

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจัดแบ่งเนื้อหาสาระที่จะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ความหมาย คุณสมบัติและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ
2. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ
3. แบบแผนความคิดของสมองและองค์ประกอบด้านความรู้
4. พลังปัญญาที่สมดุลของผู้นำ: ไอคิว อีคิว เอ็มคิว เอคิว และโอคิว
5. การจัดการความรู้: สังคมแห่งความรู้และการบริหารองค์การยุคใหม่
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำในแนวคิดตะวันตก ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งดังต่อไปนี้ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น ผู้ที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น (Knoontz and O'Donnel อ้างในวีระพันธ์ สมเทพ, 2534:15) บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการที่จะดำเนินการใดๆ ที่จะนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Stogdill,1950 อ้างในเรวัติ ไชยพาน, 2523: 12) บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้ นำ หรือ บุคคลผู้หนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน (Andrew W.Halpin,1966: 27-28) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความรู้ในเรื่องหนึ่งอันเป็นที่ต้องการในการดำเนินงานของกลุ่ม และสามารถนำความรู้ที่ช่วยให้อำนาจบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสถานการณ์หนึ่ง โดยผู้นำนั้นต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญๆ ได้แก่ มีความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะของบุคคลในองค์กร มีผู้ตามหรือเรียกว่า ลูกน้องมีสถานการณ์ที่จะต้องใช้ความรู้ และต้องทำงานและทำประโยชน์ให้แก่องค์กร และกลุ่มของตนเองได้ (Donald R.Pesler อ้างในสารภี แฉ่มสาย, 2538 : 8) หรือ ผู้นำคือบุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ด้วยความเต็มใจ มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของคนอื่น สามารถให้ความช่วยเหลือและแนะนำแก่บุคคลอื่น และทำให้บุคคลเชื่อมั่นในตัวเขา (Raymond, 1972: 43-46 อ้างในชวลิต หมั่นนุช, 2535: 22 และ Tannenbaum and others, 1961: 24)

ผู้นำในแนวคิดตะวันออก ผู้นำ หมายถึง ผู้ทำกิจกรรมในการสร้างอิทธิพลของใจ ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงาน โดยให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง (อุทัย หิรัญโต, 2524:13) หรือหมายถึงบุคคลที่มีอำนาจ (authority) มีบารมีหรืออำนาจบารมี (power) และมีบทบาท (role) เหนือบุคคลอื่นในหน่วยงาน ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับความไว้วางใจอันเนื่องมาจากคุณลักษณะพิเศษของบุคคล นั่นเอง (ชวลิต หมั่นนุช, 2535 : 22) ผู้นำจะเป็นผู้มีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างสรรค์ ชักชวนหรือชี้นำให้บุคคลอื่นในหน่วยงานมีความต้องการและศรัทธาที่จะปฏิบัติงานด้วยความจริงใจให้สำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานที่วางไว้ (สุวรรณ ขวัญแก้ว, 2533 : 10) ดังนั้น การเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในการที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการ และบุคคลที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสร้างอิทธิพลของใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้ (สุเมธ เดียววิศรศ, 2527: 50) ทุกสังคมจะมีคนประเภทนี้ ซึ่งในทางสังคมวิทยา เรียกว่า ชนชั้นนำ (elite) และถ้าหากเป็นชนชั้นนำที่มีอำนาจบังคับบัญชาผู้อื่นได้ คนประเภทนี้เรียกได้ว่าเป็น “ผู้ปกครอง” (rulers) ความสุข ความทุกข์ของประชาชน พลเมืองของแต่ละประเทศนั้น มีสหสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้ปกครอง ซึ่งขึ้นอยู่กับ การนำทางการตัดสินใจ การคิดริเริ่ม การวินิจฉัยสั่งการของผู้ปกครอง (สรุปข้อคิดคัดจากกิมย้ง อ้างถึงใน วิสุทธิ์ โภธิแทน, 2524 : 14)

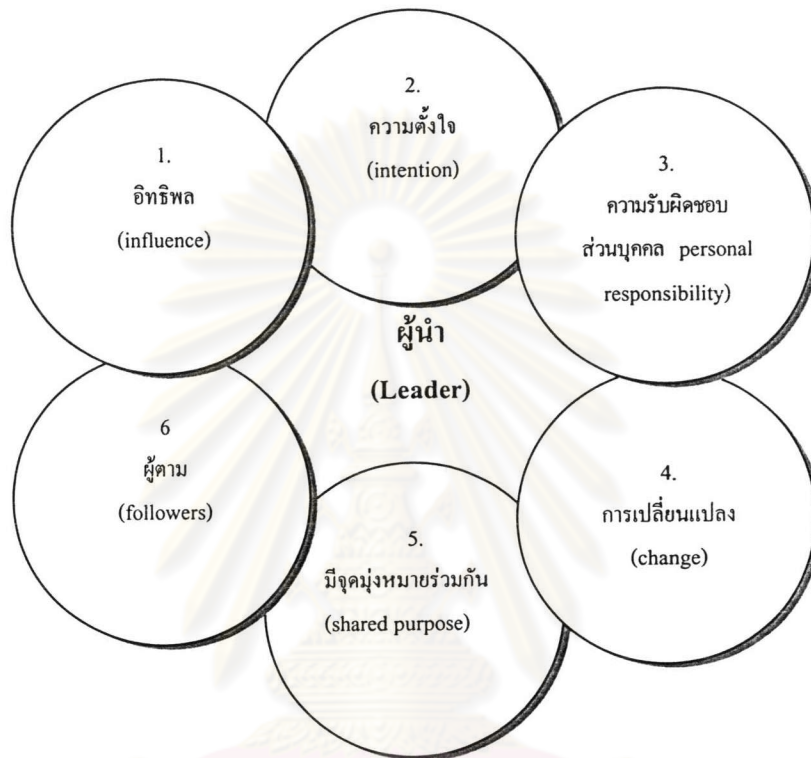
จากความหมายข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้นำในแนวคิดตะวันตกและตะวันออกไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ใช้อิทธิพลและอำนาจบารมีในการเสริมสร้างศรัทธา และแรงจูงใจ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานคล้อยตาม และให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีพฤติกรรมตามความต้องการของหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ ซึ่งในงานวิจัยจะใช้ผู้นำตามความหมายนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

จากความหมายของผู้นำข้างต้น ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติดังนี้ (1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ (2) เป็นผู้มีบทบาทแสดงการติดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา (3) การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม (4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน (5) เป็นผู้ที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย ตัวอย่างเช่น การมีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่การบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ (DuBrin, 1998: 431 อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 12)

ปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับ (What leader involves) ลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่อไปนี้ (ดังรูปที่ 2.1)

รูปที่ 2.1 ปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับ (What leader involves)



ที่มา: แปลความจากคอฟีท, 1999: 6

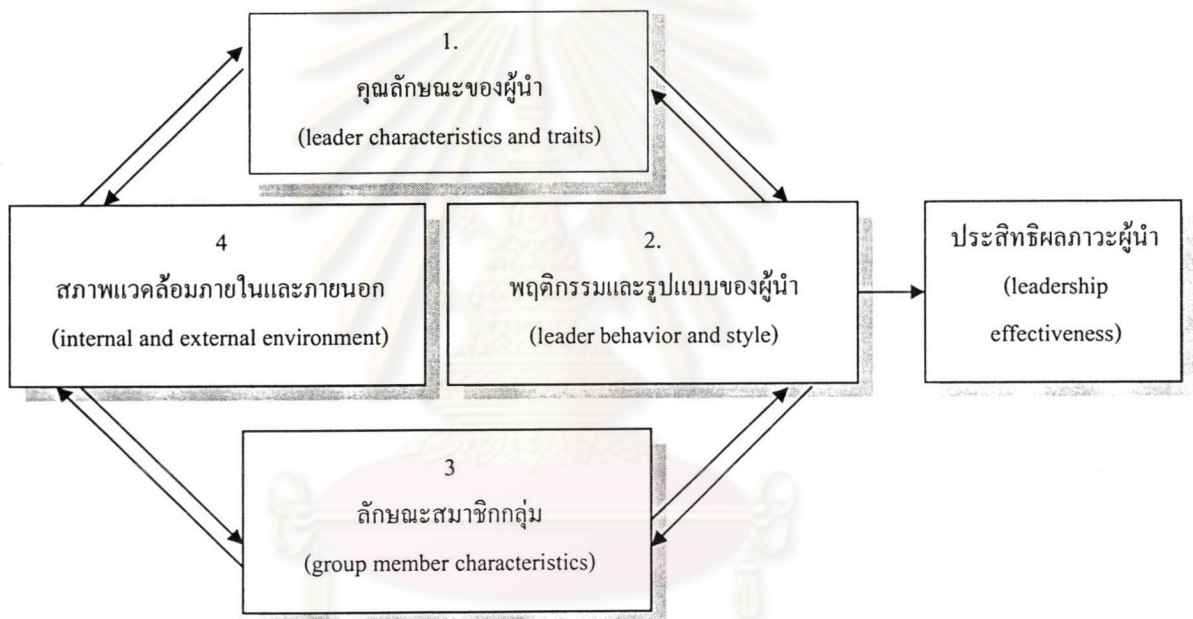
1. อิทธิพล (influence) ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีอำนาจต่อกลุ่มทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ
2. ความตั้งใจ (intention) ผู้นำจะต้องมีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. ผู้นำจะมีความรับผิดชอบส่วนบุคคล (personal responsibility) ผู้นำจะต้องมีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในงานที่กระทำอยู่ ในฐานะที่กระทำอยู่
4. การเปลี่ยนแปลง (change) ผู้นำจะต้องจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข และปรับปรุงให้ภารกิจที่เกี่ยวข้องดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

5. มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (shared purpose) ทั้งผู้นำและสมาชิกกลุ่มจะต้องมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน

6. ผู้ตาม (followers) ผู้นำจะต้องมีความสามารถจูงใจให้ผู้ตาม (followers) ปฏิบัติตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กรอบงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาวะผู้นำ (Framework for understanding leadership) เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (leadership effectiveness) นั้น จะต้องมีคุณสมบัติสำคัญ 4 ประการ ดังรูปที่ 2.2

รูปที่ 2.2 กรอบงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาวะผู้นำ (Framework for understanding leadership)



ที่มา แปลความจากคูบริน, 1998: 18

ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ

บรรดาผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการบริหารหลายคนมีความเชื่อว่า ความสำเร็จของผู้นำในการปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับสิ่งที่เขาทำมากกว่าลักษณะเด่นของเขา โครงการวิจัยด้านภาวะผู้นำในระยะหลังๆ จึงมุ่งเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำมากยิ่งขึ้น กลุ่มนักวิจัยที่ทำการศึกษากันคือ “พฤติกรรมแห่งความสำเร็จของผู้นำ” ได้แก่ มหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa) มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) และมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State

University) รวมทั้งการศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามตารางการบริหาร (Managerial of Leadership grid) ของ เบลคและมูตัน (Blake & Mouton)

การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวากับมิชแกน

เคอร์ต เลวิน (Kurt Lewin) และคณะได้ทำการศึกษาวิจัยในนามของมหาวิทยาลัยแห่ง ไอโอวา โดยมุ่งความสนใจไปที่พฤติกรรมของผู้นำ 3 รูปแบบ ได้แก่ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบ ประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม ซึ่งมีลักษณะโดยย่อดังนี้

1) แบบเผด็จการหรือ ผู้นำแบบอัตนนิยม (Autocratic leadership style) เป็นผู้นำที่ถือว่า ตนเองมีอำนาจและชอบใช้อำนาจของตนเองอย่างเต็มที่ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมากจนไม่ ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น เป็นผู้นำที่รวบอำนาจ ชอบวางระเบียบ กฎเกณฑ์ ที่เข้มงวดตายตัว และมักสั่งการไปตามอารมณ์ของตน

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership style) เป็นผู้นำที่มีการรับฟังความ คิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานโดยถือว่าอำนาจของกลุ่มสำคัญเหนือกว่าของตน ยึดหลักเหตุผลตาม หลักการและหลักเกณฑ์ที่เกิดจากความยินยอม เห็นชอบของกลุ่ม มีลักษณะประนีประนอมและ รักษาระเบียบที่มีความยืดหยุ่นเพียงพอแต่ไม่ปล่อยให้ละเอะ

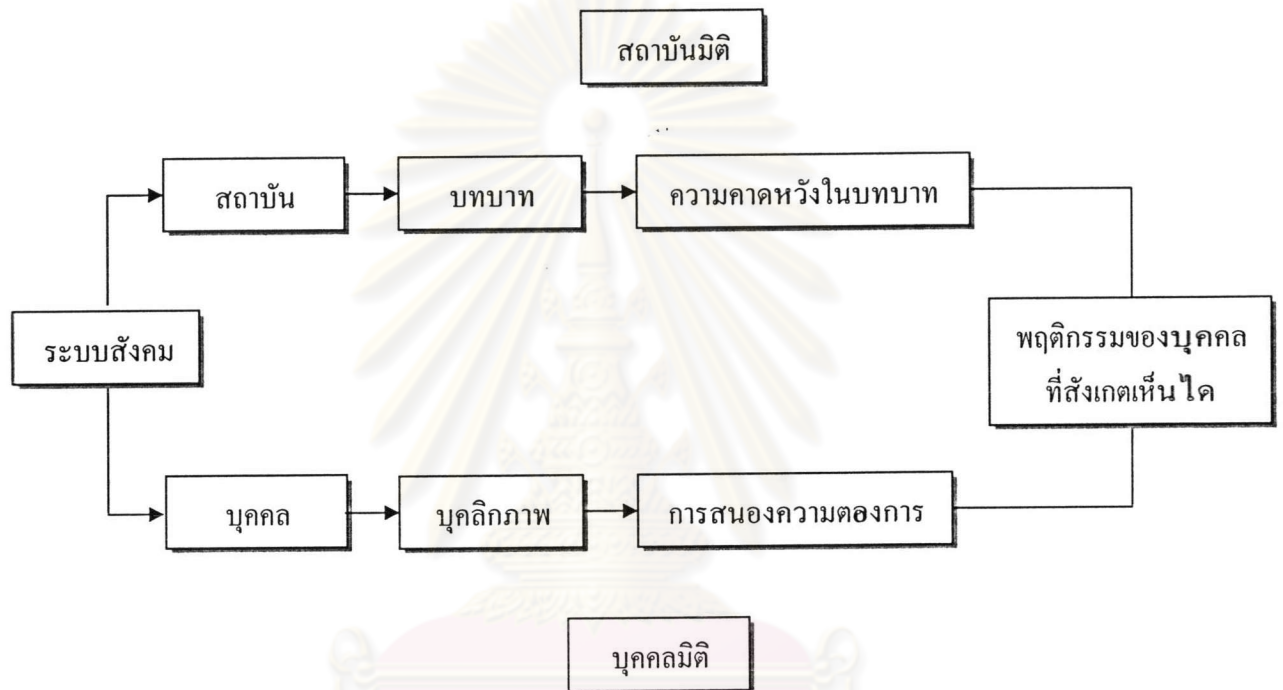
3) ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือตามสบาย (Laissez-faire leadership style) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ ผู้ร่วมงาน ทำตามชอบใจ ไม่มีระบบที่แน่นอน ไม่ค่อยมีความเชื่อมั่นในตัวเอง ไม่กล้าตัดสินใจ ขาด หลักการ ขาดความคิดริเริ่ม ทำให้ขาดระเบียบระส่ำระสาย

