

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แบบการตัดสินใจ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
  - 1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำของเบส (Bass)
2. การตัดสินใจ ประกอบด้วย
  - 2.1 ความหมายของการตัดสินใจ
  - 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ
  - 2.3 แบบการตัดสินใจ
  - 2.4 แบบการตัดสินใจของสก็อตและบรูซ (Scott & Bruce)
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
  - 3.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบการตัดสินใจ
  - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและแบบการตัดสินใจ

#### ภาวะผู้นำ

##### ความหมายของภาวะผู้นำ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 396) ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อบังคับให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

ดิน ปรัชญาพทธี (2533, หน้า 614) ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อบังคับหรือจูงใจให้ผู้อื่นทำตามกระทำการ

อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม และการจงใจหรือคดใจนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับ แต่เป็นความยินยอมจากผู้ตาม

คุณวุฒิ คนฉลาด (2539, หน้า 8) ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่มีอยู่ และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่งซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่ม แสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกันให้เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

วีรวิธ มามะศิริรานนท์ (2541, หน้า 89) ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถโน้มนำให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจ กระทำในสิ่งที่ผู้นำนั้นต้องการ โดยความเต็มอกเต็มใจนั้นมาจากการที่ "ผู้อื่น" เหล่านั้นก็มีความต้องการจะกระทำในสิ่งนั้น ๆ ด้วยเช่นกัน

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 31) ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบองค์การ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายประสงค์

คุนทซ์ และ โอ'คอนเนล (Koontz & O'Donnell, 1972, p. 435 อ้างถึงใน อัสพรสุดา แก้วอ่อน, 2544) ภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, p. 411) ภาวะผู้นำ หมายถึง การริเริ่ม และการรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างในความคาดหมาย และการปฏิสัมพันธ์

ยูกัล (Yukl) ได้รวบรวมคำนิยามของภาวะผู้นำของนักวิชาการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของแต่ละบุคคล เมื่อบุคคลอำนาจการให้กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Hemphill, 1957 cited in Yukl, 1989, p. 2)
2. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อำนาจทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (Rauch & Behling, 1984 cited in Yukl, 1989, p. 2)
3. ภาวะผู้นำ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหลายคน ซึ่งบุคคลหนึ่งได้แสดงความรู้ในด้านต่าง ๆ และแสดงลักษณะท่าทางที่ทำให้ผู้อื่นให้ความสนใจกับผลงานที่เกิดขึ้น (Jacobs, 1970, p. 232 cited in Yukl, 1989, p. 2)

แบส (Bass, 1990, p. 11 อ้างถึงใน จุมพล หนิมพานิช, 2543, หน้า 1-2) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่ผู้ตามเข้าไปผูกพันกับผู้นำด้วยความเต็มใจในการกระทำหรือในพฤติกรรมที่ผู้ตามมีความรู้สึกว่าการนำใช้อิทธิพลด้วยความเป็นธรรมชาติ

จากคำนิยามภาวะผู้นำของนักวิชาการที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพบว่าความหมายของภาวะผู้นำ มีความหลากหลายขึ้นอยู่กับพื้นฐานแนวคิดของแต่ละสาขาและแต่ละบุคคล ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งประพฤติกรรมเพื่อให้เกิดความสำเร็จในผลลัพธ์สูงสุด โดยการใช้วิธีการจัดการตอบสนองความต้องการของพนักงานและของบริษัท จูงใจหรือคลอใจให้พนักงานกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยความเต็มใจและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมั่นคง

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

ภาวะผู้นำได้ถูกนำมาศึกษาในหลายแนวทาง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิดและหลักการของนักวิชาการแต่ละคน ซึ่งนักวิชาส่วนใหญ่จะทำการศึกษาภาวะผู้นำใน 5 กลุ่มแนวคิด ดังต่อไปนี้ (นิคัย สัมมาพันธ์, 2546, หน้า 32; Yukl, 1989, p. 7)

1. กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Trait Approach)
2. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach)
3. กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)
4. กลุ่มทฤษฎีอำนาจผู้นำ (Power Influence Approach)
5. กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Approach)

กลุ่มแนวคิดเหล่านี้ มีแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแตกต่างกัน โดยสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างตามตารางที่ 1 และมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบความแตกต่างของกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ

| กลุ่มทฤษฎี                       | แนวความคิด                                                                                        |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ  | - เน้นที่คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ                                                                 |
| 2. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ    | - เน้นที่พฤติกรรมระหว่างผู้นำกับผู้ตาม                                                            |
| 3. กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์   | - เน้นที่ความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์                                           |
| 4. กลุ่มทฤษฎีอำนาจผู้นำ          | - เน้นที่ประสิทธิภาพของผู้นำตามรูปแบบอำนาจที่ผู้นำครอบครองอยู่                                    |
| 5. กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง | - เน้นที่คุณภาพของผู้นำซึ่งยิ่งใหญ่ในด้านสร้างวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจและสร้างพลังให้แก่ผู้ตาม |

1. กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ การศึกษาคุณลักษณะผู้นำถือได้ว่าเป็นพื้นฐานของการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำมากที่สุดตั้งแต่แรกเริ่มจนถึงกลาง ค.ศ. 1940 โดยมีพื้นฐานจากทฤษฎีบุคคลผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ นักทฤษฎีในยุคก่อนมีความเชื่อว่า ถ้าผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษผู้ยิ่งใหญ่แล้ว จะทำให้ผู้นำมีความโดดเด่นแตกต่างจากบุคคลทั่วไป (Marriner, 1993, p. 10) และผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะที่พิเศษ เช่น ไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย มีความเฉลียวฉลาดหลักแหลม สายตากว้างไกล และมีอำนาจในการชักจูงผู้อื่น จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำทำให้มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขึ้น โดยเฉพาะในช่วง ค.ศ. 1930-1940 แต่พบว่าการวิจัยส่วนใหญ่ไม่ประสบความสำเร็จและ ไม่สามารถรับประกันว่า ลักษณะเด่นของผู้นำแบบใดที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Yukl, 1989, p. 9) ทำให้การศึกษาดำเนินต่อไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมบุคคลและประสิทธิภาพ

2. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ การศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เป็นผลการศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) ประมาณปลายปี ค.ศ. 1940 (Robbins, 1998, p. 349) เพื่อค้นหาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่า มีพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ 1. ผู้นำมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานเพื่อที่จะได้ทราบว่ภาวะผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับบทบาทและผู้ใต้บังคับบัญชา และ 2. ผู้นำมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง การกำหนดขอบเขตว่า บุคคลที่ปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยท่าทีที่เป็นมิตร จะทำให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนหนึ่งของการวิจัยในระยะแรกและเป็นการศึกษาที่มีชื่อเสียง คือการบรรยายถึงพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือเผด็จการ (Autocratic) จะเป็นผู้นำแบบชี้แนะ ใช้อำนาจ มีการควบคุมสูง ไม่ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) จะเป็นผู้นำที่ใช้อำนาจในการควบคุมน้อยที่สุด แต่จะเป็นผู้คอยกระตุ้นและให้แนวทาง และไม่ชี้แนะแนวทาง และ 3. ผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ (Laissez - Faire Leader) (White & Lippitt, 1960 cited in Barker, 1992, p. 6) นอกจากการศึกษาดังกล่าวแล้ว การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ คือ พฤติกรรมผู้นำมีผลโดยตรงต่อบรรยากาศ และผลผลิตของกลุ่ม

3. กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ในปี ค.ศ. 1940 ถึงต้น ค.ศ. 1950 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ได้รับความนิยมและศึกษากันอย่างกว้างขวาง การศึกษาได้พิสูจน์ให้เห็นว่าการแสดงลักษณะของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยผู้นำอาจอยู่ในสถานการณ์หนึ่ง ส่วนผู้ตามอาจ

อยู่ในสถานการณ์หนึ่ง (Marriner, 1992 cited in Marriner, 1993, p. 11) ซึ่งบาร์คเคอร์ (Barker, 1992, p. 2) ได้สรุปข้อตกลงพื้นฐานของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ไว้ว่า ภาวะผู้นำจะเป็นแบบใดจะขึ้นอยู่กับความแตกต่างของสถานการณ์เป็นสำคัญ โดยมีผู้ศึกษาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ไว้มากมาย เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ ซึ่ง ฟิเดเลอร์ (Fiedler, 1967; Fiedler & Chemers, 1974 cited in Barker, 1992, p. 10) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การจัดรูปแบบผู้นำ และการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ คือ 1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-Follower Relationship) 2. โครงสร้างของงาน และ 3. อำนาจของผู้นำ นอกจากนี้ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ แล้ว ก็ยังมีทฤษฎีแนวทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของเฮาส์ (House, 19671 cited in Barker, 1992, p. 9) ซึ่งเฮาส์ได้แบ่งแบบของผู้นำในแต่ละสถานการณ์ดังนี้ คือ 1. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) 2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนค้ำจุน (Supportive Leadership) 3. ภาวะผู้นำแบบร่วมงาน (Participative Leadership) และ 4. ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อีกหนึ่งทฤษฎีก็คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของบลันชาร์ด (Blanchard) (สมยศ นาวิการ, 2537, หน้า 120-124) ซึ่งได้พัฒนาแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพแบบ 3 มิติ (The Tri-Dimensional Leader Effectiveness Model) ตามพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ที่มีความหมายทำนองเดียวกับการมุ่งงานและการมุ่งความสัมพันธ์ที่ใช้โดยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

4. กลุ่มทฤษฎีอำนาจผู้นำ การศึกษาภาวะผู้นำส่วนใหญ่มีพื้นฐานการศึกษาอำนาจของผู้นำ โดยพยายามที่จะอธิบายถึงประสิทธิผลของภาวะผู้นำในรูปแบบของอำนาจที่ผู้นำครอบครองพลังอำนาจมีความสำคัญมากซึ่งไม่เพียงแต่เฉพาะผู้ได้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ยังส่งผลถึงเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นไป รวมถึงบุคคลที่อยู่นอกองค์กรด้วย (Yukl, 1989) ซึ่ง เฟรชและเรวีน (Frech & Ravan, 1959 cited in Yukl, 1989) ได้แบ่งชนิดของอำนาจดังนี้

4.1 อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) ผู้ตามจะยอมปฏิบัติตามเพื่อให้ได้รับรางวัลที่ถูกควบคุมโดยผู้นำ

4.2 อำนาจแห่งการบังคับเชิงขู่ (Coercive Power) ผู้นำสามารถลงโทษผู้ตาม จึงทำให้ผู้ตามยอมปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ

4.3 อำนาจโดยกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่ยอมรับอย่างเป็นทางการซึ่งผู้ตามเชื่อว่าผู้มีอำนาจน้อยกว่าควรปฏิบัติตามผู้มีอำนาจมากกว่า

4.4 อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) ผู้ตามจะยอมปฏิบัติตามเพราะเชื่อว่าผู้นำมีความรู้ความสามารถทำสิ่งต่าง ๆ อย่างชำนาญและเชี่ยวชาญ

4.5 อำนาจการอ้างอิง (Reference Power) ผู้ตามจะปฏิบัติตามเพราะชื่นชอบอำนาจที่มีอยู่ในตัวของผู้นำเอง

5. กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำกลุ่มนี้ถือว่าเป็นกลุ่มนักวิชาการล่าสุดที่มีการศึกษารอบแนวคิดของภาวะผู้นำที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นและแพร่หลายอยู่ในปัจจุบัน แนวคิดแรกเริ่มของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถูกพัฒนาโดย เบิร์น (Burn, 1978, p. 4) จากการศึกษาผู้นำทางการเมือง ซึ่งเบิร์นได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการ ต่อมา เบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 57-58) ได้ขยายแนวความคิดของเบิร์นโดยนำแนวคิดของ เบิร์นมาใช้กับการบริหารองค์การ และเบสได้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงจัดการ มักจะพิจารณาวิวัฒนาการรักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิสลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน และวิธตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะพยายามยกระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ลูกค้า หรือผู้รับบริการให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน การที่จะยกระดับได้ผู้นำจะต้องมองการณ์ไกลเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถอธิบายได้ว่า อะไรผิด อะไรถูก ซึ่งต่อมา เบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 cited in Bass, 1998, pp. 5-7) ได้พัฒนาแนวคิดนี้ขึ้นเป็น โมเดลที่เรียกว่า "ภาวะผู้นำแบบช่วงเต็มพิภักดิ์" (Full Range of Leadership: FRL) จากโมเดลดังกล่าว เบส (Bass) แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ คำนิยามของภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบสทั้ง 3 แบบนี้ ได้มีผู้นำแตกต่างกัน เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยนิยามศัพท์ของภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบตามการนิยามของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2543) คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ

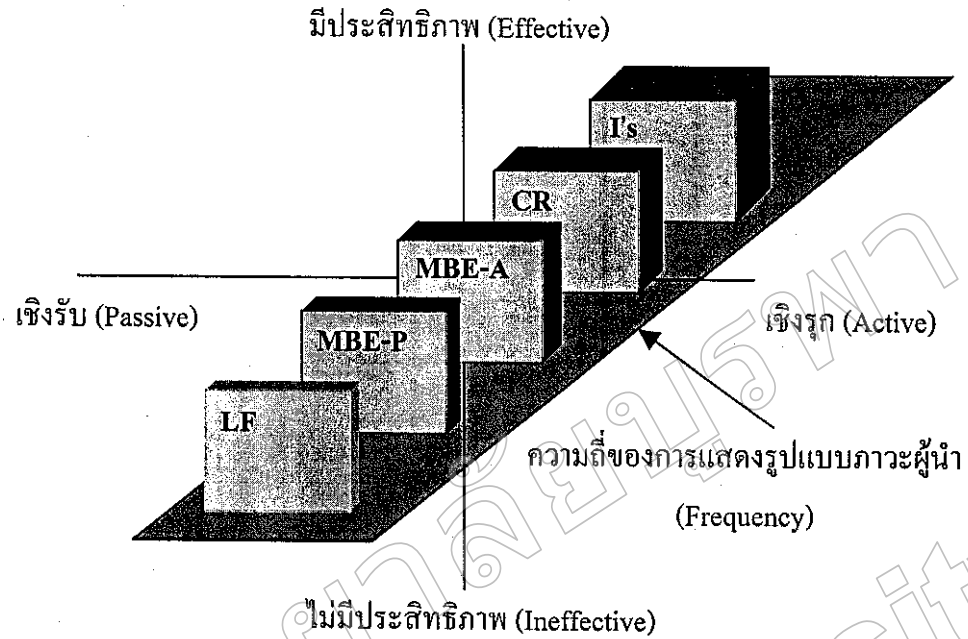
#### ทฤษฎีภาวะผู้นำของเบส (Bass)

เบส (Bass, 1985, p. 20) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายจากแนวคิดของ เบิร์น (Burn, 1978) โดยที่ เบสได้ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) มาอธิบายโน้ตศัพท์ ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และอธิบายไว้ว่าผู้ตามจะไว้วางใจและจงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำเป็นผู้ที่กระตุ้นผู้ตามให้กระทำได้มากกว่าที่คิดไว้ และเมื่อจะดำเนินการการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะชักจูงผู้ร่วมงานโดย 1. ทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงความต้องการ ให้สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของอุดมมุ่งหมายและวิธีการที่จะบรรลุอุดมมุ่งหมาย 2. ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมและองค์การ 3. ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้

สูงขึ้นตามความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านความรัก ด้านความภาคภูมิใจในตนเอง และการประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง (Maslow, 1970 cited in Barker, 1992, p. 46)

เบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 cited in Bass, 1998, p. 5) ได้สร้างโมเดลภาวะผู้นำเต็มพิภคที่เรียกว่า "Full Range of Leadership: FRL" ตามภาพที่ 2 และภาพที่ 3 ซึ่งพื้นฐานสำคัญของโมเดลนี้เชื่อว่า ผู้นำทุกคนจะแสดงภาวะผู้นำในแต่ละแบบที่แตกต่างกัน องค์ประกอบของโมเดลนี้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบได้แก่

1. องค์ประกอบแนวนอน (Horizontal Dimensions) แสดงถึง การบริหารงานของผู้นำในลักษณะรอหรือปล่อยให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อนแล้วค่อยดำเนินการแก้ไขหรือที่เรียกว่าการจัดการเชิงรับ (Passive) และการบริหารจัดการวางแผนเตรียมการสำหรับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือที่เรียกว่าการจัดการเชิงรุก (Active) ของผู้นำ
2. องค์ประกอบแนวตั้ง (Vertical Dimensions) แสดงถึงความมีประสิทธิภาพ (Effective) และความไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective) ในการบริหารงานของผู้นำ โดยวัดจากวิธีการสังเกตประสบการณ์ในอดีต (Empirical Finding) ว่าผู้นำปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด
3. องค์ประกอบแนวลึก (Depth Dimensions) แสดงถึงความถี่ (Frequently a Leader) ของการแสดงแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงจัดการแบบการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข ภาวะผู้นำเชิงจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรุก ภาวะผู้นำเชิงจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรับ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ โดยพิจารณาจากขนาดพื้นที่แรงทางด้านหลังกรอบสี่เหลี่ยมที่แสดงถึงภาวะผู้นำแต่ละแบบตามภาพที่ 2 และภาพที่ 3 นั่นคือ ถ้าพื้นที่แรงามีขนาดใหญ่แสดงว่าผู้นำมีภาวะผู้นำแบบนั้นอยู่ในระดับสูง แต่ถ้าพื้นที่แรงามีขนาดเล็กแสดงว่าผู้นำมีภาวะผู้นำแบบนั้น ๆ อยู่ในระดับต่ำ

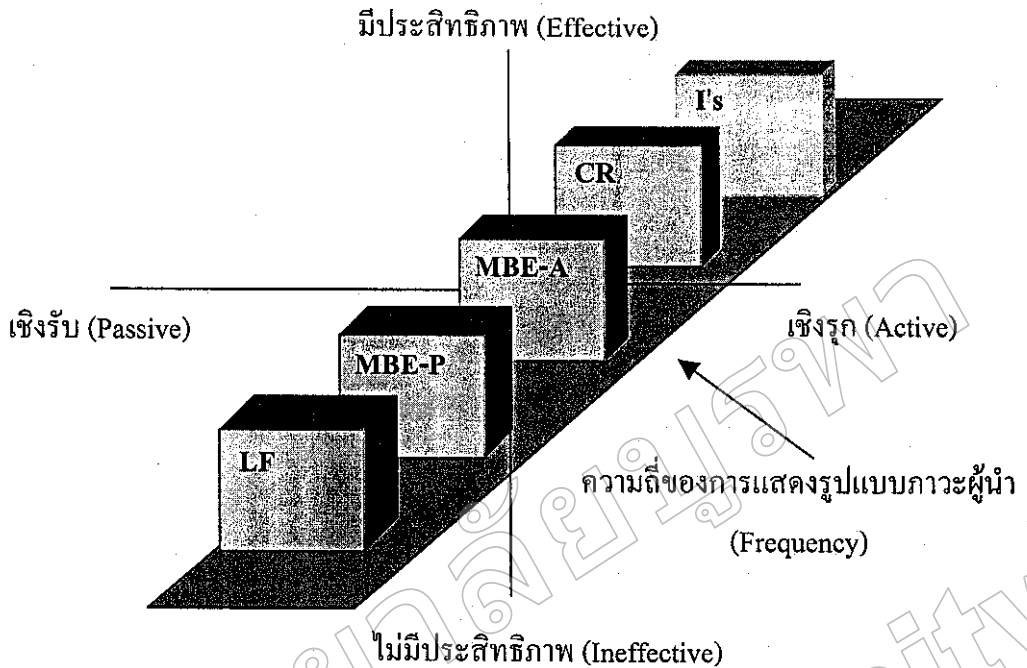


#### อธิบายแผนภาพ

- I's แสดงถึง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปตามองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน
- CR แสดงถึง ภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข
- MBE-A แสดงถึง ภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรุก
- MBE-P แสดงถึง ภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรับ
- LF แสดงถึง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ

#### ภาพที่ 2 ภาพเงาของโมเดลภาวะผู้นำแบบช่วงเต็มพิกัดที่ดีที่สุด (Optimal Profile)

โมเดลนี้แสดงถึงผู้นำที่แสดงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมากที่สุด และมีภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข ภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรุก ภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรับ ลดหลั่นลงมา โดยแสดงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระน้อยที่สุด



#### อธิบายแผนภาพ

- I's แสดงถึง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปตามองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน
- CR แสดงถึง ภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข
- MBE-A แสดงถึง ภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการจัดการ โดยช้อยกเว้นเชิงรุก
- MBE-P แสดงถึง ภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการจัดการ โดยช้อยกเว้นเชิงรับ
- LF แสดงถึง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ

ภาพที่ 3 ภาพเงาของโมเดลภาวะผู้นำแบบช่วงเต็มพิภคที่ไม่ดี (Suboptimal Profile)

โมเดลนี้แสดงถึงผู้นำที่แสดงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระมากที่สุด และมีภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการจัดการ โดยช้อยกเว้นเชิงรับ ภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการจัดการ โดยช้อยกเว้นเชิงรุก ภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข ลดหลั่นลงมา โดยผู้นำแสดงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปน้อยที่สุด ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าผู้นำขององค์กรใดมีภาวะผู้นำตามแบบโมเดลนี้ย่อมจะทำให้ประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพ แข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ลำบาก

จากภาพที่ 2 และภาพที่ 3 เบส (Bass, 1998, pp. 5-7) ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ

**ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป** เบส (Bass, 1985, pp. 14-20) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่าเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยใช้ระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้น ด้วยวิธีดังนี้

1. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงความต้องการมีความสำคัญในความสำเร็จและคุณค่าของอุดมการณ์และวิธีที่จะทำให้บรรลุอุดมการณ์
2. ให้คำนึงถึงประโยชน์ของทีม องค์กร และนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ตน
3. ยกระดับความต้องการของมาสโลว์และอัลเดอร์เฟอร์ (Maslow & Alderfer) หรือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดความจำเป็นและความต้องการที่สูงขึ้น

ในการศึกษานำร่องของเบส พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีลักษณะพิเศษเหมือนพ่อพระ (Benevolent Father) เป็นผู้ให้ความเป็นมิตร มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ให้การส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ให้การยอมรับและเปิดเผย ทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในสติปัญญาของผู้นำและเป็นผู้ฟังที่ดี ให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเอง มีความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ลูกน้อง (Bass, 1985, pp. 29-30) ซึ่งเบส (Bass) ได้พัฒนาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปออกเป็น 4 ด้าน แต่ละด้านสามารถวัดโดยใช้แบบสอบถาม MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) (Bass, 1998, pp. 5-6) องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปตามแนวคิดของเบส มีดังนี้

1. การสร้างบารมี (Charismatic Leadership or Idealized Influence) หรือ CL หรือ II ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง (Role Models) โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะชื่นชอบและเคารพนับถือและไว้วางใจ รวมทั้งเลียนแบบผู้นำเกี่ยวกับความสามารถพิเศษ ความไม่ยอมแพ้ และการตัดสินใจอย่างมีจุดหมายมั่นคง ผู้นำพร้อมสู้กับความเลวและปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง (Do The Right Thing) อย่างมีจริยธรรมและคุณธรรม (Ethical & Moral)

การสร้างบารมี (Charisma) คำว่า Charisma ในภาษากรีก แปลว่า พรสวรรค์หรือลักษณะพิเศษ (Gift) ส่วนในทางสังคมศาสตร์และรัฐศาสตร์ การสร้างบารมี คือคุณลักษณะพิเศษบางประการในตัวผู้นำ ซึ่งมีอำนาจภายในตัวเองมีผลอย่างลึกซึ้งและเป็นพิเศษต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสนใจ ศรัทธา จงรักภักดีและอุทิศตนโดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำเช่นนี้สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ เบส (Bass, 1985, p. 35) และเวบบอร์ (Weber, 1974 cited in Bass, 1985, p. 40) กล่าวว่า การสร้างบารมีสามารถมองเห็นได้จากปฏิกิริยาตอบโต้ของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่การที่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดความยกย่องนับถือ



วิสัยทัศน์จะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์การ เห็นแนวทางความเป็นไปได้ และความท้าทาย มีความหมายทั้งต่อองค์การและสังคม วิสัยทัศน์จะต้องดึงดูดใจต่อค่านิยม อารมณ์ และจินตนาการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถและทักษะต่าง ๆ เพื่อช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การสร้างวิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์อันดับแรกของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป วิสัยทัศน์ทำให้ทุกคนมองเห็นองค์ประกอบซึ่งกำหนดเป็นเป้าหมายร่วมกัน (Barker, 1992, pp. 81-82) ซึ่งมีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ดังต่อไปนี้

