

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค กับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า และรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สรุปและนำเสนอสาระสำคัญตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 คุณสมบัติของผู้นำ
 - 1.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
 - 1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค
 - 2.1 ความหมายของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค
 - 2.2 แนวคิดพื้นฐานของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค
 - 2.3 ความสำคัญของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค
 - 2.4 องค์ประกอบความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค
 - 2.5 การแบ่งประเภทของบุคคลลักษณะต่างๆ ตามแนวคิดความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค
 - 2.6 ประเภทของอุปสรรคและความยากลำบากในชีวิต
 - 2.7 เทคนิคการพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค
3. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในอาชีพ
 - 3.1 ความหมายของอาชีพ
 - 3.2 แนวคิดทฤษฎีความสำเร็จในอาชีพ
 - 3.3 ลักษณะของบุคคลที่ประสบความสำเร็จ
 - 3.4 การวัดความสำเร็จในอาชีพ

4. ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ และ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค กับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเหตุผลในการตั้งสมมติฐาน

- 4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำ
- 4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค
- 4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในอาชีพ
- 4.4 เหตุผลในการตั้งสมมติฐาน

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ต่างๆ กันหลายทฤษฎี ดังนี้

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

โดยทั่วไปนักวิชาการมักจะถือว่า “ผู้นำ” (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) ส่วน “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้น เป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ ดังนั้น การจะเข้าใจความหมายของ “ผู้นำ” มักจะไม่ใช่ปัญหามากนัก ทั้งนี้เพราะจะรู้ว่าใครเป็นผู้นำนั้น มักจะพิจารณาจากตำแหน่ง (Position) ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าว

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) นั้นเป็นเรื่องยาก แต่อย่างไรก็ตาม นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเอาไว้ต่างๆ กันหลายทฤษฎี ดังนี้

แดเนต และ ฮัทธ (Dannette and Hough, 1992, p.149) ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบกว้างๆ ไว้ว่าหมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการใช้อิทธิพลเพื่อเป้าหมายของงานและกลยุทธ์ของกลุ่มในองค์การ การมีอิทธิพลต่อคนในองค์การเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมาย มีอิทธิพลต่อการดูแลรักษากลุ่มในองค์การและอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ

กริฟฟิน (Griffin, 1996, p. 504) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า การไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคนทีนำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

เฮอร์เชย์ และ แบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1996, p. 191) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ความพร้อมของผู้ตามที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำในรูปแบบของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนไปด้วย

นอกจากนี้นักวิชาการของไทยได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, น. 36) ภาวะผู้นำคือ คุณสมบัติส่วนตัวเฉพาะของผู้นำที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรมความสามารถในการบริหารและควมมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น. 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

นิตย สัมมาพันธ์ (2546, น. 31) ภาวะผู้นำคือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดขับเคลื่อนของกลุ่มคนและระบบองค์การ ไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

จากการให้ความหมายของภาวะผู้นำต่าง ๆ ข้างต้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้กระทำในสิ่งที่ต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

1.2 คุณสมบัติของผู้นำ

ในการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมนั้น มนุษย์ไม่ว่าจะมีสมบัติของผู้นำกันได้ทุกคน มีเพียงบางคนเท่านั้นที่สามารถจะเป็นผู้นำได้ ผู้นำจึงมีคุณสมบัติบางอย่างที่คนอื่นไม่มี จึงมีนักวิชาการได้รวบรวมคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำทั้งทางด้านกายภาพและจิตใจที่ผู้นำพึงมี ดังต่อไปนี้

สมิธ และ แพ็กกี (Smith & Puckey อ้างใน พรพนทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ 2531, น.17-18) ได้สรุปคุณสมบัติที่ดีของผู้นำไว้ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน (Intelligence) ผู้นำสามารถควบคุมการทำงานให้เกิดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดอรรถประโยชน์
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – Confidence) ผู้นำควรมีความมั่นใจ เมื่อสั่งงานไม่เกิดความโลเล และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ใคร่ครวญในการตัดสินใจอย่างถี่ถ้วน
3. มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ (Good Decision Making) ผู้นำควรกล้าตัดสินใจ ปัญหาต่างๆ ได้อย่างเด็ดขาด และกล้าผจญผลดีและผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจนั้น
4. มีกำลังใจเข้มแข็ง (Strong will Power) ผู้นำควรมีจิตใจที่เข้มแข็งต่องานที่ตั้งใจทำไม่ทอดทิ้ง เมื่อล้มแล้วสามารถลุกขึ้นยืนหยัดใหม่ได้ด้วยตนเอง

5. มีปฏิภาณไหวพริบ (Impulsive) ผู้นำสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างฉับไว รู้วิธีได้ตอบสนองการณ์ต่างๆ อย่างทันท่วงทีและถูกต้อง

6. มีความรอบรู้ (Well – Rounded) ผู้นำควรมีความสนใจในสถานการณ์รอบด้าน และมีวิญญานใฝ่รู้สิ่งรอบตัวอยู่เสมอ และต้องมีใจกว้าง

7. มีความรับผิดชอบและตื่นตัวอยู่เสมอ (Responsibility and Well Alert) ผู้นำควรมีความรับผิดชอบสูงต่องานในหน้าที่ และตื่นตัวต่อสภาพการณ์รอบด้านเสมอ

8. มีความสุภาพ เมตตา กรุณา และเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา (Generous Kind and Sympathy) ผู้นำควรมีความสุภาพทางกาย วาจา เอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้ความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและครอบครัวของเขา

9. มีความซื่อสัตย์และความยุติธรรม (Loyalty and Justice) ผู้นำต้องให้ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความถูกต้องและความผิดกับผู้ปฏิบัติงานเท่าเทียมกัน ไม่ลำเอียงเห็นแก่หน้าเฉพาะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

10. มีความสามารถที่จะสอนคนอื่นได้ (Good Instructor) ผู้นำควรรู้วิธีมอบงานให้คนอื่นทำ และมีความสามารถอธิบายวิธีการทำงานให้คนอื่นทำได้ด้วย

11. มีศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน (Faith) ผู้นำควรให้ความไว้วางใจและศรัทธาต่อผู้ร่วมงาน และผู้นำต้องรักและศรัทธาในหน้าที่ของตนก่อน จึงจะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้

12. มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) ผู้นำไม่ควรใช้เฉพาะพระเดช แต่ต้องมีอารมณ์ขันสอดแทรกพอเหมาะ เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์และทำให้ไม่เกิดความเครียดในการทำงาน

นอกจากนี้ รัศมี ภิบาลแทน (2537, น. 40–47) ได้เสนอคุณสมบัติของผู้นำไว้ โดยพิจารณาความหมายจากคำว่า LEADERSHIP ดังนี้

1. L = Love คือ มีความรักในหน้าที่ รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความยุติธรรม รักความก้าวหน้า

2. E = Education and Experience คือ มีการศึกษาดี มีประสบการณ์ เป็นแบบอย่างได้ หรือเป็นได้ทั้งในฐานะผู้นำและเป็นครูคนอื่น

3. A = Adaptability คือ มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมได้ รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

4. D = Decisiveness คือ มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง

5. E = Enthusiasm คือ มีความกระตือรือร้น ตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง และสามารถชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างจริงจังได้ด้วย

6. R = Responsibility คือ มีความรับผิดชอบในส่วนของตนและผู้อื่นที่ได้ทำลงไปไม่
 ปัดความรับผิดชอบ และรวมถึงความรับผิดชอบที่เกิดจากการสั่งงานที่มีความเสี่ยง (risk) หรือ
 ตัดสินใจอย่างรีบด่วน

7. S = Sacrifice and Sincerity คือ มีความเสียสละและอุทิศผลประโยชน์ส่วนตัว
 เพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วยความจริงใจ

8. H = Harmony คือ มีความนุ่มนวลโอนอ่อนผ่อนปรน ก่อให้เกิดความรักสามัคคี
 และอาจหมายถึงการถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะด้วย

9. I = Intellectual Capacity คือ มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน ทัน
 เหตุการณ์

10. P = Persuasiveness คือ มีความสามารถในการจูงใจคน
 ตามที่กล่าวมานี้ คุณสมบัติต่างๆ ที่ผู้นำพึงมีสามารถสรุปเป็นลักษณะใหญ่ๆ ได้
 4 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะทางสติปัญญา คือ มีความรู้ความสามารถ มีไหวพริบสามารถ
 วินิจฉัยปัญหาต่างๆ ได้อย่างเฉียบแหลมและทันทั่วทั้งที่

2. ลักษณะทางอุปนิสัย คือ มีพฤติกรรมทางจริยธรรมอันดี เช่น ความซื่อสัตย์
 ความอ่อนโยน ความมีสัจจะ ความรับผิดชอบ และความไม่เห็นแก่ตัว เป็นต้น

3. ลักษณะทางอารมณ์ คือ สามารถบังคับหรือควบคุมอารมณ์และบทบาทของการ
 เป็นผู้นำได้ เมื่อควบคุมตัวเองเป็นแบบอย่างที่ดีได้ ก็เป็นเหตุให้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ง่าย

4. ลักษณะทางร่างกาย คือ มีบุคลิกภาพทางกายดี สุขภาพแข็งแรง มีพลังศักยภาพ
 ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และภาวะร่างกายที่ดีย่อมแสดงออกซึ่งบุคลิกภาพของการ
 เป็นผู้นำให้เด่นชัดมากยิ่งขึ้น

1.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำมีหน้าที่ในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน เพื่อให้งาน
 สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และตรงตามนโยบายที่กำหนดไว้ ดังนั้น
 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารงานเกิดความสัมฤทธิ์ผล

นอกจากนี้ผู้นำต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานความร่วมมือในการทำงานให้
 บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งบทบาทของผู้นำจะต้องประกอบด้วย

1. การระดมความร่วมมือ (Integration)

2. การประสานประชาสัมพันธ์ (Communication)
3. การเน้นหนักในเรื่องของผลผลิต (Production Emphasis)
4. การเป็นตัวแทนของกลุ่ม (Representation)
5. การแสดงออกถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม (Fraternization)
6. ความสามารถในการจัดองค์การ (Organization)
7. การติดตามประเมินผลและการให้รางวัล (Evaluation)
8. การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiation)
9. ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่น (Domination)

จึงกล่าวได้ว่า บทบาทของผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการรวมกลุ่ม และจูงใจคนไปสู่เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง อันเป็นเรื่องของการปฏิบัติการเพื่อก่อให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน และการเสริมสร้างความก้าวหน้าขององค์การ หรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้นำยังมีหน้าที่ในการบริหารคน วัสดุ และสิ่งแวดล้อมทางการบริหาร เพื่อให้การทำงานบรรลุผล และให้มีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ ซึ่งได้มีผู้ศึกษาแยกเป็นบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำไว้ 2 ลักษณะ (Crutchfield & Ballchy, 1948, p. 420 - 453) คือ

1. หน้าที่หลัก (Primary Function)

1.1 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร (Executive) และเป็นผู้ประสานงานกลุ่ม โดยมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ อาจจะเป็นผู้ตัดสินใจและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ได้ แต่ก็มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงาน

1.2 ผู้ทำหน้าที่วางแผน (Planner) เป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินสถานการณ์ในภายหน้าว่า หากมีปัญหาแล้วจะแก้ปัญหานั้นอย่างไร แล้วเตรียมแผนการไว้ล่วงหน้า อาจจะเป็นแผนระยะสั้นหรือยาวก็ได้ จะวางแผนคนเดียวหรือคนอื่นช่วยคิดก็ได้

1.3 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker) การวางนโยบายอาจจะมีผู้ร่วมแสดงความคิดเห็น โดยสมาชิกในกลุ่มร่วมกันวางนโยบาย หรือผู้นำวางนโยบายเพียงคนเดียว ในกรณีหลังนี้จะเกิดขึ้นกับผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ นอกจากนี้ ในฐานะที่ผู้นำเป็นตัวแทนกลุ่มในการติดต่อภายนอก ในนามของกลุ่มและทำหน้าที่ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม จัดความสัมพันธ์ระหว่างคนในกลุ่ม รวมทั้งการลงโทษและการให้รางวัล สิทธิดังกล่าวนี้ จึงทำให้สามารถควบคุมกลุ่มและกำหนดนโยบายได้

2. หน้าที่รอง (Secondary Function)

2.1 ทำหน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (Example)

2.2 ทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbol of The Group)

ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นบุคคลที่ได้ดำรงตำแหน่งนี้เป็นเวลานาน

2.3 ทำหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่ม รับผิดชอบในเมื่อเกิดปัญหา หรือสมาชิกต้องการให้ช่วยตัดสินใจ

2.4 ผู้นำทำหน้าที่เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิก (Ideologist) เป็นที่เคารพยกย่องในด้านคุณค่าต่างๆ และทุกคนก็ให้ความเชื่อฟังในตัวผู้นำ

2.5 ผู้นำมีบทบาทที่บุคคลอื่นต้องการจะเอาเยี่ยงอย่าง

2.6 ผู้นำทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและรับฟัง พร้อมทั้งช่วยขจัดปัญหา คล้ายกับที่รองรับอารมณ์ความรู้สึกและความโศกเศร้าของผู้อื่น ทั้งนี้เพื่อความคงอยู่ต่อไปของกลุ่มนั่นเอง

1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น มีนักวิชาการและนักทฤษฎีได้พยายามศึกษาวิเคราะห์และวางแนวทางไว้หลายทฤษฎีด้วยกัน พอจะสรุปได้เป็นกลุ่มใหญ่ 3 กลุ่ม คือ

- 1.ทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Theories)
- 2.ทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Behavioral Theories)
- 3.ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories of Leadership)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำกลุ่มนี้พยายามอธิบายถึงคุณลักษณะและลักษณะที่มีอยู่อย่างถาวร อันเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีอยู่ในตัวและติดตัวอยู่เสมอ ไม่ว่าจะอยู่ในสภาวะหรือสังคมใดนั้น ผู้นำจะต้องแสดงลักษณะของความเป็นผู้นำออกมาได้ ไม่ว่าจะเป็นลักษณะทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ ทักษะและความสามารถ ลักษณะเด่นทางสังคม

คุณลักษณะเฉพาะดังกล่าวจะมีลักษณะร่วมทางบุคลิกภาพ (Common Personal Characteristics) ซึ่ง Brown และ Monberg ได้พยายามค้นหาถึงลักษณะร่วมของภาวะผู้นำ และได้สรุปถึงองค์ประกอบของความเป็นผู้นำออกเป็น 5 ด้าน ตามตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1
แสดงองค์ประกอบของความเป็นผู้นำ

ประเภทลักษณะของผู้นำ	ประเด็นที่สนใจศึกษา
1. บุคลิกลักษณะทางกายภาพ	1. อายุ ความสูง รูปร่าง ลักษณะทางกายภาพ
2. พื้นฐานทางสังคม	2. ภูมิฐานะ การศึกษา สถานภาพ
3. บุคลิกลักษณะทางจิตใจและทักษะทางปัญญา	3. ระดับเชาว์ปัญญา ความเชื่อมั่น ความคิดริเริ่ม การเปิดใจกว้าง
4. แรงจูงใจในการทำงาน	4. ความต้องการประสบความสำเร็จ
5. การสังคม	5. ความอดทน ความต้องการอำนาจ

ที่มา : Warren B. Brown & Dennis J. Monberg , Organization Theory and Management : A Macro Approach (New York : John Wiley & Sons , 1980) p.476.

ในปัจจุบันมีผลการวิจัยที่ช่วยแยกแยะลักษณะเด่นของผู้นำได้ดีขึ้น ดังที่ D.W.Bray กับ R.J. Campbdeil และ D.L.Grant ได้เผยแพร่ผลงานวิจัยในบริษัท AT&T ใน ค.ศ.1974 ซึ่งสรุปได้ว่าบรรดาผู้นำที่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมักจะมีลักษณะเด่น เช่น พุดเก่ง ฟังเก่ง มีมนุษยสัมพันธ์ มีความต้องการหรือมีแรงจูงใจในความก้าวหน้า มีพลังด้านความกดดัน มีความอดทนต่อความไม่แน่นอน มีความคิดสร้างสรรค์

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Behavioral Theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำกลุ่มนี้มุ่งเน้นศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ มีผู้วิจัยกันอย่างกว้างขวางทำให้เกิดทฤษฎีต่าง ๆ มากมายได้แก่

2.1 ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ (System 4 Management)

ลิเคิร์ท (Likert, 1961) ได้เสนอแนวคิดการบริหารองค์การแบบใหม่ (New Patterns of Management) และสรุปลักษณะการบริหารออกเป็น 4 รูปแบบคือ

รูปแบบที่ 1 ระบบเผด็จการเอาเปรียบ (Exploitive authoritative) ผู้นำแบบนี้จะเข้มงวดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารงานขาดความเชื่อใจและความไว้วางใจกัน ใช้กระบวนการสื่อสารน้อย จะใช้การข่มขู่และลงโทษ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของผู้นำ

รูปแบบที่ 2 ระบบเผด็จการแบบพระเดชพระคุณ (Benevolent authoritative) ผู้นำยังเป็นผู้ตัดสินใจอยู่ อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจได้บ้างแต่ต้องอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของผู้บริหารใช้กระบวนการสื่อสารน้อย การจูงใจใช้รางวัลและการลงโทษ

รูปแบบที่ 3 ระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้นำมีความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา จะรับฟังความคิดเห็นแต่ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย การจูงใจจะให้รางวัลและทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการลงโทษในบางครั้ง

รูปแบบที่ 4 ระบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อถือและไว้วางใจกัน มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขององค์การ ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานค่อนข้างสูง ระบบมีส่วนร่วมนี้เป็นระบบที่ลิเคิร์ทให้การสนับสนุนมากที่สุด

2.2 ทฤษฎีผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies)

ลิเคิร์ท และคณะ (Rensis Likert et.al, 1962 quoted in Dessler, 2001, p. 302) แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษารูปแบบผู้นำ โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบคือ

2.2.1 รูปแบบผู้นำแบบเน้นคน (Employee-oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะทำงานโดยให้ความสนใจในตัวผู้ปฏิบัติงาน จะให้ความสนใจต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มุ่งเน้นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล

2.2.2 รูปแบบผู้นำแบบเน้นงาน (Job-oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งทำงานโดยเน้นที่ใช้ระบบการควบคุมงาน สร้างกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการทำงาน และมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

ลิเคิร์ทสรุปว่า รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นคือผู้นำที่ให้ความสนใจกับผู้ปฏิบัติงาน และพยายามสร้างทีมงานเพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

2.3 ทฤษฎีผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies)

มหาวิทยาลัยโอไฮโอได้ทำการวิจัยพฤติกรรมของผู้นำโดยพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) และพบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ 2 ปัจจัยคือ (Ralph Stogdill and A.E.Koons, 1965 quoted in Desster, 2001, p. 300)

2.3.1 ปัจจัยมุ่งคน (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่เน้นเรื่องความไว้วางใจต่อกัน เคารพซึ่งกันและกัน ให้การสนับสนุน มีมิตรภาพ

2.3.2 ปัจจัยมุ่งงาน (Initiating structure) ผู้นำแบบนี้นับว่าการจัดระบบการทำงานระบบบทบาทที่ชัดเจนของผู้ปฏิบัติงาน จัดวางรูปแบบการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยสนใจใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid)

2.4 ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory)

เบรคและมูทอล (Blake and Mouton, 1964) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 มิติ คือ เน้นงาน (Concern for Production) และเน้นคน (Concern for People)

การเน้นงาน (Concern for Production) หมายถึง การเน้นผลสำเร็จของงาน เช่น จำนวนชิ้นงาน เวลาที่ใช้ในการทำงานให้ได้ตามกำหนด การค้นพบแนวทางหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ช่วยให้องค์การเติบโตหรือพัฒนา และการใส่ใจในกระบวนการและขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่องค์การต้องการ

การเน้นคน (Concern for People) หมายถึง การเน้นให้คนทำงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จ โดยอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกันไม่ใช่โดยอำนาจบังคับ เน้นการสร้างและรักษาสภาพการทำงานที่ดี มีการให้เงินเดือนและสิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ให้ความมั่นคงในการทำงาน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

ภาพที่ 2.1

แสดงรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหาร

9	1,9							9,9
8	ผู้นำแบบเน้นคน						ผู้นำแบบทีมงาน	
7								
6				ผู้นำแบบประนีประนอม				
5					5,5			
4								
3								
2	ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย						ผู้นำแบบเน้นงาน	
1	1,1							9,1

ที่มา Robert R. Blake and Jane S. Mouton , The Managerial Grid Key Orientations for Achieving Production Through People. (New York : McGraw-Hill, 1986,P.10)

เบรคและมูทอล ได้เสนอรูปแบบของผู้นำตามภาพ โดยแกนนอนแสดงความสนใจเรื่องงาน แกนตั้งแสดงความสนใจตัวบุคคล แต่ละแกนแบ่งออกเป็น 9 ช่วง (A Nine – Point Scale of Concern) ต่อเนื่องกัน ตัวเลข 1 แสดงความสนใจในระดับน้อยสุด ตัวเลข 9 แสดงความสนใจในระดับมากที่สุด ทฤษฎีแสดงให้เห็นรูปแบบพฤติกรรมหลักของผู้นำ 5 รูปแบบ ดังนี้

2.4.1. ผู้นำแบบ 9.1 หรือแบบเน้นงาน (Authority Obedience)

ผู้นำจะสนใจความต้องการขององค์การในระดับสูงแต่สนใจความต้องการของคนในระดับต่ำ มีความเชื่อตามแนวทฤษฎีเอกซ์ (Theory X) ที่มองว่าคนไม่รับผิดชอบ ไม่ชอบทำงาน คนจะทำงานก็อยู่เพื่อการแผ่นดิน

รูปแบบการบังคับบัญชาจะเน้นผลงานเป็นหลัก สนใจเป้าหมายขององค์การ มองว่าคนและองค์การมีเป้าหมายต่างกัน จึงเพิกเฉยต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งเข้มงวดต่อวิธีการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัดเน้นความสำเร็จ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ความสนใจต่อการตัดสินใจหรือการตัดสินใจต่างๆ ด้วยตนเอง พร้อมต่อสู้เพื่อความคิดและทัศนคติของตนมากกว่าจะปรับความคิดของตนตามสถานการณ์ที่เป็นจริง

ผู้นำประเภทนี้จะมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของตน และองค์การ มองว่าการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ผู้นำจะวางกฎระเบียบในการปฏิบัติ ตลอดจนมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

2.4.2. ผู้นำแบบ 1.9 หรือแบบเน้นคน (Country Club Management)

ผู้นำจะสนใจความต้องการขององค์การในระดับต่ำ แต่สนใจความต้องการของคนในระดับสูง

ผู้นำประเภทนี้มองว่าควรช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เนื่องจากมีความรู้และทักษะในการทำงานมากกว่า จึงแสดงวิธีการทำงาน ไม่ใช่เพียงแต่สั่งให้ทำอย่างเดียว จะให้ความอบอุ่น และความเข้าใจด้วย โดยหวังได้รับความจงรักภักดีตอบแทน จะชักชวนให้ทำงานและจะช่วยเหลือเมื่อเกิดข้อผิดพลาด มองว่าคนต้องการทำในสิ่งที่ถูกต้องและเรียนรู้ที่จะแก้ไขตนเอง ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะเป็นมิตร น่ารัก ต้องการการยอมรับจึงทำตามความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง

2.4.3. ผู้นำแบบ 1.1 หรือแบบปล้นปลโย (Impoverished Management)

ผู้นำสนใจความต้องการขององค์การและคนในระดับต่ำ พบมากในองค์การราชการ ผู้นำประเภทนี้ไม่ชอบรับภาระไม่ว่าเรื่องใด อีกทั้งไม่สนใจความขัดแย้งระหว่างความต้องการของคนและองค์การ สนใจแต่ความต้องการของตนเอง ทำงานเพียงเพื่อให้คงอยู่ในองค์การ เพื่อให้

ได้รับค่าจ้างและบำเหน็จเมื่อเกษียณ จะพยายามรับผิดชอบให้น้อยที่สุดโดยจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน

ผู้นำประเภทนี้จะทำแต่งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาเอง เมื่อมีข้อสงสัยในการทำงานจะถามผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเป็นผู้บอกว่าต้องปฏิบัติอย่างไร

2.4.4. ผู้นำแบบ 5.5 หรือแบบประนีประนอม (Middle of The Road Management)

ผู้นำจะสนใจความต้องการขององค์การและคนในระดับปานกลาง เมื่อเป้าหมายขององค์การและความต้องการของคนขัดแย้งกัน จะใช้การประนีประนอมเพื่อให้ได้งานโดยที่คนไม่เดือดร้อน

ผู้นำประเภทนี้มองว่าเป้าหมายขององค์การมีความสำคัญเป็นอันดับแรก และการทำให้คนพึงพอใจพร้อมทั้งรู้สึกมั่นคงถือเป็นเป้าหมายอีกประการหนึ่ง จึงรักษาสอดคล้องระหว่างสองฝ่าย โดยการตั้งเป้าหมายการผลิตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จ แต่เป้าหมายไม่ตายตัวเท่าแบบเน้นงาน แต่จะเป็นเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงได้ตามคนไม่ยอมรับ

2.4.5. ผู้นำแบบ 9.9 หรือแบบทีมงาน (Team Management)

ผู้นำแบบทีมจะสนใจความต้องการขององค์การและคนในระดับสูง มองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ เชื่อว่าความต้องการขององค์การและคนไม่ขัดแย้งกัน อีกทั้งสามารถประสานเข้ากันได้

การบังคับบัญชาแบบทีมงานเกิดจากการประสานความพยายามของบุคคลที่ทุ่มเทให้องค์การ ทำให้ผลงานขององค์การดีขึ้น ขณะเดียวกันคนเติบโตและพัฒนา เน้นการใช้ทักษะและสติปัญญาของบุคคลเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดของงาน การบังคับบัญชาแบบนี้จะสร้างการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดผลงาน ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนขวัญและกำลังใจในการทำงานระดับสูง

ผู้นำแบบทีมงานเชื่อว่าเมื่อบุคคลตระหนักถึงความต้องการขององค์การและผลประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจสั่งการและควบคุมให้เชื่อฟัง แต่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานโดยให้รู้จักควบคุมตนเองและรู้สึกผูกพันกับงาน ผู้นำจะเป็นผู้แก้ปัญหา ให้คำแนะนำ ให้มุมมองและแนวทางในการทำงาน ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ ผู้นำประเภทนี้จะอุทิศตนให้กับงานและมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นบนพื้นฐานของความเคารพและไว้วางใจ ไม่ตัดสินใจจากความเชื่อของตัวเอง แต่ตัดสินใจจากการหาทางแก้ไขปัญหาคือดีที่สุด ผู้นำแบบนี้จะเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม

ในปี 1991 เบรคและแมคเคนซี (Blake and McCauley, 1991, อ้างใน วิไลพร คัมภีรา
รักษ์, 2542 : 28-29) เสนอมิติแรงจูงใจ (Motivation) ซึ่งอธิบายสาเหตุของพฤติกรรมผู้นำเข้าไปอีก
1 มิติ นอกเหนือจากมิติเน้นงานและเน้นคน แรงจูงใจดังกล่าวประกอบด้วยแรงจูงใจทางบวกและ
แรงจูงใจทางลบ ดังนี้

ตารางที่ 2.2

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจทางบวก และแรงจูงใจทางลบ

รูปแบบภาวะผู้นำ	แรงจูงใจทางบวก	แรงจูงใจทางลบ
แบบ (9,1) หรือ แบบเน้นงาน	ต้องการที่จะควบคุม แสดงอำนาจและครอบงำ	กลัวความล้มเหลว
แบบ (1,9) หรือ แบบเน้นคน	ต้องการที่จะทำให้ทุกคนพอใจ	กลัวการถูกปฏิเสธ
แบบ (1,1) หรือ แบบปล่อยปละละเลย	ต้องการที่จะไม่เอาตัวเองเข้าไป เกี่ยวข้องกับน้อยที่สุด	กลัวการสิ้นสุด กลัวการพินาศภาพการเป็น สมาชิกขององค์กร
แบบ (5,5) หรือ แบบประนีประนอม	ต้องการให้กลุ่มมองว่าตนเป็น ส่วนหนึ่งของกลุ่ม	กลัวการตกอยู่ในภาวะต่ำต้อย
แบบ (9,9) หรือ แบบทีมงาน	ต้องการที่จะให้ความช่วยเหลือ แก่ทุกคนในเรื่องงาน และ ปรารถนาที่จะทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จโดยให้คน อื่นมีส่วนร่วม	กลัวความเห็นแก่ตัวของตนเอง หรือสมาชิกกลุ่ม

สรุปได้ว่า แรงจูงใจทางบวก คือ ความรู้สึกที่อยากให้อะไรเป็นไปตามความต้องการหรือนำพึงพอใจ ขณะที่แรงจูงใจทางลบ คือ ความกลัวที่จะเผชิญในสิ่งที่ไม่ต้องการ เมื่อ
บุคคลต้องเผชิญหรือความหวาดกลัว

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories of Leadership)

3.1 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง (Continuum of Leadership Behavior)

แทนเนนบัม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt, 1958, p. 95-101) เป็นนักทฤษฎีกลุ่มแรกที่ใช้ให้เห็นว่า มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำ ซึ่งได้แก่

1. แรงกดดันทางผู้บริหาร
2. แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชา
3. แรงกดดันทางสถานการณ์

แทนเนนบัมและชมิทท์ได้สร้างแบบจำลองเชิงต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวข้องกับระดับของอำนาจหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ และความเป็นอิสระที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำเน้นที่ผู้บริหาร (Leader-centered) ก็จะเป็นลักษณะที่มีการควบคุมในระดับสูง ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย แต่ถ้าผู้นำเน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Employee-centered) ก็จะเป็นลักษณะที่ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูงและมีการควบคุมในระดับต่ำ ตามทักษะของแทนเนนบัมและชมิทท์ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ไม่ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบประชาธิปไตย แต่เป็นผู้นำที่ต้องมีความยืดหยุ่น สามารถเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

3.2 ทฤษฎีผู้นำตามแบบจำลองของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1961) ได้สร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์โดยชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสถานการณ์ 3 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) ถ้าหากผู้นำสามารถเข้ากันได้ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของผู้นำแล้ว ผู้นำคนนั้นก็จะมีอำนาจและมีอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่ไม่มีใครเคารพนับถือและไม่ไว้วางใจ

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) คือความแน่นอนชัดเจนเกี่ยวกับโครงงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หากโครงสร้างของงานจัดไว้เป็นระเบียบ เข้าใจง่ายและชัดเจน ผู้นำภายในสถานการณ์นี้มีอำนาจและมีอิทธิพลมากกว่างานที่มีโครงสร้างไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ

3. อำนาจตามตำแหน่ง (Position Structure) หมายถึง อำนาจที่เป็นทางการที่กลุ่มหรือองค์กรได้กำหนดให้ ถ้ามีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มาก ผู้นำก็จะมีอิทธิพลอยู่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง ตัวอย่างเช่น อำนาจในการลงโทษ การเลื่อนตำแหน่ง การว่าจ้าง เป็นต้น

3.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำของวรูมและเดสเลอร์ (Vroom and Dessler, 2001)

วรูมและเดสเลอร์ได้อธิบายว่าการที่ผู้นำจะแสดงแบบผู้นำออกมาอย่างไรนั้น กำหนดได้จากความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบคือ

1. ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ตนเองมีแล้วเท่านั้น (Autocratic I)
2. ผู้นำรับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจจะบอกหรือไม่บอกปัญหานั้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีสิทธิ์ในการเสนอความคิดเห็นหรือร่วมตัดสินใจ (Autocratic II)
3. ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล หรืออาจขอคำแนะนำต่างๆ เท่าที่จำเป็น แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจนำหรือไม่นำข้อเสนอนั้นของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจด้วย (Consultation I)
4. ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา หลังจากนั้นผู้นำจะรวบรวมความคิดเห็นทั้งหมดมาพิจารณา แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งการตัดสินใจนี้อาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ตามก็ได้ (Consultation II)
5. ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ หลังจากนั้นผู้นำและผู้ตามจะร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยใช้มติของกลุ่มผู้นำจะไม่พยายามที่จะใช้อิทธิพลของตนเพื่อให้ยอมรับวิธีการแก้ปัญหาในแบบที่ตนต้องการ แต่เต็มใจที่จะยอมรับและนำเอาวิธีแก้ปัญหากลุ่มไปปฏิบัติ (Group Decision)

รูปแบบผู้นำทั้ง 5 รูปแบบจะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ผู้นำแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นมีคุณภาพ และผู้นำแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นสมาชิกในกลุ่มยอมรับว่าจำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ทฤษฎีเส้นทางสู่ปลายทาง (Path Theory)

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะจูงใจและสร้างความพึงพอใจของพนักงานให้ทำงาน Martin G. Evans, Robert J. House และบุคคลอื่น ได้ขยายความและทำให้ทฤษฎีเส้นทางทางเป้าหมายชัดเจนขึ้นโดยมีทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจ (Expectation Theory of Motivation) พนักงานได้รับการกระตุ้นให้ทำงาน ถ้าเขาเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และถ้าเขาเชื่อว่าความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่เขาพึงพอใจ ทฤษฎีนี้ได้เสนอพฤติกรรมของผู้นำไว้ 4 แบบคือ

1. ผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership) เป็นแบบผู้นำที่มุ่งใช้อำนาจสั่งการ ผู้ใต้บังคับบัญชาและให้การแนะนำพนักงานว่าอะไรควรจะทำและบอกพนักงานถึงวิธีที่ควรจำ การทำให้มีการสั่งการให้ทำตามตารางการทำงานและรักษามาตรฐานของการปฏิบัติงาน
2. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นแบบผู้นำที่เน้นถึงความ เป็นอยู่และความต้องการของพนักงาน และเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรและ ความเป็นกันเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังมีมนุษยธรรมและน้ำใจอันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง จริงจัง
3. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participate Leadership) เป็นแบบผู้นำที่มุ่งเน้นให้การ บริหารกับพนักงานและค้นหาหรือรวบรวมข้อเสนอแนะก่อนที่จะมีการตัดสินใจ
4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) เป็นแบบผู้นำที่ เน้นการกระตุ้นพนักงานให้มีการปฏิบัติงานให้อยู่ระดับที่สูง โดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ใส่ใจต่อ งานที่ดีเลิศและแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปฏิบัติงานให้ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ได้เป็นอย่างดี

3.5 ทฤษฎีของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 2000)

เฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด กล่าวว่า รูปแบบผู้นำที่มีการผสมผสานระหว่างมิติมุ่งเน้นคน และมิติมุ่งเน้นงาน และการที่ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม (Employees' maturity level) และสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ขณะนั้น (Given situation) ซึ่ง ระดับวุฒิภาวะได้แก่ความสามารถความรับผิดชอบ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานของผู้ตาม เมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามสูงขึ้นผู้นำจะลดพฤติกรรมมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นคนมากขึ้น ในทาง ตรงกันข้ามเมื่อวุฒิภาวะของผู้ตามลดลง ผู้นำจะเพิ่มพฤติกรรมมุ่งเน้นงาน และลดพฤติกรรม มุ่งเน้นคน เฮอร์เชย์และเบลนชาร์ดแบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบคือ

1. แบบสั่งการ (Telling style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูง และมุ่งเน้นคนต่ำ โดย ผู้นำจะชี้แนะ กำหนดบทบาท และบอกให้ผู้ตามทราบว่าต้องการให้ทำอะไร ลักษณะการสื่อสารเป็น แบบทางเดียว ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะต่ำ
2. แบบขายความคิด (Selling style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูงและมุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำจะเป็นผู้ชักชวน อธิบาย ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และให้ความกระจ่างเมื่อมีข้อสงสัย เกี่ยวกับการทำงาน ลักษณะการสื่อสารเป็นแบบสองทาง ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มี ระดับวุฒิภาวะต่ำถึงปานกลาง
3. แบบมีส่วนร่วม (Participation style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำและมุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมและใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ผู้นำรูปแบบ

นี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะปานกลางถึงสูง

4. แบบมอบหมายงาน (Delegating style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำ และมุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะมีการกระจายหน้าที่ ให้คำแนะนำและการสนับสนุนเล็ก ๆ น้อย ๆ เพียงเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจปัญหาและแผนงาน และให้ผู้ตามอิสระในการดำเนินการได้เอง ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะสูง

อาจกล่าวสรุปได้ว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้นมุ่งศึกษาแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำต้องรู้จักแสดงแบบภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขในเวลานั้นๆ ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม

สำหรับการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจทฤษฎีภาวะผู้นำของ เบรคและมูทอล (Blake and Mouton, 1964) เนื่องจากทฤษฎีนี้จะให้ความสำคัญในการพิจารณาปัจจัยทั้งด้านงานและด้านคน เพราะเป็นปัจจัยเกื้อกูลและสนับสนุนซึ่งกันและกันไม่ควรให้ความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป โดยสะท้อนออกมาเป็นรูปแบบพฤติกรรมในการบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน 5 รูปแบบ คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน ภาวะผู้นำแบบเน้นคน ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ภาวะผู้นำแบบประนีประนอม ภาวะผู้นำแบบทีมงาน ซึ่งมีความครอบคลุมและสามารถจำแนกผู้บริหารได้อย่างชัดเจน

2. แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค

Adversity Quotient หรือ AQ ถือเป็นแนวคิดใหม่ที่ Dr. Paul G. Stoltz ได้นำเสนอในปี 1997 แนวคิดในเรื่อง AQ นี้สามารถบอกเราว่า ตัวเราสามารถทนต่อปัญหาได้ดีเพียงใด และความสามารถของเราในการเอาชนะปัญหานั้น และสามารถทำนายว่าใครจะชนะหรือจะพ่ายแพ้ต่อปัญหาและอุปสรรคนั้น (Stoltz, 1998, p. 58) ชัยพร วิชชาวุธ (2543) ได้เสนอและเรียก AQ ว่าเป็นความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค โดย AQ เป็นแนวคิดหนึ่งที่ประกอบขึ้นด้วย 2 องค์ประกอบ คือ หลักการที่สามารถพิสูจน์ได้ทางวิทยาศาสตร์ และการนำมาประยุกต์ใช้ได้ในโลกแห่งความเป็นจริง

2.1 ความหมายและความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค

สตอลทซ์ (Stoltz, 1998, p. 58) กล่าวว่า AQ สามารถบอกเราว่า ตัวเราสามารถทนต่อปัญหาได้ดีเพียงใด และความสามารถของเราในการเอาชนะปัญหานั้น และสามารถทำนายว่าใครจะเอาชนะความเครียดที่เกิดจากปัญหาและอุปสรรค ใครจะพ่ายแพ้ต่อปัญหาและอุปสรรคนั้น

วิทยา นาควัชระ (2544, น. 91) ได้ให้ความหมายว่า Adversity Quotient หรือ AQ คือ ความสามารถในการเอาชนะอุปสรรค เป็นความอดทนเมื่อมีอุปสรรคและสามารถฟื้นฝ่าอุปสรรค ได้อย่างคนมีกำลังใจและมีความหวังอยู่เสมอ ส่วนจะเป็นผู้ชนะหรือผู้แพ้ นั้นไม่เป็นไร เพราะถือว่า ได้ลงมือทำสิ่งที่ดีแล้ว

คันสนีย์ ฉัตรคุปต์ (2544, น. 103) ได้กล่าวว่า Adversity Quotient หรือ AQ นั้นก็คือ รูปแบบการจัดการกับปัญหา เป็นความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบการตอบสนองต่อปัญหาและอุปสรรคในชีวิต ซึ่งเป็นกลไกของสมองที่เกิดจากใยประสาทที่ถูกสร้างและฝึกฝนขึ้น

วันวิสาข์ ฤทธิธาดา (2549, น. 5) ได้ให้ความหมายว่า Adversity Quotient หรือ AQ คือ ความพากเพียรและความสามารถในการผ่านพ้นความลำบากโดยไม่เลิกล้ม ซึ่งสามารถวัดและประเมินผลได้ในรูปแบบจากการตอบสนองต่ออุปสรรคและปัญหาที่พบ

กล่าวโดยสรุป AQ คือ ความสามารถของบุคคลในการเผชิญหน้ากับปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหายุ่งยากต่างๆ ด้วยความอดทน เข้มแข็ง และมุ่งมั่นต่อความยากลำบากเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่มุ่งหวังไว้

2.2 แนวคิดพื้นฐานของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค

สตอลทซ์ได้ศึกษาค้นคว้าผลงานวิจัยที่ผ่านมาจำนวนมากและได้รวบรวมผลการวิจัยต่างๆ ที่มีความสำคัญเกี่ยวกับเรื่อง ความทนทาน (Hardiness) การแข็งแกร่งฟื้นตัวได้เร็ว (resilience) การมองโลกในแง่ดี (optimism) ความเชื่อในปัจจัยควบคุม (locus of control) ทฤษฎีการให้สาเหตุของปัญหา (attributional theory) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) และการสิ้นหวังหรือช่วยตัวเองไม่ได้ที่เกิดจากการเรียนรู้ ผลงานวิจัยต่างๆ ดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การที่บุคคลจะมีสุขภาพที่ดี และประสบความสำเร็จในชีวิตได้นั้นสามารถตัดสินได้จากการที่บุคคลจะมีदारตอบสนองต่อปัญหา ความยากลำบาก และอุปสรรคอย่างไร

สตอลท์ (Stoltz, 1997) ได้ประมวลองค์ความรู้ที่สนับสนุนกันจากงานแขนงต่างๆ ทั้ง 3 ด้านรวมเรียกว่า ศาสตร์ของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค

1. จิตวิทยาว่าด้วยการเรียนรู้ (Cognitive Psychology)

เป็นส่วนที่มาจากการศึกษาวิจัยซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการในการควบคุมหรือการเป็นผู้จัดการชีวิตของมนุษย์ รวมไปถึงแนวคิดสำคัญๆ ในการเข้าใจถึงแรงจูงใจ ประสิทธิภาพ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน (Performance)

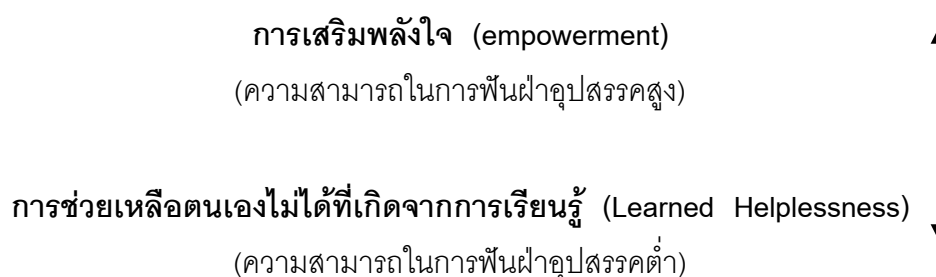
1.1 การช่วยเหลือตนเองไม่ได้ที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learned Helplessness)

เป็นแนวคิดที่อธิบายว่าทำไมบุคคลเมื่อเผชิญกับอุปสรรค หรือปัญหาในชีวิต บุคคลนั้นจึงล้มเลิก หรือหยุดการกระทำไป ซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อการเกิดความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรค

ทฤษฎีนี้อธิบายถึงการรับรู้ว่าตนสูญเสียการควบคุม (perceived control) เมื่อบุคคลเผชิญกับความยากลำบาก ทฤษฎีการช่วยเหลือตนเองไม่ได้ที่เกิดจากการเรียนรู้ (learned helplessness) อธิบายถึงอิทธิพลของความเชื่อของบุคคลที่ว่าเขาไม่สามารถจะทำให้เกิดความแตกต่างจากเดิมได้ บุคคลที่มีความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรคสูง จะรับรู้ว่าจะตนสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ รู้สึกว่าตนช่วยเหลือตนเองได้ เมื่อบุคคลเผชิญอยู่กับอุปสรรคหรือความยากลำบาก การช่วยเหลือตนเองไม่ได้ที่เกิดจากการเรียนรู้ เป็นอุปสรรคสำคัญในการเสริมพลังใจ (empowerment) บุคคลที่ทุกข์ใจจากการช่วยเหลือตนเองไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้ จะไม่สามารถมีการเสริมพลังใจได้ และในกรณีเดียวกัน บุคคลที่รู้ว่าตนมีพลังมีความสามารถ จะไม่ได้รับผลของการช่วยเหลือตนเองไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้และมีความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรคดังภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2

แสดงการช่วยเหลือตนเองไม่ได้ที่เกิดจากการเรียนรู้และการเสริมพลังใจ (Stoltz, 1997, p.57)



ดังนั้น การช่วยเหลือตนเองไม่ได้ที่เกิดจากเรียนรู้ เป็นอุปสรรคที่ขัดขวางการเสริมพลังใจ และความก้าวหน้าในชีวิตของบุคคล โดยบุคคลจะมีรูปแบบความคิดที่สามารถอธิบายได้ ซึ่งจะบ่งบอกตนในการก้าวไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ยังจะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพ ผลงานหรือผลผลิตของบุคคล แรงจูงใจ พลังใจ การเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง การเผชิญความเสี่ยง ความคิดสร้างสรรค์ สุขภาพ คุณภาพชีวิต ความสามารถในการฟื้นฟูพลัง และความอดทน

1.2 ทฤษฎีการอธิบายสาเหตุ (attributional theory) รูปแบบอธิบาย (explanatory style) การมองโลกแง่ดี (optimism)

แนวคิดทั้งสามมีความสอดคล้องกัน และสัมพันธ์กับการช่วยเหลือตนเองไม่ได้ที่เกิดจากการเรียนรู้ (learned helplessness) นั่นคือ ความสำเร็จของบุคคลมาจากแนวทางที่บุคคลมาจากแนวทางที่บุคคลอธิบายถึง หรือตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลนั้น ซีลิกแมนและคณะพบว่าบุคคลที่ตอบสนองต่ออุปสรรคปัญหาหรือความยากลำบาก โดยอธิบายว่า เป็นสิ่งที่คงที่ เกิดภายในจากตัวบุคคล และส่งผลต่อชีวิตในทุกๆ ด้าน มีแนวโน้มที่จะมีชีวิตที่เป็นทุกข์ แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลมองว่าอุปสรรคดังกล่าว เกิดจากปัจจัยภายนอก (external) เกิดขึ้นชั่วคราว (temporary) และมีผลจำกัด (limited) เกิดขึ้นเฉพาะเหตุการณ์นี้เท่านั้น จะมีแนวโน้มที่จะมีชีวิตที่เป็นสุข ซีลิกแมน (Seligman, 1990) ได้ อธิบายความแตกต่างนี้ว่า เป็นลักษณะการมองโลกแง่ร้าย และการมองโลกแง่ดี กล่าวคือ บุคคลที่อธิบายอุปสรรคว่า เป็นปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อทุกด้านของชีวิต และเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นจากบุคคลเองบุคคลดังกล่าวมีรูปแบบการอธิบายสาเหตุ (explanatory style) ในลักษณะการมองโลกแง่ร้าย (pessimists) ส่วนบุคคลที่ตอบสนองต่ออุปสรรคว่าเป็นปัจจัยที่อยู่ชั่วคราว เกิดจากภายนอก และส่งผลจำกัด บุคคลนั้นจะมีรูปแบบการอธิบายสาเหตุในลักษณะการมองโลกแง่ดี (Optimists) ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3

แสดงลักษณะการมองโลกแง่ดี เปรียบเทียบกับการมองโลกแง่ร้าย (Stoltz, 1997)

การตอบสนองต่อความยากลำบาก, อุปสรรค หรือความล้มเหลว			
การมองโลกในแง่ร้าย (Pessimists)	ส่งผลถาวร (permanent)	ส่งผลต่อทุกด้าน, หลายด้าน (pervasive)	เกิดปัจจัยภายใน (personal)
การมองโลกในแง่ดี (Optimists)	อยู่ชั่วคราว (temporary)	มีผลจำกัด (limited)	เกิดจากปัจจัยภายนอก (external)

ที่มา : Stoltz, 1997

จากการศึกษา สตอลทซ์ (1997) พบว่าบุคคลที่ตอบสนองต่ออุปสรรค หรือปัญหาในทางลบจะรู้สึกทุกข์ แสดงถึงการมีความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรคต่ำ ขณะที่บุคคลที่ตอบสนองต่อความยากลำบากหรือความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์จะมีความรู้สึกที่ดีกว่า แสดงถึงการมีความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรคสูง ซีลิกแมน, ปีเตอร์สัน, ไมเยอร์, ดีวิกและนักวิจัยจำนวนมาก (Seligman, Peterson, Maier 1993; Dweck, 1975 & other cited in stoltz, 1997) พบว่า

1. การช่วยเหลือตนเองไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้อธิบายว่าทำไมบุคคลส่วนมากถึงล้มเลิกความตั้งใจหรือการกระทำ
2. การช่วยเหลือตนเองไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเสริมกำลังใจ (empowerment)
3. เมื่อเกิดการเรียนรู้ขึ้นแล้ว จะง่ายมากที่จะระบุได้ว่าบุคคลใดตกลงอยู่ในภาวะการช่วยเหลือตนเองไม่ได้ที่เกิดจากการเรียนรู้
4. บุคคลสามารถมีภูมิคุ้มกันที่จะต่อต้านต่อการช่วยเหลือตนเองไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้ได้
5. เมื่อได้เรียนรู้ที่จะต่อต้านแล้วบุคคลจะไม่ล้มเลิก
6. การที่ภาวะความซึมเศร้า (depression) เพิ่มขึ้น สาเหตุเนื่องจากการรับรู้การช่วยเหลือตนเองไม่ได้ที่เกิดจากการเรียนรู้เพิ่มขึ้น
7. บุคคลที่มองโลกแง่ดีจะมีพฤติกรรมตอบสนองต่ออุปสรรคแตกต่างจากบุคคลที่มองโลกในแง่ร้าย
8. บุคคลที่มองโลกในแง่ดีจะมีการปฏิบัติงานที่ดีกว่า อดทนได้นานกว่า และมีชีวิตที่ยืนนานกว่าบุคคลที่มองโลกในแง่ร้าย

9. ชายและหญิงมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน และส่งผลให้มีการตอบสนองต่ออุปสรรคปัญหาแตกต่างกัน

10. สามารถสอนบุคคลให้พัฒนาตนเองในการที่บุคคลจะตอบสนองต่ออุปสรรคความยากลำบาก ความล้มเหลวที่เกิดขึ้น

1.3 ความเข้มแข็งอดทน

ความเข้มแข็งอดทนเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความสามารถในการแก้ปัญหาในขณะที่ชีวิตเผชิญกับความทุกข์แสนสาหัส ออร์เลต (Oullette cited in Stoltz, 1997) ได้ทำการศึกษาบุคลิกภาพกว่า 20 ปี และเรียกบุคลิกลักษณะที่ช่วยให้บุคคลมีความสามารถในการเผชิญปัญหาดังกล่าวนี้อีกว่า ความเข้มแข็งอดทน (Hardiness) ลักษณะดังกล่าวเป็นตัวทำนายตัวหนึ่งในการทำนายสุขภาพและคุณภาพของชีวิตโดยรวมได้ บุคคลที่มีความเข้มแข็งอดทนจะมีแนวโน้มที่จะทนทุกข์น้อยกว่าและในระยะเวลาที่สั้นกว่าความเข้มแข็งอดทนจึงมีส่วนที่สอดคล้องกับการมองโลกในแง่ดี (Stoltz, 1997) นั่นคือ ความเข้มแข็งอดทนเป็นตัวทำนายสุขภาพและสุขภาพจิตได้ ในขณะที่บุคคลเผชิญอยู่กับสถานการณ์อันเลวร้าย กล่าวคือ บุคคลที่มีความเข้มแข็งอดทนจะมองวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ด้วยใจที่มุ่งมั่น และรับรู้ว่าคุณสามารถจัดการได้หรือสามารถควบคุมได้ และสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นผู้มีสุขภาพการและจิตที่ดีได้ แสดงความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคสูง ซึ่งสตอลท์ ได้กล่าวว่าเป็น Advert unity ซึ่งหมายความว่ามองวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ แต่บุคคลบางคนยังตกอยู่ในความยากลำบาก และตอบสนองต่ออุปสรรคได้ต่ำ คนส่วนใหญ่ที่หลบเลี่ยงต่อความรับผิดชอบจะตกเป็นเหยื่อของการช่วยเหลือตนเองไม่ได้ และยังทำให้บุคคลล้มเลิกสิ่งที่จะทำมากกว่าที่จะสานต่อให้สำเร็จ ส่งผลต่อคุณภาพชีวิต ศักยภาพการปฏิบัติงาน ทัศนคติแรงจูงใจ และการมีชีวิตที่ยืนยาว องค์ประกอบของความอดทนด้านหนึ่ง มีส่วนต่อความสอดคล้องช่วยเหลือตนเองไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้คือในแง่ของการควบคุม หรือการเป็นผู้จัดการชีวิตของตนเอง ดังนั้นการมีรับรู้ว่าคุณสามารถควบคุมจัดการได้ หรือเป็นผู้สามารถจัดการได้ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอันสำคัญอันจะส่งผลต่อให้เกิดการพึ่งพาอาศัยการช่วยเหลือตนเองไม่ได้ที่เกิดจากการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาความเข้มแข็งอดทนและมีความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคเพิ่มขึ้น

1.4 ความสามารถในการฟื้นพลัง (Resilience)

เวอร์เนอร์ (Werner cited in Stoltz, 1997) นักจิตวิทยาเด็กทำการศึกษาว่า 40 ปีโดยศึกษาบุคคลวัยหนุ่มสาวในรัฐ Hawaii ที่เคยมีประสบการณ์เลวร้ายในวัยเด็ก (traumatic childhood) โดยคาดว่าประสบการณ์จากวัยเด็กจะมีผลต่อไปสู่วัยหนึ่ง Werner พบว่าหนึ่งในสามของเด็กเหล่านั้นเอาชนะปมด้อยในใจและมุ่งไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งอธิบายได้ว่าเด็กเหล่านั้นมีความสามารถ

ในการฟื้นฟูพลัง เด็กที่มีความสามารถในการฟื้นฟูพลังจะมีลักษณะเป็นผู้วางแผน เป็นนักแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับการมองโลกในแง่ดี บุคคลที่มีความสามารถในการฟื้นฟูพลังจะสามารถฟื้นฟูพลังจากอุปสรรคที่เผชิญอยู่ได้ ความสามารถนี้ไม่ได้มาจากตัวอุปสรรค แต่มาจากการที่มีการตอบสนองต่ออุปสรรคอย่างไร ออร์เลต,เวอร์เนอร์ และนักวิจัยอื่น (Oullette, Werner & other cited in Stoltz, 1997) พบว่า

1. ความเข้มแข็งอดทน และความสามารถในการฟื้นฟูพลัง เป็นตัวทำนายศักยภาพในการปฏิบัติงานและสุขภาพ
2. ความเข้มแข็งอดทนมีพื้นฐานจากการผูกมัดตนเอง (Commitment), การรู้สึกท้าทาย และการควบคุมการจัดการได้
3. บุคคลที่แสดงให้เห็นว่ามีความเข้มแข็งอดทนและ/หรือ ความสามารถในการฟื้นฟูพลัง จะจัดการกับอุปสรรคได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มี

1.5 การรับรู้ความสามารถของตน และ การเชื่ออำนาจควบคุม

การรับรู้ความสามารถของตน (Self-efficacy) คือ ความเชื่อในการเป็นผู้ควบคุมชีวิตของตนเอง และเชื่อในความสามารถของตนในการเผชิญกับความท้าทายและอุปสรรค แบนด์ลุลา กล่าวว่าบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตน จะสามารถฟื้นคืนจากความล้มเหลว โดยจะมองถึงวิธีการที่จะจัดการกับปัญหามากกว่าจะกังวลกับสิ่งที่ทำพลาดไปแล้ว

การเชื่อในอำนาจควบคุม (locus of control) ลอตเตอร์ (Rotter,1996) กล่าวว่าบุคคลที่เชื่อว่าเขาสามารถควบคุมผลดีหรือผลร้ายของตนเองได้ แสดงถึงเชื่ออำนาจการควบคุมภายใน (internal locus of control) จะส่งผลให้มีอาการซึมเศร้า น้อยและมีพฤติกรรมที่จะต่อสู้กับอุปสรรคหรือสถานการณ์ที่เลวร้ายได้มากกว่าบุคคลที่รับรู้ถึงผลดีหรือผลร้ายมากกว่าปัจจัยภายนอกอื่นๆ ซึ่งแสดงถึงอำนาจควบคุมภายนอก (external locus of control) ดังนั้นลักษณะของผู้ที่มีการเชื่อในอำนาจควบคุมภายใน (internal locus of control) จะมีผู้ที่กำหนดว่าตนเองจะปฏิบัติอย่างไร แสดงให้เห็นความสอดคล้องกันระหว่างการควบคุมเหตุการณ์ต่าง ๆ ของชีวิตของบุคคลกับแรงจูงใจและความสำเร็จ

จากทฤษฎีดังกล่าวมาข้างต้นได้แก่ การช่วยเหลือตนเองไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้ทฤษฎีการอธิบายสาเหตุ รูปแบบการอธิบาย การมองโลกในแง่ดี ความเข้มแข็งอดทน ความสามารถในการฟื้นฟูพลัง และการเชื่อในอำนาจควบคุมพบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จได้แก่ การรับรู้ในการควบคุมหรือจัดการได้ในชีวิตของบุคคลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จสามารถทำนายได้จากบุคคลมีการตอบสนองต่อและอธิบายอุปสรรคความล้มเหลว สถานการณ์อันเลวร้าย ความยากลำบากนั้นที่เกิดขึ้นนั้นอย่างไร
2. บุคคลจะมีรูปแบบเฉพาะในการตอบสนองต่อการยากลำบากหรืออุปสรรค

3. รูปแบบเฉพาะของบุคคลนั้นถ้าไม่ได้รับการแก้ไขจะยังคงอยู่ตลอดไป
4. รูปแบบการตอบสนองดังกล่าวอยู่ในระดับจิตใต้สำนึก บุคคลควรใส่ใจในตนเอง
5. ถ้าบุคคลสามารถตรวจวัดและเสริมสร้างการตอบสนองต่อการยากลำบากได้ บุคคลสามารถที่จะสนุกกับผลที่เกิดขึ้น ศักยภาพในการปฏิบัติ คุณภาพชีวิต ความสามารถในการฟื้นฟูพลังสุขภาพ การเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง แรงจูงใจ ความสำเร็จที่เพิ่มสูงขึ้น

2. จิตเวชประสาทและภูมิคุ้มกันวิทยา (Psycho – neuroimmunology)

ในสมัยก่อนนักวิทยาศาสตร์หรือแพทย์มีแนวคิดที่ว่ากายและจิตนั้นแยกกัน และแนวคิดนี้ยังคงอยู่ในปัจจุบัน แต่จากงานวิจัยในสาขา Psychoneuroimmunology พบว่า มีการเชื่อมโยงกันที่สามารถวัดได้ระหว่างความคิดและความรู้สึกกับสิ่งที่เกิดขึ้นในร่างกายบุคคลนั้น ดรีเฮอร์ (Dreher, 1995 cited in Stoltz, 1997) กล่าวว่า อารมณ์ความรู้สึกนั้นมาจากสารเคมีเป็นสื่อจากสมอง และสารเคมีที่เกิดขึ้นดังกล่าวขณะที่มนุษย์เกิดอารมณ์ความรู้สึกจะส่งผลกับสุขภาพทางกายของบุคคล ดังนั้นการที่บุคคลตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไรวินั้นสามารถส่งผลอันลึกซึ้งต่อสุขภาพและความสามารถที่ส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จได้

การรับรู้การควบคุมชีวิตได้มีบทบาทต่ออารมณ์และสุขภาพกาย แลงเจอร์และโรบิน (Langer & Rodin cited in Stoltz, 1997) กล่าวว่า อารมณ์ความรู้สึกนั้นมาจากสารเคมีที่เป็นสื่อจากสมอง และสารเคมีที่เกิดขึ้นดังกล่าว ขณะที่มนุษย์เกิดอารมณ์ความรู้สึกจะส่งผลโดยตรงกับสุขภาพทางกายของบุคคลนั้น ดังนั้นการที่บุคคลตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไรวินั้นสามารถส่งผลต่ออันลึกซึ้งและความสามารถ

มอริส และ เพตติงเกอว์ (Morris & Pettingale cited in Stoltz, 1997) ศึกษาผู้หญิง 69 คน ที่ป่วยเป็นมะเร็งเต้านมในระยะ 5 ปี พบว่าผู้หญิงที่ไม่ระบุน่าทนทุกข์และแสดงแนวโน้มที่จะมีชีวิตอีกครั้งจะเป็นผู้มีจิตของนักสู้ (fighting spirit) ผู้ที่มีแนวโน้มที่จะไปสู่ความตายจะตอบสนองต่อการวินิจฉัยโรคตั้งแต่ระยะต้นด้วยการยอมจำนนและสิ้นหวัง

ในการศึกษาต่อมา ซีริคแมน (Seligman, 1990 cited in Stoltz, 1997) ศึกษาผู้หญิง 34 คน ที่ป่วยเป็นมะเร็งเต้านมที่มองโลกในแง่ดี พบว่าที่มีการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในชีวิตอย่างสร้างสรรค์ (Constructive) ในระดับสูง จะมีอายุยาวนานที่สุด

มหาวิทยาลัยมินเนโซต้า ได้รายงานเรื่องคนไข้ที่มีความหวังสูง จะฟื้นตัวจากการผ่าตัดหัวใจครั้งใหญ่ได้เร็วกว่า บุคคลรู้สึกที่มีความหวังน้อย หรือมีความรู้สึกที่ไม่สามารถควบคุมอนาคตของตนได้มากนัก

ล็อก (Locke cited in Stoltz, 1997) พบว่า อารมณ์และความคิดเป็นรูปแบบที่แสดงบทบาทที่มีอำนาจต่อสุขภาพจิตและสุขภาพกาย โดยทำการทดสอบระดับความเครียดของกลุ่มนักศึกษามหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ระดับปริญญาตรีว่าพวกเขาตอบสนองต่ออุปสรรค และมีภูมิคุ้มกันร่างกายเป็นอย่างไร พบที่ว่า ผู้มีการแก้ปัญหาในระดับต่ำ เป็นผู้ที่ที่มีภาวะความซึมเศร้า และมีความวิตกกังวลเมื่อเผชิญต่อภาวะที่มีความเครียด (อันเป็นรูปแบบหนึ่งของความยากลำบาก) มีความคุ้มกันโลกในระดับ ดังนั้นการตอบสนองต่ออุปสรรคอย่างไร จะส่งผลต่อองค์ประกอบทางเคมี และความแข็งแรงของภูมิคุ้มกันโลก ดังเช่น

เอซีซึ่งเสียชีวิตจากโรคเอดส์ที่ติดจากการถ่ายเลือด เขาชนะการแข่งขันเทนนิส หลายเดือนก่อนจะเสียชีวิต เป็นผู้ที่เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสโดยมีส่วนช่วยเปลี่ยนมุมมองของสังคมที่มีต่อโรคเอดส์ และนำไปสู่การเพิ่มเงินสนับสนุนทางด้านการวิจัยเกี่ยวกับโรคเอดส์เป็นจำนวนหลายแสนเหรียญ เอซีตอบสนองต่อสถานการณ์อันเลวร้ายไปในทางสร้างสรรค์อย่างที่สุด ดังนั้นจึงไม่ใช่เรื่องบังเอิญที่ เอซีเป็นผู้มีชีวิตยาวนานที่สุดในการป่วยเป็นโรคที่มีผลต่อระบบประสาทเกิดจากเชื้อโปรโตซัวในระบบไหลเวียนโลหิตและช่องโพรงในร่างกาย (toxoplasmosis) ที่มีการติดเชื้อที่สมอง และเป็นหนึ่งในผู้มีชีวิตยาวนานในการต่อสู้โรคเอดส์ ความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคของเขาหรือความสามารถในการเปลี่ยนวิกฤติให้ไปสู่โอกาส จึงสามารถพิจารณาได้ว่าช่วยรักษาระบบภูมิคุ้มกันของเขาให้แข็งแรงและทำงานได้อย่างยาวนาน (Stoltz, 1997)

โซโลมอน และคณะ (Solomon & other cited in Stoltz, 1997) ศึกษาพบว่า การตอบสนองต่ออุปสรรคที่ไม่สร้างสรรค์ ทำให้เกิดการลดการสร้าง T-cell 1 ที่ช่วยต่อการติดเชื้อในผู้ติดเชื้อ HIV อย่างไรก็ตามการวิจัยที่เกี่ยวกับระบบทางร่างกายสัมพันธ์กับระบบความคิดและพฤติกรรมที่เพิ่มขึ้นยืนยันได้ว่าความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคมีผลอย่างมากต่อสุขภาพ

การมีความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรค จากการศึกษาของ ปีเตอร์สัน (Peterson, 1993 cited in Stoltz, 1997) จาก Virginia Polytechnic Institute and State University ศึกษาการตอบสนองต่ออุปสรรคต่อเหตุการณ์ในชีวิตอย่างไร พบว่า 8 ปี หลังจากนั้นชาย 25 คน ที่มีการตอบสนองในลักษณะไม่สร้างสรรค์มาก มีลักษณะอนุมานสาเหตุเกิดจากคน และเป็นไปอย่างถาวร 21 คน ที่เสียชีวิต และในสวน 25 คน ที่มีการตอบสนองในแบบสร้างสรรค์ มองเหตุการณ์ว่ามีลักษณะชั่วคราว และเกิดมาจากปัจจัยภายนอก มีเพียง 6 คน ที่ตาย ซึ่งเห็นได้ว่าการตอบสนองต่ออุปสรรคสามารถเป็นตัวทำนายการรอดชีวิตมากกว่าปัจจัยทางการแพทย์อื่นๆ รวมทั้งการอุดตันของเส้นเลือดแดงใหญ่ อาการหัวใจเฉียบพลัน ระดับคอเลสเตอรอลหรือความดันโลหิต ดังนั้นเปรียบเทียบแล้วผู้ที่มีการตอบสนองในทางสร้างสรรค์ มักฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและมีโรคแทรกซ้อนน้อยกว่าผู้ที่มีการตอบสนองต่ออุปสรรคแบบไม่

สร้างสรรค์หรือแบบทำลาย แมคซีแลนด์ (McClelland cited in Stoltz, 1997) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยบอสตันได้แสดงถึงผลงานวิจัยที่พบว่า ความมั่นคงทางอารมณ์เป็นตัวทำนายที่ดีในการทำนายสุขภาพบุคคลโดยบุคคลที่แสดงถึงความไม่ไว้วางใจมีแนวโน้มที่จะเจ็บปวดมากกว่าบุคคลที่ไว้วางใจถึง 2 เท่า

เพนนี่เบเกอร์ (Pennebaker, 1990 cited in Stoltz, 1997) ศาสตราจารย์ทางด้านจิตวิทยา Southern Methodist University ศึกษาพบว่าความสำคัญของการเขียนแสดงความรู้สึก ส่งผลทางบวกและมีผลต่อความแข็งแรงของระบบภูมิคุ้มกันของร่างกาย โดยที่ทำการเขียนบันทึกความรู้สึกจะมีความเพิ่มขึ้นของระบบภูมิคุ้มกันอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับคนที่ไม่ได้เขียนบันทึก การเขียนแสดงความรู้สึกสร้างสรรค์เกิดเปลี่ยนแปลงร่างกายยังผลให้มีสุขภาพที่ดีขึ้น อาจเพราะว่ามันเป็นความรู้สึกสามารถควบคุมของบุคคล

ซีริคแมน และคณะ พบว่าการช่วยเหลือตนเองไม่ได้ที่เกิดจากการเรียนรู้สัมพันธ์กับความซึมเศร้า ซึ่งเกิดขึ้นได้กับทุก ๆ วัย ถ้าหากว่าบุคคลมีความเชื่อว่าไม่สามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ จะมีแนวโน้มไปสู่ความซึมเศร้าได้ หากความรู้สึกนี้ยังอยู่จะส่งผลต่อความสามารถที่จะต่อสู้กับอุปสรรค และยังส่งผลต่อความรู้สึกการเจ้าของชีวิตของบุคคลได้

จากการศึกษาของ ปีเตอร์สัน, ไวลเลน, ซีริคแมน (Peterson, Vaillant, Seligman, 1993 cited in Stoltz, 1997) และงานวิจัยอื่น ๆ แสดงให้เห็นว่า การมองโลกในแง่ร้าย (สิ่งทีลดความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรค) ส่งผลต่อสุขภาพและชีวิตที่จะดำเนินต่อไป โดยที่ ถึงแม้ว่าคนที่มีความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรคไม่ได้ จะเป็นผู้มีสุขภาพที่ดีตอนอายุ 25 ปี แต่อาจต้องทนทุกข์จากปัญหาด้านสุขภาพระหว่างอายุ 45 และ 60 ปี มีมากกว่าคนที่มีการตอบสนองแบบสร้างสรรค์ (constructive responders)

ปีเตอร์สัน, ไวลเลน และซีริคแมน (Peterson, Vaillant & Seligman, 1993) ชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่ทนทุกข์จากการช่วยเหลือตนเองไม่ได้ที่เกิดจากการเรียนรู้ การตอบสนองต่ออุปสรรคเชิงทำลายหรือไม่สร้างสรรค์มีแนวโน้มที่จะเสียชีวิตก่อน

จากงานวิจัยต่าง ๆ ในแนว psychoneuroimmunology สรุปได้ว่า

1. มีความสัมพันธ์กันระหว่างวิธีการตอบสนองต่ออุปสรรคบุคคลกับสุขภาพจิตสุขภาพกาย
2. การรู้สึกว่าคุณควบคุมได้ เป็นสิ่งทีสำคัญต่อสุขภาพและการมีชีวิตยืนยาว
3. การตอบสนองต่ออุปสรรค ส่งผลต่อการทำงานของระบบภูมิคุ้มกันร่างกาย การฟื้นตัวจากการผ่าตัด และ ความอ่อนแอที่ถูกคุกคามจากโรค
4. การตอบสนองต่ออุปสรรคอย่างทำลายหรือไม่สร้างสรรค์ สามารถเป็นต้นเหตุก่อให้เกิดความซึมเศร้าได้

3. สรีรวิทยาของระบบประสาท (Neurophysiology)

นักวิชาการมีความเห็นว่าสมองของคนเราประกอบด้วยโครงสร้างที่สมบูรณ์ สามารถสร้างความเคยชินขึ้นมาได้ ถ้าเปลี่ยนจิตได้สำนึกใหม่ สร้างทัศนคติทางบวกก็จะช่วยพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคของคนได้

2.3 ความสำคัญของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค

จากแนวคิดของสตอลท์ (Stoltz , 1997) กล่าวว่า ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคมีความสำคัญต่อคนในปัจจุบัน เพราะการศึกษาเรื่องความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคช่วยในการทำนายว่า

1. บุคคลใดสามารถอดทนต่อความยากลำบาก อุปสรรคและมีความสามารถในการฟันฝ่าสิ่งเหล่านั้นได้ดีเพียงใด
2. บุคคลใดจะเป็นผู้ชนะ หรือพ่ายแพ้ต่ออุปสรรค
3. บุคคลใดสามารถมีศักยภาพในการทำงานที่เหนือกว่าความคาดหวังได้
4. บุคคลใดจะล้มเลิกการทำงานและบุคคลใดจะพยายามฟันฝ่าอุปสรรคจนได้รับความสำเร็จ

นอกจากความสำคัญดังกล่าวแล้ว ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ยังมีลักษณะอีก 3 ประการ (Stoltz, 1997) คือ

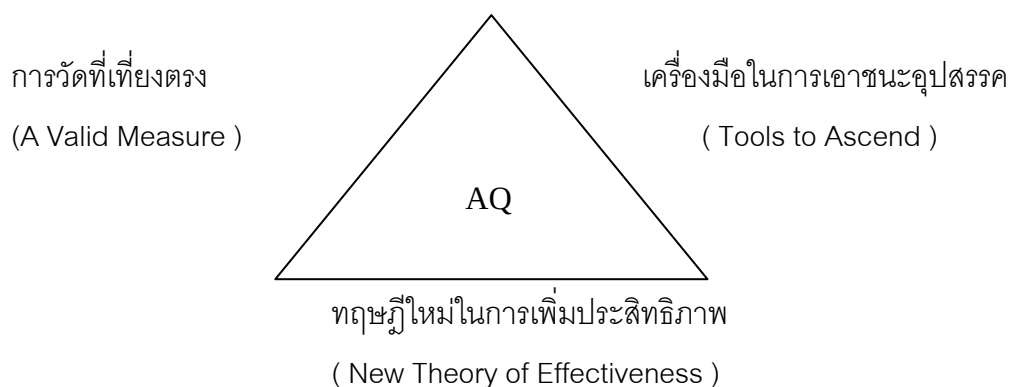
ประการแรก ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค เป็นแนวคิดใหม่ที่ทำให้เข้าใจและส่งเสริมเรื่องของการประสบความสำเร็จ โดยพัฒนาขึ้นจากพื้นฐานงานวิจัยของ Landmark และการได้รับการฝึกหัด เป็นการเชื่อมโยงความรู้ใหม่ทำให้ทราบว่าสิ่งใดที่จะทำให้คนสามารถพบกับความสำเร็จได้

ประการที่สอง ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคเป็นสิ่งที่วัดค่าคนว่าจะตอบสนองต่ออุปสรรคและปัญหาอย่างไร และเป็นครั้งแรกที่สามารถวัดได้ ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจว่าความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคนั้นสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้

ประการที่สาม ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคมาจากพื้นฐานทางด้านวิทยาศาสตร์ที่สามารถพิสูจน์ได้ และเป็นเครื่องมือสำหรับวัดการตอบสนองต่ออุปสรรคต่างๆ ซึ่งผลของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคจะเป็นตัวเพิ่มประสิทธิภาพให้กับตนเอง ผู้อื่นและองค์กรได้ ซึ่งสามารถแสดงการเชื่อมโยงของทั้ง 3 ประการข้างต้นได้ดังภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3

แสดงความเชื่อมโยงความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคกับคุณสมบัติทั้ง 3 ประการ



ที่มา : Stoltz, 1997, p. 8

ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคไม่เพียงแต่จะใช้ในระดับบุคคลแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพทีมงาน (Teams) , สัมพันธภาพระหว่างกัน (Relationships) , ครอบครัว (Families) , องค์กร (Organization) , ชุมชน (Communities) , วัฒนธรรม (Cultures) และสังคม (Societies) ได้อีกด้วย

โดย AQ ยังสามารถพยากรณ์ความสำเร็จสิ่งต่างๆ ได้ถึง 17 อย่างได้แก่

1. ผลการปฏิบัติงาน (Performance)
2. แรงจูงใจ (Motivation)
3. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
4. การเพิ่มผลผลิต (Productivity)
5. การเรียนรู้ (Learning)
6. การให้อำนาจแก่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน (Empowerment)
7. กำลังงาน (Energy)
8. ความหวัง (Hope)
9. ความกระปรี้กระเปร่า (Vitality)
10. สุขภาพอารมณ์ (Emotional health)
11. สุขภาพกาย (Physical Health)
12. การยืนกราน เดินหน้าไม่ลดละ (Persistence)
13. ความยืดหยุ่น (Resilience)
14. การพัฒนา (Improvement over time)
15. ทักษะคติ (Attitude)

16. อายุยืน (Longevity)

17. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Response to change)

ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค (AQ) ยังมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อบทบาทของผู้นำ ดังที่ ริชาร์ดส์ กำบรณาร์กซ์ (2548) กล่าวว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่เดิมต้องการคนที่มีความสามารถมากมายหลายด้าน ผู้นำต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์เป็นตัวอย่างที่ดี กล้าเสี่ยง ผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลง ทำงานด้วยความรัก ความทุ่มเท และปรับปรุงตนเองและผู้อื่นอยู่เสมอ แต่ปัจจุบันต้องเพิ่มความสามารถใหม่เพิ่มขึ้นอีกข้อหนึ่งคือ ความสามารถในการนำผู้อื่นให้พ้นภาวะวิกฤติอย่างมีประสิทธิภาพ (AQ) นั่นก็คือ ผู้นำต้องสอนผู้ตามให้สามารถจัดการกับความทุกข์ยากอย่างสร้างสรรค์ ภายใต้ภาวะของความวิกฤติ ผู้นำต้องนำภายใต้ภาวะกดดันจากภายนอกและภายในองค์กร ยิ่งทำให้ภาวะผู้นำนั้นกลายเป็นศิลปะที่มีความยากลำบากเพิ่มมากยิ่งขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่าง AQ และภาวะผู้นำมีความสำคัญมาก เนื่องจากผู้นำที่มี AQ ต่ำ อาจจะเจ็ลยพลาดในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ และการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น แต่ทักษะเหล่านี้จะไม่มีประโยชน์ถ้าหากผู้นำคนนั้น ขาดความสามารถในการฟื้นฟ้อุบัติ ถ้าหากเขามี AQ ต่ำ ทักษะที่เขามีอยู่ทั้งหลายก็จะกลายเป็นความสามารถแค่ระดับธรรมดา ทักษะความสามารถของเขาจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อเขาบริหารงานภายใต้เงื่อนไขที่มีความสมบูรณ์อยู่แล้ว

ในทางตรงกันข้าม เมื่อพบสถานการณ์ที่ผลักดันผู้นำที่มีทักษะปานกลางในการสร้างวิสัยทัศน์ยอมรับการเสี่ยงผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลง และจูงใจคนอื่น แต่เขามี AQ สูง มีความสามารถเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส เขาสามารถที่จะฟื้นฟ้อุบัติภาวะวิกฤติ ดำรงคงสภาพการบริหารได้ ขณะที่ผู้นำที่มี AQ ต่ำอาจจะยกเลิกกลางคัน เมื่อผู้นำที่มี AQ สูงพบอุปสรรคมากมาย พวกเขาจะมองเห็นภาวะวิกฤติเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ และเพิ่มพูนความพยายาม ความคิดสร้างสรรค์ และค้นหาทางแก้ไข เขาสามารถที่จะเติมเต็มสิ่งที่ขาดแคลนได้อย่างรวดเร็ว

2.4 องค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค

สตอลท์ (Stoltz, 1997) ได้เสนอองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคว่าประกอบด้วย 4 มิติโดยเรียกอย่างย่อว่า CO₂ RE เป็นมิติที่ทำให้เห็นระดับของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคของบุคคลว่าอยู่ในระดับ สูง กลาง หรือต่ำ

1.ความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ (C = Control)

สตอลท์ (Stoltz, 2001, p.56) ได้อธิบายว่า Control หรือ การควบคุมสถานการณ์ มีความหมายใน 2 แง่มุม แง่ที่หนึ่ง คือ เราสามารถมีอิทธิพลในทางบวกต่อสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้มากเท่าไร แง่ที่ 2 คือ คุณสามารถควบคุมการตอบสนองของคุณต่อสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้มากเท่าไร ความหมายเชิงปฏิบัติการของการควบคุมสถานการณ์ (Control) นั้น พีคเลนนิ่ง (PEAK Learning Inc., 2003) ได้สรุปว่า หมายถึง ระดับของการควบคุมเพื่อเอาชนะสถานการณ์ที่ยากลำบากซึ่งบุคคลหนึ่งรับรู้ว่าเขาหรือเธอสามารถทำได้

สตอลท์ (Stoltz, 2001, pp.56-62) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ถ้าการควบคุมสถานการณ์ (Control) เป็นเหมือนพลังของความพยายามของเราเพื่อให้เกิดประสิทธิผลนั้น อีกสิ่งหนึ่งที่เหมือนฝ่าฝืนในด้านมืดของมัน ก็คือ การช่วยเหลือตัวเองไม่ได้หรือการสิ้นหวัง ซึ่งเปรียบเสมือนมะเร็งร้ายของการมีความมานะพยายามของมนุษย์ คนที่ขาดความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ มักจะมีสุขภาพที่อ่อนแอ มีแนวโน้มที่จะเกิดอาการซึมเศร้าได้สูง และอาจจะนำไปสู่ความร้ายแรงอื่นๆ ได้

ในมุมมองของ AQ แล้ว การควบคุมสถานการณ์ (Control) คือ ความอิสระอย่างแท้จริงและมีพลัง ไม่ใช่การควบคุมผู้อื่นอย่างปาเถื่อน หรือการบังคับไม่ให้มีอิสระ เมื่อขยายความให้ชัดเจนขึ้น จะพบว่า มันคือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งในการปรับปรุงสถานการณ์ที่มีปัญหายุบสรรคให้ดีขึ้นโดยใช้สิ่งที่เรียกว่า อิทธิพลหรืออำนาจในทางบวก (Positive influence)

2. ความรับผิดชอบต่อปัญหา (O = Ownership)

สตอลท์ (Stoltz, 2001, p.64) ได้อธิบายว่า Ownership หรือ ความรับผิดชอบต่อปัญหา จะช่วยให้เรากลับไปนิยามคำว่า การกล้ำรับผิดชอบ (accountability) ได้อย่างมีโครงสร้างและนำไปใช้จริงได้มากยิ่งขึ้น ความรับผิดชอบต่อปัญหา (Ownership) หมายถึง ความมากน้อยของการที่เราจะรับสถานการณ์นั้นมาไว้ในมือของเรา เพื่อที่ปรับปรุงให้มันดีขึ้น โดยไม่ใส่ใจถึงสาเหตุของมัน

ความหมายเชิงปฏิบัติการของความรับผิดชอบต่อปัญหา (Ownership) พีคเลนนิ่ง (PEAK Learning Inc., 2003) ได้สรุปว่าหมายถึง ความมากน้อยของการเข้าไปรับผิดชอบสถานการณ์ที่ยากลำบากมาเป็นของตนเอง เพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์นั้นให้ดีขึ้น

สตอลท์ ได้อธิบายต่อไปว่า การกล้ำรับผิดชอบ (Accountability) เป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันมากกว่าอดีต และจะยิ่งสำคัญมากขึ้นสำหรับการประสบความสำเร็จในอนาคต (Stoltz, 2001, pp.64-67) เนื่องจากปัจจุบันและอนาคตผู้บังคับบัญชาทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนมี

แนวโน้มสูงในการเพิ่มคำสั่งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันในลักษณะที่ทีมงานภายในหน่วยงานเดียวกัน และทีมงานที่ผสมที่ประกอบด้วยหลายหน่วยงาน งานส่วนใหญ่ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ

ความรับผิดชอบต่อปัญหา (Ownership) อธิบายขยายความได้ว่า ไม่ว่าความผิดพลาดอะไรจะเกิดขึ้น เราจะเล่นบทบาทในการแก้ไขให้ดี โดยไม่ใส่ใจกับความผิดและสาเหตุของมัน ทุกคนต้องเล่นบทบาทนี้เพื่อความอยู่รอดของทีม การเรียนรู้และการไต่ขึ้นไปสู่ความสำเร็จสูงสุดด้วยกันเป็นสิ่งสำคัญเพื่อความสำเร็จของเรา (Stoltz, 2001, pp.64-67) สิ่งนี้ให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันและเกิดความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรภายในทีมงาน ส่งเสริมให้เกิดความคล่องแคล่วในการคิดและการกระทำ (Agility) ในการทำงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

3.การรับรู้ถึงผลกระทบของปัญหา (R = Reach)

สตอลทซ์ (Stoltz, 2001, pp.64-67) ได้อธิบายว่า Reach หรือ การรับรู้หรือการขยายตัวของปัญหา หมายถึง การที่เรานำปัญหาและอุปสรรคกระจายไปยังพื้นที่อื่น ๆ ของงานและชีวิตของเราได้ไกลขนาดไหน ตามหลักเหตุผลแล้ว ยิ่งปัญหาของขนาดใหญ่มากขึ้นเท่าไรศักยภาพของมันก็ยิ่งสร้างความน่ากลัว ความรู้สึกที่ว่าช่วยเหลือตัวเองไม่ได้หรือสิ้นหวังจะยิ่งมากขึ้น แต่ถ้าปัญหายิ่งเล็กลงความสามารถจัดการกับสิ่งที่ท้าทายจะยิ่งเพิ่มมากขึ้น การรับรู้ถึงการขยายตัวของปัญหา (Reach) นั้น พีคเลนนิ่ง (PEAK Learning Inc., 2003) ได้สรุปเป็นความหมายเชิงปฏิบัติการว่า หมายถึง ระดับของการแพร่ขยายของผลกระทบของสถานการณ์ไม่ว่าดีหรือร้ายที่บุคคลหนึ่งรับรู้ว่าจะแพร่ขยายไปถึงพื้นที่อื่น ๆ ในชีวิตของพวกเขา

สตอลทซ์ (Stoltz, 2001, pp.68-70) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การรับรู้ว่าปัญหานั้นขยายหรือกระจายไปสู่ปัญหาต่าง ๆ มักจะเป็นต้นเหตุของความตึงเครียดของสัมพันธภาพได้ คนหนึ่งอาจจะเห็นว่าโครงการใหม่เป็นเหมือนความท้าทายที่จะทำให้เรารู้สึกตื่นเต้นมีกำลังใจซึ่งน่าทดสอบและช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับแผนกได้ ถ้าดำเนินโครงการนี้ต่อไปในขณะที่เพื่อนร่วมงานอีกคนหนึ่งมั่นใจว่าโครงการนี้เป็นไปไม่ได้ที่จะสำเร็จและอาจทำลายแผนกทั้งแผนกได้ ผลของความขัดแย้งนี้อาจจะทำลายความสามารถของพวกเขาในการทำงานร่วมกันด้วยเช่นกัน

4.ความอดทนต่อปัญหา (E = Endurance)

สตอลทซ์ (Stoltz, 2001, p.72) ได้อธิบายว่า Endurance หรือ การรับรู้ถึงเวลาที่ต้องอดทน หมายถึง การที่ตนเราจะรับรู้ถึงปัญหาอุปสรรคคงอยู่เป็นระยะเวลายาวนานแค่ไหน

การรับรู้ระยะเวลาที่ต้องอดทน (Endurance) นั้น พีคเลนนิ่ง (PEAK Learning Inc., 2003)

ได้สรุปเป็นความหมายเชิงปฏิบัติการว่า หมายถึง การรับรู้ถึงระยะเวลาที่คงอยู่ของผลลัพธ์ของสถานการณ์ไม่ว่าจะดีหรือร้าย แม้ว่าสถานการณ์นั้นจะจบไปแล้ว

สตอลทซ์ (Stoltz, 2001, p.72) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า คนที่มีระดับ AQ ต่ำ มีแนวโน้มที่จะรับรู้ว่ามีปัญหาอุปสรรคจะคงอยู่ตลอดไป ส่วนคนที่มี AQ สูงนั้น จะมีความสามารถที่ไม่สามารถจะอธิบายได้ ในการมองเห็นว่า ในที่สุดแล้วสภาพแวดล้อมที่เลวร้ายที่สุดนั้นจะผ่านไป ดังนั้นเมื่อต้องประสบกับอุปสรรคที่หนักหน่วง คนที่มีระดับ AQ สูง มีแนวโน้มที่จะเห็นความได้เปรียบจากเหตุการณ์นั้นได้มากที่สุด

การรับรู้ว่ามีอะไรจะเกิดขึ้น ไม่ว่าปัจจุบันความสุขจะลดลงไปมากขนาดไหนก็ตาม ในไม่ช้ามันจะดีขึ้นเอง หรือคิดว่า “สิ่งนี้จะผ่านพ้นไปในที่สุด” การรับรู้แบบนี้ทำให้คนเราเกิดความแข็งแกร่งขึ้นได้อย่างรวดเร็ว (Stoltz, 2001, p.72) การรับรู้แบบนี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับคนเราในการดำเนินชีวิตในปัจจุบันและอนาคตที่จะต้องดำเนินกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากกว่าในอดีต ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม โรคภัยไข้เจ็บ สภาพอากาศ สภาพแวดล้อม เป็นต้น บางคนอาจจะต้องเจอกับสถานการณ์เลวร้ายทั้งแบบเบาบางไม่หนักหนา ไปจนถึงแบบโหดร้าย และหนักหน่วงได้ สตอลทซ์ (Stoltz, 2001, p.72) ได้กล่าวว่า คนที่มีระดับ AQ ต่ำ จะคาดการณ์ว่าการเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้จะเป็นสิ่งที่เกิดตลอดไป เนื่องจากเคยเกิดในอดีต

จากองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ของ AQ เราสามารถสรุปได้ว่า บุคคลที่มีระดับความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคสูง คือผู้ที่รับรู้ว่ามีหนทางที่ควบคุมสถานการณ์ให้ดีขึ้นได้ รวมทั้งรับรู้ว่ามีปัญหาจะไม่ขยายตัวไปและไม่นานก็จะผ่านพ้นไปได้

2.5 การแบ่งประเภทของบุคคลลักษณะต่างๆ ตามแนวความคิดความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค

สตอลทซ์ (Stoltz, 1997, pp.13-15) ได้เปรียบเทียบชีวิตของคนว่าเหมือนกับการปีนเขา การที่จะประสบความสำเร็จปีนขึ้นไปขึ้นสู่ยอดเขาได้นั้นจะต้องมีจิตใจมุ่งมั่น ทรหดอดทน และเพียรพยายาม ซึ่งการปีนป่ายบางครั้งอาจต้องปีนอย่างเชื่องช้าและเกิดการเจ็บปวด เหนื่อยล้ากว่าจะไปถึงที่หมายในที่สุด โดยที่กล่าวว่าการเปรียบเทียบนี้ไม่ได้กล่าวเฉพาะบุคคลเท่านั้นแต่ยังอ้างได้ถึง การเสริมสร้างทีมและองค์การอีกด้วย ซึ่งสตอลทซ์ได้จัดกลุ่มคนโดยดูจากการตอบสนองของพวกเขาได้ออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. The Quitter - **กลุ่มผู้ยอมแพ้** เป็นพวกปฏิเสธและหลีกเลี่ยงการปีนเขา คนกลุ่มนี้จะขาดวิสัยทัศน์ และขาดความศรัทธาต่ออนาคต ไม่กล้าเสี่ยงและหลีกเลี่ยงสิ่งที่ทำให้พวกเขา

ลำบาก จะยอมแพ้อุปสรรคง่าย ๆ เปรียบเสมือนได้ว่า พอเริ่มปีนเขา พวกเขาก็จะบ่นว่าเหนื่อยและมองว่าเป็นสิ่งที่ลำบาก คนกลุ่มนี้มักจะขมขื่นและเศร้ากับความสูญเสียของพวกเขา ดังนั้น พวกเขาคงไม่มีความกระตือรือร้น ไม่ชวนขวายเป็นชีวิต เรียบง่าย และชอบความสบาย และไม่ชอบสร้างความสัมพันธ์ จึงมักขาดเพื่อน (วิทยา นาควัชระ, 2544) เช่นเดียวกับในการทำงาน พวกเขาจะลงทุนให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ และมักมองความสำเร็จของผู้อื่นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ยุติธรรมแก่พวกเขา

คนกลุ่มนี้มักจะใช้ภาษาที่สร้างสรรค์ ในการหาข้อแก้ตัว ตัวอย่างคำพูดเช่น “ฉันไม่สามารถทำได้” “มันไม่ยุติธรรมเอาเสียเลย” “ฉันมันแก่เกินไป” เป็นต้น

2. The Camper - กลุ่มผู้พักแรม ซึ่งกลุ่มคนที่มีชีวิตจำกัดในการต่อสู้และเผชิญปัญหา โดยที่เขาจะพยายามหาทางเรียบง่าย ๆ ที่สบายกว่าแก้ไข แทนที่จะนั่งรออยู่เฉยๆ เปรียบเสมือนได้กับผู้ที่ปีนเขา เมื่อเหนื่อยและหยุดพักได้เจอวิวที่สวยงาม ก็จะพอใจและหยุดการปีนป่ายต่อไป และมองว่า พวกเขาได้ทำอย่างเต็มความสามารถแล้ว เขามาไกลเท่าที่ทำได้แล้ว และหลงผิดคิดว่าพบกับความสำเร็จแล้ว แต่จริงๆ แล้วเป็นเพียงความสำเร็จที่มีอย่างจำกัดเท่านั้น คนจำพวกนี้จึงไม่สามารถรักษาความสำเร็จไว้ได้ตลอด มีการก้าวหน้าอย่างกระท่อนกระแท่น เพราะแท้จริงแล้วพวกเขายังปีนไปไม่ถึงยอดเขานั้นเอง นอกจากนี้ตลอดที่ยังพบว่าคนส่วนใหญ่ มักเป็นคนกลุ่มนี้อีกด้วย คันทนีย์ ฉัตรคุปต์ (2544) กล่าวว่าพวก Camper จะเป็นพวกที่ทำงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบได้ดีพอสมควร แต่ไม่ได้เพิ่มความเพียรพยายามและเสียสละก้าวไปข้างหน้า เพื่อให้มีผลงานมากขึ้นกว่าเดิม ทั้งที่จริงๆ แล้วพวกเขายังมีพลังความสามารถที่จะก้าวพัฒนาต่อไปได้อีก

คนกลุ่มนี้มักจะใช้ภาษาที่ครึ่งๆ กลางๆ โดยมักพูดถึงเหตุผลว่าทำไมพวกเขาถึงทำไม่ได้ เช่น “นี่เป็นสิ่งที่ดีเพียงพอแล้ว” “เราเดินทางมาไกลเพียงพอแล้ว” “เรื่องมันอาจจะแย่ง”

3. The Climber - กลุ่มนักปีนเขา คนกลุ่มนี้จะเป็นคนที่มองปัญหาว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย มีการก้าวหน้าตลอดชีวิตของพวกเขา และพวกเขาชอบที่จะเผชิญและแก้ปัญหานั้น ยิ่งมีความยากลำบากมากก็ยิ่งตื่นเต้น มุ่งหน้าต่อไปอย่างไม่ลดละ เหนียวแน่นกับความยืดหยุ่นของปัญหา และ ขึ้นชื่อว่าเป็น ยอดนักสู้แห่งขุนเขา (Energizer Bunnies of The Mountain) ซึ่ง climber สามารถเกิดได้ในตัวคนทุกคน ไม่ว่าจะอายุเท่าใด เพศ เชื้อชาติใด จะมีร่างกายที่สมบูรณ์หรือทุพพลภาพ คนพวกนี้จะสามารถสร้างสัมพันธ์อันดีกับทุกระดับ เป็นผู้นำที่ดี จึงมักมีผลงานมากและประสบความสำเร็จสูง

คนกลุ่มนี้มักจะใช้ภาษาที่แสดงถึงความเป็นไปได้ จะพูดอะไรที่สามารถทำได้และจะสามารถทำมันได้อย่างไร เช่น “ทำในสิ่งที่ถูกต้อง” “ทำให้ดีที่สุด” “ห้ามท้อถอย” “เราจะทำอย่างไร เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ”

2.6 ประเภทของอุปสรรคและความยากลำบากในชีวิต

ในการดำรงชีวิตของมนุษย์เราทุกคนล้วนต้องเผชิญกับอุปสรรค ความยากลำบากมากหรือน้อยแตกต่างกันไป บางคนอาจเผชิญกับอุปสรรคที่ยิ่งใหญ่ในขณะที่บางคนเผชิญกับอุปสรรคเพียงเล็กน้อยแตกต่างกันไป สตอลท์ (Stoltz, 1997, pp.38 – 43) จึงได้แบ่งประเภทของอุปสรรคและความยากลำบากในชีวิตของบุคคลออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้คือ

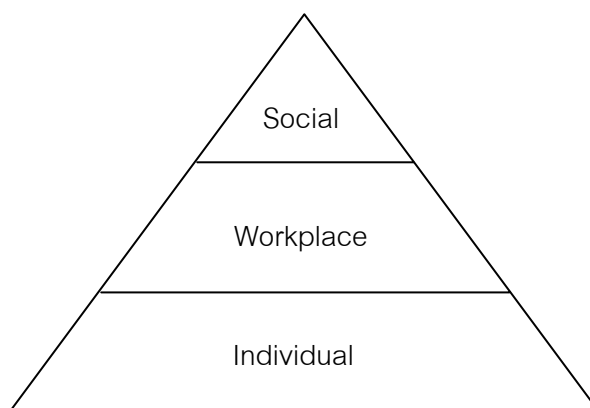
1. อุปสรรคทางสังคม (Social Adversity) เป็นความทุกข์ที่เกิดขึ้นจากสังคมที่เราอยู่อาศัย เช่น ความทุกข์ที่เป็นผลมาจากภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ค่าครองชีพที่สูงขึ้นทำให้รายได้ไม่พอกับรายจ่าย หรือปัญหาอาชญากรรม ความเสื่อมทางศีลธรรม ปัญหาครอบครัว การศึกษา การขาดความศรัทธาในขนบธรรมเนียม สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อคนในสังคมทั้งสิ้น

2. อุปสรรคในอาชีพการงาน (Workplace Adversity) เป็นความทุกข์ที่เกิดจากอาชีพการงานที่ทำอยู่ ความรู้สึกไม่มั่นคงในอาชีพที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงกลัวความไม่มั่นคงในงาน กลัวการเปลี่ยนแปลงต่างที่จะมีผลกระทบต่อปฏิบัติงาน

3. อุปสรรคในระดับบุคคล (Individual Adversity) เป็นความทุกข์ส่วนที่ได้รับความกระทบมาจากอุปสรรคในระดับสังคมและอุปสรรคในอาชีพการงานที่ทำอยู่ ต้องฟันฝ่าอุปสรรคโดยพัฒนาตนเองสู่ความสำเร็จ

สตอลท์ (1997) ยังเปรียบเทียบอุปสรรคทั้ง 3 ประการ เป็นรูปพีระมิดที่มีการทำงานจากยอดของสามเหลี่ยมลงมาด้านล่าง นั่นหมายถึงอุปสรรคต่างๆ ที่พวกเราต้องเผชิญในโลกปัจจุบันเป็นผลรวมมาจากอุปสรรคทางสังคม อุปสรรคทางอาชีพ และอุปสรรคในระดับบุคคล แต่การจะเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขอุปสรรคต้องเริ่มต้นที่ตัวบุคคล เพื่อให้ส่งผลกระทบย้อนกลับขึ้นไปในระดับอาชีพการงาน และระดับสังคมในภาพรวม ดังนั้นอุปสรรคทางอาชีพและสังคมก็จะเป็นอุปสรรคที่ขัดขวางเรา แต่การจะเปลี่ยนแปลงอุปสรรคเหล่านั้นได้บุคคลนั้นต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคในระดับสูง

ภาพที่ 2.4
แสดงระดับอุปสรรคความยากลำบาก



ที่มา Stoltz .P.G (1997) Adversity Quotient : Turning obstacles into opportunities .New York :John Wiley & Son : 39.

2.7 เทคนิคการพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค

สตอลทซ์ (1997, p.154) ได้เสนอแนะหนทางในการพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคที่เรียกว่า The LEAD Sequence ดังนี้คือ

L = Listen to your adversity response คือการพูด หรือบอกให้ตนเองรู้ว่า ปัญหาหรืออุปสรรคใดเกิดขึ้นกับตนเอง และต้องตอบสนองต่ออุปสรรคนั้นด้วยระดับความเข้มข้นระดับใดถึงจะแก้ไขปัญหานั้นๆได้

E= Explore all origins and your ownership of the result เป็นการค้นหาว่าสิ่งใดคือต้นตอ ที่ทำให้เกิดปัญหา และอุปสรรค และระบุชัดว่าต้องทำอะไร อย่างไรเพื่อให้สถานการณ์นั้นๆดีขึ้น อะไรที่อยู่ในขอบเขตที่รับผิดชอบได้ และอะไรที่อยู่เหนือความรับผิดชอบ

A = Analyze the evidence คือ ความวิเคราะห์หาหลักฐานมาสนับสนุน อย่างชัดเจน ดูว่าปัญหาจะอยู่นานเท่าไร ทำอย่างไรจึงจะกำจัดปัญหาไปให้เร็วที่สุด พร้อมทั้งวิเคราะห์ถึงศักยภาพตนเองในการแก้ไขปัญหานั้นๆ

D= Do something! เป็นการเลือกวิธีการและลงมือดำเนินการเพื่อให้ปัญหาหรืออุปสรรคอยู่กับเราให้น้อยที่สุด โดยการข้อมูล การกระทำ เพื่อไม่ให้อุปสรรคเข้ามาบีบคั้นท้อชีวิตเราเพิ่มเติมได้

3. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในอาชีพ

3.1 ความหมายของความสำเร็จในอาชีพ

โรเซนบรัม (Rosenbaum, 1984) ได้ให้ความหมายความสำเร็จในอาชีพว่า เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสถานะในองค์การ เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพที่ตนได้รับจากความสำเร็จในวิชาชีพเชิงอัตนัยและเชิงปรนัย

เกตติเกอร์ และลารูด (Gattiker & Larwood, 1988) ได้ให้ความหมายของความสำเร็จในอาชีพไว้ว่า เป็นการรับรู้ของบุคคลในเรื่องเกี่ยวกับโครงสร้างภายนอกและความรู้สึกภายในที่เกิดขึ้นจากการพิจารณาถึงความสำเร็จ ความพึงพอใจของบุคคล การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนความพึงพอใจในความก้าวหน้าขององค์การ

ดูบลิน (DuBrin, 1994) กล่าวว่า ความสำเร็จในอาชีพ หมายถึง การเริ่มต้นโดยมีวัตถุประสงค์และค่านิยมส่วนบุคคลเป็นความเชื่อที่ทำให้เกิดการทำงานรวมทั้งมีการฝึกฝนตามลำดับ

จูส (Judge, 1995) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความสำเร็จในอาชีพไว้ว่า ความสำเร็จในอาชีพเป็นผลลัพธ์ทางบวกในด้านจิตใจหรือการบรรลุผลสำเร็จต่างๆ ที่ได้สั่งสมมาจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในช่วงชีวิตการทำงาน of บุคคล

มีเลมด์ (Melamed, 1995) ความสำเร็จในอาชีพ หมายถึง จำนวนครั้งในการรับการส่งเสริมให้เลื่อนตำแหน่ง หรือการได้รับการขึ้นเงินเดือน ระหว่างช่วงการทำงาน รวมทั้งการได้รับมอบหมายให้มีความรับผิดชอบและบริหาร

สมชาย หิรัญกิตติ (2539) กล่าวว่า ความสำเร็จในอาชีพ เป็นลำดับขั้นของกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับงานและเป็นพฤติกรรมตรวจสอบการประเมินผลที่อยู่เหนือเส้นทางชีวิตของบุคคล ให้ดำเนินไปตามประสบการณ์ในการทำงานลักษณะต่าง ๆ

นวลฉวี ประเสริฐสุข (2542) ให้ความหมายถึงความสำเร็จในอาชีพว่า เป็นผลทางบวกในด้านจิตใจ ตลอดจนสัมฤทธิ์ผลซึ่งบุคคลได้รับจากประสบการณ์การทำงานของตน

เพ็ญจันทร์ เมตุลา (2544) กล่าวว่า ความสำเร็จในอาชีพ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการสนับสนุนที่ส่งทางบวกทางจิตใจ ตลอดจนผลลัพธ์ที่บุคคลสามารถรับรู้ได้จากเงินเดือน การได้รับรางวัล การก้าวหน้าในงาน การเลื่อนตำแหน่งหรือระดับขั้นที่สูงขึ้น มีการพัฒนาวิชาชีพทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ความมั่นคงทางสถานภาพทางการเงินและตำแหน่ง รวมทั้งการได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ

กล่าวโดยสรุป ความสำเร็จในอาชีพของผู้บังคับบัญชา (Career success) หมายถึง

การรับรู้ของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลทางบวกในด้านจิตใจ ตลอดจนผลลัพธ์ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถรับรู้ได้จาก ความก้าวหน้า หรือ การเลื่อนตำแหน่งทางการทำงานที่สูงขึ้น การเลื่อนระดับขั้น รวมถึงการขึ้นเงินเดือนและการได้รับรางวัล รู้สึกมีความมั่นคงในงานมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

3.2 แนวคิดทฤษฎีความสำเร็จในอาชีพ

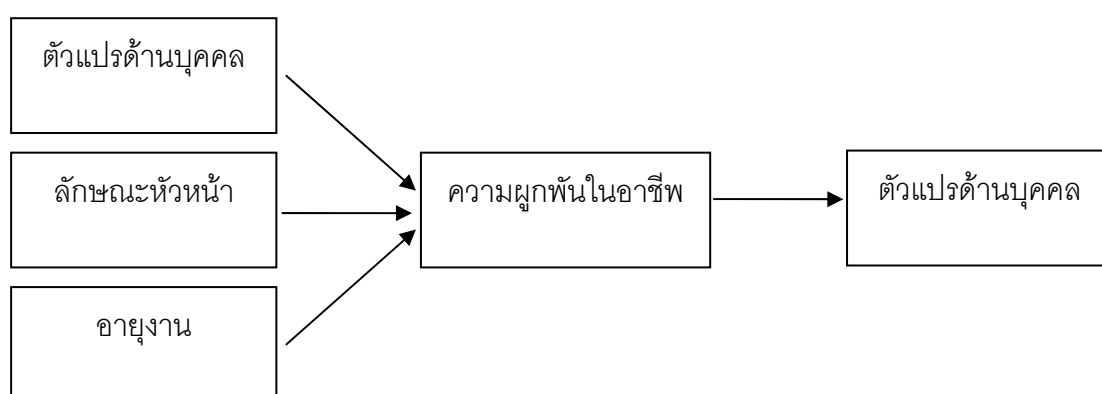
สำหรับแนวความคิดของความสำเร็จในอาชีพนั้น ได้มีผู้ที่สนใจศึกษาและนำเสนอเป็นโมเดลของความสำเร็จในอาชีพไว้หลายโมเดล ดังนี้

3.2.1 โมเดลความสำเร็จในอาชีพของ เอเลส และคณะ

เอเลส และคณะ (Iles, 1990, cited in Thomson and Mabey, 1994) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในอาชีพว่าได้รับอิทธิพลมาจากตัวแปรด้านบุคคล ลักษณะหัวหน้า และอายุงาน ซึ่งตัวแปรเหล่านี้จะส่งผลต่อความผูกพันในอาชีพ และความผูกพันในอาชีพจึงส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของบุคคล ดังแสดงในภาพที่ 2.5

ภาพที่ 2.5

แสดงโมเดลความสำเร็จในอาชีพของ เอเลส และคณะ



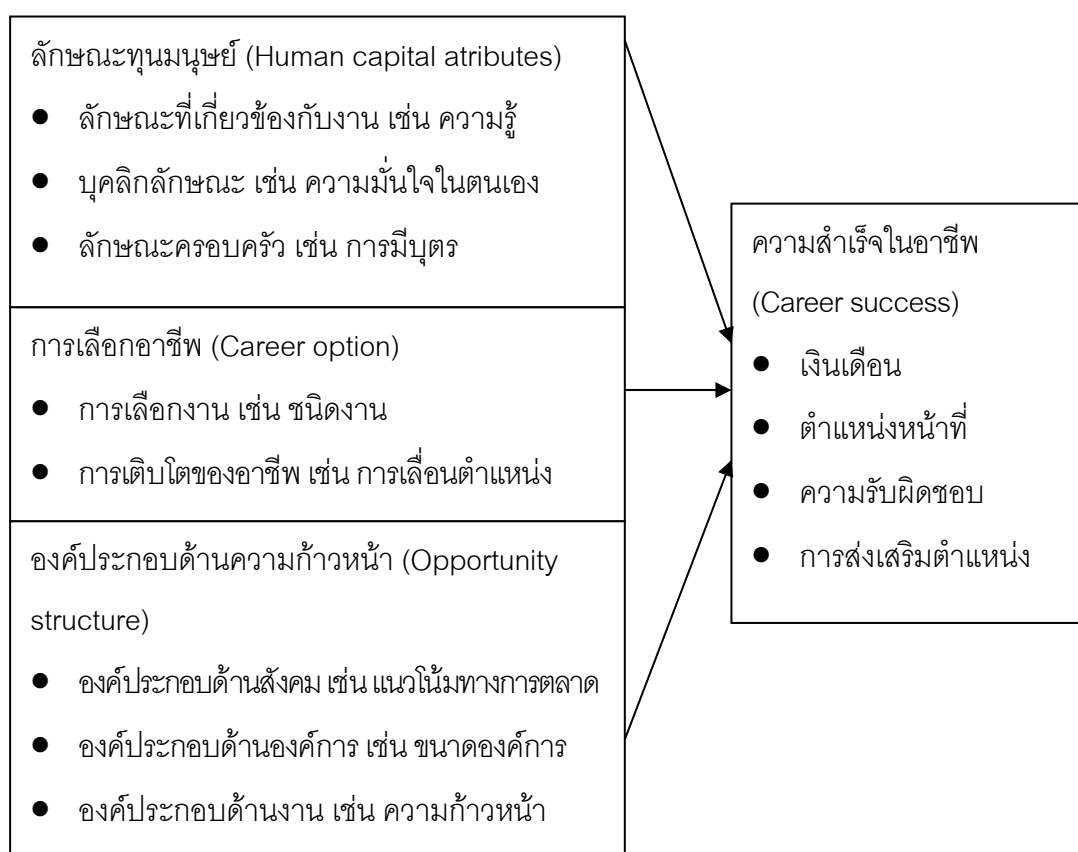
ที่มา: Iles และคณะ (Iles, 1990, cited in Thomson and Mabey, 1994: 160)

3.2.2 โมเดลความสำเร็จในอาชีพของ Melamed

มีเลมด์ (Melamed,1995) ได้เสนอแนวคิดความสำเร็จในอาชีพในลักษณะของความแตกต่างทางเพศ ว่าประกอบด้วย ลักษณะทุนมนุษย์ การเลือกอาชีพ ลักษณะโครงสร้างต่อโอกาส ก้าวหน้าและองค์ประกอบงาน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพด้านเงินเดือน ระดับทางการบริหาร ความรับผิดชอบและการส่งเสริมตำแหน่ง ดังแสดงในภาพที่ 2.6

ภาพที่ 2.6

แสดงโมเดลความสำเร็จในอาชีพของ Melamed



ที่มา: Melamed (1995: 40)

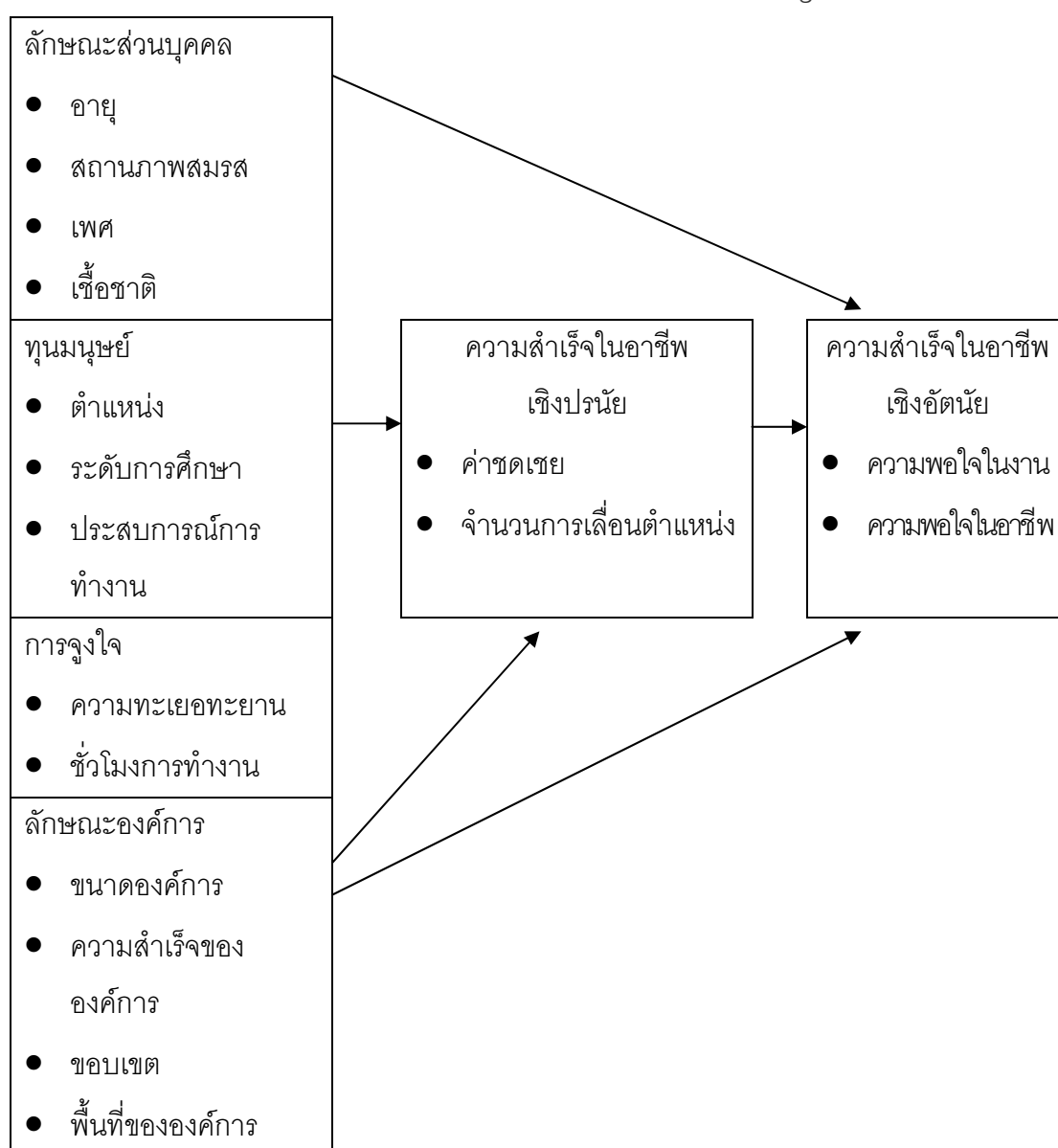
3.2.3 โมเดลความสำเร็จในอาชีพของ Judge และคณะ

จูส (Judge และคณะ,1995) ได้พัฒนาโมเดลความสำเร็จในอาชีพทางการบริหาร (Model of executive career success) ซึ่งพัฒนามาจากทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมากซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ความสำเร็จในอาชีพเชิงปรนัย (Objective career

success) ซึ่งได้รับอิทธิพลจากลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะองค์การ ส่วนความสำเร็จในเชิงอัตนัย (Subjective career success) ได้รับอิทธิพลมาจากลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะองค์การและ ความสำเร็จในอาชีพเชิงปรนัย จากผลการวิจัยที่ผ่านมาเสนอว่ามีการใช้เกณฑ์ภายนอกพิจารณา ความสำเร็จในอาชีพของบุคคลจำนวนมาก แต่บุคคลเหล่านั้นอาจจะไม่รู้สึกว่ประสบความสำเร็จ หรือเกิดความพึงพอใจกับสัมฤทธิ์ผลของตน ดังแสดงในภาพที่ 2.7

ภาพที่ 2.7

แสดงโมเดลการความสำเร็จในอาชีพทางการบริหารของ Judge และคณะ



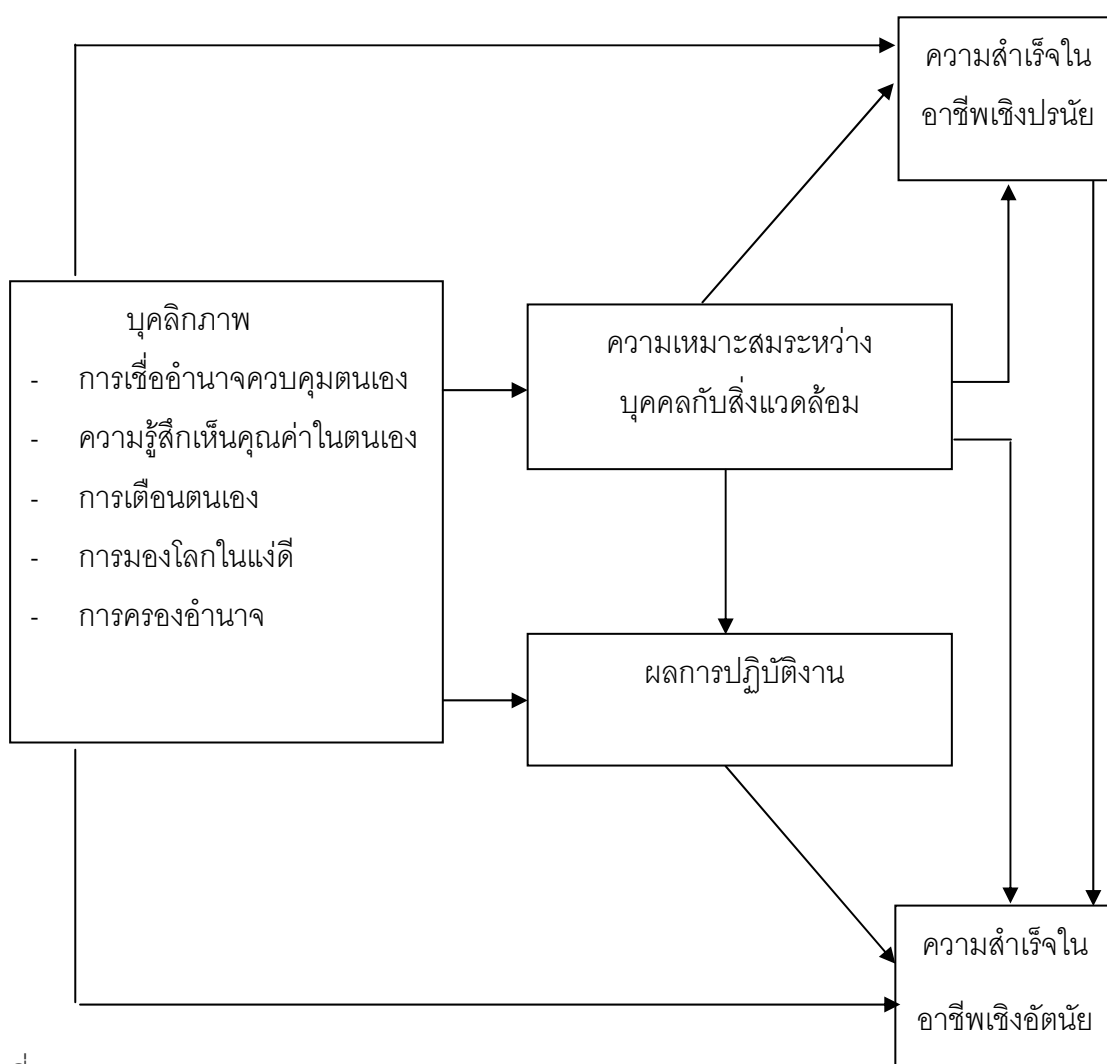
ที่มา: Judge และคณะ (1995: 488)

3.2.4 โมเดลความสำเร็จในอาชีพของ Lau และ Shaffer

ลู และเซฟเฟอร์ (Lau & Shaffer, 1999) ได้พัฒนาโมเดลความสำเร็จในอาชีพ โดยนำทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของแบนดูรา ที่มองว่าบุคคลที่มีความคาดหวังสูงย่อมนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ในขณะที่บุคคลที่มีความคาดหวังต่ำหรือมีความคาดหวังที่ไม่สามารถเป็นจริงได้ย่อมมีผลกระทบต่อการทำงานที่แย่ลงมาใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาโมเดลนี้ขึ้น โดยความสำเร็จในอาชีพเชิงปรนัยและเชิงอัตนัยนั้นต่างได้รับอิทธิพลมาจากบุคลิกภาพ ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม และผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ลูและเซฟเฟอร์ยังค้นพบว่าความสำเร็จในอาชีพเชิงปรนัยยังส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตนัย ดังแสดงในภาพที่ 2.8

ภาพที่ 2.8

แสดงโมเดลความสำเร็จในอาชีพของ Lau และ Shaffer

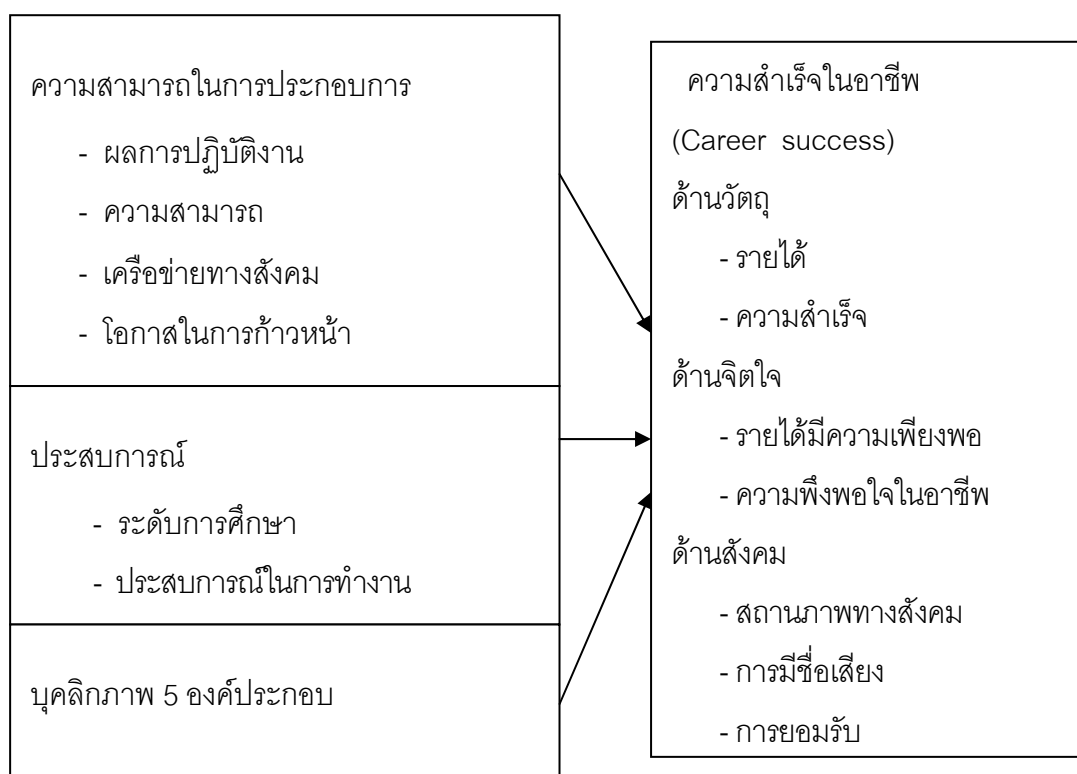


ที่มา: Lau และ Shaffer (1999: 227)

นอกจากนี้ ลูและเซฟเฟอร์ ยังได้ทำการศึกษาและพัฒนาโมเดลความสำเร็จในอาชีพของผู้ประกอบการในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ว่าประกอบไปด้วย ความสามารถในการประกอบการ ประสิทธิภาพ และบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ประกอบการ ดังแสดงในภาพที่ 2.9

ภาพที่ 2.9

แสดงโมเดลความสำเร็จในอาชีพของผู้ประกอบการในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้



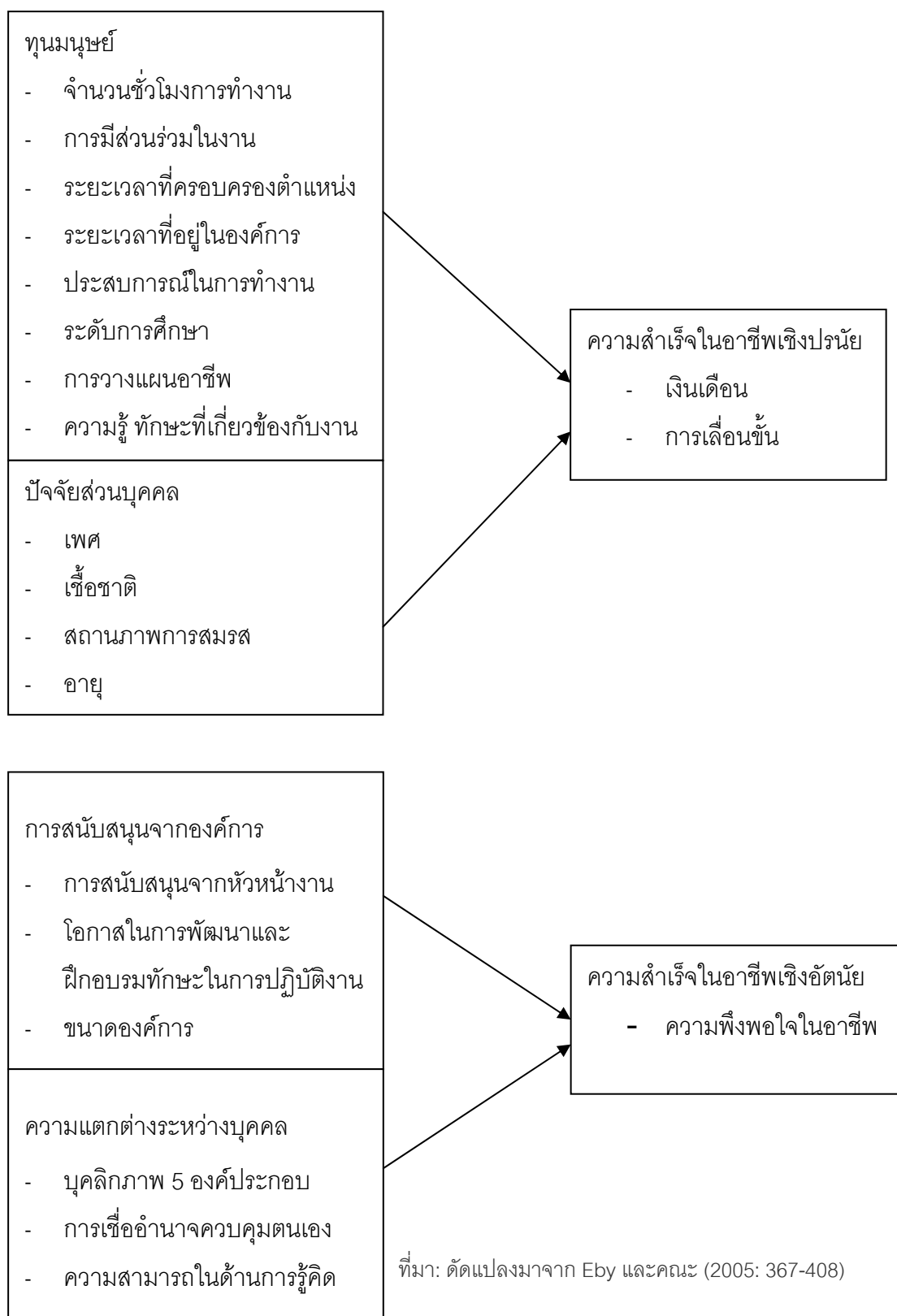
ที่มา: Lau และ Shaffer (2002, 31)

3.2.5 โมเดลความสำเร็จในอาชีพของ Eby และคณะ

อีบายและคณะ (2005) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัย (Meta-analysis) ที่เกี่ยวกับตัวทำนายความสำเร็จในอาชีพทั้งเชิงประนัยและอัตนัย จากการสังเคราะห์งานวิจัยทำให้สามารถแบ่งประเภทของปัจจัยที่สามารถทำนายความสำเร็จในอาชีพได้ทั้งหมด 4 ประเภทได้แก่ ทุณมนุษย์ ปัจจัยส่วนบุคคล การสนับสนุนจากองค์กร และปัจจัยความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่ง อีบายและคณะได้ค้นพบว่าทุณมนุษย์และปัจจัยส่วนบุคคลสามารถทำนายความสำเร็จในอาชีพเชิงประนัยได้ ส่วนการสนับสนุนจากองค์กรและปัจจัยความแตกต่างระหว่างบุคคลนั้นสามารถทำนายความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตนัยได้ ดังแสดงในภาพที่ 2.10

ภาพที่ 2.10

แสดงโมเดลความสำเร็จในอาชีพของ Eby และคณะ



3.3 ลักษณะของบุคคลที่ประสบความสำเร็จ

วิทยา นาควัชระ (2544) ได้กำหนดไว้ว่าคนที่ประสบความสำเร็จในชีวิตได้มากกว่าคนอื่นนั้นต้องมีคุณสมบัติคือ

1. ต้องขยัน
2. มีความอดทน
3. หมั่นหาความรู้ใส่ตัวให้มากขึ้นอยู่เสมอ
4. กล้าเสี่ยง ลงมือทำในสิ่งที่ควรทำได้
5. มีความกตัญญูทักท้วงต่อผู้มีพระคุณต่อเขาและสังคม
6. มีความซื่อสัตย์
7. เสียสละ
8. มีความรับผิดชอบ
9. มีความรักให้กับเพื่อนมนุษย์

โดยคุณสมบัติข้อที่ 1 ถึง 4 จะทำให้นักบุคคลสร้างกิจกรรมและผลลัพธ์ใหม่ๆ ในชีวิตมากขึ้นกว่าบุคคลอื่น ส่วนคุณสมบัติข้อที่ 5 ถึง 9 จะทำให้นักบุคคลเป็นคนดี มีคนรักนับถือเป็นกำลังใจให้จะมีคนสนับสนุนให้ความช่วยเหลือตลอดไป ก่อให้เกิดความศรัทธา ชื่นชม และเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้ผลสำเร็จในชีวิตเด่นชัดขึ้น

3.4 การวัดความสำเร็จในอาชีพ

มีเลมด์ (Melamed, 1995) นำเสนอเกี่ยวกับการวัดความสำเร็จในอาชีพว่าจะผันแปรไปตามช่วงเวลาที่ทำการศึกษาและธรรมชาติของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา หากศึกษาในระยะยาวจะวัดโดยใช้จำนวนครั้งการเลื่อนตำแหน่ง (Number of promotion) หรือปริมาณเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นในช่วงที่ศึกษา หากศึกษาภาคตัดขวางจะวัดจากตำแหน่ง เงินเดือน หรือทำการวัดเชิงอัตนัย (Subjective career success) นั่นคือ วัดความเชื่อเกี่ยวกับความสำเร็จในอาชีพ และความพึงพอใจในงาน หากศึกษาภายในองค์กรเดียวกันมักใช้ลำดับขั้นของตำแหน่งเป็นตัววัด แต่ถ้าศึกษากลุ่มตัวอย่างหลายๆ องค์กร จะไม่สามารถลำดับขั้นของตำแหน่งเป็นตัววัดได้ เพราะมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร ถ้าในกรณีนี้มักใช้เงินเดือนและกลุ่มอาชีพเป็นตัววัด

จูดและคณะ (1995) ได้เสนอเกณฑ์การวัดความสำเร็จในอาชีพไว้ 2 ประการคือ

1. ความสำเร็จในอาชีพเชิงปรนัย (Objective career success) เป็นความสำเร็จที่สามารถวัดได้อย่างเป็นปรนัย เป็นเกณฑ์ภายนอกที่สามารถมองเห็นได้ เช่น เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง

2. ความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตนัย (Subjective career success) เป็นการรับรู้ของบุคคลว่าประสบความสำเร็จในอาชีพ เช่น ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในอาชีพของตน

ดูบลิน (DuBrin, 1994) ได้แบ่งเกณฑ์การวัดความสำเร็จในอาชีพว่าประกอบด้วยเกณฑ์ 2 ด้าน คือ

1. เกณฑ์ภายใน (Internal measures) เช่น ความพึงพอใจ
2. เกณฑ์ภายนอก (External measures) เช่น รายได้ เงินเดือน

ชายด์ และคลิมอสกี (Childs & Klimoski, 1986) ได้ทำการรวบรวมไว้จากผลการวิจัยที่ทำการศึกษเกี่ยวกับความสำเร็จในอาชีพดังที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4 ซึ่งเป็นเกณฑ์ความสำเร็จในอาชีพที่แสดงไว้ทั้งการวัดภายในและการวัดภายนอก

ตารางที่ 2.4

แสดงเกณฑ์การวัดความสำเร็จในอาชีพของ Childs และ Klimoski (1986)

ชื่อตัวแปร	คำจำกัดความ
รายได้ (Earnings)	พิจารณาจากทุนรายได้ของบุคคลว่ามีรายได้ตลอดปีเท่าไร
ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction)	เป็นความพึงพอใจของบุคคลในงานที่ทำโดยทั่วไป
ความพึงพอใจในชีวิต (Life satisfaction)	เป็นความรู้สึกต่อชีวิตในภาพรวม
การประเมินตนเองด้านความสำเร็จ (Self assessed success)	เป็นการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นที่อยู่ในวัยเดียวกันและอาชีพเดียวกันว่าตนเองรู้สึกว่าจะประสบผลสำเร็จเพียงใด
ความมีเกียรติ (Prestige)	เป็นการประเมินความมีเกียรติในงาน
ความรับผิดชอบงบประมาณ (Budget responsibilities)	สิ่งที่เป็นความรับผิดชอบสูงสุดในเรื่องของการงานหรือบุคคลที่เคยทำมา
การยอมรับในงานอาชีพ (career identification)	เป็นความรู้สึกยอมรับหรือเกี่ยวพันในงานอาชีพของตน
ความมีประสิทธิภาพของการแก้ปัญหา	การรับรู้ที่ตนเองสามารถแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

แสดงเกณฑ์การวัดความสำเร็จในอาชีพของ Childs และ Klimoski (1986)

ชื่อตัวแปร	คำจำกัดความ
ประสิทธิผลของงาน (Job effectiveness)	การรับรู้ที่ตนเองทำงานในปัจจุบันได้ดีมีประสิทธิผลเพียงใด
จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา (Number supervised)	จำนวนคนที่มากที่สุดที่เคยบังคับบัญชา
การประเมินจากเพื่อน (Peer rate)	เป็นการประเมินจากบุคคลที่ท่านทำงานด้วยถึงความสำเร็จของท่าน
ความก้าวหน้า (Progress)	เป็นความรู้สึกว่างานอาชีพที่ทำอยู่มีความก้าวหน้าเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อน

ที่มา: Childs และ Klimoski (1986, 5)

เกตติเกอร์และลาวูด (Gattiker & Larwood, 1986) ได้ศึกษาความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตนัยและเชิงปรนัยไว้ร่วมกัน โดยศึกษาองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ของผู้บริหารและการสนับสนุนบุคลากรกับความสำเร็จในอาชีพ ตามการรับรู้ของผู้บริหารถึงความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพที่ตนได้รับ ของผู้บริหารระดับกลางหลายองค์การ

เมื่อกล่าวถึง ความสำเร็จในอาชีพเชิงปรนัย (Objective career success) ได้มีหนังสือหลายเล่มกล่าวถึงความหลากหลายของความสำเร็จในอาชีพเชิงปรนัยว่า เป็นระดับตำแหน่งที่ตนเองได้รับในระดับที่สูงในองค์การ แสดงถึงความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหาร โดยเน้นถึงความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น และความสำเร็จในอาชีพจากความสามารถในการดำรงตำแหน่ง ในขณะที่การศึกษาบางท่านเน้นถึงการเลื่อนขั้น และการขึ้นเงินเดือน มาเป็นตัววัดความสำเร็จในงานว่าเป็นการรับรู้ถึงความสำเร็จภายนอก

ส่วนความสำเร็จเชิงอัตนัย (Subjective career success) เป็นทัศนคติของอาชีพตามการรับรู้ภายในที่ส่งผลถึงความต้องการความสำเร็จในอาชีพ คุณค่าของตนเอง และงานอาชีพ (Schein, 1980) จากการศึกษาของ คอร์แมน (Korman, 1980) พบว่าผู้บริหารรู้สึกห่างเหินกับอาชีพ แม้ว่าเขาจะประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับจากบุคคลรอบข้าง จากการได้รับตำแหน่งและรายได้ที่เพิ่มขึ้น แต่ไม่มีความคาดหวัง ความสุขในการปฏิบัติงาน และขาดความพึงพอใจในงาน

ของตนเอง จากเหตุผลดังกล่าว สามารถกล่าวได้ว่าการตอบสนองต่อความสำเร็จในอาชีพได้ ประกอบด้วยการรับรู้แนวคิดเกี่ยวกับอาชีพตนเอง และการรับรู้ลักษณะงาน การสนับสนุนต่างๆ เป็นต้น

จากการศึกษาของ เกตทิเกอร์ และลาวูด (Gattiker & Larwood, 1986) พบว่า ความสำเร็จในอาชีพสามารถพิจารณาจากองค์ประกอบความสำเร็จในอาชีพ 4 องค์ประกอบ คือ

1. ความสำเร็จด้านการทำงาน (Job success) หมายถึง การรับรู้ภายใน จากการรวบรวมพฤติกรรมที่ปฏิบัติงานสำเร็จ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร มีการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพ จากบทบาทการทำงานของตนเอง เช่น รับรู้ถึงความสำคัญของงาน มีความชำนาญในงานอาชีพ ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูง ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเต็มที่ในงานที่สามารถแสดงความสามารถด้านการบริหารงานเพื่อประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์การ ทำงานด้วยใจรักและรับผิดชอบในหน้าที่

2. ความสำเร็จด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal success) หมายถึง การรับรู้ภายใน เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ยอมรับ ชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ให้ความเคารพนับถือ เต็มใจให้ความช่วยเหลืออย่างจริงจัง และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

3. ความสำเร็จด้านการเงิน (Financial success) หมายถึง การรับรู้ภายนอก จากการที่ผู้บังคับบัญชาได้รับผลประโยชน์หรือค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม เหมาะสมกับผลงาน เมื่อเปรียบเทียบกับความสามารถ ความรู้ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน ค่าตอบแทนอยู่ในระดับที่พึงพอใจตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

4. ความสำเร็จด้านความก้าวหน้า (Hierarchical success) หมายถึง การรับรู้ภายนอก จากการที่ผู้บังคับบัญชามีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง และมีความพึงพอใจกับตำแหน่งที่ได้รับ รวมทั้งก้าวสู่เป้าหมายการทำงานที่วางไว้ในการทำงานในเวลาที่กำหนด และมีโอกาสได้รับการสนับสนุนให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

แม้ว่านักวิจัยจะมีการวัดความสำเร็จในอาชีพ โดยใช้เกณฑ์การวัดที่แตกต่างกัน ออกไปอย่างไรก็ตาม มีการใช้เกณฑ์การวัดเชิงอัตนัยเพิ่มมากขึ้นในการวิจัย เพราะความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตนัยมีความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตและจิตใจที่ดีของบุคคล ซึ่งการวัดเชิงอัตนัยนี้ยังสอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของ Steer (1991) ที่ว่าการตัดสินความสำเร็จในอาชีพนั้น วิธีที่ดีที่สุดคือ การให้บุคคลที่ทำอาชีพนั้นเป็นผู้ตัดสินเองไม่ใช่ตัดสินโดยใช้บรรทัดฐานของผู้อื่น

สเตอร์ส (Sturges, 1999) ได้ทำการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความสำเร็จในอาชีพ โดยได้วิเคราะห์ถึงเกณฑ์ที่ผู้จัดการให้คำอธิบายถึงคำจำกัดความของความสำเร็จในอาชีพ ไว้ดังนี้

1. ความสำเร็จภายใน (Internal criteria for success)

- การบรรลุผลสำเร็จ เป็นความรู้สึกดีต่อการทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ
- ความสำเร็จ เป็นการประสบความสำเร็จในงานที่ทำท่าย มีความสร้างสรรค์ในการทำงาน และพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน
- ความสนุกสนานในการทำงาน เป็นการค้นพบความน่าสนใจในงาน
- ความมั่นคงและการพัฒนาสมดุล เป็นความรู้สึกคุ้มค่าระหว่างการทุ่มเทความรู้
- ความสามารถให้แก่องค์การกับสิ่งที่องค์กรมอบให้กลับมา และความสามารถในการรักษาสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวให้ประสบความสำเร็จได้ทั้งสองสิ่ง

2. เกณฑ์ความสำเร็จที่จับต้องไม่ได้ (Intangible criteria for success)

- การยอมรับ เป็นการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากบุคคลอื่น เช่น ได้รับความนิยมชมชอบ การได้รับคัดเลือกให้เข้าประชุมในเรื่องที่สำคัญ
- การมีอิทธิพล เป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น

3. เกณฑ์ความสำเร็จภายนอก (External criteria for success)

- เกณฑ์การเลื่อนขั้น เป็นความก้าวหน้าในการเลื่อนลำดับชั้นในงานที่ทำ
- เกณฑ์รางวัล เป็นเงินเดือน หรือค่าตอบแทนต่างๆ ที่บุคคลได้รับ

ลู และเซฟเฟอร์ (Lau & Shaffer, 2002) ได้เสนอเกณฑ์การวัดความสำเร็จในอาชีพไว้ว่าความสำเร็จในอาชีพสามารถวัดได้โดย 3 มิติคือ ความสำเร็จในอาชีพด้านวัตถุ ความสำเร็จในอาชีพด้านจิตใจ และความสำเร็จในอาชีพด้านสังคม โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5

แสดงมิติการวัดความสำเร็จในอาชีพของLau และ Shaffer (2002)

มิติการวัด	คำจำกัดความ
ความสำเร็จในอาชีพด้านวัตถุ - รายได้ - ความสำเร็จ	การเงินหรือสิ่งอื่นๆ ที่เทียบได้กับรางวัล เช่น เงินเดือน โบนัส ผลประโยชน์ต่างๆ การบรรลุผลสำเร็จในงานเป็นที่ยอมรับทางสังคม
ความสำเร็จในอาชีพด้านจิตใจ - รายได้มีความเพียงพอ - ความพึงพอใจในอาชีพ	การรับรู้ว่ารายได้ที่ได้รับนั้นมีความเพียงพอ เป็นการรับรู้ทางจิตใจที่ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จ
ความสำเร็จในอาชีพด้านสังคม - สถานภาพทางสังคม - การมีชื่อเสียง - การยอมรับ	สถานะทางสังคมที่บุคคลรับรู้ การเป็นที่รู้จักในสังคม ความชื่นชมยินดีจากบุคคลอื่น

สำหรับการศึกษาความสำเร็จในอาชีพในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจแนวคิด ความสำเร็จในอาชีพของ เกตติเกอร์และลาวูด (Gattiker & Larwood, 1988) เนื่องจาก องค์ประกอบความสำเร็จในอาชีพเหล่านี้สอดคล้องและครอบคลุมกับความสำเร็จในอาชีพของ ผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย ความสำเร็จด้านการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้าน การเงินการขึ้นเงินเดือน และด้านความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง โดยได้อธิบายถึงแนวคิด ของความสำเร็จในอาชีพเชิงปรนัย (Objective career success) หรือการรับรู้ภายนอก ว่าเป็น ความสำเร็จที่สามารถจับต้องได้ สามารถวัดได้ชัดเจนตามการประเมินผลการดำเนินงาน และการ รับรู้ของบุคคลทั่วไป เช่น รายได้ การพิจารณาขึ้นเงินเดือน หรือได้รับการส่งเสริมสนับสนุนการ เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือ โยกย้ายไปทำงานในหน้าที่ที่ดีขึ้น ส่วนการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพเชิง อัตนัย (Subjective career success) หรือการรับรู้ความสำเร็จที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ได้แก่ ความรู้สึกภาคภูมิใจ ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูง ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน อย่างเต็มที่ ความพึงพอใจในอาชีพที่ตนปฏิบัติ รวมถึงได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อน ร่วมงาน

4. ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ และ ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค กับความสำเร็จในอาชีพ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเหตุผลในการตั้งสมมติฐาน

ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค (AQ) เป็นกระบวนการใช้ความอดทน ความพยายามทำความเข้าใจอุปสรรค และรู้ที่มาของความรู้สึกว่าทำไมคนถึงท้อแท้และสิ้นหวัง เมื่อประสบกับเหตุการณ์ที่ยากลำบากที่ผ่านเข้ามาในชีวิต อีกทั้งมีความพากเพียร มุ่งมั่น และใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาเอาชนะอุปสรรคเพื่อให้พบกับความสำเร็จได้ และในปัจจุบันผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันเป็นอย่างมาก จึงต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ความกดดัน บีบคั้น และพบกับอุปสรรค ปัญหา ความยากลำบากอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องใช้กระบวนการของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค เพราะในฐานะผู้นำนั้นต้องแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยความอดทน และควรมีลักษณะการทำงานแบบ The Climber หรือ กลุ่มนักปีนเขา คนกลุ่มนี้จะเป็นคนที่มองปัญหาว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย มีการกำหนดชีวิตตลอดชีวิตของพวกเขา และพวกเขาชอบที่จะเผชิญและแก้ปัญหานั้น ยิ่งมีความยากลำบากมากจะยิ่งตื่นเต้น มุ่งหน้าต่อไปอย่างไม่ลดละ เหนียวแน่นกับความยืดหยุ่นของปัญหา คนพวกนี้จะสามารถสร้างสัมพันธ์อันดีกับทุกระดับ เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่ดี จึงมักจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานสูง (Stoltz, 1997, pp.13 -15)

นอกจากนี้ ออร์เวย์ ทีด (Ordway Tead อ้างใน ณรงค์ สิ้นสวัสดิ์ 2521, น. 48 – 62) ได้รวบรวมคุณสมบัติของผู้นำที่สำคัญ ที่ผู้นำต้องมี คุณสมบัติประการหนึ่งคือ มีพลังกาย และพลังประสาท ผู้นำต้องมีพลังกายและพลังประสาทที่เข้มแข็ง มีกำลังใจกล้าแกร่ง มีความอดทนกว่าคนธรรมดา เพราะผู้นำจะต้องทำงานหนักกว่า มีเวลาพักผ่อนน้อย เช่นเดียวกับ วีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์ (2548) ได้กล่าวถึง พ.ต.ท.ดร. ทักษิณ ชินวัตร ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นนายกรัฐมนตรีในขณะนั้นไว้ว่า เป็นผู้บริหารที่อดทน ไม่ท้อแท้ เมื่อเผชิญกับวิกฤติที่นับวันจะมากขึ้น รุนแรงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นคลื่นยักษ์สึนามิฝั่งชายทะเลอันดามัน เหตุการณ์ภาคใต้ที่ยืดเยื้อ ท่านายกต้องเหน็ดเหนื่อยเกินความจำเป็น แต่ด้วยความมี AQ ท่านยังคงยืนหยัดต่อสู้กับพวกผู้ก่อการร้าย อย่างไม่ย่อท้อ

จากพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ “..ความอดทนหรืออดกลั้น คือขันติ ซึ่งทุกคนรู้จักดีและมีอยู่ในตัวแล้ว ขันตินั้นเมื่อนำมาใช้ในเรื่องการปฏิบัติงาน จะช่วยให้มองเห็นสิ่งต่างๆ ได้ละเอียด ชัดเจนขึ้น ทำให้ปัญหาหรือความติดขัดก็ย่อมบรรเทาลง สามารถจะดำเนินงานทุกอย่างต่อไปได้โดยถูกต้อง ไม่ผิด ไม่หลง และไม่เสียเวลา งานที่ทำก็จะบรรลุผล สมบูรณ์บริบูรณ์..” (วิชัย ปิติเจริญธรรม, 2545, น.162)

คุณสมบัติของผู้นำดังที่กล่าวมาข้างต้นทำให้เห็นว่าผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงควรมีความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค (AQ) เป็นสิ่งสำคัญ และนำมาซึ่งการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความกระตือรือร้นและเต็มใจในการปฏิบัติโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆ

เนื่องจาก ในประเทศไทยและต่างประเทศไม่มีการศึกษาวิจัยในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค และความสำเร็จในอาชีพ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอผลงานวิจัยที่ใกล้เคียง ดังนี้

4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำ

ณัฐนา เชื้อสิริมนต์ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง เชาว์นอารมณ์ของผู้นำในวงการธุรกิจประกันชีวิต โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบรคและมูทอล ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำมีผลต่อเชาว์นอารมณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำแบบที่ทีมงานจะมีเชาว์นอารมณ์โดยรวมสูง และมีเชาว์นอารมณ์ด้านทักษะทางสังคมสูงกว่าผู้นำแบบอื่น ๆ นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคนจะมีเชาว์นอารมณ์ในด้านการตระหนักรู้ในตนเองน้อยกว่า ผู้นำแบบเน้นงาน ผู้นำแบบประนีประนอมและผู้นำแบบทีมงาน ในขณะที่ผู้บริหารที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานจะมีเชาว์นอารมณ์ในด้านทักษะทางสังคมสูงกว่าผู้นำแบบเน้นคน ผู้นำแบบเน้นงานและผู้นำแบบประนีประนอม

วิไลพร คัมภีร์รักษ์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์การและผลของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษากลุ่มบริษัทน้ำตาลแห่งหนึ่ง โดยนำทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบรคและมูทอลมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบังคับบัญชาแบบทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่รูปแบบเน้นคน ปล่อยปละละเลย และแบบประนีประนอมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การผู้ใต้บังคับบัญชา และรูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การผู้ใต้บังคับบัญชา

นพวรรณ กาญจนะวรรณ (2540) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบังคับบัญชาตามการรับรู้และความต้องการของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบรคและมูทอล โดยได้แบ่งรูปแบบการบังคับบัญชาในงานวิจัยนี้ออกเป็น 5 รูปแบบ คือ แบบเน้นงาน แบบเน้นคน แบบปล่อย

ปลະละเลย แบบประนีประนอม และแบบทีมงาน ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บังคับบัญชาทราบว่าตนเองใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นงานและแบบปล่อยปลະละเลยน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะที่รู้ว่าใช้รูปแบบบังคับบัญชาแบบเน้นคน แบบประนีประนอม แบบทีมงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา 2. ผู้บังคับบัญชาต้องการใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นคน แบบประนีประนอม แบบทีมงานมากกว่าที่ใช้อยู่ ขณะที่ต้องการใช้แบบปล่อยปลະละเลยน้อยกว่าที่ใช้อยู่ อย่างไรก็ตามไม่พบความแตกต่างระหว่างการรับรู้ และความต้องการใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นงาน 3. ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชาใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นคน แบบประนีประนอม แบบทีมงานมากกว่าที่ใช้อยู่ ขณะที่ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาใช้แบบเน้นงานและแบบปล่อยปลະละเลยน้อยกว่าที่ใช้อยู่ 4. รูปแบบการบังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการมากที่สุดคือ แบบทีมงาน

อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตนะ (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับรูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้แนวความคิดรูปแบบภาวะผู้นำ คือ ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร พบว่ารูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบปล่อยปลະละเลยจะมีสหสัมพันธ์ทางลบสูงกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับรูปแบบแบบทีมงานจะมีสหสัมพันธ์ทางบวกสูงกับความพึงพอใจในงาน ในขณะที่รูปแบบแบบประนีประนอม และแบบพ่อกปรองลูกจะไม่มีสหสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ส่วนรูปแบบแบบเน้นคนจะมีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลางกับความพึงพอใจในงาน และรูปแบบแบบเน้นงานจะมีสหสัมพันธ์ทางลบปานกลางกับความพึงพอใจในงาน ส่วนรูปแบบฉวยโอกาส (OPP) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน

อุบลรัตน์ ณ บางช้าง (2536) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามแนวทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบรคและมูทอล ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบทีมงานและแบบเน้นคน มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเน้นงาน แบบปล่อยปลະละเลย และแบบฉวยโอกาส (OPP) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนรูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบพ่อกปรองลูก และแบบประนีประนอม ไม่มีสหสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน

จุไลลักษณ์ ชัยมงคล (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะผู้นำกับขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา : กรณีศึกษาโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง โดยศึกษาแนวคิดที่บริษัททีครูท จำกัด (1984) ได้ทำการศึกษารูปแบบผู้นำตามแนวคิดพื้นฐานของผู้นำชาวญี่ปุ่น ซึ่งประกอบด้วยลักษณะ 4 ด้านคือ 1. ด้านความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา 2. ด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา 3. ด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 4. ด้านความน่าไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างลักษณะผู้นำกับขวัญในการปฏิบัติงานรวมทั้งทำให้เห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญในการปฏิบัติงานมากที่สุดเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำ ด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมาคือด้านความน่าไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ และลักษณะผู้นำที่สามารถทำนายขวัญในการปฏิบัติงานมีเพียงด้านเดียวคือ ด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

ธิดา จิตรประสงค์ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษาบริษัท ไทยออยล์ จำกัด ตามแนวการศึกษาโครงการวิจัย GLOBE ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะความเป็นเพศชาย ลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะเน้นความสำเร็จ นอกจากนี้ยังพบว่า 'ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ยกเว้นผู้นำลักษณะผู้นำแบบการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

โฆสิต บุญทวี (2542) ได้ศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีดารวจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีหัวหน้าสถานีดารวจในสังกัด กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยนำกรอบแนวคิดทฤษฎีการบริหารระบบ 4 ของลิเคิร์ท มาใช้ในการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีดารวจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญ 2. แบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการสูงกว่าแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ แต่ในขณะเดียวกันรูปแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการสูงกว่าแบบมีส่วนร่วม 3. แบบผู้บริหารสถานีดารวจนครบาลที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังหรือต้องการให้เป็นมากที่สุด คือแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ

หวังและซาโตว์ (Wang and Satow, 1994) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำและประสิทธิภาพขององค์การในธุรกิจร่วมทุนระหว่างชาวจีนกับชาวญี่ปุ่น กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง จำนวน 151 คน ในบริษัทร่วมทุนจำนวน 72 บริษัท ในการศึกษาครั้งนี้ใช้

แบบสอวัดความเป็นผู้นำของบริษัทรีครูท จำกัด (Recruit Co. Ltd, 1984) โดยได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ 1. ผู้นำที่มีความคาดหวังสูง เป็นผู้นำที่คาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มศักยภาพ 2. ผู้นำที่เน้นความรู้สึกความเห็นอกเห็นใจ ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่มีลักษณะอบอุ่น มนุษย์สัมพันธ์ดี 3. ผู้นำที่เน้นข้อมูลข่าวสาร เป็นผู้นำที่เชื่อว่าการให้ข้อมูลข่าวสาร ให้ความรู้ในงาน มีความรู้ในบทบาทหน้าที่เป็นสิ่งจำเป็นต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 4. ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจ เป็นผู้นำที่มีความสามารถและศักยภาพในการทำงานเป็นอย่างดี สามารถพูดให้ลูกน้องไว้วางใจและสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ผลการศึกษาพบว่าผู้นำที่มีความคาดหวังสูง ผู้นำที่เน้นความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้นำที่เน้นข้อมูลข่าวสารจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรสูง ในขณะที่ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรในระดับต่ำ

สรุปแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยเลือกในการศึกษาครั้งนี้ คือ ทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบรคและมูทอล เนื่องจากทฤษฎีดังกล่าวมีแนวคิดพื้นฐานที่สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยส่วนใหญ่ที่ว่าในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจใน 2 ประเด็นหลัก คือ ความสนใจในตัวตนและความสนใจในตัวคน นอกจากนี้ทฤษฎีดังกล่าวยังแสดงให้เห็นถึงความหลากหลายของรูปแบบการบังคับบัญชาโดยได้แบ่งรูปแบบการบังคับบัญชาออกเป็น 5 แบบหลัก แบบเน้นงาน แบบเน้นคน แบบปล่อยปละละเลย แบบประนีประนอม และแบบที่มึนงาน ซึ่งในแต่ละรูปแบบการบังคับบัญชามีความชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย อันจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถอธิบายรูปแบบการบังคับบัญชาตามการรับรู้ของตนได้อย่างถูกต้องและเที่ยงตรงมากที่สุด

4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค

วรวรรณ หงษ์กิตติยานนท์ (2548) ศึกษาเรื่องเชาวน์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค และการรับรู้รูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานในโรงงานผลิตเครื่องมือแพทย์แห่งหนึ่ง พบว่า 1. การฝึกอบรมเชาวน์อารมณ์มีผลทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีระดับเชาวน์อารมณ์และระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคสูงกว่าผู้ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม 2. เชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3. พนักงานที่มีการรับรู้รูปแบบการเรียนรู้ต่างกันมีระดับเชาวน์อารมณ์ และระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลวิตรา ผิวงาม (2548) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคที่มีต่อความสำเร็จในการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า 1. ภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบการ SMEs 2. ภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค สามารถร่วมกันทำนายความสำเร็จในการประกอบการ SMEs ได้

วรรณวิภา ติวะนันทกร (2548) ศึกษาเรื่อง ลักษณะบุคลิกภาพ และปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค : กรณีศึกษาเฉพาะนักธุรกิจอิสระองค์การหนึ่งของ บริษัทแอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า 1. ค่าเฉลี่ยความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคของกลุ่มตัวอย่างนี้อยู่ในระดับสูง 2. บุคลิกภาพแบบห้วนไห้มีความสัมพันธ์ทางลบกับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ส่วนบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค 3. บุคลิกภาพแบบห้วนไห้และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกสามารถทำนายความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคได้ 4. ปัจจัยส่วนบุคคลที่ไม่มีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และอายุงานในการธุรกิจกับบริษัทแอมเวย์

นันทิยา วชิรลาภไพฑูร (2547) เปรียบเทียบระหว่างเยาวชนกระทำผิดที่ได้โปรแกรมการเรียนรู้กับเยาวชนกระทำผิดที่ไม่ได้รับโปรแกรมการเรียนรู้ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นเยาวชนที่ศาลมีคำพิพากษาส่งตัวเข้ารับการฝึกที่ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนชายบ้านกรุณา พบว่า โปรแกรมการเรียนรู้ได้ผลดี กลุ่มทดลองมีความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคในทุกมิติ และโดยรวมสูงขึ้นหลังการทดลอง และยังคงอยู่ในระยะติดตามผล 1 เดือน และพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีผลต่อระดับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค

อรรถพล ระวีโรจน์ (2547) ทำการศึกษาเรื่อง ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคของนิสิตนักศึกษา คณะสัตวแพทยศาสตร์ชั้นปีที่ 6 ในประเทศไทย เพื่อพิจารณาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค พบว่า 1. ภูมิลำเนาที่เติบโต และ ความคาดหวังในวิชาชีพสัตวแพทย์มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค 2. ความคาดหวังในวิชาชีพสัตวแพทย์สามารถทำนายความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคของนิสิตนักศึกษา ฯ

อนันต์ ดุลพิริดิธ (2547) ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรค การรับรู้ความสามารถของตนด้านการเรียน และนิสัยในการเรียนของนิสิตนักศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแตกต่าง พบว่า 1. นิสิตที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี และดีเลิศ รับรู้ว่าตนมีความสามารถด้าน

การเรียนรู้สูงกว่านิสิตที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ และนิสิตที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีเลิศรับรู้ ว่าตนมีความสามารถด้านการเรียนสูงกว่านิสิตที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนปานกลาง 2. นิสิตหญิง มีนิสัยในการเรียนดีกว่านิสิตชาย 3. นิสิตชั้นปีที่ 3 มีความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรคด้านการ รับรู้ความคงทนสูงกว่านิสิต 4. นิสิตหญิงชั้นปีที่ 1 มีความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรคด้านการ รับผิดชอบสูงกว่านิสิตชายชั้นปี 1 และชั้นปี 4 และนิสิตหญิงชั้นปีที่ 3 มีความสามารถในการฟันฝ่า อุปสรรคด้านการรับผิดชอบต่อสูงกว่านิสิตหญิงชั้นปี 2

วินัส ภักดิ์นรา (2546) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ กับเชาว์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 5 จำนวน 328 คน ของโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดยโสธร ผล การศึกษาพบว่า 1. ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคของนักเรียนมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่องค์ประกอบ B (สติปัญญา) องค์ประกอบ E (การกล้าแสดงออก) องค์ประกอบ G (มโนธรรม) องค์ประกอบ H (ความกล้าหาญ) Q₁ (ความอิสระเสรี) Q₂ (ความพึ่งตนเอง) Q₃ (ความควบคุมตนเอง) ส่วน องค์ประกอบ O (ความวิตกกังวล) มีความสัมพันธ์ทางลบ 2. ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์เชาว์ อารมณ์ได้ คือ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพด้านจิตใจอ่อนโยน ด้านการกล้าแสดงออก และด้าน การเข้าสังคม สามารถอธิบายการผันแปรของเชาว์อารมณ์ได้ร้อยละ 5.8 3. คุณลักษณะทาง บุคลิกภาพที่สามารถพยากรณ์ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคได้ คือ คุณลักษณะ ทางบุคลิกภาพองค์ประกอบ Q₂ (ความพึ่งตนเอง) องค์ประกอบ H (ความกล้าหาญ) องค์ประกอบ B (สติปัญญา) และองค์ประกอบ E (การกล้าแสดงออก)

นันทนุช ตั้งเสถียร (2546) ศึกษาเรื่องบุคลิกภาพแบบ MBTI ความสามารถในการ เผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค และความเครียดในการทำงาน ในกลุ่มพนักงานที่ประกอบวิชาชีพวิศวกร บริษัท ลูเซ่น เทคโนโลยีส์ พบว่า ระดับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคไม่มี ความสัมพันธ์กับความเครียดในการทำงาน และไม่พบความแตกต่างของระดับความสามารถใน การเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคหรือในด้านความเครียดในการทำงานระหว่างกลุ่มวิศวกรที่มี บุคลิกภาพแตกต่างกัน นอกจากนั้นสถานภาพและหน่วยงานที่ทำงานมีผลต่อความสามารถในการ เผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคและความเครียดในการทำงาน

อรพินท์ ตราโต (2546) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในงาน ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคกับการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ พบว่า ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเหมาะสมมาก ค่าเฉลี่ยการมีส่วนร่วม ในงานอยู่ในระดับสูง คะแนนเฉลี่ยความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคอยู่ในระดับสูง

การมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เกสร ภูมิดี (2546) ทำการศึกษาความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคของนักเรียนที่มีบุคลิกภาพและรูปแบบการอบรมเลี้ยงดูที่แตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือนักเรียนชั้นมัธยมปีที่ 6 จำนวน 370 คน ในจังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า 1. ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคของนักเรียนที่มีบุคลิกภาพและรูปแบบการอบรมเลี้ยงดูที่ต่างกันอยู่ในระดับสูง 2. นักเรียนที่มีบุคลิกภาพแต่ละด้านต่างกัน มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นภดล คำเต็ม (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค การสนับสนุนจากครอบครัว กับความสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ พบว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้าผู้ป่วยได้ 18%

ชวนจิตร ฐะทอง (2544) ศึกษาเรื่องเชาว์ปัญญา เชาวน์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย ในธุรกิจสรรพสินค้าในเขตกรุงเทพมหานคร (ห้างเซ็นทรัล) จำนวน 11 สาขา พบผลการวิจัยที่เกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคว่า หัวหน้าแผนกขายมีค่ามัธยฐานของระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลางในทุกองค์ประกอบตามแนวความคิดของสตอลทซ์ (1997) คือ ด้านควบคุม ด้านต้นเหตุและความรับผิดชอบ ด้านผลกระทบที่จะมาถึงและด้านความอดทน และองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

มาร์คแมน (Markman G.D., 2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค พบว่า ความสำเร็จของนักประดิษฐ์เฉพาะทางถูกวัดได้ด้วยระดับรายได้ และระดับรายได้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับคะแนนความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคระดับอายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ด้านการควบคุมสถานการณ์และด้านความรับผิดชอบต่อปัญหา แต่เขากลับพบว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบกับการรับรู้ด้านการควบคุมสถานการณ์ นอกจากนี้ยังพบว่า นักประดิษฐ์เฉพาะทางที่สร้างธุรกิจของตนเองมีการรับรู้ด้านการควบคุมสถานการณ์ และด้านความรับผิดชอบต่อปัญหาสูงกว่านักประดิษฐ์เฉพาะทางที่ทำงานให้กับองค์กร

มาร์ค วิลเลียม (Mark Williams, 2003) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การตอบสนองต่อความยากลำบากของครูใหญ่ กับความสำเร็จของนักเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างการตอบสนองต่อความยากลำบากของครูใหญ่กับครู และการรับรู้ความยากลำบากครูใหญ่ในการศึกษา โดยเป็นการวิจัยเชิงทดลองแบบสลับย้อนความจริง กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูใหญ่จำนวน 17 คน ครูจำนวน 79 คน จากโรงเรียนในอริโซนา การทดสอบใช้แบบสอบถามวัดความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค คะแนนจากแบบสอบถามนำมาเปรียบเทียบกับคะแนนความสำเร็จของนักเรียนที่ทำเป็นมาตรฐานไว้ก่อนแล้ว ผลการวิจัยนี้พบว่า โรงเรียนที่นักเรียนที่ได้รับคะแนนความสำเร็จสูงจะมีครูใหญ่ที่มี AQ สูงด้วย และยังพบว่าครูที่รับรู้ว่าคุณเองสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงานของเขาได้จะมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่หรือครูกับความสำเร็จของนักเรียน นั่นคือ การตอบสนองต่อความยากลำบากของครูใหญ่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศในโรงเรียน การรับรู้ประสิทธิภาพของครู และความสำเร็จของนักเรียน

เวคส์ (Dweck, quoted by Stoltz, 1998, p.58) ได้ทำการศึกษาถึงพัฒนาการทางอารมณ์ พบว่า รูปแบบการตอบสนองต่ออุปสรรคและความยากลำบากของมนุษย์มีพื้นฐานได้รับอิทธิพลมาจากพ่อ แม่ ผู้ปกครอง ครูกลุ่มเพื่อน และบุคคลใกล้ชิดกับบุคคลผู้นั้นในช่วงวัยเด็ก นอกจากนี้ยังพบว่าครูมีอิทธิพลต่อความคิดของเด็กปัจจัยที่ส่งผลต่อความล้มเหลวเมื่อเด็กต้องเผชิญกับอุปสรรคหรือปัญหา

เล็บบและคณะ (Lab, et al., 1998, cited in Stoltz, 1998) ได้ศึกษาความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคในบริษัท ดีลอยด์และทูเช แอวแอวพี , มินเนโซตา เพาเวอร์ , เอดีวี เทเลคอมมูนิเคชั่น แอน ยู.เอส. เวส พบว่า ผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค จะเป็นผู้ที่มีความสุขในการให้บริการ เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีความคิด สร้างสรรค์ และผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคในระดับสูงจะสามารถสร้างรายได้ได้มากกว่าผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคในระดับต่ำ ซึ่งความพึงพอใจในการสร้างรายได้ก็คือความสำเร็จในวิชาชีพอย่างหนึ่ง

พีคเลิร์นนิ่ง (PEAK learning, Inc.) ได้ศึกษาเฉพาะกรณีกับบริษัทต่างๆ ที่เข้ารับการปรึกษาหรือเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาระดับ AQ ตัวอย่างของผลการศึกษาน่าสนใจ ยกตัวอย่างเช่น บริษัท ดีลอยด์และทูเช (Deloitte & Touche) ได้ทำการศึกษาและวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท จากกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ทำงานและอาศัยอยู่ในประเทศอังกฤษ จำนวน 124 คน พบว่า ค่าเฉลี่ยของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคเท่ากับ 147.5 ผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคสูงจะมีความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพในการ

ปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บริษัท ดิเวอร์ซิฟายด์ คอลเลคชั่น เซอร์วิส (Diversified Collection Services, Inc.) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคกับตำแหน่งการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทจำนวน 45 คน ตัวแปรอิสระ คือ ผลของการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน 3 ตำแหน่ง และตัวแปรตาม คือ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค จากการศึกษา พบว่า คะแนนความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคไม่มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งการปฏิบัติงาน

บริษัท เอ็มพี วอเตอร์ รีซอร์สเซส (MP Water Resources) เป็นบริษัทที่มีสาขาอยู่ใน 11 รัฐ รวมถึงฟลอริดา ซึ่งเป็นแหล่งที่มีสาธารณูปโภคทางน้ำใหญ่ที่สุด ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคกับภาวะผู้นำ จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารจำนวน 60 คน โดยกลุ่มตัวอย่างเหล่านี้จะได้รับการอบรมและพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคจากการอบรมขั้นที่ 1 ผู้บริหารมีคะแนนเฉลี่ยของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคเท่ากับ 132.20 ในระยะเวลา 60 วัน หลังการเข้ารับการฝึกอบรมขั้นที่ 2 ผู้บริหารมีคะแนนเฉลี่ยของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคเท่ากับ 172 จากคะแนนเต็ม 200 คะแนน จากผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคมีความสัมพันธ์กับการฝึกปฏิบัติและยังมีการฝึกปฏิบัติมากคะแนนของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคก็ยิ่งสูงขึ้นตามลำดับ โดยวิธีการฝึกอบรม AQ (Thompson, 2005) ที่ใช้งานวิจัยนี้มีหลายแบบ ส่วนมากเป็นการอบรม 1 วันซึ่งรวมการวัด AQ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน หลังจากนั้นพวกเขาจะได้รับการสอนทฤษฎี AQ รวมทั้งวิธีการตอบสนองต่อผลกระทบของวิกฤติทุกอย่างที่เราทำในการทำงานหรือในชีวิต การอบรมยังมีการสอนประเด็นสำคัญ (Key lessons) ในมิติต่างๆ AQ (CORE) และทำอะไรจึงจะสามารถพัฒนาให้สูงขึ้นจากระดับที่ได้ประเมินไว้ก่อนการฝึกอบรม โดยให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานแลพฤติกรรมในการทำงานได้โดยตรง นอกจากนี้ยังสอนเกี่ยวกับลำดับขั้นตอน LEAD และทำอะไรจึงจะประยุกต์ LEAD เพื่อนำไปใช้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ในช่วงเวลาของการฝึกอบรมเวลาส่วนใหญ่ใช้ไปกับการฝึกปฏิบัติและพัฒนาทักษะของพวกเขา การติดตามผลใช้ทั้งเป็นข้อความผ่านทางอีเมล (E-mail) และการประยุกต์ใช้ออนไลน์เพื่อเป็นการเสริมแรงการเรียนรู้

4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพ

วันวิสาข์ ฤทธิธาดา (2549) ศึกษาเรื่องความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของพนักงานขาย กรณีศึกษา พนักงานขายเครื่องถ่ายเอกสาร บริษัท ไทยฟูจิซีร็อกซ์ จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า 1. ปัจจัยส่วนบุคคล ในเรื่อง เพศ สถานภาพ ภาระการรับผิดชอบบุตร ระดับการศึกษาและอายุงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพของพนักงานขาย 2. ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในอาชีพ 3. ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในอาชีพได้ โดยมีอำนาจในการทำนายได้ ร้อยละ 14.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คันสนีย์ เจริญแก้ว (2548) ศึกษาเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์กับความสำเร็จในอาชีพของพนักงานธนาคารพาณิชย์ พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพของพนักงานธนาคาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ด้านการมีทักษะทางสังคม และด้านการจัดการกับอารมณ์ของตนเอง รวมทั้งอายุของพนักงานสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในอาชีพของพนักงานธนาคาร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลลนา เลิศพฤษ (2546) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ทักษะติดต่ออาชีพและความสำเร็จในอาชีพของผู้แทนขายสินค้าอุตสาหกรรม พบว่า 1. บุคลิกภาพด้านความไม่มั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเปิดรับประสบการณ์ มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความสำเร็จในอาชีพผู้แทนขายสินค้าอุตสาหกรรม ส่วนด้านการเปิดเผยตนเองด้านรับผิดชอบ รวมถึง ทักษะติดต่ออาชีพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในอาชีพผู้แทนขายสินค้าอุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 แต่ไม่พบว่าบุคลิกภาพด้านความเข้าใจผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพผู้แทนขายสินค้าอุตสาหกรรม 2. บุคลิกภาพ 2 ด้าน คือการเปิดเผยตนเองและความรับผิดชอบ สามารถร่วมกันทำนายความสำเร็จในอาชีพผู้แทนขายสินค้าอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

เพ็ญจันทร์ เมตุลา (2544) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร กับความสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้าผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.4 เหตุผลในการตั้งสมมติฐาน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรค ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารเป็นแนวทางในการกำหนดสมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารแตกต่างกัน

ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพหรือความสำเร็จในงาน ได้แก่ การศึกษาของ ลวิตรา ผิวงาม (2548) พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบการ SMEs ซึ่งภาวะผู้นำของผู้ประกอบการแบ่งเป็น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ และความสำเร็จในการประกอบการ SMEs แบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพความเป็นทางการเงิน การตอบสนองความต้องการของลูกค้า การส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ และการได้รับความเชื่อมั่นผูกพันจากพนักงาน

ซึ่งสอดคล้องกับ กนกวรรณ กุลชาติชัย (2545) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน แบบประนีประนอม และแบบทีมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในงาน นอกจากนั้น ภาวะผู้นำแบบเน้นคน และแบบปล่อยปละละเลย มีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จในงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารธุรกิจก่อสร้างในเขตภาคเหนือตอนบน

จากตัวอย่างงานวิจัยต่างๆ ข้างต้น จะเห็นได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันน่าจะมี ความสัมพันธ์กับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารแตกต่างกันด้วย ดังนี้

สมมติฐาน 1.1 ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหาร

ผู้วิจัยเห็นด้วยกับผลการวิจัยของกนกวรรณ กุลชาติชัย (2545) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบเน้นงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในงาน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาแบบเน้นงาน จะให้ความสำคัญกับงานในระดับสูง ต้องการพิสูจน์ตนเองว่ามีความสามารถ สร้างการยอมรับด้วยการสร้างผลงาน โดยเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงาน เข้มงวดต่อวิธีการทำงานให้เป็นไป

ตามระเบียบแบบแผน จะทำงานสำเร็จได้โดยจัดสภาพการทำงานไม่ให้อารมณ์และความรู้สึกเข้ามาแทรกแซงการทำงาน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการและได้ผลผลิตสูงสุด ผู้วิจัยจึงเชื่อว่าภาวะผู้นำแบบเน้นงานจะส่งผลให้การรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารมากยิ่งขึ้น

สมมติฐาน 1.2 ภาวะผู้นำแบบเน้นคน มีความสัมพันธ์ทางลบกับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหาร

ผู้วิจัยเห็นด้วยกับผลการวิจัยของกนกวรรณ กุลชาติชัย (2545) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบเน้นคนมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จในงาน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาแบบเน้นคนจะสนใจความต้องการขององค์การในระดับต่ำ ขณะที่ให้ความสนใจกับความต้องการของคนในระดับสูง ต้องการความรักและการยอมรับจากผู้อื่น กลัวการถูกปฏิเสธ จึงหลีกเลี่ยงที่จะควบคุมการทำงาน และหลีกเลี่ยงที่จะสร้างความกดดันให้ลูกน้องทำงานมากเกินไปจนกว่าที่จะทำได้ หย่อนยานในเรื่องระเบียบวินัย ผู้วิจัยจึงเชื่อว่าภาวะผู้นำแบบเน้นคนจะส่งผลให้การรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารลดน้อยลง

สมมติฐาน 1.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย มีความสัมพันธ์ทางลบกับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหาร

ผู้วิจัยเห็นด้วยกับผลการวิจัยของกนกวรรณ กุลชาติชัย (2545) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จในงาน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาแบบปล่อยปละละเลยจะสนใจความต้องการขององค์การและคนในระดับต่ำ ทำงานเพียงเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในองค์กร จะทำเฉพาะงานในหน้าที่และพยายามรับผิดชอบงานให้น้อยที่สุด ไม่สนใจเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายของหน่วยงาน และเป้าหมายในการทำงานของตนเอง ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานและรับผิดชอบโดยลำพัง ไม่ชอบแสดงความคิดเห็น และหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในองค์การ ผู้วิจัยจึงเชื่อว่าภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยจะส่งผลให้การรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารลดน้อยลง

สมมติฐาน 1.4 ภาวะผู้นำแบบประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหาร

ผู้วิจัยเห็นด้วยกับผลการวิจัยของกนกวรรณ กุลชาติชัย (2545) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบประนีประนอมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในงาน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาแบบประนีประนอมจะให้ความสำคัญความต้องการขององค์การและความต้องการของคนในระดับปาน

กลาง เพื่อให้ได้ความพึงพอใจทั้งในเรื่องงานและเรื่องคน พยายามรักษาความสมดุลระหว่างการดำเนินงานขององค์การและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน จึงนิยมใช้เพื่อร่วมงานสร้างความกดดันกันเองมากกว่าใช้อำนาจบังคับบัญชาโดยตรง เชื่อว่าระเบียบปฏิบัติขององค์การเป็นสิ่งที่ถูกต้อง จะติดตามงานและสอบถามความก้าวหน้าของงานเป็นระยะๆ ผู้วิจัยจึงเชื่อว่าภาวะผู้นำแบบ ประนีประนอมจะส่งผลให้การรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารมีมากยิ่งขึ้น

สมมติฐาน 1.5 ภาวะผู้นำแบบทีมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหาร

ผู้วิจัยเห็นด้วยกับผลการวิจัยของกนกวรรณ กุลชาติชัย (2545) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบ ทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในงาน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาแบบทีมงานจะ สนใจความต้องการขององค์การและคนในระดับสูง การบังคับบัญชาแบบนี้จะสร้างการทำงานเป็น ทีมเพื่อส่งเสริมสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแรงจูงใจหลักของ ผู้บังคับบัญชาประเภทนี้ คือการอุทิศตนทำงานและมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นบนพื้นฐานของความ เคารพและไว้วางใจ และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือในเรื่องงานแก่ทุกคน ผู้วิจัยจึงเชื่อว่าภาวะ ผู้นำแบบทีมงานจะส่งผลให้การรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารมีมากยิ่งขึ้น

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรคมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหาร

จากการศึกษาของ ลวิตรา ผิวงาม (2548) พบว่าความสามารถในการเผชิญปัญหา และฟันฝ่าอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการ ประกอบการ SMEs อย่างมีนัยสำคัญ และดังที่ นกมล คำเต็ม (2545) พบว่า ความสามารถในการ เผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้าผู้ปวยได้ 18%

ซึ่งสอดคล้องกับกับที่สตอลทซ์ ได้กล่าวว่า ความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟัน ฝ่าอุปสรรค สามารถนำมาใช้พยากรณ์ความสำเร็จของสิ่งต่างๆ และผลการปฏิบัติงานอีกด้วย โดย ผู้บังคับบัญชาก็เปรียบเสมือนกลุ่มนักปีนเขา คนกลุ่มนี้จะมองปัญหาว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และชอบ ที่จะเผชิญและแก้ปัญหา นั้น ยังมีความยากลำบากมากก็ยิ่งตื่นเต้น มุ่งหน้าต่อไปอย่างไม่ลดละ มี ความเป็นผู้นำ สามารถสร้างสัมพันธ์อันดีกับคนทุกระดับ เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่ดีจึงมักจะ ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานสูง (Stoltz ,1997,p.13 -15) และจากการศึกษาของ สตอลทซ์ (Stoltz ,1997) ในบริษัท เอ็มพี วอเตอร์ รีซอร์สเซส (MP Water Resources) ได้ศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคกับภาวะผู้นำ จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหาร โดยจะได้รับการอบรมและพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคมีความสัมพันธ์กับการฝึกปฏิบัติและยังมีการฝึกปฏิบัติมากคะแนนของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคก็ยิ่งสูงขึ้นตามลำดับ และในบริษัท Deloitte & Touche พบว่า ค่าเฉลี่ยของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคเท่ากับ 147.5 ผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคสูงจะมีความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กล่าวสรุปได้ว่าหากผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคสูง ทำให้บุคคลนั้นมีการมองโลกในแง่ดี มีแรงจูงใจ มีความอดทน มีการรับรู้ว่าคุณสมบัติควบคุมจัดการเรื่องต่างๆ ได้ หลีกเลียงการตำหนิตนเอง พิจารณาสถานการณ์ ความล้มเหลว ความยากลำบาก หรืองานที่ยากเป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะจัดการให้ลุล่วง จะมุ่งสู่ความสำเร็จอย่างไม่ย่อท้อ เหล่านี้จะมีผลทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเชื่อว่าความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟื้นฟ้อุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหาร

สมมติฐานที่ 3 รูปแบบภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟื้นฟ้อุปสรรคสามารถร่วมพยากรณ์การรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหาร

เนื่องจากตัวแปรทั้งภาวะผู้นำ และความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟื้นฟ้อุปสรรคของผู้บริหารเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเพื่อสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ และจากการศึกษาของ ลวิตรา ผิงงาม (2548) พบว่า ภาวะผู้นำ เซาวันอาร์มณ ความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟื้นฟ้อุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs สามารถร่วมกันทำนายความสำเร็จในการประกอบการ SMEs ได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถร่วมกันทำนายความสำเร็จในการประกอบการ SMEs ได้ร้อยละ 34

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟื้นฟ้อุปสรรคของผู้บังคับบัญชา สามารถร่วมพยากรณ์การรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหาร