ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
(Innovative Leadership)

วัชรี ทรงประทุม*

Wacharee Songpratoom, Ph.D.

Abstract

Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory examines how the effectiveness of task-oriented and relationship-oriented leader behavior is contingent on the maturity of the subordinate. The theory prescribes different combinations of these two behaviors, depending on a subordinate's confidence and skill in relation to the immediate task to be performed. Therefore it emphasizes flexible, adaptive leadership that is responsive to changing conditions.

บทคัดย่อ

ทฤษฎีลักษณะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard (Hersey-Blanchard's Situational Leadership Theory) อธิบายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นเรื่องงาน และเน้นเรื่องสัมพันธภาพที่เงื่อนไขประกอบด้วยมิติที่สาม คือ วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นผู้ตาม โดยผู้นำต้องพิจารณาระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา และใช้แบบแผนภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับระดับนั้น ๆ ขึ้นอยู่กับความมั่นใจ และทักษะในงานที่จะต้องปฏิบัติ โดยผู้นำต้องพิจารณาระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา และใช้แบบแผนภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับระดับนั้น ๆ ทฤษฎีนี้เน้นความยืดหยุ่นและการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน

*รองศาสตราจารย์ สำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บทนำ

ภาวะผู้นำนับได้ว่า เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งขององค์การทุกองค์การ ความสำเร็จขององค์การไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ รวมตลอดไปจนถึงประเทศชาติ ย่อมต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ดี Fred E.Fiedler ซึ่งเป็นผู้ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างกว้างขวางได้ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้ว่า "ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งอำนาจและอิทธิพลกระจายไปในหมู่สมาชิกไม่เท่ากัน ทำให้บุคคลหนึ่งสามารถนำทาง และควบคุมปฏิกิริยา และพฤติกรรมของคนอื่นได้มากกว่าที่คนอื่นสามารถจะนำทาง และควบคุมเขาได้" (เดชา แก้วชาญศิลป์, 2519)

มีทักษะมากมายที่สามารถจะเรียนรู้ได้ในเร็ววัน โดยการอ่านหนังสือ หรือการเข้าชั้นเรียน แต่มีทักษะบางอย่างเท่านั้นที่จะหามาได้โดยการฝึกฝนสิ่งที่ถูกต้องจนเป็นนิสัยอย่างเช่น ทักษะในเชิงผู้นำ อริสโตเติลกล่าวว่า ท่านไม่สามารถเรียนรู้ในการที่จะเป็นคนมีศีลธรรมได้ ยกเว้นท่านจะมีหลักศีลธรรมและปฏิบัติตามหลักนั้นจนเป็นนิสัย การพัฒนาหลักศีลธรรมนั้นไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้ในชั่วเวลาข้ามคืน หรือเพียงแต่อ่านหนังสือ หรือเข้าชั้นเรียนเท่านั้น อย่างไรก็ดี การศึกษาหลักศีลธรรมก็เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาศีลธรรม ในทำนองเดียวกัน การพัฒนาทักษะในเชิงผู้นำก็เป็นสิ่งที่จะต้องฝึกฝน ในบทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเพื่อเสนอหลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในอันที่จะได้นำไปศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะในเชิงผู้นำต่อไป

บทความนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกันคือ

1. บทนำ
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมิติเดียว ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสองมิติ และทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสามมิติ
3. สรุป

ภาวะผู้นำมีรูปแบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป แต่เนื้อหาสาระของผู้นำ ก็คือความสามารถในการนำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การไปสู่ความสำเร็จ

บาร์นาร์ด บาส (Bass, 1985) ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (leadership) จากเอกสารงานวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบข้อสรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ดังนี้คือ

บุคคลที่ดำรงตำแหน่งในฐานะผู้นำจะมีคุณสมบัติเหนือกว่าสมาชิกทั่วไปในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

1. ความฉลาด
2. ความรอบรู้
3. มีความรับผิดชอบสูง
4. มีกิจกรรม และมีส่วนร่วมในสังคมสูง
5. มีฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคมดี

นอกจากนี้ยังมีอีกมากกว่า 10 งานวิจัยที่สนับสนุนข้อเสนอที่ว่า บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำ จะมีคุณสมบัตินำหน้าสมาชิกอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้คือ ความสามารถในการเข้าสังคม ความคิดริเริ่ม มีความเพียร รู้วิธีทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น มีสายตาแหลมคม และเข้าใจลึกซึ้งในสถานการณ์ต่าง ๆ มีความร่วมมือในสิ่งต่าง ๆ สูง มีคนชอบมาก มีการปรับตัวดี และมีความสามารถในการใช้ภาษา

