

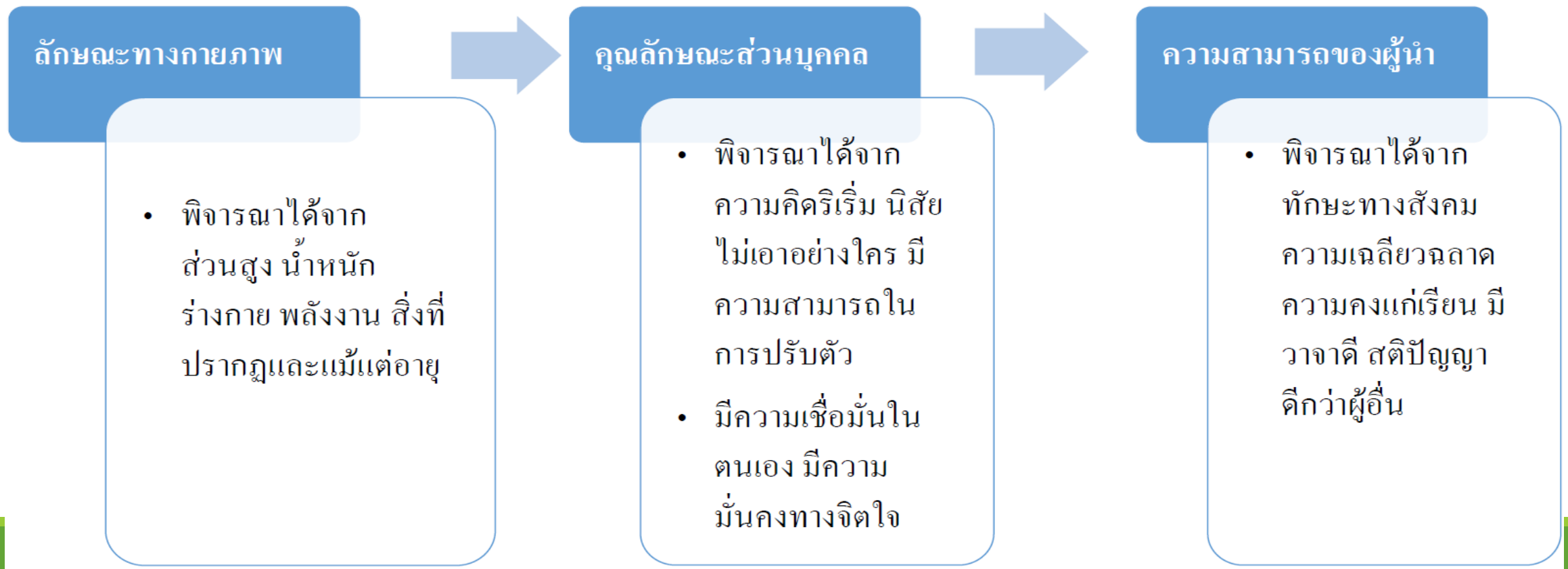
บทที่ ๔ แนวทางการศึกษาพื้นฐานและ ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือผู้นำ ถ้าองค์การใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์การให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ถ้าได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะไม่สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในองค์การประสบความล้มเหลว ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจถึงความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำดียิ่งขึ้น ผู้เรียบเรียงจึงขอเสนอความหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ โดยแยกพิจารณาได้ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories) สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะ ตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มาแต่ กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวสามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อม จะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ(Trait Theory)



องค์ประกอบของความเป็นผู้นำ

ประเภทลักษณะของผู้นำ	ประเด็นที่สนใจศึกษา
1. บุคลิกลักษณะทางกายภาพ 2. พื้นฐานทางสังคม 3. บุคลิกลักษณะทางจิตใจและทักษะทางปัญญา 4. แรงจูงใจในการทำงาน 5. การสังคม	1. อายุความสูงรูปร่างลักษณะทางกายภาพ 2. ภูมิฉำเนาการศึกษา สถานภาพ 3. ระดับเชำว์ความเชื่อนั้น ความคิดริเริ่ม การเปิดใจกว้าง 4. ความต้องการประสบความสำเร็จ ความอดุสาหะ ความต้องการอำนาจ 5. ความสามารถในการเข้าสังคม การเป็นที่ยินม ลักษณะการศึกษา

ต่อมาในระยะครึ่งแรกของศตวรรษที่ 20 นักค้นคว้าด้านพฤติกรรมขององค์การ ได้ค้นหาลักษณะเด่นในบุคลิกภาพและลักษณะเด่นทางร่างกายที่จะใช้เป็นบรรทัดฐาน

ตั้งแต่ปี 1980 ก็ได้มีการคิดค้นทางด้านพฤติกรรมองค์การจำนวนมากได้เลือกลักษณะที่สามารถพบเห็นได้อยู่บ่อยๆ

