

## ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์

“นายกตต์ สพพกิจจานันท์ ความเป็นผู้นำยังกิจทั้งปวงให้สำเร็จ” คือ ภาชิตประจําสถาบันโรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ซึ่งในปัจจุบันความรู้ ทักษะและทักษะ ในเรื่องภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งกับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่ต้องนำหน่วยงานปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ ในหลักสูตรนายทหารชั้นผู้บังคับฝูงได้กำหนดให้มีการเรียนการสอนวิชาความเป็นผู้นำในหลักสูตร ซึ่งในปัจจุบันวิชาความเป็นผู้นำได้สอดแทรก แนวคิดเรื่องผู้นำตามสถานการณ์ไว้ อีกทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญให้ผู้เข้ารับการศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการนำและบริหารหน่วยงานให้ปฏิบัติภารกิจในสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี บทความนี้ผู้อ่านจะทราบถึงแนวคิดและเนื้อหาโดยสรุปในเรื่องภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทราบถึงแบบของผู้นำ สามารถแบ่งกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องตามระดับการพัฒนาและเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมตามสถานการณ์

บทบาทของผู้นำมีความสำคัญยิ่งตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ในยุคแรกมีความเข้าใจกันว่า “ผู้นำ” และ “ผู้บังคับบัญชา” เป็นสิ่งเดียวกัน แต่ปัจจุบันแนวคิดได้ปรับเปลี่ยนไป ผู้นำต้องเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน มีบทบาทของการชี้แนะ การสั่งสอน การสนับสนุน และมอบหมาย ตามแต่เงื่อนไขของสถานการณ์ ตามแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้แบบของผู้นำได้ ๔ แบบ ดังนี้ แบบที่ ๑ แบบชี้แนะ (Directing) คือ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นผู้บอกว่าจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำอะไร อย่างไร เมื่อไร ที่ไหน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจทั้งหมดมาจากผู้นำทั้งสิ้น ผู้นำจะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่างานแต่ละอย่างนั้น จะได้ผลออกมาในรูปแบบไหน ผู้นำได้ตัดสินใจเรื่องนั้นว่าอย่างไร โดยใช้การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว คือสั่งการหรือชี้แนะอย่างเดียว เสร็จแล้วผู้นำก็จะคอยกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใกล้ชิด แบบที่ ๒ แบบสั่งสอน (Coaching) คือ ผู้นำจะสั่งและสอน ในแบบนี้ผู้นำยังคงออกคำสั่งชี้แนะมาเช่นเดียวกัน ในแบบที่ ๑ และยังคงนำกลุ่มด้วยการใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นหลักอยู่เช่นเดิม แต่ผู้นำก็พยายามที่จะรับฟังความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการตัดสินใจของตนเองว่าพวกเขาารู้สึกอย่างไร นอกจากนั้นก็ยังรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ในขณะที่การติดต่อสื่อสารเพิ่มจากทางเดียวมาเป็นสองทาง การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ ก็มากกว่าแบบแรก แต่ในเรื่องที่สองนี้ การควบคุมในเรื่องการตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้นำเช่นเดียวกับแบบแรก แบบที่ ๓ แบบสนับสนุน (Supporting) ในแบบนี้การตัดสินใจในการทำงานและการแก้ปัญหาวันต่อวันจะอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะเป็นผู้ให้การยอมรับต่อการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาตลอดจนคอยให้ความสะดวกและให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ การใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมมากเมื่อ

ผู้ใต้บังคับบัญชาของเรามีสมรรถภาพมีความรู้พอที่จะทำงานได้ ในแบบสุดท้าย แบบมอบงานหรือมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำจะร่วมอภิปรายกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าอะไรคือปัญหาจนกว่าจะเห็นพ้องต้องกัน เมื่อทราบแล้วว่าอะไรคือปัญหา ผู้นำก็มอบการตัดสินใจทั้งหมดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาของเราจะเป็นผู้ตัดสินใจเองว่าจะทำงานให้สำเร็จได้อย่างไรพวกเขาจะได้รับอนุญาตให้ "จัดการ-แสดง" เองเพราะผู้นำเชื่อว่าพวกเขามีความพร้อมทั้งความรู้ ความสามารถมีความมั่นใจความรับผิดชอบและมีพันธะผูกพันในการควบคุมการทำงานของพวกเขาเองได้ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าแบบความเป็นผู้นำนั้นมีอยู่ ๔ แบบ ดังได้กล่าวแล้ว โดยในแต่ละแบบนี้กำหนดขึ้นด้วยการเอาจำนวนเล็กน้อยของคำสั่ง หรือการขึ้นนำกับความมากน้อยของการให้การสนับสนุนเป็นเกณฑ์ แต่มีบางคนเถียงว่าแบบความเป็นผู้นำที่ดัดนั้นก็มีเพียงแบบเดียวคือ แบบที่ทำให้มีผลงานมากที่สุด โดยผู้รับคำสั่งมีความพึงพอใจมากที่สุดนั่นเอง อย่างไรก็ตามจากผลของการวิจัยในช่วงหลายทศวรรษต่อมาพบว่า ไม่มีแบบของความเป็นผู้นำแบบใดที่เป็นแบบที่ดีที่สุดผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำที่สามารถปรับแบบความเป็นผู้นำของตนให้เข้ากับความต้องการของแต่ละสถานการณ์

ในเรื่องผู้นำตามสถานการณ์นี้ ได้กำหนดระดับของการพัฒนาของผู้ตามไว้ ๔ ระดับคือ ระดับต่ำ (D1) ระดับค่อนข้างต่ำ (D2) ระดับค่อนข้างสูง (D3) และระดับสูง (D4) ในแต่ละระดับนี้จะเป็นการรวมกันระหว่างสมรรถภาพกับพันธะผูกพัน (Competence & Commitment) ระดับการพัฒนาขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการทำงานกับการมีพันธะผูกพันกับงาน การทำงานใด ๆ ได้โดยไม่ต้องมีการกำกับดูแลเรียกว่าเป็นคนมีสมรรถภาพ (เราใช้คำว่าสมรรถภาพ (Competence) ส่วนพันธะผูกพันกับงาน (Commitment) เป็นผลรวมของความเชื่อมั่นกับแรงจูงใจให้อยากทำงานความเชื่อมั่นคือตัววัดความแน่ใจของบุคคล ในที่นี้ก็คือ ความรู้สึกของคนคิดว่าความสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องมีการกำกับดูแลกันมากนัก ในขณะที่แรงจูงใจให้อยากทำงานนั้น คือ ความสนใจของบุคคลและความกระตือรือร้นของบุคคลในการทำงานนั่นเอง บุคคลจะเพิ่มขึ้นจาก D1 ไป D4 โดยที่ระดับของสมรรถภาพและพันธะผูกพันกับงาน จะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เมื่อคนเริ่มต้นทำงานใหม่ ๆ ซึ่งเป็นงานที่เขามีความรู้หรือมีประสบการณ์น้อยหรือไม่มีเลย คนส่วนมากจะมีความกระตือรือร้น และพร้อมที่จะเรียนรู้งานนั้นๆ (D1) เมื่อพวกเขาได้เริ่มทำงานไปสักระยะหนึ่ง พวกเขามักจะพบว่างานใหม่นั้นยากเกินไปสำหรับเขาหรือไม่น่าสนใจเท่าที่พวกเขาได้คาดหวังไว้ตั้งแต่แรก การค้นพบซึ่งความจริงเหล่านี้ทำให้พันธะผูกพันกับงานของพวกเขาตกลง (D2) ซึ่งถ้าหากพวกเขาสามารถเอาชนะอุปสรรคขั้นนี้ไปได้ โดยผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน บุคคลเหล่านี้ส่วนใหญ่จะผ่านไปยังขั้น (D3) "ลึงเลสงสัย" คือมีความสามารถในการทำงานแล้วแต่เกิดความไม่มั่นใจว่าจะทำงานด้วยตนเองได้หรือไม่แม้ผู้บังคับบัญชาจะบอกว่าพวกเขามีความสามารถ แต่พวกเขาก็ไม่ค่อยมั่นใจเท่าไรนัก ความ

