



การศึกษาทฤษฎีเอกสารและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำ

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ในอันที่จะดำเนินงานใหม่บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์กรต่าง ๆ แท้ที่เป็นมากที่สุดสืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้นำทางธุรกิจ เป็นทรัพยากรพื้นฐานและหาได้ยากที่สุดสำหรับองค์กร¹ จากตัวเลขทางกานสถิติของธุรกิจ ในสหรัฐอเมริกาเมื่อไม่นานมานี้ได้ชี้ให้เห็นว่า ทุก ๆ ธุรกิจใหม่จำนวน 100 แห่งที่จัดตั้งมานั้น ประมาณ 50 แห่งหรือครึ่งหนึ่งต้องประสบความล้มเหลวภายในเวลา 2 ปี และเมื่อสิ้นปีที่ห้า จะคงเหลือธุรกิจที่ดำเนินงานต่อไปได้ประมาณหนึ่งในสามเท่านั้น² ความล้มเหลวของธุรกิจดังกล่าว สาเหตุจะสืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำมีอยู่ประการใดบ้างนั้น มีผู้ให้คำนิยามไว้เป็นอันมาก แต่สาระสำคัญส่วนใหญ่แล้ว มีความหมายคล้ายคลึงกันซึ่งอาจกล่าวได้ดังนี้

ภาวะผู้นำคือ

1. การใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะทำให้เกิดความสำเร็จตาม

¹Peter F. Drucker, The Practice of Management. (New York: Harper & Row Publishers, 1954), p.95.

²George R. Terry, Principles of Management, 5th ed. (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1968), p.7.

วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Harold Koontz and Cyril O'Donnell, 1959, P.435)

* 2. การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อบุคคลทั้งบุคคลในสถานการณต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการศึกษาค้นคว้าซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (John M. Pfiffner and Robert V. Presthus, 1960, PP.92-93)

3. การใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งแสดงออกในสถานการณต่าง ๆ และอำนาจการโดยใช้กระบวนการศึกษาค้นคว้าซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่าง (Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler and Fred Massarik, 1961, P.24)

4. เป็นความสัมพันธ์ของบุคคล ซึ่งบุคคลหนึ่งเป็นผู้สั่งการ ประสานงาน และควบคุมบังคับบัญชาการปฏิบัติการกิจของบุคคลอื่น (Fred E. Fiedler, 1965, P.85)

5. เป็นความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้นำ ใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามที่ผู้นำมุ่งหมาย (George R. Terry, 1968, P.450)

6. เป็นการพยายามที่ใช้อิทธิพลหรือเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลอื่น เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การและของบุคคล (Edgar F. Huse and James L. Bowditch, 1973, P.145)

7. เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งเป็นผู้อำนาจการให้คำแนะนำและใช้อิทธิพลเพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมาย (Theo Haimann and William G. Scott, 1974, P.349)

8. การใช้ศิลปะและกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้ดำเนินกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (นภาพร โกศลวัฒน์, 2521, หน้า 27)

จากความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นว่า ความเป็น

ผู้นำ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุถึงวัตถุประสงค์โดยอาศัยคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่มีความสำคัญ 2 อย่างคือ งาน และความสัมพันธ์กับบุคคล

หนึ่ง การเป็นผู้นำ¹กับการเป็นผู้บังคับบัญชา²มีนัยแห่งความไม่เหมือนกัน แต่อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติแล้ว ผู้นำหมายถึง หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั่นเอง (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521, หน้า 220)

ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์กับความเป็นผู้นำ

ถ้าจะกล่าวถึงผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ ก็จะเริ่มต้นจากตำแหน่งกรรมการบริหารธนาคาร ซึ่งไม่ใช่เป็นพนักงานสามัญของธนาคาร แต่เป็นผู้ถือหุ้นของธนาคารซึ่งผู้ถือหุ้นอื่น ๆ ได้เลือกตั้งขึ้นมา ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและความควบคุมดูแลการปฏิบัติงานทั่วไปของธนาคาร และในคณะกรรมการบริหารจะทำการเลือกผู้จัดการคนหนึ่ง ให้เป็นหัวหน้าดำเนินการ เรียกว่า กรรมการผู้จัดการ ทำหน้าที่เป็นตัวแทนดำเนินการบริหารงาน รับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริหาร ตามปกติกรรมการผู้จัดการทำหน้าที่เป็นคนกลางระหว่างกรรมการธนาคารและพนักงานอื่น ๆ ของธนาคาร เนื่องจากผู้บริหารมองเห็นว่า ในปัจจุบันงานธนาคารมีมากขึ้นเกินกว่าแต่ก่อน เกินความสามารถที่ผู้บริหารสูงสุดจะรับภาระได้เพียงคนเดียว ดังนั้นการแบ่งงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ

โครงสร้างธนาคารมักมีการแบ่งงานออกเป็นฝ่าย โดยมีพนักงานชั้นอาวุโสเป็นหัวหน้าเรียกว่า ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการฝ่ายหรือหัวหน้าฝ่าย จากฝ่ายแบ่งออกเป็น ส่วนหรือแผนก โดยมีหัวหน้าส่วนหรือหัวหน้าแผนกเป็นหัวหน้า ดังนั้นธนาคารจะประกอบด้วยผู้บริหารหลายระดับ ซึ่งพอจะจำแนกได้คือ

1. ระดับบริหาร (Executive) ถือว่าเป็นผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ตำแหน่งกรรมการบริหาร กรรมการผู้จัดการ กรรมการรองผู้จัดการ และกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการ

¹ การเป็นผู้นำ หมายถึง การเป็นผู้นำตามธรรมชาติโดยที่ไม่ได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ แต่ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น เนื่องจากเป็นคนดี

² การเป็นผู้บังคับบัญชา หมายถึง การได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ให้เป็นหัวหน้าเพื่อควบคุมรับผิดชอบในหน่วยงานนั้น

2. ระดับอำนาจการ (Administrative) เป็นผู้บริหารระดับกลาง
ได้แก่ ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย

3. ระดับควบคุมตรวจตรา (Supervisory) เป็นผู้บริหารระดับต่ำ
ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนก และอาจมีผู้ช่วยอีกก็ได้

กิจการธนาคารพาณิชย์ในทุกวันนี้ มีลักษณะแบบแม่และลูก คือ มีสำนักงานใหญ่ และสาขาทั้งที่อยู่ในและนอกประเทศ สำนักงานใหญ่นั้นเปรียบเสมือนมันสมอง ผู้บริหารในสำนักงานใหญ่จะเป็นผู้วางแผน กำหนดนโยบาย และควบคุมบัญชางาน ใ้พนักงานของธนาคาร ปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของธนาคาร แต่การที่จะให้ใครมาซึ่งความสำเร็จ เช่นว่านั้น ผู้บริหารย่อมต้องเผชิญอุปสรรคและปัญหาอย่างมาก ทั้งในด้านการแข่งขันกับธนาคารอื่น และการแสวงหาผลกำไรมาสู่ธนาคารของตน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องคอยศึกษาคำให้ความสนใจกับการเคลื่อนไหวในกิจการของตนเอง ซึ่งนับวันก็จะขยายตัวออกไปอย่างไม่หยุดยั้ง ปริมาณงานและจำนวนพนักงานเพิ่มมากขึ้นเพียงใดก็ย่อมจะมีปัญหาเพิ่มขึ้นเพียงนั้น ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับคนหรือเกี่ยวกับงาน ควดยเหตุนี้จึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการที่จะทำเช่นนั้นได้ ผู้บริหารจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำ ถ้าขาดลักษณะเป็นผู้นำการบริหารงานจะไม่มีประสิทธิภาพ

สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรพิจารณาในการทำตนเป็นผู้นำก็คือ จะต้องให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาและงานไปพร้อมกัน เพราะบทบาทของผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำก็คือ การทำงานให้ใครผลด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้อื่น นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่เฉลียวฉลาด มีความสนใจรอบคอบโดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการธนาคาร เข้าสังคมได้ดี และสามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง ส่วนในด้านปฏิบัติงานก็จะต้องทราบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาหรือไม่อย่างไร เมื่อถึงคราวจำเป็นที่จะต้องให้คำแนะนำแก้ไขก็จะต้องชี้แจงให้เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมบังคับบัญชาก็เช่นกัน ควรมีการดูแลพอสมควร การควบคุมต้องไม่เป็นเหตุให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปฏิกิริยาที่ไม่ดี เพราะธรรมชาติของผู้ถูกควบคุมย่อมเกิดความรู้สึกว่าการควบคุมก็คือการคอยจับผิด

นั่นเอง สำหรับคำชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไฉไล ก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจที่จะทุ่มเทความสามารถให้กับการทำงาน หากผู้บริหารจะเลยไม่แสดงออก ก็เท่ากับว่าผู้บริหารขาดความสนใจติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจเป็นผลให้พวกเขาไขความพยายามในการปฏิบัติงานน้อยลง

ดังนั้น บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร ย่อมประสบกับปัญหาและความยากลำบากอยู่ไม่น้อย แต่ก็เชื่อว่าจะไม่มียุติทางแก้ไขเสียเลย หากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีลักษณะความเป็นผู้นำ และสิ่งที่ควรระลึกอยู่เสมอก็คือ ลักษณะความเป็นผู้นำส่วนมากมิได้มีมาแต่กำเนิด แต่สามารถเรียนรู้และพัฒนาขึ้นได้

ภาระหน้าที่และคุณสมบัติของผู้นำ

ภาระหน้าที่ของผู้นำในการบริหารงานมีอยู่หลายประการด้วยกัน แต่ที่สำคัญและถือเป็นงานขั้นพื้นฐานของผู้นำมีอยู่ 5 ประการคือ¹

1. กำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจว่าอะไรควรจะเป็นวัตถุประสงค์ของการทำงาน และพิจารณาว่าจะต้องทำอะไรจึงจะเข้าถึงวัตถุประสงค์นั้น ๆ ได้ แล้วแจ้งให้บุคคลทั้งหลายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นได้ทราบและเข้าใจ
2. จัดรูปและสายงาน ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์งานที่จะทำว่ามีอะไรบ้างสมควรจะแบ่งสรรส่วนของงานให้ใครทำ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกันระหว่างคนกับงาน
3. เป็นผู้นำกระตุ้นและติดต่อกับ คือ สามารถดึงเอาทรัพยากรที่มีอยู่ในตัวบุคคลในคานต่าง ๆ ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด กระตุ้นให้คนทำงานและสร้างสมรรถภาพ

¹ Peter F. Drucker, An Introductory View of Management. (New York: Harper's College Press, 1977), pp.16-17.

ในการทำงานร่วมกันให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนประสานงานทั้งภายในหน่วยงานของตน และกับบุคคลในหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ

4. เป็นผู้วิเคราะงาน คือ เป็นผู้วิเคราะห์และประเมินผลงานผู้ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน และชี้แจงหรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลงานแต่ละครั้ง ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ทราบและเข้าใจ

5. เป็นผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคคลและตนเอง เพื่อที่จะสร้างความสามารถในการปรับตัวที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ทุกขณะ

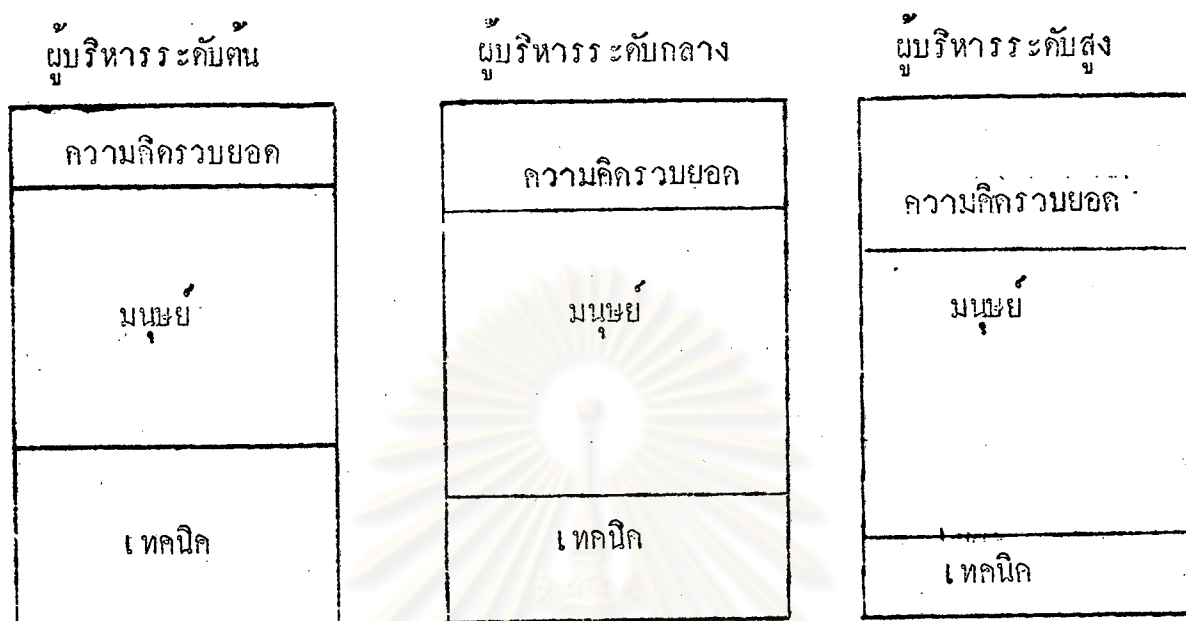
การที่ผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในอาชีพของตน ผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมีทักษะ 3 ประการคือ

1. ทักษะทางด้านมนุษย (Human Skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการตัดสินใจหรือวิเคราะงานผู้อื่น มีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ และมีความรู้ความสามารถที่จะตระหนักในปัญหาค้นการกระตุนให้คนทำงาน

2. ทักษะทางความรู้ด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง มีความสามารถที่จะใช้เทคนิคความรู้วิธีการและเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน และในการปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีการพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้ายิ่งขึ้น

3. ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) หมายถึง มีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการทำงานเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร และสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การกำหนดนโยบายงาน การควบคุมตรวจสอบ การติดตามผลงาน และการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹

¹Robert L. Katz, Skills of an Effective Administrator.



รูปที่ 2.1 แสดงทักษะที่จำเป็นในอันที่จะปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล สำหรับผู้บริหาร ในระดับต่าง ๆ

จากรูปข้างบนจะเห็นว่าแม้ทักษะทั้ง 3 ประการ จะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในทุกระดับขององค์การ แต่ความจำเป็นในแต่ละเรื่องนั้น มีความแตกต่างกันไปตามระดับ ชั้นของการบริหาร กล่าวคือ สำหรับผู้บริหารระดับต้นนั้น ทักษะทางด้านความคิดรวบยอดไม่ สู้จะจำเป็นต้องมีมาก, เมื่อเปรียบเทียบกับทักษะด้านอื่น ๆ ก็จะต้องมีความเชี่ยวชาญในเรื่อง เทคนิคของงานที่ตนรับผิดชอบ ส่วนผู้บริหารระดับสูงนั้นจำเป็นจะต้องมีทักษะทางด้านวางแผน และเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การเป็นอย่างดี แต่ความรู้ความชำนาญ ทางด้านเทคนิคนั้นไม่สู้จะมีความสำคัญเท่าใดนัก เพราะสามารถมอบหมายความรับผิดชอบทาง ด้านนั้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อย่างไรก็ตามก็คิดว่า ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่ดูเหมือนจะมีอัตราส่วนมากที่สุดในการบริหารทักษะทั้งหลายที่นักบริหารพึงมี และทักษะ ทางด้านนี้ ก็มีอยู่เกือบจะสม่ำเสมอกันไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดก็ตาม ทั้งนี้ก็เนื่องจาก

เงื่อนไขสำคัญในการเป็นผู้จัดการหรือนักบริหารนั้นก็คือ จะต้องทำงานให้สำเร็จโดยอาศัย
 ผู้อื่น¹⁾