และมีการกระทำที่ได้รับความนิยมเพื่อทำให้เป็นเกณฑ์กำหนดบุคลิกลักษณะ เช่น ต้องมีความรู้ มีคุณค่า ซึ่งยุคต้นๆ ไม่ได้มีการพูดถึง แต่ปัจจุบันได้มีการดำรแบ่งภาพลักษณะที่มีผลต่อการเป็นผู้นำไว้ 7 ประการ



ภาพลักษณ์ 7 ประการที่มีผลต่อการเป็นผู้นำ

ความสามารถของผู้นำ	รายละเอียดคำบรรยาย
แรงขับ แรงจูงใจผู้นำ มีความมั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความฉลาด มีความรู้ในธุรกิจ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ 	- แรงจูงใจภายในของผู้นำเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมาย - ผู้นำต้องการเข้าสังคมเพื่อจุดมุ่งหมายของทีมหรือองค์กร - ผู้นำต้องมีความจริงใจและมีนิสัยที่จะนำคำพูดไปสู่การปฏิบัติจริง - ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในทักษะของตนเอง - ผู้นำต้องมีความเฉลียวฉลาดเหนือเกณฑ์ปกติ - ผู้นำต้องมีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ - ผู้นำต้องที่ความสามารถรับรู้อารมณ์ของตนเองและผู้อื่น เพื่อใช้ข้อมูลไปสู่ความคิดและการกระทำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะเฉพาะ

แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะเฉพาะ คือผู้ที่เกิดมาเพื่อจะเป็นผู้นำ (Born to Be Leader) เป็นพรสวรรค์ของบุคคลนั้น ไม่ใช่สร้างให้เกิดขึ้นได้ในทุกๆ คน ทฤษฎีภาวะผู้นำแนวนี้จะเน้นที่จะค้นหา “คุณสมบัติของบุคคลที่ยิ่งใหญ่” เพื่อสร้างเป็นตัวแบบไว้ให้บุคคลที่ปรารถนาจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ใช้เป็นแนวทางในการศึกษา

เดวิส (Davis. 1993 : 254-255 ; อ้างถึงใน ตูลา มหาพสุธานนท์. 2542 : 194-196) ได้สรุปลักษณะที่สำคัญ 4 ประการซึ่งจำเป็นสำหรับสภาพการณ์เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในทฤษฎีนี้เอาไว้ในหนังสือ Human Relations at Work คือ

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) หมายถึง ความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหา หรือวิเคราะห์สัมพันธภาพที่ยู่ยากซับซ้อนระหว่างบุคคล รวมตลอดถึงความสามารถในการรับรู้ ตีต่อสื่อสาร และจูงใจบุคคลอื่นด้วย ผู้นำมีแนวโน้มที่จะฉลาดกว่าผู้อื่น โดยเฉลี่ย แต่ระดับความเฉลียวฉลาดที่ต่างกันก็ไม่จำเป็นต้องมากนัก

2. การบรรลุวุฒิภาวะทางสังคม (Social Maturity) ผู้นำมักสนใจในเรื่องต่างๆ ไปอย่างกว้างขวาง และมีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย เขาต้องทนต่อภาวะคับข้องใจได้สูง ไม่มีทัศนคติเป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเคารพในตนเองพอสมควร และมีกิจกรรมต่างๆ ให้กระทำมากมายด้วย

3. มีการจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Drives) ผู้นำโดยทั่วไปมักจะมีแรงขับทางด้านการจูงใจโดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ เขามักจะตอบสนองแรงจูงใจภายใน โดยมุ่งทำงานที่ได้รางวัลประเภทความพอใจในสิ่งซึ่งจับต้องไม่ได้มากกว่าที่จะได้มาซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอกที่จับต้องได้

4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้นมักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่นอันได้แก่ผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นเขาจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดี ตลอดจนการสังสรรค์ทางสังคม ซึ่งต้องอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์แทบทั้งสิ้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านนี้ให้สูงขึ้นๆ ตลอดเวลา

เสนาะ ตีเขาว์ (2543 : 189) กล่าวว่า คุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะที่ใช้วัดจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ลักษณะทางร่างกาย เช่น ส่วนสูง พละกำลังและท่าทาง ลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่นความคิดริเริ่ม การเก็บตัว และการเปิดตัว ทักษะความสามารถ เช่น ความฉลาด ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และปัจจัยทางสังคม เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเข้าสังคม และฐานะทางสังคม เพื่อหาว่าคุณสมบัติและลักษณะต่างๆ เหล่านี้แตกต่างไปจากคนอื่นอย่างไร

ทองหล่อ เดชไทย (2544 : 10-12) กล่าวว่า ผู้นำนั้นมีความฉลาดมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าบุคคลที่มีความฉลาดมากๆ นั้น ส่วนใหญ่แล้วไม่เคยได้รับตำแหน่งที่ต้องใช้ภาวะผู้นำเลย แต่ความฉลาด หรือทักษะทางปัญญาหรือไอคิว เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำทุกคน

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ เป็นคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งคิดตัวมาตั้งแต่เกิดเลยก็ว่าได้ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความเชื่อมั่นในตนเอง ความกล้าแสดงออก ความต้องการประสบความสำเร็จ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น

2. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ของ Fiedler

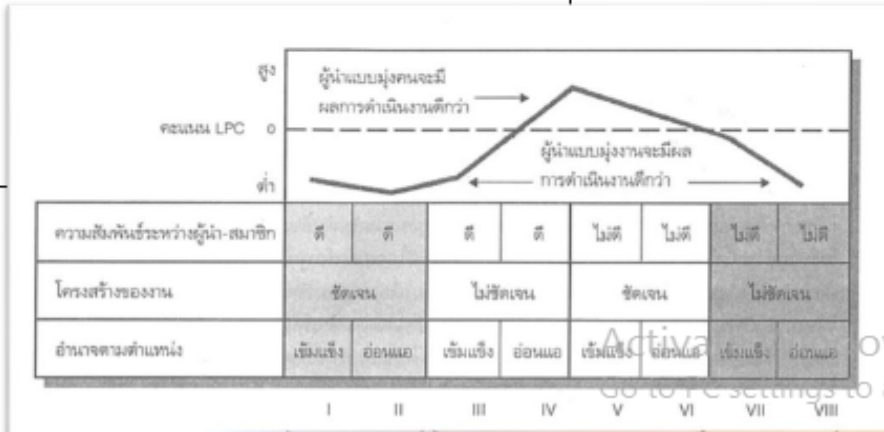
แนวความคิด

แนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับสภาพข้อเท็จจริง เป็นแนวคิดที่ว่า*การเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะหยิบใช้วิธีการบริหารแบบใดในสถานการณ์นั้นๆ* หลักคิดของ*การบริหารเชิงสถานการณ์นั้น ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์* สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ ในการเลือกรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด ยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ มีผลกระทบซึ่งกันและกัน คือมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยและแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์การเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ

การบริหารเชิงสถานการณ์จะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย โดยเน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร หรือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์แนะนำว่า ผู้นำที่มีระดับ LPC ต่ำหรือสูงแต่ละแบบจะมีประสิทธิภาพถ้าถูกจัดให้อยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำที่มีระดับ LPC ต่ำ(มุ่งงาน) จะมีประสิทธิภาพสูงทั้งในสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมากหรือน่าพึงพอใจมาก

ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีระดับ LPC สูง(มุ่งความสัมพันธ์) จะมีประสิทธิภาพสูงในสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจปานกลาง





หลักการของการบริหารเชิงสถานการณ์

1. การบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
2. ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด
3. เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด ยอมรับหลักการของทฤษฎี
ทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน
4. สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ ในการเลือกรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม
5. คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหา
วิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย
6. เน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น
 - 6.1 ความแตกต่างระหว่างบุคคล
 - 6.2 ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน
 - 6.3 ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร
 - 6.4 ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร

แนวความคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ ตามทฤษฎีของ Fiedler ประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัจจุบัน 2 ลักษณะดังนี้

1. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน เป็นผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)
2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน ซึ่งจะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก (Initiating structure style)

การบริหารเชิงสถานการณ์ สามารถใช้ทุกทฤษฎีมาประกอบกับประสบการณ์
เพื่อทำให้การตัดสินใจดีที่สุด โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง

และการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบัน นับเป็นความท้าทาย

และโอกาสในการใช้การบริหารเชิงสถานการณ์

ในมุมมองของผู้บริหารที่จะพลิกวิกฤติเป็นโอกาสให้ได้

เป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ต่างๆที่มีอยู่ในตัวผู้นำ

ให้ประจักษ์ออกมาใช้ได้อย่างเต็มสมรรถภาพจริงๆที่เขามีอยู่

เพราะสถานการณ์แต่ละอย่างแตกต่างกัน ทฤษฎีกับบางสถานการณ์ก็แตกต่างกัน

แล้วแต่ผู้นำแต่ละท่านจะเลือกใช้ ดังนั้นการบริหารเชิงสถานการณ์

น่าจะเป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์

3. ทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) โดย Marin Evans



ทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) โดย Marin Evans

แนวความคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้คือ

ผู้นำสามารถปฏิบัติงานตามอำนาจเป็นที่พอใจมีการกระตุ้นและการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาโดย

(1) จัดหารางวัลให้ผู้ใต้บังคับบัญชา



(2) การได้มาซึ่งผลตอบแทนอัน
ขึ้นกับความสำเร็จในการ
ประเมินผล

(3) ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับ
ผลตอบแทนโดยการอธิบายถึง
หนทางสู่ความสำเร็จ (คือ การช่วย
ให้เข้าใจอย่างแท้จริงว่าเขาควรจะทำ
อย่างไรถึงจะได้รับผลตอบแทน)

ตามแนวความคิดทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมายนี้

นำมาสู่การพัฒนาทฤษฎีที่มีความซับซ้อนเกี่ยวกับรูปแบบของภาวะผู้นำได้ 4 แบบด้วยกันคือ

1. ผู้นำแบบบงการ (Direction Leadership)

เป็นแบบผู้นำที่มุ่งใช้อำนาจสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาและให้การแนะนำพนักงานว่าอะไรควรจะกระทำและบอกกับพนักงานถึงวิธีที่ควรจะกระทำมีการสั่งการให้ทำตามตารางการทำงานและรักษามาตรฐานของการปฏิบัติงาน

2. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leadership)

เป็นแบบผู้นำที่เน้นถึงความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงาน และเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรและความเป็นกันเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังมีมนุษยธรรมและน้ำใจอันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง

3. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

(Participative Leadership)

เป็นแบบผู้นำที่มุ่งเน้นให้การปรึกษากับพนักงานและค้นหาหรือรวบรวมข้อเสนอแนะก่อนที่จะมีการตัดสินใจ

4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

(Achievement-Oriented Leadership)

เป็นแบบผู้นำที่เน้นการกระตุ้นพนักงานให้มีการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่สูง โดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย

4. ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของการเป็นผู้นำ

(A Participation Theory of Leadership) โดย Victor Vroom และ Philip Yetton

การกำหนดรูปแบบมาตรฐานการตัดสินใจ
เพื่อผู้นำไปใช้ตามสถานการณ์
ภายใต้ข้อสมมติฐานที่ว่า ดังต่อไปนี้

- 1) ตัวแบบต้องมีคุณค่าต่อตัวผู้นำ เพื่อกำหนดรูปแบบการตัดสินใจในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
- 2) ไม่มีรูปแบบอันใดที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ หรือ ไม่อาจคาดเดาสถานการณ์ที่ผู้นำต้องเผชิญได้
- 3) จุดใหญ่จะมุ่งไปที่ปัญหาที่ได้รับการแก้ไขและสถานการณ์ที่ซึ่งอาจเกิดปัญหาได้
- 4) รูปแบบของผู้นำในสถานการณ์หนึ่งไม่สามารถใช้ได้กับอีกสถานการณ์หนึ่ง
- 5) การให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ต่างๆ

การกำหนดรูปแบบมาตรฐานการตัดสินใจ
เพื่อผู้นำไปใช้ตามสถานการณ์

มาตรฐานการตัดสินใจ
เพื่อผู้นำไปใช้ตามสถานการณ์

สถานการณ์ที่1	สถานการณ์ที่2	สถานการณ์ที่3	สถานการณ์ที่ 4,5,6
การตัดสินใจ แบบที่ 1	การตัดสินใจ แบบที่ 1	การตัดสินใจ แบบที่ 1	การตัดสินใจแบบที่ 4,5,6



Activate Wind
Go to PC settings t

Vroom and Yetton

พยายามที่จะเตรียมรูปแบบมาตรฐานที่ใช้
สำหรับให้ผู้ช่วยในการตัดสินใจภายใต้
ข้อสมมติฐานที่ว่า ไม่มีผู้นำคนใดจะ
สามารถนำรูปแบบการตัดสินใจให้
เหมือนกันได้ในแต่ละสถานการณ์



Vroom และ Yetton

ได้พัฒนาตัวแบบมาตรฐานการ
ตัดสินใจที่เป็นมาตรฐานจุดใหญ่
จะมุ่งไปที่ปัญหาที่ได้รับการ
แก้ไขและสถานการณ์ที่ซึ่งอาจ
เกิดปัญหาได้รูปแบบของผู้นำใน
สถานการณ์หนึ่งไม่สามารถใช้ได้
กับในสถานการณ์อื่น ๆ

5. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามวงจรชีวิต

(A Life Cycle Theory of Leadership) โดย Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard

ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นผลจากรูปแบบของผู้นำและความเต็มใจของผู้ตาม



5. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามวงจรชีวิต

(A Life Cycle Theory of Leadership) โดย Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard

พฤติกรรมมุ่งงาน

พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior)

หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะ
ของผู้นำหน้าที่ของส่วนตัวบุคคลหรือของ
กลุ่ม กิจกรรมและความรับผิดชอบต่อ
เป้าหมายที่ได้วางไว้ การจัดองค์การ การจัด
ตารางเวลา การอำนวยความสะดวกและการควบคุม



5. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามวงจรชีวิต

(A Life Cycle Theory of Leadership) โดย Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard



พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ

การบอกกล่าว (Telling) ผู้นำจะระบุงานของพนักงานอย่างรอบคอบ และอธิบายสิ่ง
ที่ต้องทำและทำอย่างไร

การขายความคิด (Selling) ผู้นำจะทำงานในขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนความต้องการ
ของพนักงานด้วย โดยมีการอธิบายถึงการตัดสินใจ

การมีส่วนร่วม (Participating) ผู้นำจะเน้นการติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนและแสดง
บทบาทอำนวยความสะดวกอย่างเพื่อให้งานสำเร็จ

การมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำจะแนะแนวทางหรือให้การสนับสนุนน้อยและเปิด
โอกาสให้แกพนักงานสามารถทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเอง

6. ทฤษฎีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ

(Continuum of Leadership Theory) โดย Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt

กล่าวถึงลักษณะของผู้นำแบบนี้จะมีความแตกต่างกันไปตามวิธีการใช้อำนาจหน้าที่

ตามแนวคิดนี้ไม่ต้องการที่จะให้ผู้นำมีพฤติกรรมที่ใช้อำนาจมากเกินไป หรือมีการปล่อยให้มีอิสระในการทำงานมากเกินไป

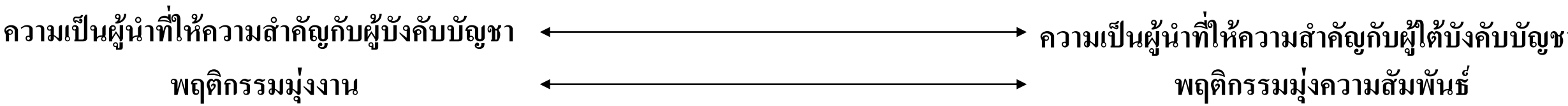
**Robert Tannenbaum
และ Warren H. Schmidt**

แต่ต้องการให้มีพฤติกรรมที่พิจารณาถึงขนาดของการควบคุมหรือเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีมากน้อยเพียงใด

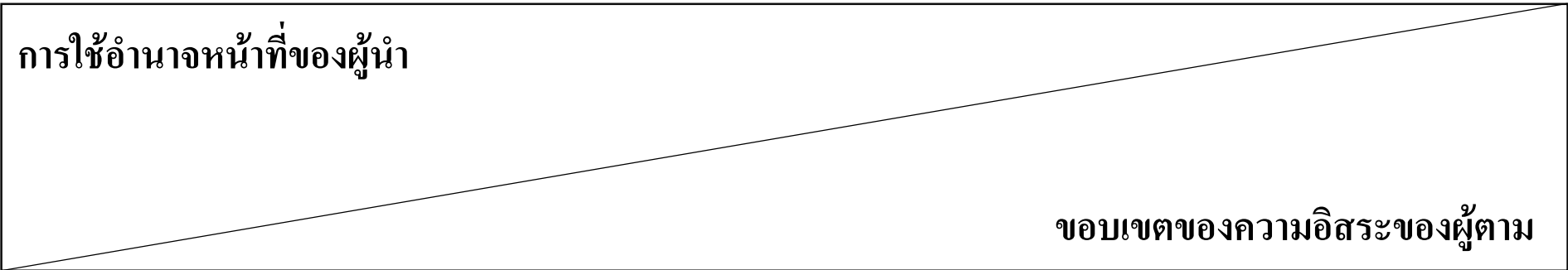


6. ทฤษฎีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ

(Continuum of Leadership Theory) โดย Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt



แหล่งที่มาของ
อำนาจหน้าที่



- ผู้นำทำการตัดสินใจและประกาศให้ทราบ
- ผู้นำชักชวนให้ยอมรับในการตัดสินใจ
- ผู้นำแสดงความเห็นและให้ถามคำถาม
- ผู้นำเสนอการตัดสินใจที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้
- ผู้นำเสนอปัญหาข้อคำถามและทำการตัดสินใจ
- ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอยู่ภายใต้ขอบเขตที่กำหนด
- ผู้นำระบุถึงขอบเขตและขอให้กลุ่มทำการตัดสินใจ

6. ทฤษฎีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ

(Continuum of Leadership Theory) โดย Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำ



เช่น ภูมิหลัง
ความรู้ ค่านิยม
ประสบการณ์
ความเชื่อของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชา



เช่น การ
ตัดสินใจ ความรู้
และสติปัญญา
ประสบการณ์
เพียงพอในการ
จัดการกับปัญหา

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์



เช่น
รูปแบบของ
องค์การ
บรรยากาศของ
องค์การ กลุ่ม
งานเฉพาะ
ลักษณะงาน
ของกลุ่ม แรง
กดดันของ
เวลา

ปัจจัยต่าง ๆ ที่เชื่อว่ามีอิทธิพลต่อการเลือกของความเป็นผู้นำ

6. ทฤษฎีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ

(Continuum of Leadership Theory) โดย Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt

1. ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวผู้นำ



ถ้าผู้นำมีค่านิยมไม่รุนแรง
เขาก็ยินยอมให้
ผู้ใต้บังคับบัญชามีความ
เป็นอิสระ

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชา



ถ้าผู้นำไม่มีเงื่อนไขในเรื่องการมี
อิสระในการปฏิบัติงานของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา ความต้องการให้
ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ และมี
ส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์



ถ้าผู้นำอยู่ภายใต้แรงกดดันทาง
สถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อตัว
ผู้นำด้วยแล้ว เช่น แรงกดดันของเวลา
ที่จำเป็นต่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว

7. ทฤษฎีตาข่ายเชื่อมโยงเกี่ยวกับการบริหาร

(Continuum of Leadership Theory) โดย Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt

จากผลการศึกษาวิจัย
เรื่องเกี่ยวกับรูปแบบ
พฤติกรรมภาวะผู้นำ
ที่ผู้บริหาร
แสดงออก เป็น
ทฤษฎีที่มีความ
เกี่ยวข้องโดยตรงกับ
โครงการพัฒนา
ผู้บริหาร



ศึกษาถึงความเป็น
ผู้นำแบบต่าง ๆ
Blake & Mouton
ได้แบ่งรูปแบบ
พฤติกรรมภาวะผู้นำ
โดยจัดเป็นตาข่าย
เชื่อมโยง 2 มิติ
(Two Dimensional
Grid)