ทฤษฎี Path Goal (House, 1971) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะต้องช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายในการตอบแทน เช่น เงิน การเลื่อนชั้น งานที่น่าสนใจ โอกาสเพื่อความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาตนเอง ซึ่งการที่จะให้ได้ผลดังกล่าว ผู้นำจะต้องจำแนกบทบาทของตำแหน่งและงานอย่างชัดเจน โดยขจัดสิ่งที่กีดขวางการทำงานออกไป โดยการสนับสนุนสมาชิกร่วมงานในการกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนความพยายาม และความร่วมมือของกลุ่ม เพิ่มโอกาสเพื่อความพอใจของแต่ละ

คนในการทำงาน โดยไม่ควบคุมและบังคับกดดันภายในองค์การ จะให้ผลตอบแทนอย่างชัดเจน การทำอะไรอย่างไม่ปิดบังเป็นสิ่งที่พนักงานมุ่งหวัง

ทฤษฎี Path Goal นี้เหมาะแก่ผู้นำระดับสูงและสายงานอาชีพ พฤติกรรมของผู้นำนั้นได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม เพื่อกำหนดเป้าหมายต่อการปฏิบัติหน้าที่ เพราะฉะนั้น ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมที่มีความพร้อม และตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสามารถที่จะนำเอาความรู้ไปปฏิบัติ นอกจากนั้นผู้นำ จะต้องมีความเห็นใจและเข้าใจ ไม่มีความรู้สึกอิจฉาคนอื่น ๆ เห็นคุณค่าของคน และจะต้องเป็นผู้มีกำลังใจที่จะฝ่าฟันอุปสรรค โดยเอาชนะสิ่งที่มากระทบกระแทก ไม่แสดงความโกรธออกมาให้เห็น มีนิสัยวิเคราะห์เหตุการณ์ พฤติกรรมเรียนรู้ที่จะต้องปฏิบัติ หรืออีกนัยหนึ่ง ผู้นำต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่มกิริยาอาการ การสนองต่อคำสั่ง และบทบาทของปัจเจกบุคคลในองค์การ เพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุง และสนับสนุน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของคนและองค์การ

ในเบื้องต้น การศึกษาผู้นำในยุคแรกให้ความสนใจเกี่ยวกับอุปนิสัย โดยแบ่งผู้นำออกจากผู้ตาม เช่น ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Great Leader หรือ Big Man Theory) ในระยะที่สองความสนใจได้เปลี่ยนจากอุปนิสัยมาเน้นผู้นำทางพฤติกรรม โดยให้ความสนใจไปยังมนุษยสัมพันธ์ และรูปแบบผู้นำที่มีความสามารถ กระตุ้นบุคคลอื่นให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความพอใจ และมีความศรัทธาต่องาน หลังจากปี 1960 เป็นต้นมา การศึกษาผู้นำในองค์การได้เน้นกรอบแนวความคิดใหม่ที่เป็นตามสถานการณ์ (Contingency Paradigm) และประการสุดท้าย การศึกษาผู้นำได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพาราไดม์ (Paradigm Shift) (บุญทัน ดอกไธสง, 2535)

มินซเบอร์ก (Mintzburg, 1973) ได้แบ่งภาระหน้าที่ของผู้นำในการบริหารองค์การไว้เป็นรูปแบบ 3 ระดับ คือ

1. บทบาทปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonnal Role) มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายใน และภายนอกองค์การ เช่น

1.1 เป็นหัวหน้าทางพิธีกรรม เช่น เกี่ยวข้องกับการไปร่วมพิธีกรรม เป็นตัวแทนขององค์การ เป็นหัวหน้าสำนักงาน หรือองค์การนั้น ๆ

1.2 เป็นผู้นำ เช่น ทำหน้าที่คัดเลือกบุคคล ฝึกอบรม ให้ขวัญ และแรงจูงใจ ให้รางวัลแก่พนักงาน ทำหน้าที่ประสานความต้องการของพนักงานในองค์การ

1.3 เป็นตัวประสาน (Liason) เกี่ยวข้องกับการให้ การรับข่าวสาร และทราบข่าวว่าอะไรกำลังเกิดขึ้นที่ไหน และทำให้องค์การได้รับผลประโยชน์อย่างไร

2. บทบาทในการให้ข่าวสาร (Information Roles)

ผู้นำเป็นผู้มีบทบาทในการให้ข่าวสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

2.1 รวบรวมข่าว (Monitor) เช่น ส่งข่าว สังเกตข่าว รายงาน และอ่านข่าวแก่องค์การ

2.2 ทำหน้าที่ส่งข่าวออก (Disseminator) ไปยังสมาชิกให้ทราบข่าวสารที่เกิดขึ้น

2.3 เป็นผู้แถลงข่าว โดยให้ข่าวแก่หน่วยงานภายนอก

3. บทบาทของการตัดสินใจ ซึ่งถือว่าเป็นบทบาทสำคัญต่อการกำหนดการตัดสินใจที่เป็นยุทธศาสตร์ขององค์การซึ่งผู้นำจะต้องปฏิบัติ คือ

3.1 เป็นนักลงทุน เสาะแสวงหาโอกาส ค้นหาปัญหา และแนวทางปฏิบัติเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์การ