ไม่มั่นใจในความสามารถทำให้พันธะผูกพันกับงานไม่แน่นอน เปลี่ยนไปเปลี่ยนมาตั้งแต่ขั้นมีความกระตือรือร้น จนถึงเกิดความรู้สึกไม่มั่นคง ซึ่งหากได้รับการสนับสนุนอย่างถูกต้องจากผู้บังคับบัญชา บุคคลผู้ล้มลงเสียเหล่านี้ ก็กลายเป็นผู้ปฏิบัติงานที่เยี่ยม (Peak Performer) ซึ่งจะมีทั้งสมรรถภาพและพันธะผูกพันกับงานสูง (D4)

การตัดสินใจว่าจะเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำแบบใดกับระดับการพัฒนาของผู้ตามระดับใดนั้น เพียงแต่ให้ จำว่าผู้นำจะต้องทำหรือจะต้องให้ในสิ่งที่ผู้ตามไม่ทราบหรือไม่สามารถทำได้ด้วยตัวของพวกเขาเองในขณะนั้น เนื่องจากผู้ตามที่มีระดับการพัฒนาระดับ D1 นั้น พันธะผูกพันกับงานมีมาก แต่ยังขาดความรู้ความสามารถ ผู้นำ จึงจำเป็นต้องคอยควบคุมให้การขึ้นำโดยใกล้ชิด (แบบที่ ๑ ขึ้นำ) ผู้ตามที่มีระดับการพัฒนาระดับ D2 นั้น เป็นผู้ตามที่มีสมรรถภาพบ้างแล้วแต่มีพันธะผูกพันกับงานมีน้อย ผู้นำจึงจำเป็นต้องให้ทั้งการขึ้นำและให้ทั้งการสนับสนุน ด้วย (แบบที่ ๒ สั่งสอน) ผู้ตามที่มีระดับการพัฒนาระดับ D3 เป็นผู้ตามที่มีสมรรถภาพสูง แต่การมีพันธะผูกพันใน หน้าที่การงานมีแบบแปรปรวนไม่แน่นอน ผู้นำจึงต้องให้การสนับสนุนมากกว่าการขึ้นำ (แบบที่ ๓ สนับสนุน) ส่วน ผู้ตามที่มีระดับการพัฒนาระดับ ๔ เป็นผู้ตามที่มีสมรรถภาพสูง มีพันธะผูกพันต่องานสูงด้วย ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้อง ไปขึ้นำ และไม่จำเป็นต้องให้การช่วยเหลือสนับสนุนอะไรมากมาย (แบบที่ ๔ มอบหมาย)

จากบทความนี้ กล่าวโดยสรุปแล้ว หวังว่าผู้อ่านคงได้ทราบถึงแนวคิดและเนื้อหาเรื่องภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ ทราบถึงแบบของผู้นำ สามารถแบ่งกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องตามระดับการพัฒนา และเลือก แบบของผู้นำให้เหมาะสมตามสถานการณ์ได้ หวังว่าบทความนี้จะเป็นพื้นฐานความรู้และเป็นเครื่องที่ผู้อ่าน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีในแง่ของความเป็นผู้นำ มีคำกล่าวว่า “ไม่มี สิ่งใดที่ไม่เสมอภาคเท่ากับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคกับคนที่ไม่เสมอภาค ” ดังนั้นผู้นำจะต้องปฏิบัติให้แตกต่างกัน สำหรับคนที่แตกต่างกัน และในบางครั้งก็ต้องปฏิบัติให้แตกต่างกันแม้เป็นคนคนเดียวกัน เมื่อลูกน้องเปลี่ยนแปลง ผู้นำก็ต้องพลิกแพลงไปตามสถานการณ์

## บรรณานุกรม

The Ken Blanchard Companies. **Situational Leadership II The Article**, 2001, School, Squadron Officer School, Air University Maxwell Air Force Base