

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาความสัมพันธ์เชิงคาโนนิกอระหว่างภาวะผู้นำปริวรรตการใช้อำนาจและความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความมุ่งมั่นพยายามของครู ความพอใจในงาน แรงจูงใจในการปฏิรูปสถานศึกษา เพื่อเป็นฐานในการศึกษาและการกำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำปริวรรต
3. การใช้อำนาจ
4. ความฉลาดทางอารมณ์
5. ความมุ่งมั่นและความพยายามของครู
6. ความพอใจในงาน
7. แรงจูงใจในการปฏิรูปสถานศึกษา
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ภาวะผู้นำ

ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังนี้ ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ ความสำคัญของผู้นำ การพัฒนาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำปริวรรต ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำปริวรรต การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบันนี้ เป็นเรื่องที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงอย่างกว้างขวางในทุกองค์กร ความสำเร็จขององค์กรทุกแห่งขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความแตกต่างในประสิทธิภาพขององค์กร ไม่มีผู้นำที่ปราศจากผู้ตาม ผู้นำจะนำผู้ตามไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ในโรงเรียนผู้นำมีผลต่อคุณภาพการศึกษา ในการแสวงหาคุณภาพการศึกษาสิ่งที่สำคัญอันดับแรกก็คือการพัฒนาศักยภาพของผู้นำ (Beane Caldwell and Milikan, 1993: 14) ผู้บริหาร โรงเรียนจำนวนมาก

ได้บริหารงานตามความรับผิดชอบโดยปราศจากการเป็นผู้นำ แต่ผู้บริหารทุกคนก็มีโอกาสจะเป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร (Trewatha and Newport, 1982 : 383)

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างขององค์กรที่จะให้องค์กรนั้นอยู่ได้โดยไม่ล้มเหลวมีความเจริญก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์กรประกอบที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งที่ขาดไม่ได้คือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาขององค์กรนั้น

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายแตกต่างกันผู้นำเป็นคำที่เกิดขึ้นในยุคหลัง ในยุคก่อนนั้นมีคำที่แสดงความเป็นผู้นำ เช่นหัวหน้า ประมุข ราชา เป็นต้นคำว่า Leader ปรากฏในภาษาอังกฤษประมาณ ค.ศ.1300 ในพจนานุกรมภาษาอังกฤษของออกซ์ฟอร์ดแต่คำว่า Leadership เพิ่งจะปรากฏเมื่อประมาณปีค.ศ.1800แต่อย่างไรก็ตามมีการอธิบายคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นPhilosopher-king ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำมาก่อนหน้านี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ,2536: 3)

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของผู้นำเป็นสองแนวคิดใหญ่ ๆ คือแนวคิดที่ว่าผู้นำคือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งผู้นำของกลุ่มดังเช่นเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536: 8) กล่าวว่าผู้นำคือบุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้งเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆของกลุ่มได้สำเร็จซึ่งเช่นเดียวกับฮาลปิน (Halpin, 1966: 27-28) ที่กล่าวว่าผู้นำคือ บุคคลที่จะมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

1. มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในองค์กรมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ
3. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้ผู้นำ
5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

และ ฟิดเลอร์ (Fiedler ,1967: 8) กล่าวว่าผู้นำคือบุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานในกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่มสอดคล้องกับดินอชกา

(Dejnozka,1983: 94) กล่าวว่าผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่มซึ่ง เบนนิสและนานาส(Bennis and Nanus,1985: 215) กล่าวว่าผู้นำคือบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ การเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดปัญหา ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มและฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ จนบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ส่วนลินซ์ (Lynch,1993 : 5-6) มีความเชื่อว่าผู้นำคือใครก็ได้ที่มีศักยภาพในการนำ อาจจะมีหรือไม่มีตำแหน่งผู้นำของกลุ่มหรือองค์กร โดยกล่าวว่าผู้นำ คือผู้ที่มีความสามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่นมีทั้งอำนาจและสามารถที่จะบังคับคนอื่นได้ซึ่งคำว่า“ ผู้นำ ”ตามความหมายโดยตัวของสมรรถภาพของคนและความต้องการของคนให้สูงขึ้นและทำให้การปฏิบัติงานเป็นที่กล่าวขวัญไปทั่ว

กล่าวโดยสรุปผู้นำหมายถึงบุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและสามารถจูงใจชักนำ ชี้นำ มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น สามารถขจัดปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายเป็นอย่างดี

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นคำศัพท์ทางการบริหารที่ยังหาความหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่ได้ ความหมายของภาวะผู้นำแตกต่างกันแม้กระทั่งความหมายตามพจนานุกรมเช่น New Webster's Dictionary of the English Language ปี ค.ศ.1981 ระบุว่าผู้ภาวะผู้นำ หมายถึงตำแหน่งของผู้นำ หน้าที่ของผู้นำหรือการชี้นำของผู้นำและความหมายในการนำของผู้นำส่วนพจนานุกรม Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English ของฮอร์นบี (Hornby,1993: 51) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าหมายถึงความเป็นผู้นำความสามารถในการนำและกลุ่มของผู้นำในพจนานุกรมของไทยของเชิรชัย เอี่ยมวรเมธ (2536: 821-822) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าหมายถึงการนำ เจ้าหน้าที่ฝ่ายนำหรือความสามารถในการนำ

สำหรับการให้คำนิยามของภาวะผู้นำ ของนักวิชาการก็มีความแตกต่างกันเป็นสองกลุ่มใหญ่ ดังนี้ กลุ่มหนึ่งได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการเกี่ยวกับอิทธิพลต่อบุคคลหนึ่งมีต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อให้เป้าหมายของกลุ่มบรรลุตามที่วางไว้ และอีกกลุ่มหนึ่งให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถของบุคคลในการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นพฤติกรรมหรือคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถชักนำให้บุคคลในกลุ่มทำกิจกรรมไปสู่เป้าหมายขององค์กร

กลุ่มที่ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการเกี่ยวกับ อิทธิพลต่อบุคคลหนึ่งหรือมีต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อให้เป้าหมายของกลุ่มบรรลุตามที่วางไว้มีดังนี้ โบลส์และเดเวอร์พอร์ท (Boles and Davenport, 1975: 154-155) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ โดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม

ซึ่งสอดคล้องกับฮอลแลนด์เดอร์ (Hollander, 1987: 1-4) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลที่บุคคลที่เป็นผู้นำได้หมายถึงตัวบุคคลถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตามกฎหมายที่ผู้นำมีก็ตาม จริงอยู่ที่กระบวนการภาวะผู้นำนั้นมีส่วนสำคัญและเป็นศูนย์กลางของกระบวนการแต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้วผู้ตามนับว่ามีความสำคัญมากเช่นกัน เพราะหากปราศจากการตอบสนองจากผู้ตามแล้วก็ไม่มีการภาวะผู้นำเกิดขึ้น ทั้งนี้ เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพล แต่ไม่ได้หมายความว่าอิทธิพลจะถูกใช้โดยผู้นำฝ่ายเดียวในทางกลับกันผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้เช่นกัน เช่นเดียวกับทรีวาทาและนิวพอร์ท

(Trewatha and Newport, 1982 : 384) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางการบริหารหมายถึงกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อนำพฤติกรรมองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว

ในทัศนะนี้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีพลวัตหรือเปลี่ยนแปลงมากที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์กร เพราะเหตุว่าในบางครั้งความมีภาวะผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานให้ได้ผลผลิตสูงสุดและในทางตรงกันข้ามบางครั้งการขาดภาวะผู้นำก็เป็นตัวทำลายความแข็งแกร่งขององค์กรและอาจมีผลต่อความอยู่รอดขององค์กร

และแคมป์เบล คอรับอลลีและไนสแตนด์ (Campbell, Corbally and Nystand, 1983: 142) ก็ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในสถานการณ์เฉพาะบางอย่าง

ซึ่งคล้ายกับกรีน (Green, 1988: 3) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการหมายถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำประกอบด้วยผู้นำ ผู้ตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ในทำนองเดียวกันคุนท์และเวอิริช (Koontz and Wehrich, 1988: 437-438) กล่าวว่าภาวะผู้นำหรืออิทธิพล (Influence) หมายถึงศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุดอย่างสมัครใจและอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มในเชิงอุดมคติแล้วการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยความเต็มใจเพียงอย่างเดียว

ไม่พอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตามทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้นและความเชื่อมั่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะไม่ใช่ผู้ที่ชอบอยู่ข้างหลังกลุ่มเพื่อผลักดันหรือคอยกระตุ้นให้กลุ่มทำงาน แต่วางตัวเองไว้ข้างหน้ากลุ่มคอยทำหน้าที่คอยอำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้งานก้าวไปข้างหน้าอีกทั้งยังคอยสร้างอารมณ์ร่วมให้กลุ่มทำงานจนบรรลุเป้าหมาย เช่นการทำหน้าที่ของวาทยกรหรือผู้อำนวยการเพลงแห่งดนตรีและการพิสูจน์ว่าวาทยกรมีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพมากน้อยเพียงใดย่อมสังเกตหรือวัดได้จากความไพเราะของเสียงดนตรีที่วงดนตรีวงนั้นบรรเลง

ในทัศนะนี้เห็นว่า ภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการคือ ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นเพราะโดยปกติมนุษย์แต่ละคนต้องการการกระตุ้นแตกต่างกันความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วมและความสามารถที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อในการตอบสนองต่อแรงกระตุ้นซึ่งเซอร์จีโอวานีและมัวร์ (Sergiovanni and Moore, 1989: 213) ได้กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการเกลี้ยกล่อมจิตใจของผู้นำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตามเช่นเดียวกับยูคัล (Yukl, 1989: 2) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มและกระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่มดาฟท์ (Daft, 1999: 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สำหรับประเทศไทยมีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับกลุ่มนี้มีดังต่อไปนี้ ดิน ปรัชญพฤทธิ (2536: 226) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกิจกรรมของการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามอย่างเต็มใจและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เช่นเดียวกับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536 : 10) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงการใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคลและทัศนคติ (2542 : 108) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการในการใช้อิทธิพลหรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง

ส่วนไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2542 : 72) และกิติ ชัยคานนท์ (2543: 2) ให้ความหมายไว้คล้ายกันว่า หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆเพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวก

ในทำนองเดียวกันรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 12) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มข้างไปไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

ซึ่งสอดคล้องกับกันยานี พรหมทอง (2546 : 47) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยใช้แรงจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของคนได้ด้วยความเต็มใจและยินดีให้ความร่วมมือ

กลุ่มที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถของบุคคลในการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นมีพฤติกรรม หรือคุณสมบัติของบุคคลที่เป็นผู้นำที่สามารถชักนำให้บุคคลในไปสู่เป้าหมายมีดังนี้คัทซ์และคาห์น (Katz and Kahn,1978: 528) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถในการโน้มน้าวหรือการมีอิทธิพลที่สูงกว่าอิทธิพลที่ใช้เป็นกลไกในการบริหารงานที่เป็นกิจวัตรขององค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับคีนอชกา (Dejnozka,1983: 94) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นการบูรณาการบุคคล วัสดุอุปกรณ์และความคิดในกลุ่มเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มที่จะถูกนำนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพส่วนบุคคลของผู้นำ

ทำนองเดียวกับเบนนิส และน่านัส (Bennis and Nanus,1985: 2-3) กล่าวว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมากเพราะเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาและสามารถที่จะดำรงอยู่ได้และนอกจากนี้ภาวะผู้นำยังช่วยพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใหม่ๆที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ทิศทางนั้นได้

ส่วนโบวีและคนอื่นๆ (Bovee andothers,1993: 468) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย3 ขั้นตอนคือขั้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กรกระตุ้นสมาชิกขององค์กรให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมายและขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมองค์กร

และกริฟฟิน (Griffin,1996: 504) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงการไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคนที่น่าไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงานสอดคล้องกับยุกัล (Yukl,1998: 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้เป็นบรรลุเป้าหมายขององค์กร

สำหรับดับริน (Dubrin, 1998: 2) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สำหรับประเทศไทยมีผู้ให้ความหมายในทำนองเดียวกันกับความหมายของกลุ่มนี้คือ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต, 2540 : 18-19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำหมายถึงคุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำได้แก่สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องชอบธรรม ดังนั้น องค์ประกอบของภาวะผู้นำจึงได้แก่ตัวผู้นำ ผู้ตามจุดหมาย หลักการวิธีการสิ่งที่จะทำและสถานการณ์เช่นเดียวกับ อานันท์ ปันยารชุน (2540: 37-39) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจไม่จำเป็นต้องสั่งการเพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการอุปโลกน์หรือแต่งตั้งตนเองแต่ต้องเกิดจากการที่มีคนอื่นที่เขาารู้สึกว่าเป็นผู้นำ

ดังนั้นคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจึงได้แก่ความรู้ลึกซึ้งพิศชอบ รู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นเครื่องควบคุมผู้นำความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้แก่ต้องพูดในสิ่งที่เป็นจริง ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ มีระบบการคิดและการบริหารที่มีวิสัยทัศน์จะต้องคิดแบบที่ละก้าวแต่ต้องคิดครบทั้งกระบวนการและรู้จักคาดคะเน ความเป็นนักวิชาการรู้จักหาความรู้และพึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง

และสิปปนนท์ เกตุทัต (2540: 43-45) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงความมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตามซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ประการ ได้แก่เป็นคนเก่ง เป็นคนดีทำงานร่วมกับผู้อื่นได้มีความกล้าหาญทางจริยธรรม อดทน บริหารจัดการเป็น ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณมีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และเคยประสบความสำเร็จมาพอสมควรเช่นเดียวกับประเวศ วะสี (2540 : 53-74) กล่าวว่า ภาวะผู้นำอาจมีได้ทั้งในผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าและผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชนและจะมีหลายคนลักษณะของภาวะผู้นำ คือฉลาดเป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม เป็นคนติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่องและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ

ซึ่งคล้ายกับสงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2540 : 77-89) กล่าวว่าระบบราชการของประเทศไทยประสบภาวะวิกฤต 3 ด้าน คือวิกฤตจากโครงสร้างอำนาจ วิกฤตจากการจัดการและวิกฤตศรัทธา ดังนั้นในการแก้ไขภาวะวิกฤตดังกล่าวนี้จำเป็นต้องให้ผู้นำทุกระดับมีภาวะผู้นำ 4 ลักษณะ คือความเป็นผู้ยึดหลักการ ความเป็นผู้มีความรู้และวิสัยทัศน์ ความเป็นนักปฏิบัติและความเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในการทำงาน

สำหรับไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2540: 96) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีทั้งสิ่งที่ติดตัวมาหรือที่เรียกว่า แว่ว สิ่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ ที่ค่อยๆ ปั้นปรุงแต่งขึ้นมาและสิ่งที่เกิดจาก

การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการจะลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้นำไทยน่าจะมีคุณลักษณะ 5 ประการเป็นส่วนประกอบคือ สภาพจิตใจที่มั่นคง มีเมตตา กรุณา มีเจตคติมุ่งไปข้างหน้า สร้างสรรค์หาทางแก้ไข มีความสามารถด้านการพูดและการแสดงออกเอาจริงเอาจังและมีผลงาน

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับ ผู้ตามซึ่งผู้นำมีคุณสมบัติที่มีอิทธิพล มีศิลปะมีวิสัยทัศน์และสามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มทำให้เกิดพฤติกรรมที่ทำด้วยความตั้งใจและเต็มใจเพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้พร้อมทั้งรักษาวัฒนธรรมขององค์กรให้สามารถดำรงอยู่ได้ และเสริมสร้างให้องค์การเกิดการพัฒนามีความก้าวหน้ามากขึ้น

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ความเป็นเลิศขององค์กร ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างมหัศจรรย์ แต่เกิดจากการพัฒนาและสร้างสรรค์ของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเช่นการแข่งขันระหว่างชาติที่รุนแรงมากขึ้น การเติบโตของตลาด การพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว นำไปสู่การเพิ่มการแข่งขันการเพิ่มความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติงานที่สูงกว่าผลิตผลมากกว่าประกอบกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเองคือการเติบโตขึ้นขององค์กรการมีผลผลิตที่หลากหลายการขยายตัวทางการค้าระหว่างประเทศและการเพิ่มการใช้เทคโนโลยี ทำให้ความซับซ้อนขององค์กรเพิ่มมากขึ้นทำให้เกิดปัญหาความยากลำบากในวิธีการเปลี่ยนแปลงในวิธีการมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพทั้งสองสถานการณ์ที่กล่าวนี้ต้องการผู้นำที่เชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถเป็นผู้นำมีอาชีพด้วยภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะจัดองค์กรในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติเพราะภาวะผู้นำเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดของการทำงานภายในองค์กร (Beteman and Ziethaml, 1999: 480-481) ดังที่ดริคเกอร์ (Drucker, 1968 : 272) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่าในสังคม เป็นสังคมที่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ การบริหารองค์กรจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับ ความรู้ความสามารถ จินตนาการและความรับผิดชอบของผู้นำ แม้ว่าภาวะผู้นำจะทำให้เกิดสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติขององค์กรแต่ปัจจุบันภาวะผู้นำกำลังเป็นสิ่งที่ขาดแคลนมากในเกือบทุกองค์กร (Akin, 1992: 717-718) ผู้บริหารในองค์กรทุกระดับถูกตำหนิว่าขาดภาวะผู้นำและไม่ยอมรับในความรับผิดชอบในฐานะผู้นำ (Hall and Norris, 1993: 35-36) ซึ่งในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับสูงในยุโรปจำนวน 400 คน เกือบทั้งหมดของผู้บริหารเหล่านี้มีปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Levinson, 1990: 81) ดังนั้นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำด้วยภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ สามารถเรียนรู้ได้ผู้บริหารจะต้องตั้งใจ ผูกพันและลงทุนด้วยเวลาและ

พลังในการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลดังที่แมคคอบีกล่าวว่าเราไม่มีเวลาที่จะให้การศึกษาภาวะผู้นำกับคนรุ่นต่อไป (Maccoby, 1984: 29) เราต้องการผลประโยชน์ของรูปแบบใหม่ๆของภาวะผู้นำที่ถูกต้องเดี๋ยวนี้ (Hickmen and Silva, 1984: 29) ซึ่งหมายถึงว่าผู้บริหารทุกระดับจะต้องได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ของผู้นำโดยทันที

ในโรงเรียนต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ภาวะผู้นำจะได้รับการแต่งตั้งเดิมให้มีคุณภาพโดยผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการเรียนการสอนของโรงเรียน ความต้องการภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารในการทำให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างสมบูรณ์สู่ชีวิตที่ดีขึ้นหรือเป็นไปอย่างธรรมดาด้วยภาวะผู้นำที่มีคุณภาพในการเป็นผู้บริหารโรงเรียนต้องการความสามารถที่จะจัดการและใช้ภาวะผู้นำในทุกเรื่องของโรงเรียนและต้องการความรู้ในเรื่องโรงเรียนส่วนต่างๆที่เป็นระบบของโรงเรียน ที่ทำให้โรงเรียนแต่ละโรงเรียนมีคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ (Kimbrough and Burkett, 1990 : 12)

กล่าวได้ว่าประสิทธิผลของโรงเรียนขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาโดยรวม ประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษาจะวัดได้ดีที่สุดที่ระดับโรงเรียนเพราะเป็นที่ที่ให้บริการการศึกษา ซึ่งทรัพยากรถูกใช้โดยครูและบุคลากรอื่น ๆ ผู้การเรียนรู้ของนักเรียน ผู้บริหารเป็นผู้นำทางการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารจะนำโดยผู้บริหารที่จะทำให้ครูสอนดี นักเรียนเรียนดี มีการนำนวัตกรรมมาใช้ในโรงเรียน ซึ่งต้องใช้ภาวะผู้นำและความสามารถในการจัดการเป็นพิเศษของผู้บริหาร (Knezevick, 1984: 323) แม้ว่าทุกคนจะเห็นด้วยว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำด้วย แต่ที่ยังเห็นแตกต่างกันคือผู้บริหารโรงเรียนควรจะเป็นผู้นำแบบใด (Kimbrough and Burkett, 1990 : 106) ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาของการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำก็มุ่งแสวงหาภาวะผู้นำที่ดีที่สุด แต่ก็ยังไม่มีข้อสรุปว่าแบบผู้นำแบบใดที่ดีที่สุดปัจจุบันมีการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำปรีวรรต (Transformational Leadership) ซึ่งนักวิชาการหลายท่านให้ความเห็นว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบัน และจะเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Beane Caldwell and Milikan, 1989: 106-107) ผู้วิจัยจึงนำทฤษฎีผู้นำปรีวรรตของเบส ,เบอร์นและลิทวูดมาใช้เป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานกับความมุ่งมั่นและความพยายามของครูในการปฏิรูปการศึกษา

1.5 การพัฒนาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำในสมัยแรก ๆ เน้นที่ทฤษฎีมหาบุรุษ (The Great Man Theory) หรือทฤษฎีคุณลักษณะ (Traits Theory) ที่พยายามชี้ถึงคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จต่อมาได้มีการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Leadership Theory) กันอย่างกว้างขวางในฐานะที่เป็นผลกระทบจากแบบผู้นำ 2 มิติ คือมุ่งงาน (Task) กับมุ่งคน (People) ที่พยายามมุ่งแสวงหาความจริงถึงแบบผู้นำที่ถูกต้องและดีที่สุดและพยายามที่จะเชื่อมแบบผู้นำมุ่งงานและมุ่งคนเข้าด้วยกันว่าเป็นแบบที่มีประสิทธิผลมากที่สุดแต่ต่อมาพบว่าตัวแปรสถานการณ์มีอิทธิพลต่อแบบผู้นำ จึงได้มีการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ซึ่งเชื่อว่าสถานการณ์ที่ต่างกันต้องใช้แบบพฤติกรรมที่ต่างกันและต้องให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (Immegart,1992 : 718-719) กระทั่งปลายศตวรรษที่ 20 ได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปริวรรต ที่มุ่งเปลี่ยนแปลงสภาพของทั้งบุคคล องค์กรและสิ่งแวดล้อมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Howell and Avolio,1993: 819) ภาวะผู้นำปริวรรตนี้ได้มีการนำไปศึกษาวิจัยในองค์กรธุรกิจและการศึกษาในต่างประเทศกันอย่างกว้างขวางแต่สำหรับในประเทศไทยนั้นยังมีการนำมาศึกษาไม่มากนัก ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงคาโนนิกอล ภาวะผู้นำปริวรรตของผู้บริหารโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งหวังจะหาความสัมพันธ์เชิงคาโนนิกอลที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบปริวรรตในการพัฒนางานในสถานศึกษาต่อไป

1.6 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำปริวรรต

ช่วงเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำปริวรรตของเบสในปีค.ศ.1985 เบสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือภาวะผู้นำปริวรรตและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำปริวรรตจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำแบบปริวรรตเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจจะใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่ต่างกัน อย่างไรก็ตามแบบวินิจัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำปริวรรตจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

ทฤษฎีภาวะผู้นำปริวรรตเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมี เบอร์น (Mosley&others,1996: 412; citing Burns,1978: 67) และ เบส (Bass,1985: 54) เป็นสองคนแรกที่กล่าวถึงภาวะผู้นำปริวรรต โดยแสดง

ให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่เนื่องจากภาวะผู้นำปรวิรรตเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบันนี้ (Mosley&others,1996: 412) ภาวะผู้นำปรวิรรตเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำและเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์กร เป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม (Mushinsky,1997 : 373)

จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำปรวิรรต พบว่า ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจะจัดซื้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะแก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการริเริ่มการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแบ่งปันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในการแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำปรวิรรตจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร (Yukl & Fleet,1992 : 177)

1.7 ความหมายของภาวะผู้นำปรวิรรต

ภาวะผู้นำปรวิรรตมีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์,2544 : 60) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี,2544 : 63) ภาวะผู้นำแบบปรวิรรต (รัชณี วิเศษสังข์,2537: 18) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม,2538: 1; รัตติกรณ์ จงวิศาล,2543 : 1) สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้คำว่าภาวะผู้นำปรวิรรตจากการศึกษาค้นคว้ามีผู้ให้ความหมายของ“ ภาวะผู้นำปรวิรรต” หลายท่านดังนี้

สำหรับบัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540 : 15-16) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำปรวิรรตว่า หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่างๆ ในการยกระดับความต้องการความตระหนักและความสำนึกของผู้ตามทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจในตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานและมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

ส่วนวรรณดี ชูกาล (2540 : 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำปรวิรรตว่าหมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ เห็นคุณค่าตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัวและคำนึงถึงส่วนรวมของหน่วยงาน

เช่นเดียวกับสุมาลี ขุนจันดี (2541: 81) ให้ความหมายของภาวะผู้นำปรีวรตว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานตามความคาดหวัง โดยผู้นำทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือผู้นำทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้ที่มียศกยภาพเป็นนักพัฒนาเป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่สอดคล้องคือยกระดับความรู้สึกความสำนึกของผู้ตามโดยให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลตามผลลัพธ์ที่ต้องการนั้นทำให้ผู้ตามมาคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนแต่ทุกิศตนเพื่อที่ทีมงานองค์กรและนโยบายโดยการกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์

และสุดา ทัพสุวรรณ (2541: 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำปรีวรตว่าหมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญของคุณค่าของผลงานที่ผลิตออกมาจูงใจให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงานตลอดจนเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้นและใช้ความสามารถของตนเองตามศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน

ซึ่งคล้ายกับ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: 5-6) ให้ความหมายของภาวะผู้นำปรีวรตว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศกยภาพมากขึ้นทำให้ตระหนักรู้ในการกิจจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

สำหรับเบส และอโวลิโอ (Bass&Avolio,1994: 2) ให้ความหมายของภาวะผู้นำปรีวรตว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้คือมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแงุ่มุมใหม่ๆทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กรมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่ทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำปรีวรตจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้นและบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ในทำนองเดียวกันลิทวูดและคนอื่นๆ (Leithwood and others,1999: 9) ให้ความหมายของภาวะผู้นำปรีวรตว่าหมายถึง รูปแบบผู้นำที่ตัวผู้นำมีความสามารถพิเศษมีวิสัยทัศน์คำนึงถึงวัฒนธรรมขององค์กรปรับเปลี่ยนองค์กรและมอบอำนาจในการทำงานต่างๆให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กรและความมีสมรรถภาพของสมาชิกในองค์กร

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่าภาวะผู้นำปรีวรรตหมายถึงภาวะผู้นำที่สามารถทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลโดยเกิดจากการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันและใช้สมรรถภาพของสมาชิกในองค์กรอย่างเต็มที่ในการพัฒนางาน โดยที่สมาชิกทุกคนมีความตั้งใจและเต็มใจที่จะอุทิศตนเพื่อความก้าวหน้าของตนเองและงานในองค์กร

1.8 ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำปรีวรรต

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำปรีวรรต ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดย แมกซ์ เวเบอร์ในทศวรรษที่ 20 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีเมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปีค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำต่อมาในทศวรรษที่ 21 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ เนื่องจากช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมากและผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่ามีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง (Yukl&Fleet,1992: 173-187อ้างอิงถึง ในรัตติกรณ์ จงวิเศษ,2543: 16)

ภาวะผู้นำแบบบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์มีความเป็นคนพิเศษและเหนือคนทั่วไป (Mushinsky,1997: 374;citing Burns,1978) เบส (Bass,1985: 35-51) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรมตัวบ่งชี้บารมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยเช่นเบส เสนอว่าผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ที่มีการใช้อำนาจแบบปกติ ล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำปรีวรรตของเบส (Bass,1999: 12 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิเศษ, 2543: 16) ได้ใช้คำว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่าสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึงการมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรมคือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ซึ่งเบสได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1.การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณาเช่น การฉลองซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2. การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำปรีวรรตเทียมเช่น ฮิตเลอร์, มุสโสลินี 3. สำหรับผู้วิจัยบางคนกล่าวว่าการสร้างบารมีคือการรวมภาวะผู้นำปรีวรรตทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึง

ความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของเบส จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้วได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎี
เกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้นคือทฤษฎีภาวะผู้นำปริวรรตของ เบอร์นส ในปี ค.ศ.1978และเบส ใน
ปีค.ศ.1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ภาวะผู้นำ
ปริวรรตของเบส ทั้งเบสและเบอร์นส ศึกษาภาวะผู้นำปริวรรตในองค์กรอื่น ๆ ไม่ได้ศึกษาภาวะ
ผู้นำปริวรรตในสถานศึกษา ในปลายศตวรรษที่20 ต้นศตวรรษที่21 ลีทวูดได้สนใจศึกษาภาวะผู้นำ
ปริวรรตในสถานศึกษาอย่างจริงจังและได้มีการปรับรูปแบบของภาวะผู้นำปริวรรตที่มีทั้งความ
เหมือนและความแตกต่างจากรูปแบบของเบส และเบอร์นสในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีทั้งสาม
ทฤษฎีดังต่อไปนี้

2. ภาวะผู้นำปริวรรต

2.1 รูปแบบภาวะผู้นำปริวรรต ของเบอร์นส(Burns)

ภาวะผู้นำปริวรรต เริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการ
เมือง คือเบอร์นส (Burns,1978; citing Yukl & Fleet,1992: 175-176) อธิบายภาวะผู้นำในเชิง
กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรม
ของผู้นำเช่นเดียวกันทฤษฎีของเบอร์นส ผู้นำปริวรรตพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้
ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้นเช่นความยุติธรรมสันติภาพโดย
ไม่ยึดตามอารมณ์ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจาก“ ตัวตนในทุกวัน” ไปสู่“ ตัวตนที่ดีกว่า” เบอร์น
สมีแนวคิดที่ ภาวะผู้นำปริวรรตอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง

เบอร์นส (Burns,1978: 96อ้างถึงในประเสริฐ สมพงษ์ธรรม,2538: 50-51)ได้ให้
ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึงการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึง
ค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังทั้งของผู้นำและผู้ตาม เบอร์นสเห็น
ว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะ
เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยน
ผลประโยชน์ซึ่งกันและกันผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยน
ความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความ
ต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำแบบปรีวรรต ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่ายคือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำปรีวรรตจะเปลี่ยนผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงขึ้นกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาของโคลเบิร์ตแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่องภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำปรีวรรตซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

2.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบปรีวรรต ของเบส (Bass)

จากรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรีวรรตของเบส ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เบสกล่าวว่าภาวะผู้นำปรีวรรต เป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) เบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำปรีวรรต ที่สำคัญอีกสามส่วนที่สำคัญของภาวะผู้นำปรีวรรตที่มีนอกเหนือจากความมีบารมีคือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เบสให้นิยามภาวะผู้นำปรีวรรตในทางที่กว้างกว่าเบอร์นส และเบสยังมีภาวะผู้นำปรีวรรตความแตกต่างจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน เบส ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวอาจใช้ทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

คุณลักษณะของผู้นำปรีวรรต โดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นดังนี้ ทิชชีและดีเวนนา (Tichy & Devanna, 1986: 19-32 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 62)

1. เป็นผู้นำปรีวรรต (Change Agent) จะเปลี่ยนองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่ชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผยเป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเองกล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำปรวิรรตไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำงานโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำปรวิรรตนี้จะชี้ให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำปรวิรรตนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ผู้นำปรวิรรตจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำปรวิรรตจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นจริงได้

2.3 รูปแบบภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของเบส (Model of The Full Range of Leadership)

ในปี ค.ศ.1994 เบส (จาก Bass,1999: 9-32;Bass&Avolio,1994: 2-6 อ้างถึงใน รัตติกรณั จงวิศาล,2543: 22-24) ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบโดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบและใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ Model of The Full Range of Leadership ภาวะผู้นำปรวิรรตที่เขาเสนอในปีค.ศ.1985รูปแบบจะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบคือ ภาวะผู้นำปรวิรรต ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-Leadership Behavior) ซึ่งผู้วิจัยจะอธิบายเฉพาะภาวะผู้นำปรวิรรต โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำปรวิรรต

เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามสู่ระดับสูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมงานและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร หรือสังคมกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือเรียกว่า 4I (Four I'S) คือ

1.1 การเป็นแบบอย่างที่ดี (Idealized Influence or Charisma Leadership: I or CL)

หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูงผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจความเชื่อมั่นในตนเองความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขาผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกันผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำปรวิวรรตจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร ยูคัล (Yukl, 1994: 317) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งหรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้เบส (Bass, 1985: 43) ได้ศึกษาโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำทางด้านทหาร อุตสาหกรรมและการศึกษาพบว่าผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีตามการรับรองของผู้ใต้บังคับบัญชาคือผู้ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุกคน เป็นผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริงและเป็นผู้มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชามีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจและมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำและเชื่อว่าจะเป็นผู้ที่เป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึงการที่ผู้นำจะ

ประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและทำท่ายในเรื่องราวของผู้ตามผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคตผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดง

ให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการต่ออุปสรรคของตนเอง และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจเบส (Bass, 1985: 70) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ดังนี้

1.2.1 เน้นการปฏิบัติ (Action Orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรม คือ

1.2.1.1 กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติตามโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2.1.2 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครงาน การได้อาสาเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ และความรับผิดชอบและเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.2.1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.2.1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.2.1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้นๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว

1.2.2 การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence-Building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงานผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

1.2.3 การสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring Belief In “Cause”) การสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงต่ออันตรายหรือยากลำบากนั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

1.2.4 การใช้ Pygmalion Effect (Making Use of The Pygmalion Effect Or Self-Felling Prophecy) คือการที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีจะทำดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังว่าทำไม่ บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีจะพยายามทำอย่าง

ดีเพื่อให้ผู้นำนั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้องการใช้ Pygmalion Effect กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็น การส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง (Self Esteem) ของผู้ใต้บังคับบัญชาบาร์เกอร์ (Barker, 1992 : 160-166) กล่าวว่าคนที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจในตนเองจะมีความคาดหวังสูงทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จในองค์กร

