



การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง
กองเรือยุทธการ

LEADERSHIP STYLES AND FOLLOWERSHIP STYLES OF CIVIL SERVANTS AT THE
LEVEL OF PETTY OFFICER A CASE STUDY OF THE COAST GUARD FLEET

ณัชนพ เพชรสุข

มหาวิทยาลัยบูรพา

2560

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง
กองเรือยุทธการ



ณัชนพ เพชรสุข

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
2560
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยบูรพา

LEADERSHIP STYLES AND FOLLOWERSHIP STYLES OF CIVIL SERVANTS AT THE
LEVEL OF PETTY OFFICER A CASE STUDY OF THE COAST GUARD FLEET



NUTCHANOP PETSUK

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION
IN PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT
GRADUATE SCHOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION
BURAPHA UNIVERSITY

2017

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางาน
นิพนธ์ของ ณิชนพ เพชรสุข ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร. อุษณากร ทาวะรัมย์)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

..... ประธาน
(อาจารย์ ดร. กฤษณา นันทเพ็ชร)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร. อุษณากร ทาวะรัมย์)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีวิทยาลัยการ
บริหารรัฐกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อานนท์ วงษ์แก้ว)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

59930067: กลุ่มวิชา: การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน; ปร.ม. (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน)

คำสำคัญ: แบบภาวะผู้นำ, แบบภาวะผู้ตาม, ข้าราชการทหารเรือ

ณัชนพ เพชรสุข: การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง กองเรือยุทธการ (LEADERSHIP STYLES AND FOLLOWERSHIP STYLES OF CIVIL SERVANTS AT THE LEVEL OF PETTY OFFICER A CASE STUDY OF THE COAST GUARD FLEET) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: อุษณาการ ทาวะรัมย์ ปี พ.ศ. 2560

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามและเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง จำแนกตามชั้นยศ โดยเก็บข้อมูลจากประชากรจริงคือ ข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง ซึ่งปฏิบัติงานจริงอยู่ในเรือ ตระกูลจรวด พื้นที่สัดหีบสังกัดกองเรือยามฝั่ง กองเรือยุทธการ จำนวน 188 คน เครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ที่พัฒนาขึ้นตามแนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำของ Griffiths และรูปแบบภาวะผู้ตามของ Kelley

ผลการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ พบว่า ข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่งมีรูปแบบภาวะผู้นำ ทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีภาวะผู้นำในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ และในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้ ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งชั้นยศจำ และพันจำ และในสามอันดับแรกตรงกันด้วยคือ ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับรองลงมา ในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือและ ในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้ตามลำดับ

ผลการศึกษารูปแบบภาวะผู้ตาม พบว่า ข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง มี 3 รูปแบบ โดยผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดมีจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ผู้ตามแบบแบบเฉื่อยชา ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง พบว่า ทั้งชั้นยศจำ และพันจำ มีแบบภาวะผู้ตามเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยมากกว่าครึ่งหนึ่งของทั้งสองชั้นยศเป็นผู้ตามแบบเอาตัวรอด เป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล เป็นอันดับ 2 ทั้งสองยศ และ แบบแบบเฉื่อยชา อันดับ 3 ทั้งสองยศ

59930067: CONCENTRATION: PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT; M.P.A.
(PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT)

KEYWORDS: LEADERSHIP STYLES, FOLLOWERSHIP STYLES, NAVAL OFFICIALS

NUTCHANOP PETSUK: LEADERSHIP STYLES AND FOLLOWERSHIP
STYLES OF CIVIL SERVANTS AT THE LEVEL OF PETTY OFFICER A CASE STUDY OF
THE COAST GUARD FLEET. ADVISORY COMMITTEE: AUSANAKORN TAVAROM
2017

The objectives of this research are to study and compare the leadership styles and the followership styles of civil servants at the level of petty officers of the coast guard fleet classified by rank. The data were collected from 188 Petty Officers of the patrol boat fleet in Sattahip. The tool for collecting the data was questionnaire using the leadership style theory of Griffiths, and followership style theory of Kelley.

The findings of leadership styles indicate that Petty Officers level civil servants of the coast guard fleet have excellent leadership styles in 7 types. The top leadership style is as the helper. The second is as respecter and the third is as socializer. To compare coast guard Petty Officers, it is seen that the leadership styles of Petty Officers and Chief Petty Officers have the same result with the over view at an excellent level.

The top one-third ranks are the same for both Petty Officers and Chief Petty Officer. However, the results are different at the 5 – 7 ranks. There are 3 types of followership styles of Petty Officers between Petty Officers and Chief Petty Officer which are: pragmatic survivor at top rank, effective at second rank, and passive at third rank. In addition, there is a group that cannot be classified by followership style according to Kelley's theory (18.63 percent).

Comparing followership styles of, it is seen that Petty Officers and Chief Petty Officer are similar. More than a half of both ranks are pragmatic survivor types as first rank, second is the effective type, and the third is passive type.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษา “การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง กองเรือยุทธการ” ได้รับผลสำเร็จลงด้วยดี ตัวผู้วิจัยขอบพระคุณ ที่ได้รับความกรุณาจาก อาจารย์ ดร.อุษณากร ทาวะรัมย์ อาจารย์ที่ปรึกษาในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้ ส่งผลให้การศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้ศึกษาขอกราบขอบคุณเป็นอย่างสูง มา ณ ที่นี้

การศึกษานี้จะสำเร็จลงไม่ได้ หากขาดความร่วมมือจาก ข้าราชการชั้นประทวนที่ปฏิบัติหน้าที่บนเรือตรวจการณ์ทุกนาย สังกัดกองเรือยามฝั่ง กองเรือยุทธการทุกท่านในการตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วน และได้ผลการศึกษาที่เป็นประโยชน์ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านอย่างสูง

ณัชนพ เพชรสุข

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
ขอบเขตการศึกษา	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม	33
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกองเรือยามฝั่ง กองทัพเรือ	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	52
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	60
วิธีการศึกษา	60
ประชากร	60

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	65
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	65
วิธีประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	68
ตอนที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง.....	70
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ รูปแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง.....	78
ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบ รูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้น ประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง.....	88
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	90
สรุปผลการวิจัย.....	90
อภิปรายผล.....	93
ข้อเสนอแนะ.....	100
บรรณานุกรม.....	102
ภาคผนวก.....	104
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	116

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 เปรียบเทียบการใช้ภาษาที่มีลักษณะเชิงรับกับเชิงรุก	45
ตารางที่ 2 สรุปผลและวิเคราะห์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	56
ตารางที่ 3 จำนวนประจำเรือชั้นยศประทวน จำแนกตามลำเรือ	61
ตารางที่ 4 หลักเกณฑ์การประเมินแบบภาวะผู้ตาม	64
ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	68
ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับชั้นยศ	68
ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา	69
ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	69
ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปรผล และอันดับของรูปแบบภาวะผู้นำของ ข้าราชการชั้นประทวนในภาพรวม	70
ตารางที่ 10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของข้าราชการชั้น ประทวนในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	71
ตารางที่ 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของข้าราชการชั้น ประทวนในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข	72
ตารางที่ 12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของข้าราชการชั้น ประทวนในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ	73
ตารางที่ 13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของข้าราชการชั้น ประทวนในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ	74
ตารางที่ 14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของข้าราชการชั้น ประทวนในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง	75
ตารางที่ 15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของข้าราชการชั้น ประทวนในฐานะเป็นผู้ประสานงาน	76

ตารางที่ 16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของข้าราชการชั้น ประทวนในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้.....	77
ตารางที่ 17 หลักเกณฑ์การประเมินแบบภาวะผู้ตาม.....	78
ตารางที่ 18 จำนวนและ ร้อยละของระดับการแสดงออกของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือ ยามฝั่งด้านความอิสระ (พึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์	79
ตารางที่ 19 ระดับความอิสระ (พึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง	82
ตารางที่ 20 จำนวนและร้อยละ ของระดับการแสดงออกของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือ ยามฝั่งด้านความผูกพันอย่างกระตือรือร้น	82
ตารางที่ 21 ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้นของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือ ยามฝั่ง	84
ตารางที่ 22 วิเคราะห์แบบภาวะผู้ตาม ของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง.....	85
ตารางที่ 23 สรุปแบบภาวะผู้ตาม ของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง.....	87
ตารางที่ 24 รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่งจำแนกตาม ระดับชั้นยศ.....	88
ตารางที่ 25 รูปแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่งจำแนกตาม ระดับชั้นยศ.....	89

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
ภาพที่ 2 ผู้บริหารมุ่งคนให้ผลผลิตมากกว่าผู้บริหารแบบมุ่งงาน	14
ภาพที่ 3 แนวต่อเนืองระบบสี่ระบบของ Likert	14
ภาพที่ 4 แนวต่อเนืองของพฤติกรรมผู้นำ	18
ภาพที่ 5 ภาวะผู้นำเชิงพุทธ	27
ภาพที่ 6 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วยตัวแบบ 4 x 4 EQ	29
ภาพที่ 7 แบบภาวะผู้ตาม (Followership Style)	35
ภาพที่ 8 หลักการภายในและแบบแผนของพฤติกรรมต่าง.....	43
ภาพที่ 9 กรอบความคิดของอุปนิสัยทั้งเจ็ดประการ.....	44

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปกครองบังคับบัญชา คือ การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจในการปกครอง การควบคุม การดูแล และการสั่งการผู้ที่อยู่ใต้อำนาจการปกครองหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ ตามกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน ซึ่งการปกครองบังคับบัญชาในทางทหรานั้น ถือเป็นแบบธรรมเนียม และวัฒนธรรมอย่างหนึ่งของทหาร กล่าวคือทหารที่อยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในระเบียบ กฎเกณฑ์ ส่วนทหารที่อยู่ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา มีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัด นอกจากนี้ ทหารยังมีระบบการปกครองตามชั้นยศ โดยผู้ที่มีชั้นยศสูงกว่าจะปกครองผู้ที่มีชั้นต่ำกว่า อาทิเช่น ชั้นยศนายทหารสัญญาบัตรทำหน้าที่ปกครองชั้นยศทหารชั้นประทวน ชั้นยศพันจ่าทำหน้าที่ปกครองชั้นยศจ่า และชั้นยศจ่าทำหน้าที่ปกครองพลทหาร เป็นต้น ดังนั้น จึงทำให้เกิดคุณลักษณะสองอย่างในความเป็นทหารนั่นคือ ความเป็นผู้นำและความเป็นผู้ตาม

ผู้นำทางทหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถรอบด้านรู้จักการวางแผนการรบ การวางแผนป้องกันประเทศ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำหน่วยทหาร นอกจากนั้นผู้นำต้องมีความกล้าหาญ ความมีวินัย ความอดทน ความเสียสละ และความคิดริเริ่ม เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้สนับสนุนผู้บังคับบัญชานั้น มีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัด และปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ผู้บังคับบัญชาได้วางไว้

โรงเรียนนักเรียนจ่าชุมพลทหารเรือถือเป็นอีกสถานที่สำคัญทางทหารที่มีหน้าที่ฝึกบุคคลพลเรือนให้เป็นทหารอาชีพ โดยมีวิธีการฝึกตามแผนการพัฒนานักเรียนจ่า 4 ขั้นตอน โดยมีระยะเวลาในการฝึก 2 ปี เพื่อปลูกฝังให้นักเรียนจ่ามีความรอบรู้ด้านวิชาการ เป็นคนมีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย มีภาวะผู้นำ มีความจงรักภักดี ยึดมั่นในชาติ ศาสนาพระมหากษัตริย์ ปฏิบัติตนตามค่านิยม และมีคุณสมบัติตามที่กองทัพเรือกำหนด ในระหว่างการฝึกสองปีนี้ นักเรียนจ่าชั้นปีที่ 2 มีหน้าที่อบรมสั่งสอนและทำหน้าที่ปกครอง ส่วนนักเรียนจ่าชั้นปีที่ 1 มีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งและรับฟังคำสอนการปฏิบัติตัวจากรุ่นพี่ เป็นรูปแบบรุ่นพี่ปกครองรุ่นน้อง จึงกล่าวได้ว่าในกระบวนการของการเรียนและฝึกนั้น มีการฝึกความเป็นผู้นำและความเป็นผู้ตามไปพร้อมกัน ซึ่งมีประโยชน์และมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการทำงาน สำหรับวิธีการฝึกตามแผนการพัฒนานักเรียนจ่า 4 ขั้นตอนมีดังนี้ (ชวิช วงษ์รัตน์, 2558)

ขั้นที่ 1 “การปรับพฤติกรรม” เป็นการสร้างบุคลิกภาพให้กับนักเรียนจำใหม่ให้มีลักษณะท่าทางความเป็นทหาร มีระเบียบวินัย มีความจงรักภักดีมีความรักความสามัคคี มีความอดทน และเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัด รวมทั้งให้มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับวิชาการทหารเรือ

ขั้นที่ 2 “การสร้างจิตสำนึกความเป็นทหาร” เป็นการปลูกฝัง นักเรียนจำให้มีอุปนิสัยจิตใจที่มีวินัยมีความเสียสละ มีระบบเกียรติศักดิ์ค่านิยมทหารเรือ นักเรียนจำทหารเรือเน้นย้ำในเรื่องความซื่อสัตย์ มีความอดทนในแบบทหาร

ขั้นที่ 3 “การสร้างความภาคภูมิใจในการเป็นทหาร” เพื่อกระตุ้นความรู้สึกหรือความคิดภายในจิตใจให้เกิดแรงจูงใจ มีทัศนคติที่ดี สร้างความพึงพอใจภาคภูมิใจในตนเองที่ได้เป็นทหารเรือ ซึ่งเป็นผู้มีเกียรติมีศักดิ์ศรี ยึดมั่นในความเป็นทหารอาชีพที่มีคุณธรรมและจริยธรรม

ขั้นที่ 4 “การสร้างอุดมการณ์ในการรับราชการ” เพื่อให้ นักเรียนจำ ได้รับรู้รับทราบการดำเนินชีวิตรับราชการในกองทัพเรือจากประสบการณ์จริง โดยหาตัวอย่างบุคคลที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมาถ่ายทอดประสบการณ์ให้นักเรียนจำฟัง หรือยกตัวอย่างจากชีวิตจริงของผู้ที่รับราชการก้าวหน้าและไม่ก้าวหน้า อันจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกต้องการเอาเป็นแบบอย่างจากผู้ที่ประสบความสำเร็จ และบทเรียนจากที่ไม่ประสบความสำเร็จ อันจะทำให้ นักเรียนจำ เกิดอุดมการณ์ มีเป้าหมายในชีวิตการรับราชการ รู้จักคิดและวางแผนอนาคตตนเองได้ที่มา

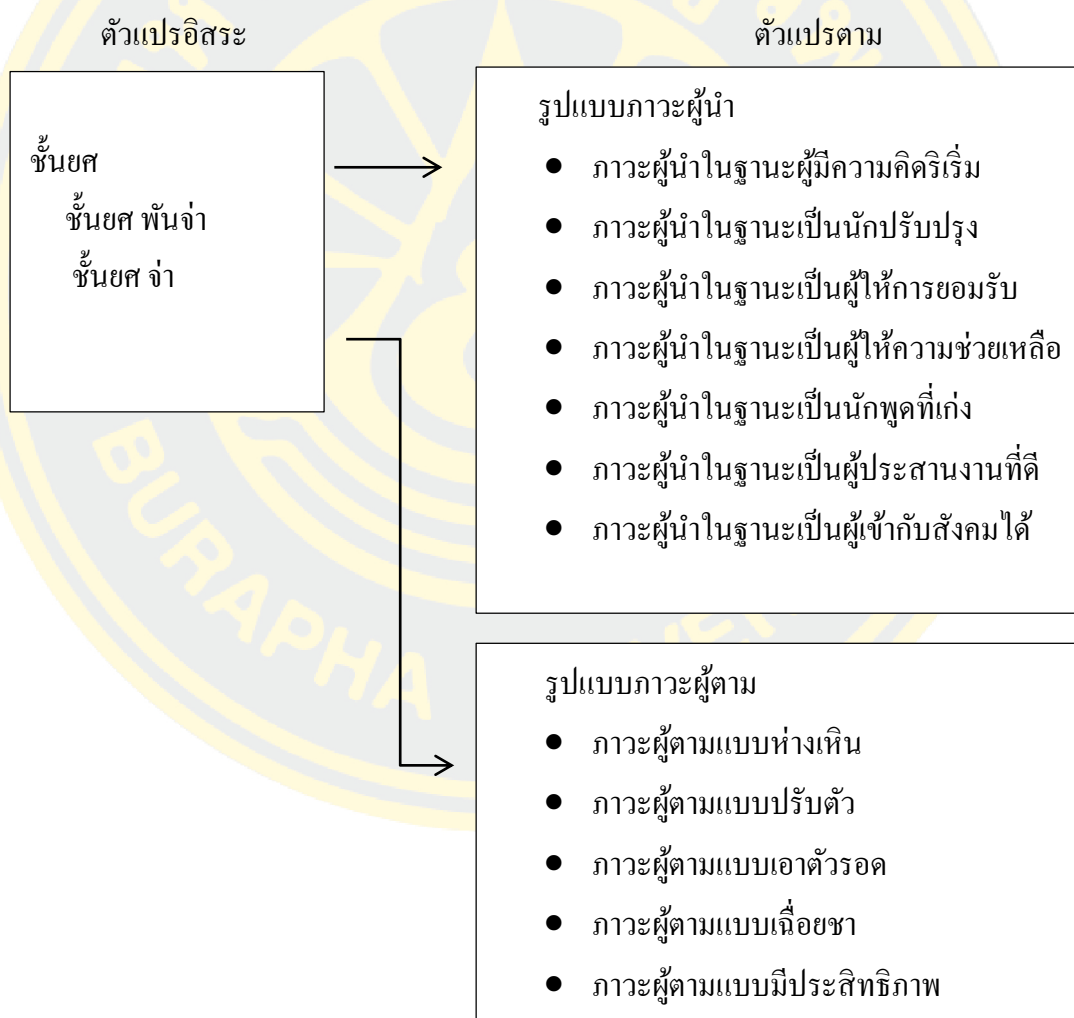
กองเรือยามฝั่งเป็นหน่วยงานขึ้นตรงกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ ต้องได้รับนักเรียนจำทหารเรือที่จบใหม่คือ ทหารยศจำตรี มาปฏิบัติงานในเรือตรวจการณ์ของกองเรือยามฝั่งเป็นประจำทุกปี จึงถือว่าจำทหารเรือเป็นกำลังหลักในชั้นปฏิบัติที่มีจำนวนมากที่สุด และเมื่อปฏิบัติหน้าที่ครบอายุราชการจะได้แต่งตั้งยศสูงขึ้น (จำโท จำเอก พันจ่า) ในการปกครองบังคับบัญชาทางทหาร ทหารยศสูงกว่าจะเป็นผู้นำให้กับผู้ที่มีชั้นยศต่ำกว่า ดังนั้นยศพันจ่าเป็นชั้นยศสูงสุดของข้าราชการชั้นประทวนจึงต้องเป็นผู้นำให้กับชั้นยศจ่าเอก, ชั้นยศจ่าโท และชั้นยศจ่าตรี ในขณะที่เดียวกันเมื่อปฏิบัติงานในเรือ ทหารชั้นยศพันจ่ามีหน้าที่รับนโยบายต่าง ๆ จากผู้บังคับการเรือ และหัวหน้าแผนก มาปฏิบัติ จึงกล่าวได้ว่าในบุคคลแต่ละบุคคลของทหารมีทั้งความเป็นผู้นำและความเป็นผู้ตาม

จากความเป็นมาและความสำคัญข้างต้นทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน ชั้นยศจ่าและพันจ่า ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานบนเรือ ข้าราชการชั้นประทวน สังเกตกองเรือยามฝั่ง มีลักษณะของภาวะผู้นำแบบใด? มีลักษณะของภาวะผู้ตามแบบใด? ข้าราชการชั้นประทวนที่มีชั้นยศพันจ่า และ ชั้นยศจ่า มีลักษณะภาวะผู้นำและลักษณะภาวะผู้ตาม แตกต่างกันหรือไม่?

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง
2. เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง จำแนกตามชั้นยศ

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รับทราบรูปแบบและลักษณะของภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง
2. เป็นแนวทางในการวางแผนการปรับปรุงและการพัฒนาบุคลากรของกองเรือยามฝั่งให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับคุณลักษณะของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง

ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ทำการวิเคราะห์ลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง กองเรือยุทธการ กองทัพเรือตามแบบภาวะผู้นำของ Griffiths ที่ชี้ให้เห็นลักษณะเฉพาะของผู้นำ 7 แบบ ได้แก่ ผู้มีความคิดริเริ่ม นักปรับปรุง ผู้ให้การยอมรับ ผู้ให้ความช่วยเหลือ นักพูดที่เก่ง ผู้ประสานงานที่ดี และผู้เข้ากับสังคมได้ และวิเคราะห์ลักษณะภาวะผู้ตามโดยใช้ทฤษฎีของ Kelley 5 แบบ ได้แก่ แบบห่างเหิน แบบปรับตัว แบบเอาตัวรอด แบบเฉื่อยชา แบบมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ ข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง กองเรือยุทธการ ชั้นยศ จำคือ (ตรี โท เอก) จำนวน 145 นาย และชั้นยศ พันจ่า คือ (ตรี โท เอก) จำนวน 43 นาย รวมทั้งสิ้น 188 นาย (ข้อมูลจากกำลังพล กองเรือยามฝั่ง กันยายน พ.ศ. 2560) ซึ่งการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาจากประชากรจริงที่ปฏิบัติงานอยู่ในเรือ ตรวจการณ์ พื้นที่สัดหีบสังกัดกองเรือยามฝั่ง กองเรือยุทธการ

ขอบเขตระยะเวลา

เป็นการศึกษาที่เริ่มดำเนินการในเดือน สิงหาคม พ.ศ. 2561 จะแล้วเสร็จในเดือน เมษายน พ.ศ. 2561

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้มีบทบาทในการออกคำสั่งให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ แนะนำการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการบรรลุผลตามผู้นำต้องการ

รูปแบบภาวะผู้นำ หมายถึง การจำแนกกลุ่มภาวะผู้ตามตามระดับคุณลักษณะของผู้นำ โดยการศึกษาใช้แนวคิดและคุณสมบัติ นำตามทฤษฎีผู้นำ Griffiths ที่ชี้ให้เห็นลักษณะเฉพาะของผู้นำ

ดังนี้ ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม, ในฐานะเป็นนักปรับปรุง, ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ, ในฐานะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ, ในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง, ในฐานะเป็นผู้ประสานงานที่ดี, ในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้

พฤติกรรมภาวะผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง ผู้นำที่มีความรู้การบริหาร การวางแผนการจัดการ ประเมินผลการปฏิบัติ มีการพัฒนาการเรียน รู้โครงการต่าง ๆ สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีทันสมัยให้เข้ากับการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำในฐานะเป็นนักปรับปรุง หมายถึง ผู้นำที่พัฒนาตนเองด้วยวิธีการศึกษาหาความรู้ แสวงหาโอกาสความก้าวหน้าให้ผู้ที่บังคับบัญชา โดยผู้นำจะทำหน้าที่กระตุ้นงานความกระตือรือร้นที่ดีของงาน มีการสร้างกำลังใจให้และ แนะนำวิธีการปฏิบัติ

พฤติกรรมภาวะผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ หมายถึง ผู้นำที่มีการให้ความยอมรับและเห็นคุณค่าความสำคัญของผู้ร่วมงาน ให้กำลังใจและคำยกย่องเมื่อผู้ทำงานชั้นปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ สามารถใช้ความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มประสิทธิภาพกับงาน สามารถเห็นปัญหาของผู้ร่วมงาน และให้การยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จ

พฤติกรรมภาวะผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำที่ยินดีหรือพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานหรือลูกน้องในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งในหน้าที่การงานและชีวิตครอบครัวที่เกิดขึ้น และยังทำให้มีความใกล้ชิดและเป็นกันเองทำให้ส่งผลดีต่องานและคุณภาพชีวิต

พฤติกรรมภาวะผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง หมายถึง ผู้นำที่สามารถพูดชักจูง, ประสานสัมพันธ์กัน และเป็นผู้มีความสามารถในการใช้ภาษาในการพูดในที่ประชุม

พฤติกรรมภาวะผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้นำมีความสามารถที่จะประสานการทำงานและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ได้เป็นอย่างดีรวมทั้งกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความร่วมมือและเต็มใจ

พฤติกรรมภาวะผู้นำในฐานะเข้ากับสังคมได้ หมายถึง คนเหล่านั้นช่วยเหลือหรือปฏิบัติงานขององค์กรของเราได้เป็นอย่างดี เรียนรู้ข้อบกพร่องของตนและพร้อมที่จะแก้ไขตนเองเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน

ภาวะผู้ตาม หมายถึง บทบาทของผู้ปฏิบัติงานบนเรือที่ทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนบทบาทผู้นำ หรือรับฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าตน

รูปแบบภาวะผู้ตาม หมายถึง การจำแนกกลุ่มภาวะผู้ตามตามระดับคุณลักษณะของผู้ตาม โดยการศึกษาใช้แนวคิดและคุณสมบัติตาม แนวคิดของ เคลลี่ แบ่งออกเป็น 5 แบบ ได้แก่ ผู้ตามแบบ

ห่างเหิน, ผู้ตามแบบปรับตัว, ผู้ตามแบบเอาตัวรอด, ผู้ตามแบบเฉื่อยชา และผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ

ผู้ตามแบบห่างเหิน หมายถึง ผู้ตามที่มีพฤติกรรมเฉื่อยชา แต่มีความอิสระ และมีความคิดสร้างสรรค์ สูงผู้ตามแบบห่างเหินมีความสามารถในการคิดอย่างอิสระ แต่จะไม่ยอมเข้าร่วมในการแก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องที่ตนมองเห็นแต่อย่างใด

ผู้ตามแบบปรับตัว หมายถึง ผู้ตามที่มีความกระตือรือร้น ในงานขององค์กรแต่ทำงานโดยขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ ผู้ตามแบบปรับตัวจะยินยอมทำตามคำสั่ง โดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร เต็มใจเข้าร่วมโดยไม่ได้พิจารณาว่าผลที่ตามมาจากการทำตามคำสั่งนั้นจะเป็นอย่างไร บางครั้งแม้จะเป็นการเสี่ยงต่ออันตราย

ผู้ตามแบบเอาตัวรอด หมายถึง ผู้ตามที่พยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้เป็นผู้ตามที่ไร้อุดมคติที่แน่นอนของตนแต่ จะเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดของตน

ผู้ตามแบบเฉื่อยชา หมายถึง ผู้ตามที่ขาดทั้งความอิสระ ชอบพึ่งพาผู้อื่น และความคิดสร้างสรรค์ ไม่ชอบการรับผิดชอบ ทำงานเท่าที่ได้รับมอบหมาย แล้วหยุด หากจะให้ทำต้องบอกหรือสั่งใหม่

ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล หมายถึง ผู้ตามที่มีความใส่ใจและความเต็มใจต่อการปฏิบัติงานสูงซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง และเห็นจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร ได้ถูกต้อง

ระดับชั้นยศ หมายถึง ระดับชั้นยศของทหารประทวน ที่ทำการสำรวจ ได้แก่ ชั้นยศจ่า และ ชั้นยศพันจ่า

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารูปภาวะผู้นำและรูปภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง กองทัพเรือ ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้สร้างกรอบแนวคิดของการวิจัย สำหรับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม
 3. ข้อมูลเกี่ยวกับกองเรือยามฝั่ง กองทัพเรือ
 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- สำหรับรายละเอียดของการทบทวนมีดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ความหมายภาวะผู้นำ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525 อ้างถึงใน พิษณุวัชร ใจการ, 2551, หน้า 16) ภาวะผู้นำ เป็นคำผสมระหว่างคำว่า “ภาวะ” กับ “ผู้นำ” คำว่า “ภาวะ” เป็นคำนามแปลว่าความมีหรือ ความจำเป็น หรือ ความปรากฏ ส่วนคำว่า “ผู้นำ” ก็ไม่ได้บัญญัติโดยตรงแต่ก็มีคำที่ใกล้เคียงกันคือ “หัวหน้า” เป็นคำนามแปลว่า ผู้เป็นใหญ่ในหมู่หนึ่ง ๆ และมีคำอีกคำคือ “ผู้จัดการ” แปลว่า บุคคลที่มีหน้าที่บริหารและควบคุมดูแลกิจการ จาการากศัพท์พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้ใหญ่ในหมู่หนึ่ง ๆ

Drucker (1954 อ้างถึงใน ปกรณ์ ธรรมโชติ, 2552, หน้า 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น มีจุดประสงค์เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะสำคัญ ประการหนึ่งที่แตกต่างกันไปจากองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จ สิ่งนั้นคือ พลวัตและผู้นำชี้ให้เห็นว่า ผู้จัดการ เป็นทรัพยากรพื้นฐานและหายากที่สุดในวงการธุรกิจ

Lipham and Hoch (1974 อ้างถึงใน ปกรณ์ ธรรมโชติ, 2552, หน้า 8) ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารนี้จะเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จลุล่วงของ โครงการต่าง ๆ ทางการศึกษา ความรู้ความสามารถและทักษะของผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นสำหรับผู้บริหาร

ภาวะผู้นำก็คือ การสร้างสรรค์หรือปลูกศรัทธา ความกลมเกลียวความร่วมมือ ร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตามทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ คือพฤติกรรมหรือความสามารถหรือกิจกรรมของบุคคลที่เป็นผู้นำ คือ การที่บุคคลใช้อิทธิพลหรือแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือหมู่คณะผู้ตามร่วมใจกันปฏิบัติงาน (ปรกรณ์ธรรมโชติ, 2552)

อมรรัตน์ มหาพิรุณ (2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

Napier (1937 อ้างถึงใน อมรรัตน์ มหาพิรุณ, 2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้นมี 4 ประการคือ

1. ภาวะผู้นำเป็นลักษณะทางพันธุกรรมเป็นสิ่งติดตัวมาแต่กำเนิด (Leadership as trait)
2. ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่การทำงาน การทำงานในตำแหน่งใดย่อมมีลักษณะในภาวะผู้นำอันเนื่องมาจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา (Leadership as position)
3. ภาวะผู้นำที่ได้มาเนื่องจากสถานการณ์ทำให้เกิดขึ้น และบางสถานการณ์ก็ต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบหนึ่ง หากผู้ใดมีคุณสมบัติเช่นนั้นก็พร้อมที่จะเป็นผู้นำได้ (Leadership as situation)
4. พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมา ดังนั้นการที่จะมีผู้นำแบบใดก็จะขึ้นอยู่กับว่าพฤติกรรมของกลุ่มเป็นไปแบบใด (Leadership as function role of members)

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าว ได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกันได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การศึกษาเรื่องผู้นำและภาวะผู้นำ เป็นที่ยอมรับกันว่ามีความสำคัญและมีการเริ่มต้นศึกษาตั้งแต่ในอดีตมาเป็นระยะเวลายาวนานมากนักวิชาการด้านภาวะผู้นำได้ศึกษาและพบว่า ภาวะผู้นำได้ถูกสร้างขึ้นในบริบทของความเป็นมนุษย์ (Human psyche) เนื่องจากตั้งแต่มนุษย์แรกเกิดมา

เราต้องได้รับการเลี้ยงดูจากพ่อแม่หรือผู้ปกครอง ซึ่งเปรียบได้กับผู้นำของเราในวัยเด็ก เมื่อเราเติบโตขึ้น ครู อาจารย์ เพื่อน และคนอื่น ๆ เริ่มเข้ามาเป็นผู้นำแทนที่ จนกระทั่งเราเป็นผู้ใหญ่ก็ยังคงได้รับอิทธิพลจากผู้นำคนอื่น ๆ ดังนั้นจึงไม่แปลกที่พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์สากลมีความสำคัญต่อการพัฒนามนุษย์และการอยู่รอดจึงทำให้คำว่าภาวะผู้นำเป็นคำที่เก่าแก่ที่สุดคำหนึ่งในอารยธรรมโลก นับตั้งแต่ในยุคของการล่าสัตว์ ยุคของการเกษตรกรรม ยุคอุตสาหกรรม จนกระทั่งถึงยุคของความรู้เทคโนโลยี ซึ่งจะพบว่าความสำเร็จของกลุ่มของสังคมหรือของประเทศหรือของอารยธรรมต่าง ๆ นั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ ของหัวหน้าหรือผู้นำผู้ปกครอง ผู้บริหาร หรือของสมาชิกในกลุ่มเหล่านั้น

