

บทที่ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วัตถุประสงค์ของภาวะผู้นำคือการทำให้กลุ่มมีผลการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่ใช่แต่เพียงผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานทั่วไป แต่เป็นผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าความคาดหวังด้วย นักทฤษฎีทางภาวะผู้นำจำนวนมากมีความเชื่อเช่นนี้

หนังสือของ บาส (Bass, 1985) ชื่อ "Leadership and Performance Beyond Expectations" ได้ก่อให้เกิดการศึกษาตามมาจำนวนมากเพื่อพิสูจน์ว่า ภาวะผู้นำจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหวังได้จริงหรือไม่? และถ้าจริง เป็นภาวะผู้นำแบบใด? บาส เสนอภาวะผู้นำสองแบบคือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำมอบหมายงานพร้อมทั้งเป้าหมายให้ผู้ตาม และระบุว่าผู้ตามจะได้รับผลตอบแทนจากการบรรลุเป้าหมายอย่างไรบ้าง โดยผู้นำจะให้ผลตอบแทนแก่ผู้ตามตามผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ ส่วนภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในด้านทัศนคติและความเชื่อจนทำให้ผู้ตามเกิดความตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มที่ อวลิโอและบาส (Avolio and Bass, 2004) เห็นว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีประสิทธิผลสูงในกรณีที่ผู้ตามมีความต้องการปัจจัยจูงใจจากภายนอกเช่นค่าตอบแทนหรือค่าชมเชยสูง ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ตามจนทำให้ผู้ตามยินดีเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อพันธกิจที่ยิ่งใหญ่กว่า อันจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหวังได้

แม้ว่าจะมีงานวิจัยหลายงานที่นำแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมาศึกษาแล้วพบว่า ทั้งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปฏิรูปต่างมีประสิทธิผลในการทำนายผลการปฏิบัติงาน ในการประมวลวิเคราะห์ (meta-analysis) ซึ่งให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงานในงานวิจัยที่วัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำโดยประเมินจากความคิดเห็นของผู้ประเมิน (Subjective Measures) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .50-.70) มีค่าสูงกว่าในงานวิจัยที่วัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำด้วยผลงานของทีม หรือวัดจากปริมาณผลงานที่ทำได้ (Objective Measures) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .17-.30) (Lowe, Kroek and Sivasubramaniam, 1996; Judge and Piccolo, 2004) จึงทำให้เกิดข้อสงสัยว่าการวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปฏิรูปโดยใช้มาตร

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ที่นำเสนอครั้งแรกโดยบาส (Bass, 1985) จะเป็นการสรุปประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่เกินกว่าความเป็นจริงหรือไม่

นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ต้องการค้นหาว่ายังมีภาวะผู้นำแบบอื่นอีกหรือไม่ที่สามารถนำผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อดูจากผลงานที่ปรากฏ โดยพบว่าภาวะผู้นำระดับ 5 ที่เสนอในงานวิจัยของคอลลินส์ (Collins, 2001) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเช่นกัน ภาวะผู้นำระดับ 5 ในงานวิจัยของ คอลลินส์ หมายถึงการที่ผู้นำมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะกระทำการใดๆ เพื่อให้บรรลุพันธกิจของกลุ่ม และใช้ผลของการกระทำที่มองเห็นได้เป็นเครื่องวัดความสำเร็จ ด้วยการเป็นผู้กล้าเผชิญหน้ากับข้อเท็จจริง เป็นคนสมถะ ทำในสิ่งที่ตนพูด ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกผู้ร่วมงานที่มีวิสัยทัศน์และค่านิยมสอดคล้องกับพันธกิจของกลุ่ม และทำงานโดยมุ่งให้มีความเห็นชอบร่วมกันแต่มีความถ่อมตนโดยไม่ถือว่าความสำเร็จที่กลุ่มได้มานั้นเป็นผลงานของตัวเอง การที่ คอลลินส์ เรียกภาวะผู้นำนี้ว่าภาวะผู้นำระดับ 5 มาจากแนวคิดว่าความสามารถของผู้บริหารแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งภาวะผู้นำระดับ 5 เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด

คอลลินส์ (Collins, 2001, p.21) แบ่งความสามารถของผู้บริหารในการทำงานกับกลุ่มออกเป็น 5 ระดับ ระดับที่ 1 คือบุคคลที่มีความสามารถสูง (Highly Capable Individual) หมายถึงบุคคลที่ใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และอุปนิสัยในการทำงานที่ดีช่วยสนับสนุนให้กลุ่มเกิดผลผลิต ระดับที่ 2 คือสมาชิกที่มีประโยชน์ต่อกลุ่ม (Contributing Team Member) หมายถึงบุคคลที่ใช้ความสามารถของตนช่วยสนับสนุนให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และทำงานร่วมกับผู้อื่นในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้จัดการบางคนอาจมีความสามารถเพียงระดับที่ 1 และ 2 เท่านั้น ส่วนระดับที่ 3 คือผู้จัดการที่มีความสามารถ (Competent Manager) หมายถึงบุคคลที่สามารถบริหารบุคลากรและทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังเป็นเพียงการทำงานได้สำเร็จตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ผู้นำระดับที่ 4 (Effective Leader) คือผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานตามวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเข้าใจ และสนับสนุนให้ผู้ตามทำงานให้ได้ผลสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป สำหรับภาวะผู้นำระดับที่ 5 (Level 5 Executive) คือผู้นำที่มีลักษณะอ่อนน้อมถ่อมตนและมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในการกระทำการใดๆ เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กรและรักษาความสำเร็จขององค์กรไว้ได้ในระยะยาว

จากการวิเคราะห์ ความหมายของภาวะผู้นำระดับ 4 ของ คอลลินส์ (Collins, 2001) เป็นความหมายที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของ อโวลิโอ และบาส (Avolio and Bass, 2004) ในด้านการนำด้วยวิสัยทัศน์และการกระตุ้นให้กลุ่มทำงานให้สูงกว่ามาตรฐาน ผู้นำแบบ

ปฏิรูปบางคนอาจมีภาวะผู้นำระดับ 5 ด้วยก็ได้ ความแตกต่างคือผู้นำระดับ 4 กระตุ้นให้ผู้ตามทำงานตามวิสัยทัศน์ของผู้นำ ในขณะที่ผู้นำระดับ 5 มุ่งปลูกฝังให้ผู้ตามมีวินัยในการทำงานและยึดมั่นอยู่กับพันธกิจขององค์กร ไม่ใช่อยู่กับตัวผู้นำ ผู้ตามจึงสามารถรักษาระดับผลการปฏิบัติงานไว้ได้แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงบุคคลในตำแหน่งผู้นำแล้วก็ตาม

งานวิจัยนี้จึงสนใจศึกษาประสิทธิผลของภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบนั้นคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และภาวะผู้นำระดับ 5 โดยดูจากผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ของทั้งทีม ด้วยเห็นว่าผลงานของทีมเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงประสิทธิผลของผู้นำและความสำเร็จขององค์กรได้ชัดเจนกว่าผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล แต่จากงานวิจัยที่ผ่านมา ยังไม่สามารถอธิบายได้ว่าภาวะผู้นำมีกลไกในการส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีมได้อย่างไร เป็นไปได้ว่าภาวะผู้นำส่งผลไปยังผู้ตามแต่ละคนโดยผ่านกระบวนการบางอย่างในการทำให้ผู้ตามแต่ละคนเชื่อและยอมรับในพันธกิจของกลุ่ม แต่ละคนจึงปฏิบัติงานของตนซึ่งนำไปสู่ผลงานของทั้งทีม

นักวิจัยหลายคนเชื่อว่าสิ่งที่ทำให้ผู้ตามยินดีเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อพันธกิจที่ยิ่งใหญ่กว่าเป็นการที่ผู้นำใช้อิทธิพลทางอารมณ์มากกว่าเหตุผล (Yukl, 2006, p.7) สำหรับการปฏิบัติงานในทีม หัวหน้าทีมเป็นผู้คอยดูแลให้คำแนะนำแก่ลูกน้อง มีปฏิสัมพันธ์กับลูกน้องเป็นรายวัน พฤติกรรมของหัวหน้าจึงมีผลต่อความรู้สึกของลูกน้อง ทำให้ลูกน้องรู้สึกผูกพันและปรารถนาจะทำงานให้หัวหน้า การที่ลูกน้องรู้สึกชอบพอ เชื่อและยอมรับในเป้าหมายของหัวหน้าจนมีความตั้งใจทุ่มเทความพยายามของตนเพื่อหัวหน้าเป็นการกระทำจากความปรารถนา ไม่ใช่ความรู้สึกว่าจำเป็นต้องทำ พฤติกรรมการทำงานจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการทำตามหน้าที่ของตน แต่รวมไปถึงการกระทำอื่นนอกเหนือหน้าที่เพื่อทำให้กลุ่มของตนที่หัวหน้าเป็นผู้นำอยู่ประสบความสำเร็จ ตรงกับแนวคิดเรื่องความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) ของ เมเยอร์และอัลเลน (Meyer and Allen, 1991) ความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าจึงหมายถึงการที่ลูกน้องผูกใจรักต่อผู้นำกลุ่มและมีความปรารถนาที่จะทำงานร่วมกับผู้นำกลุ่มเพื่อให้เป้าหมายของผู้นำประสบความสำเร็จ งานวิจัยนี้จึงเสนอว่า ภาวะผู้นำก่อให้เกิดความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าและความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีม กล่าวอีกลักษณะคือความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าเป็นตัวแปรสื่อระหว่างภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงานของทีม

ในการปฏิบัติงานระดับทีมย่อยในองค์กร หัวหน้าทีมทำหน้าที่เปรียบได้กับผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งยังมีผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายต่างๆขององค์กรอันส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงจึงมาในรูปแบบของการสนับสนุนจากองค์กร และการสนับสนุนจากองค์กรนี้ก็มีส่วนช่วยให้พนักงานทำงานได้ดี

ขึ้น การศึกษาของไอเซนเบอร์เกอร์ ฮันติงตัน ฮัททิสัน และโซวา (Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa, 1986) พบว่า ถ้าพนักงานเชื่อว่าองค์กรให้ความสำคัญกับงานที่เขาทำ คอยช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ เอาใจใส่ดูแลสภาพความเป็นอยู่และสภาพการทำงานของเขา รวมไปถึงมีกระบวนการยุติธรรมในระบบการให้รางวัล จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ต้องทำงานให้ดีขึ้น เพื่อตอบแทนสิ่งที่เขาได้รับจากองค์กร ไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ เรียกความเชื่อนี้ว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) และพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรและพฤติกรรมการปฏิบัติงานทั้งในหน้าที่และนอกเหนือหน้าที่ในระดับสูง (Rhoades and Eisenberger, 2002) เป็นไปได้ว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันอยากตอบแทนองค์กรด้วยการทำงานให้ดีขึ้น จึงมีกระบวนการส่งผลต่อการปฏิบัติงานคล้ายกับภาวะผู้นำในข้างต้น คือส่งผลผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรไปยังผลการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดที่กล่าวมาทำให้เห็นว่า ผู้นำในระดับหัวหน้ามีความใกล้ชิดกับพนักงานในการดูแลให้พนักงานทำงานได้ดี เป็นสิ่งที่มาจากตัวของผู้นำเอง จึงมีความผูกพันเกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องโดยตรง ในขณะที่การสนับสนุนจากองค์กรมาจากนโยบายการบริหารขององค์กร ความผูกพันที่เกิดขึ้นจึงมีต่อองค์กร ดังนั้น ทั้งภาวะผู้นำและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจึงส่งผลต่อความผูกพันด้านจิตใจต่างกัน แต่ทั้งสองกระบวนการก็ยังส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน (Becker, 1992; Becker, Billings, Eveleth and Gilbert, 1996) หากทั้งสองกระบวนการต่างส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานสูงทั้งคู่ ผลการปฏิบัติงานโดยรวมก็น่าจะสูงขึ้นด้วย

งานวิจัยนี้เลือกศึกษาเฉพาะความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) ตามแนวคิดของ เมเยอร์ และ อัลเลน (Meyer and Allen, 1991) เนื่องจากเห็นพ้องกับแนวคิดของ เมเยอร์ และ เฮอริสโควิช (Meyer and Herscovitch, 2001) ที่ว่า ความผูกพันด้านจิตใจเกิดจากอำนาจจูงใจที่เปิดโอกาสให้บุคคลแสดงพฤติกรรมหลากหลายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่คาดไว้ในขณะที่ความผูกพันเนื่องจากกลัวว่าจะสูญเสียสิ่งที่เป็นประโยชน์กับตน (Continuance Commitment) หรือความผูกพันอันเนื่องมาจากบรรทัดฐานของสังคมว่าต้องตอบแทน (Normative Commitment) อาจทำให้บุคคลนั้นแสดงเพียงพฤติกรรมเท่าที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเท่านั้น การศึกษาว่าความผูกพันด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อหรือไม่จะทำให้เข้าใจผลกระทบทางด้านจิตใจที่เกิดจากภาวะผู้นำและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และการศึกษาผลการปฏิบัติงานในระดับทีมจะทำให้เห็นภาพรวมของประสิทธิผลขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษากลไกการส่งผลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบ

ปฏิรูป และภาวะผู้นำระดับ 5 ไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมโดยมีความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าเป็นตัวแปรสื่อ และการส่งผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การไปยังผลการปฏิบัติงานของทีมโดยมีความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การเป็นตัวแปรสื่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการส่งผล-รับผลระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของทีม โดยมีความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าเป็นตัวแปรสื่อ และการส่งผล-รับผลระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การกับผลการปฏิบัติงานของทีม โดยมีความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การเป็นตัวแปรสื่อ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทราบความแตกต่างและประสิทธิผลของภาวะผู้นำ 3 แบบคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และภาวะผู้นำระดับ 5
2. ทราบกระบวนการทำงานของภาวะผู้นำและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีม
3. นำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในระดับหัวหน้า รวมถึงการพัฒนานโยบายการบริหารงานในองค์การเพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับหัวหน้าและองค์การในทางที่ทำให้ประสิทธิผลขององค์การสูงขึ้น

สมมติฐานในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแต่ละด้าน และผลรวมของภาวะผู้นำทั้งแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และภาวะผู้นำระดับ 5 ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้าไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม
2. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การไปยังผลการปฏิบัติงานของทีม

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากร คือ ทีมงานที่ทำงานบนเรือขนส่งสินค้าประเภทผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมเหลว ขนาดไม่เกิน 6000 Dead Weight Ton ที่เดินเรือในเขตน่านน้ำไทยและชายฝั่งประเทศใกล้เคียง จำนวน 101 ลำ จาก 12 บริษัทที่เป็นสมาชิกของสมาคมเจ้าของเรือไทย โดยเรือแต่ละลำคือ 1 ทีม ผู้ตอบแบบสอบถามคือพนักงานที่ปฏิบัติงานบนเรือในระดับเจ้าหน้าที่ซึ่งมีประมาณ 6-7 คนต่อเรือ 1 ลำ ส่วนนายเรือหรือกัปตันของเรือแต่ละลำที่ศึกษาและทีมผู้บริหารที่สำนักงานตอบแบบสอบถามเฉพาะส่วนที่เป็นผลการปฏิบัติงานของเรือ

ตัวแปรต้นในการศึกษาคั้งนี้มี 2 ตัวคือ

1. ภาวะผู้นำ ประกอบไปด้วย 3 ด้าน คือ

1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ตามแนวคิดเรื่องการให้รางวัลตามเงื่อนไข (Contingent Reward) ของ บาส และอโวลิโอ (Bass, 1985; Avolio and Bass, 2004)

1.2 ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของบาส และอโวลิโอ (Bass, 1985; Avolio and Bass, 2004)

1.3 ภาวะผู้นำระดับ 5 (Level 5 Leadership) ตามแนวคิดของ คอลลินส์ (Collins, 2001)

2. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support: POS) ตามแนวคิดของ ไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ (Eisenberger, et al., 1986)

ตัวแปรสื่อมี 2 ตัว ประกอบด้วย

1. ความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้า (Affective Commitment to Leader) พัฒนาจากแนวคิดเรื่องความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรของ เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer and Allen, 1991)

2. ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร (Affective Commitment to Organization) ตามแนวคิดของ เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer and Allen, 1991)

สำหรับตัวแปรตามในการศึกษาครั้งนี้มี 1 ตัวคือ ผลการปฏิบัติงานของทีม ซึ่งเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานของทีมเรือโดยอ้างอิงคู่มือมาตรฐานการตรวจเรือ (Vessel Inspection Questionnaires, 2007) ของสถาบัน OCIMF (The Oil Companies International Marine Forum) และปรับปรุงจากกรณีการวัดผลการปฏิบัติงานของเรือที่ใช้อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเรือขนส่งสินค้าประเภทผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมเหลวที่เดินเรือในเขตน่านน้ำไทยและชายฝั่งประเทศใกล้เคียง

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง การที่ผู้นำมอบหมายงานพร้อมทั้งเป้าหมายให้ผู้ตาม และระบุว่า การปฏิบัติได้บรรลุเป้าหมายจะส่งผลตอบแทนแก่ผู้ตามอย่างไร โดยผู้นำให้ผลตอบแทนแก่ผู้ตามตามผลการปฏิบัติงานที่ทำได้

