

เอกสารประกอบการสอนวิชา
การบริหารการพยาบาล (Nursing administration)
บทที่ 2 ภาวะผู้นำ และการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

ทางการพยาบาลอาจารย์วีระชัย เตชะนิตติชัย

.....

การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีปัญหาที่ท้าทายใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย และความเร็วสูงในการเผยแพร่ข่าวสารมากมาย แต่ทุกคนมีเวลาจำกัดอยู่เพียงวันละ 24 ชั่วโมง ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้นำจึงเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่ง องค์การทุกประเภทไม่ว่าองค์การธุรกิจเอกชน ราชการ หรือองค์การเพื่อสาธารณประโยชน์ บทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะกำหนดทิศทาง การเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายภายในองค์การ ทั้งนี้เพราะผู้นำจะทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ ตลอดจนวางแผน และกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม จึงอาจกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำในองค์การนั่นเอง

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์การ ในปัจจุบันมีความเชื่อว่า ผู้นำไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ จากการที่ผู้นำนั้นใช้ความพยายามและการทำงานหนัก (Leaders are not born, leaders are made and they are made by effort and hard work) การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมาย แต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบได้หลายตัวขององค์ประกอบ ไม่ว่าจะเป็นการให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในภาวะผู้นำเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ความน่าเชื่อถือได้มากที่สุดในความพอใจของพนักงานในองค์การ รวมถึงการสื่อความหมายที่มีประสิทธิผลโดยภาวะผู้นำที่มีประโยชน์ในขอบข่ายที่สำคัญสามขอบข่าย นั่นคือ ภาวะผู้นำในการเอาชนะความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของคนในองค์การ

ภาวะผู้นำ โดยทั่วไปมนุษย์มักมีความเชื่อและคาดหวังว่าบุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิผล ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การและสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ซึ่งไม่เฉพาะแต่มนุษย์เท่านั้น แม้กระทั่งในฝูงสัตว์ก็มีตัวที่ทำหน้าที่ผู้นำ มีตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์การบางครั้ง ภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง แต่บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์การ

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้ที่มีภาวะผู้นำ เป็นผู้ชักนำ จูงใจ ชี้นำ ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ ทำให้หรือกระตุ้นให้หรือชี้นำให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินดี เต็มใจ พร้อมใจยินดีในการกระทำกรให้มีความสำเร็จหรือร่วมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้นำต้องการหรือตามที่ผู้นำต้องการให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่เขาชักนำในการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมที่ผู้นำนั้นรับผิดชอบหรือตามที่ผู้นำนั้นต้องการ ซึ่งสิ่งที่ผู้นำในอนาคต ควรมีเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำ อย่างน้อยน่าจะประกอบด้วยสิ่งสำคัญเหล่านี้

- 1) ความสามารถเชิงวิสัยทัศน์ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายขององค์การ
- 2) ความสามารถในการทำงานแบบมีส่วนร่วม

- 3) ความสามารถในการสื่อสารแบบมีประสิทธิผล
- 4) ความสามารถในการสร้างทีมงาน
- 5) ความสามารถในการดำเนินกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม
- 6) ความสามารถในการจัดการกับปัญหา
- 7) ความสามารถในการเรื่องการสร้างสรรค์นวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์และการริเริ่มในการ

เปลี่ยนแปลงองค์การ

Ulrich (1996, p. 215-217) นักวิชาการด้านบริหารธุรกิจระดับโลก และเป็นศาสตราจารย์ประจำภาควิชาธุรกิจมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้กล่าวถึงผู้นำที่จะประสบความสำเร็จแห่งอนาคตว่า ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ มีอุปนิสัยส่วนตัว ค่านิยม คุณลักษณะที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจและความผูกพัน (trust and commitment) นอกจากนั้นแล้ว ยังได้นำเสนอแบบจำลองความคิดภาวะผู้นำในอนาคต ดังนี้ “leadership charge: credibility x capability” ซึ่งหมายความว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในอนาคตต้องเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ ประกอบกับมีความสามารถในการสร้างสรรค์งานขององค์กรด้วยความน่าเชื่อถือ (credibility) และด้านความสามารถ (capability) สามารถอธิบายได้ดังนี้คือ

(1) ด้านความน่าเชื่อถือ คำถามที่ใช้วินิจฉัย เพื่อวัดคุณภาพของภาวะผู้นำด้านนี้คือ ผู้นำมาความน่าเชื่อถือต่อผู้ที่เข้าทำงานด้วยหรือไม่ แต่ละบุคคลไว้วางใจ ให้ความเคารพชื่นชอบ และมีความสุขที่ได้ทำงานร่วมกับผู้นำคนนี้หรือไม่ คนที่ทำงานกับผู้นำคนนี้ไม่ว่าจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อน ลูกค้า หรือที่ปรึกษา มีความรู้สึกผูกมัดทางใจและผูกพันเป็นส่วนตัวต่อผู้นำคนนี้หรือไม่

(2) ด้านความสามารถ คำถามที่ใช้วินิจฉัย เพื่อวัดคุณภาพของภาวะผู้นำด้านนี้คือ ผู้นำมีความสามารถที่จะทำให้สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นได้หรือไม่ ซึ่งได้แก่ การตั้งวิสัยทัศน์ร่วมหรือพันธสัญญาร่วมกัน การสร้างแผนปฏิบัติการ การพัฒนาความสามารถของบุคลากรและการสร้างระบบความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้

ดังนั้น ทั้งสององค์ประกอบนี้จึงเป็นกรอบใหญ่ของความต้องการที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งผู้นำควรจะต้องแสดงออกถึงความน่าเชื่อถือและความสามารถที่จะก่อให้เกิดความศรัทธาและการกระทำการแก้ปัญหา ผู้นำที่มีคุณสมบัติดังกล่าวจะเป็นผู้นำที่ดีเลิศ เพราะจะเป็นผู้ซึ่งสามารถสร้างองค์กรให้แข็งแกร่งตลอดไป และขั้นตอนที่จะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือของผู้นำ และความสามารถเชิงบริหารจัดการนั้น

ความหมายผู้นำ

วิภาดา คุปตานนท์ (2544: 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 4) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจได้มาโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆของกลุ่มให้สำเร็จ

พระธรรมปิฎก ให้ความหมายไว้ว่า “คุณสมบัติ เช่นสติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันกันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม”

DuBrin. (1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 12) กล่าวถึงผู้นำ (Leader) ว่า เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Nelson และQuick (1997: 346) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)ว่า หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน Gibson, Ivancevich และ Donnelly (1997: 272) มองภาวะผู้นำ (Leadership)ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย

ฮาลปิน (Halpin. 1966 : 27: 28) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทเหนือคนอื่นๆ
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน อาจได้รับแต่งตั้ง หรือเลือกตั้งให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำกับผู้บริหารอาจเป็นบุคคลคนเดียวกัน หรือคนละบุคคลก็ได้ ดังนั้นในหน่วยงานหนึ่งอาจมีผู้นำหลายคน นอกเหนือจากผู้นำโดยตำแหน่ง ฉะนั้น พฤติกรรมความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญมากต่อผู้บริหาร และผู้นำเพื่อให้งานดำเนิน ตามเป้าหมายขององค์การ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ที่ทุกคนมีความปรารถนา ของ มนุษย์ตั้งแต่ต้องการยอมรับ และเป็นผู้นำไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง เรื่องผู้นำและภาวะผู้นำจึงเป็นที่น่าสนใจอดีต จนถึงปัจจุบันและเชื่อว่าจะเป็นเช่นนั้นตลอดไป ในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจ อิทธิพลในการบังคับบัญชา การมอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์การ เข้าด้วยกัน นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้แตกต่างกันดังนี้

อาคม วัตโสสง (2547 : 3) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำเพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549 : 7) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หรือผู้ที่ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชาประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่ต้องการ

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2550 : 303) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนนันท์ และคณะ (2551 : 122) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ผู้ใช้ อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ฟีลด์เลอร์ (Fiedler. 1998 : 48 ; อ้างถึงใน ชลธน วรรณศรียพงษ์. 2553 : 11) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ใช้ควบคุมหรือประสานงานต่างๆ ให้ภารกิจของกลุ่มสำเร็จลุล่วง

ดาฟท์ (Daft. 2003 : 5) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ร่วมกัน (Shared Purposes)

ยุกส์ (Yukl. 2006 : 22) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนที่มีอิทธิพล ต่อผู้ตามในรูปแบบกระบวนการเพื่อลดความยุ่งยากของภารกิจในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่มเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจ มีการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน ร่วม แรงร่วมใจกันทำงาน มีความ پاکเพียรอดทน กล้าตัดสินใจ สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งบกพร่อง ต่างๆ อยู่เสมอ

3.2 ความแตกต่างระหว่างผู้นำ และผู้บริหาร

ความแตกต่าง ระหว่าง ผู้บริหาร กับ ผู้นำ : Phillip Kotler

	ผู้บริหาร	ผู้นำ
ทิศทางขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • เน้นวางแผน ควบคุม งบประมาณ • ดูยอดผลกำไร • เน้นผลระยะสั้น 	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างวิสัยทัศน์ และวางกลยุทธ์ • ดูภาพกว้าง มากกว่า กำไร • เน้นระยะยาว
การจัดการองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • จัดองค์กร และคนเข้าทำงาน • สั่งการ และควบคุม • สร้างกรอบ และอาณาจักร 	<ul style="list-style-type: none"> • เน้นสร้างวัฒนธรรม ค่านิยม • ช่วยให้คนเติบโต และพัฒนา • ลดกรอบต่างๆ และลดอาณาจักร
ความสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> • เน้นวัตถุ • เน้นอำนาจตามตำแหน่ง • ปฏิบัติตามนาย 	<ul style="list-style-type: none"> • เน้นคน และการสร้างแรงจูงใจ • เน้นอำนาจส่วนบุคคล • สอนงาน และเป็นผู้ให้ความสะดวกเป็นผู้ให้บริการ
คุณลักษณะ	<ul style="list-style-type: none"> • ห่างเหิน ใช้อารมณ์ • เชื่อมั่นในตนเอง • นักพูด • เน้นการทำตาม 	<ul style="list-style-type: none"> • รั้บรู้ และเข้าใจผู้ตาม • เปิดใจกว้าง รั้บฟัง • นักฟัง • เน้นความกล้า และกระตุ้นความกล้า

ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> • ทำให้มั่นคง เป็นระเบียบ และเน้นประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์กร
---------	--	---

จากลักษณะบุคคลที่เป็น รูปแบบผู้บริหาร และ รูปแบบผู้นำ จะเห็นได้ว่า มีพฤติกรรมของบุคคลของคนที่ทำงาน อาจจะมีวิถีในการดำเนินชีวิตในการทำงาน มีทั้งสองแบบปะปนกัน จะมีส่วนไหนมากกว่ากันไม่สามารถกำหนดได้ จากนั้นเราลองมีสังเกตเพื่อนร่วมงานรอบข้างเป็นอย่างไรจะให้เราเข้าใจพฤติกรรมเพื่อร่วมงานได้ดีขึ้น

ส่วนเรื่องผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาเอาเอง ถ้าเป็นแบบผู้บริหารลูกน้องทำงานขอแรงมากหน่อย และเสี่ยงต่อการถูกตำหนิ ถ้าเป็นแบบผู้นำลูกน้องก็ต้องออกแรงสมองมากหน่อย

แต่แนวความคิดในการทำงานจริง ไม่ลูกน้องหรือผู้บังคับบัญชาที่แท้จริง เพราะทุกคนต้องการดำรงชีวิตอย่างผู้ที่มีความประสบความสำเร็จและมีความสุขในการดำรงชีวิตทั้งสิ้น

3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

- 1.ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)
- 2.ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)
- 3.ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
- 4.ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

3.3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนเบิลียน ฮิตเลอร์ ฟอซุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

1). The tasks of Leadership : กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2). Leader – constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

3.3.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและ

ชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

1). Kurt Lewin's Studies Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

- ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเองและไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

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

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

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

2). Likert's Michigan Studies

- Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

- แบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

- แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

- แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

- แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการ

ติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

3). Blake and Mouton's managerial Grid

Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

- แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

- แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษย์สัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้าง ความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการ ทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่ มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

- แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหาร มีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

- แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับ ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตาม ระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวัง ของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอม ในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำ ลงไป

- แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและ ขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่น ของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจาก ความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

4). McGregor's : Theory X and Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากรู้เงิน อยากรบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

3.3.3 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

1). แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style เรตติน เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรตตินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และ เรตตินยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

- Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนึ่งงาน Separated Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ

- Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว Dedicated Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น

- Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ Related Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น

- Compromiser คือ ผู้ประนี ประนอมทุกอย่างเรื่อง Integrated Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

เรตติน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรตตินได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2). Theory Z Organization William Ouchi เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความคิดอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

3). Life – Cycle Theories Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรตดินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

- ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ(M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

- ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นดดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

- ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆจากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

- ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

4). Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

- โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

- อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

3.3.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็น

ว่า การแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความ เป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความ เป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

เบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์นส์ เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์การมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และจริยธรรมจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1985 แบสส์ (Bass) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของ เบิร์นส์ ซึ่ง แบสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือ

ให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความ เป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงตลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงาน ซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบสส์ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคงและไม่เสี่ยง

3.4 คุณสมบัติผู้นำทางการพยาบาล

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล 7 ด้าน คือ

1. การมีวิสัยทัศน์ เป็น องค์ประกอบที่อธิบายถึงการมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารงานของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล ทั้งระยะสั้น และระยะยาวในการบริหารงานขององค์กร อย่างสร้างสรรค์ สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ตาม รับรู้และสามารถปฏิบัติได้จริง และเป็นผู้นำให้ทิศทาง ชี้แนะแนวทางวิสัยทัศน์เป้าหมาย องค์กร รวมทั้งการ มีกลยุทธ์จูงใจผู้ตามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กร อีกทั้งควรเป็นนักคิด นักวางแผนงาน มีทักษะในการบริหารงาน มีความสามารถในการเจรจา การบริหารความขัดแย้ง และนำองค์กรให้ก้าวหน้า และสอดคล้องกับผู้นำที่มีความสามารถกระตุ้นผู้อื่น ให้เกิดความมุ่งมั่นเดินทางไปสู่เป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน

2. คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง เป็นองค์ประกอบที่อธิบายถึงคุณลักษณะ ของผู้นำและคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานที่ดีซึ่ง คุณลักษณะผู้นำที่ดี การเป็นแบบอย่างที่ดี ของผู้นำ มีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน มี การควบคุมอารมณ์ที่ดี ความซื่อสัตย์ โปร่งใสในการ ปฏิบัติงาน เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่ทำให้ผู้นำมีความน่าเชื่อถือไว้วางใจรวมทั้งเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมี ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ทำให้สามารถนำบุคลากร และองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ คุณลักษณะด้านนี้จึง มีความสำคัญ

3. การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาคุณภาพงาน เป็น องค์ประกอบที่อธิบายถึงผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการทำงานคุณภาพและงานวิจัย เพื่อพัฒนาการทำงาน และมีความรู้ความสามารถใน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถค้นคิดหรือนำ นวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน่วยงาน การ พัฒนางานอยู่เสมอ การนำความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนางาน เป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนางานวิจัย ปรับปรุง มาตรฐานการทำงานจะนำองค์การให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการ ปฏิบัติงาน สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางด้านธุรกิจ ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ผู้นำควรมีความรู้ทางธุรกิจ และ เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนางาน เช่น คอมพิวเตอร์ และภาษาอังกฤษ หัวหน้าหรือผู้ช่วยในอนาคตจะต้อง พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนให้บุคลากรใน หน่วยงานใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ สูงสุด

4. คุณลักษณะทางวิชาชีพที่เป็นแบบอย่าง เป็นองค์ประกอบที่อธิบายถึงลักษณะ ความเป็นวิชาชีพทางการแพทย์ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับลักษณะงาน ซึ่งงานวิชาชีพพยาบาลจำเป็นต้องมีบุคลิกทางกายภาพ ที่ดี มีความสง่าในวิชาชีพและบุคลิกที่เหมาะสมในการ ปฏิบัติงาน คือการแสดงออกถึงการแต่งกายที่สุภาพและ มีร่างกายแข็งแรงเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในวิชาชีพ พยาบาล นอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะวุฒิทางวิชาชีพ ได้แก่ สามารถเขียนบันทึกการพยาบาลได้ชัดเจนเข้าใจง่าย ลักษณะส่วนบุคคลในวิชาชีพทางพยาบาลช่วยส่งเสริม ให้การปฏิบัติงานของหัวหน้าหรือผู้ช่วยมีประสิทธิภาพได้ คุณลักษณะทางวิชาชีพจึงเป็นหนึ่งที่สำคัญของผู้บริหาร และนำมาซึ่งภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลทางการแพทย์

5. การมีอำนาจและแรงขับในตน เป็นองค์ประกอบที่อธิบายถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจ และมีแรงขับในการทำงาน กล้าตัดสินใจ กล้าเผชิญ สถานการณ์การทำงานที่ยากลำบากได้ สอดคล้องกับ องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ด้านการมีอำนาจและแรงขับในตนที่จะทำงาน มีความ มุ่งมั่น ตั้งใจ พยายามทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้านความมุ่งมั่น ตั้งใจจริง ที่จะเอาชนะอุปสรรคใน การปฏิบัติงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานเป็นแรงขับในตนเองที่ช่วยให้ตนเอง มุ่งมั่นและเอาชนะอุปสรรคในการทำงานได้ การมีอำนาจ และแรงขับในตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานที่ทำให้เกิดผลสำเร็จและความสุขในการทำงานได้

6. การสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาผู้ตาม เป็นองค์ประกอบที่อธิบายถึงการ ส่งเสริมสนับสนุนและการพัฒนาผู้ตาม เป็นสิ่งสำคัญ ที่ผู้นำควรมี เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่ง ของการพัฒนาและนำองค์การไปสู่ผลสำเร็จ ซึ่งมี ความสอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ในด้านการสนับสนุนผู้ตามและพัฒนา ส่งเสริม ผู้ตามให้มีความสามารถในการพัฒนางาน รวมทั้งพัฒนาทีมงาน คือ สนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ตาม การส่งเสริมบุคลากรให้มีการเรียน รู้ทักษะใหม่ๆ ในการทำงาน และพัฒนาตนเอง การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ในการ ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคคล การสนับสนุนการ ทำงานเป็นทีม และการส่งบุคลากรไปอบรมวิชาการ หรือศึกษาต่อในที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อนำความรู้ ความสามารถมาพัฒนางาน การอบรมจึงมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาล เพราะ การอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาของบุคลากร ที่เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ส่งเสริมความก้าวหน้า ทำให้บุคคลพึงพอใจในงาน และงานมีประสิทธิภาพ

7. การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานพยาบาล เป็นองค์ประกอบที่อธิบายถึงผู้นำที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล ซึ่งมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานพยาบาล คือมีความรู้ ในมาตรฐานการพยาบาล มีความรู้พื้นฐานในการวินิจฉัย การวางแผน การประเมิน การพยาบาล และ ความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะทางการพยาบาล เนื่องจากในปัจจุบัน การเจ็บป่วยของ ผู้ป่วยมีความซับซ้อน มากขึ้น วิชาชีพการพยาบาลจึงต้องพัฒนาให้มีความเจริญก้าวหน้า มีการพัฒนาองค์ความรู้ทางการพยาบาล ที่ซับซ้อนขึ้นเพื่อช่วยเหลือผู้ป่วย โดยมีเทคโนโลยี เครื่องมือแพทย์ที่ทันสมัยในการรักษาผู้ป่วย พยาบาล ต้องมีความรู้ ทักษะ และความชำนาญมากขึ้นใน การปฏิบัติงาน การมีความรู้ ทักษะและความสามารถทางเทคนิค เป็นที่ต้องการเพื่อการทำงานขององค์การ ผู้นำต้องแสดงออกถึงสมรรถนะในสาขาที่ตนเชี่ยวชาญให้เห็น ชัดเจนและนำความรู้ทักษะความสามารถมาพัฒนางาน และ วิชาชีพตนเอง

3.5 บทบาทหน้าที่ของผู้นำทางการพยาบาล

ผู้นำทางการพยาบาลสมัยใหม่ควรได้เข้าใจถึงกลยุทธ์ และวิธีการด้านบริหารการพยาบาลต่างๆตาม ข้อเสนอแนะของฮอร์น (Zorn, 1977) คือ

1. มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคต่างๆ ในการปฏิบัติการพยาบาลจนเป็นที่ประจักษ์แก่ผู้อื่น
2. การร่วมมือในการแก้ปัญหาต่างๆ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ อันเป็นการเพิ่มขวัญ และ กำลังใจแก่สมาชิกในการปฏิบัติงานของผู้นำ
3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทตามสถานการณ์ ผู้นำควรทำตัวให้เห็นว่าเป็นปูชนธรรมาคาริยาม ต้องการความช่วยเหลือจากผู้อื่น
4. ผู้นำควรส่งเสริมการทำงานของสมาชิก โดยการให้งานตามความถนัด และความสามารถของแต่ละบุคคล และควรหลีกเลี่ยงการแสดงออกว่าชอบบุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยเฉพาะควรใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และสำเร็จตามเป้าหมาย
5. ควบคุมการกระทบกระทั่งระหว่างสมาชิก ในที่ทำงานย่อมมีบุคคลหลายกลุ่ม ซึ่งอาจเกิดความขัดแย้งกันได้ ผู้นำควรจัดข้อขัดแย้ง โดยการแยกออกเป็นกลุ่มย่อย หรือเป็นรายบุคคล และมอบหมายงานให้ตามความสามารถของสมาชิกนั้น
6. ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้สมาชิกรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มแสดงความเป็นมิตรต่อกัน ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะ และร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
7. รู้จักการใช้อำนาจบังคับ และออกคำสั่งในกรณีจำเป็น เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ โดยผู้นำ จะต้องมีความสามารถพิเศษ และแข็งแกร่ง จึงจะประสบความสำเร็จ

3.6 การพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาล

ภาวะผู้นำเป็นศิลปะทางการปฏิบัติ ซึ่งบุคคลจะเป็นผู้นำได้นั้นต้องมีความเข้มแข็งสามารถควบคุม และเป็นนายตนเองได้ เพราะการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้การพัฒนาตนเองให้สามารถดำรงตนอยู่ในภาวะผู้นำ จำเป็นต้องปรับความเชื่อใหม่ I am I can และ I will เราทำได้ เพราะเราคิดว่า “เราจะต้องทำได้” บุคคลที่ต้องการฝึกฝน และปลูกฝังให้เกิดภาวะผู้นำให้ได้นั้นต้องเริ่มต้นจากตนเองก่อนเป็นอันดับแรกกว่ามีความเต็มใจ มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองหรือไม่ ถ้าปราศจากความตั้งใจแล้ว บุคคลนั้นย่อมไม่เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพได้ เรมวอล นันท์สุภวัฒน์ (2542) ได้นำเสนอแนวทาง ดังนี้

1. ทำงานด้วยความมุ่งมั่นให้เกิดความเป็นเลิศ
2. มีความรู้ความสามารถ

- มีทักษะในการใช้ความคิด
- มีทักษะทางด้านเทคนิค
- มีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์
- 3. มีการตัดสินใจอย่างมีหลักการและเชื่อมั่น
- 4. มีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น
- 5. มีการรับผิดชอบที่จะช่วยเหลือผู้อื่น

ลักษณะ ของผู้นำที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

1. ต้องเป็นนักเผด็จการ หมายถึงผู้บริหารสามารถจะสั่ง การได้อย่างเด็ดขาด ผลผลิตที่ได้มา ส่วนใหญ่จะมาด้วยปริมาณ ส่วนเรื่องคุณภาพที่จะดีในช่วงแรก ๆ หากผู้นำสามารถสอดส่องดูแลอยู่ตลอดเวลา ผลผลิตก็อาจจะมียิ่งปริมาณและคุณภาพที่ดีตามไปด้วย

2. ต้องเป็นนักพัฒนา ผู้นำประเภทนี้จะต้องมีผู้ร่วมงานที่รู้จัก สามารถสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ตลอดเวลา

3. ต้องเป็นนักบริหาร ผู้นำประเภทนี้จะใช้การทำงานด้วยวิธีใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ร่วม แสดงความคิดเห็นแม้กระทั่งในการวางนโยบายต่าง ๆ การทำงานโดยทั่วไปจึงเป็นไปในลักษณะประชาธิปไตย ผู้ร่วมงานจะต้องเป็นผู้มีคุณภาพเพียงพอ สามารถตอบสนองการทำงานในระบบใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี

4. ต้องเป็นนักเผด็จ การอย่างมีศิลปะ ผู้นำประเภทนี้เป็นนักพูดที่เฉลียวฉลาด จะใช้การพูดเป็นการชักชวนให้เกิดการทำงานด้วยความเต็มใจ มีการเสนอแนะแลหวานล้อม ให้เห็นคล้อยตามไปโดยปริยาย

สรุป การ บริหารงานทางการพยาบาลในปัจจุบันนี้ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องใช้ภาวะการเป็นผู้นำเข้ามา เกี่ยวข้องเพราะจะสามารถได้ใช้หรือพยายามใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงาน ออกมาในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด พึงระลึกไว้เสมอว่าพนักงานทุกคนมีความสำคัญอย่างมากในการ ปฏิบัติงาน เป็นผู้หลักตั้งให้งานทุกอย่างของกิจการนั้นสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น การบริหารงานที่ ดีจะต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะ ความเป็นผู้นำและเก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งการดำเนินชีวิตไปพร้อม ๆ กัน

3.7 เทคนิคการบริหารทางการพยาบาล

3.7.1 กระบวนการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ

การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ประกอบด้วยการวิเคราะห์ 4 ด้าน คือ

1). การวิเคราะห์สถานการณ์ (Managing your Time) เป็นการพิจารณาถึงงานที่รับผิดชอบ หรือปัญหาที่ต้องแก้ไข หากมีหลายงาน/ปัญหาที่ต้องดำเนินการ เราต้องจัดลำดับความสำคัญ เพื่อที่จะรู้ว่าต้องทำอะไรก่อน อะไรหลังหลัง

- ทบทวนงาน/ปัญหาใหม่
- จัดลำดับความสำคัญใหม่
- ตัดสินใจอีกครั้ง
- เลือกใหม่

2). การวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งปัญหา (Searching for the Fact) เพื่อการแก้ไขปัญหาให้ตรง สาเหตุค้นหาความจริงก่อนจึงแก้ไข

- สืบหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง
- จัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่จะแก้ไขปัญหาที่สำคัญ คือปัญหาที่มีผลกระทบ

ต้องคนส่วนใหญ่

- เลือกปัญหาที่สำคัญเพื่อแก้ไขก่อน

- แก้ไขปัญหา

3). การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญห (Choosing the right one) ปัญหาหนึ่งอาจมีทางออกหลายทางต้องวิเคราะห์แล้วเลือกวิธีที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญห

- ตรวจสอบดูก่อนว่า เป็นสิ่งที่ต้องการจริงๆหรือไม่
- พิจารณาว่ามีตัวเลือกอะไรบ้าง
- ให้พิจารณาว่ามีอะไรที่เป็นสิ่งที่ต้องทำ (must) และอะไรเป็นสิ่งที่ควรทำ
- วิธีการแก้ปัญหที่เลือกใช้ต้องประหยัด ง่าย และปลอดภัย

4). การวิเคราะห์วิธีป้องกันไม่ให้อปัญหาเกิดขึ้นและเตรียมการแก้ไขปัญหในอนาคต (Predicting your Future) ปัญหาบางอย่างเราอาจทราบว่หากทำงานนี้ ต้องเกิดปัญหขึ้นอย่างแน่นอนต้องเตรียมแก้ปัญหไว้ เมื่อปัญหานั้นเกิดขึ้นจะแก้ไขได้ทันท่วงที กับแผนการดำเนินงานตามที่วางไว้ คือการทํานายเหตุการณ์ล่วงหน้าโดย

- วิเคราะห์ว่าปัญหาใดที่มีโอกาสเกิดขึ้นมาก
- คาดการณ์/ทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นแน่ๆ
- วางแผนป้องกันไม่ให้อปัญหานั้นเกิด
- ป้องกันแล้วแต่ก็อาจเกิดได้ ต้องเตรียมการรับมือกับปัญหานั้น

ในการวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหและตัดสินใจในทุกๆข้อ จะต้อง

- อยู่บนฐานของข้อมูลจริง
- อยู่บนฐานของเหตุผล ไม่ใช่ผลประโยชน์
- อยู่บนฐานของความคิดที่เป็นระบบ
- อยู่บนฐานของการคิด คาดการณ์ล่วงหน้าของปัญหาที่จะเกิด

ซึ่งสิ่งที่ได้เรียนรู้มานี้เป็นหลักและวิธีการ ซึ่งควรนำไปฝึกปฏิบัติเพื่อการทำงาน การแก้ปัญหและการตัดสินใจ ที่หากใช้เป็นประจำก็จะกลายเป็นนิสัย อันจะส่งผลให้สามารถแก้ปัญห และตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมที่สุด เป็นผลดีต่อการทำงาน

3.7.2 การบริหารเวลา

“เวลา” เป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญต่อทุกคน ทั้งนี้เพราะธรรมชาติของเวลามีลักษณะพิเศษคือ เป็นทรัพยากรที่มีจำกัด ใช้แล้วหมดไปไม่สามารถซื้อเพิ่มได้ ไม่ว่าจะรวยหรือจนไม่สามารถเก็บเอาไว้ใช้ได้เวลาผ่านไปเรื่อยๆ ไม่หวนย้อนกลับมาอีก ท่านอาจจะเคยได้ยินมาบ้างว่า “เวลาเป็นสิ่งที่ม้ค่า หาซื้อไม่ได้”

การบริหารเวลา คือ การรู้จักวางแผนและจัดสรรเวลาในการทำงานอย่างถูกต้อง เหมาะสม ซึ่งไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นนักบริหารเท่านั้นที่จะสามารถบริหารเวลา ทุกคนก็สามารถทำได้เพียงแต่ต้องรู้จักที่จะแบ่งเวลา โดยจัดสรรเวลาของตนเองให้ถูกต้องและเหมาะสมตามวันเวลาที่กำหนด

ความจำเป็นในการบริหารเวลา

เวลาที่ทุกคนถือครองในแต่ละวันมีเท่ากัน จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการบริหารเพื่อการใช้ อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด จะเห็นได้ว่าบุคคลที่มีความก้าวหน้าในชีวิตส่วนใหญ่ไม่มีใครนั่งเฉยๆ แต่ละคนต้องทำงานมากมายในแต่ละวัน และต้องรู้จักบริหารเวลา ความจำเป็นในการบริหารเวลามีดังนี้

- เพื่อความสำเร็จของงานและชีวิต
- เพื่อทำให้มีค่าเพิ่มขึ้น เป็นเงิน เป็นเกียรติเป็นสุข
- การจัดเวลาเพื่อทำให้ work smart, not work hard
- สามารถพัฒนางานและตนเองสู่เป้าหมาย.ทำงานอย่างมี

- ความสุขโดยที่การบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพ
- ทำแผนและข้อมูลการใช้เวลา ให้เหมาะสมกับงาน ชีวิต
- การพัฒนางาน การพัฒนาตน อายุงาน อายุคน
- มีวินัยกับการใช้เวลา พยายามทำงานตามแผน/กำหนดการให้มากที่สุด
- ตรวจสอบการใช้เวลา แผน ผล ประสิทธิภาพ และพยายามเตือนตัวเองไว้เสมอ

ว่า ทำให้ดีกว่าได้หรือไม่

- ถ้าเรารู้จักการใช้เวลาจะไม่มีคำว่าไม่มีเวลา

หลักการเบื้องต้นในการบริหารเวลา การบริหารเวลาที่ตื่นนอกจากสามารถทำงานของตนเองให้สำเร็จ ล่วงไปได้ด้วยดีแล้ว ยังสามารถทำงานเพื่อผู้อื่นได้ด้วยและยังได้รับความสุขจากการมีเวลาว่างของตน โดยมีหลักดังต่อไปนี้

- การเริ่มต้นที่ดีมีความสำเร็จเกินกว่าครึ่ง ถ้าการเริ่มต้นของวันใหม่มีความสดชื่น แจ่มใสจึงควรค้นหาสิ่งที่ตนเองชื่นชอบสักอย่าง
- พิจารณาให้แน่นอนว่าอะไรสำคัญที่สุด เพื่อป้องกันไม่ให้อื่นปล้นเวลา หรือ ปล้นสิ่งสำคัญๆ ในชีวิตไป และจงกล้าที่จะตอบปฏิเสธ เพียงกล่าวว่า “ไม่” สั้นๆ และง่าย
- ตั้งเป้าหมาย การมีเป้าหมายอาจมีได้หลายเป้าหมายทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน การเขียนเป้าหมายเหล่านั้นออกมาจะช่วยให้ออกมาช่วยให้อุดประสงคของมันชัดเจนขึ้น และช่วยกำหนดทิศทางการใช้เวลาในแต่ละสัปดาห์เดือน ปีทศวรรษ และชั่วชีวิตได้
- กำหนดเกณฑ์ในการใช้เวลาในการทำกิจกรรมแต่ละอย่างเช่น การโทรศัพท์ การคุยกับแขก การรับประทานอาหารตลอดจนเรื่องใช้จ่ายต่างๆ ควรกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าจะใช้เวลาเท่าไร
- วางแผนประจำวัน ควรเขียนกิจกรรมต่างๆ ออกมาอย่างชัดเจน แล้ววางแผนการจัดทำเพื่อให้บรรลุผล โดยจัดลำดับความสำคัญ
- ใช้ชีวิตอย่างสมดุล ทั้งในการพักผ่อนนอนหลับให้เพียงพอมีเวลาหย่อนใจพอควร เวลาให้กับตนเอง และ การพัฒนาจิตวิญญาณตลอดจนเรื่องที่สนใจ
- จัดลำดับความสำคัญของงานให้ชัดเจน โดยพิจารณาว่างานใดเร่งด่วน ที่ต้องดำเนินการโดยด่วน งานใดที่สามารถทำภายหลังได้ไม่ต้องใช้สมองและเวลามากนักก็ทำภายหลังได้
- ลงมือทำงานที่ยากที่สุด เมื่อทำงานที่ยากสำเร็จจะช่วยให้เกิดความโล่งใจ และ ช่วยให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน
- มอบหมายงาน โดยพิจารณาว่าใครที่พอจะช่วยให้ช่วยให้มีเวลาเพิ่มขึ้น
- ทำงานให้สำเร็จเป็นชิ้นเป็นอัน อย่าทำงานด้วยความยืดเยื้อ
- ออกกำลังกาย เพื่อให้ร่างกายกระฉับกระเฉง กระปรี้กระเปร่าการเดินทางเป็นการ ออกกำลังกายที่ประหยัดที่สุดและง่ายที่สุด ตรวจสอบสิ่งที่ทำ ว่ามีความสำคัญหรือจำเป็นเพียงใดหรือเป็นเพียง ความเคยชิน สำรวดควาถ้าตัดออกจะช่วยให้มีเวลามากยิ่งขึ้นหรือไม่
- วางแผนฉลองความสำเร็จ เช่น ถ้างานชิ้นนี้เสร็จแล้วควรจะให้อะไรเป็นรางวัลให้ สำหรับตัวเอง ซึ่งอาจเป็นสิ่งเล็กๆ น้อยๆก็ได้เพื่อให้เป็นขวัญและกำลังใจตัวเอง
- ใช้ความจำช่วยประหยัดเวลาในการทำงานสูง จงควรฝึกการจดจำสิ่งต่างๆ

การบริการเวลาที่ดีทำให้เราสามารถใช้เวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดในแต่ละวันให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ จะเห็นผลลัพธ์ที่ดี

3.7.3 การบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง พฤติกรรมอันเป็นปรปักษ์ หรือการไม่ลงรอยกันของคนในองค์กร ซึ่งที่มาของความขัดแย้ง ก็มีอยู่มากมาย เช่น การขัดผลประโยชน์ การไม่ได้รับสิ่งที่ต้องการ อคติ การเข้าใจผิด การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ถูกต้อง การคิดไปเอง การใส่ร้าย ซึ่งจริงๆ แล้วความขัดแย้งนั้นก็มิใช่ประโยชน์เหมือนกันไม่มีแต่โทษอย่างเดียว

โดย Jones ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งกับประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กร เป็นกราฟรูปประฆังคว่ำ ซึ่งสรุปสั้นๆ ได้ว่า

เริ่มต้นเมื่อความขัดแย้งค่อยๆ สูงขึ้น ประสิทธิภาพขององค์กรก็จะค่อยๆ สูงขึ้น เพราะคนจะแข่งขันกันทำงาน ผลงานก็จะออกมาดี แต่พอถึงจุดสูงสุดที่ความขัดแย้งนั้นมากเกินไปคนในองค์กรจะรับได้แล้ว ผลลัพธ์ที่ได้ก็จะเกิดตรงกันข้ามทันที นั่นคือ ยิ่งความขัดแย้งเพิ่มสูงขึ้นเท่าไร ประสิทธิภาพขององค์กรก็จะยิ่งลดลงๆ และลดลงอย่างรวดเร็ว

สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้น ผมขอประยุกต์ใช้จากหลักการของนักวิชาการ หนายๆ ท่านเลย ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 5 แนวทาง ดังต่อไปนี้

1. วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ใช้เมื่อความขัดแย้งไม่มาก เล็กน้อยๆ ปัญหาไม่สำคัญ ซึ่งทำได้โดยยอมๆ ไปเถอะ เรื่องจะได้จบๆ ไป ขอकिनมากกว่านี้อีก ข้อดีคือ ผิดคนให้เป็นคนใจกว้างเหมือนแม่น้ำ

2. การประนีประนอม (Compromise) ใช้เมื่อเกิดการเผชิญหน้ากัน ซึ่งทำได้โดย หายใจเข้า หายใจออก ให้ครบร้อย รอให้สถานการณ์เย็นก่อน แล้วค่อยมาเจรจา (ถ้าร้อน เจอ ร้อน ก็ระเบิดแน่) ด้วยเหตุและผล ด้วยข้อมูล จริง ไม่เอาอารมณ์ ความรู้สึก มาเกี่ยว ข้อดีคือ ท่านจะได้ฝึกฝนให้เป็นคนใจกว้าง และใจเย็นเหมือนน้ำแข็ง

3. การแข่งขัน (Competitive) ใช้เมื่อสองฝ่ายที่ขัดแย้งกัน แล้วไม่ทำอะไรเลย หรือภาษาบ้านๆ เราเรียกว่า “อิน” มัวแต่ดูเชิงกัน ซึ่งอาจเกิดการการเกี่ยงกันทำงาน หรือความขี้เกียจ แก้ไขโดยจัดให้มีการแข่งขันกัน โดยให้รางวัลอย่างเหมาะสมกับผลลัพธ์ของงานนั้น จะได้ไม่ว่างแล้วระหว่างที่แข่งขันกันทำงานเราก็ค่อยประสานให้เกิดความสามัคคี งานเดิน คนก็เดิน วิธีการนี้สอนให้มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างไม่ลดละ เพราะต้องการจะเอาชนะ

4. การยอมจำนน (Accommodation) ใช้กับฝ่ายที่ผิด หรือฝ่ายที่แพ้ ได้เปิดใจ ยอมรับ แล้วกล่าวคำว่า “ขอโทษ” แล้วยอมรับความคิดเห็น หรือแนวทางปฏิบัติของผู้ชนะ เราแพ้เราก็ยอมรับ แต่ถ้าชนะก็อย่าไปซ้ำเติม หรือหัวเราะเยาะเขาเป็นอันขาด ควรให้กำลังใจ และอย่าไปถือสา หากความ สำหรับวิธีการนี้จะช่วยฝึกฝนให้เราเป็นคนมีน้ำใจนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย

5. ร่วมมือ (Collaboration) ใช้เมื่อต้องการหาทางออกร่วมกันไม่รู้จะขัดแย้งกันไปทำไม เพราะถึงอย่างไร เราก็ต้องทำงานด้วยกันอยู่ดี เสียเวลาเปล่า มาช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันแก้ไขปัญหาดีกว่า จริงไหมครับ?

บริหารความขัดแย้งกันอย่างสร้างสรรค์กันดีกว่าเพราะถ้าหน่วยงานเรามีความสามัคคี คนก็มีความสุข หน่วยงานก็เจริญก้าวหน้า ตรงข้ามถ้ามีแต่ความขัดแย้ง เราก็ทำงานอย่างไม่มีมีความสุข อยู่ทน ทนอยู่ ไครทนไม่ไหวก่อน ก็ออกไปก่อน

3.7.4 การสร้างขวัญและกำลังใจ

การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

1. คำชมจากหัวหน้างาน การที่หัวหน้างานแสดงความยินดี หรือมีคำชมให้กับพนักงานในทีมที่ทำงานดีนั้นก็ส่งผลดีเทียบเท่าการให้บัตรกำนัล และหากหัวหน้างานแสดงความยินดีกับความสำเร็จของ

พนักงานอย่างต่อเนื่อง และใส่ใจกับทุกปัญหาที่พนักงานเผชิญ ก็จะเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี

2. สร้างความสุขในการทำงาน และความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ความสุขในการทำงานของพนักงาน มักเกิดจากการทำงานในสถานที่ที่มีผู้ร่วมงานที่เป็นมิตร มีหัวหน้างานคอยสนับสนุนช่วยเหลือการทำงานของลูกค้าอย่างจริงใจ และองค์กรดูแลพนักงานด้วยแนวทางเดียวกับที่ต้องการให้พนักงานดูแลลูกค้าของบริษัท พนักงานก็จะทำงานได้อย่างเต็มที่ และการบริการลูกค้าก็จะเป็นไปอย่างดีเยี่ยม

3. สร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานให้สะอาด และน่าอยู่ สภาพแวดล้อมที่พนักงานกำลังทำงานอยู่นั้น จะนำไปสู่ศักยภาพการทำงานที่ดีที่สุด พนักงานทุกคนนั้นชอบทำงานในที่ที่สะอาด และน่าอยู่ มีคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ และอุปกรณ์ที่จำเป็นครบครัน รวมถึง หากในห้องทำงานมีต้นไม้บ้าง ก็จะช่วยทำให้บรรยากาศในการทำงานสดใสนั่น

4. มีผลตอบแทนหรือรางวัลสำหรับพนักงานที่มีผลงานดี การให้รางวัลเป็นการกระตุ้นที่ยอดเยียม ไม่ว่าจะการทำงานแบบการเชิงรุก (Telesales) หรือ งานบริการลูกค้า (Customer Service) เพราะธรรมชาติของมนุษย์นั้น ไม่ว่าจะทำงานอะไรก็ตามจะต้องการสิ่งตอบแทนเมื่อทำงานได้ดี สิ่งที่ต้องการควรจะทำคือต้องมีโปรแกรมผลตอบแทนการทำงานที่ดีของพนักงานในแต่ละสายงาน โดยพิจารณาจากเป้าหมายและความสำเร็จของงาน

5. ทำให้พนักงานรู้สึกถึง “นิยามของความสำเร็จขององค์กรในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า” การให้ความชัดเจน และ เน้นย้ำถึง “นิยามของความสำเร็จขององค์กรในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า” จะทำให้พนักงานเข้าใจถึงเป้าหมายของการทำงาน ซึ่งพวกเขาจะต้องพยายามไปให้ถึงเป้าหมายนั้นให้ได้

พนักงานที่มีความกระตือรือร้น และมีกำลังใจในการทำงาน มักจะขยันและทำงานได้ดี การหาแนวคิดใหม่ๆ ในการสร้างกำลังใจในการทำงานให้กับทีมงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน สามารถทำให้เกิดทัศนคติที่ดีของพนักงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานได้

3.7.5 การจูงใจ

แรงจูงใจ คือพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำ จะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิก การกระทำ ก่อนบรรลุเป้าหมาย

ความหมายของแรงจูงใจ และการจูงใจ (Definition of motive and motivation)

แรงจูงใจ (**motive**) เป็นคำที่ได้ความหมายมาจากคำภาษาละตินที่ว่า movere ซึ่งหมายถึง "เคลื่อนไหว (move)" ดังนั้น คำว่าแรงจูงใจจึงมีการให้ความหมายไว้ต่างๆ กันดังนี้

- แรงจูงใจ หมายถึง "บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือเคลื่อนไหว หรือมี พฤติกรรม ในลักษณะที่มีเป้าหมาย" (Walters.1978 :218) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แรงจูงใจเป็นเหตุผล ของการกระทำ นั้นเอง

- แรงจูงใจ หมายถึง "สถานะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหว ไปในทิศทางที่มีเป้าหมาย ที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ภาวะสิ่งแวดล้อม" (Loundon and Bitta.1988:368)

จากความหมายนี้จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ

- (1) เป็นกลไกที่ไปกระตุ้นพลังของร่างกายให้เกิดการกระทำ และ
- (2) เป็นแรงบังคับให้กับพลังของร่างกายที่จะกระทำอย่างมีทิศทาง

ส่วนการจูงใจ (**motivation**) เป็นเงื่อนไขของการได้รับการกระตุ้นโดยมีการให้ความหมายไว้

ดังนี้

1. การจูงใจ หมายถึง "แรงขับเคลื่อนที่อยู่ภายในของบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลมีการกระทำ" (Schiffman and Kanuk. 1991:69)

2. การจูงใจ เป็นภาวะภายใน ของบุคคล ที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง และต่อเนื่อง (แอนนิต้า อี วูลฟอล์ค Anita E. Woolfolk 1995)

3. การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรม การกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคล จูงใจ กระทำพฤติกรรม นั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (ไมเคิล ดอมเจน Domjan 1996)

จากคำอธิบายและความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า การจูงใจ เป็นกระบวนการที่บุคคลถูก กระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจูงใจ ให้กระทำหรือตื่นรนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมที่เกิด จาก การจูงใจ เป็น พฤติกรรม ที่มีใช้เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความ เข้มข้น มีทิศทางจริงจัง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใด และ พฤติกรรมที่เกิดขึ้น เป็นผลสืบเนื่องมาจาก แรงผลักดัน หรือ แรงกระตุ้น ที่เรียกว่า แรงจูงใจ ด้วย

ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลิตผลของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ การจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไร คือแรงจูงใจที่จะทำให้ พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะ พนักงานตอบสนองต่องานและวิธีการทำงาน ขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมี ความสำคัญ สามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ ดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือ พฤติกรรมของมนุษย์ ในการ ทำงานใดๆ ถ้าบุคคลมี แรงจูงใจ ในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับ บุคคลที่ทำงานประเภท "เช้าขาม เย็นขาม" ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันๆ

2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์ของตน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายาม ง่ายๆ แม้งาน จะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จ ด้วยดีก็มักคิดหา วิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

3. การเปลี่ยนแปลง (variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีการทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการ ค้นพบช่องทาง ดำเนินงาน ที่ดีกว่า หรือประสบ ผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลง เป็น เครื่องหมายของ ความเจริญก้าวหน้า ของบุคคล แสดงให้เห็นว่า บุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มี แรงจูงใจ ในการทำงานสูง เมื่อดันรน เพื่อจะบรรลุ วัตถุประสงค์ใดๆ หากไม่สำเร็จบุคคล ก็มักพยายาม ค้นหา สิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไข ให้ดีขึ้นในทุก วิธีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การทำงานจน ในที่สุด ทำให้ค้นพบแนวทาง ที่เหมาะสมซึ่ง อาจจะต่างไป จากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และ การมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบ ให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมี จรรยาบรรณในการทำงาน (work ethics) ผู้ มีจรรยาบรรณในการทำงาน จะเป็นบุคคล ที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะ ดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะ ดังกล่าวนี้นี้ มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจของมนุษย์มีมากมายหลายอย่าง เราถูกจูงใจให้มีการกระทำหรือพฤติกรรม หลาย รูปแบบ เพื่อหาน้ำและ อาหารมาดื่มกิน สนองความต้องการทางกาย แต่ยังมีความต้องการมากกว่านั้น เช่น

ต้องการความสำเร็จ ต้องการเงิน คำชมเชย อำนาจ และในฐานะที่เป็นสัตว์สังคม คนยังต้องการมีอารมณ์ผูกพันและอยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่น แรงจูงใจ จึงเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

แรงจูงใจภายใน (intrinsic motives) แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่างๆ ดังกล่าวมาเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นคุณค่าของงาน มองว่าองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การ กระทำ การต่างๆ ให้องค์การเจริญก้าวหน้า หรือในกรณีที่บ้านเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจ ในช่วงเวลาของเศรษฐกิจขาลง องค์การจำนวนมากอยู่ในภาวะขาดทุน ไม่มีเงินจ่ายค่าตอบแทน แต่ด้วยความผูกพัน เห็นใจกันและกัน ทั้งเจ้าของกิจการ และพนักงานต่างร่วมกัน ค้าขายอาหารเล็กๆ น้อยๆ ทั้งประเภทแซนวิช ก๋วยเตี๋ยว ฯลฯ เพียงเพื่อให้มีรายได้ ประทังกันไปทั้งผู้บริหารและลูกน้อง และในภาวะดังกล่าวนี้จะเห็นว่า พนักงานหลายราย ที่ไม่ทิ้งเจ้านาย ทั้งเต็มใจไปทำงานวันหยุดโดยไม่มีค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปได้ เนื่องจากความรู้สึก หรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการ หรือด้วยความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ มิใช่เพราะ เกรงจะถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไป ก็กล่าวได้ว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน

แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives) แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคล ที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง คำชม การได้รับการยอมรับ ยกย่อง ฯลฯ แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรม บุคคลจะ แสดงพฤติกรรม เพื่อ ตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าว เฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติ ชื่อเสียง คำชม การยกย่อง การได้รับ การยอมรับ ฯลฯ ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงาน ทำงานเพียง เพื่อแลกกับ ค่าตอบแทน หรือเงินเดือน การแสดงความขยันตั้งใจทำงานเพียง เพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้ว ได้รับความดีความชอบ เป็นต้น