ผู้ทรงคุณวุฒิในสังคมไทยได้มีการนิยามหรืออธิบายความหมายคำว่า “ผู้นำ” ไว้อย่างน่าสนใจ เช่น พระพรหมคุณาภรณ์ หรือพระธรรมปิฎก (2541 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ให้ความหมายผู้นำว่าเป็นบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยทั้งที่เป็นการอยู่ร่วมกันหรือทำการร่วมกับเพื่อนสู่จุดหมายที่เดียวกัน ส่วน อานันท์ ปันยารชุน (2541 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) มีแนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับความหมายของผู้นำและกล่าวถึงภาวะผู้นำที่ดีกว่าผู้นำไม่ใช่ผู้ที่ทำคนอื่นแต่ผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม และผู้นำต้อง เป็นผู้ที่สามารถทำให้คนอื่นคล้อยตามเพราะมีศรัทธาค่อยคน ๆ และประเวศ วสี (2541 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ให้ความหมายผู้นำในเชิงขอบเขตที่กว้างขึ้นว่า ผู้นำคือ ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันความสำคัญและธรรมชาติของภาวะผู้นำและรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายนอกเหนือจากความหมายดังกล่าวข้างต้นแล้ว เมื่อกล่าวถึงผู้นำโดยทั่วไปผู้นำจะหมายถึงบุคคลที่ได้รับการยกย่อง หรืออาจเป็น บุคคลที่ได้รับการคัดเลือก หรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำหรือเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลลึบเทาเหนือคนอื่น ๆ หรือเป็นบุคคลได้รับการยอมรับศรัทธาหรือได้รับความไว้วางใจให้นำ นอกเหนือเวลา (ทั้งความรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ตาม และทั้งดีหรือไม่ดีก็ตาม) และที่สำคัญคือ “ผู้นำที่ดี” จะช่วยให้ความฝันของมนุษย์เราเป็นความจริง Gill (2006 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

Bass and Bass (2008 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 11) ได้ศึกษาและสรุปความหมายของภาวะผู้นำที่มีการนิยามไว้ตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 20 จนถึงปัจจุบันว่าในช่วงทศวรรษที่ 1990 มีการนิยามว่าภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำที่มีความคล้ายคลึงกันไว้เป็นกลุ่มความหมายของภาวะผู้นำในฐานะบุคลิกภาพ

ในช่วงทศวรรษที่ 1990 มีการนิยามว่าผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลผู้นำและผู้ตามเพื่อสร้างให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึงวัตถุประสงค์ร่วมกันและนอกจากนั้นยังไม่มี การสรุปรวมความหมายของภาวะของภาวะผู้นำที่มีความคล้ายคลึงกันไว้เป็นกลุ่ม ๆ ตามที่นักวิชาการให้

ความหมายไว้ เช่น ความหมายของผู้นำในฐานะบุคลิกภาพ แนวคิดเรื่องบุคลิกภาพของผู้นำ ช่วยอธิบายได้ว่าเหตุใดบุคคลบางคนถึงมีภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะภาวะผู้นำมากกว่าอีกคนหนึ่ง ความหมายของผู้นำในฐานะของคุณลักษณะ (Attribution) ภาวะผู้นำช่วยอธิบายว่าทำไมกลุ่มองค์กร ชุมชนหรือชาติจึงประสบความสำเร็จ ความหมายของภาวะผู้นำในฐานะศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่มผู้นำจะถูกมองในฐานะเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง กิจกรรม และกระบวนการกลุ่ม ผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางเป็นแกนกลาง ฐานะที่เป็นสัญลักษณ์ ภาวะผู้นำในฐานะการสร้าง ความหมาย ภาวะผู้นำในฐานะพฤติกรรมการชักจูง

Yukl (2010 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 12-13) ได้แสดงตัวอย่างของคำจำกัดความหรือความหมายของภาวะผู้นำซึ่งได้มีการนำเสนอใน 50 ปีที่ผ่านมา ดังนี้

ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมของบุคคลในการนำกิจกรรมของกลุ่มเพื่อไปสู่เป้าหมายรวมกัน จาก Hemphill และ Coons ค.ศ. 1957

ภาวะผู้นำ เป็นการเพิ่มขึ้นของอิทธิพลที่มีต่อและอยู่เหนือการยอมรับอย่างอัตโนมัติต่อการชี้นำอันเป็นกิจวัตรขององค์กร จาก Katz และ Kahn ค.ศ. 1978

ภาวะผู้นำ เป็นการปฏิบัติเมื่อบุคคลได้รับการจัดการให้ทำบางสิ่งบางอย่างที่เกี่ยวกับสารบัน การเมือง จิตวิทยา และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อที่กระตุ้นเข้ามามีส่วนร่วมและจงใจให้ผู้ตามพึงพอใจ จาก Burms ค.ศ. 1978

ภาวะผู้นำ เป็นการตระหนักถึงกระบวนการที่แต่ละบุคคลหรือหลายคน สามารถประสบความสำเร็จในความพยายามที่จะกำหนดและอธิบายความเป็นจริงของผู้อื่น จาก Smircich และ Morgan ค.ศ. 1982

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มที่ถูกจัดการเพื่อให้กลุ่มบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย จาก Ranch และ Behling ค.ศ. 1984

ภาวะผู้นำ เป็นการทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจนขึ้น ทำให้คุณค่ามีความชัดเจน และสร้างสภาพแวดล้อมที่ซึ่งทำให้สิ่งต่าง ๆ สามารถบรรลุถึงความสำเร็จได้จาก Richards และ Engle ค.ศ. 1986

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ให้อุดมการณ์ (ทิศทางที่มีความหมาย) ทำให้เกิดความพยายามร่วมกัน และความปรารถนาที่จะบรรลุจุดหมาย จาก Jacobs และ Jaques ค.ศ. 1990

ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่จะก้าวออกจากวัฒนธรรม เพื่อที่จะเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีวิวัฒนาการที่จะสามารถปรับตัวได้มากขึ้น จาก Schein และ ค.ศ. 1992

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ให้ความหมายกับสิ่งที่ผู้คนกำลังทำร่วมกัน เพื่อที่คนจะได้เข้าใจและอุทิศตัว จาก Drath และ Palus ค.ศ. 1994

ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคลในการที่จะมีอิทธิพล จูงใจและกระตุ้นให้ผู้อื่นสามารถสามารถที่จะช่วยสร้างให้องค์กรการมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

นิคัย สัมมาพันธ์ (2546) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ “กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ ประวัติของกลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำเริ่มต้นขึ้นระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 เมื่อนักจิตวิทยา ในกองทัพของสหรัฐอเมริกาได้ทำการค้นคว้าหาวิธีการคัดเลือกนายทหาร การค้นคว้าดังกล่าวได้จุดประกายให้เกิดความกระตือรือร้น สนใจในการทำวิจัยทางวิทยาศาสตร์ในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ภายหลังจากที่สงครามยุติลง นักวิจัยในยุคต้น ๆ จึงเริ่มพยายามที่ระบุลักษณะเด่นที่สำคัญ ๆ ซึ่งเป็นตัวแยกแยะระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

Galpin (1975 อ้างถึงใน กอบกฤษ แก่น โนนสังข์, 2551, หน้า 14) ได้กล่าวสรุปความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำควรจะหมายถึงอย่างหนึ่งอย่างใดใน 5 ประการต่อไปนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่เขาวางไว้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหน่วยงานตามหน้าที่

1.2 รูปแบบภาวะผู้นำ

1. แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของ Heifetz (Heifetz's perspective unethical leadership (Heifetz, 1994 cited in Northouse, 2007; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 142-143) Heifetz เป็นจิตแพทย์ เขาได้สังเกตและวิเคราะห์ผู้นำโลกหลายคน (เช่น ประธานาธิบดี Lyndon Johnson, Mohandas Gandhi, Margaret) และได้สร้างแนวคิดที่มีลักษณะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จริยธรรม แนวคิดของเขาเน้นเรื่องที่ว่าผู้นำจะช่วยผู้ตามให้เผชิญหน้ากับความขัดแย้งและเกิดการเปลี่ยนแปลงจากความขัดแย้งและเกิดความเปลี่ยนแปลงจากความขัดแย้งนั้น ได้อย่างไรแนวคิดของ Heifetz เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เพราะแนวคิดนี้มีความเกี่ยวข้องกับค่านิยมทั้ง ค่านิยมของพนักงานค่านิยมขององค์กร และชุมชนที่พวกเขาทำงานอยู่ Heifetz เสนอว่าภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ในการช่วยผู้ตามให้จัดการกับค่านิยมที่ขัดแย้งกันที่มาจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมทางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเป็นมุมมองทางจริยธรรมเพราะแนวคิดนี้กล่าวโดยตรงของค่านิยมของพนักงานและสำหรับ Heifetz ผู้นำจะต้องใช้อำนาจในการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา โดยผู้นำควรช่วยจัดสภาพแวดล้อมที่

สนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจ การดูแลเอาใจใส่และความเห็นอกเห็นใจ ภายในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนนั้นจะทำให้ผู้ตามรู้สึกปลอดภัยกล้าที่จะเผชิญหน้าและจัดการกับปัญหาที่ยากได้ โดยเฉพาะผู้นำควรใช้อำนาจตามหน้าที่เพื่อให้ ทำให้พนักงานตั้งใจเผชิญกับปัญหาและแสดงพฤติกรรมเหมือนกับกำลังทดสอบความจริง ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง บริหารจัดการและจำกัดกรอบปัญหาจัดการความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน

จริยธรรมผู้นำเอื้ออำนวยในการตัดสินใจ หน้าที่ของผู้นำคือช่วยผู้ตามในการต่อสู้ดิ้นรนกับการเปลี่ยนแปลง และการเติบโตบุคคล

2. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Leadership behavior)

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ

Grifiths (n.d. อ้างถึงใน กอบกฤษ แก่น โนนสังข์, 2551) ให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร 7 ประการ คือ

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำในฐานะเป็นผู้ริเริ่ม หมายถึง ผู้นำที่มีความรู้ในเรื่องกระบวนการบริหารงาน ได้แก่การวางแผน การจัดการ และการประเมินผลงาน มีการเรียนรู้ริเริ่มโครงการใหม่ๆ เพื่อที่จะพัฒนาองค์กร สามารถนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยและทรัพยากรวัตถุ มาใช้ในการทำงานร่วมกับกำลังคน สามารถมองเห็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเรียนรู้ที่จะปรับตัวเข้ากับการทำงาน

2. พฤติกรรมในฐานะเป็นนักปรับปรุง หมายถึง ผู้นำที่มีการพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรับปรุงตนเองโดยผู้นำจะกระตุ้นสร้างบรรยากาศของความกระตือรือร้นที่คนจะทำงานได้ดี ให้กำลังใจตลอดจนเป็นผู้คอยแนะแนววิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ได้

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ หมายถึง ผู้นำที่เป็นที่ยอมรับและเห็นความสำคัญของผู้ร่วมงาน ให้กำลังใจและคำยกย่องเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถมองเห็นปัญหาต่าง ๆ ของผู้ร่วมงานเพื่อที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหานั้นได้และเมื่อเขาทำงานสำเร็จควรยกย่องต่อหน้าคนอื่นเพื่อเป็นการให้กำลังใจที่ดี

4. พฤติกรรมภาวะผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำที่ยินดีหรือพร้อมที่จะช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่เกิดจากการทำงานหรือส่วนตัวให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ อีกทั้งยังต้องเสริมสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงาน และมีคุณภาพชีวิตที่ดีของตนเอง ครอบครัวและในการทำงาน

5. พฤติกรรมภาวะผู้นำในฐานะนักพูดที่เก่ง หมายถึง ผู้นำที่สามารถใช้คำพูดของตนเองชักจูงผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานทั้งสามารถพูดในที่ชุมชนได้

เป็นอย่างดี สามารถสร้างความเชื่อถือจากการพูดได้เป็นอย่างดี และกล้าแสดงออกถึงความจริงและความถูกต้องถึงแม้ว่าจะเกิดผลลบกับตนก็ตาม

6. พฤติกรรมภาวะผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้นำที่ใช้ความสามารถของตนเพื่อที่จะประสานการทำงานและขจัดความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงาน และสามารถชักจูง หรือ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเกิดความร่วมมือในการทำงาน

7. พฤติกรรมภาวะผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ หมายถึง ผู้นำที่สามารถอยู่ในองค์กรและนอกองค์กรเพื่อที่จะสร้างความปฏิสัมพันธ์เพื่อให้คนเหล่านั้นช่วยเหลือหรือปฏิบัติงานขององค์กรของเรา สามารถเรียนรู้และทราบข้อบกพร่องของตนเพื่อที่จะแก้ไขตนเอง เพื่อให้เข้ากับคนอื่นหรือผู้ร่วมงานได้ เป็นแบบอย่างที่ดีทำให้มีความน่าเชื่อถือต่อบุคคลทั้งในและนอกองค์กร มีคุณภาพในการปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งที่ส่งผลให้บุคคลต่าง ๆ ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรกับผู้อื่นด้วยความจริงใจและไม่ถือตน

เนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำเป็นการกระทำหรือการแสดงออกทางท่าทาง ความคิดหรือความรู้สึกรวมทั้งที่อยู่บนพื้นฐานของคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพ ละทักษะของบุคคลด้วย และยังมีการวิจัยส่วนหนึ่งที่พบว่าพฤติกรรมของผู้นำส่งผลต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จากข้อมูลการตอบแบบสอบถามของผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา สามารถจัดประเภทได้เป็น 2 มิติ ได้แก่

7.1 พฤติกรรมที่มุ่งการเริ่มโครงสร้าง มีลักษณะเป็นแบบพฤติกรรมมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการจัดองค์กร การบริหารจัดการต่าง ๆ การมอบหมายงานและกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดผู้นำจะให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทตามหน้าที่ และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง

7.2 พฤติกรรมที่มุ่งการคำนึงถึงความสัมพันธ์ ซึ่งมีลักษณะแบบพฤติกรรมมุ่งคน ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เน้นการให้การสนับสนุน ให้ความอบอุ่น ห่วงใย ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

เมื่อผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้มีคุณลักษณะใด ๆ ที่เด่นชัด นักวิจัยจึงพิจารณาไปอีกแนวทางว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพกระทำอะไรบ้าง และตั้งข้อสมมติว่ามี “แนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียว” ดังนั้น นักวิจัยจึงชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมทางพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมแล้ว สามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ Owen (1973 อ้างถึงใน พิษณุวัชร ใจการ,

2551 , หน้า 18-21) ทฤษฎีนี้จึงเน้นให้มีการวิเคราะห์งานที่ผู้บริหาร หรือหัวหน้าต้องทำในการบริหาร เป็นผลให้เกิดมีรูปแบบสร้างภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้อยู่หลายรูปแบบด้วย ที่นับว่าสำคัญ คือ

1. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies) รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเน้นงานเป็นหลัก (Job centered leadership type) หรือเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก (Employee-centered leadership type) จากการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน Robbins (1997, 1998 อ้างถึงใน พิษณุวัชร ใจการ, 2551 , หน้า 18) พบว่ากลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพทางการผลิตมากที่สุด มีผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนแทนที่จะเป็นผู้นำให้ความสำคัญกับงาน ซึ่งแสดงให้เห็นความแตกต่าง ระหว่างผู้บริหารแบบมุ่งงาน และผู้บริหารแบบมุ่งคน ดังภาพประกอบที่ 2

แบบมุ่งงาน	แบบมุ่งคน	
แผนกที่ผลผลิตสูง	1	6
แผนกที่ผลผลิตต่ำ	7	3

ภาพที่ 2 ผู้บริหารมุ่งคนให้ผลผลิตมากกว่าผู้บริหารแบบมุ่ง (Likert, 1978 อ้างถึงใน พิษณุวัชร ใจการ, 2551, หน้า 18)

2. การบริหารระบบ 4 (System 4 management) Likert (1978 อ้างถึงใน พิษณุวัชร ใจการ, 2551, หน้า 18) ผู้ริเริ่มศึกษาแบบของความเป็นผู้นำ เขาได้สร้างระบบสี่ระบบเพื่อการจำแนกผู้นำ ภายหลังจากได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำกับองค์กรต่าง ๆ แล้ว Likert พบว่า จะมีแบบความเป็นผู้นำสี่แบบที่อาจจะแสดงไว้บนแนวต่อเนื่องตั้งแต่ ระบบที่ 1 ไปจนถึง ระบบที่ 4 หรือจากระบบเผด็จการ ไปจนถึงระบบการเข้ามามีส่วนร่วม ดังต่อไปนี้

สไตล์แบบเผด็จการ เต็มที่	สไตล์แบบเผด็จการ อย่างเมตตา	สไตล์แบบ ปรึกษาหารือ	สไตล์แบบมี ส่วนร่วม
-----------------------------	--------------------------------	-------------------------	------------------------

ภาพที่ 3 แนวต่อเนื่องระบบสี่ระบบของ Likert (สมยศ นาวิการ, 2540 อ้างถึงใน พิษณุวัชร ใจการ, 2551, หน้า 18)

ระบบการจัดการของไลเคิร์ต (Likert's system of management)

Likert (n.d. อ้างถึงใน พิชญวัชร ใจการ, 2551 หน้า 20) ผู้อำนวยการคนก่อนของสถาบันวิจัยทางสังคมของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้พัฒนาวิธีการศึกษาที่เป็นแนวต่อเนื่องสไคด์ความเป็นผู้นำตั้งแต่ผู้นำแบบเผด็จการ ไปจนถึงผู้นำแบบมีส่วนร่วม ระบบการบริหารของไลเคิร์ตจะมีดังต่อไปนี้ คือ

ระบบที่ 1 เผด็จการเต็มที (Exploitative autocratic) ผู้บริหารตัดสินใจทุกอย่าง พวกเขาตัดสินใจสิ่งที่จะต้องทำ ใครต้องทำ ต้องทำอะไร และต้องบรรลุความสำเร็จเมื่อไหร่ การทำงานที่มอบหมายให้ไม่สำเร็จจะถูกลงโทษภายใต้ระบบนี้ ผู้บริหารจะแสดงความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจ พนักงานคือระดับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นระหว่างผู้บริหารและพนักงานจะต่ำ

ระบบที่ 2 เผด็จการอย่างเมตตา (Benevolent autocratic) ผู้บริหารยังคงตัดสินใจ แต่พนักงานจะมีความเป็นอิสระอยู่บ้าง และความคล่องตัวที่จะทำงานพวกเขา トラบเท่าที่ได้ทำตามระเบียบวิธีปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ระบบนี้ ผู้บริหารจะมีทัศนคติแบบพ่อปกครองลูก ระดับความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและพนักงาน จะต่ำที่ทำให้พนักงานต้องใช้ความระมัดระวังเมื่อเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร

ระบบที่ 3 ปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้บริหารปรึกษากับพนักงานก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจ พนักงานมีความเป็นอิสระค่อนข้างมากมาในการตัดสินใจพวกเขาเอง ผู้บริหารที่ใช้ ระบบที่ 3 จะพูดคุยกับพนักงานผู้บริหารจะใช้รางวัลแทนการลงโทษ เพื่อการจูงใจพนักงานยิ่งกว่านั้นระดับความไว้วางใจระหว่างพนักงานและผู้บริหาร และค่อนข้างสูง บรรยากาศที่พนักงานรู้สึกเป็นอิสระที่ถกเถียงกับผู้บริหาร ได้อย่างเปิดเผย

ระบบที่ 4 มีส่วนร่วม (Participative) คือระบบหรือสไคด์ที่ถูกเสนอแนะโดยไลเคิร์ต ระบบที่ 4 จะมุ่งการมีส่วนร่วมของกลุ่มพนักงานจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจอย่างเต็มที่ พนักงานรู้สึกเป็นอิสระที่จะถกเถียงกับผู้บริหารของพวกเขาที่แสดงความสนับสนุนแทนการข่มขู่ องค์การโดยรวมจะถูกออกแบบตามระบบที่ 4 ผู้นำจะเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มของพวกเขา และกลุ่มอื่นที่สูงขึ้นไปภายในองค์การ แนวความคิดนี้จะถูกเรียกว่าทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง การตัดสินใจจะกระจายไปทั่วทั้งองค์การ

Likert มองว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาการใช้ การติดต่อสื่อสารที่ทำให้ทุกฝ่ายทำงานเป็นทีมสมาชิกทุกคนของกลุ่มรวมทั้งผู้บริหารหรือผู้นำ จะต้องรับเอาทัศนคติที่สนับสนุนที่พวกเขาต้องมีความต้องการ ค่านิยม แรงบันดาลใจ เป้าหมาย และความคาดหวังร่วมกัน โดยทั่วไป Likert พบว่าผู้บริหารที่ประยุกต์ใช้ระบบที่ 4 กับการ

ดำเนินงานของพวกเขาจะบรรลุความสำเร็จอย่างใหญ่หลวง ยิ่งกว่านั้นเขาสังเกตเห็นว่าแผนงานและบริษัทที่บริหาร โดยระบบที่ 4 จะบรรลุสนับสนุนอยู่ภายใต้บังคับบัญชา

การศึกษาการบริหารเมื่อไม่นานมานี้ ที่เปรียบเทียบระหว่างวิธีการเป็นผู้นำแบบญี่ปุ่นและอเมริกัน จะเสริมแรงความเชื่อต่อความดีเด่นของระบบที่ 4 เพราะวาระบบที่ 4 จะคล้ายคลึงกับแบบจำลองการบริหารแบบญี่ปุ่น แต่วัฒนธรรมแบบญี่ปุ่นจะพึงพอใจอย่างมากกับกระบวนการกลุ่มที่ปรองดองกับมุ่มมอง ความเป็นผู้นำทางตะวันตก จะอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่แตกต่างออกไป แม้ว่าบริษัทอเมริกันที่ได้ประยุกต์ใช้ ทฤษฎี Z จะรักษาคุณลักษณะหลายอย่างของระบบความเป็นผู้นำบนพื้นฐานของอำนาจหน้าที่ เอาไว้ผู้นี้ไม่ได้ลดความสำคัญของระบบที่ 4 ของ Likert ไปเลย และเพียงแต่ชี้ให้เห็นถึงความยุ่งยากของการรับเอาไว้ภายในวัฒนธรรมตะวันตกเท่านั้น

3. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency leadership)

การศึกษาในกลุ่มการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์หรือภาวะผู้นำที่ผันแปรตามเหตุการณ์ (Contingency leadership theory) เริ่มต้นประมาณปลายทศวรรษที่ 1960 ภายในที่มีการศึกษาภาวะผู้นำในเชิงของคุณลักษณะของผู้นำและการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fieldler (Fiedler's contingency theory อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 233)

แนวคิดเริ่มแรกที่พยายามรวมรูปแบบภาวะผู้นำและสถานการณ์ขององค์การเข้าด้วยกัน เกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยของ Fieldler (1964, 1967 cited in Yukl, 2010) หรือที่เรียกว่าทฤษฎี The least preferred co-worker หรือ LPC contingency model ซึ่งนับได้ว่าเป็นทฤษฎีหลักในกลุ่มทฤษฎีตามสถานการณ์ทฤษฎี LPC contingency model จะอธิบายได้ว่าสถานการณ์เชื่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของภาวะผู้นำกับคุณลักษณะ (Trait) ของผู้นำอย่างไร รูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership style) ประกอบด้วย 2 แบบคือ

1. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leader) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน สร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ รับฟังความต้องการของพนักงาน มีลักษณะเหมือนกับผู้นำต่อแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) จะกำหนดทิศทาง

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งสำเร็จในงาน จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานการทำงานชัดเจน คล้ายกับผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งโครงสร้างริเริ่ม และสถานการณ์ซึ่งเป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ที่ต้องควบคุมหรือแก้ไขสถานการณ์ที่แตกต่างกันยอมใช้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย Path-goal (Path-goal theory อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 235)

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายถึงวิธีการที่ผู้นำจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงพฤติกรรมเพื่อใ้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายปรากฏครั้งแรกในช่วงต้นของทศวรรษที่ 1970 ในงานเขียนของ Evans ค.ศ. 1970, House ค.ศ. 1971, House และ Dessler ค.ศ. 1974 House และ Mitchell ใน ค.ศ. 1970, House ค.ศ. 1971, House และ Dessler ค.ศ. 1974 และ House และ Mitchell ใน ค.ศ. 1974 เป้าหมายของทฤษฎีนี้คือ การยกระดับผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการมุ่งที่การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้เน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของงาน ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ มีความคล้ายคลึงกับ “พฤติกรรมที่มุ่งการริเริ่ม โครงสร้างหรือมุ่งงาน” ที่นำเสนอในการศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio และคล้ายคลึงกับ “แบบสั่งการ” (Telling style) ที่นำเสนอในภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นภาวะผู้นำที่มีการให้แนวทางการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงจะบอกสิ่งที่คาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชา บอกวิธีการทำงานให้สำเร็จ และบอกกำหนดเวลาที่จะต้องทำงานให้สำเร็จ ผู้นำแบบชี้แนะจะกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน มีความคล้ายคลึงกับ “พฤติกรรมที่มุ่งการคำนึงถึงความสัมพันธ์หรือมุ่งคน” ที่นำเสนอในการศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนจะมีการแสดงความเป็นมิตรและสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการแสดงความเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ที่ดี และความดีพื้นฐานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนเพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้นำจะปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

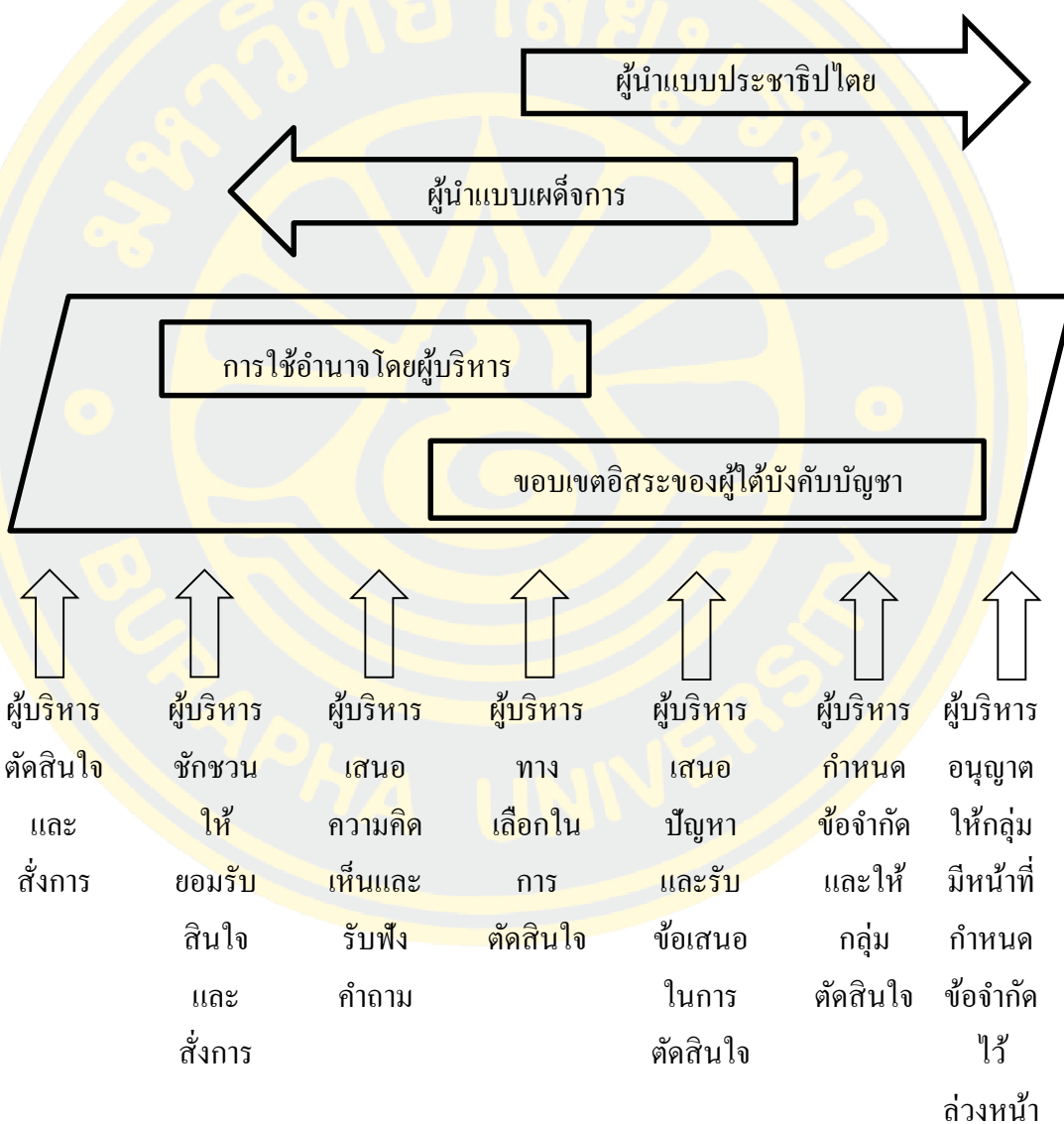
ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมผู้นำจะมีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะมีการปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดรับแนวคิด ความคิดเห็น และนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาประกอบการพิจารณาหรือองค์การจะดำเนินการอย่างไรภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ผู้นำจะทำทนายผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานในระดับสูงสุดเท่าที่จะทำได้ ผู้นำจะตั้งมาตรฐานการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่ดีเลิศและทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และจากการที่ผู้นำมีความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามาก ผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะแสดงความเชื่อมั่นสูงในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าพวกเขาจะสามารถกำหนดและบรรลุถึงเป้าหมายที่ทำทนายได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

1. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง (Continuum of leadership behavior) Robert Tannenbaum และ Warren H. Schmidt เป็นนักทฤษฎีคนแรกๆ ที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของความเป็นผู้นำ Robbins (1987 อ้างถึงใน พิชญวัชร ใจการ, 2551, หน้า 21-23)

แรงกดดันทางผู้บริหาร

แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชา

แรงกดดันทางสถานการณ์



ภาพที่ 4 แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ (Robbins, 1998 อ้างถึงใน พิชญวัชร ใจการ, 2551)

แนวทางต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งให้เห็นว่าเมื่อผู้คนใดคนหนึ่งเคลื่อนที่จากซ้ายไปขวา ผู้นำ ดังกล่าวจะใช้อำนาจน้อยลง และผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอิสระในการทำงานมากขึ้นผู้บริหารที่อยู่ด้านซ้ายของแนวต่อเนื่องจะเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ผู้บริหารที่อยู่ด้านขวาของแนวต่อเนื่องจะเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย

ตามทัศนะของ Tannenbaum และ Schmidt ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นสามารถเลือกใช้แบบของความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

แบบจำลองของ Fiedler (n.d. อ้างถึงใน พิษณุวัชร ใจการ, 2551, หน้า 23) ได้สร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ซึ่งให้เห็นถึงปัจจัยสถานการณ์ 3 อย่างที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader member relations) อาทิ เช่น ความไว้วางใจ ความจงรักภักดี เป็นต้น
2. โครงสร้างของงาน (Task structure) อาทิเช่น ความแน่นอนชัดเจนเกี่ยวกับโครงสร้างของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น
3. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position power) อาทิเช่น การอำนาจการให้ คุณให้ โทษ การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

ลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่ออำนาจ และประสิทธิภาพ ของผู้นำ ตามทัศนะของ Fiedler ถ้าหากผู้สามารถเข้ากันได้ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของผู้นำแล้ว ผู้นำไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งเลย ในทางตรงกันข้ามถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจผู้นำ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำไม่เป็นทางการน้อยลง ต้องอาศัยการสั่งการตามอำนาจหน้าที่จึงจะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จ ในทำนองเดียวกัน โครงสร้างของทีมงานเป็นปัจจัยสำคัญอย่างที่สอง หากโครงสร้างของงานจัดไว้เป็นระเบียบเข้าใจง่าย และชัดเจนผู้บริหารภายในสถานการณ์จะมีอำนาจเป็นอย่างมาก ในกรณีที่งานไม่ได้จัดไว้เป็นระเบียบไว้แน่นอน มีความคลุมเครืออำนาจของผู้บริหารจะน้อยลง เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะไม่เห็นด้วยกับผู้บริหารก็ได้

ปัจจัยทางสถานการณ์อย่างสุดท้าย คือ อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหาร เช่น อำนาจการให้ผลการตอบแทน อำนาจการบังคับบัญชา ผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่หากก็จะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชามาก และ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่น้อยจะทำให้ผู้นำมีความยุ่งยากในการบริหารมากขึ้น

โดยสรุป ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับ งานจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีความแน่นอน และความไม่แน่นอนสูงมาก ในขณะที่ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน จะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีความแน่นอนปานกลาง

4. ภาวะผู้นำเชิงบารมีและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Charismatic and transformational leadership)

4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี House (House' theory of charismatic leadership)

House (1977 cited in Muckinsky, 1997; Yulk, 2010 อ้างถึงใน รัตติกรณ ังวิศาล, 2556, หน้า 241) ได้เสนอทฤษฎีที่ชื่อว่า ผู้นำเชิงบารมี มีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำเชิงบารมีว่าจะรวบรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามและความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามจากผู้นำความมกภายในตัวผู้นำทั้งความตั้งใจที่เชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความวิเศษเหนือธรรมดา

4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เป็นผู้มีคุณธรรมและกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องนำผู้อื่น ไปสู่จุดหมายที่ดีกว่าทั้งผู้นำและผู้ตามจะพยายามสนใจผลประโยชน์ของผู้อื่นของกลุ่มขององค์กรหรือของสังคมมากกว่าผลประโยชน์ของตนเองและจะเน้นเรื่องแรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอก และเน้นเรื่องการเพิ่มพลังอำนาจในผู้อื่นด้วยพฤติกรรมและกระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการได้พิสูจน์ด้วยงานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมาก เพราะมีความหมายเหมาะสมและเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสับสนและวิกฤตเกิดขึ้นมากมายทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวคิดที่มองว่าทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ และผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และจะต้องการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่า ความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพที่มากขึ้นซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า “4 I's” (Four I's) คือ

4.2.1 การมีอิทธิพลมีอุดมการณ์มีภาวะผู้นำเชิงบารมี หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็น Model สำหรับผู้ตามผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม

4.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจหรือให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิทยาของทีมให้มีชีวิตชีวา

4.2.3 การกระตุ้นปัญหา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ แก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม

4.2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นทีปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน

4.3 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัล หรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการและเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์

4.3.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม หลังจากนั้นจะทำการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของการยกย่อง ชมเชยประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้นให้โบนัส

4.3.2 การบริหารแบบวางเฉย เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน

การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก

การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

4.4 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือพฤติกรรมแบบภาวะไม่มีผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ผ่านไหน ขาดการมีส่วนร่วม ผู้นำจะไม่เอาใจใส่ต่องานและผู้ตาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Kouzes and Posner (Kouzes & Posner, 1995 อ้างถึงใน รัตติกรณัฏ จงวิศาล, 2556, หน้า 241) นอกเหนือจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่าน ที่ได้ศึกษาและเสนอคุณลักษณะหรือองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่น Kouzes and Posner ได้อธิบายวิธีการปฏิบัติงานในองการ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยม และเกี่ยวข้องกับหลักการปฏิบัติที่ผู้นำใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงโอกาสที่ท้าทายไปสู่ความสำเร็จ Kouzes and Posner เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การท้าทายกระบวนการ 2) การสร้างแรง

บันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) มอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน 4) แสดงแบบอย่างในการปฏิบัติงาน 5) เสริมสร้างกำลังใจ

5. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership)

ใน ค.ศ. 1970 Greenleaf (1970 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 278) เสนอแนวคิดเรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้เป็นชื่อหนังสือที่ตีพิมพ์ใน ค.ศ. 1977 Greenleaf ได้แรงบันดาลใจและที่มาของความคิดแบบผู้รับใช้ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากผู้ตามผู้นำที่มีอิสระและมีปัญญา และมีความชัดเจนในความเป็นผู้รับใช้ของผู้นำ ผู้ที่ยึดหลักการนี้จะไม่ยอมรับอำนาจที่มีอยู่ในองค์กรหรือในสถาบันอย่างขอไปที แต่พวกเขาจะยอมรับอย่างอิสระต่อปัจเจกบุคคลที่ได้รับเลือกให้เป็นผู้นำเพราะพวกเขาได้รับการพิสูจน์และได้รับวางใจเป็นผู้รับใช้

Greenleaf และ Spears ซึ่งเป็นอดีตผู้บริหารได้สรุปคุณลักษณะว่าผู้นำแบบผู้รับใช้จากแนวคิดของ (Greenleaf) 10 คุณลักษณะดังนี้

การฟัง และความเข้าใจ ผู้นำแบบรับใช้จะต้องมีการรับฟังเป็นอันดับแรก ผู้นำจะต้องมีทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจ

การเอาใจเขามาใจเรา หรือ ความเห็นใจผู้อื่น (Empathy) เป็นส่วนต่อขยายจากการฟังที่ดี ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องยอมรับ (Acceptance) ผู้อื่น ในความเข้าใจในผู้อื่นและมีความเห็นใจผู้อื่นเสมอ

การเยียวยา (Healing) การเรียนรู้การเยียวยาทั้งร่างกายและจิตใจเป็นพลังทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และการ จุดแข็งที่สำคัญของ ภาวะผู้นำแบบรับใช้คือศักยภาพในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น

การตระหนักรู้ (Awareness) โดยทั่วไปการตระหนักรู้ (โดยเฉพาะการตระหนักรู้กับตนเอง) เป็นจุดแข็งของผู้นำแบบผู้รับใช้ การสร้างความผูกพันกับการตระหนักรู้สามารถทำให้เกิดความกลัวในสิ่งที่ไม่เคยรู้ หรือกลัวในสิ่งที่เราอาจจะค้นพบ

การโน้มน้าว (Persuasion) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะใช้การ โน้มน้าวใจแทนการใช้อำนาจตามตำแหน่ง ในการบังคับผู้ตามหรือการตัดสินใจภายในองค์กร ผู้นำแบบ ผู้รับใช้จะทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นมากกว่าการบังคับให้ผู้อื่นฟัง

การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) หรือ การมองภาพแบบองค์รวม เป็นการสามารถพิเศษของผู้นำที่มีความสามารถในการ “สู่ฝันปั้นยิ่งใหญ่ (Dream great dreams)” หรือให้ความฝันเป็นจริง มีความสามารถในการมองหา (หรือองค์กร) อย่างเป็นระบบ ทั้งแนวลึกและกว้าง มองไกลเกินกว่าปัจจุบันหรือคิดแบบวันต่อวัน

การมองการณ์ไกล (Foresight) เป็นจริยธรรมสำคัญของภาวะผู้นำ การรู้ล่วงหน้า หรือ การมองการณ์ไกลเป็นการคาดเดาที่ดีกว่าคนอื่น โดยเฉลี่ยเกี่ยวกับสิ่งกำลังเกิดขึ้นในอนาคต

การให้บริการ (Stewardship) ทุกคนในสถาบันต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง พนักงาน หรือผู้ได้รับมอบหมายจัดการดูแลทรัพย์สินหรือกิจการ (Trustees)

การอุทิศเพื่อพัฒนาบุคคล ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเชื่อมั่นว่าคนที่คุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่ เป็นผลงานของพวกเขา ผู้นำแบบผู้รับใช้จะอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคลและทุก ๆ คนภายในผลงาน ของพวกเขาการสร้างกลุ่มชุมชน ผู้นำแบบผู้รับใช้จะรื้อฟื้นสิ่งที่ได้สูญหายไปในอดีตของมนุษย์ ซึ่ง เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงชุมชนท้องถิ่น ไปเป็นสถาบันหรือองค์การขนาดใหญ่

6. ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual leadership)

นักวิชาการได้กล่าวถึงผู้นำเชิงจิตวิญญาณ โดยอธิบายว่าผู้นำสามารถกระตุ้นแรงจูงใจ ภายในผู้ตามโดยการเพิ่มเงื่อนไขซึ่งช่วยเพิ่มความรู้สึกถึงความหมายทางจิตวิญญาณ ในการทำงาน ของพวกเขาหนังสือเกี่ยวกับจิตวิญญาณในการทำงานเสนอว่ามีคนจำนวนมากกำลังแสวงหา ความหมายที่ลึกซึ้งมากขึ้นในงานของพวกเขา มีงานวิจัยหลายแบบแสดงให้เห็นว่า คนจะให้ความสำคัญหรือให้เห็นคุณค่ามากขึ้นกับ โอกาสที่จะเข้าร่วมกลุ่มกันทำให้กิจกรรมหรือทำงานที่มีความหมาย และความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมของบุคคลและเป้าหมายของงานนั้นมีความสำคัญต่อผู้นำเช่นเดียวกับผู้ตาม

คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ แบ่งออกเป็น 3 ประการหลักคือ

1. วิสัยทัศน์ การกระตุ้นความหวังหรือความเชื่อ และ และเป็นพื้นฐานของความดีเลิศ
2. ความรักที่ไม่เห็นแก่ตัว ประกอบด้วย ความไว้วางใจ การยึดหลักคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความกรุณา ความอดทน การพักผ่อนตาม และ ความอดกลั้น
3. ความหวัง/ ความเชื่อ ประกอบด้วย ความอดกลั้น ความเพียรพยายาม การกระทำที่จะให้ได้มาซึ่งการบรรลุเป้าหมาย ความหวังถึงรางวัล/ ชัยชนะ และมุ่งสู่ความดีเลิศ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

7. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ

บรรดาผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการบริหารหลายคนมีความเชื่อว่า ความสำเร็จของผู้นำในการปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับสิ่งที่เขาทำมากกว่า ลักษณะเด่นของเขาพูดง่าย ๆ ว่า “เขาทำอะไร สำคัญกว่า เขาเป็นคนเด่นยังไง ” ดังนั้น โครงการวิจัยด้านภาวะผู้นำในระยะหลัง ๆ จึงมุ่งเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำมากยิ่งขึ้น (นิตย สัมมาพันธ์, 2546)

กลุ่มนักวิจัยที่ทำการศึกษาค้นคว้า “พฤติกรรมแห่งความสำเร็จของผู้ผู้นำ” มีอย่างน้อย 4 กลุ่ม ได้แก่ มหาวิทยาลัยไอโอวา, มหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ รวมทั้งตะแกรงการจัดการหรือตะแกรงภาวะผู้นำของ Blake กับ Mouton ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวากับมิชิแกน Kurt Lewin และคณะได้ทำการศึกษาวิจัยในนามของมหาวิทยาลัยไอโอวาโดยมุ่งผู้นำแบบเสรีนิยม ซึ่งมีลักษณะโดยย่อ ดังนี้

ผู้นำแบบเผด็จการ: มักจะตัดสินใจด้วยตนเองแต่ผู้เดียวบัญชาการวิธีทำงานแบบสั่งลงมาเลย

ผู้นำแบบประชาธิปไตย: ในทางตรงกันข้ามผู้นำนักประชาธิปไตยมักจะเปิดโอกาสให้กลุ่มบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และใช้การป้อนกลับเป็นโอกาสในการชี้แนะช่วยเหลือพนักงานได้มีพัฒนาการที่ดีขึ้น

ผู้นำแบบเสรีนิยม: โดยทั่วไปมักจะให้เสรีภาพเต็มร้อยแก่กลุ่ม จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นให้มีส่วนร่วมเฉพาะเมื่อจำเป็นต้องตอบคำถามและหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลป้อนกลับหรือกล่าวอีกหนึ่งได้ว่า ผู้นำแบบนี้เกือบจะไม่ได้ทำอะไรเลย

จากผลวิจัยแบบทดลองคณะวิจัยของ Lewin (n.d. อ้างถึงใน นิตย สัมมาพันธ์, 2546) พบว่าภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมให้ผลงานที่อ่อนด้อยที่สุดสำหรับภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยคือพฤติกรรมที่ดีที่สุด

8. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การบริหารไม่ว่าจะเป็นในภาครัฐ ภาคเอกชน บริษัท ห้างร้าน รวมทั้งการบริหารการศึกษาผู้บริหารในฐานะผู้นำต่างมีภาระหน้าที่ที่สำคัญที่ต้องบริหารจัดการให้องค์การของตนเองดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้ตามและสามารถพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนขององค์กรได้ทำให้การบริหารเป็นไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ภาสุโกม, 2557)

จากการศึกษาทฤษฎีดังกล่าว จะเห็นว่าทฤษฎีภาวะผู้นำมีการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางโดยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ได้แก่

1. กระบวนทัศน์แบบแนวคิด มีแนวคิดให้ความสำคัญกับตัวผู้นำก่อนเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วย แนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เชิงพฤติกรรม จากเหตุผลที่การศึกษาประสบความสำเร็จล้มเหลวในการชี้คุณลักษณะที่เป็นสากลของผู้นำ
2. กระบวนทัศน์แบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งแนวคิดร่วมสมัยจะเน้นองค์การเป็นอันดับแรกให้ความสำคัญการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ แนวคิดภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงจุดเริ่มต้นของแนวคิด

ผู้นำเปลี่ยนแปลงมาจากการนำเสนอภาวะผู้นำ 2 แบบคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง

3. กระบวนทัศน์แบบเอื้ออำนวย เป็นแนวคิดใหม่ที่เน้นให้ความสำคัญกับตัวผู้ตามเป็นอันดับแรกเป็นภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวยหรือสนับสนุนมองภาวะผู้นำของกระบวนการเป็นอิทธิพลโดยมีวิธีการผสมผสานแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแต่ละกลุ่มที่เหมาะสมทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาองค์การให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leaders) คือ ความเป็นผู้นำที่ลดบันดาลความสำเร็จขององค์การด้วยการปลุกฝังความเชื่อของผู้ตามอย่างลึกซึ้งต่อสิ่งที่ยิ่งใหญ่ที่จะเป็นและการปลุกฝังค่านิยมของผู้ตาม เช่น ความยุติธรรม และความซื่อสัตย์ ผู้นำจะสร้างความสำนึกทางหน้าที่ภายในองค์การกระตุ้นวิถีทางใหม่ของการแก้ไขปัญหา และส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกองค์การทุกคน โดยผู้นำได้เปลี่ยนแปลงความเชื่อ และทัศนคติของผู้ตามอย่างเด็ดขาด (พินิจวัชร ใจการ, 2551)

ปัจจัยของความเป็นผู้นำ คือ

1. ความเป็นผู้นำเชิงบารมี (Charisma) เพื่อที่จะให้ได้คะแนนสูงจากปัจจัยนี้ ผู้นำจะต้องปลุกฝังความภูมิใจ ความเคารพ สามัคคี และมีพรสวรรค์ที่จะมุ่งสิ่งสำคัญอย่างแท้จริง หรือภารกิจขององค์การได้

2. การพิจารณาส่วนบุคคล (Individualized consideration) การมอบหมายงานเพื่อให้มีความรู้ และการพัฒนา และการให้ความสนใจส่วนบุคคล

3. การกระตุ้นความคิดเห็น (Intellectual stimulation) ให้เห็นว่าผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

ทฤษฎีแบบความเป็นผู้นำพื้นฐาน ทฤษฎีรูปแบบความเป็นผู้นำพื้นฐาน (Basic leadership styles) เป็นการศึกษาความเป็นผู้นำที่สัมพันธ์กับรูปแบบของผู้นำ ซึ่งค้นพบว่ารูปแบบของผู้นำพื้นฐานมี 3 แบบ คือ 1) ผู้นำเผด็จการ (Autocratic leadership) 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) 3) ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) ความแตกต่างสำคัญระหว่างผู้นำทั้ง 3 แบบ คือ ลักษณะของการตัดสินใจ โดยปกติ ผู้นำแบบเผด็จการ จะชอบตัดสินใจเองมากกว่าใช้การตัดสินใจของกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย จะเป็นผู้คอยสนับสนุน และนำทางกลุ่มในการตัดสินใจ ในขณะที่ผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะอนุญาตให้ทุกคนภายในองค์การตัดสินใจทั้งหมดทุกเรื่อง

9. ภาวะผู้นำเชิงพระพุทธ

จากการศึกษาประเด็นในเรื่องภาวะผู้นำในทางพุทธศาสนาที่ปรากฏในหลักฐานและเอกสารหรือคัมภีร์สำคัญทางพุทธศาสนาแทบทั้งหมดเราจะพบว่าพุทธศาสนาถือได้ว่าเป็นอีกศาสนาหนึ่งที่ให้ความสำคัญแนวความคิด เรื่องภาวะผู้นำเอาไว้โดยเห็นว่าในสังคมนั้นจะต้องมีบุคคลที่เกิดมาเพื่อทำประโยชน์แก่ผู้อื่นหรือมาเป็นผู้นำอยู่เสมอ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ภาสโกม, 2557)

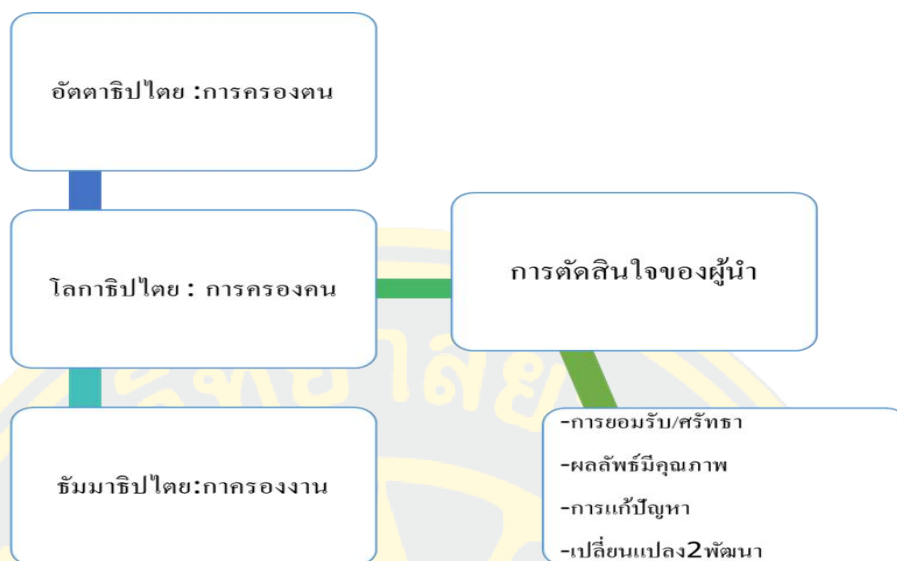
ความหมายภาวะผู้นำเชิงพุทธ เมื่อพิจารณาถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงพุทธ นั้น มหา วุฒิชัยวชิรเมธี (ว.วชิรเมธี) ให้ทัศนะไว้ว่าพระพุทธองค์เองยังเคยทรงตัดถึงภาวะผู้นำเอาไว้ว่า “ยามฝูงโคลอยข้ามฟาก หากโคที่จะเป็นผู้นำฝูงว่ายตรง โคที่เป็นบริวาร ก็ว่ายตรงแต่หากโคที่เป็นผู้นำว่ายคดโคที่เป็นบริวารก็ว่ายคดตามไปด้วยเช่นกัน

พระเทพปริยัติเมธี ภาวะผู้นำเชิงพุทธ หมายถึง ผู้ที่มีความรอบรู้รอบคอบและต้องประกอบไปด้วยผู้นำวิสัยทัศน์มีความรู้ความสามารถความรับผิดชอบในการทำมีทัศนคติด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ในขณะที่ พระพรหมคุณาภรณ์ ได้เห็นแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ครอบคลุมทั้งผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์ การกิจ หลักการ วิธีการ และเป้าหมายโดยกล่าวถึงภาวะผู้นำและพุทธศาสนาไว้ว่าเป็นคุณสมบัติผู้นำมีหลายอย่างหลายด้าน

1. อัตตาริบัติ โดย ในพจนานุกรมพุทธศาสน์โดยพระพรหมคุณาภรณ์ได้นิยามว่า “ความถือตนเป็นใหญ่” จะทำอะไรก็ถึงตนคำนึงถึงฐานะเกียรติ ศักดิ์ศรี หรือผลประโยชน์ของตนเป็นสำคัญ พึงใช้ในขอบเขตที่เป็นความดี ภิกษุทั้งหลาย ฯลฯ เธอทำตนเองแลเป็นผู้ใหญ่แล้วละอกุศล เจริญกุศล และกรรมที่มีโทษ เจริญกรรมที่มีโทษ บริหารตนให้บริสุทธิ์

2. โลกาธิปไตย ซึ่งในพจนานุกรมพุทธศาสน์ โดยพระพรหมคุณาภรณ์ได้นิยามว่า “ความถือโลกเป็นใหญ่” กล่าวคือถือความนิยมหรือเสียงของชาวโลกเป็นสำคัญ การถือธรรมเป็นใหญ่นั้น พระพุทธเจ้าตรัสแก่ภิกษุทั้งหลายว่า “พวกเธอต้องตระหนักว่าความเพียรที่เราปรากฏแล้วจะไม่ย่อมนิมิต ตั้งมั่น ไม่หลงลืม กายสังคัจฉเป็นสมาธิ มีอารมณ์แน่วแน่นั่งคง ถือธรรมเหล่านี้แลเป็นผู้ปฏิบัติในกรรมดีมีพฤติกรรมที่ปราศจากโทษบริหารตนให้บริสุทธิ์เถิด” ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้นำแบบนี้จะมุ่งความสำเร็จของงานโดยใช้หลักธรรมที่มีลักษณะเป็นเหตุเป็นผล



ภาพที่ 5 ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และพระมหาสมชัย ภาสโกม, 2557)

1.3 ลักษณะผู้นำที่ดี

Knezevich (1975 อ้างถึงใน กอบกฤษ แก่นโนนสังข์, 2551, หน้า 23-24) เสนอผลวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารทางการศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องมีพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่จะบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล ดังนี้

1. พฤติกรรมที่เป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction setter) ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (Planning programming budgeting system: PPBS) การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์และผลงาน (Management by objectives/ results: MBO/ R)
2. พฤติกรรมเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader-catalyst) มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. พฤติกรรมที่เป็นนักวางแผน (Planner) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น มีความรู้เข้าใจในการวางแผน
4. พฤติกรรมที่เป็นผู้ตัดสินใจ (Decision-maker) รอบรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ
5. พฤติกรรมที่เป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบขยายงานกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นมาใหม่ จึงต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมองค์การ
6. พฤติกรรมที่เป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change manager) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) มาสู่สถาบัน จะเปลี่ยนอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใด

7. พฤติกรรมที่ เป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงาน การรายงานประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. พฤติกรรมที่ เป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถในการสื่อสารทั้งการพูด และการเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร สามารถในการประชาสัมพันธ์

9. พฤติกรรมที่ เป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict manager) ความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจสาเหตุ สามารถพูดต่อรอง ไกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง

10. พฤติกรรมที่ เป็นผู้แก้ไขปัญหา (Problem manager) ผู้นำสามารถเข้าใจปัญหาวินิจฉัย และแก้ปัญหาได้

11. พฤติกรรมที่ เป็นผู้จัดระบบ (System manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและ กระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจนำทฤษฎีบริหารมาใช้

12. พฤติกรรมที่ เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) ต้องมีความเข้าใจ ในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้าง/ พัฒนาหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

13. พฤติกรรมที่ เป็นผู้บริหารบุคคล (Personal manager) เทคนิคการเป็นผู้นำการเจรจา ต่อรอง ประเมินผลงานและการปฏิบัติงาน

14. พฤติกรรมที่ เป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) มีความสามารถการเงิน งบประมาณ บริหารพัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษาหาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

15. พฤติกรรมที่ เป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การ ประเมินระบบ วิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. พฤติกรรมที่ เป็น นักประชาสัมพันธ์ (Public relater) ทักษะในการสื่อความหมายวิธี สร้างภาพพจน์ที่ดี รู้เข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. พฤติกรรมที่ เป็น ประธานในพิธีการ (Ceremonial head) ต่าง ๆ ในสังคม

1.4 การพัฒนาความสามารถของผู้นำ

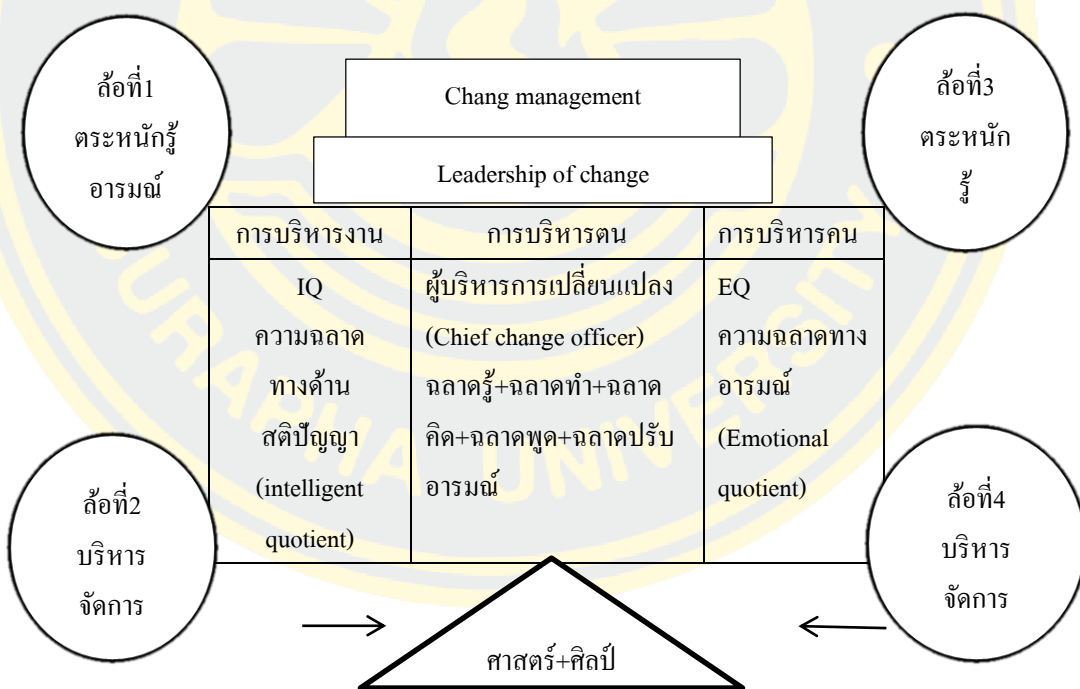
การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพัฒนาให้ผู้นำมีทักษะความรู้ ความสามารถพิเศษที่ จำเป็นสำหรับกาปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต การพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้นำทางทหารนั้น ต้องมีความเสถียร ความอดทนต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นต่าง ๆ สามารถเป็นผู้นำหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการชั่งจูง มีอิทธิพลหรือแนวโน้มในการให้บุคคลอื่นตาม เพื่อให้ บรรลุภารกิจขององค์กร (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557)

สรุปการพัฒนาคือกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตั้งแต่ปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ ในการเสริมสร้างความรู้ และความสามารถและทักษะให้กับตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้น

McCauley et al. (1998 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557, หน้า 160-161) ได้เสนอรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 2 ส่วนคือ

ด้านประสบการณ์การพัฒนา ประกอบด้วย การประเมินผล ความท้าทาย และการ สนับสนุนซึ่งจะช่วยให้เกิดข้อมูลที่สมบูรณ์ในการพัฒนาผู้นำได้

ด้านกระบวนการพัฒนา แสดงให้เห็นประสบการณ์การพัฒนา และความสามารถใน การเรียนรู้ของตัวผู้นำ เป็นกระบวนการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมีแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เชิงความรู้ ทักษะ และความสามารถ และวิธีการทำงานการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน การเป็น ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ



ภาพที่ 6 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วยตัวแบบ 4 x 4 EQ Goleman, Boyatzis, & MacKee , 2003 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557, หน้า 161)

Yukl (2010 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557, หน้า 162) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้โปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพมีขั้นตอนและรูปแบบการฝึกอบรมคือ

1. กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน
2. กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน
3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม
4. การผสมผสานวิธีการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม
5. โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ
6. การประเมินผลการฝึกอบรมที่ถูกลเวลา
7. การเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
8. การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเสมอ

Yeung and Ready (1995 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557, หน้า 166) ได้นำเสนอทัศนะของนักวิชาการตะวันตกสมัยใหม่ไว้ 4 แนวทางซึ่งแต่ละวิธีนั้นให้ได้ผลดีกับการพัฒนาอัจฉริยภาพของผู้นำแต่ละด้านแตกต่างกันไป คือ

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการที่ได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายนั้นการมีส่วนร่วมทำงานหรือโครงการเรียนรู้ในแง่มุมต่างๆ สร้างความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ งานวิจัยชี้ว่า 70% ของการพัฒนา เป็นผลจากการมีประสบการณ์ในงาน ที่น้อยกว่า 10% นั้นเป็นผลจากการฝึกอบรม
2. การบริหารการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการของการพัฒนาสมรรถภาพของการบริหารผ่านการให้ข้อมูลย้อนหลัง เกี่ยวกับผลการกระทำ การมีพี่เลี้ยงให้คำแนะนำขึ้นเนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เป็น ปัจจัยที่ช่วยให้วิธีนี้ประสบความสำเร็จ
3. การเรียนรู้จากห้องเรียน เป็นการฝึกอบรมที่อาจทำในหน่วยงาน หรือผ่านกระบวนการของการศึกษาภายนอก หน่วยงานนอก หรือองค์กรภายนอก ที่มีแนวโน้มที่จะจัดการฝึกอบรม
4. การกำหนดมาตรฐานอ้างอิง จากการไปเรียนรู้เยี่ยมชมการปฏิบัติงานขององค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตน เพื่อหามาตรฐานและแนวปรับปรุงการทำงานการบริหารของตนและผู้นำ

1.5 ลักษณะของผู้นำทางทหาร

ภาวะผู้นำทางทหารเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการสงคราม เพราะการปฏิบัติการใด ๆ ต้องอาศัยปัจจัยนี้เป็นเครื่องมือในทุกสถานการณ์ โดยเฉพาะการปฏิบัติการที่คับขันหรือสถานการณ์ไม่ปกติธรรมดาเพื่อให้ภารกิจประสบผลสำเร็จดังเห็นได้จาก อำนาจกำลังรบ (Combat power) หมายถึง ผลกระทบโดยรวมจาก การดำเนินกลยุทธ์ (Maneuver), อำนาจกรยิง (Firepower), การพิทักษ์หน่วย (Protection), ภาวะผู้นำ (Leadership) (ปกรณ์ ธรรมโชติ, 2552) ดังนั้น กองทัพบกอเมริกันได้ระบุคุณสมบัติ/บุคลิกภาพผู้นำทางทหาร (Leadership in action)

1. ผู้นำต้อง “เป็น” ดังนี้

ร่างกายแข็งแรงและมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ มุ่งมั่น เห็นอกเห็นใจ มีวินัยในตนเอง เป็นแบบอย่างได้ มีความคิดริเริ่ม มีความอ่อนตัว อารมณ์คงที่ ทุ่มเทให้แก่วิชาชีพทหาร มีจริยธรรม จงรักภักดีต่อชาติ ต่อกองทัพ และหน่วยงาน คำนึงถึงส่วนรวมไม่น้อยถึงส่วนตน ซื่อสัตย์ยึดมั่นในหน้าที่ ต้องเป็นผู้นำทางค่านิยม กล้าหาญ เปิดเผยไม่มีอคติมีความสามารถสูง อุทิศตนทุ่มเท ยืนหยัดต่อคุณงามความดี สามารถวิเคราะห์ปัจจัยและกำลังที่จะใช้ สามารถอ่านสถานการณ์และเลือกวิธีการปฏิบัติ ซึ่งเปิดประโยชน์แก่ประเทศชาติ

2. ผู้นำจะต้อง “รู้” ในสิ่งต่อไปนี้

หลักสำคัญ 4 ประการที่มีผลต่อกัน ผู้นำ-ผู้ตาม-สถานการณ์-การติดต่อสื่อสาร ระเบียบแบบธรรมเนียม มาตรฐานการปฏิบัติตนทางทหาร มาตรฐานสัมพันธ์กับการปฏิบัติการรบอย่างไร ต้องรู้ตนเอง บุคลิกภาพและการปฏิบัติงาน จุดแข็งและจุดอ่อนความรู้ทักษะและทัศนคติธรรมชาติของมนุษย์ ศักยภาพที่จะก่อให้เกิดอุปนิสัยที่ดี/เลว ความเก็บกดและความเศร้าจะมีผลให้เกิดความกลัวและความตื่นตระหนก และความกลัวมีผลต่อการปฏิบัติการอย่างไร รู้จักงานของตนวางแผนและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ กำกับดูแล สอน แนะนำ และเป็นพี่ปรึกษา แสดงออกถึงความสามารถทางเทคนิคและทางยุทธวิธี สร้างกลุ่มลูกน้อง กระทำการตัดสินใจที่ดีให้ลูกน้องยอมรับระบบและทรัพยากรต่าง ๆ ในหน่วยของตน และขีดความสามารถและขีดจำกัดของหน่วย

3. ผู้นำจะต้อง “กระทำ” สิ่งต่อไปนี้

ผู้นำต้องกำหนดความมุ่งหมาย อธิบายจุดมุ่งหมายของภารกิจ บอกกล่าวเจตนารมณ์ของตน ผู้นำต้องกำหนดทิศทาง/แผน ดำรงมาตรฐาน ตั้งเป้าหมาย ทำการตกลงใจและทำการแก้ไข ปัญหา กำกับดูแล ประเมิน สอน แนะนำ และให้คำปรึกษา ฝึกทหาร และฝึกทหารเป็นกลุ่มก้อน สร้างแรงจูงใจ ดูแลผู้ได้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างมาตรฐานทางจริยธรรมสร้างทีมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เน้นคุณค่าของความเป็นทหาร ให้รางวัลแก่ผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน แก้ไข

การปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ลงโทษทหารที่จิตใจกระทำให้เกิดความผิดพลาด เพื่อให้ได้ปรับปรุงตัวได้สู่มาตรฐานและปฏิบัติตัวตามคำสั่ง

จากการศึกษาคุณสมบัตินี้หรือคุณภาพของผู้นำในทางการทหาร Adair (1968 อ้างถึงใน ปกรณ์ ธรรมโชติ, 2552, หน้า 40) พบว่าผู้นำทางการทหารมีลักษณะอย่างน้อย 34 ประการด้วยกัน กล่าวคือ