3.2 เป็นผู้แก้ไขในองค์การ โดยเฉพาะความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่องาน และต่อองค์การ

3.3 เป็นผู้จัดระบบทรัพยากร ทำการเลือกหรือ จัดการเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรให้ถูกต้องและเหมาะสมในองค์กร

3.4 เป็นนักแสวงหาข้อตกลง โดยหาข้อตกลงเกี่ยวกับปัญหาขององค์การกับหน่วยงานอื่น ๆ (บุญทัน ดอกไธสง, 2535)

เฮาส์ และไมเนอร์ (House, R. and Miner, 1969) ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) คือ เน้นการไม่ใช้อำนาจ เพื่อทำให้เกิดการประสานงานกิจกรรมระหว่างกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ และผู้นำคือ สมบัติ (Property) โดยเน้นถึงคุณภาพของผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงานในองค์การ

ส่วนแนวความคิดเกี่ยวกับภาระหน้าที่ของผู้นำในการบริหารองค์การของ แคทซ์และคาน (Katz and Kahn, 1978) ได้เสนอรูปแบบดังนี้

ตารางที่ 1

ระดับขององค์การ	ระดับภาระหน้าที่ของผู้นำ	ฐานของความรู้	ฐานของทัศนคติ
ระดับสูง	องค์การวางยุทธศาสตร์เกี่ยวกับนโยบายการตัดสินใจ และกำหนดรูปแบบขององค์การ	องค์การทั้งหมดต้องจัดระบบควบคุมภายใน	มีบารมีและพรสวรรค์
ระดับกลาง	ประสานระหว่างที่ต่าง ๆ ปฏิบัติตามยุทธศาสตร์จากระดับสูงตามนโยบาย และตัดสินใจตามรูปแบบขององค์การ	ระบบย่อยเสนอความเห็นตามแผนยุทธศาสตร์เสนอต่อเบื้องบนและเบื้องล่าง	ปฏิสัมพันธ์กับบทบาทที่เป็นทางการด้วยการเผชิญหน้าปัญหา ใช้ความรู้และทักษะเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์
ระดับต่าง	การบริหารตามโครงสร้างในปัจจุบัน	เทคนิค ความรู้และความเข้าใจตามนโยบายและกฎเกณฑ์	มีความเป็นธรรม ให้รางวัลและการลงโทษ

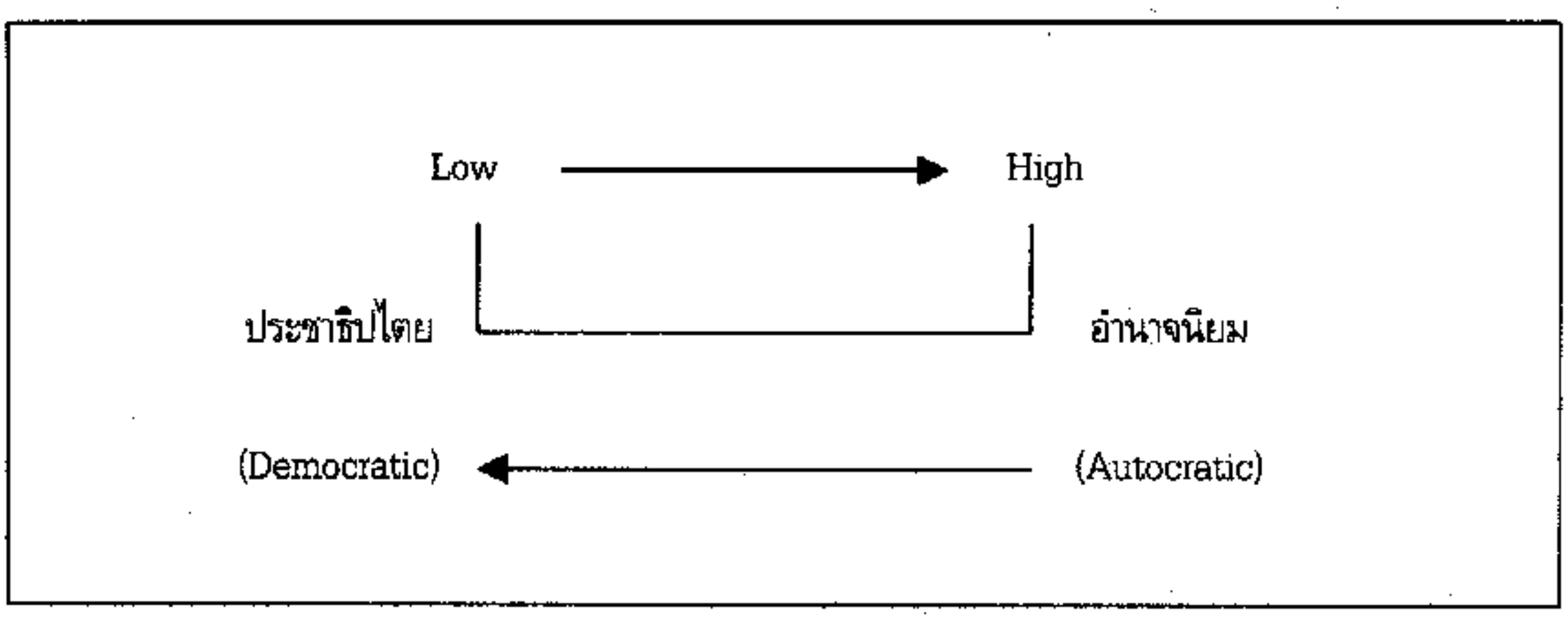
อย่างไรก็ดี ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะผู้นำไว้อย่างเป็นระบบ ในที่นี้จะทบทวนถึงทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญ ๆ ไว้พอสังเขป

