

ความหมายของพฤติกรรมองค์การ


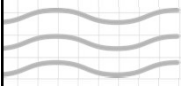
Richard L. Daft (1983:3) กล่าวไว้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม ทัศนคติ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ภายในสภาพแวดล้อมองค์การ ผลกระทบขององค์การและของกลุ่มที่มีต่อทัศนคติ การมองปัญหา ความรู้สึก และการกระทำของพนักงาน ผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่มีต่อองค์การ ทรัพยากรบุคคล และผลกระทบของพนักงานที่จะมีต่อองค์การ และความมีประสิทธิภาพขององค์การในที่สุด

James L., John M., James H., Ivancevich (1982:6) การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ทัศนคติ และผลการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมองค์การ โดยใช้ทฤษฎี วิธีการ และหลักการของสาขาวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และมานุษยวิทยา ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมมาผสมผสาน เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับการรับรู้ของคน ค่านิยม ความสามารถในการเรียนรู้และการกระทำต่างๆ ในขณะที่กำลังทำงานอยู่ในกลุ่มต่างๆและภายในองค์การโดยรวมด้วย พร้อมกันนั้นก็มีการวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อองค์การ และต่อทรัพยากรบุคคล จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ต่างๆด้วย

Stephen P. Robbins (1983:3) เป็นแขนงวิชาที่ศึกษาและตรวจสอบผลกระทบของบุคคล กลุ่มต่างๆ และโครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประยุกต์ใช้ความรู้ดังกล่าว เพื่อสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ


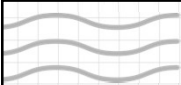


องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมองค์การ

ระดับที่ 3 องค์การ (organizational level)
 ระดับที่ 2 กลุ่ม (group level)
 ระดับที่ 1 ตัวบุคคลหรือปัจเจกบุคคล (individual level)





ผลของพฤติกรรมองค์การที่พึงประสงค์

1. ผลผลิต (productivity)
2. การขาดงาน (absenteeism)
3. การหมุนเวียนงาน (turnover)
4. ความพอใจในการทำงาน (job satisfaction)
5. การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (good corporate citizenship)



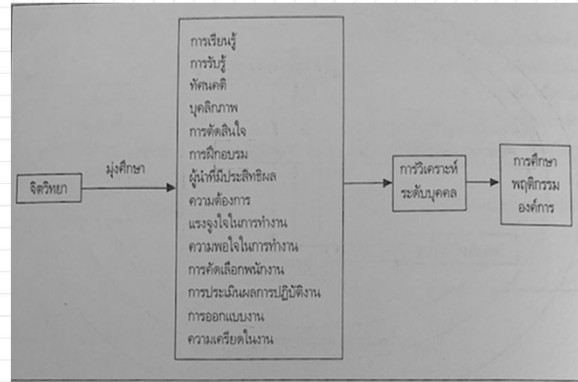
รากฐานองค์ความรู้ที่ก่อให้เกิดการศึกษาด้านพฤติกรรมองค์การ

เนื่องจากการศึกษาพฤติกรรมองค์การจะต้องศึกษา 3 กลุ่มใหญ่ๆ ก็คือ ตัวบุคคล กลุ่ม และองค์การ ดังนั้นต้องอาศัยหลักจากศาสตร์ต่าง ๆ มาศึกษา เพื่อให้ได้ครอบคลุมทั้ง 3 ส่วน



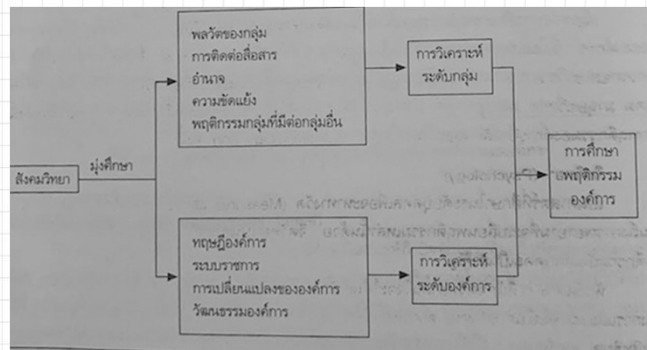
จิตวิทยา (Social Psychology)

จิตวิทยา (psychology) เป็นศาสตร์ที่ศึกษาในระดับบุคคล เพื่อหาทางอธิบายพฤติกรรม รวมถึงพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จิตวิทยาเป็นศาสตร์ที่เน้นให้เข้าใจถึงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล



สังคมวิทยา(Sociology)

จะสนใจศึกษาในระดับกลุ่มของคนและสังคมนั้น ๆ เพื่อหาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบนั้น ๆ



จิตวิทยาสังคม (Social Psychology)

เป็นสาขาที่ผสมผสานความสนใจจากจิตวิทยาและสังคมวิทยา โดยพยายามที่จะศึกษาการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของทัศนคติ แนวทางการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ รูปแบบวิธีการการติดต่อสื่อสาร กระบวนการต่าง ๆ ของกลุ่มที่ช่วยตอบสนองความต้องการของบุคคล รวมถึงกระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม

```

            graph LR
            A[จิตวิทยาสังคม] -- มุ่งศึกษา --> B[การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม  
การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ  
การติดต่อสื่อสาร  
กระบวนการของกลุ่ม  
การตัดสินใจของกลุ่ม]
            B --> C[การวิเคราะห์ระดับกลุ่ม]
            C --> D[การศึกษาพฤติกรรมองค์กร]
            
```

มานุษยวิทยา (Anthropology)

จะศึกษาค้นในมุมมองที่กว้างไม่เฉพาะแต่ตัวบุคคลแต่จะศึกษาสภาพแวดล้อมของสังคมด้วย เพื่อให้เข้าใจความแตกต่างในพื้นฐานของพฤติกรรมบุคคล

```

            graph LR
            A[มานุษยวิทยา] -- มุ่งศึกษา --> B1[ทำนิยมในเชิงเปรียบเทียบ  
ทัศนคติในเชิงเปรียบเทียบ  
บรรทัดฐานของกลุ่มในเชิงเปรียบเทียบ]
            A -- มุ่งศึกษา --> B2[วัฒนธรรมองค์การ  
สภาพแวดล้อมขององค์การ]
            B1 --> C[การวิเคราะห์ระดับกลุ่ม]
            B2 --> C
            C --> D[การศึกษาพฤติกรรมองค์กร]
            
```

รัฐศาสตร์ (Political Science)

ศึกษาบุคคลภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมืองและอำนาจภายในองค์การ ความขัดแย้ง การจัดสรร และการใช้อำนาจ

```
graph LR; A[รัฐศาสตร์] --> B[ความขัดแย้ง  
อำนาจ  
การเมืองในองค์การ]; B --> C[การวิเคราะห์  
ระดับองค์การ]; C --> D[การศึกษา  
พฤติกรรมองค์การ]
```

ภาวะผู้นำ

ความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ติดตามหรือนำผู้ตาม (โดยไม่ใช้การบังคับ) ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล หรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้อย่างเต็มที่เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างเหมาะสม

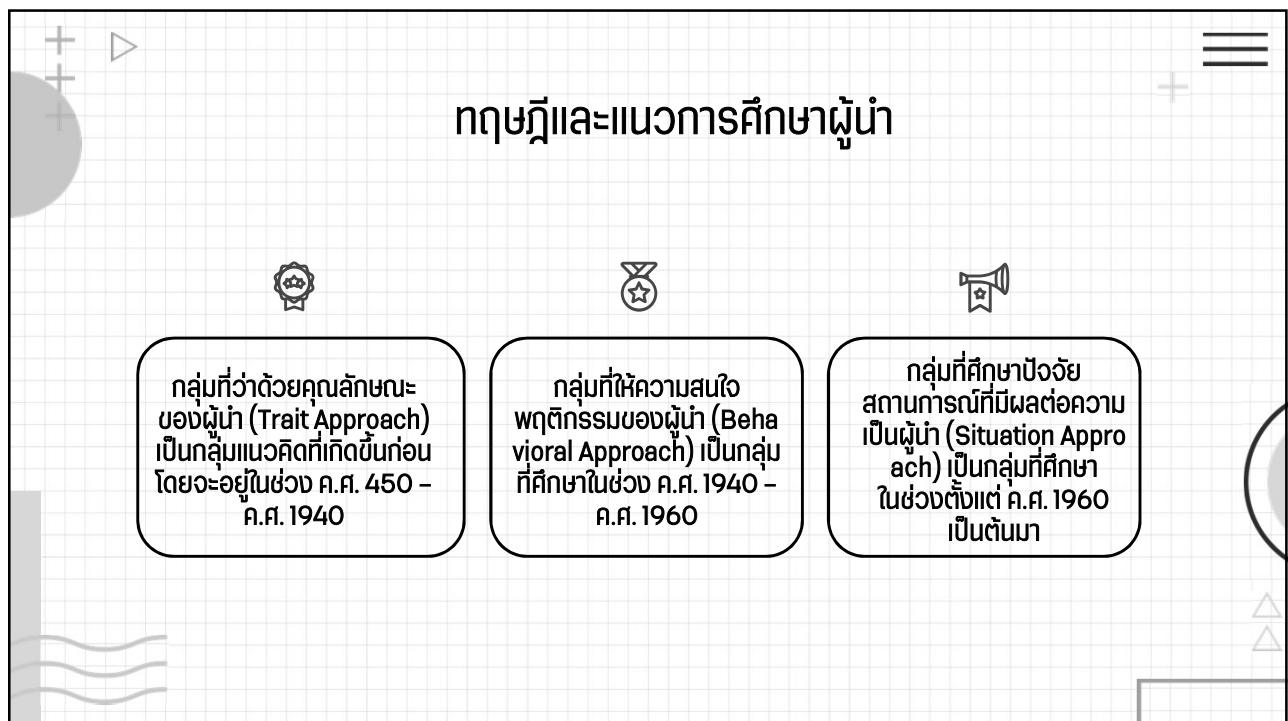
ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม หรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำคือ มีลักษณะเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจที่เป็นการตัดสินใจที่ยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม

ความสำคัญของผู้นำ เมื่อคนเรารวมตัวกันเป็นกลุ่ม เราต้องการผู้นำเพื่อช่วยในการนำองค์การ ได้ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ ตลอดจนจัดการกับปัญหาต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนอลหม่านวุ่นวาย

ดังนั้น ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้ อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และ กระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

การเปรียบเทียบผู้นำกับผู้บริหาร
 ผู้นำ เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือผู้ตามหรือเหนือกลุ่ม โดยไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งในกลุ่มก็ได้
 ผู้บริหาร จะต้องเป็นคนที่มีตำแหน่งบริหารในกลุ่ม

	ผู้บริหาร	ผู้นำ
ทิศทางขององค์กร (Direction)	-จะเน้นการวางแผนและการทำ งบประมาณ -ติดตามดูยอดขายรายสัปดาห์ -เน้นผลระยะสั้น	-จะเน้นสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ขององค์กร - ติดตามดูองค์กรในภาพกว้างกว่า กำไรสุทธิ -เน้นผลในระยะยาว
การจัดให้เป็นระเบียบ หรือจัด แนวทางดำเนินงานให้มุ่งสู่ทิศทาง เดียวกัน (Alignment)	-เน้นการจัดองค์กรและการจัดคน เข้าทำงาน -เน้นการสั่งการและการควบคุม -สร้างกรอบและอาณาจัก	-เน้นการสร้างวัฒนธรรมร่วมและ ค่านิยมร่วมให้แก่องค์กร -เน้นการช่วยให้คนอื่น ๆ เติบโตและ พัฒนาขึ้น -ลดกรอบต่าง ๆ และอณา จักรต่าง ๆ
ความสัมพันธ์ (Relationships)	-เน้นที่วัตถุ (สินค้า บริการ) -เน้นอำนาจตามตำแหน่ง -ปฏิบัติตนในฐานะ “นาย”	-เน้นที่คน (โดยการสร้างแรงคลใจ และกระตุ้นผู้ตาม) -เน้นการใช้อำนาจส่วนบุคคล -ปฏิบัติตนในลักษณะ Coach, ผู้ อำนวยความสะดวกและผู้ให้บริการ
คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Qualities)	-ห่างเหิน ไร้อารมณ์ -เชื่อมั่นในความเป็นผู้เชี่ยวชาญของ ตนเอง -เป็นผู้พูด -เน้นให้ผู้ตามทำตาม	-จะรับรู้และสัมผัสในอารมณ์ผู้ตาม -ใจกว้าง รับผิดชอบ -เป็นนักฟัง -มีความกล้า กระตุ้นให้เกิดความ กล้า
ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Outcomes)	-ก่อให้เกิดความมั่นคง ความเป็น ระเบียบ และประสิทธิภาพ	-สร้างการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะ การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่



1 กลุ่มที่ว่าด้วยคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach)

กลุ่มนี้มีความเชื่อว่าคนที่เป็ผู้นำนั้นเกิดมาเพื่อที่จะเป็นผู้นำ (Born to be Leader) กลุ่มนี้จะศึกษาบุคคลสำคัญในอดีต เพื่อหาคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้คนเหล่านั้นเป็นผู้นำ วิธีการศึกษาจะเป็นไปตาม The Great Man theory

คุณลักษณะของผู้นำ

ความซื่อสัตย์

ความเด่น

ความสามารถ

เชื่อมั่นในตนเอง

ความน่าเชื่อถือ

ความเฉลียวฉลาด

กล้าตัดสินใจ

มีความรับผิดชอบ

มีวุฒิภาวะ

มีความคิดริเริ่ม

แรงจูงใจและความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ

ให้ความสำคัญกับคุณ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น

2 กลุ่มที่ให้ความสนใจพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach)

กลุ่มนี้เชื่อว่าความเป็นผู้นำนั้นฝึกสอนได้ (Trainable) เนื่องจากการศึกษาในด้านคุณลักษณะของผู้นำนั้นไม่สามารถสรุปได้อย่างชัดเจนว่าผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะแบบใดที่ชัดเจน นักวิชาการจึงได้หันมาศึกษาพฤติกรรมต่างๆที่ผู้นำแสดงออก

2 กลุ่มที่ให้ความสนใจพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach)

1. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) โดย Rensis Likert ได้ทำการวิจัยเพื่อหาแนวทางพัฒนาพฤติกรรมของผู้นำโดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาของกลุ่มงานทั้งประเภทที่มีผลงานสูง และผลงานต่ำในหลายๆองค์การ ได้รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำออกมา 2 แบบ คือ

- (1) พฤติกรรมที่เน้นงาน (Job Centered หรือ Production Oriented) จะเน้นการควบคุมดูแลใกล้ชิด โดยมุ่งเน้นวิธีการ ขั้นตอน และเทคนิคในการทำงาน ความสนใจจะอยู่ที่งานเป็นสำคัญ
- (2) พฤติกรรมที่เน้นคน (People Centered หรือ Relationship Oriented) จะพยายามสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มงาน สนใจความเป็นอยู่ สนใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2 กลุ่มที่ให้ความสนใจพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach)

2. การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio States Studies) ได้ทำการวิจัยโดยออกแบบสอบถามทางภาคอุตสาหกรรม และภาคทหาร เพื่อประเมินถึงการรับรู้ผู้ใต้บังคับบัญชาในพฤติกรรมของผู้นำของตน จากการศึกษาของ Ohio ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

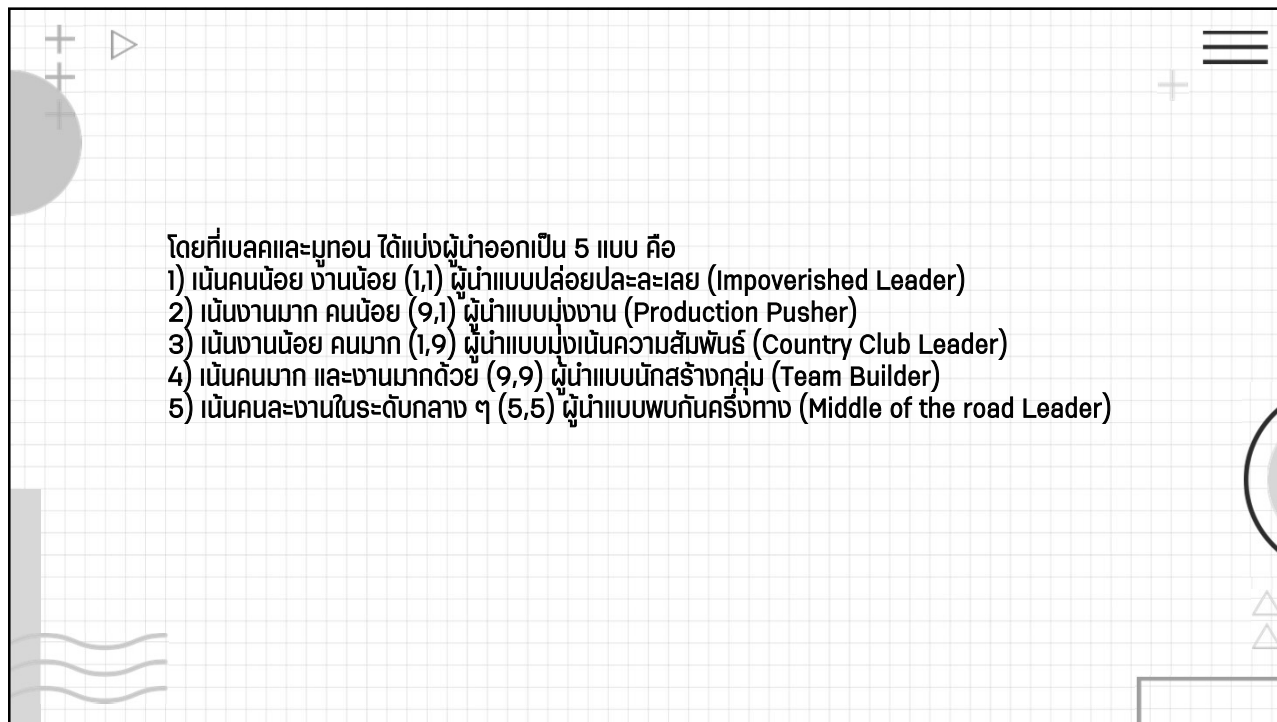
- (1) พฤติกรรมเน้นคน (Consideration) พฤติกรรมที่ผู้นำสนใจความรู้สึกนึกคิดของผู้ตาม เน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน มีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม รวมทั้งผู้นำจะสนใจความคิดเห็นและความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน ผู้นำจะเป็นมิตรและนำคบหา ทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ ยอมรับนับถือในผู้บังคับบัญชา
- (2) พฤติกรรมเน้นโครงสร้าง (Initiating Structure) พฤติกรรมในแบบนี้คือ จะเน้นการกำหนดบทบาทหน้าที่ต่างๆให้ชัดเจน

2 กลุ่มที่ให้ความสนใจพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach)

3. ตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) หรือตาข่ายการนำ (Leadership Grid) โดย Dr. Robert R. Blake และ Dr. Jane S. Mouton 2 ท่านจึงได้จับประเด็น 2 เรื่องนี้มาสร้างเป็นสไลด์ของคนว่ามีความมุ่งมั่นต่องานกับมุ่งมั่นต่อคนมากน้อยแค่ไหน โดยกำหนดสเกลวัดตั้งแต่ 1-9 โดยแกนของตารางได้แบ่งออกเป็น 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ

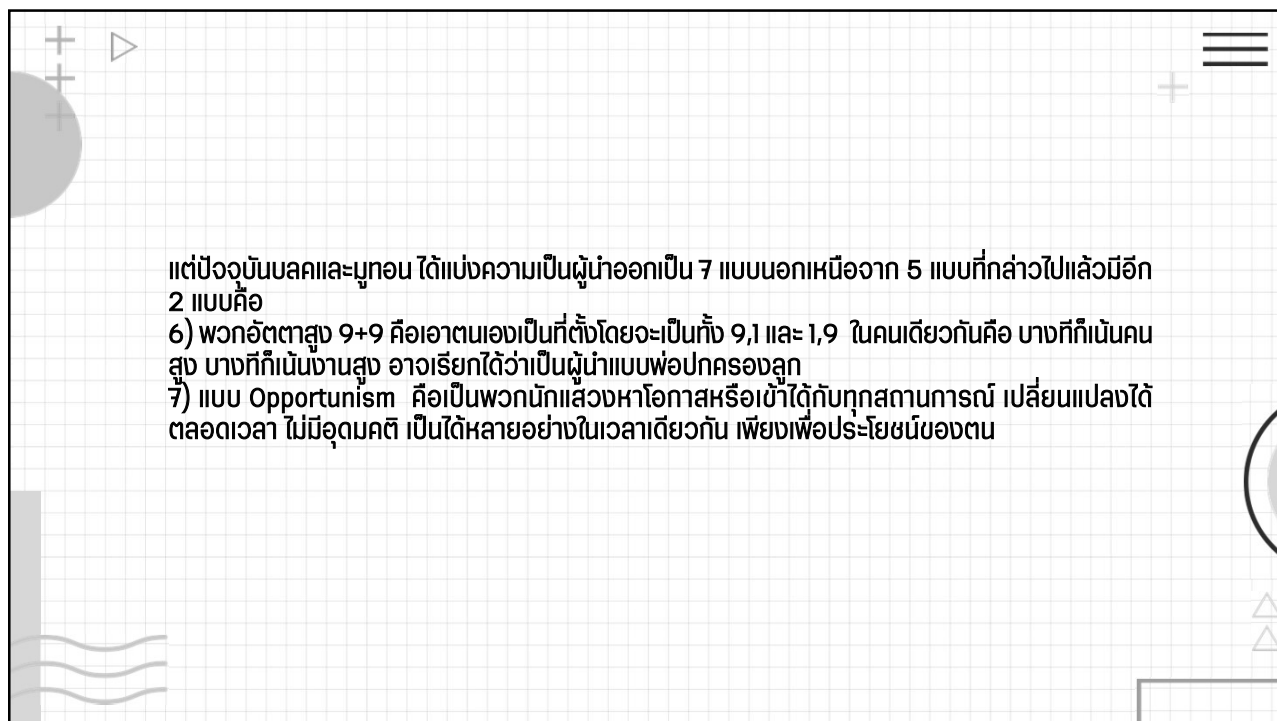
- (1) การมุ่งเน้นในงาน (concern for Production)
- (2) การมุ่งเน้นในคน (concern for people)

ซึ่งผู้นำจะต้องตรวจสอบพฤติกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบโดยศึกษาการทำงานทั้งการทำงานส่วนตัวและการทำงานเป็นทีม โดยสำรวจในประเด็นด้านความคิดริเริ่ม (initiative) การสอบถาม (เปิดใจรับฟัง) (inquiry) การแสดงความสนับสนุน (advocacy) การแก้ไขความขัดแย้ง (conflict solving) การตัดสินใจ (decision Making) และการวิพากษ์ (critique) จะทำให้สามารถเห็นทัศนคติ ค่านิยม ในความเชื่อของตน ซึ่งประกอบคือการเป็นสไลด์การบริหาร



โดยที่เบลคและมูทอน ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบ คือ

- 1) เน้นคนน้อย งานน้อย (1,1) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished Leader)
- 2) เน้นงานมาก คนน้อย (9,1) ผู้นำแบบมุ่งงาน (Production Pusher)
- 3) เน้นงานน้อย คนมาก (1,9) ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Country Club Leader)
- 4) เน้นคนมาก และงานมากด้วย (9,9) ผู้นำแบบนักสร้างกลุ่ม (Team Builder)
- 5) เน้นคนละงานในระดับกลาง ๆ (5,5) ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง (Middle of the road Leader)



แต่ปัจจุบันเบลคและมูทอน ได้แบ่งความเป็นผู้นำออกเป็น 7 แบบนอกเหนือจาก 5 แบบที่กล่าวไปแล้วมีอีก 2 แบบคือ

- 6) พวกอึดทะสูง 9+9 คือเอาตนเองเป็นที่ตั้งโดยจะเป็นทั้ง 9,1 และ 1,9 ในคนเดียวก็คือ บางทีก็เน้นคนสูง บางทีก็เน้นงานสูง อาจเรียกได้ว่าเป็นผู้นำแบบพ่อปกครองลูก
- 7) แบบ Opportunism คือเป็นพวกนักแสวงหาโอกาสหรือเข้าได้กับทุกสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ไม่มีอุดมคติ เป็นได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน เพียงเพื่อประโยชน์ของตน

3 กลุ่มที่ศึกษาปัจจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ (Situation Approach)

กลุ่มนี้คิดว่าไม่มีรูปแบบความเป็นผู้นำแบบใดที่ดีที่สุด ผู้นำควรศึกษาปัจจัยสถานการณ์

3 กลุ่มที่ศึกษาปัจจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ (Situation Approach)

1. ทฤษฎีของฟีเดเลอร์ (Fiedler) ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ มีกรอบแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำที่ดีอยู่ที่ความเหมาะสมระหว่างแบบของผู้นำ (Leadership style) กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Situational demands)

รูปแบบของผู้นำ ฟัลเลอร์ วัตได้โดยการใช้เครื่องมือทดสอบที่เรียกว่า "แบบทดสอบผู้ร่วมงานที่ไม่พึงปรารถนา" (Least Preferred Cowor Scale : LPC Scale) โดยให้ผู้ทำแบบทดสอบอธิบายถึง "ผู้ร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด" แล้วให้คะแนนผู้นั้น ตามตัวเลือกต่างๆ 18 คุณลักษณะ มีระดับคะแนน 1 – 8 คะแนน LPC จะเป็นตัวบอกว่าผู้ทำแบบทดสอบ มีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบเน้นงาน (Task-oriented) หรือเน้นความสัมพันธ์ (relationship-oriented) หากคะแนน LPC สูง 64 คะแนนขึ้นไป จะเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ถ้าคะแนน LPC ต่ำจะเป็นผู้นำที่เน้นงาน 57 คะแนนลงมา ส่วนคะแนนอยู่ที่ 58-63 ไม่แน่ชัดว่าเน้นอะไร

LPC Questionnair

นำสบายอารมณ์	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่นำสบายอารมณ์
เป็นมิตร	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่เป็นมิตร
ไม่นำคอบ นำปฏิเสธ	1	2	3	4	5	6	7	8	นำคอบ นำยอมรับ
ชอบช่วยเหลือ	8	7	6	5	4	3	2	1	ชอบขัดขวาง
ไม่กระตือรือร้น	1	2	3	4	5	6	7	8	กระตือรือร้น
เครียด	1	2	3	4	5	6	7	8	ผ่อนคลาย
ห่างเหิน	1	2	3	4	5	6	7	8	ใกล้ชิด
เย็นชา	1	2	3	4	5	6	7	8	อบอุ่น
ร่วมมือ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่ร่วมมือ
สนับสนุน	8	7	6	5	4	3	2	1	มุ่งร้าย
นำเบื่อ	1	2	3	4	5	6	7	8	นำสนใจ
ไม่จริงจัง	1	2	3	4	5	6	7	8	จริงจัง
มั่นใจในตัวเอง	8	7	6	5	4	3	2	1	ลังเล
ไม่มีความเมตตา	1	2	3	4	5	6	7	8	ใจดี
เศร้าสร้อย	1	2	3	4	5	6	7	8	ร่าเริง
เปิดเผย	8	7	6	5	4	3	2	1	ระวังเสมอ
ชอบทะเลาะ	1	2	3	4	5	6	7	8	ชอบปรองดอง

สถานการณ์ของผู้นำ ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัว ซึ่งเป็นตัวควบคุมสถานการณ์ที่สร้างความพึงพอใจหรือไม่แก่ผู้นำ ได้แก่

คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก สามารถวัดได้จากเจตคติของสมาชิก หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ โดยวัดความเข้มข้นของคุณภาพความสัมพันธ์ออกมาเป็น "ดี" หรือ "ไม่ดี" หากสมาชิกมีความเชื่อถือ เคารพ สนับสนุนผู้นำก็นับว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับดี สถานการณ์ที่น่าพึงพอใจสำหรับผู้นำ

ระดับโครงสร้างของงาน สามารถวัดได้จากเนื้อหา ขั้นตอนและเป้าหมายของงานที่มีความชัดเจนเพียงใด โดยวัดความเข้มข้นของระดับโครงสร้างของงานออกมาเป็น "แข็ง" หรือ "อ่อน" หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจนถือว่าโครงสร้างของงานแข็ง จะสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจ

อำนาจของผู้นำ สามารถวัดได้จากระดับอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวัดความเข้มข้นของอำนาจผู้นำออกเป็น "มากหรือน้อย" หากผู้นำมีอำนาจในการวางแผน สั่งการ ติดตาม ประเมินผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่ามีความอำนาจในตำแหน่งมาก จะสร้างสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจสำหรับผู้นำ

3 กลุ่มที่ศึกษาปัจจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ (Situation Approach)

2. ทฤษฎีวงจรชีวิต (Life Cycle Theory) ทฤษฎีนี้พัฒนาโดย เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับผู้ตาม (Follower) โดยผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเลือกความเป็นผู้นำให้เหมาะสมไปตามความพร้อมหรือภาวะของผู้ตาม

สไตล์ของผู้นำ อาจแบ่งออกได้ 4 แบบ คือ

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

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

(3) ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆในการตัดสินใจ มีการชักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

(4) ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กๆ น้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

ลักษณะของผู้นำ

ผู้นำบารมี (Charismatic Leader) ผู้นำบารมี คือ ผู้นำที่มีแรงดึงดูดส่วนบุคคล (interpersonal attraction) อันเนื่องมาจากการที่ผู้นำมีความดี มีความน่าเคารพ ศรัทธา ทำให้ลูกน้องเชื่อฟังในคำสั่งอย่างเต็มอกเต็มใจ โดยปราศจากคำตามและข้อสงสัย ใจกว้างใจและเชื่อใจในความคิดของผู้นำว่าถูกต้องเชื่อถือได้ โดยลูกน้องจะมีอารมณ์ร่วมในการกิจขององค์การ มีเป้าหมายที่สูงและเชื่อว่าเขาสามารถอุทิศตนต่อความสำเร็จตามภารกิจนั้นได้

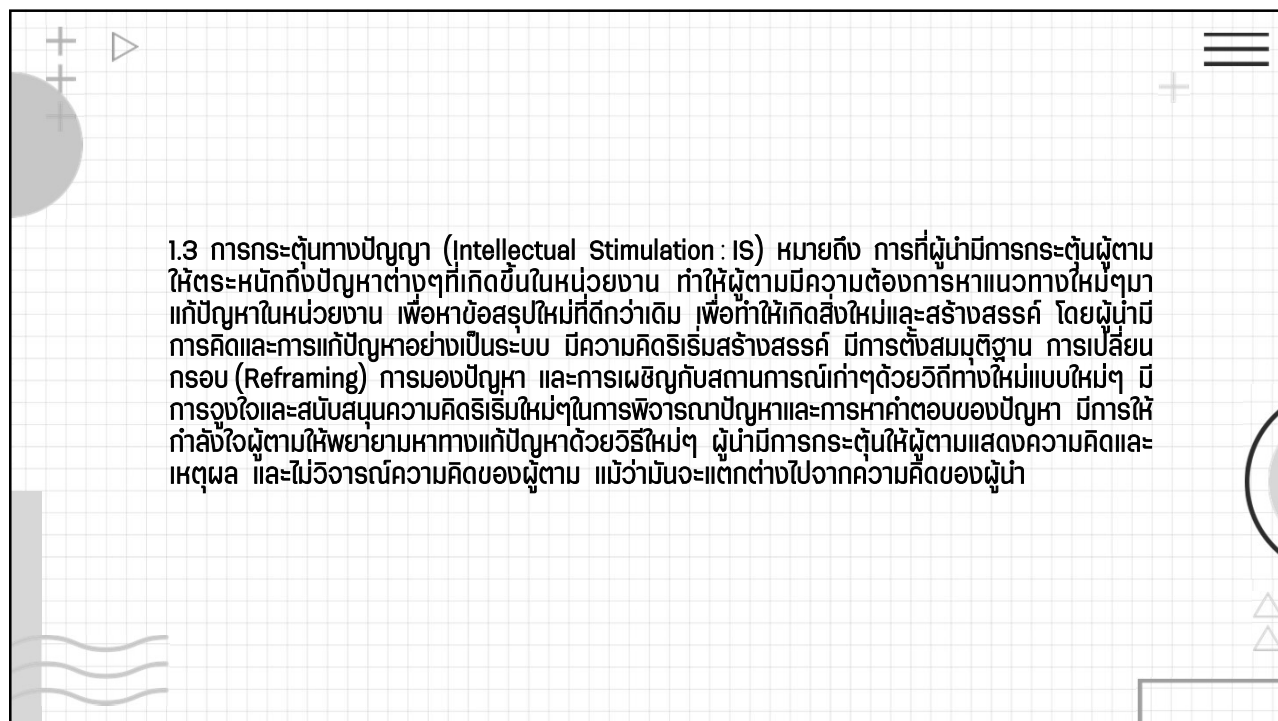
จากการวิจัยพบว่า ผู้นำบารมีจะมีคุณลักษณะเหล่านี้

1. เชื้อมั่นในตนเองสูง มีการยอมรับนับถือในตนเองสูง
2. มีวิสัยทัศน์ คือ มีการมองการณ์ไกล มองอนาคตข้างหน้าโดยมีเป้าหมายอุดมการณ์ที่สามารถนำไปสู่อนาคตที่เปลี่ยนแปลงไปจากสภาวะเดิมนั้นๆ
3. พิเศษแตกต่างไปจากผู้นำคนอื่น โดยไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติแบบเดิมๆเพื่อเป็นแบบอย่างให้ลูกน้อง เช่น นายสี ไอคคือคคา ในช่วงที่บริษัทโครสเลอร์มีปัญหา เขาเข้ามารับตำแหน่ง CEO โดยทุ่มเททำงานหนักแล้วรับเงินเดือนละ 1 ดอลลาร์เป็นเวลา 1 ปีในระหว่างที่บริษัทมีปัญหา
4. รับรู้ไวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม จะมีการติดตามข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆของสภาพแวดล้อม รับรู้ รับทราบข่าวสารต่างๆได้ไว และสามารถประเมินการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
5. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นผู้ผลักดัน เป็นหัวหน้าในการนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การ

