

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บริษัท อีซูซูเอ็นเอ็น เมนูแพคเจอรिंग (ประเทศไทย) จำกัด ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการทบทวนองค์ความรู้และเพื่อสร้างกรอบแนวคิด ในการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญและนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการคาดหวัง
4. ประวัติขององค์กร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

การนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร ผู้วิจัยได้เสนอเรียงตามลำดับหัวข้อ คือ แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความหมายของการบริหาร

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2540, หน้า 86) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้กำลังคนและทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งสามารถแบ่งการบริหารได้ 3 ประการ ตามความหมายดังนี้

1. การบริหารในความหมาย “กระบวนการต่าง ๆ” การบริหารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการใช้ทรัพยากรทางการบริหารในการกระทำกิจกรรมร่วมกัน ผ่านกระบวนการบริหารที่เป็นระบบ
2. การบริหารเป็นเรื่องของ “คนและกลุ่มคน” ในองค์การ คนและกลุ่มคน หมายถึง การทำงานร่วมกันของคนและกลุ่มคนในองค์การ โดยมีคนกลุ่มหนึ่งหรือคนหนึ่งเป็นผู้นำที่ต้องใช้ ศิลปะการบังคับบัญชาและการใช้ทรัพยากรกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. การบริหารเป็นศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ การบริหารจะมีหลักการแนวคิดทฤษฎีที่แน่นอน สามารถถ่ายทอดต่อ ๆ ไปได้ โดยหลักการเหล่านี้มีความเป็นปรนัยที่นักบริหารหรือนักศึกษาวิชาบริหารสามารถยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานบริหาร แต่เป็นที่ทราบกันแล้วว่าสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การจะไม่อยู่กับที่ตลอด

อนันต์ เกตุวงศ์ (2545, หน้า 48) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยองค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารและวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนจนหมายถึงการทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปโดยอาศัยบุคคลอื่น ๆ องค์ประกอบหรือปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารนั้น ในขั้นแรกมีอยู่ 4 ประการด้วยกัน คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) ที่เรียกว่า 4 M แต่ต่อมาได้มีการเพิ่มองค์ประกอบเข้ามาอีกหลายประการ เช่น อำนาจ หน้าที่ เวลา ความตั้งใจในการทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ดังนั้น ในปัจจุบันองค์ประกอบหรือปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารจึงมีอยู่ 7 ประการด้วยกัน คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ อำนาจหน้าที่ เวลา ความตั้งใจในการทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ซึ่งอาจถือว่าเป็นปัจจัยเหตุหรือสิ่งที่ใช้ไป (Input) ในการบริหารงานแต่ละอย่าง

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง เรื่องของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมแรงร่วมใจกันกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ได้ผลออกมาตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการ และทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัด และให้เกิดประโยชน์สูงสุด

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร (Peter F. Drucker)

แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารที่สำคัญนี้ Drucker (1984, pp.13-15) ได้สรุปหลักการในการบริหารที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรว่า กระบวนการบริหารจัดการ เป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดัน และกำกับให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากร การจัดการประเภทต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพ จนบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ การเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการและการฝึกฝนให้มีทักษะสูงขึ้น จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ กิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการที่ทำให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ มีดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุดที่ทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ
2. การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง กระบวนการในการจัดตั้งและจัดวางทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรที่ไม่ใช่บุคคล โดยวางแผนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จขององค์กร

3. การนำและสั่งการ (Leading and Directing) หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในการที่จะให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการ และทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐาน และเป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง และกำหนดไว้

การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมที่สามารถมองเห็นได้ 3 ทาง คือ

1. ทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นตอนของสายการบังคับบัญชา

2. ทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จเป้าหมาย

3. ทางปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่บุคคลและบุคคลต้องการร่วมทำปฏิกริยาซึ่งกันและกัน (Getzals & Guba)

ลักษณะเด่นที่เป็นสากลของการบริหาร คือ

1. การบริหารต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
2. ต้องอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ
3. ต้องใช้ทรัพยากรบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. ต้องมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการทางสังคม
5. ต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคล 2 คนขึ้นไป
6. ต้องอาศัยร่วมมือร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์
7. เป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล
8. มีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
9. การบริหารไม่มีตัวตน แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

ข้อจำกัดทางการบริหาร

1. สถานภาพทางภูมิศาสตร์
2. ประชากร
3. ทรัพยากร
4. ลักษณะนิสัย และความสามารถของคนในชาติ
5. ความเชื่อถือและความศรัทธา

6. ขนบธรรมเนียมและประเพณี
7. ค่านิยมและอุดมการณ์ทางสังคม

การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ คือ มีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่ฟังเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร โดยลักษณะนี้ การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) เป็นศาสตร์สังคม ซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคน ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts)

ทฤษฎีทางการบริหาร

1. ทฤษฎีการบริหาร แนวคิดของ Frederick Taylor สรุปได้ดังนี้

1.1) พัฒนาวิธีการทำงานโดยใช้วิธีการทำงานวิธีที่ดีที่สุด (One best way) แทนกฎเกณฑ์ที่ไม่แน่นอน โดยการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อช่วยให้การทำงานสามารถลุล่วงความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์การค้นหาวิธีที่ดีที่สุดจะต้องมาจากการวิเคราะห์และทดลองแบบวิทยาศาสตร์ มีการกำหนดมาตรฐานของงาน การจ่ายผลตอบแทนจะจ่ายตามผลผลิตจ่ายตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งถือว่าการจ่ายแบบจูงใจ

1.2) การคัดเลือกและจัดบุคคลเข้าทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์และเหมาะสม มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของเขา จัดการฝึกอบรม เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน

1.3) เน้นการปฏิบัติงานเพื่อทำให้ได้ผลผลิตที่มากที่สุดแทนการจำกัดผลผลิต

1.4) เน้นการประสานงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับคนงาน โดยต้องเป็นความร่วมมือระหว่างกันอย่างมีคุณภาพ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2. ทฤษฎีการบริหารของเฮนรี เฟโยล์ (Henri Fayol)

แนวความคิดของเฟโยล์ (Fayol) สามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

หลักเกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ (Management Functions) กระบวนการจัดการงานประกอบด้วยหน้าที่ 5 ประการ หรือที่เรียกชื่อย่อว่า POCCC ซึ่งเป็นการรวมอักษรตัวแรกของหน้าที่แต่ละด้าน ดังนี้

1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติขึ้นไว้เป็นแนวทางการทำงานในอนาคต

2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

3) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง การสั่งงานต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี และต้องเข้าใจผู้ปฏิบัติงานด้วย ตลอดจนสนใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การด้วย

4) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และไปสู่เป้าหมายเดียวกันในที่สุด

5) การควบคุม (Controlling) หมายถึง การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้น สามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้แล้ว

เกี่ยวกับหลักการจัดการ (Management Principles) เฟโยล์ (Fayol) ได้กำหนดหลักทั่วไปที่ใช้ในการจัดการซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ที่เรียกว่าหลัก 14 ประการของเฟโยล์ (Fayol's 14 principles) ได้แก่

ประการที่ 1 หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ และอำนาจหน้าที่ควรจะมีควบคู่กับความรับผิดชอบ และเมื่อผู้ใดได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานใดงานหนึ่ง ผู้นั้นก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่เพียงพอที่จะใช้ปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างดี

ประการที่ 2 หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command) ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาการเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนในคำสั่งที่เกิดขึ้น

ประการที่ 3 หลักของการไปในทิศทางเดียวกัน (Unity of Direction) กิจกรรมของกลุ่มควรมีเป้าหมายเดียวกัน และจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันตามแผนงานที่กำหนด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด

ประการที่ 4 หลักสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจากระดับสูงสุดมายังระดับต่ำสุดในองค์การ ที่จะ

เอื้ออำนวยให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว และช่วยให้เกิดระเบียบในการติดต่อสื่อสารในองค์กรอีกด้วย

ประการที่ 5 หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Work or Specialization) การแบ่งงานกันตามถนัด เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ของบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามหลักเศรษฐศาสตร์

ประการที่ 6 หลักความมีระเบียบวินัย (Discipline) การยอมรับและปฏิบัติตามข้อตกลงของสมาชิกภายในองค์กร โดยมุ่งให้เกิดความเคารพ เชื่อฟังและทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความยุติธรรมและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

ประการที่ 7 หลักประโยชน์ของส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ของส่วนรวม (Subordination of the Individual Interest to General Interest) เป้าหมาย ผลประโยชน์ และส่วนได้เสียของส่วนรวมหรือขององค์กร จะต้องมีความสำคัญเหนือกว่าเป้าหมายส่วนบุคคลหรือของส่วนย่อยต่าง ๆ แต่ทั้งนี้จะต้องมีการตกลงร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหาร คนงาน และกลุ่มต่าง ๆ แต่ทั้งนี้จะต้องมีการตกลงร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหาร คนงาน และกลุ่มต่าง ๆ โดยยึดถือหลักความเป็นธรรม

ประการที่ 8 หลักของการให้ผลตอบแทน (Remuneration) ต้องมีความยุติธรรมและให้เกิดความพอใจและประโยชน์มากที่สุดแก่ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายลูกจ้าง และนายจ้าง ให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสังคม

ประการที่ 9 หลักของการรวมอำนาจ (Centralization) การจัดการจะต้องมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดกลางเพื่อที่จะควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์กรไว้ได้เสมอ แต่ต้องมีความสมดุลระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะทำได้

ประการที่ 10 หลักความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Order) การจัดระเบียบสำหรับการทำงานของคนงานในองค์กรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตของเขตงานให้ถูกต้อง ชัดเจน พร้อมทั้งระบุถึงความสัมพันธ์ต่องานอื่น รวมถึงการจัดหาที่ตั้งของเครื่องมือและวัสดุต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน

ประการที่ 11 หลักความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารต้องมีเมตตาและให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายภายในองค์กร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความจงรักภักดีและอุทิศตนในการทำงานให้กับองค์กร



ประการที่ 12 หลักความมั่นคงในการทำงาน (Stability of Tenure) การที่คนเข้าออกมากย่อมเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงและทำให้การจัดการงานไม่เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น ทั้งผู้บริหารและคนงานจะต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานและปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ

ประการที่ 13 หลักความริเริ่ม (Imitative) การเปิดโอกาสให้คนงานภายในองค์การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา จะเป็นพลังอันสำคัญที่จะทำให้องค์การเข้มแข็ง เพื่อปฏิบัติตามแผนงานและเป้าหมายต่าง ๆ ให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ประการที่ 14 หลักความสามัคคี (Esprit de Corps) การเน้นถึงความจำเป็นที่ทุกคนในองค์การจะต้องทำงานเป็นกลุ่มที่เป็นหนึ่งอันเดียวกันเพื่อจะให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างดีภายในทิศทางเดียวกัน

หลักการบริหารทั้ง 14 ประการดังกล่าว อาจเป็นหลักการที่ผู้บริหารเคยปฏิบัติมาก่อน แต่ต้องยอมรับว่าเฟโยล์ (Fayol) เป็นบุคคลแรกที่ประมวลหลักการบริหารเหล่านี้ขึ้นมาอย่างเป็นระบบจนทำให้การบริหารสามารถถ่ายทอดเรียนรู้ต่อกันได้ และทำให้การบริหารเป็นวิชาชีพ (professional) อย่างหนึ่งด้วย (สมยศ นาวิกาน, 2546, หน้า 87-92)

สรุป การบริหารเป็นกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ สำหรับหน้าที่ของการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงานและการควบคุม ซึ่งจะต้องมีการกำหนดการดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและสมาชิกในองค์การและตลอดถึงผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำได้ให้ความหมายและคำนิยามของภาวะผู้นำไว้ต่าง ๆ กันหลายทัศนะ แต่ส่วนใหญ่จะมีความหมายที่เป็นไปในทางที่สอดคล้องกัน ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมเพื่อเป็นกรอบในการศึกษา ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรันนทน์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 11) ผู้นำ (Leadership) หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้ากลุ่มโดยจะเป็นศูนย์รวมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาประสานงานและดำเนินงานของกลุ่ม ซึ่งมักเกิดจากความยินยอมของสมาชิกมากกว่าการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ โดยจะต้องแสดงสภาวะผู้นำ



ซึ่งจะหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลและใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่นหรือผู้ตามเพื่อให้ทำงาน บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปสภาวะของผู้นำได้ 3 ประการ

1. ความเป็นผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่นโดยเฉพาะผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะ ปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ

2. กระบวนการของความเป็นผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการจัดสรรการใช้อำนาจ ที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้นำ ต้องการ

3. ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาการมีอำนาจใจการสั่งการ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานและเนื่องจากอิทธิพลของเขามีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้งาน ดังกล่าวสามารถดำเนินการถึงเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

อุทัย หิรัญโต (2543, หน้า 19) ผู้นำ คือ หัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุด ของหน่วยงาน ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การประนีประนอมและการประสานงาน ในหน่วยงาน เพื่อให้งานต่าง ๆ ได้บรรลุตามผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 62) รวบรวมนิยาม “ภาวะผู้นำ” ไว้ดังนี้ ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน พร้อมทั้งปลูกฝังเป็น ค่านิยม และสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ

ยุพา เสนาะพิน (2546, หน้า 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ใช้อิทธิพลต่อ บุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของกลุ่ม

สรารุณีรัตน์ จันทะมล (2548, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพล ทางสังคมที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่ไม่ใช่ลักษณะการบังคับต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ช่วยให้กลุ่มบุคคล สามารถดำเนินการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ ภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบทสถานการณ์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้จะ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและต่างส่งผลกระทบซึ่งกันและกันเสมอ

พิทักษ์ รัตนติยา (2548, หน้า 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำ ใช้ อิทธิพล ศิลปะ หรือความสามารถที่จะจูงใจให้ผู้อื่นทำตาม ได้ปฏิบัติการ ได้อำนวยกรให้ร่วมมือ กับตน ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะต้องแสดงให้เห็นว่า สนับสนุนในความสามารของผู้ตาม

นิตย สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 31) ให้คำจำกัดความที่ว่า “ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์”

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546, หน้า 150) อธิบายถึง “ภาวะผู้นำ” ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร จากนิยามดังกล่าว มีคำถามว่าผู้บริหารจะทำอย่างไรให้คนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นได้อย่างไร คำตอบก็คือ อำนาจ (Power) บาทอล และคณะ (Bartol and Other, 1998, p.83) อำนาจนี้มีที่มาจากหลายแห่งด้วยกัน แต่โดยทั่วไปมีมาจาก 6 แหล่งที่สำคัญ ดังนี้ 1) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) เป็นอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในสายการบังคับบัญชาขององค์กรตามอำนาจหน้าที่ (Authority power) ของตำแหน่งนั้น 2) อำนาจในการให้รางวัล (Reward power) เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนการศึกษาหรือการฝึกอบรม การยอมรับ เป็นต้น 3) อำนาจในการลงโทษ (Coercive power) เมื่อมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การลดขั้นเงินเดือน การโยกย้ายงาน การให้ออกจากงาน เป็นต้น 4) อำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert power) อันเนื่องมาจากมีประสบการณ์ ความรู้ หรือทักษะเชิงเทคนิคที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 5) อำนาจในการมีข้อมูลสารสนเทศ (Information power) เนื่องจากได้ครอบครองและควบคุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการวางแผนขององค์กร 6) อำนาจเชิงอ้างอิง (Referent power) เป็นผลจากความนิยมชมชอบ ความเคารพนับถือ และความเป็นมิตรจากบุคคลอื่น

พัชรี จิระจรัสชัย (2545, หน้า 12) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมที่ดีมีอิทธิพลในการจูงใจบุคคลในองค์กรให้ความร่วมมือประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

กัลยาณี พรหมทอง (2546, หน้า 7) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยใช้แรงจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของคนได้ด้วยความเต็มใจและยินดีให้ความร่วมมือ

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (2546, หน้า 126) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การทำให้สิ่งต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงโดยผ่านคนอื่น โดยมีวัตถุประสงค์ที่ต้องทำให้งานสัมฤทธิ์ผล ผู้นำที่สามารถนำเฉพาะสิ่งที่ต้องการด้วยการสนับสนุนของทีมงาน ซึ่งถูกชักจูงให้

ดำเนินการตาม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและดลบันดาลให้บุคคลหรือทีม เพื่อให้สามารถทำให้สิ่งที่ดีที่สุดเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ซซยนต์ เสรีเรื่องยุทธ (2548, หน้า 4) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการผลักดันให้กิจกรรมหรือภารกิจของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ โดยที่ผู้นำต้องเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและความพึงพอใจของสมาชิกกลุ่ม

วิเชียร วิทย์อุดม (2548, หน้า 2) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำและนำทีมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ขันทอง ใจดี (2550, หน้า 11) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้น จูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้แต่ละคน จะมีภาวะผู้นำซึ่งมีลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกันไป

แบส (Bass, 1995, p.207) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทศนคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่า

เบิร์น (Burns, 1987, p.129 อ้างถึงใน ภิญญา คชศิลา, 2543, หน้า 31) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม

ดูบริน (Dubrin, 1998, p.2) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ยูก (Yukl, 1999, p.5) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่ง ที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal)

ดาฟท์ (Daft, 1999, p.5) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared purposes)

จากคำนิยามของนักวิชาการทั้งหลายที่ยกมากล่าวไว้ข้างต้น อาจสรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ พฤติกรรมหรือกระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจ และปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจ และมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่าง ๆ ในทุกระดับ ทุกองค์กรต่างก็มีบทบาทของความเป็นผู้นำหรือภาวะการเป็นผู้นำทั้งสิ้น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทางการเมือง และเศรษฐกิจระหว่างประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ มีความเด่นชัดมากขึ้น ซึ่งเป็นปรากฏการณ์จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานตามนโยบาย และการปรับตัวของสังคมไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความพร้อมในการเผชิญกับการแข่งขันในโลกที่ไร้พรมแดน ตลอดจนความสำเร็จที่จะต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านการได้เปรียบเสียเปรียบ ในเชิงการแข่งขัน (รัตติภรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 47) กล่าวว่าผู้นำที่มีความพร้อมที่จะรับมือกับภาวะการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสังคมไทยในทุกระดับและทุกองค์กร เพื่อพัฒนาประเทศให้มีศักยภาพ และสามารถแข่งขันในระดับสังคมโลกได้

ประเวศ วะสี (2544, หน้า 52) ได้วิเคราะห์สภาพความเป็นจริงในสังคมไทยปัจจุบันมีลักษณะดังนี้

1. สภาพสังคมไทยเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แยกแยะ ไม่รวมมือ เหมือนสภาพไก่อยู่ในขัง ขาดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ขาดการร่วมพลัง สภาพเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าสังคมไทยขาดภาวะผู้นำที่จะทำให้องค์กรหรือสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและรวมพลังไปสู่ความสำเร็จ