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1) ความภูมิฐาน | 18) ความเห็นใจเพื่อนมนุษย์ |
| 2) ความสามารถ | 19) ความคิดริเริ่ม |
| 3) ความกล้าหาญ | 20) ความยุติธรรม |
| 4) สามัญสำนึก | 21) คุณลักษณะ |
| 5) ความเชื่อมั่นในตนเอง | 22) ความรู้ |
| 6) ความร่าเริง | 23) ความจงรักภักดี |
| 7) ความเด็ดเดี่ยวและเด็ดขาด | 24) ความสามารถทางด้านวิชาชีพ |
| 8) ความสามารถที่จะให้คนอื่นพึ่งพาได้ | 25) ความสามารถที่จะเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น |
| 9) ความกระตือรือร้น | 26) บุคลิกภาพที่ดี |
| 10) ความมุมานะ | 27) ความสามารถในการแก้ปัญหา |
| 11) พลังกายพลังใจและพลังสมอง | 28) ความสามารถในการควบคุมตนเอง |
| 12) ประสิทธิภาพ | 29) ความรับผิดชอบ |
| 13) ความศรัทธา | 30) เซาว์น |
| 14) ความอดทน | 31) ความทรงจำที่แม่นยำ |
| 15) ร่างกายแข็งแรง | 32) ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน |
| 16) ความซื่อสัตย์สุจริต | 33) ประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น |
| 17) อารมณ์ขัน | 34) อำนาจทางจิตสูง |

รวีวิท รังสรรค์สวัสดิ์ (2541 อ้างถึงใน กอบกฤษ แก่นโนนสังข์, 2551, หน้า 30) กล่าวว่า ผู้นำทางทหาร เป็นผู้รู้จักใช้คนและสิ่งของที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถทำให้คนทุกคนในกองทัพมีความร่วมมือร่วมใจ เดินไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน คือความปลอดภัยมั่นคงของประเทศชาติ สามารถทำให้กองทัพเล็ก ๆ มีสมรรถภาพสูงได้ เนื่องจากสงครามเป็นเงื่อนไขที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ถ้าหากเกิดความขัดแย้ง ที่ใดมีมนุษย์ที่นั่นย่อมมีการขัดแย้ง เมื่อเกิดสงครามจำเป็นต้องใช้เครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาทำการรบ เครื่องมือหลัก ก็คือ คนที่ทำหน้าที่เป็นทหาร ถึงแม้อาวุธยุทโธปกรณ์อื่นสามารถจะเปลี่ยนแปลงไปได้ แต่คนยังคงมีอยู่เช่นเดิม จึงจำเป็นจะต้องเป็นคนที่เป็นทหารอาชีพที่มีจริยธรรม ต้องอาศัยความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี เฉลียวฉลาด ประมาณสถานการณ์ได้ถูกต้อง

ตัดสินใจได้เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญในหลักนิยามทางทหารทุกระดับ สามารถนำหน่วยปฏิบัติภารกิจได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง สามารถทำให้เกิดอำนาจการรบที่ไม่มีตัวตน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม

1.1 ความหมายภาวะผู้ตาม

ภาวะผู้ตามคืออะไร

Kelly (1992 อ้างถึงใน ศิระ จุลานนท์, 2551, หน้า 9) ได้ให้นิยาม “ภาวะผู้ตาม” ว่า หมายถึง ผู้กระทำการหรือแสดงออกโดยใช้สิทธิปัญญาอย่างเป็นอิสระ มีความกล้าหาญ และมีสำนึกแห่งจริยธรรมสูง คาเลฟฟ์ (Chaleft, 1995) และดิกซัน (Dixon, 2003) เสริมว่า ผู้ตามมิได้เป็นสิ่งเดียวกันกับ ผู้บังคับบัญชา โดยคาเลฟฟ์ ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ผู้ตามคือผู้ที่มีความมุ่งมั่นเดียวกับผู้มีความเชื่อในเป้าหมายที่องค์กรที่ตนอยู่มุ่งจะบรรลุ และหวังให้ทั้งผู้นำและองค์กรของตนบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งมั่นและเป้าหมายนั้น ดิกซัน ระบุว่า ผู้ตามอุทิศร่างกาย และจิตวิญญาณเพื่อจุดมุ่งหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ทั้งยังกล่าวว่า ผู้ตามเป็นสถานะ มิใช่ตำแหน่ง (ภาวะผู้ตามคืออะไร, 2550 อ้างถึงใน ศิระ จุลานนท์, 2551, หน้า 10)

ความหมายของผู้ตามและภาวะผู้ตาม นักวิชาการและผู้สนใจศึกษาผู้ตามยังคงมีน้อยมาก จึงมีผู้ให้คำนิยามความหมายของผู้ตามและภาวะผู้ตาม ไม่มากนัก ผู้ตาม Follower เป็นภาษาอังกฤษที่มีรากศัพท์มาจากภาษาเยอรมัน คำว่า “Follazohan” แปลว่าช่วยเหลือ สนับสนุน ซึ่ง Follower เป็นคำที่ความหมายเหมือนกันหรือชื่อพ้อง Synonyms กับคำว่า Associate, Helper, Supporter และ Companion สรุปได้ว่าจากคำจำกัดความข้างต้น ผู้ตามหมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบมากกว่าสมาชิกอื่น ๆ (ชลีพร เพ็ชรศรี, 2556)

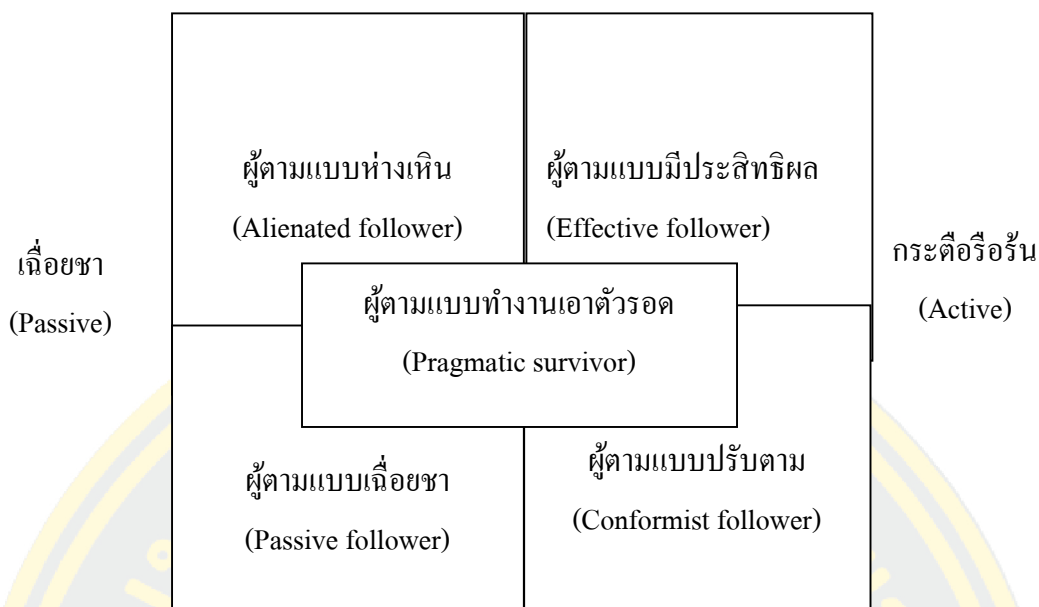
ภาวะผู้ตามเป็นบทบาทสัมพันธ์ที่ผู้ตามมีความสารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้นำ ทั้งยังสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาและบรรลุถึงเป้าประสงค์ของกลุ่มและองค์กร อันเป็นปฐมเหตุของอิทธิพลในลำดับชั้นการบังคับบัญชาจากล่างสู่บน โดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามมีคุณสมบัติที่คล้ายคลึงกันค่อนข้างมาก แต่ประเด็นสำคัญที่สามารถจำแนกภาวะผู้ตามออกจากภาวะผู้นำคือ การไม่ได้ครอบครองอำนาจตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จในฐานะผู้บังคับบัญชา และไม่ปรารถนาที่จะดำรงสถานะโดดเด่นในฐานะผู้นำองค์กร ผู้ตาม หมายถึง บุคคลที่มีตำแหน่งในภารกิจซึ่งต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บังคับบัญชา โดยไม่ได้ครอบครองอำนาจตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จในองค์กร เป็นจิตลักษณะหรือคุณลักษณะทางจิตใจที่นำไปสู่พฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร (มณฑิรา อินจ่าย, 2558)

1.2 รูปแบบภาวะผู้ตาม

Kelley (1992 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยการสัมภาษณ์ ทั้งผู้นำและผู้ตามจำนวนมากเพื่อนำมาอธิบายแบบภาวะผู้ตาม เคลลี่ จัดแบ่งประเภทภาวะผู้ตาม โดยใช้เกณฑ์จาก 2 มิติ ต่อไปนี้ (ดังภาพที่ 7)

มิติที่ 1 เป็นคุณลักษณะของผู้ตามระหว่าง “ความอิสระ (พึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ (Independent, critical thinking) กับ “ไม่อิสระ” (พึ่งพาผู้อื่น) และขาดความคิดสร้างสรรค์ (Dependent, uncritical thinking) กล่าวคือบุคคลที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์และมีความอิสระนั้นจะใส่ใจต่อผลกระทบและพฤติกรรมผู้อื่นในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร จะเป็นบุคคลที่ให้ความระมัดระวังอย่างสูงต่อการกระทำของตนเองและผู้อื่น เป็นบุคคลที่จะสามารถให้น้ำหนักของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจไปสู่วิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยการเสนอคำวิจารณ์ที่สร้างสรรค์ ความคิดริเริ่มและวิธีการแปลกใหม่ แต่ในทางตรงกันข้าม บุคคลประเภทที่มีลักษณะพึ่งพาคนอื่นและขาดความคิดสร้างสรรค์ (Dependent, uncritical thinking) จะเป็นคนที่ไม่อาจมองสิ่งต่าง ๆ ไกลไปกว่าที่ถูกกำหนดให้ องค์กรไม่อาจพึ่งพาบุคคลดังกล่าวได้มากกว่านี้ และเป็นคนที่ไม่อาจมองสิ่งต่าง ๆ ไกลไปกว่าที่ถูกกำหนดให้องค์กรไม่อาจพึ่งพาบุคคลดังกล่าวได้มากกว่านี้ และเป็นคนที่รับคำสั่งหรือความคิดของผู้นำโดยขาดการคิดไตร่ตรอง

มิติที่ 2 เคลลี่ ได้กำหนดให้เป็นพฤติกรรมของผู้ตาม ที่เกี่ยวข้องกับด้าน “ความกระตือรือร้น” กับ “ความเฉื่อยชา” ผู้ที่มีพฤติกรรมกระตือรือร้นจะสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเต็มที่ที่จะแสดงพฤติกรรมสนในในงานไกลกว่าขอบเขตที่ได้รับมอบหมายมีความรู้ลึกในการเป็นเจ้าของ ชอบการริเริ่มในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มีพฤติกรรมเฉื่อยชาจึงตรงกับความเกียจคร้าน คนที่มีพฤติกรรมเฉื่อยชาจะไม่ชอบทำอะไรเกินกว่าที่กำหนดให้ทำ และมักปฏิเสธความรับผิดชอบเพิ่มเติม



พึ่งพาผู้อื่น-ขาดความคิดสร้างสรรค์
(Dependent, uncritical thinking)

ภาพที่ 7 แบบภาวะผู้ตาม (Followership style) Daft, 1999 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)

1.2.1. ผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated follower)

ผู้ตามแบบนี้มีพฤติกรรมเฉื่อยชา (Passive) แต่มีความอิสระ (Independent) และมีความคิดสร้างสรรค์ (Critical thinking) สูง ผู้ตามแบบห่างเหินส่วนมากเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพซึ่งมีประสบการณ์และผ่านอุปสรรคต่าง ๆ มาก่อนแต่ต่อมาเกิดแตกหักกันขึ้นกับผู้บังคับบัญชา ด้วยเหตุนี้ ผู้ตามแบบนี้จึงใช้ความสามารถที่มีอยู่ของตนไปในการวิพากษ์วิจารณ์จุดอ่อน ขององค์กร และของผู้บังคับบัญชาตลอดถึงผู้อื่นด้วยการพูดจาเชิงเยาะเย้ยถากถาง ผู้ตามแบบห่างเหินมีความสามารถในการคิดอย่างอิสระ แต่จะไม่ยอมเข้าร่วมการแก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องที่ตนมองเห็นแต่อย่างใด

1.2.2 ผู้ตามแบบปรับตาม (Conformist follower)

Kelley (1988 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) เรียกผู้ตามแบบนี้ว่า “ผู้ตามแบบครบผม” (Yes people) เป็นผู้ตามที่มีความกระตือรือร้น (Active) ในงาน ขององค์กรแต่ทำงานโดยขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ ผู้ตามแบบปรับตามจะยินยอมทำตามคำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร เต็มใจเข้าร่วมโดยไม่ได้พิจารณาว่าผลที่ ตามมาจากการทำตามคำสั่งนั้นจะเป็นอย่างไร บางครั้งแม้จะเป็นการเสี่ยงต่ออันตรายก็ตาม สิ่งที่ผู้ตามแบบปรับตามกังวลมากที่สุดคือ

พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้ตามแบบปรับตามเป็นผลผลิตที่เกิดจากระบบบริหารแบบเผด็จการที่เข้มงวดในเรื่องกฎระเบียบ โดยมีผู้นำประเภทที่มองข้อเสนอแนะของลูกน้องว่าเป็นเรื่องคุกคามและทำร้ายต่ออำนาจของตน เคลลี่ ซึ่งได้รับเชิญให้เป็นที่ปรึกษาบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งเพื่อช่วยพัฒนาความคิดริเริ่มและการสร้างสรรค์ให้พนักงานของบริษัทแห่งนั้น กล่าวว่า เขาพบว่าพนักงานแต่ละแผนกในบริษัทเหมือนกันหมด เพราะผลมาจากนโยบายที่เข้มงวดของบริษัทที่ห้ามการแสดงออกของบรรดาพนักงาน จากสภาวะแวดล้อมเช่นนี้สร้างความเก้บกดแก่พนักงาน และต่อมาพนักงานที่มีประสิทธิผลจะค่อย ๆ ถูกดูดกลืนให้กลายเป็นผู้ตามแบบปรับตามไปในที่สุด

ผู้ตามแบบปรับตามจึงมักต้องพึ่งพาจากผู้นำ โดยเฉพาะด้านแรงคลใจ เป็นผู้ตามที่อาจเป็นผู้ก้าวร้าวที่น่ายำเกรงหรือเป็นทาสผู้รับใช้ที่ซื่อสัตย์ก็ได้ ดังนั้นนายที่ไร้ความสามารถในการตัดสินใจและขาดความเชื่อมั่นตนเองมักชอบผู้ตามแบบนี้และรวมกลุ่มเป็นพันธมิตรในที่ทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้องค์กรเกิดความเสื่อมเสียได้

1.2.3. ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic survivor follower)

เป็นแบบภาวะผู้ตามที่อยู่ตรงกลางของภาพที่ 7 ซึ่งหมายความว่า ผู้ตามแบบนี้มีลักษณะของแบบผู้ตามทั้งสี่แบบ แต่จะเลือกใช้แบบหนึ่งแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขณะนั้นว่าแบบผู้ตามใดที่จะเอื้อประโยชน์แก่ตนได้มากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดจะเกิดมากในขณะที่ต้องดำรงอยู่ในสภาวะกำลังสิ้นหวัง ผู้ตามต่างดิ้นรนตนเองโดยทำอะไรก็ได้เพื่อให้ตนอยู่รอดได้ โดยปกตต้องการต่างๆ ไปจะมีพนักงานประมาณ 25-35 เปอร์เซนต์ที่มีแนวโน้มจะเป็นผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดที่พยายามหลีกเลี่ยงการเสี่ยงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้ โดยยึดถือคำขวัญว่า “ปลอดภัยไว้ดีกว่าต้องเสียใจภายหลัง” (Better safe than sorry) เป็นผู้ตามที่ไร้จุดยืนที่แน่นอนของตนแต่จะเปลี่ยนไปตามสิ่งแวดลอม เพื่อความอยู่รอดของตนเฉกเช่นจิ้งจกเปลี่ยนสี บุคคลประเภทนี้มักพบในวงการราชการที่มีระบบการโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งในวาระสั้น คนเหล่านี้รู้เส้นทางเดินของอาชีพในอนาคตที่แน่นอนของตนแล้ว จึงมักทำงานแบบประคองตัวและเป็นงานระยะสั้นที่เสี่ยงต่อการผิดพลาดน้อย แต่สร้างความพอใจแก่คนที่เกี่ยวข้องมากกว่าเป็นการวางพื้นฐานที่ดีให้แก่งานในระยะยาวต่อไปขององค์กร และมักจะเป็นเหตุผลทางการเมืองมากกว่าประสิทธิผลแท้จริงของ

1.2.4. ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive follower)

เป็นผู้ตามที่ขาดทั้งความเป็นอิสระ (ชอบพึ่งพาผู้อื่น) และความคิดสร้างสรรค์ เคลลี่เรียกผู้ตามแบบนี้ว่า “แกะ” (Sheep) เพราะไม่ชอบการรับผิดชอบ ทำงานเท่าที่ได้รับมอบหมายแล้วหยุด หากจะให้ทำต้องบอกหรือสั่งใหม่ และกว่างานจะเก็บหน้าได้ต้องใช้การติดตามตรวจสอบอย่างใกล้ชิด ผู้ตามแบบนี้ปล่อยให้งานการใช้ความคิดเป็นภาระของผู้นำฝ่ายเดียวเท่านั้น อย่างไรก็ตาม

ตามมีผู้ให้ความเห็นว่า การที่ผู้ตามมีพฤติกรรมเช่นนี้เป็นผลมาจากการที่ผู้นำใช้วิธีการควบคุมมากเกินไป และใช้การลงโทษเมื่อผู้ตามทำผิด

1.2.5. ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective follower)

ผู้ตามประเภทนี้คือยอดปรารถนาขององค์กร เป็นผู้ที่มีความใส่ใจและความเต็มใจต่อการปฏิบัติงานสูง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง (Self-management) มีความสามารถวิเคราะห์เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองและขององค์กร ได้อย่างถูกต้อง เป็นผู้ที่มีความสำคัญของเรื่องส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานสูง ทำให้ได้ข้อยุติที่ดีและเกิดผลกระทบในเชิงบวก เนื่องจากผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร การแยกกล่าวในรายละเอียดคุณลักษณะผู้นำประเภทนี้จึงมีความจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาและการรักษาตามดังกล่าว ดังจะขอกกล่าวต่อไปนี้โดยขอเน้นในส่วนของผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพเป็นส่วนใหญ่เคลลี่

1.3 ลักษณะภาวะผู้ตาม

Kelley (1992 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 197) ได้สรุปคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้ตามที่มีประสิทธิภาพในบทความเรื่อง “In praise of followers” ลงในวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 1998 ไว้ 4 ประการ ดังนี้

สามารถบริหารจัดการตนเองได้ดี (Self-management)

มีความผูกพัน (Commitment) ต่อองค์กรและต่อวัตถุประสงค์ หลักการ หรือบุคคลอื่นนอกจากตนเอง

เสริมสร้างศักยภาพและทุ่มเท (Competence and focus) ความพยายามของตนเพื่อผลสุดยอดของงาน

มีความกล้าหาญ (Courage) ซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือ (Honest and credible)

1. ความสามารถบริหารจัดการตนเองได้ (Self-management)

เป็นประเด็นที่สำคัญยิ่งของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ คือความสามารถในการเป็นนายตนเอง กล่าวคือ สามารถควบคุมตนเอง มีความอิสระพึ่งพาตนเองได้ และสามารถทำงานได้ดีโดยปราศจากนิเทศรจตราใกล้ชิดจากผู้อื่น ผู้ตามที่ดีจึงเป็นผู้ที่ผู้นำสามารถไว้วางใจได้ในการมอบหมายความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่ยึดประมาศศักยภาพและอำนาจที่จำเป็นสำหรับตนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

อีกพฤติกรรมหนึ่งของผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพที่พบในการศึกษาวิจัยของเคลลี่ ดังกล่าวได้แก่ การรู้สึกเป็นอิสระ (Independent) ทำให้ผู้ตามประเภทนี้ปฏิบัติงานเสมือนไม่อยู่ในสายงาน

บังคับบัญชาของใคร จะมีความรู้สึกที่เท่าเทียมกับผู้นำ จึงมีแนวโน้มกล้าแสดงออกอย่างเปิดเผยแม้สิ่งนั้นจะขัดแย้งต่อความคิดเห็นของผู้นำก็ตามและจะไม่เกรงกลัวต่อผลที่ตามมาจากอำนาจตามสายบังคับบัญชาหรือโครงสร้างองค์การในขณะที่เดียวกันก็มีความเชื่อว่า ผู้นำของตนควรเป็นบุคคลที่สามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้ตามได้เมื่อข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นของตนชอบด้วยเหตุผลและดีกว่า ผู้ตามแบบมีประสิทธิผลจะมั่นคงต่อเป้าหมาย ต่อความต้องการของทีมงานและองค์การ ในทางตรงข้ามผู้ตามที่ไม่มีประสิทธิผลจะผูกมัดตนเองอย่างเหนียวแน่นกับสายงานบังคับบัญชา วางตนยอมเป็นผู้เชื่อฟังที่ดี แต่รู้สึกหวั่นไหวเกรงว่าตนจะสูญเสียอำนาจหรือสถานภาพ จึงพยายามเอาอกเอาใจผู้นำเพื่อวัตถุประสงค์ของตน ความรู้สึกและพฤติกรรมของผู้ตามประเภทนี้จะบ่อนทำลายการทำงานแบบทีมงานลงในที่สุด

แต่สิ่งที่แน่นอนที่สุดก็คือ ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่จะชอบผู้ตามแบบมีประสิทธิผลดังกล่าว ผู้นำบางคนอาจชอบผู้ตามแบบ “เกาะ” และผู้ตามแบบ “ครับผม” (แบบที่ 4 และ 2 ที่อธิบายแล้ว) ในสถานการณ์เช่นนี้ สิ่งที่คุณตามที่มีประสิทธิผลสามารถทำได้ดีที่สุดก็คือ การปกป้องดูแลตนเอง ลดความขัดแย้งที่ไม่จำเป็นลง แต่ต้องระวังมิให้ตนเองถูกทำลายคุณค่าลงโดยสถานการณ์ที่ละน้อย ทั้งนี้เพราะความเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลเป็นสิ่งที่สร้างยากและมีคุณค่า ย่อมเป็นที่ต้องการของหน่วยงานอื่น ๆ อีกมาก

2. มีความผูกพัน (Commitment)

ปกติผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะผูกพันตนเองอยู่กับบางสิ่งบางอย่างเช่น ผูกพันต่อวิธีการผลิตผลิต องค์การหรือแนวคิดที่นอกเหนือจากความเป็นอยู่และอาชีพปกติของตน ผู้นำบางคนมักจะตีความเกี่ยวกับความผูกพันของผู้ตามผิดพลาดจึงชอบอ้างอำนาจของตนต่อผู้ตาม รวมทั้งพยายามทำให้ผู้ตามจงรักภักดีต่อตนเองแทนการภักดีต่อเป้าหมายขององค์การ แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะมีมุมมองต่อผู้นำเป็นเพียงเพื่อนร่วมเสี่ยงภัยในการปฏิบัติการกิจไปสู่เป้าหมายเท่านั้น และเมื่อไรก็ตามที่พบว่าผู้นำของตนขาดความผูกพันหรือมีกรณีขัดแย้งด้านแรงจูงใจ ผู้ตามแบบนี้อาจถอนการสนับสนุนของตน ไม่โดยวิธีเปลี่ยนงานใหม่ก็ใช้วิธีใช้อุบายให้เกิดการเปลี่ยนผู้นำขึ้นก็ได้และสามารถดึงดูคนที่ออกนอกกลุ่มนอกทางกลับมาร่วมผูกพัน ส่งผลให้งานราบรื่นลุล่วงไปได้ตามเป้าหมาย ผลพลอยได้ของผู้นำจากความผูกพันก็คือ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจ การเพิ่มพลัง และความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนที่เป็นข้อเสียก็คือหากผู้ตามมีความผูกพันสูงต่อเป้าหมายที่มีใช่เป็นเป้าหมายขององค์การแล้ว อาจส่งผลเสียหายตามมา ผู้นำที่มีผู้ตามในลักษณะหลังนี้ จะประสบความสำเร็จและอาจสูญเสียการควบคุมองค์การของตนได้

เนื่องจากผู้ตามที่มีประสิทธิผลเป็นบุคคลประเภทที่ไฟแรง ที่จงรักภักดี ต้องการให้องค์การของตนบรรลุเป้าหมาย แต่ก็เปราะบางที่อาจทิ้งองค์กรไปได้เช่นกัน หากไม่ได้รับการตอบสนอง ดังนั้นผู้นำที่ดีจึงควรรหาหนทางใช้พลังความผูกพันที่ผู้ตามมีต่อองค์กรสูงอยู่แล้ว มาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อเป้าหมายขององค์กรและความต้องการส่วนบุคคลของผู้ตามดังกล่าว

3. เสริมสร้างศักยภาพและการทุ่มเทตน (Competence and Focus)

ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะมีทักษะความชำนาญที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานของตน เป็นบุคคลที่ปกติจะมีมาตรฐานการทำงานของตนสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดขององค์กร และจะมีลักษณะของการใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการพัฒนาในอาชีพของตน อย่างไรก็ตามอาจมีผู้ตามที่มีประสิทธิผลอยู่บ้างที่รอคอยว่าเมื่อไรการฝึกอบรมและการพัฒนาจึงจะมาหาตนในลักษณะของการศึกษาแบบ “บังคับป้อน” (Force-fed) กล่าวคือ ถ้าไม่ถูกส่งไปเข้าสัมมนา ก็จะไม่ยอมไป จึงทำให้ความสามารถและทักษะที่เคยมีเสื่อมถอยลง บุคคลเช่นนี้ผู้นำจำเป็นต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษ

นอกจากนี้ผู้ตามแบบมีประสิทธิผลยังเต็มใจในการรับงานพิเศษเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ก่อนอื่นเขาจะเริ่มทำงานหลักที่เป็นหน้าที่รับผิดชอบอย่างดีที่สุดให้เสร็จเสียก่อน ผู้ตามประเภทนี้มักจะประเมินความสามารถของตนในแง่จุดอ่อนและจุดแข็งได้ดี และมีความพร้อมที่จะช่วยทีมงานของตน ดังนั้นหากได้รับงานเพิ่มเติมที่ตนเห็นว่าไม่ถนัด และมีคนอื่นที่มีความสามารถเหนือกว่า ผู้ตามแบบนี้จะกล้าบอกความจริงแก่ผู้นำเพื่อมิให้องค์กรเสียหาย และพร้อมสนับสนุนพนักงานคนอื่นที่มีความถนัดกว่า โดยไม่มีความรู้สึกว่าเป็นคู่แข่งแต่เป็นเพื่อนร่วมงานของตน

4. ความกล้า (Courage)

ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ (Credible) ซื่อสัตย์ และมีความกล้าหาญ ผู้ตามแบบนี้จะวางตนเองในแง่เป็นคนอิสระ เป็นนักคิดวิเคราะห์ที่สามารถเสนอแนะความคิดและการวินิจฉัยต่าง ๆ ที่ไว้วางใจได้ เป็นคนที่มีความน่าเชื่อถือ กล้ารับผิดชอบและให้เกียรติในความสำเร็จแก่ผู้อื่นเป็นผู้ที่มีรูปแบบมาตรฐานทางจริยธรรมของตนและพร้อมที่จะยื่นหยัดต่อความเชื่อดังกล่าว

ความกล้าของผู้ตาม (The Courageous follower)

ความกล้า (Courage) เป็นคุณลักษณะที่พบได้ทั้งในผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผลเหมือนกันซึ่ง ได้แก่ความกล้าต่อการเสี่ยง ความกล้าที่จะท้าทายต่ออำนาจเหนือคน และความกล้าที่จะยืนยันว่าความคิดของตนทัดเทียมหรือเหนือกว่าผู้บังคับบัญชา มีผู้เชื่อว่า การมีความกล้าเหล่านี้คือ คุณลักษณะของคนที่จะเป็นผู้นำในอนาคต (Gardner, 1995 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) นอกจากนี้ บทบาทของผู้ตามยังเกี่ยวกับด้านความรับผิดชอบ การให้บริการ การท้าทายต่ออำนาจ การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ตนเอง และการรู้เวลาที่ควรไปจากองค์กร

องค์ประกอบดังกล่าวเหล่านี้ของผู้ตามล้วนต้องอาศัยความกล้าทั้งสิ้น (Chaleff, 1995 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2545)

1. ความกล้าที่จะแสดงความรับผิดชอบ (Courage to assume responsibility)

ผู้ตามที่มีความกล้าด้านนี้เกิดความรู้สึกสำนึกในความรับผิดชอบส่วนตัวในฐานะที่ตนเป็นเจ้าขององค์การและต่อพันธกิจขององค์การที่ตนเกี่ยวข้องอยู่จึงกล้าแสดงความรับผิดชอบต่อ การกระทำของตนที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ โดยจะไม่ยอมร้องขอให้ผู้นำหรือองค์การออกมา ปกป้องคุ้มครองตน หรืออ้างว่าได้รับอนุญาตให้ปฏิบัติเช่นนั้นแต่อย่างใด ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มีความกล้า จะพยายามริเริ่มโอกาสใหม่ ๆ เพื่อให้ตนได้ใช้ความสามารถและศักยภาพสูงสุดที่ตนมีอยู่ ให้บังเกิดผลดีต่อองค์การได้มากที่สุด

2. ความกล้าในการช่วยเหลือรับใช้ (Courage to serve)

ผู้ตามที่มีความกล้าจะสามารถมองออกถึงความต้องการขององค์การ และจะแสดงออก อย่างกระตือรือร้นที่จะเข้าไปให้ความช่วยเหลือตอบสนองความต้องการนั้น ดังเช่น ผู้นำที่ดี ที่มุ่งรับ ใช้ผู้อื่นดังได้กล่าวมาแล้วในบทอื่น ๆ ผู้ตามที่มีความกล้าหาญจะใช้จุดเด่นของตนช่วยสนับสนุนต่อ การตัดสินใจของผู้นำ และสร้างผลงานในส่วนที่จะช่วยเสริมต่อตำแหน่งหน้าที่การงานของผู้นำ ด้วยความกล้าหาญในการรับใช้ช่วยเหลือผู้อื่นเหนือตนเองดังกล่าว ทำให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติภารกิจ ขององค์การด้วยความใส่ใจกระตือรือร้นและผูกพันห่วงใยต่องานไม่แตกต่างไปจากผู้นำแต่อย่างใด

3. ความกล้าที่จะท้าทาย (Courage to challenge)

ผู้ตามที่มีความกล้าจะไม่ยินยอมที่จะเสียสละวัตถุประสงค์ขององค์การหรือจริยธรรม ของตนเพียงเพื่อแลกกับการลดความขัดแย้งหรือเพื่อความสงบราบรื่น แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้ ตามที่กล้าหาญจะแสดงจุดยืนที่มั่นคงและกล้าคัดค้านการกระทำหรือการตัดสินใจของผู้นำ หาก เป็นพฤติกรรมที่ขัดต่อผลประโยชน์ขององค์การหรือส่วนรวมหรือขัดหลักการสัจย์ซื่อถือคุณธรรม (Integrity) ผู้ตามเช่นนี้จะไม่กลัวต่อผลที่ตามมาจากการท้าทายดังกล่าว กล้ายืนหยัดการกระทำของ ตนตามที่ถูกต้องกล่าวโทษ เพราะเห็นว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแม้จะเป็นการเสี่ยงแต่ก็คุ้มค่าที่ได้รักษา ผลประโยชน์ส่วนรวมและได้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ร่วมงานอื่นที่มุ่งรับใช้องค์การ เช่นกัน

4. ความกล้าในการเข้าร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Courage to participate in transformation)

ผู้ตามที่มีความกล้าจะมีทัศนคติต่อการต่อสู้ดิ้นรนในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง องค์การว่าเป็นประสบการณ์ร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์การมีหน้าที่ต้องร่วมมือกัน และเมื่อ องค์การอยู่ในภาวะยุ่งยากต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ผู้ตามที่มีความกล้าจะให้การสนับสนุน

ช่วยเหลือผู้นำ และองค์กร โดยไม่หวั่นไหวต่ออุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิรูป
องค์กร เมื่อมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวมในระยะยาว

5. ความกล้าที่จะไปจากองค์กรไป (Courage to leave)

บ่อยครั้งมักพบว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแก่องค์การก็จะกระทบต่อความสัมพันธ์
ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และจะมีความขัดแย้งตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในกรณีเช่นนี้ผู้ตามที่มี
ความกล้าหาญจะไม่หวั่นไหวและไม่กลัวที่ตนจะต้องพ้นไปจากองค์กร เพราะรู้สึกว่าการมีคุณค่า
ของตนมิได้ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือองค์กร ดังนั้นเมื่อเผชิญความขัดแย้งที่ผู้นำไม่ยอมเปลี่ยนแปลงใน
ประเด็นที่เป็นประโยชน์ขององค์กรเท่าที่ควร ผู้ตามเช่นนี้ก็จะตัดสินใจว่า ถึงเวลาที่ตนควรจาก
องค์กรแห่งนี้ไป

1.4 การพัฒนาความสามารถของผู้ตาม

แนวปฏิบัติที่เสนอต่อไปนี้เป็นแนวคิดในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ
โดย Yuk (1998 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2548, หน้า 242) ได้สรุปแนวปฏิบัติไว้ดังนี้

1. ค้นให้พบว่าตนเองถูกคาดหวังให้ทำอะไร ตราบใดที่บทบาทยังคงคลุมเครือไม่ชัดเจน
และตนเองก็ยังไม่แน่ใจว่าถูกคาดหวังให้ทำอะไรก็เป็นเรื่องยากที่จะแสดงฝีมือของตนได้เต็ม
ศักยภาพและได้รับความเชื่อถือในผลงาน แม้ผู้ตามเองอาจเป็นคนที่ทำงานหนัก แต่อาจเป็นการ
ทำงานผิดหรือใช้วิธีที่ผิดในการทำงานก็ได้ ในบางตอนของหนังสือเล่มนี้ได้กล่าวถึงความ
รับผิดชอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำที่ต้องสื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจนว่าบทบาท
ของตนที่ผู้นำคาดหวังเป็นอย่างไร

2. เสนอการริเริ่มในการแก้ปัญหา ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพจะเป็นฝ่ายริเริ่มในการแก้ไข
ปัญหาที่ขัดขวางต่อการบรรลุเป้าหมายของงานปัญหาอาจเกิดขึ้นในหลายรูปแบบ เช่นระเบียบ
กฎเกณฑ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย กระบวนการไม่เหมาะสมที่จะช่วยบรรลุเป้าหมายได้ในระดับ
ที่ต้องการ

3. ให้นายได้รับทราบการตัดสินใจอยู่เสมอ ผู้ตามที่เป็นฝ่ายริเริ่มต่อการแก้ปัญหาตน
ความรับผิดชอบจะต้องให้ผู้เป็นนายรับทราบการทำงานและการตัดสินใจเสมอ คนเป็นนายจะรู้สึก
กระอักกระอวลใจเพียงไร ถ้าทราบผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปากคนฟังที่มีใจผูกน่องที่
ปฏิบัติงานนั้นโดยตรง

4. ตรวจสอบข้อมูลข่าวสารที่จะแจ้งนายให้แม่นยำถูกต้องเสียก่อน ผู้ตามมีบทบาท
สำคัญในการถ่ายทอดข้อมูลให้ผู้นำทราบ การได้ควบคุมข้อมูลข่าวสารทำให้ผู้ตามมีอำนาจต่อการ
สร้างการรับรู้สถานการณ์และทางเลือกให้แก่ผู้นำ แต่ต้องระมัดระวังข้อมูลที่ยังไม่ครบสมบูรณ์

5. กระตุ้นนายเพื่อทราบผลการประเมินที่เป็นข้อมูลป้อนกลับโดยตรงไปตรงมา วิธีหนึ่งที่สร้างความไว้วางใจจากนายก็คือการร้องขอข้อมูลป้อนกลับที่เป็นจริงจากการที่นายช่วยประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำอาจรู้สึกไม่สะดวกใจที่จะพูดถึงจุดอ่อนของผลงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและอาจต้องการข้อมูลเพื่อพิสูจน์เพิ่มเติม

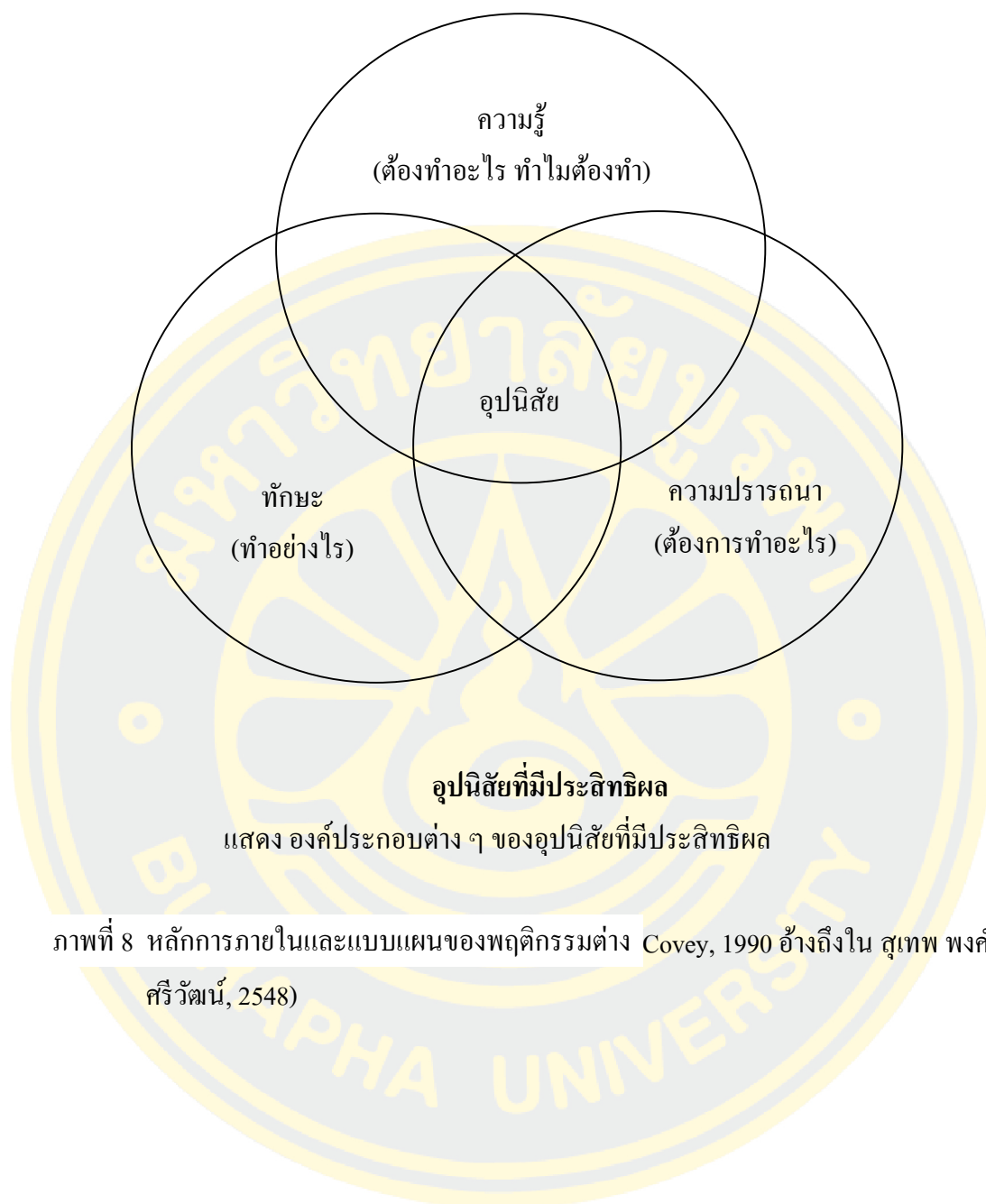
6. ช่วยสนับสนุนความพยายามของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น การริเริ่มเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ ใด ๆ ผู้นำมีความจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะแรงกระตุ้นและสนับสนุนจากผู้ตามที่มีความจงรักภักดี เพื่อเอาชนะแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

7. แสดงความชื่นชมและให้การยอมรับในโอกาสที่เหมาะสม ผู้นำก็เช่นเดียวกับบุคคลทั่วไปที่ต้องการความรู้สึกดี ๆ จากผู้อื่นที่ตอบสนองต่อการกระทำของตน จึงเป็นการเหมาะสมที่ผู้ตามควรแสดงความชื่นชมและขอบคุณต่อผู้นำเมื่อให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหา

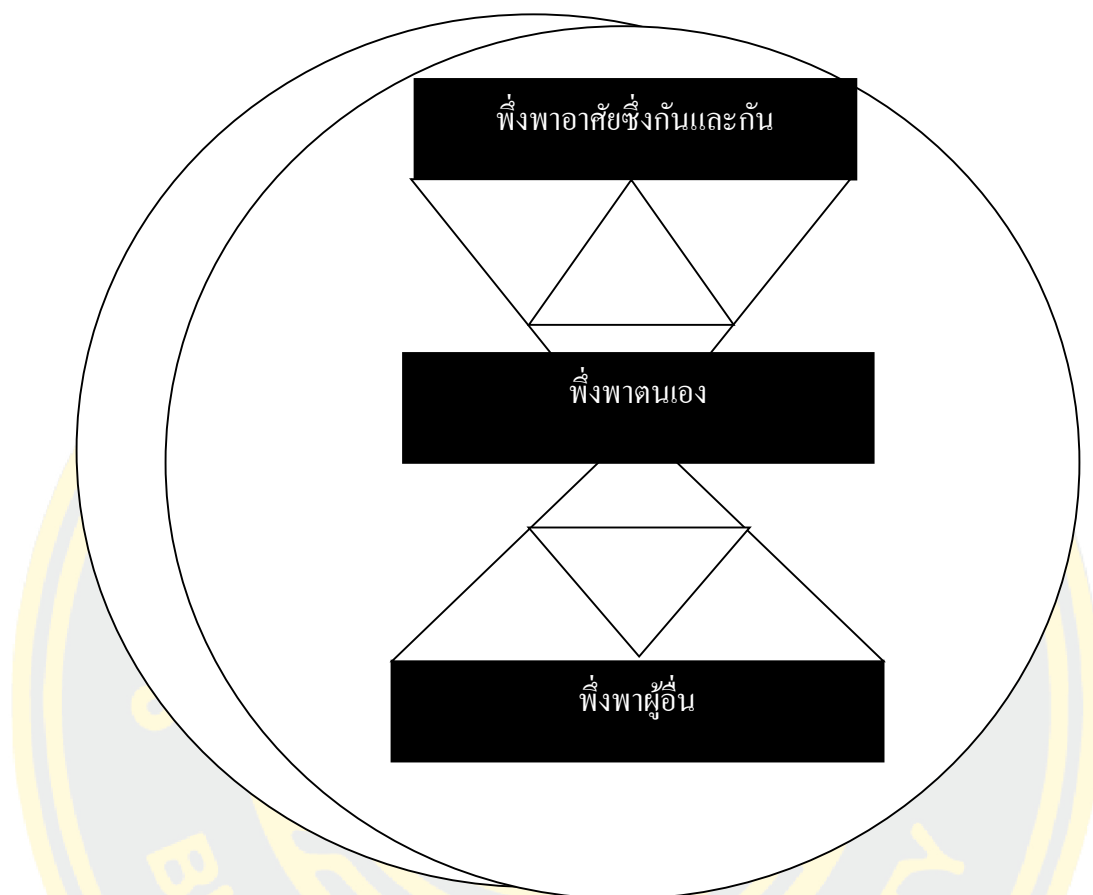
8. กล้าชี้จุดบกพร่องของแผนงานหรือข้อเสนอของผู้นำ สิ่งที่มีคุณค่าอีกอย่างหนึ่งที่ผู้ตามสามารถให้ผู้นำได้ก็คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับแผนงานหรือโครงการของผู้นำ แต่ต้องมีศิลปะและวิธีการที่ดีให้ผู้นำเห็นว่าเป็นการเสนอแนะที่มีความนับถือต่อผู้นำและปรารถนาอย่างจริงใจที่จะช่วยเหลือผู้นำให้สามารถบรรลุเป้าหมายดียิ่งขึ้น (คิเว จุลานนท์, 2551)

Potter and Rosenbach ผู้เขียนเนื้อหาเกี่ยวกับบทบาทของผู้ตามในหนังสือได้แสดงการยอมรับว่างานของ Kelley (1992 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ด้านการวิเคราะห์ลักษณะของผู้ตามนั้นมีอิทธิพลอย่างแพร่หลายต่อการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามทั้งที่ผู้ตามในอุดมคติถูกเรียกว่า “คู่คิด” คือเป็นคู่ผูกพันกันทั้งในด้านการปฏิบัติการกิจในงานอย่างมีประสิทธิภาพและความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำ

Covey (1989 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ได้นิยามความหมายของคำว่า “Habit” หรือ อุปนิสัย ว่าหมายถึง การผสมผสานกันระหว่างความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความปรารถนา (Desire) เข้าด้วยกัน ดังแสดงในภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 8 หลักการภายในและแบบแผนของพฤติกรรมต่าง (Covey, 1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์
ศรีวัฒน์, 2548)



ภาพที่ 9 แสดงกรอบความคิดของอุปนิสัยทั้งเจ็ดประการ (Covey, 1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)

โดยอุปนิสัยทั้งเจ็ดนั้น แต่ละอุปนิสัยที่อยู่หลังจะพัฒนาตามอุปนิสัยที่มาก่อนข้างหน้าตามลำดับของควมมีวุฒิภาวะ กล่าวคือ เริ่มต้นจากอุปนิสัยที่ 1 จนถึงอุปนิสัยที่ 7 ตามลำดับตามปกติในองค์กรต่าง ๆ มักจะพบบุคคลจำนวนมากที่มีกรอบความคิดของตนเองในการคิดแบบพึ่งพาผู้อื่น (Dependency) เช่น คาดว่าจะต้องมีคนอื่นคอยดูแลทุกสิ่งทุกอย่างให้ตนรวมทั้งการตัดสินใจต่าง ๆ แทนด้วย คนที่พึ่งพาคนอื่นจะมีลักษณะคล้ายกับผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive follower) ดังกล่าวมาแล้วตอนต้น กล่าวคือ จะไม่แสดงพฤติกรรมที่ริเริ่มหรือแสดงความรับผิดชอบส่วนตน คนที่พึ่งพาคนอื่นจะคอยคาดหวังให้คนอื่นคอยดูแลเอาใจใส่ตน และมักจะตำหนิผู้อื่นเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม คนที่มีความคิดแบบพึ่งพาตนเอง (Independent person) นั้นจะมีความรู้สึกใน

1. การพัฒนาและการพึ่งพาผู้อื่นสู่การพึ่งพาตนเอง (From dependence to independence) (Covey, 1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)

อุปนิสัย 3 ประการแรก ที่โควีเสนอเกี่ยวกับการพึ่งพาตนเอง (Self-reliance) และการเป็นผู้นำในตัวเอง (Self-mastery) ซึ่งโควีเรียกว่า “การชนะใจตนเอง” (Private victories) นั้นเพราะเป็นอุปนิสัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ตามในการพัฒนาตนเองจากระดับพึ่งพาผู้อื่น ไปสู่การพึ่งพาตนเองเท่านั้น มิใช่เป็นเรื่องระหว่างผู้ตามกับบุคคลอื่นแต่อย่างใด

อุปนิสัยที่ 1: ต้องมีนิสัยเชิงรุก (Habit 1: Be proactive)

การมีนิสัยเชิงรุก หมายถึง การมีพฤติกรรมหรือการคิดที่ต้องเป็นฝ่ายเริ่มต้น กระทำก่อนแทนที่จะรอให้เหตุการณ์เกิดขึ้นและตนต้องเป็นฝ่ายตั้งรับหรือถูกกระทำ (Reactive) คนที่มีอุปนิสัยเชิงรุกจะมีความสามารถในการสร้างโอกาสขึ้นมาใหม่หรือใช้โอกาสที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตน เป็นคนที่รับผิดชอบต่อวิถีชีวิตตนเอง คนที่มีอุปนิสัยเชิงรุกถือว่า ตนมีความสามารถในการกำหนดทางเลือกและการกระทำด้วยตนเองอย่างมีหลักการ เมื่อไม่เป็นไปตามคาดหมาย ก็จะไม่ตำหนิหรือโยนความผิดพลาดให้ผู้อื่นหรือโทษสภาพแวดล้อมเพราะโชคชะตาของตน ผู้ที่มีอุปนิสัยเชิงรุกเชื่อว่า อะไรที่เกิดขึ้นไม่ใช่ประเด็นสำคัญ แต่ที่สำคัญกว่าคือ จะมีวิธีการดำเนินการต่อสิ่งที่เกิดขึ้นให้มีผลมากที่สุดได้อย่างไร ตารางต่อไปนี้เป็นตัวเองของภาษาของฝ่ายถูกกระทำหรือเชิงรับ (Reactive) กับภาษาของฝ่ายเริ่มต้นทำก่อนหรือเชิงรุก (Proactive)

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบการใช้ภาษาที่มีลักษณะเชิงรับกับเชิงรุก (Covey, 1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)

ภาษาของฝ่ายถูกกระทำ (Reactive) หรือเชิงรับ	ภาษาฝ่ายเริ่มต้น (Proactive) ทำก่อนหรือเชิงรุก
ผมทำอะไรไม่ได้	ลองมองดูทางเลือกที่เรามีอยู่
ผมเป็นของผมนอย่างนี้	ผมสามารถเลือกวิธีที่แตกต่างไปได้
เขาทำให้ผมหัวเสีย	ผมควบคุมอารมณ์ได้
พวกเขาไม่อนุญาตให้ทำแบบนี้	ผมสามารถนำเสนอได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ผมจำเป็นต้องแบบนี้	ผมจะเลือกวิธีตอบสนองที่เหมาะสม
ผมไม่มีทางเลือก	ผมเลือก
ผมต้อง	ผมชอบ
ถ้าเพียงแต่	ผมต้องการ

อุปนิสัยที่ 2: เริ่มต้นในใจด้วยจุดมุ่งหมาย (Habit 2: Begin with the end in mind)

หมายความว่า ก่อนเริ่มต้นลงมือดำเนินการใด ๆ จะต้องกำหนดภาพของผลสำเร็จที่เป็นเป้าหมายปลายทางที่ต้องการให้ชัดเจนในใจเสียก่อน ซึ่งจะออกมาในรูปของวิสัยทัศน์ แล้วตามด้วยกลยุทธ์ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำกำหนดเส้นทางเดินไปสู่เป้าหมายในอนาคต เพื่อให้ทุกคนเดินไปในทิศทางเดียวกันด้วยเหตุนี้ ผู้ที่มีอุปนิสัยในการเริ่มต้นในใจด้วยจุดมุ่งหมายนั้นจะทราบความต้องการของตน รู้ว่าจะอะไรคือสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับตนเอง เพื่อจะได้ให้การทำงานหรือการดำเนินชีวิตประจำวันเป็นส่วนหนึ่งที่เสริมการไปสู่วิสัยทัศน์ของตน กล่าวโดยสรุปถ้าเปรียบเทียบเหมือนการเดินทางก็คือ ก่อนที่เราจะออกเดินทาง เราจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายและแผนการเดินทางไว้ล่วงหน้าเป็นอย่างดีนั่นเอง

อุปนิสัยที่ 3: ทำตามลำดับความสำคัญ (Habit: Put first things first)

อุปนิสัยที่ 3 นี้ เป็นวิธีการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการควบคุมเรื่อง เวลา และเหตุการณ์ โดยจัดให้ความสำคัญสัมพันธ์กับเป้าหมาย แล้วเลือกดำเนินการทำตามลำดับ ความสำคัญ ก่อนหลังแทนที่จะแยกทำที่ละองค์ประกอบ เช่น สิ่งของ เวลา กิจกรรม แยกจากกัน ซึ่งทำให้เกิดความยุ่งยากสับสน และขาดประสิทธิภาพ การมีมุมมองที่เน้นการจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน แล้วลำดับความสำคัญในการปฏิบัติจึงเป็นอุปนิสัยที่นำไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

2. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective interdependence)

อุปนิสัยแรกทั้งที่สามที่กล่าวมาแล้วจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยพัฒนาบุคคลไปสู่ความสามารถพึ่งพาตนเอง (Independence) ได้ จากจุดนี้บุคคลสามารถที่จะพัฒนาต่อไปสู่ระดับที่สูงขึ้น คือการใส่ใจต่อผู้อื่น ที่โควี เรียกว่า “Public victory” หรือ “การชนะคนอื่น” การพัฒนาตนเองไปสู่คุณลักษณะของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะเกี่ยวข้องกับเรื่อง การสื่อสารอย่างเปิดเผย การทำงานแบบทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างความสัมพันธ์ภาพเชิงบวก บนพื้นฐานความไว้วางใจ ความนับถือต่อกันและความใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้อื่น เป็นต้น ซึ่ง โควี (Covey) เชื่อว่าใครก็ตาม ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งฐานะใดขององค์กร หากพัฒนาตนเองไปสู่การมีคุณลักษณะของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันแล้ว บุคคลนั้นก็จะมียุทธศาสตร์ของการเป็นผู้นำ ซึ่งจะกล่าวต่อไป

อุปนิสัยที่ 4: คิดแบบชนะ/ ชนะ (Habit 4: Thank win/ win)

การคิดแบบชนะ/ ชนะ นั้น หมายถึง การที่บุคคลมีความเข้าใจและตระหนักว่า ถ้าปราศจากความร่วมมือ (Co-operation) แล้วยากที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นถ้าผู้ตามมีความเข้าใจดังกล่าวนี้อาจจะทำให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ในแนวทางที่จะให้เกิดความมั่นใจว่าจะ

เกิดความสำเร็กร่วมกัน และทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ชนะ ด้วยเหตุนี้กรอบความคิดแบบชนะ/ชนะ จึงได้รับการยอมรับมากขึ้นในการหาข้อยุติของความขัดแย้งต่าง ๆ เพราะทำให้ทุกฝ่ายมีส่วนได้เสียจากข้อยุตินั้นร่วมกันนั่นเอง

อุปนิสัยที่ 5: เข้าใจคนอื่นก่อนและจะให้คนอื่นเข้าใจเรา (Habit 5: Seek first to understand, then to be understood)

อุปนิสัยนี้เป็นหลักการสำคัญของการสื่อสารที่มีประสิทธิผล ทั้งนี้เพราะคนส่วนใหญ่เป็นผู้ฟังที่ยังขาดความตั้งใจที่จะเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด โดยนี้ก็อยู่แต่สิ่งที่ตนเองต้องการจะพูดมากกว่าฟัง จึงมีลักษณะของคนที่สนใจตนเองมากกว่าผู้อื่น ดังนั้นการเข้าใจคนอื่นก่อนได้นั้น ผู้นั้นจะต้องอดทนไม่ด่วนตัดสินใจ แต่ต้องสามารถที่จะรับฟังในสิ่งที่เป็จุดยืนของผู้อื่นก่อน การมีความสามารถในการรับฟังแบบเข้าอกเข้าใจ (Empathic listening) จะทำให้ผู้นั้นเข้าถึงถึงกรอบความคิดและความเชื่อถือของผู้อื่น ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจต่อความรู้สึกของผู้นั้น ได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

อุปนิสัยที่ 6: ประสานพลัง (Habit 6: Synergy)

การประสานพลัง (Synergy) เป็นพื้นฐานสำคัญของยุทธศาสตร์องค์การ การประสานพลัง เป็นการกระทำร่วมกันที่เกิดจากการที่คนทำงานร่วมกันทำให้ได้ผลงานมากกว่าการที่แต่ละคนแยกกันทำงานนั้นรวมกัน (อธิบายเป็นภาษาง่าย ๆ ก็คือ ถ้ามีของสองสิ่งมารวมกันเฉย ๆ ก็จะได้ผลลัพธ์เท่ากับ

1.5 ลักษณะของผู้ตามทางทหาร

นาวาอากาศเอก ฟิลลิป เมลิงเจอร์ คณบดีวิทยาลัยพลังทางอากาศศึกษา มหาวิทยาลัยแห่งกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา ได้เขียนบทความเรื่อง กฎ 10 ข้อของการเป็นผู้ตามที่ดี โดยชี้ประเด็นว่ามีสาระสำคัญเกี่ยวข้องกับบุคลากรในกองทัพมากกว่า บทความเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พบได้โดยทั่วไปเสียอีก บทความเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ให้แนวทางแก่คนกลุ่มน้อยในหน่วยงาน แต่ขาดการเอาใจใส่ในบทบาทของชนส่วนใหญ่ที่มีความสำคัญต่อองค์กร ไม่น้อยกว่ากัน เนื่องจากมีส่วนเสริมบทบาทของผู้นำ และทุกคนจะอยู่ในบทบาทผู้ตามมากกว่าการเป็นผู้นำ กฎ 10 ข้อของ เมลิงเจอร์ ได้แก่ (เมลิงเจอร์, ม.ป.ป. อ้างถึงใน ศิระ จุลานนท์, 2551, หน้า 23)

อย่าโทษผู้นำในการตัดสินใจหรือนโยบายที่ไม่เข้าท่า หน้าที่ของผู้ตามคือให้การสนับสนุน ไม่ใช่มุ่งทำลาย เป็นเรื่องง่ายที่จะกล่าวโทษผู้บังคับบัญชา แต่การกระทำเช่นนี้แสดงถึงความไม่จงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา และเป็นอันตรายต่อความสามัคคีภายในหน่วยงาน

ได้เถียงผู้บังคับบัญชาได้หากจำเป็น แต่ต้องทำในที่ลับตาเพื่อเลี่ยงการเสียหน้าและต้องไม่นำเรื่องที่โต้เถียงไปเปิดเผยต่อผู้อื่น เมื่อมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นก่อนที่ผู้บังคับบัญชาจะตกใจ แสดงออกอย่างตรงไปตรงมาและจริงใจ

ใช้ความริเริ่มหาข้อตกลงใจ แต่จงดำเนินการผ่านทางผู้บังคับบัญชา ไม่มีใครชอบการถกเถียงกัน เราทุกคนเชื่อว่าตนเองมีความรับผิดชอบเพียงพอ แต่สำหรับผู้บังคับบัญชาที่ดูเหมือนจะคอยกวาดขันนั้นเนื่องจากพวกเขาเห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ดูเหมือนจะคอยกวาดขันนั้นเนื่องจากพวกเขาเห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชายังคงรอคอยการสั่งการและคำแนะนำ

เตรียมพร้อมสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโต พัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยต้องมุ่งเน้นความรับผิดชอบที่สูงขึ้น

บอกความจริงแก่ผู้บังคับบัญชาเพราะข้อมูลนั้นจะถูกเสนอขึ้นไปตามสายบังคับบัญชา ในหน่วยงานขนาดใหญ่ซึ่งหมายถึงความสำเร็จของภารกิจ ความเกินจริงเพียงนิดเดียวอาจนำไปสู่ความผิดพลาดของภารกิจ

ทำการบ้านก่อน ให้ข้อมูลที่จำเป็นในการตกลงใจแก่ผู้บังคับบัญชาเมื่อได้รับมอบภารกิจ ต้องทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในภารกิจนั้น ศึกษาผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น

เข้าใจถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ชีตความสามารถและข้อจำกัดของตน ของสถานการณ์ปัจจุบันที่มีอยู่ภายใต้ข้อจำกัด

แจ้งข้อมูลความเป็นจริงของหน่วยงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหาภายใน

พบปัญหาให้รีบแก้ไข อย่ามัวกังวลว่าใครดูใครผิด ควรทำเพื่อประโยชน์ที่เหนือความประโยชน์ส่วนบุคคลนั้นคือประโยชน์ส่วนรวมของกองทัพ

ทำงานเต็มกำลังกายและกำลังใจ

ในส่วนของกองทัพเรือ ขอยกตัวอย่างการฝึกอบรมของ 2 โรงเรียนหลักในการผลิตกำลังพลให้ กองทัพเรือคือ โรงเรียนนายเรือ (ร.ร.นายเรือ) และ โรงเรียนชุมพลทหารเรือ (ร.ร.ชุมพล ฯ) กรมยุทธศึกษาทหารเรือในแนวทางการเสริมสร้างและปลูกฝัง นักเรียนนายเรือ 9 กรม นักเรียนนายเรือรักษาพระองค์ ได้กำหนดวางระเบียบหลักเกณฑ์ ตลอดจนแนวทางในการปลูกฝังให้นักเรียนนายเรือเป็นผู้มีคุณลักษณะทหารที่ดีตามแบบของทหารเรือดังนี้ ชั้นปีที่ 1 เป็นผู้ตามที่ดี ชั้นปีที่ 2 เป็นผู้สังเกตและแนะนำการปฏิบัติ ชั้นปีที่ 3 เริ่มฝึกการเป็นผู้นำและชั้นปีที่ 4 ฝึกการเป็นผู้นำ และระบบเกียรติศักดิ์ “นักเรียนนายเรือ จะต้องซื่อสัตย์สุจริต ไม่กล่าวเท็จ ไม่คดโกง ไม่ขโมยและจะไม่ยอมให้ผู้หนึ่งผู้ใดกระทำเช่นนั้นเป็นอันขาด” และจากแนวทางดังกล่าวจะเห็นได้ว่า โรงเรียนนายเรือ มีแนวทางสร้างและ สอน นักเรียนนายเรือชั้นต่ำ หมายถึงชั้นปีที่ 1 และชั้นปีที่ 2 จะต้องทำหน้าที่เหมือนกับเป็นพลทหารหรือผู้น้อยให้ได้ก่อน ไม่ว่าจะเป็นการทานอาหารต้องบริการรุ่นพี่หรือผู้ที่มีอาวุโสสูงกว่านักเรียนนายเรือชั้นปีที่ 1 มีหน้าที่ดักข้าว นักเรียนนายเรือชั้นปีที่ 2 มีหน้าที่รินน้ำ เป็นต้น ในการทำความสะอาดนักเรียนนายเรือชั้นต่ำ ต้องล้างห้องน้ำ ชักโถปัสสาวะ โถส้วม

ให้สะอาด อาจมีการล้วงไปซัดคราบสกปรกบ้างเป็นครั้งคราว อ่างล้างหน้าต้องไม่มีคราบหรือหยดน้ำก๊อกน้ำจะต้องมันวาว กระจกต้องใสสะอาดมองเห็นหมวดและคราได้ทุกเส้น เป็นต้น นักเรียนนายเรือ The Cadet Honor Code ของ โรงเรียนนายร้อย (ชวิช วงษ์รัตน์, 2558)

ผู้ตาม ที่คิดควรมีอย่างน้อย 4 ข้อ ได้แก่ปฏิบัติตามคำสั่ง ฐานะในหน้าที่ รู้จักทำงานเป็นทีม และความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี

1. ปฏิบัติตามคำสั่ง เมื่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำสั่งการ ผู้ตามที่ดีต้องปฏิบัติตามคำสั่งนั้น โดยทันทีหากไม่ทำให้เสียชีวิตหรือเสียหายต่อทางราชการ (งานสำคัญของผู้ตามก็คือ การปฏิบัติตามคำสั่งการเริ่มต้นการเป็นผู้ตามคือการทำตัวให้เป็นศูนย์) ต่อเมื่อปฏิบัติไปแล้ว เห็นว่ามีทั้งข้อดีข้อเสียหรืออุปสรรคข้อขัดข้อง ก็ควรจะเสนอผู้บังคับบัญชา (ในขณะที่ West Point บังคับเรื่องการเป็นผู้ตามและห้ามการทำอะไรตามอำเภอใจ แต่ก็ยังได้เหลือช่องว่างไว้พอให้นักเรียนจะเป็นผู้มีความสร้างสรรค์ได้) ผู้ตามอย่าคิดว่าเราเป็นเพียงแค่ผู้ตาม ในความเป็นจริงหากไม่มีผู้ตามก็ไม่มีผู้นำ ผู้ตามทุกคนมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าผู้นำ นักเรียนจ่าหรือนายทหารประทวนการฝึกกระเชียงทอนของ นักเรียนนายเรือตามเส้นทาง โรงเรียนชุมพลฯ เกาะรังเกวียนอาจคิดว่าเราเป็นแค่จ่า แค่ นายทหารชั้นผู้น้อย เป็นแค่ผู้ตาม เราคิดอย่างนี้ไม่ได้ อดีตผู้บัญชาการทหารเรือหลายท่านที่มาตรวจเยี่ยม โรงเรียนชุมพลฯ สิ่งที่สำคัญที่สุดข้อหนึ่งที่ท่านได้ฝากไว้เสมอก็คือ สอนให้นักเรียนจ่าคิดให้เป็น เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งแล้ว เราต้องคิดว่าเราจะปฏิบัติตามคำสั่งนั้นอย่างไรให้ดีที่สุด ทำหน้าที่ของผู้ตามให้ดีที่สุด

2. ฐานะในหน้าที่ งานต่าง ๆ เกือบทั้งหมดจะเป็นหน้าที่ของผู้ตามในการปฏิบัติ ดังนั้นเมื่อรับคำสั่งมาแล้วผู้ตามที่ดีต้องรู้ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง เช่น งานหนังสือการรายงานบัญชีพลประจำเดือน ผู้ตามไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาสั่งทุกเดือนว่า ให้ทำรายงานบัญชีพลฯเป็นหน้าที่ของตัวเองที่จะต้องทำรายงานให้เสร็จและให้ผู้บังคับบัญชาลงนามตามกำหนดระยะเวลา แม้แต่หน้าที่เล็ก ๆ น้อย ๆ ผู้ตามที่ดีก็ไม่ควรละเลยยกตัวอย่าง นายทหารนักเรียนในโรงเรียนนายทหารเรือชั้นต้น ผู้เขียนให้นักเรียนทุกคนหลังจากลุกจากที่นั่งในห้องเรียน ทุกคนต้องจัดเก้าอี้ตัวเอง จัดไม้ค้ำประจำโต๊ะจัดป้ายชื่อตัวเอง จัดระเบียบโต๊ะตัวเองให้สะอาดเรียบร้อย โดยไม่ต้องรอให้ผู้ช่วยหัวหน้าชั้นหรือทหารมาจัดให้ ถ้าทุกคนช่วยกันทำหน้าที่อย่างนี้ อาจใช้เวลาแค่ 1 นาทีห้องเรียนก็จะเรียบร้อย แต่ถ้าไม่ทำให้เรียบร้อย รอให้ผู้ช่วยหัวหน้าชั้นหรือทหารก็ต้องมาช่วยจัด ก็อาจใช้เวลาถึงครึ่งชั่วโมง และต้องใช้คนเพิ่มอีก 1 คน ในการจัด ผู้ตามควรระลึก