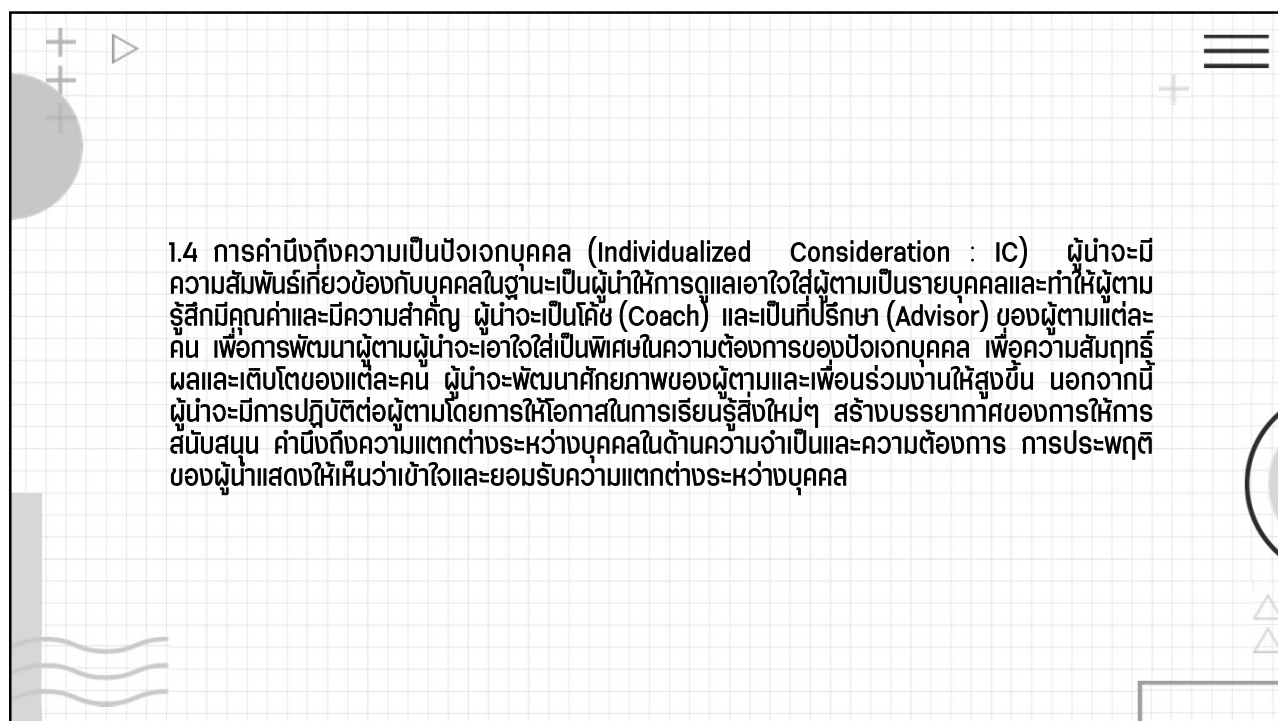
ผู้นำซึ่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและบงการองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า "4I's" (Four I's) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ C L) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและทำภายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว



1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ๆ มีการรูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ



1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ทำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leader)
 เรามักจะได้ยินคำเรียกถึงผู้นำอีกคำหนึ่งบ่อย ๆ ครั้ง คือ ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ คำว่าผู้นำเชิงวิสัยทัศน์นี้จะเป็นการมองผู้นำในเชิงคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้นำควรมีคือการมีวิสัยทัศน์ (vision) วิสัยทัศน์จะทำให้ผู้นำสามารถนำพองค์การไปยังทิศทางที่ถูกต้อง เหมาะสม และสามารถวางรากฐานขององค์การได้อย่างยั่งยืนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันที่เกิดขึ้น วิสัยทัศน์จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่พึงประสงค์ของผู้นำในยุคปัจจุบัน

คุณลักษณะของผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

1. มีวิสัยทัศน์ที่เด่นชัด เป็นวิสัยทัศน์ที่ดีและเหมาะสม
2. มีความต้องการที่จะนำสิ่งใหม่ๆ มาสู่องค์การ คือ เป็นผู้บุกเบิกกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมต่างๆ ในองค์การ
3. มีความกระตือรือร้นที่จะกระตุ้นคนอื่นๆ ให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. มีความต้องการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ เน้นการทำงานเป็นทีม และสนับสนุนช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา
5. เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น ให้เห็นการประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสม
6. มีความต้องการที่จะบรรลุในสิ่งที่ได้กำหนดไว้ด้วยความตั้งใจและหัวใจที่จะทุ่มเท