2. สภาพแวดล้อมของสังคมไทยในปัจจุบัน ขาดภาวะผู้นำและมีความแตกสลายทางสังคม ทั้งในระดับครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย สถาบัน คณะและองค์กรต่าง ๆ สำหรับสาเหตุของปัญหาการขาดแคลนผู้นำในสังคมไทยมีหลายปัจจัย อาทิเช่น

2.1 สภาพสังคมสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป กับวัฒนธรรมเก่าบางอย่างใช้ไม่ได้ เช่น สังคมสมัยใหม่มีปัญหาใหม่ ๆ ที่เป็นปัญหาใหญ่และแก้ไขยาก เช่น ใช้อำนาจทุกชนิดแก้ปัญหาไม่ได้ผล สำหรับปัญหาใหม่นี้ต้องการแนวคิดและแนวทางใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ในการแก้ปัญหา

2.2 การขาดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปัจจุบันประเทศกำลังมีปัญหารุนแรงสภาพการณ์ต่าง ๆ ในสังคมไทยขณะนี้ เป็นสภาวะวิกฤตต้องการผู้นำหรือภาวะผู้นำ

พิมพอร์ สดเคียม (2548, หน้า 116) วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำ ว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพโรงเรียนที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทหน้าที่ขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้าง กระบวนทัศน์ใหม่ และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับคนอื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผล เพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามผลของการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

ชูชาติ พวงสมจิตร (2546, หน้า 6) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า องค์กรแต่ละองค์กรประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ คือ คน ซึ่งธรรมชาติของคนหากมีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาอยู่รวมกัน จะเกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน คือ การยอมรับอิทธิพลทางใจ และการลงมือปฏิบัติตามอิทธิพลเหนือกว่า กำหนดให้เกิดการร่วมมือร่วมใจดำเนินการไปสู่จุดหมายโดยที่ทุกคนเกิดความพึงพอใจด้วย ในภาวะเช่นนี้ผู้นำจึงเป็นผู้มีบทบาทนำเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ การกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหน่วยงานการวางแผน ผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้ให้ความสะดวก เป็นผู้ติดต่อดูแล ให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ เป็นผู้รับผิดชอบแทนหน่วยงานนั้น ๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอกและเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่ม

พัชรี จิระรัชชัย (2546, หน้า 14) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงระบบทุกงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถ ให้เกิดพลังอิทธิพลในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ได้รับความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่นในการร่วมทีมหรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำมีความสำคัญ คือ ผู้นำองค์กรสามารถใช้ภาวะผู้นำ เป็นพลังร่วมให้เกิดการร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานให้ความสะดวกเป็นผู้ติดต่อดูแล ให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ

เป็นผู้รับผิดชอบแทนหน่วยงานนั้น ๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอกและเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่ม ให้เกิดอิทธิพลในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ให้ผู้ผู้นำเกิดบารมี ได้ความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่นในการร่วมทีมหรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายและเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงาน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, หน้า 30) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อกระบวนการโน้มน้าว มีอิทธิพลกับกลุ่มคน ซึ่งจะต้องใช้ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่น ๆ ได้ โดยสามารถใช้คนอื่นทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้

นิภาภรณ์ ขำปาน (2549, หน้า 8) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการสร้างกระบวนการ วิธีการ หรือใช้อำนาจอิทธิพลที่ดีในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนด

จากความสำคัญดังกล่าวสรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ เพื่อทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

คุณลักษณะความเป็นผู้นำ

นักบริหารหรือผู้นำทุกคน สามารถแสดงออกถึงภาวะความเป็นผู้นำของตนได้ในรูปแบบต่าง ๆ ได้ดีหรือไม่ได้ดีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถในการเป็นผู้นำของนักบริหารหรือผู้นำ สังเกตได้จากความร่วมมือ ความเต็มใจของผู้ตามในการปฏิบัติงาน

พรเทพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 69) ได้อธิบายคุณลักษณะของผู้นำที่ดีดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีสติปัญญาซึ่งประกอบไปด้วยความสามารถทางจินตนาการ (Imagination) ความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creative) มีวิจารณญาณดี (Judgment) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ (Alertness) ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม และปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

3. คำนึงถึงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม

4. ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะเหนือกว่าผู้ตาม

5. ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่ (Well-balanced) คือ มีความหนักแน่นไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา

6. เป็นนักกลยุทธ์ (Strategic man)

7. ต้องมีอำนาจ (Power)

คุณสมบัติของผู้นำ (The Successful Leader) ควรมีดังนี้

S Shoulders own responsibility ไม่ปัดความรับผิดชอบในหน้าที่ทั้งของตนเองและของผู้ใต้บังคับบัญชา

U Understands his men ให้มีความสนใจและมีความเข้าใจถูกต้อง

P Progresses เรียนรู้อยู่เสมอ รู้จักปรับปรุงตนเอง แก้ไขข้อบกพร่องไม่ทำตัวเป็นน้ำเต็มแก้ว เต็มอะไรไม่ได้อีกเลย

E Enforces all regulations เป็นตัวอย่างที่ดี

R Respects his men ยอมรับและเห็นความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า

V Visualizes problems รู้จักป้องกันปัญหา ไม่มองข้ามทั้งเรื่องของการงานไม่ปล่อยให้เรื่องเล็กกลายเป็นเรื่องใหญ่

I Inspires confidence เสริมสร้างขวัญผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดี ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นยอมรับความศรัทธา

S Sells Ideas สร้างความร่วมมือ สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ขายความคิด

O Originates มีความคิดริเริ่ม กระตุ้นและเสริมสร้างบรรยากาศ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสริเริ่มสร้างสรรค์ด้วย

N Notice performance ให้การยกย่องชมเชย หัวหน้าไม่ควรหวงคำยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา ควรส่งเสริมและให้กำลังใจอยู่เสมอ

ดังที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี และคุณสมบัติของผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานในองค์กรประสบความสำเร็จ ถ้าผู้นำมีคุณสมบัติเหล่านี้และนำไปใช้

ประเภทผู้นำทางการบริหาร

สุริยา ศศิณ (2547, หน้า 49) กล่าวว่า ผู้นำแบบเป็นทางการ หมายถึง ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือสืบทอดตำแหน่ง ผู้นำตามประเพณีของกลุ่มที่มีระบบระเบียบ ผู้นำประเภทนี้มีอำนาจหน้าที่ตามที่ได้ระบุว่าเป็นสิทธิและบทบาทประจำตำแหน่งผู้นำของกลุ่ม แต่การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับการยอมรับของสมาชิกด้วย ผู้นำเป็นทางการที่ได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกจะมีอิทธิพลในการควบคุมและชักจูง

ความคิด การกระทำของสมาชิกได้มากกว่าผู้เป็นทางการที่ไม่ได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิก

ผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ หมายถึง บุคคลที่ไม่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ แต่เขามีคุณสมบัติและลักษณะบางอย่างที่ทำให้สมาชิกชื่นชอบประทับใจ มีความสามารถในทางที่จะตอบสนองความต้องการทางอารมณ์และสังคมของสมาชิกได้อย่างเหมาะสม สามารถทำให้สมาชิกเกิดความเลื่อมใส ศรัทธา นิยมชมชอบจนยินยอมให้เขาชักจูงหรือควบคุมพฤติกรรมยอมให้เขามีบทบาทในการประสานงานหรือเป็นผู้นำกลุ่มได้ การมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำทั่วไป เช่น ความกระตือรือร้น ความกล้าหาญหรือความชำนาญ เป็นต้น เพียงเท่านั้นยังไม่เพียงพอความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้กับเหล่าผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายให้มีความมั่นใจ มีความรักในงานที่ทำและมีความปรารถนาสำหรับชัยชนะ ซึ่งผู้นำจะไม่สามารถประสบความสำเร็จและได้รับในสิ่งที่ต้องการ ถ้าผู้นำขาดสิ่งที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จอื่น ๆ การสร้างความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นนั้น มีหลักพื้นฐานอยู่ที่การสร้างให้เกิดความรู้สึกที่มีแรงปรารถนาไว้ใจและสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ด้วยอำนาจของผู้เป็นที่แท้จริงและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อาจแสดงออก คือ ผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง ผู้นำที่คิด ตัดสินใจ กำหนดนโยบายและวางแผนการปฏิบัติงานด้วยตนเองแล้วจึงมอบหมายให้สมาชิกปฏิบัติ ผู้นำประเภทนี้จะพยายามชี้แนะหรือทำให้สมาชิกได้รับทราบและเข้าใจว่าผู้ต้องการอะไร ในลักษณะเช่นนี้และจะพยายามให้อิทธิพลบางอย่างเพื่อให้สมาชิกยอมคล้อยตามและทำตาม ผู้นำประเภทนี้จะคล้ายคลึงกับผู้นำแบบเผด็จการมากที่สุด

สงวนศรี วิรัชชัย (2537, หน้า 25) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับกลุ่ม คือ ผู้นำที่สนใจกับความคิดความรู้สึกและความต้องการสมาชิก พยายามทำให้สมาชิกพอใจ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิก รับฟังความคิดเห็นจากสมาชิก ทำให้สมาชิกรู้สึกไว้วางใจและกระตือรือร้นให้สมาชิกร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้กับกลุ่ม

สท้าน พันธุ์เพชร (2535, หน้า 54) ได้แบ่งผู้นำออกตามกฎหมาย คือ ผู้นำแบบใช้พระเดช คือ ผู้นำที่ถืออำนาจที่ได้ตามกฎหมายเป็นข้ออ้าง มีการใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ทุกอย่างที่ตนพอใจ โดยไม่มีการยัดเยียด ผู้นำแบบใช้พระคุณ คือ ผู้นำที่ไม่ได้ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่เป็นเครื่องมือในการบริหารแต่กลับใช้อำนาจและศิลปะของการเป็นผู้นำที่ตนมีอยู่ในตัวก่อให้เกิดความศรัทธาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเห็นอกเห็นใจและมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหมู่ผู้ร่วมงาน พฤติกรรมดังกล่าวนี้ก่อให้เกิดความเคารพเชื่อถือและมีผลเป็นพลังผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปด้วยความเต็มใจ ผู้นำแบบพอพระ คือ ผู้นำที่พยายามทำตนให้ควรแก่การเคารพนับถือตามตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ โดยให้ความเห็นอกเห็นใจและให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ผู้นำในองค์กร

ย่อมเป็นผู้บริหารองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปอย่างต่อเนื่อง การบริหารองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปได้ก็ต้องมีผู้ปฏิบัติงานคอยรับคำสั่งรับการมอบหมายงาน เพื่อนำนโยบายขององค์กรไปปฏิบัติเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้นำกับการมอบหมายงานและการมอบอำนาจหน้าที่กับการสั่งการหรือการสั่งงานจึงเปรียบเสมือนสิ่งที่คู่ไปกับผู้นำในองค์กรเสมอ งานจะเดินต่อไปอย่างสม่ำเสมอก็อยู่ที่ผู้นำว่ามีพฤติกรรมในทางการบริหารงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งในพฤติกรรมทางการบริหารของผู้นำที่กล่าวถึงการมอบหมายงานและการสั่งงาน ตลอดจนการเปิดโอกาสติดต่อสื่อสารเป็นสำคัญ

พฤติกรรมของผู้นำ

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 48) พฤติกรรมของผู้นำ หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำที่มีความเหมาะสม ที่ผู้นำควรจะประพฤติปฏิบัติเพื่อเอาชนะใจผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การสอนให้ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีอิสระ ทำงานด้วยตนเองหรือให้มีการไปเกี่ยวข้องใกล้ชิด โดยทำตัวเป็นผู้ให้การช่วยเหลือแต่จะให้กลุ่มหาวิธีทางออกด้วยตนเองหรือการให้เข้าไปร่วมเป็นผู้ชี้แนะและลงมือทำด้วยกันกับกลุ่มหรือการให้ใช้วิธีประชาธิปไตยสูงหรือให้มีส่วนร่วม เป็นต้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 13) พฤติกรรมของผู้นำที่เป็นปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานและต่อความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แบบของผู้นำที่แสดงออกมานั้นอาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงออกมาแล้วนั่นเองที่ได้กลายเป็นพื้นฐานสำหรับพฤติกรรม (ของผู้นำ) ดังกล่าวที่ได้แสดงออก พูดงาย ๆ ก็คือ ถ้าหากหัวหน้างานได้รับมอบหมายให้บริหารกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มหนึ่งที่มีความสามารถในการทำงานและให้ความร่วมมือกับหัวหน้างานเป็นอย่างดีแล้ว ในสภาพเช่นนี้ก็จะทำให้หัวหน้าเกิดพฤติกรรมที่เป็นไปในทางเอาใจใส่สนใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดี สามารถเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติและมีความเต็มใจที่จะขยันเข้าร่วมตัดสินใจทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด แต่กรณีกลับกันถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่เอาไหน ไร้ความสามารถแล้วยังมีอาการไม่เป็นมิตรกับหัวหน้างานด้วย ดังนั้นการแสดงออกโดยธรรมชาติของหัวหน้างานก็จะหนักไปในทางซึ่งขังวางบทบาท สั่งการ บังคับและมีสไตล์เผด็จการในตัว โดยสรุปจะเห็นว่าการพัฒนาผู้นำส่วนมากต่างก็อยู่บนสมมติฐานความเชื่อ 2 ประการ คือ

1. ผู้นำต่างก็มีบทบาทอิทธิพลในการควบคุมพฤติกรรมของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา
2. พฤติกรรมของผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานมากกว่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะกระทำ ในทางกลับกันแต่จากความจริงที่ได้กล่าวข้างต้น ทำให้ข้อสมมติฐานนี้การจะปรับพฤติกรรมการทำงานและการสร้างความพอใจให้กับพนักงานด้วยวิธีการพัฒนาหัวหน้างาน

ให้เป็นผู้ที่ดีขึ้นนั้น ในทางปฏิบัติจะสามารถทำได้ผลจริงทำให้การพิจารณาผู้นำต้องกระทำในทัศนะที่กว้างขึ้น โดยพิจารณามองผู้นำในลักษณะที่เป็นกระบวนการการสร้างอิทธิพลเหนือ (Influence Process) ซึ่งเป็นกระบวนการของบุคคลฝ่ายหนึ่งที่ยพยายามทำให้บุคคลอีกฝ่ายหนึ่งประพฤติปฏิบัติไปในทางที่ต้องการ ทั้งนี้ภายในกระบวนการดังกล่าวนี้การพิจารณาต้องเป็นการมองจาก คือ จากผู้นำสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาและจากผู้ใต้บังคับบัญชาสู่ผู้นำ โดยที่ทั้งสองฝ่ายต่างสามารถเป็นทั้งฝ่ายผู้ส่งและผู้รับเท่า ๆ กัน

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการและทักษะความชำนาญของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมองค์กรของงานนั้นด้วย ซึ่งในความเป็นจริงนั้นแม้จะไม่สามารถกำหนดออกมาเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าเป็นแบบใดบ้างที่จะใช้ได้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป แต่ก็ชี้ให้เห็นความจริงว่าในทางปฏิบัติจะไม่สามารถมีรูปแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียวที่เหมาะสมที่จะนำไปใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ หากผู้นำคนใดที่ยึดมั่นกับสไตล์การบริหารที่ตายตัวต่างก็พบว่าความมีประสิทธิภาพจะสิ้นไหลเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา เมื่อสถานการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไปผู้นำที่คล่องตัวจะต้องมีความระมัดระวัง ทำตัวให้สอดคล้องกับข้อจำกัดและโอกาสตามสถานการณ์นั้น ๆ หรือในบางสถานการณ์ผู้นำเหล่านี้อาจใช้วิธีพยายามเปลี่ยนสถานการณ์เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้ผู้นำซักจงใจได้สะดวกง่ายและได้ผลมากขึ้น

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีความเป็นผู้นำ (Theories of Leadership) ที่มีประสิทธิภาพนั้นมีนักวิชาการและนักทฤษฎีได้พยายามศึกษาวิเคราะห์วิจัยและวางแนวทางไว้หลายทฤษฎีด้วยกัน และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์กร ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Traits Theory of Leadership)

ทฤษฎีนี้เป็นเรื่องที่นักจิตวิทยา นักวิจัยให้ความสนใจศึกษามาเป็นเวลานาน โดยตั้งข้อสังเกตว่าผู้นำควรจะต้องมีคุณลักษณะบางอย่างภายในตัวของผู้นำเอง ที่แตกต่างจากคนอื่น นักวิจัยแนวทางนี้จึงพยายามค้นคว้าวิจัย เพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนที่สามารถจำแนกผู้ที่ประสบความสำเร็จออกจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ วิธีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเริ่มด้วยการค้นหาเพื่อจะบอกหรือพิสูจน์ให้ได้ถึง ลักษณะทางกายภาพ บุคลิกภาพ อารมณ์สติปัญญา และลักษณะส่วนตัวอื่น ๆ ของผู้นำประสบความสำเร็จ

อรุณ รักรธรรม (2538, หน้า 338) กล่าวว่า ทฤษฎีว่าด้วยลักษณะของผู้นำ (Trait Theories) เป็นแนวคิดที่ส่วนใหญ่ได้จากนักจิตวิทยา โดยทั่วไป นักทฤษฎีในกลุ่มนี้เชื่อว่าการเป็น

ผู้นำนั้นขึ้นกับบุคลิกภาพบางอย่าง ทั้งในแง่สภาพทางใจและสภาพทางกาย นักคิดบางคนถึงกับเชื่อว่าคนบางคนนั้น “เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ” กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มีลักษณะบางอย่างที่ทำให้เป็นผู้นำและคนหลายคนไม่ได้เป็น ลักษณะที่ว่านี้ที่สำคัญมี 2 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะกายภาพ เรื่องรูปร่างลักษณะหน้าตาที่มีผู้เชื่อว่า เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ บางคนเชื่อว่าผู้นำต้องมีรูปร่างสูงสง่าหน้าตาดี ดังเช่น มีผู้สำรวจงานวิจัยด้านนี้และพบว่า 9 ใน 12 ของงานวิจัยเกี่ยวกับรูปร่างผู้นำ พบว่า โดยทั่วไปผู้นำมักมีรูปร่างสูงกว่าผู้ตาม แต่ขณะเดียวกันก็มีงานวิจัย 2 งาน ที่พบว่าผู้นำเตี้ยกว่า และมีผู้พบว่ารูปร่างไม่มีผลต่อความเป็นผู้นำ

2. ลักษณะบุคลิกภาพ ขณะที่แนวความคิดว่าด้วยลักษณะกายภาพไม่ได้รับความนิยมนัก นักคิดอีกกลุ่มหนึ่งได้พยายามค้นคว้าว่า มีลักษณะบุคลิกภาพใดบ้างที่ทำให้คนบางคนเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เช่น มีผู้พบว่า ผู้นำที่มีความรู้สึกต้องการทำงานอย่างอิสระ มีความมั่นใจในตนเอง และมั่นใจในความเป็นผู้นำของตน มีทางประสบความสำเร็จมากกว่าผู้นำที่ไม่มีคุณลักษณะดังกล่าว

สตองดิล (Stogdill, 1984, pp.74-75) จำแนกลักษณะของภาวะผู้นำออกเป็น 6 ลักษณะ คือ

1. คุณลักษณะทางกาย ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง และน้ำหนัก
2. ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ ภูมิหลังทางเศรษฐกิจสังคมของผู้นำ เช่น การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเลื่อนฐานะทางสังคม
3. สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ผู้นำย่อมเป็นผู้ที่มีสติปัญญา ความรู้ และความสามารถเหนือกว่าผู้ตาม
4. บุคลิกภาพ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมจะมีบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความรอบคอบ เป็นต้น
5. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ผู้นำเป็นผู้มีความต้องการความสำเร็จมีความรับผิดชอบสูงและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6. ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม ได้แก่ ความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ผู้นำเป็นผู้ที่ชอบการติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และให้ความร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยดี

เนื่องจาก การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำโดยพิจารณาจากคุณลักษณะผู้นำปรากฏว่ามีจุดอ่อนหลายประการที่สำคัญ คือ ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ตลอดจนไม่สามารถระบุคุณลักษณะผู้นำ เพื่อใช้บ่งชี้ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ตามอย่างชัดเจนแน่นอนได้ จากจุดอ่อนดังกล่าวจะระยะหลัง

จึงไม่ปรากฏผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำแนวทางนี้ นักวิชาการจึงเปลี่ยนแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำไปในทางการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

3. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Personal Behavior Theory)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 438-439) กล่าวว่า ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเป็นทฤษฎีที่สำคัญมีผู้สนใจศึกษาอย่างแพร่หลาย เนื่องจากภาวะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะมีจุดอ่อนที่สำคัญในการค้นหาว่าคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นสากล กล่าวคือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้มีคุณลักษณะใด ๆ ที่เด่นชัด นักวิชาการจึงศึกษาถึงพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพในเชิงปัจจัย 2 ด้าน โดยปัจจัยแรก คือ การมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการทำงานให้สำเร็จด้วยการกระทำบางประการ เช่น การมอบหมายงาน การแบ่งงานกันทำ การตัดสินใจ การประเมินผล ปัจจัยที่สอง คือ การมุ่งคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้างความเป็นมิตรและการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

วิธีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีนี้เหมือนกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำในด้านข้อสมมติฐานที่ว่า มีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียวในการเป็นผู้นำ แต่จะต่างกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ตรงที่เชื่อว่า พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ ผู้ที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เหมาะสม จะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ (Owen, 1973, pp.13-19) ดังนั้นการศึกษาวินัยตามแนวคิดของกลุ่มทฤษฎีนี้ จึงเน้นที่การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงานเป็นหลัก (Donnelly, 1978, p.192) จึงมีผู้ศึกษาวินัยอย่างกว้างขวางทำให้เกิดแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ นักทฤษฎีที่สำคัญ ๆ ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake & Mouton และ Douglas McGregor

3.1 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของเลวิน (Kurt Lewin)

Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบอัตถินิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี



3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

3.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของลิเคอร์ (Likert)

Likert's ทำการศึกษาโดยแบ่งกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ พบว่า กลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ และมีผลการดำเนินงานส่วนใหญ่จะมีผู้นำแบบมุ่งคน แต่หน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานสูงมี 3 หน่วยงานที่มีผู้นำแบบมุ่งงาน แสดงว่าอาจจะมีปัจจัยอื่นนอกเหนือจากนี้ที่มีผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Likert, 1991, pp.6-7) ดังนี้

แบบภาวะผู้นำ	จำนวนหน่วยงานที่มีผลผลิตสูง	จำนวนหน่วยงานที่มีผลผลิตต่ำ
ผู้นำแบบมุ่งคน	6	1
ผู้นำแบบมุ่งงาน	3	7

ตามแนวคิดภาวะผู้นำที่แยกภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และผู้นำแบบมุ่งคนดังกล่าว Likert ได้พัฒนาแนวต่อเนื่องของภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ ระบบที่ 1 ระบบที่ 2 ระบบที่ 3 ระบบที่ 4 บนปลายของแนวต่อเนื่อง (Likert, 1987, pp.197-211) ดังภาพ 1

ระบบที่ 1	ระบบที่ 2	ระบบที่ 3	ระบบที่ 4
เผด็จการ	เผด็จการมีศิลป์	ปรึกษาหารือ	ให้มีส่วนร่วม

ภาพ 1 ระบบการบริหารงานของ Likert

ที่มา: Likert (1987, p.201)

ระบบที่ 1 เรียกว่าแนวเผด็จการ (Exploitive and Authoritative) เป็นระบบที่ผู้นำตัดสินใจเพียงผู้เดียว แล้วสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานและวิธีปฏิบัติงานไว้ตายตัว โดยผู้นำใช้วิธีการทำให้เกรงกลัวเมื่อจำเป็นหรือลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาดไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ความสัมพันธ์

ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขึ้นค่อนข้างน้อยมาก และเป็นไปด้วยความเกรงกลัวไม่ไว้วางใจ

ระบบที่ 2 แนวเผด็จการอย่างมีเมตตากรุณา (Benevolent Authoritative) ในระบบนี้ผู้นำยังเป็นผู้สั่งการอยู่ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้าง โดยผู้นำยอมรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความคล่องตัวในการตัดสินใจปฏิบัติงานบางประการภายใต้ระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้นำให้ผลตอบแทนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย แต่บางครั้งก็ใช้การลงโทษเมื่อมีการทำงานผิดพลาด ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นไปด้วยความระมัดระวัง

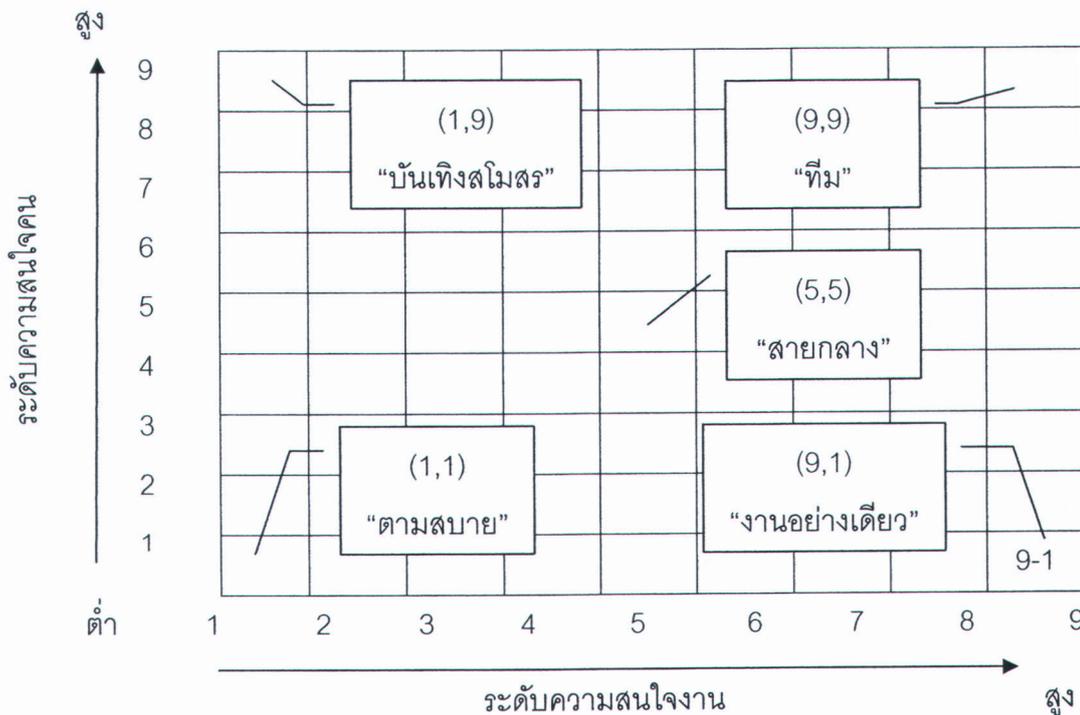
ระบบที่ 3 ระบบปรึกษาหารือ (Consultative) เป็นระบบที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น มีการปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนกำหนดเป้าหมาย สั่งการให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติงานด้วยตนเอง แต่การตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญกระทำโดยผู้นำ ในระบบนี้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจนมากขึ้น ผลตอบแทนจะนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้นำ

ระบบที่ 4 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative) เป็นระบบการบริหารที่ Likert ให้การสนับสนุนมากที่สุด ในระบบนี้ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นไว้วางใจเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าผู้ใต้บังคับบัญชา ในระบบนี้ การกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจกระทำโดยกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจะมีทั้งแนวตั้ง คือ จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และตามแนวนอน คือ การติดต่อระหว่างเพื่อนระดับเดียวกัน ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่ใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ แต่ยังพยายามจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ปรับปรุงวิธีการและให้ประเมินผลการปฏิบัติงานเอง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายใต้บรรยากาศความเป็นมิตรภาพ และไว้วางใจ

3.3 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของเบลคและมูตัน (Blake & Mouton)

Blake & Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และ ผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก

แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ตามตารางการบริหารของ เบลค (Blake) และมูตัน (Mouton) โดยทั้งสองได้พัฒนาทฤษฎีตารางการจัดการ (Managerial Grid) เพื่อแสดงแบบของภาวะผู้นำ โดยแบ่งเป็นแกนตั้ง มุ่งคน (Concern for People) และแกนนอน มุ่งผลผลิต (Concern for Production) (สมัยศ นาวีการ, 2543, หน้า 181-182)



ภาพ 2 แบบภาวะผู้นำของตารางการบริหาร

ที่มา: Blake & Mouton (1991, p.29)

ตารางการบริหารที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานการมุ่งงานและคนนี้ ชี้ให้เห็นถึงแบบภาวะผู้นำ 5 แบบ (Hersey & Blandchard, 1996, pp.115-116) คือ

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่ทำงานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติและออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงานห่างเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การ ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์

สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความคิดค้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งผู้ร่วมงาน คาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพบรรยากาศในการทำงานสนุกสนาน ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey & Blandchard) สนับสนุนภาวะผู้นำแบบ (9,9) หรือแบบที่เรียกว่าประชาธิปไตย ว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากและเสนอแนะว่าการที่ผู้นำให้ความสำคัญทั้งคนและงานในเกือบทุกสถานการณ์จะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การขาดงาน การลาออกจากงานน้อยลง เพราะภาวะผู้นำแบบทีมเป็นการบริหารที่ตอบสนองความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา



3.4 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของแมคเกรเกอร์ (McGregor) Theory X and Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่าการทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษ มีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบเต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทฤษฎีภาวะผู้นำ คือ แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งคนสูงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจมาก ภาวะผู้นำที่มุ่งทั้งคนและงานสูงจะทำให้ผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุด สำหรับข้อสรุปที่ว่าภาวะผู้นำแบบใดที่ทำให้ผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุดยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจน อย่างไรก็ตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำไม่ได้ระบบว่าแบบภาวะผู้นำแบบใดเหมาะสมที่สุดกับหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และสภาพงาน ผู้นำอาจใช้ภาวะผู้นำหลายแบบในหลายสถานการณ์ จึงทำให้นักวิชาการหันมาศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งนำไปสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory of Leadership)

เนื่องจากมีนักวิชาการที่ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ โดยให้เหตุผลว่าไม่มีแบบผู้นำแบบใดที่มีความเหมาะสมในทุกสถานการณ์ ในสถานการณ์อย่างหนึ่งภาวะผู้นำหนึ่งอาจจะดี เช่น ในสถานการณ์ที่ต้องการความเด็ดขาด ภาวะผู้นำแบบเผด็จการย่อมดีกว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นต้น จึงมีนักวิชาการกลุ่มหนึ่งศึกษาแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ขึ้น ซึ่งวิธีการศึกษาตามแนวคิดของกลุ่มนี้แสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำ และชี้ให้เห็นปัจจัยที่มีความสำคัญภายในสถานการณ์นั้น ๆ พร้อมทั้งคาดคะเนว่าแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ดังกล่าวควรจะเป็นอย่างไรสาระสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ สถานการณ์และเวลาเป็นตัวกำหนดการเกิดสถานการณ์ภาวะผู้นำขึ้น

การเป็นผู้นำขึ้นกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบหนึ่งไม่อาจเหมาะสมกับอีกสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจจะเหมาะสมในบางสถานการณ์เท่านั้น ทำให้ผู้นำต้องการแสดงภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือสอดคล้องกับเงื่อนไขในสถานการณ์นั้น ๆ

เบอร์นาร์ด (Barnard, 1992, pp.92-102) ได้เสนอว่า คุณสมบัติของผู้นำที่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ได้ คือ มีความสามารถในการตัดสินใจ การจูงใจคน มีความรับผิดชอบ มีความฉลาด และมีไหวพริบ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่หายาก ทั้งนี้เพราะสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมย่อมไม่เหมือนกัน ผู้นำที่ดีจะต้องศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ถ่องแท้ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ ได้ แต่ทั้งนี้ต้องไม่ผิดหลักการและปรัชญาขององค์กร ซึ่งอาจสรุปได้ว่าแบบภาวะผู้นำจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่วางตัวได้ถูกต้องและสอดคล้องกับสถานการณ์จึงจะถือได้ว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลตามที่กลุ่มหรือองค์กรคาดหวังไว้ การปรับตัวของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์เป็นลักษณะของผู้นำที่ดี

จากแนวคิดของนักทฤษฎีกลุ่มนี้ ได้มีผู้สนใจศึกษาอย่างกว้างขวางและแพร่หลายทำให้เกิดทฤษฎีต่าง ๆ ซึ่งที่สำคัญ ได้แก่

4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Tannenbaum & Schmidt

แทนเนอบอม และ ชมิทต์ (Tannenbaum & Schmidt, 1973, pp.162-164) Tannenbaum & Schmidt เป็นนักทฤษฎีที่ให้ความสนใจเรื่องพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นหลัก เช่น มีการมอบหมายแบ่งปันอำนาจหน้าที่กันอย่างไร มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในกรณีใดบ้างที่ผู้นำหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนตัดสินใจ และเขายังได้เสนอลักษณะของผู้นำตามขนาดของการใช้อำนาจหน้าที่ มีการแบ่งส่วนอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1) ภาวะผู้นำที่มุ่งหัวหน้าเป็นศูนย์กลางเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง ทั้งสองแบบมีความเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยพิจารณาจากช่วงของพฤติกรรมภาวะผู้นำ ซึ่งลักษณะของพฤติกรรมแต่ละช่วงของผู้นำจะมีความแตกต่างกัน และภาวะผู้นำที่มุ่งจัดให้ทั้ง 2 ส่วนมีสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกัน รูปแบบนี้มีจุดมุ่งหมายให้ผู้นำวางตัวเป็นกลาง ไม่เป็นผู้รวมอำนาจหรือกระจายอำนาจเกี่ยวกับการตัดสินใจจนเกินไป ให้ความยืดหยุ่นปรับตัวอย่างเพียงพอที่จะบริหารกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว Tannenbaum & Schmidt ยังได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำแบบนี้

จะมีความแตกต่างกันไปตามวิธีการใช้อำนาจหน้าที่ และการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน ตามแนวคิดนี้ไม่ต้องการที่จะให้ผู้ นำมีพฤติกรรมที่ใช้อำนาจมากเกินไป หรือมีการปล่อยให้มีอิสระในการทำงานมากเกินไป แต่ต้องการให้มีพฤติกรรมที่พิจารณาถึงขนาดของการควบคุมหรือเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีมากน้อยเพียงใด

นักวิชาการทั้งสองซึ่งถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบผู้นำ โดยได้เสนอว่าผู้นำจะพิจารณาแรงกดดัน 4 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบภาวะผู้นำ คือ

ประการที่ 1 แรงผลักดันในตัวผู้บริหารหรือปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวผู้นำ เช่น ภูมิหลัง ความรู้ ค่านิยม ประสบการณ์ ความเชื่อของผู้นำ กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารพอใจที่จะให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม เขาก็จะให้สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และยอมให้สมาชิกในทีมมีเสรีภาพในการตัดสินใจอย่างมาก ภาวะผู้นำเช่นนี้จะเป็นภาวะผู้นำที่เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง

ในทางตรงข้าม ถ้าผู้บริหารไม่พอใจที่จะให้สมาชิกมีส่วนร่วม โดยพอใจที่จะตัดสินใจทุกอย่างด้วยตัวเอง เขาก็จะต้องรักษาอำนาจหน้าที่ไว้กับตนให้มากที่สุดเพื่อการตัดสินใจเองในทุกเรื่อง ในกรณีนี้เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งหัวหน้าเป็นศูนย์กลาง

ประการที่ 2 แรงกดดันในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าสมาชิกในทีมต้องการมีส่วนร่วมในการทำงาน ต้องการที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจ มีความรู้ และสติปัญญา ประสบการณ์เพียงพอในการจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเต็มใจในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำก็จะให้สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและยอมให้สิทธิเสรีภาพในการตัดสินใจอย่างมาก ภาวะผู้นำเช่นนี้เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง

ในทางตรงข้าม ถ้าสมาชิกของทีมขาดความรู้ ขาดทักษะหรือประสบการณ์ มีความเฉื่อยชา จะทำให้ผู้นำไม่สามารถมอบอำนาจหรือไม่กล้ามอบอำนาจในการตัดสินใจให้ภาวะผู้นำเช่นนี้เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง สามารถเข้าใจและระบุถึงเป้าหมายได้ตลอดจนความคาดหวังในตัวผู้นำ

ประการที่ 3 แรงกดดันในสถานการณ์หรือปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์ กล่าวคือ เป็นการพิจารณาถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องเป็นหลักในการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำ กล่าวคือ สถานการณ์ที่ผู้บริหารเพียงคนเดียวมีความเพียงพอในการแก้ปัญหาได้ ผู้นำหรือผู้บริหารก็จะตัดสินใจเอง ภาวะผู้นำเช่นนี้เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง แต่ในบางสถานการณ์จะต้องอาศัยสมาชิกโดยการให้อิสระในการแก้ปัญหาโดยจะต้องพิจารณาถึงความรู้ความสามารถของสมาชิกก่อน ซึ่งจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้ดี ภาวะผู้นำแบบนี้จึง

เป็นภาวะผู้นำที่เน้นคนเป็นศูนย์กลาง นอกจากนี้สถานการณ์ในการตัดสินใจยังขึ้นอยู่กับความแตกต่างในแต่ละองค์การ เช่น ค่านิยม กฎเกณฑ์ วัฒนธรรมขององค์การ ดังนั้นผู้นำที่เหมาะสมกับองค์การหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับองค์การหนึ่งก็ได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น บางองค์การมีค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การที่เข้มแข็ง พนักงานสามารถสร้างทีมงานได้ ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง แต่ในบางองค์การมีค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การที่ไม่ให้เกิดการสร้างทีม ผู้นำจำเป็นต้องรวมอำนาจไว้ที่ตนเอง ก็จะทำให้เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งหัวหน้าเป็นศูนย์กลาง

ประการที่ 4 แรงกดดันด้านเวลา พิจารณาเวลาเป็นหลักในการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำ กล่าวคือ ถ้าผู้นำต้องการให้การตัดสินใจเร็วยิ่งขึ้นเท่าใดก็ต้องตัดสินใจเอง กล่าวคือเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งหัวหน้าเป็นศูนย์กลางซึ่งจะมีความสะดวก รวดเร็วมาก เพราะถ้าหากต้องการการมีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ มากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ความยุ่งยากซับซ้อนเท่านั้น

2) ลำดับความต่อเนื่องของภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) แบบมีส่วนร่วม (Participative) และแบบเสรีภาพ (Free – rein)

2.1) ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership style) เป็นผู้นำที่นิยมใช้อำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ลักษณะของผู้นำแบบนี้โดยทั่วไปจะเรียกว่าเจ้านาย ผู้นำแบบเผด็จการจะรวมอำนาจไว้ที่ตนเอง จะตัดสินใจอย่างเชื่อมั่นและคิดว่าสมาชิกจะยอมรับ โดยไม่สนใจทัศนคติที่สมาชิกของกลุ่มมีต่อการตัดสินใจ ผู้นำแบบนี้มุ่งให้ความสำคัญกับงานเพราะจะมุ่งเน้นให้งานเสร็จ พฤติกรรมโดยทั่วไปของประเภทนี้จะชอบสั่งการให้ผู้อื่นทำงาน วางอำนาจและคิดว่าตนเองเป็นแบบอย่างสมาชิกในกลุ่ม

2.2) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership style) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น จะตัดสินใจร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำแบบนี้สามารถแบ่งออกได้ 3 แบบ คือ

2.2.1) ผู้นำแบบเป็นที่ปรึกษา ผู้นำแบบนี้เมื่อจะทำการตัดสินใจจะปรึกษากลุ่มก่อนทุกครั้ง แล้วจึงตัดสินใจครั้งสุดท้ายเอง

2.2.2) ผู้นำแบบใช้การเห็นพ้องต้องกัน เป็นผู้นำที่ชอบชักชวนให้ผู้อื่นเห็นด้วยในความคิด ผู้นำแบบนี้จะชอบกระตุ้นให้กลุ่มอภิปรายปัญหาในประเด็นต่าง ๆ แล้วทำ

การตัดสินใจโดยมีสมาชิกของกลุ่มให้การสนับสนุน พนักงานทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และมีโอกาสให้ข้อมูล การตัดสินใจยังไม่ถือเป็นเด็ดขาดจนกว่าทุกฝ่ายจะพอใจกับการตัดสินใจนั้น

2.2.3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มอบหมายอำนาจการตัดสินใจให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกระตุ้นให้มีส่วนร่วมและไว้วางใจในผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาได้อย่างอิสระ ตลอดจนยอมรับความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคนในกลุ่ม มักจะใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับงาน บุคลิกภาพของผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีการยกย่องเกรงใจ แต่มิได้เกรงกลัวผู้บังคับบัญชา

2.3) ภาวะผู้นำแบบเสรีภาพ (Free – rein leadership style) เป็นผู้นำที่ให้อำนาจให้อิสระกับสมาชิกของกลุ่มได้ทำงาน ถ้าไม่ขัดกับกฎเกณฑ์ มีการมอบหมายงานให้กับสมาชิกและมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน รูปแบบของผู้นำประเภทนี้จะใช้ได้ดีกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นและมีประสบการณ์ในการทำงาน ปัญหาของผู้นำประเภทนี้คือ สมาชิกในกลุ่มคิดว่าผู้นำไม่เข้ามาช่วยในการทำงาน จึงทำให้รู้สึกว่าการมีผู้นำหรือไม่มีผู้นำไม่ต่างกัน แต่ผู้นำประเภทนี้เชื่อว่าเขาเป็นคนช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาประสิทธิภาพของตนเอง

4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler)

ทฤษฎีนี้มีหลักสำคัญ คือ ประสิทธิภาพที่เกิดจากภาวะผู้นำ หรือประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กัน คือ

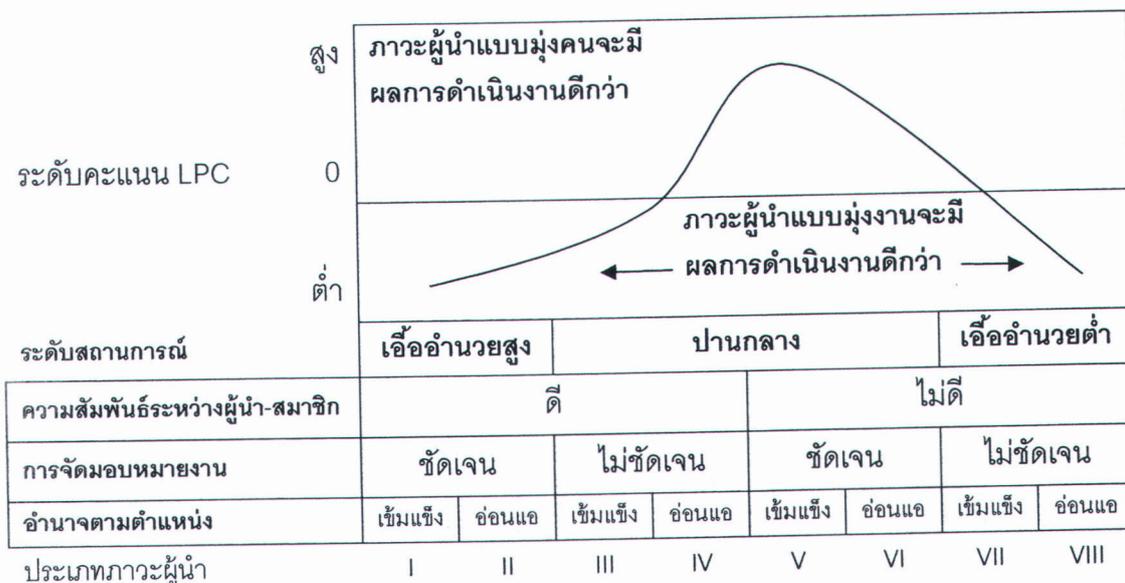
1) โครงสร้างแรงจูงใจของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (The Leader's Motivational Structure or Leadership Style) หมายถึง บุคลิกภาพของผู้นำซึ่งมีลักษณะเฉพาะและแรงจูงใจเกี่ยวกับการทำงานในกลุ่มของผู้นำ โดยกำหนดเป็นแบบพฤติกรรมหรือแบบภาวะผู้นำได้ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Oriented) หมายถึง ภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำสนใจงานที่ทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีกฎระเบียบกฎเกณฑ์ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม ไม่เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Oriented) หมายถึง ภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่างาน มีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยุติข้อขัดแย้งอย่างรวดเร็ว ทุกคนมีสิทธิเสรีภาพ ภาวะผู้นำแบบนี้ไม่ค่อยเคร่งครัดกฎระเบียบมากนัก มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือการควบคุมสถานการณ์ (Situational Favorableness of Situational Control) หมายถึง ระดับของสถานการณ์ที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจควบคุมและใช้อิทธิพลให้ส่งผลกระทบต่อผลงานของกลุ่มหรือองค์กรได้ องค์ประกอบนี้เป็นดัชนีแสดงให้เห็นโอกาสในการกระทำของผู้นำว่า จะใช้บทบาทดำเนินการอย่างไร จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน ซึ่งประกอบด้วย (พรพรณราย ทวีพระประภา, 2539, หน้า 124-125)

2.1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ฟิเดลอร์กล่าวว่าผู้นำน่าจะมีอำนาจ และอิทธิพลต่อสมาชิกถ้าเขามีสัมพันธภาพอันดีต่อสมาชิก หรือผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าผู้นำที่ขาดสัมพันธภาพอันดีต่อสมาชิก และในทำนองเดียวกันถ้าผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกชอบเขา เคารพนับถือและไว้วางใจเขา ผู้นำคนนั้นจะมีอำนาจและอิทธิพลสูงกว่าผู้นำที่ไม่มีใครชอบ ไม่มีใครเคารพนับถือและไม่ไว้วางใจ

2.2) การจัดมอบหมายงาน ฟิเดลอร์กล่าวว่างานต่าง ๆ และการมอบหมายงานอะไรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำนั้น ถ้ากระทำอย่างรอบคอบด้วยการจัดวางโครงสร้างไว้ให้ก่อนอย่างมีแบบแผน หรืออธิบายชี้แจงออกมาให้เข้าใจดีทั่วกันมาก่อนหรือเป็นโปรแกรมไว้เรียบร้อยแล้ว จะช่วยให้ผู้นำนั้นมีอิทธิพลมากกว่างานที่ไม่ชัดเจนสับสน และขาดการจัดวางโครงสร้างเอาไว้ให้

2.3) อำนาจตามตำแหน่ง ในทัศนะของฟิเดลอร์ อำนาจที่ผู้นำได้มาจากลักษณะของงานที่ผู้นำนั้นกระทำเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา



ภาพ 3 แบบจำลองภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

ที่มา: Robbins (1993, p.375)

LPC (Least Preferred Coworker) คือ ระดับคะแนนที่บ่งบอกว่าผู้นำนั้น มีภาวะผู้นำที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน โดยวัดจากการตอบแบบสอบถามจำนวน 18 ข้อ มีค่าคะแนน อยู่ระหว่าง 18-144 ผู้นำที่ได้คะแนนต่ำกว่า 58 จะมี LPC ต่ำ หากได้คะแนน 64 หรือมากกว่า จะมี LPC ต่ำ

จากภาพ 3 Fiedler กล่าวว่า ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำกับความสอดคล้อง ระหว่างบุคลิกภาพของผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำหรือการควบคุมสถานการณ์ ทั้ง 3 ประการ ซึ่งคล้ายกับทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ ความแตกต่างที่สำคัญ คือ Fiedler พิจารณาว่าแรงจูงใจที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ นั้น เป็นคุณลักษณะของผู้นำโดยพื้นฐานไม่มีการเปลี่ยนแปลง ฉะนั้นหากต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้อง ปรับที่สถานการณ์ทั้ง 3 ประการ ซึ่งจุดที่แตกต่างจาก Hersey & Blanchard ที่ยืนยันว่าควรปรับ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ความพร้อมของผู้ตาม (สมยศ นาวิกาน, 2543, หน้า 191) กล่าวคือ ตามแบบจำลองภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ได้รวมระดับสถานการณ์ทั้ง 3 สถานการณ์ไว้ ซึ่งจำแนกเป็น 8 ประเภท ที่แสดงระดับความเอื้ออำนวยของสถานการณ์ ส่วนค่า LPC เป็นระดับ คะแนนจากแบบวัดภาวะผู้นำเพื่อแบ่งประเภทผู้นำมุ่งคน หรือมุ่งงาน ซึ่งพบว่า ภายใต้สถานการณ์ ที่เอื้ออำนวยสูง (I,II) หรือสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวย (VII,VIII) ประเภทผู้นำที่มี LPC ต่ำจะดีที่สุด ภายใต้สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยปานกลาง (III, IV, V, VI) ประเภทผู้นำที่มี LPC สูงจะดีที่สุด คือ เมื่อสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย ผู้นำต้องเป็นประเภทเน้นความสำเร็จของงาน เพื่อให้กลุ่มบรรลุ เป้าหมาย ในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยอย่างมากผู้นำแบบมุ่งงานจะได้รับความร่วมมือจากกลุ่มได้ง่าย เพื่อให้งานบรรลุผลเพราะกลุ่มเต็มใจทำงาน เมื่อสถานการณ์เอื้ออำนวยปานกลางไม่ว่า ความสัมพันธ์ของระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือโครงสร้างของงานไม่ชัดเจน ผู้นำที่มุ่ง ความสัมพันธ์จะทำให้งานบรรลุผลได้

บนพื้นฐานของทฤษฎีของ Fiedler พฤติกรรมความเป็นผู้นำ คือ ลักษณะ ทางบุคลิกภาพ ดังนั้นผู้นำที่มีบุคลิกภาพไม่เหมาะสมจะไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ Fiedler กล่าวว่าเมื่อภาวะผู้นำกับสถานการณ์ไม่สอดคล้องกัน ทางเลือกมีอยู่ทางเดียว คือ การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ซึ่งแตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่มุ่งความพร้อม ของผู้ใต้บังคับบัญชาของ Hersey & Blanchard พบว่า สามารถประแบบของภาวะผู้นำให้ เหมาะสมกับสถานการณ์และความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นการส่งเสริมให้งานบรรลุผล สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์ซีและเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 449-451) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard เป็นแบบจำลองภาวะผู้นำที่นำมาใช้กันอย่างกว้างขวาง เป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ซึ่งเสนอว่า พฤติกรรมผู้นำควรจะเปลี่ยนแปลงตามความพร้อมของพนักงานในการทำงาน

ผู้บริหารจะต้องเลือกรูปแบบความเป็นผู้นำที่เป็นไปได้ 4 ประการ คือ

1) การบอกกล่าว (Telling) (พฤติกรรมการทำงานสูง-พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำต้องระมัดระวังการกำหนดงานของพนักงานและอธิบายถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีที่ต้องทำรูปแบบผู้นำนี้จะทำงานดีที่สุดกับพนักงานซึ่งไม่เต็มใจ และขาดความสามารถหรือขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงาน

2) การใช้งาน (Selling) (พฤติกรรมการทำงานสูง พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำแบบการเกี่ยวกับงานและขณะเดียวกันให้ความสนับสนุนความต้องการของพนักงาน รูปแบบนี้มีประสิทธิผลสูงสุดเมื่อผู้ตามเต็มใจที่จะทำงานแต่ขาดทักษะที่เหมาะสม

3) การมีส่วนร่วม (Participating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ พฤติกรรมความสัมพันธ์กันสูง) ผู้นำจะมุ่ง การติดต่อสื่อสารและให้การสนับสนุน และแสดงบทบาทอำนาจการเฉพาะอย่างเพื่อให้งานสำเร็จ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะสมเมื่อผู้ตามมีทักษะและขาดความเชื่อมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในงานของเขา

4) การมอบหมายงาน (Delegating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ พฤติกรรมความสัมพันธ์กันสูง) ผู้นำจะอำนาจการหรือให้การสนับสนุนต่ำ โดยให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง รูปแบบนี้จะทำงานดีที่สุดสำหรับผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและมีการจูงใจ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้มุ่งผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำที่บรรลุความสำเร็จขึ้นอยู่กับทางเลือกแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่ Hersey & Blanchard ยืนยันว่าขึ้นอยู่กับความเจริญวัยของผู้ใต้บังคับบัญชา

การมุ่งผู้ใต้บังคับบัญชา ประสิทธิภาพของงานขึ้นกับการยอมรับหรือไม่ยอมรับภาวะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ไม่ว่าผู้นำจะทำอะไร ประสิทธิภาพของงานจะขึ้นกับการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

ความเจริญวัยของผู้ใต้บังคับบัญชา Hersey & Blanchard ให้ความหมายของความเจริญวัยว่า หมายถึง ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จ หากผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถมากเท่าใด ก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น

การประเมินค่าความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กัน ความสามารถ และความเต็มใจ โดยที่สามารถประกอบด้วย ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ และความเต็มใจ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่น ความผูกพัน แรงจูงใจที่จำเป็นต่อการปฏิบัติภาระหน้าที่ให้สำเร็จ

ความต่อเนื่องของความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งออกเป็น 4 ระดับ จากสูงไปหาต่ำ คือ สูง (R4) ปานกลางไปสูง (R3) ต่ำไปสูงปานกลาง (R2) และต่ำ (R1)

ทฤษฎีของ Hersey & Blanchard (สมัยศ นาวิการ, 2543, หน้า 193) กล่าวว่า ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้น เมื่อผู้นำระบุความรับผิดชอบของบุคคลอย่างชัดเจน ภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์จะเกิดขึ้นเมื่อ ผู้นำรับฟัง ติดต่อกัน สื่อสาร และให้การสนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้นำสามารถมุ่งภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งภาวะผู้นำแบบสัมพันธ์สูงได้ด้วย แบบภาวะผู้นำ จึงมี 4 แบบ คือ การสั่งงาน การขัดจูง การมีส่วนร่วม และการมอบหมายงาน

รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard (1996, pp.191-192) ทั้งสี่แบบเป็นส่วนผสมของภาวะผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ (S1 ถึง S4) ผู้นำจะถูกกระตุ้นให้ใช้ภาวะผู้นำแบบการสั่งงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมต่ำ แบบนี้จะผสมกัน ระหว่างภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูง เช่น การให้คำแนะนำ และภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เช่น การควบคุมอย่างใกล้ชิด เมื่อความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มสูงขึ้น ผู้นำจะเปลี่ยนจากการสั่งการ ไปเป็นการชักจูง ไปเป็นแบบการมีส่วนร่วม และในที่สุดเป็นแบบมอบหมายงาน

ผู้นำที่ใช้แบบจำลองภาวะผู้นำนี้จะต้องเข้าใจความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องสามารถใช้แบบภาวะผู้นำตามที่สุดคล้องกับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เช่น ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงานจะเกิดผลดีภายใต้สถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเต็มใจ ความสามารถ และความเชื่อมั่น ภาวะผู้นำแบบสั่งงานจะเป็นผลดี ภายใต้สถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมต่ำไปสูงปานกลาง ภาวะผู้นำแบบชักจูงจะเป็นผลดีภายใต้สถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมต่ำไปสูงปานกลาง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเป็นผลดีภายใต้สถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมปานกลางไปสูง

Hersey & Blanchard (สมัยศ นาวิการ, 2543, หน้า 194-195) แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำที่ต่อเนื่องกัน 4 แบบ คือ

1) การสั่งการ (มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะระบุงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างรอบคอบ และอธิบายสิ่งที่ต้องการทำและทำอย่างไร ภาวะผู้นำแบบนี้ใช้ได้ดี เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งไม่เต็มใจและไม่มีความสามารถปฏิบัติงาน

2) การชักจูง (มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง) ผู้นำจะสั่งงาน ในขณะที่เดียวกันจะสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีประสิทธิภาพมาก เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจทำงาน แต่ขาดทักษะที่เหมาะสม

3) การมีส่วนร่วม (มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง) ผู้นำจะเน้นการติดต่อสื่อสารและการสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมีทักษะ แต่ขาดความเชื่อมั่นที่จะทำให้สำเร็จด้วยตนเอง

4) การมอบหมายงาน (มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะให้ทิศทางหรือการสนับสนุนด้วยดี เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จด้วยตนเอง แบบนี้จะใช้ได้ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจ

จากที่กล่าวมา ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถปรับให้สอดคล้องกับระดับสถานการณ์ คือ ความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าแบบภาวะผู้นำที่ใช้เหมาะสมกับระดับสถานการณ์ความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา “เจริญวัย” คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีพัฒนาการทางการความในการทำงานและความพร้อมทางจิตใจ

4.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ : โมเดล Vroom-Yetton 1973

พรรณราย ทริพย์ะประภา (2539, หน้า 132-137) ทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำของ รุมและเยทตันมีชื่อเรียกว่า “Normative Theory of Leadership” ซึ่งพยายามอธิบายพฤติกรรมของผู้นำในรูปของการร่วมมือกันในการตัดสินใจระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และเน้นความสำคัญว่าไม่มีรูปแบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งแต่เพียงแบบเดียว ที่ต่างมีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ แต่ผู้นำจะต้องพัฒนาความชำนาญของตนเองเพื่อให้มีพฤติกรรมการตอบสนองของหลาย ๆ แบบ ตั้งแต่แบบอัตตาธิปไตยไปจนถึงแบบให้คำปรึกษา และใช้แบบผู้นำแบบต่าง ๆ ให้เหมาะสมแก่สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งไปด้วย นั่นคือ ผู้นำต้องเป็นฝ่ายปรับตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ มิใช่ปรับสถานการณ์ให้มาเข้ากับตนเอง

รุมและเยทตัน ใช้ประสิทธิภาพในการตัดสินใจเป็นเกณฑ์ ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ

1) คุณภาพของการตัดสินใจ (Decision quality) หมายถึง การตัดสินใจแบบใดบ้าง มีความสำคัญต่อการเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานของกลุ่ม

2) การยอมรับในการตัดสินใจ (Decision acceptance) หมายถึง ความสำคัญของการที่สมาชิกในกลุ่มจะยอมรับการตัดสินใจนั้นหรือไม่ เพื่อเขาเองจะได้นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) เวลาที่ต้องการใช้ในการตัดสินใจ (Time required to reach decision) การตัดสินใจย่อมขึ้นอยู่กับเวลาที่ต้องการใช้ด้วย การตัดสินใจบางอย่างไม่ต้องใช้เวลาอย่างเร่งด่วน แต่การตัดสินใจบางอย่างต้องเร่งด่วน

4.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเรดดิน (Reddin)

การศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน (Reddin's the 3-D theory of Leadership) เรดดิน (Reddin, 1970, pp.11-17) ได้พัฒนาทฤษฎี 3 มิติของภาวะผู้นำ (Three Dimension of Leadership) โดยอาศัยแนวคิดที่ว่าพฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำมีอยู่ 2 แบบ คือ (1) แบบมุ่งงาน (Task behavior) และ (2) แบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship behavior) ถือเป็นมิติมิตรสัมพันธ์ แต่เรดดินมีความเชื่อว่า "ในการทำงานให้สำเร็จต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผลการทำงานที่สำเร็จตามเป้าหมายจะเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดความมีประสิทธิภาพของผู้นำหรือแบบผู้นำได้" เรดดินได้นำแบบของผู้นำ 4 แบบ ที่ได้จากการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมการทำงานของผู้นำ 2 แบบ หรือ 2 มิติ และใช้ความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) เป็นมิติที่สาม เป็นตัวแยกผู้นำแต่ละแบบออกเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพ (effective potential) กับแบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือด้อยประสิทธิภาพ (ineffective potential)

มิติทั้ง 3 ของเรดดิน ได้แก่ มุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (Task Orientation) สัมพันธภาพหรือมิตรสัมพันธ์ (Relation Orientation) ประสิทธิภาพ (Effectiveness)

ความแตกต่างของผู้นำ ในการบริหาร ในการให้ความสำคัญต่องานกับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์จึงมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจให้ความสำคัญต่องานอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจจะให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากจนเกินไปจน ทำให้ไม่ค่อยได้ผลงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตามทฤษฎีของ เรดดิน (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 81) ได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำ ทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

แบบผู้นำพื้นฐาน	แบบมีประสิทธิภาพ	แบบด้อยประสิทธิภาพ
แบบสัมพันธ์ (Related Style)	นักบริหาร (Developer)	นักบุญ (Missionary)
แบบผสมผสาน (Integrated Style)	นักบริหาร (Executive)	ผู้ประนีประนอม (Compromiser)
แบบอุทิศ (Dedicated Style)	เผด็จการใจดี (Benevolent autocrat)	เผด็จการเต็มรูป (Autocrat)
แบบแยกตัว (Separated Style)	ผู้ทำตามคำสั่ง (Bureaucrat)	ผู้ละทิ้ง (Deserter)

ภาพ 5 แสดงแบบมีประสิทธิภาพและด้อยประสิทธิภาพของแบบผู้นำพื้นฐาน

ผู้นำแบบสัมพันธ์ (Related Style) คือ ผู้นำที่สนใจในคนปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าความสำเร็จของงาน ผู้นำแบบสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพเรียกว่า นักพัฒนา (Developer) โดยผู้นำจะสนใจในการเลือกใช้ผู้ตาม กระตุ้นให้กำลังใจพัฒนาความสามารถในการทำงาน อันนำมาซึ่งความสำเร็จของงาน ส่วนผู้นำแบบสัมพันธ์ที่ด้อยประสิทธิภาพ เรียกว่า นักบุญ (missionary) คือ ผู้นำที่สนใจในการมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา มาก แต่ทั้งนี้ก็มีคุณค่าในการมีความสัมพันธ์ว่าก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนหรือเป็นผู้นำที่ต้องการมวลชนสนับสนุนตนให้มีโอกาสอยู่ในฐานะผู้นำ หรือเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง ผู้นำแบบผสมผสาน (Integrated Style) คือ ผู้นำที่ต้องการความสำเร็จของงานสูงพร้อม ๆ กับการมีความสัมพันธ์ดีกับคนปฏิบัติงาน ผู้นำแบบนี้เรียกว่า นักบริหาร (executive) โดยผู้นำจะเลือกใช้คนได้อย่างเหมาะสมเพื่อความสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของผู้นำ และมีความพยายามอย่างมากในการผสมผสานความต้องการขององค์กร และของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยกันได้ และได้รับตอบสนองทั้ง 2 ฝ่าย ส่วนผู้นำแบบที่ด้อยประสิทธิภาพ เรียกว่า ผู้ประนีประนอม (compromiser) คือ ผู้นำที่มุ่งจะประนีประนอม สนใจงานครึ่งหนึ่ง คนปฏิบัติงานครึ่งหนึ่ง และมุ่งไม่ให้เกิดความขัดแย้งด้วย จนบางครั้งทำให้ไม่กล้าตัดสินใจ

ผู้นำผสมผสาน (Integrated) เป็นผู้ที่สามารถที่จะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามจะรวบรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรให้เข้ากัน ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาส่วนร่วม ไม่แสดงความแตกต่าง

ในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก เป็นผู้ที่ขอการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือมีการรับผิดชอบร่วมกัน สนใจในเทคนิคการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้นำแบบอุทิศ (Dedicated) คือ ผู้นำที่มุ่งหมายความสำเร็จของงานสูงมาก จนบางที่ถึงกับละเลยความสนใจในผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำแบบที่มีประสิทธิภาพ เรียกว่า เผด็จการใจดี (benevolent autocrat) คือ ผู้นำที่จะชี้แนะการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ แต่ยังให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำที่ด้อยประสิทธิภาพเรียกว่า เผด็จการเต็มรูป (autocrat) ผู้นำแบบนี้จะทำทุกอย่างเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ให้ความสนใจและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบสั่งการ ควบคุมใกล้ชิด สร้างแรงกดดัน และตัดสินใจทุกเรื่องด้วยตนเอง

ผู้นำแบบแยกตัว (Separated Style) คือ ผู้นำที่ไม่สนใจในความสำเร็จของงาน และการมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ สนใจในงานและผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก จนถือได้ว่าเป็นผู้แยกตัวออกไปการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ก็ทำตามกฎ ระเบียบของหน่วยงาน ไม่ชอบรับผิดชอบงานใด ๆ ด้วยตนเอง ผู้นำแบบนี้ที่ยังพอมีประสิทธิภาพเรียกว่า ผู้ทำตามคำสั่ง (bureaucrat) หรือผู้บริหารแบบทางการ คือ ผู้นำที่สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนทำงานที่ได้รับมอบหมายมา โดยเป็นเพียงผู้ส่งผ่านคำสั่งเท่านั้น ส่วนผู้ที่ไม่มีความมีประสิทธิภาพ เรียกว่า ผู้ละทิ้ง (deserter) คือ ผู้นำละทิ้ง ทิ้งงานและทิ้งผู้ตาม รวมทั้งองค์กร ปล่อยให้ผู้ทำหน้าที่แทนปฏิบัติกันไปเอง ผู้นำแบบนี้จะปฏิเสธหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องทำให้ตัวเองทำงานมากขึ้น แต่ถ้าต้องมีการเปลี่ยนแปลง ก็จะทำทุกอย่างเพื่อให้สามารถอยู่ในตำแหน่งผู้นำได้

4.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ

เป็นการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน ยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเสริมแรง (Contingent Reinforcement) และเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) อันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน (First Order Change) เท่านั้น จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ

บาสและอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1990, pp.13-20) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จำแนกเป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Change Theory) โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์

ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำและจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการเพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน ในสภาพเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่สิ่งที่ผู้นำต้องการ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะพัฒนาวิธีการรักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กร วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน และวิธีการตัดสินใจ องค์กรประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมี 2 องค์ประกอบ คือ

1.1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยน นั่นคือ ผู้นำให้รางวัลที่เหมาะสมเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานตามข้อตกลงหรือได้ใช้ความพยายามสมควร เช่น ในระบบราชการนั้น เมื่อความชั่วไม่มีความดีไม่ปรากฏก็เอาไป 1 ชั้น เป็นต้น ผู้นำจะพยายามส่งเสริมหรืออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ตามเพื่อที่จะได้สามารถทำงานได้ตามข้อตกลง ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม แล้วประสานสัมพันธ์ระหว่างการเสนอความต้องการของผู้ตามกับผลงานที่ผู้นำต้องการให้เกิดขึ้น ในการให้แรงเสริม (reinforcement) แก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชานั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอาจชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี ขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่ง สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ให้การสรรเสริญ ยกย่องให้การยอมรับต่อหน้าบุคคลอื่น นอกจากนั้นผู้นำอาจอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติเพื่อลดความคลุมเครือและความขัดแย้งในบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน ติดตามงาน ทบทวนการทำงานและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จ การให้รางวัลตามสถานการณ์นั้นมักจะเป็นการจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน เป็นการจูงใจเพื่อสนองความต้องการพื้นฐาน และเป็นแรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives) เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น หากผู้นำมีชื่อเสียงไม่เพียงพอหรือขาดทรัพยากรที่จะสนองความต้องการของผู้ตามได้

1.2) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปเป็นไปตามสภาพเดิม (status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ คือตำหนิ ให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ สรุปว่าเป็นการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรปล่อยให้ทำงานเหมือนเดิม จะเข้าไปยุ่งก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน ภาวะผู้นำ

แบบแลกเปลี่ยนนี้อาจเป็นได้ทั้งเชิงรับ (passive) และเชิงรุก (active) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับเป็นการบริหารโดยการวางเฉย (Management-by-Exception) จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสถานภาพเดิม (status quo) ตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล ถ้ามีอะไรผิดพลาดหรือมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ผู้นำที่บริหารโดยการวางเฉยจะเข้าไปแก้ไข ในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยนชนิดกันไว้ดีกว่าแก้ เช่น ให้รางวัลหรือผลตอบแทนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามข้อตกลง ผู้นำเชิงรุกจะเน้นการให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จตามที่คาดไว้ ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกจึงประกอบไปด้วยการแสวงหาข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้นำทราบถึงความต้องการของผู้ตามในขณะนี้คืออะไร และช่วยให้ผู้ตามทราบว่าต้องทำอะไร ต้องแสดงบทบาทอย่างไร จึงจะทำงานได้สำเร็จ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นถ้ามีความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้ตามกับสิ่งที่ผู้นำหวังว่าจะทำให้สำเร็จหรือกับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ผู้ตามปรารถนา แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกคล้ายกับทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์

2) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น เป็นแนวคิดทางการศึกษาของผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิผลโดยมีแนวคิดว่าการศึกษากว่าผู้นำในระยะเวลาที่ผ่านมา ยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำอย่างชัดเจน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเกิดขึ้นเมื่อผู้นำขยายขอบเขตและยกระดับความสนใจของผู้ตาม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและยอมรับในจุดประสงค์และภารกิจของกลุ่ม ผู้นำจะชี้นำให้ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ขององค์กรหรือของกลุ่มองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี 4 องค์ประกอบ คือ

2.1) ความเสน่ห์ (Charisma) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการพูดปลุกเร้าอารมณ์ โน้มน้าวจิตใจด้วยความที่ผู้นำมีอำนาจอ้างอิง (Referent Power) ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำ ผู้ตามจะรู้สึกอบอุ่นใจเมื่ออยู่ใกล้และภูมิใจที่ได้ทำงานกับผู้นำ ความเสน่ห์มักไปด้วยกันกับวิสัยทัศน์ ผู้นำที่เป็นแบบเสน่ห์ จะแน่ใจว่าวิสัยทัศน์คือความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะสร้างเป้าหมาย อุดมคติ นำทุกคนไปสู่ความต้องการในอนาคต โดยปลุกเร้าความเชื่อ ความศรัทธา และความสามารถของผู้ตาม ให้มีความตั้งใจ และมั่นใจที่จะต่อสู้เพื่อเป้าหมายที่สูงกว่า ตลอดจนทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง รับรู้งานที่ทำนั้นมีคุณค่า

และความหมายซึ่งจะทำให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานที่มากกว่า มีความพึงพอใจมากกว่าและให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพมากกว่า โดยสรุปแล้วความสนใจในองค์ประกอบนี้หมายถึง ปฏิกริยาของผู้ตามที่มีต่อผู้นำด้วยการแสดงตนเป็นพวกด้วย เลียนแบบหรือเอาอย่าง ยอมรับในเป้าหมายธุรกิจของภารกิจ ผู้นำโดยเสนหานี้จะได้รับการยกย่อง มีอำนาจบารมี มีมาตรฐานในการทำงาน ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ตาม

2.2) การดลใจ (Inspiration) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้กระตุ้น ดลใจผู้ตาม ให้เพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตขององค์กรซึ่งทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จนั้น โดยอธิบายให้เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะสื่อวิสัยทัศน์ขององค์กร และดลใจให้ผู้ตามเข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจในตนเองเพื่อเป้าประสงค์ที่เหนือกว่าและสูงกว่าตามภารกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำที่ใช้วิธีการดลใจนี้จะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจและความตระหนักที่สูงขึ้นมีความพยายามมากกว่าปกติทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้แต่แรกและผู้ตามจะมีความศรัทธา พึงพอใจ ประทับใจ ภักดีและมีความผูกพันต่อองค์กรและผู้นำ

2.3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักในปัญญา กระตุ้นการสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และเป็นระบบมียุทธศาสตร์ ในการคิดและแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำจะกระตุ้นการใช้ปัญญา และความคิดในการป้องกันมากกว่าการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นโดยมีเหตุผลสนับสนุน ผู้นำจะปลุกเร้าให้ผู้ตามตระหนักในความคิดแบบจินตนาการตลอดจนความเชื่อและค่านิยมของตนเอง และสนับสนุนให้ผู้ตามแก้ปัญหาตามความเชื่อและค่านิยมนั้น ๆ สิ่งสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้นำนี้จะทำให้ผู้ตามได้พัฒนาความสามารถที่จะแก้ปัญหาในอนาคตได้อย่างมีคุณภาพด้วยตนเองและนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพด้วยความผูกพัน จะเห็นได้ว่าผลสำเร็จของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ไม่ได้วัดแต่เพียงผลที่ออกมาอย่างการปฏิบัติงานและผลผลิตเท่านั้น แต่ยังวัดที่ผู้นำสามารถพัฒนาผู้ตามได้สู่ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่มีประสิทธิผลด้วย ผลนำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นผู้นำโดยการสร้าง และเป็นผู้นำโดยความผูกพัน เป็นผู้นำที่สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรด้วยการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย ความเชื่อ ความต้องการสถานการณ์ภารกิจระบบโครงสร้างและบริหารจัดการในองค์กร เพื่อความสำเร็จขององค์กรในระดับสูงสุด

2.4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized consideration) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้ความสนใจดูแลผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตาม

ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน เมื่อผู้ตามต้องการด้วยความเข้าใจ และการร่วมเกี่ยวข้อง และการพัฒนาส่งเสริมให้ผู้ตามพัฒนาตนเองตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ การมุ่งหาความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนี้จะทำให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตามช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ อีกทั้งยังเป็นสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้ผู้นำได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และความสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม การมุ่งหาความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลไม่ใช่เป็นเพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังเป็นการปลูกฝังกระตุ้นสนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่จะพัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบงานที่ทำทนาย เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่คุณตามจะไปทำนอกเหนือจากที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มมีความชัดเจน ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 แนวทาง ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงตามสภาพความคิดของบาสและอโวลีโอ ซึ่งได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็นสองแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ทำให้เห็นความต่อเนื่องของภาวะผู้นำทั้งสองแบบ กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะทำงานด้วยวิธีการดั้งเดิมเพื่อรักษามาตรฐานเดิมขององค์กรไว้ ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นกระบวนการที่ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น พัฒนาผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ เกิดความพยายามและปฏิบัติงานเกินกว่าที่คาดไว้

เบิร์นส์ (Burns, 1987, pp.55-80) ได้เสนอความเห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกัน ทำให้ผู้นำและผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์ร่วม คือ การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตามและให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า คือ การทำให้ผู้ตามปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม และมีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรง ตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตาม

บรรลุป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จ ตามเป้าหมายเป็นอย่างไร

2. ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและหน่วยงานจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินความสนใจของพวกเขาไปสู่ผลประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม เป็นภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการผู้นำ ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายโดยผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงและยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการคาดหวัง

ความหมายเกี่ยวกับความคาดหวัง

ความคาดหวังเป็นความคิด ความรู้สึก และความมุ่งหวังของบุคคล ดังนั้นจึงมีผู้ให้คำนิยามไว้หลายท่านดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2535 (อ้างถึงใน พระมหาสังคม สังฆพัฒน์, 2544, หน้า 6) ได้ให้คำจำกัดความคำว่า ความคาดหวังไว้ว่า “คาด” หมายถึง ฝึกไว้ หมายถึง “หวัง” หมายถึง คาดว่าจะได้ ปองไว้ หมายถึง “คาดหวัง” หมายถึง สิ่งที่คุณฝึกไว้ หมายถึงว่าจะได้รับ ความคาดหวังในภาวะผู้นำ จึงหมายถึง ภาวะผู้นำที่คุณคาดหมายจะได้รับจากผู้นำ

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster's New World Dictionary, 1976, p.172) ได้ให้ความหมายของความคาดหวังว่า เป็นความมุ่งหวังหรือคาดหวังถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าควรจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากความเหมาะสมจำเป็นตามสมควรแห่งฐานะหรือสถานภาพ

สมทรง สุวรรณเลิศ และคณะ (อ้างถึงใน เต็มดวง เจริญสุข, 2532, หน้า 14) ให้ความหมายของความคาดหวังว่า หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความมุ่งหวังที่ผู้รับบริการคิดว่าจะมีความสำคัญ และเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จในการศึกษา

เคลลี (Clay, 1988 อ้างถึงใน ประเทือง สูงสุวรรณ, 2534, หน้า 28) ได้กล่าวถึงความคาดหวังต่อการกระทำหรือสถานการณ์ว่าเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอนาคตที่ดีหรือเป็นความมุ่งหวังที่ตั้งามเป็นระดับหรือค่าความน่าจะเป็นของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มุ่งหวังไว้

สุรางค์ จันทร์อม (2544, หน้า 44) กล่าวถึงความคาดหวังว่า หมายถึง ความเชื่อว่าสิ่งใดน่าจะเป็นและสิ่งใดบ้างน่าจะไม่มีเกิดขึ้น การคาดหวังจะเกิดขึ้นได้ถูกต้องหรือไม่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

อังคณา สาลาด (2541, หน้า 71) ให้ความหมายของความคาดหวังไว้ว่า เป็นกระบวนการหนึ่งของความคิดที่เป็นสภาวะทางจิตอย่างหนึ่งของบุคคลที่คาดคะเนหรือคาดการณ์ล่วงหน้าและมุ่งหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าควรจะเกิด ควรจะเป็น ควรจะมีโดยพิจารณาจากความเหมาะสม ความต้องการและความรู้สึกนึกคิด การใช้วิจยญาณของตนเอง และประสบการณ์ที่ผ่านมาตลอดจนสถานการณ์ที่ได้รับในปัจจุบัน

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2542, หน้า 260-261) ให้ความหมาย ความคาดหวัง หมายถึง การคาดการณ์ถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ หรือการกระทำของตนเอง ในลักษณะที่ว่าใครทำอะไรก็ควรได้รับผลอย่างนั้น โดยความคาดหวังเป็นแรงผลักดัน หรือแรงขับที่ช่วยให้บุคคลกระทำพฤติกรรมบางอย่างให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้และความคาดหวังของบุคคลจะแตกต่างกันขึ้นกับประสบการณ์ของบุคคล

ศักดิ์พิสิทธิ์ อัครสิริธรรกุล (2544, หน้า 32-33) ให้ความหมาย ความคาดหวังของบุคคลว่าหมายถึง ความต้องการหรือการคาดคะเนของบุคคลที่มีทั้งต่อตนเอง บุคคลอื่นและสถานการณ์รอบตัวให้มีพฤติกรรม การกระทำ หรือเหตุการณ์ในอนาคตให้เป็นไปตามความพอใจของตนเอง

ซึ่งความต้องการหรือการคาดคะเนของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับความรู้สึกหรือแรงจูงใจและประสบการณ์ทั้งในอดีตและปัจจุบันของแต่ละบุคคลด้วย

ปริญดา เลิกสายเพ็ง (2545, หน้า 59) กล่าวว่า ความคาดหวังเป็นความคิด ความรู้สึก ความต้องการหรือความมุ่งหวังของบุคคลที่มีต่อบางอย่าง ซึ่งจะเป็นบุคคล เหตุการณ์ การกระทำ ฯลฯ เป็นการคิดไว้ล่วงหน้า และความคาดหวังจะเป็นไปตามประสบการณ์ของบุคคล

เทียนทิพย์ ไชยฉัตรเซาวกุล (2543, หน้า 11-12) กล่าวถึง ความคาดหวังในบทบาทว่าเป็นความคาดหวังซึ่งแต่ละบุคคลมีต่อพฤติกรรมหรือบทบาทของคนอื่น เช่น บทบาทบิดาซึ่งบุตรคาดหวังว่าบิดาจะต้องเป็นตัวอย่างหรือแบบอย่างของตนในการนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต เมื่อโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่ และกล่าวว่าการที่คนเรามีตำแหน่งและบทบาทที่ต้องเกี่ยวข้องกันในสังคม ทำให้บุคคลแต่ละบุคคลมีความคาดหวังพฤติกรรมจากบุคคลอื่น การคาดหวังที่คนเรามีต่อบุคคลอื่นนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ เช่น ประสบการณ์ ความรู้สึกนึกคิดส่วนตัว เกณฑ์ของสังคม ตลาดจนสภาพการณ์ในขณะที่มีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

ดังนั้น ความคาดหวังจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับบุคคลทุกคน เพราะหากบุคคลไม่มีความคาดหวังแล้วจะมีแต่ความท้อถอยไม่กล้าลงมือทำงาน หรือหากถูกบังคับให้ทำงานก็จะมีแต่ความเฉื่อยชา หมัดความพยายาม และจะมีผลต่อการทำงานของบุคคลนั้น ๆ ด้วย เอ็ทคินสัน (Atkinson อ้างถึงใน สุณีย์ ธีรดากร, 2544, หน้า 29) กล่าวว่า หากมีความคาดหวังมากความตั้งใจในการทำงานของบุคคลก็จะมีมาก หากมีความคาดหวังน้อยหรือไม่มีเลยจะส่งผลให้ขาดกำลังใจในการทำงาน หรือมีก็เพียงเล็กน้อยงานต่าง ๆ ก็จะไม่สำเร็จ

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ความคาดหวัง หมายถึง เป็นความคิด ความรู้สึก ความต้องการหรือความมุ่งหวังของบุคคลที่มีต่อบางอย่าง ซึ่งจะเป็น บุคคล เหตุการณ์ การกระทำ ฯลฯ เป็นการคิดไว้ล่วงหน้าจะเป็นตามประสบการณ์ของบุคคล โดยคาดคะเนผลจากความสามารถและสภาพของตน

ลักษณะความคาดหวัง

เทอเนอร์ (Turner, 1989, pp.349-351) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความคาดหวังว่า ลักษณะของความคาดหวังนั้นเปรียบเหมือนกับ "การเล่นละครเวที" กล่าวคือ จะต้อง มีผู้แสดง ผู้ชม และมีบทบาทสำคัญสำหรับผู้แสดง คือ

1. ความคาดหวัง หมายถึง ภาวะความเป็นจริงต่าง ๆ ทางสังคม จะสามารถเปรียบเทียบได้ เช่นกับละคร ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งต่าง ๆ ทางสังคมมากมาย โดยมีบรรทัดฐานเป็นตัวกำหนดว่าบุคคลควรจะมีพฤติกรรมเช่นใดในสังคม กิจกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ ทางสังคมจะถูก

จัดระบบและควบคุมโดยบรรทัดฐานที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์และเงื่อนไขของสังคมที่แตกต่างกันไป

2. ความคาดหวังจากผู้ร่วมแสดงคนอื่น ๆ หมายถึง การที่สังคมมีบรรทัดฐานซึ่งเปรียบเหมือนสคริปต์ที่จะกำหนดบทบาทของบุคคลในความสัมพันธ์กันทางสังคม ดังกล่าวแล้วบุคคลในสังคมจึงต้องมีการสวมบทบาทซึ่งกันและกัน เพื่อให้บุคคลจะได้คาดหวังพฤติกรรมของบุคคลอื่นในสังคมที่แสดงออกและสามารถปฏิสัมพันธ์ที่ถูกต้องได้ตามความคาดหวังของสังคมและบุคคลอื่น ๆ

3. ความคาดหวังจากผู้ชมเป็นความคาดหวังของบุคคลในสังคมที่อยู่ในสภาพต่าง ๆ กัน ซึ่งจะต้องคาดหวังและสวมบทบาทของบุคคลอื่นที่เป็นเครื่องนำทางไปสู่การปฏิสัมพันธ์ทางสังคมอย่างถูกต้อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่เป็นความคาดหวังร่วม

การกำหนดความคาดหวัง

บรูม (Bloom, 1971, Master Learning) กล่าวว่าแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลเป็นกระบวนการที่บุคคลนั้นเลือกตัดสินใจแสดงพฤติกรรมออกมาให้ปรากฏอย่างไร ขึ้นอยู่กับความคาดหวังในองค์ประกอบ 2 ประการ คือ

1. ความคาดหวังว่ามีโอกาสมากน้อยแค่ไหนที่จะได้รับผลลัพธ์ หรือผลตอบแทนบางสิ่งบางอย่างจากการปฏิบัติงานของตน

2. ผลลัพธ์ หรือผลตอบแทนที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการปฏิบัติงานนั้น บุคคลแต่ละคนรู้สึกว่ามีค่าสำคัญหรือพึงพอใจมากเพียงใด

นวลจันทร์ เพิ่มพูนรัตนกุล (2540, หน้า 11) กล่าวถึงการกำหนดความคาดหวังตามความคิด ว่าการกำหนดความคาดหวังของบุคคล นอกจากขึ้นอยู่กับระดับความยากง่ายของงานแล้วยังขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ผ่านมาในครั้งนั้น ๆ ด้วย การที่บุคคลเคยประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นมาก่อน ก็จะทำให้การกำหนดความคาดหวังในการทำงานในคราวต่อไปสูงขึ้นและใกล้เคียงกับความสามารถจริงมากขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามระดับความคาดหวังต่ำลงมาเพื่อป้องกันมิให้คนเกิดความรู้สึกล้มเหลวจากการที่วางระดับความหวังไว้สูงกว่าความสามารถจริง

แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง

ความคาดหวังของบุคคลเป็นการตอบสนองความต้องการ ดังนั้นความต้องการกับความคาดหวังเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกันแทบจะแยกไม่ออก เพราะถ้ามนุษย์เกิดความต้องการแล้วความคาดหวังก็จะตามมา อย่างไรก็ตาม ความต้องการของมนุษย์เมื่อได้รับการตอบสนองในระดับที่ต้องการแล้วก็จะมีการคาดหวังในสิ่งที่อยู่สูงขึ้นไปอีกตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นได้ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ที่ได้กล่าวถึงความต้องการชั้นต่าง ๆ ตามลำดับขั้นดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย
3. ความต้องการความรักและการยอมรับ
4. ความต้องการการยกย่องนับถือ
5. ความต้องการที่จะรู้และเข้าใจตนเอง

ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์และความคาดหวังมีลักษณะคล้ายคลึงกันและเกี่ยวข้องกัน คือ ถ้าความคาดหวังหรือความมุ่งหวังของบุคคลได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์จะมีความต้องการในสิ่งที่สูงขึ้น จึงก่อให้เกิดความคาดหวังในสิ่งเหล่านั้นตามมาและจะมากขึ้นไปตามลำดับ (เพชร หาลาภ, 2538, หน้า 10-11)

ความคาดหวังเป็นการนึกคาดคะเนต่อบทบาทและหน้าที่บุคคลที่แสดงพฤติกรรมตามตำแหน่งที่บุคคลได้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งอาจเป็นความคาดหวังทั้งจากตนเองและบุคคลอื่นที่มีต่อการดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ของบุคคลก็ได้ ถ้าบทบาทที่ผู้ดำรงตำแหน่งแสดงออกมาไม่ตรงกับความต้องการหรือความคาดหวังของบุคคลหรือสถาบันอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้คาดหวังไว้จะก่อให้เกิดความคับข้องใจ ไม่สบายใจ และระดับความคาดหวังของแต่ละบุคคลย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ กล่าวคือ บุคคลที่ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนได้คาดหวังไว้มักจะเพื่อระดับความคาดหวังให้สูงขึ้นกว่าเดิม ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่ไม่สมหวังในสิ่งที่ตนคาดหวังมักจะลดระดับความคาดหวังนั้นลงมาให้ต่ำกว่าเดิม ความคาดหวังของบุคคลจะได้รับผลเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานะความเข้มของความต้องการ 2 ประการ คือ บุคคลนั้นขาดสิ่งที่ตนต้องการมากหรือน้อยจึงจะถึงระดับที่ตนพอใจ และสิ่งที่บุคคลต้องการนั้นมีคุณค่ามากน้อยเพียงใด การที่บุคคลจะกำหนดความคาดหวังของตนนั้นจะต้องประเมินความเป็นไปได้ด้วย ทั้งนี้เพราะความคาดหวังเป็นความรู้สึกนึกคิดและการคาดการณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยความรู้สึกนึกคิดหรือการคาดการณ์นั้น ๆ จะมีลักษณะเป็นการประเมินค่าโดยมาตรฐานของตนเองเป็นเครื่องวัด

บัลดูลา (Bandura, 1997, pp.84-85) ได้เสนอลักษณะความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลเป็น 3 มิติ ได้แก่ มิติที่หนึ่งเกี่ยวกับปริมาณของความคาดหวัง (magnitude) กล่าวคือ ความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตนจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคลในการกระทำพฤติกรรมหนึ่ง หรือแตกต่างกันในบุคคลเดียวกันเมื่อต้องทำงานสำเร็จถึงระดับไหนเมื่อถูกเสนองานที่มีระดับความยากแตกต่างกัน มิติที่สอง เกี่ยวกับการแผ่ขยาย (generality) ความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตนอาจจะแผ่ขยายจากสถานการณ์หนึ่งไปสู่สถานการณ์อื่น ในปริมาณ

ที่แตกต่างกันได้ ประสบการณ์บางอย่างไม่ทำให้ความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตนแผ่ขยายไปสู่สถานการณ์อื่นได้ มิติที่สาม เกี่ยวกับความเข้มหรือความมั่นใจ (strength) ถ้าความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตนมีความเข้มน้อยจะทำให้ความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตนลดน้อยลงแต่ถ้ามีความเข้มหรือความมั่นใจมากบุคคลจะมีความบากบั่น มานะพยายาม แม้ว่าจะประสบเหตุการณ์ที่ไม่สอดคล้องกับความหวังบ้างก็ตาม

การใช้ความพยายามและความมุ่งมั่นในการทำงาน ความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลนั้น เป็นตัวกำหนดว่าเขาจะต้องใช้ความพยายามมากเท่าไรจะต้องใช้ความมุ่งมั่นพยายามที่จะต้องเผชิญกับอุปสรรคต่าง ๆ หรือประสบการณ์ที่ไม่พึงพอใจไปอีกนานเท่าใดและการทำงานที่บุคคลใช้ความพยายาม และความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มที่ตลอดเวลา เขาก็มีแนวโน้มที่จะทำงานได้ประสบผลสำเร็จจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ผ่านมา ระดับผลงานที่บุคคลกำหนด หรือคาดหมายว่าจะทำได้ ผลตอบแทนหรือความพอใจที่จะได้ โอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนนั้น

ทฤษฎีความคาดหวัง (The Expectancy Theory)

ทฤษฎีความคาดหวัง เป็นทฤษฎีความคิด (Cognitive Theory) ที่เน้นกระบวนการของการจูงใจว่า “ทำอย่างไร” (How) ในการจูงใจด้วย “เป้าหมายอะไร” (What Goal) ถึงจะเกิดการจูงใจ เป็นทฤษฎีที่เน้นรูปแบบการรับรู้จากประมวลผลความคิดของการจูงใจ ยึดกระบวนการคิดจากจิตสำนึกของคนด้วยการประเมินสถานการณ์ จึงกลายเป็นทฤษฎีการตัดสินใจร่วมด้วยเพราะเป็นการตัดสินใจว่าจะทำอย่างไร ด้วยการประเมินผลลัพธ์ที่ออกมา และความน่าจะเป็นไปได้กับตัวเองของแต่ละบุคคลนักจิตวิทยา กลุ่มปัญญานิยม (Cognitivism) ซึ่งประกอบด้วย วรูม (Vroom) ลอเลอร์ (Lawler) และพอร์เตอร์ (Porter) เชื่อว่า บุคคลจะตัดสินใจว่าจะกระทำพฤติกรรมอย่างไรอย่างหนึ่ง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่สนองความต้องการของตนเองขึ้นอยู่กับ

1. พฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดขึ้น โดยผลรวมของแรงผลักดันภายในตัวบุคคลนั่นเองและแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อม

2. บุคคลแต่ละคนมีความต้องการ ความปรารถนา และเป้าหมายแตกต่างกัน

3. บุคคลตัดสินใจที่จะกระทำพฤติกรรมโดยเลือกจากพฤติกรรมหลายอย่าง

การคาดหวัง เป็นการตั้งความปรารถนาที่จะเกิดขึ้นของบุคคลในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น พนักงานคาดหวังว่าเขาจะได้โบนัสประมาณ 4-5 เท่าของเงินเดือนในปีนี้ การคาดหวังทำให้พนักงานมีชีวิตชีวาซึ่งบางคนอาจสมหวัง บางคนอาจผิดหวังก็ได้ สิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่คาดหวังมักไม่ตรงกันเสมอไป ถ้าสิ่งที่เกิดขึ้นห่างกับสิ่งที่คาดหวังมากก็อาจจะทำให้พนักงานคับข้องใจใน

การทำงาน การคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดันหรือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรม ถ้าองค์กรกระตุ้นให้พนักงานยกระดับผลงานตนเองได้และพิจารณาผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่พนักงานคาดหวังว่าควรจะได้ก็จะเป็นประโยชน์ทั้งองค์กรและพนักงาน

1. ทฤษฎีความคาดหวังของ Kurt Lewin และ Edward Tolman

ในประเด็นของการให้ผลตอบแทนทฤษฎีนี้กล่าวไว้ว่า การที่บุคคลจะทำงานทุ่มเทมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ ระดับความเข้มข้นของความต้องการผลตอบแทนและความคาดหวังของบุคคลนั้นว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดที่จะได้รับการตอบสนองดังกล่าว ยกตัวอย่างเช่น นาย ก. มีความต้องการที่จะได้รับเงินเดือนขั้นพิเศษประจำปีด้วยเห็นว่าการได้รับขั้นพิเศษนั้นมีคุณค่ากับตน และความคาดหวังไว้ถ้าตนเองได้ทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่โอกาสในการได้รับขั้นพิเศษก็จะสูง นาย ก. ก็จะพยายามทำงานในลักษณะที่ทุ่มเทมากขึ้นในทำนองกลับกัน ถ้านาย ก. ทราบดีว่าปีนี้มีนโยบายให้ขั้นพิเศษ แม้ว่า นาย ก. จะมีความต้องการเพียงใดก็ไม่มีโอกาส นาย ก. ก็จะไม่พยายามทุ่มเททำงานดังนี้ เป็นต้น

ในระหว่าง ค.ศ. 1930–1940 เคิร์ต เลวิน และ โทลแมน (Kurt Lewin & Edward Tolman) ได้ทุ่มเทการศึกษาและพัฒนาเกี่ยวกับทฤษฎีความคาดหวังโดยวิเคราะห์จากธรรมชาติของผู้กระทำความเป็นไปได้ และบันทึกว่า “พฤติกรรมนั้นถูกตัดสินใจโดยผู้กระทำมากกว่าผู้ถูกกระทำ ซึ่งดูเหมือนว่า เคิร์ต เลวิน จะเป็นนักจิตวิทยาคนแรกของทฤษฎีความคาดหวังที่เอาหลักวิชาการจูงใจตามทฤษฎีนี้ไปใช้กับคน ซึ่งต่างจากนักจิตวิทยาคนอื่น ๆ ที่ทดลองกับสัตว์เป็นส่วนใหญ่ จากการทดลองของเขาจะเกี่ยวกับการจูงใจคน เกี่ยวกับการบริหารบุคคล จนปัจจุบัน

เลวิน ยังเน้นอีกว่าความต้องการของคนนี้จะก่อให้เกิดความเครียด (Tension) เมื่อใดความเครียดเกิดขึ้นเมื่อนั้นคนก็จะพยายามขจัดความเครียดหรือปลดปล่อยความเครียดนี้คือความสามารถในการแก้ปัญหาของคน และเป็นคนก็จะเห็นได้จากความแตกต่างกันในด้านความสามารถตรงนี้ เลวิน (Lewin, 1940) ได้ศึกษาความคาดหวังของคนซึ่งเป็นตัวนำในการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมตลอดจนในที่สุดเขากล่าวว่า คนมีความคาดหวังในความคิดไว้ก่อนเสมอไม่ว่าคนจะนึกอะไร จากการศึกษาของเขาอย่างน้อยได้ก่อให้เกิดประโยชน์หลัก ๆ 3 ประการ คือ

1. กระบวนการตัดสินใจของคนควรสร้างเสริมอะไรบางอย่างจึงก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูง
2. ทฤษฎีความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement)
3. ทฤษฎีการจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่ง วรูม (Victor H. Vroom) ได้ศึกษาต่อมา

เกี่ยวกับ Expectancy-Valence

2. ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom)

ทฤษฎีความคาดหวังถูกนำเสนอโดย Victor Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดย Vroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนักและเป็นรางวัลที่เขาต้องการเพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขาจึงเป็นไปไม่ได้ที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้นรวมถึงความดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับซึ่งจะมีเรื่องของการดึงดูดใจ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามโดยทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องของการจ่ายและการให้รางวัลตอบแทนเน้นในเรื่องพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ผลรางวัลและผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงาน

รายละเอียดของความคาดหวังมีดังนี้ คือ

1. การกำหนดความพยายาม พื้นฐานความคิด ทฤษฎีความคาดหวังนี้กล่าวถึงแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่เกิดโดยผลที่ได้จากความคาดหวังของคนในเหตุการณ์ตามเหตุผลของการกระทำนั้น ๆ
2. ความคาดหวัง หมายถึง ความเป็นไปได้ถึงความพยายามที่ทำให้เกิดการกระทำ เช่น “ถ้าฉันมีความพยายามอย่างจริงจังก็สามารถทำงานนี้เสร็จ” ความคาดหวังจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของความพยายามและการกระทำ เช่น งานบริการซึ่งต้องขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้รับบริการมากกว่าความพยายามของผู้ให้บริการ
3. ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำและผลลัพธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น “ถ้าฉันทำดี ก็จะได้รับค่าชมเชย” ในสถานการณ์หนึ่งจะได้รับผลตอบแทนหลายอย่าง ผลลัพธ์บางอย่างชอบมากกว่าผลลัพธ์อื่น และถ้าเป็นผลลัพธ์ที่เป็นไปได้

บุคคลจะสามารถคำนวณและตัดสินใจด้วยค่าความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำและผลลัพธ์ เพื่อตัดสินใจว่าจะทำอะไรในแต่ละผลลัพธ์นั้น ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำและผลลัพธ์จึงเป็นค่าสัมประสิทธิ์แห่งความสัมพันธ์ ซึ่งจะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวแปร ถ้ามีความสัมพันธ์โดยตรง ค่าที่ได้จะเป็นบวก หรือ ลบ และค่ายิ่งใกล้เคียงศูนย์ แสดงว่ายิ่งไม่มีความสัมพันธ์

4. คุณค่า หมายถึง ค่าของผลลัพธ์ซึ่งเป็นที่ดึงดูดใจหรือไม่ดึงดูดใจคนรางวัลที่มีค่ามากตามสากลนิยม คือ การยกย่อง การยอมรับ และคำสรรเสริญจากผู้อื่นซึ่งตามทฤษฎีนี้มี 2 ระดับด้วยกัน คือ ผลลัพธ์ที่ 1 เป็นเรื่องของผลงาน เช่น ปริมาณคุณภาพในการผลิตผลลัพธ์ระดับที่ 2 เป็นเรื่องของผลตอบแทนต่อผลงาน ซึ่งได้แก่ การจ่ายเงิน การได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมความรู้ที่ได้รับความสำเร็จ เป็นต้น

5. ความพยายาม เป็นผลรวมของ ความคาดหวัง ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำและผลลัพธ์ และคุณค่า คนคาดหวังว่าจะได้รับผลลัพธ์มีคุณค่าสูง ถ้าเขาทำงานดีและคนคาดหวังว่าเขาจะทำงานได้ดีถ้าเขาพยายามเต็มที่

ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน องค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวังทั้ง 3 ประการ คือ ความคาดหวัง ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำและผลลัพธ์ และคุณค่า

สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 376) ได้อธิบายทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom) ไว้ว่า ทฤษฎีความคาดหวัง (Vroom's Expectancy Theory) เริ่มต้นโดย Victor H. Vroom โดยพิจารณาข้อปัญหาที่สำคัญ คือ

1) ความคาดหวังที่เกิดจาก ความพยายามกับผลการปฏิบัติงาน ภายใต้ความหวังนี้จะประเมินความน่าจะเป็นที่ความพยายามของเรา จะนำไปสู่ระดับผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ ประเมินจะรวมทั้งความสามารถของเราเอง และการพิจารณาความเพียงพอของปัจจัยทางสภาพแวดล้อม

2) ภายใต้ความคาดหวังแบบนี้ คนจะประเมินความน่าจะเป็นที่ว่าการปฏิบัติงานที่บรรลุผลสำเร็จของคนจะนำไปสู่ผลลัพธ์บางอย่าง ผลลัพธ์ที่สำคัญที่เราพิจารณาจะเป็นรางวัลที่สามารถเป็นได้ และจะต้องพิจารณาความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ทางลบที่อาจเป็นไปได้

3) คุณค่าของผลลัพธ์ บุคคลจะประเมินคุณค่าของผลลัพธ์ หรือรางวัลที่แตกต่างกัน ถ้ารางวัลที่มีอยู่มีคุณค่าต่อบุคคล คุณค่าของรางวัลจะสูง และบุคคลจะพิจารณาคุณค่าของผลลัพธ์ทางลบที่เป็นไปได้อีกด้วย เช่น การสูญเสียเวลาพักผ่อน ซึ่งอาจจะลบล้างคุณค่าของรางวัล

ภายในสถานการณ์ที่กำหนดให้ได้ ผลลัพธ์หรือรางวัลอาจจะมีได้ 2 ประเภท คือ รางวัลภายนอก (External Rewards) ถือเป็นรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง ประเภทที่สอง คือ รางวัลภายใน รางวัลที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ภายในตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน เช่น ความรู้สึกทำหาย

4) การรวมองค์ประกอบเข้าด้วยกัน ทฤษฎีความคาดหวังนั้นอธิบายว่า บุคคลจะทุ่มเทความพยายามให้กับการปฏิบัติงานหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการพิจารณาองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ ความคาดหวัง ความพยายาม ผลการปฏิบัติงานและคุณค่าของผลลัพธ์ บุคคลจะใช้ดุลพินิจกับองค์ประกอบแต่ละอย่างภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือ และคุณค่าจากผลลัพธ์สูงสุด ซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยโดย

1) สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถให้การอบรมพวกเขา ให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2) ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3) ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา

3. ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House)

พรรณราย ทริพย์ประภา (2539, หน้า 124-125) "Path-goal theory" ซึ่งมุ่งเน้นว่า ผู้นำจะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ด้วยการแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า จะทำงานนั้นอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จและได้รับรางวัลตามที่ต้องการ

ภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory of Leadership) ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยเฮาส์ (House, 1971) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาผลของพฤติกรรมผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ ต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้เน้นอิทธิพลของผู้ที่มีต่อการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาอันเกี่ยวกับงาน เป้าหมายส่วนตัว

ของบุคคลและวิถีทางต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ การเน้นเบี่ยงต้นอยู่ที่ระดับที่พฤติกรรมกรรมการจัดการของผู้นำและเป็นสิ่งจูงใจหรือสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับใด

เฮาส์ (House, 1971, p.324) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำควรสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเพิ่มค่าตอบแทนที่มีคุณค่าเป็นรางวัลที่เขาสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและควรช่วยให้หนทางสู่ความสำเร็จนี้ง่ายพอที่จะพยายามเดินไป โดยช่วยลดอุปสรรคและแก้ปัญหาของงานนอกจากนั้นควรเพิ่มโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้มีโอกาสที่จะมีความพึงพอใจที่จะประสบความสำเร็จเช่นนี้ รวมทั้งผู้นำควรสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะความพึงพอใจในตัวผู้นำ (Yukl, 1989, p.99)

จากแนวคิดของทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) นี้ พบว่า

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัวของพวกเขา ด้วยการทำให้ทางสู่เป้าหมายให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายในการได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน เช่น เงิน งานที่น่าสนใจ การเลื่อนขั้น โอกาสเพื่อความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาตนเอง ซึ่งในการที่จะได้ผลดังกล่าวนี้ ผู้นำจะต้องจำแนกบทบาทของตำแหน่งและงานอย่างชัดเจน ช่วยขจัดสิ่งขัดขวางการทำงานออกไปให้การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนความพยายามและการร่วมมือของกลุ่มเพิ่มโอกาสเพื่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในการทำงาน โดยไม่ควบคุมและกดดันภายในองค์การการจะให้ผลตอบแทนต้องชัดเจนและไม่ปิดบังหรือกีดกันสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นมุ่งหวัง

เฮาส์ (House, 1971) กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้ คือ

1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ คือ ผู้นำจะบอกหรือสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ ควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ดูแลให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและวิธีการทำงาน จัดตารางการทำงานและประสานงาน

2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจ ต่อความต้องการและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเป็นกันเองและเป็นเพื่อนในการปฏิบัติงาน

3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้นำที่แสวงหาความคิดและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา และนำมาพิจารณาในการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ โดยจะตั้งเป้าหมายงานที่ทำหาย พยายามปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีที่สุด เน้นผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานและให้ความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามได้สูงกว่ามาตรฐาน

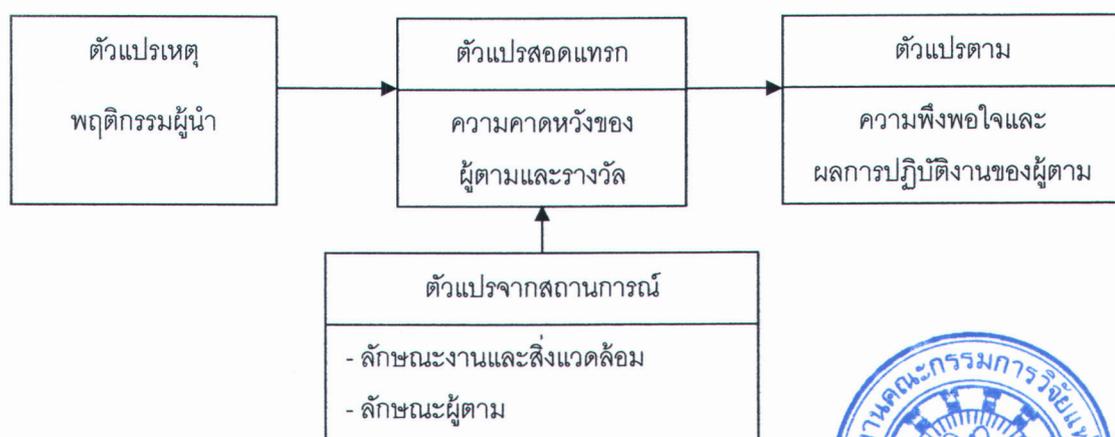
เฮ้าส์ (House) กล่าวว่า รูปแบบของพฤติกรรมผู้นำทั้งสี่รูปแบบนี้ ผู้นำอาจนำไปใช้ได้ทั้งสี่แบบ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับเวลา และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ทฤษฎี Path-Goal นี้ มีลักษณะเป็นรูปแบบที่เน้นสถานการณ์เช่นเดียวกับทฤษฎีของ 피ตเลอร์และทฤษฎีของรุมและเยทตัน ทฤษฎีนี้กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมเป็นหน้าที่ของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ตัวแปรกลางจากสถานการณ์ (Situational Moderator Variables) สำหรับตัวแปรจากสถานการณ์ที่ทฤษฎีนำมาพิจารณาว่ามีส่วนในการทำให้พฤติกรรมของผู้นำหรือภาวะผู้นำมีผลต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่

1. ลักษณะของงานและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ลักษณะของงานและสิ่งแวดล้อมของงาน เช่น งานทำหาย น่าสนใจมีคุณค่าหรืองานที่คลุมเครือ สับสน ยุ่งยาก น่าเบื่อ อันตราย และเพิ่มความเครียด รวมทั้งระบบอำนาจ หน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนทำงาน

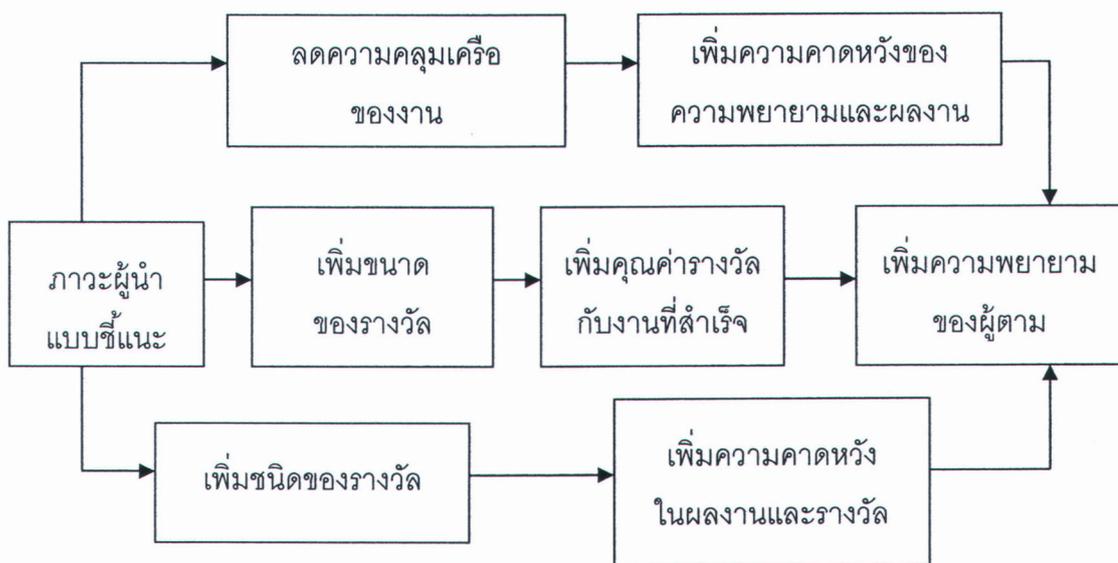
2. ลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความมั่นใจ อยากรประสบความสำเร็จ ชอบรับผิดชอบและชอบความเป็นอิสระในการทำงาน หรือผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้และทักษะน้อย ไม่มั่นใจ ไม่ชอบรับผิดชอบ ชอบให้สั่งหรือชี้แนะ และต้องการการควบคุมดูแลใกล้ชิด



ภาพ 6 ความสัมพันธ์ของทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย
ที่มา: ยุกส์ (Yukl, 1989, p.100)



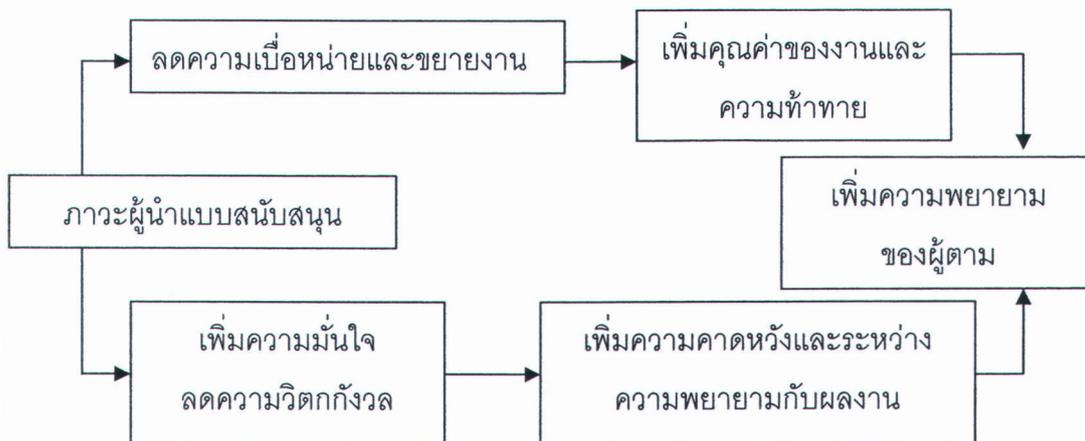
สำหรับภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) จะพบว่ามีประสิทธิภาพ และมีผลต่อการเพิ่มความพยายามของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่องานมีลักษณะไม่มีโครงสร้างและซับซ้อน ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดประสบการณ์ และองค์การหรือหน่วยงานไม่มีกฎและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจนซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำงานคลุมเครือ ผู้ตามไม่รู้จะทำอย่างไร หรือไม่รู้ว่าจะคาดหวังอะไรจากเขา จึงทำให้ความคาดหวังของเขาต่ำลง รวมทั้งความพยายามในการปฏิบัติงานด้วย อย่างไรก็ตามเมื่อใดงานมีโครงสร้างชัดเจน ง่ายต่อการที่จะปฏิบัติและผู้ตามมีความรู้ความสามารถ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะก็จะมีผลต่อความพยายามของผู้ตาม



ภาพ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบชี้แนะกับความพยายามในการปฏิบัติงานของผู้ตาม
ที่มา: ยูคส์ (Yuk, 1989, p.101)

ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย พบว่าเมื่องานมีลักษณะน่าเบื่อสร้างความตึงเครียดหรืออันตรายภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) จะมีประสิทธิภาพ เพราะจะช่วยเพิ่มความพยายาม และความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้

ทั้งนี้ เพราะภาวะผู้นำแบบนี้จะช่วยเสริมความมั่นใจ ลดความวิตกกังวล และทำให้ความไม่ชอบงานน้อยลง แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อใดงานมีความท้าทาย น่าสนใจ และผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจแล้ว ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนก็จะมีผลต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ตามน้อย



ภาพ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสนับสุนนกับความพยายามของผู้ตาม

ที่มา: ดัดแปลงจาก ยุกต์ (Yukl, 1989, p.102)

สำหรับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented) นั้น มีการศึกษาถึงผลที่ทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจและการปฏิบัติงานน้อยกว่าทั้งภาวะผู้นำทั้งสองแบบที่กล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตามก็พบว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเพิ่มความพยายามและความพึงพอใจให้แก่ผู้ตามได้ เมื่องานไม่มีโครงสร้างที่ชัดเจน การที่ผู้ตามได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วม ย่อมทำให้เกิดความเข้าใจในงานดีขึ้นและรู้สึกคุณค่าของตัวเองที่ได้รับการยกย่อง ย่อมมีความพึงพอใจมากขึ้น ส่วนภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จจะมีผลต่อความพึงพอใจและความพยายามของผู้ตาม เมื่องานไม่มีโครงสร้าง เช่น ชับซ้อน เพราะภาวะผู้นำแบบนี้แสดงความมั่นใจและคาดหวังในความสำเร็จของผู้ตาม โดยตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและหาวิธีที่ทำงานที่ดีเพื่อช่วยให้ประสบความสำเร็จ

สรุป อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแลให้ควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990, pp.13-20) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จำแนกเป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

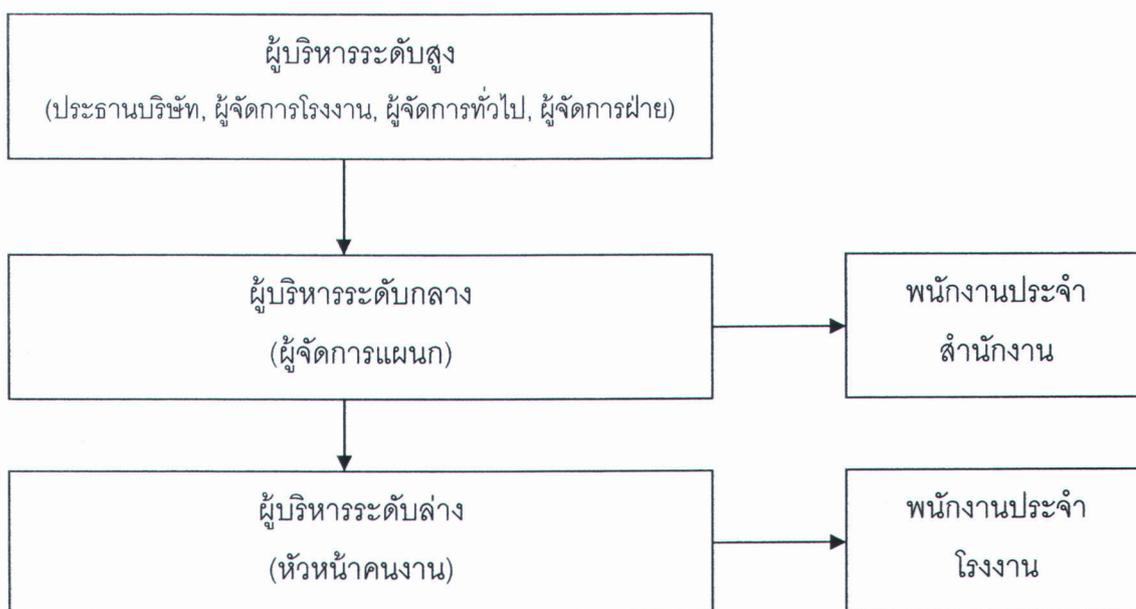
ประวัติขององค์กร

บริษัท อีซูซุเอ็นอีเอ็น เมนูแพคเจอรัง (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรเอกชน เป็นบริษัทที่มีรูปแบบของบริษัทธุรกิจข้ามชาติ เริ่มเปิดดำเนินการตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 ปัจจุบันมีพนักงานประมาณ 1,500 คน สินค้าที่ผลิตเป็นเครื่องยนต์ดีเซลขนาด 2500 ซีซี ถึง 3000 ซีซี รวมทั้งผลิตชิ้นส่วนของเครื่องยนต์ ผู้ถือหุ้นของบริษัทจะมีทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่น ส่วนผู้บริหารระดับกลางและล่างจะเป็นชาวไทย ดังนั้นการบริหารงานจะผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นและชาวไทย โดยผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต้องเรียนรู้วัฒนธรรมและกฎหมายของประเทศไทย ผู้บริหารชาวไทยต้องเรียนรู้วัฒนธรรมญี่ปุ่น เพื่อให้สามารถประสานงานและติดต่อสื่อสารกันได้

สำหรับพนักงานจะถูกแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ พนักงานประจำสำนักงาน และพนักงานประจำโรงงาน โดยพนักงานประจำสำนักงานจะมีหน้าที่วางแผนและสนับสนุนการผลิต ส่วนพนักงานประจำโรงงานมีหน้าที่ในการผลิตและสนับสนุนการผลิต ดังนั้นการทำงานแต่ละส่วนต้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน เป้าหมายหลักขององค์กรก็คือกำไรมากที่สุด เช่นเดียวกับองค์กรเอกชนทั่วไป สำหรับการบริหารจะมีลักษณะแบ่งเป็นแผนก มีหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจนแต่ละแผนก แต่บางครั้งจะมีลักษณะงานในรูปของโครงการพิเศษ (Project) ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างแผนกเป็นสำคัญ

ในการควบคุมดูแลพนักงานและเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย บริษัทมีกฎระเบียบที่กำหนดขึ้นเองในบริษัท ซึ่งพนักงานต้องปฏิบัติตาม แรงจูงใจและสิ่งสร้างความพึงพอใจให้พนักงานในการปฏิบัติงานจะอยู่ในรูปแบบของเงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา และสวัสดิการต่าง ๆ เช่น รถรับส่ง ค่ารักษาพยาบาล อากาศกลางวัน เป็นต้น

สำหรับการปฏิบัติงานในสำนักงาน จะมีผู้จัดการแผนกควบคุมโดยตรง แต่สำหรับพนักงานโรงงานมีหัวหน้าคนงานทำหน้าที่ควบคุมดูแลโดยตรง หัวหน้าคนงานแต่ละคนจะรับทราบนโยบาย แนวทางปฏิบัติงานจากผู้จัดการอีกทอดหนึ่ง และนำไปถ่ายทอดให้พนักงานในโรงงานปฏิบัติ การปฏิบัติงานต่าง ๆ จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ ต้องอาศัยการประสานงานที่สัมพันธ์กันระหว่างผู้จัดการ หัวหน้าคนงาน พนักงานประจำสำนักงาน และพนักงานประจำโรงงาน การทำงานต้องทำกันเป็นทีม ผู้นำแต่ละทีมจะมีรูปแบบการทำงานของตนเอง มีการสร้างแรงจูงใจ หรือสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยวิธีต่าง ๆ กันขึ้นอยู่กับรูปแบบของผู้นำแต่ละคน แต่ต้องยึดถือกฎระเบียบและนโยบายของบริษัทฯ เป็นหลัก



ภาพ 9 แสดงโครงสร้างการบริหารของบริษัท

สำหรับโครงสร้างการบริหารของบริษัทฯ ผู้บริหารระดับกลางและล่าง ซึ่งได้แก่ ผู้จัดการแผนก และหัวหน้าคนงานจะเป็นส่วนสำคัญในองค์กร เป็นผู้ที่น่าไว้วางใจของผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอดสู่ ผู้ปฏิบัติ รวมทั้งควบคุมดูแลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ผู้บริหารระดับกลางและล่าง จะต้องสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นชาวญี่ปุ่น ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้ภาษาญี่ปุ่น เป็นหลัก ซึ่งเป็นอุปสรรคของผู้บริหารระดับกลางและล่างซึ่งเป็นชาวไทย ที่จะต้องติดต่อสื่อสาร ทั้งในระดับบนและล่าง ต้องสามารถถ่ายทอดนโยบาย เป้าหมายหลักขององค์กรสู่ผู้ปฏิบัติ รวมทั้ง การควบคุม การขัดข้อง และสร้างความพึงพอใจให้ผู้ปฏิบัติเห็นด้วย และร่วมมือในการปฏิบัติ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารตั้งแต่ระดับกลาง จนถึงระดับล่างจึงมีผลอย่างสูงในการปฏิบัติ สามารถบ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กร จึงเป็นสิ่งที่ทำให้สนใจศึกษาในประเด็นของพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางและล่าง ที่มีผลต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการเสนอแนะแก้ไขและปรับปรุง แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับกลางและล่าง เพื่อการประสานการทำงานที่ดีขึ้น ลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ข้อมูลยังสามารถใช้เป็นประโยชน์ในการคัดเลือกผู้บริหารให้สามารถทำงานใน สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุขเกษม ธรรมประกอบ (2536, หน้า 64) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้บริหารในโรงงานผลิตอะไหล่รถยนต์ไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่จะบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล ดังนี้

1. พฤติกรรมที่เป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ การบริหารงาน โดยวัตถุประสงค์และผลงาน
2. พฤติกรรมเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. พฤติกรรมที่เป็นนักวางแผน สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น มีความรู้เข้าใจในการวางแผน
4. พฤติกรรมที่เป็นผู้ตัดสินใจ รอบรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ
5. พฤติกรรมเป็นผู้จัดองค์การ สามารถออกแบบขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นมาใหม่ จึงต้องเข้าใจพลวัตรขององค์การและพฤติกรรมองค์การ
6. พฤติกรรมที่เป็นผู้เปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบัน จะเปลี่ยนอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใด
7. พฤติกรรมที่เป็นผู้ประสานงาน เข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีในเทคนิคงาน การรายงานประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. พฤติกรรมเป็นผู้สื่อสาร สามารถในการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร สามารถในการประชาสัมพันธ์
9. พฤติกรรมเป็นผู้ขจัดความขัดแย้ง ความขัดแย้งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจสาเหตุ สามารถต่อรองไกลเกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง
10. พฤติกรรมเป็นผู้แก้ปัญหา ผู้นำสามารถเข้าใจปัญหา วินิจฉัยและแก้ปัญหาได้
11. พฤติกรรมเป็นผู้จัดระบบ สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจนำทฤษฎีการบริหารมาใช้

สงวน ลัมเล็งเลิศ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความคาดหวังของลูกค้าต่อการบริการหลังการขายรถยนต์โตโยต้าของศูนย์บริการรถยนต์โตโยต้า บริษัท สหพานิช เชียงใหม่ จำกัด พบว่า เมื่อเปรียบเทียบระดับความคาดหวังกับระดับความพึงพอใจของลูกค้า ในปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านสถานที่ ด้านการส่งเสริมการตลาด

ด้านพนักงานผู้ให้บริการ ด้านกระบวนการให้บริการ และด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ พบว่า ระดับความพอใจอยู่ในระดับเดียวกันกับระดับความคาดหวังทั้ง 7 ด้าน โดยอยู่ในระดับมาก อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาระดับคะแนนเฉลี่ยพบว่าปัจจัยด้านราคาเป็นปัจจัยที่มีระดับค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจต่ำกว่าระดับค่าเฉลี่ยของความคาดหวังมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ สำหรับปัจจัยด้านสถานที่ ด้านความสะดวกสบายและบรรยากาศของสถานที่ให้บริการ ความสะอาดของศูนย์บริการ การตกแต่งสถานที่ให้บริการ และขนาดของศูนย์บริการ สามารถรองรับรถยนต์ที่มาใช้บริการได้อย่างเหมาะสม พบว่า ลูกค้ามีระดับค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจสูงกว่าระดับค่าเฉลี่ยของความคาดหวัง

สมบูรณ์ นกุลอุดมพานิชย์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา พฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า เคเมอรัเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การเปรียบเทียบข้อมูลส่วนตัวของพนักงานกับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหาร พบว่า พนักงานที่มีเพศชาย เพศหญิง สถานภาพสมรส อายุและประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกันทุกรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชนรัฐ สมหวังประเสริฐ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ กรณี บริษัท โตโยต้าพาวเวอร์ลิชั่น จำกัด การหาระดับความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การโดยจำแนกเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้าน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1. ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารมีความรู้ในเรื่องกระบวนการบริหารงาน ได้แก่ การวางแผน การจัดระบบงาน การอำนวยความสะดวก การจัดคนเข้าทำงาน การควบคุม กำกับงาน และการประเมินผลงานได้รับความคาดหวังมากที่สุด 2. ในฐานะเป็นนักปรับปรุง ผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของบุคลากรในองค์การว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการบรรลุจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานได้รับความคาดหวังมากที่สุด 3. ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ ผู้บริหารที่เข้าใจหลักความแตกต่างระหว่างบุคคล ในการเลือกใช้และมอบหมายงานได้รับความคาดหวังมากที่สุด 4. ในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ผู้บริหารมีจิตวิญญาณความเป็นผู้นำที่เสียสละเพื่อส่วนรวมได้รับความคาดหวังมากที่สุด 5. ในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารที่เป็นผู้รู้จักการสร้างสมดุล เพื่อการลดความขัดแย้งภายในองค์การได้รับความคาดหวังมากที่สุด 6. ในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ ผู้บริหารที่เป็นผู้มีความประพฤติดีเป็นตัวอย่างแก่บุคคลภายในและภายนอกองค์การอันนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือให้บุคคลยอมรับได้รับความคาดหวังมากที่สุด

ประภัศสร นุ่นแก้วชมพู (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามความเป็นจริงและความคาดหวังตามการรับรู้ของพนักงาน บริษัท นครินทร์ฮอนด้า จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบ คือ แบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก และพนักงานให้ความสำคัญพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนเป็น อันดับแรก 2. เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามความเป็นจริงและความคาดหวังตามการรับรู้ของพนักงาน พบว่า ความคิดเห็นทั้งความเป็นจริงและความคาดหวังของพฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ตามความเป็นจริงและความคาดหวัง จำแนกตามกลุ่มอายุ อาชีพ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา บริษัท มาสด้า เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด การหาความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในภาพรวมแต่ละด้านและภาพรวมทุก ผลการวิจัยพบว่า พนักงาน บริษัท มาสด้า เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในระดับมากในทุกด้าน ยกเว้น พฤติกรรมภาวะผู้นำในฐานะนักพูดที่เก่งที่มีความคาดหวังในระดับปานกลาง

พนัส หันนาคินทร์ (2551, หน้า 50) ได้ทำการศึกษาการรับรู้และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ คือ เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม เป็นผู้คิดทำงานให้เจริญหรือก้าวหน้า เป็นผู้มองเห็นหรือรับรู้ความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้พร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่น เป็นผู้ที่มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็น เป็นผู้รักการติดต่อประสานงานให้เกิดความกลมกลืนระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นที่เชื่อถือในสังคม

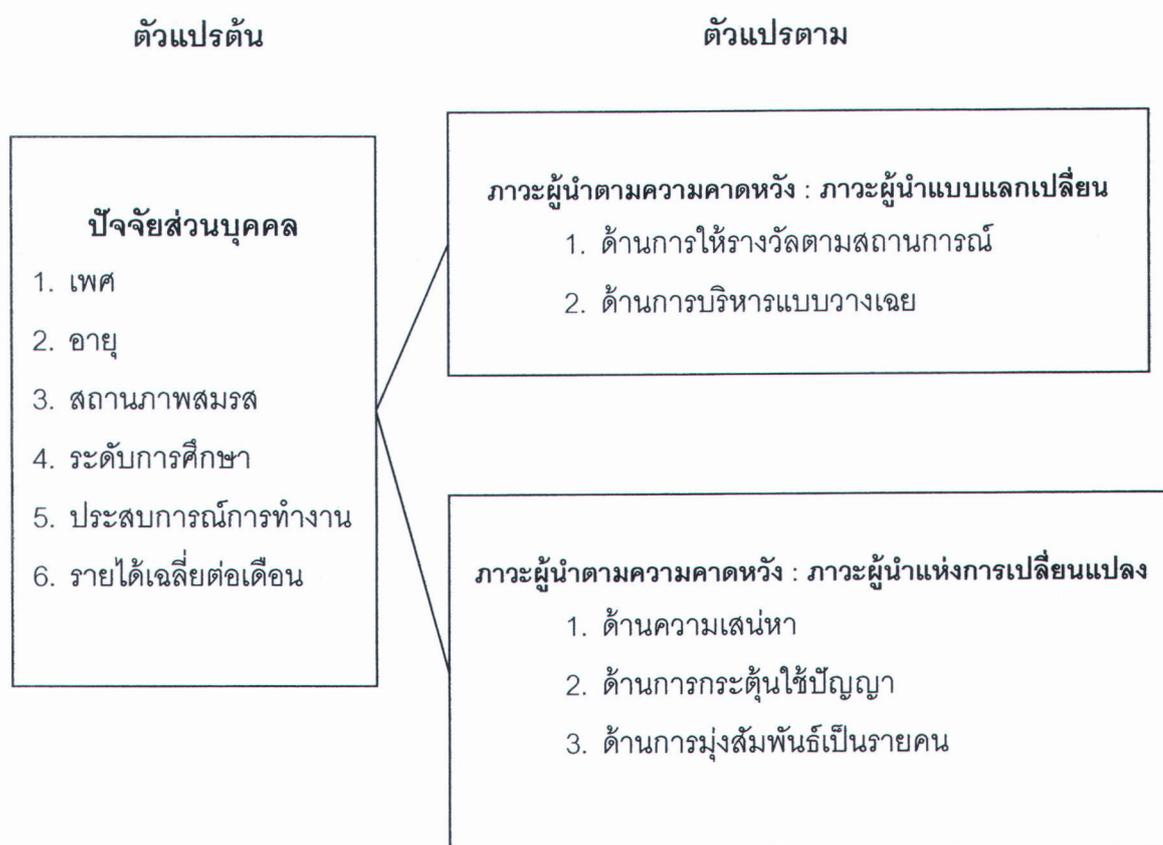
จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงเรื่องความคาดหวังและพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน รวมถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้มีผู้ทำการศึกษาไว้แล้วข้างต้น นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาถึงลักษณะของงานและภาพรวมในด้านต่าง ๆ ของบริษัท อีซูซุ เอ็นยีน เมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดยใช้แบบของภาวะผู้นำของบาสและอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1985) ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉย

2. ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย ด้านความเสนาหา ด้านการตัดสินใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน

เนื่องจากการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha – Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach α -coefficient) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) ที่ได้จากข้อคำถามในภาพรวมทั้งฉบับและแยกในรายด้านมีค่ามากกว่า 0.7 ถือว่ามากกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ แต่ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงด้านการตัดสินใจ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา .6496 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ระดับความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ ผู้วิจัยจึงได้ตัดข้อคำถามของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงด้านการตัดสินใจออก จึงได้กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 10 กรอบแนวคิดในการวิจัย