อนึ่ง ผู้บริหารที่ต่องำบรรลุดังความก้าวหน้าสูงสุด นอกจากจะมีคุณสมบัติดังกล่าว
 แล้ว จำเป็นต้องมีคุณสมบัติอย่างอื่น เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง และยอมรับฟังความคิด
 เห็นชอบของผู้อื่นในการทำงานในกรณีตัดสินใจปัญหา เป็นผู้มองการณ์ไกลทราบว่าอะไรจะเกิดขึ้นก่อนผู้อื่น
 และมีความปรารถนาในผลสำเร็จอย่างสูง ฯลฯ

ทฤษฎีทางจิตวิทยา : แบบของความเป็นผู้นำ

แนวทางในการวิจัยอย่างหนึ่งที่ได้รับคามนิยมแพร่หลายในการศึกษาถึงเรื่อง
 ความเป็นผู้นำก็คือ การใช้แนวทางที่ให้ความสำคัญหรือสนใจในพฤติกรรมของผู้นำ ทฤษฎี
 เหล่านี้ จะมุ่งถึงการวิเคราะห์การกระทำของผู้นำว่า ผู้นำจะมีพฤติกรรมอย่างไรในการ
 ปฏิบัติหน้าที่ทางด้านความเป็นผู้นำของเขา แทนที่จะไปให้ความสนใจในเรื่องของคุณลักษณะ
 (Traits) ของผู้นำ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความคิดริเริ่มหรือความเด็ดขาด เป็นต้น
 ทฤษฎีที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำนั้น (Trait Theory) พยายามที่จะอธิบายหรือศึกษา
 ความเป็นผู้นำบนพื้นฐานของบุคลิกลักษณะส่วนตัวและคุณสมบัติของผู้นำ / แต่ทฤษฎีทางจิต
 วิทยา (Behavior Theory) จะศึกษาความเป็นผู้นำบนพื้นฐานของแบบพฤติกรรมของ
 ผู้นำ ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารของเขา²⁾ ความแตกต่างระหว่างทฤษฎีเกี่ยวกับคุณ
 ลักษณะผู้นำและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมก็คือ ทฤษฎีแรกพยายามอธิบายความเป็นผู้นำตาม
 หลักว่าผู้นำเป็นอย่างไร ส่วนทฤษฎีหลังพยายามอธิบายความเป็นผู้นำตามหลักว่า ผู้นำทำ
 อย่างไร³⁾

¹⁾ การบริหารงานภาครัฐบาลและภาคเอกชนในประเทศไทย, หน้า 22.

²⁾ สมยศ นาวิกาน และวุฒิสถิ รุมาคม, องค์การ: ทฤษฎีและพฤติกรรม (พระนคร:
 บริษัทสำนักพิมพ์ ดวงกมล จำกัด, 2520), หน้า 402.

³⁾ วลัย ชวสิทธิ์ารง, "ผู้นำกับความสำเร็จขององค์การ", วารสารพาณิชยศาสตร์
 และการบัญชี 14 (มิถุนายน 2521) : 45.

เป็นที่ยอมรับและเปิดเผยว่า การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยพิจารณาถึงคุณลักษณะของผู้นำไม่ได้รับความพอใจหรือความสำเร็จเท่าที่ควร ยูจีน อี เจนนิ่งส์ (Eugene E. Jennings) โคสรูปว่า ภายในระยะเวลา 50 ปี โคประสบความสำเร็จล้มเหลวในการระบุถึงคุณลักษณะทางค่านิยมเป็นผู้นำที่จะนำไปใช้ เป็นมาตรฐานสำหรับความเป็นผู้นำ¹

ดังนั้นในระยะหลังจากปี 1930 นักทฤษฎีเริ่มต้นที่จะศึกษาเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำในลักษณะที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น แทนที่จะเป็นแค่เพียงการพิจารณาถึงคุณลักษณะของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง พวกเขาได้ชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะของผู้นำนั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับสถานการณ์² หมายความว่า สถานการณ์เป็นตัวกำหนดคุณสมบัติของผู้นำ เพราะผู้นำที่มีคุณสมบัติดีเยี่ยม หากอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็อาจล้มเหลวได้เหมือนกัน จากข้อเสนอนี้ได้มีการยอมรับกันมาก และได้พัฒนามาเป็นทฤษฎีทางการเป็นผู้นำอื่น ๆ อีกหลายทฤษฎีในโอกาสต่อมา

ในการพิจารณาแบบของผู้นำตามลักษณะพฤติกรรมของผู้นำนั้น ต้องทำความเข้าใจเสียก่อนว่า โดยปกติแล้ว เราไม่สามารถแบ่งแยกบุคคลใดบุคคลหนึ่งให้เข้าเป็นแบบใดแบบหนึ่งอย่างสมบูรณ์ได้ คนจะอยู่ในส่วนผสมระหว่างแบบต่าง ๆ กัน แต่จะเน้นหนักไปในทางใดมากกว่าเท่านั้นเอง นอกจากนี้แบบของผู้นำแต่ละแบบเราจะชี้ลงไปไม่ได้แน่นอนว่าแบบใดดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่ผู้นำนั้นเข้าไปรวมอยู่เป็นประการสำคัญ

1. การศึกษาความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

จากผลงานการวิจัยของลิปพิทท์ (Lippitt) และไวท์ (White)

¹ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1977), p.89.

² สมยศ นาวิการ และณัฐติ รุณากม, องค์การ: ทฤษฎีและพฤติกรรม, หน้า 410.

ที่มหาวิทยาลัยไอโอวา ในค.ศ. 1930¹ ลิปพิทท์และไวท์ มีความคิดเห็นว่า แบบของความ เป็นผู้นำมีอยู่ด้วยกัน 3 แบบคือ

ก. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style) อำนาจหน้าที่ และการตัดสินใจทั้งหมดจะอยู่ที่ผู้นำประเภทนี้ การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐาน การปฏิบัติงาน ระบบการประเมินผลงาน ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว แล้วแจ้ง ใหญ่โตบังคับบัญชาทราบ ผู้นำต้องการความเชื่อฟังและการปฏิบัติตามโดยทันทีจากผู้บังคับ บัญชา การควบคุมผู้บังคับบัญชากระทำโดยใกล้ชิด ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญเรื่อง ของการออกคำสั่ง เป็นประการสำคัญ

ข. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Style) ผู้นำแบบนี้ ใช้อำนาจน้อยมาก บรรดาผู้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ ผู้นำไม่มีความรับผิดชอบ ทำให้ การบริหารงานขาดความควบคุมที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บังคับบัญชาสามารถ หันเหหรือกำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานได้ตามใจชอบ ผู้นำประเภทนี้ไม่มีการ กำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน และไม่มีการประเมินผล งานที่ได้ปฏิบัติแต่อย่างใด

ค. ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือแบบของการให้มีส่วนร่วม (Democra-
tic or Participative Style) ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการที่ จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แต่ผู้นำประเภทนี้จะให้กลุ่มของผู้บังคับ บัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการของการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการดังกล่าว กลุ่ม ของผู้บังคับบัญชาจะได้รับการปฏิบัติในลักษณะของการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา วิธีการ เช่นนี้ต้องการที่จะให้มีการร่วมมือระหว่างผู้นำกับผู้บังคับบัญชา และการเปิดโอกาสให้ ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ผู้นำเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาจะให้ความ สนับสนุนการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการที่พวกเขาเข้ามามีส่วนร่วม ทำให้มีการร่วมมือกัน

¹ สมยศ นาวิการ, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2520), หน้า 219 - 221.

ทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

2. การศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยไอไอโอ

สถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยไอไอโอ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำในปี ค.ศ. 1945 การศึกษาพยายามที่จะระบุถึงมิติ (Dimensions) ของพฤติกรรมของผู้นำ ผลการวิจัยปรากฏว่าพฤติกรรมของผู้นำนั้นจะแสดงออกมาใน 2 มิติด้วยกันคือ¹

1. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Initiating Structure)
2. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของบุคคล (Consideration)

ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำในมิติแรก แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการสร้างรูปแบบที่ดีขององค์การ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในการทำงาน ส่วนมิติที่สองนั้น แสดงถึงพฤติกรรมที่เป็นมิตรภาพ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้นำในมิติแรกจะมีลักษณะเป็นการมุ่งงานคือจะเน้นถึงความต้องการขององค์การ ส่วนผู้นำในมิติที่สองจะมีลักษณะมุ่งถึงความสัมพันธ์และเน้นถึงความต้องการของบุคคล

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ Hersey and Blanchard, Management of Organizational Behavior , pp. 94-95.