1. การมองไปข้างหน้า (Foresight) คือ การมองวิสัยทัศน์ว่าเหมาะกับแนวทางที่จะพัฒนาองค์การได้อย่างไร โดยผู้นำจะต้องนึกถึงอนาคตที่สามารถเป็นไปได้จริงขององค์การ และสังคม เช่น โอกาส ความเสี่ยง ประเด็นและแนวโน้มการปฏิบัติงานในอนาคต
2. การมองโลก (World View) เป็นการตระหนักถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง
3. การมองเหตุการณ์เบื้องหลัง (Hindsight) คือ การที่ผู้นำแสดงการชื่นชมต่อแบบแผน และวัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนพันธกิจขององค์การต่อชุมชน โดยพิจารณาว่าอะไรคือพันธกิจในปัจจุบัน อะไรคือจุดแข็งทั้งในอดีตและปัจจุบันขององค์การ
4. การรับรู้อย่างลึกซึ้ง (Depth Perception) โดยผู้นำต้องสำรวจสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เช่น ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ จุดที่เข้ากันระหว่างจุดแข็งภายในองค์การและความต้องการจากภายนอกองค์การ นอกจากนี้ผู้นำต้องสำรวจความสนใจ ทักษะและความฝันของผู้นำเองด้วยเช่นกัน
5. สิ่งภายนอกที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ (Peripheral Vision) คือ การที่ผู้นำจะต้องคำนึงถึงวิชาชีพอื่น การแข่งขันกับสถาบันอื่น ๆ ตลอดจนการคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการที่มีต่อองค์การและผู้ปฏิบัติงานในองค์การ
6. การทบทวนวิสัยทัศน์ (Revision) การทบทวนวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมาก เพราะว่าเมื่อมีค่านิยมร่วมกันประกอบกับสิ่งแวดล้อมนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไป วิสัยทัศน์ที่มีอยู่จะไม่สามารถช่วยให้้องค์การประสบความสำเร็จต่อไปได้อีก (Deal & Kennedy, 1982 cited in Barker, 1992, p. 88) ดังนั้นเมื่อสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำจะต้องประเมินและทบทวนวิสัยทัศน์เป็นระยะ ๆ

นอกจากการสร้างวิสัยทัศน์แล้ว เพื่อให้การสร้างวิสัยทัศน์เป็นที่ดึงดูดใจ ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจองค์การเป็นอย่างดี เช่น วิธีการดำเนินงาน การบริการ การตลาด คู่แข่ง และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ เช่น ความเชื่อร่วมกันและข้อตกลงเบื้องต้นที่เกี่ยวกับสถานที่ที่องค์การตั้งอยู่และต้องตระหนักในความต้องการและค่านิยมของบุคลากร (Yukl, 1989)

**ความสำคัญของวิสัยทัศน์** วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดพลังแก่องค์กรพลังจะนำไปสู่การปฏิบัติและการปฏิบัตินำไปสู่ความสำเร็จแก่องค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมและมีความน่าเชื่อถือจะทำให้การทำหน้าที่ขององค์กรราบรื่นและเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว เอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจ ช่วยให้สมาชิกขององค์กรสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ง่ายขึ้นและช่วยส่งเสริมการปฏิบัติเพื่อสู่ความเป็นเลิศ (Bennis & Nanus, 1985; Barker, 1992, pp. 82-85)

**การถ่ายทอดวิสัยทัศน์** ภายหลังจากสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์โดยการเขียนข้อความวิสัยทัศน์และติดประกาศไว้ในที่ที่ทุกคนสามารถมองเห็นได้และเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์และแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบต่อวิสัยทัศน์ได้เต็มที่ (Bennis & Nanus, 1985) และอาจใช้สื่อ เช่น วีดีโอเทปและจดหมายข่าว เพื่อบอกเรื่องราวที่ประสบความสำเร็จและช่วยสร้างความผูกพันวิสัยทัศน์ได้ด้วย (Barker, 1992, p. 91)

จากการศึกษาของเบนนิสและนานุส (Bennis & Nanus, 1985) ซึ่งได้ศึกษาผู้นำระดับสูงซึ่งเป็นผู้นำนวัตกรรม พบว่า ผู้นำเหล่านี้ประสบความสำเร็จในงานโดยการสร้างวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นผู้นำใช้วิธีการ ใช้วาทคิลปี สโลแกน อุปมาอุปไมย สัญลักษณ์และคำขวัญเพื่อสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกล่าวถึงวิสัยทัศน์ซ้ำ ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อวิสัยทัศน์

**การปลูกฝังค่านิยม** ค่านิยมเป็นหลักการพื้นฐานหรือแนวคิดที่บุคคลยึดถือหรือให้คุณค่าว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม และจะกลายเป็นจุดมุ่งหมายในที่สุด ค่านิยมจะสร้างแรงบันดาลใจซึ่งเป็นแรงขับทำให้เกิดแรงจูงใจ เกิดความกระตือรือร้น มีพลัง มีอำนาจที่จะทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม เมื่อบุคคลมีค่านิยมตรงกันจะสามารถทำงานร่วมกันได้ (WTO, 1987 อ้างถึงใน พนิกา ดามาพงศ์, 2534, หน้า 56)

ค่านิยมเป็นศูนย์กลางทฤษฎีของเบิร์น (Burn, 1978) และเป็นความต้องการของทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ค่านิยมเป็นความเชื่อที่ยั่งยืนที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ค่านิยมมี 2 รูปแบบ คือ ค่านิยมวิธีปฏิบัติ เช่น ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบ และค่านิยมจุดมุ่งหมายปลายทาง เช่น ความเสมอภาค ความเป็นธรรมในสังคม เป็นต้น ค่านิยมจะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติ ดังนั้นถ้าผู้นำสามารถควบคุมค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรมีค่านิยมร่วมกัน จะทำให้ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ (Burn, 1978) วิธีการปลูกฝังค่านิยมของผู้นำนั้น ทำได้ทั้งโดยการพูดและการปฏิบัติ และในการปลูกฝังค่านิยมนั้นต้องกระทำ

อย่างต่อเนื่องด้วยการพูด ตลอดจนการประพาดิตนเป็นแบบอย่าง ซึ่งถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อศรัทธาในผู้นำมากเท่าใด ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเลียนแบบและปฏิบัติตามผู้นำ (Marriner, 1993; Yukl, 1989)

ความจำเป็นของบารมีต่อการเปลี่ยนแปลง แบบส (Bass, 1985) กล่าวว่า บารมีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เหตุผลที่การมีบารมีของผู้นำมีความจำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง สามารถจะอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของแบนดูรา (Bandura, 1977 cited in Marriner, 1993, p. 114) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่นและจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมา เช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพลและประสบการณ์ต่างๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น (Weiss, 1977 cited in Marriner, 1993, p. 120) เช่นเดียวกันกับการศึกษาของเฮาส์ (House, 1977 cited in Yukl, 1989) พบว่า ยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีความชื่นชมผู้นำมากเท่าใดก็จะเลียนแบบผู้นำมากเท่านั้น และผู้ใต้บังคับบัญชาจะเลียนแบบทั้งพฤติกรรมเจตคติและค่านิยมของผู้นำด้วย นั่นคือ พฤติกรรมของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังนั้นพฤติกรรมการสร้างบารมีของผู้นำ สามารถส่งเสริมการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาและทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรดีขึ้น (Marriner, 1993, p. 114)

ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น การมีบารมีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังนั้นผู้นำเชิงปฏิรูปจะต้องใช้บารมีควบคู่ไปกับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำคาดหวังไว้ (Bass, 1985, p. 51-52)

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หรือ IM ผู้นำเชิงปฏิรูปจะจูงใจและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างทำหาย มีการกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะแสดงความกระตือรือร้นและการมองโลกในแง่ดีออกมา จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ โดยการสร้างการสื่อสารที่ชัดเจนในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ และกำหนดข้อผูกมัด (Commitment) ร่วมกัน องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการสร้างบารมีและการสร้างแรงบันดาลใจ โดยปกติแล้วจะรวมเป็นองค์ประกอบเดียวกัน คือ องค์ประกอบการสร้างบารมี-การสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic-Inspiration Leadership)

ยูกัลและฟลีท (Yukl & Fleet, 1982 cited in Bass, 1985, p. 67) ได้อธิบายพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ เช่นการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อกลุ่มและผู้นำใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

พฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ แบบส (Bass, 1985) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

1. เน้นการปฏิบัติ (Action Orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมคือ

1.1 กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือการทำงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ และความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence-Building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring Belief in "Cause") การสร้างความเชื่อมั่นว่าอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง พนักงานจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น พนักงานต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ (Hay & Thomas, 1967 cited in Bass, 1985, p. 70)

4. การใช้ปรากฏการณ์ความคาดหวัง (Pygmalion Effect) คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี พนักงานซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ได้ พนักงานซึ่งถูกคาดหวังว่าทำได้ดีจะพยายามทำอย่างดีที่สุดเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ปรากฏการณ์นี้กับพนักงานจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเองของพนักงาน (Barker, 1992, p. 166) และการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจในตนเองจะมี

ความคาดหวังสูงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Barker, 1992, p. 160)

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หรือ IS ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะกระตุ้นความพยายามของผู้ได้บังคับบัญชาในการสร้างนวัตกรรมใหม่และความคิดสร้างสรรค์ โดยการตั้งคำถามกับตัวเอง ตีกรอบปัญหาใหม่ และแก้ปัญหาก็โดยใช้วิธีใหม่ ๆ การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำจะสนใจผู้ได้บังคับบัญชาให้มีแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา โดยใช้กระบวนการกำหนดปัญหา และค้นหาปัญหา และผู้นำจะสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้วิธีการใหม่ ๆ ซึ่งแนวคิดใหม่ ๆ นี้จะไม่ถูกวิพากษ์วิจารณ์ เพราะมันจะต่างจากแนวคิดของผู้นำ

การกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หมายถึง การทำให้ผู้ร่วมงานตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด และการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปนั้น เป็นการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้ดุลยพินิจในการเห็นธรรมชาติของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ตลอดจนวิธีแก้ไข สถิติปัญญาเป็นความรู้สึกที่อยู่ภายใน ผู้ร่วมงานจะเกิดความคิดก่อนลงมือปฏิบัติ (Bass, 1985, p. 99)

ความจำเป็นในการกระตุ้นการใช้ปัญญา การกระตุ้นการใช้ปัญญาใช้เมื่อกลุ่มหรือองค์กรกำลังเผชิญกับปัญหาที่เห็นไม่ชัดเจน (Mitroff, 1978 cited in Bass, 1985, p. 102) ผู้นำจะต้องมีสถิติปัญญาที่จะวิเคราะห์กำหนดปัญหา เลือกวิธีการแก้ปัญหา และต้องกระตุ้นการใช้ปัญญาให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถมองเห็นปัญหาชัดเจนขึ้น และสามารถตัดสินใจเลือกทางแก้ปัญหาได้

วิธีการกระตุ้นการใช้ปัญญา ควินน์และฮอลล์ (Quinn & Hall, 1983 cited in Bass, 1985, p. 110) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำจะใช้กระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้ได้บังคับบัญชาดังต่อไปนี้

1. การกระตุ้นปัญญาโดยใช้หลักเหตุผล (Rationally) โดยผู้นำจะเน้นการสนใจด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย แต่จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ

2. การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และมีความเชื่อว่าสถิติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสาน ต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาคด้วยวิธีการต่าง ๆ หลายวิธี

3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาคโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่น จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง และค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาถ้ามีความจำเป็น นอกจากนี้จะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยงและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในผู้นำ

ยูกัล (Yukl, 1989) ได้ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปใช้กระตุ้นปัญหาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การ เช่น 1. เมื่อกลุ่มและองค์การถูกคุกคามจากสิ่งแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วนเป็นระยะ ๆ 2. เมื่อเกิดปัญหารุนแรงที่ลดประสิทธิภาพของหน่วยงานเช่น ขาดอุปกรณ์ ขาดวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม 3. เมื่องานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ พนักงานขาดงาน 4. เมื่อผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่จะสามารถแก้ปัญหารุนแรงที่องค์การกำลังเผชิญอยู่

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หรือ IC ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป จะให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อความต้องการความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเป็นผู้แนะนำชี้แนะ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้แบบบรรยากาศสนับสนุน (Supportive Climate) พฤติกรรมของผู้นำจะให้การยอมรับในความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน มีการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) และบริหารจัดการแบบ "เดินรอบโรงงาน" (Management by Walking Around)

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยที่ผู้บังคับบัญชาตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาตามความแตกต่างของแต่ละบุคคลมอบหมายงานให้ตามความสามารถของแต่ละคน ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ความสนใจความต้องการความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง (Bass, 1985, p. 82)

ลักษณะของการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ไมล์เลอร์ (Miller, 1973 cited in Bass, 1985, p. 82) ได้แบ่งลักษณะของการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลไว้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงในลักษณะกลุ่ม โดยที่ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือน ๆ กัน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ

## ตัดสินใจ

2. การคำนึงถึงในลักษณะของปัจเจกบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

พฤติกรรมกรรมการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล แบบส (Bass, 1985) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมกรรมการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปดังต่อไปนี้

1. การเน้นการพัฒนา ในการแสดงพฤติกรรมกรรมการเน้นการพัฒนา ผู้นำเชิงปฏิรูปต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและสำหรับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในอนาคต (Hays & Thomas, 1967 cited in Bass, 1985, p. 85) ผู้นำมีการกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การเน้นความเป็นบุคคล ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้

2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อตัวต่อตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสได้รับรู้ปัญหาและสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ตลอดจนทำให้มีข้อมูลที่ถูกต้องทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น (Peter & Wateman, 1982 cited in Barker, 1992, p. 100)

2.2 การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ การที่ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราว ความเคลื่อนไหว และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้นำแจ้งข้อมูลด้วยตนเองจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสซักถามเพื่อทำความเข้าใจมากขึ้น และทำให้ผู้นำได้มีโอกาสสังเกตปฏิกิริยาและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2.3 การเอาใจใส่ความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน คือการที่ผู้นำพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและจะพัฒนาศักยภาพให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน (Meyer, 1980 cited in Bass, 1985, p. 88)

2.4 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ทักษะการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลของผู้นำจะเน้นหนักที่การรับฟังและการค้นหาปัญหา ซึ่งมีทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สำหรับการให้ความช่วยเหลือ ผู้นำเพียงแต่รับฟังอย่างตั้งใจ แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระบายออกมา ช่วยในการค้นหาทางเลือกหรือแนะนำบุคคลอื่น ๆ ที่จะขอความช่วยเหลือ

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้นำให้คำแนะนำปรึกษาเป็นรายบุคคลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Bass, 1985, p. 90) หรือผู้นำที่มีประสบการณ์สูงกว่าเป็นแบบอย่างชี้แนะ และให้คำแนะนำแก่บุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทสำคัญของผู้นำ โดยพี่เลี้ยงใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา จุดสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยงคือกระบวนการสอน และการเรียนรู้ รวมทั้งการให้การดูแลการเป็นพี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีนักวิชาการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในประเด็นต่าง ๆ เช่น

ธงชัย สันติวงษ์ (2541, หน้า 262) กล่าวว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปต้องสามารถทำสิ่งสำคัญให้สำเร็จได้ 3 ประการ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ นั่นคือ การสามารถมองได้กว้างไกล และสามารถวาดภาพทางเดินให้องค์กรก้าวไปสู่แนวทางใหม่ที่จะสำเร็จ ได้ดีในสภาพแวดล้อมใหม่ในอนาคต
2. การระดมความร่วมมือสนับสนุน คือ การทำให้จุดมุ่งหมายใหม่พร้อมวิสัยทัศน์ใหม่ที่สร้างขึ้นเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ดังเช่น กรณีของนายบัณฑิต ลำคำ ผู้ซึ่งนำการเปลี่ยนแปลงด้วยการรื้อปรับระบบการบริหารของธนาคารกสิกรไทยในปี 2537
3. การบรรจุการเปลี่ยนแปลงเข้าไปสร้างความเป็นสถาบัน (Institutionalized of Change) กิจกรรมข้อนี้จะเป็นกิจกรรมที่ถือว่าทำได้ยากที่สุดนั่นคือ การทำให้มีการยอมรับแนวทางการปฏิบัติ หรือวิธีทำงานใหม่ รวมไปถึงค่านิยมใหม่ต่าง ๆ

วีระวัฒน์ ปันนิตมัย (2544, หน้า 29-33) กล่าวว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปมีความเกี่ยวข้องอย่างสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กร

ทิชชีและเดวันนา (Tichy & Devanna, 1986 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 61) เสนอแนะว่าผู้นำเชิงปฏิรูปควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า
2. กล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง แม้ว่าจะพบกับความปวดร้าว กล้าเปิดเผยความจริงต่อผู้อื่น
3. เชื่อมมั่นในผู้อื่น
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำประเภทนี้จะชี้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำประเภทนี้จะนึกถึงสิ่งผิดพลาดที่ตนเคยทำ แต่มิได้นึกถึงในฐานะที่เป็นความล้มเหลวแต่จะนึกถึงในฐานะที่เป็นบทเรียน ผู้นำประเภทนี้จะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน มีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาสร้างเป็นความจริงได้  
สเชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 1997) ได้รวบรวมและสรุปคุณลักษณะพิเศษของผู้นำเชิงปฏิรูป ไว้ 6 ประการได้แก่

1. วิสัยทัศน์ (Vision) มีความคิดและความสามารถในการหยั่งรู้ทิศทาง รวมทั้งสามารถสื่อความหมายสู่ผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. คาริสม่า (Charisma) หรือ "เเง่-ดี-มีเสน่ห์" จนเร้าใจบุคคลอื่น ๆ ให้มีความกระตือรือร้น ศรัทธา จงรักภักดี ภาควุมใจ และไว้วางใจด้วยการใช้ "อำนาจความนิยม" (Reference Power) คือ อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับความนิยมนยกย่องจนกระทั่งคนอื่น ๆ อยากเป็น ผู้ได้บังคับบัญชาและอำนาจที่เกิดจากเสน่ห์ที่คนจำนวนมากชื่นชอบ

3. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ (Symbolism) มีการจัดรายการ "แมวมอง" ค้นหาบุคคลดีเด่น แล้วให้รางวัลพิเศษ จัดให้มีพิธีการเฉลิมฉลองความเป็นเลิศและการบรรลุผลอันสูงส่ง ทั้งอย่างมีการวางแผนล่วงหน้าและอย่างเฉียบพลัน

4. การเอื้ออำนาจ (Empowerment) การช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพัฒนาการและสนับสนุนการจัดปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกันรับผิดชอบ และมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง

5. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) มีความพยายามและสามารถสร้างความรู้สึกผูกพันกับงานให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในปัญหาต่าง ๆ และสร้างจินตนาการ เพื่อให้ได้มาซึ่งปฏิบัติการแก้ไขและป้องกันปัญหาแนวทางใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพสูง

6. ความซื่อสัตย์ (Integrity) มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นรักษาความดี มีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอไม่เสื่อมคลายอันเกิดจากจิตใจที่ดีงามและสามารถรักษาคำมั่นสัญญา พันธะผูกพันด้วยการติดตามผลแบบไม่ลดละ (กัด ไม่ปล่อย หรือเกาะติดสถานการณ์)

ภาวะผู้นำเชิงจัดการ แบบส (Bass, 1985, p.11 อ้างถึงใน อุมารักษ์ เรืองภักดี, 2545, หน้า 32-34) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงจัดการพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy) ของวรูม (Vroom) ที่เชื่อว่าคนจะทุ่มเทพลังงาน ถ้าสามารถทำได้สำเร็จและความสำเร็จนั้นเป็นเครื่องมือไปสู่รางวัลและหากเป็นรางวัลที่ผู้ปฏิบัติงานปรารถนา ก็จะทุ่มเทความพยายามมากขึ้น ตามแนวคิดของแบบส ภาวะผู้นำเชิงจัดการ หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามแนวทางเป้าหมายที่กำหนดโดยอธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจบทบาทและงานที่ผู้ตามต้องทำให้สำเร็จ อธิบายว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะได้รับอะไรเป็นสิ่งตอบแทน และอธิบายวิธีทำงานซึ่งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดหมายตามที่คาดหวังไว้ แบบสได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจัดการ พบว่ามี 2 ด้าน ประกอบด้วย การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข และการจัดการ โดยช้อยกเว้น

แบบส (Bass, 1998, pp. 6-7) อธิบายรายละเอียดขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจัดการ ดังนี้ ภาวะผู้นำเชิงจัดการเกิดขึ้นเมื่อผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาตามผลงานที่ปฏิบัติได้ ภาวะผู้นำเชิงจัดการต้องพึ่งพากระบวนการเสริมหรือสนับสนุนการให้รางวัลพิเศษ หรือปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งระหว่าง การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไขเชิงบวก (Contingent Reward: CR) กับการจัดการโดยช้อยกเว้น องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจัดการ (Components of Transactional Leadership) ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ

1. การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข วิธีการจัดการที่สร้างสรรคนี้จะถูกพบในตัวผู้นำเชิงจัดการ แม้จะมีไม่เท่ากับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในระดับสูงก็ตาม องค์ประกอบนี้ ภาวะผู้นำเชิงจัดการจะมอบหมายหรือให้ข้อตกลงว่า จะให้พนักงานทำอะไรและจะมีอะไรตอบแทน

คลิโมสกี และเฮเยส (Klimoski & Hayes, 1980 อ้างถึงใน อุมารักษ์ เรืองภักดี, 2545, หน้า 33) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรให้รางวัลแบบมีเงื่อนไขอย่างเหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 231 คน พบว่า พฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมประกอบด้วย 6 ประการคือ 1. ความชัดเจนในการให้คำแนะนำ 2. ความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงาน 3. การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการกำหนดมาตรฐาน 4. การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความพยายามให้งานสำเร็จ 5. การทบทวนการปฏิบัติงาน และ 6. ความสม่ำเสมอต่อผู้ปฏิบัติงาน

2. การจัดการโดยช้อยกเว้น (Management-by-Exception) หรือ MBE วิธีการจัดการเชิงแก้ไขนี้ดูเหมือนจะขาดประสิทธิภาพมากกว่าการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข หรือองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป วิธีการจัดการแบบนี้มี 2 แบบ คือ การจัดการโดยมีช้อยกเว้นเชิงรุก หรือ การ

จัดการโดยมีช้อยกเว้นเชิงรับ การจัดการโดยมีช้อยกเว้นเชิงรุกนั้นผู้นำจะดูสิ่งผิดปกติจากมาตรฐานของงานที่มอบหมายให้พนักงาน ถ้าพบว่าอาจจะมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นได้ ผู้นำก็จะใช้วิธีแก้ไขปัญหาล่วงหน้าไว้ก่อน ในขณะที่การจัดการโดยมีช้อยกเว้นเชิงรับ หมายถึง รอหรือปล่อยไว้เฉย ๆ จนมีความผิดพลาดเกิดขึ้นแล้วค่อยหาทางแก้ไขหรือจัดการ

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Mosley & Piter 1996 อ้างถึงใน อัสตรสุดา แก้วอ่อน, 2544, หน้า 26)

| องค์ประกอบ        | ภาวะผู้นำเชิงจัดการ                                                        | ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป                                                               |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| ลักษณะทั่ว ๆ ไป   | กระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดค่อยเป็นค่อยไปอยู่ในโครงสร้างที่เป็นอยู่ปัจจุบัน | สัมพันธ์กับการให้คำแนะนำความคิดแบบปฏิวัติปรากฏออกมาแบบฉุกเฉิน                     |
| แรงจูงใจ          | แรงจูงใจภายนอก                                                             | แรงจูงใจภายใน                                                                     |
| อำนาจ             | แบบดั้งเดิม                                                                | มีความสามารถพิเศษ                                                                 |
| ผู้นำ             | ทำงานที่เฉพาะเจาะจง บทบาทที่ชัดเจน ต้องการการยอมรับ การจัดการโดยช้อยกเว้น  | เป็นที่ปรึกษา โค้ช ครู ให้อำนาจแต่ละบุคคล ให้อิสระ เป็นผู้ฟังที่ดี เข้าถึงได้ง่าย |
| ผู้ได้บังคับบัญชา | ต้องการความมั่นคง แยกองค์การออกจากบุคคล                                    | ทำมากกว่าที่ถูกคาดหวัง ให้ความสำคัญกับองค์การ                                     |
| ผลลัพธ์           | ความหวังผลการปฏิบัติงาน                                                    | ก้าวกระโดดในการปฏิบัติงาน                                                         |

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ (Laissez-Faire Leadership) หรือ LF เป็นภาวะผู้นำแบบหลีกเลี่ยง ไม่มีประสิทธิภาพที่สุด ไม่สนใจมากที่สุด มีลักษณะตรงข้ามกับภาวะผู้นำเชิงจัดการ ภาวะผู้นำแบบนี้แสดงถึงลักษณะแต่ละด้านดังนี้ (Bass, 1998, p. 7)

1. การไม่จัดการ (Nontransaction)
2. สิ่งที่สำคัญหรือจำเป็น ๆ จะไม่จัดการหรือไม่ตัดสินใจ
3. ปฏิบัติงานล่าช้ากว่ากำหนดเสมอ
4. ไม่สนใจต่อความรับผิดชอบ
5. ไม่ใช่อำนาจที่มีอยู่

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2540, หน้า 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่ตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกขึ้นอยู่กับใคร ขาดการมีส่วนร่วม ผู้นำจะไม่อยู่เมื่อผู้ตามต้องการความช่วยเหลือ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการกิจขององค์กร และไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

ผู้นำแบบปล่อยตามอิสระเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุดในองค์การธุรกิจที่มีการเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (อัปสรสุตา แก้วอ่อน, 2544, หน้า 27) ซึ่งแตกต่างกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการที่แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันแต่ในขณะเดียวกันก็มีสิ่งที่เหมือนกัน คือ ภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ ต่างก็มุ่งหวังที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมายเหมือนกัน (Hater & Badd, 1988 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 68) ดังนั้นทฤษฎีภาวะผู้นำของเบสจึงเป็นทฤษฎีที่ทันสมัยในปัจจุบันเพราะไม่ได้มุ่งเน้นการใช้อำนาจ พฤติกรรมหรือจำแนกตามสถานการณ์อย่างเช่นทฤษฎีภาวะผู้นำในอดีต แต่มีความทันสมัยและน่าสนใจในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งเหมาะกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ว่ามีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำของเบสอยู่ในระดับใดและเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันหรือไม่

### การตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมสำคัญที่ผู้นำต้องเผชิญอยู่ตลอดเวลาและเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของพนักงาน ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อการศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจไว้ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการตัดสินใจ
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ
3. แบบการตัดสินใจ
4. แบบการตัดสินใจของสกอตและบรูซ (Scott & Bruce)

ความหมายของการตัดสินใจ จิระจิตต์ ราคา (2527, หน้า 230) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลาย ๆ ทางเลือกเพื่อใช้เป็นแนวทางดำเนินงาน เมื่อมีการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งก็ถือว่าได้เกิดการตัดสินใจแล้ว การตัดสินใจที่จะถือวาคิดนั้นจะต้องเป็นทางเลือกซึ่งเป็นแนวทางที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 108 อ้างถึงใน วิทยา อรุณแสงฉาน, 2544, หน้า 22) กล่าวว่า การตัดสินใจ เป็นความพยายามกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยดี ซึ่งการสั่งการจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนสภาพให้วัตถุประสงค์สำเร็จเป็นความจริงขึ้นมาได้

ชลิดา รัตนชลธาร (2545, หน้า 27) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการทางความคิดที่สำคัญอันมีอยู่ทุกขั้นตอนในกระบวนการทำงาน เป็นผลมาจากการพิจารณาไตร่ตรองของบุคคลที่จะตกลงใจเลือกปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งที่เขาเห็นว่าถูกต้อง เหมาะสม เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

สมคิด บางโม (2545, หน้า 175) กอร์และไดสัน (Gore & Dyson, 1970 อ้างถึงใน คุณารัตน์ ธรรมมิโกมินทร์, 2543, หน้า 7-8) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ไซมอน (Simon, 1977, p. 2) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การศึกษาสถานะแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลตัดสินใจ กำหนดทางเลือกตัดสินใจและเลือกทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุด

มาร์ติน (Martin, 1991, p. 261 cited in Scott & Bruce, 1995) กล่าวว่า การตัดสินใจ เป็นกระบวนการทางความคิด ที่ใช้ในการจัดการ แก้ปัญหา และพยายามที่จะหาข้อตกลงเพื่อแก้ไขปัญหา

ดิกซอน (Dixon, 1993, p. 33) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการของความคิดและการกระทำที่นำมาใช้ตัดสินใจทางด้านการบริหารซึ่งผู้นำพิจารณาข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างละเอียดเพื่อใช้ตัดสินใจอย่างถูกต้อง

พีฟเนอร์และเพรสตัส (Pfiffner & Presthus, 1996 อ้างถึงใน ชัยนันท์ ธีระเดิมพงษ์, 2540, หน้า 17) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจ ตกลงใจเลือกทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุด หรือได้รับประโยชน์สูงสุด เพื่อเป็นแนวทางที่นำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของการตัดสินใจข้างต้น สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่พิจารณาเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งจากหลาย ๆ แนวทางที่มีอยู่ที่เขาหวังว่าจะก่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

ทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ สก็อตและบรูซ (Scott & Bruce, 1995, p. 819) กล่าวว่า ยุคเริ่มแรกของแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจจะมุ่งเน้นในแง่ของลักษณะงานที่ตัดสินใจ (Decision Task) และสถานการณ์ที่ตัดสินใจ (Decision Situation) ที่มีอิทธิพลต่อผลการตัดสินใจ เช่น ไซมอน (Simon, 1977, pp. 45-49) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจของผู้นำว่ามีรูปแบบที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ คือ

1. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจที่

เกี่ยวกับแนวปฏิบัติหรือนโยบาย (Policy) ขององค์การซึ่งเป็นไปในลักษณะงานประจำ การตัดสินใจสั่งการประเภทนี้ทำได้ง่าย ๆ โดยอาศัยกฎระเบียบที่มีอยู่

2. การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า (Non-Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากงานประจำ หรือไม่เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ เป็นปัญหาในสถานการณ์ใหม่ที่จะต้องใช้ความสามารถเชิงสร้างสรรค์และดุลยพินิจในการแก้ปัญหา การตัดสินใจสั่งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้ จะแสดงให้เห็นประสิทธิภาพของผู้นำเพราะเป็นการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นข้อมูลที่สมบูรณ์และถูกต้องจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

วรูมและเยตตอน (Vroom & Yetton, 1973, p. 156 อ้างถึงใน กรมสามัญศึกษา, 2537, หน้า 110) ได้เสนอแบบการตัดสินใจไว้ 5 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
2. ผู้นำตัดสินใจด้วยตนเอง แต่หาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้นำจะอภิปรายปัญหากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และจะตัดสินใจด้วยตนเอง
4. ผู้นำจะอภิปรายปัญหากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังคงทำการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยที่อาจจะยอมหรือไม่ยอมให้ความเป็นกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ
5. ผู้นำจะอภิปรายปัญหากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้มีความเห็นสอดคล้องกัน ผู้นำจะยอมรับและดำเนินการตัดสินใจ ถึงแม้ว่าจะไม่เป็นการตัดสินใจของคนก็ตาม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจได้ถูกนักวิชาการศึกษาและพัฒนามาตั้งแต่อดีต ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มทฤษฎี (สมยศ นาวิการ, 2537, หน้า 294) ดังนี้

1. ทฤษฎีการตัดสินใจสมัยเดิม (Classical Decision Theory) สมยศ นาวิการ (2537, หน้า 294) กล่าวว่า ผู้นำเป็นจำนวนมากมักจะรู้สึกไม่สะดวกเมื่อพยายามใช้วิธีการต่าง ๆ ที่ได้มาจากทฤษฎีการตัดสินใจสมัยเดิม เพราะว่าวิธีการเหล่านี้เป็นรูปจำลองแบบอุดมคติ และต้องการสมมุติฐานเกี่ยวกับลักษณะของมนุษย์และพฤติกรรมขององค์การค่อนข้างมาก ผู้ตัดสินใจเป็นบุคคลที่มีเหตุผล เขาจะเลือกทางเลือกที่บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การสูงสุด ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลอย่างสมบูรณ์ที่เกี่ยวข้องกับทุกด้านของสถานการณ์การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การรับรู้ บุคลิกภาพ และแรงจูงใจไม่มีอิทธิพลต่อการกระทำหรือการเลือกของผู้ตัดสินใจ เป้าหมายหลายอย่างสามารถคำนวณได้โดยใช้สมการแบบเส้นตรง และรวมกันเข้าเป็นสมการเดียวแบบคณิตศาสตร์ ซึ่ง มาร์ช

และไซมอน (March & Simon, 1973 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2537, หน้า 295) ได้ศึกษาการตัดสินใจแบบอุดมคติของทฤษฎีการตัดสินใจสมัยเดิม และชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจจริง ๆ เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขของความมีเหตุผลในขอบเขตที่จำกัด (Bounded Rationality) แนวความคิดของความมีเหตุผลในขอบเขตที่จำกัดแสดงให้เห็นว่าบุคคลตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดภายนอกและข้อจำกัดทางด้านจิตวิทยาหลายอย่าง การตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากแนวความคิดของความมีเหตุผลในขอบเขตที่จำกัดแสดงให้เห็นความหมายหลายอย่าง ประการแรกผู้ตัดสินใจมีแนวโน้มตัดสินใจเป็นลำดับ ถ้าหากว่าบุคคล (หรือองค์กร) พอใจกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนี้แล้ว การค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าจะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้ตัดสินใจจะค้นหาทางเลือกใหม่ในกรณีที่พวกเขาไม่พอใจต่อผลลัพธ์นั้น ประการที่สอง ความมีเหตุผลในขอบเขตที่จำกัดชี้ให้เห็นว่า ผู้ตัดสินใจจะใช้ข้อมูลที่สะดวกและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ไม่จำเป็นต้องเป็นข้อมูลที่ทำให้ผลลัพธ์สูงสุด ประการที่สาม ความมีเหตุผลในขอบเขตที่จำกัดชี้ให้เห็นว่าทิศทางในการค้นหาทางเลือกของผู้ตัดสินใจมักจะได้รับอิทธิพลจากการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ ประสบการณ์และการฝึกอบรมส่วนบุคคล สิ่งเหล่านี้ที่แสดงให้เห็นโดยแนวความคิดของความมีเหตุผลในขอบเขตที่จำกัดจะชี้ให้เห็นว่าบุคคล กลุ่ม และองค์การยากที่จะบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดในการตัดสินใจได้ ดังนั้นผู้นำต้องการความพหุใจมากกว่า ผู้นำจะประเมินทางเลือกของการตัดสินใจด้วยมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาเป็นระดับอย่างต่ำที่ยอมรับได้ในการบรรลุถึงเป้าหมายแต่ละอย่างแทนที่จะเป็นมาตรฐานสูงสุด ถ้าหากว่าทางเลือกของการตัดสินใจเป็นไปตามมาตรฐานอย่างต่ำที่ยอมรับได้แล้ว ผู้นำจะเลือกทางเลือกดังกล่าวนี้ (สมยศ นาวิการ, 2537, หน้า 295-296)

2. ทฤษฎีการตัดสินใจเชิงพฤติกรรม (Behavioral Decision Theory) การประสานงานระหว่างทฤษฎีการตัดสินใจและพฤติกรรมการตัดสินใจของบุคคล กลุ่ม และองค์การ สมมติฐานที่สำคัญของทฤษฎีการตัดสินใจเชิงพฤติกรรมคือการตัดสินใจเป็นกระบวนการพื้นฐานของพฤติกรรมและการปฏิบัติงานภายในองค์กร แนวคิดนี้ได้ให้ความหมายขององค์การว่าเป็นโครงสร้างของผู้ตัดสินใจ บางครั้งทำโดยบุคคลและบางครั้งทำโดยกลุ่ม ทฤษฎีการตัดสินใจเชิงพฤติกรรมได้โต้แย้งสมมติฐานของทฤษฎีการตัดสินใจสมัยเดิมที่มีต่อลักษณะของมนุษย์ว่าไม่สามารถยอมรับสมมติฐานได้ทันทีทันใด สมมติฐานเหล่านี้ต้องสอบข้อเท็จจริงโดยการทดลองก่อน (สมยศ นาวิการ, 2537, หน้า 295) ทฤษฎีการตัดสินใจเชิงพฤติกรรมนี้ได้รับการศึกษาพัฒนาในปัจจุบันกันอย่างกว้างขวาง โดยนักวิชาการส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่พฤติกรรมการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานและสถานการณ์ของการตัดสินใจ

การศึกษาการตัดสินใจในปัจจุบันจะเกี่ยวกับพฤติกรรม (Behavior) ของผู้ตัดสินใจ (Scott & Bruce, 1995, p. 819) ดังนั้นการศึกษารังนี้ผู้วิจัยจึงศึกษาการตัดสินใจของผู้นำในลักษณะของแบบการตัดสินใจที่แสดงถึงพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำแต่ละคน

แบบการตัดสินใจ แบบการตัดสินใจถูกกำหนดขึ้นตามรูปแบบนิสัยของแต่ละบุคคลในการตัดสินใจ (Driver, 1979 cited in Scott & Bruce, 1995) หรือลักษณะของแต่ละบุคคลในการรับรู้และตอบสนองการตัดสินใจในงาน (Harren, 1979 cited in Scott & Bruce, 1995) ซึ่ง ไครเวอร์, บรูซโซ และฮันเซเกอร์ (Driver, Brousseau & Hunsaker, 1990 cited in Scott & Bruce, 1995) กล่าวว่า แบบการตัดสินใจนี้ถูกกำหนดจากปริมาณของข้อมูลและจำนวนทางเลือกในการตัดสินใจ ในขณะที่ ฮันท์, คริชโตเฟียคและ โยสรี, แมคเคนเนและคีน, มิทรอฟ (Hunt, Krzytofiak, Meindl, & Yousry, 1989 cited in Scott & Bruce, 1995; McKenney & Keen, 1974 cited in Russ, McNelly, Kevin & Comer, 1996; Mitroff, 1983) ได้แนะนำว่าแบบการตัดสินใจแสดงถึงความแตกต่างในแนวทางที่แต่ละบุคคลใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ส่วนสกัดและบรูซ (Scott & Bruce, 1995, p. 820) กล่าวว่า นักวิจัยด้านการตัดสินใจจะมุ่งเน้นที่กระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ

อย่างไรก็ตามก็ยังไม่มีการระบุแบบการตัดสินใจที่แน่นอน แบบการรับรู้ (Cognitive Style) เป็นวิธีของแต่ละบุคคลในการรวบรวมข้อมูลจากภายนอกมาทำการตัดสินใจ ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection) ผู้ตัดสินใจจะตัดสินใจตามแบบสัญชาตญาณ (Sensing Type) หรือแบบหยั่งรู้ (Intuitive Type) ส่วนขั้นตอนการตัดสินใจจะตัดสินใจตามแบบคิดอย่างมีเหตุผล (Logical Thinking Type) หรือแบบความรู้สึก (Feeling Type) (McKenney & Keen, 1974 cited in Russ, McNelly, Kevin & Comer, 1996) ต่อมาภายหลัง ฮันท์และคณะ (Hunt et al., 1989 cited in Scott & Bruce, 1995) ได้สัดแบบการตัดสินใจเหลือ 2 แบบคือ การตัดสินใจแบบการวิเคราะห์ (Analytics) และการตัดสินใจแบบหยั่งรู้ตามความเชื่อที่ว่าขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลและการตัดสินใจเป็นกระบวนการเดียวกัน ไม่แยกจากกัน

ส่วน ไครเวอร์, ไครเวอร์และคณะ (Driver, 1979; Driver et al., 1990 cited in Scott & Bruce, 1995) เสนอว่า แบบการตัดสินใจเป็นนิสัยการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการพิจารณาข้อมูลในระหว่างการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยที่แต่ละคนจะมีแบบการตัดสินใจเบื้องต้น (Primary) และแบบการตัดสินใจแบบรอง (Secondary)

ฮาร์เร็น (Harren, 1979 cited in Scott & Bruce, 1995) ได้เสนอแบบการตัดสินใจ 3 แบบคือ

1. การตัดสินใจแบบพึ่งพา (Dependent)

2. การตัดสินใจแบบมีเหตุผล (Rational)

3. การตัดสินใจแบบหยั่งรู้ (Intuitive)

ต่อมาฟิลลิปส์, ปาเซนซาและเฟอร์ริน (Phillips, Pазienza, & Ferrin, 1984 cited in Scott & Bruce, 1995) ได้ศึกษาแนวคิดของฮาร์เร็นเพิ่มเติมและพบว่าผู้ที่ตัดสินใจแบบพึ่งพาที่มีความเชื่อมั่นต่ำต่อความสามารถในการตัดสินใจของผู้อื่นจะก่อให้เกิดแบบการตัดสินใจแบบที่ 4 นั่นคือการตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง (Avoidant)

จากแบบการตัดสินใจ 4 แบบนี้ สก็อตและบรูซ (Scott & Bruce, 1995, p. 821) นำมาศึกษาเพิ่มเติมและได้แบ่งแบบการตัดสินใจออกเป็น 5 แบบ คือ

1. การตัดสินใจแบบมีเหตุผล
2. การตัดสินใจแบบหยั่งรู้
3. การตัดสินใจแบบพึ่งพา
4. การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง
5. การตัดสินใจแบบทันทีทันใด

สก็อตและบรูซ (Scott & Bruce, 1995, p. 819) เชื่อว่า การมุ่งเน้นในลักษณะงานที่ตัดสินใจและสถานการณ์ที่ตัดสินใจจะขาดการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมส่วนตัวของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผลการตัดสินใจ จากแบบการตัดสินใจที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยพบว่าแบบการตัดสินใจของสก็อตและบรูซมีความน่าสนใจต่อการศึกษาเพราะไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดหรือลักษณะงานเป็นอย่างไรผู้นำก็จะใช้พื้นฐานคุณลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมส่วนตัวเป็นมาตรฐานในการตัดสินใจ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิดแบบการตัดสินใจของสก็อตและบรูซ (Scott & Bruce) เป็นกรอบในการศึกษาครั้งนี้

#### แบบการตัดสินใจของสก็อตและบรูซ (Scott & Bruce)

สก็อตและบรูซ พัฒนาแบบการตัดสินใจจากแนวคิดของ ฮาร์เร็น, ฟิลลิปส์, ปาเซนซา และ เฟอร์ริน (Harren, 1979; Phillips, Pазienza & Ferrin, 1984 cited in Scott & Bruce, 1995) โดยพวกเขาสร้างเครื่องมือวัดที่เรียกว่า "The General Decision Making Style-GDMS" ผลจากการพัฒนาเครื่องมือวัดนี้ พบว่าสามารถนำไปวัดการตัดสินใจในงานและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยแบบการตัดสินใจ (Typology) 5 แบบ มีรายละเอียดดังนี้

1. การตัดสินใจแบบมีเหตุผล ผู้ที่ตัดสินใจแบบนี้จะคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาวและจะมุ่งเน้นที่พื้นฐานความจริงของงานเป็นสำคัญในการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจจะมีการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ (Deliberate) มีลักษณะเชิงวิเคราะห์ (Analytical) และมีเหตุผลตามหลักตรรกวิทยา (Logical) รอตเตอร์ (Rotter, 1996 cited in Russ, McNeilly, Kevin & Comer, 1996) กล่าวว่า การ

ตัดสินใจแบบนี้มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างแรกเริ่มและการมุ่งควบคุมภายใน (Internal Control Oriented)

การตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลเป็นตัวอย่างของการตัดสินใจทางสังคมที่แตกต่างจากตัวอย่างการตัดสินใจที่มีเหตุมีผลทางเศรษฐศาสตร์ เป็นตัวแบบที่นำแนวคิดมาจากจิตวิทยาที่ ซิกมอนด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาที่มองมนุษย์ว่ามีความรู้สึก มีอารมณ์ และสัญชาตญาณ พฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกเกิดจากจิตใต้สำนึก เมื่อเป็นเช่นนั้น การตัดสินใจตามตัวแบบที่มีเหตุผลทางเศรษฐศาสตร์จึงเป็นไปได้ยาก เพราะมนุษย์ที่เป็นผู้ทำการตัดสินใจมีอารมณ์ มีความรู้สึก ขณะเดียวกันไม่มีเวลา งบประมาณที่จะไปแสวงหาข้อมูล ศึกษาข้อมูลหรือไปเปรียบเทียบทางเลือกที่มีอยู่ทั้งหมดได้ ดังนั้นจึงนำไปสู่การตัดสินใจตามตัวแบบการมีเหตุมีผลที่มีขอบเขตของไซมอน (Simon's Bounded Rationality Model) ซึ่งมีลักษณะดังนี้ (จุมพล หนิมพานิช, 2543, หน้า 132)

1. ผู้นำจะเลือกทางเลือกที่พึงพอใจ (Satisfactory)
2. ผู้นำจะต้องตระหนักต่อความจริงที่รับรู้
3. ผู้นำเลือกทางเลือกที่มีความพึงพอใจมากกว่าการเลือกทางเลือกที่ให้ได้ผลหรือสมเหตุ

สมผลมากที่สุด ดังนั้นจึงสามารถเลือกทางเลือกที่ปรารถนาหรือต้องการ

การตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลเป็นการตัดสินใจที่ใช้หลักเกณฑ์หรือวิธีการที่แน่นอน มิใช่ขึ้นอยู่กับความรู้สึกนึกคิดของบุคคลแต่ละคน หลักเกณฑ์หรือวิธีการดังกล่าวก็คือหลักความสมเหตุสมผลเป็นการตัดสินใจโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์เข้าช่วยซึ่งประกอบด้วยเทคนิคและกระบวนการต่าง ๆ ที่ได้มีการกำหนดอย่างมีระเบียบแบบแผนและมีแบบที่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน (จุมพล หนิมพานิช, 2543, หน้า 133; Clough, 1963, p. 50)

2. การตัดสินใจแบบหยิ่งรู้ การตัดสินใจแบบนี้จะทำได้ด้วยความรวดเร็ว มีข้อมูลจำกัดและเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ่อย ๆ ถ้ามีสัญชาตญาณผิดพลาด ผู้ที่ตัดสินใจแบบนี้จะมีลักษณะ โกลเด (Inconsistent) และผิดพลาดแบบ โอนเอียง (Error-Prone) ซึ่งอาจนำไปสู่ความไม่แน่นอนและการขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ การตัดสินใจแบบนี้ผู้ตัดสินใจจะมุ่งเน้นที่ความรู้สึก (Feeling-Oriented) และเกิดจากคำสั่งภายใน (Internal Ordering) ที่กลายเป็นความสังหรณ์ใจ (Hunches) อัมพิกา ไกรฤทธิ (2532, หน้า 143) กล่าวว่า อาจมีบางกรณีที่จุ่มงหมายได้จิตสำนึกของผู้นำสมบุรณ์จนผู้นำสามารถเลือกวิธีที่เหมาะสมได้ แม้ว่าภาพทางจิตจะไม่ชัดเจน

3. การตัดสินใจแบบพึ่งพา ผู้ตัดสินใจจะอาศัยคำแนะนำและการสนับสนุนจากผู้อื่น (Advice and Support from Others) ถ้าผู้นำให้ความสำคัญหรือยอมรับคำแนะนำของผู้อื่นก็จะก่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม (Participative) และปฏิบัติภารกิจจากผู้ให้คำแนะนำปรึกษา แต่ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมแบบอาศัย พักพิงหรือวิจารณ์คำแนะนำก็จะก่อให้เกิดปฏิบัติภารกิจจากผู้ใต้บังคับ

บัญชาหรือผู้ให้คำแนะนำได้

4. การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง มีลักษณะที่เรียกว่า การถ่วงเวลา (Delay) และการปฏิเสธ การตัดสินใจ (Denial) รวมทั้งการขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจ (Lack of Decisiveness) ผู้ที่ตัดสินใจแบบนี้อาจจะใช้เพื่อลดความกังวลเกี่ยวกับการตัดสินใจ โดย เจนิสและแมนน์ (Janis & Mann, 1977 cited in Russ, McNeilly, Kevin & Comer, 1996) ได้ศึกษาและแสดงให้เห็นถึงการไม่ชอบเสี่ยงต่อการตัดสินใจที่ผิด ผู้นำที่ตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยงอยู่เป็นประจำจะก่อให้เกิดความไม่พอใจจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้

5. การตัดสินใจแบบทันทีทันใด ผู้ที่ตัดสินใจแบบนี้จะมีถึงกระตุ้นในชั่วขณะหนึ่ง โดยใช้ประสาทสัมผัสที่แน่วแน่ต่อภาวะที่เกิดขึ้น (Strong Sense) และจะตัดสินใจอย่างรวดเร็วเท่าที่จะเป็นไปได้โดยปราศจากการพิจารณาอย่างรอบคอบ ผู้ที่ตัดสินใจในลักษณะนี้มีความเด็ดขาด (Decisive) แต่ไม่ยั้งคิด ขาดการไตร่ตรอง (Impulsive) ดังนั้นก็จะไม่ชัดเจนว่าการตัดสินใจจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ดี

การตัดสินใจแบบทันทีทันใดเป็นการตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก ประสบการณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ ที่ไม่หลักเกณฑ์หรือกฎเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว แต่ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ที่ตัดสินใจแต่ละคน โดยนึกเอาว่าอย่างไรเหมาะสมหรือเห็นว่าถูกต้อง ผลการตัดสินใจของแต่ละคนตามวิธีนี้มักจะแตกต่างกันไป เพราะแต่ละบุคคลใช้ลักษณะประจำตัวที่แต่ละคนมีอยู่แตกต่างกันไปเป็นบรรทัดฐานในการพิจารณาการตัดสินใจ (จุมพล หนิมพานิช, 2543, หน้า 133; Clough, 1963, p. 50)

จากแนวคิดเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของสก็อตและบรูซที่กล่าวมาข้างต้น พบว่าเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมส่วนตัวของผู้ตัดสินใจที่ผู้วิจัยเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะบ่งบอกว่าผู้นำตัดสินใจแบบใดหรืออย่างไร เพราะไม่ว่าผู้นำจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมตัดสินใจเพียงใดก็ตาม สุดท้ายแล้วผู้นำก็จะต้องเป็นผู้ที่ตัดสินใจขั้นสุดท้าย ดังนั้นการศึกษาแบบการตัดสินใจส่วนตัวของผู้นำที่จะเป็นผู้ตัดสินใจจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจศึกษา ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดแบบการตัดสินใจของสก็อตและบรูซ (Scott & Bruce, 1995) เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

### งานวิจัยภายในประเทศ

กิตติ สิงหาปัด (2540) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำในธุรกิจโทรศัพท์เสริม ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีโทรศัพท์สนัไอทีวี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำ และลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่และที่ควรจะเป็น ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ บุคลากร

ระดับหัวหน้างานขึ้นไปที่ปฏิบัติงานในสถานโทรทัศน์ไอทีวีทั้งหมดจำนวน 56 คน ผลการศึกษาพบว่า อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และลักษณะงานที่แตกต่างกันของหัวหน้างานไม่มีผลต่อลักษณะผู้นำของหัวหน้างาน ในขณะที่ ศรีสกุล สังข์ศรี (2541) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาเฉพาะกรณีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือ พนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ตั้งแต่ระดับ 2 ถึงระดับ 9 จำนวน 316 คน พบว่าผู้บังคับบัญชาเพศชายและเพศหญิงมีลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน

หุติมา วงษ์สวัสดิ์ (2543) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ การจัดการกับความขัดแย้ง และเชาว์อารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสิงห์บุรี โดยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสิงห์บุรีที่ปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2543 จำนวน 124 คน พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีปัจจัยบุคคล คือ อายุ และสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน แต่ อายุงานและระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

สมศักดิ์ ตั้งกลชาญ (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่กับการปฏิบัติงานของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักงานประถมศึกษาจังหวัด จำนวน 61 จังหวัด 305 คน โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาเปรียบเทียบและหาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่กับผลการปฏิบัติงานของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ผลการศึกษาพบว่า เพศและวุฒิการศึกษาของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ที่แตกต่างกันจะทำให้มีคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพแตกต่างกัน

สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2539) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 โดยใช้แบบสอบถาม MSDT (The Management Style Diagnosis Test) ของเรดดิน (Reddin) ถามผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 517 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน จะมีแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จะมีแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

กรณิกา ตันติกนกพร (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อำนาจกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542) ที่ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำเชิงจัดการและ

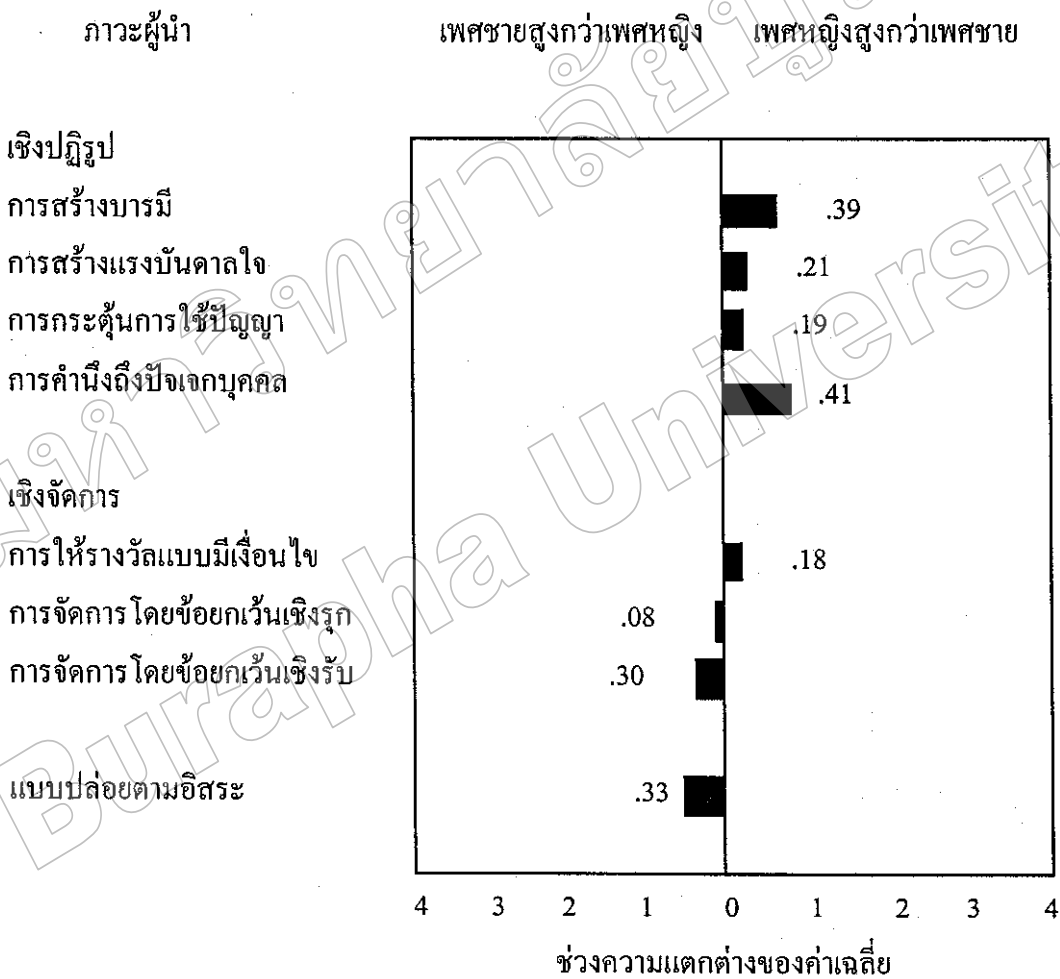
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในระดับปานกลาง แต่การศึกษาของ ธนิตา ฉิมวงษ์ (2539) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ในภาคตะวันออก สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง เช่นเดียวกับการศึกษาของ สุภาวดี มั่นยืน (2541) ที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของนักศึกษาพยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า นักศึกษาพยาบาลมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง นอกจากนั้นการศึกษาของ อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542) ยังพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีภาวะผู้นำเชิงจัดการสูงกว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยที่ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมากกว่าภาวะผู้นำเชิงจัดการ แต่ อัญชลี เจียประเสริฐ (2542) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของ สภาอากาศไทย พบว่า ผู้บริหารระดับกลางของสภาอากาศไทยมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงกว่าภาวะผู้นำเชิงจัดการ

ภิญโญ คชศิลา (2543) ศึกษาภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 1 และการศึกษา 5 พบว่า ภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบเชิงปฏิรูปมีผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สอดคล้องกับ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการของศึกษาธิการจังหวัด กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยรวมที่ดี เช่นเดียวกับการศึกษาของ สุภาพร รอดดอนอม (2542) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลองค์การตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 303 คน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลองค์การ แต่ ธนิตา ฉิมวงษ์ (2539) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ในภาคตะวันออก มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ในขณะที่ วัลยา เดชชัยกุล (2541) ศึกษาภาวะผู้นำของหอผู้ป่วยกับการปฏิบัติการพยาบาลอย่างอิสระของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับการปฏิบัติการพยาบาลอย่างอิสระของพยาบาลหน่วยงานเอกชน

#### งานวิจัยต่างประเทศ

แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 cited in Bass, 1998, p.75) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการระดับกลางถึงระดับสูงขององค์การธุรกิจเทคโนโลยี 500 องค์การในประเทศนิวซีแลนด์โดย

วิธีการประเมินจากผู้ได้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างของผู้จัดการแบ่งเป็นเพศชาย 150 คน หญิง 79 คน และผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ประเมินแบ่งเป็นเพศชาย 658 คนและเพศหญิง 219 คน ผลการศึกษาพบว่าผู้จัดการเพศหญิงมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ด้านการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไขสูงกว่าผู้จัดการเพศชาย ในขณะที่ผู้จัดการเพศชายมีภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรุก การจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรับและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ สูงกว่าผู้จัดการเพศหญิง ตามภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างผู้จัดการเพศชายและเพศหญิงที่ประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชา (Bass, 1998, p. 7)

แบส เบลคและมูตัน ฮอลส์และมิซุมิ (Bass, 1990; Blake & Mouton, 1982; Hall, 1976; Misumi, 1985 cited in Bass, 1998, p. 72) ศึกษาพบว่า ผู้นำที่ดีที่สุดจะต้องมีอายุสูงกว่า 40 ปี เพราะจะให้ความสำคัญทั้งงานและคน (Task and Relations – Orientation)

แบส วัลด์แมน อวอลิโอและเบบบ์ (Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987, cited in Bass, 1998) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิธีการศึกษา คือ ให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษา พบว่า

1. การแสดงภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้นำระดับกลางมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแสดงภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้นำระดับสูง
2. ผู้นำระดับสูงแสดงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงกว่าผู้นำระดับกลาง
3. ผู้นำระดับสูงแสดงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ในด้านการสร้างบารมี การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และภาวะผู้นำเชิงจัดการ ในด้านการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการจัดการโดยข้อยกเว้นอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่ เฮอร์เช, เกรนดี้ และแลงเบิร์ต (Hershey, Kreindy & Langbert, 1995 cited in Russ, McNelly, Kevin & Comer, 1996) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป สำหรับหน่วยงานด้านบัญชี พบว่า ผู้จัดการด้านบัญชีที่ต้องการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยลักษณะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นแบบอย่าง ซึ่งผู้นำเชิงปฏิรูปจะสามารถจูงใจและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ การกระตุ้นจูงใจพนักงานโดยการคิดวิธีแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์และก่อให้เกิดความคิดใหม่ขึ้นมา สามารถสื่อสารกับพนักงานได้ทั่วทั้งองค์กรและเป็นผู้ผู้นำที่มองโลกในแง่ดี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ โอลิเวอร์ (Oliver, 1991 cited in Scott & Bruce, 1995) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบใหม่ (A New Brand of Leadership) ของธุรกิจประกันภัย พบว่า ผู้จัดการในธุรกิจการประกันมีรูปแบบการหักเงินเปอร์เซ็นต์ในลักษณะเชิงจัดการ นั่นคือ การให้รางวัลตอบแทนพนักงานมากกว่าการพัฒนาและจูงใจพนักงาน ในขณะเดียวกันผู้จัดการเชิงปฏิรูปจะให้ความสนใจพนักงานมากกว่า ภายใต้การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้นำเชิงปฏิรูปพนักงานจะถูกกระตุ้นในเรื่องคุณค่าในตัวเองและความจริงใจส่วนตัว ในขณะที่ กรับส์ (Grubbs, 1999, cited in Russ, McNelly, Kevin & Comer, 1996) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ในการบริหารจัดการความปลอดภัยสมัยใหม่ พบว่า ผู้จัดการสามารถเปลี่ยนแปลงคุณค่าขององค์กรโดยการพัฒนาและกำหนดระบบคุณค่าที่ชัดเจนและเกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงพนักงานที่จำเป็น ๆ ซึ่งผู้นำความปลอดภัยเชิงปฏิรูป (Transformational Safety Leader) จะต้องมียุทธศาสตร์การบริหารพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
2. การถ่ายทอดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร
3. การสร้างความน่าเชื่อถือไว้วางใจโดยเป็นผู้ที่ฟังพาได้
4. การมองโลกในแง่ดี