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมิติเดียว

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมิติเดียว (Stogdill and Coan, eds., 1957) คืออำนาจหน้าที่เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ในการแก้ไขปัญหา เป็นที่ยอมรับกันว่า ผู้จัดการมีอำนาจที่จะแสดงความเป็นผู้นำในองค์การตามฐานะของตำแหน่งที่เขาดำรงอยู่ อย่างไรก็ดี ตามทฤษฎีที่ว่านี้ แม้แต่ในอเมริกาเองก็ไม่ได้มีตัวอย่างของผู้นำแบบนี้ให้เห็นมากนัก เพราะความสามารถของผู้นำที่แปรเปลี่ยนจากการนำในเชิงเศรษฐกิจในระยะปลอดสงครามไปสู่การนำทางเศรษฐกิจ ในช่วงสงครามโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสนามรบนั้น เป็นสิ่งที่เป็นปัญหา ซึ่งได้มีความพยายามที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลเพื่อจะได้นำไปใช้ในระยะต่าง ๆ จนกระทั่งสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2

ผู้นำแบบมิติเดียว คือการใช้อำนาจหน้าที่นั้นมี 2 ขั้ว



รูปที่ 1 สองขั้วอำนาจ

จากรูปที่ 1 จะเห็นได้ว่าผู้นำที่มีความเป็นประชาธิปไตยต่ำ ก็จะมีความเป็นอำนาจนิยมสูง ผู้นำแบบมิติเดียวนั้นมี 3 ประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งในด้านการใช้อำนาจ เป้าหมาย และประสิทธิภาพในการทำงาน ดูตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แบบแผนลักษณะการนำ

ผู้นำ	การใช้อำนาจ	เป้าหมาย	ประสิทธิภาพในการทำงาน
1. แบบอำนาจนิยม	ใช้อำนาจของตนและอำนาจจากเบื้องบนเพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างเดียว	เพื่อให้บรรลุความต้องการของตน	มีประสิทธิภาพเฉพาะในด้านระเบียบข้อบังคับซึ่งไม่ส่งผลดีต่อการทำงานโดยรวม
2. แบบตามสบาย	ไม่ใช้อำนาจ แต่คอยเอาใจผู้สนับสนุน	ไม่มีเป้าหมายอะไรอยู่ไปวัน ๆ หนึ่ง หลีกเลี่ยงความขัดแย้งและปัดสวะให้พ้นตัว	ประสิทธิภาพต่ำ ไม่มีผลิตผลเป็นชิ้นเป็นอัน
3. แบบประชาธิปไตย	ใช้อำนาจโดยกลุ่มทำงาน โดยมอบหมายให้ตามกำหนดเวลา	มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้า	มีประสิทธิภาพสูง บรรยากาศในการทำงานอบอุ่น ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในหลาย ๆ ด้าน

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสองมิติ

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ได้เสนอทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งใช้อธิบายแนวความคิดของผู้นำในการบริหารงานไว้ดังนี้ คือ

ทฤษฎี X แทนแนวความคิดดั้งเดิมของภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นแบบที่ใช้อำนาจเป็นหลัก โดยมีสมมติฐานที่สำคัญเกี่ยวกับมนุษย์อยู่ 3 ประการ คือ

(1) โดยทั่ว ๆ ไปคนเราไม่ชอบทำงาน และพยายามจะหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้

(2) เนื่องจากนิสัยไม่ชอบทำงานนี้เอง คนส่วนมากจึงต้องถูกบังคับ ควบคุม สั่งการ และขู่ว่าจะลงโทษถ้าไม่ทำงาน

(3) โดยทั่ว ๆ ไปคนเราชอบทำงานตามคำสั่ง ชอบที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานค่อนข้างน้อย และต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งใด

ตามแนวคิดนี้ วิธีการที่ปกครองคนจะต้องอาศัยการควบคุมบังคับบัญชา และการลงโทษที่เคร่งครัด

ทฤษฎี Y เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในลักษณะที่มุ่งความสัมพันธ์เป็นหลัก มีสมมติฐานที่สำคัญเกี่ยวกับมนุษย์อยู่ 6 ประเภท คือ