จากการที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นเห็นว่าสภาพสังคมและการปฏิบัติงานในปัจจุบัน บุคคลมีความคาดหวังต่อองค์กรและผู้นามากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานต่างก็ต้องการการยอมรับการเชื่อถือ ไว้วางใจ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีเกียรติมีศักดิ์ศรีและต้องการ โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต และความก้าวหน้า นอกจากนี้บุคคลยังต้องการทำงานที่มีความท้าทายความสามารถและมีความหมายและต้องการทำงานที่เพิ่มควมมีคุณค่าในตนเอง และการบรรลุความสำเร็จในการ ทำงานด้วยตนเอง (Self-Actualization)

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึงการที่ผู้นำมีการ กระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหา แนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และ สร้างสรรค์ มีการสร้างสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับ สถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุน ความคิดริเริ่มใหม่ๆในการ พิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วย วิธีใหม่ๆผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่า มันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมี วิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุก อย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของ การพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ปัญหาด้วยตนเองชนิดของการ กระตุ้นทางปัญญา

เบส (Bass, 1985: 110) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำใช้กระตุ้นปัญญาดังนี้

1. การกระตุ้นทางปัญญาโดยใช้เหตุผล (Rationally) โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้าน ความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียง เล็กน้อยแต่จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ
2. การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงานผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและมีความเชื่อว่า

สติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมดังนั้นผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการแบบผสมผสานต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยวิธีต่างๆหลายวิธี

3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ แก้ปัญหาเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่นจะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจแต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาถ้ามีความจำเป็นนอกจากนั้นจะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยง และความคิดค้นสิ่งใหม่ๆ วิธีการกระตุ้นทางปัญญา เบสกล่าวว่ผู้นำปวิรรคจะทำให้ผู้ตามนี้ถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข โดยการให้ข้อมูลข่าวสารชี้แนะทางเลือกปฏิบัติในการแก้ไขปัญหา กำหนดค่านิยมกำหนดจุดมุ่งหมาย สร้างภาพพจน์ คำขวัญ สัญลักษณ์ ที่ผู้ตามสามารถเข้าใจได้ง่ายทำให้ผู้ตามเกิดความสนใจ เข้าใจ และยอมรับตลอดจนผู้นำใช้คำถามที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันให้เป็น ผู้ตามใช้ความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังทำและเหตุผลในการกระทำ

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้ตามแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลเช่นบางคนได้รับกำลังใจมากกว่าบางคนได้รับอำนาจตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่าบางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่าบางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่าผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัวผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นทั้งคน (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิตผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ท้าทายความสามารถผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าจะต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะไม่วู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำปริวรรตนี้จะสัมพันธ์กันอย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ (Bass,1997: 133)

Bass (1985: 82) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลเน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วมและให้ความสนใจกับการหาทางตอบสนองความต้องการทางด้านความต้องการความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของเรา

ลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เบส (Bass,1985: 82) ได้แบ่งลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้เป็นสองลักษณะ คือ

1. การคำนึงในลักษณะของกลุ่ม โดยที่ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกันและให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การคำนึงถึงในลักษณะของปัจเจกบุคคลโดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน
พฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เบส (Bass,1985: 82; Bass&Avolio,1994) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำปริวรรตดังต่อไปนี้

1. การเน้นการพัฒนา (A Development Orientation) ในการแสดงพฤติกรรมการเน้นการพัฒนาผู้นำปริวรรตต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและสำหรับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและมอบหมายเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized Orientation) ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้

2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างคุ้นเคยเป็นกันเองโดยการที่ผู้นำติดต่อดำเนินการกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทางทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาส

ได้รับรู้ปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ตลอดจนทำให้มีข้อมูลที่ถูกต้อง ทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น

2.2 การให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลข่าวสารตามที่ต้องการการที่ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราว ความเคลื่อนไหวและสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเองเป็นคนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้นำแจ้งข้อมูลด้วยตนเองจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสซักถามเพื่อทำความเข้าใจมากขึ้นและทำให้ผู้นำได้มีโอกาสสังเกตปฏิกิริยาและความสนใจของผู้ได้บังคับบัญชา

2.3 การเอาใจใส่ความแตกต่างระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนคือการที่ผู้นำพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน และจะพัฒนาศักยภาพให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำพิจารณาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ได้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน

2.4 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ทักษะการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลของผู้นำจะเน้นหนักที่การรับฟังและการค้นหาปัญหา ซึ่งมีทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สำหรับการให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาเพียงแต่รับฟังอย่างตั้งใจแสดงความเห็นอกเห็นใจการใช้คำถามเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาระบายออกมาช่วยในการค้นหาทางเลือกหรือแนะนำบุคคลอื่นๆ ที่จะขอความช่วยเหลือ

3. การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) คือการที่ผู้บริหารอาวุโสให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่เฮย์เนอร์ (Haynor, 1994: 33) กล่าวว่าผู้ที่มีประสบการณ์สูงกว่าเป็นแบบอย่างชี้แนะ ฝึกและให้คำแนะนำแก่บุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่าการเป็นที่เลี้ยงเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหาร โดยที่เลี้ยงใช้ความรู้ ประสบการณ์และตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา จุดสำคัญของการเป็นที่เลี้ยงคือกระบวนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งการให้การดูแลการเป็นที่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้ได้บังคับบัญชาในการที่จะพัฒนา ผู้ได้บังคับบัญชาให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต ประโยชน์ที่ผู้นำจะได้รับจากการเป็นที่เลี้ยงคือการเพิ่มความเป็นวิชาชีพ เพิ่มการคงอยู่สมรรถนะในการผลิตสูงขึ้นและเพิ่มความพึงพอใจในงานของบุคลากร

2.4 รูปแบบภาวะผู้นำปรัวรรตของลิตวูด

รูปแบบภาวะผู้นำของลิตวูด (Leithwood, 1999: 55-83) ประกอบด้วย

2.4.1 การกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน (Setting Directions) ซึ่งมีมติดังนี้

2.4.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Visions)

- 2.4.1.2 การกำหนดเป้าหมาย (Goals)
- 2.4.1.3 การตั้งความคาดหวังในระดับสูง (High Expectation)
- 2.4.2 การพัฒนาบุคลากร (Developing People) ซึ่งมีมิติดังนี้
 - 2.4.2.1 การสนับสนุนเป็นรายบุคคล (Individualized Support)
 - 2.4.2.2 การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation)
 - 2.4.2.3 การเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling)
- 2.4.3 การออกแบบองค์กรใหม่ (Redesigning The Organization) ซึ่งมีมิติ ดังนี้
 - 2.4.3.1 วัฒนธรรมขององค์กร (Culture)
 - 2.4.3.2 โครงสร้างองค์กร (Structure)
 - 2.4.3.3 นโยบายและความสัมพันธ์กับชุมชน (Policy and Community Relationship)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำรูปแบบภาวะผู้นำปริวรรตของเบส เฮอร์นและลิทวูดมาศึกษาถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำปริวรรตกับความมุ่งมั่นและความพยายามของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการเปลี่ยนแปลงในการปฏิรูปการศึกษาโดยศึกษาภาวะผู้นำปริวรรตตามรูปแบบต่อไปนี้เป็นกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรและการออกแบบองค์กรใหม่

3. การใช้อำนาจ

ตัวแปรอีกตัวหนึ่งที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาคือ การใช้อำนาจเพราะในวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรในประเทศไทย การใช้อำนาจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารงานตั้งแต่อดีต แต่ในปัจจุบันนี้ความเปลี่ยนแปลงต่างๆเกิดขึ้นมากมายรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนแหล่งที่มาของอำนาจเพิ่มมากขึ้น

ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารเกี่ยวกับความหมายของอำนาจ ความสำคัญของอำนาจ แหล่งของอำนาจ แนวคิดเกี่ยวกับฐานของอำนาจ การใช้อำนาจ ทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคมของเฟรนซ์ และ ราวเนรูปแบบและที่มาของอำนาจของฮอร์เชร์เบลนชาร์ดและจอห์นสัน พื้นฐานอำนาจกับระดับความพร้อมของบุคคลดังรายละเอียดต่อไปนี้

อำนาจเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดของสังคมและชีวิตเป็นสิ่งที่องค์กรจะขาดไม่ได้ เพราะพลวัตของอำนาจเป็นความต้องการที่จำเป็นสำหรับการทำหน้าที่ขององค์กรอย่างมี

ประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารปรารถนาจะทำองค์การให้มีประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องมีอำนาจและใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสม เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรดังกล่าวของรัสเซลล์ (Russell, 1985: 9) ที่ว่าเป็นความจริงที่ความรักในอำนาจของมนุษย์เป็นสาเหตุของกิจกรรมซึ่งมีความสำคัญในเหตุการณ์ของสังคมที่ประวัติศาสตร์สมัยโบราณและสมัยปัจจุบันที่สามารถจะตีความได้ถูกต้อง

ในการบริหารการศึกษาโดยเฉพาะของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้อำนาจในการสร้างสรรค์คุณภาพที่ดีที่สุดให้กับโรงเรียน ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของครูเป็นไปด้วยความเต็มใจ มีความมุ่งมั่น เชื่อใจไว้วางใจกันและมีความพอใจในงานเพื่อความสำเร็จที่ดีของครูของนักเรียนครู และโรงเรียนของตน ดังนั้นจำเป็นที่จะต้องเข้าใจและสามารถใช้อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในเรื่องเกี่ยวกับอำนาจ จะกล่าวถึงความหมายของอำนาจ ความสำคัญของอำนาจ แหล่งของอำนาจ แนวคิดเกี่ยวกับฐานอำนาจ การใช้อำนาจ ทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคมของเฟรนซ์ และ ราเวน รูปแบบและที่มาของอำนาจของเฮอร์เชอร์ แบลนชาร์ดและจอห์นสัน

3.1 ความหมายของอำนาจ

การนิยามความหมายของอำนาจ (Power) ในอดีตที่ผ่านมาครั้งหนึ่งเคยมีความหมายในทางลบเพราะความต้องการอำนาจจะสัมพันธ์กับจิตใจที่ชั่วร้ายของปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะการใช้อำนาจไปในทางมิชอบหรือผลประโยชน์ส่วนตัวของผู้นำทางการเมืองดังกล่าวของลอร์ด แอคตันที่ว่า“อำนาจมีแนวโน้มที่จะชั่วร้ายและอำนาจที่เบ็ดเสร็จก็ชั่วร้ายอย่างที่สุด” (Rhite and Bednar, 1991: 347; citing Catlin, 1962) แต่ในปัจจุบันนี้นักวิชาการต่างยอมรับความจริงว่าอำนาจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Hitt, 1993: 9) ความมีประสิทธิภาพในการบริหารนั้นขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจประเภทต่างๆของผู้บริหาร (Mulder and others, 1986: 569 อ้างถึงใน สุวัฒน์ ช่างเหล็ก, 2536 : 13)

อำนาจเป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินคือคำว่า“ Potere”ซึ่งหมายถึง “ มีความสามารถเหนือปรากฏการณ์หรือผู้อื่น” (Winter, 1973: 4 อ้างถึงใน นวล กัลยาณธรรม, 2530: 30-31) ด้วยเหตุนี้ เมื่อมีการให้นิยามของอำนาจจึงมักเป็นไปในลักษณะที่ว่าคนที่บุคคลหนึ่งสามารถมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นอย่างไรก็ตามการนิยามความหมายของอำนาจก็แตกต่างกันไปตามแนวคิดทฤษฎีของอำนาจที่นักวิชาการได้ทำการศึกษาซึ่งแบ่งออกเป็นสามกลุ่มด้วยกัน คือ

1. แนวคิดของกลุ่มที่มองว่าอำนาจคือ การบังคับ

กลุ่มนี้มองในฐานะทางรัฐศาสตร์หรือการเมืองที่นิยามของอำนาจเป็นการบังคับให้ เป็นไปตามเจตนารมณ์และเป้าหมายของผู้มีอำนาจเช่น เวเบอร์นิยามอำนาจว่าเป็นความน่าจะเป็น

ในบุคคลหนึ่งภายในความสัมพันธ์ของสังคมจะอยู่ในตำแหน่งที่สามารถจะทำให้ความตั้งใจของคนบรรลุผลสำเร็จ แม้ว่าจะมีการต่อต้านขัดขวาง (Sheman and Kolker,1987: 122: citing Weber,1947: 152) ซึ่งเวเบอร์เห็นว่าอำนาจนั้นจะถูกใช้ในทุกระดับของความสัมพันธ์ของสังคมตั้งแต่ระดับครอบครัวถึงชาติรัฐที่อำนาจอาจจะมาจากการข่มขู่ บังคับหรืออำนาจหน้าที่บุคคลที่จะใช้อำนาจจะต้องรู้ว่าอะไรที่ตนต้องการและจะต้องมีความต้องการและตั้งใจที่จะบรรลุผลสำเร็จนั้น ซึ่งการนิยามอำนาจตามแนวคิดนี้มองว่าเป็อำนาจทางสังคมโดยเน้นอำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลที่ A สามารถนำไปสู่การบังคับ B ให้กระทำตามความปรารถนาของ A (Mitchell and Larson ,1987: 401 Schermerhrn, Hunt and Osborn,1991: 430-431) อำนาจเป็นความสามารถที่จะกำหนดที่เลือกของกิจกรรม หรือเปลี่ยนแปลงทางเลือกของกิจกรรมหรือทางเลือกอื่นๆของผู้อื่นๆ (Mokken and Stokman,1976: 36; Samuel and Zelditch,1989: 290) โดยผ่านการบังคับหรือการควบคุมคนโดยบุคคลหนึ่ง (Lindesmith, Strauss and Denzin,1988: 6) สรุปได้ว่าอำนาจในแนวคิดนี้เป็นความสามารถในการบังคับผู้อื่นทำตามความต้องการของตนไม่ให้ทำอะไรตามที่ผู้อื่นต้องการ

2. แนวคิดของกลุ่มที่ว่าอำนาจเป็นการแลกเปลี่ยน

กลุ่มนี้มองอำนาจตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Theory of Social Exchange) และกฎการขึ้นอยู่กัอำนาจ (Power –Dependence Formulation) โฮแมน (Homan,1958: 59) ได้อธิบายอำนาจตามทฤษฎีการเปลี่ยนทางสังคมไว้ว่าพฤติกรรมของสังคมเป็นการแลกเปลี่ยนอย่างหนึ่ง อำนาจเกิดขึ้นเพราะความต้องการทรัพยากรเมื่อคนหนึ่งต้องการทรัพยากรที่อีกคนหนึ่งเป็นเจ้าของ บุคคลที่ต้องการทรัพยากรก็จะขึ้นอยู่กับุคคลที่มีทรัพยากรดังนั้นอำนาจหรืออิทธิพลจึงเกิดขึ้นอำนาจเป็นรูปแบบหนึ่งของการแลกเปลี่ยนเมื่ออำนาจถูกใช้ทั้งสองฝ่ายจะได้บางสิ่งในการแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์ที่แต่ละคนได้รับ ในการแลกเปลี่ยนจะกระทบต่ออำนาจที่สัมพันธ์กันปัจเจกบุคคลที่มีอำนาจมากกว่าสามารถที่จะให้ผู้ที่อำนาจน้อยทำตามและคาดหวังที่จะรับกลับมากกว่า (Northcraft and Neale,1990: 325-327; citing Homan,1958) บลอ (Blau,1964: 87) ได้กล่าวถึงอำนาจไว้ในหนังสือการแลกเปลี่ยนอำนาจในชีวิตสังคม (Exchange and Power in Social Life) ว่า คนเป็นที่ตั้งของแหล่งอำนาจ อำนาจที่แสดงโดยผ่านการแลกเปลี่ยนถือว่าเป็นอิทธิพล เบลอถือว่าการแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นอิทธิพลนั้นควรเป็นไปโดยความสมัครใจ มากกว่าการบังคับ และควรเป็นไปโดยเท่าเทียมกันหรือเป็นไปอย่างยุติธรรม ซึ่งควรจะใช้อำนาจตามกฎหมายเพื่อรักษาบรรทัดฐานทางสังคม (Birnbaum,1976: 15-27:citing: Blau,1964: Gordon,1990: 590) ส่วน อีเมอร์สัน (Emerson,1972: 98) ได้เสนอกฎการขึ้นอยู่กัอำนาจ โดยนิยามอำนาจเป็นไปในทำนองเดียวกันว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสองคน (A และ B) อำนาจของ A เหนือ B คือหน้าที่หนึ่งต่อระดับการขึ้นต่ออำนาจของ B ที่มีต่อ A การขึ้นต่ออำนาจจะสัมพันธ์ทางการบวกกับคุณค่าของ

ทรัพยากรที่ B จะสามารถได้รับจาก A การขึ้นอยู่ของ B จะเพิ่มขึ้นเมื่อคุณค่าของทรัพยากรที่ได้รับจาก A เพิ่มขึ้นและความสัมพันธ์จะกลับกันต่อเมื่อสามารถหาทรัพยากรเหล่านั้นจากแหล่งอื่นได้ ความสมดุลทางอำนาจยังคงอยู่ระหว่าง A และ B เมื่อพวกเขาต่างขึ้นอยู่กับกันอย่างเท่าเทียมกัน และจะไม่สมดุลเมื่อบุคคลหนึ่งได้ขึ้นอยู่กับอีกคนหนึ่งมากกว่า (Hegtvedt, Thompson and Cool, 1993: 102-103) ดังนั้นการนิยามอำนาจ ตามแนวคิดนี้จะเป็นในลักษณะที่ว่า ท่านสามารถมีอำนาจเหนือคนอื่นได้ถ้าท่านมีบางสิ่งที่เขาต้องการหรือมีทรัพยากรที่สำคัญที่ทำให้คนอื่นขึ้นอยู่กับท่าน (Torrington, Weightman and Johns, 1985: 99; White and Bednar, 1991: 347) โดยผู้ที่มีอำนาจมีความสามารถที่จะระดมแหล่งของอำนาจอื่น ๆ เพื่อใช้ในการที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น

3. แนวคิดของกลุ่มที่มองว่าอำนาจเป็นความสัมพันธ์ของบุคคลในสังคมกลุ่มนี้แม้จะมีแนวคิดคล้ายกับกลุ่มที่ 1 แต่ไม่ได้มุ่งเน้นที่การบังคับแต่พยายามในฐานะศักยภาพหรืออิทธิพลที่ทำให้คนอื่นปฏิบัติตามเช่นนิยามว่าอำนาจเป็นความสัมพันธ์อย่างหนึ่งระหว่างบุคคล ซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถทำให้บุคคลอีกคนหนึ่งทำในสิ่งที่ตนต้องการ โดยจะไม่ไปทำสิ่งอื่น (Robert and Hunt, 1991: 282; Steers, 1991: 482) อำนาจเป็นความสามารถของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอีกคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งภายในขอบเขตหรือระบบที่ถูกกำหนดขึ้น (Martin, 1977: 35 citing French and Raven, 1960: 609) ดังที่ ดาห์ล (Dahl) นิยามว่า A มีอำนาจเหนือ B ในขอบเขตที่เขาสามารถให้ B ทำบางสิ่งซึ่ง B จะไม่ทำสิ่งอื่น (Northcraft and Neale, 1990: 324-325; citing Dahl, 1975) เช่นเดียวกับยูลค์ (Yulk, 1994: 195) ว่าอำนาจเป็นศักยภาพของอิทธิพลของผู้ใช้อำนาจที่มีเหนือทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มที่ถูกกำหนดเป็นผู้รับอำนาจนักวิชาการส่วนใหญ่จะนิยามอำนาจตามแนวคิดนี้โดยสรุปก็คือ “อำนาจสามารถทำให้คนอื่นทำอะไรที่ท่านต้องการ” (Baron and Greenberg, 1990: 411; Greiner and Schein, 1989: 13)

จากนิยามของอำนาจที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า อำนาจเป็นความสามารถของบุคคลที่เป็นเจ้าของอำนาจเพื่อที่จะนำไปสู่ผลที่ออกมาตามที่ตนต้องการ

ในการนิยามอำนาจ มักจะเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่และอิทธิพลซึ่งค่านิยามของอำนาจ ได้ใช้คำว่าอิทธิพลในการอธิบายความหมาย

อำนาจโดยตัวของมันเองหมายถึงความสามารถที่จะทำให้ปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มทำบางสิ่งบางอย่าง อำนาจเป็นความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น (Vecchio, 1991: 270) บุคคลที่เข้าสู่ตำแหน่งที่มีอำนาจก็จะมีความสามารถที่จะจัดการหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่นด้วยแต่อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิที่จะจัดการหรือเปลี่ยนแปลงสั่งการผู้อื่นซึ่งต้องการเป็นที่ยอมรับส่วนอิทธิพลมีขอบเขตกว้างกว่าอำนาจ เพราะเกี่ยวข้องกับความสามารถที่มุ่งตรงไปที่คนอื่นในทางต่างๆ ไปเช่นในฐานะ โดยการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของ

ผู้ได้บังคับบัญชา อิทธิพลมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมากกว่าอำนาจ แต่ทั้งอำนาจและอิทธิพลก็เกี่ยวข้องกับกระบวนการภาวะผู้นำและทั้งอำนาจและอิทธิพลก็เป็นค่าที่สามารถแทนกันได้

(Luthans,1989: 429-430)

เมื่ออำนาจ เป็นการควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น อิทธิพล จะเป็นการตอบสนองทางพฤติกรรมอย่างหนึ่งของอำนาจ กล่าวคืออิทธิพลเป็นผลที่มาอย่างประสบความสำเร็จโดยผ่านการใช้อำนาจหรือผู้บริหารเพื่อความสำเร็จในการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในองค์กร (Bailey and others, 1991: 427) ส่วนผลที่ออกมาของอิทธิพลจะประกอบด้วยความผูกพันการยินยอมการต่อต้าน (Yukl, 1994 : 194-195)

สำหรับอำนาจหน้าที่ นั้นอยู่บนพื้นฐานของกฎหมาย (Legitimacy) มักเกิดจากการกำหนดโครงสร้างขององค์กรที่กำหนดให้ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมและตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งคุณสมบัติของอำนาจประกอบด้วย

1. เกิดจากตำแหน่งขององค์กรบุคคลมีอำนาจหน้าที่เพราะตำแหน่งของเขาครอบครองอยู่
2. อำนาจหน้าที่เป็นการยอมรับโดยการสมัครใจผู้ได้บังคับบัญชายินยอมเพราะรู้ว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นมีสิทธิตามกฎหมายที่จะใช้อำนาจหน้าที่
3. อำนาจหน้าที่นั้นไหลลงตามลำดับชั้นตามแนวตั้งอำนาจหน้าที่จะคงอยู่ตามสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการ (Daft ,1986: 385-386)

อย่างไรก็ตามอำนาจหน้าที่ ก็เหมือนกฎหมาย (Law) ผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน (Organ and Bateman,1991: 521) และการใช้อำนาจหน้าที่มักก่อให้เกิดผลกระทบข้างเคียงที่ไม่พึงประสงค์ แม้ว่าด้านหนึ่งผู้ได้บังคับบัญชาจะยินยอมเคารพตามอำนาจหน้าที่แต่อีกด้านหนึ่งก็มีแนวโน้มว่าจะหลีกเลี่ยง เพราะสภาพของอำนาจหน้าที่สัมพันธ์กับการบังคับ การลงโทษ เว้นแต่ว่าผู้บริหารจะสามารถใช้อำนาจ อิทธิพลและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับอำนาจของเขามากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารที่มีอำนาจเหมือนกัน แต่จะมีอำนาจต่างกันมากเพราะวิธีการใช้อำนาจของเขา (Kotter,1989: 494)

แคทซ์และคานัน ได้สรุปไว้อย่างชัดเจนว่าอำนาจ อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ต่างมีความสัมพันธ์กัน อำนาจคือความสามารถที่จะมีอิทธิพล เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของอีกคนหนึ่งและอำนาจหน้าที่ เป็นอำนาจที่มีเฉพาะบุคคลหรือตำแหน่ง และเป็นที่ยอมรับในฐานะที่เป็นไปตามกฎหมายและเป็นที่พึงพอใจของผู้บังคับบัญชา (Organ and Bateman, 1991: 517: citing Katz and Kahn,1978) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจทั้งอำนาจ อิทธิพลและอำนาจหน้าที่เป็นอย่างดีจึงจะสามารถเป็นผู้บริหารที่ใช้อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ความสำคัญของอำนาจ

อำนาจเป็นสิ่งสำคัญในชีวิตขององค์กร ผู้บริหารที่ปรารถนาจะให้องค์กรมีประสิทธิภาพดีจะต้องเข้าใจและใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ การที่ผู้บริหารต้องการมีอิทธิพลกับคนที่ขึ้นอยู่กับตน อำนาจเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาความมั่นใจและความตั้งใจจะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การมีอำนาจน้อยหรือไม่มีอำนาจจะเป็นการทำลายความมีประสิทธิภาพขององค์กร (French and Bell,1990 : 279;Kreitner and Kinicki,1992 : 316-362) ดังคำกล่าวของแคนเตอร์ (Kanter) ที่ว่า“ การมีอำนาจน้อยบ่อยครั้งที่สร้างความไม่มีประสิทธิภาพการจัดการที่ไม่อยู่กับร่องรอย และน่าสงสาร เผด็จการ หรือแบบของการจัดการที่ตั้งกฎเกณฑ์ตามใจชอบ ” (Dennellon,1993: 134 citing Kanter,1979: 65-66)

การที่ผู้บริหารต้องการอำนาจเพราะความจำเป็นที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่นเพื่อให้ภารกิจของงานสำเร็จโดยสมบูรณ์ ซึ่งจุดเริ่มต้นของอำนาจผู้บริหารนั้นมาจากตำแหน่งที่องค์กรได้วางแผนและจัดโครงสร้างอย่างรอบคอบให้ผู้บริหารสามารถควบคุมสมาชิกขององค์กรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร (DuBrin, Lreland and Williams,1989: 239; Hoy and Miskel,1991: 76 ; Ott,1989: 420-421; Torrington, Weightman and Johns,1985: 49) นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีอำนาจทางบุคคลเพื่อสนับสนุนการใช้อำนาจหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพผู้บริหารในฐานะที่มีตำแหน่งในองค์กรจะต้องมีความรับผิดชอบในบทบาทของตนการได้รับอำนาจและการใช้อำนาจของผู้บริหารก็เพื่อที่จะจัดการหรือนำในการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นถ้าผู้บริหารไม่ปรารถนาอำนาจหรือไม่สามารถที่จะใช้อำนาจแล้ว ความพยายามที่จะจัดการหรือนำก็ประสบกับความล้มเหลวและสิ่งสำคัญของการใช้อำนาจของผู้บริหารก็คือต้องสร้างความศรัทธาและการยอมรับให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจะสามารถใช้อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hersey and Blanchard,1998: 221 ; Lewis,1991: 23) ดังที่รัสเซลล์ (Russell ,1985: 178) กล่าวว่า“ แม้ว่าความรักในอำนาจเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติของมนุษย์ แต่ปรัชญาของอำนาจ ต้องเป็นที่ยอมรับและพึงพอใจตามความต้องการของสังคม ”

ปัจจุบันพลวัตของอำนาจกำลังเป็นที่ต้องการ เพื่อที่จะทำให้การทำหน้าที่ในองค์กรมีประสิทธิภาพ แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังสับสน และเข้าใจผิด ไม่ได้ให้ความสนใจกับพลวัตของอำนาจและไม่ได้รับการเรียนรู้ ฝึกฝนและพัฒนาการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ผู้บริหารเหล่านั้นปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าศักยภาพของเขา (Greiner and Schein,1989: 14-15 Kotter,1989: 487)

ระบบการศึกษาต้องการผู้บริหารที่มีอำนาจและมีภาวะผู้นำ เพราะอำนาจเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญตัวหนึ่งของความสำเร็จของผู้นำ (Bogue,1985: 99) โดยอำนาจเป็นสิ่งที่ผสมผสานอยู่ใน

ภาวะผู้นำ “ผู้นำที่ปราศจากอำนาจ อำนาจที่มีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาของเขา อำนาจที่จะให้รางวัล อำนาจที่จะทำการลงโทษก็จะเป็ผู้นำได้ไม่ดี” (Lewis,1991: I Citing Dessler,1982 : 394) ดังนั้นอำนาจ จึงเป็นสิ่งที่คู่กับผู้นำ (Leader) ผู้นำทุกคนต้องมีอำนาจและมากพอในระดับที่เหมาะสม เพื่อใช้สนับสนุนการสั่งการให้องค์กรดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำที่มีความรู้เรื่องอำนาจและมีศิลปะในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพก็จะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ (Benfari and Knox,1991: 48; White and Bednar,1991: 37)

3.3 แหล่งของอำนาจ (Sources of Power)

แหล่งของอำนาจหมายถึง คุณสมบัติของบุคคล และทรัพยากรที่บุคคลครอบครองอยู่ ซึ่งเป็นเหตุให้บุคคลผู้นั้นกลายเป็นผู้มีอำนาจ เช่นบุคลิกภาพ ทรัพยากรต่าง ๆ ความรู้ ความสามารถ เกียรติยศ ชื่อเสียง เป็นต้นแต่ด้วยเหตุที่การนิยามแบบของอำนาจหรือฐานอำนาจมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับแหล่งของอำนาจดังนั้นเมื่อกล่าวถึงฐานอำนาจก็มักจะเป็นสิ่งเดียวกันแหล่งของอำนาจ (Muth,1989: 127) เช่นอำนาจการให้รางวัลก็มาจากแหล่งของอำนาจการให้รางวัลอย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการหลายท่านพยายามที่แยกแหล่งของอำนาจออกมาอธิบายต่างจากฐานอำนาจเช่น รสสุคนธ์ พหลเทพ (2530 : 106-108) ได้กล่าวถึงแหล่งของอำนาจว่ามาจาก1. ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม2.ความจริงใจ3.หลักศาสนาหรือความมีคุณธรรม4.ขนบธรรมเนียมประเพณีและค่านิยม 5.อำนาจการเมือง6.การรู้สถานการณ์และสามารถปรับการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์7.การรู้ปัญหาล่วงหน้าส่วนอรุณ รักธรรม (2523: 65-70) ได้กล่าวถึงแหล่งของอำนาจว่ามาจาก1.ตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน 2.จำนวนสมาชิกในองค์กร 3.การคบค้าสมาคมกับบุคคล 4.บุคลิกภาพ 5. ความมีมนุษยสัมพันธ์ 6.สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม 7.การควบคุมทรัพยากร8.ประเพณีนิยม 9.ความยุติธรรมส่วนเพอร์เซลล์ (Persell,1984: 396-397) ได้กล่าวถึงแหล่งอำนาจของบุคคลว่าประกอบไปด้วย 1.อำนาจทางวัตถุเช่นการควบคุมทรัพยากรการบริการหรืออิทธิฤทธิ์ต่างๆ 2.แหล่งของการบังคับ เป็นความสามารถที่จะทำให้เกิดความเสียหายแก่คนทั้งทางร่างกายและจิตใจ เช่นการข่มขู่การทำร้ายร่างกาย 3.แหล่งของสัญลักษณ์หรือปทัสถานเช่นความรัก ชื่อเสียงเกียรติยศ 4. ความรู้โดยเฉพาะที่ใช้ในการปฏิบัติทรัพยากรอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ 5.ตำแหน่งที่อยู่ในทางโครงสร้างทางสังคม 6.ทักษะความเชี่ยวชาญหรือความสามารถพิเศษ 7.ความต้องการอำนาจด้วยระดับการใช้อำนาจขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่จะใช้วิธีการใดๆที่จำเป็นหรือเป็นไปได้

นักวิชาการในสมัยต่อมาได้วิเคราะห์ฐานอำนาจต่างๆโดยเฉพาะตามแนวคิดของเฟรนซ์ และราเวนนั้นว่าจะมาจากแหล่งของอำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) และแหล่งของอำนาจทางบุคคล (Personal Power) เป็นส่วนใหญ่ (Hales,1993: 20-22: Northcraft and Neale

,1990: 331) และได้เสนอแนวทางในการสร้างและรักษาแหล่งของอำนาจตามตำแหน่งและแหล่งของอำนาจทางบุคคลดังนี้ (Bailey and others,1991: 435-437 Lynch,1993: 40-43 Schermerhorn, Hunt and Osborn,1991: 436-438)

1. การสร้างและรักษาอำนาจตามตำแหน่ง

- การมีบทบาทเป็นศูนย์กลางของการสื่อสารและการไหลของงาน
- การสร้างภาระงานสร้างสรรค์จัดงานประจำ
- การเกี่ยวข้องกับสมาคมวิชาชีพ
- การสร้างภาระงานให้ยากแก่การประเมิน
- การแสดงบทบาทในการตัดสินใจให้เป็นที่ยอมรับและการเกี่ยวข้องกับงานที่สำคัญขององค์กร
- การเป็นตัวแทนขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. การสร้างและรักษาอำนาจทางบุคคล

- การมีความสามารถซึ่งมาจากความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญที่ผู้ตามต้องการ
- การเป็นบุคคลที่ได้รับการอ้างอิง เช่น การมีบุคลิกภาพที่ดี เป็นผู้ที่มิชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับนับถือของบุคคลทั่วไป
- การมีทิศทาง ผู้นำต้องรู้ทิศทางที่จะไป มีเป้าหมายชัดเจนที่จะนำผู้ตามไปสู่ความสำเร็จ
- ความสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำต้องปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม ค้นหาสิ่งที่ดีและ
- ยกย่องให้เกียรติผู้ตาม สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้ที่ดีและมีคุณค่า
- การสื่อสาร ผู้นำต้องมีอำนาจในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- การสร้างภาพลักษณ์ทางบวกให้กับตนเอง ผู้นำต้องมีความมั่นใจ มีความพยายามทำงานหนักอย่างจริงจังและมีความรู้สึกในคุณค่าของความเป็นมนุษย์การสร้างภาพลักษณ์ทางบวกให้กับตนเอง เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จในบทบาทผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจได้รับความสนใจในการศึกษามาโดยตลอดแต่เริ่มเด่นชัดขึ้นเมื่อรัสเซลล์ (Russell,1938) ได้เสนอแนวคิดของอำนาจว่าเป็นความสามารถที่จะทำให้เป้าหมายเหมาะสมและบรรลุความสำเร็จทั้งปัจเจกบุคคลและส่วนรวมและต่อมาเวเบอร์ (Weber,1947: 79) ใช้อำนาจเพื่ออ้างถึงความมีศักยภาพของบุคคลหนึ่งที่สามารถทำกับอีกบุคคลหนึ่ง (Samuel and Zelditch,1989: 290)