จากผลการวิจัยแบบทดลอง (Experimental Research) คณะวิจัยของเลวิน (Lewin) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมให้ผลงานที่อ่อนด้อยที่สุด สำหรับภาวะผู้นำแบบเผด็จการและ แบบประชาธิปไตยแม้ว่าจะได้ปริมาณงานที่เท่าเทียมกัน แต่คุณภาพของงานและความพึงพอใจของ กลุ่มมีสูงกว่าในกลุ่มที่มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ดังนั้นโดยสรุป ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ พฤติกรรมที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยในระยะต่อมาพบว่าผลลัพธ์ที่ได้มีความไม่แน่นอน ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยบางครั้งให้ผลการดำเนินการที่สูงกว่า บางครั้งก็ต่ำกว่าภาวะผู้นำแบบ เผด็จการ ส่วนผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชามีความแน่นอนกว่า กล่าวคือระดับ ความพึงพอใจโดยทั่วไปแล้วจะสูงกว่าเสมอภายใต้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย เมื่อเทียบกับภาวะ ผู้นำแบบเผด็จการ (Lewin อ้างใน นิตย สัมมาพันธ์, 2546 : 36-37)

ในปี ค.ศ. 1968 เกทเซลล์ และ กูบา (Getzels and Guba) เสนอทฤษฎีกระบวนการ ทางสังคม (Social Process Theory) โดยกล่าวว่า การบริหารสถาบันในสังคมสามารถวิเคราะห์ในสิ่ง สัมพันธ์อยู่ 2 มิติ คือ

1. สถาบันมิติ(Nomothetic Dimension) ที่ประกอบด้วยสถาบัน(institution) สถาบันก็จะกำหนดบทบาทความคาดหวัง (expectation) ตามปรัชญาและความมุ่งหมายของสถาบัน
2. บุคคลมิติ (Idiographic Dimension) ที่ประกอบด้วยบุคคล (individual) ในสังคม ซึ่งตัวบุคคลก็ประกอบไปด้วยบุคลิกภาพ (personality) และความต้องการส่วนตัว (need) ของแต่ละคนแตกต่างกันไป ดังรูปที่ 2.3

รูปที่ 2.3 ทฤษฎีกระบวนการทางสังคมตามแนวคิด เกทเชลล์ และกูบา



ที่มา : แปลความจากเกทเชลล์และกูบา, 1968.

จากทฤษฎีดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า พฤติกรรมของคนเป็นผลมาจากการผสมผสานระหว่างบทบาท (role) ของสถาบันและบุคลิกภาพ (personality) ของบุคคลในสังคมนั้นๆ ที่สามารถเขียนเป็นสมการที่สัมพันธ์กันได้ ดังนี้

$$B = f (R \times P)$$

B = พฤติกรรมของบุคคลที่สังเกตเห็นได้

R = บทบาทของสถาบันที่อยู่ภายใต้อิทธิพลของความหวังของสังคม

P = บุคลิกภาพของบุคคลที่มีความต้องการส่วนตัวและเป็นไปตามสังคมกำหนด

ผลของแนวคิดทฤษฎีนี้เอง ทำให้ เกทเชลล์ และกูบา แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

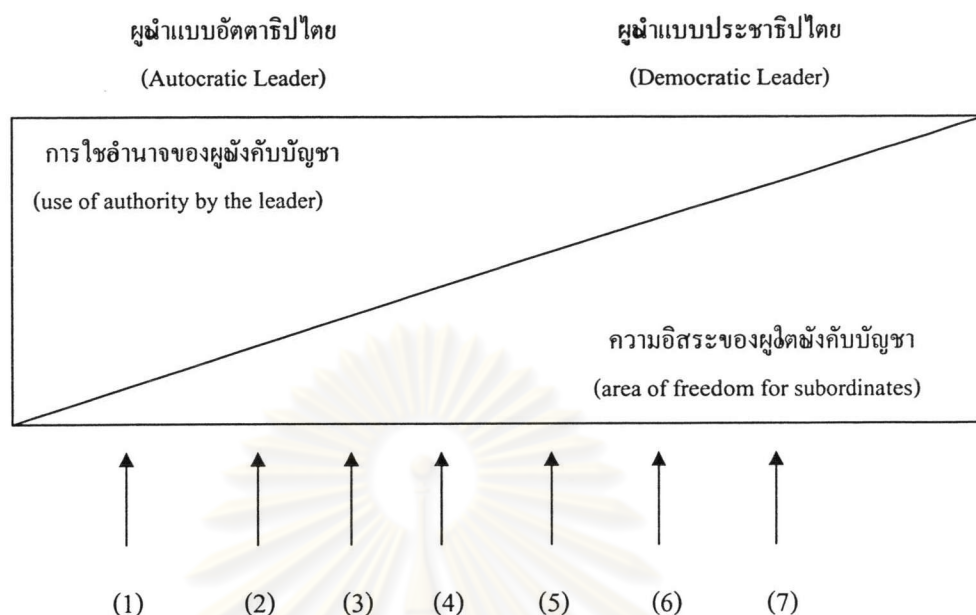
1. ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leaders) มีการเน้นความสำคัญของสถาบัน ยึดสถาบัน บทบาทและความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก เน้นการใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับ สถาบันเป็นเครื่องมือในการทำงาน บริหารแบบรวมอำนาจและเน้นความสำเร็จในการทำงาน

2. ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leaders) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญของตัวบุคคล แม้ว่าจะตัดสินใจและกระทำด้วยตนเอง แต่ก็ยังคำนึงถึงความเหมาะสมของผู้ร่วมงาน มีการใช้ระเบียบ กฎ ข้อบังคับน้อยกว่าการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน พยายามให้ทุกคนได้ทำงานด้วยความสบายใจ

3. ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (Transactional Leaders) คือ ผู้นำแบบคำนึงถึงประโยชน์ของสถาบันและบุคคลทั้งสองอย่างไปพร้อมๆ กัน เน้นการประนีประนอมให้กิจกรรมขององค์กรไปได้ดำเนินไปตามปกติ

เพื่อที่จะให้ความชัดเจนแก่บรรดาผู้จัดการที่เป็นนักปฏิบัติ นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านวิชาการบริหารจัดการ 2 คน คือ ทันเนนบาว์ม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้ทำการศึกษาทางเลือกของพฤติกรรมผู้นำโดยมีความเห็นว่าแบบของผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่เพียงสามแบบเท่านั้น ในระหว่างผู้นำทั้งสามแบบอาจมีแบบของผู้นำแบบอื่นระหว่างกลางด้วย ดังนั้นจึงได้มีการนำเสนอแนวคิดของลักษณะของผู้นำตามขนาดการใช้อำนาจหน้าที่ โดยเริ่มจากการเป็นผู้นำแบบเผด็จการไปสู่การเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ลักษณะของผู้นำจะแตกต่างกันไปตามวิธีการใช้อำนาจหน้าที่และการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน ตามแนวคิดนี้ ผู้นำจะไม่มีพฤติกรรมที่เป็นเผด็จการเต็มที่ หรือปล่อยให้มามีอิสระในการทำงานจนเกินไป แต่เป็นพฤติกรรมที่พิจารณาถึงขนาดของการควบคุม หรือการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใดตามรูปที่แสดง (Tannenbaum and Schmidt, อ้างในสุเมธ เดียววิเศษ, 2527 : 68 - 69)

รูปที่ 2.4 พฤติกรรมต่อเนื่องของผู้นำตามแนวคิด ทันเนนบาว์ม และชมิคท์



ที่มา: แปลความจากทันเนนบาว์ม และชมิคท์, 1963: 482-494

ตามรูปที่ 2.4 แสดงทางเลือกของพฤติกรรมผู้นำ 7 แบบ ดังนี้

- (1) หมายถึง ผู้นำตัดสินใจเองและแจ้งให้ทราบหรือถือปฏิบัติ
- (2) หมายถึง ผู้นำตัดสินใจด้วยตัวเองและมีการชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจที่ได้ทำลงไป
- (3) หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงเหตุผลที่ตัดสินใจและยินยอมให้มีการซักถามได้
- (4) หมายถึง ผู้นำชี้แจงถึงการตัดสินใจที่กำลังจะทำ แต่พร้อมที่จะแก้ไขได้เสมอ
- (5) หมายถึง ผู้นำระบุปัญหาให้ทราบ แล้วให้ผู้บังคับบัญชาให้ข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ
- (6) หมายถึง ผู้นำแจ้งให้ทราบถึงขอบเขตการตัดสินใจ แล้วให้กลุ่มตัดสินใจเอง
- (7) หมายถึง ผู้นำยอมให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขต

จากแผนภูมิจะสังเกตได้ว่าพฤติกรรมแรกทางด้านซ้ายของแผนภูมิ (1) ผู้นำจะมีพฤติกรรมเป็นแบบอัติคราธิปไตย ปฏิบัติภารกิจโดยไม่ต้องการความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและค่อยๆเลื่อนไปทางขวามือโดยลำดับ (2) (3) (4) (5) ซึ่งผู้นำจะให้ความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้นจนถึงระดับ (6) หรือ (7) ซึ่งอยู่ทางขวามือของแผนภูมิ ผู้นำจะให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมากที่สุด

พฤติกรรมดังกล่าวอาจเกิดขึ้นกับผู้นำคนเดียวกันในเวลาใดเวลาหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่ง ยามปกติผู้นำอาจตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยพฤติกรรมเป็นแบบประชาธิปไตย แต่ในยามที่มีเหตุการณ์ที่ยุ่งยากซับซ้อน ผู้นำคนเดียวอาจตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยพฤติกรรมที่เป็นแบบ

อัคราธิปไตยและอาจสรุปได้ว่า พฤติกรรมต่อเนื่องในลักษณะต่างๆ ตามแผนภูมิที่กล่าวมานั้น เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของผู้นำที่เกิดโดยอัตโนมัติตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ผู้นำนั้น ดำเนินการอยู่ (Tannenbaum and Schmidt อ้างใน เกษมศักดิ์ โยธการี, 2532: 30-32)

การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้พัฒนากลยุทธ์สำหรับการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำ คณะวิจัยเริ่มต้นด้วยการระบุพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญๆ จำนวนหนึ่ง หลังจากนั้น จึงสร้างแบบสอบถามขึ้นมาชุดหนึ่ง ซึ่งช่วยให้พวกเขาสามารถประเมินวัดพฤติกรรมต่างๆ ของ ผู้นำหลายๆ คน และหาความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จากผลการวิจัยพบว่ามีพฤติกรรมหรือสไตล์ หลายอย่างที่ น่าจะมีประโยชน์ แต่มีเพียง 2 อย่างเท่านั้นที่มีความสำคัญโดดเด่นเป็นพิเศษ ได้แก่ มิติโครงสร้างการริเริ่มหรือมุ่งงานและมิติจินตนาการหรือนุชยสัมพันธ์ ซึ่งมีความหมายอธิบาย ได้ ดังนี้

พฤติกรรมผู้นำด้านโครงสร้างการริเริ่ม คือ พฤติกรรมผู้นำที่จะวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำเองกับผู้ร่วมงาน ในความพยายามอุตสาหกรรมที่จะสร้างแบบแผนที่ดี ในองค์กร การสื่อสาร และการบริหารจัดการต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดรูปองค์กร และการอำนวยความสะดวก บางทีก็เรียกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน

พฤติกรรมผู้นำด้านจินตนาการ คือ พฤติกรรมที่แสดงถึงความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นมิตร ความน่าเชื่อถือไว้วางใจกัน ให้ความเคารพในความคิดเห็น การให้เกียรติ ยกย่อง และ ความจริงใจ ความอบอุ่นของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม บางทีก็เรียกว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน

แบบสอบถามดังกล่าว เรียกว่า Leadership Behavior Description Questionnaire หรือ เรียกโดยย่อว่า แบบสอบถาม LBDQ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ได้รับการยอมรับในการนำไปใช้วัด พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ อย่างแพร่หลายโดยใช้ผู้ตอบแบบสอบถาม 2 พวก คือ ใช้สอบถามความคิดเห็นที่มีต่อผู้นำโดยผู้นำเป็นผู้ตอบเอง และใช้สอบถามความเห็นที่มีต่อ พฤติกรรมผู้นำโดยให้สมาชิกของกลุ่มนั้นเป็นผู้ตอบ

ต่อมา ฮาลบิน (Halpin) จึงได้มีการพัฒนารูปแบบสอบถาม LBDQ ให้มีข้อความน้อยลง เหลือเพียงด้านมิติโครงสร้างการริเริ่ม (เน้นงาน) 15 ข้อความ และด้านจินตนาการ (เน้นคน) 15 ข้อความ ดังนี้ (Halpin, 1966 : 88)

มิติโครงสร้างการริเริ่ม

1. แสดงทัศนคติของตนให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างชัดเจน
2. ทดลองแนวความคิดใหม่ๆ ในการทำงานกับผู้ร่วมงาน
3. ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวดโดยไม่มีการยืดหยุ่น*

4. ชี้ข้อบกพร่องในการทำงานที่ด้อยคุณภาพ
5. ใช้ภาษาพูดที่เข้าใจง่าย
6. กำหนดหน้าที่และมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม
7. ปฏิบัติงานโดยไม่มีการวางแผน*
8. รักษามาตรฐานในการปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงตรง
9. ให้ความสำคัญกับการทำงานที่เสร็จทันตามกำหนด
10. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานตามกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นแนวทางเดียวกัน
11. ได้ย้าให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้หน้าที่มีต่อ

หน่วยงาน

12. ขอร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามกฎข้อบังคับและระเบียบแบบแผนที่ตั้งไว้
13. แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความคาดหวังของผู้หน้าที่มีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน
14. เอาใจใส่ให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติหน้าที่เต็มตามความรู้ความสามารถ
15. เอาใจใส่ให้ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายได้ทำงานประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี

มิติจิตอาทร

1. ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัว
2. กระทำสิ่งละอันพันละน้อยในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของหน่วยงาน เพื่อให้เกิด

บรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

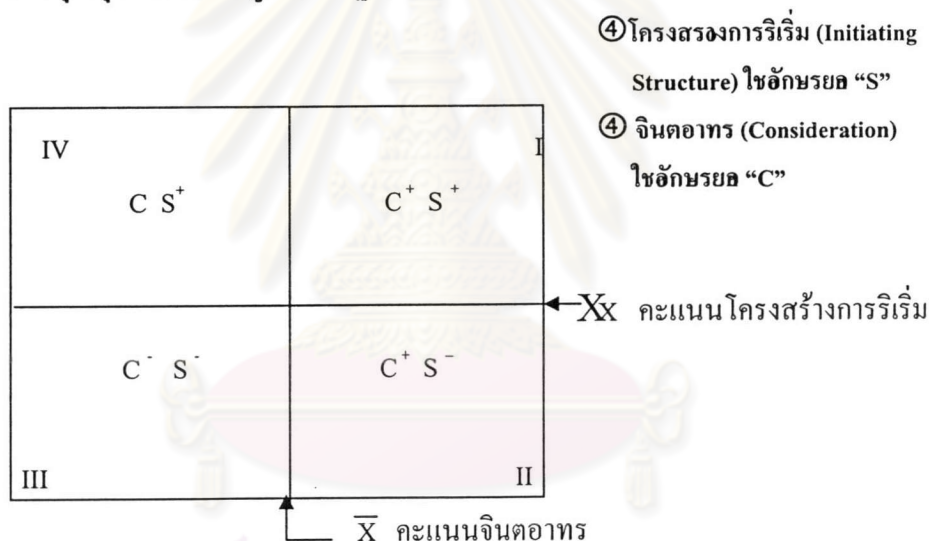
3. เป็นคนที่ผู้ร่วมงานเข้าใจได้ง่าย
4. ใช้เวลาในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
5. เป็นคนไม่ชอบสูงส่งกับผู้อื่นและระมัดระวังตัวมากเกินไป*
6. เอาใจใส่ดูแลเรื่องสวัสดิการต่างๆ สำหรับผู้ร่วมงาน
7. ปฏิเสธที่จะอธิบายเหตุผลใดๆ ในการกระทำของตน*
8. ปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน*
9. ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ ได้ช้าหรือลังเลใจที่จะรับแนวคิดใหม่*
10. ปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานทุกคนเสมือนอยู่ในฐานะเท่าเทียมกัน
11. เต็มใจที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
12. มีความเป็นมิตรและง่ายที่จะเข้าหา
13. ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นกันเองในเวลาที่มีการพบปะสนทนากัน
14. นำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน
15. ขอความเห็นจากผู้ร่วมงานในเรื่องสำคัญ ก่อนนำไปปฏิบัติ

หมายเหตุ * เป็นข้อที่มีคะแนนเป็นลบ

จะเห็นว่าลักษณะของแบบสอบถาม LBDQ ในการวัดพฤติกรรมผู้นำของทั้งสองด้านดังกล่าว ไม่ได้เป็นการวัดพฤติกรรมผู้นำทั้งหมดหรือในทุก ๆ ด้าน แต่อย่างไรก็ตามคำตอบที่ได้จากสมาชิกในกลุ่มหรือกลุ่มเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่เขาเหล่านั้นอยู่ใกล้ชิดตามสถานการณ์นั้น ๆ ย่อมจะเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถบ่งชี้ถึงลักษณะการเป็นผู้นำของผู้นั้นได้ ซึ่งเราสามารถที่จะพิจารณาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งจะดูว่าแบบของผู้นำนั้นจะมีความแตกต่างไปจากผู้นำที่มีลักษณะพิเศษอย่างไร ความแตกต่างเหล่านั้นจะเกี่ยวข้องกับอย่างมีนัยสำคัญต่อเกณฑ์อิสระของประสิทธิภาพความเป็นผู้นำหรือไม่ ซึ่งแบบสอบถาม LBDQ จะเสนอในรูปค่าเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำต่างๆเหล่านี้ได้

สำหรับเกณฑ์ในการพิจารณาพฤติกรรมของทั้งสองด้านนี้ได้ใช้จตุ-จัตุรัส ความเป็นผู้นำแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State Leadership Quadrants) เป็นกระบวนการพิจารณาถึงแบบผู้นำดังรูปที่ 2.5

รูปที่ 2.5 จตุ-จัตุรัสความเป็นผู้นำแห่งรัฐโอไฮโอ



ที่มา: สุทชนู ศรีไสย, 2525 : 33

จากจตุ-จัตุรัสความเป็นผู้นำดังกล่าวตามแผนภูมิจะแสดงให้เห็นถึงรูปแบบของผู้นำ 4 แบบคือ

1. ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านจินตอาทรและด้านโครงสร้างการริเริ่มสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมตลอดทั้งสองด้านจะตกอยู่ในจัตุรัสที่ 1 (C^+, S^+)
2. ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านจินตอาทรสูงและด้านโครงสร้างการริเริ่มต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมตลอดด้านในแต่ละด้านจะตกอยู่ในจัตุรัสที่ 2 (C^+, S^-)

3. ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านจิตอาทรและด้าน โครงสร้างการริเริ่มต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมตลอดทั้งสองด้านจะตกอยู่ในจตุรัสที่ 3 (C^-, S^-)

4. ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านจิตอาทรต่ำและด้าน โครงสร้างการริเริ่มสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมตลอดด้านในแต่ละด้านจะตกอยู่ในจตุรัสที่ 4 (C^-, S^+)

ผู้นำในข้อที่ 1 จะเป็นผู้นำที่คำนึงถึงโครงสร้างการริเริ่มหรือเนื้องาน และจิตอาทรหรือเนื้องาน (มนุษยสัมพันธ์) ไปพร้อมๆ กัน ส่วนผู้นำในข้อ 2 จะเป็นผู้นำที่ไม่เน้นถึงภาระหน้าที่การทำงาน แต่จะไปเน้นทางด้านมนุษยสัมพันธ์หรือจิตอาทรมากที่สุด ซึ่งในด้านจิตอาทรนี้มีผลเพียงเล็กน้อยต่อการปฏิบัติงาน สำหรับผู้นำในข้อ 3 จะมีความบกพร่องในลักษณะผู้นำทั้งสองด้าน และผู้นำในข้อ 4 จะเน้นถึงหน้าที่การทำงานมากจนลืมนึกถึงมนุษยสัมพันธ์หรือความเอื้ออาทร ผู้นำแบบนี้พยายามที่จะให้สมาชิกในกลุ่มทำงานเหมือนเครื่องจักร

ลักษณะผู้นำทั้ง 4 แบบนี้ ผู้นำในจตุรัสที่ 1 จะมีพฤติกรรมผู้นำที่ดีที่สุด ส่วนจตุรัสที่ 3 จะเป็นผู้นำที่พฤติกรรมด้อยที่สุด ส่วนผู้นำแบบจตุรัสที่ 2 จะเป็นผู้นำที่เป็นนักมนุษยสัมพันธ์ดีแต่ไม่ค่อยปฏิบัติงาน และในจตุรัสที่ 4 จะเป็นผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์น้อยกว่าปกติและจะเน้นการปฏิบัติงานเป็นประการสำคัญ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้จตุ-จตุรัสความเป็นผู้นำแห่งรัฐโอไฮโอ เป็นตัวแบบในการศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล โดยจำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 ประเภท และเพื่อประโยชน์ในการสื่อความหมายในการจำแนกพฤติกรรมแต่ละประเภทผู้วิจัยได้กำหนดชื่อของพฤติกรรมแต่ละประเภท ดังนี้

จตุรัสที่ 1 ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านจิตอาทร และด้าน โครงสร้างการริเริ่มสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมตลอดทั้งสองด้าน (C^+, S^+) ผู้วิจัยกำหนดชื่อ พฤติกรรมแบบประชาธิปไตย

จตุรัสที่ 2 ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านจิตอาทรสูง และด้าน โครงสร้างริเริ่มต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมตลอดด้านในแต่ละด้าน (C^+, S^-) ผู้วิจัยกำหนดชื่อ พฤติกรรมแบบสังคมนิยม

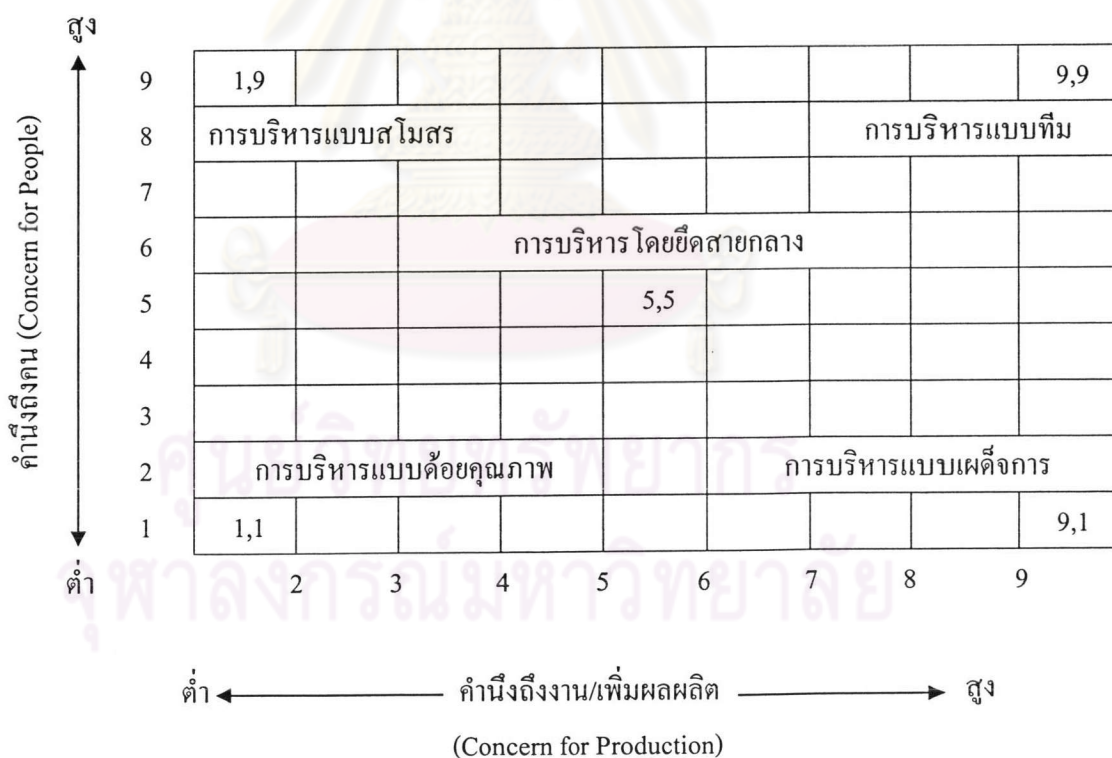
จตุรัสที่ 3 ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านจิตอาทรและด้าน โครงสร้างการริเริ่มต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมตลอดทั้งสองด้าน (C^-, S^-) ผู้วิจัยกำหนดชื่อ พฤติกรรมแบบตามสบาย

จตุรัสที่ 4 ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านจิตอาทรต่ำและด้าน โครงสร้างการริเริ่มสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมตลอดด้านในแต่ละด้าน (C^-, S^+) ผู้วิจัยกำหนดชื่อ พฤติกรรมแบบเผด็จการ

การศึกษาผู้นำตามตารางการบริหารของเบลค และมูตัน

ในปี ค.ศ. 1964 เบลค และมูตัน (Blake and Mouton) ได้ทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำ ต่อจากแนวความคิดของคณะกรรมการวิจัยบุคคลแห่งมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ที่เน้นพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มิติโครงสร้างการริเริ่มหรือมุ่งงาน กับมิติจินตอาทรหรือมนุษยสัมพันธ์ มาเป็นพฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับคน (concern for people) และพฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับงานหรือการเพิ่มผลผลิต (concern for production) ในลักษณะนำเสนอในรูปกราฟ ที่มีแกนอนแทนพฤติกรรมผู้นำที่คำนึงถึงผลผลิตหรืองาน ส่วนแกนตั้งแทนพฤติกรรมผู้นำ ที่คำนึงถึงเรื่องของคน โดยที่มีการแจกแจงในแต่ละด้านได้ละเอียดยิ่งขึ้นและถือว่าแต่ละมิติเป็นอิสระแก่กัน ในแต่ละมิติของพฤติกรรมจะมี 9 ช่อง รวม 81 ช่อง ในแต่ละช่องถือว่าเป็นแบบหนึ่งของพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันไปตามลำดับ ดังที่เรียกว่า ตารางการบริหาร (Managerial Grid) ดังรูปที่ 2.6

รูปที่ 2.6 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยตารางการบริหารของเบลค และมูตัน



ที่มา : เบลค และ มูตัน, 1964: 136.

จากรูปที่ 2.6 จะมีตำแหน่งผู้นำอยู่ 5 แบบ ดังนี้

1. การบริหารที่ด้อยคุณภาพ (impoverished management) อยู่ตำแหน่งที่ (1,1) ของตาราง เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ไม่เน้นทั้งงานและคน ผู้นำประเภทนี้จะทำแค่ให้เพียงพอเพื่อให้อยู่ได้ในองค์กรเท่านั้น กล่าวคือ จะใช้ความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จน้อยมาก ทำให้บรรยากาศในองค์กรเลือซ

2. การบริหารแบบเผด็จการ (authority-compliance management) อยู่ตำแหน่งที่ (9,1) ของตาราง มุ่งเน้นการทำงานมากที่สุด โดยสนใจผู้ร่วมงานน้อยมาก ผู้นำประเภทนี้จะเพิ่มงานโดยการใช้อำนาจหน้าที่ของคนบงการผู้อื่น โดยไม่สนใจขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงาน

3. การบริหารแบบสโมสร (country club management) อยู่ตำแหน่งที่ (1,9) ของตาราง ผู้นำประเภทนี้จะคำนึงถึงงานน้อยมากแต่คำนึงถึงผู้ร่วมงานมาก

4. การบริหารแบบทีม (team management) อยู่ตำแหน่งที่ (9,9) ของตาราง เป็นการคำนึงถึงงานอย่างมาก และขณะเดียวกันก็มุ่งที่ผู้ร่วมงานอย่างมากด้วย ทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจ และนับถือไว้วางใจผู้นำประเภทนี้ คือ หัวหน้าทีม

5. การบริหารแบบเดินสายกลาง (middle of the road management) อยู่ตำแหน่งที่ (5,5) คือมีการมุ่งงานระดับปานกลางและมุ่งผู้ร่วมงานในระดับปานกลางด้วย ผู้นำประเภทนี้จะทำงานโดยหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะมากระทบ จะมีบรรยากาศการบริหารแบบเรียบง่าย งานอาจไม่มีประสิทธิภาพมากแต่ผู้ร่วมงานก็มีกำลังใจทำงานพอสมควร

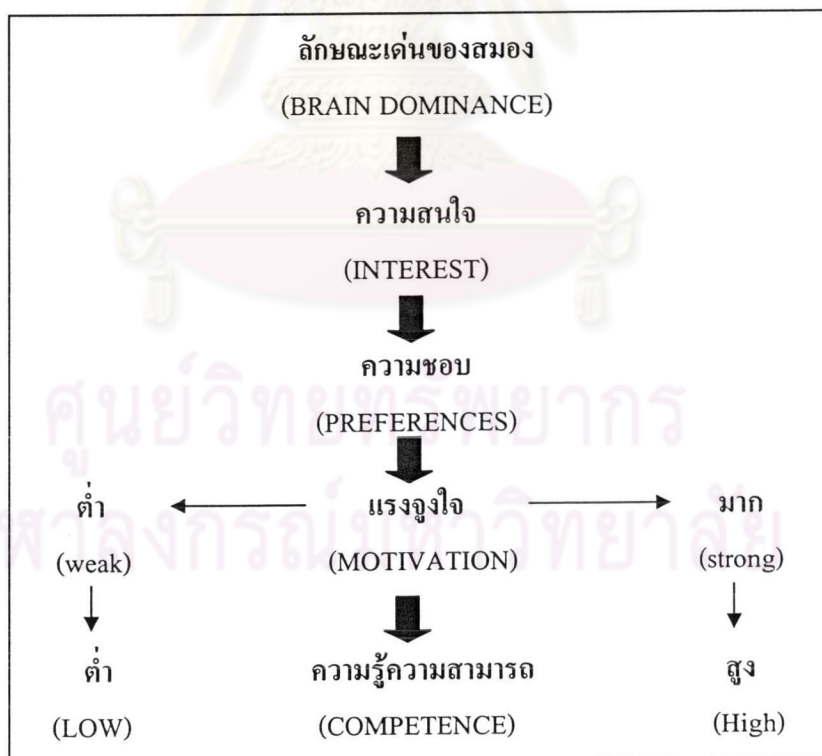
จากแบบแผนความศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแบบของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ กับรูปแบบของเบลคและมูตัน จะพบข้อแตกต่างในการใช้รูปแบบทั้งสองคือ แบบแผนความศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแบบของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ จะใช้ศึกษาถึงรูปแบบพฤติกรรม (Behavioral Model) ตามทัศนะของคนอื่นๆ หรือผู้นำตนเอง ซึ่งพฤติกรรมตามแบบสอบถามจะถูกจำแนกออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างการริเริ่ม และด้านจินตอาทร ลักษณะรูปแบบของเบลคและมูตัน จะใช้ศึกษาถึงรูปแบบทัศนคติ (Attitudinal Model) ที่ใช้วัดความเอนเอียงของผู้นำเกี่ยวกับผลผลิตของงาน จำแนกออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านผลผลิต และด้านบุคคล แล้วถึงศึกษาแบบผู้นำว่ามีลักษณะเป็นอย่างไรใน 5 แบบ โดยใช้การพิจารณาจากตารางการบริหาร

แบบแผนความคิดของสมองและองค์ประกอบด้านความรู้

วิธีการของสมองโดยรวม (The Whole Brain Approach) หรือ เทคโนโลยีของสมองโดยรวม (Whole Brain Technology) เป็นขั้นตอนของกระบวนการจัดการทางความคิดของสมอง ซึ่งเป็นวิธีการใหม่ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ สร้างความเข้าใจในประเด็นสำคัญของธุรกิจและการเป็นผู้นำ เนด เฮอร์แมน (Ned Herrmann) ได้เป็นผู้คิดค้นวิธีการนี้ขึ้น โดยการ

ประยุกต์ความรู้ใหม่ ตลอดงานวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการทำงานของสมองเข้ากับธุรกิจและ นวัตกรรมคิดแบบสร้างสรรค์ขึ้นในระบบธุรกิจ จากการศึกษาเปรียบเทียบวิธีการทำงานของภายใน สมองโดยยึดตามลักษณะทางกายภาพของโครงสร้างการทำงานของสมองเป็นหลักเพื่อให้ทราบถึง วิธีการทำงานของภายในสมองของคนเราว่าทำงานอย่างไร เนค เซอร์แมน พบว่า สมองของคนเรา แบ่งออกได้เป็น 4 ส่วน ซึ่งแต่ละส่วนจะทำหน้าที่คิดตามแบบแผนความคิดที่แตกต่างกัน สมอง ส่วนใดเป็นลักษณะเด่น จะทำให้บุคคลให้ความสนใจในสิ่งนั้นมากกว่าส่วนอื่น และพัฒนา กลายเป็นแบบแผนความคิดที่ชอบในที่สุด แบบแผนความคิดที่บุคคลนั้นชอบมากกว่า เมื่อถูกใช้ งานบ่อย และได้รับการจูงใจและการพัฒนาที่ถูกต้องและเหมาะสมจะพัฒนา กลายเป็นความรู้ ความสามารถ ในด้านนั้น สมองส่วนใดถูกใช้งานน้อยหรือไม่ค่อยได้ทำหน้าที่คิดในแบบแผนนั้น ก็จะไม่ได้รับการ พัฒนาและอยู่ในสภาวะชะงักงัน หรือหยุดนิ่งส่งผลให้ความรู้ความสามารถในด้านนั้นต่ำ แต่ อย่างไรก็ตามยังคงมีอยู่ภายในสมองและพร้อมที่จะทำหน้าที่คิดในแบบแผนความคิดนั้นๆ ตลอดเวลา ดังนั้น ลักษณะเด่นของสมองจะพัฒนาขึ้นจากประสบการณ์ ที่เกิดขึ้นในชีวิตตั้งแต่การอบรมเลี้ยงดู ครอบครั้ว สังคม สถาบันการศึกษา สภาพแวดล้อมที่ทำงาน ระดับของลักษณะเด่นจะปรากฏชัดตาม แบบแผนความคิดที่ชอบที่บุคคลนั้นแสดงออกมาดังแสดงในรูปที่ 2.7

รูปที่ 2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเด่นของสมองและความรู้ความสามารถ



ที่มา : แปลความจาก เนค เซอร์แมน, 1996: 30.

แบบการวัดระดับความชอบของบุคคลที่มีต่อแบบแผนความคิดทั้ง 4 แบบนี้ เนด เฮอร์แมน ได้พัฒนาขึ้นในปี 1977 และสำเร็จในปี 1981 ระหว่างที่ทำงานที่ General Electric เรียกแบบวัดนี้ว่า The Herrmann Brain Dominance Instrument หรือเรียกย่อๆ ว่า HBDI เป็นการประเมินความชอบของแบบแผนความคิด ซึ่งค่าที่แสดงออกมานั้นไม่ได้บ่งชี้ถึงความรู้ความสามารถของคนๆ นั้น ไม่มีอะไรผิดหรืออะไรถูก เพียงแต่แสดงถึงแบบแผนความคิดที่บุคคลนั้นชอบมากกว่าเท่านั้น ซึ่งเนด เฮอร์แมน ได้นำเสนอไว้ว่า แบบแผนความคิดที่บุคคลนั้นชอบซึ่งได้รับการพัฒนาจากลักษณะเด่นของสมองนั้นจะมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถและพฤติกรรมที่บุคคลนั้นๆ แสดงออกมาส่งผลกระทบต่องานที่บุคคลนั้นๆ เลือกทำ และการประกอบอาชีพแบบวัดดังกล่าวผ่านการทดสอบและได้รับการยืนยันในความแม่นยำตรงจากผู้ให้นำหลักการและแบบทดสอบดังกล่าวไปใช้มาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี ผลงานวิธีการของสมองโดยรวมของ เนด เฮอร์แมน ดังกล่าวจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ทำให้เราสามารถเข้าใจตัวเอง เข้าใจวิธีการทำงานของสมอง เข้าใจสมาชิกในครอบครัว ตลอดจนเพื่อนร่วมงานว่า ทำไมเรา/เขา จึงเป็นเช่นนั้น ทราบถึงประเด็นสำคัญขององค์ประกอบของการนำไปสู่ความเป็นผู้นำ (key leadership issues) ว่าประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง อาทิ ผลិតภาพ แรงจูงใจ รูปแบบการทำงาน การวางแผน การพัฒนาบุคลากร การกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อแสดงถึงวัตถุประสงค์ และทิศทางดำเนินงานขององค์กร ค่านิยมขององค์กร ความคิดริเริ่ม และความคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้เราสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาอาชีพใหม่ ตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

แบบแผนความคิดของสมองโดยรวม (Ned Herrmann's Brain Model) ของมนุษย์ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนนั้น ได้แก่ สมองส่วนบนซีกซ้าย (A) สมองส่วนล่างซีกซ้าย (B) สมองส่วนล่างซีกขวา (C) และสมองส่วนบนซีกขวา (D) ซึ่งสมองแต่ละส่วน ดังกล่าวจะทำหน้าที่คิดตามแบบแผนความคิดที่แตกต่างกัน ดังนี้

The A-quadrant Analyzer: กระบวนการคิดของสมองส่วนบนซีกซ้าย (upper left mode thinking process) จะทำหน้าที่คิดในเชิงตรรกะ (logical approach) และ การวิเคราะห์ข้อเท็จจริงบนพื้นฐานเชิงปริมาณ (analytical fact-based quantitative approach) และการแก้ปัญหา (problem solving) ซึ่งกระบวนการคิดในส่วนนี้จะส่งผลไปสู่การปฏิบัติ (performance) ที่จะเป็นการตอบคำถามที่ว่า “ทำอะไร (what)”

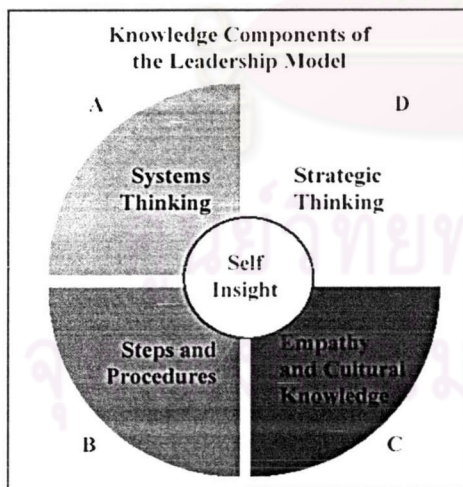
The B-quadrant Organizer: กระบวนการคิดของสมองส่วนล่างซีกซ้าย (lower left mode thinking process) จะทำหน้าที่คิดในเชิงการจัดการ (organized approach) การจัดลำดับ (sequential approach) การวางแผน (planned approach) การควบคุม (controlled approach) และการให้รายละเอียด (detailed approach) ซึ่งกระบวนการคิดในส่วนนี้จะเป็นการเน้นกระบวนการจัดการ (management process) ที่มุ่งไปสู่การตอบคำถามที่ว่า “ทำอย่างไร (how)”

The C-quadrant Personalizer: กระบวนการคิดของสมองส่วนล่างซีกขวา (lower right mode thinking process) จะทำหน้าที่คิดในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal approach) ความรู้สึกบนพื้นฐานของอารมณ์และการเคลื่อนไหว (feeling-based kinesthetic and emotional approach) เสียงดนตรี (musical mode) และจิตวิญญาณ (spiritual approach) ซึ่งกระบวนการคิดในส่วนนี้ จะเป็นการเน้นความต้องการเครือข่ายระหว่างผู้อำนวยการอำนวยความสะดวก หรือผู้รับบริการ (customer/facilitator network needs) ที่มุ่งไปสู่การตอบคำถามที่ว่า “ทำกับใคร (who)”

The D-quadrant Visualizer: กระบวนการคิดของสมองส่วนบนซีกขวา (upper right mode thinking process) จะทำหน้าที่คิดในเชิงจินตนาการ (imaginative approach) การสังเคราะห์ (synthesizing approach) การบูรณาการ (integrating approach) การหยั่งรู้หรือรู้สึกเชิง (intuitive approach) และการคิดแบบองค์รวม (holistic approach) ซึ่งกระบวนการคิดในส่วนนี้จะเป็นการเน้นผลผลิตในอนาคต (future outcomes) หรือ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objectives) ที่มุ่งไปสู่การตอบคำถามที่ว่า “ทำไม (why)”

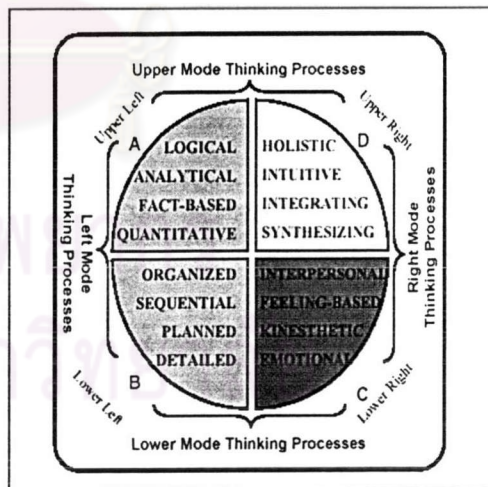
ในส่วนขององค์ประกอบด้านความรู้ตามตัวแบบผู้นำ เนค เฮอร์แมน ได้นำเสนอไว้ว่า ประกอบด้วยแนวความคิดสำคัญ 4 ประการ คือ ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ขั้นตอนและกระบวนการ (Steps and Procedures) ความรู้ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและการเอาใจใส่ดูแล (Empathy and Cultural Knowledge) และความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ซึ่งทั้งหมดนี้จะสัมพันธ์อยู่กับกระบวนการคิดตามรูปแบบ จตุ-จัตุรัสของสมอง โดยรวม ตามรูปแบบของ เนค เฮอร์แมน ดังนี้

รูปที่ 2.8 องค์ประกอบด้านความรู้ตามตัวแบบผู้นำ



ที่มา: <http://kheper.auz.com/gaia/intelligence/Herrmann.htm>, p. 1-2

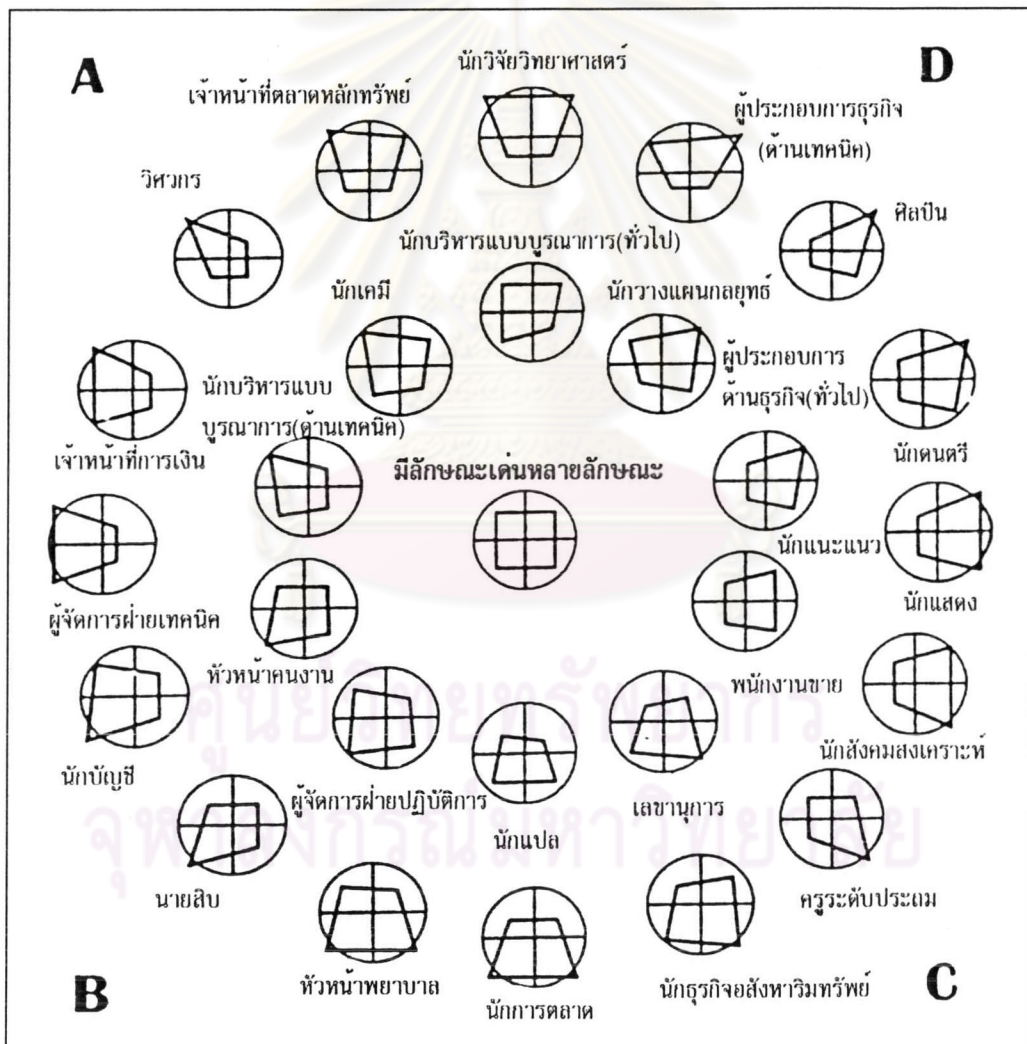
รูปที่ 2.9 แบบแผนความคิดของสมองโดยรวม



ที่มา: เนค เฮอร์แมน, 1996:15

จากการศึกษาของเนค เฮอร์แมนที่ค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเด่นของสมองแบบแผนความคิดที่ชอบ ความรู้ความสามารถ และพฤติกรรมการแสดงออกซึ่งส่งผลต่อการเลือกงานที่ทำและอาชีพของบุคคลนั้น จะเห็นได้ว่า ทุกๆ คนจะมีแบบแผนความคิดทั้งสี่แบบภายในสมอง แต่จะมีระดับของความชอบในแต่ละแบบแผนความคิดที่แตกต่างกันไปในแต่ละงานหรืออาชีพ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นๆ เผชิญอยู่ เนค เฮอร์แมนได้ทำการศึกษาแบบแผนความคิดของบุคคลต่างอาชีพ ในองค์กรต่างๆ และในหลายประเทศที่มีความแตกต่างทั้งภาษา เชื้อชาติ และวัฒนธรรม พบว่า แต่ละอาชีพจะมีลักษณะเด่นหรือระดับความชอบของแบบแผนความคิดที่แตกต่างกันตามลักษณะของงานในแต่ละอาชีพว่าต้องการแบบแผนความคิดใดในการทำงานดังที่ปรากฏในรูปที่ 2.10

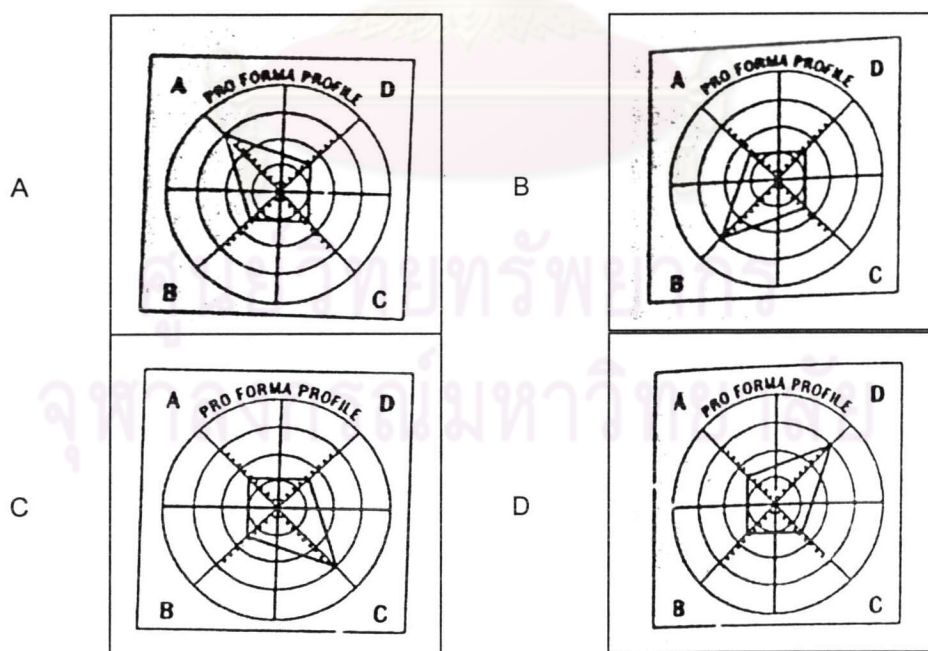
รูปที่ 2.10 ลักษณะของแบบแผนความคิดจำแนกตามอาชีพต่างๆ



ที่มา : แปลความจากเนค เฮอร์แมน, 1996: 31.

แบบแผนความคิดที่ชอบและแบบแผนความคิดที่ไม่ชอบจะมีความสำคัญเท่าๆ กันต่อการเลือกที่จะทำงานนั้น หรือเลือกที่จะไม่ทำงานนั้น ซึ่งแบบประเมิน HBDI นี้จะทำให้เราสามารถคาดการณ์ถึงความสามารถในการทำงานของบุคคลนั้นๆ ได้ รวมทั้งจะทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน พัฒนาศักยภาพ ตลอดจนนำไปสู่การปรับปรุงผลผลิตภาพขององค์กรนั้นๆ ได้ เนื่องจากภายในสมองของคนเราจะมีแบบแผนความคิดครบทั้ง 4 แบบ ทำอย่างไรจึงจะสามารถดึงเอาแบบแผนความคิดที่มีอยู่ออกมาใช้งานได้เต็มตามศักยภาพอย่างถูกต้องและเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ ให้มีการประสานสัมพันธ์กัน และเกิดความสมดุลกัน แบบแผนความคิดของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงไปตามประสบการณ์ในชีวิตที่แต่ละบุคคลประสบ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบได้แก่ การอบรมเลี้ยงดูในครอบครัว ระบบการศึกษาในโรงเรียน สภาพแวดล้อม และหลักสูตรการเรียนการสอนในโรงเรียน/สถาบันการศึกษา สภาพแวดล้อมในที่ทำงานไม่ว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ทำงาน การบริหารงานในองค์กร เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้บริหารองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าปัจจัยเหล่านี้จะมีส่วนส่งเสริมหรือขัดขวางต่อการเปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านี้ได้แสดงออกถึงความสามารถในแบบแผนความคิดแต่ละแบบนั้นมากน้อยเพียงใด ในส่วนรูปแบบของการบริหารเนค เซอร์แมน ได้นำความรู้เกี่ยวกับแบบแผนความคิดของสมองโดยรวมทั้ง 4 แบบมาประยุกต์ใช้เข้ากับลักษณะของการบริหารงานที่ผู้บริหารงานซึ่งมีแบบแผนความคิด แบบ A B C และ D จะแสดงพฤติกรรมในการบริหารงานตามรูปที่ 2.11

รูปที่ 2.11 รูปแบบของการบริหารงานจำแนกตามแบบแผนความคิด



ที่มา : เนค เซอร์แมน, 1996: 103-107.

นักบริหารแบบ A หรือ ผู้ที่มีความคิดเชิงระบบ เน้นตรรกะ การวิเคราะห์และตัดสินใจ โดยยึดถือข้อมูลข้อเท็จจริงเชิงปริมาณที่มีอยู่ในปัจจุบันจะเป็นนักบริหารที่ตรงไปตรงมาก่อนข้างเผด็จการ โดยไม่สนใจความรู้สึกของบุคคล

นักบริหารแบบ B หรือ ผู้ที่มีความคิดเชิงขั้นตอนและกระบวนการ เน้นข้อมูลในรายละเอียด มีการกำหนด กฎ ระเบียบ แบบแผน และขั้นตอนการทำงานไว้อย่างชัดเจน ให้ความสำคัญกับความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ ทุกคนจะต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ แบบแผน อย่างเคร่งครัด ปฏิบัติตามแบบแผนที่วางไว้และตรงต่อเวลา ก่อนข้างจะอนุรักษ์นิยมไม่ชอบการคิดนอกกรอบ ไม่ชอบลองของใหม่เพราะไม่ชอบความเสี่ยง

นักบริหารแบบ C หรือ ผู้ที่มีความคิดเชิงความรู้ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและการเอาใจใส่ดูแล ถือว่าบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความค่าและสำคัญที่สุดขององค์กร จึงให้ความสำคัญกับความรู้สึกของบุคคล เน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานร่วมกันเป็นทีม บรรยากาศในการทำงานจึงเน้นการเป็นมิตร การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล มีระบบของการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และให้โอกาสผู้ร่วมงานเข้าพบได้โดยสะดวก

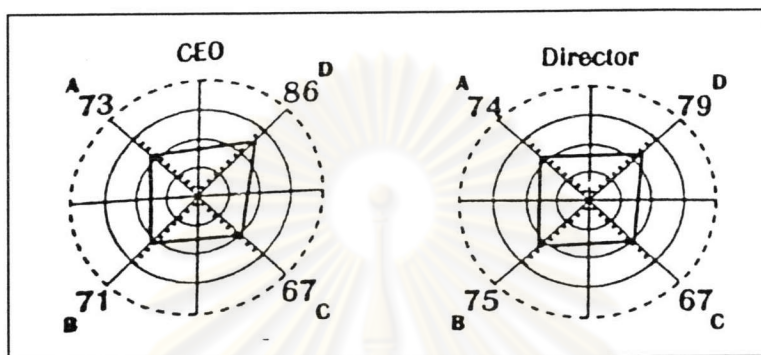
นักบริหารแบบ D หรือ ผู้ที่มีความคิดเชิงกลยุทธ์ เน้นในเรื่องของความรู้และสติปัญญา อันจะนำไปสู่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดใหม่ทำใหม่ กล้าเสี่ยงและชอบบุกเบิกงานที่ท้าทายใหม่ๆ เสมอ คิดแบบองค์รวม ซึ่งมักจะตรงข้ามกับนักบริหารแบบ B การวิจัยและพัฒนาทดลองสิ่งใหม่ๆ ถือเป็นเรื่องที่จะต้องทำ ลดขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากและไม่จำเป็นลง มุ่งการแก้ไขปัญหา ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมากกว่าที่จะมุ่งแก้ไขปัญหาในระยะสั้น จะพยายามดำเนินงานหลายๆ แนวทางเพื่อให้ได้แนวทางที่ดีที่สุด

จากการศึกษาของ เนด เฮอร์แมน พบว่า ลักษณะของการบริหารทั้ง 4 แบบ จะผสมผสานกันไปในแต่ละบุคคล แบบใดมากหรือแบบใบน้อยขึ้นอยู่กับแบบแผนความคิดที่เป็นลักษณะเด่นหรือด้อยของผู้บริหาร คนนั้นๆ มีอยู่ โดยจะไม่มีแบบการบริหารแบบใดแบบหนึ่ง แต่เพียงแบบเดียวซึ่งเมื่อพิจารณาถึงแบบการบริหารงานของผู้บริหารงานแบบบูรณาการ (CEO) หรือผู้อำนวยการ หรือ ผู้บริหารทุกๆ ไปแล้ว พบว่า มีความผสมกลมกลืน หรือการบูรณาการอย่างได้สมดุลระหว่างแบบแผนความคิดทั้ง 4 แบบ หรือเป็นผู้ที่มีลักษณะเด่นของแบบแผนความคิดหลายลักษณะ (multidominant) ดังที่แสดงในรูปที่ 2.12 ซึ่งในการบริหารงานจะเลือกรูปแบบการบริหารงานแบบใดจึงจะเหมาะสมนั้นจะต้องพิจารณาโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในขณะนั้นประกอบด้วย โดยให้พิจารณาจากเมตริกซ์ของรูปแบบการบริหารงานตามรูปที่ 2.13

นายกองค์การบริหารส่วนตำบล จัดได้ว่าเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งต้องบริหารคน และงบประมาณขององค์การบริหารบรรลุผลสำเร็จ คือ ความอยู่ดีกินดีและตอบสนองความพึงพอใจของประชาชน ยิ่งในสภาพปัจจุบันที่สังคมไทยได้รับผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์จึงเป็นปัจจัยที่ทำให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ควรจะต้องมีแบบแผนความคิดหรือ

มีความรู้ความสามารถครอบคลุมทั้ง 4 แบบความคิดในลักษณะเดียวกับ CEO เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้ รวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริหารงานที่ต้องมุ่งเน้นในเรื่องคนและงานที่ได้สมดุล ซึ่งเทียบได้กับรูปแบบการบริหารงานแบบประชาธิปไตยดังปรากฏตามรูปที่ 2.13 (บริเวณตรงกลาง)

รูปที่ 2.12 รูปแบบการบริหารงานของ CEO และ Director



ที่มา : เนค เฮอร์แมน, 1996: 77.

รูปที่ 2.13 เมตริกซ์ของรูปแบบการบริหารงาน

รูปแบบ A	รูปแบบ AD	รูปแบบ D
ที่มีแบบแผนความคิดแบบ A อย่างดีขงเน้นในเรื่องอำนาจและหลักฐานบริหารงานแบบตรงไปตรงมาทุกสิ่งทุกอย่างอย่างต้องเป็นไปเพื่อธุรกิจ	รูปแบบความคิดแบบ A และ D ผสมผสานความชอบด้านเทคนิคและการคิดแบบทดลองเข้าด้วยกัน	รูปแบบการคิดแบบ D คิดแบบองค์รวมเน้นการกระทำที่เสี่ยงหรือท้าทายขอบเข็ญกับสิ่งใหม่ๆ ชอบเป็นจ้กของกิจการเอง
รูปแบบ AB (ซีกซ์)	รูปแบบที่มีลักษณะเด่นหลายลักษณะ	รูปแบบ CD (ซีกซ์)
รูปแบบการคิดแบบ A กับ B การบริหารงานจะค้องถูกกำหนดไว้อย่างมีระเบียบแบบแผนที่ดีสามารถนำไปปฏิบัติได้และเป็นจริง	จะสนับสนุนส่งเสริมให้ัน้กบริหาร/ผู้จัดการสามารถตอบสนองต่อปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงและหลากหลายได้เป็นอย่างดี	รูปแบบการคิดแบบ C และ D จะมีลักษณะจิตใจที่เิดกว้างรับรู้สิ่งต่างๆ เน้นสัญชาตญาณของบุคคลและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน
รูปแบบ B	รูปแบบ BC	รูปแบบ C
ที่มีแบบแผนความคิดแบบ B อย่างดีขงเน้นในเรื่องความคร่ที่อนุรักษ์นิยมและหลีกเลี่ยงการเผชิญกับความเสี่ง	รูปแบบความคิดแบบ B และ C ซ้ื่อมโยความมั่นคงในระเบียบแบบแผนหรือธรรมเนียมปฏิบัติเข้ากับการเอาใจใส่ในความรู้สึก ของบุคคล	ที่มีแบบแผนความคิดแบบ C อย่างดีขงจะเน้นความถ้ำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลการมีปฏิสัมพันธ์ และสัญชาตญาณของบุคคล

ที่มา : แปลความจากเนค เฮอร์แมน, 1996: 113.

ระดับความรู้

เจมส์ เบรน ควินน์ (James Brain Quinn) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับของความรู้ ออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1: Know-what (รู้ว่าคืออะไร) เป็นความรู้ในเชิงการรับรู้

ระดับที่ 2: Know-how (รู้วิธีการ) เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ

ระดับที่ 3: Know-why (รู้เหตุผล) เป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เชิงเหตุผล ที่สลับซับซ้อนอันอยู่ภายใต้เหตุการณ์และสถานการณ์ต่างๆ ความรู้ในระดับนี้สามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาและการอภิปรายเกี่ยวกับประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น

ระดับที่ 4: Care-why (ใส่ใจกับเหตุผล) เป็นความรู้ในลักษณะการสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจ และการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ (อ้างไว้ใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 24)

“พลังปัญญาที่สมดุล” ของผู้นำ

“ไอคิว” (IQ: Intelligence Quotient) = พลังปัญญาด้านปฏิภาณไหวพริบ ความเข้าใจและความคิดฉับไว เขานวโนว ในการกล่าวแก้หรือโต้ตอบได้ฉับพลันทันทีและแยบยล สามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้

“อีคิว” (EQ: Emotional Quotient) = พลังปัญญาด้านอารมณ์ เป็นความสามารถในการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ทั้งของตนเองและผู้อื่น เป็นศักยภาพทางสมองเหมือน “ไอคิว” สามารถเรียนรู้และพัฒนาให้ดีขึ้นได้ แต่ไม่สามารถวัดออกมาเป็นตัวเลข

“เอ็มคิว” (MQ: Moral Intelligence Quotient) = พลังปัญญาด้านศีลธรรม จริยธรรม คุณงามความดี ในขณะที่ “ไอคิว” ช่วยให้เกิดการ “คิดใหม่ ทำใหม่” “เอ็มคิว” จะช่วยให้เกิดการ “คิดดี ทำดี”

“เอคิว” (AQ: Advancement Intelligence Quotient หรือ Adversity Quotient) = พลังปัญญาด้านความมุ่งมั่น ความเพียรมานะอดทนหาฝ่าฟันปัญหาอุปสรรค ช่วยให้สามารถปีนป่ายขึ้นสู่ยอดภูเขาสูงได้สำเร็จ

“โอคิว” (OQ: Organizational Intelligence Quotient) = พลังปัญญาของผู้นำที่สามารถช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาเป็น “องค์กรฉลาด (Intelligent Organization) ซึ่งนิคย์ สัมมาพันธ์ได้

นำเสนอไว้ในหนังสือภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศว่า ผู้นำควรมี พลังปัญญาที่สมดุล (balanced intelligences) ซึ่งประกอบด้วย 5 Q จึงจะนำไปสู่ผู้นำที่มีความเป็นเลิศ โดย นิคัย สัมมาพันธ์ ได้อธิบายความหมายของแต่ละ Q ไว้ดังต่อไปนี้ (นิคัย สัมมาพันธ์, 2546: 120-121)

ผู้นำที่ดีต้องมี “ไอคิว” (IQ) สูงพอสมควร

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมี “ไอคิว” สูงพอสมควร สูงกว่าคนธรรมดาอยู่บ้าง แต่ไม่จำเป็นต้องสูงที่สุด คนที่มี “ไอคิว” สูงมากๆ อาจเป็นคนที่มีความสามารถทางอารมณ์และทางมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับคนอื่น ไม่สามารถจะเข้าใจความไม่เข้าใจของสามัญชนได้ จึงเกิดช่องว่าง (gap) ทางการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่ดีควรมี “ไอคิว” สูงพอสมควร จึงจะสามารถสร้างศรัทธาให้เกิดในบรรดาผู้ตาม และสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าโดยลำพังตนเองได้ในบางครั้ง

“IQ” เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า “Intelligence Quotient” สำหรับคำว่า “Intelligence” หมายถึง ความสามารถทางสมองด้านความรู้ความเข้าใจที่ใช้ในการ (1) รับรู้ (2) จดจำ และ (3) ใช้ “ความรู้” และข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของบุคคลนั้น เพื่อแก้ปัญหาประจำวันและเพื่อการปรับตัว รวมทั้งเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งในสภาพแวดล้อมที่คงที่และที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ ส่วนคำว่า “Intelligence Quotient” (IQ) เป็นคะแนนที่ได้รับของแต่ละบุคคลจากการทดสอบที่มีเจตนาประเมินที่จะประเมินวัดความสามารถเชิงถ้อยคำ ภาษา และเชิงปริมาณ (quantitative abilities)

วิธีการทดสอบ “ไอคิว” (IQ Tests) มีมากมายหลายชนิด ส่วนใหญ่ได้รับการออกแบบขึ้นมาเพื่อการทำนายผลการศึกษานักเรียน IQ Tests แบบแรกๆ ที่ได้รับความนิยมมีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในสหรัฐอเมริกา ได้แก่ Stanford-Binet Intelligence Scale ซึ่งใน ค.ศ. 1916 เลวิส เทอร์แมน (Lewis Terman) แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ได้นำต้นฉบับ IQ Tests ครั้งแรกจากประเทศฝรั่งเศส (Alfred Binet เป็นผู้พัฒนาขึ้นในราว ค.ศ. 1900) มาพัฒนาต่อ เพื่อให้ทดสอบความสามารถทาง “สติปัญญา” (intellectual ability) ของเด็กที่เกิดในสหรัฐอเมริกาที่มีอายุ 3 ขวบ ถึง 16 ปี หลังจากนั้นได้มีการปรับปรุงวิธีการทดสอบ IQ เป็นระยะๆ จนกระทั่งมีการทบทวนครั้งล่าสุดเมื่อ ค.ศ. 1985

จากการศึกษาเรื่อง intelligence และการทดสอบ IQ สรุปได้ว่า พลัง IQ ของบุคคลขึ้นอยู่กับเหตุปัจจัย 2 อย่าง คือ พันธุกรรม (พื้นฐานของความสามารถ) และสภาพแวดล้อม (มีอิทธิพลต่อโอกาสที่บุคคลจะสามารถพัฒนาตนเองสู่ระดับ IQ ได้เต็มที่ตามศักยภาพหรือไม่) ซึ่งทั้งสองอย่างนี้มีความสำคัญต่อ IQ โดยเท่าเทียมกันและคะแนน IQ ที่ได้จากการทดสอบที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นเพียงความพยายามที่จะทำนายความสำเร็จในการศึกษาเท่านั้นไม่ใช่การวัด intelligence ทั้งหมดของบุคคล

ใน ค.ศ. 1995 แดเนียล โกลแมน (Daniel Goleman) นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้เขียนหนังสือชื่อ Emotional Intelligence) (EI) ซึ่งต่อมานิยมเรียกกันว่า EQ (Emotional Intelligence Quotient) เพื่อให้เข้าคู่กับ IQ ในหนังสือของเขา โกลแมน ได้กล่าวถึง EQ ว่าเป็นความสามารถที่จะรับรู้และจัดการกับอารมณ์ของตนเอง และคนอื่น ๆ ทำให้สามารถรักษาสัมพันธภาพให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจได้ดี กล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่าบุคคลที่มี EQ สูง คือ ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการผสมผสานองค์ประกอบทั้ง 3 อย่างของอารมณ์ ได้แก่

1. ความรู้ ความเข้าใจ ความคิด
2. กระบวนการภายในร่างกาย
3. พฤติกรรมที่แสดงออกทางถ้อยคำและไม่ใช้ถ้อยคำ (วจนภาษาและอวจนภาษา

หรือ verbal and non-verbal communication)

โกลแมน ได้เสนอแนวคิดที่ว่า “ความฉลาดทางอารมณ์” หรือ “พลังปัญญาด้านอารมณ์” (EQ) ช่วยอธิบายว่า เหตุใดคนที่มี IQ ปานกลางมักจะประสบความสำเร็จในชีวิตจริงมากกว่าคนที่มีความ IQ หรือผลการเรียนเป็นคะแนนสูงกว่ามาก ๆ โกลแมน เชื่อว่าการวัดค่า IQ ของบุคคลแบบดั้งเดิมนั้นมิได้เป็นการวัดภาพรวมของ “พลังปัญญาของมนุษย์” (human intelligence) เพราะได้ละเลยความสามารถที่สำคัญอีกหลายอย่างที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความดีเด่นเป็นเลิศในชีวิตจริง ได้แก่

1. ความรู้จักตัวเองในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านอารมณ์
2. ความสามารถควบคุมความหุนหันพลันแล่น และความรู้สึกเฉพาะหน้าชั่วขณะ รวมทั้งแรงกระตุ้นอารมณ์จากปัจจัยภายในและภายนอก
3. ความขยันหมั่นเพียร มุ่งมั่นในเป้าประสงค์โดยไม่หวั่นไหวและไม่ทอดย
4. ความกระตือรือร้นใจคอง้อ และมีไฟ คือ มีแรงจูงใจตนเอง” (self-motivation) โดยไม่ต้องรอคอยให้คนอื่นมาจูงใจ
5. ความสามารถที่จะมองจากมุมมองของคนอื่น ทำให้เข้าใจอารมณ์และสถานการณ์ของบุคคลเหล่านั้นได้ดี
6. ความคล่องแคล่วชำนาญชำนาญทางสังคม ทำให้คนอื่น ๆ รักใคร่ชอบพอ หรือถึงขั้นเคารพนับถือเลื่อมใสศรัทธา

โกลแมน ยังได้เสนอต่อไปอีกว่า แท้ที่จริงแล้วปัญหาสังคมหลายอย่าง เช่น ความรุนแรงของเด็กและเยาวชน อาจเกิดจากการที่คนเหล่านั้นขาดความฉลาดทางอารมณ์ ดังนั้น ควรมีการเน้นที่การพัฒนา EQ ให้แก่เด็กทุกๆ คน ทั้งทางด้านผู้ปกครองและทางโรงเรียน แนวคิดนี้มีผู้สนับสนุนนำไปใช้ แต่ก็มีผู้ต่อต้านวิพากษ์วิจารณ์เป็นจำนวนมาก ในชีวิตจริงเราอาจพบเห็นบุคคลจำนวนหนึ่งที่มี IQ สูง แต่มี EQ ต่ำ และเราอาจพบเห็นบุคคลอีกจำนวนหนึ่งที่มี IQ สูง และ EQ สูง ทั้ง 2 อย่าง อย่างไรก็ตาม ไรก็ดี เราอาจจะพบว่า คนที่มี IQ + EQ สูงบางคนเป็นคนดีมีศีลธรรม แต่คนที่ IQ

สูง และ EQ สูง บางคนกลับเป็นคนไม่ดี จึงเกิดแนวความคิดเรื่อง “ความฉลาดทางศีลธรรม” (MQ หรือ Moral Intelligence Quotient) ขึ้น ผู้นำที่ดีต้องมีจริยธรรม คุณความดี แต่การที่คนเราจะดีได้ อย่างแท้จริงในทางปฏิบัติ ไม่ใช่ดีแต่แนวคิดหรือดีแต่ปาก บุคคลผู้นั้นจะต้องมีความฉลาดในด้านนี้ ผู้นำที่ดีจะต้องมี “พลังปัญญาด้านศีลธรรม” (MQ) ด้วย จึงจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ได้อย่างแท้จริง

ใน ค.ศ. 1977 พอล จี สตอลทซ์ (Paul G. Stoltz) ได้เขียนและตีพิมพ์เผยแพร่หนังสือเรื่อง “Adversity Quotient: Turning Obstacles into Opportunities” เรียกย่อว่า “AQ” ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็น “ปัจจัยสำคัญที่สุดในการบรรลุความสำเร็จ” ฟังดูก็คล้ายๆ ประโยคที่คนไทยชอบพูดกันในยุค IMF ว่า “แปลงวิกฤตให้เป็นโอกาส” ถ้าจะถามว่ามีอะไรที่ทำให้คน 3 จำพวกดังกล่าวแตกต่างกัน เมื่อพบปัญหาอุปสรรค คำตอบในแนวคิดของ สตอลทซ์ คือ AQ ซึ่งเป็นความฉลาด (intelligence) อีกรูปแบบหนึ่ง

สตอลทซ์ เสนอแนะว่า เราสามารถเพิ่มพูนยกระดับ AQ ของตนเองได้ ซึ่งไม่เพียงแค่ว่า จะช่วยให้เราบรรลุเป้าหมายในชีวิตเท่านั้น แต่จะช่วยให้เรามีสุขภาพดียิ่งขึ้นอีกด้วย เพราะ สุขภาพจิตและสมรรถภาพร่างกายมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับพฤติกรรม การตอบสนองต่อ วิกฤติการณ์ในชีวิตของเรา

AQ มีองค์ประกอบสำคัญที่เป็นแก่นแท้ (core elements) 4 อย่าง ได้แก่

C = Control O = Origin หรือ Ownership R = Reach E = Endurance ซึ่งมีคำอธิบาย โดยย่อ ดังนี้

C = การควบคุม หมายถึงว่า เรามีมุมมองว่าตัวเราเองมีความสามารถและมีโอกาส ควบคุมมากน้อยเพียงใดต่อเหตุการณ์ที่เป็นพิษเป็นภัย คนที่มี AQ สูงจะมีมุมมองว่าตนเองมี ความสามารถและมีโอกาสควบคุมเหตุการณ์ในชีวิต แล้วลงมือควบคุมอย่างจริงจังจึงเป็นผลให้พวกเขา ควบคุมสถานการณ์ได้มากกว่าคนอื่น ๆ ส่วนพวกที่มี AQ ต่ำ ก็จะล่าถอยปล่อยตามยถากรรมก็เลย ไม่ได้ควบคุมสถานการณ์เหล่านั้น

O = ต้นกำเนิดและความเป็นเจ้าของ มีคำถามสำคัญ 2 คำถาม คือ (1) ใครหรืออะไร เป็นต้นกำเนิดของปัญหาอุปสรรค? และ (2) ใครเป็นเจ้าของผลพวงของปัญหานั้น? เป็นเรื่องสำคัญ ที่เราจะต้องชั่งน้ำหนักว่าตัวเราเองเป็นต้นกำเนิดของปัญหาหรือไม่ มากหรือน้อยเพียงใดด้วย สถิติปัญญาของคนที่มีความรับผิดชอบแต่จะต้องเป็น “ความรับผิดชอบ” (responsibility) ที่เป็นธรรมชาติ และแม่นยำไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป ซึ่งความพอดีนี้จะนำไปสู่การเรียนรู้ หัวใจของเรื่องนี้ คือ “ความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบและตอบคำถาม” (accountability) พร้อมทั้งความสามารถที่จะ ดำเนินการต่อไปภายหลังจากที่ได้เรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเองแล้ว และตอนนี้คือจังหวะที่ “ความเป็นเจ้าของ” (ownership) เข้ามาเกี่ยวข้อง บุคคลประเภทที่มี AQ สูงมักจะมองเห็นและ

ยอมรับว่าตนเองเป็นเจ้าของผลพวงของปัญหา ความพร้อมที่จะตอบคำถามและให้ตรวจสอบนี้เป็นแรงผลักดันให้คนที่ AQ สูงลงมือกระทำ ดังนั้น คนประเภทนี้จึงมีลักษณะคล้ายเสือดือคิดปีกมากกว่าพวก AQ ต่ำ

R = การแพร่กระจายคำถามสำคัญในข้อนี้คือ “ปัญหาอุปสรรคนั้นมีผลกระทบแพร่กระจายไปถึงด้านอื่นๆ ในชีวิตของท่านมากน้อยเพียงใด? บุคคลที่มีจุดอ่อนในเรื่องนี้ (reach) มักจะผันแปรปัญหาอุปสรรคให้กลายเป็นหายนะ บุคคลที่มีความเข้มแข็งจะสามารถจำกัดขีดวงไม่ให้ปัญหาลุกลาม ถ้าเรายอมให้ปัญหาอุปสรรคแพร่กระจายไปสู่พื้นที่ด้านอื่นๆ ของชีวิตมากขึ้นเท่าใดก็จะนำไปสู่ความยากที่จะช่วยเหลือ และความรู้สึกว่าตนเองจมลึกลงไปได้ปัญหามากขึ้นเท่านั้น

E = ความขี้ขง ในกรณีที่เราสนใจว่า ปัญหาอุปสรรคและต้นเหตุของมันจะขี้ขงอยู่อีกนานเท่าใด คนที่มี AQ สูงจะบอกว่าปัญหาเป็นเรื่องชั่วคราวชั่วคราว ซึ่งสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ แนวคิดและมุมมองแบบนี้ช่วยให้เขาเผชิญกับปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีน้ำยา ดีกว่าพวกท้อแท้ที่ถอยเป็นอันมาก

“พลังปัญญาองค์กร” (OQ หรือ Organizational Intelligence Quotient) หมายถึง พลังความฉลาดขององค์กร องค์กรฉลาดมีลักษณะดังนี้

1. สามารถรับรู้ว่ามีปัญหา หรือมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

2. สามารถตัดสินใจ บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศและการตีความว่า ในกรณีเช่นนี้ องค์กรควรจะทำอะไรและทำอย่างไร

3. สามารถดำเนินการ โดยนำผลการตัดสินใจนั้นลงสู่ภาคปฏิบัติ

องค์กรบางแห่งประกอบด้วยคนฉลาดจำนวนมากมารวมกัน แต่ปรากฏว่าเมื่อคนฉลาดๆ เหล่านั้นมารวมกันเป็นองค์กรแล้ว องค์กรนั้นก็กลับมีพฤติกรรมเหมือนไม่ค่อยฉลาด องค์กรที่ไม่ค่อยฉลาด คือ มี OQ ต่ำจะมีลักษณะการ ดังนี้

1. ไม่รู้ว่ามีปัญหา หรือรู้แต่ทำเสมือนว่าไม่รู้

2. เมื่อรู้ว่ามีปัญหาแล้วก็หยุดเพียงแค่นั้น ไม่มีการตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไร

ต่อไป หรือมีการตัดสินใจอย่างผิดพลาด เพราะบกพร่องในการวิเคราะห์ปัญหา อย่างเช่น ในกรณี IMF

3. ในบางครั้งอาจมีการรับรู้สภาพปัญหา และได้ทำการวิเคราะห์จนถึงขั้นตัดสินใจแล้วว่า จะทำการแก้ไขและป้องกันปัญหาอย่างไร แต่กลับไม่มีการดำเนินการหรือมีการดำเนินการอย่างห่อนประสิทธิภาพ ขาดประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ผู้นำควรมี “พลังปัญญาที่สมดุล” คือ มี Q ทั้ง 5 ตัว ตั้งแต่ IQ EQ MQ AQ ไปจนถึง OQ ไม่ใช่มีเพียงบางตัว

ซึ่งระดับความรู้ทั้ง 4 ระดับ และพลังปัญญาที่สมดุลของผู้นำ (5Q) ดังกล่าวสอดคล้องกับการบูรณาการแบบแผนความคิดทั้ง 4 แบบ ตามผลการศึกษางานของสมอง ซึ่ง เนค เฮอร์แมน พบว่าผู้บริหารแบบบูรณาการ (CEO) หรือผู้จัดการ (director) ควรจะมีแบบแผนความคิดที่มีลักษณะเด่นหลายลักษณะ หรือมีแบบแผนความคิดที่ครอบคลุมทั้ง 4 แบบ ในลักษณะที่ผสมกลมกลืน หรือบูรณาการอย่างได้สมดุล ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ในการบริหารงานทำให้ผู้บริหารสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและปัญหาต่างๆ ที่ หลากหลายอันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management): สังคมแห่งความรู้และการบริหารองค์การยุคใหม่

การจัดการความรู้ส่งเสริมให้ผู้นำมีแบบแผนความคิดเหมาะสมกับหน้าที่ตามอาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกยุคปลายศตวรรษที่ 20 ที่ทุกคนสามารถสัมผัสกันได้ทั่วไป คือ การเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะ ทั่วโลก (global) ทั้งด้านเศรษฐกิจสังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม ประเทศที่พัฒนาแล้ว อาทิ ประเทศ สหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นมีความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม มีบทบาท โดดเด่นอย่างมากในเวที โลก เป็นตัวกระทำที่ส่งผลกระทบต่อไปทั่วทุกมุมโลกโดยผ่านการสื่อสารที่มีสมรรถนะสูง หรือที่เรียกกัน โดยทั่วไปว่า “ไฮเทค” ซึ่งในท่ามกลางกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้พบว่า มีข้อมูลข่าวสาร เกิดขึ้นอย่างมากมายในแต่ละวัน ทำให้ประสบปัญหาในการรับข้อมูลข่าวสารเป็นอย่างมาก การผลิตความรู้ ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างมากมาย จนทำให้เกิดสังคมแบบใหม่ขึ้นที่เรียกว่า สังคมสารสนเทศ (Information Society) สังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) หรือเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Society and Economy) การที่องค์การจะอยู่รอดในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ได้นั้น จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจจากการแข่งขันในเชิงขนาด เป็นการแข่งขันที่ต้องใช้ความเร็ว ต้องสร้างความได้เปรียบด้านการผลิต โดยอาศัยความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เทคโนโลยีมากขึ้น ต้องใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากกว่าการใช้ทุน และให้ความสำคัญกับลูกค้ามากกว่าการมุ่งเน้นที่การผลิต เพื่อ เพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุน ลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ สร้างนวัตกรรมเพื่อ ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว (สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ, 2547: 6-7)

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ต่อวิถีคิด และกระบวนการ ทำงานของคนที่อยู่ในองค์กร ตลอดจนแรงขับเคลื่อนขององค์กรที่มุ่งการแข่งขัน โดยมีความรู้เป็นฐาน จึงก่อให้เกิดแนวคิดของการจัดการความรู้ขึ้นในปัจจุบัน การจัดการความรู้ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ ของกลยุทธ์ด้านความรู้ในหลายองค์กร

การจัดการความรู้ มาจากคำว่า knowledge และ management หมายถึง แนวคิดของการ จัดการสารสนเทศและการใช้ความรู้ของคนในองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือ ในการสื่อสาร และการใช้ความรู้ร่วมกัน การจัดการความรู้เป็นการหาแนวทางหรือกระบวนการ

ใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยการสร้างองค์ความรู้ใหม่ การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ การมีแนวความคิดใหม่ ที่นำไปสู่การกระทำที่ได้รับความสนใจจากกลุ่มเป้าหมาย สังคมโลกาภิวัตน์ ทำให้ความรู้ใน องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแสวงหาความรู้ใหม่ และแนวคิดใหม่จึงจะช่วยให้ องค์การสร้างความแตกต่างได้ และมีความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งความรู้ที่ใหม่ไม่เพียงเฉพาะ ความรู้ในองค์การ แต่เป็นความรู้นอกองค์การที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์การ

ความรู้ (knowledge) คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ หรือการใช้งาน (Information in action) เป็นแนวทางในการกำหนดความคิด พฤติกรรม และการสื่อสารระหว่างบุคคล ความรู้มีความเกี่ยวข้องกับข้อมูล สารสนเทศและปัญญา ข้อมูล (data) คือ ตัวเลขหรือตัวอักษรที่ยังไม่ได้จัด ให้เป็นระบบ สารสนเทศ (information) คือ ข้อความที่ถูกนำมาเรียบเรียงไว้ หรือข้อมูลที่ผ่านการ ประมวลผล ปัญญา (wisdom) คือ ความเข้าใจโดยใช้ความรู้ตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น ความรู้ คือ ความเข้าใจ การรับรู้ในเรื่องราวที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจและการปฏิบัติ ในองค์การต่างๆ มีความรู้ที่อยู่ในทรัพยากรบุคคล และแหล่งข้อมูลที่มีการจัดเก็บและบันทึก ความรู้ ในองค์การมี 2 ประเภท คือ ความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล เช่น ความเชื่อ อุดมคติ ความรู้รอบตัว ความรู้ทางวิชาการในแต่ละสาขาวิชาชีพ ความรู้ประเภทนี้อยู่ในสมองของแต่ละบุคคล และความรู้ ที่ถูกบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ความรู้ที่องค์การต้องการใช้ในการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น คือ ความรู้ใหม่ การพัฒนาคนในองค์การ จึงจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เพิ่มเติมอยู่เสมอ เน้นให้ผู้เรียนรู้วิธีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง อันเป็นเป้าหมายสำคัญของ การศึกษา และการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสวงหาความรู้โดยการอ่านและการคิด

การจัดการ (management) หมายถึง การบริหารทรัพยากรในองค์การ เช่น วัตถุดิบ คน งบประมาณ กระบวนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมถึง การให้คำปรึกษา (supervision) แก่บุคคลในระดับปฏิบัติการ รวมถึง การจัดการของหัวหน้าทีม โดยใช้ยุทธวิธี และ การเป็นผู้นำในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และเตรียมรับการเปลี่ยนแปลง

จุดเริ่มต้นของความรู้เกิดขึ้นในสมองของแต่ละบุคคล โดยความรู้เป็นผลที่ได้จาก กระบวนการเรียนรู้ โดยทั่วไปความรู้จะถูกบันทึกไว้ในสมองในส่วนของความจำ ก่อนที่จะถ่ายทอด เป็นลายลักษณ์อักษร โดยการเขียน การบันทึกเป็นเอกสาร หนังสือ หรือ การบันทึกไว้โดย โปรแกรม คอมพิวเตอร์ในสื่ออิเล็กทรอนิกส์

กระบวนการความรู้ (knowledge process) ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การจัดหาความรู้ (knowledge identification) ค้นหาว่าองค์การมีความรู้อะไรบ้าง ใน รูปแบบใด อยู่ที่ใครและความรู้อะไรบ้างที่องค์การจำเป็นต้องมี ทำให้องค์การทราบว่าขาดความรู้ อะไรบ้าง โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า แผนที่ความรู้ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์การ ทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานหรือไม่ และทำให้บุคลากรทุกคนทราบว่าองค์การ มีความรู้อะไรบ้าง และจะหาความรู้ที่ตนต้องการได้ที่ไหน

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) จะต้องกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญ คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ โดยการจัดทำสารบัญและจัดเก็บความรู้ตามประเภทต่างๆ

4. การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้งานได้ง่าย

5. การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ องค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ให้ผู้ใช้ อย่างแพร่หลายใน 2 ลักษณะ คือการป้อนความรู้และการให้โอกาสเลือกใช้ความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) ทำอย่างไรเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ให้เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ เปิดกว้างและยอมรับกันมากขึ้น วิธีการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ ทีมข้ามสายงาน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน และเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้

7. การเรียนรู้ (learning) ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์สำคัญในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์การ องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลงนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547 : 54-58 และนำทิพย์ วิภาวิน, 2547: 19)

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้ หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้เมื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียน ทั้งทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

ประโยชน์ของการจัดการความรู้ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจในการวางแผน และปฏิบัติงานในระดับต่างๆ และการแก้ปัญหา สร้างการยอมรับและเกิดความยืดหยุ่น สร้างนวัตกรรมส่งผลให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการเกิดความแตกต่างจากคู่แข่งและทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล พัฒนาคุณภาพ

ลดการทำงานซ้ำซ้อน เป็นการกระจายอำนาจและเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศและกระบวนการทำงานต่างๆ เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเสริมสร้างและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง สามารถนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ทั้งในและนอกองค์กรมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Singapore Productivity and Standards Board, 2001: 9-11 อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547: 9)

สำหรับประโยชน์ของการจัดการความรู้ดังกล่าว ในส่วนของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร นั้น การจัดการความรู้จะช่วยให้ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรสามารถนำความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร (ความรู้ที่อยู่ในสมองของทรัพยากรบุคคล และความรู้ที่มีการจัดเก็บและบันทึกไว้) และความรู้ภายนอกองค์กร ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์มาจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นกลายเป็นองค์กรที่ฉลาด (OQ) ผู้นำหรือผู้บริหารสามารถนำความรู้ที่มีอยู่เหล่านี้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ และการบริหารงานในองค์กรเพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรภายนอกและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาแบบแผนความคิดที่จะนำไปสู่ความรู้ และรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของนายกองค์กรบริหารส่วนตำบลในประเทศไทย ได้มีผู้ทำการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องไว้ ดังนี้

การศึกษาภาวะผู้นำของประธานกรรมการบริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลตามการรับรู้ของคณะกรรมการบริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมืองและอำเภอรามัน จังหวัดยะลา จำนวน 143 คน พบว่าลักษณะผู้นำส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย สำหรับภาวะผู้นำพบว่าประธานกรรมการบริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลได้รับการยอมรับในเรื่องภาวะผู้นำจากกรรมการบริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลในระดับสูง (พสันต์ ลิ้มปดาพันธ์, 2542: บทคัดย่อ)

การศึกษาทัศนคติของประธานกรรมการบริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล ต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานองค์กรบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณีองค์กรบริหารส่วนตำบล ภาคกลาง 8 จังหวัด ผลการศึกษา พบว่า ทัศนคติของประธานกรรมการบริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบล ส่วนใหญ่อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ความรู้ ความเข้าใจในองค์กรบริหารส่วนตำบลของประธานกรรมการบริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติของประธานกรรมการบริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล ได้แก่ การติดตามข่าวสาร

ทางการเมืองการปกครอง ความรู้ ความเข้าใจในองค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนปัจจัยที่ไม่มี ความสัมพันธ์ต่อทัศนคติได้แก่ การศึกษา รายได้ และระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้ศึกษาได้เสนอแนะว่า ควรมีการดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพแก่ ประธานกรรมการบริหารองค์การบริหาร ส่วนตำบล โดยการฝึกอบรมสัมมนาเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่องให้มีความเข้าใจอย่างทองแท้ทั้งใน ด้านนโยบาย เป้าหมาย และบทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งประชาสัมพันธ์ให้ ความรู้แก่ประชาชน เพื่อให้ประชาชนได้เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการบริหารงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลอันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ท้องถิ่นอย่างแท้จริง (เพชรวาปี พันธุ์เฟิง, 2539 : บทคัดย่อ)

การศึกษาภาวะผู้นำในการบริหารงานสภาตำบลตามการรับรู้ของคณะกรรมการสภาตำบล ในพื้นที่อำเภอโนนสัง และอำเภอศรีบุญเรือง จังหวัดหนองบัวลำภู จำนวน 257 ราย ผลการศึกษาพบว่า มีความเป็นประชาธิปไตยค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละมิติพบว่า ภาวะผู้นำด้าน การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอยู่ในระดับต่ำสุด ภาวะผู้นำด้านการใช้กลุ่มตัดสินใจต่ำเป็นลำดับถัด มา และด้านการเสียสละเพื่อส่วนรวมอยู่ในระดับสูงกว่าด้านอื่น ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการ รับรู้ภาวะผู้นำของสภาตำบลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ปัจจัยด้านระดับการศึกษา ด้านประสบการณ์การอบรมเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภาตำบล ด้านประสบการณ์การ อบรมเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากข้อมูล จปฐ. กชช. 2 ค. และ ด้านประสบการณ์การอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพระยะสั้น ทั้งนี้มีข้อเสนอแนะดังนี้ ควรปรับปรุงผู้นำสภาตำบล (กำนัน) ให้เป็นผู้ใจ กว้างและรับฟังความเห็นของบุคคลอื่นให้มากขึ้นเพื่อให้คณะกรรมการสภาตำบลคนอื่น ๆ ได้เสนอ แนวทางการพัฒนาและให้ที่ประชุมสภาตำบลตัดสินใจโดยอาศัยเสียงส่วนใหญ่โดยยึดหลัก ความถูกต้อง ชอบธรรมตามครรลองประชาธิปไตย ผู้นำสภาตำบลควรเสริมสร้างบุคลิกภาพความ เป็นผู้นำให้ดียิ่งขึ้น โดยให้ผู้นำสนใจพัฒนาตัวเองด้วยการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม ติดตามข่าวสารให้ ทันโลก ให้ความสำคัญกับความเจริญทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ และรู้จักใช้ประโยชน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานสภาตำบล (ไชยา พรหมมา, 2538 : บทคัดย่อ)

การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นอุปสรรคหรือส่งเสริมงานพัฒนาชุมชน ผลการศึกษา ชี้ให้เห็นค่านิยมของคนไทยในชนบทเป็นอย่างดีว่า ผู้นำต้องให้ความช่วยเหลือผู้อื่นได้ ซึ่งก็ หมายความว่า จะต้องมีความพร้อมทั้งในแง่วัตถุ และจิตใจประกอบกัน แนวโน้มเช่นนี้มักจะได้รับการ ยืนยันซ้ำแล้วซ้ำอีก เมื่อมีการวิจัยผู้นำท้องถิ่นเกิดขึ้น ในงานพัฒนา ชุมชน คุณลักษณะโดยทั่วไป ของผู้นำท้องถิ่น ควรมีลักษณะอื่น ๆ ประกอบด้วย กล่าวคือ ช่วยเหลือ ผู้อื่นในการแก้ปัญหา ให้คำปรึกษาอย่างมีเหตุผล ชี้แนะแนวทางที่จะทำให้เกิดการประสานงาน เกิดความร่วมมือร่วม ทำงานด้วยกันระหว่างประชาชนในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ มีความเต็มใจที่จะรับฟังความบกพร่องของ ตนเอง และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น คำนึงถึงสิทธิของคนอื่น ไม่เป็นบุคคลที่ผูกขาดการ ตัดสินใจใด ๆ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว นอกจากนี้คุณลักษณะอื่นๆ ที่ควรมีคือ

เป็นผู้มีน้ำใจที่จะพัฒนา (willing to develop) มีความมุ่งมั่นที่จะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพชีวิตในชุมชนให้ดีขึ้นเรื่อยๆ เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองและประชาชน ความเชื่อมั่นนี้จะนำไปสู่การรู้จักปกครองตนเองได้ในที่สุด เป็นผู้รักการทำงานร่วมกับประชาชน เพราะการพัฒนาชุมชนเป็นงานของชุมชน เป็นผู้อยากเรียนรู้ใหม่ และยอมรับเอาความคิดและเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการพัฒนาความเป็นอยู่ของตนเองและชุมชนให้ดีขึ้น เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำต้องมีบทบาทในการริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้ชุมชนบรรลุวัตถุประสงค์ ที่วางไว้ ผู้นำเป็นคนแรกที่มองเห็นความต้องการและริเริ่มกิจกรรมในชุมชน เป็นผู้แนะแนวทาง (guide) ผู้นำจะช่วยวิเคราะห์ปัญหาความต้องการ และวิธีแก้ปัญหาแก่สมาชิกในชุมชนเพื่อให้สมาชิกเหล่านั้นพัฒนาไปสู่จุดหมายปลายทางอันพึงปรารถนา เป็นผู้เสียสละมุ่งมั่นทำงานเพื่อประโยชน์ของชุมชน เป็นผู้มีทักษะในการสื่อสาร เช่น การพูด การชี้แจงการโน้มน้าว ชักจูงใจ เพื่อให้สมาชิกในชุมชนได้เกิดความรู้ความเข้าใจเกิดทัศนคติที่ดีและมีทักษะอันพึงประสงค์ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการรวมกลุ่มและพัฒนา กลุ่มให้เจริญเติบโตและเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่ต้องการ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีจุดหมาย ที่จะพัฒนาประชาชนในท้องถิ่นนั้น เป็นผู้ที่มีความสนใจต่อส่วนรวม เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีทัศนคติแบบประชาธิปไตยและมีทักษะในกระบวนการกลุ่ม เป็นผู้มีความกล้าเสี่ยง กล้าได้กล้าเสียอย่างมีเหตุผลและรอบคอบเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมแพร่ขยายสูง ชอบนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ไปเผยแพร่แก่ชาวบ้าน เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี (เรวดี ไชยพาน, 2523 : บทคัดย่อ)

การศึกษาผู้นำในชนบทของประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำในชุมชนเป็นบุคคลที่มีความอาวุโสในชุมชน แต่ทั้งนี้การเป็นผู้นำในชนบทนั้นไม่ใช่ว่าขึ้นอยู่กับความเป็นบุคคลที่มีความอาวุโสในชุมชนเท่านั้น บุคคลที่มีการศึกษาดีกว่าประชาชนทั่วไปในชุมชน ผู้มีฐานะความมั่นคง บุคคลที่มีความกล้าหาญ เสียสละ ทำคนให้เป็นประโยชน์เพื่อชุมชนก็ได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำชุมชนเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพหมู่บ้าน สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังพบว่าผู้นำชุมชนมักเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความรอบรู้ในชีวิตครอบครัว อันเป็นที่มาแห่งความสำเร็จในการดำเนินชีวิตของบุคคล และเป็นบุคคลที่มีฐานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างดีเป็นส่วนใหญ่

บทบาทของผู้นำในชนบท บทบาทส่วนใหญ่ในสังคมของคนที่เป็นผู้นำ มักเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการให้บริการแก่ผู้อื่นด้วยความเสียสละเพื่อท้องถิ่น อยากเห็นความเจริญ มุ่งมั่นที่จะทำความดีทุกวิถีทาง เพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ต้องการที่จะกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี ต้องการ ริเริ่มงานแล้วให้ผู้อื่นทำตามหรือเอาอย่างให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยหวังผลที่จะก่อให้เกิดพัฒนาการด้านต่าง ๆ โดยไม่หยุดยั้ง

ค่านิยมของสังคมชนบทไทยในปัจจุบันต่อคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือให้เป็นผู้นำในชนบทไทย จากผลของการวิจัยได้เรียงลำดับของความสำคัญจากมากไปน้อยไว้

ดังนี้ คือ ให้ความช่วยเหลือแก่คนทั่วไปด้วยความเมตตาจิต ชื่อสัตย์พูดจริงทำจริง ประกอบสัมมาอาชีพอย่างแข็งขัน เป็นกันเอง เป็นที่พึ่งทั่วไปทางวัตถุและจิตใจ มีตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นคนเคร่งศาสนา มีความโอบอ้อมอารี

ประสบการณ์นอกหมู่บ้าน ผู้นำท้องถิ่นมักจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์นอกหมู่บ้าน กว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีประสบการณ์เกี่ยวกับชีวิตและความเป็นอยู่ในเมืองหรือชุมชนที่เจริญ นอกจากนี้จะมีความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนสูง เช่น พังวิทย์ อ่านหนังสือพิมพ์ เป็นต้น การที่มีความรู้มากเห็นมากทำให้ชาวบ้านยอมรับนับถือ ความชำนาญพิเศษ ผู้นำเป็นผู้ได้รับการฝึกอบรมหรือมีความชำนาญในงานบางอย่าง ซึ่งชาวบ้านนิยมเป็นพิเศษ เช่น เป็นช่างไม้ที่มีฝีมือ มีความชำนาญด้านไสยศาสตร์ หรือเป็นหมอแผนโบราณ หรือเคยเป็นข้าราชการ เป็นต้น (สภาวิจัยแห่งชาติ, 2514: บทคัดย่อ)

การศึกษาปัญหาการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ที่จัดตั้งขึ้นในปี 2538 ผลการศึกษา สภาพปัญหาในด้านโครงสร้างและระบบงานพบว่าสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และในการประชุมคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล กำหนด ในฐานะประธานกรรมการบริหารยังคงมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ อยู่ค่อนข้างมาก ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากภาวะผู้นำที่กำนันมีอยู่ทั้งตำแหน่งที่เป็นหัวหน้าปกครองตำบลตามกฎหมายลักษณะปกครองท้องที่ ประสบการณ์ทางการบริหาร และอำนาจบารมี ทำให้บทบาทของฝ่ายสภาคือฝ่ายบริหาร การจัดการประชุมยังไม่เป็นไปตามระเบียบ ไม่มีการแบ่งแยกกันอย่างชัดเจน ระหว่างการประชุม คณะกรรมการบริหารและประชุมสภา อบต. มักจะจัดประชุมร่วมกันทั้งฝ่ายสภาและฝ่ายบริหาร การปฏิบัติงานประจำวัน (routine work) ยังไม่เป็นระบบ การติดต่อสื่อสารกับอำเภอยังไม่คล่องตัว ขาดแคลนหนังสือ ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั้งในเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ ในเชิงนโยบาย ส่วนกลางควรมีการปรับโครงสร้างการบริหารงานของส่วนภูมิภาคให้สามารถรองรับภารกิจ หน้าที่ในการกำกับดูแล สนับสนุนและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของ อบต. และปรับปรุงหลักเกณฑ์การจัดเงินอุดหนุนให้ อบต. ในเชิงปฏิบัติควรจัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ อบต. ในทุกระดับและทุกด้านให้ลักษณะการฝึกอบรมหลักสูตรแบบเข้มเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง ในส่วนของการจัดทำแผนพัฒนาตำบลและการใช้จ่ายงบประมาณของ อบต. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสิ่งแวดล้อมให้มากขึ้น (สถาบันดำรงราชานุภาพ ร่วมกับกรมการปกครอง, 2539: บทคัดย่อ)

การศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารงานพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และสภาตำบล ใน 4 จังหวัด ได้แก่ น่าน พิจิตร นครราชสีมา และกาฬสินธุ์ เฉพาะการศึกษาสภาตำบลพบว่า กรรมการสภาตำบล เลขาธิการสภาตำบล มีความรู้ความชำนาญจำกัดต้อง

พึ่งพาอาศัยข้าราชการในการจัดทำแผนและโครงการ ความสำเร็จในการจัดทำโครงการขึ้นอยู่กับความเต็มใจช่วยเหลือของข้าราชการ

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอว่า ตำบลมีลักษณะแตกต่างกัน ดังนั้น ระดับความสามารถของประชาชนจึงแตกต่างกัน บางแห่งไม่สามารถดำเนินการไปได้ดีเพราะขาดตัวบุคคลที่มีคุณภาพ ความล้มเหลวของสภาตำบลที่มีคนท้องถิ่นไม่พร้อมจึงทำให้สภาตำบลทั้งหมดขาดความเชื่อถือจากหน่วยราชการ การปรับปรุงไม่ควรจะมีสภาตำบลแบบเดียวหรือมีแบบเดียวแล้วใช้ตลอดทุกตำบล เพราะแต่ละตำบลความพร้อมของประชาชนไม่เหมือนกัน (จักรกฤษณ์ นรินดิผดุงการ และ คณะ, 2524 : บทคัดย่อ)

งานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในปี 1999 เมอร์ฟี และ เอนเซอร์ ได้ศึกษาความร่วมมือกันระหว่างลักษณะผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในการแลกเปลี่ยนการพัฒนาคุณภาพระหว่างสมาชิกในองค์กรกับผู้นำ ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาเป็นข้อมูลที่ได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ตรวจการจำนวน 56 คนในบริษัทเวส โคสมีเดีย ผลการวิจัยพบว่า การประเมินตนเองของผู้นำสามารถที่จะพยากรณ์คุณภาพการแลกเปลี่ยนการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นเพศหญิงเท่านั้น (Murphy, and Ensher, 1999: 1371-1394)

ในทำนองเดียวกัน ปี 1999 เซอร์ท และ แวคลอสกี ได้ศึกษาผลกระทบของรูปแบบผู้นำต่อการปฏิบัติจัดการโลกาภิวัตน์ โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการสำรวจผลกระทบเรื่องการจัดการตามความแตกต่างในแบบแผนความปฏิบัติของผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ ข้อมูลจากผู้จัดการอาวุโสจำนวน 391 คน จากองค์กรต่าง ๆ จากผู้จัดการที่รายงานโดยตรงกับผู้วิจัยจำนวน 1,701 คน จากผู้ตรวจการที่ได้รับจากโทรศัพท์จำนวน 358 คน และ 266 คนจากผู้ตรวจการปกติ ผลการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนชี้ว่า การเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำมีความเกี่ยวข้องในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมทั้งหมด (Church, and Waclawski, 1999 : 1416-1443)

ในปี 2002 กรีนสไตน์ ได้ศึกษาเรื่องประธานาธิบดีร่วมสมัย: ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงของจอร์จ ดับบลิว บุช เปรียบเทียบกรณีก่อนและหลัง 11 กันยายน 2544 ผลการศึกษาพบว่า ตั้งแต่ผู้ก่อการร้ายถล่มตึกเวิร์ลเทรดและตึก เพนตาก่อนในวันที่ 11 กันยายน 2545 เป็นต้นมา จอร์จ ดับบลิว บุช ได้รับเสียงทางการเมืองที่ดีจากผู้สังเกตการณ์ว่าเป็นผู้มีความรับผิดชอบสูงมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติในด้าน การสื่อสารสาธารณะ ความสามารถเกี่ยวกับองค์กร ทักษะทางการเมือง วิสัยทัศน์ด้านนโยบายแบบแผนความยอมรับ และสติปัญญาและอารมณ์ (Greenstein, 2002 : 387-396)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ตัวแบบแบบแผนความคิด ที่จะนำไปสู่ความรู้และ LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) ในการศึกษาวิจัยและพัฒนาเครื่องมือ โดยศึกษา รูปแบบองค์ประกอบด้านความรู้ตามตัวแบบที่จะประกอบไปด้วยแนวความคิดที่สำคัญ 4 ประการ คือ ความคิดเชิงระบบ ความคิดเชิงขั้นตอนและกระบวนการ ความคิดเชิงความรู้ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม และการเอาใจใส่ดูแล และความคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งทั้งหมดนี้จะสัมพันธ์อยู่กับกระบวนการคิด (Thinking Process) ตามรูปแบบจตุ-จัตุรัสของสมองโดยรวมตามรูปแบบของเนคเซอร์แมน

อนึ่งแบบแผนความคิดดังกล่าวข้างต้นจะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับ พฤติกรรมของบุคคล โดยเฉพาะพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยนำแนวคิดนี้มาบูรณาการเข้ากับการวัดพฤติกรรมผู้นำเอล บี ดี คิว ของ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอประเทศสหรัฐอเมริกา โดยทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างการริเริ่มและด้านจินตอาทร

ผู้วิจัยได้นำตัวแบบดังกล่าวข้างต้นมาใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในประเทศไทยโดย

1. นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในประเทศไทยประเมินตนเองว่ามีแบบแผนความคิดเป็นรูปแบบใด (ความคิดเชิงระบบ - A, ความคิดเชิงขั้นตอนและกระบวนการ - B, ความคิดเชิงความรู้ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและการเอาใจใส่ดูแล - C และความคิดเชิงกลยุทธ์ - D)
2. ศึกษาความสอดคล้องของแบบแผนความคิดกับพฤติกรรมผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในประเทศไทย โดยนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในประเทศไทยประเมินตนเอง
3. ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง (รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล, สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล, ข้าราชการที่ทำกับดูแลส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นระดับอำเภอ และประชาชนที่อาศัยอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบล) กับนายกองค์การบริหารส่วนตำบลประเมินพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล โดยจำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 ประเภท (ประชาธิปไตย, สังคมนิยม, ตามสบายและเผด็จการ) ดังแสดงในรูปที่ 2.14

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 2.14 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแบบแบบแผนความคิดของนายก อบต.

ตัวแบบรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของนายก อบต.