(1) การใช้กำลังทางร่างกาย และกำลังสมองในการทำงานเป็นธรรมชาติของมนุษย์ เช่นเดียวกับการเล่น หรือการพักผ่อน

(2) การควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวดและการขู่ว่าจะลงโทษ ไม่ใช่เป็นวิธีเดียวเท่านั้น ที่จะก่อให้เกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน คนเราอาจจะควบคุมและสั่งงานแก่ตนเองได้ในเรื่องที่ตนมีความรับผิดชอบ

(3) การมีส่วนรับผิดชอบกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะก่อให้เกิดความพอใจและเป็นการปูทางไปสู่ความสำเร็จ

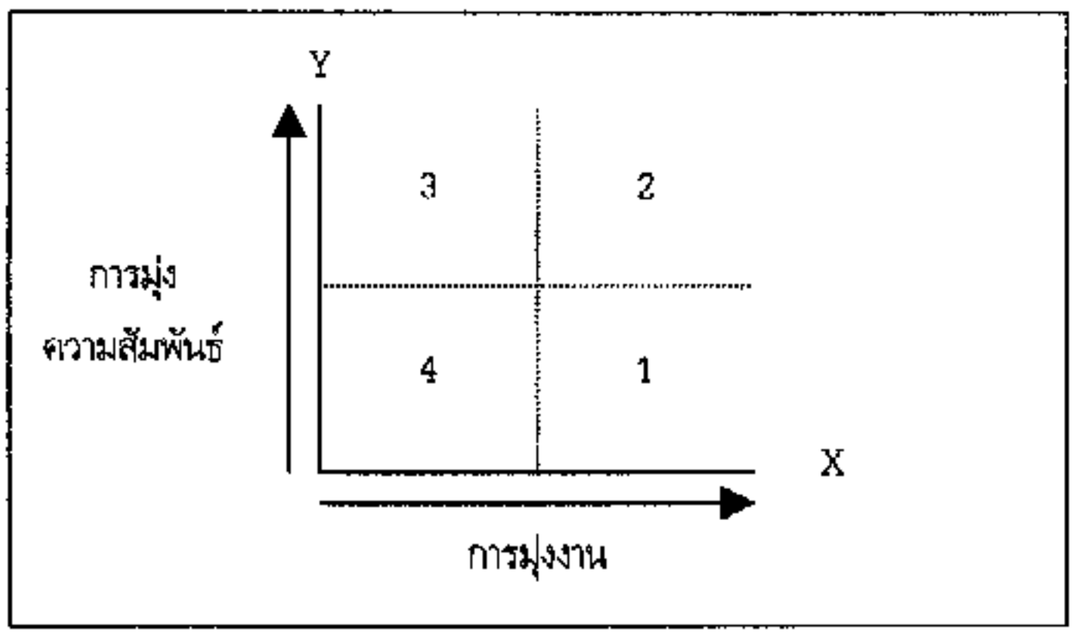
(4) ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม คนเราไม่เพียงแต่จะเรียนรู้ในการรับความผิดชอบเท่านั้น แต่ยังพยายามแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย

(5) ความสามารถในการสร้างจินตนาการการเริ่มงานและความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาของหน่วยงานนั้น มีกระจายอยู่อย่างกว้างขวางในหมู่คนทำงานทั่วไป ไม่ใช่ว่าความสามารถเช่นนั้นจะมีอยู่ในคนไม่กี่คน

(6) ชีวิตในสังคมอุตสาหกรรมปัจจุบัน คนเรามีโอกาสใช้ศักยภาพทางเชาวน์ปัญญาของตนแต่เพียงบางส่วนเท่านั้นเอง

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสองมิตินี้ เน้นพฤติกรรมด้านงาน และด้านสัมพันธภาพตามหลักการของแนวความคิดนี้ ความสำเร็จในการทำงานหรือบริหารงานของผู้นำขึ้นอยู่กับส่วนประกอบของตัวแปรสองตัว คือ การมุ่งงานบนแกน X และการมุ่งความสัมพันธ์บนแกน Y ดูรูปที่ 2

รูปที่ 2 ทฤษฎีลักษณะผู้นำสองมิติ (Two Dimensional Leadership Style)



จากแนวความคิดดังกล่าว ได้มีการนำเอาไปเป็นเกณฑ์ในการสร้างผู้นำ 4 แบบ ได้แก่

1. แบบออกคำสั่งอย่างเจาะจง และควบคุมใกล้ชิด
2. แบบอธิบายการตัดสินใจ และให้ซักถาม
3. แบบร่วมออกความคิด และสนับสนุนให้การตัดสินใจ
4. แบบไม่สนใจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินงาน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ 3 มิติ