3. รู้จักทำงานเป็นทีม เช่นเดียวกับผู้นำ และขอเพิ่มเติมเพื่อให้จำได้ง่ายขึ้นคือว่า ทีม (TEAM) อาจจำเป็น T= Target หมายถึง ทุกคนต้องมีเป้าหมายเดียวกัน E = Enable ทุกคนใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคนเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายของทีม A = Ambition มีความตั้งใจหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคข้อขัดแย้งและจงรักภักดีต่อทีมงาน M = Morale ช่วยกันสร้างขวัญกำลังใจในทีมร่วมกัน

4. มีความซื่อสัตย์ และความจงรักภักดี ต่อผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน ผู้เขียนเคยได้ยินนักเรียนจำพูดว่า “เรียน ไปก็ไม่เห็นได้อะไรเลย ไม่ต้องเรียนเดี๋ยวก็จบเอง” นักเรียนจำที่พูดอย่างนั้นเพราะเขายังคิดไม่เป็น ผู้เขียนได้พูดหน้าแถวให้นักเรียนจำฟังว่า ผู้บัญชาการทหารเรืออยากให้นักเรียนจำทุกคนคิดเป็น และการที่เขาได้มาเรียนที่ โรงเรียนชุมพล ฯ เพราะบุญคุณของกองทัพเรือ บุญคุณของผู้บังคับบัญชา ที่ได้จ่ายเงินเดือนให้จ่ายค่าอาหารให้ จ่ายค่าน้ำให้ ค่าไฟให้ จ่ายค่ารถให้ แจกเสื้อผ้า รองเท้า หนังสือ สร้างอาคารนอนให้สร้างห้องอาหารให้ สร้างสโมสรให้ และอื่น ๆ อีกมากมาย ถ้าเราไม่ตั้งใจเรียน ไม่ปฏิบัติตามคำสั่งครูปกครอง ไม่ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา ก็ถือว่าเราขาดความจงรักภักดี เรานรคุณต่อบิดามารดาต่อผู้บังคับบัญชา ต่อกองทัพเรือ และต่อประเทศชาติประชาชน หากจะบอกว่าเรียน ไปก็ไม่ได้อะไร แต่จริง ๆ แล้วเราได้ตลอดเวลา แต่เราคิดไม่ถึงหรือคิดไม่เป็นนั่นเอง ประธานาธิบดี John Fitzgerald Kennedy กล่าวไว้ว่า “จงอย่าถามว่าประเทศชาติจะให้อะไรแก่ท่านแต่จงถามตัวท่านเองว่าท่านจะทำอะไรให้ประเทศชาติ” และในคำนิยามกองทัพเรือ ความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี (Allegiance) หมายถึง การดำรง เจริญ และรักษาไว้ซึ่งพระบรมเดชานุภาพแห่งพระมหากษัตริย์เจ้าการพิทักษ์รักษาปกป้องไว้ซึ่งผลประโยชน์ของชาติ (ชวิช วงษ์รัตน์, 2558)

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกองเรือยามฝั่ง กองทัพเรือ

ประวัติความเป็นมากองเรือยามฝั่ง

กระทรวงกลาโหมได้ให้ความเห็นชอบการปรับโครงสร้างของกองทัพเรือ เมื่อ 1 เมษายน 2552 ซึ่งในการปรับโครงสร้างหน่วยในครั้งนั้น ได้มีการปรับอัตรากำลังพล ในส่วนของกองบัญชาการกองเรือยุทธบริการ และกำลังทางเรือของหมวดเรือที่ 3 กองเรือตรวจอ่าว ซึ่งประกอบด้วย เรือตรวจการณ์ใกล้ฝั่ง (ตกฝ.) และเรือตรวจการณ์ชายฝั่ง (ตกช.) มาประกอบกำลังเป็นกองเรือใหม่ ที่มีชื่อว่า “กองเรือยามฝั่ง” ขึ้นการบังคับบัญชา กับ กองเรือยุทธการ และได้ถือเอาวันที่ 1 เมษายน ของทุกปีเป็นวันคล้ายวันสถาปนากองเรือยามฝั่งนับถึงปีนี้ จึงเป็นการก้าวเข้าผ่านสู่ปีที่ 7 ของกองเรือยามฝั่ง

ภารกิจของกองเรือยามฝั่ง

“กองเรือยามฝั่ง มีภารกิจในการจัดเตรียมกำลังทางเรือสำหรับการปฏิบัติการยามฝั่งและการรักษากฎหมายในทะเลตามอำนาจหน้าที่ทหารเรือ” จากภารกิจดังกล่าวนำมาซึ่ง “วิสัยทัศน์” ของหน่วยที่จะทำให้อำนาจ “กองเรือยามฝั่งจะต้องเป็นกองเรือที่มีความพร้อมและเป็นเลิศในการปฏิบัติการยามฝั่ง” ภายใต้คำขวัญ เพื่อสร้างความมุ่งมั่นที่ว่า “กองเรือยามฝั่ง เลิศล้ำการงาน ชำนาญการยุทธ” จากภารกิจ วิสัยทัศน์ และคำขวัญของหน่วยดังกล่าว ตลอดระยะเวลา 7 ปีที่ผ่านมา กองเรือยามฝั่งได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนากองเรือให้มีความพร้อมในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านองค์บุคคล องค์วัตถุ และยุทธวิธี ภายใต้แนวคิด เรือขนาดเล็กที่มีความพร้อมในการปฏิบัติการยามฝั่งในทุกพื้นที่รับผิดชอบของกองทัพเรือ โดยเฉพาะในด้านองค์วัตถุ ถ้าจะเปรียบกับรถยนต์ ยี่ห้อใดก็ตาม ก็คงจะอยู่ในช่วงเปลี่ยนโฉมใหม่ เนื่องจากการเริ่มต้นของการก่อตั้งกองเรือยามฝั่ง กำลังทางเรือที่มาประกอบกำลังนั้น ไม่ว่าจะเป็นเรือตรวจการณ์ใกล้ฝั่ง (เรือ ตคฝ.) หรือเรือตรวจการณ์ชายฝั่ง (เรือ ตคช.) เป็นการผสมผสานของเรือแต่ละประเภทที่มีความหลากหลายไม่ว่าจะเป็นแบบเรือ อายุการใช้งานและสมรรถนะของเรือที่แตกต่างกันและหลากหลาย โดยเฉพาะอายุใช้งานของเรือที่ส่วนใหญ่เข้าสู่วัยเกษียณ พุงด่าง ๆ ตั้งกองเรือตั้งแต่ปีแรก งานที่ต้องปฏิบัติก็คือ การเสนอปลดระวางประจำการเรือที่มีอายุถึงวัยเกษียณ (ทร. กำหนดอายุใช้งานของเรือ ตคฝ. และเรือ ตคช. ไว้ที่ 30 ปี) ซึ่งส่วนใหญ่กำลังทางเรือที่อยู่ในสังกัดเมื่อตอนก่อตั้งกองเรือจำนวนเรือประมาณ 2 ใน 3 ของจำนวนเรือที่มาสังกัดนั้นจะมีอายุการใช้งานตามเกณฑ์ดังกล่าว โดยสรุปแล้ว ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 ถึงปัจจุบัน จำนวนเรือที่ปลดไปไม่น่าจะต่ำกว่า 20 ลำจากจำนวน 52 ลำ ที่ได้รับเมื่อตั้งหน่วย อย่างไรก็ตามเมื่อเสนอปลดแล้วก็ย่อมเป็นหน้าที่ต้องเสนอความต้องการกำลังทางเรือทดแทน จึงเป็นหน้าที่สำคัญของกองเรือยามฝั่ง โดยผู้บังคับบัญชาและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกท่านมาดำรงตำแหน่งที่กองเรือยามฝั่ง ตั้งแต่ก่อตั้งหน่วยจนถึงปัจจุบันจึงได้ช่วยกันระดมความคิด ความรู้ ความสามารถในการพัฒนาองค์วัตถุของกองเรือยามฝั่งให้มีความพร้อมที่จะสนองภารกิจของหน่วยตามที่ได้รับมอบหมายโดยการเสนอและผลักดันการจัดหายุทโธปกรณ์หลัก (กำลังทางเรือ) มาทดแทน ทั้งนี้ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 ถึงปัจจุบันเป็นช่วงเปลี่ยนผ่าน หรือจะเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นช่วงเวลาแห่งการเก่าไปใหม่มา เขี้ยวเล็บเก่าที่จากไปและเขี้ยวเล็บใหม่ได้มา

ตามที่กล่าวไว้ จากภารกิจ หน้าที่ และการพัฒนาของกองเรือยามฝั่ง ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาจนก้าวเข้าสู่ปีที่ 7 เพื่อตอบสนองภารกิจในการเตรียมกำลังทางเรือปฏิบัติหน้าที่ในการปฏิบัติการยามฝั่งและการรักษากฎหมายในทะเลตามอำนาจหน้าที่ทหารเรือ ในพื้นที่ปฏิบัติการที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยบังคับบัญชา ซึ่งพื้นที่ปฏิบัติการส่วนใหญ่จะอยู่ในบริเวณพื้นที่ชายฝั่งและพื้นที่ร่องน้ำชายฝั่งทะเล ดังนั้นคุณลักษณะของเรือที่ใช้ปฏิบัติการจะต้องเป็นเรือที่มีความเร็ว

และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ในที่นี้จึงอยากแนะนำเชื้อเพลิงขนาดเล็กลงของกองเรือยามฝั่ง ในแต่ละประเภททั้งรุ่นเก่าจากไป รุ่นใหญ่ (อายุ) ที่กำลังจะจากและรุ่นใหม่ที่ได้มา รวมถึงรุ่นใหม่ล่าสุดที่กำลังจะมาถึงให้รู้จัก ทั้งนี้เพื่อทบทวนความทรงจำของชาวเรือ ได้ทราบอดีต และทราบถึงอนาคตของยุคเก่าไปใหม่มา สำหรับกำลังทางเรือของกองเรือยามฝั่ง

เริ่มต้นที่ เรือตรวจการณ์ใกล้ฝั่ง (ตคฝ.) เป็นการผสมผสานกันของเรือจำนวนหลายชุด ทั้งรุ่นผู้เฒ่าลายคราม (ชุด เรือ ต.11) รุ่นผู้เฒ่ารูปงาม (ชุด เรือ ต.91) รุ่นชายกลางตามวัย (ชุด เรือ ต. 81) และรุ่นใหม่่องใหม่สง่างาม (ชุด เรือ ต.991 และชุด เรือ ต.111) ให้ได้รู้จัก ดังนี้

เรือชุด เรือ ต.11 เฒ่าทะเลอ่าวไทย ที่รับใช้ราชนาวีมาไม่น้อยกว่า 50 ปี เรือชุดนี้ตอนตั้งกอง มาร่วมสังกัด 9 ลำ ปลดระวางไป 6 ลำ ปัจจุบันเหลือรับใช้ชาติอยู่เพียง 3 ลำ ได้แก่ เรือ ค.15 เรือ ต.16 และเรือ ต.18 (ยังพอไหว) แต่ในเดือนตุลาคม ปี 2560 คงจะไม่ได้เห็นท่านผู้เฒ่าไขว้ธงในท้องทะเลไทยให้เราได้เห็นอีกแล้ว (ถึงเวลาปลดระวาง) โดยเรือชุดนี้เป็นเรือที่ ทร. ได้รับมอบจากรัฐบาลสหรัฐอเมริกาตามโครงการช่วยเหลือทางทหาร (Military Assistance Program: MAP) เมื่อ พ.ศ. 2512-พ.ศ. 2514 จำนวน 10 ลำ ถึงแม้ปัจจุบันจะเหลือเพียง 3 ลำ แต่ยังคงคุณค่าทางยุทธการไม่รู้จักลืม (กองเรือยุทธการ, 2559)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กอบกฤษ แก่นโนนสังข์ (2551) ศึกษาความคาดหวังของนายทหารชั้นประทวนต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของนายทหารชั้นสัญญาบัตร: ศึกษากรณีข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในเรือ กองเรือฟริเกตที่ 1 กองเรือยุทธการ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความคาดหวังของนายทหารประทวนที่มีต่อภาวะผู้นำนายทหารสัญญาบัตร และเพื่อหาความสัมพันธ์ตัวแปรลักษณะทั่วไป ที่มีต่อความคาดหวังของนายทหารชั้นประทวนที่มีต่อภาวะผู้นำนายทหารสัญญาบัตร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษา คือ ข้าราชการชั้นสัญญาบัตรที่ทำงานอยู่ในเรือ ในสังกัดกองเรือฟริเกตที่ 1 จำนวน 578 คนโดยพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยพฤติกรรมภาวะผู้นำ ทั้ง 7 ประการ ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ในฐานะเป็นนักปรับปรุง เป็นผู้ให้การยอมรับ เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ เป็นนักพูดที่เก่ง เป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นผู้เข้ากับสังคมได้

พบว่าความคาดหวังต่อในฐานะนักปรับปรุงมาเป็นอันดับ 1 รองลงมาได้แก่ ในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ ในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ในฐานะผู้ให้การยอมรับ ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ตามลำดับ ส่วน ในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง เป็นอันดับสุดท้าย และ การศึกษาถึงความสัมพันธ์ พบว่า อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ลักษณะ

ความรับผิดชอบ และ รายได้ ไม่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของนายทหารชั้นสัญญาบัตร

จตุรงค์ พาศรี (2551) รูปแบบภาวะผู้นำของนายทหารอากาศ :ศึกษาเฉพาะกรณีของ กองบิน 21 จังหวัดอุบลราชธานี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำนายทหารอากาศ และเพื่อเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตาม อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา อายุราชการและระดับชั้นยศ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ นายทหารอากาศ สังกัดกองบิน 21 จำนวน 92 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณ 5 ระดับ 34 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า และการทดสอบค่า ผลการศึกษา

1. นายทหารอากาศกองบิน 21 มีรูปแบบภาวะผู้นำประชาธิปไตย อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบเผด็จการ และ ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม
2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของนายทหารอากาศ นายทหารอากาศที่มีอายุต่างกัน มีรูปแบบ ภาวะผู้นำเสรีนิยม ต่างกัน ส่วนสถานภาพสมรสและวุฒิการศึกษาต่างกัน มีรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน และที่มีอายุราชการต่างกัน มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ แตกกันกัน ส่วนอื่นไม่มีความแตกต่าง

พิชญวัชร ใจการ (2551) ภาวะผู้นำของผู้บังคับกองร้อยตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในกองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 114-117 กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 11 อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี วัตถุประสงค์การศึกษา เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บังคับกองร้อยตามความต้องการผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อเปรียบเทียบความต้องการแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา แบบลักษณะผู้นำ กลุ่มตัวอย่าง ข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดน ที่ 114, 115, 116 และ 117 อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี จำนวน 210 คน ผลการศึกษา โดยภาพรวมภาวะผู้นำของผู้บังคับกองร้อยตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ในกองร้อย 114-117 ข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดนมีความต้องการ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกตามรายด้าน พบว่า ผู้นำแบบตามสบาย (เชิงลบ) ข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดนมีความต้องการอยู่ในระดับน้อยที่สุด เป็นอันดับ 1 ผู้นำแบบประชาธิปไตยข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดนมีความต้องการ อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 2 ผู้นำแบบตามสบาย (เชิงบวก) ข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดนมีความถูกต้อง อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 3 และผู้นำแบบเผด็จการข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดนมีความต้องการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด อันดับ 4

ศิริระ จุลานนท์ (2551) ศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้ตามของข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศพันตรีหรือเทียบเท่าและต่ำกว่าในสำนักนโยบายและแผนกลาโหม วัตถุประสงค์ของการศึกษา แบบภาวะผู้ตามและเพื่อเปรียบเทียบแบบภาวะผู้ตาม โดยใช้แนวคิดของโรเบิร์ต เคลลี การศึกษาใช้วิจัยเชิงปริมาณ ประชากรในการศึกษา คือ ข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศพันตรี และข้าราชการในสำนักนโยบายและแผนกลาโหม จำนวน 84 คน ประชากรทั้งหมดและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ร้อยละ ผลการศึกษา ข้าราชการในสำนักนโยบายและแผนกลาโหม ส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดร้อยละ 54.50 รองลงมาคือ ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล คิดเป็นร้อยละ 23.40 และ ผู้ตามแบบปรับตัว คิดเป็นร้อยละ 1.30 ตามลำดับ และกลุ่มที่ไม่สามารถจัดแบบภาวะผู้ตามตามแนวคิดของเคลลีได้ ร้อยละ 20.80 จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการรับราชการ และชั้นยศ พบว่า มีผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดเป็นจำนวนมากที่สุดทั้งในเพศชาย และหญิง ในทุกกลุ่ม อายุ ในทุกระยะเวลารับราชการ และในทุกชั้นยศ แต่มีความแตกต่างในด้านระดับการศึกษาโดยผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และมีจำนวนลดลงตามระดับการศึกษาที่สูงขึ้น โดยในกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มี

อมรรัตน์ มหาพิรุณ (2553) การศึกษาความเป็นภาวะผู้นำ ของข้าราชการ กอง 6 ศูนย์รักษาความปลอดภัย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความเป็นภาวะผู้นำ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการบริหารในองค์กร โดยการศึกษาลักษณะของผู้นำใน 3 ด้าน คือ ลักษณะด้านบุคลิกภาพ ลักษณะด้านสังคม และลักษณะด้านกายภาพ ตามทฤษฎีลักษณะผู้นำของ เจ ดี บาร์โรว์ (J.D Barrow) กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการ กอง 6 ศูนย์รักษาความปลอดภัย จำนวน 242 นาย ใช้แบบสอบถามในการสำรวจภาวะผู้นำและการวิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐานโดยใช้วิธี t-test และ F-test ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 85.1 อายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.6 ระดับการศึกษามัธยมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 32.2 อายุราชการอยู่ระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.8 และมีรายได้ต่อเดือน คิด 10,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 45.5 ด้านบุคลิกภาพอยู่ในระดับปานกลาง ด้านกายภาพอยู่ในระดับมาก ด้านสังคมอยู่ในระดับปานกลาง ข้อมูลทั่วไปต่างกันมีระดับความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน

รัตนา เอื้อบุญชนะนันท์ (2555) ศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายทหารสัญญาบัตรในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพกวดูประสงค์เพื่อ ศึกษาตัวแบบทฤษฎีทางด้านภาวะผู้นำทางทหารสากล, ศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์,เปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์, เปรียบเทียบภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตรตามตัวแบบทฤษฎีทางด้านภาวะผู้นำทหารสากล ประชากรที่ศึกษา

นายทหารชั้นสัญญาบัตร ในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า และโรงพยาบาลค่ายสุรนารีจำนวน 380 คน เครื่องมือที่ใช้คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน การทดสอบค่าที ค่าเอฟ และ ทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วย LSD

ผลการศึกษาพบว่า

1. ตัวแบบทางทฤษฎีของภาวะผู้นำทางทหารสากล ในการวิจัยคือ สหรัฐอเมริกา ซึ่งเน้นหลักการสำคัญ ต้องเป็น ต้องรู้ และต้องทำ
2. ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายทหารสัญญาบัตรในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ลำดับที่มากที่สุด ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำทางทหารสากล รองลงมาคือด้านหลักปฏิบัติทางการทหารและด้านเจตคติของทหารสัญญาบัตร
3. ระดับการศึกษา เพศ และประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน ไม่มีผลต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายทหารสัญญาบัตร ส่วนชั้นยศ มีผลต่อภาวะผู้นำ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปตัวแปรที่ศึกษา ตัวแบบที่ใช้ในการศึกษา และผลการศึกษาดังตาราง

ตารางที่ 2 สรุปผลและวิเคราะห์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย (ปีพ.ศ.)	ตัวแปรที่ศึกษา	ตัวแบบที่ใช้ (แนวคิด/ ทฤษฎีที่ใช้วัด ตัวแปรที่ศึกษา)	ผลการศึกษา
กอบกฤษ แก่นโนน สังข์ (2551)	ความคาดหวังต่อ พฤติกรรมภาวะ ผู้นำ	Griffiths (1975) พฤติกรรมภาวะผู้นำ 7 ประการ ได้แก่ (1) ผู้มีความคิดริเริ่ม (2) นักปรับปรุง (3) ผู้ให้การยอมรับ (4) ผู้ให้ความช่วยเหลือ (5) นักพูดที่เก่ง (6) ผู้ประสานงานที่ดี (7) ผู้เข้ากับสังคมได้	นายทหารชั้นประทวนมีความ คาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของ นายทหารชั้นสัญญาบัตร ดังนี้ คาดหวังในฐานะนักปรับปรุงมาเป็น อันดับ 1 รองลงมาได้แก่ ในฐานะ เป็นผู้เข้ากับสังคมได้ ในฐานะเป็น ผู้ให้การช่วยเหลือ ในฐานะผู้ให้การ ยอมรับ ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ตามลำดับ ส่วน ในฐานะเป็นนักพูด ที่เก่ง เป็นอันดับสุดท้าย
จิระ นารมณี (2551)	ความคิดเห็นของ ข้าราชการที่มีต่อ พฤติกรรมภาวะ ผู้นำ	Griffiths (1975) พฤติกรรมภาวะผู้นำ 7 ประการ ได้แก่ (1) ผู้มีความคิดริเริ่ม (2) นักปรับปรุง (3) ผู้ให้การยอมรับ (4) ผู้ให้ความช่วยเหลือ (5) นักพูดที่เก่ง (6) ผู้ประสานงานที่ดี (7) ผู้เข้ากับสังคมได้	ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านใน ฐานะผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รองลงมาคือ ด้าน ในฐานะเป็นผู้เข้า กับสังคมได้ และด้านเป็นนักพูดที่ เก่ง ผู้บริหารองค์กรบริหารส่วน ระยอง ความคิดสร้างสรรค์ริเริ่ม โครงการใหม่ ๆ ในฐานะเป็นผู้เข้า สังคม มีความประพฤติดี มีความ น่าเชื่อถือ เป็นตัวอย่างที่ดี ในฐานะ เป็นนักพูด มีความคิดกล้าทำ กล้า คิด กล้าพูด กล้าตัดสินใจ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปีพ.ศ.)	ตัวแปรที่ศึกษา	ตัวแบบที่ใช้ (แนวคิด/ ทฤษฎีที่ใช้วัด ตัวแปรที่ศึกษา)	ผลการศึกษา
พิชญ์วัชร์ ใจการ (2551)	ภาวะผู้นำของผู้ บังคับกองร้อย	แบบภาวะผู้นำ ทฤษฎี ลำดับความต้องการของ มนุษย์ (Hierarchy) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y 1. ผู้นำแบบ ประชาธิปไตย 2. ผู้นำแบบเผด็จการ 3. ผู้นำแบบตามสบาย (เชิงบวก) 4. ผู้นำตามสบาย (เชิง ลบ)	ผู้นำแบบตามสบาย (เชิงลบ) ข้าราชการตำรวจตะเวนชายแดนมี ความต้องการอยู่ในระดับน้อยที่สุด เป็นอันดับ 1 ผู้นำแบบ ประชาธิปไตยข้าราชการตำรวจ ตะเวนชายแดนมีความต้องการ อยู่ ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 2 ผู้นำแบบตามสบาย (เชิงบวก) ข้าราชการตำรวจตะเวนชายแดนมี ความถูกต้อง อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 3 และผู้นำแบบเผด็จ การน้อยสุด
ศิริระ จุลานนท์ (2551)	แบบภาวะผู้ตาม	ภาวะผู้ตาม Kelley (1992 อ้างถึงในศิริระ จู ลานนท์, 2551) มี 5 แบบ คือ 1. ผู้ตามแบบห่างเหิน 2. ผู้ตามแบบปรับตัว 3. ผู้ตามแบบเอาตัวรอด 4. ผู้ตามแบบเฉื่อยชา 5. ผู้ตามแบบมี ประสิทธิภาพ	ส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบทำงานเอา ตัวรอดร้อยละ 54.50 รองลงมาคือ ผู้ ตามแบบมีประสิทธิผล คิดเป็น ร้อยละ 23.40 และ ผู้ตามแบบ ปรับตัว คิดเป็นร้อยละ 1.30 ตามลำดับ และกลุ่มที่ไม่สามารถจัด แบบภาวะผู้ตามตามแนวคิดของ เคลลี่ได้ ร้อยละ 20.80 จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลา การรับราชการ และชั้นยศ พบว่า มี ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดเป็น จำนวนมากที่สุดทั้งในเพศชาย และ หญิง ในทุกกลุ่ม อายุ ในทุก แต่มี

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปีพ.ศ.)	ตัวแปรที่ศึกษา	ตัวแบบที่ใช้ (แนวคิด/ ทฤษฎีที่ใช้วัด ตัวแปรที่ศึกษา)	ผลการศึกษา
รัตนา เอื้อ บุญชนะนันท์ (2555) ภาวะ ผู้นำที่พึง ประสงค์	ภาวะผู้นำที่พึง ประสงค์	Hesselbein & Shinseki ทฤษฎีทางด้านภาวะผู้นำ ทางทหารสากลเฉพาะ แนวคิดของประเทศ สหรัฐอเมริกา ปัจจัยภายใน -เจตคติส่วนบุคคล -สุขภาวะส่วนบุคคล ปัจจัยภายนอก -กระบวนการเรียนรู้ -ค่านิยมและความคิด ความเชื่อทางสังคม -หลักปฏิบัติทางทหาร	ความแตกต่างในด้านระดับ การศึกษาโดยผู้ที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับ ปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบ ทำงานเอาตัวรอด และมีจำนวน ลดลงตามระดับการศึกษาที่สูงขึ้น โดยในกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูง กว่าปริญญาตรี มีประชากรส่วน ใหญ่เป็นผู้ตามแบบประสิทธิภาพ ลำดับที่มากที่สุด ได้แก่ ด้านภาวะ ผู้นำทางทหารสากล รองลงมาคือ ด้านหลักปฏิบัติทางการทหารและ ด้านเจตคติของทหารสัญญาบัตร ระดับการศึกษา เพศ และ ประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน ไม่มีผลต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ของนายทหารสัญญาบัตร ส่วนชั้น ยศ มีผลต่อภาวะผู้นำ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี พ.ศ.)	ตัวแปรที่ศึกษา	ตัวแบบที่ใช้ (แนวคิด/ทฤษฎีที่ใช้วัด ตัวแปรที่ศึกษา)	ผลการศึกษา
วรางคณา กานพาทิ (2556)	ภาวะผู้นำและ ภาวะผู้ตามมี อิทธิพลต่อ ประสิทธิผล องค์กร	Bass ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง 1. การมีภาวะผู้นำเชิง บารมี 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทาง ปัญญา 4. การตระหนักถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล Kelley 1. ผู้ตามแบบห่างเหิน 2. ผู้ตามแบบปรับตัว 3. ผู้ตามแบบเอาตัวรอด 4. ผู้ตามแบบเฉื่อยชา 5. ผู้ตามแบบมี ประสิทธิภาพ	ด้านความสัมพันธ์ของปัจจัย พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิภาพองค์กร มีค่า ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก ด้านความมีอิทธิพลของปัจจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี อิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการศึกษา 2 แบบ คือ

1. การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary study) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ดังนี้แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้ตามและส่วนราชการกองเรือยามฝั่ง กองเรือยุทธการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดนิยามศัพท์ และเครื่องมือการวิจัย

2. การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เป็นการทำวิจัยโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล กับข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง กองเรือยุทธการลักษณะหรือรูปแบบของภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ ข้าราชการชั้นประทวนผู้ปฏิบัติงานในเรือตรวจการณ์ สังกัดกองเรือยามฝั่ง กองเรือยุทธการชั้นยศ จ่าคือ (ตรี โท เอก) จำนวน 145 นาย และชั้นยศ พันจ่า คือ (ตรี โท เอก) จำนวน 43 นาย รวม 188 นาย (ข้อมูลจากกำลังพล กองเรือยามฝั่ง กันยายน พ.ศ. 2560) การศึกษานี้ เป็นการศึกษาจากประชากรจริงที่ปฏิบัติงานอยู่ในเรือ ตรวจการณ์ พื้นที่ สัตหีบสังกัดกองเรือยามฝั่ง กองเรือยุทธการ

ตารางที่ 3 จำนวนประจำเรือชั้นยศประทวน จำแนกตามลำเรือ

ชุดเรือ ตรวจสอบการณ์	พันจ่า	จ่า	รวม
เรือ ต.81	2	4	7
เรือ ต.82	5	16	21
เรือ ต.83	5	16	21
เรือ ต.996	5	15	20
เรือ ต.91	3	15	18
เรือ ต.92	3	15	18
เรือ ต.97	3	15	18
เรือ ต.111	5	17	22
เรือ ต.112	6	17	22
ชุดเรือ PCF จำนวน 3 ลำ	6	15	21
รวม	43	145	188

ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ประจำเรือที่ปฏิบัติงานใน เรือ ตรวจสอบการณ์ที่เทียบท่าในบริเวณพื้นที่สัดหีบ ในช่วงเวลาเก็บแบบสอบถาม อาจมีบางลำออกปฏิบัติการกิจในพื้นที่อื่น ผู้วิจัยอาจมีการเปลี่ยนแปลงการเก็บแบบสอบถามจาก ลำที่เข้ามาอยู่ในพื้นที่สัดหีบแทนลำที่ออกปฏิบัติการกิจ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ดัดแปลงจากเครื่องมือวัดแบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดและทฤษฎีของ Griffiths (n.d. อ้างถึงใน กอบกฤษ แก่น โนนสังข์, 2551, หน้า 75-79) และเครื่องมือวัดภาวะผู้ตามของ Kelley (1992 อ้างถึงใน ศิระ จุลานนท์, 2551, หน้า 82-83) โดยแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ , ระดับชั้นยศ, ระดับการศึกษา และ อายุราชการรวมทั้งหมด 4 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นมาตรวัดแบบให้คะแนน (Rating scale) เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามแนวคิดและทฤษฎีของ Griffiths (n.d. อ้างถึงใน กอบกฤษ แก่น โนนสังข์, 2551, หน้า 36-37) ดังนี้

ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	7 ข้อ
นักปรับปรุง	8 ข้อ
ผู้ให้การยอมรับ	7 ข้อ
ผู้ให้การช่วยเหลือ	7 ข้อ
นักพูดที่เก่ง	6 ข้อ
ผู้ประสานงาน	7 ข้อ
เข้ากับสังคมได้	7 ข้อ
รวม	49 ข้อ

ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนพฤติกรรมภาวะผู้นำของข้าราชการชั้นประทวนตามความคิดเห็น ดังนี้ (กอบกฤษ แก่น โนนสังข์, 2551)

มีพฤติกรรมภาวะผู้นำมากที่สุดให้	4 คะแนน
มีพฤติกรรมภาวะผู้นำมากให้	3 คะแนน
มีพฤติกรรมภาวะผู้นำน้อยให้	2 คะแนน
มีพฤติกรรมภาวะผู้นำน้อยที่สุดให้	1 คะแนน

ตอนที่ 3 แบบภาวะผู้ตาม เป็นคำถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้ตาม โดยอาศัยแนวคิดของ Kelley ซึ่งแบ่งลักษณะผู้ตามเป็น 5 ประเภท โดยใช้เกณฑ์จาก 2 มิติ ได้แก่ ความคิดอิสระ (Independent thinking) กับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น (Active engagement) ดังนี้

1. ความคิดอิสระของผู้ตาม (Independent thinking) จำนวน 10 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1, 5, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20
2. ผูกพันอย่างกระตือรือร้นของผู้ตาม (Active engagement) จำนวน 10 ข้อ ได้แก่ ข้อ 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 15

ลักษณะการกำหนดค่าคะแนนของแบบสอบถามในตอนี่ 3 นี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มีลักษณะดังนี้

คะแนน	0	1	2	3	4	5	6
ความหมาย	ไม่เคยเลย	เป็นบางครั้ง			เป็นส่วนมากอยู่เสมอ		

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบภาวะผู้นำ (กอบกฤษ แก่น โนนสังข์, 2551, หน้า 37)

