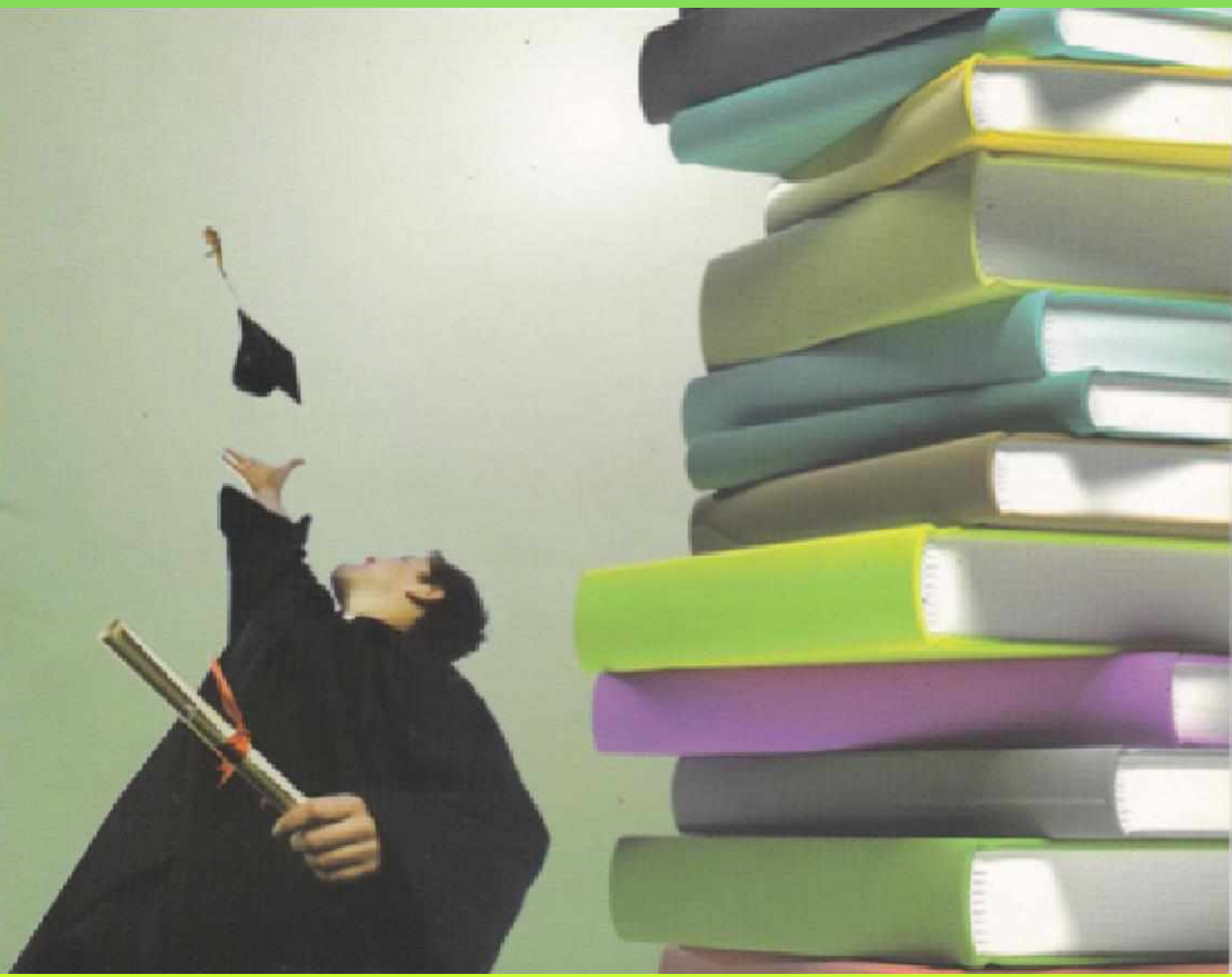
ภาวะผู้นำ

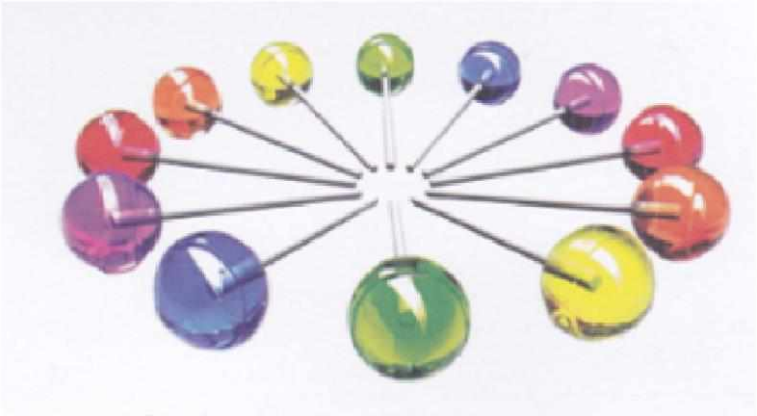
กลยุทธ์ ยุคใหม่



ผศ.ดร. ไตรรัตน์ ยืนยง

Northern College

ภาวะผู้นำ
กลยุทธ์ ยุคใหม่



ผศ. ดร. ไตรรัตน์ ยืนยง

ศูนย์การพิมพ์นอร์ทเทิร์น

888 ถนนพหลโยธิน ต.หนองบัวใต้ อ.เมือง จ.ตาก 63000

โทร 055 – 517486 – 9

โทรสาร 055 – 517487

ภาวะผู้นำ : กลยุทธ์ ยุคใหม่

Leadership : present age to strategy

ดร. ไตรรัตน์ ยืนยง Ph. D.

อธิการบดี Northern College

พิมพ์ครั้งแรก พ.ศ. 2559

หนังสือเล่มนี้สงวนสิทธิ์ตาม พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ พุทธศักราช ๒๕๕๘
ห้ามผู้ใดพิมพ์ซ้ำ ลอกเลียน ส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้
ไม่ว่าในรูปแบบใดๆ นอกจากจะได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น

ผู้จัดพิมพ์และจัดจำหน่าย

ศูนย์การพิมพ์ นอร์ทเทิร์น

888 หมู่ที่ 2 ถ.พหลโยธิน ต.หนองบัวใต้ อ.เมือง จ.ตาก 63000

โทร 055 - 517486 – 9

โทรสาร 055 - 517487

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ไตรรัตน์ ยืนยง, ดร.

ภาวะผู้นำ : กลยุทธ์ ยุคใหม่ ตาก – นอร์ทเทิร์น - 2559

378 หน้า.

1. จิตวิทยา. 2. การบริหาร. 3. ชื่อเรื่อง

คำนำ



ตำราเล่มนี้คือ “ ภาวะผู้นำ : กลยุทธ์ ยุคใหม่ ” ได้แต่ง แปล รวบรวม เรียบเรียงบูรณาการตามหลักสูตร ระดับอุดมศึกษา ปริญญาตรี มีเนื้อหาสมบูรณ์ตามรายวิชากำหนด เหมาะสำหรับเป็นเอกสารประกอบการเรียนการสอนและบุคคลผู้เกี่ยวข้อง (stakeholder) ตั้งใจให้ผู้อ่านเรียนรู้กลยุทธ์เชิงจิตวิทยาสอดคล้องกับสถานการณ์ ยุคสมัยปัจจุบัน เพื่อมีความพร้อมที่จะทำหน้าที่ผู้นำ หัวหน้า ผู้บริหาร นักปกครองที่ดีมีเสน่ห์ เป็นที่เคารพรักและศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานร่วมองค์การอย่างยั่งยืน โดยจะเน้นทฤษฎีภาวะผู้นำ การอำนวยการ วินิจฉัย ตัดสินใจสั่งการ แบบต่างๆของผู้นำ การจูงใจ ทฤษฎีการจูงใจ ทฤษฎีความต้องการ การสร้างความร่วมมือ เสริมสร้างพัฒนาบุคลิกภาพสู่ความเป็นผู้นำที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรมเชิงปรัชญา เพราะเชิงอุดมคติที่เราผ่านกันมามากบางเรื่องเป็นการตบมือข้างเดียว แต่อย่างไรก็ควรตระหนักเรื่อง**อคติ 4** (คือ ปราศจากความลำเอียง ลำเอียงเพราะ รัก โกรธ หลง กลัว) **พรหมวิหาร 4** (คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา)

สุดท้ายนี้ขอบคุณผู้เอื้อเฟื้อสนับสนุนและขอคารวะครู – อาจารย์ ที่มาของการอ้างอิง

ผศ.ดร. ไตรรัตน์ ยืนยง

2559





คำนำ

สารบัญ



หน้า

บทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ **1**

กล่าวนำ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ **2**

1.1 ความหมายของผู้นำ (leader) และภาวะผู้นำ (leadership) **4**

1.1.1 ความหมายของผู้นำ **4**

1.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ **6**

1.1.3 ผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ **13**

1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ **14**

1.3 บทบาทภาวะผู้นำที่ดี **14**

1.4 หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้มีภาวะผู้นำ **16**

1.5 กระบวนการภาวะผู้นำ **16**

1.6 การศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำ **17**

1.7 คุณประโยชน์ของภาวะผู้นำ **19**

1.8 ความเป็นผู้นำให้ทั้งความพึงพอใจและไม่พึงพอใจแก่ตัวเอง **19**

สรุป ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ **19**

บทที่ 2 การอำนวยการ วินิจฉัย ตัดสินใจ สั่งการ **21**

ความนำ การอำนวยการ วินิจฉัย ตัดสินใจ สั่งการ **21**

2.1 การปกครองบังคับบัญชา **23**

2.2 การอำนวยการ **24**

การอำนวยการกับการบริหาร **24**

2.3 วินิจฉัย **25**

การใช้ดุลพินิจ **26**



2.4 การออกคำสั่ง 27
ความหมายของการสั่งการ 27
หลักการเบื้องต้นในการออกคำสั่ง 28
แบบของคำสั่งงาน หรือสั่งการ 28
ประเภทของคำสั่ง 29
วิธีปฏิบัติในการออกคำสั่งที่ดี 30
คำสั่งที่ได้ผลและมีประสิทธิภาพ 32
ข้อควรคำนึงในการสั่งงาน 32
ศิลปะของการออกคำสั่งที่ดี 34
2.5 การวินิจฉัยสั่งการ 35
ความหมายของวินิจฉัยสั่งการ 36
วิวัฒนาการของการวินิจฉัยสั่งการ 37
ความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการ 38
แบบของการวินิจฉัยสั่งการ 39
ปรารภการวินิจฉัยสั่งการ 40
การวินิจฉัยสั่งการกับการบริหาร 40
กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ 42
ลักษณะของการตัดสินใจในการวินิจฉัยสั่งการ 44
หลักเกณฑ์ในการวินิจฉัยสั่งการ 44
อุปสรรคของการวินิจฉัยสั่งการ 46
ข้อจำกัดในการวินิจฉัยสั่งการ 51
เทคนิคอันเป็นอุปกรณ์ต่อการวินิจฉัยสั่งการ 52
ข้อควรคำนึงในการวินิจฉัยสั่งการ 54
พฤติกรรมผู้รับคำสั่ง 55
สรุป การอำนวยการ วินิจฉัย สั่งการ 56
บทที่ 3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 57
กล่าวนำ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 58
3.1 กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ 61
3.1.1 งานวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ 61
3.1.1.1 งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะของผู้นำยุคเริ่มแรก 61
3.1.1.2 งานวิจัยที่สำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ 63



3.1.1.2.1 งานวิจัยของแมคเคล็ลแลนด์เกี่ยวกับแรงจูงใจด้านบริหาร 63
3.1.1.2.2 งานวิจัยของไมเนอร์เกี่ยวกับการจูงใจด้านบริหาร 64
3.1.1.2.3 งานวิจัยวิเคราะห์เรื่องราวเหตุการณ์สำคัญเกี่ยวกับด้านสมรรถนะ 65
3.1.1.2.4 งานวิจัยผู้นำที่ล้มเหลว 67
3.1.1.2.5 ทักษะที่พึงประสงค์จากผู้นำ 68
3.1.1.2.6 แนวทางพัฒนาตนเองของผู้นำ 74
3.1.1.2.7 ผลวิจัยคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จโดยคูซส์และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner) 78
3.1.1.2.8 การี่ ยุกล์ (Gary Yukl) สรุปคุณลักษณะ (traits) และทักษะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ 80
3.1.2 คุณลักษณะในทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Traits theory) 81
3.1.2.1 แผนเสนอทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำเฉพาะส่วนบุคลิกภาพของผู้มีภาวะผู้นำ 83
3.1.2.2 แรงจูงใจของภาวะผู้นำ 85
3.1.2.3 ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำ 85
3.1.3 หลักการของ J.M. Kuzes & B.Z. Posner 89
3.1.4 การค้นคว้า ทดลองของ Kirk Patrick & Locke 90
3.1.5 หลักการและความเชื่อของกอตเตอร์ (J.P. Kotter) 92
สรุป ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ 94
3.2 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม 95
3.2.1 การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยไอโอวา 96
3.2.2 การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ 99
3.2.3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan) 103
3.2.4 การแบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจของโรเบอร์ทแทนเนนบอมและ วาเรน ชมิดท์ 105
3.2.5 ทฤษฎี Managerial Grid ของเบลคและโมวตัน (Blake & Mouton) 107
3.2.6 ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ 109
3.2.7 ทฤษฎีภาวะผู้นำ ที. อาร์. ซี 110
3.2.8 ทฤษฎีภาวะผู้นำยอดเยี่ยมของ Manz & Sims 112
3.2.9 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก 113
3.3 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ 115
3.3.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's contingency theory) 117
3.3.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard 122



3.3.3 ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายของ House 126
3.3.4 ทฤษฎีผู้นำแบบมีส่วนร่วมตัดสินใจของ Vroom – Yetton – Jago 133
3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation theories of leadership) 138
3.4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ J.M. Burns 138
3.4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ B.M. Bass 139
3.4.3 งานวิจัยของทิชีและดีวานนา 142
บทที่ 4 ผู้นำแบบต่างๆ 147
4.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแบบของผู้นำ 150
4.2 ประเภทของผู้นำ 154
4.3 ประเภทของภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ 154
ชนิดของผู้นำ 156
ก. ทางการศึกษาพิจารณา การที่เป็นผู้นำซึ่งได้มาโดยอำนาจ 156
ข. ทางการศึกษาพิจารณา จากวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ 156
ค. ทางการศึกษาพิจารณา จากพฤติกรรมของผู้นำ 169
ง. ทางการศึกษาพิจารณา ผู้นำกับผลผลิตขององค์การ 171
4.4 สาเหตุที่ผู้ตามยอมปฏิบัติตามผู้นำ 179
4.5 ระดับของผู้นำในองค์การธุรกิจ 180
4.6 ประสิทธิภาพของพฤติกรรมผู้นำ 180
สรุป ผู้นำแบบต่างๆ 182
บทที่ 5 วิธีการสร้างแรงจูงใจ 185
ความนำ วิธีการสร้างแรงจูงใจ 186
5.1 ประวัติความก้าวหน้าในการศึกษาเรื่องการจูงใจ 189
5.2 ความหมาย 190
5.3 องค์ประกอบของการจูงใจ 195
5.4 ลำดับของการจูงใจ 210
5.5 กระบวนการจูงใจ 211
5.6 ลักษณะสำคัญของการจูงใจ 213
5.7 ลักษณะของพฤติกรรมที่มีแรงจูงใจ 215
5.8 ความสำคัญของแรงจูงใจ 216
5.9 ประโยชน์ของการจูงใจ 216
5.10 อำนาจหรืออิทธิพลของแรงจูงใจ 217



5.11 ประเภท 217
ประเภทของ สิ่งจูงใจ 217
ประเภทของ การจูงใจ 230
ประเภทของ แรงจูงใจ 231
5.12 บริบทของการจูงใจ 233
5.13 สิ่งสำคัญที่จูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล 240
5.14 วิธีการสร้างแรงจูงใจ 243
5.15 บรรยากาศขององค์การและการจูงใจ 248
5.16 เทคนิคในการจูงใจให้คนทำงาน 249
5.17 อุปสรรคต่างๆ 250
5.18 ผลของการจูงใจ 251
5.19 การวัดแรงขับ 252
สรุป วิธีการสร้างแรงจูงใจ 253
บทที่ 6 ทฤษฎีการจูงใจและทฤษฎีความต้องการ 255
6.1 ทฤษฎีแรงจูงใจ 256
6.2 ทฤษฎีการจูงใจของนักทฤษฎีต่างๆ 258
6.2.1 ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg 258
6.2.2 ทฤษฎีการจูงใจของ McGregor 262
6.2.3 ทฤษฎีการจูงใจของ Vroom 265
6.2.4 ทฤษฎีการจูงใจของ Porter & Lawler 266
6.3 ทฤษฎีความต้องการ 267
6.3.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow 267
6.3.2 ทฤษฎีความต้องการของ Murray 276
6.3.3 ทฤษฎีความต้องการของ Thomas 279
6.3.4 ทฤษฎีความต้องการของ Fromm 279
6.3.5 ทฤษฎีความต้องการของ McClelland 280
6.3.6 ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer 280
สรุป ทฤษฎีการจูงใจและทฤษฎีความต้องการ 280
บทที่ 7 การสร้างความร่วมมือของผู้นำ 285
ความนำการสร้างความร่วมมือของผู้นำ 286
7.1 ความหมายของการร่วมมือ 287



7.2 ความสำคัญของความร่วมมือ 287
7.3 ประโยชน์ของการร่วมมือ 288
7.4 ประเภทของการร่วมมือ 290
7.5 การร่วมมือ 290
7.6 การดำเนินการเพื่อให้เกิดการร่วมมือ 293
7.7 องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดการร่วมมือ 293
7.8 สาเหตุของการรวมตัวเป็นกลุ่มเพื่อร่วมมือกัน 294
7.9 ปัจจัยที่ผูกพันให้สมาชิกร่วมมือกัน 295
7.10 เงื่อนไขที่กำหนดการร่วมมือ 296
7.11 สมมุติฐานของการร่วมมือ 296
7.12 การสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม 298
7.13 ผลกระทบ 305
สรุป การสร้างความร่วมมือของผู้นำ 306
บทที่ 8 พัฒนาบุคลิกภาพผู้นำ 307
8.1 ความหมายของพฤติกรรม 308
องค์ประกอบของพฤติกรรม 309
8.2 การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ 310
8.3 ความหมายบุคลิกภาพ 313
8.4 แหล่งข้อมูลในการศึกษาบุคลิกภาพ 323
8.5 ประโยชน์การเรียนรู้บุคลิกภาพ 325
8.6 ประเภทของบุคลิกภาพ 327
8.7 หลักการพื้นฐานของโครงสร้างบุคลิกภาพ 328
8.8 ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพและพัฒนาการพฤติกรรมมนุษย์ 329
8.9 ประสิทธิผลของภาวะผู้นำ 331
8.10 สิ่งที่ผู้มีภาวะผู้นำต้องให้ความสำคัญเป็นเบื้องแรก 332
8.11 หลักการพัฒนาบุคลิกภาพด้วยตนเอง 332
8.12 แนวทางในการปรับตัว 333
8.13 การเสริมสร้างและพัฒนาบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำที่ดี 334
8.14 การตั้งทฤษฎีบุคลิกภาพ 349
8.15 ทฤษฎีบุคลิกภาพ 351
สรุป พัฒนาบุคลิกภาพผู้นำ 354



บทที่ 9 จริยธรรม คุณธรรมของผู้นำ **357**

9.1 วิวัฒนาการของมาตรการความยุติธรรม จริยธรรม คุณธรรม **360**

9.2 ความสำคัญของจริยธรรม **361**

9.3 ความหมายของจริยธรรม คุณธรรม และคำสำคัญในกลุ่ม **361**

9.4 จริยธรรมเกี่ยวกับสุขภาพ **365**

9.5 จริยธรรมเกี่ยวกับเสรีภาพ **366**

9.6 จริยธรรมตามหลักในพุทธศาสนา **367**

สรุป จริยธรรม คุณธรรมของผู้นำ **368**

บรรณานุกรม **369**

ภาคผนวก **373**

คำถามประจำบท **373**

แผนบริหารการสอนประจำวิชา **374**

แผนบริหารการสอนประจำบท **377**

สารบัญภาพ



ภาพที่

3.1 The thematic apperception test **63**

3.2 รัฐบุรุษ ศ. ดร. ปรีดี พนมยงค์ **80**

3.3 Dr. Robert R. Blake เจ้าของทฤษฎี Managerial Grid กับนักศึกษาไทย **96**

3.4 Kurt Lewin **96**

4.1 พฤติกรรมสัมพันธ์ของผู้นำพื้นฐาน **167**

5.1 Adam Smith & John Mill **189**

6.1 Abraham H. Maslow **267**

7.1 Sigmund Freud **286**

8.1 วงกลมสีเทา **316**

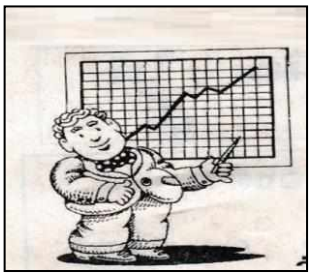
8.2 ความเป็น 2 นัย **317**

8.3 วงกลมกลาง 2 วง (วงกลมล้อมด้วยวงกลมเล็กกับล้อมด้วยวงกลมใหญ่) **318**



8.4 กล่องฝาดำเห็นคว่ำหรือหงาย 318
8.5 กล่องเรียงซ้อนกัน 319
8.6 สามเหลี่ยมซ้อน 319
8.7 วัย – หญิง 319
8.8 หลายนัย 320
8.9 คัลเมเชี่ยน 320
8.10 ทางรถไฟและถนนที่เห็นไกลสุดสายตา 320
8.11 สองอารมณ์ 321
8.12 กฎแห่งความสมบูรณ์ 321
8.13 ชักใบให้เรือเสีย 321
8.14 ตาดูว่าเล็ก ใจรู้ว่าใหญ่ 322
8.15 หมวก 322
8.16 Zollner Illusion 323
8.17 เครื่องวัดความดันโลหิตและวัดชีพจร ปรอทวัดไข้ เครื่องวัดความจำ 325
8.18 John B. Watson 329
8.19 Gregor Johann Mendel 330
8.20 พี่น้อง 3 คน ขนหูยาวทุกคน 342
8.21 คนอ้วนตามพันธุกรรม 342
8.22 Sigmund Freud (คนละภาพกับ 7.1 หน้า 286) 352
8.23 การจำแนกบุคลิกภาพตามทฤษฎีของเชลดอน 353
8.24 Carl Gustav Jung 353
8.25 Carl R. Rogers 354
9.1 Plato & Aristotle 359

สารบัญแผนภูมิ



แผนภูมิที่

1.1 กระบวนการภาวะผู้นำ 17
1.2 กระบวนการอิทธิพล 17



2.1 การปฏิบัติของผู้รับคำสั่ง 55
3.1 ทักษะความเป็นผู้นำ สำหรับผู้นำระดับต่างๆ 73
3.2 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปและบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้นำที่มีประสิทธิผล 84
3.3 พฤติกรรมของผู้นำคุณลักษณะพิเศษ 92
3.4 บูรณาการ การบริหารจัดการกับภาวะผู้นำ 93
3.5 หน้าที่บริหารจัดการของผู้บริหารตามแนวคิดเดิม 94
3.6 แสดงพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio 102
3.7 แสดงให้เห็นถึงแบบของผู้นำหลายๆแบบตามพฤติกรรมของการใช้อำนาจ จากการใช้หน้าที่มาก ไปสู่การใช้อำนาจหน้าที่น้อย 105
3.8 The managerial grid (ตาราง ตาข่ายการจัดการ) 108
3.9 สามมิติของภาวะผู้นำตามทฤษฎี LXM 113
3.10 แบบจำลองตามสถานการณ์ 118
3.11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำที่มีค่า LPC ต่างกัน ที่มีผลต่อผลงานของกลุ่ม 121
3.12 บูรณาการลักษณะผู้นำ 121
3.13 แสดงการปฏิบัติงานของผู้นำที่มีการจูงใจในด้านสัมพันธภาพกับผู้ตาม โครงสร้างงานและการใช้อำนาจในสภาพที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่ต่างกัน 122
3.14 แสดงรูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard 123
3.15 ผู้นำตามสถานการณ์ 4 แบบ 124
3.16 กรอบหน้าที่ของผู้นำตามทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมาย 127
3.17 ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมาย 131
3.18 สามมิติความสามารถพิเศษในทฤษฎีของ House 132
3.19 รูปแบบความเป็นผู้นำการมีส่วนร่วมตัดสินใจของ Vroom – Yetton - Jago 134
4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบและประเภทของผู้นำ 154
5.1 กระบวนการจูงใจ 211
5.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน 234
5.3 ตัวแปรจูงใจทำงาน 239
6.1 กราฟแสดงลักษณะของ 2 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน กับปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน 262
6.2 แสดงลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ 269
6.3 แสดงความสัมพันธ์ของระดับต่างของความต้องการ 274
6.4 ความต้องการที่ซับซ้อนและยุ่งเหยิงของมนุษย์ 274



6.5 แสดงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ 275
7.1 ประโยชน์ที่จะได้รับจากความร่วมมือกัน 288
7.2 แสดงองค์ประกอบวงจรการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 294
7.3 วงจรวัฏจักรความร่วมมือ 303

สารบัญตาราง



ตารางที่

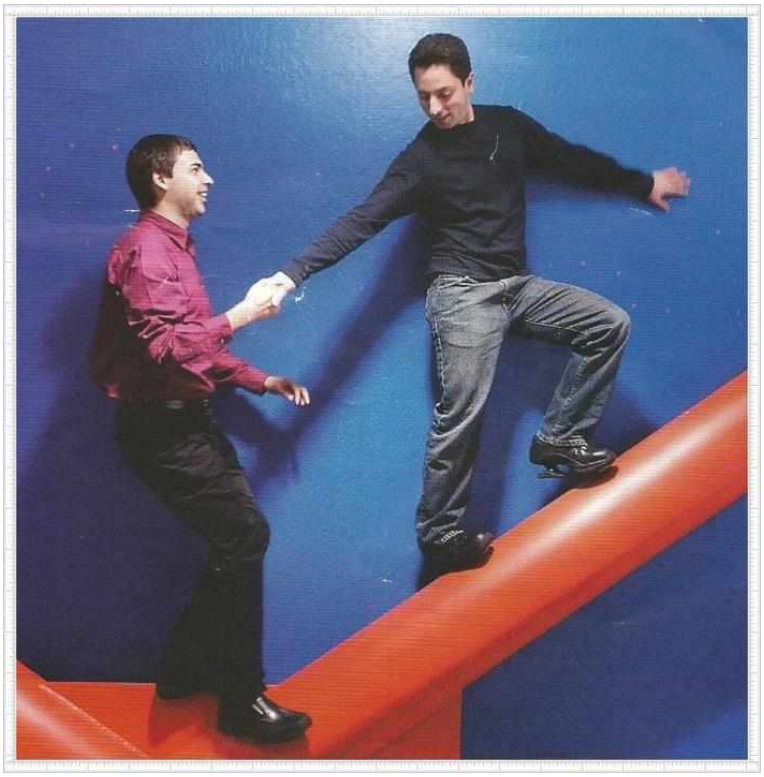
3.1 คุณลักษณะและทักษะที่แยกผู้นำจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ 62
3.2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและเป็นที่ปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชา 79
3.3 สมมุติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎีของ McGregor 110
3.4 ระยะขั้นตอนในการสร้างภาวะผู้นำตามทฤษฎี LMX ของ Graen & Uhl Bien 114
3.5 ผู้นำ 8 ประเภท ตามทฤษฎีของฟีดเลอร์ 119
3.6 บอกทางเลือกตัดสินใจ 135
3.7 แสดงชนิดของกระบวนการ การตัดสินใจของตัว แบบวรูม – ยีตตัน ลำดับ 5 ขั้น การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ 136
3.8 8 คำถามในแผนภูมิต้นไม้ ของ Vroom Yetton & Jago 137
3.9 เปรียบเทียบผู้นำแบบปฏิรูปกับแบบการแลกเปลี่ยน 139
3.10 เปรียบเทียบระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (ปฏิรูป) กับแบบแลกเปลี่ยน 141
4.1 เปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม 167
4.2 สถานการณ์ที่แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมการจัดการที่มีประสิทธิภาพและ ไม่มีประสิทธิภาพ 181
5.1 แสดงผลสิ่งจูงใจในเชิงบวกและลบ 220
6.1 ข้อสรุปทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg 261





ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

Introduction to Leadership



บทที่ 1 ภาวะผู้นำว่าด้วย

- ความหมาย
- องค์ประกอบ
- บทบาท
- หน้าที่ความรับผิดชอบ
- กระบวนการ
- การศึกษา
- คุณประโยชน์

ภาวะ ผู้นำนั้น สำคัญยิ่ง
ชายหรือหญิง สามารถนำ ตามวิถี
นำดี คิดดี-พูดดี และทำดี
สร้างบารมี[1] ช่วยลูกน้อง ปกป้องนาย

ผู้เขียนประพันธ์

[1]บารมี หมายถึง คุณความดีที่ควรบำเพ็ญ 10 ประการ คือ ทาน ศีล ปัญญา วิริยะ ขันติ สัจจะ เมตตา อุเบกขา อธิฏฐาน เนกขัมมะ (การออกจากกาม)



กล่าวนำ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

องค์การมีบุคลากรหลายคนย่อมจำเป็นต้องมีผู้นำ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับ ศักยภาพ ความสามารถ และวิสัยทัศน์ ของผู้นำ และที่สำคัญที่สุดคือมีคุณสมบัติที่เรียกว่า ภาวะผู้นำ (leadership) ดังนั้นผู้นำจำเป็นต้องศึกษา เพื่อเสริมสร้างลักษณะความเป็นผู้นำ ที่เรียกกันว่า ภาวะผู้นำ (leadership) และนำไปปฏิบัติ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป เป็นที่สนใจและท้าทายมาก เบนนิส และ นานัส (Bennis & Nanus)[1] กล่าวว่า มีผู้ให้นิยาม (definition) ไว้ถึงกว่า 350 นิยาม ซึ่งสอดคล้องกับจำนวนนิยามของ leadership ที่สต๊อกดิลล์ (Stogdill. 1974)[2] เคยกล่าวไว้ว่ามีมากมายพอๆกับจำนวนบุคคลผู้ให้นิยามนั้น เป็นการยืนยันแล้วว่า “ภาวะผู้นำ” กำลังฮือฮา top hit เป็นเรื่องมีคุณค่าน่าสนใจ

ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติของผู้นำ นิยมเรียกกันว่าภาวะผู้นำ ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตนเอง คือ การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่ดี ทุกองค์กรต้องมีผู้นำและผู้บริหาร ผู้นำมีความสำคัญต่อความเจริญหรือเสื่อมขององค์การ จึงต้องพิถีพิถันในการคัดสรรผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ

หน่วยงานทุกประเภท ปรารถนาดำเนินงานให้บังเกิดประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ (skill) มีประสบการณ์ มีคุณธรรม มนุษยสัมพันธ์ดี บุคลิกภาพดี EQ (Emotional Quotient คือมีสติปัญญาพร้อมวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง) ซึ่งเป็นคุณสมบัติส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำ

“ภาวะผู้นำ” จึงเป็นที่เรียกร้องต้องการของทุกองค์การ ทุกสถาบัน ทุกสังคม เพราะในการบริหารจัดการ การดำเนินงาน คน (Man) เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรการบริหาร 4 อย่าง (4M’s) คือ คนหรือบุคลากร (Man) การจัดการ (Management) เงิน (Money) และวัตถุหรืออุปกรณ์ (Material รวม Machine หรือเครื่องจักร) 3 อย่างหลังขึ้นอยู่กับคน ผู้บริหารจัดการหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำ เก่ง กล้า มีคุณธรรม ซึ่งเชื่อกันว่าผู้นำเป็นเสมือนกุญแจ (key man) ขององค์การมีความสำคัญเป็นที่สุด

“ผู้นำ” ภาษาอังกฤษว่า “Leader” ส่วน “ความเป็นผู้นำ” ศัพท์ใหม่ นิยมใช้กันมากในทางการศึกษา คือ “ภาวะผู้นำ” ภาษาอังกฤษว่า Leadership

วาร์เรน จี. เบนนิส (Warren G. Bennis) กล่าวว่า “การเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำก็คือเป็นดุลย์ตาชั่งตาเต็งให้ความเป็นธรรมระหว่างความต้องการส่วนบุคคลกับองค์การที่ก่อให้เกิดดุลยภาพ” (…Leadership is the fulcrum on which the demands of the individual and the demands of the organization are balance)

---

[1] W.G. Bennis & B. Nanus.(1985). Leader : **The Strategies for Taking Change**. N.Y. : Harper & Row. อ้างใน รศ.สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.หน้า 1.

[2] R.M. Stogdill. (1974). **Handbook of leadership : A survey of the literature.** New York : Free Press อ้างใน ด.



สตอกดิลล์ และ ชาร์เติล (R.M. Stogdill & C.L. Shartle) กล่าวว่า การเป็นผู้นำมิใช่ลักษณะทางเอกภาพของมนุษย์ แต่ค่อนข้างจะเป็นภาระหน้าที่ที่สลับซับซ้อนของบุคคลกลุ่ม และปฏิสัมพันธ์ไปตามเหตุปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การ (Leadership is not a unitary trait, but is rather a function of a complex of individual, group, and organizational factors in interaction)

เมื่อมนุษย์อยู่กันเป็นระบบสังคมหรือองค์การร่วมทำงานกันจำเป็นต้องมีผู้นำ

แมค แดวิด (Mc David) และ ฮาราริ (Harari) กล่าวว่า เมื่อวิทยาศาสตร์เริ่มสนใจพฤติกรรมของมนุษย์ที่เป็นระบบสังคมหรือบุคคลในองค์การที่สนใจเป็นพิเศษก็คือ บุคคลที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและเป็นคนที่ทำให้กลุ่มมีกิจกรรม ความสามารถนี้เรียกว่า “ความเป็นผู้นำ” (Leadership) ดังนั้น ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำก็คือ ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำให้เกิดการทำกิจกรรมทั้งที่เปิดเผยและไม่เปิดเผย

โรสส์และเฮนดรี้ (Ross & Hendry) กล่าวว่า “ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ มิใช่สิ่งที่สามารถส่งเข้ามาจากภายนอก ความเป็นผู้นำเกิดขึ้น งอกงามและทำให้สำเร็จ เป็นคุณสมบัติของผู้นำซึ่งเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เป็นการกระทำตามสถานการณ์ซึ่งเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม บุคคล สมาชิกของกลุ่ม และองค์การ

ไม่มีทฤษฎีใดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำบอกลักษณะได้ว่าแบบใดดีที่สุด เพราะแต่ละองค์การ แต่ละสถานการณ์แตกต่างกัน แต่มีหลักกว้าง ๆ ให้เป็นแนวปฏิบัติประยุกต์ใช้ตามสถานการณ์ เช่น บุคลิกภาพดี มีความคิดสร้างสรรค์ มีมโนธรรม กระตือรือร้น อารมณ์ดี ไม่เห็นแก่ตัว ฯลฯ เป็นสิ่งที่ดีทั้งสิ้น ควรยึดหลักกว้างๆ ผู้มีภาวะผู้นำ จำเป็นต้องรู้ศาสตร์ เข้าใจศิลปะในการเป็นผู้นำ ตระหนักถึง “ผู้นำตามสถานการณ์” ให้มาก

แน่นอนที่สุดผู้นำ ผู้บริหาร หัวหน้าทุกระดับมีความสำคัญมากเป็นส่วนสำคัญขององค์การมีนัยสำคัญต่อความเจริญ ความเสื่อม

ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติของผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญของความสำเร็จของกลุ่ม ชอว์ (Shaw) ชี้ให้เห็นความแตกต่างว่า **“ผู้นำ”** (leader) หมายถึง “ตำแหน่งภายใน**โครงสร้างของกลุ่ม** หรือหมายถึงบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้า เป็นผู้บริหาร” ส่วน**ความเป็นผู้นำ** (ภาวะผู้นำ) หมายถึงกระบวนการ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมกลุ่มที่เกี่ยวกับการตั้งเป้าประสงค์ของกลุ่ม และการบรรลุถึงเป้าหมายนั้นๆ ความเป็นผู้นำ ที่ชอบเรียกกันว่า ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยอิทธิพลที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่พึ่งพาต่อกันในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ภายในสภาพการณ์ของกลุ่ม ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ คือความสามารถที่จะชักชวนคนอื่นๆให้แสวงหาวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างกระตือรือร้น



1.1 ความหมายของผู้นำ (leader) และภาวะผู้นำ (leadership)

สองคำนี้มีความหมายต่างกัน ผู้ที่ไม่เคยศึกษาเรื่องภาวะผู้นำมักจะเข้าใจผิด ใช้สับสนปนเปกัน ก่อนจะแยกอธิบายให้เข้าใจความหมาย 2 คำนี้อย่างชัดเจนขอออกโรง หรือออกแขกสักเล็กน้อย ดังนี้

leader ผู้นำ มาจากรากศัพท์ว่า lea ซึ่งเป็นภาษาอังกฤษโบราณ แปลว่า "ทุ่งราบกว้างใหญ่" ไม่มีที่หลบภัย อันตรายจากศัตรู สัตว์ร้าย

leader คือผู้นำหน้าฝ่าอันตรายพาฝูงชนข้ามทุ่งราบไปให้ได้

leadership คือ ภาวะผู้นำ หมายถึง "คุณสมบัติ" (Leadership as a property)[1] ที่มีอยู่ในตัวอันเป็นสิ่งที่ควรได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่ดี เป็นบุคลิกภาพของผู้นำ เป็นคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ และภาวะผู้นำมีนัย ความหมายว่าเป็นกระบวนการ (Leadership as a process) คือกระบวนการใช้อิทธิพลปั้นแต่ง หล่อหลอม เป้าหมายกลุ่มในองค์การ และการจูงใจ ปรับพฤติกรรมเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

1.1.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (leader) คือผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น (Get things done through others) มีหน้าที่เข้าไปใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา และดูแลเขาให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูง (High productivity with high efficiency) โดยทั่วไป **"ผู้นำ"** เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่นำกลุ่ม เป็นบุคคลสำคัญของกลุ่ม เป็นผู้กำหนดทิศทาง ผลักดันให้องค์การดำเนินไปได้ กระตุ้นให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีอำนาจหน้าที่บังคับบัญชา สั่งการ แนะนำในฐานะหัวหน้า ผู้บังคับบัญชา อาศัยอำนาจตามโครงสร้างขององค์การตามสายงาน

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน[2] ว่าผู้นำคือผู้มีอำนาจสั่งการ

รศ. สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์[3] กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ได้รับเลือกตั้งหรือแต่งตั้งเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอำนาจ บทบาท และอิทธิพลเหนือกลุ่ม สามารถจูงใจ ชักนำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังปฏิบัติภารกิจของกลุ่มสู่ความสำเร็จ.

ผศ. ยงยุทธ เกษสาคร[4] นิยามว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสร้างความมีประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น ๆ ได้ จึงเป็นบุคคลผู้รับบทบาทผู้บริหาร ประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มซึ่งมี

---

[1]Property แปลว่า เครื่องประดับ อุปกรณ์ สมบัติ สิทธิครอบครอง กรรมสิทธิ์ ทรัพย์สมบัติ (possessions , holdings, attribute , trait , feature)

[2]**พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน.** อ้างใน ผศ.ดร.วิเชียร วิทยอุดม. (2548) . **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : บริษัมธีระฟีล์มและไซเท็กซ์จำกัด. หน้า 1.

[3]รศ.สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : บริษัทวิริยัตน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด. หน้า 2.

[4]ผศ. ยงยุทธ เกษสาคร. (2551). **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม.** กรุงเทพฯ : เอส แอนด์ จี กราฟฟิค. หน้า 40.



อิทธิพลและอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

เอกชัย กี่สุขพันธ์[1] กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีบทบาท หรืออิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์การไม่ว่าจะเป็นความคิดหรือพฤติกรรมการทำงาน

เดจนอซกา (E.L. Dejnozka)[2] กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้นำกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าควบคุมให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

ฟีดเลอร์ (Fiedler)[3] กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้เป็นผู้ควบคุม ประสานกิจกรรมของกลุ่ม สนับสนุนส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มดำเนินไปด้วยดี

ไซมอน (Simon) สมิธเบิร์ก (Smith burg) และ ธอมป์สัน (Thomson)[4] กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่สามารถรวมคนให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ได้

เพื่อให้เข้าใจภาวะผู้นำ (Leadership) และผู้นำดีขึ้น ขอเสนอความหมายของผู้นำไว้ ดังนี้

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุ ประสงค์ที่ตั้งไว้ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตามแม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม เป็นบุคคลที่มาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง หรือการยกย่องขึ้นมาของกลุ่ม เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

กวี วงศ์พุฒ ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 4 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

2. ผู้นำ หมายถึง บุคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทาง ก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกลู่นอกทางด้วย

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะของสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

---

[1]เอกชัย กี่สุขพันธ์ . (2538). **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ. หน้า 98-99.

[2]E.L. Dejnozka. (1983). **Educational Administration Grossary**. Westport, CT. : Greenwood. อ้างใน ผศ. ดร.วิเชียร วิทยอุดม. (2548). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์จำกัด. หน้า 1-2.

[3]F.E. Fiedler. (1967). **Theories of Leadership Effectiveness**. New York : Mc. Graw-Hill. อ้างใน รศ.สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. น.ด.

[4]H.A. Simon, D.W. Smithburg. & V.A. Thomson .(1971). Public Administration. New York : Alfred A. Knopf, Inc. P.108 อ้างใน ดร.ผศ. วิเชียร วิทยอุดม . ล.ด. หน้า 1.



4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือ สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

1.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ (leadership)

ภาวะผู้นำ กับ ความเป็นผู้นำ มีความหมายเดียวกัน เป็นคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้นำที่ดีโดยเฉพาะ เป็นคนละความหมายกับคำว่า ผู้นำบางคนอาจไม่มีภาวะผู้นำก็ได้ ภาวะผู้นำเป็นบทบาท เป็นกระบวนการมีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้บางส่วนเหมือนกันบ้างต่างกันไปบ้าง ให้ตั้งข้อสังเกตไว้แต่เบื้องต้นว่า ภาวะผู้นำ จะต้องเป็นผู้มีบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่าง สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้โดยอาศัยอำนาจ 2 อย่าง คือ **อำนาจหน้าที่** (authority) จากตำแหน่ง **อำนาจบารมี** (power) ที่สร้างขึ้นด้วยตนเอง สามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความศรัทธาเชื่อถือ ให้ความร่วมมือยอมรับในบุคลิกภาพ ความรู้ ความคิด การตัดสินใจ การคาดการณ์ ความสามารถ สมรรถนะ วุฒิภาวะ และสามารถควบคุม ดำเนินการให้บังเกิดผลงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนำองค์กรให้บรรลุสู่เป้าหมาย

ขอยกนิยามของ “ความเป็นผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ” จากนักวิชาการมาเสนอ ณ ที่นี้ ดังนี้

ยงยุทธ เกษสาคร[1] นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะ หรือ ความสามารถ ที่กระตุ้น จูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้

เอกชัย กี่สุขพันธ์[2] กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือผู้มีความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการจูงใจให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การอย่างมืออาชีพผู้มีศิลปะ

กิบบ์ (C.A.Gibb)[3] ว่า ความเป็นผู้นำ เป็นอิทธิพลที่บุคคลหนึ่งมีเหนือบุคคลอื่น อิทธิพลนี้เป็นที่รับรู้และยอมรับกันในกลุ่ม

แมค แดวิด (Mc. David) และ ฮาราริ (Harari)[4] ว่า ความเป็นผู้นำคือบทบาทที่บุคคลคนหนึ่งมีอิทธิพล หรือนำคนอื่นในกลุ่มให้แสดงพฤติกรรมได้

---

[1]ยงยุทธ เกษสาคร. น.ด.

[2]เอกชัย กี่สุขพันธ์. น.ด.

[3]C.A.Gibb . (1969). **Leadership**. Baltimore : Penquin Books.

[4]J.W. Mc David and H.Harari. (1974) . **Psychology and Social Behavior**. New York : Harper & Row.



โอ. ทีด (O. Tead)[1] นิยาม[2] ว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมที่มีอิทธิพลทำให้คนร่วมมือกันทำงานเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ซึ่งคนเหล่านั้นเองเห็นว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนาของเขา

วาร์เรน จี. เบนนิส (Warren G. Bennis) นิยามว่า ความเป็นผู้นำเป็นดุลยระหว่างความต้องการส่วนบุคคลและความต้องการขององค์การ[3] เป็นกระบวนการชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติการตามที่ต้องการ[4]

ลาปิแอร์ และฟรานสเวอธ (Pierre and Fransworth) ว่า ความเป็นผู้นำได้แก่พฤติกรรมซึ่งมีผลทำให้พฤติกรรมของคนอื่นยอมคล้อยตามแทนที่จะคล้อยตามพฤติกรรมของคนอื่น

แอลวิน แซนเดอร์ (Alvin Zander)[5] ว่า ความเป็นผู้นำก็คือการจัดให้ความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติการโดยการช่วยเหลือกลุ่มให้บังเกิดสัมฤทธิผล (Leadership is the provision of Those acts which help the group achieve its preferred outcomes.)

ดาวิส (K. Davis)[6] ว่าความเป็นผู้นำคือความสามารถของบุคคลหนึ่งพยายามชักจูงหรือแนะนำคนอื่น เพื่อทำให้เป้าหมายขององค์การ หรือของกลุ่มประสบความสำเร็จ

ความเป็นผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มคนและจูงใจคนไปสู่เป้าหมายประการใดประการหนึ่ง ความเป็นผู้นำเป็นการทำให้ศักยภาพ (Potential) เป็นจริงขึ้นมาเพราะถือว่าความเป็นผู้นำเป็นภาวะแห่งการปฏิบัติ ที่ทำให้ศักยภาพในตัวคนบังเกิดความสำเร็จ “ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ” เป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้นำ ช่วยเพิ่มพูนพัฒนาผู้ร่วมงาน องค์การ หน่วยงานผลผลิตให้ก้าวหน้ายิ่ง ๆขึ้น

สตอตแลนด์ (E. Stotland) และ แคนนอน (L.K. Canon)[7] ว่า ลักษณะของความเป็นผู้นำเป็นพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลอย่างน้อย 2 คน คนหนึ่งพยายามที่จะมีอิทธิพลเหนือคนหนึ่ง และอีกคนหนึ่งก็ยอมรับอิทธิพลนั้น ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำไม่ใช่อำนาจ[8] แต่คนที่มีอำนาจอาจใช้อำนาจเข้ามาเป็นผู้นำได้และในขณะเดียวกันคนที่เป็นผู้นำก็สามารถที่จะใช้อำนาจได้

---

[1]O. Tead. (1936). **The Art of Leadership**. New York : Mc Graw- Hill Book Company, Inc.

[2]นิยาม พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน หน้า 4491 เป็นคำกริยา แปลว่า กำหนด หรือจำกัดความหมายที่แน่นอน ถ้าเป็น นามแปลว่า การกำหนด

[3]ธรรมรส โชติกุญชร. (2519). **มนุษยสัมพันธ์.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิฆเนศ. หน้า 130.

[4]ผศ. ดร. วิเชียร วิทยอุดม. (2548) **. ภาวะผู้นำ** .กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์ . หน้า 2. อ้างจาก W.Bennis & Townsend .(1959) . **Reinventing Leadership**. New York : William Morrow.

[5]ธรรมรส โชติกุญชร. (2524). **มนุษยสัมพันธ์.** กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์. หน้า 123.

[6]Keith Davis . (1975). **Human Behavior At Work : Human Relations and Organizational Behavior**. New Delhi : TATA Mc Graw Hill.

[7]E. Stotland and L. K. Canon. (1972) . **Social Psychology**. London : W.B. Saunders.

[8]รศ.ดร. อารี เพชรผุด. (2530). **มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษรศาสตร์. หน้า 107.



แทนเนนบอม และ เวสชเลอร์ และมาสสาริก (Tannenbaum & Weschler & Massarik)[1] ให้คำจำกัดความ หรือนิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยตรงหรือโดยกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

บราวน์ (J.A.C. Brown)[2] ว่า ความเป็นผู้นำเป็นการแสดงความสามารถของบุคคลคนหนึ่งที่มีลักษณะดีเด่นกว่าคนอื่นในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายๆด้าน เช่นเป็นคนที่ฉลาดกว่าบุคคลอื่น ความเป็นผู้นำ จะเกิดขึ้นในสถานการณ์หนึ่งสถานการณ์ใดโดยเฉพาะ และบุคคลที่เป็นผู้นำจะเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่หรือทำกิจกรรมที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในสถานการณ์นั้นได้ดี

ยอร์จ อาร์ เทอร์รี่ (George R. Terry)[3] ว่า ความเป็นผู้นำเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ฮาร์โรลด์ คูนท์ และคายริลล์ โอ. โดนเนล (Harold Koontz & Cyrill O. Donnel)[4] ว่าความเป็นผู้นำคือการสร้างอิทธิพล ต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุป ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ศิลปะและความสามารถ ดลจิตจูงใจเป็นบารมี อำนาจ อิทธิพล ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจยกให้ผู้นำของตนดำเนินบทบาทสร้างสรรค์พัฒนากลุ่มองค์กร ให้ภาระการงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยที่มีคุณค่า เป็นเครื่องมือโน้มนำใต้บังคับบัญชาศรัทธา นับถือยินยอมปฏิบัติตามและร่วมแรง ร่วมใจเพื่อหมู่คณะกลุ่มงาน

---

[1]R. Tennenbaum & I.R. Weschler & F. Massarik. (1959). **Leading and Organization : A Behavioral Science Approach**. New York : Graw – Hill Book Company Inc. p. 135 อ้างใน ผศ. ดร. วิเชียร วิทยอุดม. **ภาวะผู้นำ.** (2548). กรุงเทพ ฯ : บริษัทธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์. หน้า 2

[2]J.A.C. Brown. (1972). **The Social Psychology of Industry**. Australia : Penguin Books.

[3]สมยศ นาวีการ และ ผุสดี รุมาคม. (2520). **องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม**. กรุงเทพฯ : ดวงกมล. หน้า 403. อ้างจาก G.R.Terry. (1960). **Principle of Management** . 3rd. Homewood, Ill : Richard D. Jrwin.

[4]สมยศ นาวีการ และ ผุสดี รุมาคม. (2520). **องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม.** กรุงเทพฯ : ดวงกมล. หน้า 403 อ้างจาก H.Koontz & C.O. Donnel. (1959). **Principle of Management**. 2nd ed. New York : Mc Graw-Hill Book Company. p. 435.



หลักของภาวะผู้นำ (LEADERSHIP)

L : LOVE **รักงาน** ทำงานเพราะรักงาน กับ ทำงานเพราะต้องทำงาน ได้ผลงานที่ต่างกัน รักองค์กร รักเพื่อนร่วมงาน

E : EDUCATION & EXPERIENCE มีการศึกษาและประสบการณ์

A : ADAPTABILITY สามารถปรับตัวทุกสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ทุกกาลเทศะ

D : DECISIVENESS ตัดสินใจ แก้ปัญหาได้รวดเร็ว

E : ENTHUSIASM ตั้งใจปฏิบัติงานจริงจัง

R : RESPONSIBILITY มีความรับผิดชอบ หน้าที่การงาน

S : SACRIFICE & SINCERE เสียสละ จริงใจ

H : HARMORIZE เสริมสร้างความสามัคคี

I : INTELLECTUAL CAPACITY มีความคิดริเริ่ม มีไหวพริบ

P : PERSUASIVENESS มีความสามารถในการจูงใจ

ไบรแมน (Bryman)[1] ศึกษาพบว่าก่อน 1985 คำนิยามภาวะผู้นำของบุคคลต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับนิยามของสต็อกดิลล์ (Stogdill)

Stogdill[2] นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมของการที่จะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้[3]

อาร์. เอ็ม. สต็อกดิลล์ และ ซี. แอล. ชาร์เต็ล. (R.M Stogdill & C.L. Shartle)[4] ว่าการเป็นผู้นำมิใช่เพียงเป็นลักษณะเอกภาพทางของมนุษย์แต่ค่อนข้างจะเป็นภาระหน้าที่ที่สลับซับซ้อนของผู้เป็นผู้นำซึ่งต้องปฏิสัมพันธ์ไปตามเหตุปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การ

นิยามภาวะผู้นำของ Stogdill เน้น 3 ประเด็น

1. อิทธิพล (influence) : เป็นการมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล (process of influence) ที่มีผลแก่ผู้นำไปกระทบต่อบุคคลอื่นที่เข้ามาเกี่ยวข้อง (stake holder) ด้วยการเหนี่ยวนำโน้มพฤติกรรมของบุคคลที่กล่าวเหล่านี้ให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ

---

[1]A.Bryman. A. (1996). **Handbook of organization studies : Leadership in organization**. Newbury Park, CA. : Sage.

[2]R.M.Stogdill. (1974) . **Handbook of leadership : A survey of the literature**. New York : Free Press.

[3]R.M.Stogdill. (1950). **"Leadership, Membership and Organization" : Psychological Bulletin**, January , 40.

[4]ธรรมรส โชติกุญชร. (2519). **มนุษยสัมพันธ์.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิฆเนศ. หน้า 130.



2. กลุ่ม (group) : กระบวนการอิทธิพลเกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม (group context) เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มผู้เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาโดยสมาชิกกลุ่มดำรงสถานภาพเป็นผู้ตามที่ดีอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำคงเส้นคงวา

3. เป้าหมาย (goal) : ผู้นำใช้อิทธิพลต่อสมาชิกกลุ่มให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่กลุ่มบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและในแง่ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ

Stogdill[1] ผู้บุกเบิกเกี่ยวกับภาวะผู้นำ หลังจากเสร็จจากการวิเคราะห์งานเขียนและงานวิจัยเกี่ยวกับการเป็นผู้นำมากกว่าหนึ่งร้อยเรื่อง ได้เขียนหนังสือชื่อ Handbook of leadership : A Survey of Theory and Reserch. ซึ่งเป็นผลมาจากการวิเคราะห์งานเขียนและงานวิจัยเกี่ยวกับการเป็นผู้มีภาวะผู้นำ Stogdill ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำและภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำคือการใช้อิทธิพล (exercise of influence) มีอิทธิพลเหนือคนอื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย การมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในที่นี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับข่มขู่

2. ความเป็นผู้มีภาวะผู้นำคือความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ (power relation) มีความแตกต่างของพลังอำนาจทางใดทางหนึ่งให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

3. การเป็นผู้นำ คือศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม (group process) เป็นผู้มีตำแหน่งสูงในกลุ่ม เป็นผู้กำหนดกิจกรรมต่างๆ และจุดมุ่งหมายเป็นศูนย์รวมอำนาจ เป็นศูนย์รวมของความร่วมมือ เป็นศูนย์กลางของกิจกรรมทั้งหลาย

4. การเป็นผู้นำมีภาวะผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่ม (interaction) เป็นผลของการกระทำของกลุ่มเต็มใจหรือต่างสมัครใจทำกันเอง โดยการเป็นผู้นำจากกระบวนการที่สมาชิกกลุ่มต่างกระตุ้น กันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำมิใช่สาเหตุหรือการควบคุม

5. การเป็นผู้นำคือศิลปะของการทำให้เกิดความยินยอม เป็นศิลปะของผู้นำโน้มนำให้ผู้ตามให้ความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ศรัทธา นับถือ ยกย่อง เชื่อฟัง มีความจงรักภักดีเป็นศิลปะที่จะทำให้ผู้อื่นกระทำสิ่งที่ผู้นำต้องการ (กรณีนี้ใครเป็นตัวอย่างที่ดีที่สุด ตอบ.....)

6. การเป็นผู้นำก็คือการกระทำ การประพฤติ ปฏิบัติ นิยามความเป็นผู้นำในรูปของพฤติกรรมเช่นถือว่า การเป็นผู้นำก็คือพฤติกรรมของบุคคลขณะที่นำกิจกรรมกลุ่มประสานงาน การทำงานของกลุ่มซึ่งอาจเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การแสดงความสนใจสวัสดิการของสมาชิก การยกย่องหรือตำหนิสมาชิก เป็นต้น

7. การเป็นผู้นำเนื่องจากอานิสงส์ของบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ มีบุคลิก ลักษณะดี พิเศษแตกต่างจากคนอื่น เป็นที่ถูกตา ต้องใจคน มีเสน่ห์ให้อยากใกล้ชิด

---

[1]R.M.Stogdill. (1974) .**Studies in naval leadership**. Pittsburgh : Canegie press. pp.7-8 อ้างใน ผศ.ยงยุทธ เกษสาคร ล.ด. หน้า 38-39.



8. การเป็นผู้นำคือความแตกต่างของบทบาท (role) ผู้เป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงบทบาทตามหน้าที่ของผู้เป็นผู้นำซึ่งเห็นได้ชัดเจนมีบทบาทต่างจากผู้ตาม การวางตัว อากัปกิริยาท่าที สมฐานะ

9. การเป็นผู้นำคือเครื่องมือเพื่อการบรรลุจุดประสงค์ เป็นเครื่องมือที่มีค่ายิ่งในการนำพาให้กลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมาย ทำให้สมาชิกพึงพอใจ สนองความต้องการของสมาชิก เป็นขวัญกำลังใจให้กลุ่ม

10. การเป็นผู้นำคือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้น เป็นต้นกระบวนนำความคิดทันสมัย ใหม่เสมอ นวัตกรรม ทุ่นแรง ประหยัดเวลา และต้นทุน สะอาด สะดวก สบาย สนุก ก้าวหน้า รักษาโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ

11. การเป็นผู้นำคือรูปแบบของการเกลี้ยกล่อม (persuasion) มีศิลปะในการเกลี้ยกล่อมให้สมาชิกร่วมมือร่วมใจปฏิบัติภารกิจ หน้าที่การงานด้วยความเต็มใจให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการเกลี้ยกล่อมให้เกิดการปฏิบัติ รับผิดชอบ จูงใจ แรงเสริม เต็มใจ มิใช่การบังคับ ข่มขู่ ใช้อำนาจ หลอกล่อ

12. การเป็นผู้นำเพราะบารมี เสน่ห์ แรงศรัทธา คุณความดี มีภาวะผู้นำ มีอะไรดี ๆ เหนือคนอื่น องค์กรของชาวยุโรปต้องการ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ ความซื่อสัตย์ เป็นหลักสำคัญ

ตัวอย่างนิยม “ภาวะผู้นำ” ก่อน ค.ศ. 1985

แกตซ์ และ คาฮ์น (Katz & Kahn)[1] ให้คำนิยาม ภาวะผู้นำว่า การใช้อิทธิพลเพิ่มที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กำกับงานประจำขององค์การ

แกตซ์ (D. Katz) และ คาฮ์น (R.L. Kahn) ว่าความเป็นผู้นำคือ “ที่รวมของอิทธิพลที่บุคคลหนึ่งมีมากกว่าบุคคลอื่น” ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีผู้ตามและมีสถานการณ์ อิทธิพลส่วนบุคคล (Person influence) แหล่งอิทธิพล (Influence agents) ตำแหน่ง ลักษณะของบุคคลและลักษณะของพฤติกรรม

เฮมฟิล และ คูนส์ (Hemphill & Coons)[2] นิยามภาวะผู้นำว่า พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์[3] ให้ความหมายของภาวะผู้นำเยี่ยงเดียวกันว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

---

[1]D. Katz & R.L. Kahn. (1996).**The Social Psychology of Organization**. London : John Wiley & Sons.

[2]J.K. Hemphill & A.E.Coon. (1957). **Leader behavior description**. Columbus, OH. : Ohio State University Press.

[3]เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540) **“ภาวะผู้นำ,” ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. หน่วยที่ 5. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.



Bryman[1] ศึกษาพบว่าคำนิยามภาวะผู้นำส่วนใหญ่มีแนวคิดในเรื่องการใช้อิทธิพล (influence) คุณลักษณะ (traits) พฤติกรรม (behavior) และรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ (interaction patterns) ของผู้นำเป็นหลักสำคัญ ดังนั้นนิยามของภาวะผู้นำเหล่านี้จึงสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นในช่วงก่อนกลางทศวรรษ 1980

แนวคิดเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงต่างจากเดิมตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เริ่มเน้นบทบาทด้านความคิด เฟฟเฟอร์ (Pfeffer)[2] กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็น "การกระทำเชิงสัญลักษณ์" (leadership as symbolic action)มีความเป็นผู้นำโดยสร้างความสมเหตุสมผล (sense – making)และเป็นผู้สร้างฉันทานุมัติให้เกิดขึ้นแก่คนเหล่านั้น สอดคล้องกับนิยามที่ สะเมอร์ซิซ และ มอร์แกน (Smircich & Morgan)[3] ให้ไว้ว่า ผู้นำคือผู้จัดการด้านความหมาย (leaders as manager of meaning)

ตัวอย่างนิยาม ภาวะผู้นำใหม่ ที่เกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ มีดังกล่าวนี้

ชีน (Schein)[4] ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิมเพื่อเริ่มกระบวนการวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้มีการปรับตัวให้มากขึ้น

ริชาดส์ และ เอนเกิล (Richards & Engle)[5] นิยามว่าภาวะผู้นำ คือ การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ

แดรธ และ แพลัส (Drath & Palus)[6] นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านี้

---

[1]รองศาสตราจารย์ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ (ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์)**. กรุงเทพฯ : บริษัทวิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด. หน้า. 2.

[2]J. Pfeff. (1981). **Power in organizations**. Marshfield, Mass : Pitman อ้างใน รองศาสตราจารย์ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ . (2548) . **ภาวะผู้นำ (ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์)**. กรุงเทพฯ : บริษัทวิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด. หน้า 3.

[3]L. Smercich & G. Morgan. (1982). " Leadership : The management of meaning." Journal of Applied Behavioral Science 18(3) 257-273. อ้างใน ด.

[4]E.H. Schein. (1992). **Organizational culture and leadership**. San Francisco : Jossey-Bass.

[5] D. Richards & S. Engle. (1996). " After the vision : Suggestions to corporate visionaries and vision champions." อ้างใน รศ.สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. น.ด.

[6] W.H. Drath & C.J. Palus. (1994). **Making common sense : Leadership as meaning making in a community of practice**. Greenboro, NC : Center for Creative Leadership. อ้างใน ด.



จาคอบส์ และ จาเควส (Jacobs & Jaques)[1] นิยามว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลังความพยายามและความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้น เพื่อ ให้บรรลุเป้าหมาย

รศ.สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าอะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

ขอชื่นชมความเป็นนักวิชาการทันสมัยของ รศ.สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ เพราะมีความเห็นพ้องด้วยกับที่ท่านสรุปไว้ข้างบนนี้ทุกประการ วัฒนธรรมขององค์การเปลี่ยนไปแล้ว องค์กรอยู่ได้ประโยชน์ต่างตอบแทน จึงมีความเห็นว่า ผู้มีภาวะผู้นำสมัยใหม่จะต้องเป็นกลาง โปร่งใส ยุติธรรม เป็นผู้ประสานที่ชาญฉลาด ประสานประโยชน์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ให้ต่างฝ่ายต่างเห็นใจไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกัน ต่างมีมโนธรรมต่อกัน และมีความเห็นส่วนตัวว่า ผู้มีภาวะผู้นำที่ดีที่สุดจะต้องร่วมสมัย แนวคิดใหม่เป็นเพียงส่วนเสริมเป็นพัฒนาการของความเป็นผู้นำเท่านั้น หลักการดี ๆ ที่เคยยอมรับและลงความเห็นกันแล้วว่าเป็นคุณสมบัติของภาวะผู้นำ เป็นอัตลักษณ์ของภาวะผู้นำยังคงสภาพเป็นแก่นแกนนำหลักสำคัญเต็มอัตราตามเดิม ยังคงยึดถือเป็นพฤติกรรมของผู้มีภาวะผู้นำตามเดิมทุกประการ

แนวทัศน์ความหมายใหม่ของภาวะผู้นำนี่เองเป็นที่มาของแนวคิด “ทฤษฎีภาวะผู้นำ” ต่างๆ ในยุคปัจจุบัน ซึ่งรวมเรียกว่า **แนวคิดภาวะผู้นำใหม่** (The New Leadership Approach) ที่เริ่มต้นตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาถึงปัจจุบัน เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่หา (charismatic leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership)

1.1.3 ผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ (executive derailment) ลักษณะของผู้นำที่มีปัญหา อย่าได้เอาเยี่ยงอย่าง ถ้ามีอยู่ต้องลด ละเลิก คือ **1. หลอกลวง** ทรยศต่อความไว้วางใจของบุคคล คิดว่าตนฉลาดเหนือมนุษย์ มีวาระซ่อนเร้นชอบเล่นการเมืองในองค์การ **2. ขาดจิตสำนึกที่ดี** ทะเยอทะยานเห่อเหิม บ้าอำนาจ ชอบข่มขู่-รังแก ทำลายจิตใจ เอาแต่ใจตนเอง **3. ควบคุมงานเข้มงวดกวดขันเกินควร** ไม่สร้างทีมงาน (team works) เพื่อกระจายงาน **4. เย่อหยิ่ง จองหอง** หยิ่งยโส เย็นชา ถือชนชั้นมากเกินไป **5. เป็นตัวปัญหา** มีปัญหาขัดแย้งในการปฏิบัติงานถี่มาก **6. ไม่รู้เรารู้เขาต่อลูกน้อง** ไม่เอาใจใส่ลูกน้องตัวเอง **7. ผู้นำที่มีอคติ** ลำเอียง ไม่โปร่งใส **8. ไม่มีพรหมวิหาร 4** คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา **9. เป็นสมภารกินไก่วัด** เอารัดเอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้งานส่วนตัว **10. โง่ ทึ่ม ไม่สนใจงานที่รับผิดชอบ** (job drescription)

---

[1] รศ. สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ (ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์)** . (2548). กรุงเทพฯ : บริษัทวิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด. หน้า 3.



1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

มีปัจจัยที่สำคัญดังนี้

1. **ผู้นำ (Leader)** คือ ตัวผู้มีภาวะผู้นำ
2. **ผู้ตาม (Followers)** คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานตามที่ผู้นำชี้นำ
3. **สถานการณ์ (Situation)** คือ เหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

"ภาวะผู้นำ" เกิดขึ้นเมื่อบุคคล (ผู้นำ) สร้างอิทธิพลโดยรูปแบบต่างๆเช่น การโน้มน้าวจิตใจ การจูงใจ มีอำนาจบารมี ฯลฯ ให้มีผลกระทบความคิดจิตใจ ให้เกิดความรู้สึกแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเกิดการกระทำ มีพฤติกรรมไปในทางที่ผู้นำประสงค์

จากการศึกษา พบว่าการใช้อิทธิพลในทางลบ เช่น การบังคับ ขู่ ทำโทษ เป็นการสร้างความกลัว ความกดดัน ความไม่พอใจในการทำงานจึงไม่ก่อให้เกิดผลดีในระยะยาว มิเชลล์ และลาร์สัน (Michell Larson) ชี้ให้เห็นองค์ประกอบสำคัญของ "ภาวะผู้นำ" นำไปใช้พิจารณาได้ว่า ผู้นำคนใดมีภาวะผู้นำหรือไม่เพียงใด

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ เป็นนามธรรมไม่ใช่ตัวบุคคล ผู้นำของกลุ่ม หรือหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาบางคนอาจมีหรือไม่มีอาจแสดงออกหรือไม่แสดงออกซึ่งภาวะผู้นำก็ได้ ภาวะผู้นำเป็นเพียงคุณสมบัติหรือลักษณะของผู้นำที่ดีมีความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์เท่านั้น เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตามเพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติตามที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้ บุคคลไม่อาจมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใดๆ เป็นกระบวนการให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ฉะนั้นจะเหมาว่าผู้นำมีภาวะผู้นำทุกคนไม่ได้ อาจจะมีหรือไม่มี ขึ้นอยู่กับลักษณะ 3 ประการ ตามองค์ประกอบภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำแสดงให้เห็นถึงระดับอำนาจของผู้นำ ความรู้สึก และยอมรับกันว่ามีอำนาจ มีอิทธิพลเหนือกว่าผู้ตาม มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลแก่ตัวเขา ไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าบังคับข่มขู่บีบคั้นให้ยอมทำตาม วิธีการเช่นนี้มิได้ยินดีรับด้วยใจจึงไม่ถือว่าเป็นภาวะผู้นำ หากผู้นำไม่มีอำนาจประทับใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ก็ไม่มีความชอบธรรมที่จะเป็นผู้นำสั่งการใดใดได้อีกนอกจากงานในหน้าที่

1.3 บทบาทภาวะผู้นำที่ดี (leadership role)

ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ เป็นคุณสมบัติ เป็นบทบาทที่ดีของผู้นำ เป็นองค์ประกอบของความเป็นผู้นำที่ดี มีลักษณะดังนี้

1. สามารถสร้างทีมงานได้ (team builder) จัดประชุมพบสังสรรค์เป็นช่วงๆ ระดมสมองคิดบริบทของงานให้กำลังในความสำเร็จ สร้างขวัญกำลังใจ ปรึกษาแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ความเชื่อมั่นในความสำเร็จของงาน **แสดงบทบาททำงานเป็นทีม** (team player) ทำตัวเป็นผู้นำทีมและผู้ปฏิบัติร่วมกับสมาชิก แสดงความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ



2. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (figurehead) ผู้ที่มีตำแหน่งสูงขององค์การจะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่างๆได้อย่างสง่างาม เป็น SMART LEADER หมายถึง ผู้นำที่เฉลียวฉลาด เฉียบแหลม ฉลาด ปราดเปรื่อง มีไหวพริบ คล่องแคล่ว เก่ง โก้ เก๋

3. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (technical problem solver) ผู้นำที่เป็นผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางเป็นภาระหน้าที่จะต้องช่วยสมาชิกทีมงานของตนแก้ปัญหาในฐานะผู้เชี่ยวชาญแนะนำด้านเทคนิค ปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักรได้ มีบทบาทในการแก้ปัญหา (disturbance handler role) แก้ไขเมื่อองค์การเผชิญปัญหากระตุ้นการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำในการรวมพลังผู้ใต้บังคับบัญชาสู้วิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นกับการทำงาน

4. การสอนงาน (coach) วิธีที่ดีกว่าจะช่วยให้ได้งานที่ดีกว่า ช่วยให้ทีมงาน (team work)ประสบความสำเร็จ

5. บทบาทการติดต่อสร้างความสัมพันธ์ (liaison role) รักษาเครือข่ายการสื่อสารภายนอก สร้างความพึงพอใจ จัดหาข้อมูล พัฒนาความสัมพันธ์ สร้างเสริมธำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์

6. เป็นนักเจรจาต่อรอง (negotiator) มีคุณสมบัติสามารถเจรจาต่อรองกับลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต กับหน่วยงานต่างๆ กับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา

7. เป็นนักพูดที่ดี (spoke sperson) บทบาทผู้เผยแพร่ (disseminator role) ข้อมูล ข่าวสาร ผลงานของสมาชิกองค์การเพื่อประโยชน์ต่อองค์การให้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นข้อเท็จจริงแก่ผู้ร่วมงานเพื่อประโยชน์ต่อการบริหาร สามารถนำเสนอกิจกรรม วางแผน ติดต่องานกับชุมชนสหภาพแรงงาน ราชการ มีบทบาทของการเป็นโฆษก (spoke man role) ส่งข้อมูลไปสู่ภายนอกให้ข้อมูลสารสนเทศ แจ้งข่าวแทนองค์การ

8. การประกอบการ (entrepreneur) สามารถให้คำแนะนำ ความคิดริเริ่ม ความคิดเชิงวิเคราะห์ (critical thinking) ตัดสินใจจัดสภาพแวดล้อมขององค์การให้เอื้อต่อการสร้างโอกาส คิดโครงการ แผนกลยุทธ์ ถือเป็นผู้ประกอบการคนหนึ่ง คิดริเริ่มโครงการ เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง

การประกอบการ (Entrepreneur) ผู้นำต้องคิดเชิงวิเคราะห์ (critical thinking) ปรับปรุงการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ทั้งภายนอกภายใน จัดประชุม พูดคุยทำความเข้าใจ สื่อสาร ติดตามศึกษา ติดตามข่าวสาร

9. ติดตามผลและตักเตือน (monitor) ติดตามข่าวสาร ผลงาน แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ

10. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ สร้างเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ ขององค์การ กำหนดภารกิจ วางแผนกลยุทธ์

11. สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วม เพื่อมีวัฒนธรรมองค์การ (organizational culture)ที่ดี

12. บทบาทของผู้เจรจาต่อรอง (negotiator role) เป็นตัวแทนขององค์การเจรจาต่อรองในบางเรื่องบางกรณีเพื่อองค์การ



13. บทบาทจัดสรรทรัพยากร (resource allocator role) ให้ทั่วถึงเพียงพอต่อการดำเนินงาน บุคลากร การเงิน วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่างๆ

1.4 หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้มีภาวะผู้นำ

ผู้ที่มีภาวะผู้นำได้ คือผู้นำ หัวหน้า ผู้บริหารต้องปฏิบัติภารกิจอันเป็นหน้าที่หลายด้าน โอกาสที่ต้องใช้ภาวะผู้นำด้าน**บริหารจัดการ** (management) ดังนี้ **การวางแผน** (planning) กำหนดกระบวนการถึงบรรลุเป้าหมาย กำหนดแผนระยะสั้น ระยะยาว **การจัดองค์การ** (organizing) ออกแบบ อำนาจ หน้าที่ จัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรให้เกิดอรรถประโยชน์ จัดบุคคลเข้าทำงาน (staffing) สรรหา คัดเลือกบุคคล **เป็นผู้นำ** (leading) สั่งการ (directing) ประสานงาน จูงใจ ให้สมาชิกร่วมกันให้งานบรรลุเป้าหมาย ชี้นำตักเตือน (monitoring indicators) การเปลี่ยนแปลง ภาวะตลาด วัฒนธรรม บรรยากาศการเมือง รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ เข้าร่วมกิจกรรม **การควบคุม**(controlling) ติดตามปรับปรุงแก้ไข กำหนดตารางการปฏิบัติงาน การเพิ่มผลผลิต การประกันคุณภาพ **การบังคับบัญชา** (supervising) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อบรม พัฒนาทักษะ **ประสานงาน**(coordinating) ติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ความไม่ลงรอย **การเป็นตัวแทน** (representing) เจรจาต่อรอง สร้างภาพลักษณ์ **การให้คำปรึกษา** ในลักษณะให้คำปรึกษาแนะแนว (guidance & counselling) **เป็นตัวแทน(สัญลักษณ์) ขององค์การ**(figure head) เป็นตัวแทนร่วมกิจกรรมสังคม

กระบวนการพื้นฐานการบริหารจัดการของภาวะผู้นำ4 ขั้นตอน (four primary process in managing)

1. การตัดสินใจ (decision making) โดยใช้ทักษะ ความสามารถ โอกาส พิจารณาประเมินทางเลือก แก้ปัญหา

2. การใช้อิทธิพล (influencing) จูงใจ ใช้อำนาจ

3. การสร้างความสัมพันธ์ (building relationship) ฝึกทักษะการสร้างความสัมพันธ์

4. การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ (exchanging information) สื่อสารข้อมูลอย่างทั่วถึง

1.5 กระบวนการภาวะผู้นำ (the leadership process)

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่สลับซับซ้อนและมีพลวัตอยู่ตลอดเวลา องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดกระบวนการปฏิสัมพันธ์ขึ้นมี 4 ประการ

1. ผู้นำ (leader) ผู้รับผิดชอบ ชี้นำ การปฏิบัติงาน กิจกรรมต่างๆ

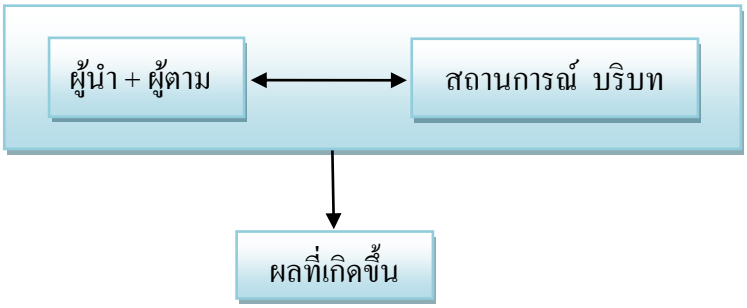
2. ผู้ตาม (follower) ปฏิบัติงานประจำ กิจวัตรประจำวัน หน้าที่ประจำ งานตามปกติ (routione) และหรือกิจกรรมตามที่ผู้นำต้องการ



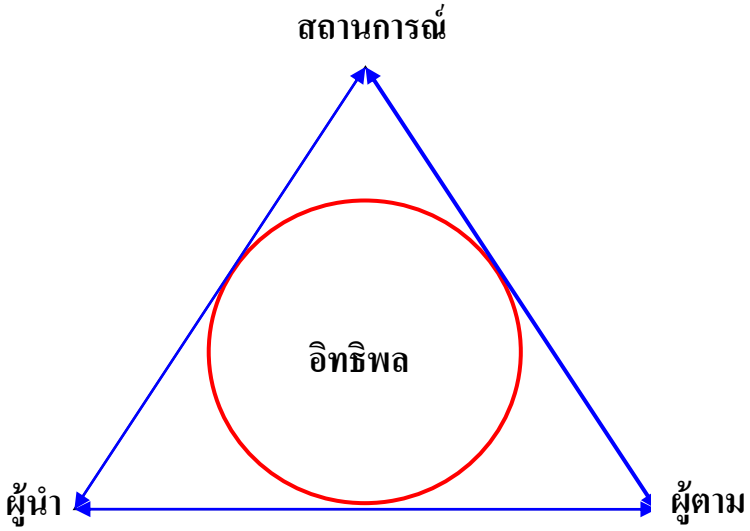
3. สถานการณ์ (situation) บริบท (context) อันเป็นสภาวะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในลักษณะคงที่หรือพลวัต งานประจำหรือที่เกิดใหม่

4. ผลที่เกิดขึ้น (by-products) ผลที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ภายใต้การตัดสินใจของผู้นำ

กระบวนการภาวะผู้นำ ผู้นำกับผู้ตามต่างมีอิทธิพลต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องผลลัพธ์มีอิทธิพลย้อนกลับต่อผู้นำและผู้ตามด้านการเปลี่ยนแปลง กระบวนการภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการโต้ตอบสองทาง (interactive) และมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic)



แผนภูมิที่ 1.1 กระบวนการภาวะผู้นำ (the leadership Process)



แผนภูมิที่ 1.2 กระบวนการอิทธิพล (influence process)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำทุกส่วนต่างมีอิทธิพลต่อกันและกัน

- สถานการณ์มีอิทธิพลต่อผู้นำ ผู้นำมีอิทธิพลต่อสถานการณ์
- สถานการณ์มีอิทธิพลต่อผู้ตาม ผู้ตามมีอิทธิพลต่อสถานการณ์
- ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ผู้ตามมีอิทธิพลต่อผู้นำ

1.6 การศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำ (characteristic study of leadership)

มีความสนใจศึกษา “ภาวะผู้นำ” กันมาแบบชาวบ้านตั้งแต่สมัยมนุษย์อยู่ถ้ำมีหัวหน้าเผ่า ต่อมามีกษัตริย์ ต่อมาเกิดแนวความคิดใหม่เลิกเชื่องมงายผู้นำจากจุติ ฟ้าประทาน หันมาสนใจผู้นำไม่ได้มาแต่กำเนิดสืบเชื้อสายถ่ายทอดพันธกรรมค่อยๆหมดไปจากโลกแล้วปัจจุบันให้ความสำคัญผู้นำมาจากการพัฒนาบุคลิกภาพปรับปรุงบทบาท คนใดคนหนึ่งสามารถจะเป็นผู้นำได้ ถ้าบุคคลนั้นมีความคิดริเริ่ม



ลักษณะนิสัยดี มีความสามารถบทบาทสอดคล้องสถานการณ์ ไม่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้นเฉพาะบุคคลหรือเฉพาะตระกูลใดตระกูลหนึ่ง ผูกขาดตลอดกาล ผู้นำพันธุกรรมเสื่อมความนิยม นักวิชาการหันมาสนใจในคุณลักษณะผู้นำแบบอื่นๆแทนที่[1] เช่น ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership)

การศึกษาลักษณะของผู้นำ ทำให้ได้วิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำและลักษณะดำเนินงาน เมื่อพูดถึงภาวะผู้นำมักจะพุ่งเป้าไปที่พฤติกรรมที่มีเป้าหมาย คือร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานซึ่งจะขึ้นอยู่กับสภาวะการณ์หรือสถานการณ์สิ่งแวดล้อมต่างๆที่ทำให้ลักษณะของผู้นำแตกต่างกันออกไป ตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อลักษณะผู้นำได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์ ผลตอบแทน[2] รวมเรียกว่าองค์ประกอบ

1. ผู้นำหรือหัวหน้า ผู้บริหาร (leader or executive) บุคคลผู้มีอิทธิพล มีอำนาจ มีภาวะผู้นำ มีบทบาท

2. ผู้ตาม (followers) ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู่ใต้อิทธิพล มีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่ง

3. สถานการณ์ (situation) อาจแตกต่างกันไปตามกาลเทศะ ตามสิ่งแวดล้อม ผกผันไปเป็นพลวัต[3] (dynamic)

4. ความปรารถนาผลตอบแทน (desired outcome) ไม่ว่าจะมีแผนทำอะไรจะต้องหวังผลตอบแทน ผลประโยชน์ทุกกรณี ต้องมีเป้าหมาย

การศึกษาภาวะผู้นำตอนแรกๆ จะเน้นถึงลักษณะผู้นำ (leadership characteristic) ศึกษาถึงลักษณะนิสัย (traits) บุคลิกภาพ นักจิตวิทยาเรียกว่าศึกษาบุคคลสำคัญ (great man) เพราะสมัยก่อนนั้นผู้นำมีลักษะเป็นบุคคลสำคัญ ซึ่งมีคุณสมบัติพิเศษกว่าคนอื่น มีเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ คนไทยศรัทธาพระเจ้าตากสินมหาราช พระปิยะมหาราช เวียดนาม นับถือ โฮจิมิน อเมริกัน นับถือ อดีตประธานาธิบดีลินคอล์น (Abraham Lincoln) ตามปกติผู้นำทุกยุคทุกสมัย จะนิยมผู้มีสง่าราศี smart ยกเว้น ผู้นำบางคน ในประเภทที่ รศ.ดร.อารี เพชรผุด อธิบายไว้ว่า ผู้นำประเภท “เขาเกิดมาเป็นผู้นำ” (He is a born leader) คำกล่าวนี้หมายถึงผู้นำที่สืบทอดทางเชื้อสายหรือสายโลหิต ซึ่งบางคนดีมาก เพราะเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (learning by doing) มาตลอดมีประสบการณ์ตรง รู้จริง แต่ก็มีในกรณีขี้เรื้อนหัวขี้เลื่อย แต่เป็นลูกของข้าฯ ข้าฯต้องให้เป็นใหญ่ บัดนี้ เกิดแนวคิดใหม่หันมาสนใจภาวะผู้นำแทนที่[4]

---

[1]ผศ.ดร.วิเชียร วิทยอุดม. (2548). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์. หน้า 7.

[2]ผศ.ดร.อารี เพชรผุด. (2529). **ความเป็นผู้นำ : มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. หน้า133 - 134

[3]พลวัต (dynamic) เคลื่อนที่ ไม่อยู่นิ่ง

[4]ด. หน้า 135. อ้างใน ผศ.วิเชียร วิทยอุดม. ล.ด. หน้า 8



1.7 คุณประโยชน์ของภาวะผู้นำ

ประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (leadership effectiveness) ที่มีต่อกลุ่ม (group) หรือต่อองค์กร คือ ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา, กระตุ้นพันธะผูกพันให้กระตือรือร้น, การเตรียมพร้อม (preparedness) การดำรงอยู่ (survival) สภาวะความเป็นอยู่ที่ดี (well being) ความเจริญเติบโต (growth) ความสามารถ (capacity) ที่นำมาใช้แก้วิกฤติการณ์, การธำรงสถานภาพ (status) การพัฒนาสมาชิก (development members) การบรรลุเป้าหมาย (goal)

1.8 ความเป็นผู้นำให้ทั้งความพึงพอใจและไม่พึงพอใจแก่ตัวเอง

ความพึงพอใจของตัวผู้เป็นผู้นำ (satisfactions of leaders) มีดังนี้ 1) เป็นที่ยกย่องนับถือ และมีสถานภาพในสังคม (respect and status) 2) มีโอกาสที่จะช่วยเหลือบุคคลอื่น (chance to help others) 3) ความรู้สึกมีอำนาจและภาคภูมิใจ (feeling of power and prestige) 4) มีรายได้สูง (high income) 5) มีโอกาสควบคุมการเงินและทรัพยากรอื่น ๆ (an opportunity to control money and other resources) 6) มีโอกาสที่สำหรับความก้าวหน้าในอาชีพ (good opportunities for advancement) 7) มีความรู้สึกที่ดีทางด้านต่าง ๆ (feeling of "being in on" things) 8) เป็นเกียรติ์ต่อครอบครัวและวงศ์ตระกูล

ความไม่พึงพอใจและความตึงเครียดของผู้นำ (dissatisfaction and frustration of leaders) มีดังนี้ : 1) มีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคนมากเกินไป (too many problems involving people) 2) มีเรื่องปวดหัวมาก (too much headaches) 3) โดดเดี่ยวเดียวดาย ไม่มีใครกล้ามาใกล้ (loneliness) 4) มีการเมืองในองค์การมากเกินไป (too much organizational politics) 5) ทำงานล่วงเวลาโดยไม่ได้รับค่าชดเชย (too much uncompensated overtime) 6) ต้องดำเนินการกับเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน (the pursuit of conflicting goals) 7) ไม่มีอำนาจเพียงพอที่จะจัดการในสิ่งที่รับผิดชอบ (not enough authority to carry out responsibility) 8) อยู่ระหว่างเขาควาย 9) ต้องเป็นผู้เสียสละมากกว่าผู้ตาม

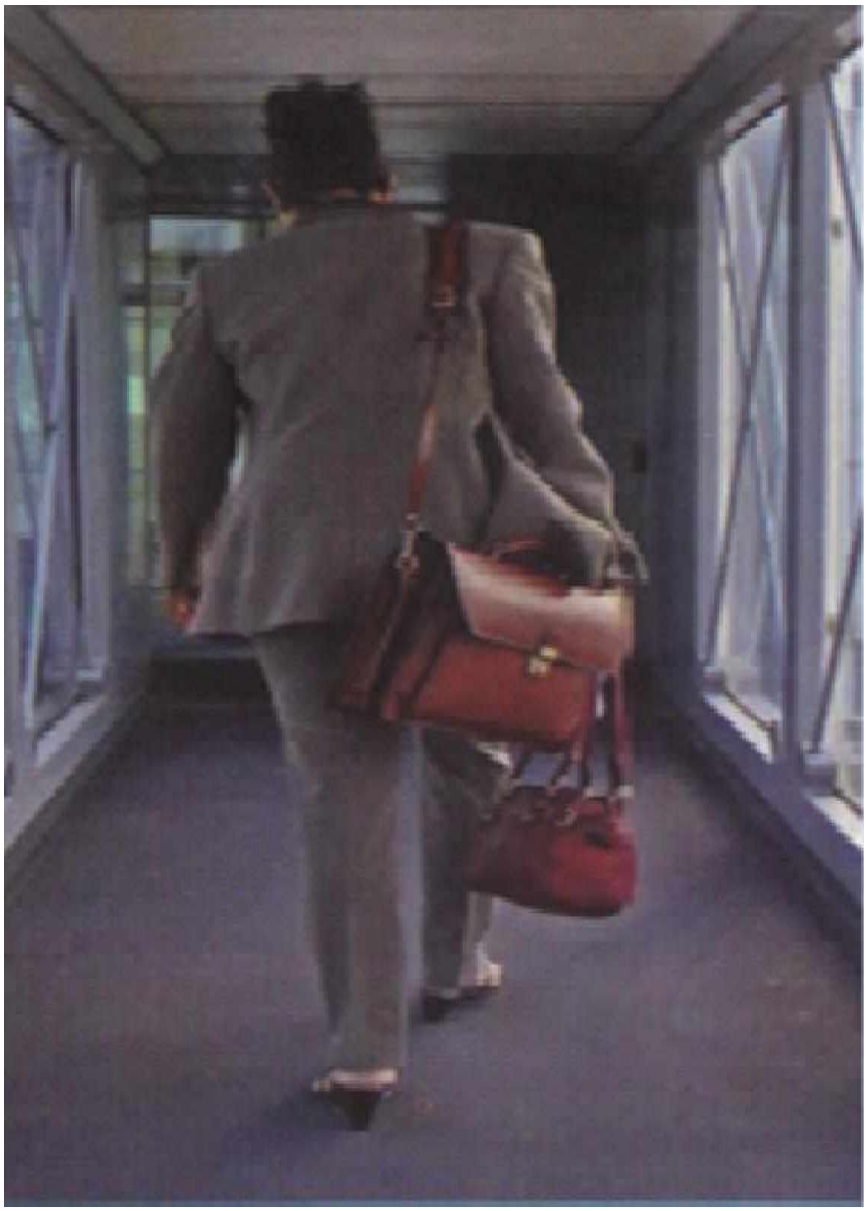
สรุป ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นพฤติกรรมส่วนตัวของผู้นำที่จะชักนำสมาชิกกลุ่มให้ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (shared goal) เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (leader) และผู้ตาม (followers) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (shared purposes)

ปัจจัยที่ผู้เป็นผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง (what leader involves) ได้แก่ ความตั้งใจ (intention) อิทธิพล (influence) การเปลี่ยนแปลง (change) จุดมุ่งหมายร่วมกัน (shared purpose) ความรับผิดชอบส่วนบุคคลของตัวผู้นำ (personal responsibility) และการจูงใจผู้ตาม

ภาวะผู้นำส่วนใหญ่ให้นิยามว่าเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นปฏิบัติกิจกรรมและสร้างความสัมพันธ์





การเพิ่มจำนวนผู้บริหารหญิงเป็นการเพิ่มประสิทธิผล



การอำนวยการ วินิจฉัย ตัดสินใจ สั่งการ

Direction judgement decision & order



- การปกครอง บังคับบัญชา
- การอำนวยการ
- การวินิจฉัย
- การออกคำสั่ง
- การวินิจฉัยสั่งการ

เป็นผู้นำ	**ทำหน้าที่**	**อำนวยการ**
ต้องเชี่ยวชาญ	**สั่งการ**	**วินิจฉัย**
ประเมินประมวล	**ข้อมูล**	**ตัดสินใจ**
รู้แก้ไข	**ฉลาดคิด**	**จิตอาสา**



ความนำ การอำนวยการ วินิจฉัย ตัดสินใจ สั่งการ

โดยมากจะพูดกันว่า “การวินิจฉัยสั่งการ” หรือการตัดสินใจ เพราะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันมาก บางท่านพูดว่า “การตัดสินใจสั่งการ” ทั้งหมดนี้ตรงกับคำว่า decision making

ในชวิตประจำวันโดยทั่วไป เราจะเรียกการวินิจฉัยสั่งการว่าเป็นการตัดสินใจ นั่นคือ การตัดสินใจที่เป็นทางการเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การ เราจึงเรียกว่าการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งจะมีกระบวนการและเทคนิคในทำนองเดียวกัน

การตัดสินใจจะเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนพอประมาณ เพราะไม่ใช่เป็นเรื่องที่ส่งผลมาสู่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่ผลของการตัดสินใจหรือกระบวนการในการวินิจฉัยสั่งการจะมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นหลายคน และอาจจะเกี่ยวข้องกับองค์การอื่น ๆ หรือระบบสังคมอื่น ๆ ด้วย

การวินิจฉัยสั่งการที่กระทำโดยผู้นำที่มีฐานะตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน ย่อมจะมีขอบเขตของการวินิจฉัยสั่งการที่ต่างกัน ทั้งนี้ ผู้นำในระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่องของ นโยบายและเป้าหมายขององค์การ ส่วนผู้นำในระดับกลางจะวินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับการควบคุม และการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์การ ส่วนผู้นำในระดับต่ำ จะมีขอบเขตของการวินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับกิจกรรมการทำงานเฉพาะอย่างที่ตนได้รับมอบหมาย อำนาจหน้าที่มา

การตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญสำหรับผู้นำเพราะมีอยู่ทุกขั้นตอนในการบริหารงานผู้นำจึงต้องเรียนรู้ศิลปะในการวินิจฉัยสั่งการ

อาจารย์ กมล อดุลพันธุ์ เขียนไว้ในบทที่ 8 เรื่องภาวะผู้นำ รหัสหนังสือ PS 250 หน้า 171 ว่า ในการอำนวยการ (direction) ของผู้นำหรือนักบริหาร มีปัจจัยสำคัญหลายประการที่จะช่วยให้การดำเนินงานราบรื่น บรรลุผลสำเร็จด้วยดี ตรงตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ นอกเหนือไปจากการที่ผู้นำหรือนักบริหารที่ดีมีภาวะผู้นำจะต้องมีหลักการวินิจฉัยสั่งการ (decision making) ในการปฏิบัติงาน และรู้จักวิธีติดต่อสั่งงานหรือสื่อข้อความ (communication) เพื่อให้ดำเนินงานกันไปโดยถูกต้อง สอดคล้องต้องกันตลอดทั่วทั้งองค์การแล้ว ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งเป็นเรื่องของผู้นำหรือนักบริหารเองที่จะต้องมีศิลปะของความเป็นผู้นำ หรือมุขภาพ หรือประมุขศิลป์ (art of leadership) เพื่อให้ผู้ตามซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ซึ่งย่อมจะได้ผลงาน (outcome) ดีกว่าการทำงานเพียงเพราะรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ๆ จะต้องทำ (routine)[1] เท่านั้น โดยที่ไม่รู้สึกว่าตนเองมีความรับผิดชอบ มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานนั้นด้วย

[1] routine (รูทีน) : งานประจำ กิจวัตรประจำวัน หน้าที่ประจำ วิธีการประจำ ระเบียบที่ใช้ประจำตามปกติ



การอำนวยการ วินิจฉัย ตัดสินใจ สั่งการ

บทที่ 2 นี้จะเน้นบทบาท ความสำคัญของการอำนวยการหรือการสั่งการ โดยเริ่มต้นด้วยบอกเล่าว่าผู้นำจะต้องปกครองบังคับบัญชา

2.1 การปกครองบังคับบัญชา

หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่นับว่าสำคัญเป็นอย่างยิ่งประการหนึ่ง คือ การเร้าให้เกิดความมีชีวิตชีวาแก่บุคคลทั้งปวงที่มีส่วนร่วมในการทำงาน ในการนี้จึงอาจนำหลักจิตวิทยามาใช้ได้หลายประการด้วยกัน เช่น จิตวิทยาในการสร้างความเอ็นดูรักใคร่

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการวางตัวของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาซึ่งได้กระทำกันในวงการธุรกิจขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในอเมริกา ได้ข้อเท็จจริงว่าคนงานมีความไม่พอใจอย่างยิ่งต่อการวางตัวแบบ "แอบมอง" และการ "สอดแนม" ของผู้บังคับบัญชา การวางตัวแบบนั้นก่อให้เกิดอิทธิพลอันเลวร้ายในการคุกคามขวัญของคนงาน เพราะการวางตัวแบบนั้นคนงานจะไม่เป็นตัวของตัวเอง ผู้บังคับบัญชาควรจะหลีกเลี่ยงจากความรู้สึก หรือแสดงอาการอันชี้ช่องให้ลูกน้องเห็นหัวหน้าคอยจับผิด การปกครอง บังคับบัญชา การวางตัวแบบเป็นกันเอง จะพิชิตหัวใจของคนได้ดีกว่าการวางตัวเป็นจารชน หรือสุนัขเฝ้าขโมย

มีเรื่องเล่าถึงประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกาท่านหนึ่ง ซึ่งได้ไปกระทำพิธีรับความเคารพ และตรวจค่ายทหารในโอกาสวันฉลองชัยชนะ เจ้าหน้าที่กองทัพบกได้จัดการเตรียมเลี้ยงอาหารต้อนรับอย่างยิ่งใหญ่ แต่แผนการณ์นี้ต้องล้มเหลวลงโดยสิ้นเชิง เพราะท่านประธานาธิบดีขอยืนยันที่จะนั่งร่วมรับประทานอาหารชนิดธรรมดากับพลทหารบนโต๊ะในโรงอาหาร ซึ่งนำความพึงพอใจอย่างใหญ่หลวงแก่ทหารเหล่านั้น และผลที่ประธานาธิบดีได้รับคือพลทหาร มีความจงรักภักดีอย่างไม่รู้ลืม

นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาอาจสร้างแนวการปฏิบัติขึ้นอีกวิธีหนึ่งในการทำความรู้จักเป็นส่วนตัวกับลูกน้อง โดยการใช้หลักการเลือกตัวอย่างที่เห็นว่าเป็นตัวแทนของกลุ่มนั้น เพราะการที่จะไปทำความรู้จักกับบุคคลทุกคนเป็นร้อยเป็นพันย่อมเป็นการทุ่มเวลาและแรงงานไปแม้ได้ผลคุ้มค่า แต่ว่าเกินจำเป็น การใช้หลักเลือกบุคคลที่เหมาะสม เราก็สามารถได้ความรู้จากต้นตออย่างเพียงพอ ถ้าผู้บังคับบัญชาทำเช่นนี้เสมอๆ จะทำให้ความเป็นเจ้านายใหญ่ลดน้อยลง เขาจะกลายเป็น นาย ก. นาย ข. ที่ผู้ร่วมงาน กล่าวถึงด้วยความภูมิใจ

จากการทดลองที่เรียกว่า Hawthornes study นักจิตวิทยาพบว่าวิธีการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมีอยู่วิธีหนึ่ง คือ ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะต้องเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล มีความเห็นอกเห็นใจ การเอาใจใส่ต่อความทุกข์สุขของเขา โดยการแสดงความสนใจต่อทุกคนเสมอหน้ากัน ให้ทุกคนรู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญ และมีส่วนในการทำงานขององค์การให้สำเร็จ แต่การที่ทำให้ได้ผลดังการทดลองนั้น ถ้าเป็นองค์การขนาดเล็กก็ไม่ยากในการปฏิบัติ แต่ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่อาจทำได้ไม่ทั่วถึง วิธีที่ดีที่สุดและประหยัดที่สุด คือ การวางตัวให้เป็นผู้ที่พบง่ายใกล้ชิด



การใช้จิตวิทยาในการบริหารงานบุคคลดังที่กล่าวมาทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่าความรู้ทางจิตวิทยามีประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลในลักษณะที่นำมาประยุกต์ใช้ศึกษา พฤติกรรม บุคลิกภาพ ทัศนคติ ตลอดจนการทดสอบความสนใจ ทดสอบสติปัญญา รวมทั้งการปกครองบังคับบัญชาคน เราอาจนำจิตวิทยามาใช้ในการบริหารงานบุคคลได้อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทดสอบสติปัญญา การปกครองบังคับบัญชา วิธีการเลือกคนเข้าทำงาน และใช้คนให้เหมาะสมกับชนิดของงาน จิตวิทยาจะเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลได้สูงสุดในทุกสถานการณ์

จิตวิทยาเป็นวิชาชีพที่ว่าด้วยการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์อย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในอาชีพทุกแขนงหรือทุกประเภท สำหรับในด้านการบริหารงานบุคคลนั้นอาจนำจิตวิทยาไปใช้ในการเลือกสรรคนงาน การปกครองบังคับบัญชา และการปรับปรุงสภาพแวดล้อม ในฐานะที่คนเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุด การปรับคนให้เข้ากับงาน และปรับงานให้เข้ากับคนอย่างเหมาะเจาะ จะทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นราชการหรือธุรกิจเอกชน จะให้คนประกอบกิจการงานให้เสร็จไปวันหนึ่งๆ มิได้ แต่จะต้องประกอบกิจการงานด้วยประสิทธิภาพอันสูงด้วย จิตวิทยาพยายามวิเคราะห์พฤติกรรมของคนที่ใช้ประกอบกิจการงาน เพื่อหาทางให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน หรือมิให้มีการใช้แรงงานเสียเปล่า ซึ่งอาจทำได้โดยมอบงานที่เขาถนัดให้ทำ จัดเวลาพักผ่อนให้เพียงพอและเหมาะสม ยั่วยุให้มีการแข่งขันและยกย่องชมเชย จิตวิทยาจึงมีประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลเป็นอันมาก ดังที่ได้พรรณนามานี้ ถ้าผู้นำครองใจผู้ตามได้แล้ว บทบาทการตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการการอำนวยการ การปกครองบังคับบัญชาจะง่าย ผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผู้ตามที่เป็นทาสแห่งความรักความศรัทธาต่อผู้นำ ผู้สั่งการโดยดุษฎี ทุกคนเต็มใจรับคำสั่งและปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ คำสั่งมีความสำคัญ ศักดิ์สิทธิ์ถ้าผู้ตามเคารพนับถือผู้นำ ผู้นำยังไม่ทันออกคำสั่ง เพียงปรารภว่า “วันอาทิตย์นี้เป็นวันหยุดแต่ผมต้องมาจัดการงานให้พร้อมเพื่อส่งมอบเช้าวันจันทร์นี้” ผู้ตามอาจจะอาสามาช่วยโดยไม่ต้องสั่ง หรือผู้นำเพียงปรึกษาว่า “มีงานต้องส่งมอบเช้าวันจันทร์แต่ยังไม่เสร็จเรียบร้อยจะทำอย่างไรดี” ผู้ตามก็จะอาสามาช่วยทำให้เสร็จ บางเรื่องไม่จำเป็นต้องออกคำสั่ง แต่ขอร้อง ขอความช่วยเหลือ ขอผู้อาสา ก็จะได้ผู้ที่เต็มใจช่วยงานล้นเหลือ

2.2 การอำนวยการ

อำนวย หมายความว่า สั่ง ให้

การอำนวยการ คือ การสั่งงาน ให้นโยบาย วินิจฉัย

ผู้อำนวยการ เป็นผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้กำหนด วางแผน สั่งการ ควบคุม ประเมินผล

การอำนวยการกับการบริหาร

การอำนวยการ เป็นกิจกรรมสำคัญของผู้บริหารซึ่งจะต้องทำหน้าที่วินิจฉัยสั่งการงาน



การอำนวยการมักเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. เอกภาพในการบริหาร (Unity of administration) การอำนวยการเกี่ยวข้องกับการสั่งงานเป็นอันมาก ฉะนั้นการอำนวยการจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับเอกภาพของการบริหาร ในแต่ละหน่วยงานต้องจัดให้มีเอกภาพในการอำนวยการ เพราะจะช่วยป้องกันความสับสนยุ่งยากในการสั่งงานและการบริหาร

2. ช่วงการบังคับบัญชา (span of control) การอำนวยการเกี่ยวข้องกับช่วงการบังคับบัญชาเป็นอย่างมาก เหตุว่าการอำนวยการเป็นภาวะหน้าที่ของหัวหน้างานซึ่งจะต้องคอยควบคุมตรวจตราแนะนำและนิเทศงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากช่วงการบังคับบัญชายาวมาก ก็จะทำให้ประสิทธิภาพของการบริหารงาน การอำนวยการ และการสั่งงานไม่ได้รับผลดีเท่าที่ควร

3. หน้าที่ความรับผิดชอบ (responsibility) การอำนวยการ เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร และหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรับคำสั่งไปปฏิบัติ การสั่งงานจึงต้องคำนึงว่าเป็นงานในความรับผิดชอบของผู้รับคำสั่งหรือไม่ ถ้าหากไม่ใช่ภาระงานในหน้าที่ผู้ปฏิบัติอาจไม่เต็มใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีสาเหตุเกี่ยวเนื่องหลายประการ เช่น ขาดความชำนาญในงานนั้นๆ ไม่มีเหตุจูงใจให้ปฏิบัติ

4. การมอบอำนาจหน้าที่ (delegation of authority) เป็นการดีสำหรับการอำนวยการ เพราะผู้รับมอบอำนาจได้แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาได้มาก โดยเฉพาะงานประจำที่ไม่จำเป็นต้องใช้การวินิจฉัยสั่งการหรือเกี่ยวข้องกับนโยบาย ซึ่งผู้อื่นอาจปฏิบัติแทนผู้บริหารได้ ถือเป็นเทคนิคการบริหารที่ช่วยให้นักบริหารมีเวลาทำประโยชน์อย่างอื่นได้มากขึ้น

5. การติดต่อสื่อสาร (communication) มีความสำคัญต่อการอำนวยการมาก การสื่อสารสองทาง คือผู้อำนวยการกับผู้รับคำสั่งสองฝ่ายได้เจรจากันเรียกว่า two way communication จะมีประสิทธิภาพดีกว่า one way communication เพราะได้ซักข้อสงสัยกันจนเข้าใจดีหมดสิ้น ถือว่าเป็นแนวตรงไม่มีจุดคั่งค้าง ณ ที่หนึ่งที่ใด ช่วยให้การอำนวยการดำเนินไปอย่างรวดเร็วประหยัด ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งของการอำนวยการ อาจกล่าวได้ว่า “ความล้มเหลว หรือสัมฤทธิ์ผลของการอำนวยการส่วนหนึ่งเกิดจากระบบการติดต่อสื่อสาร”

6. การตรวจนิเทศงาน (supervision) การอำนวยการที่ดีจะต้องมีการตรวจติดตามผลงานและสอนแนะแนว แนะนำ สาธิตแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในกรณีที่เกิดอุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน การนิเทศ เป็นการติดตามดูแลช่วยเหลือ ไม่ใช่ติดตามจับผิดมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข การตรวจนิเทศงานจะช่วยลดอุบัติเหตุในการทำงาน แก้ไขเหตุขัดข้องและความเชื่องช้าของงานได้ทันท่วงที อันเป็นผลทำให้เกิดการประหยัดทั้งในด้านค่าใช้จ่าย กำลังแรงงาน และเวลา ผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการตรวจนิเทศงานก็คือ สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานกับผู้ร่วมงาน สร้างความอบอุ่นและความสามัคคีของหมู่คณะ

2.3 วินิจฉัย

วินิจฉัย หมายความว่า ตัดสินชี้ขาด ไตร่ตรอง ใคร่ครวญ ลงความเห็นใช้ดุลพินิจ



การใช้ดุลพินิจ (discretion)[1]

ผู้ที่เป็นนักบริหารหรือผู้นำในวงการต่างๆ นอกจากจะต้องใช้อำนาจ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพลวินิจฉัยสั่งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ยังมีอำนาจหรืออำนาจหน้าที่ให้ปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งตามมโนธรรมและความเห็นดีเห็นชอบของตนแต่อยู่ภายในกรอบแห่งกฎหมาย ระเบียบแบบแผนหรือประเพณีนิยม ซึ่งเรียกว่า การใช้ดุลยพินิจ เช่น การอนุญาตให้ประกันตัวผู้ต้องหา การเปรียบเทียบปรับ การลงโทษทางวินัย เป็นต้น การใช้ดุลยพินิจแบ่งออกเป็น 2 กรณี คือ

1. การใช้ดุลพินิจตัดสินใจปฏิบัติการใดๆ ในกรณีที่มีการละเมิดกฎหมายระเบียบข้อบังคับ เช่น ตำรวจจราจรมีอำนาจจับกุมผู้ละเมิดกฎจราจร และการใช้อำนาจของตำรวจจราจรนี้ อาจจะเปรียบเทียบปรับ หรือว่ากล่าวตักเตือนโดยไม่ปรับก็ได้ เป็นต้น การใช้ดุลพินิจกรณีดังกล่าวนี้ เป็นการใช้ตามกฎหมายประกอบกับความเห็นส่วนตัว ที่ไม่มีกฎ เกณฑ์มากนัก

2. การใช้ดุลพินิจในรูปของการออกคำสั่งตามกฎหมาย จะใช้ดุลพินิจของตนเองหรือใช้มโนธรรมตามลำพังมิได้ แต่ต้องใช้ตามกฎหมาย และส่วนใหญ่เป็นเรื่องของฝ่ายตุลาการเช่นการใช้ดุลพินิจลงโทษผู้กระทำผิดกฎหมาย ผู้พิพากษาจะใช้ดุลพินิจได้แค่ไหน เพียงไร เว้นแต่บทบัญญัติของกฎหมายและข้อเท็จจริงแห่งคดีจะเปิดช่องให้ จะใช้ดุลพินิจ นอกเหนือไปไม่ได้

การใช้ดุลพินิจเป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ เช่นเดียวกับการวินิจฉัยสั่งการ ทั้งนี้เพราะในการบริหารนั้นจะตั้งกฎเกณฑ์ไว้ตายตัว ย่อมเป็นการไม่สะดวกในทางปฏิบัติจึงยอมให้ มีการเลือกวิถีทางกระทำและสั่งการได้ตามอำนาจหน้าที่ หรือใช้ดุลพินิจสั่งการตามที่ตนเห็นสมควรได้ แต่การใช้ดุลพินิจนั้น ก็มีหลักเกณฑ์จะต้องยึดถือ ดังนี้

1. จะใช้ดุลพินิจได้ต่อเมื่อมีอำนาจหน้าที่เท่านั้น หากไม่มีอำนาจหน้าที่ และดึงดันใช้ดุลพินิจสั่งการไป ย่อมไม่มีผลและผู้ใช้ดุลพินิจอาจมีความผิดตามกฎหมาย

2. ก่อนใช้ดุลพินิจจะต้องพิจารณาข้อเท็จจริง และเหตุผลอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรวิเคราะห์เหตุการณ์ หรือปัญหาให้กระจ่างแจ้ง

3. การใช้ดุลพินิจจะต้องกระทำโดยปราศจากอคติ หรือความลำเอียงใด ๆ กล่าวคือจะต้องใช้ดุลพินิจอย่างเป็นธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบังคับใช้กฎหมาย และกฎข้อบังคับต่าง ๆ ที่มีผลกระทบกระเทือนต่อเสรีภาพของมนุษย์

4. จะใช้ดุลพินิจถูกต้องเพียงใด ขึ้นอยู่กับความรอบรู้และเข้าใจปัญหา ตลอดจนการศึกษาหรือชั่งน้ำหนักสถานการณ์

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายประการที่อาจทำให้การใช้ดุลพินิจผิดพลาดซึ่ง ได้แก่

1. ผู้ใช้ดุลพินิจไม่ศึกษาข้อเท็จจริง และขาดข้อมูลที่ถูกต้อง
2. ผู้ใช้ดุลพินิจขาดความสำนึก และความรับผิดชอบต่อหน้าที่

---

[1]อุทัย หิรัญโต. (2520). **ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์. หน้า 126 - 132.



3. ใช้ดุลพินิจในขณะที่มีความกลัวหรือตื่นตกใจ หรือมีใจผูกพันอยู่กับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด

4. ใช้ดุลพินิจโดยเร่งรัด หรือรีบด่วนขาดการพิจารณาไตร่ตรอง

ผู้ที่เป็นหัวหน้าคนทุกระดับ จะต้องใช้ดุลยพินิจอยู่ตลอดเวลา การใช้ดุลยพินิจที่ถูกต้องจะทำให้การบริหารงานเกิดผลดีมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าหากใช้ดุลยพินิจผิดพลาด ก็จะก่อให้เกิดผลเสียหาย ฉะนั้น บุคคลที่เป็นผู้นำจึงต้องใช้ศิลปะในการใช้ดุลยพินิจทุกเรื่องและทุกครั้งไป

2.4 การออกคำสั่ง (การสั่งการหรือการสั่งงาน = Directing)

การสั่งงาน (directing) เป็นวิธีการที่มีความเกี่ยวข้องกับการอำนวยการ การวินิจฉัยสั่งการ การติดต่อสื่อสาร และการจูงใจ ศาสตราจารย์ O. Glen Stahl[1] กล่าวว่า การอำนวยการเป็นหน้าที่ของนักบริหาร โดยเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องการจูงใจและการสั่งการโดยแท้ ดังนั้น จึงขอนำเรื่องการสั่งงานมาพิจารณาแต่เพียงโดยสังเขป เพื่อความเข้าใจในกระบวนการการอำนวยการ

ศาสตราจารย์ สมพงศ์ เกษมสินกล่าวว่า[2] “ การสั่งงานหมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานปฏิบัติจัดทำ โดยอาจแนะนำวิธีปฏิบัติให้ด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดีและบรรลุเป้าหมายขององค์การ การสั่งงานนั้นถ้าพิจารณาในลักษณะของการปฏิบัติงาน ก็ประจักษ์ว่าเป็นการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบว่าเขาจะต้องทำอะไร จะต้องทำที่ไหน จะต้องทำอย่างไร และจะให้ทำเมื่อใด”

การสั่งงานเป็นศิลปะที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหาร เป็นเทคนิคการบริหารที่สำคัญ เหตุว่าการออกคำสั่งจะต้องระมัดระวังถึงการใช้ถ้อยคำ ท่าที ตลอดจนประสบการณ์นำมาประสานให้สอดคล้องกัน มิฉะนั้นการสนองตอบต่อคำสั่งนั้นก็จะไม่ได้ผลดี

ความหมายของการสั่งการ

ผศ. ยงยุทธ เกษสาคร[3] กล่าวว่า การสั่งงาน (directing) หมายถึงการใช้อิทธิพลแห่งอำนาจหน้าที่ของผู้นำควบคู่ไปกับสิ่งจูงใจในการสอนงานให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติตามคำแนะนำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

การบริหารงานนั้น ไม่ว่าจะเป็นราชการหรือธุรกิจเอกชน ถือว่าการออกคำสั่งให้มีการปฏิบัติงานจะเป็นคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือคำสั่งด้วยวาจา มีความสำคัญเป็นอันมาก ทั้งนี้เพราะการบริหารงาน แม้จะมีการวางแผน วางโครงการ กำหนดวัตถุประสงค์หรือจัดอัตรากำลังคนไว้พร้อมเพรียงแล้วก็ตาม แต่งานนั้นมักจะยังไม่เริ่มเดินจนกว่าจะได้มีการออกคำสั่งให้มีการปฏิบัติงานนั้น การออกคำสั่ง

---

[1] O. Glen Stahl, (1962). **Public Personnel Administration.** New York : Harper & Row Publishers, p. 129.

[2] Ernest Dale, (1968). **Management : Theory and Practice.** New York : McGraw-Hill Book Company, p. 217 cited by ศาสตราจารย์ สมพงศ์ เกษมสิน. (2521). **การบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

[3] ผศ. ยงยุทธ เกษสาคร. (2551). **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม.** กรุงเทพฯ : เอส แอนด์ จี กราฟฟิค. หน้า 237.



ในที่นี้ หมายถึง การที่หัวหน้างานสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า เขาจะต้องทำอะไร เมื่อไร ที่ไหน และอย่างไร

มีผู้เข้าใจกันผิดๆ เสมอว่า การออกคำสั่งนั้นเป็นของง่าย ถ้ามีอำนาจแล้วก็มีสิทธิที่จะออกคำสั่งได้ แต่ความจริงแล้วการออกคำสั่งหาใช่เป็นของง่ายไม่ ทั้งนี้เพราะคำสั่งจะมีผลหรือไม่นั้น มิใช่อยู่ที่ผู้ออกคำสั่งฝ่ายเดียว หากขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติตามคำสั่งด้วย ถ้าผู้รับคำสั่งไม่ปฏิบัติตาม หรือปฏิบัติแต่ผิดพลาดจนเกิดผลเสียหาย ผู้ออกคำสั่งย่อมจะต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วย ฉะนั้น การออกคำสั่งจึงต้องใช้เทคนิคบางประการ โดยจะต้องใช้ศิลปะโน้มน้าวจิตใจผู้รับคำสั่ง ตลอดจนการสร้างความเข้าใจ และกระตุ้นให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

หลักการเบื้องต้นในการออกคำสั่ง[1]

การออกคำสั่งเป็นเรื่องที่ปฏิบัติกันอยู่เป็นกิจประจำวันทุกองค์การ และก็มีหลักเกณฑ์ที่พึงยึดถือปฏิบัติ ไม่ว่าจะออกคำสั่งในลักษณะใด หรือสั่งแก่ใคร หลักเกณฑ์เบื้องต้นมีอยู่ 5 ประการ ดังนี้ คือ

1. การสร้างท่าทีให้กับผู้รับคำสั่ง จะต้องกระทำไปในลักษณะที่ชี้ช่องให้เห็นดีเห็นชอบ และด้วยวิธีการที่เด็ดขาด แต่นิ่มนวล

2. พึงระลึกไว้เสมอว่า คำสั่งอย่างเดียวกันถ้าหากใช้ในสถานที่ หรือสิ่งแวดล้อมที่ต่างกันจะได้ผลต่างกัน ผู้ออกคำสั่งควรพิจารณาถึงสถานการณ์ด้วยเสมอ

3. คำสั่งนั้นไม่ควรผ่านหลายหน่วยงานเกินไปเพราะกว่าจะถึงมือผู้รับนำไปปฏิบัติจริง ๆ จะทำให้คำสั่งนั้นคลายความศักดิ์สิทธิ์ หรือข้อความที่สั่งอาจผันแปรไป ผู้สั่งและผู้รับคำสั่งควรจะพบกันแบบเผชิญหน้า (face to face) หรือ ตัวต่อตัว

4. ผู้ออกคำสั่งและผู้รับคำสั่งจะต้องมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

5. อย่าออกคำสั่งให้ฟุ่มเฟือย เพราะจะทำให้ผู้รับคำสั่งมองไม่เห็นความสำคัญ

แบบของคำสั่งงาน หรือสั่งการ

คำสั่งต่าง ๆ ที่ออกไปเพื่อให้ผู้รับนำไปปฏิบัตินั้นมีอยู่มากมายหลายแบบ จะเลือกใช้แบบใดแล้วแต่สถานการณ์ ซึ่งจำแนกคำสั่งได้เป็น 4 แบบ ดังนี้ คือ

1. คำสั่งแบบบังคับ (demandor direct) การสั่งโดยตรง (demand or direct) การสั่งงานตามอำนาจหน้าที่ ส่วนมากใช้ในกรณี ดังต่อไปนี้ คือ

(l) ในกรณีฉุกเฉิน

(2) เพื่อควบคุมอย่างกวดขัน เคร่งครัด

(3) เพื่อสั่งให้ปฏิบัติในทันทีทันใด ต้องการให้ปฏิบัติงานโดยฉับพลันทันที

(4) บังคับให้ปฏิบัติ

[1] อุทัย หิรัญโต. (2524). **ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นผู้นำ.** กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์. หน้า 81 – 85.



(5) งานที่ต้องการความสำเร็จ เห็นผลรวดเร็วในระยะเวลาจำกัด

(6) เหมาะที่จะใช้กับบุคคลที่มีคุณลักษณะตามทฤษฎีเอ็กซ์ คือคนขี้เกียจ

2. คำสั่งแบบขอร้อง (request) คำสั่งแบบนี้ใช้ในกรณี

(1) สภาพงานปกติ จูงใจให้ปฏิบัติงาน

(2) เมื่อมีโอกาสให้ผู้รับคำสั่งใช้ดุลพินิจ

(3) ใช้กับผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ เพื่อมิให้เกิดความตื่นเต้นหรือกลัว

(4) กรณีให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงาน

(5) ใช้เมื่อต้องการให้ผู้ปฏิบัติมีเวลาคิด

3. คำสั่งแบบแนะนำ/แบบเสนอแนะ (suggestion) คำสั่งแบบนี้มักจะใช้ในกรณีที่ผู้รับคำสั่งเป็นคนรอบรู้งาน หรือพร้อมที่จะปฏิบัติงานอยู่แล้ว แต่ต้องการคำแนะนำบางอย่างเพิ่มเติมเพียงเล็กน้อย คำสั่งแบบนี้จะใช้ได้ต่อเมื่อผู้ออกคำสั่งประสงค์จะ

(1) กระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่ม ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติบังเกิดความคิดริเริ่ม

(2) สั่งงานกับผู้ที่มีความสามารถ หรือผู้ที่รู้เรื่องดีอยู่แล้ว เคยปฏิบัติอยู่แล้ว

(3) สั่งงานกับผู้ที่พร้อมจะรับผิดชอบ

(4) ต้องการให้ผู้รับคำสั่งเกิดความคิด วางแผนปฏิบัติงานด้วยตัวของเขาเอง

(5) ใช้กับคำสั่งงานไม่เร่งด่วน

4. คำสั่งแบบขอความสมัครใจ/การสั่งแบบอาสาสมัคร (volunteer) คำสั่งแบบนี้ควรนำไปใช้ในกรณีที่ไม่สามารถจะหาผู้รับผิดชอบได้โดยตรง หรือต้องการหาผู้สมัครใจทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่ง

(1) ใช้คำสั่งแบบอาสาสมัครเมื่อผู้นำกับผู้ตามเอื้ออาทรต่อกัน

(2) ใช้กับคนกลุ่มวาย นิยมใช้กับประเภทนอกเหนือหน้าที่ เช่น ขอให้อยู่ปฏิบัติงานนอกเวลา สมัครใจทำเองไม่บังคับ ต้องเต็มใจจะทำ เช่น งานฝีมือประณีต งานเสี่ยงอันตราย

ประเภทของคำสั่ง

การออกคำสั่งที่นิยมปฏิบัติกันอยู่ทั่วไป จะแบ่งคำสั่งออกเป็น 2 ประเภท คือ คำสั่งด้วยวาจาและคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร การสั่งงานทั้ง 2 ประเภทนี้ ใช้ในโอกาสต่างกัน และขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติด้วย

1. การออกคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร ควรใช้เมื่อ

1) เป็นคำสั่งหมู่ สั่งงานไปยังหน่วยงานต่าง ๆ และให้คนงานทั้งหมดทราบ

2) งานนั้นมีความสำคัญที่จะต้องปฏิบัติโดยเคร่งครัด ต้องการให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง

3) เป็นคำสั่งที่ต้องการให้ปฏิบัติงานเป็นขั้น ๆ และแต่ละขั้นมีความสำคัญ และ ต้องการให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง

4) เป็นคำสั่งทั่วไป หรือการมอบหมายงานที่ต้องประกาศให้ทราบเพื่อการประสานงานและปฏิบัติโดยถูกต้อง เมื่อต้องการส่งคำสั่งให้อีกแห่งหนึ่งทราบ



5) สั่งกับผู้ที่เข้าใจช้าและหลงลืมง่าย เช่น จำนวนตัวเลขมากๆ กำหนดเวลามีรายละเอียดมากยากแก่การจำ

6) เป็นคำสั่งที่อ้างถึงคำสั่งก่อนๆ หรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูง

2. การสั่งงานด้วยวาจาควรใช้เมื่อ

1) เป็นเรื่องสั่งงานเล็ก ๆ น้อย ๆ คำสั่งที่ไม่มีรายละเอียดมาก เรื่องไม่สำคัญมาก

2) ต้องการความช่วยเหลือหรือเตือน

3) เป็นคำสั่งฉุกเฉิน หรือรีบด่วน

4) เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับคำสั่งสนใจงานที่ปฏิบัติอยู่ กระตุ้นเตือน

5) คำสั่งที่ไม่เหมาะจะสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรหรืออธิบายคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร

วิธีปฏิบัติในการออกคำสั่งที่ดี

การออกคำสั่งที่ดีและลักษณะของคำสั่งที่ดีควรเป็นดังนี้ คือ

1. ความชัดแจ้งเป็นสิ่งจำเป็นประการแรกในการออกคำสั่ง ทั้งนี้เพราะว่าคำสั่งย่อมถูกถ่ายทอดไปโดยการใช้ถ้อยคำ ฉะนั้นจึงต้องมีการเลือกเฟ้นถ้อยคำด้วยความระมัดระวังจะต้องให้เป็นที่แน่ใจว่าถ้อยคำที่ใช้มีความหมายอย่างเดียวกันทั้งผู้พูด และผู้ฟัง ข้อนี้มีความสำคัญเท่า ๆ กัน ไม่ว่าจะใช้ถ้อยคำพูดหรือพิมพ์ขึ้นก็ตาม จะต้องไม่ปล่อยให้มีความคลุมเครืออยู่เลย เช่น คำว่าตัวเอง น้องหนูหรือน้อง เด็กหญิงหว้าไปสมัครเข้าเรียน ร.ร. อนุบาล ครูถามว่า “น้องอายุเท่าไรจ๊ะ” ตอบ “น้องผู้ชายอายุ 1 ขวบ น้องผู้หญิงเพิ่งคลอดได้ 7 วันค่ะ” ครูงง “ถามตัวหนูเองน่ะ”

2. ถ้าผู้รับคำสั่งมีท่าทีสงสัย จงขจัดความสงสัยทั้งปวงให้หมดสิ้น โดยให้ผู้รับคำสั่งแสดงถึงข้อสงสัยด้วยการซักถามอย่างเป็นกันเอง

3. จงให้คำสั่งมีลักษณะแน่นอนไม่ผิดพลาด และมีทางยั่วยุให้ผู้ปฏิบัติบังเกิดความคิดริเริ่มและสำนึกในความรับผิดชอบ คำสั่งลักษณะนี้ก็คือ คำสั่งนั้นต้องตั้งอยู่บนฐานของข้อเท็จจริง มิใช่ออกคำสั่งด้วยอารมณ์

4. จงใช้น้ำเสียงให้เป็นประโยชน์ คำสั่งต่าง ๆ ที่ออกด้วยวาจาควรจะใช้น้ำเสียงให้เป็นไปตามธรรมชาติ เข้มแข็ง มั่นคง สุ้มเสียงเรียบเสมอ ไม่แสดงถึงความรำคาญ ความอิดหนาระอาใจ หรือโทสะ หากมีปัญหาเกิดขึ้นจนทำให้ต้องกล่าวซ้ำ ก็จงอย่าได้รำคาญใจหรือบันดาลโทสะ เสียงที่ดีเป็นส่วนสำคัญที่สุดแห่งเครื่องมือของผู้นำ เห็นได้ชัดว่าคุณภาพของเสียงสามารถจะก่อให้เกิดความรู้สึกบางประการ ในการให้ความมั่นใจ ความยึดมั่น และความยืนหยัด

5. การวางสีหน้าขณะออกคำสั่งที่เป็นเรื่องสำคัญ หัวหน้างานส่วนมากมักไม่รู้ตัวว่าการแสดงออกของสีหน้ามีความสำคัญเพียงใด และมักจะปฏิบัติตามความเคยชิน การแสดงสีหน้าในการออกคำสั่งควรคำนึงถึงสภาพการณ์ ถ้ารุนแรงคับขันก็ควรวางสีหน้าให้เข้มแข็งเอาจริงเอาจัง แต่ถ้าสถานการณ์ปกติก็ควรมีสีหน้ารื่นเริง สงบ ให้กำลังใจแก่ผู้รับคำสั่ง



6. ควรใช้ถ้อยคำในการออกคำสั่งอย่างสุภาพ และพึงหลีกเลี่ยง การใช้คำสั่งที่ห้วนแสดงความดุดัน เช่น ออกคำสั่งแบบ “ทำนี่ซิ” “ทำนั่นซิ” การสั่งแบบนี้แสดงให้เห็นถึงความมีทัศนะอันขาดการพิจารณาถึงผู้รับคำสั่ง การออกคำสั่งควรบรรจุความเคารพในตัวของผู้รับคำสั่งลงไปด้วยเสมอคำสั่งจะต้องใช้ถ้อยคำและน้ำเสียงในลักษณะอันจะทำให้ผู้รับคำสั่งเกิดความสำนึก และรู้สึกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวของเขาเกี่ยวข้องอยู่ในเรื่องนั้นด้วย

7. จงพยายามลดคำสั่ง อันมีลักษณะห้ามการกระทำลงให้เหลือน้อยที่สุด จงพยามให้เนื้อหาของคำสั่งเป็นไปในทางแนะ ชี้ชวนให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่พึงกระทำ ธรรมชาติของมนุษย์นั้น ถ้าห้ามก็เท่ากับก่อให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น อยากลองดีเกี่ยวกับสิ่งที่ถูกห้ามมิให้กระทำ แต่ถ้าหากเป็นคำสั่งแบบชี้ชวนก็จะทำให้เกิดความสนใจไปรวมอยู่ในสิ่งที่พึงต้องกระทำ

8. อย่าออกคำสั่งให้มากเกินไปในขณะเดียวกัน เพราะอาจทำให้เกิดความสับสนความล่าช้าในการเข้าใจคำสั่ง และสับสนในการจัดลำดับก่อนหลังของสิ่งที่จะต้องปฏิบัติ ควรทำคำสั่งให้มีลักษณะง่ายๆ จัดเรียงลำดับเวลา และให้แน่ใจว่าสิ่งแรกที่จะต้องปฏิบัตินั้นสำคัญจริงๆ หากปฏิบัติไม่ทันจะเกิดความเสียหายขึ้น

9. จงแน่ใจว่ามิได้ออกคำสั่งที่ขัดแย้งกันเอง หรือทับถมกันจนไม่รู้ว่า คำสั่งเดิมเป็นอย่างไร ถ้ามีเหตุผลจำต้องเปลี่ยนแปลงคำสั่งเดิม ก็ควรแจ้งให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจ มิใช่ปกปิดมิให้รู้เหตุผลในการเปลี่ยนแปลงนั้น

10. เมื่อออกคำสั่งไปแล้วผู้รับคำสั่งปฏิบัติไม่ได้ หรือปฏิบัติผิดพลาด อย่าบันดาลโทสะควรพิจารณาตัวเองว่าเหตุใดคำสั่งไม่เป็นผล และหาทางแก้ไขต่อไป การโยนความผิดไปให้ผู้รับคำสั่งควรหลีกเลี่ยง ถ้าจำเป็นต้องทำควรอบรมชี้แจง อย่าโทษว่าคนอื่นฟังไม่รู้เรื่อง ตัวเองอาจพูดไม่รู้เรื่องก็ได้

ถ้าพูดไปเขาไม่รู้อย่าขู่เขา ว่าโง่เง่างมเงอะเซอะหนักหนา
ตัวของเราทำไมไม่โกรธา ว่าพูดจาให้เขาไม่เข้าใจ

11. เป็นคำสั่งที่ผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้ผู้รับคำสั่งจะต้องมีอำนาจ เวลาอุปกรณ์เพียงพอ

12. เป็นคำสั่งที่ผู้รับคำสั่งสนใจ ถ้าไม่สนใจก็ต้องจูงใจให้สนใจ เช่น มีรางวัลให้

13. เป็นคำสั่งที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่ยุ่งยาก ไม่เยิ่นเย้อ กะทัดรัด

14. เป็นคำสั่งที่ครอบคลุมกิจการงานที่ปฏิบัติไม่สั่งเพิ่มเติมทีละเล็กทีละน้อย หรือเปลี่ยนคำสั่งบ่อยๆ

ตามที่กล่าวมาทั้งหมดนี้พอจะสรุปได้ว่า การออกคำสั่งแม้จะเป็นการปฏิบัติอยู่ตามปกติ แต่ก็มีหลักเกณฑ์หรือหลักวิชา ซึ่งผู้ที่เป็นผู้นำควรให้ความสนใจ และอาศัยหลักวิชาดังกล่าวในการออกคำสั่งเพราะจะเป็นทางช่วยให้ผู้รับคำสั่งมีความรู้สึกศรัทธาเลื่อมใสและโน้มน้าวจิตใจผู้รับคำสั่งให้ปฏิบัติการตามที่ปรารถนา



คำสั่งที่ได้ผลและมีประสิทธิภาพ[1] ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องมีคำสั่งหรือออกคำสั่งเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหรือกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง การออกคำสั่งนั้นในทางปฏิบัติจะต้องให้เป็นที่เรียบร้อย ไม่มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นและยุ่งยาก คำสั่งที่ได้ผลมักเรียกว่าระบบ 3 C (คือย่อมาจากคำที่นำหน้าด้วย C ในภาษาอังกฤษ)

C ที่ 1 คือ ชัดเจน (Clear) หมายความว่า คำสั่งใด ๆ จะต้องชัดเจนว่าทำอะไร ที่ไหน เกี่ยวกับใคร วันเวลาเท่าไร? ระบุไว้โดยชัดแจ้ง

C ที่ 2 คือ ย่อ (Concise) หมายความว่า คำสั่งไม่ควรยืดยาวควรให้ย่อสั้นกะทัดรัดพอได้ความ

C ที่ 3 คือ ครบถ้วน (Complete) คือ คำสั่งหรือการสั่งปฏิบัติจะต้องมีความหมายและข้อความครบถ้วนว่า จะให้ทำอะไรแค่ไหน หรือจากไหนถึงไหน อย่าให้มีปัญหากำกวม เช่นคำว่าพอเหมาะพอควร หรือสั่งครึ่ง ๆ กลาง ๆ ไม่แน่นอน

ลักษณะการสั่งงานที่ดีมีประสิทธิภาพ

1. สั่งแบบเปิด (open) แบบสองทาง (two way communication) คือ ผู้สั่งกับผู้รับคำสั่งทั้ง 2 ฝ่าย ซักถามกันจนเข้าใจดี

2. คำสั่งสั้น กะทัดรัด แต่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ

3. ใช้ภาษาเหมาะกับผู้รับคำสั่งทั้งความรู้ประสบการณ์ เพื่อเข้าใจได้ตรงกัน ศัพท์ภาษาทางคอมพิวเตอร์ ทหาร แพทย์ มีศัพท์เฉพาะของแต่ละสาขาวิชา

4. ผู้สั่งต้องรู้เรื่องที่จะสั่งปรุโปร่ง รู้วัตถุประสงค์ โครงสร้าง กระบวนการ

5. ไม่สั่งโดยมีอคติ และอารมณ์ไม่ดี มีเรื่องส่วนตัวเข้าเกี่ยวข้อง

6. การเปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อย เพิ่มเติมกะปริบกะปรอย ทำให้สับสนได้

7. ก่อนตัดสินใจสั่งงานผู้สั่งต้องวิเคราะห์สถานการณ์เสียก่อน

8. จะสั่งอะไร ต้องคิดถึงผู้ปฏิบัติว่าเขาสามารถทำได้ไหม เช่น ต้องมีอุปกรณ์ เวลา สถานที่ ความรู้ ฯลฯ

ข้อพึงระวังในการสั่งงาน

อย่าสั่งงานขณะโกรธ อย่าโยนความผิดให้ลูกน้อง อย่าสนองอารมณ์ อย่าชื่นชมคนสนิท อย่าคิดหลายเรื่องสั่งการ อย่าพาลหาเรื่อง อย่าสติเฟื่องลืมคิด

ข้อควรคำนึงในการสั่งงาน

ในการปฏิบัติงานนั้น นักบริหารหรือหัวหน้างานมักจะมีภาระหน้าที่เกี่ยวข้องกับการสั่งงานเป็นประจำ และปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอก็คือข้อขัดข้องเกี่ยวกับการสั่งงาน เช่น การสั่งงานไม่ชัดเจน คลุมเครือ อันเป็นปัญหาแก่ผู้รับคำสั่งไปปฏิบัติ ดังนั้น จึงควรจะได้พิจารณาถึงลักษณะการสั่งงานที่ดี ว่ามีอย่างไรบ้าง ซึ่งน่าจะได้คำนึงถึงองค์ประกอบต่อไปนี้ คือ

---

[1]อาภา ภมรบุตร (ม.ป.ป.) **จิตวิทยาในการปกครอง.** กรุงเทพฯ : ผดุงศึกษา.



1. ความสามารถในการทำงานของผู้ที่รับคำสั่ง

2. ภาระหน้าที่การงานหรือปริมาณงานที่ผู้จะต้องรับคำสั่งไปปฏิบัติจัดทำมีอยู่

3. อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีพร้อมหรือไม่ เพียงพอที่จะดำเนินการได้หรือไม่

4. การสั่งงานควรเป็นการสื่อข้อความสองทาง (two-way communication) ที่ต้องการความเข้าใจของทั้งสองฝ่าย

5. ควรเปิดโอกาสให้ผู้รับฟังคำสั่งได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานบ้าง

การทำกิจการงานใด ๆ อาจมีข้อบกพร่องผิดพลาดได้เสมอ โดยเฉพาะกิจการที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ซึ่งมีลักษณะเปลี่ยนแปรได้เสมอ การสั่งงานมีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อบุคคล ซึ่งรวมถึงทั้งผู้สั่งและผู้รับคำสั่ง ฉะนั้นการศึกษาพิจารณาถึงเหตุที่จะทำให้เกิดอุปสรรคข้อขัดข้องในการสั่งงานไว้จึงเท่ากับเป็นการป้องกันและบรรเทาความผิดพลาดให้น้อยลง ข้อบกพร่องในการสั่งงานอาจจำแนกได้ดังนี้

ก. ข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากการสั่งงานด้วยลายลักษณ์อักษร ได้แก่

1. ข้อความของคำสั่งยาวเกินไป
2. ซับซ้อนยุ่งยากต่อความเข้าใจ
3. ไม่เรียงลำดับให้เข้าใจง่าย
4. ใช้ศัพท์ทางวิชาการ (technical term) มากเกินไป
5. ผู้รับคำสั่งไม่ได้รับอำนาจและหรือขาดอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน
6. ผู้ปฏิบัติงานขาดความสามารถที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
7. คำสั่งที่มอบหมายงานให้ปฏิบัติไม่ชัดเจน
8. ผู้สั่งงานหลายคน มีมากเกินไปทำให้สั่งงานซ้ำซ้อน เกิดความสับสน
9. เปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อย จนกลายเป็นคำสั่งรายวัน
10. สั่งซ้ำซาก สั่งแล้วสั่งอีก น่าเบื่อหน่าย
11. สั่งงานด้วยความรีบร้อน ไม่มีเวลาให้ถามข้อสงสัย
12. สั่งวกวน ผิด ๆ ถูก ๆ จับประเด็นไม่ได้
13. สั่งแล้วลืมว่าตัวเองเป็นคนสั่ง
14. ใช้อารมณ์สั่งงานมากไป
15. สั่งแล้วไม่ติดตามผล
16. ตัดสินใจสั่งงานล่าช้า ไม่ทันเหตุการณ์
17. สั่งผิด ปฏิบัติผิด ผู้สั่งไม่ยอมรับผิด

ข. ข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากการสั่งงานด้วยวาจา ได้แก่

1. พูดไม่ชัดเจน ทั้งคำถามและคำตอบของผู้สั่ง
2. ใช้คำสั่งในภาษาที่ไม่คุ้นเคย
3. คาดการณ์ผิด คิดว่าผู้รับคำสั่งเข้าใจดีแล้ว



4. ไม่เจาะจง ไม่แจ่มแจ้ง เปะปะ เช่น พูดเรื่องโน้นที เรื่องนี้ที
5. ยาวมากเกินไปสำหรับเรื่องเรื่องเดียว
6. ไม่ถูกกาลเทศะ ทำให้ขาดความสนใจ
7. ใช้ศัพท์ทางวิชาการมากเกินไป
8. สั่งงานหลายเรื่องจนสับสน

ศิลปะของการออกคำสั่งที่ดี

การออกคำสั่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานมาก การออกคำสั่งเป็นศิลปะที่สำคัญในการบริหาร ดังนั้นจึงควรจะได้ทราบถึงศิลปะบางประการที่มีส่วนช่วยเสริมสร้างความสำเร็จของการออกคำสั่งที่ดี ซึ่งขอนำมาเสนอดังนี้ คือ

1. จุดเด่นของการออกคำสั่งอยู่ที่ความชัดเจนของคำสั่ง ดังนั้นจึงควรต้องเลือกถ้อยคำที่เข้าใจง่าย ไม่เป็นคำที่แปลความหมายได้หลายทาง พยายามหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำที่คลุมเครือโดยเด็ดขาด

2. ไม่ควรออกคำสั่งด้วยความรีบร้อนหรือลุกลน ควรสำรวมจิตใจให้อยู่ในสภาพปกติ ไม่ว่าจะมีเหตุการณ์ใด ๆ เกิดขึ้น จงชั่งใจให้ดี ทั้งนี้เพราะว่าการออกคำสั่งด้วยความรีบร้อน ตื่นกลัวหรือตกใจ อาจทำให้ผู้ที่รับคำสั่งพลอยประหม่าหรือตกใจไปกับกิริยาท่าทางของผู้ออกคำสั่งได้ ลักษณะท่าทีของผู้ออกคำสั่งมีส่วนที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจในคำสั่งนั้นมาก ดังนั้น จึงควรต้องระมัดระวังกิริยาท่าทีในการออกคำสั่งให้ดีที่สุด

3. น้ำเสียงในการออกคำสั่งก็มีส่วนสำคญต่อการออกคำสั่งอยู่มาก เพราะท่าทางที่ตื่นตกใจ อาจทำให้น้ำเสียงสั่นเครือไปด้วย ดังนั้น จึงควรรักษาระดับน้ำเสียงให้สม่ำเสมออยู่ในระดับปกติ และหากเป็นไปได้ ควรให้มีความนุ่มนวลหรือหนักแน่นตามลักษณะของคำสั่งที่จะใช้ เช่น ถ้าเป็นคำสั่งประเภทขอร้องก็ควรใช้เสียงที่นุ่มนวล แต่ถ้าเป็นคำสั่งที่ต้องการความแน่นอน ก็ควรย้ำให้เห็นความสำคัญหรือความเด็ดขาดของคำสั่ง

4. ลักษณะของการออกคำสั่งที่ดี ควรมีลักษณะเป็นการจูงใจหรือน้อมนำให้ผู้ที่จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งมีความเห็นคล้อยตาม และพยายามปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ลักษณะคำสั่งที่ดีเช่นนี้จะทำให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจ

5. ควรระมัดระวังอย่าให้คำสั่งที่ออกไปเกิดความขัดแย้งกับคำสั่งเดิม หากมีความจำเป็นที่จะออกคำสั่งใหม่ ควรถือโอกาสแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงสาระความสำคัญของคำสั่งเก่าด้วย เพื่อช่วยป้องกันความขัดแย้งสงสัยที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อนำคำสั่งใหม่ไปปฏิบัติ

6. พยายามหลีกเลี่ยงการออกคำสั่งด้วยอารมณ์โดยเด็ดขาด หากมีความจำเป็นที่จะต้องออกคำสั่งในขณะที่มีอารมณ์หรือความรู้สึกไม่ปกติ ควรพยายามระงับและสงบสติอารมณ์ให้ดีเสียก่อน เพราะการออกคำสั่งด้วยอารมณ์ นอกจากจะไม่เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการแสดงถึงภาวะผู้นำอันไม่งดงามของผู้ออกคำสั่งด้วย



7. กล้ารับผิดชอบต่อคำสั่งที่ออกไปเสมอ ไม่ว่าจะเกิดผลดีหรือผลเสียประการใด หากเกิดความผิดพลาดขึ้นจะต้องยอมรับด้วยความเต็มใจ แต่ถ้าเกิดผลดีควรพยายามชี้ให้เห็นว่า เป็นผลจากการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ ของหมู่คณะ หรือผู้ปฏิบัติคำสั่งนั้น ๆ การกล้าต่อความรับผิดก็ดี หรือการชี้ให้เห็นว่าผลดีจากการร่วมมือร่วมใจของหมู่คณะก็ดี จะเป็นเครื่องสร้างสรรค์ความมั่นใจแก่ผู้รับคำสั่งและเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ออกคำสั่งกับผู้รับคำสั่ง

8. ขณะสั่งงานต้องพยายามให้ผู้รับคำสั่งมีความพร้อมที่จะฟังคำสั่ง

2.5 การวินิจฉัยสั่งการ (decision making)[1]

การปฏิบัติภารกิจของผู้นำให้ลุล่วงไปนั้น จะต้องใช้อำนาจ (power) อำนาจหน้าที่ (authority) และอิทธิพล (influence) ตามสถานการณ์ การใช้สิ่งดังกล่าว**จะต้อง**มีการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงจะมีผลให้มีการกระทำหรืองดเว้นกระทำ อย่างไรก็ดี การตัดสินใจสั่งการใด ๆ ก็ตาม บางกรณีต้องใช้ความคิด ความกล้าหาญ และอาจเสี่ยงต่อความวิบัติ แต่บางครั้งก็ทำได้อย่างง่ายดาย ไม่มีปัญหาจะต้องขบคิดแต่ประการใด

การวินิจฉัยสั่งการ (decision making) กล่าวง่าย ๆ ก็คือการชั่งใจไตร่ตรองและตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุดวิธีใดวิธีหนึ่งจากหลายวิธี เพื่อให้บังเกิดผลตามที่ประสงค์ และเกิดความเสียหายน้อยที่สุด การวินิจฉัยสั่งการเป็นเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาชั้นสูงทุกระดับ ซึ่งในวงการบริหารถือว่าการวินิจฉัยสั่งการเป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ เพราะหากไม่มีการวินิจฉัยสั่งการ จักรกลการบริหารทุกชนิดจะหยุดนิ่ง นอกจากนี้ เมื่อมีการวินิจฉัยสั่งการก็อาจจะเกิดผลอีกหลายประการตามมา เช่น ทำให้งานล่าช้าหรือรวดเร็ว ก่อให้เกิดความพึงพอใจ หรือไม่พอใจ ก่อให้เกิดผลดีหรือความเดือดร้อนหรือเสียหายแก่ส่วนรวมก็ได้ เป็นต้น เพราะการวินิจฉัยสั่งการจะมีผลก่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง หรืองดเว้นการปฏิบัติ โดยเหตุนี้เองนักวิชาการทางการบริหารจึงได้พยายามศึกษาค้นคว้าหาหลักและวิธีการที่จะช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปโดยรวดเร็วถูกต้อง และเหมาะสม

อันการบริหารงานหรือทำงานใด ๆ ก็ตาม ปัจจัยที่จะช่วยให้การบริหารบรรลุผลเป็นที่พึงพอใจนั้น มีอยู่ 2 อย่างคือ ความรู้ในวิชาการ และความชำนิชำนาญหรือทักษะ (skill) ความรู้นั้นจะได้มาก็ต้องศึกษาค้นคว้าวิจัย การอ่านการฟังและการเขียน ส่วนความชำนิชำนาญจะเกิดขึ้นได้จากการทำงานนั้น เป็นเวลาช้านาน หรือมีประสบการณ์มามาก การวินิจฉัยสั่งการก็เช่นกัน จะต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์จึงจะทำให้การวินิจฉัยสั่งการเกิดผลเป็นที่พึงปรารถนา

อาจารย์ กมล อดุลพันธุ์ เขียนเรื่องการวินิจฉัยสั่งการในหนังสือรหัส PS.250. หน้า 189. ว่า

การคิด (thinking) การแก้ปัญหา (problem solving) และการวินิจฉัยสั่งการ (decision making) ล้วนเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมมนุษย์[2] ในการบริหารงานนั้น การวินิจฉัยสั่งการทางการบริหาร

---

[1]อุทิศ นาคสวัสดิ์. (2519). **ศิลปการพูด**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์. หน้า 2.

[2]ชุบ กาญจนประกร. (2507). **แบบของผู้นำ.** วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ฉบับพิเศษ.



(managerial decision making) เป็นที่ยอมรับและเพิ่มความสนใจจากผู้ปฏิบัติงานและนักวิจัยทั้งหลาย ในการพิจารณาว่านักบริหารจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้างตามที่เป็นอยู่จริง ในกระบวนการที่จะทำให้เกิดการร่วมมือประสานงานกันในองค์การ ทั้งนี้จะต้องอาศัยข่าวสาร (information) ข้อมูลข้อเท็จจริงต่าง ๆ มาประกอบในการวินิจฉัยสั่งการ

การอำนวยงาน (direction) ของนักบริหาร นอกจากจะเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจและใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะกับงานและคน ตลอดจนรู้วิธีจูงใจคนให้ปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว ยังจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวินิจฉัยการสั่งการ (decision making) ซึ่งจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ ใช้กลวิธี (tactic) และกโลบาย (strategic) ในการตัดสินใจ[1] เพื่อจะกำหนดในการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (situation) และการเปลี่ยนแปลง (changing) ตลอดจนการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหาร แล้วนำเอาการวินิจฉัยสั่งการไปใช้สื่อข้อความเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการทำงานที่สอดคล้องกันตลอดทั่วทั้งหน่วยงานให้ได้ผลงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางในการปฏิบัติงาน (ends) โดยมีการวินิจฉัยสั่งการเป็นวิถีทางในการปฏิบัติ หรือมรรค (means) เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ได้ตั้งไว้

ความหมายของวินิจฉัยสั่งการ

มีผู้ให้ความหมายคำว่า “วินิจฉัยสั่งการ” (decision making) ไว้ดังนี้

Peter F. Drucker[2] มีความเห็นว่า การวินิจฉัยสั่งการคือ การคิดตัดสินใจในการปฏิบัติงาน หากคิดออกมาได้ว่าสถานการณ์เป็นเช่นไรหรือจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร หรือหาว่าทรัพยากรที่จะใช้คืออะไรหรือควรจะเป็นอะไร ซึ่งเป็นการคิดตัดสินใจทางการบริหารโดยเฉพาะ ผู้ใดก็ตามที่เป็นนักบริหารจะต้องมีการคิดตัดสินใจเช่นนี้ ยิ่งเป็นนักบริหารระดับสูงมากขึ้นเท่าไรตามสายการบังคับบัญชาก็จะต้องมีการคิดตัดสินใจมากขึ้นเท่านั้น การวินิจฉัยสั่งการประกอบไปด้วยส่วนย่อย 5 ประการ คือ การกำหนดขอบเขตของปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การหาทางแก้ปัญหาหลาย ๆ ทาง การตัดสินใจเลือกทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด และการนำเอาการตัดสินใจไปกระทำให้เกิดผลในการปฏิบัติขึ้นมา

Kast และ Rosenzwelg มีความเห็นว่า การวินิจฉัยสั่งการ การคิด (to decide) นั้นหมายถึงการได้ตัดสินหรือกำหนดแนวความคิดขึ้นมา โดยมีทางเลือก 2 ทางหรือมากกว่าในการกำหนดแนวความคิดที่ผู้คิดตัดสินใจจะต้องหาทางเลือกอย่างรอบคอบ ในการปฏิบัติงานในองค์การ (task oriented organizations) นั้น บรรดากิจกรรมที่เกี่ยวกับการแก้ปัญหา มักจะเรียกว่าเป็นการคิดตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ

Koontz และ O’Donneli มีความเห็นว่า การวินิจฉัยสั่งการเป็นการเลือกทางเลือกหลายๆทาง เพื่อนำ ไปปฏิบัติ เป็นหลักสำคัญของการวางแผน นักบริหารทั้งหลายมักจะเห็นว่าเป็นงานที่ต้องทำ เป็นประจำ (Central job) เพราะจะต้องหาทางเลือกอยู่ตลอดเวลาว่า จะทำอะไร ใครจะเป็นคนทำ ทำที่ไหน

---

[1]วิเชียรแพทยาคม, หลวง (2506). **จิตวิทยา.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 129.

[2]Peter F. Drucker. (1971). Practice of Management, 13th Printing, Tokyo : The Charles E. Tuttle Co. Inc. p.302.



เมื่อไร และบางครั้งก็ต้องคิดต่อไปด้วยว่าจะทำอย่างไร (What **is to be done, who is to do it,** when, where, and occasionally even how)

Gore และ Dyson มีความเห็นว่า การวินิจฉัยสั่งการหมายถึงการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ศาสตราจารย์ สมพงศ์ เกษมสิน[1] เห็นว่า โดยทั่วไป การวินิจฉัยสั่งการคือการชั่งใจไตร่ตรองและตัดสินใจเลือกทางดำเนินงานที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากหลาย ๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่ต้องการ

ติน ปรัชญพฤทธิ์ และ อิสระ สุวรรณบล[2] เห็นว่า การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ ได้แก่ การเลือกดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ต้องการ

อาจกล่าวได้ว่าการวินิจฉัยสั่งการนั้นเป็นการตัดสินใจในการทำงานของนักบริหาร หาทางเลือกที่ดีที่สุด และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้ตรงจุด หรือเลือกกระทำในสิ่งที่จะให้ผลดีแก่การปฏิบัติงานมากที่สุด เพื่อวัตถุประสงค์โดยส่วนรวมขององค์การจะได้บรรลุผลสำเร็จ

วิวัฒนาการของการวินิจฉัยสั่งการ

เพื่อประโยชน์ในการศึกษา นักวิชาการ ได้แบ่งระยะเวลาการวิวัฒนาการของการวินิจฉัยสั่งการออกเป็น 3 ระยะ คือ

ยุคแรก (Traditional Theory) การวินิจฉัยสั่งการแบบดั้งเดิม หรือระยะแรกนี้ เป็นการตัดสินใจที่มุ่งยึดเอาระเบียบแบบแผนเป็นเกณฑ์ ความพึงพอใจของผู้มีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการแม้โดยปราศจากเหตุผลอันควรเป็นการถูกต้อง ประการต่อมาลักษณะการตัดสินใจเป็นไปในรูปของการรวมอำนาจมากที่สุด อย่างไรก็ดีแนวการวินิจฉัยสั่งการแนวคิดของยุคนี้ได้คลี่คลายในระยะต่อมา

ยุคกลาง (Middle of Recent Theory) การวินิจฉัยสั่งการในช่วงระยะเวลานี้มีค**วาม**โน้มเอียงไปในทางใช้วิจารณญาณ มีเหตุผลและมีการใช้ข้อมูลข่าวสารประกอบการวินิจฉัยสั่ง**การ**มากขึ้น ทั้งลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการก็มิได้รวมอำนาจมาไว้ในส่วนกลางแต่เพียงแห่งเดียว มีการกระจายอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการออกไป อันเป็นผลทำให้การบริหารรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น การวินิจฉัยสั่งการในรูปแบบคณะกรรมการได้รับการยกย่องและนำมาใช้มากขึ้น

---

[1]ศาสตราจารย์ สมพงศ์ เกษมสิน. (2517). **สารานุกรมบริหาร,** กรุงเทพมหานคร : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, หน้า 90.

[2]ติน ปรัชญพฤทธิ์ และ อิสระ สุวรรณบล. (2520). **ปทานุกรมการบริหาร**, พระนคร : โรงพิมพ์สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย. หน้า 138

[3]อุทัย หิรัญโต. (2520). "หลักรัฐศาสตร์ของขงจื้อ" **มรดกสังคม.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์. หน้า 179.



ยุคปัจจุบัน (Behavioral Theory) การศึกษาตามแนวนี้ เป็นการศึกษาที่มุ่งพิจารณาถึง พฤติกรรมของปัจเจกชน (individual) กลุ่มชนและองค์การ ในลักษณะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการวินิจฉัยสั่งการ องค์การนั้นนับได้ว่ามีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่เสมอ กล่าวคือมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) และมีความซับซ้อนมากขึ้น การวินิจฉัยสั่งการจำต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารเพื่อประกอบการพิจารณามากขึ้น นอกจากนี้ การวินิจฉัยสั่งการยังจำต้องอาศัยการไตร่ตรองใคร่ครวญและชั่งใจให้รอบคอบ กอร์ปด้วยวิจารณญาณอันดี เพื่อหวังผลแม่นยำในการวินิจฉัยสั่งการนั้น ๆ การวินิจฉัยสั่งการในปัจจุบันได้ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว โดยนำเอาเทคโนโลยี่ และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์มาช่วยในการวินิจฉัยสั่งการมากขึ้น เช่น การใช้เครื่องคำนวณอีเล็คโทรนิค (electronic computer) และสมองอีเล็คโทรนิค (electronic brain) เป็นต้น การนำเอาวิทยาการและเครื่องจักรกลสมัยใหม่มาใช้ ทำให้การวินิจฉัยสั่งการรวดเร็ว ประหยัดและแม่นยำถูกต้องยิ่งขึ้น

ความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการ[1]

1. การวินิจฉัยสั่งการในองค์การทุกแห่งไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะแต่บุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงผู้เดียว การจะเป็นผู้นำที่มีอำนาจเต็มในลักษณะนั้น จะต้องทำงานอยู่ในองค์การแต่ผู้เดียวโดยไม่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่นเลยในองค์การนั้น ๆ และสามารถทำให้งานตามวัตถุประสงค์ขององค์การลุล่วงไปได้ แต่ในองค์การปัจจุบันที่มีขนาดใหญ่และมีความสลับซับซ้อน (complexity) หัวหน้าหน่วยงานไม่สามารถที่จะคิดตัดสินใจทุกสิ่งทุกอย่างในทางปฏิบัติงานโดยปราศจากความช่วยเหลือจากผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ เพราะการบริหารงานจะได้ผล ผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานจะต้องอาศัยคนอื่นที่มีความรู้ในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างไป ดังเช่น ในเรื่องของเทคโนโลยี่ต่างๆ นอกจากนั้นในสังคมที่ต้องขึ้นต่อกัน เช่นในปัจจุบันไม่มีองค์การใดที่จะดำเนินงานไปได้ โดยไม่ต้องพึ่งพาอาศัยองค์การอื่น ๆ ในสังคมที่เกี่ยวข้องกัน

2. ได้กล่าวแล้วในความนำ ขอกล่าวซ้ำอีกครั้งในเรื่องความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการภายในองค์การใดองค์การหนึ่งนั้น ทุกคนมีโอกาสใช้การวินิจฉัยสั่งการ เป็นแต่มีระดับความรับผิดชอบมากน้อยลดหลั่นตามสายการบังคับบัญชาตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงไปจนถึงตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งผู้บริหารในองค์การ ผู้บริหารระดับสูง (top executives) สนใจที่จะวินิจฉัยสั่งการเฉพาะในเรื่องเป้าหมายขององค์การ (Ends) มากกว่ามรรควิธี (means) หรือการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย รองลงมาคือนักบริหารระดับกลาง (Middle level executives) จะมีการวินิจฉัยสั่งการในเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่แยกย่อยลงมาจากระดับองค์การลงมาเป็นวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในระดับหน่วยงาน ส่วนในระดับต่ำนั้นการวินิจฉัยสั่งการเป็นไปในลักษณะที่นำเอาการอำนวยงานตามนโยบายขององค์การที่ได้รับมาไปปฏิบัติให้บังเกิดผล ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในเรื่องความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการในผู้ปฏิบัตงานระดับต่ำเช่นนี้ เพราะถ้าหากว่าบรรดาการคิดตัดสินใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำผิดพลาดก็จะทำให้แผนงานที่นักบริหาร ระดับสูงวางไว้ต้องล้มเหลวไป

[1]นิพนธ์ ศศิธร. (2505, พฤศจิกายน). “หลักการชักจูง”. **วารสารสังคมศาสตร์.** 1 (2)



เห็นได้ว่าความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการหรือการคิดตัดสินใจในการปฏิบัติงานนั้นมีอยู่ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงในองค์การลงไปจนถึงผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำ ผู้บริหารระดับสูงจะใช้การวินิจฉัยสั่งการในเรื่องของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ จากวัตถุประสงค์ขององค์การจะแตกออกไปเป็นวัตถุประสงค์ย่อยของแต่ละหน่วยงานย่อยในองค์การซึ่งเป็นภาระรับผิดชอบของนักบริหารระดับกลาง ส่วนผู้ปฏิบัติงานระดับต่ำนั้น จะรับผิดชอบตัดสินใจเฉพาะในการทำงานประจำที่ได้รับ การอำนวยงานลงมาเท่านั้น

แบบของการวินิจฉัยสั่งการ[1]

การวินิจฉัยสั่งการที่ดีเป็นความต้องการเบื้องต้นสำหรับการบริหารงานในทุก ๆ องค์การ องค์การไม่สามารถเจริญเติบโตได้ถ้าขาดการวินิจฉัยสั่งการที่ถูกต้องและเหมาะสม การวินิจฉัยสั่งการที่ปฏิบัติกันอยู่ทั่วไปแยกได้ 2 แบบคือ

1. การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาประจำหรือการวินิจฉัยสั่งการโดยใช้สามัญสำนึก ประสบการณ์และความรู้สึกต่าง ๆ (spontaneous decision making) การวินิจฉัยสั่งการแบบนี้เป็นการตัดสินใจโดยไม่มีหลัก เพราะเพียงแต่คิดอะไรเหมาะสมหรือเห็นว่าควรจะเป็นอะไรก็วินิจฉัยสั่งการไปตามนั้น ซึ่งบางทีเป็นลักษณะการวินิจฉัยสั่งการโดยปราศจากการไตร่ตรอง และมักจะอาศัยสามัญสำนึก (common sense) ความรู้สึกสังหรณ์ใจ (hunch) หรือสัญชาตญาณ (instinct) เป็นสำคัญ บางครั้งที่เป็นการวินิจฉัยสั่งการโดยอารมณ์หรือตามอารมณ์ การวินิจฉัยสั่งการในประเภทนี้มักเป็นงานที่ไม่สู้จะมีปัญหามากนัก เพราะเป็นงานที่ต้องปฏิบัติจัดทำอยู่ประจำ ลักษณะของงานประเภทนี้ส่วนใหญ่ ได้แก่ การตัดสินใจตามระเบียบแบบแผนหรือข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้ เช่น การอนุมัติการจ่ายเงิน การอนุมัติการอนุญาตและ/หรือการอนุมัติเกี่ยวกับตัวบุคคลฯลฯ เป็นต้น

2. การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาหลัก ปัญหาเหล่านี้เกี่ยวกับงานที่มีลักษณะเป็นโครงการหรือเกิดจากสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงที่มิได้คาดคิดมาก่อน ปัญหาเหล่านี้จะต้องใช้วิจารณญาณประกอบด้วยการรวบรวมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจเพราะปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาสำคัญที่มีผลกระทบถึงการปฏิบัติงานขององค์การ ดังนั้นปัญหาในลักษณะนี้จึงเป็นปัญหาที่ต้องใช้ความสามารถในการบริหารงานของนักบริหารหรือหัวหน้างานเป็นอันมาก

การวินิจฉัยสั่งการด้วยการใช้เหตุผลไตร่ตรอง (Rational decision making) การวินิจฉัยสั่งการแบบนี้เป็นวิธีการวินิจฉัยสั่งการโดยการใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ กล่าวคือ เป็นการวินิจฉัยสั่งการโดยการใช้หลักการ เหตุผล และวิธีการที่เหมาะสมเข้าช่วย เพื่อให้เกิดผลในทางที่ดี และถูกต้องที่สุด

นอกจากการวินิจฉัยสั่งการแบบที่นิยมใช้กันในทางวิชาการแล้ว ยังมีการวินิจฉัยสั่งการในทางปฏิบัติของนักบริหารชั้นรอง ๆ ลงมา คือแบบตามใจนายหรือแบบขอรับกระผม การวินิจฉัยสั่งการทำนองนี้จะพบเห็นได้ในการบริหารงานโดยทั่ว ๆ ไป ซึ่งเมื่อจะมีการดำเนินงานสำหรับปัญหาใดปัญหาหนึ่งว่า

[1]อุทัย หิรัญโต. (2515). **ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์. หน้า 31.



ควรจะเป็นอย่างไร ผู้ที่อยู่ในหน้าที่ทำการวินิจฉัยสั่งการมักจะคำนึงถึงว่านายมีความเห็นอย่างไร ซึ่งวิธีนั้นผู้ที่วินิจฉัยสั่งการเองก็อาจจะทราบว่าไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดก็ได้

ปรารภการวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการ (Decision making) เป็นศิลปะและภาระหน้าที่อันสำคัญต่อการบริหาร จึงจำเป็นจะต้องศึกษาให้ซาบซึ้งถึงกระบวนการในการวินิจฉัยสั่งการที่ถูกต้องและเหมาะสม ศาสตราจารย์ Herbert A. Simon ได้กล่าวว่า “การที่จะศึกษาการปฏิบัติงานในองค์การให้ได้ผลดีที่สุด คือการศึกษาพิจารณาให้ทราบว่ามีผู้ใดบ้างที่มีส่วนในกระบวนการวินิจฉัยสั่งการหรือการสั่งการต่าง ๆ ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น”[1] การวินิจฉัยสั่งการมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (leadership) และการจูงใจ (motivation) การติดต่อสื่อสาร (communication) อยู่มาก

การวินิจฉัยสั่งการเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญและจำเป็นต่อภาวะผู้นำ และเป็นสิ่งที่เกิดมีขึ้นอยู่เสมอในการบริหารงาน การวินิจฉัยสั่งการเป็นเรื่องที่มีขอบเขตกว้างขวาง เพราะมีความหมายครอบคลุมถึงการวินิจฉัยสั่งการทางกลยุทธ์ (strategic decision) การตัดสินใจทางการบริหาร (administrative decision) และการตัดสินใจในทางปฏิบัติการ (operating decision) “การวินิจฉัยสั่งการหมายถึงการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้”[2] ข้อพึงสังเกตประการหนึ่งเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการก็คือ “การสั่งงาน” ซึ่งเป็นอุปกรณ์และมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการวินิจฉัยสั่งการมาก ทั้งนี้เพราะการสั่งงานเป็นมรรค[3] หรือ means ที่จะนำการวินิจฉัยสั่งการไปสู่เป้าหมาย (end) อันเป็นจุดประสงค์ของการวินิจฉัยสั่งการนั้น

อย่างไรก็ดี การศึกษาพิจารณาในที่นี้จะได้เน้นในเรื่องการวินิจฉัยสั่งการทางการบริหารตามหลักเหตุผล (rational decision - making) ซึ่งประกอบด้วยการใช้สถิติ ข้อมูล ข่าวสาร และการมีวิจารณญาณมากกว่าการวินิจฉัยสั่งการตามหน้าที่ประจำวัน (routine decision-making)

การวินิจฉัยสั่งการกับการบริหาร

การวินิจฉัยสั่งการเป็นศิลปะของการบริหารที่ได้รับการยกย่อง และกล่าวขวัญถึงในทฤษฎีการบริหารอยู่เสมอ แม้แต่ทฤษฎีการบริหารยุคดั้งเดิม (Classical management theory) ก็ได้กล่าวไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบทความอันเก่าแก่เรื่อง "The Theory of Organization" ในหนังสือ "Papers on the Science of Administration” ซึ่งจัดพิมพ์โดย The Institute of Public Administration ในปี ค.ศ. 1937 ศาสตราจารย์ Luther Gulick ก็ได้ย้ำความสำคัญของการวินิจฉัยสั่งการในเรื่องการอำนวยการ (Directing)

---

[1]Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**. (New York: Macmillan Company, 1947), p.XIX.

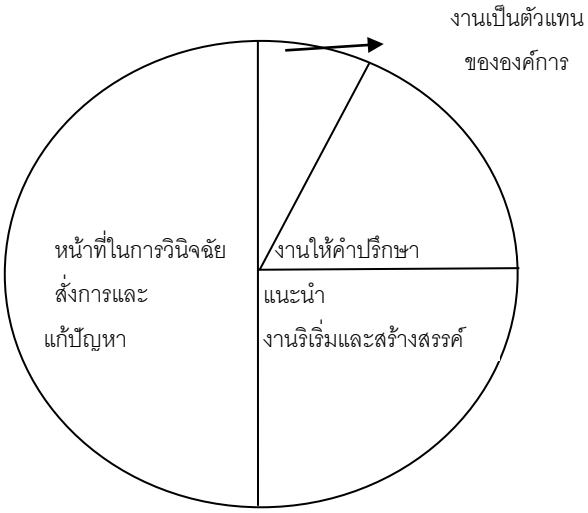
[2]William J. Gore and J.W. Dyson (eds), **The Making of Decision: A Reading in Administrative Behavior.** (New York: The Free Press Collier of Glencoe of Macmillan, Ltd., 1964), p. 77.

[3]มรรค หมายถึง ทาง เหตุ mean หมายถึง มุ่งหมาย มีเจตนา ตั้งใจ หมายถึง ทำให้เกิดขึ้นนำมาซึ่ง มีความหมายต่อ มีความสำคัญต่อ



ว่า “Directing, the continuous task of making decisions” ….และเช่นกัน James D. Mooney ก็ได้เน้นถึงความสำคัญของการวินิจฉัยสั่งการไว้ในหนังสือ Principles of Organization

กระบวนการต่างๆ ในการบริหารมีความสัมพันธ์ต่อกันดุจลูกโซ่ และสิ่งที่สำคัญในกระบวนการบริหารประการหนึ่ง คือ กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ (Decision making process) อันหมายถึงผู้นำหรือหัวหน้าที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบต่อการวินิจฉัยสั่งการขององค์การ จะต้องดำเนินการให้ถูกต้องสมบูรณ์ สามารถอำนวยประโยชน์แก่องค์การได้เป็นอย่างดี โดยนัยแห่งความสำคัญของการวินิจฉัยสั่งการนี้ นักบริหารต้องสละเวลาอันมีค่าที่หาได้ยากอย่างยิ่งให้กับภารกิจนี้เป็นอันมาก อาจเปรียบเทียบเวลาและภารกิจที่นักบริหารต้องใช้ไปกับการวินิจฉัยสั่งการ และกิจกรรมอื่น ๆ ในฐานะผู้นำได้ตามแผนภูมิดังนี้



แผนภูมิแสดงการใช้เวลาของนักบริหารกับการตัดสินใจ

นอกจากภาระหน้าที่ของผู้นำดังกล่าวแล้ว นักบริหารหรือหัวหน้างานยังมีภารกิจที่จะต้องคอยตรวจตราดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้ดำเนินไปอย่างประสานสอดคล้องกัน โดยจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี และมีเอกภาพในการบริหาร (Unity of administration) ทั้งนี้ก็โดยเหตุที่ว่าการวินิจฉัยสั่งการนั้นจำต้องอาศัยระบบการติดต่อสื่อสารขององค์การ เป็นมรรควิธีที่จะนำการวินิจฉัยสั่งการนั้นไปยังจุดประสงค์ การติดต่อสื่อสารเป็นเสมือนระบบโลหิตที่ไหลไปหล่อเลี้ยงทั่วทั้งองค์การ ฉะนั้นการจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีจึงนับว่าช่วยให้บังเกิดผลดีแก่การวินิจฉัยสั่งการมาก ข้อสำคัญเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการอีกประการหนึ่งที่พึงควรระลึกถึงคือต้องรู้เรา รู้เขา ต้องศึกษาพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมงานว่ามีทีท่าขัดขืนต่อต้าน หรือคล้อยตามมีเหตุผลในการปฏิบัติตามคำสั่ง



กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ (Decision making process)

นักวิชาการได้ให้ความเห็นและจัดลำดับขั้นไว้แตกต่างกันตามทัศนะของท่านแต่โดยสรุปแล้วก็มีลักษณะและสาระสำคัญที่คล้ายคลึงกันอยู่มาก เพราะส่วนใหญ่ก็ถือแนววิธีการพิจารณาที่เรียกว่า problem solving approach เป็นเกณฑ์สำหรับการศึกษาพิจารณา

การวินิจฉัยสั่งการ เป็นกระบวนการของการเลือกแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งจะมีอยู่หลายแนวทาง เพื่อที่จะได้ปฏิบัติตามแนวทางที่เลือกนั้น ไปสู่เป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

กระบวนการของการวินิจฉัยสั่งการได้มีการวิวัฒนาการมาตามความเชื่อของนักบริหารในแต่ละยุค โดยในยุคแรกนั้น ผู้นำจะยึดถือเอาระเบียบแบบแผน หรือความเห็นชอบของผู้มีอำนาจในองค์การเป็นเกณฑ์ในการวินิจฉัยสั่งการ แต่ต่อมาเห็นว่าการวินิจฉัยเช่นนั้นไม่มีเหตุผลอาจจะไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง จึงได้มีการนำข้อมูลและข่าวสารรวมทั้งการนำทฤษฎี แนวความคิดที่มีเหตุผลมาประมวลเพื่อใช้พิจารณาวินิจฉัยสั่งการ ประกอบกับการนำเอาวิทยาการและเครื่องอิเลกทรอนิกส์สมัยใหม่มาช่วยในการรวบรวมและเก็บรักษาข้อมูล ทำให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปอย่างรวดเร็วและถูกต้องมากขึ้น ซึ่งผู้นำควรที่จะใช้ข้อมูลและข่าวสารที่มีอยู่นั้น พิจารณาวินิจฉัยสั่งการตามหลักของเหตุผล (rational decision making) โดยการวินิจฉัยสั่งการในลักษณะที่ใช้สถิติ ข้อมูล และข่าวสารตามหลักของเหตุผลนี้ จะละเอียดรอบคอบมีวิจารณญาณมากกว่าการวินิจฉัยสั่งการตามหน้าที่ประจำวัน (routine decision making)

อย่างไรก็ตาม การวินิจฉัยสั่งการตามหลักเหตุผลจะมีข้อจำกัดในเรื่องของค่านิยมทางสังคมภายในองค์การและที่แวดล้อมองค์การอยู่ เพราะหากว่าข้อมูลหรือผลของการตัดสินใจของผู้นำไปขัดกับค่านิยมโดยส่วนรวมของสังคมแล้ว ย่อมนำมาซึ่งความลำบากในการสั่งการโดยในบางครั้งผู้นำจึงต้องปรับให้การตัดสินใจของตนคล้อยตามค่านิยมนั้น แม้ว่าอาจจะค้านกับเหตุผลก็ตาม

อีกประการหนึ่ง ในการวินิจฉัยสั่งการใด ๆ ในปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและพฤติกรรมของบุคคลย่อมเป็นการยากในการที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าหรือกำหนดเป็นเกณฑ์ไว้ตายตัวได้ ด้วยว่าพฤติกรรมของบุคคลจะไม่อยู่คงที่ตายตัว แต่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

นักวิชาการได้มีความเห็นกำหนดขั้นตอนของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการไว้ต่าง ๆ กันลำดับขั้นตอนมากบ้างน้อยบ้าง[1] เช่น Litchfield[2] เห็นว่าควรมี 5 ขั้นตอน คือ กำหนดขอบเขตของเรื่องที่จะวินิจฉัยสั่งการ (Definition of the issue) วิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่ (Analysis of the existing situation) กำหนดทางเลือกหลาย ๆ ทางและวิเคราะห์ทางเลือกเหล่านั้น (Calculation and delineation of alternatives) พิจารณาทางเลือกแต่ละทางว่ามีส่วนดีส่วนเสียอย่างไร (Deliberlation) และเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด (Choice)" หรือ Pfifner[3] เห็นว่ากระบวนการวินิจฉัยสั่งการนั้นประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

---

[1]อุทัย หิรัญโต. (2521). **หลักการพูดในที่ชุมชน.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์. หน้า 11.

[2]Douglas Mc Gregor. (1960.) **The Human Side of Enterprise**, Tokyo: Kogakusha Co. Ltd.

[3]Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg, and Victor A. Thompson. (1971). **Public Administration,** 14th ed., New York : Alfred A. Knopf, Inc., p.108.



ได้แก่ การกำหนดขอบเขตลักษณะของปัญหา (Recognition and accurate diagnosis of the problem) คิดหาทางเลือกทั้งหมดในการแก้ปัญหาเท่าที่จะเป็นไปได้ (Determination of all possible alternatives) สืบเสาะและวิเคราะห์ข้อมูลข้อเท็จจริงทั้งหลายที่เกี่ยวกับทางเลือกแต่ละทางอย่างละเอียดถี่ถ้วน (Thorough investigation and analysis of facts relating to each alternative) เปรียบผลที่จะได้จากทางเลือกแต่ละทาง (Comparison of the consequences of each alternative) และเลือกทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (Selection of the best possible solution for the problem) และยังมีความเห็นของนักวิชาการอื่น ๆ อีก ซึ่งอาจจะพิจารณาได้ว่า มีสาระสำคัญอยู่ตรงที่ว่ามีการกำหนดขอบเขตปัญหาที่ต้องการวินิจฉัยสั่งการ กำหนดทางเลือก และเลือกทางที่เห็นว่าพิจารณาแล้วดีที่สุดในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นแนวทางพิจารณาแก้ปัญหาที่เรียกว่า “problem solving approach”

สำหรับการศึกษาพิจารณาในที่นี้ ขอนำเอาหลักการวินิจฉัยสั่งการตามแนวพฤติกรรมกระบวนการวินัจฉัยสั่งการของศาสตราจารย์ Edwin B. Flippo ซึ่งมี 5 ลำดับขั้น ดังต่อไปนี้

(1) สืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริง และพิจารณาปัญหาที่จะต้องวินิจฉัยว่ามีความมุ่งหมายอย่างไร มีลักษณะขัดแย้งหรือกระทบกระเทือนต่อองค์การอย่างไรหรือไม่ ทั้งนี้ต้องไม่ลืมหลักการพิจารณาถึงเหตุและผลที่จะเกิดจากการวินิจฉัยนั้น การพิจารณาในประการนี้มีลักษณะเป็นการสร้างขอบเขตของปัญหาและวิธีที่จะวินิจฉัยให้แคบเข้า ในการนี้จำต้องอาศัยความรู้และความรอบคอบประกอบกัน

(2) พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทาง โดยเลือกไว้สำหรับเป็นแนวทางพิจารณาขั้นสุดท้าย 3-5 ประการ ซึ่งในการนี้จำต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และภูมิหลังของผู้วินิจฉัยปัญหาเป็นส่วนประกอบด้วย

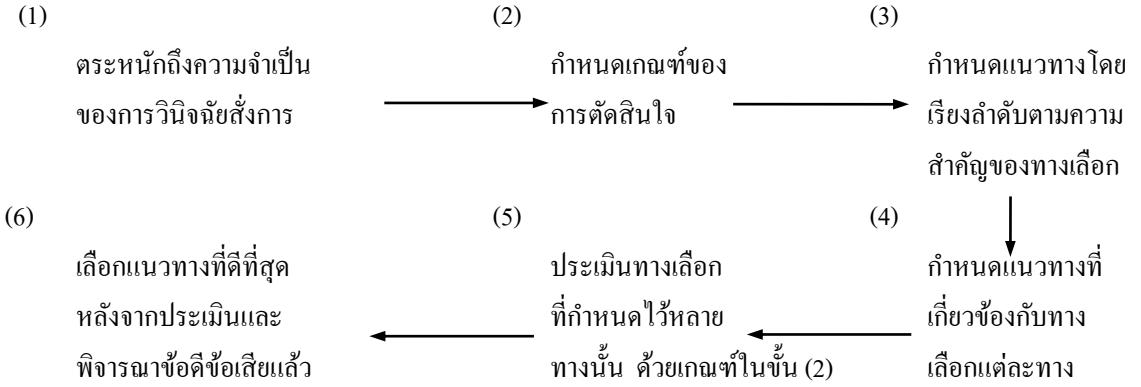
(3) รวบรวมข้อมูลและข่าวสารเพื่อทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางแก้ปัญหาที่ได้เลือกไว้ในข้อ (2) การเลือกแนวทางแก้ปัญหาไว้เพียง 3-5 ประการนี้ จะช่วยประหยัดเวลาและตีวงของปัญหาให้แคบเข้า โดยไม่ต้องรวบรวมข้อมูลและข่าวสารทั้งหมด เพราะจะทำให้ เสียเวลาและสิ้นเปลืองมาก

(4) พิจารณาผลดีและผลเสียที่จะเกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหานั้น ๆ โดยอาศัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากข้อมูลและข่าวสารที่รวบรวมไว้ แล้วเลือกวิธีการที่คาดว่าดีที่สุดเป็นแนวทางวินิจฉัยสั่งการต่อไป

(5) ดำเนินการและกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามการวินิจฉัยสั่งการนั้น เช่น กำหนดแผนในการดำเนินการ การจัดหน้าที่การงาน การสั่งการและการควบคุมงาน เป็นต้น นอกจากนี้จะต้องพิจารณาในขั้นดำเนินการว่า เมื่อไร (when) จึงควรจะเริ่มต้นดำเนินการ อะไร (what) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนิน การบ้าง ใคร (who) บ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการนี้ มีระบบหรือวิธีการติดต่อสื่อสาร(communication) อย่างไรที่จะเป็นมรรควิธีในการที่จะให้การดำเนินการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ และควรใช้วิธีการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติการอย่างไรจึงจะได้ผลดีที่สุด ดังนี้ เป็นต้น



ขั้นตอนในการเลือกแนวทางเพื่อวินิจฉัยสั่งการ



ลักษณะของการตัดสินใจในการวินิจฉัยสั่งการ

จากการที่ได้ศึกษาพิจารณาถึงกระบวนการในการวินิจฉัยสั่งการมาแล้วนั้น จะเห็นว่าการวินิจฉัยสั่งการในปัญหาที่ไม่ได้มีลักษณะซับซ้อน โดยทั่วไปก็สามารถที่จะใช้การแก้ปัญหาทั่วไปได้ แต่ในบางกรณีสภาวการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดปัญหานั้นไม่แน่นอนเสมอไป ซึ่งอาจจำแนกลักษณะของปัญหาที่เกิดได้ในสภาวะที่ต่างกันได้ดังนี้ คือ

1. การวินิจฉัยสั่งการภายใต้สภาวการณ์ที่แน่นอน (Decision making under certainty) การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาภายใต้สภาวการณ์เช่นนี้ ผู้วินิจฉัยสั่งการสามารถที่จะทราบได้แน่นอนว่าสภาวการณ์ที่จะเกิดขึ้น (State of nature) ว่าจะมีลักษณะเป็นแบบใด และควรจะมีกลยุทธ์ (Strategies) ในการแก้ปัญหาซึ่งอาจมีได้หลายทางอย่างไร

2. การวินิจฉัยสั่งการภายใต้สภาวการณ์เสี่ยง (Decision making under risk) การวินิจฉัยสั่งการในสภาวการณ์เช่นนี้หมายความว่า ผู้วินิจฉัยสั่งการทราบความน่าจะเป็นของเหตุการ์ที่จะเกิดแต่ละเหตุการณ์ว่าจะเป็นอย่างไร โดยอาศัยทฤษฎีของความน่าจะเป็น (Probability theory) เป็นเครื่องมือในการที่จะตรวจสอบหรือคาดเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตหรือจากประสบการณ์ที่ผ่านมา

3. การวินิจฉัยสั่งการภายใต้สภาวการณ์ที่ไม่แน่นอน (Decision making under uncertainty) การวินิจฉัยสั่งการภายใต้สภาวการณ์เช่นนี้ หมายความว่าผู้วินิจฉัยสั่งการสามารถที่จะคาดว่ามีทางเลือกแต่ละทางที่จะให้ผลตอบแทนต่อการวินิจฉัยสั่งการอย่างไร แต่ไม่อาจทราบถึงความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นได้ว่ามีมากน้อยเพียงใด

หลักเกณฑ์ในการวินิจฉัยสั่งการ

เนื่องจากการวินิจฉัยสั่งการอาจเกิดขึ้นได้จากสภาวการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นนักบริหารหรือหัวหน้างานจึงจำต้องมีเครื่องมือหรือกลยุทธ์ที่จะใช้ในการตัดสินใจหลายอย่างต่างกัน เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาวการณ์ของปัญหา ซึ่งอาจแยกหลักเกณฑ์การวินิจฉัยสั่งการในสภาวการณ์ต่างๆ ได้ดังนี้ คือ



1. หลักเกณฑ์การวินิจฉัยสั่งการภายใต้สภาวการณ์ที่แน่นอน หลักเกณฑ์ที่ใช้สำหรับวินิจฉัยการตัดสินใจภายใต้สภาวการณ์ที่แน่นอน ไม่สู้จะมีปัญหามากนัก เพราะสภาวการณ์มีลักษณะแน่นอนอยู่แล้ว ในการวินิจฉัยมีแต่เพียงว่า แต่ละวิธีการตัดสินใจวิธีการใดจะได้ผลประโยชน์ตอบแทนสูงสุดเท่านั้น ตัวอย่างเช่นทำธุรกิจการศึกษา (Educational business) 3 ประเภท ในสภาวะการเดียวกัน คือ 1. โรงเรียนมัธยม 2. โรงเรียนอาชีวศึกษา 3. มหาวิทยาลัย สมมุติ กลยุทธ์ประเภทที่ 1 กำไรสุทธิปีละ 3 แสนบาท ประเภทที่ 2 กำไร 3 ล้าน ประเภทที่ 3 กำไร 5 ล้าน ถ้าต้องการเลิก 2 ประเภท เหลือไว้เพียง 1 ประเภท การวินิจฉัยสั่งการตอบเกณฑ์สภาวการณ์แน่นอนก็ต้องเอามหาวิทยาลัยไว้ เพราะมีประโยชน์สูงสุด

2. หลักเกณฑ์การวินิจฉัยสั่งการภายใต้สภาวการณ์ที่เสี่ยง การวินิจฉัยสั่งการประเภทนี้ ส่วนใหญ่แล้วมีลักษณะใกล้เคียงต่อสภาพความเป็นจริงมาก เพราะเหตุว่าในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะในทางธุรกิจจะต้องประสบกับปัญหาปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถบังคับได้อยู่เสมอ ตัวอย่างเดิม (ในข้อ 1.) ถ้าคิดถึงเกณฑ์สภาวการณ์ที่เสี่ยงนี้ถ้าเอามหาวิทยาลัยไว้ มีมูลค่าคาดหวัง (expected value) มีค่ามากกว่ามูลค่าคาดหวังของอีก 2 กลยุทธ์ ดังนั้นถ้าข้อมูลข่าวสาร (information) ที่นำมาประกอบการตัดสินใจครั้งนี้ถูกสถานการณ์สิ่งแวดล้อม มีความน่าจะเป็นสนับสนุน เอื้อมากเช่นต้อง เอามหาวิทยาลัยไว้ แต่ถ้ายังกังวลเรื่องความเสี่ยง เช่น โรงเรียนเป็นมูลฐานส่งนักศึกษาให้มหาวิทยาลัยมีสถิติถึง 80% และมหาวิทยาลัยเอกชนที่เกิดขึ้นใหม่ทุกปี ๆ แสดงว่ามีความเสี่ยงให้คิดคำนึง

3. หลักเกณฑ์การวินิจฉันสั่งการภายใต้สภาวการณ์ที่ไม่แน่นอน หลักเกณฑ์ของการตัดสินใจประเภทนี้กระทำได้โดยยาก เหตุว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการตัดสินใจนั้นมีความไม่แน่นอนอยู่มาก และผู้วินิจฉัยสั่งการไม่ทราบถึงความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นของแต่ละสถานการณ์ ตัวอย่างเช่น ผู้วินิจฉัยสั่งการมีกลยุทธ์ที่จะลงทุนอยู่ 3 ทาง คือ การขายหุ้นเงินหมุน การขายหุ้นชั้นสูงและการขายพันธบัตร ภายใต้สภาวการณ์สี่อย่าง คือ ภาวะสงคราม ภาวะปกติ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และทหารปฏิวัติการปกครอง สมมุติว่าผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นเป็นดังนี้

	สถานการณ์ที่			
กลยุทธ์ที่	1	2	3	4
	ภาวะสงคราม	ภาวะปกติ	ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ	ทหารปฏิวัต
1. ขายหุ้นเงินหมุน	19	2	1	6
2. ขายหุ้นชั้นสูง	8	7	0	2
3. ขายพันธบัตร	3	5	5	4

ในกรณีนี้ผู้วินิจฉัยสั่งการไม่ทราบความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นของสภาวการณ์แต่ละอย่าง นักบริหารจึงไม่สามารถคำนวณหามูลค่าคาดหวังของผลประโยชน์ในแต่ละกลยุทธ์ได้ ดังนั้นจึงต้องหาวิธีการอื่นมาใช้ในการเลือกกลยุทธ์ ปัจจุบันนี้ยังไม่มีวิธีการใดที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นหลักเกณฑ์ที่ดีที่สุดอย่างไร



โดยที่การตัดสินใจภายใต้สภาวการณ์ที่ไม่แน่นอนน ผู้วินิจฉัยสั่งการไม่สามารถที่จะนำเอาทฤษฎีความน่าจะเป็นมาใช้ประกอบได้ เหตุว่ามีข้อมูลไม่เพียงพอในช่วงเวลาที่ผ่านมาแล้ว ที่จะนำมาประกอบการคาดคะเนสภาวการณ์ที่บังคับจะเกิดขึ้นแก่สภาวการณ์ใด โดยความจำเป็นดังกล่าวจึงได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้เสนอหลักเกณฑ์การวินิจฉัยสั่งการภายใต้สภาวการณ์ของความไม่แน่นอนประกอบขึ้นดังนี้ คือ[1]

1. Maximin Criterion หรือ Criterion of Pessimism วิธีการนี้ ศาสตราจารย์ Abraham Y. Wald เป็นผู้เสนอหลักเกณฑ์นี้ขึ้น โดยตั้งอยู่บนรากฐานของการพิจารณาเหตุการณ์ในแง่ไม่ดี โดยถือว่าสภาวการณ์นอกบังคับที่อาจเกิดขึ้นนั้นมักจะเป็นไปในทางเหลวไหลเสมอ และเมื่อเป็นเช่นนั้นจึงจำเป็นต้องพยายามที่จะกำหนดกลยุทธ์ที่จะสามารถให้ผลตอบแทนที่ดีที่สุด เพื่อนำมาประกอบในการตัดสินใจ ทั้งนี้ก็โดยถือว่าจะประกันให้กิจการนั้นได้รับประโยชน์มากที่สุดจากจำนวนน้อยที่สุด (The largest minimum pay of the maximum minimum or maximin.) จากวิธีการนี้ ผู้วินิจฉัยจะต้องเลือกตัดสินใจหาผล ตอบแทนที่มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2. Maximax Criterion หรือ Criterion of Optimism วิธีการนี้ศาสตราจารย์ Hurwicz เป็นผู้เสนอหลักการ ซึ่งต้องอยู่บนรากฐานที่มองปัจจัยแวดล้อมที่อยู่นอกการบังคับที่อาจเกิดขึ้นไปในทางที่ดีที่สุด โดยที่ผู้ที่จะตัดสินใจจะเลือกแนวทางตัดสินใจที่ดีที่สุด จากเหตุการณ์ที่คิดว่าดีที่สุดแล้ว โดยหวังว่าธรรมชาติจะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินการนั้น ผู้วินิจฉัยสั่งการจะต้องกำหนดความน่าจะเป็นให้เกิดผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงสุด ซึ่งจะยอมรับในรูปของค่าสัมประสิทธิ์ร่วมกัน

3. Criterion of Regret หลักเกณฑ์ทางการตัดสินใจดังกล่าวนี้ ศาสตราจารย์ Savage เป็นผู้เสนอแนะข้อสำคัญของหลักเกณฑ์ดังกล่าวนี้ จะใช้เมื่อผู้วินิจฉัยสั่งการได้ทราบผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์วิธีใดวิธีหนึ่งแล้ว จากตัวอย่างของสภาวการณ์นั้นเสียก่อน สมมติว่าในสภาวการณ์ที่เกิดขึ้น ถ้าผู้วินิจฉัยสั่งการเลือกดำเนินการในกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่ง จะต้องคาดการณ์ว่าจะต้องได้รับความเสียใจเพราะได้รับประโยชน์จากผลแห่งการกระทำนั้นเท่าไร ในสภาวการณ์นั้นๆ และเปรียบเทียบกับสภาวการณ์อื่น เช่น สภาวการณ์ปกติหรือสภาวการณ์ที่เศรษฐกิตตกต่ำ จากนั้นจึงนำเอากลยุทธ์ในแต่ละสภาวการณ์มาเปรียบเทียบกัน และพิจารณาเลือกเอากลยุทธ์ที่ให้ความเสียใจน้อยที่สุดเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการตัดสินใจ

อุปสรรคของการวินิจฉัยสั่งการ

การศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับอุปสรรคของการวินิจฉัยสั่งการ อาจแยกพิจารณาได้ในประเด็นที่สำคัญเป็น 2 ประการ คือ ปัญหาข้อขัดข้องกับการวินิจฉัยสั่งการ กับสาเหตุที่ทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด ซึ่งอาจแยกกล่าวได้ดังนี้ คือ

---

[1] Chris Argyris, **Integrating the Individual and the Organization.** (New York : John Wileys and Sons, Inc., 1964.), pp. 137-149.



ก. ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ ในที่นี้จะได้พิจารณาในลักษณะที่นอกเหนือจากข้อจำกัด ข้อขัดข้องเหล่านี้อาจได้แก่

1. การขาดข้อมูลและข่าวสารที่นำมาประกอบการพิจารณาวิเคราะห์เกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณารวมถึงคุณภาพของข้อมูลและข่าวสารเหล่านั้นด้วยว่า มีความเชื่อถือได้เพียงใดหรือไม่

2. การที่ไม่มีเวลาอย่างเพียงพอสำหรับการวินิจฉัยสั่งการ เพราะในบางกรณีอาจมีความจำเป็นอันเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการวินิจฉัยสั่งการ และวินิจฉัยสั่งการโดยทันที จึงไม่มีเวลาเพียงพอที่จะมาวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและมูลกรณีเหตุแวดล้อมได้ จำต้องวินิจฉัยสั่งการไปโดยพลัน มูลกรณีดังกล่าวนี้นับว่าเป็นอุปสรรคข้อขัดข้องสำคัญประการหนึ่ง

3. การขาดความรู้และประสบการณ์ หัวหน้างานบางคนจำต้องวินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่ตนเอง ไม่มีความรู้หรือไม่มีประสบการณ์ในเรื่องเหล่านั้นมาก่อน จึงทำให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปในลักษณะของการเดามากกว่าการใช้เหตุผล และ/หรือเป็นการนำเอาประสบการณ์มาประกอบการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งอาจเป็นผลทำให้การวินิจฉัยสั่งการนั้นผิดพลาดได้

4. ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่า การบริหารงานนั้นจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้นการคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องจึงเป็นความสำคญที่ไม่ควรมองข้าม เพราะผู้ร่วมงานบางคนอาจเป็นผู้ที่เฉื่อยชา ชอบหมกงาน หรือซุกงาน ถ้าเป็นเช่นนี้งานก็จะไปคั่งค้างอยู่ ณ จุดนั้น เป็นเหตุก่อให้เกิดความเสียหายแก่การวินิจฉัยสั่งการได้ ดังนั้นการคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ร่วมงานเพื่อหาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น จึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณาด้วยความระมัดระวัง

ข. เหตุที่ทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด อาจเกิดจากมูลเหตุที่สำคัญหลายประการ เช่น การวินิจฉัยสั่งการด้วยอารมณ์ การถือเอาความเห็นส่วนตัวเป็นสำคัญ หรือการเอาประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง ฯลฯ เป็นต้น ขอนำสาเหตุที่ทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาดที่สำคัญมาเสนอเพื่อพิจารณา คือ

1. โดยที่การวินิจฉัยสั่งการมีลักษณะเป็นการใช้สามัคคีธรรมในการปรึกษาหารือ ถ้าบังเอิญมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งพยายามบิดเบือนหันเหให้ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจมุ่งความสนใจไปยังเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นเรื่องนอกประเด็น เพื่อเอาชนะซึ่งกันและกัน เฉพาะอย่างยิ่งการอภิปรายในที่ประชุม แทนที่จะรักษาการอภิปรายอยู่ในประเด็นหรือหลักการ กลับโจมตีตัวคน คือลักษณะนิสัยของอีกฝ่ายหนึ่งที่เสนอเรื่องราวหรือคัดค้านไม่เห็นด้วย (Argument ad hominem) เพื่อเบี่ยงเบนหรือลดค่าของประเด็นที่กำลังพิจารณาอยู่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ พูดเสียจนให้คนอื่นชังน้ำหน้าของผู้เสนอข้อเท็จจริง จนไม่มีผู้ใดพึงประสงค์ฟังเหตุผลของผู้นั้นแล้ว การวินิจฉัยสั่งการของผู้บังคับบัญชาอาจผิดพลาดได้ง่าย

2. พยายามเรียกร้องความสนใจจากประชาชน (Ad populum) โดยไม่คำนึงถึงหลักการและ ความถูกต้องของเรื่องนั้นว่าจะเป็นอย่างไร ความผิดพลาดเช่นนี้มีอยู่ในหมู่นักบริหารที่พ้องพานกับการเมือง จึง



ยึดเอาการเมืองเป็นสรณะ หวังผลชนะทางการเมืองเป็นที่ตั้งมากกว่าความถูกต้อง อันเป็นมูลเหตุให้เกิดการผิดพลาดได้โดยง่าย

3. พยายามเร่งเร้าให้เกิดความกลัว (Ad baculum) และอาศัยความกลัวเป็นเครื่องมือให้เกิดการตัดสินใจโดยไร้เหตุผล เหตุว่าคนเราเมื่อเกิดความตื่นกลัว ก็จะทำให้การตัดสินใจผิดพลาด เพราะขาดความรอบคอบ การกระทำดังนี้เข้าทำนองสุภาษิตไทยที่ว่า "กระต่ายตื่นตูม" ตีปลาหน้าไซ หรือ "ตัดไม้ข่มนาม" ซึ่งดูคล้ายกับเป็นวิธีการที่ใช้หันเหความสนใจอย่างได้ผล เพื่อเปลี่ยนแนวการตัดสินใจของอีกฝ่ายหนึ่งให้ผิดพลาด ขาดเหตุผลได้นานาประการ เช่น ในกรณีของสงครามจิตวิทยา ฯลฯ เป็นต้น

4. อ้างบารมีผู้ใหญ่ขึ้นบังหน้า (Ad veracundiam) มีลักษณะเป็นการสร้างอาณาจักรแห่งอิทธิพล ถ้าผู้ที่ทำการวินิจฉัยสั่งการมีจิตใจไม่มั่นคงพอ การตัดสินใจหรือคำสั่งที่สั่งออกไป ย่อมจะเป็นการรักษาหน้าผู้ใหญ่เสียมากกว่าที่จะเคร่งครัดอยู่กับเหตุผล

5. ทึกทักเหมาเอาโดยสรุปว่าที่เป็นเช่นนั้นเช่นนี้ เพราะเหตุนั้นเหตุนี้ โดยไม่มีกรณีตัวอย่าง หรือข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ (Secundum quid) และในทางตรงข้าม ใช้กรณีตัวอย่างเพื่ออ้างเหตุผล โดยสรุปแต่กรณีตัวอย่างเข้ากันไม่ได้กับเรื่อง ในกรณีนี้ผู้ที่เคยสอบสวนคดีอาญาย่อมมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้จากการสอบพยานมาแล้ว

6. ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพราะการใช้ถ้อยคำกำกวม (Verbal fallacies) ได้แก่การใช้ถ้อยคำ ให้มีความหมายได้หลายทาง หรือใช้ภาษาและผูกประโยคไม่ดีพอ ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องระวังอย่างยิ่งในการสั่งการและการเสนอรายงาน

7. การวินิจฉัยสั่งการนั้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องไร้คุณค่า อันเป็นผลทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด ดังนั้น ในการศึกษาเรื่องกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ จึงได้เน้นถึงความสำคัญของการรวบรวมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ประกอบการวินิจฉัยสั่งการเป็นอย่างมาก

8. การวินิจฉัยสั่งการด้วยความระมัดระวังจนเกินไป ขาดการพินิจพิเคราะห์โดยรอบคอบ หวั่นไหวและตื่นกลัวด้วยความกังวลที่จะผิดพลาด จนเป็นเหตุให้การวินิจฉัยสั่งการนั้นผิดพลาดได้โดยง่าย

9. ถูกอิทธิพลครอบงำ การวินิจฉัยสั่งการบางกรณี ผู้ทำการวินิจฉัยต้องตกอยู่ภายใต้อิทธิพล ที่คอยบีบบังคับ จนทำให้การวินิจฉัยสั่งการไม่อาจดำเนินไปตามหลักตรรกวิทยาและความมีเหตุมีผลได้ และนำไปสู่ความผิดพลาดเสียหายในที่สุด

ดร.ประสาท หลักศิลา[1] **เสนอว่า ข้อผิดพลาดโดยทั่วไปในการวินิจฉัยสั่งการ** ได้แก่สาเหตุต่อไปนี้

1. การคิดตัดสินใจโดยมองผลในระยะอันใกล้ (Cognitive nearsightedness) คิดตัดสินใจเพียงเพื่อให้ความต้องการบรรลุผล เสร็จ ๆ ไปไม่ได้ออกไปในระยะยาวว่าผลจะเป็นอย่างไร แต่ก็หวังว่าการคิดตัดสินใจดังกล่าวในปัจจุบันจะเป็นผลดีต่ออนาคตซึ่ง เป็นไปได้ยาก

[1]ประสาท หลักศิลา. (2503). **สังคมวิทยา** . ธนบุรี : สำนักพิมพ์สื่อการค้า ธนบุรี, หน้า 270.



2. การคิดตัดสินใจด้วยวิธีง่ายเกินไป (Oversimplification) แนวโน้มการตัดสินใจของมนุษย์ที่ใกล้เคียงกับข้อแรกก็คือสนใจแต่เฉพาะสิ่งบอกเหตุของปัญหาหรือลักษณะของปัญหา (Symptoms of the problem) โดยไม่ได้สนใจกับสาเหตุของปัญหา (causes) ดังเช่นว่าเมื่อมีปัญหาความไม่สงบเกิดขึ้น การแก้ปัญหาที่ได้ผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาวก็คือการปราบด้วยกฎระเบียบ ข้อบังคับและคำสั่ง

เมื่อมีความไม่สงบเกิดขึ้น การควบคุมดำเนินการเป็นไปเพื่อรักษาผลประโยชน์ในด้านต่างๆ ของสังคม แต่ความต้องการที่แท้จริงก็คือต้องการที่จะขจัดความยุติธรรมซึ่งนำไปสู่การก่อความไม่สงบ หรือจลาจลเหล่านั้น ซึ่งฝ่ายปกครองและข้าราชการที่เกี่ยวข้องควรจะทำความเข้าใจถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและแก้ไขให้ถูกจุดแทนที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดง่าย ๆ โดยใช้วิธีนำเอากฎหมายระเบียบข้อบังคับเข้าปราบตามลักษณะความรุนแรงของปัญหา ที่เป็นดังนี้ก็เนื่องจากว่าผู้วินิจฉัยสั่งการมองเฉพาะทางเลือกในการแก้ปัญหาที่ง่ายและนำมาใช้ได้สะดวก โดยไม่สนใจกับทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างอื่นที่เป็นการขจัดสาเหตุของปัญหาอย่างได้ผล แต่เป็นทางที่ปฏิบัติยุ่งยากลำบากกว่าการปราบปรามโดยใช้กฎหมายระเบียบข้อบังคับที่ทำได้ง่ายกว่า

3. การคิดตัดสินใจโดยเชื่อถือในประสบการณ์ของตนเองมากเกินไป (over reliance on one's own experience) โดยทั่วไปแล้ว ผู้ปฏิบัติงานจะให้น้ำหนักคุณค่าประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงานของตนเองและการคิดตัดสินในส่วนบุคคลของตนเป็นอย่างมาก ถึงแม้ว่านักบริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานอาจจะคิดตัดสินใจในการทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนเลยก็ตาม แต่ประสบการณ์ของตนเองก็ยังไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุดในการที่จะนำใช้ในการวินิจฉัยสั่งการ บ่อยครั้งที่ผู้อื่นซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานมากพอกันจะตัดสินใจใช้วิธีแก้ปัญหาที่แตกต่างออกไปโดยเด็ดขาดสิ้นเชิง แต่ไม่ได้หมายความว่าการตัดสินใจนั้นจะไม่ดีหรือใช้ไม่ได้ เพราะเป็นการตัดสินใจของคนที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงานเช่นกัน ความจริงแล้วความสำเร็จที่ผ่านมาซึ่งเกิดในสถานการณ์หนึ่งอาจจะเป็นเรื่องความโชคดีก็ได้ ไม่จำเป็นจะต้องเอามาใช้ปฏิบัติได้ผลดีทุกครั้งไป ด้วยเหตุนั้นนักบริหารที่ดีจึงควรจะมีการปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงาน ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ เพื่อนำเอาประสบการณ์ของคนเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ การร่วมคิดวินิจฉัยสั่งการร่วมกันจะช่วยให้ได้การตัดสินใจที่ดีกว่าคิดตัดสินใจเพียงคนเดียวด้วยความเชื่อถือตนเอง ในการฝึกอบรมจึงใช้วิธีอภิปรายในกรณีเฉพาะเรื่อง (Case discussions) เป็นหลักสำคัญ เพราะในการอภิปรายดังกล่าว ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมจะนำเอาความคิดเห็นหรือวิธีการแก้ปัญหามาเสนอต่อที่ประชุมด้วยความมั่นใจในประสบการณ์ของตนเอง และคนอื่น ๆ ก็จะนำเอาวิธีการแก้ปัญหาของตนเองจากประสบการณ์ที่ตรงกันข้ามขึ้นมาเสนอบ้าง จริงอยู่ที่สถานการณ์ในการตัดสินใจทั้งสองกรณีไม่เหมือนกันหมดทุกอย่าง และกรณีเรื่องจริงที่เกิดในประสบการณ์ในการทำงานของคนก็ไม่เหมือนกับกรณีตัวอย่างที่ยกมาศึกษาในหนังสือ แต่สถานการณ์ที่ทำให้เกิดปัญหาทั้งสองอย่างดังกล่าวก็อาจจะมีส่วนคล้ายคลึงกันได้มาก และบทเรียนจากประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งกลุ่มก็อาจจะต่างกันได้มากในการแก้ปัญหา การเข้าร่วมกลุ่มอภิปรายเช่นนั้นจะทำให้นักบริหารได้แลเห็นทางปฏิบัติในการวินิจฉัยสั่งการเสียใหม่ ซึ่งไม่ถึงกับปฏิเสธความสำคัญของ



ประสบการณ์ส่วนบุคคลของตนเองไป เป็นแต่นำไปใช้เหมาะสมกว่าเดิม มีการวินิจฉัยสั่งการโดยเปิดโอกาสให้ผู้อื่นที่มีประสบการณ์เช่นกัน ได้เข้ามีส่วนร่วมพิจารณาด้วย ไม่ใช่วินิจฉัยสั่งการโดยเชื่อมือตนเองว่ามีประสบการณ์ในการทำงานมากพอเพียงผู้เดียวเช่นที่เคยปฏิบัติมา

4. การคิดตัดสินใจไว้ก่อนล่วงหน้า (Preconceived notions) ในหลาย ๆ กรณี การวินิจฉัยสั่งการขึ้นอยู่กับข้อมูล ข้อเท็จจริง (Facts) ทั้งหลายที่เกี่ยวข้อง แต่ความจริงแล้วนักบริหารได้เตรียมความคิดที่จะตัดสินใจในเรื่องนั้นไว้ล่วงหน้าก่อนแล้ว ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ซื่อตรงต่อหลักวิชา เพราะตามหลักวิชานั้นการคิดตัดสินใจในการวินิจฉัยสั่งการจะต้องอาศัยข้อมูลข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องเป็นหลักในการตัดสิน อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่แล้วนักบริหารจะมองเห็นหรือให้ความสนใจเฉพาะข้อมูลข้อเท็จจริงที่สนับสนุนอคติ (biases) ในการตัดสินใจที่คิดไว้แล้วล่วงหน้าของตน ส่วนข้อมูลอื่น ๆ ไม่ได้รับความสนใจและใช้ให้สมคุณค่าของการที่เป็นข้อเท็จจริงในเรื่องนั้น ๆ พูดง่าย ๆ ก็คือ สรุปเรื่องเตรียมตัดสินใจไว้ก่อนแล้วหาข้อเท็จจริงมาสนับสนุนให้เป็นไปตามที่ตนต้องการ

5. การไม่สนใจที่จะคิด (Reluctance to decide) ในบางกรณีคนก็พยายามที่จะไม่คิดตัดสินใจดังที่ Chester I. Barnard ได้อธิบายเอาไว้ว่า การวินิจฉัยสั่งการตามที่ทุกคนได้ทราบจากประสบการณ์ส่วนตัวนั้นเป็นงานที่เป็นภาระ ถ้าสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง แก้ปัญหาได้สำเร็จก็สบายใจ แต่ถ้าการตัดสินใจล้มเหลวแก้ปัญหาไม่ได้หรือผิดพลาดก็นำมาซึ่งความกดดันทางจิตใจ และมีความคับข้องใจ (frustration) ซึ่งเกิดจากความไม่แน่ใจว่าจะตัดสินใจแก้ปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่อีกด้วย

บางคนเชื่อว่าสิ่งแวดล้อมในการบริหารทำให้นักบริหารไม่กล้าที่จะคิดตัดสินใจเห็นว่า “การปัดสวะ” หรือ "โยนกลอง" (Pass the buck) ทำได้สะดวกกว่า เป็นการหลีกหนีและเอาตัวรอดจากความรับผิดชอบ ซึ่งการปัดสวะนี้ทำให้เกิดความล่าช้า (red tape) ในการปฏิบัติงานของทางราชการ เป็นเรื่องของนักบริหารที่น่าสังเวชซึ่งไม่ชอบคิดตัดสินใจรับผิดชอบงานด้วยตนเอง เพราะการบริหารราชการนั้นใช้จ่ายจากภาษีอากรของประชาชน ข้าราชการทำงานอยู่ในสายตาของประชาชนจึงกลัวที่จะถูกประชาชนวิพากษ์วิจารณ์โจมตีถ้าวินิจฉัยสั่งการผิดพลาดไป โดยเฉพาะการวิพากษ์วิจารณ์ที่ปราศจากความรับผิดชอบทำให้ข้าราชการถอยห่างจากการวินิจฉัยสั่งการและพอใจทำงานตามนโยบายของรัฐบาลเท่านั้น

ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็พยายามที่จะโยนกลองโยนความรับผิดชอบไปให้ผู้บังคับบัญชาเป็นคนตัดสินใจ โดยคิดว่าตัวเองคิดตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการเองไม่ได้ แม้ว่าบางที่จะได้รับการมอบอำนาจหน้าที่ให้มาแล้วก็ตาม ทางแก้ก็คือผู้บังคับบัญชาควรสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักคิดตัดสินใจในส่วนของงานที่ได้รับมอบหมาย และผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างน้อยที่สุดก็ควรจะรู้จักฝึกหัดใช้การวินิจฉัยสั่งการตามที่ได้รับมอบหมายอำนาจให้มา

สรุป สาเหตุที่ทำให้ผู้นำมีการวินิจฉัยสั่งการที่ผิดพลาด

แม้ว่าจะได้มีการตระเตรียมการเพื่อให้เกิดการวินิจฉัยสั่งการที่ถูกต้องก็ตามแต่ก็มีในบางโอกาสที่ผู้นำตัดสินใจที่ผิดพลาดอันเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ คือ

(1) การขาดข้อมูลที่ต้องการ และการได้รับข้อมูลไม่เพียงพอ



(2) การได้รับข้อมูลที่เป็นเท็จ

(3) การมีเวลาในการวินิจฉัยสั่งการที่จำกัด

(4) การมีบุคลากรหรือที่ปรึกษาไม่เพียงพอในการวินิจฉัยสั่งการ

(5) การที่ข้อมูลที่ได้รับมา ถูกบิดเบือนจากผู้ไม่ประสงค์ดี

(6) การขาดความรู้และขาดประสบการณ์ของผู้นำ

(7) การถูกบังคับให้ต้องวินิจฉัยสั่งการตามผู้ที่มีอิทธิพลต้องการ

(8) การที่ผู้นำใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสารกำกวม ทำให้ผู้รับคำสั่งไขว้เขว ปฏิบัติงานผิดไปจากที่ต้องการ

(9) การวินิจฉัยสั่งการด้วยอารมณ์ที่อยู่เหนือเหตุผล เช่น อารมณ์รัก เกลียด กลัว และอิจฉาริษยา

(10) การที่ผู้นำมีอคติอยู่ในตนขณะทำการวินิจฉัยสั่งการ โดยเฉพาะการมีอคติในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยสั่งการนั้น

ข้อจำกัดในการวินิจฉัยสั่งการ (limitations)

มีอยู่หลายประการที่ทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาดไปจากจุดมุ่งหมาย หรือ ไม่ได้ผลดีเท่าที่ควรจะเป็น เนื่องจากผู้นำที่เป็นผู้บริหารทั้งหลายทำงานในสภาพที่เป็นจริงไม่ได้อยู่ในโลกที่จะทำงานได้อย่างสมบูรณ์พร้อมทุกอย่างตามทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ดั้งเดิม (Operate in a realistic world not the " perfectly informes " world of traditional economic theory)[1] ข้อจำกัดดังกล่าวได้แก่

1. ผู้ที่ทำการวินิจฉัยสั่งการแต่ละคนมีเวลาจำกัดในการคิดตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ

2. ผู้ที่ทำการวินิจฉัยสั่งการแต่ละคนสามารถคิดชั่งน้ำหนักและพิจารณาข่าวสารประกอบการพิจารณาได้เพียงจำนวนจำกัดในแต่ละครั้ง

3. หน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่นั้นมีมาก กิจกรรมเกินกว่าจะคิดตัดสินใจในการทำงานได้พร้อม ๆ กัน ดังนั้นจึงให้ความสนใจเพียงส่วนเดียวของงานทั้งหมดที่ต้องทำในขณะที่งานส่วนที่เหลือยังคงตกค้างอยู่

4. จำนวนข่าวสารที่จำเป็นต้องใช้ในการวินิจฉัยสั่งการแต่ละปัญหานั้น คงได้เพียงส่วนน้อยของข่าวสารทั้งหมดที่ควรจะต้องนำมาใช้

5. ข่าวสารที่จะนำมาใช้เพิ่มเติมในการวินิจฉัยสั่งการปัญหาใดปัญหาหนึ่งนั้นอาจจัดหามาได้จริง แต่ค่าใช้จ่ายในการจัดหาข่าวสารเพิ่มเติมและการนำมาใช้ประโยชน์นั้นอาจจะเพิ่มขึ้นโดยรวดเร็วพร้อม ๆ กับที่จำนวนข้อมูลเพิ่มขึ้น

[1]Auren Uris, **How to buy a Successful Leader**, (New York: Mc Graw-Hill book Co., inc. 1953), p. 30.



6. ในด้านที่สำคัญของปัญหาจำนวนมากจำเป็นต้องใช้ข่าวสารซึ่งไม่สามารถจัดหามาเพิ่มได้เลย โดยเฉพาะอย่างยิ่งข่าวสารที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคต ดังนั้นการวินิจฉัยสั่งการมากหลายจึงต้องกระทำโดยไม่แน่ใจในเหตุการณ์บางอย่างที่ไม่อาจคาดหมายได้

เทคนิคอันเป็นอุปกรณ์ต่อการวินิจฉัยสั่งการ[1]

โดยที่การวินิจฉัยสั่งการเป็นเทคนิคสำคัญในการบริหาร และจะทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในการบริหารขององค์การขนาดใหญ่ที่มีลักษณะซับซ้อน ดังนั้น นักวิชาการจึงได้พยายามศึกษาค้นคว้าหาวิธีการที่จะช่วยอำนวยประโยชน์ต่อการวินิจฉัยสั่งการเพื่อให้บังเกิดผลสูงสุดทางการบริหาร เทคนิคอันเป็นอุปกรณ์ต่อการวินิจฉัยสั่งการที่สำคัญได้แก่

1. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) เป็นปัจจัยสำคัญอันจำเป็นต่อภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารทุกขั้นตอน ภาวะสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง "ความสามารถในความคิดหรือการที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ ใหม่และแปลกไปจากความคิดเดิมหรือจากการกระทำที่ผู้อื่นคาดไม่ถึง ความคิดสร้างสรรค์เป็นเรื่องของจินตนาการโดยแท้ แต่ความสามารถในการจินตนาการของบุคคลแต่ละคนย่อมไม่เท่าเทียมกัน อย่างไรก็ดี สมมุติฐานของภาวะสร้างสรรค์มีอยู่ว่า

1.1 ทุกคนมีศักย์ (Potential) และมีความคิดสร้างสรรค์

1.2 ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ฝึกฝนได้

1.3 กรรมวิธีของความคิดสร้างสรรค์ใช้ได้กับงานทุกระดับ

2. ปฏิบัติการวิจัย (Operation research) การปฏิบัติการวิจัยหรือที่เรียกในภาษาอังกฤษว่า Operation research นี้หมายถึง "การนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการหาหลักการเชิงปริมาณ (Quantitative basic) เพื่อประโยชน์ในการตัดสินของนักบริหาร" การปฏิบัตการวิจัยนี้ได้รับความนิยมใช้สำหรับการแก้ปัญหาในทางธุรกิจกันมาก และต่อมาได้นำมาใช้ในกิจการบริหารทั่วไป โดยถือว่าเป็นอุปกรณ์อันเป็นเครื่องมือในการบริหารแผนใหม่

หลักการสำคัญของ Operation research ที่ควรทราบคือ

2.1 ศึกษาค้นคว้าหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหานั้น

2.2 การศึกษาค้นคว้าแสวงหาข้อเท็จจริงจะต้องกระทำให้ครอบคลุมปัญหาทั้งหมด กล่าวคือ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวโยงถึงเรื่องใดก็จะต้องศึกษาค้นคว้าให้ได้ข้อเท็จจริงด้วย เพื่อช่วยให้การวินิจฉัยปัญหามีความถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้น

3. การจัดตั้งหน่วยช่วยเหลือทางวิชาการ (Technical staff) โดยที่ปัญหาเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการในปัจจุบันมีลักษณะสับสนและซับซ้อนมาก ลำพังแต่หัวหน้างานหรือนักบริหารหากจะแก้ปัญหาแต่โดยลำพังแล้ว อาจต้องเสียเวลาและการวินิจฉัยปัญหา อาจไม่ถูกแม่นยำเท่าที่ควร ดังนั้นจึงนิยมจัดตั้งหน่วยแนะนำช่วยเหลือทางวิชาการขึ้น เพื่อช่วยแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาขององค์การ แล้วรวบรวม

[1] อรุณ รักธรรม, หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2522) หน้า 24.



ข้อมูลและปัญหาที่เกี่ยวข้องไว้ เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารขององค์การต่อไปในอนาคต ความก้าวหน้าทางวิทยาการปัจจุบันได้นำเอาระบบการคำนวณด้วยเครื่องอิเล็คโทรนิคมาใช้เป็นอุปกรณ์ในการบริหาร เฉพาะอย่างยิ่งการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งปรากฏผลว่าสามารถลดเวลาค่าใช้จ่าย และช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น

ที่ปรึกษาทางวิชาการ จะเป็นแหล่งของทฤษฎีและข้อมูลที่ถูกต้องตามหลักวิชาการได้เป็นอย่างดี โดยผู้นำสามารถขอคำปรึกษาจากที่ปรึกษาเหล่านี้ เกี่ยวกับปัญหาที่ต้องการความรู้ในสาขาเฉพาะอย่างที่ผู้นำไม่มีความรู้ในด้านนั้น ๆ อย่างลึกซึ้ง

ส่วนใหญ่แล้ว ที่ปรึกษาจะทำการเสนอข้อมูลตามความจริงและแนวทางในการแก้ไขปัญหาไว้หลาย ๆ แนวทาง พร้อมทั้งเสนอข้อดีและข้อเสียของแต่ละแนวทางไว้ให้ ผู้นำเป็นผู้เลือกวินิจฉัยสั่งการอีกครั้งหนึ่ง

ในการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ปรึกษาจะเสนอไปตามหลักวิชาการแต่ผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องเลือกทางเลือกเหล่านั้นมาพิจารณาประกอบกับนโยบายขององค์การ เป้าหมายและสภาพแวดล้อมทางสังคม รวมทั้งข้อจำกัดและข้อดีข้อเสียอื่น ๆ ประกอบการวินิจฉัยสั่งการด้วย

สรุปเทคนิคอันเป็นอุปกรณ์ต่อการวินิจฉัยสั่งการ คือ

ปัจจัยที่ส่งเสริมผู้นำให้มีการวินิจฉัยสั่งการที่ดี

การที่ผู้นำสามารถที่จะวินิจฉัยสั่งการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วตามกระบวนการของการวินิจฉัยสั่งการได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ส่งเสริมผู้นำด้วย ได้แก่

(1) ความคิดสร้างสรรค์

ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อการตัดสินใจ โดยสามารถที่จะคิดในสิ่งที่แปลกใหม่และดีกว่าที่มีอยู่เดิมได้

ความคิดสร้างสรรค์นี้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้และการฝึกฝนให้รู้จักคิดรู้จักแก้ปัญหา ซึ่งจากความเชื่อของนักจิตวิทยาพัฒนาการเชื่อว่า "ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลสามารถที่จะพัฒนาได้ โดยเริ่มพัฒนาจากวัยเด็กเล็ก" ดังนั้น ทุกคนจึงมีโอกาสที่จะมีความคิดสร้างสรรค์ได้

ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์อยู่ในตน จะมีลักษณะสำคัญต่าง ๆ ได้แก่ เป็นผู้ที่มีความไวต่อปัญหา มีความคิดเห็นที่เพิ่มจากผู้อื่น มีความขยันและแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีใจกว้างและมีความคิดที่ยืดหยุ่น สามารถที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นได้

(2) ข้อมูลและผลที่ได้จากการวิจัย

ข้อมูลและผลที่ได้รับจากการวิจัย จะเป็นข้อมูลที่ทันสมัย ผู้นำ สามารถที่จะนำมาใช้อ้างอิงประกอบการพิจารณาวินิจฉัยสั่งการเพื่อให้การตัดสินใจนั้นมีเหตุผลมากขึ้น โดยผู้นำไม่จำเป็นที่จะต้องลงมือทำการวิจัยเอง แต่อาจจะให้ผู้อื่นดำเนินการ หรือใช้ข้อมูลของนักวิจัยในสาขาที่เกี่ยวข้องกับงานในองค์การของตนมาประมวลรวบรวมไว้ได้



ข้อควรคำนึงในการวินิจฉัยสั่งการ[1]

การวินิจฉัยสั่งการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเสริมสร้างภาวะผู้นำของหัวหน้าองค์การ ไม่ว่าจะเป็นนักการทหาร (Military officers) นักการเมือง (Politicians) นักบริหารธุรกิจ (Business executives) หรือ นักบริหารในวงราชการ (Career executives) ก็ตาม ย่อมต้องเผชิญกับปัญหาการวินิจฉัยสั่งการทั้งสิ้นดังนั้น ในการวินิจฉัยสั่งการจึงควรต้องวินิจฉัยให้ตรงจุดของปัญหา และต้องพยายามเลือกใช้ข้อมูล ข่าวสาร (Data and information) ให้ถูกต้องที่สุด ข้อควรคำนึงในการวินิจฉัยสั่งการที่ดี ได้แก่

(1) พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด กล่าวคือ ในกรณีที่มีการชั่งใจเลือกระหว่างแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายทาง เมื่อวิเคราะห์ถึงเหตุและผลทางได้ทางเสียโดยถี่ถ้วนแล้ว หากข้อวินิจฉัยนั้นยังมีน้ำหนักก้ำกึ่งกันอยู่ ก็ควรพิจารณาตัดสินเลือกแนวปฏิบัติที่สามารถอำนวยผลประโยชน์ในทางส่งเสริมและสร้างสรรค์มากที่สุด

(2) พยายามวินิจฉัยสั่งการให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหาร (Administrative Decentralization) ให้แก่ส่วนต่าง ๆ ขององค์การมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะในการบริหารของผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้ บังคับบัญชาให้มีความกลมเกลียวสมานฉันท์กันยิ่งขึ้น อันจะเป็นผลดีต่อการบริหารงานเป็นส่วนรวม[2]

(3) พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่สามารถปฏิบัติได้ กล่าวคือ การวินิจฉัยสั่งการนั้นจะต้องไม่เป็นการขัดหรือฝืนต่อนโยบายขององค์การ กฎหมาย ระเบียบแบบแผน ธรรมเนียมของสังคมและสภาวะแวดล้อม ในกรณีที่วินิจฉัยสั่งการมอบอำนาจหน้าที่ (delegation of authority) แก่ผู้หนึ่งผู้ใดไปแล้ว ก็จะต้องคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ที่ได้มอบหมายไปว่ามีสัดส่วนเพียงพอกับความรับผิดชอบที่ได้มอบให้ไปปฏิบัติเพียงใดหรือไม่

(4) พยายามจัดวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะการวินิจฉัยสั่งการนั้นมักเป็นเรื่องที่ผูกพันและเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่าย ดังนั้นจึงควรจะได้วางแผนปฏิบัติให้รัดกุม หากจะสามารถให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ได้ด้วย ก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากได้วินิจฉัยสั่งการไปแล้ว ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

พฤติกรรมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้นำนี้ ในบางองค์การอาจจะพบว่า ผู้นำมีการวินิจฉัยสั่งการโดยลำพังคนเดียว บางองค์การมีการปรึกษากัน ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และในบางองค์การจะมีการวินิจฉัยสั่งการ แบบกลุ่ม (Group Decision Making) แต่ไม่ว่าจะเป็นการวินิจฉัยสั่งการแบบใด ก็ตาม ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การย่อมขึ้นอยู่กับการวินิจฉัยสั่งการนี้ทั้งสิ้น การวินิจฉัยสั่งการจึงเป็นศิลปะ และศาสตร์ที่สำคัญที่แสดงออกถึงความสามารถของผู้นำและผู้บริหาร

---

[1]อุทัย หิรัญโต, (2523). **หลักการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์. หน้า 272.

[2]สุนทร ศรีมาเสริม และสมชัย โสรัจจะ, (2517). **บทความทางวิชาการ เล่มที่ 15** กรุงเทพ มหานคร: โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, หน้า 94



พฤติกรรมผู้รับคำสั่ง มี 4 ประเภทตามแผนภูมิที่ 2.1

	เข้าใจคำสั่ง	ไม่เข้าใจคำสั่ง
ปฏิบัติ	①เข้าใจคำสั่ง เต็มใจปฏิบัติ สามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง	③ไม่เข้าใจคำสั่ง แต่ก็ปฏิบัติ
ไม่ปฏิบัติ	②เข้าใจคำสั่ง แต่ไม่ปฏิบัติ	④ไม่เข้าใจคำสั่ง และไม่ปฏิบัติ

แผนภูมิที่ 2.1 การปฏิบัติของผู้รับคำสั่ง

ที่มา : ผศ. ยงยุทธ เกษสาคร. (2551). **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม.** กรุงเทพฯ : เอส. แอนด์ จี. กราฟฟิค. หน้า 243.

อธิบาย แผนภูมิที่ 2.1

① เข้าใจคำสั่ง สามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง ผลงานออกมาดี คำสั่งดี ผู้รับคำสั่งเป็นคนดีผู้สั่งมีศิลปและจิตวิทยาในการสั่ง ผู้รับคำสั่งพอใจ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติมีการนิเทศหรือสอนงานบ้างให้เขารู้สึกว่าไม่ถูกทอดทิ้ง

② เข้าใจคำสั่งแต่ไม่ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติอาจเล่นแง่ เล่นเชิง เรียกร้องความสนใจ ลองดีต้องการอะไรสักอย่าง ต้องจูงใจ ถ้าด้อยความรู้ความสามารถก็นิเทศ สาธิต พูดคุยให้เข้าใจ การลงโทษเป็นสิ่งไม่ดี ใช้เมื่อจำเป็นเป็นประการสุดท้าย

③ ไม่เข้าใจคำสั่งแต่ก็ปฏิบัติ อาจได้งานไม่ตรงเป้าหมายเกิดความเสียหายใหญ่หลวงได้ต้องมาทบทวนทำความเข้าใจคำสั่งใหม่ ถ้าขาดความรู้ความสามารถก็นิเทศคือสอนงานช่วยเหลือให้เข้าปฏิบัติได้

④ ไม่เข้าใจคำสั่งและไม่ปฏิบัติ ก็ต้องทำให้เข้าใจคำสั่ง ทำให้ปฏิบัติได้ต้องคำนึงถึงเวลาในการทำงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ อันตราย บรรยากาศ สิ่งแวดล้อม ประโยชน์เรา ประโยชน์เขา

สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจผู้รับคำสั่ง มี 2 ประเภท คือ ทางบวก กับ ทางลบ

1. การจูงใจในทางบวก (Positive incentives approach) หมายถึงผู้รับคำสั่งได้สิ่งตอบแทน จึงพอใจการปฏิบัติตามคำสั่ง เช่น

1.1 การจูงใจโดยเงิน (money) ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น bonus, over time, reward (รางวัล)

1.2 จูงใจโดยให้ความมั่นคงแก่ชีวิต (security) เช่น ประกันชีวิต บำนาญ การดูแลสุขภาพ

1.3 การจูงใจโดยการแข่งขัน (competion) แข่งขันกับคู่แข่ง

1.4 การจูงใจโดยให้มีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ เช่น มีหุ้นส่วน

1.5 การจูงใจโดยให้ความยกย่อง สรรเสริญ (praise) ประกาศเกียรติคุณ



1.6 การเข้ามีส่วนร่วม (participation) ร่วมประชุม ร่วมวิธีการร่วมปรึกษา ร่วมคิด ร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็น

1.7 การจูงใจโดยให้รับทราบผลงานที่ทำ feedback คือป้อนกลับให้ชื่นชม ได้รางวัลอะไรจากการกระทำของผู้ปฏิบัติงานต้องฉลอง ประกาศยกย่อง

2. การจูงใจในทางลบ (negative incentive approach) คือการลงโทษ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความกลัว เช่น การว่ากล่าว ตักเตือน ตำหนิ (reprimand) ตัดเงินเดือน (monetary) ลดขั้น ลดตำแหน่ง (demotion) ระงับการจ้างงาน (lay off) ให้ออกจากงาน ไล่ออกจากงาน (discharge) เป็นต้น

การจูงใจทั้งทางบวกและทางลบต้องมีศิลปะในการใช้

สรุปการอำนวยการ วินิจฉัย ตัดสินใจ สั่งการ

หน้าที่สำคัญของนักบริหารคือ การอำนวยการ วินิจฉัย ตัดสินใจ สั่งการ ซึ่งต้องมีเทคนิค ขั้นตอน มีข้อมูล อุปกรณ์ ที่ปรึกษา แต่ที่ปฏิบัติกันมักจะทำไปตามความเคยชิน วิธีการเก่าๆ เมื่อนำมาใช้กับสิ่งใหม่ สถานการณ์ใหม่จึงไม่สร้างสรรค์ ก่อนตัดสินใจต้องมีข้อมูลเพียงพอ ต้องเข้าใจเรื่องที่เกิดขึ้นนั้นชัดเจน การตัดสินใจต้องไม่ขัดแย้ง ได้ประโยชน์ ยุติธรรม นำไปสู่การปฏิบัติได้ กระบวนการตัดสินใจสั่งการมี 5 ขั้น ค้นหาประเด็นที่ต้องตัดสินใจ, รวบรวมข้อมูล เช่น สถิติ เวลา สถานที่, วิเคราะห์และสั่งการ ผู้สั่งให้ตัดสินใจคือ ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ผู้ปฏิบัติงาน และตนเอง วิธีตัดสินใจมี 2 ประเภท ใช้เหตุผล และไม่ใช้เหตุผล

ปัญหาของผู้รับคำสั่ง คือ รับคำสั่งแล้วลืม ไม่พอใจ ไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง นำคำสั่งไปถ่ายทอดไม่ชัดเจน ไม่เข้าใจคำสั่ง ไม่กล้าซักถาม ไม่สามารถทำงานให้เสร็จตามเวลา ไม่สามารถทำงานได้ตามคำสั่ง





ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

Theory of Leadership



4 กลุ่มทฤษฎี

3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสู่การเปลี่ยนแปลง

เพื่อพื้นฐานบริหารดีมีความถนัด
จากวันเป็นปีที่ต้องปกครองคน
แสวงหาความรู้สู่ชีวิต
แม้ปัญหานิดหน่อยไม่ปล่อยวาง
พรสวรรค์มาก่อนพรแสวง
เสริมทักษะตลอดเป็นยอดคน
เผชิญโชคโลกกว้างเพื่อสร้างสรรค์
หัดให้คล่องลองให้จำทำให้ดี
จุดประกายความฝันให้บรรเจิด
ก้าวให้ถึงปลายทางอย่างปลอดภัย

บรรจงจัดทฤษฎีมีเหตุผล
ด้วยอิทธิพลบารมีที่สรรค์สร้าง
วิเคราะห์เกาะติดทฤษฎีที่กว้างขวาง
เปิดเส้นทาง “ผู้นำ” ไว้ในใจตน
ทุกแขนงต้องขยันหมั่นฝึกฝน
พร้อมผจญบนทางอย่างเสรี
เดินตามฝันด้วยขยันหมั่นเต็มที่
สิ่งต้องมีควรสนองต้องตั้งใจ
จะบังเกิดผลงานอันสดใส
พบหลักชัยข้างหน้าหากกล้าเดิน



กล่าวนำทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้นำในปัจจุบันและในอนาคตจะต้องครุ่นคิดตลอดเวลาว่าจะทำอย่างไร...โดยพุ่งเป้าไปที่พัฒนาคุณภาพ อุปนิสัย จิตใจ ค่านิยม หลักการสำคัญและความกล้าหาญ

ฟรานเซส เฮสเซลบีน

The leader for today and the future will be focused on how to be… how to develop quality , character , mind-set , values , principles , and courage

Frances Hesselbein

ดร.สมุทร ชำนาญ[1].ได้กล่าวในวิจัยเรื่อง **"การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ" (A synthesis of research on Leadership)** ได้ลำดับการศึกษาภาวะผู้นำและได้กล่าวในวิจัยว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การก็คือผลสำเร็จของการบริหารจัดการมีคุณภาพ มีความสมบูรณ์ครบถ้วนตามกำหนดคือ ผลผลิตดีมีคุณภาพ การที่องค์การสามารถให้บริการประสบผลสำเร็จ ผู้นำหรือผู้บริหารนับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ทั้งการบริหารจัดการและเป็นหัวหน้าของหน่วยงานหรือที่เรียกกันว่า "เป็นผู้นำ" มีบทบาทในฐานะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารเป็นอย่างยิ่งจนมีคำกล่าวที่ว่า "Effective leaders are create effective organization" จึงทำให้นักวิชาการทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากการศึกษาภาวะผู้นำตาม**ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ** (Trait Theory) ซึ่งผู้นำในยุคนั้นมีความเชื่อว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารมีคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไปอันนำไปสู่ความสำเร็จ เช่น ลักษณะทางกาย บุคลิกภาพ ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ลักษณะทางสังคม เป็นต้น ต่อมาได้มีการศึกษา**ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม** (Behavioral Approach) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำมี 2 แบบคือ ผู้นำที่มุ่งคนอื่นเป็นหลัก (consideration structure) และผู้นำที่มุ่งงานเป็นหลัก (initiating structure) โดยผลการศึกษาชี้ชัดว่าการเป็นผู้นำที่มุ่งคนหรือมุ่งงานนั้นประสิทธิผลขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นหลัก ทำให้มีการศึกษา**ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์** (Situational Approach)ขึ้นและได้รับการเผยแพร่อย่างกว้างขวางนับจาก ปี 1960 เป็นต้นมา นักวิชาการในยุคนี้เชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิผล ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการปรับแบบการนำ (style) ให้สัมพันธ์หรือสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง อาจได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะปัญหา ลักษณะขององค์การ ความเร่งด่วน ลักษณะการทำงานของทีมงาน เป็นต้น

---

[1]ดร.สมุทร ชำนาญ*. (2553 ตุลาคม -2554 มีนาคม). "การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ", **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา** (5) 1 หน้า10 – 21.

*อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา



การศึกษาภาวะผู้นำทั้ง 3 ยุคดังกล่าวมาเมื่อพิจารณาตามสถานการณ์ปัจจุบันที่อยู่ในกระแส แห่งโลกาภิวัต (globalization) ซึ่งมีความหลากหลายทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมที่เกิดการแลกเปลี่ยนกันอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่ไม่สามารถก้าวทันและนำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กรที่ตนทำหน้าที่อยู่ย่อมไม่สามารถสร้างประสิทธิผลขององค์กรตามที่กำหนดไว้ได้ ภายใต้กระแสของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่ในองค์กรที่มีความซับซ้อนมากขึ้น นักวิชาการจึงมีความพยายามศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ดึงดูดความสนใจมาทดแทนภาวะผู้นำในยุคก่อนๆ มุมมองใหม่ของการศึกษาภาวะผู้นำแนวคิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในวงกว้างนับจาก ค.ศ.1985 เป็นต้นมา ได้แก่ **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** (Transformational Leadership Theory) ตามแนวคิดของแบส (Bass) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบได้แก่ **การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างสัมพันธ์รายบุคคล การดลใจ และการใช้บารมี**

มีประเด็นคำถามที่มักจะมีมาอย่างสม่ำเสมอคือ ทฤษฎีหรือแบบภาวะผู้นำแบบใดที่นำมาใช้ในการบริหารในสังคมไทยอย่างหลากหลายและเหมาะสมที่สุด ผลจากการศึกษาค้นคว้าวิจัยไม่บ่งชี้ชัดให้ใช้แนวทางหลักการหรือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใดเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะที่ผ่านมาซึ่งเป็นช่วงที่กระแสโลกาภิวัตเริ่มมีอิทธิพลมากนั้น จากการศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ได้คำตอบดังกล่าวก็ยังไม่ปรากฏว่าได้มีการสังเคราะห์ผลการวิจัยที่ให้ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างไรบ้าง ส่วนใหญ่ใช้กรอบแนวคิดอะไรและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร ยังไม่พบและบ่งชี้ในวิจัยใด

ดังนั้นบทที่ 3 นี้จึงเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำจำกัด 4 กลุ่มทฤษฎี จะคัดสรรนำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญๆให้ผู้อ่านนำไปเป็นหลักในการคิด เพราะแต่ละกลุ่มทฤษฎีต่างก็มีสิ่งดีๆ แฝงอยู่ แม้จะไม่มีความสมบูรณ์แบบในตัวเองโดยลำพังก็ตาม ดังตัวอย่าง ดร.สมุทร ชำนาญ มีความปรารถนาดีจะตอบคำถามสังคมก็เพียงเจาะจงตามสมมุติฐานสังเคราะห์งานวิจัยด้านภาวะผู้นำตามแนวความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass) ใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การดลใจ และการใช้บารมีซึ่งการวิจัยพบว่า การสังเคราะห์งานวิจัยเชิงสำรวจ ภาวะผู้นำตามแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของแบส (Bass) ทั้ง 4 องค์ประกอบโดยองค์รวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการดลใจอยู่ในระดับสูงสุด ส่วนด้านการใช้บารมี การสร้างสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับรองลองมา ตามลำดับ ส่วนผลการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมากกับประสิทธิผลขององค์กรและการเป็นผู้มีภาวะผู้นำผู้บริหารมืออาชีพทุกองค์ประกอบ

บทนี้จะเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำล้วนๆ แบ่งเป็น 4 กลุ่มทฤษฎี ชื่อกลุ่มและชื่อทฤษฎี นักทฤษฎีเรียกแตกต่างกันไปบ้าง แต่ก็พอจะเข้าใจได้ เรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำมีผู้ศึกษาและวิจัยกันมาก เพราะโดยสมมุติฐานเชื่อว่าเป็นศิลปะหรือประมุขศิลป์ที่จำเป็นสำหรับผู้นำผู้บริหารงานในยุคปัจจุบัน ผู้นำกับผู้ตามต่างต้องพึ่งพาอาศัยกันในลักษณะผลประโยชน์ต่างตอบแทน ต่างต้องมีหลักปฏิบัติต่อกัน ลงเรือลำเดียวกัน ช่วยกันพายช่วยกันจ้ำ มีนายท้ายคัดวาดให้เรือไปถึงฝั่งเป็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้เรือดีๆ มาขี่ข้ามไม่เอาเรือรั่วน้ำ มาข้ามขี่ ต่อไปนี้จะเป็นยุคน้ำพึ่งเรือเสือพึ่งป่า ระบบศักดินาข้าทาสการเอาเปรียบสังคมเริ่มเสื่อมสลาย

จะนำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำยุคคลาสสิก (classic leadership theories) ที่เรียกว่า Classic เพราะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้รับความนิยมสูง ดีถึงขนาดดีเด่น ยอดเยี่ยม เป็นพื้นฐาน รู้จักกันอย่างกว้างขวางซึ่งก็คือทฤษฎีภาวะผู้นำ 4 กลุ่มที่จะกล่าวในบทที่ 3 นี้ มี 4 กลุ่มดังแผนต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำ(Theories of leadership)			
ทฤษฎีภาวะผู้นำคลาสสิก (classic leadership theories)			
3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Trait theories of leadership)	3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม(Behavioral theories of leadership)	3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์(Contingency theories of leadership)	3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป(Transformation theories of leadership)
ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ : — -Kouzes & Posner -Kirkpatrick & Locke -Kotter	ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของ : — -Ohio State University - University of Iowa & University of Michigan -Tannenbaum &Schmidt -Blake & Mouton -Mc Gregor -Yukl -Manz & Sims -Graen & Uhl-Bien	ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ : — 3.3.1 Fiedler 3.3.2 Hersey –Blanchard 3.3.3 House 3.3.4 Vroom-Jago	ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ : — 3.4.1 Burn 3.4.2 Bass 3.4.3 Tichy & Devanna

3.1 กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theory of Leadership)

ก่อนพูดถึงคุณลักษณะในทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักทฤษฎีใคร่ขอพูดถึงผลวิเคราะห์ผลวิจัยคุณลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำตามสมควรก่อน หมายความว่ากลุ่มนี้จะแยกเป็น 2 ประเด็น คือ 3.1.1 สาระจากงานวิจัย กับ 3.1.2 สาระจากทฤษฎี

3.1.1 งานวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ

สาระจากงานวิจัยจะนำเสนอสาระของทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่นักวิชาการได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ คุณลักษณะของภาวะผู้นำไว้เป็นวิชาการของกลุ่มทฤษฎีนี้

3.1.1.1 งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะของผู้นำยุคเริ่มแรก

ความเป็นผู้นำ (leadership) นิยมเรียกกันว่า "ภาวะผู้นำ" ในยุคเริ่มแรกจะยึดแนวทางการศึกษาในมิติคุณลักษณะ(trait approach) เป็นหลัก ซึ่งมีแนวความคิดจากสมมุติฐานที่ว่าบุคคลซึ่งมีคุณลักษณะ (traits) และทักษะ (skills) ในกิจกรรม จะสามารถขึ้นดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่ผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันมีหลักฐานที่บ่งชี้ชัดเจนขึ้นว่า คุณลักษณะ (traits) เป็นสิ่งที่สามารถถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรม และสามารถเรียนรู้ได้[1] ผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกส่วนใหญ่จะเป็นการมุ่งหาคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งจะครอบคลุมถึงคุณลักษณะทางกายภาพ (physical characteristics) เช่น ส่วนสูง ลักษณะกิริยาท่าทาง เป็นต้น คุณลักษณะที่เป็นความต้องการของภาวะผู้นำที่เป็นคุณลักษณะพื้นฐานทางบุคลิกภาพ (aspects of personality) ที่สามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือทางจิตวิทยา เช่น คุณลักษณะที่เป็นความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (self-esteem) ความต้องการมีอำนาจเหนือ (dominance) ความถนัดตามธรรมชาติ (aptitudes) ความมั่นคงทางอารมณ์ สติปัญญา ความคล่องแคล่วทางวาจา เมื่อค.ศ. 1948 สต๊อก ดิลล์ (Stogdill)[2] ได้รวบรวมผลวิจัยระหว่าง ค.ศ. 1904 – 1948 มาจำนวน 124 เรื่อง วิจัยในครึ่งแรกของศตวรรษที่20 ส่วนใหญ่เน้นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของคนที่มีคุณสมบัติเป็นผู้นำกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ Stogdill สรุปผลวิจัยว่ามีลักษณะสอดคล้องกับความหมายของผู้นำในฐานะผู้ใช้ความสามารถของตนช่วยให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมาย คุณลักษณะตรงตามเป้าหมายได้แก่ มีความเข้าใจในงาน (understanding of the tasks) มีความเฉลียวฉลาด (intelligence) มีความคิดริเริ่ม มีความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่างๆ มีความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) มีความรู้สึกไวในการรับรู้ต่อความต้องการของผู้อื่น (alertness to the needs of others) ต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุม (a position of dominance and control) อย่างไรก็ตามผลการวิจัยเหล่านี้ไม่อาจระบุชี้ชัดว่าคุณลักษณะใดคุณลักษณะหนึ่งให้ความแน่ใจอย่างเพียงพอว่าจะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้ และผลวิจัยที่กล่าวมานี้ไม่อาจระบุได้ว่า คุณลักษณะใดจำเป็นมากน้อยเพียงใด เพราะขึ้นอยู่กับสถานการณ์

---

[1]Bouchard , 1990. อ้างใน รศ.สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น. หน้า 102.

[2]R.M. Stogdill (1948). " Personal factors associated with leadership : A survey of the Literature". **Journal of Psychology**. 25, 35-71. อ้างใน รศ.สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548).**ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น. หน้า 103.



ครั้น ค.ศ. 1974 Stogdill[1] ได้สังเคราะห์ผลงานวิจัยคุณลักษณะของผู้นำที่มีผู้วิจัยในช่วง ค.ศ. 1949 – 1970 จำนวน 163 กรณีศึกษาอีกครั้ง พบว่า คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพซ้ำกับคุณลักษณะที่พบจากผลการศึกษาครั้งก่อนอยู่หลายองค์ประกอบ แต่ก็พบว่ามีคุณลักษณะใหม่ๆเพิ่มขึ้นเช่นกัน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 คุณลักษณะและทักษะที่แยกผู้นำจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ

คุณลักษณะ (traits)		ทักษะ (skills)	
1.	มีความสามารถในการตัดสินใจได้ดี (decisive)	1.	มีความรอบรู้เรื่องงาน
2.	เป็นคนเปิดเผยตรงไปตรงมา (assertive)	2.	มีอัธยาศรัยดี นุ่มนวล
3.	ความมีพลัง หรือมีระดับความกระตือรือร้นสูง (energetic , high activity level)	3.	มีทักษะทางสังคม (social skilled)
4.	รับรู้สภาพแวดล้อมทางสังคมได้ไว (alert to social environment)	4.	มีทักษะด้านมโนทัศน์ (conceptual skilled)
5.	สามารถพึ่งพาอาศัยได้ (dependable)	5.	มีความสามารถจัดองค์การหรือความสามารถ ด้านบริหาร (organized, administrative ability)
6.	มีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ (adaptable to situation)	6.	เฉลียวฉลาด, มีสติปัญญา (clever, intelligent)
7.	ให้ความร่วมมือ (cooperative)	7.	มีความคล่องแคล่วด้านการพูด (fluent in speaking)
8.	มีความทะเยอทะยานมุ่งความสำเร็จ (ambitious, achievement orientation)	8.	มีความคิดสร้างสรรค์ (creative)
9.	ต้องการมีอำนาจเหนือและมีแรงจูงใจด้านอำนาจ (dominant , power motivation)	9.	มีความสามารถในการชักชวน (persuasive)
10.	มีความสามารถอดทนต่อภาวะความเครียด (tolerant of stress)		
11.	มีความมุมานะ พยายามอย่างต่อเนื่อง (persistent)		
12.	มีความเต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ (willing to assume responsibility)		
13.	มีความมั่นใจในตนเอง (self-confidence)		

ที่มา : R.M. Stogdill . (1974). opcit . อ้างใน รศ.สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ล.ด. หน้า 104.

[1]R.M. Stogdill . (1974). **Handbook of leadership : A survey of the literature**. New York : Free Press . อ้างใน รศ.สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. น.ด.



ในยุคดึกดำบรรพ์คร่ำครึเชื่อว่าผู้นำเป็นผู้ที่เทวดาฟ้าดิน-สวรรค์ประทาน เชื่อเรื่องอิทธิฤทธิ์ ปาฏิหาริย์ ปาฏิบุคลิก[1] ซึ่งเชื่อกันอยู่ในยุคที่ยังไม่รู้จะพึ่งอะไรเท่านั้นแต่ก็ต้องมี บุคลิก ความสามารถ เข้มแข็ง กล้าหาญ เป็นองค์ประกอบด้วย ต่อมาความเชื่อเรื่องภาวะผู้นำในมิติไสยศาสตร์หรือปาฏิบุคลิกค่อยๆ จางหายไป เหลือแต่สนใจเรื่องกายภาพ บุคลิกลักษณะ ซึ่งในระยะหลังถูกปัดฝุ่นฮือฮากลับมาให้ความสำคัญอีก และเป็นตรรกะสำคัญจริงจึงเป็นที่ยอมรับมาจนบัดนี้ Stogdill เป็นผู้ชี้นำ สร้างความชัดเจนและให้การยอมรับต่อคุณลักษณะที่มีความสอดคล้องกับผู้นำมากขึ้น เชื่อว่าคุณลักษณะที่เหมาะสมและสอดคล้องจะช่วยให้มีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิผลมากขึ้น แต่ก็ไม่อาจประกันได้แน่นอนว่าจะต้องมีประสิทธิผลโดยไม่มีเงื่อนไข ผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบหนึ่งเฉพาะคนอาจจะมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์หนึ่ง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจไร้ประสิทธิผลได้ ยิ่งกว่านั้นผู้นำสองคนที่มีแบบแผนของคุณลักษณะของตนที่แตกต่างกันแต่สามารถจะมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์เดียวกัน

3.1.1.2 งานวิจัยที่สำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ

การศึกษาหาความสัมพันธ์ของคุณลักษณะที่มีต่อความมีประสิทธิผลของผู้นำ คุณลักษณะบางอย่างอาจเหมาะสมสอดคล้องกับเกณฑ์อย่างหนึ่งแต่ไม่ได้ผลอย่างเดียวกันในเกณฑ์อีกอย่างหนึ่ง

3.1.1.2.1 งานวิจัยของแมคเคล็ลแลนด์เกี่ยวกับแรงจูงใจด้านบริหาร (Mc Clelland's research on managerial motivation)

Mc Clelland และคณะ วัดระดับความเข้มของความต้องการ (need strength) ด้วย TAT : (Thematic Apperception Test) เป็นเทคนิคภาพเงา (projective technique) ประกอบด้วยภาพที่มีลักษณะกำกวม (ambiguous situations) จำนวนหนึ่ง ให้ดูภาพแล้วแต่งเรื่องจากภาพ เรื่องที่แต่งจะสะท้อนความคิดคำนึง ความฝัน จินตนาการและความคลใจ นักจิตวิทยาที่ศึกษาวิธีถอดรหัสตีความหมายมาแล้วจึงจะบอกค่าระดับความต้องการของผู้เขียนเรื่องได้ใน 3 ด้าน ต้องการด้านใดสูง



ภาพที่ 3.1 The Thematic Apperception Test
ที่มา : Schultz, D.P. & Schultz, S.E. (2001).Theories of Personality. Wadsworth : Thomson Learning ,Inc.,p203.

1)ความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง (need for affiliation : high n' for aff.) จะใส่ใจทำงาน ร่วมกิจกรรมกับกลุ่ม พบปะชุมนุม สังสรรค์ นันทนาการ มีส่วนร่วมกับทีมงาน (team work) เพื่อให้คนเกรงใจ ผูกมิตรมีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Extroverted) ตรงกันข้าม พวกต้องการความรักใคร่ผูกพันต่ำ (low n' for aff.) เป็นผู้โดดเดี่ยว (loner) คอยหลีกเลี่ยงกิจกรรมทางสังคม จะรู้สึกอึดอัดเมื่อถูกกำหนดให้ต้องร่วมงานกับผู้อื่น เป็นคนประเภทมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (introverted)

---

[1]ปาฏิบุคลิก : เฉพาะบุคคล ไม่ทั่วไป
ปาฏิหาริย์ : ความอัศจรรย์ สิ่งที่น่าอัศจรรย์

2) ผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูง (need for achievement : high n' for ach.) พึงพอใจความสำเร็จในงาน ยิ่งเป็นงานยากยิ่งพอใจ มีมาตรฐานความเป็นเลิศสูง ค้นพบวิธีใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานที่ดีกว่า ชอบคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบงานที่ท้าทาย ชอบทำงานให้สำเร็จด้วยตนเองมากกว่าการช่วยเหลือจากภายนอก มีความสุขเมื่อสามารถทำงานยาก ๆ ให้บรรลุ ชอบแข่งขัน สร้างสถิติใหม่

3) ผู้ที่มีความต้องการด้านอำนาจ (need for power : high n' for pow.) มีความพึงพอใจสูงเมื่อได้ใช้อำนาจ อิทธิพลต่อผู้อื่น และปลุกเร้าอารมณ์ให้บุคคลกลัว เกรง ชอบแสดงออกด้วยการชมรายการที่มีการต่อสู้ ทารุณเหี้ยมโหด ทำร้ายทางเพศที่ผิดปกติ พอใจแสดงอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีความสุขที่ได้เอาชนะการโต้แย้ง โต้เถียง การทำให้คู่แข่งพ่ายแพ้ สามารถใช้อิทธิพลควบคุมกิจกรรมของผู้อื่น แสวงหาอำนาจสูงขึ้นๆ ตรงกันข้ามกับผู้ที่มีความต้องการด้านอำนาจต่ำ (low n' for pow.) จะมีแนวโน้มเป็นคนไม่ค่อยแสดงออกอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา (non assertive) คิดอยู่ว่าถ้าตนไม่มีอิทธิพลก็ไม่ควรให้คนอื่นรู้อะไรๆ ของตนอย่างตรงไปตรงมา

Mc Clelland ผู้วิจัย พบว่าผู้นำที่มีความต้องการอำนาจสูงมักจะต้องการ "การมุ่งอำนาจทางสังคม" (socialized power orientation)บุคคลที่มีนิสัยแบบนี้จะเป็นที่เชื่อได้ว่าเป็นคนที่สามารถบังคับควบคุมตนเองได้สูงและจะมีแรงจูงใจที่จะตอบสนองความต้องการอำนาจทางสังคมด้วยวิธีการที่พึงประสงค์ เช่น ใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ทำตนเป็นประโยชน์ต่อสังคม หรือให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ด้อยและสังคม และร่วมกันยับยั้งกิจกรรมต่ำ – เลว (low activity inhibition) เกิดเป็นคุณลักษณะใหม่ขึ้นมาที่เรียกว่า "การมุ่งอำนาจส่วนบุคคล" (personalized power orientation) เป็นคุณลักษณะที่มักใช้อำนาจเพื่อตอบสนองความต้องการแบบสุขนิยม (hedonistic desires)

สรุปผลวิจัย พบว่าเพื่อประสิทธิผลทางการบริหาร คุณลักษณะที่มุ่งอำนาจทางสังคมสูงสุด มีความต้องการมุ่งความสำเร็จในระดับปานกลางและมีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันในระดับต่ำกว่า 2 ระดับที่กล่าว

3.1.1.2.2 งานวิจัยของไมเนอร์เกี่ยวกับการจูงใจด้านบริหาร (Miner's research on managerial motivation)

เจ.บี.ไมเนอร์ (Miner)[1] เสนอทฤษฎีการจูงใจด้านบทบาทการบริหาร (Theory of managerial role motivation) ว่า แรงจูงใจการบริหารให้ผลสนับสนุนให้เติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งงานสำหรับองค์กรขนาดใหญ่แน่นอนแต่องค์การขนาดเล็กยังขาดความแน่นอนคงเส้นคงวา

แรงจูงใจในการบริหารมีผลเชิงบวกต่อความเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งบริหารมาก มี 3 ประเภท คือ 1, 2 และ 3 ส่วน 4, 5 และ 6 มี แต่ไม่มาก ได้แก่

[1]J.B. Miner.(1977). **Motivation to manage : A ten year update on the " Studies in management education research**." Atlanta : Organizational Measurement Systems Press. อ้างใน ด. หน้า 108.



1) ความปรารถนาที่จะใช้อำนาจ (desire to exercise power)

2) ความปรารถนาแข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน (desire to compete with peers)

3) มีเจตคติเชิงบวกต่อสัญลักษณ์ของอำนาจ (a positive toward authority figures)

สามประเภทที่กล่าวแล้วนี้มีค่าสหสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างแรงจูงใจการบริหารกับการเติบโตก้าวหน้าทางตำแหน่งบริหาร ส่วนอีก 3 ประเภท ต่อไปนี้ มีประโยชน์ไม่มากนัก

4) ความปรารถนาที่จะก้าวโดดเด่นออกจากกลุ่ม (desire to stand out from the group)

5) ความปรารถนาในการปฏิบัติงานไปตามหน้าที่การบริหาร (desire to perform routine administrative function)

6) ความปรารถนาในการแสดงออกอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา (desire to be actively assertive)

3.1.1.2.3 งานวิจัยวิเคราะห์เรื่องราวเหตุการณ์สำคัญเกี่ยวกับด้านสมรรถนะ (critical incident research on competencies)

อาร์. อี. โบแยทซิส (Boyatzis)[1] สนใจงานวิจัยต่างๆเพื่อหาสมรรถนะ (competencies) ที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิผลทางการบริหาร สมรรถนะที่กล่าวประกอบด้วย คุณลักษณะ (traits) แรงขับ (drive) (หรือเหตุจูงใจ แรงดลใจ : motives) ทักษะ (skills) ความรู้ (knowledge) ภาพลักษณ์ของตนเอง (self-image) และพฤติกรรมเฉพาะด้านบางประการ สำหรับเหตุการณ์สำคัญ (critical incident)

มีคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่สามารถแยกผู้บริหารที่มีประสิทธิผลออกจากผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิผลได้หลายประการ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมุ่งความมีประสิทธิภาพสูง (strong efficiency orientation) ซึ่งประกอบด้วย มีความมั่นใจตนเองสูง เชื่อมั่นในความคิด ความสามารถของตนเอง การตัดสินใจมีความเด็ดเดี่ยวไม่ลังเล มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จสูง มีความต้องการอำนาจทางสังคมสูง (strong socialized power orientation) ใส่ใจต่อสัญลักษณ์ของอำนาจ พยายามมีอิทธิพลต่อผู้อื่นตรงไปตรงมา เปิดเผย ใส่ใจต่อชื่อเสียงของผลผลิตและบริการขององค์การ มีท่วงทีสง่างาม มีมาตรฐานการทำงานของตนเองสูง ยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ของงาน

ที่สำคัญคือ ผู้นำมีความเชื่อในอำนาจและความสามารถภายในตนสูง (strong internal locus of control) มักจะแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (proactive) มากกว่าคอยรับสถานการณ์ (reactive) หาข้อมูลเอาชนะอุปสรรค รับผิดชอบผลที่ออกมาแม้ว่าจะมีความล้มเหลว แสดงออกในความเชื่อว่าตนเองมีประสิทธิภาพสูง (strong belief in self-efficacy)

---

[1]R.E.Boyatzis.(1982). **The competent manager** . New York : John Wiley. อ้างใน ด. หน้า 109.



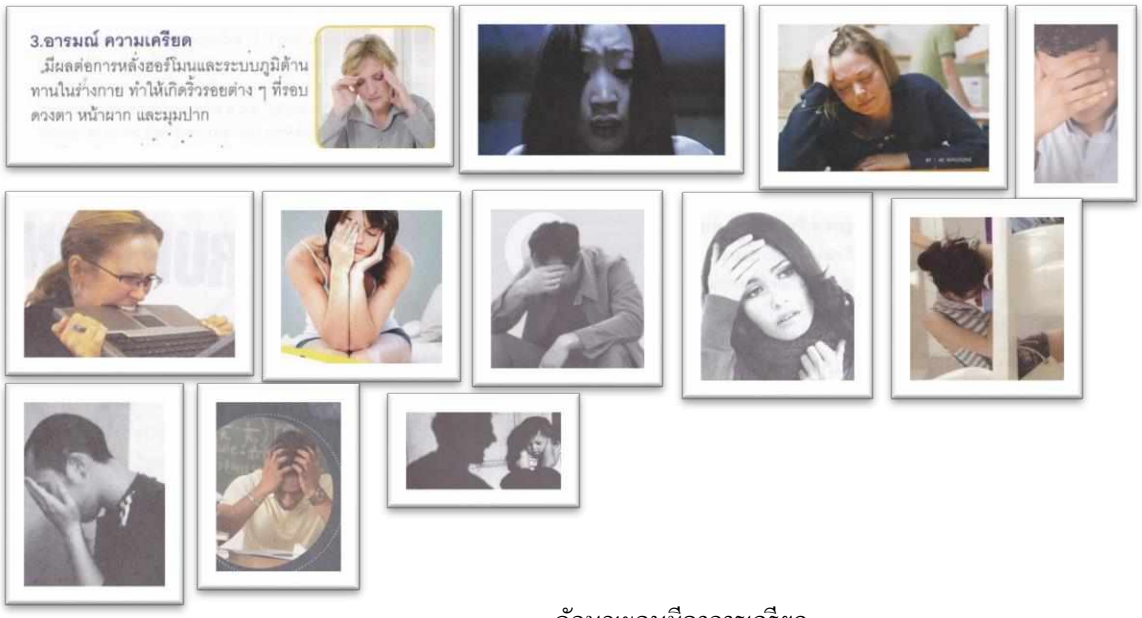
สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) ที่ทำให้ผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างไปจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล คือ มีทักษะการนำเสนอด้วยวาจาสูงสามารถใช้วาจา กริยา ท่าที ใช้อำนาจทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิผล สามารถสร้างเครือข่ายและทำงานเป็นทีม สร้างเอกลักษณ์ประจำกลุ่ม สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยวิธีที่แยบยล ผู้นำมีมโนทัศน์ในระดับสูง (strong conceptual skills) มีความสามารถในการคิดเชิงเหตุผลแบบอุปนัย[1] (inductive reasoning) โดยใช้มโนทัศน์ (concept) หรือรูปแบบ (model) ปรับความเบี่ยงเบน

จี. ยุกล์ (G.Yukl)[2] สรุปคุณลักษณะสำคัญที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิผลของผู้นำ หรือคุณลักษณะสำคัญที่คาดว่าทำให้ผู้นำมีประสิทธิผล (Traits Predicting Leadership Effectiveness) ดังนี้

1) ด้านความสามารถ (ability) ได้แก่ ทักษะด้านมโนทัศน์ (conceptual skills) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) มีทักษะด้านเทคนิค (technical skills) ทักษะในการเกลี้ยกล่อมชักชวน (persuasive skills)

2) ด้านการจูงใจ (Motivation) มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม (socialized power motivation orientation) มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันในระดับต่ำ (low need for affiliation) มีความต้องการมุ่งความสำเร็จอยู่ในระดับสูง (moderately high need for achievement)

3) ด้านบุคลิกภาพ (personality) มีความสัตย์ซื่อ ถือคุณธรรม ยึดมั่นหลักการ มี E.Q. สูง อำนาจ ความมั่นใจ มีพลัง อดทนต่อความเครียด



ลักษณะคนมีอาการเครียด

---

[1]อุปนัย : วิธีการให้เหตุผลโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ หรือข้อเท็จจริง แล้วสรุปลงเป็นกฎ

induction : การชักนำ การชักจูง การใช้เหตุผล

[2]G. Yukl. (1998). **Leadership in Organizations**. Englewood Cliffs, NJ. : Prentice Hall. P.244. อ้างใน ด. หน้า 110-111.

3.1.1.2.4 งานวิจัยผู้นำที่ล้มเหลว

ที่มหาวิทยาลัยนอร์ทคาโรไลน่าทำการวิจัยค้นหาคุณลักษณะและพฤติกรรมซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวระหว่างผู้นำประสบความล้มเหลว (derailed leaders) กับผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (successful leaders)[1] พบว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมที่ผู้นำมีเหมือนๆกัน ได้แก่ ความทะเยอทะยาน มักใหญ่ใฝ่สูง (ambitiousness) มีทักษะด้านเทคนิคสูง (strong technical skills) ผู้นำทั้ง 2 กลุ่มต่างมีทั้งจุดเด่นและจุดด้อยระคนกันไป ไม่มีฝ่ายใดมีจุดเด่นหรือจุดด้อยแต่อย่างเดียว มีผู้นำบางท่านประสบเหตุการณ์ที่อยู่เหนืออำนาจจากการควบคุมเกิดขึ้นโดยบังเอิญ เช่น สงครามกลางเมือง ภัยธรรมชาติ ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ การปฏิวัติยึดอำนาจการปกครอง

สรุปประเด็นที่ค้นพบจากการวิจัยว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นเหตุให้ประสบความล้มเหลว คือ

1) ความซื่อสัตย์ยึดมั่นในคุณธรรมและหลักการ (integrity)

ผู้นำที่ล้มเหลวส่วนใหญ่มักจะทะเยอทะยานสูงเกินไปในการแสวงหาความก้าวหน้าให้แก่ตนเองในเรื่องอาชีพ รายได้ เห็นแก่ตัว ไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้อื่น ไว้ใจไม่ได้ พึ่งพาได้น้อยมาก ถือโอกาสทรยศต่อความไว้วางใจ ฉกฉวยประโยชน์ให้มีผลต่อตนเอง เปลี่ยนสัญญาให้ตนได้เปรียบ ส่วนผู้นำที่ประสบความสำเร็จมุ่งเน้นงานที่รับผิดชอบไปพร้อมๆกับเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าการแข่งขัน มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ ยึดมั่นหลักการ สร้างความประทับใจแก่ทุกคนที่มีความสัมพันธ์

2) ความมีอารมณ์มั่นคงและสงบเยือกเย็น (emotional stability and composure)

ผู้นำที่ประสบความล้มเหลวมีความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ที่มีความกดดันได้ต่ำ ควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ได้ อารมณ์เปลี่ยนแปลงง่าย อารมณ์เสียบ่อยมาก โกรธ ฉุนเฉียว ระเบิดอารมณ์รุนแรงมากมีพฤติกรรมเบี่ยงเบน ไม่คงเส้นคงวา ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ศรัทธาเลื่อมใส ส่วนผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมตรงข้าม อารมณ์ดี สงบเยือกเย็น สามารถเผชิญภาวะวิกฤติ

3) ทักษะด้านเทคนิคและด้านมโนทัศน์ (Technical and cognitive skills)

ผู้นำที่ประสบความล้มเหลวส่วนใหญ่มีความเชี่ยวชาญทักษะด้านเทคนิคสูง แต่จุดเด่นนี้กลับกลายเป็นจุดอ่อนเพราะทระนงตนว่าเก่งเหนือใคร พฤติกรรมหยิ่งยโส อวดดี ปฏิเสธเหตุผลของผู้อื่นแข็งกร้าว แสดงตนเหนือคนอื่น ผู้นำบางคนเติบโตมาจากงานด้านเทคนิคแคบๆเฉพาะด้าน ก้าวขึ้นสู่ระดับสูงเร็วเกินไป เป็นเหตุให้มีโอกาสเรียนรู้งานด้านมโนทัศน์มีน้อย ไม่สามารถเรียนรู้งานในหน้าที่ของตำแหน่งสูงได้ทัน ส่วนผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีประสบการณ์ผ่านสถานการณ์มาแล้วทุกรูปแบบ

---

[1]M.M. Lombardo & C.D. McCauley.(1988). The dynamics of management derallment. Technical Report No.34. Greensboro, N.C. : Center for Creative Leadership. อ้างใน ด. หน้า 112.

4) การปกป้องตนเอง (defensiveness)

ผู้นำที่ล้มเหลวมักชอบปกป้องความผิดพลาดของตนเอง ด้วยวิธีปกปิด กลบเกลื่อน ตำหนิ โยนความผิดให้ผู้อื่นหาแพะรับบาป สร้างสถานการณ์เท็จ หาความดีใส่ตัว โยนความชั่วให้ลูกน้อง ส่วนผู้นำที่ประสบความสำเร็จรับผิดชอบความผิดพลาดของตน รีบแก้ไขปัญหา เข้าทำนองผู้นำที่ดีคิดแก้ไข ผู้นำจัญไรคิดแก้ตัว

5) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills)

ผู้นำที่ประสบความล้มเหลวส่วนใหญ่ขาดทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างพอเพียง ขาดความละเอียดอ่อนในการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น (insensitivity) ชอบใช้อำนาจข่มผู้อื่น เห็นแก่ตัว ใช้คนอื่นเป็นเครื่องมือตอบสนองตนเอง เล่นละครชีวิตเก่ง พูดจาโผงผาง แข็งกร้าวต่อผู้อื่น ตรงกันข้ามผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีพฤติกรรมที่ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ใส่ใจผู้อื่น เข้าใจคนทุกประเภท เข้าได้กับคนทุกระดับ สามารถพัฒนาเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้กว้างขวาง จะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยจะแสดงออกอย่างนุ่มนวลด้วยอัธยาศัยไมตรี

6) อิทธิพลกลุ่ม พวกมากลากไป ลูบหน้าปะจมูก เกรงใจ มีอิทธิพลบีบบังคับให้เปลี่ยนแนวคิด

3.1.1.2.5 ทักษะที่พึงประสงค์จากผู้นำ

ผลการวิจัย “คุณลักษณะ” จำนวนมาก พบว่าทักษะของผู้นำที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการมี 3 ด้าน ต้องการศักยภาพมากน้อยตามลำดับสูงต่ำของตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ

1) ทักษะด้านความสามารถในการคิด (conceptual skills)

ผู้นำที่มีตำแหน่งในการบริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีทักษะด้านความคิดสูง ต้องใช้ความฉลาดสามารถในการคิดมาก เรียกว่ามีทักษะด้านมโนทัศน์ (cognitive skills) คือ สามารถคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical ability) สังเคราะห์ (synthesis) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) คิดแก้ปัญหา คิดป้องกันความเสี่ยง การคิดเชิงเหตุผล (logical thinking) ทั้งเหตุผลเชิงนิรนัย[1] (deductive reasoning) และการใช้เหตุผลเชิงอุปนัย[2] (inductive reasoning) การสร้างมโนทัศน์ (concept formation) การตัดสินใจที่ดี (good judgment) การมองไปข้างหน้า (foresight) ความสามารถในการแปลความหมาย ความสามารถในการเข้าใจสถานการณ์ ความสามารถในการหยั่งรู้ (insight)

---

[1]deductive : นิรนัย เป็นการอนุมาน เป็นการลงความเห็นจากหลักทั่วไป การลงความเห็น วิธีการใช้เหตุผลที่ดำเนินจากส่วนรวมไปหาส่วนย่อย

[2]inductive : อุปนัย เกี่ยวกับการเหนี่ยวนำ ชักนำ การพิสูจน์ วิธีการให้เหตุผลโดยอาศัยข้อเท็จจริงหรือข้อมูลต่าง ๆ แล้วสรุปลงเป็นกฎ



ผลจากหลายการวิจัยยืนยันตรงกันว่าทักษะด้านการคิดมีความสำคัญต่อผู้นำในการบริหาร ยิ่งระดับสูงยิ่งต้องมีความสามารถในการคิดสูง ความสามารถในการคิดมีประสิทธิผลต่อองค์การ ต่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตัวผู้นำ ถ้าด้อยความคิดจะประสบความล้มเหลว (derailed) ทำให้หยุดชะงัก ทำให้ออกนอกลู่ แม้แต่ผู้นำที่มีเสน่ห์ (charming) ถ้าขาดความเฉลียวฉลาด (brilliant) ก็จะรู้สึกว่างานนั้นยุ่งยากซ้ำซ้อนใหญ่โตเกินจะทำให้สำเร็จได้

ทักษะด้านความคิดเป็นสิ่งจำเป็นต่อการวางแผนการจัดองค์การ การแก้ปัญหา การประสานงาน สร้างแบบจำลองทางความคิด (mental model) ขององค์การเพื่อใช้อธิบายสร้างความเข้าใจให้เห็นองค์ประกอบต่างๆว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร รูปแบบจำลองทางความคิดเปรียบเสมือนแผนที่ถนน (road map) ที่บอกเส้นทางต่างๆ พร้อมวัตถุสิ่งของที่ตั้งช่วยให้เห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ช่วยให้ผู้ใช้ถนนสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องว่าจะใช้ถนนอย่างไร

ผู้นำยังจะต้องสามารถใช้ความคิดเพื่อเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างไร ต้องป้องกันแก้ไข วางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) สามารถใช้ความคิดวิเคราะห์เหตุการณ์ สามารถคาดหมายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ สามารถมองเห็นส่วนที่จะเป็นโอกาส (opportunities) และส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรค (threats)

ผู้มีภาวะผู้นำต้องมีการคิดประเภทต่าง ๆ คือ

การคิดแบบวิเคราะห์ เป็นพื้นฐานแบบวิทยาศาสตร์

การคิดรวบยอด ได้จากการรับรู้ เปรียบเทียบ

การคิดหาเหตุผล เช่น มอเตอร์ไซค์วิ่งต่อไปไม่ได้ เป็นเพราะเหตุใด เพื่อแก้ไขถูก

ความคิดสร้างสรรค์ คิดแก้ไข ดัดแปลง คิดทำของแปลกใหม่ขึ้น

การคิดที่ไม่มีจุดมุ่งหมาย เช่น ฝันกลางวัน การคิดที่เป็นอิสระ

จินตนาการ คิดคาดการณ์ เดา วาดวิมานในอากาศ

การปรับปรุงความคิด มีดังนี้ หัดใช้ความคิดอยู่เสมอ ช่างสังเกต ระวังเรื่องความเชื่อ พยายามสำรวจความถูกต้อง

2) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills)

ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความชำนาญงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เคยปฏิบัติมาแล้วจนคล่องแคล่ว ได้ความรู้จากการศึกษา การฝึก และปฏิบัติจริง จากผลวิจัยด้านคุณลักษณะจำนวนมากพบตรงกันว่า “ทักษะด้านเทคนิคสัมพันธ์กับความมีประสิทธิผลของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่อยู่ในระดับล่างของสายงาน และวิจัยยังพบอีกด้วยว่าด้านเทคนิคมีประสิทธิผลและโอกาสก้าวหน้าตามสายงานเส้นทางอาชีพแต่กรณีที่กล่าวมานี้จะลดความสำคัญลงคือมีความเข้มของความสำคัญน้อยลงสำหรับผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง เพราะผู้นำระดับสูงใช้ความคิดไม่ต้องปฏิบัติ ผู้นำระดับล่างต้องปฏิบัติตามที่ระดับสูงคิด ต้องคอยแนะแนว (guidance) แนะนำ (advise) ให้คำปรึกษา (counseling) สาธิต นิเทศ ประเมิน ติดตามผล มีความรู้เรื่องเครื่องจักรเครื่องมือเพื่อการพัฒนา มีความรู้ด้านเทคนิค กระบวนการผลิต



การทำแผนลำดับขั้นตอน (road map) การควบคุม ปกครอง ต้องรู้แนวทางแก้ปัญหากรณีเครื่องจักรขัดข้อง ผลผลิตตกต่ำ คุณภาพเลวลง อุบัติเหตุ วัสดุไม่เพียงพอจะต้องประสานงาน ประชาสัมพันธ์ รายงาน เป็นต้น"

เจ้าของผู้ประกอบการ (owner) ทำธุรกิจอะไรก็ตามจะต้องมีความรู้เรื่องนั้นดี ไม่ถึงกับต้องมีทักษะด้านเทคนิค แต่ถ้าไม่รู้อะไรเลยในธุรกิจของตนจะถูกลูกน้องขี่ช้าง หรือเบิกเนตร ยิ่งเป็นผู้ประกอบการอิสระ (entrepreneurial[1] managers) ยิ่งต้องหาประสบการณ์เสริมสร้างทักษะ มีวิสัยทัศน์ ผลวิจัย พบว่าผู้ประกอบการบริษัทต่างๆ ประสบความสำเร็จในการนำเสนอสินค้าตัวใหม่ออกสู่ตลาดนั้นเกิดจากความรู้ทางเทคนิคที่สะสมซึมซับเข้าไว้ในเส้นเลือดเป็นเวลายาวนานจนตกผลึกจึงผลิตสินค้าตัวใหม่เป็นที่นิยม ได้รับการตอบรับดีเยี่ยม นอกจากความรู้ด้านเทคนิคยังมีองค์ประกอบอื่นอีกหลายประการ เช่นบรรจุภัณฑ์ เข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของคู่แข่ง รสนิยมของผู้บริโภครู้จักการวางแผนกลยุทธ์ แต่ก่อนมักจะพูดกันว่า คนจีนเป็นนักการค้า เริ่มจากลงทุนเพียงบาทเดียวที่สุดเป็นบริษัทเงินล้าน แต่คนไทยเริ่มจากลงทุนเงินล้าน หรูหรามาก ที่สุดเหลือเงินทุนบาทเดียว แต่เดี๋ยวนี้ทั้งตำราดี สถาบันการศึกษาดี คนไทยเรียนรู้ได้ดีจึงมีความสามารถในเชิงธุรกิจ การค้าพาณิชย์ ไม่แพ้ชาติใด



ท่านเชื่อกลอนบทนี้หรือไม่ ?

ต้องรู้กว้างรู้ไกล ในทุกสิ่ง
ต้องรู้จริงรู้จัก หลักเหตุผล
ต้องรู้ดีรู้ชั่ว รู้ตัวตน
ต้องรู้คน รู้ศักย์ (ศักยภาพ) และรู้พัฒนา

เพื่อคลายสงสัยและมีความแน่ใจแล้ว ลองอ่านข้อ 3 ต่อจากนี้

3) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)

ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) สำคัญมากสำหรับมนุษยโลก บุคคลที่โดดเดี่ยว เดียวดาย ไม่มีความสุข ยากที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายสมประสงค์ จากผลงานวิจัยด้านคุณลักษณะทั้งหลายต่างยืนยันว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิผลและความเจริญก้าวหน้าในสถานภาพ (status) ผู้นำ และจากผลการวิจัยกว่า 20 ปี เพื่อหาสาเหตุของความล้มเหลวในอาชีพของผู้บริหาร (derailed in management career) พบว่าไม่ว่าในสถานการณ์ใดก็ตามสิ่งสำคัญมาก อย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลแตกต่างจากผู้บริหารที่ไร้ประสิทธิผลก็คือการมีทักษะความ สามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั่นเอง[2] อันได้แก่ ความสามารถ โน้มน้าวใจ

---

[1] entrepreneur (เป็นภาษาฝรั่งเศส) (n) : ผู้บริหารกิจการ นายจ้าง นายทุน นักวิสาหกิจ entrepreneurial (adj)

[2] รศ.สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548) .**ภาวะผู้นำทฤษฎีและการปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์** . กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด. หน้า 126.



(persuasiveness) ความมีเสน่ห์ (charm) ความเห็นอกเห็นใจ (empathy) ความนุ่มนวลและมีอัธยาศัย (tact and diplomacy) ความเข้าใจแจ่มกระจ่างทางสังคม (social insight) ความเสมอต้นเสมอปลาย การให้อภัย ยิ้มแย้มแจ่มใส ซื่อสัตย์บริสุทธิ์ใจ สื่อสารทางวาจาอย่างผู้มีความสามารถเชิงศิลปะ (oral communication ability) ดังโคลงบทนี้ที่ว่า

ดวงพักตร์ยิ้มโอษฐ์แย้ม งามขำ
เนตรชื่นใจบานนำ หยาดเยิ้ม
เผยพจน์แต่ละคำ หวานอ่อน แลนา
ผลสดับเคลิบเคลิ้ม โลกซ้อง สรรเสริญ

ปากเป็นเอก เลขเป็นโท โบราณว่า
หนังสือตรี มีปัญญา ไม่เสียหลาย
ถึงรู้มาก ไม่มีปาก ลำบากตาย
มีอุบาย พูดไม่เป็น เห็นป่วยการ

สุกัลยา วงศ์ชมบุญ[1] ได้วิจัยเรื่อง “การพูดจาในฐานะผู้นำ” ได้อธิบายว่า ลักษณะของการพูดดีที่ผู้นำพึงปฏิบัติคือ พูดความจริง พูดแสดงภูมิรู้ พูดถูกกาลเทศะ พูดถูกคน พูดด้วยภาษาที่สง่างาม พูดด้วยอารมณ์ที่มั่นคง พูดยกย่องผู้อื่น และพูดด้วยความกล้าหาญฉับไว หากผู้นำปฏิบัติได้นอกจากจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ตนเองแล้วยังจะได้ใจผู้ตามจนกระทั่งส่งผลให้ประสบผลสำเร็จในการทำงาน อีกด้วย

ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิผลลงความเห็นตัดสินใจโดยใช้ **หลักเหตุผลที่สามารถรับรู้ได้จริง** (conscious reasoning) เป็นเหตุเป็นผลให้ประจักษ์แจ้ง บางกรณีย์เป็นตรรกะด้วยซ้ำไป เช่น แก้วน้ำขนาดจุน้ำได้ 30 cc. เทน้ำลงไปเต็มแก้วเห็นด้วยตาว่าเต็มแก้วแล้ว เป็นเชิงประจักษ์เห็นตัวเลขบอกปริมาณอยู่ที่ข้างแก้วว่า 30 cc. เห็นด้วยตาว่าสมมาตรและผู้มีภาวะผู้นำยังจะต้องใช้วิธีผสมผสานด้วยการใช้ **หลักเหตุผลจากการหยั่งรู้** (intuition reasoning) ประกอบการตัดสินใจปัญหาสำคัญที่กำลังเผชิญหน้าอยู่ในขณะนั้นอีกโสดหนึ่งด้วย บูรณาการเป็นการ**หยั่งรู้หยั่งเห็น** การหยั่งรู้ (intuition) รู้ด้วยใจ เห็นด้วยใจ ไม่ใช่เห็นด้วยตาเนื้อ เป็นความสามารถในการหยั่งทราบอย่างทะลุปรุโปร่งที่เกิดขึ้นอย่างทันทีทันใดโดยไม่ทราบ

---

[1]สุกัลยา วงศ์ชมบุญ*. (2552-2553) .วิจัยเรื่อง “การพูดจาในฐานะผู้นำ,” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** (6) 10 หน้า 135.

*อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาไทย คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต



ล่วงหน้าหรือต้องอาศัยหลักเหตุผลทางตา หากแต่อาศัยประสบการเดิมที่เคยพบเห็นหรือปรากฏมาก่อน ที่เรียกกันว่าประวัติศาสตร์ซ้ำรอยและสามารถหยั่งรู้โดยอัชฌัตติกญาณ คือความสามารถหยั่งรู้เป็นพิเศษซึ่งมีอยู่ภายในตัวเฉพาะบุคคลซึ่งมิใช่เป็นกระบวนการที่ลี้ลับ-อัศจรรย์แต่อย่างใดแท้จริงมีเหตุปัจจัยบ่งชี้อยู่ในจิตใต้สำนึก (preconscious mind) สามารถดึงออกมาใช้ได้ฉับพลัน เช่น บุคคลล้มละลาย ไร้อาชีพ ยืมใครแล้วไม่เคยใช้หนี้สักรายเดียว มาขอยืมเงิน ญาณจะบอกว่าควรให้ยืมหรือไม่ ถ้าให้ยืมก็ต้องยอมเป็นหนี้สูญ

สถานการณ์ที่สอดคล้องของทักษะ

ผู้นำที่เป็นผู้บริหารทุกระดับต้องใช้ทักษะด้านความคิด ด้านเทคนิคและด้านมนุษยสัมพันธ์ หากแต่ว่ามากน้อยต่างกันตามสถานภาพที่จำเป็นต้องใช้งานตามตำแหน่งตามสายงานและทักษะด้านต่างๆต้องสอดคล้องเหมาะสมกับความจำเป็นที่ต้องใช้สำหรับผู้นำ **ตำแหน่งสูง**มีภาระงานที่ต้องฉลาดคิด เพราะเป็นกิจกรรมที่ละเอียดอ่อน ซับซ้อน มีความสำคัญ มีขอบเขตกว้างขวาง ต้องวางแผนระยะยาว ให้นโยบายประสานงานภายในองค์การ จัดทำแผนแม่บท แผนกลยุทธ ติดตามสถานการณ์ คาดการณ์อนาคต ป้องกันความเสี่ยง พิจารณารายงานของผู้บังคับบัญชาระดับล่าง ผู้นำที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีเชาวน์ปัญญา มีความสามารถในด้านการคิดสูง

ปัญญานั้น	**ทำให้เรา**	**เกิดเข้มแข็ง**
กาลเวลา	**พาให้เรา**	**เกิดเชี่ยวชาญ**
สถานการณ์	**มีไว้ให้**	**รู้แก้ไข**
การตัดสินใจ	**ทำให้เรา**	**รู้ถูกผิด**
ส่วน<u>ความคิด</u>	**ทำให้เรา**	**เกิดปัญญา**

ด้านเทคนิคมีความรู้ความสามารถพอสมควรพอประมาณ ไม่ต้องการเพื่อนำไปปฏิบัติเพราะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับล่าง แต่ด้านมนุษยสัมพันธ์ผู้ที่มีตำแหน่งผู้บริหารทุกระดับ ทั้งผู้นำระดับสูง ระดับกลาง ระดับล่าง มีความจำเป็นต้องสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ให้มากที่สุด ผู้นำผู้เป็นผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน ปัจจุบันนี้ ถือเป็นคุณสมบัติสำคัญของภาวะผู้นำ ถ้าไม่มีคนสนับสนุนไปไม่รอด

“นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อนขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” มนุษย์เป็นสัตว์สังคม (Man is social animal) ต้องการเพื่อน คนสนิทมิตรสหาย จะรู้สึกอบอุ่นในมิตรไมตรีที่มีต่อกัน

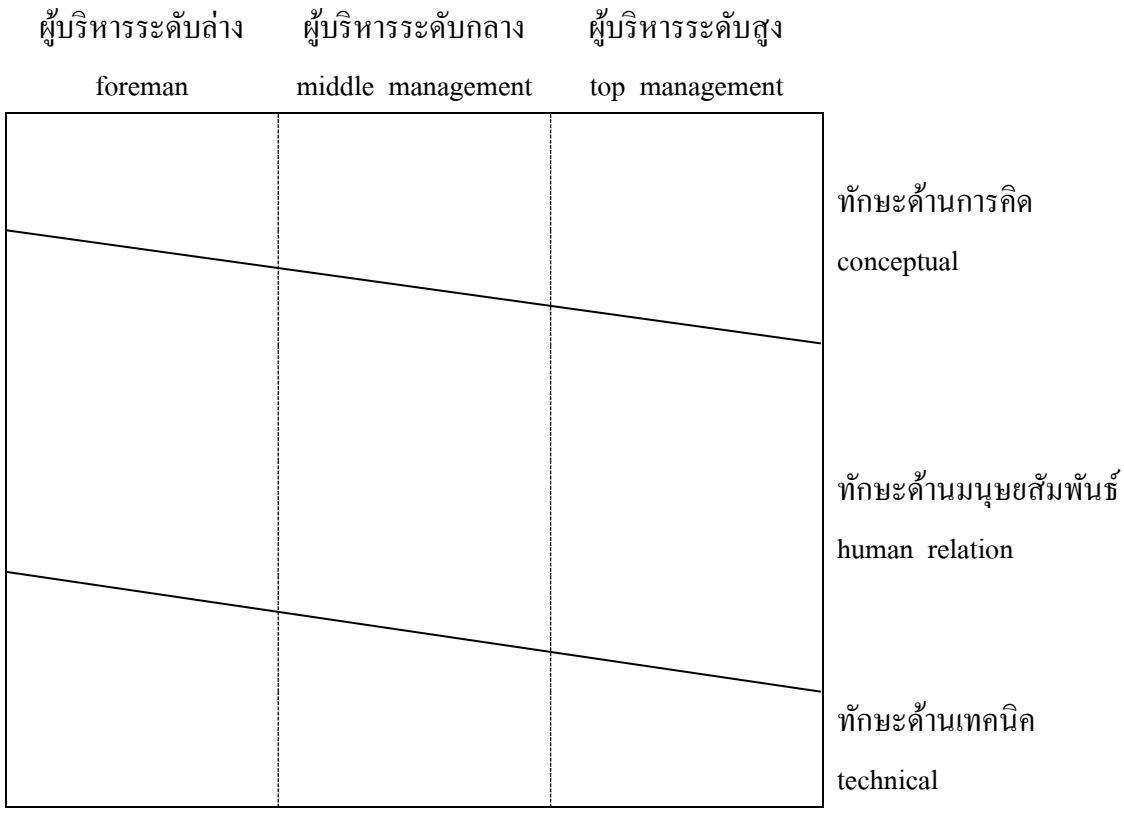
ธรรมดา	**หญิงชาย**	**ทั้งหลายไซร้**
ถ้าหากไร้	**เพื่อนยาก**	**ลำบากแสน**
หากมีมิตร	**จิตหาย**	**ระคายแค้น**
รสใดใด	**ไม่แม้น**	**ไมตรีรส**



ผู้นำในตำแหน่ง**ผู้บริหารระดับกลาง** ต้องเป็นผู้มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์สูงตามที่กล่าวแล้ว แต่ทักษะด้านความคิดและด้านเทคนิคปานกลางก็พอเพราะไม่ต้องใช้ความคิดมากเหมือนผู้นำตำแหน่งสูงและไม่ต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคในลักษณะคลุกคลีอยู่กับคนงาน แต่ถ้าจะมีทักษะสูงทุกทักษะก็เป็นผลดีแก่ตัวเอง ระดับกลางเป็นผู้รับนโยบายจากระดับสูง ประสานงานกับระดับล่างให้ดำเนินงานตามรับบัญชามาจากระดับสูง

ผู้นำตำแหน่ง**ผู้บริหารระดับล่าง**จะต้องใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน จะต้องแก้ปัญหา ตอบคำถาม สาธิต นิเทศ จึงต้องมีทักษะด้านเทคนิคสูงกว่าผู้นำตำแหน่งระดับกลางและระดับสูง ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ต้องใช้มากเหมือนผู้บริหารระดับกลางและสูง แต่ทักษะด้านการคิดระดับแผนแม่บท (master plan) ผู้บริหารระดับล่างเพียงเป็นผู้ปฏิบัติสนองคำสั่ง ถ่ายทอด ควบคุมกระบวนการ และบทบาทบุคลากรแรงงานเท่านั้น จึงไม่เน้นเหมือนระดับสูง

ดังเขียนเป็นแผนภูมิที่ 3.1 โปรดสังเกตปริมาณพื้นที่ของทักษะต่างๆ ที่ผู้บริหารแต่ละระดับพึงควรมีไม่มีมาตราส่วน (scale) เพียงใช้อนุมาน



แผนภูมิที่ 3.1 ทักษะความเป็นผู้นำสำหรับผู้นำระดับต่าง ๆ

ที่มา : ศาสตราจารย์ ดร.นิพนธ์ คันเสวี.(2528). **มนุษยสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาสังคม.**กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.หน้า 129.
รองศาสตราจารย์ ดร.โยธิน ศันสนยุทธ.(2535).**มนุษยสัมพันธ์จิตวิทยาการทำงานในองค์การ.**กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.หน้า 129.



ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำที่เป็นผู้บริหารระดับต่างๆดังกล่าวนี้ยังมีตัวแปรอีกหลายตัว เช่น ผู้บริหารแต่ละระดับขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การ (type of organization) ขนาด (size) สถานที่ตั้ง (place) โครงสร้างองค์การ (organization structure) และระดับของการรวมศูนย์อำนาจ (degree of centralization of authority) เช่น วัฒนธรรมองค์การแบบรวมศูนย์ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีทักษะด้านเทคนิคสูง

3.1.1.2.6 แนวทางพัฒนาตนเองของผู้นำ

ผลจากการศึกษาวิจัยคุณลักษณะโดยนักวิชาการใช้เป็นแนวทางพัฒนาตนเองด้านอาชีพของผู้นำดังนี้

1) ค้นหาจุดเด่น-จุดด้อยของตัวเอง

รู้ให้ได้ว่าตนเองมีจุดแข็ง – จุดอ่อนอย่างไรเพื่อกำกับควบคุมพฤติกรรมของตนเอง (self-monitoring) โดยเปิดใจรับข้อมูลย้อนกลับ นำมาเป็นโอกาส ใช้ประโยชน์ ประเมินคุณลักษณะ เพื่อปรับปรุง เสริมสร้าง พัฒนาตนเอง ให้ดีขึ้นกว่าเดิม อย่าลำเอียงอคติ

2) เติมเต็มความสมบูรณ์แก่ตนเอง

ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำมีประสิทธิผลจะต้องทำการพัฒนาทักษะที่จำเป็นแต่ยังบกพร่องอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สมบูรณ์ขึ้น หาโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะให้แก่ตนเอง เช่น การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ฝึกอบรม sit in (ขอเข้าฟังในชั้นเรียน) สายวิชาชีพของตน สนทนากับผู้รู้ อ่านตำราดีๆ ต้องทำตนเป็นน้ำพร่องแก้ว

3) หัว-ก้อยอยู่ในเหรียญเดียวกันพึงตระหนัก

ต้องตระหนักว่าเหรียญมี 2 หน้า บางครั้งสิ่งที่เป็นจุดแข็งอาจเป็นจุดอ่อนได้ คุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งของกาลเทศะสถานการณ์หนึ่งอาจเป็นจุดอ่อนในอีกสถานการณ์หนึ่งได้ เช่น กฎหมายที่มีโทษเบาไม่แก้ไขเมื่อเข้าสู่ยุคสมัยประชาคมอาเซียน มิจฉาชีพต่างชาติอาชญากรรมข้ามชาติเต็มเมือง วิถีชีวิตแบบสมณะ มีกินมีใช้อยู่ไปวันๆ การสื่อสารยังไม่พัฒนา ปิดหูปิดตาได้ แต่สมัยโลกาภิวัตการสื่อสารคมนาคมเปลี่ยนไป ลูกหลานเป็นคนรุ่นใหม่ไม่เอาด้วยแน่นอน คุณธรรม จริยธรรมใช้ในหมู่คนดีบางอย่างไม่เหมาะที่จะใช้ในหมู่โจร ละครโทรทัศน์คัดสรรผู้แสดงให้เหมาะแก่เรื่อง บุคลิกอุปนิสัยของนักแสดงตลกทะลึ่งหยาบคาย ไม่เหมาะที่จะแสดงบทบาทเป็นนายทหาร ตำรวจ กษัตริย์ เสียสถาบัน

4) หาวิธีลบล้างจุดอ่อน

อาจใช้วิธีแบ่งอำนาจ หรือกระจายอำนาจให้บุคคลที่เด่นในเรื่องที่ผู้นำยังด้อยมาเป็นผู้ช่วยหรือรับผิดชอบงานส่วนนั้น ผู้นำต้องมีจิตสำนึกว่า “คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเท่านั้นเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จ” “ท่ามกลางความขัดแย้งย่อมมีผลกระทบต่อผลงาน ผู้นำที่ดีอาจพบความสำเร็จบนเส้นทางเลวร้ายนั้นได้แต่ผู้นำที่เลวแม้ภาวะแวดล้อมที่ดีเพียงไรยังพบความล้มเหลวเช่นเดิม” “คุณภาพผู้นำ เป็นเครื่องชี้คุณภาพหน่วยงาน ผู้นำที่ขาดความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ (EQ) และ I.Q ไร้คุณธรรม ขาดประสบการณ์ และมนุษยสัมพันธ์อย่าพึงหวังที่จะพบความสำเร็จ” ผู้ที่ประสงค์จะดำรงตำแหน่งทำหน้าที่อย่างมีภาวะผู้นำ



มีโอกาสทำหน้าที่อย่างยั่งยืนจะต้องลดจุดอ่อนด้อยที่เป็นตัวอุปสรรคที่ปิดกั้นเส้นทางสู่ความสำเร็จให้เหลือน้อยลงๆ จนกระทั่งหมดไป แล้วใฝ่หาศิริมงคลทำตนให้มีภาวะผู้นำสมบูรณ์[1] จึงจะเป็นผู้นำที่พึงปรารถนาของทั้งเบื้องบนและเบื้องล่าง

เครื่องมือวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Trait Instrument)

ปัจจุบันในอเมริกามีบริษัทรับจ้างวัด หรือทดสอบและมหาวิทยาลัยหลายแห่งต่างสร้างเครื่องมือมาตรฐานขึ้นมาใช้วัดด้านบุคลิกภาพ เช่น เครื่องมือที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพขององค์การที่เรียกว่า Myers-Briggs Indicatorและ Minnesota Multiphasic Personality Inventory และแบบทดสอบวัดคุณลักษณะผู้นำ LTQ : Leadership Trait Questionnaire

LTQ ใช้วัดคุณลักษณะความเป็นผู้นำของตนเอง มีลักษณะเป็นแบบทดสอบวัดคุณลักษณะเชิงปริมาณ ที่ได้จากการตอบแบบสอบถามซึ่งตอบโดยตัวผู้นำเอง และจากการประเมินตัวผู้นำโดยผู้สังเกตอื่นอีก 5 คน (หรือมากกว่า 5 คนก็ได้) อาจจะเป็นผู้นำที่มีตำแหน่งเหนือ หรือเพื่อนร่วมงานของผู้นำหรือผู้ใต้บังคับบัญชา นำผลรวมของคะแนนของบุคคลอื่นเหล่านี้มาหาค่าเฉลี่ย นำผลที่ได้มาเปรียบเทียบจะทราบคุณลักษณะที่บ่งชี้จุดแข็งและจุดอ่อนของด้านความเป็นผู้นำของบุคคลนั้น[2]

แบบทดสอบวัดคุณลักษณะผู้นำ (Leadership Trait Questionnaire : LTQ)

คำอธิบาย แบบสอบถาม LTQ นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้วัดคุณลักษณะ (traits) ความเป็นผู้นำบางประการของท่าน ขอให้ท่านตอบแบบสอบถาม 10 ข้อ จากมุมมองเกี่ยวกับตัวท่านเองและขอให้บุคคลใกล้ชิดท่าน เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานรวม 5 คน ช่วยตอบแบบสอบถามเพื่อสะท้อนมุมมองของเขาที่มีต่อท่านโดยมีตัวเลือกจำนวน 5 ระดับ ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	=	5 คะแนน
เห็นด้วย	=	4 คะแนน
ระดับปานกลาง	=	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	=	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	=	1 คะแนน

ท่านให้คะแนนคุณลักษณะ(traits) ต่อไปนี้ระดับใด โปรดทำเครื่องหมายที่ตัวเลขบอกระดับคะแนนข้างท้ายข้อนั้น ๆ

---

[1]Deng Ming Dao. (1996) . อ้างใน ด. หน้า 143.

[2]P.G. Northouse. (2001). **Leadership : Theory and practice**. Thousand Oaks, CA. : Sage.PP.30-31. อ้างใน ด. หน้า 143.



1. สร้างความชัดเจน (articulate) ได้แก่ 5 4 3 2 1
สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิผล
2. ความสามารถรับรู้ (perceptive) ได้แก่ 5 4 3 2 1
สามารถวิเคราะห์และมองเหตุการณ์ได้อย่างทะลุปรุโปร่ง
3. ความมั่นใจตนเอง (self-confident) 5 4 3 2 1
หมายถึงเชื่อในตนเองและความสามารถของตน
4. ความแน่วแน่ในตนเอง (self-assured) 5 4 3 2 1
ได้แก่ความรู้สึกมั่นคงในตนเองและปราศจากข้อสงสัย
5. ความคงเส้นคงวา (persistent) ได้แก่ 5 4 3 2 1
การยึดมั่นต่อเป้าหมาย
6. การยืนหยัดในข้อยุติ (determined) ได้แก่ 5 4 3 2 1
การมีจุดยืนมั่นคงไม่โลเล
7. ความน่าไว้ใจ (trustworthy) 5 4 3 2 1
เช่น การกระทำที่เชื่อถือได้และทำให้ผู้อื่นมั่นใจได้
8. สามารถพึ่งพาได้ (dependable) 5 4 3 2 1
9. ความเป็นมิตร (friendly) 5 4 3 2 1
เช่น มีความเมตตากรุณาและอบอุ่น
10. เข้าสังคมเก่ง (outgoing) 5 4 3 2 1
เช่น ไม่เก็บตัว ชอบร่วมกิจกรรม มีความนุ่มนวลและอัธยาศัยดี

คำอธิบายคะแนน

นำคะแนนจากคำตอบของท่านและผู้อื่นอีก 5 คน เติมลงในตารางคำตอบ คะแนนที่ได้แต่ละข้อจะแสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะนั้นๆ ตัวท่านมองตัวเองกับผู้อื่นมองตัวท่านต่างกันอย่างไร ซึ่งจะเป็นดัชนีชี้จุดแข็ง-จุดอ่อนในคุณลักษณะนั้น

ตัวอย่างการกรอกคะแนน

สมมุติคะแนนข้อ 1-3 แสดงวิธีการกรอก ดังนี้

คุณลักษณะ(traits)	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คะแนนเฉลี่ย	ตนเองประเมิน	ผลต่าง
1. สื่อสารชัดเจน (articulate)	3	4	4	3	4	3.6	4	-0.4
2. สามารถรับรู้ (perceptive)	4	4	5	4	4	4.2	4	+0.2
3. มั่นใจตนเอง (self-confident)	3	5	5	5	5	4.6	3	+1.6



แปลผล

1. สื่อสารชัดเจน น้อยไปหน่อย ตนเองคิดว่าดีพอแล้วแต่แท้จริงคนอื่นยังไม่พอใจ ต้องวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ อาจจะยังไม่มากพอ อาจบกพร่องเรื่องการใช้ภาษา เครื่องมือและวิธีสื่อสาร ต้องปรับปรุง

2. สามารถรับรู้ ทั้งผู้อื่นและตนเองประเมินว่าดีไม่ต่ำกว่า 80% ประเมินใกล้เคียงกันมาก เชื่อมั่นได้สูง 5 คน มีความเห็นตรงกัน ให้คะแนน 4 เท่ากัน อีก 1 คน ให้คะแนน 5

3. มั่นใจตนเอง โดยรวมเป็นที่ชื่นชอบให้คะแนนเต็มถึง 4 ใน 5 ตนเองก็ไม่ลำเอียงเข้าข้างตนเอง ให้ความสำคัญมากจึงยังพอใจไม่มากเท่าคนอื่น ตนเองยังต้องการมากกว่าที่เป็นอยู่

แบบประมวลและประเมินผลคะแนน
คุณลักษณะภาวะผู้นำ

คุณลักษณะ(traits)	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คะแนนเฉลี่ย	ตนเองประเมิน	ผลต่าง
1. สื่อสารชัดเจน (articulate)								
2. สามารถรับรู้ (perceptive)								
3. มั่นใจตนเอง (self-confident)								
4. แน่วแน่ในตนเอง (self-assured)								
5. ความคงเส้นคงวา (persistent)								
6. ยืนหยัดในข้อยุติ (determined)								
7. น่าไว้วางใจ (trustworthy)								
8. พึ่งพาได้ (dependable)								
9. เป็นมิตร (friendly)								
10. เข้าสังคมเก่ง (outgoing)								
รวมคะแนน								



สรุปผู้นำคุณลักษณะ (traits leader)

ยุคเริ่มแรกสนใจภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (trait approach) เป็นสำคัญคือกายภาพ บุคลิกภาพ สมรรถภาพ (natural leader) วิจัยพบว่าไม่มีคุณลักษณะใดตามลำพังสามารถก่อให้เกิดประสิทธิผลภาวะผู้นำได้ วิจัยระยะหลังพัฒนาจากเดิม ชี้ชัดเจนว่าคุณลักษณะใดเหมาะสมสอดคล้องต่อความมีประสิทธิผลของผู้นำ มีเครื่องมือวัดคุณลักษณะเพื่อศึกษารูปแบบของกลุ่มคุณลักษณะ (traits pattern) มากขึ้น คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพบ่งชี้ว่ามีความสำคัญและสอดคล้องกับความมีประสิทธิผลของผู้นำได้แก่ความมีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ (emotional maturity) ระดับความมีพลัง (energy level) ความมั่นใจตนเอง (self – confidence) ความทนทานต่อความเครียด (stress tolerance) ความสามารถควบคุมตนเอง และความเชื่ออำนาจภายในตน (internal control) ความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม ยึดมั่นหลักการ (integrity) อีกด้านหนึ่งคือด้านการบริหาร (managerial motivation) กรอบแรงขับ (motive pattern) มีองค์ประกอบร่วม 3 ประการ 1.ต้องการมุ่งด้านความรักใคร่ผูกพันต่ำ (weaker need for affiliation) 2.ความต้องการด้านมุ่งความสำเร็จอย่างจริงจัง (a moderately strong need for achievement) และ 3.การมุ่งอำนาจด้านสังคม (socialized power orientation)

ความสามารถสำคัญที่ผู้มีภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการบริหาร ได้แก่ ความสามารถในการพูด (speaking ability) ความสามารถในการวิเคราะห์ (analytical ability) ความสามารถในการจำรายละเอียด (memory for details)

ยุคศตวรรษที่ 21 องค์การต่างๆ ต้องเผชิญกับปัญหาใหม่ๆที่ซับซ้อนท้าทาย ผู้นำยุคใหม่จึงต้องสามารถคิดเชิงซับซ้อน (cognitive complexity)มีความสามารถด้านความยืดหยุ่นทางพฤติกรรม (behavioral flexibility) ความสามารถในการประกอบกิจอิสระ (entrepreneurial ability)

3.1.1.2.7ผลวิจัยคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จโดยคูซส์และโพสเนอร์

เจมส์ คูซส์ และบาร์รี่ โพสเนอร์ (James M. Kouzes & Barry Z. Posner) วิจัยโดยให้พนักงาน 7,500 คน บอกคุณลักษณะสำคัญของผู้นำ (หัวหน้าผู้บริหาร) ของตนที่ชื่นชอบพึงพอใจ ปรากฏผลที่ได้ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและเป็นที่ปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชา

ลำดับที่	คุณลักษณะที่สำคัญ (characteristic)	ร้อยละของผู้แสดงความเห็น
1	มีความซื่อสัตย์ (honest)	88
2	มองการณ์ไกล (forward-looking)	75
3	มีความสามารถในการจูงใจ (inspiring)	68
4	มีความรู้ความสามารถสูงในการทำงาน(competent)	63
5	มีจิตใจเป็นธรรม (fair-minded)	49
6	เป็นผู้ให้การสนับสนุน (supportive)	41
7	ใจคอกว้างขวาง (broad-minded)	40
8	มีความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligent)	40
9	มีความกล้าหาญ (courageous)	35
10	เป็นที่พึ่งได้ (dependable)	32
11	มีความตรงไปตรงมา (straightforward)	29
12	ให้ความร่วมมือ (cooperation)	28
13	มีจินตนาการ (imaginative)	28
14	ให้ความสนใจผู้อื่น (caring)	23
15	มีความสามารถในการตัดสินใจ (determined)	17
16	มีความทะเยอทะยาน (ambitious)	13
17	มีความภักดี (loyal)	13
18	มีวุฒิภาวะ (mature)	13
19	ควบคุมตนเองได้ (self-controlled)	11
20	มีความเป็นอิสระ (independent)	5

ที่มา : James M. Kouzes & Barry Z. Posner. (1995). **The Leadership Challenge** : **How to keep Extraordinary things Done in Organization**. San Francisco, CA. : Jossey - Bass. P. 21. อ้างใน ผศ. ดร. ทองใบ สุดชารี. (2543). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.**อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี . หน้า 41.



โปรดพิจารณาลำดับที่ 1-5 เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำ เพียงขาดความซื่อสัตย์ ก็ไม่มีใครสมาคมด้วย-ที่สุดอยู่ไม่ได้ นายจ้างจ้องไล่ออก เพื่อนร่วมงานไม่แยแส ลูกน้องเกลียดชัง ลูกค้าไม่มี คู่ค้าห่างหาย ตัวเองอมทุกข์ หมิ่นเหม่ต่อติดคุก ถูกฆ่า การเป็นผู้นำต้องเต็มไปด้วยความเสียสละ ได้กำไรทางด้านจิตใจมากกว่าวัตถุ ใครเป็นผู้นำเพื่อหวังกอบโกยเขาผู้นั้นกำลังขุดหลุมฝังศพตนเอง ถ้าหวังเกียรติยศชื่อเสียง ความรัก เป็นผู้สร้างบารมี ผศ.ดร.ทองใบ สุดชารี[1] มีทัศนะว่า "คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผู้นำ หรือบุคคลสำคัญหลายท่านประสบความสำเร็จคือ **คุณลักษณะทางด้านบารมี** (charisma) เป็นสิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงปัจเจกบุคคลให้ประสบความสำเร็จ ... ตัวอย่างเช่น ประธานาธิบดีเคเนดี้ (John F. Kennedy) ประธานาธิบดีเรแกน (Ronald Reagan) ของอเมริกา" ท่านรัฐบุรุษอาวุโส ศาสตราจารย์ ดร. ปรีดี พนมยงค์ ผู้ประศาสน์การมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ UNESCO ประกาศให้เป็นบุคคลสำคัญของโลก เมื่อพ.ศ. 2542 ท่านก่อตั้งขบวนการเสรีไทย ต่อต้านกองทัพญี่ปุ่นที่ยึดครองประเทศไทยร่วมกับสัมพันธมิตรช่วยให้ประเทศไทยพ้นจากการเป็นประเทศแพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 ดำรงเอกราชอธิปไตยมาจนทุกวันนี้และแก้ไขสนธิสัญญาที่ไม่เสมอภาคกับประเทศมหาอำนาจ 14 ประเทศ เปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นประชาธิปไตยมาจนบัดนี้ เคยสำเร็จราชการแผ่นดินแทน ร. 8 เคยดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี ท่านเป็นบุคคลตัวอย่างผู้สร้างบารมีผู้นำด้วยตนเอง



ภาพที่ 3.2 รัฐบุรุษ ศ.ดร.ปรีดี พนมยงค์
ที่มา : นวพรรณ อิ่มดวง(บก.) **จุลสารธรรมศาสตร์.**2546.

3.1.1.2.8 การี่ ยุกล์ (Gary Yukl)[2] สรุปคุณลักษณะ (traits)และทักษะ (skills) ของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ (successful leadership) จากงานวิจัยทั้งหลายได้ดังนี้

คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ (traits) ประกอบด้วย

1. ทำงานในเชิงรุก (assertive)
2. เป็นผู้ที่มีพลังสูง (energetic)
3. มีความสามารถในการตัดสินใจ (decisive)
4. ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ (adaptable)
5. สามารถอดทนต่อแรงกดดัน (tolerant of stress)

---

[1]ผศ.ดร.ทองใบ สุดชารี. (2543). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.หน้า42.

[2]ผศ. ดร. ทองใบ สุดชารี . (2543). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. หน้า 43-44.

6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confident)

7. เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ (dependable)

8. มีความฉับไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (alert)

9. เต็มใจที่จะรับผิดชอบ (willing to assume responsibility)

10. เป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยาน (ambitious) และมุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ (achievement-oriented)

11. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นได้ (cooperative)

12. เป็นผู้ที่ยืนหยัดในการทำงาน (persistent)

13. มีความสามารถในการครอบงำผู้อื่น (dominant)

ทักษะของภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ (skills) ประกอบด้วย

1. มีทักษะในการคิด (conceptually skills)

2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creative)

3. มีความฉลาด (clever)

4. มีความสามารถในการพูด (fluent in speaking)

5. มีความรู้เกี่ยวกับกลุ่มงาน (knowledgeable about the group task)

6. มีกุศโลบายทางการทูต (diplomatic) และยุทธวิธี (tactful)

7. มีทักษะทางสังคม (socially skilled)

8. มีทักษะทางการบริหาร (organized)

9. มีทักษะทางการจูงใจ (persuasive)

3.1.2 คุณลักษณะในทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Traits Theory)

ดั้งเดิมเชื่อกันว่าผู้นำสถาบันสำคัญใหญ่ๆ เช่น สถาบันการปกครอง ผู้ที่เป็นประมุขของประเทศ หัวหน้าเผ่า สถาบันศาสนา ผู้เป็นศาสดา เป็นต้น เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เป็นผู้ที่พระเจ้าส่งให้มาเกิด เป็นเสมือนสมมุติเทพมาจุติแล้วสร้างประวัติเรื่องราวให้มีอิทธิฤทธิ์ปาฏิหาริย์[1] เป็นปาฏิบุคลิก[2] บัดนี้ความเชื่อแบบเก่าได้หมดไปแล้ว ยังหลงเหลืออยู่บ้างก็แขวนอยู่บนเส้นด้ายพวกอนุรักษ์นิยม อิงบารมีต้องล้างสมอง (brain washing) เต็มที่อย่างต่อเนื่อง เช่น ย้ำ ซ้ำซาก คุณความดีแต่เก่าก่อน ทุกวัน โฮจิมิน กู้เอกราชได้เพราะความพร้อมใจกันล้างสมองสร้างศรัทธา เด็กๆ นักเรียน ก่อนตักข้าวเข้าปากคำแรกต้องพูดว่าเป็นบารมีของโฮจิมินจึงมีข้าวกิน มีรูปโฮจิมินแขวนไว้บูชาทุกบ้าน ก่อนนอนต้อง

---

[1]พจนานุกรม ราชบัณฑิตยสถาน พิมพ์ครั้งที่ 6 หน้า 533 ปาฏิหาริย์ : สิ่งที่น่าอัศจรรย์ ความอัศจรรย์ เช่นการแสดงฤทธิ์ซึ่งพ้นวิสัยสามัญชนจะทำได้

[2]ปาฏิบุคลิก : เฉพาะบุคคล ไม่ทั่วไป



สวดบทระลึกถึงโฮจิมิน ปัจจุบันอาศัยสื่อสำคัญคือโทรทัศน์ คนสมัยใหม่เชื่อว่าคุณลักษณะของผู้นำที่จำเป็นที่มีความสำคัญสามารถทำให้มีขึ้นได้ Leaders are made, not born มิได้มีมาแต่กำเนิด สามารถฝึกได้ ธรรมชาติมนุษย์ย่อมมีความแตกต่างระหว่างบุคคล Man is individual different กายภาพ บุคลิกภาพยังมีความสำคัญอยู่ ความเฉลียวฉลาด คุณสมบัติพื้นฐานทั่วไปของภาวะผู้นำจากพันธุกรรมยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ต้องการเสริมภาวะผู้นำ อยู่มาก ดังนั้น**ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Traits theories of leadership)** ที่กระเดียดไปในเชิงภาวะผู้นำสำหรับผู้นำยุคใหม่ที่นิยมเรียกว่าบุคลิกภาพจึงเป็นการประมวลคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลสามารถนำไปใช้ได้อย่างสากลและทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำจะเป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ประยุกต์ไปจากดั้งเดิม ดังจะกล่าวต่อไปนี้

เนื้อหาสาระของทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait theories of leadership)

มีองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำ 3 ประเภท

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (จะมีอีก 1 บทว่าด้วยพัฒนาบุคลิกภาพสู่ผู้นำ)

2. แรงจูงใจของภาวะผู้นำ (จะมี 1 บท ว่าด้วยการสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือของผู้นำ)

3. ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำ

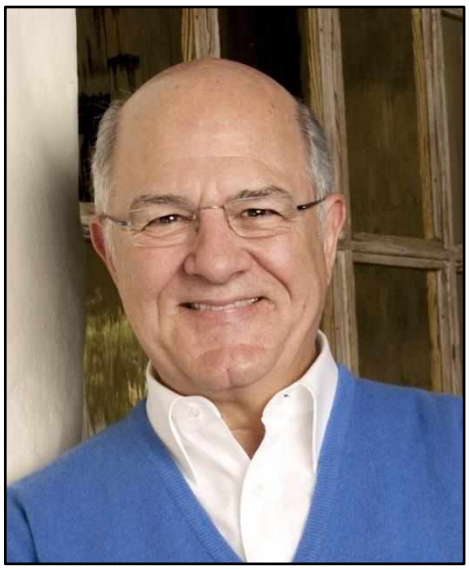
สาระของทฤษฎีที่จะกล่าวมี 3 ประการ ประการที่ 1 และ 2 จะต้องศึกษารายละเอียดในบทใหม่ข้างหน้า



Anna Freud



Karen Horney



James M. Kouzes



Barry Z. Posner



Douglas McGregor



Gary Yukl

3.1.2.1 แผนเสนอทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories of leadership) เฉพาะส่วนบุคลิกภาพของผู้มีภาวะผู้นำ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป กับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานดังแผนภูมิต่อไปนี้

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล

(Personality traits of effective leaders)

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits)	คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related personality traits)
1.ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) 2.การสร้างความไว้วางใจได้ (trustworthiness) 3.ลักษณะที่เด่น (dominance) 4.เป็นคนกล้าแสดงออกต่อบุคคลอื่น (extroversion) 5.สามารถแสดงออกได้เหมาะสม (assertiveness) 6.ความมั่นคงทางอารมณ์ (emotional stability) 7.ความกระตือรือร้น (enthusiasm) 8.มีอารมณ์ขัน (sense of humor) 9.ดูเป็นคนอบอุ่น เอื้ออารี (warmth) 10.มีความอดทนต่อความเครียดได้สูง (high tolerance for frustration) 11.การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (self awareness and self-objectivity)	1.มีความคิดริเริ่ม (initiative) 2.มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (sensitivity to others and empathy) 3.ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (flexibility and adaptability) 4.สภาพการควบคุมจิตใจตนเอง (internal locus of control) 5.ความกล้าหาญ (courage) 6.ความสามารถคืนกลับสู่สภาพเดิม (resiliency)

แผนภูมิที่ 3.2 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปและบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้นำที่มีประสิทธิผล

ที่มา : แปลงจาก รศ. ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี . (2544) . **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย . หน้า 36, 39. อ้างใน J. Andrew. DuBrin.(1998). **Leadership Research Findings, Practice, and Skills**. Houghton Mifflin Company. P.26 and 33.



3.1.2.2 แรงจูงใจของภาวะผู้นำ (Leadership motives) แรงจูงใจ (motive) เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเป็นแรงกระตุ้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักมีลักษณะเด่นด้านแรงจูงใจ ดังนี้

1) แรงจูงใจด้านอำนาจ (The power motive) ต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น เพื่อการควบคุมทรัพยากร การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีแรงจูงใจด้านอำนาจสูงจะมีลักษณะเด่น 3 ประการ (1) แสดงออกอย่างเข้มแข็งและใช้ความพยายามแสวงหาอำนาจ (2) เอาใจใส่ดูแลชีวิตความเป็นอยู่ความอยู่รอดของสมาชิกกลุ่ม (3) คิดหาวิธีแก้ไขพฤติกรรมของบุคคล

ผู้ครองอำนาจใช้อำนาจเพื่อแสวงหาอำนาจ 2 ทางคือ

1.1 แรงจูงใจด้านอำนาจสังคม (socialized power motive)ต้องการให้มีผู้ยอมรับตน ยกย่อง บรรลุเป้าหมาย ช่วยเหลือผู้อื่น ผู้นำที่มีแรงจูงใจด้านอำนาจสังคมมีวุฒิทางอารมณ์มากเพราะเป็นประโยชน์โดยรวมขององค์การ

1.2 แรงจูงใจด้านอำนาจเฉพาะตัว (personalized power motive) เป็นการแสวงหาอำนาจที่ตนเองสนใจมากยิ่งขึ้น โดยการสร้างสัญลักษณ์ ความหรูหรา สถานภาพ และการเงิน

2) แรงขับและการจูงใจให้ประสบความสำเร็จ เป็นพลังผลักดันและเป็นแรงจูงใจ (motive) ให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย เป็นกลไกภายในกระตุ้นให้พยายามแสวงหาความสำเร็จ ป้องกันความล้มเหลวใช้ความพยายามเต็มที่ กล้าเผชิญความเสี่ยงใช้การป้อนกลับให้เป็นประโยชน์ กล้าเสนอนวัตกรรมเพื่อความก้าวหน้าขององค์การ ควบคุม ติดตาม ประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำ (leadership self-assessment) มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จ (achievement motive)

3) เกิดความมุ่งมั่น (tenacity) ตั้งใจจริงฟันฝ่าอุปสรรค หนักหนาสาหัสอย่างไรก็ไม่ท้อถอย ไม่ยอมแพ้ง่ายๆ เอาชนะอุปสรรคให้ได้

4) ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน (strong work ethic) จริยธรรม (ethics) เป็นเครื่องบอกถูก-ผิด ชั่ว-ดี ถ้าผู้นำเคร่งครัด บุคคลที่ปฏิบัติงานจะเห็นคุณค่าของการทำงาน

3.1.2.3 ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำ (cognitive factors and leadership) ผู้มีภาวะผู้นำต้องมีระดับสติปัญญาสูงกว่าผู้ตาม IQ. 120-140 ก็ดี ถ้าสูงกว่า140 จะอยู่ในเกณฑ์อัจฉริยะ ดีมากที่สุด คิดแก้ปัญหา คิดสร้างสรรค์ ความเข้าใจ (cognition) ต้องใช้ปัญญา ความรอบรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ดังแจง[1]เป็นข้อๆ ต่อไปนี้

1) การมองการไกล (farsightedness) มีวิสัยทัศน์ (visions) มีความสามารถเข้าใจกลยุทธ์ขององค์การ (corporate strategy) รู้จักพิจารณาใช้แผนระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้น

[1]แจง พจนานุกรม ราชบัณฑิตยสถาน พิมพ์ครั้งที่ 6 หน้า 242. แจง แปลว่า ขยาย กระจาย ชี้แจง



2) รู้จักและใช้ทฤษฎีความสามารถด้านสติปัญญาและทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ[1](intelligence and cognitive resource theory) เป็นทฤษฎีที่ช่วยสนับสนุนและพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดความสามารถด้านสติปัญญาและความรู้ความเข้าใจ (intelligence and cognitive resource) ในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ทฤษฎีความเข้าใจ (cognitive resource theory) มีสมมุติฐานพื้นฐานสำคัญ 2 ประการ คือ ผู้นำที่มีระดับสติปัญญาและมีความสามารถสูงกว่า **ย่อมมีความคิดมีการตัดสินใจ มีแผนงาน และมีกลยุทธ์**ดีกว่าผู้นำที่มีระดับสติปัญญาและความสามารถต่ำกว่า อีกประการหนึ่ง ผู้นำกลุ่มงาน (task group) จะสื่อสารแผนงาน มีการตัดสินใจ และมีกลยุทธ์การปฏิบัติงาน มีศิลปะบงการ

2.1) ความสามารถด้านสติปัญญา (intellectual abilities) ของผู้นำแบบบงการ (directive leaders) จะสัมพันธ์อย่างสูงกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมากกว่าความสามารถด้านสติปัญญามากกว่าผู้นำที่ไม่ใช่แบบบงการ (nondirective leaders)

2.2) ผู้มีภาวะผู้นำที่เน้นประสบการณ์ (experiencing stress) ย่อมจะเพิ่มความสามารถ (competence) และสติปัญญา (intelligence) ของเขาให้มากขึ้น

2.3) ปกติผู้นำต้องมีความสามารถด้านสติปัญญาสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งจะต้องใช้ความสามารถด้านสติปัญญาเป็นสำคัญ

ทฤษฎีที่กำลังพูดถึงอยู่นี้ที่มีเหตุผลมีความสำคัญ เห็นได้ชัดเจนในด้านสติปัญญา ดังที่ รศ.ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี กล่าวอ้างว่า โรเบิร์ต พี. เวคชิโอ (Robert P. Vecchio) ได้วิเคราะห์ทฤษฎีนี้และสนับสนุนสมมุติฐานที่ 2 คือ**ระดับสติปัญญาจะสามารถช่วยผู้นำแบบบงการ** (directive leader) **ได้มากกว่า** เพราะจะเสนอข้อมูล เสนอแนะปัญหาได้ชาญฉลาด ดีกว่าผู้นำไม่บงการ สมมุติสมาชิกกลุ่มถามว่า “โครงการใหม่ต่อจากนี้ควรทำอะไร ?” ผู้นำแบบไม่บงการตอบว่า “ท่านคิดจะทำโครงการอะไรต่อดีล่ะ” เขาถามผู้นำ เพราะอยากทราบ กลับย้อนกลับไปถามเขาอีก ส่วนผู้นำแบบบงการจะตอบว่า “ขอบคุณ ! เรามีความปรารถนาดีร่วมกัน ได้เตรียมโครงการไว้แล้ว เมื่อถึงเวลาจะแจ้งให้ทราบ”

การกำหนดโครงการเป็นความรับผิดชอบของผู้นำ รับฟังความคิดเห็นเป็นสิ่งดีแต่ไม่ใช่ยอมให้จูงเข้าป่าเข้ารก ต้องดูเจตนาดูคนตามทฤษฎี x ทฤษฎี y ด้วย

3) การเปิดรับประสบการณ์ (openness to experience) รับนวัตกรรม สาระความรู้ รับรู้ รับฟัง เพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้ในสิ่งที่มีประโยชน์ ประเทืองปัญญา ให้ประสบการณ์ เป็นคติ ไม่ใช่สอดรู้สอดเห็น อยากรู้อยากเห็นเรื่องไม่มีสาระประโยชน์

4) มีความคิดสร้างสรรค์ (creativity)มีความคิดริเริ่มปูทางโดยจินตนาการสถานการณ์ต่างๆ มีสติปัญญาแก้ปัญหาที่ซับซ้อนฝ่าฟันอุปสรรคให้บรรลุเป้าหมาย อย่าท้อแท้อย่าผลัดวันประกันพรุ่ง ไม่ริเริ่มวันนี้แล้วจะเริ่มเมื่อไร

---

[1]รศ. ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ** . กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย. หน้า. 42-44.



หากไม่มีก้าวหนึ่งอย่าพึงหวัง
จะเกิดมีก้าวหลังได้ที่ไหน
จะต้องมีก้าวแรกอย่าแปลกใจ
ก้าวต่อไปจะตามมาไม่ช้าเลย
อยากถึงจุดมุ่งหมายปลายความหวัง
อยากถึงฝั่งนั่งนอนพักผ่อนเฉย
อยากสำเร็จดั่งใจไม่ก่อเกย
จะไม่ได้อะไรเลยหากไม่เดิน
เดินคือก้าวไปสู่ประตูฝัน
ก้าวตามวันเวลาอย่าห่างเหิน
เพียงก้าวแรกย่อมมีสองลองก้าวเดิน
อย่ามัวเพลินชมเดือนดาวจะร้าวรา
ก้าวต้องมีบริบทกำหนดก้าว
ก้าวอย่างรู้เรื่องราวการใฝ่หา
เรียนรู้ฝึกใฝ่ให้ได้มา
กลั่นออกเป็น “ตำรา” วิชาเรียน

สำลี รักสุทธี

5) ความสามารถหยั่งรู้หยั่งเห็น (insight) บุคคลและสถานการณ์ (insight into people and situations) มีความถนัด[1] (aptitude) เป็นพรสวรรค์ในการหยั่งลึก (insight)[2] ถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคล พฤติกรรมที่กล่าวมานี้มีความสัมพันธ์กับ**ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์** นวัตกรรมเพราะเกิดจากฉุกคิดขึ้นมาเอง มีส่วนประกอบที่เกิดจากความรู้สึกที่เกิดขึ้นเอง, เป็นผู้นำที่**สามารถเผชิญกับปัญหาในแต่ละเหตุการณ์** เช่น สถานการณ์วิกฤติ ผู้มีภาวะผู้นำที่สามารถตัดสินใจได้ดีฉับไว ไม่รอคอยตามอย่างคนอื่นจะเป็นที่ปรารถนาของสมาชิกกลุ่ม, **สามารถเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง** (insight) ผู้นำที่สามารถหยั่งรู้ หยั่งลึกจะสามารถตัดสินใจเลือกผู้สมัครเป็นพนักงานองค์การได้ถูกต้อง เลือกบุคคลที่จะมอบหมายงานได้อย่างชาญฉลาด put a right man on the right job. สั่งงานได้สอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อน ผู้มีภาวะผู้นำที่มีญาณดังกล่าววิเศษยิ่งกว่าแมวมอง ตาเหยี่ยวเสียอีก มีทั้งตาเนื้อและตาใจ **มีความสามารถรับรู้ เรียนรู้ เข้าใจ คาดคะเน ทิศทาง สถานการณ์ อนาคต และสิ่งแวดล้อม** แก้ปัญหาได้ทันท่วงทีเหมาะสม เป็นคนเข้าใจ อะไรง่าย

---

[1]ความถนัด (aptitude) : เป็นพรสวรรค์ (gift) ความสามารถ, สมรรถภาพ, capability, potential. เป็นอัชฌัตติกญาณ อัชฌัตติกปัญญา

“อัชฌัตติก” แปลว่า ภายใน เฉพาะตัว ส่วนตัว

[2]insight : การมองทะลุ การเข้าใจอย่างลึกซึ้ง การเข้าใจอย่างถ่องแท้



พันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ(the influence of heredity and environment on leadership)

ผู้นำ : จะต้องเป็นผู้ที่เทวดา ฟ้าดิน หรือเทพเจ้าส่งมา – ให้จุติเป็นสมมุติเทพ มีพรสวรรค์ พันธุกรรม (heredity) มีเชื้อสาย เป็นผู้มีบุญาธิการเท่านั้นใช่หรือไม่

ตอบ : ส่วนหนึ่งใช่ แต่ไม่ใช่ทั้งหมดร้อยเปอร์เซ็น ตัวอย่างจากพันธุกรรม เป็นสิ่งที่ถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ ติดตัวมาแต่กำเนิด โครงสร้างของร่างกาย รูปร่าง หน้าตา สีผิว-ตา-ผม ลักษณะภายใน (inside) เช่น ความถนัด, I.Q., E.Q. สัญชาตญาณ อุปนิสัย ดังที่ชอบพูดกันว่าลูกไม้หล่นไม่ไกลต้น, ดูวัวให้ดูหางดูนางให้ดูแม่ เป็นต้น องค์ประกอบอีกส่วนหนึ่งคือสิ่งแวดล้อม (environment) เป็นสิ่งที่ได้ภายหลังกำเนิด จากการฝึกหัด เช่น การศึกษา ครอบครัว สังคมประกิต (socialization) ภูมิประเทศ เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม

ข้อจำกัดของทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (limitation of trait theory)

นักวิชาการได้วิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ เพื่อหาความแตกต่างจากลักษณะของผู้ตามพบว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในองค์การแต่ละแห่งแตกต่างกันมากจึงไม่อาจสรุปได้ Leslie W. Rue และ Lloyd L. Byars[1] วิจารณ์อย่างรุนแรงว่า "การศึกษาตามนัยของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำเป็นสิ่งที่ไร้ประโยชน์ (fruitless) เพราะว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ค้นพบในองค์การหนึ่งไม่สามารถนำไปใช้ในการพยากรณ์คุณลักษณะของผู้นำในองค์การอื่นได้"

Gary Johns[2] เป็นอีกท่านหนึ่ง วิเคราะห์ให้เห็นข้อจำกัดของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำว่า"มีข้อจำกัดในการนำไปประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม หรือการอธิบายลักษณะของผู้นำ"

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุด ที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการปรับปรุงภาวะผู้นำ [ขออนุญาตแสดงความคิดเห็นว่า คงจะต้องยอมรับว่าไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด เป็นความจริง แต่ขอโต้แย้งว่า เข้าใจได้โดยสามัญสำนึกที่มีเหตุมีผลอยู่ในตัว เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำต้องการบุคลิกภาพ ต้องการสติปัญญา ทุกอย่างที่เป็นองค์ประกอบของทฤษฎีเป็นความจำเป็นพื้นฐาน]

2. เป็นการยากมากที่จะระบุได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำ (traits) หรือโอกาส (opportunity) ในการได้เป็นผู้นำเป็นสิ่งกำหนดคุณลักษณะ ตัวอย่างเช่น ลักษณะการครอบงำผู้อื่น (dominants) เป็นสิ่งที่จะทำให้บุคคลนั้นกลายเป็นผู้นำ (leader) หรือเป็นเพราะว่าบุคคลากรที่ประสบความสำเร็จจนได้เป็นผู้นำแล้วจึงใช้อำนาจในการครอบงำผู้อื่น [ขอแก้ต่างว่าทั้งคุณลักษณะของผู้นำและโอกาสต่างสนับสนุนซึ่งกันและกัน คนแคระไม่มีหวังจะได้เป็นพยาบาล เพราะเขากำหนดส่วนสูงเรียกว่าขาดคุณสมบัติ ขาดคุณลักษณะ บุคคลที่มีคุณลักษณะผู้นำพร้อม ถ้าเขายังไม่เปิดรับสมัคร โอกาสก็ยังปิดอยู่ก็ไม่สามารถเป็นพยาบาลได้

---

[1]Leslie W. Rue & Lloyd L. Byars. (1998) . **Management : Skills and Application.** Chicago : Irwin . P.295. อ้างใน ผศ.ดร. ทองใบ สุดชารี. (2543). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** อุบลราชธานี : ราชภัฏอุบลราชธานี. หน้า 46.

[2]Gary Johns. (1996) . **Organizational Behavior**. New York : Harper Collins College Publishers. PP 310-311. อ้างใน ด. หน้า 46.

ส่วนกรณี “การครอบงำผู้อื่น” อะไรเกิดก่อนก็ถูกทั้ง 2 อย่าง เพราะมีอำนาจอิทธิพล มีบารมีเป็นปัจจัยจึงครอบงำได้ กลุ่มสมาชิกจึงยอมรับให้เป็นผู้นำ แต่ถ้าได้รับยกย่องเป็นผู้นำก่อนอำนาจครอบงำก็ตามมาภายหลังได้]

3. เราไม่ทราบแน่ชัดว่าคุณลักษณะใดของผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างแท้จริง ผลลัพธ์ก็คือเรามีข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำน้อยมาก และไม่มีทางที่จะวินิจฉัยได้ว่าความล้มเหลวของภาวะผู้นำเกิดจากอะไร [ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจให้ตรงกันก่อนว่าทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำความหมายและเนื้อหาสาระของทฤษฎีคืออะไร คือคุณลักษณะที่สำคัญที่เป็นบริบทของทฤษฎี ที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดนั่นเอง เป็นทฤษฎีที่มีลักษณะเป็นองค์รวม ต้องมองทุกส่วนโดยรวม see as a whole ตามทฤษฎี Gastalt ไม่ใช่มองเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งหรือแยกมองทีละส่วนไม่ได้ บูรณาการทุกส่วนเป็นหนึ่งเดียว เรียกว่าทฤษฎีคุณลักษณะ

4.ความล้มเหลวของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำไม่สามารถนำไปปรับใช้ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (situation) เหตุผลที่ยอมรับตรงกันคือ ผู้นำระดับสูงกับผู้บริหารระดับล่างย่อมมีคุณลักษณะต่างกัน แต่ก็ไม่สามารถระบุความแตกต่างกันได้ [คุณลักษณะของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ มีความสำคัญมาก กว้างขวาง แทรก ซ้อน แฝงอยู่ในทุกทฤษฎีมีบทบาททุกกาลเทศะและสถานการณ์ จะใช้ส่วนใดของทฤษฎีต้องแล้วแต่สถานการณ์ เช่น สติปัญญา อารมณ์ สุขภาพ เป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ไม่ว่าสถานการณ์ใด ฉุกเฉิน วิกฤติ ก็เป็นที่ต้องการ หากแต่บางประการ ไม่ใช้ในบางโอกาส เช่น ไม่มีความซื่อสัตย์ในหมู่โจร บางอย่างใช้ตามสถานการณ์ เช่น ฤาษี อวดความผอมเศรษฐีอวดความร่ำรวย บัณฑิตอวดความรู้ นักเลงอวดอำนาจอิทธิพล เป็นต้น]

3.1.3 หลักการของ J.M. Kouzes & B.Z. Posner

คูซส์และโพสเนอร์ Kouzes & Posner เชื่อว่า ความมั่นใจตนเอง เป็นคุณสมบัติสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำที่ขาดความมั่นใจตนเองย่อมยากต่อการมีอิทธิพลให้ผู้ตามใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น เป็นเหตุให้งานไม่ประสบความสำเร็จ ตรงกันข้ามผู้นำที่มีความมั่นใจตนเองสูงจะทำให้ผู้ตามพยายามที่จะเลือกทำงานที่ยากมีวัตถุประสงค์สูงและท้าทายต่อความสามารถของตน โดยพบว่าผู้นำที่มีความคาดหวังต่อตนเองสูงจะมีแนวโน้มในการคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตนสูงตามไปด้วย Kouzes & Posner กล่าวว่าผู้นำเช่นนี้จะมีความมั่นคงต่อการปฏิบัติงาน แม้จะพบปัญหาอุปสรรคนานัปการยากยิ่งก็จะไปถึงจุดหมายได้ มิได้ย่อท้อยังมีความพยายามคงเส้นคงวา มีความพยายามสูงสุดที่จะใช้ความสามารถของตนทำงานให้สำเร็จ และด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือ เกิดความผูกพันมีความประทับใจ ไว้วางใจเต็มใจให้ความช่วยเหลือและได้รับการสนับสนุนจากบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งหลาย เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับเหนือ ระดับเดียวกันและต่ำกว่า ส่วนผู้นำที่ขาดความมั่นใจตนเองนั้น จะมีลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกที่ลังเล ไม่แน่ใจ ขาดความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ คอยอิงความคิดเห็นของคนอื่น เชื่อคนง่าย ทำให้ความศรัทธาเลื่อมใสเสื่อม ลดลง ส่งผลให้การมีอิทธิพล

ต่อคนอื่นๆ ลดน้อยลง ที่เสียหายอย่างยิ่งคือเมื่อเกิดภาวะวิกฤตที่ผู้นำจะต้องแสดงความมั่นใจอย่างเด็ดเดี่ยวเป็นพิเศษ ผู้นำที่ลังเลก็จะทำไม่ได้ ถึงทำได้ก็ไม่เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือ ปกติความสำคัญขึ้นอยู่กับผู้นำทำตัวให้ผู้ตามศรัทธายอมรับว่าผู้นำของตนมีความรอบรู้มีความสามารถ ปราชเปรื่องมีความกล้าหาญ สูงพอต่อการแก้ไขวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิผล ขอย้ำอีกครั้งว่าความมั่นใจตนเองเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของภาวะผู้นำ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำเพื่อการแก้ปัญหา การวินิจฉัยสั่งการ ผู้นำที่มีความมั่นใจตนเองต่ำมักจะทอดทิ้งปัญหา หรือผลักดันปัญหาให้เป็นความรับผิดชอบของคนอื่น (pass the buck) หรือหาแพะรับบาป (scape goat) เราสามารถสังเกตุได้ว่าถ้าผู้นำมีความมั่นใจตนเองสูงจะกระตือรือร้นเข้ากำกับปัญหาด้วยตนเอง ตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองหรือนำปัญหาเข้าหารือกับผู้ตาม แต่ Kouzes & Posner เตือนว่าระวังอย่ามีความมั่นใจตนเองสูงเกินไป ย่อมก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ผิดพลาดเสียหาย (dysfunctional behaviors) ขึ้นได้ โดยเฉพาะกรณีการลงทุนที่มีความเสี่ยงสูง เพราะความมั่นใจสูงจนเกินเหตุทำให้ด่วนตัดสินใจขาดความรอบคอบ มองแต่แง่บวกปฏิเสธข้อมูลที่จำเป็นใช้ประกอบการพิจารณา หยิ่ง ทรนงยะโส อวดดี เผด็จการ มักจะเกิดแก่ผู้นำที่ขาดวุฒิภาวะทางอารมณ์ ไม่ค่อยตอบสนองต่อความคิดหรือให้ความสำคัญต่อความคิดของผู้อื่น การมีส่วนร่วมเป็นสิ่งมีค่า ถ้าสิ่งเหล่านี้ถูกละเลยไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์เท่าที่ควรผลที่ได้รับย่อมเป็นการสูญเสียอย่างน่าเสียดาย ดังนั้นสถานการณ์ที่ผู้นำมิได้มีความเชี่ยวชาญสูงเป็นพิเศษ (superior expertise)มากไปกว่าผู้ตามเท่าใดนัก การมีความมั่นใจตนเองในระดับที่สูงปานกลาง (moderately high amount of self confidence) จะส่งผลดีกว่า เหมาะสมควรยึดถือเป็นหลักการ ความมั่นใจสูงเกินไปไม่มีใครอยากเข้าใกล้ผู้ตามห่างเหิน (alienated followers) ไม่เป็นมงคล ขาดเสน่ห์ ยากจะที่พัฒนาให้เกิดความร่วมมือกับผู้อื่น

3.1.4 การค้นคว้าทดลองของ Kirk Patrick & Locke

เกิกพาทริค และ ล็อค ได้วิจัยพบว่า ผู้นำมีคุณลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) มีคุณสมบัติ 3 อย่าง คือ

1. มีมุมมองและวิสัยทัศน์ (vision)
2. มีการแสดงออกอย่างเปิดเผยในการติดต่อสื่อสาร
3. มีการให้คำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาการทำงาน

ถ้าผู้นำมีความสามารถในการมองเห็นภาพ มองงานว่าเป็นงานที่น่าสนใจท้าทายและสำคัญมากกว่า การตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้สูง รวมทั้งผู้นำจะมีความเชื่อถือตัวเองมากว่าวิสัยทัศน์ (visioning) ขององค์การ มีอิทธิพลต่อปริมาณของสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา

การทำให้ชัดเจน (clarifying) มีอิทธิพลที่ส่งผลต่อความชัดเจนในบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นผลดีต่อผู้นำคือทำให้ได้ทั้งความถูกต้องและตรงตามวัตถุประสงค์ของงานและก่อให้เกิดทั้งคุณภาพและปริมาณของสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา

วิธีการสื่อสาร (style of communication) มีอิทธิพลต่อการประเมินตัวผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ (charismatic leadership) ได้ทำการพิสูจน์ทฤษฎีของผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ (charismatic leadership theory) คือจากคำกล่าวปราศรัยของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา 31 คนและวิเคราะห์อัตชีวประวัติประธานสภา 2 คน พบว่า **ผู้นำที่มีอำนาจทางสังคมมากๆ มักจะมีลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ (charismatic leadership) และมักได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษมักมีวิธีปฏิบัติงานที่ตรงเพื่อเข้าแก้ไขปัญหาและได้รับการยกย่องว่ามีความสามารถและสมรรถภาพมาก**

บางท่านเป็นผู้นำที่รอบรู้และมีพรสวรรค์ด้านการให้คำปรึกษาแนะแนว (counseling & guidance) จึงเป็นที่ศรัทธาของผู้ตาม

ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในข้อเสนอแนะและแนวคิดของตนเอง สามารถให้คำปรึกษาได้ผล แนะแนวได้ทุกทิศทาง จะเป็นที่ศรัทธาเชื่อถือของผู้ตาม (follower) มักได้รับการยกย่องว่ามีคุณลักษณะพิเศษ (charismatic leadership) มากกว่าผู้นำที่ไม่กล้าและไม่มั่นใจในข้อเสนอและแนวคิดของตนเอง ความมั่นใจและความกระตือรือร้นของผู้นำแผ่ไปถึงผู้ตามได้ เมื่อผู้ตามทราบถึงวิธีการทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ จะตั้งใจทำงานดีขึ้นเป็นเหตุให้องค์การประสบความสำเร็จมากขึ้นด้วย

คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ (leader traits and behaviors) ซึ่งมีอยู่หลายรูปแบบ ที่เป็นเหตุให้ผู้ตามถือเอาลักษณะของผู้นำเป็นสาเหตุของพฤติกรรมของตน ที่จะแปรผันไปตามผลการประเมินสถานการณ์

ผู้นำที่มีคุณสมบัติพิเศษ (charismatic leadership) มักจะมีการดำเนินงานที่มีลักษณะพิเศษด้วยวิธีการที่แปลกแตกต่างออกไป ไม่เป็นไปตามลักษณะวิธีการประจำ (routine) ที่เคยปฏิบัติกันอยู่ มีการใช้เทคนิคการจัดการใหม่ๆมาใช้เพื่อทำให้ผู้ตามเกิดการประทับใจและนำไปสู่ความสำเร็จได้อย่างเห็นผลชัดเจน และรู้สึกว่าผู้นำของตนมีลักษณะพิเศษ

ผู้ตามมักเชื่อถือในตัวผู้นำที่ใช้วิธีการโน้มน้าวจูงใจมากกว่าผู้นำที่เผด็จการ แต่ถ้าผู้นำที่เผด็จการมีวิธีใหม่ๆที่สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างง่ายดายจะได้รับความนับถือมากขึ้น การที่ผู้นำขอร้องผู้ตามให้ทำงานให้สำเร็จแม้ผู้ตามจะพึงพอใจแต่ผู้ตามไม่คิดว่าผู้นำมีความสามารถเป็นพิเศษเลย

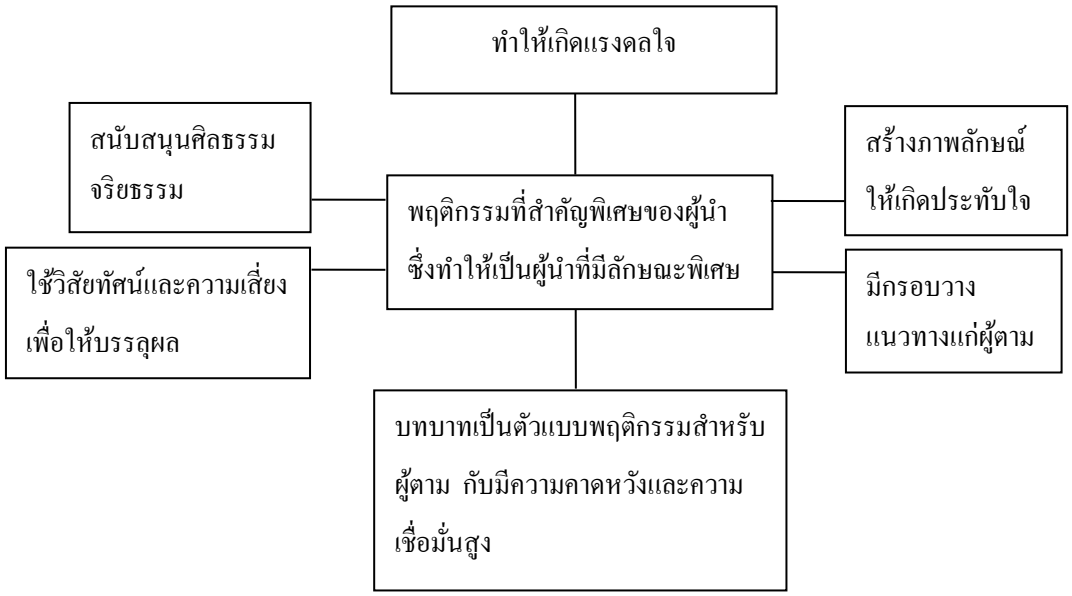
ผู้นำที่สามารถเสียสละ กล้าเสี่ยงลงทุนอย่างมหาศาลและคุณลักษณะของผู้นำมีคุณลักษณะพิเศษ (charismatic leadership) และมีความน่าเชื่อถือโดยทั่วไป จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ เห็นอกเห็นใจที่เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าตนเอง ผู้นำประเภทนี้ก็จะได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ

จะสังเกตุว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ (charismatic leadership) มักจะเป็นคุณลักษณะที่แปลก มีมุมมองที่ขัดแย้งกับสภาพความจริงที่เป็นอยู่ แต่ยังอยู่ในขอบเขตที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับได้ ส่วนผู้นำที่ไม่มีคุณลักษณะพิเศษก็ไม่มีสิ่งเรียกร้องความสนใจ

กลวิธีใหม่ๆที่ท้าทายความเสี่ยงของการใช้แนวคิดมีมาก ผู้นำต้องพิจารณาให้ดีเป็นพิเศษ ต้องพิจารณาความเป็นไปได้ของวิธีนั้นๆ ตามสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง โอกาส และความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จ การเลือกกาลเทศะที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญแม้การใช้กลวิธีเดียวกันถ้านำมาใช้เร็วหรือ



ช้ากว่ากันก็อาจสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ผู้นำจึงจำเป็นต้องตระหนัก สิ่งที่ผู้ตามต้องการ ค่านิยมของผู้ตาม สภาวะแวดล้อม เจตคติ และปัจจัยต่างๆเพื่อที่จะสร้างมุมมองที่สำคัญ ซึ่งก็คือความแปลกใหม่ ความต่อเนื่อง ถูกกาลเทศะและได้รับความสนใจ ดังแสดงเป็นแผนภูมิที่ 3.3



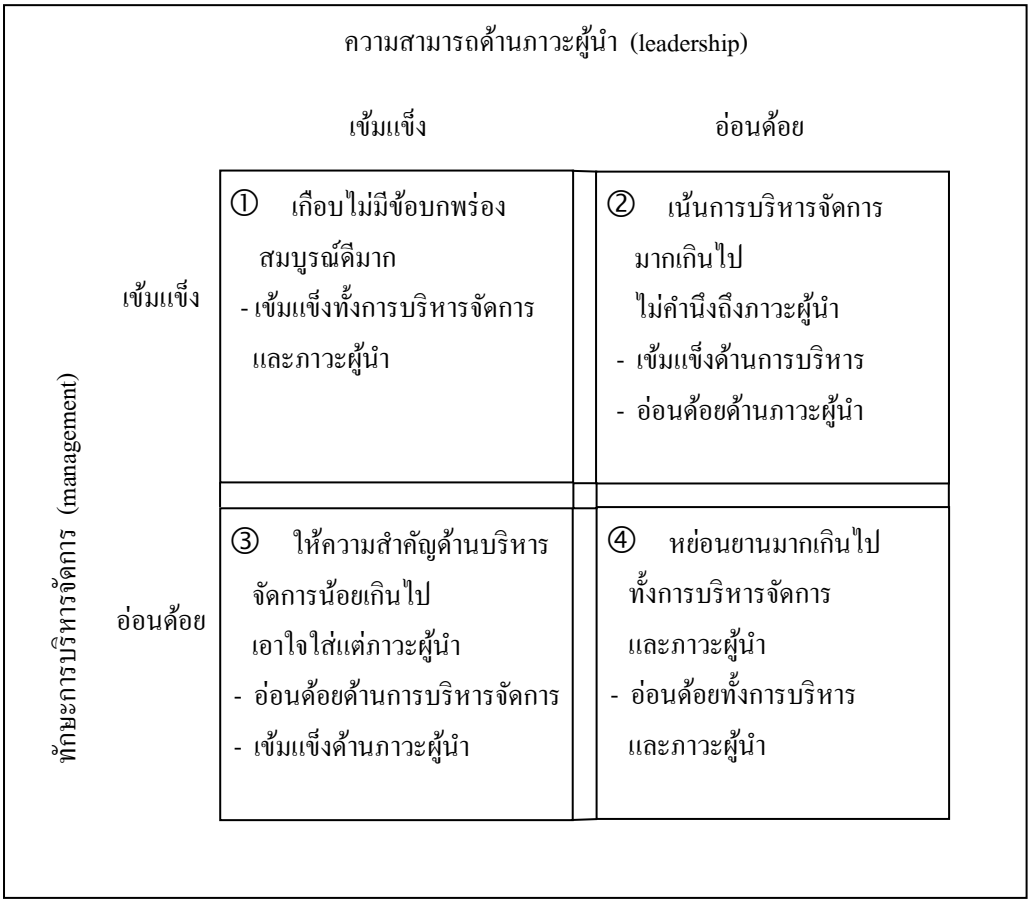
แผนภูมิที่ 3.3 พฤติกรรมของผู้นำคุณลักษณะพิเศษ

ที่มา : ผศ. ดร.วิเชียร วิทยอุดม. (2548). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม. หน้า 143

3.1.5 หลักการและความเชื่อของ กอตเตอร์ (J.P. Kotter)

กอตเตอร์ (J.P. Kotter) เห็นว่าผู้บริหารต้องรู้ 2 อย่างควบคู่กันไปคือ **1. ภาวะผู้นำ** (leadership) **2. การบริหาร** (manager) ทั้ง 2 ประการนี้มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์การ การบริหารจัดการตามแนวคิดเดิมนั้น จะทำให้องค์การสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าต่อผู้ถือหุ้นของบริษัท ต่อพนักงาน และบุคคลอื่นๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ขณะเดียวกันองค์การก็ต้องการผู้นำที่เข้มแข็งมีความรู้ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานได้ดี รวมทั้งการนำพาองค์การให้พัฒนาเจริญก้าวหน้าปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ใหม่ได้ แต่การบริหารจัดการแบบดั้งเดิมส่วนใหญ่หัวหน้าหรือผู้บริหารมุ่งเน้นแต่การบริหารจัดการโดยขาดภาวะผู้นำหรือขาดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำในขณะเดียวกันด้วยแล้วนับว่ามีจำนวนน้อยมากที่จะบูรณาการทั้งทักษะและคุณลักษณะต่างๆเข้าด้วยกัน ในการทำงานที่หลายสถานภาพ หลายบทบาท ก็จำเป็นต้องมีมากหลายคุณสมบัติในตัวคนเดียวกัน Kotter กล่าวว่ามีผลการศึกษาวิจัยผู้บริหารองค์การต่างๆที่มีชื่อเสียงจำนวนมากสอดคล้องกัน 66.66 % ตอบแบบสอบถามว่าองค์การหรือบริษัทของตนอ่อนด้อยในเชิงภาวะผู้นำ (leadership) เข้มแข็งเฉพาะในเชิงการบริหารจัดการวิจัย

ต่างๆ ได้สรุปผลว่าบริษัทใหญ่ๆเน้นการบริหารจัดการสูงเกินไป (cover managed) แต่อ่อนด้อยได้มากในการนำ (under led)

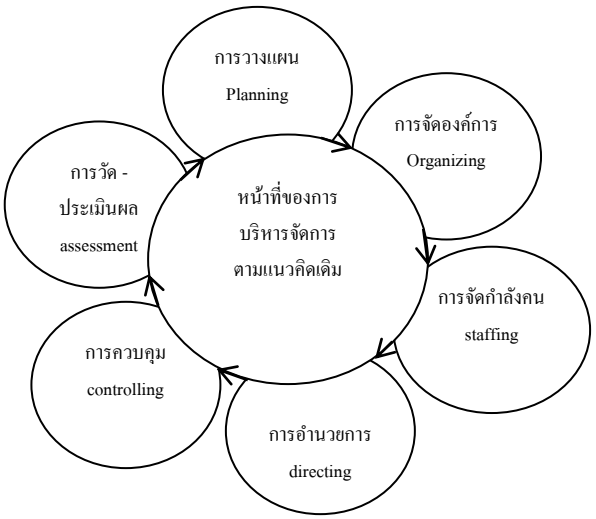


แผนภูมิที่ 3.4 บูรณาการ การบริหารจัดการกับภาวะผู้นำ

ที่มา : R.L. Daft. (1999). Leadership : **Theory and practice.** Forth Worth. TX : Dryden press. P.319.

กอตเตอร์ (J.P. Kotter) สรุปว่าในเรื่องผู้บริหารจัดการ กับ ภาวะผู้นำนั้นสิ่งที่องค์การขาดมากคือการมีภาวะผู้นำอย่างเพียงพอ (เช่น แผนภูมิที่ 3.4 กรอบที่ 2 และ 4) เพราะไม่สนใจจิตใจของผู้ตามใช้แต่อำนาจหน้าที่ องค์การจะเจริญก้าวหน้าถาวรย่างยืนจะต้องมีผู้บริหารมืออาชีพ มือฉมัง ที่เก่งทั้งด้านบริหารจัดการควบคู่กับการมีภาวะผู้นำที่โดดเด่น (เช่นแผนภูมิกรอบที่ 1) ทั้งนี้เพราะถ้าสถานการณ์เสถียรคือคงที่เหมือนเดิมในอดีต มีเพียงลำพังเฉพาะด้านบริหารจัดการก็เพียงพอที่จะทำให้องค์การเดินหน้าไปได้และเจริญก้าวหน้าได้ (เช่นแผนภูมิกรอบที่ 2) แต่ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลาจึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำบริหารจัดการเพื่อนำองค์การบรรลุสู่เป้าหมาย หมายความว่าต้องมีทักษะทางด้านการบริหารจัดการและด้านเทคนิคภาวะผู้นำ (แผนภูมิที่ 3.4 กรอบที่ 1) มีผู้นำแบบกรอบที่ 1 ลงทุน 1 บาทจะงอกเงยเป็นล้าน แต่ผู้นำแบบกรอบที่ 4 ลงทุนเป็นล้านร่อยหลอเหลือบาทเดียว





แผนภูมิที่ 3.5 หน้าที่บริหารจัดการของผู้บริหารตามแนวคิดเดิม

ที่มา : R.L. Daft. (1999). Leadership : **Theory and practice.** Forth Worth. TX : Dryden press. P.320.

หลักการของคอตเตอร์ (Kotter)

กอตเตอร์ (Kotter) ให้เหตุผลว่า ผู้นำมีหน้าที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงซึ่งสำคัญเหนือกว่าการวางแผน การกำหนดทิศทางมาจากวิธีการคิดเชิงเหตุผลแบบอุปนัย (inductive) ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก เพื่อหาแนวโน้มรูปแบบความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงต่างๆจนสามารถอธิบายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องแม่นยำ การกำหนดทิศทางเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

สรุป ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ผู้มีภาวะผู้นำอันดับแรกต้องบุคลิกภาพดี คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่มีประสิทธิผล (personality traits of effective leaders) จะต้องมีคุณสมบัติดังนี้ สามารถสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มและระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา สามารถบริหารจัดการองค์การบรรลุเป้าหมาย มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถจูงใจให้ปฏิบัติตาม มีความสามารถสื่อสาร สามารถควบคุมบังคับบัญชาให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำทั้งภายในภายนอกมีความสัมพันธ์กับงาน ความสำเร็จ ความพอใจ มีความมั่นใจตนเอง ไว้วางใจได้ มีลักษณะเด่น กล้าแสดงออก กล้าเสี่ยง มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีอารมณ์ขัน (sense of humor) มีความกระตือรือร้น (enthusiasm) ความกล้าหาญ (courage) สภาพการควบคุมภายในตนเอง (internal locus of control) ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (resiliency) ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ และความสามารถในการปรับตัว (flexibility and adaptability) มีความคิดริเริ่ม (initiative)

Trait Theories เรียกกันหลายชื่อเช่น ทฤษฎีผู้นำโดยคุณลักษณะพิเศษ, ทฤษฎีรัฐบุรษ, ทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ, ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่, ทฤษฎีลักษณะพิเศษของผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะ (traits) และคุณสมบัติ (qualities) เมื่อต้นศตวรรษที่ 18 ที. คาร์ไลล์ (T. Carlyle) สร้างทฤษฎีใหม่เป็น ทฤษฎีผู้

ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ที่เรียกกันว่าเกิดมาเป็นผู้นำ (born leader) มีหลักการเพียงรูปร่างสูง ใหญ่ สุขภาพอนามัยดี ชอบแสดงออก (extro verted) เอ็ดวิน กิเซลลี (Edwin Ghiselli) กล่าวว่าต้องเฉลียวฉลาด มั่นใจตนเอง และมีความคิดริเริ่มด้วย คีธ เดวิส (Keith Davis) สรุปว่าทฤษฎีนี้มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ

1. ความเฉลียวฉลาด (intelligence) หลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหาตลอดถึงความสามารถในการรับรู้ (perceive) ติดต่อสื่อสาร และจูงใจบุคคลอื่นด้วย ผู้นำนั้นมีแนวโน้มที่จะฉลาดกว่าผู้ตามโดยเฉลี่ย แต่ระดับความเฉลียวฉลาดที่ต่างกันก็ไม่จำเป็นต้องมีมากนัก

2. การบรรลุวุฒิภาวะทางสังคม (social maturity) ผู้นำมีแนวโน้มที่จะสนใจในเรื่องทั่วๆไปอย่างกว้างขวางและผู้นำต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย เขาต้องทนต่อภาวะคับข้องใจได้สูง ไม่มีเจตคติเป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม พร้อมกันนั้นก็มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความเคารพตนเองอย่างพอสมควร

3. มีการจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (inner motivation and achievement drives)

4. มีเจตคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations attitudes) มักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่น อันได้แก่ผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานของเขา

ทั้ง 4 ข้อนี้เป็นคุณลักษณะของผู้นำแบบ Trait Theory[1] ซึ่งไม่เสถียร นโปเลียน โบนาปาร์ด (Napoleon Bonaparte) และฮิตเลอร์ ไม่สูงใหญ่ก็เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ คณาจารย์มหาวิทยาลัยจึงหันไปสนใจ ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรม (Behavioral theories)

3.2 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral theories of leadership)

ปลายทศวรรษ 1940 เริ่มหันเหการศึกษาผู้นำ “คุณลักษณะ” ไปวิจัย “ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม” (Behavioral Approaches of leadership) ซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจนกว่า พิจารณาได้ว่า พฤติกรรมใดสามารถนำไปใช้ให้บรรลุผลได้ กลุ่มมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (The Ohio State University studies : OSU) จึงบุกเบิกจริงจัง มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) และมหาวิทยาลัยไอโอวา (The University Iowa) ก็ค้นคว้าด้วย และยังมีทฤษฎีภาวะผู้นำของเบลกและโมวตัน (Blake & Mouton) ที่เรียกว่าตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) หรือตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) สนับสนุนอีกด้วย

---

[1]สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2545). **พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.





ภาพที่ 3.3 Dr.Robert R.Blake, เจ้าของทฤษฎี The Managerial Grid) กับนักศึกษาไทย.
ที่มา : เสนาะ ติเยาว์. (2521). **การบริหาร.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า211.

3.2.1 การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยไอโอวา

กระทำอย่างจริงจังเป็นครั้งแรก โดย โรนาลด์ ลิพพิทต์ (Ronald Lippitt) และราล์พ ไวท์ (Ralph White) โดยใช้วิธีการทดลอง (experimental approach) ภายใต้การควบคุมดูแลของเคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of IOWA) เมื่อ ค.ศ. 1940 ทดลองผู้นำ 3 แบบ ปรากฏว่า **ผู้นำแบบอัตนิยม** (autocratic leadership) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่พอใจ เฉยเมย ก้าวร้าว **แบบประชาธิปไตย** (democratic leadership) ผู้ใต้บังคับบัญชาชื่นชอบที่สุด **แบบเสรีนิยม** (laisez faire leadership) เป็นผู้นำจอมปลอม (pseudo leaders) ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ศรัทธา



ภาพที่ 3.4 Kurt Lewin
ที่มา : กันยา สุวรรณแสง. (2556) **จิตวิทยาทั่วไป.** กรุงเทพฯ : รวมสาส์น. หน้า 40.

สรุป ทฤษฎีด้านพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยไอโอวา คือ “ภาวะผู้นำ 3 แบบ”

อัตนิยม ประชาธิปไตย เสรีนิยม

ลักษณะและวิธีการทำงานของผู้นำ ย่อมแตกต่างกันไป บุคลิกภาพ อุปนิสัยใจคอ ปรัชญาหรือแนวความเชื่อ ซึ่งกำหนดวิธีการทำงาน แตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะตน เฉพาะคน เฉพาะงานว่า มีลักษณะสำคัญอยู่ 3 ลักษณะ คือ **อัตนิยม** (Autocratic, Anthoritarian, Leader centered) **ประชาธิปไตย** (Participative. Democratic, Group centered;) และ **เสรีนิยม** (Laissez faire, Free rein) โดยธรรมชาติของคนอยากมีอำนาจและอยากอยู่ใต้อำนาจบารมี การกำหนดท่าทีในการเป็นผู้นำของแต่ละคนจึงขึ้นอยู่กับค่านิยมของแต่ละคนจะคาดคิดบทบาท ของผู้นำของตนเองบ้าง และคาดคิดบทบาทของผู้นำที่ผู้อื่นคิดและหวังตามเจตคติของตนเองบ้าง ความแตกต่าง

ระหว่างลักษณะและวิธีการทำงานของผู้นำทั้ง 3 แบบนี้ ขึ้นอยู่กับปรัชญา อันเป็นแนวความเชื่อ และเจตคติของผู้นำต่อผู้ร่วมงาน

1. ผู้นำแบบอัตนิยม หรือแบบอัตตาธิปไตย

ผู้นำแบบอัตนิยม เป็นผู้รวบอำนาจและตัดสินใจด้วยตนเองเพราะมีฐานคติว่าผู้ร่วมงานขี้เกียจเชื่อถือไม่ได้ เขาจะกำหนดรูปการณ์ต่างๆ และบรรยากาศในการทำงานไว้หมดสำหรับเพื่อนร่วมงานของเขา ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมเมื่อตกลงใจจะทำอะไรต้องทำอย่างนั้น ครองอำนาจเต็มและความรับผิดชอบเต็มที่ ไม่ต้องการความเห็น ใครจะโต้แย้งอะไรเป็นสิ่งไม่พึงประสงค์ หากเป็นผู้นำไปทางที่ดีก็นับว่าเป็นผลดี ผู้ร่วมงานรู้สึกหวาดกลัวอำนาจหน้าที่ไม่มั่นคงปลอดภัย ของผู้นำแบบนี้

ผู้นำแบบนี้มีลักษณะของการเป็น**เผด็จการ**อยู่ในตัว แสดงอำนาจว่าตัวเองเป็นใหญ่ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ต้องการขยายอำนาจของตนออกไปให้กว้างขวางที่สุดด้วยวิธีการต่าง ๆ เท่าที่จะทำได้ ลักษณะการบริหารงานของผู้นำแบบอัตตาธิปไตยมักเป็นดังนี้

1) มักใช้อำนาจต่อผู้อื่นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา แม้บางโอกาสไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเช่นนั้นก็ตาม ชอบใช้อำนาจอย่างเต็มที่

2) อำนาจการตัดสินใจในการแก้ปัญหาทุกเรื่องมักผูกขาดอยู่ที่ตัวผู้นำ เพื่อเป็นการสร้างความสำคัญให้แก่ตนยิ่งขึ้นไม่ฟังความคิดเห็นของคนอื่น ถือตนเป็นใหญ่ไม่ชอบให้ใครค้าน

3) ผู้นำเป็นผู้รู้ปัญหาหรือข้อเท็จจริงต่างๆเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้จำยอมต่อผู้นำเพื่อความสะดวกและคล่องตัวในการดำเนินงานของตน การวินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่างๆ ถือเอาความคิดเห็นของตนแต่ผู้เดียวเป็นสำคัญ

4) การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ แนวทางในการปฏิบัติงาน และมาตรฐานในการประเมินผลงานเป็นสิ่งที่ผู้นำกำหนดมาจากข้างบนทั้งสิ้น ลักษณะของการสื่อสารภายใน หน่วยงานเป็นการสื่อสารทางเดียวจากข้างบนลงมาข้างล่างเท่านั้น

5) การดำเนินงานส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับอารมณ์และความต้องการของผู้นำมากกว่าจะเป็นไปตามหลักเกณฑ์ หรือเหตุผลที่ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่เป็นฝ่ายเสนอและยอมรับ

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม

ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือแบบตามสบายเป็นผู้ที่ใช้อำนาจหรืออิทธิพลของตนแต่เพียงเล็กน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับอิสรภาพในการใช้ความคิดของตนในการริเริ่มและดำเนินงานอย่างกว้างขวางตามอัธยาศัยหรือความต้องการของตน ในบางกรณีการปกครองบังคับบัญชาอาจถึงกับขาดความเป็นระเบียบหรือแนวทางในการดำเนินงาน ปล่อยให้ผู้ร่วมงานกำหนดจุดมุ่งหมายและการปฏิบัติงานตามสภาพปัญหาเอาเอง ผู้ร่วมงานช่วยตนเอง ฝึกหัดและจัดหาแรงจูงใจให้ตนเอง ผู้นำดำรงตนอยู่ในฐานะเพียงแต่ติดต่อกับหน่วยงานและบุคคลภายนอก เพื่อจะช่วยให้งานเป็นไปได้เท่านั้น มีลักษณะเหนื่อยหน่ายผลงานความสำเร็จต่ำ อาจเป็นเพราะไร้ความสามารถหรือมีปมด้อย งานจึงมักล่าช้าสูญหาย โลเล เป็นเหมือนไม้

หลักปักเลน การตัดสินใจไม่เด็ดขาด ถือวิธีการ “ค่อยทำค่อยไป” และมักอ้างประโยชน์เข้าข้างตนเอง เช่น “ช้าๆ ได้พร้าเล่มงาม”

ลักษณะของการบริหารงานของผู้นำแบบเสรีนิยมมีดังนี้

1) ผู้นำขาดความเด็ดขาดในการใช้อำนาจหน้าที่ของตน เพื่ออำนวยการดำเนินงานให้เป็นไปในแนวทางที่พึงประสงค์ การตัดสินใจมักจะโอนเอนไปตามแรงผลักดันหรือการชักนำของลูกน้องหรือผู้อื่น

2) ขาดหลักการหรือระเบียบกฎเกณฑ์ที่แน่นอนในการกำหนดนโยบายการจัดการและการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานของคนงานในหน่วยงาน แม้จะมีกฎเกณฑ์วางไว้แต่ก็มักจะมีการหลีกเลี่ยงหรือปฏิบัติตามอย่างย่อหย่อนไม่เต็มตามกฎเกณฑ์

3) ผู้นำมักไม่ควบคุมการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีหลักเกณฑ์แบบแผน มักปล่อยปละละเลย จนบางครั้งกลายเป็นการทำงานตามใจของแต่ละคนหรือตามที่แต่ละคนคิดว่าดี เป็นการปราศจากภาวะผู้นำโดยสิ้นเชิง

4) ขาดความคิดริเริ่มการร่วมมือร่วมใจในการหาทางปรับปรุงงานหรือเสนอแนะแนวทางในการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่สุด เข้าทำนองใครใคร่ทำ ทำ ไม่มีการประสานงานพลังความคิดและการทำงานให้อยู่ในจุดร่วมหรือแนวทางอันเดียวกัน

5) ขาดระเบียบวินัย อันเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการประเมินผลและติดตามงานที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้กำหนดไว้ด้วย

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย

ลักษณะของผู้นำที่ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน ได้แก่ การมีใจกว้างพร้อมที่จะยอมรับและดึงส่วนดีที่สุดของความคิด หรือผลงานของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ รับในความสามารถของผู้อื่นและให้เกียรติ ถามความคิดเห็นและความสมัครใจในการมอบหมายและสั่งการ

ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นแบบกระจายอำนาจการจัดการการตัดสินใจหรือการดำเนินการถือเอาการปรึกษาหารือเป็นที่ตั้ง การดำเนินการและการจัดการเกิดจากการเห็นดีเห็นชอบของผู้ร่วมงาน เป็นผู้นำร่วมกันขบคิด ไม่ถือตนว่าเป็นเจ้าของอำนาจหน้าที่ ดำเนินการควบคุมด้วยความยินยอมพร้อมใจของกลุ่มเอง ผู้นำแบบนี้เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการอภิปรายถกเถียง ถือเอาข้อถกเถียงข้อขัดแย้งเป็นพลัง จึงเรียกผู้นำแบบนี้อีกอย่างว่า “ประชานิยม”

โดยทั่ว ๆ ไปในการบริหารงานของผู้นำแบบประชาธิปไตยจะยึดหลักดังนี้[1]

---

[1]ดร. ธำรงศักดิ์ หมื่นจักร และ ดร. ศรีสง่า กรรณสูตร (ม.ป.ป.). **จิตวิทยาธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สัจจะ. หน้า 205

1. ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่จะมีผลกระทบต่อสภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั่ว ๆ ไป

2. รับฟังและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่เกี่ยวกับหลักการและแนวทางในการดำเนินงานต่าง ๆ

3. ผู้บังคับบัญชาเป็นทั้งผู้นำ และพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำสั่งงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

4. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาส ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการวินิจฉัยและเลือกวิธีการที่จะให้ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง

5. ให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน มีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน มีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มใจ

6. เป็นผู้บังคับบัญชา และเป็นผู้นำของลูกน้องและในขณะเดียวกันก็เป็นครู ของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งเป็นเพื่อนด้วย

7. ฟังความคิดเห็นของคนอื่น และมีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตัวเองมิได้ทำตัวเป็นนาย (Boss) เพียงแต่ทำหน้าที่เป็นผู้นำอภิปรายปัญหาเท่านั้น

8. สามารถวินิจฉัย และสั่งการได้เป็นอย่างดี ส่วนวิธีการนั้นอาจจะเอาเสียงข้างมากตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ หรือวินิจฉัยสั่งการเอา หลังจากได้ฟังข้อเท็จจริง และความเห็นของผู้อื่นแล้ว

โดยสรุปจะเห็นว่าผู้นำแบบนี้ จะเป็นผู้ที่ตัดสินใจ โดยยึดหลักการและเหตุผลเป็นที่ตั้ง ผลของภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบนี้ ย่อมให้ผลดีและผลเสียต่างกันไป การเป็นผู้นำจึงเป็นภาระอย่างหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นและผันแปรไปตามภาระหน้าที่พวกพ้องและสถานการณ์ แสดงเป็นสัญลักษณ์ได้ดังนี้ L = F (l, f, s) [Leadership = Function of (the leader, the follower, and other situational) variables]

3.2.2 การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State Studies)

กระทำโดยหน่วยวิจัยทางธุรกิจ (Bureau of Business Research) เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1945 เพื่อจะอธิบายถึงพฤติกรรมของผู้นำชนิดต่าง ๆ และเพื่อจะได้ทราบผลของการใช้ชนิดภาวะการเป็นผู้นำที่มีต่อการปฏิบัติงานรวมตลอดถึงความพึงพอใจของกลุ่มโดย ดร. คาร์โรล ชาเติล (Dr. Carrol L.shartle) ได้มีการสร้างแบบสอบถามที่อธิบายถึงพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire – LBDQ) ขึ้นมาใช้เก็บข้อมูลเมื่อ 1949 โดย จอห์น เค. เฮมฟิลล์ (John K. Hemphill) และ แอลวิน อี. คูนส์ (Alvin E. Coons) การวัดด้วย LBDQ จะสามารถจำแนกผู้นำออกเป็นสองมิติคือ[1] ด้านกิจสัมพันธ์ (initiating structure กับด้านมิตรสัมพันธ์ (consideration)

---

[1]บางตำราเรียก initiating structure ว่าผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก, ริเริ่มทางโครงสร้าง, ช่วยกระตุ้นให้เกิดผลงานผู้นำที่มุ่งงาน, คำนึงถึงงาน เรียก consideration ว่าผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก คิดคำนึงถึงผู้อื่น, ความใส่ใจดูแล, ผู้นำที่มุ่งคน,คำนึงถึงคน

แบบทดสอบการวัดพฤติกรรมผู้นำ

ในการวัดว่าผู้นำคนใดมีพฤติกรรมประเภทใดนั้น มักใช้แบบทดสอบวัดพฤติกรรมชื่อ Leader Behavior Description Questionnaire หรือชื่อย่อว่า LBDQ ในแบบทดสอบนี้ จะมีคำถามให้ลูกน้องเป็นผู้ตอบเกี่ยวกับหัวหน้าของเขา ลักษณะของคำถามจะเป็นไปดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่างคำถามที่วัดพฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดผลงาน หรือกิจสัมพันธ์

1) เขาทดลองความคิดใหม่ๆ กับผู้ร่วมงาน
2) เขาทำงานโดยไม่มีการวางแผน
3) เขาปกครองอย่างเข้มงวด
4) เขาเป็นผู้จัดให้ลูกน้องทำงานแต่ละชนิด
5) เขาคาดหมายให้ลูกน้องทำตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่ได้วางไว้

ตัวอย่างคำถามที่วัดพฤติกรรมความใส่ใจดูแล หรือมิตรสัมพันธ์

1) เขามีเวลาที่จะรับฟังเรื่องราวของลูกน้องเสมอ
2) บางครั้งเขาทำอะไรเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้ลูกน้องโดยไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน
3) เขาเป็นคนที่ใคร ๆ ก็เข้าใจได้ง่าย
4) เขาใส่ใจในความเป็นไปของลูกน้อง
5) เขาเป็นกันเอง และน่าพูดคุยด้วย

แบบทดสอบ LBDQ นี้ปรากฏเป็นที่นิยมใช้กันแพร่หลาย เพราะนอกจากจะแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีพฤติกรรมประเภทใดแล้ว ยังแสดงถึงความเกี่ยวข้องกับการมองถึงประสิทธิภาพของผู้นำอีกด้วย ตัวอย่างเช่น บุคคลที่ได้รับการประเมินผลความสามารถดีเด่นจากผู้บังคับบัญชาก็มักจะได้รับคะแนนสูงจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำแบบทดสอบ LBDQ นี้ด้วยเช่นกัน

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์หรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก หรือ ความใส่ใจดูแล (Consideration)

ได้แก่พฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นกันเอง ความไว้วางใจ เคารพ ยกย่อง และให้ความอบอุ่นแก่สมาชิก ผู้นำที่แสดงความใส่ใจในความเป็นไปของลูกน้องนี้ แสดงถึงความเข้าใจในความต้องการของลูกน้อง และเห็นความสำคัญของความต้องการนั้น ผู้นำชนิดนี้ มักสนับสนุนให้ลูกน้องเข้าหาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูล และความรู้สึกต่อกัน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามที่มุ่งเน้นความรู้สึก การรับรู้ของผู้นำที่มีต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับในความคิด ไว้วางใจต่อกัน (mutual trust) แสดงความชื่นชม รับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างจริงจังและตั้งใจ โดยกระตุ้นให้มีการสื่อสาร 2 ทาง รับฟังคำแนะนำ ข้อเสนอจากผู้ตาม แสดงความห่วงใยและสนใจความต้องการของลูกน้อง ยอมรับนับถือรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ช่วยเหลือทั้งเรื่องงานและส่วนตัว ปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค

จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมความใส่ใจดูแลนี้ จัดเป็นข้อมูลสำคัญประมาณครึ่งหนึ่งของข้อมูลทั้งหมดที่ลูกน้องกล่าวถึงพฤติกรรมของหัวหน้า



พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ หรือ การริเริ่มหรือช่วยกระตุ้นให้เกิดผลงาน (Initiative Structure)

อีกกลุ่มหนึ่งของพฤติกรรมหัวหน้า คือพฤติกรรมที่กระตุ้นหรือริเริ่มให้กลุ่มมุ่งไปสู่ทิศทางที่ตั้งจุดมุ่งหมายเอาไว้ อาจเรียกได้ว่าเป็นพฤติกรรมประเภท "พิชิตงาน" ของหัวหน้าก็ได้ ซึ่งรวมถึงการจัดระบบงาน วางแผนงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายตลอดจนถึงการสื่อสารให้ลูกน้องรู้ทันเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำเร็จ บรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างการกำหนดบทบาทผู้ตามและบทบาทของตัวเอง กำหนดลักษณะของงาน มอบหมายงานให้รับผิดชอบ สื่อสารทางเดียวจากบนสู่ล่าง จัดตารางการทำงานมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน ผู้ตามมีโอกาสน้อยมากที่จะเสนอเงื่อนไขหรือเรียกร้องใดๆ พิถีพิถันกับการมอบงาน คาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามไว้สูง เพื่อให้ได้คุณภาพ ได้ปริมาณที่ตั้งเกณฑ์ไว้ และสำเร็จตามกำหนดเวลา

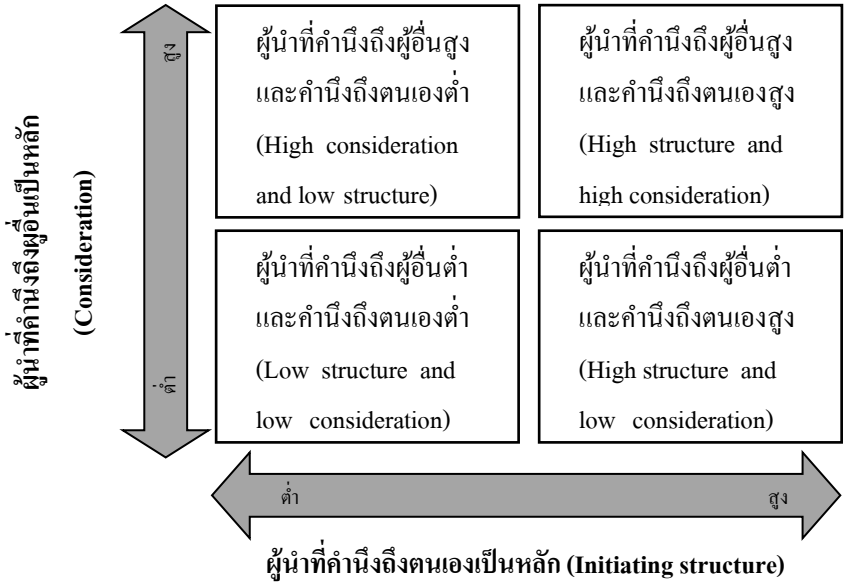
หลังจากการศึกษาของกลุ่มโอไฮโอสเตทนี้ ได้มีกลุ่มนักวิจัยอื่น ๆ ที่พยายามศึกษาถึงพฤติกรรมที่หัวหน้าแสดงออก ซึ่งผลก็ออกมาในลักษณะเดียวกัน เช่นการศึกษาของเบลส์ (Bales) ก็พบว่าการกระตุ้นให้เกิดผลงาน และความใส่ใจนี้ดูจะเป็นกลุ่มพฤติกรรม 2 ประเภท ที่สำคัญของห้วหน้า และเขายังได้พบอีกว่ากลุ่มพฤติกรรมทั้ง 2 ประเภทนี้มักไม่เกิดโดด ๆ แต่จะเกิดควบคู่กันไปอยู่เสมอ แต่อาจจะไม่เกิดในระดับที่เท่ากัน กล่าวคือ ผู้ที่เป็นหัวหน้ามักจะแสดงพฤติกรรมทั้ง 2 ประเภทนี้ในระดับใดระดับหนึ่งเสมอ แต่อาจจะมากบ้างน้อยบ้างขึ้นอยู่กับผู้นำแต่ละคน

หากเราจะนำผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ มาเข้าใจกับสภาพสังคมที่เป็นจริง เราก็อาจจะพบว่า ผู้นำประเทศของเราบางคนมีกลุ่มพฤติกรรมแรก แต่บางคนก็มีกลุ่มพฤติกรรมหลัง เช่น นายกรัฐมนตรีของเราบางสมัยอาจมีความลามารถนำประเทศให้พัฒนาก้าวไปข้างหน้า แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำให้คนในชาติมีความสมานสามัคคีกันได้ดีนัก หรือบางคนก็อาจจะมุ่งที่จะส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในชาติเสียจนลืมพัฒนาให้ชาติก้าวไปข้างหน้าอย่างที่ควรจะเป็น

กล่าวโดยสรุปผู้นำทั่ว ๆ ไปควรมีกลุ่มพฤติกรรมทั้ง 2 ประเภทนี้เพื่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่ผู้นำบางคนอาจมีพฤติกรรมที่เด่นในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากกว่าอีกกลุ่ม โดยทั่ว ๆ ไปก็ยังถือว่า ผู้นำที่ได้คะแนนสูงทั้ง 2 กลุ่มพฤติกรรมมักเป็นที่ยกย่องของลูกน้องว่าเป็นผู้นำที่มีความสามารถสูง

จากการวิจัยพบว่าการผสมผสานพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งสองมิติทำให้เกิดแบบของภาวะผู้นำ (leadership style) ขึ้น 4 แบบตามแผนภูมิที่ 3.6 พฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio (Ohio State leader behaviors) แกนนอนแสดงถึงโครงสร้างที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก คือมุ่งกิจสัมพันธ์ (initiating structure) แกนตั้ง แทนโครงการสร้างที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักคือ มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration)





แผนภูมิที่ 3.6 แสดงพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio (Ohio State leader behaviors)

ที่มา : stogall & Coons. (1975). Leader Behavior. Columbus : Ohio State University

ผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอเกี่ยวกับมิติทั้งสองของผู้นำ พบว่า

1. ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นทั้งสองมิติคือทั้งด้านกิจสัมพันธ์ (คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก) และมิตรสัมพันธ์ (คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก)

2. กลุ่มผู้ตามที่มีความต้องการให้ผู้นำแสดงพฤติกรรมมิติมิตรสัมพันธ์มากกว่ากิจสัมพันธ์

3. เจ้าของกิจการ (owner) ต้องการให้ผู้นำใช้พฤติกรรมมิติสัมพันธ์

4. กลุ่มผู้ตามให้ความสำคัญและคุณค่าของพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้นำมาก มีหลักฐานยืนยันว่าการลาออกจากงานน้อยมาก และระดับความพึงพอใจในงานสูงสุด

5. ผู้นำที่มีคะแนนของพฤติกรรมมิติมิตรสัมพันธ์ต่ำ แต่มีพฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์สูง กลุ่มผู้ตามที่ร่วมงาน จะร้องทุกข์และลาออกจากงานในอัตราสูง

6. ผู้นำที่มีค่าคะแนนมิติกิจสัมพันธ์สูงจะได้คะแนนการประเมินจากผู้บังคับบัญชาสูง มีผลงานออกมาสูงกว่าผู้นำที่มีค่าคะแนนกิจสัมพันธ์ต่ำ

7. สถานการณ์เป็นปัจจัยสำคัญต่อผู้นำทุกมิติ เช่น ผู้นำกิจสัมพันธ์ได้คะแนนสูงสำหรับกลุ่มทหาร ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมของทหารมีความต้องการผู้นำที่มีพฤติกรรมต่างจากทางธุรกิจ

จากการศึกษาของ แฮมฟิลล์ และคูนส์ (Hamphill และ Coons) ได้เสนอ พฤติกรรมพื้นฐานที่จำเป็นของผู้นำไว้ 9 ประการคือ

1. ความคิดริเริ่ม หมายความถึงการแสดงออกซึ่งความคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ผู้นำเป็นผู้คิดขึ้นเองบ่อยครั้ง

2. เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้าเข้าไป "ร่วมวง" กับลูกน้องบ่อย ๆ แสดงถึงความเป็นกันเอง และความสัมพันธ์ที่ดีของหัวหน้า และลูกน้อง

3. เป็นตัวแทนของกลุ่ม หมายความถึงพฤติกรรมที่หัวหน้าจะออกไปปกป้อง ตอบโต้แทนกลุ่ม ทำผลประโยชน์มาให้แก่กลุ่มและเป็นตัวแทนให้กับกลุ่ม พูดแทนกลุ่มบ่อยครั้ง

4. ผสมผสานความรู้สึกนึกคิดให้กับกลุ่ม เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้าช่วยให้เกิดบรรยากาศแห่งความเข้าใจที่ดีกับภายในกลุ่ม ลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิก ผสมผสานสมาชิกให้มีความเข้าใจและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น

5. จัดระบบให้กลุ่มและสมาชิก เป็นความพยายามที่หัวหน้าพยายามจัดระบบงานของตนเอง ของลูกน้อง และของกลุ่ม ตลอดจนดูแลความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในการทำงานอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ

6. ควบคุมดูแล แสดงออกโดยพฤติกรรมที่หัวหน้าคอยตะล่อมให้สมาชิก และกลุ่มดำเนินไปตามเป้าหมายการทำงานที่ได้วางไว้ สนับสนุนให้มีการแสดงออกถึงความคิดเห็นและการตัดสินใจ

7. การสื่อสาร เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้าให้ข้อมูลอย่างชัดเจนแก่ลูกน้องแสวงหาข้อมูลจากลูกน้อง ช่วยกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีภายในกลุ่ม

8. สังเกตลูกน้อง หมายความถึงพฤติกรรมที่หัวหน้าสังเกตรู้ว่าลูกน้องแต่ละคนเป็นอย่างไร และแสดงพฤติกรรมในทางชื่นชมหรือตักเตือนแก่ลูกน้องตามความเหมาะสม

9. คำนึงถึงผลผลิต พฤติกรรมที่สำคัญของผู้เป็นหัวหน้าอีกข้อหนึ่งก็คือ เป็นผู้ตั้งเป้าหมายถึงระดับความสัมฤทธิผล และกระตุ้นให้ลูกน้องใช้ความพยายามไปให้ถึงจุดหมายที่ตั้งไว้

อาจจะกล่าวได้ว่า พฤติกรรมทั้ง 9 ข้อที่กล่าวมานี้ล้วนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่เป็นหัวหน้าควรจะต้องมี และถ้าผู้นำคนใดแสดงพฤติกรรมทั้ง 9 นี้บ่อยครั้งก็อาจเป็นเครื่องบ่งชี้ ถึงความมีประสิทธิภาพของผู้นำนั้นมากกว่าผู้นำที่ไม่มีพฤติกรรมดังกล่าว

3.2.3 การศึกษาของมหาวิทยาลัย Michigan (The Michigan studies)

นักวิชาการของมหาวิทยาลัย Michigan ได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามกับประสิทธิผลในการทำงาน กลุ่ม Michigan ได้ข้อสรุป 2 ประการ คือ (1) การมุ่งที่คน (2) การมุ่งที่ผลผลิตหรือผลงาน ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่คน (Employee centered leader behavior) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งที่คนจะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของคน คือผู้ตาม

2. พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรือผลงาน (Job centered leader behavior) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต จะเน้นงานและเทคนิคต่างๆ ในการผลิตเป็นเรื่องสำคัญเพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนตัวบุคคลนั้นเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น นักวิชาการกลุ่มนี้มีความเห็นว่าพฤติกรรมมุ่งที่คนงานทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพมากกว่า เพราะคนงานเต็มใจและพอใจทำงานด้วยความ

กระตือรือร้นผลผลิตจึงสูงขึ้น ส่วนพฤติกรรมมุ่งที่ผลผลิตนั้นมีผลตรงข้าม คือทำให้ความพอใจที่จะทำงานลดลงผลผลิตจึงน้อยลง

ในการศึกษาค้นคว้าต่อมา ได้พบปัจจัย 4 ประการ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานได้แก่

1. การแสดงถึงความแตกต่างของบทบาทผู้ควบคุมบังคับบัญชา (differentiation of the supervisor's role) ผู้ควบคุมบังคับบัญชาของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิผลนั้นจะทำงานโดยมอบงานเกี่ยวกับการผลิตให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

2. การควบคุมบังคับบัญชาอย่างหลวม ๆ (looseness of supervision) ผู้ควบคุมบังคับบัญชาของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากกว่า มักจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขามีอิสระในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของตนเอง

3. การมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงาน (employee orientation) ผู้ควบคุมบังคับบัญชาของกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากกว่ามักจะให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาในฐานะที่เป็นบุคคลบุคคลหนึ่ง

4. สัมพันธภาพในกลุ่ม (group relationships) ในการศึกษาวิจัยครั้งนั้นไม่ปรากฏ สัมพันธภาพที่แน่นอนระหว่างระดับผลผลิตและระดับขวัญ อย่างไรก็ตามดูเหมือนว่าความพึงพอใจของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจะกระทบถึงสิ่งต่างๆ อาทิ การขาดงาน (absenteeism) และการเข้าออกจากงานบ่อยๆ (turnover)

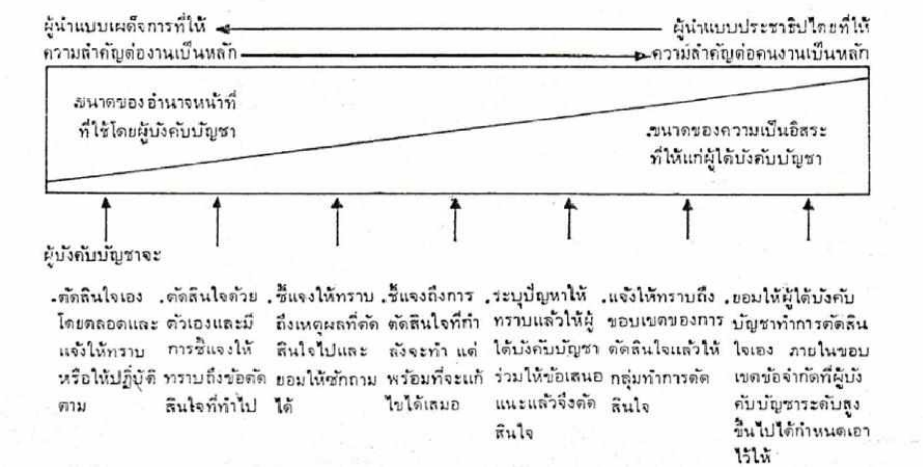
การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนนี้ยืนยันว่าการทำงานของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มุ่งสนใจให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานนั้น เป็นที่น่าชื่นชมมากกว่าการมุ่งให้ความสำคัญกับงาน หรือผลผลิต (job or production orientation) และการควบคุมบังคับบัญชาแบบแรกมักจะทำให้ผลผลิตสูงกว่าการใช้การควบคุมบังคับบัญชาแบบหลังด้วย จากการศึกษาค้นคว้าของเรนสิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert) ก็ได้พบว่าภายใต้การนำของผู้นำหรือผู้ควบคุมบังคับบัญชาที่ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งลิเคอร์ทเรียกว่าผู้นำที่ให้การสนับสนุน (supportive leader) นั้น ผู้ใต้ บังคับบัญชามักจะมีความพึงพอใจสูง มีการขาดงานต่ำ ระดับขวัญสูง บรรยากาศขององค์การก็ดีมากกว่าภายใต้การนำของผู้นำแบบอื่น

มากไปกว่านั้นนักวิจัยกลุ่มนี้รู้สึกว่าดูเป็นการยากที่หัวหน้างานจะมุ่งเน้นทั้งที่ผู้ปฏิบัติงานและผลผลิต แต่ผลการศึกษาในโรงงานของแคทซ์และคาน (Katz and Kahn) ชี้ว่าหัวหน้าผู้ปฏิบัติงานอาจมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดดังที่กล่าว หรืออาจต้องมีทั้งสองลักษณะก็ได้ นั่นคือในบางลักษณะงานนั้นหัวหน้างานที่มีประสิทธิผลสูงต้องมีลักษณะของทั้งการมุ่งให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานและผลผลิตด้วยในเวลาเดียวกัน



3.2.4 การแบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ ของโรเบอร์ท แทนเนนบอม และ วาเรน ชมิดท์(Robert Tannenbaum และ Warren H.Schmidt)

Robert Tannenbaum[1] ได้เสนอแนะให้แบ่งลักษณะของผู้นำออกเป็นประเภทต่าง ๆ ตามลักษณะขนาดของการใช้อำนาจหน้าที่ ดังปรากฏในแผนภูมิ 3.4 การแบ่งดังกล่าวจะเป็นการแบ่งที่ละเอียดกว่า โดยเริ่มต้นจากการเป็นผู้นำแบบเผด็จการมาก ไปสู่การเป็นผู้นำแบบที่เป็นประชาธิปไตยมาก



แผนภูมิที่ 3.7 แสดงให้เห็นถึงแบบของผู้นำหลาย ๆ แบบ ตามพฤติกรรมของการใช้อำนาจ จากการใช้อำนาจหน้าที่มากไปสู่การใช้อำนาจหน้าที่น้อย

ที่มา : Tannenbaum & Schmidt. P.95

ด้านซ้ายสุดแสดงให้เห็นถึงการใช้อำนาจหน้าที่เต็มที่เป็นลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic leadership) ที่ตัดสินใจแล้วจึงแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและปฏิบัติตาม ส่วนขวาสุด คือ เป็นที่ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่และตัดสินใจได้อย่างอิสระภายในขอบเขตที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารระดับสูงอนุญาตให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีสิทธิ์มีเสียงในการแสดงความคิดเห็น ถือว่าเป็นผู้นำประชาธิปไตย (democratic) และช่วงระหว่างกลาง (ระหว่างซ้ายสุดและขวาสุด) ก็จะเป็นผู้นำแบบต่างๆที่ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจ จากน้อยไปหามาก ข้อสังเกตประการหนึ่งก็คือผู้บังคับบัญชายิ่งใช้อำนาจ (authority) มากขึ้นเท่าใด การยอมรับ (acceptance) จะยิ่งลดลงไปเท่านั้น

การแบ่งแบบของผู้นำตามพฤติกรรมที่เขาประพฤติของ Tannenbaum และ Schmidt นั้น การแบ่งผู้นำแบบนี้เป็นผลของความพยายามอีกอันหนึ่งที่แยกแยะให้เห็นความแตกต่าง ๆ โดยแบ่งปลายสุดด้านหนึ่งเป็นผู้นำที่ทำตัวเป็นนายอย่างเต็มที่ (boss centered) มีความเผด็จการอยู่ในตัวเอง ส่วนปลายสุดอีกด้านเป็นผู้นำที่ให้อิสระแก่สมาชิก (subordinate centered)

---

[1]Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," **Harvard Business Review,** Vol. 36, No. 2 (March-April, 1958), pp. 95-101.



ระหว่างปลายสุดทั้งสองด้านส่วนผสมในลักษณะของทั้งสองแบบได้เกิดขึ้นอีก 5 ประเภทจะเน้นหนักไปในปลายสุดแต่ละข้างต่าง ๆ กันตามแผนภูมิที่ 3.7

ในแผนภูมิ 3.7 Tannenbaum และ Schmidt ได้ขยายความโดยนำเอาอำนาจและอิทธิพล (power and influence) ที่แต่ละฝ่ายมีต่อกัน เข้ามาผสมกับสภาพแวดล้อม

ความเข้าใจในสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถเลือกแบบของการประพฤติตัวที่เหมาะได้เพราะผู้นำที่ทำตัวให้ยืดหย่นจะเป็นประโยชน์มากกว่าที่ไม่รู้จักเปลี่ยนแปลงตัวเองสถานะการณ์อื่นๆ ที่ผู้นำจะต้องคอยสังเกตก็มี เช่น ลักษณะของสมาชิกในกลุ่ม, ความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อผู้นำ ความสามารถของกลุ่มในการทำงานร่วมกันและในการแก้ปัญหาร่วมกันตลอดจนมีความเต็มใจของสมาชิกที่จะเข้าร่วมรับผิดชอบในงานมากขึ้น

ตามแผนภูมิที่ 3.7 จะเห็นได้ว่า ลักษณะของผู้นำจะแตกต่างกันไปตามวิธีการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร และการเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน การแบ่งตามวิธีดังกล่าวจะสังเกตเห็นได้ว่า ลักษณะของผู้นำจะไม่เป็นเผด็จการเต็มที่หรือปล่อยเสรีจนเกินไป หากแต่จะเป็นการพิจารณาถึงขนาดของการควบคุมหรือเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีมากน้อยแค่ไหน และในกรณีที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับอิสระในการทำงานนั้น ก็จะเป็นไปโดยที่ผู้นำจะยังคงมีอำนาจบางส่วนเหลืออยู่ เพื่อที่จะใช้สำหรับควบคุม

ผู้นำใดที่มีพฤติกรรมเป็นไปในแบบเผด็จการมาก ๆ มักจะมีความคิดที่จะให้ความสำคัญต่องานเป็นหลัก (task oriented or job centered leadership) และมักจะมีการใช้อำนาจต่อผู้ตามหรือผู้ใต้ บังคับบัญชาเสมอ ตรงข้ามผู้นำที่มีพฤติกรรมไปในทางประชาธิปไตยมาก ๆ นั้น จะเป็นแบบให้ความสำคัญต่อคนงานเป็นหลัก (subordinates oriented or subordinates centered leadership) และมักจะให้เสรีภาพในการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

การแบ่งเช่นนี้นับว่ามีเหตุผลสมจริงกว่า ทั้งนี้เพราะแบบของพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นจริงจะมิใช่เป็นแบบใดแบบหนึ่งที่เป็นไปในทางใดทางหนึ่งโดยชัดแจ้ง เช่น การแบ่งตามแบบที่กล่าวมา กล่าวคือ บางคนอาจจะค่อนไปในทางเผด็จการมากกว่า แต่ก็มีมากน้อยแตกต่างกันไปได้อีก ทำนองเดียวกัน บางคนอาจค่อนไปในทางเป็นประชาธิปไตยมากกว่า แต่ก็มากน้อยแตกต่างกันอีกเช่นกัน ดังนี้ผู้นำที่ชัดแจ้งเป็นแบบใดแบบหนึ่ง (ประชาธิปไตยหรือเผด็จการ) จึงไม่มี หากแต่จะมีส่วนผสมของคุณลักษณะของผู้นำผสมกันอยู่มากน้อยแตกต่างกัน แผนภูมิที่ 3.7 จึงเป็นแนวทางการพิจารณาที่คล่องตัวสำหรับสภาพที่เป็นจริงได้ดีกว่า

ในแผนภูมิที่ 3.7 นี้จะมีสภาพข้อเท็จจริงอีกอย่างหนึ่ง คือ มิได้แสดงผู้นำแบบเสรีนิยมเอาไว้ เหตุผลก็เพราะผู้นำแบบที่ให้อิสรเสรีเต็มที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะเป็นไปไม่ได้อยู่แล้ว ในสภาพที่เป็นจริง ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนบังคับบัญชาอยู่นั้น เขาย่อมต้องมีอำนาจหน้าที่เพื่อการควบคุมเอาไว้บ้างไม่มากก็น้อย

รูปลักษณ์ของพฤติกรรมผู้นำ

การแบ่งแยกแบบของผู้นำออกเป็นแบบที่แสดงออกเป็นขั้น ๆ ตามแบบของ Tannenbaum and Schmidt ข้างต้นนับว่ามีประโยชน์ในการช่วยให้เห็นถึงแบบของผู้นำทางการบริหารชัดเจนขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม วิธีดังกล่าวมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถช่วยชี้ให้เห็นถึงส่วนประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมของผู้นำว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง สิ่งที่น่าสนใจและควรทราบ ก็คือ การสามารถอธิบายถึงส่วน ประกอบ ต่าง ๆ ที่สำคัญของพฤติกรรมผู้นำตามแบบของผู้นำที่ต่างกันนั้นได้ ความหมายในที่นี้ก็คือ ถ้าหากเราพิจารณาดูถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งหลายอย่างจริงจังแล้ว จะเห็นว่าสิ่งที่ผู้บริหารกระทำออกมาจริงนั้นจะมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด และการกระทำที่แตกต่างกันนี้เองที่ทำให้แบบของผู้นำแตกต่างกัน จากการวิจัยหลายครั้ง ได้ยืนยันความจริงเกี่ยวกับรูปลักษณ์ (dimensions) ที่สำคัญของผู้นำอย่างเห็นได้ชัดหลายกรณี

ทฤษฎีผู้นำของ Tannenbaum, Weachler และ Massarik ทั้ง 3 คนนี้มีความเห็นว่าการนำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นการนำที่ผู้นำให้ความสนใจในตัวบุคคลในองค์การมากที่สุดและให้ความสนใจต่อโครงสร้างและวัตถุประสงค์ขององค์การน้อยกว่าเขาให้ความหมายของการนำว่า หมายถึงการพยายามใด ๆ ที่ผู้นำจะต้องกระทำเพื่อก่อให้ผู้ตามเกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งภายใต้สภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งในการนี้ผู้นำจะใช้วิธีการอย่างใดขึ้นอยู่กับว่าเขามีความเข้าใจต่ออิทธิพลของสิ่งแวดล้อมใช้ในการกระตุ้น การทำงานของมนุษย์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างไรบ้าง นอกจากความเข้าใจแล้วปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะทำให้การนำมีประสิทธิภาพก็คือ ความสามารถในการปฏิบัติการนำที่ผู้นำแต่ละคนมี ผู้นำบางคนอาจมีความเข้าใจว่าโครงสร้างขององค์การเป็นอย่างไรอะไรควรจะเป็นสิ่งกระตุ้นที่ดีต่อการทำงานในองค์การนี้ แต่เขาอาจไม่มีความสามารถที่จะนำองค์การไปในทางที่ต้องการได้ ผู้นำที่ดีจะต้องมีทั้งความเข้าใจดังกล่าวและทั้งต้องมีความสามารถที่จะชักจูงและจัดการให้ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นไปดังประสงค์ได้ ซึ่งทั้งนี้ Tannenbaum ย้ำว่าจำเป็นจะต้องมีความเข้าใจในปัญหาเกี่ยวกับความละเอียดอ่อนในทางจิตวิทยาประกอบด้วยเป็นอย่างมาก

3.2.5 ทฤษฎี Managerial Grid ของเบลคและโมวตัน (Blake and Mouton)

เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมทฤษฎีหนึ่ง เขากล่าวว่า ผู้นำจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับการประสานความคิดระหว่างความคิดที่มีต่อคนและต่อการผลิต

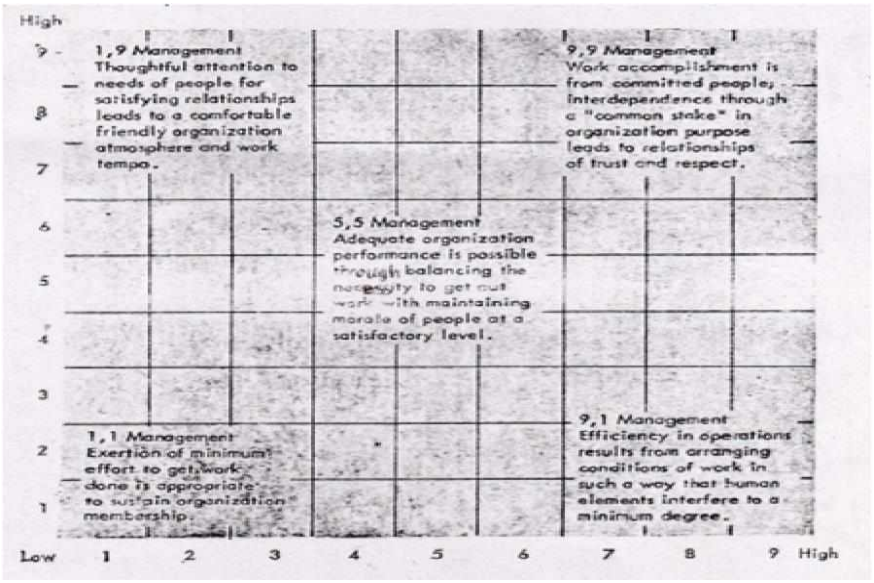
ตาข่ายการบริหารของ Blake และ Mouton (Managerial Grid)[1]

ได้ใช้พฤติกรรม 2 แบบ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งคน (Concern for people) และผู้นำที่มุ่งส่งเสริมผลงาน (Concern for production) ได้มีการขยายรูปแบบคำอธิบายออกไปอีก โดยการแบ่งอัตราส่วนพฤติกรรมออกไปจาก 1 ถึง 9 และแบ่งอัตราส่วนของพฤติกรรมที่เห็นผลงานเป็นสำคัญจาก 1 ถึง 9

---

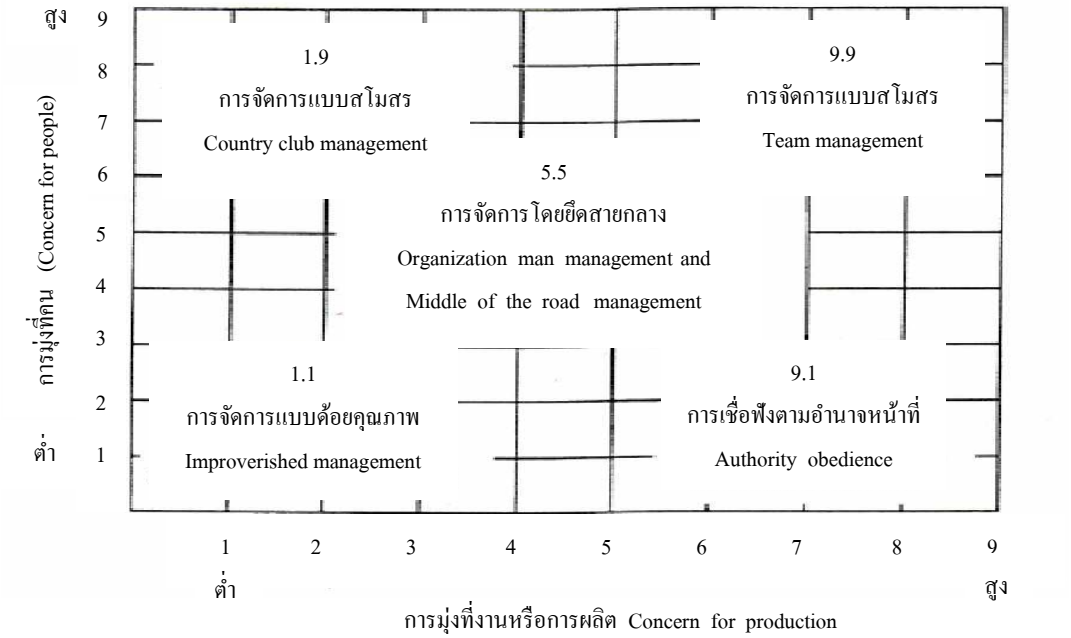
[1]เสนาะ ติเยาว์ และคณะ. (2521). **การบริหาร.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 211.





แผนภูมิที่ 3.8 The Managerial Grid

ที่มา : R.R. Blake and J.S.Mouton, The Managerial Grid, Gulf Publishing Company, Houston, 1964, p.10. Reproduced with permission.



แผนภูมิที่ 3.8 ตารางตาข่ายการจัดการ (The Menagerial grid)

ที่มา : Blake & Mouton's The managerial grid.

ตารางการจัดการของ Blake และ Mouton (Blake and Mouton's managerial grid) เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำโดยใช้ตารางซึ่งมีสองแกน คือความเอาใจใส่คนและความเอาใจใส่งาน แกนนอนแทนความเอาใจใส่งาน แกนตั้งแทนความเอาใจใส่คน แต่ละแกนจะมี 9 ตำแหน่งจากต่ำสุด 1-9 ตำแหน่ง การจัดการที่สำคัญเหล่านี้มี 4 มุม และตำแหน่งศูนย์กลางอีก 1 ตำแหน่ง

ผู้นำ : พิจารณาในแง่ตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid)

ของ Dr. Robert R. Blake, and Dr. Jane S. Mouton ได้วางแนวคิดเกี่ยวกับตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งมีสาระสำคัญอยู่ 2 ประการคือ

1. การที่จะวัดความเป็นผู้บริหารหรือผู้นำนั้น เราสามารถวัดได้จากตัวแปรที่สำคัญ 2 ประการคือ

(1) ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับคน (People Variable) และ

(2) ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตหรืองาน (Production or Task Variable)

ความเอาใจใส่ในคน (Concern for people) หมายถึง การเอาใจใส่ทุกข์สุขช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ความเอาใจใส่ในงานหรือการผลิต (Concern for production) หมายถึงความสนใจและให้ความสำคัญต่องานมากกว่าคน ไม่ชอบมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจ

ตัวเลข 1 – 9 ทั้งแกนตั้งและแกนนอน แสดงพฤติกรรมความเอาใจใส่งานตั้งแต่ระดับน้อยไประดับมาก

ความสัมพันธ์ของความเอาใจใส่คนและความเอาใจใส่ในงาน 5 ประการดังนี้[1]

ตำแหน่ง 1,1 เป็นการจัดการแบบด้อยคุณภาพ (Improverished management) ไม่สนใจทั้งงานและคนจะใช้ความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จน้อยมาก บรรยากาศในองค์การเฉื่อยชาผู้นำประเภทนี้จะทำให้เกิดความเสื่อมต่อองค์การ ผู้นำประเภทนี้ไม่ควรเรียกว่าผู้นำ

ตำแหน่ง 1,9 เป็นการจัดการสโมสร (Country club management) เป็นการจัดการซึ่งผู้นำเน้นความสนใจที่คน แต่ไม่สนใจในเรื่องงานเท่าที่ควร

ตำแหน่ง 9,1 เป็นการจัดการแบบเผด็จการ หรือการจัดการแบบเชื่อฟังตามอำนาจหน้าที่ (Authority obedience management) โดยผู้นำเน้นความสนใจแต่งานอย่างเดียวไม่สนใจขวัญกำลังใจของคนงานว่าเป็นอย่างไร ผู้นำประเภทนี้เรียกว่าผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership)

ตำแหน่ง 9,9 เป็นการจัดการแบบทีมงาน (Team management) ซึ่งผู้นำที่เอาใจใส่ทั้งคนและงานทำให้คนงานมีขวัญและกำลังใจ มีผู้บังคับบัญชาน่านับถือและไว้วางใจกัน ผู้นำแบบนี้คือหัวหน้าทีม

ตำแหน่ง 5.5 เป็นการจัดการผู้นำที่เดินทางสายกลาง (Middle of the road management) หรือผู้นำแบบองค์การ (Organization man management) ทั้งสองด้านมีบรรยากาศเรียบง่าย งานอาจไม่มีประสิทธิภาพมาก แต่คนก็มีกำลังใจในการทำงานพอสมควร

3.2.6 ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor's theory of motivation)

Douglas McGregor เป็นนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมชาวอเมริกัน แห่ง M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการจูงใจที่มักจะเกิดจากแนวคิดของผู้บริหาร ซึ่งบางครั้งก็กลายมาเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ดังนั้นทฤษฎีของ McGregor จึงเป็น

---

[1]รศ. ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ อมรศักดิ์ บุญเรือง บก. 2539. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา



ทฤษฎีการจูงใจที่เกิดจากฐานคติหรือทัศนคติที่ผู้บังคับบัญชามีต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั่นเอง หากผู้บังคับบัญชามองผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านลบ หรือในทางไม่ดี เช่น เห็นว่าเป็นบุคคลเกียจคร้าน หรือชอบเลี่ยงงาน ก็จะใช้วิธีจูงใจโดยการลงโทษ ในทางตรงกันข้ามหากผู้บังคับบัญชามองผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่บวก หรือในทางที่ดี ก็จะใช้วิธีการจูงใจที่แตกต่างออกไป

McGregor กล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ตามทัศนคติที่ผู้บริหารมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าสามารถแบ่งตามข้อสมมุติฐานได้ 2 แบบ โดยใช้ชื่อ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ตามลักษณะต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 สมมุติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ตามทฤษฎีของ McGregor

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. คนส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาส มีความเกียจคร้าน	1. การทำงานเป็นสิ่งปกติและเป็นเรื่องสนุกสนานจึงตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อยากทำงาน งานเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน
2. ไม่มีความทะเยอทะยานขาดความกระตือรือร้น พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบไม่มีความใฝ่สูง	2. มีความรับผิดชอบในหน้าที่ และปรารถนาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. ไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้ จึงต้องการควบคุมอย่างใกล้ชิด ต้องบังคับ สั่งการ ขู่เข็ญ ลงโทษ	3. สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้ดี และตัดสินใจทำงานด้วยตนเองได้สั่งการด้วยตนเอง
4. หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ จึงต้องการทำงานตามคำสั่ง	4. มีความสามารถในการคิดริเริ่มแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง
5. ไม่ค่อยฉลาดนัก จึงชักจูงใจง่ายไม่สามารถแก้ปัญหา	5. เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และมีความเฉลียวฉลาด

การที่ผู้บริหารจะมองว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดอยู่ในทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y **นั้น นอก**จากทัศนคติของผู้บริหารแล้ว **ความแตกต่าง**ของผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีส่วน**อย่างมาก** เช่น บุคคล**ที่ได้**รับการศึกษามักจะถูกมองว่ามีคุณสมบัติตามทฤษฎี Y ในขณะที่ผู้ใช้แรงงานในการทำงานส่วนใหญ่ จะถูกสรุปว่ามีคุณสมบัติตามทฤษฎี X ซึ่งบางครั้งก็ไม่จริงเสมอไป ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับวิจารณญาณของผู้บริหารเป็นสำคัญ

3.2.7 ทฤษฎีภาวะผู้นำ ที อาร์ ซี (T R C Leadership Theory)

ยุกล์ (Yukl) ศึกษาพบว่า ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำแบบ 2 องค์ประกอบ ไม่สามารถอธิบายครอบคลุมพฤติกรรมทุกด้านของผู้นำได้ครบถ้วน จึงขยายแนวคิด และเรียกทฤษฎีที่เขาพัฒนาขึ้นว่า “T R C Leadership Theory” T R C ย่อจาก Task Relations Change ที่เป็นพฤติกรรมของผู้นำแต่ละด้าน ซึ่งเขาเชื่อว่าจำเป็นและสำคัญต่อความมีประสิทธิผลของผู้นำในยุคที่สังคมโลกเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task orineted behavior)

เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะทำให้งานสัมฤทธิ์ เพิ่มผลผลิต ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ กำหนดบทบาทจัดโครงสร้างกระบวนการทำงาน จัดองค์การเพื่อปฏิบัติงานและการติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน รวมเรียกว่ามุ่งงาน หรือ “กิจสัมพันธ์” (initiating structure)



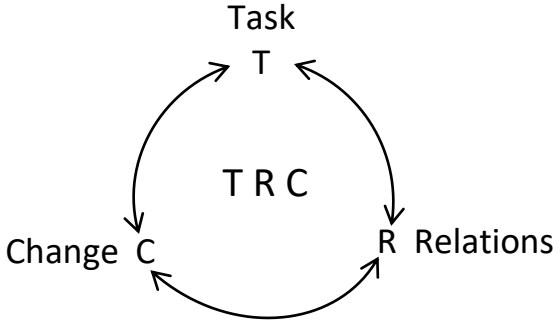
2. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relations orientation behavior)

เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ ผูกมิตร ช่วยเหลือ ร่วมมือการทำงานแบบทีมงาน สร้างภาพลักษณ์บุคลิก เพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น การสร้างความรู้สึกร่วมในเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ ขององค์การ สร้างพฤติกรรมที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (consideration)

3. พฤติกรรมที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง (Change oriented behavior)

เป็นพฤติกรรมของผู้นำนักพัฒนา ริเริ่มสร้างสรรค์ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic decisions) การพัฒนาตัวเอง ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม สร้างความยึดมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน หาประสบการณ์ ฝึกทักษะ การป้องกันและระงับปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจูงใจและสร้างเจตคติให้เห็นค่านิยมของการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมที่แสดงพฤติกรรมหลักด้านนี้ได้แก่การตรวจสอบอย่างละเอียดและแปลความหมายเหตุการณ์ภายนอก (scanning and interpreting external event) การปลุกเร้าและดึงดูดใจต่อวิสัยทัศน์ การนำเสนอกลยุทธ์ที่แปลกใหม่ การเกลี้ยกล่อมจูงใจให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง การสร้างแนวร่วม สนับสนุนให้เข้าร่วมคิดวินิจฉัยตัดสินใจเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎี T R C ของ Yukl มีลักษณะองค์ประกอบเป็น 3 ประสาน คือ 3 องค์ประกอบ (three factors model) ประกอบด้วยผู้นำ 3 มิติ ซึ่งสามารถครอบคลุมทุกแง่มุมของผู้นำ โดยการเลือกผสมผสานพฤติกรรมทั้ง 3 ด้าน เพื่อให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหลายอย่าง เช่น สิ่งแวดล้อมที่องค์การเผชิญอยู่ กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ถ้าสิ่งแวดล้อมเสถียร เปลี่ยนแปลงน้อย กลยุทธ์เหมาะแก่องค์การคือกลยุทธ์การแข่งขัน (organization's competitive strategy) ผู้นำใช้พฤติกรรมมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์เหมาะสมกว่าพฤติกรรมมุ่งการเปลี่ยนแปลงเพราะมุ่งงาน จะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้นเพิ่มความน่าเชื่อถือในผลงาน ส่วนมุ่งการเปลี่ยนแปลงเหมาะต่อการพัฒนาปรับปรุงเตรียมความพร้อมแก่องค์การหรือสถานการณ์เปลี่ยนไปเกิดความจำเป็นต้องพัฒนา สภาวะแวดล้อมผันผวนเปลี่ยนแปลงจึงต้องการพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงสูง (change oriented behavior) เพื่อปรับตัวทันสภาพแวดล้อมใหม่ เผชิญโอกาส (opportunities) หลีกเลี่ยงอุปสรรค (threats) มุ่งเปลี่ยนแปลง มุ่งงานมุ่งสัมพันธ์ ทั้ง 3 ปัจจัยจะต้องสมดุลกัน ภาวะผู้นำที่มีผลดีคือเป็นที่ปรึกษา (consultation) การมอบหมายงาน (delegation) ชัดเจน ไม่แสดงอำนาจสนใจรับฟัง





แนวปฏิบัติสำหรับผู้นำ Yukl เสนอแนวปฏิบัติดังนี้

1. ต้องเน้นทั้งงานและคนไปพร้อมๆกัน ให้ความช่วยเหลือ จูงใจ เพื่อได้ผลงานดี ผู้นำจำเป็นต้องมีศิลปะและกลยุทธ์ให้เกิดพฤติกรรมที่ผสมกลมกลืนที่ดีระหว่างงานกับด้านความสัมพันธ์และเกิดความพึงพอใจ แก่ผู้ตาม

2. ใช้วัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจเป็นตัวนำพฤติกรรม ผู้นำต้องรู้จักเลือกใช้พฤติกรรมให้สอดคล้อง วิสัยทัศน์ เลือกปฏิบัติตามลำดับความสำคัญและขั้นตอน เพื่อบังเกิดผลงานดีที่สุด ต้องมีพฤติกรรมเชิงรุก (proactive) แทนพฤติกรรมเชิงรับ (reactive)

3. เลือกใช้พฤติกรรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ ไม่มีสูตรสำเร็จสำหรับแก้ปัญหา ทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้นำต้องมองเห็นทะลุปรุโปร่งทุกแง่มุม พร้อมทั้งสามารถประเมินได้ถูกต้อง สามารถตอบสนองสถานการณ์ ตัดสินใจได้เป็นผลสำเร็จเสมอ

3.2.8 ทฤษฎีภาวะผู้นำยอดเยี่ยม (Super leadership Theory) ของ Manz & Sims

ผู้นำชั้นยอด คือผู้ที่นำผู้ตามให้เขานำตนเอง เสมือนเป็นครูเป็นโค้ชผู้ฝึกสอนแต่มิใช่ผู้อำนวยการ (A super leader is one who leads others to lead themselves, by acting as a teacher and a coach, not a director) บันดาลใจให้ผู้อื่นจูงใจหรือนำตนเอง (self directing) ได้ ไม่ต้องถูกควบคุมจากภายนอก (external control) ทฤษฎีผู้นำชั้นยอดกำหนดผู้มีภาวะผู้นำกล้าเสี่ยง เปิดโอกาสให้เขานำตนเอง (self directing) เขาจะได้พัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพสูงสุดที่เขาพึงมี เพื่อจะได้ทำงานด้วยตนเองได้ผลดีสูงสุด

การจะเป็นผู้นำชั้นยอดได้ ต้องสามารถในการสอนและให้กรอบความคิดที่ถูกต้อง (right thought pattern) มีศิลปะในการสอนสมาชิกทีมงานให้พัฒนาวิธีการคิดอย่างมีผลและสร้างสรรค์ (productive thinking & constructive thinking) คือรู้จักควบคุมพฤติกรรมตนเองเป็นหลักสำคัญ

Manz & Sims แนะนำวิธีการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดในแนวทางที่พึงประสงค์ดังนี้

1. ไม่ตั้งสมมติฐานและเชื่อเชิงทำลาย (No destructive beliefs and assumptions)
2. การมองและการพูดของตนเองเป็นไปในเชิงบวก (positive self talk)
3. การมองเห็นวิธีการให้เกิดความมีประสิทธิผล (Visualization of effective performance)

ผู้นำสามารถพัฒนาทักษะตนเองโดยการเสริมสร้างเจตคติหรือพฤติกรรมมีหลัก 3 ประการคือ

1. ค้นหาให้พบและหาทางปรับปรุงสมมุติฐานหรือความเชื่อเชิงทำลายที่ตนมี (Identification and replacement of destructive beliefs and assumptions) ค้นหาจุดอ่อนด้านความคิดเชิงลบของตนเพื่อใส่ทัศนะเชิงบวกที่สร้างสรรค์แทนที่

2. พูดเชิงบวกที่สร้างสรรค์เกี่ยวกับตัวเอง (Positive and constructive self talk) พูดที่เป็นลบต้องเปลี่ยนเป็นบวก เช่น “ตัวผมเองยังด้อยประสบการณ์” เปลี่ยนเป็น “ผมเองเพิ่มพูนประสบการณ์อยู่เสมอ”

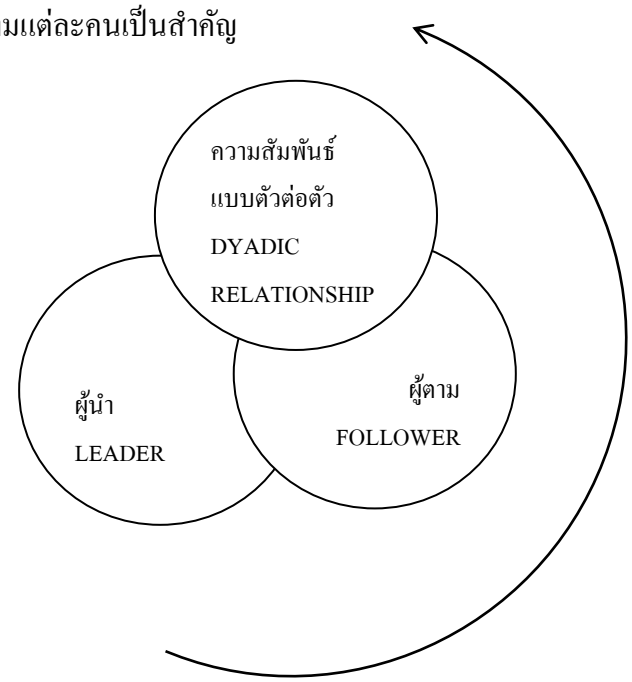


3. สร้างความสามารถในการมองเห็นวิธีการต่าง ๆ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิผล (Visualization of methods for effective performance) คุณสมบัติอันประเสริฐอย่างหนึ่งของผู้นำคือ จินตนาการ คิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ที่ท้าทายเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผล ถ้าทำได้จะเกิดความมั่นใจ

ที่สุดขอทิ้งท้ายว่าทฤษฎีนี้ยึดมั่นให้ผู้นำใช้การแนะแนว (guidance) มากกว่าแนะนำ (advise) จึงมีปรัชญาว่าการช่วยเหลือของผู้นำมีลักษณะ "ช่วยเขาให้เขาช่วยตัวเองได้ : Help him to help himself."

3.2.9 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader Member Exchange Theory)

เรียกย่อ ๆ ว่า ทฤษฎี LMX ปรากฏหลักฐานศึกษาครั้งแรกเมื่อ ค.ศ. 1975 โดย Graen เชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแต่ละคนไม่เท่ากัน ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแต่ละคนเป็นสำคัญ



แผนภูมิที่ 3.9 สามมิติของภาวะผู้นำตามทฤษฎี LXM

ที่มา : Northouse P.G. (2001). **Leadership : Theory and practice**. 2nd ed. Thousand Oake, CA : Sage. P.112.

ระยะต่อมา ค.ศ. 1995 G.B. Graen & M. Uhl – Bien ให้ความสำคัญและบูรณาการทฤษฎี LMX เขียนบทความ ลงใน Leadership Quarterly, 6 (2) : 219 – 247. แสดงผลของการวิจัยเรื่องผลของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามส่งผลดีต่อผู้นำ ผู้ตามกลุ่มและองค์การอย่างไร การวิจัยพบว่า อัตราการลาออกจากงานลดลง จากการประเมินปรากฏว่า ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นมีความรู้สึกว่าสามารถเจริญก้าวหน้าในงานได้มากขึ้นเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากขึ้น มีความต้องการจะรับมอบหมายงานสำคัญที่ต้องรับผิดชอบสูงเพิ่มขึ้น มีเจตคติที่ดีต่องานมากขึ้น ต้องการให้ผู้นำของตนเอาใจใส่ใกล้ชิดและให้การสนับสนุนมากขึ้น พอใจที่มีโอกาสในการมีส่วนร่วมมากขึ้นและเติบโตในเส้นทางอาชีพรวดเร็ว



ขึ้น แสดงให้เห็นว่าการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะสร้างบรรยากาศและความรู้สึกที่ดีส่งผลให้ประสิทธิภาพประสิทธิผลของงานดีขึ้น ที่สุดองค์การเจริญก้าวหน้าเป็นอานิสงส์แก่ทุกคนที่เกี่ยวข้อง (stake holder)

ทฤษฎี LMX กับการสร้างภาวะผู้นำ (leadership making)

G.B. Graen & M. Uhl – Bien เสนอให้สร้างภาวะผู้นำ LMX โดยวิธีการกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้นำ (a prescriptive approach to leadership) เน้นที่พัฒนาการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่ดี (high quality exchanges) กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ไม่เลือกปฏิบัติ พยายามทำให้ทุกคนรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งในฐานะคนวงใน (ในองค์กร) ปราศจากอคติ ยุติธรรม ผู้นำควรเสริมสร้างความเป็นหุ้นส่วน (partnership) ร่วมกันให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในที่ทำงาน และกระบวนการสร้างภาวะผู้นำ ผู้นำควรจะสร้างเครือข่ายของความเป็นหุ้นส่วน (networks of partnership) ให้ขยายครอบคลุมทั้งองค์การเพื่อก่อประโยชน์ทวียิ่งขึ้น

กรีน และ อุฮ์ล – บีน (Graen & Uhl – Bien) ได้เสนอขั้นตอนในการสร้างภาวะผู้นำไว้ 3 ระยะ ตามลำดับช่วงเวลาการพัฒนา ตามตารางที่ 3.4 และคำอธิบายต่อจากตาราง ดังนี้

ตารางที่ 3.4 ระยะขั้นตอนในการสร้างภาวะผู้นำตามทฤษฎี LMX ของ Graen & Uhl – Bien

ประเด็นพิจารณา	ขั้นตอน / ระยะเวลา		
	① ระยะยังเป็นคนไม่คุ้นเคยกัน	② ระยะสร้างความคุ้นเคยต่อกัน	③ ระยะรู้สึกเป็นหุ้นส่วนต่อกัน
- บทบาท	- ตามที่กำหนด	- ทดลอง / ทดสอบ	- ต่อรอง
- การใช้อิทธิพล	- ทางเดียว	- ผสมหลายทาง	- ผลัดเปลี่ยนกัน
- การแลกเปลี่ยน	- มีคุณภาพต่ำ	- มีคุณภาพระดับกลาง	- มีคุณภาพสูง
- ผลประโยชน์	- เพื่อตนเอง	- เพื่อตนเอง / ผู้อื่น	- เพื่อกลุ่ม / องค์การ

ที่มา : Ibid. P.116

อธิบายได้ดังนี้

ระยะที่ 1 ระยะยังเป็นคนแปลกหน้าต่อกัน (the stranger phase) เป็นระยะที่ผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชายังไม่คุ้นเคยกัน สถานการณ์และบทบาทจึงเป็นไปตามปกติที่มีระเบียบกฎเกณฑ์กำหนดไว้ตามสัญญาการจ้าง ยังมีความสัมพันธ์แบบการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับต่ำ (Low quality exchanges) ปฏิบัติตามคำสั่งผู้นำอย่างเป็นทางการ ตามสายงานที่มีอำนาจหน้าที่ ผู้ตามยังรู้สึกว่าเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนตนมากกว่าเพื่อกลุ่ม

ระยะที่ 2 ระยะผู้นำกับผู้ตามสร้างความคุ้นเคยต่อกัน (the acquaintance phase) เริ่มหยิบยื่นไมตรีจิต (offer) ด้วยการแลกเปลี่ยนทางสังคมต่อกัน พยายามดึงให้ใกล้ชิดกัน ร่วมใช้ทรัพยากรข้อมูลสารสนเทศต่างๆร่วมกัน เป็นขั้นตอนระยะเรียนรู้และทดสอบซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์เริ่มพัฒนาสู่รูปมนุษยสัมพันธ์ หรือเชิงสังคมมากขึ้น ผู้นำประเมินผู้ตามว่ามีความสามารถและต้องการมีบทบาทจะ



รับผิดชอบงานเพิ่มหรือไม่ ผู้ตามก็ประเมินผู้นำว่าจะมอบงานใหม่ที่มีความท้าทายเพียงใด จากการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์แบบสองต่อสอง (face to face) ให้การยอมรับนับถือ ไว้วางใจกันมากขึ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาลดการยึดผลประโยชน์ส่วนตน มุ่งวัตถุประสงค์ขององค์การมากขึ้น

ระยะที่ 3 การเป็นหุ้นส่วนที่สมบูรณ์ (the mature partnership phase) เป็นระยะถึงระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์มีคุณภาพสูง (high quality leader member exchange) ความสัมพันธ์แบบสองต่อสองระหว่างผู้นำกับผู้ตามระยะนี้ใกล้ชิดสนิทสนมกันดี มีความนับถือไว้วางใจกัน สามารถพึ่งพาอาศัยกันได้ ถึงซึ่งสถานภาพการเป็นหุ้นส่วนอย่างสมบูรณ์มีความผูกพันกันค่อนข้างสูง (high degree of reciprocity) ต่างสามารถพึ่งพาให้ความช่วยเหลือกรณีพิเศษตามสิ่งที่ต้องการได้ อาทิผู้นำขอให้ระดมงาน ผู้ตามขอพึ่งพาความช่วยเหลือพิเศษ ปรากฏว่าความผูกพันกันแนบแน่น การสร้างสรรค์เชิงบวกเกิดขึ้นแก่บุคคลและองค์การเปลี่ยนทั้งผู้นำผู้ตามให้มีมุมมองไกลออกไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตน กลับเห็นแก่ความสำเร็จร่วมกันของทีมงานและองค์กร

ทฤษฎี LMX ผลงานของ Graen & Uhl – Bien

ผลของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ทั้งสองฝ่ายจะเป็นผู้กำหนดบทบาทของผู้ตาม ผู้ตามได้รับความไว้วางใจ มีโอกาสได้รับมอบงานที่รับผิดชอบสูงและท้าทาย การอภัยความผิดที่เหนือการควบคุม เมื่อผู้ตามรับรู้ว่าผู้นำตั้งความคาดหวังในตัวผู้ตามไว้สูงก็จะทำตามเพื่อมิให้ผู้นำผิดหวัง ที่เรียกว่า self full fulling prophecy ส่งผลให้ผลงานมีคุณภาพและปริมาณสูงขึ้น ผู้ตามภูมิใจพฤติกรรมของผู้นำว่าให้เกียรติและสนับสนุนตน

จุดเด่น (strength)

ทฤษฎี LMX สามารถอธิบายให้เหตุผลข้อกังขาแก่ผู้ตามได้

ทฤษฎี LMX มุ่งเน้นความสัมพันธ์สองต่อสองระหว่างผู้นำกับผู้ตาม มีมุมมองภาวะผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ บูรณาการ 3 ประสานเข้าด้วยกัน

ทฤษฎี LMX ให้ความสำคัญต่อกระบวนการสื่อสาร สองฝ่ายมีโอกาสโต้ตอบซักถามให้ข้อมูลความคิดเห็นการแก้ปัญหา จนกลายเป็นร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ

Graen & Uhl – Bien สรุปผลการวิจัยทั้งหลายที่ยืนยันตรงกันว่าแนวคิดของทฤษฎี LMX มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน มีความผูกพันต่อองค์การ มีบรรยากาศในการทำงาน มีการริเริ่มใหม่ๆ มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีความภูมิใจในอาชีพ สามารถมอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้ได้

3.3 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational หรือ Zeitgeist theory) คำว่า Zeitgeist เป็นภาษาเยอรมันแปลเป็นภาษาอังกฤษได้ว่า spirit of the times ซึ่งหมายความว่าผู้นำเป็นผลิตผลของเวลา ทฤษฎีนี้ถือว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความเปลี่ยนแปลง (dynamic) มีการแปรผันทั้ง**ผู้นำ ผู้ตาม** และ

สถานการณ์ ดังนั้นบุคคลใดที่มีคุณสมบัติที่เหมาะกับสถานการณ์นั้น ๆ เขาก็สามารถจะเป็นผู้นำได้ ทฤษฎีนี้เป็นแนวความคิดที่สมัยใหม่กว่าทฤษฎีแรก ๆ เน้นถึงบทบาทของผู้นำและทักษะที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ซึ่งเกิดจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ในขณะที่ทฤษฎีผู้นำโดยคุณลักษณะพิเศษมีข้อบกพร่องตรงที่ไม่ได้คำนึงถึงว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน และคุณลักษณะพิเศษเป็นเพียงส่วนประกอบส่วนหนึ่งในการพิจารณาเท่านั้น ทฤษฎีสถานการณ์ก็มีข้อบกพร่องด้วยเหมือนกัน เพราะทฤษฎีสถานการณ์นี้ไม่ได้คำนึงถึงบุคลิกภาพของผู้นำเลย ซึ่งอย่างน้อยที่สุด บุคลิกภาพในบางครั้งมีส่วนช่วยเพิ่มโอกาสของความน่าจะเป็นผู้นำได้ ทฤษฎีสถานการณ์กล่าวไว้ว่า ผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น ๆ ผู้นำในสถานการณ์หนึ่งในขณะนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามเราควรยึดถือหลักว่า ทั้งทฤษฎีผู้นำโดยคุณลักษณะพิเศษ ทฤษฎีพฤติกรรมเฉพาะตัว และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ต่างก็เป็นปัจจัยสำคัญร่วมกันในการพิจารณาถึงภาวะผู้นำ และในปัจจุบันนี้ทฤษฎีสถานการณ์ได้รับความสนใจมาก เพราะทฤษฎีนี้เน้นในเรื่องพฤติกรรมและสิ่งแวดล้อม และเป็นการกล่าวโดยนัยว่าเป็นไปได้ที่จะทำการฝึกอบรมบุคคลให้ปรับพฤติกรรมเพื่อเป็นผู้นำ

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency theories of leadership) กำเนิดขึ้นเนื่องจากข้อบกพร่องของทฤษฎีคุณลักษณะและพฤติกรรม ทำให้เกิดการคาดหวังประสิทธิผลของผู้นำบกพร่องไป เพราะยังมีมากกว่าคุณสมบัติด้านเฉพาะตัวหรือพฤติกรรม ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงการนำรูปแบบลักษณะผู้นำต่างๆ ไปใช้บริหารในสถานการณ์จริง มีปัจจัยหลายประการที่ทำให้การบริหารบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ละสถานการณ์เหมาะกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือประสมประสานกันหลายรูปแบบจึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ฉะนั้นจะไม่สามารถสรุปได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุดสถานการณ์ที่กล่าวถึงนี้เป็นลักษณะงานที่มีความสลับซับซ้อนของโครงสร้างเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน นอกจากนี้ ยังพบอีกว่าแนวปฏิบัติของกลุ่มแบบผู้นำปัจจัยภายนอก องค์การ ความเครียด สภาพบรรยากาศ เหล่านี้มีอิทธิพลทั้งสิ้น การศึกษาปัจจัยมีผลต่อภาวะผู้นำแบบต่างๆ มีความสำคัญเพื่อสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในงานหากทราบว่าบุคลิกภาพเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดการเป็นผู้นำที่สามารถบริหารงานต่างๆให้ดี ก็สามารถสนับสนุนให้เกิดพัฒนาบุคลิกภาพ เพราะมีความเชื่อว่าบุคลิกภาพที่ดีจะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น การศึกษาปัจจัยต่างๆ ของการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงยังไม่มีที่สิ้นสุด

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทั้งสองยุคที่ได้กล่าวไปแล้วเป็นการค้นคว้าที่สนใจเฉพาะตัวผู้นำเท่านั้น ด้วยเหตุนี้เองที่นักวิจัยได้เปลี่ยนความสนใจไปสู่สิ่งอื่นนอกเหนือไปจากตัวผู้นำมากขึ้น โดยเริ่มเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการทางสังคมที่สลับซับซ้อน การที่จะทำความเข้าใจกับมันได้คงจะต้องอาศัยความรู้มากมายกว่าความรู้เกี่ยวกับลักษณะของผู้นำและแบบแผนพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพเพียงสองอย่าง เราต้องการรู้ว่าสถานการณ์ชนิดใดที่ผู้นำจะกำเนิดขึ้นมา เราต้องการรู้ด้วยว่าลักษณะของผู้ตามเป็นอย่างไร ลักษณะหรือประเภทของงานชนิดใดจะเอื้อประโยชน์ต่อผู้นำ เป็นต้น จากนี้ไปจะได้กล่าวถึงทฤษฎีการเป็นผู้นำที่ได้นำเอาปัจจัยอื่นนอกเหนือไปจากตัวผู้นำมาประกอบการอธิบายเรื่องผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 4 ทฤษฎี ซึ่งเป็นทฤษฎีที่นิยมกันในปัจจุบันคือ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedier's



contingency theory) ทฤษฎีของ Hersey Blanchard ทฤษฎีของเฮาส์ (House's Path Goal theory) และทฤษฎีของวรูมกับยีตตัน (Vroom and Yetton's normative theory)

3.3.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's contingency theory)

การเป็นผู้นำเป็นการพยายามใช้อำนาจกระตุ้นสมาชิกกลุ่มภายใต้สถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการพยายามอย่างใดก็ตามจะมีความแปรผันไปได้หลายด้าน แบบของการนำหรือ พฤติกรรมการนำอย่างหนึ่งอย่างใดควรจะใช้ได้ผลในสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น ไม่น่าจะใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ข้อตกลงในเบื้องต้นของทฤษฎีนี้คือ การที่ผู้นำจะสามารถนำกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยสองประการคือ บุคลิกภาพหรือลักษณะของผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อหรือไม่เอื้อต่อการนำ

ฟีดเลอร์ผู้ประกาศทฤษฎีนี้ได้สร้างแบบสอบวัดลักษณะของผู้นำชื่อว่า Least preferred coworker (LPC) ซึ่งสามารถจำแนกผู้นำได้สองแบบคือ ผู้ที่ได้คะแนนสูงในแบบสอบวัดนี้จะมีลักษณะเป็นผู้นำมุ่งด้านมนุษยสัมพันธ์หรือมุ่งเอาคน ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำจะมีลักษณะเป็นผู้นำแบบมุ่งเอางานเป็นหลัก ทั้งสองแบบนี้ไม่มีแบบใดดีกว่ากัน แต่จะมีแบบหนึ่งดีกว่าอีกแบบหนึ่งในสถานการณ์อย่างหนึ่ง

สำหรับข้อพิจารณาว่าสถานการณ์ชนิดใดจึงควรจะใช้ผู้นำแบบใดนั้น ฟีดเลอร์ได้เสนอให้พิจารณาองค์ประกอบสามประการคือ **ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม** ดีหรือไม่ดีในการรับรู้ของผู้ตาม **อำนาจตามตำแหน่ง**ของผู้นำมีมากหรือน้อย **งานที่ทำมีโครงสร้างชัดเจนมากน้อยอย่างไร** ผลการวิจัยของฟีดเลอร์และคณะสรุปได้ว่า

ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับลูกน้องดีมาก อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำมีมากคือ สามารถให้คุณให้โทษได้อย่างไม่มีปัญหา และงานที่ทำมีโครงสร้างชัดเจนถือมีเป้าหมายชัด มีวิธีทำงานชัด ดูได้ทันทีว่าทำดีหรือไม่ดีสถานการณ์เช่นนี้เอื้อต่อการนำมาก ควรใช้ผู้นำที่มีลักษณะมุ่งเอางานจึงจะได้ผลงานออกมาดี

ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่ในแบบพอไปได้ อำนาจของผู้นำตามตำแหน่งพอมีอยู่บ้าง และงานมีโครงสร้างไม่ค่อยจะชัดเจนมากนัก สถานการณ์เช่นนี้เอื้อต่อการนำปานกลาง ควรใช้ผู้นำแบบที่มุ่งเอาคนจึงจะทำให้ได้ผลงานออกมาดี

อนึ่งผู้นำแบบมุ่งเอางานยังใช้ได้ผลดีในสถานการณ์ที่ไม่เอื้อต่อการนำเลยด้วย ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ผู้ตามมีการรับรู้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามไม่ดีเลย ผู้นำไม่มีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่เท่าที่ควร และโครงสร้างของงานไม่ชัดเจน ไม่มีเป้าหมาย ไม่รู้ว่าที่ทำงานกันอยู่นั้นถูกวิธีหรือไม่

จากการแจกแจงสถานการณ์สามารถจัดหมู่องค์ประกอบทั้งสามได้ถึง 8 สถานการณ์ ตัวอย่างที่กล่าวมาในย่อหน้าข้างต้นมีเพียง 3 สถานการณ์เท่านั้นเอง ฟีดเลอร์ได้เอาผู้นำทั้งสองแบบไปทดลองนำในสถานการณ์ทั้งแปดด้วย ได้ข้อสรุปว่าในสถานการณ์ที่เอื้อและสถานการณ์ที่ไม่เอื้อต่อการนำควรจะใช้ผู้นำแบบมุ่งเอางานเป็นใหญ่ แต่ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อการนำพอประมาณควรใช้ผู้นำแบบมุ่งเอาคนเป็นหลักจึงจะทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานดี จากทฤษฎีนี้ฟีดเลอร์ได้สร้างโปรแกรม Leader Match เพื่อจัดการ

ฝึกอบรมผู้นำ คือเขาสอนให้วิเคราะห์สถานการณ์ว่าเป็นแบบเอื้อหรือไม่เอื้อต่อผู้นำอย่างไร แล้วจึงส่งผู้นำที่มีลักษณะมุ่งเอาคนหรือเอางานแล้วแต่จะเหมาะสมเข้าไปเป็นผู้นำ

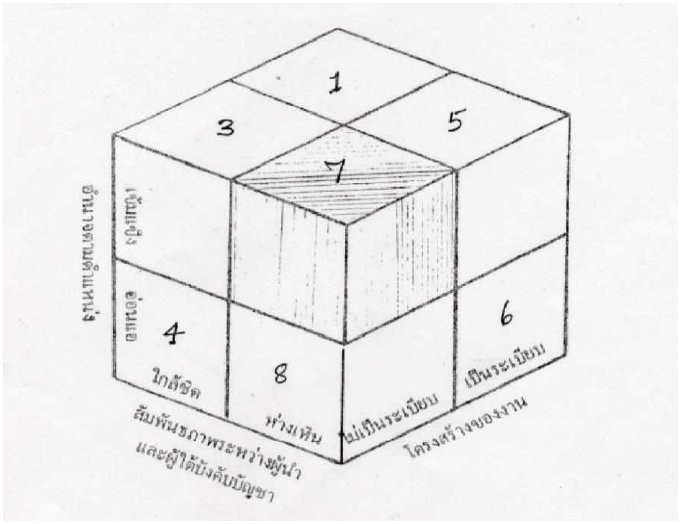
แบบจำลองตามสถานการณ์ (A situational model) ฟีดเลอร์ (Fiedler) ได้เสนอแบบจำลองตามสถานการณ์ (Contingency model) เพื่อพิจารณาว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพเกิดจากความสัมพันธ์ร่วมของตัวแปรใน 3 ประการที่มีความสัมพันธ์โต้ตอบระหว่างกัน คือ

1. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ระดับความไว้วางใจและเต็มใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้นำ และพร้อมที่จะทำตามคำสั่ง

2. รูปแบบและโครงสร้างของงาน คือ มาตรฐานในการปฏิบัติงานที่กลุ่มต้องกระทำอันสามารถวิเคราะห์ออกมาได้เป็นขั้นตอน

3. อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ เช่น ความมีเสรีภาพของผู้นำในการว่าจ้าง ไล่ออก เลื่อนตำแหน่งหรือลดตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา

กลุ่มในการทำงานจะสามารถนำมาพิจารณาโดยใช้ตัวแปรทั้ง 3 ชนิด และสร้างแบบจำลองได้ในแผนภูมิที่ 3.10



แผนภูมิที่ 3.10 แบบจำลองตามสถานการณ์

ที่มา : ผศ. ดร. สิทธิโชค วรานุสันติกูล. (ม.ป.ป.). **ทฤษฎีและปฏิบัติการทางสังคม.** กรุงเทพฯ :พิทักษ์อักษร. หน้า 94.

แต่ละช่องสี่เหลี่ยมของแบบจำลองแสดงถึงการรวบรวมตัวแปรเข้าด้วยกัน ช่องสี่เหลี่ยมที่แรเงาแสดงถึงกลุ่มสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาห่างเหิน ปฏิบัติงานโดยไม่มีโครงสร้างของงานที่แน่นอน และมีผู้นำชนิดใช้อำนาจ เข้มแข็ง

แผนภูมิที่ 3.10 จะมีกลุ่มที่มีลักษณะต่าง ๆ อยู่ 8 ประเภท ซึ่งได้แสดงไว้ในตารางตามสถานการณ์ที่เป็นที่น่าพอใจแก่ผู้นำ การจัดลำดับของกลุ่มถือเอาว่าสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด และอำนาจจากตำแหน่งเป็นปัจจัยที่สำคัญน้อยที่สุด ประสิทธิภาพ



ในการบังคับบัญชาจะดีเพียงใดขึ้นอยู่กับท่าทีของผู้นำที่มีต่อกลุ่ม ผู้นำจะมีท่าทีต่อกลุ่มอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับความพอใจหรือไม่พอใจของผู้นำต่อสภาวะต่าง ๆ ในกลุ่ม

ตารางที่ 3.5 ผู้นำ 8 ประเภท ตามทฤษฎีของฟีดเลอร์

ลำดับความพอใจของผู้นำ	ตัวแปรตามสถานการณ์			
	สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา	โครงสร้างของงาน	อำนาจตามตำแหน่ง	แบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. พอใจมากที่สุด	ใกล้ชิด	เป็นระเบียบ	เข้มแข็ง	มุ่งงาน
2.	ใกล้ชิด	เป็นระเบียบ	อ่อนแอ	มุ่งงาน
3.	ใกล้ชิด	ไม่เป็นระเบียบ	เข้มแข็ง	มุ่งงาน
4.	ใกล้ชิด	ไม่เป็นระเบียบ	อ่อนแอ	ประนีประนอม
5.	ห่างเหิน	เป็นระเบียบ	เข้มแข็ง	ระมัดระวัง
6.	ห่างเหิน	เป็นระเบียบ	อ่อนแอ	ระมัดระวัง
7.	ห่างเหิน	ไม่เป็นระเบียบ	เข้มแข็ง	มุ่งงาน
8. ไม่พอใจเลย	ห่างเหิน	ไม่เป็นระเบียบ	อ่อนแอ	มุ่งงาน

ที่มา : ผศ. ดร. สิทธิโชค วรานุสันติกูล. (ม.ป.ป.). **ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม.** กรุงเทพฯ :พิทักษ์อักษร. หน้า 95.

จากตาราง กลุ่มที่ง่ายต่อการบังคับบัญชา คือ กลุ่มที่ 1 สมาชิกในกลุ่มชอบพอผู้นำ โครงสร้างของงานกำหนดไว้อย่างเป็นระเบียบ และผู้นำมีอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเข้มแข็ง กลุ่มที่บังคับบัญชายากที่สุด คือ กลุ่มที่ 8 สมาชิกในกลุ่มไม่ชอบผู้นำ ทำงานโดยโครงสร้างของงานไม่เป็นระเบียบ ผู้นำมีอำนาจตามหน้าที่เพียงเล็กน้อย ฟีดเลอร์สรุปว่า แบบของผู้นำทั้ง 8 แบบนั้นจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการมุ่งงานและใน 8 แบบจะมีผู้นำอยู่ 5 แบบที่มีประสิทธิภาพ เพราะมุ่งงานเป็นสำคัญในสถานการณ์เร่งด่วน เช่น การเกิดอัคคีภัย หรือภัยธรรมชาติอื่น ๆ ผู้นำที่มุ่งงานและมีความเข้มแข็งจะเหมาะสมกับสถานการณ์มากกว่าผู้นำที่ประนีประนอม เพราะสถานการณ์ต้องการความเร่งด่วน การที่ผู้นำล่าช้าในการตัดสินใจจะทำให้ไม่ทันต่อเหตุการณ์

แต่แบบของผู้นำชนิดประนีประนอมจะเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีลักษณะดังนี้

ก. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำ และสมาชิกในกลุ่มดี

ข. โครงสร้างของงานไม่เป็นระเบียบ

ค. อำนาจตามตำแหน่งมีน้อย

ตัวอย่างเช่น การพบว่า ไม่ชอบผู้นำที่เข้มงวดกำหนดขั้นตอนในการทำงานอย่างตายตัว เพราะเขาต้องการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของเขาเองในการแก้ปัญหา ในสถานการณ์เช่นนี้ แบบของผู้นำชนิดประนี



ประนอมจะเหมาะสมมากกว่าแบบของผู้นำชนิดมุ่งงาน สรุปแล้วผู้นำแบบมุ่งงานจะเหมาะสมสำหรับสถานการณ์ทั้งที่มีความแน่นอนและไม่มีความแน่นอน ในขณะที่ผู้นำแบบประนีประนอมจะเหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่ค่อนข้างแน่นอน แต่การที่ผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ จะขึ้นอยู่กับความพอใจในสถานการณ์นั้น ๆ ด้วย

เมื่อพิจารณาจากตารางแล้วองค์การสามารถจะลงทุนสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพโดยการตระเตรียมงานที่เหมาะสม สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา วางโครงสร้างของงาน กำหนดอำนาจตามตำแหน่งโดยใช้หลักดังนี้

1. สัมพันธภาพระว่างผู้นำและผู้ใต้บังคังบัญชา สร้างความใกล้ชิด โดยพิจารณาเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติ ภูมิหลัง ความเชื่อ ฯลฯ คล้ายคลึงกับผู้นำกลุ่ม

2. โครงสร้างของงาน งานของกลุ่มควรเป็นไปอย่างเป็นระเบียบเพื่อกลุ่มจะได้ปฏิบัติตามโดยง่าย

3. อำนาจตามตำแหน่ง ในการเพิ่มอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ กิจการจะช่วยเหลือผู้นำได้โดยกำหนดให้ผู้นำบังคับบัญชาผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่า ใช้การติดต่อสื่อสารเฉพาะช่องทางที่กำหนดให้ และให้ผู้นำมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่

ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's contingency theory) เป็นการศึกษาวิจัยที่เรียกว่าทฤษฎีสถานการณ์ (contingency theory) ซึ่งจะมีปัจจัยทางสถานการณ์อยู่ 3 ปัจจัย ที่จะเป็นตัวอิทธิพลกำหนดแบบของผู้นำ ปัจจัยทั้ง 3 ได้แก่

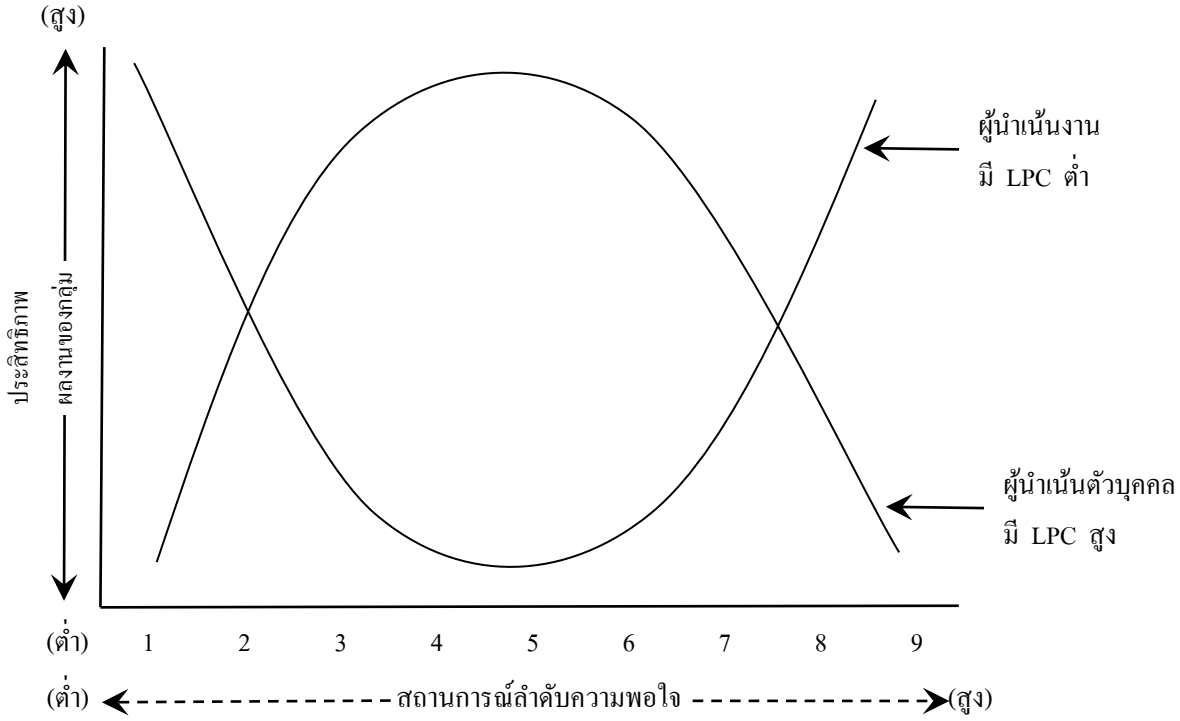
1. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (leader members relationship)
2. การจัดมอบหมายงาน (task structure)
3. อำนาจที่เกี่ยวพันกับตำแหน่ง (position power)

โดยปัจจัยดังกล่าวจะมีผลทำให้เกิดลักษณะของผู้นำเป็น 2 แบบ คือ

1. ผู้นำที่เน้นด้านตัวงาน (task oriented)
2. ผู้นำที่เน้นด้านตัวคน (people oriented)



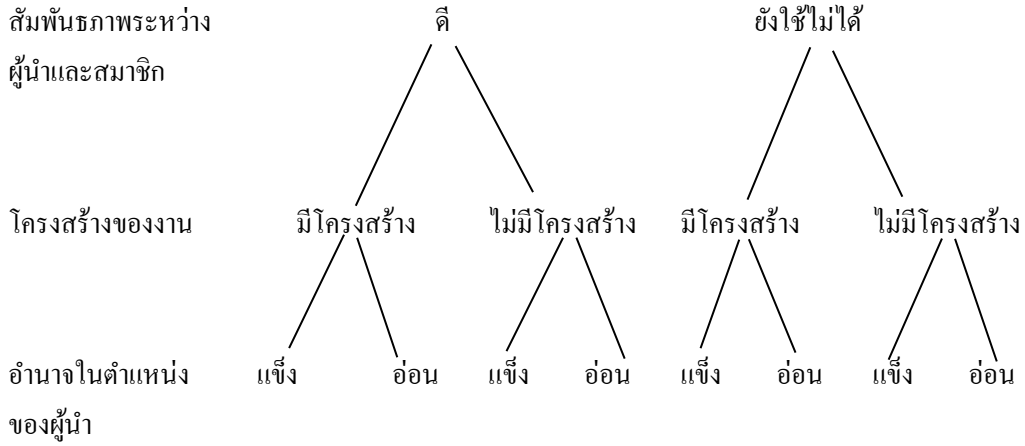
จากการศึกษาของฟีดเลอร์ สรุปสถานการณ์ได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 3.11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำที่มีค่า LPC ต่างกัน ที่มีผลต่อผลงานของกลุ่ม (LPC = Least Preferred Co Worker)

ที่มา : Fred E. Fiedler, (September - October). “Engineer the Job to Fit the Manager,” **Harvard Busines Review**, Volume 43. P. 120.

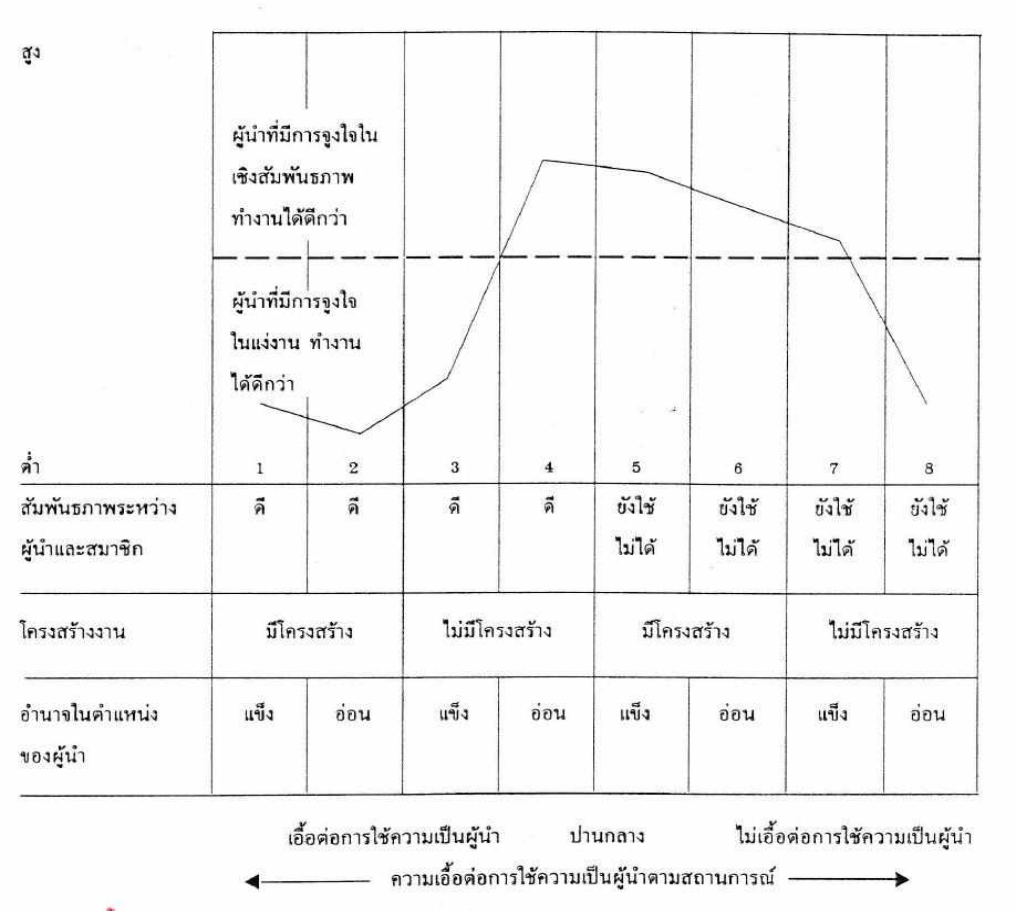
แสดงสถานการณ์ซึ่งเอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำในความคิดของฟีดเลอร์



แผนภูมิที่ 3.12 บูรณาการลักษณะผู้นำ

ที่มา : รศ. สร้อยตระกูล ติวยานนท์ อรรถมานะ. (2542). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 268.





แผนภูมิที่ 3.13 แสดงการปฏิบัติงานของผู้นำที่มีการจูงใจในด้านสัมพันธภาพกับผู้ตาม, โครงสร้างงานและการใช้อำนาจในสภาพที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่ต่างกัน

ที่มา : Fred E. Fiedler and Martin M. Chemers. (1974). Leadership and Effetive Management. (Glenview, III. : Scott, Foresman. P.80. อ้างใน Ibid. P.269.

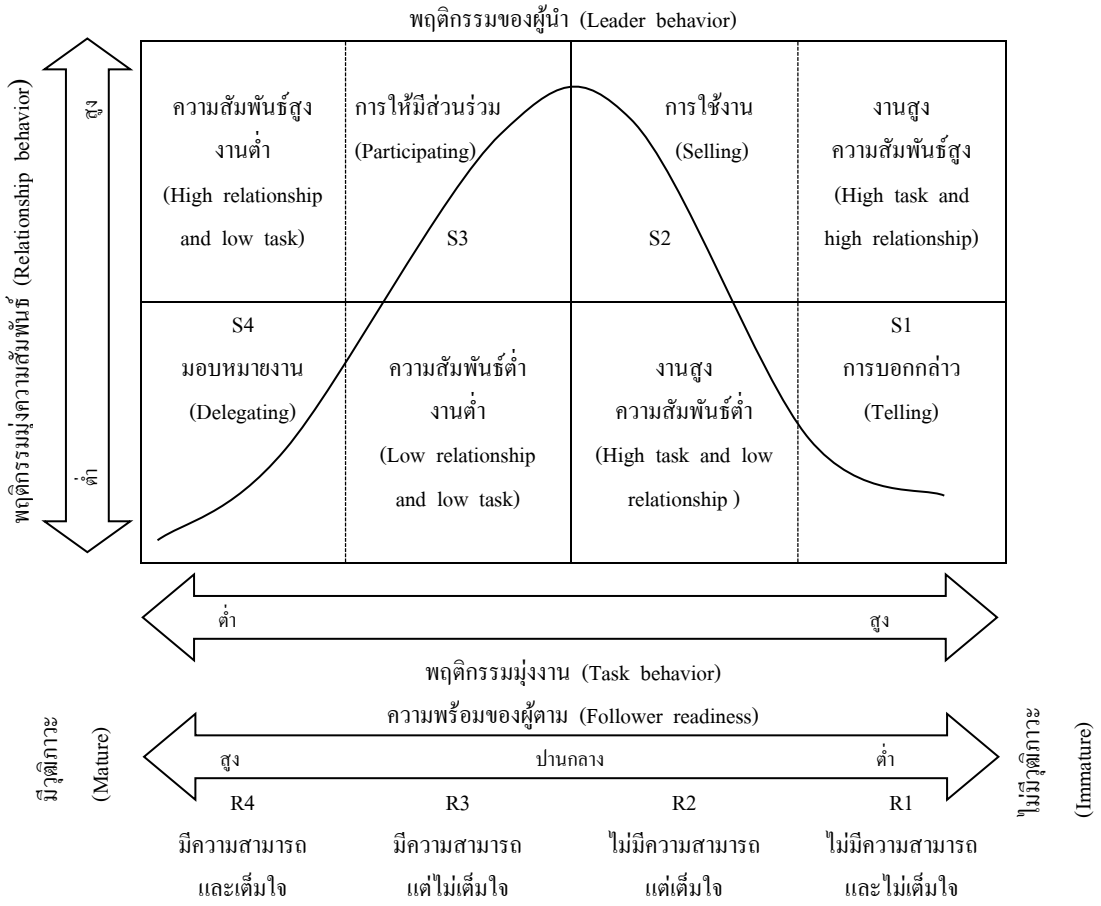
แผนภูมิที่ 3.13 ฟิดเลอร์ได้จัดสถานการณ์ไว้เป็นกลุ่มๆ[1] โดยการวัดสัมพันธภาพที่แท้จริงระหว่างผู้นำและผู้ตาม รวมตลอดถึงโครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง โดยการผสมผสานปัจจัยทั้งสาม ฟิดเลอร์สามารถที่จะกำหนดสภาพแวดล้อมการทำงานอันเนื่องจากปัจจัยทั้งสามได้ถึง 8 ลักษณะ

3.3.2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey Blanchard

เป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ซึ่งเสนอว่าพฤติกรรมผู้นำควรจะเปลี่ยนแปลงตามความพร้อมของผู้ตาม ทฤษฎีนี้มีการพัฒนาโดยนักวิจัยชื่อ พอล เฮอร์ซี และ เคนเนธ บลานชาร์ด (Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard) เพื่อช่วยเหลือผู้บริหารปรับปรุงแบบการเป็นผู้นำในแต่ละระดับ

[1] รศ. สร้อยตระกูล ติวยานนท์ อรรถมานะ. (2542). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 268.

ความพร้อมของผู้ตามซึ่งจะแตกต่างในแต่ละงาน ความพร้อมของพนักงานที่ Hersey Blanchard เรียกว่า ความพร้อมในการเป็นผู้ตาม (Follower readiness) เป็นหน้าที่ของสองปัจจัย คือ (1) ความสามารถ (Ability) (เช่น ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์) (2) ความเต็มใจ (Willingness) (เช่น ความเชื่อมั่น) เงื่อนไขและการจูงใจความสัมพันธ์ของปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดสภาพที่เป็นไปได้ 4 ประการ สภาพความพร้อมของผู้ตามที่เป็นไปได้ เพื่อให้บรรลุงานเฉพาะอย่าง 4 ประการ ดังแผนภูมิ 3.14



แผนภูมิที่ 3.14 แสดงรูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersery และ Blanchard (Herscy and Blanchard's Situational leadership model)

ที่มา : ผศ. เนตร์พัณณา ยาวิราช.(ม.ป.ป.). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส. หน้า 73.

ในทฤษฎีของ Hersey และ Blanchard ได้จำแนกความพร้อมของผู้ตามออกเป็น 4 ขั้น ดังนี้

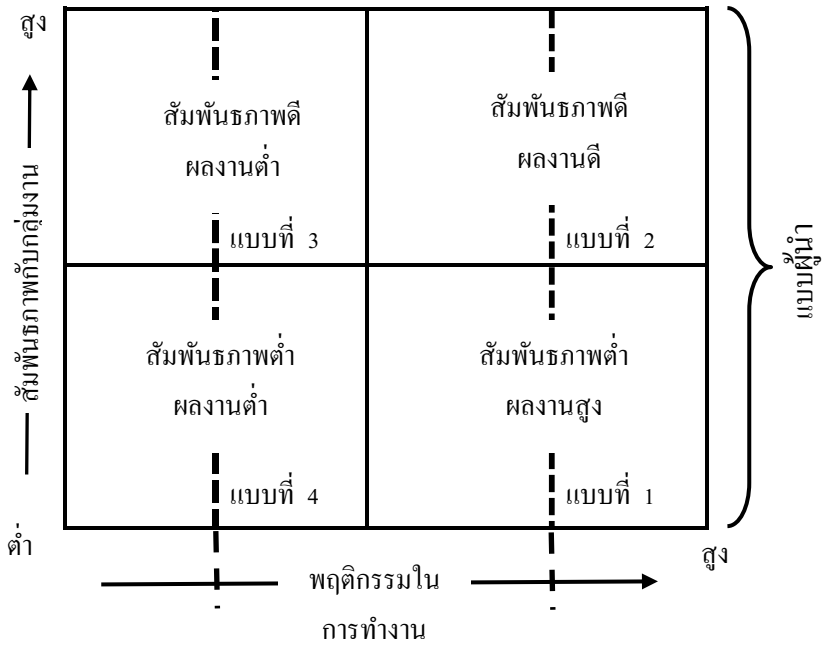
R1 คือ ผู้ตามที่ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบในการทำงาน

R2 คือ ผู้ตามที่ไม่มีความสามารถแต่เต็มใจที่จะทำงาน คนเหล่านี้สามารถกระตุ้นให้ทำงานได้แต่ขาดความชำนาญ

R3 คือ ผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะทำงานตามที่ผู้นำต้องการ

R4 คือ ผู้ตามที่ทั้งมีความสามารถและมีความเต็มใจจะทำงานตามที่เขาได้รับมอบหมาย





แผนภูมิที่ 3.15 ผู้นำตามสถานการณ์ 4 แบบ

ที่มา : ผศ. ดร. สิทธิโชค วรานุสันติกูล. (ม.ป.ป.). **ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม.** กรุงเทพฯ : พิทักษ์อักษร. หน้า 97.

เฮอร์ซี่ (Hersey) และบลานชาร์ด (Blanchard) ได้สนับสนุนทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์โดยกล่าวว่าพฤติกรรมของผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปเมื่อกลุ่มงานหรือบุคคลมีการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ดังแผนภูมิที่ 3.15 แสดงถึงผู้นำสี่แบบซึ่งเกิดจากระดับความสามารถต่าง ๆ กัน 4 ระดับของผู้ใต้บังคับบัญชา

แบบที่ 1 ความสามารถในการทำงานสูง และสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นต่ำ (High Task and Low relationship)

แบบที่ 2 ความสามารถในกาใทำงานสูง และสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นสูง (High Task and High Relationship)

แบบที่ 3 ความสามารถในการทำงานต่ำ และสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นสูง (Low Task and High Relationship)

แบบที่ 4 ความสามารถในการทำงานต่ำ และสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นต่ำ (Low Task and Low relationship)

การวิเคราะห์เช่นนี้จะเหมาะสมสำหรับผู้ปฏิบัติงานผู้มีวุฒิภาวะสูง ไม่ต้องการการแนะนำงานด้านเทคนิคมากนัก และเป็นผู้มีความมั่นคงทางอารมณ์พอสมควร และพฤติกรรมของผู้นำจะเปลี่ยนไปได้ตามสถานการณ์ เช่น เมื่อคนงานในโรงงานถูกเลือกมารวมกลุ่มกันเพื่อแก้ปัญหาการสิ้นเปลืองพลังงานบรรดาสมาชิกในกลุ่ม ได้รับการจูงใจอย่างดีเป็นผู้ที่มีความสามารถ ในการทำงานแต่เพิ่งจะมารวมกลุ่มกัน



เป็นครั้งแรก ในระยะเริ่มโครงการคือ แบบที่ 1 กลุ่มต้องศึกษาขอบเขตหน้าที่และโครงสร้างเพื่อความเข้าใจเป้าหมายและปัญหา ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการทำงานสูงแต่สัมพันธภาพยังต่ำอยู่ เมื่องานเริ่มดำเนินไปในระยะแบบที่ 2 แบบของผู้นำจะเปลี่ยนไปคือ มีความสามารถในการทำงานสูงและสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูงด้วย เมื่องานพัฒนาไปอีกระยะหนึ่งคือ ตารางช่องที่ 3 แบบของผู้นำจะ เปลี่ยนไปเป็นแบบที่สามคือ ผู้นำมุ่งรักษาสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น และเมื่องานใกล้จะสิ้นสุดลง ในตารางช่องที่ 4 ผู้ปฏิบัติงานทุกคนรู้หน้าที่ของงานและสามารถกระทำงานโดยอิสระต้องการการแนะนำช่วยเหลือเพียงเล็กน้อย ผู้นำไม่จำเป็นต้องเข้าไปควบคุมอย่างใกล้ชิด ทำให้เกิดผู้นำแบบที่ 4 ขึ้น

แต่อย่างไรก็ตาม การตัดสินว่าผู้นำจะเป็นแบบไหนนั้นมิได้หมายความว่าจะต้องเป็นไปตามนั้นเสมอไป เพราะโดยมากผู้นำมีระดับของการเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ อยู่ก้ำกึ่งกัน ไม่ค่อยมีผู้นำที่เป็นแบบอัตตาธิปไตย ประชาธิปไตย เสรีนิยม ฯลฯ อย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพราะมีปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ซึ่งถือเกณฑ์ว่าผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาโดยขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์โดยเฉพาะความพร้อมของผู้ตาม ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์มุ่งให้ความสำคัญกับผู้ตามว่ามีความพร้อมหรือมีวุฒิภาวะ และผู้ตามเหล่านั้นยอมรับหรือปฏิเสธผู้นำ ผู้นำจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับปฏิกิริยาของผู้ตาม และความพร้อมของผู้ตาม (Readiness) Hersey และ Blanchard ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีความสามารถ และ มีความปรารถนาที่จะสร้างงานโดยเฉพาะ

ทฤษฎี Hersey - Blanchard ตระหนักถึงพฤติกรรมของผู้นำ 2 ประการ คือ(1) พฤติกรรมการทำงาน (Task behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้กำหนดความรับผิดชอบการทำงานเฉพาะอย่างของบุคคลหรือกลุ่ม (2) พฤติกรรมความสัมพันธ์ (Relationship behavior) เป็นขอบเขตซึ่งผู้นำรับฟังและติดต่อสื่อสารกับพนักงานร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องเลือกรูปแบบความเป็นผู้นำที่เป็นไปได้ 4 ประการเพื่อยอมรับและเพื่อปรับปรุงความพร้อมของผู้ตาม

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์โดยเฮอร์ซี่ย์บลานชาร์ด เป็นแนวคิดเน้นที่คุณลักษณะของผู้ตามองค์ประกอบสำคัญของสถานการณ์ในการพิจารณาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับระดับความพร้อมของผู้ตาม เช่น พนักงานหรือผู้ตามมีความพร้อมในการทำงานต่ำเพราะมีความสามารถน้อยหรือต้องการการฝึกอบรมหรือมีความไม่มั่นคงในการทำงาน มีความต้องการผู้นำแบบหนึ่งแตกต่างจากคนที่มีความสามารถมาก มีทักษะในการทำงาน มีความมั่นใจและเต็มใจที่จะทำงานต้องการผู้นำอีกแบบหนึ่ง รูประฆังคว่ำตามแผนภูมิที่ 3.14 แสดงถึงผู้นำ 4 รูปแบบ คือ

1. แบบบอกกล่าว (Telling) หรือ S1 หมายถึง รูปแบบผู้นำแบบสั่งการและกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน เป็นแนวทางสำหรับพนักงาน ความพร้อมของพนักงานต่ำ หรือ R1

การบอกกล่าว (Telling) (พฤติกรรมงานสูง พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำต้องระมัดระวังการกำหนดงานของพนักงานและอธิบายถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีที่ต้องทำ รูปแบบผู้นำนี้จะทำงานดีที่สุดกับพนักงานซึ่งไม่เต็มใจ และขาดความสามารถหรือขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงาน

2. แบบขายความคิด (Selling) หรือ S2 หมายถึง การที่ผู้นำให้พนักงานได้พิจารณาปัจจัยภายในต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ ความพร้อมของพนักงานปานกลาง หรือ R2

การใช้งาน (Selling) (พฤติกรรมการทำงานสูง พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำแบบบงการเกี่ยวกับงาน และขณะเดียวกันให้การสนับสนุนความต้องการของพนักงาน รูปแบบนี้มีประสิทธิผลสูงสุดเมื่อผู้ตามเต็มใจที่จะทำงาน แต่ขาดทักษะที่เหมาะสม

3. แบบมีส่วนร่วม (Participating) หรือ S3 หมายถึง ผู้นำให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญก้าวหน้าโดยการแนะนำและพัฒนาทักษะในการทำงาน ความพร้อมของพนักงานปานกลาง หรือ R3

การมีส่วนร่วม (Participating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำจะมุ่งการติดต่อสื่อสารและให้การสนับสนุน และแสดงบทบาทอำนวยการเฉพาะอย่างเพื่อให้งานสำเร็จ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะสมเมื่อผู้ตามมีทักษะและขาดความเชื่อมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในงานของเขา

4. แบบมอบหมายงาน (Delegating) หรือ S4 หมายถึง ผู้นำที่สั่งการและให้การสนับสนุนเพียงเล็กน้อย พนักงานมีความรับผิดชอบในสถานการณ์การทำงานนั้นอยู่แล้ว ความพร้อมของพนักงานสูง หรือ R4

การมอบหมายงาน (Delegating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะอำนวยการหรือให้การสนับสนุนต่ำ โดยให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยตัวเอง รูปแบบนี้จะทำงานดีที่สุดสำหรับผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและมีการจูงใจ

3.3.3 ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายของ House (House's The Path Goal Theory)

มีผู้เรียกชื่อทฤษฎีนี้แตกต่างกันไปบ้าง เช่น ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย, ทฤษฎีผู้นำแบบวิถีเป้าหมาย, ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย, ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าประสงค์ Path Goal Leadership Theory, ทฤษฎีหนทางเป้าหมายของเฮ้าส์เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เฮาส์ (House) และคณะได้พัฒนาต่อจากอีแวนส์ (Evans) เป้าหมายหลักของทฤษฎีคือ **"การส่งเสริมการเพิ่มการปฏิบัติงานของพนักงานพร้อมกับความพึงพอใจของพนักงานให้สูงขึ้น โดยเน้นที่การจูงใจพนักงาน"**

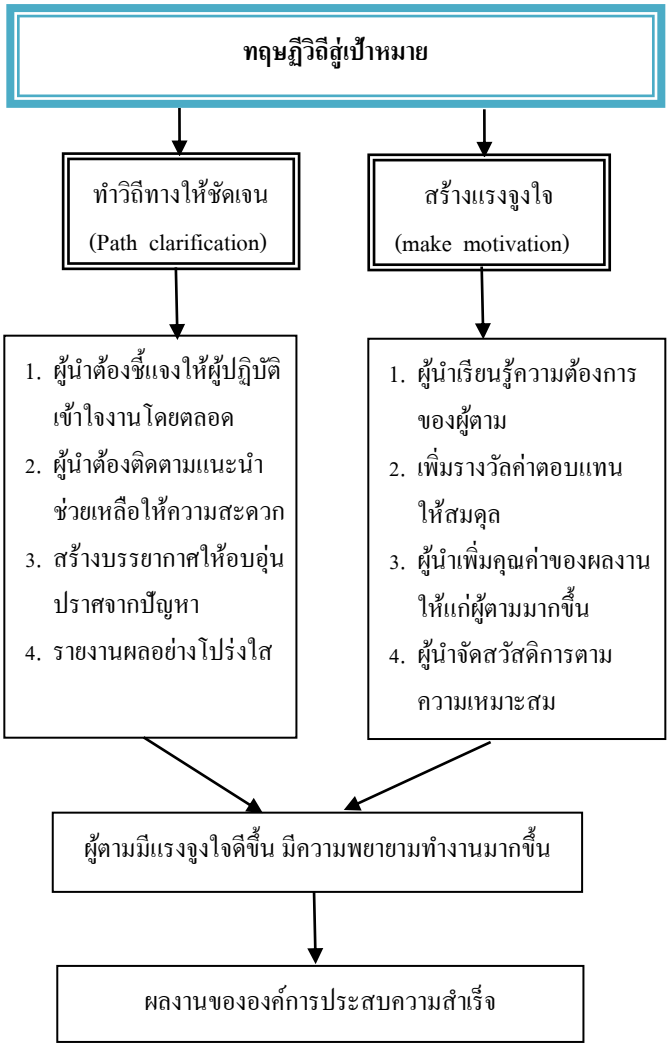
เฮ้าส์ และ มิทเชลล์ (House & Mitchell) เชื่อว่าถ้าผู้นำสร้างการจูงใจด้วยการทำให้วิถีทาง (path) ที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจน เช่น ช่วยเหลือแนะนำ สอนงาน นำทาง เป็นพี่เลี้ยงดูแล แก้ไขอุปสรรคปัญหา เป็นที่พึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน กรอบมโนทัศน์ของทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายสามารถแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ได้ดังแผนภูมิที่ 3.16



ความรับผิดชอบของผู้นำ เป็นพันธกิจต้องทำ มีหน้าที่หลัก 2 ประการ คือ

1. ทำวิถีทางให้ชัดเจน เพื่อบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ตามกระจ่างเรื่องงาน ชี้แจงเป้าหมาย เวลา สถานที่ วิธีการปฏิบัติ ข้อกำหนด ข้อจำกัด อุปกรณ์ ป้องกันอันตราย ค่าตอบแทน เป็นต้น

2. เพิ่มการจูงใจ เพิ่มรายได้ เพิ่มรางวัล ชี้แจงผู้ปฏิบัติงานว่าจะได้อะไรเป็นผลตอบแทนบ้าง เช่น ได้เงินเพิ่ม ได้bonus ได้หุ้น



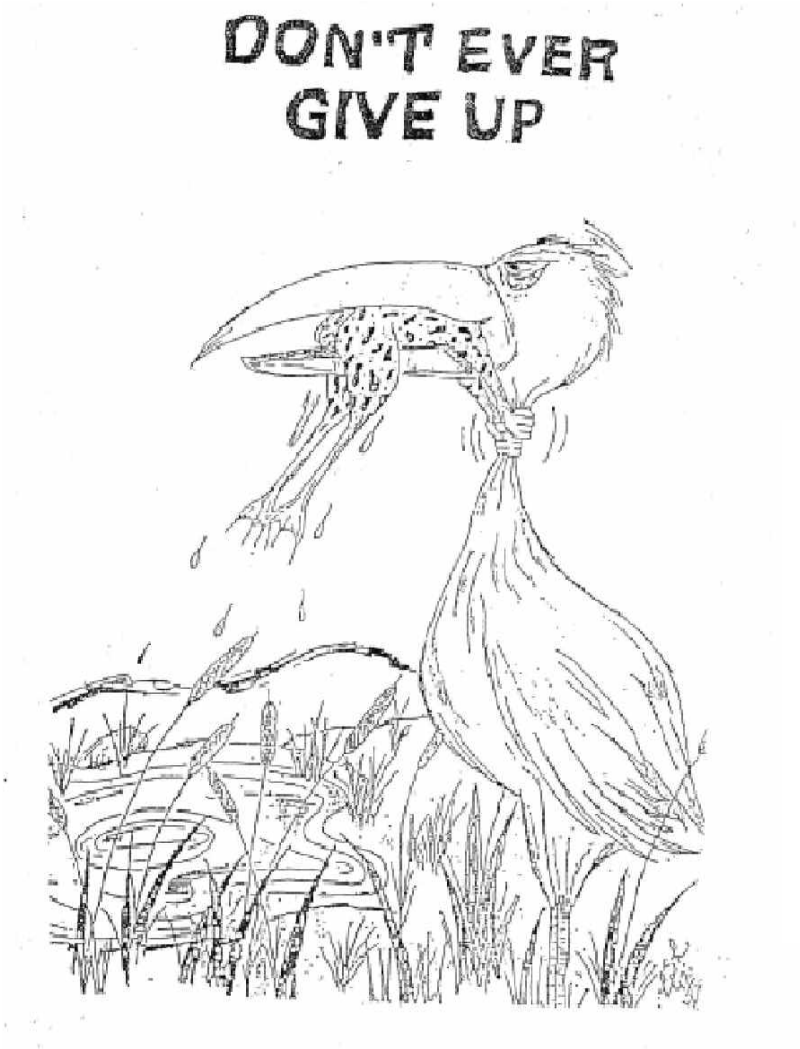
แผนภูมิที่ 3.16 กรอบหน้าที่ของผู้นำ ตามทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมาย

ที่มา : รศ. สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. หน้า 319.

ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมาย (Path goal theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ซึ่งยึดถือว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นกับความสามารถที่จะจูงใจและสร้างความพึงพอใจของพนักงานให้ทำงาน Martin G. Evans, Robert J. House และคณะ ได้ขยายความและทำให้ส่วนของทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้นโดยมีทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจ (Expectancy theory of motivation) และพนักงานได้รับการกระตุ้นให้



ทำงาน เขาเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และเขาเชื่อว่าความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่เขาพึงพอใจ การสร้างแนวความคิดนี้ ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายเสนอแนะว่าหน้าที่การจูงใจเบื้องต้นของผู้นำจะต้องจูงใจด้านรางวัลเพื่อแนะนำพนักงานให้ผ่านเส้นทางให้เดินทางสู่การแสวงหารางวัล ซึ่งเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย



นกกำลังจะกลืนกบ กบนึกถึงคำว่า “Don’t ever give up” แปลว่า อย่าสิ้นหวัง หรืออย่าละความพยายามๆ เรื่อยไปจึงบีบคอนกไว้ นกหายใจไม่ออกจึงอ้าปาก กบรอดตายได้ ภาพนี้ได้จาก USA เป็นคติดี จึงเป็นตัวอย่างที่ House เชื่อว่า “ความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จ.....”

โดยสรุปลักษณะของทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายมีสาระสำคัญคือ รูปแบบของภาวะผู้นำที่ผู้นำต้องใช้ตามสถานการณ์ 4 แบบไปกำหนดลักษณะของพนักงานหรือผู้ตามและความต้องการในงาน ลักษณะของงาน สิ่งแวดล้อม ซึ่งรวมอยู่ในทฤษฎีนี้โดยกำหนดว่าเป็นสถานการณ์

ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมาย (The Path Goal Theory) ของ House เป็นทฤษฎีที่กล่าวว่าผู้ตามจะยอมรับและพอใจกับพฤติกรรมของผู้นำเมื่อได้รับรู้ว่า พฤติกรรมนั้นนำไปสู่การที่ตนเองจะสามารถบรรลุเป้าหมายของตนได้ นั่นคือผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามต่อเมื่อผู้ตามมองผู้นำว่าได้จัดให้มีอะไรช่วยพวกเขาสู่เป้าหมายนอกเหนือไปจากที่มีอยู่แล้วในสถานการณ์หรือไม่ ถ้าไม่ได้ช่วยอะไรพวกเขานอกเหนือไปจากที่มีอยู่ในสถานการณ์ ผู้นำจะไม่มีอิทธิพลในการนำต่อลูกน้องเลยดังที่เฮาส์ (House) ผู้ประกาศทฤษฎีนี้ได้

กล่าวไว้ว่า “ภาระกิจของผู้นำในการจูงใจผู้ตามคือ การเพิ่มผลลัพธ์ตอบแทนจากการที่ลูกน้องสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ และยังต้องเป็นผู้แผ้วทางไปสู่การได้ผลลัพธ์ตอบแทนดังกล่าวให้สะดวกแก่การเดินทาง อย่าให้มีขวากหนามหรือหลุมพรางใด อนึ่งยังต้องหาวิธีเพิ่มโอกาสของความพึงพอใจจากการทำงานของลูกน้องตลอดทางด้วย” ดังนั้นหน้าที่ของผู้นำในความหมายของทฤษฎีนี้คือ การให้คำแนะนำ การสอน การให้สิ่งจูงใจในการทำงาน การช่วยถากถางทางไปสู่การบรรลุเป้าหมายซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การหรือกลุ่มไม่ได้จัดให้แก่ลูกน้อง

แต่ผู้นำจะทำหน้าที่นี้ได้อย่างดีที่สุดได้อย่างไร? คำตอบได้แก่วลีที่ว่า “แล้วแต่สถานการณ์” ว่าควรจะทำอย่างไร โดยทฤษฎีนี้ได้เสนอแนวทางของพฤติกรรมผู้นำที่ควรทำในสถานการณ์ต่าง ๆ 4 แบบด้วยกันคือ[1]

1. ภาวะการเป็นผู้นำแบบชี้นำ (directive leadership) ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้มีลักษณะของภาวะการเป็นผู้นำแบบอำนาจนิยม (authoritarian) ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานโดยเฉพาะให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (participation) แบบชี้นำนี้ บางท่านเรียกว่า ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบสั่งการ เป็นการบอกพนักงานถึงวิธีที่ควรทำโดยจัดเตรียมรายละเอียดของงานที่มอบหมาย และตารางการทำงานกำหนดมาตรฐานการทำงานเฉพาะเอาไว้ พฤติกรรมนี้คล้ายคลึงกับการกำหนดโครงสร้างที่เริ่มจากตัวเองเป็นหลัก (Initiating structure) และการมุ่งที่งาน (task orientation)

2. ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (supportive leadership) เป็นผู้นำที่มุ่งที่ความต้องการพนักงานและความเป็นอยู่ที่ดีให้พนักงาน รวมทั้งการสร้างโอกาสและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตรคล้ายคลึงกับพฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่น (consideration behavior) และการมุ่งความสัมพันธ์กัน (Relationship orientation) มีการฝึกอบรมการเป็นผู้นำ โดยเน้นทักษะการสร้างความสัมพันธ์ ผู้นำแบบนี้จะมีความเป็นกันเอง มีลักษณะเข้าหาได้ง่าย และมีความเห็นอกเห็นใจในผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

3. ภาวะการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม โดยเขาจะขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ แต่ถึงกระนั้น เขาก็ยังรักษาและสงวนหน้าที่ในการทำการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจไว้ที่ตัวเขา เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำกับพนักงาน การค้นหาความคิดและการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (achievement oriented leadership) ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายที่น่าท้าทายไว้สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ เหล่านั้นได้

---

[1]รศ. สร้อยตระกูล ติวยานนท์ อรรถมานะ. (2542). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 272. อ้างจาก Robert J. House and Terence R. Mitchell. (1974). “Path Goal Theory of Leadership,” **Journal of Contemporary**. P.81.



อย่างดี ดังนั้นผู้นำแบบนี้จึงมีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

เฮาส์แนะนำว่าชนิดหรือแบบต่าง ๆ ของภาวะการเป็นผู้นำนี้ ผู้นำอาจนำไปใช้ได้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน ปัจจัยที่จะกำหนดความแตกต่างของสถานการณ์หนึ่งๆ ก็คือปัจจัยลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาและปัจจัยสภาพแวดล้อม

ตัวแปรเชิงสถานการณ์ (situational variables) ทางเลือกพฤติกรรมของผู้นำได้รับผลกระทบโดยตัวแปรเชิงสถานการณ์ต่างๆ ตัวแปรเหล่านี้จัดเป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (environment factors) ประกอบด้วย โครงสร้างงาน (task structure) ระบบอำนาจที่เป็นทางการขององค์การ (organization's formal authority system) และกลุ่มงาน (work group) ปัจจัยเหล่านี้จะสามารถสร้างความพึงพอใจและรู้สึกพอใจในงาน

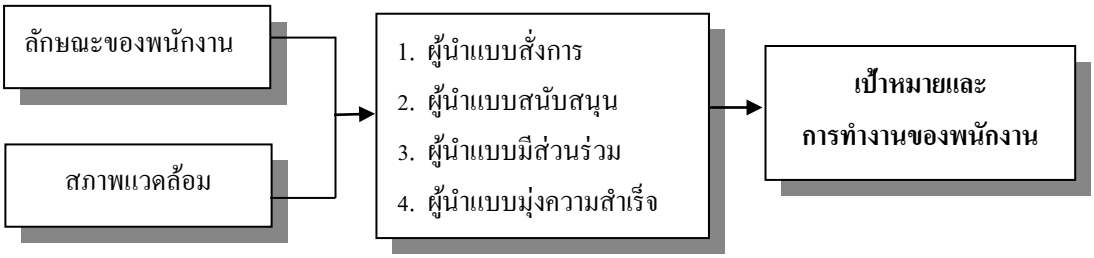
2. ลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน (subordinate characteristics)

ประเภทของลูกน้องหรือผู้ตาม จะพิจารณาจาก (1) ลูกน้องได้รับการควบคุมมากน้อยเพียงใด [จุดของการควบคุมด้วยตำแหน่งฐานะ หรือสถานภาพ (locus of control)] (2) ความสามารถในการรับรู้จากการสั่งงาน (perceived ability) (3) ประสบการณ์ (experience) ทักษะ (4) ความต้องการ (need) (5) บุคลิกภาพ (personality)

ผู้บริหารโดยทั่วไปจะปรับรูปแบบการเป็นผู้นำตามความสามารถของพนักงาน ตัวอย่างพนักงานที่มีความสามารถในการพัฒนาน้อยจะเหมาะสมกับพฤติกรรมผู้นำแบบบงการ ในทางตรงกันข้ามพนักงานซึ่งมีทักษะสูงและมีประสบการณ์จะเหมาะสมกับผู้นำที่มุ่งที่ความสำเร็จโดยกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน

การเลือกพฤติกรรมผู้นำ (selecting leader behavior) จากผู้นำ 4 แบบ ใช้วิธีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path goal) และการให้รางวัลด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกพฤติกรรมจะขึ้นกับตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจพนักงาน หรือเมื่องานมีปัญหา (ปัจจัยสิ่งแวดล้อมและพนักงานขาดความเชื่อมั่น) หรือลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่าง ผู้นำแบบให้การสนับสนุนจะสามารถมีเส้นทางสู่การจูงใจสู่เป้าหมาย (motivational paths to goals) และการให้รางวัล (reward) (1) ผู้นำจะต้องสร้างงานให้มีลักษณะเป็นมิตร การสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานซึ่งนำไปสู่รางวัลภายใน (Intrinsic reward) ของความพึงพอใจในงานมากขึ้น เพื่อให้บรรลุรางวัลนี้ พนักงานจะได้รับการกระตุ้นให้ทำงานหนักขึ้น และบรรลุเป้าหมายและรู้สึกพึงพอใจมากขึ้น (2) เมื่อพนักงานตึงเครียด เชื่อว่าผู้บริหารให้การสนับสนุนความพยายามเขาจะมีความเชื่อมั่นมากขึ้น ถ้าการทำงานหนักจะนำไปสู่ความสมบูรณ์ของงานโดยการกระจายความเชื่อ ที่ว่างานนั้นจะนำไปสู่การทำงาน ผู้นำที่ทำการสนับสนุนจะกระตุ้นพนักงานให้เพิ่มความพยายามที่จะให้บรรลุเป้าหมายและช่วยให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน

แนวความคิดทฤษฎีผู้นำวิถีเป้าหมาย (The Path Goal framework) เขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 3.17 ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมาย
ที่มา : รศ. ดร. พิภพ วชังเงิน. (2554). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : รวมสาส์น. หน้า 110.

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีคุณสมบัติพิเศษของเฮ้าส์ (House's Theory of Charismatic Leadership)

คนโบราณมักจะเชื่อไปในทางเป็นเรื่องลี้ลับที่ไม่สามารถพิสูจน์ได้ ที่จริงควรจะตั้งข้อสังเกตมากกว่าด่วนดำเนินตามรอยแนวคติความเชื่อ ส่วนทฤษฎีของความเป็นภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ (charismatic leadership) ของ Robert House ได้อธิบายถึงลักษณะความประพฤติและการกระทำของผู้นำความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ (charismatic leadership) บทสรุป เหล่านี้ Robert House ได้นำเสนอทำให้เข้าใจข้อเท็จจริง ถูกต้องและง่ายขึ้นกว่าทฤษฎีก่อนๆ

แนวความคิดทฤษฎีของ Robert House ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษมีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก เพราะคุณลักษณะพิเศษที่ผู้ตามยอมรับและเชื่อถือตามความเป็นจริงอย่างมีเหตุมีผลนั้น มีอิทธิพล ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำของเขามีความสามารถอันวิเศษเหนือปกติ จะเป็นผู้นำพวกเขาไปถึงหลักชัยได้ จึงมีกำลังใจร่วมแรงร่วมใจ ผู้นำผู้ซึ่งรู้ว่าตนมีคุณสมบัติพิเศษก็กล้าคิด กล้าพูดกล้าตัดสินใจ (the leader's decision) กล้าทำกล้านำ ยิ่งเพิ่มความเชื่อมั่น เป็นขวัญกำลังใจโดยปราศจากข้อสงสัย ลังเลยิ่งกว่านั้นยังทำให้ภูมิใจ ในกลุ่มของตนว่าโชคดีที่กลุ่มตนมีผู้นำที่ดีพิเศษกว่ากลุ่มที่ไม่มีผู้นำลักษณะพิเศษ และก่อให้เกิดคาดการณ์จินตนาการไกลออกไปอีกด้วย ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษจะให้ความสำคัญแก่งานของกลุ่มมากเป็นพิเศษ ผลที่ได้จากผู้ตามคือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจและมีพันธะหน้าที่ร่วมกันในการนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มหรือหน่วยงานองค์การนั้นๆ ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษจะเป็นตัวอย่าง เป็นแม่พิมพ์ให้ลูกน้องทำตามแบบอย่าง เลียนแบบความเชื่อ ค่านิยม ทั้งผู้นำผู้ตามต่างตั้งจุดมุ่งหมายไว้สูงซึ่งก่อให้เกิดผลดี ทั้ง 2 ฝ่ายต่างมั่นใจในตัวผู้อยู่ตรงข้าม กล่าวคือผู้นำเชื่อในความเอาจริงเอาจังของผู้ตาม ผู้ตามไว้วางใจและศรัทธาผู้นำของตน ผู้นำโน้มน้าวจูงใจได้ง่ายขึ้น ผู้นำที่มั่นใจตนเองว่าจะทำได้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าไว้จะสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตามด้วยเพราะจะกล้าพูดสนับสนุน ย้ำความเป็นไปได้ ความสำเร็จจนผู้ตามรับรู้ เกิดเจตคติเข้าใจ ตระหนักหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยจิตสำนึก



ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของ House (House's charismatic leadership theory) ทฤษฎีนี้ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งพอสรุปสาระสำคัญ โดยพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ต่อไปนี้

(1) ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจ (trust) ในการกระทำที่ถูกต้องของผู้นำ

(2) ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ (beliefs) ในผู้นำ

(3) ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ (acceptance) การกระทำของผู้นำ

(4) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มีการพูดให้ร้ายต่อผู้นำเพราะมีความชอบในตัวผู้นำ (affection)

(5) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในโอวาทเชื่อฟัง (obedience)

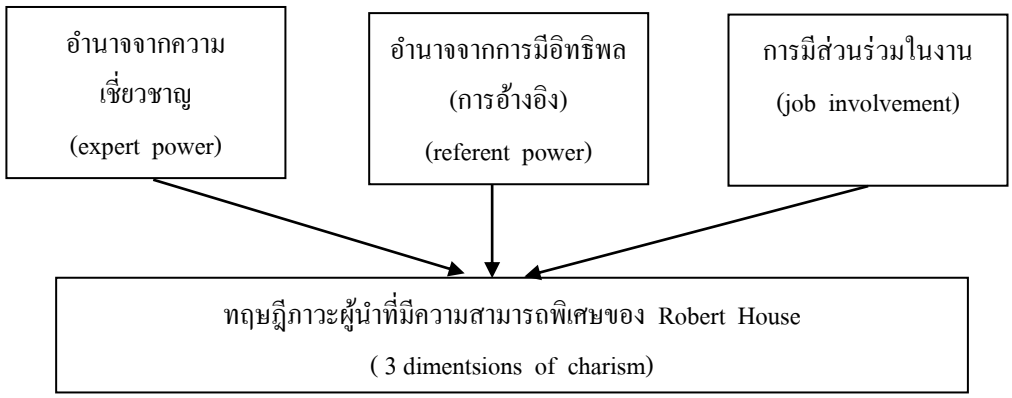
(6) ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเอาอย่างผู้นำ (emulation)

(7) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอารมณ์อยากทำงานร่วมกับกลุ่ม (emotional involvement)

(8) ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายในระดับสูง (heightened goals)

(9) ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนเพื่อความสำเร็จในงานหรือกลุ่ม หรือรับรู้ที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุภารกิจ (perceived ability to contribute the mission)

Jane A. Halpert ได้วิเคราะห์ปัจจัยข้างต้นทั้ง 9 ประการ ว่าความสามารถพิเศษ (Charismatic) ของ ผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังแสดงในแผนภูมิที่ 3.18



แผนภูมิที่ 3.18 สามมิติความสามารถพิเศษในทฤษฎีของ House

ที่มา : รศ. ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. หน้า 5.

1. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (expert power) เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นซึ่งทำให้บุคคลยอมรับ เนื่องจากบุคคลนั้นมีความสามารถด้านทักษะเฉพาะอย่าง มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ซึ่งมีผล 3 ประการ คือ (1) ทำให้สมาชิกกลุ่มเชื่อถือ (belief) (2) ทำให้สมาชิกกลุ่มมีความรักใคร่ในผู้นำ (affection) (3) ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดการเอาอย่างผู้นำ (emulation)



2. อำนาจจากการมีอิทธิพล (การอ้างอิง) (referent power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากลักษณะของผู้นำ ซึ่งสามารถสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเคารพ ให้เกิดความพึงพอใจ และมีความปรารถนาที่จะเอาอย่างผู้นำที่ประสบ ความสำเร็จ ซึ่งสร้างให้เกิดผล 3 ประการ คือ (1) ความไว้วางใจ (trust) (2) การยอมรับ (acceptance) (3) ความเชื่อฟัง (obedience)

3. การมีส่วนร่วมในงาน (job involvement) เป็นระดับซึ่งบุคคลรับรู้เกี่ยวกับงาน โดยมีส่วนร่วมในงานด้วยความกระตือรือร้น ให้ความสำคัญในการทำงาน ตลอดจนเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ซึ่งมีผล 3 ประการ คือ (1) สนับสนุนการมีอารมณ์ร่วมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (emotional involvement) (2) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นไปตามเป้าหมายในระดับสูง (heightened goals) (3) เกิดการรับรู้ที่จะช่วยเหลือ เพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ (perceived ability to contribute the mission)

สรุป เฮาส์ได้แสดงทัศนะว่า เมื่อพิจารณาจากทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าประสงค์แล้ว อาจกำหนดชนิดหรือแบบของภาวะการเป็นผู้นำได้ 4 แบบดังนี้

พฤติกรรมแบบสนับสนุน ได้แก่กลุ่มของพฤติกรรมที่มุ่งสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับผู้ตาม เช่น แสดงความสนใจในความเป็นอยู่ สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในที่ทำงาน เป็นต้น

พฤติกรรมแบบชี้นำ ได้แก่กลุ่มพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ตามรู้ว่าเขาได้รับการคาดหวังว่า จะต้องทำอะไร ให้คำแนะนำที่ชี้ชัดเจาะจง การขอร้องให้ผู้ตามทำตามกฎเกณฑ์และขั้นต**อน** กำหนดการประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ และวางแผนการทำงาน สรุปคือพฤติกรรมมุ่งเอาแต่งานนั่นเอง

พฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วม ได้แก่การปรึกษากับผู้ตามและนำเอาข้อคิด**เห็นของเขา**มาพิจารณาเมื่อจะต้องตัดสินใจ

พฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จ ได้แก่พฤติกรรมประเภทที่ผู้นำตั้งเป้าหมายการทำ**งาน**ที่ท้าทายความสามารถของลูกน้อง เน้นความเป็นเลิศของผลงาน และแสดงความมั่นใจว่าผู้ตาม จะทำงานไปสู่มาตรฐานระดับสูง

3.3.4 ทฤษฎีผู้นำแบบมีส่วนร่วมตัดสินใจของ Vroom – Yetton – Jago

(The Decision - Participation Leader Model of Vroom – Yetton – Jago)

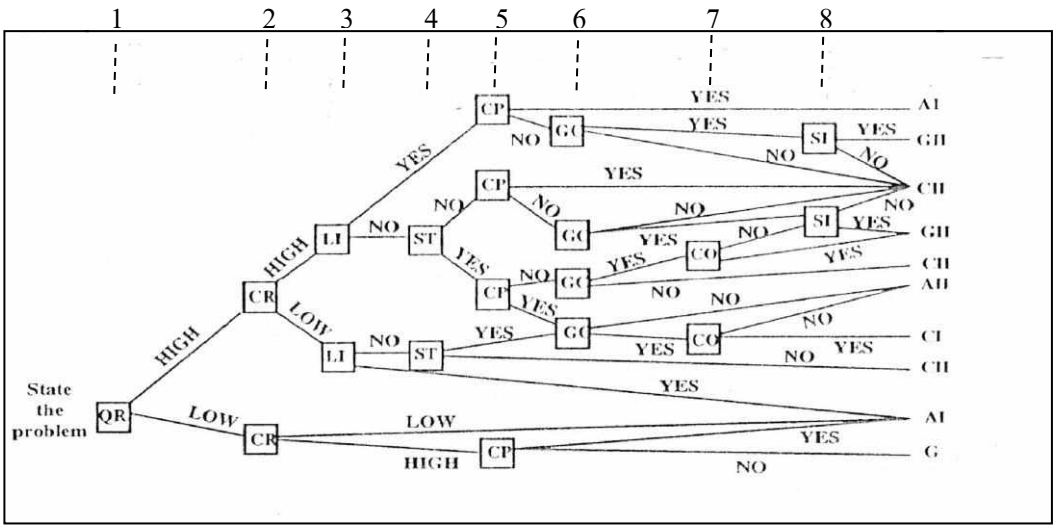
เรียกว่า แบบการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่าง (Normative decision model) หรือ แบบภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Normative leadership model) ผศ. ดร. สิทธิโชค[1] เรียกทฤษฎีนี้ว่าทฤษฎีผู้นำในแง่การตัดสินใจโดย วรูม และ ยีตตัน (Vroom – Yetton & Jago's Normative theory) ผู้สร้างขึ้นคือ Victor Vroom, Phillip Yetton & A.G. Jago เพื่อวัตถุประสงค์ให้ผู้นำทำการตัดสินใจที่มีคุณภาพ (quality) ได้

[1]ผศ. ดร. สิทธิโชค วรานุสันติกูล. (2532). **ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม.** กรุงเทพฯ : พิทักษ์อักษร. หน้า 262.

พร้อมเป็นที่ยอมรับ (acceptability) ของผู้ตามด้วย ผู้นำทำการพิจารณาโดยใช้หลักทางเลือกการตัดสินใจจากรูปแบบต้นไม้ (decision tree) ซึ่งแนะนำด้วยการใช้คำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจ โดยผู้นำสำรวจปัจจัยสถานการณ์ 4 ประการ ซึ่งก่อนที่จะมีการตัดสินใจจะต้องคิดว่าจะตัดสินใจเรื่องอะไรบ้าง

ทฤษฎีผู้นำในแง่การตัดสินใจโดย วรูมกับยีตตัน (Vroom and Yetton's Normative theory) หนึ่งในบรรดาหน้าที่สำคัญของการเป็นผู้นำคือการตัดสินใจ คำถามที่สำคัญสำหรับกรณีการตัดสินใจของผู้นำคือ ผู้นำควรจะเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแค่ไหนและอย่างไร เริ่มต้นแต่ไม่เปิดโอกาสให้ลูกน้องร่วมด้วยแม้แต่น้อยไปจนถึงเปิดรับคำปรึกษาจากลูกน้องและอภิปรายร่วมกันจนกระทั่งเห็นพ้องต้องกันทั้งสองฝ่าย แบบไหนจะดีกว่ากันในแง่ต่าง ๆ เช่น คุณภาพของการตัดสินใจ การยอมรับของผู้ตามในผลการตัดสินใจของผู้นำ ฯลฯ คำตอบที่ได้ค่อนข้างจะชัดเจนในขณะนี้คือ ไม่มีแบบไหนดีที่สุด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แต่ Vroom & Yetton ได้ให้แนวทางในการพิจารณาว่าสถานการณ์อย่างไรควรจะใช้วิธีการตัดสินใจแบบใด และนั่นคือทฤษฎีผู้นำในแง่การตัดสินใจของ Vroom & Yetton ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบสำคัญในทฤษฎีนี้คือ วิธีการตัดสินใจ 5 แบบ และคำถามเกี่ยวกับสถานการณ์ 8 คำถาม ดังตารางที่ 3.6 และ 3.7 ก่อนตัดสินใจก็ต้องคิดก่อนว่าจะตัดสินใจเรื่องอะไรใน 5 แบบ ซึ่งเรื่องที่ควรคิดคำนึงมี 4 ประการ โดยกระบวนการมีส่วนร่วมตัดสินใจของผู้ตาม จะต้องพิจารณาจากรูปแบบต้นไม้การตัดสินใจแผนภูมิที่ 3.19 ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 3.19 รูปแบบความเป็นผู้นำการมีส่วนร่วมตัดสินใจของ Vroom – Yetton – Jago

ที่มา : ผศ. ดร. สิทธิโชค วรานุสันติกูล. (2532). **ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม.** กรุงเทพฯ : พิทักษ์อักษร. หน้า 262.

ก่อนอื่นต้องรู้ว่าเรื่องที่จะให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมี 4 ประการ ซึ่งก่อนที่จะมีการตัดสินใจจะต้องคิดถึงมันได้แก่



ตารางที่ 3.6 บอกทางเลือกตัดสินใจ

ทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ	
ความหมาย	คำอธิบาย
1. คุณภาพการตัดสินใจ (decision quality)	คำนึงถึงคุณภาพด้านเทคนิคการตัดสินใจสามารถนำไปสู่เป้าหมาย มีข้อมูลสำหรับการตัดสินใจสมบูรณ์
2. การยอมรับการตัดสินใจ (decision acceptance)	ผู้ตามจะยอมรับการตัดสินใจ และอยู่ในสภาพที่พร้อมจะปฏิบัติ
3. ความเกี่ยวข้องกับการพัฒนา (concern for employee development)	ผู้นำสนใจช่วยปรับปรุงเสริมสร้างเทคนิคและทักษะการตัดสินใจให้แก่ผู้ตาม ให้เกิดการเรียนรู้และเจตคติที่ดีต่อกระบวนการตัดสินใจ
4. การเกี่ยวข้องกับเวลา (Concern for time)	เพื่อสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายทันตามเงื่อนเวลาก็เป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำต้องพิจารณาว่าสามารถเป็นไปตามกำหนดได้

สี่ประการที่เพิ่งกล่าวมานี้จะเป็น คำถามหรือเป็นแนวทางที่บอกให้ผู้นำพิจารณาเลือกการตัดสินใจ decision tree โดยใช้คำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจ ตามแผนภูมิที่ 3.19 ซึ่งผู้นำสามารถจะใช้เส้นทางการตัดสินใจเพื่อค้นหาข้อเสนอแนะได้

แท้จริงสี่ประการเป็นตัวบอกเรื่องที่จะถาม แต่คำถามจริง คือ 5 ประการที่ปรากฏอยู่ขอบขวาสุดของรูปแบบต้นไม้ที่มีรายการตามตารางที่ 3.7 ซึ่งบอกอัตราความเข้มข้นหรือความถี่ของการให้มีส่วนร่วมของผู้นำ

จุดเริ่มต้นของตัวแบบนี้คือ การที่ตัวผู้นำแสวงหาทางแก้ปัญหา เพื่อจัดการกับปัญหาดังกล่าว และมีความเป็นไปได้ที่ผู้นำจะใช้ภาวะการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมในระดับต่าง ๆ กล่าวอีกนัยหนึ่งผู้นำอาจทำการตัดสินใจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชามากหรือน้อยก็ได้ ได้มีการเสนอระดับการมีส่วนร่วม 5 ระดับ (ดูตารางที่ 3.7) โดยการใช้อักษรย่อ เช่น

A = กระบวนการเผด็จการ (Autocratic)

C = กระบวนการปรึกษาหารือ (Counseling)

G = การตัดสินใจโดยกลุ่ม (Group)

อาจกล่าวให้เจาะจงยิ่งขึ้นได้ว่า แนวทางการเป็นผู้นำทั้ง 5 แบบนี้จะอยู่บนการต่อเนื่อง (continuum) ของการมีส่วนร่วมแต่แบบ A.I และ G ในระดับสุดโต่งที่สุด



ตารางที่ 3.7 แสดงชนิดของกระบวนการการตัดสินใจของตัวแบบวรูม – ยีตตัน ลำดับ 5 ขั้นการมีส่วนร่วมการตัดสินใจ

A.I	AI : Autocratic I เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ตัดสินใจคนเดียว ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยใช้ข่าวสารข้อมูลในมือตนเองที่มีอยู่ในขณะนั้นประกอบการตัดสินใจ
A.II	A.II : Autocratic II ผู้นำตัดสินใจคนเดียว โดยผู้นำรับข่าวสารข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบการตัดสินใจ แล้วจึงตัดสินแก้ปัญหาด้วยตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีบทบาทในการพิจารณาปัญหาหรือสร้างทางเลือก รวมตลอดถึงประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาต่าง ๆ นั้น
C.I	C.I : Consultative I ผู้นำตัดสินใจคนเดียวแต่ถามปัญหาผู้ตามทีละคน ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล ขอความคิดและคำแนะนำโดยไม่ได้นำเขามาร่วมเป็นกลุ่มด้วย และแล้วผู้นำจึงทำการตัดสินใจ การตัดสินใจนี้อาจจะสะท้อนถึงอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้น
C.II	C.II : Consultative II ผู้นำตัดสินใจตนเองคนเดียวแต่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหาในรูปการประชุมกลุ่ม อภิปรายกัน ผู้นำจะได้ความคิดและคำแนะนำต่าง ๆ มาร่วมตัดสินใจโดยอาจสะท้อนหรือไม่สะท้อนถึงอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้น
G	G : Group leadership style ผู้นำให้ผู้ตามร่วมอภิปรายกลุ่มหามติการตัดสินใจ ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหาในฐานะกลุ่มและร่วมกันประเมินทางเลือก และพยายามตกลงกัน (เห็นพ้องต้องกัน) ในวิธีการแก้ปัญหา บทบาทของผู้นำคล้ายกับประธานที่ประชุม ถกเถียงในประเด็นที่สำคัญ ผู้นำอาจให้ข้อมูลข่าวสารหรือความคิดแก่กลุ่ม แต่ผู้นำไม่พยายามที่จะบีบคั้นเขาเหล่านั้นให้รับแนวทางแก้ปัญหาของผู้นำ เต็มใจที่จะยอมรับและนำวิธีการแก้ปัญหาซึ่งได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มไปปฏิบัติ

ที่มา : V. H. Vroom and A. G. Jago. (1978). “On the Validity of the Vroom-Yetton Model,” Journal of Applied Psychology. Vol.63. p.152.

ในแง่การนำไปใช้ ผู้นำควรจะเริ่มต้นด้วยการตอบคำถามเกี่ยวกับสถานการณ์ก่อนว่า ปัญหาที่จะตัดสินใจนั้นสัมพันธ์กับสถานการณ์อย่างไร เป็นต้นว่า ถ้าผู้นำคิดว่า "อยากจะให้ลูกน้องยอมรับการตัดสินใจ (D)” วิธีการตัดสินใจในแบบ AI, AII เป็นวิธีที่ผู้นำไม่ควรจะใช้ (ถ้าไม่จำเป็น) เพราะว่าการตัดสินใจโดยผู้นำเองย่อมจะไม่ได้รับการยอมรับจากลูกน้องอย่างแน่นอน หรือถ้าหากผู้นำถามตนเองแล้วว่า “อยากได้การตัดสินใจที่มีคุณภาพ” ผู้นำย่อมไม่ควรใช้วิธีการตัดสินใจแบบ AI เพราะจะได้การตัดสินใจที่ไม่ค่อยมีคุณภาพ เนื่องจากเป็นการตัดสินใจคนเดียวและมีข้อมูลจำกัด

ผู้นำจะตัดสินใจรับแบบภาวะการเป็นผู้นำแบบใด? ในตัวแบบมีกฎ (rules) 8 ประการ ซึ่งยอมให้ผู้นำค่อยๆ ตัดเอาแบบที่ไม่เหมาะออกไปทีละขั้นๆ ความคิดนั้นก็คือผู้นำจะต้องทำตามกฎแต่ละข้อเพื่อที่จะค้นพบว่าภาวะการเป็นผู้นำแบบไหนจะเหมาะกับสภาพแวดล้อมที่มีอยู่เป็นอยู่ วรูม และจาโกใช้คำว่าชุดที่เป็นไปได้ (feasible set) ซึ่งหมายถึงแบบภาวะการเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับผู้นำ เมื่อเขาพิจารณากฎแต่ละข้อในสถานการณ์ของเขาแล้ว กฎ 8 ประการ อธิบายไว้ในตารางที่ 3.8 กฎ 3 ประการแรกจะ



ช่วยให้ผู้นำรักษาคุณภาพของการตัดสินใจ กฎข้อที่ 4 ถึง 8 จะปกป้องการเป็นที่ยอมรับของการตัดสินใจ โดยการปรับใช้กฎแต่ละข้อ จะช่วยให้แบบภาวะการเป็นผู้นำถูกขจัดออกจากชุดที่เป็นไปได้ ตามกฎข้อแรก กฎข่าวสารข้อมูลของผู้นำ (leader information rule) ถ้าผู้นำไม่มีความรู้เพียงพอหรือไม่มีผู้เชี่ยวชาญที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหา A.I อาจถูกตัดทิ้งไปแพราะการตัดสินใจจะมีคุณภาพต่ำ ถ้าเขาไม่สามารถได้ข่าวสารข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น A.I จึงถูกตัดออกจากชุดที่เป็นไปได้ จากแนวทางทั่วๆ ไปนี้ โครงสร้างของการตัดสินใจ (decision tree) จึงเกิดขึ้นเมื่อผู้นำปฏิบัติตามโดยปรับใช้กฎทั้ง 8 ประการเพื่อแสวงหาแบบภาวะการเป็นผู้นำ โครงสร้างของผลที่เกิดขึ้นดังจะเห็นได้จากที่ปรากฏในแผนภูมิที่ 3.19

ทฤษฎีของ Vroom – Yetton & Jago เน้นเรื่องผู้นำแบบมีส่วนร่วม แนวคิดเน้นที่การประเมินปัญหาตามสถานการณ์ก่อนการตัดสินใจ พร้อมด้วยวิเคราะห์สถานการณ์ของปัญหาโดยการตอบคำถาม 8 ข้อ แต่ละข้อคำถามมีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้นำ มีการกำหนดข้อคำถาม 8 ข้อ ดังตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8 8 คำถามในแผนภูมิต้นไม้ของ Vroom – Yetton & Jago

ความหมายของแผนภูมิต้นไม้		ความหมายของคำถาม
QR	Quality requirement	ให้ความสำคัญกับคุณภาพการตัดสินใจหรือไม่
CR	Commitment requirement	สำคัญต่อข้อผูกพันสัญญากับพนักงานหรือไม่
LI	Leader's Information	มีข้อมูลในการตัดสินใจเพียงพอหรือไม่
ST	Problem structure	มีโครงสร้างของปัญหาหรือไม่
CP	Commitment probability	พนักงานจะยินยอมตามหรือไม่
GC	Goal congruence	การแก้ปัญหามีความสอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่
CO	Subordinate conflict	ทำให้เกิดความขัดแย้งกับพนักงานหรือไม่
SI	Subordinate Information	พนักงานมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่

ที่มา : ผศ. เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2547). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์. หน้า 71.

QR หมายถึง ความต้องการด้านคุณภาพ (quality requirement) แสดงถึงการตัดสินใจว่ามีความสำคัญอย่างไร ปัญหานั้นมีความสำคัญหรือไม่ ผู้นำต้องการคุณภาพของการตัดสินใจหรือไม่

CR หมายถึง ความต้องการเงื่อนไขต่างๆ (commitment requirement) ความสำคัญของเงื่อนไขของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ

LI หมายถึง ข้อมูลของผู้นำ (leader's information) ท่านมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจที่มีคุณภาพหรือไม่ ผู้นำมีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่

ST หมายถึง โครงสร้างปัญหา (problem structure) ท่านมีปัญหาที่มีโครงสร้างหรือไม่ ปัญหานั้นมีเค้าโครงหรือไม่ ปัญหานั้นได้รับการจัดระเบียบโครงสร้างหรือยัง



CP หมายถึง ความน่าจะเป็นของเงื่อนไข (commitment probability) ผู้นำตัดสินใจด้วยตนเองอย่างสมเหตุสมผล ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับการตัดสินใจหรือไม่ จำเป็นหรือไม่ที่จะต้องให้ผู้ตามยอมรับการตัดสินใจ การยอมรับการตัดสินใจของผู้ตามสำคัญหรือไม่

GC หมายถึง ความเหมาะสมของเป้าหมาย (goal congruence) ผู้ใต้บังคับบัญชามีเป้าหมายองค์การร่วมกันที่สามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่

CO หมายถึง ความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate conflict) มีข้อขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาหรือไม่ ต้องการการแก้ปัญหาใช่ไหม? ความขัดแย้งเกิดจากการตัดสินใจของผู้นำมีโอกาสไหม

SI หมายถึง ข้อมูลสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate Information) ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจที่มีคุณภาพหรือไม่

3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation theories of leadership)

เรียกชื่อได้หลายชื่อ ดังนี้ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leader) ความเป็นภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational leadership) ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (transforming leadership)

ทฤษฎีนี้เริ่มได้รับความสนใจมาตั้งแต่ ค.ศ.1980 โดย J. M. Burns เริ่มเป็นคนแรก เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้อธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง บอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และการมองการณ์ไกลไปในอนาคต เป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกยุคโลกาภิวัตน์

3.4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ของ J. M. Burns.

เบอร์น (J. M. Burns.) เสนอผลจากการวิจัยของเขาเป็นคนแรก อธิบายมโนทัศน์ผู้นำเปลี่ยนสภาพว่า เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำยกระดับจิตใจผู้ตาม ดึงความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม เช่น ความยุติธรรม มนุษยธรรม เสรีภาพ สันติภาพ ความเสมอภาค พ้นจากสิ่งชั่วร้ายทางอารมณ์ เช่น ความอิจฉาริษยา ความเกลียดชัง ความโลภ ความกลัว Burns ให้ความสำคัญในอุดมคติ โดยพยายามให้ผู้นำยกระดับจิตใจผู้ตาม เสริมสร้างศีลธรรม Burns มีแนวคิดว่าผู้นำไม่ว่าระดับใดสามารถปฏิบัติตามแนวคิดของเขาได้ ถ้าทุกคนในองค์การสบายใจขยันขันแข็ง มีผลงานดีเยี่ยมจะเกิดอานิสงส์แก่ทุกๆ คน

สรุปทฤษฎีของ Burns เป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transforming leadership) พยายามยกระดับจิตใจ อุดมคติ และคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นทุกคนทุกตำแหน่ง ชี้ชัดความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบปฏิรูป กับความเป็นผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน ซึ่งกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานโดยให้ผลประโยชน์ตอบแทนเป็นหลัก

3.4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ B. M. Bass

(Bass' theory of transformational leadership)

บาสส์ (B. M. Bass) ได้เสนอทฤษฎีเชิงปฏิรูป โดยแบ่งผู้นำเป็น 2 แบบ

1. แบบแลกเปลี่ยน (transsactional leaders) ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตาม โดยผู้นำจะจูงใจผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจให้มาอยู่ที่ผลประโยชน์ส่วนตัว

2. ผู้นำแบบปฏิรูป (transformational leader) ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีต่อไปนี้

2.1 ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของงานที่เกิดขึ้น

2.2 โน้มน้าวจิตใจผู้ตามให้เปลี่ยนจากยึดในผลประโยชน์ของตนเองมาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมแทน

2.3 กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับความต้องการที่สูงกว่าเดิม (higher order need) และเห็นความจำเป็นในการทำงานตามสั่งเพิ่มมากขึ้น

การจะเปลี่ยนเจตคติ 3 ประการที่กล่าวนี้ได้ ผู้นำต้องสร้างบารมีภาวะผู้นำให้ผู้ตามศรัทธา ไว้วางใจ จงรักภักดี รู้สึกชื่นชอบ เคารพนับถือ เสียก่อน

Bass มองผู้นำแบบปฏิรูปดังนี้

ตารางที่ 3.9 เปรียบเทียบ ผู้นำแบบปฏิรูป กับ แบบการแลกเปลี่ยน

พฤติกรรมแบบปฏิรูป (Transformational behaviors)	พฤติกรรมแบบการแลกเปลี่ยน(Transactional behaviors)
1. ใช้อิทธิพลทางความคิดอุดมการณ์ (idealized influence) หรือความมีเสน่ห์ (charisma)	1. การให้รางวัลขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (contingent rewards)
2. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (individualized consideration)	2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกหรือแบบมีข้อยกเว้นอย่างเข้มข้น (active management by exception)
3. การจูงใจด้านแรงดลใจ การกระตุ้นแรงบันดาลใจ (inspirational motivation)	3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับหรือแบบมีข้อยกเว้นอย่างเฉื่อยชา (passive management by exception)
4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา หรือให้เกิดสติปัญญา (intellectual stimulation)	4. ผู้นำแบบปล่อยตามสบายเป็นผู้นำแบบเสรี (laissez - faire leader)

ที่มา : รศ. สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น. หน้า 370.

