

บทที่ 8

ผู้นำ

- 8.1 ใครคือผู้นำ
- 8.2 บุคคลจะเป็นผู้นำได้อย่างไร
 - 8.2.1 ความเชื่อทางด้านพันธกิจธรรม
 - 8.2.2 ความเชื่อทางด้านสถานการณ์
- 8.3 ทฤษฎีความมีประสิทธิผลของผู้นำ
 - 8.3.1 ปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิผล
- 8.4 พฤติกรรมของผู้นำ
- 8.5 ประเภทของพฤติกรรมที่หัวหน้าแสดง
 - 8.5.1 ความใส่ใจดูแล
 - 8.5.2 การริเริ่มกระตุ้นให้เกิดผลงาน
- 8.6 แบบทดสอบการวัดพฤติกรรมผู้นำ
- 8.7 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและกลุ่ม
- 8.8 ชนิดของผู้นำ
- 8.9 ผู้นำ องค์กร และธรรมชาติของมนุษย์
 - 8.9.1 หลักเศรษฐศาสตร์และควมมีเหตุผล
 - 8.9.2 หลักทางสังคม
 - 8.9.3 หลักทางความสำเร็จสมหวัง
 - 8.9.4 หลักความสลับซับซ้อนของบุคลิกภาพ
- 8.10 สรุป

ผู้นำ

เมื่อบุคคลมารวมอยู่เป็นกลุ่ม ย่อมจะต้องมีการเกี่ยวสัมพันธ์กันขึ้น อาจเป็นการสัมพันธ์กันระดับบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลต่อกลุ่มคน แต่ไม่ว่าจะเป็นการเกี่ยวข้องกับระดับใดก็ตาม ย่อมจะมีความหมายถึงการที่พฤติกรรมของบุคคลหนึ่งไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้อื่นทั้งสิ้น ตัวอย่างเช่น ถ้านาย ก. พูด คำพูดของเขา ก. ย่อมมีอิทธิพลต่อนาย ข. ซึ่งเป็นผู้ฟังไม่ทางใดก็ทางหนึ่งและในขณะเดียวกันพฤติกรรมการฟังหรือไม่ของนาย ข. ก็มีผลต่อการพูดต่อหรือหยุดพูดของนาย ก. ด้วยเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม ถ้าจะพิจารณาให้ละเอียดลงไปแล้ว จะพบว่าแม้พฤติกรรมของบุคคลหนึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นก็ตาม แต่การมีอิทธิพลนั้น บุคคลในกลุ่มอาจมีต่างระดับกันไป เช่นถ้านาย ก. พูด ทุกคนในกลุ่มอาจรับฟังและปฏิบัติตาม แต่ถ้านาย ข.พูด กลุ่มอาจไม่สนใจในคำพูดของนาย ข.เลยก็ได้ และโดยทั่ว ๆ ไปนั้น ในกลุ่มทุกกลุ่มมักจะมีบุคคลบางคนที่อยู่เหมือนจะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และมักจะเป็นผู้นำของกลุ่มไปโดยปริยาย ไม่ว่าจะ เป็นความคิดเห็น หรือคำพูดของเขา มักจะได้รับการยอมรับจากคนอื่น ๆ ในกลุ่ม และปฏิบัติตามโดยดี กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเขาได้มีบทบาทเป็นหัวหน้าหรือผู้นำกลุ่ม ในขณะที่คนอื่น ๆ ในกลุ่มกลายเป็นผู้ตามไป

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของผู้นำกลุ่ม จัดได้ว่าเป็นหัวข้อที่นักจิตวิทยาสังคมสนใจกันมาช้านานแล้ว ในช่วงต้น ๆ ของการศึกษา มักจะมุ่งประเด็นค้นหาคุณลักษณะ ที่ผู้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้า หรือผู้นำกลุ่มทั้งหลายควรมีร่วมกัน เป็นลักษณะเด่น ๆ ที่พิเศษ มีเฉพาะในตัวบุคคลที่เป็นผู้นำเท่านั้น นักจิตวิทยารุ่นแรก ๆ ก็มักใช้เวลาส่วนใหญ่ค้นหาคุณสมบัติพิเศษเหล่านั้น และตั้งเป็นเกณฑ์เอาไว้คร่าว ๆ ว่าเป็นลักษณะที่ผู้นำส่วนใหญ่ มักจะมี ในระยะต่อมาเมื่อการศึกษาเรื่องผู้นำได้มีการพัฒนามากขึ้น ความคิดที่จะรวบรวมคุณลักษณะดังกล่าวก็ลดความสำคัญลงไป เนื่องจากนักจิตวิทยาค้นพบว่า มีความแตกต่างระหว่างบุคคลมากมาย และมีตัวแปรที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับเรื่องการเป็นผู้นำ มากกว่าเรื่องคุณสมบัติ เช่น สูง ต่ำ ขาว ฉลาด หรือความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นการศึกษาผู้นำเพียงด้านเดียว นักจิตวิทยารุ่นหลัง ๆ มีความเห็นว่า คุณสมบัติ

เหล่านี้ไม่สามารถเป็นตัวบ่งชี้ หรือพยากรณ์ได้ว่าผู้ใดควรเป็นผู้นำ เพราะในการเป็นผู้นำนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงส่วนอื่น ๆ เช่น หน้าที่ของหัวหน้า ลักษณะของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมาย ความมากน้อยของอำนาจที่กลุ่มให้ รวมทั้งธรรมชาติโดยทั่ว ๆ ไปของกลุ่มอีกด้วย

จะเห็นได้ว่า การศึกษาเรื่องผู้นำมิใช่เป็นเรื่องง่าย ๆ ที่คำนึง เพียงแต่ใครมีคุณสมบัติใดควรจัดเป็นผู้นำเท่านั้น แต่จริง ๆ แล้วการศึกษาเรื่องผู้นำมีความสลับซับซ้อนมากทีเดียว

ในบทนี้ จะได้กล่าวถึง การที่บุคคลถูกเลือกเป็นผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ความเกี่ยวข้องของผู้นำและกลุ่ม ตลอดจนถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อกลุ่ม หรือองค์การ

8.1 ใครคือผู้นำ

คงได้กล่าวแล้วว่าเมื่อมนุษย์มารวมอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่มก็มักจะเป็นบุคคลบางคนที่ได้รับการยอมรับ ยกย่องจากกลุ่มสมาชิกด้วยกันให้ดำรงตำแหน่งผู้นำกลุ่ม และหากจะถามว่าในแต่ละกลุ่มนั้น ผู้ใดสมควรได้รับการสถาปนาให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม วิธีหนึ่งก็คือ ตามความเห็นจากสมาชิกของกลุ่ม ถ้าสมาชิกลงมติเป็นเอกฉันท์ว่าผู้ใดสมควรดำรงตำแหน่งหัวหน้าก็ย่อมแสดงว่าบุคคลผู้นั้นได้รับการยอมรับ และไว้วางใจจากกลุ่ม เป็นผู้ที่สมาชิกส่วนใหญ่จะหันหน้าเข้าหาเมื่อเกิดวิกฤติการณ์

อย่างไรก็ตาม ในบางกรณี เราไม่สามารถที่จะถามสมาชิกได้อย่างที่ต้องการ เราอาจจะต้องมีสิ่งอื่นที่จะเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาว่าผู้ใดคือหัวหน้าในกลุ่มหนึ่ง ๆ ลักษณะสำคัญที่จะใช้เป็นเครื่องสังเกตก็คือ ความมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นของเขา จะสังเกตเห็นได้ว่าผู้ที่เป็นหัวหน้าในกลุ่มมักจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลไม่ว่าจะเป็นด้านความคิด หรือพฤติกรรมเหนือสมาชิกอื่น ๆ ของกลุ่ม เขามักจะเป็นผู้ริเริ่มทำกิจกรรม ออกคำสั่ง ตัดสินใจและแก้ไขข้อพิพาทระหว่างสมาชิก นอกจากนี้เขาอาจใช้ความคิดเห็นของเขาในทางเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย สนับสนุน ให้กำลังใจ หรือดักเตือน ซึ่งความคิดเห็นของเขาก็มักจะได้รับฟังจากสมาชิก และปฏิบัติตาม โดยทั่ว ๆ ไปผู้เป็นหัวหน้าบางคนอาจไม่ได้ทำหน้าที่ทุกประเภทที่กล่าวมา แต่เมื่อก้าวเข้ามาในตำแหน่งผู้นำเขาจะต้องทำหลายสิ่งหลายอย่างทีนอกเหนือไปจากสิ่งที่ผู้ตามทำ

จึงอาจสรุปได้ว่า หากต้องการทราบว่าใครคือผู้นำในกลุ่มหนึ่ง ๆ บุคคลอาจจะใช้วิธีถามสมาชิกของกลุ่ม หรือสังเกตจากอิทธิพลที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อเพื่อนสมาชิกด้วยกันก็ได้

8.2 บุคคลจะเป็นผู้นำได้อย่างไร

มีคำถามหนึ่งที่น่าสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำก็คือเหตุใดคนบางคนจึงก้าวขึ้นมามีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ในขณะที่บุคคลบางคน (หรือส่วนใหญ่) ยังคงดำรงตำแหน่งผู้ตาม? มีอะไรที่บุคคลผู้หนึ่งมีในขณะที่คนส่วนใหญ่ไม่มี? คำตอบของคำถามเหล่านี้นำไปสู่การศึกษาค้นคว้าถึงคุณลักษณะพิเศษที่นักจิตวิทยาคิดว่าควรจะเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นผู้นำ และใครก็ตามที่มีคุณสมบัติเหล่านี้อาจได้ชื่อว่าเป็นผู้นำ ความคิดดังกล่าวทำให้ทิศทางของนักจิตวิทยาสังคมยุคแรกหันไปสนใจในคุณสมบัติ "พิเศษ" เหล่านี้และคิดว่าเป็นเรื่องสำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ

ผู้ที่เชื่อตามความคิดดังกล่าว ก็มักจะทำการศึกษาโดยการไปแสวงหาบุคคลที่เป็นผู้นำมาสักกลุ่มหนึ่ง และทำการวัดบุคลิกภาพของบุคคลเหล่านั้นในด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะหาคุณสมบัติร่วมกับผู้นำมี ในขณะที่ผู้ตามอื่น ๆ ไม่มี

อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยมักไม่สามารถแบ่งแยกบุคลิกของผู้นำออกจากผู้ตามได้เด็ดขาด กล่าวคือความคิดที่ว่าใครก็ตามที่เป็นผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติ "พิเศษ" บางประการนั้นไม่เป็นความจริงเสมอไป บางคนมีคุณสมบัติหลายอย่างที่พิเศษแต่ไม่ได้เป็นผู้นำก็มี ในขณะที่เดียวกันก็มีผู้นำที่มีประสิทธิภาพหลายคนที่ไม่ได้มีคุณสมบัติพิเศษเหล่านั้นครบถ้วน จากการศึกษาทั้งหมดในช่วงต้น เบิร์ด (Bird, 1940) ได้สรุปคร่าว ๆ ว่า มีลักษณะเพียง 4 ประการที่ผู้นำส่วนใหญ่ดูเหมือนจะมีร่วมกันก็คือ ความฉลาด ความคิดริเริ่ม อารมณ์ขัน และการเป็นคนไม่เก็บตัว แต่ความคิดของเบิร์ดก็ไม่ได้ได้รับการสนับสนุนจากวิจัยในรุ่นหลัง ๆ เช่น มีผู้พบว่าความฉลาดแม้จะเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำอยู่บ้างแต่เมื่อมาศึกษาหาสหสัมพันธ์กันแล้วปรากฏว่ามีค่าต่ำกว่า .50 เสียอีก ยิ่งไปกว่านั้น การศึกษาทางด้านความสำเร็จของผู้นำในด้านการบริหารนั้นมักพบว่า ความฉลาดมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการเป็นผู้บริหารน้อยมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะบุคคลยิ่งฉลาดมาก อาจไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาเลยก็ได้ ธรรมชาติของมนุษย์อาจจะยกย่องคนที่ฉลาดก็จริง แต่เราอาจจะอยากให้ผู้นำของเราเป็นคนที่เราเข้าใจเขาได้ เขาเข้าใจเราได้มากกว่าเป็นผู้นำประเภทซูเปอร์แมนที่เก่งกาจหรือรอบรู้ยู่คนเดียว (Gibb, 1969)

กล่าวโดยสรุป จากวิจัยทั้งหลายที่พยายามจะค้นหาลักษณะร่วมที่เป็นพิเศษของผู้นำมักจะไม่สามารถประสบความสำเร็จเท่าที่ควร และลักษณะแต่ละประเภทที่ได้มาก็ไม่เพียงพอที่จะ

พยากรณ์ได้ว่าจะทำให้บุคคลที่มีลักษณะเหล่านั้นเป็นผู้นำขึ้นมาได้

8.2.1 ความเชื่อในด้านพันธุกรรมที่เกี่ยวกับผู้นำ (Great Man Theory of Leadership)

กลุ่มนี้มีความเชื่อว่าความเป็นผู้นำนั้น จะอยู่ในสายเลือดของบุคคลบางคน และไม่ว่าบุคคลเหล่านั้นจะอยู่ที่ใดก็ตามจะแสดงความเป็นผู้นำออกมาอยู่เสมอ การกระทำของบุคคลที่เป็นผู้นำเหล่านี้อาจเปลี่ยนโฉมหน้าของประวัติศาสตร์ได้ ดังเช่นการกระทำของฮิตเลอร์สามารถเปลี่ยนประวัติศาสตร์ของโลกได้ เขาเชื่อว่าถ้าไม่มีฮิตเลอร์โลกจะไม่มีวันเกิดสงครามโลกครั้งที่สองขึ้นได้

นอกจากนี้ กลุ่มนี้ยังเชื่อว่า ผู้นำทุกคนมักจะมีบารมี (Charisma) เป็นลักษณะส่วนตัวบางประการที่เอื้ออำนวยให้เขาสามารถทำสิ่งที่ต้องการให้ถึงจุดหมาย แม้จะต้องฟันฝ่าอุปสรรคมากมายเท่าใดก็ตาม ยิ่งกว่านั้น ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำทุกคนจะมีคุณสมบัติที่จำเป็นทุกอย่างในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งความคิดประการสุดท้ายนี้ดูออกจะเป็นการที่กักที่เหมาเอาเกินความเป็นจริงไปสักหน่อย เพราะในความเป็นจริงแล้วคงไม่มีผู้นำคนไหนที่จะมีครบทุกลักษณะที่คัดเลือกอยู่ในตัว (Bales, 1958)

8.2.2 ความเชื่อที่ว่าสถานการณ์สร้างผู้นำ (Situational Theory of Leadership)

เป็นความเชื่อที่เกิดหลังความเชื่อด้านพันธุกรรม กลุ่มนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำของมนุษย์มิได้เป็นมาแต่กำเนิด หรือมีบารมีที่จะสะกดโน้มน้าวให้ผู้อื่นมาอยู่ได้อำนาจ ผู้นำในความหมายของเขาก็คือบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญที่จะช่วยกลุ่มให้ดำเนินไปซึ่งจุดมุ่งหมายที่กลุ่มได้ตั้งขึ้นไว้ เมื่อพิจารณาตามความเชื่อนี้จะเห็นว่า การเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายประการ เช่น ลักษณะหรือธรรมชาติของงานที่กลุ่มทำ สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังดำรงอยู่ มากกว่าประเด็นที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล

ถ้าเชื่อตามความคิดของกลุ่มนี้ เราจะเห็นได้ว่า ในสถานการณ์ที่ต่างกันออกไป ถ้ากลุ่มต้องการคนที่มีความชำนาญไม่เหมือนกัน ผู้นำอาจมีการเปลี่ยนไปตามความต้องการที่เปลี่ยนไปของกลุ่มเช่นกัน เช่น หากกลุ่มต้องทำกิจกรรมแก้ไขปัญหา กลุ่มอาจจะเลือกนาย ก. ที่มีความรู้ความชำนาญในการแก้ปัญหาหามาในกลุ่ม แต่เมื่อถึงเวลาเล่นกีฬา กลุ่มอาจจะเลือกนาย ข. ที่รู้เรื่องกีฬามากนำกลุ่มได้ ดังนั้น ถ้าเราเป็นสมาชิกของกลุ่มนี้ เราอาจได้รับเลือกให้เป็นผู้นำในสถานการณ์ที่เรามีความถนัดชำนาญในช่วงเวลาใดที่เหมาะสมก็ได้

ใกล้เคียงกับความเชื่อทางด้านสถานการณ์สร้างผู้นำ ได้แก่ ความคิดว่าสังคมสิ่งแวดล้อมเป็นตัวกำหนดผู้นำ อาจเรียกว่าเป็นทฤษฎีของ Zeitgeist ซึ่งเชื่อว่าผู้นำนั้นคล้ายคลึงกับนักแสดง กล่าวคือ เราจะเล่นบทบาทตามที่สังคมกำหนด พวกเรามองว่าบุคลิก หรือคุณลักษณะส่วนบุคคลไม่มีความสำคัญในการกำหนดความเป็นผู้นำเท่ากับพลังทางสังคมสิ่งแวดล้อม เขาบอกว่า พลังทางสังคมจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดผู้นำขึ้น นอกจากนี้ก็มีโอกาสและจังหวะเหมาะที่ทำให้บุคคลผู้หนึ่งได้ก้าวขึ้นมาผู้นำคนอื่น ตัวอย่างเช่น เมื่อคราวนิสิตนักศึกษาเดินขบวนขับไล่ถนอมประภาส ในช่วงนั้นสถานการณ์ทางสังคมสิ่งแวดล้อมที่ตึงเครียดมีส่วนผลักดันให้เกิดผู้นำกลุ่มที่เป็นนักศึกษาหลายคน และผู้นำเหล่านี้ก็มีบทบาททางการเมืองเข้าเจรจาต่อรองกับรัฐบาลในเรื่องสำคัญ ๆ หลายประเด็น แต่เมื่อเวลาผ่านไปบ้านเมืองกลับเข้าสู่ภาวะปกติ ผู้นำนักศึกษาเหล่านั้นก็ค่อย ๆ สลายบทบาทความเป็นผู้นำไปในที่สุด

กล่าวโดยสรุป ผู้ที่เชื่อว่าสถานการณ์สร้างผู้นำ หรือทฤษฎีของ Zeitgeist นั้นมีความเห็นว่า บุคคลที่ก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำนั้นเป็นเพราะบุคคลผู้นั้นได้เข้าไปอยู่ในสถานการณ์ที่ถูกจังหวะมีโอกาสได้แสดงความสามารถที่ถนัด ประกอบกับได้รับการหนุนจากสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยทำให้เขากลายเป็นผู้นำกลุ่มไป

อย่างไรก็ตาม เมื่อถามว่าอะไรเป็นตัวกำหนดผู้นำที่แท้จริง คำตอบว่า ลักษณะบุคลิกภาพของบุคคล หรือสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้นอาจเป็นคำตอบที่ไม่ครอบคลุมนัก ความคิดของทฤษฎีทั้งสองอาจจะถูกหยิบยกมาประกอบการพิจารณาร่วมกัน เพราะคงไม่มีทฤษฎีหนึ่งทฤษฎีใดที่ถูกต้องหมดทั้งสองทฤษฎีล้วนมีส่วนในการตอบคำถามนี้ได้เท่า ๆ กัน ขอให้ลองพิจารณาจากตัวอย่างของประวัติศาสตร์ไทยเมื่อคราวเสียกรุงครั้งที่สองนั้น สมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชได้ทรงรวบรวมไพร่พลตีฝ่าพม่าออกมาซ่อนสมุ้คน จนกระทั่งมีกำลังเข้มกล้าและเข้ากูเอกราชคืนได้ในเวลาต่อมา ในกรณีดังกล่าว เราจะกล่าวได้หรือไม่ว่าเป็นเพราะบุคลิกภาพที่เข้มแข็งของสมเด็จพระเจ้าตากสินฯ หรือเป็นเพราะสถานการณ์ที่คับขันผลักดันให้พระองค์ต้องทำหน้าที่ผู้นำไปโดยปริยาย ? เราคงไม่สามารถเลือกตอบเฉพาะสาเหตุใดโดยไม่คำนึงถึงอีกข้อหนึ่งได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ตัวแปรทั้งในเรื่องคุณสมบัติของบุคคล และสถานการณ์ที่ผลักดันล้วนมีส่วนสัมพันธ์กันที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดผู้นำได้ทั้งสิ้น

ยิ่งไปกว่านั้น เราคงไม่ปฏิเสธความจริงอีกข้อหนึ่งว่าทั้งบุคคลและสถานการณ์ล้วนมีอิทธิพลต่อกัน กล่าวคือบุคคลอาจเปลี่ยนสถานการณ์ และสถานการณ์ก็อาจเปลี่ยนบุคคลจาก

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำทางการเมืองที่ประสบความสำเร็จมักพบว่าบุคลิกภาพของผู้นำเหล่านั้น มักจะยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงไปของสถานการณ์ทั้งสิ้น (Suedfeld และ Rank, 1976)

จากความคิดเห็นในเรื่องที่บุคคลและสถานการณ์มีอิทธิพลต่อกันนั้นได้ก่อให้เกิดแนวความคิดใหม่ ในเรื่องการทำเนิศจนของผู้นำว่า ผู้นำเป็นขบวนการที่เสนอสนองกันระหว่างบุคคลและกลุ่ม กล่าวคือมิใช่ผู้นำเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อกัน แต่กลุ่มก็มีอิทธิพลต่อผู้นำเช่นกัน

แนวความคิดนี้ ได้ก่อให้เกิดวิธีการศึกษาผู้นำในแนวใหม่ที่เรียกว่า Transactional View จัดเป็นขบวนการทางสังคมที่คำนึงถึงอิทธิพลที่ผู้นำมีต่อกันและกลุ่มมีต่อผู้นำในขณะเดียวกัน นอกจากนี้ยังได้กล่าวอ้างว่าการเข้าใจในขบวนการผู้นำอย่างแท้จริงนั้น จำเป็นต้องเข้าใจถึงการรับรู้ของผู้นำและผู้ตามและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามมีต่อกัน ตัวอย่างเช่นผู้ตามรู้สึกอย่างไรต่อผู้นำ เขาสมควรได้รับสิทธิ์อำนาจมากน้อยแค่ไหนหรือผู้นำรู้สึกอย่างไรต่อผู้ตาม เขาได้รับการสนับสนุนตามสมควรหรือไม่ ดังนี้ เป็นต้น

การศึกษาขบวนการผู้นำ โดยมุ่งประเด็นความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์และการรับรู้ในบทบาทซึ่งกันและกันนี้ แม้จะยังเป็นสิ่งใหม่อยู่ แต่ก็ได้รับความสนใจและการศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวาง ก่อให้เกิดเป็นทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับผู้นำที่น่าสนใจ เช่น ทฤษฎีของฟีลเดอร์ (Fred Fiedler, 1964, 1967) ซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไป

8.3 ทฤษฎีความมีประสิทธิผลของผู้นำ (A Contingency Theory of Leadership)

นักจิตวิทยาสังคม ที่ได้ทำการศึกษารื่องประสิทธิผลของผู้นำอย่างละเอียด และแนวความคิดของเขาได้มีผลต่อทฤษฎีการเป็นผู้นำมากได้แก่ ฟีลเดอร์ (Fred Fiedler, 1967) นักจิตวิทยาสังคมแห่งมหาวิทยาลัย อิลลินอยส์

ทฤษฎีของ ฟีลเดอร์ เรียกว่า ทฤษฎีความมีประสิทธิผลของผู้นำเพราะเขาเห็นว่าความสำเร็จของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสถานการณ์ของกลุ่ม กล่าวอย่างกว้าง ๆ ทฤษฎีนี้มองว่าการที่หัวหน้าจะมีส่วนทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งของบุคลิกของผู้นำเองและสถานการณ์ที่เอื้ออำนวย ฟีลเดอร์ ไม่เชื่อว่าจะมีลักษณะเฉพาะของหัวหน้าที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำในทุกสถานการณ์ เขาเห็นว่า หัวหน้าที่มีคุณลักษณะที่ต่างกัน อาจประสบความสำเร็จได้เท่า ๆ กัน หัวหน้าบางคนอาจประสบความสำเร็จในการนำกลุ่มบางสถานการณ์ แต่ในสถานการณ์อื่นหัวหน้าที่มีคุณลักษณะอื่นอาจประสบความสำเร็จ

มากกว่าก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งทางตัวผู้นำเอง และจากสถานการณ์ประกอบกัน

8.3.1 ปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ

ในการที่ผู้นำจะนำกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ประการคือ ปัจจัยทางด้านตัวผู้นำ ซึ่งได้แก่บุคลิกภาพของผู้นำ และปัจจัยทางด้านสถานการณ์ ซึ่งได้แก่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับลูกน้อง ลักษณะของงาน และอำนาจของผู้นำ

ก) บุคลิกภาพของผู้นำ ในข้อนี้พิทเลอร์หมายถึงสไตล์ในการนำเขาได้แบ่งผู้นำออกเป็นสองประเภท คือผู้นำที่มุ่งงาน และผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่มุ่งงานได้แก่ผู้นำที่สนใจเรื่องความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ผู้นำประเภทนี้อาจไม่สนใจนักในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกหรือระหว่างผู้นำกับสมาชิก ขอเพียงแต่ให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นพอใจ ผู้นำประเภทนี้อาจจะต้องขัดใจกับสมาชิกบางคนก็เป็นได้เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

ส่วนผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์เป็นหลัก มักสนใจที่จะสร้างให้เกิดความผูกพันที่ดีในหมู่สมาชิก งานจะสำเร็จหรือไม่นั้น ยังสำคัญรองลงมาจากการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดกับสมาชิกให้ได้ กลุ่มนี้มักจะเป็นกลุ่มที่ไม่เคร่งเครียด ทำงานกันตามสบาย เพราะผลงานที่ผลิตได้แม้จะต่ำก็ไม่ได้ถูกผู้นำมองว่าขาดประสิทธิภาพ

พิทเลอร์ใช้วิธีการในการเลือกว่าผู้นำคนใดเป็นผู้นำที่มุ่งงานและผู้นำคนใดมุ่งสัมพันธ์ โดยการให้ผู้นำเหล่านั้นนึกถึงบุคคล (ลูกน้อง) ที่เขาเบื่อหน่ายไม่อยากทำงานด้วยมากที่สุดขึ้นมาสักคนหนึ่ง (Least-preferred coworker) และให้ผู้นำให้คะแนนบุคคลผู้นั้นโดยใช้มาตราส่วนซีแมนติคดิฟเฟอเรนเซีย (ดูบททัศนคติ) เช่นให้กรอกคะแนนว่า น่าคบ/ไม่น่าคบ เป็นกันเอง/ไม่เป็นมิตร เป็นต้น เขาก็จะนำคะแนนที่ผู้นำกรอกมาดูว่า ผู้นำคนใดให้คะแนนบุคคลที่ไม่อยากทำงานด้วยในทางลบมาก ๆ ก็อาจจะเรียกได้ว่าผู้นำคนนั้นเป็นผู้นำประเภทมุ่งงาน เพราะความพึงพอใจของผู้นำประเภทนี้จะได้จากการที่ลูกน้องทำงานมีผลผลิตมาก ๆ ในขณะที่เดียวกันผู้นำที่ไม่ได้กรอกคะแนนออกมาในทางลบมาก ๆ ก็แสดงว่าเป็นผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์เห็นความสัมพันธ์ของบุคคลมากกว่าความสำเร็จของงาน

ถ้าจะพิจารณาให้ดีจะเห็นว่า ผู้นำที่แตกต่างกันทั้ง 2 ประเภทนี้ แสดงให้เห็นถึงค่านิยมของบุคคลที่ต่างกัน ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์มักจะเห็นคุณค่าในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

มากกว่าผู้นำที่มุ่งงาน ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์นี้จะตัดสินความสำเร็จของตนเอง ของกลุ่มอยู่ที่ ประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก ในทางตรงข้ามผู้นำที่มุ่งงานก็จะมองความสำเร็จ ของตนเองและกลุ่มอยู่ที่ปริมาณผลผลิตหรือการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย

จะเห็นได้ว่า ข้อพึงสังเกตประการหนึ่งของทฤษฎีฟิวดเลอร์ในแง่ของบุคลิกภาพ ผู้นำก็คือ ความสำเร็จของผู้นำไม่ว่าจะเป็นประเภทมุ่งงาน หรือมุ่งความสัมพันธ์ก็ตาม มิใช่ อยู่ที่ลักษณะใด ๆ ทางบุคลิกภาพของผู้นำ แต่จะเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับผลงานหรือบุคคลที่เขา ร่วมทำงานด้วยเสมอ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญที่ฟิวดเลอร์ให้กับสถานการณ์และคุณลักษณะ ของผู้นำประกอบกันในอันที่จะเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพของกลุ่มและผู้นำ

ข. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ดังได้กล่าวแล้วว่าฟิวดเลอร์เชื่อ ในเรื่องความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำและสถานการณ์ ในเรื่องปัจจัยทางสถานการณ์นี้ ฟิวดเลอร์เน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้องและหัวหน้าว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของ กลุ่มมาก ถ้าหัวหน้าและลูกน้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ความสัมพันธ์ในกลุ่มย่อมราบรื่น การ ทำงานก็จะเป็นไปตามที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ต้องใช้มาตรการบังคับ ฟิวดเลอร์มีความเห็นว่า บรรยากาศของกลุ่ม (ตึงเครียด หรือกลมเกลียว ประองตอง) ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องจะ เป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดที่จะชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้นำในกลุ่ม

ค. ลักษณะของงาน ลักษณะของงานในที่นี้มีความหมายถึงเป้าหมาย ขั้นตอน หรือการแบ่งหน้าที่ของงานของสมาชิกกลุ่ม งานบางชนิดเป็นงานที่มีเป้าหมายและโครงสร้าง ชัดเจน เช่นงานประเภทประกอบชิ้นส่วนรถยนต์ พนักงานรู้หน้าที่ของตนอย่างชัดเจนในการ ต่อชิ้นส่วนต่าง ๆ แต่งานบางชนิดไม่มีโครงสร้างเด่นชัด เช่นกลุ่มแก้ปัญหาทั่วมกรุงเทพฯ เป็นต้น สมาชิกรู้ว่าจุดมุ่งหมายของกลุ่มคือการให้น้ำท่วมขังลดลง แต่สมาชิกอาจมีความเห็น ต่างกันในวิธีการทำให้การทำงานไม่ประสานกัน ต่างคนต่างก็นึกว่าทางแก้ปัญหาของตนเป็น ทางที่ถูกต้อง และตกลงแก้ปัญหาไปตามวิธีที่ตนถนัด หรือในกรณีที่กลุ่มตกลงใช้วิธีหนึ่งแก้ ปัญหาที่เกิดขึ้น แต่สมาชิกอาจยังไม่เห็นชัดเจน หรือมีความแน่ใจว่าเป็นวิธีการที่ถูกต้อง แล้ว ลักษณะของงานที่ต่าง ๆ เหล่านี้แหละ ที่จะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกลุ่มและชนิด ของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพ

ง. อำนาจของผู้นำ ปัจจัยสุดท้ายทางด้านสถานการณ์ได้แก่เรื่องอำนาจของผู้นำ ถ้าผู้ นำมีอำนาจในการทำให้เกิดผลลบหรือบวกแก่ลูกน้องได้มากเท่าไร อำนาจของผู้ นำนั้นก็ยิ่ง จะทวีความสำคัญมากขึ้นเท่านั้น

พิตเลอร์ได้กล่าวถึงปัจจัยทั้ง 4 ว่า มีความสัมพันธ์ซึ่งกัน กล่าวคือ ในแง่ที่เกี่ยวข้องกับ สถานการณ์ ถ้าปัจจัยจากสถานการณ์ทั้ง 3 ข้อดีหมด เช่น ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า ลูกน้องดี ผู้นำมีอำนาจและงานมีโครงสร้างที่ชัดเจน จะเอื้ออำนวยต่อการนำมาก แต่ในทาง ตรงข้ามถ้าความสัมพันธ์ของลูกน้อง-หัวหน้าเลว อำนาจหัวหน้ามีน้อยและงานมีโครงสร้างไม่ ชัดเจน จะเป็นเงื่อนไขที่ไม่เอื้อต่อการนำ

