

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง วิสัยทัศน์ของเจ้าของธุรกิจขนาดเล็ก ในห้างสรรพสินค้า เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาได้ศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทาง ในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์

##### 1. ความหมายของวิสัยทัศน์

นักวิชาได้ให้ความหมายของคำว่า Vision เป็นภาษาไทยไว้ต่างๆ กัน เช่น ทศนียภาพ ญาณทรรศน์ วิสัยทัศน์ และบางท่านใช้คำทับศัพท์ว่า “Vision” ก็มี แต่สำหรับงานวิจัยฉบับนี้จะใช้คำว่า “วิสัยทัศน์” โดยมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541, หน้า 66) ให้ความหมายวิสัยทัศน์ คือภาพชัดเจนที่มองอนาคต สะท้อนความปรารถนา ความฝัน และความตั้งใจที่จะไปถึงภาพนั้นด้วยความเชื่อมั่นว่าจะสามารถไปถึงได้

ฐิติวุฒิ สุนนทานนท์ (2546, หน้า 15) ได้อธิบายว่า วิสัยทัศน์ เป็นความสามารถในการมองเห็นความแตกต่าง ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน กับสิ่งที่ต้องการให้เป็นไปในอนาคต และสามารถกระทำกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปสู่สิ่งที่ต้องการในอนาคต

วีรวุฒิ ปันนิตามัย (2538, หน้า 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึงความสามารถที่จะได้รับรู้บางสิ่งบางอย่างโดยผ่านกระบวนการคิด การรับรู้ การตระหนักรู้ การวิเคราะห์ ความคิดสร้างภาพฉายไปอนาคต เป็นการสร้างภาพของสมมติที่มุ่งมองอนาคต โดยเป็นภาพที่สมจริงสมจัง น่าเชื่อถือ น่าสนใจ เป็นภาพในอนาคตที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมาย

ความหวังค่านิยม ความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นภาพชัดเจนที่บ่งถึงภาวะในอนาคตที่พึงประสงค์ เป็นข้อความที่บ่งถึงปรัชญา ความมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์เป็นผลมาจากความคิดอ่าน มีรากฐานมาจาก พาราไดม์ (paradigm) เป็นมวลของความคิด คำพูด การกระทำ หรือโลกทัศน์ ที่สมอบุคคลรับรู้ สร้างภาพ วิสัยทัศน์เป็นผลผลิตของจินตนาการ ความใฝ่ฝัน ความฝันที่แปลก ตลก ชนิดที่ว่าผู้คนไม่คาดคิด ไม่เห็นด้วย เป็นผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ ญาณหยั่งรู้เห็น ความเป็นไปข้างหน้า จับกระแสความเปลี่ยนแปลง ในอนาคตได้ เป็นส่วนหนึ่งของการคิดหน้า คิดหลัง มองเข้าไปในตน เรียนรู้จากผู้อื่น สถานการณ์ สภาพแวดล้อม จากข่าวสาร ประสบการณ์ สังเคราะห์รู้เท่าทัน แนวโน้มวิวัฒนาการ พัฒนาการ และวิจารณ์ญาณตัดสินใจปฏิบัติการอย่างใด อย่างหนึ่งขึ้นมาก่อนเวลาอันควร

สุทัศน์ สิงหนเสนี (2540, หน้า 7) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ หมายถึง ความฝัน จินตนาการและ ความรู้สึก นึกคิดที่มีอยู่ข้างในจากความคิดเดิม การมองเห็นภาพหลอนซึ่งจิตใจเป็นตัวกำหนดให้ เกิดขึ้นทำให้มองเห็น การคาดเดาอนาคต หรือกันบึงแห่งความคิดในการวางแผนอย่างลึกซึ้ง เพื่อประสบความสำเร็จสูงสุดในอนาคต

วันทนา เมืองจันทร์ (2540, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่า หมายถึง การสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินทางไปสู่ออนาคต โดยวิธีการ นำเอาระบบการวางแผนมาใช้ หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์จะ เกิดจากการรู้จักโดยใช้สติปัญญา ซึ่งอาจหมายถึงการสร้างความฝัน แต่จะต้องมุ่งมั่นทุกวิถีทางที่ให้ ฝันนั้นเป็นจริง

สมชาย ฤทธิวิวัฒน์ (2541, หน้า 18) ได้อธิบายไว้ว่า วิสัยทัศน์ นั้น แตกต่างกับ การสร้างฝันในประเด็นสำคัญคือ การสร้างฝันเป็นการสร้างในสิ่งที่อยากได้โดยไม่คำนึงถึงข้อเท็จจริง ของความเป็นไปได้ และไม่มี การประเมินสถานการณ์อย่างเป็นระบบ ส่วนวิสัยทัศน์เป็น การประเมินสถานการณ์ข้างหน้า ผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดีย่อมรู้จักไตร่ตรองและวิเคราะห์สถานการณ์แห่ง การเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดีมักจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ และได้เห็นโลกทัศน์กว้างไกล และมีจิตวิเคราะห์อยู่ในตัว ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มี 2 ประเภท คือ

ประเภทแรก เป็นบุคคลที่เห็นการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์โดยอาศัยสามัญสำนึก หรือความฉลาดของตนเอง ประกอบกับการที่ได้เห็นโลกกว้าง

ประเภทที่สอง เป็นบุคคลที่มีการศึกษาวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองอื่นๆ อย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยมีฐานข้อมูล สนับสนุน

ทองหล่อ เดชไทย (2544, หน้า 44) ได้กล่าวว่าวิสัยทัศน์เป็นเพียงแนวความคิดหรือจินตนาการ เกี่ยวกับอนาคตที่พึงปรารถนาขององค์กร แต่วิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะเป็นแนวความคิดที่ทรงพลัง เป็นศูนย์รวมของการทุ่มเททักษะความรู้ ความสามารถ และทรัพยากร เพื่อการได้มาของอนาคต

วิระพล แสงรัตนทองคำ (2544, หน้า 24) ได้สรุปไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบจากข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน ภาพในอนาคตนั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีโอกาสที่จะเป็นไปได้

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กร ที่ต้องการให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน โดยภาพนั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรมีความเป็นไปได้ และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์กรให้บรรลุความต้องการนั้น

## 2. องค์ประกอบวิสัยทัศน์

การกำหนดหรือการสร้างวิสัยทัศน์ให้ดีขึ้นในองค์กร สิ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญก็คือ การกำหนดวิธีการ ถ้าองค์กรไม่ได้กำหนดวิธีการขึ้น ก็จะไม่สามารถมีแนวโน้มทางการปฏิบัติไปสู่วิสัยทัศน์ ในการปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ๆ การมีเพียงข้อคิดเห็นหรือมุมมองในอนาคตอย่างเดี่ยวแต่ขาดแนวทางในการปฏิบัติจริง ย่อมไม่ใช่วิสัยทัศน์ที่ดี วิสัยทัศน์ที่ดีต้องประกอบด้วยลักษณะบางอย่างที่เป็นพื้นฐานของการก่อเกิดวิสัยทัศน์ กับมีองค์ประกอบที่ทำให้วิสัยทัศน์มีความสมบูรณ์และชัดเจน ได้มีผู้พยายามอธิบายถึงเรื่ององค์ประกอบของวิสัยทัศน์ไว้อย่างหลากหลาย ดังเช่น บาทหลวงวิโรจน์ เสียงไพเราะ (2546, หน้า 19) กล่าวว่าไว้ว่า การมีปฏิบัติสัมพันธ์ กันของวิสัยทัศน์ของผู้นำ สามารถระบุองค์ประกอบได้ 4 ประการ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ทางองค์กร (organizational vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งเกี่ยวกับภาพที่กว้างและสมบูรณ์ ของระบบในองค์กรปัจจุบัน ซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อม นั่นคือวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นการมององค์กรในปัจจุบัน ในภาพรวม มิได้มองเฉพาะองค์กรเท่านั้น แต่มองสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย

2. วิสัยทัศน์ทางอนาคต (future vision) เป็นการสร้างภาพของระบบองค์กรภายในสิ่งแวดล้อม ณ จุด ๆ หนึ่ง หรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต นั่นคือ วิสัยทัศน์ของอนาคตเป็นการสร้างภาพว่า องค์กรในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร

3. วิสัยทัศน์ทางบุคคล (personal vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนา การกำหนดตำแหน่งบุคคล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเครื่องเชื่อมโยงระหว่างผู้นำองค์กร เป็นความสามารถของผู้นำที่จะระบุงชี้ เคลื่อนย้าย ประสานทักษะและทรัพยากรต่างๆ

4. วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (strategic vision) เป็นวิสัยทัศน์ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ผู้นำองค์กรนำไปสู่การปฏิบัติ นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่เป็จริงในปัจจุบัน (organizational vision) กับความเป็นไปในอนาคตในวิถีทางที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรและผู้นำ จึงเห็นได้ว่า วิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ ก็คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการ ได้นำเสนอองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจไว้สองกลุ่ม (กรมวิชาการ, 2539, หน้า 11) กลุ่มหนึ่งกล่าวว่า องค์ประกอบของวิสัยทัศน์มีสามประการ คือ ภารกิจ หมายถึงหน้าที่รับผิดชอบหลักขององค์กร สมรรถภาพ หมายถึง จุดเด่นขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ และค่านิยม หมายถึง คุณค่า ความเชื่อ เป็นคุณค่าและความเชื่อว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ควรหรือไม่ควรแก่การประพฤติปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร ส่วนกลุ่มที่สองได้ประมวลองค์ประกอบของวิสัยทัศน์หกประการ คือ ขอบเขตของภารกิจ หมายถึง การรู้ว่าองค์กรมีภาระหน้าที่เกี่ยวกับเรื่องอะไร ขนาดขององค์กร หมายถึง การรู้ว่าองค์กรมีขนาดและมีสมรรถนะในการทำงานเพียงใด จุดเน้นด้านผลผลิต หมายถึง การรู้ว่าองค์กรควรส่งเสริมหรือยับยั้งการสร้างผลผลิตขององค์กรชนิดใด เมื่อใด จุดเน้นเพื่อการแข่งขัน หมายถึง การตัดสินใจว่าองค์กรแข่งขันเมื่อไร กับผู้ใด ในเรื่องอะไร และสอดคล้องกับสมรรถภาพขององค์กรหรือไม่เพียงใด ภาพลักษณ์ หมายถึง สิ่งที่ติดอยู่ในความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อองค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร หมายถึง โครงสร้างระบบการบริหาร และธรรมเนียมปฏิบัติที่ดำรงอยู่ในองค์กร

วีรวิฑู มาฆะศิริรานนท์ (2541, หน้า 29) กล่าวว่าไว้ว่า นอกจากวิสัยทัศน์จะต้องมีองค์ประกอบวิสัยทัศน์ที่สมบูรณ์แล้ว วิสัยทัศน์ที่ดียังจะต้องมีคุณสมบัติที่ดีด้วย กล่าวคือ

1. ต้องมีคุณค่าต่อองค์กรและช่วยสร้างศักยภาพ รวมถึงภาพจน์ที่ดีให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณชน

2. ต้องมีความเป็นเลิศ และสะท้อนถึงความแตกต่างไปจากปัจจุบัน

3. ทำทาทความรู้ความสามารถของผู้นำ และสมาชิกทุกคนในองค์กร ต่อผลสำเร็จอันจะเกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์นั้น ๆ มาจากรูปแบบของวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง ที่เล็งเห็นถึงการบริหาร โอกาสบนความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมองเห็นถึง “เหตุ” อันเกิดขึ้นจากระบบต่างๆ และคาดการณ์ได้ถึง “ผล” ที่จะพึงมี

4. ไม่ควรไปคัดลอกมาจากวิสัยทัศน์ขององค์กรอื่นๆ เพราะภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงจุดแข็ง-จุดอ่อนแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีส่วนสำคัญของแต่ละองค์กรก็จะมีคามคาดหวังที่แตกต่างกัน

5. วิสัยทัศน์ของหลายๆองค์กร อาจมีโอกาสมือเหมือนกันได้ แต่ที่สำคัญก็คือแต่ละองค์กรต้องคิด ต้องพัฒนาขึ้นมาเองจากข้อมูล และข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่มีอยู่

น่านัส (Nanus, 1992, p. 156) ได้เสนอองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ไว้ 4 ประการ คือ

1. เป้าหมายรวม (shared purpose) เป็นผลมาจากการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร และทีมงานร่วมกัน โดยมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน

2. เพิ่มอำนาจให้บุคคล (empowered people) ให้มีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์และสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

3. การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (appropriate organizational change) ปรับการบริหารองค์กรให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีการออกแบบองค์กรใหม่ให้สอดคล้องต่อภารกิจและวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลา

4. ความคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) มีการสร้างความคิดเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จตลอดเวลา มีการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรตลอดเวลา ความคิดเชิงกลยุทธ์ จะมุ่งไปสู่การบริหารเพื่อบริการลูกค้า การบริหารเพื่อการแข่งขัน และการบริหารเพื่อประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้นำองค์กรจะต้องมีความคิดริเริ่ม และความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา

### 3. แหล่งที่มาของวิสัยทัศน์

วีรุธ มามะศิริรานนท์ (2541, หน้า 30) กล่าวว่าในการพัฒนาวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสัยทัศน์องค์กรนั้น มิได้เกิดจากการ นั่งคิดนั่งฝันไปเพียงลำพัง แต่จะต้องมีองค์ประกอบสำคัญอีกหลายอย่างหลายประการ ซึ่งมาจาก

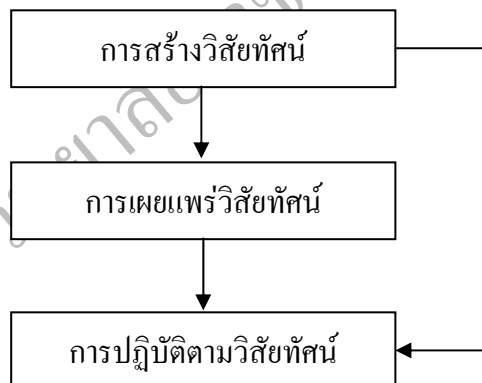
1. ข้อมูลข่าวสาร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. องค์ความรู้ของบุคคลในองค์กรนั้น ๆ
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่ปราศจากการยึดติดกับรูปแบบหรือวิธีการเดิมๆ
4. ความคาดหวัง ของผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างสำคัญขององค์กร
5. การผสมจินตนาการและดุลยพินิจในด้านศักยภาพและความสามารถตลอดจนทักษะ และประสบการณ์ในการเรียนรู้ขององค์กร

6. ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำ ด้วยวิธีการการเชิงระบบ (systemic approach)
7. การกำหนดทางเลือกของเราเอง ในการเดินไปสู่อนาคตว่าจะใช้กลยุทธ์ใดเป็น  
ตัวนำ
8. มีการรวมพลังของการมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง  
อย่างเป็นรูปธรรม

#### 4. ด้านของวิสัยทัศน์

เจ้าของธุรกิจขนาดเล็ก นั้น จำเป็นต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เนื่องจากผู้บริหารจะต้องบริหารงานให้เป็นที่ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกเทคโนโลยีโทรคมนาคม ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความพร้อมและตื่นตัวอยู่เสมอ

วิสัยทัศน์ของผู้บริหารตามแนวคิดของ บรอน (Braun, 1991, p. 139) สามารถแบ่งได้ 3 ด้าน ดังนี้ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ดังนั้น ด้านของวิสัยทัศน์สามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงด้านของวิสัยทัศน์

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นว่าผู้นำจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ จากนั้นจึงต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกในองค์กรได้รับทราบเข้าใจวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น การที่สมาชิกในองค์กรเข้าใจวิสัยทัศน์จะก่อให้เกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์และยึดมั่นในวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นเป้าหมายของการปฏิบัติการกิจเมื่อสมาชิกในองค์กรยอมรับวิสัยทัศน์และจะรวมพลังต่างๆ เพื่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ในขณะที่ผู้นำอาจจะนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติด้วยตนเอง โดยการทำตนเป็นต้นแบบของบทบาทของสมาชิกภายในองค์กร ในด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หรือการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ นั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการทำงานกับคนด้วย

การสร้างวิสัยทัศน์ ของเจ้าของธุรกิจขนาดเล็ก ในห้างสรรพสินค้า นั้น จะต้องศึกษา องค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลที่ชัดเจน จุดเด่นจุดด้อยของบุคคล สถานที่และทรัพยากร วิสัยทัศน์ที่ สร้างจำเป็นต้องสอดคล้องกับสถานะความเป็นจริงในปัจจุบัน ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงการสร้าง วิสัยทัศน์ไว้หลายท่าน ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538, หน้า 26) กล่าวว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำ ไม่สามารถที่จะนั่งเฉย ๆ แล้วคอยให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นเองได้ วิสัยทัศน์จำเป็นต้องสร้าง มิใช่สิ่งที่ เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ในการสร้างวิสัยทัศน์มีประเด็นที่ควรพิจารณาสองประการ ได้แก่ ผู้นำ จะต้องเข้าใจองค์กรอย่างลึกซึ้งในเรื่องของ ภารกิจ วัตถุประสงค์ วัฒนธรรมขององค์กร ความเชื่อ ร่วมกันและจะต้องวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร ผู้นำจะต้องเข้าใจสิ่งแวดล้อม ทั้งในเรื่อง ของลูกค้า การแข่งขัน เพื่อการจัดการที่ดี และวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมเพื่อแสวงหาโอกาส หลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรืออุปสรรค ในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การมองการณ์ไกล
2. การมองย้อนกลับ ไปข้างหลัง
3. การมองผลกระทบและแนวโน้มต่าง ๆ
4. การมององค์กรในภาพรวม
5. การคาดคะเนแรงต่อต้านต่าง ๆ
6. การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร
7. การมีความมุ่งมั่นหรือสนใจที่จะเปลี่ยนแปลง
8. การทดสอบว่าวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายกับองค์กรหรือไม่ และสอดคล้องกับความสามารถขององค์กรหรือไม่

ยูกิ (Yuki, 1989, p.221) กล่าวว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่าย งานที่จะได้พบปะกับสมาชิกทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้นำจะต้องสนใจในความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะความคิดเห็นใหม่ ๆ หรือที่แตกต่าง ไปจากความคิดเห็นของตนเองของคนอื่น ๆ เพื่อที่จะได้เลือกเฉพาะความคิดเห็นที่ดีมาใช้ ประกอบการตัดสินใจ

อีลิส และ โจซิน (Ellis, & Joslin, 1990, p. 168) มีความเห็นว่า ทุกองค์กรย่อมมี ศักยภาพเฉพาะตนเองที่จะกระทบบางสิ่งบางอย่างได้ดี ดังนั้น ในการกำหนดภาพในอนาคตของ องค์กรจึงต้องศึกษาสภาพองค์กรในปัจจุบันว่ามีจุดเด่นจุดด้อยด้านใด โดยการรวบรวมข้อมูลจาก

สมาชิกทุกคนในองค์กร แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นภาพรวมขององค์กรเพื่อตัดสินใจว่าจะวางทิศทางการพัฒนาไปในทางใด

บรอน (Braun 1991, p. 145) ได้อธิบายไว้อย่างชัดเจนว่า การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียวขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพในอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์กรของตนเป็นเช่นนั้น การสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะต้องศึกษาองค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่นจุดด้อยของบุคคล สถานที่ทรัพยากร และเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่ดีอย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์โดยการให้มีส่วนร่วม

ล็อก และคนอื่นๆ (Locke, et.al., 1991, p.153) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำได้มาจากวิธีการ ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล จากการสนทนาพูดคุยและฟังความคิดเห็นจากบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. จัดทำข้อมูล จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้นำเรื่องต่อไปนี้เป็น การมีสายตาวไกล ความรู้ความเข้าใจถึงผลกระทบต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและแนวโน้มของโลกในอนาคต ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์กร ความสามารถในการคาดคะเนแรงต่อต้านอันอาจเกิดขึ้น และการมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองตลอดเวลา

3. การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนเองออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ถ้อยคำที่แสดงวิสัยทัศน์นั้นควรมีลักษณะย่อย ชัดเจน ทำทาย มุ่งอนาคต มั่นคง ปรารถนาที่จะบรรลุผลให้ดี

4. การประเมินผลเป็นระยะจากการทดสอบวิสัยทัศน์นั้น สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์กรหรือไม่ หากคำตอบปฏิเสธผู้นำจะต้องนำวิสัยทัศน์นั้นมาพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนต่อไป

นานัส (Nanus, 1992, p.171) ได้อธิบายไว้ว่า วิสัยทัศน์มาจากการบูรณาการของจินตนาการ ดุลยพินิจจะประกอบไปด้วยค่านิยม ซึ่งเป็นหลักการหรือมาตรฐานตัดสินใจว่าสิ่งใดคุ้มค่าหรือสอดคล้องต่อความปรารถนาหรือไม่ ซึ่งค่านิยมจะอยู่ในกรอบของภาพใหญ่ที่เป็นภาพในอนาคต ที่ผ่านการสังเคราะห์หรือหยั่งรู้อย่างพอดี

สรุป การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของเจ้าของธุรกิจขนาดเล็ก ในห้างสรรพสินค้า ที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจนว่าประสิทธิผลที่ดีที่สุด



ขององค์กรที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร ทั้งนี้โดยการอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารองค์กร นั้น

การเผยแพร่วิสัยทัศน์มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการสร้างวิสัยทัศน์ เพราะถ้าผู้บริหารที่ไม่สามารถที่จะนำเสนอวิสัยทัศน์ของตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ ใ้บุคคลในองค์กรและนอกองค์กรรับรู้ เข้าใจ มองเห็นความเป็นไปได้แล้ว ก็คงไม่เกิดประโยชน์อันใดเลย ดังนั้นวิธีการของการเผยแพร่วิสัยทัศน์จึงไม่จำเป็น สิ่งที่จำเป็นต่อผู้บริหารมาก ดังที่มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538, หน้า 30) กล่าวว่า เมื่อผู้สร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้ว จำเป็นต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์บรรยาย อธิบาย และทำให้สมาชิกขององค์กรได้รับรู้ เข้าใจและมองเห็นความเป็นไปได้

วีรวัฒน์ ปิ่นนิคามัย (2538, หน้า 18) กล่าวเสริมว่า ในเรื่องการเผยแพร่วิสัยทัศน์ผู้นำจะเป็นผู้ส่งผ่าน สร้างแนวร่วม สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ขึ้นแก่สมาชิกในองค์กรให้เข้าใจ เห็นคล้อยตามและยอมรับ

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1984, p. 85) กล่าวว่า ผู้นำมีความสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิก รับรู้ด้วยคำพูดและการกระทำเป็นตัวอย่าง ต่อมา ยูกิ (Yuki, 1989, p. 240) ได้สนับสนุนยืนยันการเผยแพร่วิสัยทัศน์ทำได้โดยการ ใช้วาทศิลป์ การอุปมา คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่าง ๆ เพื่อโน้มน้าวจิตใจสมาชิกให้เชื่อและเห็นคล้อยตาม

แบร์ และคนอื่นๆ (Beare, et.al., 1989, p. 120) ได้กล่าวถึงในเรื่องเดียวกันนี้ว่าการเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถกระทำได้ 3 แนวทาง คือ

1. โดยการพูด หมายถึง ทั้งโดยปากเปล่าและโดยการเขียน เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือกับตัวสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กร

2. โดยการกระทำ หมายถึง การจัดสถานที่ทำงาน การรับรองผู้มาเยี่ยมชม การเลือกเน้นสนใจสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นพิเศษ พิธีการต่างๆ และการจัดตารางกิจกรรมประจำวัน

3. โดยการให้รางวัล หมายถึง โดยคำพูดและการกระทำของผู้บริหาร ที่เลือกให้รางวัลแก่สมาชิกในองค์กรและสมาชิกอื่นๆ หรือโดยการพูดแสดงความขอบคุณ ค่ายกย่อง ชมเชย การให้สิทธิพิเศษ และการให้การสนับสนุน เป็นต้น

อีริส และ โจซิน (Ellis & Joslin, 1990, p. 174) มีความเชื่อว่า การสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาได้นั้นยังสำคัญเท่ากับความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังสมาชิกทุกคนทุกองค์กร

เพื่อให้บรรลುವิสัยทัศน์นั้นเขาเชื่อว่าวิธีการที่ดีที่สุด คือ การให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อมุ่งไปยังวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนด

บรอน (Braun,1991, p. 149) ได้อธิบายไว้ว่า เมื่อสร้างวิสัยทัศน์ ขึ้นแล้วจำเป็นต้องบรรยาย อธิบาย และทำให้สมาชิกขององค์กร ได้รับรู้ เข้าใจ และมองเห็นความเป็นไปได้ ผู้นำเมื่อสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้วจะเก็บไว้คนเดียวไม่ได้ ต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น นั่นคือการเปลี่ยนสภาพวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ก็คือการให้สมาชิกองค์กรยอมรับวิสัยทัศน์เป็นของตน ผู้นำจะต้องมีศิลป์ในการอธิบายและโน้มน้าว ทำให้สมาชิกองค์กรเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของสมาชิก

ล๊อค และคนอื่นๆ (Locke, et.al., 1991, p.157) กล่าวว่า ก่อนที่ผู้นำจะสามารถนำองค์กรให้บรรลುವิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ ผู้นำจะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังสมาชิกทุกคนขององค์กร เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจ ยอมรับ และเกิดจิตผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น การเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถกระทำได้โดยการกล่าวปราศรัย การพูดคุย การพบปะสังสรรค์ การบันทึกจดหมายแจ้งข่าว การอุปมา ป้ายประกาศ เล่าเรื่อง และพิธีการต่าง ๆ ซึ่งเน้นให้เห็นถึงความ สำคัญของตน

สรุปการเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้น หมายถึง ความสามารถของเจ้าของธุรกิจขนาดเล็ก ในห้างสรรพสินค้า ที่สามารถสื่อสารกับคนในองค์กรให้มีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของตนเองได้อย่างชัดเจน ยอมรับ และเต็มใจจะปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลುವิสัยทัศน์ นั้น

การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หรือการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติของผู้บริหารองค์กร เป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยการร่วมมือ ท่วมเทกำลังกาย ความคิด และความพยายามของสมาชิกภายในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้น ดำเนินไปเป็นผลสำเร็จ นั่นคือ เป็นการรวมพลัง เพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ปรารถนา ซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นหรือให้มีความเป็นเลิศ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536, หน้า 49) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ไปสู่การปฏิบัติจริง ผู้นำต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถใน 5 ด้านดังต่อไปนี้ ทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทักษะในการทำงานกับคน ทักษะในการสร้างแรงจูงใจ ทักษะในการมอบหมายงาน และทักษะในการปรับโครงสร้าง

พัฒนกิจ โกชญานาถ (2542 , หน้า 25) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ว่าบุคคลที่เป็นผู้บริหาร ถึงแม้จะมีการสร้างวิสัยทัศน์และสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้เข้าใจและต้องการให้เกิดผลกับองค์กรแล้ว จะต้องมีการออบการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติด้วย โดยมีการดำเนินการสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. จัดทำแผนการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดของแผนแต่ละด้านชัดเจน สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านเป้าหมาย แผนงาน โครงการ และการดำเนินการที่จะรองรับกับวิสัยทัศน์

2. มีการจัดโครงการดำเนินการที่เหมาะสมกับองค์กร รวมถึงอาจจะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรด้านต่างๆ ให้เหมาะในการนำไปปฏิบัติ

3. ปรับปรุงบุคลากรให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ เช่น ต้องมีการฝึกอบรม และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีการจัดหาบุคลากรใหม่เพิ่ม เพื่อให้มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ใหม่ได้

4. กำหนดตัวชี้วัดการดำเนินการด้านต่าง ๆ ตามวิสัยทัศน์ใหม่และตามแนวทางการประเมิน รวมถึงการจะอย่างไรให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น

5. มีขั้นตอนในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ในแต่ละงาน ควรจะได้รับการดำเนินการอย่างจริงจัง

ชีว และ โชนฮิท (Shieve & Schoenheit, 1989, p. 102) กล่าวว่า การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติตามวิสัยทัศน์จะบรรลุผลเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารองค์กร โดยเฉพาะการมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การเป็นผู้สื่อสารที่ดี และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้ที่มีลักษณะต่าง ๆ ได้ทุกสถานการณ์

แรมเซ และ คลาค (Ramsay & Clark, 1990, p.166) ได้เสนอแนะว่าผู้บริหารควรจะนำวิสัยทัศน์เข้าไปผสมผสานโครงสร้าง นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ และงานประจำวัน เพื่อให้วิสัยทัศน์ได้รับการปฏิบัติไปพร้อมกับสิ่งเหล่านั้น

บรอน (Braun, 1991, p. 159) ได้อธิบายไว้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง โดยความร่วมมือทุ่มทุนกำลังกาย ความคิด และความพยายามของสมาชิกภายในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นดำเนินไปอย่างมีผลสำเร็จ นั่นคือ เป็นการรวมพลังเพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ปรารถนา ซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นหรือมีความเป็นเลิศ

ล็อก และคนอื่น ๆ (Locke et.al., 1991, p.159) กล่าวว่า แนวทางในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้บรรลุผลได้ชัดเจนมี ดังนี้

1. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกมาเป็นแต่ละรายการที่จะต้องปฏิบัติจริง เพื่อให้ช่องว่างระหว่างสภาพขององค์กรในปัจจุบันกับสภาพในอนาคตขององค์กรมีความใกล้ชิดกันจนกระทั่งสามารถบรรลุผลได้ดีที่สุด

2. จัดโครงสร้างขององค์กรให้พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ

3. คัดเลือกบุคคลให้ทำงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และพัฒนาบุคคลให้มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

4. สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้เกิดแก่สมาชิก โดยการใช้อำนาจหน้าที่ตามระเบียบกฎเกณฑ์ การทำให้ดูเป็นแบบอย่าง การสร้างให้เกิดความเชื่อในตัวเอง และการกระจายอำนาจ

5. เก็บรวบรวมและศึกษาเป็นอย่างดี เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจมิให้ผิดพลาด

6. สร้างทีมงานที่ดี ให้สมาชิกได้ร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง

7. ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรม เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

สรุป การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของเจ้าของธุรกิจขนาดเล็กในห้างสรรพสินค้า ที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้เป็นผลสำเร็จ โดยวิธีการหลอมวิสัยทัศน์นั้นไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน และ โครงการ

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นานัส (Nanus, 1992, p.177) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 7 ประการ กล่าวคือ ผู้นำต้องเป็นผู้จุดประกายความคิดก่อนผู้อื่น ผู้นำต้องทำสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นให้ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่สร้างฝันอยู่ตลอดเวลา ผู้นำต้องเป็นผู้ที่แปลงฝันสู่ความจริง ผู้นำต้องเป็นผู้ดึงจุดจูงใจทีมงานให้เกิดความผูกพันใช้พลังอย่างเต็มที่ ผู้นำต้องเป็นผู้ปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ที่มีศักยภาพเพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโตและความเป็นเลิศ ผู้นำต้องกระจายอำนาจเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อองค์กรใหญ่ขึ้น และต้องมีความรู้ในเรื่องการออกแบบและการสร้างสถาบัน จากที่กล่าวมาทั้งหมด กล่าวสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นสถาปนิกออกแบบและสร้างองค์กรในอนาคต

แบร์ และคนอื่นๆ (Beare, et.al., 1989, p.125) ได้เสนอแนวคิดว่าผู้นำนั้นมีความแตกต่างกับผู้จัดการกล่าวคือ

1. ผู้จัดการจะบริหารงาน แต่ผู้นำจะริเริ่มสิ่งใหม่
2. ผู้จัดการจะเป็นของที่ลอกแบบมาได้ แต่ผู้นำนั้นเป็นของแท้
3. ผู้จัดการจะเป็นผู้รักษาระบบ แต่ผู้นำจะเป็นคนพัฒนาระบบ
4. ผู้จัดการจะมองไปที่ระบบและโครงสร้าง แต่ผู้นำ จะเน้นความสำคัญที่คน