(ต่ำ) - ความสำคัญกับบุคคล (สูง)

ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับบุคคลสูงและ ให้ความสำคัญกับงานต่ำ	ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและ บุคคลสูง
ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและ บุคคลต่ำ	ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานสูงและ ให้ความสำคัญกับบุคคลต่ำ

(ต่ำ) ----- ความสำคัญกับงาน -----> (สูง)

รูปที่ 2.2 แสดงแบบของความเป็นผู้นำของคณะวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยไอไฮโอ

จากรูปจะเห็นว่าพฤติกรรมของผู้นำจะอยู่ระหว่างสองมิติดังกล่าวแทนที่จะเป็นเพียงมิติเดียว

3. การศึกษาความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ในปี ค.ศ. 1961 เรนซิส ไลเกอร์ท (Rensis Likert) ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยทางสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้สรุปผลงานวิจัยของเขาในหนังสือชื่อ New Pattern of Management¹

ไลเกอร์ทและเพื่อนร่วมงานของเขาที่สถาบันแห่งนี้ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบของความเป็นผู้นำ พวกเขาได้ศึกษาผู้นำทั้งในกิจการอุตสาหกรรม บริษัท-ประกันภัย และหน่วยงานของรัฐบาล หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาแล้ว ได้แบ่งแบบของความเป็นผู้นำออกเป็น 2 ประเภท

¹Rensis Likert, New Pattern of Management. (New York: McGraw-Hill Book, Co., 1961).

1. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงาน (Employee Centered) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจในปัญหาของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สูง สามารถที่จะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และการปล่อยให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงาน

2. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Job-Centered) เป็นแบบที่มีการควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อที่จะกระตุ้นการผลิตและกำหนดอัตราของผลผลิตด้วยการใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การศึกษาในเรื่องของเวลาที่ใช้ไปในการทำงาน เป็นต้น¹

จะเห็นได้ว่า ลักษณะของผู้นำตามข้อ 1 นั้นจะหมายถึง ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ที่มุ่งถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แต่ลักษณะของผู้นำตามข้อ 2 จะหมายถึง ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic)

นอกจากนี้ ไคเคอร์ทได้ทำการศึกษานักบริหารต่าง ๆ ของคนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร โดยทำการสรุปผลที่ได้จากการศึกษาว่า ระบบบริหาร (Management System) หรือแบบของความเป็นผู้นำ (Leadership Pattern) ภายในองค์กรนั้นสามารถที่จะแบ่งออกได้เป็น 4 ระบบด้วยกันคือ²

ระบบที่ 1 ระบบเผด็จการแบบเด็ดขาด (Exploitive Authoritative) ระบบบริหารเช่นนี้ ผู้นำจะยึดถือข้อสมมติฐานเกี่ยวกับตัวคนตามทฤษฎีเอ็กซ์ (X) ของดักลาส แมคเกรเกอร์³ เป็นอย่างมาก ผู้นำจะใช้วิธีการบังคับต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้วิธีการลงโทษเป็นประการสำคัญ การบริหารจะเน้นถึงการออกคำสั่ง

¹ Ibid., pp.6-7.

² Rensis Likert, The Human Organization: Its Management and Value. (New York: McGraw-Hill Book, Co., 1967).

³ ทฤษฎีเอ็กซ์ เป็นการมองคนในแง่ที่ว่า มีลักษณะขี้เกียจ ไม่ชอบทำงาน ไม่มีความคิดริเริ่ม ขาดความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน จึงต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด

และมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 2 ระบบเผด็จการแบบมีศิลปะหรือการใช้อำนาจในฐานะผู้มีพระคุณ (Benevolent Authoritative) เป็นระบบการบริหารที่ดีกว่าระบบที่ 1 บางเล็กน้อย ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาทุกเรื่อง แต่ผู้นำจะตระหนักถึงความสำคัญของกลุ่มผู้อยู่ใต้งค์กับบัญชา และทำให้ผู้อยู่ใต้งค์กับบัญชามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้นำอย่าง

ระบบที่ 3 ระบบการปรึกษาหารือ (Consultative System) ระบบนี้ ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้งค์กับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ แต่ผู้นำก็ยังแสดงตนในลักษณะที่ว่าเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นสุดท้ายอยู่

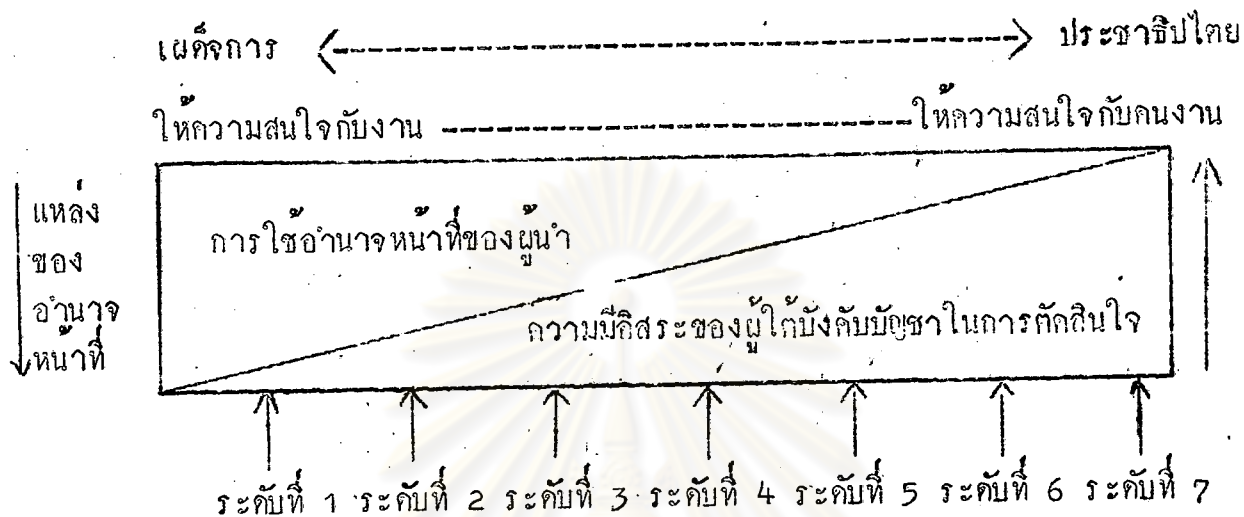
ระบบที่ 4 ระบบของการให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participative System) การบริหารตามระบบนี้ ผู้นำจะยึดถือข้อสมมติฐานเกี่ยวกับตัวคนตามทฤษฎีวาย (Y) ของคิกกลาส แมคเกรเกอร์¹ ผู้นำจะใช้อำนาจหน้าที่เป็นทางการน้อยมาก ซึ่งเรามักจะเรียกว่าเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้งค์กับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจะเกิดขึ้นระหว่างผู้อยู่ใต้งค์กับบัญชาและผู้อยู่ใต้งค์กับบัญชา

4. แนวต่อเนื่องของความเป็นผู้นำ (The Leadership Continuum)

เป็นที่ยอมรับกันว่าพฤติกรรมของผู้นำนั้น มีแบบต่าง ๆ กันหลายอย่างที่อยู่ระหว่างแบบของความ เป็นผู้นำที่เป็นแบบเผด็จการ และแบบประชาธิปไตย โรเบิร์ต เทนเนนบัม (Robert Tannenbaum) และวอร์เรน เอช. ชิดท์ (Warren H. Schmidt) ได้แสดงแบบของความ เป็นผู้นำในลักษณะต่าง ๆ กัน โดยเริ่มพิจารณาจากแบบของผู้นำที่เป็นแบบเผด็จการมากในก้านหนึ่ง เคลื่อนที่ไปเรื่อย ๆ จนถึงแบบของผู้นำที่