ในส่วนปัจจัยด้านบุคลิกภาพ สไตล์ของบุคลิกภาพก็มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของ กลุ่มมากเช่นกัน

ผู้นำที่มุ่งงานมาก มักจะประสบความสำเร็จมากกว่าผู้นำที่มุ่งสังคมใน

- 1) สถานการณ์ที่เอื้อต่อการนำมาก (ความสัมพันธ์ดี ผู้นำมีอำนาจ และงานมีโครงสร้าง)
- 2) สถานการณ์ที่ไม่เอื้อต่อการนำเลย (ความสัมพันธ์ไม่ดี ผู้นำไม่มีอำนาจ และงาน ไม่มีโครงสร้างชัดเจน)

ในกรณีแรกผู้นำที่มุ่งงานประสบความสำเร็จเพราะสามารถใช้วิธีสั่งการต่อลูกน้อง และ ได้รับการตอบสนองด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดี

ในกรณีที่สองผู้นำมุ่งงานก็ประสบความสำเร็จอีกเช่นกัน และผู้นำสามารถใช้อำนาจ นำสั่งงานชี้แนวทางให้ทุกคนปฏิบัติตามเพราะสมาชิกขาดทิศทางอยู่แล้ว แม้ว่าการสั่งการอาจ ทำให้สมาชิกบางคนไม่พอใจก็ตาม แต่เนื่องจากสมาชิกขาดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นทุนเดิม อยู่แล้ว จึงไม่มีผลหรือปฏิกิริยาในทางลบเพิ่มขึ้น

ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ มักประสบความสำเร็จดีกว่าผู้นำที่มุ่งงาน ในสภาพการณ์ที่ปัจจัย ทางสิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการนำพอประมาณ (ความสัมพันธ์ที่ดีปานกลาง ผู้นำมีอำนาจพอประมาณ และงานมีโครงสร้างบ้าง) ในกรณีดังกล่าวผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์จะให้ความสนใจในการสร้างความ สัมพันธ์ให้กลุ่มมีความสมัครสมานสามัคคีกันยิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของกลุ่มในที่สุด

ข้อสังเกตสำคัญที่ได้จากการศึกษาทฤษฎีของพิตเลอร์ดูเหมือนจะเป็นความเชื่อที่ว่า ไม่มีผู้นำประเภทหนึ่งประเภทใดที่จะสามารถไปทุกสถานการณ์ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพใน

สถานการณ์หนึ่ง อาจเป็นผู้นำที่ล้มเหลวในสถานการณ์อื่นก็ได้ เราอาจจะใช้ทฤษฎีของพิดเลอร์ แสงสว่างว่าใครควรมาเป็นผู้นำกลุ่ม ถ้าหากเรารู้ถึงปัจจัยทางด้านสถานการณ์เพียงพอ เช่น ถ้าในชั้นเรียนหนึ่ง ครูได้ให้งานแก่กลุ่มทำอย่างชัดเจน (มีโครงสร้างที่แน่นอน) แต่อำนาจที่ผู้นำจะได้จากกลุ่มมีไม่มาก ใครควรจะเป็นผู้นำกลุ่ม เราจะหาคำตอบได้โดยดูที่ปัจจัยตัวที่สามคือ ความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้อง-หัวหน้า ถ้าอยู่ในเกณฑ์ดี หัวหน้าประเภทมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพสำหรับกลุ่มนี้มากกว่า แต่ถ้าความสัมพันธ์ของลูกน้อง-หัวหน้าไม่ดี ผู้นำประเภทมุ่งสัมพันธ์ จะช่วยให้กลุ่มประสบผลสำเร็จได้มากกว่า เป็นต้น

ความสัมพันธ์ ลูกน้อง-หัวหน้า	ดี	ดี	ดี	ดี	เลว	เลว	เลว	เลว
โครงสร้างงาน	มีโครงสร้าง		ไม่มี โครงสร้าง		มี โครงสร้าง		ไม่มี โครงสร้าง	
อำนาจหัวหน้า	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
เชื้ออำนาจ	1	2	3	4	5	6	7	8 ไม่เชื้ออำนาจ

ตารางที่ 8.1 แสดงปัจจัยทางสถานการณ์ทั้ง 3 ลักษณะผู้นำที่มุ่งงานจะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่เชื้ออำนาจ (1,2,3) และไม่เชื้ออำนาจ (7,8) ส่วนผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์จะประสบความสำเร็จในปัจจัยทางสถานการณ์ในสภาพปานกลาง (4,5,6)

8.4 พฤติกรรมของผู้นำ

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ในการศึกษาเรื่องผู้นำในปัจจุบัน นักจิตวิทยามักไม่นิยมศึกษาถึงคุณสมบัติทางบุคลิกภาพของผู้นำ เพราะคุณสมบัติเหล่านั้นหาใช่เครื่องบ่งชี้ถึงความเป็นผู้นำที่แท้จริงไม่ ในช่วงนี้แทนที่จะกล่าวถึงคุณสมบัติ จึงขอมุ่งไปที่ประเด็นของพฤติกรรมความเป็นผู้นำแทน

จากการศึกษาของ แฮมพิลล์ และคูนส์ (Hamphill และ Coons, 1950) ได้เสนอ พฤติกรรมพื้นฐานที่จำเป็นของผู้นำไว้ 9 ประการคือ

1. ความคิดริเริ่ม หมายความว่าต้องการแสดงออกซึ่งความคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ผู้นำเป็นผู้คิดขึ้นเองบ่อยครั้ง

2. เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้าเข้าไป "ร่วมวง" กับลูกน้องบ่อย ๆ แสดงถึงความเป็นกันเอง และความสัมพันธ์ที่ดีของหัวหน้า และลูกน้อง

3. เป็นตัวแทนของกลุ่ม หมายความว่าพฤติกรรมที่หัวหน้าจะออกไปปกป้อง ตอบโต้แทนกลุ่ม ทำผลประโยชน์มาให้แก่กลุ่มและเป็นตัวแทนให้กับกลุ่ม พุดแทนกลุ่มบ่อยครั้ง

4. ผสมผสานความรู้สึกนึกคิดให้กับกลุ่ม เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้าช่วยให้เกิดบรรยากาศแห่งความเข้าใจที่ดีกับภายในกลุ่ม ลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิก ผสมผสานสมาชิกให้มีความเข้าใจและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น

5. จัดระบบให้กลุ่มและสมาชิก เป็นความพยายามที่หัวหน้าพยายามจัดระบบงานของตนเอง ของลูกน้อง และของกลุ่ม ตลอดจนดูแลความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในการทำงานอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ

6. ควบคุมดูแล แสดงออกโดยพฤติกรรมที่หัวหน้าคอยตะล่อมให้สมาชิก และกลุ่มดำเนินไปตามเป้าหมายการทำงานที่ได้วางไว้ สนับสนุนให้มีการแสดงออกถึงความคิดเห็น และการตัดสินใจ

7. การสื่อสาร เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้าให้ข้อมูลอย่างชัดเจนแก่ลูกน้องแสวงหาข้อมูลจากลูกน้อง ช่วยกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีภายในกลุ่ม

8. สังเกตลูกน้อง หมายความว่าพฤติกรรมที่หัวหน้าสังเกตรู้ว่าลูกน้องแต่ละคนเป็นอย่างไร และแสดงพฤติกรรมในทางชื่นชมหรือตักเตือนแก่ลูกน้องตามความเหมาะสม

9. คำมั่นถึงผลผลิต พฤติกรรมที่สำคัญของผู้เป็นหัวหน้าอีกข้อหนึ่งก็คือ เป็นผู้ตั้งเป้าหมายถึงระดับความสัมฤทธิ์ผล และกระตุ้นให้ลูกน้องใช้ความพยายามไปให้ถึงจุดหมายที่ตั้งไว้

อาจจะกล่าวได้ว่า พฤติกรรมทั้ง 9 ข้อที่กล่าวมานี้ล้วนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่เป็หัวหน้าควรจะต้องมี และถ้าผู้นำคนใดแสดงพฤติกรรมทั้ง 9 นี้บ่อยครั้งก็อาจเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความมีประสิทธิภาพของผู้นำนั้นมากกว่าผู้นำที่ไม่มีพฤติกรรมดังกล่าว

นอกจากความคิดเห็นของแฮมพิลและคุนส์แล้ว ผู้เขียนใคร่นำความคิดเห็นของธรวัดน์
องวานิชจิต ที่กล่าวถึงพฤติกรรมที่หัวหน้าที่จะต้องทำเป็น ไว้ประกอบการพิจารณาด้วยดังนี้

เราอาจจำแนกสิ่งที่หัวหน้าต้องรู้ออกเป็น 3 เรื่องด้วยกันคือ 1. สามารถชักจูงลูกน้อง
2. สามารถพิชิตงาน 3. สามารถวางตนต่อกิจการได้อย่างถูกต้อง

1. ชักจูงลูกน้อง

1.1 สามารถจูงใจลูกน้อง หมายความว่าหัวหน้าต้องจูงใจลูกน้องเป็น เช่น รู้ข้อดี
ข้อเสียของลูกน้องเป็นรายบุคคล จัดความสนใจของลูกน้องให้เข้ากับลักษณะของงาน ห่วงใยใน
สวัสดิภาพ และให้ความเป็นธรรมแก่ลูกน้องทั้งหมด ตลอดจนจนถึงเต็มใจที่จะต่อสู้เพื่อลูกน้อง
เมื่อถึงคราวจำเป็น

1.2 หัวหน้าจะต้องพูดคุยกับลูกน้องเป็น ไม่สัญญาในสิ่งที่ทำไม่ได้ ใจกว้างรับฟัง
ข้อเสนอแนะ หรือข้อร้องทุกข์ด้วยความเห็นใจ สามารถส่งและรับการสื่อสารด้วยวาจาและตัว
อักษรในลักษณะที่แจ่มชัด และให้ลูกน้องรู้ทันเหตุการณ์นโยบายตลอดเวลา

1.3 สอบวัดลูกน้องเป็น วัดผลงานอย่างซื่อตรง ชมเชยเมื่อขยัน เมื่อลูกน้องมีผลงาน
ต่ำกว่ามาตรฐาน ควรหาสาเหตุว่าอะไรผิด ไม่ใช่ใครผิด หมั่นแจ้งให้ลูกน้องทราบว่า "กำลัง
เป็นอย่างไรในงาน"

1.4 คัดเลือกและพัฒนาลูกน้องเป็น สามารถสอนลูกน้องให้ทำงานให้ถูกต้อง คัดเลือก
ลูกน้องอย่างถูกต้องตามความเป็นธรรม

1.5 คิดริเริ่มเป็น เช่นแก้ปัญหาด้วยทางออกที่สร้างสรรค์

1.6 สร้างความเป็นหมู่คณะเป็น ส่งเสริมความร่วมมือกันในหมู่ลูกน้อง

1.7 ใช้มาตรการวินัยอย่างยุติธรรมเสมอต้นเสมอปลาย ใครผิดก็ว่ากันตามความผิด
ดำเนินตามขั้นต่อนวินัยทุกประการ

1.8 ส่งเสริมความปลอดภัยในงานเป็น สอดส่องดูแลให้มีความปลอดภัยในงานมาก
ที่สุด

2. สามารถพิชิตงาน

2.1 ใฝ่งานอย่างต่อแท้ เข้าใจด้านเทคนิคของงานอย่างดี

2.2 แจกจ่ายงานอย่างมีผลดี มอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างยุติธรรม

- 2.3 ตัดสินใจอย่างเหมาะสมในภาวะการณ์ซับซ้อน ใช้ดุลยพินิจกำหนดว่าข้อตัดสินใจได้อยู่ในขอบเขต/เกินขอบเขต ไม่ "ปิดสวะ" หรือ "โยนกลอง"
- 2.4 จัดรูปแบบงานอย่างถูกต้อง จำแนกงานอย่างเหมาะสมเป็นหมวดหมู่
- 2.5 ควบคุมสีขางานของลูกน้องโดยละเอียด ควบคุมคุณภาพให้ตรงกับมาตรฐาน กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน

8. สามารถวางแผนต่อกิจการได้อย่างถูกต้อง

- 3.1 เป็นตัวแทนของกิจการต่อลูกน้อง ชี้แจงให้เข้าใจคำสั่งฝ่ายจัดการ
- 3.2 ร่วมมือกับหัวหน้าระดับเดียวกัน สนองตอบต่อหน่วยงานอื่น
- 3.3 มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ ทำงานตามลำดับความเร่งด่วนที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ของกิจการ อดทนต่อความผิดพลาด
- 3.4 รับผิดชอบต่อฝ่ายจัดการ สนองตอบต่อคำร้องของฝ่ายจัดการ ให้งานมีคุณภาพ ปริมาณ กำหนดเวลาตรงตามเป้าหมาย วางแผนอย่างหลักแหลม เพื่อให้เป้าหมายของฝ่ายจัดการ บรรลุผลและสนใจต่อแรงงานสัมพันธ์

ถ้าพิจารณาดูสิ่งที่หัวหน้าควรทำ และต้องรู้จะเห็นได้ว่า การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดี นั้นไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่ายเลย และคงจะมีหัวหน้าน้อยรายที่ทำได้ครบทุกข้อที่กล่าวมา แต่ผู้ที่เป็นหัวหน้าหากใช้ความพยายามเพียงพอก็อาจจะทำได้ และเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการ เป็นผู้นำในที่สุด

8.5 ประเภทของพฤติกรรมที่หัวหน้าแสดง

เท่าที่กล่าวมาในช่วงต้น เป็นหลักการโดยทั่ว ๆ ไป ที่แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าควรทำตัว เช่นไร หรือบทบาทที่หัวหน้าควรแสดงออกเมื่อดำรงตำแหน่งหัวหน้า แต่ในสภาพความเป็นจริง ถ้าจะถามว่าผู้ที่เป็นหัวหน้าส่วนใหญ่มีพฤติกรรมอย่างไรจริง ๆ เราอาจจะดูได้จากการศึกษาของกลุ่มนักวิจัยสถาบันไอไอเอสเคท ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มบุคคลที่เป็นลูกน้องทั้งหลายถึงพฤติกรรมที่หัวหน้ากระทำจริง ๆ ผลปรากฏว่าคำตอบเหล่านั้นสามารถแยกออกได้เป็นกลุ่มของพฤติกรรมที่หัวหน้าทำ 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ 1) ความใส่ใจดูแล และ 2) การริเริ่มหรือช่วยกระตุ้นให้เกิดผลงาน

8.5.1 ความใส่ใจดูแล (Consideration)

ได้แก่พฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นกันเอง ความไว้วางใจ เคารพ ยกย่อง และให้ความอบอุ่นแก่สมาชิก ผู้นำที่แสดงความใส่ใจในความเป็นไปของลูกน้องนี้ แสดงถึงความเข้าใจในความต้องการของลูกน้อง และเห็นความสำคัญของความต้องการนั้น ผู้นำชนิดนี้ มักสนับสนุนให้ลูกน้องเข้าหา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูล และความรู้สึกต่อกัน

จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมความใส่ใจดูแลนี้ จัดเป็นข้อมูลสำคัญประมาณ ครึ่งหนึ่งของข้อมูลทั้งหมดที่ลูกน้องกล่าวถึงพฤติกรรมของหัวหน้า

8.5.2 การริเริ่มหรือช่วยกระตุ้นให้เกิดผลงาน (Initiative Structure)

อีกกลุ่มหนึ่งของพฤติกรรมหัวหน้า คือพฤติกรรมที่กระตุ้นหรือริเริ่มให้กลุ่มมุ่งไปสู่ทิศทางที่ตั้งจุดมุ่งหมายเอาไว้ อาจเรียกได้ว่าเป็นพฤติกรรมประเภท "พิชิตงาน" ของหัวหน้า ก็ได้ ซึ่งรวมถึงการจัดระบบงาน วางแผนงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายตลอดจนถึงการสื่อสารให้ลูกน้องรู้ทันเหตุการณ์ต่าง ๆ

หลังจากการศึกษาของกลุ่มไอไอไอเอสเทรนี ได้มีกลุ่มนักวิจัยอื่น ๆ ที่พยายามศึกษาถึง พฤติกรรมที่หัวหน้าแสดงออก ซึ่งผลก็ออกมาในลักษณะเดียวกัน เช่นการศึกษาของเบลล์ (Bales, 1958) ก็พบว่ากรกระตุ้นให้เกิดผลงาน และความใส่ใจนี้จะเป็นกลุ่มพฤติกรรม 2 ประเภท ที่สำคัญของหัวหน้า และเขายังได้พบอีกว่ากลุ่มพฤติกรรมทั้ง 2 ประเภทนี้มักไม่เกิดโดด ๆ แต่ จะเกิดควบคู่กันไปอยู่เสมอ แต่อาจจะไม่เกิดในระดับที่เท่ากัน กล่าวคือ ผู้ที่เป็นหัวหน้ามักจะ แสดงพฤติกรรมทั้ง 2 ประเภทนี้ในระดับใดระดับหนึ่งเสมอ แต่อาจจะมากบ้างน้อยบ้างขึ้นอยู่กับผู้นำแต่ละคน

หากเราจะนำผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ มาเข้าใจกับสภาพสังคมที่เป็นจริง เราก็อาจจะพบว่า ผู้นำประเทศของเราบางคนมีกลุ่มพฤติกรรมแรก แต่บางคนก็มีกลุ่มพฤติกรรมหลัง เช่น นายกรัฐมนตรีของเราบางคนอาจมีความสามารถนำประเทศให้พัฒนาก้าวหน้าไปข้างหน้า แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำให้คนในชาติมีความสามานสามัคคีกันได้ดีนัก หรือบางคนก็อาจจะมุ่งที่จะส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในชาติเสียจนลืมนำชาติก้าวหน้าไปข้างหน้าอย่าง ที่ควรจะเป็น

กล่าวโดยสรุปผู้นำทั่ว ๆ ไปควรมีกกลุ่มพฤติกรรมทั้ง 2 ประเภทนี้เพื่อความเป็นผู้นำที่มี

ประสิทธิภาพ แต่ผู้นำบางคนอาจมีพฤติกรรมที่เด่นในกลุ่มกลุ่มหนึ่งมากกว่าอีกกลุ่ม โดยทั่วไปก็ยังถือว่า ผู้นำที่ได้คะแนนสูงทั้ง 2 กลุ่มพฤติกรรมมักเป็นที่ยกย่องของลูกน้องว่าเป็นผู้นำที่มีความสามารถสูง

8.8 แบบทดสอบการวัดพฤติกรรมผู้นำ

ในการวัดว่าผู้นำคนใดมีพฤติกรรมประเภทใดนั้น นักจิตวิทยาสังคม มักใช้แบบทดสอบวัดพฤติกรรมชื่อ Leader Behavior Description Questionnaire หรือชื่อย่อว่า LBDQ (Halpin, 1966) ในแบบทดสอบนี้ จะมีคำถามให้ลูกน้องเป็นผู้ตอบเกี่ยวกับหัวหน้าของเขา ลักษณะของคำถามจะเป็นไปดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่างคำถามที่วัดพฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดผลงาน

- 1) เขาทดลองความคิดใหม่ ๆ กับผู้ร่วมงาน
- 2) เขาทำงานโดยไม่มีการวางแผน
- 3) เขาปกครองอย่างเข้มงวด
- 4) เขาเป็นผู้จัดให้ลูกน้องทำงานแต่ละชนิด
- 5) เขาคาดหมายให้ลูกน้องทำตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่ได้วางไว้

ตัวอย่างคำถามที่วัดพฤติกรรมความใส่ใจดูแล

- 1) เขามีเวลาที่จะรับฟังเรื่องราวของลูกน้องเสมอ
- 2) บางครั้งเขาทำอะไรเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้ลูกน้องโดยไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน
- 3) เขาเป็นคนที่ใคร ๆ ก็เข้าใจได้ง่าย
- 4) เขาใส่ใจในความเป็นไปของลูกน้อง
- 5) เขาเป็นกันเอง และน่าพูดคุยด้วย

แบบทดสอบ LBDQ นี้ปรากฏเป็นที่นิยมใช้กันแพร่หลาย เพราะนอกจากจะแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีพฤติกรรมประเภทใดแล้ว ยังแสดงถึงความเกี่ยวข้องกับการมองเห็นประสิทธิภาพของผู้นำอีกด้วย ตัวอย่างเช่น บุคคลที่ได้รับการประเมินผลความสามารถดีเด่นจากผู้บังคับบัญชา ก็มักจะได้รับคะแนนสูงจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำแบบทดสอบ LBDQ นี้ด้วยเช่นกัน (Halpin, 1953)

อย่างไรก็ตามนักจิตวิทยาสังคมที่มีชื่อเสียงคนหนึ่งคือ สโตกคิล (Stogdill) ได้กล่าววิจารณ์แบบทดสอบ LBDQ นี้ว่า จริง ๆ แล้วแบบทดสอบนี้อาจจะไม่ได้วัดพฤติกรรมที่แท้จริงของผู้ นำได้เท่ากับที่วัดพฤติกรรมความคาดหวังของลูกน้องที่มีต่อหัวหน้าก็ได้ พุดง่าย ๆ ก็คือ เราทุกคนล้วนมีความคาดหวังภายในว่าหัวหน้าควรมีพฤติกรรมอย่างไร และเมื่อทำแบบทดสอบ เราก็จะให้คะแนนตามที่เราคิดนั้นมากกว่าพฤติกรรมหัวหน้าตามความเป็นจริง

แม้ว่าคำวิจารณ์แบบทดสอบ LBDQ จะถูกต้องหรือไม่ก็ตาม สิ่งหนึ่งที่เราได้เป็นข้อสังเกตจากการศึกษาเรื่องพฤติกรรมของผู้ นำก็คือ ในการเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลที่แท้จริง นั้น ควรจะต้องทำการศึกษาจากพฤติกรรมจริง ๆ ของหัวหน้า หรืออาจจะศึกษาร่วมกันกับการใช้แบบทดสอบ LBDQ ก็ได้ การศึกษาถึงพฤติกรรมบุคคลโดยใช้แบบทดสอบเพียงอย่างเดียว อาจได้ข้อมูลที่ไม่ครอบคลุม หรือถูกต้องตรงกับสภาพความเป็นจริงนักก็เป็นได้

8.7 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและกลุ่ม

เท่าที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น คงพอจะทำให้ผู้อ่านเริ่มมองเห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำ และผู้ตามได้บ้างโดยเฉพาะในด้านพฤติกรรมที่หัวหน้าแสดงออก อย่างไรก็ตามมีข้อที่น่าสังเกตว่าแม้หัวหน้าจะมีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่แตกต่างออกไปจากลูกน้องก็ตาม แต่ความแตกต่างนั้นไม่ควรจะมีมากนัก โดยเฉพาะถ้าเป็นหัวหน้าของกลุ่มขนาดเล็กที่มีสมาชิกไม่เกิน 10 คน ทั้งนี้เพราะโดยทั่ว ๆ ไปผู้ที่ เป็นสมาชิกมักจะมีแนวโน้มว่าควรจะเป็นส่วนหนึ่งของพวกเขา แต่เป็นส่วนที่ดีที่สุดของพวกเขาด้วย หัวหน้าอาจมีสถานภาพที่สูงกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่ม แต่ก็ไม่ควรจะสูงจนเลิศลอย ห่างไกลจากกลุ่มจนเทียบไม่ติด นอกจากนี้หัวหน้าควรจะยึดถือค่านิยมของกลุ่ม ไม่ควรจะมีเชื้ออะไรที่ผิดเพี้ยนไปจากสมาชิกส่วนใหญ่จนเกินไป เพราะการกระทำหรือเชื้ออะไรในทางที่ผิด หรือตรงกันข้ามไปจากกลุ่มมาก ๆ จะทำให้หัวหน้าเสี่ยงต่อการได้รับการยอมรับจากสมาชิกกลุ่ม หรืออาจจะสูญเสียสถานะการเป็นหัวหน้า หรือแม้แต่การเป็นสมาชิกภาพของกลุ่มได้

ตามปกติแล้ว กลุ่มจะไม่นิยมเลือกบุคคลที่มีจุดยืนแตกต่างจากคนในกลุ่มมาเป็นหัวหน้าเลย มีการทดลองของ แชชเตอร์ (Schachter, 1951) ที่สนับสนุนความคิดในเรื่องนี้ เขาได้ทดลองให้บุคคลที่เตรียมไว้ 3 คนเข้าไปในกลุ่ม 3 กลุ่ม โดยให้บุคคลที่ 1 เข้าไปในลักษณะที่มีความคิดผิดเพี้ยนออกไปจากกลุ่มโดยสิ้นเชิง ส่วนบุคคลที่ 2 จะแสดงความคิดที่ต่างจากกลุ่มใน

ระยะแรก แต่ต่อมาก็จะคล้อยตามความคิดเห็นของกลุ่มส่วนใหญ่ สำหรับบุคคลที่ 3 จะแสดงความคิดเหมือนกับที่กลุ่มคิดตลอด ต่อมาเขาได้ให้สมาชิกของกลุ่มทั้ง 3 เสนอชื่อบุคคลที่ควรได้รับตำแหน่งต่าง ๆ ภายในกลุ่ม ผลปรากฏว่าบุคคลแรก (คิดผิดเพี้ยนจากกลุ่ม) ได้รับการเสนอชื่อน้อยครั้งมาก ในขณะที่ไม่มีความแตกต่างของการเสนอชื่อสำหรับบุคคลที่ 2 และที่ 3 จากผลการทดลองนี้เราคงพอจะมองเห็นได้ว่ากลุ่มมักจะมีสมาชิกซึ่งจะรับเอาผู้ที่มีความคิดแตกต่างจากกลุ่มมาเป็นหัวหน้า แต่สามารถยอมรับบุคคลที่กลุ่มอาจเปลี่ยนแปลงความคิดของเขาได้มากกว่า

กล่าวโดยสรุปก็คือ กลุ่มมักจะมีสมาชิกซึ่งจะเลือกบุคคลที่มีความคิดอ่านหรือมีคุณลักษณะต่าง ๆ ที่แตกต่างไปจากสมาชิกขึ้นเป็นผู้นำ แต่ผู้นำก็ได้หมายความว่าผู้ที่มีอะไรเหมือนกับสมาชิกทุกประการ กลุ่มมักจะมีสมาชิกที่เด่นที่สุดในกลุ่มเป็นผู้นำ ไม่ใช่คนที่ต่างออกไปมากนัก แต่ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ใช่คนพื้น ๆ ธรรมดา

นักจิตวิทยาคนอื่น ๆ เช่น เมอรี (Merei) ก็ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและกลุ่ม เขาได้ไปทำการศึกษากับกลุ่มเด็กหลายกลุ่ม ที่มีการพบปะเจอกันทุกวัน เป็นกลุ่มที่มีปัทสนาน และค่านิยมของกลุ่มอยู่แล้ว เขาได้จัดหาเด็กที่โตกว่าเด็กในกลุ่มจำนวนหนึ่งที่มีคุณลักษณะหลายอย่างที่ดีว่าน่าจะนำกลุ่มได้ และให้เด็กเหล่านี้เข้าไปอยู่ในกลุ่มเด็กดังกล่าวกลุ่มละ 1 คน เพื่อจะดูว่าเด็กที่เข้าไปที่หลังจะได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำหรือไม่ จากเด็กกลุ่มที่รู้จักกันก่อนแล้ว และเด็กใหม่เหล่านี้ จะมีวิธีการอย่างไร ที่จะให้ตนเองเป็นผู้ที่กลุ่มยินยอมให้นำ

ผลปรากฏว่า เด็กใหม่เหล่านี้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงปัทสนานที่กลุ่มได้ตั้งขึ้นไว้ก่อนแล้วได้ และในขณะที่เดียวกันเด็กใหม่เหล่านี้ก็ค่อย ๆ ยอมรับปัทสนานของกลุ่มและปฏิบัติตามเช่นเดียวกับสมาชิกของกลุ่มคนอื่น ๆ ข้อมูลนี้แสดงให้เห็นว่าโดยทั่ว ๆ ไปปัทสนานเมื่อเกิดขึ้นแล้วยากที่จะเปลี่ยน ใครก็ตามหากต้องการเป็นผู้นำกลุ่มที่มีค่านิยมหรือปัทสนานตั้งไว้แล้ว ย่อมต้องยอมรับที่จะปฏิบัติตาม

อย่างไรก็ตาม เด็กใหม่เหล่านี้ก็ยังสามารถที่จะทำให้กลุ่มยอมรับเขาเป็นผู้นำกลุ่มได้ ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะเขาเหล่านี้มีอายุมากกว่าเด็กในกลุ่ม มีบุคลิกภาพ ท่าทางเข้มแข็ง กล้าพูดกล้าแสดงออก ช่วยในการตัดสินใจ และให้ความเห็นแก่กลุ่ม และแม้ว่าเขาจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงความเชื่อต่าง ๆ ของกลุ่มได้ก็ตาม แต่เขาก็แสดงตัวและมีบทบาทที่มีอิทธิพลมากกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ของกลุ่ม

ข้อสังเกตอย่างหนึ่งที่ได้จากการศึกษาของเมอว์นี่ก็คือสิ่งที่ผู้นำเหล่านี้สั่งให้กลุ่มทำ มักจะเป็นสิ่งที่กลุ่มจะต้องทำอยู่แล้ว เช่น ถ้ากลุ่มอยากทำกิจกรรมต่อรูป หัวหน้าก็จะออกคำสั่งว่า “เรามาเล่นต่อรูปกันเถอะ” หรือถ้ากลุ่มเบื่อกิจกรรม หัวหน้าสังเกตเห็นก็จะพูดว่า “หยุดพักกันก่อนดีกว่า” และเนื่องจากสิ่งที่หัวหน้าสั่งเป็นสิ่งที่กลุ่มอยากทำอยู่แล้ว ทุกคนจึงยินดีที่จะปฏิบัติตามโดยดี ทีละเล็กละน้อยกลุ่มก็ยินยอมให้หัวหน้าสั่งให้ทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ และให้หัวหน้าเป็นตัวแทนของพวกเขาในที่สุด แต่แม้กระทั่งได้รับการยอมรับจากสมาชิกแล้วก็ตาม หัวหน้าเหล่านี้ก็ยังสั่งงานโดยสังเกตความต้องการของกลุ่มเป็นหลัก จะไม่สั่งการอะไรที่เสี่ยงส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยเลย จะเห็นได้ว่าผู้นำทางการเมืองที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ มักจะรู้จักวิทยาข้อนี้ กล่าวคือ พยายามค้นหาว่าประชาชนส่วนใหญ่ต้องการหรือไม่ต้องการอะไร และปรับจุดยืนของตนให้ตรงกับจุดยืนของประชาชน ทำให้ประชาชนได้รู้สึกว่สิ่งที่เขาต้องการก็คือสิ่งเดียวกับที่ประชาชนทั้งหลายต้องการนั่นเอง

8.8 ชนิดของผู้นำ

ในการแบ่งชนิดของผู้นำนั้น สามารถแบ่งได้หลายวิธีด้วยกันในบทนี้ ขอแบ่งชนิดของผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ 3 แบบคือ แบบอัตตาศิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบปล่อยตามสบาย

8.8.1 ผู้นำแบบอัตตาศิปไตย (Authoritarian Leadership)

ผู้นำกลุ่มชนิดนี้ มักจะยึดถือตนเองเป็นศูนย์กลาง ไม่ส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นในหมู่สมาชิก จะเป็นผู้เลือกเป้าหมายและดำเนินการทุกอย่างตามความคิดเห็นของตัวเอง และจะหาทางชักจูงให้สมาชิกยอมรับและเห็นด้วยที่จะทำตามคำขอร้องและสั่งการของเขาเท่านั้น

วิธีการทำงานอาจมีตั้งแต่ให้รางวัล ให้คำชมเชย หรือทำให้สมาชิกกลัวด้วยวิธีการลงโทษ มักสรุปและกำหนดนโยบายทุกอย่างด้วยตนเอง มีความเชื่อมั่นว่าการตัดสินใจของตนเป็นสิ่งที่ดีและถูกต้องที่สุด ชอบให้สมาชิกปฏิบัติตามอยู่ในกรอบที่มีรูปแบบเดียวกัน ต้องการเสริมสร้างอำนาจหรือครองอำนาจไว้ให้นานที่สุด

ถ้ามองดูผิวเผินจะรู้สึกว่า ผู้นำชนิดนี้ เป็นผู้นำที่มีความเข้มแข็ง มีอำนาจ และประสบผลสำเร็จในการให้สมาชิกปฏิบัติตามที่ตนต้องการ แต่ถ้ามองดูให้ลึกซึ้งจะเห็นว่าผู้นำ

แบบอิตาเลียนโดยจะเน้นความสำคัญอยู่ที่คน ๆ เดียว สมาชิกไม่มีโอกาสร่วมในการแสดงออกหรือเสนอความคิดเห็นได้ ซึ่งขัดกับธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการมีส่วนร่วมในการแสดงออกเรียนรู้ และให้ผู้อื่นมองว่าตนก็มีความสำคัญเช่นกัน ในอดีตผู้นำรัฐบาลไทยหลายคนมีลักษณะเป็นผู้นำแบบอิตาเลียน

8.8.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaderships)

ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นโดยเสรี มีการวางแผนงานร่วมกันระหว่างผู้นำและสมาชิก ความคิดเห็นทุก ๆ อย่างจะได้รับการรับฟังและช่วยกันหาข้อสรุปที่จะเป็นประโยชน์แก่กลุ่มมากที่สุด

การทำงานของผู้นำมักใช้วิธีรับฟังด้วยเหตุผล ไม่แสดงการดูถูกหรือเหยียดหยามความคิดของสมาชิก และไม่คิดว่าความคิดหรือการตัดสินใจของตนเองจะดีที่สุด เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น จะนำมาปรึกษากันภายในกลุ่ม มีการระดมสมองหาวิธีที่ดีที่สุดสำหรับกลุ่ม

ผู้นำแบบประชาธิปไตย มักจะมีการยอมรับในความคิดเห็นพื้นฐานว่ามนุษย์มีความเท่าเทียมกัน ข้อเสนอแนะทุกข้อมีคุณค่าควรแก่การรับฟัง ความแตกต่างในการรับรู้และประสบการณ์ของบุคคลจะถูกนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ผู้นำยังเข้าใจหลักจิตวิทยาพื้นฐานที่ว่า มนุษย์ต้องการถูกมองว่าเป็นผู้มีค่าสำคัญ อยากให้ความคิดเห็นของตนเป็นที่รับฟังแก่ผู้อื่น ยิ่งกว่านั้นผู้นำชนิดนี้ยังสนับสนุนให้สมาชิกได้มีโอกาสพัฒนาตน ส่งเสริมการใช้สติปัญญาเพื่อพัฒนากลุ่มให้ก้าวไปข้างหน้าอีกด้วย

8.8.3 ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leaderships)

ผู้นำชนิดนี้จะไม่ใช้อำนาจในการนำกลุ่มเลย จะเปิดโอกาสให้สมาชิกทำอะไรก็ได้ตามที่ต้องการ สมาชิกคนใดจะทำหรือไม่ทำงาน หัวหน้าก็จะไม่เคียดร้อน ไม่มีการจัดระเบียบงานให้กับตนเองหรือสมาชิก ทุกอย่างปล่อยให้ตกอยู่ภายใต้อำนาจของสมาชิกจะจัดการกันเอง

การทำงานมีลักษณะเป็นต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำ หัวหน้าไม่ใช้อำนาจในการปกครองสมาชิก หรือถ้าใช้ก็น้อยเต็มที สมาชิกเองอาจไม่สนใจที่จะร่วมมือกัน ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างมวลสมาชิกหรือระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแทบจะไม่มีเลขที่ว่าได้

หัวหน้าลักษณะนี้มักเป็นคนมีบุคลิกที่ไม่ใคร่เชื่อมั่นในตนเองนัก ไม่กล้าที่จะตัดสินใจ หรือใช้อำนาจบังคับลูกน้องทำให้เกิดสภาวะไปกันคนละทิศทาง และกลุ่มอาจจะไม่

ดำเนินไปตามเป้าหมายก็เป็นได้

8.9 ผู้นำองค์กร และธรรมชาติมนุษย์

โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ผู้นำจะต้องอยู่ในกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งองค์กรนี้จะแตกต่างกันออกไปในหลายรูปแบบ และการที่องค์กรจะแตกต่างกันอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ในองค์กรหรือของผู้นำนั้น ๆ เช่น (Schein, 1971) ได้กล่าวถึงธรรมชาติของคนงานไว้ 4 รูปแบบ ในหนังสือจิตวิทยาองค์กร ความคิดของเขินเป็นสิ่งที่น่าสนใจมาก จะขอนำมากล่าวโดยย่อต่อไป

8.9.1 ความเชื่อโดยใช้หลักเศรษฐศาสตร์และควมมีเหตุมีผล (Rational Economic Concept)

มาจากพื้นฐานทางความเชื่อของเทเลอร์ (Taylor, 1911) ที่กล่าวว่าเงินเป็นแรงจูงใจอย่างเดียวที่ทำให้คนอยากทำงาน ถ้าผู้นำคนใดเชื่อตามแนวความคิดนี้ ก็ต้องพยายามจูงใจให้ลูกน้องทำงานให้ได้ดีที่สุด ในวงเงินที่บริษัทสามารถจ่ายให้ได้ ทฤษฎีนี้มีความเชื่อด้ายกับทฤษฎี X ของแมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ที่กล่าวว่ามนุษย์เห็นแก่ตัว ชีเกียจ หลีกเลียงงานถ้าสามารถหลีกเลี่ยงได้ พวกนี้เชื่อว่ามนุษย์ทำงานเพื่อเงินเท่านั้น ความรู้สึกอย่างอื่นของคนงานอาจมีแต่ก็ไม่ต้องสนใจเพราะไม่สำคัญ ไม่สามารถทำให้ผลผลิตดีขึ้นได้

ถ้าดูเผิน ๆ จะเห็นว่าใคร ๆ ก็อยากทำงานที่รายได้ดี มีโบนัสเป็นเงินก้อนใหญ่ แต่ถ้าพิจารณาให้ดีแล้ว จะเห็นว่าทฤษฎีไม่ได้คำนึงถึงความสุข ความต้องการ หรือความพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานเลย และสิ่งเหล่านี้แหละมีความผูกพันกับจำนวนผลผลิตอย่างลึกซึ้ง คนงานที่ทำงานด้วยความคับแค้นใจ ไม่มีความสุขในงานแม้เงินเดือนจะดีแต่ผลผลิตอาจจะไม่ได้ตามปริมาณและคุณภาพตามที่กำหนด ดังนั้นความคิดง่าย ๆ เพียงแค่ทำงานเพราะเงิน ดูจะเป็นการมองการทำงานอย่างไม่ตรงตามความเป็นจริงนัก

8.9.2 ความเชื่อทางสังคม (Social Concept)

กลุ่มนี้มีความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ว่า ถูกกระตุ้นด้วยแรงจูงใจทางสังคมของการอยู่ร่วมกัน แรงขับของการสร้างความสัมพันธ์นี้จะเป็แรงขับพื้นฐานของมนุษย์ หัวหน้าที่เชื่อตามแนวความคิดนี้ก็มักจะเข้าใจถึงความจำเป็นของแรงขับทางสังคม และพยายามส่งเสริม

ให้คนงานได้ไปถึงความต้องการทางสังคมนั้น และเมื่อคนงานมีความพึงพอใจเกิดขึ้น ผลที่ตามมา ก็คือการเพิ่มพูนผลผลิต

จากการวิจัยที่มีชื่อเสียงมากของนักจิตวิทยาสังคมชื่อ มาโย (Mayo, 1945) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การไฟฟ้าแห่งเมืองชิคาโก มาโยต้องการดูว่า หากเราจะมี การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาวะสิ่งแวดล้อมของคนงานบางประการ จะมีผลต่อผลผลิตของ องค์การหรือไม่ เขาได้ทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในการทำงานหลายประการ เป็นต้นว่า จัดให้มีการพักผ่อนมากขึ้นระหว่างการทำงาน ลดเวลาชั่วโมงปฏิบัติงานลงไป และย้ายห้องคนงาน เป็นต้น ผลปรากฏว่าการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ อย่างมีผลต่อการเพิ่มพูนผลผลิตอย่างน่าประหลาดใจ เมโยเรียกผลจากการทดลองครั้งนี้ว่าเป็นผลของ "ฮอว์ธอร์น" (Hawthorne effect) เขาสรุปผล จากการศึกษาครั้งนี้ว่าสาเหตุของการเพิ่มผลผลิตมาจากความรู้สึกของคนงานว่า ทางผู้บริหาร ใส่ใจในพวกเขา เขารู้สึกว่าตัวเองมีความหมายกับบริษัท และอยากทำงานและร่วมกับบริษัท มากขึ้น และเมื่อมีความรู้สึกที่ดีกับตนเองและกับบริษัทผลผลิตจึงเพิ่มขึ้นอย่างเห็นตาเห็น

มาโยได้สรุปผลจากการทดลองครั้งนี้ของเขาว่า

ก) คนงานโดยทั่ว ๆ ไป มีความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความพึงพอใจ ในตนเองหากได้มีโอกาสสัมพันธ์กับผู้อื่น

ข) การทำงานในลักษณะตัวใครตัวมัน ทำให้คนงานเกิดความรู้สึกถูกทอดทิ้ง ไม่มีใคร สนใจ เกิดความต้องการอยากจะสร้างความสัมพันธ์มากขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน

ค) การปฏิบัติงานของคนงานทั่วไปมักจะขึ้นอยู่กับความรู้สึกที่มีต่อกลุ่มของเขา มากกว่า ที่จะสนองตอบต่อความต้องการของฝ่ายบริหาร กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ กลุ่มของเหล่าคนงาน ด้วยกันเอง จะมีบทบาทสำคัญมากต่อผลผลิตของคนงานแต่ละคน ถ้ากลุ่มมีความเบือหน่าย ไม่ใส่ใจผลผลิตของเหล่าพนักงานก็จะต่ำ แม้ว่าทางฝ่ายจัดการจะพยายามกระตุ้นด้วยวิธีบังคับ ควบคุมอย่างไรก็ตาม

ง) คนงานทั่ว ๆ ไปจะสนองตอบต่อฝ่ายจัดการ ก็ต่อเมื่อฝ่ายจัดการได้พิสูจน์ให้เห็นว่า พร้อมที่จะใส่ใจในความต้องการต่าง ๆ ของคนงาน มิใช่คำนึงถึงแต่ผลได้ของฝ่ายจัดการเท่านั้น

กล่าวโดยสรุป ผู้นำหรือหัวหน้าในกรณีนี้จำเป็นต้องสนใจในความต้องการทางจิตใจของ พนักงาน และพยายามหาทางสนองตอบความต้องการหรือแรงขับทางสังคมนั้น ๆ เพื่อผลพลอยได้ อันเกิดจากการเพิ่มพูนผลผลิตของคนงาน

8.9.3 ความเชื่อเกี่ยวกับความสำเร็จสมหวัง (Self-actualizing Concept)

กลุ่มนี้มองมนุษย์ว่า จะพยายามใช้ความรู้ความสามารถของตนเองให้เต็มศักยภาพเท่าที่จะสามารถทำได้ ผู้นำที่เชื่อตามหลักนี้ก็จะพยายามให้งานที่มีความหมายกับพนักงาน อาจเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ เพราะเขามีความเชื่อว่ามนุษย์ชอบทำอะไรที่ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ หัวหน้านอกจากจะหางานดังกล่าวให้แล้ว ยังพยายามสนับสนุน และกระตุ้นให้พนักงานทำงานนั้น ๆ โดยส่งเสริมให้มีการชวนช่วยหาความรู้ความชำนาญใหม่ ๆ ให้มากที่สุด

ความเชื่อของกลุ่มนี้จะมองมนุษย์ตามทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ กล่าวคือมนุษย์มีแรงขับจากภายในตัว ที่อยากจะทำงานออกมาให้ดี ๆ มีความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง มีความรับผิดชอบในการทำงาน และจะใช้ความพยายามของตนในการทำงานให้ดีที่สุด

อย่างไรก็ตาม มีผู้กล่าววิจารณ์ความคิดนี้ว่า เป็นการมองคนในแง่ดีเกินไป ถ้าไปตามคนงานหาเข้ากินค่าบางคน อาจจะได้คำตอบว่า เขาไม่แคร์ว่างานจะทำหายความสามารถหรือไม่ การพัฒนาให้ไปถึงศักยภาพสูงสุดอาจเป็นสิ่งที่เขาไม่สนใจนึกคิดเองก็ได้ ขอเพียงให้ได้เงินมาเลี้ยงครอบครัวก็เป็นสิ่งที่เขาพอใจแล้ว แต่ถ้าเราก้าวสูงขึ้นไปจากคนงานที่หาเข้ากินค่า ผู้การทำงานประเภทอาชีพที่มั่นคง เราอาจจะพบว่าการได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ของบุคคล อาจสำคัญกว่าเงินเดือนที่เขาได้รับก็ได้

8.9.4 ความเชื่อเกี่ยวกับความสลับซับซ้อนของตัวพนักงาน (Concept of Complex Worker)

โดยทั่ว ๆ ไปกลุ่มนี้มีความคิดเห็นว่า มนุษย์ทุกคนมีความแตกต่างกันในเรื่องของความต้องการและความสามารถดังต่อไปนี้คือ

ก) พนักงานทุกคนมีความแตกต่างกันในทุก ๆ ด้านของความต้องการและความสามารถ และความแตกต่างเหล่านี้ก็จะเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลและสถานการณ์

ข) ประสบการณ์ทำงาน อาจทำให้บุคคลเรียนรู้ที่จะสร้างแรงจูงใจใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับตนเองอยู่เสมอ

ค) แรงจูงใจของเราจะแตกต่างกันออกไป ในแต่ละองค์การ หรือแม้แต่ในองค์การเดียวกันก็ตาม นอกจากนี้ตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ก็อาจจะประกอบด้วยแรงจูงใจหลากหลาย เช่น ตำแหน่งผู้จัดการอาจมีแรงจูงใจที่สลับซับซ้อนเกิดกับบุคคลในตำแหน่งนี้ได้มาก

ง) ผลผลิตของพนักงานแต่ละคนจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับตัวแปรมากมาย เช่นคนเก่งแต่ขาดแรงจูงใจ อาจมีผลผลิตได้เท่า ๆ กับคนไร้ฝีมือแต่มีแรงจูงใจสูงก็ได้

จ) ไม่มีวิธีการทางบริหารวิธีใดที่จะเหมาะสมที่สุดกับคนงานทุกคนหรือในทุกสถานการณ์

ในการเข้าใจหลักการบริหารงานนั้น สิ่งที่จะต้องระลึกไว้เสมอก็คือ ความแตกต่างในระหว่างบุคคลของมนุษย์ ลักษณะงานที่ต่างกัน ลักษณะบุคลิกภาพของพนักงานที่ไม่เหมือนกัน ย่อมนำไปสู่สไตล์ที่ต่างกันของผู้นำ พนักงานขับรถ 10 ล้อ ทำงานตามลำพังในเวลากลางคืน อาจพึงพอใจในหัวหน้าที่มีลักษณะเผด็จการหรืออิตาเลียน โดย ส่วนคนที่ทำงานในสำนักงาน ที่ต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูล อาจนิยมผู้นำประเภทที่เป็นประชาธิปไตยก็ได้

การที่หัวหน้าเข้าใจหลักของความแตกต่างในระหว่างบุคคลของลูกน้อง คงจะช่วยทำให้หัวหน้าได้เข้าใจถึงความพึงพอใจหรือไม่ของลูกน้องที่มีต่อหัวหน้า และอาจจะเป็นทางหนึ่ง ที่ต่างฝ่ายต่างก็จะปรับตัวเองให้เข้ามาได้ในระดับที่ต่างฝ่ายต่างยอมรับซึ่งกันและกันได้ และก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันได้ในที่สุด

8.10 สรุป

1. ในช่วงเริ่มแรก การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำมักมุ่งประเด็นการหาคุณสมบัติที่บุคคลมี เพื่อที่จะแยกผู้นำออกจากผู้ตาม อย่างไรก็ตามการหาคุณสมบัติดังกล่าวประสบความสำเร็จเพราะคุณสมบัติของบุคคลไม่สามารถใช้เป็นเครื่องบ่งชี้ความเป็นผู้นำได้แน่นอน และยิ่งกว่านั้น การศึกษาทั้งหลายที่ทำอยู่ก็มีความเห็นไม่ตรงกันในเรื่องลักษณะหรือบุคลิกภาพที่ผู้นำควรมี อย่างไรก็ตามมีลักษณะบางประการที่มักพบในผู้นำมากกว่าผู้ตามคือความฉลาด ความคิดริเริ่ม อารมณ์ขัน และเป็นคนไม่เก็บตัว

2. มีบุคคลบางกลุ่มเชื่อว่าความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่อยู่ในสายเลือดของบุคคลบางคน และไม่ว่าจะไปอยู่ที่ไหน เขาก็จะต้องได้รับเลือกให้เป็นผู้นำ ในขณะที่เดียวกันมีบางกลุ่มเชื่อในสิ่งแวดล้อมกำหนดผู้นำ เช่นเดียวกับบรรยากาศทางสังคมบางขณะอาจผลักดันให้บุคคลบางคนก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำ แต่ก็ไม่มีผู้ใดปฏิเสธถึงความสำคัญของปัจจัยทั้งด้านบุคคลและสถานการณ์ว่ามีส่วนร่วมในการกำเนิดผู้นำด้วยกันทั้งคู่

3. ทฤษฎีของพิตเลอร์ในเรื่องประสิทธิผลของผู้นำ ย้ำในความเชื่อที่ว่าไม่มีผู้นำคนใดที่จะประสบความสำเร็จไปในทุกสถานการณ์ปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลของผู้นำคือบุคลิกภาพของผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ลักษณะของงาน และอำนาจของผู้นำ การที่ผู้นำชนิดใดจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความเอื้อของสถานการณ์ ผู้นำแบบมุ่งงานอาจเหมาะสำหรับสถานการณ์หนึ่ง แต่ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนไปผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ก็อาจประสบความสำเร็จได้

4. มีพฤติกรรมหลายประเภทที่อาจจัดอยู่ในกลุ่มที่ผู้นำต้องกระทำ เช่น ชักจูงลูกน้อง เป็น พืชิตงาน และสามารถวางตนต่อกิจการได้อย่างถูกต้อง แต่พฤติกรรมที่ลูกน้องคาดหวังให้หัวหน้าแสดงอาจแยกเป็น 2 กลุ่มคือ ความใส่ใจดูแล และการริเริ่มกระตุ้นให้เกิดผลงาน

5. สมาชิกมักไม่ต้องการให้หัวหน้าแตกต่างไปจากพวกเขามากนักทั้งในด้านความคิดเห็นและบุคลิกลักษณะ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องการให้หัวหน้ามีลักษณะที่เด่นออกไปจากพวกเขา กล่าวคือให้เป็นส่วนที่ดีที่สุดของพวกเขา หัวหน้าที่ประสบความสำเร็จได้รับความร่วมมือจากลูกน้อง มักเป็นหัวหน้าที่ใส่ใจลูกน้องและมีจุดยืนในทิศทางเดียวกันกับที่ลูกน้องมี ทำให้ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่

6. ผู้นำแบ่งออกเป็นตามชนิดคือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ที่ชอบรวบอำนาจในการสั่งงาน

ให้อยู่กับหัวหน้าแต่ผู้เดียว ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือผู้ที่เปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก และผู้นำแบบเสรีนิยมหรือปล่อยตามสบาย ให้อำนาจลูกน้องทำสิ่งที่ต้องการ โดยไม่ใช้อำนาจผู้นำในการปกครองเลย

7. การบริหารของกลุ่มและองค์การขึ้นอยู่กับความเชื่อเกี่ยวกับมนุษย์ของผู้บริหาร ความเชื่อตามหลักเศรษฐศาสตร์และความคิดมีผลมองมนุษย์ว่าทำงานเพื่อเงินเท่านั้น หัวหน้าจึงต้องหาทางให้ลูกน้องมีผลผลิตมากที่สุดในช่วงเงินที่สามารถจ่ายให้ได้

8. ความเชื่อทางสังคม มองว่ามนุษย์ถูกกระตุ้นด้วยแรงจูงใจของการอยู่ร่วมกัน มีแรงขับเคลื่อนสัมพันธ์เป็นพื้นฐานของความต้องการของมนุษย์ หน้าที่ของหัวหน้าคือพยายามส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสไปถึงความต้องการทางสังคมนั้น

9. ความเชื่อทางความสำเร็จสมหวัง มองมนุษย์ว่าต้องการใช้พลังความสามารถให้เต็มศักยภาพของตน ชอบงานที่ท้าทายและมีความรับผิดชอบสูง ผู้นำกลุ่มถ้าเชื่อตามแนวคิดนี้ก็จะส่งเสริมให้พนักงานทำงานให้เต็มความสามารถ เสนองงานที่ท้าทายให้ความรับผิดชอบแก่พนักงาน

10. ความเชื่อสุดท้าวได้แก่ ความเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความสลับซับซ้อนในตัวเอง การเข้าใจมนุษย์จะต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของเขา โดยเฉพาะความต่างกันในเรื่องของความต้องการและความสามารถ แต่ทั้งนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอหากสถานการณ์เปลี่ยนไป