5. ผู้จัดการพึงพอใจการควบคุม แต่ผู้นำจะจุดไฟให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน
6. ผู้จัดการจะมีสายตาสั้นมองเพียงระยะสั้น แต่ผู้นำจะมองการณ์ไกล
7. ผู้จัดการจะถามว่า ทำอย่างไร และเมื่อใด แต่ผู้นำจะถามว่าทำอะไร และทำไม
8. ผู้จัดการจะมองไปที่จุดต่ำสุดแห่งการเสมอตัว กำไรหรือขาดทุน แต่ผู้นำจะมองไปที่เส้นขอบฟ้า หรือเรื่องของโอกาส และอนาคต
9. ผู้จัดการมักจะลอกเลียนแบบ แต่ผู้นำจะสร้างความแปลกใหม่
10. ผู้จัดการคือ ทหารกล้าชั้นดีที่รับตามคำสั่งและการมอบหมาย แต่ผู้นำจะมีความเป็นตัวของตัวเอง
11. ผู้จัดการจะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง แต่ผู้นำจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง

ในการนี้ เบร์ และคนอื่นๆ (Beare, et.al., 1989, p. 127) ยังให้ทรรศนะเพิ่มเติมว่า ผู้จัดการใส่หมวกสีเหลืองเพราะมีหัวใจเหลืองและเรียนรู้โดยผ่านการฝึกอบรม แต่ผู้นำใส่หมวกปีกกว้างและมุ่งหาการศึกษา กล่าวคือ ผู้นำจะเริ่มจากการสังเกตไปสู่การสร้างกฎ การศึกษาโดยการให้ทางเลือก ทางออก ความมีคุณภาพ ความเข้าใจความคิดริเริ่ม ความกว้าง การทดลอง การกระทำ การซักถาม การให้ไว้วิธี การได้กุศโลบาย การได้ทางเลือก การได้ค้นคว้า การค้นพบ การกระทำ การใช้สมอง ทั้งหมด การใช้ชีวิตทั้งชีวิต การเปลี่ยนแปลง เนื้อหาสาระ ความยืดหยุ่น ความเสี่ยง ความสงเคราะห์ การเปิดเผย และการใช้จินตนาการ

ส่วนภาวะผู้นำเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำโดยตรงเพราะว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย นอกจากนี้ภาวะของผู้นำยังหมายถึงการที่บุคคลปฏิบัติตามบทบาทที่ถูกคาดหวังกล่าวคือ บทบาทในการที่ปฏิสัมพันธ์กับคนและกลุ่มงานต่างๆ (interpersonal roles) ซึ่งได้แก่หัวหน้าเชิงสัญลักษณ์ (figurehead) ผู้นำ (leader) ผู้ประสานงาน (liaison) บทบาทในการสื่อสารและให้ ข้อมูล (informational roles) ซึ่งได้แก่ ผู้ติดตามเฝ้าสังเกต (monitor) ผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (disseminator) ผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (spokes person) บทบาทในการตัดสินใจ (decisional roles) ซึ่งได้แก่ ผู้ประกอบการ (entrepreneur) ผู้ปิดเป่าและแก้ไขความขัดแย้ง (disturbance handler) ผู้จัดการทรัพยากร (resource allocator) และผู้เจรจาต่อรอง (negotiator) ซึ่งผู้ที่เป็ผู้นำจะต้องกระทำตามบทบาทที่ถูกคาดหวัง จึงจะได้ชื่อว่า มีภาวะผู้นำที่ดี (Mintzberg, 1973, p.93)

จากความหมายของคำที่ว่า ผู้นำและภาวะผู้นำ ดังที่กล่าวมานั้นจะมีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันจนบางครั้งอาจถือได้ว่าเป็นคำที่มีความหมายเดียวกัน

สตอกคิลล์ (Stogdills, 1974, p.18) ได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 6 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (great man theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้พยายามอธิบายว่าการเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม นั่นคือ เป็นผู้นำมาโดยกำเนิด (leaders are born) เกิดมาพร้อมกับลักษณะบางอย่างที่แตกต่างไปจากคนอื่น นักทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่าประวัติศาสตร์ของโลกคือประวัติศาสตร์ของผู้ยิ่งใหญ่

2. ทฤษฎีสถานการณ์ (environmental theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเห็นว่าผู้นำเป็นผลมาจากเวลา สถานที่และสิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ สถานการณ์ทำให้เกิดผู้นำ นักทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำเกิดขึ้นได้ด้วยความสามารถและทักษะในการแก้ไขปัญหาสังคม สงคราม วิกฤติการณ์ต่างๆ ที่เปิดโอกาสให้คนเป็นผู้นำได้

3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (personal situation theories) ทฤษฎีนี้อธิบายว่าภาวะผู้นำเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ บางคนผู้นำเป็นผลของลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ ธรรมชาติของกลุ่มและสมาชิกของกลุ่มเหตุการณ์หรือปัญหาที่กลุ่มเผชิญอยู่

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ความคาดหวัง (interaction expectation theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้อธิบายว่าภาวะผู้นำก็คือการสร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้นำจะมีคุณค่ามากยิ่งขึ้นหากปฏิสัมพันธ์นั้นเป็นไปตามความคาดหวังของกลุ่ม แรงจูงใจในการทำงานของสมาชิก จะเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังในเรื่องรางวัลและการลงโทษ

5. ทฤษฎีมนุษยธรรม (humanistic theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้อธิบายว่าโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ต้องการแรงจูงใจจึงพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและความกลมเกลียวของหน่วยงาน ผู้นำจำเป็นต้องหาทางส่งเสริมควบคุม หรือจูงใจในลักษณะที่เหมาะสม เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติภารกิจเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ทฤษฎีนี้เน้นความเป็นมนุษย์และธรรมชาติของมนุษย์ของสมาชิกภายในองค์กร

6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (exchange theories) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าปฏิสัมพันธ์ทางสังคมนั้น ปรากฏในรูปของการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ปฏิสัมพันธ์จะดำเนินการต่อไปตราบเท่าที่สมาชิกยังได้รับประโยชน์ร่วมกันจากการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้น สมาชิกของกลุ่มมอบเกียรติ สถานะและศักดิ์ศรีให้กับผู้นำ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการที่ผู้นำช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้

จากการสรุปงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำของสตอกคิลส์ มีความเห็นสอดคล้องกันว่าลักษณะของผู้นำที่ดีมี 6 ประการ ดังนี้ (Stogdills, 1974, p. 20)

1. ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี

3. สติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด

4. บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตัวเอง

5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน

6. ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่นมีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่นๆเข้าสังคมเก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม

ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม ความเชื่อนี้มีมานาน ตัวอย่างเช่น ในหนังสือสามก๊ก มีคำพรรณานาคณะลักษณะของผู้นำด้านต่าง ๆ ดังนี้ (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2534, หน้า 179)

1. ลักษณะของเล่าปี่ เมืองคู้กั้ว มีชายคนหนึ่งชื่อเล่าปี่ เมื่อน้อยชื่อเหยียนเต๋น ไม่เรียนหนังสือ แต่มีปัญญา น้ำใจนั้นดี ความโกรธความยินดีมิได้ปรากฏออกมาภายนอก ใจนั้นอารีนัก มีเพื่อนฝูงมาก ใจกว้างขวาง หมายถึงจะเป็นใหญ่กว่าคนทั้งปวง จะเป็นลักษณะรูปร่างใหญ่สมบูรณ์สูงประมาณ ห้าศอกเศษ หูยานถึงบ่า มือยาวถึงเข่า หน้าขาวดั่งสีหยก ฝิปากแดงดั่งชาดแถม จักขุชำเลืองไปเห็นหู

2. ลักษณะโจโฉ นายทัพนั้นชื่อโจโฉ สูงประมาณห้าศอกเศษ จักขุเล็ก หนวดขาว เป็นบุตรโจโก้และโกโจ เมื่อน้อยนั้นมักพอใจไปเดินป่ายิงเนื้อ มักพอใจร้องรำทำเพลง มีปัญญาความคิดรวดเร็ว

3. ลักษณะซุนกวน ซุนกวนนี้มีลักษณะเข้มข้น หนวดก็แดง เป็นคนมีบุญ แต่ว่าน้ำใจจะดีดั่งอันจะเจรจาสุภาพเห็นมิได้ ชอบแต่เจรจาญ แม้จะได้ถามถึงเนื้อความก็ว่าให้โทษขึ้นจึงจะได้

ลักษณะข้างต้นบอกถึงลักษณะของผู้นำ เล่าปี่มีหูยานถึงบ่า มือยาวถึงเข่า โจโฉมีจักขุเล็ก หนวดขาว มีปัญญาความคิดรวดเร็ว ซุนกวนมีจักขุแดง หนวดแดง น้ำใจดีดั่ง ลักษณะเหล่านี้เป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้อื่น

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2534, หน้า 181) ได้วิเคราะห์ผลการศึกษาวิจัย ซึ่งทำในต่างประเทศระหว่างปี ค.ศ 1948 ถึง 1970 ได้สรุปลักษณะสำคัญของผู้นำไว้ดังนี้ แก่กว่าผู้ตาม สูงกว่า และหนักกว่า มีพลังมากกว่า พูดเก่งกว่า ฉลาดกว่า มีความรู้มากกว่า มีดุลยพินิจดีกว่า มีการตัดสินใจดีกว่า มีความซื่อตรงเป็นของตนเอง ค่อนข้างเป็นคนเปิดเผย มีความหนักแน่น มีความรับผิดชอบมากกว่า มาจากครอบครัวที่ดี และไม่จำเป็นต้องมีรูปร่างหน้าตาดี

จากการศึกษาลักษณะผู้นำของทองอินทร์ วงศ์โสธร พบว่า ความฉลาดกว่าเป็น  
คุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญของผู้นำ

เสถียร โกเศศ (2507, หน้า 27) ได้อธิบายคุณลักษณะของผู้มีอนุภาพใหญ่ ดังนี้

ในยามทุกข์	มีใจหนักแน่น
ในยามสุข	รู้จักสงบเสงี่ยม
ในเวลาที่เขาประชุม	อาจกล่าวชัดถ้อยชัดคำ
ในเวลาเขารณรงค์สงคราม	มีใจแกล้งกล้า
นิยมรักษาเกียรติ	เอาใจใส่ในการสดับ

เทรวธา (Trewatha, 1982, p.388) ได้ศึกษาลักษณะของผู้นำ ได้สรุปคุณลักษณะที่  
สำคัญ 4 ประการ คือ

1. คุณลักษณะทางกาย (physical traits) ประกอบไปด้วย ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง  
หน้าตา ความมีพลังและความทนทานของร่างกาย
2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (personality traits) ประกอบไปด้วย ความทะเยอทะยาน  
ความเชื่อมั่นใจตัวเอง ความซื่อสัตย์ ความมานะ ความดีอีร้น และความมีจินตนาการ
3. คุณลักษณะทางสังคม (social traits) ประกอบไปด้วย ความเห็นอกเห็นใจ  
ความแนบเนียน ความเชื่อมั่น ความมีฐานะ ความสามารถที่จะร่วมงาน
4. คุณลักษณะส่วนบุคคล (personal traits) ประกอบไปด้วย ความสามารถในการใช้  
ถ้อยคำ ความรอบรู้ ความสามารถในการวินิจฉัย ความสามารถทางสติปัญญา ความสามารถใน  
การทำงาน ความสำเร็จและความรับผิดชอบ