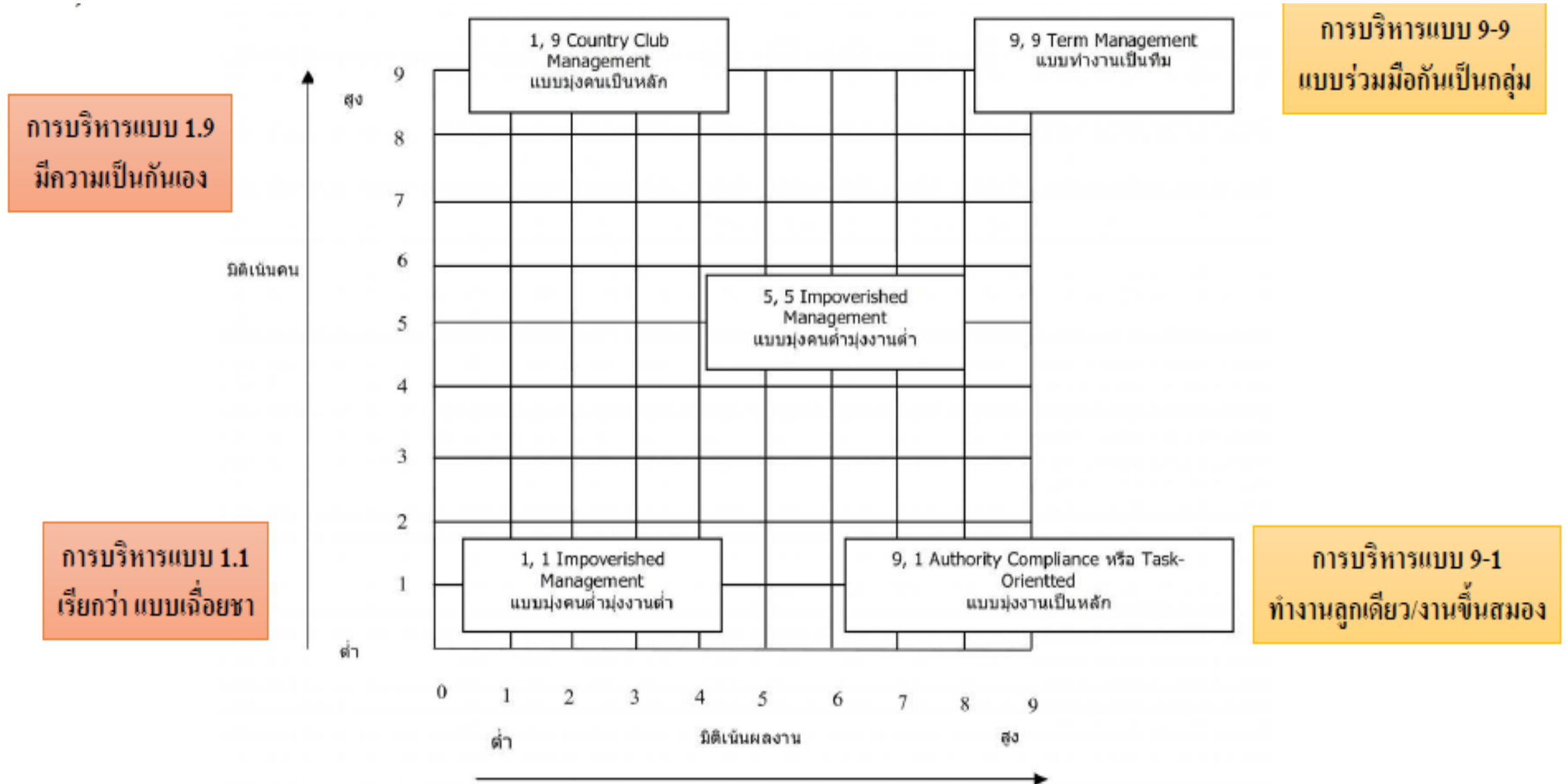


คือ มิติที่ผู้บริหารมี
พฤติกรรมสนใจ
เกี่ยวกับเรื่องคนหรือ
คำนึงถึงคน (Concern
for people) กับ
มิติที่ผู้บริหารมี
พฤติกรรมสนใจ
เกี่ยวกับเรื่องงานหรือ
คำนึงถึงผลผลิต
(Concerns for
Production)



และตาข่ายเชื่อมโยง
2 มิติ (หรือเรียกตา
ข่ายเชื่อมโยงการ
บริหาร) นี้ยังเป็น
เครื่องแสดงหรือ
ชี้ให้เห็นถึงรูปแบบ
พฤติกรรมทางการ
บริหารของผู้บริหาร
ที่แตกต่างกัน
ออกไปอีก 5 แบบ

7. ทฤษฎีตาข่ายเชื่อมโยงเกี่ยวกับการบริหารทั้ง 5 แบบ





การบริหารแบบ 1.9

การบริหารแบบ 1.9
เรียกว่า การบริหารแบบ
เป็นกันเองหรือแบบ
มิตรภาพสังสรรค์
(Country Club
Management) ผู้นำเน้น
ความสำคัญกับความ
ต้องการของคนเป็นพิเศษ
เพื่อให้มีความสัมพันธ์ที่ดี
และเสริมสร้างบรรยากาศ
ขององค์กรที่เป็น
มิตรภาพ ให้ความสนใจ
เกี่ยวกับคนมากที่สุด



การบริหารแบบ 9-9

การบริหารแบบ 9-9
เรียกว่า การบริหารแบบ
ร่วมมือเป็นกลุ่มหรือการ
บริหารแบบหมู่คณะ (Team
Management) นี้มุ่ง
ส่งเสริมบรรยากาศในการ
ทำงานและเพิ่มขวัญ
กำลังใจ ให้มีการทำงาน
สำเร็จด้วยความร่วมมือ
ร่วมใจของผู้ร่วมงานทุก
คนและสร้างความ
ไว้วางใจกันกับเพื่อน
ร่วมงานทุกคน



การบริหารแบบ 1.1

การบริหารแบบ 1.1
เรียกว่า การบริหารแบบ
เฉื่อยชาหรือการบริหาร
แบบเข้าขามเย็นขาม
(Impoverished
Management) ผู้นำ
ประเภทนี้ทำงานโดยใช้
ความพยายามน้อยมาก
ไม่ค่อยสนใจโยดีใน
หน้าที่การงานของ
ผู้ร่วมงาน ทำงานเพื่อเอา
ตัวรอดเท่านั้น



การบริหารแบบ 9-1

การบริหารแบบ 9-1
เรียกว่า แบบงานลูกเดียว
หรืองานแบบขึ้นสมอง
(Task Management) มุ่งแต่
ประสิทธิภาพของการ
ทำงานแต่อย่างเดียว
ให้ความสำคัญกับงานมาก
ส่วนเรื่องความสนใจ
เกี่ยวกับตัวคนนั้นให้ความ
สนใจในระดับต่ำสุด



การบริหารแบบ 5-5

การบริหารแบบ 5-5

เรียกว่าการบริหารแบบ
สายกลาง (Middle-of-the
Road) มุ่งให้ความสำคัญ
ทั้งให้การตอบสนองความ
พอใจของคนและผลงาน
ในระดับปานกลาง จัดเป็น
พวกให้ความสนใจเรื่อง
ประสิทธิภาพของงานและ
เรื่องของคนในระดับปาน
กลางทั้งสองอย่าง
ไปพร้อมกัน

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้นำที่ดี

ปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างก็มีความต้องการผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรที่ทันสมัย มีความคิดก้าวไกล ได้วางกรอบความคิดและการกระทำของตนเองเพื่อความสำเร็จก้าวหน้าขององค์กรที่จะก้าวไปสู่การแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีอยู่ในองค์กรให้เป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่ดี โดยมีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

ยงยุทธ เกษสาคร (2542 : 85-90) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เป็นผู้นำที่ดีว่า มนุษย์ทุกคนเกิดมาจะมีลักษณะเฉพาะตัวทั้งกายและใจ โดยถ่ายทอดมาทางพันธุกรรม จากพ่อแม่ บรรพบุรุษ ทำให้มีรูปร่างสูง ต่ำ ค่ำ ขาว อ้วน ผอม ฯลฯ ต่างๆ กัน ส่วนจิตใจนั้นนอกจากการถ่ายทอดมาทางกรรมพันธุ์ดังกล่าวแล้ว ยังได้รับมาจากการเลี้ยงดูอบรมสั่งสอนของบิดามารดา และผู้เลี้ยงดูคนอื่นๆ รวมทั้งที่เลี้ยงตั้งแต่เกิดจนกระทั่งโตก่อนไปโรงเรียน ทารกหรือเด็กในระยะนี้ ยังเป็นผู้บริสุทธิ์ตามธรรมชาติ หรืออาจจะเรียกว่าเป็นมนุษย์ดิบ ซึ่งยังมีจิตใจที่ยังเป็นสันดานเดิม ซึ่งต่างคนก็ต่างจิตต่างใจ ในทางพุทธศาสนาสันดานหรืออุปนิสัย (Trait) หมายถึง นิสัยถาวรที่ติดตัวคนมาตั้งแต่เกิดผสมผสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอกจนกลายเป็นตัวแปรสำคัญในการแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความหยาบคาย ก้าวร้าวหรือประณีตงดงาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้นำที่ดีจึงต้องเรียนรู้แหล่งที่มาของผู้นำหรือการเกิดภาวะผู้นำ ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วผู้ที่จะได้รับคามยินยอมให้เป็นผู้นำได้ อาจมาจากสายทาง ดังนี้

1. การเป็นผู้นำโดยกำเนิด (The Born Leader) บุคคลประเภทนี้เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำโดยแท้ ซึ่งถือว่าเป็นอัจฉริยะบุคคลที่ได้รับมาจากชาติปางก่อน ดังเช่น ผู้นำทางศาสนา ผู้นำประเทศ ทายาทผู้สืบสกุลเจ้าของกิจการธุรกิจที่มั่นคง เป็นต้น

2. การเป็นผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะ (The Group Selected Leader) คือ บุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดีเด่นจนได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากกลุ่มหรือหมู่คณะ ให้เป็นผู้นำบางที่เรียกว่า ผู้นำตามบทบาทหน้าที่ (Roll of Function Leader) เช่น ผู้นำที่ชนะการเลือกตั้งได้รับความเห็นชอบจากกลุ่มที่มีนโยบายความเชื่อหรือปรัชญาตรงกันจึงได้รับการไว้วางใจให้เป็นผู้นำรัฐบาลและผู้นำฝ่ายค้าน เป็นต้น

3. การเป็นผู้นำโดยได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจบางที่เรียกว่า ผู้นำโดยสถานภาพ (Status Leader) ผู้นำประเภทนี้อาจจะมีความรู้ความสามารถดีหรือไม่ดีก็ได้ เพราะการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นขึ้นไป หรือผู้มีอำนาจแต่งตั้งขึ้นมาตามระบบคุณธรรมระบบอุปถัมภ์เท่านั้น

4. การเป็นผู้นำโดยการนำตนเอง หรือการแต่งตั้งตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ (The Self-constituted Leader) ซึ่งมีโอกาสจะเป็นได้ด้วยวิธีการต่อไปนี้

4.1 ด้วยการใช้กำลังที่เหนือกว่า (Force)

4.2 ด้วยความเจนจัดทางด้านเทคนิค (Technical Skill) ด้วยความรู้ความชำนาญ หรือความมีประสบการณ์ของตนเอง (Experience)

4.3 ด้วยการได้รับการฝึกฝนอบรมและศึกษามาอย่างดีเป็นการเฉพาะสาขาจึงมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ

ปัจจัยหลักในการสร้างภาวะผู้นำคุณสมบัติของความเป็นผู้นำได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านภูมิหลังและประสบการณ์
2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง
3. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย
4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ
5. ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง