

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาแรงจูงใจและประสิทธิผลภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งนี้ โดยนำเสนอเนื้อหาครอบคลุมหัวข้อต่าง ๆ ตามลำดับ คือ แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพภาวะผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เชย์และบลัมชาร์ดในพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย เปรียบเทียบแรงจูงใจและประสิทธิผลภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย และกรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ในหน่วยงานหรือองค์กรเกือบทุกแห่งได้ถือว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามาก ดังนั้นงานสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารก็คือ การเอาใจใส่ดูแลและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนทำงานอย่างดีที่สุด ส่วนผู้ปฏิบัติก็ต้องทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองและขององค์กร แต่การที่จะทำงานให้ได้ผลการปฏิบัติดีนั้น ผู้ปฏิบัติแต่ละบุคคลย่อมทำได้แตกต่างกันไป แม้ว่าพวกเขาจะมีความสามารถเท่าเทียมกันและมีสิ่งแวดล้อมที่เหมือนกัน แต่ยังมีอีกสิ่งหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและผลงานของเขาก็คือแรงจูงใจ เมื่อบุคคลใดมีแรงจูงใจเกิดขึ้น โดยเฉพาะแรงจูงใจภายในจะสามารถใช้เป็นแรงผลักดันให้ตนเองและผู้อื่นทำงานด้วย และในฐานะที่ผู้บริหารระดับต้นหรือระดับปฏิบัติการมีหน้าที่บังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงานโดยตรงตลอดจนเป็นผู้นำนโยบายขององค์กรสู่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งต้องใช้ทั้งอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานและใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แรงจูงใจภายในตัวผู้บริหารย่อมมีส่วนผลักดันให้เขาแสดงพฤติกรรมออกมาในขณะที่บริหารงานและขณะใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งส่งผลต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจแรงจูงใจของผู้บริหารด้วย

ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีความหมายกว้างๆว่าหมายถึงสิ่งใดๆที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้น โดยคำว่าแรงจูงใจ (Motivation) มาจากภาษาลาตินว่า *Movere* ซึ่งมีความหมายว่า เคลื่อนไป (to move) แต่การให้ความหมายเพียงคำเดียวไม่สามารถให้ความกระจ่างได้ จึงมีผู้ให้ความหมายไว้มากมายเช่น ในพจนานุกรมของเวปสเตอร์ (Webster, 1993 cite in Breisch, 1999) ได้ให้ความหมายว่า เป็นบางอย่างที่อยู่ภายในตัวมนุษย์ที่ผลักดันให้เขาแสดงพฤติกรรมออกมา ส่วนไวชริชและคูนท์ซ์ (Wehrich & Koontz, 1990) กล่าวว่าป็นแรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์เพื่อแสดงออกตามความต้องการ ในขณะที่เบเรลสันและสไตเนอร์ (Berelson & Steiner, 1964) กล่าวว่าป็นภาวะภายในที่ทำให้พลังกระตุ้นหรือเคลื่อนไหว และนำหรือเป็นช่องทางให้พฤติกรรมดำเนินไปสู่เป้าหมาย เช่นเดียวกับซุลลิแวนและเดคเกอร์ (Sullivan and Decker, 1997) กล่าวว่าป็นสิ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเริ่มต้นและมีทิศทาง เพื่อนำไปสู่ความต้องการและเป้าหมายโดยมีแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ส่วนแมคคิลแลนด์ (McClelland, 1985) ให้ความหมายไว้ว่า การมีพลัง ความมุ่งมั่น และการมีพฤติกรรมซ้ำ ๆ จากแรงผลักดันตามธรรมชาติเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้แมคเชนและวอน กลินาว (McShane & Von Glinow, 2000) กล่าวว่าป็นแรงผลักดันภายในตัวบุคคลที่มีผลกระทบต่อทิศทาง ความตั้งใจ และความต่อเนื่องของพฤติกรรม และเป็นไปอย่างสมัครใจ จากความหมายเหล่านี้จะเห็นว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่อยู่ในตัวบุคคล แล้วถูกผลักดันหรือกระตุ้นให้แสดงออกมาเป็นพฤติกรรม เพื่อเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยพฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นซ้ำ ๆ เดิม มีทิศทาง และมีความต่อเนื่อง สำหรับการศึกษาครั้งนี้ จะใช้ความหมายแรงจูงใจตามที่แมคคิลแลนด์กล่าวไว้

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคิลแลนด์

การศึกษาแรงจูงใจของมนุษย์ได้มีการพัฒนามาเรื่อยๆ โดยมีการศึกษาที่แตกต่างกันไป หลายๆด้าน และมีการจำแนกกลุ่มทฤษฎีแตกต่างกันไป เช่น จำแนกตามลักษณะแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก หรือจำแนกกลุ่มโดยเน้นตามวัตถุประสงค์ของทฤษฎี ซึ่งลักษณะหลังนี้ปัจจุบันนิยมจำแนกทฤษฎีแรงจูงใจออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (content theories) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มุ่งสำรวจความต้องการโดยพยายามชี้ให้เห็นว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่อยู่ในตัวบุคคล และสิ่งแวดล้อมที่จะกระตุ้นให้เขาเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี และกลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (process theories) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่พิจารณาถึงกระบวนการคิด ความเข้าใจเมื่อบุคคล

เลือกรูปแบบพฤติกรรมที่จะกระทำมากกว่าความต้องการที่กระตุ้นให้กระทำ เป็นการให้ความสำคัญว่ามีเป้าหมายอะไรซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่จูงใจคนและถูกจูงใจอย่างไร

ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของแมคคิลเลนด์ ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มของทฤษฎีเนื้อหา เพราะเป็นการศึกษาให้เข้าใจถึงแรงผลักดันที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่เป็นผู้นำที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมา โดยทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของแมคคิลเลนด์เป็นทฤษฎีที่เริ่มต้นมาจากผลงานการค้นคว้าของเฮนรี เอ. เมอร์เรย์ (Henry A. Murray) และคณะ ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1930 และเดวิด ซี. แมคคิลเลนด์ (David C. McClelland) ได้นำมาศึกษาและพัฒนาขึ้นเป็นทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (McClelland's learning needs theory) เมื่อค.ศ. 1960 โดยมุ่งอธิบายพฤติกรรมของบุคคลและความมีประสิทธิผลของพฤติกรรมนั้นๆ ทฤษฎีนี้กล่าวถึง ความต้องการของบุคคลได้รับการเรียนรู้และพัฒนาขึ้นมาจากประสบการณ์ในช่วงชีวิตที่ผ่านมาและจากวัฒนธรรมทางสังคมของพวกเขา แบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ 1) ความต้องการความสำเร็จ (achievement needs) 2) ความต้องการความเป็นพวกพ้อง (affiliation needs) และ 3) ความต้องการอำนาจ (power needs) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (achievement needs) หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน แมคคิลเลนด์ได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จสูง จะเป็นบุคคลที่ชอบเหตุการณ์ท้าทาย มีการกล้าเสี่ยงพอสมควร แต่ทั้งนี้ต้องไม่เสี่ยงมากเกินไป และไม่ใช้คนที่ไม่กล้าเสี่ยงเลย บุคคลเหล่านี้จะมีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบสูง จะฉลาดในการวางแผนเป้าหมายระยะยาวที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง อันไม่เป็นเป้าหมายที่สูงหรือต่ำกว่าศักยภาพของเขาจนเกินไป ทำให้เขาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหา หากเขาบรรลุความสำเร็จของงานตามเป้าหมายจะเกิดความพึงพอใจในงานที่บางครั้งจะทำให้ได้รางวัลเป็นผลพลอยได้ซึ่งไม่ใช่เป้าหมายโดยตรง

2. ความต้องการพวกพ้อง (affiliation needs) หมายถึง ความต้องการความสัมพันธ์ที่เป็นมิตร การยอมรับของกลุ่มและเป็นที่ชื่นชอบจากบุคคลอื่น บุคคลประเภทนี้จึงให้ความสนใจในความรู้สึกของผู้อื่น มักเห็นด้วยและมีอารมณ์ร่วมไปกับบุคคลอื่น พยายามสร้างและรักษาความเป็นมิตร ชอบและสนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคม

3. ความต้องการอำนาจ (power needs) หมายถึง ความต้องการหรือความปรารถนาที่จะได้มา และรักษาควบคุมบุคคลอื่นโดยตรง บุคคลประเภทนี้ต้องการเป็นผู้นำ ชอบแข่งขันเพื่อให้ตนเองมีสถานภาพที่สูงขึ้นและชอบการเผชิญหน้า

แมคคิลเลนดัลกล่าวว่า ทุกคนมีความต้องการทั้ง 3 ด้านอยู่ในตัว แต่มีระดับมากน้อยแตกต่างกันไป บุคคลใดมีความต้องการด้านใดสูงจะแสดงออกมาให้เห็นเด่นชัดเป็นบุคลิกภาพส่วนบุคคล ทำให้มีพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกันไป ในช่วงต้นๆแมคคิลเลนดัลให้ความสำคัญกับแรงจูงใจด้านที่ต้องการความสำเร็จมากเพราะเป็นความต้องการที่มีความหมายและมีความสำคัญต่อการทำงานมากที่สุด จึงมีผู้นิยมศึกษาและวิจัยกันเฉพาะด้านนี้ด้านเดียวอย่างกว้างขวางเนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่สำคัญในการประกอบธุรกิจ โดยเฉพาะกลุ่มนักขายควรได้รับการฝึกฝนให้มีความต้องการความสำเร็จสูง เพื่อกระตุ้นให้ต้องการทำสิ่งต่างๆให้ดีขึ้นกว่าเดิม และพบว่าความต้องการด้านนี้เป็นกุญแจอันหนึ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จทางเศรษฐกิจ เพราะคนที่ชอบทำอะไรให้ดีขึ้นกว่าเดิมนั้น เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และสร้างความเจริญให้แก่ตนเองและหน่วยงาน อันเป็นรากฐานที่มั่นคงของการพัฒนาเศรษฐกิจ

ในช่วงเวลาประมาณ 15 ปีต่อมา แมคคิลเลนดัลและเพื่อนๆ เริ่มให้ความสนใจแรงจูงใจที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในงาน และได้ศึกษาในผู้บริหารขององค์กรหรือบริษัทขนาดใหญ่ที่มีระบบการบริหารงานและสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้น พบว่าการที่ผู้บริหารมีแรงจูงใจด้านความสำเร็จสูงไม่ได้ทำให้ผู้บริหารประสบผลสำเร็จหรือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารเหล่านี้มุ่งทำงานให้ดีขึ้นด้วยตัวของเขาเอง แต่การเป็นผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานโดยอาศัยผู้ใต้บังคับบัญชา การที่จะให้พวกเขาทำงานให้จึงเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ ทำให้แมคคิลเลนดัลมุ่งศึกษาและให้ความสำคัญกับแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจ โดยไม่ทิ้งความสำคัญองแรงจูงใจด้านการเป็นพวกพ้อง เพราะการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารเช่นกัน

แรงจูงใจสำหรับบุคคลที่เป็นผู้บริหาร

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในผู้บริหารตามแนวคิดของแมคคิลเลนดัล ไม่พบว่ามีการศึกษาถึงแรงจูงใจของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยเอาไว้แต่อย่างใด การศึกษาครั้งนี้จึงขอกกล่าวถึงแรงจูงใจสำหรับบุคคลที่เป็นผู้บริหารโดยทั่วไปดังต่อไปนี้

ในการทำงานของบุคคลที่เป็นผู้บริหาร พฤติกรรมการบริหารงานและการใช้ภาวะผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่สำคัญและหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ การใช้อำนาจและการมีสัมพันธภาพต่อกันเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ ดังนั้นแรงจูงใจที่สำคัญสำหรับผู้บริหารจึงมีองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการใช้อำนาจและการเป็นพวกพ้อง

องค์ประกอบแรงจูงใจสำหรับผู้บริหาร องค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจสำหรับ
บุคคลที่เป็นผู้บริหารนั้นประกอบด้วย

1. แรงจูงใจด้านอำนาจ (Power motives) แรงจูงใจด้านอำนาจเป็นเสมือนความต้องการที่จะควบคุมผู้อื่นหรือผลักดันตนเองให้อยู่เหนือกว่าผู้อื่น ซึ่งนักจิตวิทยาสมัยดั้งเดิมที่ชื่อ แอลเดอร์ (Adler) เชื่อว่าแรงจูงใจด้านนี้มีมาตั้งแต่เกิด ในขณะที่นักจิตวิทยาสมัยใหม่ไม่ยอมรับในจุดนี้ แต่ในช่วงไม่นานมานี้เริ่มมีผู้กลับมาให้ความสนใจอย่างจริงจังอีกครั้งเนื่องจากถือว่ามันเป็นส่วนสำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภายในองค์กร (Henderson, 1988)

ในการกำหนดหลักความต้องการอำนาจของมนุษย์จะสอดคล้องกับทฤษฎีพัฒนาการเกี่ยวกับอีโก้ของ فروยด์ (Freud) และอีริกสัน (Erikson) จากการวิจัยค้นคว้าสามารถสรุปออกมาได้ว่า พัฒนาการด้านอำนาจของบุคคลมีอยู่ 4 ระดับคือ (Henderson, 1988)

ระดับที่ 1 เป็นประสบการณ์ที่ได้เกี่ยวข้องกับอำนาจตั้งแต่แรกเกิด โดยได้รับการปฏิบัติด้านอำนาจจากพ่อแม่ ครอบครัว ต่อมาได้รับจากเพื่อน จากผู้ให้การอบรม

ระดับที่ 2 บุคคลเริ่มรู้ถึงการมีอำนาจและเห็นผลของการมีอำนาจ เริ่มรับรู้ว่าการเป็นเจ้าของ การเป็นเจ้านายต้องเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ

ระดับที่ 3 เป็นระยะที่มีการแข่งขันเกิดขึ้น มีความต้องการอำนาจเพื่อชัยชนะทำให้ส่งผลกระทบต่อผู้อื่น อำนาจในระดับนี้จะถูกแสดงให้ปรากฏออกมา อาจแสดงออกในลักษณะที่มีอำนาจเหนือกว่าโดยให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลอื่น เช่น อำนาจของครูผู้สอน นักกายภาพบำบัด ผู้ให้คำปรึกษา ฯลฯ

ระดับที่ 4 เป็นระยะที่บุคคลใช้อำนาจจากการอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ ทำการประสานงานร่วมกับองค์กรและมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วย

จะเห็นได้ว่าบุคคลเริ่มเกี่ยวข้องกับอำนาจตั้งแต่แรกเกิด มีการรับรู้และรู้จักใช้อำนาจในเวลาต่อมา อาจเพื่อประโยชน์ต่อตนเองหรือเพื่อผู้อื่น แมคคิลเลนดซ์เชื่อว่าการพัฒนาเป็นลำดับขั้น โดยบุคคลจะเริ่มจากระดับแรกก่อนที่จะขึ้นสู่ขั้นถัดไป บางคนอาจไม่ครบถึงขั้นสุดท้าย โดยหยุดอยู่ที่ระดับใดระดับหนึ่ง ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง สาเหตุอาจมาจากการมีวุฒิภาวะที่ไม่เจริญเต็มที่หรือความอ่อนวัย การมีพัฒนาการที่บกพร่อง ทำให้พัฒนาการของจิตหยุดได้ ตัวอย่างเช่น การที่บุคคลหนึ่งมีประสบการณ์ในวัยเด็ก ถูกเลี้ยงดูอย่างบังคับและเข้มงวดจนเกิดความขัดแย้งภายในจิตใจ ทำให้เกิดความพยายามที่จะบังคับทุกสิ่ง เมื่อมีโอกาสที่จะใช้อำนาจกับผู้อื่น เขาจะพยายามบังคับผู้อื่นโดยยึดตนเองเป็นที่ตั้ง แสดงถึงพัฒนาการที่หยุดอยู่ที่ระดับ 2 หรือ 3 ที่มีการใช้อำนาจเพื่อตนเอง และในระดับนี้อาจพัฒนาไปในทางลบที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานหรือองค์กรได้ โดยมีการบริหารที่ปราศจากการเคารพในคุณค่า หรือคำนึงถึงคุณธรรม บุคคลนี้อาจสละได้ทุกอย่างเพื่อ

ชื่อเสียงของตนเอง พัฒนาการของเขาจะไม่ไปถึงระดับ 4 ที่จะใช้อำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นหรือต่อสังคม หากไม่ได้รับการส่งเสริมอย่างถูกต้อง

จากการศึกษาแรงจูงใจด้านอำนาจในผู้บริหาร แมคคิลเลนดและเบิร์นแฮม (McClelland & Burnham, 1976) พบว่าแรงจูงใจด้านอำนาจที่ส่งผลกระทบต่อผู้อื่นแบ่งออกเป็น 2 ชนิดคือ แรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อตนเอง (personalized power motive) และแรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อสังคม (socialized power motive) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 แรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อตนเอง (personalized power motive) เป็นความต้องการอำนาจของผู้บริหารโดยมีการยับยั้งชั่งใจและการควบคุมตนเองต่ำ (Yukl, 1994) ผู้บริหารที่มีแรงจูงใจด้านนี้สูงมักใช้อำนาจเพื่อยกระดับและฐานะของตนเอง ต้องการงานให้ประสบผลสำเร็จโดยยึดที่เป้าหมายของตนเอง (Henderson, 1988) ผู้บริหารประเภทนี้มีเพียงเล็กน้อยที่ให้อำนาจแก่บุคคลอื่น เพราะเชื่อว่าตนเองต้องทำงานทั้งหมดด้วยตัวเองจึงจะประสบผลสำเร็จ ทำให้ขาดความไว้วางใจบุคคลอื่น และไม่นำความรู้ความสามารถของบุคคลอื่นไปใช้ให้เป็นประโยชน์ บุคคลเหล่านี้เชื่อกันว่าถ้าบุคคลอื่นประสบผลสำเร็จมากกว่าตัวเขา จะทำให้ฐานะและอำนาจของเขาลดถอยลง (Booth, 1983) ฮอลล์และฮอว์เกอร์ (Hall & Hawker, 2000) สรุปว่า ลักษณะของบุคคลประเภทนี้มีแนวโน้มที่จะค่อนข้างใจ ปรารถนาในการใช้อำนาจ ใช้อำนาจอย่างไม่มีกฎเกณฑ์ ชอบแข่งขันและเอาชนะทำให้บางครั้งจึงดูหยาบคาย เป็นบุคคลที่มองหาประโยชน์จากบุคคลอื่น แต่มักไม่ให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น ยึดมั่นอยู่กับคุณค่าของความสามารถ มีความหยิ่ง เชื่อมมั่นในตนเอง และมั่นใจในอำนาจของตนเอง เป็นบุคคลที่ชื่นชอบการเป็นผู้นำ สำหรับแหล่งอำนาจที่ชื่นชอบในการบริหารได้แก่อำนาจบังคับ อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการให้รางวัล

ดังนั้น การที่ผู้บริหารมีแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจเพื่อตนเองสูง มีทั้งผลดีและผลเสีย ซึ่ง ผลดี คือ ทำให้บุคคลนั้นทำงานประสบผลสำเร็จตามที่ตนเองมุ่งหวังในเวลารวดเร็ว เกิดความภาคภูมิใจและมีความเชื่อมั่นมากขึ้นที่ทำให้องค์กรได้รับผลผลิตตามเป้าหมาย และบางครั้งอาจทำให้ได้รับเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในระยะเวลาสั้น ๆ แต่ ผลเสีย ที่เกิดขึ้นกับตนเองคือ ทำให้ถูกมองว่าเป็นเผด็จการเพราะใช้ความคิดของตนเองเป็นหลักในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานหรือตัดสินใจบุคคลอื่น เป็นผู้บริหารที่ชอบแข่งขันและมองดูหยาบคายต่อบุคคลอื่น ทำให้บุคคลรอบข้างไม่ชื่นชอบหรือให้ความจงรักภักดีด้วยใจจริง และจากการบริหารงานและสั่งการที่ใช้ อำนาจบังคับของเขาทำให้เกิดผลกระทบต่อกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะการไม่ได้รับอำนาจหรือมอบหมายงานให้ตัดสินใจเองทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่ ขาดความมั่นใจ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น และทำงานโดยยึดความเห็นผู้บริหารของตนเองเป็นหลัก นอกจากนี้จากความต้องการเห็นผลงานโดยเร็วของผู้บริหาร ทำให้ผู้ปฏิบัติต้องรีบเร่งในการทำงาน

จนบางครั้งอาจเสพยา ขาดคุณธรรมในการทำงาน ขาดพลังใจที่จะทำงานอย่างมุ่งมั่น การทำงานในลักษณะดังกล่าวยังส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถร่วมกันประสานงานในทีมให้ต่อเนื่องได้เมื่อไม่มีผู้บริหารอยู่ด้วย สิ่งเหล่านี้จะสะท้อนกลับไปยังตัวผู้บริหารเองที่จะทำให้ผลงานของเขาแม้มีความสำเร็จแต่ขาดประสิทธิภาพ และต้องเหน็ดเหนื่อยต่อการควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 แรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อสังคม (socialized power motive) เป็นความต้องการอำนาจของผู้บริหารที่ใช้อำนาจอย่างยับยั้งชั่งใจและมีการควบคุมตนเอง (Henderson, 1988) ซึ่งแสดงถึงการมีคุณลักษณะที่สูงกว่าผู้บริหารที่มีความต้องการอำนาจเพื่อตนเอง ยูคัล (Yukl, 1994) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีแรงจูงใจอำนาจเพื่อสังคมสูงจะใช้อำนาจเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลอื่น มองการณ์ไกล ทำงานโดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นลักษณะเดียวกันพยายามทำให้เป้าหมายของกลุ่มได้รับการตอบสนอง มีการแบ่งปันอำนาจและมอบหมายงานอย่างเหมาะสม ฮอลล์และฮอว์เกอร์ (Hall & Hawker, 2000) สรุปว่า ลักษณะของบุคคลประเภทนี้มีแนวโน้มที่จะรู้จักหักห้ามและควบคุมตนเองในการใช้อำนาจ เคารพในสิทธิของผู้อื่น มีความยุติธรรม ให้ความเสมอภาคแก่บุคคล ยึดมั่นอยู่กับคุณค่าการทำงานของบุคคล ประสานงานให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร ไม่ต่อต้านบุคคลอื่น เต็มใจที่จะรับความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นเพื่อให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี ชอบทำคนเป็นโค้ชหรือเป็นที่ปรึกษา สำหรับแหล่งอำนาจที่ใช้มักเป็นอำนาจชำนาญการ อำนาจทางข้อมูล อำนาจอ้างอิงและมีการใช้อำนาจการให้รางวัลอย่างเหมาะสม

ดังนั้นการเป็นผู้บริหารที่มีความต้องการอำนาจเพื่อสังคมสูง ผลดี ที่เกิดขึ้นคือ ทำให้เป็นบุคคลที่มีความมั่นคง เป็นที่เคารพรักและได้รับความจงรักภักดีจากบุคคลอื่นอย่างจริงใจ การมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการทำงาน และมีความเป็นอิสระ กล้าตัดสินใจ กล้าแสดงความคิดเห็น บรรยากาศการทำงานเป็นแบบประชาธิปไตย เกิดความคิดสร้างสรรค์ และสร้างความยึดมั่นผูกพัน ทีมงานมีความสามารถในการปฏิบัติแม้ไม่มีผู้บริหารอยู่ด้วย งานมีโอกาสผิดพลาดน้อย ผลงานที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพได้สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่องค์กรต้องการ สำหรับ ผลเสีย นั้นยังไม่พบว่ามีผู้ใดได้กล่าวไว้

จากแรงจูงใจด้านอำนาจดังกล่าวมา สรุปได้ว่าผู้บริหารทุกคนมีแรงจูงใจทั้ง 2 ชนิด คือความต้องการอำนาจเพื่อตนเอง และความต้องการอำนาจเพื่อสังคม ซึ่งแต่ละชนิดส่งผลดีและผลเสียที่กระทบต่อตนเองและต่อส่วนรวมแตกต่างกัน ผู้บริหารหรือผู้นำที่ต้องการใช้ภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพจึงควรมีการเรียนรู้และมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีแรงจูงใจด้านอำนาจแต่ละชนิดในระดับที่เหมาะสมต่อไป

2. แรงจูงใจด้านการเป็นพวกพ้อง (Affiliation motive)

การที่บุคคลคิดถึงความต้องการความอบอุ่น การมีไมตรีจิต ความสัมพันธ์กับผู้อื่น นักจิตวิทยาถือว่าเป็นผู้ที่มีความต้องการความผูกพัน ซึ่งลักษณะเช่นนี้มีในทุกคนแต่แตกต่างกัน พฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นอาจเป็นในลักษณะคิดที่จะฟื้นฟูความสัมพันธ์ที่ขาดหายไปให้กลับมาสนิทสนมกันใหม่ หรือเป็นลักษณะที่ชอบปละบใจ ช่วยเหลือผู้อื่น ให้ความร่วมมือด้วยไมตรีจิตหรือด้วยความเป็นเพื่อนในกิจกรรมกลุ่มต่าง ๆ เช่น งานเลี้ยง ประชุม งานสโมสรต่าง ๆ เป็นต้น

ความต้องการที่จะผูกพันหรือต้องการพวกพ้องนั้นมีเป้าหมายคือ อยากให้ผู้อื่นชื่นชอบ จึงให้ความสนใจในความรู้สึกของผู้อื่น พยายามติดต่อและมีสัมพันธภาพอันดีกับผู้อื่น พฤติกรรมจะเป็นไปในลักษณะที่มักจะเห็นด้วยหรือมีอารมณ์ร่วมไปกับผู้อื่น บุคคลประเภทนี้เมื่อหางานทำ มักจะเป็นงานที่มีโอกาสได้พบปะแลกเปลี่ยนความเป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป ถ้าเป็นงานธุรกิจมักชอบทำในตำแหน่งผู้ให้คำปรึกษา ซึ่งเป็นงานที่มีความสำคัญทางการสร้างสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นมากกว่าเป็นงานด้านการตัดสินใจ (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537)

แรงจูงใจด้านการเป็นพวกพ้องเป็นสิ่งสำคัญและมีผลต่อการทำงานของผู้บริหารมาก การที่ผู้บริหารมีแรงจูงใจด้านนี้สูง มักให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพส่วนบุคคลกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลักมากกว่าให้ความสำคัญต่องาน ไม่ชอบให้งานมารบกวนความสัมพันธ์ที่ตนเองชื่นชอบ (Litwin & Stringer, 1966; McClelland, 1975 cite in Yukl, 1994) ผู้บริหารกลุ่มนี้มักเลือกที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งมากกว่าวิธีเผชิญหน้า ไม่กล้าตัดสินใจเด็ดขาด มักให้ความสนใจกับการติดต่อสื่อสาร ซึ่งมีการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีแรงจูงใจด้านนี้สูงจะใช้เวลากับการติดต่อสื่อสารมากกว่าผู้บริหารคนอื่น (สมยศ นาวิการ, 2540) นอกจากนี้ยังชอบสนุกสนานกับงานเลี้ยงสังสรรค์ กิจกรรมทางสังคม หรือการคุยเล่น

ดังนั้นการเป็นผู้บริหารที่มีแรงจูงใจด้านการเป็นพวกพ้องสูง มีทั้งผลดีและผลเสีย ผลดีซึ่งเกิดกับตนเองคือทำให้มีความสุขจากการที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ได้รับความร่วมมือในการทำงาน ส่วนผลเสีย คือ ทำให้ผู้บริหารขาดความเด็ดขาดบางด้าน ไม่สนใจยึดกฎระเบียบของงาน พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการไม่เหมาะสมและไม่มีประสิทธิผล ทำให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาขาดระเบียบวินัย ความเข้มแข็ง และคุณธรรมในการทำงาน มีความรับผิดชอบต่องานต่ำลง ส่งผลให้องค์กรไม่ประสบผลสำเร็จหรือได้ผลงานที่ล่าช้า

รูปแบบแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ (Leadership motive pattern) ที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของแมคคิลเลนด

จากองค์ประกอบของแรงจูงใจในผู้บริหารดังกล่าวมา แมคคิลเลนดได้ทำการศึกษาค้นคว้าและทำการวิจัยจนได้ข้อสรุปว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนั้นควรมีลักษณะแรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อตนเองอยู่ในระดับปานกลาง แรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อสังคมอยู่ในระดับสูง และแรงจูงใจด้านการเป็นพวกพ้องอยู่ในระดับต่ำ (McClelland & Boyatzis, 1982 ; Henderson, 1995) โดยแมคคิลเลนดได้ให้เหตุผลรูปแบบแรงจูงใจในการเป็นผู้นำนี้ว่า อำนาจเพื่อตนเองในระดับปานกลางทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการปฏิบัติงานและรักษาคุณภาพของผลงานไปได้อย่างสม่ำเสมอ อำนาจเพื่อสังคมระดับสูงจะช่วยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการทำงาน แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มีความสามัคคีกลมเกลียว และร่วมแรงร่วมใจกันสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น ส่วนแรงจูงใจด้านการเป็นพวกพ้องระดับต่ำ จะทำให้เกิดผลดีต่อการบริหารงาน เพราะทำให้ผู้บริหารไม่เกิดความวิตกกังวลในการบริหารสั่งการ ซึ่งบางครั้งอาจไม่เป็นที่ชื่นชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้การตัดสินใจมีความเด็ดขาด เกิดความยุติธรรมต่อทุกคน โดยรูปแบบแรงจูงใจในการเป็นผู้นำนี้แมคคิลเลนดพบว่า สอดคล้องกับผู้บริหารในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นลำดับขั้น และเป็นผู้บริหารที่บริหารงานแบบไม่ใช่เทคนิค (non technical management) เท่านั้น (Henderson, 1995) อย่างไรก็ตามมีผู้ได้ศึกษาวิจัยแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคคิลเลนดคือ วินเทอร์ (Winter, 1991) ได้แสดงความเห็นที่แตกต่างไปในส่วนของระดับแรงจูงใจด้านการเป็นพวกพ้องว่ายังไม่สามารถสรุปได้แน่นอน เพราะในงานวิจัยของคัมมิน (Cummin, 1967 cite in Winter, 1991) พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการเป็นพวกพ้องและความสำเร็จของผู้บริหาร และงานของคอร์เนเลียสและเลน (Cornelius & Lene, 1984 cite in Winter, 1991) พบว่าแรงจูงใจด้านความต้องการพวกพ้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการ ในขณะที่ยูก์ (Yukl, 1994) ให้ความเห็นว่าหากมีแรงจูงใจด้านนี้ต่ำ (low) จนเกินไป จะทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น และเขาเสนอว่าผู้บริหารควรมีในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ (moderate low) จึงจะทำให้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมายได้

การศึกษาแรงจูงใจของผู้บริหารดังที่กล่าวมา สรุปได้ว่าองค์ประกอบแรงจูงใจของผู้บริหารมี 3 ด้าน ได้แก่ แรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อตนเอง แรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อสังคม และแรงจูงใจด้านการเป็นพวกพ้อง โดยแต่ละด้านทำให้เกิดผลดีและผลเสียแตกต่างกัน เมื่อผู้บริหารมีแต่ละด้านในระดับแตกต่างกันจะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมการบริหารงานและการใช้ภาวะผู้นำต่างกัน และผลงานที่ได้รับมีประสิทธิผลแตกต่างกันได้ ซึ่งแมคคิลเลนดพบว่า ผู้บริหารขององค์กรที่มีการ

บริหารงานเป็นลำดับขั้น ควรจะมีลักษณะแรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อตนเองระดับปานกลาง แรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อสังคมระดับสูง และแรงจูงใจด้านการเป็นพวกพ้องระดับต่ำ จึงจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมาก สำหรับในส่วนของระดับแรงจูงใจด้านการเป็นพวกพ้องนั้น ยังไม่สามารถสรุปได้ว่าควรมีในระดับใดที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการศึกษาและงานวิจัยที่แสดงความเห็นแตกต่างกันอยู่

การประเมินแรงจูงใจ

การประเมินแรงจูงใจโดยทั่วไปนั้นสามารถประเมินได้จากบุคลิกภาพ ซึ่งอาจใช้วิธีสำรวจจากการตอบแบบสอบถาม หรือการสะท้อนความคิดจากภาพ สำหรับการประเมินแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคคิลเลนดั้น พบว่ามีการใช้วิธีประเมินในแนวทางและเครื่องมือที่แตกต่างกัน ซึ่งส่วนใหญ่พบว่าใช้วิธีประเมินด้วยการสะท้อนความคิดจากภาพ การประเมินด้วยวิธีนี้นิยมใช้เครื่องมือทดสอบสะท้อนจากการเห็นภาพซึ่งเรียกว่า Thematic Apperception Test (TAT) ที่สร้างโดย เฮนรี เอ. เมอร์เรย์ (Henry A. Murray) สามารถใช้วัดความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการพวกพ้องในบุคคลทั่วไปทั้งเด็ก นักศึกษา ผู้ปฏิบัติงานทั่วไปหรือในผู้บริหาร ในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารนั้น แมคคิลเลนดั้นและบอยาตซิส (McClelland & Boyatzis, 1982) ได้นำเครื่องมือ TAT มาปรับใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบแรงจูงใจในการเป็นผู้นำกับความสำเร็จระยะยาวในการบริหารจัดการ โดยศึกษาทั้งในผู้จัดการที่บริหารงานด้านที่ใช้เทคนิค (technical management) และผู้จัดการที่บริหารงานด้านที่ไม่ใช้เทคนิค (non technical management) ขององค์กรโทรศัพท์และโทรเลขในอเมริกา 6 แห่ง จำนวน 237 คน ผลของการศึกษาพบว่ารูปแบบแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ (Leadership motive pattern) มีส่วนทำให้ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานของผู้จัดการที่ดูแลงานด้านที่ไม่ใช้เทคนิคเท่านั้น และไม่มีแรงจูงใจด้านใดสามารถวัดความสำเร็จของผู้บริหารที่ดูแลงานแบบใช้เทคนิค ในงานวิจัยของฟอดอร์และไรออดเดน (Fodor & Riordan, 1995) ได้นำเครื่องมือ TAT ไปศึกษาแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจของผู้นำและความขัดแย้งของกลุ่มที่ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำและต่อความรู้สึกของกลุ่ม โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงทดลอง ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาของวิทยาลัยจำนวน 216 คน แบ่งเป็นกลุ่ม แต่ละกลุ่มมีจำนวนประมาณ 15-25 คน ซึ่งมีทั้งผู้นำและผู้ตาม ฟอดอร์และไรออดเดนใช้เครื่องมือ TAT ประเมินผู้นำกลุ่ม พบว่าผู้นำกลุ่มมีทั้งผู้ที่มีความต้องการด้านอำนาจสูงและผู้ที่มีความต้องการด้านอำนาจต่ำ หลังจากสร้างสถานการณ์ของความขัดแย้งในบางกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่าสมาชิกกลุ่มให้คะแนนพฤติกรรมผู้นำที่มีความต้องการด้านอำนาจสูงและอยู่ในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง ต่ำกว่าผู้นำที่

มีความต้องการอำนาจสูงและอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่มีการขัดแย้ง และเมื่อนำคะแนนผู้นำกลุ่มแรก มาเปรียบเทียบกับคะแนนผู้นำที่มีความต้องการด้านอำนาจต่ำอีก 2 กลุ่มคือกลุ่มที่มีสถานการณ์ที่ขัดแย้งและกลุ่มที่ไม่มีสถานการณ์ขัดแย้ง พบว่าคะแนนพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มแรก ต่ำกว่า 2 กลุ่มหลังเช่นกัน จากการวิจัยต่าง ๆ ที่ใช้เครื่องมือนี้ แม้ว่าข้อความหรือเรื่องราวที่ผู้ถูกประเมินเขียนออกมาจากการดูภาพ สามารถสะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจที่อยู่ภายในได้ดีเท่า ๆ กับวิธีสำรวจแบบสอบถามที่ตอบด้วยตนเอง (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997) แต่จุดอ่อนคือการวิเคราะห์แรงจูงใจจากการแปลความหมายของภาพที่ผู้ตอบให้ในงานวิจัย อาจไม่ได้มาตรฐานหรืออาจผิดพลาดได้ และเครื่องมือนี้ไม่ได้แยกชนิดของแรงจูงใจด้านอำนาจอย่างชัดเจน จึงไม่เหมาะสมสำหรับการศึกษาแรงจูงใจของผู้บริหารในองค์กร

การประเมินแรงจูงใจโดยใช้วิธีสำรวจจากการตอบแบบสอบถามนั้น ได้มีผู้นำเครื่องมือ Job Choice Exercise (JCE) ซึ่งประเมินโดยการให้ตอบคำถามเกี่ยวกับบุคลิกและพฤติกรรมที่ประกอบด้วยแรงจูงใจพื้นฐาน 3 ด้าน มาศึกษาในผู้บริหาร เช่น งานของเทอร์เนอร์ (Turner, 1995) ได้ใช้เครื่องมือนี้ศึกษาความต้องการอำนาจ ความต้องการความสำเร็จ และความต้องการพวกพ้องของผู้บัญชาการเรือนจำสหพันธ์ชายกักกัน และความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิผลของผู้บริหาร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บัญชาการเรือนจำ 25 คนระหว่างปี 1990-1993 ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความต้องการอำนาจและความต้องการความสำเร็จอยู่ในระดับสูง ความต้องการพวกพ้องอยู่ในระดับต่ำ ส่วนไลน์ (Lin, 1990) นำเครื่องมือนี้มาศึกษาแรงจูงใจทั้ง 3 ด้านในผู้บริหารของโรงเรียนไฮสกูลในมลรัฐเพนซิลเวเนีย สหรัฐอเมริกาจำนวน 144 แห่ง และเปรียบเทียบลักษณะแรงจูงใจระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับระดับต่ำ ผลการวิจัยไม่พบลักษณะเด่นในผู้บริหารทั้ง 2 ระดับและไม่มีความแตกต่างกันในแรงจูงใจแต่ละด้าน ซึ่งไลน์มีความเห็นว่าเครื่องมือ JCE ควรได้รับการปรับปรุงให้สั้นลงและลดความซ้ำซาก และควรให้ความหมายที่ชัดเจนของคำถามที่เกี่ยวกับความต้องการพวกพ้องเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่น จากองค์ประกอบที่ยึดแรงจูงใจที่เป็นพื้นฐานสำหรับบุคคลทั่วไปและความบกพร่องของเครื่องมือ จึงไม่เหมาะสมสำหรับการศึกษาในผู้บริหารที่ต้องการทราบชนิดของแรงจูงใจด้านอำนาจอย่างชัดเจนเช่นกัน

จากการศึกษาแรงจูงใจในผู้บริหารซึ่งมีแรงจูงใจด้านอำนาจเป็นองค์ประกอบสำคัญ ฮอลล์และฮอว์เกอร์จึงได้สร้างเครื่องมือสำรวจการจัดการด้านอำนาจซึ่งเรียกว่า Power Management Inventory (PMI) เพื่อให้ผู้บริหารใช้ประเมินตนเอง และ Power Management Profile (PMP) สำหรับผู้อื่นประเมินผู้บริหารขึ้นในปี ค.ศ. 1981 โดยในส่วนแรกที่เป็นแรงจูงใจของผู้บริหารนั้น ฮอลล์และฮอว์เกอร์ได้สร้างมาจากแนวคิดทฤษฎีของแมคคิลแลนด์ ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบสอบถามประกอบด้วยแรงจูงใจ 3 ด้านคือ แรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อสังคม แรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อ

ตนเอง และแรงจูงใจด้านการเป็นพวกพ้อง ประเมินด้วยการให้น้ำหนักคะแนนพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร จากนั้นนำคะแนนรวมของพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงแรงจูงใจแต่ละด้านมาเปรียบเทียบกับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไค์ของกลุ่มมาตรฐาน ซึ่งจะทำให้ทราบระดับแรงจูงใจทั้ง 3 ด้านและจัดลักษณะเด่นของผู้บริหารได้ เครื่องมือนี้ได้มีการนำไปทดลองใช้ในผู้บริหารหลายสาขาและมีการพัฒนาเรื่อยมาโดยครั้งสุดท้ายปรับปรุงใน ค.ศ. 2000 (Hall & Hawker, 2000)

ผลงานวิจัยที่ใช้เครื่องมือ Power Management Inventory (PMI)

มีผู้นำเครื่องมือนี้ไปใช้ศึกษาแรงจูงใจของผู้บริหารในหลายองค์กร เช่น การศึกษาของลอว์ (Law, 1989) ที่ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านอำนาจและรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารของวิทยาลัยในชุมชนที่ประสบผลสำเร็จตามการรับรู้ของตนเองและของผู้ได้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนจำนวน 20 คนที่ประสบผลสำเร็จ และผู้ได้บังคับบัญชาของแต่ละคนจำนวน 3 คนซึ่งอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารด้านการศึกษา ผู้จัดการด้านธุรกิจ และผู้บริหารด้านนักศึกษา ผลการวิจัยพบว่าผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนไม่มีแรงจูงใจด้านใดเป็นลักษณะเด่น และมีการรับรู้ลักษณะของแรงจูงใจแตกต่างกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา สำหรับสปีร์เบรเกอร์ (Speerbraker, 1988) ได้นำเครื่องมือนี้ไปศึกษาการใช้อำนาจในองค์กรของบาทหลวงนิกายมาร์ตินลูเธอร์รัฐมิสซูรีไชนูค โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจตามความหมายของคัมภีร์ไบเบิล การใช้อำนาจและภาวะผู้นำของบาทหลวง ซึ่งเริ่มต้นจากการศึกษาแรงจูงใจด้านอำนาจและรูปแบบการใช้อำนาจตามการรับรู้ของบาทหลวงและการรับรู้ของคณะกรรมการศาสนา ผลการวิจัยพบว่าบาทหลวงให้คะแนนแรงจูงใจด้านการเป็นพวกพ้องของตนเองสูงและมีรูปแบบอำนาจแบบประชาธิปไตย ในขณะที่คณะกรรมการให้คะแนนแรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อสังคมของบาทหลวงสูง และใช้รูปแบบอำนาจแบบประชาธิปไตยเช่นกัน ในงานวิจัยเหล่านี้เป็นการศึกษาในแนวเปรียบเทียบการรับรู้แรงจูงใจด้านต่างๆ และลักษณะการใช้อำนาจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม สำหรับการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทางการพยาบาลนั้น ไรส์เนอร์ (Risner, 1987) ได้ใช้เครื่องมือ PMI ในแนวเปรียบเทียบการรับรู้ของตนเองเช่นกัน โดยศึกษาแรงจูงใจด้านอำนาจระหว่างคณบดีหญิงของคณะพยาบาลศาสตร์กับคณบดีชายของคณะสังคมศาสตร์ ด้วยวิธีการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังคณบดีชายซึ่งเป็นประชากรจำนวน 51 คนและคณบดีหญิงซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่าง 51 คน ได้รับแบบสอบถามตอบกลับจากคณบดีชายจำนวน 24 คน จากคณบดีหญิงจำนวน 29 คน หลังจากเปรียบเทียบทางสถิติ t-test พบว่าการรับรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจทั้ง 3 ด้านของคณบดีทั้ง 2 กลุ่มไม่มีความแตกต่างกัน

ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทางการแพทย์โดยตรงนั้น เฮนเดอร์สัน(Henderson, 1993) ได้ทำการวิจัยเพื่อทดสอบการใช้เครื่องมือ PMI โดยนำไปศึกษาในพยาบาลผู้จัดการ (nurse manager) 54 คนพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อตนเอง แรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อสังคม และแรงจูงใจด้านการเป็นพวกพ้อง ในระดับเปอร์เซ็นต์ที่ 40 60 และ 47 ตามลำดับ จะเห็นว่าพยาบาลผู้จัดการมีแรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อสังคมสูงกว่าด้านอื่น แต่การวิจัยครั้งนี้ยังไม่สามารถจัดกลุ่มลักษณะเด่นได้ เนื่องจากคะแนนด้านอำนาจเพื่อสังคมใกล้เคียงกับคะแนนแรงจูงใจอีก 2 ด้าน กลุ่มตัวอย่างนี้ไม่อาจบอกได้ว่าเป็นผู้บริหารมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงไร ต่อมาเฮนเดอร์สัน (Henderson, 1995) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการเป็นผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาล โดยวิธีการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังผู้บริหารโรงพยาบาล (chief executive officers) และหัวหน้าพยาบาล (chief nurse officers) ของโรงพยาบาลในสหรัฐอเมริกาจำนวน 300 แห่ง ได้รับแบบสอบถามตอบกลับมาจากผู้บริหารโรงพยาบาล 59 คน หัวหน้าพยาบาล 92 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของผู้บริหารโรงพยาบาลเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อตนเองและด้านการเป็นพวกพ้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ตนเองของหัวหน้าพยาบาล ส่วนแรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อสังคมไม่มีความสัมพันธ์กัน และการวิจัยนี้สามารถแบ่งกลุ่มผู้ที่มีลักษณะเด่นได้ 4 กลุ่มคือ 1) กลุ่มผู้ที่มีแรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อตนเองเท่ากับแรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อสังคมน้อยละ 38.5 2) กลุ่มผู้ที่มีแรงจูงใจด้านการเป็นพวกพ้องเด่นร้อยละ 25.5 3) กลุ่มผู้ที่มีแรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อตนเองเด่นมีร้อยละ 20.9 และ 4) กลุ่มผู้ที่มีแรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อสังคมเด่นมีน้อยที่สุดคือร้อยละ 15.4 และในโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่มีลักษณะซับซ้อน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อสังคมเด่น ด้านอำนาจเพื่อตนเองเด่น และด้านอำนาจเพื่อตนเองเท่ากับด้านอำนาจเพื่อสังคม ในขณะที่โรงพยาบาลขนาดเล็กในชุมชนกลับมีกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีแรงจูงใจด้านการเป็นพวกพ้องเด่น

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นว่า แรงจูงใจของผู้บริหารที่มีองค์ประกอบ 3 ด้านตามแนวคิดของแมคคิลเลนด์ ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมการบริหารงานและการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาและประสิทธิผลของงาน และการนำแรงจูงใจมาเปรียบเทียบกับประสิทธิผลที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารเพื่อทราบว่ามี ความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร จึงได้ทำการศึกษาประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ

จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบัน ทำให้องค์กรต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารงานและชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามแนวทางที่ต้องการ การใช้ภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้

ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า ภาวะผู้นำ มีผู้เรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น ภาวะผู้นำ ความเป็นผู้นำ ฯลฯ คำนี้ในภาษาอังกฤษคือ leadership เริ่มปรากฏเมื่อกลางศตวรรษที่ 19 (Henserson, 1988) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายแตกต่างกันไปมากกว่า 130 ทาง (O'Donnell, 1999) ความหมายที่ให้ไว้ส่วนใหญ่หมายถึง เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลกับผู้อื่นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ดังเช่น คูนท์ซและโอ ดอนเนล (Koontz & O'Donnell, 1980) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลกับบุคคลให้กระทำตามเพื่อความสำเร็จตามจุดหมาย ในขณะที่จอร์จ เทอร์รี่ (cite in O'Donnell, 1999) นิยามว่า เป็นกิจกรรมที่ใช้อิทธิพลกับบุคคลเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มอย่างเต็มที่ คอทเตอร์ (Kotter, 1988 อ้างใน เรมวถ นันทสุภวัฒน์, 2542) กล่าวว่า เป็นกระบวนการของการดำเนินงานกลุ่มที่มีทิศทางไปในทางเดียวกัน ซึ่งกลุ่มจะไม่ใช้อำนาจบังคับให้กระทำตาม ในขณะที่เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1988) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลกับบุคคลหรือกลุ่มเพื่อกระตุ้นไปสู่เป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ส่วนการ์ดเนอร์ (Gardner cite in Farley, 1999) นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเพื่อชักชวนและเป็นตัวอย่างโดยบุคคลหรือผู้นำทีมเพื่อให้กลุ่มทำกิจกรรมตามเป้าหมายของผู้นำหรือเป้าหมายของกลุ่มทั้งหมด สำหรับยูกัล (Yukl, 1994) ได้ให้ความหมายไว้อย่างครอบคลุมและค่อนข้างสมบูรณ์โดยหมายถึง กระบวนการของอิทธิพลที่มีการพิจารณาวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือขององค์กร แล้วกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานในหนทางที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์นั้น และใช้อิทธิพลดำรงรักษากลุ่มไว้ด้วย

จากความหมายเหล่านี้สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่เป็นผู้นำเพื่อก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันของผู้ตาม โดยวิธีการที่เหมาะสมเพื่อไปสู่เป้าหมายได้อย่างเป็นผลสำเร็จ และมีการใช้อิทธิพลให้ผู้ตามกระทำกิจกรรมนั้นด้วยความเต็มใจและให้ความร่วมมือ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ใช้ความหมายภาวะผู้นำของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ดคือ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลกับบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อกระตุ้นไปสู่เป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

ความหมายของประสิทธิผลภาวะผู้นำ กับ ความสำเร็จ

การให้ความหมายของประสิทธิผลภาวะผู้นำจะมีความแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความหมายของภาวะผู้นำที่ผู้เขียนแต่ละคนได้กำหนดไว้จากการศึกษาวิจัยของตนเอง ส่วนใหญ่จะให้ความหมายที่เป็นผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการซึ่งรวมไปถึงความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับเฮอร์เชย์และ บลังชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1988) ที่ได้กล่าวถึงควมมีประสิทธิภาพภาวะผู้นำไม่เป็นเพียงแต่ความสำเร็จของงานเท่านั้น แต่รวมไปถึงผลลัพธ์สุดท้ายของงานต้องเกิดขึ้นด้วยความพึงพอใจของผู้กระทำงานนั้นด้วย

ในการเปรียบเทียบความสำเร็จกับควมมีประสิทธิภาพจากการใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น เฮอร์เชย์และบลังชาร์ดได้อธิบายแนวคิดของเบส (Bass, 1960 cite in Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996) ว่าการที่บุคคลหรือผู้นำคนหนึ่งได้พยายามใช้ภาวะผู้นำต่ออีกบุคคลหนึ่ง (ผู้ตาม) ให้ทำงานให้ ผลที่ได้อาจล้มเหลวหรือประสบผลสำเร็จ กรณีที่ประสบผลสำเร็จจะต้องพิจารณาต่อไปว่า เป็นผลงานที่อยู่ในระดับใด มีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผล ดังแสดงในรูปภาพที่ 1



รูปภาพที่ 1 แนวต่อเนื่องของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล-ไม่มีประสิทธิผล

ที่มา: Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of organizational behavior*;

Utilizing human resources (7th ed.).USA: Prentice-Hall International (p.147).

ในการพยายามไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำหรือผู้บริหารแต่ละคน มีวิธีการที่จะใช้อิทธิพลในลักษณะที่แตกต่างกัน การใช้อำนาจและอิทธิพลนั้น หากไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ ไม่มี ความเต็มใจ เพียงทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีจิตใจที่จะยึดมั่นหรือศรัทธาอย่างแท้จริงของผู้ปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ที่ได้จะคงอยู่ในระยะเวลานั้นๆ ผลลัพธ์เช่นนี้ถือว่างานที่ประสบผลสำเร็จ

นั้นไม่มีประสิทธิผล ในทางตรงข้าม หากการใช้อำนาจหรืออิทธิพลนั้นก่อให้เกิดความเต็มใจ พึงพอใจ ยินดีในการทำงาน ทำงานด้วยความมุ่งมั่นและด้วยความมั่นใจ เกิดความรู้สึกรักใคร่และศรัทธาในงานของผู้ปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ที่ได้จะคงอยู่ยาวนานตลอดไปและถือเป็นความสำเร็จที่มีประสิทธิผล นั้นแสดงถึงการมีประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือของผู้นำ

ดังนั้นการมีประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นความสามารถของบุคคลที่ใช้ ภาวะผู้นำและมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เขามีความเต็มใจที่จะกระทำงานนั้นให้บรรลุผล ความสำเร็จตามเป้าหมายโดยทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งฝ่ายผู้บริหารและฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา

วิวัฒนาการของการศึกษาประสิทธิผลภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำจากสมัยเริ่มต้นซึ่งเริ่มในราวปี ค.ศ. 1900 จนมาถึงปัจจุบันมีอยู่ หลายแนวทาง แต่การวิจัยทั้งหลายได้มุ่งที่เป้าหมายเดียวกันคือ การระบุองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ ทำให้ผู้นำมีประสิทธิผล อาจสามารถบอกได้ว่าคุณลักษณะ พฤติกรรม หรือสถานการณ์บางอย่าง ทำให้รูปแบบภาวะผู้นำอย่างหนึ่งมีประสิทธิผลมากกว่าแบบภาวะผู้นำอีกอย่างหนึ่งได้

จุดเริ่มต้นของการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำในช่วงต้น นิยมศึกษาในเชิงคุณลักษณะ โดย เริ่มแรกมักศึกษาถึงความแตกต่างทางคุณลักษณะของบุคคล มีนักวิจัยหลายคนเชื่อว่าบุคคลเกิดมา เพื่อจะเป็นผู้นำ สามารถเติบโตขึ้นมาและกลายเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่ดีได้ใน ขณะที่บางคนไม่ใช่ งานวิจัยเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า ถ้าเราสามารถวัดคุณภาพภาวะผู้นำออกมาได้ ก็จะ สามารถแยกผู้นำออกมาจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ผลงานวิจัยในด้านนี้ระยะหลัง ๆ จะสรุปออกมาว่า คุณลักษณะของบุคลิภาพ ความสามารถ และทักษะทางสังคมบ่งบอกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มี ประสิทธิภาพได้ (สมยศ นาวิการ, 2540) อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะของผู้นำอย่างเดียวไม่สามารถ อธิบายประสิทธิผลภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ เพราะลักษณะบางอย่างที่มีอยู่ในตัวผู้นำไม่ได้เกี่ยว ข้องกับความมีประสิทธิภาพ การวิจัยเชิงคุณลักษณะในปัจจุบันจึงมุ่งเน้นศึกษาลักษณะที่เป็นเฉพาะ ที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ

ต่อมาได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมขึ้น เนื่องจากข้อบกพร่องของทฤษฎี เชิงคุณลักษณะ ทำให้นักวิจัยหันไปพิจารณาพฤติกรรมที่แบ่งแยกระหว่างการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิผล โดยมักเกี่ยวพันถึงวิถีทางที่ผู้นำได้ใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างไร เป็นแบบแผนของ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำของผู้นำ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมพยายามชี้ให้เห็นว่า รูปแบบภาวะผู้นำ แบบไหนดีที่สุด เมื่อสามารถระบุได้แล้วเป็นไปได้อย่างไรที่จะพัฒนาบุคคลให้ใช้รูปแบบหรือสไตล์นั้น ในการศึกษาพฤติกรรมด้านที่สำคัญและใช้เป็นพื้นฐานของการศึกษาในเชิงอื่น ๆ อีกต่อมา เช่นการ

ศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท (Ohio state University) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan University) การศึกษาทั้ง 2 แห่งมุ่งที่จะแยกแยะและอธิบายประสิทธิผลของพฤติกรรม โดยใช้ให้เห็นรูปแบบหรือสไตล์ที่แตกต่างกัน 2 อย่างของผู้นำ สไตล์หนึ่งสัมพันธ์กับความสามารถของผู้นำที่จะกระตุ้นผู้ตามโดยใช้สัมพันธภาพระหว่างบุคคล ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ตาม และเข้าไปมีส่วนร่วมในงานของผู้ตาม ส่วนอีกสไตล์หนึ่งมุ่งที่เทคนิคหรือจุดสำคัญในงานโดยผู้ผู้นำสนใจในงานที่มีการแข่งขัน การรักษาผลผลิต และมองผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่ต้องทำให้ได้งาน โดยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ใช้ 2 แนวคิดคือ “การมุ่งคน (employee orientation) และการมุ่งผลผลิต (production orientation)” ในขณะที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอใช้ 2 แนวคิดคือ “การคำนึงถึงบุคคลอื่น (consideration) และการริเริ่มโครงสร้าง (initiating structure)” โดยที่ “การมุ่งคน” หรือ “การคำนึงถึงบุคคลอื่น” เป็นการเน้นสัมพันธภาพของบุคคลระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในขณะที่ “การมุ่งผลผลิต” หรือ “การริเริ่มโครงสร้าง” เน้นไปที่เทคนิคการปฏิบัติงานและผลผลิตที่ได้

การศึกษาพฤติกรรมทั้ง 2 แนวคิดดังกล่าว ซึ่งในที่นี้จะใช้ชื่อว่า “พฤติกรรมมุ่งเน้นงาน” และ “พฤติกรรมมุ่งเน้นสัมพันธ์” ในงานวิจัยระยะแรก ๆ จะอธิบายพฤติกรรมนี้ในลักษณะแนวต่อเนื่อง (continuum) ซึ่งถือเป็นมิติเดียว คือผู้นำจะมีพฤติกรรมอันใดอันหนึ่ง เช่น การศึกษาที่มิชิแกน ผู้นำมีพฤติกรรมเป็นแบบมุ่งเน้นงานหรือพฤติกรรมเป็นแบบมุ่งเน้นสัมพันธ์ แต่ในงานวิจัยระยะหลังเช่นที่โอไฮโอ สเตท นักวิจัยได้อธิบายในแง่ของพฤติกรรม 2 มิติคือ พฤติกรรมมุ่งเน้นงาน และพฤติกรรมการมุ่งเน้นสัมพันธ์ของผู้นำเป็นพฤติกรรมที่อิสระต่อกัน ไม่ใช่พฤติกรรมที่อยู่บนแนวต่อเนื่องเดียวกัน แต่เป็นในรูปของ 2 มิติคือ ผู้นำคนหนึ่งอาจมุ่งเน้นงานสูงและมุ่งเน้นสัมพันธ์สูงได้ หรืออาจจะมุ่งเน้นงานสูงแต่มุ่งเน้นสัมพันธ์ต่ำได้

เมื่อทฤษฎีทั้งสองดังกล่าวมีจุดอ่อน จึงได้มีการพัฒนาทฤษฎีเชิงสถานการณ์ขึ้น ซึ่งเป็นกลุ่มทฤษฎีที่นำเอาปัจจัยด้านสถานการณ์สิ่งแวดล้อมมาเป็นส่วนหนึ่งที่จะกำหนดพฤติกรรมของผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำ โดยทฤษฎีเหล่านี้จะให้ความสำคัญและคำนึงถึงทั้งผู้นำและผู้ตาม ตัวอย่างของทฤษฎีเหล่านี้เช่น ทฤษฎีตามสถานการณ์ของฟิเดลอร์ ทฤษฎีวิถี-เป้าหมายของโรเบิร์ต และมิเชลล์ และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลัมชาร์ด ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลัมชาร์ดเป็นทฤษฎีที่มีการอธิบายลักษณะและพฤติกรรมทั้งของผู้นำและผู้ตามที่ต้องสอดคล้องกัน ตลอดจนมีการวัดประสิทธิผลภาวะผู้นำได้ชัดเจนโดยการทดสอบความสามารถการใช้รูปแบบที่เหมาะสมของผู้นำตามระดับความพร้อมของผู้ตามซึ่งเรียกว่า รูปแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 3 มิติ

รูปแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 3 มิติ (Tri-dimensional situational leadership effective model) ของเฮอร์เชย์และบลัซชาร์ด

รูปแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 3 มิติ ได้รับการพัฒนาขึ้นโดยเฮอร์เชย์และบลัซชาร์ด ซึ่งได้กล่าวว่าเป็นรูปแบบ (model) ไม่ใช่ทฤษฎี เพราะทฤษฎีเป็นสิ่งที่คนสร้างขึ้นเพื่อทำการวิเคราะห์หรือทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น แต่รูปแบบเป็นการนำสิ่งที่มียู้ออกมาและอธิบายสถานการณ์ที่ปรากฏ เฮอร์เชย์และบลัซชาร์ดได้นำแนวคิดจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำมาประกอบเป็นรูปแบบพื้นฐาน โดยใช้คำว่า พฤติกรรมมุ่งเน้นงาน (task behavior) และพฤติกรรมมุ่งเน้นสัมพันธ์ (relationship behavior) แทนคำว่า การริเริ่มโครงสร้าง (initiating structure) กับ การคิดคำนึงถึงผู้อื่น (consideration) เป็นพฤติกรรมที่ไม่ใช่เพียงการมุ่งเน้นเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง แต่เป็นพฤติกรรมพื้นฐานที่ผสมผสานทั้ง 2 มิติออกมาเป็น 4 รูปแบบคือ พฤติกรรมมุ่งเน้นงานสูง/มุ่งเน้นสัมพันธ์ต่ำ มุ่งเน้นงานสูง/มุ่งเน้นสัมพันธ์สูง มุ่งเน้นงานต่ำ/มุ่งเน้นสัมพันธ์สูง และมุ่งเน้นงานต่ำ/มุ่งเน้นสัมพันธ์ต่ำ (รูปภาพที่ 2)

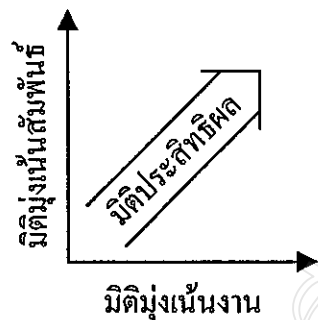


รูปภาพที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ

ที่มา: ดัดแปลงจาก Hersey, P., Blanchard, K.H., & Johnson, D.E. (1996). *Management of organizational behavior; Utilizing human resources* (7th ed.). USA: Prentice-Hall International (p. 134).

เมื่อกล่าวถึงมิติที่ 3 ของประสิทธิผลภาวะผู้นำ เฮอร์เชย์และบลัซชาร์ดกล่าวไว้ว่า ไม่มีพฤติกรรมรูปแบบใดที่จะมีประสิทธิผลได้ในทุกสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมในสถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดให้ผู้นำเลือกรูปแบบที่เหมาะสม ประสิทธิผลของผู้นำจึงขึ้นอยู่กับการณ์ที่ผู้นำเลือกรูปแบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับ

บัญชา และนั่นคือมิติประสิทธิผลได้ถูกนำเข้ากับมิติมุ่งเน้นงาน และมิติมุ่งเน้นสัมพันธ์ (ดังแสดงในรูปภาพที่ 3)



รูปภาพที่ 3 การรวมมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นสัมพันธ์ของเฮอร์เชย์และบลังชาร์ด

ที่มา: Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of organizational behavior; Utilizing human resources* (7th ed.). USA: Prentice-Hall International (p.135).

ในการรวมเอามิติประสิทธิผลเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบพฤติกรรมพื้นฐานนี้ นับเป็นสิ่งจำเป็น เพราะสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ของการทำงานที่เกิดขึ้นในทุก ๆ วัน ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ บางครั้งผู้บริหารหรือผู้นำอาจพบกับสถานการณ์ฉุกเฉินหรือต้องการความเร่งรีบ การมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเดิมที่เป็นบุคลิกภาพส่วนตัว ยึดเพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งโดยไม่เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ ย่อมไม่ทำให้งานเกิดประสิทธิผล แต่หากพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ใช้มีการเปลี่ยนแปลงโดยเลือกได้เหมาะสมกับสถานการณ์จะเรียกว่ามีประสิทธิภาพ (effective) หากเลือกใช้ไม่ได้ไม่เหมาะสมจะเรียกว่า ไม่มีประสิทธิภาพ (ineffective)

องค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 3 มิติ

จากสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นภาวะฉุกเฉินหรือยามปกติ ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับทั้งพฤติกรรมของผู้นำและผู้ตาม ดังนั้นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลังชาร์ดจึงประกอบด้วย 3 ส่วนดังนี้คือ 1) รูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน 2) ความพร้อมของผู้ตาม และ 3) การเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม

1. รูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เชย์และบลังชาร์ดอยู่บนพื้นฐานของพฤติกรรม 2 ด้านคือ

1.1 พฤติกรรมมุ่งเน้นงาน (task behavior) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและการกำหนดบทบาทของสมาชิกในทีมงานหรือผู้ตาม เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเป้าหมายไปที่ผลผลิตเป็นหลัก ผู้นำจะให้คำอธิบายหรือสั่งการกับผู้ตามโดยบอกว่า พวกเขาต้องทำอะไร เมื่อไร ที่

ไหน และทำอย่างไรจึงจะทำให้งานสำเร็จ การปฏิสัมพันธ์จึงออกมาในรูปของการสื่อสารแบบทางเดียว โดยที่ผู้ตามมีหน้าที่ทำตามคำสั่งนั้นๆ

1.2 พฤติกรรมมุ่งเน้นสัมพันธ์ (relationship behavior) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งการรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างตัวผู้นำและสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ตาม พฤติกรรมที่แสดงจึงเป็นการเปิดโอกาสให้ได้มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ผู้นำจะใช้การสนับสนุนทางด้านจิตใจและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน

จากพฤติกรรมมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นสัมพันธ์นี้ ผู้นำได้ผสมผสานพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านในระดับสูงต่างกันออกมาเป็นพฤติกรรม 4 รูปแบบดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้นตามรูปภาพที่ 2 และใช้การสื่อสารออกมา 4 รูปแบบคือ การบอกให้ทำ (telling) การขายความคิด (selling) การมีส่วนร่วม (participating) และการมอบหมายงาน (delegating)

2. ความพร้อมของผู้ตาม (follower readiness) ความพร้อมของผู้ตามในภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์นี้ ไม่ได้หมายถึงลักษณะส่วนบุคคลเช่น อายุ หรือพื้นฐานการศึกษา แต่หมายถึงความพร้อมของบุคคลในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง คือการที่บุคคลสามารถที่จะทำงานได้ดีอย่างไร และการที่บุคคลมีความเต็มใจหรือไม่ที่จะทำงานเมื่อถูกขอร้อง ดังนั้นความพร้อมจึงมี 2 องค์ประกอบคือ

2.1 ความสามารถ (ability) หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้ในงานที่ต้องปฏิบัติเฉพาะอย่างและมีทักษะที่จะปฏิบัติงานนั้นได้ ถือเป็นความพร้อมด้านการงาน ระดับความสามารถของผู้ตามแบ่งได้ตามลำดับคือ มาก ปานกลาง บ้าง และเล็กน้อย

2.2 ความเต็มใจ (willingness) หมายถึง ความพึงพอใจ ความเลื่อมใสหรือความมั่นใจที่จะทำงานให้บรรลุตามที่ได้รับมอบหมาย ถือเป็นความพร้อมด้านจิตใจ ระดับความมากน้อยของความเต็มใจแบ่งได้ตามลำดับดังนี้คือ ปกติ บ่อย บางโอกาส และนาน ๆ ครั้ง

ความพร้อมในระดับต่าง ๆ จะประกอบด้วยความสามารถและความเต็มใจแตกต่างกัน ไปดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับความพร้อมของผู้ตาม

สูง	ปานกลาง		ต่ำ
R4	R3	R2	R1
สามารถและเต็มใจหรือเชื่อมั่น	สามารถแต่ไม่เต็มใจหรือไม่มั่นใจ	ไม่สามารถแต่เต็มใจหรือเชื่อมั่น	ไม่สามารถและไม่เต็มใจหรือไม่มั่นใจ

ที่มา: Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of organizational behavior; Utilizing human resources* (7th ed.). USA: Prentice-Hall International (p.195).

ความพร้อมในระดับ 1 (R1) คือ การที่ผู้ตามไม่มีความสามารถและขาดความเลื่อมใส และแรงจูงใจที่จะทำงานหรือการที่ผู้ตามไม่มีความสามารถและขาดความมั่นใจในการทำงาน

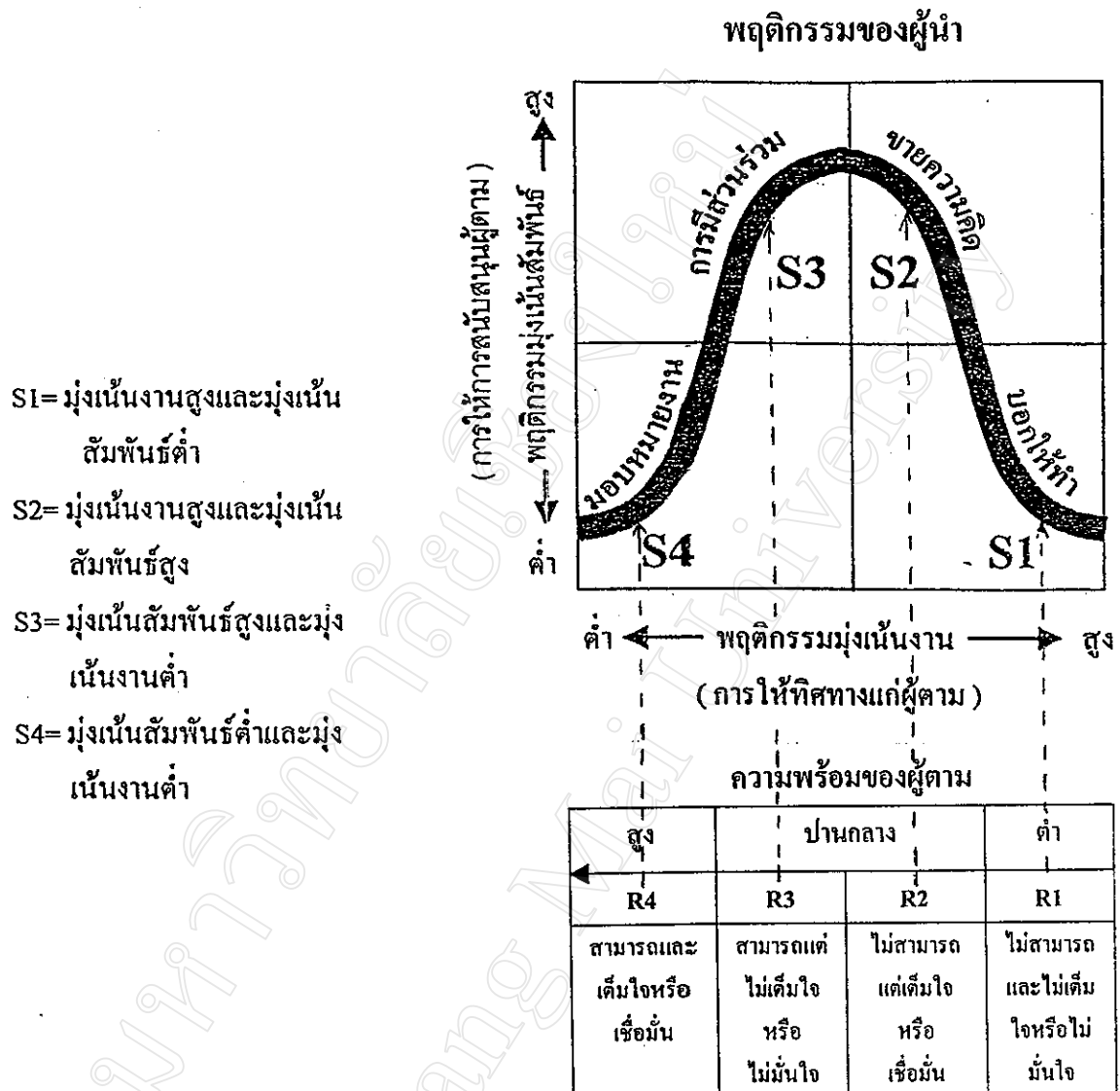
ความพร้อมในระดับ 2 (R2) คือ การที่ผู้ตามไม่มีความสามารถแต่มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานหรือการที่ผู้ตามไม่มีความสามารถแต่เต็มใจอย่างยิ่งที่จะทำงานหากได้รับการแนะนำจากผู้ผู้นำ

ความพร้อมในระดับ 3 (R3) คือ การที่ผู้ตามมีความสามารถที่จะทำงานแต่ไม่เต็มใจที่จะใช้ความสามารถนั้น หรือการที่ผู้ตามมีความสามารถแต่ไม่มั่นใจ หวาดกลัวที่จะได้ทำงานโดยลำพัง

ความพร้อมในระดับ 4 (R4) คือ การที่ผู้ตามมีความสามารถและเลื่อมใส หรือมีความสามารถและเชื่อมั่นที่จะทำงานนั้น

เมื่อระดับความพร้อมของผู้ตามเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงขึ้น การใช้พฤติกรรมของผู้นำตามสถานการณ์ที่ประกอบด้วยระดับการมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นสัมพันธ์ก็จะเปลี่ยนแปลงไปตามระดับของความพร้อมของผู้ตามนั้นๆ

3. การเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม เมื่อมีรูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐานที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นงานและพฤติกรรมมุ่งเน้นสัมพันธ์ของผู้นำ และมีความพร้อมของผู้ตามแล้ว ผู้นำจะเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับระดับความพร้อมของผู้ตาม โดยลักษณะการสื่อสารที่ผู้นำใช้จะเป็น 4 รูปแบบตามสถานการณ์ที่ผู้ตามมีระดับความพร้อมนั้น ๆ คือ 1) การบอกให้ทำ (telling) 2) การขายความคิด (selling) 3) การมีส่วนร่วม (participating) และ 4) การมอบหมายงาน (delegating) จากรูปภาพที่ 4 แสดงให้เห็นถึงการปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้ตรงกับระดับความพร้อมของผู้ตาม



รูปภาพที่ 4 การปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับความพร้อมของผู้ตาม

ที่มา: คัดแปลงจาก Hersey, P., Blanchard, K.H., & Johnson, D.E. (1996). *Management of organizational behavior; Utilizing human resources* (7th ed.). USA: Prentice-Hall International (p. 200).

การพิจารณาว่าภาวะผู้นำรูปแบบไหนเหมาะสมสำหรับสถานการณ์อย่างใด ผู้นำต้องพิจารณาถึงระดับความพร้อมของผู้ตามก่อน โดยดูจากความสามารถและความเต็มใจ ความมั่นใจในการทำงานในสถานการณ์ที่กำลังประสบอยู่ เมื่อประเมินระดับความพร้อมแล้ว ผู้นำสามารถเลือกแบบภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมได้ดังนี้

1. การบอกให้ทำ (telling) ผู้นำควรใช้พฤติกรรมมุ่งเน้นงานสูงและมุ่งเน้นสัมพันธ์ต่ำ (S1) เมื่อผู้ตามมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ (R1) คือ ไม่มีความสามารถในการทำงานและไม่เต็มใจทำงาน โดยผู้นำจะใช้วิธีติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวคือ วิธี “การบอกให้ทำ” โดยสั่งการให้ชัดเจนว่า จะทำอะไร เมื่อใด ที่ไหน อย่างไร จะทำให้งานประสบผลสำเร็จสูง

2. การขายความคิด (selling) ผู้นำควรใช้พฤติกรรมมุ่งเน้นงานสูงและมุ่งเน้นสัมพันธ์สูง (S2) จะมีความเหมาะสมมากที่สุด เมื่อผู้ตามมีความพร้อมในระดับปานกลาง (R2) คือ ไม่มีความสามารถในการทำงานแต่เต็มใจทำงาน โดยผู้นำจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง คือวิธี “การขายความคิด” ด้วยการอธิบายการตัดสินใจของตนเองให้ผู้ตามรับทราบ เปิดโอกาสให้ผู้ตามซักถาม งานที่ได้จึงจะประสบผลสำเร็จตามต้องการ

3. การมีส่วนร่วม (participating) ผู้นำควรมีพฤติกรรมมุ่งเน้นงานต่ำและมุ่งเน้นสัมพันธ์สูง (S3) จะทำให้มีโอกาสประสบผลสำเร็จสูง เมื่อผู้ตามมีความพร้อมระดับปานกลางก่อนไปทางสูง (R3) คือมีความสามารถในการทำงานแต่ไม่เต็มใจทำงาน โดยผู้นำจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง โดยใช้วิธี “การมีส่วนร่วม” ในการเสนอความเห็นและการตัดสินใจร่วมกัน

4. การมอบหมายงาน (delegating) ผู้นำควรใช้พฤติกรรมมุ่งเน้นงานต่ำและมุ่งเน้นสัมพันธ์ต่ำ (S4) เมื่อผู้ตามมีความพร้อมสูง (R4) คือ มีความสามารถในการทำงานและเต็มใจทำงาน โดยใช้วิธี “การมอบหมายงาน” แก่ผู้ตามให้รับผิดชอบตัดสินใจเอง จะมีความเหมาะสมและงานมีโอกาสประสบผลสำเร็จสูง

ในการพิจารณาเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำนี้ หากผู้นำสามารถเลือกได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์ความพร้อมแสดงถึงการมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าผู้นำไม่สามารถเลือกได้เหมาะสมแสดงถึงการไม่มีประสิทธิภาพ และในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ ได้ให้โอกาสผู้นำหรือผู้บริหารมีโอกาสเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำในลำดับรองลงมา ในกรณีที่ไม่สามารถใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมมากที่สุด โดยจะเป็นรูปแบบไหนขึ้นอยู่กับว่า รูปแบบนั้นอยู่ห่างจากรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดตามเส้นโค้ง (รูปภาพที่ 4) มากน้อยเพียงไร และในการจัดลำดับภาวะผู้นำรูปแบบที่ดีและเหมาะสมที่สุดจนถึงรูปแบบที่เหมาะสมน้อยที่สุดตามระดับความพร้อมแสดงให้เห็นตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ลำดับรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมจำแนกตามระดับความพร้อม

ความพร้อม	รูปแบบ เหมาะสมที่สุด	รูปแบบ เหมาะสมลำดับ 2	รูปแบบ เหมาะสมลำดับ 3	รูปแบบ ไม่เหมาะสม
R1 ต่ำ	S1 การบอกให้ทำ	S2 การขายความคิด	S3 การมีส่วนร่วม	S4 การมอบหมายงาน
R2 ปานกลาง	S2 การขายความคิด	S1 หรือ S3 การบอกให้ทำ/ การมีส่วนร่วม		S4 การมอบหมายงาน
R3 ปานกลาง	S3 การมีส่วนร่วม	S2 หรือ S4 การขายความคิด/ การมอบหมายงาน		S1 การบอกให้ทำ
R4 สูง	S4 การมอบหมายงาน	S3 การมีส่วนร่วม	S2 การขายความคิด	S1 การบอกให้ทำ

ที่มา: Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of organizational behavior; Utilizing human resources* (7th ed.). USA: Prentice-Hall International (p. 302).

จากตารางแสดงลำดับรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุด และรูปแบบลำดับรองลงไปหากไม่สามารถเลือกใช้รูปแบบแรกได้ขึ้นแต่ละระดับความพร้อมของผู้ตาม จะเห็นว่าในระดับความพร้อมที่ 2 และ 3 รูปแบบที่ดีลำดับ 2 มีให้เลือก 2 รูปแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของผู้ตามที่จะชี้แนะให้ผู้บริหารเลือกใช้พฤติกรรมด้านที่มุ่งเน้นสัมพันธหรือมุ่งเน้นงาน ถ้าหากในสถานการณ์นั้นเป็นในลักษณะที่กำลังอยู่ในระยะปรับปรุงหรือพัฒนา จะเลือกใช้รูปแบบ “การมีส่วนร่วม” และ “การมอบหมายงาน” แต่ถ้าสถานการณ์นั้นเป็นลักษณะที่กำลังเลวลง วิธีของ “การบอกให้ทำ” และ “การขายความคิด” จะเป็นวิธีที่เหมาะสมกว่า

โดยทั่วไปแล้ว ผู้ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานมักมีลักษณะที่แตกต่างกัน ทั้งความพร้อมระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ ดังนั้นผู้บริหารหน่วยงานจึงควรพยายามใช้ภาวะผู้นำทุกรูปแบบให้เหมาะสมที่สุดตามระดับความพร้อม แต่หากผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเฉพาะรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง จะทำให้มีภาวะผู้นำรูปแบบเด่นและรูปแบบสนับสนุนเกิดขึ้นได้ ซึ่งรูปแบบเด่นและรูปแบบสนับสนุนมีความหมายดังนี้

รูปแบบเด่น (primary style) หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารมีแนวโน้มในการใช้บ่อยครั้งที่สุด

รูปแบบสนับสนุน (secondary style / supporting style) หมายถึง รูปแบบที่ผู้บริหารมีการเลือกใช้บ่อยรองลงมาจากภาวะผู้นำที่เป็นรูปแบบเด่นของตนเอง โดยที่รูปแบบหลังนี้มักถูกนำมาใช้เมื่อผู้บริหารไม่สามารถใช้รูปแบบเด่นได้

ในการวิเคราะห์ตามองค์ประกอบทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลังชาร์ด สรุปได้ว่าการที่ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารหรือผู้นำจะมีรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นพื้นฐานอยู่ 4 แบบดังที่ได้กล่าวมา และจากสถานการณ์สิ่งแวดล้อมทำให้ผู้ตามมีความพร้อมที่เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานและความเต็มใจในการทำงานในระดับต่างกัน ดังนั้นผู้นำจะต้องพิจารณาถึงระดับความพร้อมของผู้ตามก่อนที่จะเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับความพร้อมนั้น ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำที่สื่อสารออกมามี 4 รูปแบบคือ “การบอกให้ทำ” “การขายความคิด” “การมีส่วนร่วม” และ “การมอบหมายงาน”

การประเมินประสิทธิผลภาวะผู้นำ

ในการศึกษาประสิทธิผลภาวะผู้นำนั้น ส่วนใหญ่ใช้วิธีการประเมินด้วยเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้บริหารใช้ นิยมใช้แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด โดยแบ่งตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert scale) เช่น ให้ตอบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละข้ออยู่ในระดับใดตั้งแต่ได้ปฏิบัติมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด หรือได้ใช้บ่อยที่สุดจนถึงไม่ได้ใช้เลย เมื่อสรุปคะแนนทั้งหมดแล้ว ผู้ที่ได้คะแนนมากจะแสดงถึงการมีประสิทธิผลภาวะผู้นำสูงกว่าผู้ที่มีคะแนนน้อย ซึ่งแบบสอบถามลักษณะนี้มีจุดบกพร่องอยู่ที่ หากบางครั้งตอบได้ไม่ตรงกับความเป็นจริงในกรณีที่แบบสอบถามที่แบ่งความถี่มาก หรือเมื่อผู้ตอบแบบสอบถามตอบเข้าข้างตนเอง จะทำให้ได้ค่าของประสิทธิผลที่ไม่แม่นยำ

ในการประเมินประสิทธิผลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 3 มิติตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลังชาร์ดนี้ เฮอร์เชย์และบลังชาร์ดได้พัฒนาเครื่องมือขึ้นเรียกว่า แบบประเมินประสิทธิผลภาวะผู้นำและความสามารถในการปรับใช้ (Leadership effectiveness and adaptability description-LEAD) ซึ่งมีทั้งแบบที่ผู้บริหารประเมินตนเอง (LEAD-self) และแบบผู้อื่นประเมินผู้บริหาร (LEAD-other) ลักษณะของแบบสอบถามจะเป็นการจำลองสถานการณ์ขึ้น 12 สถานการณ์ แต่ละสถานการณ์จะแสดงถึงระดับความพร้อมของผู้ตามดังนี้คือ

1. สถานการณ์เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมต่ำ (R1) มี 3 สถานการณ์

2. สถานการณ์เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมปานกลาง (R2) มี 3 สถานการณ์
3. สถานการณ์เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมปานกลางค่อนข้างสูง (R3) มี 3 สถานการณ์
4. สถานการณ์เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมสูง (R4) มี 3 สถานการณ์
แต่ละสถานการณ์จะมีทางเลือกให้ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ 4 ทางเลือก ซึ่งทางเลือกเหล่านี้เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำ 4 รูปแบบคือ การบอกให้ทำ การขายความคิด การมีส่วนร่วม และการมอบหมายงาน

ในการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำของเครื่องมือ LEAD นั้น สามารถประเมินได้จากจำนวนครั้งของรูปแบบภาวะผู้นำที่ถูกเลือกใช้ สำหรับประสิทธิผลภาวะผู้นำประเมินจากการรวมคะแนนข้อที่ถูกเลือกใช้ทั้ง 12 สถานการณ์ ซึ่งแต่ละข้อมีการกำหนดค่าคะแนนประจำไว้แล้ว ผู้ที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีประสิทธิผลภาวะผู้นำมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำ

โดยสรุปแล้ว แบบสอบถาม LEAD นี้เป็นเครื่องมือที่สามารถประเมินทั้งรูปแบบภาวะผู้นำและระดับประสิทธิผลภาวะผู้นำตามแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 3 มิติของเฮอร์เชย์และบลัซชาร์ด ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเลือกสร้างเครื่องมือโดยยึดตามแนวคิดของเฮอร์เชย์และบลัซชาร์ดเช่นเดียวกับแบบสอบถาม LEAD โดยสร้างให้มีความเหมาะสมกับสังคมวัฒนธรรมไทยและลักษณะงานทางการพยาบาล

ประสิทธิผลภาวะผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เชย์และบลัซชาร์ดในพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นของโรงพยาบาลซึ่งเป็นตำแหน่งที่ถูกคาดหวังจากองค์กรเป็นอย่างมากถึงประสิทธิผลของงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องรับภาระหน้าที่มากมายในการด้านบริหารหน่วยงานและต้องรับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในหอผู้ป่วย ในขณะที่ปัจจุบันนี้นโยบายของโรงพยาบาลต้องเน้นคุณภาพที่ยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง การปฏิบัติงานภายในหอผู้ป่วยซึ่งเป็นจุดรวมของผู้ป่วย ญาติ ทีมบุคลากรด้านสุขภาพ จึงต้องอาศัยความรู้ความชำนาญในวิชาชีพและหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันสร้างคุณภาพงานให้เกิดผลดีที่สุดแก่ผู้ป่วย อย่างไรก็ตามเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานภายใต้ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีหลายระดับได้แก่ พยาบาลวิชาชีพที่มีทั้งพยาบาลประจำการ พยาบาลผู้เชี่ยวชาญ พยาบาลจบใหม่ นอกจากนี้ยังมีพยาบาลเทคนิค ผู้ช่วยพยาบาล พนักงานช่วยการพยาบาล ในบางแห่งอาจรวมพนักงานทำความสะอาดเข้าไว้ในความรับผิดชอบด้วย บุคลากรและเจ้าหน้าที่เหล่านี้

ต่างมีภาระหน้าที่และมีความพร้อมทางด้านร่างกายที่เป็นความสามารถในงานที่เป็นเฉพาะของตนเอง และความพร้อมในด้านจิตใจที่จะมีความมั่นใจ เต็มใจในงานที่ต้องทำแตกต่างกันไป

ดังนั้นในการปฏิบัติงานแต่ละอย่างของบุคลากรภายใต้ความรับผิดชอบ พยายามหาหัวหน้าหรือผู้ช่วยควรสามารถประเมินความพร้อมของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นในสถานการณ์ที่ปกติหรือในภาวะฉุกเฉิน จากนั้นจึงเลือกรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการสื่อสาร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามที่มอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามมาตรฐานการพยาบาล เกิดความพึงพอใจทั้งแก่ผู้ป่วยและแก่ผู้ให้บริการเอง

จากการทบทวนงานวิจัย พบว่ามีการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลิงชาร์ดในผู้บริหารหลาย ๆ สาขา บางงานวิจัยศึกษาเพียงการใช้รูปแบบภาวะผู้นำ แต่บางงานศึกษาถึงระดับประสิทธิผลของภาวะผู้นำด้วย โดยใช้เครื่องมือ Leadership Effectiveness and Adaptability Description (LEAD) ที่มีทั้งการประเมินตนเอง และการประเมินจากผู้อื่น การศึกษาในผู้บริหารทางการพยาบาลพบงานวิจัยดังนี้

อดัมส์ (Adams, 1990) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบรูปแบบอันดับแรกที่ใช้บริหารใช้ และเพื่อทราบประสิทธิผลการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารของโรงพยาบาลที่ดูแลผู้ป่วยฉุกเฉิน 66 แห่ง ในซานฟรานซิสโก ใช้วิธีการส่งแบบสอบถาม LEAD-self ทางไปรษณีย์และได้รับตอบกลับ 57 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบอันดับแรกที่ใช้เป็นส่วนใหญ่คือ “การขายความคิด” (selling) สำหรับระดับประสิทธิผลภาวะผู้นำพบว่าสูงกว่าค่ามาตรฐาน นอกจากนี้ยังพบว่าประสิทธิผลภาวะผู้นำสัมพันธ์กับจำนวนปีที่อยู่ในตำแหน่ง ระดับการศึกษา ขนาดและชนิดของโรงพยาบาล

ต่อมาอดัมส์ (Adams, 1993) ได้ทำวิจัยพฤติกรรมผู้นำในหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชนบท เพื่อศึกษาว่ารูปแบบภาวะผู้นำมีความเหมาะสมกับสถานการณ์หรือไม่ ในโรงพยาบาลที่ดูแลผู้ป่วยฉุกเฉินที่ตั้งอยู่นอกเขตเมืองจำนวน 71 แห่งและตอบกลับมา 63 คนคิดเป็นร้อยละ 89 ผลการวิจัยพบรูปแบบเด่นคือ รูปแบบ “การขายความคิด” (selling) มากที่สุด รองลงมาเป็นรูปแบบ “การมีส่วนร่วม” (participating) ซึ่งทั้ง 2 แบบเป็นพฤติกรรมที่เน้นสัมพันธ์สูง และไม่พบว่าหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลคนไหนใช้รูปแบบ “การบอกให้ทำ” (telling) และ “การมอบหมายงาน” (delegating) เป็นรูปแบบเด่นเลย สำหรับระดับประสิทธิผลแม้จะสูงกว่าค่ามาตรฐาน แต่ก็สูงกว่าเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

ในการศึกษา ผลของรูปแบบการแก้ปัญหาของผู้บริหารทางการพยาบาลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของอดัมส์ปีถัดมา (Adams, 1994) ในโรงพยาบาล 91 แห่งและได้รับกลับมา 66 คน ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการแก้ปัญหาไม่สัมพันธ์กับประสิทธิผลภาวะผู้นำตามสถานการณ์

งานวิจัยอีกชิ้นหนึ่งที่เกี่ยวข้องทางด้านสาธารณสุข โดยไอเลน (Ilene, 1992) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหาร โครงการของศูนย์สุขภาพจิตกับผลผลิตของผู้ปฏิบัติงานโดยใช้เครื่องมือ LEAD-self สำหรับการประเมินตนเองและ LEAD-other สำหรับให้ผู้ได้บังคับบัญชาประเมิน โดยตั้งสมมติฐานว่า ผลผลิตของผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมีมากกว่าผลผลิตของผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ได้บังคับบัญชาด้านคลินิก 40 คน ที่เป็นตัวแทนของนักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ และพยาบาลคลินิก ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารให้ระดับประสิทธิผลภาวะผู้นำของตนเองสูงกว่าที่ผู้ได้บังคับบัญชาประเมิน

จากการทบทวนวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ตามรูปแบบของเฮอร์เชลและบลัมชาร์ด สามารถทราบถึงรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารและประสิทธิผลภาวะผู้นำที่คำนึงถึงทั้งผู้นำและผู้ตาม และในการประเมินผู้บริหารโดยใช้เครื่องมือที่มีลักษณะเช่นเครื่องมือ LEAD จะทำให้ทราบถึงระดับความมีประสิทธิภาพจากพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ชัดเจน และสามารถตรวจสอบซ้ำได้อย่างต่อเนื่องหลังจากทำการฝึกฝนหรือพัฒนาความรู้ความสามารถ ที่ทำให้รู้ถึงพัฒนาการภาวะผู้นำได้ชัดเจน

เปรียบเทียบแรงจูงใจกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

จากแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคิลเลนด์ ทำให้เห็นว่าในองค์กรที่มีระบบการบริหารงานและระดับการบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้น ไม่ว่าจะเป็นระบบขององค์กรราชการหรือองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ แรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจเพื่อตนเอง ความต้องการอำนาจเพื่อสังคม และความต้องการการเป็นพวกพ้องเป็นสิ่งที่สำคัญมากในตัวผู้บริหาร โดยที่งานของเขาส่งผลสำเร็จและมีประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กรอย่างไรหรือไม่ แมคคิลเลนด์และนักวิจัยต่อ ๆ มาได้สรุปว่า ประการแรกขึ้นอยู่กับลักษณะแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจของผู้บริหารที่จะแสดงออกต่อผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งการมีความต้องการอำนาจเพื่อสังคมสูง และมีความต้องการอำนาจเพื่อตนเองปานกลางจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้มากกว่าลักษณะอื่น และประการที่สองขึ้นอยู่กับแรงจูงใจด้านความต้องการพวกพ้อง เพราะผลของการปฏิบัติงานจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งแมคคิลเลนด์มีความเห็นว่า ความต้องการด้านนี้ควรมีอยู่เพียงระดับต่ำเท่านั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างยุติธรรม ในขณะที่มีผู้ศึกษาบางคนไม่เห็นด้วย เพราะการเป็นพวกพ้องและสัมพันธภาพที่ดีจะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเต็มใจในการทำงาน และมุ่งสู่เป้าหมายได้ดีกว่า

จากการทบทวนวรรณกรรมและเปรียบเทียบกับลักษณะการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จะเห็นว่าหากพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจเพื่อสังคมเด่น จะทำให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีพฤติกรรมการใช้อำนาจและการใช้ภาวะผู้นำอย่างรอบคอบ ระมัดระวัง ไม่เห็นแก่ตัว มีการช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการมุ่งตามเป้าหมายขององค์กร และทำให้เกิดงานที่มีประสิทธิผลสูงสุด การใช้ภาวะผู้นำในลักษณะนี้แสดงถึงการมีความยืดหยุ่น และปรับภาวะผู้นำให้เกิดประโยชน์ต่อทุกฝ่าย น่าจะสอดคล้องกับการปรับรูปแบบพฤติกรรมของ ผู้นำตามสถานการณ์เพื่อประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและประโยชน์ขององค์กรตามแนวคิดของ เฮอร์เชย์และบลัมชาร์ด แต่หากพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจเพื่อตนเองเด่น จะทำให้การใช้ภาวะผู้นำเป็นไปในลักษณะที่ค่อนข้างยึดตนเองเป็นที่ตั้ง การบริหาร งานไม่มีความยืดหยุ่น และอาจทำให้มีรูปแบบการใช้ภาวะผู้นำเฉพาะแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะ รูปแบบที่มุ่งเน้นงานสูง ในขณะที่พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีแรงจูงใจด้านความต้องการพวก พ้องเด่น ซึ่งไม่ต้องการเกิดความขัดแย้งกับผู้ใด อาจมุ่งเพียงรูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นสัมพันธภาพ สูงเท่านั้น โดยลักษณะการใช้รูปแบบภาวะผู้นำเฉพาะแบบใดแบบหนึ่งนี้ ทำให้ประสิทธิผลของ งานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และจากการทบทวนงานวิจัย พบว่ามีผู้นำแรงจูงใจตามแนวคิดของ แมคคิลเลนดัลไปศึกษาเปรียบเทียบกับประสิทธิผลภาวะผู้นำและประสิทธิผลของงานในแนวทางที่ แตกต่างกัน คืองานวิจัยของเทอร์เนอร์ (Turner, 1995) ได้ศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจที่เป็นพื้นฐาน คือ ความต้องการอำนาจ ความต้องการความสำเร็จ และความต้องการพวกพ้อง กับประสิทธิผลการ บริหารงานของผู้บัญชาการเรือรบพบว่า กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าที่มีคะแนนความต้องการ อำนาจสูงและความต้องการพวกพ้องต่ำจะรับรู้เกี่ยวกับกฎการทำงานได้ดีกว่า กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ของหัวหน้าที่มีคะแนนความต้องการอำนาจสูงและความต้องการพวกพ้องสูง ในขณะที่กลุ่มหลังมี ความพึงพอใจในการทำงานและมีความยึดมั่นผูกพันมากกว่ากลุ่มแรก จากการศึกษาของเทอร์เนอร์ ครั้งนี้ ทำให้มองเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารน่าจะมีผลต่อการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ ผลลัพธ์ที่ได้มีลักษณะแตกต่างกัน ในส่วนของผู้บริหารทางการพยาบาลนั้น เฮนเดอร์สัน (Henderson, 1995) ได้ศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาลในสหรัฐอเมริกา โดยใช้ประสิทธิผลภาวะผู้นำตามแนวคิดของฟรอยด์ ซึ่งกล่าวถึง การมีความรู้ด้านการบริหารทั่วไป และการพยาบาล การมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การยึดองค์กรเป็นหลัก การได้รับความสนับสนุน จากผู้บังคับบัญชา การรักษาสัมพันธภาพกับทีมแพทย์ การมีความยืดหยุ่นและการเจรจาต่อรอง และการมีความสามารถด้านการเมืองในองค์กรของผู้บริหารการพยาบาล ซึ่งผลการวิจัยไม่พบความ แตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีแรงจูงใจต่างกัน โดยเฮนเดอร์สันมีความเห็นว่า อาจเนื่องมาจาก ระยะห่างของช่วงคะแนนประสิทธิผลภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่างมีน้อยเกินไป โดยระยะห่างที่

สามารถเป็นไปได้ตั้งแต่ 8 ถึง 40 คะแนนมีระยะห่างถึง 32 จุด แต่คะแนนที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมีตั้งแต่ 25 ถึง 38 คะแนน ทำให้ระยะห่างของคะแนนมีเพียง 13 จุดเท่านั้น ในการวิจัยนี้ไม่อาจให้คำตอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำกับแรงจูงใจของผู้บริหารทางการพยาบาลได้ เนื่องจากประการแรก กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าพยาบาลมีจำนวนเพียง 92 คนจากจำนวนที่สุ่มได้ 300 คน คิดเป็นร้อยละ 30.7 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ประการที่สอง แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำเป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบแสดงความเห็น แบ่งแบบลิเคิร์ตสเกลและมีจำนวนเพียง 8 ข้อ อาจจะน้อยเกินไปที่จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลภาวะผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มตัวอย่าง ประการที่สาม ในการแบ่งกลุ่มลักษณะเด่น เฮนเดอร์สันไม่ได้จัดกลุ่มตามเกณฑ์คะแนนเปอร์เซนไทล์มาตรฐานของเครื่องมือ แต่เลือกแบ่งโดยวิธีใช้ Z scores ของกลุ่ม ลักษณะเด่นของกลุ่มตัวอย่างอาจไม่เป็นไปตามแนวคิดของแมคคิลเลนดัลได้

แม้งานวิจัยของเฮนเดอร์สันจะไม่พบความแตกต่างเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำในกลุ่มผู้บริหารที่มีแรงจูงใจต่างกัน แต่จากการทบทวนเอกสารที่ผ่านมามองชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจที่ต่างกันมีแนวโน้มที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลภาวะผู้นำได้แตกต่างกัน ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะได้มีการศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคคิลเลนดัลกับประสิทธิผลภาวะผู้นำในผู้บริหารระดับปฏิบัติการเช่นพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ต้องบริหารงานภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขององค์กรในปัจจุบันที่มีการแข่งขันเพื่อมุ่งไปสู่คุณภาพสูงสุด โดยศึกษาในมุมมองที่ต่างไปจากของเฮนเดอร์สันซึ่งเป็นประสิทธิผลภาวะผู้นำจากการบริหารงานซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายด้านและกับองค์กรโดยรวม แต่การศึกษาประสิทธิผลภาวะผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เชย์และบลัมชาร์ดนั้นเน้นการใช้ภาวะผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตนเองโดยตรง ซึ่งยังไม่พบว่าได้มีการศึกษาไว้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเพื่อเป็นการขยายความรู้เชิงทฤษฎี อันจะนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลต่อไป

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาแรงจูงใจและประสิทธิผลภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยศึกษาลักษณะแรงจูงใจของผู้บริหารตามกรอบแนวคิดของแมคคิลเลนด์ ซึ่งเป็นทฤษฎีความต้องการที่พัฒนาขึ้นมาจากการเรียนรู้ประสบการณ์ในอดีตและจากวัฒนธรรมสังคม โดยองค์ประกอบแรงจูงใจที่สำคัญของผู้บริหารในการใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำบริหารผู้ได้บังคับบัญชา มี 3 ด้าน คือ 1) แรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อตนเอง 2) แรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อสังคม และ 3) แรงจูงใจด้านการเป็นพวกพ้อง เมื่อลักษณะแรงจูงใจที่มี 3 ด้านของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยแตกต่างกัน จะทำให้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยต่างกันด้วย โดยระดับประสิทธิผลภาวะผู้นำวัดตามแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลิงชาร์ด ซึ่งมีรูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถเลือกใช้ 4 รูปแบบ คือ “การบอกให้ทำ” “การขายความคิด” “การมีส่วนร่วม” และ “การมอบหมายงาน” และต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับความพร้อมของผู้ตามที่มี 4 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ระดับปานกลางค่อนข้างสูง และระดับสูง