เกรกอรี, ดักลาสและ โจเซฟ (Gregory, Douglas & Joseph, 1995 cited in Russ, McNelly, Kevin & Comer, 1996) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป สำหรับธุรกิจ在美国 เช่น เป๊ปซี่ โคล่า พบว่า องค์กร在美国ในปัจจุบันเผชิญกับความท้าทายที่เพิ่มขึ้น ผู้นำจะต้องไม่เพียงแต่รู้สถานภาพองค์กรในปัจจุบันเท่านั้น แต่จะต้องกระตุ้นความสนใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูปด้วย ลักษณะผู้นำเชิงปฏิรูปที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย 4 ลักษณะ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวที่รวดเร็วและเด็ดขาด
2. การสร้างสัญญาณของการเปลี่ยนแปลงโดยการพัฒนาแผนงานและการสื่อสาร
3. กำหนดเป้าหมายที่แข็งแกร่งและกระจายอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติ
4. ดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบเชิงสถาบัน/ระบบ (ทั้งระบบ)

ในขณะที่ คันทินเค (Kunchinke, 1995 cited in Russ, McNelly, Kevin & Comer, 1996) ได้ศึกษาวัฒนธรรมและภาวะผู้นำระหว่างองค์กรการสื่อสารเยอรมันกับอเมริกาโดยใช้ทฤษฎีผู้นำเต็มพิสัยของเบสและอโวลลิโอ (Bass & Avolio's Full Range) และทฤษฎีวัฒนธรรมของฮอทส์เตด (Hotstede) พบว่า พนักงานชาวเยอรมันมีรูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป อยู่ในระดับต่ำ แต่ไม่มีความแตกต่างของแบบภาวะผู้นำระหว่างลักษณะงานที่แตกต่างกันของพนักงานสัญชาติอเมริกาและเยอรมัน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบการตัดสินใจ

### งานวิจัยภายในประเทศ

การตัดสินใจมีหลายแบบขึ้นอยู่กับเรื่องที่ตัดสินใจเป็นเรื่องนโยบายหรือเรื่องที่เป็นงานประจำ จากการวิจัยของ รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2527, หน้า 234 อ้างถึงใน วันชัย บุญทอง, 2542, หน้า 103) พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 12 ส่วนใหญ่ตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา และให้กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณาตัดสินใจสั่งการเป็นพฤติกรรมรองลงมา แสดงว่าผู้บริหารใช้แบบการตัดสินใจหลายแบบ

สุนทร วิเศษศรี (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการทำงานกับรูปแบบการตัดสินใจของศึกษาธิการจังหวัด พบว่า ศึกษาธิการจังหวัดที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และ

สูงกว่าปริญญาตรี มีรูปแบบการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับการศึกษาของ ศิรินาม เม่งช่วย (2524 อ้างถึงใน สุนทร วิเศษศรี, 2540) ที่ศึกษาพฤติกรรมการบริหารวิทยาลัยเทคโนโลยี และอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครในด้านการตัดสินใจและทักษะของผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่าและสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป ที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในด้านการตัดสินใจ พบว่ามีความแตกต่างกัน

งามนิศย์ สอนครุฑ (2541) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารกับลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจใช้แบบการตัดสินใจ 5 แบบของวรูมและเยตตัน (Vroom & Yetton) ถามผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 จำนวน 267 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารใช้การตัดสินใจแบบการอภิปรายกลุ่มแล้วตัดสินใจตามที่กลุ่มตัดสินใจ

พิรพงษ์ คาราไทย (2541) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนสายสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 12 โดยดำเนินการศึกษากับครู จำนวน 361 คนและผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 132 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของตนเองและข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา

#### งานวิจัยต่างประเทศ

ฮอฟฟ์แมน, โดโนฮู และดัฟฟีลด์ (Hoffman, Donoghue & Duffield, 2004) ศึกษาการตัดสินใจของพยาบาลในประเทศออสเตรเลียที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์แตกต่างกัน พบว่า ระดับการศึกษาและประสบการณ์ของพยาบาลไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการตัดสินใจ

ปาร์ก (Park, 1999) ศึกษารูปแบบการตัดสินใจของผู้ตัดสินใจที่มีอายุแตกต่างกัน ระหว่างผู้ใหญ่สูงอายุมาก (Older Adults) กับผู้ใหญ่อายุน้อย (Younger Adults) พบว่า มีวิธีการตัดสินใจที่แตกต่างกัน แสดงว่า อายุของผู้ตัดสินใจมีอิทธิพลต่อวิธีการตัดสินใจ

สกอตและบรูซ (Scott & Bruce, 1995, pp. 822-827) ได้ศึกษาแบบการตัดสินใจ ของกลุ่มตัวอย่าง 4 กลุ่มคือ

1. เจ้าหน้าที่ทหาร
2. นักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาการบริหาร
3. นักศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี สายวิชาชีพ
4. ช่างเทคนิคและวิศวกรของธุรกิจอุตสาหกรรมของอเมริกา

ผลการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มในการใช้แบบการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล แบบหลักเลียง แบบหยั่งรู้ และแบบพึ่งพา โดยที่นักศึกษาปริญญาตรีสาขาการบริหาร และ

นักศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี สาขาวิชาชีพ ไม่มีความแตกต่างในการใช้แบบการตัดสินใจแบบทันทีทันใด ในขณะที่พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovative) มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบหยั่งรู้ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลหรือการตัดสินใจแบบพึ่งพา ผลการศึกษาของ สก๊อตและบรูซ (Scott & Bruce) ยังแสดงให้เห็นถึงผลการค้นพบที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. แบบการตัดสินใจสะท้อนถึงแบบการรับรู้ (Cognitive)
2. แต่ละคนใช้แบบการตัดสินใจหลาย ๆ แบบ สำหรับการตัดสินใจที่สำคัญ

ในขณะเดียวกันผลการศึกษายังพบว่า เจ้าหน้าที่ทหารและนักศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี สาขาอาชีพมีแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการตัดสินใจแบบหลักเล็ง นั่นคือ ผู้ที่ตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล มีแนวโน้มที่จะแก้ปัญหามากกว่าที่จะหลักเล็งปัญหา นอกจากนี้การศึกษายังพบว่า ผู้ที่มีการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล จะไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมใหม่ ๆ นั่นคือ การตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลจะมีการจำกัดขอบเขตของปัญหา ซึ่งจะทำให้เป็นอุปสรรคในการกำหนดทางเลือกปัญหา

กอร์และแพริคท์ (Agor, 1990a; Parikh, 1994 cited in Scott & Bruce, 1995) ได้ศึกษาการตัดสินใจของผู้จัดการระดับสูง (Top Manager) พบว่า ผู้จัดการระดับสูงใช้การตัดสินใจแบบหยั่งรู้ (Intuition Decision Making) เนื่องจากต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจเพราะถ้าตัดสินใจล่าช้าอาจจะเกิดความเสียหายได้ สอดคล้องกับการวิจัยของเคทรีและเอ็นจี (Khatri & Ng, 1995 cited in Scott & Bruce, 1995) ที่ศึกษาแบบการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงจำนวน 1530 คน จาก 433 บริษัทใน 3 กลุ่มธุรกิจ คือ ธนาคาร บริษัทคอมพิวเตอร์ และธุรกิจอุตสาหกรรม ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารใช้การตัดสินใจแบบหยั่งรู้ นอกจากนี้การศึกษายังพบว่า ไอเซนฮาร์ดท์ (Eisenhardt, 1989 cited in Scott & Bruce, 1995) พบว่า ผู้บริหารที่ตัดสินใจรวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยจะใช้ข้อมูลและพัฒนาทางเลือกมากกว่าผู้บริหารที่ตัดสินใจช้า และการตัดสินใจที่รวดเร็วนี้นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี เพราะผู้บริหารได้ใช้ข้อมูลในปัจจุบัน (Real Time Information) มากกว่าข้อมูลในอนาคต (Planning Information)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและแบบการตัดสินใจ

วุฒิชติ สุนทรสมัย (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของแบบตัดสินใจ พฤติกรรมการนำของผู้นำและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของมูลนิธิด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ โดยใช้แบบทดสอบแบบการตัดสินใจของ MBIT แบบสอบถามพฤติกรรมการนำของผู้นำตามแบบทดสอบ LBDQ-XII ของสต็อกคิลล์ (Stogdill) กับกลุ่มตัวอย่างผู้นำของมูลนิธิด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติจำนวน 32 คน และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำ

แต่ละคนจำนวน 64 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำมูลนิธิด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติส่วนใหญ่มีแบบการตัดสินใจเป็นการหยั่งรู้และการใช้ความรู้สึก (Intuitive – Feeling: NF) โดยแบบการตัดสินใจของผู้นำมูลนิธิด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติเป็นแบบหยั่งรู้และการใช้ความรู้สึกมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการนำของผู้นำในด้านความสามารถในการจัดการกับความไม่แน่นอน ด้านการกำหนดโครงสร้างงาน ด้านการปล่อยอิสระ ด้านการคำนึงถึงผู้ได้บังคับบัญชาและด้านการคำนึงถึงผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลักษณะงาน

รัสส์ แมคเนลลี เควินและ โคเมอร์ (Russ, McNelly, Kevin & Comer, 1996) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ รูปแบบการตัดสินใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายขาย โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของเบส (Bass) และแบบการตัดสินใจ 5 แบบ ได้แก่ การตัดสินใจแบบมีเหตุผล ผลการตัดสินใจแบบหยั่งรู้ การตัดสินใจแบบพึ่งพา การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง และการตัดสินใจแบบทันทีทันใด ตามแนวคิดของสก็อตและบรูซ (Scott & Bruce) ผลการศึกษาพบว่า ผู้จัดการฝ่ายขายที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจะมีภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง และผู้จัดการฝ่ายขายที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำจะมีการตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง และ ไม่มีเหตุผล (Less Rational Decision Making Style) โดยพนักงานขายที่ถูกปกครองโดยผู้จัดการฝ่ายขายที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีความพึงพอใจในงาน ความซื่อสัตย์ที่สูงและความกดดันระดับต่ำ

ฮาร์ริส (Harris, 1996) ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและการตัดสินใจของนักเรียนคริสเตียนและนักศึกษามหาวิทยาลัยจำนวน 25 แห่ง โดยใช้เครื่องมือวัดการตัดสินใจของเฟตเลอร์และคณะ (Feitler et al.) และเครื่องมือวัดตัวเองประเมินภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและการตัดสินใจของนักเรียนคริสเตียนและนักศึกษามหาวิทยาลัยไม่มีความสัมพันธ์กัน

บรอกค์ (Brock, 2002) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐมิสซิสซิปปีกับการตัดสินใจในด้านหลักสูตรการสอนตามการรับรู้ของคณะอาจารย์ ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการตัดสินใจในด้านหลักสูตรการสอน

จากการศึกษาและตรวจสอบงานวิจัยข้างต้น พบว่าผลการวิจัยของนักวิจัยเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ เช่น เพศ อายุ วุฒิการศึกษา เป็นต้น ไม่มีความสอดคล้องกัน นั่นคือยังสรุปไม่ได้ว่าลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำมีผลต่อความแตกต่างของภาวะผู้นำหรือไม่ ดังนั้นการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำจึงยังคงเป็นเรื่องที่ท้าทายในการศึกษาวิจัยต่อไป ในขณะที่การศึกษเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำส่วนใหญ่ในประเทศไทยจะเน้นที่การมีส่วนร่วมของ

ผู้ได้บังคับบัญชาและลักษณะสถานการณ์ของงานที่แตกต่างกัน แต่การศึกษาเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจที่เป็นพฤติกรรมส่วนตัวของผู้บังคับบัญชายังไม่แพร่หลาย ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบของพฤติกรรมส่วนตัวว่าเป็นแบบใด และมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์หรือไม่

มหาวิทยาลัยบูรพา  
Burapha University