แนวคิดของเวเบอร์เกี่ยวกับอำนาจนั้นเขายืนยันว่าความมั่นคงของระบบสังคมจะขึ้นอยู่กับ การยอมรับของผู้ตามในสิทธิของผู้นำที่จะใช้อำนาจหรือควบคุม ซึ่งเขาเรียกว่า อำนาจหน้าที่ ซึ่งมี 3 ประเภทคือ (ประสิน โสภณบุญ,2521: 28-31; Price and Mueller,1986 : 195)

1. อำนาจบารมี (Charismatic) เป็นอำนาจที่แสดงโดยปัจเจกบุคคลที่ตั้งอยู่บนฐานของความศรัทธาที่มีต่อบุญญาธิการ บุคลิกภาพ ปัญญา และมนุษยธรรมที่ค่อนข้างพิเศษของผู้นำ

2. อำนาจจารีตประเพณี (Traditional) เป็นอำนาจที่ขึ้นอยู่กับปฏิบัติกันมาก่อนหน้านี้ตามประเพณีนิยม

3. อำนาจตามกฎหมาย (Rational or Legal) เป็นอำนาจที่มีรากฐานอยู่บนหลักการนิติรัฐ ที่กล่าวว่าเหตุผลตามตัวบทกฎหมายนี้ก่อให้เกิดความยุติธรรมส่วนกลางแก่สังคม

ต่อมา เฟรนช์ และราเวน (French and Raven, 1989: 440) ได้เสนอทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคมขึ้น ซึ่งได้กล่าวถึงปรากฏการณ์ของอำนาจและอิทธิพลในการเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 คน ซึ่งมองใน 2 ประเด็นคือพฤติกรรมของผู้ใช้อำนาจกับปฏิกิริยาของผู้รับอำนาจ ซึ่งเป็นที่มาของฐานอำนาจในการอธิบายปรากฏการณ์ของอิทธิพลทางสังคม (French and Raven, 1989: 440) เฟรนช์ และราเวน (French and Raven, 1989 : 441-443) ได้อธิบายอำนาจอิทธิพลและการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ประเด็นคือ

1. การเปลี่ยนแปลงทางจิตวิทยา เป็นการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมความเห็นทัศนคติ เป้าหมาย ความต้องการ ค่านิยม และสิ่งอื่นๆ ที่เกี่ยวกับจิตวิทยาของบุคคล

2. อิทธิพลสังคม เป็นอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาที่สามารถควบคุมและเปลี่ยนแปลงทางจิตวิทยาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเช่นพฤติกรรมความเห็นและทัศนคติ เป็นต้น

3. อำนาจทางสังคม เป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่นพฤติกรรม ความเห็นและทัศนคติ เป็นต้น

จากแนวคิดนี้ เฟรนช์ และราเวน (French and Raven, 1989: 444) ได้กำหนดฐานอำนาจทางสังคมออกเป็น 5 ฐานคือ

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) อยู่บนพื้นฐานการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะให้รางวัล

2. อำนาจการบังคับ (Coercive Power) อยู่บนพื้นฐานการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะลงโทษ

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อยู่บนพื้นฐานการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้บังคับบัญชามีสิทธิตามกฎหมายที่จะกำหนดพฤติกรรมของตน

4. อำนาจการอ้างอิง (Referent Power) อยู่บนพื้นฐานการนิยมชมชอบ และการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) อยู่บนพื้นฐานการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถหรือมีความเชี่ยวชาญที่จำเป็นสำหรับตน

ต่อมาเอทซियोเน่ (Etzioni, 1991: 35) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจขององค์กร ออกเป็น 3 แบบ โดยที่แบบของอำนาจนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติคือ (เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์, 2536: 137-138)

1. อำนาจการบังคับ เป็นการใช้อำนาจการลงโทษเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม
2. อำนาจอรรถประโยชน์ (Remunerative Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการควบคุมทรัพยากรที่จะให้ประโยชน์ต่อผู้อื่น
3. อำนาจปทัสถาน (Normative Power) เป็นการใช้อำนาจสัญลักษณ์หรือค่านิยมเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

มินซ์เบิร์ก (Mintzberg) ได้เสนอทฤษฎีของอำนาจที่มีอิทธิพลต่อการควบคุม การตัดสินใจและการกระทำขององค์กร โดยแบ่งฐานอำนาจออกเป็น 5 ฐาน (French and Bell, 1990: 282 ; Hoy and Miskel, 1991: 86-88) คือ

1. การควบคุมทรัพยากร
2. การควบคุมทักษะทางเทคนิค
3. การควบคุมความรู้ที่สนับสนุน และมีความสำคัญทำให้เกิดการทำหน้าที่ของ องค์กร
4. สิทธิตามกฎหมายที่สิทธิในการบริหาร
5. การเข้าถึงผู้มีอำนาจ

นอกจากนี้มินซ์เบิร์ก ยังได้เสนอระบบอำนาจภายในองค์กรซึ่งเป็นแหล่งพื้นฐาน สำหรับการควบคุมชีวิตขององค์กร คือ

1. ระบบอำนาจหน้าที่ ที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายที่เป็นทางการ
2. ระบบของอุดมการณ์ที่สนับสนุนความสำเร็จของวัตถุประสงค์ที่ไม่เป็นทางการ
3. ระบบของความเชี่ยวชาญ เป็นการควบคุมพฤติกรรมทางวิชาชีพ
4. ระบบของการเมืองที่เป็นความต้องการของบุคคลในการต่อสู้แข่งขันเพื่อไปสู่ ความสำเร็จตามความต้องการ ซึ่งไม่เป็นไปตามกฎหมายเหมือนสามระบบที่กล่าวมาแล้ว

แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้แบ่งอำนาจภายในองค์กรตามเป้าหมายหรือผลลัพธ์ ของการใช้อำนาจออกเป็น 2 ชนิด คือ 1. อำนาจสังคม (Socialized Power) 2. อำนาจบุคคล (Personalized Power) การแยกแยะระหว่างอำนาจสังคมกับอำนาจบุคคลนี้ ได้ช่วยอธิบายว่าทำไม อำนาจจึงมีความหมายในทางลบสำหรับคนจำนวนมาก ผู้นำที่แสวงหาอำนาจบุคคลเพื่อเป้าหมาย ของตัวเองก็ถือว่าเป็นอำนาจที่เลว (French and Bell, 1990: 280; Kreitner and Kinicki, 1992: 363; Northcraft and Neale, 1990: 330) แต่ผู้นำที่ใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพและมีจริยธรรมมักเน้นที่

อำนาจสังคมว่าเป็นอำนาจที่ดี ดังนั้นผู้บริหารที่ใช้อำนาจสังคมอย่างมีประสิทธิภาพจะมีคุณลักษณะ ดังนี้ (Luthan, 1989: 439) 1. มีความเชื่อว่าในระบบอำนาจหน้าที่สังคมมีความสำคัญกว่าปัจเจกบุคคล ในสังคม 2. ชอบทำงานตามกฎระเบียบวินัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดการที่มีระเบียบ 3. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว 4. เชื่อมมั่นในความยุติธรรมเหนืออื่นใดที่ทุกคนต้องได้รับความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

ในปี ค.ศ. 1962 พีบอดี (Peabody) ได้แยกฐานอำนาจออกเป็น 4 ฐาน คืออำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) อำนาจทางบุคคล (Personal Power) และอำนาจความสามารถของบุคคล (Competence Power) แต่ก็ไม่ค่อยได้รับความสนใจคนจะสนใจฐานอำนาจของเฟรนช์และราเวนมากกว่า ดังนั้นในปี ค.ศ. 1975 ราเวนร่วมกับกรูกลินสกี ได้เสนอฐานอำนาจข้อมูล (Information Power) เพิ่มเป็นฐานอำนาจที่ 6 และในปี ค.ศ. 1979 เฮร์เชย์ และ โกลด์คสมิท ได้เสนอฐานอำนาจการเกี่ยวโยง (Connection Power) เป็นฐานที่ 7 (Hersey and Blanchard, 1988: 207-208) ดังนั้นงานวิจัยในระยะหลังนอกจากจะใช้ฐานอำนาจ 5 ฐานของเฟรนช์และราเวนแล้วยังใช้ฐานอำนาจ 7 ฐานดังกล่าวด้วย

ต่อมาคอตเตอร์ (Robert and Hunt, 1991: 286; Citing Kotter, 1977) ได้รวมฐานอำนาจ 5 ฐานของเฟรนช์และราเวน (French and Raven, 1989: 440) เป็น 2 กลุ่มคือ 1. อำนาจทางการ (Formal Power) ประกอบด้วยอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับและอำนาจตามกฎหมาย ซึ่งเป็นอำนาจที่ใช้เพื่อความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กร 2. อำนาจไม่เป็นทางการ (Informal Power) เป็นคุณลักษณะของปัจเจกบุคคล ซึ่งอาจจะส่งเสริมหรือลดอำนาจของผู้บริหารได้ ประกอบด้วยอำนาจการอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญ ในขณะที่ เดสส์เลอร์ (Lewis, 1991: 6-7; citing Dessler, 1982 : 395-396) ได้รวมฐานอำนาจ 7 ฐานเป็น 2 กลุ่มคือ 1. อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) เป็นอำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรประกอบด้วย อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมายและอำนาจการเกี่ยวโยง 2. อำนาจทางบุคคล (Personal Power) เป็นอำนาจที่มาจากคุณลักษณะทางบุคคลของผู้บริหาร ประกอบด้วยอำนาจการอ้างอิง อำนาจข้อมูลและอำนาจความเชี่ยวชาญ

ดังนั้นในระยะหลังนักวิชาการจะนำแนวคิดฐานอำนาจของเฟรนช์และราเวน (French and Raven, 1989: 442) ไปจัดเป็นฐานอำนาจตามตำแหน่งและฐานอำนาจทางบุคคล แต่การแบ่งฐานอำนาจในลักษณะนี้ไม่สะดวกในการศึกษาวิจัยนักวิชาการส่วนใหญ่สนใจที่จะศึกษารูปแบบอำนาจ 5 รูปแบบหรือ 7 รูปแบบดังที่กล่าวมาแล้วมากกว่าสำหรับงานวิจัยนี้ได้ใช้แนวคิดรูปแบบอำนาจทางสังคม 7 รูปแบบมาใช้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.4 การใช้อำนาจ (Exercise of Power)

ความต้องการของมนุษย์โดยพื้นฐานนั้นคือความต้องการอำนาจ (M Power) เพราะความต้องการนี้เป็นผลมาจากการกล่อมเกลாதงสังคม (Kreitner and Kinicki, 1992: 363; citing McClelland, 1970) และก็เป็นธรรมชาติของคนที่จะเป็นผู้นำต้องการอำนาจ ไม่มีใครที่แสวงหาตำแหน่ง โดยปราศจากอำนาจเพราะตำแหน่งกับอำนาจเป็นของคู่กัน (Reeves, 1970: 198-199) ผู้นำทำงานโดยใช้อิทธิพลเพื่อให้คนอื่นๆ กระทำตามความปรารถนาของตน จากที่การนิยามอำนาจเป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้อื่นประสิทธิผล (Lynch, 1993: 26) (Persell, 1984: 396) ดังนั้นอำนาจที่แท้จริงของผู้บริหารจะเกิดจากการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับ ไม่ศรัทธา หรือไม่เกรงกลัวในอำนาจเหล่านั้น ผู้บริหารก็ไม่มีอำนาจไม่ (รสสุคนธ์ พหลเทพ, 2527: 69-70) ดังคำกล่าวของมาร์ตินและซิมส์ (Lewis, 1991: 20; citing Martin and Sims, 1996: 25) ว่า “บุคคลสามารถแสดงอำนาจได้ก็เพียงเขาได้รับการยินยอมของคนอื่น” ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับอำนาจนั้นอย่างน้อยที่สุดจะมีบุคคล 2 คน ที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะมีอิทธิพลต่ออีกบุคคลหนึ่ง แต่ทุกคนไม่ได้ขึ้นอยู่กับฐานอำนาจที่เหมือนกัน อะไรเป็นสาเหตุให้บางคนรับอิทธิพลมาก รับอิทธิพลน้อยหรือไม่ได้รับอิทธิพลของการใช้อำนาจ เหตุที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะว่า

1. การรับรู้ในคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในคุณค่าของอิทธิพลที่ผู้บริหารใช้หรือไม่ เช่น ถ้าเห็นว่ารางวัลไม่สำคัญ ผู้บริหารใช้อำนาจการให้รางวัลก็ไม่ได้ผล
 2. ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ถ้าเป็นนายลูกน้องกันโดยตรงก็จะรับอิทธิพลได้ดีกว่า
 3. อำนาจตรงข้าม หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมีแหล่งของอำนาจอื่นที่เป็นกันชนหรือต่อต้านอำนาจของผู้บริหาร เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานในสหภาพ ผู้บริหารก็จะใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชายาก (Steer, 1991: 487; White and Bednar, 1991: 348)
- การที่จะใช้อำนาจเหนือผู้อื่นให้มีประสิทธิผลนั้นผู้นำต้องสร้างสิ่งต่อไปนี้ ความรู้สึกหรือตระหนักในภารกิจ หน้าที่ให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม
1. ความเชื่อถือ ศรัทธาในความเชี่ยวชาญของผู้นำ ผู้นำต้องสร้างชื่อเสียงในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติตามในเรื่องนั้น ๆ
 2. การอ้างอิงกับผู้นำ ผู้นำต้องสร้างการยอมรับ ความนิยมชมชอบ และความดึงดูดใจให้กับผู้ตาม

3. การรับรู้ การขึ้นอยู่กับผู้นำ ผู้นำต้องจัดการให้ผู้ตามเชื่อว่าพวกตนนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำ ต้องพึ่งพาการช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้นำ (Kotter,1989: 491-493)

สำหรับการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพนั้น เฮลรี,สโลคัมและวูดแมน (Hellrie, Slocum and Woodman,1989: 432-433; Kotter,1989: 491-493)

1. ต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้อำนาจประเภทต่างๆ เพราะถ้าใช้อำนาจไม่ถูกต้องเหมาะสมจะเป็นการทำลายประสิทธิภาพของอำนาจนั้นๆ ได้ เช่นอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) หรือบางคนมีอำนาจการอ้างอิงในฐานะนักคิดแต่คิดผิดพลาดก็มีโอกาสจะสูญเสีย อำนาจการอ้างอิง

2. ต้องมีความคิดริเริ่มที่ดีในการเข้าใจหลายๆ แบบของอำนาจและวิธีการที่มีอิทธิพล ที่จะใช้ความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสถานการณ์ และทำให้ได้รับความสำเร็จ

3. ต้องมีแนวโน้มที่จะพัฒนาทุกแบบของอำนาจ โดยต้องตระหนักว่าการใช้อำนาจใดๆ ภายใต้สถานการณ์ที่ถูกต้อง สามารถช่วยสนับสนุนความมีประสิทธิภาพขององค์กร

4. ต้องแสวงตำแหน่งทางการบริหารในองค์กรเพื่อที่จะพัฒนาและใช้อำนาจให้ประสบผลสำเร็จ

5. ต้องใช้ทรัพยากรทุกอย่างเพื่อพัฒนาและรักษาอำนาจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะไม่พยายามหลีกเลี่ยง แต่จะมองหาการเสี่ยงที่รอบคอบ

6. ต้องผูกพันในพฤติกรรมมุ่งอำนาจ ใช้อำนาจอย่างมั่นใจ และมีวุฒิภาวะและจะต้องไม่กลัวที่จะต้องใช้อำนาจใดๆ

7. ต้องตระหนักและยอมรับในการใช้อำนาจอย่างมั่นใจให้เป็นไปตามกฎหมายจะทำให้เป็นผู้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นอย่างชัดเจน

นอกจากนี้เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhon,1989: 300-301อ้างถึงในว่าที่ร้อยเอก นกคณ เจนอักษร,2537: 25) ยังได้เสนอแนวทางการใช้อำนาจของผู้บริหารไว้ประการคือ

1. อย่าเพิกเฉยในอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ การให้รางวัลและลงโทษและการใช้ระเบียบแบบแผนตามกฎหมายยังมีความจำเป็นอยู่เสมอ

2. อย่างกลัวที่จะสร้างพันธมิตรในเรื่องบุญคุณให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. สร้างความรู้สึกผูกพันให้เกิดขึ้น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอบอุ่นใจเมื่อได้ทำงานกับผู้บริหาร

4. สร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้เชี่ยวชาญเรื่องแต่ละเรื่องที่มีอยู่ในองค์กร ใช้ความสามารถของบุคคลเหล่านี้ให้เป็นประโยชน์

5. การใช้อำนาจต้องอยู่บนพื้นฐานของการให้เกียรติซึ่งกันและกันในฐานะที่ต่างกัน เป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารต้องตระหนักเสมอว่าความพยายามของตนที่จะสร้าง และใช้อำนาจ อย่างมีประสิทธิภาพนั้นก็เพื่อความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ของเป้าหมายองค์กร

3.5 ทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคมของเฟรนช์ และราเวน

อำนาจคือความสามารถในการมีอิทธิพล ซึ่งเป็นความสำเร็จในการทำให้คนอื่น ยินยอมทำตามทิศทางของตน ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือไม่ก็ตามต่างก็มีอำนาจ เพราะในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กรทำให้มีอำนาจขององค์กรหรืออำนาจทางตำแหน่ง (Position Power) แต่ผู้บริหารสามารถมีอำนาจทางบุคคล (Personal Power) ที่จะทำให้มีอำนาจเหนือพฤติกรรมของผู้อื่น อย่างมีประสิทธิภาพ ฐานอำนาจมีหลายชนิดแต่การใช้ฐานอำนาจแต่ละชนิดให้มีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับว่าจะสามารถใช้ให้ความสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือไม่ ถูกต้องตามสถานการณ์และการเข้าใจว่า เมื่อไร และอย่างไรจึงจะใช้อำนาจชนิดใดจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการมีอิทธิพลภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Benfari and Knox,1991: 48; Hoy and Miskel,1991: 82)

เฟรนช์ และราเวน (French and Raven,1989: 448) ได้เสนอทฤษฎีอำนาจทางสังคม (The Base of Social Power) ซึ่งเน้นที่พื้นฐานของอำนาจระหว่างบุคคล ทฤษฎีนี้เป็นที่ยอมรับใน หมู่ของนักวิชาการอย่างกว้างขวางและได้นำมาใช้เป็นตัวแปรสำคัญตัวหนึ่งในการประเมินการใช้ อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนทฤษฎีอำนาจของเฟรนช์ และราเวนกำหนดฐานอำนาจออกเป็น 5 ประเภทคือ (French and Bell,1990: 281; Kreither and Kinicki,1992 : 364-365; citing French and Raven,1959: 150-167)

1. อำนาจการให้รางวัล เป็นอำนาจที่ขึ้นอยู่กับความสามารถของ ผู้ถืออำนาจที่จะให้ รางวัลคนอื่น
2. อำนาจการบังคับ เป็นความสามารถที่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ถูกอำนาจที่จะ ลงโทษคนอื่นหรือขัดขวางไม่ให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ
3. อำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานความจริงที่ว่าทุกๆ คนเชื่อว่า คน ที่ถืออำนาจนั้นมีสิทธิตามกฎหมายที่จะใช้อิทธิพล และผู้ที่รับอำนาจก็จะเชื่อฟังยอมรับอิทธิพลนั้น ตามกฎหมายโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้
4. อำนาจการอ้างอิง เป็นอำนาจที่อยู่บนฐานของผู้รับอำนาจมีการอ้างอิงของผู้ถือ อำนาจอาจเป็นบุคลิกภาพที่เป็นตัวแบบของบทบาท (Role Models) ให้ผู้รับอำนาจยินยอม
5. อำนาจความเชี่ยวชาญ เป็นอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานของผู้ถืออำนาจที่เป็นเจ้าของ ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่เป็นที่ต้องการของผู้อื่น

การใช้อำนาจของผู้บริหารตามทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคมของเฟรนช์ และราเวน (French and Raven, 1989: 440) มีดังต่อไปนี้

1. อำนาจการให้รางวัล

อำนาจการให้รางวัลเป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้รางวัลพฤติกรรมที่พึงปรารถนา จุดแข็งของอำนาจชนิดนี้อยู่ที่การดึงดูดใจของรางวัลและขอบเขตความแน่นอนที่ผู้บริหารสามารถควบคุมรางวัลนั้นเช่น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอำนาจการให้รางวัลเหนือครูในโรงเรียน ครูอาจจะยินยอมกับการร้องขอของผู้บริหารโรงเรียนเพราะคาดหวังที่จะได้รับรางวัล เช่นการยกย่องสรรเสริญหรือการได้เงินเดือนขึ้น 2 ขั้น เป็นต้น (French and Raven, 1989: 445; Hoy and Miskel, 1991: 82–83) ซึ่งจะเห็นได้ว่าอำนาจการให้รางวัลเกี่ยวข้องกับการยินยอมซึ่งเป็นการยินยอมที่จะมีอิทธิพลซึ่งกันและกันและมีจริยธรรมผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับรู้ว่าคุณบริหารนั้นมีอำนาจที่จะให้รางวัลได้จริงเพราะการให้อำนาจการให้รางวัลจะไม่ได้ประสบความสำเร็จถ้าผู้บริหารไม่ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา (Yukl, 1994: 200)

แบบของอำนาจการให้รางวัลมักจะเป็นอิทธิพลเหนือผลตอบแทนและความก้าวหน้าในอาชีพ เช่นผู้บริหารที่มีอำนาจที่จะเพิ่มขึ้นเงินเดือน โบนัสหรือผลตอบแทนทางเศรษฐกิจหรืออื่นๆ เพื่อการสนับสนุนหรือการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้อำนาจการให้รางวัลยังมาจากการควบคุมเหนือผลประโยชน์ที่เป็นนามธรรม เช่นการเลื่อนขั้น การให้งานที่ดีกว่า การกำหนดภาระงานที่ดีกว่าการให้งบประมาณมากกว่าการให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มากกว่าและไว้วางใจในความรักความเอ็นดู การยอมรับ การยกย่องชมเชย หรือการให้เกียรติอย่างเป็นทางการในความสำเร็จและการให้สัญลักษณ์ทางสถานภาพต่างๆ เช่นทำงานใหญ่โต หรือมีที่จอดรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น (รตสุคนธ์ พหลเทพ, 2527: 67; Raven, 1965: 373; Yukl 1994: 200)

อันตรายจากอำนาจการให้รางวัลคือผู้บริหารต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาดีพอๆ กับภาระงาน ซึ่งส่วนใหญ่ชอบที่จะรับการจูงใจภายในด้วยรางวัลที่เกิดจากการเรียนรู้งานหรือในฐานะของความรู้สึกพึงพอใจ และความสำเร็จจากงานที่ทำได้ดีหรืองานที่น่าสนใจและท้าทายมากกว่ารางวัลภายนอกทั้งในรูปของวัตถุและนามธรรม ซึ่งอาจจะทำลายความสนใจในงาน หรือแรงจูงใจภายในของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ (Northcraft and Neale, 1990: 332-333) ลินช์ (Lynch, 1993: 273) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการยอมรับว่า “คนต้องการความรู้สึกที่ว่าความพยายามที่เขาทำไปนั้นมีคุณค่างานที่เขาทำมีคุณค่า” คนส่วนใหญ่ นั้นมีความพอใจในงานของตัวเองแล้วยังไม่พอ เขายังต้องการที่จะได้ยินจากคนอื่นว่าพอใจกับงานของเขาโดยเฉพาะจากคนที่มีความอำนาจ การยอมรับ ทำให้คนเกิดความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับความพยายามของตน และจะพัฒนาความต้องการ เกียรติยศ ชื่อเสียง

และกระตุ้นความผูกพัน และความตระหนักในภาระหน้าที่ของผู้ที่ได้รับรางวัล ซึ่งเป็นเสมือนถนนสองทาง ที่ผู้บริหารให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับการทำงานดีแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะพยายามทำงานมากขึ้น ซึ่งเป็นรางวัลที่ผู้บริหารได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชา (Northcraft and Neale, 1990 : 332) อย่างไรก็ตามถ้าผู้บริหารใช้อำนาจการให้รางวัลมากเกินไปจะทำให้เกิดความสงสัยในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นการให้รางวัลมากเกินไปจะทำให้เกิดความสงสัยในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นการให้สินบน ซึ่งอาจนำไปสู่ความไม่พอใจและความขัดแย้งได้ (Johnson and Johnson , 1991: 373) และจากการทดลองของคิปนิส (Yukl,1994: 216: citing Kipnis,1972) พบว่าผู้นำที่ใช้ อำนาจการให้รางวัลมากจะรับรู้ผู้ตามเป็นเหมือนวัตถุของการจัดการ ลดคุณค่าของผู้ตาม และจะใช้ อำนาจการให้รางวัลมากกว่าการใช้อำนาจอย่างอื่น การใช้อำนาจนี้จึงควรใช้เป็นไปตามกฎหมาย มิฉะนั้นจะเป็นการเพิ่มการต่อต้านหรือเกิดผลเสียต่อองค์กร (Borgatta,1992: 996-997) เช่น ในระบบราชการที่มีการพิจารณาความดีความชอบ และการแต่งตั้งโยกย้าย ถ้าผู้บริหารไม่ยึดหลักความถูกต้องชอบธรรมแล้ว ก็จะมีผลทำให้ข้าราชการที่ดี ที่ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตอดุทิศแรงกาย อดุทิศจิตใจให้แก่งานในหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ หมคกำลังใจในการทำงาน เกิดความรู้สึก เบื่อหน่าย ความเสียหายก็จะเกิดขึ้นกับระบบราชการและประเทศชาติโดยภาพรวม

ผู้บริหารจำนวนมากชอบที่จะใช้อำนาจการให้รางวัล ด้วยเป็นการเสริมแรงทางบวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารบางคนก็มีโอกาสใช้อำนาจการให้รางวัล ในขณะที่บางคนก็ไม่มี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและการใช้อำนาจนี้อย่างมีประสิทธิภาพ (Baron and Greenberg,1990: 412-414 : Vecchio,1991: 271) ฮอดเกทท์ (Hodgrrts,1991: 250) ได้เสนอแนวทางการใช้อำนาจการให้รางวัล ดังนี้

1. ต้องยุติธรรมและเท่าเทียมกัน ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าได้รับรางวัลไม่พอเพียง ก็ จะมองผู้บริหารไม่ยุติธรรม ซึ่งจะ ทำให้ฐานอำนาจนี้ของผู้บริหารเสื่อมลง
2. ผู้บริหารต้องสามารถให้รางวัลได้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องระวังที่จะไม่สัญญาว่าจะให้รางวัลที่สามารถให้ได้
3. มีแนวทางที่จะให้รางวัล ซึ่งเป็นคุณค่าต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
4. รางวัลต้องไม่ถูกมองว่าเป็นการให้เพื่อพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรม

ประโยชน์ของอำนาจการให้รางวัลที่แท้จริงคือผู้บริหารจะมีแนวโน้มทำให้เกิดการเพิ่มความดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้บริหารมีอำนาจอ้างอิง ดังนั้นการใช้อำนาจการให้รางวัลของผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่ารางวัลนั้นเป็นไปตามกฎหมาย (French and Raven,1989: 445) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจการให้รางวัลและอำนาจการอ้างอิง เช่นถ้าผู้บริหารประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปัจจุบันและกระจาย

รางวัลแบบเท่าเทียมกัน จะได้รับอำนาจการอ้างอิงเพิ่มขึ้น แต่ถ้าผู้บริหารใช้อำนาจการให้รางวัลไม่ยุติธรรม หรือตามแต่ใจตนเองจะทำให้อำนาจการอ้างอิงลดลง (White and Bednar,1991: 349)

2. อำนาจการบังคับ

อำนาจการบังคับเป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการลงโทษสำหรับพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ หรือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษจากอำนาจของผู้บริหาร จุดแข็งของอำนาจนี้อยู่ที่ความเข้มงวดของการลงโทษและความเป็นจริง ซึ่งการลงโทษนั้นไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (French and Raven,1989: 445; Hoy and Miskel,1991: 83) ในองค์กรที่เป็นทางการ การใช้อำนาจบังคับก็เหมือนกับการใช้อำนาจรางวัล ซึ่งผู้บริหารในแต่ละองค์กรก็มีอำนาจนี้แตกต่างกันออกไป เช่นอำนาจการบังคับของทหาร และผู้นำทางการเมืองก็มีมากกว่าผู้จัดการองค์กรธุรกิจ เดิมนั้นอำนาจนี้ใช้กันมากแต่ปัจจุบันได้ถูกจำกัดลง แต่ก็ยังมีบางสถานการณ์ที่อำนาจการบังคับเป็นที่พึงพอใจ และในประวัติศาสตร์ก็มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลในการใช้อำนาจนี้โดยผู้นำทางทหารและทางการเมืองในการรักษาความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง (Yukl,1994 : 201-202)

อำนาจการบังคับมีความสัมพันธ์กับอำนาจการให้รางวัล เช่น ถ้าครูคนหนึ่งเชื่อฟังผู้บริหารโรงเรียนด้วยกลัวการลงโทษนั้นคืออำนาจการบังคับ แต่ครูอีกคนหนึ่งเชื่อฟังเพราะคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลในภายภาคหน้า นั่นคืออำนาจการให้รางวัล (Hoy and Miskle,1991: 83)

รูปแบบของการใช้อำนาจการบังคับมีหลายชนิด เช่นการวิจารณ์ การกลั่นแกล้งการไม่เห็นด้วยที่ไม่ได้ความรักความเอ็นดูการปฏิเสธการช่วยเหลือสนับสนุนการมอบงานที่ไม่เป็นต้องการการใช้กำลังบังคับหรือทำร้ายร่างกายและจิตใจการเข้มงวดด้วยกฎระเบียบข้อบังคับ เช่น การมาทำงานตรงเวลารวมทั้งการลงโทษต่างๆเช่นการตัดเงินเดือน ไล่ออกเป็นต้น (รศสุคนธ์ พหลเทพ, 2527: 68; Hoy and Miskle,1991: 83;Raven,1965: 373; Vecchio,1991: 272)

การใช้อำนาจการบังคับของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารจะใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนทำสิ่งที่ถูกต้อง แต่การใช้อำนาจนี้สามารถจะมีผลกระทบตรงกันข้ามได้เหมือนกัน โดยความเป็นจริงแล้วการใช้บังคับต้องการการใช้อำนาจทางสังคมที่ดีเช่นผู้จัดการจะได้รับการคาดหวังว่าจะกระทำบังคับอย่างจริงจังเมื่อคนงานไม่สามารถผลิต หรือแทรกแซงการผลิตของผู้อื่น (Vecchio,1991: 272) หรือความคาดหวังของผู้ใต้บังคับให้มีประสิทธิผลนั้นให้เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนมาก ถ้าใช้มากเกินไปจะสร้างความหวาดกลัวให้เกิดขึ้น แม้จะยินยอมแต่ก็เพราะความกลัว จะไม่สร้างผลผลิตมาก และไม่ใช่ว่าทางที่จะสร้างองค์กรให้มีประสิทธิผลแต่ถ้าผู้บริหารไม่สามารถใช้อำนาจนี้ต่อคนที่มิพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่น่าพอใจก็จะนำไปสู่ความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชาว่าผู้บริหารไม่ดูแลเกี่ยวกับมาตรฐานและคุณค่าขององค์กรผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เคารพนับถือผู้บริหาร (Lynch,1993:

34-35) ชอว์ (Shaw, 1981: 301–302) ได้ชี้ให้เห็นถึงความไม่มีประสิทธิผลของอำนาจการบังคับว่า “เมื่อผู้บริหารลงโทษคนอื่น ไม่เพียงแต่จะสร้างภาพลบให้เกิดขึ้นกับบุคคลเท่านั้นแต่ยังปลุกความรู้สึกด้านลบตรงมายังผู้บริหารที่ลงโทษด้วย”

การใช้อำนาจการบังคับมักมีผลในทางลบ จะเป็นการเพิ่มความกดดันต่อสมาชิกของกลุ่มที่ปรองดองกัน สมาชิกของกลุ่มจะหลีกเลี่ยง และขึ้นชอบในตัวของผู้บริหารน้อยลงและจะทำอะไรตามที่เขาต้องการ (Johnson and Johnson, 1991: 373) ถ้ารุนแรงเกินไปจะเกิดการต่อต้านประท้วงหรือหยุดงาน (Baron and Greenberg, 1990: 413) ถ้าการบังคับไม่ยุติธรรมหรือไม่เป็นการสมัครใจในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรผู้ใต้บังคับบัญชาจะหาทางให้การแลกเปลี่ยนเท่าเทียมกัน โดยการแก้แค้นเช่นทำงานผิดพลาดขณะที่ผู้บริหารไม่อยู่ หรือทำให้งานเสียหาย (Northcraft Neale, 1990: 333) ดังนั้นการใช้อำนาจบังคับควรใช้อำนาจอย่างประหยัดและให้รอบคอบเพราะสามารถสร้างปัญหาได้มากกว่าแก้ปัญหา เช่นผู้บริหารที่ใช้อำนาจการบังคับตามใจชอบบ่อยๆ และลดอำนาจการอ้างอิงของตน กฎที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งของการใช้อำนาจบังคับคือทำการลงโทษให้เหมาะสมกับการละเมิดกฎ (Hodgetts, 1991: 251) การใช้อำนาจนี้ต้องอยู่ภายในขอบเขตของกฎหมายไม่ให้ถูกใช้อำนาจหนีออกจากขอบเขตของอำนาจการบังคับ (Borgatta 1992 : 996 -997; French and Raven, 1989: 446) การใช้อำนาจบังคับให้เกิดผลดีและมีประสิทธิผลสูง ควรใช้ในกรณีทำงานมีสภาพเร่งรีบ หรือในสภาพงานที่มีความกดดันสูงจะรอช้าหรือเสี่ยงต่อการสูญเสียไม่ได้ ในการใช้อำนาจนี้ผู้บริหารต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความเสมอภาคเป็นธรรม ต้องแน่ใจว่าบุคลิกภาพของผู้นำ ผู้บริหารที่แสดงออกจะไม่ทำให้เกิดความเข้าใจผิดหรือส่อไปในทางที่มีการเล่นพวกหรือในการลำเอียงใดๆทั้งสิ้นผู้บริหารต้องรักษาความน่าเคารพเชื่อถือ ความมั่นคง หลีกเลี่ยงภาพที่เป็นศัตรู และใช้มาตรการและการลงโทษที่เหมาะสม (Hoy and Miskle, 1991: 86) ผู้บริหารควรช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลงานที่คาดหวังว่าจะได้รับ และให้การสนับสนุนต่างๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลงานที่คาดหวังว่าจะได้รับ และให้ได้รับการสนับสนุนต่างๆ เพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานที่ต้องการได้สำเร็จ

3. อำนาจตามกฎหมาย

อำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจที่มาจากคุณค่าภายในของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมรับกันว่าผู้บริหารมีสิทธิตามกฎหมายที่จะมีอิทธิพลต่อตน และตนก็มีหน้าที่ที่จะยอมรับอิทธิพลนั้น (French and Raven, 1989: 447) อำนาจตามกฎหมายนี้เหมือนกับแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของเวเบอร์ (Weber ,1947: 57) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ (French and Raven 1989: 447

-448) 1.กฎหมายหรือมาตรฐานที่ยอมรับโดยปัจเจกบุคคล 2.ค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ให้สิทธิปัจเจกบุคคลหนึ่งที่มีเหนืออีกคนหนึ่งเช่นเพศ อายุ สติปัญญาชนชั้น และคุณลักษณะทางกายภาพ

3. โครงสร้างทางสังคม โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ หรือการได้รับมอบหมายให้เป็นตัวแทนตามกฎหมายคั้งนั้นอำนาจตามกฎหมาย โดยเฉพาะแผนภูมิองค์กร (Organizational Charts) ซึ่งแสดงรายละเอียดของความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ โดยแสดงให้เห็นว่าใครเป็นผู้บริหารและใครเป็นผู้ได้บังคับบัญชาผู้บริหารมีสิทธิออกคำสั่งที่จะควบคุมพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชาก็มีหน้าที่ที่จะเชื่อฟังตามคำสั่งของผู้บริหารซึ่งมีอำนาจตามกฎหมาย (Johnson and Johnson,1991: 373; Northcraft and Neale,1990: 338; Yukl,1994: 198)

การใช้อำนาจตามกฎหมาย จะสามารถมีประสิทธิผลได้ถ้าได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งการยอมรับมักเกิดจากความถูกต้องและชอบธรรมเป็นการปฏิบัติที่เป็นทางการและความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กรและขึ้นอยู่กับค่าบรรทัดฐานทางสังคม (Mitchell and Larson,1987: 407; Vecchio,1991: 272 ;White and Bednar,1991: 349)โดยทั่วไปการกล่อมเกลางทางสังคมจะทำให้บุคคลยอมรับอิทธิพลของอำนาจนี้อยู่แล้วประสบการณ์กับบิดา-มารดา ครู-อาจารย์ และกฎระเบียบขององค์กรเป็นสาเหตุทำให้สมาชิกที่เข้าสู่องค์กรยอมรับในอำนาจของผู้บริหาร (Johns,1983: 400) คั้งนั้นผู้บริหารจะต้องใช้อำนาจนี้ภายในขอบเขตที่ผู้บริหารมีอำนาจตามกฎหมายเท่านั้น การใช้อำนาจที่นอกเหนือจากขอบเขตความรับผิดชอบนี้ จะเป็นจุดอ่อนของอำนาจตามกฎหมาย เช่น เมื่อการสั่งการของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับและปราศจากข้อสงสัย ผู้ได้บังคับบัญชาก็จะปฏิบัติตามแต่ถ้านอกขอบเขตนี้อำนาจตามกฎหมายก็มีข้อสงสัย เช่น ผู้บริหาร โรงเรียนให้ครูทำผลการสอบของนักเรียนและอยู่ในขอบเขตที่เป็นอำนาจตามกฎหมายชัดเจน แต่ถ้าผู้บริหารสั่งให้ครูทำการแก้ไขเปลี่ยนแปลงคะแนน อันนี้จะอยู่นอกขอบเขตและจะมีข้อสงสัยขึ้นมาทันที (Hoy and Miskle,1991: 83) คั้งนั้นการใช้อำนาจตามกฎหมายผู้บริหารจะต้องใช้อย่างสุจริตรอบคอบ และสามารถสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชา ถ้าใช้มากเกินไปจะเกิดความห่างเหินและไม่พอใจ (Benfari,1991: 49-50) ผู้บริหารต้องแน่ใจว่าสิ่งนั้นสุภาพ ยุติธรรม และเตรียมการอธิบายเหตุผลสำหรับคำสั่งนั้นๆ (Hodgetts,1991: 85-86) คั้งที่ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskle,1991: 85-86) กล่าวว่“ถ้าผู้บริหารสั่งการอย่างสุภาพและชัดเจนมีการอธิบายเหตุผลสำหรับการสั่งการนั้นก็จะได้รับการตอบสนองจากผู้ได้บังคับบัญชาด้วยดี”

อำนาจตามกฎหมายมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับอำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับเพราะบุคคลที่มีอำนาจนี้อยู่ในตำแหน่งตามกฎหมายก็มีอำนาจที่จะให้รางวัลหรือ

การลงโทษผู้อื่นได้ อย่างไรก็ตามอำนาจตามกฎหมายก็ไม่เหมือนกับอำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับในกรณีที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้อื่นแต่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งและบทบาทของบุคคลที่มีอำนาจนั้น (Luthans,1989: 431)

4. อำนาจการอ้างอิง

อำนาจการอ้างอิงเป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของการเป็นที่ชื่นชอบ พอใจ ดึงดูดใจ และการอ้างอิงของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีอำนาจการอ้างอิงจะเป็นที่เคารพนับถือยกย่องสรรเสริญและเป็นรูปแบบที่จะให้เกิดการเอาอย่างมาจากผู้ใต้บังคับบัญชา (French and Raven, 1989: 449;Hoy and Miskle,1991: 83-84 (Johnson and Johnson,1991: 374)

จุดแข็งของอำนาจการอ้างอิงเป็นความเชื่อที่ว่ามาจากความมีเสน่ห์ เป็นแบบของบุคลิกภาพอย่างหนึ่งที่เข้าสู่ความรู้สึก ความตั้งใจ หัวใจและจินตนาการของคน (Northcraft and Neale,1990: 345) ผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่จะเป็นผู้ติดตามผู้นำนี้อยู่เสมอด้วยความรักและภักดีต่อผู้นำ บุคลิกภาพที่จะเป็นที่ดึงดูดใจได้แก่ความมีเสน่ห์ ท่าทางแบบความสัมพันธ์หรือค่านิยมที่สามารถคลอให้เกิดความพึงพอใจและเป็นเหตุให้คนอื่นอ้างอิงพื้นฐานของอำนาจนี้อยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบหรือมีความรู้สึกใกล้ชิดและมีความชื่นชมศรัทธาในตัวผู้นำ(ปรัชญา เวสารัชช และอรุณ รักรธรรม,2522: 523) และความรู้สึกอยากเป็นเหมือนกับผู้บริหารต้องการที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารเช่นครูหนุ่มอ้างอิงกับผู้บริหาร โรงเรียนและหาทางที่จะเลียนแบบท่าทางบุคลิกภาพ และแบบของผู้นำผู้บริหาร โรงเรียนดังนั้นผู้บริหารที่ชื่นชอบและพอใจ ก็สามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้บังคับบัญชาโดยการกำหนดแบบอย่างของความประพฤติ และพฤติกรรมที่ต้องการ (Hoy and Miskle,1991: 83-84; Yukl,1994: 206)

การใช้อำนาจอ้างอิงนั้นด้วยเหตุที่อำนาจการอ้างอิงมาจากความต้องการของคนที่จะอ้างอิงกับคุณสมบัติของการดึงดูดใจของปัจเจกบุคคล ดังนั้นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ต่างๆ จึงได้นำฐานของอำนาจการอ้างอิงนี้ไปใช้ เช่นดาราภาพยนตร์ ดาราละครทีวี นักร้องและนักกีฬาที่มีชื่อเสียงในการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้า ด้วยหวังว่าคนทั่วไปจะซื้อสินค้านั้นด้วยความพยายามที่จะเลียนแบบเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้น (Baron and Greenberg,1990: 141 Vecchio,1991: 273; White and Bednar,1991: 349-350) ดังนั้นผู้บริหารที่หวังพึ่งอำนาจการอ้างอิงจะต้องปรับปรุงบุคลิกภาพให้เป็นที่ดึงดูดใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ การที่ผู้บริหารมีสิ่งดึงดูดใจอย่างสูงจะมีการพัฒนาความเคารพนับถือ ความศรัทธา และความภักดีในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้อำนาจการอ้างอิง ความต้องการอย่างแรกของ

อำนาจการอ้างอิงก็คือ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะอ้างอิงกับผู้บริหาร ซึ่งมีแนวทางที่จะทำให้สำเร็จ ดังนี้ (Hodgetts,1991: 251; Yukl,1994: 206-207)

1. การเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพื้นฐานค่านิยมเหมือนกับผู้บริหารมาร่วมทำงาน ความเหมือนสามารถสนับสนุนอำนาจการอ้างอิงได้
2. การใช้อำนาจนี้ผู้บริหารจะต้องรู้สึกไวต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและเตรียมการป้องกันความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะนิสัยและพฤติกรรมจะเปลี่ยนไปตามการดึงดูดใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บริหาร
3. ผู้บริหารต้องเป็นตัวแทนของบทบาทที่ดี เพราะว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเลียนแบบผู้บริหาร
4. อำนาจการอ้างอิงของผู้บริหารที่มีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับความรู้สึกของความ เป็นมิตรและความภักดีที่พัฒนาขึ้นมาอย่างช้าๆ อย่างต่อเนื่องอำนาจนี้เพิ่มขึ้นโดยการกระทำที่เป็นมิตรและมุ่งสัมพันธ์การแสดงความเกี่ยวข้องกับความ ต้องการและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา การแสดงความไว้วางใจ การเคารพนับถือให้เกียรติและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรมในทางตรงกันข้ามการกระทำของผู้บริหารที่เป็นปรปักษ์ การปฏิเสธหรือการแสดงอาการหยิ่งโส จะทำให้อำนาจการอ้างอิงของผู้บริหารลดลง
5. อำนาจความเชี่ยวชาญ

อำนาจความเชี่ยวชาญเป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานความรู้ ความเชี่ยวชาญหรือทักษะที่เฉพาะ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับอิทธิพลด้วยความเชื่อว่าข้อมูล ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่ผู้บริหารมีนั้น เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ และผู้บริหารจะช่วยเหลือเป็นที่พึ่งพาให้ทำงานสำเร็จ ซึ่งโดยทั่วไป ผู้ใต้บังคับบัญชาก็เชื่อว่าผู้บริหารมีอำนาจความเชี่ยวชาญ ในรูปของความรู้ความเข้าใจงานทุกงานในองค์กร (Hoy and Miskel,1991: 84;Vecchio,1991: 273) จุดแข็งของอำนาจนี้จึงอยู่ที่จะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญออกนอกขอบเขตของอำนาจความเชี่ยวชาญจะทำให้ลดอำนาจความเชี่ยวชาญนั้น (French and Raven , 1989: 450-451) การที่อำนาจนี้ขึ้นอยู่กับความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร และการยอมรับในความรู้ความเชี่ยวชาญนั้นว่าเป็นประโยชน์ และเชื่อถือได้ของผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงให้เห็นว่ามีประโยชน์ในตัวของมันเอง เช่น แพทย์สั่งยาให้เรา เราก็เชื่อ โดยที่ไม่รู้เลยว่ายานั้น จะมีผลกระทบต่อเราอย่างไร (Hoy and Miskel,1991: 85;Yukl,1994: 205) ความเชื่อถือจึงมีความสำคัญต่ออำนาจความเชี่ยวชาญ ซึ่งอาจจะแสดงในรูปของข้อมูล สถานภาพ เช่น โฆษฟุตบอลที่อดีตเคยเป็นนักฟุตบอลทีมชาติจะมีอำนาจนี้ หรือบุคคลที่จบปริญญาเอกทางกฎหมายก็แสดงถึงการเป็นเจ้าของความรู้ความสามารถนั้นก็จะมีอำนาจความเชี่ยวชาญ (Luthans,1989: 433;Northcraft and Neale

,1990: 336-337) ดังนั้นอิทธิพลของผู้บริหารจะต้องอยู่บนพื้นฐานความมั่นใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ในความรู้ความเชี่ยวชาญของตนเอง ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นที่พอใจและทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือ และมั่นใจว่าการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นถูกต้องเพราะอยู่บนฐานของ ความเชี่ยวชาญ (Tannenbaum,1972: 104)

ในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับคุณค่าของอำนาจความเชี่ยวชาญนี้มาก เพราะอำนาจนี้สร้างความเป็นเลิศ และการปฏิบัติงานในระดับที่สูงและการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร (Benfari and Knox,1991: 50-51) อำนาจความเชี่ยวชาญจะเป็นที่ต้องการที่สุดของผู้บริหารสำหรับความอยู่รอดขององค์กรที่กำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (French and Bell,1990: 282) ผู้บริหารควรใช้อำนาจความเชี่ยวชาญอย่างสุขุมรอบคอบ ไม่แสดงอาการข่มขู่ คุกคามคนที่ปฏิบัติสัมพันธ์ด้วย ควรใช้อำนาจนี้เพราะเรื่องที่คุณรู้ซึ่งเป็นขอบเขตที่สามารถทำให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Hodgett,1991: 251-252) ต้องสร้างความตระหนักในความเชี่ยวชาญของตน โดยการแสดงความเชี่ยวชาญให้เห็นประจักษ์ เช่นการแก้ปัญหาที่สำคัญ การตัดสินใจที่ดี (Yukl,1994: 205) ต้องระมัดระวังไม่ไปหลงทางความไม่รู้ของผู้อื่นที่ขอร้องให้ช่วยเหลือ ผู้บริหารควรมีวุฒิภาวะพอที่จะยอมรับความจริงว่าตนไม่รู้ในบางเรื่อง การโอ้อวด หลอกลวง จะนำมาซึ่งการสูญเสียความเคารพเชื่อถือในอำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร (Organ and Bateman,1991: 252) รวมทั้งถ้าความเชี่ยวชาญของผู้บริหารถูกรับรู้ว่ามีไม่เพียงพอก็จะทำให้เกิดผลกระทบทางลบได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเป็นการสนับสนุนการใช้ อำนาจตามกฎหมาย และเพิ่มอำนาจการอ้างอิงในตัวผู้บริหารอีกด้วย (White and Bednar,1991: 349)

เฟรนช์ และราเวน (French and Raven,1989: 451) ได้สรุปทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคม ทั้ง 5 ประการไว้ดังนี้

1. ฐานอำนาจทั้ง 5 ประเภทนั้น พื้นฐานของอำนาจใดที่มีความเข้มแข็งกว่าจะแสดงอิทธิพลมากกว่า
2. ขอบเขตของอำนาจทั้ง 5 ประเภทนั้น มีการเปลี่ยนแปลงมาก แต่อำนาจการอ้างอิงจะมีขอบเขตกว้างขวางที่สุด
3. ความพยายามใด ๆ ที่จะใช้อำนาจออกนอกขอบเขตของอำนาจจะมีแนวโน้มที่จะลดอำนาจนั้น
4. อำนาจการให้รางวัลและการบังคับ จะขึ้นอยู่กับผู้ใช้อำนาจและสามารถสังเกตได้มากกว่าอำนาจอื่น ๆ

5. ผลลัพธ์ของอำนาจการบังคับจะลดการดึงดูใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บริหาร และเกิดการต่อต้าน ส่วนอำนาจให้รางวัลเกิดผลลัพธ์ในการเพิ่มการดึงดูใจและการต่อต้านมีน้อย การใช้อำนาจการบังคับที่เป็นไปตามกฎหมาย จะลดทั้งการต่อต้านและการดึงดูใจ

3.6 รูปแบบและที่มาของอำนาจของเฮอร์เซย์ , แบลนชาร์ด และจอห์นสัน

เฮอร์เซย์ , แบลนชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey, Blanchard and Johnson,2001: 67 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม,2545: 223-225) ได้แบ่งรูปแบบและที่มาของอำนาจไว้ 7 รูปแบบคือ

1. อำนาจบังคับ อำนาจที่เกิดจากการบังคับขู่เข็ญ การลงโทษ การประท้วง เช่น การตัดเงินเดือน การโยกย้าย การลดขั้นเงินเดือน การไล่ออก การปลดออก เป็นต้น
2. อำนาจการเชื่อมโยง อำนาจที่เกิดจากการเชื่อมโยง เป็นอำนาจที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร เช่นความเกี่ยวข้องเป็นญาติกันหรือเป็นเพื่อนสนิทกันกับผู้มีอำนาจหรือผู้ใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจในองค์กร
3. อำนาจรางวัล อำนาจที่เกิดจากการเป็นผู้มีอำนาจในการให้รางวัล หรือพิจารณาความดีความชอบ เป็นอำนาจในการให้คุณให้โทษในด้านทรัพยากรหรือสิ่งของที่ผู้อื่นพึงอยากได้ เป็นอำนาจที่ผู้บริหารทุกคนแสวงหาเพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้บุคคลในองค์กรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้งานมีผลผลิตเพิ่มขึ้นการให้รางวัลอาจออกมาในรูปของการยกย่อง การให้โบนัสประจำปี การเลื่อนตำแหน่ง หรือการเปลี่ยนแปลงไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าตามที่บุคคลต้องการ
4. อำนาจกฎหมาย อำนาจที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ บทบาทที่มีอยู่ในองค์กร หรืออาจเรียกได้ว่า อำนาจตามกฎหมาย คล้ายกับอำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่ได้มาและหมดไปพร้อมกับตำแหน่งหน้าที่ของทางราชการ
5. อำนาจอ้างอิง อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง ความดึงดูใจ อันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหาร ส่วนใหญ่จะเกิดจากพื้นฐานด้านบุคลิกภาพส่วนบุคคลของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีอำนาจอันเกิดจากการอ้างอิง จะได้รับความนับถือยกย่องจากบุคคลอื่น อันเนื่องมาจากบุคลิกภาพของผู้บริหารที่สามารถจะโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเชื่อถือได้
6. อำนาจข้อมูลข่าวสาร อำนาจที่เกิดจากการได้รับหรือการเป็นเจ้าของข้อมูลอันเป็นประโยชน์ ที่สามารถจะโน้มน้าวผู้ปฏิบัติให้มีความพร้อมในระดับที่สูงขึ้นในการทำงานร่วมกัน ข้อมูลต่าง ๆ จึงมีความสำคัญ สำหรับผู้บริหารแบบนี้ ที่สามารถจะเก็บรวบรวมและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารและการพัฒนาองค์กร

7. อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญเป็นผู้มีประสบการณ์ และได้รับการศึกษาสูง ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีศักยภาพ และมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะมีความต้องการในการให้คำแนะนำหรือสนับสนุนเพียงเล็กน้อยจากผู้บริหาร เนื่องจากมีความสามารถในการดำเนินงานด้วยตนเอง การให้คำแนะนำจากผู้บริหาร เพื่อโน้มน้าวจิตใจ ผู้ได้บังคับบัญชาเรียกว่าเป็นการใช้อำนาจทางความเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ซึ่งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาพอใจ ที่ทำงาน ผู้บริหารที่มีอำนาจประเภทนี้จะมีความเชี่ยวชาญมีความรู้และมีทักษะอันเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในสังคม

รูปแบบของอำนาจแบบต่าง ๆ นี้ เป็นที่ถกเถียงกันว่าอำนาจแบบใดเป็นแบบที่ดีที่สุด ที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารและการพัฒนาองค์กรมากที่สุดคำตอบ จึงอยู่ที่ตัวผู้บริหารเองและเทคนิควิธีการเลือกนำมาใช้ ซึ่งทั้งสองจะเป็นตัวแปรสำคัญ

เฟรนช์ และราเวน (J.R.P. French and B. Raven) ได้เน้นถึงความสำเร็จขององค์กร ว่าเปรียบเทียบความสำเร็จของผู้บริหาร เค อาร์ สตีวเด้นท์ (K.R. Student) ได้ศึกษาถึงผลผลิตของกลุ่มบริษัทโรงงานผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า 2 สาขาจำนวน 40 คนพนักงานทุกคนต่างก็ลงคะแนนให้ หัวหน้างานของเขาว่าการใช้อำนาจทางกฎหมาย ได้รับการลงคะแนนมากที่สุด เพราะเป็นการใช้อำนาจที่มีเหตุผลดีที่สุดในบรรดาได้แก่อำนาจทางความเป็นผู้เชี่ยวชาญอำนาจการให้รางวัล อำนาจการอ้างอิงและท้ายที่สุดคืออำนาจการบังคับขู่เข็ญ

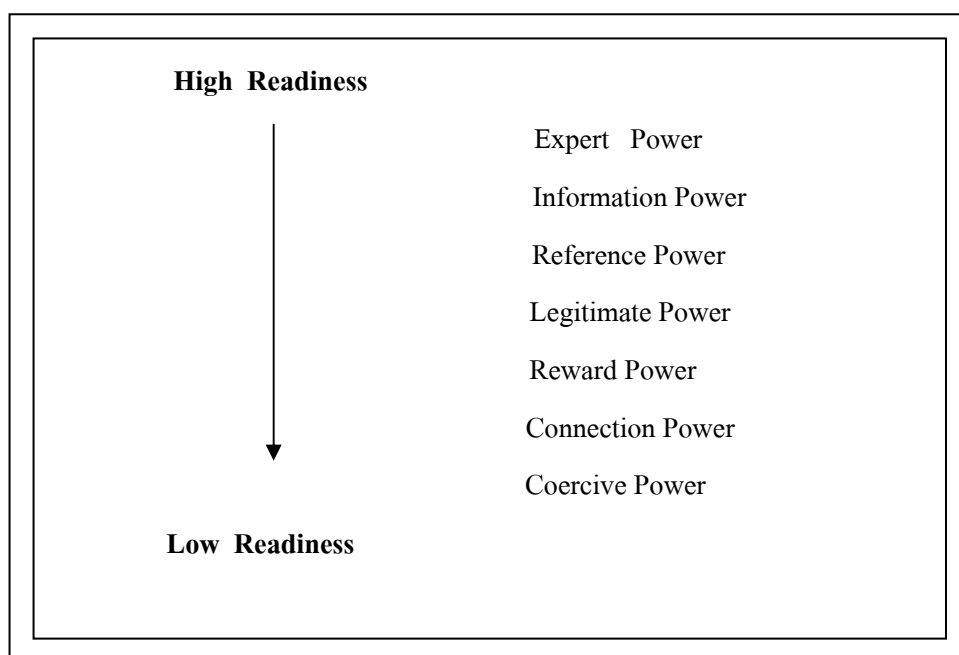
นอกจากนี้ยังมีการทดลองอื่น ๆ อีก ซึ่งพบว่า การใช้อำนาจ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานในองค์กรมากที่สุดตามลำดับ ได้แก่อำนาจทางความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับขู่เข็ญ เป็นต้น

เป็นที่น่าสังเกตว่าในองค์กรใดก็ตามที่ผู้บริหารใช้อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิงและอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญมาใช้ผลการปฏิบัติงานมีแนวโน้มต่ำลงและไม่เกิดความพึงพอใจ ส่วนอำนาจการบังคับขู่เข็ญ และอำนาจทางกฎหมาย ต่างก็มีส่วนสัมพันธ์กับความไม่พึงพอใจ การใช้อำนาจชนิดนี้จึงไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

3.7 พื้นฐานของอำนาจกับระดับความพร้อมของบุคคล

เฮร์เซย์ แบลนด์ชาร์ดและเนทเทมเยอร์ (Hersey Blanchard and Natemeyer citing Hersey, Blanchard and Johnson, 2001: 243) ให้คำแนะนำไว้ว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างระดับของความพร้อมของแต่ละบุคคลและกลุ่มบุคคล กับชนิดของพื้นฐานอำนาจ (Power Bases) และมีความเป็นไปได้สูงที่จะได้รับการสนองตอบจากคนทั้งหลาย

ผู้บริหารตามสถานการณ์มองความพร้อมของคนเป็นเสมือนความสามารถและความยินดีของกลุ่มบุคคล ที่มีความรับผิดชอบในการกระทำของพฤติกรรมของเขาเองในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ ความพร้อม (Readiness) จึงเปรียบเสมือนมโนทัศน์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานและขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะพยายามให้ถึงความสำเร้จนั้น ๆ



ภาพประกอบที่ 1 แสดงผลกระทบของพื้นฐานอำนาจ (Power Bases) ในระดับความพร้อมที่แตกต่างกัน

ที่มา : Hersey, Blanchard and Johnson, 2001 : 54

ภาพนี้แสดงให้เห็นว่า บุคคลมีความพร้อมจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงขึ้นศักยภาพและความเชื่อมั่นในตนเองในการกระทำสิ่งใดก็เพิ่มสูงขึ้น โดยได้รับผลกระทบจากพื้นฐานอำนาจทั้งเจ็ดที่ผ่านการทดลองมาแล้วว่า ผู้บริหารที่มีความพร้อมสูง (High Readiness) ส่วนใหญ่จะใช้อำนาจที่เกิดจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการใช้อำนาจทางด้านข้อมูลและอำนาจอื่น ๆ ตามลำดับ ถึงขั้นสุดท้ายผู้บริหารที่มีความพร้อมต่ำสุด (Low Readiness) มักจะชอบใช้อำนาจประเภทบังคับขู่เข็ญ ซึ่งเป็นอำนาจที่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พึงพอใจ และไม่ต้องการให้ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารงานในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจการใช้รูปแบบอำนาจของเฮอร์เซย์,แบลนชาร์ดและจอห์นสัน ซึ่งมีรูปแบบและที่มาของอำนาจ 7 รูปแบบคืออำนาจทาง

กฎหมาย อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจการอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับบัญชา
อำนาจข้อมูลข่าวสารและอำนาจการเชื่อมโยง

จากการศึกษาเอกสารจะเห็นได้ว่ารูปแบบของการใช้อำนาจมีการเปลี่ยนแปลง
แหล่งที่มาของอำนาจเพิ่มมากขึ้นการใช้อำนาจที่เหมาะสมในองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบริหาร
องค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่จำเป็นต้องมีรูปแบบที่เหมาะสมในการใช้อำนาจ โดยเฉพาะการใช้อำนาจ
ที่สัมพันธ์กับความมุ่งมั่นและความพยายามของบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรผู้วิจัยจึงสนใจ
ศึกษาเรื่องการใช้อำนาจที่สัมพันธ์เชิงคาโนนิคอลกับความมุ่งมั่นและความพยายามของครู
ความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจในการปฏิรูปสถานศึกษา

4. ความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์เป็นตัวแปรอีกตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหาร ต่อ
ตัวผู้บริหารที่จะทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณภาพ มีศักยภาพ มีการศึกษาเกี่ยวกับความ
ฉลาดทางอารมณ์เอาไว้เช่นรูปแบบของเมเยอร์และสโโลเวย์รูปแบบของโกลแมนของบาร์ออน และ
สำหรับในประเทศไทยมีรูปแบบของ สตินสุรกุล เจนอบรม และของกรมสุขภาพจิต ซึ่งแต่ละรูปแบบ
มีความเหมือนและความแตกต่างกันอยู่บ้างผู้วิจัยสนใจศึกษาความสัมพันธ์เชิงคาโนนิคอลระหว่าง
ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความมุ่งมั่นและความพยายามของครู ความพึงพอใจในงาน
และแรงจูงใจในการปฏิรูปสถานศึกษาเพื่อที่จะให้การดำเนินการในสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลง
อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข

ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์ มีชื่อเรียกในภาษาไทยหลายชื่อ เช่นความเฉลียวฉลาดทาง
อารมณ์ เซาว์อารมณ์ อัจฉริยภาพทางอารมณ์ ความเก่งทางอารมณ์ ความสามารถทางอารมณ์
เซาว์ทางอารมณ์ ปรีชาเชิงอารมณ์ วุฒิภาวะทางอารมณ์ ปัญญาทางอารมณ์ ซึ่งมาจากภาษาอังกฤษที่
มีความหมายเดียวกัน เช่น Emotional Intelligence, Emotional Literacy, Emotional Intelligence
Emotional Quotients, Emotional Competence, Emotional Intelligence Competencies,
Interpersonal intelligence ,Emotional Smarts Social Intelligence and practical intelligenceและ
นิยมเรียกย่อ ๆว่า อีคิว,EQ,EI และ EIQ เป็นต้น

สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) หรือเรียกย่อ ๆ ว่าอีคิว (EQ) และจากการศึกษาค้นพบว่า ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ความฉลาดทางอารมณ์หลายท่านดังนี้

สำหรับทศพร ประเสริฐสุข (2542 : 21) ให้ความหมายของคำว่าความฉลาดทางอารมณ์ว่าหมายถึง ความสามารถลักษณะหนึ่งของบุคคลที่จะตระหนักถึงความรู้สึกความคิดและอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่นสามารถควบคุมและแรงกระตุ้นภายในตลอดจนสามารถรอคอยการตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสมและถูกกาลเทศะ สามารถให้กำลังใจตนเองในการที่เผชิญกับอุปสรรคและข้อขัดแย้งต่างๆ ได้อย่างไม่คับข้องใจ รู้จักขจัดความเครียดที่จะขัดขวางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อันมีค่าของตนได้ สามารถชักนำความคิดและการกระทำตนในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งในฐานะผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างมีความสุขจนประสบความสำเร็จในการเรียน (Study Success) ความสำเร็จในอาชีพ (Career Success) ตลอดจนประสบความสำเร็จในชีวิต (Life Success)

และพระราชวรมุณี (ประยูร ธรรมจิตโต) (2542: 7) ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่าหมายถึงการใช้ปัญญากำกับการแสดงทางอารมณ์และความรู้สึกออกมาในแต่ละสถานการณ์โดยถือว่าอารมณ์หรือความรู้สึกนั้นเป็นพลังให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งถ้าพลังขาดปัญญากำกับก็จะเป็นพลังตาบอดปัญญาจึงเป็นตัวที่จะมากำกับชีวิตให้การแสดงออกไปในทางที่ถูกต้อง

เช่นเดียวกับกรมสุขภาพจิต (2544: 1) ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์ว่าหมายถึงความสามารถทางอารมณ์ของบุคคลที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และมีความสุข

สอดคล้องกับวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544: 19) ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์ว่าหมายถึงสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความรู้เท่าทันในทางที่ และความเปลี่ยนแปลงในอารมณ์ตนเอง และคนอื่นที่สามารถประเมินเป็นช่วงค่าของตัวเลขได้ อารมณ์สามารถช่วยเหลือเกื้อกูลให้การกระทำของมนุษย์มีเหตุผลมากขึ้นผิดพลาดน้อยลงในความจริงของชีวิตจะเป็นสุขสำเร็จ ได้นั้นผู้คนต้องมีความฉลาดทางอารมณ์

ส่วนคูเปอร์และซาวาฟ (Cooper & Sawaf, 1997: 8) ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์ว่าหมายถึงความสามารถของบุคคลในการรับรู้เข้าใจและรู้จักใช้พลังงานทางอารมณ์ของตนเป็นรากฐานในการสร้างสัมพันธภาพและโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น

เช่นเดียวกับเมเยอร์และสโลเวย์ (Meyer & Salovey, 1997: 11) ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่า หมายถึงความสามารถในการรับรู้ ประเมินและแสดงอารมณ์ออกมาได้อย่าง

เหมาะสมสามารถเข้าถึงและสร้างความรู้สึกที่ดีที่เกื้อกูลความคิดได้ เข้าใจอารมณ์และวิเคราะห์ อารมณ์ที่เกิดขึ้น โดยใช้ความรู้สึกจากอารมณ์ของตนเอง การรับรู้และควบคุมภาวะอารมณ์ได้ดี เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามของสุขภาพจิตและเซาว์ปัญญา

สำหรับบาร์ออน (Bar-on,1997: 13) ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึงจุด ของขีดความสามารถ สมรรถนะและทักษะทางจิตพิสัยส่งผลต่อความสามารถที่จะประสบ ความสำเร็จในการต่อสู้กับข้อเรียกร้องและแรงกดดันต่างๆ ที่มาจากภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการมี สุขภาพจิตที่ดีและประสบความสำเร็จในชีวิต

และโกลแมน (Goleman,1998: 317) ได้ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์ว่า หมายถึงความสามารถในการตระหนักถึงความรู้สึกของตนเองและของผู้อื่นจนสามารถบริหารหรือ จัดการกับอารมณ์ของตนเองเพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น ได้อย่างประสบ ความสำเร็จ

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมาสรุปได้ว่าความฉลาดทางอารมณ์หมายถึง ความสามารถทางอารมณ์ของบุคคลที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ประสบ ความสำเร็จ และมีความสุขซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ในงานวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ความดีเป็น ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองรู้จักเห็นใจผู้อื่นมีความรับผิดชอบ ต่อสังคมส่วนรวมความเก่งเป็นความสามารถที่รู้จักตนเอง มีแรงจูงใจที่สามารถจะตัดสินใจได้ แก้ปัญหาและสามารถแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นและ ความสุขเป็นความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุขมีความภูมิใจในตนเองพอใจในชีวิตของ ตนเองและมีความสุขทางใจ

ความสำคัญและประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จในชีวิตคนเราและความฉลาด ทางอารมณ์สามารถเปลี่ยนแปลงได้จากการเลี้ยงดูและการฝึกฝนอย่างเหมาะสม การเรียนการสอน ที่มุ่งเน้นเฉพาะวิชาการอย่างเดียวจึงไม่อาจสนองความต้องการของมนุษย์ยุคปัจจุบันได้โดยเฉพาะ อย่างยิ่ง โลกาภวิวัฒน์ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพสูงสุดและคำนึงถึงคุณธรรมควบคู่กันไปด้วย (จอม ชุ่มช่วย,2540: 61)

ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำจะทำให้เกิดความคิดที่ไม่ดี มีจิตใจที่ไม่ดีถ้า สนุกสนานเบิกบานก็มักจะมีพื้นฐานอยู่กับความลามกโหดร้ายเห็นแก่ตัวจึงใช้ความฉลาด (IQ)

ไปในทางทำลายและเห็นแก่ตัว เมื่อมีการตัดสินใจก็จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่ดี ซึ่งส่งผลให้แสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีออกมาทำให้เกิดรอยแผลที่มั่งงั่งชีวิตตลอดไป ทำให้เป็นคนที่มั่งงั่งไม่ดีตลอดเวลา (วิทยา นาควัชร, 2542 : 90)

ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง จะเป็นผู้ที่สามารถใช้เชาว์ปัญญากับความฉลาดทางอารมณ์ในการตระหนักรู้ตนเอง มีสติ รู้เท่าทันความคิด ความรู้สึก และความต้องการของผู้อื่นทำให้เกิดความร่วมมือในการสร้างสรรค์ บรรลุผลตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความฉลาดทางอารมณ์ทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นไปอย่างราบรื่น อดทน เข้าใจต่อกันเกื้อหนุนให้มีการสร้างศักยภาพของคนอย่างสูงสุด ก่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน เพิ่มพูนความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง กล้าริเริ่ม ลดการโจมตี การนินทา ก้าวร้าวไม่ยึดหยุ่นต่อกัน (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544: 35 -37) ซึ่งคล้ายกับ คมเพชร นัตรสกุลกุล (2542: 33) ได้สรุปถึงประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ดังนี้

1. พัฒนาเด็กและเยาวชนเพื่อให้บุคลิกภาพที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลิกภาพทางอารมณ์
2. พัฒนาการสื่อสาร การแสดงความรู้สึก ความเห็นอกเห็นใจบุคคลอื่น ทำให้มีความสัมพันธ์กับส่วนบุคคลมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาศักยภาพขององค์กร เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ลดปัญหาความขัดแย้งและการทำงานร่วมกัน
4. พัฒนาศักยภาพของผู้นำในองค์กรต่าง ๆ ทำให้สามารถทำงานเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร ได้ดียิ่งขึ้นซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงาน
5. พัฒนาศักยภาพด้านการบริหาร ช่วยให้ผู้คนที่รับผิดชอบงานด้านการบริการมีความสามารถในการดูแลลูกค้าได้เป็นอย่างดี เพราะสามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้าทุกคน จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ช่วยให้บุคคลรู้สึกและเข้าใจความต้องการของผู้อื่นทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างสร้างสรรค์บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงและต่ำ

ทศพร ประเสริฐสุข (2542: 24) กล่าวว่าคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงมักเป็นคนที่มีลักษณะดังนี้

สามารถจูงใจและให้กำลังใจตนเอง

สามารถเผชิญความคับข้องใจ และปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น

4.3.3 จูงใจตนเองและความสามารถควบคุมแรงกระตุ้นภายในของตน ที่เรียกว่าสามารถควบคุมตนเอง (Self Control) สามารถรอคอยการตอบสนองความต้องการมีวิธีจัดการความเครียดที่จะไปขัดขวางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนได้อย่างดีสามารถควบคุมอารมณ์บริหารจัดการอารมณ์ได้มีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลรอบข้างเป็นผู้นำและสามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นๆ ได้อย่างมีความสุขทั้งที่บ้านสถานศึกษาและที่ทำงานและในสังคม เป็นผู้มีสุขภาพจิตดี มีความสุข

คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงมักจะเป็นผู้ที่แสวงหาความสุข ซื่อตรงรักษาคำมั่นสัญญา (Integrity) ตรงไปตรงมามองโลกในแง่ดีมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแก่คนรอบข้างและมีความสุข ซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคคลซึ่งเข้าใจตนเองเข้าใจคนอื่นเข้าใจสภาพแวดล้อมเข้าใจโลกมีจุดมุ่งหมายในชีวิตที่ชัดเจนเมื่อมีความขัดแย้งหรือมีความคับข้องใจสามารถแก้ไขความขัดแย้งทั้งของตนเองและบุคคลรอบข้างได้อย่างมีสติเหมาะสม

คนที่มีความเฉลียวฉลาดสูงแต่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำ มักเป็นคนที่ไม่ค่อยมีความสุข เพราะคนที่มีความเฉลียวฉลาดสูงแต่ขาดพัฒนาการทางด้านความฉลาดทางอารมณ์มักจะกลายเป็นคนที่มักลักษณะอวดเก่งเอาตัวเองเป็นใหญ่ไม่ค่อยเป็นมิตรไม่มีลักษณะการอ่อนน้อมถ่อมตนเพราะมั่นใจในตนเองสูง ทะเยอทะยานวิตกกังวลคิดมาก ว้าวุ่น เหงาขาดมิตร

วีระวัฒน์ ปันนิดาภัย (2544: 131) ได้กล่าวถึงความฉลาดทางอารมณ์สูงต่ำกับลักษณะงานบางประเภทที่ต้องมีการพบปะผู้คนมากลักษณะงานไม่มีแนวปฏิบัติหรือโครงสร้างที่ตายตัว ลักษณะงานแบบไม่เป็นทางการยืดหยุ่นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงย่อมปฏิบัติงานเช่นนี้ได้มีความสุขหากผู้ปฏิบัติมีระดับความฉลาดทางอารมณ์ต่ำก็จะทำงานดังกล่าวอย่าง คับข้องใจ หงุดหงิดบ่อย ส่วนงานที่อาศัยระดับความฉลาดทางอารมณ์ไม่มากได้แก่ งานที่ทำสำเร็จโดยลำพัง ลักษณะงานที่มีกำหนดขั้นตอนไว้อย่างชัดเจนไม่ต้องติดต่อกับผู้คนมากหากผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงมาปฏิบัติ ผู้นั้นจะกลายเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถโดดเด่น อาชีพกับการยกระดับความฉลาดทางอารมณ์ที่พึงมีดังภาพประกอบ 2

งานที่ผู้ปฏิบัติต้องมีระดับ ความฉลาดทางอารมณ์ ที่ไม่สูงมากนัก	งานที่ผู้ปฏิบัติต้องมีระดับ ความฉลาดทางอารมณ์ ปานกลาง	งานที่ผู้ปฏิบัติต้องมีระดับ ความฉลาดทางอารมณ์ สูง
1.เจ้าหน้าที่ห้องทดลอง 2.ผู้ตรวจสอบบัญชี 3.คนทำอาหาร 4.นักวิจัย 5.วิศวกร 6.โปรแกรมเมอร์	1.เภสัชกร 2.สถาปนิก 3.มัคคุเทศก์ 4.หมอฟัน 5. ตำรวจ 6.บรรณารักษ์ 7. นักกฎหมาย	1.ประชาสัมพันธ์ 2.ครู/อาจารย์ 3.พนักงานต้อนรับ 4.เลขานุการ 5.เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 6.ผู้จัดการทรัพยากรบุคคล 7. จิตแพทย์ 8.แพทย์ 9. พยาบาล

ภาพประกอบ 2 อาชีพกับระดับความฉลาดทางอารมณ์ที่พึงมี
ที่มา : วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย (2544 : 143)

ไฮน์ (Hein,1999: 125อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย,2544: 143-144)ได้ให้
ลักษณะที่บ่งชี้ถึงความเป็นผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงและต่ำ ดังภาพประกอบ 3

ผู้ที่มี EQ สูง	ผู้ที่มี EQ ต่ำ
<ol style="list-style-type: none"> 1. แสดงความรู้สึกของตนเองออกมาได้ชัดเจน ตรงไปตรงมา 2. ไม่ถูกรอบงำโดยความรู้สึกในทางลบ 3. สามารถอ่านภาษาท่าทางในการสื่อสารได้ดี 4. ชีวิตผานจากเหตุผล ความเห็นจริง 5. ตรวจจับตัวเองได้ มีความเป็นอิสระด้านการใช้เหตุผลทางจริยธรรม 6. สร้างแรงจูงใจที่ดีให้เกิดขึ้นภายในตนเอง 7. สามารถนำภาวะทางอารมณ์ของตนกลับคืนสู่สภาวะปกติได้ 8. มองโลกในแง่ดีไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคหรือปัญหา 9. สนใจและให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่รับผิดชอบต่อความรู้สึกของตน แต่วิพากษ์ตำหนิผู้อื่น 2. บอกไม่ได้ว่าทำไมตนถึงคิดรู้สึกเช่นนั้น 3. กล่าวหาโจมตี ตำหนิ ตัดสิน ทำลายขวัญกำลังใจผู้อื่น 4. มุ่งวิเคราะห์ผู้อื่นมากกว่าความเข้าใจตัวเอง 5. บุ่มบ่ามทึกทักมักคิดแทนเรา เช่น “ผมคิด (เชื่อหรือเดา) ว่าคุณ.. 6. แสดงความไม่ซื่อตรงเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดของตน 7. พุศสะทอนความรู้สึกนึกคิดของตนสูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง 8. ทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ บางเรื่องก็แสดงปฏิกิริยากับสิ่งเล็กๆ น้อยๆ อย่างเกินเหตุ 9. ขาดสติสัมปชัญญะ สิ่งทีพุดกับสิ่งที่ทำไม่ตรงกัน

ภาพประกอบ 3 เปรียบเทียบลักษณะของผู้ที่มี EQ สูงและต่ำ

ที่มา :วิระวัฒน์ ปิ่นนิคามัย (2544 : 143-144)

การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์

กรมสุขภาพจิต (2543: 143-144) ได้อธิบายโดยละเอียดถึงการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ว่าดังนี้ เดิมเชื่อกันว่าบุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะประสบความสำเร็จในสิ่งต่างๆ ได้ดีแต่ในความเป็นจริงที่พบว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จไม่ได้มีความสุขในชีวิตเสมอไปจึงเกิดความเข้าใจว่าสิ่งที่นอกเหนือไปจากความฉลาดทางอารมณ์ที่ทำให้บุคคลทั่วไปประสบความสำเร็จและมีความสุขนั้นคือสิ่งใด ซึ่งพบว่านั่นคือความฉลาดทางอารมณ์นั่นเอง ความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ โกลแมน (Goleman, 1998: 157) ได้เสนอวิธีการพัฒนาอารมณ์ไว้ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

4.4.1 การรู้จักอารมณ์ตนเอง เป็นองค์ประกอบสำคัญเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกที่ไม่เหมาะสมต่อไป ขั้นตอนการรู้จักอารมณ์ของตนเอง เริ่มจากการรู้ตัวหรือการมีสติตามปกติเมื่อคนเราเกิดอารมณ์ใดๆ ขึ้นเรากำลังอยู่ในภาวะใดหนึ่งใน 3 ภาวะ ได้แก่การถูกรอบงำด้วยอารมณ์ไม่สามารถฝีกอารมณ์ได้และแสดงพฤติกรรมไปตามสภาพอารมณ์ การไม่ยินดียินร้ายกับอารมณ์ที่เกิดขึ้นหรือละเลยไม่สนใจเพื่อบรรเทาแสดงอารมณ์และการรู้เท่าทันอารมณ์ซึ่งการรู้ตัวและมีพลังเหนือความรู้และอารมณ์ที่ไม่ดีต่างๆรู้ว่าในสภาพอารมณ์นี้ควรจะทำได้เช่นไรจึงจะเหมาะสมที่สุด แนวทางในการพัฒนาการรู้จักอารมณ์ตนเอง ทำได้ดังนี้คือ

4.4.1.1 ให้เวลาทบทวนอารมณ์ของตนเอง พิจารณาว่าตนเป็นคนที่มีลักษณะอารมณ์เช่นไร คล้อยตามตนเองผู้อื่นหรือสิ่งแวดลอมทบทวนลักษณะการแสดงออกทางอารมณ์และผลย้อนกลับจากการแสดงอารมณ์ของเราว่ารู้สึกพอใจ ไม่พอใจ คิดว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม ถ้ารู้สึกไม่พอใจและเหมาะสมแล้วต้องแน่ใจว่าไม่เข้าข้างตนเองแล้วใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

4.4.1.2 ฝึกรู้ให้เกิดการรู้ตัวเสมอและสติกับการรู้ตัวโดยให้รู้ว่าขณะนี้เรากำลังรู้สึกอย่างไรกับตนเองหรือสิ่งที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัวรู้สึกสบายใจ ไม่สบายใจ คิดอย่างไรกับความรูสึกนั้น และความคิดความรูสึกนั้นมีผลอย่างไรกับการแสดงออกของตนเอง

4.4.2 การจัดการกับอารมณ์ของตนเอง เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์และแสดงออกทางอารมณ์ทั้งดีและไม่ดีอย่างเหมาะสมกับบุคคล สถานที่ เวลาและสถานการณ์ การจัดการกับอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถควบคุมอารมณ์ไม่แสดงออกทันทีทันใด สามารถอธิบายได้อย่างสมเหตุสมผลถึงการเกิดอารมณ์ การแสดงพฤติกรรมที่มีผลย้อนกลับในทางบวกและการแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบุคคล สถานที่และเวลา สถานการณ์แนวทางการฝึกจัดการอารมณ์

4.4.2.1 ทบทวนว่ามีอะไรบ้างที่ทาลงไป เพื่อตอบสนองอารมณ์ที่เกิดขึ้นและดูด้วยว่าผลที่ตามมาเป็นเช่นไร

4.4.2.2 เตรียมการในการแสดงอารมณ์ ฝึกการสั่งตนเองว่าจะทำอะไรและไม่ทำอะไร

4.4.2.3 ฝึกการรับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว หรือที่เราต้องการเกี่ยวข้องกับด้านนี้ มอง-ฟัง สิ่งดีสร้างอารมณ์ให้แจ่มใสเกิดความสุขสบายใจ

4.4.2.4 ฝึกสร้างความรู้สึที่ดีต่อตนเอง ผู้อื่นและสิ่งที่อยู่รอบตัว

4.4.2.5 ฝึกการมองหาประโยชน์หรือโอกาสจากอุปสรรค โดยการเปลี่ยนมุมมองในแง่ดีโดยคิดว่าเป็นสิ่งท้าทายและมีทางเลือกมากกว่าหนึ่งทาง

4.4.2.6 ฝึกการผ่อนคลายเครียดที่เกิดจากอารมณ์ไม่ดี โดยเลือกวิธีที่เหมาะสมกับตนเอง การจัดการกับอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมจะทำให้เกิดความสุขสบายใจซึ่งมีผลไปตามความสำเร็จและความสุขในการทำงาน รวมทั้งการอยู่ร่วมกับผู้อื่น

4.4.3 การสร้างแรงจูงใจในตนเอง

4.4.3.1 ทบทวนว่าสิ่งสำคัญในชีวิตของเรามีอะไรบ้าง ให้จัดอันดับความสำคัญของความต้องการอยากได้ อยากมี อยากเป็นแล้วพิจารณาว่าการจะบรรลุสิ่งที่ต้องการแต่ละสิ่งนั้นสิ่งใดมีทางเป็นไปได้และไม่ได้

4.4.3.2 นำความต้องการที่เป็นไปได้และเกิดประโยชน์มาตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนให้แก่ตนเองแล้ววางขั้นตอนที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายนั้น

4.4.3.3 ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต้องระวังอย่าให้มีเหตุการณ์บางอย่างมาทำให้ไขว้เขว แบบวนออกนอกทางที่จะบรรลุเป้าหมาย

4.4.3.4 ต้องลดความสมบูรณ์แบบในตัวเราลง ไม่ใช่ทำทุกอย่างที่ดีที่สุดและต้องไม่มีผิดพลาดเลย ฝึกความยืดหยุ่นในอารมณ์เพื่อไม่ได้เครียดและผิดหวัง

4.4.3.5 ฝึกการมองหาประโยชน์จากอุปสรรคเพื่อสร้างความรู้สึที่ดี ๆ ที่เป็นพลังให้เกิดสิ่งดีอื่นๆ ต่อไป

4.4.3.6 ฝึกสร้างเจตคติที่ดี ห้ามมอมมงที่ดีในเรื่องที่เราไม่พอใจ มองปัญหาเป็นการเรียนรู้เป็นการเพิ่มพลังและแรงจูงใจให้ตนเอง

4.4.3.7 หมั่นสร้างความหมายในชีวิตให้แก่ตนเอง นึกถึงสิ่งที่สร้างความภูมิใจแม้จะเป็นสิ่งเล็กๆ น้อย ๆ พยายามใช้สิ่งดีในตนเองสร้างให้เกิดคุณค่าทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

4.4.3.8 ให้กำลังใจตนเอง คิดว่าเราทำได้ และจะทำและลงมือทำ

4.4.4 การหยั่งรู้อารมณ์ผู้อื่น เป็นความสามารถในการรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น มีความเข้าใจเห็นใจผู้อื่น สามารถปรับความสมดุลของอารมณ์ตนเองและตอบสนองผู้อื่นได้อย่างสอดคล้องกัน การหยั่งรู้อารมณ์ผู้อื่นและสามารถเข้าใจได้จะทำให้เรารู้ช่องทางที่โน้มน้าว

จงใจผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่เราต้องการได้ การฝึกอบรมด้านนี้จะต้องพยายามนึกถึงผู้อื่นพอ ๆ กับการนึกถึงตนเองจึงรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น ได้ดี การฝึกการหยั่งรู้อารมณ์ผู้อื่น คือ

4.4.4.1 ให้ความสนใจการแสดงออกของผู้อื่น โดยการสังเกตสีหน้า แววตา ท่าทางการพูด น้ำเสียง ตลอดจนการแสดงออกอื่น ๆ

4.4.4.2 อ่านความรู้สึกของผู้อื่นจากสิ่งที่สังเกตเห็นว่าเขากำลังมีความรู้สึกใด อาจตรวจสอบว่าเขารู้สึกอย่างไร โดยการถามแต่ต้องทำสภาพให้เหมาะสม มิฉะนั้นจะเป็นการทำลายความรู้สึกกันได้

4.4.4.3 ทำความเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของบุคคลตามสภาพที่เขาเผชิญอยู่ หรือที่เรียกว่า เอาใจเขามาใส่ใจเรา

4.4.4.4 แสดงการตอบสนองอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่นเป็นการแสดงว่าเข้าใจเห็นใจกันทำให้เกิดอารมณ์ความรู้สึกที่ดีต่อกัน

4.4.5 การรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เป็นความสามารถในการอยู่ร่วมกันทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน สร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ ผู้ที่มีความสามารถและทักษะด้านนี้จะสามารถใช้ทั้งความคิด อารมณ์ และพฤติกรรมในการอยู่ร่วมกัน และทำงานร่วมกับบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น แนวทางในการพัฒนาการรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน คือ

4.4.5.1 สร้างอารมณ์ที่ดีต่อกัน ฝึกการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อผู้อื่น เข้าใจ เห็นใจผู้อื่นซึ่งทำให้เกิดจุดเริ่มต้นของการมีสัมพันธภาพ

4.4.5.2 ฝึกการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจที่ตรงกันชัดเจน ฝึกการเป็นผู้ฟังและผู้พูดที่ดี รวมทั้งคำนึงถึงความรู้สึกของผู้รับการสื่อสารด้วย

4.4.5.3 ฝึกการแสดงความมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อ รู้จักการให้การรับ การแลกเปลี่ยนให้เกิดคุณค่าและประโยชน์สำหรับตนเองและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

4.4.5.4 ฝึกการให้เกียรติผู้อื่นอย่างจริงจัง ให้การยอมรับเพราะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้รับมีความภาคภูมิใจและมีความรู้สึกที่ดีตอบแทนมา

4.4.5.5 ฝึกการแสดงความชื่นชอบ ชื่นชมและให้กำลังใจซึ่งกันและกันตามวาระที่เหมาะสม จะให้เกิดผลอย่างแท้จริงต้องอาศัยความมุ่งมั่นอดทนและต้องอาศัยเวลา

ที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์สามารถพัฒนาได้กับทุกคนและส่งผลต่อความสำเร็จและความสุขในชีวิต

4.5 ผู้บริหารกับความฉลาดทางอารมณ์

ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้นั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ และผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถอย่างดีเยี่ยม แล้วผู้บริหารยังต้องมีความฉลาดทางด้านอารมณ์หรือ EQ (Emotional Quotient) รวมไปถึงผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สุรางศรี วิเศษ (2544: 111-113) ได้อธิบายถึงผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์หรือ EQ จะต้องมียอดประกอบ 5 ด้านดังนี้

1. การรู้จักตนเอง (Self Awareness) ถ้าผู้บริหารมีความเข้าใจเรื่องราวการรู้จักตนเอง คือรู้จักความรู้สึกของตนเองที่เกิดขึ้นทุกขณะจิตใจ การรู้จักอารมณ์และความคิดที่เกิดจากอารมณ์ และมีความสามารถในการปรับปรุงแก้ไขอารมณ์ที่ไม่ดีนั้น ได้ก็จะสามารถติดต่อประสานงานได้อย่างประสบความสำเร็จ

2. จัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ (Self Emotional Managing) การจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ หมายถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองให้เป็นไปอย่างราบรื่นเหมาะสม ไม่เป็นภัยต่อตนเองและสังคมรอบข้าง การจัดการควบคุมอารมณ์ให้มีเหตุผล มีการขังใจว่าจะอะไรควรทำและอะไรไม่ควรทำ จะเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งของผู้บริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับอันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

3. ความสามารถจูงใจตนเอง (Self-Motivation) ความสามารถจูงใจตนเอง จึงหมายถึงการจัดการกับอารมณ์ตนเองให้เกิดแรงกระตุ้นที่ทำให้เอาชนะตนเองได้ เช่นแรงกระตุ้นจากความมานะ ความขยันอดทน ความกระตือรือร้น ความพยายาม

4. การเข้าใจสภาวะอารมณ์ของผู้อื่น (Empathy) การเข้าใจสภาวะอารมณ์ของผู้อื่น หมายถึงความสามารถในการอ่านความรู้สึกของคนอื่นได้อย่างเข้าใจและถูกต้องรวมไปถึงสามารถอ่านภาษากาย ซึ่งเป็นท่าทางของการแสดงออกของอารมณ์ผู้อื่นเป็นและมีความรู้สึกที่ว่าถ้าเราเป็นหรือเรามีอารมณ์มีความรู้สึกอย่างเขา เราจะทำอย่างไร

5. การรู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Human Relationships) การรู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึงความสามารถในการสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่นและรักษาให้ยืนยาวเข้ากับผู้อื่นได้ดี รู้จักทำงานเป็นทีม รู้สึกเห็นอกเห็นใจและเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นซึ่งจะส่งผลให้ได้รับความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่ายเป็นอย่างดี

มนัส บุญประกอบ (2543 : 213-214) กล่าวคือความฉลาดทางอารมณ์ว่าผู้บริหารหรือผู้นำเป็นตัวจักรที่สำคัญยิ่งที่จะมีบทบาทในการควบคุม จัดการกับอารมณ์ในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมตลอดจนสร้างแรงจูงใจ ความพอใจ ขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานเพื่อจะ

ช่วยส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานหากผู้บริหารหรือผู้นำได้คำนึงถึงความรู้สึกอารมณ์ของผู้อื่นประกอบการปฏิบัติงานไปด้วยก็จะเป็นการดีอย่างยิ่งดังมีนักจิตวิทยาบางท่านกล่าวไว้ว่า “งานก็ได้ผลคนก็เป็นสุข”

ความฉลาดทางอารมณ์เป็นเรื่องสำคัญ อีกทั้งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร และการเป็นผู้นำอย่างมากวิระรัตน์ ปันนิตามัย (2544 :133,174-175) ได้แสดงทัศนะว่าความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่สำคัญของผู้บริหารหรือผู้นำที่จำเป็นต้องมี (Need to Have) ไม่ใช่ว่าหากมีไว้ก็เป็นการดี (Nice to Have) ปัญหาความเครียดกับผู้บริหารเป็นของคู่กันที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงเพราะในแต่ละวันต้องพบกับอารมณ์ที่หลากหลายของลูกน้องจากเพื่อนร่วมงานปัญหาจากการปฏิบัติงานต่าง ๆ

ผู้บริหารน่าจะมีความฉลาดทางอารมณ์ คือจำเป็นต้องมี ถ้ามีไว้ก็เป็นการดีเพราะหากผู้บริหารหรือผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ย่อมจะส่งผลดีต่อทั้งต่อตัวผู้บริหารหรือผู้นำเองในการรู้จักอารมณ์ของตนและบริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนส่งผลต่อความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการทำงานและยังช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เกิดการทำงานเป็นทีม ผู้ร่วมงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารหรือEQ ความสามารถของผู้บริหารที่เข้าใจและสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้อีกทั้งยังมีความสามารถในการเข้าใจอารมณ์และหยั่งรู้อารมณ์ของผู้อื่นใดสามารถผสมผสานอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นเข้าด้วยกันได้เป็นอย่างดี รวมไปถึงการรู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ตลอดไปหากผู้บริหารเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามองค์ประกอบเหล่านี้ได้เป็นอย่างดีแล้วย่อมประสบความสำเร็จในการบริหารอย่างแน่นอน

4.6 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์

ในการศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์นั้นมิใช่ให้ความสนใจศึกษากันอย่างกว้างขวางโดยมีผู้เสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ไว้หลายท่านดังต่อไปนี้

เมเยอร์ และสโลเวย์ (Mayer & Salovey,1997: 10-11) ได้เสนอรูปแบบที่ปรับปรุงใหม่แนวคิดของความฉลาดทางอารมณ์ ว่าความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนตามลำดับดังนี้

ขั้นที่ 1 การรับรู้ การประเมินและการแสดงออกซึ่งอารมณ์ (Identifying Emotions) หมายถึง ความสามารถในการระบุว่าคุณและผู้อื่นมีความรู้สึกอย่างไร

ความสามารถในการระบุภาวะอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดของตนเองได้

ความสามารถในการระบุภาวะอารมณ์ ของผู้อื่นได้

ความสามารถในการแสดงอารมณ์ได้อย่างถูกต้องแสดงความต้องการได้
ตรงกับความรู้สึกได้อย่างเหมาะสม ถูกกาลเทศะ

ความสามารถในการจำแนกความรู้สึกต่างๆออกได้ว่าถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง
จริงใจหรือไม่จริงใจ

ขั้นที่ 2 การเกื้อหนุนการคิดของอารมณ์ (Using Emotional) หมายถึง ความสามารถในการ
ก่อให้เกิดอารมณ์และเหตุผลประกอบในการเกิดอารมณ์ดังกล่าว และมีความสามารถในการ
ใช้อารมณ์ของตนเองที่จะช่วยในการเข้าใจว่าผู้อื่นคิดอย่างไรและมีความรู้สึกอย่างไร

2.1 ความรู้สึกหรืออารมณ์ช่วยจัดลำดับความสำคัญหรือช่วยในการจัดลำดับ
ความสำคัญ

2.2 อารมณ์ที่ชัดเจนที่พร้อมจะเกื้อหนุนต่อการตัดสินใจและจดจำความรู้สึกต่าง
ๆ ได้ดี

2.3 ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่เปลี่ยนไป ทำให้ความคิดและจุดยืนเปลี่ยนจากแง่
ลบจากการคิดแง่เดียว มุมเดียว เป็นคิดได้หลากหลาย

2.4 ภาวะอารมณ์ต่าง ๆ ทำให้หาแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดีขึ้นรู้สึกเป็นสุข
ทำจิตใจให้เปิดกว้างรับฟังเหตุผลมีความคิดสร้างสรรค์

ขั้นที่ 3 การเข้าใจ การวิเคราะห์และการใช้ความรู้สึกเกี่ยวกับอารมณ์
(Understanding Emotional) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจว่าสิ่งใดเกิดขึ้นกับอารมณ์ของ
ตนเอง โดยอาจจะมีระดับความเข้มข้นมากขึ้นเข้าใจว่าคนจะมีปฏิกิริยาต่อสภาวะทางอารมณ์ที่
แตกต่างกันอย่างไรเข้าใจว่าอารมณ์ที่ซับซ้อนเป็นส่วนหนึ่งของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งอารมณ์
ที่มีความซับซ้อนจะเกิดจากการรวมกันของอารมณ์ที่ซับซ้อนกว่าหลายอารมณ์นอกจากนี้ยังเข้าใจ
ลูกโซ่ของอารมณ์ว่ามีผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงอย่างไรจากภาวะอารมณ์หนึ่งไปยังภาวะ
อารมณ์อื่น ๆ

3.1 ระบุความรู้สึกหรืออารมณ์ เห็นความเชื่อมโยงระหว่างอารมณ์กับถ้อยคำ
ต่าง ๆ ได้เช่น ความชอบพอกับอารมณ์รัก ความรู้สึกไม่ชอบกับความเกลียด ความสมหวังกับการดี
ใจ

3.2 ตีความหมายของอารมณ์ที่เกิดขึ้นอันสืบเนื่องมาจากอารมณ์หนึ่ง ๆ ได้

3.3 เข้าใจอารมณ์ที่ซับซ้อนได้เกิดความรู้สึกหลายอย่างในเวลาไล่เลี่ยกันทั้งรัก
ทั้งเกลียดอาการขะแยงที่เป็นผลร่วมของความโกรธและความกลัว

3.4 เข้าใจความผันแปรของภาวะต่าง ๆ การแปรเปลี่ยนจากความโกรธมาเป็น ความพึงพอใจ หรือความโกรธมาเป็นความละเอียดใจ

ขั้นที่ 4 การคิดใคร่ครวญ และการควบคุมอารมณ์ของตน เพื่อพัฒนาความงอกงาม ด้านชาวปัญญา และความฉลาดทางอารมณ์ต่อไป (Managing Emotions) หมายถึงความสามารถในการจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น โดยรู้สึถึงภาวะทางอารมณ์ที่เกิดขึ้น และใช้ความรู้สึกนั้น ประกอบการตัดสินใจได้ดีขึ้น การแสดงอารมณ์บางอย่างเป็นประโยชน์ในระยะเวลาอันสั้น แต่หาก มีการควบคุมให้ดีแล้ว อารมณ์ดังกล่าวจะมีประโยชน์ในระยะยาวอีกด้วย

4.1 เปิดใจรับต่อความรู้สึกทางบวกและลบ ที่รื่นรมย์ได้

4.2 เมื่อคิดใคร่ครวญดีแล้วสามารถยึดถือหรือปลดปล่อยตนจากภาวะอารมณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ โดยพิจารณาจากข้อมูลที่ได้รับและความเป็นประโยชน์

4.3 คิดอย่างพินิจพิจารณาถึงภาวะอารมณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตนเองและผู้อื่น เล็งเห็นได้ว่าความรู้สึกเหล่านั้นชัดเจน คงอยู่ มีเหตุผล และส่งผลต่อการปฏิบัติของตนอย่างไร

4.4 จัดการภาวะอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้ลดความรุนแรงทางอารมณ์ทางลบ ได้แสดงออกอารมณ์ทางบวกโดยไม่บิดเบือน หรือมีกลวิธีในการป้องกันตัวเองมากเกินไป

เมเยอร์และสโลเวย์ (Mayer & Salovey, 1997: 1) เห็นว่ากระบวนการของความฉลาดทางอารมณ์ควรพัฒนาจากขั้นแรก ซึ่งไม่ซับซ้อน ไปสู่กระบวนการของจิตใจที่บูรณาการกันยิ่งยวดมากขึ้นต่อไป จะเห็นได้ว่าในแต่ละขั้นตอนจะมีระดับขีดความสามารถของความฉลาดทางอารมณ์ 4 ระดับ จากง่ายไปสู่ยากเช่นกัน

โกลแมน (Goleman, 1998 : 32-34) ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะด้าน ความฉลาดทางอารมณ์ ไว้ 2 หมวด 5 องค์ประกอบ 25 ปีจัดได้แก่

หมวดที่ 1 สมรรถนะส่วนบุคคลบริหารจัดการตนเอง (Personal Competence)

องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักรู้ตนเอง หมายถึง การตระหนักรู้ความเป็นไปได้ของตนเองและความพร้อมต่าง ๆ

1. การรู้เท่าทันในอารมณ์ของตนเอง รู้สาเหตุที่ทำให้เกิดอารมณ์นั้น และผลที่จะตามมา (Emotional Awareness)

2. การประเมินตนเองได้ตามจริง รู้จุดเด่นจุดด้อยของตน (Accurate self-assessment)

3. ความมั่นใจในตนเอง มั่นใจในความสามารถและคุณค่าของตน (Self-confidence)

องค์ประกอบที่ 2 การควบคุมตนเอง(Self-Regulation)หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับความรู้สึกภายในตนเองได้

4. การควบคุมตนเอง สามารถจัดการกับภาวะอารมณ์หรือความฉุนเฉียวได้ (Self-control)

5. ความเป็นที่ไว้วางใจ รักษาความเป็นผู้ที่ซื่อสัตย์ และคุณงามความดีได้ (Trustworthiness)

6. การแสดงความรับผิดชอบในการกระทำของตน (Conscientiousness)

7. ความสามารถที่จะปรับตัว ยืดหยุ่นในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลง (Adaptability)

8. การสร้างสิ่งใหม่ เปิดใจกว้างกับความคิด แนวทาง หรือข้อมูลใหม่ด้วยความเป็นสุข (Innovation)

องค์ประกอบที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ(Motivation)หมายถึงแนวโน้มของอารมณ์ที่เกื้อหนุนการมุ่งสู่เป้าหมาย

9. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พยายามที่จะปรับปรุงหรือปฏิบัติให้ได้มาตรฐานที่ดีที่สุด (Achievement Drive)

10. ความจงรักภักดี ยึดมั่นกับเป้าหมายของกลุ่ม และเป้าหมายขององค์กร (Commitment)

11. ความคิดริเริ่ม พร้อมที่จะปฏิบัติตามโอกาสอำนวย (Initiative)

12. การมองโลกในแง่ดี มีความเพียรพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายแม้มีอุปสรรคปัญหาที่ไม่ท้อถอย (Optimism)

หมวดที่ 2 สมรรถนะทางสังคม (Social Competence)

องค์ประกอบที่ 4 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) หมายถึงการตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความต้องการ และข้อวิตกกังวลของผู้อื่น

13. การเข้าใจผู้อื่นรู้ถึงความรู้สึกมุมมองสนใจในข้อวิตกกังวลของผู้อื่น (Understanding Others)

14. การพัฒนาผู้อื่น ทราบความต้องการพัฒนาของผู้อื่น และส่งเสริมความรู้ความสามารถได้ถูกทาง (Developing Others)

15. การมีจิตใจมุ่งบริการ คาดคะเน รับรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี (Service Orientation)

16. การสร้างโอกาสในความหลากหลาย เล็งเห็นความเป็นไปได้จากความแตกต่าง โดยไม่แตกแยก (Leveraging Diversity)
17. การตระหนักรู้ถึงทัศนคติ ความคิดเห็นของกลุ่ม สามารถอ่านสถานการณ์ ปัจจุบัน และความสัมพันธ์ของกลุ่มได้ (Political Awareness)
- องค์ประกอบที่ 5 ทักษะทางสังคม (Social Skills) หมายถึง ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม สามารถทำให้ผู้ที่อยู่รอบข้างมีความสุข
18. โน้มน้าว แสดงกลวิธีโน้มน้าวต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (Influence)
19. สื่อสาร ส่งสารที่ชัดเจนและน่าเชื่อถือ (Communication)
20. บริหารความขัดแย้ง เจรจาต่อรองและหาทางแก้ไขยุติความไม่เข้าใจกัน (Conflict management)
21. ความเป็นผู้นำ โน้มน้าวและผลักดันบุคคลและกลุ่มได้ดี (Leadership)
22. การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มและบริหารจัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้ดี (Change Catalyst)
23. การสร้างสายสัมพันธ์ เสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจ และความสัมพันธ์ที่ดี (Building Bonds)
24. การร่วมมือร่วมใจกันทำงานกับผู้อื่นเพื่อมุ่งเป้าหมายร่วมกัน (Collaboration and Cooperation)
25. สมรรถนะของกลุ่มสร้างพลังร่วมของกลุ่มในการมุ่งสู่เป้าหมาย (Team Capabilities)
- โกลแมน (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544: 73-74 : อ้างอิงจาก Goleman, 1998) กล่าวเพิ่มเติมว่าความสามารถทางอารมณ์ของบุคคล สามารถจัดได้เป็นหมวดหมู่ตามลักษณะร่วมกันและเชื่อว่าไม่มีผู้ใดที่จะมีความสามารถทางอารมณ์ครบทั้ง 25 ด้านแต่แต่ละคนจะมีจุดเด่นและจุดด้อยที่แตกต่างกันไป แต่คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะมีบางสมรรถนะที่โดดเด่น โดยปกติแล้วจะมี 5-6 ด้านที่ครอบคลุมในทุกๆองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ หนทางของการพัฒนาความเป็นเลิศด้านความฉลาดทางอารมณ์สามารถทำได้หลายทางความฉลาดทางอารมณ์แต่ละสมรรถนะนั้นมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ
1. เป็นเอกเทศ แต่ละด้านมีผลต่อการปฏิบัติงาน
 2. เกื้อกูลกันมีอิทธิพลต่อกันเช่นหากขาดทักษะทางสังคม ก็จะส่งผลให้นำทีมได้ไม่ดีเป็นลำดับชั้นหากไม่รู้จักรตนั้นก็ควบคุมตนเองและเข้าใจผู้อื่น ได้ยาก

3. สำคัญแต่ยังไม่เพียงพอนอกจากการมีความฉลาดทางอารมณ์ต่างๆแล้วบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรต้องเกื้อหนุนด้วย

4. เป็นแบบฉบับได้ทุกมิติ ทุกองค์ประกอบ

5. ประยุกต์ใช้ได้กับงานแต่ละประเภทแตกต่างกันไป

บาร์ออน (Bar-On ,2001: 1) ได้แบ่งองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ออกเป็น 5 ด้าน 15 คุณลักษณะดังนี้

ด้านที่ 1 ทักษะภายในบุคคล (Intrapersonal Skills) ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ได้แก่

1.1 การนับถือตนเอง (Self-Regard)

1.2 การตระหนักรู้ตนเองทางอารมณ์ (Emotional Self Awareness)

1.3 การกล้าแสดงออก (Assertiveness)

1.4 ความเป็นอิสระ (Independence)

1.5 การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-Actualization)

ด้านที่ 2 ทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills)ประกอบด้วย 3

คุณลักษณะ ได้แก่

2.1 ความเข้าใจผู้อื่น (Empathy)

2.2 ความรับผิดชอบทางสังคม (Social Responsibility)

2.3 สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship)

ด้านที่ 3 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ

ได้แก่

3.1 การเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ และตีความได้ถูกต้องตามความจริง (Reality Testing)

3.2 ความยืดหยุ่น (Flexibility)

3.3 ความสามารถในทางการแก้ปัญหา (Problem Solving)

ด้านที่ 4 การจัดการกับความเครียด (Stress Management) ประกอบด้วย 2

คุณลักษณะ ได้แก่

4.1 ความทนทานต่อความเครียด (Stress Tolerance)

4.2 การอดกลั้น (Impulse Control)

ด้านที่ 5 สภาวะทางอารมณ์ทั่วไป (General Moods) ประกอบด้วย 2 คุณลักษณะ

การมองโลกในแง่ดี (Optimism)

ความสุข (Happiness)

ตินสุรกุล เจนอบรม (2542 : 20) กล่าวว่าความฉลาดทางอารมณ์ มีองค์ประกอบสำคัญคือ

1. ความระมัดระวังอารมณ์ของตนเองสามารถที่จะบอกถึงความรู้สึกอารมณ์ของตนเองอยู่เสมอ คอยระมัดระวังที่จะไม่ให้เกิดอารมณ์ที่ไม่ดีขึ้น
2. จะต้องเรียนรู้ถึงอารมณ์ของตนเอง สามารถที่จะบอกถึงความรู้สึกของตัวเองและของบุคคลอื่นในลักษณะต่าง ๆ ได้ สามารถที่จะวิเคราะห์อารมณ์และความรู้สึกของตนเองได้อย่างชัดเจนและตรงไปตรงมา
3. ความสามารถที่จะรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกของตนโดยสามารถตัดสินใจได้ว่า จะใช้วิธีการใดในการควบคุมอารมณ์ความรู้สึกนั้น รวมไปถึงความสามารถที่จะเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นในเรื่องการควบคุมอารมณ์ และความรู้สึกนั้น ๆ ได้
4. ความสามารถที่จะจัดการและรับผิดชอบถึงอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง โดยแรงจูงใจและความสุขของตนเอง

ทศพร ประเสริฐสุข (2542 : 29-30) ได้สรุปองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวคิดของสโลเวย์ และเมเยอร์และของโกลแมนได้ 5 องค์ประกอบใหญ่ ดังนี้

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) หรือ Knowing One's Emotion) เป็นความสามารถที่จะรับรู้และเข้าใจความรู้สึก ความคิดและอารมณ์ของตนเองได้ตามความจริง สามารถประเมินตนเองได้อย่างชัดเจนตรงไปตรงมามีความเชื่อมั่น รู้จักจุดเด่นจุดด้อยของตนเป็นคนซื่อตรง พูดแล้วรักษาคำพูด มีจรรยาบรรณ มีสติ เข้าใจตนเอง
2. การบริหารจัดการกับอารมณ์ของตน (Managing Emotion) หรืออาจเรียกว่าการกำหนดตนเอง (Self-Regulation) เป็นความสามารถที่จะจัดการอารมณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วยความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-control) เป็นคนที่น่าไว้วางใจ (Trustworthiness) มีคุณธรรม (Conscientiousness) มีความสามารถในการปรับตัว และมีความสามารถในการสร้างแนวคิดใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต (Innovation)
3. การจูงใจตนเอง (Motivation One's Self) เป็นความสามารถที่จะจูงใจตนเองที่เรียกว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) มองโลกในแง่ดี สามารถนำเอาอารมณ์ความรู้สึกของตนเองมาสร้างพลังในการกระทำสิ่งต่างๆและเป็นพลังในการให้กำลังใจตนเองในการคิดและการทำอย่างสร้างสรรค์
4. การรู้จักและสังเกตความรู้สึกของผู้อื่น (Recognizing Emotion in Other) หมายถึงความสามารถที่จะเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นมีความเห็นอกเห็นใจ เอาใจเขามาใส่ใจเรามีจิตบริการ (Service Orientation) สามารถแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม

5. การดำเนินการด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Handling Relationships) ซึ่งเป็นลักษณะที่เป็นทักษะทางสังคม (Social Skill) เป็นความสามารถที่จะรู้เท่าทันอารมณ์ของผู้อื่นเป็นทักษะทางสังคมที่จะมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น อันจะส่งผลให้เกิดความเป็นผู้นำ ความสามารถ ลักษณะนี้จะประกอบไปด้วยการสื่อสารที่ดี (Communication) การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

กรมสุขภาพจิต(2544:2-3)ได้พัฒนาแนวความคิดเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้านดังนี้

1. ความดี หมายถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง หมายถึง การรู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง การควบคุมอารมณ์และความต้องการได้ และการแสดงออกอย่างเหมาะสม

1.2 การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น หมายถึง การใส่ใจผู้อื่น การเข้าใจและยอมรับผู้อื่น และการแสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม

1.3 ความรับผิดชอบ หมายถึงการรู้จักการให้รู้จักการรับ การรู้จักรับผิดชอบ รู้จักให้ภัย และการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

2. ความเก่ง หมายถึงความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจได้ แก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง หมายถึง การรู้จักศักยภาพของตนเอง การสร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้ และการมีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย

2.2 ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา หมายถึง การรับรู้และเข้าใจปัญหา การมีขั้นตอนในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและความยืดหยุ่น

2.3 การมีสัมพันธภาพกับผู้อื่นหมายถึงการรู้จักสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น การกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม การแสดงความเห็นที่ขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

3. ความสุขหมายถึงความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภูมิใจในชีวิตตนเอง และมีความสุขสบายใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ความภูมิใจในตนเองหมายถึงการเห็นคุณค่าในตนเอง และการเชื่อมั่นในตนเอง

3.2 ความพึงพอใจในชีวิต หมายถึง การรู้จักมองโลกในแง่ดีการมีอารมณ์ขัน การพึงพอใจในสิ่งที่ตนเองมีอยู่

3.3 ความสงบทางใจ หมายถึงการมีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุขการรู้จักผ่อนคลาย และการมีความสงบทางจิตใจ

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยเลือก ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ตามทฤษฎีของกรมสุขภาพจิต (2544 : 2-3) ด้วยเหตุผลที่ว่า แนวความคิดของกรมสุขภาพจิต พัฒนามาจากทฤษฎีของเมเยอร์และสโลเวย์ (Mayer & Salovey) ทฤษฎีของโกลแมน (Goleman) และทฤษฎีของบาร์ออน (Bar-On) และหลักพุทธศาสนาซึ่งมีความ ใกล้เคียงการดำเนินชีวิตและวัฒนธรรมของคนไทย

4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ กับภาวะผู้นำปรिवรรต

ผู้นำที่เป็นเหมือนบุคคลทั่วไป ที่ยอมมีอารมณ์ มีความรู้สึกนึกคิด มีพฤติกรรม แสดงออกแต่เนื่องจากผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางของกลุ่มและเป็นบุคคลที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่ออารมณ์ ความรู้สึกการมีทัศนคติมองโลกในด้านดีในองค์ประกอบ EQ ด้านการจงใจตนเอง เป็นการจัดการอารมณ์ให้เหมาะสมเป็นความสามารถในการลอบโยนตนเอง การปล่อยความวิตกกังวลทิ้งไป การละทิ้งความเศร้าโศกความฉุนเฉียวง่าย การควบคุมความขุ่นมัวให้หายเร็วขึ้นการมอง สถานการณ์อย่างมีสติและมองทางบวก มีความสัมพันธ์กับกลุ่มหรือองค์กร มีความพร้อมและ ความสามารถในการคิดริเริ่ม มีความสามารถในการใส่ใจอยู่กับงาน มุ่งไปสู่ความสำเร็จและ ความสามารถจัดการกับความท้อถอยได้ ในสามองค์ประกอบของ EQ นี้มีความสอดคล้องกับ ภาวะผู้นำปรिवรรต ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งจะกล่าวถึงผู้นำที่ต้องประพฤติตัวเป็น แบบอย่าง ทำให้ผู้ตามศรัทธา ยกย่อง เคารพนับถือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสม่ำเสมอ มากกว่าการเอาแต่อารมณ์ของตนเองในสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำต้องมีเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ มีความ มุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายและถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้ไปยังผู้ตามได้และยังเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ปรिवรรตด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ที่กล่าวถึงว่าผู้นำจะต้องมีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกผู้นำต้องแสดงการอุทิศตัวและผูกพันกับเป้าหมายและ แสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถเอาชนะหรือแก้ปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ได้ ผู้นำต้องมีความคิด และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จากการทบทวนความคิดเกี่ยวกับ องค์ประกอบของ EQ ในความสามารถส่วนบุคคลและองค์ประกอบของภาวะผู้นำปรिवรรตในด้าน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญาพบว่ามีความสามารถที่มีความสอดคล้องกันสำหรับ EQ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นหรือด้าน ความสามารถทางสังคม (Mayer & Salovey, 1990; Goleman, 1998; Weisinger, 1998) คือองค์ประกอบ ด้านการรับรู้อารมณ์ผู้อื่นเป็นความรู้สึกร่วม มีความเห็นใจ เข้าใจในความต้องการความรู้สึกของ

ผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) และแสดงออกอย่างเหมาะสม มีการสนับสนุนและพัฒนาผู้อื่น สร้างโอกาสจากความแตกต่างระหว่างบุคคล และเป็นองค์ประกอบด้านการจัดการความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นศิลปะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น มีความสามารถในการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์เพื่อให้ได้รับผลดีจากความสัมพันธ์นั้น เป็นทักษะในการจัดการอารมณ์ในบุคคลอื่น การช่วยเหลือกันในการจัดการกับอารมณ์ การช่วยกันแก้ปัญหาและช่วยกันจูงใจ การจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล มีการพัฒนาการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยและน่าเชื่อถือมีทักษะการฟังการวิจารณ์ที่มีประสิทธิภาพมีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานร่วมกับผู้อื่นการสร้างความร่วมมือ การสมรรถภาพของทีมงานทั้งสอง องค์ประกอบของ EQ นี้มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำวิวัตต์ในหลายองค์ประกอบ โดยเฉพาะองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคลเพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญผู้นำจะเอาใจเป็นพิเศษในความต้องการของบุคคล การพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม การสร้างบรรยากาศของการสนับสนุนการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการสื่อสารสองทาง มีความสนใจผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการพัฒนาให้คำแนะนำสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความก้าวหน้าในการทำงานจากแนวคิดองค์ประกอบของ EQ ด้านความสามารถทางสังคม และองค์ประกอบด้านความคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลพบว่ามี ความสอดคล้องเกี่ยวข้องกัน

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า EQ กับภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำวิวัตต์เป็นความสามารถที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันแต่ในด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรนี้ยังไม่พบมากนักในงานวิจัยที่มีก็พบความสัมพันธ์กันเช่นในการศึกษาของ โซซิกและเมเจอร์เรียน (Sosik & Megerrian, 1999: 109) เรื่องความฉลาดทางด้านอารมณ์และผลการปฏิบัติงานของผู้นำพบว่าความฉลาดทางอารมณ์สัมพันธ์กับภาวะผู้นำวิวัตต์และผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามเนื่องจาก EQ ยังเป็นแนวคิดที่ยังต้องมีการศึกษาค้นคว้าต่อไป โดยเฉพาะการศึกษาเรื่อง EQ กับภาวะผู้นำในการทำงานในบริบทของสังคมไทยและรูปแบบความฉลาดทางด้านอารมณ์ในแง่ของความดี ความเก่ง ความสุขของผู้บริหารที่สัมพันธ์เชิงคาโนนิคอลลความมุ่งมั่นและความพยายามของครูในยุคปฏิรูป สถานศึกษายังไม่มีการศึกษาเพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปพัฒนาประยุกต์ใช้ในการทำงานของสถานศึกษาต่างๆ ต่อไป

5. ความมุ่งมั่นและความพยายามของครู

ความมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงของครู ได้ถูกนำมาเป็นคุณลักษณะสำคัญของความมีศักยภาพของโรงเรียนต่อการปฏิรูปการทำให้สิ่งใหม่ๆ ปัจจุบันการสร้างศักยภาพของครูมีความสัมพันธ์กับกับการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาโรงเรียนจะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของครูที่จะเปลี่ยนแปลงตามใจแม็ค โดเนลด์ (McDonald, 1991: 3) สรุปว่าเป็นคุณภาพของครูและธรรมชาติของความมุ่งมั่นในส่วนตัวของครูที่จะเปลี่ยนไม่ว่าจะเป็นเรื่องการสอนและคุณภาพของการปรับปรุงโรงเรียน จากการศึกษาของลิทวูด (Leithwood et al, 1994 : 42) กล่าวว่าความมุ่งมั่นของครูที่จะเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนและโครงสร้างของโรงเรียน ตลอดจนกระบวนการบริหาร ลิทวูดแนะนำว่าความมุ่งมั่นของครูที่จะเปลี่ยนเป็นส่วนหนึ่งของแรงจูงใจให้เกิดการเข้าใจทฤษฎีการจูงใจ โดยเฉพาะทฤษฎีการจูงใจของเบนคูราและฟอร์ดได้ ทบทวนกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความสำเร็จในงานรวมถึงบริบทของงานกฎพื้นฐานซึ่งนำมาแห่งความสำเร็จและความสามารถในการทำงานเป็นผลของการจูงใจการมีทักษะและความสามารถทางด้านร่างกายของคนมีปฏิสัมพันธ์กับการตอบสนองของสิ่งแวดล้อมสรุปได้ว่ากระบวนการจูงใจเหมาะกับคนในทุกๆระบบ(Ford, 1992:70)กระบวนการจูงใจเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดคุณภาพของคนที่เน้นด้านบริบทในอนาคตและเป้าหมายที่ช่วยให้คนประเมินความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำกิจกรรมกระบวนการเหล่านี้เป็นหน้าที่ของเป้าหมายของบุคคลหนึ่งๆ รวมถึงความเชื่อเกี่ยวกับศักยภาพของคนความเชื่อเกี่ยวกับบริบทของคนและกระบวนการกระตุ้นทางอารมณ์ ความมุ่งมั่นของครูประกอบไปด้วยเป้าหมายส่วนบุคคลสมรรถนะของความเชื่อบริบทของความเชื่อและกระบวนการกระตุ้นทางอารมณ์

เป้าหมายของบุคคล

จุดประสงค์ของความมุ่งมั่นของครู(ต่อ โรงเรียนต่อการเรียนรู้ของนักเรียนต่อการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของแต่ละคน) คือความต้องการในอนาคต(ความทะเยอทะยานความจำเป็นและความต้องการ)ซึ่งอยู่ภายในตัวของบุคคลในขณะที่เป้าหมายของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่จะขับเคลื่อนแรงจูงใจ พวกเขาต้องได้รับการยอมรับ โดยครูจะต้องมีคุณสมบัติบางอย่างเพื่อที่จะทำกิจกรรมอย่างแท้จริง (Bandura, 1986: 88) เป้าหมายของบุคคล กระตุ้นการทำกิจกรรมเมื่อมีการประเมินบุคคลในสภาพปัจจุบันแสดงให้เห็นว่ามีความแตกต่างจากสภาวะความต้องการและพวกเขายอมรับว่ามันยากที่จะประสบความสำเร็จแต่เป้าหมายนั้นสามารถทำให้ประสบความสำเร็จได้ถ้า

หากเพิ่มความพยายามและความมุ่งมั่นในงานเพื่อที่จะให้เกิดผลจากการจูงใจเป้าหมายที่กำหนดต้องชัดเจนและเป็นรูปธรรมรวมถึงต้องเป็นเป้าหมายระยะสั้นและเป็นเป้าหมายที่มีคุณค่าชัดเจนตาม ทฤษฎีภาวะผู้ปรัวรรต แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำปรัวรรตนี้มีอิทธิพลต่อการจูงใจของครู (Boal and Hosijberg,2000; Hallinger and Keck,1996)

สมรรถนะของความเชื่อ

มีสมรรถนะของความเชื่อของบุคคลอยู่สองด้านคือเชื่อว่ามีปฏิสัมพันธ์กับเป้าหมาย ส่วนบุคคลของครูที่จะช่วยกำหนดความเข้มแข็งของแรงจูงใจ ที่จะทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จ สมรรถนะของความเชื่อรวมถึงสภาวะทางจิตวิทยา เช่นการมีประสิทธิภาพในตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นส่วนที่ทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้ประสบความสำเร็จเบนดูรา (Bandura,1986: 395) กล่าว ว่าคนที่เห็นว่าตนมีความสามารถจัดตัวเองให้ทำทากับความสนใจของตนเองและความเกี่ยวข้อง ในกิจกรรม จะเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติเพื่อให้ตนเองไปถึงเป้าหมาย การเพิ่มการยอมรับ ตนเอง หรือเชื่อในสมรรถนะของตนเองเป็นผลมาจากการที่ครูได้พิจารณาจากข้อมูลต่างๆดังนี้ 1.การ ปฏิบัติจริง (โดยเฉพาะการยอมรับกับความสำเร็จซึ่งรับรู้ได้จากการให้ข้อมูลย้อนกลับจากบุคคล อื่น) 2.ประสบการณ์ที่ได้จากบทบาทหน้าที่การงาน3.การจูงใจด้วยวาจา (การแสดงความคิดเห็น ของผู้อื่นเกี่ยวกับความสามารถของแต่ละคน)

5.3 บริบทของความเชื่อ

มีความเชื่อเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานของคุณจะเป็นผู้สนับสนุนคุณหรือไม่จาก ประสบการณ์ของครูมีความเชื่อในทางลบหรือสงสัยว่าเกี่ยวกับบริบทที่พวกเขาทำงานอยู่ความเชื่อ เหล่านี้เพิ่มขึ้นเป็นผลของความสัมพันธ์กับการจัดการที่คิดเป็นการคิดที่ผิดหรือระยะสั้นของ ความคิดริเริ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Fullan,1991; Halberman,1988) ความเชื่อในบริบทที่ผิดถูกสร้าง ขึ้นโดยประสบการณ์ในอดีตอาจเกิดขึ้นด้วยตนเองต่อการยอมรับของครูเกี่ยวกับกระแสการ เปลี่ยนแปลงที่เริ่มขึ้นในโรงเรียนของพวกเขา การจูงใจครูเพื่อที่ปฏิบัติงานลดลง การพิจารณาเป็น รายบุคคล เป็นลักษณะของภาวะผู้นำปรัวรรตที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นของครู

5.4 กระบวนการกระตุ้นทางอารมณ์

อารมณ์มีความสัมพันธ์อย่างมากกับความรู้สึกทั่วไปด้วยกันได้ โดยการแสดงกิจกรรม ทางกาย ความพอใจ ความสุข ความรักและความกลัวเป็นต้นความรู้สึกเหล่านี้มีคุณค่าต่อการจูงใจ เมื่อพวกเขาสัมพันธ์กันกับเป้าหมายของบุคคลซึ่งมีอิทธิพลต่อการทำกิจกรรมของคน อารมณ์

ทางบวกเพิ่มขึ้นเมื่อเหตุการณ์ได้รับการสัญญาว่าจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลถ้าเป็นเป้าหมายของคนและมีแนวโน้มจะไม่ประสบความสำเร็จอารมณ์ทางลบก็จะเกิดขึ้นในขณะที่ความสามารถและความเชื่อถือตามบริบทเป็นสิ่งที่มีความหมายเฉพาะการตัดสินใจทำในเรื่องใหญ่ๆ อารมณ์ต้องมีความเหมาะสมหน้าที่หลักคือการสร้างสภาวะที่พร้อมในการทำกิจกรรมเพื่อที่จะกระตุ้นอย่างทันทีทันใดหรือกิจกรรมที่น่าสนใจโดยการลดการแข่งขันกับบุคคลอื่นหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง อารมณ์อาจช่วยให้การรักษารูปแบบของกิจกรรมในขณะที่ครูได้รับสิ่งที่ต้องริเริ่มทุกๆ วัน ความพยายามของพวกเขาอาจจะถูกทำให้ยั่งยืนโดยการมีอารมณ์ทางบวกของตนเอง

ความพยายามเป็นพิเศษเพื่อการเปลี่ยน

นอกจากความมุ่งมั่น ผู้นำจะต้องกระตุ้นความเป็นพิเศษของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อที่จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง ในบริบทที่ไม่ใช่ด้านการศึกษา มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพยายามเป็นพิเศษโดยใช้แบบสอบถามMLO สำหรับในด้านการศึกษาความพยายามเป็นพิเศษของครูซึ่งปรากฏให้เห็นต่อการทำกิจกรรมนั้นๆ ความต้องการที่จะเป็นมืออาชีพในการทำงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปฏิบัติงาน ความพยายามในการทำงานของครูตั้งแต่ระดับตนเอง ระดับห้องเรียนและระดับโรงเรียน การวัดความสามารถพิเศษของครูจึงควรแยกแยะระหว่างความพยายามเป็นพิเศษต่อผลประโยชน์ด้านการสอนของครูในชั้นเรียนเพื่อที่จะให้ได้ความรู้ใหม่และทักษะใหม่ๆ เพื่อที่จะเปลี่ยนการปฏิบัติในห้องเรียนโดยการมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างมืออาชีพ (Clement and Vandenberghe,2000; Fullan and Hargreaver,1992) และความพยายามเป็นพิเศษต่อผลประโยชน์ขององค์กรคือ โรงเรียนเพื่อที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนทุกๆ ด้าน

จะเห็นได้ว่าความมุ่งมั่นและความพยายามของครูมีความเกี่ยวข้องกันโดยตรงกับการเปลี่ยนแปลงของการเปลี่ยนแปลงเริ่มตั้งแต่ระดับครู ระดับห้องเรียนและระดับโรงเรียน การที่จะทำให้ครูมีแรงจูงใจที่จะช่วยทำงานทุกอย่างในโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีส่วนในการกระตุ้นที่ทำให้ครูเพิ่มความมุ่งมั่นและความพยายามเพราะผู้บริหารผู้ร่วมงานกับครูและมีเป้าหมายในการทำงานขององค์กรร่วมกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารคือภาวะผู้นำปริวรรตซึ่งเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารว่าจะสัมพันธ์เชิงคาโนนิคอลกับความมุ่งมั่นและความพยายามของครูในการปฏิรูปสถานศึกษาอย่างไร

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำปรวิรรคกับอำนาจ

อำนาจเป็นสิ่งสำคัญที่ผสมผสานอยู่ในภาวะผู้นำ ผู้นำที่ปราศจากอำนาจก็จะเป็นผู้นำไม่ได้ดี ดังคำกล่าวของเลสเตอร์ (Lewis,1991: 17-18; citing Lester,1987: 157) ที่ว่าการที่จะเข้าใจธรรมชาติของภาวะผู้นำ สิ่งแรกที่คุณต้องเข้าใจคือธรรมชาติของอำนาจเพราะภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่พิเศษอย่างหนึ่งของอำนาจในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล” ดังนั้นในการกล่าวถึง ภาวะผู้นำก็จะกล่าวถึงอำนาจใน 2 ประการคือ 1.อำนาจที่มีผู้นำเหนือผู้ตาม และ 2. ผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดยใช้อำนาจอย่างไร (Schultz and Schultz,1990: 286) นอกเหนือจากนี้ในการนิยามความหมายของภาวะผู้นำและอำนาจต่างก็ใช้คำว่าอิทธิพลในการให้นิยามเหมือนกันคือภาวะผู้นำเป็นกระบวนการหรือการกระทำของผู้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นส่วนอำนาจเป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น(Frischer,1993: 395) ยูคล์และทาเบอร์ (Lewis,1991: 25-27; citing Yulk andTable,1987: 63-64) ได้เสนอรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างความมีประสิทธิภาพของผู้นำกับการใช้อำนาจหน้าที่ว่าเป็นที่เจ้าของอำนาจแต่เพียงอย่างเดียวโดยไม่มีภาวะผู้นำจะไม่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีความสัมพันธ์ของอำนาจเป็นไปในลักษณะ“ พฤติกรรมผู้นำของ A สามารถที่จะเพิ่มหรือลดอำนาจของเขาและพฤติกรรมนั้นก็ได้รับอิทธิพลโดยการปฏิบัติและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา” ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการใช้อำนาจและภาวะผู้นำต้องเป็นไปด้วยกันเพราะทั้งการใช้อำนาจและภาวะผู้นำต้องอาศัยการยินยอมจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเหมือนกัน มีงานวิจัยหลายฉบับที่สนับสนุนแนวคิดนี้ โดยส่วนใหญ่แล้วเป็นความสำคัญของการใช้อำนาจและภาวะผู้นำและวุฒิภาวะของผู้ตามซึ่งพบว่าผู้นำและระดับวุฒิภาวะของผู้ตามมีความสอดคล้องกับการใช้อำนาจของผู้นำ (ศิริ โปธินาม 2533 : บทคัดย่อ: Guest, Hersey and Blanchard,1986: 218-219; Hersey and Blanchard,1988: 215 Lynch,1993: 58) ทั้งนี้เพราะว่าถ้าแบบของผู้นำไม่สอดคล้องกับอำนาจที่ใช้โอกาสที่จะได้รับความสำเร็จมีไม่มาก ด้วยแบบผู้นำจะเปลี่ยนไปตามวุฒิภาวะของผู้ตามเช่นเดียวกับฐานอำนาจที่มีประสิทธิภาพ ก็จะเปลี่ยนแปลงด้วยเหมือนกัน (Lewis,1991: 28-31) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีทั้งอำนาจและภาวะผู้นำจึงสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Achilles, Keedy High,1994: 33 ;Robbins.1991: 459;Schermerhorn,1993: 406)

ภาวะผู้นำตามทฤษฎีของเบส นั้น (Bass,1985: 31-35) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ใช้การเจรจาต่อรองและการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้ตามด้วยรางวัลเพื่อการยินยอมแต่ผู้นำแบบปรวิรรคจะปลุกเร้าผู้ตามให้พ้นจากความสนใจในตัวเองและยกระดับความต้องการและคลี่คลายผู้ตามให้ใช้ความพยายามที่มากขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้การที่ผู้นำจะสามารถใช้

กระบวนการแลกเปลี่ยนและกระบวนการเปลี่ยนสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ด้วยการใช้อำนาจที่เหมาะสมกับกระบวนการดังกล่าวการที่ผู้นำแลกเปลี่ยนการปฏิบัติด้วยการแลกเปลี่ยนรางวัลตอบแทนความพยายามของผู้ตามพัฒนาปัจเจกบุคคลและองค์กรน้อยแต่ผู้นำปรวิรรตเป็นการยกระดับทางจริยธรรมของผู้ตามและองค์กรให้สูงขึ้นผู้นำและผู้ตามปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเป็นการผสมผสานภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานของอำนาจทางบุคคล (Personal Power) เช่นอำนาจการอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจหน้าที่ (Norris, 1994: 69-70) ความสามารถของผู้นำที่ใช้อำนาจการอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญจะให้ทัศนคติ ความเชื่อความศรัทธา ความพึงพอใจและความมั่นใจของผู้ตามเปลี่ยนสภาพจากระดับต่ำไปสภาพที่สูงกว่าโดยเฉพาะการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บริหารโรงเรียนจะทำให้สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำได้ดี และอำนาจจะได้ทำงานได้ดีที่สุดในองค์กรโรงเรียนปัจจุบัน (Drake and Roe 1986 : 117) เช่นเดียวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพก็เป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน (Beare and others, 1989 : 106-107; Sergivanni, 1989 : 214-215) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพจะต้องมีภาวะผู้นำและสามารถใช้อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะผู้นำปรวิรรตและอาศัยอำนาจความเชี่ยวชาญ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำปรวิรรตกับความฉลาดทางอารมณ์

ผู้นำเป็นเหมือนบุคคลทั่วไป ที่ย่อมมีอารมณ์ความรู้สึกนึกคิด มีพฤติกรรมแสดงออก แต่เนื่องจากผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางของกลุ่มและเป็นบุคคลที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่ออารมณ์ความรู้สึก การมีทัศนคติมองโลกในด้านดีในองค์ประกอบ EQ ด้านการจงใจตนเองเป็นการจัดการอารมณ์ให้เหมาะสมเป็นความสามารถในการปล่อยใจตนเอง การปล่อยความวิตกกังวลทิ้งไป การละทิ้งความเศร้าโศกและความฉุนเฉียวง่ายการควบคุมความขุ่นมัวให้หายเร็วขึ้นและการมองสถานการณ์อย่างมีสติ มองทางบวก มีความผูกพันกับกลุ่มหรือองค์กร มีความพร้อมความสามารถในความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการเอาใจใส่อยู่กับงาน มุ่งไปสู่ความสำเร็จและสามารถจัดการกับความท้าทายได้สามองค์ประกอบของ EQ นี้มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำปรวิรรตด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งกล่าวถึงผู้นำที่ต้องประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง ทำให้ผู้ตามศรัทธายกย่องเคารพนับถือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสม่ำเสมอมากกว่าเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำต้องมีเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายและถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้ไปยังผู้ตามได้ และยังเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำปรวิรรตด้านการสร้าง

แรงบันดาลใจ ที่กล่าวว่าผู้นำต้องมีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำต้องแสดงการอุทิศตัวและผูกพันกับเป้าหมายและแสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถ บรรลุเป้าหมายได้ และในภาวะผู้นำปริวรรตด้านการกระตุ้นทางปัญญา ที่กล่าวถึงว่าผู้นำจะต้องมีการเปลี่ยนกรอบความคิดการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ ผู้นำต้องเชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะหรือแก้ปัญหาคืออุปสรรคต่างๆ ได้ ผู้นำต้องมีความคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของ EQ ในความสามารถส่วนบุคคลและองค์ประกอบของภาวะผู้นำปริวรรต ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญาพบว่า เป็นความสามารถที่มีความสอดคล้องกัน

สำหรับ EQ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นหรือด้านความสามารถทางด้านสังคม (Mayer & Salovey, 1990; Goleman, 1998; Weisinger, 1998) คือองค์ประกอบด้านการรับรู้อารมณ์ผู้อื่นเป็นความรู้สึกร่วม มีความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจในความต้องการความรู้สึกของผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) และแสดงออกอย่างเหมาะสมมีการสนับสนุนและพัฒนาผู้อื่นสร้างโอกาสจากความแตกต่างระหว่างบุคคลและองค์ประกอบด้านการจัดการความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นศิลปะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น มีความสามารถในการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์เพื่อให้ได้รับผลดีจากความสัมพันธ์นั้น เป็นทักษะในการจัดการอารมณ์ในบุคคลนั้น การช่วยเหลือกันในการจัดการกับอารมณ์ การช่วยแก้ปัญหาและช่วยกันจูงใจ การจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล มีการพัฒนาการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยและน่าเชื่อถือมีทักษะการฟังการวิจารณ์ที่มีประสิทธิภาพ มีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานร่วมกับผู้อื่น การสร้างความร่วมมือการสร้างสมรรถภาพของทีมงานทั้งสององค์ประกอบของความฉลาดทางด้านอารมณ์ ที่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำปริวรรตในหลายองค์ประกอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล การพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม การสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการสื่อสารสองทาง มีความสนใจผู้ตามเป็นรายบุคคลมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการพัฒนาให้คำแนะนำสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความก้าวหน้าในการทำงานจากแนวคิดองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ด้านความสามารถทางสังคม และองค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลพบที่มีความสอดคล้องกัน

จากการทบทวนแนวทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่าความฉลาดทางด้านอารมณ์กับภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำปริวรรตเป็นความสามารถที่มีความสัมพันธ์สอดคล้อง

เกี่ยวข้องกันแต่ในด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัวแปรนี้ ยังไม่พบมากนักงานวิจัยที่มีความสัมพันธ์กันเช่น ในการศึกษาของโซซิกและเมเจอร์เรียน (Sosik & Megerian, 1999: 68) ได้ทำเรื่องความฉลาดทางด้านอารมณ์ และผลการปฏิบัติงานของ ผู้ได้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามเนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์ กับภาวะผู้นำในการทำงานใน บริบทต่อสังคมไทย และรูปแบบความฉลาดทางอารมณ์ในแง่ของความเก่ง ความดี ความสุขของ ผู้บริหารที่จะส่งผลต่อความมุ่งมั่นพยายามของครู แรงจูงใจในงาน ความพอใจในงานของครูในการ ปฏิรูปสถานศึกษา ยังไม่มีการศึกษาเพื่อนำความรู้ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา ยังไม่มีการศึกษา เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาต่างๆ ต่อไป

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำปฏิรูปกับความมุ่งมั่นและความพยายามของครูในการ ปฏิรูปสถานศึกษา

มีการศึกษาวิจัยในต่างประเทศหลายชิ้นโดยเฉพาะ ในกองทัพสหรัฐอเมริกาพบว่ามี ความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างภาวะผู้นำปฏิรูปกับความมุ่งมั่นความพยายามของบุคลากร (Bass, 1998; Yammarino and Bass, 1990: 27) ในองค์กรด้านสาธารณสุข ไบรซิโอ(Brycio et al, 1995: 468) พบว่าองค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ การศึกษาในองค์กรทางการเงินพบว่าองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำปฏิรูป 3 องค์ประกอบทำนายสมรรถภาพในการทำงานโดยตรงและมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความมุ่งมั่นและความพยายามของบุคลากร (Avolio, 1993: 165) ในการศึกษาวิจัยกับ พนักงานธนาคารของแคนาดาพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ปฏิรูปด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา การพิจารณาเป็นรายบุคคล และสมรรถภาพในการ ปฏิบัติงานกับความมุ่งมั่นและความพยายามของบุคคล (Mowday et al ,1982) เคริกแพททริก และลอคค์ (Kirkpatrick and Locke, 1996: 59) ศึกษาเกี่ยวกับนักศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวก ระหว่างความพยายามเป็นพิเศษและภาวะผู้นำปฏิรูปและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนในประเทศ สิงคโปร์ โกฮ์และคนอื่นๆ (Koh et al, 1995: 87) ศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม MLQ วัดภาวะผู้นำ ปฏิรูปและใช้แบบสอบถาม OCQ มีผลคือมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำปฏิรูปหนึ่ง องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับการยอมรับของคุณค่าขององค์กรและความพยายามเป็นพิเศษของครูจาก การวิจัยในต่างประเทศส่วนใหญ่พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำปฏิรูปมีความสัมพันธ์และมีผล ต่อความมุ่งมั่นและความพยายามเป็นพิเศษของบุคลากรคือการสร้างวิสัยทัศน์ การกระตุ้นทาง

สติปัญญา และการพิจารณาเป็นรายบุคคล แต่มีความสัมพันธ์หรือมีผลต่อความมุ่งมั่นและความพยายามเป็นพิเศษของบุคลากรแต่ละองค์กรไม่มากนัก

จากความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำปรวิรรคกับการใช้อำนาจ ความฉลาดทางอารมณ์และความมุ่งมั่นและความพยายามของบุคลากรต่อองค์กร ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์เชิงคาโนนิกอระหว่างผู้นำปรวิรรค การใช้อำนาจ และความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความมุ่งมั่นและความพยายามของครู

ความพึงพอใจในงาน

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ครูในอนาคตต้องปรับตัว ร่วมมือร่วมใจและตั้งใจที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง ครูต้องร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมีหลักฐานที่แสดงว่าคนพึงพอใจในงาน และพึงพอใจในชีวิตอาจเรียกว่าความสุข (Happiness) ก็จะสามารถปรับตัวได้ดีจะมีความศรัทธา (Trust) ในองค์กรซึ่งสองตัวนี้เป็นผลมาจากสถานการณ์การทำงานซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความสุข มีความพึงพอใจในงาน มีความศรัทธาในองค์กร สิ่งต่างๆ เหล่านี้สามารถได้รับการพัฒนาโดยการบริหารของผู้บริหารที่มีคุณภาพ (Smith, 1992: 6-17) ดังนั้นความเข้าใจทัศนคติของครูโดยมองตรงไปที่ความพึงพอใจในงานจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้นำทางการศึกษาสามารถทำกิจกรรมเพื่อสนับสนุนระดับความพึงพอใจในงานครู ได้เป็นอย่างดี ด้วยความพึงพอใจในงานครูนั้นมีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จของโรงเรียน

ในเรื่องความพึงพอใจในงานนี้จะกล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจในงาน ความสำคัญความพึงพอใจในงานการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจในงานการสร้าง ความพึงพอใจในงานการประเมินความพึงพอใจในงานดังนี้

ความหมายความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานมีบทบาทสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ที่ทำงาน การศึกษาความพึงพอใจในงานจะสามารถสนับสนุนจิตวิทยาการจูงใจ ความชอบทัศนคติ โดยทั่วไปของมนุษย์ปัจจุบันมีงานวิจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจงานซึ่งประกอบด้วยความพึงพอใจงานทั่วไป (The Overall job Satisfaction) ความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน (The facets of Job satisfaction) เช่นฐานะตัวของงานเองเพื่อนร่วมงานหัวหน้า รายได้สภาพการทำงาน นโยบายการ

ปฏิบัติงานขององค์กรและโอกาสความก้าวหน้าแม้ว่างานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานจะมีมาก และได้ให้นิยามเหล่านี้ออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่นิยามความพึงพอใจในงานว่าเป็นความรู้สึกของบุคคลที่พึงพอใจในงานทั้งหมดโดยรวม เช่น ฮ็อพพ็อก (Hoy and Miskel, 1991: 392; citing Hoppock, 1935: 47) นิยามความพึงพอใจในงานว่าเป็นการเชื่อมโยงกันของร่างกาย จิตใจและสถานการณ์แวดล้อมที่เป็นสภาพให้คนพูดว่า“ฉันพึงพอใจกับงานของฉัน” วรูม (Hoy and Miskel, 1991: 392; citing Vroom, 1964: 99) นิยามความพึงพอใจในงานตอบสนองกับผลกระทบกับงานของแต่ละบุคคล ปัจเจกบุคคลและพึงพอใจในงานเมื่อประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับค่านิยมและความต้องการของตนเช่นเดียวกับ สมิธเคนดัลล์และฮูลิน (Cook and others, 1981: 48 citing Smith, Kendall and Hulin, 1969: 12) ที่นิยามความพึงพอใจในงานว่าเป็นความรู้สึกของคณงานคนหนึ่งที่เขามีส่วนเกี่ยวข้องกับงานเหมือนกันกับ ล็อค (Cranny Smith and Stone, 1992: 2; citing Locke, 1976: 1300) ที่นิยามความพึงพอใจในงานว่าเป็นความพึงพอใจหรืออารมณ์ทางบวกที่เกิดจากการประเมินงานของบุคคลหรือประสบการณ์ในการทำงานในขณะที่ เซอร์เมอร์ฮอร์น (Shermerhorn, 1993 : 41) อธิบายความพึงพอใจในงาน หมายถึงระดับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งการให้ความหมายของกลุ่มนี้จะเน้นไปที่ความพึงพอใจในงานโดยทั่วไป (The Overall Sensation)

อีกกลุ่มหนึ่งนิยามความพึงพอใจในงานว่าเป็นอารมณ์ที่มีปฏิกิริยาต่องานของบุคคลซึ่งผลลัพธ์มาจากการเปรียบเทียบผลที่ออกมาจริงกับผลที่คาดหวังไว้เช่น ล็อฟลิสท์และเดวิส (Smith and Stone, 1992 : 1-2 citing ;Lofquist and Dawis, 1969: 53) นิยามว่าเป็นการสอดคล้องกันระหว่างระบบการสนับสนุนของสถานการณ์ในการทำงานกับความต้องการของบุคคลเช่นเดียวกับสมิธและคนอื่น ๆ (Wangphanich, 1984 : 13; citing Smith and others) นิยามว่าเป็นการแสดงความสอดคล้องระหว่างแรงจูงใจของงานผู้ที่ทำงานและผลตอบแทนที่องค์กรให้แก่พวกเขา ซึ่งก็เหมือนกับพอร์ตเตอร์ ลอว์เลอร์และแฮ็คแมน (Porter ,Lawler and Hakman, 1987: 53-54) ที่นิยามว่าเป็นความรู้สึกอย่างหนึ่งเกี่ยวกับงานที่ถูกแสดงโดยความแตกต่างระหว่างจำนวนคุณค่าของผลที่ออกมาที่คน ๆ หนึ่งรับรู้กับจำนวนของผลที่ออกมาที่เขาู้สึกว่าเขาควรจะได้รับ ซึ่งการให้ความหมายของกลุ่มนี้จะเน้นที่ความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน (The Facets of Job Satisfaction) มากกว่า

สรุปได้ว่าความพึงพอใจในงานคือความรู้สึกของปัจเจกบุคคลที่มีต่อผลงานของตนซึ่งเกิดจากการประเมินงานหรือประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลนั้น และมักเกี่ยวข้องกับคุณค่าและความคาดหวังของแต่ละบุคคลว่าจะพึงพอใจในงานเพียงใด อย่างไรก็ตามระดับความคาดหวัง

ของบุคคลก็แปรเปลี่ยนอยู่เสมอ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรับรู้ระดับความพึงพอใจในงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และหาวิธีพัฒนาความพึงพอใจในงานให้อยู่ในระดับสูง

ความสำคัญของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานมีผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจตลอดจนความเป็นอยู่ของปัจเจกบุคคล ผลของความพึงพอใจในงานจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม รวมทั้งผลผลิตและผลประโยชน์ขององค์กรดังนั้นความพึงพอใจในงานจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากทั้งต่อปัจเจกบุคคลกลุ่มและองค์การการที่ปัจเจกบุคคลเข้าร่วมอยู่ในองค์กรนั้นระดับความพึงพอใจในงานจะต้องดี องค์กรจึงประสบความสำเร็จ (Cranny, Smith and Stone,1992 :XV) ความสำคัญของความพึงพอใจในงานอาจกล่าวได้ดังนี้ (Dubrin,1992: 85-88 ; Fisher and Locke,1992 : 166-167; Organ and Bateman.1991: 356-357-339; Schneider, Gunn Arson and Wheeler,1992 : 60-63; Smith,1992 : 7-9)

1. คุณค่าของความพึงพอใจ คนได้ใช้เวลาส่วนใหญ่ของชีวิตในที่ทำงาน ถ้าที่ทำงานทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานไม่ดี คนก็จะไม่มีความสุข ซึ่งจะเกิดผลลัพธ์อื่น ๆ ตามมา
2. ความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจ คนที่ไม่พึงพอใจจะเป็นคนที่มีความเครียดสูงและความเครียดก็จะทำให้ชีวิตสั้นลงความไม่พึงพอใจในงานจะมีผลกระทบต่ออารมณ์อย่างใหญ่หลวง คนที่มีความรู้สึกหรือทัศนคติไม่ดีเกี่ยวกับงานของตนก็จะมีความรู้สึกไม่ดีเกี่ยวกับสิ่งอื่น ๆ เช่นชีวิตครอบครัว กิจกรรมเวลาว่างแม้กระทั่งชีวิตของตนเอง
3. ผลผลิตทัศนคติที่มีต่องานมีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานความรู้สึกทางบวกเกี่ยวกับงานนำไปสู่ผลที่ออกมาดีกว่าและคุณภาพสูงกว่า
4. การขาดงานและการลาออก คนที่ไม่พึงพอใจในงานก็มีแนวโน้มที่จะลาออกและขาดงานบ่อย ๆ คนที่มีความพึงพอใจงานก็จะมีความสุขกับการทำงาน
5. ความเครียดและความท้อแท้ ความไม่พึงพอใจในงานเป็นเหตุให้เกิดความเครียดและความท้อแท้ ผู้ได้บังคับบัญชาอาจจะเก็บตัวไม่ยอมแสดงความสามารถ ละเลยไม่เกี่ยวข้องไม่สนใจในการปฏิบัติงานและอาจหันไปพึ่งยาเสพติด
6. พฤติกรรมความร่วมมือและความเป็นพลเมืองดี คนที่มีความพึงพอใจในงานจะแสดงพฤติกรรมทางบวก ขณะที่คนที่ไม่มีความพึงพอใจในงานจะแสดงพฤติกรรมทางลบ
7. คุณภาพชีวิตในการทำงาน องค์กรมีการพัฒนาและเพิ่มความรับผิดชอบให้กับสมาชิกจะทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจในงานสูง

8. ความพึงพอใจในชีวิต คนที่มีความพึงพอใจในงานและอาชีพของตน ก็จะมี ความพึงพอใจในชีวิตมากขึ้น

ความพึงพอใจในงานนั้นเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา แม้ว่าจะไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจนแต่ก็สามารถสังเกตพฤติกรรมของบุคคลได้ว่ามีความพึงพอใจในงานหรือไม่บุคคลที่มีความพึงพอใจงานจะทำงานมีประสิทธิภาพผลมากกว่าบุคคลที่ไม่มี ความพึงพอใจในงาน (กิติมา ปรีดีดิลก ,2539: 320) ส่วนเหตุที่ความพึงพอใจในงานมีผลกระทบต่อปัจเจกบุคคลและองค์กรมากดัง นั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างความพึงพอใจในงานของครูให้เกิดขึ้นในระดับสูงด้วยความพึงพอใจใน งานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูและมีผลกระทบไปยังกลุ่มอื่นทำให้กลุ่มอื่นเกิดความพึงพอใจ ด้วยเช่นถ้าครูมีความพึงพอใจจะมีผลทำให้นักเรียนมีความพึงพอใจด้วย (Heneman II and others,1989: 171; Porter, Lawler and Hack man,1987: 53) ด้วยงานของครูเป็นการที่ทำให้เยาวชน ของชาติเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศ ถ้าผู้บริหาร สามารถสร้างสรรค์ให้ครูมีความพึงพอใจในงานสูงก็จะเป็นผลให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างมี คุณภาพ และครูร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน

การศึกษาและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

นักวิชาการได้พยายามที่จะประเมินความรู้สึกของคนที่มีต่องานของเขาซึ่งก็คือ ความพึงพอใจในงานนานแล้ว ด้วยเชื่อว่าคนที่มีความพึงพอใจจะปฏิบัติงานได้ดี แต่การประเมินยังไม่ เป็นระบบจนกระทั่งทศวรรษ 1930 การศึกษาความพึงพอใจในงานเริ่มเป็นระบบและมีการศึกษา กันอย่างกว้างขวาง

ก่อนทศวรรษ1930 เทย์เลอร์ (Taylor) ผู้ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการจัดการ ทางวิทยาศาสตร์พบว่าการจัดการทางกายภาพเช่นสภาพการทำงานและรายได้เป็นปัจจัยที่มี ผลกระทบต่อทัศนคติและผลผลิตของคณงานคณงานที่ยอมรับปรัชญาการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ จะเป็นผู้มีรายได้สูง เนื่องจากความพยายามของเขาจะได้รับความพึงพอใจและจะมีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Wangghanich,1984: 14)

การศึกษาความพึงพอใจในงานอย่างเป็นทางการเริ่มขึ้นในทศวรรษ1930โดยการศึกษา ที่เรียกว่า Hawthorne Studiesที่ยอมรับในทฤษฎีมนุษยนิยมมองเห็นมนุษย์เป็นมนุษย์ไม่ใช่ เครื่องจักรอย่างทฤษฎีการจัดการทางวิทยาศาสตร์ตั้งแต่นั้นมาการศึกษาความพึงพอใจในงานก็ เป็นไปอย่างกว้างขวาง ปัจจุบันมีหนังสือและบทความที่ตีพิมพ์ไปแล้วมากกว่า 5000 เรื่องสาเหตุที่ มี ความพึงพอใจในงานได้รับความสนใจมากเพราะนักทฤษฎีและนักบริหารเชื่อว่าคณงานที่มี ความสุขจะสามารถให้ผลผลิตที่มากกว่าทำงานสำคัญด้วยตัวของเขาเอง การได้รับการยอมรับ

ความเป็นเจ้าของ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงทางอารมณ์ (Bagin, Gallagher and Kindred, 1994 : 98-99)

ในองค์กรที่มีประสิทธิผลพบว่าคนงานแต่ละคนจะมีความเป็นเจ้าของ ซึ่งหมายถึงคนงานจะควบคุมทุกสิ่งที่เกิดขึ้นกับงานของเขาและรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวกับกิจกรรมที่ทำของงานนั้น คนงานมีความต้องการที่จะทำงาน มีแรงจูงใจสูงและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้คนงานทำงานอย่างมีคุณค่า เห็นงานนั้นท้าทาย น่าสนใจและได้รางวัล (Lynch, 1993: 92-94 ,98-99) ผู้นำต้องยอมรับความจริงที่ว่าระบบและการออกแบบงานที่มีปัญหา“ ทำให้คนจำนวนมากทำงานเหมือนกับนกวิงที่ไม่พบกับเส้นชัย” การออกแบบงานเพื่อสร้างกิจกรรมของมนุษย์ให้บุคคลในองค์กรมีความต้องการมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานซึ่งเป็นแรงจูงใจภายในควรมีดังนี้ (Lynch, 1993: 101-118; Randall, 1989: 97; Steers, 1991: 79)

1. การสร้างความเป็นเจ้าของ (Ownership) ซึ่งทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร มีความเชื่อในการยอมรับคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร มีความตั้งใจที่จะใช้ความพยายาม และมีความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคคลตั้งใจปฏิบัติงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ
2. ความรับผิดชอบในผลลัพธ์ (Responsibility for Results) องค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดผลลัพธ์ที่จะออกมา ทำให้คนไม่ผูกติดกับวัตถุประสงค์และไม่มีความผูกพัน ผู้นำต้องเน้นผลที่ออกมาของความพยายามของผู้ตาม ให้ทำงานด้วยท้าทาย มีความรู้สึกรับผิดชอบและมอบอำนาจให้ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกรับคุณค่า และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. อำนาจที่จะคิด (The Authority to Think) ทั้งปัจเจกบุคคลและทีมไม่เพียงต้องการอำนาจที่จะทำ แต่ยังต้องการอำนาจที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะทำอะไรด้วย คนงานเมื่อไม่มีอำนาจที่จะคิด ความรู้สึกที่ไม่มีอำนาจนั้นจะทำให้ความภูมิใจและแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จมีน้อย
4. ความสามารถที่จะวัดหรือตรวจสอบผลลัพธ์ที่ออกมา (Accountability for Results) ผู้นำต้องสามารถแสดงหรือวัดผลลัพธ์ที่กำลังประสบความสำเร็จได้ ถ้าไม่ทำจะมีผลทำให้คุณค่าของการจูงใจมีน้อยและเป็นไปไม่ได้ที่ผู้นำและทีมงานจะรู้ว่างานที่ปฏิบัตินั้นดีหรือไม่ ผู้นำต้องสามารถทำให้ผู้ตามเห็นการปฏิบัติงานของพวกเขาเป็นความสำเร็จและเป็นที่ต้องการตามผลลัพธ์ผู้นำที่ไม่ทำแบบนี้จะเสี่ยงกับการทำให้การพรรณนางาน (Job Description) ไม่มีค่าและทำให้ผู้ตามไม่สนใจในงานของตน

นอกจากการสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นแล้วสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนัก คือการรักษาคุณภาพชีวิตในการทำงานของคนงาน ให้สมาชิกในองค์กรรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงานดีกว่าองค์กรอื่นเช่น ผลตอบแทนที่พอเพียงและยุติธรรมสภาพการทำงานที่ดีและปลอดภัยโอกาสในการใช้และพัฒนาความรู้ความสามารถโอกาสสำหรับความก้าวหน้าและมั่นคงสิทธิและสถานภาพทางสังคมของคนงานเป็นต้น ในโรงเรียนก็เช่นกัน ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องสร้างและรักษาระดับความพึงพอใจในงานของครูให้สูงเพราะความพึงพอใจในงานของครูนั้นมีผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนซึ่งจะทำให้เป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือปรัชญาความเชื่อของโรงเรียน

การประเมินความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานได้รับการพิจารณาว่าเป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งของความมีประสิทธิภาพขององค์กรจึงต้องมีการประเมินความพึงพอใจในงานอย่างสม่ำเสมอถ้าก็ต้องรีบแก้ไขในการประเมินความพึงพอใจในงานนั้น มักใช้การให้คะแนนเป็นระดับ (Rating Scale) โดยการประเมินตนเอง เกี่ยวกับความรู้สึกที่มีต่องาน (Gunnarson and Wheeler, 1992: 53) โดยทั่วไปจะมีเครื่องมือวัด 2 ประเภทคือเครื่องมือวัดความพึงพอใจในงานทั่วไป (The Overall Job Satisfaction) กับเครื่องมือวัดความพึงพอใจเฉพาะด้าน (Satisfaction Facets) ซึ่งมักประกอบด้วย 1. นโยบายและการปฏิบัติขององค์กรเช่นผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และความมั่นคงในงาน 2. บุคคลที่ทำงานด้วย เช่น ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน 3. ตัวของงานเอง (Heneman III and others, 1989: 171)

แรงจูงใจในการปฏิรูปสถานศึกษา

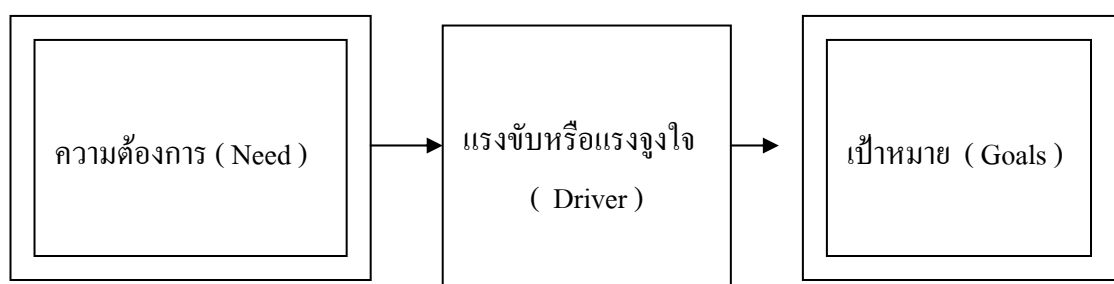
การเป็นผู้นำนั้นลักษณะของการแสดงออกชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่แท้จริง การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเข้ามาร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุสัมฤทธิ์ผลที่พึงปรารถนาวิธีการที่ผู้บริหารจะผสมผสานจิตใจให้ผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้ลุล่วงไปนั้นมีมากมายหลายวิธี แต่วิธีที่ได้รับความสนใจและนิยมยกย่องกันมากวิธีหนึ่งคือ การสร้างแรงจูงใจ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526 : 302) แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่วางไว้จึงมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการบริหารในทางตรงกันข้าม หากหน่วยงานใดไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้ว อาจจะมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงานน้อยลง ผลงานย่อมตกต่ำเกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างไม่มี

ประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในองค์กร จึงเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้และฝึกฝน แล้วนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่หน่วยงาน

ความหมายของแรงจูงใจ

นักวิชาการมักนิยามความหมายของแรงจูงใจออกไปต่างๆกัน โดยอาจหมายถึงความต้องการ (Desire, Wants) ความต้องการในสิ่งจำเป็น (Need) ความปรารถนา (Wishes) จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) แรงขับ (Drives) สิ่งจูงใจ (Incentive) (Luthans,1985: 183) มีผู้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับความหมายของแรงจูงใจดังต่อไปนี้

แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดให้ประสบความสำเร็จหรืออาจหมายถึงรางวัลซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นตัวเร่งหรือเสริมการทำงานของมนุษย์ เพื่อให้ไปถึงวัตถุประสงค์ที่มีรางวัลเป็นเป้าหมาย (Beach,1965: 379) แต่กิติ พยัคคานนท์ เบอเรลสัน และสไตเนอร์กลับเห็นว่าเป็นพลังจิตที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคนซึ่งทำหน้าที่เร้าหรือกระตุ้นให้มีการเคลื่อนไหวเพื่อให้บุคคลนั้นดำเนินการใด ๆ ไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย (กิติ พยัคคานนท์,2530: 78 ; Berelson and Stiner,1964 : 240) นั้นแรงจูงใจเป็นแรงผลักดันให้คนใช้ความสามารถมากขึ้น(อุทัย หิรัญ โท,2530:94)และกระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจจะเกิดจากความต้องการทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย (Luthans,1985: 183) ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 4 กระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีองค์ประกอบที่สำคัญ หรือมูลเหตุจูงใจที่สำคัญของมนุษย์คือ ความต้องการและแรงขับ (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ,2528 : 76) ส่วนความต้องการคือ การขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดของมนุษย์ การขาดนี้อาจขาดได้ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

สำหรับแรงจูงใจและเครื่องล่อหรือสิ่งจูงใจ (Incentives) นั้นมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง โดยแรงจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้นพฤติกรรมภายใน เพื่อสนองความต้องการเช่น ความหิว ความเหนื่อย

ส่วนเครื่องล่อหรือสิ่งจูงใจเป็นการจูงใจภายนอก เช่น การยกย่องผู้กระทำความดี การให้รางวัล หรือสิ่งตอบแทนแก่การแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ,2528 : 55)

ส่วนความหมายของ การจูงใจ เป็นกระบวนการของการกระตุ้นให้เกิดการกระทำ สนับสนุนความก้าวหน้า และกำหนดแบบแผนของกิจกรรมที่ทำ หรือการจูงใจเป็นกระบวนการที่ร่างกายถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ ,2528 : 40) การจูงใจจะมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ เพราะการจูงใจเป็นวิธีการชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตนตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีแรงจูงใจเหตุนี้ การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ (สมพงษ์ เกษมสิน,2526 : 302)

ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจ

การจูงใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่าโดยทั่วไปแล้วมนุษย์มิได้ทำงานเต็มที่มีความสามารถด้านต่างๆที่เขาอยู่เสมอไป การปฏิบัติงาน (Job Performance) ของแต่ละบุคคลต่างกันออกไปนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลเนื่องมาจากแรงจูงใจของบุคคลนั้นด้วย (พรณราย ทรัพย์ะ ประภา,2526: 64) ตัวแปรต่าง ๆ เช่นความรู้ความสามารถระดับความใฝ่ฝัน ภูมิหลังของแต่ละบุคคลรวมทั้งผลตอบแทนต่าง ๆ มีส่วนที่ทำให้ผลของการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญซึ่งช่วยให้บุคคลเพิ่มความพยายามในการทำงานคือ แรงจูงใจบุคคลที่ถูกจูงใจจะมีแนวทางการทำงานที่แน่นอน ระดับการทำงานจะสม่ำเสมอ ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะสูงกว่า เมื่อไม่มีแรงจูงใจ (Gibson and others,1982 : 80) องค์กรจะบรรลุถึงความสำคัญตามเป้าหมายมากขึ้นเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานการให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานจะบังเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจ และเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องาน(ไพบูลย์ ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ,2529: 67) กิติมา ปรีดีติลล (2529 : 174) ระบุถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจูงใจดังนี้

1. คนมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่
2. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่
3. รู้จักหน้าที่ช่วยเหลือกัน
4. มีความสนใจในการสร้างสรรค์ มุ่งทำงานอย่างเต็มที่
5. สนใจและพอใจที่จะทำงานนั้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานคือพลังกระตุ้นพฤติกรรมให้แต่ละบุคคลใช้ความสามารถในการดำเนินงานไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจจึงเป็น

สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องจัดการให้แก่สมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ

ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจมีมากมายหลายทฤษฎี และแตกต่างกันไป แต่จากการวิจัยก็พบว่า ทฤษฎี ต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ได้มีทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทุกทฤษฎีต่างก็ มีความคล้ายกันและมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน(ธงชัย สันติวงษ์,2529:57)ทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักกันมีมากดังต่อไปนี้

ทฤษฎีแรงจูงใจของเทเลอร์ (Taylor,191: 69) ในหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เทเลอร์เชื่อว่าการให้ผลตอบแทนเป็นการจูงใจคนงานในการปฏิบัติงาน อย่างใดอย่างหนึ่ง ผลตอบแทนอาจเป็นรายได้ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการปฏิบัติงานเทเลอร์ เชื่อว่าหากผลตอบแทนเหมาะสมเป็นธรรมชาติแล้วคนงานจะสามารถผลิตได้มากขึ้น (Hoy and Miskel,1982 : 1-2) ในสมัยนั้นนายจ้างจะมุ่งให้คนทำงานเพื่อผลประโยชน์ตอบแทนและมุ่งผลกำไรอย่างเดียว เป็นการใช้คนเหมือนเครื่องจักร ต่อมาจึงได้มีผู้สนใจ การจูงใจคน ซึ่งนำไปสู่ทฤษฎีแรงจูงใจที่มุ่งศึกษาความต้องการของคน ซึ่งมีหลายทฤษฎีดังนี้

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human Motivation) มาสโลว์ (Maslow,1954: 54) มีความเชื่อว่าองค์กรจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างดีนั้น จะบังเกิดได้เมื่อผู้บริหารองค์กรเข้าใจความต้องการของมนุษย์นับเป็นจุดแรกที่จะนำไปสู่ความเข้าใจพฤติกรรมของคนในองค์กร (ธงชัย สันติวงษ์,2529: 381-384) อธิบายสมมติฐานของมาสโลว์เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ดังนี้

1. คนทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนั้นจะมีอยู่ตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูงตามระดับ

ความสำคัญเมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนอง

มาสโลว์ ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of needs)ไว้ 5 ระดับ คือความต้องการด้านร่างกาย (Physiological) ความปลอดภัย (Safety) ความรักและการมีส่วนร่วม (Social) เกียรติยศชื่อเสียง (Esteem) และความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self Actualization) (Shermerborn and others,1982: 108) ในการนำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ไปใช้ในหน่วยงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลักการสร้างแรงจูงใจ ความต้องการในระดับต่ำอาจได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนและในส่วนที่ได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนและในส่วนที่ได้รับการ

การตอบสนองแล้ว จะไม่ได้แรงจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป เช่นในหน่วยงานที่จัดให้มีรายได้พอควร และสภาพแวดล้อมของงานดีแล้วการปรับปรุงสิ่งเหล่านี้ให้ดีขึ้นจะไม่เพิ่มแรงจูงใจเลย เนื่องจากบุคคลส่วนใหญ่ได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับนี้อย่างเต็มที่อยู่แล้ว

ทฤษฎีแรงจูงใจตามหลักทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor) แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960: 33-48) ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการบริหาร 2 แบบคือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะเผด็จการและทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วม แต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์ดังนี้

ผู้บริหารแบบทฤษฎี X เชื่อว่า

1. มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงาน
2. เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับ หรือข่มขู่ให้ทำงาน
3. มนุษย์โดยทั่วไปชอบการชี้แนะหรือสั่งการ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อยและต้องการความมั่นคงมากที่สุด

ผู้บริหารแบบทฤษฎี X จึงต้องสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่และการลงมือทำเพื่อให้ลูกน้องใช้ความพยายามเพื่อบรรลุความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร

ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y เชื่อว่า

1. การทำงานเป็นการสนองความพอใจ
2. การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน บุคคลที่ผูกพันต่อการบรรลุถึงความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร จะมีแรงจูงใจได้ด้วยตนเองและควบคุมตนเอง
3. ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุความสำเร็จ
4. ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นแรงจูงใจให้บุคคลยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎี Y เน้นการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ชี้ให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ ถูกต้องรู้จักความสามารถของตนเอง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland) แมคเคลแลนด์มีความเชื่อว่าแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์คือความต้องการสัมฤทธิ์ผล มนุษย์มีความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดให้บรรลุผลสำเร็จโดยเร็ว แมคเคลแลนด์แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ คือ

ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Needs for Achievement: n Ach) ความต้องการความรักและความผูกพัน (Need for Affiliation : n Aff) ความต้องการอำนาจ (Need for Power : n Power) (McClelland, 1961 : 100-110)

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด ได้เน้นสาระด้านแรงจูงใจของมนุษย์ว่า ผู้ที่จะทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จต้องมีแรงจูงใจด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับสูง ความสำเร็จของงานจะทำได้โดยการกระตุ้นความต้องการด้าน nAch เป็นสำคัญ บุคคลแต่ละคนเมื่อมี n Ach สูงก็จะสามารถทำงานได้สำเร็จและช่วยให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพ (McClelland , 1961: 100-110) กิบสันและคนอื่นๆ ได้สรุปทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด ไว้ว่าความต้องการของบุคคลสามารถให้การเรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะ ความต้องการผลสัมฤทธิ์ n Ach นั้นคือบุคคลที่มีความต้องการผลสัมฤทธิ์ต่ำสามารถให้ประสบการณ์การเรียนรู้หรือการฝึกอบรมจนทำให้ความต้องการด้านนี้สูงขึ้นได้สังคมหรือประเทศที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดีขึ้นได้โดยการกระตุ้นให้คนในสังคมนั้นมีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงขึ้น (Gibson and others, 1982 : 88)

ทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972: 320) (Alderfer's Existence Relatedness Growth Theory) หรือทฤษฎี E.R.G. อัลเดอร์เฟอร์ ได้ปรับปรุงแนวความคิดจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ 5 ระดับของมาสโลว์ มาเป็นความต้องการ 3 ระดับคือความต้องการในชีวิต (Existence needs: E) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Related needs: R) ความต้องการด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth needs: G) (Alderfer, 1972: 507-532)

แม้ว่า ทฤษฎี E.R.G. ของอัลเดอร์เฟอร์มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แต่ สมยศ นาวิการ (2527: 68) กล่าวว่าทั้งสองทฤษฎียังมีความแตกต่างกันดังนี้

1. ทฤษฎี E.R.G. จะไม่ระบุความต้องการแต่ละอย่างเรียงลำดับกันอย่างไรเพียงแต่อ้างว่าหากความต้องการในการดำรงชีวิตไม่ได้รับการตอบสนอง อิทธิพลความต้องการด้านนี้จะรุนแรงขึ้น แต่ความต้องการด้านอื่น ๆ ยังคงมีความสำคัญต่อการกำกับพฤติกรรมให้มุ่งไปสู่เป้าหมาย

2. ทฤษฎี E.R.G. เน้นประเด็นที่ว่า แม้ความต้องการอย่างหนึ่งถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการดังกล่าวยังมีอิทธิพลต่อไปในการตัดสินใจ เช่นเราอาจมีเงินเดือนที่ดีและงานที่มั่นคง แต่เราอาจแสวงหาการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนต่อไป ในกรณีเช่นนี้ความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วยังเป็นแรงจูงใจ

เซอร์เมอร์ฮอร์น และคนอื่นๆ (Shermerhorn and others, 1982 : 112-113) ได้สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ แมคเคลแลนด และของอัลเดอร์เฟอร์ ดังนี้

1. ความต้องการของ n Ach, n Aff, และ n Power เป็นองค์ประกอบของความต้องการที่มีลักษณะคล้ายกับลำดับความต้องการของมาสโลว์ และความต้องการ E.R.G. ของอัลเดอร์เฟอร์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจผู้ร่วมงานมากยิ่งขึ้น การยึดถือทฤษฎีเป็นหลักในการปฏิบัติงานประโยชน์กับผู้บริหาร และหากความต้องการแต่ละด้านได้รับการตอบสนองอย่างตรงเป้าก็จะทำให้คนมีความพอใจในการปฏิบัติงาน
2. ถ้าความต้องการดังกล่าวได้รับความสนใจจากผู้บริหารอย่างจริงจังแล้ว ก็อาจทำให้คนในองค์กรสามารถกำหนดขอบเขตความต้องการของตน ในอันที่จะทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ให้สำเร็จลงได้

ทฤษฎีและจิตใจของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg, 1959)

แรงจูงใจในการทำงานตามความคิดของเฮอริชเบอร์ก ได้มาจากการวิจัยของเฮอริชเบอร์กและคนอื่นๆ เฮอริชเบอร์กเป็นศาสตราจารย์หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยเวสเทอร์นรีเสิร์ฟ (Western Reserve University) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์เพื่อจะตอบคำถามที่ว่า “ผู้ปฏิบัติงานต้องการอะไรจากงานของเขา” และเพื่อพิสูจน์สมมติฐานที่ว่า “ปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติในทางบวกและปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติในทางลบในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน” (Herzberg and others, 1959 : 29) ซึ่งเขาสรุปออกมาเป็นแนวคิดตามทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two -Factor Theory) ซึ่งอาจจะเรียกชื่ออีกอย่างหนึ่งหรือหลายชื่อ เช่นทฤษฎีความพอใจ-ไม่พอใจ (Satisfiers-Dissatisfier) หรือทฤษฎีปัจจัยกระตุ้น-ปัจจัยค้ำจุน (Motivators-Hygiene) หรือทฤษฎีองค์ประกอบภายใน-ภายนอกของงาน (Intrinsic- Extrinsic Factors) (Gibson and others, 1982: 85)

ลูธันส์ (Luthans, 1985: 201) ได้กล่าวถึงทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอริชเบอร์กซึ่งแบ่งเป็น 2 ปัจจัยดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้น (Motivation factors) หรือองค์ประกอบด้านแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการทำงานมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง ซึ่งได้แก่ปัจจัยดังต่อไปนี้
 - 1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement)
 - 1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition)
 - 1.3 ลักษณะของงาน (The Work Itself)
 - 1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
 - 1.5 ความก้าวหน้า (Advancement)

2. ปัจจัยคำจูน (Hygiene Factors) หรือองค์ประกอบด้านอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม หรือ ส่วนประกอบของงาน ปัจจัยด้านนี้ได้แก่

- 2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration)
- 2.2 การนิเทศงาน (Supervision)
- 2.3 เงินเดือน (Salary)
- 2.4 สภาวะการทำงาน (Working Conditions)
- 2.5 ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน (Interpersonal Relation)

เฮอซเบิร์กให้ความเห็นว่าผู้บริหารส่วนมากมักให้ความสำคัญด้านปัจจัยคำจูนเช่น เมื่อเกิดปัญหาว่าผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน มักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพการทำงานหรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไขไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ไม่เป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นผู้บริหารควรเน้นถึงปัจจัยกระตุ้นที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่นมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือ ส่งเสริมความก้าวหน้าของคณงาน จะเป็นการกระตุ้นให้คณงานได้คิดว่าจะให้ทำงานอยู่ในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้ อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องพยายามรักษาปัจจัยคำจูนให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน

ดังนั้น การนำทฤษฎีของเฮอซเบิร์กไปประยุกต์ใช้นั้น จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองด้านควบคู่กันไปด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานก็มีส่วนสำคัญไม่น้อย โดยเฉพาะสภาพในสังคมปัจจุบันซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานแล้วยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย (วิจิตร วรุฒบางกูร ,2525 : 78)

นิพนธ์ ศศิธร(2523 : 148-150) ได้สรุปผลดีของแนวคิดตามทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอซเบิร์ก ที่มีผลให้เกิดความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคคลในองค์กรไว้ 5 ประการดังนี้

1. การฝึกอบรมในขณะที่ทำงานเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเติบโตด้วยตนเองจากการทำงาน โดยความเข้าใจในงานของตนเอง มีความรู้เทคนิคใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาการทำงานของตนให้ดีขึ้น
2. การสร้างสรรค์ความต้องการด้านสังคม ให้บุคลากรมีโอกาสทำงานเป็นหมู่คณะที่เป็นการทำงานตามความชำนาญเฉพาะ
3. การยกศักดิ์และสาระของงานให้สูงขึ้น เพื่อให้เกิดความสำนึกในความสำเร็จและความรับผิดชอบสูงขึ้น เพราะมีเกียรติที่จะตัดสินใจด้วยตนเองมากที่สุด

4. การปรับปรุงระบบการติดต่อ ให้เกิดความสำนึกในความรับผิดชอบสูงขึ้น โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเป็นผู้คิดเอง
5. การปรับปรุงภาวะผู้นำ โดยทุกคนที่มีโอกาสร่วมกันในการตัดสินใจตัดเทียมกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีทั้งงานวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำปรีวรรต การใช้อำนาจ และความฉลาดทางอารมณ์ดังรายละเอียดต่อไปนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำปรีวรรต

สำหรับประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2537 : 331) ได้ทำวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สำคัญกับประสิทธิผลองค์กร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่าศึกษาธิการจังหวัด มีภาวะผู้นำปรีวรรตอยู่ในระดับปานกลาง และช่วยเสริมประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

ส่วนบัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540 : 119) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำอำนาจความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 97 โรงเรียน ผู้บริหาร 97 โรงเรียน ครูจำนวน 679 คนผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งความพึงพอใจในงานของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และปัจจัยชีวสังคมของครู สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ 37.65

เช่นเดียวกับอัญชลี มากบุญส่ง (2540 : 108) ได้ทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำปรีวรรตของหัวหน้างานกลุ่มพยาบาล กับประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำปรีวรรตของหัวหน้างานพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลทุกด้าน

ส่วนวรรณดี ชูกาล (2540: 113-115) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำปรีวรรตของผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า อายุ ระยะเวลาที่

ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำปริวรรตของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

และดวงใจ นิลพันธ์ (2543: 106) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำปริวรรตของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานศึกษานิเทศน์ในกลุ่มธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำปริวรรตมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานและมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ผู้ผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เช่นเดียวกับรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 113-114) ได้ทำวิจัยเรื่อง ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่าผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลองและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สอดคล้องกับไบรแมน (Podsakoff, Mackenzie & Bommer, 1996: 25 citing Bryman, 1992: 68) ได้กล่าวถึงการศึกษาในองค์กรมากมาย ที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ ความพยายามด้วยตนเอง และผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างซึ่งมีการรายงานผลการศึกษาในหลายสาขา จากหลายกลุ่มตัวอย่าง และองค์กรประเภทต่าง ๆ

สำหรับยามมารีโนและเบส (Yammarino & Bass, 1993: 81-102) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานแบบสำรวจระยะยาว (Longitudinal investigation) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของทหารเรือสหรัฐ ที่จบมาจากโรงเรียนนายเรือสหรัฐ (United State Naval Academy: USNA) และได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยรบบนผิวน้ำข้อมูลระยะยาวซึ่งเกี่ยวกับนายทหารเหล่านี้ที่รวบรวมจากการบันทึกของ USNA และข้อมูลนายทหารชั้นรองลงมา 793 นาย และผู้ใต้บังคับบัญชาของนายทหารเหล่านี้ตั้งแต่เวลาที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานผลการศึกษา

พบว่าสนับสนุนแนวคิดที่เป็น โมเดลของความเกี่ยวข้องระยะยาวระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการปฏิบัติงานของนายทหารเรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายที่ตามมาภายหลังได้ และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานขณะที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยงานบนผิวน้ำได้ และยังพบอีกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ขณะที่ได้รับมอบหมายแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยรบบนผิวน้ำ สามารถทำนายผลกระทบพฤติกรรมผู้นำของพนักงานได้

เช่นเดียวกับ เคลเลอร์ (Keller, 1995: 95) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความแตกต่างโดยศึกษากลุ่ม โครงการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรม (Industrial R&D) จำนวน 66 กลุ่มการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุของการเกิดคุณภาพโครงการที่สูงขึ้นในโครงการวิจัยต่าง ๆ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ส่วนเมดเลย์และลาร็อชเชลลี (Medley&Larochelle, 1995: 64JJ-64NN) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่พยาบาลจำนวน 112 คน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลางทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ Multifactor Leadership questionnaire (MLQ) และ Index of Work satisfaction (IWS) จากการศึกษาพบว่าการสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลิก การกระตุ้นปัญญาและการให้รางวัลโดยเสน่หานั้นจะอยู่ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้นจะอยู่ในภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนความพึงพอใจในหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของพยาบาลประจำการ โดยมีความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

ส่วนเบส (Bass, 1997: 130-139) ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of correlation) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management by exception) แบบเชิงรุก (MBE-A) และแบบเชิงรับ (MBE-P) และการปล่อยตามสบาย (Laissez faire) ตามลำดับ

ทำนองเดียวกันลิทวูด (Leithwood and Jantzi, 2002 : 228-256) ได้ศึกษาภาวะผู้นำปริวรรตที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นและความพยายามของครูในการปฏิรูปสถานศึกษาในประเทศ

แคนาดาและเนเธอร์แลนด์ พบว่ามีมิติของภาวะผู้นำปรวิวรรตที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นและความพยายามของครูคือมิติด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และมิติด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่กล่าวมาพบว่า ภาวะผู้นำปรวิวรรตมีความสัมพันธ์หรือสามารถทำนายตัวแปรต่าง ๆ เช่น ประสิทธิภาพในการทำงาน หรือผลการปฏิบัติงานของผู้นำหรือผู้ตาม ผลการปฏิบัติในภาพรวมของกลุ่มองค์กร และความพึงพอใจและผูกพันของผู้ตาม และมีมิติบางมิติของภาวะผู้นำปรวิวรรตที่สัมพันธ์เชิงคาโนนิคอลความมุ่งมั่นและความพยายามของครู ความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจในการปฏิรูปสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ

งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศส่วนใหญ่ได้แสดงให้เห็นถึงการใช้อำนาจของผู้บริหารว่าส่วนใหญ่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิงมาก

สำหรับบุชาติ สะอาด (2532 : บทคัดย่อ) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุทัยธานีและจังหวัดฉะเชิงเทราใช้อำนาจอ้างอิงมาก

และ สิทธิศักดิ์ นระระทัย (2531: บทคัดย่อ) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในเขตการศึกษา 10 ใช้อำนาจการอ้างอิงน้อยที่สุด โดยใช้อำนาจตามกฎหมายมากที่สุด

ส่วนนวล กัลยาณธรรม (2530 : บทคัดย่อ) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการบังคับในระดับมาก และใช้อำนาจการให้รางวัลในระดับปานกลาง

เช่นเดียวกับ เบอร์เน็ตต์ (Burnette,1993 : 2173) พบว่าผู้บริหารทั้งโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในรัฐคาโรไลนาเหนือ ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการบังคับ มากตามลำดับ และผู้บริหารเห็นว่าเป็นฐานอำนาจที่มีประสิทธิผลมากที่สุด

สอดคล้องกับลูอิส (Lewis ,1992 : 2349) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐโอไฮโอใช้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงมากที่สุด

และไพร์ซ์ และมุลเลอร์ (Price and Mueller,1986: 197-198) พบว่าศึกษาธิการ (Superintendent) ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงมาก แต่ผู้จัดการในองค์กรธุรกิจ ใช้อำนาจตามกฎหมายมากกว่า

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผู้บริหารกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร มีงานวิจัยดังนี้

ดั่งที่ไฮย์และแอกซิลเลส (Achilles, Keedy and High, 1994: 44; citing High and Achilles, 1985: 87) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจและแบบผู้นำและพบว่าโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารจะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญมากที่สุด รองลงมาคืออำนาจการอ้างอิง และอำนาจตามกฎหมาย ซึ่งครูในโรงเรียนก็เชื่อว่าฐานอำนาจทั้งสามประเภทนั้นมีศักยภาพดีที่สุดใน การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ส่วนแกพเพลแมน (Lewis, 1991: 39-40; citing Kappelman, 1981) ได้พบความสัมพันธ์ ระหว่างการใช้อำนาจอ้างอิง และการใช้อำนาจการบังคับกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

และกเซนสกี (Kshensky, 1990 : 1852) แสดงให้เห็นว่าการใช้อำนาจทางบวกเป็นสิ่ง สำคัญของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยพบว่าการใช้ อำนาจหรืออิทธิพลและอำนาจหน้าที่ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความมีประสิทธิภาพ ขณะที่การใช้ อำนาจการบังคับมีความสัมพันธ์ทางลบ และยังยืนยันได้ว่าการใช้อำนาจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของ ภาวะผู้นำ การใช้อำนาจและอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อทีมงานและการ ปฏิบัติงานของโรงเรียน และการมอบอำนาจไม่ได้เป็นการลดอำนาจ แต่เป็นการเพิ่มอำนาจให้กับ ผู้บริหาร

จากงานวิจัยจะเห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจแบบต่าง ๆ ต่างกัน และการใช้อำนาจมี ความสัมพันธ์กับแบบของผู้นำ การใช้อำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในโรงเรียน และการมอบอำนาจไม่ได้เป็นการลดอำนาจ แต่เป็นการเพิ่มอำนาจให้กับผู้บริหาร ดังนั้นการใช้ อำนาจอาจมีความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นและความพยายามของครู ความพึงพอใจในงานและ แรงจูงใจในการปฏิรูปสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์

สำหรับช่อลัดดา ขวัญเมือง (2542 : 104-105) ได้ทำวิจัยเรื่องความฉลาด ทางอารมณ์ของนักศึกษาคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏกลุ่มเหนือตอนล่าง พบว่านักศึกษามีความ ฉลาดทางอารมณ์โดยรวม ความฉลาดทางอารมณ์ในตนเอง และความฉลาดทางอารมณ์ระหว่าง บุคคลอยู่ในระดับค่อนข้างสูง นักศึกษาโปรแกรมวิชาพระพุทธศาสนา มีความฉลาดทางอารมณ์ใน ตนเองและความฉลาดทางอารมณ์ระหว่างบุคคล สูงกว่าโปรแกรมวิชาอื่นๆ โปรแกรมวิชา ศิลปศึกษามีความฉลาดทางอารมณ์ในตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์ระหว่างบุคคล และความฉลาด ทางอารมณ์ในเรื่องการจัดการกับความขัดแย้งและการเอาใจเขามาใส่ใจเราน้อยกว่าโปรแกรมวิชา อื่นๆ โปรแกรมวิชานาฏศิลป์มีความฉลาดทางอารมณ์ในเรื่องการควบคุมอารมณ์ในตนเองน้อยกว่า โปรแกรมวิชาอื่น ๆ

และประชัน จันทร์สุข (2544: 62-63) ได้ทำวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
 เซาว์อารมณ์กับความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาลจิตเวช ของนักศึกษาพยาบาลวิทยาลัย
 พยาบาลบรมราชชนนีโดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 60 คนพบว่าเซาว์อารมณ์มีความสัมพันธ์
 ทางบวกส่งผลต่อทักษะพยาบาลจิตเวชทุกทักษะ

ส่วนรัตติกรณ์ จงวิศาล (2544 ข : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านเซาว์
 อารมณ์ บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา และ
 ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางในองค์กรธุรกิจ กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างาน
 ระดับกลางในองค์กรธุรกิจจำนวน303 คนพบว่า เซาว์อารมณ์ส่งผลโดยตรงต่อภาวะผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลง

เช่นเดียวกับสุภารัตน์ หนูหอม (2544 : 54 – 58) ได้ทำการวิจัยเรื่องอิทธิพลของ
 เซาว์อารมณ์ที่มีต่อความเครียดและพฤติกรรมกรมการเผชิญความเครียดของพยาบาล:ศึกษาเฉพาะกรณี
 โรงพยาบาลศิริราช กลุ่มตัวอย่าง 323 คนพบว่า1.เซาว์อารมณ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับระดับ
 ความเครียด 2. มิติทักษะทางสังคมตระหนักรู้ในตนเองและการร่วมรู้สึก สามารถพยากรณ์คะแนน
 พฤติกรมการเผชิญความเครียดแบบมุ่งเน้นการแสวงหาสิ่งสนับสนุนทางสังคมได้ร้อยละ 10.9
 3. มิติตระหนักรู้ในตนเอง และการร่วมรู้สึก สามารถพยากรณ์คะแนนพฤติกรมการเผชิญ
 ความเครียดแบบหนีปัญหาได้ ร้อยละ 7.00

และกฤษณ์ธิปไตย ใจปล้ำ (2544 : 130–131) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์
 ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า
 ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้าน
 ประกอบด้วยการตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง การบริหารจัดการอารมณ์ของตนเอง การสร้าง
 แรงจูงใจให้กับตนเอง การหยั่งรู้อารมณ์ตนเอง การบริหารจัดการอารมณ์ของตนเอง การสร้าง
 แรงจูงใจให้กับตนเอง การหยั่งรู้อารมณ์และความรู้สึกต่อผู้อื่น และทักษะทางสังคมอยู่ในระดับสูง
 เปรียบเทียบตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การบริหาร พบว่า แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
 ที่ .05

เช่นเดียวกับ เบเคนแดม (Bekendam,1997 : 2109 –A) ได้ทำการวิจัยเรื่องมิติของความ
 ฉลาดทางอารมณ์:ความผูกพันผลของการควบคุม Alexithymia และการเห็นอกเห็นใจผู้อื่นโดยทำ
 การวัดความผูกพันด้วย Adult Attachment Scale วัดอารมณ์ทั่ว ๆ ไปด้วย Affect Regulation Scale –
 20 Itemsวัดความเห็นอกเห็นใจด้วย Interpersonal reactivity Index จากคุณลักษณะส่วนบุคคลและ
 ประวัติการทำทารุณในเด็กที่ใช้แบบสอบถามซึ่งเป็นเพศชายจำนวน 167 คน ซึ่งได้รับการประกัน
 ตัว โดยการวิเคราะห์ข้อมูล ANOVA พบว่า ความผูกพันมีนัยสำคัญกับการปรับตัวทางอารมณ์ ใน

ด้านความเห็นอกเห็นใจการมีวิสัยทัศน์การมีความเครียด การไม่มี Alexithymia ส่วนการไม่มีความผูกพันมีนัยสำคัญกับการปรับตัวไม่ได้ความเครียดของบุคคลการขาดความเห็นอกเห็นใจ สมมติฐานเหล่านี้ได้รับการสนับสนุน โดยเฉพาะรูปแบบความผูกพันที่เป็นอยู่แสดงถึงความเปราะบางของอารมณ์ทางลบจากผู้อื่นที่ได้รับจากการวัด Personal Distress และ Fantasy Scale

ส่วนจีรี (Geery,1998 : 4137-A) ได้ทำวิจัยเรื่องการสำรวจแนวทางในการใช้รับให้โรคความฉลาดทางอารมณ์สำหรับผู้มาเพื่อขจัดความขัดแย้งภายในสถานศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งผู้นำใช้ขจัดความขัดแย้งในองค์กร วิธีการวิจัยใช้การสำรวจวิธีการขจัดความขัดแย้งของผู้นำ 8 คน ซึ่งถูกคัดเลือกโดยกระบวนการเสนอชื่อแต่งตั้ง โดยมีกรอบแนวคิดของความฉลาดทางอารมณ์ทั้ง 5 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความฉลาดทางอารมณ์ในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถใช้ความรู้แห่งตนในการควบคุมอารมณ์ ความสามารถยับยั้งการตอบสนองทางลบและความสามารถในการมองโลกในแง่ดี ผู้นำเหล่านี้สามารถ1.ค้นหาความเข้าใจและตอบสนองทางอารมณ์กับผู้อื่น เพื่อที่จะป้องกันการนำไปสู่ความขัดแย้งมากขึ้น 2. แสดงความเมตตาและยอมรับโดยการปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมที่ไม่ใช่เราที่ดีกับผู้อื่น3. เข้าใจถึงอิทธิพลในอำนาจแห่งตนและใช้อย่างสมเหตุสมผล4.พัฒนาความไว้วางใจที่เป็นพื้นฐานในการสร้างสัมพันธภาพให้คงอยู่5.ใช้อารมณ์เพื่อกระตุ้น โน้มน้าวและชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามนอกจากนี้ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะมีความสามารถในการ1.สร้างอารมณ์ที่เข้มแข็งและมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น2.ส่งเสริมการพึ่งพาซึ่งกันและกันและการทำงานเป็นทีม3.ใช้อำนาจในตัวเองมากกว่าอำนาจตามตำแหน่งเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายและ4.จัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะในการวิจัยมีดังนี้1.จัดเตรียมการประชุมอภิปรายและฝึกหัดตามโปรแกรมสำหรับผู้นำทางการศึกษาเพื่อพัฒนาการตระหนักรู้ในอิทธิพลทางบวกซึ่งสามารถใช้ความฉลาดทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2.จัดเตรียมการฝึกในสิ่งที่มีประโยชน์ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์เพื่อจัดการกับความขัดแย้ง 3. พัฒนาเครื่องมือเพื่อประเมินความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและยุทธศาสตร์สำหรับใช้ในการคัดเลือกลูกจ้างในอนาคต และเพื่อใช้ในการประเมินระดับความฉลาดทางอารมณ์อีกด้วย

สอดคล้องกับแมสเซย์ (Massey,1999: 2607-A) ได้ทำวิจัยเรื่องบทบาทของผู้นำยุคใหม่ : การสนทนาเพื่อการเข้าใจกับความฉลาดทางอารมณ์ในการเข้าสู่งานเพื่อการเปลี่ยนแปลงในการปรับตัวให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการตั้งสมมติฐาน4 ข้อคือ1.ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงกว่าจะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นมีการรับรู้ในฐานะผู้นำในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น2.ความฉลาดทางอารมณ์ระหว่างผู้นำจะเพิ่มผลของกระบวนการ

แลกเปลี่ยนความคิดเห็น (มีการเปลี่ยนแปลงการปรับตัวเมื่อมีความฉลาดทางอารมณ์ เช่น ความคิดเห็นในฐานะที่มีส่วนร่วม) 3. กลุ่มทดลองที่มีคะแนนความฉลาดทางอารมณ์สูงกว่าจะปรับตัวได้ดีกว่า (เช่นการได้งานและการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีประสิทธิภาพดีกว่า) ผู้นำอย่างเป็นทางการที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะได้รับการเป็นผู้นำในการปรับตัวเพื่อสนทนาและเปลี่ยนความคิดเห็นและมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นสมมุติฐานที่ 1 และ 2 เป็นจุดเน้นในการทดสอบส่วนสมมุติฐานที่ 3 และ 4 เป็นการสำรวจกว้าง ๆ ซึ่งมีขนาดกลุ่มตัวอย่างไม่พอเพียงที่จะมีนัยสำคัญ ผลการวิจัยพบว่ามีส่วนสนับสนุนสมมุติฐานที่ 1 และ 2 บางส่วนสนับสนุนสมมุติฐานที่ 3 แต่ไม่สนับสนุนสมมุติฐานที่ 4 การค้นพบที่สำคัญเช่นผู้นำซึ่งมีความฉลาดทางอารมณ์สูง มีความโน้มเอียงที่จะเป็นผู้นำในการสนทนาโดยสมาชิกอื่นๆ ในกลุ่มซึ่งจากการนำทฤษฎีมาประยุกต์และการฝึกปฏิบัติมีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการรับรู้ของผู้นำในการสนทนาสรุปได้ดังนี้

1. การสนทนาสำหรับการเรียนรู้ในองค์กรความฉลาดทางอารมณ์ในกระบวนการมีคุณค่าต่อความตั้งใจการปรับตัวการเรียนรู้และความฉลาดทางอารมณ์สำหรับการแข่งขันหรือความร่วมมือกัน

2. การคัดเลือกและการฝึกหัดของผู้นำในการสนทนาและเปลี่ยนความคิดควรคำนึงถึงความฉลาดทางอารมณ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในกระบวนการนี้และ

มิติในการปรับตัวของผู้นำจำเป็นต้องใช้ความฉลาดทางอารมณ์ ความเห็นอกเห็นใจ และอารมณ์ที่ชัดเจนถูกต้อง โดยกระบวนการเกี่ยวกับการสนทนา

สำหรับรอกฮิล และกรีนเนอร์ (Rockhill & Greener, 1999: Online) ได้วัดความสามารถในการรายงานตนเองเกี่ยวกับเซาว์ปัญญาทางอารมณ์ในด้านการใส่ใจในความรู้สึก ความชัดเจนของอารมณ์และการปรับปรุงภาวะอารมณ์ โดยใช้แบบสอบถามมาตราวัดอารมณ์สำหรับเด็ก (Trait Meta Mood Scale For Children) จำนวน 28 ข้อ และแบบวัดความรู้สึกต่อการมองโลกในแง่ดี ซึ่งประกอบด้วยแบบทดสอบย่อย 4 ฉบับ คือการแสดงความคิดเห็นความวิตกกังวลในการเข้าสังคม หลีกเลี่ยงการเข้าสังคมและความพอใจในชีวิตกลุ่มตัวอย่างคือนักเรียนประถมศึกษาเกรด 3-7 จำนวน 691 คนการหาความเที่ยงตรงเชิงเหมือนจากการหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนจากแบบทดสอบมาตราวัดอารมณ์กับรายงานตนเองจากแบบทดสอบวัดการควบคุมอารมณ์ ความเที่ยงตรงเชิงจำแนกหาความสัมพันธ์ระหว่างการตอบแบบทดสอบมาตราวัดอารมณ์กับความสามารถในการเข้าสังคม ผลการทดสอบพบว่าคะแนนจากแบบทดสอบมาตราวัดอารมณ์แต่ละฉบับมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปรับปรุงตนเอง ซึ่งวัดจากแบบทดสอบวัดความ

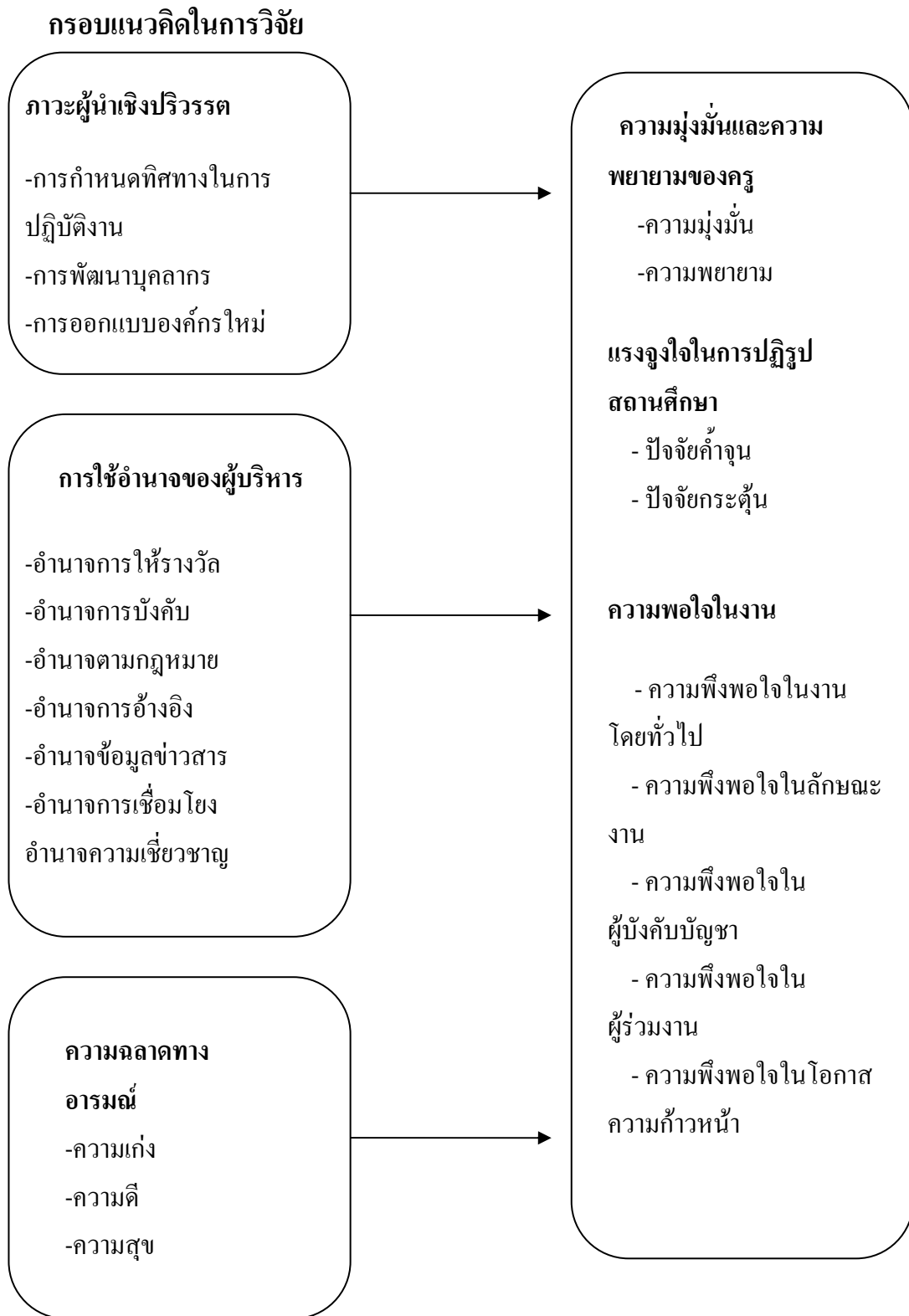
พอใจในชีวิตและการแสดงอารมณ์ของเด็กมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถในการเข้าสังคมและความสามารถในการปรับปรุงตนเอง

เช่นเดียวกับ โซซิก และเมเจอร์เรียน (Sosik & Megerrian, 1999: 367-368) ได้ทำวิจัยเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ และผลปฏิบัติงานของผู้นำ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการด้านข่าวสารเทคโนโลยีจำนวน 63 คนพบว่า 1. ผู้ที่ประเมินตนเองได้สอดคล้องกับที่ลูกน้องประเมินนั้นมีความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้ในความสามารถของตน ความมั่นใจในตนเองต่อสาธารณชน สัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง 2. ผู้ที่ประเมินว่าตนเองต่ำกว่าลูกน้องประเมินความฉลาดทางอารมณ์ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ยกเว้นมิติความมั่นใจในตนเองต่อสาธารณชน ส่วนมิติสร้างความมั่นใจในตนเองต่อสาธารณชนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนพฤติกรรมการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

และเชอร์นิส (Cherniss, 2000 : 1-4) รวมผลงานวิจัยเกี่ยวกับการนำความฉลาดทางอารมณ์ไปใช้ในองค์กร เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่อไป สรุปได้ดังนี้ กองทัพอากาศของสหรัฐอเมริกาได้ใช้แบบวัดความฉลาดทางอารมณ์ของบาร์ออนในการคัดเลือกเข้าทำงานพบว่า 1. ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากในการคัดเลือกได้คนที่มีความหนักแน่นเอาใจเขาไปใส่ใจเรา มีความตระหนักรู้ในอารมณ์ตนเอง 2. สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ความสำเร็จของผู้เข้าทำงานใหม่ และยังประหยัดงบประมาณได้ 3 ล้านดอลาร์ต่อปี

จากการศึกษาวิจัยจะเห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของงาน สัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ช่วยในเรื่องของการจัดการความขัดแย้งในหน่วยงาน ผู้วิจัยมีความสนใจว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์เชิงคาบนิคอกกับความมุ่งมั่นและความพยายามของครูในการปฏิรูปสถานศึกษาหรือไม่อย่างไร

จากแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษามาทั้งหมดทำให้ผู้วิจัยได้นำมาจัดทำเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังปรากฏ ตามภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย