

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ กับ การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies)

1. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State University Leadership Studies)

ในช่วงปี ค.ศ. 1945 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาแบบเจาะลึก เพื่อหาพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติ หน้าที่ต่าง ๆ พบว่า พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่นั้นแยกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

- พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiating Structure)
- พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสร้างน้ำใจ (Consideration)

1) พฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างหรือมุ่งงาน (Initiating Structure) คือพฤติกรรมที่ผู้นำจัดโครงสร้างและขอบเขตงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้แก่

- การมอบหมายงาน
- การจัดทำมาตรฐานงาน
- การประเมินการปฏิบัติงาน
- การเสาะหาวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหาที่ดี

2) พฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งคน (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความเป็นเพื่อน สนับสนุนและสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้ง การยอมรับ รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน

แสดงตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งสร้างน้ำใจ

พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างน้ำใจ	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสร้างโครงสร้าง
<ul style="list-style-type: none">- เป็นกันเอง- ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา- ยอมรับในผู้ใต้บังคับบัญชา- เปิดตัวสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา- คอยช่วยเหลือสนับสนุน- รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา	<ul style="list-style-type: none">- วางแผน- ประสานงาน- สั่งการ- แก้ไขปัญหา- ระบุขอบเขตและบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา- ดำเนินงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน- สร้างความกดดันต่อลูกน้อง

แสดงพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ



2. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies)

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน มุ่งเน้นหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับกระบวนการกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งผลงานของกลุ่มจะใช้เป็นเกณฑ์ในการแยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือมีประสิทธิภาพน้อยการศึกษาสรุปพฤติกรรมผู้นำเป็น 3 แบบ

- พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Oriented Behavior)
- พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Relationship-Oriented Behavior)
- ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

1) พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Oriented Behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช้เวลาและความพยายามในการทำงานเหมือนกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่จะมุ่งไปที่ภาระหน้าที่ของผู้นำซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดตารางการทำงาน ช่วยประสานกิจกรรมต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงาน ยิ่งกว่านั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแนะนำให้ลูกน้องตั้งเป้าหมายของงานที่ท้าทาย และเป็นไปได้

2) พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Relationship-Oriented Behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้นำที่ห่วงใย สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังศรัทธาเชื่อมั่น และมีความเป็นเพื่อน พยายามเข้าใจปัญหาของลูกน้อง ช่วยให้ลูกน้องมีการพัฒนาในอาชีพและสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ควบคุมลูกน้องใกล้ชิด ดูแลอยู่ห่าง ๆ อย่างให้เกียรติ ผู้นำจะตั้งเป้าหมายและให้คำแนะนำ แต่ก็ให้อิสระในการทำงาน

3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำ ได้เสนอว่าการนิเทศหรือติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาควรกระทำโดยใช้กลุ่มนิเทศงานจะดีกว่าจะนิเทศคนเดียว เพราะการนิเทศงานโดยกลุ่มจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ นอกจากนั้น ยังช่วยเพิ่มการสื่อสาร เพิ่มความร่วมมือและลดความขัดแย้ง หน้าที่ของผู้นำในกลุ่มนิเทศงาน ควรจะเป็นผู้นำในการอธิบายผลให้การสนับสนุนให้มีการอธิบายกำหนดขอบเขตและทิศทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คณะวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Participative Leadership)

การศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ โดยผู้นำมีแนวโน้มจะเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นมาร่วมในการตัดสินใจหรือให้มีอิทธิพลในการตัดสินใจของผู้นำ เช่น การปรึกษา การร่วมตัดสินใจ

- การตัดสินใจแบบเผด็จการ (Autocratic Decision)
- การตัดสินใจแบบปรึกษา (Consultation)
- การร่วมกันตัดสินใจ (Joint Decision)
- การมอบหมายให้ตัดสินใจ (Delegation)

1) การตัดสินใจแบบเผด็จการ (Autocratic Decision) คือการที่ผู้นำตัดสินใจแต่ลำพังผู้เดียวโดยไม่มีการถามความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีอิทธิพลของบุคคลต่อการตัดสินใจเลย (no influence by others)

2) การตัดสินใจแบบปรึกษา (Consultation) คือ การตัดสินใจที่ผู้นำยังคงตัดสินใจเอง แต่ได้มีการปรึกษาและขอความคิดเห็นกับบุคคลต่าง ๆ และนำมาพิจารณาก่อนที่จะทำการตัดสินใจ สรุปว่าการตัดสินใจเริ่มมีอิทธิพลของผู้อื่นต่อการตัดสินใจของผู้นำบ้างแล้ว

3) การร่วมกันตัดสินใจ (Joint Decision) เป็นการตัดสินใจที่ผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาร่วมประชุมแล้ว อภิปรายถึงปัญหาและทางเลือกต่าง ๆ ที่ดี ก่อนที่จะร่วมกันตัดสินใจโดยที่ผู้นำมีฐานะเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่ง ไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของคนอื่น ๆ ผลการตัดสินใจถือเป็นการตัดสินใจของกลุ่ม

4) การมอบหมายให้ตัดสินใจ (Delegation) คือ การตัดสินใจที่ผู้นำจะมอบหมายอำนาจหน้าที่นี้ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ทำการตัดสินใจแทน โดยผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ แต่ในการมอบหมายจะบอกถึงปัญหา และขอบเขตของอำนาจที่พึงจะตัดสินใจแบบนี้ จึงเป็นการตัดสินใจที่ถือว่าอิทธิพลของบุคคลอื่นสูงที่สุด (high influence by others)

สรุปคุณประโยชน์ของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

1. ช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ (improved decision quality)
2. เพิ่มการยอมรับผลการตัดสินใจ (greater acceptance of decisions)
3. เพิ่มความเข้าใจในเหตุผลของการตัดสินใจ (better understanding of decisions)
4. พัฒนาทักษะการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา (development of decision-making skills)
5. ช่วยให้งานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความหมายมากขึ้น (enrichment of subordinate jobs)
6. ลดความขัดแย้งและสร้างทีมงาน (facilitation of conflict resolution and team building)