¹ทฤษฎีวาย เป็นการมองคนในแง่ที่ว่า มีคุณค่าและความสำคัญในตัวเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขยันหมั่นเพียรและพร้อมที่จะรับผิดชอบต่องานในหน้าที่อย่างเต็มที่ และมีลักษณะไว้วางใจได้

เป็นประชาธิปไตยมากในอีกด้านหนึ่ง¹



รูปที่ 2.3 แสดงแนวต่อเนื่องพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ

จากรูปพฤติกรรมของผู้นำพอจำแนกเป็น 7 ระดับ ดังต่อไปนี้

ระดับที่ 1 ผู้นำจะเป็นผู้ระบุปัญหาที่จะต้องตัดสินใจ พิจารณาทางเลือกต่าง ๆ และตัดสินใจสั่งการไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ในกรณีเช่นนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีโอกาสน้อยมากในการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือแทบจะไม่มีโอกาสเลย

ระดับที่ 2 พฤติกรรมของผู้นำในลักษณะนี้ ก็จะมีการเพิ่มขึ้นของการชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นชอบด้วย ในการตัดสินใจที่ผู้นำกระทำไป ผู้นำ

¹ Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, How to Choose a Leadership Pattern. (The President and Fellows of Harvard College, U.S.A.1973), pp.176-183.

ยอมรับว่า ผู้ไต่บังคับบัญชาบางคนอาจต่อคานการตัดสินใจที่ไต่กระทำไป หากว่าผู้นำไม่
ไต่อธิบายถึงการตัดสินใจที่ไต่กระทำลงไป

ระดับที่ 3 ผู้นำพยายามทำให้ผู้ไต่บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจที่ตนไต่กระทำลงไป โดยชักชวนให้ผู้ไต่บังคับบัญชาซักถามคำถามต่าง ๆ การให้โอกาส
เช่นนี้จะทำให้ผู้นำและผู้ไต่บังคับบัญชามีความเข้าใจในการตัดสินใจที่ไต่กระทำลงไปมากยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ไต่บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงการ
ตัดสินใจที่ผู้นำไต่กระทำลงไปแล้ว ดังนั้นการตัดสินใจของผู้นำในครั้งแรกจะเป็นการตัดสินใจ
เพียงชั่วคราวที่เปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ แต่อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจในขั้นสุดท้ายยังคงอยู่
ในความรับผิดชอบของผู้นำ

ระดับที่ 5 ผู้นำจะเป็นผู้ระบุปัญหา แต่แนวทางในการแก้ปัญหา
นั้น ผู้นำจะขอความคิดเห็นและคำแนะนำจากผู้ไต่บังคับบัญชา แล้วนำมาใช้ในการตัดสินใจ

ระดับที่ 6 ผู้นำจะเป็นผู้ระบุปัญหาและกำหนดขอบเขตของการ
ตัดสินใจ หลังจากนั้นก็จะปล่อยให้กลุ่มของผู้ไต่บังคับบัญชาทำการตัดสินใจ

ระดับที่ 7 ผู้นำจะปล่อยให้กลุ่มผู้ไต่บังคับบัญชาระบุถึงปัญหาที่
จะต้องทำการตัดสินใจ ทั้งวิเคราะห์และแก้ปัญหาเองในสถานการณ์เช่นนี้ จะเป็นไปได้ใน
กรณีที่ผู้ไต่บังคับบัญชามีความสามารถเฉพาะตัว เป็นอย่างมาก เช่นในกรณีของกลุ่มนักวิจัย
เป็นต้น

ดังนั้น จะเห็นว่าแต่ละแบบของการกระทำของผู้นำจะมีความสัมพันธ์
กับความมากน้อยของอำนาจหน้าที่ที่ไว้โดยผู้นำ และความมากน้อยของควมมีอิสระของผู้
ไต่บังคับบัญชาในการตัดสินใจ การกระทำของผู้นำที่อยู่ทางคานซ้ายสุด จะหมายถึงการไว้
อำนาจหน้าที่ของผู้นำอย่างเต็มที่ ในทางตรงกันข้ามทางคานขวาสุด ผู้นำจะมีการควบคุม
ผู้ไต่บังคับบัญชาน้อยที่สุด

นอกจากจะพิจารณาเลือกแบบของความเป็นผู้นำแล้ว เทนเนนบัม (Tannenbaum) และ ชีคท์ (Schmidt) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรพิจารณาแรงผลักดันทางค่านิยมของเขาเอง ทางค่านิยมที่บังคับบัญชาและทางค่านิยมสถานการณื ดังต่อไปนี้

ก. แรงผลักดันทางค่านิยมผู้บริหาร (Forces in the Manager)

พฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้นำที่จะแสดงออกมามีอย่างไรนั้น ย่อมจะได้รับอิทธิพลมาจากแรงจูงใจภายในของเขาเอง ประสบการณ์และการฝึกอบรมจะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร แรงผลักดันต่าง ๆ ทางค่านิยมผู้บริหารที่จะมีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของความเป็นผู้นำของเขาได้แก่

1. ระบบค่านิยมของเขา หมายถึง ความรู้สึกของเขาที่มีต่อการให้บุคคลอื่น เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. ความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความรู้สึกไว้วางใจที่ผู้นำมีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้นำบางคนอาจไว้วางใจ และเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา บางคนก็ไม่มี ความเชื่อมั่นไว้วางใจผู้บังคับบัญชาซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนลักษณะของงาน ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารต้องคำนึงอยู่เสมอว่า ผู้บังคับบัญชามีความสามารถพอที่จะไว้วางใจมอบหมายงานให้ได้หรือไม่ หากไม่มีใครมีความสามารถพอที่จะมอบหมายงานไว้วางใจได้เลย ผู้นำก็ต้องดำเนินการเสียเอง
3. ความโน้มเอียงทางค่านิยมความเป็นผู้นำ ย่อมจะมีอิทธิพลต่อแบบของความเป็นผู้นำที่ผู้บริหารนำมาใช้ แล้วทำให้เขามีความสะดวกสบายมากที่สุด ผู้นำบางคนจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีในกรณีที่เขาเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ส่วนบุคคลอื่น ๆ อาจจะชอบความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย
4. ความกล้าเสี่ยงในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ผู้นำบางคนเกิดความไม่แน่ใจขึ้นว่า เมื่อมอบหมายงานให้ผู้อื่นไปทำนั้น ผลจะออกมาอย่างไร ความรู้สึกไม่แน่ใจนี้มีแตกต่างกันในตัวผู้บริหารแต่ละคน และความอดทนต่อความรู้สึกเช่นนี้

ย่อมแตกต่างกันไปแล้วแต่ตัวบุคคล สำหรับผู้บริหารที่มีความออกหน้าสูง ย่อมจะไม่รู้ลี้ภัยกังวลเท่าใดนัก ในการที่ตนมอบหมายงานให้ผู้อื่นไปทำแทน แต่ผู้บริหารบางคนไม่สามารถที่จะทนเสียดังว่าผลของการมอบหมายงานนั้น ๆ จะเป็นอย่างไร จึงจะทำงานนั้นเสียเอง ไม่ไว้วางใจให้ผู้อื่นทำแทนคนใด

ข. แรงผลักดันทางค่านิยมบังคับบัญชา (Forces in the Subordinates) ในการตัดสินใจว่าจะเลือกแบบของความเป็นผู้นำแบบไหน ควรที่พิจารณาถึงแรงผลักดันทางค่านิยมบังคับบัญชา เพราะผู้อยู่บังคับบัญชานั้นแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน มีประสบการณ์ และการฝึกอบรมมาไม่เหมือนกัน ดังนั้นการพิจารณาทำความเข้าใจในแรงผลักดันนี้ ย่อมจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการเลือกใช้แบบของความเป็นผู้นำ ที่มีความเหมาะสมกับผู้อยู่บังคับบัญชาได้ ซึ่งเงื่อนไขในการพิจารณามีดังนี้

1. ผู้อยู่บังคับบัญชามีความต้องการที่จะมีเสรีภาพในการปฏิบัติงาน
2. ผู้อยู่บังคับบัญชาพร้อมที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจ
3. ผู้อยู่บังคับบัญชามีความสนใจในปัญหาและรู้สึกว่าเป็นสิ่งสำคัญ
4. ผู้อยู่บังคับบัญชามีความเข้าใจและระบุถึงเป้าหมายขององค์การได้
5. ผู้อยู่บังคับบัญชามีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะจัดการแก้ปัญหา
6. ผู้อยู่บังคับบัญชามีความเต็มใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ถ้าปราศจากเงื่อนไขดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้บริหารอาจจะถูกบังคับให้ใช้แบบของความเป็นผู้นำที่เป็นเผด็จการก็ได้

ก. แรงผลักดันทางค่านิยม (Forces in the Situation) แรงผลักดันหรือความกดดันทางค่านิยมแวดล้อมเหล่านี้ อาจแยกพิจารณาออกได้เป็น 4 ข้อ ดังนี้¹

1. ลักษณะของหน่วยงาน แต่ละหน่วยย่อมมีธรรมเนียมแบบแผน ประเพณี และระบบคุณค่า ซึ่งย่อมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ ผู้ที่เข้ามาใหม่อาจจะสังเกตเห็นได้ว่า พฤติกรรมอย่างไรที่นิยมปฏิบัติกันในหน่วยงานนั้น และสิ่งใดบ้างที่จะต้องพยายามหลีกเลี่ยงไม่ประพฤติ การแสดงออกเกี่ยวกับระบบคุณค่าหรือแนวปฏิบัติในงานในหน่วยงาน เราอาจสังเกตเห็นได้จากนโยบายของกิจการนั้น หรือจากกฎระเบียบข้อบังคับตลอดจนวิธีการดำเนินการบริหาร การกำหนดความรับผิดชอบ การบรรยายลักษณะของงาน ฯลฯ

2. สมรรถภาพของกลุ่ม ก่อนที่ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้กลุ่มของตนไปปฏิบัติและรับผิดชอบ ผู้บริหารควรพิจารณาเสียก่อนว่า กลุ่มของตนมีสมรรถภาพเพียงพอในการทำงาน เคยมีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันมาก่อนหรือไม่ ถ้าหากกลุ่มบุคคลในบังคับบัญชาของเขาเคยปฏิบัติงานร่วมกันมาก่อน มีอุปนิสัยคล้ายคลึงกัน ก็มักจะร่วมกันรับผิดชอบปฏิบัติงานได้รวดเร็ว พอเป็นที่ไว้วางใจของผู้บริหารได้

3. ทั่วไปปัญหา สภาพและลักษณะของปัญหาอาจเป็นเครื่องกำหนดได้ว่า ผู้บริหารควรจะมอบความรับผิดชอบเกี่ยวกับปัญหานั้นให้แก่ผู้ใดบ้างบ้างบัญชาได้มากหรือน้อยเพียงใด เกี่ยวกับเรื่องนี้จะต้องพิจารณาว่าผู้ใดบ้างบัญชาที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์พอที่จะจัดการแก้ปัญหา นั้น ๆ ได้หรือไม่

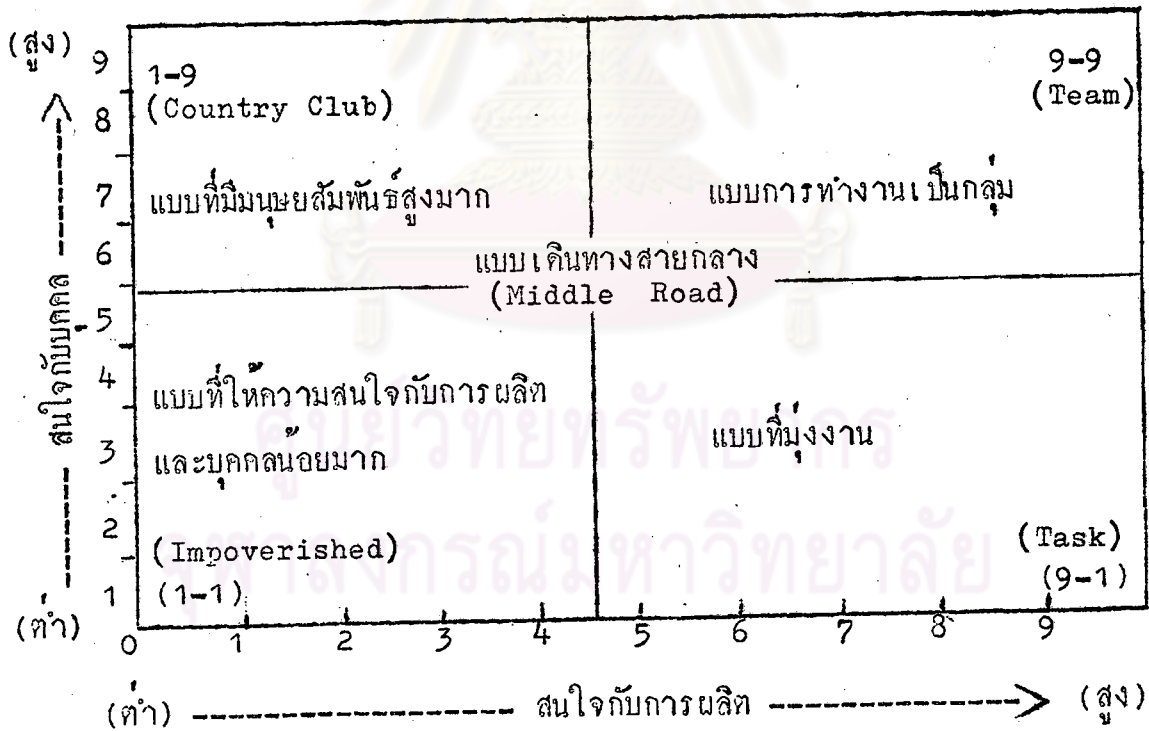
4. เวลา ถ้าหากปัญหานั้นจะต้องได้รับการตัดสินใจหรือจะต้องดำเนินการโดยด่วน นักบริหารย่อมจะไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปล่อยให้ผู้อื่นเอาไป

¹ สตี เอเคซิดานนท์, "การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารธุรกิจ", วารสาร
พาดิเศษศาสตร์และการบัญชี 8 (กันยายน 2513) : 13-14.

พิจารณาหรือปฏิบัติ และมักจะทองคำเป็นการตัดสินใจและสั่งการเกี่ยวกับเรื่องนั้นไปด้วยตนเอง แต่ถ้าหากเป็นปัญหาซึ่งไม่จำเป็นจะต้องจัดการโดยกระทันหันแล้ว ผู้บริหารก็อาจมอบหมายงานให้ผู้อื่นไปจัดทำไ้ได้ง่ายขึ้น

5. ตาข่ายการบริหาร (The Managerial Grid)

จากการศึกษาคุณค่าของมหาวิทยาลัยไฮไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน จะเห็นได้ว่าผู้นำมีทางเลือกอยู่ 2 ทางคือ การให้ความสำคัญกับงาน และการให้ความสำคัญกับบุคคล โรเบิร์ต อาร์. เบลค (Robert R. Blake) และ เจน เอส มุตตัน (Jane S. Mouton) ได้ใช้ตาข่ายการบริหารในการศึกษาแบบต่าง ๆ ของความเป็นผู้นำ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 5 แบบ โดยที่แบบของความเป็นผู้นำจะขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่างคือ การให้ความสำคัญกับผลผลิต และการให้ความสำคัญกับตัวบุคคล¹



รูปที่ 2.4 แสดงตาข่ายการบริหารแสดงรูปแบบต่าง ๆ ของผู้นำ

¹Hersey and Blanchard, Management of Organizational Behavior , p.96.

แกนนอนแสดงถึงการให้ความสนใจกับการผลิต โดยมีตัวเลขแสดงไว้ตั้งแต่ 1-9 ลักษณะผู้บริหารจะแสดงออกมาด้วยตัวเลขเหล่านี้ ถ้าตัวเลขสูงก็แสดงว่าให้ความสนใจกับการผลิตมาก สำหรับแกนตั้งแสดงถึงการให้ความสนใจกับคน คนจะมีความสำคัญสำหรับผู้นำมาก ก็คือเมื่อตัวเลขตามแกนตั้งสูงขึ้น

จากรูปแบบของความเป็นผู้นำทั้ง 5 แบบ อธิบายได้

ดังนี้¹

1. แบบที่ให้ความสนใจกับการผลิตและตัวบุคคลน้อยมาก (Impoverished) แบบนี้ใช้ชื่อว่าเป็นผู้นำ แต่ไม่ได้ทำประโยชน์อะไรให้องค์การเลย
2. แบบที่มีมนุษยสัมพันธ์สูงมาก (Country Club) แบบนี้คำนึงถึงความต้องการของบุคคล เพื่อให้มีบรรยากาศทำงานร่วมกันอย่างฉันทมิตร แต่จะไม่มุ่งมั่นกับการทำงานมากนัก
3. แบบที่มุ่งงาน (Task) คือ ให้ความสำคัญกับงานหรือการผลิตสูง ผู้บริหารจะเข้าไปควบคุมบังคับบัญชาเพื่อให้ผลงานสำเร็จ แต่ไม่สนใจว่าคนงานจะมีความพอใจหรือไม่ แบบนี้ให้ความสำคัญกับตัวบุคคลน้อย
4. แบบเดินทางสายกลาง (Middle of the Road) ผู้บริหารแบบนี้เห็นว่า การปฏิบัติงานในองค์กรจะเป็นไปก็ด้วยดี ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับงานและตัวบุคคลในระดับปานกลาง
5. แบบการทำงานเป็นกลุ่ม (Team) ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่างานจะบรรลุผลสำเร็จได้ โดยการมอบหมายงานให้บุคคลอื่นไปทำกันเป็นกลุ่ม

¹ Robert R. Blake and Jane S. Mouton, Breakthrough in Organization Department. (The President and Fellows of Harvard College, U.S.A. 1964), p.4.

และให้ความสำคัญที่เชื่อถือและไว้วางใจ แบบนี้เน้นหนักในผลผลิต และเน้นหนักในบุคคล

ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากผลงานวิจัยของ ลิปพิท (Lippith) และไวท์ (White) ใน ค.ศ. 1930¹ ที่มหาวิทยาลัยไอโอวาพบว่าแบบของความเป็นผู้นำมีอยู่ 3 แบบคือ แบบอัตตาธิปไตย เสรีนิยม และประชาธิปไตย ผู้นำทั้งสามแบบนี้ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยมีผลงานที่แสดงออกมาอยู่ในระดับสูง แต่ขวัญของคนในกลุ่มไม่ดี มีการทะเลาะวิวาทกันในหมู่สมาชิก นอกจากนี้สมาชิกยังมีความรู้สึกไม่ค้อยดีต่อผู้นำ และมีการควบคุมกันอย่างใกล้ชิด ในกลุ่มเสรีนิยมมีผลงานต่ำมาก รวมทั้งขวัญของคนในกลุ่มก็ไม่ดี มีการถว้ราวต่อกัน เนื่องจากสมาชิกมีความไม่พอใจในความไม่สำเร็จของผลงาน ส่วนกลุ่มประชาธิปไตย ปรากฏว่าได้ผลงานสูงและสมาชิกมีขวัญดีมาก แม้ผู้นำไม่อยู่ สมาชิกก็ทำงานกันอย่างสม่ำเสมอ การทะเลาะวิวาทกันมีน้อยมาก

การวิจัยในปี ค.ศ. 1973 ของโดนัลด์ วอร์ริค² ได้ทำการศึกษาลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ และความสามารถในการปรับตัวที่ส่งผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจเอกชน โดยได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้างานในองค์การธุรกิจจำนวน 105 คน เพื่อทราบถึงแนวการปฏิบัติงาน ความพอใจในการทำงานของพนักงาน

¹ John C. Buechner, Public Administration. (Belmont California: Dickenson Publishing Co., 1968), pp. 42-43.

²ณรงค์ รมดิยกุล, "การศึกษาลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ของครูใหญ่ซึ่งส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุโขทัย" (ปริญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2518), หน้า 6-7.

และประสิทธิภาพของงานที่ได้รับ อันเกิดจากการควบคุมดูแลของหัวหน้างาน ผลวิจัยพบว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยส่งผลต่อการทำงาน และความพอใจในการทำงานของคนงานมากกว่า ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย และแบบเสรีนิยม มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อนึ่งผู้นำแต่ละแบบที่สามารถปรับตัว มีผลต่อการทำงานและความพอใจของคนงานมากกว่าผู้นำแต่ละแบบที่ไม่สามารถปรับตัวเองได้ มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และจากผลการวิจัยของบริษัท น้ำมัน Secony Oil Company ของอเมริกาพบว่า¹ หัวหน้าถูกปลดออกจากงานเพราะ ความรู้มีเพียง 10.1 เปอร์เซ็นต์ แต่เพราะเข้ากับคนไม่ได้มีถึง 89.9 เปอร์เซ็นต์ ในทำนองเดียวกัน หัวหน้าที่ไม่ได้เลื่อนฐานะเพราะขาดความรู้มีเพียง 24.5 เปอร์เซ็นต์ แต่เป็นเพราะเข้ากับคนไม่ได้มีถึง 75.5 เปอร์เซ็นต์

จากการวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ในปี ค.ศ. 1955 ฟลิชแมน (Flishman) แฮร์ริส (Harris) และเบอร์ท (Burt) ² ได้ศึกษาลักษณะผู้นำในกิจการอุตสาหกรรมโดย ใช้อัตราข้อขึ้นเคื่องใจและอัตราการเข้าออกของคนงานเป็นเกณฑ์สำหรับวัดผล ปรากฏว่า ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับบุคคลจะทำให้อัตราข้อขึ้นเคื่องใจและการเข้าออกของคนงานต่ำ และอัตราคงกล่าวจะสูงขึ้น ถ้าหากผู้นำให้ความสำคัญกับงานมากขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า อัตราคงกล่าวจะต่ำสุดเมื่อผู้นำให้ความสำคัญทั้งงานและบุคคลสูง และอัตราจะสูงเมื่อผู้นำให้ความสำคัญกับงานและบุคคลต่ำ

ในปี ค.ศ. 1959 แอนดรูว์ คัมบลิว ฮาร์พิน (Andrew W. Halpin) ได้วิจัย

¹ เชียน แสงหนุ่ม, "ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความ สำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา" (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2518), หน้า 11.

² Edgar F. Huse and James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A System Approach to Managing, 2d ed. (Philippines: Addison-Wesley Publishing Co., 1977), p. 226.

พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า¹ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น จะให้ความสำคัญกับงานและบุคคลพร้อมกันไป สำหรับผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้น พฤติกรรมผู้บริหาร จะไม่ให้ความสำคัญกับสิ่งใดเลย

จากการวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ตั้งแต่ปี ค.ศ.1947 ภายใต้การอำนวยการของศาสตราจารย์ ไลเคอร์ท (Likert) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ และผลการปฏิบัติงาน โดยทำการสำรวจกิจการอุตสาหกรรม บริษัทประกันภัย และหน่วยงานของรัฐบาล ผลวิจัยพบว่า² ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงาน จะมีผลผลิตของงานสูงกว่า ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และในการวิจัยของคานและแคทซ์ (Kahn, Katz ปี ค.ศ. 1953) ฮาร์พินและวินเนอร์ (Halpin, Winer ปี ค.ศ.1952) แมนน์และเคนท์ (Mann, Dent ปี ค.ศ.1954) ได้สรุปผลการวิจัยเช่นเดียวกับไลเคอร์ท (Likert)

การวิจัยทำนองนี้ได้มีขึ้นในประเทศไทยเมื่อ พ.ศ.2518 โดยได้ทำการวิจัยความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ เป็นสำคัญกับหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาถืองานเป็นสำคัญ ปรากฏว่าความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารทั้งสองลักษณะ มีความแตกต่างกันไม่มากนัก กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าที่ถือมนุษยสัมพันธ์ เป็นสำคัญ มีระดับของความสำเร็จในการทำงานสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าที่ถืองานเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของไลเคอร์ท และเขาสรุปว่าการที่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสองกลุ่มมีความสามารถในการทำงานแตกต่างกันไม่มากนัก อาจเนื่องมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสองกลุ่มมีความสามารถในการทำงานพอ ๆ กัน ซึ่งเป็นผลมาจากวิธีการสอบคัดเลือกที่คล้าย ๆ กัน ได้รับการฝึกอบรมมาเหมือนกัน และขาดการ

¹Hersey and Blanchard, Management of Organizational Behavior , p. 89.

²Likert, New Pattern of Management, p. 7.

บำรุงขวัญจากระบบราชการ เช่นเดียวกัน¹

แต่จากการวิจัยการจัดตั้งอุตสาหกรรมในไนจีเรีย ผลปรากฏว่าหัวหน้างานที่มีผลผลิตสูงนั้น เป็นหัวหน้างานที่ให้ความสำคัญกับงาน ส่วนหัวหน้างานที่ให้ความสำคัญกับคนงาน จะมีผลผลิตของงานต่ำ และในปี ค.ศ. 1974 ดี.เอ. บัตเตอร์ฟิลด์ (D.A. Butterfield) และ จี.เอฟ.ฟาร์ริส (G.F. Farris) ได้วิจัยธนาคารในบราซิล โดยใช้ทฤษฎีแบบของความเป็นผู้นำระบบที่ 4 ของไลเคอร์ท (Likert) ผลการวิจัยพบว่า ระบบนี้สร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน แต่ไม่สามารถใช้วัดผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมของทีมของธนาคาร

ดังนั้นจะเห็นว่า ลักษณะผู้นำแบบหนึ่งอาจใช้ได้ผลดีในประเทศหนึ่ง แต่อาจจะนำไปใช้ไม่ได้ผลในอีกประเทศหนึ่ง ทั้งนี้เพราะแต่ละประเทศต่างมีวัฒนธรรมชนบธรรมเนียมประเพณีและระดับการศึกษาไม่เหมือนกัน²

ในเรื่องปัญหาความแตกต่างกันทางค่านิยมเกี่ยวกับการจัดการนี้ ได้มีการวิจัยโดยศาสตราจารย์ เมสัน แสร อีอี จี. เซลลี และ แอล คับบิว พอร์เตอร์ ดังปรากฏในหนังสือเรื่องความคิดทางการจัดการ แต่การสำรวจที่ท่านทั้งสองได้กระทำนั้น หากได้ครอบคลุมมาถึงเอเชียอาคเนย์ไม่ อย่างไรก็ดีศาสตราจารย์ กอร์ดอน เรคคิง ได้รับช่วงทำการวิจัยเรื่องนี้ สำหรับภาคพื้นเอเชียอาคเนย์ โดยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้จัดการใน 8 ประเทศ ๆ ละประมาณ 100 คน (ผู้จัดการระดับกลาง) เป็นชาวประเทศนั้น ๆ เอง และเคยได้รับการศึกษาและความรู้ทางด้านบริหารงานมาแล้ว ดังนั้นในที่นี้จะขอนำผลการ

¹ เชียน แสงทนม, "ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชา", หน้า 38.

² Huse and Bowditch, Behavior in Organizations....., p.235.

วิจัยนี้มาเสนอ โดยเปรียบเทียบกลุ่มประเทศตะวันตกและประเทศญี่ปุ่นกับผลการวิจัยในประเทศที่กำลังพัฒนาในภาคพื้นเอเชียอาคเนย์ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในเรื่องภาวะผู้นำและความริเริ่ม คำถามในเรื่องนี้มี 2 ข้อคือ เขารู้สึกว่า คนในบังคับบัญชาของเขาไว้วางใจใ้หรือไม่ พวกเขาสามารถรับผิดชอบในงานและทำงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมใ้หรือไม่
2. การร่วมรับรู้ข้อมูลและวัตถุประสงค์ คำถามในข้อนี้คือ ผู้จัดการควรจะบอกรายละเอียดทุกอย่างแก่ลูกน้อง และให้ลูกน้องช่วยกันคิดหาทางทำงานขึ้นนั้กันเอง หรือจะสั่งใ้ลูกน้องทำอย่างที่เขาเห็นสมควร
3. การร่วมตัดสินใจ ควรที่จะใ้โอกาสลูกน้องเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ในกรณีใ้การตัดสินใจนั้นมีผลกระทบต่อถึงงานของลูกน้องหรือไม่
4. การควบคุมภายใน ลูกน้องสามารถจงใจหรือกระตุ้นเองใ้ทำงาน ใ้คว้ดี หรือจะต้องใ้เงินเป็นเครื่องจงใจใ้ลูกน้องทำงาน

หากคำตอบเป็นไปในทางบวก ก็หมายความว่า ผู้จัดการนั้นมีความคิดใ้ใหม่ไปทาง "ประชาธิปไตย" คือ มีความไว้วางใจลูกน้อง ไม่ประสงค์จะควบคุมโดยใกล้ชิด าลา แต่ถาหากคำตอบหนักไปทางลบก็อาจตีความหมายใ้ได้ว่า ผู้จัดการรู้สึกจาเป็นที่จะต้องควบคุมลูกน้องโดยใกล้ชิด และไม่อาจที่จะปล่อยให้พวกเขาตัดสินใจกันเองได้

ใ้กรณีของ ประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ยุโรปเหนือ ยุโรปใ้ และญี่ปุ่น คำตอบของคำถามข้างต้นออกมาใกล้เคียงกัน สรุปรวมความแล้วก็คือ ผู้นำไม่ค่อยจะเชื่อมือพวกลูกน้องของเขาเท่าไรนัก แต่ก็จาเป็นต้องใ้โอกาสลูกน้องรับผิดชอบงาน (ข้อ 1-4 ขว) ส่วนบรรดาประเทศใ้กำลังพัฒนาใ้ภาคพื้นเอเชียอาคเนย์ ใ้ คำตอบที่เห็นใ้ชัดว่าอยู่ทางคานลบ ซึ่งคุณลักษณะของผู้จัดการใ้อินโดนีเซียกับผู้จัดการไทยอยู่ใกล้เคียงกัน โดยมีแนวใ้ใหม่ไปทางลบมากที่สุดใ้บรรดาประเทศใ้ทั้งหลาย หากแต่ประเทศไทยมีความเชื่อใ้ใ้ในเรื่องการรับรู้ข้อมูลและวัตถุประสงค์มากกว่าอินโดนีเซีย

ถ้าหากผลการวิจัยดังกล่าวมีน้ำหนักพอที่จะเชื่อถือได้ ก็หมายความว่า การที่
 เราจะนำวิธีการบริหารธุรกิจจากโลกตะวันตกเข้ามาใช้ในบ้านเรานั้น เราน่าจะสำรวจ
 เบื้องหลังแนวความคิดหรือหลักการนั้น ๆ เสียก่อนว่า สอดคล้องกับทัศนคติในการจัดการ
 ของเราหรือไม่อย่างไร หากสมมติฐานขัดกัน แล้วยังฝืนนำแนวความคิดหรือวิธีการบริหาร
 นั้นเข้ามาใช้ ก็คงจะก่อให้เกิดปัญหาทวีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เดิมอย่างไม่ต้องสงสัย และถ้า
 หากจะกล่าวอย่างกว้าง ๆ แล้ว สมมติฐานของแนวความคิดและวิธีการสมัยใหม่ต่าง ๆ
 ของโลกตะวันตกในปัจจุบันมักจะเป็นเงื่อนไขของทฤษฎี วาย (Y) ของคิงกลาส แมคเกร-
 เกอร์ แต่ผลการวิจัยที่ไต้หวันแสดงให้เห็นว่า สมมติฐานเกี่ยวกับคนในทรศนะของ
 ผู้จัดการไต้หวัน เป็นแนวความคิดของทฤษฎี เอกซ์ (X)¹

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹การบริหารงานภาครัฐบาลและภาคเอกชนในประเทศไทย, หน้า 25-27.