นักวิชาการที่ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้นำก็มีข้อค้นพบแตกต่างกันออกไป สถานการณ์  
เปลี่ยนแปลงไปทำให้คุณลักษณะเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งในเรื่องนี้อดีตประธานาธิบดี ริชาร์ด นิกสัน  
(Nixon Richard, 1982, p.348) ได้ข้อคิด ดังนี้

อะไรคือ ลักษณะสำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คงไม่มีคำตอบที่แน่นอนตายตัว  
สถานการณ์แตกต่างกันต้องการคุณลักษณะที่แตกต่างกัน แต่มีคุณลักษณะที่สำคัญเป็นพื้นฐาน คือ  
สติปัญญา ความกล้าหาญ การทำงานหนัก ความหนักแน่น ความมีดุลพินิจ ความเสียสละ เพื่อส่วนรวม  
และความมีเสน่ห์

การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies)  
เริ่มศึกษาในปี ค.ศ 1945 ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยการริเริ่มของ ชาเทิล (Shartle) ต่อมาใน  
ปี ค.ศ 1949 เฮมพ์ฟิล และคูนส์ (Hemphill และ Coons) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำ คือ Leader  
Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ซึ่งสามารถจำแนกผู้นำออกเป็นด้าน 2 คือ



กิจสัมพันธ์ (initialing structure) กับมิตรสัมพันธ์ (consideration) นับเป็นครั้งแรกที่การศึกษาแห่งนี้ เน้นความสำคัญของทั้งงานและคนในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan research studies) เริ่มศึกษาใกล้เคียงกับที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยการนำของลิเคอร์ท (Likert) มุ่งศึกษาองค์กรทางธุรกิจและอุตสาหกรรม เป้าหมายของการศึกษาก็เพื่อจำแนกแบบของผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล ผลการวิจัยได้จำแนกผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งผลผลิต (production centered) กับแบบมุ่งคนงาน (employee centered) ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ (เสนห์ จุ้ยโต, 2541, หน้า 22)

1. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนส่งเสริมให้ลูกน้องเชื่อว่าตนเองก็มีเกียรติ มีความสำคัญ
2. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้กลุ่มในการตัดสินใจ
3. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะตั้งมาตรฐานในการทำงานค่อนข้างสูงในการทำงาน การวิจัยต่อๆ พบว่า ผลผลิตจะมากขึ้นถ้ากระบวนการของการเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ความศรัทธา ความไว้วางใจ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การศึกษาผู้นำของกลุ่มที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership) ในปี ค.ศ. 1957 ได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Laboratory of Social Relations) โดยเบลล์ (Bales) การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการ เก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (task leader) กับแบบสังคม (social leader) มีคนไม่มากนักที่จะเป็นผู้นำทั้งสองแบบได้ บุคคลที่สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจว่า เสนอความคิดที่ดีที่สุดในการตัดสินใจจะไม่ใช่คนที่เพื่อนรักมากที่สุด

เบลค และมูตัน (Blake and Mouton) ในปี ค.ศ 1964 ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งที่คน (concern for people) และด้านมุ่งที่ผลผลิต (concern for production) อาศัยด้านทั้งสองนี้แบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบ คือ แบบย่ำแย่ (impoverished) แบบชุมชนสังสรรค์ (country club) แบบมุ่งแต่งงาน (task) แบบสายกลาง (middle of the road ) และแบบทำงานเป็นทีม (team) (เสนห์ จุ้ยโต, 2541, หน้า 23)

เรดดีน (Reddin, 1970, p. 98) ได้พัฒนาทฤษฎีจาก 2 ด้านเป็น 3 ด้าน (3-D model) ซึ่งพัฒนาผู้นำใน 3 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสิทธิผล และได้แบ่งผู้นำออกเป็น 8 แบบ คือ แบบที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ ผู้พัฒนา (developer) ผู้นำทีม (executive) ผู้คุมกฎ (bureaucrat) และผู้บุกเบิกงาน (benevolent autocratic) แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบคือ ผู้เอาใจ (missionary) ผู้ประนีประนอม (compromise) ผู้ละทิ้งงาน (deserter) และผู้คุมงาน (autocrat)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์(Fiedler,1967, p.65) ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาทัศนคติ และแรงจูงใจของหัวหน้า ทำให้เขาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ทฤษฎีจะประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ แบบของผู้นำกับสถานการณ์ การจัดจำแนกแบบของผู้นำนั้นจะวัดลักษณะ การติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้แบบทดสอบLPC หรือ Least Preferred Co-Workers Test คะแนนจากแบบทดสอบจะทำนายว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งงาน (task motivated) หรือมีแรงจูงใจ มุ่งสัมพันธ์ (relationship motivated) สำหรับสถานการณ์นั้นพิจารณาจากองค์ประกอบทั้งสาม ดังนี้ คือ อำนาจตามตำแหน่ง(position power) โครงสร้างของงาน(task structure) และสัมพันธ์ภาพ ระหว่างผู้นำกับสมาชิก(leader member relation)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์(situation theory) ของฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด(Hersey and Blanchard, 1980, p.25) ทฤษฎีนี้พยายามที่จะเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ฐานคิดเบื้องต้นของทฤษฎีคือ ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับ ความเหมาะสมของการจับคู่กันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล ส่วนประกอบสำคัญของทฤษฎีนี้คือ พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ แนวคิดเกี่ยวกับแบบของ พฤติกรรมผู้นำนั้นอาศัยพื้นฐานจากแนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และ ทฤษฎีสามด้านของเรดคิน ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำขึ้น 4 แบบประกอบด้วยแบบการมอบหมาย (delegating) แบบมีส่วนร่วม(participating)แบบการแนะนำ(selling) แบบการสั่ง(telling) สำหรับ สถานการณ์นั้นพิจารณาจากตัวแปรเดียวคือ วุฒิภาวะของบุคคลหรือกลุ่มฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด แบ่งสถานการณ์ออกเป็น 4 อย่าง จากการมีวุฒิภาวะไปจนถึงการไม่มีวุฒิภาวะ

ทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมาย (Path Goal Theory) ของเฮ้าส์ (Houses, 1971, p.78) ทฤษฎีนี้ อธิบายว่าผู้นำมีอิทธิพลอย่างไรต่อการรับรู้หรือความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อ เป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายที่จะบรรลุวิถีทางนั้นๆผู้นำที่มีประสิทธิผลตาม ทฤษฎีนี้ พิจารณาจากสภาพทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่พิจารณาจากความสำเร็จใน การทำงาน องค์ประกอบของทฤษฎีนี้มี 2 ประการคือ พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำ แบ่งออกเป็น 4 แบบคือ แบบสั่งการ (directive) แบบมุ่งความสำเร็จของงาน(achievement oriented) แบบสนับสนุน(supportive) และแบบให้มีส่วนร่วม(participative) องค์ประกอบด้านสถานการณ์ พิจารณาจาก 2 ตัวแปร คือ คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่พยายามฝ่าฝืนเพื่อบรรลุเป้าหมายของ งานและความพึงพอใจของตน ความกดดัน และความต้องการของสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้แก่ ภาระหน้าที่ ของผู้บังคับบัญชา ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการขององค์กรและกลุ่มงาน

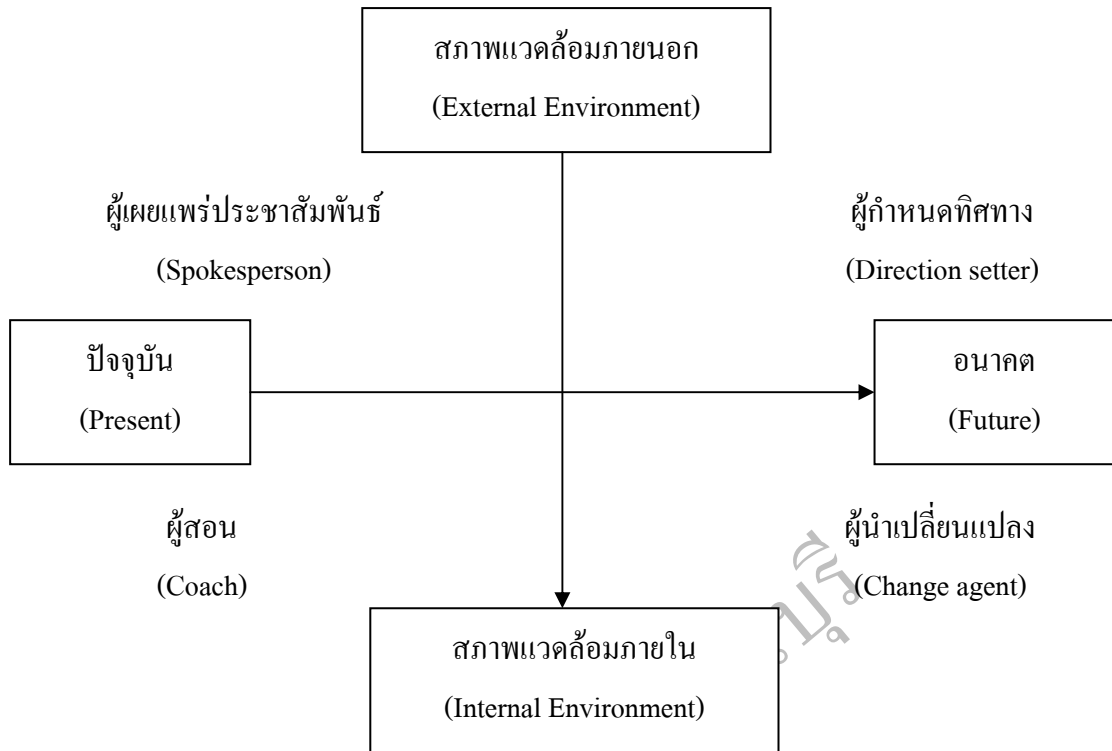
นานัส (Nanus,1992, pp.179-181) ได้เสนอตัวแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลใน ยุคโลกาภิวัตน์ไว้ 4 ประการ คือ

1. ผู้กำหนดทิศทางองค์กร (direction setter) เป็นผู้นำและกำหนดเป้าหมายในอนาคต ซึ่งจะสอดคล้องต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร องค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดองค์กรนั้นต้องมีวิสัยทัศน์มีความสามารถในการกำหนดแนวทางความก้าวหน้าขององค์กรความก้าวหน้าในที่นี้หมายถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพซึ่งหมายถึงความสามารถในการตอบสนองในความพึงพอใจของลูกค้าหรือบริการ เป็นผู้ที่นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ ถ้าผู้นำสามารถกำหนดทิศทางองค์กรได้แล้ว ก็สามารถจะสร้างวิสัยทัศน์หรือให้ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาพร้อมกันที่จะทำให้เป็นจริงได้

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) เป็นผู้นำที่รับผิดชอบในการกระตุ้นและเกื้อหนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทั้งด้านบุคลากร ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ความสำเร็จในอนาคตได้ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าในอนาคตได้ดีมีแนวทางในการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง วิสัยทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องชัดเจนในเรื่องการพัฒนา การสนับสนุน การวิจัยทดลอง การกระจายอำนาจ การตัดสินใจสู่ระดับการปฏิบัติการมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าในอนาคต

3. ผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (spokes person) เป็นผู้นำที่มีทักษะในการพูด และเป็นผู้ฟังที่ดี มีความสามารถในการขอความร่วมมือประสานงานและเจรจาต่อรองที่ดีกับหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถในการอธิบายถ่ายทอดโน้มน้าวใจต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ถือหุ้น ผู้แข่งขัน ผู้สนับสนุนและผู้ควบคุมนโยบายผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่ดีต้องเป็นผู้เจรจาต่อรองที่ดีด้วย เป็นผู้สร้างเครือข่าย (network) สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกด้วยการใช้ความคิดและข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในองค์กร วิสัยทัศน์ของผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ต้องชัดเจนพร้อมที่จะนำไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้เกิดความดึงดูดใจ ความสนใจ ความตื่นตัว ความคุ้มค่าต่อผู้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต

4. ผู้สอน (coach) เป็นผู้นำที่ทำหน้าที่ในการสร้างทีมงานสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ปฏิบัติกระตุ้นความพยายามของสมาชิกในทีมงานเพื่อที่จะทำให้ความฝันหรือวิสัยทัศน์กลับกลายเป็นความจริงได้ ผู้สอนที่ดีหรือโค้ชที่ดีนั้น จะต้องมีความมุ่งมั่นหรือหลักการที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนพร้อมที่จะทำให้เกิดความจริงได้ ต้องสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดกับทุกคนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ให้ความจริงใจและความไว้วางใจต่อกัน ช่วยสร้างให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ และมีความเจริญก้าวหน้า และสอนให้ทุกคนพัฒนาปรับปรุงความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จที่ฝันไว้



ภาพที่ 2.2 แสดงตัวแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ  
ที่มา : Nanus, 1992, p, 181

### ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ

ในการปฏิบัติงานใดๆจะเห็นบุคคลหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้จัดลำดับงาน ควบคุมดูแลการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อาจจะมีการกำหนดไว้อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ การทำงานใดๆถ้าขาดผู้นำแล้วก็จะทำให้ทุกคนที่มาร่วมงานซึ่งมีลักษณะต่างคนต่างทำตามทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดการประสานงานและความร่วมมือระหว่างทีมงานในบางครั้งผู้นำต้องทำหน้าที่ดังกล่าวบางคนก็ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารหรือหัวหน้า ฉะนั้นผู้นำบางคนเป็นผู้บริหารแต่ผู้นำบางคนเป็นผู้ที่มีได้มีการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร แต่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกกลุ่มหรือทีมงานให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำ ในอดีตที่ผ่านมายังมีได้มีการใช้คำว่า ผู้นำ แต่จะใช้คำว่า หัวหน้า กล่าวคือ หัวหน้าเป็นคำที่เกิดขึ้นมานาน ตั้งแต่มีการก่อตั้งสังคมบรรพกาลแล้ว ซึ่งผู้ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าจะมีความรับผิดชอบในฐานะผู้นำของกลุ่มนั้นๆ ยุคต่อมาซึ่งเป็นยุคที่สังคมพัฒนาแล้วจะใช้คำว่าผู้นำแทนคำว่าหัวหน้า ผู้นำที่มีในภาษาอังกฤษประมาณปี ค.ศ.1300 และความหมายของคำว่าผู้นำนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเด็นที่นักวิชาการแต่ละท่านนำมาประกอบการพิจารณา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2538, หน้า 70)

คอตเตอร์ (Kotter, 1990, อ้างใน พัฒนกิจ โภญจนาท, 2542, หน้า 48-49) ได้อธิบายว่าความสำเร็จของผู้บริหารในทางธุรกิจ ยากที่จะระบุว่าจะเกิดจากสาเหตุใด หรือปัจจัยใด คอตเตอร์ ซึ่งได้เจาะลึกกรณีของ ลี ลาคอคคา (Lee Iacocca) ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนนำพาบริษัท ไคร์สเลอร์ (Chrysler) สู่ความสำเร็จ ลี ลาคอคคา ได้สร้างทีมจัดการอาวุโสใหม่ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ สร้างมาตรฐานของผลิตภัณฑ์รถยนต์ อยู่ตลอดเวลา กล่าวคือวิสัยทัศน์ต่อการแข่งขันและกำไรของบริษัท ขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงกว่า มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด (intelligent strategy) เกี่ยวกับการเงิน การผลิต การตลาด และการบริหารบุคคล ทำให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์ที่สร้างสรรค์ไม่ใช่เกิดจากการลองผิดลองถูกแต่อย่างใด แต่เกิดจากการวาดภาพอนาคตจากรากฐานของประสบการณ์อันยาวนาน นอกจากนี้ ลี ลาคอคคา ยังให้ความสนใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถในการระดมความร่วมมือและการสร้างทีมงาน ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เขาประสบความสำเร็จสามารถที่จะขยายเครือข่ายความร่วมมือไปยังบุคคลต่างๆ และกิจการต่าง ๆ ได้มากขึ้น เขาจะจูงใจให้คนอื่นทำงานและทำงานหนักขึ้น โดยเขาทำแบบอย่างความสามารถในการสื่อสารความหมาย การยกยอ การให้คำชม การปลุกคั้น การกระตุ้น และคุณลักษณะที่โดดเด่นมากของลี ลาคอคคา ก็คือ การเป็นนักขายที่เก่งกาจที่สามารถหยั่งรู้ความต้องการและค่านิยมที่แตกต่างของบุคคล ทำให้เขาประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานได้ การบูรณาการระหว่างความฉลาดต่อการเปลี่ยนแปลงและการสร้างพลังร่วมของทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณค่า นำมาซึ่งความสำเร็จอยู่เสมอ ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่ามีความแตกต่างกับการจัดการสมัยใหม่ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบการจัดการสมัยใหม่กับภาวะผู้นำ

จุดเน้น	รายการ	การจัดการสมัยใหม่	ภาวะผู้นำ
สิ่งที่ต้องกระทำ		การวางแผนและงบประมาณ โดยการกำหนดรายละเอียดปลีกย่อย	การสร้างทิศทางองค์กรโดยกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่ความสำเร็จในวิสัยทัศน์นั้น
พัฒนาความร่วมมือสู่ความสำเร็จในสิ่งที่ต้องกระทำ		การจัดองค์การและการบริหารบุคคลโดยการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน	การสร้างเอกภาพในทิศทาง โดยการให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม และก้าวไปในทิศทางเดียวกัน
การบริหาร		การควบคุมและการแก้ปัญหา โดยการติดตามผลงานว่าเบี่ยงเบนไปจากแผนหรือไม่อย่างไร	การจูงใจและการคล้อยให้ทีมงานทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ
ผลลัพธ์		ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้	ผลการปฏิบัติงานจะเกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างสิ่งใหม่ๆ

ที่มา : คอตเตอร์ (Kotter), 1990, อ้างใน พัฒนกิจ โภจนาท, 2542, หน้า 49

ฮิคแมน และซิลวา (Hickman and Silva, 1984, p. 30-31) ได้ให้แนวความคิดว่า การบริหารธุรกิจส่วนใหญ่ ยังสอนทักษะการจัดการ 6 ประการในโลกปัจจุบัน คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมาย สร้างนโยบายและระเบียบปฏิบัติ
2. จัดโครงสร้าง จูงใจ และควบคุมบุคลากร
3. วิเคราะห์สถานการณ์ วางแผนกลยุทธ์และวางแผนการปฏิบัติการ
4. ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงตามกลยุทธ์ใหม่ และการปรับโครงสร้างองค์การใหม่
5. ปฏิบัติการเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและระเบียบปฏิบัติใหม่
6. กำหนดผลลัพธ์ที่ได้ ความเจริญเติบโต ผลกำหนดและการนำกลับมาลงทุนต่อไป

แฮมเมอร์ และแชมปี (Hammer and Champy, 1992, p. 32) ได้เสนอแนวคิดว่าการบริหารธุรกิจในอนาคตจะต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (excellence) เป็นที่หนึ่งไม่เป็นสองรองใคร จำเป็นต้องเพิ่มทักษะใหม่ 6 ประการ ดังนี้

1. มีการหยั่งรู้อย่างลึกซึ้ง (creative insight) เป็นทักษะของผู้นำที่จะต้องถามคำถามให้ถูกต้อง (asking the right questions) โดยพยายามมุ่งเน้นไปสู่รากฐานของปัญหาว่าคืออะไร การตั้งคำถามที่ถูกต้องในอนาคตได้ แนวคิดที่ว่าด้วยการปรับรื้อระบบ (reengineering) ซึ่งเกิดจากพลัง 3 C อันได้แก่ ลูกค้ายคือผู้ชี้ขาด การแข่งขันที่ดุเดือดรุนแรงยิ่งขึ้นและการเปลี่ยนแปลง คือความแน่นอน ทำให้องค์กรต้องมีการปรับรื้อระบบ และจุดหมายของการปรับรื้อระบบ ก็คือการพิจารณาหลักการพื้นฐาน และการคิดแบบขึ้นใหม่ชนิดถอนรากถอนโคนของกระบวนการธุรกิจเพื่อบรรลุซึ่งผลลัพธ์ของการปรับปรุงอันยิ่งใหญ่ โดยใช้มาตรการวัดผลงานที่ทันสมัย และที่สำคัญที่สุดได้แก่ต้นทุน คุณภาพ การบริการ และความเร็ว ดังนั้น การตั้งคำถามที่ถูกต้องในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ก็คือ ทำอย่างไร ที่จะปรับการบริหารองค์กรให้สอดคล้องต่อพลัง 3 อย่างและทำอย่างไรถึงจะบริหารองค์กรให้มุ่งไปสู่ต้นทุนที่ต่ำกว่า คุณภาพสูงกว่า บริการที่ประทับใจสูงสุด และความเร็วเหนือมาตรฐาน

2. มีความไวต่อความรู้สึก (sensitivity) เป็นทักษะของผู้นำที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกับคนอื่นได้ดี การเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ธรรมชาติของมนุษย์ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำระดับความไวที่จะเรียนรู้ และทำงานร่วมกับผู้อื่น 5 ประการคือ ประการแรก มนุษย์ต้องการและคาดหวังเกี่ยวกับความสะอาดสบายและความมั่นคง (security) เช่น สภาพการทำงานที่ดีค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม เป็นต้น ประการที่สอง มนุษย์ต้องการความคาดหวังที่จะมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ (belonging) เช่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นต้น ประการที่สามมนุษย์ต้องการและคาดหวังให้ผู้อื่นให้เกียรติและยอมรับนับถือ (recognition) เช่น ยอมรับในความคิดใหม่ วิธีการใหม่ ประการที่สี่ มนุษย์ต้องการการคาดหวังและคุณภาพของงาน (quality of work) เช่น ขอบงานที่ทำท่ายไม่ซ้ำซาก เป็นต้น ประการที่ห้า มนุษย์ต้องการและคาดหวังในเรื่องความสำเร็จในสิ่งที่มีความฝัน (self-actualization) เช่น มีความฝันเกี่ยวกับการทำงาน ในอนาคตความฝันเกี่ยวกับองค์กรในอนาคต

3. มีวิสัยทัศน์ (vision) เป็นทักษะของผู้นำที่จะต้องสร้างอนาคตโดยการเริ่มจากสิ่งที่รู้ไปสิ่งที่ไม่รู้ ต้องพยากรณ์คาดการณ์อนาคตโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง ความหวัง ความฝัน อันตรายหรือโอกาสก็ได้ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะสร้างอนาคตที่ชัดเจน (clear vision creates the future) วิสัยทัศน์จะกำหนดความสำเร็จความล้มเหลวได้ โดยวิสัยทัศน์จะเป็นการกำหนดทิศทางในอนาคต ซึ่งเมื่อมองเห็นอนาคตได้ชัดเจนแล้วก็จะมีการกำหนดกลยุทธ์และวัฒนธรรม เพื่อให้บรรลุซึ่ง

วิสัยทัศน์กับผู้บริหารยุคใหม่ ควรต้องเริ่มต้นใน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก คือ การตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มักประสบความสำเร็จได้ดีกว่าผู้นำที่ไม่มีวิสัยทัศน์ ขั้นที่สองการกระตุ้นให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยการผลักดันให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และขั้นตอนที่สาม คือการสร้างภาพอนาคต (scenario building) โดยการกำหนดความหมายวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน ซึ่งวิสัยทัศน์ดังกล่าว จะอธิบายรายละเอียดต่างๆที่เป็นปรัชญา ทิศทางเกี่ยวกับกลยุทธ์ และค่านิยมเกี่ยวกับวัฒนธรรมกำหนดโอกาสและอุปสรรคและปัจจัยหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จ กำหนดลำดับความสำคัญของเหตุการณ์และกิจกรรม วิสัยทัศน์เปรียบเหมือนสะพานก้าวไปสู่กลยุทธ์และวัฒนธรรมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคตต่อไป

4. มีความสามารถรอบตัว (versatility) เป็นทักษะของผู้นำที่ต้องการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้องแม่นยำ กล่าวคือ จะต้องรู้จักปรับเปลี่ยนบริหารอุปสรรคมาเป็นโอกาสให้ได้มีการเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่มีคำว่าสายเกินไป ซ้ำเกินไป ทักษะดังกล่าวจะรวมไปถึงการรู้จักปรับตัวเพื่อทำอะไร ไปสู่ตำแหน่งที่องค์กรได้ประโยชน์สูงสุด มีความสามารถในการคาดการณ์อนาคต ผู้นำสามารถสร้างได้โดยการตระหนักในสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งนอกและภายในที่มีอิทธิพลขององค์กร การกำหนดออกมาเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ในอนาคตและการวาดภาพการเปลี่ยนแปลงในอนาคตว่าเป็นอย่างไร

5. มีจุดเน้น (focus) เป็นทักษะของผู้นำที่ต้องเน้นการปฏิบัติ การนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ เป็นการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ถาวร โดยกระบวนการที่สำคัญคือ การตระหนักในเรื่องจุดเน้นเรื่องใดบ้าง ผลของความสำเร็จอยู่ที่อะไรบ้างเป็นสิ่งสำคัญและไม่จำเป็นเอาออกไป โดยมุ่งเน้นการจัดลำดับความสำคัญ และความเร่งด่วนมากที่สุดจะกระทำก่อน อะไรที่ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วนก็จัดไว้ในอันดับท้ายๆ การนำไปสู่การปฏิบัติจะกระทำได้โดยการกำหนดความหมายของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กรกำหนดบุคคลทักษะ โครงสร้าง ระบบการปฏิบัติงาน และการจัดการในองค์กร กำหนดการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดจนเกิดการปฏิบัติ การติดตามความก้าวหน้าเป็นต้น

6. มีความอดทน (patience) เป็นการฝึกทักษะผู้นำให้รู้จักคอยโอกาสเพื่อให้มีการปฏิบัติความสำเร็จต้องรอคอยในช่วงระยะเวลายาวนาน ความอดทนเป็นรากฐานนำไปสู่ความเป็นเลิศได้ ความอดทนนำมาสู่การสร้างอำนาจและบารมี (power) กระบวนการสร้างความอดทนให้กับผู้นำกระทำได้ โดยการให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้ การเพิ่มความอดทนมากขึ้น แม้ว่าจะมีอุปสรรคน้อยเพียงใดก็ตาม การไม่ห่อหุ้มทะเลาะยากที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จ บางครั้งก็ยากที่จะนำมาซึ่งวิสัยทัศน์ของบุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ควรจะต้องมีการส่งเสริม



สร้างสิ่งเหล่านี้ให้อยู่ในวิถีชีวิตของบุคคลและองค์กร โดยพยายามที่จะสร้างค่านิยมร่วมขององค์กรให้เกิดขึ้นได้

นอกจากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผล ส่วนใหญ่จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การมีวิสัยทัศน์นั่นเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องในโลกของอนาคตจะไม่มีขอบเขต ไม่มีพรมแดน กฎเกณฑ์ทั้งหลายจะถูกยกเลิก และนำไปตัดแปลงเป็นกฎของโลกขึ้นมาใหม่และเป็นสิ่งที่ทั่วโลกจะต้องยอมรับ ยุคของข่าวสารจะใช้ข่าวสารเป็นข้อมูลในการโจมตีกันได้และปล่อยข่าวซึ่งจริงบ้างไม่จริงบ้าง เพราะฉะนั้นผู้บริหารข่าวสารต้องรู้ให้มาก และมีการวิเคราะห์ข่าวแยกแยะข่าวสารให้เป็น รู้จักการใช้ข้อมูลอย่างถูกต้อง ทุกคนต้องรู้จักการนั่งสมาธิทำจิตใจให้สงบเมื่อมีสมาธิ จะสามารถทนต่อสภาวะแรงกดดันต่างๆ เพราะถ้าอยู่ในที่สูงที่จะถูกการเสียดสีอย่างรุนแรงในทุกด้าน ต้องรู้จักอดทน อดกลั้น ใจกว้าง สร้างความสามัคคีให้ได้ ในปีค.ศ.2000 นักบริหารต้องเข้าสู่ยุควิสัยทัศน์(Vision) คือ ต้องมองไปข้างหน้า หาจุดยืน ต้องกล้าที่จะแสดงการคาดเดาหรือสันนิษฐานสภาพเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี ต้องสร้างคุณสมบัติผู้ที่มีมองการณ์ไกล และกล้ามองให้แตกต่างจากคนอื่น ๆ และไกลกว่า ผู้บริหารที่มีศักยภาพในการบริหารสูง และมีประสิทธิภาพมีคุณลักษณะ 7 ประการ ดังนี้ (นนทวัฒน์ คล้ายวงศ์, 2540, หน้า 91)

1. ผู้บริหารต้องมีเวลาให้สำหรับทุกอย่าง คือต้องรู้จักบริหารเวลา
2. ผู้บริหารต้องรู้จักการอ่าน ฟัง เขียน พูด คือต้องอ่านเร็ว ให้ได้ใจความ เป็นผู้ฟังที่ดี เขียนอย่างมีระบบ ความคิด พูด ต้องเรียบเรียงคำพูด โนม่น้ำวจิตใจ
3. ผู้บริหารต้องพูดอย่างน้อยได้สองภาษา
4. ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมได้ดี
5. ผู้บริหารต้องใช้เวลาคิดอย่างเต็มกำลัง
6. ผู้บริหารต้องมีหลักการและอุดมการณ์ที่ชัดเจน
7. ผู้บริหารต้องฝึกหัดทำสมาธิ

### แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์

พะยอม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 194) ได้สรุปแนวคิดของพฤติกรรมมนุษย์ไว้ 4 ลักษณะ คือ

1. สมมุติฐานด้านเหตุผล-เศรษฐกิจ แนวความคิดนี้ตั้งอยู่บนรากฐานว่า มนุษย์จะถูกกระตุ้นด้วยเครื่องล่อทางเศรษฐกิจซึ่งเครื่องล่อเหล่านี้จะถูกควบคุมโดยองค์กร สมาชิกในองค์กรจะถูกมองเสมือนวัตถุที่ได้รับการปฏิบัติให้ทำงานตามคำบัญชาของหัวหน้า ขาดความกระตือรือร้นใน

ตนเองทุกอย่างจะถูกระงับโดยองค์กรทั้งสิ้น ตัวอย่างแนวคิดนี้ คือ ทฤษฎี X ของแม็กเกรเกอร์ (Mcgregor)

2. สมมุติฐานด้านสังคม แนวความคิดนี้ตั้งอยู่บนรากฐานแนวคิดของเอลตัน เมโย (Elton Mayo) ซึ่งกล่าวว่า พฤติกรรมมนุษย์เป็นไปตามแรงกระตุ้นตามความต้องการทางสังคม ให้ความสำคัญกับพลังทางสังคมอันได้แก่ กลุ่มเพื่อนมากกว่าผู้จัดการในองค์กร

3. สมมุติฐานด้านความเข้าใจในตนเอง แนวความคิดนี้ตั้งอยู่บนรากฐานความต้องการของมนุษย์ที่มีลำดับความต้องการจากระดับต่ำไปถึงสูง คือความต้องการรู้จักและเข้าใจตนเองตัวอย่างแนวคิดนี้คือ ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

4. สมมุติฐานด้านพฤติกรรมเชิงซ้อน ชิง ไชน์(chine) เป็นผู้เสนอรูปแบบพฤติกรรมแนวนี้ โดยมองว่ามนุษย์มีความซับซ้อน ตัวแปรและแรงจูงใจหลายๆประเภทที่ผสมผสานก่อรูปเป็นพฤติกรรมในรูปแบบต่างๆตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

พะยอม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 195) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. ทรรศนะด้านเหตุผลหรือด้านอารมณ์ ถ้าบุคคลยึดทรรศนะด้านเหตุผล จะดำเนินการรวบรวมและประเมินผลข้อมูลต่างๆอย่างเป็นระบบ การตัดสินใจจะตั้งอยู่บนรากฐานของการวิเคราะห์กฎเกณฑ์ต่างๆผู้บริหารในทรรศนะนี้ จะมุ่งพิจารณาเหตุผลเป็นหลัก ไม่สนใจความรู้สึก อารมณ์ และปัจจัยด้านบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชา ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลที่ยึดทรรศนะด้านอารมณ์ ก็จะทำให้ความสนใจต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของบุคคล และสิ่งอื่นที่ไม่อาจควบคุมได้ ผู้บริหารในทรรศนะนี้ จะมีบทบาทเหมือนจิตแพทย์สมัครเล่นพยายามที่จะศึกษาหาสาเหตุทางจิตที่ก่อรูปพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาในลักษณะต่างๆ

2. ทรรศนะด้านพฤติกรรมหรือปรากฏการณ์ ถ้าบุคคลยึดทรรศนะด้านพฤติกรรมจะมองว่าพฤติกรรมมนุษย์ถูกควบคุมด้วยสิ่งแวดล้อม เน้นวิธีการทางวิทยาศาสตร์และพฤติกรรมเชิงประจักษ์ที่ปรากฏออกมาให้เห็นเท่านั้น ผู้บริหารที่ยึดทรรศนะนี้มองว่า ถ้าจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ให้เป็นไปตามที่ปรารถนาคือ การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมต่างๆที่อยู่รอบตัว และในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลยึดทรรศนะด้านปรากฏการณ์ ก็จะมองมนุษย์ว่ามีลักษณะเฉพาะตัวไม่สามารถคาดการณ์ได้ มีโลกทัศน์ค่านิยมอุดมการณ์เฉพาะตนตามสภาพวัฒนธรรมที่หล่อหลอมเขาถ้าจะเข้าใจพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องเข้าไปสัมผัสกับปรากฏการณ์ต่าง ๆ โดยตรงจะต้องใช้การศึกษาและใช้ความหมายและวัฒนธรรมบุคคลนั้นอธิบายพฤติกรรมของเขา

3. ทรรศนะด้านเศรษฐกิจหรือเข้าใจตนเอง ถ้าบุคคลที่ยึดทรรศนะด้านเศรษฐกิจจะให้ความสำคัญต่อปัจจัยเศรษฐกิจว่าเป็นตัวกระตุ้นการทำงาน ผู้บริหารในทรรศนะนี้ จะมองว่าเงินเป็น

ปัจจัยพื้นฐานที่จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาอุทิศตนแก่องค์กรได้ แต่ถ้าผู้บริหารยึดทัศนคติด้านการเข้าใจตนเอง จะมองว่ามนุษย์ต้องการเพิ่มสมรรถภาพของเขาไปตามความต้องการที่อยากพัฒนาตนเอง มุ่งใช้ศักยภาพของตนเอง ผู้บริหารในทัศนคตินี้ จะพยายามจัดสิ่งแวดล้อมที่กระตุ้นให้บุคคลได้นำตนเองไปสู่ความสามารถสูงสุดของเขา

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เสน่ห์ จุ้ยโต (2541, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา : กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง ผลการวิจัย พบว่า

ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารมี 4 ประการ คือ การขัดเกลาในสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพและวัฒนธรรมขององค์กร การขัดเกลาทางสังคมประกอบไปด้วยการอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา การเป็นแบบอย่างที่ดีของบิดามารดา ความยากลำบากในเด็กที่ทำให้มีความพากเพียร การเป็นน้องที่มีพี่ๆให้การสนับสนุน และการฝึกอบรมของบิดามารดาที่ทำให้เกิดความเฉลียวฉลาดในวัยเด็ก การศึกษาในระบบประกอบไปด้วย การมีครูดี การได้เรียนในวิชาที่เป็นประโยชน์โดยตรงและการได้ทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร ประสบการณ์ในอาชีพประกอบด้วย ประสบการณ์การเรียนในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา ประสบการณ์ในการเรียนระดับปริญญาตรี โทและเอก และประสบการณ์ในการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กรประกอบไปด้วยความเชื่อและค่านิยมของผู้นำเกี่ยวกับการบริหารองค์กรวิสัยทัศน์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 5 ประการคือ มหาวิทยาลัยทางไกล และมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล การบริหารความขัดแย้ง ความเป็นสากลของอุดมศึกษา การกระจายอำนาจและการบริหารองค์กรเชิงธุรกิจ การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ขั้นตอนคือ ขั้นจุดประกาย ขั้นขยายความคิด ขั้นพิชิตการเปลี่ยนแปลง และขั้นสร้างความต่อเนื่อง

วรรณพร สุขอนันต์ (2541, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติอยู่ในระดับสูง
2. ตัวแปรย่อยในปัจจัยภายในตัวศึกษานิเทศก์ ได้แก่ ความเป็นผู้ใฝ่รู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความคิดสร้างสรรค์และตัวแปรย่อยในปัจจัยที่เป็นบรรยากาศ

สำนักงานได้แก่ พฤติกรรมสนับสนุน พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ ล้วนเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับ  
วิสัยทัศน์ของการศึกษานิเทศก์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งสิ้น

3. ตัวแปรย่อยทั้งปีจจัยภายในตัวศึกษานิเทศก์ และเป็นบรรยากาศสำนักงานที่มีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ ทั้ง6ปีจจัย ล้วนเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายวิสัยทัศน์ของศึกษานิเทศก์  
ได้ดีที่สุดคือ ความใฝ่รู้

เที่ยง เหมียคไธสง (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถาบันราชภัฏ  
ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามสถาบันขนาดใหญ่มีมากกว่าสถาบันขนาดเล็ก ทั้งนี้เพราะว่า  
ผู้บริหารสถาบันขนาดใหญ่มีมากกว่าผู้บริหารสถาบันขนาดเล็ก ส่วนประสพการณ์การบริหาร 4 ปี  
ขึ้นไป มีจำนวนผู้บริหารมากกว่าผู้บริหารที่มีประสพการณ์ 4 ปี หรือน้อยกว่า ส่วนพฤติกรรมของ  
ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามตามแนวทฤษฎี X มีมากกว่าทฤษฎี Y วิสัยทัศน์ตามแนวความคิดเห็น  
ของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลางทั้งภาพรวมและรายด้าน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดจากค่าคะแนน  
เฉลี่ยทั้ง 3 ด้าน จะสังเกตว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำกว่าทุกด้าน

วีระพล แสงรัตนทองคำ (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร  
องค์กรบริหารส่วนตำบล จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ผู้บริหาร ฝ่ายสภา และพนักงาน ส่วนตำบลมีความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ของ  
ผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล ใน3ด้านคือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ  
การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ในภาพรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 45 ปี มีความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กร  
บริหารส่วนตำบลใน 3 ด้าน คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติ ตาม  
วิสัยทัศน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับสูง2ด้านคือ การ  
ปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์และการสร้างวิสัยทัศน์ ส่วนด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์อยู่ในระดับปานกลาง  
ผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารองค์กรส่วนตำบลใน 3 ด้าน ใน  
ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับสูง1ด้านคือ การปฏิบัติ  
ตามวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ การสร้างวิสัยทัศน์ และการเผยแพร่วิสัยทัศน์

ผู้บริหารที่มีประสพการณ์ทางการบริหาร มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารองค์กร  
บริหารส่วนตำบลใน 3 ด้านคือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์  
อยู่ในระดับปานกลางทั้งในภาพรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรบริหาร  
ส่วนตำบลขนาดเล็ก มีความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลใน 3 ด้าน  
ด้านภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับสูง 2 ด้าน คือ การปฏิบัติตาม

วิสัยทัศน์ และการสร้างวิสัยทัศน์ ส่วนด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารที่ไม่เคยมีประสบการณ์ทางการบริหาร มีความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล ใน 3 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับสูง 1 ด้าน คือ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือการสร้างวิสัยทัศน์ และการเผยแพร่วิสัยทัศน์

ผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก ปี มีความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล ใน 3 ด้านคือ การสร้างวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับปานกลางและเป็นรายด้านทุกด้าน ผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ มีความเห็นรู้เรื่องวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลใน 3 ด้านภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับสูง 2 ด้าน คือการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการสร้างวิสัยทัศน์ ส่วนด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์อยู่ในระดับปานกลาง

3. ผู้บริหารฝ่ายสภา และพนักงานส่วนตำบลมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล ใน 3 ด้านคือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์แตกต่างกันเป็นรายด้านและภาพรวม

บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ (2544, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์กรกับความผูกพันของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา สรุปได้ว่า

1. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันของครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

2. ครูผู้สอนประเมินว่า บรรยากาศเปิดขององค์กรภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา อยู่ในระดับสูงและระดับต่ำ มีจำนวนใกล้เคียงกัน

3. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อครูผู้สอน โดยรวม และรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรกับครูผู้สอนด้านความศรัทธาสูงสุด และมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนด้านความทุ่มเทต่ำสุด

4. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศขององค์กร ส่งผลกระทบทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านและความสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนได้ร้อยละ38.59

ฐิติวุฒิ สุนนานนท์ (2546, หน้า 50-51) ได้วิจัยเรื่อง วิสัยทัศน์ผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพกลุ่มภาคกลาง ผลการศึกษา พบว่า

วิสัยทัศน์ของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพกลุ่มภาคกลางทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการแพร่วิสัยทัศน์ และด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารของกรมอาชีวศึกษาได้นั้นจะต้องผ่านการฝึกอบรมด้านการบริหารที่ต้องใช้กระบวนการคิดไปสู่กระบวนการปฏิบัติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการบริหารงาน

เทียบ เหล่าสุวรรณ (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ลักษณะองค์ประกอบของการจัดการธุรกิจขององค์กรชุมชนในชุมชนที่สามารถพึ่งตนเองได้ในทางธุรกิจ ศึกษาเฉพาะกรณี สหกรณ์การเกษตรทำนงแนว จำกัด ตำบลทำนงแนว อำเภอ แวงน้อย จังหวัด ขอนแก่น พบว่า

สหกรณ์มีการพัฒนาจากชาวบ้านผู้ประกอบอาชีพเลี้ยงสัตว์รวมตัวเป็นกลุ่มและจัดตั้งเป็นสหกรณ์ โดยใช้กลุ่มเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน ภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจ 3 ขา คือ ทุน การผลิต การตลาด หรือเรียกว่า แนวคิดเศรษฐกิจพึ่งตนเองที่ชาวบ้านบริหารจัดการเอง การจัดการธุรกิจในแต่ละด้าน เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงผสมผสานกับการจัดการสมัยใหม่ การจัดการธุรกิจเหมือนกับธุรกิจทั่วไป แต่มีลักษณะเด่น คือ กิจกรรมมีความหลากหลายและครบวงจร ทำให้ตอบสนองความต้องการของสมาชิก ใช้การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เน้นการพัฒนาทางด้านวัตถุควบคู่กับจิตใจ ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จมีอำนาจต่อรองกับคนภายนอก ปัญหาของธุรกิจ คือ ขาดทุนหมุนเวียน มีการแข่งขันสูง ผลผลิตก้นถังยังไม่เป็นที่รู้จัก