

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการศึกษาทฤษฎีฐานราก (grounded theory study) เป็นการ  
ใช้วิธีศึกษาเชิงอุปมานเป็นหลัก มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาข้อสรุปเชิงทฤษฎี ไม่ใช่การวิจัยเชิงอนุมาน  
ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อทดสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ดังนั้นในการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่  
เกี่ยวข้อง จำเป็นต้องอาศัยความรอบรู้อย่างลึกซึ้งในมโนทัศน์ (concept) เกี่ยวกับทฤษฎี  
หลักการ และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ทั้งในแนวกว้างและแนวลึก อันจะช่วยให้ผู้วิจัยมีความไว  
(sensitivity) ต่อการนำเอาข้อมูลหรือปรากฏการณ์ที่ได้จากการศึกษาภาคสนาม มาศึกษา  
เทียบเคียงหรือหาคำอธิบาย สร้างเป็นมโนทัศน์ (conceptualize) และสรุปเป็นข้อเสนอเชิง  
ทฤษฎี (theoretical generating) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำเสนอผลจากการศึกษาวรรณกรรม  
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 พัฒนาการของทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหัวข้อ  
พัฒนาการของทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาเกี่ยวกับ “ทีม” พัฒนาการของการศึกษาเกี่ยวกับ  
“ความเป็นผู้นำ” และการศึกษาเกี่ยวกับ “ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหัวข้อ ลักษณะของทีม  
ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ และลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับเงื่อนไขและกระบวนการเกิดขึ้นของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ในหัวข้อ ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีการจูงใจ ปัจจัยที่ส่งผลต่อทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
กระบวนการและความมีประสิทธิภาพของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ในโรงเรียนประถมศึกษา และทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแนวทางการใช้หลักสูตรการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการดำรงอยู่ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลที่ติดตามมา  
จากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหัวข้อ ปัจจัยการดำรงอยู่ของทีม บทบาทของผู้นำทีม บทบาท  
ของสมาชิกทีม และขนาดของทีม

ตอนที่ 5 กรอบความคิดพื้นฐานในการวิจัย

โดยจะกล่าวถึงเนื้อหารายละเอียดของแต่ละตอนตามลำดับดังต่อไปนี้

## ตอนที่ 1 พัฒนาการของทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 1. พัฒนาการของทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาเกี่ยวกับ “ทีม”

การศึกษาเรื่องเกี่ยวกับ “ทีม” ในทางการบริหารนั้น เริ่มมีมาตั้งแต่ยุคที่สองของทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ถัดจากยุคดั้งเดิมที่เน้นให้ความสำคัญกับเรื่องของ “งาน” หรือเรื่องของความมีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นหลัก ทฤษฎีทางการบริหารตั้งแต่ยุคที่สองเป็นต้นมาให้ความสำคัญกับ “คน” (Kimbrough & Nunery, 1998; Sergiovanni et al., 1999; Lunenburg & Ornstein, 2000; Hoy & Miskel, 2001) เริ่มจาก Mayo (1933 อ้างถึงใน Dyer, 1977) ในช่วงปี 1924-1932 ได้ทำการศึกษาวิจัยที่เมืองฮอว์ธอร์นซึ่งเรียกกันว่า Hawthorne study ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้นคือการสร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มพนักงาน การได้รับการสนับสนุนจากสังคม และความ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ซึ่งเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่เพิ่มขึ้น รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีต่อกลุ่มทดลอง สิ่งเหล่านี้ล้วนช่วยส่งเสริมน้ำใจของทีมงานที่มีต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน

ในทศวรรษต่อมาที่ 1930 Lewin (อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์, 2540) ได้มุ่งสนใจศึกษาพฤติกรรมกลุ่มและลักษณะพลวัตหรือความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของกลุ่มในองค์การ (group dynamics) อย่างจริงจัง ผลงานชิ้นสำคัญของเขาคือ การวิเคราะห์แรงจูงใจและแรงเหนี่ยวรั้ง (force field analysis) ซึ่งสามารถนำความรู้เรื่องนี้มาช่วยทำความเข้าใจกลุ่มคนในองค์การ ศึกษากลุ่มคน รวมถึงการคิดหาวิธีเพิ่มพลังประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมคน อันจะเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ และปรับปรุงการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หลังจากนั้นประมาณ 20 ปี McGregor ได้นำเสนอลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล ไว้ในหนังสือชื่อ The Human Side of Enterprise (McGregor, 1960 อ้างถึงใน Parker, 1990) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ในระยะต่อมา Likert นักจิตวิทยาผู้มีชื่อเสียงคนหนึ่ง ได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการและหัวหน้างานผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อศึกษาว่าได้ปฏิบัติงานอะไรบ้าง และทำไมจึงได้รับการยกย่อง เขาพบว่าผู้จัดการที่มีประสิทธิผลการทำงานต่ำสุดจะบริหารแบบยึดพนักงานเป็นหลัก (employee centered) และระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative system) เป็นระบบที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด ระบบนี้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน บางครั้งเรียกระบบนี้ว่าระบบการบริหารทีมงาน Likert ได้ระบุคุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลไว้ 24 ประการ ซึ่งมีจุดเน้นคล้ายกับแนวคิดของ McGregor เป็นการเน้นกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ภายในของทีม (Likert, 1961 อ้างถึงใน Parker, 1990)

**Argyris** เป็นนักจิตวิทยาผู้มีชื่อเสียงอีกคนหนึ่งที่น่าสนใจด้านการพัฒนาบุคคลในองค์กร เขาเชื่อว่าประสิทธิผลขององค์กรเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงานและปทัสถานในทางบวกของทีมงานที่มีต่อองค์กร เขาชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของสมาชิกทีมงานซึ่งคุณลักษณะส่วนใหญ่เน้นกระบวนการภายใน อันได้แก่ ความจริงใจ การทดลองวิธีใหม่ๆ และความเป็นเอกัตบุคคล เป็นต้น เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทีมงานที่มีประสิทธิผล (Argyris, 1964)

ในช่วงทศวรรษ 1960 **Blake & Mouton** (1969 อ้างถึงใน Parker, 1990) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับตารางหรือตาข่ายการบริหารงาน (managerial grid) เป็นตาข่ายที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารหรือการจัดการกับความมีประสิทธิภาพของทีมงาน แนวความคิดที่สำคัญของตาข่ายนี้คือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องพิจารณาปัจจัยทั้งด้านงานและด้านคนในฐานะที่เป็นปัจจัยเกื้อกูลและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่ควรให้ความสนใจด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ผู้นำแบบมุ่งผลงานสูงสุดทั้ง 2 ด้านคือ ทั้งด้านงานและด้านคน เป็นผู้นำที่คอยอำนวยความสะดวกทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตสูงโดยทีม ทุ่มเทกำลังให้ทีม มีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางเพื่อตรวจสอบข้อมูล อันเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ได้ทั้งงานและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรไปด้วยกันได้อย่างประสานสอดคล้อง แนวความคิดเรื่องตาข่ายการบริหารงานได้ถูกนำมาใช้กันอย่างกว้างขวาง เพราะนักพฤติกรรมศาสตร์เชื่อกันว่าเป็นรูปแบบการพัฒนาองค์กรที่สมบูรณ์มากที่สุด และจากแนวคิดนี้ นักพฤติกรรมศาสตร์ในระยะต่อมาได้นำมาปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรโดยการสร้างทีมงานอย่างแพร่หลาย

**Walton** (อ้างถึงใน สุรนันทน์ เลหพันธ์, 2540) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ได้ศึกษาผลงานที่มีประโยชน์ต่อความเข้าใจในเรื่องการสร้างทีมงานที่สำคัญคือ การศึกษาเรื่องความขัดแย้ง โดยได้อธิบายลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกทีมงานเป็น 2 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งในเนื้อหาสาระ (substantive conflict) และความขัดแย้งทางอารมณ์ (emotional conflict) แนวคิดนี้ช่วยให้เข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งภายในทีมได้ เทคนิคที่นำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งคือ การวิเคราะห์แนวทางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของทีม นับว่ามีประโยชน์ต่อผู้บริหารและที่ปรึกษาองค์กรเป็นอย่างมาก

เมื่อไม่นานมานี้ **Deming** ได้เสนอแนวความคิดการควบคุมคุณภาพโดยสถิติ ผลงานที่มีชื่อเสียงของ Deming คือ วงจรเดมมิ่ง ซึ่งใช้เป็นกระบวนการควบคุมงานให้ได้ผลดีที่สุด ผลงานอมตะที่สำคัญอีกชิ้นคือ หลักการบริหาร 14 ประการ รายละเอียดของวงจรเดมมิ่งและหลักการบริหารทั้ง 14 ข้อ เป็นการทำงานที่มีคุณภาพ เน้นการทำงานเป็นทีม และการบริหารโดยมีส่วนร่วม และจากการศึกษาของ Nahavandi & Aranda (1994) พบว่า การใช้ทีมทำงานขององค์กรในอเมริกาและประเทศอื่นๆ ทำให้เกิดแนวโน้มที่สำคัญของทศวรรษที่ 1980 และ 1990 หลายองค์กรจัดให้มี “ทีมงาน” โดยตลอด ทีมงานทำให้มีโครงสร้างอย่างเป็นทางการใน

การร่วมกันตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ทีมงานของอเมริกาและประเทศในยุโรปตะวันตก ได้มาจากการขยายแนวความคิดจากความสำเร็จทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่นที่ขึ้นอยู่กับทีมและการจัดการแบบมีส่วนร่วม แม้ว่าทีมจะยังไม่เป็นรูปแบบที่สมบูรณ์ ก็มีหลายบริษัทที่ได้ใช้เป็นเทคนิคเพิ่มการสร้างสรรค์นวัตกรรมและคุณภาพ

ในปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงกลยุทธ์ต่างๆที่อยู่ในมิติของการสร้างทีมงาน เช่น Q.C., T.Q.C./T.Q.M. (Total Quality Management), T.P.M. (Total Productive Maintenance), ISO 9000/14000 หรือแม้กระทั่ง Q.S.9000 ซึ่งอาศัยพื้นฐานจากการทำกิจกรรมกลุ่ม และยังมีแนวโน้มปรับวัฒนธรรมการทำงาน โดยเน้นการบริหารงานด้วยตนเอง (self-directed or self-managing) เพื่อให้เกิดพลังร่วม (synergy) ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเป็นเสมือนสูตรสำเร็จของชัยชนะสู่การปรับปรุงการผลิตและบริการ โดยเน้นสร้างกลุ่มผู้ทำงานให้ชัดเจนขึ้นมา ทั้งนี้ย่อมอาศัยความรู้ ความชำนาญ และการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถดำเนินการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเกิดประสิทธิภาพ ในขณะที่ความผิดพลาดจะเกิดน้อยที่สุด

จากพัฒนาการของการวิจัยและข้อค้นพบเกี่ยวกับ “ทีม” หรือ “ทีมงาน” ของนักทฤษฎีทางการบริหารหลายท่านดังกล่าวมาข้างต้นนั้น เห็นได้ว่า นักทฤษฎีได้ให้ความสนใจและความสำคัญต่อเรื่องของ “คน” มาตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1920-1930 ซึ่งเป็นช่วงของการเกิดขึ้นของกลุ่มทฤษฎีการบริหารที่เน้นความสำคัญของ “คน” นับเป็นเวลาเกือบ 100 ปี จากจุดเริ่มต้นของการศึกษาที่ Hawthorne ของ Mayo ในทศวรรษที่ 1930 และการศึกษาพลวัตกลุ่มของ Lewin ในระยะต่อมา นักพฤติกรรมศาสตร์ผู้มีผลงานเกี่ยวกับการสร้างทีมงานที่สมควรแก่การยกย่อง ได้แก่ McGregor, Likert, Argyris, Blake และ Mouton, และ Walton แนวคิดโดยสรุปจะเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล ซึ่งสะท้อนให้เห็นการมุ่งเน้นกระบวนการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และปทัสถานในทางบวกของทีมงานที่มีต่อองค์การ นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม มุ่งให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านงานและด้านคน ในฐานะที่เป็นปัจจัยสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการขจัดความขัดแย้งในทีมงานและระหว่างทีมงาน มาจนกระทั่งถึงทศวรรษ 2000 แนวคิดดั้งเดิมของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้มีวิวัฒนาการมาอย่างไม่หยุดยั้ง

## 2. พัฒนาการของการศึกษาเกี่ยวกับ “ความเป็นผู้นำ”

Smith (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาการเชิงประวัติศาสตร์ของการวิจัยความเป็นผู้นำ (leadership) และการทำงานเป็นทีม (teamwork) ตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 1800 ถึงทศวรรษที่ 1990 โดยเน้นงานวิจัยที่เกี่ยวกับบทบาท (role) ของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล และการทำงานเป็นกลุ่มในการสร้างสภาพแวดล้อมความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยระบุลักษณะเฉพาะ (characteristics) ที่นักวิจัยเชื่อว่าเป็นคุณภาพที่จำเป็นอย่างยิ่งในการเป็นผู้นำที่มี

## ประสิทธิผลและการทำงานเป็นทีมที่ดี

ผลการวิเคราะห์ความเป็นผู้นำในสมัยแรกๆ แสดงให้เห็นถึงทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพเฉพาะอย่าง (specific personality traits) โดยเชื่อกันว่าผู้นำต้องมีคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพบางอย่าง (certain personality traits) ที่ทำให้ผู้นั้นมีความสามารถเป็นผู้นำ (leadership ability) ที่ยิ่งใหญ่ได้ มีการศึกษาวิจัยจำนวนมากที่สำรวจคุณลักษณะของบุคคล (individual traits) เช่น ระดับสติปัญญา ลำดับการเกิด สถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ รวมทั้งวิธีการอบรมเลี้ยงดูเด็ก (Bass, 1960; Stogdill, 1948)

Stogdill (1948) ได้ระบุปัจจัยส่วนบุคคล (personal factors) หรือคุณลักษณะ (traits) 6 อย่างที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้นำ ได้แก่ สมรรถภาพ ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม สถานภาพ และสถานการณ์ อย่างไรก็ตามเขาสรุปว่า ลักษณะทั้งหมดประการที่กล่าวมาแล้ว ยังไม่เพียงพอต่อการตัดสินความเป็นผู้นำ เนื่องจากบุคคลไม่ได้กลายเป็นผู้นำเพียงเพราะมีคุณสมบัติ (attributes) หรือคุณลักษณะ (traits) เหล่านี้รวมอยู่ในตัวเท่านั้น

หลังจากการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีคุณลักษณะ (trait theory) ก็มีการศึกษาเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เป็นปัจจัยกำหนดความสามารถการเป็นผู้นำ (leadership ability) ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership theory) Hersey & Blanchard (1977) เป็นผู้คิดคำว่า “ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์” ขึ้นมาเพื่ออธิบายความเป็นผู้นำไว้ 4 รูปแบบ (style) ได้แก่ การควบคุมกำกับ (directing) การฝึกสอน (coaching) การสนับสนุน (supporting) และการมอบอำนาจ (delegating) ความเหมาะสมของแต่ละรูปแบบขึ้นกับสถานการณ์ งาน และกลุ่ม Hersey และ Blanchard เห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ผู้นำใช้ในการกำหนดรูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับตัวเองก็คือ การประเมินความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคล โดยดูจากความสามารถในการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม ภายใต้การควบคุมกำกับที่น้อยที่สุด ขณะเดียวกันก็สามารถประสานกลุ่มไว้ได้ ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์กล่าวว่า ลักษณะเฉพาะ (characteristics) ในแต่ละสถานการณ์เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของผู้นำ (Hoy & Miskel, 1987)

Hencley (1973) ได้ทำการวิจัยทฤษฎีตามสถานการณ์ (situation theory) และสรุปว่าความสามารถในการเป็นผู้นำ (leadership ability) เป็นผลมาจากข้อกำหนดที่จำเป็นหลายๆอย่างของสถานการณ์ทางสังคม (social situation) โดยเขาเชื่อว่าคนสามารถเป็นได้ทั้งผู้ตามและผู้นำ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ทางสังคม (social situation) Hoy & Miskel (1987) ได้กล่าวถึงลักษณะเฉพาะ (characteristics) ของความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ว่าเป็นคุณสมบัติเชิงโครงสร้าง (structural properties) ขององค์การ บรรยากาศขององค์การ (organizational climate) ลักษณะเฉพาะของบทบาท (role characteristics) และลักษณะเฉพาะของผู้ใต้บังคับบัญชา

(subordinate characteristics) นอกจากนั้น Shriberg et al. (1997) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ว่ามีองค์ประกอบ 3 อย่าง ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ และวิธีการศึกษาเชิงสถานการณ์ตั้งสมมุติฐานว่า สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการความเป็นผู้นำที่ต่างกัน อย่างไรก็ตามก็ตีความตามสถานการณ์นี้ก็ยังไม่ดีพอเพราะไม่สามารถระบุถึงทักษะการเป็นผู้นำ (leadership skills) ได้มากกว่าทฤษฎีคุณลักษณะ (trait theory)

หลังจากใช้วิธีการศึกษาเชิงสถานการณ์มานิยามความเป็นผู้นำ นักวิจัยเริ่มใช้ทฤษฎีพฤติกรรม (behavioral theories) มานิยามความเป็นผู้นำ (leadership) โดยวิธีการศึกษาเชิงพฤติกรรมตั้งสมมุติฐานว่า พฤติกรรม (behavior) ต่างหากที่เป็นตัวกำหนดความสามารถการเป็นผู้นำ (leadership ability) ของคนไม่ใช่คุณลักษณะ (traits) ของบุคคลหรือสถานการณ์ (situation) แวดล้อม Shriberg et al. (1997) ได้สรุปว่านักวิจัยได้ใช้วิธีการศึกษาเชิงพฤติกรรมมาทำงานวิจัยที่สำคัญยิ่งขึ้นที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) กรณีการศึกษาที่ Ohio เน้นที่ 2 มิติของความเป็นผู้นำ ได้แก่ แบบมุ่งความสัมพันธ์ (consideration) และแบบมุ่งโครงสร้างงาน (initiating structure) แบบมุ่งความสัมพันธ์ (consideration) หมายถึง ความเป็นมิตร การทำงานเป็นทีม สวัสดิการสำหรับผู้ตาม (welfare for others) และลักษณะเฉพาะของการสื่อสารแบบเปิด (open communication characteristics) ในขณะที่แบบมุ่งโครงสร้างงาน (initiating structure) หมายถึง ความใส่ใจต่องาน (task) และจุดมุ่งหมาย (goals) ส่วนการศึกษาที่ Michigan เปรียบเทียบระหว่างพฤติกรรมแบบมุ่งคนงาน (employee-centered behaviors) กับพฤติกรรมแบบมุ่งงาน (job-centered behaviors) ปรากฏว่า ผู้นำแบบมุ่งคนงาน (employee-centered leaders) มีประสิทธิผลมากที่สุด

ทฤษฎีการแปรผันไปตามสถานการณ์ (contingency theories) เกิดขึ้นต่อจากทฤษฎีพฤติกรรม (behavioral theories) Fielder (1967) ได้แยกความแตกต่างระหว่างรูปแบบกับพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ เขาสรุปว่า รูปแบบของความเป็นผู้นำ (leadership style) จะบ่งบอกถึงระบบการจูงใจของผู้นำ (leader's motivational system) ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (leadership behavior) เป็นเพียงการกระทำเฉพาะอย่าง (specific action) ของผู้นำ เขาเชื่อว่าประสิทธิผลของกลุ่มเป็นผลมาจากรูปแบบ (style) ของผู้นำและความเอื้ออำนวยของสถานการณ์นั้นๆ กล่าวคือ ผู้นำต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ ผู้นำอาจดีเลิศในสถานการณ์หนึ่งแต่ไม่มีประสิทธิผลเลยในอีกสถานการณ์หนึ่ง ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (path-goal theory) ของ House (1971) อธิบายถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำกับลักษณะเฉพาะตามสถานการณ์ (situation characteristics) โดยการปฏิสัมพันธ์นี้จะกำหนดประสิทธิผลของผู้นำ House แบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (leadership behaviors) เป็น 4 อย่าง ได้แก่ การควบคุมกำกับ (directive) การมุ่งไปสู่ความสำเร็จ (achievement oriented) การสนับสนุน (supportive)

และการมีส่วนร่วม (participative) งานวิจัยที่ใช้ทฤษฎีการแปรผันตามสถานการณ์ (contingency model) ช่วยให้เราเข้าใจความเป็นผู้นำมากขึ้น แต่ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ (personality) พฤติกรรม (behavior) และสถานการณ์ (situation) ได้อย่างชัดเจน (Smith, 2001)

Smith (2001) สรุปว่าการวิจัยความเป็นผู้นำในช่วงทศวรรษที่ 1970 และ 1980 ได้ทวนกลับมาสนใจคุณลักษณะของบุคคล (personal traits) หรือทฤษฎีคุณลักษณะ (trait theory) ที่เป็นตัวกำหนดความสามารถในการเป็นผู้นำ (leadership abilities) อีกครั้ง การวิจัยนี้ช่วยให้เราเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเฉพาะของบุคคล (personal characteristics) กับพฤติกรรมแต่ละอย่าง (individual behaviors) ของผู้นำที่มีประสิทธิผลมากขึ้น การศึกษาแบบนี้เน้นที่ความแตกต่างระหว่างผู้นำ (leaders) กับผู้จัดการ (managers) และเสนอว่าวิสัยทัศน์ (vision) เป็นคุณภาพที่สำคัญของความเป็นผู้นำ งานวิจัยหลายชิ้นในทศวรรษที่ 1980 ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับวิสัยทัศน์ของผู้นำต่อองค์กร Kanter (1983) กล่าวว่าผู้นำที่มีฝีมือต้องเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล (visionaries) Bennis & Nanus (1985) เห็นว่าวิสัยทัศน์สำคัญเพราะเป็นคุณสมบัติที่พึงปรารถนาของความเป็นผู้นำ (desired leadership attribute) O'Toole (1985) กล่าวว่าผู้นำที่ดีต้องมีเป้าหมาย ในการศึกษาของเขาเกี่ยวกับบริษัทที่มีการบริหารยอดเยี่ยมที่สุด (best-managed corporations) ในอเมริกา Garfield (1987) ใช้คำว่า “ภารกิจส่วนบุคคล” (personal mission) เพื่อแสดงให้เห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ เมื่อเขาอธิบายถึงคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการทำให้คนธรรมดากลายเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างยิ่งได้ การศึกษาวิจัยในทศวรรษที่ 1980 เน้นที่ความสำคัญของวิสัยทัศน์สำหรับผู้นำ และที่สำคัญกว่านั้นก็คือการที่ผู้นำและผู้ตามมีวิสัยทัศน์เช่นเดียวกัน วิสัยทัศน์ของผู้นำต้องช่วยพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมของผู้ตามทั้งหลาย กระบวนการที่ช่วยพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวก่อให้เกิดทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) โดยทฤษฎีนี้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Burns, 1978)

ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ “ผู้นำและผู้ตามแข่งขันกันเพื่อยกระดับจริยธรรม (morality) และแรงจูงใจ (motivation) ของตนเองให้สูงขึ้น” (Burns, 1978) Bass (1985) กล่าวว่าผู้นำมักจูงใจผู้ตามโดยใช้อารมณ์ที่รุนแรงและไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดกับผู้ตาม นักวิจัยคนอื่นๆ ได้นิยามความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ว่าเป็นการให้ความสำคัญกับจุดประสงค์ร่วมกัน (common purpose) ของกลุ่มมากกว่าความต้องการของปัจเจกบุคคล (Coleman & La Roque, 1990; Leithwood, 1992; Leithwood & Jantzi, 1990; Leithwood & Steinback, 1991; Sergiovanni, 1989, 1990) Burns (1978) กล่าวว่าตลอดช่วงของการเปลี่ยนแปลงนี้ จะเกิดการแลกเปลี่ยนบทบาทระหว่างความเป็นผู้นำและการจัดการหลายๆ ครั้ง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วม (common purpose) ที่ตั้งไว้

นักวิจัยที่เน้นความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้จัดการชี้ว่า ทุกองค์การต่างต้องการผู้นำที่ดีและผู้จัดการที่ดี Bennis & Nanus (1985) กล่าวว่า “ผู้จัดการเป็นคนที่ทำให้สิ่งต่างๆ ถูกต้อง แต่ผู้นำเป็นคนที่ทำสิ่งที่ถูกต้อง” Burns (1978) มองเห็นผู้จัดการเป็นผู้ดำเนินการ (transactors) แต่ผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (transformers) Duttweiler & Hord (1987) เน้นถึงอำนาจที่ผู้นำมีอิทธิพลในการชักจูงคนอื่นๆ เขายืนยันว่าการวิจัยได้นิยามผู้นำว่าเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถในการสร้างนโยบาย (policies) วิธีการ (procedures) และวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม (practices) รวมทั้งเป็นผู้ปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานผ่านวิธีการที่มีวิสัยทัศน์และจากการสนับสนุนของผู้ตาม

การวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษที่ 1980 และ 1990 นั้น ได้ระบุถึงเป้าหมาย (goals) หลายประการเกี่ยวกับคุณภาพในการให้บริการ Greenleaf (1977) ใช้คำว่า “ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้” (servant leadership) เพื่อหมายถึงผู้นำที่สามารถให้บริการคุณภาพสูงแก่ผู้อื่น เขากล่าวว่า “ผู้นำริเริ่มและให้ความคิด (ideas) รวมทั้งโครงสร้าง (structure) ต่างๆ นอกจากนี้ยังกล้าเสี่ยงที่จะล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จ” และ “ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน โดยเริ่มจากความรู้สึกตามธรรมชาติว่าเราต้องการให้บริการผู้อื่น และเป็นคนแรกที่จะทำสิ่งนั้น”

Belasco & Stayer (1993) มีความเห็นเช่นเดียวกับ Greenleaf (1977) ว่า การบริการมาในรูปของการแก้ไขปัญหา เนื่องจากการแก้ไขปัญหาคือการตอบสนองความต้องการของผู้คน Belasco และ Stayer เห็นว่าผู้นำต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของคนอื่น ดังนั้นการรับผิดชอบนี้จะทำให้เกิดกระบวนทัศน์ (paradigm) ในการออกคำสั่งและการควบคุม ซึ่งคล้ายกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้จัดการ โดยผู้นำต้องรับผิดชอบต่อเรื่องการวางแผน การจัดองค์การ (organizing) และการประสานงาน (coordinating) ในขณะที่ผู้จัดการทำตามคำสั่งของผู้นำ กระบวนทัศน์ (paradigm) นี้ถูกสร้างขึ้นจากความสำเร็จของงานสี่อย่างดังต่อไปนี้ 1) การถ่ายทอดความเป็นเจ้าของงานให้กับคนที่ทำงานนั้น 2) การสร้างความเป็นเจ้าของสภาพแวดล้อม 3) การฝึกฝนความสามารถของคน (personal competence) และ 4) การมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและไม่รู้จบ (Belasco & Stayer, 1993) งาน (task) ที่สี่เป็นงานที่ยากที่สุดเพราะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้ทุกคนมีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลง แต่คนจำนวนมากก็ยังคงถูกพฤติกรรมเก่าๆ ครอบงำอยู่และรู้สึกว่ามีอำนาจ (Belasco, 1990) งานทั้งสี่อย่างนี้กล่าวมาข้างต้นนี้จึงเป็นการบริการผู้คนโดยช่วยเหลือให้ผู้นั้นเกิดการเปลี่ยนแปลง

Senge (1990) เชื่อว่าปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จอยู่ที่ความสามารถที่จะเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามหรือทีมเกิดการเรียนรู้ไปด้วย เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด สมาชิกของทีมต้องมุ่งให้เกิดการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บริการตามมุมมองของคนอื่นๆ ในกลุ่มด้วย ในขณะที่ Belasco, Stayer และ Greenleaf เสนอ



บทบาทความเป็นผู้รับใช้ในความเป็นผู้นำ (servitude in leadership) Block (1993) กลับพูดถึงบทบาทของผู้พิทักษ์ (steward) โดยยืนยันว่าคนเต็มใจที่จะทำตัวเสมือนเป็นผู้พิทักษ์ขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว Bolman & Deal (1991) ก็มีความเชื่อเช่นเดียวกันว่า ผู้นำที่เก่งจะสามารถเข้าใจมุมมองต่างๆ และปรับให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้คนที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์นั้นๆ ความเชื่อนี้เป็นการรวมความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นผู้รับใช้และผู้พิทักษ์ไว้ด้วยกัน หรือที่ Covey (1989) เรียกว่าความสัมพันธ์ที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน (win-win relationship) เนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการของทั้งผู้นำและผู้ตาม

ในปลายทศวรรษที่ 1900 มีการกล่าวถึงการบริการผ่านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสัมพันธ์ที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์มากมาย DePree (1989) ชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ เขาเห็นว่าทักษะพื้นฐานของผู้นำคือความสามารถในการเข้าใจผู้คนหลากหลายรูปแบบ และส่งเสริมให้แต่ละคนได้แสดงความสามารถของตนออกมา ผู้นำจะทำงานนี้ได้สำเร็จก็ต่อเมื่อเขารู้จักเคารพผู้อื่น เข้าใจว่าความเชื่อของแต่ละคนมาก่อนนโยบายและหลักปฏิบัติขององค์กร ผู้นำต้องเน้นความสัมพันธ์มากกว่าโครงสร้าง DePree (1992) ยังได้ระบุถึงคุณลักษณะที่สำคัญหลายประการในการให้บริการไว้ เช่น การตระหนักรู้ถึงจิตวิญญาณของผู้คน (human spirit) ความซื่อสัตย์ (integrity) ความสุขุมรอบคอบ (discernment) ความใส่ใจต่ออนาคตและอดีต Gardner (1989) เน้นความสำคัญของการปลดปล่อยพลังงานและพรสวรรค์ในตัวคนออกมาภายใต้การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดอำนาจ เขาแนะนำ ผู้นำควรเป็นต้นแบบค่านิยมการมอบอำนาจโดยการแสดงความมั่นใจในความสามารถในการทำงานของผู้ตาม

สภาพแวดล้อมทางสังคมและการเมืองของทศวรรษที่ 1990 กระตุ้นให้เกิดความสนใจในการเปรียบเทียบรูปแบบ (styles) ความเป็นผู้นำของผู้ชายและผู้หญิง Helgelsen (1990) ได้ศึกษาเรื่องนี้และระบุลักษณะ (characteristics) ความเป็นผู้นำของผู้หญิงที่แตกต่างจากผู้ชายโดยยืนยันว่า ผู้หญิงนิยมเป็นผู้นำจากศูนย์กลางขององค์กร ในขณะที่ผู้ชายจะสร้างสายการบังคับบัญชาและเป็นผู้นำจากเบื้องบน Helgelsen (1990) เห็นว่า ความเป็นผู้นำจากศูนย์กลางจะสร้างเครือข่ายที่ดึงให้ผู้คนเข้ามารวมตัวกัน ทำให้คนเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้นและสื่อสารกันได้ดี จึงสอดคล้องกับความต้องการของลูกจ้างมากขึ้น Kouzes & Posner (1993) สนับสนุนความคิดของ Helgelsen ว่าการเป็นผู้นำจากศูนย์กลางเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งของผู้นำยุคปัจจุบัน และเสริมว่าการตอบสนองความต้องการของลูกจ้างสัมพันธ์โดยตรงกับความซื่อสัตย์และความสามารถ ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดความน่าเชื่อถือ โดยผู้นำสามารถเพิ่มความน่าเชื่อถือตนเองได้หากมีความชัดเจน ความเป็นเอกภาพ และความจริงจัง ผู้นำที่มีทักษะเหล่านี้สามารถสร้างแรงบันดาลใจและทำให้ผู้ตามมารวมตัวกันเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้

Burn (1978) ได้มีข้อสังเกต 3 ประการต่อคำนิยามความเป็นผู้นำ ดังนี้ ประการแรก ไม่มีการกล่าวถึงการบังคับใช้อำนาจ ผู้นำใช้วิธีการดูแล กระตุ้น และโน้มน้าวจิตใจของผู้ตาม ประการที่สอง ผู้นำดำเนินการโดยยึดถือเป้าหมายร่วมของกลุ่มเป็นหลัก และประการสุดท้าย ค่านิยมร่วม (common values) ของทั้งผู้นำและผู้ตามเป็นตัวกำหนดการกระทำของผู้นำ การวิเคราะห์ความเป็นผู้นำของ Helgelsen สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของทฤษฎีความเป็นผู้นำ ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมาอย่างแท้จริง การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ทำให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญของความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) ที่ทั้งผู้นำและผู้ตามร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงาน ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมจึงทำให้เกิดการกระจายอำนาจออกจากส่วนกลางไปสู่สมาชิกของกลุ่มนั้นๆ มีคำอีกหลายคำที่หมายถึงการทำงานโดยใช้ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม แต่ที่ใช้กันมากที่สุดได้แก่ การตัดสินใจร่วมกัน การตัดสินใจโดยยึดพื้นที่เป็นฐาน และการบริหารโดยยึดพื้นที่เป็นฐาน เป็นต้น ในอดีต การบริหารโดยยึดพื้นที่เป็นฐานถูกนำไปใช้มากในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรม Deming (1986) เน้นความสำคัญของการให้อำนาจแก่พนักงานเพื่อให้ผู้นั้นตระหนักถึงความรับผิดชอบอันใหญ่หลวงของตนเอง ความสำเร็จของแผนการจัดการเพื่อคุณภาพโดยรวม (total quality management) ของ Deming ได้พิสูจน์ให้เห็นความถูกต้องของแนวคิดนี้ ในปี 1985 Bennis จึงเสนอกฤษฎีที่นำไปสู่การให้อำนาจแก่พนักงาน

การศึกษาพัฒนาการเชิงประวัติศาสตร์ของความเป็นผู้นำนี้ ได้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างและความคล้ายคลึงกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ตั้งแต่ยุคของทฤษฎีคุณลักษณะ (trait theory) ไปสู่ยุคทฤษฎีตามสถานการณ์ (situation theory) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบความเป็นผู้นำ 3 ประการคือ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ในยุคต่อมานักวิจัยได้เริ่มใช้ทฤษฎีพฤติกรรม (behavioral theory) ซึ่งแบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำออกเป็น 4 แบบคือ การควบคุมกำกับ (directive) การมุ่งสู่ความสำเร็จ (achievement oriented) การสนับสนุน (supportive) และการมีส่วนร่วม (participative) การศึกษาอื่นๆ ได้ระบุถึงลักษณะและกลยุทธ์การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล การวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญกับการมีจุดประสงค์ร่วม และให้ความสำคัญกับทีมมากกว่าความต้องการของปัจเจกบุคคล งานวิจัยในรอบ 100 ปีที่ผ่านมา ชี้ให้เห็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการระบุถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความเป็นผู้นำ นักวิจัยสมัยใหม่ได้หันไปศึกษาความเป็นผู้นำจากมุมมองของผู้ตามแทนที่จะศึกษาเฉพาะจากผู้นำเท่านั้น กระบวนการนี้จึงทำให้เกิดความเข้าใจถึงพลวัตของความเป็นผู้นำมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยที่ผ่านมายังเป็นการมุ่งความสนใจอยู่ที่ความเป็นผู้นำในปัจเจกบุคคลเกือบทั้งสิ้น ในยุคปัจจุบัน การมีกระบวนการที่คนแบบกระจายอำนาจและการสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการของความเป็นผู้นำเริ่มมีความสำคัญสูงขึ้น การศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำจึงนิยมกล่าวถึงเรื่องทีม การมีส่วนร่วมถูกใช้ในหลายองค์การโดยการสร้างทีมงาน การดำเนินการที่ประสบความสำเร็จของทีมบริหารตนเอง (self-management

team) และความเป็นผู้นำชั้นสูง (super-leadership) เป็นบทบาทที่สำคัญของทีมในองค์กร

### 3. การศึกษาเกี่ยวกับ “ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

หนึ่งในแนวคิดของความเป็นผู้นำที่เป็นจุดสนใจของงานวิจัยจำนวนมากตั้งแต่ต้นทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ก็คือ แนวคิดของการเปลี่ยนแปลงอันเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทัศน์ “ความเป็นผู้นำใหม่” (Bryman, 1992) Downton (1973 อ้างถึงใน Northouse, 1997) เป็นผู้ใช้คำว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นคนแรก อย่างไรก็ตาม การเกิดแนวคิดสำคัญของความเป็นผู้นำเริ่มจากงานชิ้นเด่นของ Burns (1978) เขาพยายามเชื่อมโยงบทบาทความเป็นผู้นำกับความเป็นผู้ตาม เขาได้เขียนเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่าเป็นบุคคลที่กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้นำและผู้ตาม จากทัศนะของ Burns ความเป็นผู้นำแตกต่างจากอำนาจ เพราะว่ามันแตกต่างจากความต้องการของผู้ตาม ในช่วงกลางของทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา Bass (1985) ได้ขยายและปรับปรุงข้อเขียนเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพื้นฐานของ Burns โดยการใส่ใจมากขึ้นต่อความต้องการของผู้ตาม มากกว่าความต้องการของผู้นำ เขาเสนอว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถใช้ในสถานการณ์ต่างๆที่ผลลัพธ์ไม่เป็นไปในทางบวก

นอกจากผลงานของ Bass ยังมีแนวทางการวิจัยอีกสองแนวทางที่จะช่วยให้เข้าใจเรื่องธรรมชาติของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผลงานวิจัยของ Bennis & Nanus (1985) ที่ระบุถึงยุทธวิธีทั่วไป (common strategies) ที่ผู้นำใช้ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง และผลงานของ Tichy & DeVanna (1986, 1990) ซึ่งสนใจวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กร เขาต้องการค้นหาว่า ผู้นำทำงานอย่างไรภายใต้สภาพการณ์ที่ท้าทาย จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น และความเป็นอิสระที่เพิ่มขึ้นกับเศรษฐกิจของประเทศอื่นๆ เขาเสนอแนะว่า ผู้นำจะจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วยกระบวนการปฏิบัติ 3 ขั้นตอน

จากการศึกษาพัฒนาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับ “ทีม” ซึ่งมีมานานเกือบร้อยปี และมีการศึกษาเกี่ยวกับ “ความเป็นผู้นำ” มานานเกินกว่าร้อยปี แต่การศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เพิ่งจะได้รับความสนใจศึกษาและนำมาใช้ในองค์กรเมื่อประมาณยี่สิบกว่าปีมานี้ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม หรืออีกนัยหนึ่งคือทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นข้อตกลงเบื้องต้นอันทรงคุณค่าที่ผลักดันให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีการเน้นความสนใจทางด้านความเป็นผู้นำ ทีมต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visioning) องค์กรและทีมต้องการบุคคลผู้สามารถสร้างทัศนภาพในอนาคตได้ชัดเจนว่าองค์กรจะก้าวไปสู่ทิศทางใดในอนาคต ในทศวรรษ 2000 นี้ องค์กรมุ่งเน้นการ

ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ลดต้นทุนการผลิต และจัดการแก้ปัญหาระยะสั้น ดังนั้นทีมงานต้อง อ้าวงไว้ซึ่งมโนทัศน์ที่กว้างและมองไกลสู่นาคต

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 1. ลักษณะของทีม

โดยทั่วไป กลุ่ม หมายถึง บุคคล 2 คนหรือมากกว่านั้น มีการปฏิสัมพันธ์กัน การ ดำรงอยู่ของกลุ่มจำเป็นต้องทำให้สมาชิกของกลุ่มได้รับความพอใจ Hersey et al. (2001) ได้ให้ ทิศนะถึงสิ่งที่ขาดหายไปจากค่านิยมของ กลุ่ม คือ ข้อตกลงเบื้องต้นที่ว่าสมาชิกกลุ่มต้องมี วัตถุประสงค์ และเป้าหมายร่วมกัน เขากล่าวว่ามีตัวอย่างของกลุ่มมากมายที่ปราศจาก วัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน เช่น อาจจะมีคน 3 คนใน 1 กลุ่มผู้ซึ่งมีความต้องการแตกต่างกัน บุคคลหนึ่งอาจจะเข้าร่วมกลุ่มเนื่องจากความต้องการอำนาจ อีกคนหนึ่งเนื่องจากความ ต้องการในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นคือความต้องการทางสังคม ส่วนบุคคลที่สามอาจจะเข้า ร่วมกลุ่มเนื่องจากความต้องการสถานภาพ จะเห็นได้ว่า สมาชิกแต่ละกลุ่มไม่จำเป็นต้องมีความ ต้องการทางวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายจึงไม่ใช่เกณฑ์ของกลุ่ม แต่วัตถุประสงค์จะเป็นเกณฑ์ของกลุ่มที่มีประสิทธิผล

ในขณะที่ นักสังคมวิทยาได้ให้คำจำกัดความของกลุ่มอย่างเป็นทางการว่าเป็นการ รวมตัวของคน 2 คนขึ้นไป ที่มีรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีเสถียรภาพ มีเป้าหมาย เดียวกัน และเข้าใจว่าพวกตนอยู่ในสถานะของกลุ่ม (Greenberg & Baron, 1997) ซึ่งสามารถ แยกพิจารณาองค์ประกอบต่างๆของคำจำกัดความดังนี้

ลักษณะที่หนึ่ง กลุ่มประกอบขึ้นด้วยการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของคน 2 คนขึ้นไป นั่นคือ สมาชิกของกลุ่มต้องมีอิทธิพลบางอย่างต่อกันและกัน ไม่ว่าจะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มจะ เป็นไปโดยทันทีและเกิดขึ้นต่อหน้ากันดังเช่นการประชุมคณะกรรมการ หรือเป็นแบบใช้เวลาเช่น เอกสารที่มีการเขียนขึ้นและเวียนในกลุ่มเพื่อขอความคิดเห็น กลุ่มต้องมีอิทธิพลบางอย่างต่อกัน และกันจึงจะเรียกว่าเป็นกลุ่ม

ลักษณะที่สอง กลุ่มต้องมีโครงสร้างที่มีเสถียรภาพ (stable structure) ถึงแม้ว่า กลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งก็เกิดขึ้นบ่อยๆ แต่ก็ต้องมีความสัมพันธ์บางอย่างที่คงที่ เพื่อ ทำให้สมาชิกอยู่ร่วมกันและทำงานเป็นกลุ่มเดียวกัน การรวมตัวของบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลง บ่อยๆไม่สามารถเรียกว่าเป็นกลุ่ม เช่น กลุ่มคนที่เข้าคิวรอในธนาคาร เป็นต้น

ลักษณะที่สามของกลุ่มคือ สมาชิกมีความสนใจหรือเป้าหมายเดียวกัน เช่น สมาชิกคณะกรรมการความปลอดภัยของบริษัทต่างๆมีเป้าหมายเดียวกันคือ รักษาความปลอดภัย ในที่ทำงาน

ลักษณะที่สี่ซึ่งเป็นลักษณะสุดท้าย การเป็นกลุ่มนั้นบุคคลที่เข้าร่วมจะต้องเข้าใจว่า พวกตนอยู่ในสถานะของกลุ่ม กลุ่มประกอบด้วยผู้คนที่รู้จักกันและกันว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มและสามารถแยกแยะคนเหล่านี้จากคนที่ไม่ใช่สมาชิกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นสมาชิกกลุ่มผู้บริหารหรือทีมซอฟต์แวร์ของ บริษัท สมาชิกจะรู้ว่าใครบ้างที่เป็นคนในกลุ่มและคนไหนที่ไม่ใช่ ในทางตรงกันข้าม ผู้คนที่เข้าคิวรอในธนาคารอาจไม่คิดว่าตัวก็เป็นสมาชิกของกลุ่ม ถึงแม้ว่าพวกเขาจะยืนติดกันและอาจพูดคุยกันบ้าง แต่พวกเขามีสิ่งที่เหมือนกันน้อยมาก หรืออาจจะมีบ้างคือความสนใจร่วมกันที่จะไปถึงหัวแถว และไม่สามารถบ่งบอกเกี่ยวกับผู้อื่นในแถว

เมื่อหลายปีมานี้ องค์การต่างๆ ได้พยายามหาความได้เปรียบในการแข่งขัน หลายๆ องค์การจึงมอบภาระงานให้กลุ่มที่มีลักษณะพิเศษที่เรียกว่า ทีม เนื่องจากการเคลื่อนไหวของทีมมักจะมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความสับสนว่า จริงๆ แล้วทีมคืออะไร จึงได้มีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่าทีมว่าหมายถึงอะไร ดังกรณีที่ Hersey et al. (2001) ได้ให้นิยามว่า ทีมหมายถึงกลุ่มทำงานอย่างเป็นทางการ (formal work group) ในขณะที่ Greenberg & Baron (1997) ให้นิยามว่า กลุ่มที่สมาชิกมีทักษะเสริม (complementary skills) และมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องรับผิดชอบร่วมกัน สอดคล้องกับความหมายที่ Everard & Morris (2004) กล่าวไว้ว่า ทีม เป็นกลุ่มของคนที่มีจุดประสงค์ร่วมกันที่สามารถจัดการกับงานต่างๆ ที่มีมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ คำว่า “ประสิทธิภาพ” หมายถึงคุณภาพของความสำเร็จในงานที่ดีที่สุดในเวลาที่มีมาให้ และใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีมาให้ได้อย่างประหยัดและคุ้มค่าที่สุดเพื่อทีม การช่วยเหลือจากสมาชิกแต่ละคนจะต้องมีคุณภาพดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทีมแตกต่างจากกลุ่มทำงานทั่วไปหลายอย่างดังนี้ 1) ทีมได้ถูกจัดตั้งขึ้นตามขั้นตอนการทำงานมากกว่าหน้าที่ 2) ทีม “เป็นเจ้าของ” ผลลัพธ์ การบริการ หรือขั้นตอนที่พวกเขารับผิดชอบต่อ 3) สมาชิกทีมได้รับการฝึกฝนในหลายๆ ด้าน และมีทักษะที่หลากหลาย 4) ทีมปกครองตนเอง 5) มีการสร้างเจ้าหน้าที่และกำลังสนับสนุนขึ้นในทีม และ 6) ทีมมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจในระดับองค์การ ทีมสามารถเป็นได้ทั้งแบบชั่วคราวหรือถาวร และงานของทีมอาจคาบเกี่ยวหน่วยงานอื่นหรืออยู่เฉพาะในทีม

คุณสมบัติเด่นอย่างแรกของทีมก็คือ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในเป้าหมายและวิธีการที่ส่วนใหญ่เกิดจากความคิดของพวกเขาเอง สมาชิกต้องเห็นด้วยกับเป้าหมายของทีมและวิธีการที่จะทำให้ถึงเป้าหมายนั้น ความเห็นพ้องกันนี้จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันและแรงกระตุ้นสำหรับสมาชิกทุกคนที่จะปฏิบัติงาน คุณสมบัติที่สองก็คือความรับผิดชอบต่อร่วมกัน สมาชิกทุกคนต้องรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อกันและกัน ในขณะที่สมาชิกของกลุ่มรายงานต่อผู้นำหรือผู้จัดการซึ่งรับผิดชอบต่องานของพวกเขา แต่สมาชิกของทีมมีความรับผิดชอบต่อและปฏิบัติงานเพราะมีส่วนร่วมในทีม คุณสมบัติที่สามของทีมก็คือ วัฒนธรรมของทีมจะมีพื้นฐานจากความเชื่อถือและความร่วมมือ ในขณะที่สมาชิกของกลุ่มมีอะไรที่เหมือนกัน แต่สมาชิกของทีมมีวัฒนธรรมที่

ร่วมกัน สมาชิกของทีมมีความตั้งใจที่จะประนีประนอม ร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย บรรยากาศของความร่วมมือไม่ได้หมายถึงไม่มีความขัดแย้ง ความขัดแย้งสามารถปรับไปสู่สร้างสรรค์ได้ถ้ามีการจัดการอย่างดี วัฒนธรรมของทีมเช่นนี้ทำให้เกิดความเป็นผู้นำร่วมกัน ในขณะที่กลุ่มมีผู้นำที่เป็นผู้นำเพียงคนเดียว แต่ทีมมีความเป็นผู้นำร่วมกันในสมาชิกทุกคน ท้ายที่สุด ทีมก็จะพัฒนาแนวร่วม และแนวร่วมหมายถึง สมาชิกทุกคนร่วมกันทำให้เกิดความสำเร็จมากกว่าแต่ละคนทำร่วมกัน

## 2. ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผล

เป็นที่ยอมรับกันในหมู่นักพฤติกรรมศาสตร์ว่า การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงทศวรรษ 1980 แนวคิดใหม่ได้พัฒนาขึ้นมา องค์กรต้องการรูปแบบของทีมที่มีประสิทธิผล ไม่ว่าจะรูปแบบการทำงานเป็นทีมในอนาคตจะมีลักษณะแบบกลุ่มพัฒนาคุณภาพ ทีมบริหารงานด้วยตนเอง หรือทีมรื้อปรับระบบ ซึ่งเป็นที่กล่าวขวัญกันมากในขณะนี้ก็ตาม การศึกษาเกี่ยวกับทีมที่มีประสิทธิผลในแง่มุมต่างๆ ได้ทำกันมาเป็นเวลายาวนานและได้รับความสนใจนำไปใช้ในองค์กรกันอย่างกว้างขวาง

จากการศึกษาที่ฮอว์ธอร์น Mayo et al. (Mayo, 1933 อ้างถึงใน Dyer, 1977) ได้ชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบบางอย่างที่สัมพันธ์กับทีมงานที่มีประสิทธิผล ได้แก่ 1) หัวหน้ามีความสนใจในผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคน 2) หัวหน้ามีความภูมิใจในผลงานของกลุ่ม 3) หัวหน้าช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน และวางเงื่อนไขการทำงานเอง 4) หัวหน้าให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานของกลุ่มด้วยความจริงใจ 5) กลุ่มภาคภูมิใจในผลงานของกลุ่ม และผลงานได้รับการยอมรับและความสนใจจากบุคคลภายนอก 6) กลุ่มไม่มีความรู้สึกว่าคุณกดดันให้เปลี่ยนแปลง 7) ก่อนมีการเปลี่ยนแปลงหรือตัดสินใจ จะมีการปรึกษากับกลุ่มก่อน 8) กลุ่มรู้สึกถึงความมั่นใจ และเปิดเผยต่อกัน

Mayo et al. ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ในทางตรงกันข้าม กลุ่มซึ่งปฏิบัติงานโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในระบบการทำงานที่ไม่เป็นทางการนั้น ได้ก่อให้เกิดทัศนคติในทางลบ (negative norms) เช่น กลุ่มได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนและได้ใช้อิทธิพลกลุ่มบังคับให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ผลผลิตที่ได้จึงจำกัด ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ก่อให้เกิดทีมงานไม่มีประสิทธิผล Mayo ได้สรุปว่า ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมทีมให้มีประสิทธิผล คุณลักษณะต่างๆ ที่เป็นผลงานวิจัยในปี 1928 ของ Mayo ยังคงมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การจนกระทั่งถึงปัจจุบัน

หลังจากที่ผลงานของ Mayo et al. ได้เผยแพร่ออกมา ประมาณ 20 ปีต่อมา McGregor (McGregor, 1960 อ้างถึงใน Parker, 1990) ได้นำเสนอลักษณะของการทำงานเป็น

ทีมที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล ไว้ในหนังสือชื่อ The Human Side of Enterprise ซึ่งคุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลมีดังนี้

1) บรรยากาศของการทำงานไม่เป็นทางการ ปราศจากพิธีรีตอง เป็นแบบสบายและไม่เครียด ทุกคนช่วยกันทำงาน มีความสนใจในการทำงานอย่างจริงจังและไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่ายงาน

2) มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปรายอย่างจริงจัง จะอภิปรายเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหา หากมีใครอภิปรายนอกประเด็นจะมีสมาชิกดึงเรื่องกลับเข้าสู่ประเด็นได้อย่างรวดเร็ว

3) สมาชิกทีมเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และยอมรับภารกิจหลักของทีม ทั้งนี้เนื่องจากทุกคนได้ร่วมอภิปรายและตั้งข้อสังเกตกันอย่างกว้างขวาง จนกระทั่งได้ร่างวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมที่เป็นที่ยอมรับ เป็นผลให้ทุกคนรู้สึกผูกพันในอันที่จะผลักดันให้มีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน

4) สมาชิกทีมรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ทุกคนตั้งใจฟังข้อคิดที่สมาชิกอื่น ๆ เสนอ ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็นโดยไม่กลัวว่าจะถูกมองว่าเป็นคนโง่ ถึงแม้ว่าข้อเสนอแนะเหล่านั้นดูเหมือนว่าจะไร้สาระก็ตาม

5) แม้มีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันอยู่เสมอ แต่ทุกคนคุ้นเคยและสบายใจกับสภาพเหล่านี้ พร้อมจะเผชิญกับความคิดเห็นที่แตกต่างกันโดยไม่แสดงอาการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หากกลับช่วยให้ความไม่เห็นพ้องกัน โดยทีมไม่รีบด่วนตัดสินใจ จะมีการตรวจสอบเรื่องต่างๆ อย่างถี่ถ้วนจนได้ข้อยุติ บรรยากาศการทำงานจึงส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยอย่างแท้จริง ไม่ยินยอมให้มีการเผด็จการของคนกลุ่มน้อย บางครั้งพบว่ามีบางเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้ ทีมจะยอมรับและเผชิญกับปัญหาเหล่านั้นโดยไม่ยอมให้ความขัดแย้งนั้นเป็นอุปสรรคขัดขวางความพยายามในการทำงานร่วมกัน สมาชิกจะตระหนักและระลึกอยู่เสมอว่าจะต้องมีการนำเรื่องที่ยังหาข้อตกลงร่วมกันไม่ได้มาพิจารณาใหม่ในโอกาสต่อไป

6) การตัดสินใจ ส่วนใหญ่ตัดสินใจโดยใช้หลักการความเห็นพ้องต้องกัน (consensus) ซึ่งเป็นที่ชัดเจนว่าทุกคนเห็นด้วยโดยหลักการ และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติอย่างใดก็ตามถึงแม้ว่าจะมีผู้ไม่เห็นด้วยอยู่บ้าง แต่จะเก็บความไม่เห็นด้วยไว้ในใจ นอกจากนี้พบว่า การตัดสินใจโดยการออกเสียงจะมีน้อยมาก เพราะทีมจะไม่รับวิธีใช้เสียงข้างมากว่าเป็นพื้นฐานที่เหมาะสมในการตัดสินใจ

7) การวิพากษ์วิจารณ์การกระทำเกิดขึ้นบ่อยและกระทำอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาท่ามกลางความสบายใจ การโจมตีเรื่องส่วนตัวไม่ว่าต่อหน้าหรือลับหลังจะมีน้อยมาก การวิพากษ์วิจารณ์จะมีลักษณะสร้างสรรค์มุ่งจะขจัดปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่ทีมกำลังเผชิญหรือกำลังขัดขวางงานไม่ให้ดำเนินไปด้วยดี

8) สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึก และความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและการปฏิบัติงานของทีม จะมีการกลบเกลื่อนหรือเก็บกดเรื่องต่างๆน้อยมาก ทุกคนในทีมเข้าใจดีว่าผู้อื่นมีความรู้สึกอย่างไรต่อเรื่องที่กำลังอภิปรายกันอยู่

9) เมื่อมีการปฏิบัติงาน จะมีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน ผู้ที่เกี่ยวข้องจะเข้าใจและยอมรับภารกิจต่างๆอย่างเต็มใจ

10) หัวหน้าทีมจะไม่ใช้อำนาจครอบงำกลุ่ม ในทางกลับกันกลุ่มจะไม่ยอมปฏิบัติตามผู้นำอย่างไรเหตุผล จากการสังเกตพบว่าสถานะผู้นำจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม สมาชิกของทีมต่างมีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นทุกคนจึงเป็นผู้รู้ได้ในเรื่องของตนเอง ทีมจะใช้ประโยชน์จากสมาชิกแต่ละคนได้มากที่สุด โดยทุกคนยินดียอมรับบทบาทผู้นำในฐานะผู้รู้ได้ มีหลักฐานน้อยมากที่ชี้ว่ามีการแย่งชิงอำนาจกัน ทีมยึดค่านิยมที่ว่าปัญหาไม่ได้อยู่ที่ว่าใครจะบังคับบัญชา แต่อยู่ที่ว่าจะทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร

11) ทีมจะตระหนักเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จะมีการตรวจสอบเป็นระยะว่าดำเนินการเป็นไปด้วยดีเพียงใด และมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติ หรือมีพฤติกรรมส่วนบุคคลอะไรบางอย่างที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม ไม่ว่าปัญหาจะเกี่ยวข้องกับเรื่องใด ทีมจะนำเรื่องเหล่านั้นมาอภิปรายอย่างกว้างขวางจนได้วิธีแก้ไขปัญหาต่างๆให้ลุล่วงไป

ส่วนลักษณะของทีมที่ไม่มีประสิทธิผล มีดังนี้

1) บรรยากาศการทำงานสะท้อนให้เห็นถึงความเฉยเมย และความน่าเบื่อหน่าย โดยดูได้จากสมาชิกนั่งซุบซิบกันในกลุ่มคนที่ไม่ทำอะไร ส่วนคนที่ทำงานจะมีความเครียดเผชิญหน้ากัน และมีความก้าวร้าว โดยทั่วไปทีมไม่สนใจการทำงาน

2) มีสมาชิก 2 - 3 คนที่ครอบงำการอภิปราย มีการพูดนอกประเด็น และไม่มีใครสนใจที่จะฟังการอภิปรายให้เข้าสู่ประเด็นที่ต้องการ

3) การอภิปรายของทีมไม่สามารถสรุปได้ว่า อะไรคือวัตถุประสงค์ของการอภิปราย บางครั้งทีมอาจจะบรรลุวัตถุประสงค์ แต่สมาชิกไม่เข้าใจหรือไม่ยอมรับวัตถุประสงค์ เห็นได้ชัดเจนว่าแต่ละคนในทีมจะมีวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล ซึ่งขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ร่วมของกลุ่ม

4) สมาชิกไม่รับฟังซึ่งกันและกัน ความคิดเห็นหลายๆเรื่องไม่ได้รับความสนใจ ถูกมองข้าม การอภิปรายไม่ได้มุ่งตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ เพียงแต่ต้องการสร้างความประทับใจ

5) สมาชิกไม่กล้าแสดงความคิดเห็นรวมถึงการแสดงความรู้สึกต่างๆ เนื่องจากเกรงว่าจะไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนสมาชิก หรือถูกมองว่าเป็นเรื่องเหลวไหล ไร้สาระ ต่างคนจึงระมัดระวังไม่กล้าพูด ไม่กล้าแสดงออก



6) ทีมไม่สามารถดำเนินการกับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกได้ ผู้นำอาจกดดันให้เกิดความแตกร้าง นำไปสู่การโจมตีซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย มีการออกเสียงเพื่อแก้ปัญหา แต่เสียงส่วนใหญ่ของคนกลุ่มน้อยจะได้รับการยอมรับ

7) สมาชิกที่มีพฤติกรรมก้าวร้าวจะข่มขู่สมาชิกส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นผู้ต้องการเห็นความสงบเรียบร้อยในการทำงาน แต่ข้อเรียกร้องของสมาชิกส่วนใหญ่จะไม่มีผู้รับฟัง

8) มีการตัดสินใจกันก่อนที่จะมีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ผู้ที่ไม่ชอบการตัดสินใจจะบ่นหลังจากเลิกประชุม และไม่รู้สึกผูกพันกับผลการตัดสินใจ

9) มีการตัดสินใจแล้ว ผลจะไม่ชัดเจนว่าใครจะดำเนินการ และดำเนินการอย่างไร

10) หัวหน้าผูกขาดความเป็นผู้นำแต่เพียงผู้เดียว สมาชิกผู้อื่นจะไม่ยอมรับสถานะผู้นำ แม้แต่สมาชิกผู้มีความสามารถ

11) ข้อวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นล้วนเป็นไปในทางทำลายมากกว่าสร้างสรรค์

12) ความรู้สึกส่วนบุคคล และทัศนคติต่างๆ ต้องปิดบัง ไม่นำมาเปิดเผย

13) ทีมจะหลีกเลี่ยงการอภิปรายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แต่กลับสนใจที่จะพูดถึงเรื่องต่างๆ ที่ผิดพลาด และจะพูดกันนอกห้องประชุม

14) สมาชิกมีความคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกันและกันในระดับต่ำ

15) สมาชิกทีมมีความรู้จำกัดเกี่ยวกับหน้าที่หลักของทีมที่มีประสิทธิผล และกลัวจะเกิดความขัดแย้งในการประชุม

Likert เป็นนักจิตวิทยาผู้มีชื่อเสียงอีกคนหนึ่ง ได้ก่อตั้งสถาบันวิจัยทางสังคมที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน Likert ได้ระบุคุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลไว้ 24 ประการ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับแนวคิดของ McGregor เป็นการเน้นกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ภายในของทีม คุณลักษณะต่างๆ (Likert, 1961 อ้างถึงใน Parker, 1990) ได้แก่

1) สมาชิกมีความชำนาญในการปฏิบัติงานภายใต้บทบาทของผู้นำและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงภารกิจที่ได้รับมอบหมายที่แตกต่างกัน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำทีมกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกด้วยกัน

2) ทีมปฏิบัติงานร่วมกันเป็นระยะเวลานานเพียงพอที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นกันเอง ไม่เครียด

3) สมาชิกมีความสนใจซึ่งกันและกัน และเคารพให้เกียรติกัน รวมถึงหัวหน้าด้วย

4) สมาชิกและหัวหน้าทีมต่างไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง

5) ค่านิยมและเป้าหมายต่างๆของทีมได้รับการผสมผสานกันด้วยความพึงพอใจของทุกฝ่าย และสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยม ความต้องการและเป้าหมายต่างๆ

6) สมาชิกต่างประสานการปฏิบัติงานหน้าที่ต่างๆได้อย่างดี พยายามผสมผสานค่านิยมและเป้าหมายต่างๆของกลุ่มได้กลมกลืนกันอย่างเหมาะสม

7) ค่านิยมยังมีความสำคัญต่อทีมมากขึ้นเพียงใด การยอมรับของสมาชิกยังมีมากขึ้นเท่านั้น

8) สมาชิกของทีมมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมร่วมกัน แต่ละคนจะทำงานอย่างเต็มความสามารถเท่าที่ทำได้ เพื่อช่วยให้ทีมประสบผลสำเร็จ สมาชิกแต่ละคนจะมีความหวังต่อกันและกัน

9) ปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกิจกรรมต่างๆ เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ได้ดำเนินการในบรรยากาศของการสนับสนุนเกื้อกูลกันภายในทีม ข้อเสนอแนะ ข้อวิพากษ์วิจารณ์ ความคิดเห็น และข้อมูลต่างๆ ล้วนมุ่งเพื่อช่วยเหลือการทำงานของทีม ทั้งผู้ให้ข้อเสนอแนะและผู้รับมีความเคารพซึ่งกันและกัน

10) หัวหน้าทีมส่งเสริมบรรยากาศของการร่วมมือประสานงาน แทนที่จะมุ่งแข่งขัน ซึ่งดีซึ่งเด่นระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

11) สมาชิกทีมมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกันและกันอย่างเต็มศักยภาพ โดยมุ่งพัฒนาความรู้ทางด้านการปฏิบัติงานและทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน

12) สมาชิกแต่ละคนยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังของทีมด้วยความเต็มใจ ปราศจากความกลัว หัวหน้าทีมจะไม่สร้างความกดดันเพื่อผลักดันให้สมาชิกรู้สึกเครียด ในทางตรงกันข้ามถึงแม้ว่าเป้าหมายและความคาดหวังจะตั้งไว้สูง แต่ทีมจะช่วยกันดำเนินการอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จ เป้าหมายจะได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความสามารถของสมาชิก

13) หัวหน้าทีมและสมาชิกต่างเชื่อมั่นว่า สมาชิกสามารถทำงานที่ยากให้สำเร็จได้อย่างง่ายดาย สมาชิกจะมีการพัฒนาในด้านต่างๆ มากขึ้น

14) เมื่อจำเป็นต้องให้คำแนะนำสมาชิกคนอื่นๆ จะให้คำแนะนำที่จำเป็นต่อการดำเนินงานได้ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นคุณลักษณะของทีมงานที่มีคุณภาพ

15) บรรยากาศการทำงานส่งเสริมให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง จะไม่ชื่นชมแนวคิดแบบเดิมที่ใช้กันอย่างจำเจ แต่ตระหนักถึงคุณค่าของวิธีการใหม่ๆ ที่แสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์

16) ทีมตระหนักในคุณค่าของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทราบว่าเมื่อไรควรจะใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเพื่อวัตถุประสงค์อะไร ที่สำคัญจะไม่ยอมให้แนวคิดแบบดั้งเดิมมาเป็นอุปสรรคต่อความพยายามในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของทีม

17) มีการสนับสนุนให้สมาชิกแต่ละคนสื่อสารเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางและตรงไปตรงมา

18) มีการส่งเสริมให้ทีมใช้กระบวนการสื่อสารในการแจ้งเรื่องราวสำคัญๆ ทุกเรื่อง โดยไม่มีการยกเว้น จะไม่เสียเวลากับการสื่อสารเรื่องที่ไม่สำคัญ

19) สมาชิกให้ความสนใจกับข่าวสารข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับ มีการรับฟังและเชื่อถือโดยปราศจากความเคลงใจ

20) ในทีมที่มีประสิทธิผลสูงมีการยอมรับซึ่งกันและกันในทุกเรื่อง เช่น วิธีการทำงาน ปัญหาของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น

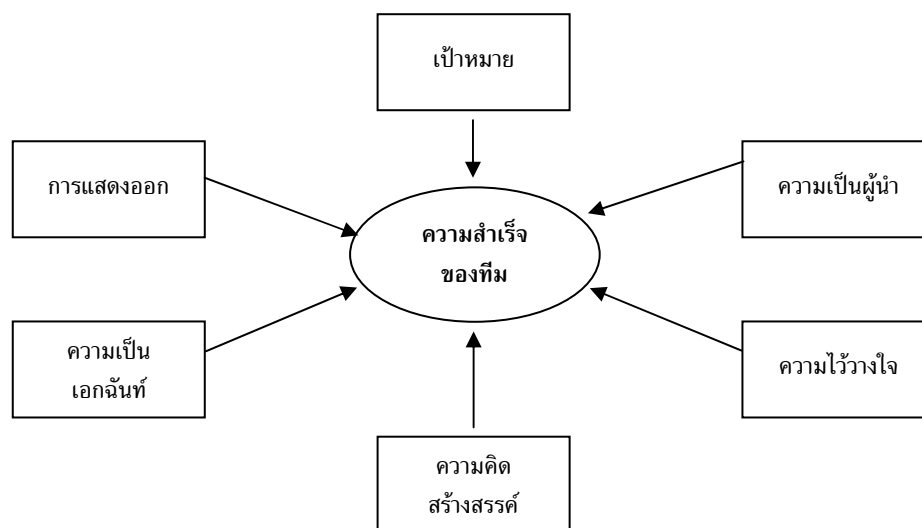
21) กระบวนการกลุ่มของทีมส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้เสนอแนะความคิดเห็น รวมถึงการแนะนำว่าอะไรบางอย่างที่ควรทำ และจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร

22) สมาชิกในทีมมีอิทธิพลต่อกันและกัน ส่งผลให้มีการปรับปรุงแนวคิด เป้าหมาย และทัศนคติของทีม สะท้อนให้เห็นการทำงานที่มีการยืดหยุ่น

23) ในทีมที่มีประสิทธิผล สมาชิกรู้สึกมั่นใจในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ เพราะสมาชิกเข้าใจเป้าหมายและปรัชญาการทำงานอย่างถ่องแท้ ซึ่งใช้เป็นฐานประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

24) หัวหน้าทีมของกลุ่มที่มีประสิทธิผลได้รับการพิจารณาคัดเลือกอย่างรอบคอบ มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการทำงาน

นักวิจัย เคจอร์นันท์ และ คณะ (2545) ได้สรุปไว้ว่า ทีมงานที่ประสบความสำเร็จควรมีคุณลักษณะสำคัญร่วมกันแสดงดังภาพที่ 1 และอธิบายไว้ดังลำดับต่อไป



ภาพที่ 1 คุณลักษณะสำคัญของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ

1) เป้าหมาย (goal) เป็นเรื่องสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในทุกทีม เพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วม (shared goals) จะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงานที่ “มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน” โดยที่สมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องเข้าใจ มีส่วนร่วม และมีความผูกพันในเป้าหมายของทีม รวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ทีมต้องการ

2) การแสดงออก (expression) สมาชิกทุกคนในทีมงานมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรี แต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น ขณะเดียวกันสมาชิกแต่ละคนในทีมต่างก็มีหน้าที่ที่จะต้องรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกคนอื่นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการสื่อสารในทีมเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ และสมาชิกทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้ทุกคนต่างมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการแสดงออกของสมาชิกจะเกิดความเข้าใจในสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนและทีมงานอย่างชัดเจน

3) ความเป็นผู้นำ (leadership) การทำงานเป็นทีมจะมีจุดเด่นที่สำคัญคือ ทีมจะมีความยืดหยุ่นกว่าการทำงานในรูปแบบอื่น ถึงแม้ว่าบางครั้งทีมงานอาจจะมีหัวหน้าทีม (team leader) ที่เป็นทางการ แต่สมาชิกอาจจะสับเปลี่ยนตำแหน่งและบทบาทระหว่างกันได้ตลอดเวลา โดยสมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ และตามความสามารถของตน ซึ่งจะช่วยให้ทีมใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่ ทำให้ทีมสามารถแสดงศักยภาพของตนได้อย่างสมบูรณ์

4) การแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (consensus) โดยหัวหน้าทีมจะพยายามให้สมาชิกทุกคนต่างแสดงความคิดเห็นโต้ตอบและลงมติร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับปัญหาและการปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความกดดันหรือบังคับให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องยอมรับในเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ตลอดจนช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจที่ดีต่อกันและไม่มีอคติต่อกลุ่ม

5) ความไว้วางใจ (trust) จะเป็นพื้นฐานสำคัญของความรักและความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ ดังนั้นสมาชิกในทีมจะต้องเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าเขาจะมีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจและร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมมีผลงานความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ๆ และพัฒนาการที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว

6) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันทำให้ทีมต้องหาวิธีปฏิบัติหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ โดยระดมความคิดในการแก้ไขปัญหาและหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ให้แตกต่างและดีกว่าเดิม หรือที่เรียกว่า “คิดใหม่ ทำใหม่” นั่นเอง ทีมที่มีประสิทธิผลจะต้องดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าแก่ทีม ซึ่งจะช่วยให้ทีมมีโอกาสและความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

### 3. ลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในความหมายโดยทั่วไป “ความเป็นผู้นำ” หรือ leadership เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ (Howell, & Costley, 2001; เสนาะ ดิยาวี, 2543; วิโรจน์ สารรัตน์, 2545ข)

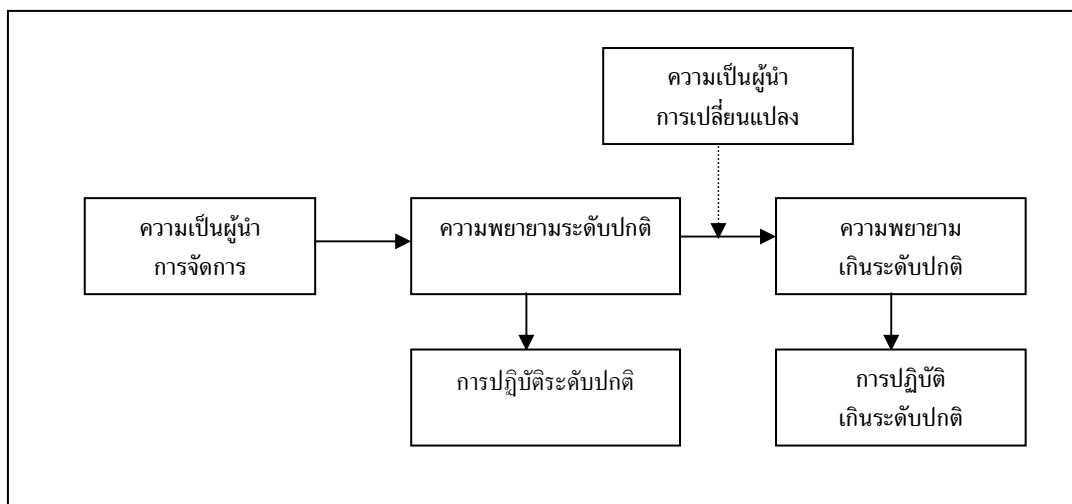
ความเป็นผู้นำจึงเป็นทั้งกระบวนการ (process) คุณสมบัติ (property) กิจกรรมที่เกี่ยวกับคน (people activity) เป็นกลุ่มตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปคือคนที่ผู้นำกับคนที่เป็นผู้ตาม และเป้าหมาย (goal) หนึ่งในกระบวนการทัศน์ “ความเป็นผู้นำใหม่” คือ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bryman, 1992 อ้างถึงใน Northouse, 1997) ซึ่งให้ความหมายได้ว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนบุคคล เกี่ยวข้องกับค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และเป้าหมายระยะยาว ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการประเมินแรงจูงใจ การตอบสนองความต้องการของผู้ตาม และการปฏิบัติต่อผู้ตาม ในฐานะเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นกระบวนการที่รวมเอาทั้งความเป็นผู้นำแห่งการจัดการ (transactional leadership) และการมีวิสัยทัศน์ (visioning) ไว้ด้วยกัน

ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Northouse, 1997) เป็นแนวคิดที่สามารถใช้ในการบรรยายความเป็นผู้นำอย่างกว้างขวาง ในการมีอิทธิพลต่อผู้ตามในระดับตัวต่อตัว ต่อองค์การทั้งหมด และต่อวัฒนธรรมทั้งหมด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทสำคัญมากในการมีส่วนร่วมการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้ตามและผู้นำไม่สามารถแยกจากกันได้ในกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง Burns (1978) เสนอแนะว่าความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความพยายามของผู้นำที่จะทำให้บุคคลต่าง ๆ มีมาตรฐานของจริยธรรมด้านความรับผิดชอบสูงขึ้น รวมทั้งการจูงใจผู้ตามให้ถ่ายทอดความสนใจในตนเองต่อความดีของหมู่คณะ องค์การ หรือชุมชน (Howell & Avolio, 1992; Shanis et al., 1993)

Weber, House, และ Bass เน้นว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการพฤติกรรมผู้นำ เช่น วิธีที่ผู้นำปฏิบัติตนต่อผู้ตาม (Northouse, 1997) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะมีบทบาทโดยตรงในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้างแนวทางใหม่ ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้นำทีมที่ต้องช่วยให้คนอื่นเห็นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความขัดแย้ง ผู้นำต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและพร้อมรับความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Patterson, 1997) การเปลี่ยนแปลงองค์การจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างในองค์การ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามทำงานจนลืมนผลประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำจะมีบารมี (charisma) รู้จักกระตุ้นผู้ตามได้อย่างชาญฉลาด (intellectually stimulating) และเห็นอกเห็นใจคนทุกคน (individually consideration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นต้นแบบบทบาทสำหรับผู้ตาม จะเป็นที่รัก ที่เคารพนับถือ และเป็นที่น่าพอใจ และยังได้รับความคาดหวังจากผู้ตามว่ามีคุณสมบัติพิเศษ มีความอดทนเป็นเลิศ และมีความแน่วแน่เด็ดเดี่ยว (Bass, 1996) นอกจากนี้ Bass et al. (อ้างถึงใน Bartol et al., 1998) ยังชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำแห่งการจัดการ (transactional leader) กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leader) ว่า ในกรณีแรกนั้นหมายถึงผู้นำที่จูงใจให้มีการปฏิบัติงานในระดับที่คาดหวัง โดยให้ตระหนักถึง

ความรับผิดชอบในงาน ความชัดเจนในจุดมุ่งหมายของงาน ความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายที่ต้องการ ให้เข้าใจเชื่อมโยงระหว่างความต้องการและรางวัลที่จะได้รับการตอบสนองกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ในกรณีที่สองหมายถึงผู้นำที่จูงใจให้มีการปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงาน มากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกตินั้น ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ความเป็นผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้น (add-on effect) จากความเป็นผู้นำแห่งการจัดการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยการเป็นผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดใหม่ในการบริหาร “กลุ่มหรือทีมงาน” ที่เกิดขึ้นอีกแนวคิดหนึ่ง เป็นแนวคิดที่ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ใหม่ทางการบริหารที่น่าสนใจ นั่นคือ การเสริมสร้างทีมบริหารตนเอง (self-managed team) เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทักษะการเป็นผู้นำตนเอง (self-leadership) ของทีมงาน นักวิชาการหลายท่าน เช่น Manz และ Sims (อ้างถึงใน Stoner & Freeman, 1996) ได้ให้ข้อสังเกตว่า การใช้ความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิม โดยการจำแนกบทบาทระหว่างผู้นำและผู้ตาม และถือว่าผู้นำ (leader) ที่ดีต้องพยายามสร้างแรงกระตุ้นหรือความมีอิทธิพลบนพื้นฐานของอำนาจหรือโดยการใช้พฤติกรรมรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ผู้ตาม (follower) ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้น จะสามารถเป็นไปได้ในสังคมและองค์การที่มีความซับซ้อนและมีขนาดใหญ่มากขึ้นอย่างในปัจจุบันได้หรือไม่ และหากผู้ปฏิบัติขาดความมั่นใจในภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารเสียแล้วอะไรจะเกิดขึ้น ดังนั้น กรอบแนวคิดใหม่ในการ

บริหารแบบ **self-managed group** โดยอาศัยหลักการ **self-leadership** ซึ่งหมายถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติที่จะจูงใจตนเองเพื่อการทำงานทั้งที่เป็นงานมีผลตอบแทนหรือไม่มีผลตอบแทน จึงเกิดขึ้นบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ผู้ปฏิบัติในยุคสมัยใหม่มีความรู้มากเพียงพอ ที่ไม่อาจจะรับกับภาวะการนำแบบดั้งเดิมได้อย่างเหมาะสมอีกแล้ว พวกเขาสามารถบริหารตนเองได้ และเป็นผู้นำให้ตนเองได้” เช่นเดียวกับทัศนะของ Lawler (1986) ที่ได้กล่าวว่า เครื่องมือหนึ่งในการจัดการแบบมีส่วนร่วมและทีมก็คือแนวคิดของ “ทีมผู้นำตนเอง” (**self-leadership**) และ “ทีมผู้นำชั้นสูง” (**super-leadership**) ด้วยการใช้งานที่มากขึ้นของทีมในองค์การทำให้บทบาทหลายอย่างของผู้นำกำลังเปลี่ยนแปลง เรากำลังให้อำนาจกับสมาชิกแต่ละคน ให้การฝึกอบรมในด้านต่างๆ ทางธุรกิจ และหวังว่าเขาจะสามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ทีมถูกวางรูปแบบตามความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ทีมบริหารตนเองมีความรับผิดชอบในการประเมินและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตัวเอง วางรูปแบบงาน และทุกขั้นตอนการทำงานที่มีผลต่อพวกเขา ตามปกติความเป็นผู้นำจะถูกเลือกหรือหมุนเวียน และมีความกดดันอย่างแรงต่อแต่ละคนให้ยอมรับความรับผิดชอบของการตัดสินใจและการกระทำของตัวเอง