ทฤษฎีสามมิติ เป็นแนวความคิดอันหนึ่งในการที่จะศึกษาภาวะผู้นำ โดยนำเอาสถานการณ์เข้ามาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณา ได้มีการศึกษาวิจัยจากงานวิจัยทางผู้นำจำนวน 49 งานวิจัยด้วยกัน พบว่า ไม่มีหลักฐานอะไรที่จะยืนยันได้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะทำงานได้ดีกว่าผู้นำแบบอำนาจนิยม (Reddin, 1970)

ดังนั้นการศึกษาในระยะหลัง ๆ จึงเปลี่ยนไปมุ่งสู่สถานการณ์เป็นหลัก นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของเฟรชแมน และปีเตอร์ (E.A Fleishman and D.R. Peters) (เดชา แก้วชาญศิลป์, 2519) ซึ่งได้ทำการศึกษาสไตล์ภาวะผู้นำของผู้จัดการโรงงานจำนวน 39 คน ซึ่งผลการทดลองสรุปว่าไม่พบองค์ประกอบอันใดที่จะบ่งบอกว่า ปัจจัยตัวใดสำคัญที่สุดที่ทำให้ผู้จัดการเหล่านี้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

ในทฤษฎีลักษณะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งพัฒนาโดย เฮอร์ซี่ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) มี 4 ลักษณะผู้นำ ได้แก่

1. แบบ M_1 สั่งให้ทำ (Telling)
2. แบบ M_2 ขอร้องชักจูงให้ทำ (Selling)
3. แบบ M_3 ให้มีส่วนร่วม (Participating)
4. แบบ M_4 มอบอำนาจให้ทำเอง (Delegating)

ในแต่ละลักษณะในสี่แบบนี้ จะแทนตัวการผสมผสานกันในระหว่างพฤติกรรมด้านงาน (ซึ่งขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้นำจะจัดแนวทางให้แก่คนของเขา) กับพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ (ซึ่งขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้นำมีการสื่อสารสองทาง คือไป และกลับ กับคนของเขา) ลักษณะใดในสี่แบบนี้ จะเหมาะสมกับใครขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของคนที่ผู้นำจะเกี่ยวข้องด้วย

ระดับวุฒิภาวะนั้นเกิดขึ้นต่อเนื่องกันดังต่อไปนี้

M_1 = มีวุฒิภาวะต่ำ

M_2 = มีวุฒิภาวะปานกลางค่อนข้างน้อย

M_3 = มีวุฒิภาวะปานกลางค่อนข้างมาก

M_4 = มีวุฒิภาวะในระดับสูง

สำหรับการนำบุคคลที่มีวุฒิภาวะต่ำ (M_1) นั้นหมายความว่า บุคคลนั้นไม่สามารถและไม่มีความเต็มใจที่จะแบกความรับผิดชอบ, การสั่งให้ทำ (Telling) เป็นวิธีที่ผู้นำองค์การจะต้องนำมาใช้ ผู้นำควรจะใช้การสั่งการโดยตรง อธิบายคำสั่งให้ชัดเจน และกระชับรัดกุม พนักงานในระดับวุฒิภาวะปานกลางค่อนข้างน้อย ผู้นำจะต้องใช้วิธีขอร้องชักจูงให้ทำ (Selling) พนักงานแบบ M_2 นั้นไม่สามารถ และไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบ ดังนั้นการขอร้องชักจูงให้ทำนั้นจะมีคุณสมบัติทั้งน่าทาง และสนับสนุนพฤติกรรมที่จะยกระดับความสามารถ สำหรับ M_3 นั้นมีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจที่จะร่วมมือ ดังนั้นการขอให้มีส่วนร่วม (Participating) จึงเป็นแนวทางที่เหมาะสม ผู้นำควรให้ความสนับสนุน แต่ไม่ต้องใช้บทบาทในการนำในการติดต่อสัมพันธ์กับคนกลุ่มนี้ เพราะเขาอยู่ในระดับวุฒิภาวะปานกลางค่อนข้างสูง ในกลุ่มสุดท้ายผู้ที่มีวุฒิภาวะสูง (M_4) ผู้นำสามารถที่จะมอบอำนาจให้ทำเองได้ (Delegating) คนกลุ่มนี้มีทั้งความเต็มใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบในเรื่องใหญ่ ๆ ได้ ผู้นำเพียงแต่ใช้การนำ หรือการสนับสนุนเพียงเล็กน้อยเท่าที่จำเป็นเท่านั้น เพราะคนกลุ่มนี้เป็นบุคคลที่มีวุฒิภาวะสูงสามารถที่จะดำเนินงานไปได้โดยอิสระ

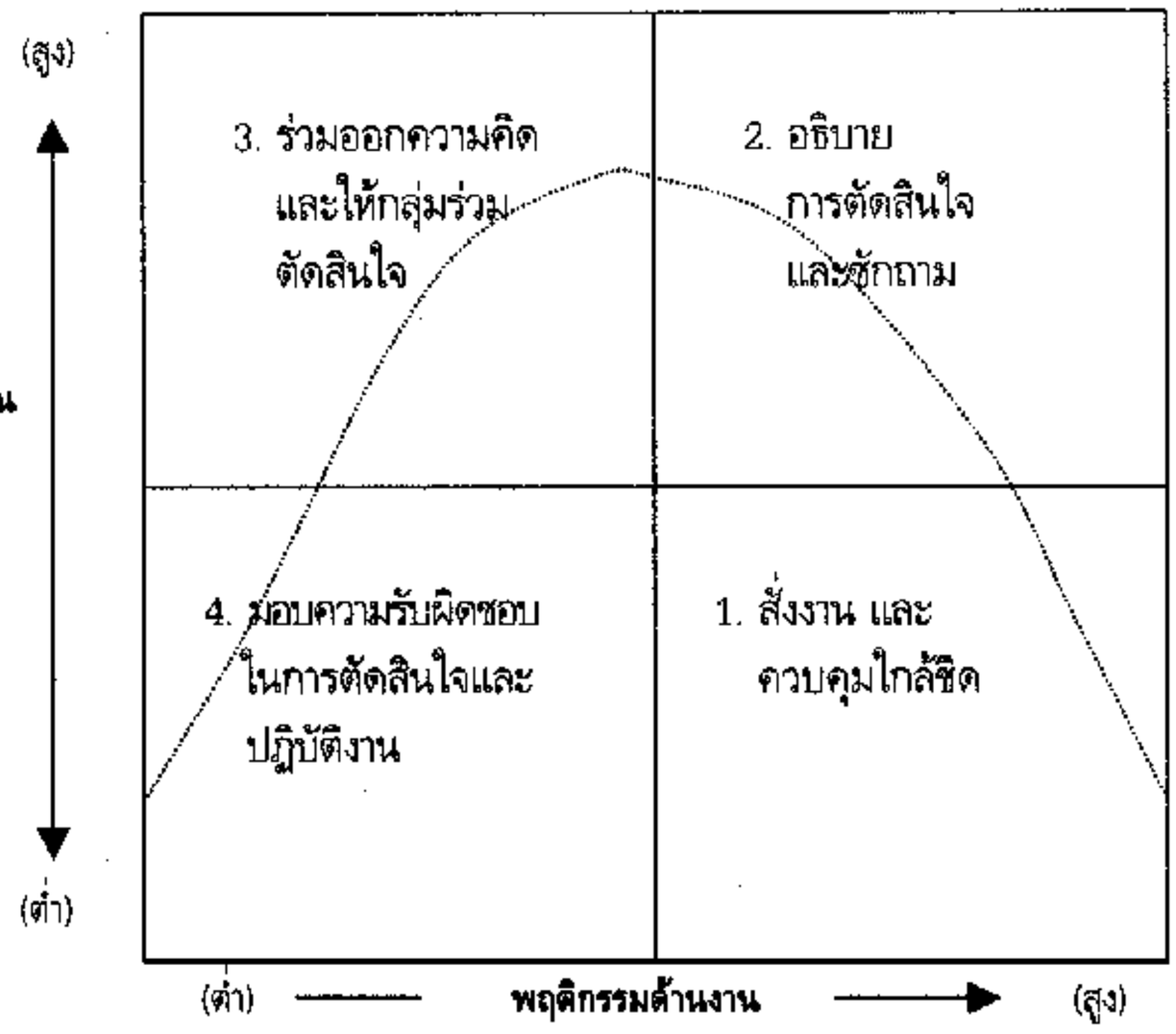
การปฏิบัติตามแบบสามมิตินั้น วิธีการบริหารจำเป็นจะต้องตกอยู่ในแบบใดแบบหนึ่งใน 4 แบบนี้ อย่างไรก็ดี พฤติกรรมของผู้จัดการประจำวันจะแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับระดับ

ประสบการณ์ และความเชื่อมั่นในตัวเองของผู้ใต้บังคับบัญชา การได้มาของบุคคลแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ปัจจัยทางเศรษฐศาสตร์, ผู้จัดการแต่ละคน, ผู้ใต้บังคับบัญชา และหัวหน้างาน มีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้น ความสัมพันธ์ของแต่ละคนที่มีต่อกันจึงเป็นลักษณะเฉพาะ ผู้นำจะต้องทำความคุ้นเคยกับแนวทางที่จะใช้ประสานประโยชน์ให้เหมาะสมกับบุคคลเหล่านี้แต่ละคนไป

หลักการของทฤษฎีภาวะผู้นำสามมิติ (Three Dimension Leadership Style) หรือทฤษฎีลักษณะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Style or Contingency Leadership Style) นี้จึงสรุปได้ว่า ยิ่งผู้นำปรับสไตล์ ภาวะผู้นำของเขากับสถานการณ์เผชิญอยู่ และความต้องการของผู้ตามได้มากเท่าไร เขาจะทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ส่วนตัว และขององค์การได้มากขึ้นเท่านั้น (Hersey and Blanchard, 1992)