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป หมายถึง การที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในด้านทัศนคติและความเชื่อจนทำให้ผู้ตามเกิดความตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างเต็มใจในการทำงานอย่างมีคุณธรรมให้บรรลุเป้าหมายเพื่อประโยชน์ของกลุ่มและสังคมภายนอกที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลด้วยอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามชื่นชม เคารพนับถือ และไว้วางใจในตัวผู้นำ จนทำให้ผู้ตามพยายามเลียนแบบ ผู้นำคำนึงถึงความต้องการของผู้ตามอยู่เหนือความต้องการของตนเองและแสดงความรับผิดชอบต่องานร่วมกับผู้ตาม ผู้นำมีความยึดมั่นสม่่าเสมอในคุณธรรมและจริยธรรม

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสร้างแรงจูงใจต่อคนรอบข้างด้วยการสร้างความหมายและความท้าทายในงานที่ผู้ตามนั้นต้องทำ ผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณของตัวบุคคลและของทีมด้วยการสนับสนุนให้ผู้ตามมองเห็นวิสัยทัศน์ที่ดีและนำไปหาได้ด้วยตนเอง ผู้ตามจะมีความหวัง ความกระตือรือร้นและมองโลกในแง่ดี

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความพยายามในการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ด้วยการตั้งคำถามต่อสมมติฐานต่างๆ มองปัญหาในมุมมองที่แตกต่างออกไป และสามารถจัดการกับสถานการณ์เดิมๆ ด้วยวิธีการใหม่ๆ ได้

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปด้านการคำนึงถึงจิตใจเป็นรายบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำตระหนักถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลในเรื่องของความจำเป็นและความปรารถนา และใส่ใจต่อการเติบโตทางความคิดและความสามารถของผู้ตามด้วยการกระทำตนเป็นผู้ฝึกสอน (coach) หรือพี่เลี้ยง (mentor)

ภาวะผู้นำระดับ 5 หมายถึง การที่ผู้นำมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะกระทำการใดๆ เพื่อให้บรรลุพันธกิจของกลุ่ม และใช้ผลของการกระทำที่มองเห็นได้เป็นเครื่องวัดความสำเร็จ ด้วยการเป็นผู้กล้าเผชิญหน้ากับข้อเท็จจริง เป็นคนสมถะ ทำในสิ่งที่พูด เลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน และทำงานโดยมุ่งให้มีความเห็นชอบร่วมกันแต่มีความถ่อมตนโดยไม่ถือว่าความสำเร็จนั้นเป็นของตัวเอง

ความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้า หมายถึง การผูกใจรักต่อผู้นำกลุ่มและมีความปรารถนาที่จะทำงานร่วมกับผู้นำกลุ่มเพื่อให้เป้าหมายของผู้นำประสบความสำเร็จ

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ถึงความใส่ใจจากองค์กรในเรื่องความเป็นอยู่และสภาพการทำงานของเขา การให้คุณค่าต่องานและต่อความพยายามของเขา รวมถึงปฏิบัติต่อเขาอย่างยุติธรรม

ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร หมายถึง การผูกใจรักกับองค์กรและมีความปรารถนาที่จะอยู่เป็นสมาชิกเพื่อปฏิบัติงานอันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ผลการปฏิบัติงานของทีม คือ ผลงานที่ทีมเรือทำได้เทียบกับเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ มีเกณฑ์การวัดผลเป็นเดือนๆ ในแต่ละเดือนบริษัทเป็นผู้กำหนดจำนวนเที่ยวและนัดหมายเวลา รับ-ส่งสินค้าของเรือแต่ละลำ โดยเรือทุกลำมีคะแนนเริ่มต้นที่ 100% เรือที่ทำงานได้ครบจำนวนเที่ยวและตรงตามเวลา รับ-ส่งสินค้าที่บริษัทกำหนดจะได้รับคะแนนผลการปฏิบัติงาน 100% คะแนนผลการปฏิบัติงานของทีมเรือลดลงตามเวลาที่เรือเสียไปในกรณีที่เรือต้องจอดเพื่อซ่อมฉุกเฉิน และการที่เรือผิดเวลานัดหมายอันเนื่องมาจากความบกพร่องในการปฏิบัติหน้าที่และความประมาทเดินเลี้ยวของคนประจำเรือ ซึ่งไม่ใช่สาเหตุจากปัจจัยภายนอก (เช่น คลื่นลมในทะเล การขอเลื่อนเวลา รับ-ส่งสินค้าโดยท่าเรือ เป็นต้น)

ภาพที่ 1.1
กรอบแนวคิดในการวิจัย