Manz & Sims ได้เสนอตัวแบบสำหรับความเป็นผู้นำทีมที่เกี่ยวข้องกับทีมผู้นำตนเองและทีมผู้นำชั้นสูงของสมาชิกแต่ละคน (Manz, 1990; Manz & Sims, 1987, 1991, 1992) ในกรณีของทีมผู้นำตนเอง (self-leadership) นั้น เป็นกระบวนการของคนที่ทำหน้าที่ในการนำตัวเอง ดังนั้นสมาชิกของทีมได้ถูกสอนและสนับสนุนให้ตัดสินใจด้วยตัวเอง และรับผิดชอบต่อความคิดที่ไม่ต้องการผู้นำอีกต่อไป กรณีทีมผู้นำชั้นสูง (super-leadership) คือ การที่สมาชิกทุกคนในทีมวางเป้าหมาย สังเกต ประเมิน วิเคราะห์ กระตุ้น และให้รางวัลกันและกัน ในสภาวะนี้ความต้องการผู้นำสักคนได้ถูกลดลงแล้ว สมาชิกของทีมตัดสินใจด้วยตัวเองว่าเขาต้องการอะไรและจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร โดยมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ (Manz & Neck, 1999)

- 1) การพัฒนารูปแบบความคิดที่เป็นบวกและกระตือรือร้น สมาชิกและทีมเสาะหา และพัฒนาภาวะแวดล้อมที่เป็นบวกและกระฉับกระเฉง
- 2) การวางเป้าหมายของบุคคล สมาชิกและทีมวางเป้าหมายของงาน และความคาดหวังจากผลของงาน
- 3) การสังเกตและประเมินตัวเอง สมาชิกของทีมสังเกตตัวเอง และพฤติกรรมของสมาชิกคนอื่นแล้วประเมิน วิจาร์ณ และประเมินผลงานซึ่งกันและกัน
- 4) กระตุ้นตัวเอง สมาชิกของทีมให้รางวัลและสนับสนุนกันและกัน

ดังนั้น บทบาทที่สำคัญคือการนำผู้อื่นเพื่อจะนำพวกเขาเอง หรือ “เพื่ออำนาจพลังของทีมผู้นำตนเอง” กับลูกน้องทุกคน (Manz & Sims, 1991) ในทางกลับกันกับความคิดที่ผู้นำคือฮีโร่ นั่นคือผู้นำถูกคาดหวังให้มีคำตอบในทุกคำถาม และนำทาง ปกป้อง และรักษา ลูกน้อง แนวคิดของทีมผู้นำชั้นสูงและทีมผู้นำตนเองได้ให้ข้อคิดว่า ผู้นำต้องให้จุดยืนแก่ลูกน้อง

ที่พวกเขาไม่ต้องการผู้นำมากนัก โดยการใช้เทคนิคการวางรูปแบบงาน การพัฒนาวัฒนธรรมของทีม การจัดการกับการทำงานที่เหมาะสม และรูปแบบของความเป็นผู้นำตนเองผู้นำก็จะสามารถสร้างตัวแทนความเป็นผู้นำทั้งภายนอกและภายใน การวางรูปแบบงานและจัดทีมที่ถูกต้องเป็นตัวแทนภายนอก ความสามารถในการพัฒนาของพนักงานและแรงกระตุ้นภายในเป็นตัวแทนภายในสำหรับการนำทางของผู้นำเพื่อความสำเร็จแล้ว การจัดการแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำตนเอง ต้องการการให้อำนาจสมาชิก และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ หนึ่งในส่วนประกอบสำคัญของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมก็คือการให้คำจำกัดความใหม่กับแนวคิดของความเป็นผู้นำและความเป็นผู้ตาม พนักงานที่กลายเป็นทีมผู้นำชั้นสูง ไม่จำเป็นต้องจัดการควบคุม และติดตามจากผู้นำของเขา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องของกลุ่ม และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นอย่างมากในด้านบทบาทที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้คนอื่นเห็นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ยิ่งไปกว่านั้น ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของกลุ่มที่มีลักษณะพิเศษที่เรียกว่าทีม และเป็นทีมที่มีลักษณะสัมพันธ์กันกับทีมที่มีประสิทธิภาพ ทีมบริหารตนเอง (self-managed team) ทีมผู้นำตนเอง (self leadership) และทีมผู้นำชั้นสูง (super leadership)

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับเงื่อนไขและกระบวนการเกิดขึ้นของ ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงมักจะเกิดขึ้นด้วยเงื่อนไขที่องค์การไม่สามารถดำรงสภาพดั้งเดิมเอาไว้ได้ จุดประสงค์หลักของการเปลี่ยนแปลงในองค์การคือช่วยให้สมาชิกในองค์การยอมรับความจำเป็นที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของตนเอง เพื่อทั้งสิ่งเก่าและค้นหาทางเลือกใหม่ (Levy & Merry, 1986) เมื่อความรู้สึกจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินการประสานเพื่อนำทางการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงนี้จะต้องใช้พลังงานจำนวนมาก ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะรู้วิธีการสร้างและรักษาปริมาณพลังงานที่จำเป็นต่อการเริ่มต้นและเร่งการเปลี่ยนแปลง (Miles, 1999) ผู้นำเหล่านี้จะกระตุ้นให้ทีมเกิดความต้องการทำงาน มีความขยันและมองโลกในแง่ดี พลังของทีมที่ผู้นำนำมารวมกันเป็นตัวสำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ทีมจะมีความรับผิดชอบดำเนินการตามวิสัยทัศน์ที่จะสร้างขึ้น (Bass, 1998)

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความกระจ่างเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด และทฤษฎี อันอาจจะเป็นเงื่อนไขและกระบวนการเกิดขึ้นของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ จึงได้นำเสนอลักษณะสำคัญของทฤษฎีในส่วนนี้ 2 กลุ่ม คือ ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ กับทฤษฎีจิตใจ โดยสังเขป และจะชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มของทฤษฎีที่มีอิทธิพลต่อระบบความคิด ระบบความเชื่อ และการปฏิบัติของบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การในระยะปัจจุบันด้วย ดังนี้



## 1. ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ

1.1 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย McGregor ซึ่งมีสมมุติฐานเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อคนงาน ซึ่งทัศนคติแบบใดแบบหนึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหาร และจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การด้วย โดย ทัศนคติตามทฤษฎี X มีข้อตกลงเบื้องต้นว่า คนโดยทั่วไปไม่ชอบการทำงานและมักจะหลีกเลี่ยงงาน เมื่อมีโอกาส เนื่องจากคนไม่ชอบทำงาน จึงต้องใช้อำนาจบังคับและควบคุม คนโดยทั่วไปชอบ รับการสั่งการหรือควบคุมจากผู้มีอำนาจ และทฤษฎี Y มีข้อตกลงเบื้องต้นว่า การทำงานถือเป็นธรรมชาติ เหมือนเช่นการเล่นหรือการพักผ่อน การทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การถือเป็นรางวัล ในความสำเร็จ ภายใต้สภาวะการณ์ที่เหมาะสมคนชอบแสวงหาความรับผิดชอบในการทำงาน เพิ่มขึ้น

1.2 ทฤษฎี System 1 และ System 4 พัฒนาขึ้นโดย Likert ในกรณีของ System 1 มีลักษณะสำคัญคือ ความเชื่อมั่นและไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามี น้อย จูงใจด้วยความกลัวสถานภาพและสภาพทางเศรษฐกิจ สื่อสารแบบทางเดียวและบนลงล่าง ความสัมพันธ์แบบบนลงล่างเน้นการสั่งการ รวมอำนาจ การตัดสินใจเกิดขึ้นที่ผู้บริหารกำหนด ทิศทางองค์การ โดยผู้บริหารระดับสูงและสื่อสารลงมาสู่ระดับล่าง ควบคุมโดยผู้บริหารอย่าง ใกล้ชิด ความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอยู่ในระดับต่ำ มีทัศนคติแบบผู้ตาม รอรับ คำสั่ง การพัฒนาบุคลากรมีน้อย ส่วน System 4 มีลักษณะสำคัญคือ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความเห็นและมีการนำไปใช้ จูงใจด้วยปัจจัยต่างๆ ยกเว้นการสร้างความกลัว มีการสื่อสาร หลายทิศทาง ความสัมพันธ์ทั้งแนวดิ่งและในแนวนอน (บนลงล่างและล่างขึ้นบน) กระจาย อำนาจการตัดสินใจเกิดขึ้นได้ในทุกระดับขององค์การ กำหนดทิศทางองค์การโดยอาศัยหลักการ มีส่วนร่วม และมีการสื่อสารระหว่างกัน ควบคุมตนเอง ความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์การอยู่ในระดับสูง มีทัศนคติแบบผู้นำ ริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาบุคลากรมีสูง

1.3 ทฤษฎี Immaturity และ Maturity พัฒนาขึ้นโดย Argyris ซึ่งทฤษฎี Immaturity มีลักษณะสำคัญคือ เป็นผู้ถูกกระทำ ฟังพาทภายนอก แสดงพฤติกรรมได้จำกัด สนใจ เรื่องง่ายๆ มีทัศนคติหรือวิสัยทัศน์ระยะสั้น เป็นผู้ปฏิบัติ และขาดความตระหนักในตนเอง และ ทฤษฎี Maturity มีลักษณะสำคัญคือ เป็นผู้กระทำ ฟังตนเอง แสดงพฤติกรรมได้หลากหลาย สนใจในแนวคิด เรื่องยากซับซ้อน มีทัศนคติหรือวิสัยทัศน์ระยะยาว เป็นผู้นำ ตระหนักในตนเอง ควบคุมตนเอง

## 2. ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจอาจจำแนกได้เป็น 2 ยุคคือ **ทฤษฎีการจูงใจในยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์** เป็นยุคการจูงใจด้วยค่าจ้าง (wage) เป็นยุคที่มุ่งงานเป็นหลัก (job-centered) โดยถือว่างานและวิธีการทำงานเป็นหัวใจของการจูงใจที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ มีการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (one best way) สำหรับงานที่จะทำแต่ละอย่างเพื่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คนเป็นเพียงมนุษย์เศรษฐกิจ (economic man) ที่มีเงินหรือรายได้เป็นสิ่งจูงใจ การจ่ายผลตอบแทนจะจ่ายให้ตามผลผลิต ใช้การปรับคนเข้ากับงาน ซึ่งงานนั้นได้กำหนดวิธีการเอาไว้แล้ว และ**ทฤษฎีการจูงใจยุคการบริหารเชิงพฤติกรรม** ซึ่งเป็นยุคที่มุ่งสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่คนงาน ให้มีความเป็นอิสระที่จะริเริ่มเพื่อการสร้างสรรค์ การมีสิทธิที่จะเลือกวิธีการทำงาน ผู้บริหารจะเป็นฝ่ายพิจารณาปรับหรือจัดงานให้เหมาะสมหรือเป็นที่พึงพอใจแก่คนงานที่จะทำนั้น เป็นการยึดถือคนเป็นศูนย์กลาง (human-centered) มองคนเป็นมนุษย์สังคม (social man) มากกว่าการเป็นมนุษย์เศรษฐกิจ (economic man) สำหรับทฤษฎีการจูงใจในยุคการบริหารเชิงพฤติกรรมจำแนกได้ 2 ประเภท คือ **ทฤษฎีการจูงใจเชิงเนื้อหา** และ**ทฤษฎีการจูงใจเชิงกระบวนการ** ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลต่อระบบความคิด ความเชื่อ และการปฏิบัติของบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การที่สำคัญ ควรจะได้นำมากล่าวถึงโดยสังเขปดังนี้

### 2.1 ทฤษฎีการจูงใจเชิงเนื้อหา

เป็นทฤษฎีที่พยายามจะตอบคำถามว่า “มีอะไรที่จะจูงใจคนให้ทำงานได้บ้าง?” เกี่ยวข้องกับความต้องการหรือแรงขับที่คนงานมีหรือต้องการได้รับ และต้องการอะไรมาก อะไรน้อย มีทฤษฎีที่สำคัญดังนี้

**2.1.1 ทฤษฎีความต้องการของ Maslow** ซึ่งเชื่อว่า ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดลำดับขั้นได้ 5 ขั้น และเชื่ออีกว่า เมื่อความต้องการในลำดับใดบรรลุผลแล้วก็จะไม่เป็นตัวจูงใจอีก แต่ความต้องการในลำดับสูงขึ้นไปจะเป็นตัวจูงใจแทน (Hoy & Miskel, 2001) โดยมีลำดับต่างๆดังนี้ ลำดับที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ เช่น ความหิว ความกระหาย รูป รส กลิ่น เสียง และ สัมผัส ลำดับที่ 2 ความปลอดภัยและความมั่นคง เช่น การปกป้องจากอันตรายและสิ่งคุกคาม อิสระจากความกลัว ความกังวล และความไม่แน่นอน ต้องการโครงสร้าง ระเบียบ กฎ ขอบเขต และความมั่นคง ลำดับที่ 3 ความเป็นเจ้าของ ความรัก และกิจกรรมทางสังคม เช่น การคบหาสมาคมด้วยความพึงพอใจกันคนอื่น ความเป็นส่วนหนึ่งของทีม ได้รับและได้ให้ความมีมิตรภาพและความมีน้ำใจ ลำดับที่ 4 การยอมรับนับถือ เช่น การยอมรับตนเองในความสำเร็จ สมรรถภาพ และความเชื่อมั่น การยอมรับจากคนอื่น สถานะ ความรู้จักเกียรติยศ และความซาบซึ้ง ลำดับที่ 5 การบรรลุศักยภาพแห่งตน เช่น การประสบผลสำเร็จอย่างเต็มศักยภาพ การพัฒนาตนเอง ความริเริ่มสร้างสรรค์ และการได้แสดงออกในความสามารถ

**2.1.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (two-factors theory)** มีชื่อเรียกหลายชื่อ เช่น dual factors theory, motivation-maintenance และ motivation-hygiene theory เป็นต้น ทฤษฎีนี้เป็นผลจากการศึกษาสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่งในเมืองพิตสเบิร์ก เกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้พอใจหรือไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งพบว่าสิ่งที่ทำให้คนงานเกิดความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction) หากขาดสิ่งเหล่านี้ไป แต่เมื่อมีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่าจะเป็นตัวจูงใจในการทำงาน เป็นเพียงแต่ไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อการทำงานเท่านั้น มักเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในงาน ซึ่งเขาเรียกว่าปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยบำรุงรักษา (hygiene or maintenance factors) ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การนิเทศ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน และชีวิตส่วนตัว สิ่งที่พบอีกประการหนึ่งคือสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (satisfaction) หากขาดหายไปจะทำให้ไม่มีความพึงพอใจ (no satisfaction) แต่ไม่ถึงกับทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction) มักเกี่ยวข้องกับตัวงานที่ทําอยู่ซึ่งเขาเรียกว่าปัจจัยจูงใจ (motivational factors) ประกอบด้วย ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ลักษณะงานที่ทํา ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า (Hoy et al., 2001; Ubben et al., 2001; Owens, 2001; Lunenburg, 2000)

**2.1.3 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG theory)** ซึ่งได้นำพื้นฐานความรู้จากทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg มาสร้างรูปแบบการจูงใจขึ้นใหม่ที่คล้ายคลึงกัน โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ (Luthans, 1981; Ubben, 2001; Hoy & Miskel, 2001; Owens, 2000) ดังนี้ 1) ความต้องการอยู่รอด (E-existence) เป็นความต้องการทางร่างกาย สิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย ค่าจ้าง โบนัส ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพการทำงานและสัญญาว่าจ้าง เป็นต้น 2) ความต้องการความสัมพันธ์ (R-relatedness) ต้องการความสัมพันธ์ที่มีต่อกันกับบุคคลในองค์การ เป็นความต้องการในเชิงมนุษยสัมพันธ์ และ 3) ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (G-growth) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนา การเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้า ความเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก ความมีอำนาจขยายกว้างออกไป การเติบโตด้วยความรู้ความสามารถ ในองค์การก็เป็นความต้องการความรับผิดชอบเพิ่ม การทำกิจกรรมใหม่ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่และการมีโอกาสสัมผัสงานใหม่หลายด้าน

ทฤษฎี ERG มีสมมุติฐานที่สำคัญ 3 ประการ ที่มีส่วนคล้ายคลึงและแตกต่างจากทฤษฎีของ Maslow ดังนี้คือ 1) หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการระดับนั้นจะมีอยู่สูง เช่น หากเงินเดือนมีน้อย ความต้องการด้านนี้จะสูง เป็นต้น 2) หากความต้องการระดับที่อยู่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว จะทำให้ความต้องการระดับที่อยู่สูงขึ้นไปมีมากยิ่งขึ้น เช่น ได้รับค่าจ้างมากพอแล้ว ก็จะต้องการความยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น เป็นต้น และ 3) หากความต้องการระดับที่อยู่สูงมีอุปสรรคติดขัด

ได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการระดับที่ต่ำกว่าลงไปมีความสำคัญมากขึ้น เช่น ไม่มีโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้นได้ ก็จะหันมาสนใจและต้องการความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น เป็นต้น จากสมมุติฐานนี้ เห็นได้ว่า สองประการแรกคล้ายคลึงกับทฤษฎีของ Maslow แต่ประการที่สามแตกต่างกัน กล่าวคือ Maslow เน้นการได้รับการตอบสนองเป็นขั้นๆ และก้าวหน้าเรื่อยไป แต่ Alderfer สามารถจะถอยหลังได้ โดยความต้องการใดไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะย้อนกลับไปหาความต้องการระดับต่ำกว่าทันที

**2.1.4 ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ McClelland (the need to achieve theory)** เป็นทฤษฎีที่ McClelland เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการเหมือนกัน เพียงแต่มีขนาดมากน้อยต่างกันเท่านั้น ความต้องการนี้แบ่งออกไปเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement : nAch) เป็นความต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จในงานที่มีความท้าทาย และการบรรลุมาตรฐานของงานที่ทำได้อย่างดีเยี่ยม (excellence) โดยทั่วไปแล้ว บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จในงานสูงจะพยายามหาหรือสร้างสถานการณ์เชิงแข่งขันให้กับตนเอง เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความพยายามของตนเอง และต้องการได้รับผลจากการทำงาานั้นในทันทีด้วย แต่บุคคลที่มีความต้องการเช่นนี้มักหลีกเลี่ยงงานที่มีจุดหมายที่เป็นไปไม่ได้หรือยากเกินไป เนื่องจากมีความเสี่ยงต่อความล้มเหลว (McClelland, 1985 อ้างถึงใน Bartol et al., 1998) นอกจากนี้ บุคคลประเภทนี้ยังต้องการแก้ปัญหาด้วยความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร (Steers, 1987; Owens, 2001) Bartol et al. (1998) กล่าวว่า โดยทั่วไปจะมีคนเพียงประมาณ 10 % ขององค์กรที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ผู้บริหารพึงจัดสิ่งจูงใจให้บุคคลเหล่านี้ด้วยงานที่มีความท้าทายสามารถบรรลุผลได้ และมีผลย้อนกลับทันที แม้ว่าบุคคลประเภทนี้จะมีแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) ก็ตาม แต่ผู้บริหารก็พึงให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอก (extrinsic motivation) ด้วยเช่นกัน (Hackman et al., 1977; Bartol et al., 1998) ความต้องการอำนาจ (need for power : nPow) เป็นความต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ อำนาจนี้มีสองลักษณะคือ อำนาจเชิงส่วนตัว (personal power) เป็นอำนาจที่ต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ต้องการให้คนอื่นภักดีต่อตนเองเป็นส่วนตัวไม่ใช่เพื่อองค์กร บางครั้งอาจทำให้จุดหมายขององค์กรถูกทำลายลงได้ อีกลักษณะหนึ่งคืออำนาจเชิงสถาบัน (institution power) เป็นอำนาจที่มุ่งทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กร เป็นบุคคลที่พยายามหาอะไรทำเพื่อองค์กร อุทิศตนเพื่อองค์กร จึงเป็นบุคคลที่ผู้บริหารพึงส่งเสริมให้มีตำแหน่งเพื่อให้มีอิทธิพลต่อการใช้ความพยายามของคนอื่นด้วย ความต้องการความสัมพันธ์ (need for affiliation : nAff) เป็นความต้องการความอบอุ่น และความเป็นมิตรกับคนอื่น จึงมักแสดงออกโดยหวังจะให้ได้รับการยอมรับจากคนอื่น หวังได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น จึงพยายามทำตนให้สอดคล้องกับความต้องการและความอยากได้

ของคนอื่น และพยายามทำตนเป็นคนมีความจริงใจและพยายามเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นให้มาก บุคคลประเภทนี้ผู้บริหารพึงสร้างแรงจูงใจโดยให้ทำงานแบบมีส่วนร่วมให้มากขึ้น

## 2.2 ทฤษฎีการจูงใจเชิงกระบวนการ (process model)

เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงกระบวนการความคิดของคนงานที่มีต่อการจูงใจว่า เป็นอย่างไร แตกต่างจากทฤษฎีเชิงเนื้อหาที่กล่าวถึงความต้องการ (needs) หรือพลังขับ (drives) ว่ามีอะไรกันบ้างที่จะจูงใจให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในที่นี้จะกล่าวถึง 3 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเสมอภาค และทฤษฎีการกำหนดจุดหมาย

**2.2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory)** พัฒนาโดย Vroom ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การที่คนงานมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความพยายาม (effort) เพื่อการปฏิบัติงาน (performance) เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการหรือไม่นั้น จะพิจารณาองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ และความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับ (Bartol et al., 1998)

**ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน (EP :** effort-performance expectancy) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ว่าจะปฏิบัติงานได้หรือไม่ ซึ่งมักประเมินถึงความสามารถ (ability) และความเพียงพอของปัจจัยเชิงบริบทอื่น ๆ ด้วย เช่น ทรัพยากรที่จะจัดหามาได้ เป็นต้น **ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ (PO :** performance-outcome expectancy) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ว่าเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จแล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนอะไร รางวัลตอบแทนมีสองลักษณะ คือ รางวัลตอบแทนภายนอก (extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่คนอื่นเอาให้ เช่น โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และรางวัลตอบแทนภายใน (intrinsic rewards) เป็นรางวัลที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง เช่น เกิดความภูมิใจในความสำเร็จของงาน เป็นต้น บางกรณีอาจพิจารณาถึงผลลัพธ์ในทางลบด้วย เช่น การสูญเสียเวลาว่าง การสูญเสียเวลาให้กับครอบครัวเนื่องจากต้องทุ่มเทให้กับงานมากขึ้น เป็นต้น **ความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของรางวัล (V : valence)** ว่ามีความสำคัญมากน้อยแค่ไหน หากมีมาก ความคาดหวังก็จะสูง แต่ความคาดหวังนี้อาจถูกลบล้างด้วยคุณค่าของสิ่งที่ได้รับในทางลบได้ เช่น การสูญเสียเวลา ดังกล่าวข้างต้น เป็นต้น (Gibson et al., 1982; Owens, 2001; Seyfarth, 1999)

การที่จะพิจารณาว่าคนงานใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานหรือไม่ จะพิจารณาในองค์ประกอบทั้งสาม เป็นสูตรดังนี้  $(EP) \times (PO) \times (V) = \text{motivation}$  หากผลการประเมินหรือความคาดหวังในองค์ประกอบทั้งสามสูง การจูงใจก็จะสูงไปด้วย เป็นสูตรดังนี้  $\text{high EP} \times \text{high PO} \times \text{high V} = \text{high motivation}$  หรือบางกรณีความคาดหวังใน

องค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งต่ำหรือมีค่าเป็นศูนย์ (zero) ก็จะทำให้การจูงใจมีค่าเท่ากับ ศูนย์ไปด้วย ดังสูตร  $high EP \times zero PO \times high V = zero motivation$  ทั้งนี้เนื่องจากความไม่แน่ใจว่าจะทำงานประสบผลสำเร็จหรือไม่ ในการปฏิบัติงานหากการประเมินองค์ประกอบต่างๆ อยู่ในระดับไม่สูง แต่จำเป็นต้องมีการปฏิบัติก็อาจมีการต่อรองเพื่อให้เพิ่มคุณค่าของรางวัล หรือเพิ่มแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายาม (EP) หรือการปฏิบัติงาน (PO) ให้มากขึ้น หรืออาจจะสร้างทางเลือกอื่นเพื่อการเปรียบเทียบได้

2.2.2 ทฤษฎีความเป็นธรรม (equity theory) พัฒนาโดย Adam (อ้างถึงใน Bartol et al., 1998) ทฤษฎีนี้เสนอแนวคิดที่ว่า สถานการณ์ที่คนงานจะเกิดความพึงพอใจ คือความสมดุลหรือความเป็นธรรมที่เกิดขึ้น เมื่อเขาได้รับรู้ว่าสัดส่วนของ inputs กับ outcomes ที่เขาได้รับเท่าเทียมกับสัดส่วนของ inputs กับ outcomes ของคนอื่นเมื่อเปรียบเทียบกัน การเปรียบเทียบนี้ขึ้นอยู่กับทักษะของแต่ละบุคคล เช่น กรณีการขึ้นเงินเดือน เขาอาจเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนในแผนกงานอื่น หรือในองค์กรอื่นในระดับเดียวกัน และคำว่า *inputs* นี้ อาจหมายถึงระดับการศึกษา ทักษะ ประสิทธิภาพ ชั่วโมงการทำงานและผลงาน และ *outcomes* อาจหมายถึงเงินเดือน โบนัส ค่าชดเชย ที่จอดรถ ที่ทำงาน เฟอร์นิเจอร์ และการมอบหมายงาน เป็นต้น

การพิจารณาสัดส่วน inputs - outcomes กับของคนอื่นดังกล่าว เป็นการพิจารณาแบบอิงกลุ่ม (related) ไม่ใช่การอิงเกณฑ์ (absolute) ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่ เป็นธรรม (inequity) ได้ในสามกรณีดังต่อไปนี้ คือ 1) สัดส่วน inputs : outcomes ของเรา สูงกว่าสัดส่วน inputs : outcomes ของคนอื่น 2) สัดส่วน inputs : outcomes ของเราต่ำกว่า สัดส่วน inputs : outcomes ของคนอื่น และ 3) สัดส่วน inputs : outcomes ของเราเท่ากับ สัดส่วน inputs : outcomes ของคนอื่น ซึ่งในสามกรณีดังกล่าว กรณีที่สองจะมีผลต่อความรู้สึกว่า ไม่ได้รับความเป็นธรรมมากกว่ากรณีอื่น อันจะนำไปสู่ความเครียด (tension) และนำไปสู่การ ขจัดหรือลดความไม่เป็นธรรมลง ยิ่งรู้สึกว่าได้ไม่รับความเป็นธรรมมากเท่าใดความเครียดและ ความพยายามที่จะลดความไม่เป็นธรรมนั้นก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การลาออกจากงาน การกระทำต่อคนอื่น หรือเปลี่ยน inputs หรือ outcomes ของตน หรือ แม้กระทั่งการบิดเบือน inputs หรือ outcomes เป็นต้น ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารว่า จะต้องส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ เข้าใจถึงการรับรู้ที่เป็นธรรมของพวกเขา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึง “กฎ” (rules) ที่ใช้ในการ พิจารณาให้รางวัล และเชื่อมโยงไปถึงทฤษฎีความคาดหวังดังที่กล่าวมาแล้ว โดยให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่าง performance กับ outcomes และต้อง ไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าถูกโกง (cheated) เพราะเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เขารู้สึก ว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม (Luthans, 1981; Bartol et al., 1998; Owens, 2001)

**2.2.3 ทฤษฎีการกำหนดจุดหมาย (goal-setting theory)** ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย Locke & Latham (อ้างอิงใน Bartol et al., 1998) ผู้เสนอแนวคิดว่าการกำหนดจุดหมายเพื่อบอกทิศทางในการทำงาน เป็นการจูงใจให้มีการปฏิบัติงาน (performance) ที่สำคัญประการหนึ่ง โดยความสำเร็จของการกำหนดจุดหมายเพื่อเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับจุดหมายที่กำหนดนั้นว่ามีคุณลักษณะที่เหมาะสมเพียงใด ดังนี้คือ ความเฉพาะเจาะจงและวัดผลได้ ความท้าทายความสามารถทำให้บรรลุผลได้ ความเกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กร และกำหนดเวลาแห่งความสำเร็จ

นอกจากนั้น ความมีพันธะผูกพันกับจุดหมาย (goal commitment) ก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจูงใจให้คนปฏิบัติงาน ตามคำอธิบายในทฤษฎีความคาดหวัง ดังที่กล่าวมานั้นจะเห็นว่า การที่จะจูงใจคนให้ปฏิบัติงานใด ๆ นั้น คนมีระบบความคิดของตนเอง โดยมีความคาดหวังระหว่าง E-P (ว่า ฉันสามารถจะทำงานบรรลุจุดหมายได้หรือไม่?) ความคาดหวังระหว่าง P-O (ว่า ถ้าฉันทำสำเร็จ ฉันจะได้รับรางวัลตอบแทนหรือไม่?) และความคาดหวังกับคุณค่าของรางวัล (ว่า รางวัลที่จะได้รับมีคุณค่าต่อฉันเพียงใด ?) ถ้าสูตรความคาดหวังดังกล่าวสูงทุกองค์ประกอบ แรงจูงใจในการทำงานก็จะสูงตามไปด้วย ในทำนองเดียวกัน ถ้าบุคคลมีพันธะผูกพันกับจุดหมาย มีความมุ่งหวังจะให้บรรลุผล มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการบรรลุผลสำเร็จกับรางวัลที่จะได้รับ และคุณค่าของรางวัลนั้นแล้ว ก็จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงด้วยเช่นกัน ดังนั้นทฤษฎีความคาดหวังกับทฤษฎีการกำหนดจุดหมายจึงอาจใช้อธิบายขยายความซึ่งกันและกันได้ (Garland, 1984; Bartol et al., 1998; Owens, 2001)

กล่าวโดยสรุป การสร้างสิ่งจูงใจในการทำงานตามกรอบแนวคิดทฤษฎีการจูงใจเชิงเนื้อหานั้น เห็นได้ว่าสิ่งจูงใจที่จะก่อให้เกิดความริเริ่ม สร้างสรรค์ ทำลายต่อการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ ๆ นั้น ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจในระดับสูงตามทัศนะของ Maslow ปัจจัยจูงใจตามทัศนะของ Herzberg ปัจจัยความต้องการความก้าวหน้าตามทัศนะของ Alderfer และขึ้นอยู่กับปัจจัยความต้องการความสำเร็จตามทัศนะของ McClelland เป็นสำคัญ ในกรณีกรอบแนวคิดทฤษฎีสิ่งจูงใจเชิงกระบวนการนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยเกี่ยวกับความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ และความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของรางวัลที่จะได้รับตามทัศนะของ Vroom ปัจจัยเกี่ยวกับความเสมอภาคในสิ่งที่จะได้รับจากผลการปฏิบัติงานตามทัศนะของ Adam และขึ้นอยู่กับปัจจัยเกี่ยวกับการมีจุดหมายในการปฏิบัติงานที่ท้าทาย เป็นไปได้ และความมีพันธะผูกพันกับจุดหมายตามทัศนะของ Locke และ Latham องค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องทำความเข้าใจและให้ความสนใจกับการเสริมสร้างปัจจัยจูงใจต่าง ๆ ที่จะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร ตามทฤษฎีทางการบริหารทั้งกลุ่มที่เน้นมนุษย์สัมพันธ์ที่ให้ความสำคัญกับอิทธิพลของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ บนพื้นฐานของความรู้สึกด้านจิตใจ และความสัมพันธ์ระหว่างคนงานในกลุ่มด้วยตนเอง มองคนงานเป็นมนุษย์ สังคมมากกว่าเป็นมนุษย์เศรษฐกิจ และทฤษฎีทางการบริหารกลุ่มที่เน้นทรัพยากรมนุษย์ซึ่งให้

ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจภายใน เช่น การได้รับการยอมรับนับถือ การได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่าและความหมาย ตลอดจนความมีอิสระในการทำงาน เป็นต้น

### 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ณัฐพันธุ์ ขจรนันท์ และ คณะ (2545) ให้ทัศนะว่า ทีมงานที่มีประสิทธิผลมิได้เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ แต่เกิดจากความรู้ความเข้าใจและทักษะของการพึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งจะต้องผ่านการเรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง จนสมาชิกในทีมมีความเข้าใจร่วมกันว่าเหตุใดเขาจึงต้องทำงานเป็นทีม ดังเช่น ทีมแข่งขันกีฬา ทีมโต้วาที เป็นต้น โดยที่แต่ละทีมต้องผ่านการเตรียมตัวและฝึกฝนให้ทำงานร่วมกันจนเกิดความชำนาญในการทำงานและประสานงาน โดยตระหนักว่าสิ่งสำคัญที่ทำให้ทีมของตนชนะการแข่งขัน คือ ความสามัคคีและการร่วมมือกันของสมาชิก มากกว่าการที่สมาชิกแต่ละคนจะแยกกันเล่นในบทบาทของตน ซึ่งเราจะพบตัวอย่างอยู่เสมอว่า ผู้เล่นที่ให้ความสำคัญกับตัวเอง พยายามที่จะแสดงความโดดเด่นของตนเพียงคนเดียวโดยไม่สนใจสมาชิกอื่นในทีม อาจจะสร้างความสูญเสียและทำให้ทีมต้องพ่ายแพ้แก่คู่แข่ง ซึ่งเราอาจกล่าวได้ว่า หัวใจของทีมไม่ได้อยู่ที่สมาชิกที่เก่งเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องอยู่ที่ความร่วมมือและพร้อมใจของสมาชิกในทีมที่ช่วยกัน ทำให้ทีมของตนมีศักยภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

Bass et al. ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญสามประการที่ส่งผลต่อความเป็นผู้นำหรือทีมที่มีความเป็นผู้นำ นั่นคือ 1) ความมีบารมี (charismatic) คือความสามารถของผู้นำหรือทีมผู้นำที่จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ความศรัทธา และความยอมรับนับถือจากผู้อื่น 2) การยอมรับคุณค่าแห่งปัจเจกบุคคล (individual considerations) โดยพยายามช่วยพัฒนาศักยภาพคนอื่น ใส่ใจต่อความต้องการของแต่ละบุคคล และปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างเป็นบุคคลที่มีคุณค่า 3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) เกี่ยวกับการเสนอแนวคิดใหม่ๆ ให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองปัญหาจากหลายแง่มุม และกระตุ้นให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และนอกจากนั้นเขายังชี้ให้เห็นความสำคัญของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในสภาวะที่มีการปรับปรุงองค์การ

### 4. กระบวนการและควมมีประสิทธิผลของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการกลุ่มที่สำคัญเพื่อควมมีประสิทธิผลของทีมมีสามปัจจัย คือ ปทัสถานการทำงานของทีม (performance norm) ความเกาะเกี่ยวกันเป็นทีม (cohesiveness) และพัฒนาการของทีม (development) ดังมีรายละเอียดดังนี้

4.1 ปทัสถานการทำงานของทีม (performance norm) เป็นพฤติกรรมคาดหวังที่ทีมร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้การแสดงผลพฤติกรรมมีความเป็นแบบเดียวกัน (uniformity) ซึ่ง



คงมีใช้ทุกๆพฤติกรรม แต่จะเป็นพฤติกรรมที่เป็นกลาง ส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับกระบวนการผลิต เช่น มาตรฐานเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ วิธีการทำงาน กฎเกณฑ์และหน้าที่ทางสังคมของทีม และที่สำคัญคือ ปทัสถานการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะพัฒนาจากกลไกอย่างใดอย่างหนึ่งดังนี้ คือ จากประกาศที่มีไว้อย่างชัดเจน (explicit statements) จากเหตุการณ์สำคัญ (critical events) ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต จากความเป็นเอกของกลุ่ม (primacy) และจากพฤติกรรมที่อ้างอิงทีมอื่นหรือองค์การอื่น (carryover behaviors)

**4.2 ความเกาะเกี่ยวกันเป็นทีม (cohesiveness)** เป็นระดับที่สมาชิกในทีมมีความผูกพันและมีแรงจูงใจที่จะยังคงรวมตัวกันเป็นทีม ขึ้นกับปัจจัยหลายประการ เช่น ความมีทัศนคติและค่านิยมที่คล้ายคลึงกัน การมีสิ่งคุกคามจากภายนอกร่วมกัน เช่น สถานะการแข่งขันหรือสิ่งท้าทายต่อความอยู่รอด เป็นต้น และความมีขนาดที่พอดี ลักษณะการเกาะเกี่ยวกันเป็นทีมนี้ส่งผลในทางบวกหลายประการเช่น ช่วยให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดีและมีความพึงพอใจในการทำงาน ลดระดับความเป็นปรปักษ์และความก้าวร้าวต่อกัน สมาชิกมีความเต็มใจที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังมีผลต่อระดับการปฏิบัติอีกด้วย (Seashore, 1954; Stogdill, 1972; Robbins, 1994; อ้างถึงใน Bartol et al.,1998)

**4.3 พัฒนาการของทีม (development)** เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม โดยเฉพาะทีมที่จัดตั้งขึ้นใหม่แบบชั่วคราว เช่น คณะกรรมการเฉพาะกิจหรือทีมงาน โครงการ เป็นต้น ซึ่งจะมีพัฒนาการเป็นขั้นตอนที่พอจะทำนายได้ ขั้นตอนเหล่านี้ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจเพื่อนำไปสู่การจัดการที่ดีต่อไปได้ให้เหมาะสม ดังที่ Tuckman & Jensen (1977) เสนอไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ ขั้นการก่อตัว (forming) เป็นขั้นที่สมาชิกทีมพยายามสร้างกฎเกณฑ์พื้นฐานเพื่อให้การทำงานและการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของสมาชิกในทีมเป็นไปด้วยดี แต่ยังไม่เพียงพอที่จะใช้ควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในทีมได้จนนำไปสู่ ขั้นแห่งความวุ่นวาย (storming) ซึ่งเป็นขั้นที่สมาชิกในทีมเริ่มเกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน และการแย่งกันเป็นผู้นำทีมในกรณีที่ไม่มีการแต่งตั้งผู้นำ เป็นต้น จนดูเหมือนว่าทีมจะเกิดการแตกสลาย อย่างไรก็ตาม หากมีการจัดการที่ดีพออันเนื่องมาจากความเข้าใจธรรมชาติของทีมในระยะนี้ จะทำให้ทีมมีพัฒนาการเข้าสู่ขั้นที่สามคือ ขั้นการกำหนดปทัสถาน (norming) เพื่อให้ทีมมีความผูกพันและแรงจูงใจที่จะร่วมกันเป็นทีมต่อไป เกิดความเกาะเกี่ยวกันเป็นทีมอันจะนำไปสู่ ขั้นการปฏิบัติงาน (performing) เป็นการให้พลังงานต่างๆเพื่อให้งานบรรลุจุดหมาย โดยมีปทัสถานที่ร่วมกันกำหนดเป็นตัวสนับสนุนความเป็นทีมงาน จนเข้าสู่ขั้นการสิ้นสุด (adjourning) เนื่องจากงานบรรลุผลสำเร็จสำหรับ คณะกรรมการเฉพาะกิจหรือทีมงานโครงการที่มีการกำหนดเวลาไว้ชัดเจน หรือเข้าสู่ ขั้นการจัดองค์การใหม่ (reorganization) สำหรับทีมแบบทางการหรือคณะกรรมการถาวร

Kotter (1999) ได้ระบุขั้นตอนไว้ 8 ขั้นตอนสำหรับผู้ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้แก่ 1) สร้างความรู้สึกว่าต้องเปลี่ยนแปลง 2) ทำให้เกิดการรวมอำนาจ 3) สร้างวิสัยทัศน์ 4) สื่อสารวิสัยทัศน์ 5) ทำให้คนอื่นทำตามวิสัยทัศน์ 6) วางแผนและสร้างรูปแบบที่ต่างฝ่ายต่างชนะ 7) ทำให้สิ่งที่ปรับปรุงคงอยู่และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในจุดอื่น และ 8) สร้างแนวทางใหม่ มีข้อสังเกตว่า ขั้นตอนสุดท้ายจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับวัฒนธรรมขององค์การ

## 5. ตัวอย่างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา

ตามบทบัญญัติในมาตราที่ 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี เพื่อทำหน้าที่กำกับ และส่งเสริม สนับสนุนกิจการสถานศึกษา สำหรับองค์ประกอบของคณะกรรมการ ซึ่งเป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครองไม่เกินสองคน ผู้แทนครูไม่เกินสองคน ผู้แทนองค์กรชุมชนไม่เกินสองคน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่เกินสองคน ผู้แทนศิษย์เก่าสถานศึกษาไม่เกินสองคน ผู้ทรงคุณวุฒิไม่เกินสี่คน และผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ในมาตรา 27 ยังได้กำหนดให้ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสารของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและ สังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ส่วนองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ได้มาโดยการแต่งตั้งของผู้บังคับบัญชาเหนือระดับ สถานศึกษาขึ้นไปอีกระดับ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประธาน ผู้ช่วยผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นรองประธาน หัวหน้าหมวดวิชา หรือกลุ่มวิชา หัวหน้างานแนะแนว หัวหน้าด้าน วัสดุและประเมินผล และผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ เป็นกรรมการ

จากระเบียบกระทรวงศึกษาธิการดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่า ได้มีการกำหนด บทบาทของคณะกรรมการให้เข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในเรื่องใหม่ๆหลายประการ เช่น การ ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสารหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น การกำกับ ติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษาในการพิทักษ์สิทธิเด็ก การดูแลเด็กพิการ เด็กด้อย โอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ การร่วมบริหาร การจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปของ สถานศึกษา การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา และชุมชน รวมไปถึงการให้นักเรียนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการพิจารณาของคณะกรรมการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของนักเรียนโดยตรง สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้ คณะกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างเต็มที่เกือบจะทุกด้าน อย่างไรก็ตาม

ก็ตาม สิ่งที่ควรคำนึงถึงประการหนึ่งคือ ความสำเร็จในการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือจะเกิดขึ้นแล้วดำรงต่อไปได้อย่างไรนั้น เป็นเงื่อนไขที่ต้องอาศัยการติดตามผลเป็นระยะเวลานาน เพราะความสำเร็จในการทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษาย่อมไม่ได้ขึ้นอยู่กับโอกาสให้คณะกรรมการเข้ามีส่วนร่วมในระเบียบปฏิบัติเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยฐานคิดที่ตรงกันของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนและชุมชนเป็นสำคัญ

สำหรับเงื่อนไขความสำเร็จของการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน นภาพกรณ์ หะวานนท์ และคณะ (2543) ได้สรุปไว้ว่า ความสำเร็จของการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียนเกิดจากเงื่อนไขหลายประการ ซึ่งรวมถึงเงื่อนไขที่เกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน ครูในโรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เงื่อนไขทางด้านชุมชนได้แก่ โลกทัศน์ของชุมชนที่เกี่ยวกับการศึกษา การมีผู้นำชุมชนที่เห็นคุณค่าของการศึกษา ความสามารถในการพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจของชุมชน เงื่อนไขของศิษย์เก่าของโรงเรียน ข้อเสนอเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน ได้แก่

1) โลกทัศน์ของคนในชุมชนให้คุณค่ากับการศึกษาในระบบโรงเรียนว่า จะทำให้คนรุ่นใหม่มีชีวิตเป็นอยู่ที่ดี ทำให้คนในชุมชนมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียน

2) การที่ชุมชนกับโรงเรียนมีความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยกันมาเป็นเวลานาน ทำให้คนมีความผูกพันกับโรงเรียน การเข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนกลายเป็นบรรทัดฐานที่คนถือปฏิบัติและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าชุมชนมีพันธกิจที่ต้องให้การสนับสนุนโรงเรียน

3) ชุมชนที่มีประวัติศาสตร์ของการที่มีคนเคยเสียสละเป็นอย่างสูงเพื่อช่วยเหลือโรงเรียน มีผลทำให้มีแบบอย่างในอุดมคติเกี่ยวกับการเสียสละเพื่อการศึกษา รวมทั้งให้คุณค่ากับโรงเรียนซึ่งก่อตั้งมาด้วยความยากลำบาก เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้คนมีอุดมการณ์และมองการเข้ามาช่วยเหลือร่วมมือกับโรงเรียนตามความสามารถว่า เป็นคุณความดีที่คนส่วนใหญ่ต้องการทำด้วยความเต็มใจ

4) คุณลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ การแสดงความตั้งใจในการทำงานไม่เกี่ยวข้องกับการบอขาย มีจริยธรรมและคุณธรรม มีความอ่อนน้อมถ่อมตนให้ความเป็นกันเองกับคนในชุมชน แสดงความเอาใจใส่กับเด็กนักเรียน และเข้าร่วมในกิจกรรมของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้คนมีความยินดีและเต็มใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

5) การที่โรงเรียนมีผู้บริหารโรงเรียนทำงานอยู่ที่โรงเรียนเป็นเวลานาน โดยเฉพาะหากผู้บริหารอาศัยอยู่ในชุมชน ทำให้เกิดความใกล้ชิดสนิทสนมกับคนในชุมชน มีการพึ่งพาอาศัยกันกับคนในชุมชน มีความเข้าใจในปัญหาของเด็ก ปัญหาของพ่อแม่ และปัญหาอื่นๆ ของชุมชน ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีฐานะเป็นผู้นำชุมชนด้วย มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน

6) การที่โรงเรียนมีสัดส่วนของครูที่เป็นคนในชุมชนมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ทำให้ช่องว่างในการติดต่อสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับชุมชนน้อยลง และทำให้ชุมชนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนมากกว่าการที่มีครูส่วนใหญ่อยู่นอกชุมชน เพราะทำให้โรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์กันใกล้ชิด และนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน

7) การที่ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูพยายามเข้าร่วมกิจกรรมและงานประเพณีต่างๆ ของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ มีส่วนสำคัญที่ทำให้คนมีความเต็มใจที่จะร่วมมือกับโรงเรียน

8) การที่ชุมชนวัดเป็นศูนย์รวมของจิตใจ และมีพระสงฆ์ที่มีความสนใจทางการศึกษาในการแสดงธรรมหรือเทศนา มีการกล่าวถึงความสำคัญของการศึกษา และสอนให้คนเห็นความสำคัญกับการศึกษา ให้ช่วยกันเสียสละเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้กับโรงเรียน มีส่วนสำคัญที่ทำให้คนเต็มใจเสียสละให้กับโรงเรียน

9) การมีองค์กรทางสังคมในชุมชน โดยเฉพาะวัดนำเงินรายได้และสิ่งของจากการทำบุญมาช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียน ทำให้โรงเรียนมีทรัพยากรมากขึ้น สามารถนำเงินและสิ่งของมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนได้

10) การที่ทางโรงเรียนโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับองค์กรต่างๆ เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) โดยในการประชุมหรือในการทำกิจกรรมใดๆ หากประสานงานให้มีผู้แทนจาก อบต. มาร่วมงานด้วย จะทำให้โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย

## 6. ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแนวทางการใช้หลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้กำหนดให้มีการจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ และให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชน และสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ และกำหนดให้มีการศึกษาภาคบังคับ จำนวน 9 ปี นอกจากนี้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 32 ยังได้กำหนดแนวทางในการจัดการศึกษาไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ฉะนั้น ครูผู้สอน และผู้จัดการศึกษาจะต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทจากการเป็นผู้ชี้แนะ ผู้ถ่ายทอดความรู้ ไปเป็นผู้ช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนผู้เรียนในการแสวงหาความรู้จากสื่อและแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ และให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้เรียน เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้สร้างสรรค์ความรู้ของตน

การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 นอกจากจะมุ่งปลูกฝังด้านปัญญา พัฒนาการคิดของผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณแล้วยังมุ่งพัฒนาความสามารถทางอารมณ์ โดยการปลูกฝังให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของตนเอง เข้าใจตนเอง เห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งทางอารมณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สืบเนื่องจากประเทศไทยและประเทศต่าง ๆ ในโลกกำลังประสบปัญหาด้านสังคมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะเรื่องของความขัดแย้งทั้งความคิดและการกระทำของตัวบุคคล องค์กร และสังคม ฉะนั้นสถานศึกษาจะต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้ เพื่อให้เข้าใจสถานการณ์ หาทางแก้ไข โดยเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับศาสนาและวัฒนธรรมเป็นกรณีพิเศษด้วย

การเรียนรู้ในสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ มีกระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ผู้สอนต้องคำนึงถึงพัฒนาการทางด้านร่างกาย และสติปัญญา วิธีการเรียนรู้ ความสนใจ และความสามารถของผู้เรียนเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การจัดการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้นควรใช้รูปแบบหรือวิธีการที่หลากหลาย เน้นการจัดการเรียนการสอนตามสภาพจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ร่วมกัน การเรียนรู้จากธรรมชาติ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการเรียนรู้แบบบูรณาการ การใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ การเรียนรู้คู่คุณธรรม ทั้งนี้ต้องพยายามนำกระบวนการจัดการ กระบวนการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม กระบวนการคิด และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ไปสอดแทรกในการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เนื้อหา และกระบวนการต่าง ๆ ข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ในลักษณะองค์รวม การบูรณาการเป็นการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ร่วมกัน ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยนำกระบวนการเรียนรู้จากกลุ่มสาระเดียวกันหรือต่างกลุ่มสาระการเรียนรู้มาบูรณาการในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจัดได้หลายลักษณะ

ในการจัดหลักสูตรสถานศึกษานั้น สถานศึกษาเป็นแหล่งของการแสวงหาความรู้ สถานศึกษาจึงต้องมีหลักสูตรของตนเองคือหลักสูตรสถานศึกษา ประกอบด้วยการเรียนรู้ทั้งหมด และประสบการณ์อื่น ๆ ที่สถานศึกษาแต่ละแห่งวางแผนพัฒนาผู้เรียน โดยจะต้องจัดทำสาระการเรียนรู้ทั้งรายวิชาที่เป็นพื้นฐานและรายวิชาที่ต้องการเรียนเพิ่มเติม เป็นรายปีหรือรายภาค จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนทุกภาคเรียน และกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ จากมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดหลักสูตรสถานศึกษา สถานศึกษาจะต้องทำงานร่วมกับครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น วัด หน่วยงานและสถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่น เพื่อให้เกิดผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสองประการ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่ให้แนวทางที่สำคัญ สถานศึกษาต้องพัฒนาหลักสูตรภายในบริบทและแนวทางนั้น ๆ

หลักสูตรจะต้องสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ และเปลี่ยนไปตามธรรมชาติของการศึกษา ผู้สอนต้องปรับปรุงกระบวนการสอนและประเมิน

กระบวนการสอนของตน เพื่อสนองต่อความต้องการของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การศึกษาจะเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ถ้าหลักสูตรมีการปรับปรุงให้เป็นไปตามความต้องการและความจำเป็นตลอดเวลา สถานศึกษาควรดำเนินการจัดทำหลักสูตรด้วยการเริ่มต้นที่สำคัญคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อมองอนาคตว่าโลกและสังคมรอบ ๆ จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และสถานศึกษาจะต้องปรับตัว ปรับหลักสูตรอย่างไร จึงจะพัฒนาผู้เรียนให้เหมาะสมกับยุคสมัย ในการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา สถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ ซึ่งทำได้โดยอาศัยความร่วมมือของชุมชน พ่อแม่ผู้ปกครอง ครูอาจารย์ ผู้เรียน ภาครัฐ ภาคธุรกิจ ในชุมชน ร่วมกันกับคณะกรรมการสถานศึกษา แสดงความประสงค์อันสูงส่งหรือวิสัยทัศน์ที่ปรารถนาให้สถานศึกษาเป็นสถาบันพัฒนาผู้เรียน ที่มีพันธกิจหรือภาระหน้าที่ร่วมกันในการกำหนดงานหลักที่สำคัญ ๆ ของสถานศึกษา พร้อมด้วยเป้าหมาย มาตรฐาน แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และการติดตามผล ตลอดจนจัดทำรายงานแจ้งสาธารณชน และส่งผลย้อนกลับให้สถานศึกษา เพื่อการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามหลักสูตรของสถานศึกษา และมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของชาติที่กำหนดไว้

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ โดยอาศัยบุคคลต่างๆเข้าไปมีส่วนร่วมนี้ เป็นกระบวนการที่มีพลังผลักดันให้แผนกลยุทธ์ที่สถานศึกษาสร้างขึ้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีทิศทางก่อให้เกิดเจตคติในทางที่สร้างสรรค์ดีงามแก่สังคมของสถานศึกษา มีระบบและหน่วยสนับสนุนในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นอย่างเป็นเครือข่าย เพียบพร้อม เช่น ระบบคุณภาพ ระบบหลักสูตร สารการเรียนรู้ การเรียนการสอน สื่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การติดตาม การรายงานฐานข้อมูลการเรียนรู้ การวิจัยแบบมีส่วนร่วม มีระบบสนับสนุนครูอาจารย์ เป็นต้น กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ด้วยวิธีดังกล่าวนี้ จะนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การกำหนดสาระการเรียนรู้หรือหัวข้อเรื่องในท้องถิ่นสนองต่อความต้องการของชุมชน

จากที่ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับเงื่อนไขและกระบวนการเกิดขึ้นของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาแล้ว จะเห็นได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้กระตุ้นให้ทีมเกิดความต้องการทำงานตามวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) รวมถึงการนำเอาแนวคิดและทฤษฎีองค์การ และการจูงใจ มาใช้ให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิผล แนวคิดเหล่านี้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่ต้องการให้โรงเรียนหรือสถานศึกษามีการดำเนินงานในลักษณะการมีส่วนร่วมจากบุคคลหลายฝ่าย มีการตัดสินใจร่วมกันแบบเป็นทีม ดังเช่นกรณีการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่กำหนดให้สถานศึกษาเป็นผู้จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาด้วยตนเอง ซึ่งจะต้องอาศัยการดำเนินงานในลักษณะที่ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงการใช้หลักสูตร เป็นต้น

## ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการดำรงอยู่ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลที่ติดตามมาจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 1. ปัจจัยการดำรงอยู่ของทีม

Argyris (1964) เป็นนักจิตวิทยาผู้มีชื่อเสียงอีกคนหนึ่งที่น่าสนใจด้านการพัฒนาบุคคลในองค์กร โดยเขาเชื่อว่าประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงานและปทัสถานในทางบวกของทีมงานที่มีต่อองค์กร ปทัสถานเหล่านั้นได้แก่ 1) สมาชิกมีความจริงใจในการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกต่างๆ 2) ทุกคนในกลุ่มต่างเปิดเผย มีความไว้วางใจกัน 3) สมาชิกชอบที่จะทดลองวิธีการแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม 4) สนับสนุนให้ผู้อื่นมีความจริงใจในการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึก 5) สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย 6) สนับสนุนให้สมาชิกทดลองวิธีการแบบใหม่ๆ 7) สมาชิกมีความเป็นเอกัตบุคคล 8) สมาชิกกล้าเสนอความคิดเห็น ข้อคิดเห็นต่างๆ 9) สมาชิกมีความห่วงใย เอื้ออาทรต่อกัน และ 10) สมาชิกมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร

ในทัศนะของ Lewin พฤติกรรมของทีมเป็นผลเกิดจากการโต้ตอบกันของแรงผลักดัน 2 ส่วน ส่วนหนึ่งมุ่งใจการกระทำ (driving forces) แต่อีกส่วนหนึ่งจะเหนี่ยวรั้งการกระทำ (restraining force) เช่น แรงผลักดันของคณงานซึ่งต้องการผลิตให้ได้มากขึ้น อาจจะมีส่วนเหนี่ยวรั้งคือ ความเหน็ดเหนื่อย แรงกดดันจากเพื่อน เป็นต้น ถ้าทั้งสองแรงผลักดันเท่ากัน ทีมงานจะอยู่ในสภาพสมดุล (equilibrium) จะไม่เปลี่ยนแปลง แรงผลักดันสุดท้ายจะเป็นผลจากการโต้ตอบทั้งสองส่วน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นอย่างถาวรนั้น จะต้องหาทางเพิ่มแรงผลักดันส่วนที่มุ่งใจให้มากขึ้น และหาหนทางลดแรงผลักดันส่วนที่เหนี่ยวรั้งลงจนกระทั่งเป็นแรงผลักดันที่คงที่ จากแนวคิดนี้ Lewin ได้เสนอแนะแนวทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การละลายพฤติกรรม (unfreezing) การเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่ (changing) และการทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคง (refreezing) ซึ่งแนวคิดนี้ยังนำมาประยุกต์ใช้จนกระทั่งถึงปัจจุบันนี้ในฐานะที่เป็นเทคนิคการปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมงาน

### 2. บทบาทของผู้นำในทีม

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดีเลิศ ทักษะนี้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติพันธกิจตามวิสัยทัศน์ของผู้นำจนบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ผู้นำยังมีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ มีความปรารถนาที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลและกลุ่มเพื่อที่จะนำองค์กรไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางเอาไว้ ผู้นำใช้ทักษะการบริหารความประทับใจในการสร้างภาพพจน์ ซึ่งในโอกาสต่อไปจะเป็นตัวเพิ่มพูนความเชื่อมั่นแก่ผู้นำ และความเชื่อมั่นของผู้ตามในความเป็นผู้นำของผู้นำ ผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงยังมีความเฉลียวฉลาดสูง และมีความคิดสร้างสรรค์ในการให้นิยามวิสัยทัศน์และพันธกิจสำหรับผู้ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำให้พันธกิจนั้นมีความสัมพันธ์กับความปรารถนาและความต้องการของผู้ตาม โดยผ่านรูปแบบการพูดเพื่อปลุกเร้าอารมณ์ และจากบุคลิกภาพของตัวผู้นำเอง ความเป็นผู้นำรูปแบบนี้จะมีประสิทธิผลสูงถ้าผู้ตามมีความคับข้องใจ ความกดดัน หรือความไม่สบายใจกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หรือความไม่สบายใจกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา เหตุการณ์ที่ฉุกเฉิน เป็นอันตราย หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแตกแยกที่ก่อตัวมาเป็นเวลานาน ภาวะเศรษฐกิจที่ตกสะเก็ด หรือภาวะส่วนตัวบางอย่างที่อ่อนแอของผู้ตาม ยังไม่มีการศึกษาที่ชัดเจนว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลสูงในกลุ่มผู้ตามที่ไม่มีประสบการณ์ในเรื่องความกดดัน และความคับข้องใจ

บทบาทของผู้นำจะเปลี่ยนไปในสภาวะของทีม ผู้ปฏิบัติทั้งหลายได้อ้างถึงผู้นำคือ ผู้อำนวยการและเป็นโค้ช (coach) ผู้นำคือผู้ดูแลของทีม ช่วยให้พวกเขาถึงเป้าหมายโดยให้คำแนะนำ การสนับสนุนเมื่อต้องการ และทรัพยากร ผู้นำหรือผู้อำนวยการยังทำหลายหน้าที่ของผู้นำแบบดั้งเดิมแต่ทำน้อยกว่าและทำเมื่อถูกร้องขอ ผู้นำจะช่วยทีมโดยให้ทรัพยากรที่จำเป็นที่จะใช้แก้ปัญหาเมื่อสมาชิกของทีมต้องการ ดังนั้นกิจกรรมสำคัญของผู้นำจึงเป็นการเพิ่มความสามารถและความชำนาญของทีมและช่วยให้สมาชิกพัฒนาความชำนาญที่จำเป็นโดยการฝึกอบรมที่เหมาะสม อีกบทบาทหนึ่งของผู้นำคือทำให้ทีมตระหนักถึงขอบเขต หลากๆ ทีมล้มเหลวเพราะให้ความสำคัญมากไปหรือน้อยไปกับความเป็นจริงและข้อจำกัดขององค์การในปัจจุบัน ยกตัวอย่าง เช่น ทีมของครูที่ได้รับมอบหมายให้มีบทบาทในการปรับปรุงหลักสูตรการเรียนทางสังคมสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และ 5 อาจจะเสนอการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อส่วนอื่นของหลักสูตร แล้วอาจทำให้ไม่ได้ผลอย่างที่ต้องการ บทบาทของผู้นำทีมยังคงเป้าหมายในงานเฉพาะงานนั้น หรือรวมทีมกับคนอื่นเพื่อให้ทีมมีความเห็นที่กว้างขวางขึ้น

### 3. บทบาทของสมาชิกทีม

บทบาทของสมาชิกในทีมงานจำแนกได้ 3 บทบาท ดังนี้ 1) บทบาทในการทำงานให้บรรลุจุดหมาย (team-task role) 2) บทบาทในการธำรงรักษา (team-maintenance roles) และ 3) บทบาทในการมุ่งตนเอง (self-oriented roles) โดยจะมีผู้นำทีม (team leader) ซึ่งได้รับการคาดหวังให้แสดงบทบาทแรก และอาจแสดงบทบาทที่สองเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าของทีมด้วย ในกรณีที่ไม่มีผู้นำทีมเพราะไม่มีการแต่งตั้ง ก็อาจให้ผู้มีบทบาทสำคัญในทีมเป็นผู้นำกรณีที่ไม่มีผู้นำทีมที่มีการแต่งตั้งอยู่แล้วก็อาจมีผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ (informal leader) เกิดขึ้นได้อีกจากการยอมรับของทีม (Benne & Sheets, 1948 Allcorn, 1985 อ้างถึงใน Bartol & Others, 1998) สำหรับบทบาทของสมาชิกทีมมีดังนี้



**3.1 บทบาทในการทำงานให้บรรลุจุดหมายของทีม (team-task roles)**  
ประกอบด้วย

- 1) บทบาทการเป็นผู้ริเริ่ม-สนับสนุน (initiator-contributor) เสนอจุดหมายการทำงาน ให้ข้อเสนอแนะวิธีการทำงาน และข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา
- 2) บทบาทการเป็นผู้เสาะหา-ผู้ให้ข้อมูล (information seeker/giver) สอบถามหาข้อมูล นำข้อมูลแสดงทัศนะ และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาหรืองานที่ทำ
- 3) บทบาทการเป็นผู้ประสานงาน (co-ordinator) วิเคราะห์ สังเคราะห์ ความเห็นต่าง ๆ เพื่อผูกมัดให้การทำงานของทีมงานเป็นไปด้วยกันได้ดี
- 4) บทบาทเป็นผู้ชี้แนะ (orienter) สรุปผล ชี้ประเด็นที่เบี่ยงเบนจากจุดหมาย ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับทิศทางการทำงาน
- 5) บทบาทเป็นผู้ให้พลัง (energizer) กระตุ้นให้ทีมเพิ่มระดับและคุณภาพการทำงานให้สูงขึ้น

**3.2 บทบาทการบำรุงรักษา (team-maintenance roles)** เป็นบทบาทที่มีได้มุ่งไปทำงานโดยตรง แต่มุ่งให้เกิดความเป็นเอกภาพของทีม กระตุ้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและพัฒนาความสามารถของสมาชิกให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- 1) บทบาทเป็นผู้กระตุ้น (encourager) แสดงความเป็นมิตร ความอบอุ่นใจให้กับสมาชิกของทีม กระตุ้นพวกเขา และให้การยอมรับในการมีส่วนร่วมของพวกเขา
- 2) บทบาทเป็นผู้ปรองดอง (harmonizer) ประสานความคิดเห็นที่เป็นที่ตกลงกันของสมาชิก และพยายามลดความแตกต่างที่ไม่ลงรอยกัน
- 3) บทบาทเป็นผู้รักษาประตู (gatekeeper) พยายามที่จะให้มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิด ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากสมาชิกทุกคน
- 4) บทบาทเป็นผู้กำหนดมาตรฐาน (standard setter) ให้ข้อเสนอแนะในการกำหนดมาตรฐานการทำงานของทีม และตรวจสอบความพึงพอใจต่อการทำหน้าที่ของสมาชิก
- 5) บทบาทเป็นผู้สังเกตการณ์ (group observer) ฝ้ามองการทำงานของทีมงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับถึงสิ่งที่สมาชิกทำกันอยู่และแนวทางการทำหน้าที่ให้ดีขึ้น
- 6) บทบาทเป็นผู้ตาม (follower) ทีมทำอย่างไรก็ทำตาม อย่างเป็นมิตร

**3.3 บทบาทการมุ่งตนเอง (self-oriented roles)** เป็นบทบาทที่คำนึงถึงความต้องการส่วนตัวของสมาชิก มักมีอิทธิพลในทางลบต่อความมีประสิทธิภาพของทีม ประกอบด้วย

- 1) บทบาทผู้ก้าวร้าว (aggressor) ทำให้การสนับสนุนของคนอื่นลดน้อยลง โจมตีความคิดเห็นของคนอื่น เหยาะเหยี้ยให้เสียความรู้สึก ไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกกระตือรือร้น

2) บทบาทเป็นผู้ขัดขวาง (blocker) ตีอติงและขัดขวางความคิดใหม่ ๆ บางครั้งบังคับให้กลุ่มเปลี่ยนแปลงความคิดที่ได้ดำเนินการไปแล้ว

3) บทบาทเป็นผู้เสาะหาการยอมรับ (recognition seeker) พุดโม้อัดวดถึงความสำเร็จและความสามารถ และป้องกันตนเองจากการทำงานในระดับต่ำกว่าสมาชิกอื่นในทีม

4) บทบาทเป็นผู้มีอิทธิพล (dominator) พยายามที่จะควบคุมและจัดกระทำกับสมาชิกด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การยกยอ การออกคำสั่ง หรือการขัดคอ เป็นต้น

#### 4. ขนาดของทีม

ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า ขนาดของทีมมีผลต่อความมีปฏิสัมพันธ์กันของสมาชิกในทีมและต่อการปฏิบัติงานของทีม กรณีที่มีผลต่อความมีปฏิสัมพันธ์กันของสมาชิกในทีมอาจพิจารณาได้ดังนี้ กรณีทีมมีขนาดเพียง 2 คน หากมีใครคนใดคนหนึ่งจากไปงานก็อาจไม่สำเร็จ หรือหากทำงานด้วยกันก็อาจเกิดรูปแบบการทำงานสองลักษณะ คือ ลักษณะว่าไวกว่ากัน ยอมตามกัน หลีกเลียงข้อโต้แย้ง หรือลักษณะเกิดขัดแย้งกันบ่อยครั้งจนนำไปสู่ความตึงเครียด แต่หากเพิ่มเข้าไปอีกเป็นคนที่สาม ก็ไม่อาจแก้ปัญหาความยุ่งยากได้ แต่อาจมีการแบ่งเป็น “สองต่อหนึ่ง” (two against one) เกิดขึ้นได้ และหากเป็นทีมที่มีสมาชิก 4 คน หรือ 6 คน อาจเกิดการ “ตั้งป้อมสู้กัน” (deadlock) เนื่องจากสามารถแยกเป็นสองกลุ่มที่เท่ากันได้ Altier (1986) จึงให้ข้อเสนอแนะว่า ทีมที่มีสมาชิก 5 คน หรือ 7 คน มีผลดีหลายประการ โดยเฉพาะในการตัดสินใจ เนื่องจากมีจำนวนเป็นเลขคี่ มีขนาดใหญ่พอเหมาะกับการเสนอความคิดที่แตกต่างกัน แต่มีขนาดเล็กพอเหมาะกับการมีส่วนร่วมกันอย่างแข็งขันได้ สำหรับทีมที่มีสมาชิกเกินกว่า 7 คนขึ้นไป อาจมีปัญหาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของสมาชิกทีม มีแนวโน้มจะรวมศูนย์ เนื่องจากมีเพียงบางคนแสดงบทบาทที่สำคัญ ข้อขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่าย ความพึงพอใจลดน้อยลง อย่างไรก็ตาม ทีมขนาดใหญ่ก็อาจเหมาะสำหรับปัญหาที่มีความซับซ้อนได้

กรณีที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน (performance) ความจริงแล้วขนาดของทีมควรมีจำนวนเท่าใดจึงจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงานมากกว่า แต่โดยทั่วไปแล้ว เมื่อพิจารณาถึงขนาดของทีมกับประสิทธิภาพการทำงานนั้น พิจารณาจากรูปตัวยูคว่ำซึ่งอธิบายได้ว่า การเพิ่มคนงานเข้าไปนั้นจะทำให้การทำงานได้ผลดีขึ้น แต่เมื่อเพิ่มขึ้นถึงจุดๆหนึ่งก็จะมีผลใด ๆ หรือมีแนวโน้มที่จะลดลงเสียอีก ดังนั้นการที่มีทีมขนาดใหญ่เกินไป ไม่เพียงจะไม่มีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังจะทำให้การปฏิบัติงานมีผลลดลงอีกด้วย เหตุผลที่อธิบายเรื่องนี้ได้คือ การเกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า social loafing หรือ free riding อันเป็นแนวโน้มของบุคคลที่จะใช้ความพยายามน้อยลงเมื่อสมาชิกของทีมมีมากขึ้น โดยที่ยังได้รับผลประโยชน์จากงานของทีมโดยไม่ได้คำนึงถึงสัดส่วนการมีส่วนร่วมในงานนั้นอยู่ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารพึงจัดคนเข้าทำงานในขนาดที่พอเหมาะในลำดับแรก จากนั้นจัดให้ทำงานที่แตกต่างกัน ให้มองเห็นการทำงานของทุกคนได้ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง จัดให้มี

ข้อมูลย้อนกลับ และจัดรางวัลตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการทำงานของแต่ละคนและทีม ประการสุดท้ายพึงเข้าใจว่า social loafing มีโอกาสเกิดขึ้นได้ค่อนข้างน้อยกับคนงานที่มีความผูกพันกับงาน ดังนั้นจึงควรจัดให้ทำงานที่มีความท้าทายและน่าสนใจ (Jackson & Harkins, 1985; Albanese & Van Fleet, 1985; Zaccaro, 1984; อ้างถึงใน Bartol et al., 1998)

จากที่ได้กล่าวถึงแนวคิดการดำรงอยู่ และผลที่ติดตามมาของการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้เป็นที่ประจักษ์ว่าปัจจัยการดำรงอยู่ของทีมมีความเกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม การที่ผู้นำในทีมแสดงบทบาทการนำได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกันสมาชิกในทีมก็ต้องแสดงบทบาทของตนเพื่อการบรรลุเป้าหมายของทีมและธำรงรักษาทีม อย่างไรก็ตาม ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจะมีจำนวนสมาชิกที่เหมาะสมกับธรรมชาติของงานนั้น ๆ

## ตอนที่ 5 กรอบความคิดพื้นฐานในการวิจัย

จากการที่การวิจัยครั้งนี้ มีจุดประสงค์ที่จะเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากการศึกษาปรากฏการณ์ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา โดยจะทำความเข้าใจถึงลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เงื่อนไขต่อการเกิดทีม กระบวนการเกิดขึ้นของทีม การดำรงอยู่ของทีม และการศึกษาถึงผลที่ติดตามมาจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในสถานการณ์ที่ปรากฏการณ์เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้รายละเอียดของข้อมูลเพียงพอที่จะนำไปสู่การสร้างทฤษฎีฐานราก (grounded theory) ที่จะสามารถตอบคำถามการวิจัยที่ตั้งไว้คือ ลักษณะของ “ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง” จากมุมมองของคนที่อยู่ในปรากฏการณ์เป็นอย่างไร เงื่อนไขและกระบวนการเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงคืออะไร มีการสืบทอดทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ยังคงดำรงอยู่อย่างไร รวมถึงผลที่ติดตามมา (consequence) จากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงคืออะไร เมื่อได้ศึกษาวิเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในตอนต้นที่ 1-4 ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบความคิดพื้นฐานเพื่อการวิจัยดังนี้

โรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไปเป็นองค์การทางการศึกษาที่เป็นแบบราชการ มีระบบสังคมภายในโรงเรียน และมีความสัมพันธ์กับชุมชนหรือท้องถิ่นในการจัดการศึกษา โรงเรียนได้วางโครงสร้างงานไว้ 6 งานคือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และในระยะเวลาต่อมาได้มีการปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ 4 งานคือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา โดยการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมทั้งกับการนำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ไปปฏิบัติ เป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่สถานศึกษา ชุมชนและ

ท้องถิ่น การบริหารโรงเรียนจึงต้องปรับตัวเข้าสู่การบริหารจัดการแบบองค์คณะบุคคล เช่นการมี คณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการวิชาการ คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นในแต่ละสาระการเรียนรู้ คณะผู้สอนแบบบูรณาการเป็นทีม เป็นต้น บุคลากรในโรงเรียนที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาต้องทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมาย ในลักษณะของคณะกรรมการหรือคณะทำงานหรือทีมนั้นเอง บุคลากรแต่ละคนอาจเป็นสมาชิกได้ในหลายทีม แต่ละทีมต่างมุ่งสู่ความสำเร็จโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนนาร่องการใช้ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป จัดได้ว่าเป็นโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการทำงานเป็นทีม และเป็นทีมที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับ และเป็นตัวอย่างแก่โรงเรียนอื่น ๆ

ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากปรากฏการณ์ในโรงเรียน ประถมศึกษา สามารถดำเนินการเพื่อให้ได้รายละเอียดของข้อมูลเพียงพอที่จะนำไปสู่การสรุปเชิงทฤษฎี ตามกรอบความคิดพื้นฐานดังนี้

## 1. การศึกษาลักษณะของ “ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

การศึกษาลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองของคนที่อยู่ใน ปรากฏการณ์ทั้งที่เป็นบุคลากรในโรงเรียนและนอกโรงเรียน มาจากความเชื่อที่ว่า มนุษย์ได้สร้าง ความหมายต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวขึ้นมาจากความสัมพันธ์กับผู้อื่น ความรู้ความจริงทางสังคมจึงถูก ตีความและให้ความหมายโดยคนที่อยู่ในบริบททางสังคมนั้น ไม่ใช่การคิดหรือการตีความไว้ ล่วงหน้า การศึกษาในส่วนนี้จะเน้นลำดับความสำคัญแรกที่ต้องศึกษา เป็นการยืนยันว่ามีทีมผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้และการยอมรับได้ในลักษณะใดบ้าง อันจะ นำไปสู่การกำหนดความหมายของคำว่าทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากผลการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัย จะศึกษาโดยใช้แนวคิดเรื่องทีมตามความหมายต่าง ๆ และลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลของ McGregor และ Likert ร่วมกับแนวคิดความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และแนวคิดทีมบริหารตนเอง (self-managed team or self-managed group) จาก แนวคิดพื้นฐานว่า โรงเรียนนาร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่ ประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป จัดได้ว่าเป็นโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการทำงาน เป็นทีม และเป็นทีมที่มีผลงานเป็นตัวอย่างแก่โรงเรียนอื่น ๆ

## 2. การศึกษาเงื่อนไขและกระบวนการเกิดกลายเป็น

### ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาเงื่อนไขการเกิดขึ้นของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการศึกษาว่ามี ปัจจัยหรือองค์ประกอบอะไรบ้างที่ทำให้เกิดการรวมตัวกันขึ้นเป็นทีม ผู้วิจัยจะศึกษาโดยใช้

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับโครงสร้าง แบบการบริหาร และทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ เป็นแนววิเคราะห์ นอกจากนี้ยังใช้แนวคิดพื้นฐานอื่นอีกด้วย เช่น ลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในโรงเรียนเป็นผลมาจากปัจจัยหลายอย่าง มีผลต่อการรับรู้และการยอมรับว่าเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบุคคลในปรากฏการณ์

การศึกษากระบวนการเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการศึกษาถึงกระบวนการเกิดขึ้นและพัฒนาไปสู่การเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจะศึกษาเริ่มต้นโดยการสืบค้นเพื่อให้เข้าใจถึงลำดับเหตุการณ์ กระบวนการ ความสัมพันธ์ และการเกาะเกี่ยวกันภายในทีมและภายนอกทีม ตั้งแต่ครั้งอดีตว่ามีกระบวนการปรับเปลี่ยนมาอย่างไร โดยผู้วิจัยใช้ฐานคิดที่วิเคราะห์ไว้ว่า โรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไปเป็นองค์การทางการศึกษาที่เป็นแบบราชการ การบริหารโรงเรียนอยู่ในรูปของสายการบังคับบัญชาโดยผู้บริหารตามลำดับชั้นแบบดั้งเดิมมาเป็นเวลานาน ปัจจุบันโรงเรียนจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเน้นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น บุคลากรในโรงเรียนจะมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยการทำงานร่วมกันในลักษณะของคณะกรรมการหรือคณะทำงานหรือทีม ทีมมีเป้าหมายที่มุ่งสู่ความสำเร็จโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ จนกระทั่งทีมประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

### 3. การศึกษาการดำรงอยู่ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาการดำรงอยู่ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการศึกษาการสืบทอดความเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ยังคงดำรงอยู่ ผู้วิจัยจะศึกษาโดยใช้แนวคิดพื้นฐานว่าเงื่อนไขหลายประการที่เอื้อต่อการกำหนดความหมายของทีมและกระบวนการเกิดขึ้นของทีม เช่น การดำรงเป้าหมายร่วมกัน การตั้งความคาดหวังที่สูงขึ้น ความสัมพันธ์และการเกาะเกี่ยวกัน การติดต่อสื่อสารกัน การแก้ไขปัญหา เป็นต้น ประเด็นเหล่านี้ทำให้ทีมในโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป จนกระทั่งจัดได้ว่าเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลงานเป็นที่ยอมรับและเป็นตัวอย่างแก่โรงเรียนอื่นๆ สามารถดำรงอยู่และถ่ายทอดต่อไปได้ เพื่อรักษาศักยภาพในการตอบสนองจุดหมายของหลักสูตร

### 4. การศึกษาผลที่ติดตามมา (consequence) จากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาผลที่ติดต้ามมาจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจะศึกษาโดยใช้ฐานคิดเกี่ยวกับ ผลที่เกิดขึ้นติดต้ามมาจากกระบวนการทำงานของทีมและการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น การตอบสนองต่อจุดหมายของหลักสูตร ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ

งาน การเรียนรู้ของผู้เกี่ยวข้อง การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเป็นต้นแบบ การเปลี่ยนแปลง และการขยายผลไปสู่โรงเรียนอื่น เป็นต้น

จากกรอบความคิดพื้นฐานการวิจัยดังกล่าวมาข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า การศึกษาปรากฏการณ์ที่มื่อนำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาครั้งนี้ เป็นความพยายามที่จะทำความเข้าใจในการกำหนดความหมาย เงื่อนไข และเหตุการณ์ต่างๆที่เกี่ยวกับที่มื่อนำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้ข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยจะได้ศึกษาจากโรงเรียน ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องที่เป็นบริบทของโรงเรียนตามวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัย โดยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ในแนวทางของทฤษฎีฐานราก ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ระดับลึก (in-depth interview) การจัดกลุ่มสนทนา (focus group discussion) การสังเกตและจดบันทึก (observation and field-note) การวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) เพื่อนำไปสู่การเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎี (theoretical generalization) ต่อไป