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปฏิรูป หรือผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ผู้นำแบบปฏิรูป (แบบเปลี่ยนสภาพ) พยายามพัฒนาผู้ตามให้งอกงามเต็มขีดศักยภาพ ปกติมีค่านิยม อุดมการณ์ เข้มแข็งอยู่แล้ว จึงส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตนเอง ผู้นำแบบปฏิรูปมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้



องค์ประกอบที่ 1 ความเสน่หา หรืออิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or idealize influence)

ผู้นำแสดงบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามลอกเลียนแบบความมีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง เป็นที่ยอมรับว่าถูกต้องดีงาม ได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งและความไว้วางใจอย่างสูงจากผู้ตาม ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจพันธกิจเป้าหมายแก่ผู้ตาม และผู้ตามให้ความร่วมมือ ความเสน่หาส่งผลให้ผู้ตามเต็มใจปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำกำหนด

องค์ประกอบที่ 2 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized consideration)

มุ่งเน้นให้ความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยความใส่ใจรับรู้และตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามเป็นรายตัว ผู้นำแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง แนะแนวให้คำปรึกษา ช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาตนเองสูงขึ้น ๆ สู่ระดับนับถือตนเอง (self esteem) ผู้นำกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตามเพื่อเพิ่มการเรียนรู้ความมั่นใจ ผู้นำแบบนี้ต้องใช้เวลาคลุกคลีใกล้ชิด ดูแล ผู้ตามคนไหนรับผิดชอบสูงดีอยู่แล้วก็ให้อิสระ

องค์ประกอบที่ 3 การสร้างแรงดลใจ (inspirational motivation)

สื่อสารให้ผู้ตามทราบว่าผู้นำมีความคาดหวังสูงด้วยการสร้างแรงดลใจโดยจูงใจโดยยึดมั่น ร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ผู้นำใช้การปลุกเร้าอารมณ์กลุ่มให้ทำงานสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำพยายามสร้างจิตสำนึกผู้ตามให้เห็นว่าเป้าหมายมีความสำคัญต้องมาก่อนสิ่งอื่นใด และผลงานจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อความทันสมัย และองค์การเจริญงอกงามถึงซึ่งความสำเร็จได้

องค์ประกอบที่ 4 กระตุ้นการให้ปัญญา (Intellectual stimulation)

เป็นผู้นำที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ ปลุกกระแสความเชื่อ ค่านิยม ส่งเสริมให้รู้จักคิด ปรับปรุงงานให้ดีกว่าเดิม เช่น ทุ่นเวลาลดค่าใช้จ่าย ลดการชำรุดเสียหาย เพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ

การวิจัยพบว่าผู้นำแบบนี้ทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น ใช้ความพยายามในการทำงานได้ผลงานมากกว่าที่คาดหวังไว้ และเปลี่ยนจากทำเพื่อประโยชน์แก่ตนเองเป็นเพื่อส่วนรวมหรือหมู่คณะ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่ตอบสนองผู้ตามรายบุคคล ไม่พัฒนาความเจริญงอกงาม ผู้ตามทำงานให้ได้ตามที่ผู้นำกำหนดและสมหวังจะได้รับประโยชน์ตอบแทนที่พอใจซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ 5 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)

บางท่านเรียกว่า การแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์ (constructive transaction)

ถ้าผู้ตามใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น มีผลงานเพิ่มมากขึ้น จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน จะมีเกณฑ์เป็นข้อตกลงกันไว้ หากผู้ตามทำได้สำเร็จตามผู้นำต้องการจะได้อะไร เท่าไร เช่น ถ้าขายได้จำนวนทะลุเป้าจะได้ตั๋วเครื่องบินไปเที่ยวสหรัฐอเมริกา



องค์ประกอบที่ 6 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (active management by exception)

ถ้าการทำงานแบบเก่ายังได้ผลอยู่ก็ปล่อยให้ทำงานกันไปตามเดิม เมื่อไรเกิดการผิดพลาด หรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานจึงจะเข้าไปแทรกแซง โดยผู้บริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (active form) จะเข้าไปตรวจสอบอย่างใกล้ชิดว่าทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ เช่นยอดขายลดลง เพราะผู้ขายพูดจาไม่ดีต่อลูกต้า จึงเข้าควบคุมกำกับดูแล

องค์ประกอบที่ 7 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (passive management by exception)

มีผลร้ายกว่าเชิงรุก ถ้ายังทำงานแบบเก่าได้ผลก็ปล่อยให้ทำไปตามปกติ จะแทรกแซงเมื่อผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำใช้การวางเฉยเชิงลบ (negative form) มีลักษณะเป็นการจับผิด ถ้าพบก็ถูกลงโทษ ตำหนิติเตียนทันที ไม่ให้โอกาสแก้ตัวหรือปรับปรุงแก้ไขก่อนเอาผิด

องค์ประกอบที่ 8 การบริหารแบบขาดภาวะผู้นำหรือปล่อยตามสบาย (non leadership or laissez faire)

Laissez faire (ปล่อยตามสบาย) เป็นภาษาฝรั่งเศส หมายถึงผู้นำที่ถอนมือออกแล้วปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ วิ่งไปเอง (hand off let things ride)[1] เป็นพฤติกรรมผู้นำเหมือนไม่มีผู้นำ วางเฉย ไม่สนใจ ไม่ตัดสินใจ ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ไม่ให้แรงจูงใจ ปล่อยให้ดำเนินไปตามยถากรรม เหมือนไม่มีผู้นำ (non – leader) เพียงพยายามเอาตัวรอดไปวัน ๆ ผู้นำแบบนี้คือปลิงตัวร้ายเกาะองค์การเพื่อดูดเลือดเท่านั้น

ตารางที่ 3.10 เปรียบเทียบระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (ปฏิรูป) กับแบบแลกเปลี่ยน[2]

คุณลักษณะ	ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (ปฏิรูป)	ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- แนวทาง	- ริเริ่มใหม่ (สร้างโอกาส, จิตนาการสิ่งใหม่เพื่อค้นหา)	- รักษาสมดุลของงานที่ทำอยู่
- การปฏิสัมพันธ์	- มุ่งความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับสมาชิกกลุ่ม	- ยึดบทบาทตามหน้าที่กำหนด
- จุดเน้น	- เน้นวิสัยทัศน์ ค่านิยม ความคาดหวัง และบริบท	- เน้นการควบคุมผลผลิตและผลงาน
- การใช้อิทธิพล	- ทั้งภายในและภายนอก ขอบเขต โครงสร้างหน่วยงาน	- ภายในกลุ่มที่กำหนด
- การจูงใจโดยใช้อิทธิพล	- กิจกรรมสร้างกำลังใจ (เชิงอารมณ์ให้การแนะนำ) - อำนาจอิทธิพล	- อำนาจทางการและกลไก - การควบคุม
- ค่านิยม	- ความร่วมมือ เอกภาพ ความเสมอภาค ความยุติธรรม และเป็นธรรม รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล	- การประสานงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

[1] รศ. สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น. หน้า 376.

[2] ด. หน้า 379.



คุณลักษณะ	ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (ปฏิรูป)	ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- การสื่อสาร	- ทางตรงและทางอ้อมแต่งานที่มอบหมายซ้ำซ้อนและขาดความชัดเจน	- ใช้ความชัดเจนต่อทิศทางงานที่มอบหมายในเชิงรูปธรรม
- มุ่งสู่	- ผลปลายทาง (ends)	- แนวทาง (means)
- เป็น	- นักปราชญ์	- นักเทคโนโลยี
- ผลที่เกิดคือ	- การเปลี่ยนแปลง	- การแลกเปลี่ยน
- บทบาท	- ให้อิสระในการคิด	- ให้ทำตามกำหนด
- งานหลัก	- การให้ความหมายและการสื่อสารแก่เป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจ	- นำเป้าหมายสู่การปฏิบัติ เป็นผู้สอนงานและเป็นกรรมการตัดสิน
- กรอบเวลา	- มองอนาคต	- มองปัจจุบัน
- บริบทความคิด	- ระดับสากล	- ระดับท้องถิ่น
- ทิศทางหลัก	- แสวงหาสิ่งใหม่วิธีการใหม่ - การเปลี่ยนแปลง	- การรักษาสภาพเดิม - ความมั่นคง
- วิธีการ	- ใช้การนำ (leading)	- ใช้การจัดการ (managing)

ที่มา : รศ. สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). หน้า 379.

Bass กล่าวไว้ในหนังสือ Leadership Psychology, and Organizational Behavior ว่าผู้นำคือผู้ที่พยายามที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่มโดยอาศัยการจูงใจหรือโดยการเปลี่ยนนิสัยของเขาเหล่านั้น เพราะฉะนั้น ความสามารถของผู้นำจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับเขาสามารถใช้เครื่องมือหรือเทคนิคต่าง ๆ ในการบริหารอย่างได้ผลเพียงไร ในองค์การที่เป็นทางการ Bass กล่าวว่าผู้นำอาจใช้เทคนิคการจูงใจได้ 2 แบบ แบบที่ 1 คือการจูงใจด้วยการให้รางวัล ช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อให้สมาชิกในกลุ่มสามารถทำงานได้สะดวกขึ้น มีความยืดหยุ่นต่อปัญหาการตัดสินใจต่าง ๆ บ้าง กล่าวคือ ผู้นำแบบ นี้ยึดสัมพันธภาพของพนักงานเป็นหลักในการนำ แบบที่ 2 ผู้นำอาจจูงใจด้วยการบริหารโดยยึดกฎเกณฑ์อย่างตรงไปตรงมา การตัดสินใจใด ๆ ก็มักจะอิงโครงสร้างหรือยึดระบบขององค์การเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อให้ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นไปตามเป้าหมายมากที่สุดนั่นเอง

3.4.3 งานวิจัยของทิชี และ ดีวานนา (research by tichy & Devanna)

ทั้ง 2 ได้ทำการวิจัยผู้นำระดับสูงสุดใน 12 บริษัทใหญ่ของ U.S.A. ด้วยการสัมภาษณ์ เพื่อหาพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผู้นำใช้ในการสนับสนุนให้เกิดกระบวนการสร้างสรรค์องค์กร และศึกษาหาคุณลักษณะ (traits) และคุณสมบัติที่เป็นทักษะของผู้นำในฐานะเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ รูปแบบกระบวนการที่ค้นพบประกอบด้วย 3 ขั้นคือ การยอมรับในความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์การ



ขั้นที่ 1 การยอมรับในความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Recognizing the need for change)

เบื้องแรกของผู้นำแบบปฏิรูปหรือแบบเปลี่ยนสภาพจะต้องยอมรับความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนขององค์การและต้องว่องไวทันเหตุการณ์ มิฉะนั้นอาจเกิดความเสียหายมหาศาลแก่องค์การได้ ดังนั้นผู้นำต้องระดมสมองบุคคลที่เป็นกลไกขององค์การร่วมวิเคราะห์กันอย่างจริงจังว่าการเปลี่ยนแปลงภายนอกดังกล่าวจะเป็นภัยคุกคามต่อองค์การของตนอย่างไร ให้เสนอแผนการปรับปรุงใหม่ ถ้ากลยุทธ์ใหม่มิได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมและความเชื่อเดิม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงนั้นกระทบต่อผลประโยชน์และสถานภาพเดิมของบุคคลในองค์การด้วยแล้วย่อมจะถูกคัดค้านต่อต้าน เพราะธรรมชาติของมนุษย์มักจะยึดติดกับความเคยชินจึงปฏิเสธแนวคิดของการเปลี่ยนแปลงที่ต่างไปจากเดิม จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (changing agents) ต้องชี้แจง ทำความเข้าใจต่อบุคคลทุกคนในองค์การถึงสาเหตุและความจำเป็นที่องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลง และจะเกิดผลดีผลเสียต่อการดำเนินการต่อไปขององค์การอย่างไรบ้าง Tichy & Devanna ได้แนะแนว (guidance) ให้ผู้นำจัดการทำให้ทุกฝ่ายเปิดใจกว้างหันหน้ามาให้ความร่วมมือช่วยเหลือในกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการต่อไปนี้

1. ชักชวนให้ฝ่ายที่คัดค้าน ไม่เห็นด้วยเข้ามาเป็นแนวร่วมและเปิดโอกาสให้เขาได้เสนอความคิดเห็นของเขา พยายามเสนอเหตุผลหักล้างข้อโต้แย้งให้ทุกคนเปลี่ยนเจตคติ

2. ผู้นำกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการประเมินวัตถุประสงค์ขององค์การว่าถ้าดำเนินการไปแล้วสามารถบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงไร

3. กระตุ้น และสนับสนุนให้สมาชิกขององค์การมีโอกาสไปดูงานขององค์กรที่มีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกเพื่อเปรียบเทียบและเห็นปัญหา ข้อดี ข้อเสีย เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนสภาพ ปฏิรูป

4. กระตุ้นให้มีการประเมินผลการประกอบการขององค์การภายใต้เงื่อนไขแบบต่าง ๆ เช่นในภาวะองค์การรุ่งโรจน์มีความมั่นคงสูงไปจนถึงภาวะที่องค์การประสบปัญหาทางเศรษฐกิจตกต่ำมาก แล้วนำผลมาพิจารณาให้เกิดแนวคิด และอาจนำผลไปเปรียบเทียบกับองค์กรที่ดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขอย่างเดียวกันอาจจะมีมุมมองให้เห็นทางที่จะต้องปฏิรูปปรับเปลี่ยนให้องค์กรที่ตนทำงานอยู่เดินหน้าไปได้อย่างมีความเชื่อมั่นที่หวังผล

ภายหลังจากใช้อุบายดังกล่าวและจูงใจให้สมาชิกเห็นความล้าสมัยของการย่ำอยู่กับวิธีเดิมที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อไปแล้ว จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนสภาพ แม้ส่วนใหญ่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงแต่ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของการเปลี่ยนแปลง (managing the transition) อาจจะมีกระเส็นกระสายเบี่ยงเบนการเปลี่ยนแปลงใหญ่มาเปลี่ยนแปลงเรื่องเล็กๆ ที่เห็นผลเร็ว (guick fix) ผู้นำจะต้องระวัง มิฉะนั้นผู้นำจะสูญเสียโอกาสที่สำคัญไป ในขั้นแรกนี้ผู้นำมีงานอีกอย่างหนึ่งคือ ช่วยสมาชิกคลี่คลายปัญหากระทบกระทั่งทางอารมณ์ที่เกิดจากกลุ่มคัดค้านที่ยังไม่สามารถปรับใจเข้ากับค่านิยม หรือแนวทางใหม่ได้หลีกเลี่ยงการตำหนิหรือพูดถึงผลงานที่มีปัญหาของบุคคลใดๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องนโยบายหรือการตัดสินใจ



ระวังการเปลี่ยนแปลงอาจมีผลกระทบต่อโอกาสต่อส่วนต่างๆ ของโครงสร้างขององค์การ ผู้นำที่มีทักษะประสบการณ์ย่อมสามารถใช้ศิลปะช่วยให้ผ่านหัวเลี้ยวหัวต่อนี้ไปได้

ขั้นที่ 2 การสร้างนิสัยทัศน์ใหม่ (Creating a newvision)

เมื่อผู้นำพบความจำเป็นต้องปฏิรูปองค์การใหม่ ต้องหาวิธีสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงอนาคตที่ดีกว่า คุ้มค่ากว่า การปฏิบัติด้วยวิธีเดิมที่เคยชิน วิสัยทัศน์ควรสะท้อนถึงเป้าหมายร่วม ความสำเร็จในของตนเองและของผู้ตาม (self esteem) ควรแสดงออกในแง่อุดมการณ์มากกว่าผลประโยชน์ที่องค์การคาดหวัง วิสัยทัศน์จะต้องตามด้วยข้อความพันธกิจ (mission statement) ขององค์การ โดยระบุผลผลิต บริการ กระบวนการตัดสินใจ เกณฑ์และวิธีการด้านบริหารงานบุคคล วิธีได้มาซึ่งผู้นำ เป็นต้น โดยสรุปเริ่มด้วยวิสัยทัศน์ ต่อด้วยพันธกิจ ต่อไปเป็นวัตถุประสงค์ และตามด้วยกลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมายนั้น

Tichy & Devanna พบว่าองค์การเก่าแก่ขนาดใหญ่ที่ตั้งมานาน โดยมากวิสัยทัศน์กำหนดขึ้นโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคคลสำคัญต่างๆ ขององค์การที่จะต้องอยู่ดูแลสืบสานวิสัยทัศน์ให้เกิดความสำเร็จ ส่วนองค์การที่ตั้งใหม่โดยเฉพาะผู้ประกอบการเชิงวิสัยทัศน์ (visionary entrepreneur) มักกำหนดวิสัยทัศน์โดยบุคคลคนเดียว ด้วยความเคยชินต่อระบบการตัดสินใจเพียงคนเดียวทุกเรื่องสืบทอดมายาวนานจนเคยชิน ดังนั้นเมื่อองค์การประสบภาวะวิกฤติทำให้ทุกคนคาดหวังและหันมาหาคำตอบในการแก้ปัญหาจากผู้นำเพียงคนเดียว เสมือนเป็นศูนย์สำคัญ

ขั้นที่ 3 การเปลี่ยนแปลงในองค์การ (institutionalizing changes)

การเริ่มลงมือดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์การขนาดใหญ่ มีความซับซ้อน ผู้นำจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารระดับสูงรวมทั้งต้องมีแผนในการขอการสนับสนุนจากบุคคลต่างๆหลายฝ่ายในองค์การ การเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ บุคคลที่มีส่วนร่วมจะเพิ่มความผูกพันธ์ต่อแผนกลยุทธ์ขององค์การมากขึ้น เพื่อให้เกิดผลดีมากยิ่งขึ้น ผู้นำควรพัฒนาทีมงานผสมบุคคลที่มีความสำคัญทั้งจากภายในและภายนอกองค์การที่มีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ ควรมีการวิเคราะห์เพื่อกำหนดว่าใครควรผูกพันกับเรื่องใดและเป็นบุคคลตัวหลักที่เป็นผู้เชื่อมในระบบเครือข่ายกับบุคคลอื่นในองค์การอาจขยายกว้างออกไปรวมถึงบุคคลผู้ทรงอิทธิพลภายนอกด้วย ต้องปรับปรุงทีมงานให้บุคคลมีความรู้เหมาะแก่ตำแหน่งและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สร้างทีมงานเฉพาะกิจเป็นคณะทำงานพิเศษ เช่นประชุมทำแผน, ปรับกระบวนการประเมินผล, การปรับระบบการอำนวยความสะดวก, ระบบวิธีให้คุณให้โทษ เป็นต้น

คุณลักษณะของผู้นำแบบปฏิรูปหรือแบบเปลี่ยนสภาพ (Attributes of transformational leader)

Tichy & Devanna สรุปว่าสามขั้นของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นจะสัมฤทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับค่านิยม เจตคติ ทักษะ และวิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นสำคัญ จากผลวิจัยพบว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่มีประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ (attributes) ดังนี้

1. ตระหนักว่าตนเป็นผู้นำการปฏิรูปหรือการเปลี่ยนแปลง

2. เป็นผู้นำที่ชอบการเสี่ยงที่มีความรอบคอบ

3. มีความสามารถในการสร้างค่านิยมเพื่อเป็นกรอบพฤติกรรม

4. มีความศรัทธาในบุคคลอื่นๆ รู้เขารู้เรา

5. มีความเป็นนักวิสัยทัศน์สามารถมองปัญหาได้ทะลุปรุโปร่ง มีมุมมองหลากหลาย

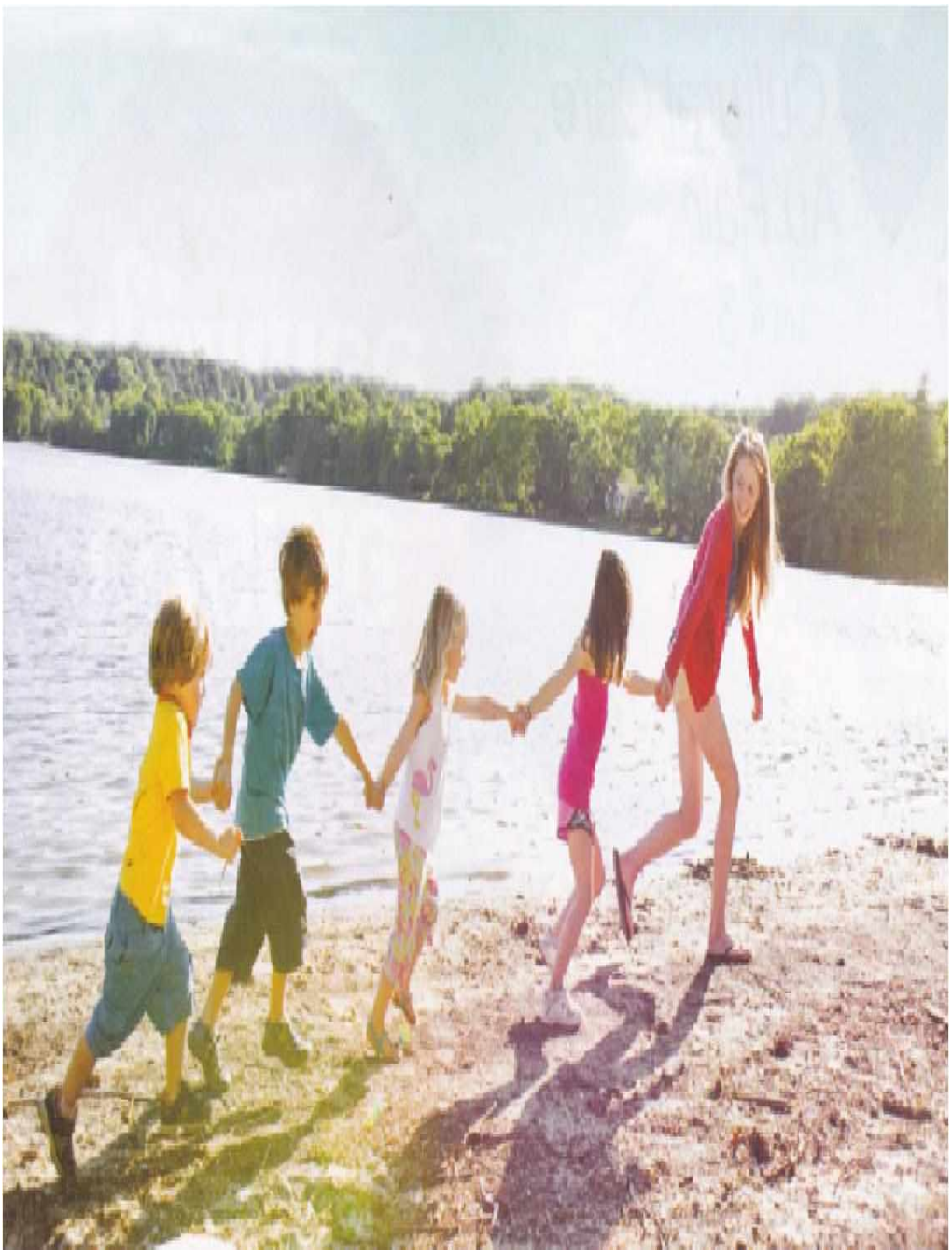
6. มีความยืดหยุ่นเปิดกว้างให้ทุกคนได้เรียนรู้จากประสบการณ์

7. มีทักษะด้านความคิด (cognitive skills) และมีความเชื่อวิธีการคิดที่อิงวิชาการและมีความละเอียดรอบคอบต่อการวิเคราะห์ปัญหา

โขลงช้าง	มีพญาช้างสาร	ครอบครัวบริวารทั้งหลาย
ฝูงโคขุน	โคก็เป็นนาย	มุ่งหมายนำพวกไปหากิน
ฝูงหงส์	มีเหมราชา	สกุณา มีขุนปักษิณ
เทวา	ยังมีสักกะรินทร์	เป็นปิ่นเทวัญชั้นฟ้า
เหล่าคนหวังตั้งเป็นคณะ		ต่างคิดเกะกะตามประสา
คงตั้งอยู่ได้ไม่กี่เวลา		ดูน่าจะยับอับจน
จำเป็นต้องมีหัวหน้า		กะการบัญชาให้เป็นผล
กองทัพจะบริบูรณ์ผู้คน		ไม่มีขุนพลจะสู้ใคร

เป็นผู้นำ	คำว่าให้	ต้องใช้มาก
เพื่อนไม่จาก	มากด้วยมิตร	จิตประสาน
ให้ความรัก	ให้ความรู้	สู้ทุกงาน
จะไหว้วาน	ใครก็ช่วย	ด้วยใจจริง







ผู้นำแบบต่างๆ

Leader Types



4.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแบบของผู้นำ

4.2 ประเภทของผู้นำ

4.3 ประเภทของภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ

4.4 สาเหตุที่ผู้ตามยอมปฏิบัติตามผู้นำ

4.5 ระดับของผู้นำในองค์การธุรกิจ

4.6 ประสิทธิภาพของพฤติกรรมผู้นำ

การเรียนรู้ ผู้นำแบบต่างๆ
เป็นแนวทาง สู้เป้าหมายปลายวิถี
เลือกใช้อัตตาฯ ประชาฯหรือเสรีฯ
รู้วิธีจัดการ งานสำเร็จเอย

ความนำ ผู้นำแบบต่างๆ

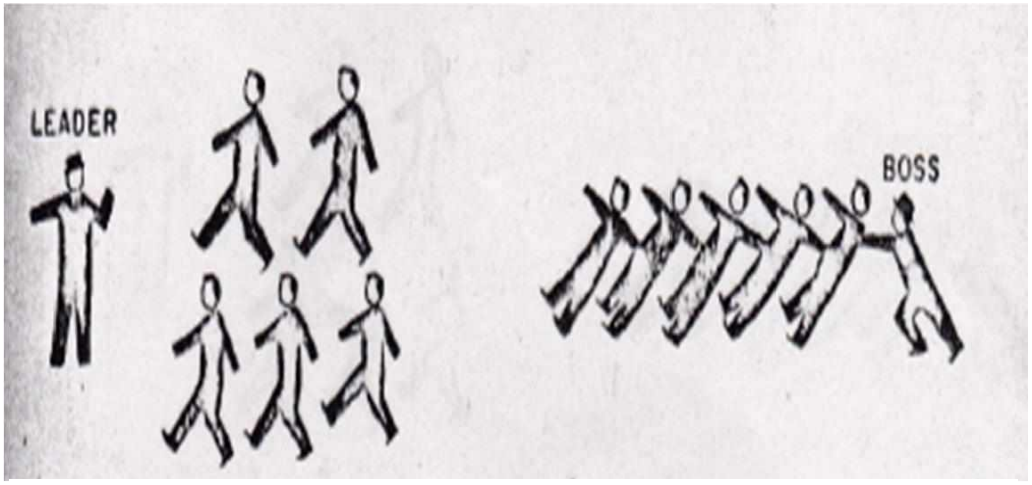
ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญของหน่วยงานเป็นดุจดวงประทีปของหน่วยงาน เป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในหน่วยงาน เป็นหลักชัยในการดำเนินงาน เป็นตัวอย่างของผู้ร่วมงาน เป็นผู้ใช้อิทธิพล (influencer) เพื่อเป็นมรรควิธีให้บังเกิดอิทธิพล ต่อพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้อิทธิพล หรือผู้ตาม (follower) ในสถานการณ์ต่างๆกัน เช่น การวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ และการควบคุมงาน เป็นต้น

แท้จริงในทางปฏิบัตนั้น ผู้นำคือ หัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้นนั่นเอง โดยเฉพาะผู้นำในทางการบริหารงาน (administrative leadership) แล้ว จะประจักษ์ชัดว่าผู้นำขององค์การหรือหน่วยงาน คือผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานนั้นๆ พิจารณาในแง่ของกลุ่ม ผู้นำคือ ผู้ที่บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน สำหรับการศึกษาของกลุ่มพฤติกรรมนั้น จะเน้นความสำคญของภาระหน้าที่ของผู้นำเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการเป็นส่วนใหญ่ พฤติกรรมของผู้นำดำเนินไปได้ก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ และอำนาจบารมีเป็นเครื่องมือ ทั้งในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการ (formal) และไม่เป็นพิธีการ (informal) ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำตามแนวการแบ่งชนชั้นของพลาโต้ ซึ่งได้แบ่งชั้นของบุคคลใน สังคมออกเป็นพวกใหญ่ๆ ได้ 3 พวก คือ พวกคนงานและทาส ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตสิ่งที่มนุษย์ต้องการ พวกคุ้มครองป้องกัน ได้แก่พวกทหารที่ทำการรบและปกป้องประเทศ พวกนี้อยู่ได้ด้วยกำลังใจ กับพวกนักปราชญ์ เป็นพวกปกครองโดยการใช้เหตุและผล

การเป็นผู้นำนั้นอาจจะเป็นไปได้สองวิถี กล่าวคือ[1] เป็นผู้นำที่ดี และนำไปในทางที่ดีเรียกว่า**ผู้นำประเภทปฏิฐาน** (positive leader) ผู้นำที่ชักนำไปในทางที่ไม่ดี เรียกว่า **ผู้นำประเภทนิเสธ** (negative leader) ใครจะเป็นผู้นำอย่างไร ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลและสถานการณ์ หากจะพรรณนาให้ละเอียดลงไปก็กล่าวได้ว่า ผู้นำประเภทปฏิฐานใช้วิธีจูงใจ และเพิ่มพูนความพึงพอใจในการทำงาน ในขณะที่ผู้นำประเภทนิเสธทำตัวเป็นนายชอบรอนความพึงพอใจ (decrease) โดยก่อให้เกิด ความกรงกลัว และความไม่มั่นคงปลอดภัยเป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทปฏิฐานชอบเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นร่วมในการปฏิบัติงาน เพราะเขามีทัศนะที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และมีความเชื่อว่าโดยธรรม ชาติแล้วทุกคนมีความสามารถอยากทำงานให้ดี หากให้โอกาสและล่อใจเขา ตรงกันข้ามผู้นำแบบนิเสธจะมีทัศนะที่ไม่ดีต่อผู้ร่วมงาน คิดว่าทุกคนต้องถูกใช้อำนาจเพื่อให้เกิดความร่วมมือและเพื่อผลผลิต โดยธรรมชาติแล้ว เขาไม่ประสงค์จะทำอย่างนั้น

[1]ธรรมรส โชติกุญชร. (2524). **มนุษยสัมพันธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์. หน้า 132 – 133.





เมื่อมีการนำ พลังจะเพิ่มกับผู้นำของเขา
1+5 = 6

เมื่อใช้แรงผลักดัน พลังต้านทานจะเกิด
กับนายงานของเขา -5 + 1 = อุปสรรค

ในภาวะการเป็นผู้นำประเภทนิเสธนั้น ผู้นำมักใช้เวลาส่วนมากไปในทางที่ไม่เอื้อเฟื้อต่อภาระหน้าที่การงาน แต่ใช้ไปในทางความปรารถนาส่วนตัวของตัวเอง โดยใช้เวลาเหล่านั้นปกป้องตนเอง คอยจ้องจับผิดว่า “ใครทำผิดบ้าง” ความพยายามในสิ่งไม่จำเป็นต่างๆ เหล่านี้ ส่วนมากก่อให้เกิดความกลัว และกลัวในกลุ่มพวกตนเอง

ความแตกต่างระหว่างผู้นำประเภทปฏิฐาน และผู้นำประเภทนิเสธจึงให้ผลต่างกัน ผู้นำประเภทปฏิฐานย่อมให้ผลดี แต่ผู้นำประเภทนิเสธก่อให้เกิดความหวาดกลัว จากรูปจะเห็นได้ว่า เมื่อกลุ่มถูกชักจูงพลังของกลุ่มเพิ่มพลังให้กับผู้นำ ที่จะทำให้เป้าหมายของกลุ่มสัมฤทธิผล ตรงกันข้ามเมื่อกลุ่มถูกผลักดันโดยผู้นำที่ทำตัวเป็น "นาย" พลังจะสูญเสียด้วยเหตุที่เกิดวิตกวิจารณ์และต่อต้าน จะเห็นได้ว่าผู้นำประเภทปฏิฐานได้รับพลังจากกลุ่มแทนที่ เพราะไม่ใช้อำนาจเหนือกลุ่ม

ในองค์การหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ผู้นำโดยตำแหน่งหน้าที่หรือผู้นำเป็นทางการ (formal leader) เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติภาระหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีสิทธิอันชอบธรรมที่จะกำกับและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ร่วมงาน แต่เนื่องจากภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวพันกับเพื่อนร่วมงาน มีมากและสลับซับซ้อน ยากที่จะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานได้หมดและทั่วถึง จึงไม่เป็นการแปลกประหลาดอะไร ที่บรรดาผู้ร่วมงานเหล่านั้น จะคัดเลือกและนิยมชมชอบอย่างเงียบๆในหมู่พวกเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เพื่อเป็นที่พึ่งพิงปรึกษาหารือหรือมอบหมายความไว้วางใจให้ ให้เป็นผู้นำไม่เป็นทางการ (informal leader) รวมทั้งเป็นผู้นำขององค์การอรูปนัยหรือองค์การนอกแบบสำหรับเขาด้วย ผู้นำแบบนี้จึงเป็นผู้นำกลุ่ม โดยมิใช่ฐานะหรือตำแหน่งหน้าที่ที่เขามี แต่เพราะคุณสมบัติส่วนตัวของเขา

การมีชีวิตอยู่ร่วมกันของเราในกลุ่มหรือในสังคมทุกวันนี้ มีอะไรเป็นเ ครื่องหล่อเลี้ยงหรือเป็นตัวประสานรักษาให้คนเรานั้นสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความ สุข อาจจะลองถามตัวเองว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องการในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ปรารถนาอะไรบ้างในการมีสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นในแวดวง



ของเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือแม้แต่สมาชิกในกลุ่ม ขอให้ได้ลองพิจารณาหาคำตอบนี้กับตัวเองอย่างลึกซึ้ง ลึกลงไปถึงก้นบึ้งของหัวใจ เพื่อสัมผัสกับคำตอบของคำถามนี้อย่างแท้จริง

นักจิตวิทยาผู้เป็นกลุ่มบุคคลที่สนใจศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ได้เสนอไว้ว่า พื้นฐานความต้องการลึก ๆ ในจิตใจของมนุษย์ก็คือ ความต้องการ “ความรัก” “ความเข้าใจ” “การยอมรับ” “รักใคร่สนใจใยดี” จากผู้คนที่เขามีสัมพันธ์ด้วย หรือจากผู้คนรอบข้างตัวเขา ความรัก ความเข้าใจและการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นนี้จะเป็นสาระที่ทำให้ “พืชผล” แห่งมิตรภาพตลอดจนสัมพันธภาพระหว่างกันนั้นเติบโตและงอกงาม และยิ่งไปกว่านั้น ความรักความเข้าใจนี้แหละเป็นสาระที่ทำให้มนุษย์เรามี “ชีวิต” อยู่อย่างแท้จริง มีรายงานที่น่าสนใจของนักจิตวิทยาว่า มนุษย์น้อย ๆ คือ ทารกที่ถูกทอดทิ้งในโรงพยาบาล ที่ไม่ได้รับความรัก ไม่ได้รับการยอมรับ และการเอาใจใส่จากใคร ๆ นับตั้งแต่ผู้ให้กำเนิด ในที่สุดทารกเหล่านี้ก็ไม่สามารถที่จะต่อสู้เพื่อความเติบโตของชีวิตตนเองได้ และก็ตายไปในที่สุด อันเนื่องมาจากการขาดความรัก ความยอมรับ หรือการใส่ใจจากผู้อื่น นักจิตวิทยา ชาวนิวซีแลนด์ ชื่อ โปรเฟสเซอร์ ออลย์ เป็นนักจิตวิทยาผู้สนใจแนวคิดในทัศนะของมนุษย์นิยม (humanism) ได้บรรยายแนวคิดทางจิตวิทยาที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตอนหนึ่งว่า การขาดความรัก (lack of love) นี้เป็นเชื้อร้ายในการบั่นทอนมนุษย์อย่างร้ายกาจที่สุด และสามารถเพาะตัวเป็นเชื้อของโรคมะเร็งร้ายที่ทำลายชีวิตมนุษย์ลงโดยไม่มีนายแพทย์คนใดจะเยียวยารักษาได้เลย เมื่อเป็นเช่นนี้ทำไมในการอยู่ร่วมกันของเรา เราจึงไม่มอบความรักให้แก่กันและกันเล่า ความรักที่เป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนปรารถนาและต้องการจากกันและกันมากที่สุด เพื่อว่าเราทุกคนจะได้มี “ชีวิต” ที่มีความหมายและเติบโตอย่างสมบูรณ์ อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ผู้นำและผู้ตามที่ลงเรือลำเดียวกันพึงตระหนักให้มาก วลีที่ว่าลงเรือแป๊ะต้องตามใจแป๊ะนั้นโบราณไปแล้ว ผู้มีภาวะผู้นำต้องสร้างความรักแก่ผู้ร่วมงาน

4.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแบบของผู้นำ[1]

ก่อนที่จะศึกษาแบบของผู้นำแบบต่าง ๆ สมควรที่จะได้ศึกษาสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดแบบของผู้นำ ซึ่งอาจแยกพิจารณาออกเป็นปัจจัยที่สำคัญดังนี้

1. ปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของผู้นำ

ผู้นำแต่ละคนย่อมมีทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวแตกต่างกันออกไป ทัศนคติต่อสิ่งหนึ่ง ๆ จะส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้นำในแบบต่าง ๆ กัน ทัศนคติเหล่านี้ได้แก่

1) ทัศนคติต่อตนเอง ถ้าผู้นำมีทัศนคติต่อตนเองอย่างหนึ่งจะส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำอย่างหนึ่ง เช่น ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นว่าตนเองเท่านั้นจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการที่จะวินิจฉัยสั่งการใดๆ ได้ถูกต้อง เพราะเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และมีประสบการณ์มาแล้วเป็นอย่างดี ทัศนคติแบบนี้ย่อมทำให้ผู้นำเช่นนี้มีลักษณะเป็นผู้นำแบบเผด็จการ

---

[1]ผศ. ดร. สุเมธ เดียวอิศเรศ. (2527). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา.** ชลบุรี บางแสน : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน. หน้า 56 – 59.



2) ทัศนคติต่อผู้ร่วมงาน ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงาน จะทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานนั้น และย่อมทำให้ผู้นำเช่นนี้แสดงพฤติกรรมผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจได้

3) ทัศนคติต่อหน้าที่การงาน ถ้าผู้นำมีความเชื่อว่าตนเองต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดของหน่วยงาน ก็จะพยายามควบคุมการปฏิบติงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อลดความผิดพลาด และจะไม่ยอมให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีทัศนคติเช่นนี้จะเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบอัตตาธิปไตย

2. ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน

ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนสำคัญที่จะสร้างสรรค์ให้ผู้นำเกิดบุคลิกภาพการนำแบบ ต่าง ๆ สาเหตุที่ผู้ร่วมงานจะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะต่าง ๆ มีดังนี้

I) ผู้ร่วมงานต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ความเข้มข้นของความต้องการนี้จะมีผลต่อแบบของผู้นำ สามารถทำให้ผู้นำมีพฤติกรรมเป็นแบบประชาธิปไตยหรือแบบอัตตาธิปไตยได้

2) ความพร้อมของผู้ร่วมงานที่จะเข้าร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจ ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อแบบของผู้นำ กรณีที่ผู้ร่วมงานยินยอมพร้อมใจที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ผู้นำย่อมจะไม่ต้องทำการควบคุมอย่างใกล้ชิด ปล่อยให้ผู้ร่วมงานทำงานกันไป เพราะสามารถไว้วางใจได้ เช่นนี้ย่อมทำให้ผู้นำมีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยได้ แต่ถ้ามีผู้ร่วมงานจะคอยรับแต่ชอบไม่ยอมรับผิด คือพยายามหลีกเลียงความรับผิดชอบที่ผู้บังคับบัญชามอบ หมายให้หรือพยายามผลักดันความรับผิดชอบกลับคืนไปยังผู้บังคับบัญชา เช่นนี้ผู้นำก็ไม่อาจ แสดงพฤติกรรมในลักษณะที่เป็นแบบประชาธิปไตย เพราะอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อการ ปฏิบัติงาน

3) ความเข้าใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ถ้าผู้ร่วมงานไม่ เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การ ก็ย่อมจะเกิดความรู้สึกไม่ปรารถนาที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจในการบริหารงานขององค์การ ผู้ร่วมงานที่ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การเช่นนี้จะก่อให้เกิดแนวโน้มในการสร้างผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการ

4) ความรู้และความสามารถของผู้ร่วมงาน กรณีที่ผู้ร่วมงานขาดความรู้ความ สามารถในการปฏิบัติงาน หรือขาดการฝึกฝนให้เป็นคนกล้าแสดงความคิดเห็น จะมีส่วนช่วยผลักดันให้ผู้นำต้องตัดสินใจเองแต่ผู้เดียว ผู้นำจึงอยู่ในฐานะขาดคนที่จะมาปรึกษาหรือให้ข้อคิดเห็น ผู้นำยอมต้องทำการตัดสินใจด้วยการอาศัยความคิดเห็นของตน ทำให้กลายเป็นผู้นำแบบเผด็จการ

3. ปัจจัยที่เกิดจากสภาวการณ์แวดล้อม

สภาวการณ์แวดล้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำมาก เพราะเหตุว่าองค์การจะ ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดขององค์การเอง อิทธิพลจากสภาพ แวดล้อมที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำมีหลายประการ เช่น



1) ลักษณะของหน่วยงาน หน่วยงานต่างๆ ย่อมมีลักษณะและรูปแบบของตนเอง ธรรมชาติและลักษณะของหน่วยงานย่อมสร้างทัศนคติและค่านิยมให้ปรากฏแก่คนโดยทั่วไป ซึ่งจะมีผลต่อการสร้างบุคลิกภาพของหัวหน้างานในองค์การด้วย

2) อิทธิพลของกลุ่มในองค์การ การปฏิบัติงานขององค์การที่มีประสิทธิภาพเกิดจากพลังร่วมของกลุ่ม ดังนั้นความสำเร็จของงานจึงขึ้นอยู่กับความผูกพันและความร่วมมือร่วมใจของบุคคลในกลุ่มเป็นสำคัญ ความผูกพันนั้นเกิดมาจากประสบการณ์ การยอมรับนับถือ และการมีจุดประสงค์ร่วมกันของกลุ่ม กลุ่มใดเคยปฏิบัติงานร่วมกันมาด้วยดี กลุ่มนั้นจะมีสมรรถภาพในการทำงานของกลุ่มสูง ตรงกันข้ามถ้ากลุ่มใดมีความผูกพันร่วมกันยอมรับนับถือซึ่งกันและกันน้อย กลุ่มนั้นจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ยาก ดังนั้นอิทธิพลของกลุ่มจึงมีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำเป็นอย่างมาก

3) สภาพของปัญหาและการบริหารงานในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานใดก็ตาม ปัญหาย่อมจะต้องเกิดขึ้น บางครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเรื่องปกติธรรมดา แต่บางครั้งปัญหานั้นเป็นเรื่องเร่งด่วน กรณีหลังนี้ผู้นำจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถของตนเองในการวินิจฉัยปัญหาโดยลำพัง ลักษณะเช่นนี้ย่อมจะมีอิทธิพลผลักดันให้ผู้นำมีพฤติกรรมแบบเผด็จการได้ง่าย

นอกจากปัจจัยดังกล่าวมาแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นอีกมากมาย เช่น ประสบการณ์เดิมของผู้นำ ทัศนะของบุคคลภายนอกที่มีต่อบทบาทของผู้นำ สภาพของสังคม ระเบียบข้อบังคับของกฎหมาย แนวโน้มทางด้านการเมือง ฯลฯ ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อผู้นำที่ จะแสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งเสมอ

รศ. เสถียร เหลืองอร่าม[1] ได้กล่าว เป็นอีกสำนวนหนึ่ง แต่ได้ความเหมือนกันในทำนองเดียวกัน และอีกหลายท่านก็ได้กล่าวพ้องต้องกัน ดังนี้

แรงผลักดันที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ

การที่ได้ศึกษาพิจารณาถึงแบบและภาวะผู้นำต่าง ๆ ทั้งในแง่ของการใช้อำนาจในการ บริหารงาน และการปฏิบัติงานก็ตาม แต่การที่ได้เกิดแบบของผู้นำ ขึ้นมานั้น ควรได้ศึกษาถึงสาเหตุ หรือแรงผลักดันที่ทำให้เกิดผู้นำประเภทต่างๆ ขึ้น ซึ่งมีปัจจัย ที่เป็นแรงผลักดันดังนี้ คือ

1. แรงผลักดันที่เกิดจากนักบริหาร นักบริหารหรือผู้นำย่อมมีคุณลักษณะที่สำคัญในการที่จะสร้างสรรค์ให้งานขององค์การดำเนินไปได้ และในตัวผู้บริหารนั้นต้องมีคุณธรรมหลายประการ จึงจะมีผลต่อการบริหารงาน เช่น

1) ทัศนคติของนักบริหาร หัวหน้างานหรือนักบริหารบางคนมีความเชื่อมั่นว่า ตนเองเท่านั้นที่จะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการที่จะวินิจฉัยสั่งการใด ๆ ให้ถูกต้อง เพราะเป็นผู้มีความรอบรู้และประสบการณ์มาแล้วเป็นอย่างดี ทัศนคติเช่นนี้ย่อมผลักดันให้นักบริหารผู้นั้นเป็นผู้นำแบบเผด็จการ

---

[1]รศ. เสถียร เหลืองอร่าม. (ม.ป.ป.). **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง. หน้า 96 – 98.



2) ทัศนคติที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา นักบริหารหรือผู้นำบางคนไม่มีความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา หรือในบางกรณีก็มีความคิดฝังใจว่า ที่ได้เคยมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติจัดทำ แล้วงานนั้นล้มเหลว จึงขาดความเชื่อมั่นและมีทศนคติไม่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทัศนคติเช่นนี้ย่อมกระทำให้ผู้นำไม่สามารถเป็นผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจได้

3) ทัศนคติในฐานะเป็นหัวหน้างาน ผู้นำหรือหัวหน้างานบางคนมีความเชื่อว่า เมื่อเป็นหัวหน้างานแล้วจะต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดขององค์การหรือหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ และเมื่อมีความคิดเช่นนี้ ก็จะต้องพยายามที่จะควบคุมการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด เมื่อผู้บริหารเกิดความหวั่นไหวต่อการเสี่ยงภัยแช่นนี้ จึงย่อมไม่ปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นมาร่วมในการตัดสินใจด้วย ความสำนึกเช่นนี้ย่อมทำให้นักบริหารผู้นั้นกลายเป็นผู้นำประเภทยึดตนเองเป็นใหญ่ คือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

2. แรงผลักดันที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญในอันที่จะสร้างสรรค์หรือก่อให้เกิดบุคลิกภาพของผู้นำแบบใดก็ได้ หากอิทธิพลนั้นมีมากอย่างเพียงพอ อาจกล่าวถึงสาเหตุที่ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยสร้างสรรค์ภาวะผู้นำให้แก่หัวหน้างานได้ ดังนี้ คือ

1) ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงไร หากผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการที่จะมีอิสระต่อการทำงานมาก ก็จะช่วยสร้างสรรค์ให้เกิดผู้นำแบบประชาธิปไตยขึ้น

2) ความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเข้าร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจ มีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนไม่น้อยที่พยายามจะรับชอบมากกว่ารับผิด กล่าวคือ พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่ผู้บังคับบัญชาจะมอบให้ และเมื่อได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ความริบผิดชอนมาแล้วก็จะพยายามหลีกเลี่ยงอย่างที่สุด ภาวะเช่นนี้ย่อมเป็นการผลักภาระความรับผิดชอบให้กลับคืนไปสู่ผู้บังคับบัญชากลายเป็นผู้นำที่ไม่สามารถจะรับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้

3) ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การของผู้ใต้บังคับบัญชามีอย่างไร ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างถ่องแท้ ก็ย่อมจะเกิดความ รู้สึกที่ไม่ปรารถนาจะเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น หรือตัดสินใจในการบริหารงานขององค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานลักษณะดังกล่าวนี้ มีแนวโน้มก่อให้เกิดผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการขึ้น

4) ความรู้และความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานไม่มีความรู้ความสามารถ หรือขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ไม่ได้รับการฝึกฝนให้แสดงความคิดเห็น หรือไม่มีความมั่นใจในตนเองที่จะแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจ โดยเกิดความหวาดกลัวว่างานนั้นเป็นสิ่งที่ยากลำบาก และอาจนำเอาความยุ่งยากมาสู่ตนได้ ในกรณีเช่นนี้ย่อมผลักภาระในการแสดงความคิดเห็นไปให้ผู้นำแต่ผู้เดียว หัวหน้างานจึงต้องตกอยู่ในสภาพของหัวหน้างานที่ไร้ที่พึ่งและกลายเป็นผู้นำแบบเผด็จการไปโดยปริยาย



4.2 ประเภทของผู้นำ

ในกลุ่มสังคมแต่ละกลุ่มมีผู้นำประเภทต่างๆ มากมายขึ้นอยู่กับกลุ่มสังคมนั้น ๆ ผู้นำในสังคมจะต้องปรับตัวให้เข้ากับเวลา สถานการณ์และสถานที่ นักจิตวิทยาสังคมให้ความเห็นว่าลักษณะของผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างของสังคม เนื่องจากลักษณะของสังคมที่แตกต่างกันจะเป็นตัวกำหนดที่ทำให้ผู้นำแตกต่างกันด้วย

นักสังคมวิทยามีความเห็นว่าลักษณะผู้นำจะเป็นแบบใด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกลุ่มสังคมหรือขององค์การสังคมแต่ละแห่งและแต่ละแบบ เพราะฉะนั้นผู้นำจะต้องปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มและระบบสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อทำให้เกิดปัญหาสังคมน้อยที่สุด ผู้นำในกลุ่มเล็ก เช่น ครอบครัวหรือกลุ่มเพื่อนจะต้องมีความแตกต่างกับกลุ่มสังคมกลุ่มใหญ่

แบบของผู้นำ	ประเภทของผู้นำ	
	ผู้นำทางบวก	ผู้นำทางลบ
1. ผู้นำแบบยึดตนเองหรืออัตตานิยม		1
2. ผู้นำแบบเสรีนิยม		1
3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย	1	
4. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ		1
5. ผู้นำแบบบงการ		1
6. ผู้นำแบบจูงใจ	1	
7. ผู้นำแบบร่วมใจ	1	

แผนภูมิที่ 4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบและประเภทของผู้นำ

4.3 ประเภทของภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ

การศึกษาพิจารณาประเภทของผู้นำรูปแบบต่างๆ (Types or style or pattern of Leaderships) นับว่าเป็นเรื่องที่มีความลำบากยุ่งยากอยู่ไม่น้อย เพราะประเภทของผู้นำย่อมแตกต่างกันไป แล้วแต่เวลา สถานการณ์และสถานที่ ดังนั้น จึงมีนักวิชาการให้ความเห็นในเรื่องการศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับประเภทของผู้นำในทางที่แตกต่างกัน เช่น นักจิตวิทยาสังคมให้ความเห็นว่า ลักษณะของผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างของสังคม เพราะลักษณะของสังคมที่แตกต่างกันจะเป็นเครื่องกำหนดลักษณะที่แตกต่าง



กันของประเภทผู้นำด้วย ส่วนนักสังคมวิทยาเห็นว่า ลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Situation) ของสังคมหรือองค์การแต่ละแห่ง เพราะผู้นำก็คือบุคคลที่จะต้องปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาวะและสถานการณ์แวดล้อมอยู่เสมอ ตัวอย่างที่เห็นได้เด่นชัดในความแตกต่างของลักษณะผู้นำ คือ ผู้นำในทางทหารย่อมมีแบบลักษณะแตกต่างไปจากผู้นำในทางวิชาการ หรือผู้นำในทางการค้าการบริหารธุรกิจ ย่อมแตกต่างไปจากผู้นำในทางบริหารรัฐกิจ เป็นต้น ผู้นำแต่ละคนจะมีแบบของความเป็นผู้นำของตนเอง แบบของผู้นำในหมู่คณะต่าง ๆ ย่อมแตกต่างกันไป และย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของคนที่เป็นผู้นำด้วยเช่นเดียวกัน การศึกษาแบบของผู้นำเป็นการช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำและลักษณะการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลหรือบางองค์กรได้เป็นอย่างดี เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ที่จะใช้ความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเครื่องนำทางในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งผลสำเร็จในการบริหารงาน แบบของผู้นำที่ได้มีการศึกษาวิจัยกันมาแล้วมีอยู่มากมาย สำหรับแบบของผู้นำนี้ได้มีการแยกศึกษาพิจารณาเป็นหลายแบบหลายอย่าง สุดแต่จะพิจารณาว่าแบบของผู้นำในลักษณะใด เช่น พิจารณาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้นำ สถานการณ์ ภาวะแวดล้อม การปฏิบัติ งานหรือลักษณะของสังคม ฯลฯ เป็นต้น อย่างไรก็ดี ในที่นี้ใคร่ขอนำแบบของผู้นำมาเสนอเป็นอุทาหรณ์ในการศึกษาพิจารณา

ท่านอาจารย์ อรทัย ชื่นมนุษย์ ผู้ทรงคุณวุฒิอาวุโส ให้คำแนะนำว่าควรอ่านคำจำกัดความของภาวะผู้นำก่อน จึงจะเข้าใจ ประเภทผู้นำ แบบผู้นำ ชนิดต่างๆได้ดี

คำจำกัดความของภาวะผู้นำ

ได้กล่าวในบทที่ 1 มามากแล้ว จึงขอกล่าวตรงนี้เพียง 3 คำจำกัดความดังนี้

Sartain; North; Strange and Chapman ให้ข้อคิดว่าความเป็นผู้นำเป็นขบวนการของกิจกรรมของกลุ่มที่เกี่ยวกับการแนะนำ การริเริ่ม การออกระเบียบคำสั่ง และความร่วมมือ

Lapiere และ Farnsworth ให้ความเห็นว่า “ความเป็นผู้นำเป็นพฤติกรรมซึ่งกระทบกระเทือนมาจากพฤติกรรมของบุคคลอื่น มากกว่าจะเป็นพฤติกรรมที่กระทบกระเทือนจากตัวผู้นำเอง” เมื่อแม่ทัพออกคำสั่งให้บุคคลอื่นเชื่อฟัง ตัวแม่ทัพจะต้องมีความเป็นผู้นำ ดังนั้น พฤติกรรมความเป็นผู้นำของแม่ทัพจึงเกิดจากพฤติกรรมของทหารอื่น ๆ ที่จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งของแม่ทัพ

Cecil A. Gibb ได้ให้คำจำกัดความของความเป็นผู้นำไว้ว่า ความเป็นผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพและสิ่งแวดล้อมซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ อันจะทำให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคนมีบุคลิกภาพอันขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม ที่ทำให้เขามีความเต็มใจ เกิดความรู้สึกและเข้าใจในการสั่งงานและควบคุมบุคคลอื่นในการทำงาน

ทางจิตวิทยาสังคม คำจำกัดความนี้ความเป็นผู้นำจึงหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่เกี่ยวกับบุคคลภายในกลุ่ม



ชนิดของผู้นำ

ผู้นำที่จะกล่าวต่อไปนี้ หมายถึงผู้นำในกิจการงานต่าง ๆ หรือผู้นำในกิจการซึ่งมีหน้าที่นำหรืออำนวยการให้กิจการต่าง ๆ ดำเนินไปโดยเรียบร้อยเพราะไม่ว่าในกิจการใด ในงานของรัฐ ซึ่งได้แก่การปกครอง งานบริหารหน่วยราชการต่างๆ และงานเอกชนได้แก่บริษัทการค้า หรือโรงงานอุตสาหกรรมจะต้องมีผู้นำและผู้ตาม ผู้นำอาจจำแนกออกเป็นหลายหมวดหลายหมู่ หลายชนิด ซึ่งอาจแบ่งผู้นำออกเป็น 4 ทางคือ (ตามข้อ ก,ข,ค,ง)

ก. ทางการศึกษาพิจารณาการที่เป็นผู้นำซึ่งได้มาโดยอำนาจ ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจปกครองอำนาจที่ว่านี้ได้มาจากตัวบทกฎหมาย หรือโดยขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคม และธรรมเนียมในการปฏิบัติราชการซึ่งมีส่วนส่งเสริมฐานะตำแหน่งให้ผู้นั้นสามารถใช้อำนวยกิจการงานต่าง ๆ ให้บุคคลอื่น ๆ ในบังคับบัญชาทำงานให้เป็นประโยชน์ร่วมกัน ตามวัตถุประสงค์ได้ อำนาจของผู้นำโดยนัยนี้ จำแนกออกได้เป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal leaders) ผู้นำแบบนี้มีอำนาจตามกฎหมายและใช้อำนาจตามกฎหมายอย่างสมบูรณ์ตามฐานะ ตำแหน่งหน้าที่ ตามที่กฎหมายหรือระเบียบแต่งตั้งขึ้น หาใช่จากบุคลิกลักษณะของตนเองไม่ ผู้นำแบบนี้จึงไม่มีลักษณะของความเป็นผู้นำก็ได้ แต่ได้อำนาจมาโดยกฎหมาย ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะต้องยอมจำนนต่ออำนาจของผู้เป็นผู้นำ และต้องเชื่อฟังคำสั่งโดยดุษณีภาพ ผู้นำแบบนี้ยึดถือกฎหมาย ระเบียบแบบแผนเป็นสรณะ

2. ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic leaders) ผู้นำแบบนี้จะมีอำนาจตามกฎหมาย เป็นผู้นำโดยกำเนิด สามารถครองใจคนให้บุคคลทั้งหลายเชื่อฟัง และยอมปฏิบัติตามคำสั่ง คำชี้ชวนหรือคำแนะนำโดยรากฐานของความศรัทธา ความเชื่อมั่น มากกว่าจะเป็นการบีบบังคับด้วยกฎหมายที่ตนมีอยู่และเนื่องจากแรงศรัทธาจงรักภักดีของบุคคลที่มีต่อผู้นำของตนจะทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความเคารพเชื่อฟังและมีผลเป็นพลังช่วยผลักดันให้เขาเหล่านั้นร่วมมือกันปฏิบัติกิจการตามคำแนะนำชี้ชวนด้วยความเต็มใจพร้อมเพรียงกัน จูงใจให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจได้ เป็นผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์ทางใจกับผู้ตามด้วยดี

3. ผู้นำแบบพ่อพระหรือแบบสัญลักษณ์ (Symbolic leader) ผู้นำแบบนี้คล้าย ๆ กับผู้นำแบบพระคุณ ซึ่งเป็นผู้นำตามตำแหน่งที่แต่งตั้งขึ้นเป็นสัญญลักษณ์แห่งความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เป็นที่รวมของความศรัทธาเชื่อมั่นของบุคคลทั้งหลาย ผู้นำแบบพ่อพระที่เห็นได้ง่ายก็คือ องค์พระมหากษัตริย์ซึ่งมีความหมายเกี่ยวข้องอยู่ทั้งทางสังคม ทางการเมือง และทางบริหารราชการแผ่นดินผู้นำแบบพ่อพระมิได้ใช้อำนาจบังคับบัญชาตามตัวบทกฎหมาย แต่อำนาจต่าง ๆ เกิดจากแรงศรัทธาของประชาชนให้เกิดการปฏิบัติตาม แม้จะไม่ได้เรียกร้องโดยตรง ผู้นำเกิดจากอำนาจแห่งแรงศรัทธาของสมาชิกในสังคมนั้น และเกิดจากความเคารพยกย่องนับถือ ตัวอย่างเช่นประชาชนพร้อมใจกันสละเงินมากบ้าง น้อยบ้าง เพื่อโดยเสด็จพระราชกุศล เป็นต้น

ข. ทางการศึกษาพิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ซึ่งพิจารณาแล้วอำนาจที่ใช้อยู่มี 3 แบบคือ



1. การเป็นผู้นำแบบอัตนิยม (Autocratic leadership) การเป็นผู้นำแบบเผด็จการ (dictator) หัวหน้าแบบนี้ถือตนเป็นใหญ่ มีอำนาจและชอบใช้อำนาจอย่างเต็มที่ รวบรัดอำนาจหน้าที่เป็นของตนเอง บุคคลอื่นต้องอยู่ใต้อำนาจตน ต้องทำตามคำสั่งของบุคคลผู้เป็นหัวหน้า ไม่ยินยอมให้ผู้น้อยร่วมแสดง ความคิดเห็นใดๆ ทั้งสิ้น ผู้เป็นผู้นำจะเป็นผู้บงการให้บุคคลอื่นเชื่อฟังโดยเด็ดขาด เป็นผู้กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและสั่งการให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่รับฟัง ความคิดเห็นของผู้ตาม

2. การเป็นผู้นำแบบเสรีนิยมหรือปล่อยตามสบาย (Laissez faire leadership) ผู้นำแบบนี้เกือบจะไม่มีอำนาจในการปกครองคน และเกือบจะไม่ใช่ผู้นำของกลุ่ม การใช้อำนาจบังคับบัญชามีน้อยมาก สังคมใดมีหัวหน้าแบบนี้จะต่างคนต่างทำงานตามใจชอบ ขาดระเบียบวินัย

3. การเป็นผู้นำแบบประชานิยม หรือประชาธิปไตย (Democratic leadership) ในสังคมประชาธิปไตยต้องการหัวหน้าแบบนี้เพราะเป็นผู้นำที่ไม่ได้รวบรัดความคิดเห็นมาเป็นของตนเองหมด แต่เป็นผู้ประมวลความคิดและข้อเสนอแนะของมวลสมาชิกที่ประชุมร่วมกันมาพิจารณาศึกษาและอภิปรายร่วมกัน ทุกคนได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มภาคภูมิ นโยบายและคำสั่งจึงมีลักษณะเป็นของส่วนรวมโดยเสียงข้างมาก

ผู้นำแบบนี้นับว่าเป็นผู้นำที่อำนวยผลดีให้แก่การทำงาน เพราะงานจะสำเร็จผลดีกว่าผู้นำแบบอื่น เพราะทุกคนจะมีความรู้สึกว่า งานเป็นของตนเอง ตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือหน่วยงานนั้น

ในปี ค.ศ. 1938 ได้มีการศึกษาเรื่องผู้นำแบบเผด็จการ และแบบประชาธิปไตย โดย Kurt Lewin และ Ronald Lippitt ชี้ให้เห็นถึงบรรยากาศของการทำงานที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย และแบบเผด็จการหรืออัตนิยม จากผลของการทดลองสรุปผลได้ดังนี้

1. บรรยากาศของการทำงานแบบประชาธิปไตย สมาชิกภายในกลุ่มจะมีการติดต่อออกความคิดเห็นในการทำงานมากกว่าบรรยากาศของการทำงานแบบเผด็จการ

2. ความร่วมมือของการทำงาน ในบรรยากาศประชาธิปไตยมีมากกว่าบรรยากาศแบบเผด็จการ และสมาชิกมีความเป็นมิตรกันมากกว่า ยกย่องนับถือกันมากกว่า

3. บรรยากาศแบบประชาธิปไตยจะทำให้ผลผลิตของการทำงานในกลุ่มสูง ส่วนบรรยากาศในกลุ่มแบบเผด็จการจะไม่มีความระมัดระวังในการทำงาน ความผิดพลาดมีมากและผลงานจะไม่ประสบผลสำเร็จด้วยดี ส่วนบรรยากาศในกลุ่มแบบประชาธิปไตยจะมีการแนะนำในการผลิตผล เพื่อให้ทำงานดีขึ้น

4. บรรยากาศแบบประชาธิปไตยจะมีความรู้สึกเกี่ยวกับเรา (WE) หรือความเป็นหมู่พวกมาก ส่วนบรรยากาศแบบเผด็จการจะก่อให้เกิดความรู้สึกว่า เป็นตัวของฉัน (I) และเป็นแบบตัวใครตัวมันมากกว่า ผลที่ได้นี้ได้จากการบันทึกและการทดลอง

5. โครงสร้างของกลุ่มแบบประชาธิปไตยจะมีความมั่นคง และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากกว่า ส่วนโครงสร้างของกลุ่มแบบเผด็จการขึ้นอยู่ กับอิทธิพลของสถานการณ์ของผู้นำ และโครงสร้างจะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันน้อย



6. บรรยากาศของประชาธิปไตยจะช่วยพัฒนาความรู้สึกของมวลสมาชิกที่มีต่อสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ ตลอดจนวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกัน

7. การแลกเปลี่ยนสมาชิกภายในกลุ่มแบบประชาธิปไตยและเผด็จการ นั้นปรากฏผลจากการทดลองว่า สมาชิกจะย้ายมาอยู่ในกลุ่มแบบประชาธิปไตยมากขึ้น ส่วนกลุ่มเผด็จการสมาชิกจะกลับน้อยลง

จากผลของการทดลองและจากการศึกษาถึงการทำงานของกลุ่มที่มีผู้นำที่ใช้อำนาจต่าง ๆ เหล่านี้ สามารถแบ่งเป็นกลุ่มได้ 3 แบบ คือ กลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการ กลุ่มที่มีผู้นำแบบปล่อยตามสบาย กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย

นอกจากนั้น R. Lippitt และ RK. White ได้ทดลองและวิจัยเกี่ยวกับชีวิตของกลุ่มที่มีผู้นำ (Leadership - Group Life) ปรากฏว่ามีลักษณะของผู้นำสามแบบ เช่นกัน คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) ผู้นำที่ใช้อำนาจโดยเผด็จการจะออกคำสั่งโดยอธิบายหรือไม่อธิบายคำสั่งนั้นก็ตาม ผู้นำจะตัดสิน ใจโดยไม่มีการปรึกษาหารือกับสมาชิกของกลุ่ม การประเมินผลจะใช้มาตรฐานของตนเองเป็นหลักและมีการควบคุมการลงโทษและการให้รางวัล

ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการนี้ย่อมมีอยู่ ในองค์การบางแห่ง ผลความสำเร็จอาจจะมีมาก ซึ่งสมาชิกของกลุ่มอาจจะพอใจ และบทบาทของความเป็นผู้นำแบบเผด็จการอาจจะง่ายสำหรับบุคคลบางคน สมาชิกภายในกลุ่มไม่ ต้องการความรับผิดชอบและสมาชิกมีความสับสนวุ่นวายไม่ลงรอยกัน

บรรยากาศของการทำงานในกลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการจะมีบรรยากาศ ที่มีลักษณะก้าวร้าว การปฏิบัติงานทุกอย่างมีผู้เตรียมไว้เรียบร้อยแล้วโดยมีคำสั่งมาจากเบื้องหลังตน ทุกคนจะขัดแย้งคำสั่งไม่ได้ บรรยากาศในการทำงานทุกคน จะเห็นแก่ตัว สมาชิกไม่พอใจผู้นำ เพราะมีลักษณะกดขี่ก้าวร้าวต่อสมาชิก ทุกคนทำงานโดยปราศจากความร่วมมือ เมื่อผู้นำไม่อยู่สมาชิกจะไม่ทำงาน ทำให้งานต่าง ๆไม่สำเร็จ ต้องมีผู้นำควบคุมอยู่ตลอดเวลา และการทำงานก็มีลักษณะชิงดีชิงเด่น ผู้ทำงานไม่ภูมิใจในผลงานที่ตนทำ

2. ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez faire leader) ผู้นำลักษณะนี้จะไม่มีลักษณะความเป็นผู้นำ ไม่ใช่ผู้นำอย่างแท้จริง ผู้นำจะทำงานตามอารมณ์ปล่อยงานตามสบาย สมาชิกอาจจะยอมรับว่า เป็นผู้นำแต่เพียงในตำแหน่ง ผู้นำจะไม่มีส่วนร่วมในความคิดริเริ่มหรือร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ หรือมีก็เป็นส่วนน้อย

ลักษณะความเป็นผู้นำแบบ Laissez faire นี้ จะทำงานอย่างไร้ประสิทธิผล บุคคลที่อยู่ ในตำแหน่งผู้นำอาจไม่กล้าที่จะพยายามใช้อิทธิพลหรืออาจจะเกิดจากการไม่กล้าใช้ความพยายาม ไม่กล้าใช้หน้าที่ของความเป็นผู้นำ ดังนั้นสมาชิกในกลุ่มจะเกิดความขัดข้องใจอยู่เสมอ

บรรยากาศของหมู่คณะจะเสรีอย่างไม่มีขอบเขต การทำงานไม่มีการเตรียมการหรือวางแผนงานล่วงหน้า สมาชิกที่มีอิทธิพลเป็นผู้ชี้ขาดในปัญหาต่าง ๆ การอภิปรายในที่ประชุมไม่มีหลักเกณฑ์ ในการทำงาน จะต่างคนต่างทำไม่สนใจคำสั่งของผู้นำ สมาชิกมีลักษณะก้าวร้าวต่อกันมีลักษณะชิงดีชิงเด่น เอะอะโวยวายไม่มีขอบเขต ต่างคนต่างไม่สนใจในการทำงานหรือต่างคนต่างทำไม่มีการร่วมแรงร่วมใจกัน



3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) ผู้นำแบบนี้จะพยายามให้กลุ่มตัดสินปัญหาร่วมกัน พยายามให้กลุ่มตั้งวัตถุประสงค์และหามาตรฐานในการทำงาน ถ้าหากเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ผู้นำจะแก้ไขโดยไม่ทำให้สมาชิกเกิดความท้อถอย ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยต้องการทัศนคติและทักษะร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้ที่มีบุคลิกภาพปรับตัวได้ยากลำบาก เช่น หลีกเลี่ยงการทำงาน ก็ย่อมยากที่จะอยู่ในกลุ่มที่มีบรรยากาศแบบนี้ได้ ผู้ตามในกลุ่มจะต้องเต็มใจที่จะรับผิดชอบตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตลอดจนร่วมตัดสินปัญหาและพยายามมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา หน้าที่ของผู้นำจะต้องพยายามให้กลุ่มได้ดีความวัตถุประสงค์ และช่วยให้กลุ่มเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่ม ในฐานะที่ผู้นำเป็นตัวแทนของกลุ่มจึงต้องรับผิดชอบต่อการวางเป้าหมายของงาน การประเมินผลงานและมาตรฐานการทำงาน

บรรยากาศของการทำงานแบบประชาธิปไตย มีการวางแนวปฏิบัติในการทำงานล่วงหน้า ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็น มีการปรึกษาหารือกันอย่างฉันท์มิตร ทุกคนเต็มใจที่จะทำงานด้วยความพึงพอใจ ความสำเร็จของหมู่คณะนั้นทุกคนมีความภูมิใจในผลงานร่วมกัน ทุกคนช่วยกันทำงานโดยจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน

บทบาทของผู้นำแบบประชาธิปไตยจึงมีบทบาทที่จะช่วยเหลือให้สมาชิกมีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน พยายามหาความร่วมมือซึ่งกันและกัน และพยายามให้สมาชิกใฝ่หาความรู้ ความชำนาญในแขนงวิชาต่างๆ และถ่ายทอดลักษณะความเป็นผู้นำให้แก่คนอื่นด้วย

อนึ่ง R. Lippitt และ R. K. White ได้ใช้เด็กทดลอง ผลการทดลองปรากฏว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบตามสบายนั้น กลุ่มจะมีสมรรถภาพการทำงานลดลง ความสำเร็จมีน้อย ความเป็นศัตรูต่อกันหรือการขัดแย้งมีเสมอ และสมาชิกจะมีความรู้สึกแตกต่างกัน ส่วนกลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการความสำเร็จของงานมีมาก แต่ผลที่ได้รับจากการทำงานยังคงไม่ดี เด็กจะไม่เกิดความร่วมมือ เกิดการทะเลาะเบาะแว้ง กลุ่มจะขึ้นกับผู้นำ ส่วนกลุ่มที่ผู้นำแบบประชาธิปไตย ความสำเร็จของงานมีมาก เด็กจะเกิดความสนิทสนมร่วมมือ เต็มใจในการทำงานผลิตผลที่ได้สูง

ผลของการทดลองนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยมีลักษณะที่ดีกว่าแบบอื่นอยู่หลายประการ

สรุปว่า ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการผลสำเร็จในงานอาจมีมาก แต่บรรยากาศในการทำงานมีลักษณะก้าวร้าว การปฏิบัติงานทุกอย่างมีผู้เตรียมไว้เรียบร้อย โดยมีคำสั่งจากเบื้องบนสมาชิกไม่พอใจผู้นำทำงานโดยปราศจากความร่วมมือ เมื่อผู้นำไม่อยู่สมาชิกจะไม่ทำงานหรือทำแต่ไม่สำเร็จ การทำงานมีลักษณะชิงดีชิงเด่นกันมาก ส่วนผู้นำแบบเสรีนิยม จะทำงานไร้ประสิทธิภาพ ผู้นำไม่ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ให้เกิดประโยชน์ บรรยากาศในการ ทำงานมีเสรีภาพอย่างไม่มีขอบเขต การทำงานไม่มีการเตรียมหรือการวางแผนล่วงหน้า สมาชิกมีลักษณะชิงดีชิงเด่นเอะอะโวยวายไม่มีขอบเขต ต่างคนต่างไม่สนใจในการทำงาน ส่วนผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมีบรรยากาศในการทำงานดีที่สุด มีการวางแนวปฏิบัติในการ



ทำงานไว้ล่วงหน้า ทุกคนใช้ความคิดเห็นร่วมกัน ทุกคนทำงานโดยมีจุดหมายเดียวกัน สมาชิกทุกคนมีความเต็มใจพึงพอใจในการทำงาน

ผู้นำแบบประชาธิปไตยนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความนิยมยกย่อง รักใคร่ เกรงใจแต่ไม่ใช่เกรงกลัว ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำแบบอัตตาธิปไตยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัวแต่ไม่เกรงใจ

ผู้นำใดที่มีพฤติกรรมเป็นไปในแบบเผด็จการมาก ๆ มักจะมีความคิดที่จะให้ความสำคัญต่องานเป็นหลัก (task oriented or job centered leadership) และมักจะมีการใช้อำนาจต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ตรงข้าม ผู้นำที่มีพฤติกรรมไปในทางประชาธิปไตยมาก ๆ นั้น ในแนวความคิดของเขาจะเป็นแบบให้ความสำคัญต่อคนงานเป็นหลัก (subordinates oriented or subordinates centered leadership) และมักจะให้เสรีภาพในการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

แบบของพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นจริงจะมิใช่เป็นแบบใดแบบหนึ่งหรือเป็นไปในทางใดทางหนึ่งโดยชัดแจ้ง กล่าวคือ บางคนอาจจะค่อนไปในทางเผด็จการมากกว่า บางคนอาจค่อนไปในทางเป็นประชาธิปไตยมากกว่า แต่ก็มากน้อยแตกต่างกัน ดังนี้ผู้นำที่ชัดแจ้งเป็นแบบใดแบบหนึ่ง (ประชาธิปไตยหรือเผด็จการ) จึงไม่มี หากแต่จะมีลักษณะของผู้นำผสมกันอยู่บ้าง

คณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันและมีรายละเอียดเพิ่มเติมบ้างด้วย ในฐานะ **ข้อ ข.** มีความสนใจกันเป็นพิเศษเป็นแบบภาวะผู้นำที่ใช้เป็นหลักอ้างอิงจำเป็นต้องรู้จักอย่างดี จึงขอกล่าวซ้ำเพื่อเป็นการเน้น ย้ำ ทบทวน ที่ฝรั่งเรียกว่า make sure ทำให้แน่ใจ ; for sure เพื่อความมั่นใจและแน่นอน ; sure enough เพื่อความแน่นอนและมั่นใจ ; to be sure แน่นอนไม่ต้องสงสัย แม้จะซ้ำซากก็ประทับใจ จึงขอได้โปรดทำความเข้าใจซ้ำอีกครั้งดังนี้

ที่เพิ่งกล่าวจบไปนี้ถือเป็นการนำร่องหรือเป็นหนังตัวอย่าง ต่อไปนี้จะฉายเรื่องต่อจากหนังตัวอย่างหรือ make sure

พิจารณาลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ การศึกษาพิจารณาลักษณะของผู้นำแบบนี้ได้รับความนิยมแพร่หลาย ในการศึกษาพิจารณาอาจแยกลักษณะของผ้นำประเภทนี้ได้ 3 แบบ ถือว่าเป็น 3 แบบหลัก ดังนี้[1] [4]

1. ผู้นำแบบอัตนิยม (Autocratic leaders หรือ Autheritarian) บางทีเรียกว่า “แบบอัตตา ธิปไตย” “เอกาธิปไตย” “เผด็จการ” เป็นผู้นำประเภทที่ถือเอาอำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัว และเชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวางท่าทางใหญ่โต ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น เข้าทำนองที่ว่า “ฉันแน่กว่าคนอื่น” จะทำอะไรก็ใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง ผู้นำแบบนี้มักจะเน้นอยู่ที่สมรรถภาพของการทำงานของตนเอง และต้องการขยายอำนาจของตนออกไปในทุกวิถีทางด้วยวิธีการต่าง ๆ เท่าที่จะกระทำได้ ผู้นำแบบนี้เรียกกันตามภาษาพูดว่า “ยอดนักเบ่ง” การบริหารงานแบบนี้จะมีลักษณะโดยทั่ว ๆ ไปดังนี้ คือ

---

[1]ชุบ กาญจนประกร, “แบบของผู้นำ”, **วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ฉบับพิเศษ 2507**, และ ชุบ กาญจนประกร (2509). **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.** พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 74 – 77.



1) นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา ทั้ง ๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเช่นนั้น

2) การตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่างๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตน มากกว่าประโยชน์ของส่วนรวมหรือผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อที่จะแสดงว่ามีอำนาจ

3) การวินิจฉัยสั่งการ การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกเรื่องมักผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสำคัญให้ตนเอง

4) ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้จำต้องสยบเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ โดยความจำเป็นเพื่อขอทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัตงาน

5) นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงาน ฯลฯ เป็นเรื่องที่สั่งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา แม้หากจะฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างก็เป็นแต่เพียงพิธีการ เพราะการตัดสินใจมักเป็นไปในลักษณะยึดคามเห็นของตนเองเป็นสำคัญ ลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการโดยอาศัยการติดต่อสื่อสารมีจากบนลงมาล่างทางเดียว

6) มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้นำทั้งสิ้น ไม่นิยมการใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน

7) คำว่าผู้ช่วย หมายถึง “ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ช่วยของหัวหน้า และช่วย ให้งานของหัวหน้าสำเร็จ ไม่ใช่งานของตนสำเร็จ”

8) ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ได้มาจะต้องผ่านหลายชั้น บางทีอาจถึง 6-7 ชั้น กว่าจะมีการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งทางเดินของข่าวสารมักจะซับซ้อนและวกวนเสียเวลา งานจะล่าช้าและคั่งค้าง

9) ระบบการตั้งคณะกรรมการเป็นวิธีกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผล และเป็นวิธีการที่จะให้เรื่องบางเรื่อง ซึ่งไม่ต้องการนำออกปฏิบัติให้เงียบหายเป็นคลื่นกระทบฝั่ง

ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย หรืออัตนิยม ผู้นำแบบนี้ ชอบให้ผู้อื่นทำตามคำสั่งของตนแต่ฝ่ายเดียว การบริหารมีลักษณะผูกขาด ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้ ผู้นำประเภทนี้จะใช้วิธีการขู่เข็ญให้เกิดความกลัว และมักจะรับความดีความชอบไว้แต่เพียงผู้เดียว การติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานจากบนลงล่างเท่านั้น ผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic leadership or dictatorship) หมายถึงผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง (commanding and order giving) เป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมากและจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะเป็นไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านาย (boss) อย่างเด่นชัด ในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้ ผู้นำดังกล่าวจะกระทำโดยมีการใช้อำนาจเป็นอย่างมากและจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ ผู้นำตามลักษณะนี้มักจะมีอยู่โดย ทั่วไปในประเทศที่ยังไม่เจริญ



ภาวะผู้นำแบบเผด็จการใช้ตัวเองเป็นศูนย์กลางในการบริหาร สงวนสิทธิ์อำนาจในการตัดสินใจแต่ผู้เดียวใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทางเดียว (one way communication) จึงขาดข้อมูลย้อนกลับ (feedback)

ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย[1] จะรวบอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจต่าง ๆ ไว้แต่เพียงผู้เดียว เป็นผู้ที่กำหนดนโยบายทุกอย่างเอง กำหนดวิธีการเทคนิค และกิจกรรมต่าง ๆ เอง ในขณะเดียวกันก็จะกำหนดว่างานแต่ละอย่างจะให้ใครทำ ทำอะไร ทำเมื่อไร และเสร็จเมื่อใด การยกย่องชมเชยผู้ที่ทำงานดีก็จะกระทำเป็นรายบุคคล และยึดถือเอาความคิดเห็นของตนเองเป็นใหญ่ แบบของความเป็นผู้นำที่กล่าวมานี้ใช้ได้เหมาะสมเฉพาะในสถานการณ์ที่ฉุกเฉิน ในกรณีที่ผู้นำต้องการผลงานที่รวดเร็วให้ทันต่อเหตุการณ์เท่านั้น

ลักษณะของการใช้อำนาจ

พิจารณาจากลักษณะของการใช้อำนาจบังคับและควบคุมในการศึกษาพิจารณาผู้นำแบบนี้ได้โดยแยกผู้นำประเภทนี้ออกไว้ตามลักษณะของอำนาจที่ใช้ในการบังคับบัญชาในการบริหารงานออกเป็น 3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบที่ใช้อำนาจบังคับ ผู้นำแบบนี้คล้ายกับผู้นำแบบใช้อำนาจแบบพระเดช เพราะอำนาจที่ผู้นำแบบนี้ใช้บังคับ ส่วนใหญ่มักเป็นอำนาจที่ได้มาจากตัวบทกฎหมายระเบียบแบบแผน

2. ผู้นำแบบใช้อำนาจอรรถประโยชน์บังคับ ผู้นำแบบนี้มักจะมีการจูงใจด้วยสิ่งของ เช่น เลื่อนตำแหน่ง ให้เงินโบนัส ถ้าหากว่าผลงานที่ออกมาสำเร็จ

3. ผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่จากจารีตประเพณีบังคับ โดยถือว่าหลักที่ว่าเมื่อผู้ใหญ่ว่าอย่างไรก็ควรจะเป็นอย่างนั้น มักจะถืออุดคติในข้อที่ว่า “เดินตามหลังผู้ใหญ่หมาไม่กัด” หรือ “เข้าเมืองตาหลิ่วต้องหลิ่วตาตาม” อะไรทำนองนี้

การใช้อำนาจมีหลายรูปแบบ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยนี้ยังแบ่งเป็นส่วนย่อยได้อีก 2 แบบ คือ

1. แบบเจ้านาย ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้คือ

- วางอำนาจ ถือตนเป็นใหญ่
- ไม่ฟังความคิดเห็นของผู้ใด
- ไม่ชอบการคัดค้านหรือแสดงความคิดเห็น
- ชอบใช้อำนาจอย่างเต็มที่
- การวินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่าง ๆ ถือเอาความคิดเห็น ของตนแต่ผู้เดียว

2. แบบพ่อหรือญาติผู้ใหญ่ ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเผ็ดจการเช่นกัน แต่จะมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเสมือนญาติหรือลูกหลาน จะมีความ เมตตากรุณามากกว่า แบบที่ 1 แต่ยังคงยึดถือ ความคิดว่าตนเองเป็นใหญ่อยู่นั่นเอง

---

[1]ธีรวุฒิ บุณยโสภณ. (ม.ป.ป.) **จิตวิทยาอุตสาหกรรม.** กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ. หน้า 60.



บางท่านเรียกว่า **ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยใจบุญ หรือเผด็จการใจดี** (The benovolent autocrat) ผู้นำแบบนี้จะทำตนเสมือนบิดาคืออออกคำสั่งอยู่เสมอ แต่สนใจความเป็นอยู่ของลูกน้อง เขาถือว่าตนเองเป็นแบบอย่างให้ลูกน้องปฏิบัติตาม การที่ผู้ใดไม่สามารถปฏิบัติตามแบบอย่างของเขา จะทำให้เขารู้สึกโกรธและตีความว่าผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความจงรักภักดี กลุ่มจะมีลักษณะเฉื่อยชา ขาดความคิดริเริ่ม ก่อนจะทำอะไรก็ตามมีการตรวจสอบกับผู้นำเสียก่อนเสมอ

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez faire leaders) หรือแบบปล่อยละเลย ผู้นำที่ใช้อำนาจแบบนี้ เรียกว่า (Free rein leaders) ผู้นำแบบนี้มักทำหน้าที่คล้ายบุรุษไปรษณีย์ การใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชากระทำแต่น้อย บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการ หรือหันเหให้เรื่องราวต่างๆ เป็นไปตามอัธยาศัย ผู้ที่เป็นหัวหน้าคอยแต่ลงนามหรือผ่านเรื่องเท่านั้น จะหาความรับผิดชอบจากภาวะผู้นำแบบนี้ไม่ค่อยได้ เข้าทำนองผู้นำที่เรียกว่า “ไม่เอาไหน” ปล่อยตามเรื่องตามราว การบริหารแบบนี้จะมีลักษณะดังนี้ คือ

1) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงาน ฯลฯ ตามใจชอบ ไม่ค่อยคำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าใดนัก ปล่อยปละละเลยไปตามเรื่อง ไม่คำนึงถึงเหตุผล กฎระเบียบ

2) ไม่มีหลักการควบคุมดูแล และไม่ได้สร้างเกณฑ์สำหรับการควบคุมงาน ว่าใครปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่ ยอมให้เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ตามใจชอบไม่ยุ่งกับใคร ใครจะทำอะไรก็ได้

3) หัวหน้างานมักไม่เข้ายุ่งเกี่ยว ใครจะนำอะไรก็ได้ ภาวะการเป็นผู้นำหรือหัวหน้ามีแต่ชื่อหรือสมมตินามเท่านั้น

4) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่มีที่แน่นอน อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็นว่า ไม่ขัดแย้งหรือผิดจากระเบียบปฏิบัติเท่านั้น หรือตามที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสั่งลงมา

5) ขาดความคิดริเริ่มต่อการงาน และไม่พยายามจัดให้มีการประเมินผลงานหรือการคิดหาผลงานเพื่อแก้ไขแต่อย่างใด

ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez faire or Free rein leadership)[1] หรือแบบตามสบาย ผู้นำชนิดนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ว่า จะมีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีเต็มที่ หรือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบ หมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินกันเองอย่างเต็มที่ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะได้รับสิทธิให้จัดทำเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่างๆ ด้วยตนเอง หรืออาจจะให้จัดทำแผนงานต่างๆได้ตามใจชอบ ตามปกติในทางปฏิบัติไม่พึงควรที่ผู้นำขององค์การจะปฏิบัติตามลักษณะนี้ ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าว ย่อมจะเป็นการปิดโอกาสโดยไม่ให้ผู้บริหารมีสิทธิใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้

ผู้นำแบบปล่อยละเลยนี้ไม่ให้ความสนใจต่อลูกน้อง จะไม่ทำอะไรให้เป็นที่รักและที่เกลียด หรือเจ็บใจ แต่จะปล่อยให้ลูกน้องตัดสินใจในการทำงาน กำหนดวิธีทำงานเองโดยไม่เหลียวแล ผู้นำชนิดนี้ไม่

[1]มานพ สมามีชัย. (2534). **จิตวิทยา.** กรุงเทพฯ : ม.ป.ท. หน้า 168.



มีอิทธิพลในการกำหนดแผนการและวิธีการทำงานต่อลูกน้อง จะให้ข้อมูลก็ต่อเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องการเท่านั้น ไม่มีการออกความคิดเห็นในกิจกรรมที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำ และไม่มีการประเมินผลงาน ผลเสียของการเป็นผู้นำแบบนี้ก็คือองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะขาดผู้นำที่แข็งแกร่งในการควบคุมและสั่งการ ขวัญและกำลังใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะตกต่ำเพราะไม่ทราบว่าทำงานไปแล้วจะได้อะไรตอบแทน จึงทำงานไปเรื่อย ๆ ไม่กระตือรือร้น ผลงานจะปรากฏน้อยและได้คุณภาพที่ต่ำ เพราะต่างคนต่างทำงานโดยไม่ทำงานกันเป็นทีม แบบของผู้นำชนิดนี้ถ้านำมาใช้กับระบบราชการก็จะทำให้การบริหารงานเชื่องช้าแบบเช้าชามเย็นชาม ดังที่ปรากฏอยู่ในหน่วยราชการบางแห่ง และถ้านำเอาความเป็นผู้นำแบบเสรีนิยมมาใช้กับการบริหารธุรกิจ ก็จะทำให้เกิดความเสียหายจนถึงขั้นล้มละลายไปในที่สุด[1]

อีกประการหนึ่งผู้นำแบบเสรีนิยม จะใช้อำนาจหรืออิทธิพลแค่เพียงเล็กน้อย ลูกน้องมีอิสรภาพในการริเริ่มและดำเนินงานตามใจคน การปกครองขาดความเป็นระเบียบในบางครั้ง เพราะผู้นำขาดความเด็ดขาด การตัดสินใจจะโอนเอนไปตามแรงผลักดันหรือชักนำของลูกน้อง ขาดหลักการ การกำหนดนโยบาย การควบคุมไม่ติดตามอย่างใกล้ชิด ขาดความคิดริเริ่ม ขาดความร่วมใจในการปรับปรุงงาน งานจะเข้าทำนองที่ว่า ใครใคร่ทำทำ ไม่มีการประสานงานพลังความคิดและการทำงานให้อยู่ในจุดร่วม หรือแนวทางอันเดียวกัน ขาดระเบียบวินัยและไม่มีการติดตามผลงาน ฯลฯ

การใช้ภาวะผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรีนิยม จัดว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีประลิทธิผลการทำงานต่ำที่สุด ทั้งนี้เพราะผลจากภาวะผู้นำดังกล่าว ทำให้สมาชิกกลุ่มไม่กระตือรือร้นเท่าที่ควร ปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปแบบตามสบาย อย่างไรก็ตาม หากสมาชิกกลุ่มส่วนมากเป็นผู้อาวุโส หรือผู้ทรงคุณวุฒิหรือมีประสบการณ์สูง การใช้ภาวะผู้นำแบบตามสบาย ก็จะทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกับการใช้ภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ได้เช่นกัน

ในทางตรงกันข้าม หากสมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่มีคุณวุฒิน้อย หรือมีประสบการณ์ที่น้อย การใช้ภาวะผู้นำแบบตามสบายไม่เพียงแต่จะทำให้สถานภาพของกลุ่มอ่อนแอลงเท่านั้น แต่ยังจะทำให้ประสิทธิภาพของกลุ่มลดลงอีกด้วย นอกจากนั้นแล้ว เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นในกลุ่มหรือในองค์การ ผู้นำมักจะขาดประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาอีกด้วย

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leaders)[2] ผู้นำแบบนี้เป็นแบบอย่างที่คนส่วนใหญ่จัดว่าดีที่สุดและอำนวยผลในการบริหารงานมากที่สุด ผู้นำแบบนี้เรียกว่าเป็นพวกใจกว้าง คือถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง จะดำเนินการบริหารงานสิ่งใดก็มักจะกระทำไปในนามของกลุ่ม รับฟังความคิดเห็นของกลุ่ม เพราะต้องการที่จะให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การบริหารงานจะเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีและมีความต้องการให้เกิดผลงานจากการที่ตนได้รับความ

---

[1]ดร. อัญชลี แจ่มเจริญ. (2530). **จิตวิทยาธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญผล. หน้า 59.

[2]สมพงศ์ เกษมสิน. (2523). **การบริหาร.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช. หน้า 223. และ วาสนา ผดุงทรง. (ม.ป.ป). **จิตวิทยาธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ. หน้า 115 – 116.



นิยมยกย่องเป็นสำคัญ เพื่อเป็นเครื่องสนับสนุนลักษณะของการบริหารงานทั่วๆไปผู้นำแบบประชาธิปไตยมีลักษณะ ดังนี้ คือ

1) ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การและส่วนรวม

2) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเต็มที่ รับฟังความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์

3) ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำ สอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในขณะเดียวกันก็เป็นครู เป็นเพื่อน แต่ไม่ทำตนเป็นนาย (boss)

4) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดความสามารถอย่างเต็มที่ในการวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง

5) สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำสั่งสอนและทำงานร่วมอยู่กับตน

6) ในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มใจ

7) จัดสรรแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่ให้ผู้ตามรับผิดชอบดำเนินการ ตามความเหมาะสม

8) เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำที่สามารถเข้าถึงได้ในสถานภาพผู้ร่วมงาน

โดยสรุปจะเห็นว่าผู้นำแบบนี้ จะเป็นผู้ที่ตัดสินใจ โดยยึดหลักการและเหตุผลเป็นที่ตั้งสามารถวินิจฉัย และสั่งการหลังจากได้ฟังข้อเท็จจริง และความเห็นของผู้อื่นแล้ว โดยถือเอาเสียงข้างมากตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ

ผู้นำชนิดนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย ในการปฏิบัติงานบริหารของผู้นำชนิดนี้ มักจะเป็นไปในทำนองที่ว่า สิ่งต่าง ๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ดังนั้นการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องที่จะให้โอกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะกระทำโดยมีการประชุมหรือจัดตั้งคณะกรรมการ เป็นต้น ผู้นำชนิดนี้จะพยายามส่งเสริมให้คนงานออกความคิดเห็น ได้และมีโอกาสร่วมตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วย[1]

นอกจากนี้ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ยังมีอีกหลายลักษณะ เช่น

ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นแบบกระจายอำนาจการจัดการการตัดสินใจหรือการดำเนินการถือเอาการปรึกษาหารือเป็นที่ตั้ง การดำเนินและการจัดการเกิดจากการเห็นดีเห็นชอบของผู่ร่วมงาน เป็นผู้นำร่วมกันขบคิด ไม่ถือตนว่าเป็นเจ้าของอำนาจหน้าที่ ดำเนินการควบคุมด้วยความยินยอมพร้อมใจของกลุ่ม

[1]มานพ สมามีชัย. (2534). **จิตวิทยา.** กรุงเทพฯ : ม.ป.ท. หน้า 167.



เอง ผู้นำแบบนี้เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการอภิปรายถกเถียง ถือเอาข้อถกเถียงข้อขัดแย้งเป็นพลัง จึงเรียกผู้นำแบบนี้อีกอย่างหนึ่งว่า “ประชานิยม”

ผู้นำแบบประชาธิปไตย มีใจกว้างพร้อมที่จะยอมรับและดึงเอาส่วนดีที่สุดของความคิดหรือผลงานของผู้ร่วมงานหรือลูกน้องมาใช้ประโยชน์ รับในความสามารถและให้เกียรติ มีการปรึกษาหารือกรณีที่จะตัดสินลงไป ผู้บังคับบัญชาจะเป็นทั้งผู้นำและพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำสั่งงานลูกน้องและผู้ร่วมงาน ให้ลูกน้องได้มีโอกาสแสดงความสามารถเต็มที่ด้วยตนเอง ให้ความไว้วางใจในงาน มีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน มีความร่วมมือและประสานงานกันดี

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leaders) ถือกันว่าเป็นผู้นำชนิดดีที่สุดและอำนวยผลในการบริหารงานมากที่สุด การดำเนินงานต่าง ๆ กระทำโดยการกระจายอำนาจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ การวินิจฉัยสั่งการมิได้กระทำอยู่แต่ผู้เดียวแต่อาจจะอาศัยการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกฝ่าย ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาออกความคิดเห็น และเริ่มงานต่าง ๆ ผู้นำประเภทนี้จะใช้การบังคับบัญชาโดยการขอความร่วมมือมากกว่าจะใช้อำนาจ ความกลัวหรือสถานภาพ ผู้นำแบบประชาธิปไตย จะพิจารณาความเห็นและความรู้สึกของบรรดาสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกในกลุ่มตระหนักถึงคามสำคัญของตน กำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มในการทำงานไว้สูงกว่าวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล กลุ่มมีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader)[1] ผู้นำแบบนี้จะยินยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้มามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ การวางนโยบายและแผนทุกอย่างจะมาจากการตัดสินใจของกลุ่มเป็นหลัก ผู้นำในลักษณะที่กล่าวนี้จะมีความเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความสนับสนุนในการตัดสินใจที่มาจากการที่พวกเขาได้มีส่วนร่วม ทำให้เกิดความร่วมมือ และมีความสามัคคีในการทำงาน การขัดแย้งระหว่างบุคคลจะมีน้อยและทำให้กลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี วิธีการของผู้นำแบบประชาธิปไตยนี้ไม่ได้หมายความว่าผู้บังคับบัญชาจะปลดเปลื้องภาระความรับผิดชอบทางด้านการตัดสินใจของตนไป ผู้นำแบบนี้จะต้องทำตนเป็นผู้ช่วยในการประสานงานภายในกลุ่มด้วย โดยการให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และช่วยเหลือให้การติดต่อสื่อสารในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

เราจะเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบไหน และเมื่อใด ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละสถานการณ์ ยูริสได้เขียนบทความแนะนำแก่ผู้จะเป็นผู้นำว่า

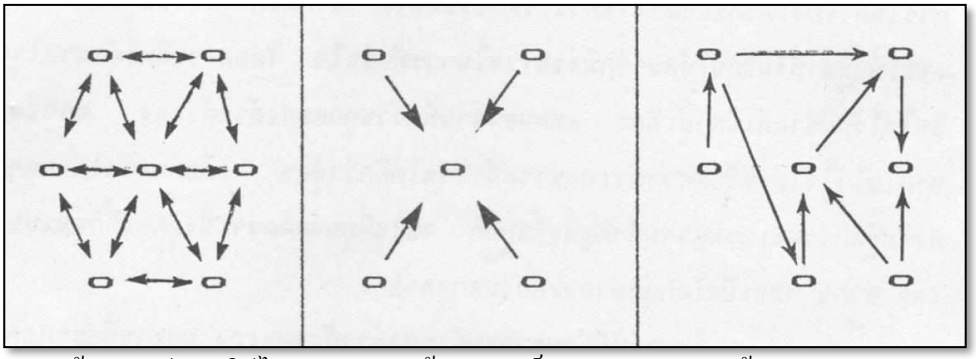
“ความชำนาญในการที่ท่านสามารถจะเลือกใช้เครื่องมือพื้นฐานของความเป็นผู้นำทั้งสามชนิด คือ เอกาธิปไตย ประชาธิปไตย และแบบอิสระปล่อยละเลยนั้น จะทำให้ท่านเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ”

---

[1]ผศ. ดร. ธีรวุฒิ บุญยโสภณ. (2528). **จิตวิทยาอุตสาหกรรมประยุกต์.** กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ. หน้า 58.



ยังมีเงื่อนไขอีก 4 อย่างที่เป็นส่วนสำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ได้แก่ บุคลิกลักษณะ (personaltity) ลักษณะการทำงาน (task characteristic) บทบาทของการทำงาน (task roles) และลักษณะการทำงานแบบกลุ่ม (group characteristics)



ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย

ภาพที่ 4.1 พฤติกรรมสัมพันธ์ของผู้นำพื้นฐาน

ตารางที่ 4.1 เปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตย และ แบบเสรีนิยม

ผู้นำแบบเผด็จการ	ผู้นำแบบประชาธิปไตย	ผู้นำแบบเสรีนิยม
- ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบายทุกอย่าง	- กลุ่มจะกำหนดนโยบายต่าง ๆ ขึ้น โดยมีการปรึกษาและตัดสินใจ	- กลุ่ม หรือ แต่ละคนจะมีเสรีภาพในการตัดสินใจ
- กิจกรรมและเทคนิควิธีทำงานจะถูกสั่งการโดยผู้นำ	- กิจกกรรมจะถูกกำหนดขึ้นจากการปรึกษาของกลุ่ม โดยผู้นำจะให้แนวแนวทางเลือก	- วัตถุดิบและข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อต้องการ ผู้นำจะจัดหาให้
- ผู้นำจะคอยสั่งงานแต่ละอย่างและจะคอยกำกับผู้ทำงานแต่ละคน	- กลุ่มจะทำโดยวิธีตกลงกันเอง สมาชิกในกลุ่มจะมีโอกาสเลือกผู้ทำงานร่วม และการแบ่งงานภายใน	- ผู้นำจะไม่เข้ายุ่งเกี่ยวใด ๆ
- ในการติหรือชมงานของกลุ่ม ผู้นำจะใช้วิธีว่ากล่าวตัวบุคคลโดยตรง และจะพยายามวางตัวเป็นทางการ	- ในการติ หรือ ชม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ว่ากล่าวตัวบุคคล	- ในการติหรือชมผู้นำจะไม่พูดถึงกิจกรรมของสมาชิก และจะไม่พยายามกำกับกลุ่มแต่อย่างใดเลย

ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์. (2530). **องค์การและการบริหาร.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช. หน้า 411.

ข้อดี ข้อเสีย ของภาวะผู้นำแบบเผด็จการ, แบบประชาธิปไตย และ แบบเสรี

1. ผู้นำแบบเผด็จการ หรืออัตตาธิปไตย (Autocratic leadership) ผู้นำในลักษณะนี้ถืออำนาจของตัวเองเป็นใหญ่ ไม่ยอมฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการตัดสินใจครั้งสุดท้าย (Final decision making) อยู่ที่ตัวผู้นำเอง

ข้อดี 1) สำหรับงานบางลักษณะ สามารถ “รีด” ผลงานได้



2) สามารถคาดหมายความสำเร็จได้ ค่อนข้างแน่นอน

3) เหมาะกับเหตุการณ์ที่ต้องการความเฉียบขาด เช่น สงคราม, ไฟไหม้ ปราบผู้ร้าย

4) เหมาะกับผู้ตาม/ลูกน้อง (follower) ที่อ่อนแอ หรือความหวังในตัวของผู้นำมาก

ข้อเสีย 1) ผู้ตามจะเสียความเป็นตัวของตัวเอง หรืออาจมีการระบายอารมณ์ เกิดแพะรับบาป (scape goat) กับผู้อื่นต่อไป

2) ไม่มีความยืดหยุ่น

3) บรรยากาศในองค์การจะเลวร้าย เพราะคนอารมณ์เสีย, ซัดทอดความผิด, เอาหน้า

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) ผู้นำแบบนี้จะรับฟังความเห็นของผู้ตามนำมากลั่นกรอง แต่การตัดสินใจยังคงอยู่ที่ตัวผู้นำ

ข้อดี 1) สอดคล้องกับระบบการปกครอง

2) เป็นการเสริมสร้างผลงานจาก “สัญญา” : Commitment ความผูกพันสัญญาที่ผู้ตามมีต่อความเห็นที่เขาเสนอขึ้นมา

3) สนองความต้องการของบุคคลที่ต้องการการยอมรับจากกลุ่ม

4) ผสมผสานวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

ข้อเสีย 1) ในสถานการณ์เร่งด่วน อาจทำให้พลาดโอกาสสำคัญ

2) ผู้ตามที่ไม่มีความรู้ ไม่สามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้ดี

3) ผู้ตามที่ฉวยโอกาสเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อตัวเองมากกว่าองค์การ

3. ผู้นำแบบเสรี (Laissez faire/free rein leadership) ผู้นำแบบนี้ปล่อยให้ลูกน้องทำงานโดยอิสระ โดยเลือกวิธีการปฏิบัติเอง และนับถือการควบคุมตัวเอง (Self control)

ข้อดี 1) สนองความต้องการของผู้ต้องการทำงานโดยเสรี และการทำงานตัดสินแต่เฉพาะที่ผลงาน ไม่ขึ้นอยู่กับวิธีการ

2) เหมาะกับงานบางลักษณะ เช่น นักวิทยาศาสตร์, นักวิชาการ, นักวิจัย, ศิลปิน, นักคิด, นักโฆษณา เป็นต้น

ข้อเสีย 1) ไม่เหมาะกับงานบางลักษณะที่ต้องการความเข้มงวด เช่น งานที่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยมาก เช่น แผนการรบของกองทัพ แผนการจับคนร้ายของตำรวจ งานบางอย่างของราชสำนัก, กฎแห่งการรักษาความปลอดภัยของโรงกลั่นน้ำมัน

2) กรณีคนมาก ๆ ตกลงกันยาก

3) อาจทำให้ทำงานพลาดไปจากเป้าหมายดั้งเดิม



ค. ทางการศึกษาพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำ การศึกษาพิจารณาผู้นำจากลักษณะวิธีการทำงานของผู้นำ นับว่าเป็นแบบที่จะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์อันแท้จริงขององค์การที่เกิดจากภาวะผู้นำโดยตรง ซึ่งจะทำให้ได้ทราบถึงสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทัศนคติและท่าที ตลอดจนกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การด้วยการศึกษา ผู้นำในเชิงพฤติกรรมนี้ ศาสตราจารย์ Halpin และศาสตราจารย์ Winer ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตัวอย่าง จากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวกับองค์การธุรกิจ พบว่า ภาวะผู้นำจำแนกได้เป็น 8 แบบ และเมื่อนำมาวิเคราะห์โดยหาค่าสหสัมพันธ์แล้วปรากฏว่า ได้ลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอย่างแน่ชัด 4 แบบด้วยกัน คือ

1. ลักษณะที่พึงพอใจ (Consideration) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้มีลักษณะที่เป็นมิตร มีการปฏิบัติต่อกันด้วยดี มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และก่อให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ลักษณะที่วางแนวให้ปฏิบัติ (Initiating structure) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้พยายามจัดระเบียบและกำหนดหน้าที่หรือบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ก็ยังวางแบบแผนการดำเนินงานในองค์การ การติดต่อสื่อสารอย่างมีระเบียบ และกำหนดแนวทางในการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

3. ลักษณะที่ถือผลผลิตเป็นใหญ่ (Production emphasis) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ พยายามกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อส่งเสริมให้มีการทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจต่อการผลิตให้มาก

4. ลักษณะที่ตื่นตัวอยู่เสมอ (Sensitivity) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ มักคำนึงถึงสัมพันธภาพระหว่างกันในสังคม และปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานอยู่เสมอ และพยายามปรับปรุงแก้ไขให้ตนเองและองค์การประสานสอดคล้องกับปัจจัยและสิ่งแวดล้อมเหล่านั้น เพื่อให้องค์การเจริญก้าวหน้าต่อไป

ปรมาจารย์หลายท่านเช่น อาจารย์ ธงชัย สันติวงศ์, รศ. ศิวาพร มัณฑุภานนท์ ผศ. กรรณิการ์ นิยมศิลป์ ผศ. นภาพร ขันธนภา อาจารย์ วาสนา ผดุงทรง[1] ได้กำหนดแบบของผู้นำอันเกิดจากลักษณะวิธีทำงาน กรณี**ข้อ ค.** ไว้อีกแบบหนึ่ง กล่าวว่า แนวความคิดในรูปแบบของผู้นำอันเกิดจากลักษณะวิธีทำงาน เป็นผลมาจาการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้นำในองค์การ พฤติกรรมผู้นำที่พิจารณาจากลักษณะการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (regulative leaders) เป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยยึดถือระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ ข้อบังคับเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้แบบแผนที่วางไว้ล้าสมัยแล้วก็ตาม การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้มีลักษณะทั่วไปคล้ายกับผู้นำแบบอัตตาธิปไตย การวินิจฉัยสั่งการมักจะใช้

---

[1]วาสนา ผดุงทรง. (ม.ป.ป.). **จิตวิทยาธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ. หน้า 118-119. และ รศ. เสถียร เหลืองอร่าม. (2530). **มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง. หน้า 93. รศ. ศิวาพร มัณฑุกานนท์. ผศ. กรรณิการ์ นิยมศิลป์ ผศ. นภาพร ขันธนภา. (2528). **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง. หน้า 28.



ระเบียบแบบแผนหรือตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องมือ และการปฏิบัติงานต้องการความเป็นระเบียบเป็นสำคัญ จะทำอะไรก็ระมัดระวังและยึดระเบียบไว้ก่อน มักจะหาเหตุผลทางระเบียบการนี้ขึ้นเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะยกตัวเองขึ้นเป็นจุดเด่นอย่างแบบอัตตาธิปไตย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องระมัดระวังการทำงานอยู่ตลอดเวลา การสื่อความหมายมักเป็นไปในรูปการสื่อความหมายทางเดียว และในลักษณะ จากบนลงล่าง ขาดการยืดหยุ่น ไม่มีการป้อนผลกลับ (feed back) ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ยึดถือระเบียบเป็นเรือนตาย

2. ผู้นำแบบบงการ (directive leader) ผู้นำแบบนี้ชอบปฏิบัติตนแบบใช้อำนาจคล้ายกับแบบอัตตาธิปไตย ผู้นำแบบบงการจะทราบแต่วิธีการสั่งงานอย่างเดียว แต่ไม่รู้วิธีสอนแนะการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ชอบแสดงอำนาจ พฤติกรรมของผู้ร่วมงานเต็มไปด้วยความหวาดกลัว และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปในรูปที่เป็นพิธีการเสียเป็นส่วนใหญ่

3. ผู้นำแบบจูงใจ (persuasive leaders) การทำงานของผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกต่อต้านและเป็นการชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้จักการใช้ดุลพินิจของตน การสื่อความหมายระหว่างกันเป็นไปในรูปสองทาง (two way communication) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา มักเป็นไปในรูปของกลุ่มที่มีสามัคคีธรรมสูงอะลุ่มอล่วย ความสำเร็จเป็นผลของการกระทำโดยส่วนรวม ร่วมกันตัดสินใจมีการป้อนผลกลับ (feed back) นิยมการปรึกษาหารือ รับฟังความคิดเห็นของกลุ่ม

4. ผู้นำแบบร่วมใจ (participative leaders) พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้นำลักษณะนี้ ส่วนใหญ่คล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ คือนิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดนยึดถือหลักการประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน ชอบใช้คำว่า “เรา” แทนตัวเอง อันมีความหมายเป็นสัญลักษณ์ของคณะกลุ่ม หรือองค์การ ความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบจูงใจกับแบบร่วมใจอยู่ที่ผู้นำแบบจูงใจต้องใช้ศิลปะการจูงใจ ในเมื่อประสงค์จะให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง และในกลุ่มผู้ร่วมปฏิบัติงานนั้นอาจมีผู้ให้ความร่วมมือด้วยก็ได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องโน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นคล้อยตามความเห็นที่ผู้นำประสงค์จะให้ปฏิบัติงาน ส่วนผู้นำแบบร่วมใจนั้นมักนิยมใช้วิธีการก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการแสดงความคิดเห็น ร่วมกันเลือกทางเลือกขึ้นมา สมาชิกทั้งกลุ่มและเห็นชอบกับทางเลือกนั้น และปฏิบัติตามเมื่อเห็นชอบด้วยกับแนวปฏิบัติหรือข้อตกลงนั้นแล้ว[1]

พิจารณาศึกษาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก อาจารย์ อรทัย ชื่นมนุษย์ กล่าวว่าการจำแนกผู้นำจากบทบาทของผู้นำที่แสดงออก สามารถแบ่งได้ 3 อย่าง คือ

1. ผู้นำแบบบิดามารดาปกครองบุตร (Parental leader) ผู้นำจะปฏิบัติตนประหนึ่งบิดามารดาปกครองบุตร โดยทำตัวเหมือนพ่อแม่ มุ่งหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังตนเหมือนลูกหลาน ทุกคนต้อง

---

[1]รศ. ศิวาพร มัณฑุกานนท์. ผศ. กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และ ผศ. นภาพร ขันธนภา. (2528). **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง. หน้า 28.



เชื่อฟังตนผู้เดียว ผู้นำแบบนี้มักมุ่งให้ผู้อื่นจงรักภักดีและช่วยปกป้องคุ้มครองลูกน้องของตน ลูกน้องจะไม่ตั้งใจทำงาน ต่อหน้าจะทำงานดี ลับหลังจะไม่มีใครตั้งใจทำงาน เข้าแบบแมวไม่อยู่หนูระเริง

2. ผู้นำแบบใช้กลวิธีเพื่อกุมบังเหียนการบริหาร (Manipulator) ผู้นำแบบนี้จะพยายามสร้างสมอำนาจ และใช้อำนาจโดยอาศัยความรอบรู้และ ฐานะตำแหน่งของตนให้เข้ากับสถานการณ์ เอาคนหนึ่งเชิดให้แสดงบทบาทเพื่อประโยชน์ของตน การที่หัวหน้าแบบนี้แสดงบทบาทอย่างนี้ก็เพราะฐานะตำแหน่งและโอกาสดีกว่าผู้อื่น หาใช่เพราะความรอบรู้ของตนเอง หัวหน้าแบบนี้ในสมัยโบราณก็ได้แก่พวกพ่อมดหมอผี

3. ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ (Experts) บุคคลแบบนี้มิใช่หัวหน้างานโดยแท้จริง ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาผู้อื่น หากมีหน้าที่ให้คำแนะนำ หัวหน้าแบบนี้เป็นผู้มีความรอบรู้ มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่ได้รับการฝึกฝนอบรมมาโดยเฉพาะ โดยหลักการแล้วผู้เชี่ยวชาญจะไม่เกี่ยวข้องกับความเป็นใหญ่เป็นโต หากแต่เป็นเพราะความรู้ ความเชี่ยวชาญ ที่ช่วยส่งเสริมให้ฐานะตำแหน่งสูงขึ้นโดยได้รับการยกย่องนับถือ ผู้นำแบบนี้จะช่วยเหลือเพื่อผู้อื่นให้งานสำเร็จด้วยดี

ง. ทางการศึกษาพิจารณาผู้นำกับผลผลิตขององค์การ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเป็นผู้ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงไม่อาจจะแยกออกจากกันได้ และจะเป็นผลสะท้อนไปถึงผลิตภาพขององค์การโดยตรง ศาสตราจารย์ Lensis Likert ได้ทำการศึกษาพบว่า หัวหน้างานที่มีผลผลิตของหน่วยงานระดับสูง เป็นผู้ที่มุ่งการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงตัวบุคคลผู้ร่วมงานให้ความสนใจต่อปัญหาอันเป็นอุปสรรคในการดำเนินการ และมุ่งสร้างสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน โดยให้เกิดขวัญและกำลังใจ เพื่อที่จะปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์การกำหนดไว้ และเรียกหัวหน้างานแบบนี้ว่า “Employee centered” ส่วนหัวหน้างานที่มีผลผลิตของหน่วยงานระดับต่ำ ยังคงใช้ระบบการควบคุมการทำงานแบบนายกับบ่าว สร้างระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานตายตัว คำนึงถึงขนาดและผลงานที่ได้รับเป็นสำคัญ โดยถือหลักว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะให้ผลผลิตได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเรียกหัวหน้างานแบบนี้ว่า “Job centered”

นอกจากนี้ศาสตราจารย์ Likert ยังได้ศึกษาพบอีกว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานที่ปฏิบัติต่อคนงานมีผลกระทบต่อระดับของผลผลิตในองค์การด้วย คือ การควบคุมดูแลแบบไว้วางใจ (General supervision) จะให้ผลผลิตสูงกว่าการควบคุมดูแลแบบใกล้ชิด (Close supervision) สำหรับการควบคุมดูแลแบบไว้วางใจนั้น หัวหน้างานจะต้องอธิบายวัตถุประสงค์การปฏิบัติงาน ชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ในหน้าที่รับผิดชอบตลอดจนกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดแจ้ง มอบหมายงานให้ด้วยความไว้วางใจ ปล่อยให้มีการพิจารณาตัดสินใจในหน้าที่ของเขาโดยอิสระตามความรู้ความสามารถ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจตนเอง ย่อมให้ผลผลิตของหน่วยงานสูง ส่วนผู้ที่ทำการควบคุมดูแลการปฏบัติงานอย่างใกล้ชิดนั้นนอกจากจะเสียเวลา และสร้างความหวาดระแวงให้แก่



ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ยังทำให้ไม่มีอิสระในการปฏิบัติงาน และรู้สึกเหมือนว่าถูกบังคับให้ปฏิบัตงานโดยไม่มีเวลาพักผ่อน จึงทำให้ผลผลิตขององค์การต่ำลง

North Strange และ Chapman ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ชนิด คือ

1. ผู้นำแบบทางการ (formal leader) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งให้เป็นผู้นำ และสมาชิกของกลุ่มรวมทั้งบุคคลอื่นได้ยอมรับนับถือ ตัวอย่างเช่น ประธานบริษัทธุรกิจการค้าหรือหัวหน้างาน นายหมู่ลูกเสือ นายทหาร คณบดี, รองอธิการบดี เป็นต้น ผู้นำแบบทางการนี้จะมีอำนาจที่ได้มาเป็นทางการด้วย อำนาจนั้นติดมากับตำแหน่ง กฎข้อบังคับของกลุ่มหรือการปฏิบัติที่ได้ยึดถือกันมานั้นจะกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบแก่ผู้นำไว้ด้วย

2. ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal leader) มีความสำคัญเท่า ๆ กับผู้นำที่เป็นทางการที่ได้รับการแต่งตั้งเช่นเดียวกัน ผู้นำแบบนี้สถานการณ์จะกำหนดบุคคลให้ปฏิบัติการเป็นผู้นำของกลุ่มโดยไม่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ แต่จะเกิดจากผลของความต้องการของผู้อื่นที่เป็นสมาชิกต้องการให้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์เป็นผู้นำ บุคคลนั้นจึงต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นำ

ตัวอย่างเช่นนี้อาจพบได้ในกลุ่มทุก ๆ กลุ่ม ตัวอย่างเช่น ในบริษัทการค้าเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการแต่งตั้งอาจจะเป็นบุคคลที่ไม่ได้ควบคุมนโยบายของกลุ่มก็ได้ การควบคุมนโยบายอาจจะเป็นบุคคลใดบุคคลหนึ่งผู้ซึ่งอยู่เบื้องหลังซึ่งเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่น หรือเป็นที่ยอมรับนับถือของบุคคลอื่นผู้นั้นก็ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการ

ในบทความเรื่อง Emergent leadership in small decision daking groups ของ Walter H. Crockett ปี ค.ศ. 1955 กล่าวว่า ระหว่างปี ค.ศ. 1948-1950 ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการหรือผู้นำโดยจำเป็น (Emergent leader) ไว้มากมาย ได้มีการอภิปรายกลุ่มเกี่ยวกับเรื่องนี้ในองค์การของรัฐบาล องค์การอุตสาหกรรมและองค์การธุรกิจถึง 72 แห่ง ปัญหาที่จะศึกษาก็ได้แก่สภาวะ ที่เกิดผู้นำโดยจำเป็น จากผลการประชุมอภิปรายพอสรุปได้ว่า

1. ผู้นำโดยจำเป็น (Emergent leader) จะมีนิสัยชอบในการพัฒนา
2. ผู้นำโดยจำเป็นจะมีแรงจูงใจส่วนตัว (Personal motivation) สูง
3. ผู้นำโดยจำเป็นจะเป็นผู้ที่กลุ่มต้องการมาก

จากผลของการศึกษานี้พอสรุปได้ว่า ผู้นำย่อมขึ้นกับผลของการกระทำ ซึ่งกลุ่มคาดหวังและผลที่ผู้นำต้องการ

บาร์ตเล็ตต์ F.C. Bartlett ได้แบ่งผู้นำไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำผู้บริหารแห่งสถาบัน (Institutional executive leadership) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง เป็นผู้นำที่มีเกียรติอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารงาน ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ หรือเป็นประธานของกลุ่มชนใดกลุ่มชนหนึ่ง เป็นผู้มีอำนาจเหนือสมาชิกในกลุ่มหรือคนงานต่าง ๆ ผู้นำแบบนี้ก็คือหัวหน้างานนั้นเอง บางครั้งผู้นำไม่ต้องสร้างสภาวะความเป็นผู้นำ แต่ได้รับตำแหน่งผู้นำในฐานะที่เป็นที่ไว้วางใจ



ปัญหาของผู้นำก็คือ จะต้องได้รับการอุดหนุนค้ำจุน และจะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ตามหรือคนงานในการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อมวลสมาชิกขององค์การ ผู้นำจะพบผู้ประสานงานทุกคนแบบตัวต่อตัวย่อมเป็นการลำบาก นอกเสียจากว่าจะได้ประชุมหรืออภิปรายกันเท่านั้นในการวางวิธีการเพื่อปฏิบัติตามแรงงานได้

สรุปว่าผู้นำแบบนี้มักจะชอบบังคับให้ผู้ตามทำตามกฎหรือเคร่งครัดต่อกฎข้อบังคับ และระเบียบวินัย อำนาจของผู้นำมักจะมาจาก ตำแหน่งการปกครอง หรือการควบคุมงานทั้งหลาย ผู้นำจะออกคำสั่งซึ่งมีอำนาจที่จะไปบังคับบัญชาผู้อื่นได้

2. ผู้นำที่มีอำนาจอิทธิพลครอบงำ (Dominant leadership)[1] ผู้นำแบบนี้บางทีมีลักษณะที่ก้าวร้าวที่สุดเคร่งครัดที่สุด ผู้นำแบบนี้มักจะทำโดยไม่คิด และไม่กลัวที่จะทำผิดพลาดจึงมักออกคำสั่งให้ผู้ปฏิบัติตาม ผู้ตามเพียงแต่ปฏิบัติตามแผนงาน ผู้นำจะปกครองทุกคนในที่ทำงาน Dominant leader จึงเป็นผู้นำที่ทรงไว้ซึ่งอำนาจโดยเด็ดขาด ดังนั้นวิธีดำเนินงานต่าง ๆ ที่จะให้สำเร็จผลจึงได้รับการสนับสนุนจากผู้ตามไม่ถาวร การสนับสนุนจะขึ้นกับสภาพการช่วยเหลือที่ไม่คงทน จะขึ้นกับอำนาจที่มีอยู่เหนือกลุ่ม และจะขึ้นกับความกลัว

บาร์ตเลตต์ Bartlett ได้กล่าวถึงผู้นำแบบนี้ไว้มากในฐานะที่ผู้นำมักเป็นผู้ชาเย็นและชอบอยู่โดดเดี่ยว เป็นผู้ทำงานตามอารมณ์ Dominant leader จึงคล้ายกับ Institutional leader ในแง่ที่ว่ามักเป็นผู้วางวิธีการและออกคำสั่งให้ผู้ตามทำตามโดยไม่ยอมรับความคิดเห็นหรือขัดแย้งใด ๆ จากกลุ่มทั้งสิ้น ดังนั้นความสำเร็จของงานจึงแฝงด้วยความก้าวร้าวของผู้นำ และผู้นำกับผู้ตามจะมีความขัดแย้งในความคิดและอุดมการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ

3. ผู้นำที่มีความสามารถชักจูงโน้มน้าวใจ (Persuasive leadership) ผู้นำจะรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ รู้ถึงความรู้สึกต้องการต่าง ๆ ของผู้ตาม ผู้นำจะไวต่อความคิดของผู้ตามว่าเขาคิดอย่างไร ผู้นำจะมีทักษะเกี่ยวกับการพูด มีความคิดริเริ่ม สามารถนำผู้ตามไปในทางที่ต้องการ จะให้เสรีภาพในการคิด การกระทำแก่ผู้ตาม

4. ผู้นำผู้มีความเชี่ยวชาญ (Leadetship of the Experts) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำทางวิชาการหรือทางเทคนิคต่าง ๆ ผู้นำแบบนี้อาจจะมีอิทธิพลอยู่ในขอบเขตแคบ อิทธิพลมีจำกัดเป็นผู้ให้คำแนะนำเพื่อให้กลุ่มเกิดความก้าวหน้า ผู้นำชนิดนี้ไม่ ใช่ผู้นำโดยตำแหน่งแต่จะเป็นผู้นำโดยสถานการณ์

ส่วน **Robert L. Khan และ Daniel Ketz** แห่งมหาวิทยาลัย Michigan ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale ว่า นักวิจัยหลายคนได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ชนิด คือ

1. ผู้นำที่เน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นศูนย์กลาง (Employee leader) เป็นผู้นำที่สนใจผู้ร่วมงานมากกว่างานที่ทำ จะสนใจแต่ละบุคคลและจะใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อเร้าให้ผู้ร่วมงานเพิ่มผลผลิตของงานให้มากขึ้น

---

[1]Dominant แปลว่า ซึ่งครอบงำ มีอำนาจเหนือ มีอิทธิพลต่อ ซึ่งปกครอง ซึ่งมีบทบาทสำคัญ ลักษณะเด่น ปัจจัยสำคัญ



ผลอันนี้จะทำให้ขวัญของหมู่คณะสูงและผลผลิตของงานในกลุ่มสูงด้วย ในการทำงานผู้นำกับผู้ตามจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ผู้นำสนใจบุคคลมากกว่างานและผลที่ได้ จะมีการวางแผนงานร่วมกัน

2. ผู้นำที่เน้นผลผลิตเป็นศูนย์กลาง (Production centered leader) ผู้นำจะสนใจแต่การบริหารงาน สนใจแต่ขบวนการของการทำงาน ไม่สนใจบุคคล แต่จะสนใจความสามารถและสมรรถภาพในการทำงานของผู้ตามเท่านั้น จะดูผลงานประเมินผลงานที่ผู้ร่วมงานนั้นปฏิบัติว่าผลงานที่ได้สูงหรือต่ำ จะให้รางวัลหรือลงโทษผู้ร่วมงานโดยดูผลงานที่ผลิตออกมาและดูขบวนการของการทำงาน บรรยากาศของการทำงานจะเป็นไปอย่างเคร่งครัด ผลผลิตที่ได้มีทางจะต่ำ และขวัญของการทำงานจะต่ำไปด้วย

ในสมัยก่อนเชื่อกันว่า มีบุคคลบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ คนอื่นมีคุณลักษณะด้อยกว่าควรเป็นผู้ตาม แต่ในปัจจุบันเรามีความเชื่อใหม่ว่า คนทุกคนย่อมมีคุณลักษณะดีอยู่ในตนไม่อย่างใดก็อย่างหนึ่งอันเป็นประโยชน์ต่อหมู่คณะ ฉะนั้นจึงควรเปิดโอกาสให้เขาแสดงบทบาทการนำได้ การค้นคว้าของนักจิตวิทยาจำนวนไม่น้อยได้สรุปว่า ไม่มีคุณลักษณะใดที่จะถือว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริงตลอดไป ฉะนั้นคุณลักษณะของผู้นำย่อมกำหนดขึ้นโดยสถานการณ์ สถานการณ์ย่อมต้องการคุณลักษณะของการนำแตกต่างกันไป เช่น สถานการณ์ในทางศาสนาย่อมต้องการคุณลักษณะของการนำต่างจากสถานการณ์ในทางการเมือง เป็ต้น จากความเชื่อนี้เองจึงควรส่งเสริมให้ทุกคนในคณะมีความเป็นผู้นำขึ้นเองด้วยโดยอย่างน้อยที่สุด

1. ผู้นำโดยตำแหน่ง ไม่ควรยึดบทบาทการนำไว้กับตนตลอดไป แต่ควรหมุนเวียนให้บรรดาสมาชิกมีโอกาสเป็นผู้นำได้ตามกาลเทศะ

2. ศึกษาถึงความสามารถและความถนัดของบรรดาสมาชิกในกลุ่มและ ส่งเสริมความสามารถและความถนัดของเขา

3. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหมู่สมาชิกและมีการปรึกษาหารือกันอยู่สม่ำเสมอ

ผู้นำแบบต่าง ๆ นอกเหนือจากที่กล่าวแล้วมีอีกมากหลาย อาทิ

1. ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (nomothic leaders) ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญทางสถาบันมิติมากกว่าบุคคลมิติ เป็นผู้นำที่ยึดสถาบัน บทบาท และความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด

ผู้บริหารสถาบันที่มีลักษณะของผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ชอบอ้างระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ บริหารงานแบบรวบอำนาจ ประสิทธิภาพของการทำงานก็คือ การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2. ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (idiographic leaders) เป็นผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นรายๆไป ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไรก็มักจะคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งอื่นใดเสมอ เป็นผู้นำที่มีลักษณะเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงาน



ผู้บริหารสถาบันที่มีแนวความคิดโดยยึดบุคคลเป็นหลักจะเน้นความสำคัญของผู้ร่วมงาน พยายามใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ปกครอง แบบกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างแน่นแฟ้น และพยายามให้ผู้ตามได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขเป็นประการสำคัญ

3. ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (transactional leaders) คือผู้นำที่พิจารณาทั้ง ประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อมๆกันไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง

ผู้บริหารสถาบันซึ่งเป็นผู้นำแบบประสานประโยชน์ จะเน้นความสำคัญของการบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานด้วย

กล่าวโดยสรุปผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักและผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักต่างก็มีความประสงค์ที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย แต่ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักถือหลักการที่ว่า การอิงระเบียบข้อบังคับจะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้ตามเป้าหมาย ส่วนผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักมีความคิดว่า งานจะสำเร็จตามเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมที่ดี ส่วนผู้นำแบบประสานประโยชน์ยึดถือหลักการที่ว่า การปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามจะเน้นความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ต้องเลือกใช้วิธีบริหารแบบประสมประสานกันให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

4. ผู้นำที่ถือว่างานเป็นสิ่งสำคัญ (Task oriented leaders) ผู้นำชนิดนี้จะพยายามให้ได้ผลงานมากที่สุด ไม่คำนึงถึงความลำบากของผู้ปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงาน ให้คนงานทำจนล้นมือ ไม่ต้องมีเวลาว่าง เพื่อเร่งให้ได้ผลงานสูงสุด หากมีความผิดพลาดใด ๆ ในการทำงานผู้นำชนิดนี้จะยอมสูญเสียบุคคลผู้ปฏิบัติงาน แต่ไม่ยอมเสียงาน

5. ผู้นำที่เป็นสัญญลักษณ์ของชาติและสังคม (Symbolic leaders) เช่น องค์พระมหากษัตรย์ และมกุฎราชกุมาร รวมถึงตำแหน่งของผู้นำทางศาสนา เช่น โป๊ป และ สังฆราชา กษัตริย์ ครองราชแต่มิได้ทรงราชย์ (The King reign, but not govern.)

6. ผู้นำแบบนิยมความนุ่มนวล (Positive leader) เป็นผู้นำที่มีความสามารถชักจูงโน้มน้าว ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งได้ด้วยวิธีการที่นุ่นนวลมีวิธีการจูงใจ เช่น ให้ผลตอนแทน สามารถทำให้คนเชื่อถือ ยอมรับในความคิดเห็น ผู้นำประ เภทนี้ มีลักษณะคล้ายผู้นำแบบประชาธิปไตย

7. ผู้นำแบบนิยมความรุนแรง (Negative leader) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะคล้ายเ ผด็จการ นิยมการลงโทษแก่ผู้กระทำความผิด ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเ กิดความเกรงกลัว จำต้องปฏิบัติตามอย่างระมัดระวังตัว แต่ผู้นำประเภทนี้มีน้อยลง เพราะคนทำงานได้รับการศึกษาสูงขึ้น มีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และเศรษฐกิจ สังคม การเมืองเปลี่ยนไปแล้ว

8. แบบนักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งทำงานเพื่อสัมพันธภาพที่ดีเหนือสิ่งอื่นใด ไม่คัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พยายามที่จะดำเนินให้ราบรื่นไม่โต้แย้ง สร้างบรรยากาศของการทำงานให้อบอุ่นสบายใจ มีความเกรงใจต่อทุกคนไม่กล้ากล่าวตักเตือนใคร พร้อมที่จะเปลี่ยนใจเสมอเพื่อรักษาความเรียบร้อย



9. ผู้นำแบบผู้ทิ้งงาน (Deserter) ไม่ยุ่งเกี่ยวกับใคร เฉย เฉื่อย ให้ความสนใจน้อยที่สุดทั้งเรื่องงานและเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในสถานการณ์ที่ซึ่งพฤติกรรมมีความไม่เหมาะสม

บางท่านเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า **ผู้นำแบบหนีงาน** (Deserter) ผู้นำแบบนี้ขาดความสนใจในด้านที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน บางครั้งจะขัดขวางการทำงานของผู้อื่น มีเจตคติที่ไม่ดีในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

10. ผู้นำแบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว (Bureaucrat) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบหนีงาน คือไม่สนใจกับสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ต่างกันตรงที่ว่าผู้นำชนิดนี้ประสบความสำเร็จในด้านการทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด สนใจในงาน แต่จะไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหามากนัก คิดว่าตนเองมีความสามารถมากและมีความเข้มงวด แม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อยแต่ก็ทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และถือข้อบังคับของงานในหน้าที่ว่ามีความสำคัญ

11. ผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้ที่น่าไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง สามารถจูงใจคนอื่นและทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ดี มีความคิดเห็นที่น่าสนใจในการทำงาน รู้จักควบคุมตนเองและแสวงหาความรับผิดชอบผู้นำประเภทนี้เชื่อว่า ความขยัน ความช่างคิด และภาวะสร้างสรรค์มีอยู่ในตัวบุคคลนั้นแล้ว จึงมุ่งพัฒนาที่ตัวบุคคล มักใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมอบหมายความรับผิดชอบใหม่ ๆ หลายอย่างเท่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถที่จะทำได้ สนใจพัฒนาตัวบุคคล สุภาพนิ่มนวล ไม่ใช้วิธีรุนแรง

12. ผู้นำที่ถือว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ (Employee oriented leaders) ผู้นำชนิดนี้ถือหลักว่าความยากง่ายของงานไม่ใช่สิ่งสำคัญ สิ่งสำคัญคือผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถ งานไม่ว่ายากหรือง่ายก็ย่อมสำเร็จลงได้ ผู้นำชนิดนี้จะถือว่าผู้ใต้บังคับบัญชามิใช่ปัจจัยในการผลิตที่ไม่มีชีวิตจิตใจ ทุกคนย่อมมีความต้องการ มีเกียรติภูมิ ผู้นำจะใช้การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และ ช่วยผู้ปฏิบัติงานแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน

13. แบบนักบริหาร (Executive) ลักษณะผู้นำแบบนี้รู้จักงานในหน้าที่ของเขา รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ในการทำงานจะคำนึงถึงความสำเร็จในงานและสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ทำตนแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานและดำเนินงานไปตามจุดประสงค์เดียวกัน เข้าใจถึงความต้องการของสมาชิก ใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นข้อโต้แย้งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในงาน ไม่ใช้อำนาจกดขี่ บังคับหรือหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งใด ๆ

แบบนักบริหาร[1] (Executive) เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม เอาใจใส่และรับผิดชอบงาน ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจเป็นธรรม มีความสนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจการงานมีความก้าวหน้า

---

[1]ประมวล ไชยกิจ.(2529). **จิตวิทยาสังคม.** กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์. หน้า 50.



14. ผู้นำแบบเก็บตัว (Separated) ผู้นำประเภทนี้ค่อนข้างเก็บตัว คือ มีความเกี่ยวพันกับผู้อื่นน้อย มักจะเขียนออกมาเป็นคำสั่งมากกว่าการพบปะสั่งการโดยวาจา ในการทำงานมักจะยึดถือวิธีการในอดีตเอามาเป็นแนวทาง เป็นผู้นำประเภทจะคงระบบขององค์การเอาไว้ เมื่อเผชิญกับปัญหาก็จะดึงเอากฎระเบียบมาอ้างเพื่อแก้ไขสถานการณ์ มักจะมีความเกรงใจผู้อื่น โดยไม่ยอมแสดงออกใดๆ ให้กระทบกระเทือนผู้ร่วมงาน ในขณะเดียวกันก็มีความหวาดกลัวว่าผู้ร่วมงานจะกระทำผิดละเมิดกฎเกณฑ์ขององค์การอย่างไม่มีเหตุผล

15. ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นผู้นำที่ยอมรับนับถือผู้ร่วมงานเป็นผู้ช่วยงาน คอยสนทนาวิสาสะอย่างไม่ถือตัว เพื่อที่จะทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงานดีขึ้น พยายามที่จะสอบถามความเป็นอยู่ตลอดจนความรู้สึกที่อยู่ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา มองเห็นว่าองค์การเป็นสังคมระบบหนึ่งและตัดสินใจใช้วิถีทางการบังคับบัญชาตามนโยบายว่าทำอย่างไรจะให้ทุกคนมีความพอใจที่สุด พยายามประสานงานความสามัคคี ตลอดจนรวบรวมความคิดเห็นของทุกคนมาเป็นแนวทางปฏิบัติ

16. ผู้นำแบบทุ่มเท (Dedicated) เป็นผู้นำที่พยายามเด่นกว่าผู้อื่น พยายามใช้สัญลักษณ์ต่างๆในการบังคับบัญชา เวลาส่วนใหญ่มีความสำคัญต่องานตามลักษณะทำมันเดี๋ยวนี้ พะวงอยู่กับงานมากกว่าด้านมนุษยสัมพันธ์ ระดับการบังคับบัญชาอยู่ที่การใช้อำนาจ ดังนั้นจึงเป็นผู้ที่ทำงานไม่ได้ดีในสถานการณ์ที่เขามีอำนาจน้อย เพราะเขาถนัดแต่การใช้อำนาจไม่สามารถใช้แรงจูงใจอื่นๆได้ดี เขาเชื่อว่ารางวัลเป็นสิ่งที่ดีที่สุดที่จะจูงใจคนทำงาน ในขณะเดียวกันการทำโทษก็เป็นวิธีดีที่สุดที่จะป้องกันผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำในสิ่งที่ไม่ต้องการ

17. ผู้นำแบบผสมผสาน (Integrated) เป็นผู้นำที่นิยมปฏิบัติงานโดยยึดผู้ร่วมงานเป็นแกนกลางทำงานในลักษณะทีม ใช้วิธีการผสมผสานความต้องการของคนกับความต้องการของหน่วยงาน การบังคับบัญชากระทำในลักษณะเข้าใจคนอื่น ในการทำงานมักให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ตัวชนิดที่ผิดเป็นครูมากกว่าผิดแล้วลงโทษ ในกรณีขัดแย้งก็พยายามค้นหาสาเหตุมากกว่าปล่อยเหตุการณ์ไว้ ในขณะเดียวกันก็พยายามควบคุมโดยการสนับสนุนให้ทุกคนผูกพันอยู่กับกลุ่ม

18. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal leader) เป็นผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ เช่นปลัดกระทรวง อธิบดีกรมต่างๆ อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าสายวิชา ฯลฯ

ผู้นำโดยกฎหมาย[115]("Legal leader" หรือ "Authoritative leader") ผู้นำประเภทนี้ เป็นผู้นำที่องค์การหรือหน่วยงานนั้น พิจารณาเห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสม ที่จะรับผิดชอบหน้าที่การงานตามตำแหน่งหน้าที่ มีความต้องการ เช่น เพราะไว้ใจได้ ซื่อสัตย์ มีความสามารถ และเป็นผู้รับผิดชอบตามกฎหมาย และอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่โดยตำแหน่ง

---

[1]บุญเดิม พันธอบ. (ม.ป.ป.). **จิตวิทยาสังคม.** ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. บางแสน. หน้า 151 – 152.



19. ผู้นำโดยคุณลักษณะพิเศษของบุคคล (Charismatic leader)[1] ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำเพราะมีคุณสมบัติเป็นผู้นำ หรือเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ

20. ผู้นำแบบเป็นผู้ชี้แนะ[2] ผู้นำประเภทนี้ เป็นผู้ที่ได้รับความนับถือมากกว่าความรักใคร่จากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้ในบางครั้งเป็นผู้ที่เรียกร้องเคี่ยวเข็ญให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนหรือตามกำหนด (demanding) สร้างความรำคาญหรืออาจแสดงความโกรธเคืองต่อผู้ตามได้ ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้ที่ลูกน้องที่ไม่เอาการเอางานไม่ชอบ แต่ก็เป็นผู้นำที่ตอบแทนหรือให้รางวัลผลงานที่ดีเด่นอย่างเต็มที่เช่นกัน

21. ผู้นำแบบประนีประนอม[3] (Compromiser) เป็นผู้นำที่ยอมรับว่า ความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้ง 2 อย่างดังกล่าว แต่เนื่องจากเป็นผู้นำที่มีจิตใจโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จึงต้องใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

ผู้นำแบบเป็นและไม่เป็นทางการ

ผู้นำแบบเป็นทางการ (Formal leader) หมายถึงผู้นำตามสายการบังคับบัญชา มีอำนาจหน้าที่ทุกอย่างที่จะบังคับบัญชาเพื่อนำกลุ่มหรือหน่วยงานของตนให้ปฏิบัติการหรือละเว้นปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อผลในขั้นสุดท้ายคือวัตถุประสงค์ของ*องค์การเท่านั้น ผู้นำ*อย่างเป็นทางการจึงมีตัวตนอยู่ในหน่วยงานที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นทางการเท่านั้น *การ*เปลี่ยนแปลงตัวผู้นำชนิดนี้อาจกระทำได้ตามกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับที่ยึดถือเป็นวิธีในการปฏิบัติขององค์การ เช่นถ้าองค์การมีระเบียบในการเลือกผู้นำโดยวิธีเลือกตั้ง ผู้นำแบบเป็นทางการก็จะได้มาด้วยการเลือกตั้งอาจมีกำหนดวาระ แต่ถ้าระเบียบกำหนดให้เลือกผู้นำโดยการแต่งตั้งผู้นำระดับต่าง ๆ ในองค์การนี้ก็จะได้มาด้วยการแต่งตั้งจากผู้บริหารชั้นสูง เป็นต้น

ผู้นำชนิดเป็นทางการ[4] คือ ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง และมีอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ ผู้นำชนิดนี้จะใช้อำนาจหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายมา บังคับบัญชาให้กลุ่มทำงาน และใช้กลวิธีต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal leader) หมายถึงบุคคลผู้มีอิทธิพลในการนำกลุ่ม คนที่อยู่ร่วม ผู้นำแบบไม่เป็นทางการนี้อาจมีบทบาทต่อพฤติกรรมของสมาชิกของหน่วยงาน อื่น ๆ ที่ตนมิได้เกี่ยวข้องตามสายการบังคับบัญชา ดังนั้นผู้นำแบบไม่เป็นทางการจึงมีอยู่ทั่วไปทั้งในและนอกสายงาน ความเป็นผู้นำชนิดนี้มักเกิดจากความเชื่อถือของสมาชิกในกลุ่มประกอบกับความสามารถและลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเอง หรืออาจเกิดจากวัตถุประสงค์ส่วนตัวของสมาชิกในกลุ่มสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ส่วนตัวของผู้นำเองก็ได้ ผู้นำชนิดนี้จึงมิอาจมองเห็นได้จากระเบียบข้อบังคับ หรือสายการบังคับบัญชาที่

---

[1]ผศ. นพ. กิติ พยัคคานนท์. (2529). **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : บริษัท เชษฐ สตูดิโอฯ. หน้า 24.

[2]ดร. ธำรงศักดิ์ หมื่นจักร และ ดร. ศรีสง่า กรรณสูตร (ม.ป.ป.). **จิตวิทยาธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : (ม.ป.ท.). หน้า 211.

[3]เสถียร เหลืองอร่าม. (2519). **หลักมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารงานในองค์การ.** กรุงเทพฯ : แพร่พิทยา. หน้า 93.

[4]รศ. ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ. (2529). **จิตวิทยาธุรกิจ.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ. หน้า 90.



เป็นทางการขององค์การ สมาชิกของกลุ่มไม่เป็นทางการนี้ก็มิใช่กลุ่มคนที่ถูกกำหนดหน้าที่มาจากองค์การ และอาจประกอบด้วยบุคคลจากหลายฝ่ายหรือหลายหน่วยงานก็ได้ บางครั้งผู้นำกลุ่มที่ไม่ เป็นทางการนี้อาจมีบทบาทต่อพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม (ไม่เป็นทางการ) ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้อาจนำไปสู่การเสริมสร้างหรือขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม (ที่เป็นทางการ) ที่สมาชิกแต่ละคนอยู่ร่วมด้วย หากวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่เป็นทางการกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนี้สอดคล้องกัน บทบาทของผู้นำแบบเป็นทางการกับผู้นำแบบไม่เป็นทางการก็จะเป็นไปแบบสนองเจตนารมณ์ซึ่งกันและกัน แต่หากวัตถุประสงค์ของกลุ่มทางการกับกลุ่มไม่เป็นทางการขัดแย้งกันเมื่อไร เมื่อนั้นก็จะเกิดการช่วงชิงการนำ ขึ้นในหมู่สมาชิก และบทบาทของกลุ่มไม่เป็นทางการก็จะเป็นไปในลักษณะตอบโต้บทบาทของกลุ่มที่เป็นทางการ ซึ่งย่อมเป็นจุดที่จะนำไปสู่หายนะต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น องค์การจึงต้องเข้าใจลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้และการบริหารองค์การจะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อองค์การได้ประสานเจตนารมณ์ของกลุ่มเป็นทางการและไม่เป็นทางการเข้าด้วยกัน ยิ่งวัตถุประสงค์ของสายงานสอดคล้องต้องกันกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มคนเหล่านั้นเมื่อรวมตัวกันแบบไม่เป็นทางการมากขึ้นเท่าไร ประสิทธิภาพขององค์การก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น การบริหารก็จะง่ายขึ้นเป็นเงาตามตัวด้วย กลุ่มที่ไม่เป็นทางการนี้จะเกิดจากการรวมตัวของคนที่มีความรู้สึกนึกคิดคล้าย ๆ กัน เช่นกลุ่มที่รับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน หรือกลุ่มกิจกรรมแต่ละชนิดในองค์การ ฯลฯ

ผู้นำชนิดไม่เป็นทางการ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม โดยไม่ได้ใช้ตำแหน่งหน้าที่ อิทธิพลของผู้นำอย่างไม่เป็นทางการนี้จะพบได้เสมอในองค์การธุรกิจ คือ การรักษาผลประโยชน์ของสมาชิกในกลุ่มการทำงาน

ผู้นำอย่างไม่เป็นทางการสามารถจะมีอิทธิพลต่อสมาชิกกลุ่มย่อยในกลุ่มหรือทั้งกลุ่มได้ อิทธิพลของผู้นำอย่างไม่เป็นทางการในองค์การธุรกิจที่พบกันเสมอ คือ การรักษาผลประโยชน์ของสมาชิกในกลุ่มในการทำงาน เช่น หัวหน้าที่ได้รับอุปโลกน์มักต้องการให้ลูกน้องทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อย่างไรก็ตามบรรดาคนงานในกลุ่มจะกำหนดบรรทัดฐานของกลุ่มขึ้นเองในการทำงาน และผู้นำกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการจะเป็นผู้ที่สนใจบรรทัดฐานในการทำงานของกลุ่มเป็นอย่างมาก และมีบทบาทสำคัญในการกำหนดบรรทัดฐานในการทำงานของกลุ่มขึ้นมาด้วย หัวหน้าอุปโลกน์มักจะดูแลปกป้องสมาชิกให้ปราศจากอธรรมทั้งปวง สร้างบารมีแก่กลุ่ม

ผู้นำพึงควรทราบว่าทำไมผู้ตามจึงยอมปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อประโยชน์ในการร่วมงานกันอย่างรู้ใจ

4.4 สาเหตุที่ผู้ตามยอมปฏิบัติตามผู้นำ[1]

เมื่อผู้นำสั่งหรือขอร้องให้ทำ ลูกน้องจะปฏิบัติตามเนื่องจากเหตุผลดังนี้

1. ความสัมพันธทางจิตวิทยา ลูกน้องจะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำเนื่องมาจากสัญญาทางใจที่เขามีต่อองค์การนั้น ๆ โดยที่เขาได้รับเงินเดือนจากองค์การ พอใจในสภาพการทำงานและพอใจในตัวหัวหน้า

[1]รศ. ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ. (2529). **จิตวิทยาธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



เขายินดีจะปฏิบัติตามคำสั่งที่ชอบด้วยเหตุผล ถ้าคำสั่งหรือคำขอร้องนั้นเกินขอบเขตของเขา เขาก็ยังยินดีทำให้ แต่ถ้าเหตุการณ์ที่เกินขอบเขตเกิดขึ้นบ่อย ๆ ลูกน้องอาจไม่เต็มใจทำให้ก็ได้

2. เงื่อนไขทางวัฒนธรรมที่สะสมมา คนส่วนมากจะได้รับคำสั่งสอนกันมาให้เชื่อฟังหัวหน้า ดังนั้นเมื่อหัวหน้าสั่งการหรือขอร้องให้ปฏิบัติงานใด ๆ เขามักจะให้ความร่วมมือทันทีเมื่อคำสั่งนั้นชอบด้วยกฎหมาย จงจำไว้ว่าใครจะมาเป็นหัวหน้าและจะดีเลวอย่างไรผู้ตามต้องปรับตัวปรับใจอยู่กับเขาให้ได้ ต้องหวานอมขมกลืนให้ได้

3. การบำบัดความต้องการ ทางการพึ่งพาผู้อื่น ในชีวิตประจำวันเราต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น เช่น บิดา มารดา การที่เราได้ปฏิบัติตาม ทำให้เราได้พึ่งพาอาศัย

4. ความเกรงกลัวต่อผลของการขัดขืน หากผู้ไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำขอร้องของหัวหน้าอาจถูกออกจากงานหรือมีผลลบต่าง ๆ เกิดขึ้นแก่ผู้นั้น ถ้าขัดขืนจะอยู่อย่างไม่มีความสุข

ผู้นำมีหลายระดับ มีอำนาจ อิทธิพลต่างกันไป ตามระดับชั้น

4.5 ระดับของผู้นำในองค์การธุรกิจ แบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. ผู้บริหารระดับชั้นต้นหรือหัวหน้างาน (Foreman) เขามีความสัมพันธ์โดยตรงกับบรรดาพนักงาน เขาจะทำหน้าที่เป็นตัวแทนฝ่ายจัดการในการติดต่อโดยตรงกับบรรดาพนักงาน และเขาเป็นตัวเชื่อมที่สำคัญระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชาระดับถัดขึ้นไป

2. ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ผู้จัดการแผนกต่าง ๆ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ หรือ รองประธานบริษัท เป็นหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามนโยบาย เขาเป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้บริหารระดับต้นกับผู้บริหารระดับสูงสุด

3. ผู้บริหารระดับสูงสุด อันได้แก่ประธานบริษัท ผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการและคณะกรรมการอำนวยการของบริษัท มีอำนาจหน้าที่ในการวางแผน กำหนดนโยบาย วินิจฉัยสั่งการในเรื่องราวที่สำคัญ ๆ และรับผิดชอบติดต่อกับบุคคลภายนอกในกิจกรรมที่สำคัญ ๆ

ผู้นำจะต้องพัฒนาภาวะผู้นำอีกมากไม่รู้จบสิ้น เพื่อการปรับปรุงสมรรถภาพของตน จึงพึงตระหนักว่า พฤติกรรมในการจัดการสถานการณ์ใด ยังต้องเพิ่มประสิทธิภาพอีกบ้าง

4.6 ประสิทธิภาพของพฤติกรรมผู้นำ

Williams ทำการศึกษาพฤติกรรมในการจัดการที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ โดยการรวบรวมพฤติกรรมของผู้บริหารจำนวน 742 คนจากบริษัทต่างๆ ที่มีขนาดแตกต่างกันในสถานการณ์ต่างๆ กันจำนวน 3,500 สถานการณ์ และจัดกลุ่มพฤติกรรมในการจัดการออกเป็น 6 ประเภท โดยเปรียบเทียบพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและพฤติกรรมที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยแสดงความแตกต่างเป็นจำนวนร้อยละ ดังที่แสดงไว้ในตาราข้างล่างนี้



ตารางที่ 4.2 สถานการณ์ที่แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมการจัดการที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ

กลุ่มพฤติกรรมในการจัดการ	สถานการณ์ที่มีประสิทธิภาพ (%)	สถานการณ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ (%)
1. วางแผน, การจัดองค์การ, และการดำเนินงานตามนโยบาย อธิบายและแปลความหมายนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติจนเป็นที่เข้าใจแก่สมาชิกในองค์การของตน ตัดสินใจอย่างทันท่วงทีและชัดเจน Perserver ในความพยายามที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์	41	18
2. ความสัมพันธ์กับ (เพื่อนร่วมงาน) คนอื่น ๆ มอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมดีที่สุด ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความยุ่งยากส่วนตัวตามแต่โอกาสจะอำนวยให้ส่งเสริมสนับสนุนนโยบายและการกระทำของผู้บังคับบัญชาในทุกสถานการณ์ (แม้ว่าโดยส่วนตัวจะไม่เห็นด้วยก็ตาม)	27	9
3. สมรรถภาพทางวิชาการ ประยุกต์ความรู้เรื่องการจัดการเข้ากับงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการสรุปความคิดเห็นหรือตัดสินใจใด ๆ ก็ตาม ได้ใช้แหล่งข้อมูลทั้งหมดที่มีอยู่ประกอบในการตัดสินใจเสมอ แสดงความสามารถในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการต่าง ๆ	4	7
4. การประสมประสานกิจกรรมต่าง ๆ เอาชนะอุปสรรคที่ยุ่งยากในการที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ใช้ความพยายามอย่างสูงสุดในการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ ให้ความสนับสนุนและดำเนินงานตามนโยบายของบริษัทอย่างเต็มที่	8	31



กลุ่มพฤติกรรมในการจัดการ	สถานการณ์ที่มีประสิทธิภาพ (%)	สถานการณ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ (%)
5. นิสัยในการทำงาน ทำงานที่ได้รับมอบหมายและงานที่ริเริ่มเองด้วยความขยันขันแข็ง ทำงานเกินเวลาหรือติดต่อกันเป็นเวลานานเพื่อให้สำเร็จผลตามที่ได้รับหมายเมื่อมีความจำเป็น กำหนดเวลาการทำงานของตนและของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิผลอย่างดียิ่ง	19	23
6. การปรับตนให้เข้ากับงาน ทำงานของตนโดยไม่วิตกกังวลถึงความก้าวหน้าหรือผลตอบแทนส่วนบุคคลจนเกินไป ทำหน้าที่ให้สมบูรณ์อย่างทันท่วงที ปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน โดยการอ่าน, อภิปรายปรึกษา, การวิจัย, การศึกษาค้นคว้า	1	12

ที่มา : ดร. ธำรงศักดิ์ หมื่นจักร และ ดร. ศรีสง่า กรรณสูตร. (ม.ป.ป.). **จิตวิทยาธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : ม.ป.ท. หน้า 211 – 212.

สรุปผู้นำแบบต่าง ๆ

ลักษณะและวิธีการทำงานของผู้นำ ย่อมแตกต่างกันไป ตามบุคลิกภาพ อุปนิสัยใจคอ ปรัชญา หรือแนวความเชื่อ ซึ่งกำหนดวิธีการทำงานแตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะตน เฉพาะคน เฉพาะงาน โดยทั่วไปยอมรับกันว่า มีลักษณะสำคัญอยู่ 3 ลักษณะ คือ อัตนิยม (Autocratic, หรือ Anthoritarian, หรือ Leader Centered) ประชาธิปไตย (Participative. หรือ Democratic, หรือ Group Centered) และ เสรีนิยม (Laissez Faire, หรือ Free Rein) ด้วยเหตุที่กล่าวกันว่า โดยธรรมชาติของคนอยากมีอำนาจ และอยากอยู่ใต้อำนาจบารมี การกำหนดท่าทีในการเป็นผู้นำของแต่ละคนจึงขึ้นอยู่กับค่านิยมของแต่ละคนจะคาดคิดหาบทบาทของผู้นำของตนเองหรือหาบทบาทของผู้นำที่ผู้อื่นคิดและหวังตามทัศนคติของตนเอง[1]

ความแตกต่างระหว่างลักษณะและวิธีการทำงานของผู้นำทั้ง 3 แบบนี้ ขึ้นอยู่กับปรัชญา อันเป็นแนวความเชื่อ และทัศนคติของผู้นำต่อผู้ตาม ผู้นำแบบอัตนิยม เป็นผู้รวบอำนาจและตัดสินใจด้วยตนเอง เพราะฐานคติว่าผู้ร่วมงานขี้เกียจ เชื่อถือไม่ได้ เขาจะกำหนดรูปการณ์ต่างๆ และบรรยากาศในการทำงานไว้หมด ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมเมื่อตกลงใจจะทำอะไรต้องทำอย่างนั้น ครองอำนาจและ

[1]ธรรมรส โชติกุญชร. (2524). **มนุษยสัมพันธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์. หน้า 136.



ความรับผิดชอบเต็มที่ ไม่ต้องการความเห็น ใครจะทำอะไร โต้แย้งอะไรเป็นสิ่งไม่พึงประสงค์ หากเป็นผู้นำไปทางที่ดีก็นับว่าเป็นผลดี ผู้ร่วมงานรู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัย และหวาดกลัวอำนาจหน้าที่ของผู้นำ

ผลของภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบนี้ ย่อมให้ผลดีและผลเสียต่างกันไปการเป็นผู้นำอัตนิยม ภาวะการจูงใจและผลตอบแทนทางจิตใจแก่ผู้นำสูง ช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็ว เพราะตัดสินใจแทนผู้ร่วมงาน โอกาสที่จะมีผู้นำมาแข่งรับมอบงานไปทำให้สำเร็จมีน้อย เว้นแต่ผู้นำระดับถัดไปเป็นผู้นำแบบอัตนิยมเข้มข้นกว่า ผลเสียของผู้นำแบบนี้ในทางมนุษยสัมพันธ์ก็คือ ความไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขวัญผู้ร่วมงานต่ำ และผู้ร่วมงานมีภาวะคับข้องใจ ใช้พลังความสามารถเพียงครึ่งเดียว เพราะแทบไม่ได้ใช้สติปัญญาที่สร้างสรรค์ของผู้ร่วม งานเลย ความสำเร็จทั้งหมดขึ้นอยู่กับผู้นำ หากผู้นำพลาดพลั้งลูกน้องก็พลอยหมดหวัง ประการสำคัญก็คือผู้นำแบบนี้ไม่เอาใจใส่ศักดิ์ศรีและภาวะอัดอั้นตันใจของผู้ร่วมงาน

ผู้นำแบบอัตนิยมใช้แต่ความสามารถของตนเอง แต่ผู้นำแบบประชาธิปไตยเพิ่มพลังเป็นทวีคูณ โดยความสามารถของผู้ร่วมงาน ใช้ความคิดเห็นผู้ร่วมงาน การสนับสนุนและความเข้าใจอันดีเป็นพลังให้การดำเนินงาน ส่วนแบบเสรี ปล่อยตามสบาย เหมือนไม่ใช่ผู้นำ

รู้จักอดทนและอดกลั้น ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

"การทำงานร่วมกับผู้อื่นนั้น ที่จะให้เป็นไปโดยราบรื่น ปราศจากปัญหาข้อขัดแย้งย่อมเป็นไปได้ยาก เพราะคนจำนวนมากย่อมมีความคิดความต้องการที่แตกต่างกันไปมากบ้างน้อยบ้าง ท่านจะต้องรู้จักอดทนและอดกลั้น ใช้ปัญญา ไม่ใช้อารมณ์ ปรึกษากัน และโอนอ่อนผ่อนตามกันด้วยเหตุผล โดยถือว่าความคิดที่แตกต่างกันนั้นมิใช่เหตุผลที่จะทำให้เป็นข้อขัดแย้ง โต้เถียงเพื่อเอาแพ้เอาชนะกัน แต่เป็นเหตุสำคัญที่จะช่วยให้เกิดความกระจ่างแจ้ง ทั้งในวิถีทางและวิธีการปฏิบัติงาน"

๑๐๘ มงคลพระบรมราโชวาท





ไม่ควรเหยียดหยามคนรุ่นเก่า เพราะคนรุ่นเก่าจึงเกิดคนรุ่นใหม่

“การที่คนสมัยใหม่ บอกว่าคนสมัยเก่ามีความรู้น้อย ก็อาจเป็นจริง
แล้วคนสมัยใหม่ ดูถูกหรือเหยียดหยามคนสมัยเก่า ก็มีสิทธิ์
แต่ถ้าพูดตามความจริงแล้ว
สิทธิ์ที่จะเหยียดหยามคนรุ่นเก่า ไม่ควรจะมี
ด้วยเหตุว่าคนรุ่นเก่านี้เอง ทำให้คนรุ่นใหม่ เกิดขึ้นมาได้”

๑๐๘ มงคลพระบรมราโชวาท





วิธีการสร้างแรงจูงใจ

Motive method



แรงจูงใจ

5.1 ประวัติ	5.2 ความหมาย
5.3 องค์ประกอบ	5.4 ลำดับ
5.5 กระบวนการ	5.6 ลักษณะสำคัญ
5.7 ลักษณะของพฤติกรรม	5.8 ความสำคัญ
5.9 ประโยชน์	5.10 อำนาจ อิทธิพล
5.11 ประเภท	5.12 บริบท
5.13 สิ่งสำคัญ	5.14 วิธีการสร้าง
5.15 บรรยากาศ	5.16 เทคนิควิธี
5.17 อุปสรรค	5.18 ผล
5.19 การวัด	

ภาษิตฝรั่งเศส

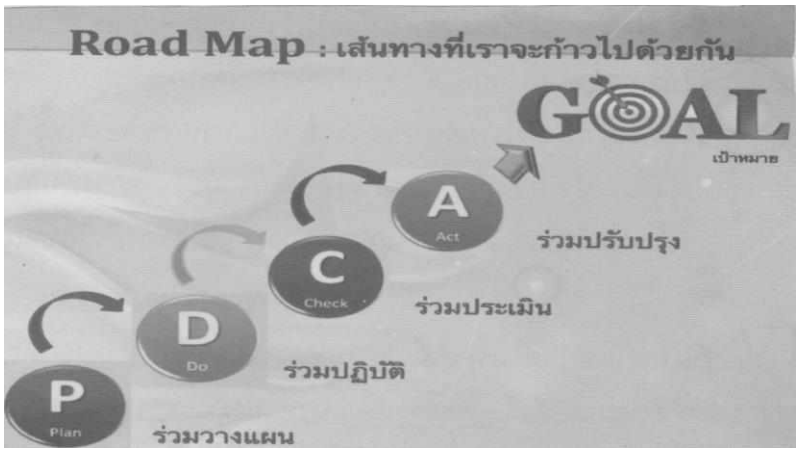
ถ้าอยากให้สุนัขตามท่านไป	ต้องให้ขนมปังแก่มันเป็นการจูงใจ
จูงวัวจูงควายให้จูงที่จมูก	แต่จูงคนต้องจูงที่จิตใจ



ความนำ วิธีการสร้างแรงจูงใจ

มนุษย์มีความต้องการเพราะมีแรงจูงใจ, แรงขับ เครื่องล่อ สิ่งเร้า กระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม แรงจูงใจผลักดันให้มนุษย์ทำสิ่งต่างๆเพื่อสนองความต้องการหรือนำไปสู่จุดหมายที่ต้องการ การจูงใจเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้นำผู้ตามประเภทเอ็กซ์ (X) ขี้เกียจ และปกติคนทำงานไม่เต็มที่ เครื่องล่อจะเป็นแรงกระตุ้นผลักดันให้เอาใจใส่งานมากขึ้น องค์การทั่วไปต้องการผู้บริหารที่ดีมีภาวะผู้นำ มีศักยภาพสูงและผู้ตามคือผู้ปฏิบัติงาน (กำลังคน : man power) ที่มีประสิทธิภาพเพื่องานมีประสิทธิผล (outcome) และมีคุณภาพ (quality) ราคาทุนต่ำสามารถแข่งขันคู่แข่งได้ ทั้งนี้อยู่ที่ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้นำโดย PDCA : Plan, Do, Check & Act : วางแผน, ลงมือทำ, ควบคุมตรวจตรา และปรับปรุงมาตรฐาน

- พัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานเป็นศูนย์กลางประสานการบริหารงาน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติตามแผนงาน เพิ่มศักยภาพการดำเนินงานด้านสารนิเทศและสื่อสัมพันธ์ และงานด้านความสัมพันธ์ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- พัฒนาบุคลากร และสนับสนุนให้บุคลากรในสำนักงานมีความก้าวหน้าตามสายงาน เกิดการจูงใจ
- เสริมสร้างสำนักงานบริหารให้เป็นองค์กรเปี่ยมสุข Happy workplace



ผู้นำต้อง SWOT Analysis : Streagth, Weakness, Opportunity & Threat กล่าวคือเพื่อพิสูจน์ทราบ : จุดแข็ง พลัง, จุดอ่อน ความไม่เด็ดเดี่ยว, โอกาสหรือจังหวะที่ดี และลางร้าย ลางเตือนภัย การคุกคาม อุปสรรค ผู้นำต้องวิเคราะห์องค์ประกอบหลายอย่างที่มีผลต่อการทำงาน โดยเฉพาะองค์ประกอบที่สำคัญคือการจูงใจ (motivation) พัฒนาแรงจูงใจผู้เป็นแรงงานขององค์การที่ทำงานดีเพื่อสมนาคุณที่มีเจตคติดีต่อองค์การปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันเป็นสากลว่าการจูงใจเป็นเทคนิควิธีที่ดีวิธีหนึ่ง บทนี้จึงจะว่าด้วยบริบท (context) ของการจูงใจโดยเฉพาะอธิบายตั้งแต่ความหมายซึ่งใช้กันแบบอนุโลมกันอยู่บ้าง เช่น การจูงใจ แรงจูงใจ พลังจูงใจ เป็นต้น

ตามแนวความคิดสมัยใหม่เกี่ยวกับบุคคลในองค์การนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกคนย่อมควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมรับผิดชอบในงานที่ตนปฏิบัติอยู่ซึ่งแตกต่างไปจากหลักเดิม ในสมัย



โบราณกาลนั้น อำนาจหรือแนวความคิดมาจากบุคคลเพียงคนเดียว ดังนั้น ตามแนวความคิดในสมัยนี้ มีการสร้างแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นให้คนทำงานได้แสดงความรู้ความสามารถของตนออกมาเพื่อดำเนินกิจการต่างๆให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางเอาไว้ แรงกระตุ้นให้คนแสดงความรู้ความสามารถออกมานั้น ปรากฏอยู่ในทฤษฎีหนึ่งว่า “กิจกรรมของแต่ละบุคคลที่กระทำนั้น ย่อมนำไปสู่วัตถุประสงค์อันสำคัญที่ผู้กระทำคาดหวังไว้”[1] ควรกระตุ้นในทางบวกคือของขวัญ รางวัล คำชม

การตำหนิเป็นวิธีการลงโทษสถานเบาที่นำมาใช้แก่พนักงานองค์การผู้ปฏิบัติหน้าที่ไม่ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ หรือมีพฤติกรรมไปในทางส่วนตัวในทางที่ไม่ดี ในการลงโทษหรือแนวทางการจูงใจแบบลบนี้นักบริหารจะนำมาใช้ในลักษณะหรือข้อใดนั้นย่อมแล้วแต่เหตุผลของพนักงานที่ประพฤติตนว่าอยู่ในสถานและเวลาอันใด ว่าควรจะโทษในสถานใดย่อมขึ้นอยู่กับดุลพินิจของหัวหน้างานขององค์การนั้นๆ ผู้นำถือตนว่ามีอำนาจเหนือจึงไม่ควบคุมอารมณ์ ชอบตำหนิเมื่อผู้ตามทำผิด ตามหลักจิตวิทยาถือว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แย่มากเป็นการสร้างความเกลียดชัง จึงควรใช้เมื่อจำเป็นเป็นวิธีสุดท้ายเมื่อใช้วิธีอื่นไม่ได้ผลแล้วเท่านั้น[2]

ผู้นำต้องเป็นผู้ให้ ให้ความรู้ ให้ความคิด ให้คำแนะนำ ให้อภัย ให้สิ่งที่ผู้รับอยากได้ ให้สิ่งที่ดีมีคุณประโยชน์ การให้สิ่งที่ผู้รับไม่ปรารถนาเป็นการให้ที่ไร้ประโยชน์ ฉะนั้นผู้นำต้องฉลาดรู้ว่าผู้รับต้องการอะไร ขอยกอุทาหรณ์ เรื่อง **เดล คาร์เนกี้** (Dale Carnegie)

เด็กชาย คาร์เนกี้ ใช้ลูกเชอรี่ตกปลาไม่มีปลามากินเหยื่อลูกเชอรี่เลย ลุงของเขาเดินมาพบจึงแนะนำว่า ปลาต้องการกินเหยื่อที่ปลาชนิดนั้นชอบ ไม่ใช่ชอบลูกเชอรี่ที่คาร์เนกี้ชอบกิน คาร์เนกี้จึงไปซื้อเหยื่อที่ปลาชอบมาตกปลา จึงได้ปลาสมปรารถนา คาร์เนกี้ได้บทเรียน 2 อย่าง

1. สิ่งที่ชอบ ที่อยากได้ จึงจะจูงใจ เช่น ปลาชอบเหยื่อจึงกินเบ็ด ต้องรู้ความต้องการของปลาจึงได้ปลา

2. เมื่อต้องการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จะต้องลงทุน ยอมเสียบางสิ่งบางอย่างบ้าง (When you want something, you will lose something.) เช่นต้องการปลาต้องลงทุนซื้อเหยื่อ

การจูงใจมีหลากหลายกรรมวิธีแทบจะไม่ต้องลงทุนเลยก็ทำได้โดยอาศัยจิตวิทยา ตัวอย่างเช่น สร้างอุปาทาน เช่นเรานั่งทำงานเพลินๆอยู่ในห้อง คนที่ 1 เข้ามาถึงก็พูดว่า “วันนี้ร้อนจัง” คนที่ 2 ที่ 3 เข้ามาก็บอกว่า “อากาศร้อนเหลือเกิน” คนในห้องที่ได้ยินจะรู้สึกร้อนขึ้นมาทันที ร้อนตามไปด้วยหรือถึงเวลาเที่ยง มีคนในห้องทำงานพูดว่า “ถึงเวลาทานอาหารแล้วหิวจัง” เป็นการกระตุ้นให้หลายคนเพิ่มความหิวไปด้วย การแนะนำ การเสนอแนะ การชักชวน การจูงใจ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์

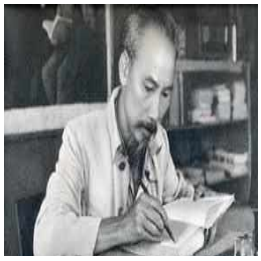
---

[1]นิวัฒน์ วชิรวราการ. “หัวหน้างานกับแรงจูงใจ”, **จุลสารการประชุมทางวิชาการบริหารงานบุคคล** ฉ. สำนักงาน ก.พ. 3-5 มกราคม 2516 ย่อมาจาก “Managing the New Managers” Personal Administration Vol. 34, no 3 (May - June, 1971).

[2]จำนง สมประสงค์. (2517). **การบริหารงานพนักงานการเจ้าหน้าที่.** พระนคร : โรงพิมพ์กรุงสยามการพิมพ์. หน้า 333.



บทประพันธ์ ภาษิต นิทาน เพลง นิยาย การชี้นำ ฯลฯ เหล่านี้มีผลต่อการจูงใจทั้งสิ้น ลองดูรายการโทรทัศน์ก็ได้ ต้องการให้เกลียดใครทั้งตระกูลก็ได้หรือให้รักเทิดทูนใครทั้งตระกูลก็ได้ โดย “ล้างสมอง” (brain washing) คือประกาศข่าวทุกวันอยากให้คนรักก็สรรเสริญเยินยอยกย่องไม่เลือกเวลา ปิดกั้นไม่ให้แสดงว่าล่วงรู้พฤติกรรมชั่ว โฮจิมินเป็นสามัญชนแต่ได้แสดงภาวะผู้นำให้ปรากฏ มีเจตจำนงจะกู้เอกราช มีผู้สนับสนุนล้างสมองประชาชนให้ศรัทธาสนับสนุน เช่น มีรูปโฮจิมินไว้เทิดทูนทุกบ้าน ก่อนรับประทานอาหารทุกคนต้องกล่าวขอบคุณบารมีโฮจิมินที่บันดาลให้มีอาหารกิน ไม่ว่าสิ่งอำนวยความสะดวกอะไรยกย่องว่าเกิดจากบารมีของโฮจิมินทั้งนั้น ที่สุดราษฎรคลั่งไคล้ (craze) ว่าเป็นเสมือนสมมุติเทพจุติมาจากสวรรค์ เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่เป็นที่เคารพ รัก ศรัทธา นับถืออย่างไม่ลืมหูลืมตา จากลุงโฮจิมินผู้ลี้ภัยมาอยู่เมืองไทยกลายเป็นมหาบุรุษผู้กู้เอกราชได้



โฮจิมิน

ผู้นำที่ดี ต้องมีภาระผู้นำ ในมิติของมาตรการครองตน ครองคน และครองงาน

ครองตน ทำตนให้เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำ อยู่ในธรรมอยู่ในศิล “ตั้งใจจริง” อิงธรรมะ ละสิ่งให้โทษ โปรดวิชาการ ทำงานมีระบบ คบกับทุกฝ่าย ขยายประชาธิปไตย ทันสมัยเป็นนิจ ทุกชีวิตเป็นสุข

ครองคน ได้แก่ทำให้ผู้อื่นศรัทธา ปกครองคนได้ ผู้อื่นรับฟัง ชนะใจลูกน้อง “โอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์มวลชน ไม่แข่งดีแข่งเด่น”

ครองงาน ต้องมีความรู้ ความสามารถ รอบรู้และสู้งาน ขยัน มุ่งมั่น อดทน มีหลักการบริหารจัดการ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

“ยิ้มแย้ม แถมคำ นำทาง วางแผน แอ่นอก ยกย่อง ครองใจ ไม่ทอดทิ้ง รักสิ่งที่ทำ”

Walk around it (เดินสำรวจ)

Sit in front line (นั่งแถวหน้า)

Eye contact light (สายตามอง)

Smile big (ยิ้มย่องผ่องใส)

Speak out so Sweet (วจีไพเราะ เสนาะโสต)

ของขวัญ ของรางวัล ของกำนัล ของฝาก ของแถม ของแจก

สิ่งเหล่านี้ เป็นเครื่องผูกใจ ชโลมใจ หล่อลื่นความสัมพันธ์ ผูกมิตร และจูงใจได้ดี ถ้ารู้จักใช้จิตวิทยา ก็สามารถจูงใจได้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย เช่น

ความรู้สึกของคนต่างเพศ

การร่วมทำกิจกรรมเป็นทีมงาน เป็นกลุ่ม ถ้าจัดในลักษณะเพศเดียวกันล้วนทั้งกลุ่ม ความกระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวา ความรับผิดชอบงานจะมีน้อยกว่าจัดเป็นกลุ่มสหเพศ คือในกลุ่มมีเพศหญิง เพศชายปนกันครึ่งต่อครึ่ง โดยเฉพาะ หนุ่ม สาว หรือวัยรุ่น จะเป็นกลุ่มที่มีพลังแรงพิเศษ ร่วมใจกันทำงานด้วยสัมพันธ์อันดี นี่เป็นการจูงใจโดยจิตวิทยาอีกตัวอย่างหนึ่ง แม้แต่**การตบไหล่เบาๆ ทำให้คนชื่นใจได้มาก** การแสดงความขอบคุณ ซาบซึ้ง ประทับใจ เป็นสิ่งที่คนเรากระหายที่จะได้รับ อย่างใจจิตใจจ่อ การ



ยกย่องให้เห็นความดีของคนเราจะทำให้คนมีความสุข การตบหลังตบไหล่เบาๆของหัวหน้า เพียงครั้งเดียวอาจจะมีค่ามากกว่าการให้เงินเสียอีก

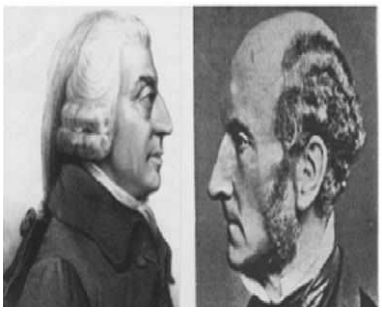
เคล็ดลับในการตบหลังตบไหล่เบาๆ เป็นวิธีการที่ใช้ได้ตามโอกาส ความประทับใจซาบซึ้งของคนมาจากการพูด การยิ้ม สายตา การจับมือเขย่า การตบหลังตบไหล่ของท่านแต่อย่าให้เขารำคาญ และรู้สึกไม่ดีกับตัวท่านเท่านั้น ถ้าไม่ถูกกาลเทศะจะกลับเป็นลบได้ ผู้ใหญ่ใช้กับผู้น้อยดี ผู้น้อยใช้กับผู้ใหญ่ไม่ได้เด็ดขาด บางประเทศใช้อิริยาบถกอดกัน แก้มเกยกัน (เพศชายต่อเพศชายเท่านั้น)

ประหยัดคำพูด พูดเฉพาะเรื่องที่เรารู้จริง เรื่องใดไม่รู้จริงหรือเพียงแต่สงสัยแล้ว อย่าได้พูดเรื่อยเปื่อยไปจะทำให้เสีย อาจเกิดเรื่องราวขึ้นได้ ควรไตร่ตรองให้รอบคอบเสียก่อนว่าที่เราคิดนั้นจะพูดดีหรือไม่ พูดไปแล้วผู้ฟังเขาจะคิดอย่างไร ถ้าเป็นผลดีไม่เสียหายแล้วจึงค่อยพูด การพูดต่อหน้าคนหมู่มากต้องระวังการกระทบกระเทือนคนอื่น คำพูดของเรานั้นอาจเป็นที่พอใจของคนส่วนหนึ่งและอาจเป็นที่ไม่พอใจของคนหมู่หนึ่งได้ พูดกับคนหมู่มากจึงต้องระมัดระวังคำพูดให้มากเป็นพิเศษ ปล่อยให้คนอื่นเขาพูดจดจำเก็บความรู้สึกใหม่ๆ มาเป็นของเรา ถึงเขาจะพูดผิดเรารู้ควรเฉยเสียและไม่ควรขัดคอ โต้แย้ง หรือไปสอนเขา เพราะไม่ใช่หน้าที่ของเรา เขาจะเกลียดเราเสียเปล่าๆ นี่แหละที่โบราณสอนว่า “พูดไปสองไพเบี้ยนิ่งเสียตำลึงทอง”

ก่อนอื่นขอแนะนำตัวให้ทราบกำเนิดความเป็นมา (original) เป็นธรรมเนียมสักเล็กน้อย

5.1 ประวัติความก้าวหน้าในการศึกษาเรื่องการจูงใจ[1]

การจูงใจที่ไม่เป็นวิชาการเริ่มมีมาตั้งแต่อุบัติมนุษย์ขึ้นในโลกแล้ว แต่การศึกษาเรื่องการจูงใจมีมาประมาณสองพันกว่าปีแล้ว โดยนักปรัชญากรีกโบราณได้ทำการค้นคว้า และกล่าวไว้ในวิชาปรัชญา และถือเอาลัทธิกระทำตามความพอใจ (Hedonism) เป็นหลักในการค้นคว้าเรื่องการจูงใจ ลัทธินี้กล่าวว่ามนุษย์จะแสวงหาความสุขและความสบาย ในขณะเดียวกันจะหลีกหนีจากความทุกข์และความเจ็บปวดขมขื่นต่างๆ แม้ในสมัยก่อนศตวรรษที่ยี่สิบ แนวความคิดนี้ก็ยังถืออยู่ จะเห็นได้จากความคิดและกฎต่างๆ ของบุคคลสำคัญๆ เช่น นักเศรษฐศาสตร์ชื่อ อดาม สมิธ (Adam smith) จอห์น มิลล์ (John Mill) เป็นต้น เขาเหล่านั้นพยายามอธิบายการจูงใจของบุคคลไปในแง่ที่ว่าคนแสวงหาความสนุกสนานอย่างมากและพยายามขจัดความทุกข์ แนวความคิดเรื่องจิตวิทยาในสมัยต้นๆ ก็ยังได้รับอิทธิพลจากลัทธินี้ ใน ค.ศ. 1800 และ ค.ศ. 1900 นักจิตวิทยาถือว่ามนุษย์กระทำการอย่างมีสติและมีเหตุผลในการดิ้นรนแสวงหาความสุขและหลีกเลี่ยงความทุกข์



ภาพที่ 5.1 Adam Smith & John Mill
ที่มา : **ปรัชญาทั่วไป.** กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.

[1]รศ. ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ. (ม.ป.ป.). **จิตวิทยาธุรกิจ .** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย . หน้า 36.

นักจิตวิทยา นักสังคมวิทยา จำนวนมากได้ก่อกำเนิดทฤษฎีการจูงใจ และผสานไว้ในเรื่องภาวะผู้นำ ในพฤติกรรมองค์การ กระทั่งปัจจุบันนี้ฮือฮากันมาก ตำราเรียนระดับอุดมศึกษาถือเป็นเรื่องสำคัญมาก ต้องมีเรื่องการจูงใจอยู่ด้วยเสมอ

ในสมัยโบราณ แนวความคิดของผู้นำในการบริหาร ได้แสดงความคิดเห็นสนองความเชื่อถือสมัยเดิมที่ว่า คนงานมุ่งแต่จะหาความต้องการทางเศรษฐกิจหรือตัวเงินแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น และเชื่อว่าคนจะมีพฤติกรรมที่มีเหตุผล นั่นคือ จะพยายามทำงานให้ดี เพื่อต้องการสิ่งตอบแทนในรูปตัวเงินให้มากที่สุด แต่ในทางตรงกันข้าม นักบริหารหรือผู้นำได้ค้นพบหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่า แท้จริงคนจะมีพฤติกรรมที่ไม่เป็นเหตุผลมากนัก หรือคนมีอารมณ์ คนจะไม่ทำงานเพราะต้องการเงินแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่มีความต้องการทางด้านจิตใจด้วย

การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในทางสังคมจากอดีตมาสู่ปัจจุบัน มีผลกระทบต่อวงการบริหารสมัยใหม่มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านตัวผู้ทำงาน ซึ่งได้รับการศึกษา การฝึกอบรม และมีพื้นฐานที่แตกต่างกันออกไป สิ่งต่างๆเหล่านี้ย่อมมีผลกระทบต่อผลผลิตในการทำงานต่อหน่วยงานด้วย

เพื่อให้เกิดสังกัปหรือความคิดรวบยอด (concept) เห็นมโนภาพของ “การจูงใจ” จึงนำคำจำกัดความของนักวิชาการหลายๆท่านให้สังเคราะห์ดังนี้

5.2 ความหมาย

5.2.1 ความหมายของ การจูงใจ

5.2.2 ความหมายของ สิ่งจูงใจ

5.2.3 ความหมายของ แรงจูงใจ

5.2.1 ความหมายของ การจูงใจ (motivation) มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ตัวอย่าง เช่น

คำว่า การจูงใจ (Motivation) มาจากคำว่า Movere ซึ่งหมายถึงการเคลื่อนที่

การจูงใจ หมายถึง วิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติตามความต้องการ

การจูงใจ (Motivation) มีลักษณะเป็นนามธรรม กล่าวคือ เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีการจูงใจ (Motivation) เหตุนี้การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวโยงกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจหมายถึงความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้นๆ เอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือ ความต้องการ (needs)

การจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลแสดงพฤติกรรมโดยมีความต้องการ (needs) มีแรงขับ (Drive) และการกระทำสัมพันธ์ต่อเนื่องเพื่อสู่เป้าหมาย (Motivated behavior)

การจูงใจ (Motivation) หมายถึง ความโน้มเอียงที่จะกระทำเพื่อ บรรลุเป้าประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โน้มน้าวจิตใจให้เกิดปฏิบัติ เช่น ลด แลก แจก แถม เปลี่ยน ชิงโชค

การจูงใจ หมายถึง การโน้มน้าวให้พยายามทำงานบรรลุเป้าหมาย



การจูงใจ คือพฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นไปด้วยแรงขับของแต่ละบุคคลแรงขับชั้นต้นของมนุษย์ เช่น ความหิว ความกระหาย และความต้องการทางเพศ แรงขับชั้นที่สองอาจจะเกิดขึ้นได้โดยการวางเงื่อนไขแบบใดแบบหนึ่ง ความกลัวการตำหนิ ความสำเร็จและความล้มเหลว ล้วนแต่เป็นเรื่องของแรงขับชั้นสองทั้งสิ้น

การจูงใจ คือ กระบวนการชักจูงใจ เร้าใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล และทำให้คนอยากทำพฤติกรรมต่างๆ ออกมาโดยที่ตนเองอยากทำตามที่ตัวเองปรารถนา หรือ ทำพฤติกรรมตามที่ผู้จูงใจคนอื่นอยากให้ทำก็ได้ ดังนั้นการจูงใจจึงมี 2 ชนิด คือ การจูงใจภายใน (intrinsic motivation) กับการจูงใจภายนอก ที่เรียกว่า (extrinsic motivation) การจูงใจภายในบางทีเรียกว่า Self motivation

การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นเพื่อให้เกิดความเชื่อถือ และมุ่งหวังที่จะให้มีการกระทำ สิ่งสำคัญที่ชักจูงใจ คือ สร้างความพึงพอใจให้เขา มอบสิ่งที่เขาต้องการหรือที่เขาปรารถนา จึงพยายามสร้างความอยากและต้องการให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงาน

การจูงใจ คือ ภาวะที่บุคคลถูกกระตุ้นโดยแรงขับ เพื่อจะให้บรรลุหลักชัย โดยที่หลักชัยหรือเป้าหมายเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม

การจูงใจคือองค์ประกอบต่างๆ ที่จะช่วยเพิ่มพลังความกระฉับกระเฉงในการทำงานของคน

การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ ปัจจัยต่างๆ ที่นำมาอาจจะเป็นเครื่องล่อ รางวัล การลงโทษ การทำให้เกิดการตื่นตัว รวมทั้งทำให้เกิดความคาดหวัง

การจูงใจนี้จึงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ตราบใดที่มนุษย์เรายังมีความต้องการ (needs) ทำให้สภาวะของร่างกายเกิดความไม่สมดุล เมื่อร่างกายไม่สมดุลจะทำให้มีแรงขับ (Drive) ที่จะกำหนดทิศทางเพื่อแสดงพฤติกรรมและการกระทำไปสู่เป้าหมายที่จะสนองตอบต่อความต้องการนั้นๆ เมื่อคนเราได้รับการตอบสนอง แรงขับก็จะลดลง เราจึงเกิดความพึงพอใจ เช่น เวลาคนเราหิว เกิดมีน้ำย่อยมากระตุ้นกระเพาะอาหาร (แรงขับ) ทำให้คนเราแสวงหาอาหาร (ทิศทาง) เมื่ออิ่มแล้วจึงหายหิว เกิดภาวะสมดุลในร่างกาย เป็นต้น

สมพงษ์ เกษมสิน[1] กล่าวว่าการจูงใจหมายถึง ความพยายามที่จะให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้นเองแต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคลคือความต้องการ

พฤติกรรมของคน จะเกิดขึ้นได้จะต้องมีแรงจูงใจ (Motive) และมูลเหตุสำคัญของการจูงใจก็คือความต้องการ (needs)

การจูงใจ (Motivation) เป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมไปสู่จุดหมายปลายทาง[2]

---

[1]สมพงศ์ เกษมสิน. (2516). **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพฯ. : ไทยวัฒนาพานิช . หน้า 431.

[2]มธุรส วีระกำแหง. (2536). **จิตวิทยาธุรกิจ.** พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.หน้า 34.



การจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย (Goal) หรือรางวัล (Reward) เป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ยุให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ

การจูงใจ (Motivation)[1] หมายถึง การชักนำให้คนแสดงพฤติกรรมที่ต้องการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

เบอริลสันและสตีนเนอร์ (Berelson และ Steiner) ได้อธิบาย "การจูงใจ" ไว้ว่า "สิ่งชักจูงอันหนึ่งนั้นก็คือ สถานการณ์ภายในซึ่งช่วยกระตุ้นและริเริ่มเรื่องของกิจกรรมการเคลื่อนไหวแล้วนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตามช่องทางภายใต้การนำของเป้าหมาย"

เดล เอส. บีช (Dale S. Beach)[2] ให้คำนิยามการจูงใจว่า คือ การกระทำให้คนเต็มใจที่จะใช้พลังของเขาเพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (goal) หรือรางวัล (reward) ที่จะได้รับ

ชรูเดนและเชอร์แมน (Chruden and Sherman) เห็นว่า การจูงใจนั้นเป็นความพยายามที่จะเข้าใจถึงสิ่งที่ชักนำให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์ออกมา (Attempts to understand the motives for human behavior)

ดรัคเกอร์ (Drucker) ได้เขียนเอาไว้ว่า การจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้ได้ผลงานออกมาสูงสุดนั้นก็คือการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรับผิดชอบ (Responsibility) ในผลงานของตน

พี. ที. ยัง. (P. T. Young) กล่าวว่า การจูงใจเป็นกระบวนการของการกระตุ้นให้เกิดการกระทำ สนับสนุนความก้าวหน้าของกิจการที่กระทำ และกำหนดแบบแผนของกิจการที่กระทำ

เอ็น. อาร์. เอฟ. แมร์ (N. R. F. Maire) อธิบายว่า การจูงใจเป็นกระบวนการซึ่งการแสดงออกของพฤติกรรมได้รับอิทธิพลจากจุดมุ่งหมายซึ่งพฤติกรรมนั้นๆ มุ่งไปสู่ จึงถือเอาว่า "การจูงใจเป็นกระบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง" บุคคลซึ่งถูกจูงใจก็คือ บุคคลซึ่งพยายามดิ้นรนเพื่อไปถึงวัตถุประสงค์บางอย่าง

สรุปการจูงใจ (Motivation) หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆที่เป็นแรงจูงใจมาโน้มนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ ปัจจัยต่างๆที่นำมาอาจจะเป็นเครื่องล่อรางวัล การลงโทษ การกระทำให้เกิดตื่นตัว รวมทั้งทำให้เกิดความคาดหวัง

คำว่าการจูงใจนั้น ยังมีความหมายกว้างและคลุมเครือสับสนแก่นักจิตวิทยาอยู่มาก คำในภาษาไทยเราที่มีความหมายใช้ในความหมายเดียวกันหรือใกล้กันกับคำว่าการจูงใจนั้นมีอยู่มากคำ เช่น จุดหมาย, ความปรารถนา, ความต้องการ, ความจำเป็น, ความอยาก, การกระตุ้น, ความทะเยอทะยาน, การส่งเสริมแรงขับภายใน.....ล้วนแล้วแต่มีความหมายอธิบายถึงเรื่องของการจูงใจทั้งสิ้นไม่มากก็น้อย[3]

---

[1]สุโขทัยธรรมาธิราชมหาวิทยาลัย. (2539). **เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการวางบุคคล.** หน่วยที่ 1 -8 . กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

[2]Dale S.Beach. (1965). **Personnel : Management People At Work.** New York : The Macmillan Co; p. 379.

[3]เดโช สวนานนท์. (2518). **จิตวิทยาทั่วไป.** กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์. หน้า 19.



5.2.2 ความหมายของสิ่งจูงใจ

สิ่งจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจูงใจ (Motivation) หากจะเปรียบการจูงใจเสมือนการตกปลาแล้ว สิ่งจูงใจก็เปรียบได้กับเหยื่อที่ใช้ในการตกปลา ศาสตราจารย์ Julius Gould และศาสตราจารย์ William Kolb กล่าวว่า สิ่งจูงใจคือเป้าหมายของบุคคลที่จะกำหนดทิศทางของแรงขับบุคคลให้เกิดการจูงใจได้ สิ่งจูงใจอาจเป็นสิ่งที่จับต้องได้หรือไม่อาจจับต้องได้ก็ได้ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า "สิ่งจูงใจหมายถึงวัตถุหรือสภาวะใดๆ ที่สามารถเร้าให้เกิดการจูงใจได้"[1]

5.2.3 ความหมายของแรงจูงใจ

ดร. โยธิน ศันสนยุทธ[2] ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ (motives) เงื่อนไขใดๆ ของอินทรีย์ที่มีผลต่อความพร้อมที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรม หรือทำให้พฤติกรรมดำเนินต่อไปเรียกว่าแรงจูงใจ เมื่อถามว่าอะไรทำให้บุคคลนั้นทำสิ่งนั้น เป็นการถามเกี่ยวกับแรงจูงใจของเขา

แรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ (1) แรงจูงใจทางสรีระ เช่นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลกินและดื่ม เป็นต้น และ (2) แรงจูงใจทางจิตวิทยา เช่น แรงจูงใจที่จะรักและถูกรัก แรงจูงใจที่จะสำรวจ และแรงจูงใจที่จะทำให้สำเร็จ เป็นต้น

เงื่อนไขของอินทรีย์ที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจอาจอยู่ในรูปของแรงขับ (drive) หรือความต้องการ (need) ก็ได้

ขอเสนอคำจำกัดความของผู้ทรงคุณวุฒิหลายๆท่านโดยไม่กล่าวนามเพื่อให้ผู้อ่านสร้างสังกัปดังนี้

แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่มาเร้าหรือกระตุ้นให้ความต้องการของมนุษย์ได้รับความพอใจ และมีผลให้พฤติกรรมของมนุษย์บรรลุเป้าหมาย โดยปราศจากภยันตรายหรือสภาพการณ์ที่ไม่พึงพอใจไปได้

แรงจูงใจ คือ สิ่งที่ผลักดันให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม

แรงจูงใจ หมายถึง พลังจิตที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งทำหน้าที่เร้าให้บุคคลนั้นๆกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา เพื่อนำไปสู่สิ่งตอบแทนหรือเป้าหมายที่ตนต้องการ

แรงจูงใจ คือ บรรดาความปรารถนา (Desires) ความประสงค์ (Wishes) หรือแรงขับ (Drives) ซึ่งทำให้เกิดลำดับของเหตุการณ์ ซึ่งเรียกกันว่าพฤติกรรมของมนุษย์

แรงจูงใจ คือ พลังแรงภายในของบุคคล ที่ทำให้คนเราเกิดพฤติกรรมและควบคุมแนวทางของพฤติกรรมให้บรรลุจุดหมาย

แรงจูงใจ (motives) คือ "แรงปราถนาที่จะให้บรรลุความต้องการที่แน่นอนอย่างใดอย่างหนึ่ง" พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนจะดีหรือเลวหรือเป็นกลางๆ ย่อมเป็นผลมาจากแรงจูงใจที่ต่างกัน

แรงจูงใจ (motives) หมายถึง ภาวะใดๆก็ตามที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง พลังภายในซึ่งช่วยกระตุ้นให้บุคคลทำงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จลงตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ และเป็นไปตามกระบวนการจูงใจของแต่ละบุคคล

---

[1]สมพงศ์ เกษมสิน. (2516). **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพฯ. : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช . หน้า 414.

[2]ดร. โยธิน ศันสนยุทธ. (2525). **มนุษยสัมพันธ์.** กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ. หน้า 30.



เมื่อทราบความหมายแล้ว ต่อไปควรทราบองค์ประกอบ การจูงใจเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ปัจจัยต่างๆ ที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมจะไม่มีความสัมพันธ์กันชนิดตรงไปตรงมา แต่จะเป็นแบบที่ยากแก่การเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นไปในรูปที่ว่าปัจจัยชนิดต่างๆ จะมีบทบาทสำคัญแตกต่างกันไป แล้วแต่สถานการณ์ที่เกิดขึ้น การแยกหมวดหมู่ แยกประเภทจึงยังสับสนปนเปกันอยู่

องค์ประกอบของการจูงใจและธรรมชาติของการจูงใจ มีประการต่างๆที่จำเป็นต้องทำความเข้าใจ เพื่อเกิดมโนคติที่ชัดเจนของคำว่า “การจูงใจและแรงจูงใจ” ทำความเข้าใจต่อข้อเท็จจริงและหลักการต่างๆ ที่เกี่ยวพันกับแรงจูงใจก็จะเป็นการช่วยให้สามารถเข้าใจการจูงใจและแรงจูงใจได้ง่ายยิ่งขึ้น เช่น ทำความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างความต้องการ (needs) และสิ่งล่อ (incentives) ความต้องการนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายใน เป็นความรู้สึกต้องการของปัจเจกบุคคล ซึ่งบางทีก็เรียกว่าแรงขับ (drive) ส่วนสิ่งล่อใจ (อาจเรียกว่าเป้าหมาย) นั้น เป็นองค์ประกอบภายนอกซึ่งปัจเจกบุคคลรับรู้ ว่าอาจจะเป็นสิ่งซึ่งจะสร้างความสมประสงค์ต่อความรู้สึก

แรงจูงใจ (motives) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนโดยตรง โดยปกติคนเรามีความสามารถจะกระทำอะไรๆ ได้หลายอย่าง แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะดึงเอาความสามารถของคนออกมาใช้ คือ “แรงจูงใจ” คือชักจูงให้คนทำงานด้วยใจ

เดล เอส. บีช[1] (Dale S. Beach) ให้คำนิยามไว้ว่า การจูงใจ “หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งยั่วยุให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ” ดังนั้น ปัญหาจึงอยู่ที่ว่า “การจูงใจ” คืออะไร พูดถึงคำจำกัดความของแรงจูงใจยังสับสนกันอยู่ หลายคนให้ไว้ต่างกัน ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะมีหลายคำที่ใช้แทนกันได้กับคำว่า “การจูงใจ” ทั้งในแง่ของนักพฤติกรรมศาสตร์และบุคคลทั่วๆ ไปจึงนิยมใช้คำๆเดียวกัน แต่ความหมายอาจจะแตกต่างกัน เพื่อให้เป็นการง่ายต่อการทำความเข้าใจ จอห์น เอส. กิลฟอร์ด และ เดวิด อี. เกรย์ (John S. Guilford และ David E. Gray)[2] ได้แยกคำว่า “การจูงใจ” ออกดังนี้คือ

ประการแรก มองความสำคัญทางสรีรวิทยา (biological importance) เช่น อารมณ์ (emotion) แรงผลักดัน (force) แรงขับ (drive) จิตสำนึก (instinct) ความต้องการ (need) **ประการที่สอง มองความสำคัญทางด้านจิตใจ** (mental importance) เช่น แรงกระตุ้น (urge) ความปรารถนา (wish) ความรู้สึก (feeling) แรงบังคับ (impulse) ความต้องการ (want) ความปรารถนา (desire) ความต้องการ (need) พยายามที่จะค้นให้พบ (striving) **และประการสุดท้าย กล่าวถึงสิ่งที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม** (reference to objects or states in the environment) เช่น ความมุ่งหมาย (purpose) ผลประโยชน์ (interest) ความตั้งใจ (intention) ทัศนคติ (attitude) เป้าหมาย (goal) คุณค่า (value) ความมุ่งมาดปรารถนา (aspiration) และรางวัลแห่งความสำเร็จซึ่งเป็นแรงผลักดัน (plan incentive)

---

[1]Dale S. Beach. (1965). **Personnel : Management & People At Work**. New York : The Macmillan Co.,. p.379.

[2]John S. Guilford and David E. Gray. (1970). **Motivation and Modern Management.** California : Addison Wesley Publishing Co.,. p.3.



อนึ่ง การกล่าวถึงการจูงใจทางสังคมมีความสลับซับซ้อนมาก พฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดอาจจะสนองตอบได้ด้วยแรงจูงใจหลายประการ เช่น การที่ผู้บังคับบัญชาจัดงานเลี้ยงผู้ใต้บังคับบัญชาและเชิญผู้บังคับบัญชาของเขามาร่วมงานด้วย ในโอกาสที่ : ต้องการแสดงผลงานของเขาต่อผู้บังคับบัญชาต้องการสร้างความประทับใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และแสดงถึงความโอบอ้อมอารี ต้องการอวดบ้านหลังใหญ่ที่สร้างขึ้นใหม่ และความมั่นคงของตนเอง ต้องการเรียกร้องความรักจากผู้บังคับบัญชาของเขา ต้องการมีเพื่อนฝูงแก้เหงา หรืออาจจะรู้สึกไม่ดี ที่ตีตัวออกห่างจากสังคมไปนานแล้ว

5.3 องค์ประกอบของการจูงใจ[1]

การจูงใจ (motivation) หมายถึงการกระตุ้นให้บุคคลแต่ละคนในรูปของหมู่คณะได้มีโอกาสทำงานให้แก่องค์การอย่างเต็มความสามารถ การกระตุ้นหรือการจูงใจส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจ โดยการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี มีกำลังใจที่จะอุทิศกาย อุทิศใจทำงานให้แก่องค์การอย่างเต็มที่

การจูงใจเป็นวิธีการที่จะชักนำให้บุคคลประพฤติและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ และการที่จะชักนำดังกล่าวได้ต้องอาศัยสิ่งเร้าเป็นสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคล แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือความต้องการของมนุษย์

การจูงใจประกอบด้วย

5.31. ความต้องการ 5.3.2. แรงขับหรือแรงจูงใจ

5.3.3 พฤติกรรม 5.3.4. เป้าหมาย

5.3.1. ความต้องการ (needs) คือสภาพของอินทรีย์ในขณะที่ขาดบางสิ่งบางอย่างที่เป็นความจำเป็น สภาพที่ขาดแคลนเกิดขึ้นเมื่อใดก็ตาม บุคคลจะขาดความสมดุลทางสรีระหรือทางจิตใจทันที

ในการบริหารงานบุคคล จะต้องมีการกระทำที่ต้องการเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การกระทำอันนั้นได้แก่การสั่งการ การสั่งการจะเกี่ยวข้องกับการจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้กระทำสิ่งต่างๆ ที่ได้วางแผนและจัดระเบียบไว้แล้ว

ความต้องการและความปรารถนาของมนุษย์ ในการนี้การจูงใจให้คนทำงานนั้น จะต้องศึกษาถึงหลักจิตวิทยาและธรรมชาติของความต้องการ และความปรารถนาของมนุษย์ ซึ่งมนุษย์ทุกคนย่อมมีอยู่คล้ายๆ กันดังนี้คือ

l) ความต้องการทางร่างกาย ส่วนใหญ่เป็นสิ่งจำเป็นแก่ชีวิตและมักมีมาแต่กำเนิด เช่น ต้องการปัจจัยสี่ ได้แก่อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เป็นต้น

2) ความต้องการทางจิตใจ ได้แก่

ก ความมั่นคงปลอดภัย หมายถึงความรู้สึกที่ต้องการความมั่นคงของชีวิตทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งมีความก้าวหน้าและอบอุ่นใจในการทำงาน

---

[1]มธุรส วีระกำแหง. (ม.ป.ป.). **จิตวิทยาธุรกิจ.** พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. หน้า 35.



ข ความยกย่องนับถือ หมายถึงความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น หรือต้องการให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสำคัญ

ค การยอมรับในสังคมหรือการเข้าหมู่เข้าพวก คือความต้องการที่จะให้สังคมหรือเพื่อนร่วมงานยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิกเข้าหมู่เข้าพวก หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆด้วย

ง โอกาสที่จะก้าวหน้า ความก้าวหน้าเป็นที่ปรารถนาของทุกคน โดยเฉพาะในการทำงาน หากหัวหน้าส่งเสริมให้ลูกน้องได้มีโอกาสก้าวหน้าแล้ว จะเป็นการสร้างกำลังใจให้กับเขาเป็นอย่างยิ่ง

ความต้องการของมนุษย์แบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ความต้องการที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ (Natural needs) เช่น ความหิว ความรู้สึกทางเพศ ความต้องการความปลอดภัย เป็นต้น ส่วนความต้องการอีกแบบหนึ่ง เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นใหม่ หรือความต้องการที่มิได้เกิดแก่บุคคลแต่กำเนิด (Acquired need) แต่เกิดขึ้นจากการสะสมของประสบการณ์ ซึ่งแตกต่างกันไปแต่ละบุคคล ความต้องการของคนลักษณะหลังนี้เกี่ยวข้องกับพลังจูงใจในองค์การสมัยใหม่มากกว่าอย่างแรก[1]

5.3.2. แรงขับ (drives) แรงขับของบุคคลจัดว่าเป็นพื้นฐานเบื้องต้นของการเกิดพฤติกรรม แรงขับเป็นสภาวะที่เกิดจากความไม่สมดุลภายในร่างกายของมนุษย์ เช่น ขาดอาหาร ขาดน้ำ ความตึงเครียด ความรู้สึกเจ็บปวด ฯลฯ สิ่งต่างๆ เหล่านี้เมื่อบุคคลเกิดภาวะของความไม่สมดุลทางร่างกายขึ้นมา จะทำให้บุคคลพยายามที่จะทำให้ร่างกายเกิดความสมดุล ดังนั้น แรงขับจึงจัดว่าเป็นจุดเริ่มต้นของบุคคลเพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคคลได้มีการทำให้สภาวะของร่างกายอยู่ในสภาวะที่สมดุล

แรงขับ (Drives) คือภาวะเครียดซึ่งเป็นผลจากความต้องการ

แรงขับ (drives) หมายถึง ตัวหนุนหรือตัวเสริมพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมาย เราถือกันว่า แรงขับเป็นสิ่งเร้าอย่างหนึ่งที่สำคัญของแรงจูงใจ เป็นผลที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม ทำให้เกิดปฏิกิริยาต่างๆ ทางด้านพฤติกรรม

แรงขับ (drives) คือสภาพความเครียดที่เกิดขึ้นภายในอินทรีย์ในขณะที่เกิดความต้องการ และแรงขับเป็นกระบวนการภายใน ซึ่งจะเพิ่มผลให้แก่พฤติกรรมนั้น แรงขับแบ่งเป็น

1) แรงขับปฐมภูมิ (primary drives) ได้แก่ แรงขับที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล เกิดขึ้นเมื่อขาดสมดุล โดยไม่ต้องมีการเรียนรู้ เป็นแรงขับที่อวัยวะร่างกายจะไปกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติ ในสิ่งที่ร่างกายต้องการ และเป็นส่วนหนึ่งที่ควบคุมการปรับตัวของมนุษย์ เป็นสิ่งเริ่มแรกที่มนุษย์ต้องการให้เกิดการขับออกมา และใช้เป็นแรงขับพื้นฐานที่จะดำรงชีวิตอยู่ในสังคมต่อไป ได้แก่

1.1) แรงขับด้านสรีระ (physiological drives) เป็นแรงขับที่เกิดจากความต้องการของร่างกาย หรือ จากสภาวะภายในร่างกาย เช่น ความหิว, ความกระหาย, ความรู้สึกทางเพศ ความเจ็บปวด

[1]สมปราชญ์ จอมเทศ. (2516). **การบริหารและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช. หน้า 46 – 47.



1.2) แรงขับทั่วไป (general drives) เป็นแรงขับพื้นฐานที่มนุษย์มีประจำกายเช่นความอยากรู้อยากเห็น ความกลัว ความรัก ฯลฯ เป็นแรงขับที่ไม่ได้เกิดจากร่างกายขาดสมดุล แต่เกิดจากสัญชาติญาณ

2) แรงขับทุติยภูมิ (secondary drives) เป็นแรงขับที่เกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม เป็นแรงขับที่ไม่ได้ติดตัวมาตั้งแต่เกิดแต่เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความเข้าใจและการเรียนรู้ แรงขับทุติยภูมินี้ เราถือว่าเป็นเรื่องของความต้องการทางด้านจิตใจและสังคม เช่น ความต้องการเป็นผู้นำ ความอยากมี อยากร่ำรวย ต้องการความปลอดภัย ต้องการความทนุถนอม ฯลฯ

แรงขับที่เกิดขึ้นจากภายนอกร่างกาย เช่น การได้รับสิ่งเร้าภายนอก สภาวะความกดดันจนทำให้บุคคลเกิดความตึงเครียด เป็นต้น แท้จริงเป็นแรงจูงใจนั่นเอง บางท่านจึงเรียกว่าแรงกระตุ้นทางสังคม (social motive)

แรงจูงใจ (motive) หมายถึง พลังจิตที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งทำหน้าที่เร้าให้บุคคลนั้นๆ กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา เพื่อนำไปสู่สิ่งตอบแทนหรือเป้าหมายที่ตนต้องการ

5.3.3 พฤติกรรม (behavior) คือ อาการที่แสดงออก ความประพฤติ การกระทำตัว ท่าที อาการ

5.3.4 เป้าหมาย (goals) หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่ทำให้แรงขับหรือบรรเทาความต้องการลดลง การบรรลุเป้าหมายก็มีวิถีทางแนวโน้มที่จะยังผลให้เกิดภาวะความสมดุลทางกายหรือใจกลับมาใหม่

จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย[1](goals) คือ เป้าที่จะทำให้การกระทำพฤติกรรมถึงจุดหมายปลายทางอันมีผลทำให้แรงขับลดลง

การกระทำพฤติกรรมใดๆ ก็ตาม ถ้าไม่มีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินการแล้ว ย่อมทำให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จได้ค่อนข้างยาก การที่บุคคลได้มีการตั้งเป้าหมายในชีวิตไว้อย่างใดอย่างหนึ่ง ย่อมมีผลทำให้บุคคลต้องพยายามกระทำสิ่งต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนได้ตั้งความหวังไว้ การตั้งเป้าหมายจัดว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อแรงจูงใจในการที่จะกระทำพฤติกรรมต่างๆ

ลักษณะของการตั้งเป้าหมายสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ

1) เป้าหมายรวม พฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นมักจะต้องมีเป้าหมายรวม เป้าหมายรวมนี้เป็นเป้าหมายที่มักจะมีเป้าหมายย่อยๆ อื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ เช่น มีเป้าหมายในชีวิตว่า จะต้องเป็นนักเขียนที่มีชื่อเสียงของโลก แต่ในขณะนี้ยังอายุน้อย และเรียนหนังสืออยู่ จึงมีเป้าหมายย่อยๆ หลายๆ เป้าหมาย กลายเป็นเป้าหมายรวม นั่นคือ ให้ชนะการแข่งขันจนได้รับรางวัล เพื่อให้ได้รับคำชมเชย เพื่อให้เพื่อนยอมรับว่าตนมีความสามารถในการที่จะได้รางวัล

---

[1]รศ. ดร. โสภา ชูพิกุลชัย. (ม.ป.ป.). **ความรู้เบื้องต้นทางจิตวิทยา.** กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า 120.



2) เป้าหมายระยะไกล เป็นเป้าหมายที่ได้ตั้งขึ้นเพื่อจุดมุ่งหมายใดจุดมุ่งหมายหนึ่งโดยเฉพาะ การตั้งเป้าหมายระยะไกลนี้จะเกิดขึ้นกับบุคคลที่มีวุฒิภาวะทางด้านสมองพอสมควร จะไม่เกิดในเด็กเล็กๆ ดังนั้น เป้าหมายระยะไกลอาจจะเป็นประโยชน์ที่เด็กได้รับในวันหนึ่งข้างหน้า อาจจะเป็นวัน สัปดาห์ เดือน ปี หรือหลายๆ ปี ก็ได้

ธรรมชาติของการจูงใจ

การจูงใจ มี 2 อย่าง คือ การจูงใจในกายเรียกว่า แรงขับ การจูงใจนอกกายเรียว่า แรงจูงใจ

การจูงใจหมายถึง การที่ตัวเราถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อบรรลุจุดหมายที่เราตั้งไว้ดังนี้ ตัวเรา : แรงกระตุ้น → พฤติกรรม → จุดหมายที่ตั้งไว้

แต่ละคนจะเลือกพฤติกรรมตอบสนองที่เหมาะสมที่สุด ในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมประกอบกัน ดังนี้

1. ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรมและมีความพอใจที่จะกระทำกิจกรรมนั้นๆ และพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด

2. ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้น ที่จะทำให้ทำกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการนั้น

3. ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่างๆ เช่น ทางเศรษฐกิจ สังคม ความสวยความงาม ทางจริยธรรม เหล่านี้ เป็นแรงกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมตามค่านิยมนั้นๆ

4. ทัศนคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาก็พอใจที่จะเรียนและสนับสนุนการศึกษา

5. ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกันก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างกันด้วย คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ

6. การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมก็แตกต่างกันไปตามขนบธรรมเนียมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้น คนในสังคมเดียวกัน ก็ยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่แตกต่างกันอีกด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ได้จากการเรียนรู้ของแต่ละคน

7. ความต้องการอย่างเดียวกันก็ทำให้เรามีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ เช่นว่าการแสดงออกของความไม่พอใจ บางคนก็เฉยๆ บางคนก็บ่นว่า ทุบตี เป็นต้น

8. แรงผลักดันที่แตกต่างกันก็อาจแสดงออกจากพฤติกรรมที่เหมือนกันได้ เช่น การที่เรารับทำงานอาจจะทำเพื่อให้พ่อแม่พอใจหรือเพื่อหลีกเลี่ยงงานอื่นก็ได้

9. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลายๆ ทางมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกันได้ เช่น ความตั้งใจเรียนก็เพื่อความต้องการหลายอย่างเงินเดือนดี มีงานที่มีเกียรติ เป็นที่ภาคภูมิของตนเองและพ่อแม่เป็นต้น

เราสามารถใช้คำได้หลายคำในการอธิบายการจูงใจ เช่น คำว่าความต้องการ แรงผลักดัน แรงขับ แรงกดดัน แรงกระตุ้นความปรารถนาที่จะไปสู่จุดหมายปลายทาง คำเหล่านี้ล้วนแต่หมายถึงการกระตุ้นพฤติกรรมทั้งสิ้น



นักจิตวิทยาแต่ละคนต่างก็แบ่งประเภทของการจูงใจแตกต่างกันไป แล้วแต่ความมุ่งหมายของแต่ละคน แต่สรุปหัวข้อใหญ่ๆ ได้ดังนี้

1. การจูงใจเพื่อการมีชีวิต การจูงใจด้านสรีระ หรือการจูงใจเพื่อความอยู่รอด ในทางจิตวิทยาเรียกว่าแรงขับ ความต้องการทางกาย (physical needs) นั่นเอง

2. การจูงใจทางสังคม หรือทางจิตใจ

3. การจูงใจทางจิตวิทยา หรือทางสิ่งแวดล้อม และทั่วๆ ไป

1. การจูงใจเพื่อการมีชีวิต เพื่อความอยู่รอด หรือการจูงใจภายในอินทรีย์ หรือที่เรียกว่าแรงขับนั่นเอง การจูงใจทางด้านกายภาพ เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นพร้อมกับความมีชีวิตและวุฒิภาวะ ไม่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ในการเรียนรู้แต่อย่างไร เกิดจากความต้องการทางร่างกายของเราเอง เป็นแรงขับเบื้องต้น ร่างกายเราถูกกระตุ้น ทำให้เกิดความว่องไวที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้า จากภาวะทางฮอร์โมน สิ่งกระตุ้นจากภายในที่เรียกว่าแรงขับจะมีอิทธิพลต่อการจูงใจมาก

บางท่านเรียกว่า การจูงใจเพื่อความอยู่รอด หรือการจูงใจทางร่างกาย (survival motivation) เป็นแรงขับเพื่อการดำรงชีวิตอยู่และสัมพันธ์กับความต้องการของอินทรีย์ เป็นแรงขับที่ทำให้เกิดพฤติกรรมการตอบสนองในทันที หรืออย่างเร่งด่วน ตามธรรมชาติ ร่างกายคนเราจะพยายามควบคุมรักษาสภาวะภายในของร่างกายให้อยู่ในสภาวะปกติ เรียกว่า กระบวนการโฮมีโอสเตสิส (homeostasis) ตัวอย่างเช่น การควบคุมอุณหภูมิของร่างกายเมื่ออากาศเย็นลงมากๆ ร่างกายจะสั่นเพื่อเพิ่มอุณหภูมิในร่างกาย ถ้าอากาศร้อน คนเราจะหายใจเร็ว บางทีถึงกับหอบเพื่อลดอุณหภูมิภายในร่างกาย การควบคุมระดับอาหารของร่างกาย ถ้าร่างกายขาดน้ำหรืออาหาร ภาวะโฮมีโอสเตสิสจะดำเนินการกระตุ้นให้ร่างกายเสาะแสวงหาน้ำหรืออาหารมาเพิ่มเติม

1.1 การจูงใจเพื่อความอยู่รอดจากแรงขับที่เกิดขึ้นเป็นรอบระยะเวลา (Cyclical survival motivation) ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ การขับถ่าย และสิ่งอื่นๆ ซึ่งจะเกิดขึ้นเป็นประจำแก่ร่างกายเมื่อถึงระยะเวลาหนึ่งๆ ของการจูงใจชนิดนี้เรียกกันว่าแรงขับ (drive) เช่น

1.1.1 ความหิว (hunger) เป็นภาวะที่ร่างกายต้องการอาหาร ซ่อมแซมส่วนที่สึกหรอและต้องการพลังงาน เมื่อเกิดความหิว ปริมาณน้ำตาลในเส้นเลือดจะลดน้อยลง แคนนอน (Cannon) สรุปเป็นทฤษฎีว่า ความหิว เกิดจากการหดตัวหรือบีบตัวของกระเพาะอาหารเนื่องจากกระเพาะว่างเปล่า เมื่อกระเพาะอาหารเกร็งตัวเนื่องจากเกิด osmotic pressure น้ำย่อยถูกหลั่งออกมาก็ทำให้เกิดความหิวได้ การเคลื่อนไหวของกระเพาะอาหารทำให้ปริมาณน้ำตาลในเส้นเลือดลดน้อยลงก็ทำให้เกิดความหิวได้ และยังอาจจะหมายถึงความต้องการอาหารชนิดต่างๆ และความอยากในรสอาหาร (appetite) ด้วย เช่น การที่บุคคลเราต้องการกินอาหารที่แปลกๆ หรือชอบกินอาหารบางชนิด โดยเฉพาะซึ่งเรียกได้ว่าเป็นความหิวที่มีลักษณะเฉพาะ โดยต้องการอาหารพิเศษอย่างที่มีรสถูกใจ สำหรับการหลั่งน้ำย่อยก็เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้หิวทั้งนี้เมื่อความต้องการอาหารในร่างกายมีมากขึ้น เพราะ metablic activity สูง จะเพิ่ม “heat load” ในร่างกาย ทำให้กระทบ hypothalamic hunger และ satiation centers พฤติกรรมกระวน



กระวายพยายามแสวงหาอาหารทุกรูปแบบก็ปรากฏขึ้นชัดเจน เมื่อร่างกายขาดอาหารจะรู้สึกหิว มีอาการอ่อนเพลีย ไม่มีกำลัง ปวดแสบท้อง (hunger pang) คลื่นเหียน อ่อนเปลี้ยกล้ามเนื้อ ขาดความยับยั้งวิงเวียน ปวดศีรษะเล็กน้อย เพราะการขาดสมดุลทางเคมีในส่วนประกอบของเลือด สิ่งนี้ไปกระตุ้นไฮโปทาลามัสซึ่งมีศูนย์ควบคุมความหิวอยู่ 2 จุด คือจุดที่ทำให้เกิดความหิว อีกจุดทำให้ไม่หิว ควรบริโภคอาหารที่ร่างกายต้องการเพื่อไม่หิวเร็ว สัตว์กินเนื้อ (carnivorous) ระบบร่างกายของมันต้องการเนื้อ ร่างกายมนุษย์ต้องการอาหาร 5 หมู่ แต่ลัทธิ ศาสนาวัฒนธรรม มีอิทธิพลต่อการเลือกอาหารด้วย อเมริกาชอบกินข้าวโพดคั่ว (popcorn) บางประเทศนิยมกินตัวทาก (snail) แต่หลายประเทศขยะแขยงตัวทาก

ความหิว ทำให้เราต้องการอาหารเกิดขึ้น เนื่องจากอาหารในเลือดลดจางลง กระเพาะอาหารบีบตัวสร้างสิ่งเร้าภายในเป็นสภาพของแรงขับที่ทำให้สิ่งมีชีวิตต้องเสาะแสวงหาอาหาร ดังนั้นความหิวกับการบีบตัวของกระเพาะมักจะเกิดควบคู่กันเสมอ แต่มิได้หมายความว่าการบีบตัวของกระเพาะเป็นสาเหตุของการหิวเสมอไป ทั้งนี้ก็เพราะได้มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ คนที่ถูกผ่าตัดกระเพาะไปก็ยังคงหิวและอยากอาหารอยู่ เนื่องจากสภาวะเคมีทางร่างกาย ซึ่งมีอิทธิพลต่อแรงขับเกี่ยวกับความหิวนอกเหนือจากการบีบตัวของกระเพาะอาหาร

นอกจากนี้ความอยากอาหารของคนเราซึ่งแต่ละอย่างแต่ละคนจะแตกต่างกันออกไป ตามรสนิยมหรือตามความต้องการเฉพาะที่ร่างกายต้องการด้วย เช่น ผู้หญิงที่มีครรภ์ต้องการของเปรี้ยว หรือของแปลกๆ บางคนกินรสจัด เช่นเผ็ดหรือเค็มมาก เป็นต้น



หิว

สรุป ความหิวคนเราต้องมีอาหารเข้าสู่ร่างกายเพื่อหล่อเลี้ยงชีวิต อาหารเป็นสิ่งจำเป็น ความต้องการอาหารเกิดขึ้นเนื่องจากอาหารในเลือดลดลง กระเพาะอาหารบีบตัวสร้างสิ่งเร้าภายในเป็นสภาวะของแรงขับ

1.1.2 ความกระหาย (thirst) เป็นภาวะที่ร่างกายต้องการน้ำ ร่างกายต้องสูญเสียน้ำอยู่ตลอดเวลา โดยการระเหยทางผิวหนัง ลมหายใจ และปัสสาวะเมื่อร่างกายขาดน้ำ คริสเทอลอยด์ (crystaloid) ในเลือดจะทวีขึ้น เพิ่มความเข้มข้นของเลือดที่เข้าไปหล่อเลี้ยงต่อมน้ำลาย และทำให้น้ำลายแห้ง เมื่อน้ำลายในปากมีน้อยลงเยื่อบุในลำคอจะแห้ง เกิดอาการกระหายน้ำ และส่งความรู้สึกกระหายไปยังระบบประสาทส่วนกลางซึ่งระบบประสาทส่วนกลางก็จะส่งให้ร่างกายแสวงหาน้ำ แต่โดยทั่วไปแล้วสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดความกระหายเชื่อกันว่าเกิดจากความแห้งในลำคอและปาก ซึ่งเป็นลักษณะที่บอกว่าเกิดความกระหาย เมื่อร่างกายขาดน้ำตามปกติแล้วจะมีอาการปากคอแห้ง ซึ่งเชื่อว่าเป็นการกระตุ้นให้เกิดความกระหาย (Sensitizing stimulus for thirst drive) มีไตเป็นตัวซึมซับน้ำมาจากเลือดได้ประมาณ 1/3 ของน้ำที่ประสมอยู่ เมื่อ Antidiuretic Hormone (ADH) ใน Posterior Pituitary Gland ถูกผลิตขึ้น โดยการทำงานของ Anterior Hypothalamus ADH นี้จะกระตุ้นไตให้ดูดน้ำมากกว่าปกติ และเนื่องจากไตทำหน้าที่รักษา

ดุลยภาพของเลือด และของเหลวในเนื้อเยื่อด้วย จึงทำให้น้ำหรือของเหลวในเลือดกับเนื้อเยื่อเหือดแห้งลง ของเหลวในเซล และเนื้อเยื่อเหล่านั้นเป็นจุดเริ่มต้นกระตุ้นให้ความสึกกระหายน้ำ และพฤติกรรมแสวงหาน้ำดื่มจะเกิดขึ้นตามมา

ได้มีผู้ทำการศึกษาทดลองกับแพะ โดยฉีดเกลือเข้าไปในสมองส่วนที่เรียกว่า ไฮโปทาลามัส (hypothalamus) แพะจะดื่มน้ำอย่างมากมาย จากการทดลองครั้งนี้ พอสรุปได้ว่าการกระหายน้ำอาจจะเกิดขึ้นเนื่องจากศูนย์ประสาทส่วนกลางซึ่งไวต่อความต้องการของจำนวนของเหลวในร่างกายและคอยควบคุมเกี่ยวกับการกระหายน้ำ การขาดน้ำของเนื้อเยื่อภายในร่างกายจะเป็นแรงขับให้เกิดความกระหาย

แรงขับความกระหาย (thirst drive) เป็นแรงขับทางกายที่มีอาการรุนแรงกว่าแรงขับความหิว คนอดอาหารได้นานกว่าอดน้ำ ถ้าร่างกายขาดน้ำเป็นเวลานานจะรู้สึกหงุดหงิด เครียดกระวนกระวายอยู่ไม่สุข หายใจลำบาก บริเวณ ปาก คอ ลิ้นแห้งผาก การเคลื่อนไหวของกล้ามเนื้อไม่ดี ความสามารถของร่างกายลดลงทำงานไม่ได้

ความกระหาย เมื่อร่างกายของคนเราขาดน้ำ ทำให้เรารู้สึกคอแสบ ปากแห้งผาก เกิดความต้องการน้ำ เพื่อรักษาความสมดุลของร่างกาย ร่างกายเราสูญเสียน้ำเพราะอากาศร้อน อากาศร้อนทำให้ร่างกายขับเหงื่อออก ขับปัสสาวะออก เป็นต้น

จากการศึกษาทดลองเกี่ยวกับความกระหายน้ำ ทำให้เราทราบความจริงว่าจำนวนน้ำที่เราดื่มเข้าไปนั้น จะมีจำนวนเท่ากับจำนวนน้ำที่ร่างกายต้องไปใช้ตามจำนวนที่ขาดไป นักจิตวิทยาได้ทดลองโดยการเจาะกระเพาะปัสสาวะของสุนัข และดูดน้ำออก สุนัขจะดื่มน้ำตลอดเวลาจนกว่าจะปิดรอยที่เจาะนั้น การกระหายน้ำเกิดขึ้นจากศูนย์ประสาทส่วนกลาง ซึ่งมีความไวต่อการสูญเสียน้ำในร่างกายคอยควบคุมอยู่ เมื่อร่างกายขาดน้ำก็จะส่งกระแสความรู้สึกไปยังสมอง เพื่อให้เกิดความกระหายน้ำขึ้น

สรุป ความกระหาย (thirst) เกิดจากการที่ร่างกายมีปริมาณน้ำลดลงจนเหลือน้อยกว่าที่ร่างกายต้องการ โดยเฉพาะที่ไฮโปทาลามัสจะมีนิวโรนอยู่กลุ่มหนึ่งซึ่งมีความไวต่อการสูญเสียน้ำของร่างกายก็จะส่งกระแสความรู้สึกไปยังสมอง ก็จะเกิดความรู้สึกกระหายน้ำขึ้น

1.1.3 การหายใจ มนุษย์ต้องการอากาศ (oxygen) ในการดำรงชีวิตอยู่ เป็นแรงขับที่สำคัญที่สุดเพราะคนเราอาจอดน้ำและอาหารได้เป็นชั่วโมง แต่ไม่อาจเว้นการหายใจได้ เพียงเวลาสั้นๆ ไม่กี่นาทีถ้าเว้นการหายใจจะทำให้ระบบประสาทถูกทำลาย เช่น การขัดขวางของระบบการหายใจของทารกในระหว่างคลอด อาจทำให้เกิดผลเสียต่อระบบประสาท ทารกนั้นอาจเติบโตขึ้นมาโดยมีความผิดปกติทางสมอง (feeble mindedness) หรือเกิดอาการผิดปกติอื่นๆได้ การขาดออกซิเจนสำหรับผู้ใหญ่ก็อาจทำให้เกิดความผิดปกติได้ เช่น บนยอดเขาสูงๆ จะทำให้คนเกิดความรู้สึกง่วงงุนงงเป็นอัมพาตที่ขาได้ คนที่จมน้ำ สำลักควันไฟ จะตะเกียกตะกายโหยหาอากาศเพื่อหายใจ

1.1.4 ความต้องการทางเพศจะเริ่มเกิดขึ้นเมื่อมนุษย์มีวุฒิภาวะในทางเพศแล้ว คือในวัยรุ่น เมื่ออายุมากขึ้น ความต้องการทางเพศจะค่อยๆ ลดลง ความต้องการทางเพศเกิดขึ้นเนื่องจาก



ฮอร์โมนเพศ (sex hormone) ซึ่งต่อม Gonad ฉีดออกมา ต่อมโกแนดที่อันฑะของเพศชายจะฉีดฮอร์โมนเพศที่ชื่อว่า androgen ส่วนรังไข่ของหญิงจะผลิตฮอร์โมนชื่อว่า estrogens ซึ่งฮอร์โมนทั้งสองชนิดนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับความต้องการทางเพศ ส่วนฮอร์โมนในต่อมพิทูอิทารีนั้นควบคุมแรงขับในทางเพศ พูดง่ายๆ ก็คือต่อมโกแนดกับพิทูอิทารีทำงานตรงกันข้าม จึงทำให้เกิดภาวะสมดุลขึ้น คือไม่มากและไม่น้อยจนเกินไป

แรงขับทางเพศจะปรากฏให้เห็นได้ชัดในระยะที่มนุษย์ย่างเข้าสู่วัยสุกทางเพศ ที่เรียกว่าระยะ Puberty มาจากศัพท์ภาษาละตินว่า Pubertas อันมีความหมายว่า มีอายุเป็นผู้ใหญ่ แต่ในทางจิตวิทยานั้นใช้ในความหมายที่ว่า เป็นระยะที่เด็กมีพัฒนาการทางเพศเจริญสุดขีด ซึ่งเป็นระยะที่เด็กชายเริ่มมีการหลั่งน้ำอสุจิครั้งแรก หรือเด็กหญิงเริ่มมีประจำเดือนครั้งแรก อายุประมาณ 11 - 14 ปี

ในระยะ puberty นี้ เป็นระยะที่ต่อมพิทูอิทารี (pituitary gland) ได้ผลิตฮอร์โมนชนิดหนึ่งที่เรียกว่า ฮอร์โมนโกแนดโดโทรปิค (gonadotropic hormones) ออกมามากขึ้น ฮอร์โมนนี้จะทำหน้าที่ไปกระตุ้นต่อมทางเพศที่มีชื่อว่า ต่อมโกแนด (gonad gland) ให้ผลิตฮอร์โมนทางเพศออกมา ฮอร์โมนทางเพศนี้จะแตกต่างกันไประหว่างเพศหญิงกับเพศชาย ฮอร์โมนทางเพศของผู้หญิงเรียกว่า เอสโทรเจน (estrogen) และ ฮอร์โมนทางเพศของผู้ชายเรียกว่าแอนโดรเจน (androgen) ทั้งเอสโทรเจนและแอนโดรเจนดังกล่าวจะมีผลทำให้เกิดแรงขับทางเพศมากขึ้น

วาเลนและเอดเวอร์ด (Whalen & Edward) ได้ทดลองเกี่ยวกับอิทธิพลของต่อมโกแนดที่มีผลต่อแรงจูงใจทางเพศ พบว่า หนูซึ่งถูกตัดต่อมทางเพศนี้ออกก่อนจะถึงวัยหนุ่มสาวนั้นเกือบจะไม่มีพฤติกรรมทางเพศปรากฏออกมาเลย แต่ในหนูอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งถูกตัดต่อมทางเพศออกหลังจากที่มันมีวุฒิภาวะ (หลังวัยหนุ่มสาว) แล้วนั้น จะมีพฤติกรรมทางเพศปกติอยู่ระยะหนึ่ง ต่อจากนั้นพฤติกรรมทางเพศก็จะค่อยๆลดลง อย่างไรก็ตามสำหรับมนุษย์นั้นความต้องการทางเพศมิได้ขึ้นอยู่กับ ฮอร์โมนทางเพศเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นๆ ทางสังคม ศีลธรรม วัฒนธรรม กฎหมายบ้านเมือง ความเชื่อ รสนิยม ค่านิยม และความพอใจอีกด้วย

การจูงใจที่เกี่ยวกับทางเพศ เป็นการจูงใจที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในชีวิตมนุษย์ นักจิตวิทยากลุ่มจิตวิเคราะห์ ถือเอาความกระตุ้นทางเพศนี้เป็นรากฐานอันสำคัญของพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์ พฤติกรรมที่เป็นผลมาจากการผลักดันทางเพศเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจด้วย แรงขับทางเพศมีบทบาทสำคัญยิ่งของร่างกายในชีวิตประจำวัน

แรงขับทางเพศ (Sex) ซิกมันด์ ฟรอยด์ ผู้นำของนักจิตวิทยากลุ่มจิตวิเคราะห์ถือว่าแรงขับทางเพศเป็นรากฐานที่สำคัญของพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ ปัจจัยสำคัญในเรื่องแรงขับทางเพศ คือ ฮอร์โมนจากต่อมทางเพศและนิสัย สำหรับฮอร์โมนนั้นจะผลิตมาจากต่อมทางเพศ และสมองจะเป็นส่วนที่สั่งงานในการควบคุมต่อมเหล่านี้ สำหรับสัตว์ชั้นต่ำแล้วฮอร์โมนจากต่อมทางเพศจะเป็นตัวเปลี่ยนแปลงลักษณะทางกายและจิตใจจะเห็นได้ว่าในสัตว์ชั้นต่ำ การผสมพันธุ์จะเป็นไปตามฤดูกาล แต่สำหรับสัตว์

ชั้นสูง เช่น มนุษย์ ลิง แล้ว ฮอร์โมนเพศจะมีความสำคัญด้านการจูงใจและนิสัยจะเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกส่วนหนึ่ง และแรงขับทางเพศจะดำเนินไปตามแนวปฏิบัติของสังคมมนุษย์

เพศชาย androgen hormone และอสุจิซึ่งผลิตโดย gonad gland อสุจินี้จะถูกเก็บไว้ที่ท่อพักอสุจิ (seminal vesicle) และถ้าอสุจิไม่ถูกขับออกมาตามธรรมชาติ เช่น โดยมีสัมพันธ์ทางเพศหรือกิจกรรมทางเพศอื่นแล้ว อสุจิจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดปฏิกิริยาทางเพศ (sensitizing stimulus) และนั่นคือลักษณะพฤติกรรมทางเพศจะถูกกระตุ้นให้เพศชายแสดงออกมา แต่สำหรับเพศหญิงนั้นมี mechanism ที่แตกต่างไปจากเพศชาย คือลักษณะการทำงานของไข่ที่ถูกผลิตออกมาตามระบบรอบเดือน ในเพศหญิงนั้นเกี่ยวข้องกับการควบคุมระดับฮอร์โมนเพศและระบบประสาทต่าง ๆ โดยเฉพาะที่ hypothalamus ซึ่งคุม Autonomic Nervous System (ANS) ด้วย ส่วน estrogen hormone ในเพศหญิงนี้จะมีระดับสูงขึ้น และกระตุ้นให้เพศหญิงมีความพร้อมที่จะสัมพันธ์ทางเพศในระยะไข่สุก

ความต้องการทางเพศแตกต่างจากความต้องการอื่นอันได้แก่ความหิว หรือความกระหาย เพราะไม่มีผลต่อการทำให้มนุษย์มีชีวิตอยู่รอด แต่มีผลต่อการทำให้เผ่าพันธุ์ของมนุษย์คงอยู่ได้ต่อไป

แรงขับความต้องการทางเพศ (sex drive) เป็นแรงขับที่ทำให้มนุษย์และสัตว์ดำรงพันธุ์อยู่ได้ เป็นแรงขับที่เกิดขึ้นเองโดยไม่ต้องอาศัยการเรียนรู้ แต่ขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะ คือแรงขับนี้จะไม่แสดงให้เห็นชัดเจน จนกว่าอวัยวะจะพัฒนาขึ้นเป็นลำดับ และในคนนั้นส่วนใหญ่จะได้รับอิทธิพลจาก การเรียนรู้ทางสังคมอีกด้วย แต่ตามความเห็นของฟรอยด์ (Freud) เชื่อว่าแรงขับทางเพศมีขึ้นในจิตไร้สำนึก และการสนองตอบแรงขับนี้ในวัยเด็กเป็นไปโดยอาศัยการทดแทน เป็นต้นว่า การเล่นสมมุติเป็นครอบครัวเป็นสามี ภรรยา เล่นทำครัวหม้อข้าวหม้อแกง

ในสัตว์เลี้ยงลูกด้วยนมนั้น แรงขับทางเพศขึ้นอยู่กับฮอร์โมนเพศ (sex hormones) ซึ่งเป็นฮอร์โมนชนิดเดียวกันกับฮอร์โมนที่ทำให้เกิดลักษณะทุติยภูมิทางเพศ (secondary sex characteristic) และฮอร์โมนชนิดนี้ทำให้เกิดพฤติกรรมทางเพศด้วย ยิ่งอินทรีย์มีระดับวิวัฒนาการสูงเท่าใดจะยิ่งมีพฤติกรรมทางเพศที่ถูกควบคุมด้วยฮอร์โมนน้อยลง แต่จะมีการเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมทางเพศด้วยเป็นส่วนมาก

มีการทดลองหลายอย่างที่อธิบายให้ทราบว่า ฮอร์โมนเพศมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดพฤติกรรมทางเพศ เป็นต้นว่า ในสัตว์ตัวผู้ที่ยังไม่มีวุฒิภาวะพอหรือในตัวผู้ที่ถูกตอนแล้ว เมื่อได้รับการฉีดฮอร์โมนเพศผู้ (androgens) เข้าไป จะมีพฤติกรรมทางเพศเกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ในทำนองเดียวกับเมื่อฉีดฮอร์โมนเพศเมีย (estrogens) เข้าไปในสัตว์เพศเมียที่ไม่มีวุฒิภาวะพอหรือในเพศเมียที่ทำหมันแล้วก็จะมีพฤติกรรมทางเพศอย่างเห็นได้ชัดเช่นกัน

ในการผสมพันธุ์ สัตว์เพศผู้ที่เป็นพ่อพันธ์ส่วนใหญ่ ต้องการการกระตุ้นเพียงเล็กน้อย หมู ม้า วัว ควาย เพศเมีย อวัยวะเพศเปล่งปลั่ง สีชมพู สุนัขและแมวจะมีกลิ่นตัวออกมา เพื่อยอมให้ตัวผู้ผสมพันธุ์กับมัน ส่วนสัตว์บางชนิดกลับตรงกันข้าม เพศผู้จะทำหน้าที่ชักจูงเพศเมียให้ผสมพันธุ์กับมัน เช่น กบตัวผู้และจิ้งหรีดตัวผู้จะส่งเสียงร้องให้ตัวเมีย รับรู้การปรากฏตัวของมัน



แรงขับทางเพศในคน มีเหมือนกันทั้งเพศหญิงและชาย แรงขับทางเพศของเพศหญิงจะมีมาก่อนระยะมีรอบเดือน และระยะที่พร้อมที่จะผสมพันธุ์ได้มากที่สุดคือระยะเวลาตอนกลางระหว่างรอบเดือน มนุษย์เพศหญิงและชายบรรลุถึงวุฒิภาวะทางเพศจนถึงจุดที่สามารถสืบพันธุ์ได้ในระยะเวลาที่ต่างกัน มีผู้สำรวจว่าเพศชายมีวุฒิภาวะทางเพศสูงสุดราวอายุ 19 - 20 ปี หลังจากนั้นแรงขับทางเพศจะลดลง ส่วนเพศหญิงมีวุฒิภาวะทางเพศสูงสุดเมื่ออายุ 25 - 30 ปี และมีแนวโน้มที่จะอยู่ได้คงที่และนานกว่าเพศชาย และแรงขับทางเพศจะลดลงทีหลังเพศชาย

กิจกรรมทางเพศจะเจริญเป็นลำดับเฉพาะวัย ตามภาวะทางกาย ซึ่ง Masters และ Johnson ได้อธิบายถึงวงจรของกิจกรรมเพศตามภาวะทางกายไว้ 4 ระยะคือ

- ระยะเริ่มการกระตุ้นทางเพศ เรียก excitement phase
- ระยะที่ hormones มีบทบาทสำคัญต่อเพศ เรียก plateau phase
- ระยะที่กล้ามเนื้อคลายตัว เรียก orgasm phase
- ระยะสุดท้ายที่กลับไปมีสภาพเหมือนก่อนระยะแรก เรียก resolurion phase

แม้ว่าแรงขับทางเพศจะเป็นแรงขับโดยกำเนิดหรือเป็นธรรมชาติของร่างกายก็ตาม มนุษย์มีสังคมมีวัฒนธรรมที่คอยกำหนด เมื่อใด ที่ไหน และวิธีใดที่คนควรจะประพฤติตามแรงขับทางเพศได้ ไม่ใช่จะแสดงได้ตามใจชอบเหมือนแรงขับความหิวและความกระหาย

1.1.5 การรักษาอุณหภูมิ ในผิวหนังจะมีประสาทสำหรับสัมผัสที่ไวต่อความร้อน และความเย็น นอกจากนี้ส่วนของสมองที่เรียกว่า ไฮโปทาลามัส ยังมีศูนย์ที่คอยปรับร่างกายต่อความร้อนและเย็น

เมื่ออุณหภูมิของร่างกายเย็นลง ร่างกายจะเกิดการหลั่งฮอร์โมนไทรอกชิน (thyroxin) และอาดรีนิน (adrenin) ทำให้กล้ามเนื้อทำงานและความดันโลหิตสูง ในทางตรงกันข้ามเมื่อร่างกายมีอุณหภูมิสูงขึ้น การทำงานของร่างกายจะลดลง ร่างกายจะคอยปรับอุณหภูมิของร่างกายให้คงที่ คือ ประมาณ 98 - 99° F, อยู่เสมอ และนอกจากนี้มนุษย์ยังมีเครื่องอำนวยความสะดวกสบายในการรักษาอุณหภูมิ เช่น เสื้อผ้า การอาบน้ำ พัดลม เครื่องปรับอากาศเครื่องทำความร้อน (heater) เป็นต้น

อุณหภูมิที่พอเหมาะ สิ่งมีชีวิตจะดำรงชีวิตอยู่ได้ก็ต้องอาศัยความสมดุลของร่างกาย อุณหภูมิในร่างกายไม่สูงและต่ำจนเกินไปอุณหภูมิภายนอกก็เช่นกัน ไม่สูงและต่ำเกินกว่าปกติที่ร่างกายจะทนได้ เมื่อเกิดความร้อนจัดหรือหนาวจัด ก็จะเกิดแรงขับเพื่อเสาะแสวงหาสิ่งที่มาทำให้ร่างกาย เกิดความอบอุ่นตามความต้องการ เช่น เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มซึ่งเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในปัจจัย 4 ของเรา เมืองหนาวเช่นที่ Chicago มีหิมะตก ภายในบ้านต้องใช้เครื่องทำความอบอุ่นที่เรียกว่า heater

1.1.6 การพักผ่อนนอนหลับ เมื่อร่างกายของเราเกิดความเหน็ดเหนื่อยเนื่องจากการออกแรงและการทำงาน เกิดความล้าเนื่องจากอาการทางกาย ทำให้เราต้องการ พักผ่อนนอนหลับ ซึ่งมีความสำคัญเช่นเดียวกับแรงขับอื่นๆ ร่างกายจะเกิดความง่วง สมองไม่รับรู้เรื่องราวต่างๆ หนังตาหนัก เป็นต้น ทำให้เราต้องหาที่นอนเพื่อให้หายจากอาการเหล่านี้



ความต้องการพักผ่อนนอนหลับเมื่อร่างกายเกิดความเหน็ดเหนื่อย เนื่องจากการใช้พลังงานออกแรงในการทำงาน เกิดความเหนื่อยล้าเกิดความอ่อนเพลียของร่างกาย เราต้องการนอนหลับพักผ่อน เพื่อจะผ่อนคลายให้ร่างกายได้มีโอกาสสะสมพลังงานใหม่ และซ่อมแซมส่วนสึกหลอของร่างกาย

ถ้าง่วงนอน ต้องการพักผ่อน นอนหลับ ถ้าไม่ได้นอนหลับจะรู้สึกโผลเผล อ่อนเพลียใน 1 วัน (24 ชั่วโมง) ต้องการนอนหลับอย่างน้อย 6 – 8 ชั่วโมง

การหลับและการตื่น (sleep and activation) ร่างกายที่เหน็ดเหนื่อยมาทั้งวันต้องการพักผ่อนนอนหลับ แล้วตื่นขึ้นมาทำงานหรือทำกิจกรรมต่างๆ คลีทแมน (kleitman) อธิบายเกี่ยวกับการหลับ – ตื่นว่ามีศูนย์อยู่ที่ hypothalamus สำหรับเด็กนั้นมักจะหลับมากกว่าตื่นและการหลับๆ ตื่นๆ ของเด็กเป็นความต้องการพื้นฐานทางสรีระ เช่น อาหาร การขับถ่าย จะเป็นสิ่งเร้าให้เด็กตื่น ส่วนผู้ใหญ่ปกติหลับต่อเนื่องกัน 6 – 8 ชั่วโมงในเวลากลางคืน ครั้นถึงกลางวัน hypothalamus โดยเฉพาะส่วนที่เป็นด้านหลัง (posterior) จะถูกกระตุ้นให้ทำงานมากหรือที่เรียกว่าการตื่น การกระตุ้นจะเริ่มที่ sensory pathways ภาวะของมนุษย์ที่แสดงว่าต้องการการหลับจะเห็นได้จากความแคล่วคล่องในอากัปกริยาลดลง ความรับผิดชอบในการทำงานลดลงภายในระยะเวลาเฉลี่ยประมาณ 1/3 ของทุกๆ 24 ชั่วโมง ศูนย์กลางควบคุมการหลับอยู่ในสมองส่วนที่มีชื่อว่าไฮโปทาลามัส การหลับเป็นสิ่งที่จำเป็นแก่ชีวิตมนุษย์ เป็นการพักผ่อนโดยทั่วไปของร่างกายถ้าคนอดนอนเป็นเวลาประมาณ 24 ชั่วโมง เขาจะไม่สามารถฝืนความง่วงได้ และถ้าล้มตัวลงนอนก็จะหลับไปในเวลาไม่นาน

1.1.7 ความต้องการการขับถ่าย เป็นการขับของเสียออกจากร่างกาย เป็นสิ่งจำเป็นเช่นเดียวกับอาหารและน้ำ เพราะของเสียเหล่านี้จะเป็นพิษต่อร่างกาย ทำให้เราอึดอัดไม่สบาย บางครั้งถ้าของเสียตกค้างในร่างกายนานๆ อาจทำลายชีวิตได้

การขับถ่ายของเสีย (elimination) เป็นสภาพภายในของร่างกายในการขจัดของเสียออกมา คือ ปัสสาวะจากกระเพาะปัสสาวะและอุจจาระจากลำไส้ใหญ่ เพื่อลดอาการปวดและภาวะอันไม่สบายของร่างกาย ขับเสมหะ ขับน้ำลายทางปาก ขับเหงื่อทางผิวหนัง

1.2 การจูงใจเพื่อความอยู่รอดที่เกิดเป็นครั้งคราว (episodic survival motivation) เป็นแรงขับ (การจูงใจภายใน) ที่เกิดขึ้นเมื่อมีสิ่งเร้ามากระตุ้น ตัวอย่างของแรงขับชนิดนี้ได้แก่

1.2.1 ความเจ็บปวด (pain) อวัยวะรับความรู้สึกในเรื่องความเจ็บปวดเป็นเส้นประสาทอยู่ใต้ผิวหนัง กล้ามเนื้อ อวัยวะภายใน ฯลฯ เส้นประสาทเหล่านี้จะถูกกระตุ้นให้ได้รับความเจ็บปวดจากการเผาไหม้ การผ่า การเฉือน กระแสไฟฟ้า ฯลฯ ฉะนั้นความเจ็บปวดเป็นแรงขับที่เกิดจากกระบวนการโฮมีโอสเตสิสอย่างหนึ่ง เพราะเมื่อเนื้อเยื่อหรืออวัยวะในร่างกายได้รับความกระทบกระเทือนหรือเป็นอันตราย ร่างกายจะแสดงพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการรักษาหรือระงับความเจ็บปวด

ความเจ็บปวดเป็นแรงขับที่จะหนีจากสิ่งเร้าทำให้เกิดการเจ็บปวด บางครั้งร่างกายของคนเราจะสามารถขจัดความเจ็บปวดโดยอัตโนมัติ เช่น การจามช่วยลดอาการคันคอหรือเจ็บคอ หรือใน



เวลาที่ผงเข้าตา การกระพริบตาถี่และมีน้ำตาไหลออกมาจะช่วยขจัดอาการเคืองตาได้ ถ้าหากอาการเจ็บปวดคงอยู่นาน อินทรีย์จะพยายามกระทำอาการต่างๆ จนกว่าจะพบการตอบสนองที่ขจัดความเจ็บปวดได้ ความเจ็บปวดมิได้เกิดขึ้นสม่ำเสมอ แต่ก็พร้อมที่จะเกิดทันทีเมื่อมีสิ่งเร้ามากระตุ้น ดังนั้น จึงถือว่าเป็นแรงขับเฉพาะครั้ง

แรงขับการหลีกหนีจากความเจ็บปวด (pain reduction drive) แรงขับอื่นๆ นั้นส่วนมากจะทำให้คนกระทำกิจกรรม แต่แรงขับการหลีกหนีความเจ็บปวดกลับทำให้ละเว้นการกระทำ อินทรีย์ทุกชนิดหาทางที่จะลดความเจ็บปวดหรือจำกัดสิ่งที่มารบกวนให้น้อยลง เช่น ความร้อนและเย็นอากาศที่อับทึบ ความเหนื่อยอ่อน เสียงอึกทึก แสงจ้า กลิ่นเน่า หรือรสไม่ดี เป็นต้น

แรงขับชนิดนี้เป็นแรงขับที่เกิดขึ้นเอง (unlearned drive) ที่คล้ายกับเป็นปฏิกิริยาสะท้อนหรือเป็นไปโดยอัตโนมัติ เช่น คนจะเบี่ยงตัวหลบให้พ้นรัศมีไฟ เมื่อมีคนจุดไฟใกล้ๆ บางครั้งคนเรียนรู้ที่จะวางเฉยต่อสิ่งที่มารบกวน เมื่อเกิดความจำเป็น หรือต้องมีหน้าที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น แพ้การแข่งขันอดทนต่อเสียงรบกวนเพราะบ้านอยู่ใกล้สนามบิน

ในขณะที่คนส่วนมากหนีความเจ็บปวดนั้น มีบางคนที่ถือความเจ็บปวดเป็นความสำราญ เช่น พวกที่มีพฤติกรรม แมสโซชิซึม (masochism, พอใจที่จะรับความเจ็บปวดไว้เอง) และ ชาดิสซึม (sadism, พอใจ ที่จะเห็นคนอื่นเจ็บปวด) เช่น นักมวย นักฆ่า มือปืน

สรุปการหลีกเลี่ยงจากความเจ็บปวด แรงขับชนิดนี้เกิดขึ้นจากความต้องการหนีให้พ้นความเจ็บปวดเพื่อให้ชีวิตเกิดความปลอดภัย ความป่วยเจ็บเป็นไข้ของร่างกาย ทำให้ร่างกายพยายามสร้างแรงต้านทานโรคขึ้น เมื่อมีใครจะทำร้าย เราก็พยายามจะหลบ แรงขับนี้ก็เช่นเดียวกับแรงขับอื่นๆ

1.2.2 ความเหนื่อยล้า (fatigue) สิ่งเร้าที่เกี่ยวข้องจะมองเห็นไม่ชัด และมิได้ก่อให้เกิดการจูงใจอย่างรวดเร็ว ดังเช่นสิ่งเร้าในเรื่องความเจ็บปวด สิ่งที่ทำให้คนเกิดความเหนื่อยล้าได้แก่ ความตึงเครียด หรือการกระทำกิจกรรมซ้ำๆกัน เป็นเวลานาน เช่น คนงานคุมเครื่องจักรในโรงงานเป็นเวลานานๆ จะทำให้เกิดความเหนื่อยล้าขึ้น การได้หยุดพักหรือลดอัตราการทำงานลงบ้างจะช่วยขจัดความรู้สึกเหนื่อยล้า การพักผ่อนจะทำให้ร่างกายปรับสภาพของความเหนื่อยล้าลง

ในเวลาที่ร่างกายเกิดความเหนื่อยล้า ภาวะของร่างกายจะเปลี่ยนแปลงไป เช่น กล้ามเนื้อเมื่อยล้า มีกรดแลคติก (lactic) เพิ่มขึ้นในกระแสเลือด เป็นต้น ความรู้สึกเหนื่อยล้านี้จะเกิดขึ้นเฉพาะแห่งในร่างกาย เช่น รู้สึกเมื่อยนิ้วภายหลังการเขียนหนังสือเป็นเวลานานๆ หรืออาจจะเป็นความรู้สึกเมื่อยล้าไปทั่วอวัยวะในร่างกายก็ได้ ความเหนื่อยล้าไม่เพียงแต่เกิดจากการออกกำลังเท่านั้น แต่เกิดจากความกังวลและความเบื่อหน่ายได้ด้วย

2. การจูงใจทางสังคมหรือทางจิตใจ ค่อนข้างสลับซับซ้อนเกิดขึ้นจากสภาพสังคม วัฒนธรรมการเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับและเป็นสมาชิกอยู่ เราอาจจะแยกแยะออกเป็น

1. การจูงใจที่เกิดจากสังคมที่ได้รับมรดกตกทอดมา และกลายเป็นลักษณะนิสัยประจำตัวของแต่ละคนแต่ละเหล่า แตกต่างกันไปในแต่ละสังคม



2. การจูงใจทางสังคมที่เกิดจากการเรียนรู้ เราต้องมีประสบการณ์และเรียนรู้มาก่อน จึงจะเข้าใจและเลือกปฏิบัติได้ บางทีเราต้องศึกษาว่ามันเริ่มต้นอย่างไรเขาปฏิบัติกันอย่างไรในสังคม มีอะไรบ้างต่างๆ เหล่านี้เป็นแรงจูงใจ

การจูงใจทางด้านสังคมหรือทางด้านจิตใจ (psychological survival motivation) เป็นการจูงใจซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับข่าวสารและตีความหมายของข่าวสารซึ่งจำเป็นในการแสดงอาการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น การจูงใจนี้เป็นความอยากรู้อยากเห็น สำรวจ และลงมือกระทำ หรือเรียกรวมกันว่าเป็นการจูงใจเพื่อที่จะรับการเร้าที่ให้ความรู้ (informative stimulation) การจูงใจชนิดนี้จะเห็นได้ในบุคคลและสัตว์ส่วนมาก เช่น ถ้าท่านได้สุนัขมาใหม่ สิ่งแรกที่มันจะทำคือ การดมไปรอบๆ เป็นการสำรวจสถานที่ หรือถ้าให้ของเล่นแก่เด็กทารก เด็กจะทำการสำรวจอย่างใกล้ชิดและลองจับ เขย่า กัด เป็นต้น

แรงกระตุ้นต่างๆภายนอกที่มีอิทธิพลต่อมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อมนี้ เราเรียกว่าเป็นแรงกระตุ้นทางสังคมหรือทางจิตใจ ซึ่งจะต่างกับแรงขับทางด้านสรีระ เพราะเป็นแรงกระตุ้นที่สืบเนื่องมาจากสภาพสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิกอยู่ เป็นการจูงใจประเภทแรงจูงใจ

แรงกระตุ้นทางสังคมจะเป็นตัวควบคุมการกระทำพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เช่นเดียวกับแรงขับทางสรีระ แรงกระตุ้นทางสังคมนี้นับเป็นความกระหายทางสังคมชนิดหนึ่งเหมือนกันกับแรงกระตุ้นทางสรีระ ซึ่งได้แก่ความหิวหรือความกระหาย ทางด้านร่างกาย ส่วนความต้องการให้แม่มาอุ้มของเด็กทารก แม่จะเป็นเครื่องล่อ ซึ่งการที่เด็กได้พบแม่จะเป็นการลดแรงขับทางด้านสังคมเช่นเดียวกันกับอาหารจะลดแรงขับทางด้านความหิวเป็นต้น

การจูงใจทางสังคม (social motivation) เป็นการจูงใจที่เกิดจากการได้รับอิทธิพลจากสิ่งเร้าทางสรีรวิทยาที่มองเห็นได้ หรืออาจจะได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ของบุคคลและภาวะทางสังคมซึ่งเป็นสิ่งเร้าที่ไม่อาจจะมองเห็นได้ การจูงใจทางสังคมนั้น แบ่งได้หลายประเภท (มีทั้งประเภทแรงขับและแรงจูงใจ) และนักจิตวิทยาได้ให้ข้อสังเกตการแบ่งการจูงใจทางสังคมไว้ ดังนี้

1) การแสดงออกของการจูงใจนั้นย่อมแตกต่างไปตามสังคม คนในสังคมต่าง ๆ จะมีการแสดงออกถึงความต้องการทางสังคมที่คล้อยตามขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของชุมชน (sub culture) ของตน หรือในบางครั้งก็อาจมีการแสดงออกซึ่งต่างกัน เนื่องมาจากการเรียนรู้และประสบการณ์

2) การจูงใจอย่างเดียวกันอาจทำให้คนแสดงออกไม่เหมือนกัน เช่น การแสดงความไม่พอใจ บางคนอาจแสดงออกโดยการทุบโต๊ะ บางคนอาจเมินเฉย บางคนด่าว่า

3) การจูงใจต่างกันอาจทำให้มนุษยแสดงพฤติกรรมเหมือนกัน เช่น การที่เด็กทำการบ้านทันทีที่กลับบ้าน บางคนอาจทำเพื่อให้บิดามารดาพอใจรักใคร่ แต่เด็กบางคนอาจทำการบ้านเพื่อหลีกเลี่ยงการที่บิดามารดาจะเรียกใช้งาน บางคนทำเพราะมีความรับผิดชอบสูง

4) การแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่ง อาจเนื่องมาจากแรงจูงใจมากกว่าหนึ่งอย่างในขณะเดียวกัน เช่น การที่ครูทำการวิจัย อาจเนื่องจากแรงจูงใจหลายชนิดในเวลาเดียวกัน เช่น เพื่อค้นหาข้อเท็จจริง หรือเพื่อเกียรติยศ ชื่อเสียงเพื่อผลงานทางวิชาการ เพื่อการประเมินภายในและภายนอก



ตัวอย่างการจูงใจทางสังคม ได้แก่

ก. การจูงใจเกี่ยวกับความเป็นมารดา (maternal motivation) การจูงใจนี้จะทำให้แม่มีความปรารถนาที่จะเลี้ยงดูลูกอ่อน ตัวอย่างเช่น สัตว์จะมีการทำรัง มีการตระเตรียมอาหารมาเลี้ยงลูกอ่อนเป็นการจูงใจที่ทำให้มีการปกป้องคุ้มครองลูก สภาวะทางอินทรีย์ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของความเป็นมารดานั้นเกิดจากอิทธิพลของฮอร์โมนชื่อ โปรแลคติน (prolactin) ซึ่งต่อมพิทูอิทารี สร้างขึ้นในเวลาตั้งครรภ์จึงน่าจะ**เรียกว่าแรงขับเกี่ยวกับความเป็นมารดา** ดีกว่า เพราะเป็นแรงขับที่กระตุ้นทำให้เพศหญิงมีความปรารถนาที่จะมีลูก ฮอร์โมนมีผลต่อแรงขับนี้จะขึ้นอยู่กับความสมดุลระหว่างฮอร์โมนเพศหญิง (เอสโตรเจนและโปรเกสเตอร์โรน) และฮอร์โมนโปรแลคตินจากต่อมไร้ท่อแอนเธอร์เรีย ซึ่งจะไปเกี่ยวข้องกับการผลิตน้ำนมสำหรับเลี้ยงลูก และกระตุ้นให้ผู้ที่เป็นแม่มีความต้องการที่จะเลี้ยงดูลูกของตน

แรงขับของเพศแม่ (maternal drive) เป็นแรงขับที่เกี่ยวข้องใกล้ชิดกับแรงขับทางเพศ เป็นความต้องการของเพศแม่ในอันที่จะทำให้กำเนิด เลี้ยงดู และปกป้องลูกๆ

มักจะมีผู้กล่าวเสมอว่าแรงขับเพศแม่นี้เป็นสัญชาตญาณของแม่ เพราะแม่ส่วนมากมีพฤติกรรมนี้ โดยปราศจากประสบการณ์หรือการฝึกหัดสั่งสอน

ในสัตว์เลี้ยงลูกด้วยนมจะมีสารชื่อ โปรแลคติน ซึ่งขับออกมาจากต่อมพิทูอิทารี (pituitary) ซึ่งเมื่อร่างกายเจริญเติบมีวุฒิภาวะพอ ต่อมนี้จะฉีดโปรแลคตินเข้าไปในกระแสเลือด ไปกระตุ้นให้เกิดการขับน้ำนมเพื่อเลี้ยงลูก ได้มีการทดลองฉีดโปรแลคตินเข้าไปในสัตว์เลี้ยงลูกด้วยน้ำนมที่ไม่มีท้องปรากฏว่าจะเกิดพฤติกรรมของความเป็นแม่ขึ้น เช่น การสร้างรัง นอกจากนี้สารโปรแลคติน ยังทำให้เลือดในร่างกายมีอุณหภูมิต่ำลงด้วย ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ต้องแสวงหาความอบอุ่นอันเป็นพฤติกรรมของเพศแม่ไปด้วย

ข. การจูงใจในการสร้างมิตรภาพ (affiliative motivation) มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ แรงจูงใจนี้ทำให้เรามีการคบหาสมาคมกับบุคคลอื่นๆ ถ้าใครอยู่โดดเดี่ยวก็จะถูกเพ่งเล็งว่าผิดแผลกจากผู้อื่น มนุษย์โดยทั่วไปต้องเป็นสมาชิกของกลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มสังคม กลุ่มครอบครัว กลุ่มการงาน เป็นต้น

ค. การจูงใจในทางมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (dominant motivation) เป็นความต้องการดีกว่าเด่นกว่าผู้อื่น มักจะแสดงออกโดยการจัดตำแหน่งหรือฐานะในสังคมนั้นๆ

ง. การจูงใจเกี่ยวกับความก้าวร้าว (aggression motive) แรงจูงใจชนิดนี้เป็นลักษณะความเป็นปฏิปักษ์ การกล่าวร้าย การทำลายล้างผู้อื่นให้เจ็บกายหรือใจ คนเรามีความก้าวร้าวอยู่ในตัวด้วยกันทุกคน เว้นแต่ว่าจะมีมากหรือน้อยเท่านั้น

3. การจูงใจทางจิตวิทยาหรือทางสิ่งแวดล้อม และทั่วๆไป ตัวอย่างเช่น



ก. ความเคยตัว[1] (regression) การเคยตัวเป็นแนวโน้มที่ปัจเจกบุคคลจะย้อนไปใช้รูปแบบของพฤติกรรมเก่าๆในภาวะการณ์ที่งุ่นง่านใจ เช่นการแสดงอาการเกรี้ยวกราด พฤติกรรมเช่นนี้มักจะเกิดขึ้นในกรณีที่ปัจเจกบุคคลผู้นั้นพบว่าก่อนหน้านั้นเขาเคยใช้วิธีการนี้อย่างได้ผลมาตลอด ดังนั้นเขาจึงเลือกที่จะแสดงออกมาโดยการแสดงอาการเกรี้ยวกราดอย่างที่เคยได้ผลมาแล้ว

ข. การหมกมุ่น (fixation) พฤติกรรมหมกมุ่นนี้ ปัจเจกบุคคลจะยืนกรานวิธีการพฤติกรรมอันไม่เป็นการสร้างสรรค์ของเขา แม้จะเห็นได้แล้วว่าพฤติกรรมเช่นนั้นไม่อาจจะแก้ปัญหาได้ เช่นการที่ช่างพยายามที่จะใส่วงแหวนที่ไม่ได้ขนาดให้เข้า แม้ว่าเขาพอจะตระหนักได้แล้วว่าเป็นการใส่ที่ผิดขนาด ก็ยังพยายามที่จะทดลองซ้ำซากอยู่นั่นเอง

ค. การเข็ดขยาด (resignation) เป็นแนวโน้มที่ปัจเจกบุคคลจะยอมแพ้อย่างราบคาบในอันที่จะตอบโต้ต่ออารมณ์หรือบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยสถานการณ์นั้นๆ โดยที่บุคคลนั้นพลาดหวังต่อการจะบรรลุเป้าหมายบางอย่าง บุคคลนั้นจึงสูญเสียความมุ่งมั่นที่จะทำงานนั้น และมีทัศนะที่เป็นการเพิกเฉยต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นๆ อย่างไม่คิดจะเอาชนะ

ง. การแย้งขวาง (negativism) รูปแบบของพฤติกรรมเช่นนี้ ปัจเจกบุคคลจะปรับเอาวิธีการในทางแย้ง และยืนกรานวิธีนั้นเข้าใช้ต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เช่นคนที่ได้ยื่นข้อเสนอแนะขึ้นแล้วข้อเสนอแนะของเขาไม่ได้รับการยอมรับ เขาก็จะเริ่มวิพากษ์ความคิดแนวอื่นๆ ในทางที่ไม่สู้ดี

จ. การเก็บกด (repression) พฤติกรรมเช่นนี้เกิดขึ้นโดยการปิดกั้นทางจิตสำนึก เป็นความคิดหนีไปจากสิ่งคั่งค้างที่รบกวนอยู่ตลอดเวลา เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่ไม่เป็นจริงเพราะมันจะออกมาในแบบความคิดที่ว่าปัญหานั้นจะหมดไปได้เอง เพียงแต่ถ้าเขาไม่คิดถึงมัน แต่ที่จริงปัญหานั้นมิได้หมดไป

การเก็บกด[2] บุคคลบางคนเมื่อเกิดความคับข้องใจแล้วไม่กล้าแสดงออกในทางก้าวร้าวต่อบุคคลอื่น ไม่กล้าระบายความคับข้องใจกับคนอื่น ความคับข้องใจนั้นก็ยังอยู่ เจ้าตัวจึงพยายามเก็บกดความรู้สึกต่างๆ ไว้ไม่แสดงออกมา เช่นพยายามทำเป็นลืมเรื่องราวทั้งหมดที่เกิดขึ้น จนบางครั้งดูเหมือนว่า เขาจะลืมจริง ๆ แต่ความจริงสิ่งเหล่านั้นยังฝังอยู่ในใจเขา คนที่เก็บกดทางอารมณ์ เมื่อไม่กล้าแสดงการก้าวร้าวกับบุคคลอื่น อาจจะแสดงออกในทางตรงกับข้าม คือแทนที่จะก้าวร้าวกลับไปชมเขา ยกยอเขาจนเกินความเป็นจริง บุคคลประเภทนี้ก็คือบุคคลที่เรียกว่าหวานจัด

ฉ. การกล่าวโทษคนอื่น บางคนเมื่อผิดหวังหรือเกิดความคับข้องใจก็จะโยนความผิดไปให้ผู้อื่น กล่าวหาว่าการที่ตนไม่ได้รับผลเช่นนั้น หรือทำไม่ได้ตามนั้นไม่ใช่เป็นเพราะตนไม่ดีหรือตนไม่เก่ง ความจริงเป็นเพราะคนอื่นทำให้เป็นเช่นนั้นเข้าทำนองที่ว่า “รำไม่ดีโทษปี่โทษกลอง”

ช. การถดถอย บางคนเมื่อเกิดความคับข้องใจจะไม่ยอมสู้กับเหตุการณ์นั้นๆ โดยจะปลีกตัวออกไปเสีย ในที่สุดก็จะหลบหลีกไม่ยอมสู้กับปัญหา ปลีกตัวอยู่คนเดียว ไม่คบหาสมาคมกับบุคคลอื่น

---

[1]แน่งน้อย พงษ์สามารถ. (2519). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.หน้า 248 - 250

[2]รศ.ดร.โสภา ชูพิกุลชัย. (ม.ป.ป.).**ความรู้เบื้องต้นทางจิตวิทยา.** กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



สร้างโลกของตนเองและก็อยู่ในโลกของตนเองคนเดียว แล้วจะพัฒนากลายเป็นคนมองคนอื่นในแง่ร้าย มองตนในแง่ร้ายเช่นคิดว่าตนเองเป็นคนไม่ดี เป็นคนไม่มีความสามารถ เป็นคนไม่ได้เรื่อง เป็นต้น

ผู้ที่เป็นนักบริหารควรจะได้ใส่ใจในพฤติกรรมดังกล่าวของพนักงานเป็นอย่างมาก เมื่อพนักงานมีพฤติกรรมผิดปกติในรูปใดรูปหนึ่งดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารจำเป็นจะต้องหาสาเหตุว่าเขาเกิดความคับข้องใจในเรื่องใด แล้วก็ควรหาทางแก้ไขเสียตั้งแต่ต้น เพราะพฤติกรรมเหล่านี้เป็นเครื่องบอกถึงเหตุร้าย ถ้าหากไม่ได้รับการแก้ไขโดยปล่อยไว้จนมีอาการมากๆ ในที่สุดจะกลายเป็นอาการทางประสาท และพัฒนากลายไปเป็นโรคจิต

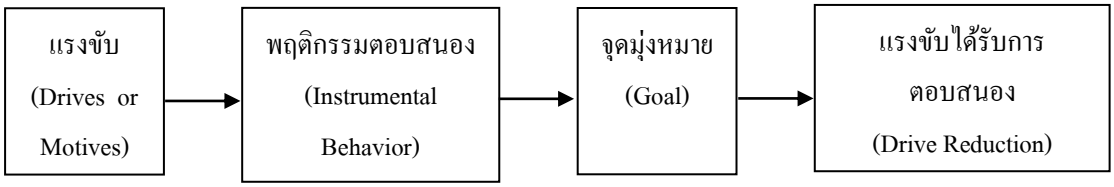
5.4 ลำดับของการจูงใจ

ลำดับของการจูงใจ แบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ[1]

1. ร่างกายเกิดการจูงใจโดยมีความต้องการ (needs) แรงขับ (drives) หรือแรงจูงใจ (motives) เกิดขึ้น เป็นการขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

2. เป็นการแสดงพฤติกรรมตอบสนอง (instrumental behavior) เพื่อทำให้เกิดความต้องการอย่างมีทิศทางอันจะนำไปสู่จุดมุ่งหมาย และเพื่อลดแรงขับ

3. เป็นจุดมุ่งหมาย ระยะนี้มนุษย์จะบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ทำให้เกิดสภาวะสุดท้าย คือ การลดแรงขับ หรือความต้องการได้รับการตอบสนอง ดังแผนภูมิ



การจูงใจ คือ การมุ่งไปสู่จุดหมายเฉพาะ เนื่องมาจากมีความต้องการแรงขับเป็นตัวนำทำให้เกิดลำดับของเหตุการณ์

ความต้องการ คือ การขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งของบุคคล การขาดนี้อาจเป็นได้ทั้งทางร่างกาย เช่น ร่างกายขาดอาหาร หรือเป็นการขาดทางด้านจิตใจ เช่น ขาดความรักความอบอุ่น

แรงขับ หรือ แรงจูงใจ เกิดจากความต้องการเป็นตัวกระตุ้น หรือเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความต้องการก็ได้ เช่น นักศึกษาคนหนึ่งถนัดเรื่องการวิจัย มีความรู้ดีเรื่องอาเซียน แต่ไม่เคยคิดหรือต้องการทำวิจัย อยู่ๆ มีทุนการวิจัยเกี่ยวกับอาเซียน สถานศึกษาประกาศขอให้นักศึกษาผู้ที่ถนัดสามารถสละเวลาทำชื่อเสียงให้สถาบันเสนอแผนโครงการ (proposal) ไปแข่งขันกับสถานศึกษาอื่นๆ คงจะแสดงให้เห็นได้ว่าโอกาส เป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการทำวิจัย

---

[1]มธุรส วีระกำแหง. (ม.ป.ป.). **จิตวิทยาธุรกิจ.** พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. หน้า 34.

5.5 กระบวนการจูงใจ

บุคคลแต่ละคนจะได้รับการกระตุ้นให้กระทำอย่างหนึ่งอย่างใดออกมา เพื่อตอบสนองความต้องการของเขา ความต้องการเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล และเป็นสิ่งที่ชักนำหรือควบคุมบุคคลผู้นั้นให้ไปสู่เป้าหมายเพื่อสนองความต้องการ กระบวนการดังกล่าวเรียกว่า กระบวนการจูงใจ

ในเรื่องกระบวน**การจูงใจ**นั้น นักจิตวิทยาสนใจศึกษาตรง**แรงจูงใจ**ที่กระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมออกมา ทั้งนี้เป็นเพราะสามารถจะสังเกตได้

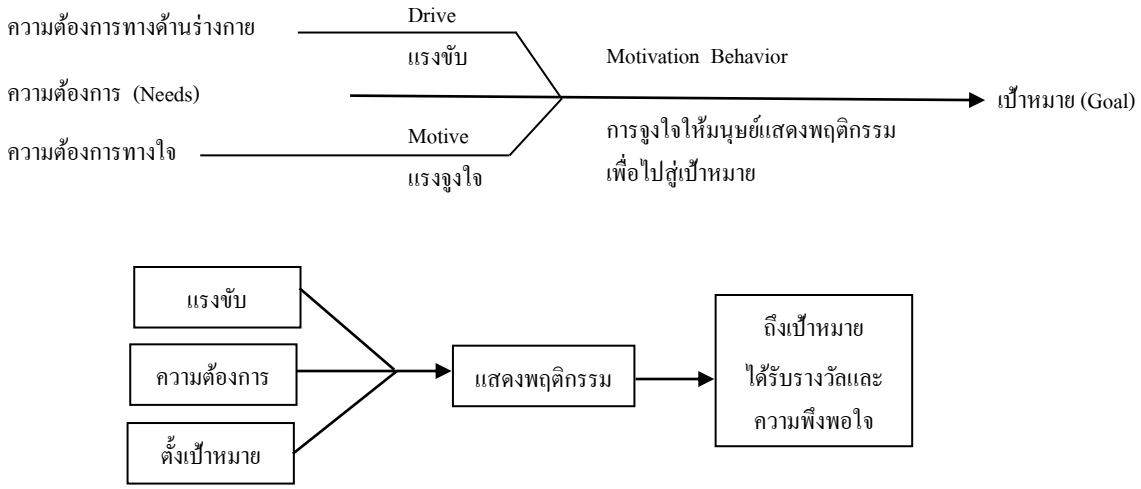
กระบวนการจูงใจหรือการเร้าอารมณ์ (The motivation process)

การเร้าอารมณ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลประพฤติปฏิบัติในบางสิ่งบางอย่าง ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ การกระตุ้นที่ว่านี้ เรียกว่าการจูงใจ ซึ่งเรามักจะพูดกันว่า บุคคลผู้หนึ่งสามารถจะจูงใจบุคคลอีกผู้หนึ่งได้ นอกเหนือไปจากการสร้างการจูงใจให้มีขึ้นในตนเอง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งถูกจูงใจแล้วนั้น ก็หมายถึงว่าบุคคลนั้นพร้อมที่จะประพฤติปฏิบัติบางสิ่งบางอย่างออกมาให้เห็นได้ เช่นเดียวกับการดูภาพยนตร์หรือมหรสพอื่นใดที่มีบทโศก ผู้ชมร้องไห้เพราะสงสารตัวละครในเรื่องที่ชมนั้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้แสดงบทบาทในมหรสพนั้น ๆ สามารถเร้าอารมณ์หรือจูงใจให้ผู้ชมเห็นคล้อยตามได้จนเกิดความสงสารขึ้น เป็นต้น

กระบวนการจูงใจ ประกอบด้วย ความต้องการ (ทางร่างกาย ทางใจ) แรงขับ พฤติกรรม เป้าหมาย

การจูงใจ (motivation) ก็คือพลังที่เกิดจากความต้องการจากทางร่างกายและ/หรือความต้องการทางใจ เป็นตัวผลักดันให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งมนุษย์เชื่อว่า จะสามารถนำสู่เป้าหมายหรือสิ่งตอบแทนของการแสดงพฤติกรรมและสิ่งตอบแทนนั้นจะสามารถตอบสนองความต้องการได้

กระบวนการของการจูงใจทำเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 5.1 กระบวนการจูงใจ



จากกระบวนการจูงใจดังที่ยกมานี้ทำให้เราเห็นว่าพฤติกรรมของมนุษย์นั้นเป็นไปดังนี้คือ

(1) พฤติกรรมที่แสดงออกนั้นจะต้องมีสาเหตุมาทำให้เกิด (Behavior is Caused)

(2) พฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นได้ก็โดยที่ต้องมีสิ่งจูงใจอย่างใดอย่างหนึ่งมากระตุ้นทำให้เกิด (Behavior is Motivated)

(3) พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะเป็นไปโดยมีจุดมุ่งหมายใด จุดมุ่งหมายหนึ่ง (Behavior goal directed)

ถ้าบุคคลคนหนึ่งทำงานที่ยากได้ดี องค์การจะจ่ายเพิ่มเป็นรางวัลจากภายนอก (extrinsic reward) เขาจะได้รับการยกย่อง แต่ตัวเขาเองจะมีความรู้สึกว่าเขามีความสามารถและรู้สึกพอใจเป็นรางวัลจากภายใน (intrinsic reward) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าบุคคลอาจได้รับการจูงใจทั้งจากภายนอกและภายในตนเอง

ความต้องการและรางวัล (needs and rewards) เช่น

รางวัลจากภายใน (intrinsic reward) นั้นบุคคลจะให้แก่ตนเองและรางวัลก็คือความพึงพอใจที่ความต้องการของเขาได้รับการตอบสนอง นี่คือคำตอบที่ถามว่าบุคคลให้รางวัลตัวเองได้อย่างไร และพฤติกรรมเช่นนี้เป็นความต้องการจากภายในหรือ Intrinsic Needs

รางวัลจากภายนอก (extrinsic rewards) นั้นให้โดยองค์การหรือบุคคลอื่น เพื่อสนองความต้องการภายนอกของบุคคล ความต้องการภายนอกเป็นแรงขับสองชนิด ชนิดที่หนึ่งเป็นแรงขับขั้นต้น (primary drives) และแรงขับขั้นที่สอง (acquired drive) แรงขับขั้นต้นเป็นแรงขับทางร่างกาย ความหิว และความกระหาย เป็นต้น แรงขับระดับนี้เกี่ยวข้องกับความผิดปกติของร่างกาย และเมื่อมีอะไรก็ตามที่จะมาลดแรงขับพวกนี้ได้ก็เรียกว่ารางวัล (reward) ในขณะเดียวกัน อะไรก็ตามที่จะทำงานควบคู่กันไปกับการลดแรงขับขั้นต้น ก็เป็นแรงขับขั้นสอง (acquired drive) ได้ เช่น เงินใช้ซื้ออาหารหรือเครื่องดื่ม ดังนั้นเงินจึงสัมพันธ์กับการลดแรงขับขั้นต้น เงินเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดแรงขับขั้นที่สอง คือความต้องการมีเงิน

ทางด้านจิตวิทยา คำที่มีความหมายคล้ายๆ กันนี้คือ acquired drive, secondary reinforces (แรงเสริมรอง) และ conditional incentive (เครื่องล่อที่ใช้เป็นเงื่อนไข) ดังได้อธิบายมาแล้วทั้งแรงขับขั้นต้นและขั้นสอง จึงเป็นรางวัลจากภายนอก (extrinsic rewards)

การจูงใจให้เกิดพฤติกรรม (motivating behaviour) นั้นเมื่อมีการก่อให้เกิดพฤติกรรมและได้รางวัล ทำให้ความต้องการได้รับความพึงพอใจ ดังนั้นต่อไปจะได้กล่าวถึงการจูงใจให้เกิดพฤติกรรม

นักจิตวิทยาส่วนมากสรุปว่า พฤติกรรมของมนุษย์มีเป้าหมาย พฤติกรรมที่บุคคลแสดงนั้น เขาแสดงตามที่เขาคาดหวังไว้ **Deci** ได้เสนอแนะไว้ว่า เมื่อบุคคลมีความต้องการ เขาก็จะต้องตั้งเป้าหมายที่เขาเชื่อว่าจะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในความต้องการของเขา ดังนั้นคนแสดงพฤติกรรมก็เพราะต้องการให้เป้าหมายสำเร็จ เป้าหมายอาจเป็นระยะสั้น เช่น ต้องการไปร้านอาหาร เมื่อเขารู้สึกหิว เป้าหมายอาจเป็นระยะยาวก็ได้ เช่น ต้องการเป็นศาสตราจารย์ซึ่งขณะนี้ยังเป็นนักศึกษาอยู่ เป็นต้น เป้าหมายไม่ว่าจะเป็นระยะสั้นหรือระยะยาว ก็จะมีผลต่อพฤติกรรม



การตั้งเป้าหมายเป็นกระบวนการอันหนึ่งที่จะเลือกดูว่า ระหว่างเป้าหมายที่เป็นไปได้หลายๆอันนั้น อันไหนที่เหมาะสมที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ และใช้ง่ายเสียเวลาน้อยที่สุด เช่น คนที่หิวอาจไปภัตตาคาร ปรุงอาหารกินเองที่บ้าน หรือทำอะไรเล็กๆ น้อยๆ เลือกเอาอย่างหนึ่งอย่างใด การเลือกระหว่างสิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นเป้าหมายที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่อเนื่อง และคาดหวังว่า รางวัลและความพึงพอใจจะตามมา

5.6 ลักษณะสำคัญของการจูงใจ

1. พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ คือ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งแตกต่างจากพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากอิทธิพลของสาเหตุอื่นอีก เป็นต้นว่า

ก. พฤติกรรมที่เกิดจากอิทธิพลของพันธุกรรม เช่น ความถนัดตามธรรมชาติ

ข. พฤติกรรมที่เกิดจากความสามารถทางสมอง

ค. พฤติกรรมที่เกิดจากอิทธิพลของการฝึกฝนจนเป็นนิสัย

2. ปราศจากแรงจูงใจมนุษย์จะไม่กระฉับกระเฉง จะเฉื่อยชา ง่วงเหงาหาวนอนและขาดความสนใจ ซึ่งความเชื่อนี้ได้ลบล้างความเชื่อเดิมทที่ว่า “ปราศจากแรงจูงใจพฤติกรรมจะไม่เกิดขึ้น” โดยสิ้นเชิง เพราะเหตุว่าที่จริงแล้ว สิ่งมีชีวิตจะต้องมีการเคลื่อนไหว เว้นเสียแต่ตายแล้ว แต่ว่าการเคลื่อนไหวของสิ่งมีชีวิตมีหลายแบบ เคลื่อนไหวช้าๆ อย่างเสียไม่ได้ หรือการเคลื่อนไหวอย่างกระฉับกระเฉงว่องไว มีชีวิตชีวา ย่อมแตกต่างกัน ครูทุกคนย่อมปรารถนาจะเห็นนักเรียนของตนเรียนอย่างมีชีวิตชีวา ตั้งอกตั้งใจ ไม่ใช่เรียนอย่างเสียไม่ได้

3. พฤติกรรมของมนุษย์มีความซับซ้อนมาก เราไม่อาจสรุปได้ง่ายนักว่ามูลเหตุจูงใจชนิดใดก่อให้เกิดพฤติกรรมอย่างใด ในเมื่อ

ก. สังคมต่างกัน

ข. พฤติกรรมแตกต่างกัน

ค. พฤติกรรมอย่างเดียวกัน อาจเกิดจากแรงจูงใจคนละอย่างกันได้

ลักษณะสำคัญของการจูงใจ รศ. ศิริโสภาคย์[1] อธิบายว่า

1. คนเราส่วนใหญ่มุ่งเน้นอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นแรงจูงใจเพียงชนิดเดียว บรรดานักจิตวิทยาตระหนักถึงความซับซ้อนของพฤติกรรมมนุษย์เป็นอย่างดี และเข้าใจดีกว่าคนโดยทั่วไปไม่ทราบเหตุผลที่แท้จริงต่อการกระทำของคนอื่นเนื่องมาจากพฤติกรรมที่ซับซ้อนเหล่านี้ การกระทำของคนอื่นเขาจึงยากแก่การคาดคะเน

ข้อผิดพลาดอย่างมากในวงการธุรกิจก็คือ การละเลยแนวความคิดของการจูงใจ เราจะพบเสมอๆ มาตั้งแต่สมัยของเฟรเดอริค วินสโลว์ เทเลอร์ ซึ่งเป็นบิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งเชื่อถือกันว่าเหตุผลประการแรกที่คนเราทำงานเพราะต้องการเงิน ซึ่งไม่เป็นความจริงเสมอไป ทั้งนี้เพราะ

[1]รศ. ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ. (ม.ป.ป.) . **จิตวิทยาธุรกิจ .** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย . หน้า 37.



คนเรามีแรงจูงใจหลายชนิดด้วยกัน และถ้าเราไม่ได้ตระหนักถึงบทบาทของแรงจูงใจแต่ละอันแล้ว เราจะไม่สามารถที่จะเริ่มทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของบุคคลได้

2. มนุษย์เราบางครั้ง ก็มิได้ตระหนักถึงการจูงใจ ซึ่งมีอยู่ในตัวเอง ลักษณะหนึ่งของการจูงใจ คือ การที่คนเรามักจะทราบถึงลักษณะที่แสดงออกของเขา คนเราอาจจะรู้ถึงแรงจูงใจของตัวเองหรืออาจจะไม่ทราบเลยก็ได้ ซึ่งลักษณะของการจูงใจข้อนี้มักจะได้รับการมองข้ามไปจากฝ่ายผู้นำ โดยทั่วไปนั้นไม่สู้มีเหตุผลที่จะกล่าวว่าบุคคลเรากระทำสิ่งใดลงไปโดยไม่ทราบว่าเพราะอะไรถึงทำเช่นนั้น กระนั้นก็ยังเป็นไปได้ดังตัวอย่างต่อไปนี้

พนักงานหญิงผู้หนึ่งร้องทุกข์ว่าหัวหน้าคนงานของเธอมิได้เป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี และเธอยังสามารถเขียนบรรยายรายละเอียดต่างๆ สำหรับพฤติการณ์ที่ไม่น่าพอใจของหัวหน้าคนงานนั้น แต่จากการสัมภาษณ์ถึงประวัติครอบครัวของคนงานหญิงผู้นั้น ปรากฏว่าภาวะทางบ้านของหญิงผู้นี้คับแค้นเนื่องมาจากพ่อเลี้ยงของเธอเป็นคนเข้มงวดและทารุณ หญิงผู้นี้บรรยายถึงลักษณะรูปร่างของบิดาเลี้ยงว่าคล้ายคลึงกับหัวหน้าของเธอมาก ผู้สัมภาษณ์จึงค้นพบว่าหญิงผู้นี้ได้ถือเอาลักษณะที่ร้ายกาจของพ่อเลี้ยงมาเป็นลักษณะของหัวหน้าของเธอโดยไม่รู้ตัว

วิธีที่หญิงผู้นี้ ได้บรรยายถึงการกระทำของหัวหน้าที่เธอไม่พอใจนั้น เนื่องมาจากการกระทำของบุคคลบางครั้งก็ไม่ได้แสดงออกมาให้เห็นเด่นชัดว่าดีหรือไม่ดี ทำให้เกิดช่องว่างที่คนเราจะตีความหมายของการกระทำ เนื่องมาจากแรงจูงใจไร้สำนึกที่หญิงผู้นี้มิได้ตระหนักว่าตนเองมี เธอจึงตีความหมายของการกระทำของหัวหน้าคนงานที่มิได้แสดงให้เห็นเด่นชัดว่า เป็นมิตรหรือไม่เป็นมิตรกับเธอ

3. การจูงใจนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การจูงใจของแต่ละบุคคลจะเปลี่ยนไปได้ทุกโอกาสแม้ว่าเขาจะยังประพฤติปฏิบัติเหมือนเดิม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

นาย โกศล สมัครทำงานเพื่อหารายได้เลี้ยงครอบครัว เขามีความสนใจในเรื่องรายได้และความมั่นคงของงาน เมื่อนายโกศลเข้าทำงานเรียบร้อยแล้ว เขาขยันทำงานเพื่อว่าจะได้รับการว่าจ้างถาวร นานวันเข้านายโกศล ก็ยังได้รับการว่าจ้างอยู่ และมั่นใจว่ามีความมั่นคงในอาชีพ เขาจึงเปลี่ยนแนวความคิดเพียงที่จะทำงานเพื่อเงินมาเป็นความรักงานซึ่งเกิดขึ้นเองในตัวของนายโกศล นายโกศล เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ การจูงใจก็จะเริ่มเปลี่ยนไปจากการทำงานเพื่อเลี้ยงครอบครัวมาเป็นการทำงานเพื่อรักษาระดับความสามารถ งานกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตของเขาและการทำงานให้มีประสิทธิภาพก็กลายเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับนายโกศล เช่นเดียวกับการกินอาหารหรือการนอน การจูงใจของบุคคลนั้นมีการเปลี่ยนแปลงได้ไม่เพียงแต่ทางด้านวัตถุเท่านั้น แต่ยังมีการปลี่ยนแปลงทางด้านความคิด อารมณ์ และด้านการงานด้วย

4. คนเรามีเหตุการจูงใจต่างกัน บุคคลสองคนอาจจะทำสิ่ง เดียวกันโดยมีเหตุผลในการกระทำต่างกัน หรืออาจจะกระทำสิ่งที่ต่างกันโดยมีเหตุผลในการกระทำเหมือนกัน เช่น นิสิตผู้หนึ่งเข้าศึกษาในคณะบัญชีเนื่องจากต้องการทำตามประสงค์ของบิดาซึ่งเป็นนักธุรกิจ แต่นิสิตอีกผู้หนึ่งอาจจะสมัครเข้า



เรียนในคณะนี้ด้วยความต้องการที่จะเป็นนักบัญชีและจบการศึกษาออกไปทำงานทางด้านบัญชี นอกจากนี้ การจูงใจอาจจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์ แต่เนื่องจากคนเราย่อมมีประสบการณ์ที่ต่างกัน จึงเป็นสิ่งที่แน่นอนว่าการจูงใจจะต่างกันด้วย

5. การจูงใจมีมากมายหลายชนิด สมัยก่อนฝ่ายบริหารคิดว่าสิ่งจูงใจของคนงาน คือ การได้รับเงินเพิ่มขึ้นเพียงอย่างเดียว สิ่งล่อใจและสิ่งอื่นที่ใช้จูงใจคนงานเกิดขึ้นเนื่องมาจากความคิดแรกนี้ อย่างไรก็ตามเป็นที่เข้าใจชัดว่าปัจจัยในการจูงใจของคนงานมีมากมายหลายแบบ แม้ว่าการจูงใจในเรื่องการเงินจะเป็นสิ่งที่สำคัญแก่ผู้ทำงานทั้งหลาย แต่มันก็มิใช่ปัจจัยที่ใช้จูงใจเพียงชนิดเดียว

5.7 ลักษณะของพฤติกรรมที่มีแรงจูงใจ

เมื่อใดก็ตามที่เกิดมีแรงขับขึ้นในอินทรีย์/หรือมีแรงจูงใจแก่บุคคล จะทำให้เกิดการเคลื่อนไหวหรือปฏิกิริยาต่างๆ เพื่อให้สามารถถึงเป้าหมายที่จะก่อให้เกิดความพอใจได้ ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของสิ่งมีชีวิตเป็นไปโดยมีจุดหมายปลายทาง หรือมีเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งอยู่เสมอ คำว่าแรงจูงใจจึงเป็นคำที่กินความหมายถึงพฤติกรรมนานาชนิด ที่มีเป้าหมายทั้งหมดซึ่งสิ่งมีชีวิตแสดงออกมา

พฤติกรรมต่างๆ ที่มีแรงจูงใจ จะมีลักษณะที่แตกต่างกับพฤติกรรมที่ไม่ได้มีแรงจูงใจดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมที่มาจากแรงจูงใจหรือแรงขับ จะมีลักษณะที่เรียกว่า Homeostatic คือ ร่างกายจะเกิดความตึงเครียดเมื่อไม่ได้รับการตอบสนองบางอย่าง ดังนั้น ความตึงเครียดนี้จะขับอินทรีย์ให้เสาะหาทางบำบัดความต้องการนั้น

2. หากลักษณะของแรงจูงใจหรือแรงขับมีความหนักแน่นเข้มแข็งเท่าไร อินทรีย์ก็จะมีความว่องไวในอันที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายที่จะสนองตอบแรงจูงใจนั้นมากขึ้นเป็นเงาตามตัว

3. พฤติกรรมที่มีแรงจูงใจหรือแรงขับจะมีลักษณะเป็นวงจร คือจะเริ่มจากการมีแรงขับหรือแรงจูงใจ ทำให้เกิดมีพฤติกรรมต่างๆ ขึ้นเพื่อเสาะแสวงหาวิธีการลดแรงขับ จนในที่สุดก็จะไปถึงขั้นการบรรลุเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายของความต้องการ เมื่อสามารถตอบสนองแรงจูงใจที่เกิดขึ้นได้สมใจ

4. แรงจูงใจหรือแรงขับจะทำให้พฤติกรรมของอินทรีย์ เป็นไปในลักษณะที่มีทางเลือกให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

5. แรงจูงใจไม่ได้เกิดขึ้นจากการที่ผู้กระทำมีจุดมุ่งหมายที่จะบรรลุเสมอไป แต่แรงจูงใจบางครั้งก็เกิดจากการขัดแย้ง ทำนองรักทั้งคู่แบบรักพี่เสียดายน้อง หรือ แบบหนีเสือปะจรเข้ได้เช่นกัน เกลียดทั้งคู่หรือทั้งรักทั้งชัง

6. แรงจูงใจบางครั้งก็เกิดจากการเก็บกด คือ ผู้แสดงพฤติกรรมเองก็นึกไม่ได้ อธิบายไม่ได้ในขณะที่มีจิตสำนึกอยู่ เรียกชื่อว่า “แรงจูงใจไรสำนึก” ซึ่งจิตแพทย์ฟรอยด์อธิบายว่า เกิดจากการที่บุคคลพยายามเก็บกดความรู้สึกและประสบการณ์บางสิ่งบางอย่างไว้แรงจูงใจประเภทนี้มีทั้งทางสรีรวิทยาและทางสังคม

ลักษณะสำคัญของแรงจูงใจ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า

1. เป็นตัวการที่ก่อให้เกิดพลังงานในการแสดงพฤติกรรม



2. เป็นสิ่งซึ่งต้องได้รับการเสริมแรง เช่นเมื่อคนเกิดแรงจูงใจ คนต้องได้รับการตอบสนองเป็นรางวัลสิ่งของเป็นการเสริมแรงเสมอ

3. เป็นสิ่งเร้า ที่กระตุ้น ให้อินทรีย์ไม่อยู่นิ่ง

4. การแสดงออกของแรงจูงใจแตกต่างไปตามวัฒนธรรม และตามตัวบุคคลแต่ในวัฒนธรรมเดียวกัน ทั้งนี้เพราะแรงจูงใจหลายอย่างได้มาจากการเรียนรู้และประสบการณ์ และการแสดงออกซึ่งแรงจูงใจต้องเรียนรู้อีกเช่นเดียวกัน

5. แรงจูงใจอย่างเดียวกัน อาจทำให้คนแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน เช่น ขณะที่อยู่ในอารมณ์โกรธนั้น คนบางคนอาจชกหน้าฝ่ายตรงข้ามแต่บางคนอาจเดินหนีเฉยๆ ก็ได้

6. แรงจูงใจที่ไม่เหมือนกัน อาจจะทำให้คนแสดงพฤติกรรมออกมาเหมือนกันก็ได้ เช่น การที่คนเดินยิ้มเข้ามาหาเรา อาจจะยิ้มให้ด้วยใจจริง หรือมิฉะนั้นก็อาจจะยิ้มให้เราตายใจก็ได้

5.8 ความสำคัญของแรงจูงใจ

ในการที่ทำให้มนุษย์อยากทำงาน จะต้องมีการสร้างแรงจูงใจเนื่องจากแรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความอยากทำงาน

แรงจูงใจมีความสำคัญ 3 ประการคือ[1]

1. ทำให้เกิดพฤติกรรม เกิดพลังงาน เร้าให้มีกิจกรรม

2. ทำให้เกิดความสนใจ การเลือกและกำหนดให้ตนเองแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา

3. นำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย

5.9 ประโยชน์ของการจูงใจ

การจูงใจเป็นปัจจัยอันสำคัญในการบริหารงานขององค์การ เพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการ ความจำเป็นและความเดือดร้อนของคนงานในการปฏิบัติงานได้ ฉะนั้น ผู้เป็นนักบริหารหรือหัวหน้างานควรจะจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตน ประโยชน์ของการจูงใจมีหลายประการดังนี้

1. เสริมสร้างให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ และเกิดพลังร่วมในการปฏิบัติงาน

2. ส่งเสริมให้มีความสามัคคีและพลังในหมู่คณะ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความร่วมมือร่วมใจมีน้ำใจไมตรีช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

3. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดมีความจงรักภักดีต่อองค์การและผู้บังคับบัญชา

4. ช่วยให้การควบคุมการปฏิบัติงานในองค์การเป็นไปอย่างมีระเบียบ มีวินัย และศีลธรรมอันดีงาม ทำให้งานดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกฎเกณฑ์ข้อบังคับขององค์การ

---

[1]มธุรส วีระกำแหง. (ม.ป.ป.). **จิตวิทยาธุรกิจ.** พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. หน้า 25.



5. ช่วยเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์การเกิดความคิดที่จะสร้างสรรค์ให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า ตัวผู้ปฏิบัติงานเองก็ได้รับผลพลอยได้คือความเจริญก้าวหน้าอีกด้วย

6. ทำให้มีความเชื่อมั่นในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ และมีความสุขกายสุขใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ฉะนั้น จึงทำให้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

7. เสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน

8. การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล สร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและองค์การ

9. ทำให้รู้สึกภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่

10. ผู้ปฏิบัติงานมีเจตคติที่ดีต่อองค์การ จึงได้ผลงานดี ประหยัดค่าใช้จ่าย

การจูงใจเป็นปัจจัยสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารงานจะต้องมีความเอาใจใส่อยู่เสมอ การจูงใจนั้นมี 2 วิธีคือ การจูงใจแบบนิเสธไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานเพราะเป็นการจูงใจแบบบังคับขู่เข็ญ จะทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำลง และการจูงใจแบบปฏิฐานเป็นการจูงใจที่ผู้บริหารงานต้องศึกษาค้นคว้าถึงปัจจัยที่จะนำมาปรับปรุงในการบริหารงานให้ดีขึ้น และจะต้องเลือกสรรการจูงใจที่จะนำมาใช้ในองค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้นด้วย ถ้าการแก้ไขปรับปรุงไม่ถูกจุดนอกจากจะทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายแล้วยังทำให้การจูงใจเสื่อมลงด้วย ฉะนั้นผู้บริหารงานจะต้องศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ

5.10 อำนาจหรืออิทธิพลของแรงจูงใจ

1. ทำให้สภาพทางร่างกายเปลี่ยนแปลงไป
2. ทำให้สภาพอารมณ์เปลี่ยน
3. ก่อให้เกิดนิสัยความเคยชิน
4. ช่วยสร้างความรู้สึก ความเชื่อ ทัศนคติ คุณค่า
5. ทำให้เกิดความมุ่งหวัง อยากได้สิ่งต่างๆ และจัดการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมเสียใหม่

5.11 ประเภท

แยกประเภทได้ดังนี้ คือ ประเภทของสิ่งจูงใจ,ประเภทของการจูงใจ,ประเภทแรงจูงใจ

ประเภทของสิ่งจูงใจ

สิ่งจูงใจหรือชวนใจที่กระตุ้นยั่วยุให้คนอยากทำงานเป็นเสมือนดาบสองคม อาจจะเป็นสิ่งกระตุ้นยั่วยุ ให้พนักงานกระทำงานด้วยความพอใจ เต็มใจ ทำงานมากขึ้นและสิ่งจูงใจอันเดียวกันอาจจะก่อให้เกิดพฤติกรรมในทางลบกับพนักงานได้เช่นเดียวกัน ตัวอย่างเช่น สิ่งจูงใจที่เป็นเงินตราอาจจะเกิดผลได้ทั้งทางบวกและทางลบได้

การใช้สิ่งจูงใจเป็นเงินตรา ผลประโยชน์ที่ให้ในรูปเงินค่าจ้าง โบนัสหรือในรูปอื่นๆ เป็นสิ่งจูงใจอย่างแรง เพราะสิ่งเหล่านี้สามารถสนองความต้องการเบื้องต้นของพนักงานได้ และทำให้พนักงานเกิดความพอใจ ซึ่งจะแสดงพฤติกรรมออกมาด้วยการปฏิบัติงาน ความต้องการของบุคคลซึ่งถ้าได้รับจะ



ก่อให้เกิดความพอใจ ความต้องการเหล่านี้ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน เช่น ต้องการที่อยู่อาศัย อาหาร เสื้อผ้า การศึกษา ฯลฯ การป้อนความต้องการดังกล่าวในรูปของเงินตราย่อมเกิดผลสะท้อนทางตรงต่อการทำงาน ถ้าพนักงานคิดว่าเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับน้อยไปก็จะมีผลต่อการทำงานของพนักงาน

ประเภทและแบบของสิ่งจูงใจนิยมแบ่งกันดังนี้

สิ่งจูงใจในทางบวก (positive incentive) และสิ่งจูงใจในทางลบ (negative incentive)

สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (financial incentive) และสิ่งจูงใจที่มิใช่เงิน (non financial incentive)

สิ่งจูงใจในทางบวกและสิ่งจูงใจในทางลบ

สิ่งจูงใจในทางบวก ซึ่งนิยมใช้กัน คือ

1) เงิน ในปัจจุบัน เป็นสิ่งจูงใจที่นิยมใช้กันมากที่สุดในการกระตุ้นให้คนงานปฏิบัติงาน การที่พนักงานทุกคนทำงานอย่างเข้มแข็ง ก็เพราะต้องการได้รับค่าตอบแทนเพื่อยกมาตรฐานการครองชีพของตน เงินมีความสำคัญต่อพนักงานในฐานะที่สามารถใช้บำบัดความต้องการได้เกือบทุกประเภท นอกจากนั้นเงินยังเป็นเครื่องแสดงสถานภาพและทำให้เกิดความสมหวังในชีวิตแก่ผู้ครอบครองอีกด้วย ค่าจ้างและเงินเดือนที่เหมาะสมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยสร้างขวัญของพนักงานให้ดีขึ้น ตัวอย่างของสิ่งจูงใจที่เป็นเงินได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา เป็นต้น

2) ความมั่นคงปลอดภัย คนงานส่วนใหญ่ต้องการความมั่นคงในการทำงาน ไม่ถูกไล่ออกจากงานง่ายๆ ต้องการความแน่ใจว่าจะได้รับการว่าจ้างทำงานตลอดไป แม้จะได้รับอุบัติเหตุ เกิดความเจ็บป่วย หรือทุพพลภาพ ก็ยังมีหลักประกันและได้รับความคุ้มครองจากประกันสังคมหรือกฎหมายแรงงาน แม้จะพ้นจากการทำงานกับองค์การแล้ว ต้องการหลักประกันในเรื่องบำเหน็จบำนาญ ความมั่นคงทางจิตใจ คือ มีอิสระในขอบเขตของการปฏิบัติงาน

3) การแข่งขัน เป็นสิ่งจูงใจในการกระตุ้นให้คนงานแสดงพฤติกรรมตามที่องค์การปรารถนาได้อย่างดี ผู้ที่ทำงานได้ดีเด่นจะได้รับรางวัล เช่น เงิน การเลื่อนขั้นหรือการได้รับคำยกย่องในการปฏิบัติงาน คนงานอาจแข่งขันกับตนเองกับเพื่อนร่วมงานหรือระหว่างกลุ่มก็ได้ ในการแข่งขันกับตนเอง คนงานอาจจะปรับปรุงมาตรฐานการทำงานของตนเอง และเมื่อประสบความสำเร็จก็จะเกิดความพึงพอใจ และไม่มีการทำลายน้ำใจคู่แข่งขัน แต่สำหรับการแข่งขันระหว่างบุคคลจะเป็นผลดีในลักษณะของการปรับปรุงมาตรฐานการทำงาน เพิ่มความปลอดภัยและเพิ่มผลผลิต แต่จะมีผลเสียบ้างในแง่ของผู้แพ้ ถ้าหากพ่ายแพ้อยู่เสมออาจหมดกำลังใจในการทำงานให้ดีขึ้น ส่วนผู้ชนะถ้าหากแสดงความกระตือรือร้นออกนอกหน้า อาจก่อให้เกิดความแตกสามัคคีขึ้นได้ การแข่งขันเป็นกลุ่มอาจช่วยลดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลได้บ้าง แต่ก็อาจจะเกิดปัญหาเกี่ยวกับการขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้

การแข่งขัน (Competition) เป็นการจูงใจให้คนทำงานดีขึ้น การแข่งขันหมายถึงการพยายามเอาชนะกันในเรื่องหนึ่งเรื่องใด โดยมีฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายแพ้ หรือไม่ก็เสมอกัน ฝ่ายที่ชนะก็ได้หน้า ได้เกียรติ ได้รางวัลไป ส่วนฝ่ายที่แพ้จะเสียหน้า เสียเกียรติ และไม่ได้รางวัลอะไรตอบแทน ดังนั้นความแพ้ความชนะจึงอาจสร้างความไม่ลงรอยกัน อิจฉาริษยากันในระหว่างผู้แข่งขันได้ การแข่งขัน



ระหว่างกลุ่ม เช่น ในเรื่องความสะอาดของที่ทำงานหรือจัดประกวดผลงาน คนงานแต่ละกลุ่มอาจมุ่ง “ชนะ” มากกว่ามุ่ง “ผลงาน” ซึ่งแทนที่จะเป็นผลดีกลับเป็นผลเสีย ฉะนั้นบางครั้งควรให้มีอุบายอื่นช่วยด้วย เช่น ต้องให้มีผลัดกันแพ้ผลัดกันชนะบ้าง เพื่อจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งขยันและเอาใจใส่โดยไม่เบื่อ

4) การยกย่องและยอมรับนับถือ (Recognition) เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่งสำหรับคนงานที่ได้ปฏิบัติได้ผลดีเด่น จึงควรที่จะได้รับการยกย่องชมเชย การยกย่องชมเชยคนงานจากนักบริหารหรือหัวหน้างานนั้นจะต้องกระทำให้ถูกต้องตามกาละเทศะและด้วยความจริงใจพิจารณาสถานการณ์ว่าเหมาะสม ตัวอย่างเช่น การเลื่อนขั้นอัตราเงินเดือนให้สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น ยกย่องให้เกียรติเมื่อกระทำดีเป็นการยกย่องและยอมรับนับถือในผลงาน สิ่งจูงใจเหล่านี้จะจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจรักงาน และยังเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามในทางที่ดีงามอีกด้วย เป็นการช่วยเสริมสร้างสามัคคีธรรมให้แก่หมู่คณะอีกส่วนหนึ่งด้วย

คำสรรเสริญและการยกย่อง เมื่อพนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้ผลดี ควรได้รับการยกย่อง อย่างไรก็ตามการให้คำสรรเสริญควรกระทำด้วยความจริงใจ และต้องพิจารณาสถานการณ์นั้นด้วยว่าเหมาะสมจริงๆ ถ้าหากใช้คำสรรเสริญอยู่เสมอๆ ก็อาจจะขาดประสิทธิภาพเพราะเป็นการใช้อย่างพร่ำเพรื่อ การใช้คำสรรเสริญและการยกย่องให้มีประสิทธิภาพ นอกจากจะใช้อย่างจริงจังแล้วก็อาจตามมาด้วยการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือเพิ่มเงินเดือนขึ้นก็เป็นได้ เพื่อผู้ที่ได้รับการยกย่องจะได้หายข้องใจว่า คำยกย่องที่ตนได้รับนั้นเป็นไปอย่างแท้จริงหรือไม่

รางวัลตอบแทนที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของตนเองที่มีต่อองค์การ เช่น การยกย่องชมเชยต่อหน้าบุคคลอื่น การประกาศเกียรติคุณ การมอบรางวัลดีเด่น การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรง การมอบหมายงานที่เหมาะสม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นการสนองตอบความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ และความสำเร็จในชีวิตได้

การสรรเสริญเยินยอ (praise) ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ทำให้คนเกิดความพอใจได้ไม่ว่าเด็กและผู้ใหญ่ แต่หัวหน้าคนงานก็มักจะใช้ระบบตำหนิติเตียน (Reprimand) มากกว่าจะใช้ระบบสรรเสริญ เพราะเป็นทางเดียวที่จะแก้ความไม่พอใจหรือความข้องคับใจในการทำงานของคนงานได้ H Moore ได้ทดลองใช้ระบบยกย่องสรรเสริญ กับระบบติเตียนว่ากล่าว กับนักเรียนมหาวิทยาลัย ผลปรากฏว่าการยกย่องสรรเสริญได้ผลดีกว่า ดังตารางที่ 5.1



ตารางที่ 5.1 แสดงผลสิ่งจูงใจในเชิงบวกและลบ

สิ่งชวนใจในเชิงบวกและลบ (Incentive)	ลำดับของผลดี	เปอร์เซนต์ของผลลัพธ์		
		ผลดี	เสมอกัน	ผลเสีย
สรรเสริญต่อหน้าสาธารณะ	1	87.5	12.0	0.5
ว่ากล่าวตัวต่อตัว	2	66.3	23.0	10.7
ว่ากล่าวต่อหน้าธารกำนัล	3	34.7	26.7	38.7
เยาะเย้ยตัวต่อตัว	4	32.5	33.0	34.5
พูดแดกดันตัวต่อตัว	5	27.9	27.5	44.7
เยาะเย้ยต่อหน้าสาธารณะ	6	17.0	35.7	47.3
พูดแดกดันต่อหน้าสาธารณะ	7	11.9	23.0	65.1

ที่มา : รศ. อุบลรัตน์ เพ็งสถิตย์. (2529). **จิตวิทยาทั่วไป.** หน้า 255.

จากตารางนี้แสดงว่าการยกย่องสรรเสริญหรือ positive incentive[1] นั้นให้ผลดีเสมอ จะมีข้อเสียก็เพียง 0.5 เปอร์เซนต์เท่านั้น ตรงข้ามการดุด่าว่ากล่าวแดกดันหรือเยาะเย้ยนั้นรังแต่จะสร้างความผิดหวังให้เกิดขึ้นและทำให้ขวัญของคนเสื่อมไปด้วย ยิ่งถ้าคนคนนั้น “สังคมไม่ยอมรับ” (public disapproval) แล้วยิ่งจะกลายเป็นเรื่องใหญ่ไปเลย ฉะนั้นแม้จะต้องว่ากล่าว ตักเตือน เยาะเย้ย ก็ขอให้พยายามทำในที่ลับสองต่อสอง อย่าดุด่าลูกน้องต่อหน้าเพื่อนฝูงหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนอื่นๆเลย จะยิ่งทำให้เจ็บใจมากขึ้น

5) การมีความรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Sense of belonging) การที่คนงานมีความรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะหรือองค์การ เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญ คนงานส่วนมากประสงค์จะทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะเพราะจะได้มีโอกาสสังรรค์ไปด้วยขณะทำงาน เพราะโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ชอบสังคม การยอมรับของกลุ่มนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นแก่พนักงาน และนำไปสู่ความพอใจในงานและประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น มนุษย์เป็นสัตว์สังคม (Man is social animal) ต้องพึ่งพาศัยกัน ธรรมชาติของมนุษย์ชอบสังคม มีความภูมิใจถ้าเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม และได้เป็นส่วนสำคัญขององค์การ

6) การเข้ามีส่วนร่วม มนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องมีการคบหาสมาคมกัน ฉะนั้นการจูงใจในข้อนี้ เช่น จัดให้บรรดาคนงานมีโอกาสเข้าร่วมในการประชุมต่างๆ ขององค์การ มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการประชุม หรือโดยผ่านคณะกรรมการชุดต่างๆ ในองค์การ เช่น สหภาพฯสโมสรพนักงาน กล่องรับความคิดเห็น เป็นต้น การเข้ามีส่วนร่วม ยังช่วยลดความรู้สึกต่อต้านของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้ทางหนึ่ง เป็นเรื่องธรรมดาที่คนงานมักมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในด้านการผลิต เพราะคาดว่าการเปลี่ยนแปลงจะกระทบกระเทือนความมั่นคงในการทำงาน นอกจากนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นในองค์การ ย่อมกระทบกระเทือนความสัมพันธ์ด้านสังคม

[1]รศ. อุบลรัตน์ เพ็งสถิตย์. (2529). **จิตวิทยาทั่วไป.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง. หน้า 255.



ของบรรดาคนงานด้วย แต่ถ้าหากบรรดาคนงานได้มีสิทธิ์มีเสียงในการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ย่อมช่วยบรรเทาการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงได้บ้าง แม้จะไม่สามารถขจัดได้เด็ดขาดก็ตาม

การเข้ามีส่วนร่วม (Participation) เป็นที่ยอมรับกันว่าสิ่งจูงใจที่ดีที่สุดอย่างหนึ่ง เพราะมนุษย์ชอบเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่ตนสนใจ จึงเป็นส่วนช่วยกระตุ้นให้คนงานตั้งใจและเต็มใจทำงาน

7) การรู้ผลของงาน มีความภาคภูมิใจ และดีใจที่เห็นผลงานของตนเอง ไม่ว่าจะดีหรือเลว เพราะผลงานที่ดีก็เป็นกำลังใจส่วนผลงานไม่ดีก็มีโอกาสปรับปรุงแก้ไข

ความรู้สึกก้าวหน้า (Experience of progress) คนเราย่อมมีความรู้สึกพอใจที่จะเห็นผลงานของตัว ฉะนั้นการที่ยอมให้คนงานมีทางที่จะวัดความก้าวหน้าในงานของตนเองบ้างนั้นย่อมเป็นของดีจึงควรทำสถิติ หรือจดรายงานผลงานไว้เสมอ และควรบอกให้คนงานรู้ว่าผลงานของเขาเป็นอย่างไรอยู่ทุกระยะด้วย

8) โอกาสก้าวหน้า (Opportunity) ความเจริญก้าวหน้าย่อมเป็นสิ่งที่ปรารถนาของทุกคนในการปฏิบัติงานในทุกระดับชั้นในทุกองค์การ ฉะนั้นเมื่อคนงานมีความต้องการในโอกาสก้าวหน้าเช่นนี้ ผู้บริหารก็ควรให้โอกาสแก่คนงานตามสมควรของแต่ละบุคคล โดยทั่วไปแล้ว ให้โอกาสในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น ให้โอกาสได้ก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติอยู่ ตลอดจนให้โอกาสให้ได้รับความรู้ความสามารถในการทำงานจากการฝึกอบรม หรือแสวงหาความรู้ได้เต็มที่ เป็นต้น การได้เลื่อนตำแหน่งมีความสำคัญมาก ทำให้มีกำลังใจทำงาน

9) ความยุติธรรม (Fairness) ความยุติธรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของนักบริหาร ที่จะใช้เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพราะจะทำให้มีความรู้สึกว่ามีความเท่าเทียมกันทุกคน ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง ไม่มีการเหลื่อมล้ำต่ำสูง แต่ถ้าหากมีความอยุติธรรมเกิดขึ้นมักจะทำให้ผู้ที่ได้รับความอยุติธรรมเกิดมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชาหรือองค์การ และมักจะแสดงการประท้วง และท้อแท้ที่จะทำงาน งานก็จะชักช้าและจะไม่ดีเท่าที่ควร หากให้ความไม่เป็นธรรมนี้ขยายวงกว้างออกไปอาจร้ายแรงถึงขนาดรวมกลุ่มกันหยุดงานได้

10) บริการทางด้านนันทนาการ (Recreational services) นักวิจัยทางสังคมศาสตร์พบว่าสิ่งแวดล้อมหรือสิ่งรอบตัวมนุษย์ย่อมมีอิทธิพลมากต่อมนุษย์ ไม่ว่าโดยทางร่างกายและจิตใจ การขยายตัวในด้านต่างๆ ของบ้านเมืองได้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ประชาชนต้องขวนขวายทำมาหากิน เพื่อความอยู่รอดของตนเองมากยิ่งขึ้น ชีวิตจึงเต็มไปด้วยภารกิจ การแข่งขันและความมุ่งหวังนานาประการ สภาพแวดล้อมทางสังคมเช่นนี้ ทำให้สมาชิกของสังคมต้องผจญกับความเคร่งเครียดทั้งทางร่างกายและจิตใจ ร่างกายมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักร ย่อมต้องการพักผ่อนหย่อนใจ เพื่อให้พลังงานที่ใช้ไปกลับฟื้นคืนมาพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาต่างๆ ได้อีกต่อไป การนันทนาการเป็นเรื่องที่สมควรอย่างยิ่งที่ทางองค์การหรือหน่วยงานควรจัดให้มีขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน พร้อมทั้งจะเป็นเครื่องชวนใจหรือล่อใจไปในตัวอีกด้วย เพราะว่าเมื่อคนงานหรือพนักงานเกิดความตึงเครียดและเบื่อหน่ายต่องานที่จะทำให้เกิดผลงานที่ขาดประสิทธิภาพ ต่อเมื่อได้มีการนันทนาการพักผ่อนหย่อนใจบ้าง ก็จะก่อให้เกิดการฟื้นฟู



ทางสภาพจิตใจ พร้อมที่จะอุทิศตนเพื่องานต่อไปอีก สิ่งนี้เป็นการจูงใจอย่างหนึ่งที่จะนำพนักงานหรือคนงานให้เห็นว่า องค์การนั้นยังคำนึงถึงสภาพทางจิตใจของตนอยู่ หาได้ใช้คนอย่างเครื่องจักรไม่ เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว จะทำให้พนักงานเจ้าหน้าที่มีทัศนคติดีต่องค์การ

การบริการทางด้านนันทนาการหรือการพักผ่อนหย่อนใจและเพื่อความบันเทิงเช่น กีฬา ดนตรี งานรื่นเริงประจำปี งานเทศกาลนี้ ทางองค์การควรจัดให้แก่พนักงานหรือคนงานโดยไม่คิดมูลค่า หรืออาจคิดในราคาต้นทุน แต่ทางที่ดีแล้วควรจัดให้เป็นแบบไม่คิดมูลค่า โดยถือว่าการนันทนาการนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่พนักงานควรจะได้รับตามสิทธิของตน ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์เกื้อกูล หรือสวัสดิการเพื่อสมานสามัคคีขึ้นสำหรับคนภายในองค์การทั้งสิ้น ผลสุดท้ายที่จะปรากฏออกมา คือการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

11) รางวัลตอบแทนที่แสดงสถานภาพ เช่น ห้องทำงานที่สวยงาม ปูพรม โต๊ะทำงาน มีห้องน้ำส่วนตัว มีเลขานุการส่วนตัว มีรถประจำตำแหน่งพร้องพนักงานขับรถ มีที่จอดรถเฉพาะ หรือจะเป็นการพักรับประทานอาหารกลางวันเมื่อต้องการ เป็นต้น

12) รางวัลตอบแทนโดยให้โอกาสพัฒนาศักยภาพและความสามารถ เช่น การได้มีโอกาสร่วมงานกับผู้ที่มีความสามารถ การจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร และฝึกอบรม การจัดให้มีแผนงานอาชีพ การจัดให้มีสิ่งอันเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ เช่น ตำรา คู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นต้น

13) การให้ทำงานที่เหมาะสม (fitting to. jobs)[1] การให้โอกาสแก่คนงานที่จะได้ทำงานเหมาะสมกับนิสัยความถนัดสามารถของตนนั้น “สิ่งจูงใจ” ที่มองไม่เห็น และมีความสำคัญยิ่งอย่างหนึ่ง แต่การจะให้คนทำงานอย่างใดนั้นจะต้องพิจารณาถึงปัญหาหลายอย่างเช่น งานที่มีอยู่งานไม่ยาก ไม่ยากเกินไป สถานที่ทำงาน อัตราค่าจ้าง และประสบการณ์ในอดีตของคนคนนั้นด้วย ฉะนั้นการจะหางานให้เหมาะกับคนแต่ละคนนั้นย่อมเป็นการลำบาก แต่ฝ่ายนายจ้างก็ควรพยายามทำให้คนเหมาะกับงาน หรือพอใจในงานนั้นให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แล้วผลงานของเขาจะดีขึ้นเอง

14) การทำให้รู้สึกว่างานมีความสำคัญ (making jobs jmportant) คนเราเมื่อรู้ว่าตัวได้ทำงานอะไรที่มีความสำคัญบ้างก็จะดีใจ และมีความพอใจที่จะทำงานมากขึ้น ตรงข้ามถ้าคนงานไม่รู้ว่าตัวทำอะไร และมีความสำคัญต่อหน่วยงานหรือต่อสังคมเพียงใด เขาก็จะไม่มีจิตใจจะทุ่มเทเท่าใดนัก หรือแม้คนงานขันน็อต หรือ ตอกตะปูเพียงตัวเดียว ในเครื่องยนต์ที่เคลื่อนมาตามสายพาน ถ้าเขารู้ว่าเขาทำอะไร สำคัญอย่างไร เขาก็จะรู้สึกภูมิใจมากขึ้น ดังนั้นการฝึกอบรมหรือให้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับงานสำหรับคนงานบ่อยๆ นั้นจึงเท่ากับเป็นการจูงใจให้ขาทำงานโดยทางอ้อมด้วย

15) การลดความจำเจหรือความน่าเบื่อ (boredom) งานที่จำเจและซ้ำซากน่าเบื่อทำให้คนขาดความรู้สึกจูงใจได้เหมือนกัน ฉะนั้น เพื่อป้องกันการน่าเบื่อเพื่อสร้างสิ่งจูงใจในงานให้มากขึ้น นายจ้างควรพยายามหาทางทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้รู้สึกว่างานไม่ซ้ำซาก

---

[1]รศ. อุบลรัตน์ เพ็งสถิตย์. (2529). **จิตวิทยาทั่วไป.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง. หน้า 274.



ควรลดความซ้ำซากจำเจ งานที่ทำซ้ำๆ ทุกวันจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย จึงควรพยายามสร้างสิ่งที่ไม่ให้เกิดความซ้ำซากขึ้น เช่น จัดระบบงานใหม่ จัดโต๊ะทำงานและสถานที่ใหม่ มีดนตรีให้ฟังแม้แต่การเปลี่ยนหน้าที่บางอย่างก็ทำให้ลดความเบื่อหน่ายลงได้

16) การจัดสวัสดิการ องค์การธุรกิจอาจจัดสวัสดิการให้แก่พนักงานได้หลายรูปแบบเช่น

(1) ร้านอาหาร เพื่อให้พนักงานได้รับประทานอาหารในราคาเหมาะสมกับค่าครองชีพ และอยู่ใกล้สถานที่ทำงาน

(2) ที่อยู่อาศัย อาจปลูกบ้านพักให้หรือให้ค่าเช่าบ้าน หรือจัดโครงการให้กู้ยืมเงินเพื่อสร้างบ้าน

(3) การประกันชีวิตและอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับพนักงานในโรงงาน

(4) การรักษาพยาบาล จัดสถานพยาบาลให้ หรือองค์การทำความตกลงกับโรงพยาบาลและหรือคลินิกเพื่อให้พนักงานและครอบครัวไปรักษาได้ โดยไม่ต้องชำระเงิน

(5) ห้องสมุด ให้ประโยชน์แก่พนักงานทั้งด้านวิชาการ และความบันเทิง

(6) การคมนาคม มีการจัดรถรับส่งพนักงานไป – กลับ

(7) ให้พนักงานซื้อสินค้าขององค์การในราคาพิเศษ เช่น ให้ส่วนลดหรือให้ซื้อสินค้าได้ในราคาขายส่ง เป็นต้น

(8) บริการให้คำแนะนำศึกษา เช่น ให้มีที่ปรึกษาทางกฎหมาย หรือมีนักจิตวิทยา และนักแนะแนวบริการให้คำปรึกษาด้านต่างๆ

สิ่งจูงใจในทางลบ คือ การลงโทษผู้ทำงานเพื่อให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในด้านที่องค์การต้องการ การลงโทษผู้ทำงานนั้นได้รับความเชื่อถือจากบรรดาผู้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมาก ว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้ได้รับความเชื่อฟังจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามปรากฏว่าบ่อยครั้งที่การใช้การลงโทษทำให้เกิดปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่พึงปรารถนาตามมา เช่น การลงโทษจะทำให้คนงานที่ได้รับการลงโทษเกิดความรู้สึกคับข้องใจ พฤติกรรมที่แสดงออกอาจเป็นไปในรูปแบบที่ก้าวร้าวรุกรานยิ่งขึ้น หรืออาจจะเป็นไปในรูปแบบที่กลายเป็นเด็กทารกไม่มีการตัดสินใจใด ๆ เกิดขึ้น

แต่อย่างไรก็ตาม เราไม่อาจกล่าวได้ว่าการจูงใจทางลบไม่สมควรนำมาใช้เพราะบุคคลบางคนจะตอบสนองอย่างมีประสิทธภาพเมื่อเกิดความกลัว วิธีนี้ก็นับว่าได้ผลดีในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานวิธีหนึ่ง แต่ควรจะได้รับการนำมาใช้ให้น้อยกว่าสิ่งจูงใจในทางบวก

ตัวอย่างเช่น การว่ากล่าวตักเตือน การพักงาน การให้ออกจากงาน ผู้ถูกจูงใจด้วยวิธีนี้จะทำงานด้วยความไม่เต็มใจไม่พอใจ เพราะถูกขู่บังคับ ผลผลิตหรือผลงานที่ออกมาจะแตกต่างไปจากผลผลิตที่เกิดจากแรงจูงใจโดยวิธีบวก



สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (financial incentive) **และสิ่งจูงใจที่มิใช่เงิน** (non financial incentive)

ลักษณะสำคัญของสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน

สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ปัจจุบันองค์การธุรกิจจะใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจในการกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงาน การที่พนักงานทุกคนทำงานอย่างเข้มแข็ง ก็เพราะต้องการได้รับค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกระดับมาตรฐานการครองชีพของตน เงินมีความสำคัญต่อพนักงานในฐานะที่สามารถใช้บำบัดความต้องการได้เกือบทุกประเภท เพราะเงินในปัจจุบันสามารถจะบันดาลความต้องการได้เกือบทุกชนิด นอกจากนั้นเงินยังเป็นเครื่องแสดงสถานภาพ และทำให้เกิดความสมหวังในชีวิตแก่ผู้ครอบครองอีกด้วย แม้ว่าสิ่งที่พนักงานต้องการในการทำงานนั้นมีมากกว่าค่าจ้างและเงินเดือน แต่ค่าจ้างและเงินเดือนที่เหมาะสมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยสร้างขวัญของพนักงานให้ดีขึ้น ตัวอย่างของสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ ค่าจ้างและเงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

1) ค่าจ้างและเงินเดือน

ค่าจ้าง (wage) หมายถึงค่าตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงาน และหรือการให้บริการโดยถือเกณฑ์ชั่วโมงการปฏิบัติงานเป็นหลัก ค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมงของการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าจ้างจะคำนวณจากเกณฑ์การจ่ายเงิน ซึ่งอาจเป็นระยะเวลา เป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือจ่ายตามจำนวนเป็นชิ้นๆ ตามข้อตกลงหรือเงื่อนไขการจ้างนั้นๆ

สำหรับเงินเดือน (salary) หมายถึงค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการปฏิบัติงาน และหรือการให้บริการ ซึ่งเป็นการจ่ายที่แน่นอนจ่ายให้เป็นประจำสม่ำเสมอ โดยเหมาจ่ายเป็นรายเดือนหรือรายปีก็ได้

การจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนที่เหมาะสมต้องใช้ปัจจัยต่างๆ ในการทำงานเป็นเครื่องพิจารณา ปัจจัยเหล่านี้ เช่น ทักษะ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน อุปาทานของแรงงาน ผลผลิต กำไร ต้นทุน ค่าครองชีพ กฎหมาย ขนบธรรมเนียม ประเพณี และลักษณะพิเศษของการปฏิบัติงานของธุรกิจและอุตสาหกรรมนั้นๆ

อัตราค่าจ้างและเงินเดือน เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นวิธีการที่ได้ผลและใช้กันแพร่หลายที่สุด อัตราค่าจ้างและเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจโดยตรงทางการเงิน (direct financial incentive) จากการศึกษาค้นคว้าถึงวิธีการใช้อัตราค่าจ้างและเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจ ปรากฏผลว่าความต้องการสิ่งตอบแทนเป็นเงินจะไม่อยู่ในจำนวนสิ่งที่คนงานต้องการมากที่สุดเป็นอันดับแรก ทั้งที่เมื่อคนงานหยุดงานและสหภาพแรงงานจะเรียกร้องค่าจ้างเพิ่ม แต่ก็ได้มีผู้แย้งว่าการที่ต้องการค่าจ้างเพิ่มขึ้นเพราะคนงานไม่มีทางใดที่จะแสดงออกให้เห็นความต้องการอื่นๆ ซึ่งบรรดาคนงานไม่ได้รับตอบสนองได้ดีเท่าแสดงออกทางการขอเพิ่มค่าจ้าง อีกประการหนึ่งการขอค่าจ้างเงินเดือนเพิ่มขึ้นของสหภาพแรงงานเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการต่อรองเพื่อให้ได้รับความปลอดภัยหรือผลประโยชน์อื่นๆ แม้ว่าคนงานจะกล่าวว่าเงินไม่สำคัญเท่ากับสิ่งอื่นๆ เช่น งานที่น่าสนใจ นายที่มีความเป็นธรรม แต่คนงานที่ตอบเช่นนี้เพราะหลายคนทำงาน 2 แห่งพร้อมกัน และจากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการเข้าและลาออกของคนงาน (Employee turnover)



พบว่าคนงานออกจากร้านสรรพสินค้าและบริษัท เนื่องด้วยความไม่พอใจในค่าจ้าง ดังนั้นอัตราค่าจ้างและเงินเดือนจำนวนมากจึงมีผลกระทบต่อการใช้เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะคนเราย่อมไม่สามารถจะทำงานได้เต็มที่หากมีความกังวลใจเกี่ยวกับปัญหาการเงิน มีผู้คิดค้นวิธีจ่ายเงินค่าจ้างหรือเงินเดือน เพื่อใช้เป็นสิ่งจูงใจให้คนปฏิบัติงานได้หลายวิธี ดังนี้

(1) จ่ายตามผลงาน (Pay in terms of production) วิธีการจ่ายค่าจ้างแบบนี้จะยั่วยุให้คนทำงานดีขึ้น ขยันขึ้น เพราะถ้าปฏิบัติงานได้ผลิตผลมากก็จะได้เงินมากเป็นเงาตามตัว และถือว่ายุติธรรมดี เพราะใครทำได้มากก็ควรได้รับการตอบแทนมาก แต่ระบบนี้อาจทำให้เกิดการขัดแย้งกันได้ระหว่างพวกคนแก่ที่กำลังวังชาลดน้อยถอยลง กับพวกคนหนุ่มที่กำลังปราดเปรียวแข็งแรงดี หรือกับพวกคนงานที่คล่องแคล่วว่องไวกับพวกคนงานที่เชื่องช้า นานๆเข้าอาจจะเกิดความไม่ลงรอยกันในหมู่คนงานได้

(2) จ่ายตามกำหนดเวลา (Pay according to time spent) คือจ่ายตามเวลาที่ต้องใช้ไปในการปฏิบัติงาน เพราะงานบางประเภทต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานมาก เช่น งานฝีมือ เป็นต้น วิธีการจ่ายเงินแบบนี้ดูประหนึ่งว่าฝ่ายนายจ้างไม่ได้ยอมรับหลักแห่งความแตกต่างกันของแต่ละบุคคลเลย คือถือว่าคนที่ทำงานในระยะเวลาเดียวกันก็ควรได้รับค่าจ้างอย่างเดียวกันในงานที่เหมือนกัน แต่ความจริงแล้วคนงานที่มีความรู้ความสามารถดี อาจจะผลิตได้มากกว่าคนงานอีกกลุ่มหนึ่งในช่วงระยะเวลาเดียวกัน และถ้าความเชื่ออย่างนั้นเขาอาจลดประสิทธิภาพในงานของเขาลงก็ได้ เพื่อมิให้เขาต้องเสียเปรียบเกินไป เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวนายจ้างอาจใช้ระบบโบนัสด้วยก็ได้ แต่โบนัสถ้าได้กันทุกคนพวกที่ทำงานเก่งกว่าก็อาจเห็นว่าไม่ยุติธรรม จึงอาจทำให้พวกคนงานกลุ่มที่ขยันรวมหัวกันเข้าเรียกร้องขอโบนัสพิเศษเฉพาะพวกเขาได้ วิธีนี้แม้คนงานที่ทำงานมานานอายุมากแล้วก็จะไม่ถูกบีบคั้นให้ทำงานหนักแต่อย่างใด เพราะใช้หลักเวลาทำงานเป็นเกณฑ์ มิใช่ถือผลผลิตของแต่ละคนเป็นหลัก

(3) จ่ายตามอาวุโสของคนงาน (The seniority method of pay) วิธีการจ่ายค่าจ้างโดยถือหลักอายุงานนี้มีผลดีในแง่ที่ทำให้คนงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่เขาสังกัดอยู่ คนงานที่อายุงานอาวุโสมากก็จะได้ประโยชน์มาก แต่คนงานหนุ่มสาวก็จะพากันมุ่งหวังทำงานต่อไปเพื่อรอโอกาสในวันข้างหน้า (ญี่ปุ่นใช้ระบบนี้กันอย่างกว้างขวาง และได้ผลดี) การจ่ายค่าจ้างแบบนี้ไม่ค่อยจะก่อให้เกิดการแก่งแย่งชิงดีกันเท่าใดนัก เพราะต่างคนต่างมุ่งทำความดีเพื่อรอผลในอนาคตเมื่อตนแก่ตัวลง ใครทำงานเก่งหรือไม่เก่งก็ย่อมมีโอกาสจะแก่ได้เหมือนกัน แต่จะมีทางเป็นไปได้บ้างก็คือคนหนุ่มสาวที่มีฝีมือในการปฏิบัติงานที่หวังก้าวหน้าหรือหวังรายได้สูงๆมักจะไม่ค่อยอยู่ เขาจะพยายามวิ่งเต้นหางานทำในองค์การที่จ่ายเงินตามผลงานมากกว่าเพราะได้เงินมากในเวลาอันรวดเร็ว

(4) จ่ายตามขีดแห่งความต้องการ (Pay on the basis of need) การจ่ายโดยวิธีนี้มีข้อจำกัดมากและยุ่งยากในการปฏิบัติ ปัญหามีว่าเราควรใช้ระบบการจ่ายเงินค่าจ้างอย่างไรจึงจะเหมาะสมและยุติธรรมและคำตอบก็คือว่าไม่มีระบบใดที่จะสมบูรณ์ที่สุด เพราะงานแต่ละแห่งแต่ละอย่างต่างกัน คนงานก็มีความสามารถแตกต่างกันด้วย ภาวะทางสังคม กฎหมายสหภาพแรงงานล้วนเป็นปัจจัยทำให้ระบบการ



จ่ายค่าแรงแตกต่างกันได้ทั้งนั้น ดังนั้นจะใช้ระบบค่าแรงแบบใดจึงจะเป็นการยั่วยุให้คนทำงานมากที่สุดจึงต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ให้รอบคอบและดูข้อดีข้อเสียให้ทั่วถึงเสียก่อน

การกำหนดอัตราค่าจ้างเงินหรือเงินเดือน นอกจากจะถือหลักความเป็นธรรม (Fairness) และความยุติธรรม (Equity) แล้ว ในส่วนที่สำคัญยิ่งขึ้นไปก็คือเกี่ยวกับคนที่ปฏิบัติงาน ว่าจะเป็นคนดีมีความรู้ความสามารถมาช่วยทำงานได้มากน้อยเพียงไร เพราะทุกคนมักจะถือเอาเงินเดือนเป็นข้อพิจารณาเพราะโดยสามัญสำนึกแล้ว ผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานให้ได้ผลดีจะต้องไม่มีการเดือดร้อนความกังวลในด้านจิตใจและด้านการครองชีพด้วย เพราะคนเราต้องกินต้องใช้ถ้าปฏิบัติงานยังต้องกังวลในเรื่องการเงินไม่พอใช้ย่อมจะทำงานให้ได้ผลอย่างสมบูรณ์ไม่ได้ ฉะนั้นการกำหนดอัตราเงินเดือนจึงเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญอย่างหนึ่ง

2) การจ่ายโบนัส การจูงใจโดยใช้โบนัสเป็นสิ่งจูงใจ โดยทั่วไปมักจ่ายในรูปของเงิน โบนัสมีประโยชน์ในแง่ที่ทำให้ลูกจ้างหรือคนงานทำงานเต็มที่ขึ้น โดยโบนัสจะไปช่วยเสริมสร้างทำให้เงินเดือนหรือค่าจ้างสูงขึ้น อาจจะทำให้คนงานมีความมั่นคงทางด้านการเงิน การจ่ายโบนัสจะใช้หลักกลุ่มหรือบุคคลใดทำงานได้มากน้อยตามหน้าที่เพียงใดโบนัสอาจจ่ายตามหลักที่ว่า เวลาที่ลูกจ้างทำงานสำเร็จลงได้โดยประหยัดเวลามากกว่าเวลาที่กำหนดให้ การจ่ายโบนัสนี้ต้องกระทำโดยยุติธรรมตามความจริงที่ปรากฏ

การจ่ายเงินค่าโบนัสนั้นจึงเป็นการเพิ่มเงินค่าจ้าง และเงินเดือนของคนงานหรือลูกจ้างโดยทางอ้อม ทั้งนี้ก็เพื่อจะให้คนงานมีฐานะทางการเงินสมควรแก่ฐานานุรูป เป็นการจูงใจให้ทำงานโดยไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับค่าครองชีพของตน ซึ่งจะทำให้งานได้ผลและมีประสิทธิภาพขึ้น การจ่ายโบนัสมักจะพบในวงการธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ การจ่ายโบนัสจะกระทำเป็นงวดๆ งวดหนึ่งอาจจะเป็นระยะเวลา 3 เดือน 6 เดือน หรือ 12 เดือนก็ได้

โบนัส (bonus) หมายถึงเงินพิเศษที่องค์การจ่ายตอบแทนให้แก่พนักงานเป็นกรณีพิเศษจ่ายเพิ่มให้นอกเหนือค่าตอบแทนประจำ วิธีการจ่ายโบนัสมีการจ่ายได้หลายวิธี อาจจ่ายให้เป็นกลุ่มหรือจ่ายเป็นรายบุคคลก็ได้ ประเภทของโบนัสมีต่างๆ กัน เช่น โบนัสประจำปี โบนัสประจำเดือน โบนัสในเทศกาลต่างๆ โบนัสสำหรับการทำงานโดยไม่ลาหยุด หรือไม่มาทำงานสาย และโบนัสสำหรับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (quality bonus) ขึ้นกับงานมีคุณค่า คุณภาพ ปริมาณ อัตราค่า bonus คิดเป็นร้อยละของผลตอบแทนประจำที่แต่ละคนได้รับ หรือจำนวนกี่เท่าของเงินเดือนที่ได้รับ

3) การแบ่งปันผลกำไร (profit sharing) นี้ขึ้นอยู่กับกำไรที่ธุรกิจได้รับเมื่อองค์การนั้นดำเนินงานได้ผลดี มีกำไร ก็จะนำมาแบ่งสรรให้กับพนักงานบ้างในฐานะเป็นผู้ร่วมงานโดยทั่วไปจะเป็นการนำเอากำไรมาเฉลี่ยให้กับพนักงาน โดยใช้เกณฑ์อาวุโสของการทำงาน เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น ไม่ใช่เป็นการให้ค่าแรงเพิ่ม แต่เป็นการให้สิ่งจูงใจในโอกาสพิเศษ เมื่อองค์การมีกำไรมากก็ควรแบ่งสรรให้กับพนักงานบ้าง และยังสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการให้แก่พนักงานด้วย ขอย้ำอีกครั้งว่า “ส่วนแบ่งกำไร” ให้เป็นค่าตอบแทนพิเศษ เพื่อจูงใจให้ผู้รับทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อสร้างกำไรสูงสุด



แก่องค์การซึ่งมีผลให้ส่วนแบ่งกำไรของตนสูงขึ้นตามไปด้วย ต้องกำหนดเกณฑ์การคำนวณส่วนแบ่งกำไรไว้ล่วงหน้าให้แน่นอน

ต้องทำความเข้าใจให้ดี การแบ่งปันผลกำไร (Profit sharing) หมายถึงวิธีการที่หน่วยงานนายจ้างจะจ่ายหรือให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ลูกจ้างมากกว่าปกติ การจ่ายหรือให้ผลประโยชน์ต่อลูกจ้างนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิผลด้วย นอกจากนั้นแล้วได้มีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการแบ่งปันผลกำไรอีกว่า การแบ่งปันผลกำไรคือ การจ่ายค่าแรงให้กับลูกจ้างที่นอกไปจากการจ่ายค่าจ้างปกติ ดังนั้นจึงไม่ใช่เป็นการให้ค่าจ้างเพิ่ม แต่เป็นการให้ในกรณีพิเศษ ซึ่งองค์การนั้นมีผลกำไรมากจึงแบ่งให้กับคนงานบ้าง ตอบแทนคุณความดีและเพื่อเป็นการตอบแทนที่ได้ร่วมปฏิบัติงานด้วยกันมา

การแบ่งปันผลกำไร เป็นการนำเอากำไรที่องค์การได้รับจากการดำเนินงานมาเฉลี่ยให้คนงานตามอาวุโสของการทำงาน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้คนงานปฏิบัติงานมากขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อที่จะหวังการแบ่งปันผลกำไรจากการดำเนินงานขององค์การมากขึ้น การใช้สิ่งจูงใจโดยวิธีนี้จึงเป็นการจูงใจที่ได้ผลและสมเหตุผลต่อการกระตุ้นให้ทำงานยิ่งขึ้น ระบบการแบ่งปันผลกำไรเริ่มขึ้นในยุคแห่งการปฏิวัติทางอุตสาหกรรม แต่ยังไม่ได้รับผลสำเร็จเท่าที่ควร มานิยมใช้กันมากเมื่อเกิดภาวะเงินเฟ้อภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ดังจะเห็นได้จากในประเทศเม็กซิโก ได้ระบุการแบ่งปันผลกำไรของอุตสาหกิจไว้ในรัฐธรรมนูญ ในฝรั่งเศสก็ได้มีกฎหมายเกี่ยวกับการแบ่งปันผลกำไรขององค์การต่อลูกจ้างคนงานเช่นกัน

จากการที่ได้มีกฎหมายต่างๆ ออกมาในประเทศที่กล่าวมาแล้ว พอจะยืนยันได้ว่า การแบ่งปันผลกำไรมีความสำคัญในการดำเนินงานขององค์การ เพราะว่าถ้าบุคคลใดหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งทำงานให้กับองค์การแล้วทำให้องค์การได้มีกำไรเพิ่มขึ้น คนงานเหล่านั้นก็ควรได้รับการแบ่งปันในผลกำไรนั้นบ้าง ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้มีการปฏิบัติงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและมากขึ้นกว่าเดิม องค์การก็ได้รับผลดีและจะไม่ถูกกล่าวหาว่าเป็นผู้ที่ช่วงชิงผลประโยชน์แต่ฝ่ายเดียว ผลดีที่ได้รับก็จะได้ทั้งขององค์การหรือหน่วยงาน และลูกจ้างหรือคนงานที่ทำงานให้กับองค์การหรือหน่วยงานนั้น

การแบ่งปันผลกำไรอาจจะกระทำได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้ คือ

(1) แผนการจ่ายให้เป็นเงินสด (Cash payment plan) การจ่ายแบบนี้ จะให้ผลกำไรแก่คนงานหรือลูกจ้างเป็นระยะๆ ประโยชน์ของการปันผลกำไรแบบนี้ก็คือ ทำให้ลูกจ้างหรือคนงานได้รู้ถึงกระแสเงินที่องค์การได้รับมาจากธุรกิจ

(2) แผนการจ่ายเงินให้เป็นงวด (Deferred payment plan) การจ่ายแบบนี้ คือ ตั้งเป็นเงินกองทุนขึ้น ซึ่งคนงานหรือลูกจ้างจะเรียกร้องเมื่อเกิดกรณีออกจากงาน หรือให้เป็นเงินยืมเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินขึ้น

(3) แผนการจ่ายแบบผสม (Combination plan) การจ่ายแบบนี้ ใช้วิธีการของทั้งแบบที่ (1) และที่ (2) รวมกัน เป็นการจ่ายโดยวิธีให้เงินสดไปก่อน 1 ใน 3 ของสิทธิ์ที่จะได้รับ ส่วนที่เหลือก็จะถูกเก็บไว้เพื่อใช้ในกรณีพิเศษ เช่น ตอนออกจากงาน เป็นต้น



การแบ่งปันผลกำไรทั้ง 3 วิธี ได้ถูกนำมาใช้ในกรณีต่างๆ กัน ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บริหารงานในองค์การว่าจะใช้แบบใดกับคนงานประเภทใด ซึ่งก็ไม่เหมือนกันอีก หรืออาจเป็นไปได้ที่ใช้แบบเดียวกันหมดกับคนงานทุกระดับ

4) บำเหน็จ คืนเงินก้อนซึ่งให้กับพนักงานหลังจากออกจากงาน โดยปกติจำนวนเงินที่จ่ายนั้นขึ้นกับระยะเวลาในการทำงาน เมื่อพนักงานทำงานมานาน โดยไม่มีความผิด และผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจ เมื่อถึงเวลาครบเกษียณอายุ องค์การจะจ่ายเงินให้จำนวนหนึ่ง โดยนำเงินเดือนเดือนสุดท้ายตั้งแล้วคูณด้วยจำนวนปีที่ทำงาน องค์การธุรกิจขนาดใหญ่หลายแห่งก็ได้จ่ายบำนาญให้แก่พนักงานของตนเมื่อครบเกษียณ เพื่อเป็นการตอบแทนคุณงามความดีที่พนักงานได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจเป็นอย่างดี การใช้บำเหน็จเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานมีมานานแล้ว ดังคำกล่าวที่ว่า เมื่อทำดีแล้วจะมอบบำเหน็จให้เป็นรางวัล ในสมัยก่อนกษัตริย์เป็นผู้นำประเทศ เมื่อไปรบทัพจับศึกเมืองใดจนได้รับชัยชนะแล้ว ทหารคนใดมีความสามารถในการรบดี และช่วยเป็นกำลังสำคัญให้ได้รับชัยชนะ เมื่อตีเมืองได้ก็จะมีการประชุมกองทัพ ประกาศเกียรติคุณ แล้วมอบบำเหน็จรางวัลแก่ทหารผู้นั้นเป็นกำลังใจในการรบครั้งต่อไป การให้บำเหน็จรางวัลนอกจากจะประกาศต่อชุมชนแล้ว กษัตริย์หรือแม่ทัพอาจเรียกเข้าพบแล้วมอบบำเหน็จให้เป็นการส่วนตัวก็ได้ บำเหน็จหรือรางวัลอาจจะเป็นเงินหรือสิ่งของก็ตามแต่กรณีเป็นรายๆไป

เรื่องการปูนบำเหน็จความชอบ สหรัฐอเมริกาออกกฎหมายฉบับหนึ่ง ชื่อ Government Employee Incentive Awards Act 1954 เพื่อให้รางวัลแก่ข้าราชการที่เสนอผลงานเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ

5) การให้บำนาญ บำนาญเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้คนสนใจที่จะเข้าทำงาน การให้บำนาญต่อลูกจ้างหรือคนงาน ในระยะที่ต้องออกจากงานเมื่อครบกำหนดวาระที่ได้ทำงานมานานแล้วนั้น ใช้ในองค์การรัฐกิจมากกว่าทางธุรกิจ ดังจะเห็นได้เช่นในประเทศไทย การให้บำนาญจะให้เป็นเงินรายเดือนซึ่งอาจจะน้อยกว่าหรือเท่ากับเงินเดือนที่ได้รับในระยะที่ปฏิบัติงานตามปกติก็ได้ สุดแต่ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การนั้นนานมากน้อยเพียงไร

ผลสะท้อนจากเรื่องบำนาญนี้ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความมั่นคง (security) ต่อคนงาน โดยคนงานจะไม่ต้องเป็นห่วงว่าใครจะเลี้ยงดูตนเมื่ออายุมาก จึงมีคนนิยมเข้ารับราชการ เหตุผลนี้จึงเป็นเหตุผลประการหนึ่งที่พอสนับสนุนได้ว่า ทำไมคนไทยถึงนิยมเข้าทำงานราชการกันมากกว่าในองค์การธุรกิจ การให้เงินบำนาญจึงเป็นสิ่งจูงใจให้คนเข้าทำงานอย่างหนึ่ง

6) การจัดกองทุนสงเคราะห์ (Financial service) กองทุนสงเคราะห์ขององค์การ หรือหน่วยงานตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือคนงานหรือลูกจ้างในกรณีเกิดความเดือดร้อนทางด้านการเงิน โดยที่ลูกจ้างหรือคนงานจะชี้แจงเหตุผลต่างๆ ถึงความเดือดร้อน แล้วทางกองทุนสงเคราะห์ขององค์การจะพิจารณาให้กู้ยืมเป็นราย ๆ ไป

การที่องค์การหรือหน่วยงานใด ๆ มีกองทุนสงเคราะห์ทางด้านการเงินนี้ เป็นกองทุนเพื่อการกู้ยืม จะเป็นส่วนช่วยเหลือเกื้อกูลให้คนงานภายในองค์การไม่ต้องเดือดร้อนทางด้านการเงิน ในกรณีที่

จำเป็นต้องการใช้เงินจำนวนหนึ่งอย่างกะทันหันในเวลาอันรีบด่วน ซึ่งบางครั้งบางโอกาส คนงานหรือพนักงานภายในองค์การไม่สามารถจะแสวงหาจากที่อื่นมาบรรเทาความเดือดร้อนของตนได้ กองทุนสงเคราะห์ทางด้านการเงินนี้เมื่อให้ทางพนักงานหรือคนงานยืมเงินไปใช้ในเฉพาะกรณีจำนวนหนึ่งแล้วคิดดอกเบี้ยในอัตราที่ถูกกว่าปกติ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจให้คนงานหรือลูกจ้างทำงานให้กับองค์การดีขึ้น เพราะคนงานคิดว่าทาง องค์การไม่ได้ทอดทิ้งพวกตน ยังพร้อมที่จะให้ความเกื้อกูลแก่ตนอยู่เสมอ เมื่อเกิดความเดือดร้อนทางการเงิน จึงเป็นการจูงใจให้ลูกจ้างหรือคนงานปฏิบัติงานอย่างมีทัศนคติดีต่อองค์การ ซึ่งจะยังผลให้งานขององค์การดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่นยิ่งขึ้น บางแห่งจะจัดเป็นโครงการร่วมกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เช่น ในรูปแบบของสหกรณ์ออมทรัพย์ หรือกองทุนเพื่อการกู้ยืม มีการหักเงินสะสมจากค่าจ้างและเงินเดือนของพนักงาน แล้วนายจ้างจ่ายสมทบให้จำนวนหนึ่ง พนักงานจะเกิดทัศนคติในทางดีแก่กิจการ

7) ค่าล่วงเวลา การให้ค่าล่วงเวลานั้นมักเป็นวัตถุประสงค์ด้านการเพิ่มผลผลิต มักใช้เป็นครั้งคราวในระยะที่ต้องการเร่งการผลิตเพื่อให้ทันกับอุปสงค์ของลูกค้า หรือมีงานพิเศษต้องทำ

8) สวัสดิการอื่นๆ เช่น การจ่ายเงินโดยไม่มีการทำงานในโอกาสวันหยุดตามประเพณีนิยม ขณะหยุดพักผ่อน ในโอกาสลาป่วย เวลาหยุดพักในระหว่างทำงาน เช่น หยุดพักรับประทานอาหาร เปลี่ยนเสื้อผ้าชุดทำงาน การขอเวลาไปทำธุรกิจส่วนตัว ตลอดจนจ่ายให้ในกรณีอื่นๆ เช่น ไปลงคะแนนเสียงเลือกตั้งผู้แทนราษฎร เป็นพยานในศาล ไปหาแพทย์ตรวจสุขภาพ ทำการเจรจาต่อรอง จัดงานศพของครอบครัว ทางเจ้าของกิจการจะจ่ายเงินค่าจ้างค่าแรงให้ตามปกติแม้คนงานจะไม่ได้ทำงาน

9) คอมมิชชั่น (Commission) คือค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่บุคลากรที่ทำหน้าที่การขายเพื่อตอบแทนการทำงานโดยพิจารณาจากผลงานการขายสินค้า หรือจำนวนใบสั่งที่แต่ละคนติดต่อหามาได้

10) การประกันสังคม (insurance) องค์การธุรกิจจะต้องดำเนินการตามนัยกฎหมายประกันสังคมองค์การฯ จะต้องจ่ายเงินร่วมกับรัฐบาล และพนักงานตามที่กฎหมายกำหนด เมื่อพนักงานเจ็บป่วย ก็มีการได้รับการรักษาพยาบาลโดยมิต้องจ่ายเงิน

ลักษณะสำคัญของสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน (non financial incentive) การจูงใจโดยสิ่งจูงใจที่มิได้เป็นเงิน นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานขององค์การเช่นกัน เหตุว่าคนงานหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์การนั้น มีระดับต่างกัน นับแต่คนงาน (Worker) หัวหน้างาน (Supervisor) และนักบริหาร (Executive) มนุษย์เรานั้น นอกจากจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลแล้ว ในส่วนรวมบุคคลยังมีความต้องการแตกต่างกันไปแต่ละระดับของตำแหน่งหน้าที่การงานด้วย จากการศึกษาค้นคว้าปรากฏว่าคนงานมีความต้องการในผลตอบแทนเป็นรูปเงินมากกว่าบุคคลในระดับหัวหน้างาน ส่วนบุคคลในระดับนักบริหารต้องการผลตอบแทนทางใจมาก ดังนั้น การใช้สิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงาน จึงควรเลือกใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสมกับบุคคลและลักษณะของงาน อาจกล่าวถึงสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงินในลักษณะต่างๆ กันได้ดังนี้ คือ สถานภาพ ตำแหน่ง ชั้น ยศ เกียรติภูมิ การยอมรับนับถือความภูมิใจในความสำเร็จ



ประเภทของการจูงใจ

การจูงใจภายใน (intrinsic motivation) เป็นสภาวะที่บุคคลต้องการที่จะกระทำหรือเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง ไม่ต้องอาศัยการชักจูงจากสิ่งเร้าภายนอก ได้แก่ ความต้องการ ความสนใจพิเศษ ความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติของแต่ละบุคคล ซึ่งผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรม เป็นการทำกิจกรรมเพราะจิตใจเรียกร้องอยากทำ จุดหมายปลายทางอยู่ที่การทำกิจกรรมนั้นๆเอง ไม่มีวัตถุประสงค์อย่างอื่นอีก เช่น ปลูกไม้ดอกเป็นงานอดิเรก หาความสนุกเพลิดเพลิน

การจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) หมายถึง การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมเพราะสิ่งใดสิ่งหนึ่งมาเร้าภายนอก เช่น คะแนน เกรด รางวัล เงินเดือน ปริญญาบัตร คำชมเชย ยศฐาบรรดาศักดิ์ เป็นต้น

เป็นสภาวะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก เหล่านี้ทำให้มองเห็นจุดหมายเร้าให้บุคคลเกิดความต้องการและแสดงพฤติกรรมไปสู่จุดหมายนั้น ได้แก่ เป้าหมายต่างๆ (สิ่งที่คาดหวังไว้) จุดหมายของการกระทำอยู่นอกเหนือไปจากตัวกิจกรรม เพียงใช้กิจกรรมเป็นแนวทางไปสู่ความต้องการ เช่น ปลูกต้นไม้เพื่อขาย หวังรายได้เป็นอาชีพ[1]

การจูงใจในทางบวกหรือปฏิฐาน (positive motivation) หรือบางท่านเรียกว่าการจูงใจโดยลดความกังวล (anxiety reducing motivation) บางทีเรียกว่าการจูงใจแบบใช้ไม่นวม(carrot approach) ใช้การเสนอให้สิ่งที่มีคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงาน ใช้วาทะศิลปเทคนิคต่างๆเป็นการจูงใจยั่วยุ โดยอาจจะแสดงออกมาในทางคำพูดดีๆบ้าง ให้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทน เช่นให้เงินเดือนเพิ่มขึ้น เลื่อนชั้นและตำแหน่งสูงขึ้น ตลอดจนจัดสถานที่ทำงานดีและได้รับการยกย่องชมเชยในการปฏิบัติงานของพนักงาน สรรเสริญทำให้ผู้ถูกจูงใจยินดีทำงานด้วยความพอใจและเต็มใจโดยจูงใจด้วยสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ อยากได้ เป็นประโยชน์ มีคุณค่า

การจูงใจในทางลบ หรือ การจูงใจแบบนิเสธ (negative motivation)

มักจะเรียกกันว่าวิธีจูงใจแบบใช้ไม้แข็ง (stick approach) คือจูงใจให้ทำตามโดยการลงโทษ ตำหนิ ดุ ว่ากล่าว จะให้ออกจากงาน จะลดเงินเดือน เป็นการจูงใจแบบใช้การบังคับกิริยาที่แสดงออกมาในลักษณะเป็นการข่มขู่ ถ้าหากพนักงานยังไม่ปฏิบัติตามก็อาจจะเริ่มลงโทษตั้งแต่สถานเบาไปจนสถานหนักถึงกับต้องใช้ขั้นเด็ดขาด คือปลดออก ไล่ออก หรือตัดเงินเดือน ลดตำแหน่ง ฯลฯ

การจูงใจในทางลบ (Negative Motivation) เป็นการล่อใจไม่ให้บุคคลกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งไม่เป็นที่พึงปรารถนาขององค์การ เช่นการลดโทษต่างๆ การห้ามไม่ให้กระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งหากพนักงานละเมิดข้อห้ามนั้นแล้วจะถูกลงโทษ การลงโทษอาจกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น สั่งพักงาน เป็นต้น การจูงใจโดยวิธีนี้หากกระทำบ่อยๆ จะเป็นการสร้างขวัญที่เลว ผลผลิตในระยะแรกๆ อาจสูงเพราะพนักงานมุ่งที่จะกระทำตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดด้วยความกลัวว่าจะถูกลงโทษ แต่เมื่อขวัญ

[1]รศ. อุบลรัตน์ เพ็งสถิตย์. (2529). **จิตวิทยาทั่วไป.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง. หน้า 256.



ไม่ดีเสียแล้วคนเราก็ไม่สามารถที่จะรักษากฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดให้ตลอดไปได้ จึงมักจะหาทางคลี่คลายความตึงเครียดด้วยการแสดงออกต่างๆ เช่น ขาดงาน มาสาย หรือ ลาออก องค์การที่นิยมจูงใจพนักงานด้วยวิธีนี้มักจะประสบปัญหาการหมุนเวียนเปลี่ยนงานพนักงานเสมอ

ประเภทของแรงจูงใจ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจทางร่างกายและแรงจูงใจทางจิตใจหรือทางสังคม

แรงจูงใจทางร่างกาย (Physiological Motivation) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการของร่างกาย เช่น การพักผ่อน การขับถ่าย อาหาร อากาศ น้ำ ฯลฯ ตามปกติ ร่างกายของมนุษย์จะรักษาสภาวะให้อยู่ในสภาพปกติ (Homeostasis) เช่นร่างกายมีอุณหภูมิ 37 องศา C. (98.6℉.) ถ้าอากาศเย็นลงร่างกายก็พยายามปรับเข้าสู่สภาพปกติโดยอัตโนมัติ ร่างกายอาจมีอาการสั่น หรือเกร็ง หดห่อตัว เพื่อเพิ่มอุณภูมิแก่ร่างกาย และก็จะเกิดมีแรงจูงใจให้ทำกิจกรรม เช่น หลบไปอยู่บริเวณอากาศอุ่น สวมเสื้อผ้าหนาๆ ดื่มเครื่องดื่มร้อนๆหรือแอลกอฮอล์

แรงจูงใจทางร่างกาย เป็นความต้องการมูลฐาน (Basic Needs) เนื่องจากสารบางอย่างในร่างกายถูกใช้หมดไป หรือร่างกายสร้างสารบางอย่างขึ้นกลายเป็นสภาพขาด หรือเกิน เกิดขึ้น เพื่อรักษาความสมดุลให้สารเหล่านั้นมีครบครัน แรงขับทางสรีรวิทยาเป็นส่วนหนึ่งของกลไกแห่งการควบคุม การปรับตัว เมื่อสารบางอย่างขาดไป สมดุลเสียไปความเครียดในอินทรีย์ย่อมเกิดขึ้น เช่น ความหิว ความกระหาย ต้องการอากาศ (Air hunger) ต้องการขับถ่าย ความอบอุ่น เย็นสบาย ง่วงนอน

แรงจูงใจทางร่างกาย (Physiological Motivation) เป็นแรงจูงใจที่มีมาแต่กำเนิดของมนุษย์

แรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากขบวนการเรียนรู้ทางสังคม อันได้แก่ ความต้องการความรัก ความอบอุ่น การเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลัง เด็กเรียนรู้ว่าถ้าร้องไห้ผู้ใหญ่จะมาเอาใจ ร้องไห้จึงเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความต้องการทางสังคมอาจเรียกว่า Learned need หรือ Aequired

แรงจูงใจทางสังคม มีจุดเริ่มต้นส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์ทางสังคมในอดีตของบุคคล และเป้าหมายของแรงจูงใจชนิดนี้มีความสัมพันธ์กับการแสดงปฏิกิริยาของบุคคลอื่นที่มีต่อเรา ตัวอย่างของแรงจูงใจทางสังคมที่มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของคนเรา ได้แก่

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motives) เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะทำกิจกรรมต่างๆ ให้ดีและประสบความสำเร็จ

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้ จากการศึกษาวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่าเด็กที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูอย่างอิสระ เป็นตัวของตัวเอง (เช่น อาบน้ำได้เอง) เมื่อเติบโตขึ้นจะเป็นผู้ใหญ่ที่มีความต้องการความสำเร็จในชีวิตสูง การฝึกให้บุคคลมีความต้องการความสำเร็จ หรือมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจึงมักจะเริ่มจากครอบครัวเป็นสำคัญ



แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ สำหรับคนส่วนมากในสังคมจะมีแรงจูงใจชนิดนี้อันหมายถึงแรงจูงใจที่จะทำให้คนมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน มีความกระตือรือล้นที่จะพยายามทำงานให้ได้ผลดีเยี่ยม พยายามที่จะแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการทำกิจกรรมอะไร คือมีจิตมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวง แรงจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 Cognitive Drive หมายถึงแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะรู้ ต้องการที่จะเข้าใจหรือต้องการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.2 Ego Enhancement Drive หมายถึงแรงจูงใจที่เกิดจาก ความต้องการรักษาสถานะของตนและสิทธิของตน จากสังคมที่เกี่ยวข้องอยู่

1.3 Affiliation Drive หมายถึงแรงจูงใจที่เกิดความต้องการอยากที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้บุคคลมีชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative Motives) เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลปฏิบัติให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ต้องการความเอาใจใส่ ความรักจากผู้อื่น จะกระตุ้นให้คนทำกิจกรรมโดยคำนึงถึงสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคลในสังคมเอาไว้เสมอ

ได้มีการพยายามค้นคว้าหาว่า แรงจูงใจทั้งสองแบบนี้เกิดมาจากอะไร และพบว่าแรงจูงใจทั้งสองแบบนี้ เป็นค่านิยมของสังคมและจะถ่ายทอดมายังบุคคลโดยการอบรมเลี้ยงดู พ่อแม่ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ก็จะพยายามฝึกหัดให้บุตรหลานรู้จักการช่วยเหลือตัวเอง มีความเป็นอิสระเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง เช่นการหัดให้ลูกได้ช่วยเหลือตนเองแต่เล็กโดยกินข้าวเอง แต่งตัวเอง หรือตัดสินใจแก้ไขปัญหาเอง และให้รางวัลเมื่อลูกทำได้ ลักษณะเช่นนี้จะทำให้เด็กที่เติบโตขึ้นมากลายเป็นผู้ใหญ่ที่มีความกระตือรือล้น และมีจิตใจที่จะมุ่งมั่นแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ได้ด้วยตนเอง ส่วนพ่อแม่ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูง จะมีลักษณะตรงกันข้ามคือพ่อแม่จะเน้นให้ลูกคำนึงถึงเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับคนอื่นๆ ทำให้เกิดความรู้สึกเกรงอกเกรงใจ หรือระบบ “รักษาน้ำใจ” กันอยู่ตลอดเวลา ระบบการเลี้ยงดูแบบสังคมไทยสมัยเก่า คือการเคารพนับถือผู้มีอาวุโสเครือญาติ การเอื้อเฟื้อเสียสละ เป็นลักษณะที่เห็นได้ชัดสำหรับแรงจูงใจชนิดนี้

ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่า สังคมของเรามีแนวโน้มที่จะมีโครงสร้างไปทางด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มากขึ้นเรื่อยๆ เพราะคนในสังคมจะต้องอยู่อย่างต่อสู้ดิ้นรน และต้องการความก้าวหน้าในชีวิต ซึ่งสิ่งที่จะตัดสินใจได้ก็คือ ประสิทธิภาพในการทำงาน อันเป็นหัวใจสำคัญของระบบงานทุกอย่างส่วนสังคมที่มีโครงสร้างโน้มเอียงไปในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์นั้น ความเกรงอกเกรงใจจะเป็นหัวใจสำคัญในการทำงาน

แรงจูงใจที่เกิดจากจิตไร้สำนึกและเกิดจากจิตสำนึก

แรงจูงใจที่เกิดจากจิตไร้สำนึก (Unconcious Motives)



เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นโดยมนุษย์ไม่สามารถอธิบายได้ว่า ทำไมต้องเป็นเช่นนั้น เช่น บางครั้งทำไมเราถึงมีความโกรธขึ้นมาอย่างสุดขีด และขว้างปาของเสียหาย ด้วยความที่ไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้ สิ่งเหล่านี้ เป็นความเก็บกดที่ซ่อนลึกฝังอยู่ในพฤติกรรม

แรงจูงใจที่เกิดจากจิตสำนึก (concious motives)

เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นโดยจิตสำนึกของแต่ละบุคคล ด้วยการพิจารณาถึงความต้องการและเป้าหมาย รวมทั้งวัตถุประสงค์ ซึ่งความต้องการนี้จะมีส่วนหนึ่งเป็นจิตสำนึก เช่น คนอยากจะกระทำความดี เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ความซื่อสัตย์สุจริตและความดีก็เป็นสิ่งที่เกิดจากจิตสำนึก หรือเช่น ทหารที่ออกรบอยู่ตามชายแดนต่อสู้เพื่อประเทศชาติ โดยยอมสละได้แม้กระทั่งชีวิตของตนเอง ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจจากจิตสำนึก

แรงจูงใจฉับพลันกับแรงจูงใจสะสม

แรงจูงใจฉับพลัน (aroused motive) คือแรงจูงใจที่เป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้อินทรีย์แสดงพฤติกรรมออกมาได้ เช่น เวลาเรารู้สึกเหนื่อย เราก็จะลงนั่งหรือนอนพัก เวลาเราหิวเราก็เดินไปหาอาหารรับประทาน เป็นต้น

แรงจูงใจสะสม (motivational disposition) เป็นแรงจูงใจที่ไม่ได้ทำให้อินทรีย์แสดงพฤติกรรมออกมาโดยทันที แต่ได้เก็บสะสมเอาไว้ เช่น นาย ก. รู้สึกไม่พอใจที่เพื่อนร่วมงาน ได้รับตำแหน่งการงานที่ดีกว่า แต่เก็บความไม่พอใจไว้ในใจ มิได้แสดงออกมาในทันที

อนึ่ง การแสดงออกของพฤติกรรมแต่ละครั้ง อาจเกิดจากแรงจูงใจฉับพลันอย่างเดียวหรือในบางครั้งอาจมีแรงจูงใจสะสมที่แอบแฝงอยู่ปะปนออกมาด้วย สำหรับพฤติกรรมที่ประกอบด้วยแรงจูงใจทั้งสองประเภท จะมีลักษณะเด่นให้สังเกตุได้คือ ความเข้มข้นของพฤติกรรมจะค่อนข้างสูง เนื่องจากมีแรงผลักดันจากแรงจูงใจสะสม เช่นตัวอย่างคนที่ทำร้ายกันจนถึงแก่ชีวิต เพียงเพราะคำพูดเพียงคำเดียว มองดูเหมือนว่าเป็นการกระทำที่ไม่สมเหตุสมผล แต่หากเนื่องมาจากสาเหตุที่เขามีความไม่พอใจกันอยู่ก่อนแล้ว จึงเป็นแรงจูงใจสะสมที่ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมเช่นนี้ขึ้นได้ ดังนั้นการแสดงออกของพฤติกรรมบางอย่างจึงสามารถอธิบายได้ด้วยหลักของแรงจูงใจนี้เช่นกัน

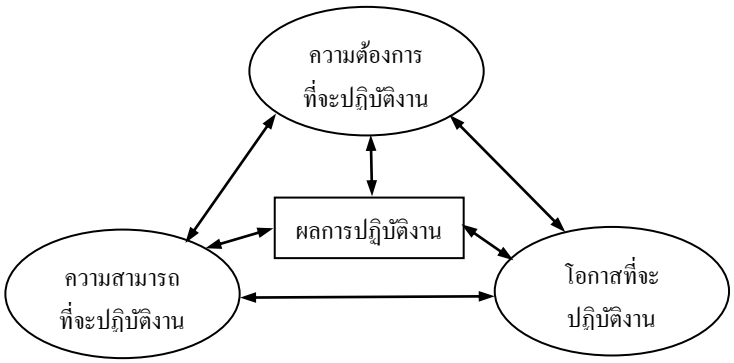
5.12 บริบทของการจูงใจ (Motivation)

การจูงใจ มี 2 อย่าง การจูงใจในกายเรียกแรงขับ การจูงใจนอกกายเรียกแรงจูงใจ การจูงใจหมายถึง พลังแรงที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมและควบคุมแนวทางของพฤติกรรม อันมี**แรงขับ** (drive) เป็นแรงกระตุ้นให้ทำกิจกรรม แรงนี้เกิดขึ้นภายในตัวคน (push from within) และ**แรงจูงใจ**(motive) เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมที่มีทิศทาง (Push into some relevant direction) เช่น ทำงานกลางแดด ร้อนและเหนื่อยมากเกินไป จะเกิดแรงขับอยากหยุดพัก เมื่อเห็นตรงบริเวณ ร่มเงาไม้ใกล้นั้นลมพัดน่าเย็นสบายเป็นแรงจูงใจให้อยากนอนพัก ณ ที่นั้น เป็นต้น



การจูงใจ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแก่อินทรีย์กระตุ้นให้เกิดการกระทำที่มีเป้าหมาย มีทิศทางของการกระทำ (Direction of action) ให้ทำงานอย่างแข็งขัน มีขนาดของการกระทำ (Amplitude of action) เต็มอัตรา มุ่งหน้าไม่ลดละการกระทำ (Persistence of action) ฉะนั้นสาระของการจูงใจ เป็นเรื่องเกี่ยวกับ ทิศทาง ขนาด และมุ่งสู่จุดหมาย

บลัมเบอร์ก และ พรินเกิล (Blumberg และ Pringle) ได้กล่าวถึงผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ว่าเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของหน้าที่ 3 ประการ คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติงาน (Capacity to Perform) โอกาสที่จะปฏิบัติงาน (Opportunity to Perform) และความต้องการที่จะปฏิบัติงาน (Willingness to Perform)



แผนภูมิที่ 5.2 : ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

ที่มา : lvancevich, J.M. and Matteson. M.T. (1999). **Organizational Behavior and Management,** 5th Edition, Singapore : McGraw-Hill International.

ผลการปฏิบัติงานจะเกิดจากบุคคลที่มีความสามารถที่จะทำงานนั้นๆ โดยเขามีความรู้ ทักษะ **ความสามารถ**และประสบการณ์ ซึ่งจะช่วยให้เขาทำงานสำเร็จได้ โอกาสในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญอีกด้านหนึ่ง เราจะเห็นได้ว่า บุคคลที่มีความรู้และความสามารถจะไม่สามารถแสดงความสามารถของตนเอง ถ้าเขาไม่ได้รับ**โอกาส**แสดงความรู้และความสามารถที่มี ตัวอย่างเช่น บุคคลที่ผ่านการฝึกอบรมให้มีความรู้และทักษะในการใช้เครื่องมืออัตโนมัติแต่ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามที่ฝึกฝนมา เนื่องจากโรงงานที่เขาทำงานอยู่มีแต่เครื่องจักรรุ่นเก่าโบราณ เป็นต้น นอกจากความสามารถและโอกาสในการปฏิบัติงานแล้ว บุคคลจะต้องมี**ความต้องการ**ที่จะปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสร้างผลงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยความต้องการที่จะทำงานจะไม่เพียงแต่ทำงานให้เสร็จๆไปแต่จะเป็นส่วนประกอบของการทำงานให้ดีด้วย ซึ่งเราอาจจะเรียกความต้องการในการปฏิบัติงานว่า **"การจูงใจในการทำงาน (Work Motivation)"** มีส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

1) ทิศทาง (direction)

จะเกี่ยวข้องกับทางเลือกที่บุคคลตัดสินใจเลือกเมื่อเผชิญกับทางเลือกต่างๆ ในการแสดงพฤติกรรม ตัวอย่างเช่น พนักงานขายตัดสินใจเลือกระหว่างการติดตามและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า หรือการออกไปหาลูกค้าใหม่ เป็นต้น

2) ความหนักแน่น (intensity)

เป็นความเข้มแข็งที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อทิศทางหรือทางเลือกที่เขาตัดสินใจเลือก ซึ่งจะก่อให้เกิดความพยายาม (effort) ในการกระทำที่อาจจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ตัวอย่างเช่น พนักงานขายตัดสินใจออกไปหาลูกค้าใหม่ พร้อมกับเพื่อนพนักงานขายคนอื่น แต่พนักงานขายแต่ละคนอาจมีความหนักแน่นในการหาลูกค้าใหม่ต่างกัน เป็นต้น

3) ความเพียรพยายาม (persistence)

เป็นแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องในระยะยาวจนกว่าเขาจะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งเป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารที่นอกจากจะต้องช่วยกำหนดทิศทางและความหนักแน่นในความต้องการของบุคคลแล้ว เขายังต้องสร้างความเพียรพยายามให้บุคคลปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น พนักงานขายอาจจะไม่สามารถขายสินค้าให้กับลูกค้ารายแรกได้ แต่เขาก็ยังมีความพยายามที่จะขายสินค้าให้กับลูกค้าคนอื่นต่อไป เป็นต้น

ในทางปฏิบัติเราไม่สามารถวัดการจูงใจอย่างเป็นรูปธรรม และไม่สามารถกระทำได้โดยตรง แต่ต้องอาศัยการสังเกตและการวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลว่ามีสาเหตุมาจากอะไร เนื่องจากพฤติกรรมที่ใกล้เคียงกันของบุคคลอาจจะมาจากสาเหตุที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องศึกษาและทำความเข้าใจอย่างรอบคอบ โดยผู้บริหารจะต้องเรียนรู้และใช้ประสบการณ์ในการจัดการ และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพการจูงใจ

ตามหลักของ ม.ล. ตุ้ย ชุมสาย เขียนไว้ในจิตวิทยาในชีวิตประจำวันว่า ภาวะรับการจูงใจจะเกิดขึ้นเมื่อสภาพของอินทรีย์ มีความต้องการ ความจำเป็นที่จะต้องบำบัด ความอยากหรือความปรารถนา เมื่อสภาพของอินทรีย์ในระดับนี้พบกับสิ่งเร้าภายนอกได้แก่ จุดมุ่งหมาย หรือวัตถุสิ่งล่อใจ (incentive) อินทรีย์จะเกิดความต้องการบำบัดหรือบำรุงใจขึ้นเมื่อนั้น เรากล่าวว่าบุคคลนั้นอยู่ในภาวะรับการจูงใจ สภาพของอินทรีย์มีความสำคัญมาก ถ้าอินทรีย์ไม่รู้สึกต้องการ ไม่มีความอยากเรียนรู้ แม้จะมีสิ่งล่อใจมาก บุคคลนั้นก็ไม่อยู่ในภาวะรับการจูงใจ เช่นร่างกายบุคคลหนึ่งอาจขาดแร่ธาตุที่จำเป็นมากมาย แต่บุคคลนั้นไม่รู้สึกจำเป็นที่จะต้องรับประทานอาหารที่เป็นประโยชน์ บุคคลนั้นก็ไม่อยู่ในภาวะการจูงใจให้รับประทาน หรือสิ่งล่อใจได้แก่หนังสือ บทความ ตำรา มีอยู่มากมายแต่บุคคลนั้นไม่รู้สึกอยากที่จะอ่าน อยากที่จะเรียนรู้ บุคคลนั้นก็ไม่อยู่ในภาวะการจูงใจอยากรู้อยากเรียน เป็นต้น

พฤติกรรมการมีการจูงใจอันเนื่องมาแต่กำเนิด

เราพอจะแบ่งพฤติกรรมการจูงใจอันเนื่องมาแต่กำเนิดออกได้เป็นแบบใหญ่ๆ คือ ก) ปฏิกริยาสะท้อน (reflex) ข) โทรพิสซึม (tropism) และ ค) สัญชาตเวค (instinct)

ก. ปฏิกริยาสะท้อน (reflex) เป็นปฏิกิริยาของบุคคลซึ่งมีการตอบสนองต่อสิ่งเร้า ปฏิกิริยานี้มักเป็นไปอย่างรวดเร็วมาก จากสิ่งเร้าสู่การให้ตอบสนอง ปฏิกิริยาสะท้อนที่พบเห็นในมนุษย์ส่วนใหญ่มัก



เป็นปฏิกิริยาที่ช่วยให้อินทรีย์พ้นภัย หรือการรอดของอินทรีย์ ตัวอย่างเช่น การหลับตาโดยทันทีทันใดเมื่อมีวัตถุหรือสิ่งเร้าใดๆพุ่งเข้ามาที่ตา หรืออาการเตะของเท้าเมื่อถูกเคาะที่หัวเข่า เป็นต้น

ข. โทรพิสซึม (tropism) : การตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นภายนอก

คำว่าโทรพิสซึมมีรากศัพท์มาจากภาษากรีก แปลว่า การหมุน (turning) คือปรากฏการณ์ที่เมื่อสิ่งแวดล้อมเร้าส่วนใดส่วนหนึ่งของพืชหรือสัตว์ มนุษย์จะทำให้เกิดปฏิกิริยาการเคลื่อนที่หมุนเข้าหาหรือหมุนหนีห่างจากสิ่งเร้านั้น เช่น ดอกทานตะวัน เคลื่อนหมุนเข้าหาแสงอาทิตย์ หรือแมลงบางชนิด เช่น แมลงสาบ (cockroach) หมุนหนีจากแสงไฟหรือแสงอาทิตย์ หรือการที่ปลาชนิดหนึ่งว่ายเข้าหาหรือว่ายหันหนีออกจากแสงไฟ

เราจึงอาจกล่าวโดยย่อได้ว่าสิ่งเร้าเช่นแสง ส่งปฏิกิริยาการเร้าสู่บางส่วนของอินทรีย์ เช่นต่อครีบของปลา ทำให้ครีบที่ถูกเร้าตีน้ำเพื่อตัวปลาหันเข้าหาหรือหันหนีออกจากแสง พฤติกรรมที่ปลาจะหันหนีหรือหันเข้าสู้แสงไฟ หรือการที่ตัวชีปะขาวหรือแมลงเม่าบินเข้าหาไฟนี้มันไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ไม่ว่าไฟจะร้อนหรือจะบินไปปะทะเครื่องกีดขวางใดๆ ก็ตาม

ค. สัญชาตเวค[1] (instinct) เดิมใช้ “สัญชาตเวค” แปลว่าแรงผลักดันโดยกำเนิด พฤติกรรมที่ไม่ตั้งใจ ศัพท์ใหม่ใช้สัญชาตญาณ วิลเลียม เจมส์ให้ความเห็นว่ามนุษย์โดยทั่วไปไม่ได้มีความรู้สึกหรืออยู่ในภาวะสำนึกรู้ตัวอยู่ตลอดเวลา แต่มนุษย์จะแสดงพฤติกรรมออกมามากมายที่เป็นพฤติกรรมภายใต้ของสัญชาตญาณเป็นสิ่งที่ไม่ใช่เกิดจากการเรียนรู้ สัญชาตญาณมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์นั่นคือ การร้องไห้ การเคลื่อนไหว ความอยากรู้อยากเห็น การเลียนแบบ การเข้าสังคม ความเห็นอกเห็นใจ ความกลัวความมืด ความตกใจ ความหวาดระแวงภัย การป้องกันตน ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยาและความรัก สัญชาตญาณที่กล่าวถึงนี้และอื่นๆ เจมส์เป็นผู้นำมาวิเคราะห์และเห็นว่ามีอยู่ในมนุษย์ทุกคน ต่อมานักจิตวิทยาสังคมได้ศึกษาสัญชาตญาณเชิงระบบและเสนอทฤษฎีสัญชาตญาณแห่งพฤติกรรมขึ้นมาในหนังสือจิตวิทยาสังคมหลายเล่ม ให้คำจำกัดความของคำว่าสัญชาตญาณว่าเป็นการจัดภาวะภายในที่กำหนดให้อินทรีย์ยอมรับหรือให้ความสนใจต่อสิ่งใดๆ และเพื่อกระทำหรือบังคับให้กระทำ โดยสังเกตได้จากการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมเฉพาะอย่าง ที่สำคัญที่สุดก็คือสัญชาตญาณต้องไม่เกิดจากการเรียนรู้

ในปี ค.ศ. 1920 การศึกษาสัญชาตญาณของการจูงใจในตัวมนุษย์มีมากขึ้นอย่างกว้างขวางทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย นักพฤติกรรมศาสตร์ผู้ซึ่งใช้การสังเกตพฤติกรรมกริยาอาการตามแนวทางวิทยาศาสตร์ คัดค้านทฤษฎีสัญชาตญาณของกลุ่มที่ไม่ได้เกิดขึ้นโดยการศึกษาจากการสังเกต และสัญชาตญาณที่เป็นสิ่งลึกลับ แม้นักจิตวิทยาสมัยใหม่ยอมรับว่าพฤติกรรมบางอย่างของมนุษย์ไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้ อันว่าแนวความคิดในการกำหนดพฤติกรรม มีนักจิตวิทยาหลายคนสนับสนุนความคิดนี้ มีหลักฐานหลายอย่างที่แสดงให้เห็นว่ามนุษย์ไม่ได้กำหนดหรือไม่สามารถควบคุมภาวะภายในก่อนจะแสดงพฤติกรรม พฤติกรรมของสัตว์อาจจะเป็นเช่นนั้นเช่นนี้ แต่มนุษย์แสดงพฤติกรรมที่มีความซับซ้อนกว่า

[1]บุญเดิม พันธรอบ .(ม.ป.ป.) .**จิตวิทยาสังคม .** กรุงเทพฯ : บูรพาสาส์น. หน้า 46.



ยังหาข้อสรุปไม่ได้ และยังมีปัจจัยอีกหลายประการที่มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น ความรู้ ประสบการณ์ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะไม่สามารถอธิบายเรื่องสัญชาตญาณด้วยสาเหตุอื่นๆ เนื่องจากเหตุผลที่ว่า

1. มนุษย์มีความแตกต่างกันเรื่องระยะเวลาในการกำหนดแรงจูงใจ อาจจะมีแรงจูงใจในระยะยาวนานหรือชั่วระยะเวลาอันสั้นๆก็ได้

2. ณ เวลาใดเวลาหนึ่งพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องอาจจะไม่ตอบสนองภายในระยะเวลาที่แรงจูงใจภายในกำหนด

สรุปสัญชาตเวค (instinct) หรือสัญชาตญาณ คือปฏิกิริยาที่อินทรีย์ตอบสนองต่อสิ่งเร้าเป็นแบบแผนหนึ่งๆ โดยที่มิได้มีการเรียนรู้มาเลย สัญชาตญาณหมายถึงการตอบสนองอันเนื่องจากความพร้อมทางร่างกายผลักดันเป็นพฤติกรรมขึ้น สัญชาตญาณในมนุษย์มีน้อยมากเนื่องจากมนุษย์มีพฤติกรรมดัดแปลงอันเนื่องจากการเรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมเป็นส่วนมาก

พฤติกรรมที่ได้รับการจูงใจมี 3 ลักษณะ คือ

มีพลัง (energy) การจูงใจย่อมสามารถทำให้เกิดพลังขึ้นในสถานการณ์หนึ่งๆ เพื่อทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้เป็นผลสำเร็จ เช่น คนที่อดอาหารมาเป็นเวลา 24 ชั่วโมง ย่อมจะทำการดิ้นรนแสวงหาอาหารด้วยพลังและความพยายามมากกว่าผู้ที่เพิ่งรับประทานอาหารไปเมื่อชั่วโมงที่แล้ว

เกิดความพยายาม (persistence) บุคคลที่มีการจูงใจย่อมไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่ายๆ เช่น เด็กที่รู้ว่ามารดาซ่อนขนมไว้ในห้องครัวจะวิ่งไปค้นหาในลิ้นชัก ตู้กับข้าว ตู้เย็น ก้มๆ เงยๆ ใช้เวลาหาตามที่ต่าง ๆ เป็นระยะเวลาหนึ่งถึงจะละความพยายาม

มีการเปลี่ยนแปลงได้ (variability) เมื่อคนเราดิ้นรนเพื่อจะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ใดๆ มักมีความพยายามอยู่ในระยะเวลาหนึ่ง ถ้าหากยังไม่ประสบความสำเร็จเขาจะไม่ทำตามวิธีเก่าที่เคยล้มเหลวมาแล้ว แต่เขาจะพยายามค้นหาข้อบกพร่องต่างๆ และหาทางแก้ไขให้ดีขึ้น ลองพยายามเป้าหมายอื่น ๆ เช่น เด็กที่ต้องการการยกย่องจากเพื่อนฝูง ในตอนแรกอาจพยายามทางด้านการศึกษาเล่าเรียน แต่ถ้าหากไม่ประสบผลสำเร็จอาจจะเปลี่ยนความพยายามไปเอาดีทางอื่น เช่น การกีฬา การดนตรี หรือการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม เป็นต้น

การจูงใจคนให้ทำงาน

หน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารในการจูงใจให้เจ้าหน้าที่มีสมรรถภาพในการทำงานเพื่อได้ผลผลิตคุณภาพสูง โดยหาสิ่งจูงใจให้มีความพึงพอใจและเต็มใจปฏิบัติหน้าที่การงาน การจูงใจเป็นศิลปะของผู้นำกระตุ้นพนักงานให้กระทำตามที่ผู้นำปรารถนา การจูงใจที่เป็นปัจจัยในการกระตุ้นที่เป็นรูปธรรม คือวัตถุที่สามารถจับต้องมองเห็นได้ เช่น รางวัลเป็นเงินตรา สิ่งของ ของใช้ อาหาร หรือที่เป็นนามธรรม คือสิ่งที่มองไม่เห็น เช่น การชมเชย การสนับสนุน ให้สิทธิพิเศษ การเห็นชอบด้วย บุคคลในองค์กรมาจากสิ่งแวดล้อมต่างกัน จึงมีความแตกต่างระหว่างบุคคล (individual difference) จึงพอใจในสิ่งจูงใจแตกต่างกันออกไป ผู้นำต้องใช้เทคนิควิธีจูงใจที่โดนใจแต่ละคนต่างๆกัน ถ้าสามารถทราบแรงจูงใจของแต่ละคน



ได้ก็จะอยู่ในฐานะได้เปรียบ ตรงกันข้ามถ้าให้สิ่งที่เขาไม่อยากได้ น้ำหนักการจูงใจก็ต่ำ มีผลกระทบต่อคุณภาพการทำงาน ได้มีผู้วิจัยพบว่าบุคลากรแต่ละคนมีความรู้ มีทักษะ มีความชำนาญ แต่ไม่ได้รับการจูงใจที่พอเพียงจึงขาดเจตคติที่ดีและขาดนิสัยเอาการเอางาน

การเป็นผู้นำหรือการเป็นหัวหน้าคน ลักษณะของการแสดงออกชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำ ที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือการใช้ความพยายามจูงใจให้บุคคลเข้ามาร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุ ประสงค์ร่วมกัน เราควรพยายามที่จะให้คนงานของเราถือเอาการทำงานกับเราเป็นอาชีพชั่วชีวิตของเขา ในการจ้างคนงานเราพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดี เราพยายามทำทุกอย่างเพื่อให้คนที่ทำงานกับเรารู้สึกว่าตนอยู่ในองค์กรและเป็นคนขององค์กร นั่นคือ ความปรารถนาอันเป็นลักษณะของความเป็นผู้นำอย่างแท้จริง จะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำอยู่ที่การสร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้ร่วมงาน หรือการจูงใจคนให้ปฏิบัติ การอย่างใดอย่างหนึ่งมากกว่าที่จะใช้อำนาจบงการ

การจูงใจคนเป็นเทคนิคหรือวิธีการนำอย่างหนึ่ง ซึ่งจะมีผลในการชักนำหรือระดมพลังของคนหรือกลุ่มคนทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดตามที่ผู้จูงใจปรารถนา ในทางจิตวิทยาถือว่า การเคลื่อนไหวของอินทรีย์ทุกชนิด ที่ปรากฏออกมาเป็นพฤติกรรมต้องมีการจูงใจ ดังที่นักจิตวิทยากล่าวว่า พฤติกรรมทั้งหลายล้วนแต่เกิดจากแรงจูงใจทั้งสิ้น (All behavior is motivation) แต่พฤติกรรมที่แสดงออกตามปกติเป็นการกระทำในรูปแบบต่างๆ มิได้หมายความว่าจะทำให้คน ใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นเสมอไป พฤติกรรมที่แสดง ออกและแสดงให้เห็นถึงความสามารถ (abilities) และสิ่งที่ถือเอาความสามารถของคนที่มีอยู่แล้วมาใช้ให้เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น กระตือรือร้นมากขึ้นนั่น คือ การจูงใจ[1]

แรงจูงใจในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสภาพทางสังคม (Social environment) ที่มีอิทธิพลทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน หรือเกิดความพึงพอใจในงานที่สำคัญอย่างยิ่ง สภาพการทำงานในสำนักงาน ในองค์การ หรือในโรงงานทุกๆ แห่ง จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลายๆ อย่าง ในทางจิตวิทยาเรียกว่า ตัวแปร (Variables) ที่เป็นปัจจัยทำให้มีการผันแปรไปตามภาวะเหตุการณ์กาลเทศะที่ต่าง กันไป ตัวแปรดังกล่าวจะมีผลกระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มคน (Human relations) และปฏิสัมพันธ์ภายในหมู่คณะ (Group interaction) ในการทำงานร่วมกันถือว่าเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่ช่วยให้งานบรรลุผล ตัวแปรแยกออกได้ 2 ประเภท คือ .

(1) ตัวแปรส่วนบุคคล (Individual variables) ได้แก่ ลักษณะส่วนตัวทางร่างกายและความเป็นอยู่ เช่น ความถนัดตามธรรมชาติ บุคลิกภาพ ความสนใจ สิ่งจูงใจ อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ ฐานะความเป็นอยู่ ฯลฯ ที่มีลักษณะเป็นส่วนตัวไม่เหมือนกับคนอื่นๆ

(2) ตัวแปรภายนอกตามสภาพการณ์ (Situational variables) ในองค์การ จะแตกต่างกันในแต่ละสภาพการณ์ทั้งทางกายภาพและทางสังคม เช่น วิธีการทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน การจัดสภาพแวดล้อมและเนื้อที่ใช้สอยในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในอาคารสถานที่ลักษณะของ

---

[1]อุทัย หิรัญโต. (ม.ป.ป.). **ประมุขศิลป : ศิลปะของการเป็นผู้นำ.** กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง. หน้า 93.

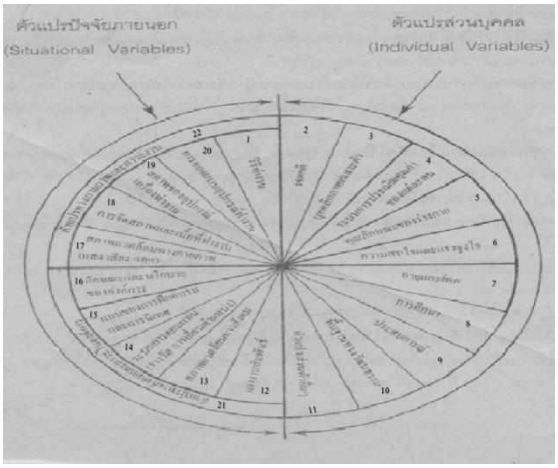


หน่วยงาน การควบคุมดูแลสำนักงาน การฝึกอบรมและการให้ความรู้แก่พนักงาน การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลตอบแทนในการทำงาน ตัวแปรตามสภาพการณ์แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

ก. ตัวแปรที่เป็นภาวะแวดล้อมทางกายภาพและงานที่ทำ (Physical & job variables) หมายถึง งานที่ทำนั้นยากง่ายเพียงใด อุปกรณ์ช่วยทำงานมีหรือไม่ อาคารสถานที่ทำงานเป็นอย่างไร มีเสียงรบกวนหรือไม่ แสงสว่างเพียงพอหรือไม่ ฯลฯ

ข. ตัวแปรที่เป็นภาวะแวดล้อมทางสังคมและภาวะในองค์การ (Organizational and social variables) หมายถึง ลักษณะการแบ่งสายงานขององค์การเป็นอย่างไร อำนาจหน้าที่ในการสั่งงานและการดำเนินงานเป็นอย่างไร จำนวนบุคลากรในองค์การมากน้อยเพียงใด ฯลฯ

จากสภาพการทำงาน (Job Performance) ของคนเรา ถ้านำตัวแปรทั้งหลายที่เป็นตัวกระตุ้นหรือจูงใจในการทำงานมาประมวลเข้าไว้ในผังวงกลมก็จะได้ภาพรวมดังแผนภูมิที่ 5.3



แผนภูมิที่ 5.3 ตัวแปรจูงใจทำงาน

ที่มา : กรมอาชีวศึกษา. (ม.ป.ป.). **จิตวิทยาธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : ร้านสหกรณ์อาชีวศึกษา.หน้า 103.

1. เจตคติ
2. บุคคลิกภาพเฉพาะตัว
3. ระบบการประเมินคุณค่าของแต่ละคน
4. คุณลักษณะของร่างกาย
5. ความสนใจและแรงจูงใจ
6. อายุและเพศ
7. การศึกษา
8. ประสบการณ์
9. พื้นฐานทางวัฒนธรรม
10. ตัวแปรส่วนตัวอื่นๆ
11. แรงงานสัมพันธ์
12. สภาพแวดล้อมทางสังคม
13. ระบบการตอบแทน(รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง)
14. แบบการฝึกอบรมและการนิเทศ
15. ลักษณะและนโยบายขององค์การ
16. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (แสง เสียง ฯลฯ)
17. การจัดสภาพและเนื้อที่ทำงาน
18. สภาพของอุปกรณ์เครื่องทำงาน
19. การออกแบบอุปกรณ์ทำงาน
20. วิธีทำงาน
21. ตัวแปรทางสังคมและภาวะในองค์การ
22. ตัวแปรทางกายภาพและภาวะงาน



ปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคคล (Job performance) ในองค์การที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานทั้งที่เป็นพฤติกรรมส่วนตัว และพฤติกรรมทางสังคม บางตัวแปรเป็นสิ่งจูงใจ หรือแรงกระตุ้นให้บุคคลมีความพอใจในงานหรือไม่พอใจในงานก็ได้ ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ในการทำงาน[1]

แรงจูงใจในเชิงพุทธศาสตร์

พุทธศาสตร์ เสนอแรงจูงใจการทำงานทุกขั้นตอน โดยอาศัยหลักการที่สำคัญ ที่เป็นสมบัติของผู้นำที่ดี ต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน คือ

ผู้นำต้องมีเมตตา ปรารถนาให้คนอื่นมีความสุข มีความก้าวหน้าเห็นเพื่อนร่วมงานเป็นญาติพี่น้องกัน

กรุณา มีความสงสาร มนุษย์ต้องการมีชีวิตอยู่โดยปราศจากทุกข์

มุทิตา คือเมื่อเขาได้ดีเราก็ยินดีด้วย และพร้อมที่จะส่งเสริมให้เขาก้าวหน้าเรื่อยๆ ไป โดยไม่มีจิตใจอิจฉาริษยา

อุเบกขา ไม่เอนเอียง วางเฉย หรือนิ่งเฉย หมายถึงการรักษาระเบียบวินัย และความถูกต้องขององค์การ

ส่วนหลักธรรมที่สำคัญในการพัฒนาแรงจูงใจในองค์การนั้นมีอยู่ 4 ขั้นตอน ซึ่งเรียกว่าหลักธรรมแห่งการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

ทาน คือรู้จักการให้ การแบ่งปันผลประโยชน์ ให้อภัย ให้ความรัก

ปิยะวาจา หมายถึงการพูดที่มีเหตุผลและสุภาพ ไม่กระโชกโฮกฮาก แสดงอำนาจ ดังนั้น ปิยะวาจา จึงเป็นผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ดังสุนทรภู่ ว่า “ปากเป็นเอก เลขเป็นโท หนังสือเป็นตรี” เป็นต้น

อัตถจริยา หมายถึงการเป็นบุคคลที่ช่วยเหลือและบริการสังคม

สมานัตตตา คือเป็นบุคคลที่เสมอต้นเสมอปลาย คือเป็นคนไม่ลืมตัว ลืมตน เห็นคนทุกคนเท่าเทียมกัน นั่นคือ equality for all คือ ไม่เย่อหยิ่งจองหอง

5.13 สิ่งสำคัญที่จูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

วิธีการให้ผลประโยชน์แก่บุคลากร เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ดร. ภิญโญ[2] เรียกว่า วิธีการให้อามิส (the method of incentives)

วิธีการเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร จากความไม่เต็มใจ ไม่กระตือรือร้น ที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ด้วยคำพูดชักชวนหรือจูงใจด้วยถ้อยคำ เรียกว่า วิธีการชักจูง (the method of persuasion)

---

[1]กรมอาชีวศึกษา. (ม.ป.ป.). **จิตวิทยาธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : ร้านสหกรณ์อาชีวศึกษา. หน้า 101 -104.

[2]ดร. ภิญโญ สาธร. (2517). **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช. หน้า 275 – 280.



หน่วยงานหรือองค์การธุรกิจนิยมใช้ วิธีการให้อามิส[1] และวิธีการชักจูงควบคู่กัน

1. อามิส และสิ่งดลใจ

โดยผู้นำให้แก่บุคลากร คือ

(1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducements)

(2) โอกาสของบุคลากรซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ (personal non material opportunities)

(3) สภาพทางกายภาพ อันเป็นที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions)

(4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (ideal benefactions)

(5) ความดึงดูดใจในทางสังคม (associational attractiveness)

(6) การปรับสภาพของการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคคลเคยทำเป็นนิสัย และตรงกับทัศนคติของบุคลากร (adaptation of conditions to habitual methods and attitudes)

(7) โอกาสที่จะมีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง (the opportunity of enlarged participation)

(8) สภาพของการทำงานหรือการอยู่ร่วมกันในหมู่บุคลากร (the condition of communion)

แต่ละหัวข้อ มีรายละเอียด อธิบายได้ ดังนี้

(1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายภาพ[2] ที่ให้เป็นรางวัลที่เขาช่วยงานอย่างดี

(2) โอกาสของบุคคลซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ หมายถึงโอกาสที่บุคลากรจะได้รับความแตกต่างจากบุคคลอื่น (distinction) ได้รับเกียรติยศ (prestige) ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว (personal power) และโอกาส ที่จะได้รับตำแหน่งอันทรงอำนาจกว่าเดิม (dominating position) โอกาสดังกล่าวมีความหมายต่อบุคลากรทุกคนมากกว่าสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ

(3) สภาพทางกายภาพอันเป็นที่พึงปรารถนา ได้แก่การปรับปรุงสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน และวัตถุสิ่งของต่างๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่เป็นที่พอใจของทุกๆคน โต๊ะทำงานที่ดีและสวยงาม ห้องทำงานส่วนตัว พัดลมส่วนตัว หรือห้องปรับอากาศ สภาพของแสงเสียงที่เกี่ยวกับการทำงานของบุคลากร โทรศัพท์ประจำตัว ที่จอดรถส่วนตัว ที่นั่งพักผ่อนที่รับประทานอาหาร ห้องรับประทานอาหารว่าง หรือดื่มกาแฟหรือเครื่องดื่มอย่างอื่นเบาๆ เวลาออกมาพักงานสัก 10 – 15 นาที เหล่านี้ช่วยให้บุคลากรพอใจที่จะปฏิบัติงานให้หน่วยงานอย่างดีและมีประสิทธิภาพ

(4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นผลประโยชน์ที่มีอำนาจมาก ผลประโยชน์ทางอุดมคติหมายถึงการที่หน่วยงานพยายามเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้สนองอุดมคติหรืออุดมการของตนเอง เช่น ความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ (pride of workmanship) ความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ (sense of adequasy) การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองหรือผู้อื่น (altruistic service for family or others) การได้แสดงความรักภักดีต่อหน่วยงานหรือการได้แสดงความรักชาติรักแผ่นดินให้ปรากฏ (loyalty to

---

[1]อามิส แปลตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ว่า วัตถุเครื่องล่อใจ

[2]กายภาพ (physical) เกี่ยวกับสิ่งที่ไม่มีชีวิต เช่น เครื่องกีฬา ที่ออกกำลังกาย (therapy) น้ำเย็น กาแฟ



organizatic, patriotism) หรือการได้สนองความรู้สึกของตนเองในด้านรักสวยรักงาม (aesthetic feeling) และการได้สนองความรู้สึกของตนเองในทางศาสนา (religions feeling)

(5) ความดึงดูดใจในทางสังคม หมายถึงสภาพการคบหาสังคมกันเองในหมู่บุคลากร ไม่แบ่งพวกแบ่งเหล่าไม่คอยจับผิดกันและกัน ยกย่องยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ยิ้มแย้มแจ่มใสหรือคบหากันฉันท์มิตร ผู้บริหารต้องดูแลจัดงานหรือกิจกรรมเสริมมิตรภาพในหมู่บุคลากรเป็นครั้งคราวเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับหน่วยงานทุกแห่ง

(6) การปรับสภาพของการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัย และตรงกับทัศนคติของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพ คนทุกคนมีความเคยชินกับวิธีการที่ตนเคยฝึกฝนปฏิบัติมา ถ้าได้มาทำงานตรงกับวิธีการที่เคยชินก็จะทำได้สะดวก และเต็มใจแต่ถ้าคุณฝึกฝนมาวิธีหนึ่งหน่วยงานกลับให้ทำอีกวิธีหนึ่ง อย่างนี้จะขัดกับความรู้ความสามารถของตนเองก็จะปฏิบัติงานไม่เต็มที่

(7) โอกาสที่จะมีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่า ตนเป็นคนสำคัญของหน่วยงาน ยิ่งเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่มีผลงานดีเด่น บุคลากรทุกคนภูมิใจ และอยากมีส่วนช่วยสร้างความดีเด่นนั้นๆ ด้วย เมื่อหน่วยงานดังกล่าวเปิดโอกาสให้ ทุกคนก็จะยิ่งขยันขันแข็ง ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งๆ ขึ้นไป

(8) สภาพของการทำงานหรือการอยู่ร่วมกันในหมู่บุคลากร บุคลากรทุกคนอยากเป็นมิตรกันอยากคบหากันฉันท์มิตร และรู้จักกันอย่างกว้างขวาง หน่วยงานใดบุคลากรรู้จักกันหมด และสนิทสนมกลมเกลียวกัน หน่วยงานนั้นจะได้ผลในด้านประสิทธิภาพของบุคลากร

2 วิธีการชักจูง (the method of persuasion)

บาร์นาร์ค (Barnard) กล่าวว่า “ถ้าองค์การใดไม่อาจจะหาอามิสมาให้แก่บุคลากรได้อย่างเพียงพอองค์การนั้นจะแตกสลาย เว้นเสียแต่ว่า องค์การนั้นจะดำเนินการด้วยวิธีการชักจูง (persuasion) ได้ดีเท่าๆ กับการให้อามิส”

วิธีการชักจูง (the method of persuasion) ที่บาร์นาร์ค (Barnard) กล่าวถึง มี 3 ประเภท คือ

(1) การสร้างสภาพบังคับให้เกิดขึ้น (the creation of coercive conditions)

(2) การหาเหตุผลมาชี้ให้เห็นโอกาสดีข้างหน้า (the rationalization of opportunity)

(3) การสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นในอารมณ์จนกลายเป็นแรงผลัก (the inculcation of motives)

แต่ละหัวข้อ มีรายละเอียด อธิบายได้ ดังนี้

(1) การสร้างสภาพบังคับให้เกิดขึ้น การบังคับเป็นดาบสองคม บางทีบุคลากรทำงานดีเพราะถูกบังคับ บางทีการบังคับอาจทำให้บุคลากรไม่ทำงาน หรือทำงานแค่เพียงให้พ้นผิด ขาดประสิทธิภาพ แต่การสร้างสภาพบังคับให้เกิดขึ้น ต่างจากการบังคับจริงๆ เพราะการสร้างสภาพบังคับนั้น ไม่มีการบังคับโดยตรงแก่บุคลากรคนใดคนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องการให้ทำ แต่ผู้บริหารแสดงตัวอย่างการลงโทษ



ผู้อื่น ที่ไม่เกี่ยวข้องให้บุคลาการมองเห็นอำนาจการบังคับอันเด็ดขาด ที่ผู้บริหารมี และอาจใช้ได้ทุกเมื่อ กับใครก็ได้ แต่ผู้บริหารไม่ใช้ บุคลากรที่รับผิดชอบงานก็เกิดความยำเกรง เพราะมีสภาพบังคับเกิดขึ้นกลายๆ เข้าทำนอง “เชือดไก่ให้ลิงดู” ลิงเห็นคนฝึกของตนจับไก่ตัวหนึ่งมาเชือดคอ เห็นเลือด เห็นไก่ดิ้นแสดงความเจ็บปวด ลิงเกิดความเกรงกลัว ก็ปฏิบัติตามคำสั่งของคนฝึก เพราะไม่อยากถูกเชือดคอเหมือนไก่ องค์การหรือหน่วยงานต่างๆ ก็ทำนองเดียวกัน ถ้าผู้บริหารแสดงความเด็ดขาด ทรงอำนาจให้เห็น แม้จะไม่ใช้อำนาจบังคับนั้นๆ กับบุคลากรโดยตรงก็ตาม บุคลากรย่อมมีความยำเกรง และจะทำงานอย่างเข้มแข็ง

(2) การหาเหตุผลมาชี้ให้เห็นโอกาสดีข้างหน้า วิธีการนี้หมายถึงการโฆษณา (propaganda) หรือชักจูงให้เชื่อโดยให้มองเห็นสรรพคุณต่างๆ ของการเชื่อและทำตาม นิยมใช้กันมากในวงการศาสนา และวงการการเมือง ทหารยุคอัศวินเรืองอำนาจในยุโรปสมัยกลาง พากันไปรบในสงครามครูเสด (the Crusades) เพราะมีความเชื่อว่าตนเองทำให้พระผู้เป็นเจ้าของตน พระผู้เป็นเจ้าย่อมคุ้มครองให้ปลอดภัย ความเชื่อเช่นนี้ทำให้มีทหารคริสเตียนหลายชาติ รวมกำลังกันไปรบกับทหารเตอร์ก (ihc Turks) โดยไม่เกรงกลัวความตาย บางทีนักการเมืองหันมาใช้วิธีนี้ โดยโฆษณาให้เกิดความเกลียดชังฝ่ายตรงกันข้ามมากๆ จะได้หันความสนใจมาสนับสนุนตนเอง เพราะเป็นโอกาสดีที่จะสนองความเกลียดชังนั้นๆ หรือหวังว่าในโอกาสข้างหน้านักการเมืองฝ่ายนี้จะทำลายฝ่ายโน้นซึ่งตนเกลียดชังได้ วิชาการขาย (salesmanship) วิชาการโฆษณาสินค้า (advertising) และการโฆษณาหาเสียง (propaganda) อาศัยทฤษฎีนี้เป็นหลัก เป็นเครื่องล่ออันสำคัญ ถ้าชักจูงถูกวิธี บุคลากรก็จะเข้มแข็ง เพราะมีความหวัง แต่เมื่อไรเขาหมดหวังเขาก็จะอ่อนกำลัง และทำงานอย่างขาดประสิทธิภาพต่อไป

(3) การสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นในอารมณ์จนกลายเป็นแรงผลัก ได้แก่วิธี การให้การศึกษาหรือการสั่งสอน “คำพูดชักจูง” ของผู้บริหาร ที่พูดได้จนเกิดความประทับใจและบุคลากรเกิดความพร้อมที่จะทำงานอย่างต็มที่ ด้วยความรักความนับถือผู้บริหาร และด้วยความภักดีต่อหน่วยงาน การแสดงความเอาใจใส่ต่อบุคลากรของผู้บริหาร และการกล่าวชมเชยยกย่องบุคลากรต่างๆ กลายเป็นอำนาจสร้างความประทับใจได้อย่างหนึ่ง (the power of attention and praise) ที่เรียกว่า “อำนาจแห่งความเอาใจใส่และอำนาจแห่งการชมเชย”

5.14 วิธีการสร้างแรงจูงใจ[1]

วิธีการสร้างแรงจูงใจมีหลายวิธี จึงต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม กับแต่ละคน แต่ละโอกาส เพราะการสร้างแรงจูงใจนั้นต้องให้ตรงกับความต้องการของผู้ถูกจูงใจ เช่นเอาข้าวให้คนกำลังหิวรับประทานจะทำความพอใจเป็นอย่างมากให้แก่ผู้รับ ทำให้ผู้รับสำนึกในบุญคุณของผู้ให้ ยินดีที่จะตอบสนองความประสงค์ของผู้ให้ด้วยใจจริง หรืออย่างถวายหัว ถ้าผู้รับพอใจมาก แต่แรงจูงใจชนิดเดียวกันนั้นอาจให้กับ

[1]มธุรส วีระกำแหง. (ม.ป.ป.). **จิตวิทยาธุรกิจ.** พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. หน้า 36 – 38.



อีกคนหนึ่งไม่ได้ผลก็ได้ เพราะไม่ตรงกับความต้องการของเขาเช่นเอาข้าวไปให้คนที่ไม่หิวข้าว รับประทานแต่เขากำลังปวดฟัน เขากำลังต้องการยาแก้ปวดฟัน ฉะนั้นการเอาข้าวไปให้เขารับประทานนั้น ไม่ได้ทำความพอใจให้แก่เขาเลย ผู้รับจะไม่สำนึกในบุคคลของผู้ให้ โปรดระลึกว่า การให้นั้นควรจะ เป็นอย่างเหมาะสม และพอเหมาะพอควร

มนุษย์แต่ละคนย่อมแตกต่างกันในแทบทุกด้านไม่ว่าจะเป็นความต้องการ, ความสนใจ, บุคคลิกภาพ, ทัศนคติ, ความถนัด, ฯลฯ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อวิธีการต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการจูงใจคนให้ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ พอใจงานที่ทำ, มีขวัญและกำลังใจดี มีความสุขและมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานหรือองค์การ วิธีการบางอย่างอาจเหมาะแก่คนงานบางคนหรือบางกลุ่ม แต่อาจใช้ไม่ได้กับคนอื่นๆ แม้ในสถานที่ทำงานเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการจึงควรจะพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนที่จะนำเอาวิธีการใดเข้ามาใช้ อย่างไรก็ตามจากทฤษฎีต่างๆ หรือผลการวิจัยที่จะกล่าวต่อไปนี้ก็พอจะสรุปแนวทางที่อาจเป็นประโยชน์ในการจูงใจคนให้ทำงานได้

การจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นศิลปะอันสำคัญอีกขั้นหนึ่งของผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้างาน เพราะการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานในองค์การย่อมมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ย่อมสุดแล้วแต่ประเภทของงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเลือกใช้วิธีจูงใจให้เหมาะสมกับงานกับบุคคลแต่ละประเภทแต่ละกรณี

ในการที่จะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกอยากจะทำงานสนองตอบความตั้งใจของหัวหน้า ผู้นำควรใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1. การชมเชย ผู้นำจะต้องชมเชยผู้ปฏิบัติงานในโอกาสที่เหมาะสมจะเป็นการเพิ่มกำลังใจในการทำงานให้แก่เขา

2. การยกย่องให้เกียรติและการยอมรับ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภูมิใจที่จะได้รับการยกย่อง และเป็นที่ยอมรับของสังคมรอบๆ ตัวเขาและจากผู้บังคับบัญชา

3. การให้ความเป็นมิตร ลูกน้องจะรู้สึกอบอุ่นเมื่อหัวหน้าให้ความเป็นมิตรอย่างจริงใจ

4. การให้ความเป็นธรรม หัวหน้าต้องให้ความเป็นธรรมอย่างเสมอหน้าแก่ลูกน้องทุกคนไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

5. การให้ร่วมคิด การที่หัวหน้าเปิดโอกาสให้ลูกน้องและผู้ร่วมงานได้ร่วมคิดกับหัวหน้าในโอกาสอันควร เช่น ร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนงาน แก้ปัญหา เป็นต้น จะทำให้ลูกน้องมีความรู้สึกภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของด้วย

6. การร่วมงาน การที่หัวหน้าลงมือร่วมทำงานกับลูกน้องในบางโอกาส จะสร้างความพอใจให้แก่ลูกน้องมาก เนื่องจากลูกน้องมีความรู้สึกว่าหัวหน้าให้ความเป็นกันเองและยอมเหน็ดเหนื่อย ร่วมกับเขาด้วย



7. การจัดงานให้เหมาะสมกับคน ทั้งชนิดและปริมาณของงาน ผู้ปฏิบัติได้ทำงานที่ตนถนัดมีปริมาณของงานเหมาะสมกับความสามารถของเขา จะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานด้วยความสนุก เต็มใจ ไม่เบื่อหน่าย

8. ช่วยเหลือเมื่อติดขัดหรือมีปัญหา เช่น หัวหน้าให้คำแนะนำ ร่วมคิดหาวิธีแก้ปัญหา ลงมือร่วมแก้ปัญหาหรือข้อขัดข้องกับผู้ปฏิบัติด้วย เหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกว่า หัวหน้าไม่ทอดทิ้งหรือปล่อยให้เขาทำงานอย่างโดดเดี่ยว

9. แจ้งผลงานให้ได้ทราบ ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพอใจเป็นอย่างมากถ้าเขาได้ทราบผลงานการปฏิบัติงานของเขาเป็นระยะๆ จะทำให้เขาภูมิใจในผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ถ้าพบข้อบกพร่องเขาจะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ทันต่อเหตุการณ์

10. ให้มีการแข่งขัน หัวหน้าที่ฉลาดจะพยายามยั่วยุให้มีการแข่งขันในการทำงานระหว่างบุคคลหรือ ระหว่างกลุ่มบุคคล จะมีผลเป็นการยั่วยุผู้ปฏิบัติงานมุให้ทำงานดียิ่งขึ้นๆ เพื่อที่จะชนะอีกฝ่ายหนึ่ง

การจูงใจโดยการแข่งขัน (Competition motivation) วิธีนี้ มีลักษณะเป็นแบบปฏิฐาน (ทางบวก) องค์การหรือหัวหน้างานจะต้องกำหนดวิธีวัดผลงานไว้และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบผลเมื่อปฏิบัติงานได้ผลดีแล้ว เช่นการจูงใจด้วยการให้เลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การจูงใจแบบนี้อาจจะนำไปใช้กับกลุ่มบุคคลในองค์การด้วย ทั้งเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีในกลุ่มของบุคคลในองค์การ คือระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม แต่นักบริหารจะต้องคำนึงถึงความขัดแย้งซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ในองค์การ

11. พยายามใช้อิทธิพลของกลุ่มใหญ่ดึงกลุ่มเล็ก โดยการกระตุ้นให้กลุ่มบุคคลส่วนใหญ่ กระทำตัวให้เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานที่ดี จะเป็นอิทธิพลที่ดึงดูดคนส่วนน้อยที่เหลือ ให้กระทำดีตามไปด้วย

12. การมีอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยในการทำงาน ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่งที่จะกระตุ้นให้คนอยากทำงาน เมื่อมีความสะดวกในการใช้อุปกรณ์ต่างๆ ก็จะทำงานได้รวดเร็ว

13. การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ผู้นำควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีทั้งทางกายภาพและทางจิตใจ เช่น ห้องทำงานสะอาด โปร่งไม่อับหรือทึบ โต๊ะเก้าอี้ทำงานนั่งสบาย ผู้ร่วมงานทุกคนตั้งแต่หัวหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส ไม่มีการชุบชิบนินทาใส่ร้ายกัน ฯลฯ บรรยากาศเช่นนี้จะทำให้ ทุกคนในที่นั้นอยากทำงาน

14. การให้รางวัลในโอกาสอันควร อาทิ การให้การยกย่องสรรเสริญชมเชย การเลื่อนยศ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้สิ่งตอบแทนทางวัตถุ เช่น เลื่อนเงินเดือน ให้ของรางวัล โล่ห์ หรือหนังสือ ประกาศเกียรติคุณ ฯลฯ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่ยั่วยุหรือกระตุ้นให้มนุษย์อยากทำงาน

15. การทดสอบ ถ้ามีการทดสอบการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะๆ อยู่เสมอๆ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ผลดีและข้อผิดพลาดในการทำงานของเขา จะทำให้เขาได้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดให้ดีขึ้น และภูมิใจในความสำเร็จของการทำงานของเขา

16. การออกคำสั่งขั้นเด็ดขาด การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งเน้นถึงผลงานโดยบังคับให้ต้องปฏิบัติตามเพราะถือว่าบุคคลในองค์การเปรียบเสมือนเศรษฐทรัพย์หรือวัตถุ คือคนที่ทำงานอยู่ในองค์การก็ต้องขาย



แรงงาน ดังนั้นเมื่อทำงานต้องให้คุ้มค่าของเงินที่ทางองค์การจ่ายให้เป็นการตอบสนอง องค์การจึงต้องเข้มงวดกวดขันต่อพนักงานทุกๆคนให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายขององค์การที่ได้วางเอาไว้

17. การดำเนินงานแบบศิลปะและใช้เทคนิค[1] (begoad) ในการจูงใจแบบนี้โดยใช้วิธีมุ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างการปฏิบัติงาน ระหว่างองค์การและพนักงานโดยถือว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพื่อนร่วมงานกัน อยู่ทำงานร่วมกันเสมือนญาติมิตรสนิทสนมและเอื้ออำนวยความสะดวกให้ เช่น จัดสวัสดิการให้แก่พนักงาน จัดสภาพการปฏิบัติงาน ให้เครื่องมือเครื่องใช้ให้อย่างดี อนุญาตให้ลาพักผ่อนหย่อนใจได้แต่ละปี เพื่อพนักงานจะได้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

18. การดำเนินการแบบต่อรอง (Implicit bargaining motivation) การจูงใจโดยวิธีมุ่งที่จะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน เช่นจัดชั่วโมงทำงานเท่ากับค่าจ้างและแรงงานที่ทำให้แก่องค์การ โดยคำนึงถึงเรื่องงาน ประเภทของงาน เช่นงานเสี่ยงภัยมาก งานยากลำบาก เงินเดือนค่าจ้างก็ต้องมาก องค์การและผู้ปฏิบัติงานต้องกำหนดเจรจาต่อรองกัน กำหนดมาตรฐานของการทำงานขั้นต่ำเอาไว้ หากคนงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ถูกต้องตามมาตรฐาน ก็จะผ่อนคลายการควบคุมหรือให้การควบคุมกันเองได้

19. การดำนินการแบบให้จูงใจตนเอง (Internalized motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่บรรดาพนักงาน โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน พยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมจิตและร่วมมือในบรรดาผู้ปฏิบัติงาน สร้างท่าทีในการเป็นพวกพ้องเดียวกันขึ้นในกลุ่มของคนงาน วิธีการทำให้บรรดาผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานคือให้มีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์ เกณฑ์ควบคุมงาน ตลอดจนการมีสิทธิมีเสียงต่างๆจะช่วยให้เกิดความรักและหวงแหนในงานและองค์การของตนขึ้น อันจะเป็นผลทำให้คนงานมีสัมพันธ์อันดีต่อองค์การและหน่วยงาน การจูงใจโดยวิธีนี้หากสร้างสรรค์ให้มีขึ้นได้จะสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์การ

20. การควบคุมและบริหารงาน โดยทั่วไปแล้วการควบคุมหรือบริหารงาน โดยการให้คนงานได้รับรู้ถึงนโยบาย หรือระเบียบกฎเกณฑ์ของหน่วยงานอย่างชัดเจน ให้คนงานมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น หรือ เสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานที่จะมีผลกระทบต่อคนงานในด้านต่างๆ หัวหน้างานให้ความเป็นกันเองมีความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลการทำงานของตน และหาทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นด้วยวิธีการต่างๆ ให้คนงานมีเสรีภาพในการทำงานพอสมควรและอำนวยความสะดวกในการทำงาน

21. การให้ผลตอบแทนในทางเศรษฐกิจ[2] ผลตอบแทนในทางเศรษฐกิจมีความสำคัญต่อการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่คนงานได้อย่างเต็มที่ อันจะทำให้คนงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย และสามารถทุ่มเทความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ ได้แก่

---

[1]สมพงศ์ เกษมสิน. (2516). **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช. หน้า 90.

[2]รศ. เสถียร เหลืองอร่าม. (2525). **มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง. หน้า 48.



ก. ค่าตอบแทนที่เพียงพอแก่การดำรงชีพ และเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะของงานที่ทำ, ระดับความรู้ความสามารถที่ต้องใช้และเวลา หรือความพยายามของคนงานต้องทุ่มเทให้แก่งาน

ข. จัดสวัสดิการต่างๆ เช่น การรักษาพยาบาล, การประกันภัยหรือความปลอดภัยในการทำงาน, เงินโบนัสหรือเงินรางวัล, เงินค่าอาหารกลางวัน หรือเงินปันผล, มีวันลาพักผ่อนโดยได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือน ฯลฯ

22. การสร้างบรรยากาศ ขวัญ และกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน องค์ประกอบด้านนี้มีความสำคัญต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อย ซึ่งหน่วยงานอาจทำได้ดังนี้

ก. สร้างเสริมบรรยากาศของการทำงานที่เป็นกันเอง มีความรักและบริสุทธิ์ใจต่อกันในระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน

ข. จัดสภาพการทำงานที่ปลอดภัย น่ารื่นรมย์และถูกสุขลักษณะ สถานที่ทำงาน ควรมีเนื้อที่กว้างขว้างเพียงพอ, มีแสงสว่างเพียงพอ มีทางระบายอากาศทั่วถึง สะอาด, มีการประดับตกแต่งพอสมควร มีช่องทางเดินไปตามจุดต่างๆ อย่างสะดวกทั่วถึง, มีห้องพักผ่อนหรือน้ำดื่ม ทานกาแฟในขณะพัก, มีห้องหรือโรงอาหาร มีสถานพักผ่อนหรือเครื่องอุปกรณ์กีฬาเล็กๆ น้อยๆ ตามควร, สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้คนงานมีความสบายใจและเป็นสุขใจ ที่จะทำงานในสถานที่นั้นๆ มากขึ้น

ค. มีการพักผ่อนบ้างในช่วงเวลาทำงานโดยอาจกำหนดเวลาแน่นอนหรืออาจให้พักอย่างไม่เป็นทางการก็ได้

23. ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้คนงานได้พัฒนาศักยภาพ และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ คนงานย่อมต้องการก้าวหน้าในการงานของตน ดังนั้น การส่งเสริมให้คนงานได้พัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ จะช่วยเป็นแรงจูงใจให้เขามุ่งมั่นที่จะพัฒนาปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงาน

ก. จัดให้มีการฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ และการศึกษาในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้คนงานได้เรียนรู้เทคนิควิธีการและทักษะใหม่ๆ อันจะเป็นประโยชน์แก่ตัวของเขาเองและแก่หน่วยงานด้วยในขณะเดียวกัน

ข. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกหรือวัสดุอุปกรณ์ อันจำเป็นและจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้การปฏิบัติงานของคนงานประจำ และสะดวกแก่การใช้ เช่น คู่มือ การปฏิบัติงาน, ตำราบทความต่างๆ

ค. ยอมรับและให้เกียรติแก่คนงานในผลสำเร็จ ทางด้านการพัฒนาตนเองโดยการการเพิ่มค่าตอบแทน, การให้รางวัล, การประกาศเกียรติคุณ การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง อันเป็นการให้กำลังใจแก่คนงานที่จะขวนขวายปรับปรุงตนเองตลอดเวลา

24. ส่งเสริมและกระตุ้นให้คนงานตระหนักถึงความสำคัญของตนเองที่มีต่อหน่วยงาน ความต้องการของมนุษย์ที่สำคัญประการหนึ่งคือ การได้รับการยกย่อง และการยอมรับนับถือจากคนอื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารอาจดำเนินการ ดังนี้



1) ให้ความสำคัญและให้เกียรติแก่คนงานโดยสม่ำเสมอด้วยการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ ให้เป็นที่ประจักษ์ มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบที่ตรงกับความประสงค์ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม เป็นต้น

2) ยอมรับถึงสิทธิและเสรีภาพบุคคลของคนงาน เช่น การยอมรับว่าคนงานย่อมมีสิทธิจะเก็บรักษาความลับของตน, การมีโอกาสพูดและแสดงความคิดเห็นในแนวทางที่เหมาะสม อย่างเป็นอิสระ, การที่จะเข้าร่วมกลุ่มหรือสังสรรกับคนงานอื่นๆ

3) เปิดโอกาสให้คนงานแสดงความคิดเห็น เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงงาน หรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่จะมีผลกระทบต่อคนงานในแง่มุมต่างๆ

4) สร้างความรู้สึกว่างานที่ตนทำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน และเขาได้รับความไว้เนื้อเชื่อใจเป็นพิเศษที่ได้รับมอบหมายงานนั้น ๆ

25. ส่งเสริมให้คนงานได้รับความพึงพอใจจากการทำงานให้มากที่สุด การสร้างความพึงพอใจในการทำงานมีแนวทางที่พึงพิจารณาดังนี้ คือ

ก. มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ความสนใจและความถนัดของแต่ละคนให้มากที่สุด

ข. ให้คนงานเกิดความรู้สึกภูมิใจในผลงานของตน โดยการยกย่องชมเชย และส่งเสริมให้มีโอกาสก้าวหน้าไปตามวิถีทางอย่างเหมาะสม

ค. พยายามทำให้งานน่าสนใจด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การนำเอาวิธีการทำงานใหม่ๆ เข้ามาใช้ หมุนเวียนงาน มีเพื่อนร่วมงานที่ถูกอัธยาศัย ฯลฯ

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นเพียงแนวทางอย่างกว้างๆ ที่อาจนำไปประยุกต์ ใช้ในหน่วยงานได้ตามความเหมาะสมและความต้องการ เพื่อที่คนงานจักได้มีแรงจูงใจที่จะทำงานให้ได้ผลดีที่สุด และมีความสุข ความพอใจ และความจงรักภักดีต่อหน่วยงานด้วยในขณะเดียวกัน

5.15 บรรยากาศขององค์การและการจูงใจ

การปรับปรุงบรรยากาศขององค์การนั้น จะยังผลต่อการสนับสนุนการจูงใจในการทำงานของพนักงานของเจ้าหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานอย่างหนึ่ง ดักกลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregors) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้อย่างแจ่มแจ้ง โดยได้เสนอแนะไว้ว่า

การจูงใจ, การระดมพลังเพื่อปรับปรุง, ความสามารถที่จะรับผิดชอบ, ความพร้อมที่จะชี้พฤติ กรรมในการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ อยู่ที่ความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ขณะนั้นทั้งหมดทุกคน การบริหารงานไม่ใช่เอามาใส่ให้คนได้ แต่เป็นความรับผิดชอบของการบริหารงานที่จะให้เจ้าหน้าที่ยอมรับและยอมปรับปรุงลักษณะนิสัยใจคอของตนเองเพื่องานมากที่สุดเท่าที่จะมากได้

ภาระกิจหน้าที่อันสำคัญของการบริหารงานก็คือ เพื่อจัดเตรียมภาวะขององค์การและจัดเตรียมวิธีปฏิบัติงาน ดังนั้นพนักงานเจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนได้ดีที่สุดก็

โดยการอำนวยงานของตนเอง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ที่เป็นกระบวนของการสร้างสรรค์โอกาส, ลดกำลังแรงงาน ขจัดอุปสรรค, ส่งเสริมให้มีความจริญ, จัดหาแนวทางดำเนินงานนั่นเอง

5.16 เทคนิคในการจูงใจให้คนทำงาน[1] (Motivational Techniques)

ในฐานะที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในองค์การธุรกิจหรือองค์การรัฐบาลก็ตาม ก็ควรจะใช้เทคนิคที่จะจูงใจให้บุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานให้มีประสิทธิภาพ เทคนิคมีดังนี้

1. จะต้องบอกเป้าหมายขององค์การให้แน่นอน (goal setting) เพราะการที่บุคคลทำงานอยู่ในองค์การได้รู้เป้าหมายขององค์การแน่นอนนั้นเป็นการท้าทายให้เขาทำงานให้บรรลุเป้าหมาย แต่เป้าหมายอันนี้คนงานจะต้องยอมรับด้วย ไม่ใช่เฉพาะกลุ่มผู้บริหารอย่างเดียว

2. จะต้องยอมรับ (recognition and approval) เมื่อใครมีความสามารถ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าจะต้องยอมรับ และแสดงให้คนอื่นรับรู้ด้วย การยอมรับอาจทำได้โดยวิธีต่างๆ เช่น เอาชื่อขึ้นกระดานไว้ให้เข็มเกียรติยศ รางวัล

3. จะต้องให้โอกาสให้ความปลอดภัย (opportunity and security) คนงานต้องการความปลอดภัยจากการทำงาน ดังนั้นองค์การจะต้องวางนโยบายไว้ว่า องค์การจะต้องเจริญเติบโตก้าวหน้า คนงานจะต้อง มีโอกาสได้รับพิจารณาความดีความชอบ “โอกาสที่จะก้าวหน้าเป็นบรรยากาศที่ดีในการทำงาน”

4. จะต้องให้คนงานมีความสัมฤทธิ์ (achievement) ผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามหาวิธีการให้คนงานได้ประเมินตัวเอง และทำให้เขารู้สึกว่าเขาทำสำเร็จ จะโดยวิธีท้าทายเขา หรือโดยวิธีวางแผนการทำงานก็ตาม แต่ต้องพยายามสร้างคุณภาพและมาตรฐานของผลผลิตไว้

5. พยายามปรับปรุงงาน (job enrichment) การปรับปรุงงานให้ดีขึ้น อาจปรับปรุงความรับผิดชอบคือ มอบหมายให้คนงานหรือบุคคลที่ทำงานระดับต่างๆ รับผิดชอบหน้าที่และคุณภาพของผลผลิต หรือบางครั้งงานบางอย่างที่ใช้คนหลายคนทำก็อาจเปลี่ยนแปลงให้มีคนทำจำนวนน้อยลง ทำให้เขามีความรับผิดชอบมากขึ้น

6. กระตุ้นโดยการใช้เงิน (financiial incentives) วิธีการใช้เงินเป็นเครื่องกระตุ้นนั้น คือการให้เงินนอกเหนือไปจากค่าแรงที่เขาได้รับตามข้อตกลงปกติ เช่น จ่ายโบนัส จะจ่ายเป็นเดือนหรือเป็นปีก็ได้ นอกจากจ่ายโบนัสแล้วก็คือการแบ่งสรรผลประโยชน์หรือกำไร (profit sharing) บริษัทได้กำไรมาก คนงานก็ได้รับปันผลจากกำไรด้วย

7. กระตุ้นให้ทำงานเป็นทีม (team approach) คือให้คนงานได้ทำงานเป็นกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความสนใจใกล้เคียงกันและกลุ่มเพื่อนเหมือนกับโปรแกรมที่ให้เขารวมกลุ่มกันช่วยตัวเอง (self help program) แต่กลุ่มต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์การ และเห็นอกเห็นใจ พร้อมที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้

---

[1]รศ. ดร. อารี เพชรผุด. (2531). **มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. หน้า 27–33.



8. ให้ความยุติธรรม (justice) ทาวเนียนด์ (Townoend) ได้เขียนไว้ว่า ความถูกต้อง ความยุติธรรมหรืออะไรก็แล้วแต่ที่มีความหมายดังกล่าว บริษัท องค์การ หรือหน่วยงานทุกแห่งควรจะมี และทุกคนในองค์การควรจะได้รับการประเมินจากผลงาน ไม่ใช่จากบุคลิกภาพหรือความสัมพันธ์กับหัวหน้า การให้รางวัลตอบแทนจากผลงาน ถือว่าเป็นความยุติธรรมและสำคัญที่สุด และยังได้อ้างถึงคำพูดของแจคสัน มาร์ตินเดลล์ (Jackson Martindell) ซึ่งเป็นประธานสถาบันการจัดการของอเมริกา ว่า "วิธีการจัดการที่สำคัญที่สุด มี 2 ประเภทคือ ต้องทรงไว้ซึ่งความยุติธรรม (justice) และอำนาจ (authority) แต่ความยุติธรรมจะต้องมาก่อน เพื่อที่จะยกระดับกำลังขวัญของคนงานไว้"

คนทุกคนไม่ว่าภูมิหลังจะเป็นอย่างไร เขาก็สามารถสังเกตและรับรู้อยู่ตลอดเวลาว่า นายจ้างเอารัดเอาเปรียบเขาหรือไม่ สิ่งที่คนส่วนใหญ่ต้องการคือการปฏิบัติที่เสมอหน้ากัน (fair treatment)

9. กระตุ้นโดยให้เขามีอิสระในการทำงาน และมีความรับผิดชอบ (freedom and responsibility) เฮอซ์เบอร์ก (Herzberg) ได้ระบุไว้ว่า ความรับผิดชอบเป็นตัวกระตุ้น (motivator) ที่สำคัญ เขาบอกว่าเมื่อเราเพิ่มความรับผิดชอบให้คนงาน คนงานก็จะทำงานหนักขึ้น มายเออร์ (Myer) ก็กล่าวยืนยันความคิดเห็นหรือคำกล่าวของ Herzberg อย่างแข็งขัน

5.17 อุปสรรคต่างๆ (Obstacles)

โดยปกติมนุษย์จะหาวิธีการต่างๆ ที่จะสนองความต้องการและทำให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความ ต้องการบางอย่างก็ได้รับการตอบสนองง่ายดาย แต่ความต้องการบางอย่างก็ยากที่จะสนองได้ เพราะมีอุปสรรคมากมาย ผลที่ตามมาก็คือทำให้บุคคลผิดหวังและหาวิธีการปรับตัวต่างๆ กัน อุปสรรคต่างๆ ก็มี

ในการที่จะทำให้แรงจูงใจ หรือความต้องการของมนุษย์ได้บรรลุถึงเป้าหมาย หรือความสำเร็จนั้น ยังมีอุปสรรค (Obstacles) อยู่อีกมากมาย ดังนั้นเราควรจะได้ศึกษาถึงอุปสรรคที่มาขัดขวางอาจทำให้เราสามารถหาวิธีแก้ปัญหาได้โจสดาฮ์ล (Sjodahl) ได้สรุปไว้ดังนี้

5.17.1 อุปสรรคจากภายนอก (Outer obstacles) อุปสรรคจากภายนอกตัวบุคคลมีดังนี้

5.17.1.1 อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือสิ่งของต่างๆ ที่ไม่ใช่บุคคล (Impersonal Obstacles) ซึ่งอาจเข้ามาเกี่ยวข้องทำให้ชีวิตของมนุษย์เกิดความยุ่งยากและไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของชีวิตได้ เช่น ภาวะการว่างงาน ทำให้บุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจได้ การเก็บภาษีแพงๆ ทำให้ประชาชนผู้มีรายได้น้อยหรือรายได้ไม่เพียงพอ ไม่พอใจรัฐบาลเรื่องคนว่างงาน ด่าพ่อค้าเรื่องราคาแพง เป็นวิธีการที่จะหาแพะรับบาป (Scapegoat) เพื่อระบายความไม่พอใจออกไป

5.17.1.2 อุปสรรคที่มาจากบุคคลอื่น (other people obstacles) ในบางครั้งพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งอาจทำให้บุคคลอื่นเขาไม่พอใจและเกิดความข้องคับใจได้ ยิ่งถ้าบุคคลนั้นเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า เช่น ครูใหญ่ที่ชอบจู้จี้คอยเช็คงานครูน้อยอยู่ตลอดเวลาก็ทำให้ครูน้อยไม่สบายใจได้ เพราะขาดความอิสระในบางครั้งก็ตั้งความคาดหวังต่างๆ ไว้ เช่น ความคาดหวังที่จะได้รับความยุติธรรม ถ้าหากความคาดหวังไม่เป็นไปตามที่ตนคิดก็ทำให้กลายเป็นอุปสรรคในการทำงานได้



5.17.1.3 กฎเกณฑ์ต่างๆ (rules and norms) องค์การย่อมจะต้องสร้างกฎเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเพื่อเป็นแบบอย่างให้ทุกคนได้นำไปปฏิบัติได้ ซึ่งกฎเกณฑ์เหล่านี้อาจไปขัดกับความคาดหวัง และความต้องการของบางบุคคลก็ได้ เช่น บุคคลที่มาจากครอบครัวที่เลี้ยงดูแบบอิสระ (free upbringing) นั้น ไม่ค่อยมีระเบียบวินัย เมื่อเขาทำอะไร ไม่ได้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ ถูกเตือนให้ทำตาม (conform) เขาจะรู้สึกไม่พึงพอใจและกลายเป็นอุปสรรคสำคัญ ในการปรับตัว

5.17.2 อุปสรรคจากภายในตัวเอง (inner obstacles) บุคคลแต่ละคนได้รับการเลี้ยงดูมาแตกต่างกัน บุคลิกภาพย่อมจะแตกต่างกันออกไป อุปสรรคที่เกิดจากตัวบุคคลมีดังนี้

5.17.2.1 ความไม่สมดุลในด้านความสามารถ (inadequate ability) บุคคลมากมายที่ต้องผิดหวังเพราะตนเองไม่มีความสามารถเพียงพอกับงานที่ตนต้องทำ นักมวย นักฟุตบอล นักกีฬาประเภทต่างๆ ไม่ประสบผลสำเร็จเพราะร่างกายขาดความสมบูรณ์ การสอบแข่งขันเพื่อชิงทุนไปศึกษาต่างประเทศไม่ประสบผลสำเร็จเพราะสติปัญญาและความสามารถทางด้านภาษาต่างประเทศยังไม่ถึงขั้น ดังนั้นความต้องการของบุคคลจะไม่ประสบความสำเร็จ ถ้าหากว่าบุคคลนั้นตั้งเป้าไว้เกินความสามารถของตนเอง

5.17.2.2 ลักษณะนิสัยบางอย่าง (traits) บุคคลบางคนมีลักษณะนิสัย โดยเฉพาะบางอย่าง เช่น คนขี้อาย หรือคนที่วิตกกังวล แล้วถูกบังคับหรือได้รับมอบหมายให้ไปปรากฏตัวหรือพูดต่อหน้า ที่ประชุมคนจำนวนมาก เขาจะทำไม่ได้ บุคคลที่มีนิสัยมักง่าย หรือไม่รอบคอบจะเป็นคนตรงต่อเวลาไม่ได้ คนที่มีนิสัยก้าวร้าวหรือชอบมีอิทธิเหนือคนอื่นก็จะเป็นผู้ประสานที่ดีไม่ได้

5.17.2.3 ความต้องการและความสนใจของบุคคล (needs and interests) ในบางครั้งบุคคลมีความต้องการหรือความสนใจหลายอย่าง และเมื่อถูกบังคับให้เลือกเพียงอย่างหนึ่งอย่างใดเพียงอย่างเดียวก็ไม่พอใจ เพราะการละทิ้งอย่างหนึ่งเหลือไว้เพียงอย่างเดียว ไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจขึ้นได้ เช่น บุคคลต้องการทำงานดี มีเกียรติ เงินเดือนสูง แต่งานบางอย่างเงินเดือนสูงจริง แต่เกียรติต่ำ คนก็ไม่พอใจ หรือถ้างานที่มีเกียรติแต่ เงินเดือนไม่มากพอก็ไม่พอใจอีก

5.18 ผลของการจูงใจ

จากการศึกษาเรื่องราวของการจูงใจ สามารถสรุปผลให้เห็น ได้ชัดเจนว่าการจูงใจเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการก่อให้เกิดผลเปลี่ยนแปลงปัจจัยหลายสิ่งซึ่งได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ และความเชื่อ (attitude changea)
2. การเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดเห็นที่แสดงออก (opinion changea)
3. การเปลี่ยนแปลงการรับรู้ (perception changes)
4. การเปลี่ยนแปลงความตั้งใจ (willingness changes)
5. การเปลี่ยนแปลงการกระทำ (action changes)
6. การเปลี่ยนแปลงอารมณ์และความรู้สึก (feeling and emotion changes)



5.19 การวัดแรงขับ (Measuring drives)

การที่จะทราบว่ามนุษย์หรือสัตว์มีแรงขับมากน้อยเพียงไรนั้น นักจิตวิทยามีวิธีวัด 4 วิธี คือ

1. วัดจากกิจกรรมทั่วๆไป โดยถือเอาว่าถ้าแรงขับสูง จะทำให้มนุษย์และสัตว์อยู่ในภาวะตื่นตัวและกระตือรือร้นมากด้วย

2. วัดจากอัตราการกระทำที่ได้เรียนรู้แล้ว ถ้าฝึกให้หนู กดคานเวลาหิว จะมีอาหารหล่นลงมา ดังนั้นเวลาหิวหนูจะกดคานถี่ขึ้น เราจึงถือเอาว่ายิ่งกดคานถี่มากแสดงว่าหนูหิวมาก (hunger drive)

3. การเอาชนะอุปสรรค ถ้าวางตัวนำไฟฟ้าไว้ระหว่างหนูกับอาหาร การเดินผ่านสายไฟหนูจะถูกไฟฟ้าดูดทันที ทั้งๆที่ถูกไฟฟ้าดูดหนูยังพยายามจะไปยังอาหาร ก็แสดงว่าหิวมาก

4. วัดจากการเลือก โดยธรรมดาแล้วความต้องการและแรงขับมักจะมีมากกว่าหนึ่ง เสมอ คือมีจุดมุ่งหมายหลายอย่างเกิดขึ้นพร้อมๆ กัน ถ้าหนูหิวมากๆ แต่พอเห็นหนูตัวเมียเข้ากลับไม่สนใจอาหาร แสดงว่าแรงขับในทางเพศมีมากกว่าแรงขับเนื่องมาจากความหิว

การวัดพลังจูงใจ

ความต้องการเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดพลังจูงใจ จึงมีผู้คิดค้นหาหลักคำนวณพลังจูงใจโดยตั้งเป็นสมการไว้ว่า

Motivation = f (aspiration achievement)[1]

กล่าวคือ พลังจูงใจ (motivation) เป็นผล (function) ของความแตกต่างระหว่างความมุ่งมาดปรารถนา (aspiration) กับความสำเร็จ (achievement)

จากสมการข้างบนนี้ จะเห็นว่าความแตกต่างระหว่างความมุ่งมาดปรารถนากับความสำเร็จนั้นอาจมีได้หลายแบบ ทั้งนี้เพราะความยากลำบากในการที่จะวัดระดับความปรารถนาอยากได้ และความสำเร็จในเวลาใดเวลาหนึ่งของชีวิต แต่อย่างไรก็ตาม ส่วนเกินของความมุ่งมาดปรารถนาที่มีมากกว่าความสำเร็จก็คือพลังจูงใจ หมายถึงว่าเราสามารถจูงใจบุคคล หรือมนุษย์ทั่วไปให้กระทำกิจกรรมได้ หากว่าความสำเร็จของเขายังไม่เท่ากับความมุ่งมาดปรารถนา ยกตัวอย่างเช่น นาย ก. อยากได้เงินเดือนๆ ละ 30,000 บาท แต่ขณะนี้เขาได้รับเงินเดือนเพียง 20,000 บาท ความแตกต่างระหว่างความอยากได้กับความสำเร็จคิดเป็นตัวเงินเดือนเพียง 10,000 บาท นั้นถือว่าเป็นสิ่งจูงใจ หมายความว่าเขาอาจตั้งหน้าพยายามทำงานต่อไป เพื่อได้รับเงินเดือนขึ้นไปเรื่อยๆ จนกระทั่งถึง 30,000 บาท หรือมิฉะนั้นเขาอาจยอม หรือตั้งใจหางานพิเศษทำ (เป็นการจูงใจ) เพื่อว่าจะได้เงินเพิ่มเติมเป็นพิเศษจากเงินเดือนอีกสัก 10,000 บาท และเมื่อมีรายได้รวม 30,000 บาทแล้ว เขาอาจจะไม่ทำอะไรนอกเหนือไปจากนี้อีก เพราะเขาได้รับความสำเร็จเท่ากับความมุ่งมาดปรารถนา แต่ในความเป็นจริงมนุษย์ส่วนใหญ่มักจะขยับขีดความมุ่งมาดปรารถนาให้สูงขึ้นไปอีก และความต้องการสัมฤทธิ์ผลก็จะเป็นสิ่งที่วิ่งตามความมุ่งมาดปรารถนาอยู่เรื่อยไป การจูงใจจึงยังคงมีอยู่ตราบเท่าที่ความสัมฤทธิ์ผลยังไม่เท่ากับความมุ่งมาดปรารถนาที่เพิ่มขึ้น

---

[1]Herbert G. Hicks. (1967). **The Management of Organization**. N.Y. : McGraw – Hill. P.425.



สรุป วิธีการสร้างแรงจูงใจ

คำว่า “motivation” ในทางจิตวิทยา หมายถึงสภาวะ ที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม เพื่อไปยังจุดหมายปลายทาง (goal) มนุษย์หรือสัตว์เมื่อตกอยู่ในสภาวะที่ได้รับการจูงใจ จะต้องกระตือรือร้นขวนขวายในการทำงาน เพื่อความสำเร็จ ความสำเร็จก็คือจุดหมายปลายทางของเขา

เวลานักจิตวิทยา พูดถึงการจูงใจมักจะพูดถึงคำหลายคำที่มีส่วนเกี่ยวข้องอยู่เสมอ เช่น motive, drive และ need เป็นต้น จึงควรทำความเข้าใจกับคำเหล่านี้ไว้บ้าง

คำว่า “motive” หมายถึงสิ่งที่กระตุ้นให้อินทรีย์กระทำกิริยาอาการ และควบคุมกิริยาอาการนั้นไปยังเป้าหมาย พฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นนี้เขาเรียกว่า พฤติกรรมที่ถูกจูงใจ (motivaled behavior) จากความหมายอันนี้จะเห็นว่าพฤติกรรมที่ถูกจูงใจมีสองลักษณะคือจะต้องมีกิริยาอาการอย่างหนึ่งอย่างใดออกมา ในลักษณะที่จะเพิ่มพลัง (activating or energizing aspect) เช่น จากหลับเป็นตื่น จากเฉยๆ เป็นการกระตือรือร้นเหมือนนักวิ่งที่กำลังจะเริ่ม และจะต้องมุ่งไปสู่ทิศทางหนึ่งทิศทางใด (directional aspect) เช่น นักวิ่งต้องวิ่งเข้าหาเส้นชัย ไม่ใช่วิ่งไปห้องพักนักกีฬา คนที่หิวต้องไปร้านอาหาร ไม่ใช่ไปโรงหนัง เป็นต้น เชื่อว่าการกระทำที่มนุษย์เลือกทำอยู่ขึ้นกับความมากน้อยของแรงขับ (drive) 4 ประเภท คือ แรงขับเพื่อการอยู่รอดของชีวิต แรงขับฉุกเฉิน แรงขับเพื่อการสืบพันธุ์ แรงขับเพื่อการศึกษา

ความต้องการ (need) มี 2 ประการ

1. ความต้องการทางสรีระ ได้แก่ การขาดอาหาร น้ำ อากาศ ฯลฯ การขาดสิ่งเหล่านี้ทำให้ร่างกายเกิดความต้องการอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเคมีภายในร่างกาย

2. ความต้องการทางจิตใจ ได้แก่ ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความมั่นคง ปลอดภัย คำยกย่องชมเชย การหลีกเลี่ยงความกระทบกระเทือนใจ ฯลฯ

แรงจูงใจสามารถแยกประเภทได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ แรงจูงใจทางสรีระวิทยา แรงจูงใจทางจิตวิทยา และแรงจูงใจทางสังคม

แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะใดๆ ก็ตามที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา

การจูงใจ หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง การจูงใจนี้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ตราบใดที่มนุษย์ยังมีความต้องการและแรงขับทำให้เกิดพฤติกรรมอันเกิดจากการจูงใจ การจูงใจมีทั้งการจูงใจภายในและการจูงใจภายนอก

การดำเนินงานเพื่อจัดทำกระบวนการจูงใจบุคลากรมีขั้นตอน ดังนี้

1) กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกระบวนการจูงใจ (determination of goals of induction process)

2) จัดระบบงานและกำหนดตัวเจ้าหน้าที่และมอบอำนาจหน้าที่ในกระบวนการจูงใจบุคลากร (organization of induction process)

3) จัดทำรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ และประสานงานฝ่ายต่างๆ ที่รับหน้าที่ทำงานในกระบวนการจูงใจบุคลากร (phasing and coordinating induction cycle)



4) ติดตามผลของการปรับตัวของบุคลากรใหม่หลังจากผ่านกระบวนการจูงใจบุคลากร (following up of inductee adjustment)

5) ควบคุมประเมินผลกระบวนการจูงใจบุคลากร (controlling and appraising of induction process)

เป็นผู้นำ องค์การ นั้นไม่ยาก
ถ้ารู้จัก การให้ ย่อมได้ผล
ให้ความรัก ให้อภัย ให้เกียรติคน
ไม่ยกตน ข่มใคร มันไม่ดี

จงพูดจา น่าฟัง ทั้งอ่อนหวาน
ไม่ระราน ผู้ใด ให้หมองศรี
เตรียมเรื่องราว พูดจูงใจ ให้เข้าที
ไม่ย่ำยี เหยียดหยาม ประณามคน

เริ่มจากเรา จริงใจ ให้เขาก่อน
ผลสะท้อน ย่อมจะมี ทวีผล
ยิ่งตัวเรา เอาใจ เขาใส่ตน
จะเกิดผล ทวีคูณ เป็นทุนเอย





ทฤษฎีการจูงใจ และทฤษฎีความต้องการ

Motivation theory & Need theory



6.1 ทฤษฎีแรงจูงใจ

6.2 ทฤษฎีการจูงใจ

- 6.2.1 ของ Herzberg
- 6.2.2 ของ McGregor
- 6.2.3 ของ Vroom
- 6.2.4 ของ Porter & Lawler

6.3 ทฤษฎีความต้องการ

- 6.3.1 ของ Maslow
- 6.3.2 ของ Murray
- 6.3.3 ของ Thomas
- 6.3.4 ของ Fromm
- 6.3.5 ของ McClelland
- 6.3.6 ของ Alderfer

อันวิชามีมากหลากชนิด ถ้าเรียนนิดรู้หน่อยแล้วถอยหลัง
รู้อะไรหลากสิ่งไม่จริงจัง ทำได้ดังฝุงเป็ดเกล็ดวิชา
เช่นจะขันขันได้ไม่เหมือนไก่ จะบินไปก็ไม่ทันพรรณปักษา
จะว่ายน้ำก็ไม่ทันกับพรรณปลา เหมือนวิชาเรียนไว้ไม่รู้จริง

ต้องเรียนจริงรู้จริงสิ่งตระหนัก สำคัญนักทฤษฎีมีให้เห็น
ผสานเนื้อหาสาระตรงประเด็น ซึ่งจำเป็นต้องศึกษาวิชาการ

บทที่ 6 นี้หลักใหญ่จูงใจคน จึงไม่พ้นทฤษฎีที่จูงใจ



ความนำ ทฤษฎีแรงจูงใจ ทฤษฎีการจูงใจและทฤษฎีความต้องการ

เนื่องจากทฤษฎีสมัยเดิมได้ให้ความสำคัญกับการผลิตขององค์การเพียงอย่างเดียว โดยละเลยถึงปัญหา ทางด้านตัวบุคคล ในขณะเดียวกันทฤษฎีสมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญทั้งปัญหาด้านการผลิตและคุณค่าทางด้านตัวบุคคลด้วย ทฤษฎีสมัยปัจจุบันได้มองเห็นผลผลิตลึกซึ้งไปกว่านั้น โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกันทั้งผลผลิตและตัวบุคคลด้วย ทฤษฎีการจูงใจเป็นทฤษฎีหนึ่ง ในสมัยนี้ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อให้เกิดทักษะ อันจะเกิดผลดีกับหน่วยงาน เพราะเป็นการพยายามจะชักจูงให้สมาชิกขององค์การเกิดความพอใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แรงจูงใจจะมีความสำคัญยิ่งขึ้นไปอีก หากผู้บริหารได้ใช้ให้ถูกวิธีและถูกกาลเทศะ ปัญหาร่วมกันในการจูงใจก็คือทำอย่างไรจึงจะชักนำกลุ่มคนซึ่งล้วนแต่มีความต้องการ ให้ทำงานร่วมกันได้โดยยึดเอาวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก ผู้นำจะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานแน่ใจได้ว่าถ้าจะให้บรรลุถึงซึ่งวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของตนเอง ซึ่งเกิดจากความต้องการ (Needs) และความอยากได้ (Wants) ของตนก็จะต้องทำงานโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก ผู้นำจะต้องสามารถที่จะใช้วิธีการจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานเข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีความรู้ความเข้าใจถึงความต้องการส่วนบุคคลดังกล่าว และนำมาใช้ให้เกิดผล บทที่ 6 นี้จึงจะเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจว่าด้วยทฤษฎีแรงจูงใจ – ทฤษฎีการจูงใจของนักทฤษฎีบางท่านและทฤษฎีความต้องการ แต่ละประเภทมีทฤษฎีจำนวนมาก แต่จะกล่าวเพียงบางทฤษฎีเท่านั้น ตัวอย่างทฤษฎีการจูงใจจะกล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg) ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor) ทฤษฎีการจูงใจของวรูม (Vroom) ทฤษฎีการจูงใจของพอร์ตเตอร์ และ ลอว์เลอร์ (Porter & Lawler) เป็นต้น

ส่วนทฤษฎีความต้องการ เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray) ทฤษฎีความปรารถนาของโธมาส (Thomas) ทฤษฎีความต้องการของฟรอมม์ (Fromm) ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลลแลนด์ (McClelland) และทฤษฎีความต้องการของ Alderfer เป็นต้น จะกล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจก่อนแล้วจึงแจงรายทฤษฎีของแต่ละท่าน

6.1 ทฤษฎีแรงจูงใจ[1]

เพื่อให้มีความเข้าใจในเรื่องของแรงจูงใจเพิ่มมากขึ้น จึงควรอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เพราะเป็นทฤษฎีที่มีขอบเขตค่อนข้างกว้างขวาง ได้มีผู้กล่าวถึงทฤษฎีแรงจูง ใจไว้หลายๆ ลักษณะสรุปได้ดังนี้ 1) ทฤษฎีความต้องการความสุขส่วนตัว 2) ทฤษฎีสัญชาตญาณ 3) ทฤษฎีหลักการมีเหตุผล 4) ทฤษฎีแรงขับ 5) ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ

[1]รศ. อุบลรัตน์ เพ็งสถิตย์. (2529). **จิตวิทยาทั่วไป.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง. หน้า 260 – 267.



6.1.1 ทฤษฎีความต้องการความสุขส่วนตัว (Hedonistic Theory)

“ในสมัยโบราณ เชื่อกันว่า มูลเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดแรงจูงใจก็เพราะมนุษย์ต้องการหาความสุขส่วนตัวและพยายามหลีกหนีความเจ็บปวด

ต่อมาในศตวรรษที่ 18 และ 19 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจว่า การที่มนุษย์พิจารณาตัดสินใจกระทำสิ่งใดก็เพื่อหาความสมดุล ไม่ว่าจะเป็นความสุขหรือไม่ก็ตาม

6.1.2 ทฤษฎีสัญชาตญาณ (Instinctual Theory)

สัญชาตญาณเป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลมาตั้งแต่กำเนิดซึ่งทำให้บุคคลมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ โดยไม่จำเป็นจะต้องมีการเรียนรู้ เช่น เมื่อแรกคลอด ทารกจะสามารถตอบสนองต่ออาหาร น้ำ ความรู้สึกร้อน หนาว ความรู้สึกเจ็บปวด ฯลฯ ได้ ลักษณะของสัญชาตญาณซึ่งเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดจึงเป็นปฏิกิริยาที่มีผลต่อแรงจูงใจให้บุคคลได้กระทำพฤติกรรมต่างๆ

ลักษณะของสัญชาตญาณ มีหลายประเภท คือ

6.1.2.1 สัญชาตญาณเกี่ยวกับการดำรงชีวิต นั่นคือ เมื่อร่างกายอยู่ในสภาวะที่ไม่สมดุล ความไม่สมดุลทางด้านร่างกายจะเป็นตัวเร้า หรือเป็นแรงจูงใจให้ร่างกายได้มีพฤติกรรมต่างๆ เกิดขึ้นเพื่อให้ร่างกายอยู่ในสภาวะที่สมดุล อันเป็นผลทำให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตต่อไปได้ เช่น เมื่อเกิดความหิวจะต้องรับประทานอาหาร เมื่อเกิดความกระหายจะต้องดื่มน้ำ

6.1.2.2 สัญชาตญาณเกี่ยวกับความตาย โดยทั่วไปแล้ว บุคคลทุกคนมักจะให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับความตาย เกรงกลัวว่าตนจะถึงแก่ความตาย ดังนั้นทำให้สนใจในสุขภาพอนามัย ไปหาแพทย์เพื่อทำการตรวจรักษา

6.1.2.3 สัญชาตญาณทางสังคม บางคนขี้อาย ขี้ขลาด บางคนมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บางคนมีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์

6.1.3 ทฤษฎีหลักการมีเหตุผล (Cognitive Theory)

มนุษย์เชื่อและรับรู้ตามเหตุผลของตน เช่น พระพุทธเจ้าเชื่อว่า ทุกคนมีทุกข์ จึงใช้ทุกขๆ เป็นตัวนำสำคัญ (highlight) ของศาสนา ด้วยเหตุผล ทุกคนต้องการดับทุกข์ อริยสจ๋จ 4 จึงเป็นตัวเรียกร้องศรัทธา

6.1.4 ทฤษฎีแรงขับ

แรงขับสามารถที่จะจำแนกทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจตามระบบทางชีววิทยา(Classification of Biological drives) แรงขับเมื่อจำแนกตามระบบทางชีววิทยาแล้ว สามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท คือ

6.1.4.1 แรงขับเพื่อการอยู่รอดของชีวิต (Vegetative drives) เป็นแรงขับที่มีอิทธิพลผลักดันให้มนุษย์แสวงหาอาหาร น้ำ อากาศ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตอยู่ ถ้าปราศจากสิ่งต่างๆ เหล่านี้แล้ว บุคคลนั้นจะไม่สามารถมีชีวิตอยู่ต่อไปได้



6.1.4.2 แรงขับฉุกเฉิน (Emergency drives) คือแรงขับที่จูงใจให้บุคคลกระทำสิ่งต่างๆ ได้เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินขึ้น เช่น คนร้ายพยายามจะฆ่ายกครัว จึงยิงคนร้ายป้องกันตัวโดยปราศจากการไตร่ตรอง

6.1.4.3 แรงขับเพื่อการสืบพันธุ์ (Reproductive drives) นี้เป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลเกิดปฏิกิริยาทางเพศในลักษณะต่างๆ เช่น บางคนแต่งกายยั่วยวนเพื่อให้ชายหนุ่มมีความสนใจในตนเอง เป็นต้น (แรงขับทางเพศนี้ร้ายกาจที่สุด ทำให้เสียคนเสียอนาคต เสียหายมามากต่อมาก)

6.1.4.4 แรงขับเพื่อการศึกษา (Educational drives) เป็นแรงขับที่จะจูงใจให้บุคคลเกิดความอยากรู้อยากเห็น พยายามศึกษาหาคำตอบ เช่น การไปโรงเรียนเพื่อเรียนหนังสือมักจะมีคำถามถามครูเมื่อเกิดปัญหา-ข้องใจ เป็นต้น

6.1.5 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ

ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงกล่าวอ้างกันมากคือทฤษฎีของ Maslow.และทฤษฎีความต้องการของนักจิตวิทยาอื่นๆ อีกหลายท่าน เช่น Murray, W.I. Thomas เป็นต้น

6.2 ทฤษฎีการจูงใจของนักทฤษฎีต่างๆ

6.2.1 ทฤษฎีการจูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg) เรียกกันว่า ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) หรือทฤษฎีสองปัจจัยในทางจูงใจ (Two Factors Theory of Motivation) หรือ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก หรือทฤษฎีสองปัจจัยของความพึงพอใจในงานของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two Factors Theory of Job Satisfaction) หรือ ทฤษฎีการจูงใจการบำรุงรักษาของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg's Motivation Hygiene Theory) ทฤษฎีการจูงใจและธำรงรักษา (Motivation and Maintenance Theory) ทฤษฎีการจูงใจ สุขอนามัย (Motivation Hygiene Theory) ดังกล่าวมานี้แสดงว่าทฤษฎีเดียวกันเรียกชื่อต่างๆกันได้หลายชื่อ

"เฟรเดอริค เฮอร์ซเบอร์ก Frederick Herzberg ได้สร้างทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจขึ้นมาเมื่อ ค.ศ. 1950 เพื่อใช้กับการบริหารงานของคนในองค์การโดยเฉพาะ ทั้งนี้เนื่องจากการศึกษา Hierarchy of needs ของ Maslow เป็นการศึกษาถึงความต้องการของคนโดยทั่วๆ ไป แต่การศึกษาของ Herzberg มีลักษณะที่เฉพาะกว่า เพราะเป็นการศึกษาถึงความต้องการของคนในองค์การหรือการจูงใจในการทำงานโดยเฉพาะ ซึ่งเรียกว่า "Two Factor Theory of Motivation" หรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ ปัจจัยบำบัด ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นจากการที่ Herzberg ได้เข้าไปสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เป็นวิศวกรและนักบัญชีจำนวน 200 คน จากอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในเมืองพิตต์สเบอร์กห์ (Pittsburgh) รัฐเพนซีลวาเนีย (Pensylvania)

โดยหลักสำคัญที่เขาถามก็คือ อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขาเหล่านั้นรู้สึกว่าชอบหรือไม่ชอบงาน ตลอดจนเหตุผลที่ทำให้ชอบหรือไม่ชอบงาน ให้กลุ่มตัวอย่างอธิบายความอึดอัดไม่สบายใจ ในงานที่ทำว่ามีอะไรบ้างที่ทำให้มีความสุขหรือความพอใจและมีอะไรบ้างที่ทำให้ไม่มีความสุขหรือความไม่พอใจ



จากข้อมูลที่ได้ พบว่าความรู้สึกที่ดีนั้น โดยทั่วไปมักจะมีคู่ไปกับลักษณะในเนื้องาน (job content) ส่วนความรู้สึกที่ไม่ดีนั้นจะมีคู่ไปกับสภาพที่อยู่แวดล้อมรอบงาน หรือลักษณะนอกเนื้องานหรือบริบทของงาน (job context) ที่สุด เฮอร์ซเบอร์กได้สรุปว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (job satisfiers) นั้นจะสัมพันธ์กับลักษณะในเนื้องาน เฮอร์ซเบอร์กเรียกปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจนี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (motivators)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ Herzberg ได้สรุปว่าคนมีความต้องการแตกต่างกันอยู่ 2 ประเภทที่ไม่ขึ้นอยู่ระหว่างกัน และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนในการทำงาน เขาค้นพบว่าเมื่อคนมีความรู้สึกไม่พอใจต่องานของพวกเขา พวกเขาจะพูดถึงสภาพแวดล้อมการทำงานของพวกเขา ในทางกลับกันเมื่อพวกเขามีความรู้สึกที่ดีต่องานของพวกเขา พวกเขาจะพูดถึงงานโดยตัวของมันเอง Herzberg เรียกความต้องการ**ประเภทแรกว่าปัจจัยอนามัย** เพราะว่าปัจจัยเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมการทำงานของคน และทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้ความไม่พอใจในงานที่ทำเกิดขึ้น เขาเรียกความต้องการ**ประเภทที่ 2 ว่าปัจจัยจูงใจ** เนื่องจากว่าปัจจัยเหล่านี้สามารถจูงใจคนให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัจจัยอนามัย

นโยบายและการบริหารงานขององค์การ การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงิน สถานภาพ และความมั่นคง ถูกมองว่าเป็นปัจจัยอนามัย ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้เป็นลักษณะของงาน แต่ปัจจัยเหล่านี้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของงานที่ปฏิบัติอยู่ Herzberg ใช้คำ "อนามัย" ของเขากับความหมายของการแพทย์ ปัจจัยอนามัยไม่ได้จูงใจให้บุคคลทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ปัจจัยอนามัยเพียงแต่ป้องกันไม่ให้ผลการปฏิบัติงานของบุคคลลดลงเนื่องจากการจำกัดการทำงาน นี่คือเหตุผลที่ Herzberg เรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า "ปัจจัยบำรุงรักษา"

ปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance factor) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factor) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือหมายถึง ผู้จัดการจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้พ้นจากความไม่พอใจ แสดงให้เห็นถึงปัจจัยอนามัยต่างๆ เช่น นโยบายการบริหารของบริษัท การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคง เงิน ปัจจัย เหล่านี้ไม่ได้จูงใจให้พนักงานเพิ่มผลผลิตมากขึ้น แต่ป้องกันไม่ให้ผลิตลดลง ปัจจัยอนามัยจะรักษาแรงจูงใจให้อยู่ในระดับสูง แล้วป้องกันแรงจูงใจไม่ให้เกิดขึ้นในทางลบ ส่วนปัจจัยการจูงใจ (motivation) ที่มีผลในทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานคือ โอกาสเจริญเติบโต ลักษณะงาน ความสำเร็จ การยกย่องชมเชย ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า

เฮอร์ซเบอร์กเสนอว่า ผู้บริหารส่วนมากมักให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านสุขอนามัย เช่น เมื่อเกิดปัญหาว่าผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงานมักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงาน หรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไขมิให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่มิได้เป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารควรเน้นถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน



เช่น มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือส่งเสริมความก้าวหน้าของคนงาน จะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานได้ ดีกว่าที่จะให้ทำงานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องพยายามรักษาปัจจัยสุขอนามัยให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัดงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน

Herzberg กล่าวถึงทฤษฎีประเภทแรกของเขาว่ามีปัจจัยบางอย่างเกี่ยวกับงาน ซึ่งถ้าปัจจัยเหล่านี้ไม่ดีหรือไม่เหมาะสมแล้ว จะทำให้คนเบื่อหน่ายไม่พอใจงานที่ทำ แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าสิ่งเหล่านี้มีอยู่อย่างเหมาะสม คนก็จะพอใจในงานแต่ไม่ได้ช่วยจูงใจให้คนขยันทำงานเลย เพียงทำให้คนหายจากความไม่พอใจเท่านั้น Herzberg เรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า Maintenance หรือ Hygiene Factors หรือปัจจัยบำบัดความเบื่อหน่ายในงาน หรือปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยเกี่ยวกับสุขอนามัย ประกอบด้วย

(1) นโยบายของบริษัทและการบริหารงาน (company policy and administration)

(2) การบังคับบัญชา (Supervision) เงื่อนไขในการทำงาน ความมั่นคงของงาน

(3) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (interpersonal relations) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน (interpersonnel relation supervision) เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา

(4) เงินเดือน (Salary) ค่าจ้าง สถานภาพ

(5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (working condition)

ปัจจัยจูงใจ

ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ความเจริญเติบโตของวิชาชีพ และการยกย่องที่ได้รับ จากการทำงานที่มีความท้าทายเป็นปัจจัยจูงใจตามแนวความคิดของ Herzberg Herzberg ใช้ค่าว่าปัจจัยจูงใจ เพราะว่าปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบในทางบวกต่อความพอใจในงานที่ทำ และทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลสูงขึ้น ปัจจัยการจูงใจ (Motivation factors หรือ motivators) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายใน ปัจจัยอีกกลุ่มหนึ่งเป็นปัจจัยชนิดที่ถ้ามีอยู่อย่างเหมาะสมแล้ว จะเป็นตัวช่วยกระตุ้นหรือจูงใจให้คนทำงาน Herzberg เรียกปัจจัยนี้ว่า Motivation Factors[1] หรือปัจจัยซึ่งเป็นตัวกระตุ้นในการทำให้คนขยันปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่

(1) ความสำเร็จของงาน (achievement) ความสัมฤทธิ์ในการทำงาน

(2) การยอมรับนับถือ (recognition) การได้รับความยอมรับ การได้รับความยกย่องในผลงาน

(3) ความก้าวหน้า (advancement)

(4) ลักษณะของงาน (the work itself) ตัวงานเอง ลักษณะงานที่ท้าทายและตื่นเต้น

(5) ความรับผิดชอบ (responsibility)

---

[1]Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara Block Snyderman, (1966). **The Motivation to Work**, 2nd ed., New York : Wiley. cited by รศ. สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2542). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.



(6) ความเป็นไปที่จะเจริญเติบโต (possibility) โอกาสในการเติบโต เจริญงอกงาม

ตารางที่ 6.1 ข้อสรุปทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg

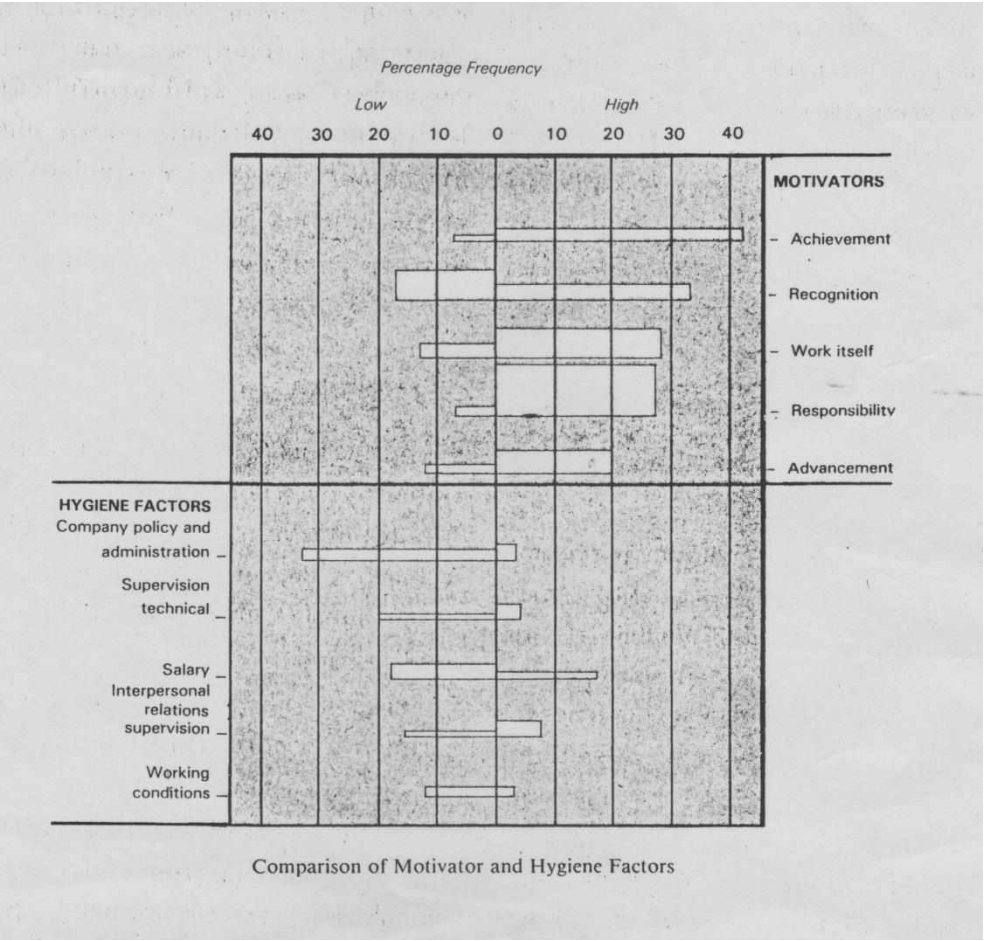
1.ปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยบำรุงรักษา (maintenance factor) การผดุงไว้หรือปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factor) หรือปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยทางสุขวิทยา	2.ปัจจัยภายใน หรือปัจจัยการจูงใจ (motivation) หรือปัจจัยการกระตุ้น (motivator factors)
• นโยบายขององค์การและการบริหารงาน (organization & administration) • เทคนิคการบังคับบัญชา (supervision technical) • เงินเดือน (salary) • ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relations) • สถาพการทำงาน (working conditions)	• ความสำเร็จ (Achievement) • การยอมรับ (Recognition) • งานที่ทำ (Work itself) • ความรับผิดชอบ (Responsibility) • ความเจริญก้าวหน้า (Advancement) โอกาสในการเจริญเติบโต

จากการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่องาน เฮอร์ซเบอร์ก ได้ตั้งข้อสมมุติว่ามีปัจจัย 2 ประเภท ที่มีผลต่อการจูงใจในการทำงาน ประเภทแรกเรียกว่า ปัจจัยภายนอก (extrinsic factors) หรือองค์ประกอบการคงไว้ (maintenance factors) หรือองค์ประกอบอนามัย (hygiene factors) (ใช้คำว่า “อนามัย” ในที่นี้หมายถึงการป้องกันความไม่พอใจ) และประเภทสองเรียกว่าปัจจัยภายใน (intrinsic factors) หรือองค์ประกอบการจูงใจ (motivational factors)

1. ปัจจัยภายนอก (extrinsic factors) หรือองค์ประกอบอนามัย (hygiene factor) ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน สวัสดิการ ค่าตอบแทน การบริหารงาน ปัจจัยบำรุงรักษา (hygiene factors) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก (extrinsic condition) ที่ส่งผลต่อความไม่พอใจในงานของบุคคล ถ้าเขาไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสม

2. ปัจจัยภายใน (intrinsic factors) เป็นปัจจัยกระตุ้น (motivational factors) เป็นธรรมชาติอยู่ในตัวบุคคล เช่น ความพึงพอใจ ความก้าวหน้าในงาน ความท้าทายของงาน ความถนัด ความสามารถ ปัจจัยจูงใจ (motivators) เป็นสภาพแวดล้อมภายใน (intrinsic condition) ที่ส่งผลต่อความพอใจและการจูงใจการทำงานของบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดี





Comparison of Motivator and Hygiene Factors

แผนภูมิที่ 6.1 กราฟแสดงลักษณะของ 2 ปัจจัย ที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานกับ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความถึงพอใจในงาน

6.2.2 ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor) ชื่อทฤษฎีว่า ทฤษฎีการจูงใจเอ็กซ์และวายของแมคเกรเกอร์ (McGregor's X & Y Motivation Theory)

ดักกลาส เอ็ม แมคเกรเกอร์ (Douglas M. McGregor) ศาสตราจารย์ในวิชาการบริหารแห่งสถาบัน Massachusetts Institute of Technology) มีแนวคิดเยี่ยงเดียวกับนักคิดคนอื่นๆ ที่ว่า

ความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้น จะเกิดขึ้นเพราะมีการสร้างแรงจูงใจให้หัวหน้างาน (และบุคคลอื่น) สามารถกระทำการใดๆ จนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญในตัวบุคคลที่เป็นคนทำงาน ให้ความอิสระในการทำงาน ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งจะทำให้วัตถุประสงค์นั้นเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ทั้งนี้เนื่องจากมนุษย์ทุกคนคำนึงถึงตัวเองเป็นเรื่องใหญ่โดยธรรมชาติอยู่แล้ว นอกจากนั้นคนส่วนใหญ่เชื่อว่าการทำงานหนักก็เป็นสิ่งที่ดีและถูกต้อง เพราะจะทำให้ประสบความสำเร็จในชีวิต แต่ก็ยังมีคนอีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนน้อย ไม่มีความเชื่อดังกล่าว พวกนี้เป็นพวกที่ขาดพลังกระตุ้นซึ่งจัดเป็นพวกเกียจคร้าน โดยอาจจะมีสาเหตุของความเกียจคร้านมาจากประสบการณ์ในชีวิตระยะเริ่มต้นก่อนเข้าทำงาน



กล่าวคือ เป็นพวกที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้สึกว่าตนเองไร้ค่า มีความเชื่อว่าการดิ้นรนหรือพยายามใดๆ เพื่อให้เกิดความสำเร็จจะนำมาซึ่งความเหนื่อยยาก ดังนั้น บุคคลเหล่านี้จะไม่พยายามทำสิ่งใด ทั้งจะพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งที่ท้าทายคิดว่าสูญเปล่า

ดังนั้น จึงได้มีการศึกษาค้นคว้าถึงธรรมชาติของมนุษย์ว่า โดยสภาพธรรมชาติปกติทั่วๆ ไป แล้วมนุษย์มีลักษณะอะไรบ้างที่เป็นสิ่งประจำติดตัวมา ทั้งนี้เพื่อที่จะได้เข้าใจถึงพฤติกรรมของมนุษย์มากขึ้น มนุษย์ได้ถูกนักทฤษฎีลงมติให้เป็นมนุษย์ในรูปแบบต่างๆกัน เช่น มนุษย์เป็นสัตว์ชนิดหนึ่ง (man is beast.) โดยธรรมชาติของสัตว์นั้น คือ สกุลต่ำทำอะไรโดยปราศจากความยั้งคิด ปล่อยให้ความอยากความโลภเข้าครอบงำ ซึ่งนักวิชาการบางคนเรียกว่า “มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการ” (man is a wanting animal.) ซึ่งหมายถึงมนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการอยู่เรื่อยๆ และมีความโลภไม่สิ้นสุด เมื่อนึกอยากได้อะไรพอได้สมหวังในสิ่งนั้นแล้วก็อยากได้สิ่งอื่นอีกต่อไป ซึ่งโดยสรุปแล้วมนุษย์ประเภทนี้มักเป็นคนชั่วร้าย (man is evil.) มนุษย์อีกประเภทหนึ่งมีลักษณะตรงข้ามกันคือมนุษย์เป็นสัตว์สังคม (man is a social animal) ดังนั้น Douglas M. McGregor จึงได้กำหนดทฤษฎีขึ้น 2 ทฤษฎีคู่กัน เรียกว่า ทฤษฎี X ทฤษฎี Y (คือต้องควบคุมและจูงใจ) ดักกลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้ให้ความคิดเกี่ยวกับการควบคุมในองค์การเพื่อให้เกิดความร่วมมือสูงสุดไว้ในข้อเขียนของเขาเรื่อง The human side enterprise โดยเปรียบเทียบการควบคุมงานแบบเก่าว่าเป็นทฤษฎี X และการควบคุมแบบใหม่เป็นทฤษฎี Y และอธิบายลักษณะสิ่งจูงใจของคนในการทำงานไว้โดยละเอียด ทฤษฎี X เป็นความคิดเห็นตามแบบประเพณีเกี่ยวกับการอำนวยการและการควบคุมงาน (The traditional view of direction and control) ดังได้กล่าวแล้วว่ามีสมมุติฐานว่ามนุษย์เป็นสัตว์ชนิดหนึ่ง (man is a beast) เหมือนกับสัตว์โลกอื่นๆ ซึ่งธรรมชาตินั้นย่อมทำสิ่งใดโดยปราศจากความยั้งคิด ปล่อยให้ความโลภเข้าครอบงำ ดังนั้น จากสมมุติฐานนี้นักวิชาการบางพวกจึงเรียกเสียใหม่ว่ามนุษย์เป็นสัตว์ที่มีแต่ความต้องการ (man is a wanting animal) คือ มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้น Douglas M. McGregor จึงได้กำหนดทฤษฎี X ขึ้น เพื่ออธิบายถึงลักษณะของมนุษย์และการทำงานของคนประเภทนี้ไว้ คือ[1]

> ...มนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ เนื่องจากไม่ชอบการทำงาน จึงต้องมีการใช้อำนาจบังคับ ควบคุม แนะนำหรือขู่มากกว่าจะลงโทษเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และความสงบ ชอบให้คนคอยชี้แนวในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอะทะยานน้อย ต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด...

จึงได้กำหนดเป็นทฤษฎีดังนี้ คือ

ทฤษฎีเอ็กซ์ (X theory)

ทฤษฎีวาย (Y theory)

---

[1]Douglas M. McGregor, (1960). **The Human Side of Enterprise**. New York : McGraw-Hill Book Co., pp. 33 -58. cited by อรุณ รักธรรม. **หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์. หน้า 258 – 259.



ทฤษฎีเอ็กซ์ (X Theory)

1. มนุษย์ส่วนหนึ่งจะไม่ชอบการทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานให้มากที่สุดเท่าที่จะเลี่ยงได้เมื่อมีโอกาส มีความเกียจคร้าน

2. เนื่องมาจากลักษณะการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ การจะทำให้มนุษย์ปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุมอย่างเข้มงวด สั่งการหรือข่มขู่ และลงโทษด้วยวิธีการต่างๆ ที่รุนแรง (stick approach) ต้องใช้วิธีลงโทษให้เกิดเกรงกลัวจึงจะทำงาน

3. มนุษย์โดยทั่วไปชอบที่จะเป็นผู้ตาม มีคนคอยบังคับสั่งการในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอะทะยาน และต้องการความปลอดภัยความมั่นคงมากว่าสิ่งอื่นใด มักทำงานตามคำสั่ง พยายามปัดความรับผิดชอบ

4. มนุษย์ให้ความสำคัญเฉพาะตัวเอง เฉื่อยชาต่อความต้องการขององค์การ

5. มนุษย์มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

จากข้อเสนอดังกล่าวทฤษฎี X สรุปผลให้เห็นว่า การจูงใจคนให้ทำงานต้องใช้การบังคับให้กลัว มนุษย์ชอบเอาแต่ประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง แมคเกรเกอร์ถือว่าทฤษฎี X เป็นลักษณะการบริหารองค์การตามประเพณีนิยม เป็นการมองมนุษย์อย่างผิวเผินขาดหลักความจริง เพราะโดยธรรมชาติแล้ว มนุษย์เป็นผู้มีเหตุมีผล ต้องการเข้าสังคมเพื่ออยู่ร่วมกัน ฉะนั้น มนุษย์จึงอยากที่จะให้ความร่วมมือช่วยเหลือกัน เพื่อประโยชน์ร่วมกัน[1]

ทฤษฎีวาย (Y Theory)

1. การใช้ความพยายามทั้งทางกายและทางสมองในการทำงาน มีลักษณะธรรมดาเป็นไปโดยธรรมชาติเหมือนกับเล่นหรือพักผ่อนหาความเพลิดเพลิน มนุษย์โดยทั่วไปไม่ได้ไม่ชอบงานโดยสันดานหรือโดยนิสัย (inherently) งานอาจจะเป็นแหล่งของความพึงพอใจ คนงานจะถือว่างานเป็นสิ่งซึ่งสนองความต้องการ โดยพื้นฐานของบุคคลแล้วจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน มีความขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบ และมักจะปฏิบัติงานมากกว่ากำหนด

2. การควบคุมจากหน่วยงานหรือการขู่ว่าจะลงโทษไม่เป็นวิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ แท้ที่จริงแล้วผู้ปฏิบัติงานรู้ผิดรู้ชอบ ในการทำงาน ไม่ต้องควบคุมหรือบังคับ คนย่อมจะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง มนุษย์ต้องการทำงานเป็นอิสระ มนุษย์จะใช้การสั่งการและการควบคุมตัวเอง (self direction and self control) เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่เขาได้สร้างความผูกพันเอาไว้ ไว้วางใจได้

3. การสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยการให้รางวัลตามความสำเร็จแห่งผลงานของแต่ละบุคคล จะสามารถอำนวยให้เกิดผลการปฏิบัติหน้าที่ได้โดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ

---

[1]รศ. ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ. (ม.ป.ป.). **จิตวิทยาธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า 66.



มนุษย์มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นและความคิดริเริ่มให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม มนุษย์ไม่เพียงยอมรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย

4. โดยพื้นฐานแล้วคนจะพยายามพัฒนาวิธีการทำงานหรือพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ

5. คนเรามีความสามารถในการใช้ความคิด จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นอยู่กับทุกคน ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถที่จะใช้ความคิดคำนึงและความคิดสร้างสรรค์

6. โดยแท้จริง คนเรามีโอกาสแสดงความสามารถได้เพียงบางส่วนเท่านั้น ภายใต้ภาวะการณ์ของอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ศักยภาพของความเฉลียวฉลาด (The intellectual potentialities) ที่แฝงซ่อนอยู่ในผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ถูกนำเอามาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่งานแต่เพียงบางส่วนเท่านั้น

อาจจะกล่าวได้ว่า ทฤษฎี X เน้นหนักไปในการบริหารงานโดยไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นอิสระต้องบังคับ ต้องควบคุม ในขณะที่ทฤษฎี Y เน้นในเรื่องความเป็นอิสระเสรีของคนงาน การที่จะบอกว่าทฤษฎีใดดีกว่ากันเด็ดขาดในการนำมาใช้นั้นบอกได้ยาก เพราะถ้าไปถามผู้ปฏิบัติงานเองว่าชอบทำงานโดยปล่อยอิสระหรือโดยมีการอำนวยงาน (direction) ผู้ปฏิบัติงานก็จะบอกว่าอยากให้มีทั้งสองอย่างๆ พอเหมาะพอควร

แมคเกรเกอร์ได้วางหลักการควบคุมปฏิบัติงานไว้เป็น 2 อย่างคือ ควบคุมคนงานที่มีลักษณะตามทฤษฎี X โดยวิธีใช้ไม้แข็ง (stick approach) และควบคุมคนงานที่มีลักษณะตามทฤษฎี Y โดยวิธีใช้ไม้นวม (carrot approach) ซึ่งการจะเลือกใช้ทฤษฎีใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในแต่ละหน่วยงาน ทั้งนี้อาจจะนำเอาทั้งสองวิธีมาใช้ให้เหมาะกับบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การ

6.2.3 ทฤษฎีการจูงใจของวรูม (Vroom) ชื่อทฤษฎีว่า ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของการเป็นผู้นำ (A Participation Theory of Leadership) หรือทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (The Vroom Expectancy Theory of Motivation) บางท่านเรียกว่า แบบของความเป็นผู้นำของวรูม (Vroom's model of Leadership) หรือตัวแบบตามสถานการณ์ของวรูม ยีตตัน (The Vroom Yetton Contingency Model)

วิคเตอร์ วรูม (Victor Vroom) และฟิลลิป ยีตตัน[1] (Philip Yetton) ได้สร้างตัวแบบสำหรับการตัดสินใจ แบบมีส่วนร่วมขึ้นมาเพื่อช่วยให้ผู้นำทำการตัดสินใจที่มีคุณภาพ (quality) พร้อมทั้งเป็นที่ยอมรับ (acceptability) ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเพื่อ 2 วัตถุประสงค์นี้ ตัวแบบจึงมุ่งไปที่ผลกระทบในระดับต่างๆ ของภาวะการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับได้ ในตัวแบบจะแนะถึงปัจจัยต่างๆ ที่กระทบสถานการณ์และทำให้ทราบว่าแนวทางแบบเผด็จการหรือแบบมีส่วนร่วมแบบใดจะมีความเหมาะสมกว่ากัน Vroom สันนิษฐานว่าผู้นำใช้รูปแบบพื้นฐานอยู่ 4 อย่างในการตัดสินใจ คือ การมีอำนาจ (authoritative), การปรึกษาหารือ (consultative), พื้นฐานของกลุ่ม (group based) และการมอบอำนาจหน้าที่ (delegating) รูปแบบเหล่านี้นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจสำหรับการแก้ปัญหา

[1]ออกเสียงเพี้ยนไปเล็กน้อย จากเย็ตตันเป็นยีตตัน เพื่อคนไทยฟังไม่หยาบ



วิคเตอร์ วรูม (Victor Vroom) ได้สร้างทฤษฎีความคาดหวัง ขึ้นมาจากสมมติฐาน 4 ประการ กล่าวคือ ก่อนที่มนุษย์เราจะทำงานอะไรสักอย่างหนึ่งนั้นจะต้องถามคำถามดังต่อไปนี้ก่อนเสมอ คือ

1. งานนั้นๆ เราสามารถทำได้หรือไม่ ถ้าคำตอบว่า ไม่สามารถจะทำงานนั้นได้ เช่นยากเกินไป ความสามารถไม่พอ เป็นต้น มนุษย์ก็จะไม่คิดที่จะทำงานนั้น แต่ถ้าคำตอบบอกว่า ทำได้ ก็จะต้องถามคำถามที่สองต่อไป คือ

2. สามารถทำงานนั้นได้ดีหรือไม่ ถ้าคำตอบบอกว่า ทำได้แต่ทำไม่ได้ดี มนุษย์ก็จะไม่สนใจ ที่จะทำงานนั้นต่อไป เพราะรู้อยู่แล้วว่าทำไม่ได้ดี ก็ไม่รู้เหมือนกันจะทำไปทำไม มนุษย์ก็จะหยุด ไม่คิดทำงานนั้น แต่ถ้าคำตอบบอกว่า สามารถทำได้ดี ก็จะถามต่อไปว่า

3. แล้วจะได้อะไรตอบแทน สิ่งตอบแทนนั้นคุ้มกันหรือไม่ ถ้าค่าตอบบอกว่าสิ่งที่จะ ได้มานั้นไม่คุ้ม มนุษย์ก็จะเลิกคิดที่จะทำงานนั้น เพราะผลที่ได้ไม่คุ้มก็ไม่ควรทำ แต่ถ้าคำตอบบอกว่าคุ้ม ก็จะต้องถามคำถามสุดท้ายคือ

4. สิ่งตอบแทนนั้นฉันต้องการหรือไม่ ถึงแม้ว่าสิ่งตอบแทนหรือค่าตอบแทนผลงานนั้น จะคุ้มแต่ถ้าฉันไม่ต้องการ ฉันก็จะไม่ทำงานนั้น ถ้าคำตอบบอกว่าโอเค ฉันต้องการก็จะลงมือทำงานนั้น

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom ได้เกิดขึ้นโดยมุ่งที่ความสัมพันธ์ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับการทำงาน (Effort performance relationship) ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับรางวัล (Performance reward relationship) ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลกับเป้าหมายส่วนบุคคล (Reward personal goals relationship) ผลการทำงาน (Permarmance) เกิดจาก (1) ความสามารถ (Ability) (2) การจูงใจ (Motivation) (3) โอกาส (Opportunity)

6.2.4 ทฤษฎีการจูงใจของ Lyman W.Porter and Edward E. Lawler[1]

(Porter Lawler's Motivation Theory) หรือที่เรียกว่าทฤษฎีเกี่ยวกับผลผลิตและการตอบสนองความพอใจ (Productivity and Satisfaction Porter and Lawler's Model) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าผลตอบแทนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความพอใจ และการปฏิบัติงานย่อมจะก่อให้เกิดผลตอบแทน ตามแนวความเชื่อนี้ได้แบ่งผลตอบแทนออกเป็นสองแบบคือ (1) ผลตอบแทนภายใน (Intrinsic rewards) ซึ่งได้แก่ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน (2) ผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic rewards) ซึ่งได้แก่ เงินเดือน และความมั่นคงของงาน


Lyman W.Porter.


Edward E.Lawler.

[1]ผศ. เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2546). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาฯ. หน้า 99.

ทฤษฎีความคาดหวังของ Porter & Lawler ได้ให้ความสำคัญกับความคาดหวังในรางวัลที่พนักงานจะได้รับอย่างเท่าเทียมกันซึ่งทำให้พนักงานพึงพอใจ พนักงานจะคำนึงถึงคุณค่าของรางวัลที่จะได้รับ และพิจารณาแล้ว หากเป็นไปได้พนักงานก็จะมีความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยใช้ความสามารถที่ตนมีและความต้องการในงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จแล้วจะได้รับรางวัล ซึ่งมีทั้งรางวัลภายในและรางวัลภายนอก กระบวนการสุดท้ายของความคาดหวัง คือการได้รับรางวัล กระบวนการแรกคือ ความคาดหวังในรางวัล

Porter & Lawler ได้แยกเป็นรางวัลภายใน และรางวัลภายนอก ผู้รับรางวัลจากจะเปรียบ เทียบรางวัลที่ได้รับกับความพยายามที่เขาได้ใช้ไปและได้เป็นผลงานที่ทำขึ้นมา ต้องยุติธรรม ถ้ามีความพยายามสูงนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานสูงแล้วก็ควรจะได้รางวัลที่มีคุณค่าสูงจึงจะพอใจ ถ้ารางวัลไม่มีความยุติธรรม คือรางวัลต่ำกว่าผลงานที่ได้มาจากการทุ่มเทก็จะเกิดความไม่พอใจ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานในอนาคต ผู้นำต้องกระตุ้นให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่สูงโดยเสนอรางวัลที่ยุติธรรมและให้รางวัลทันเวลา กล่าวคือทฤษฎีการจูงใจของ Porter & Lawler ให้เน้นกระบวนการจูงใจ 3 ประการ คือ

1. ให้รับรู้ว่าถ้างานสำเร็จจะได้รับรางวัล 2 ประเภทคือ 1. รางวัลภายใน (Intrinsic rewards)และรางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) อย่างเป็นที่พึงพอใจและในเวลาไม่ชักช้า

2. ขอบเขตของงานมีประสิทธิภาพที่ให้ทำสำเร็จ มีความเหมาะสม มีความถูกต้อง ไม่เกินความสามารถที่จะทำได้ และกำหนดไว้ถูกต้อง

3. ความยุติธรรมและรางวัลมีอิทธิพลต่อปริมาณของความพึงพอใจ เมื่อแต่ละคนรับรู้ถึงความยุติธรรมและรางวัลจะพอใจและยิ่งพอใจมากขึ้นถ้าได้รับรางวัลทันทีเมื่องานบรรลุผล

6.3 ทฤษฎีความต้องการ (Need Theory)

6.3.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow Hierarchy of Needs)

หรือทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Hierarchy of Human Needs) A.H. Maslow เป็นผู้ตั้งขึ้นได้กล่าวไว้ว่า คนเราโดยแบบฉบับตามธรรมชาติจะอยู่ในภาวะจูงใจต่อเนื่องกัน แต่ธรรมชาติของการจูงใจจะขึ้นๆ ลงๆ และสลับซับซ้อน (fluctuation and complex) มนุษย์เรามีสัญชาตญาณโดยกำเนิดที่จะแสวงหาสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ และจะพัฒนาการไปเรื่อยๆ ชีวิตของมนุษย์จะตอบสนองความต้องการขั้นมูลฐานเสียก่อน แล้วจึงตอบสนองความต้องการขั้นอื่นๆ ที่สูงขึ้นไป



ภาพที่ 6.1 Abraham H. Maslow.
ที่มา : รศ.ดร. กันยา สุวรรณแสง. (2546). **จิตวิทยาทั่วไป.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์รวมสาส์น. หน้า 169.



Maslow ได้พบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับลำดับขั้นของความต้องการว่า ความต้องการขั้นต่ำกว่า จะมีอำนาจรุนแรงกว่าความต้องการชั้นสูงขึ้นไป เช่น ในกรณีที่เกิดความขัดแย้งระหว่างความต้องการทางร่างกาย กับ ความรู้สึกปลอดภัย คนเราก็มักจะเลือกตอบสนองความต้องการทางร่างกายซึ่งเป็นความต้องการขั้นต่ำกว่า แต่ก็มีบ้างบางครั้งความต้องการขั้นสูงกว่ามีอำนาจมากกว่า ซึ่งไม่ค่อยจะปรากฏบ่อยนัก และถือเป็นกรณีพิเศษ ตามทฤษฎีของ Maslow แรงจูงใจที่เกิดตามลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ซึ่งได้นำเอาความต้องการของมนุษย์มาสัมพันธ์กับสิ่งกระตุ้นหรือแรงจูงใจของมนุษย์ ทฤษฎีนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการจูงใจคนในหลักการพัฒนาองค์การ (organization development) และการบริหารงานบุคคลมากที่สุด มาสโลว์ได้ตั้งสมมติฐานที่สำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์เอาไว้ ดังนี้

1. คนเป็นผู้ที่มีความต้องการ ต้องการอยู่เสมอและต้องการมากยิ่งขึ้นเรื่อยไป (Man is a wanting being he always wants, and he wants more) สิ่งที่ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งที่มีอยู่แล้วหรือยัง ถ้าความต้องการอย่างหนึ่งสำเร็จผลคือได้รับการสนองแล้ว ก็จะต้องการสิ่งอื่นต่อไปอีกไม่มีที่สิ้นสุดตั้งแต่เกิดจนตาย ดังนั้น แม้ว่าความต้องการอย่างหนึ่งจะทำให้เป็นที่พอใจได้แล้ว ก็ยังละโมภในความต้องการอย่างอื่นๆ อีกไม่เป็นที่ยุติได้

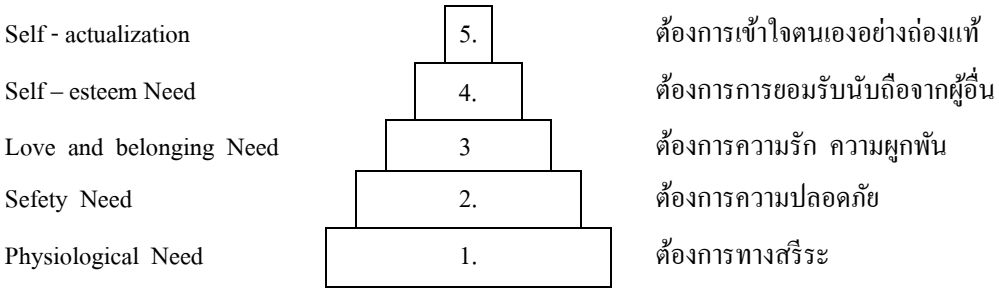
2. ความต้องการที่สำเร็จผลเป็นที่พอใจแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรม (A satisfied need is not a motivator of behavior) สิ่งที่จะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมก็คือ ความต้องการที่ยังไม่สำเร็จผลเป็นที่พอใจ ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองถึงจะเป็นสิ่งจูงใจ

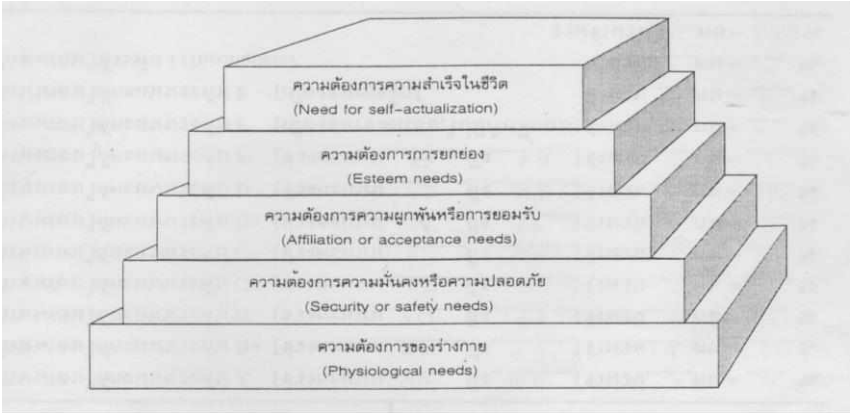
3. ความต้องการของคน จัดเข้าระดับต่างๆกันได้ตามความสำคัญมากน้อยกว่ากัน (Man's need are arranged in a series of levels a hierarchy of importance) ถ้าความต้องการระดับต่ำสำเร็จผล ความต้องการในระดับสูงขั้นต่อไปก็เกิดและจะต้องทำให้บรรลุความพอใจ

ดังนั้น ในการจูงใจคนตามทฤษฎีของมาสโลว์ จึงต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ที่จะจูงใจเสียก่อนว่าอยู่ในระดับใด โดยดูได้จากตำแหน่งในการปฏิบัติงานของผู้นั้น

ทฤษฎีของ Maslow จัดลำดับความต้องการไว้ 5 ขั้น อันดับแรกที่สุดเป็นความต้องการที่จำเป็นเพื่อการดำรงชีวิตคือความต้องการทางร่างกาย (basic physiological needs) เช่น อาหาร น้ำ อากาศ เพศ ฯลฯ อันดับ 2 คือ ความต้องการความมั่นคง ความปลอดภัย (safety & Security needs) อันดับที่ 1 - 2 เป็นความต้องการเพื่อมีชีวิตส่วนตน ถ้าสมบูรณ์แล้วจะคิดถึงสังคมคืออันดับ 3 – 4 เช่น ความมีเกียรติยศชื่อเสียงและอันดับ 5 สูงสุดยอด คือเพื่อตนและสังคม Maslow จัดความต้องการไว้ 5 ขั้น ดังแผนภูมิมีลักษณะเป็น ปิระมิด หรือเจดีย์ หรือบันได 5 ขั้นดังนี้







แผนภูมิที่ 6.2 แสดงลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)

ลำดับที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (สรีระ) (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ (basic physiological & biological need) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับร่างกายเพื่ออยู่รอด เช่น อากาศ (oxygen) อาหาร น้ำ การพักผ่อน การขับถ่าย ความต้องการทางเพศ (sex) อุณหภมิ (temperature) เพื่อมีชีวิตรอด คนจึงต้องการค่าตอบแทนคือ เงิน (monetary) แลกกับการทำงาน เพราะเงินนำไปซื้อหาสิ่งต่างๆที่จำเป็นได้ แรกทีเดียวมนุษย์ต้องการสิ่งดำรงชีวิตเพื่อความอยู่รอดก่อน เมื่อได้สมบูรณ์แล้วจึงขยับความต้องการสูงขึ้นๆ จึงมีผู้กล่าวว่า เริ่มจากต่ำ เช่น ท้องไปสมอง (from belly to brains) จุดสำคัญในความคิดของมาสโลว์ก็คือ ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองอันทำให้เกิดความพึงพอใจแล้ว ความต้องการนั้นก็จะไม่เป็นแรงกระตุ้นอีกต่อไป แต่ความต้องการในระดับที่สูงกว่าจะกลายเป็นแรงขับหรือแรงจูงใจแทนที่ อันจะเป็นเหตุทำให้บุคคลต้องสร้างพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนนั้นต่อไป

ลำดับที่ 2 ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs) เมื่อความต้องการระดับแรกบรรลุผล ความต้องการขั้นต่อไปที่มาบังคับพฤติกรรมของมนุษย์ก็คือความต้องการความปลอดภัยเป็นความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยจากภยันตรายทางร่างกาย เช่น ไฟไหม้ อุบัติเหตุ หรือ การถูกฆาตกรรม เครื่องจักร เชื้อโรค ถูกข่มเข็ญคุกคาม ถูกทอดทิ้ง ต้องการความมั่นคงทางเศรษฐกิจ หน้าที่การงาน ชอบสิ่งที่รู้จักคุ้นเคยมากกว่าสิ่งที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน รวมทั้งความปรารถนาที่จะอยู่ในโลกที่เป็นระเบียบและคาดหมายได้ ฯลฯ คนจะรู้สึกต้องการความมั่นคงปลอดภัยเมื่อต้องขึ้นอยู่กับผู้อื่น และรู้สึกว่าคนที่มีอำนาจเหนือตนนั้นอาจจะทำให้ความมั่นคงปลอดภัยของตนต้องหมดสิ้นไป



ดังนั้นจึงต้องการหลักประกันความมั่นคงปลอดภัยมาชดเชย และความต้องการความปลอดภัยจึงเป็นสิ่งกระตุ้นสำคัญในสภาพการณ์การทำงานปัจจุบัน ชาวตะวันตกให้ความสำคัญแก่ ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (safety needs or need for security) มากเพราะมนุษย์ทุกคนต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนในการดำรงชีวิต ความล้มเหลวในชีวิตมนุษย์อาจเกิดขึ้นได้ทุกขณะ เช่น การสูญเสียตำแหน่งการงาน ขาดทรัพย์สินเงินทอง มนุษย์จึงเกิดความต้องการความมั่นคงปลอดภัย และหลักประกันในชีวิตที่แตกต่างกันออกไป เช่น การมีอาชีพที่มั่นคงและแน่นอน มีการออมทรัพย์หรือสะสมทรัพย์ ตลอดจนมีการกระทำต่างๆ เพื่อให้ห่างจากภัยอันตราย ความเจ็บปวด สงคราม โรคภัยไข้เจ็บ เป็นต้น อาจแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1. ด้านเศรษฐกิจ 2. ด้านอารมณ์ ความต้องการความปลอดภัยในด้านเศรษฐกิจ จะเห็นได้ชัดจากการที่คนเรา มีการประกันชีวิต หรือประกันสุขภาพ ตลอดจนพยายามทำงานที่มีความมั่นคงในการว่าจ้าง หรือมีความมั่นคงในสวัสดิการของลูกจ้าง ฝ่ายบริหารขององค์การธุรกิจอาจจะช่วยบำบัดความต้องการในขั้นนี้โดยจัดวางวิธีการให้เงินเดือนอย่างมีเสถียรภาพ และมีมาตรฐานที่แน่นอน จัดสวัสดิการ นอกเหนือจากค่าจ้าง เช่น มีการรักษาพยาบาลคนงาน มีแผนการจ่ายบำนาญ เหล่านี้เป็นต้น

สำหรับความต้องการความปลอดภัยทางด้านอารมณ์นั้น ได้แก่ ความต้องการความเชื่อมั่นในการรักษาความสัมพันธ์ที่นอกเหนือไปจากการทำงาน เช่น ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และการรักษาความสัมพันธ์กับองค์การ ฝ่ายการจัดการขององค์การอาจจะช่วยให้ความต้องการขั้นนี้ได้รับการบำบัดโดยการออกกฎหรือนโยบายขององค์การที่เข้าใจได้ง่าย มีโปรแกรมการติดต่อสื่อสารที่ได้ผล

ลำดับที่ 3 ความต้องการความผูกพัน หรือการยอมรับ (Affiliative, or acceptance needs) และความต้องการทางสังคม (social needs) ต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคม ต้องการความรัก (loved needs) ต้องการมีพวก ต้องการมีส่วนร่วม ต้องการความเป็นเจ้าของ (belonging needs) การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมมนุษย์จะต้องการมีเพื่อน และต้องการให้เป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เป็นสมาชิกของกลุ่ม และเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความต้องการด้านนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดรูปแบบองค์การที่ไม่เป็นทางการขึ้นมา ผู้บริหารที่มีความเข้าใจและสามารถกำหนด รูปแบบองค์การแบบไม่เป็นทางการให้สอดคล้องกับรูปแบบขององค์การที่เป็นทางการได้ ก็จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมากขึ้น

องค์การจะตอบสนองความต้องการทางสังคมได้โดยการให้พนักงานได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กัน เช่น การจัดงานสังสรรค์ต่างๆ การไปพักผ่อนนอกสถานที่ นอกจากนี้องค์การควรสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น โดยการยกย่องชมเชย ความคิดเห็นที่ได้รับการยอมรับ และสร้างความรู้สึกของความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ความต้องการทางด้านความรัก (affilation or social needs) ความต้องการทางด้านนี้รวมเอามิตรภาพ ความรักและการเป็นเจ้าของไว้ด้วย เมื่อความต้องการทางกายและความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัยได้รับการตอบสนอง ความต้องการทางด้านความรักจะเกิดขึ้นตามมาและจะทำหน้าที่ที่จะกระตุ้นจูงใจบุคคล ถ้าความต้องการอันนี้ไม่ได้รับการตอบสนองอาจจะมีผลกระทบต่อสุขภาพทางด้านจิตใจ (mental health) ของคนงาน ในแง่ของการบริหาร ถ้าความต้องการอันนี้เป็นแหล่งกระตุ้นหรือการ



จูงใจเบื้องต้น บุคคลจะมองเห็นคุณค่าของงานที่เขาทำในลักษณะเป็นการเปิดโอกาสสำหรับการแสวงหาและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันที่อบอุ่น การประสานสามัคคีรักใคร่ปรองดอง เปิดโอกาสให้มีการพบปะสังสรรค์ทางสังคมระหว่างผู้ร่วมงานจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นงานที่มีคุณค่า ผู้บริหารที่เข้าใจผู้ร่วมงานว่า พยายามดิ้นรนเพื่อให้ระบบความต้องการอันนี้ได้รับการตอบสนอง เขาอาจจะจัดกิจกรรมพิเศษในกลุ่มผู้ร่วมงาน เช่น การแข่งขันกีฬา ไปเที่ยว ปิคนิค สังสรรค์ร่วมกัน ทั้งนี้ทั้งนั้นเพื่อผลประโยชน์ ที่ผู้บริหารจะได้รับเนื่องจากการจัดกิจกรรมดังกล่าว เช่น ความจงรักภักดีต่อหน่วยงานหรือองค์การ แต่ละคนต้องการที่จะมีพวกพ้องเข้ารวมกลุ่มและเป็นที่ยอมรับในสังคม ให้และรับมิตรภาพและความรักความพอใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้นักบริหารมักจะมองไปว่าจะทำให้เกิดกลุ่มอรูปนัย (Informal groups) ขึ้นในองค์การ และจะทำให้เกิดผลร้ายโดยจะทำให้เกิดการต่อต้านและการสไตรค์ จึงควบคุมดูแลอย่างเข้มงวดแทนที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน

ลำดับที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Self esteem needs หรือ egoistic needs) หรือความต้องการที่จะได้รับความยกย่องและเป็นที่ยอมรับ (esteem, recognition needs) ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง (The ego needs) ความต้องการมีศักดิ์ศรี ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและอำนาจเป็นความต้องของคนที่ต้องการความเด่นในสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self confidence) ความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ ความนับถือตนเอง ความเป็นอิสระเสรี เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับชื่อเสียงของบุคคล ต้องการมีสถานภาพสูง มีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป นักบริหารอาจนำมาใช้เป็นสิ่งจูงใจได้โดยทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนเองมีค่าต่อองค์การ มีความ สามารถเป็นคนมีประโยชน์และมีความสำคัญแก่โลก ความต้องการระดับนี้ทำให้เป็นที่พอใจโดยสมบูรณ์เต็มที่มักจะเป็นความต้องการของผู้ปฏิบัติงานระดับสูง ซึ่งจะมีความต้องการในเรื่องความเป็นเลิศ เชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ความต้องการในเรื่องทักษะหรือความชำนาญและความต้องการในเรื่องความเป็นอิสระ เหล่านี้เป็นความรู้สึกส่วนตัวหรือความรู้สึกภายในที่จะเป็นเครื่องชี้การมีชื่อเสียงของตนเอง (self esteem) ในเรื่องของความต้องการ การยอมรับนับถือความมีเกียรติ การมีความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น การได้รับการสนับสนุนส่งเสริม การได้รับการยอมรับจากคนอื่นเป็นเครื่องชี้ภายนอกว่าสถานภาพของบุคคลหนึ่งได้บรรลุ ความต้องการที่จะมีชื่อเสียงของตน บุคคลใดที่ประสบความสำเร็จในความต้องการอันนี้ จะมีความรู้สึกว่าตนมีคุณค่า มีความสามารถพอเพียงและมีความเชื่อมั่นในตนเอง และในขณะเดียวกันถ้าความต้องการอันนี้ไม่สามารถบรรลุผล อาจจะนำไปสู่ความรู้สึกที่ท้อแท้ใจ (discouragement) ในแง่ของ การบริหาร ผู้บริหารที่มุ่งเห็นความต้องการทางด้านนี้ในความพยายามที่จะกระตุ้นหรือจูงใจคนงาน มีแนวโน้มที่จะเน้นรางวัลสาธารณะ (public reward) และการตระหนักเรื่องการให้บริการ

ลำดับที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self fullfillment needs) หรือความต้องการประจักษ์ตน (Need for Self Actualization) หรือความต้องการบรรลุผลสำเร็จด้วยตนเอง (self fullfillment) เป็นความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (the needs for fullfillment) เป็นความต้องการสัจการแห่งตน ความต้องการตระหนักในความสำคัญของตน ความต้องการสมใจของตนเอง เป็นความต้องการที่จะเข้าใจ



ตนเองอย่างถ่องแท้ หรือความต้องการการเข้าถึงตนอย่างถ่องแท้ (self actualization needs) คือรู้ถึงความสามารถของตนเองที่มีอยู่ ในการปฏิบัติการใดๆ จึงต้องแสดงความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ความต้องการขั้นสุดยอด เช่น ต้องการเป็นเศรษฐี เป็นปลัดกระทรวง เป็นแม่ทัพ เป็นความต้องการได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self realization หรือ Self actualization) เป็นความต้องการระดับสูงสุดของมนุษย์ต้องการใช้ศักยภาพทั้งหลายของตนพัฒนาตนเองให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเรื่อยไป ทำให้ตัวเองดีเด่นที่สุด เป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรอย่างเก่งที่สุด เช่น คิดทฤษฎีสำคัญๆ ได้ เป็นนักกีฬาเด่น รวยอย่างหาที่เปรียบได้ยาก ความต้องการความสำเร็จในชีวิตหมายถึง ความปรารถนาที่จะใช้ศักยภาพสูงสุดที่ตนมีอยู่ทำในสิ่งที่ตนคิดว่ามีความสามารถที่จะเป็นหรือจะทำได้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายในชีวิต และเมื่อบรรลุเป้าหมายนั้นแล้วก็จะกำหนดเป้าหมายใหม่ที่ท้าทายยิ่งกว่าเดิม

มาสโลว์ได้อธิบายถึงลักษณะของบุคคลที่รู้จักตนเองและปรารถนาความสำเร็จ ดังนี้

1) เป็นบุคคลที่มองอนาคต ไม่สนใจอดีต พยายามหาประสบการณ์ในปัจจุบันให้มากที่สุดเพื่อเป้าหมายในอนาคต

2) ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เสี่ยง แต่ต้องเป็นการเสี่ยงที่คุ้มค่า

3) รู้จักตนเอง พยายามค้นหาความสามารถพิเศษค่านิยมของตนเอง ความเป็นตัวของตัวเอง

4) พยายามรักษาความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น ไม่หลอกลวงผู้อื่น แสดงความเป็นตัวจริงให้ผู้อื่นรู้จัก

5) แสดงความคิดเห็นแม้ว่าคนอื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

6) พยายามมุ่งไปสู่เป้าหมายใหม่ และพยายามทำให้ดีที่สุด

7) มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่มีประโยชน์ และให้ประสบการณ์ที่ดี

8) พร้อมที่จะรับประสบการณ์ใหม่ โอกาสใหม่ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงและความแตกต่างทางความคิด

หากความต้องการความสำเร็จในชีวิตได้รับการตอบสนองบุคคลก็จะมีชีวิตที่สมบูรณ์ที่ตนเองพอใจ อย่างไรก็ดี ในสภาพปัจจุบันบุคคลจำนวนมากยังไปไม่ถึงจุดของความพอใจสูงสุดในความสำเร็จของตนเอง อาจเป็นเพราะหลายสาเหตุ เช่น งานที่ทำอยู่น่าเบื่อและซ้ำซากจนยากที่จะปรับปรุง ไม่มีโอกาสแสดงความคิดริเริ่ม หน้าที่ความรับผิดชอบอาจแคบเกินไป อำนาจหน้าที่น้อยเกินไป ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาไม่ดีเท่าที่ควร เป็นต้น

มาสโลว์บอกว่าความต้องการทางกายกับความต้องการที่เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัย เป็นความต้องการลำดับต่ำซึ่งมีที่สิ้นสุด

ส่วนความต้องการทางจิตใจและสังคมอีก 3 ประการ ซึ่งสูงขึ้นไปตามยอดปิรามิดเป็นความต้องการลำดับสูงที่ไม่มีที่สิ้นสุด ได้แก่ ความต้องการความรักใคร่และความต้องการมีพวก ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง จนกระทั่งถึงความต้องการลำดับสูงสุด ได้แก่ ความสำเร็จสมหวังในชีวิต ความต้องการ 3 ประการหลังนี้เมื่อมนุษย์ได้รับมาแล้วก็อยากได้เพิ่มขึ้นๆ อีกเรื่อยๆ ไม่มีคำว่า “พอ” ไม่มีที่สิ้นสุดหรือจบ มีคนรักเราแล้วก็อยากให้มีจำนวนมากขึ้นๆ อยากมีพรรคพวกมากๆ เป็นข้าราชการระดับ



3 ก็อยากเป็นระดับ 4 พอได้เป็น ระดับ 4 แล้วอยากเป็นระดับ 5 – 6 – 7 ...ต่อๆ ไป เมื่อทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเป็นอาจารยก็ขวนขวายที่จะเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์และศาสตราจารย์ไปตามลำดับ เหล่านี้คือ ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จสมหวังในชีวิต ซึ่งมนุษย์ที่ยังตัดความโลภไม่ได้ก็ยังไม่มีคำว่า “พอ”

การประยุกต์ทฤษฎีของ มาสโลว์

การประยุกต์ทฤษฎีของ มาสโลว์ ทำได้เป็นสองระดับ ระดับแรกจะทำได้โดยองค์การจะต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางสังคมและเกียรติยศชื่อเสียง ผู้เป็นหัวหน้าโดยตรง ก็จะต้องพยายามให้สิ่งเหล่านี้แก่พนักงาน เช่นรู้จักยกย่อง ชมเชย ให้ความรัก ความอบอุ่น ความเห็นใจ

ความเห็นของ มาสโลว์

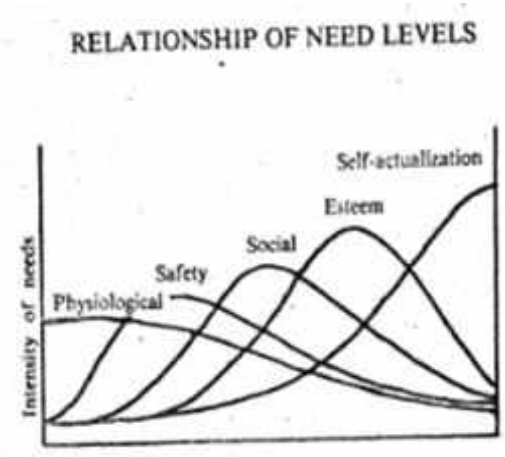
มาสโลว์ มีความเห็นว่าความต้องการทั้ง 5 ระดับนี้ต่างก็มีความสำคัญต่อมนุษย์ สถานการณ์ต่างๆ ไม่เท่ากันเสมอไป คือความต้องการใดยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการนั้นก็จะเป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรมมนุษย์ให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ แต่เมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่เป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรมอีกต่อไป โดยความต้องการขั้นสูงกว่าจะทำหน้าที่เป็นพลังกระตุ้นแทนต่อไป ดังนั้น ความต้องการขั้นสูงนี้จะไม่เป็นพลังกระตุ้น ถ้าความต้องการขั้นต่ำกว่ายังไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ทุกคนย่อมแสวงหาการตอบสนองความต้องการของตนสูงขั้นไปตามลำดับชั้นจนถึงความต้องการสูงสุด คือความต้องการความสำเร็จในชีวิต ไม่มีใครยินดีกับความต้องการขั้นพื้นฐานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

มาสโลว์ ได้จำแนกลำดับขั้นของความต้องการออกเป็น 5 ขั้นด้วยกัน มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการอย่างไม่สิ้นสุด (A perpetually wanting animal) เขาได้สังเกตปฏิกิริยาของผู้คนจำนวนมากที่เขาได้ทำงานด้วยในบริเวณคลีนิคแห่งหนึ่ง เขามีความเห็นว่า เป็นไปไม่ได้ที่จะทำให้ความต้องการของมนุษย์แต่ละคนได้รับความพึงพอใจทุกอย่างเหมือนกัน เพราะมนุษย์แต่ละคนมีลำดับขั้นของความต้องการต่างกัน

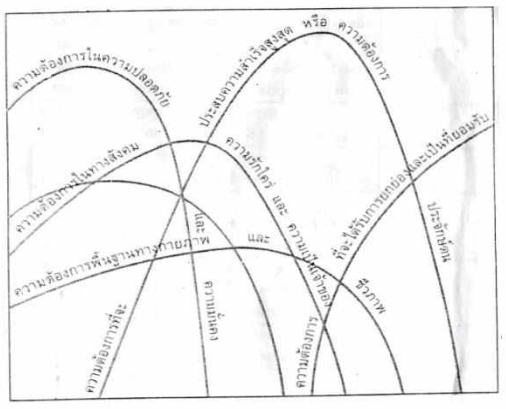
ข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับลำดับขั้นของความต้องการของ มาสโลว์

ในขณะที่ความต้องการของบุคคลเคลื่อนจากความต้องการระดับต่ำไปยังระดับที่สูงขึ้นเรื่อยๆ นั้น แสดงให้เห็นว่าความต้องการในระดับที่ต่ำกว่ามีความสำคัญต่อบุคคลน้อยลง ความสัมพันธ์ของความต้องการต่างๆ เหล่านี้อาจแสดงให้เห็นได้ดังแผนภูมิที่ 6.3 และ 6.4





แผนภูมิที่ 6.3 แสดงความสัมพันธ์ของระดับต่างของความต้องการ



แผนภูมิที่ 6.4 ความต้องการที่ซับซ้อนและยุ่งเหยิงของมนุษย์

ที่มา : สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2520). **จิตวิทยาองค์การ.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด. หน้า 74.

จากภาพแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของความต้องการจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูง และในขณะที่ความต้องการของบุคคลดังกล่าวเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ นั้น จำนวนและชนิดของความต้องการจะเพิ่มมากขึ้น และความต้องการขั้นใดขั้นหนึ่งจะมีความสำคัญสำหรับการจูงใจ ก็ต่อเมื่อความต้องการของขั้นก่อนได้รับการตอบสนองจนเต็มที่แล้ว (บรรลุถึงยอดสูงสุดของเส้นโค้ง) นอกจากนี้ยังมีข้อ เท็จจริงอีกประการหนึ่งที่ว่าความต้องการประเภทต่างๆ เหล่านี้ยังมีลักษณะที่ควบคู่หรือคาบเกี่ยวกันไปและไม่แยกกันโดยเด็ดขาด (ดังจะเห็นได้จากเส้นโค้งที่ซ้อนกัน) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความต้องการในขั้นต่อไปอาจเริ่มมีขึ้นได้โดยที่ความต้องการก่อนหน้านี้ไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนอง ทั้งร้อยเปอร์เซ็นต์เสียก่อน ยกตัวอย่าง เช่นขณะที่ความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรยังไม่เต็มที่ร้อยเปอร์เซ็นต์นั้นความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัยก็จะเกิดขึ้นได้แล้ว

หากพิจารณาการปรับใช้ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ในการบริหารในความ เป็นจริงแล้ว จะเห็นได้ว่าความต้องการของบุคคลจะไม่เป็นหลั่นชั้นหรือขั้นตอนอย่างมีระเบียบที่เข้าใจได้ดังที่มาสโลว์ได้อรรถาธิบาย แต่ความต้องการของบุคคลนั้นจะมีความสับสนและสลับซับซ้อน อันเนื่องจากลักษณะของบุคคลที่มีความซับซ้อน (complex man) อาจกล่าวได้ว่า ความต้องการของบุคคลนั้นมีความซับซ้อนและยุ่งเหยิง ดังปรากฏตามแผนภูมิที่ 6.3 และ 6.4



ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) ดังแผนภูมิที่ 6.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และการจัดการตอบสนองความต้องการบุคคลโดยองค์การ



แผนภูมิที่ 6.5 แสดงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์สัมพันธ์กับการตอบสนองความต้องการบุคคลโดยองค์การ (Maslow's hierarchy of needs)

มาสโลว์ กล่าวว่า มนุษย์ต้องแสดงพฤติกรรมด้วยการดิ้นรนต่อสู้เพื่อจุดมุ่งหมายของแต่ละคน ด้วยเหตุนี้ การที่จะตอบสนองความต้องการของตนเองอยู่แค่ไหน ย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพหรือขีดความสามารถของบุคคลนั้นๆ เอง สำหรับบุคคลที่จะมีความสำเร็จสุดยอดถึงขั้นที่ 5 นั้น ไม่จำเป็นว่าทุกคนจะต้องสำเร็จถึงสุดยอดเสมอไป แต่สำหรับผู้ที่ประสบความสำเร็จขั้นสุดยอด พอที่จะรวบรวมข้อมูลเพื่อพิจารณาสังเกต ได้ดังนี้

1. มีประสิทธิภาพและความสามารถที่จะยอมรับรู้ความจริง เป็นคนมองการณ์ไกลมีความเข้าใจในปัญหาที่ได้เกิดขึ้นมาแล้ว หรือปัญหาที่จะตามมา
2. ความคิดที่เกิดขึ้นมักจะเป็นไปตามธรรมชาติ มิได้ถูกบังคับจากความคิดเดิม
3. ยอมรับสภาพแท้ของชีวิตและมีความเข้าใจต่อกฎของธรรมชาติอย่างลึกซึ้ง
4. เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระจากสิ่งแวดล้อมทั้งปวง
5. มีความเข้าใจและสนใจในพื้นฐานของจริยธรรมและปรัชญา



6.3.2 ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray)

ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's Manifest Needs Theory)[1] นั้นไม่ได้เรียงตามลำดับขั้น ความต้องการ กล่าวคือ ทฤษฎีของเมอร์เรย์ สามารถอธิบายได้ว่าในเวลาเดียวกันบุคคลอาจมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านสูงและความต้องการด้านอื่นต่ำก็ได้

ตามทฤษฎีของเมอร์เรย์ ความต้องการที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของคนมีอยู่ 4 ประการคือ

1. ความต้องการมีความสำเร็จ (need of achievement) หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2. ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ (need of affiliation) ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่นคำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

3. ความต้องการมีอิสระ (need for autonomy) ความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง

4. ความต้องการมีอำนาจ (need for power) ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

การศึกษากระบวนการจูงใจได้เน้นศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์และเชื่อกันว่าเมื่อมีการสนองความต้องการหรือลดความต้องการลง เป็นการเสริมแรงและทำให้พฤติกรรมการเรียนรู้ปรากฏขึ้นมากมาย เมอร์เรย์ (Murray) ได้จัดกลุ่มความต้องการของมนุษย์ไว้ 2 ประเภทคือ[2]

ประเภทที่ 1 ความต้องการชั้นปฐมภูมิ (primary needs) หรือความต้องการทางสรีระ (viscera) (ทางกาย, ทางอวัยวะ, ทางอินทรีย์) เป็นความต้องการเบื้องต้นของร่างกาย เช่น อากาศ อาหาร น้ำ การพักผ่อน เพศ ถ้าขาดสิ่งเหล่านี้จะทำให้ร่างกายเกิดความต้องการอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเคมีภายในร่างกาย เนื่องด้วยอินทรีย์ต้องการกิน ต้องการย่อย ต้องการขับถ่าย ต้องการหายใจ ต้องการสูบฉีดโลหิตไปเลี้ยงร่างกาย การผลิตฮอร์โมน เป็นต้น

ประเภทที่ 2 ความต้องการขั้นทุติยภูมิหรือความต้องการทางจิตใจ (secondary or psychogenic needs) เกิดขึ้นต่อเมื่อร่างกายไม่ได้รับความพึงพอใจหรือขบวนการของอินทรีย์ไม่สมดุลกัน ความต้องการทางจิตใจ เช่น ความต้องการเป็นเจ้าของทรัพย์สมบัติสิ่งของต่างๆ ต้องการสะสมซ่อมแซมสงวนรักษาสิ่งของไว้ ต้องการก่อสร้างสิ่งต่างๆ ต้องการแสดงอำนาจ ต้องการความรักความผูกพัน และต้องการคบหาสมาคมกับผู้อื่น ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความมั่นคง ปลอดภัย คำยกย่องชมเชย การหลีกเลี่ยงความกระทบกระเทือนใจ ฯลฯ เมอร์เรย์ ได้จำแนกความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 28 ชนิดด้วยกัน และได้สังเคราะห์ความต้องการจาก 28 ชนิดเป็นลักษณะ กลุ่มได้ 6 กลุ่ม คือ

---

[1]รศ.ดร. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์.(ม.ป.ป.). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม.** กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ. หน้า 116 – 117.

[2]รศ.ดร. โสภา ชูพิกุลชัย. (ม.ป.ป.). **ความรู้เบื้องต้นทางจิตวิทยา.** กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า 119.



1 กลุ่ม ก. ความต้องการที่เกี่ยวกับสิ่งไม่มีชีวิต เป็นทรัพย์สิน วัตถุ สิ่งของ (Needs associated chiefly with inanimate objects) ได้แก่

1. ความต้องการเป็นเจ้าของสิ่งของต่างๆ รวมทั้งทรัพย์สมบัติ (need for acquisition) ความต้องการเป็นเจ้าของทรัพย์สิน เช่น เด็กเล็กๆ ที่ต้องการของเล่นของเพื่อนเสมอ ต้องการเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์

2. ความต้องการเก็บซ่อนรักษาสิ่งของ ความต้องการรักษาและสะสมทรัพย์ สงวน รวบรวม อนุรักษ์

3. ความต้องการเก็บสิ่งของต่างๆ ให้เป็นระเบียบเรียบร้อยและสะอาด (need for orderliness) อยู่ในสภาพสะอาด

4. ความต้องการสร้างให้เป็นสิ่งใหม่ขึ้นมา (need for construction) ความต้องการประดิษฐ์นวัตกรรม

5. ความต้องการสงวนของใช้ ตระหนี่เหนียวแน่นในทางเศรษฐกิจ (need for retention) ความต้องการใช้อย่างประหยัดหวงแหน

2 กลุ่ม ข. ความต้องการเกี่ยวกับความทะเยอทะยาน ความสำเร็จในการงาน[1] (Needs expressing ambition will power desire for accomplishment and prestige) มีอำนาจ ลาภ ยศ สรรเสริญ มีความปรารถนาที่จะสัมฤทธิ์ผล ได้แก่ มีชื่อเสียง เกียรติยศ มีความสามารถเด่นเหนือผู้อื่นเป็นที่ยกย่องชมเชยยอมรับนับถือ

6. ความต้องการดีเด่นเหนือผู้อื่น (need for superiority) ความต้องการสร้างเสริมประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถเหนือคนอื่น ต้องการผลประโยชน์ มากกว่าคนอื่น

7. ความต้องการที่จะต่อสู้ฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อความสำเร็จตามมุ่งหวัง (need for achievement) เอาชนะอุปสรรคให้ได้ ทำสิ่งยากให้สำเร็จ

8. ความต้องการให้ผู้อื่นเคารพยกย่อง (need for recognition) สรรเสริญ เคารพ นับถือ

9. ความต้องการแสดงให้ผู้อื่นสนใจ (need for exhibition) เช่น คนที่ชอบเล่าเรื่องราวต่างๆ ให้ผู้อื่นฟังอย่างตลกขบขัน ต้องการแสดงตัวสร้างความเด่น ทำให้ผู้อื่นสนุกสนาน ตื่นเต้น แปลกใจ

10. ความต้องการรักษาชื่อเสียง (need for inviolacy) เช่น การที่ไม่ยอมทำผิดเพราะต้องการรักษาชื่อเสียงวงศ์ตระกูลและคุณค่าแห่งตน และอยู่อย่างไม่ถูกละเมิด

11. ความต้องการหลีกเลี่ยงความล้มเหลว หลีกหนีความวุ่นวาย (need for avoidance of inferiority) เป็นความต้องการหลีกเลี่ยงการดูถูก การกระทำที่รู้สึกละอายใจตนเอง

12. ความต้องการป้องกันตัวให้พ้นจากข้อครหา นินทา ตำหนิติเตียน กล่าวหา (need for defensiveness) เป็นการป้องกันทางใจ พยายามหาเหตุผลมาอธิบายการกระทำของตนเอง

---

[1]ดร. อดิศัย กอวัฒนา และกังวล เทียนกัณฑ์เทศน์. (2527). **จิตวิทยาธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช. หน้า 36.



13. ความต้องการเอาชนะความพ่ายแพ้ โดยใช้ความพยายามมุมานะมากขึ้น (need for counteraction) พยายามตอบโต้

3 กลุ่ม ค. ความต้องการเกี่ยวกับการมีอำนาจ การต่อต้าน การยอมแพ้ หรือความพ่ายแพ้ ต้องการมีอำนาจมีสิทธิเหนือคนอื่นๆและทำสิ่งต่างๆได้ (Need having to do with human power exerted, or yielded to)

14. ความต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (need for dominance) มีบทบาทสามารถควบคุมผู้อื่น

15. ความต้องการการทำตามผู้เหนือกว่าด้วยความยินดี นิยมชมชื่นในบุคคลที่มีอำนาจเหนือกว่า (need for deference) ความต้องการที่จะยกย่องยอมรับนับถือ เต็มใจทำตามผู้มีอำนาจ ยินดีให้บริการ ยินดีให้ความร่วมมือ

16. ความต้องการเลียนแบบผู้อื่น เห็นด้วยและคล้อยตาม (need for similance) ทำตนให้ทัดเทียมผู้อื่น เอาอย่างผู้อื่นในส่วนที่ดี

17. ความต้องการเป็นอิสระ (need for autonomy) ความต้องการเสรีภาพ มีความเป็นตัวของตัวเอง ต้องการที่จะต่อต้านอำนาจและอิทธิพล การต่อสู้ดิ้นรนเพื่ออิสระ หรือการที่เด็กไม่ยอมให้มารดาช่วยเหลือใน เรื่องการแต่งกาย และอื่นๆ

18. ความต้องการแตกต่างจากผู้อื่น (need for contrariness) เป็นความต้องการที่จะทำตนไม่ให้เหมือนกับผู้อื่น ความต้องการที่จะมีเอกลักษณ์ในการทำงานเป็นของตัวเอง

4 กลุ่ม ง. ความต้องการก้าวร้าวทำร้ายตนเองหรือผู้อื่น (Need having to do with injuring others or oneself) แสดงอำนาจ ทำร้ายให้บาดเจ็บ ลงโทษ ตำหนิ เป็นพิษเป็นภัย

19. ความต้องการทำร้ายผู้อื่น (need for aggression) ความต้องการเอาชนะผู้อื่นด้วยวิธีที่รุนแรง ต้องการแก้แค้น รุกราน ทำอันตรายให้บาดเจ็บ เช่น ชอบทะเลาะเบาะแว้งกัน หรือการพูดจาถากถางเพื่อนที่เราไม่ชอบ เป็นต้น

20. ความต้องการยอมรับโทษ (need for abasement) ความต้องการที่จะยอมแพ้ ยอมรับฟังการวิพากษ์วิจารย์ ยอมจำนน อ่อนน้อมถ่อมตน ตำหนิตนเอง

21. ความต้องการหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ (need for avoidance of blame) ตัวอย่างเช่น การยอมรับคำสั่งหรือปฏิบัติตามกฎข้อบังคับต่างๆ ของหมู่คณะเพราะกลัวการลงโทษ ประพฤติตนตามระเบียบ กฎเกณฑ์ หลีกเลี่ยงการตำหนิ

5 กลุ่ม จ. ความต้องการเกี่ยวกับความรัก สร้างสัมพันธภาพและความเป็นมิตรต่อผู้อื่น (Needs having to do with affection between people)

22. ความต้องการสร้างมิตรภาพกับผู้อื่น (need for affiliation) เป็นความต้องการทำให้ผู้อื่นรักใคร่ ต้องการรู้จักหรือมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ความต้องการผูกมิตรสร้างมิตรภาพพยายามเอาใจเพื่อสร้างความใกล้ชิดสนิทสนม



23. ความต้องการแยกตนเองจากผู้อื่น (need for rejection) เป็นความต้องการเมินเฉยต่อผู้อื่น ไม่ยินดียินร้ายด้วย

24. ความต้องการช่วยเหลือผู้อื่น (need for nurturance) เป็นความต้องการเข้าร่วมในการทำกิจกรรมของผู้อื่น ให้ความเมตตาสงสารผู้อื่น ต้องการช่วยผู้อื่นให้พ้นภัยอันตราย ดูแลเลี้ยงดู ให้การสนับสนุน

25. ความต้องการให้ผู้อื่นช่วยเหลือคุ้มครอง (need for succor) เป็นความต้องการความเห็นอกเห็นใจ ต้องการพึ่งพาผู้อื่น ต้องการผู้ดูแล เอื้ออาทร ใกล้ชิด

6 กลุ่ม ฉ. ความต้องการเกี่ยวกับสังคมทั่วไป ต้องการความสัมพันธ์ของสังคม ความรัก ความพอใจ ที่มีต่อตนเองและผู้อื่น ต้องการเพื่อนเพื่อคุ้มครองป้องกันและช่วยเหลือตน

26. ความต้องการความสนุกสนาน (need for plays) ต้องการความบันเทิงผ่อนคลายความตึงเครียด จะเห็นได้จากคนส่วนใหญ่ชอบดูภาพยนตร์ตลกขบขัน ตลอดจนการที่บุคคลทั่วไปมีการพักผ่อนหย่อนใจ มีความสุขสำราญ

27. ความต้องการความอยากรู้อยากเห็น (need for cognizance) เป็นความต้องการที่จะเสาะแสวงหาความรู้ต่างๆ ที่แปลกใหม่

28. ความต้องการบรรยายให้ผู้อื่นทราบ (need for exposition) เช่น คนเราเมื่อมีประสบการณ์อะไรใหม่ๆ แปลกๆ ก็อดเล่าให้ผู้อื่นทราบไม่ได้ ต้องการแสดงความรู้ความคิดของตน ชี้ให้เห็น ทดลองให้ดู ให้ข่าวสาร

6.3.3 ทฤษฎีความต้องการของโธมาส (W.I.Thomas)[1]

โธมาส (W.I.Thomas) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกมาในรูปของความปรารถนา 4 อย่าง

1. ความปรารถนา (wishes) ที่จะมีความมั่นคงปลอดภัย (security and safety)
2. ความปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นยอมรับ นับถือ (recognition or esteemwishes)
3. ความปรารถนาที่จะได้รับการตอบสนองจากผู้อื่น (response from one's fellow)
4. ความปรารถนาที่จะได้มีประสบการณ์ใหม่ๆ (new experiences wishes)

6.3.4 ทฤษฎีความต้องการของฟรอมม์ (Fromm)

อีริค ฟรอมม์ (Erich Fromm) กล่าวถึงความต้องการที่สำคัญของมนุษย์ คือ

1. ความต้องการที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
2. ความต้องการที่จะเป็นมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าที่จะเป็นสัตว์โลกธรรมดา
3. ความต้องการที่จะมีส่วนเกี่ยวพันกันระหว่างมนุษย์ในโลก เพื่อจะได้เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโลก

[1]W.I. Thomas. (1923). **The Unadjusled Girl**, Boston : Liitle Brown, p. 129.



4. ความต้องการที่จะเลียนแบบ ซึ่งความรู้สึกที่จะเลียนแบบนี้เกิดขึ้นจากความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของคนหนึ่งคนใด

5. ความต้องการที่จะมีความคงทนและมั่นคงเกี่ยวกับการยอมรับและเข้าใจผู้อื่นเข้าใจโลก

6.3.5 ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลลแลนด์ (McClelland)

ชื่อทฤษฎีว่าทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคเคลลแลนด์ (McClelland's Achievement Motivation theory) หรือ ทฤษฎีความต้องการของ McCelland (McCelland's acquired needs theory) กว่าจะกำหนดทฤษฎีความต้องการ (Acquired need for theory of McClelland) นี้ได้ต้องศึกษาถึงความต้องการของมนุษย์นานถึง 20 ปี จนประจักษ์ชัดว่า แต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกันย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม คือสังคมประกิต วัฒนธรรม เชื้อชาติ คนญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กันสูงกว่าชาวอเมริกา แม้คนไทยต่างภาคกันหรือชาวกรุงกับภูธรก็ยังต้องการต่างกัน McClelland ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ 3 ระดับที่แตกต่างกัน มีประโยชน์ในการจะนำมาสัมพันธ์กับความชื่นชอบในการทำงานและการบริหารงาน McClelland ได้เน้นความต้องการของมนุษย์ 3 ประการดังนี้

1. ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for achievement) เป็นความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา มีความสุขกับผลสัมฤทธิ์ลุล่วง ได้มาตรฐานสูง มีความชำนาญงานที่ซับซ้อนเหนือคนอื่น คนพวกนี้ชอบทำงานที่รับผิดชอบสูงโดยลำพังคนเดียว มีเป้าหมายแน่นอนกับงานที่ท้าทาย

2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation) ความต้องการการผูกพัน ชอบโอกาสทางสังคม รับการชักนำเข้าสู่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการมีอิทธิพลและครอบงำเหนือผู้อื่น, สามารถบังคับบัญชาผู้อื่น ชอบออกคำสั่ง ความต้องการเช่นนี้สามารถใช้เพื่อปรับปรุงตัวบุคคลและงานให้อยู่ในมาตรฐาน

6.3.6 ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer ชื่อทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG theory) Alderfer ได้แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 ประการดังนี้ (1) ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence needs) (2) ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs) (3) ความต้องการความก้าวหน้า (Growth needs)

สรุปทฤษฎีการจูงใจและทฤษฎีความต้องการ

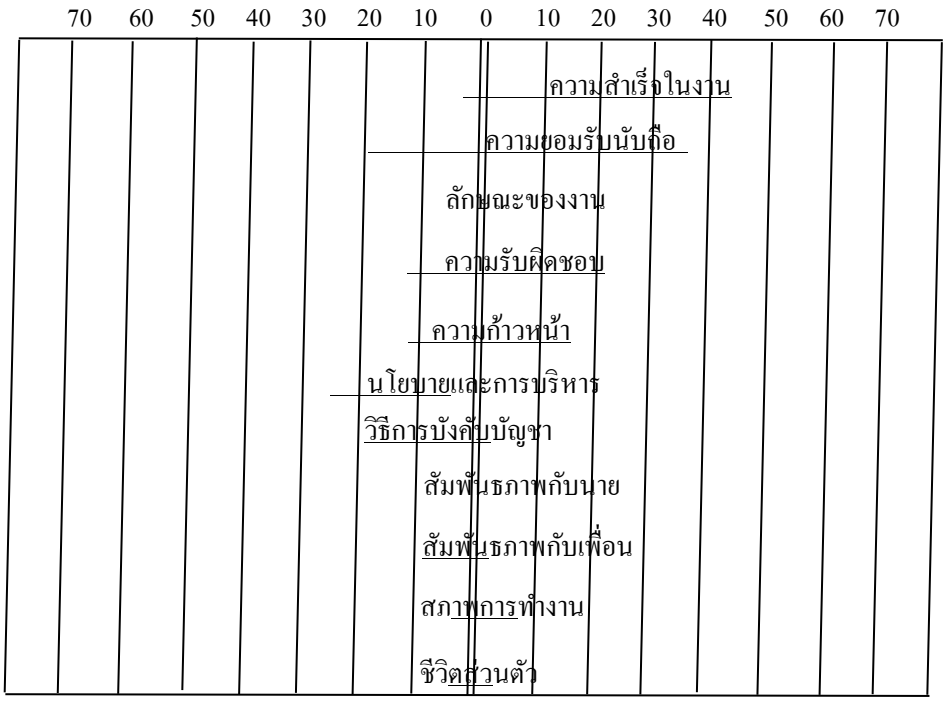
บทนี้ยกมาเพียงบางทฤษฎีที่นิยมกล่าวอ้าง บางทฤษฎีจะสรุปในลักษณะแผนภูมิ ความต้องการเกิดจากการขาด ทำให้ร่างกายเกิดความต้องการอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเคมีภายในร่างกาย ความต้องการทางร่างกายส่วนใหญ่เป็นสิ่งจำเป็นแก่ชีวิต และมักมีมาแต่กำเนิด ส่วนความต้องการเกิดจากเครื่องล่อ สิ่งกระตุ้นเป็นสิ่งจูงใจทางจิตใจทางสังคมมีหลายทฤษฎี เช่น



ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg มี 2 ปัจจัย

1. ปัจจัยกระตุ้นก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน	2. ปัจจัยค้ำจุน ด้านสุขอนามัย ป้องกันความไม่พอใจ
1.1 ธรรมชาติของงาน	2.1 นโยบายการบริหาร
1.2 ความสัมฤทธิ์ในการทำงาน	2.2 การบังคับบัญชา
1.3 ความรับผิดชอบ	2.3 ความสัมพันธ์ทุกระดับ
1.4 การยอมรับ	2.4 เงินเดือน
1.5 ความก้าวหน้า	2.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

มีอัตราร้อยละของความถี่ที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ในการแสดงถึงเจตคติต่องานในทางพอใจและในทางไม่พอใจดังนี้



ทฤษฎีการจูงใจของ MCGregor กล่าวว่าคนทฤษฎี X ขี้เกียจ คนทฤษฎี Y ขยัน

ทฤษฎีการจูงใจของ Vroom คือ ทฤษฎีความคาดหวัง (The expectancy theory) บุคคลจะเลือกทำงานในระดับที่คาดหวังว่าความพยายามของเขาจะนำไปสู่รางวัลที่เขาต้องการ ระดับผลผลิตของบุคคลใดขึ้นอยู่กับแรงผลักดัน 3 ประการคือ

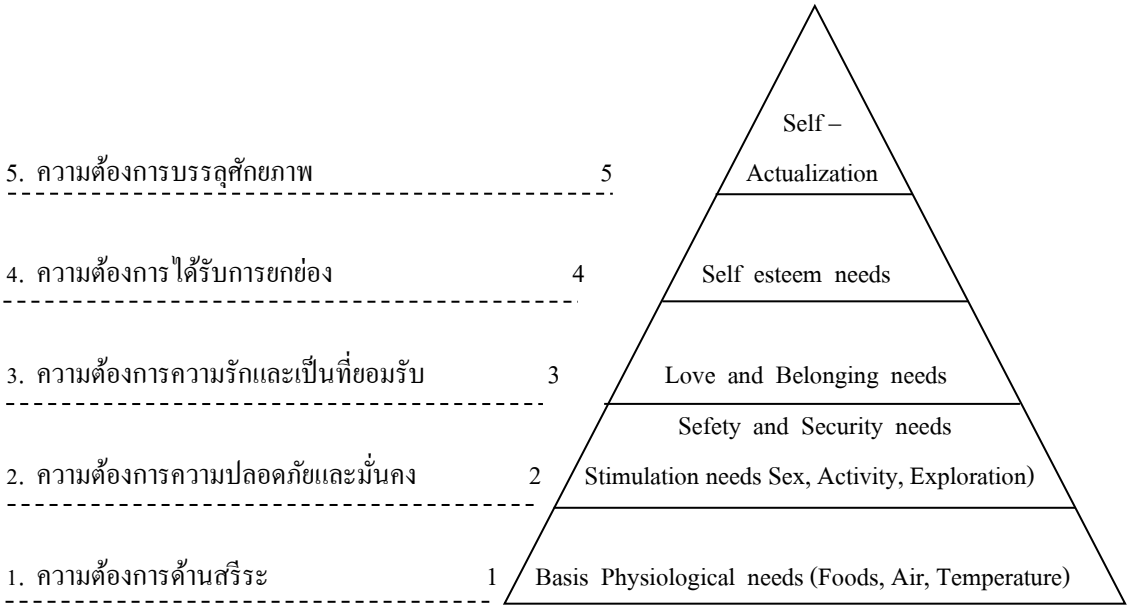
1. เป้าหมายของบุคคลนั้น

2. ความเข้าใจหรือการรับรู้ในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

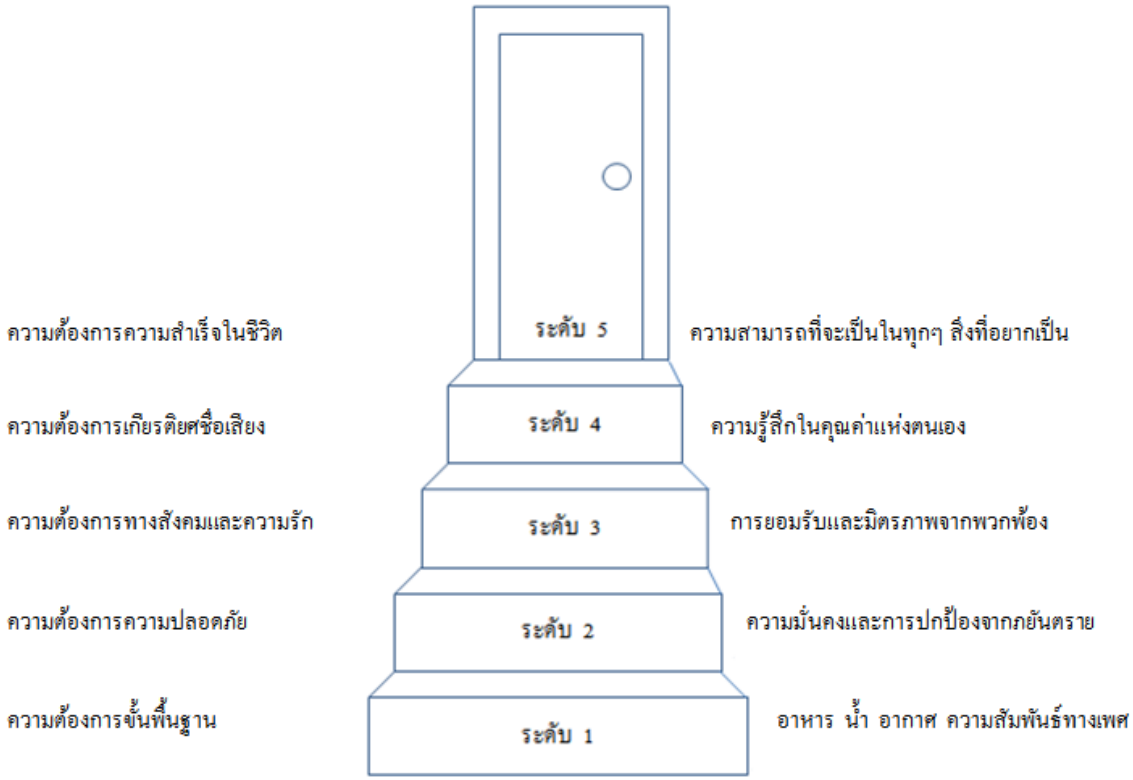
3. การรับรู้ในความสามารถของเขาว่าจะมีอิทธิพลมากน้อยเพียงใดต่อระดับผลผลิต



ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ดังปิรามิดและขั้นบันไดต่อไปนี้



แสดงลักษณะความต้องการขั้นต่างๆ ของมาสโลว์



แสดงความต้องการและสิ่งตอบแทน



ทฤษฎีความต้องการของ Murray มนุษย์มีความต้องการอย่างน้อย 28 ชนิด เช่น ความต้องการที่จะสัมฤทธิ์ ความต้องการการก้าวร้าว ความต้องการการเป็นตัวตนของตัวเอง ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการการแสดงออก ความต้องการการเข้าใจ

ทฤษฎีความต้องการของ McClelland คือ ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคแคลลแลนด์ (McClelland Achievement Motivation Theory) โดยเน้นถึงความต้องการ 3 ประการคือ ความสำเร็จ อำนาจ และความสัมพันธ์





รายงานประจำปี **สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน**



การสร้างความร่วมมือของผู้นำ

Cooperation Creating of Leader

การสร้างความร่วมมือของผู้บริหารกับกลุ่มบุคคลในองค์การ



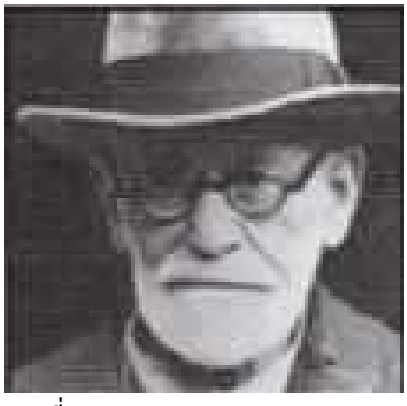
7.1 ความหมาย
7.2 ความสำคัญ
7.3 ประโยชน์
7.4 ประเภท
7.5 การร่วมมือ
7.6 ดำเนินการเพื่อให้เกิดการร่วมมือ
7.7 องค์ประกอบ
7.8 สาเหตุของการร่วมมือ
7.9 ปัจจัยที่ผูกพันให้ร่วมมือกัน
7.10 เงื่อนไขของการร่วมมือ
7.11 สมมุติฐานของการร่วมมือ
7.12 การสร้างความร่วมมือ
7.13 ผลกระทบ

Many hands make light work
หลายคนร่วมกันงานก็เบาลง



ความนำ การสร้างความร่วมมือของผู้นำ

มนุษย์โลกย่อมมีความแตกต่างกัน (individual difference) ในขณะที่เป็นสัตว์สังคม (social animal มีความสัมพันธ์กันในเรื่อง **การร่วมมือ**มีอิทธิพลอยู่เบื้องหลังความสำเร็จ เพราะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นโดยทุกสิ่งขึ้นอยู่กับระดับความพอดี การร่วมมือกันทำงานเป็นการช่วยกันสร้างสังคมของมนุษย์ให้มีความก้าวหน้าและวิวัฒนาการการช่วยเหลือสงเคราะห์ซึ่งกันและกันจะทำให้สังคมของมนุษย์อยู่รอดและมีสันติสุข แต่ธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีความเห็นแก่ตัว มีความทะเยอทะยาน อยากเด่น อยากมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ขณะเดียวกันก็มีความเห็นแก่พรรคพวกและขาดหลักพรหมวิหารในการดำรงชีวิต ดังนั้นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นโดยทั่วๆไปในสังคมของมนุษยชาตินอกจากลักษณะของความร่วมมือในการทำงานแล้วยังมีการแข่งขันกันระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม และผลที่ตามหลังมาเป็นระลอกคือความขัดแย้งในรูปแบบต่างๆ ที่ทะยอยกันเกิดขึ้นครั้งแล้วครั้งเล่า และมนุษย์ส่วนหนึ่งต้องสูญเสียกำลังความคิดเสียเวลาและทรัพยากรเพื่อใช้ในการลดหรือผ่อนคลายความขัดแย้ง แข่งขัน ธรรมชาติมนุษย์มีความซับซ้อน Sigmund Freud มีความเห็นว่ามนุษย์ทุกคนมีความก้าวร้าวอยู่ในตัวทั้งนั้น ว่าแต่จะมากหรือน้อยเท่านั้นเอง จะเห็นได้ เช่น บางคนชอบนินทาหรือใส่ร้ายคนอื่น เพราะเป็นความสุขของเขาเอง ลักษณะความก้าวร้าวนี้ถ้าเป็นมากๆ จะกลายเป็นโรคจิตชนิดหนึ่งเรียกว่า Sadism คือสุขใจถ้าได้ทำให้คนอื่นเดือดร้อน แต่บางทีก็หันความก้าวร้าวเข้าหาตนเองเรียกว่า Masochism คือชอบกล่าวร้ายหรือทำให้ตัวเองได้รับความทุกข์ทรมาน หาเรื่องทำความเดือดร้อนให้ตัวเองโดยไม่รู้ตัวจึงจำเป็นต้องสนับสนุนให้สร้างความร่วมมือ



ภาพที่ 7.1 Sigmund Freud
ที่มา : รศ. นพมาศ อุ้งพระ (ธีรเวคิน) (2546) **ทฤษฎีบุคลิกภาพและการปรับตัว.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 23.

ในบทนี้เราจะเน้นเฉพาะบริบทของความร่วมมือเท่านั้น ความร่วมมือเป็นแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแรงผลักดันทางสังคมเป็นลักษณะของการมีพฤติกรรมแบบประนีประนอมให้ความร่วมมือช่วยเหลือ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อให้งานหรือพฤติกรรมที่มุ่งปรารถนานั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ฉะนั้นความร่วมมือของบุคคลจึงเป็นแรงจูงใจที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้บุคคลได้เกิดพฤติกรรมต่างๆขึ้น

การร่วมมือเป็นสิ่งที่ดี ทำให้งานประสบผลสำเร็จได้ง่าย และรวดเร็วขึ้น การจะร่วมมือกันมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ลักษณะของบุคคลที่จะมาร่วมมือกัน ความต้องการผลประโยชน์ความสนใจ และสถานภาพของบุคคล **Lindgren** ได้กล่าวว่า “การเชื่อฟังและการปฏิบัติตามแนวทางจะทำให้เกิดการร่วมมือกัน” การร่วมมือ เป็นการแลกเปลี่ยนพฤติกรรมซึ่งกันและกันเพื่อจุดมุ่งหมายของแต่ละคน ซึ่งแตกต่างกันออกไป แล้วมีผลให้เกิดความพอใจแก่ทุกคนในกลุ่ม ความสัมพันธ์ของการร่วมมือกัน

นั้น คือความดึงดูดใจแก่สมาชิก ถ้ากลุ่มทำงานร่วมกันเป็นทีม จะทำให้เกิดการพัฒนาทางด้านผลิตผล สมาชิกจะมีความเป็นมิตรกัน ในการทำงานต่างๆจะพบว่า ผู้ประสานงานจะเอาใจใส่ต่อสมาชิก และมีความพยายามในการประสานงานตามจุดประสงค์ให้เป็นไปตามขั้นตอน รับรู้ในข้อตกลงของสมาชิก ทำให้ได้ผลผลิตที่ดีกว่า

7.1 ความหมายของการร่วมมือ

การร่วมมือ (cooperation or collaboration) หมายถึงการกระทำร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนในห้องให้ความร่วมมือในการรักษาความสะอาดของห้องเรียน โดยแต่ละคนไม่ทำพื้นห้องเรียนให้สกปรก

รศ. ดร. กุญชรี ค้าขาย[1] กล่าวว่า การร่วมมือเป็นกระบวนการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือกลุ่มคน ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การร่วมมือถูกจัดว่าเป็นกระบวนการเบื้องต้นที่สุดที่สังคมจำเป็นต้องมีอยู่ เพราะเหตุว่าถ้าปราศจากการร่วมมือกันแล้ว บุคคลหรือกลุ่มย่อมดำรงอยู่ได้ยาก

ผศ. พัชนี วรกวิน[2] กล่าวว่า ความร่วมมือ (cooperation) หมายถึง การที่บุคคลหลายคนทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน ทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

วนิช สุธารัตน์ กล่าวว่า การร่วมมือหมายถึงการที่บุคคลมีการกระทำหรือการมีกิจกรรมร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ทุกคนปรารถนา เพื่อให้สำเร็จผลประโยชน์ซึ่งทุกคนปรารถนา

Collins กล่าวว่าการร่วมมือ หมายถึงการที่บุคคลสองคนมีจุดหมายอันเดียวกัน ในการบรรลุวัตถุประสงค์

Lindgren กล่าวว่า การร่วมมือ หมายถึง การกระทำร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ต้องการ

ยุทธ ศักดิ์เดชยนต์ กล่าวว่า การร่วมมือกันคือกลุ่มที่ทำงานด้วยกัน

สรุปว่า การร่วมมือ คือ การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเห็นด้วยกับโครงการหรือกิจกรรมนั้นๆ จึงให้การสนับสนุน มีเจตคติที่ดีต่อกิจกรรมนั้น ร่วมด้วยช่วยกันเพื่อให้บรรลุสำเร็จสมประสงค์เป็นความตั้งใจของกลุ่มที่จะแก้ปัญหา โดยแต่ละคนมุ่งที่ตัวเองเพื่อบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน

7.2 ความสำคัญของความร่วมมือ

1. ก่อให้เกิดความก้าวหน้า พัฒนาทั้งบุคคลผู้ร่วมมือและผลงาน
2. มีผลต่อสภาพจิตใจและขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานทุกคน
3. เพิ่มโอกาสความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย เพราะช่วยกันระดมความรู้ ความคิด
4. การร่วมมือก่อเกิดอิทธิพลกลุ่ม มีพลังต่อรอง
5. สร้างมิตรภาพ ลดการขัดแย้ง ลดการแข่งขันที่รุนแรง

---

[1]รศ. ดร. กุญชรี ค้าขาย. (2528). **จิตวิทยาสังคม.** ลพบุรี. : ศูนย์การพิมพ์. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. หน้า 249.

[2]ผศ. พัชนี วรกวิน. (2526). **จิตวิทยาสังคม.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. หน้า 168

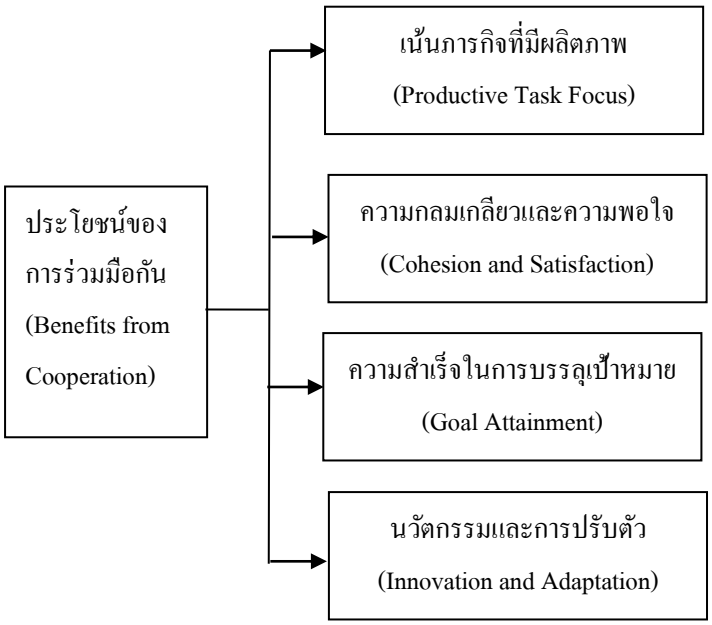


7.3 ประโยชน์ของการร่วมมือ (Benefits from cooperation)

ทัศนะสมัยใหม่ของกลุ่มผู้สนใจความร่วมมือ จะมองว่าการแข่งขันกันภายในองค์การเป็นดาบ 2 คม ทั้งนี้เพราะแนวปรัชญาของกลุ่มนี้ยึดหลักว่า **"ชัยชนะไม่ได้หมายถึงการได้มาทุกสิ่งทุกอย่าง แต่ได้เป็นเพียงบางสิ่งเท่านั้น (Winning isn't everything. It's the only thing.)"**

การจะให้ความร่วมมือกันในการทำงานบรรลุผลได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องออกแบบระบบโบนัส (bonus system) และระบบการสร้างแรงจูงใจ (motive or incentive system) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน แรงจูงใจไม่ควรจะเป็นรางวัลที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในองค์การเท่านั้นที่จะเป็นผู้ชนะและได้รับรางวัล เพราะถ้าเป็นอย่างนั้นจะไม่มีฝ่ายใดช่วยเหลือและให้ความร่วมมือกับฝ่ายอื่น ในที่สุดจิตใจของบุคลากรก็จะขาดสมานฉันท์และทำให้ผลิตภาพขององค์การต่ำลง การออกแบบระบบจูงใจควรออกแบบให้ทุกฝ่ายสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และมีโอกาสได้รับรางวัลเป็นการตอบแทน

ประโยชน์จากการร่วมมือกันในองค์การเขียนเป็นแผนภูมิได้คือ



แผนภูมิที่ 7.1 ประโยชน์ที่จะได้รับจากความร่วมมือกัน
ที่มา : รศ. ดร. พิภพ วชังเงิน. (2546). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.

จากแผนภูมิ อธิบายประโยชน์ ที่ได้รับ จากการร่วมมือกันในองค์การ คือ

1. เน้นภารกิจการทำงานที่มีผลิตภาพ (productive task focus) บุคลากรขององค์การจะให้ความร่วมมือกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์การ มากกว่าจะเน้นเป้าหมายเฉพาะฝ่ายของตนเอง **โจส์ โวลด์** (Dean Tjosvold) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการทำงานของผู้จัดการในบริษัททางด้านวิศวกรรมพบว่าเป้าหมายของความร่วมมือมีความสัมพันธ์เป็นอย่างมากกับการช่วยเหลือกันในลักษณะของการร่วมมือ มีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและข้อมูลข่าวสารต่างๆ และทำให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน



2. ความกลมเกลียวและความพอใจ (employee cohesion and satisfaction) ภายใต้เงื่อนไขของการร่วมมือกัน ความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน (we feeling) จะมีมากภายในกลุ่ม สมาชิกของกลุ่มมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกของทั้งกลุ่มและองค์การ สมาชิกของแต่ละฝ่ายทำงานเชื่อมโยงกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน **เนลสัน** (Reed E. Neilson) ได้ทำการศึกษาองค์การจาก 20 แห่ง พบว่าความผูกพันทางสังคม (strong social ties) ของกลุ่มต่างๆ มีอย่างเหนียวแน่นในองค์การที่มีความสมานฉันท์ ความขัดแย้งกันต่ำ (low conflict) และภาพพจน์ต่างๆ ขององค์การมีความหมายต่อกลุ่มมาก ในขณะที่องค์การที่มีความขัดแย้งกันสูง (high conflict) จะปรากฏว่ามีแต่ข่าวลือในหมู่สมาชิก ที่ไม่ค่อยจะมีความผูกพันกันทางสังคม (weak social ties)

3. ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) ตัวแบบความร่วมมือจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การ บรรลุเป้าหมายในภาพรวมได้ เพราะว่าฝ่ายต่างๆ ในองค์การไม่ได้ทำตัวเป็นปฏิปักษ์กัน (rivalries) การแข่งขันและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะเป็นการขัดแย้งกับองค์การอื่น ไม่ใช่เกิดขึ้นภายในองค์การเดียวกัน ตัวแบบนี้จึงช่วยกระตุ้นให้สมาชิกขององค์การทำงานหนักขึ้น ความกลมเกลียวและบรรยากาศแห่งการร่วมมือกันในองค์การจะมีมากขึ้น สมาชิกขององค์การจะมีความสนุกสนานในการทำงาน

4. นวัตกรรมและการปรับตัว (innovation and adaptation) ตัวแบบความร่วมมือจะกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และนำแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ ในการทำงาน และจะช่วยให้องค์การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ตลอดจนผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ อย่างรวดเร็ว แต่อย่างไรก็ตามบริษัทที่ประสบความสำเร็จในด้านนวัตกรรม จะพยายามควบคุมให้การเปลี่ยนแปลงด้านนี้อยู่ในระดับที่จำกัด เพราะว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไป จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

ผศ. ดร. อัญชลี แจ่มเจริญ[1] ก็ได้กล่าวไว้ว่า**ประโยชน์จากการร่วมมือ** มีดังนี้

1. ช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของกลุ่มหรือองค์การ เช่น ช่วยแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันอย่างเป็นมิตร

2. ให้ความพึงพอใจคุณค่าในทางสังคมและจิตวิทยาแก่สมาชิกของกลุ่มอย่างแท้จริง เกิดความพอใจในกลุ่ม พอใจบุคคล ผลที่ตามมาคือ พอใจกับงานที่เขาทำ เกิดขวัญ เกิดกำลังใจ

3. ส่งเสริมให้การสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ยอมให้การสื่อสารซุบซิบกันอย่างไม่เป็นทางการเกิดขึ้น และในขณะเดียวกันองค์การต้องให้ข้อมูลเพิ่มเติมจะทำให้การถ่ายทอดข้อมูลมีความสมบูรณ์

4. กระตุ้นให้ฝ่ายจัดการให้ความสนใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด การรวมพลังของพนักงานในลักษณะกลุ่มทำให้มีอำนาจต่อรองต่างๆ

---

[1]ผศ. ดร. อัญชลี แจ่มเจริญ.(ม.ป.ป.). **จิตวิทยาธุรกิจ : ชุดการสอนประกอบคำบรรยาย.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ม. รามคำแหง. หน้า 75.



5. สร้างความสัมพันธ์กันในหมู่พนักงานขององค์การได้ดีที่สุด เพราะการเป็นกันเองมีมากทำให้เกิดความรักใคร่กัน

6. การร่วมมือก่อให้เกิดความสามัคคีมีความผูกพันกันและกัน

7. เกิดภาพพจน์ที่ดี เป็นที่น่าชื่นชม

8. มุ่งชัยชนะเป้าหมายเดียวกัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ เป็นหนึ่งเดียว

7.4 ประเภทของความร่วมมือ

สมิธและโซฟ (Smith & Zopf)[1] ได้แยกการร่วมมือออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การร่วมมือซึ่งไม่มีสัญญา การร่วมมือประเภทนี้เป็นการให้ความช่วยเหลือกันเพื่อให้บรรลุถึงผลที่ต้องการโดยไม่มีการตกลงกันถึงข้อสัญญาใดๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเวลาหรือค่าตอบแทน ปกติแล้วการร่วมมือเช่นนี้จะเป็นการให้บริการเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งเกิดความจำเป็น มักพบในกลุ่มสังคมแบบปฐมภูมิซึ่งเป็นกลุ่มที่อาศัยอยู่ในสภาพภูมิศาสตร์เดียวกัน มีค่านิยมและเจตคติคล้ายคลึงกัน

2. การร่วมมือซึ่งมีสัญญา การร่วมมือชนิดนี้มีพื้นฐานอยู่บนการให้และรับ เป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน มักปรากฏในองค์กรซึ่งจัดระบบไว้ มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก มีการจัดโครงสร้างซับซ้อน มักพบในกลุ่มสังคมแบบทุติยภูมิ

3. การร่วมมือเพื่อการแข่งขัน การร่วมมือประเภทนี้เป็นไปเพื่อเข้ายึดครองเป้าหมายจากอีกฝ่ายหนึ่ง ภายในกลุ่มซึ่งเป็นฝ่ายเดียวกันบุคคลจะถูกกระตุ้นให้มีความสัมพันธ์กันทางจิตใจเพื่อใช้ความสัมพันธ์นั้นเป็นเครื่องมือสำหรับการบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย การร่วมมือเพื่อการแข่งขันมี 2 ประการ ประการแรก เป็นกฎระเบียบและข้อห้ามของกลุ่ม ประการที่สอง เป็นระดับของความสำเร็จที่จะได้รับหลังจากได้ร่วมมือกันทำงานแล้ว

7.5 การร่วมมือ (Cooporation)

ความร่วมมือ เป็นลักษณะที่แต่ละคนมีส่วนที่จะไปถึงจุดมุ่งหมายที่ต่างก็ยอมรับกันแล้ว การร่วมมือกันเพื่อไปให้ถึงจุดมุ่งหมาย ร่วมกัน เป็นความพอใจของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งต่างก็พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

การร่วมมือนั้นเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลมีส่วนเกี่ยวข้องกับบทบาทการทำงานที่จะทำให้ลุล่วงกันไป เช่น เราลงทะเบียนตามกำหนดเวลา ทำให้งานทะเบียนได้รับความร่วมมือ ประชาชนช่วยกันรักษาความสะอาดของบ้านเมือง ทำให้บ้านเมืองน่าอยู่เป็นระเบียบ เราปฏิบัติตามกฎจราจร ทำให้ตำรวจทำงานสะดวกขึ้น งานลุล่วงไปด้วยดี ทั้งสองฝ่าย ไม่ทำให้เสียเวลา เหล่านี้เป็นตัวอย่างของการร่วมมือ

---

[1]T.L. Smith & P.E. Zopf. (1970). **Principles of inductive pural society**. Cited by รศ. ดร. กุญชรี ค้าขาย. **จิตวิทยาสังคม.** ลพบุรี : เทพสตรี. หน้า 249.



การร่วมมือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นง่ายๆ เราจะพบได้ในชีวิตประจำวันซึ่งต่างฝ่ายต่างร่วมมือกัน เป็นการยอมรับและเชื่อถือซึ่งกันและกัน การร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกทุกคนรู้วัตถุประสงค์ของกลุ่ม รู้จักทำงานร่วมกัน แบ่งหน้าที่ทำกันตามความสามารถ มีการติดต่อกับสมาชิกภายในกลุ่มงานอย่างสม่ำเสมอ ความร่วมมือจัดว่าเป็นแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแรงผลักดันทางสังคมเป็นลักษณะของการมีพฤติกรรมแบบประนีประนอมให้ความร่วมมือช่วยเหลือ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อให้งานหรือพฤติกรรมที่มุ่งปรารถนานั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ฉะนั้น ความร่วมมือของบุคคลจึงจัดว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้บุคคลได้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ขึ้น

การร่วมมือของบุคคลในกลุ่มใดๆ ก็ตามเป็นสิ่งที่หน่วยงานทุกๆแห่งปรารถนา และนับเป็นนิมิตรดีที่จะนำความเจริญมาสู่หน่วยงานนั้น แต่ความร่วมมือของแต่ละบุคคลในหน่วยงานจะมีขึ้นได้ไม่ง่ายนัก หากผู้นำของหน่วยงานหรือสถาบันไม่รู้จักวิธีการอันเหมาะสม ในการที่จะชักชวนให้สมาชิกมีความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกันด้วยความเต็มใจ

ตามปกติทุกคนในกลุ่มงานต่างก็มาจากสิ่งแวดล้อมต่างกันไป จึงมักมีความสนใจ มีความคิดเห็นและทัศนคติแตกต่างกัน พฤติกรรมของแต่ละบุคคลจึงแตกต่างกันไปด้วย และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปแล้วว่า การกระทำของแต่ละบุคคลในหน่วยงานย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานนั้นๆ อย่างแน่นอน ตัวอย่างเช่นในโรงเรียนที่ครูเข้าสอนช้า หรือขาดสอนบ่อยๆ ก็ย่อมมีผลต่อนักเรียนทำให้การเรียนไม่ได้ผลเต็มเม็ดเต็มหน่วย เด็กอาจจะสอบตก หรือไปสอบแข่งขันกันสู้โรงเรียนอื่นๆ ไม่ได้ เป็นต้น ในครอบครัวก็เช่นเดียวกัน หากบิดามารดาไม่เอาใจใส่บุตรของตน ไม่เลี้ยงดูด้วยความรัก เด็กจะกลายเป็นเด็กเกเรได้ ดังนี้จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนส่งผลถึงผู้เกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ฉะนั้นผู้ที่ร่วมกันจึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัว (adjustment) เข้าหากัน มีการประนีประนอม (compromise) ต่อกัน ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ตั้งจุดหมายร่วมกันในการทำงานด้วยหวังผลสำเร็จร่วมกัน มีความร่วมมือกันอย่างแท้จริง

บุคคลที่อยู่รวมกลุ่มกัน นอกจากต้องการแสดงความสามารถส่วนตัวที่เด่นๆ ให้ผู้ร่วมกลุ่มประจักษ์แล้ว ยังต้องการที่จะมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในหมู่สมาชิก ต้องการร่วมมือกับสมาชิกอื่นๆ ที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าของกลุ่มอยู่แล้ว ฉะนั้น ผู้นำของหน่วยงานควรจะเป็นผู้ที่เพียบพร้อมไปด้วยลักษณะของความเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ และควรตระหนักถึงความจริงข้อนี้ โดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมภายในกลุ่ม ให้กำลังใจผู้ร่วมงานโดยการสนับสนุนให้มีการร่วมแรงร่วมใจกัน ให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยการปฏิบัติต่อคนเหล่านั้นอย่างเสมอภาคกัน ไม่เลือกที่รัก มักที่ชังหากใครมีความสามารถด้านใดก็ส่งเสริมเต็มที่ เช่นนี้แล้ว ความร่วมมือในกลุ่มสมาชิกก็จะเกิดมีขึ้นแน่นอน

การร่วมมือจะเกิดมีขึ้นได้นั้น ประการสำคัญคือสมาชิกทุกคนจะต้องรับรู้จุดประสงค์ของงานที่จะทำร่วมกันเสียก่อน นอกจากนั้นก็จะต้องมีการแบ่งหน้าที่กันทำตามความสามารถ และมีการติดต่อกับสมาชิกภายในกลุ่มงานอย่างสม่ำเสมอ งานที่ร่วมกันทำก็จะเกิดผลดี



อย่างไรก็ตาม การร่วมมือกันทำงาน จะได้ผลดีเพียงใดนั้นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญคือ **ความเต็มใจที่จะทำงานนั้น** ผู้ที่มีความเต็มใจทำงาน งานย่อมจะสำเร็จแน่นอน หากเป็นการโดยฝืนใจหรือถูกบังคับให้ทำ งานอาจจะเสร็จก็จริง แต่คงได้ผลไม่เต็มที่ อีกประการหนึ่ง **ความสามารถหรือทักษะที่จะทำงาน**นั้น นับว่าสำคัญมาก เพราะหากบุคคลไม่เคยมีประสบการณ์ในงานนั้นมาก่อน ไม่มีความสามารถที่จะทำแม้จะเต็มใจทำก็จะไม่เกิดผลดีเต็มที่

ฉะนั้น งานจะดำเนินไปด้วยดี ความร่วมมือจะเกิดมีขึ้นอย่างดี ก็ต่อเมื่อสมาชิกในกลุ่มมีความสามารถที่จะทำงาน และมีความเต็มใจทำอีกด้วย ความร่วมมือจึงนับเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่ควรปลูกฝังให้มีขึ้นในเยาวชนและบุคคลทั่วไป

โดยธรรมชาติ บุคคลที่อยู่ในสังคมย่อมมีความต้องการที่จะรวมกันเป็นกลุ่ม เพื่อให้ความต้องการในด้านต่างๆ ของตัวเองได้รับการตอบสนองตามสมควร เช่น บุคคลบางคนอาจมีความต้องการปัจจัยที่จำเป็นแก่ชีวิต บางคนอาจต้องการเรื่องสวัสดิภาพ บางคนต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคมร่วมกับบุคคลอื่น บางคนอาจต้องการเรื่องเกียรติยศ ชื่อเสียง ตำแหน่ง และบางคนอาจมีความต้องการที่สูงไปยิ่งกว่านั้น คือ ต้องการความสำเร็จในชีวิตที่เกิดจากการได้ช่วยเหลือ หรือสงเคราะห์ผู้อื่น ความต้องการทั้งหลายเหล่านี้จะสัมฤทธิ์ผลขึ้นมาได้ในสภาพที่มนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม

คาร์เตอร์ (Carter) ทำการศึกษาพบว่า คนทั่วไปเมื่อยู่ในกลุ่มจะมีพฤติกรรม 3 ชนิดด้วยกัน

1. พยายามทำตัวให้เด่น เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับความพยายามของบุคคลที่จะทำตัวเองให้เด่นกว่าบุคคลอื่นๆ ภายในกลุ่ม และพยายามจะให้ความมุ่งหมายส่วนตัวเป็นผลสำเร็จเรียกว่า “พฤติกรรมเด่น” (individual oriented behavior)

2. การร่วมมือ เป็นความพยายามของบุคคลที่จะร่วมมือกับสมาชิกอื่นๆ เพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จ ตามจุดประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของบุคคลในกลุ่มเรียกว่า “พฤติกรรมของกลุ่ม” หรือ “บทบาทของกลุ่ม” (group task oriented behavior)

3. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ขณะที่ภารกิจหรืองานในกลุ่มที่สมาชิกกำลังช่วยกันกระทำนั้น สิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือ “พฤติกรรมสัมพันธ์” (relationship oriented behavior) ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในเรื่องนี้คือ กิจกรรมลูกเสือชาวบ้าน เป็นกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับที่สูงมาก จะเห็นได้จากความรู้สึกอาลัยอาวรณ์ที่มีต่อกันเมื่อการอบรม หรือการจัดกิจกรรมจวนจะสิ้นสุด และกลุ่มของลูกเสือชาวบ้านสามารถระดมความพร้อมเพรียงได้ตลอดเวลา หรือกลุ่มเสื้อเหลือง กลุ่มเสื้อแดงก็เช่นกัน

โดยทั่วไปสังคม หรือองค์การทั้งหลายจะประกอบด้วยสมาชิกที่อยู่ร่วมกัน หรือร่วมมือกัน ปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การหรือสังคมเป็นหลัก แต่การทำงานร่วมกัน หรือที่เรียกกันว่าการ ทำงานเป็นทีมนั้น เป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้ยากมาก เพราะบุคคลแต่ละคนที่เป็นส่วนประกอบของทีมนั้นมีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง เช่น เรื่องของความรู้ ประสบการณ์ ฐานะตำแหน่งทางสังคม วัย เพศ



สถาบันการศึกษาที่ผ่านมาหรือสำเร็จต่างศาสตร์กัน ความเชื่อที่ฝังแน่นในใจ ค่านิยมส่วนบุคคลและผลประโยชน์ส่วนตน ซึ่งมักจะมีการปิดบัง อำพราง ซ่อนเร้นไว้อย่างมิดชิด และขณะเดียวกันก็มีพฤติกรรมปกป้องตนเองด้วยวิธีการต่างๆ นานา ทำให้มีการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลประสบอุปสรรคหรือมีช่องว่างเกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้มีผลต่อการร่วมมือของบุคคลในกลุ่มเป็นอย่างมาก

กลุ่มที่มีระดับความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่มอย่างดีนั้น จะมีการหลอมพฤติกรรมหรือบทบาทตลอดจนจุดมุ่งหมายของสมาชิกเข้าด้วยกัน ทุกคนมีความเข้าใจในศักยภาพของบุคคอื่นในกลุ่มและเข้าใจเป้าหมายของกลุ่มตรงกัน ทุกคนในกลุ่มจึงสามารถทำงานหรือแสดงบทบาทสลับ หรือเปลี่ยนกันได้ตลอดเวลา เปรียบเสมือนทีมนักกีฬาฟุตบอลที่มีความสามารถ โดยที่ผู้เล่นฟุตบอลทุกคนในทีมสามารถเล่นแทนที่กันได้ทุกตำแหน่ง ตลอดเวลาการแข่งขัน

7.6 การดำเนินการเพื่อให้เกิดความร่วมมือ

การดำเนินการเพื่อให้เกิดความร่วมมือ จำเป็นต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของกลุ่ม
2. การจัดแบ่งหน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิกภายในกลุ่ม
3. การจัดระบบติดต่อสื่อความหมาย ระหว่างสมาชิกของกลุ่มเพื่อการร่วมมือและประสานงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

7.7 องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดการร่วมมือ

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดการร่วมมือที่สำคัญมีอยู่ 2 ประการ

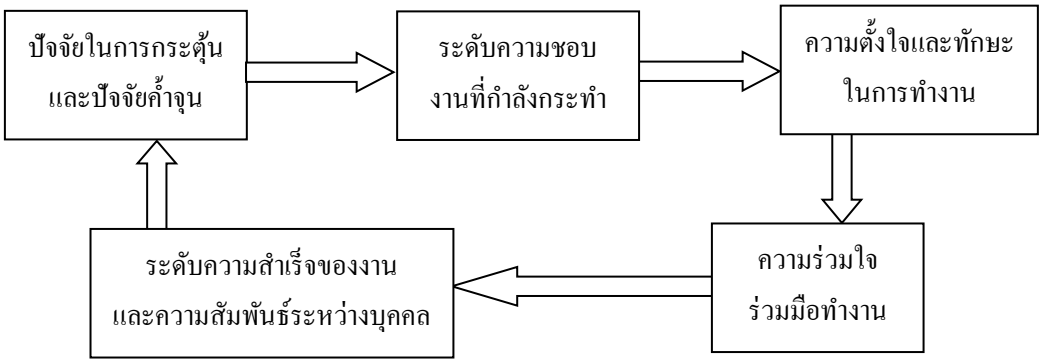
1. ความตั้งใจในการทำงาน หรือเจตน์จำนงแน่วแน่ในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยความเต็มใจในการทำงาน (willing to work) การทำงานอย่างเต็มกำลัง และใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ความตั้งใจในการทำงานถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เพราะบุคคลจะเสียสละเวลาอุทิศความรู้ความสามารถเรื่องงาน ซึ่งย่อมดีกว่าการฝืนใจทำ

ปกติตัวประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลทำงานล้มเหลว คือ “ความไม่ชอบ” งานที่ตนเองทำอยู่ ผลการวิจัยหลายๆ เรื่องจากต่างประเทศก็ยืนยันความจริงข้อนี้ ความไม่ชอบงานทำให้บุคคลขาดความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งทำให้งานที่ทำอยู่ล้มเหลว หรือหย่อนประสิทธิภาพลง ศาสตร์ทางด้านการบริหารบุคคลจึงให้ความสำคัญในเรื่องการวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงานว่าเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารระดับหัวหน้างานทั้งหลายได้มีแนวในการมอบหมายคนให้ทำงานได้อย่างถูกต้อง อาจมีความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ หากไปมอบหมายงานให้กับคนที่ไม่ชอบงานนั้น หรือขาดความตั้งใจในการทำงานจะทำให้งานที่ทำอยู่ล้มเหลวหรือหย่อนประสิทธิภาพลง ผลประโยชน์ขององค์การ ของชาติย่อมลดน้อยลง หรือการทำงานต่างๆ อาจไม่ประสบผลสำเร็จแน่นอน ซึ่งในเรื่องนี้ พลตรีหลวงวิจิตรวาทการเคยเขียนไว้ในลักษณะการเตือนสติผู้บริหารราชการไทยเมื่อหลายปีมาแล้วว่า



มีเรือดีพายดีไม่ขี่ข้าม กลับเอาเรือรั่วน้ำมาข้ามขี่
อยากให้ราชการงานดี กลับเอาคนผีผีมาทำงาน

นอกจากความไม่ชอบงานที่ตนเองกำลังทำอยู่ เป็นตัวประกอบอันสำคัญที่ทำให้บุคคล ขาดความตั้งใจในการทำงานแล้ว ยังมีตัวประกอบอื่นๆอีกหลายตัว ซึ่งถือว่าเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้บุคคลชอบหรือไม่ชอบงาน ซึ่งได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับความยกย่อง ความก้าวหน้า ลักษณะของงานเอง ความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้า และความรับผิดชอบ ปัจจัยทั้ง 6 อย่างนี้ เฮอร์ซเบอร์ก เรียกว่า “ปัจจัยในการกระตุ้น” และนอกจากนี้ยังมีปัจจัยตัวที่สอง เรียกว่า “ปัจจัยค้ำจุน” ซึ่งประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงานขององค์การ การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ส่วนตัว กับ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เงินเดือน ความมั่นคงของงาน ความมั่นคงของชีวิตส่วนตัว สภาพการทำงาน และสถานะทางสังคมดังกล่าวแล้วในทฤษฎี บทที่ 6 ซึ่งอาจจะเขียนออกมาให้ชัดเจนได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 7.2 แสดงองค์ประกอบวงจรการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2. ทักษะในการทำงาน (skill to work) นอกจากความตั้งใจในการทำงานแล้ว ตัวประกอบอีกตัวหนึ่งที่จะมีผลเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของบุคคลในกลุ่ม คือเรื่องของทักษะ หรือความชำนาญในการทำงาน การทำงานให้สำเร็จนั้นจะต้องมีการนำทักษะที่แต่ละคนมีอยู่มาใช้ให้บังเกิดประโยชน์มากที่สุด ทักษะหรือความชำนาญอาจจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลเสาะแสวงหาด้วยตนเองหรืออาจจะเกิดขึ้นจากการฝึกอบรมที่หน่วยงาน หรือองค์การจัดบริการให้กับบุคคลตามที่จำเป็น อย่างไรก็ดีสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ทั้งความตั้งใจและทักษะในการทำงานเป็นตัวสำคัญที่สามารถส่งผลต่อความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของบุคคลในกลุ่มหรือองค์การ

การจะรวมตัวเพื่อร่วมมือกันนั้นย่อมเป็นไปตามกฎที่ว่าพฤติกรรมย่อมมีสาเหตุ

7.8 สาเหตุของการรวมตัวเป็นกลุ่มเพื่อร่วมมือกัน[1] มีดังนี้

1. เพื่อมิตรภาพ มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องการอยู่ร่วมกันเพื่อปรึกษากัน เพื่อระบายความทุกข์

[1]ผศ. ดร. อัญชลี แจ่มเจริญ. ลด. หน้า 75.

2. เพื่อเข้าพวก มนุษย์ต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องการมีพวกพ้อง

3. เพื่อป้องกันตัวเอง เมื่อมนุษย์รวมกลุ่มทำให้สมาชิกมีความแข็งแกร่ง มีอำนาจต่อรอง และป้องกันพวกของตน

4. เพื่อการฉกฉวยผลประโยชน์ การรวมตัวกันเป็นกลุ่มอย่างเหนียวแน่นทำให้สามารถเรียกร้องสิทธิพิเศษต่อนายจ้าง เช่น การกำหนดมาตรฐานงานให้ด้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ เป็นต้น

5. เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในยามที่พนักงานระดับต่ำมีความคับข้องใจ พนักงานระดับต่ำอยากได้รับความช่วยเหลือจากพนักงานระดับกลางมากกว่าจากผู้บริหาร

6. เพื่อให้ทราบถึงลักษณะและบทบาททางสังคมของตน การอยู่ร่วมกันทำให้บุคคลรู้ถึงความสามารถ ความถนัด ความสนใจของตนแตกต่างจากบุคคลอื่นอย่างไร และควรจะปรับตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมได้อย่างไร มีสิ่งใดบกพร่องต้องหาทางแก้ไข

7. สาเหตุของการเรียนรู้ตั้งแต่เดิม (learning) ความรู้เดิมจึงเป็นตัวกระตุ้น จูงใจ

8. บุคลิกภาพของแต่ละบุคคล (personality) เป็นคนมีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ชอบสังคม

9. จุดประสงค์ของกลุ่ม (group goals) ต้องการความร่วมมือ ทำงานเป็นทีม (team work) จึงเรียกร้องหาสมาชิก

10. สถานการณ์ (threat) การคุกคาม การขู่เข็ญ การถูกบังคับให้ร่วมมือ

11. งาน (task) ท้าทายให้อยากร่วมงานด้วย เช่นรับอาสาเป็นกรรมการการลงคะแนน

ที่ลึกซึ้งยิ่งกว่าสาเหตุของการรวมตัว คือ ความผูกพัน

7.9 ปัจจัยที่ผูกพันให้สมาชิกร่วมมือกัน[1] ได้แก่

1. สถานะของสมาชิกของทีมงาน มีลักษณะ สถานะ เศรษฐกิจ สังคม อยู่ในระดับเดียวกัน จะต่างก็ตรงความมีลักษณะเฉพาะของตน และร่วมมือกันเพื่อได้ผลประโยชน์

2. การติดต่อสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ทำให้เกิดสนิทสนม รักใคร่กัน

3. การติดต่อสื่อสารกันในหน้าที่ นานเข้ารู้สึกใกล้ชิด ผูกพันแน่นแฟ้น

4. การทำงานที่คล้ายคลึงกัน มีส่วนช่วยให้เกิดความรู้สึกร่วมกันในเรื่อง ทุกข์ สุข ทำให้เกิดการผูกพันมากขึ้น

5. การมีพื้นฐานร่วม เช่น พื้นฐานทางเศรษฐกิจ การศึกษา เชื้อชาติ ศาสนา ฐานะทางสังคม และมีรสนิยมแนวเดียวกัน เช่น งานอดิเรก กิจกรรม ความเชื่อ ชอบกลุ่มการเมืองเดียวกัน

6. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ซึ่งต่างต้องพึ่งพากัน และเป็นพลังต่อรองผลประโยชน์

นอกจากมีสาเหตุมีปัจจัยที่ผูกพันให้สมาชิกร่วมมือกันแล้วยังมีเงื่อนไขที่กำหนดการร่วมมืออีกด้วย

---

[1] ผศ. ดร. อัญชลี แจ่มเจริญ. ลด. หน้า 76.



7.10 เงื่อนไขที่กำหนดการร่วมมือ

แรงจูงใจก่อให้เกิดการร่วมมือและการร่วมมือก็ก่อให้เกิดแรงจูงใจ คือเร้า กระตุ้น ล่อใจ ผลักดัน ที่เกี่ยวข้องกับการร่วมมือแน่ๆ คือ สังคมประกิต (socialization) ได้แก่การอบรมเลี้ยงดู และผลของการกระทำในปัจจุบัน ชไนเดอร์ (D.J. Schnieder)[1] ได้สรุปเงื่อนไขที่กำหนดการร่วมมือไว้ดังนี้

1. การรับรู้ด้วยความเข้าใจ (empathy) หมายถึง การที่ผู้หนึ่งมีการตอบสนองทางอารมณ์เนื่องจากได้รับรู้ประสบการณ์ของผู้อื่น การรับรู้ด้วยความเข้าใจนี้ขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะของบุคคล และขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะสวมบทบาทของผู้อื่นไว้

2. ผลตอบแทน ในการให้ความรวมมือนั้นผู้ให้การร่วมมือจะคาดหวังถึงผลตอบแทนด้วยหลังจากได้ให้ความร่วมมือไป ยิ่งผลตอบแทนมีค่าสูงมากเท่าไร ระดับของพฤติกรรมการร่วมมือยิ่งสูงมากขึ้นเท่านั้น

3. การสื่อสาร เงื่อนไขหนึ่งซึ่งสนับสนุนพฤติกรรมการร่วมมือ คือ ความสามารถของบุคคลที่จะได้สื่อสารถึงกันและกัน จากการวิจัยของวิชแมน (Wichman) พบว่า อัตราของการร่วมมือจะสูงขึ้นเป็น 2 เท่า เมื่อกลุ่มตัวอย่างได้เห็นและได้ยินการกระทำของผู้อื่น

4. พฤติกรรมของผู้อื่น การร่วมมือจะเพิ่มมากขึ้นหากได้รับการร่วมมือจากผู้อื่นเป็นการตอบสนอง การข่มขู่กันจะทำให้ระดับของการร่วมมือลดลง แต่การข่มขู่เพียงข้างเดียวทำให้การร่วมมือสูงขึ้น

7.11 สมมุติฐานของการร่วมมือ

ดอยซต์ เป็นนักจิตวิทยาสังคมท่านหนึ่งซึ่งศึกษาเรื่องของการร่วมมือไว้มาก ได้เสนอสมมุติฐานของการร่วมมือไว้ดังนี้

1. ภายใต้สถานการณ์ของการร่วมมือ แต่ละบุคคลจะรับรู้ว่าต่างคนต่างขึ้นแก่กันในการที่จะยึดถือจุดมุ่งหมาย บุคคลจะรับรู้ว่าต่างคนต่างจะเข้ายึดครองจุดมุ่งหมายเดียวกัน

2. ในสถานการณ์ของการร่วมมือ คนหนึ่งมีความพร้อมที่จะเข้าทำกิจกรรม แทนที่คนอีกคนหนึ่ง

3. การกระทำของสมาชิกในการร่วมมือเป็นไปในทางที่น่าดึงดูดใจและน่าพอใจกว่าการกระทำของสมาชิกในการแข่งขัน

4. ความขัดแย้งในตนเองอาจเกิดขึ้นในการร่วมมือกับทีมหรือกลุ่ม

5. ในหนึ่งหน่วยของเวลากลุ่มร่วมมือจะส่งสัญญาณออกมามากกว่ากลุ่มแข่งขัน

6. ภายใต้เวลาที่กำหนดให้ กลุ่มที่ร่วมมือกันทำงานต่างรับผิดชอบงานที่ร่วมกันทำอยู่นั้น

7. สมาชิกในการร่วมมือมีลักษณะร่วมกันมากกว่าสมาชิกในการแข่งขัน

---

[1]D.J. Schnieder. (1976). Social Psychology. Cited by รศ. รด.กุญชรี ค้าขาย. **จิตวิทยาสังคม.**ลพบุรี : เทพสตรี. หน้า 253.



8. หน้าที่ที่เกี่ยวกับความชำนาญพิเศษมีมากในการร่วมมือ

9. หน้าที่ที่มีโครงสร้างถาวรมีในการร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน

10. กิจกรรมที่มีลักษณะเฉพาะมีในการร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน

11. การ เปลี่ยนแปลงบทบาทเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปมีในการร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน

12. ทิศทางของแรงที่กดดันสมาชิกในการร่วมมือเป็นไปในทิศทางเดียวกันมากกว่าในการแข่งขัน

13. ความกระตือรือล้นที่จะทำงานของสมาชิกในการร่วมมือมีมากกว่าการแข่งขัน

14. ความเอาใจใส่ต่อสัญญาที่ผู้อื่นส่งออกมามีในการร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน

15. ความเข้มของแรงกดดันซึ่งส่งผลต่อสมาชิกในการร่วมมือไม่แตกต่างกันมากเท่ากับในการแข่งขัน

16. มีความกดดันเชิงใฝ่สัมฤทธิ์ ในการร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน

17. มีแรงกดดันที่พุ่งตรงไปยังจุดมุ่งหมายในการร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน

18. มีสัญญาณของการเคลื่อนไหวในการร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน

19. มีความยุ่งยากในการสื่อสารในการร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน

20. มีการตกลงร่วมกันและการยอมรับกันในการร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน

21. มีแนวโน้มของการรวมกันเป็นกลุ่มในการร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน

22. คุณภาพของผลผลิตในการร่วมมือสูงกว่าการแข่งขัน

23. ผลผลิตต่อหนึ่งหน่วยของเวลาในการร่วมมือมีมากกว่าการแข่งขัน

24. การผลิตในปริมาณที่กำหนดให้การร่วมมือใช้เวลาน้อยกว่าการแข่งขัน

25. มีการประเมินผลผลิตในการร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน

26. ในการร่วมมือสมาชิกเรียนรู้จักกันและกันมากกว่าการแข่งขัน

27. ในการร่วมมือสมาชิกมีความเป็นมิตรต่อกันมากกว่าการแข่งขัน

28. ในการร่วมมือคนจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

29. ในการร่วมมือมีเปอร์เซ็นต์ของหน้าที่ที่กลุ่มต้องทำมากกว่าการแข่งขัน

30. ในการร่วมมือมีเปอร์เซ็นต์ของหน้าที่ที่สมาชิกแต่ละคนต้องทำมากกว่าการแข่งขัน

31. ในการร่วมมือเจตคติที่คนหนึ่งมีต่อคนอื่นๆ สอดคล้องกับความเป็นจริงมากกว่าการแข่งขัน

32. ในการร่วมมือเจตคติที่คนหนึ่งๆ มีต่อหน้าที่ของตนเองคล้ายคลึงกันกับเจตคติที่คนอื่นๆ มีต่อหน้าที่ของเขามากกว่าในการแข่งขัน

33. ในการร่วมมือคนรับรู้ว่าตนเองมีอิทธิพลต่อคนอื่นๆ ในทางบวกมากกว่าการแข่งขัน

34. ในการร่วมมือเจตคติของคนหนึ่งๆ ที่มีต่อคนอื่นๆ โดยสรุปปรากฏให้เห็นชัดเจนกว่าการแข่งขัน



7.12 การสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้คือ

1. สร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานอย่างชัดแจ้ง ก่อนมอบงานต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเพื่อเป็นแนวทางประกอบพฤติกรรมได้อย่างถูกต้อง

2. จัดกลุ่มโดยรวมสมาชิกที่มีความสนใจ มีพื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม วัย เพศ ความรู้ไว้ด้วยกัน และให้เขามีสิทธิเลือกผู้นำ จัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้สมาชิกแสดงบทบาทตามหน้าที่และความรับผิดชอบ

3. มีความยืดหยุ่นในการเลือกวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย

4. กระตุ้นให้สมาชิกของกลุ่มมีโอกาสพบปะสังสรรค์กัน เช่นจัดงานปีใหม่ งานตามประเพณี

5. จัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิก จัดระบบให้มีประสิทธิภาพสะดวกต่อการประสานงานเพื่อช่วยให้งานบรรลุผล

6. เปิดโอกาสให้สมาชิกของกลุ่มได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้นิสัยใจคอ และรสนิยมของกันและกัน

เรนสิส ไลเคอร์ต (Rensis Likert)[1] ได้เสนอ **แนวทางสร้างความร่วมมือไว้ ดังนี้**

ในฐานะที่เป็นผู้นำ นักบริหารต้องปฏิบัติตนเป็นผู้สร้างความร่วมมือไม่ใช้กฎข้อบังคับ แนวทางซึ่งผู้บริหารจะนำไปใช้ได้คือ

1. ความเป็นมิตร มีความหมายมากกว่าความสุภาพและอัธยาศัย เพราะความเป็นมิตรรวมถึงความจริงใจด้วย ความเป็นมิตรจะแสดงออกได้หลายอย่าง เช่น การถามถึงครอบครัว การชวนไปรับประทานอาหารที่บ้าน เป็นต้น ข้อสำคัญคือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้นายของตนรู้จักตัวเขา เห็นคุณค่าและเห็นชอบในตัวเขา ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่านายของตนมีความเป็นมิตร ก็จะให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการทำงาน

2. สนับสนุนลูกน้อง การสนับสนุนลูกน้องมีหลายทาง คือ

2.1 ผู้บังคับบัญชาอาจจะสนับสนุนโดยช่วยเหลือในการทำงาน เช่น หาคนมาช่วยงาน ช่วยซ่อมแซมเครื่องจักรให้ ช่วยติดต่อกับลูกค้าบ้าง ช่วยติดต่อกับคนภายนอกให้บ้าง เมื่อลูกน้องป่วยช่วยทำงานแทนบ้าง เป็นต้น

2.2 ผู้บังคับบัญชาอาจจะสนับสนุนโดยช่วยสนองความต้องการของลูกน้อง เช่น เสนอให้ขึ้นเงินเดือน ช่วยจัดงานให้ผ่านมายังลูกน้องโดยสม่ำเสมอ ช่วยเสนอขอสำนักงานและเครื่องใช้ใหม่ให้ลูกน้อง

---

[1]Rensis Likert. (1967). The Human Organization; Its management and Values New York : McGraw-Hill Book Co.,.pp 50-52. cited by รศ. เสถียร เหลืองอร่าม.(2532). **มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ.**กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง. หน้า 104-105.



2.3 ผู้บังคับบัญชาอาจสนับสนุนโดยจัดข่าวสารที่สำคัญให้ผ่านไปยังลูกน้อง เช่น ข่าวการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ข่าวการโยกย้ายตัวบุคคล เป็นต้น

2.4 ให้ร่วมตัดสินใจในการบริหารงานนั้น การให้ลูกน้องร่วมมีส่วนตัดสินใจในงานทำให้ลูกน้องมีโอกาสแสดงความคิดเห็นออกมาได้ และถือว่าตนก็มีบทบาทในการบริหารงานเช่นเดียวกัน ย่อมจะทำให้ลูกน้องรักงานมากขึ้นด้วย เพราะเขาจะรู้สึกว่าเขามีส่วนสร้างผลงานให้แก่องค์การ และหากมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นในองค์การ เขาก็จะรู้สึกกระตือรือร้นที่จะช่วยแก้ไข การให้ลูกน้องร่วมตัดสินใจหมายถึง การถามความเห็นของลูกน้องบ่อยครั้งและนำความเห็นที่ได้ไปใช้จริงๆให้ลูกน้องได้เห็น

3. ความเที่ยงตรง (consistency) และความยุติธรรม (fairness)

3.1 ความเที่ยงตรงหมายถึง การที่ผู้บริหารปฏิบัตการด้วยวิธีการที่สม่ำเสมอ ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยๆ ทำให้ลูกน้องพอจะรู้ใจของตนล่วงหน้าได้ หากผู้นำเปลี่ยนใจง่ายๆ และบ่อยๆ ลูกน้องก็จะมีแต่ความไม่แน่ใจว่าจะเกิดอะไรขึ้นบ้าง เช่น ผู้จัดการบริษัทส่งสินค้าเข้าออกแห่งหนึ่งเป็นคนเปลี่ยนใจอย่างฉับพลันเสมอ จนสมุหบัญชีของเขาลาออกไป สมุหบัญชีคนนี้อธิบายว่า “ผมอยู่กับคนแบบนี้ไม่ไหว บางวันผู้จัดการให้ผมโมเมหาตัวเลขให้ แต่อีกวันหนึ่งผู้จัดการจะเอาตัวเลขที่ถูกต้อง จะผิดแม้แต่สตางค์เดียวก็ไม่ได้ ผมไม่รู้ว่าจะทำอย่างไรดี บางทีเตรียมตัวเลขไว้อย่างละเอียดก็นำไปใช้อย่างหยาบๆ บางทีเตรียมตัวเลขไว้อย่างหยาบๆ ก็โดนตำหนิว่าเตรียมตัวเลขไม่ละเอียด”

3.2 ผู้นำพึงปฏิบัติตนให้เที่ยงตรงและเมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงอันใดก็ควรจะบอกลูกน้องให้ชัดเจนล่วงหน้า ไม่ควรปล่อยให้ลูกน้องคอยทายใจอยู่เสมอ ความเที่ยงตรงยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับความยุติธรรมด้วย คือถ้าผู้นำปฏิบัติงานกับลูกน้องคนหนึ่งก็ต้องปฏิบัติอย่างเดียวกับลูกน้องอีกคนหนึ่ง ผู้นำไม่ควรเข้าข้างลูกน้องคนใดคนหนึ่ง แต่ปัญหาการให้ความยุติธรรมอาจจะซับซ้อนมากกว่านี้ ถ้าลูกน้องมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง เช่น บางคนทำงานมานานกว่า บางคนมีอาวุโสกว่า บางคนมีสุขภาพไม่ดี บางคนกำลังจะได้ไปฝึกที่สำนักงานใหญ่ เป็นต้น คนพวกนี้อาจจะได้รับการพิจารณาให้มีสิทธิบางอย่างเป็นพิเศษไว้บ้างเป็นบางครั้ง

4. การเน้นผลงานที่ดีแทนที่จะเน้นผลงานที่เสีย คือ

4.1 ผู้นำควรจะพยายามหลีกเลี่ยงการติเตียนผลงานที่เสีย โดยรอให้คนหนึ่งได้สร้างผลงานที่ดีขึ้นมาก่อน แล้วชี้ให้ทุกๆคนเห็นพร้อมกับให้รางวัล หรือชมเชยผลงานที่ดี เช่นนี้จะทำให้พนักงานมีกำลังใจที่จะร่วมมือกับผู้นำมากขึ้น บ่อยครั้งที่ผู้นำเน้นความบกพร่องของพนักงาน แต่ลืมพูดถึงผลงานที่ดี

4.2 ควบคุมผลงาน ผู้นำไม่ควรควบคุมพนักงานอย่างใกล้ชิดจนเกินไป คือไม่มาติชมการทำงานอยู่ตลอดระยะเวลา ไม่เป็นผู้โดยสารที่แนะนำคนขับรถ เพราะพนักงานจะรู้สึกว่าผู้นำเข้าไปรบกวนการทำงานของเขา การควบคุมที่ดีคือการควบคุมผลงาน ถ้าลูกน้องไม่ขอร้องให้ช่วย ผู้นำก็ไม่ควรเข้าไปยุ่งเกี่ยวในวิธีการทำงาน ปล่อยให้ลูกน้องมีอิสระในการทำงานของตน จริงอยู่ในระยะที่กำลังเรียนรู้



หรือระยะฝึกงาน ก็ต้องมีการควบคุมการทำงานอยู่บ้าง แต่ในเวลาอื่นแล้วการควบคุมที่ใกล้ชิดเกินไปทำให้ผู้ถูกควบคุมรู้สึกว่าเป็นการดูถูกความสามารถกัน

4.3 ขจัดข้อข้องใจ (settlement of grievances) ตามหลักมนุษยสัมพันธ์แล้ว ผู้นำต้องช่วยขจัดข้อข้องใจให้แก่ลูกน้อง ถึงแม่ว่าข้อข้องใจส่วนมากเป็นเรื่องเล็กๆ น้อยๆ เช่น จ่ายเงินเดือนขาด 3-5 บาท ตู้เป็นสนิม เก้าอี้เกี่ยวเสื้อผ้าขาด ห้องไม่มีพัดลม เก้าอี้ส่วนตัวเก่ามากแล้ว ฯลฯ แต่ผลของความช่วยเหลือของผู้นำจะทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าหัวหน้าของตนมีความเอาใจใส่ทุกข์สุกดิบของตนอย่างแท้จริง

การสร้างความร่วมมือ[1] ซึ่ง **รศ. เสถียร เหลืองอร่าม** ได้เสนอไว้ ดังนี้

1. ในการบัญชางานด้วยการใช้กำลัง อำนาจและอิทธิพลชักจูงใจนั้น มีขอบเขตจำกัดจำเป็นต้องใช้ความเป็นผู้นำเข้าช่วย และกิจกรรมที่สำคัญยิ่งอันหนึ่งในกระบวนการเป็นผู้นำคือสร้างความร่วมมือ ถ้าบุคคลในองค์การ คือพนักงานให้ความร่วมมือกับผู้บริหารงานทุกอย่างในองค์การก็จะดำเนินไปเองโดยราบรื่น

2. ความร่วมมือ “อาการตอบสนอง” ที่มาจากอารมณ์ เมื่อเรายอมร่วมมือกับใครก็ตามต้องเป็นเพราะเราพอใจที่จะร่วมมือด้วย ไม่ใช่เป็นเพราะได้คำนวณผลได้ผลเสีย นักจิตวิทยากล่าวว่ามนุษย์ใช้อารมรณ์ในการตัดสินใจเป็นส่วนมาก และใช้ความคิดเป็นส่วนน้อย ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากกว่าการใช้เหตุผลเสียอีก เช่น ถ้าผู้บริหาร (ผู้นำ) จะเปลี่ยนระบบการให้โบนัสใหม่ ไม่ว่าระบบใหม่นี้จะยุติธรรมมากน้อยเพียงใด และถูกต้องตามเหตุผลก็ตามสิ่งสำคัญกว่าเหตุผลก็คือ พนักงานจะรู้สึกระบบใหม่นี้ยุติธรรมหรือไม่

3. ความร่วมมือต้องปลูกฝังและบำรุงรักษา เพราะคนเราทุกๆ คนย่อมมีความผูกพันกับสิ่งต่างๆ หลายอย่าง นอกเหนือไปจากงานและองค์การที่ทำงานอยู่ ดังนั้น การที่จะหาทางให้บุคคลมีความร่วมมือกับองค์การจึงต้องมีการปลูกฝังและบำรุงรักษา มิฉะนั้นความพอใจของบุคคลก็จะไปอยู่ที่กิจกรรมอื่นๆ เสียเป็นส่วนมาก

4. สภาวะที่ช่วยเสริมสร้างความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้ก็แต่ในสภาวะสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม คือการจัดการอื่นๆ ต้องดี เช่น การจัดองค์การ การวางแผนและควบคุมต้องดีพร้อมการทำหน้าที่บัญชางานจึงจะได้รับผลดี ทั้งนี้ เป็นเพราะว่าสิ่งต่างๆ เหล่านี้มีส่วนทำให้พนักงานเกิด “อาการตอบสนอง” ต่างๆ เช่น ถ้าการควบคุมขององค์การเข้มงวดมากจนเกินไปพนักงานจะมีอาการตอบสนองที่คล้อยตาม แต่ก็มีความกระด้างกระเดื่องอยู่บ้าง ในการสร้างความร่วมมือก็อาจจะมีอุปสรรคเพราะทัศนคติของพนักงานนั้นไม่อำนวยอยู่แล้ว สภาวะแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานคือ

4.1 ความพอใจในงาน ถ้าหากองค์การออกแบบงานให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพอใจ องค์การก็จะมีทางหาความร่วมมือจากพนักงานได้มากขึ้น คือพนักงานจะเต็มใจทำงานให้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น การ

---

[1]รศ. เสถียร เหลืองอร่าม. (2532). **มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง. หน้า 102 – 104.



สร้างความพอใจในงานได้แก่ การขยายขอบเขตของงาน (job enlargement) การมอบหมายงานให้แก่กลุ่มบุคคลทำ (task team) การตั้งคณะกรรมการ (committee) และการกระจายอำนาจให้มาก (decentralization)

4.2 ความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน ความพอใจของพนักงานยังอยู่ที่การจัดคนกับงานให้เข้ากัน ถ้าพนักงานไม่เหมาะสมกันกับงาน ก็จะเกิดเป็นอุปสรรคแก่การสร้างความร่วมมือ

4.3 การระบุอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน ย่อมทำให้ความขัดแย้งต่างๆหมดสิ้นไป ไม่มีงานที่ซ้ำกัน ไม่มีกรณีนายหลายคน ทำให้ความร่วมมือมีได้ง่ายขึ้น

4.4 การมีระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้หน่วยงานทุกๆหน่วยรู้ข่าวคราวการเคลื่อนไหวของหน่วยงานอื่นๆ ทำให้ทุกคนรู้งานขององค์กรได้ทั่วถึง จึงช่วยให้การสร้างความร่วมมือได้ง่ายขึ้น

4.5 วัตถุที่สมเหตุสมผล ย่อมทำให้พนักงานเชื่อถือและให้ความร่วมมือแก่องค์การอย่างเต็มใจ แต่ถ้าวัตถุประสงค์ขององค์การไม่ดีพอ พนักงานก็ไม่ให้ความร่วมมือ เช่น ถ้าองค์การต้องการขายสินค้าที่มีคุณค่าต่ำและโฆษณาโกหกว่าคุณภาพสูง ราคาแพงเกินควร พนักงานก็จะไม่ให้ความร่วมมือและพนักงานขายก็จะไม่เต็มใจขาย

4.6 นโยบาย, วิธีการ, และแบบดำเนินการที่ดี ช่วยทำให้งานของพนักงานเป็นไปอย่างราบรื่นไม่ติดขัด ทั้งเป็นแนวทางปฏิบัติของพนักงานด้วย ทำให้พนักงานรู้สึกว่างานของตนง่ายและราบรื่น

4.7 ระบบการควบคุมที่ดี ช่วยลดปัญหาความไม่พอใจของพนักงานลงได้มาก การเลือกวิธีที่ดี วัดผลงานที่ถูกต้อง การทั้งมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสม การวัดผลงานที่ใกล้เคียงความเป็นจริงและการสื่อสารผลงานกลับไปให้พนักงานทราบ ช่วยทำให้การควบคุมมีประสิทธิภาพ โดยไม่สร้างความไม่พอใจให้เกิดขึ้น

การสร้างความร่วมมือ **รศ. ดร. พิภพ วชังเงิน**[1] มีความเห็นว่าจะต้องมี **การส่งเสริมความร่วมมือภายในกลุ่ม** ความร่วมมือนับเป็นคุณลักษณะที่จะอำนวยความเจริญก้าวหน้าให้หน่วยงาน ฉะนั้นทุกๆหน่วยงานจึงควรที่จะส่งเสริมให้เกิดมีขึ้น เพื่อสร้างสรรค์ให้งานมีประสิทธิ ภาพ สร้างสุขภาพจิตที่ดีให้แก่สมาชิก และส่งเสริมกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้การร่วมมือยังก่อให้เกิดความรักความสามัคคีต่อกันภายในกลุ่มสมาชิกด้วย ซึ่งนับเป็นความต้องการทางสังคมซึ่งทุกๆคนต้องการ ฉะนั้นในกลุ่มงานทุกๆ กลุ่มควรจะส่งเสริมความร่วมมือให้เกิดมีขึ้น โดยยึดแนวปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีกิจกรรมที่สมาชิกทุกคนจะต้องทำร่วมกัน และเน้นให้ทุกคนร่วมมือกันก่อให้เกิดความสำเร็จของกลุ่มยิ่งกว่าความสำเร็จส่วนบุคคล เป็นความสำเร็จของส่วนรวมมากกว่าเป็นความสำคัญของแต่ละบุคคล

2. จัดให้มีการแข่งขันที่จะนำไปสู่ความสร้างสรรค์ เช่น การแข่งขันกีฬา การกีฬาจะช่วยให้บุคคลรู้จักยอมรับการพ่ายแพ้ จะยอมรับความมีชัยตามความเป็นจริงยิ่งขึ้น

---

[1]รศ. ดร. พิภพ วชังเงิน. (2546). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.



3. การร่วมมือโดยมอบความไว้วางใจให้แก่สมาชิก การที่สมาชิกมีความรู้สึกว่าพวกเขาได้รับความไว้วางใจ จะเกิดความภูมิใจที่จะร่วมมือกันทำงานให้ดียิ่งขึ้น

4. ความจริงใจต่อกันในการทำงานและทำงานร่วมกันด้วยความตั้งใจจริงไม่มีความลับต่อกัน มีสิ่งใดสิ่งหนึ่งเกิดขึ้นก็เล่าสู่กันให้ทุกคนที่เป็นสมาชิกของกลุ่มได้รับรู้ มีปัญหาก็ปรับทุกข์กัน ปรึกษากัน ช่วยกันคิด เพื่อจะได้ช่วยกันแก้ไข นับว่าจะเป็นสิ่งสนับสนุนให้บุคคลร่วมมือกันทำงานอย่างดียิ่ง

5. ความมีจิตใจเอื้อเฟื้อต่อกัน มีการช่วยเหลือกันเมื่อสมาชิกเดือดร้อน ไม่ทอดทิ้งกัน จะเป็นการส่งเสริมให้เกิดความรักใคร่สามัคคีกัน และร่วมมือกัน

6. ให้การยอมรับนับถือกัน สมาชิกทุกคนควรตระหนักว่า แต่ละคนมีความสำคัญ และเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม ไม่กดดัน ไม่ละเลยต่อกัน การยอมรับว่าบุคคลเป็นหน่วยหนึ่งของกลุ่มนับเป็นความต้องการพื้นฐานของสังคม หากทุกคนมีความรู้สึกว่าตนเป็นสมาชิกของกลุ่มจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of belonging) และจะให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยดี

7. การยกย่องชมเชย และการให้กำลังใจ ประการนี้นับว่าสำคัญมาก เพราะบุคคลทำงานมิได้หวังเพียงเงินอย่างเดียว งานบางอย่างที่ควรได้รับเกียรติยศก็ควรได้ ไม่เป็นการเสียหายเลยที่จะยกย่องผู้ทำความดีเพราะจะเป็นกำลังใจในการทำงานของเขาอย่างดีเยี่ยม การให้เกียรติตามฐานะในที่สาธารณะและในห้องประชุมนับว่านำไปสู่ความร่วมมือได้อย่างแท้จริง และมีผู้นิยมใช้กันมาก เช่นมีการประกาศเกียรติคุณการกล่าวชมเชยในที่ประชุม การติดประกาศ เป็นต้น

8. ให้สมาชิกโน้มน้าวหรือชักชวนกันไปในทางที่ดีตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

9. ให้สมาชิกช่วยเหลือและให้ความสะดวกซึ่งกันและกัน

10. สร้างเสถียรภาพของโครงสร้างของกลุ่มให้มั่นคง

11. พยายามสื่อความหมายให้เข้าใจตรงกัน ตามความมุ่งหมายของกลุ่ม

12. ให้สมาชิกพยายามสังเกตความต้องการของกันและกัน เพื่อจะได้ช่วยเหลือให้ตรงจุด

13. ให้สมาชิกสำรองทำหน้าที่แทนสมาชิกที่ขาดหายไป เพื่อให้งานเดินต่อไป

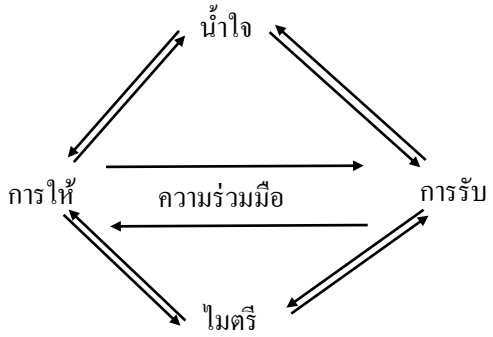
14. ให้สมาชิกยอมรับและพอใจซึ่งกันและกัน

ผศ. สมพักตร์ ยัญญะสิทธิ์[1] มีทัศนะว่าผู้นำต้องสร้าง **ความร่วมมือในกลุ่ม** (Cooperation) ความร่วมมือเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันโดยวิธีช่วยเหลือกัน เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่ทุกคนยอมรับของกันและกัน ความร่วมมือจะเกิดขึ้นเมื่อมีบุคคลหรือกลุ่มคนตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไปมาประกอบกัน เป็นฝ่ายให้และฝ่ายรับ เมื่อพิจารณาถึงจักรกลที่ทำให้เกิดความร่วมมือ จะพบว่า เป็นวัฏจักรที่หมุนเวียนอยู่ตลอดเวลา ดังแผนภูมิที่ 7.3

---

[1]ผศ. สมพักตร์ ยัญญะสิทธิ์. (2530). **ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคล.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง. หน้า 86 – 88.





แผนภูมิที่ 7.3 วงจรวัฏจักรความร่วมมือ
ที่มา : ผศ. สมพักตร์ ยัญญะสิทธิ์. (2530). หน้า 86.

ในวงวัฏจักรนี้ สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่งผลให้งานทุกชิ้นสำเร็จลงได้ด้วยดี เป็นที่พอใจและชื่นชมทั่วกัน สิ่งนั้นก็คือ “ความร่วมมือ” และจากวงวัฏจักรนี้ สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ความร่วมมือจะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้ามีแต่การให้หรือการรับเพียงอย่างเดียว ความร่วมมือย่อมจะต้องประกอบด้วยการให้และการรับ และการให้จะต้องเป็นการให้จากน้ำใจที่เกิดขึ้นจากใจจริงมิใช่เสแสร้ง การรับจึงจะเปี่ยมด้วยไมตรีและนำกลับไปสู่การให้ เพื่อตอบแทนน้ำใจนั้น

การให้และการรับมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะเมื่อเราต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ จะต้องไม่เป็น “ผู้รับ” หรือเป็น “ผู้ให้” อยู่ฝ่ายเดียวการให้และการรับจึงเป็นพฤติกรรมสังคม ซึ่งจะต้องมีการตอบสนองกันอยู่ตลอดเวลา ทั้งยังเป็นพฤติกรรมที่เป็นศิลปะ คนที่สามารถรับความรู้สึกของผู้อื่นได้ไว และสามารถ “ให้” สิ่งที่ผู้นั้นต้องการได้อย่างถูกต้อง ถูกกาละเทศะย่อมทำให้เกิดความพอใจอันนำไปสู่ไมตรีจิตมิตรภาพ แต่บางคนที่พื้นฐานจิตใจไม่ละเอียดอ่อนไม่สามารถอ่านความรู้สึกหรือความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งได้ การตอบสนองอาจจะไม่ตรงไม่ถูกจังหวะ ผลที่เกิดคือ ความไม่พึงใจ ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งและแตกร้าวในที่สุด

ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่เป็นเครื่องเสริมให้ความร่วมมือเป็นไปอย่างดีที่สุด นั่นคือความจริงใจที่เกิดขึ้นทั้งในฝ่ายผู้ให้และผู้รับ ซึ่งเมื่อเราสัมผัสได้ถึงความจริงใจนั้นแล้ว ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมติดตามมา

ลักษณะของกลุ่มที่มีความร่วมมือกันอย่างดี ในฐานคติของ ดร.ทิศนา แขมมณี

กลุ่มที่มีความร่วมมือดี สัมพันธภาพของสมาชิกในกลุ่มจะดำเนินไปอย่างแน่นแฟ้น เต็มไปด้วยไมตรีจิตมิตรภาพ กลุ่มที่มีความร่วมมือกันดี ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

1) มีความเข้าใจอันดีต่อสมาชิกของกลุ่ม เข้าใจทั้งธรรมชาติเฉพาะตัวและพื้นฐานของจิตใจ พร้อมที่จะอภัยให้เสมอ

2) มีการยอมรับกันและกัน ยอมรับในความคิดเห็นของสมาชิกแต่ละคนว่ามีค่าควรแก่การรับฟัง ยอมรับเหตุผลและข้อโต้แย้ง ไม่ยึดมั่นอยู่แต่ในความคิดของตนฝ่ายเดียว

3) มีการช่วยเหลือกันและกัน พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือแก่กันด้วยความเต็มใจ

4) ไวต่อการรับความรู้สึกของกันและกัน รับรู้และสัมผัสความรู้สึกต่างๆ ของกันและกัน



5) มีความเชื่อมั่นและมีศรัทธาในกันและกัน ใช้เหตุผลและความเข้าใจเป็นพื้นฐานในการตัดใจ

6) ให้เกียรติแก่กัน ยกย่องกัน ไม่หักหน้าหรือแสดงอาการข่มอยู่ในที

ไมตรีจิตมิตรภาพของสมาชิกในกลุ่มที่มีความร่วมมือกันดี จะเห็นชัดในการทำงานตั้งแต่เริ่มจนบรรลุเป้าหมาย

ขณะลงมือทำ : สมาชิกจะมีความกระตือรือร้นตั้งใจทำงาน มีการปรึกษากันตั้งแต่ การวางแผนงาน การดำเนินงานตั้งแต่ต้นจนจบ

เมื่อเสร็จงาน : ทุกคนมีความภูมิใจในผลงาน และมองเห็นว่าทุกคนมีส่วนช่วยเสริมสร้างให้งานสำเร็จ

เมื่อเวลาผ่านไป : ทุกคนยังนึกถึงการร่วมงานกันอย่างชื่นชมและพร้อมที่จะร่วมงานกันอีกทุกเมื่อ สัมพันธภาพที่มีต่อกันจะดำเนินไปในระดับที่น่าพึงพอใจ

ข้อควรระวังในการให้และการรับ

1) ความต้องการของผู้รับ ต้องดูว่าเขาต้องการหรือไม่ในขณะนั้นควรให้ในเวลาที่เหมาะสม

2) ความจริงใจของทั้งผู้ให้และผู้รับ การให้โดยไม่หวังสิ่งตอนเทน และการรับอย่างบริสุทธิ์ใจทั้งสองฝ่าย ย่อมเกิดความประทับใจ

3) การกล่าวขวัญถึงการให้หรือการรับนั้น การกล่าวย้ำถึงการให้อยู่ตลอดเวลา จะกลายเป็นการทวงบุญคุณ และการกล่าวเยินยอการให้ของผู้ให้มากเกินไป อาจทำให้เกิดความอับอายแก่ตัวผู้ให้

4) ความรู้สึกของผู้ให้ ให้ด้วยไมตรีจิตจริงๆ ด้วยน้ำใจบริสุทธิ์ผู้รับย่อมสัมผัสได้

5) การแสดงออกของผู้รับและผู้ให้ ต้องระวังตัวในการแสดงออก เพราะอาจทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่ออีกฝ่ายหนึ่ง โดยที่ต่างคนก็ไม่เจตนา

การส่งเสริมความร่วมมือในกลุ่ม

ความร่วมมือจะเกิดขึ้น เมื่อสมาชิกมีความพอใจที่ได้เห็นการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติการโดยให้ความร่วมมือ หมายถึง การที่บุคคลได้กับการสนองตอบความต้องการของเขา ซึ่งไม่จำเป็นว่าต้องเป็นรางวัลหรือทรัพย์สินเงินทอง แต่อาจเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการทางสังคมของเขา ก็อาจทำให้เกิดความพอใจได้ บรรยากาศแห่งความร่วมมือก็จะเกิดขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำต้องค้นหาให้พบว่า บุคคลในกลุ่มที่มาร่วมมือกันนั้น มีความต้องการทางสังคม หรือทางร่างกายอย่างไร และพยายามสนองตอบความต้องการของเขา

สรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศของความร่วมมือก็คือ พยายามให้ทุกคนที่ปฏิบัติงานร่วมกันได้บรรลุถึงเป้าหมายที่แต่ละคนต้องการอย่างเต็มที่ ตามที่ฐานะของแต่ละคนจะพึงได้โดยทั่วกัน และการสร้างบรรยากาศอันนี้ก็คือ หลักการของการประสานงานนั่นเอง

หลักการประสานงานเพื่อส่งเสริมบรรยากาศแห่งการร่วมมือ ของ ฉลอง ภิรมย์รัตน์

1) ประสานผลประโยชน์ให้เข้ากันได้จากทุกฝ่าย ให้ทุกคนบรรลุเป้าหมายและมีการสนองตอบให้เกิดความพอใจ



2) ประสานทัศนคติและพฤติกรรม ให้สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคคล

3) ประสานระบบงานให้สอดคล้องกับนโยบายหลักขององค์การ

4) ขจัดความขัดแย้งที่อาจมีขึ้นโดยเร็ว

5) มีน้ำใจเป็นมิตรอย่างจริงใจทุกฝ่าย ขจัดอคติ ความลำเอียงให้หมดไป

6) กระจายอำนาจ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม

7) ค้นหาจุดความต้องการของบุคคล หรือกลุ่มปฏิบัติงานให้พบ และพยายามสนองตอบให้เขาได้รับความพึงพอใจเท่าที่จะทำได้โดยไม่ขัดหลักการ

สรุปหัวข้อนี้เป็น Highlight ของบทจึงเสนอให้ละเอียดเป็นพิเศษ นำนานาทัศนะมาให้พิจารณาประยุกต์ใช้ และท้ายบทนี้ก็จบลงด้วยเรื่องผลกระทบ

7.13 ผลกระทบ

เมื่อสมาชิกของกลุ่มมองบทบาทของพวกเขาเหมือนความร่วมมือแล้ว พวกเขาโน้มเอียงที่จะแสดงการประสานความพยายามของพวกเขาให้มีความเกี่ยวพันระหว่างกันอย่างเป็นมิตรมากขึ้น มีความเข้าใจข้อมูลร่วมกันมากขึ้น และมีส่วนช่วยจากสมาชิกของกลุ่มมากขึ้น งานบางอย่างต้องการผลงานที่สร้างสรรค์ที่ได้รับการกระตุ้นจากการแข่งขัน งานบางอย่างต้องการความร่วมมือจากสมาชิกของทีมงานทุกคนเพื่อความสำเร็จของงาน โดยไม่มองว่าการแข่งขันและความร่วมมือมีผลกระทบที่แตกต่างกันต่อทีมงาน (การแข่งขันจะนำไปสู่ความขัดแย้งภายในกลุ่มมากว่า) การปฏิบัติงานบางอย่างอาจมีประสิทธิผลแต่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือไม่มีประสิทธิผลแต่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานที่ดีต้องมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (effective and efficient)[1]

สาเหตุอันสำคัญที่การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิผลและขาดประสิทธิภาพ คือ

1. การร่วมมือกันทำงานในหมู่บุคลากรมีน้อยเกินไป
2. มีเหตุการณ์ที่เป็นที่พอใจของบางคนเกิดขึ้นเท่านั้น แต่ไม่เป็นที่พอใจของบุคคลอีกหลายๆ คน
3. การร่วมมือกันทำงานขาดความเป็นระเบียบ ไม่มีผู้นำควบคุมให้สภาพของงานอยู่ในระบบ
4. ผู้นำใช้เวลาสำหรับความหลงใหลสนุกเพลิดเพลินมากจนขาดการเอาใจใส่ควบคุมงาน

การปรับตัวของบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับข้อจำกัด 4 ประการ คือ

1) การใช้กำลังความสามารถของบุคลากร คือมีการใช้ความสามารถเต็มที่หรือไม่เพียงใด(energy)

2) ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานหรือที่มีต่อหน่วยงาน คือเป็นไปในทางที่ดีเพียงใด (perception)

---

[1]Chester I. Barnard. (1966). **The Functions of the Executive** .Cambridge, Mass. : Harvard University Press. pp. 19 -20.



3) ความเข้าใจสถานการณ์ หรือความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ของหน่วยงาน (understanding of the environment) คือถ้าบุคลากรไม่มีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ที่เกิดขึ้น หรือไม่รู้จักหน่วยงานพอ ไม่รู้ว่าควรใช้อะไรที่ไหนเพื่อเอามาทำอะไร หรือไม่รู้วัตถุประสงค์อันเน่ชัดของการปฏิบัติงานนั้นๆ การปฏิบัติงานก็ไม่บังเกิดผลดี

4) ขาดความร่วมมือกันในหมู่สมาชิก ไม่ประสานสามัคคี

ความพอใจของบุคลากรในการที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับ และแน่นอนเหลือเกิน ย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือกันคิด ทำ และรับผิดชอบ

สรุปการสร้างความร่วมมือของผู้นำ

การร่วมมือ คือ ร่วมกัน คิด ทำให้ได้ผลตามเป้า การร่วมมือมีความสำคัญและประโยชน์ ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันใครนอกคอกจะถูกอิทธิพลกลุ่มบังคับ ทั้งผู้นำ ผู้ตาม ร่วมกันสร้างความผูกพันกันตามเงื่อนไข สมมุติฐาน และหลักการ

การร่วมมือช่วยกันงานรัฐราษฎร์
จะสามารถสำเร็จได้ในหลักสาม
หนึ่งสร้างรักสามัคคีวจีงาม
สองมีความเชี่ยวชาญทุกด้านดี
สามขยันหมั่นเพียรเรียนพัฒนา
งานก้าวหน้าเสร็จสมอุดมศรี
ต่างได้อานิสงส์ มงคล และเสรี
จะทวีสุขสันติ์ทั่วกันเอย





พัฒนาบุคลิกภาพผู้นำ

The Personality Development of Leaders

(การเสริมสร้างและพัฒนาบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำที่ดี)



8.1 ความหมายพฤติกรรม
8.2 การศึกษาพฤติกรรม
8.3 ความหมายบุคลิกภาพ
8.4 แหล่งข้อมูลในการศึกษาบุคลิกภาพ
8.5 ประโยชน์การเรียนรู้บุคลิกภาพ
8.6 ประเภทของบุคลิกภาพ
8.7 หลักการพื้นฐานของโครงสร้างบุคลิกภาพ
8.8 ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพและพัฒนาการของพฤติกรรมมนุษย์
8.9 ประสิทธิผลของภาวะผู้นำ
8.10 สิ่งที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญ
8.11 หลักการพัฒนาบุคลิกภาพด้วยตนเอง
8.12 แนวทางในการปรับตัว
8.13 การเสริมสร้าง – พัฒนาบุคลิกภาพเป็นผู้นำที่ดี
8.14 การตั้งทฤษฎีบุคลิกภาพ
8.15 ทฤษฎีบุคลิกภาพ

จงฝึกตนมนัสพร้อม	**กายา**
ให้ท่าที วาจา	**เรียบร้อย**
บุคคลฝึกกิริยา	**แลจิต**
เรืองรุ่งจักไม่ด้อย	**ต่ำล้ำราศี**

การปกครองคนนั้นสำคัญนัก	**ต้องรู้จักหลักรัฐศาสตร์ปราชญ์สอน**
แล้วยึดจิตให้หนักแน่นไม่แสนงอน	**ยิ้มไว้ก่อนดีกว่าโกรธถือโทษทัณฑ์**



ความนำ พัฒนาบุคลิกภาพผู้นำ

สวัสดิ์ สุวรรณอักษร ให้คติในเรื่องบุคลิกภาพของผู้นำไว้ในวารสารแนะแนวคอลัมน์ (column) แนะแนวปริทรรศน์ ดีมากดังนี้

คนรู้จักตัวเองนี้มีไม่มาก ดีแต่ปากว่าตนนี้ดีนักหนา
ไม่สำรวจไม่คำนึงถึงปัญญา ไม่รู้ว่านิสัยตนคนเช่นไร
จงไตร่ตรองลองสำรวจตรวจให้ทั่ว อย่าเมามัวเอาแต่เฟื่องเรื่องเหลวไหล
แม้นรู้ตัวว่าชั่วช้าในคราใด จงแก้ไขปัญหานั้นทันทีเอย

พฤติกรรมของคนนี้มีสาเหตุ ทุกประเภทเหตุที่แท้ต่างแปรผัน
อันเด็กชั่วที่เราโกรธลงโทษทัณฑ์ ความชั่วนั้นย่อมจะมีเหตุที่มา
ขอจงคิดก่อนลงทัณฑ์จงหมั่นสอบ ให้รอบคอบอย่างลึกซึ้งถึงปัญหา
อย่าลงโทษอย่างเมามันไร้ปัญญา จงดูว่าสาเหตุใหญ่อะไรเอย

อันคนชั่วหรือคนดีนี้ดูยาก แม้ลมปากปิยวาจาอย่าหลงใหล
แม้ท่าทางดูสง่าอย่าเชื่อใจ แม้ศักดิ์ใหญ่น่าบูชาอย่างมงาย
อันมนุษย์ที่ว่าดีอยู่ที่จิต ดูความคิดความฉลาดไม่ขาดหาย
ดูธรรมะเขาเลื่อมใสทั้งใจกาย จงดูไว้ให้ลึกซึ้งจึ่งเชื่อเอย

กลอนนี้สอนให้ผู้นำสำรวจพฤติกรรมของตนเองอยู่เสมอๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็เช่นกันคนไหนดีหรือเลวต้องพิจารณาพฤติกรรมของเขา ต้องยึดมั่นว่า “พฤติกรรมย่อมมีสาเหตุ” (behavior is coursed)

บทนี้ถ้าเขียนละเอียดอาจซ้ำซากจึงขอกล่าวเฉพาะส่วนที่เป็นอรรถประโยชน์

8.1 ความหมายของพฤติกรรม

พฤติกรรม หมายถึง[1] อากัปกิริยา[2] กิริยา อาการ ท่าที ลีลา บทบาท การกระทำ การประพฤติปฏิบัติ การแสดงออกให้ปรากฏ สัมผัสได้ วัดได้ พฤติกรรม เป็นการกระทำกิจกรรมต่างๆของสิ่งมีชีวิตเป็นกระบวนการของมนุษย์และสัตว์ที่ปฏิบัติต่อสภาพแวดล้อมออกมาในรูปของปรากฏการ เช่นหน้าแดง หัวเราะ ร้องไห้ ตกใจ เพ้อเจ้อ ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการทางจิตวิทยา ได้แก่การจูงใจ การรับรู้ การเรียนรู้ การจำ การลืม การตัดสินใจ และความรู้สึกนึกคิด โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งอยู่ภายใต้กลไกของความรู้สึกนึกคิดของตนเอง มนุษย์มีกระบวนการของพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ เป็นบุคลิกภาพ

---

[1]โกศล วงศ์สวรรค์.(2555). **จิตวิทยามนุษยเชิงธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมอาชีวะ. หน้า 70.

[2]อากัปกิริยา : กิริยาท่าทาง



เฉพาะของตนเอง แต่ละคนต่างมีความต้องการ มีเหตุจูงใจ มีวิถีชีวิต (way of life) เป็นของตนเอง มีสติปัญญาพร้อมจะตกลงใจกระทำตามความคิดเห็นของตนเอง สิ่งที่ปรากฏออกมานั้นเรียกว่า “พฤติกรรมของมนุษย์”

พฤติกรรม ภาษาอังกฤษว่า behavior หรือ behaviur เป็นคำนาม แปลว่า ความประพฤติ การกระทำตัว พฤติการณ์ การแสดงอาการ อาการ ท่าที ดังที่กล่าวแล้วตอนต้น

องค์ประกอบของพฤติกรรม

พฤติกรรม เป็นผลของการตัดสินใจเลือกปฏิกิริยาที่เหมาะสมที่สุดมาตอบสนองสิ่งเร้าในสถานการณ์ต่างๆ เช่น ในการจะสอนวิชา “ภาวะผู้นำ” อาจารย์ ย่อมจะต้องมีเป้าหมายว่าจะสอนให้นักศึกษามีลักษณะอย่างไร ผู้สอนจะต้องเลือกการตอบสนองครอบคลุมบริบทของ “การสอนวิชาภาวะผู้นำ” เช่น ทำแผนบริหารการสอนประจำวิชา และประจำบท ประเมินความรู้ ความสามารถของตนหลังศึกษารายวิชา เตรียมสื่อการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำราที่มีรายวิชาครบตามกำหนดของหลักสูตร จัดสรรเวลาที่ต้องใช้ในกิจกรรม การสอน 15-16 คาบ กำหนดวิธีสอน วิธีวัดผลเชิงพฤติกรรมและประเมินผล

แอล. เจ. ครอนแบช (L. J. Cronbach) กำหนดองค์ประกอบของพฤติกรรมมนุษย์ไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. เป้าหมาย หรือความมุ่งหมาย (goal) คือ วัตถุประสงค์ หรือความต้องการซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรม เช่น ความต้องการปริญญาบัตรจากสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียง ต้องการความรู้จากอาจารย์ผู้สอน

2. ความพร้อม (readiness) หมายถึง ระดับวุฒิภาวะและความสามารถที่จำเป็นในการทำกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการ มีพื้นความรู้ สติปัญญาที่จะรองรับ

3. สถานการณ์ (situation) หมายถึง ลู่ทางหรือโอกาสให้เลือกทำกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการ

4. การแปลความหมาย (interpretation) เป็นการพิจารณาลู่ทางหรือโอกาสหรือสถานการณ์เพื่อเลือกหาวิธีที่คิดว่าจะสนองความต้องการเป็นที่พอใจมากที่สุด

5. การตอบสนอง (response) คือ การดำเนินการทำกิจกรรมตามวิธีที่ตัดสินใจเลือกสรรแล้ว

6. ผลลัพธ์ที่ตามมา (consequence) คือ ผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำกิจกรรมนั้น ซึ่งอาจได้ผลตรงกับที่คาดไว้ (confirm) หรือตรงข้ามกับที่คาดหวังไว้ (contradict) ก็ได้ แต่ตามที่มุ่งหวังไว้ อยากให้เป็นผลผลิต (output or outcome)

7. ปฏิกิริยาต่อความผิดหวัง (reaction to thwarting) เป็นปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่เกิดขึ้นไม่สามารถตอบสนองตามความต้องการ จึงต้องกลับไปแปลความหมายใหม่ เพื่อเลือกหาวิธีที่จะตอบสนองความต้องการได้ แต่ถ้าเห็นว่าเป้าประสงค์นั้นเกินความสามารถ ก็ต้องยอมลดความต้องการลงบ้างตามควร

พฤติกรรมจะสมบูรณ์และสิ้นสุดลงก็ต่อเมื่อผลที่ตามมาตรงกับความหวัง หากไม่สมหวังคนเราก็จะมีปฏิกิริยาต่อไปอีก พฤติกรรมของคนเกิดขึ้นเป็นวัฏจักร



8.2 การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์

ในการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์นั้น นักจิตวิทยาจะศึกษาพฤติกรรมที่แต่ละคนแสดงออกเป็นบทบาท การกระทำ

พฤติกรรมเฉพาะบุคคล

บุคคลมีความเป็นลักษณะตน (individual) ซึ่งได้มาจากองค์ประกอบ 2 ประการใหญ่ๆ คือ

1. พันธุกรรม (Heredity) หมายถึง การถ่ายทอดลักษณะ รูปร่าง หน้าตา สีผม ความสูง ความเตี้ย สติปัญญาจากพ่อแม่ ตลอดจนบรรพบุรุษไปถึงลูก หลาน

2. สิ่งแวดล้อม และการเรียนรู้ (Environment and Learning) หมายถึง การอบรมเลี้ยงดูของพ่อแม่ การสอนของครูอาจารย์ รวมเรียกว่าสังคมประกิต (Socialization) ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเอง เช่น ชาวอเมริกัน โดยเฉพาะที่ Chicago Ill. ขณะอยู่นอกบ้านจะรีบร้อนเดินเร็วมากเพราะหนาวจัดหิมะตกประจำ ต้องรีบ เดินเร็วๆ เพื่อถึงที่หมายรวดเร็วที่สุด เป็นประสบการณ์ และกลายเป็นนิสัย

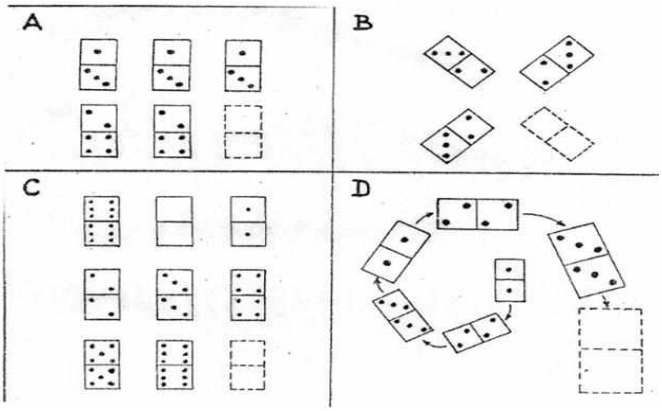
นักจิตวิทยาบางกลุ่มอธิบายว่า พฤติกรรมส่วนบุคคลนั้น เกิดมาจาก

1. เชาวน์ปัญญา ความถนัดสามารถ และความสนใจ เชาวน์ปัญญามาจากพันธุกรรมและการเรียนรู้ บุคคลที่มีเชาวน์ปัญญาดีอาจจะชอบค้นคว้าหาความรู้ ชอบวิจัย ชอบอ่านหนังสือ มักจะมีอาชีพเป็นแพทย์ วิศวกร ทนายความ ครู และบุคคลที่มีเชาวน์ปัญญาไม่ดี อาจจะชอบกิจกรรมที่ใช้แรงกาย ทำสวน ทำไร่ ชอบชกต่อย ก็ได้

ลองใช้เชาวน์ปัญญาของท่านตอบคำถามต่อไปนี้

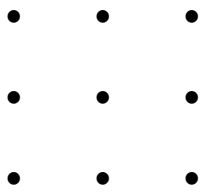
โจทย์

ข้อที่ 1. จงเขียนคำตอบลงใน 

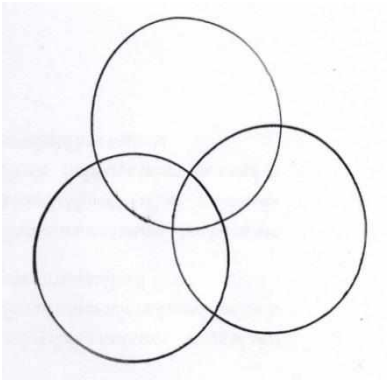


ข้อ 2. ใช้ไม้ขีด 6 ก้าน สร้างสามเหลี่ยมสี่รูป

ข้อ 3. ลากเส้นตรงผ่าน 9 จุด โดยไม่ยกมือเลย



ข้อ 4. สามวงกลมมีที่ใส่ตัวเลขรวม 7 แห่งเพื่อให้แต่ละวงกลมนับตัวเลขรวมกันได้ 14 เท่ากัน

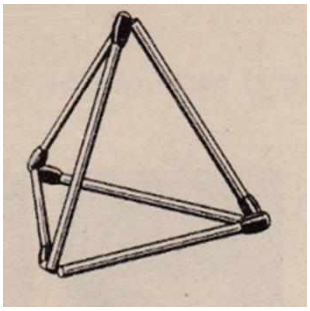


เฉลย

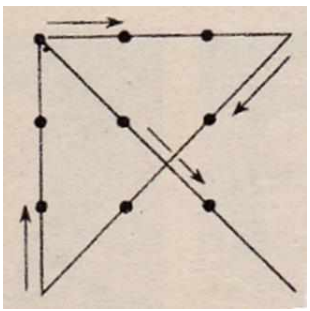
ข้อ 1. A  B  C  D 

ข้อ 2. ไม้ขีด 6 อันสร้างภาพได้ดังนี้

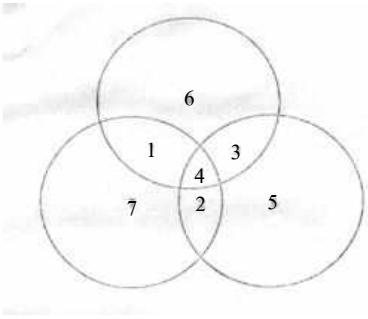
(The six matches should be arranged as here illustrated)



ข้อ 3. เริ่มจากจุดแรกข้างบน (Begin at the top)

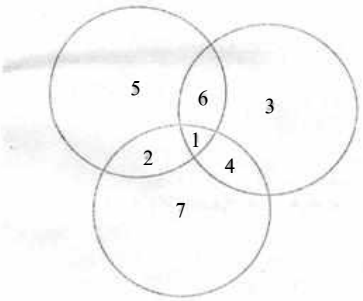


แบบที่ 1



ผลรวมของตัวเลขในแต่ละวงเท่ากับ 14

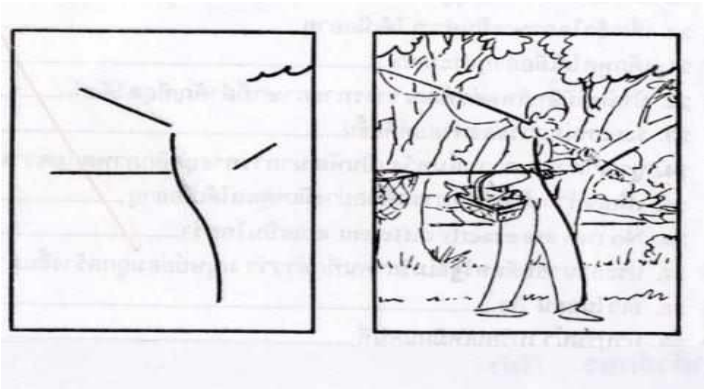
แบบที่ 2

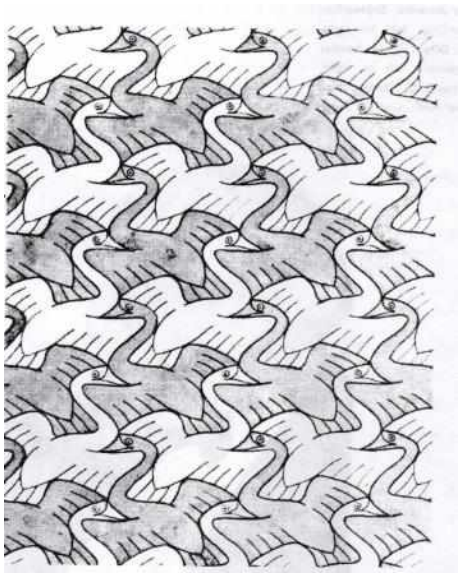


ส่วนความถนัด (aptitude) เป็นพรสวรรค์ ได้มาจากพันธุกรรมแต่กำเนิด มีอิทธิพลทำให้มีความสามารถเด่นเป็นพิเศษในทางใดทางหนึ่ง เช่น ดนตรี กีฬา จิตกร การประพันธ์ เป็นต้น

ตัวอย่างมีความถนัดทางเขียนภาพ

Item from the Horn Art Aptitude Inventory. Certain lines are given as illustrated, and these must be used in a complete sketch as, for example, that shown at the right.







2. ลัทธิศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม ภาษา ค่านิยม มีอิทธิพลต่ออุดมคติ ความคิด นิสัย

3. ลักษณะทางสรีระ เพศ วัย รูปร่าง หน้าตา กิริยาท่าทางเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่ง ชายแข็งแรงกว่าผู้หญิง หญิงอ่อนหวาน กิริยาวาจานิ่มนวลกว่าชาย

4. ภูมิประเทศภูมิลำเนา สิ่งแวดล้อมชุมชนเมืองต่างกับชนบท อิสานกับปักษ์ใต้วิถีชีวิตต่างกัน หล่อหลอมให้พฤติกรรมต่างกัน คนป่า กับ คนทะเล เป็นอยู่ต่างกัน

5. สภาพเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมต่างกัน การเลี้ยงดูก็ต่างกัน เด็กชุมชนแออัด กับเด็กครอบครัวฐานะดี จะเติบโตมาต่างกันจึงมีพฤติกรรมต่างกัน

6. สถานภาพ อาชีพการงาน มีผลให้พฤติกรรมแตกต่างกัน เช่น ข้าราชการกับอาชีพอิสระ วิชาชีพ กรรมกรแรงงาน ลูกจ้าง คนละบทบาทกัน

พฤติกรรม เป็นส่วนหนึ่ง ที่ก่อเกิดบุคลิกภาพ ฉะนั้นต้องทำความรู้จักบุคลิกภาพเป็นอันดับต่อไป

8.3 ความหมายบุคลิกภาพ

คำว่าบุคลิกภาพ (Personality) มาจากรากศัพท์ภาษาลาตินว่า Persona ซึ่งแปลว่า หน้ากากที่ตัวละครกรีกและโรมัน ในสมัยก่อนสวมใส่เพื่อแสดงบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันให้ผู้ดูสามารถเห็นได้แม้ในระยะไกล

การให้คำจำกัดความที่แน่นอนและตายตัวเกี่ยวกับความหมายของบุคลิกภาพเป็นเรื่องยาก เพราะผู้ศึกษาในเรื่องนี้ต่างก็มีความคิดเห็นและความเข้าใจต่างกันไป คนธรรมดาสามัญมักจะ**ตัดสินบุคลิกภาพของผู้อื่นโดยถือความรู้สึกของตน**ต่อปฏิกริยาที่บุคคลนั้นแสดงออกเป็นเกณฑ์ เช่น จะตัดสินว่าคนนั้นเป็นคนดีหรือคนนั้นเป็นคนเลว โดยถือความรู้สึกที่เรามีต่อเขา เช่น เราชอบเขาหรือไม่ เป็นเกณฑ์การพิจารณาบุคลิกภาพ ในแง่นี้จะเห็นได้ชัดว่า มิได้พิจารณาสภาวะที่แท้จริงที่บุคคลเป็นอยู่ หากเป็นการเพ่งเล็งเฉพาะแง่เดียว คือมองดูว่าเขาเป็นคนอย่างไรในความรู้สึกของเราเท่านั้น และในการตัดสินโดยการยึดถือความรู้สึกของเราเป็นหลักเช่นนี้ ย่อมเป็นของแน่นอนที่สุดที่เราจะพบว่า บางคนอาจมองบุคลิกภาพในแบบที่ขัดแย้งกันกับคนอื่นได้ ทั้งนี้โดยตัดสินจากความรู้สึกของคนสองคนซึ่งมีต่อบุคคลนั้นในแง่แตกต่างกัน เช่น คนหนึ่งเห็นว่านางสาวพริม เป็นคนดีและน่ารัก แต่ในขณะเดียวกันอีกคนหนึ่งกลับมีความเห็นตรงกันข้ามก็ได้

ลักษณะนิสัยของผู้มองแต่ละคนแตกต่างกัน มองบุคลิภาพคนอื่นแล้วเอาตัวเองเป็นมาตรฐาน อีกทั้งแต่ละคนอาจมองต่างมุมกัน มีความสนใจต่างกันการสังเกตและการพินิจพิเคราะห์ต่างกัน อีกทั้งกลไกต่างๆ ทางจิตวิทยายังมีอิทธิพลต่อการรับรู้อีกด้วย

สำหรับนักจิตวิทยามิได้เข้าใจความหมายของบุคลิกภาพเช่นคนธรรมดาสามัญดังกล่าวข้างต้น แต่ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับบุคลิกภาพไว้ลึกซึ้งกว่านั้นมากมายนัก โดยครอบคลุมถึงสภาวะทุกอย่างที่ประกอบกันขึ้นเป็นตัวบุคคล ทั้งนี้หมายความถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะทางจิตใจซึ่งมีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ รวมทั้งพัฒนาการและบทบาทของคุณลักษณะเหล่านั้น ฉะนั้นจะเห็นได้ว่า



นักจิตวิทยามิได้เน้นความสำคัญของปฏิกริยาที่คนเราแสดงออกต่อผู้อื่น หากได้ย้ำความสำคัญของตัวกระบวนวิธีการที่คนเราใช้สม่ำเสมอเป็นประจำในการแสดงปฏิกริยาตอบโต้ อุปมาได้กับการพิจารณาก้อนหินของศิลปินและนักธรณีวิทยา กล่าวคือ ศิลปินต้องการพิจารณาก้อนหินในแง่ความสวยงามที่ปรากฏภายนอก ส่วนนักธรณีวิทยาสนใจเนื้อในของหินว่ามีแร่ธาตุหรือสิ่งอื่นใดเป็นส่วนประกอบของโครงสร้างของก้อนหินนั้น รวมทั้งความเปลี่ยนแปลงของส่วนประกอบเหล่านั้น ตลอดจนสภาพการณ์ต่างๆ ที่สร้างส่วนประกอบเหล่านั้นขึ้นมา นักจิตวิทยาก็สนใจมนุษย์ในทำนองเดียวกับที่นักธรณีวิทยาสนใจก้อนหิน โดยมุ่งศึกษาโครงสร้างของมนุษย์ว่าเป็นอย่างไร และมีพัฒนาการเป็นมาอย่างไร ตลอดจนถึงความเปลี่ยนแปลงของคุณลักษณะเฉพาะต่างๆ ในตัวมนุษย์ และ สภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

การศึกษาและเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ดูจะเป็นเรื่องง่ายหากพิจารณาตามสามัญสำนึกที่ว่า พฤติกรรมต่างๆ มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับแรงกระตุ้น เพราะการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เป็นผลสืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่เป็นแรงกระตุ้นพฤติกรรม และเนื่องจากเหตุที่แรงกระตุ้นภายนอกเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ง่าย ฉะนั้นในการศึกษาเรื่องบุคลิกภาพเรามักจะพบว่า ได้มีการเน้นความสำคัญของแรงกระตุ้นภายนอกว่าเป็นตัวการของพฤติกรรมของมนุษย์มากจนเกินกว่าเหตุ

ตามความจริงแล้ว เราจะไม่สามารถเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ได้ถ่องแท้ เพียงแค่จากการศึกษาแรงกระตุ้นหรือสถานการณ์ภายนอกที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมเท่านั้น จริงอยู่ แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงและความรู้สึกต่างๆ ของมนุษย์เท่าที่เรามองเห็นโดยทั่วๆไปส่วนมากมักจะเป็นไปตามเหตุการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้น ถึงกระนั้นก็ดี ในตัวแต่ละคนจะมีลักษณะนิสัยหรือคุณสมบัติภายในประจำตัวในการคิดและการกระทำที่เป็นไปอย่างคงที่สม่ำเสมอ ไม่ว่าสถานการณ์ภายนอกจะเป็นเช่นไร ตัวอย่างเช่น นาย ก. อาจจะไม่เคยแสดงความโกรธแค้นเลยไม่ว่าจะตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยั่วยุมากมายเพียงไรก็ตาม ส่วนนาย ข. จะมีลักษณะประจำตัวอย่างหนึ่ง คือ โกรธแค้นง่ายเสมอไม่ว่าในเรื่องเล็กน้อยเพียงไรก็ตาม

ตัวอย่างของนาย ก. ชี้ให้เห็นว่า การที่นาย ก. ไม่แสดงพฤติกรรมโกรธแค้นออกมานั้นมิใช่เป็นผลจากสถานการณ์ภายนอกอย่างแน่นอน เพราะที่จริงสถานการณ์ภายนอกเป็นสถานการณ์ที่ยั่วยุให้เกิดความโกรธแค้นได้สำหรับคนอื่นๆ อีกมากมาย ส่วนตัวอย่างของนาย ข. การที่นาย ข. แสดงความโกรธแค้นอยู่เสมอนั้น เราจะโทษว่าเป็นเพราะสถานการณ์ภายนอกกระตุ้นหรือยั่วยุอย่างเดียวก็ไม่ได้ เพราะว่าความโกรธของนาย ข. เกิดขึ้นบ่อยมากแม้ในสถานการณ์ที่ไม่มีอะไรยั่วยุอารมณ์โกรธด้วยซ้ำไป จากตัวอย่างทั้งสองนี้เราจะพบว่า การที่นาย ก. แสดงความไม่โกรธเลย หรือการที่นาย ข. แสดงความโกรธง่ายนี้เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นประจำสม่ำเสมอไม่ว่าในสถานการณ์ใดๆก็ตาม ฉะนั้นจึงควรพิจารณาได้อีกแง่หนึ่งว่า การแสดงออกของพฤติกรรมในลักษณะคงรูปเป็นประจำเช่นนี้ เป็นผลเนื่องมาจากคุณลักษณะที่อยู่ภายในตัวด้วย

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า เราจะไม่สามารถเข้าใจเรื่องพฤติกรรมของมนุษย์ได้ละเอียดลึกซึ้งหากเราไม่ศึกษาและเข้าใจธรรมชาติหรือลักษณะของบุคลิกภาพของบุคคลที่เราอยากรู้ และใน



ขณะเดียวกันการที่จะเข้าใจเรื่องบุคลิกภาพได้อย่างถูกต้อง เราก็จะต้องไม่ลืมพิจารณาสถานการณ์ภายนอกซึ่งบุคคลนั้นเผชิญอยู่ด้วยเช่นกัน

สำหรับความหมายของบุคลิกภาพ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

วอลเตอร์ มิเชล (Walter Mischel) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า หมายถึง ลักษณะของแบบแผนพฤติกรรมและแนวความคิดที่บุคคลมีในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อม

คลิฟฟอร์ด ที มอร์แกน และริชาร์ด เอ คิง (Clifford T. Morgan and Richard A. King) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่าหมายถึงลักษณะที่คงที่ของร่างกายและแนวความคิด

วันทนา หิรัญกาญจน์ ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า หมายถึงลักษณะส่วนรวมของบุคคล อันได้แก่ ร่างกาย อารมณ์ ความสามารถ ทักษะ ความสนใจ อุปนิสัย ทัศนคติ และความรู้ของบุคคล รวมทั้งสภาพของบุคคลนั้นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ความหวังที่เขาสร้างไว้ตลอดจนความสามารถที่จะช่วยเขาให้ประสบความสำเร็จในอนาคตด้วย

ก่อ สวัสดิพาณิชย์ และนาฎเฉลียว สุมาวงศ์ ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า หมายถึงลักษณะส่วนรวมของแต่ละบุคคล ซึ่งมีลักษณะเป็นเอกภาพ ประกอบขึ้นด้วยระบบทางร่างกายและจิตใจ ที่กำหนดให้บุคคลนั้นมีการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมแตกต่างจากบุคคลอื่น

ออลพอร์ต (Allport) ในปี ค.ศ. 1937 ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับความหมายของบุคลิกภาพไว้ แม้ว่าจะเป็นคำจำกัดความที่เก่าแก่แต่ก็ยังเป็นที่แพร่หลาย และเป็นที่ยอมรับว่ามีคุณค่าตราบเท่าทุกวันนี้

“บุคลิกภาพเป็นหน่วยรวมที่ทรงพลังของระบบทางกายและจิตภายในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดลักษณะการปรับตัวเป็นแบบเฉพาะของบุคคลนั้นต่อสิ่งแวดล้อมของเขา”

โบรส (Blos) ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ดังนี้

“บุคลิกภาพคือสภาวะรวมของเจตคติ และพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกเป็นนิสัยประจำตัว ซึ่งสะท้อนให้เห็นลักษณะของการปรับตัวของบุคคลนั้นต่อสิ่งแวดล้อม”

คำกล่าวนี้ย้ำความจริงที่ว่า บุคลิกภาพของคนเราไม่ได้หมายความเจาะจงเพียงลักษณะที่คนเรามีอยู่เท่านั้น หากหมายถึงผลรวมของทุกสิ่งทุกอย่าง หรือ การผสมผสานของลักษณะทุกอย่างของตัวบุคคลเข้าเป็นกลุ่มพฤติกรรมในวงกว้างขึ้น ทั้งนี้ย่อมหมายความว่า การที่เราจำแนกบุคคลออกเป็นประเภท หรือแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะย่อมทำได้ยาก เนื่องจากมีคนน้อยคนเต็มทีที่จะมีบุคลิกภาพที่ประกอบขึ้นจากลักษณะต่างๆ ทั้งหลายที่เป็นไปในแบบเดียวกัน

วูดวอร์ธ & มอร์ควิส (Woodworth และ Morquis) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพดังนี้

“บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลจะเห็นได้ชัดเจนจากลักษณะนิสัยในการคิด ในการแสดงออกรวมทั้งเจตคติ ความสนใจต่างๆ และกริยาท่าทางที่แสดงออกของบุคคลนั้น ตลอดจนปรัชญาชีวิตที่บุคคลนั้นยึดถือ”



ดิงเมเยอร์ (Dinkmeyer) ได้อธิบายความหมายของบุคลิกภาพไว้ดังนี้

"บุคลิกภาพมีความหมายคลุมถึงสภาวะทุกอย่าง อันประกอบขึ้นเป็นตัวบุคคล นับตั้งแต่สภาวะทางกาย อารมณ์ ทักษะ ความสนใจ ความคิดหวัง ลักษณะท่าทาง ความรู้สึก นิสัย ความสามารถทางปัญญา ตลอดจนความสำเร็จ บุคลิกภาพมีความหมายครอบคลุมถึงสภาวะที่บุคคลเป็นอยู่ ทั้งในปัจจุบันรวมทั้งที่หวังจะเป็นในอนาคตด้วย ที่สำคัญก็คือบุคลิกภาพนั้นคลุมถึงวิธีการที่บุคคลนั้นเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคคลอื่น รวมทั้งปฏิกริยาตอบโต้ที่เขาต้องเผชิญด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การปรับตัวของแต่ละบุคคลในการเผชิญปัญหา หรือความข้องคับใจที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ในชีวิต ก็นับว่าเป็นส่วนประกอบส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพด้วย

Dinkmeyer อธิบายไว้ละเอียดชัดเจนแล้วขอไม่สรุป แต่จะยกตัวอย่างอุปสรรคของการรับรู้ทางจิตวิทยาที่ซับซ้อนซ่อนเร้น ทำให้รับรู้พฤติกรรมและบุคลิกภาพของบุคคลเบี่ยงเบนไปได้ โดยจะแสดงด้วยภาพเพื่อให้นามธรรมเห็นปรากฏเป็นรูปธรรม

บุคลิกภาพ (Personality) ของคนนั้นเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจใน พฤติกรรมมนุษย์ โดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงบุคลิกภาพเรามักจะคิดถึงลักษณะท่าทาง การเคลื่อนไหว ท่วงทีวาจา กิริยามารยาทของบุคคลนั้น ซึ่งแท้ที่จริงแล้วเป็นการพิจารณาเพียงส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพเท่านั้น ฉะนั้น การพิจารณาความหมายของบุคลิกภาพจึงจำเป็นต้องให้ครอบคลุมถึงบุคลิกภาพในส่วนที่เกี่ยวกับจิตใจด้วย

ภาพแสดงการรับรู้บุคลิกภาพ (personality perception figure)

ภาพที่ 8.1 วงกลมสีเทา ครึ่งหนึ่งอยู่ในพื้นสีขาว ส่วนอีกครึ่งหนึ่งอยู่ในพื้นสีดำ ให้ดูว่าวงกลมเข้มเท่ากันไหม? (ได้คำตอบแล้วรีบดูเฉลยข้อนี้เท่านั้น ห้ามดูเฉลยข้ออื่น)

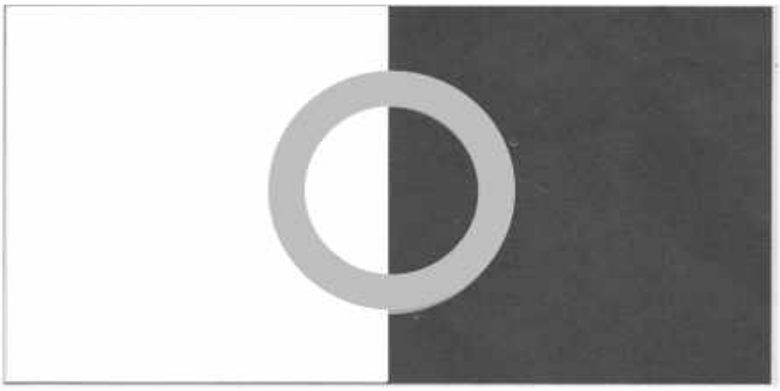


FIGURE 8.1 The gray circle
Source: Charles E. Osgood, *Method and Theory in Experimental Psychology* (New York: Oxford University Press, 1953), p. 235.

he will tend to see in the ambiguous situation whichever figure-ground combination he looks for. Ernest R. Hilgard observes that the tendency to sharpen the figure when there is ambiguity may apply equally to perception of social objects:

> The perception of individuals as belonging to a common group is achieved according to some of the principles made familiar by Gestalt psychology. . . . That is, we group together those of similar appearance, clothing, or mannerisms; we tend to see those who live near together



เฉลยภาพที่ 8.1 วงกลมสีเทาเข้มเท่ากันทั้งวงแต่ครึ่งที่อยู่ในพื้นสีขาว จะดูโน้มเอียงเข้มกว่าครึ่งวงที่อยู่ในพื้นดำเพราะถูกดำข่มเทา เปรียบเสมือนเป็นบุคลิกภาพของบุคคลคนหนึ่ง เป็น ดร. อยู่ในสิ่งแวดล้อม(วงในพื้นขาว) หรือหน่วยงานที่ไม่มีคนอื่นวุฒิสูงกว่า ดร. ดร.ผู้นั้นก็เด่นกว่าใครๆ ถ้าดร. (ดุษฎีบัณฑิต) ผู้นี้ไปทำงานกับกลุ่ม รศ.ดร. เต็มไปหมด(วงในพื้นดำ) จะถูกวุฒิระดับ รศ.ดร. ข่มบุคลิกภาพจะด้อยลง วุฒิเปรียบเสมือนสีเทา (เทาอยู่ในขาวก็เด่น) เทาด้อยกว่าดำ เทาอยู่ในดำจึงถูกดำดับรังสีก็คือคนที่เป็น ดร. ถูก ดร. + รศ. ดับรัศมีฉะนั้น ดร.ต้องพัฒนาตัวเองให้เป็น รศ.ดร. หรือ ศ.ดร. (ศาสตราจารย์ ดอกเตอร์)

ภาพที่ 8.2 ความเป็น 2 นัย

(A) ขาวกับดำตัดกัน ท่านเห็นภาพอะไร?

(B) ลายสก็อต กับลายจุดตัดกัน ถามว่าใบกังหันลายอะไร?

(โปรดพิจารณาภาพจนได้คำตอบไว้ในใจท่านก่อนดูเฉลย)

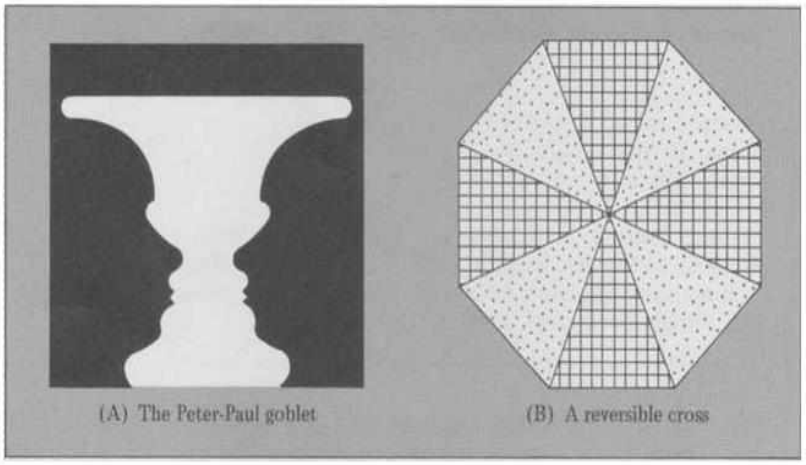


FIGURE 8.2 Ambiguity in figure-ground contrast
Source: Edwin B. Newman, "Perception," in Edwin G. Boring, Herbert S. Langfeld, and Harry **p.** Weld, eds., *Foundations of Psychology* (New York: Wiley, 1948), p. 277. Permission of Mrs. Lucy D. Borine.

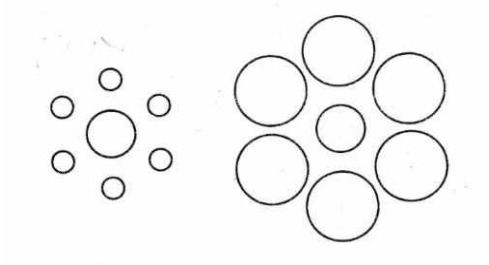
เฉลยภาพที่ 8.2 (A) ถ้าดูขาวเป็นภาพ ดำเป็นพื้นท่านเห็นพานสีขาว ถ้าดูสีดำเป็นภาพขาวเป็นพื้นจะเห็นหน้าคน เพราะการตัดกันของสี

เปรียบเหมือนบุคลิกภาพของบุคคลคนหนึ่ง ซึ่งนายดำรงมองว่าภาพเป็นสีดำ นายมานะมองว่าภาพเป็นสีขาว

ภาพ (B) ถ้าลายสก็อตเป็นพื้นก็เห็นกังหันลายจุด แต่บางคนอาจมองว่าลายจุดเป็นพื้น จึงเห็นใบกังหันเป็นลายสก็อต



ภาพที่ 8.3 วงกลมกลาง 2 วงเท่ากันไหม ?

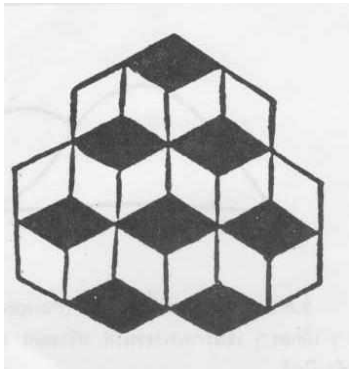


เฉลยภาพที่ 8.3 เท่ากัน ที่เห็นวงกลมวงกลางภาพซ้ายใหญ่กว่าวงกลมวงกลางภาพขวา เพราะ กลไกจิตวิทยาทำให้เห็นว่าไม่เท่ากัน เพราะอยู่ในวงล้อมเล็กๆ กว่าทั้งนั้นจึงเบ่งรัศมีให้ดูใหญ่ แต่เมื่อถูกวงล้อมใหญ่กว่าข่มจึงทำให้รัศมีถูกดับดูโน้มเอียงไปในทางที่เล็กลง

เปรียบได้กับบุคลิกภาพของทหารยศจ่าเมื่ออยู่ในกลุ่มพลทหารจ่าเป็นใหญ่ ครั้นจ่าอยู่ในกลุ่มนายร้อยจ่าก็จ๋องเพราะถูกยศสูงกว่าข่ม

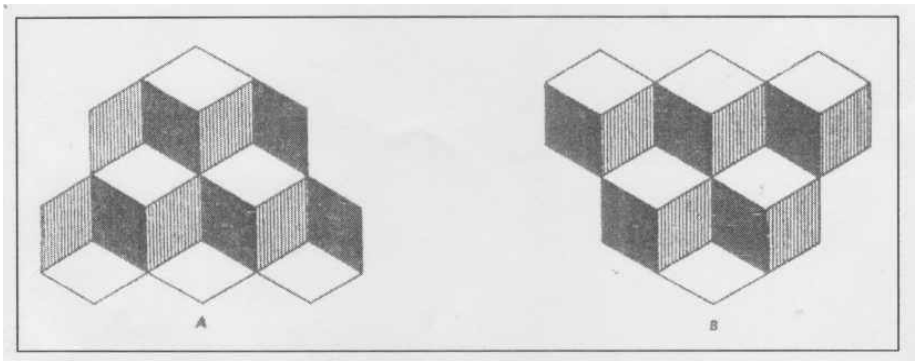
ตั้งแต่ภาพที่ 8.4 เป็นต้นไปดจะไม่บอกทุกอย่างยืดยาวเสียเวลาอ่าน เพราะผู้อ่านเทียบแนวคิดกับ 3 ข้อที่ผ่านมาได้แล้ว โดยยึดภาพเป็นบุคลิกภาพ ส่วนที่มาของภาพ ส่วนใหญ่เอามาจากหนังสือจิตวิทยาทั่วไปของสำนักพิมพ์รวมสาส์นของคุณปิติ ทวีวัฒนสาร จึงขอรวบรัดดังนี้

ทุกข้อ (ก่อนดูเฉลยโปรดดูภาพเพื่อหาคำตอบให้ได้เสียก่อน)



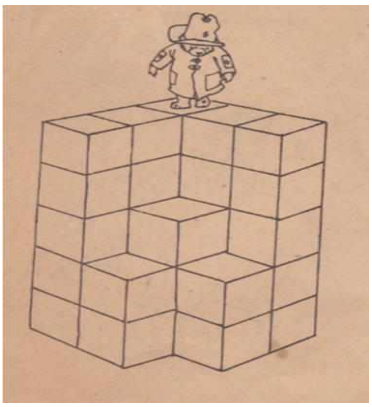
ภาพที่ 8.4 กล่องฝาดำเห็นคว่ำหรือหงาย จงเพ่งดูแล้วตอบฝาดำคว่ำหรือหงายแล้วนับว่ามีกี่ กล่อง?

เฉลย ขณะเดียวกันเป็นทั้งคว่ำและหงาย ถ้าฝาดำคว่ำมี 7 กล่อง ถ้าหงายเหลือ 6 กล่อง หายไป 1 กล่อง ถ้ายังไม่เห็นตามเฉลย เพราะจำนวนกล่องมากไปก็ดูภาพที่จำนวนกล่องน้อยลงดังนี้



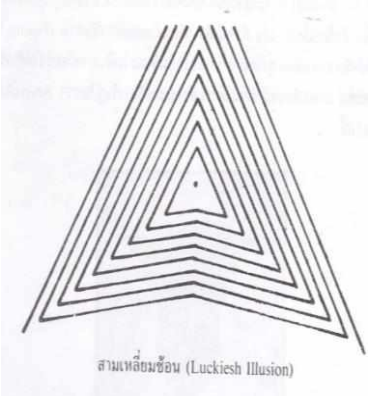
ถ้ายังไม่เห็นจริง ขอเฉลยว่า A กับ B เป็นภาพเดียวกัน เสมือนมองบุคลิกภาพต่างมุมกัน (จงหมุนหนังสือเพื่อคว่ำหัว A และ B จะเห็นอีกมุมหนึ่งของภาพ)





ภาพที่ 8.5 กล่องเรียงซ้อนกัน อยากรู้มีกี่กล่อง

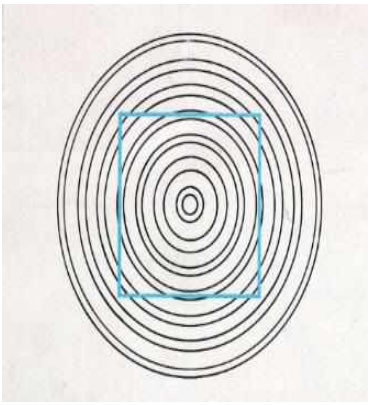
เฉลย มี 30 กล่อง ส่วนที่ถูกบังอยู่รู้ได้โดยจิตนาการ (imagination) เปรียบได้กับบุคลิกภาพส่วนที่เป็น defend mechanism คือ กลวิธานการป้องกันเช่นความ น่าอายต่างๆรู้ได้โดยหยั่งรู้หยั่งเห็น



ภาพที่ 8.6 สามเหลี่ยมซ้อน (Luckiesh illusion) ถ้าเขียนวงกลมที่ใจกลางรูปสามเหลี่ยมซ้อนนี้จะเกิดอะไรขึ้น? จงปฏิบัติตามนี้ เอาเหรียญทรงกลมวางตรงจุดกลางสามเหลี่ยมใช้ดินสอหรือปากกาลากไปรอบเหรียญ เสร็จแล้วยกเหรียญออก ดูรอยที่ลากรอบเหรียญว่ามีลักษณะอย่างไร?

เฉลย เบี้ยว ไม่กลมเหมือนเหรียญแต่แท้จริงเป็นวงกลม แต่สามเหลี่ยมซ้อนเป็นสาเหตุให้เห็นไม่กลมปกติ ถ้าเปรียบวงกลมเป็นบุคลิกภาพ สามเหลี่ยมซ้อนก็คือสิ่งแวดล้อม

ทำนองเดียวกันเขียนสี่เหลี่ยมจตุรัสลงบนวงกลมซ้อนจะปรากฏทางสายตาดังภาพกรอบสี่เหลี่ยมในลักษณะ บุบ ยุบ แอ่น ทั้งสี่เส้นไม่เป็นเส้นตรง



ภาพที่ 8.7 วัย – หญิง ปิดทุกภาพ ทุกคำเฉลยไว้ก่อนแล้วเปิดดูทีละภาพตามลำดับภาพ ก. ข. ค. และ ง. ได้คำตอบแล้วปิด ห้ามดูซ้ำ ดูและตอบภาพลำดับต่อไปจนครบ 4 ภาพ จึงเปิดดูได้พร้อมกันทุกภาพ



เฉลย ก.สาว ข.ชรา ค.ไม่แน่ใจ ง.เห็นหญิงทั้งสาวและชรา



ภาพที่ 8.8 หลายนัย

ภาพอะไร? จำนวนเท่าไร?



เฉลย เป็นภาพคน (ดูตรงสีขาว)



ภาพหงาย
เห็น 4 คน



ภาพคว่ำ
เห็น 2 คน

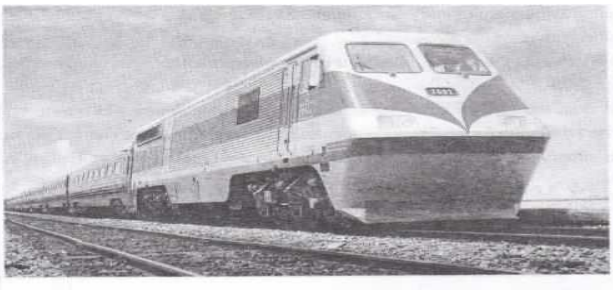


ดัลเมเชี่ยน : ต้องจ้องจึงจะแยกภาพจากพื้นได้

ภาพที่ 8.9 ดัลเมเชี่ยน จงจ้องหาว่าเป็นภาพอะไร ?

เฉลย เป็นภาพสุนัขกำลังก้มหน้ากินอาหาร

ภาพที่ 8.10 ทางรถไฟและถนนที่เห็นไกลสุดสายตา ที่เห็นกับที่รู้เป็นอย่างไร?



แสงและเงา (Light and Shadow) แสงและเงาช่วยในการรับรู้เกี่ยวกับความลึกของภาพ



เฉลย เห็นตีบตัน แต่ที่รู้จริงๆ สองข้างทางขนานกันไม่ตีบตัน





ภาพที่ 8.11 สองอารมณ์ ขณะอารมณ์ไม่ดี สภาพใบหน้าดีหรือไม่ดี? และขณะอารมณ์ดี สภาพใบหน้าดีไหม?

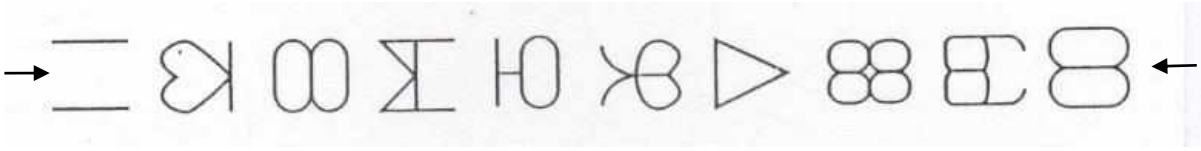
เฉลย อารมณ์ไม่ดีหน้าตาดูไม่ดี (ดูBEFORE 6 BEERS อยู่ข้างบน) อารมณ์ดี หน้าตาดูดี (กลับภาพเอาด้าน AFTER 6 BEERS ขึ้นข้างบน)

ภาพที่ 8.12 กฎแห่งความสมบูรณ์ ภาพไม่สมบูรณ์ต่อไปนี้ เป็นภาพอะไร



เฉลย ก.เปียนโน ข.คนขี่ม้า ค.คนขี่จักรยาน ง.ถ้วยกาแฟ จ.คนขับรถม้า ฉ.แมว ช.สุนัข

ภาพที่ 8.13 ชักใบให้เรือเสีย รูปที่เห็นนี้คืออะไร



เฉลย เป็นเลข 1 ถึง 0 สองซีกประกบกัน ถ้าเอาซีกล่างออกจะปรากฏซีกบนชัดเจน ถ้ายังดูไม่ออกให้หมุนเป็นแนวตั้ง (หรือเอาไม้บรรทัดวาง ตรงลูกศรซ้าย – ขวาจะเห็นเลขชัดขึ้น)



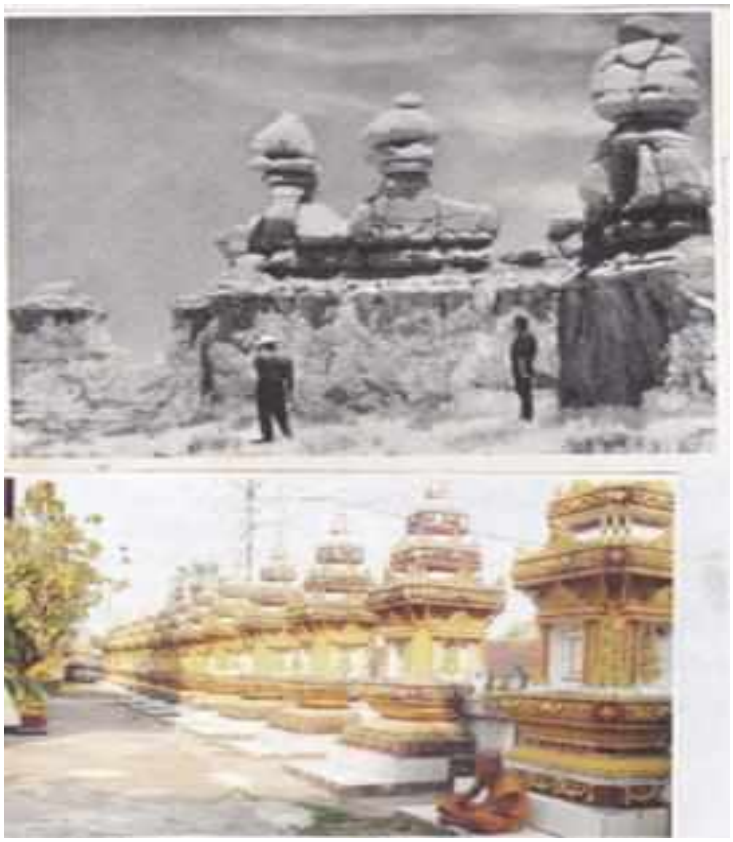
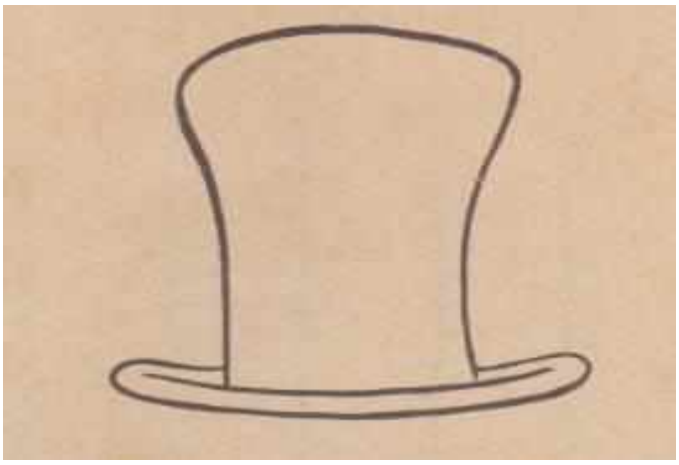


Figure The upper picture was presented tachistoscopicaliy. The two lower pictures are drawings made by subjects to illustrate dreams they had on the night following their exposure to the picture. (Courtesy **c.** Fisher, 1954.)

ภาพที่ 8.14 ตาดูว่าเล็กใจรู้ว่าใหญ่
ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ?

เฉลย เห็นเล็กแสดงว่าอยู่ไกล ยิ่งเห็นเล็กยิ่งแสดงว่าอยู่ไกล ภาพใหญ่ที่สุดแสดงว่าใกล้ที่สุดทั้งๆ ที่รู้ว่าทุกภาพเท่ากัน

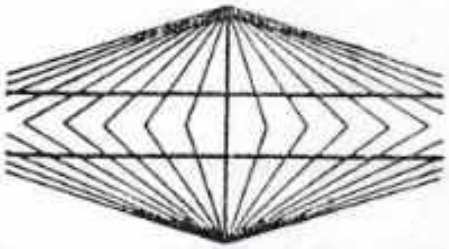


ภาพที่ 8.15 หมวก ส่วนสูงของหมวกวัดได้ยาวกว่าปีก หมวก จริงหรือไม่ ?

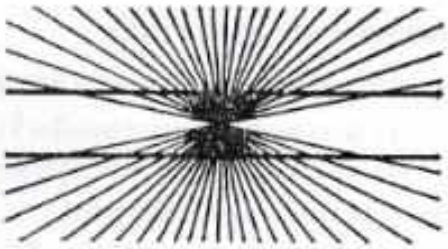
เฉลย ไม่จริง , ยาวเท่ากัน

ภาพที่ 8.16 Zollner Illusion (ภาพลวงตา) ที่เห็นเป็นจริงหรือไม่ ?

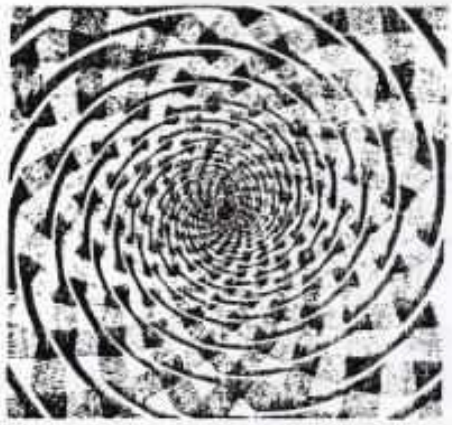
เฉลย ไม่จริง เป็นภาพลวงตา



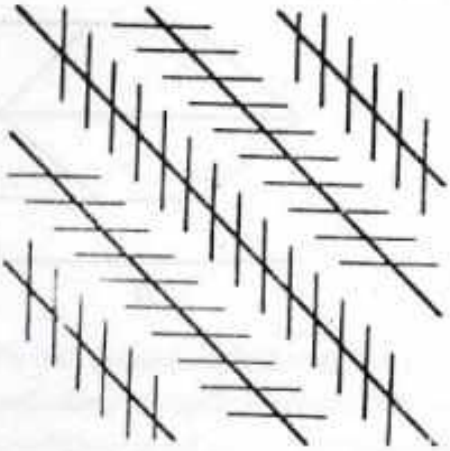
เส้นขนานแต่ดูแอ่นตรงกลาง



เส้นขนานแต่ดูตรงกลางป่อง



ดูวนเป็นก้นหอยแต่แท้จริงเป็นวงกลมซ้อนกัน



เส้นทแยง...ขนานกัน แต่ดูเหมือนปลายสอบเข้าหากัน ปรากฏการณ์นี้เรียกว่าภาพลวงตา ซอลล์เนอร์ (Zollner Illusion)

สรุป 16 ภาพที่แสดงมา ชี้ชัดว่าบุคลิกภาพ ที่เราเห็นอาจไม่สมมาตร คือเห็นไม่ตรงความจริง

8.4 แหล่งข้อมูลในการศึกษาบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นทางพฤติกรรมของมนุษย์ ฉะนั้นในการศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพจึงจำเป็นต้องสังเกตจากพฤติกรรมซึ่งเกิดขึ้นในการดำเนินชีวิต ประจำวันทั่วๆไป สำหรับพฤติกรรมที่ปรากฏในอดีตก็อาจศึกษาได้ด้วยการสอบถามบุคคลนั้นๆ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องการศึกษาอาจจะทำได้อีกทางหนึ่งภายในห้องทดลองโดยสังเกตปฏิกริยาและพฤติกรรมของผู้ถูกทดลองในสถานะการณ์ที่สร้างขึ้นภายในห้องทดลองในที่นี้จะกล่าวถึงแหล่งข้อมูลที่สำคัญๆ ของพฤติกรรมที่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่างๆ ของบุคลิกภาพต่างๆ ของบุคลิกภาพ 3 แหล่งด้วยกัน คือ

1. คำพูดที่สื่อความรู้สึกนึกคิด

ถ้าเราต้องการทราบว่า ผู้ใดมีความรู้สึกโกรธ เศร้าโศกเสียใจ มีความรักหรือขึ้งเคียดอย่างไร หรือมีเหตุจูงใจและความปรารถนาในสิ่งใด หรือจะใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างไร เราอาจใช้วิธีถามผู้นั้นได้โดยตรง มนุษย์มีสิ่งพิเศษที่เหนือสัตว์ข้อหนึ่งคือความสามารถในการสื่อสารด้วยภาษา ซึ่งสะท้อนความรู้สึกนึกคิดภายในของตนเองได้ และสิ่งนี้ได้ช่วยให้การศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการทางจิตที่มองเห็นไม่ได้เป็นไปได้ง่ายขึ้น แต่ต้องระวังกลวิธานในการป้องกันตัวของมนุษย์ (defense mechanism) ไว้ด้วย

2. อากัปกริยา

พฤติกรรมการแสดงออกทางกาย หรืออากัปกริยาที่แสดงออกก็เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญยิ่งในการศึกษาภาวะทางจิตของมนุษย์

อากัปกิริยาแยกกล่าวได้ 2 ประการ

ก. อากัปกริยาที่แสดงออกโดยจงใจและมีจุดมุ่งหมาย

ตัวอย่างเช่น เมื่อเวลาเราตกใจกลัวสิ่งใดสิ่งหนึ่งเราก็จะแสดงอาการหนีหรือหลีกเลี่ยงสิ่งนั้น ยามโกรธเราก็จะตรงเข้าปะทะกับคนหรือสิ่งที่เป็นต้นเหตุให้เราโกรธ หรือถ้าเราหิวเราก็จะกินอาหาร ถ้ากระหายน้ำเราก็จะดื่มน้ำ เป็นต้น อาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์นั้นเองก็คือภาวะทางจิตอย่างหนึ่งซึ่งเป็นเหตุของพฤติกรรมหรืออากัปกริยาที่แสดงออก

ข. อากัปกริยาที่แสดงออกโดยไม่ตั้งใจ เช่น กริยาท่าทางประกอบคำพูด จังหวะเร็วช้า หรือหนักเบาในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด เช่น เวลาพูด บางคนชอบเน้นคำพูด บางคนพูดอย่างลังเลใจ หรืออย่างโกรธๆ หรืออ่อนหวาน ในยามท้อแท้ใจน้ำเสียงของคนเรามักจะมีลักษณะที่ขาดชีวิตชีวา ซึ่งนักจิตวิทยาบางคนได้ทำการวิเคราะห์พบว่า เสียงสูงและเสียงระดับปกติจะขาดหายไป และเสียงเครือและต่ำจะมาแทนที่ นักมวยเมื่อจบการชกบนเวที คนที่รู้ตัวว่าทำคะแนนได้ดีกว่าจะแสดงอาการดีใจชูมือ กางแขน ฝ่ายรู้ตัวว่าจะต้องถูกกกรรมการตัดสินให้แพ้จะซึมเศร้า

ฉะนั้น อากัปกริยาประเภทนี้สามารถแสดงความรู้สึกภายในหรือภาวะทางจิตใจได้ ซึ่งบางครั้งขัดกับคำพูดที่ฝืนใจ เช่น บางคนปากบอกว่าไม่โกรธ แต่เดินกระแทกเท้าหรือกัดฟันกรอด เป็นต้น การแสดงพฤติกรรม ประเภทนี้เป็นการสื่อสารความรู้สึกโดยไม่ต้องใช้ภาษาแบบหนึ่ง

3. การเปลี่ยนแปลงทางสรีระ

ไม่ว่ามนุษย์หรือสัตว์เมื่อเกิดอารมณ์ จะมีความเปลี่ยนแปลงภายในร่างกายเกิดขึ้น ซึ่งถือเป็นแหล่งหนึ่งที่ให้ข้อมูลในการศึกษาภาวะทางจิตได้ การเปลี่ยนแปลงทางสรีระ บางครั้งก็เป็นที่สังเกตเห็นได้ในทันที เช่น หน้าแดงกร่ำเมื่อโกรธ หรือหน้าซีด หรือมือสั่น และเหงื่อไหลท่วมตัว เป็นต้น เราจะดูตัวอย่างข้อนี้ได้จาก ครูใหม่เพิ่งเข้าสอนชั่วโมงแรก แสดงออกในลักษณะที่สังเกตเห็นได้ชัดเจนว่า มือที่ถือกระดาษสั่นระริก หรือคำพูดหลุดจากปากอย่างยากเย็นเพราะปากและลิ้นแห้งผากปราศจากน้ำลายที่เคยมีตามปกติ ทั้งหมดนี้เป็นอาการภายนอกที่แสดงให้เห็นว่า คนเรากำลังเกิดอารมณ์เครียด ซึ่งที่จริงอาการเหล่านี้อาจจะเกิดขึ้นได้ด้วยเหตุผลที่ไม่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตก็ได้ เช่น การที่เรามีเหงื่อออก อาจเป็นเพราะความร้อนอบอ้าวหรือหน้าตาเราซีดเซียวเป็นเพราะโรคโลหิตจาง มิใช่เพราะเกิดอารมณ์ต่างๆ



ก็ได้ ฉะนั้นการวิเคราะห์เหตุของการเปลี่ยนแปลงทางสรีระว่าเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตหรือไม่ จึงเป็นเรื่องที่ต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง และรอบคอบเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการศึกษา

ปัจจุบันมีเครื่องวัดต่างๆ นายแพทย์มีเครื่องวัดหัวใจ เครื่องวัดความดันโลหิตสูงวัดชีพจร ตำรวจมีเครื่องจับเท็จ เครื่องวัดความมึนเมาจากแอลกอฮอล์ (alcohol) ในร่างกาย ครูมีเครื่องวัดความจำ เป็นต้น.

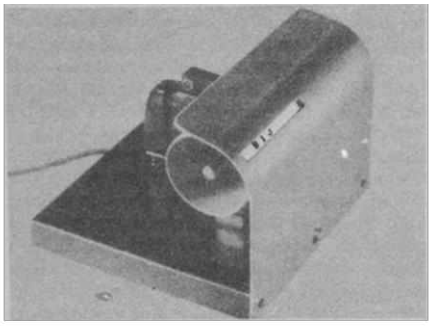
ภาพที่ 8.17



เครื่องวัดความดันโลหิตและวัดชีพจร



ปรอทวัดไข้



A Memory Drum. The material to be memorized appears in the slit. One of a series of nonsense syllables rotating on the drum is shown. Coutesy Ralph Gerbrands, Arlington, Mass.)

เครื่องวัดความจำ

8.5 ประโยชน์การเรียนรู้บุคลิกภาพ[1]

บุคลิกภาพมีประโยชน์ในการที่บุคคลจะเกี่ยวข้อง หรืออยู่ร่วมกันในองค์การเพราะบุคลิกภาพแสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์อย่างหนึ่งที่บุคคลควรจะคำนึงถึง แนวความคิดในเรื่องบุคลิกภาพจึงเป็นประโยชน์ต่อการประเมินพฤติกรรมการบริหารในองค์การ การเรียนรู้ถึงบุคลิกภาพของแต่ละคนจะช่วยลดข้อขัดแย้งกับบุคคลอื่นๆ นอกจากนี้ยังจะใช้เป็นแนวทางในการอธิบายถึงความกระวนกระวาย (anxiety) และการกระทำเพื่อผ่อนคลายความกระวนกระวายลง

การศึกษาเรื่องจิตวิเคราะห์ในด้านบุคลิกภาพของฟรอยด์ (Sigmund Freud) โดยเฉพาะแนวความคิดในเรื่องเกี่ยวกับความไร้จิตสำนึกของคนนั้น ทำให้สามารถอธิบายถึงสาเหตุของบุคลิกภาพ 2 แบบ ที่นักบริหารมักเผชิญอยู่เสมอ คือ ความรู้สึกพะวักพะวน (obsession) และอาการของโรคประสาทเครียด (hysterical) ตลอดจนพฤติกรรมไร้จิตสำนึกต่างๆ ที่แสดงออกเพื่อป้องกันตัวเอง (defence mechanism) ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เมื่อได้ขึ้นมาดำรงตำแหน่งในระดับสูง จะมีอาการความเครียดทางจิตใจ จนบางครั้งตัดสินใจหน้าที่การงานด้วยอารมณ์ หรือด้วยความไร้จิตสำนึก

บุคลิกภาพย่อมเป็นไปตามสังคมประกิต คือการอบรมเลี้ยงดู ครอบครัวประเภทแรกมีความสมบูรณ์ ปกครองเด็กแบบอยู่ในกรอบระเบียบประเพณีให้มีสัมมาคารวะ มีการศึกษาในสถาบันการศึกษา

[1]สมปราชญ์ จอมเทศ. (2516). **การบริหารและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช. หน้า 42.

เมื่อเป็นผู้ใหญ่เข้าทำงานจะอยู่ในระเบียบอย่างเคร่งครัดเชื่อฟังหัวหน้า ไม่กระด้างกระเดื่องคัดค้าน ชีวิตการทำงานของคนประเภทนี้ราบรื่น แม้กับเพื่อนร่วมงานก็มีความสัมพันธ์อันดี

บุคคลประเภทนี้มักจะขาดความคิดริเริ่ม เพราะตลอดชีวิตที่ได้รับการศึกษาอบรมมามีแต่คนบอกให้ทำทุกสิ่งทุกอย่างจนเสร็จ สมองจึงไม่มีความจำเป็นที่จะคิดริเริ่มเลย บางครั้งคิดว่าการแสดงความคิดริเริ่มเป็นสิ่งที่รุนแรง ผลก็คือว่าไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง บุคลิกภาพเช่นนี้จึงเป็นผลเสียต่อองค์การในปัจจุบัน ที่ต้องการคนมีความคิดริเริ่มเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ในชีวิตการทำงานของบุคคลประเภทที่หนึ่งนี้ ปกติก็มีความก้าวหน้าไปเรื่อยๆตามระยะเวลา ไม่โลดโผนแต่เรียบๆ ถ้าเป็นหัวหน้าคนงานในหน่วยงานนั้นก็มีแต่การทำงานที่ซ้ำๆซากๆ ลูกน้องที่มีความคิดริเริ่มดีและชอบการเปลี่ยนแปลงจะมีความรู้สึกคับข้องใจ (frustrate) มาก เพราะข้อเสนอความคิดเห็นต่างๆ มักจะไม่ได้รับความสนใจจากหัวหน้า ถ้าเสนอบ่อยเข้าหัวหน้าก็ชักจะไม่ชอบเอาเสียด้วย เพราะมักจะเห็น ว่าลูกน้องเป็นผู้ก้าวร้าวท้าทายความสามารถของตน

ส่วนบุคคลประเภทที่สอง เป็นบุคคลที่มาจากครอบครัวที่มีฐานะระดับกลาง โดยมากพ่อแม่จะมีอาชีพทางการค้าขาย จึงมีลักษณะเป็นตัวของตัวเองไม่หวังพึ่งพวกพ้องหรือผู้อื่นจนเกินไป แต่มีความมักใหญ่ใฝ่สูงในด้านดี มีความพยายามปรับปรุงตัวเองให้ดีกว่าเดิม ถ้าเป็นผู้มีการศึกษาดีมักจะถือเอาความรู้เป็นเครื่องดำรงชีวิต ฉะนั้น จึงไม่ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่น เพราะหวังตนเองเป็นที่พึ่ง บุคคลประเภทนี้จึง กล้าเสี่ยง (risk taking) มีความคิดริเริ่มและชอบการเปลี่ยนแปลง

บุคลิกภาพของบุคคลประเภทที่สองนี้ เมื่อเข้าไปทำงานในองค์การมักจะเกิดความรู้สึกข้องคับใจ (frustrate) ต่อระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่กีดขวางความรวดเร็วในการปฏิบัติงานขององค์การ คนพวกนี้มักมีผลงานดีเด่น ทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์การ (organizational goal) มากกว่าทำเพื่อเป้าหมายของหัวหน้างาน (boss goal) กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ รักที่จะทำงานให้ถูกกับวัตถุประสงค์มากกว่าทำเพื่อถูกอกถูกใจเจ้านาย

ในหมู่เพื่อนร่วมงานด้วยกัน หากมีบุคคลประเภทหลังนี้เป็นจำนวนมากก็จะมีประโยชน์แก่องค์การ เพราะเพื่อนร่วมงานที่เป็นแบบเดียวกันจะให้ความร่วมมือ และร่วมหัวจมท้ายต่อต้านกับความไม่มีเหตุผล (non rational) ในการบริหารงาน แต่ถ้าคนประเภทนี้มีอยู่น้อยก็จะอยู่ได้ไม่ยั่งยืน เพราะเพื่อนร่วมงานที่มีลักษณะตรงกันข้ามอาจจะรวมกลุ่มกันต่อต้านรุกรานจนในที่สุดจะพ่ายแพ้ไป ดังที่หลวงวิจิตรวาทการกล่าวไว้ว่า **“อันที่จริงคนเขาก็อยากให้เราดี แต่ถ้าเด่นขึ้นทุกทีเขาหมั่นไส้ จงทำดี แต่อย่าเด่นจะเป็นภัย ไม่มีใครเขาอยากเห็นเราเด่นเกิน”**

ถ้ามีบุคคลประเภทที่สองเป็นหัวหน้างาน แต่ลูกน้องส่วนมากเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพประเภทที่หนึ่ง ลูกน้องจะเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน ผลดีคือ หัวหน้าจะละเลยไม่สนใจกับความรู้สึกนึกคิดของลูกน้อง แต่มักถือเอาความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่ เพราะประสบการณ์ในชีวิตที่ผ่านมา ทำให้คิดว่าตนทำถูกอยู่เสมอ จนกลายเป็นผู้ลืมตัว นานๆเข้าคำสั่ง หรือการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการภายในองค์การจึงกลายเป็นเรื่องคุณค่านิยม (value) ของหัวหน้าเอง ผลที่สุดงานที่ทำในนามของส่วนรวม และเพื่อ



วัตถุประสงค์ส่วนรวมขององค์การ หรือของมู่คณะก็จะถูกบิดเบือนให้ปรวนแปรไปเป็นสิ่งนิยมชมชอบส่วนตัว นั่นก็คือ เกิดความหลงผิด หรือเข้าใจไปว่า organizational goal เป็น individual goal[1]

ผลที่ติดตามมาก็คือมีขวัญในการทำงาน (morale) ขององค์การต่ำ และเกิดความเหนื่อยหน่ายเฉื่อยชาในหมู่คนส่วนใหญ่ ข้อควรสังเกตอีกประการหนึ่งก็คือ พฤติกรรมของหัวหน้างานเช่นนี้จะมีแนวโน้มที่จะใช้คน หรือข้าราชการในบังคับบัญชาทำงานในเรื่องที่เกี่ยวกับตนเองมากเกินไป จนทำให้การบริหารของหน่วยงานนั้นพลาดจากเป้าหมายขององค์การนั้นมากขึ้นทุกที และมีอิทธิพลบีบบังคับให้ลูกน้องต้องเอาใจหัวหน้ามากกว่าจะเอาใจใส่ต่อการงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ พยายามทำงานให้ถูกใจแต่ไม่จำเป็นว่าจะถูกต้อง

สรุป

เมื่อเปรียบเทียบบุคลิภาพของคนทั้งสองประเภท ในองค์การดังกล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นว่าบุคลิกของคนเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด นักจิตวิทยากล่าวว่ามนุษย์เราอยู่ในกระบวนการดัดแปลงปรุงแต่งบุคลิกภาพ อยู่แทบทุกระยะของชีวิต การเปลี่ยนแปลงบุคลิภาพมิได้กระทำได้ในทันทีทันใด เพราะบุคลิกภาพประจำตัวของแต่ละคนเกิดจากผลรวมหลายประการ เช่น ลักษณะทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสภาพแวดล้อมที่สะสมมาในชีวิตเป็นเวลาช้านาน ฉะนั้น การเรียนรู้บุคลิกภาพทั้งสองแบบย่อมเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และตระหนักถึงตนเอง (self) ต่อสิ่งแวดล้อมของคนที่อยู่ร่วมกัน เพื่อที่จะได้ปรับตัวให้เหมาะสม การที่จะเอนเอียงไปในแบบใดมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพ หรือชนิดขององค์การ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน (peer) และลูกน้องทั้งหมดรวมกันซึ่งจะเป็นสิ่งกำหนดความเหมาะสมต่อบุคลิกภาพของตัวเราในองค์การ

8.6 ประเภทของบุคลิกภาพ

นายแพทย์ ประสพ รัตนากร ให้ความคิดเห็นว่า บุคลิกภาพของมนุษย์แบ่งออกเป็น 8 ประเภท คือ

1. ประเภทปัญญาชน จะใช้สติปัญญากำหนดพฤติกรรม ทำอะไรต้องไตร่ตรองอย่างมีเหตุผล
2. ประเภทปากเป็นเอก ชอบใช้วาจาเป็นเครื่องมือในการประกอบอาชีพ
3. ประเภทถืออำนาจเป็นใหญ่ ชอบใช้อำนาจวางโต หรือแฝงไว้ด้วยอำนาจ
4. ประเภทที่รู้จักและเข้าใจตนเอง คือ ประเภทที่รู้ฐานะของตนเองว่าเป็นใคร มีความสำคัญอย่างไร
5. ประเภทมีความอดทน จะมีความอดทน อดกลั้น
6. ประเภทเจ้าอารมณ์ จะใช้อารมณ์เป็นใหญ่ มีอารมณ์รุนแรง เป็นคนเจ้าคิดเจ้าแค้น
7. ประเภทยึดระเบียบกฎเกณฑ์ จะยึดระเบียบกฎเกณฑ์และเป็นประเภทตรง

---

[1]ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2515, กุมภาพันธ์) “การวินิจฉัยสั่งการแบบอุดมทัศน์กับการตัดสินปัญหาแบบไทยๆ” **วารสารการบริหาร** ปีที่ 3 ฉบับที่ 2.



8. ประเภทยึดถือสังคม จะชอบทำตามสังคม เปลี่ยนแปลงปรับปรุงสิ่งต่างๆ ตามสังคม นิยมใช้อุปกรณ์เครื่องใช้ เครื่องสำอาง เสื้อผ้าตามแฟชั่น ตามสังคม

8.7 หลักการพื้นฐานของโครงสร้างบุคลิกภาพ

แม้ว่าทฤษฎีบุคลิกภาพทั้งหลายจะแตกต่างกันไป ทฤษฎีหลายทฤษฎีต่างก็พากันยอมรับว่ามีหลักการ 3 อย่างที่เป็นองค์ประกอบร่วมกันของโครงสร้างพื้นฐานของบุคลิกภาพ

1. หลักการเกี่ยวกับ พลังที่ทำหน้าที่การจูงใจ (motivation)
2. หลักการเกี่ยวกับ พลังที่ทำหน้าที่ควบคุมการจูงใจ (regulation or Control)
3. หลักการเกี่ยวกับ การผสมผสานหน้าที่ของพลังเข้าเป็นระบบเดียวกัน (organization)

1. หลักการเกี่ยวกับพลังที่ทำหน้าที่การจูงใจ

เรื่องการจูงใจนั้นเป็นเรื่องที่เข้าใจได้ง่าย เพราะเราย่อมจะสังเกตพฤติกรรมของตัวเราเองได้ว่าเกิดขึ้นเพราะเราต้องการจะทำ ปรารถนาจะทำ เช่น เมื่อเราง่วง เราก็ไปนอน เมื่อเราอยากดูโทรทัศน์เราก็เปิดปุ่มโทรทัศน์ เป็นต้น ความต้องการที่จะทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ของคนเราอาจจะมากน้อยต่างกันไป และเป็นไปในลักษณะต่างๆกัน การกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม โดยสิ่งที่เป็นตัวกระตุ้นนี้ เราเรียกว่าการจูงใจ (motivation) ทุกทฤษฎีบุคลิกภาพจะต้องว่าด้วยเรื่องตัวการที่ก่อให้เกิดการจูงใจ เพียงแต่เรียกชื่อต่างๆกันไป เช่น แรงจูงใจหรือเหตุจูงใจ (motive) แรงขับ (drive) ความต้องการจำเป็น (need) พลังกระทบหรือแรงดล (Impulse) หรือพลังจิตส่วนที่เรียกว่า Id เป็นต้น แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นความหมายก็คือ พลังที่มีอยู่มากหรือน้อยต่างกันไปและเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์นั่นเอง

2. หลักการเกี่ยวกับพลังที่ทำหน้าที่ควบคุมแรงจูงใจ

หลักการสำคัญประการที่สองเกี่ยวกับโครงสร้างบุคลิกภาพ คือส่วนประกอบซึ่งมีพลังในการทำหน้าที่ควบคุมการแสดงออกของพฤติกรรม เพราะถ้าปราศจากการควบคุม และปล่อยให้พฤติกรรมเป็นไปตามแรงกระตุ้นทั้งหลายทั้งปวงแล้ว เราเองคงคาดได้ว่าโลกนี้จะวุ่นวายเดือดร้อนเพียงไร เพราะการที่บางคนกระทำสิ่งที่ตนปรารถนาตามแรงกระตุ้นของอารมณ์ย่อมก่อความเดือดร้อนให้แก่ทั้งตนเองตลอดจนความสงบสุขของสังคม ฉะนั้นนอกจากมนุษย์เราจะมีแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรมเป็นตัวประกอบพื้นฐานของโครงสร้างแห่งบุคลิกภาพแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีตัวประกอบที่สองเป็นกลไกควบคุมวิถีทางที่จะไปสู่เป้าหมายของพฤติกรรมตามกาลเวลาที่เหมาะสมด้วย เป้าหมายอย่างหนึ่งอาจจะมีวิถีทางที่จะบรรลุได้หลายทาง เช่น คนที่อยากมีฐานะมั่นคงทางเศรษฐกิจ อาจมานะบากบั่นสร้างตัว หรืออาจคอรัปชั่นในหน้าที่ราชการก็ได้ เป็นต้น ตัวที่เป็นกลไกในการควบคุมวิถีทางแสดงออกของพฤติกรรมนี้ อาจเรียกต่างๆกัน เช่น ระเบียบข้อบังคับ กฎเกณฑ์ การสะกดกลั้น การควบคุมของ Ego & superego และกลวิธานป้องกันตนที่ใช้ในการปรับตัว



3. หลักการเกี่ยวกับการผสมผสานหน้าที่ของพลังเข้าเป็นระบบเดียวกัน

เราได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโครงสร้างของบุคลิกภาพสองอย่างที่เป็นกลไกในการจูงใจเกิดพฤติกรรรมกับในการควบคุมการแสดงออกของพฤติกรรมให้เป็นไปตามวิถีทางที่ถูกต้อง และตามกาลเวลาอันควรแล้ว แต่ยังต้องระลึกถึงเสมอว่าตัวประกอบ 2 อย่างนี้หาได้ทำหน้าที่แยกจากกันและกันโดยเด็ดขาดไม่ มันกระทำหน้าที่เกี่ยวพันกันโดยตลอด ถึงแม้ว่าต่างก็มีพลังคนละชนิด การแบ่งแยกนี้ทำเพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์บุคลิกภาพเท่านั้น อันที่จริงแล้วทฤษฎีบุคลิกภาพได้ย้ำถึงหลักการข้อ 3 นี้ คือ การผสมผสานหน้าที่ของตัวประกอบทั้งหลายเข้าเป็นระบบร่วมอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังที่ Allport ได้ให้คำนิยามบุคลิกภาพไว้ว่า “บุคลิกภาพเป็นหน่วยผสมผสานที่ทรงพลังของระบบทางกาย และทางจิตภายในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดลักษณะการปรับตัวเป็นแบบเฉพาะของบุคคลนั้นต่อสิ่งแวดล้อมของเขา”

กล่าวได้ว่าบุคลิกภาพมิใช่หมายความถึงการรวมคุณลักษณะต่างๆ หรือระบบต่างๆ เข้าด้วยกันเท่านั้น แต่เป็นการผสมผสานระบบต่างๆ เข้าเป็นระบบอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งนับว่าเป็นระบบที่มีความสลับซับซ้อนในตัวของมันเอง

8.8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพและพัฒนาการพฤติกรรมมนุษย์

มี 2 ประการ คือ พันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม การทราบมูลเหตุเช่นนี้มีประโยชน์ต่อการทำนายและควบคุม (prediction and control) เราต้องการให้บุคคลมีพฤติกรรมอย่างไรเช่นยุติธรรม ซื่อสัตย์ มีจริยธรรม กล้าหาญ ฯลฯ สามารถใช้สิ่งแวดล้อม หล่อหลอมและแก้ไขสิ่งที่ไม่ปรารถนาที่ได้มาทางพันธุกรรมได้บ้างไม่มากก็น้อย



ภาพที่ 8.18 John B. Watson
ที่มา : รศ.ดร. กันยา สุวรรณแสง. (2540). **จิตวิทยาทั่วไป.** กทม. รวมสาส์น.

J.B. Watson, 1878–1958, Changed the focus of psychology from the study of inner sensations to the study of outer behavior, an approach he called behaviorism.

จอห์นบี.วัตสัน (John B.Watson) ผู้ให้กำเนิดลัทธิจริตกิริยา (Psychological School of Behaviorism) แห่งมหาวิทยาลัยชิคาโก้ (Chicago University) และ จอห์น ฮอบกินส์ ยืนยันว่าถ้านำเด็ก 2 – 3 ขวบ มาให้เขาทำการอบรม (nurture) สักโหล ต้องการให้คนไหนเป็นอะไร ชี้มาเลยเป็นแพทย์ ศิลปิน นักธุรกิจ นักปกครอง อาจารย์ หรือ โจร อันธพาล วณิพก สามารถอบรมได้ เชื่อว่าสิ่งแวดล้อม (environments) มีอิทธิพลมาก การอบรม ทะนุถนอม (nurture) ก่อให้เกิดอุปนิสัย (acquired characters) ที่ดีงามได้เรียกกันว่าวิชายูเจนนิค (Eugenics) คือทำให้ได้พันธุกรรมดีขึ้นได้ตามกฎแห่งเมนเดล (Mendels laws) ของ Gregor Johann Mendel แต่ก็มีนักจิตวิทยาหลายท่านสนับสนุนพันธุกรรม เช่น ศาสตราจารย์รูดอล์ฟ พินท์เนอร์ (Rudolf Pintner) แห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ผู้เชี่ยวชาญการทดสอบเชาวน์ ให้ความสำคัญพันธุกรรมมากกว่า ท่านกล่าวว่า เชาวน์ (intelligence) ย่อมเกิดขึ้นแต่ปฏิสนธิ (inborn

characters) สิ่งแวดล้อมหามีอำนาจอันใดมาเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างให้สิ่งที่มีอยู่แล้วดีขึ้นหรือเลวลงหาได้ไม่ ดังคำกล่าวที่ว่า ลูกไม้หล่นไม่ไกลต้น

จะดูวัวชั่วดีดูที่หาง จะดูนางดูแม่เหมือนแลเห็น
ถึงลูกยางห่างต้นหล่นกระเด็น ก็จะเป็นเช่นเหล่าตามเผ่าพันธ์



ภาพที่ 8.19
Gregor Johann Mendel

ฝรั่งมีคำพังเพยว่า Like father Like son (พ่อลูกเขาก็เหมือนกันนั่นแหละ) แต่คำพังเพยดังกล่าวก็มิได้แยกพันธุกรรม กับ สิ่งแวดล้อมออกจากกันอย่างเด็ดขาด นักปรัชญา นักจิตวิทยาและนักวิชาการต่างก็สรุปว่าทั้งคู่ร่วมกันเสริมสร้างพัฒนาบุคลิกภาพลักษณะของมนุษย์ ข้อสรุปนี้ผู้เขียนสนับสนุน



สรุปได้ดังนี้

1. พันธุกรรม (Heredity) กับสิ่งแวดล้อม (environment) เป็นของคู่กัน ไม่มีอะไรสำคัญยิ่งหย่อนกว่ากัน เปรียบเหมือน ปืนถ้าขาดลูกปืนก็เศษเหล็ก ลูกปืนหรือกระสุนปืนถ้าไม่มีปืนก็ยิงไม่ได้

2. พันธุกรรม เปรียบเหมือนวัตถุดิบสิ่งแวดล้อม เช่นการอบรม สังคมประกิต วัฒนธรรม ฯลฯ เปรียบเหมือนนายช่างเอกมีฝีมือ สมมุติวิทยาลัยนอร์ทเทิร์นจะสร้างสนามกีฬามาตรฐานใช้วัสดุหรือวัตถุดิบชั้นยอด จ้างนายช่างฝีมือดีชั้นเยี่ยมก็จะได้สนามกีฬามาตรฐานชั้น landscape

3. พันธุกรรมดี สิ่งแวดล้อมดี ถ้าบอกว่าถ้ามี “ดีที่ 3” คือวาสนา พรหมลิขิต หรือโชคชะตา เป็นตัวสนับสนุน หรือเป็นแรงเสริมด้วยก็ยิ่งดีจะยกระดับเป็นดับเบิ้ลดี คือดี๊ดี (2ดี) แต่คนที่เคร่งวิทยาศาสตร์อาจหัวเราะเยาะ ถ้าเปลี่ยนคำพูดว่า ดีที่ 3 คือโอกาส หรือ กาลเทศะ ที่แปลว่า “เวลาและสถานที่ที่จะสร้างสนามกีฬาเหมาะสมด้วยแล้วจะส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น เป็นเสน่ห์ดึงดูด เช่นขณะนี้กีฬามวยไทย bloom[1] ไปทั่วโลกจนเป็นอาชีพ ถ้าวิทยาลัยเปิดสอน กระบวนวิชา (course) มวยไทย มีล่ามช่วยแปล ชาวต่างชาติน่าจะสนใจ ส่วนครูมวยไทยมีทักษะการชก ก็นำศิษย์ยกค่ายมาอบรม ตัวครูมวยก็อบรมเอาประกาศนียบัตร และเอาหลักจิตวิทยาไปใช้ ต้องตีเหล็กกำลังร้อนจึงเรียกว่าเหมาะกับเวลา

4. สิ่งใดที่เป็นอากัปกิริยาภายนอก เช่น มารยาทในการสมาคม การเรียนเลขพออบรมสอนกันได้ สิ่งใดเกิดภายในอันมีสรีรศาสตร์เป็นรากฐาน เช่น อารมณ์ อัธยาศัย (Temperament) ความกล้าหาญก็อบรมได้แต่ไม่ง่ายนัก คนที่เป็นบัวพ้นน้ำ ปริ่มน้ำ ฝึกได้



อันลิงค่างกลางป่าจับมาหัด สารพัดฝึกได้ดังใจหมาย
เกิดเป็นคนทนฝึกฝนจนตัวตาย ถ้าเอาดีไม่ได้ก็อายลิง

[1]bloom แปลว่า ดอกไม้บาน

การศึกษาถ้าจะให้ได้ประสบ *จุดหมายครบทุกอย่างดังประสงค์*
สำคัญอยู่ที่ครูได้ใฝ่จำนง *มุ่งตรงบ่มนิสัยให้วิชา*
เสริมพลานามัยให้ไพบูลย์ *เพิ่มพูนความสามารถใช้หัตถา*
จะสร้างศิษย์สมสมัยพัฒนา *เป็นประชาควรนิยมสังคมไทย*

เวลาและวารมิได้มีที่คอยใคร **เรือเมล์และรถไฟก็ต้องไปตามเวลา**
โอ้เอ้และอืดอาดมักจะพลาดปรารถนา **พลาดแล้วจะโศกาอนิจจาเราช้าเอง**

ได้ทำความรู้จักพฤติกรรม และบุคลิกภาพมาพอสมควรแล้ว สาระของบทนี้ต้องการเน้นเรื่องเสริมสร้าง-พัฒนาบุคลิกภาพเป็นผู้นำที่ดี จึงเกริ่นสักเล็กน้อยด้วยประสิทธิผลของภาวะผู้นำ

8.9 ประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (leadership effectiveness)

ยากที่จะสรุปว่าอย่างไรดีที่สุด ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง นายจ้างต้องการผลงาน ลูกจ้างต้องการความเอื้ออาทร ผู้ติดต่องานต้องการความสะดวก สนองความต้องการได้ตรงตามความประสงค์ผู้ใดผู้นั้นจะชื่นชมว่าดี ฉะนั้นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องดีพร้อม ดีทุกอย่าง สมบูรณ์ทุกแง่มุม เจ้าของกิจการหรือนายจ้างมักจะวัดการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ออกมาในรูปของกำไร (profits) ได้กำไรเพิ่มขึ้น (profit margin) ผลตอบแทนการลงทุน (return) ดี การเพิ่มยอดขาย (sale increase) ส่วนแบ่งตลาด (market share) ต้นทุนต่อผลิตผล (cost per output) ไม่สูงเกินจำเป็น ผลิตภาพ (productivity) เป็นที่นิยม

การประเมินภาวะผู้นำจากผู้บังคับบัญชาระดับที่สูงขึ้นไป (superiors) มักจะเน้นในด้านจริยธรรม ความสามารถในการปกครอง ควบคุม ความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ เพื่อนร่วมงาน (peers) มักจะเน้นเรื่องการปฏิสัมพันธ์ความเสมอต้นเสมอปลาย มนุษยสัมพันธ์ ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinates) ต้องการความช่วยเหลือเกื้อกูล การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ความยุติธรรมและหลักธรรม 2 ประการคือปราศจากอคติ และพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา) ในเรื่องการประเมินวัดผลในกรณีนี้อาศัยการวัดเจตคติของผู้ใต้บังคับบัญชา (followers attitude) ที่มีต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำได้อีกทางหนึ่ง เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำด้วยการดูผลสะท้อน วัดจากเชิงพฤติกรรม (behavior) ของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การขอย้าย (transfer) การลาออกจากงาน (turnover) การขาดงาน (absenteeism) การเฉื่อยงานหรือการทำงานให้ช้าลง (work slowdowns) บัตรสนเท่ห์ การร้องเรียนผ่านไปยังผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นไป การซุบซิบ (complaints) การร้องทุกข์ ความไม่พอใจ (grievance) การแสดงความไม่พอใจ (dissatisfaction) และการทำตัวเป็นปฏิปักษ์ (hostility) ต่อองค์กรและผู้นำ ที่กล่าวมานี้เป็นผลกระทบจากภาวะผู้นำทั้งสิ้น



8.10 สิ่งที่ผู้มีภาวะผู้นำต้องให้ความสำคัญเป็นเบื้องแรก

ไม่ว่าสถานศึกษา หรือองค์กรใดๆต้องการความนิยม (goodwill) ไมตรีจิต มิตรภาพที่ดี คุณงามความดี ความประเสริฐ ความดีเลิศ (goodness) ต้องการการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (stakeholder) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและสังคม โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาเอกชน หรือองค์กรธุรกิจต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าให้มาก สถาบันของรัฐก็ต้องสนองนโยบายของรัฐ โดยสรุป ไม่ว่าองค์กรใดๆ ผู้มีภาวะผู้นำจะต้องมี “จิตะ และ วิมังสา” คือจิตใจจดจ่อ และใคร่ครวญ อยู่กับคุณภาพของผลิตผล (output) ความพึงพอใจในผลิตผล และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีภาวะผู้นำ ต้องให้ความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้เป็นเบื้องต้น

1. ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชน (public responsibility and citizenship)

2. การกำหนดทิศทางขององค์กรและการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ (organizational direction and policy deployment)

3. การทบทวนทิศทางขององค์การและการติดตามผลการดำเนินงาน (organizational performance review)

4. การพัฒนาองค์กรและพนักงาน และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน (organization & employee development and participation)

5. การมอบหมายอำนาจ และการสื่อสาร (empowerment and communication)

6. ผู้นำต้องพัฒนาตนเองให้ร่วมสมัย

8.11 หลักการพัฒนาบุคลิกภาพด้วยตนเอง

ผู้นำต้องพัฒนาบุคลิกภาพให้เหมาะกับกาลเทศะและสมัย มีหลักสำคัญดังนี้

1. การพัฒนาตนเองเป็นการเปลี่ยนแปลงตนเอง จุดมุ่งหมาย 3 ด้าน คือ เพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น และเพื่อการสร้างเสริมศักยภาพของตนให้สูงขึ้น

2. การพัฒนาตนเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องตลอดชีวิตเพื่อความเจริญก้าวหน้าแห่งตน

3. การพัฒนาตนต้องเกิดจากความเต็มใจและสมัครใจ ผู้ที่พัฒนาตนจะต้องมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยตัวของตัวเอง ซึ่งความเต็มใจนี้ เกิดขึ้นจากการตระหนักรู้ถึงปัญหาและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงตนเองโดยผู้ที่จะพัฒนาตนเองจะต้องมีความใส่ใจ ติดตามสังเกตตนเองในแง่พฤติกรรม การแสดงออก ความคิด และอารมณ์ความรู้สึกในสถานการณ์ต่างๆ

4. ผู้ที่ต้องการพัฒนาตนต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทหลักในการลงมือพัฒนาตนด้วยตนเอง ผู้จะพัฒนาตนตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อชีวิตตนเอง ไม่มีใครมาลงมือแทนตนได้ ถึงแม้ว่าจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่นบ้าง แต่ผู้ที่มีบทบาทหลัก คือ ผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเอง

5. มนุษย์ทุกคนมีความสามารถที่จะควบคุมและจัดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และปัจจัยภายในตนเองเพื่อการพัฒนาตนเองได้ แม้ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกและความคิดความรู้สึกซึ่งเป็นสภาวะ



ภายในตัวบุคคลจะส่งผลร่วมกันต่อพฤติกรรมมนุษย์ แต่ผู้ที่จะควบคุมและจัดการให้ตัวเรามีการพัฒนาตน หรือมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้ ก็คือตัวเราเอง

ขั้นตอนการพัฒนาตนเอง

ขั้นที่ 1. การสำรวจ - พิจารณาตนเอง พิจารณาสภาพการดำรงชีวิตว่ากำลังเผชิญปัญหา ในด้านใดบ้าง เช่น

1) สภาพทางกาย ได้แก่ สุขภาพ กิริยาท่าทาง

2) อารมณ์และจิตใจ ได้แก่ สุขภาพจิต นิสัย บุคลิกภาพ การควบคุมตนเอง

3) พัฒนาทางสังคม ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น สถานภาพ ฐานะทางเศรษฐกิจ

4) ความสามารถและสติปัญญา ได้แก่ ความรู้ การตัดสินใจ และความคิด

ขั้นที่ 2. การวิเคราะห์จุดเด่น - จุดด้อย พิจารณาสำรวจตนเอง เพื่อกำหนดทิศทางการปรับปรุงตนเอง

ขั้นที่ 3. การกำหนดปัญหาและพฤติกรรมเป้าหมาย เลือกพฤติกรรมที่จะปรับปรุงและพัฒนาและกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้น

ขั้นที่ 4. การรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเอง

ขั้นที่ 5. การเลือกเทคนิควิธีและการวางแผนปรับปรุงตนเอง เป็นการเลือกวิธีการฝึกหัด การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการปรับเปลี่ยนความคิด กำหนดเวลาขั้นตอน และจัดเตรียมสภาพแวดล้อม

ขั้นที่ 6. การทดลองปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เป็นการดำเนินตามแผนที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 7. การประเมินผลและขยายผลการพัฒนาตนเอง เป็นการติดตามดูการทดลองปรับปรุงและพัฒนาตนเองว่าบรรลุผลสำเร็จเพียงใด ,

8.12 แนวทางในการปรับตัว

ในทางจิตวิทยาเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงในการปรับตัวของบุคคลนั้นมีอยู่ 2 ทาง คือ การปรับตัวภายในและการปรับตัวภายนอก บุคคลที่มีความสมบูรณ์ของบุคลิกภาพ (integrated personality) จะต้องมีความสามารถปรับตัวได้ดีทั้งภายในและภายนอก

แนวทางการปรับตัวของบุคคลที่แสดงตอบสนองต่อสิ่งเร้า สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้านดังนี้

1. ปรับตัวด้านสรีรวิทยา (physiological mode) เป็นพฤติกรรมการปรับตัวเพื่อรักษาความมั่นคงทางสรีรภาพ (physiological integrity) ซึ่งเป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับการตอบสนองความต้องการทางกาย เช่น การรับประทานอาหาร การขับถ่าย การควบคุม อุณหภูมิ การรับความรู้สึก การควบคุมระบบต่อมไร้ท่อ เป็นต้น

2. ปรับตัวด้านความรู้สึกนึกคิด (self concept mode) เป็นพฤติกรรมการปรับตัวเพื่อรักษาความมั่นคงทางจิตใจ (psychic integrity) ซึ่งเป็นความรู้สึกนึกคิดของตนทางด้านกายภาพ (physical self) เช่นความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับรูปร่างของตน บุคลิกลักษณะภาวะสุขภาพ การทำหน้าที่ของอวัยวะต่างๆ ของ



ร่างกาย เป็นต้น และอีกด้านหนึ่ง คือ ด้านความรู้สึกนึกคิดของตนทางด้านจิตใจ (personal self) เช่น ความสานึกในคุณค่าของตน (self - esteem) ความคาดหวังหรืออุดมคติของตน (self - ideal or expectation) ความสอดคล้องภายในตน (self consistency) และการประเมินตนเองด้านศีลธรรมจรรยา (moral ethical self) เป็นต้น

3. ปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่ (role function mode) เป็นพฤติกรรมการปรับเพื่อรักษาคามมั่นคงทางสัมคม (social integrity) ซึ่งเป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ของบุคคล ความขัดแย้งในบทบาท เป็นต้น

4. ปรับตัวด้านความพึ่งพาระหว่างกัน (interdependence mode) เป็นพฤติกรรมการปรับตัว เพื่อรักษาความมั่นคงทางสังคมของบุคคล ซึ่งเป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับการเป็นตัวของตัวเอง (independence) เช่น การริเริ่ม การต่อสู้อุปสรรค การพึ่งพาผู้อื่น การแสวงหาความรัก ความช่วยเหลือ ความสนใจจากผู้อื่น

ผู้นำต้องเสริมสร้าง – พัฒนาบุคลิกภาพตลอดกาลดังจะนำเสนอต่อไป

8.13 การเสริมสร้างและพัฒนาบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำที่ดี

การจะเป็นผู้นำที่ดีได้จะต้องสร้างเสริม พัฒนาตัวเอง เป็นผู้มีภาวะผู้นำปรับปรุงพฤติกรรมให้เป็นผู้มีคุณลักษณะและคุณสมบัติดีพร้อมและเป็นที่ปรารถนาของบุคคลทั่วไป ต้องฝึกเป็นคนมีนิสัยดี การเสริมสร้างและพัฒนาบุคลิกภาพสู่การเป็นผู้นำที่ดีตามแบบของอนุศาสนาจารย์ในเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำ” ซึ่ง พ.อ. ทวิช เปล่งวิทยา[1] เขียนไว้ดังนี้

คุณ แปลว่า ความดี, ความงาม, ความชอบ, ความอุปการะ, ความเกื้อกูล, ธรรมอันบุคคลสั่งสมไว้มีศิล เป็นต้น

คุณลักษณะ หมายถึงเครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีอันเป็นลักษณะประจำ

คุณลักษณะผู้นำคือ เครื่องหมายของผู้นำ หรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีอันเป็นลักษณะประจำตัวของผู้นำ มีสุภาษิตโบราณชื่อว่า สุภาษิตรัตนภัณฑาคารภาษาสันสกฤต ว่าดังนี้

วิเวกะ สห สัยตฺยา วินโยวิทฺยยา สห

ปฺรภุตฺวำ ปฺรศฺรโยเปตมฺ จิหฺนเมตนฺมหาตฺมนามฺ

แปลว่า เครื่องหมายของผู้นำ (ผู้มีใจใหญ่) คือ เป็นผู้หมั่นพิจารณาตนเอง, เป็นผู้มีความสำรวมตน, มีวินัย, มีวิชาความรู้ดี, มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความโอภาปราศัยแก่ผู้ใหญ่และผู้น้อยเป็นอันดี

ในโลกนิติปกรณ์อันเป็นคัมภีร์เก่าแก่คัมภีร์หนึ่ง ชาวไทยทั่วๆ ไปรู้จักในนามของโคลงโลกนิติ์ ได้กล่าวในเรื่องคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้

---

[1]พ.อ. ทวิช เปล่งวิทยา. (2522). **คุณลักษณะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : ร.ร.นายร้อย จปร. หน้า 280 – 289.



ขมา ชาคริยฺฏฺฐานำ สำวิภาโค ทยิกฺขนา

นายกสฺส คุณา เอเต อิจฺฉิตพฺพา สตำ คุณา

แปลว่า คุณลักษณะของผู้นำ (ผู้เป็นนายก) คือ อดทน, รอบคอบ, ขยันขันแข็ง, โอบอ้อมอารี, มีเมตตากรุณาและความหวังดี คุณลักษณะเหล่านี้สัตบุรุษพึงแสวงหาให้มีในตน

Patience, vigilance, and industry, liberality, compassion and hopese-these are the qualities of a leader, these the qualities that should be wished for by the righteous

คุณลักษณะผู้นำ คือ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้นำ ที่ควรปลูกฝังให้มีขึ้นในตัวของตัว หรือประจำตัว ซึ่งสามารถแยกออกเป็น 4 ลักษณะคือ

1. ลักษณะทาง สติปัญญา
2. ลักษณะทาง ร่างกาย
3. ลักษณะทาง อารมณ์
4. ลักษณะทาง อุปนิสัย

แต่ละลักษณะยังมีข้อย่อยสำหรับปรับปรุงตนเองอีก รวมทั้งสิ้น 28 ประการ เมื่อปรารถนาจะเป็นผู้นำคน หรืออย่างน้อยก็นำตนเองให้ก้าวหน้าประสบความสำเร็จในชีวิตแล้ว ยังต้องสร้างสมหรือปรับปรุงให้เกิดเป็นคุณลักษณะประจำตัวไว้บ้างเผื่อบางโอกาสอาจจะนำเอาคุณลักษณะดังกล่าวไปใช้ ในการประเมินค่าผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านหรือเพื่อการปรับตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้นไปอย่างมีหลักการและหลักฐาน ในการพิจารณาจะตัดข้อครหาได้ว่าเป็นคนบุคโขโลคณะหรือไม่ ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่

คุณลักษณะทางสติปัญญา มีข้อพิจารณาอยู่ 5 ประการ ได้แก่

1) ความตื่นตัว (alertness) คือความว่องไว, เตรียมพร้อม ระวังระไวตื่นตัวอยู่เสมอ เป็นลักษณะทางสติปัญญาที่มีความสำคัญมาก มีสมองดี คิดอะไรได้ว่องไว มีไหวพริบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างฉับพลันทันที คล้ายกับว่าสมองมันพร้อมที่จะเผชิญต่อเหตุการณ์ต่างๆ อยู่เสมอ ที่เป็นดังนั้นได้ก็เพราะได้มีการฝึกแก้ปัญหาอยู่บ่อยๆ ก็ทำให้แก้ได้รวดเร็วทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้และความจำ ในด้านพุทธปรัชญาก็ได้แก่ สัญญาเจตสิกกับปัญญาเจตสิกที่ได้รับการฝึกฝนอบรมมาเป็นอันดี จึงทำให้คล่องตัว ปัญหาเกิดขึ้นดังนี้ต้องแก้ดังนั้น รู้ทางหนีทีไล่ไว้พร้อมหมด จะเทียบกับคำว่า ชาคริยฺฏฺฐานำ ตามโลกนิติปกรณ์ที่ยกไว้ข้างต้น คือตั้งอยู่ในความตื่นเสมอก็เพราะการตื่นตัวอยู่เสมอย่อมทำให้เป็นคนรอบคอบนั่นเอง

2) ความคิดสมเหตุผล (logical thought) หมายถึงมีความคิดประกอบด้วยเหตุผลที่เหมาะสม แสดงออกทางสติปัญญาในเวลาพูดจาถกเถียง อ้างอิง มีเหตุผลที่น่าเลื่อมใส น่าเชื่อถือ ทั้งนี้ด้วยการฝึกฝนตนเองจากการคิดก่อนพูด และเวลาพูดต้องหาหลักฐานประกอบเสมอ ไม่เป็นคนพูดลอยๆ ทำอะไรจึงมีข้อผิดพลาดน้อย หาข้อมูลหาสาเหตุหรือการวิเคราะห์เหตุที่ทำให้



เกิดผล เมื่อได้ข้อมูลมากหรือได้เหตุที่มาที่ไปมาก ก็ย่อมมีประโยชน์มากช่วยในการที่ตัดสินใจได้ว่า เรื่องราวเป็นมาอย่างนี้เอง ถ้าจะแก้ปัญหาก็ต้องไปแก้ที่เหตุหรือดับที่เหตุ องค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสเรื่องนี้ไว้หน้าเลื่อมใสอย่างยิ่งว่า

เย ธมฺมา เหตุปฺปภวา เตสํ เหตุ์ ตถาคโต อาห(อาห)

เตสญฺจ โย นิโรโธ จ เอวํ วาที มหาสมโณ

แปลว่า ธรรมทั้งหลายใดมีเหตุเป็นแดนเกิด พระตถาคตได้ตรัสเหตุแห่งธรรมทั้งหลายนั้น และตรัสธรรมซึ่งเป็นความดับเหตุอันเป็นแดนเกิดนั้นด้วย พระมหาสมณะทรงหลักลัทธิไว้อย่างนี้

การที่จะมีปัญญาความคิดหรือทำอะไรได้สมเหตุและผล จึงควรพึ่งปรัชญาข้อนี้

3) สามัญสำนึก (common sense) คือความรู้สึกอย่างธรรมดาทั่วๆไป เช่น ผิด ชอบ ชั่ว ดี คนธรรมดาที่ไม่อยู่ในลักษณะวิกลจริตแล้วย่อมมีสติปัญญาคิดเห็นตรงกัน จิตมีสามัญสำนึกของมันอยู่ที่การรับอารมณ์เมื่อหลุดจากอารมณ์เก่าก็รับอารมณ์ใหม่เรื่อยๆ ไปแม้กระทั่งเวลานอนหลับก็ยังฝัน เปลี่ยนอารมณ์ของมันไม่ขาดสาย

4) ดุลยพินิจ (Judgment) คือการพิจารณาตัดสินใจได้ถูกต้องรอบคอบ สังเกตได้จากการแก้ปัญหาที่ประสบต่างๆไปในทางที่เหมาะสม ความรู้ดีทำให้เกิดดุลยพินิจที่ดีทำให้แก้ไขอุปสรรคได้ดี อุปสรรคที่ได้แก้ไขไปแล้วก็กลายเป็นประสบการณ์หรือความรู้ไปในที่สุด เมื่อมีประสบการณ์มากก็ย่อมตัดสินใจได้ดีวนกันไปอย่างนี้ การที่เป็นไปดังนี้ก็เพราะสติปัญญาได้เคยฝึกฝนได้เคยลับให้มันคมอยู่เสมอ ทำไมเด็กๆ จึงต้องเรียนวิชาคำนวณหลายๆ อย่าง ทำแบบฝึกหัดมากๆ ก็เพื่อลับสมองให้มีวิธีแก้ไขอุปสรรคต่างๆ นั่นเอง เมื่อทำอย่างนี้ไม่เหมาะ เช่น เอาสูตรนี้เข้าจับไม่สำเร็จก็เปลี่ยนสูตรใหม่ การปฏิบัติการงานต้องให้รอบคอบ มีระเบียบเรียบร้อย ไม่คั่งค้างและไม่ข้ามขั้นการบังคับบัญชา

5) การเห็นการไกล (fore sight) ทำสิ่งใดแล้วเล็งเห็นผลในอนาคตเป็นที่ตั้ง มองเห็นลู่ทางที่จะต้องทำเป็นขั้นตอน เป็นลำดับก่อนหลังต่อไป เรียกว่าการเห็นการไกล สติปัญญาที่เล็งเห็นการไกลอันเป็นคุณลักษณะของผู้นำนี้มิใช่แบบพยากรณ์หรือหมอดู แต่เป็นแบบของการประมาณสถานการณ์ซึ่งมีเหตุมีผล มีการวางสมุฏฐาน มีข้อมูล มีประสบการณ์ มีความสำเร็จและความล้มเหลวที่เคยผ่านมาแล้ว เอามาวิเคราะห์พิจารณ์ใคร่ครวญหาหนทางปฏิบัติที่มีข้อดีมากกว่าข้อเสีย ได้ข้อตกลงไว้แล้วอาจเป็นแผนชั่วคราวอยู่ในใจหรืออาจเป็นแผนรายละเอียดเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ แผนอาจมีหลายแผน ได้แก่แผนหลักหรือแผนที่ 1 แผนรองหรือแผนที่ 2 - 3 และ จะมีสักกี่แผนก็ได้ ขึ้นอยู่กับสติปัญญาดุลยพินิจและอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เราก็รู้อยู่แล้วว่าสามัญลักษณะมีอนิจจังและอนัตตา เป็นข้อต้นและข้อปลาย คือความไม่เที่ยงไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงไปได้ และมันมิได้อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาหรือการควบคุมของเรา เราจะไปวิตกกังวลเป็นทุกข์เป็นร้อนไปทำไมกัน ดังนั้นการหาหนทางแก้ไขหรือหาหนทางปฏิบัติทำ

เป็นข้อตกลงใจ เอาไว้หลายๆอย่างหลายๆแผน เตรียมทางหนีทีไล่ไว้ล่วงหน้า จึงเป็นคุณลักษณะทางสติปัญญาของผู้นำหรือนักจิตวิทยา ทุกคนควรฝึกฝนให้มีในตนและต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา

คุณลักษณะทางร่างกาย มีข้อพิจารณาอยู่ 4 ประการ ได้แก่

1) สุขภาพ (health) หมายถึงความสมบูรณ์ของร่างกายได้แก่ สุขวิทยาอนามัยของตนเอง ต้องมีการออกกำลังเล่นกีฬาบ้างตามสมควร สุขภาพทางร่างกายขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ กิน, นอน, เล่น การกินเป็นเรื่องสำคัญประการแรก ต้องกินอาหารที่มีประโยชน์แก่ร่างกายและถูกสุขลักษณะตามหลักโภชนาการ การนอนเป็นการพักผ่อนของร่างกาย เป็นความต้องการตามธรรมชาติ 6 - 8 ชั่วโมงต่อ 1 วัน การเล่น คือกีฬา งานอดิเรก ออกกำลังกาย

2) กำลังกาย (energy) เป็นผลสืบเนื่องมาจากสุขภาพของร่างกาย สุขภาพดีย่อมมีกำลังกายดี กำลังกายเป็นความสามารถของแต่ละบุคคลซึ่งมีไม่เท่ากัน และเป็นธรรมชาติที่ไม่จีรังยั่งยืนตลอดชีวิต กำลังย่อมมีการเสื่อมลงเป็นธรรมดา มีนักมวยคนไหนบ้างที่เป็นแชมเปี้ยนถาวรจนแก่จนเฒ่า นั่นก็เพราะกำลังกายลดลง

3) ความทรหดอดทน (endurance) เป็นลักษณะอันพึงประสงค์อย่างยิ่งของการเป็นผู้นำที่ดี ที่พูดกันโดยทั่วไปว่าไม่ใช่เป็นคนเปราะบางหมายถึงไม่หักง่ายแตกง่ายนั่นเอง คือความสามารถของร่างกายที่อดทนต่อความลำบากได้ อดทนต่อความหิวกระหายและความเลวร้ายของดินฟ้าอากาศได้พอสมควร

4) รูปร่างหน้าตาท่าทางดี (pleasing appearance) หมายถึงทรวดทรงอันเป็นบุคลิกลักษณะของการเป็นผู้นำคน คนที่มีรูปร่างทรวดทรงเป็นสง่าย่อมเป็นเครื่องดึงดูดความเลื่อมใสจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีเป็นอันดับแรก ดาราภาพยนต์หรือพระเอกไม่ว่าชาติใดภาษาใด ต้องคัดเลือกเอาคนรูปร่างทรวดทรงดีก่อนอื่น ความสามารถในการแสดงได้เหมาะสมกับบทบาทของเรื่องนั้นปรับปรุงฝึกฝนเอาได้ในภายหลัง เครื่องประกอบของร่างกายก็คือเครื่องแต่งกายที่สะอาดเรียบร้อยถูกต้องตามระเบียบแบบแผน เครื่องแต่งกายช่วยให้สภาพของบุคลิกลักษณะดีขึ้นได้ส่วนหนึ่งเหมือนกัน ในทางทหารถือว่าเครื่องแบบทหารเป็นเครื่องแบบอันทรงเกียรติของทหาร จึงมีพระราชบัญญัติห้ามผู้ใดแต่งเครื่องแบบทหารโดยไม่มีสิทธิ์จะแต่งได้โดยชอบด้วยกฎหมายผู้ฝ่าฝืนมีความผิดต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่ สามเดือนถึงห้าปี

คุณลักษณะทางอารมณ์ มีข้อพิจารณาอยู่ 11 ประการ ได้แก่

1) การเล็งในแง่ดี (optimism) เป็นแนวความคิดชนิดหนึ่งของคนที่มองคนอื่นในลักษณะของการเป็นมิตรหรือเป็นคนดีไปหมดในแง่คิดที่ว่า คนที่มาเกิดเป็นความประสงค์ของพระผู้เป็นเจ้า เมื่อเกิดมาก็มีจิตบริสุทธิ์ มีจิตประภัสสรขาวสะอาดมาทั้งนั้น แต่เมื่ออยู่ไปนานๆ ถูกตัณหาอุปาทานเข้าครอบงำ จึงทำให้มัวหมองหรือเปรอะเปื้อนไปในทำนองกระดาษซับ



2) การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม (adaptability) ในชีวิตประจำวันคนเรามีคุณลักษณะทางอารมณ์ที่มักไม่ค่อยรู้สึกอยู่อย่างหนึ่งคือ การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมซึ่งมีอยู่หลายรูปแบบ เช่น การปรับตัวเข้ากับมนุษย์ด้วยกัน การปรับตัวเข้ากับดินฟ้าอากาศ การปรับตนเข้ากับวัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่น การปรับตนเข้ากับทัศนคติของสังคม และประการที่สำคัญคือการปรับตนเข้ากับตนเอง

การปรับตัวเข้ากับผู้ใหญ่หรือผู้บังคับบัญชามีแนวทางโดยย่อดังนี้คือต้องทำความเข้าใจในนโยบายและคำสั่งของท่านโดยแจ่มแจ้ง มีความซื่อสัตย์ภักดีเป็นพื้นฐานเบื้องต้น มีความซื่อตรงจริงใจ ตรงเวลา รู้จักใจท่านใจเราไม่ใช่เอาแต่ใจเราข้างเดียว การปฏิบัติการงานต้องให้รอบคอบมีระเบียบเรียบร้อย

3) ความมีใจเยือกเย็น (even temper) มีความอดกลั้นอยู่ในขั้นสูงหรือเป็นผู้มีใจหนักแน่นไม่ท้อถอย ไม่โกรธง่าย คุณลักษณะทางอารมณ์ประเภทนี้จะเป็นเครื่องประคับประคองให้กิจการทั้งหลายสำเร็จลุล่วงไปได้ ทั้งจะเป็นเครื่องส่งเสริมเชิดชูผู้มีหน้าที่ในทางราชการให้ก้าวไปสู่ความเจริญ มีตำแหน่งหน้าที่สูงส่งได้

4) การบังคับตนเอง (self control) คุณลักษณะนักปกครองหมายถึงผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะผู้นำที่ดี จำจะต้องรู้จักบังคับตนเองหรือมีความสำรวมตนได้ดี คนเรารักตนเองเป็นอย่างยิ่ง ไม่มีใครอยากให้ตนเองตกต่ำลำบากเดือดร้อน จึงไม่ควรให้อำนาจใฝ่ต่ำหรือสิ่งยั่วยุให้เกิดย่ามใจประพฤติผิดทำนองคลองธรรม สิ่งยั่วยุที่ร้ายกาจรุนแรงยิ่งกว่าสิ่งใดได้แก่อิสตรีหรือกามารมณ์ ถ้าบังคับตนเองไว้ไม่อยู่เมื่อใดแล้ว ความเสื่อมยศจะค่อยๆ คืบคลานเข้ามาอย่างไม่ต้องสงสัย

5) ความกระตือรือร้น (enthusiam) เป็นการแสดงออกซึ่งความสนใจเอาใจใส่กระฉับกระเฉงกระวีกระวาดในการทำงานให้ก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง การงานต่างๆ จะต้องทำให้ลุล่วงไปวันหนึ่งๆ อย่างไม่คั่งค้าง มีแผน เตรียมการในอนาคตอยู่ในใจ และต้องเป็นคนไม่ผลัดวันประกันพรุ่ง มีแนวความคิดในใจเสมอว่า เมื่อผู้บังคับบัญชาไว้วางใจ มอบหมายงานอันนี้ให้เราทำแล้ว เราจะต้องทำให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงและอยู่ในลักษณะประหยัดด้วย

6) การสังคมดี (sociability) จัดเป็นคุณลักษณะที่ดีของผู้นำอย่างหนึ่งทางอัธยาศัยไมตรีสามารถคบค้าสมาคมกับบุคคลได้ทุกชั้นอย่างเหมาะสม การสังคมทำให้เป็นผู้กว้างขวางเมื่อมีธุรกิจทั้งทางราชการและส่วนตัวจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย การสังคมดีขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญๆ หลายอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือเงินหรือรายได้ เรื่องยศถาบรรดาศักดิ์ตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นเครื่องประกอบ เงินตัวเดียวทำให้มีเพื่อนฝูง มีคนบูชามีคนเคารพไปมาหาสู่ สุภาษิตจากคัมภีร์ปัญจตันตระ รจนาโดยท่านบัณฑิตวิษณุศรมา กล่าวไว้ว่า

ปูชฺยเต ยทปูชฺโย'ปิ ยทคมฺโย'ปิ คมฺยเต
วนฺทฺยเต ยทวนฺทฺโย'ปิ ส ปฺรภาโว ธนสฺย จ

แปลว่า แม้แต่คนที่ไม่สมควรบูชาก็บูชา คนที่ไม่สมควรเข้าใกล้ก็เข้าไปใกล้ คนที่ไม่ควรแสดงความเคารพก็แสดงความเคารพได้ นั่นเพราะอิทธิพลของทรัพย์โดยแท้

That a man not deserving or respect is respected, or one not fit to be approached is approached, or that one who ought not to be saluted, is saluted is all due to the power of wealth.

7) ความแนบเนียน (tact) คือการที่จะทำจะพูดจะคิดอะไรดูมันเข้าท่าไปทั้งนั้น อันนี้บางทีเรียกว่าฝีมือ คนมีฝีมือเสียอย่างจะทำอะไรมันเหมาะสมแนบเนียนไปหมด ไม่เก้งก้างจะแก้ปัญหาอะไรก็ดูเข้าท่าเหมาะสมกับกาละเทศะ ความแนบเนียนจึงขึ้นอยู่กับประสบการณ์และศิลปะโดยแท้เพราะเป็นเรื่องไม่ทั่วไปสำหรับทุกคน แต่เมื่อท่านเป็นผู้บังคับบัญชา เป็นผู้นำ ควรที่จะฝึกฝนให้เกิดมีในตนให้จงได้

8) อารมณ์ขัน (sense of humor) เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่ทำให้ใจไม่เครียดเกินไป เกิดจากการมองโลกในแง่ดี มองในแง่ของโรงละครโรงใหญ่ แต่ก็ไม่ใช่พร่ำเพรื่อจนขาดความนับถือยำเกรงจากผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เรียกว่า ทำเป็นเล่นไปเสียหมด หรือพูดเล่นมากเกินไป

9) ความเชื่อมั่นในตนเอง (self confidence) เป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่งของการเป็นผู้นำ คือความมั่นใจหรือความมั่นคงทางจิตใจ ไม่อ่อนไหวไปตามคำพูดหรือข้อเสนอของคนอื่น

10) ความสนใจกว้างขวาง (breadth of interest) ที่จริงก็คือความต้องการทางอารมณ์หรือสัญชาตญาณในการอยากรู้อยากเห็นนั่นเอง ผู้นำควรสะสมคุณลักษณะข้อนี้ให้มาก คือ เมื่อประสบความไม่เข้าใจอะไรแล้วอย่าปล่อยให้ความไม่เข้าใจเหล่านั้นเป็นหมัน เมื่อเราไม่รู้ไม่เข้าใจคือเกิดขัดข้องอะไรแล้วอย่าคิดว่าคนอื่นเขาก็ไม่รู้ไม่เข้าใจเหมือนกับเรา อย่าสำคัญตัวผิดว่ารู้ดีรู้แจ้งไปทุกสิ่งทุกอย่าง เราไม่รู้อะไรต้องพยายามเข้าหาผู้รู้ แม้ผู้รู้จะต่ำศักดิ์หรืออ่อนวัยกว่าก็นับถือเป็นครูผู้ให้ความรู้แก่เราได้ สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสสอนไว้ว่า

โย พาโล มญฺญติ พาลฺยํ ปณฺฑิโต วาปิ เตน โส
พาโล จ ปณฺฑิตมานี ส เว พาโลติ วุจฺจติ

แปลว่าคนโง่รู้ตัวว่าตัวโง่ คนนั้นเป็นคนฉลาด ส่วนคนโง่ที่สำคัญตนว่าเป็นคนฉลาด คนนั้นเป็นคนโง่บัดซบ

The fool who knows his foolishness is wise at least to that exten; but a fool who thinks himself wise is called a fool in deed.

11) การเข้าใจในคน (human understanding) เรื่องความแตกต่างของอัตตบุคคล, ความต้องการของคน บุคลิกลักษณะของคน ความข้องคับใจของคน

คุณลักษณะทางอุปนิสัย มีข้อพิจารณาอยู่ 8 ประการ ได้แก่

1) ความตรงไปตรงมา (truthfulness) โดยทั่วไปเรามักกล่าวว่า พูดจริงทำจริง คนที่พูดจริงแล้วทำจริงตามคำพูดเป็นคนน่านับถือในอุปนิสัยอย่างยิ่ง บางครั้งก็ใช้ว่าการรักษาสัจจะของคำพูดคือความตรงต่อคำมั่นสัญญา การเป็นคนไม่ผิดนัดเป็นอุปนิสัยที่ดี ลูกเสือมีสัจจะที่จะต้อง



ทำตามคำพูดคำปฏิญาณตนอย่างเคร่งครัด พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 โปรดพระราชทานไว้ คือ “เสียชีพอย่าเสียสัตย์”

2) ความจงรักภักดี (loyalty) เป็นคุณลักษณะอันวิเศษยิ่งที่พึงแสวงหาในตัวบุคคลที่ได้รับมอบให้ทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะใหญ่หรือน้อยขนาดใดต้องมีความยอมเสียสละตนเพื่อประโยชน์อันยิ่งใหญ่ต่อองค์การ ต่อผู้อุปการะคุณ

3) ความสำนึกในหน้าที่ (sense of duty) การสร้างความไว้วางใจลูกน้องเลื่อมใสภักดีผู้เป็นนาย ไม่มีคุณลักษณะอันใดจะสร้างได้ดีเท่ากับความเป็นผู้มีความสำนึกในหน้าที่ เทียบกับคนพายเรือหรือผีพาย หมายถึงเมื่อมีหน้าที่พายก็พาย เขาสั่งให้หยุดก็หยุด ไม่ต้องไปคิดล้วงหน้าที่ของคนอื่น นายท้ายและต้นหน มีหน้าที่นำเรือไปถึงที่หมายก็รับผิดชอบหน้าที่นำเรือไปให้ถึงที่หมาย

4) ความไว้วางใจได้ (dependability) เป็นคุณลักษณะที่ต่อเนื่องมาจากความสำนึกในหน้าที่ ถ้าไม่เป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก ต่อหน้าว่าดีลับหลังนินทา ก็จะเป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาเหนือเราและเป็นที่แน่นอนว่าผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมองดูเราอยู่ตลอดเวลาก็เกิดความเลื่อมใสและไว้วางใจในตัวเรา

5) ความกล้าหาญ (courage) คือความมีใจป้ำใจถึงยืนยันว่าสิ่งที่ตนทำนั้นถูกต้อง ไม่เกรงกลัวต่ออันตรายที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีความผิดความบกพร่องกล้ารับผิดอย่างหน้าชื่นตาบานแบบพันท้ายนรสิงห์ การจะเป็นผู้มีความกล้าหาญได้นั้นต้องฝึกฝนตนเองจนเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ทำอะไรอย่างมีเหตุผลเสมอใช้ประสบการจากความสำเร็จและความล้มเหลวทั้งของตนเองและของผู้อื่นเป็นข้อตัดสินใจ มั่นคงในภาษิตที่ว่า **เกียรติศักดิ์รักของข้า มอบไว้แก่ตัว**

6) ความเข้มแข็ง (force) มักควบคู่กับความอดทนเสมอ ความเข้มแข็งเป็นอุปนิสัยที่ดี ส่วนความดื้อเป็นฝ่ายไม่ดี แต่ลักษณะของความสำเร็จแล้วถือเป็นอันเดียวกัน คนเราทุกคนมีลักษณะหัวดื้อมาตั้งแต่เด็กๆ พอโตขึ้นสภาพของความดื้อจะกลายเป็นความเข้มแข็งไปเอง นั่นก็หมายความว่าเด็กดื้อไม่ใช่เป็นเด็กไม่ดี ซึ่งตามสภาพความจริงแล้วความเข้มแข็งคือความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆ อย่างมีเหตุผล

7) ความยุติธรรม (fairness) อุปนิสัยที่เป็นคุณลักษณะของผู้ที่มีหน้าที่ปกครองคน คือความยุติธรรม ได้แก่ความไม่ลำเอียง อันความยุติธรรมนี้เป็นหัวใจของการปกครองคนเป็นส่วนมาก โดยการวางตัวเป็นกลางถือว่าหน้าที่เป็นหน้าที่ส่วนตัวเป็นส่วนตัว ไม่เอามาปะปนกัน ความยุติธรรมนี้หาได้ยากยิ่งในหมู่ข้าราชการและองค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความมีกิเลสและความยึดมั่น ถือมั่น ซึ่งแก้ไขปรับปรุงได้ยากยิ่งนัก

8) ความไม่เห็นแก่ตัว (selflessness) ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำที่ดีต้องสร้างอุปนิสัยของตนด้วยความคิดที่ว่างานทุกอย่างในหน่วยของเราสำเร็จลงได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคนในหน่วย ควรหลีกเลี่ยงการหาความสุขสบายส่วนตัว จงพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่แล้ว มีการ



เสียสละเพื่อส่วนรวมหรือเพื่อผู้น้อย เมื่อหน่วยได้รับคำชมเชย มิใช่ว่าหัวหน้าหน่วยจะต้องได้สองขั้น แต่ควรเป็นผู้น้อยมากกว่า เพราะจักรตัวเล็กๆ ของนาฬิกาทำงานมากกว่าจักรตัวใหญ่

ท่านมหาตมคานธี กล่าวว่า ไม่ว่าจะเป็นงานอะไรก็ตามหากผู้นำเริ่มลงมือปฏิบัติด้วยตนเองแล้วไซร้ งานนั้นจะง่ายดายขึ้นเป็นอันมาก กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ หากผู้นำยอมลำบากด้วยตนเองแล้ว คนอื่นก็จะยอมลำบากตามได้โดยไม่ยาก นี่ก็เป็นแนวคิดข้อหนึ่งของผู้นำ

บรรยายคุณลักษณะของผู้นำ หรือเครื่องหมายประจำตัวผู้นำมาพอสมควรแล้ว จึงขอปิดท้ายด้วยสุภาษิตโลกนิติปกรณ์ไตรพากย์เป็นคาถา อันมีความหมายลึกซึ้งน่าคิดมาก ว่า

คุโณ สพฺพญฺญุตุลฺโยปิ น โสภติ อนิสฺสโย อนคฺฆมปี มณิกำ เหมำ นิสฺสาย โสภเต

แปลว่า คนที่มีคุณลักษณะอันเลอเลิศดุจพระสัพพัญญู แต่ไม่มีผู้ยกย่องเชิดชูก็ย่อมไม่งาม แก้วมณีแม้คาดค่าไม่ได้เพียงใดก็ตาม จะงามได้ก็ต้องอาศัยทองคำ

One replete with excellence like the omniscience one does not appear to advantage without a patron: a gem, though priceless, looks well being set in gold.

การเสริมสร้างพัฒนา คุณค่าผู้นำ

มนุษย์เราแต่ละคนมีความแตกต่างทางร่างกายหรือบุคลิกภาพ แตกต่างทางอารมณ์ ทางสติปัญญา ไหวพริบ ทางประสบการณ์และทางความอยากรู้อยากเห็น เป็นต้น นอกจากนี้สิ่งแวดล้อมและกำลังใจในการต่อสู้ก็มีอิทธิพลด้วยเหมือนกัน หล่อหลอมทำให้เกิดบุคลิกลักษณะ

บุคลิกลักษณะเป็นการรวมตัวซึ่งประกอบด้วยรูปร่าง รัศมีของแต่ละบุคคลและระดับโครงสร้างทางพันธุกรรม แต่จะอย่างไรก็ตาม มนุษย์ก็ยังมีความสามารถที่จะปรับปรุงบุคลิกภาพได้ด้วยการรู้จักตนเองโดยไม่มีใครมาเสี้ยมสอนหรือชี้นำด้วย การรู้จักสภาพการณ์ของฐานะความเป็นอยู่ในตำแหน่งอาชีพและสภาวะแวดล้อมของสังคม และสุดท้ายคือการได้รับคำแนะนำจากคนอื่นหรือทางการแพทย์ที่เรียกว่าจิตบำบัด หรือเลยไปถึงศัลยกรรมตกแต่งเป็นต้น ทั้งนี้ก็เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่จะต้องมีความเป็นอยู่ร่วมกับคนอื่น การทำอะไรนอกจากจะให้ความเป็นสุขความพอใจแกตนเองแล้ว ยังต้องให้เป็นไปตามแนวความคิดหรือแนวโน้มของสังคมอีกด้วย แนวทางในการปรับปรุงตัวขึ้นอยู่กับสภาพดินฟ้าอากาศ วัฒนธรรมองค์การ ระเบียบแบบธรรมเนียมของท้องถิ่น แนวความคิดของสังคม ตลอดจนความประพฤติและนิสัยของตนเอง สิ่งที่ยากที่สุดคือการปรับตัวให้เข้ากับกฎระเบียบข้อบังคับ

โดยทั่วๆไปแล้วมนุษย์จะมีความต้องการอยู่ 2 ประการคือความต้องการทางกาย กับทางใจ ความต้องการทางกายนั้นเป็นความจำเป็นเกี่ยวกับพันธกิจของร่างกาย ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ความต้องการทางใจนั้นเป็นความต้องการที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงไปถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมอันได้แก่ เกียรติยศ ชื่อเสียง ความก้าวหน้าในอาชีพ และตำแหน่งหน้าที่ในการงาน ตลอดไปถึงความได้รับความปลอดภัย ความต้องการทั้งสองประการนี้บางทีก็สอดคล้องเข้ากันได้บางทีก็เกิดขัดข้อง



ขัดแย้งกัน ที่เรียกว่า ถูกอารมณ์ และไม่ถูกอารมณ์ หรือบางทีก็เลยไปถึงทัศนคติหรือรสนิยมตรงกัน และทัศนคติหรือรสนิยมไม่ตรงกัน

ความขัดข้องหรือขัดแย้งอันเนื่องจากความไม่สมปรารถนาเราเรียกว่า **ความข้องคับใจ** อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความผิดปกติทางร่างกาย ความผิดปกติทางร่างกายนั้นกว้างขว้างมากเพราะเกี่ยวข้องกับพันธุกรรมอันได้แก่ ความอ้วน ความผอม ความเตี้ย ความค่อม ตลอดไปถึง ขาเป๋ ตาเหล่ หัวล้าน ปากแหว่ง หูมีขน เป็นต้น บุคลิกภาพเหล่านี้บางอย่างก็ปรับปรุงได้ บางอย่างก็ปรับปรุงไม่ได้ จึงเกิดเป็นความข้องคับใจที่ถาวร เรียกว่า ปมด้อย



ภาพที่ 8.20 พี่น้อง 3 คน ขนหูยาวทุกคน เพราะได้โครโมโซม Y มา
ที่มา : D.D. Ritchie และ R. Carola 1983



ภาพที่ 8.21 คนอ้วนตามพันธุกรรม



ความผิดปกติทางใจอาจเนื่องมาจากความผิดปกติทางร่างกายที่ยาวนานและแก้ไขปรับปรุงไม่ได้ คือตกอยู่ในสภาวะจำยอมรับสภาพของความผิดปกติเช่นนั้นตลอดไป ความข้องคับใจในลักษณะเช่นนี้เป็นอย่างอ่อนๆ เราเรียกว่า โรคประสาท บางทีเราพูดให้มันเสนาะหูว่า เป็นคนเจ้าอารมณ์ คนประเภทนี้นับว่ามีมากในสังคม ทั้งที่เป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ พูดในภาษาจิตวิทยาผู้นำว่า ผู้นำชั้นสูงและผู้นำชั้นรอง

ความผิดปกติอีกประการหนึ่งอันเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมบังคับเป็นความผิดปกติทางสังคม เรื่องนี้ เป็นเรื่องที่ยืดยาวพัวพันไปถึงเรื่องความกลัวอันเป็นต้นเหตุให้เกิดศาสนาลัทธิประเพณีต่างๆของโลกขึ้น บางประเภทของต่างเชื้อชาติก็เข้ากันได้ บางประเภทก็เข้ากันไม่ได้ จึงเกิดคำใหม่ขึ้นคำหนึ่งว่าอุดมการณ์

ความไม่สมปรารถนาที่เรียกว่า **ความข้องคับใจ** มักมีปฏิกิริยาเกิดขึ้นพอจะประมวลได้ดังต่อไปนี้

1. ปฏิกิริยาเก็บกด (repression) อาจเรียกว่าพลังเงียบได้แก่ ความนิ่งเฉย ไม่พูดจาอะไรๆ กับใครไม่ร่าเริง ทำเป็นทองไม่รู้ร้อน ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ไม่สงสัย ไม่สอบถาม และไม่ยอมให้คำตอบอะไรๆด้วย เงียบขรึมเฉยๆ เป็นปฏิกิริยาที่แสดงออกในเชิงการต่อสู้ความข้องคับใจประการหนึ่ง

2. ปฏิกิริยาซัดส่งความผิด (projection) เป็นการโยนความผิดความบกพร่องไปให้คนอื่นด้วยการพูดว่า ไม่รู้ ไม่เห็น ไม่ทราบ ผมเปล่า ใครไม่รู้ เข้าทำนองปลาเน่าไปทั้งข้อง เป็นเหตุเกิดชนวนให้มีการลงโทษ เป็นส่วนรวมหรือการลงโทษเหมาหมู่ อันเป็นเครื่องหมายของการลงโทษที่ไม่ยุติธรรม

3. ปฏิกิริยาตอบโต้ (reaction) ได้แก่การเขียนบัตรสนเท่ห์หรือเขียนภาพล้อไว้ตามห้องน้ำห้องส้วม หรือมีการแสดงออกในทางเหน็บแนมเปรียบเทียบ ล้อเลียน การตั้งชื่อลับๆ หรือนิคเนม ก็เป็นปฏิกิริยาตอบโต้วิธีหนึ่งเหมือนกัน จะว่าเป็นการขลาดคือไม่กล้าแสดงตัวหรือแสดงความจริงออกมาก็ไม่เชิงนักเพราะบางทีก็ลึกลับ บางทีก็เปิดเผย เช่นการแอบไปวางพวงหรีดดำ หรือการเอาพวงหรีดดำไปแขวนไว้หน้าประตูบ้าน ประตูห้องทำงานเป็นต้น

4. ปฏิกิริยาถอยหลัง (regression) ประเภทนี้มีมาก เช่นการลาและขาดหนีของคนงาน ตลอดจนแกล้งลาป่วยหรือขอย้ายไปอยู่หน่วยอื่นให้พ้นไปเสียจากผู้บังคับบัญชาคนที่สร้างความข้องคับใจให้แก่ตน ที่รุนแรงกว่านั้นก็คือ ลาออกหรือสังหารผู้บังคับบัญชา แล้วสังหารตัวเองตายไปด้วยกันทั้งคู่ก็เคยมีให้ปรากฏ การผูกคอตาย กินยาพิษ กระโดดตึกลงมา ด้วยเหตุแห่งปฏิกิริยาถอยหลังก็มีอยู่บ้างเหมือนกัน

5. ปฏิกิริยาชะงักงัน (fixation) เป็นวิธีการอันแสดงความข้องคับใจวิธีหนึ่งที่มีความนิยมอันมากในยุคนี้ เรียกโดยทั่วไปว่า ประท้วงด้วยการนัดหยุดงาน วิธีการแบบนี้ทำให้เกิดความเสียหายและเสียผลประโยชน์ของส่วนรวม

คุณลักษณะดีเด่นที่มีประจำตัวของผู้นำ จะเห็นได้ชัดในทุกโอกาสในขณะร่วมการทำงานหรือการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจ มีการร่วมมือร่วมใจอย่างร่าเริง และเต็มใจเรียกว่า **คุณค่าผู้นำ** และพึงเข้าใจว่าแม้บางอย่างอาจจะมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง แต่ด้วยการหมั่นวิเคราะห์ตนเองและแก้ไขปรับปปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ จะทำให้คุณค่ามีอิทธิพลอย่างใหญ่หลวงต่อทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษาชีวิตและผลงานของผู้นำในอดีตที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว แม้ว่าสภาพแวดล้อมจะแตกต่างกันบ้างในบางโอกาส ก็พอสรุป คุณสมบัติที่ดีเด่นอันเป็น**คุณค่าผู้นำ**ได้ 14 ประการดังนี้ คือ

1. ความรู้ (knowledge) ไม่มีอะไรที่จะดึงดูดความเชื่อมั่นศรัทธานับถือได้รวดเร็วเท่ากับการที่ท่านเป็นผู้มีความรู้ทั้งในทางการบริหาร การเมือง การเศรษฐกิจและสังคม สิ่งที่ไม่รู้จักจบในวงเวียนของชีวิตคือความรู้ ความรู้เฉพาะในหน้าที่การงาน จัดว่ามีความสำคัญอยู่ แต่ความรู้ในความสามารถของ



ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นสำคัญยิ่งกว่าความรู้ใดๆ จริงอยู่คนเราจะรู้อะไรไปเสียทุกอย่างย่อมเป็นไปไม่ได้ แต่การแสวงหาหรือสนใจในสิ่งที่ตนไม่รู้นั้นเป็นหัวใจของการดำรงชีวิต ความรู้ที่ให้ทั้งประโยชน์ตนและประโยชน์ผู้อื่น จึงจัดว่าเป็นคนไม่ประมาท ขอยกภาษิตปรัชญาในคัมภีร์ วุฒยาการศตกมฺ มาประกอบเพื่อเป็นการเตือนใจ ในเบื้องต้น คือ

สิ่งที่ทำลงไปในขณะนี้ย่อมให้ผลในภายภาคหน้าเหมือนกับรดน้ำที่โคนต้น แต่ไปออกผลที่ปลายกิ่ง คนที่หมั่นสดับตรับฟังมากย่อมมีความรู้มาก ปัญญาย่อมเจริญขึ้นจากการสดับนั้น ปัญญาจึงทำให้เข้าใจในเหตุผล ความหยั่งรู้ในเหตุผลย่อมนำความสุขมาให้ (One observant is full learning; he increase his knowledge; by means of knowledge he understand the meaning: the comprehension of the meaning bring satisfaction.)

2. ดุลยพินิจ (judgment) หรือวิจารณญาณ เป็นอุปนิสัยที่ทรงไว้ซึ่งการตัดสินใจที่ถูกต้อง จัดว่าเป็นความรอบรู้และรอบคอบของผู้นำที่สำคัญยิ่ง วงเวียนของชีวิตมีอยู่ 3 ประการ คือ ความรู้-ดุลยพินิจ-อุปสรรค คนมีความรู้ดีย่อมมีดุลยพินิจดี เมื่อมีดุลยพินิจดีก็ย่อมผ่านอุปสรรคไปได้ด้วยดีและอุปสรรคนั่นเองคือประสบการณ์ วนเวียนอยู่อย่างนี้มิรู้จบสิ้นอุปสรรคโดยทั่วไปมีอยู่ 3 ประการคือ อุปสรรคทางการปกครอง อุปสรรคทางกำลังกาย และอุปสรรคทางธรรมชาติ หากมีความรู้ดี มีดุลพินิจดี แน่นอนเหลือเกินการผ่านอุปสรรคทุกชนิดย่อมผ่านไปได้ด้วยดีด้วยความเหมาะสมอย่างยิ่ง

3. ความแนบเนียน (tact) คือการทำอะไรได้เหมาะสมคิดอะไรได้ถูกต้อง ตัดสินใจอะไรได้เข้าท่า กลมกลืนแนบเนียนนับว่าเป็นปฏิภาณและไหวพริบอันเป็นคุณค่าของผู้นำที่สำคัญประการหนึ่ง เป็นการสร้างทัศนคติในการให้ความร่วมมือร่วมใจกับผู้อื่น หรือทราบความต้องการของผู้อื่นว่าควรปฏิบัติต่อเขาอย่างไรเหมือนกับที่ต้องการให้เขาปฏิบัติต่อเราอย่างนั้น มีสุภาษิตว่า

ผู้ใดรู้จักประมาณในถ้อยคำให้เหมาะสมกับการสนทนา รู้จักประมาณในความรักให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ รู้จักประมาณในความโกรธให้เหมาะสมกับอำนาจของตน ผู้นั้นจัดว่าเป็นผู้รู้

และในทางตรงกันข้าม**ไม่มีเงินอยากจะกินของดี (แพง) ไม่มีกำลังวังชา เที่ยวท้าตีท้าต่อย ไม่มีความรู้อวดคุยโขมง เหล่านี้เป็นลักษณะของคนบัดซบ**

4. ความอดทน (endurance) เป็นความสามารถทางร่างกายและจิตใจที่ได้รับการกระทบจากอุปสรรค ซึ่งมีความหนักเบาไม่เท่ากัน ความอดทนทางร่างกายอาจได้รับการฝึกฝนได้ ส่วนความอดทนทางจิตใจมักขึ้นอยู่กับความเลื่อมใสศรัทธา ทัศนคติและอุดมการณ์ ที่จัดว่าเป็นยอดของความอดทนประเภทนี้คืออดทนต่อการล่วงเกิน เสียดสี สบประมาทของคนอื่น แต่อย่างไรก็ดี การหัดให้เป็นคนรู้จักยอมคนอื่นบ้างจะเป็นแนวทางในการพัฒนาความอดทนได้ดีไม่น้อย ดังพระบาลีว่า **ขนฺติ ธีรสฺสลงฺ กาโร** แปลว่า **ความอดทนเป็นเครื่องประดับของนักปราชญ์** ในหิโนปเทศไตรพากย์มีคติเตือนใจของผู้นำในเรื่องความอดทนว่า

เมื่อกิจการสำเร็จลง ทุกคนย่อมคิดว่าเป็นผลเสมอกัน หาใช่เป็นผลของผู้นำไม่ แต่ถ้ากิจการนั้นไม่สำเร็จ ผู้นำย่อมถูกตำหนิแต่ผู้เดียว (One should not go at the head of leader a multitude; if the undertaking succeeds, the fruit is the same to all; but if it fais, the leader is killed.)



5. ความริเริ่ม (initiative) ความริเริ่มเป็นคุณค่าผู้นำที่คู่ขนานไปกับความอดทน ความริเริ่มเป็นกุญแจดอกสำคัญที่ไขประตูคืออุปสรรคให้ผ่านพ้นไปด้วยความสามารถของตนเอง โดยมิพักต้องรอให้มีผู้สั่งหรือยื่นคำขอช่วยเหลือแต่อย่างใด แต่ว่าเมื่อจะริเริ่มทำอะไรแล้วจะต้องให้อยู่ภายในกรอบของแผนและนโยบายของผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ ความมีปฏิภาณไหวพริบเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความริเริ่ม ดังนั้น ความริเริ่มจึงเป็นสิ่งเร้าที่มีพลังเงียบถ่ายทอดลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ประโยชน์ของความริเริ่มทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้เป็นคนทำงานเด็ดขาด มีระเบียบ ก่อให้เกิดความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ศัตรูของความริเริ่มคือ ความกลัวและความเกียจคร้าน อย่างน้อยจะริเริ่มทำอะไรสักอย่างหนึ่งก็กลัวไปว่า เดี๋ยวเขาจะหาว่าล้ำหน้า ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรให้การสนับสนุนเมื่อเห็นความริเริ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ การพัฒนาตนให้มีความริเริ่มคือการหัดเป็นคนแสวงหาความรับผิดชอบอยู่เสมอ

6. ความกระตือรือร้น (enthusiasm) มีพื้นฐานมาจากความสนใจ ความริเริ่ม ความร่าเริงและทัศนคติที่จริงจังต่อการงาน ตลอดจนความมุ่งหวังในการที่จะเอาชัยชนะต่ออุปสรรคทั้งปวง ความกระตือรือร้นเกิดได้ 5 หนทางคือ เกิดขึ้นเองในสามัญสำนึก มีคนอื่นแนะนำ ทำตามคนอื่น ถูกยกย่องจากสังคม และสิ่งแวดล้อมบังคับ หมายถึงใครๆ เขาแสดงอาการกระตือรือร้น เราก็จำต้องแสดงอาการอย่างนั้นบ้าง บางทีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นนี้เป็นมายาหาใช่ด้วยใจจริงไม่ บางทีก็เข้าทำนองผักชีโรยหน้า ดังนั้นผู้บังคับบัญชาชั้งสูงควรใช้ดุลยพินิจหรือวิจารณญาณให้รอบคอบ

7. ความเด็ดขาด (decisiveness) เป็นคุณค่าผู้นำที่เพาะศรัทธาอย่างวิเศษยิ่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้นำชั้นรองลงไป ได้แก่ความสามารถในการตกลงใจได้อย่างรวดเร็วทันท่วงที ฉับไว แม้ว่าปัญหาหรืออุปสรรคบางอย่างจะมีวิธีแก้หลายหนทาง แต่ผู้นำที่ชาญฉลาดมักประมวลข้อเท็จจริงไว้ก่อนหน้าทั้งสิ้นแล้ว พอเกิดเรื่องขึ้นก็ตัดสินใจได้ในทันทีทันใดโดยไม่ผิดพลาด คล้ายกับว่าหยั่งรู้ดินฟ้าอากาศแบบขงเบ้งในสามก๊กฉะนั้น การที่จะพัฒนาความเด็ดขาดไม่มีอะไรดีไปกว่าการศึกษาสถานการณ์โดยต่อเนื่อง หาหนทางปฏิบัติและข้อตกลงใจเตรียมพร้อมอยู่เสมอนั่นเอง การศึกษาผลของการตัดสินใจที่ได้ผลมาแล้วของผู้อื่นมาประกอบการพิจารณาร่วมกับประสบการณ์ของตนเอง จะทำให้สร้างความเด็ดขาดดียิ่งขึ้น

8. ความไว้วางใจได้ (dependability) หรือความเป็นที่เชื่อถือได้ เป็นคุณค่าผู้นำที่ควรรักษาและเสริมสร้างไว้ตลอดไป การงานทุกอย่างจำเป็นต้องมีผู้ร่วมงานด้วยความไว้วางใจได้ จึงมีความสำคัญพัวพันไปถึงขวัญและประสิทธิภาพของหน่วย การปฏิบัติตนอย่างเคร่งครัดตามเจตนาหรือนโยบายของผู้บังคับบัญชาอย่างสุดความสามารถ เป็นการพัฒนาความไว้เนื้อเชื่อใจและสร้างความประทับใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสัจจะ คือความจริงใจ ความมั่นคง ไม่เรรวนกลับกลอก เป็นคนละเอียดถี่ถ้วนรอบคอบในรายละเอียดปลีกย่อยต่างๆด้วย พระพุทธองค์สรรเสริญความไว้วางใจกันโดยตรัสว่า วิสฺสาสปรมา ญาติ แปลว่า ความไว้วางใจกันเป็นญาติอย่างยิ่ง

9. ความซื่อสัตย์สุจริต (integrity) เป็นคุณค่าผู้นำที่สร้างความจงรักภักดีและความไว้วางใจทั้งผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ความประพฤติต่อกันด้วยน้ำใจอันซื่อตรง กล่าวแต่



ความจริง รักษาคำมั่นสัญญาไม่บิดพริ้ว รักษาคำสัตย์ปฏิญญาของตนที่ลั่นวาจาออกไป เช่น การสาบานธง เป็นต้น

โดยทั่วไปแล้วเมื่อเป็นบุตรต้องซื่อสัตย์ต่อบิดามารดา เมื่อเป็นศิษย์ต้องซื่อสัตย์ต่อครูอาจารย์ เพื่อนต้องซื่อสัตย์ต่อเพื่อน ลูกจ้างต้องซื่อสัตย์ต่อนายจ้าง ข้าราชการต้องซื่อสัตย์ต่อผู้บังคับบัญชา สามีภรรยาต้องซื่อสัตย์ต่อกันและกัน ราษฎรต้องซื่อสัตย์ต่อประเทศชาติ ผู้นำต้องซื่อสัตย์ต่อผู้ตาม ผู้ที่ไม่ซื่อสัตย์มักคิดว่าตนฉลาดกว่าผู้อื่น ผู้อื่นคงไม่รู้เท่าตน จึงคิดเอาเปรียบด้วยประการทั้งปวง พระพุทธองค์สรรเสริญความสัตย์จึงตรัสไว้ว่า สจฺจ หเว สาธุตรำ รสานำ แปลว่า ความสัตย์และเป็นรสเลิศกว่ารสทั้งหลาย และได้เปรียบเทียบความไม่ซื่อสัตย์เหมือนกับหางสุนัขว่า สุเวทิโต มรฺทิตศฺไจว รชฺชุภิะ ปริเวษฺฏิติ มุกฺโต ทฺวาทศรฺภิรฺวรฺไษะ ศฺวปุจฉะ ปฺรกฺฤติ คตะ แปลว่าขึ้นชื่อว่าหางสุนัข เอามานวดด้วยน้ำมันนึ่งทุกวันเอาเชือกพันให้แน่น จนตรงดีเป็นเวลาถึง 12 ปีพอแก้เชือกออกมาหางของมันก็งอเหมือนเดิม (A dog's tail, made to sweat, rubbed and bound round with strings, returned to it nature when set free (even) after twelve years.)

10. ความจงรักภักดี (loyalty) บาทีก็พูดว่า ความสวามิภักดิ์ เป็นความประพฤติอันจัดเป็นคุณค่าของผู้นำที่ต่อเนื่องมาจากความซื่อสัตย์ สุจริต และเลื่อมใสศรัทธา ไม่คิดคดทรยศต่อองค์กร ต่อหน้าที่ต่อผู้บังคับบัญชา ความจงรักภักดีต่อองค์กรและนายจ้างยิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง การพัฒนาความจงรักภักดีขั้นพื้นฐานอย่างง่ายๆ ได้แก่ การสนับสนุนข้อตกลงใจของผู้บังคับบัญชา ยึดมั่นในเจตนาและนโยบายของผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไปอย่างเคร่งครัด ไม่วิจารณ์ผู้ใหญ่ให้ผู้น้อยฟัง ตลอดจนการไม่พูดปัญหาอันควรแก้ไขปรับปรุงภายในหน่วยของตนให้ผู้อื่นฟัง ใครมาตำหนิหน่วยของเราต้องคัดค้านแก้แทนในทันที จึงจัดว่าเป็นผู้มีความภักดีต่อหน่วยหรือผู้บังคับบัญชา ผลดีที่เกิดจากความภักดีคือความเป็นผู้มีเสน่ห์ ดังสุภาษิตใน วฺยาการศตกมฺ ท่านกล่าวไว้ว่า ความประพฤติของคนบ่งให้รู้ถึงคุณสมบัติ ภาษาบ่งให้รู้ถึงประเทศ ความภักดีบ่งให้รู้ถึงความเป็นผู้มีเสน่ห์ ร่างกายของคนบ่งให้รู้ถึงเรื่องอาหารการกิน

11. ความไม่เห็นแก่ตัว (unselfishness) เป็นคุณค่าผู้นำที่แสดงออกถึงความมีน้ำใจกว้างขวางหลีกเลี่ยงการมุ่งประโยชน์หรือความสุขสบายส่วนตัว รวมความไปถึงการไม่หาความก้าวหน้าในลาภยศบนความเดือดร้อนกับลำดับอาวุโสของผู้อื่น ความไม่เห็นแก่ตัวนี้มีแนวทางการปฏิบัติเช่นเดียวกับการเสียสละ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือผู้อื่นเท่าที่สามารถจะช่วยได้ ยินดีเฉลี่ยความสุขส่วนตัวให้แก่ผู้อื่น มีไมตรีต่อบุคคลและสัตว์ทั่วไปไม่เลือกที่รักผลักที่ชัง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่มีเหตุผลน่าฟัง มีการแผ่เมตตาให้กับบุคคลและสัตว์ทั้งหมด ไม่จำกัด เพศ วัย ชนชั้น กำจัดความตระหนี่ถี่เหนียวไปจากนิสัย ทำทาน บริจาค สงเคราะห์ และอนุเคราะห์ เป็นคุณธรรมที่สร้างจิตใจให้บริสุทธิ์ผ่องใส และเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจผู้อื่นให้เกิดศรัทธาเลื่อมใสด้วย แต่คนที่ให้เท่าไหร่ไม่รู้จักพอควรหยุดให้ จะเป็นการสนับสนุนความเห็นแก่ตัว คนพวกนี้ไม่เคยให้อะไรตอบแทนแก่ใครเลย

12. ความยุติธรรม (justice) คือความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม ความชอบด้วยเหตุผล ปราศจากอคติ 4 คือ



1. ฉันทาคติ ความลำเอียง เพราะความรักใคร่กัน
2. โทสาคติ ความลำเอียง เพราะความโกรธ
3. โมหาคติ ความลำเอียง เพราะความโง่เขลา
4. ภยาคติ ความลำเอียง เพราะความกลัว

13. ความกล้าหาญ (courage) คนขลาดจะเป็นผู้นำไม่ได้แม้ในหมู่คนขลาดด้วยกันเอง ความกล้าหาญเป็นคุณค่าของผู้นำที่มีอยู่ในขันธสันดาน มิใช่แสร้งทำอันเป็นผลเพียงชั่วขณะเท่านั้น ความกล้าหาญมีทั้งทางกายและทางใจ คือความสามารถที่ควบคุมตนเองไว้ได้ในกรณีที่ประสบอันตรายด้วยอาการเด็ดเดี่ยว ไม่สะทกสะท้าน อย่าลืมว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะจับตาดูผู้นำเป็นตาเดียว เมื่อประสบเหตุการณ์คับขัน ถ้าเขาไม่แสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้นำโดยเฉพาะเรื่องความกล้าหาญแล้ว จะเป็นผู้นำต่อไปไม่ได้เลย

14. ลักษณะท่าทาง (bearing) คืออากัปกริยาท่าทางของร่างกาย รวมทั้งการแต่งกายตลอดจนมารยาทด้วย ควรแสดงออกให้เหมาะสมกับกาลเทศะและฐานะของตน ให้อยู่ในมาตรฐานที่ดี ไม่ยกตัวหรือวางท่าจนดูน่าเกลียด จนเป็นที่ขัดนัยน์ตาของคนทั่วไป อาการอ่อนน้อมก็ควรอยู่ในลักษณะของสุภาพชน บางทีการแสดงอาการพินอบพิเทาซึ่งเป็นเสน่ห์ในตัว แต่บางทีก็ทำให้ขาดบุคลิกภาพไป ความมีสง่าอย่างสมศักดิ์ศรีของการวางตัวเมื่ออยู่ต่อหน้าผู้ใหญ่กับผู้น้อยย่อมไม่เหมือนกัน และอธิบายออกมาเป็นตัวอักษรได้ยากทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการปรับปรุงฝึกฝนตนเองของแต่ละคน การควบคุมกิริยามารยาทเป็นเรื่องสำคัญมิใช่น้อยโดยเฉพาะเมื่อเวลาดื่มสุรา แน่นอนเหลือเกินต่อให้คอทองแดงขนาดไหน เมื่อดื่มเข้าไปมากหรือดื่มติดๆกัน ไม่ทิ้งระยะเวลาให้สุรามันซึมออกจากกระเพาะเป็นเหงื่อหรือปัสสาวะไปเสียบ้างแล้วเป็นต้องเมาทุกคน อาการที่มาก็คือการขาดการควบคุมสติสัมปชัญญะ จึงทำให้แสดงออกทางวาจาอันได้แก่ พูดเพ้อเจ้อ พูดคำหยาบ พูดส่อเสียด และพูดคำเท็จต่างๆนาๆ ผู้นำที่ดีจะต้องดื่มสุราแล้วสามารถควบคุมสติและลักษณะท่าทางที่เป็นปกติของตนไว้ อย่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเก็บเอาไปนินทาได้ว่าเป็นเจ้านายขี้เมา จะทำให้เสียบุคลิกภาพและตำแหน่งหน้าที่การงาน

คุณค่าผู้นำที่ได้บรรยายมาแล้วทั้งหมด ล้วนแต่เป็นคุณลักษณะที่ควรปรับปรุงเสริมสร้างให้เกิดมีขึ้นแก่ขึ้นแก่ผู้นำ ตลอดจนผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในหน่วย โดยการหมั่นพิจารณาวิเคราะห์ข้อบกพร่อง และใช้ปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปรับปรุง พัฒนาให้ดีเด่นยิ่งๆขึ้นไป แต่ก็มีสุภาษิตประทับใจอยู่บทหนึ่ง ดังนี้

สุภาษิตบาลี **ไม่ควรปรารถนาในสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา ไม่ควรคิดในสิ่งซึ่งไม่ควรคิด ควรคิดแต่สิ่งซึ่งเป็นหน้าที่ของตนเท่านั้น ไม่ควรหวังอะไรอย่างลมๆแล้งๆ เป็นอันขาด** สุภาษิตสันสกฤติ **บุคคลแม้จะมีศักดิ์ศรีสูงส่งเพียงใดก็ตาม แต่มิได้แสดงศักดิ์ศรีนั้นให้ปรากฏ คนทั้งหลายย่อมไม่รู้ เหมือนกับท่อนไม้แม้จะแฝงอยู่ด้วยธาตุไฟจะรู้ได้ก็ต่อเมื่อลุกโชติช่วง**

(A man who does not manifest his power suffers indignities, although strong : for fire when latent in wood can be touched but not when ablaze.)



รศ.ธงชัย สันติวงษ์[1] มีความเห็นว่าคุณสมบัติของผู้นำที่ดีที่สุดคือผู้นำที่มีภาวะผู้นำต่อไปนี้

1. รู้จักตนเอง รู้จักคนของตน รู้ความต้องการขององค์กรดีพอ

2. รู้ว่าสถานการณ์ใดควรใช้แบบของความเป็นผู้นำแบบไหนดีที่สุด

3. สร้างเจตคติ แรงจูงใจ สร้างพฤติกรรมให้บุคคลในกลุ่มงานผูกพัน ทุ่มเทการทำงานเรียกว่าเอาชนะใจผู้ตามได้

4. ต้องรักษาฐานอำนาจ (bases of power) ซึ่งผู้นำพึงมี อำนาจมาจาก

4.1 อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) ทรงสิทธิที่จะให้คนอื่นต้องปฏิบัติตามในขณะดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำ

4.2 อำนาจอันเกิดจากความสามารถ (expert power) กรณีผู้นำมีความรู้พิเศษ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เหมาะสม ตรงกับสภาพการณ์ขององค์การหรือตรงกับงานที่ทำอยู่

4.3 อำนาจอันเกิดจากรางวัลผลตอบแทน (reward power) การที่มีสิทธิให้ประโยชน์ ให้คุณให้โทษ

4.4 อำนาจอ้างอิง (referent power) คือการที่ผู้นำมีจุดเด่นเป็นที่ประทับใจ ทำให้ผู้ตามอยากเก่งเหมือนผู้นำบ้างจึงพยายามเลียนแบบ

4.5 อำนาจในเชิงบังคับ (coercive power) กรณีที่ผู้นำถือครองสิทธิให้หรือไม่ให้อะไรได้

5. มีความเสมอต้นเสมอปลาย (consistency) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีการตอบสนองต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามในลักษณะเสมอต้นเสมอปลาย อย่าใช้อารมณ์ในขณะนั้นเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของตน ผู้นำต้องดูการปฏิบัติงานของผู้ตามเป็นหลัก แล้วตอบสนองต่อการปฏิบัติงานนั้นอย่างเหมาะสม

6. เรียนรู้ให้มากขึ้น (overlearning) ผู้นำจำเป็นต้องมีความรู้ดีกว่าผู้ตาม

7. พร้อมต่อสถานการณ์ (audible ready) พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแผนการให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ต้องเตรียมพร้อมที่จะปรับตัว

8. มีความซื่อสัตย์ (honesty based) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องซื่อสัตย์ โปร่งใสตรงไปตรงมา

ผู้นำต้องเสริมสร้างพัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นบุคคลน่ารัก องค์กรจึงจะมีเสน่ห์

บุคลิกภาพที่น่ารัก (A plasing personality)

รศ. ดร. พิภพ วชังเงิน[2] มีความเห็นว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่น่ารัก จะเป็นบุคคลที่ได้รับความรัก ความนิยมชมชอบ ความเลื่อมใส ความศรัทธา ความช่วยเหลือ ความร่วมมือ และความยกย่องนับถือจากบุคคลอื่นๆ พฤติกรรมของบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่น่ารักมี ดังนี้

1. มีความรู้สึกนึกคิดที่ดีงาม (a positive mental attitude)

2. รู้จักยืดหยุ่นได้ (flexibility of mind)

---

[1]รศ. ธงชัย สันติวงษ์. (2537). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช. หน้า 206-207.

[2]รศ. ดร. พิภพ วชังเงิน. (2553). **จริยธรรมธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.



3. มีความซื่อสัตย์ต่อจุดมุ่งหมาย (sincerity of purpose)

4. มีความสุภาพอ่อนโยน (common courtesy)

5. ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว (promptness of decision)

6. มีน้ำเสียงที่นุ่มนวลไพเราะ (pleasing tone of voice)

7. มีนิสัยยิ้มง่าย (the habit of smiling)

8. แสดงสีหน้าที่น่ารัก (pleasant facial expression)

9. รู้จักกาลเทศะ (tactfulness)

10. มีความอดกลั้น รู้จักปล่อยให้คนอื่นเป็นตัวของเขาเอง (tolerance)

11. พูดตรงไปตรงมา (frankness in speech)

12. มีอารมณ์ขัน (sense of humor)

13. มีศรัทธาในสติปัญญา (faith in intelligence)

14. มีความยุติธรรม (sense of justice)

15. ใช้คำพูดได้อย่างเหมาะสมตามกาลเทศะ (appropriateness of words)

16. ควบคุมอารมณ์ได้ (control of emotions)

17. มีความสนใจที่ว่องไว (alertness of interest)

18. พูดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (effective speech)

19. รู้สึกชอบเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน (fondness for people)

20. มีความสามารถหลายอย่าง (versatility)

21. เป็นบุคคลที่ควบคุมอารมณ์ได้ (control of temper)

22. มีความหวังในชีวิต (hope and ambition)

23. มีความพอใจในการบริโภค (temperance)

24. มีความอดทน (patience)

25. มีความสงบเสงี่ยม (humility of the heart)

26. แต่งกายได้เหมาะสม (appropriateness of personal adornment)

27. มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม (effective showmanship)

28. มีน้ำใจเป็นนักกีฬา (clean sportsmanship)

29. รู้จักวิธีการสัมผัสมือ (ability to shake hands properly)

30. มีความเป็นเสน่ห์ (personal magnetism)

8.14 การตั้งทฤษฎีบุคลิกภาพ

ในการตั้งทฤษฎีบุคลิกภาพนี้ มีปัญหาสำคัญหลายอย่างที่นักทฤษฎีบุคลิกภาพสนใจศึกษา และพิจารณาดังต่อไปนี้ คือ



- ปัญหาเรื่องจิตส่วนลึก หรือจิตไร้สำนึก
- ปัญหาเรื่องความคงที่ของพฤติกรรม
- ปัญหาเรื่องการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ

ปัญหาเรื่องจิตส่วนลึก หรือจิตไร้สำนึก

ความหมายของบุคลิกภาพมิได้หมายถึงเฉพาะการแสดงออกส่วนที่เห็นได้ของคนเราเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงส่วนประกอบที่ไม่สามารถเห็นได้ ซึ่งสามารถสรุปได้ด้วยทฤษฎี พฤติกรรมที่สามารถเห็นได้ไม่ใช่เป็นส่วนประกอบเฉพาะผิวนอกของบุคลิกภาพเท่านั้น แต่คนเรายังประกอบด้วยจิตส่วนลึกอีก ซึ่งอาจมีความหมายได้ 2 แง่

ประการแรก หมายถึง โครงสร้างของบุคลิกภาพที่แฝงอยู่ ซ่อนเร้นอยู่ ซึ่งเป็นส่วนที่อยู่ลึกของจิตที่เราไม่สามารถสังเกตเห็นได้ จิตส่วนลึกนี้ศึกษาโดยตรงมิได้ นอกจากจะเข้าใจได้โดยอาศัยทฤษฎีที่ได้ผลจากการศึกษาพฤติกรรมและการสังเกตเห็นได้เท่านั้น

ประการที่สอง หมายถึงว่า โครงสร้างส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ในส่วนลึกของจิตดังกล่าวแล้วนี้ ใช่ว่าบุคคลอื่นจะเข้าไม่ถึงเท่านั้น ที่สำคัญยังหมายความว่า แม้แต่ตัวเจ้าของเองก็ยังไม่สามารถเข้าใจ หรือเข้าถึงได้เช่นกัน ฉะนั้นจิตส่วนลึกนี้เรียกได้โดยเฉพาะทั้งในแง่ทฤษฎีบุคลิกภาพและในแง่ของนักจิตวิทยาคลีนิคว่า เป็น จิตไร้สำนึก (unconscious mind) ซึ่งมีพลังอย่างมากต่อพฤติกรรมของมนุษย์

กระบวนการเกี่ยวกับจิตไร้สำนึกนี้เป็นทฤษฎีบุคลิกภาพที่นับว่าเป็นที่ยอมรับกันมาก โดยเฉพาะในบรรดานักจิตวิทยาคลินิค และจิตแพทย์ เพราะเป็นประโยชน์ในการรักษาผู้ป่วยโรคจิต ซึ่งมีพฤติกรรมสืบเนื่องจากจิตส่วนนี้ได้อย่างดี ด้วยเหตุนี้เองแม้ว่านักจิตวิทยาส่วนหนึ่งจะไม่ยอมรับทฤษฎีซึ่ง Freud เป็นผู้ตั้งขึ้นเกี่ยวกับเรื่องจิตไร้สำนึกก็ตาม ทฤษฎีนี้ก็ยังเป็นที่ยอมรับและอยู่ต่อมาได้เป็นเวลานานหลายสิบปี

ปัญหาเรื่องความคงที่ของพฤติกรรม

เกี่ยวกับบุคลิกภาพนี้ เรื่องความคงที่สม่ำเสมอของพฤติกรรมเป็นสิ่งสำคัญมากเพราะถ้าขาดความคงที่แล้ว ย่อมหมายความว่า พฤติกรรมของคนเราเป็นไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มิใช่เป็นเพราะคุณลักษณะที่คงที่อยู่ตัวของคนนั้น คำว่าบุคลิกภาพนั้นหมายถึงคุณลักษณะต่างๆ ที่คงที่อยู่ตัวแล้วของแต่ละบุคคล ซึ่งจะแสดงออกในสถานการณ์ทุกเมื่อ

ในเชิงจิตวิทยา ถือว่า การศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างของบุคลิกภาพ ในเรื่องความคงที่สม่ำเสมอของคุณลักษณะต่างๆ เป็นสิ่งจำเป็นมาก โดยมีขอบเขตต่อไปนี้

1. ความคงที่สม่ำเสมอของการกระทำ

การศึกษาเกี่ยวกับความคงที่สม่ำเสมอของการกระทำนั้น ทำได้ง่ายกว่าการศึกษาความคงที่สม่ำเสมอที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้าง หรือกระบวนการภายในจิต ซึ่งต้องหาข้อสรุปจากการศึกษา ทั้งนี้เพราะการกระทำเป็นสิ่งที่แสดงออกให้เห็นได้ โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยการศึกษาโดยการสรุปผลจากการทดลองค้นคว้า

2. ความคงที่สม่ำเสมอของรูปแบบในการแสดงออก

แต่ละคนจะมีรูปแบบเฉพาะตัว เช่น ลีลาในการร้องเพลง ท่าทางเวลาจุดบุหรี่ ท่าทางเดินเหิน หรือลักษณะวิธีการขับรถของแต่ละคนย่อมแตกต่างกัน และทำให้เราสามารถจำได้ว่านี่คือ ลักษณะเฉพาะของคนนั้นคนนี้

รูปแบบของการกระทำ อาจแบ่งได้เป็น 3 อย่าง

ก) รูปแบบของกริยาอาการ เช่น ลักษณะท่าทางในการเดินเร็ว ช้า ย่างเยื้อง บางคนสุรุ่ยสุร่าย มีเงินเป็นต้องซื้อของให้คนโน้นคนนี้ประจำ

ข) รูปแบบของการเรียนรู้ เช่น ลักษณะวิธีการคิด การรับรู้และเข้าใจตลอดจนการมีทัศนะต่อโลกและผู้คนรอบข้างต่างกันไป ซึ่งในที่นี้หมายถึง การที่คนเรามีรูแบบและวิธีการเรียนรู้และรับรู้อย่างไรนั้น มิได้ขึ้นอยู่กับสติปัญญาหรือสถานการณ์เท่านั้น แต่เกิดจากคุณลักษณะที่อยู่ตัวคงที่แล้วของบุคลิกภาพของ ผู้คนนั้นด้วย บางคนชอบคิดต่อต้าน บางคนชอบคิดคล้อยตาม

ค) รูปแบบของกระบวนการเผชิญปัญหา แต่ละคนจะมีรูปแบบของการแก้ปัญหา และเผชิญสถานการณ์ที่เป็นลักษณะประจำตัวของตนต่างกันไป เช่น บางคนจะเฝ้าแต่กล่าวโทษต้นเหตุของปัญหาไม่ว่าจะเป็นผู้คน หรือเหตุการณ์ บางคนหนีปัญหาด้วยการเจ็บไข้ได้ป่วย และบางคนวิเคราะห์ปัญหาด้วยเหตุผล เป็นต้น

ปัญหาเรื่องการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ

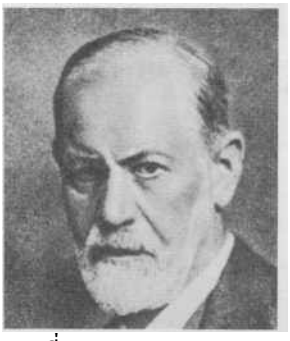
แม้ว่าโครงสร้างของบุคลิกภาพควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะที่คงที่สม่ำเสมอ ก็จริงอยู่นักจิตวิทยาก็มีความเห็นว่า อย่างไรก็ตามโครงสร้างบุคลิกภาพควรจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ มิฉะนั้นแล้วผู้ที่สร้างบุคลิกลักษณะที่ไม่ดีขึ้นมาแล้ว ก็เห็นจะต้องกลายเป็นคนที่ปรับตัวไม่ได้ตลอดชีวิต เป็นที่เชื่อกันว่าในการพัฒนาบุคลิกภาพของคนเรานั้น ความคงที่และอยู่ตัวของบุคลิกลักษณะจะค่อยๆ เจริญขึ้นตามวัย คนเรายิ่งเติบโตขึ้นโครงสร้างของบุคลิกภาพก็จะยิ่งคงตัว และเปลี่ยนได้ยากขึ้นเมื่อย่างเข้าวัยผู้ใหญ่แล้ว นักจิตวิทยาบางคนตั้งทฤษฎีบุคลิกภาพ โดยย้ำอิทธิพลของวัยเด็กว่าเป็นวัยที่โครงสร้างบุคลิกภาพถูกสร้างขึ้น และจะคงตัวอยู่ตลอดไป แต่บางทฤษฎีของนักจิตวิทยาบางคนมีความเห็นต่างกัน คือ บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้เกือบตลอดชีวิต ซึ่งทั้งสองทฤษฎีนี้ดูจะตึงไปทั้งคู่ หลักความจริงน่าจะอยู่ตรงกลางระหว่างสองแนวความคิดนี้มากกว่า ในชีวิตช่วงที่เป็นผู้ใหญ่แล้ว โครงสร้างบุคลิกภาพมักจะค่อนข้างอยู่ตัวแล้ว และชักจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนแปลงบุคลิกลักษณะบางอย่างน่าที่จะทำได้บ้าง

8.15 ทฤษฎีบุคลิกภาพ

นักวิชาการได้พยายามศึกษาค้นคว้าว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น มีบุคลิกภาพลักษณะอย่างไร แสดงพฤติกรรมอย่างไร ในสถานการณ์เช่นใด ผลสรุปที่ได้จากการศึกษาเหล่านั้น จึงเกิดมีทฤษฎีขึ้นมา ผู้บริหารอยากเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล อาจใช้ทฤษฎีเหล่านี้มาเป็นแนวปฏิบัติได้ดังต่อไปนี้



1. ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic theoty) ของ ซิกมันต์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) กำหนดว่าโครงสร้างมิติของบุคลิกภาพ (personality structure) มีสภาพของจิตอยู่ในกายมนุษย์ 3 สภาวะมีปฏิกิริยาโต้ตอบกันอยู่คือ สภาวะของอิด (Id) อีโก (Ego) ซุปเปอร์อีโก (Superego)



ภาพที่ 8.22 Sigmund Freud
ที่มา : รศ.ดร. กันยา สุวรรณแสง. (2540). **จิตวิทยาทั่วไป.** กรุงเทพฯ. รวมสาส์น.

Sigmund Freud, 1856-1939, the founder of psychoanalysis, emphasized the role of "unconscious" processes and psychosex'ual stages in the determination of behavior.

Id หมายถึง ตัณหา หรือความอยาก หรือความต้องการอันแท้จริงของมนุษย์ที่มีมาแต่กำเนิด เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วเกิดความพอใจ เช่น ได้สูบบุหรี่แล้วเกิดความพอใจ เป็นต้น อันแสดงว่า Id เป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ

Ego หมายถึงตัวควบคุม Id ให้มีการตอบสนองหรือแสดงออกในทางที่เหมาะสมแก่บุคคลนั้นๆ ตามสภาพความเป็นจริงที่เขาเป็นอยู่ แต่ในบางครั้งการแสดงพฤติกรรมในลักษณะนี้อาจเรียกว่า "การเห็นแก่ตัว" เช่น ผู้ที่แย่งขึ้นรถเมล์หรือแย่งสิ่งของกันหรือทะเลาะกัน หรือวิวาทบาดหมางกัน เป็นต้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า Ego เป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ

Super ego หมายถึงการแสดงพฤติกรรมที่จะควบคุม Id และ Ego ของบุคคลให้เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมตามทำนองคลองธรรม ตลอดถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมในสังคมนั้นๆ เช่น ผู้ที่มีร่างกายแข็งแรงนั่งอยู่บนรถเมล์ เมื่อเห็นเด็ก คนแก่ และสตรีมีครรภ์ขึ้นรถมาใหม่ก็ยินดีสละที่นั่งให้แก่บุคคลดังกล่าว ภาพที่ปรากฏ (นับวันจะหายาก) จะงดงามที่เหมาะสมแก่สังคมไทย (สังคมไทยเป็นสังคมที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันเสมอ) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคลนั้นๆ ได้

ดังนั้น เมื่อ Id Ego และ Superego ทำงานประสานสัมพันธ์กันดี ภาพที่ปรากฏก็คือบุคลิกภาพของบุคคลนั้นๆ อาจจะจัดได้ว่าเป็นบุคลิกภาพที่ดีหรือสมบูรณ์หรืออาจจะไม่สมบูรณ์ก็ได้

2. ทฤษฎีโครงสร้างของร่างกาย (Constitution theory)



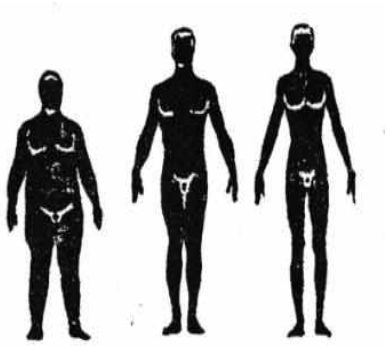
William Scheldon

วิลเลี่ยม เชลดอน (William Scheldon) นักจิตวิทยาชาวอเมริกาได้แบ่งประเภทของบุคลิกภาพของบุคคลตามลักษณะโครงสร้างของร่างกายได้ 3 ประเภท คือ

1) ประเภทอ้วนฉุ (Endomorphy) ได้แก่ บุคคลที่มีบุคลิกภาพในลักษณะอ้วนเตี้ยลงพุงกล้ามเนื้อและโครงสร้างของกระดูกไม่แข็งแรง ชอบสนุกสนานรื่นเริง และสรวลเสเฮฮา จู้จี้ เสียงดัง ฟังชัด โกรธง่ายหายเร็ว และชอบกินจุ

2) ประเภทสมส่วน (Mesomorphy) ได้แก่ บุคคลที่มีบุคลิกภาพในลักษณะสมส่วนตัวตรงไหล่กว้าง กล้ามเนื้อและโครงสร้างของกระดูกแข็งแรงคล่องแคล่วว่องไว มีความอดทนและพลังมาก ส่วนใหญ่ชอบเล่นกีฬาและเป็นนักกีฬา

3) ประเภทผอมบาง (Ectomorphy) ได้แก่ บุคคลที่มีบุคลิกภาพในลักษณะผอมสูงไหล่ห่อ เอวเล็กเอวบาง สะโพกเล็ก กล้ามเนื้อน้อย ไวต่อความรู้สึกและไม่ชอบเข้าสังคม ใจน้อยและอ่อนไหวง่าย



Endomorphy **Mesomorphy Ectomorphy**

ภาพที่ 8.23 การจำแนกบุคลิกภาพตามทฤษฎีของเชลดอน

3. ทฤษฎีการวิเคราะห์ของจุง (Jung's Analytic theory)



C. G. Jung, 1875-1961, felt that Freud placed undue emphasis on sex, and he focused instead on the "collective unconscious" and "inner self-experience."

ภาพที่ 8.24 Carl Gustav Jung ที่มา : รศ.ดร. กันยา สุวรรณแสง. ล.ด.

คาร์ล กุสตาฟ จุง (Carl Gustav Jung) จิตแพทย์ชาวสวิสเซอร์แลนด์ ได้แบ่งประเภทของบุคลิกภาพของบุคคลตามลักษณะพฤติกรรมเป็น 2 ประเภท คือ

1) ประเภทชอบแสดงตัว (extrovert) ได้แก่ บุคคลที่มีบุคลิกภาพในลักษณะชอบ แสดงออก (show off) ชอบเกี่ยวข้องกับผู้อื่น และร่วมมือกับผู้อื่นแสดง ชอบสังสรรค์และสนใจเรื่องราวของผู้อื่น ชอบคุยเรื่องราวของตนให้ผู้อื่นฟัง เป็นบุคคลที่เปิดเผย ส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่ปรับตัวได้ดี

2) ประเภทชอบเก็บตัว (introvert) ได้แก่ บุคคลที่มีบุคลิกภาพในลักษณะขี้อาย ชอบเก็บตัวอยู่ตามลำพัง ไม่ชอบและไม่สนใจที่จะเกี่ยวข้องกับผู้อื่น ชอบคิด ชอบฝัน ชอบเก็บความรู้สึก และชอบหลบหลีกการเข้าสังคม ส่วนมากจะเป็นบุคคลที่มีปัญหา

4. ทฤษฎีจิตวิทยาบุคคลของแอดเลอร์(Adler's Individual Psychology)



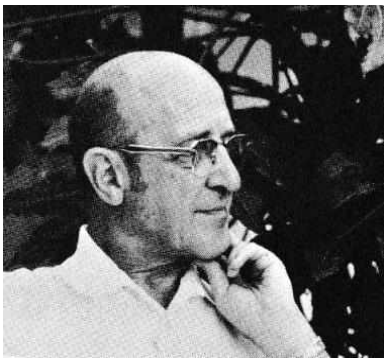
Alfred Adler

อัลเฟรด แอดเลอร์ (Alfred Adler) นักจิตวิทยาชาวออสเตรีย ได้แบ่งประเภทของบุคลิกภาพของบุคคลตามลักษณะปมด้อยและปมเด่นเป็น 2 ประเภท

1) ประเภทที่มีปมด้อย (inferiority) ได้แก่ บุคคลที่มีปมด้อยในตัวเองทั้งทางร่างกายและพฤติกรรมอย่างอื่น เช่น ตัวเล็กและเตี้ย บางคนหูติ่งและเสียงแหบ

2) ประเภทที่มีปมเด่น (superiority) ได้แก่ บุคคลที่มีปมเด่นในตัวเองทั้งทางร่างกายและพฤติกรรมอย่างอื่น เช่น รูปร่างสูงใหญ่และรูปหล่อ เป็นต้น





ภาพที่ 8.25 Carl R.Rogers
ที่มา : รศ. ดร. กันยา สุวรรณแสง. ล.ด.

5. ทฤษฎีแห่งตน (Self theory)

คาร์ล โรเจอร์ (Carl Rogers) นักจิตวิทยาชาวอเมริกันเจ้าของทฤษฎีแห่งตน ได้แบ่งประเภทของบุคลิกภาพของบุคคลตามลักษณะของความต้องการของบุคคลเป็น 2 ประเภท คือ

1) ประเภทตนที่เป็นจริง (perceive self) ได้แก่บุคคลที่รู้จักตน รู้จักตัวเองยอมรับและเข้าใจตนเองตามสภาพของบุคคลนั้นๆ เช่นนายพรเทพ รับรู้ว่าตนเป็นผู้ชายรูปร่างแกร็นแคระ ผิวดำ ไม่สง่างาม เป็นต้น

2) ประเภทตนในอุดมคติ (ideal self) ได้แก่บุคคลที่ไม่ยอมรับสภาพของตน ชอบอยู่ในโลกของความเพ้อฝัน เช่น น.ส. แหม่ม รูปร่างดี ใบหน้าสวย แต่เสียงแหบ ใฝ่ฝันอยากเป็นครู แต่เสียงเป็นอุปสรรค

6. ทฤษฎีลักษณะของบุคลิกภาพ (Trait theory)

กอร์ดอน ออลพอร์ท (Gordon Allport) นักจิตวิทยามีชื่อเสียงของชาวอเมริกันได้แบ่งประเภทของบุคลิกภาพไว้ 3 ประเภท คือ



Gordon Allport

1) ประเภทที่มีลักษณะเด่น (cardinal trait) ได้แก่บุคคลที่มีลักษณะเด่นในทางร่างกาย เช่น สูงสง่า หน้าตาดี ผิวขาว เป็นต้น

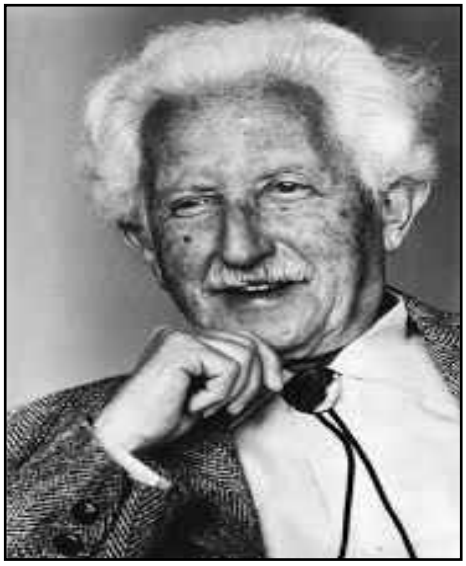
2) ประเภทที่มีลักษณะที่สอง (secondary trait) ได้แก่ บุคคลที่มีลักษณะด้อยในทางรูปร่าง หน้าตา เช่น ตัวเล็ก เตี้ย ขี้เหร่ เป็นต้น

3) ประเภทที่มีลักษณะกลางๆ (central trait) ได้แก่บุคคลที่มีลักษณะกลางๆ ในทางรูปร่าง รูปร่างธรรมดาตามขนาดและลักษณะของบุคคลโดยส่วนใหญ่ทั่วๆไป

สรุป พัฒนาบุคลิกภาพผู้นำ ผู้นำต้องเสริมสร้างพัฒนาตนให้เป็นผู้นำในอุดมคติดังนี้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่น่าเคารพยกย่องน่าไว้วางใจ เป็นมิตรแก่ทุกๆคน ยุติธรรม มีมาตรฐานในการทำงานมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ในอนาคตให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง จุดประกายความคิดให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น ฉลาดในการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสนใจการเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่มใช้นวัตกรรมที่สร้างสรรค์ มีทักษะการวิเคราะห์ มีการแนะนำหรือให้คำปรึกษาและแนะแนว สามารถกำหนดคำขวัญปรัชญา ปณิธาน อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ วิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจ กำหนดแนวทางสร้างมาตรฐานคุณภาพในการปฏิบัติงาน กำหนดยุทธศาสตร์ พันธกิจ เป้าหมาย มีการตรวจสอบคุณภาพและการปรับปรุง ร่วมมือกับหน่วยงานอื่น สร้างแนวทางในการประชาสัมพันธ์ใช้สื่อหลากหลายในการประชาสัมพันธ์เพิ่มพูนทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน



พัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ร่วมมือประสานประโยชน์ขององค์การ ยึดหลักการและเหตุผล สามารถสร้างทีมงาน เขียนแผนภูมิ วางแผนบริหารจัดการ ให้ความสำคัญสายบังคับบัญชา การกระจายอำนาจมีเทคนิควิธีการตรวจสอบบัญชีบริหารจัดการงบประมาณ ให้ความสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนิเทศ สาธิต ประนีประนอมยืดหยุ่น รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานในกลุ่ม มีความพยายามเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก ยอมรับทั้งผิดและชอบ กำหนดมาตรฐานการทำงานไว้แน่นอน มีทักษะในการจูงใจโน้มน้าว ส่งเสริมและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รับฟังคำร้องทุกข์ อุทธรณ์ การตำหนิติติง ผู้นำต้องเป็นนักบริหารเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นอนุญาโตตุลาการ



Erik Erickson



Harry Stack Sullivan



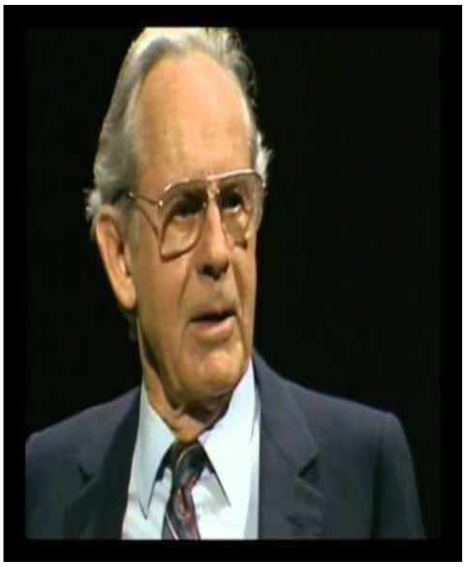
Kurt Lewin



Karl Menninger



Jean-Paul Sartre



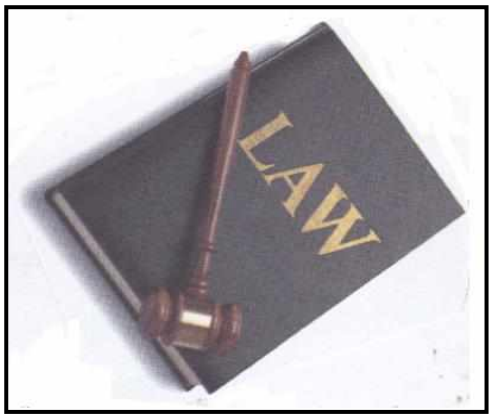
Rollo May



จริยธรรม คุณธรรม ของผู้นำ

Leader's Ethic & Virtue





9.1 วิวัฒนาการของมาตรการความยุติธรรม

9.2 ความสำคัญ ของจริยธรรม

9.3 ความหมาย ของจริยธรรม คุณธรรม

9.4 จริยธรรม เกี่ยวกับ สุขภาพ

9.5 จริยธรรม เกี่ยวกับ เสรีภาพ

9.6 จริยธรรม ตามหลักในพุทธศาสนา

ศีลธรรมนำโลกให้	**จำเริญ**
โลกห่างธรรม ธรรมเหิน	**โลกเศร้า**
ธรรมกับโลกโศลกเดิน	**เคียงคู่ สราญนา**
โลกสุขทุกค่ำเช้า	**ชิดเชื้อธรรมเสมอ**



ความนำ

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำรัสว่า “คนเราถ้าพอในความต้องการ มันก็มีความโลภน้อย เมื่อมีความโลภน้อยก็เบียดเบียนคนอื่นน้อย ถ้ามีความคิดอันนี้มีความคิดว่าทำอะไรต้องพอเพียง หมายความว่าพอประมาณ**ซื่อตรง** ไม่โลภอย่างมากคนเราก็อยู่เป็นสุข”

ฉะนั้นไม่ว่าจะประกอบธุรกิจหรืออาชีพใด ถ้าอยากมีความสุขต้องรับพระราชดำรัสใส่เกล้าใส่กระหม่อม และต้องไม่ลืมหลักธรรมคำสอนที่ให้ขยันหมั่นเพียร มีโอกาสต้องสะสมทรัพย์ไว้ใช้เมื่อป่วยไข้หรือชราภาพ หรือยามจำเป็นเช่นประสบภัยธรรมชาติ หรือเพื่อการศึกษาของลูก ที่สำคัญค่านิยม พระบรมศาสดาก็ทรงตรัสว่า กลฺยาณการำ กลฺยาณ์ ปาปการำ จ ปาปกำ ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว ทำดีมีผลงาน ทำชั่วมีผลบาป

ทั้งๆ ที่กฎแห่งกรรม เป็นสัจธรรมแท้จริง

ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว

คนหว่านพืชเช่นใด ย่อมได้ผลเช่นนั้น

ผู้ทำกรรมดี ย่อมได้ผลดี

ผู้ทำกรรมชั่ว ย่อมได้ผลชั่ว

ก็ยังมีคนรุ่นใหม่จำนวนไม่น้อยพูดว่า *ทำดีได้ดีมีที่ไหน ทำชั่วได้ดีมีถมไป* ถ้าเป็นเช่นนี้จริงก็เป็นดรรชนีชี้ชัดว่าสังคมเต็มไปด้วยคนชั่ว เพราะทำชั่วแล้วได้ดี สังคมจะสันติสุขได้อย่างไรควรจะต้องพูดว่า *ทำชั่วได้ดีมีที่ไหน ทำดีได้ดีมีถมไป*

เราจะสุขหรือทุกข์เพราะเราสร้าง กรรมต่างๆให้ผลตามสนอง

เราทำดีมีสุขสมใจปอง ทำชั่วต้องทุกข์แท้อย่างแน่นอน

แท้จริงไม่ว่าคนรุ่นใหม่รุ่นเก่าจะผาสุกได้ด้วยความเป็นผู้มีจริยธรรม Plato (พลาโต) คนสมัยกรีกโบราณ มีทฤษฎีคุณธรรม ประกอบด้วยหลัก 4 ประการ คือผู้มีหน้าที่ปกครองต้องมีปรีชาญาณ ผู้รักษาความปลอดภัยต้องกล้าหาญ ฝ่ายธุรการต้องรู้จักประมาณ แต่ทุกฝ่ายต้องอยู่ภายใต้กติกาเดียวกัน คือความยุติธรรม ทฤษฎีนี้แม้จะโบราณก็หาได้ล้าสมัยสำหรับปัจจุบันไม่ ไม่ว่ากาลใดสมัยใดถ้าผู้บริหารผู้ปกครองผู้นำด้อยปัญญา ขาดคุณธรรม จริยธรรม เท่ากับองค์กรขาดเสาเอก ยิ่งผู้ตามไม่ซื่อสัตย์สุจริตไม่มีวินัยด้วยแล้วอุปมาอุปมัยความล้มเหลวได้กับขนมปลากริมรสหวานผสมรสมัน ตรงกันข้ามถ้าคุณธรรม จริยธรรม วินัย ของผู้นำกับผู้ตามอุปมาอุปมัย เป็นขนมปลากริม ความสำเร็จบรรลุผลจะมีแนวโน้มเป็นจริง งานเดินเงินดี มีความสำเร็จร่วมกัน ต่างฝ่าย ชนะ ชนะ มีความสุข (win - win & happy) ด้วยเหตุนี้เราจึงควรใส่ใจศึกษาเรื่องคุณธรรมจริยธรรม A work, well entered, is truly said to be half done.การเริ่มต้นทำงานด้วยความตั้งใจดี ก็กล่าวได้ว่างานนั้นเหมือนกับเสร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง



แมทธิว บุช ประธานกรรมการบริษัทอเมริกัน อินเตอร์เนชั่นนัล คอร์ปอเรชั่น บอกเคล็ดลับอันสำคัญในการบรรลุผลสำเร็จของท่านว่า “ข้าพเจ้าเรียนหลักการต่างๆ จากบุคคลผู้บรรลุผลสำเร็จมาแล้ว เช่นเดียวกับผู้ศึกษาดนตรีจากนักดนตรีที่มีชื่อเสียงนั่นเอง”

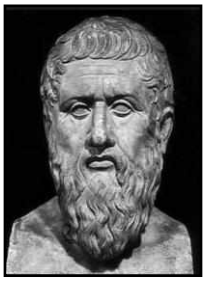
พุทธธรรมสนับสนุนปรัชญาของ Plato กิจการจะประสบความสำเร็จได้ผู้บริหารต้องฉลาด คือ

1. จักขุมา มีปัญญามองการณ์ไกล คือความชำนาญในการใช้ความคิด (Conceptual skill)

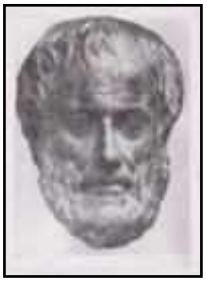
2. วิธูโร หมายถึงจัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คือความชำนาญด้านเทคนิค (Technical skill)

3. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดีคือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skill) มีจริยธรรม คุณธรรม

Plato พูดถึงการวางตัวบุคคล คนงาน ข้างมาแล้วไม่มีการฝึก ไม่มีการทดลองงาน ไม่มีระเบียบวินัยเฉียบขาด ฝ่ายบุคคล ผู้จัดหาบุคลากร ถ้าเอาแต่พวกพ้องน้องพี่ เข้ามานานเข้าก็ค่อยๆเป็นโรคขี้เกียจ ดื้อยา ถ้าจะทำธุรกิจไม่ใช่กรมประชาสงเคราะห์ ต้องสรรหาคนดีที่สุดเท่าที่จะสรรหาได้เข้ามาทำงาน ไม่สงเคราะห์คนไม่ดีเข้ามาทำงาน



Plato



Alistotle

ภาพที่ 9.1 Plato & Alistotle
ที่มา : หนังสือปรัชญาทั่วไปของสำนักพิมพ์รวมสาส์น

นักปรัชญากรีกโบราณสำคัญอีกท่านหนึ่งที่ขอนำมาเป็นตัวอย่างคือ Aristotle กล่าวว่า ความยุติธรรมได้แก่การให้แก่ทุกๆคนตามความเหมาะสม (Giving every man his due) ต้องพิจารณาว่ามีกำลังให้มากน้อยเพียงใด ควรให้แก่ใคร เท่าไร อย่างไร เช่นให้แก่สังคม ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน มิตรสหาย พรรคพวก วงศ์ญาติ ครอบครัวตัวเอง การให้ที่ Aristotle กล่าวสมมาตร (Symmetry) กับพุทธภาษิตที่ว่า

มนาปทายี ลภเต มนาปั ผู้ให้สิ่งที่น่าพอใจย่อมได้รับสิ่งที่น่าพอใจ

Aristotle กล่าวว่า คุณธรรมคือการเดินสายกลาง ระหว่างกิเลสที่ตรงข้ามกัน 2 ข้างที่เลยเถิด

สุดโต่ง		สายกลาง		สุดโต่ง
ขี้ขลาด	→	กล้าหาญ	→	บ้าบิ่น
ตระหนี่	→	รู้จักประมาณ	→	ฟุ่มเฟือย

9.1 วิวัฒนาการของมาตรการความยุติธรรม จริยธรรม คุณธรรม

สมัยแรกๆของมนุษยชาติ ญาติหรือคนในเผ่าเดียวกันถูกรังแก ถูกฆ่า จะต้องแก้แค้นเป็นการให้ความยุติธรรมแก่ผู้ตาย ถือว่า ***"ความยุติธรรมคือการแก้แค้น"*** ลักษณะนิสัยนี้ยังมีอยู่บ้างในบางจังหวัดของไทยมีการแก้แค้นล้างตระกูลกันทีเดียว ภาพยนตร์จีน แค้นต้องชำระ คือการแก้แค้นเป็นคุณธรรม แม้ความคิดนี้ยังไม่หายไปหมดสิ้น แต่ก็ได้ขยับพัฒนามาเป็น ***"ความยุติธรรมคือการตอบโต้"*** ผู้มีอำนาจในการออกกฎหมาย ได้คิดอ่านควบคุมการแก้แค้น โดยกำหนดกระบวนการแก้แค้นให้อยู่ในวงจำกัดโดยรัฐจัดการให้ นั่นคือ ฆาตกรต้องถูกประหารชีวิตให้ตกไปตามกัน ผู้ที่ทำแขนขาของผู้อื่นขาดจะต้องได้รับโทษถูกตัดแขนให้ขาดตามกัน กษัตริย์ ฮัมมูราบี ออกกฎหมายฉบับแรกของโลก ***"ตาต่อตา ฟันต่อฟัน"*** ต่อมาเกิดความคิดว่าวิธีการดังกล่าวผู้เสียหายไม่ได้ประโยชน์อะไร นอกจากความสะใจ เห็นควรจะให้ผู้เสียหายได้รับการชดใช้สิ่งที่เสียไปจะดีกว่า ผู้มีอำนาจจึงคิดวางมาตรการใหม่เป็น ***"ความยุติธรรมคือการชดใช้"*** โดยให้เสียค่าปรับเป็นเงินหรือสิ่งของเพื่อให้เข็ดหลาบ ท่านศาสตราจารย์ กีรติ บุญเจือ ได้กล่าวไว้ว่า "ความยุติธรรมคือการประนีประนอม ปัญหาที่เราๆท่านๆหรือใครกังขากันตลอดมาคืออะไร อย่างไรเป็นความยุติธรรมที่ต้องปฏิบัติในสังคม ในองค์การ ที่น่าขบคิดคือความยุติธรรมที่ต้องปฏิบัติให้สังคมนั้นเป็นเพียงอุดมคติ ทำอย่างไรจะควบคุมผู้รักษาความยุติธรรมให้ทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ มีสติปัญญาประสบการณ์ สามารถประเมินสถานการณ์ให้เกิดความยุติธรรม ซึ่งบางอย่างก็ยากที่จะให้เป็นที่พอใจฝ่ายตรงข้าม เช่นการจ่ายค่าแรง การต่อรองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง การเสียภาษีของคนรวยกับคนจน ฉะนั้นการแก้ปัญหาต้องไม่มองปัญหาด้านเดียว ต้องมองรอบด้านเพื่อเข้าใจปัญหาและสถานการณ์อย่างปรุโปร่ง เรื่องความยุติธรรมก็เช่นกัน จะระบุลงไปเป็นสูตรสำเร็จรูปไม่ได้ว่าอย่างไรจึงจะยุติธรรม แต่ควรใช้วิธีการวิเคราะห์ปัญหาและพิจารณาส่วนได้ส่วนเสียจากทุกแง่มุม ประมวลข้อมูลหาความเหมาะสมเป็นกรณีไป กรรมวิธีนี้เรียกว่า**ความยุติธรรมแบบประนีประนอม** เป็นวิธีที่ดีเหมาะอย่างยิ่งแก่สังคมปัจจุบันสมควรใช้เป็นหลักปฏิบัติ วิธีสร้างสรรค์การประนีประนอมที่ใช้ได้ดีที่สุดก็คือการเสวนา (Dialogue) เพื่อจะได้เข้าใจปัญหา

เวรย่อมระงับได้ด้วยการไม่จองเวร

ชนเหล่าใด ผูกใจเจ็บว่า "มันด่าเรา มันทุบตีเรา
มันเอาชนะเรา มันขโมยของเรา" เวรของพวกเขา ไม่มีทางระงับได้
ชนเหล่าใด ไม่ผูกใจเจ็บว่า "มันด่าเรา มันทุบตีเรา
มันเอาชนะเรา มันขโมยของเรา" เวรของพวกเขาย่อมระงับได้
แต่ไหนแต่ไรมา ในโลกนี้ เวรย่อมไม่ระงับด้วยการจองเวร
แต่ระงับด้วยการไม่จองเวร นี่เป็นกฎตายตัว

ธรรมบท



เสวนา ระดมสมอง



9.2 ความสำคัญของจริยธรรม

1. ช่วยในความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้ประโยชน์ (stakeholder relations) การมีจริยธรรมในการจัดการ (ethical management) จะมีผลทางบวก ดึงดูดให้ร่วมงาน ให้การสนับสนุน เช่น ผู้ส่งมอบงาน (supplier)

2. ช่วยให้มีความสงบสุขในการอยู่ร่วมกัน เพราะจริยธรรม คุณธรรม มโนธรรม เป็นวิถีแห่งความสามัคคี สมานฉันท์

3. เพิ่มผลผลิตโดยปริยาย (productivity) มีจริยธรรม คุณธรรมในการจัดผลประโยชน์ให้เป็นธรรมเพื่อเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจเพื่อให้เต็มใจกระตือรือร้นทำงาน

4. ไม่มีปัญหาต่อระเบียบราชการ (government regulation) ไม่ขัดต่อความสนใจของสาธารณะ (public interesting) ถ้าเป็นผู้มีจริยธรรม จะได้รับความชื่นชมอีกด้วย

9.3 ความหมายของจริยธรรม คุณธรรม และคำสำคัญในกลุ่ม

จะให้ความหมาย 2 คำแรกโดยยึดพจนานุกรมราชบัณฑิตเป็นหลัก จริยธรรมเป็นพระเอก วินัยเป็นนางเอก ซึ่งพรรณายาวกว่าคำอื่น

จริยธรรม (ethics) จริย หมายถึงความประพฤติ กิริยาที่ควรประพฤติ จริยธรรม หมายถึงธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติศีลธรรม กฎศีลธรรม จริยศาสตร์ มาตรฐานในการควบคุมความประพฤติของบุคคล

คุณธรรม (virtue) หมายถึง **สภาพคุณงามความดี** คุณความดี ความถูกต้อง ศีลธรรม ความบริสุทธิ์ คุณสมบัติที่ดีน่าสรรเสริญ

ศีลธรรมจรรยา (mores) มีความสำคัญกว่าวิถีประชา คือเป็นเครื่องช่วยพัฒนาจิตใจให้ผู้ปฏิบัติสูงขึ้น เป็นสิ่งที่สมาชิกควรปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้ถ้าใครปฏิบัติได้ก็ย่อมเป็นที่ยกย่องว่าเป็นผู้มีศีลธรรมจรรยาสูง เป็นที่เคารพนับถือ และถ้าไม่ปฏิบัติจะถูกสังคมรังเกียจ

กฎหมาย (laws) เป็นบทบัญญัติที่ตั้งขึ้นเพื่อควบคุมให้สังคมมีความสงบเรียบร้อย ถ้าผู้ใดฝ่าฝืนจะได้รับโทษตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย ซึ่งกฎหมายก็มักจะสอดคล้องกันกับวิถีประชาและศีลธรรมจรรยาเสมอ

จรรยาบรรณ (code of ethics) หมายถึง ข้อกำหนด เป็นทางการ (formal statement) เพื่อเป็นแนวปฏิบัติหรือดำเนินการอย่างมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ

จรรยาบรรณ มีได้เฉพาะวิชาชีพ เช่น ผู้สื่อข่าว ทนายความ วิศวกร สถาปนิก ครู แพทย์ สถาบันสงฆ์ เรียกว่า “ศีล” แต่ละวิชาชีพต่างก็กำหนดขึ้นให้ครอบคลุมบริบทของวิชาชีพของตน ตัวอย่าง



จรรยาบรรณของครูแนะแนว

(โดยสมาคมแนะแนวแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2524)

1. ต้องรักษาความลับ และรักษาประโยชน์ของผู้มารับบริการ

2. ต้องมีศรัทธาต่องานช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ รับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างเคร่งครัดและมีวิจารณญาณอันดี

3. ต้องให้บริการในขอบเขตความสามารถของตนไม่หลอกลวงผู้มารับบริการเพื่อหาประโยชน์ส่วนตัว

4. ต้องประพฤติตนอยู่ในขอบข่ายศีลธรรมจรรยาอันดีงาม เป็นผู้ทรงคุณธรรมมีความเมตตากรุณย์แก่ผู้มารับบริการ

5. ต้องยึดมั่นในหลักวิชาชีพ เคารพสิทธิของผู้มารับบริการ และไม่มีอคติในการให้บริการ

บรรษัทภิบาล (corporate governance) หมายถึง วิถีแห่งการดำรงอยู่ขององค์การหรือธุรกิจและแนวทางหรือวิถีแห่งการปฏิบัติตนของบุคลากรองค์การ หรือธุรกิจเอกชนเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ คือ การเติบโตที่ยั่งยืน อย่างมีจริยธรรมและคุณธรรม

บรรษัทภิบาลที่ดี คือการหล่อหลอมโครงสร้างและกระบวนการ (structure and process) จริยธรรมและคุณธรรม (ethics and integrity) ความสามารถและภูมิปัญญา (competence and wisdom) เข้าด้วยกันอย่างมีเอกภาพ

วินัย (discipline) เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า ปัญหาเรื่องระเบียบวินัย ธุรกรรม การงานเป็นปัญหาที่สำคัญมาก เพราะปัญหาทางวินัยมีอิทธิพลต่อการเรียนการสอนเป็นอย่างมาก บุคคลเป็นจำนวนมากต้องประสบกับความล้มเหลว เพราะไม่สามารถควบคุมได้ ปัญหาเรื่องระเบียบวินัยที่มักจะพบอยู่เสมอ เช่น การไม่ตั้งใจเรียนการหนีโรงเรียน มาสาย รังแกเพื่อน บุคลากรเฉื่อยงาน ฝืนระเบียบ เป็นต้น ซึ่งปัญหาต่างๆ เหล่านี้ทำความหนักใจให้กับครูหรือนายจ้างโดยทั่วไป

ความหมายของวินัย หมายถึง ข้อบังคับที่ใช้ควบคุมความประพฤติของคน เช่นห้ามส่งเสียงดังในห้องสมุด ห้ามมาสาย เป็นต้น

วินัยของแต่ละสถาบันก็ย่อมแตกต่างกันออกไป ตามความเหมาะสมของสถาบันนั้น วินัยของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนก็ย่อมไม่เหมือนกัน

วินัยต่างจากฎหมาย กฎหมายเป็นข้อบังคับของประเทศชาติ ส่วนวินัยเป็นข้อบังคับสำหรับหมู่คณะ การทำผิดวินัยจึงไม่จัดว่าทำผิดกฎหมาย

การที่สร้างวินัยขึ้นมาเพื่อมุ่งส่งเสริมให้คนเกิดความรู้สึกที่จะบังคับตนเอง และเกิดจากการสำนึกตัวขึ้นมาเอง ไม่ได้เป็นการบังคับหรือเกรงกลัวระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งต่อหน้าและลับหลังและสิ่งที่ทำนั้นเกิดจากความรู้สึกในใจ ซึ่งเป็นไปตามความพอใจที่จะปฏิบัติตาม



ประเภทของวินัย วินัยแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. วินัยสำหรับตนเอง (Self-discipline) เป็นวินัยที่เราบัญญัติขึ้นเพื่อบังคับตนเอง มีข้อดี

(1) การรู้จักบังคับตนเอง และมีกำลังใจที่จะกระตุ้นเตือนให้ตัวเองปฏิบัติสิ่งที่ปรารถนา

(2) การปฏิบัติตามระเบียบที่ตนมีหน้าที่อยู่ โดยไม่มีใครบังคับ ทำงานสำเร็จเรียบร้อยเสร็จตามเวลา

(3) การไม่คิดเอาเปรียบ เมื่อทำงานในหมู่คณะ

(4) ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และตรงต่อเวลา สนใจ ตั้งใจ ขยัน เต็มตามความสามารถ

2. วินัยสำหรับหมู่คณะ (External authority discipline) เป็นวินัยที่ออกมาจากอำนาจภายนอก เช่น โรงเรียนออกข้อบังคับให้นักเรียนแต่งกายในเครื่องแบบ น้ำเงินขาว หรือให้แสดงความเคารพเมื่อเดินผ่านครู ห้ามดื่มสุราที่ทำงาน ซึ่งวินัยที่ออกมาจากหมู่คณะนี้มีประโยชน์ คือ

(1) สามารถรักษาความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันให้อยู่ในระดับที่ดี และควรส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

(2) รู้จักดำเนินงานอย่างได้ผลแก่ส่วนรวม จะเป็นที่ต้อนรับของสังคม สังคมนิยมยกย่อง

(3) สามารถควบคุมตนเองให้เป็นไปตามความต้องการ และข้อตกลงของหมู่คณะ

(4) การทำงานดำเนินงานโดยหมู่คณะ โดยมีกรรมการดำเนินงาน ซึ่งกรรมการจะต้องเป็นผู้มีวินัยที่ดี จึงจะทำงานของหมู่คณะได้สำเร็จ

ดังเป็นที่ยอมรับแล้วว่าการสร้างระเบียบวินัยมีอิทธิพลต่อการเรียน การสอนธุรกิจการงาน ดังนั้นการสร้างวินัยที่ดีเป็นเรื่องที่สำคัญ เพื่อพิจารณาในการสร้างระเบียบวินัย จึงควรทราบลักษณะของวินัยที่ดีเสียก่อน

ลักษณะของวินัยที่ดี

1. วินัยที่ดีนั้น ต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติ ตามกฎข้อบังคับ
2. การรู้จักสิทธิ และหน้าที่ของตน และของผู้อื่น
3. มีความสามัคคีปรองดองในหมู่คณะ
4. มีความเคารพซึ่งกันและกัน ระหว่างครูกับนักเรียน ผู้นำกับผู้ตามและบุคคลที่เกี่ยวข้อง
5. พัฒนาความเจริญงอกงาม ทางสมอง อารมณ์และสังคม
6. จะรู้จักบังคับตนเองให้มีระเบียบ ศีลธรรม วัฒนธรรม มารยาทที่ดี มีวินัยในตนเอง

ความจำเป็นที่ต้องมีระเบียบวินัยในองค์การหรือสถาบัน เพราะ

1. ช่วยให้เป็นผู้มีระเบียบเรียบร้อย สวยงาม
2. ช่วยให้มีความสามัคคีปรองดองกันในหมู่คณะ
3. ช่วยให้การเรียนการสอนหรือการงานประสบผลสำเร็จ
4. ช่วยให้รู้จักควบคุมดูแลและปกครองตนเองตามหลักประชาธิปไตย
5. ช่วยให้หมู่นักเรียนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข



ลักษณะห้องทำงานที่มีวินัย

ห้องทำงานจะมีวินัยและบรรยากาศดีเกิดขึ้นได้ ต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. นั่งตามที่นั่งของตนตามปกติ ไม่เดินไปเดินมา
2. ไม่หันหน้าหันหลังคุยกัน
3. ทุกคนตั้งใจทำงาน ตั้งใจฟังคำสั่ง
4. ปรึกษากันค่อยๆ ในเวลาทำงานร่วมกัน ต้องเกรงใจ เห็นใจผู้อื่น
5. รู้จักรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี
6. ทำงานมีระเบียบ
7. ต้องเข้าใจสิทธิหน้าที่ของตน
8. รู้จักช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
9. เคารพนับถือผู้อื่น และความคิดของผู้อื่น
10. เคารพ อาวุโส ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือตน

ปัญหาต่างๆ ทางวินัย ซึ่งเป็นปัญหาที่มักพบเห็นอยู่เสมอ จึงควรเอาใจใส่พิจารณา ปัญหาเหล่านั้น ได้แก่

1. ความไม่ร่วมมือ เอารัดเอาเปรียบ
2. การขาดงานเป็นนิตย์ (เสาร์อาทิตย์หยุด ศุกร์ จันทร์ ลา) โดยปราศจากเหตุผล
3. การมาทำงานสาย เข้าทำงานช้า กลับก่อนงานเลิก
4. การหนีงาน อู้งาน
5. การทุจริตในหน้าที่ ยักยอกหรือขโมยของ
6. การฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร
7. การไม่เชื่อฟังคำสั่ง ผู้บังคับบัญชา หัวหน้า ผู้นำ
8. การพูดจาหยาบคาย ทะลึ่ง

วินัยแท้ คือ **วินัยในตนเอง เพื่อควบคุมบังคับตนให้ประพฤติปฏิบัติตาม**

วินัยแท้จริงมีสองอย่าง อย่างหนึ่งคือวินัยตามที่ทราบกันและถือกันอันได้แก่ข้อปฏิบัติที่บัญญัติไว้เป็นกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่างๆให้ถือปฏิบัติ อีกอย่างคือวินัยในตนเองที่แต่ละคนจะต้องบัญญัติขึ้น สำหรับควบคุมบังคับให้มีความจริงใจ และให้ประพฤติปฏิบัติตามความจริงใจนั้นอย่างมั่นคง มีลักษณะเป็นสัจจาธิษฐานหรือการตั้งสัตย์สัญญาให้แก่ตัว วินัยอย่างนี้จัดเป็นตัววินัยแท้ เพราะให้ผลจริงและแน่นอนยิ่งกว่าวินัยที่เป็นบทบัญญัติ

จาก 108มงคลพระบรมราโชวาท



9.4 จริยธรรมเกี่ยวกับสุขภาพ

ผู้ที่มีสุขภาพสมบูรณ์ดีทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตเท่านั้นจึงจะมีความรู้สึกซาบซึ้งในคุณค่าของการมีชีวิตมีจิตใจคิดถึงคุณธรรม พยายามหลีกเลี่ยงอารมณ์ที่ขุ่นมัว สร้างบรรยากาศให้มีอารมณ์ที่ดี ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงว่าผู้ประพฤติเป็นคนมีจริยธรรม

1. ยอมรับสภาพของสังคมปัจจุบัน ว่าเป็นเวทีของโลกปัจจุบัน ในเมื่อเราเกิดในยุคปัจจุบันไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เวลาที่อื่นไม่ใช่เวทีสำหรับเราแสดง แต่เป็นเวทีสำหรับคนยุคนั้นๆแสดง เราไม่อาจร่วมสมัยแสดงกับเขาได้ แต่เราก็สามารถจะจดจำเอาบทบาทชีวิตที่ดีๆมีคุณธรรมของเขามาแสดงบนเวทีของเราได้จะได้ชื่อว่าเกิดมาไม่ไร้คุณค่า ชีวิตไม่สูญเปล่า

2. ยอมรับสภาพของตัวเอง ทำใจให้ได้หากใฝ่ฝันอะไรในอนาคตต้องเริ่มต้นด้วยคุณธรรมเสียตั้งแต่ในปัจจุบัน อย่าไปคิดเทียบเทียมคนอื่นที่เติบโตเร็วโดยไร้คุณธรรม

3. พึงใช้พลังในตัวเราในทางที่ดี พลังในตัวเราเป็นดาบ 2 คม หากใช้ไปในทางที่ดีก็จะบังเกิดเป็นศรีแก่สังคมและตนเอง ถ้าหากใช้ในทางไม่ดี ไม่มีจริยธรรมไม่มีคุณธรรม ก็ย่อมจะนำความเสื่อมมาให้ “With great power comes great responsibility” “พลังอันยิ่งใหญ่ มาพร้อมกับความรับผิดชอบอันใหญ่ยิ่ง”

4. พึงมีอุดมคติชีวิต ถ้าตั้งไว้ในมิติที่ดีคือฝ่ายธรรม จิตใจก็ดี สงบสุข สดชื่นแจ่มใส

5. พึงสนใจงานสังคมบ้าง โดยเฉพาะสังคมสงเคราะห์ เพื่อให้เกิดความปลื้มปิติ ภูมิใจ สบายใจ ซึ่งมีผลให้สุขภาพจิตดี **เมื่อสังคมแตกต่างถึงทางตัน ก็ควรจับมือกันแก้ปัญหา ใช้สันติวิธีช่วยด้วยปัญญา จุดรวมร่วมพัฒนาประชาธิปไตย**

อย่าแปลกใจว่าทำไมจึงมาพูดถึงสุขภาพจิตก็เพราะว่าเป็นมูลฐานให้ก้าวไปสู่อารมณ์ที่เสริมจริยธรรม คนที่สุขกายสบายใจจึงจะมีใจเป็นกุศล คือมีจริยธรรม คุณธรรม ฉะนั้นถือว่าสุขภาพกับจริยธรรม มีความสัมพันธ์กัน นอกจากนั้นยังสัมพันธ์กับปัจจัยอื่นๆอีกมาก เช่น เสรีภาพ เป็นต้น

อารมณ์เกิดก่อขึ้น	**ปัจจุบัน**
กระทบอาตมัน	**เก่งกล้า**
สติ ติดตามทัน	**ทุกที่**
ประชิดประชับทัพหน้า	**เนื่องเข้าโรมรัน**
ปัญญา เปรยเปรียบได้	**ทัพหลวง**
สติสกัดอารมณ์ปวง	**รับสู้**
โปร่งปรุทะลุทะลวง	**ศึกล่า ถอยแล**
ทิฐิเท่าทันรู้	**กิเลสร้ายหายสูญ**



9.5 จริยธรรมเกี่ยวกับเสรีภาพ

ชาร์ท กล่าวว่า Man is condemned to freedom (มนุษย์ถูกสาปให้มีเสรีภาพ) หมายความว่า เสรีภาพเป็นสารัตถะของมนุษย์

ประชาธิปไตยในวิถีของชีวิต คือสิทธิ์อย่างเสรีที่สร้างสรรค์
ทำหน้าที่ของตนจนครบครัน ร่วมมือกันสร้างสรรค์ประชาธิปไตย

มนุษย์นั้นมีสิทธิที่จะคิดและจะฝัน แสวงหาและฝ่าฟันอิสระและเสรี
เคารพกันและกันรู้ยืดมั่นประเพณี มองโลกในแง่ดีทุกวิถีคือคุณธรรม
มั่นหลักธิปไตยดำเนินไว้จงจดจำ ความสุขประโยชน์นำพาส่งให้ไทยเจริญ

คนส่วนใหญ่มักจะใช้เสรีภาพไม่ถูกต้องจึงมีแต่ความยุ่งยาก วุ่นวาย ตรงกันข้ามถ้าคนส่วนใหญ่ใช้เสรีภาพอย่างถูกต้องก็ย่อมจะมีความสงบสุข ฉะนั้นองค์การต่างๆควรจะต้องให้บุคลากรได้รับการฝึกให้รู้จักใช้เสรีภาพกันอย่างมีระเบียบสังคมและถูกต้อง ตั้งแต่สมัยโบราณโรมัน กรีกส่งเสริมการคิดเพื่อทำให้คนมีระเบียบ แม้กระทั่งยุคกลางก็ยังส่งเสริมให้มนุษย์ใช้ความคิดเพื่อสนับสนุนคำสอนของศาสนาและอารยธรรมซึ่งมีมาแต่โบราณ เพื่อส่งเสริมการยอมรับอำนาจ **เบคอน**ก็ให้มนุษย์เคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ผู้คุมบังเหียนการศึกษาที่น่าชังของไทยพูดตามฝรั่งกันมาแต่ไหนแต่ไรจนกระทั่งบัดนี้ว่า “ครูและผู้ปกครองของเด็กมักจะสอนให้จำ ไม่ค่อยจะสอนให้รู้จักคิด” ปรากฏว่าเด็กมีการคิดอย่างน่ากลัว กล้าคิดกล้าทำ คิดนอกลู่นอกทาง รั้งไม่อยู่ เป็นที่วิตกของผู้ใหญ่โทษกันว่าความผิดพลาดเกิดจากผู้ใหญ่ ได้แต่กระตุ้นให้คิด เด็กจึงขาดจริยธรรมแห่งการใช้เสรีภาพอย่างถูกต้อง คิดทุจริต คิดทำร้าย (ตีกัน) คิดลักทรัพย์ คิดกลั่นแกล้ง กระทั่งคิดขายตัว ฉะนั้นปัญหายุวอาชญากรรม ยุวอัตวินิบาตกรรมทวีความรุนแรงขึ้น กระทรวงฯเจ้าสังกัดของสถาบันการศึกษาควรจะตระหนักเรียกเด็กนักเรียน นักศึกษา ที่เป็นเด็กดีๆมาปรึกษาขอความคิดเห็น อาจจะได้ข้อมูลสำหรับใช้ในการปรับปรุงระบบการศึกษา ไล่หลังไปติดๆ สิงคโปร์ เวียดนามเกาหลีได้บ้าง เรียกครูประชาบาลมาถามดูว่าจะวัดและประเมินผลจากการสอนจริยธรรมอย่างไรจึงจะได้ผลสัมฤทธิ์การสอนให้เด็กรู้จักคิดเป็นสิ่งที่ดีและถูกต้องเช่นสอนให้รู้จักคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดหาเหตุผล คิดแก้ปัญหา คิดรวบยอด คิดจินตนาการ ฯลฯ ต้องสอนจริยธรรมแห่งการใช้เสรีภาพอย่างถูกต้องให้กว้างขวาง แม้ในองค์การต่างๆบุคลากรที่ร่วมงานกันกลุ่มใหญ่ๆก็จำเป็นต้องมีการอบรมจริยธรรมกันบ่อยๆเพื่อเป็นการกระตุ้นเตือนให้ฉุกคิดว่า การคิดพูด ทำสิ่งที่ไม่ดีเป็นสิ่งที่เลวร้ายเป็นการทำลายอาจปั่นป่วน เป็นเรื่องใหญ่โตระดับโลก เช่น ผู้ก่อการร้ายพลีชีพ อาฟกานิสถาน บังคับเครื่องบินชนตึก World Trade Center ในนครนิวยอร์ค และตึก Pentagon ที่ทำการกระทรวงกลาโหม ณ กรุงวอชิงตัน ของสหรัฐอเมริกาจนพังพินาศ ผู้คนเสียชีวิตถึง 7 – 8 พันคน บาดเจ็บอีกมากมายนี่เป็น



เหตุการณ์ที่เกิดจากนายบิน ลาดิน คนขาดจริยธรรมเพียงคนเดียว ที่ยังยึดคติ “การแก้แค้นคือความยุติธรรม” ล้างสมองชาวมุสลิมให้โกรธแค้นชิงชังชาวอเมริกันศัตรูคู่อาฆาตเก่า พยายามจูงใจ หาแนวร่วมทำสงครามจิตวิทยากับฝ่ายอเมริกา อ้างอิงพระเจ้า นำศาสนาเข้ามาเกี่ยวข้อง ในที่สุดก็จะกลายเป็นสงครามศาสนาหรือสงครามโลกครั้งที่ 3 คนบริสุทธิ์ต้องพลอยเดือดร้อนไปทั้งโลก หวาดผวาสงครามเชื้อโรค สงครามเคมี นี่เป็นเพียงตัวอย่างน้อยนิดของการขาดจริยธรรม

ทุกศาสนาสอนให้เป็นคนดี ซื่อตรง ซื่อสัตย์ สุจริต แต่สอนแบบท่องสูตรคูณให้ฟังยิ่งติดลบ คนอสัตย์มากขึ้นทวีคูณ คนปฏิบัติธรรม “ซื่อ” กลายเป็น เซ่อ เป็นเหยื่อของพวกเจ้าเล่ห์ ต้องฉลาดรู้เท่าทันคนพวกนั้น

9.6 จริยธรรมตามหลักในพุทธศาสนา[1]

คนที่ปฏิบัติตามพุทธศาสนา จะเป็นที่รักและเป็นที่พอใจของคนทั้งหลาย ลักษณะของคนที่น่ารักมี 9 ประการ คือ

1. ไม่เป็นคนอวดดี
2. ไม่พูดมากจนเขาเบื่อ
3. เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน
4. รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว
5. พูดจาอ่อนหวาน
6. เป็นคนเสียสละ ไม่เอาเปรียบผู้อื่น
7. เป็นคนกตัญญูกตเวที
8. เป็นคนไม่มีนิสัยริษยาเสียดสีผู้อื่น
9. เป็นคนมีนิสัยสุขุม รอบคอบ ไม่ยกตนข่มท่าน

ลักษณะของคนที่น่ารัก

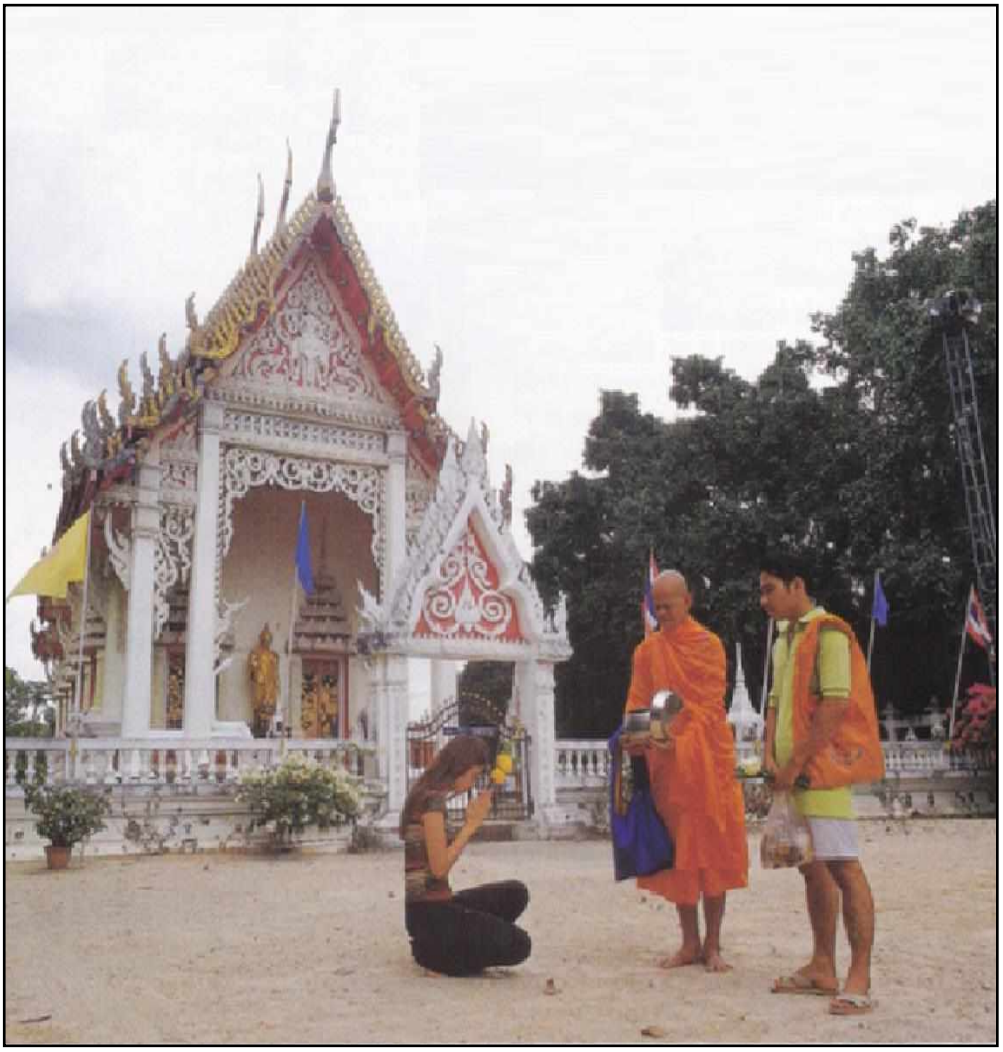
ลักษณะ คนน่ารัก ฝากไว้นี้ ไม่อวดดี ไม่พูดมาก ไม่อิจฉา
ทั้งอ่อนน้อม ถ่อมตน คนเมตตา ผ่อนสั้นยาว ด้วยปัญญา หาดึงดัน
พูดอ่อนหวาน มีสัจจะ สาระดี กตัญญู กตเวที มิแปรผัน
เสียสละ ละตระหนี่ มีแบ่งปัน อีกสุขุม รอบคอบนั้น ท่านชื่นชม

สรุป จริยธรรม คุณธรรม ของผู้นำ

จริยธรรม คุณธรรม อบรมปลูกฝังกันอย่างจริงจังตั้งแต่สมัยกรีกโบราณ จนถึงปัจจุบัน แม้จะไม่สัมฤทธิผลเต็มร้อย ก็ยังพ้นจากเดรัจฉาน มาเป็นสัตว์ อันประเสริฐได้บ้างสำหรับพวกบัวพ้นน้ำ

[1]พระธรรมวิสุทธิกวี, (2548). **ลักษณะของคนที่น่ารัก.** กรุงเทพฯ : วัดโสมนัสวิหาร. 2548. หน้า 1, 25.





บรรณานุกรม



กรมอาชีวศึกษา. (ม.ป.ป.). **จิตวิทยาธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : ร้านสหกรณ์อาชีวศึกษา.

กิติ พยัคคานนท์. (2529). **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : บริษัท เชษฐ สตูดิโอฯ.

กุญชรี ค้าขาย. (2528). **จิตวิทยาสังคม.** ลพบุรี. : ศูนย์การพิมพ์. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

โกศล วงศ์สวรรค์. (2555). **จิตวิทยามนุษยเชิงธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมอาชีวะ.

จำนง สมประสงค์. (2517). **การบริหารงานพนักงานการเจ้าหน้าที่.** พระนคร : โรงพิมพ์กรุงสยามการพิมพ์.

ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2515, กุมภาพันธ์) "การวินิจฉัยสั่งการแบบอุดมทัศน์กับการตัดสินปัญหาแบบไทยๆ" **วารสารการบริหาร** ปีที่ 3 ฉบับที่ 2.

ชุบ กาญจนประกร. "แบบของผู้นำ", **วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ฉบับพิเศษ 2507.**

_____. (2509). **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.** พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เดโช สวนานนท์. (2518). **จิตวิทยาทั่วไป.** กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

ติน ปรัชญพฤทธิ์ และ อิสระ สุวรรณบล. (2520). **ปทานุกรมการบริหาร**, พระนคร : โรงพิมพ์สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย.

ทวิช เปล่งวิทยา. (2522). **คุณลักษณะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : ร.ร.นายร้อย จปร.

ทองใบ สุดชารี. (2543). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

ธงชัย สันติวงษ์. (2537). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ธรรมรส โชติกุญชร. (2524). **มนุษยสัมพันธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

ธำรงศักดิ์ หมื่นจักร. และ ดร. ศรีสง่า กรรณสูตร (ม.ป.ป.). **จิตวิทยาธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สัจจะ.

ธีรวุฒิ บุณยโสภณ. (ม.ป.ป.) **จิตวิทยาอุตสากรรม.** กรุงเทพฯ : สถานบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ.

_____. (2528). **จิตวิทยาอุตสาหกรรมประยุกต์.** กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ.

นิพนธ์ ศศิธร. (2505, พฤศจิกายน). "หลักการชักจูง". **วารสารสังคมศาสตร์.**

นิวัฒน์ วชิรวราการ. "หัวหน้างานกับแรงจูงใจ", **จุลสารการประชุมทางวิชาการบริหารงานบุคคล** ณ. สำนัก งาน ก.พ. 3-5 มกราคม 2516.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2546). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาฯ.

แน่งน้อย พงษ์สามารถ. (2519). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บุญเดิม พันธอบ. (ม.ป.ป.). **จิตวิทยาสังคม.** ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน.

ประมวล ไชยกิจ.(2529). **จิตวิทยาสังคม.** กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.



ประสาท หลักศิลา. (2503). **สังคมวิทยา** . ธนบุรี : สำนักพิมพ์สื่อการค้า ธนบุรี,

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์.(ม.ป.ป.). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม.** กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน. (2493) . กรุงเทพฯ .

พระธรรมวิสุทธิกวี, (2548). **ลักษณะของคนที่น่ารัก.** กรุงเทพฯ : วัดโสมนัสวิหาร. 2548.

พัชนี วรกวิน. (2526). **จิตวิทยาสังคม.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.

พิภพ วชังเงิน. (2546). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.

_____. (2553). **จริยธรรมธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.

ภิญโญ สาธร. (2517). **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.

มธุรส วีระกำแหง. (2536). **จิตวิทยาธุรกิจ.** พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

มานพ สมามีชัย. (2534). **จิตวิทยา.** กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2551). **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม.** กรุงเทพฯ : เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.

โยธิน ศันสนยุทธ. (2525). **มนุษยสัมพันธ์.** กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ** . กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย.

วาสนา ผดุงทรง. (ม.ป.ป.). **จิตวิทยาธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

วิเชียรแพทยาคม, หลวง (2506). **จิตวิทยา.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิเชียร วิทยอุดม. (2548). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ อมรศักดิ์ บุญเรือง บก. (2539). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.

ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ. (2529) . **จิตวิทยาธุรกิจ .** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

ศิวาพร มัณฑุกานนท์. ผศ. กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และ ผศ. นภาพร ขันธนภา. (2528). **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สมปราชญ์ จอมเทศ. (2516). **การบริหารและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒาพานิช.

สมพงศ์ เกษมสิน. (2517). **สารานุกรมบริหาร.** กรุงเทพมหานคร : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด,

_____. (2516). **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพฯ. : ไทยวัฒนาพานิช .

สมพักตร์ ยัญญะสิทธิ์. (2530). **ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคล.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สมยศ นาวีการ และ ผุสดี รุมาคม. (2520). **องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม**. กรุงเทพฯ : ดวงกมล.

สมุทร ชำนาญ. (2553 ตุลาคม -2554 มีนาคม). “การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ”, **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา**.

สร้อยตระกูล ติวยานนท์ อรรถมานะ. (2542). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สิทธิโชค วรานุสันติกูล. (2532). **ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม.** กรุงเทพฯ : พิทักษ์อักษร.

สุกัลยา วงศ์ชมบุญ. (2552-2553) .วิจัยเรื่อง “การพูดจาในฐานะผู้นำ,” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**.

สุโขทัยธรรมาธิราชมหาวิทยาลัย. (2539). **เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการวางบุคคล.** หน่วยที่ 1 -8 . กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ (ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์)** . กรุงเทพฯ : บริษัทวิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.

สุนทร ศรีมาเสริม และสมชัย โสรัจจะ, (2517). **บทความทางวิชาการ เล่มที่ 15** กรุงเทพ มหานคร: โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น,



สุเมธ เดียวอิศเรศ. (2527). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา.** ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน.

เสถียร เหลืองอร่าม. (2532). **มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เสนาะ ติเยาว์ และคณะ. (2521). **การบริหาร.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **"ภาวะผู้นำ," ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. หน่วยที่ 5. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

โสภา ชูพิกุลชัย. (ม.ป.ป.). **ความรู้เบื้องต้นทางจิตวิทยา.** กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อรุณ รักธรรม. (2522). **หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช,

อาภา ภมรบุตร (ม.ป.ป.) **จิตวิทยาในการปกครอง.** กรุงเทพฯ : ผดุงศึกษา.

อารี เพชรผุด. (2531). **มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อุทัย หิรัญโต. (2523). **หลักการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

_____. (2520). "หลักรัฐศาสตร์ของขงจื้อ" **มรดกสังคม.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

_____. (2515). **ศาสตร์และศิลปในการบริหารงาน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

อุทิศ นาคสวัสดิ์. (2519). **ศิลปการพูด**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.

อุบลรัตน์ เพ็งสถิตย์. (2529). **จิตวิทยาทั่วไป.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เอกชัย กี่สุขพันธ์ . (2538). **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.

Argyris, Chris . (1964). **Integrating the Individual and the Organization.** New York : John Wileys and Sons, Inc.,

Barnard, Chester I. (1966). **The Functions of the Executive** .Cambridge, Mass. : Harvard University Press.

Beach, Dale S. (1965). **Personnel : Management People At Work.** New York : The Macmillan Co;

Bennis, W.G. & B. Nanus.(1985). **Leader : The Strategies for Taking Change**. N.Y. : Harper & Row.

Brown, J.A.C. (1972). **The Social Psychology of Industry**. Australia : Penguin Books.

Bryman, A. (1996). **Handbook of organization studies : Leadership in organization**. Newbury Park, CA.

Davis, Keith. (1975). **Human Behavior At Work : Human Relations and Organizational Behavior**. New Delhi : TATA Mc Graw Hill.

Dejnozka,E.L. (1983). **Educational Administration Grossary**. Westport, CT. : Greenwood.

Drath, W.H. & C.J. Palus. (1994). **Making common sense : Leadership as meaning making in a community of practice**. Greenboro, NC : Center for Creative Leadership.

Drucker, Peter F. (1971). **Practice of Management**, 13th. Tokyo : The Charles E. Tuttle Co. Inc.

Dale, Ernest. (1968). **Management : Theory and Practice.** New York : McGraw-Hill Book Company,

Fiedler,F.E. (1967). **Theories of Leadership Effectiveness**. New York : Mc. Graw-Hill.

Herzberg, Frederick .Bernard Mausner, and Barbara Block Snyderman, (1966). **The Motivation to Work**, 2nd ed., New York : Wiley.

Johns, Gary. (1996) . **Organizational Behavior**. New York : Harper Collins College Publishers.

Gore, William J. and J.W. Dyson (eds),(1964). **The Making of Decision: A Reading in Administrative Behavior.** New York: The Free Press Collier of Glencoe of Macmillan, Ltd.,

Gibb, C.A. (1969). **Leadership**. Baltimore : Penquin Books.



Guilford, John S. and David E. Gray. (1970). **Motivation and Modern Management.** California : Addison Wesley Publishing Co.

Hemphill, J.K. & A.E.Coon. (1957). **Leader behavior description**. Columbus, OH. : Ohio State University Press.

Hicks, Herbert G. (1967). **The Management of Organization**. N.Y. : McGraw – Hill.

Katz, D. & R.L. Kahn. (1996). **The Social Psychology of Organization**. London : John Wiley & Sons.

Lombardo, M.M. & C.D. McCauley.(1988). The dynamics of management derallment. Technical Report No.34. Greensboro, N.C. : Center for Creative Leadership.

Mc David, J.W. and H.Harari. (1974) . **Psychology and Social Behavior**. New York : Harper & Row.

McGregor, Douglas M. (1960). **The Human Side of Enterprise**. New York : McGraw-Hill Book Co.,

Miner, J.B.(1977). **Motivation to manage : A ten year update on the " Studies in management education research**." Atlanta : Organizational Measurement Systems Press.

Northouse, P.G. (2001). **Leadership : Theory and practice**. Thousand Oaks, CA. : Sage.

Likert, Rensis. (1967). **The Human Organization; Its management and Values** New York : McGraw-Hill Book

Rue, Leslie W. & Lloyd L. Byars. (1998) . **Management : Skills and Application.** Chicago : Irwin .

Schein, E.H. (1992). **Organizational culture and leadership**. San Francisco : Jossey-Bass.

Simon, H.A. D.W. Smithburg. & V.A. Thomson .(1971). **Public Administration**. New York : Alfred A. Knopf, Inc.

Simon, Herbert A. (1947). **Administrative Behavior**. New York: Macmillan Company. Pfeff, J. (1981). **Power in organizations**. Marshfield, Mass : Pitman

Smercich, L. & G. Morgan. (1982). " Leadership : The management of meaning.**" Journal of Applied Behavioral Science** 18(3)

Stahl, O. Glen (1962). **Public Personnel Administration.** New York : Harper & Row Publishers,

Stogdill, R.M. (1950). **"Leadership, Membership and Organization" : Psychological Bulletin**, January , 40.

_____. (1948). " Personal factors associated with leadership : A survey of the literature". **Journal of Psychology**.

_____. (1974) . **Handbook of leadership : A survey of the literature**. New York : Free Press.

_____. (1974) .**Studies in naval leadership**. Pittsburgh : Canegie press.

Stotland, E. and L. K. Canon. (1972) . **Social Psychology**. London : W.B. Saunders.

Tead, O. (1936). **The Art of Leadership**. New York : Mc Graw- Hill Book Company, Inc.

Tennenbaum, R. & I.R. Weschler & F. Massarik. (1959). **Leading and Organization : A Behavioral Science Approach**. New York : Graw – Hill Book Company Inc.

Tannenbaum, Robert. and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," **Harvard Business Review,** Vol. 36, No. 2 (March-April, 1958).

Thomas, W.I. (1923). **The Unadjusled Girl**, Boston : Liitle Brown,

Uris, Auren. (1953). **How to buy a Successful Leader**, New York: Mc Graw-Hill book Co., inc.,

Yukl, G. (1998). **Leadership in Organizations**. Englewood Cliffs, NJ. : Prentice Hall.