ดังนั้นจึงมีคำอธิบายภาวะผู้นำได้อีกทางหนึ่ง คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพสูง (Y) และมีพฤติกรรมด้านงานสูง (X) ทำไมจึงมีสัมฤทธิผลในงานต่ำ และผู้นำที่มีค่าพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพต่ำ (Y) และมีพฤติกรรมด้านงานต่ำ (X) ทำไมจึงมีสัมฤทธิผลในงานสูง ทั้งนี้เนื่องจากมีมิติที่ 3 ขึ้นมา คือการเพิ่มวุฒิภาวะของลูกน้อง ดูรูปที่ 3

แบบแผนการนำของผู้นำ



ความสามารถ	4	3	2	1	มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงาน
	มีมากที่สุด	มีมาก	มีบ้าง	มีน้อย	

วุฒิภาวะทางงาน

ความเต็มใจ	4	3	2	1	มีความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อความรับผิดชอบในงาน
	มีเสมอ ๆ	มีบ่อย	มีบ้าง	มีน้อย	

วุฒิภาวะทางด้านจิตใจ

มีวุฒิภาวะ	สูง	ปานกลาง		ต่ำ	ไม่มีวุฒิภาวะ
	M_4	M_3	M_2	M_1	

วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา

รูปที่ 3 ตัวแบบลักษณะการนำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซี่ และบลันชาร์ด

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Style) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในอันที่จะค้นหาวิถีทางที่มีประสิทธิผลที่จะจัดการความพยายามของมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผลสำเร็จ การทำงานร่วมกันไม่เพียงแต่จะสร้างคุณค่ามากขึ้นให้กับลูกค้าขององค์การ แต่จะส่งผลกำไรกลับคืนสู่องค์การได้มากขึ้น และยังจะเสริมสร้างจิตวิญญาณที่มีความรู้สึกร่วมกันให้กับคนที่ทำงานในองค์การนั้นด้วย

จะเห็นได้ว่า ธรรมดาคนเรานั้นมีอคติต่อคนอื่นมาก เมื่อได้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้นมา ก็ใช้กระจกสีชมพูส่องตัวเอง ส่วนคนอื่นนั้นส่องด้วยกระจกสีเทา ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การที่จำเป็นจะต้องใช้หลักการบริหารองค์การจึงควรจะได้ทราบถึงหลักการของทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ และเลือกใช้ให้เหมาะสม

สรุป

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์ซี่และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory) นี้เป็นการทดสอบว่าประสิทธิผลของพฤติกรรมการมุ่งงานและการมุ่งสัมพันธภาพของผู้นำในองค์การนั้นขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นมิติที่สามนี้ได้ดีเพียงไร ทฤษฎีนี้อธิบายการผสมผสานของความแตกต่างของพฤติกรรมทั้งสอง ซึ่งขึ้นอยู่กับทักษะและความเชื่อมั่นในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชากำลังทำในปัจจุบัน ทฤษฎีนี้เน้นเรื่องความยืดหยุ่นและการปรับตัวของภาวะผู้นำที่ตอบสนองกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และเน้นวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำให้ภาวะการทำงานเป็นที่น่าพอใจ ดังนั้นถึงแม้ผู้นำจะมีพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพและพฤติกรรมด้านงานต่ำ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะสูง ผู้นำนั้นก็สามารถสร้างสัมฤทธิผลในงานสูงได้

บรรณานุกรม

เดชา แก้วชาญศิลป์. (2519). "**ทฤษฎีสามมิติ: แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ.**" เอกสารวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บุญทัน ดอกไธสง. (2535). **การจัดการองค์การ**. กรุงเทพฯ: ร.พ.มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

Ackoff, Russell L. and James R. Emshoff. (1984). "Human Behavior as See by the Expert," In **Human Factors in Project Management**. Englewoods Cliffs. N.J.: Prentice-Hall. Inc.

Bass, B. (1985). "Leadership: Good, Better, Best," **Organization Dynamics**. 14: (26-4).

Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. (1992). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. 2nd ed. N.J.: Prentice-Hall.

House, R. (1971). "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness," **Administrative Science Quarterly**. 16: (321-40).

House, R. and J. Miner. (1969). "Merging Management and Behavioral Theory: The Interaction between Span of Control and Group Size," **Administrative Science Quarterly**. 14: (451-66).

Katz, D. and Robert L. Kahn. (1978). **The Social Psychology of Organization**. 2nd ed. New York: John Wiley.

McGregor, D. (1960). **The Human Sides of Enterprise**. New York: McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1973). **The Nature of Managerial Work**. Englewood Cliffs," N.J.: Prentice-Hall.

Reddin, William J. (1970). **Managerial Effectiveness**. New York: McGraw-Hill.

Stogdill, R. and A. Coons eds. (1975). **Leader Behavior: Its Description and Measurement**. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research. Research Monograph no. 88.

* * * * * * * * * *