จากแบบสอบถามเมื่อได้รับแบบสอบถามคืนจากข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง กองเรือยุทธการ แล้วผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากข้าราชการ ชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง สมบูรณ์ของคำถามที่ได้รับ นำแบบสอบถามที่ตรวจได้คะแนนแล้วไปวิเคราะห์ตามระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของข้าราชการชั้นประทวน แล้วนำข้อมูลมาแปลค่าเฉลี่ยพฤติกรรมออกเป็น 4 ระดับ โดยการหาความกว้างของอันตรภาคชั้นดังนี้ (กอบกฤษ แก่น โนนสังข์, 2551, หน้า 38)

$$\begin{aligned} \text{ช่วงกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{4 - 1}{4} \\ &= 0.75 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย 3.26-4.00 ข้าราชการชั้นประทวนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.25 ข้าราชการชั้นประทวนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 1.76-2.50 ข้าราชการชั้นประทวนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.75 ข้าราชการชั้นประทวนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำในระดับน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูลของภาวะผู้ตาม (ศิริระ จุลานนท์, 2551, หน้า 34)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคะแนนรวมของความเห็นด้านต่าง ๆ ข้างต้นผู้ศึกษาใช้หลักเกณฑ์ในการคำนวณค่าอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{60 - 0}{3} \\ &= 20 \end{aligned}$$

การพิจารณาระดับการแสดงออกถึงความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ กับความกระตือรือร้น ของผู้ตอบแบบสอบถาม จะพิจารณาคะแนนรวมของแต่ละมิติ โดยแบ่งช่วงระดับดังนี้

0-20 คะแนน ถือว่าอยู่ในระดับต่ำ (Low)

21-40 คะแนน ถือว่าอยู่ในระดับกลาง (Middle)

41-60 คะแนน ถือว่าอยู่ในระดับสูง (High)

เมื่อนำคะแนนจากการตอบแบบสอบถามที่วัดระดับการแสดงออกแต่ละมิติมารวมกัน และจัดระดับของความคิดอิสระ (Independent thinking) กับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น (Active engagement) แล้ว นำระดับของทั้ง 2 มิติที่วัดได้มาวิเคราะห์แบบภาวะผู้ตามจากตารางต่อไปนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 อ้างถึงใน ศิระ จุลานนท์, 2551)

ตารางที่ 4 หลักเกณฑ์การประเมินแบบภาวะผู้ตาม

แบบภาวะผู้ตาม (Followership styles)	คะแนนด้านความคิดอิสระ (Independent thinking)	คะแนนด้านผูกพันอย่าง กระตือรือร้น (Active engagement)
แบบมีประสิทธิภาพ (Effective)	สูง	สูง
แบบห่างเหิน (Alienated)	สูง	ต่ำ
แบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic survivor)	ปานกลาง	ปานกลาง
แบบปฏิบัติตาม (Conformist)	ต่ำ	สูง
แบบเฉื่อยชา (Passive)	ต่ำ	ต่ำ

การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยนำเครื่องมือ แบบสอบถามของ Kelley (1992 อ้างถึงในศิริระ จุลานนท์, 2551) มาปรับใช้วัดภาวะผู้ตาม โดยผู้วิจัยได้ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ได้แก่

- (1) น.ท.มานิตย์ มณีวงษ์ นายทหารงบประมาณ
- (2) ร.อ.พจน์พิชัย สุ่นปาน ผู้บังคับการเรือ ต.81
- (3) อาจารย์กาญจนา บุญยัง อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ

เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม

2. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองใช้กับข้าราชการชั้นประทวน สังกัด กองเรือฟริเกตที่ 1 จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient alpha) หากได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำและแบบวัดภาวะผู้ตามมากกว่า 0.70 ทั้งสองแบบ จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีคุณภาพและนำไปเก็บข้อมูลจริงได้นำแบบสอบถามผ่านการทดสอบ และปรับปรุงเพื่อความสมบูรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้เจ้าหน้าที่ธุรการของแต่ละหน่วยงานเป็นผู้แจกจ่ายแบบสอบถามไปยังข้าราชการชั้นประทวนผู้ปฏิบัติงานในเรือ ตรวจการณ์ สังกัดกองเรือยามฝั่ง ทั้งหมด 193 คน
2. เก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ได้จำนวน 188 ฉบับ คิดเป็นอัตราตอบกลับ (Respond rate) เท่ากับร้อยละ 100 ซึ่งรวมระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 60 วัน
3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบแต่ละข้อ แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

1. การประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ โดยมีขั้นตอนดังนี้
 - 1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามหลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 1.2 บันทึกข้อมูลที่เป็นรหัสลงในแบบบันทึกข้อมูลและเครื่องคอมพิวเตอร์ตามลำดับ

- 1.3 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์
- 1.4 ประมวลผลข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. การวิเคราะห์ข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้
 - 2.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ
 - 2.2 วิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของข้าราชการทหารชั้นประทวน โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 - 2.3 วิเคราะห์แบบภาวะผู้ตามของข้าราชการทหารชั้นประทวน โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ จำนวน และผลรวมคะแนน
 - 2.4 วิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำ และรูปแบบภาวะผู้ตาม จำแนกตามชั้นยศ จำ และพันจ่า การเปรียบเทียบลักษณะรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยจะจัดอันดับ (Ranking) รูปแบบภาวะผู้นำ จากค่าเฉลี่ย เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำ ระหว่างชั้นยศ พันจ่า และ จ่า การเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้ตาม โดยคิดคะแนนรวมของระดับการแสดงออก 2 มิติ คือ ด้านความคิดอิสระ, ด้านความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ว่าอยู่ในระดับใด ซึ่งสามารถนำคะแนนทั้งสองด้าน ไปสรุปรูปแบบภาวะผู้ตาม ทั้งนี้ผู้วิจัย จะสรุปเป็นรูปแบบเดียวกับรูปแบบภาวะผู้นำ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง กองทัพเรือ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง และเพื่อเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง จำแนกตามชั้นยศ โดยเก็บข้อมูลจากประชากรจริงคือ ข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง จำนวน 188 คน ซึ่งปฏิบัติงานจริงอยู่ในเรือ ตรวจการณ์ พื้นที่สัดหีบสังกัดกองเรือยามฝั่ง กองเรือยุทธการ

ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในตอนที่ 1 นี้เป็นการนำเสนอข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ซึ่งนำเสนอด้วยค่าสถิติ จำนวนและร้อยละ ดังตารางที่ 5 ถึง 8

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ 20-29 ปี	63	33.51
อายุ 30-39 ปี	58	30.85
อายุ 40-49 ปี	43	22.87
อายุ 50-59 ปี	24	12.77
รวม	188	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง มีอายุระหว่าง 20-29 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 33.51) รองลงมาคือมีอายุระหว่าง อายุ 30-39 ปี และ อายุระหว่าง 40-49 ปี (ร้อยละ 30.85 และ 22.87 ตามลำดับ)

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับชั้นยศ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พันจ่า	43	22.87
จ่า	145	77.13
รวม	188	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่าข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง มีชั้นยศ จ่า มากที่สุด (ร้อยละ 77.66) รองลงมาคือ ชั้นยศพันจ่า (ร้อยละ 22.34)

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	156	82.98
ปริญญาตรี	31	16.49
สูงกว่าปริญญาตรี	1	0.53
รวม	188	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่าข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่งที่จบการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 82.98) รองลงมาคือ กลุ่มผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และจบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 16.49 และ 0.53 ตามลำดับ)

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 10 ปี	67	35.64
11-20 ปี	66	35.11
มากกว่า 20 ปี	55	29.26
รวม	188	100.00

จากตารางที่ 8 พบว่าข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่งมีระยะเวลาการปฏิบัติราชการอยู่ในช่วง น้อยกว่า 10 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 35.64) รองลงมา คือ ในช่วง 11-20 ปี และช่วงมากกว่า 20 ปี (ร้อยละ 35.11 และ 29.26 ตามลำดับ)

ตอนที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง

ในตอนที่ 2 นี้เป็นผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง ตามแนวคิดของ Griffiths ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์, ในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข, ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ, ในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ, ในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง, ในฐานะเป็นผู้ประสานงาน และในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้

ผลการวิเคราะห์นำเสนอด้วยค่าสถิติ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตารางที่ 9 (ภาพรวม) และรายละเอียด ในตารางที่ 9 ถึง 16

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผล และอันดับของรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการชั้นประทวนในภาพรวม

รูปแบบภาวะผู้นำ	μ	σ	แปลผล	อันดับ
1. ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	2.89	.40	มาก	7
2. ในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข	2.96	.38	มาก	4
3. ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ	3.04	.42	มาก	2
4. ในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ	3.04	.43	มาก	1
5. ในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง	2.92	.47	มาก	5
6. ในฐานะเป็นผู้ประสานงาน	2.91	.42	มาก	6
7. ในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้	2.99	.47	มาก	3
รวม	2.96	.43	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่าข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่งมีรูปแบบภาวะผู้นำ ทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีภาวะผู้นำในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ และในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้ ตามลำดับ

ตารางที่ 10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของข้าราชการชั้น
ประทวนในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการชั้น ประทวนในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	ระดับ				μ	σ	แปล ความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. ท่านมีความรู้ในเรื่องกระบวนการ บริหารงาน ได้แก่ การวางแผน การจัด ระบบงาน การอำนวยการ การจัดคน ปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับงาน และ งานประเมินผลงาน	21 (11.47)	130 (69.15)	35 (18.62)	2 (1.06)	2.90	.58	มาก	3
2. ท่านเรียนรู้ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ เพื่อ พัฒนาการปฏิบัติงานในเรื่อง	16 (8.51)	131 (69.68)	40 (21.28)	1 (0.53)	2.86	.55	มาก	5
3. ท่านริเริ่มโครงการใหม่ ๆ อันสืบ เนื่องมาจากผลการประเมินโครงการที่ได้ ปฏิบัติงานมาแล้ว	23 (12.23)	114 (60.64)	51 (27.13)	0 (0.00)	2.85	.61	มาก	7
4. ท่านศึกษาติดตามความเคลื่อนไหว เกี่ยวกับงานบริหารจากหน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ภายในกองทัพ	23 (12.23)	126 (67.02)	35 (18.62)	4 (2.13)	2.89	.62	มาก	4
5. ท่านริเริ่มโครงการใหม่ ๆ เพื่อปรับตัว ไปตามกระแสความเปลี่ยนแปลง	20 (10.64)	123 (65.43)	41 (21.81)	4 (2.13)	2.85	.62	มาก	6
6. ท่านมีความรอบรู้ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เกี่ยวกับสถานการณ์ ปัจจุบัน เพื่อเตรียมความพร้อมรับ สถานการณ์	25 (13.30)	128 (68.09)	32 (17.02)	3 (1.60)	2.93	.60	มาก	1
7. ท่านสามารถนำเทคโนโลยีทันสมัย และทรัพยากรวัตถุ มาใช้ในการทำงาน ร่วมกับกำลังพลในเรื่อง	30 (15.96)	113 (60.11)	43 (22.87)	2 (1.06)	2.91	.65	มาก	2
รวม					2.90	0.40	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่าข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง มีรูปแบบในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความรอบรู้ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์ เป็นอันดับแรก มีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.93 รองลงมาคือ สามารถนำเทคโนโลยีทันสมัย และทรัพยากรวัตถุ มาใช้ในการทำงานร่วมกับกำลังพลในเรื่อง มีคะแนนเฉลี่ย 2.91 และมีความรู้ใน

เรื่องกระบวนการบริหารงาน ได้แก่ การวางแผน การจัดระบบงาน การอำนวยความสะดวก การจัดคน
ปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับงาน และงานประเมินผลงานมีคะแนนเฉลี่ย 2.90

ตารางที่ 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของข้าราชการชั้น
ประทวนในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข

รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการชั้น ประทวนในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข	ระดับ				μ	σ	แปล ความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด				
8. ท่านมีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขั้นตอนวิธีการ ปฏิบัติงานและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา งาน	31 (16.49)	123 (65.43)	34 (18.09)	0 (0.00)	2.98	.59	มาก	3
9. เมื่อท่านริเริ่มสิ่งใหม่จะทดลองทำอย่าง ไม่เป็นทางการก่อนที่จะนำมาปฏิบัติจริง	20 (10.64)	123 (65.43)	44 (23.40)	1 (0.53)	2.86	.59	มาก	6
10. ท่านสร้างประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานในเรื่อง ด้วยการส่งเสริม กิจกรรมการศึกษาและดูงานภายนอก	21 (11.17)	115 (61.17)	49 (26.06)	3 (1.60)	2.82	.64	มาก	8
11. ท่านเห็นความสำคัญของบุคลากร ภายในเรื่องทุกตำแหน่งที่มีส่วนสำคัญต่อ ความสำเร็จของภารกิจ	66 (35.11)	103 (54.79)	17 (9.04)	2 (1.06)	3.24	.66	มาก	1
12. ท่านสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม ในการแก้ไขปัญหภายในเรื่อง ด้วยการจัด ให้มีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของ ข้าราชการภายในเรื่อง	41 (21.81)	119 (63.30)	26 (13.83)	2 (1.06)	3.06	.63	มาก	2
13. ท่านพยายามแก้ไขสภาพการทำงานที่ ผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจ	32 (17.02)	119 (63.30)	35 (18.62)	2 (1.06)	2.96	.63	มาก	4
14. ท่านจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ ผู้ได้บังคับบัญชาทราบกฎระเบียบและ แนวนโยบายขององค์การตลอดจนเพื่อให้ รู้จักองค์การมากขึ้น	20 (10.64)	120 (63.83)	45 (23.94)	3 (1.60)	2.84	.62	มาก	7
15. ท่านจัดให้มีการพัฒนาคน และ พัฒนาการทำงานโดยให้ความรู้และการ ฝึกอบรม	26 (13.83)	119 (63.30)	42 (22.34)	1 (0.53)	2.90	.61	มาก	5
รวม					2.96	0.38	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่าข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง มีรูปแบบในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าเห็นความสำคัญของบุคลากรภายในเรือทุกตำแหน่งที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของภารกิจ มากเป็นอันดับแรก มีคะแนนเฉลี่ย 3.24 รองลงมาคือ สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม ในการแก้ไขปัญหภายในเรือ ด้วยการจัดให้มีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของข้าราชการภายในเรือ มีคะแนนเฉลี่ย 3.06 และมีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางานมีคะแนนเฉลี่ย 2.98

ตารางที่ 12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของข้าราชการชั้นประทวนในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ

รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการชั้นประทวนในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ	ระดับ				μ	σ	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
16. ท่านเข้าใจหลักความแตกต่างระหว่างบุคคล ในการเลือกใช้และมอบหมายงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา	38 (20.21)	124 (65.96)	24 (12.77)	2 (1.06)	3.05	.61	มาก	4
17. ท่านให้กำลังใจและให้คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานสำเร็จ	50 (26.60)	114 (60.64)	29 (15.00)	1 (0.50)	3.13	.63	มาก	1
18. ท่านไม่กล่าวร้าย ทักมโนินทาผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจ	48 (25.53)	109 (57.98)	28 (14.89)	3 (1.60)	3.07	.68	มาก	3
19. ท่านยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และแสดงพฤติกรรมสนับสนุนให้เห็น	38 (20.21)	129 (68.62)	20 (10.64)	1 (0.53)	3.09	.57	มาก	2
20. ท่านวางตัวในลักษณะผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบต่อลูกน้อง	36 (19.15)	117 (62.23)	33 (17.55)	2 (1.06)	2.99	.64	มาก	6
21. ท่านสนใจในความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชามากกว่าความต้องการขององค์กรในบางกรณี	26 (13.83)	129 (68.62)	30 (15.96)	3 (1.60)	2.95	.60	มาก	7
22. ท่านการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยการให้ความเชื่อใจและการให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	39 (20.74)	116 (61.70)	32 (17.02)	1 (0.53)	3.03	.63	มาก	5
รวม					3.04	0.42	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่าข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง มีรูปแบบในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าให้กำลังใจ และให้คำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานสำเร็จมากเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ย 3.13 รองลงมาคือ ยอมรับความคิดเห็นริเริ่มของผู้ร่วมงาน และแสดงพฤติกรรมสนับสนุนให้เห็นมีค่าเฉลี่ย 3.09 และไม่กล่าวร้าย ทับถมนิทาผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจมีค่าเฉลี่ย 3.07

ตารางที่ 13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของข้าราชการชั้นประทวนในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ

รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการชั้นประทวนในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ	ระดับ				μ	σ	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
23. ท่านเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมภายในเรือ อย่างทั่วถึง	42 (22.34)	123 (65.43)	22 (11.70)	1 (0.53)	3.10	.60	มาก	1
24. ท่านแสดงออกถึงความห่วงใยและผูกพันดูแลทุกข์-สุข กับผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานภายในเรือ	34 (18.09)	125 (66.49)	29 (15.43)	0 (0.00)	3.03	.58	มาก	5
25. ท่านให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว	39 (20.74)	126 (67.02)	22 (11.70)	1 (0.53)	3.08	.58	มาก	3
26. ท่านให้กำลังใจและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเมื่อมีโอกาส	43 (22.87)	119 (63.30)	25 (13.30)	1 (0.53)	3.09	.62	มาก	2
27. ท่านมีจิตวิญญาณความเป็นผู้นำที่เสียสละเพื่อส่วนรวม	34 (18.09)	127 (67.55)	27 (14.36)	0 (0.00)	3.04	.57	มาก	4
28. ท่านส่งเสริมให้มีสวัสดิการและบริการต่าง ๆ นอกเหนือจากที่กองทัพมีให้	36 (19.15)	110 (58.51)	40 (21.28)	2 (1.06)	2.96	.67	มาก	7
29. ท่านให้ความเป็นกันเองกับข้าราชการในเรือ โดยแนะนำให้รู้จักระเบียบกฎเกณฑ์ ธรรมเนียม และเพื่อนร่วมงาน	34 (18.09)	121 (64.36)	31 (16.49)	2 (1.06)	2.99	.63	มาก	6
รวม					3.04	.43	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่าข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง มีรูปแบบในฐานะ ผู้ให้การช่วยเหลือในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข ของผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมภายในเรือ อย่างทั่วถึงอันดับแรก มีค่าเฉลี่ย 3.10 รองลงมาคือ ให้กำลังใจ และสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อมีโอกาสแรก มีค่าเฉลี่ย 3.09 และ ให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่ และเรื่องส่วนตัวมีค่าเฉลี่ย 3.08

ตารางที่ 14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของข้าราชการชั้น ประทวนในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง

รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการชั้น ประทวนในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง	ระดับ				μ	σ	แปล ความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
30. ท่านเป็นผู้มีอารมณ์ขัน พุดจา สนุกสนาน	40 (21.28)	103 (54.79)	41 (21.81)	4 (2.13)	2.95	.72	มาก	2
31. ท่านสามารถใช้ภาษาพูดชักจูงโน้มน้าว ให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ภายในเรือ	26 (13.83)	123 (65.43)	37 (19.68)	2 (1.06)	2.92	.61	มาก	3
32. ท่านมีวาทศิลป์ ทำให้บรรยากาศของ ความขัดแย้งลดความรุนแรง	31 (16.49)	108 (57.45)	43 (22.87)	6 (3.19)	2.87	.71	มาก	5
33. ท่านมีทักษะในการพูดในที่สาธารณะ หรือหน้าแถวทหาร	23 (12.23)	115 (61.17)	48 (25.53)	2 (1.06)	2.85	.63	มาก	6
34. ท่านมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าพูด กล้าตัดสินใจ ในสิ่งที่เป็นทางเลือกใหม่	26 (13.83)	119 (63.30)	42 (22.34)	1 (0.53)	2.90	.61	มาก	4
35. ท่านชอบพูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชา มากกว่าใช้การออกคำสั่งหรือทำรายงาน	37 (19.68)	119 (63.30)	30 (15.96)	2 (1.06)	3.02	.63	มาก	1
รวม					2.92	.47	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่าข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง มีรูปแบบในฐานะ เป็นนักพูดที่เก่งในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ชอบพูดคุยกับ ผู้ได้บังคับบัญชามากกว่าใช้การออกคำสั่งหรือทำรายงานเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ย 3.02 รองลงมา คือเป็นผู้มีอารมณ์ขัน พุดจาสนุกสนานมีค่าเฉลี่ย 2.95 และมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าพูด กล้า ตัดสินใจ ในสิ่งที่เป็นทางเลือกใหม่มีค่าเฉลี่ย 2.92

ตารางที่ 15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของข้าราชการชั้น
ประทวนในฐานะเป็นผู้ประสานงาน

รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการชั้น ประทวนในฐานะเป็นผู้ประสานงาน	ระดับ				μ	σ	แปล ความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด				
36. ท่านสามารถจัดให้มีระบบสื่อสารที่ดี เพื่อการประสานการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว รวดเร็ว ทั้งในและนอกองค์การ	30 (15.96)	106 (56.38)	47 (25.00)	5 (2.66)	2.85	.71	มาก	7
37. ท่านเป็นผู้มีความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้งในการปฏิบัติงานภายในหรือ	25 (13.30)	123 (65.43)	38 (20.21)	2 (1.06)	2.88	.63	มาก	5
38. ท่านจัดให้มีระบบ การควบคุม การกำกับ และการติดตามงานของข้าราชการในเรือ เพื่อให้สามารถตัดสินใจสั่งการได้	19 (10.11)	129 (68.62)	37 (19.68)	3 (1.60)	2.87	.59	มาก	6
39. ท่านแสดงวิธีการทำงานมากกว่าใช้การสั่งการ	25 (13.30)	123 (65.43)	38 (20.21)	2 (1.06)	2.91	.61	มาก	3
40. ท่านค้นหาสาเหตุของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ เหมาะสมมากกว่าเพื่อหาตัวผู้ทำผิดมาลงโทษ	19 (10.11)	131 (69.68)	37 (19.68)	1 (0.53)	2.89	.56	มาก	4
41. ท่านประสานความต้องการของ ผู้ปฏิบัติงานและภารกิจของเรือ โดยให้ คนมีส่วนร่วมในการทำงาน และได้ ผลประโยชน์	23 (12.23)	139 (73.94)	24 (12.77)	2 (1.06)	2.97	.54	มาก	1
42. ท่านเป็นผู้รู้จักการสร้างสมดุล เพื่อ การลดความขัดแย้ง จากการทำงาน ภายในเรือ	30 (15.96)	122 (64.89)	34 (18.09)	2 (1.06)	2.96	.62	มาก	2
รวม					2.91	.42	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่าข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง มีรูปแบบในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าประสานความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และภารกิจของเรือ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการทำงาน และได้ผลประโยชน์ มีค่าเฉลี่ย 2.97 รองลงมาคือ เป็นผู้รู้จักการสร้างสมดุล เพื่อการลดความขัดแย้ง จากการทำงานภายในเรือมีค่าเฉลี่ย 2.96 และแสดงวิธีการทำงานมากกว่าใช้การสั่งการมีค่าเฉลี่ย 2.91

ตารางที่ 16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของข้าราชการชั้น
ประทวนในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้

รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการชั้น ประทวนในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้	ระดับ				μ	σ	แปล ความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด				
43. ท่านเป็นผู้มีความประพฤติดี เป็น ตัวอย่างแก่บุคคลภายในและภายนอก องค์กร อันนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือให้แก่ บุคคลยอมรับ	35 (18.62)	120 (63.83)	31 (16.49)	2 (1.06)	3.00	.63	มาก	4
44. ท่านเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มี คุณธรรม จริยธรรมทั้งในเรื่องงานและ เรื่องส่วนตัว	28 (14.89)	123 (65.43)	35 (18.62)	2 (1.06)	2.94	.61	มาก	7
45. ท่านเป็นผู้มีคุณธรรม อันสามารถ นำมาซึ่งการสนับสนุน ความร่วมมือจาก บุคคลต่าง ๆ ในโอกาสต่างๆด้วยความเต็ม ใจ	32 (17.02)	125 (65.49)	30 (15.96)	1 (0.53)	3.00	.59	มาก	5
46. ท่านมีการแสดงออกถึงความเป็น เพื่อนร่วมงานกับข้าราชการในเรือโดยไม่ ถือคน	40 (21.28)	115 (61.17)	31 (16.49)	2 (1.06)	3.03	.65	มาก	1
47. ท่านให้ความสำคัญของการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงานบนพื้นฐานของความเชื่อใจ	43 (22.87)	110 (58.51)	31 (16.49)	4 (2.13)	3.02	.69	มาก	3
48. ท่านมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ คนทุกระดับในเรือ	36 (19.15)	123 (65.43)	28 (14.89)	1 (0.53)	3.03	.60	มาก	2
49. ท่านมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ คนทุกระดับภายนอกองค์กร	30 (15.96)	122 (64.89)	31 (16.49)	5 (2.66)	2.94	.66	มาก	6
รวม					2.99	.47	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่าข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง มีรูปแบบในฐานะผู้
เข้ากับสังคมได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าท่านมีการแสดงออกถึง
ความเป็นเพื่อนร่วมงานกับข้าราชการในเรือโดยไม่ถือคนมีค่าเฉลี่ย 3.03 และส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน .65 รองลงมาคือ มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับในเรือมีค่าเฉลี่ย 3.03 และ
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .60 และให้ความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา
และเพื่อนร่วมงานบนพื้นฐานของความเชื่อใจมีค่าเฉลี่ย 3.02

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ รูปแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือ ยามฝั่ง

ในตอนที่ 3 นี้ เป็นผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัด กองเรือยามฝั่ง ตามแนวคิดของ Kelley ที่แบ่งออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ แบบห่างเหิน แบบปรับตัว แบบเอาตัวรอด แบบเฉื่อยชา แบบมีประสิทธิภาพ โดยการแบ่งแต่ละแบบนี้มาจากฐานคิด 2 มิติ คือ มิตินิสัยคิดอิสระของผู้ตาม (Independent thinking) และมิติผูกพันอย่างกระตือรือร้นของผู้ตาม ซึ่งวัดค่าเป็นคะแนนรวมของแต่ละมิติ โดยแบ่งช่วงระดับดังนี้

0-20 คะแนน ถือว่าอยู่ในระดับต่ำ (Low)

21-40 คะแนน ถือว่าอยู่ในระดับกลาง (Middle)

41-60 คะแนน ถือว่าอยู่ในระดับสูง (High)

จากนั้นนำระดับของทั้ง 2 มิติที่วัดได้มาวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้ตาม

ตารางที่ 17 หลักเกณฑ์การประเมินแบบภาวะผู้ตาม

แบบภาวะผู้ตาม	มิตินิสัยคิดอิสระ	มิติผูกพันอย่างกระตือรือร้น
แบบมีประสิทธิภาพ	สูง	สูง
แบบห่างเหิน	สูง	ต่ำ
แบบทำงานเอาตัวรอด	ปานกลาง	ปานกลาง
แบบปรับตัว	ต่ำ	สูง
แบบเฉื่อยชา	ต่ำ	ต่ำ

ผลการวิเคราะห์นำเสนอด้วยค่าสถิติ จำนวน ร้อยละ ดังตารางที่ 18 ถึง 23

ตารางที่ 18 จำนวนและ ร้อยละของระดับการแสดงออกของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือ
ยามฝั่งด้านความอิสระ (พึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์

การแสดงออก	ระดับการแสดงออก						
	0	1	2	3	4	5	6
1. งานที่ท่านทำช่วยให้ ท่านบรรลุเป้าหมายเชิง สังคมและความใฝ่ฝันที่ สำคัญของท่าน	2 (1.06)	19 (10.11)	26 (13.83)	55 (29.26)	58 (30.85)	23 (12.23)	5 (2.66)
5. แทนที่จะคอยรับคำสั่ง เพียงอย่างเดียว ท่านเคย เสนอแนะความคิดและ กิจกรรมที่เชื่อมันว่าจะเกิด ผลดีต่อการบรรลุ เป้าหมายตามลำดับ ความสำคัญของหน่วยงาน	6 (3.19)	9 (4.79)	19 (10.11)	44 (23.40)	70 (37.23)	31 (16.49)	9 (4.79)
11. ท่านได้ใช้ความคิด อิสระในการสร้างสรรค์ สิ่งใหม่หรือความคิดใหม่ ที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นผลงานชิ้น สำคัญให้แก่ ผู้บังคับบัญชาหรือ หน่วยงาน	5 (2.66)	13 (6.91)	15 (7.98)	54 (28.72)	66 (35.11)	32 (17.02)	3 (1.60)
12. ท่านเคยพยายาม แก้ปัญหายาก ๆ ที่เกิดขึ้น ในงานของตนเอง แทน การรอดูว่าเมื่อไร ผู้บังคับบัญชาจะมาช่วย ท่าน	1 (0.53)	11 (5.85)	17 (9.04)	54 (28.73)	63 (33.51)	32 (17.02)	10 (5.32)

ตารางที่ 18 (ต่อ)

การแสดงผล	ระดับการแสดงผล						
	0	1	2	3	4	5	6
14. ท่านได้ช่วย							
ผู้บังคับบัญชาหรือกลุ่มได้							
มองเห็นทั้งด้านที่จะเกิด							
ผลดี และด้านที่มีความ							
เสี่ยงต่อความล้มเหลวของ	7	11	13	54	71	27	5
ความคิดหรือโครงการ แต่	(3.72)	(5.85)	(6.91)	(28.72)	(37.77)	(14.36)	(2.66)
ก็พร้อมที่จะเข้าร่วมมือ							
ด้วยไม่ว่าผู้นำจะเลือก							
ตัดสินใจเพียงใด							
16. ท่านกระตือรือร้นและ							
ซื่อตรงต่อตนเองที่จะ	3	15	17	48	61	35	9
ประเมินหาจุดแข็งและ	(1.60)	(7.98)	(9.04)	(25.53)	(32.45)	(18.62)	(4.79)
จุดอ่อนของตนเอง							
17. ท่านเคยตั้งคำถามใน							
ใจตนเองเกี่ยวกับความ							
เหมาะสมของการ							
ตัดสินใจของ	3	14	21	57	59	26	8
ผู้บังคับบัญชา มากกว่า	(1.60)	(7.45)	(11.17)	(30.32)	(31.38)	(13.83)	(4.26)
การรับการตัดสินใจนั้นไป							
ปฏิบัติเมื่อถูกมอบหมาย							
โดยทันที							
18. เมื่อท่าน							
ผู้บังคับบัญชาขอร้องให้							
ทำในสิ่งที่ท่านไม่ชอบ	12	12	25	64	44	26	5
หรือไม่ต้องการทำ ท่าน	(6.38)	(6.38)	(13.30)	(34.04)	(23.40)	(13.83)	(2.66)
ปฏิเสธมากกว่า ตอบรับ							

ตารางที่ 18 (ต่อ)

การแสดงผล	ระดับการแสดงผล						
	0	1	2	3	4	5	6
19. ท่านประพุดิตามมารฐานทางจริยธรรมของ							
ตนเอง มากกว่ามาตรฐาน	5	20	20	44	64	33	2
ทางจริยธรรมของ	(2.66)	(10.64)	(10.64)	(23.40)	(34.04)	(17.55)	(1.06)
ผู้บังคับบัญชาหรือของ							
กลุ่ม							
20. ท่านแสดงทัศนคติของ							
ตนเองในประเด็นที่สำคัญ							
อย่างตรงไปตรงมา แม้ว่า	10	18	17	59	50	28	6
จะไปขัดแย้งกับทัศนคติ	(5.32)	(9.57)	(9.04)	(31.38)	(26.60)	(14.89)	(3.19)
ของกลุ่มและ							
ผู้บังคับบัญชา							

จากตารางที่ 18 จำนวน และร้อยละของระดับการแสดงผลของข้าราชการชั้นประทวนสังกัดกองเรือยามฝั่ง ด้านความอิสระ (พึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ พบว่าในภาพรวมมีการแสดงผลเป็นส่วนมากระดับ 4 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 14. ท่านได้ช่วยผู้บังคับบัญชาหรือกลุ่มได้มองเห็นทั้งด้านที่จะเกิดผลดี และด้านที่มีความเสี่ยงต่อความล้มเหลวของความคิดหรือโครงการ แต่ก็พร้อมที่จะเข้าร่วมมือด้วยไม่ว่าผู้นำจะเลือกตัดสินใจ เพียงใดคิดเป็นร้อยละ 37.77 รองลงมาคือ ข้อ 5. แทนที่จะคอยรับคำสั่งเพียงอย่างเดียว ท่านเคยเสนอแนะความคิด และกิจกรรมที่เชื่อมั่นว่าจะเกิดผลดีต่อการบรรลุเป้าหมายตามลำดับความสำคัญของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 37.23 และข้อ 11. ท่านได้ใช้ความคิดอิสระในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือความคิดใหม่ที่ดีขึ้นซึ่งเป็นผลงานชิ้นสำคัญให้แก่ ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 35.11

ตารางที่ 19 ระดับความอิสระ (พึงพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ของข้าราชการชั้นประทวน
สังกัดกองเรือยามฝั่ง

ระดับความอิสระและความคิดสร้างสรรค์	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำ	19	10.11
กลาง	121	64.36
สูง	48	25.53
รวม	188	100.00

ตารางที่ 19 ระดับความอิสระ(พึงพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง ในภาพรวม มีระดับความอิสระ(พึงพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์อยู่ในเกณฑ์กลาง คิดเป็นร้อยละ 64.36 รองลงมาคือ อยู่ในเกณฑ์สูง และเกณฑ์ต่ำ คิดเป็นร้อยละ 25.53 และ 10.11 ตามลำดับ

ตารางที่ 20 จำนวนและร้อยละ ของระดับการแสดงออกของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่งด้านความผูกพันอย่างกระตือรือร้น

การแสดงออก	ระดับการแสดงออก						
	0	1	2	3	4	5	6
2. เป้าหมายของงานที่ท่านทำ สอดคล้องกับเป้าหมายและลำดับความสำคัญของหน่วยงาน	3 (1.60)	11 (5.85)	26 (13.83)	49 (26.06)	67 (35.64)	28 (14.89)	4 (2.13)
3. ท่านมีความผูกพันและใช้พลังงานเพิ่มขึ้น เพื่อทำงานและรับผิดชอบต่อหน่วยงานด้วยการให้ความคิดและ วิธีการทำงานที่ดีที่สุด	7 (3.72)	10 (5.32)	10 (5.32)	51 (27.13)	66 (35.11)	36 (19.15)	8 (4.26)
4. ความกระตือรือร้นที่ท่านมีต่อ งาน สามารถส่งผลกระทบต่อ ขาวงไปยังเพื่อนร่วมงาน	4 (2.13)	11 (5.85)	14 (7.45)	45 (23.94)	64 (34.04)	43 (22.87)	7 (3.72)

ตารางที่ 20 (ต่อ)

การแสดงผลออก	ระดับการแสดงผลออก						
	0	1	2	3	4	5	6
6. ท่านมีความสนใจกระตือรือร้นที่จะพัฒนาขีดความสามารถของคนที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อเพิ่มมูลค่าของตนเองต่อผู้นำและหน่วยงาน	6 (3.19)	9 (4.79)	12 (6.38)	45 (23.94)	70 (37.23)	38 (20.21)	8 (4.26)
7. เมื่อเริ่มลงมือทำงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ ท่านพร้อมที่จะสร้างความสำเร็จ ให้เป็นเกียรติประวัติสำคัญให้แก่ผู้บังคับบัญชาของท่าน	6 (3.19)	6 (3.19)	20 (10.64)	47 (25.00)	64 (34.04)	40 (21.28)	5 (2.66)
8. ผู้บังคับบัญชาของท่าน สามารถมอบหมายงานที่มีความซับซ้อนให้ท่านทำโดยไม่จำเป็นต้องกำกับดูแล เพราะไม่แน่ใจว่าท่านสามารถทำงานนั้นสำเร็จ มีคุณภาพสูงได้ตามเวลาที่กำหนด และเมื่อเกิดปัญหาระหว่างทำงาน ท่านสามารถแก้ไขได้เอง	0 (0.00)	11 (5.85)	19 (10.11)	56 (29.79)	68 (36.17)	27 (14.36)	7 (3.72)
9. ท่านเคยค้นหาหรือเริ่มกิจกรรมใหม่ๆ และสามารถดำเนินการได้สำเร็จเป็นผลดีโดยงานที่ท่านนั้น อยู่เกินขอบเขตงานรับผิดชอบปกติ	5 (2.66)	8 (4.26)	16 (8.51)	59 (31.38)	72 (38.30)	24 (12.77)	4 (2.13)
10. เมื่อท่านไม่เป็นหัวหน้าโครงการ ท่านยังให้ความร่วมมือช่วยเหลือดำเนินงานมากกว่าส่วนที่ป็นที่รับผิดชอบของท่าน	4 (2.13)	9 (4.79)	13 (6.91)	52 (27.66)	80 (42.55)	27 (14.36)	3 (1.60)

ตารางที่ 20 (ต่อ)

การแสดงผลออก	ระดับการแสดงผลออก						
	0	1	2	3	4	5	6
13. ท่านเคยช่วยเหลือเพื่อน ร่วมงานคนอื่นที่มีปัญหา เพื่อให้ คนเหล่านี้มีสภาพดีขึ้นแม้ว่าการ กระทำของท่านจะไม่ได้รับคำชม หรือคำขอบคุณก็ตาม	3 (1.60)	8 (4.26)	19 (10.11)	55 (29.26)	57 (30.32)	37 (19.68)	9 (4.79)
15. ท่านมีความเข้าใจต่อความ ต้องการ เป้าหมายและข้อจำกัดของ ผู้บังคับบัญชาและพยายามทำงาน หนักเพื่อใช้การช่วยเหลือ	6 (3.19)	16 (8.51)	22 (11.70)	44 (23.40)	63 (33.51)	29 (15.43)	8 (4.26)

จากตารางที่ 20 จำนวน และร้อยละของระดับการแสดงผลออกของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง ด้านความผูกพันอย่างกระตือรือร้นพบว่าในภาพรวมมีการแสดงผลออกเป็น ส่วนมาก ระดับ 4 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 10. เมื่อท่านไม่เป็นหัวหน้าโครงการ ท่านยังให้ ความร่วมมือช่วยเหลือดำเนินงานมากกว่าส่วนที่เป็นที่รับผิดชอบของท่าน คิดเป็นร้อยละ 42.55 รองลงมาคือ ข้อ 9. ท่านเคยค้นหาหรือเริ่มกิจกรรมใหม่ ๆ และสามารถดำเนินการได้สำเร็จเป็นผลดี โดยงานที่ท่านนั้น อยู่เกินขอบเขตงานรับผิดชอบปกติคิดเป็นร้อยละ 38.30 และข้อ 6. ท่านมีความ สนใจกระตือรือร้นที่จะพัฒนาขีดความสามารถของคนที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อเพิ่มมูลค่าของ ตนเองต่อผู้นำ และหน่วยงานคิดเป็นร้อยละ 37.23

ตารางที่ 21 ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้นของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง

ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำ	17	9.04
กลาง	112	59.57
สูง	59	31.38
รวม	188	100.00

ตารางที่ 21 ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง ในภาพรวม ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้นอยู่ในเกณฑ์กลาง คิดเป็นร้อยละ 59.57 รองลงมาคือ อยู่ในเกณฑ์สูง และเกณฑ์ต่ำ คิดเป็นร้อยละ 31.38 และ 9.04 ตามลำดับ

จากตารางที่ 19 ระดับความอิสระ (พึงพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ และตารางที่ 21 ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้นระดับของทั้ง 2 มิติที่วัดได้มาวิเคราะห์แบบภาวะผู้ตาม (Cross tabulation) ดังนี้

ตารางที่ 22 วิเคราะห์แบบภาวะผู้ตาม ของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง

ระดับความอิสระ (พึงพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์	ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น			รวม
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	
ต่ำ	14 (7.45)	5 (2.66)	0 (0.00)	19.00 (10.11)
ปานกลาง	3 (1.60)	99 (52.66)	19 (10.11)	121 (64.36)
สูง	0 (0.00)	8 (4.26)	40 (21.28)	48 (25.53)
รวม	17 (9.04)	112 (59.57)	59 (31.38)	188 (100.00)

จากตารางที่ 21 พบว่าข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง มีแบบภาวะผู้ตามโดยพิจารณาจาก 2 มิติ คือ ระดับความอิสระ (พึงพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ กับระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ดังนี้

1. ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective) จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 21.28 มีระดับความอิสระ (พึงพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ในเกณฑ์สูง และระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ในเกณฑ์สูง
2. ผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated) จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.00 มีระดับความอิสระ (พึงพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ในเกณฑ์สูง และระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ในเกณฑ์ต่ำ

3. ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic survivor) จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 52.66 มีระดับความอิสระ (พึงพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ ในเกณฑ์ปานกลาง และระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ในเกณฑ์ปานกลาง

4. ผู้ตามแบบแบบปรับตาม (Conformist) จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.00 มีระดับความอิสระ (พึงพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ในเกณฑ์ต่ำ และระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ในเกณฑ์สูง

5. ผู้ตามแบบแบบเฉื่อยชา (Passive) จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.45 และมีระดับความอิสระ (พึงพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ในเกณฑ์ต่ำ และระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ในเกณฑ์ต่ำ

6. ไม่สามารถจัดเข้าแบบผู้ตามใดได้ จำนวน 35คน คิดเป็นร้อยละ 18.63 ตามทฤษฎีของเคลลี นั้นไม่สามารถจัดเข้าแบบผู้ตามใดได้

6.1 ระดับความอิสระ (พึงพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ ในเกณฑ์ต่ำ ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ในเกณฑ์ปานกลางจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.66

6.2 ระดับความอิสระ (พึงพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ในเกณฑ์ต่ำ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.60

6.3 ระดับความอิสระ (พึงพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ในเกณฑ์สูง จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 10.11

6.4 ระดับความอิสระ (พึงพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ ในเกณฑ์สูง ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ในเกณฑ์ปานกลาง จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.26

ตารางที่ 23 สรุบบรรยากาศผู้ตาม ของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง

แบบภาวะผู้ตาม	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
แบบห่างเหิน	0	0	
แบบปรับตาม	0	0	
แบบทำงานเอาตัวรอด	99	52.66	1
แบบแบบเฉื่อยชา	17	7.45	3
แบบมีประสิทธิภาพ	40	21.28	2
จำแนกไม่ได้	32	18.63	-
รวม	188	100.00	

จากการศึกษาแบบภาวะผู้ตาม ตามแนวคิดของ เคลลี่ ที่มี 5 แบบ ได้แก่ ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด ผู้ตามแบบเฉื่อยชา และผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ นั้นเมื่อศึกษาในข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง พบว่ามี 3 แบบคือ ตามแบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic survivor) มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.66 รองลงมาคือ ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective) คิดเป็นร้อยละ 21.28 ผู้ตามแบบแบบเฉื่อยชา (Passive) คิดเป็นร้อยละ 8.45 และมีกลุ่มที่ไม่สามารถจำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม ตามทฤษฎีของ เคลลี่ ได้คิดเป็นร้อยละ 18.63

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบ รูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการ ชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง

ในตอนต้นที่ 4 ตารางที่ 24 เป็นการจำแนกรูปแบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ Griffiths ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์, ในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข, ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ, ในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ, ในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง, ในฐานะเป็นผู้ประสานงาน และ ในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้ ตามชั้นยศ คือ จ่า และ พันจ่า

ตารางที่ 24 รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่งจำแนกตามระดับชั้นยศ

รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการชั้น ประทวนสังกัดกองเรือยามฝั่ง	ระดับชั้นยศ					
	จ่า			พันจ่า		
	μ	σ	อันดับ	μ	σ	อันดับ
1. ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	2.91	.41	7	2.80	.34	6
2. ในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข	2.97	.39	4	2.93	.37	4
3. ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ	3.05	.44	1	3.04	.38	1
4. ในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ	3.05	.41	2	3.01	.51	2
5. ในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง	2.95	.44	5	2.81	.54	7
6. ในฐานะเป็นผู้ประสานงาน	2.93	.42	6	2.83	.38	5
7. ในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้	3.00	.48	3	2.99	.40	3

จากตารางที่ 24 พบว่าข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง ชั้น ยศจ่า (ตรี, โท, เอก) รูปแบบภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำ ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ และ ในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้ ตามลำดับ

ข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง ชั้น ยศพันจ่า (ตรี, โท, เอก) รูปแบบภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำ ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ และในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้ ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่งพบว่า ชั้นยศ จำ และ พันจำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการจัดอันดับ 3 อันดับแรกเหมือนกันทั้งชั้นยศ จำ และ พันจำ คือ ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับรองลงมา ในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือและ ในฐานะผู้เข้า กับสังคมได้ ส่วนอันดับที่ 5-7 เป็นลักษณะที่ชั้นยศ จำ และ พันจำ มีแตกต่างกัน

ตารางที่ 25 รูปแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่งจำแนกตาม ระดับชั้นยศ

รูปแบบภาวะผู้ตามของ ข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง	ระดับชั้นยศ			
	จำ		พันจำ	
	จำนวน	ลำดับ	จำนวน	ลำดับ
แบบทำงานเอาตัวรอด	74 (51.03)	1	25 (58.14)	1
แบบมีประสิทธิผล	33 (22.76)	2	7 (16.28)	2
แบบแบบเฉื่อยชา	12 (8.28)	3	2 (4.65)	3
จำแนกไม่ได้	26 (17.93)	-	9 (20.93)	-
รวม	145 (100.00)		43 (100.00)	

จากตารางที่ 25 เมื่อเปรียบเทียบแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่งพบว่า ชั้นยศ จำ และ พันจำ มีแบบภาวะผู้ตามเมื่อจัดอันดับแล้วเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มากกว่าครึ่งหนึ่งของทั้งสองชั้นยศเป็นผู้ตามแบบเอาตัวรอด มาเป็นอันดับ 1 รองลงมาผู้ตามแบบมีประสิทธิผล เป็นอันดับ 2 ทั้งสองยศ และ แบบแบบเฉื่อยชา อันดับ 3 ทั้งสองยศ เมื่อเปรียบเทียบแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่งพบว่า ชั้นยศ จำ และ พันจำ มีแบบภาวะผู้ตามเมื่อจัดอันดับแล้วเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มากกว่าครึ่งหนึ่งของทั้งสองชั้นยศเป็นผู้ตามแบบเอาตัวรอด มาเป็นอันดับ 1 รองลงมาผู้ตามแบบมีประสิทธิผล เป็นอันดับ 2 ทั้งสองยศ และ แบบแบบเฉื่อยชา อันดับ 3 ทั้งสองยศ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง กองทัพเรือ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง และเพื่อเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง จำแนกตามชั้นยศ โดยเก็บข้อมูลจากประชากรจริงคือ ข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง จำนวน 188 คน ซึ่งปฏิบัติงานจริงอยู่ในเรือ ตรวจการณ์ พื้นที่สัดหีบสังกัดกองเรือยามฝั่ง กองเรือยุทธการ

สรุปผลการวิจัย

1. ลักษณะทั่วไปของประชากร

จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20-29 ปี เป็นชั้นยศพันจ่า 43 นาย และจ่า 145 นาย มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 10 ปี และ 11-20 ปี รวมกันมากกว่าครึ่งหนึ่งของประชากรทั้งหมด

2. ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการชั้นประทวนสังกัด กองเรือยามฝั่ง พบว่า ข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่งมีรูปแบบภาวะผู้นำ ทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.96, \sigma = 0.43$) โดยพิจารณาแล้วพบว่า ในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ได้แก่ ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ ในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้ ในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข ในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง ในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มาเป็นอันดับสุดท้าย

2.1 ในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ

พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำข้าราชการชั้นประทวนสังกัด กองเรือยามฝั่ง ในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.04, \sigma = 0.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมภายในเรือ อย่างทั่วถึง มากเป็นอันดับ 1 รองลงมาคืออันดับ 2 ให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเมื่อมีโอกาสแรก และอันดับ 3 ให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว

2.2 ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ

พบว่ารูปภาวะผู้นำข้าราชการชั้นประทวน สังกัด กองเรือยามฝั่ง ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.04, \sigma = 0.4$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ให้กำลังใจ และให้คำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานสำเร็จมาก เป็นอันดับ 1 รองลงมาคืออันดับ 2 ยอมรับความคิดริเริ่มของผู้ร่วมงาน และแสดงพฤติกรรมสนับสนุนให้เห็น และ อันดับ 3 ไม่กล้าร้าย ทับถมนิทาผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจ

2.3 ในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้

พบว่ารูปภาวะผู้นำข้าราชการชั้นประทวน สังกัด กองเรือยามฝั่ง ในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.99, \sigma = 0.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านมีการแสดงออกถึงความเป็นเพื่อนร่วมงานกับข้าราชการในเรือโดยไม่ถือตน มากเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ อันดับ 2 มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับในเรือ และอันดับ 3 ให้ความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานบนพื้นฐานของความเชื่อใจ

2.4 ในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข

พบว่ารูปภาวะผู้นำข้าราชการชั้นประทวน สังกัด กองเรือยามฝั่ง ในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไขในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.96, \sigma = 0.38$) โดยพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าเห็นความสำคัญของบุคลากรภายในเรือทุกตำแหน่งที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของภารกิจ มากเป็นอันดับ 1 รองลงมาคืออันดับ 2 สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม ในการแก้ไขปัญหภายในเรือ ด้วยการจัดให้มีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของข้าราชการภายในเรือ และอันดับ 3 มีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางาน

2.5 ในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง

พบว่ารูปภาวะผู้นำข้าราชการชั้นประทวน สังกัด กองเรือยามฝั่ง ในฐานะเป็นนักพูดที่เก่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.92, \sigma = 0.47$) โดยพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าชอบพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้การออกคำสั่งหรือทำรายงาน มากเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ อันดับ 2 เป็นผู้ที่มีอารมณ์ขัน พูดจาสนุกสนาน และ อันดับ 3 มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าพูด กล้าตัดสินใจ ในสิ่งที่เห็นทางเลือกใหม่

2.6 ในฐานะเป็นผู้ประสานงาน

พบว่ารูปภาวะผู้นำข้าราชการชั้นประทวน สังกัด กองเรือยามฝั่ง ในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.91, \sigma = 0.42$) โดยพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าประสานความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและภารกิจของเรือ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการทำงาน และ

ได้ผลประโยชน์ มากเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ อันดับ 2 เป็นผู้รู้จักการสร้างสมดุล เพื่อการลดความขัดแย้ง จากการศึกษาปฏิบัติงานภายในเรือ และ อันดับ 3 แสดงวิธีการทำงานมากกว่าใช้การสั่งการ

2.7 ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

พบว่ารูปแบบผู้นำข้าราชการชั้นประทวน สังกัด กองเรือยามฝั่ง ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.90, \sigma = 0.40$) โดยพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความรอบรู้ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์ มากเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ อันดับ 2 สามารถนำเทคโนโลยีทันสมัย และ ทรัพยากรวัสดุ มาใช้ในการทำงานร่วมกับกำลังพลในเรือ และอันดับ 3 มีความรู้ในเรื่องกระบวนการบริหารงาน ได้แก่ การวางแผน การจัดระบบงาน การอำนวยความสะดวก การจัดคนปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับงาน และงานประเมินผลงาน

3. ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการชั้นประทวนสังกัด กองเรือยามฝั่ง พบว่า จากการศึกษาแบบภาวะผู้ตาม ตามแนวคิดของ เคลลี่ ที่มี 5 แบบ ได้แก่ ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด ผู้ตามแบบเฉื่อยชา และผู้ตามแบบมีประสิทธิผล นั้น เมื่อศึกษาในข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง พบว่า

3.1 ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic survivor) จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 52.66 เป็นอันดับ 1 มีระดับความอิสระ (พึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ในเกณฑ์ปานกลาง

3.2 ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล (Effective) จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 21.28 เป็นอันดับ 2 มีระดับความอิสระ (พึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ ในเกณฑ์สูง และ ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ในเกณฑ์สูง

3.3 ผู้ตามแบบแบบเฉื่อยชา (Passive) จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.45 เป็นอันดับ 3 มีระดับความอิสระ (พึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ในเกณฑ์ต่ำ และระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ในเกณฑ์ต่ำ

3.4 ไม่สามารถจัดเข้าแบบผู้ตามใดได้ จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 18.63 ตามทฤษฎีของเคลลี่ นั้นไม่สามารถจัดเข้าแบบผู้ตามใดได้

3.4.1 ระดับความอิสระ (พึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ ในเกณฑ์ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ในเกณฑ์ปานกลางจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.66

3.4.2 ระดับความอิสระ (พึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ในเกณฑ์ต่ำ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.60

3.4.3 ระดับความอิสระ (พึงพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ในเกณฑ์สูง จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 10.11

3.4.4 ระดับความอิสระ (พึงพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ ในเกณฑ์สูง ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ในเกณฑ์ปานกลาง จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.26

4. ผลการเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง

4.1 เมื่อเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง พบว่า ชั้นยศ จ่า และพันจ่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการจัดอันดับ 3 อันดับแรกเหมือนกันทั้ง ชั้นยศ จ่า และพันจ่า คือ ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับรองลงมา ในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือและ ในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้ ส่วนอันดับที่ 5-7 เป็นลักษณะที่ชั้นยศ จ่า และพันจ่า มีแตกต่างกัน

4.2 เมื่อเปรียบเทียบแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง พบว่า ชั้นยศ จ่า และพันจ่า มีแบบภาวะผู้ตามเมื่อจัดอันดับแล้วเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มากกว่าครึ่งหนึ่งของทั้งสองชั้นยศเป็นผู้ตามแบบเอาตัวรอด มาเป็นอันดับ 1 รองลงมาผู้ตามแบบมีประสิทธิผล เป็นอันดับ 2 ทั้งสองยศ และ แบบแบบเฉื่อยชา อันดับ 3 ทั้งสองยศ

อภิปรายผล

1. จากผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่งมีรูปแบบภาวะผู้นำ ทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีภาวะผู้นำในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือเป็นอันดับ 1 รองลงมา คือ ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ และในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้ ตามลำดับ

1.1 ภาวะผู้นำในฐานะผู้ให้การช่วยเหลืออยู่ในระดับมาก คือผู้นำที่ยินดีหรือพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานหรือลูกน้องในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งในหน้าที่การงานและชีวิตครอบครัว ที่เกิดขึ้น และยังทำให้มีความใกล้ชิดและเป็นกันเองทำให้ส่งผลดีต่องานและคุณภาพชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของ Heifetz (Heifetz's perspective unethical leadership (Heifetz, 1994 cited in Northouse, 2007 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 142-143) Heifetz แนวคิดของ Heifetz เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เพราะแนวคิดนี้มีความเกี่ยวข้องกับค่านิยมทั้ง ค่านิยมของพนักงานค่านิยมขององค์กร และชุมชนที่พวกเขาทำงานอยู่ Heifetz เสนอว่าภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ในการช่วยผู้ตามให้จัดการกับค่านิยมที่ขัดแย้งกันที่มาจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมทางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเป็นมุมมองทางจริยธรรมเพราะแนวคิดนี้กล่าวโดยตรงของค่านิยมของพนักงานและสำหรับ Heifetz ผู้นำจะต้องใช้อำนาจในการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา โดยผู้นำ

ควรช่วยจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจ การดูแลเอาใจใส่และความเห็นอกเห็นใจ ภายในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนนั้นจะทำให้ผู้ตามรู้สึกปลอดภัยกล้าที่จะเผชิญหน้าและจัดการกับปัญหาที่ยากได้ โดยเฉพาะผู้นำควรใช้อำนาจตามหน้าที่เพื่อให้ ทำให้พนักงานตั้งใจเผชิญกับปัญหาและแสดงพฤติกรรมเหมือนกับกำลังทดสอบความจริง ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง บริหารจัดการและจำกัดกรอบปัญหาจัดการความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน

และสอดคล้องกับแนวคิดการศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนจะมีการแสดงความเป็นมิตรและสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการแสดงความเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ที่ดี และความต้อองการพื้นฐานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนเพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้นำจะปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และสอดคล้องกับ แนวคิดผู้นำที่ยินดีหรือพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานหรือลูกน้องในการแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ทั้งในหน้าที่การงานและชีวิตครอบครัว ที่เกิดขึ้น และยังทำให้มีความใกล้ชิดและเป็นกันเองทำให้ส่งผลดีต่องาน และคุณภาพชีวิต และสอดคล้องกับแนวคิด Yukl (2010 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 241)การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพุดิในทางที่จูงใจหรือให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิทยาของทีมให้มีชีวิตชีวา การกระตุ้นปัญหา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาด่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ แก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม

1.2 ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ อยู่ในระดับมาก คือ ผู้นำที่มีการให้ความยอมรับและเห็นคุณค่าความสำคัญของผู้ร่วมงาน ให้กำลังใจและคำยกย่องเมื่อผู้ทำงานขึ้นปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ สามารถใช้ความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มประสิทธิภาพกับงาน สามารถเห็นปัญหาของผู้ร่วมงาน และให้การยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ (อานันท์ ปันยารชุน, 2541 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) มีแนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับความหมายของผู้นำและกล่าวถึงภาวะผู้นำที่ดีกว่าผู้นำไม่ใช่ผู้ที่ทำคนอื่นแต่ผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม และผู้นำต้อง เป็นผู้ที่สามารถทำให้คนอื่นคล้อยตามเพราะมีศรัทธาต่อคน ๆ และความคิดเห็นของ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) พฤติกรรมที่มุ่งการคำนึงถึงความสัมพันธ์ ซึ่งมีลักษณะแบบพฤติกรรมมุ่งคน ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เน้นการให้การสนับสนุน ให้ความอบอุ่น ห่วงใย ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของเรนชิล ไลเคิร์ต (Likert, n.d. อ้างถึงใน พิษณุวัชร ใจการ, 2551, หน้า 20)

ระบบที่ 3 ปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้บริหารปรึกษากับพนักงานก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจ พนักงานมีความเป็นอิสระค่อนข้างมากมาใช้ในการตัดสินใจพวกเขาเองผู้บริหารที่ใช้ระบบที่ 3 จะพูดกับพนักงานผู้บริหารจะใช้รางวัลแทนการลงโทษ เพื่อการจูงใจพนักงานยิ่งกว่านั้นระดับความไว้วางใจระหว่างพนักงานและผู้บริหาร และค่อนข้างสูง บรรยากาศที่พนักงานรู้สึกเป็นอิสระที่ติดเกี่ยวกับผู้บริหารได้อย่างเปิดเผย และสอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2010 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 241) การให้รางวัลตามสถานการณ์ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม หลังจากนั้นจะทำการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของการยกย่องชมเชยประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้นให้โบนัส และสอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes & Posner (1987 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) กล่าวทำทนายต่อกระบวนการ (Challenging the process) ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือ แก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสียอย่างชาญฉลาดและสอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (1965) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ความ ต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Esteem needs) เป็นความต้องการอีกขั้นหนึ่ง หลังจากได้รับความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัย ความรักและเป็นเจ้าของแล้ว จะต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ต้องการได้รับเกียรติจากผู้อื่น เช่น ต้องการการเรียกขานจากบุคคลทั่วไปอย่างสุภาพ ให้ความเคารพนับถือตามควรไม่ต้องการการกดขี่ข่มเหงจากผู้อื่น เนื่องจากทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน

1.3 ภาวะผู้นำในฐานะผู้เข้าถึงสังคมได้ อยู่ในระดับมาก คือ ผู้นำที่ยินดีหรือพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานหรือลูกน้องในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งในหน้าที่การงานและชีวิตครอบครัว ที่เกิดขึ้น และยังทำให้มีความใกล้ชิดและเป็นกันเองทำให้ส่งผลดีต่องานและคุณภาพชีวิตซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Drucker (1954 อ้างถึงใน ปกรณ์ ธรรมโชติ, 2552, หน้า 8) ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น มีจุดประสงค์เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะสำคัญและสอดคล้องกับความเห็นของ ภาวะผู้นำก็คือ การสร้างสรรค์หรือปลูกศรัทธา ความกลมเกลียวความร่วมมือ ร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ คือพฤติกรรมหรือความสามารถหรือกิจกรรมของบุคคลที่เป็นผู้นำ คือ การที่บุคคลใช้อิทธิพลหรือแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือหมู่คณะผู้ตามร่วมใจกันปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับการนำเสนอในการศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนจะมีการแสดงความเป็นมิตรและสามารถเข้าถึง

ได้ง่าย มีการแสดงความเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ที่ดี และความต้องการพื้นฐานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนเพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้นำจะปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2010 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 241) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามแต่ละคน

2. จากผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง มีภาวะผู้ตาม 3 แบบ คือ ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด ผู้ตามแบบเฉื่อยชา และผู้ตามแบบมีประสิทธิผล โดยแบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic survivor) มีจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล (Effective) และ ผู้ตามแบบแบบเฉื่อยชา (Passive) ตามลำดับ แสดงว่า อภิปรายได้ว่า

2.1 ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic survivor) จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 52.66 เป็นอันดับ 1 มีความสอดคล้องกับ งานวิจัยของศิริ จุลานนท์ (2551) แบบภาวะผู้ตามของ ข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศพันตรีหรือเทียบเท่าและต่ำกว่าในสำนักนโยบายและแผน กลาโหม ส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด คือ ตามแบบทำงานเอาตัวรอดจะเกิดมากในขณะท้องีการอยู่ในสภาวะกำลังสิ้นหวัง ผู้ตามต่างดิ้นรนตนเองโดยทำอะไรก็ได้เพื่อให้ตนอยู่รอดได้ โดยปกตต้องการทั่ว ๆ ไปจะมีพนักงานประมาณ 25-35 เปอร์เซนต์ที่มีแนวโน้มจะเป็นผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดที่พยายามหลีกเลี่ยงการเสี่ยงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้ โดยยึดถือคำขวัญว่า “ปลอดภัยไว้ดีกว่าต้องเสียใจภายหลัง” (Better safe than sorry) เป็นผู้ตามที่ไร้จุดยืนที่แน่นอนของตนแต่จะเปลี่ยนไปตามสิ่งแวดล้อม เพื่อความอยู่รอดของตนเฉกเช่นจิ้งจกเปลี่ยนสีบุคคลประเภทนี้มักพบในวงการราชการที่มีระบบการโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งในวาระสั้น คนเหล่านี้รู้เส้นทางเดินของอาชีพในอนาคตที่แน่นอนของตนแล้ว จึงมักทำงานแบบประคองตัวและเป็นงานระยะสั้นที่เสี่ยงต่อการผิดพลาดน้อย แต่สร้างความพอใจแก่คนที่เกี่ยวข้องมากกว่าเป็นการวางพื้นฐานที่ดีให้แก่งานในระยะยาวต่อไปขององค์กร และมักจะเป็นเหตุผลทางการเมืองมากกว่าประสิทธิผลแท้จริงของ

2.2 ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล (Effective) จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 21.28 เป็นอันดับ 2 มีความสอดคล้องกับ งานวิจัยของศิริ จุลานนท์ (2551) แบบภาวะผู้ตามของข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศพันตรีหรือเทียบเท่าและต่ำกว่าในสำนักนโยบายและแผนกลาโหม ผลการศึกษาผู้ตามแบบมีประสิทธิผล อันดับ 2 เช่นเดียวกัน คือ ผู้ตามประเภทนี้คือยอดปรารถนาขององค์กร เป็นผู้ที่มีความใส่ใจและความเต็มใจต่อการปฏิบัติงานสูง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้้องค์การ

มีประสิทธิผล เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง (Self-management) มีความสามารถวิเคราะห์เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองและขององค์กรได้อย่างถูกต้อง เป็นผู้ที่ทำให้ความสำคัญของเรื่องส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานสูง ทำให้ได้ข้อยุติที่ดีและเกิดผลกระทบในเชิงบวก เนื่องจากผู้ตามแบบมีประสิทธิผลมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร การแยกกล่าวในรายละเอียดคุณลักษณะผู้นำประเภทนี้จึงมีความจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาและการรักษาตามดังกล่าว ดังจะขอกกล่าวต่อไปนี้โดยขอเน้นในส่วนของผู้ตามแบบมีประสิทธิผลเป็นส่วนใหญ่เคล็ดการศึกษาวิจัยของเคลดี ดังกล่าว ได้แก่ การรู้สึกเป็นอิสระ (Independent) ทำให้ผู้ตามประเภทนี้ปฏิบัติงานเสมือนไม่อยู่ในสายงานบังคับบัญชาของใคร จะมีความรู้สึกที่เท่าเทียมกับผู้นำ จึงมีแนวโน้มกล้าแสดงออกอย่างเปิดเผยแม้สิ่งนั้นจะขัดแย้งต่อความคิดเห็นของผู้นำก็ตามและจะไม่เกรงกลัวต่อผลที่ตามมาจากอำนาจตามสายบังคับบัญชาหรือ โครงสร้างองค์กรในขณะเดียวกันก็มีความเชื่อว่า ผู้นำของตนควรเป็นบุคคลที่สามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้ตามได้เมื่อข้อเสนอแนะหรือความเห็นของตนชอบด้วยเหตุผลและดีกว่า ผู้ตามแบบมีประสิทธิผลจะมั่นคงต่อเป้าหมาย ต่อความต้องการของทีมงานและองค์กร ในทางตรงข้ามผู้ตามที่ไม่มีประสิทธิผลจะผูกมัดตนเองอย่างเหนียวแน่นกับสายงานบังคับบัญชา วางตนยอมเป็นผู้เชื่อฟังที่ดี แต่รู้สึกหวั่นไหวเกรงว่าตนจะสูญเสียอำนาจหรือสถานภาพ จึงพยายามเอาอกเอาใจผู้นำเพื่อวัตถุประสงค์ของตน ความรู้สึกและพฤติกรรมของผู้ตามประเภทนี้จะบ่อนทำลายการทำงานแบบทีมงานลงในที่สุด

2.3 ผู้ตามแบบแบบเฉื่อยชา (Passive) จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.45 เป็นอันดับ 3 เคลดี เรียกผู้ตามแบบนี้ว่า “แกะ” (Sheep) เพราะไม่ชอบการรับผิดชอบ ทำงานเท่าที่ได้รับมอบหมาย แล้วหยุด หากจะให้ทำต่อต้องบอกหรือสั่งใหม่ และกว่างานจะเกือบหน้าได้ต้องใช้การติดตามตรวจสอบอย่างใกล้ชิด ผู้ตามแบบนี้ปล่อยให้งานการใช้ความคิดเป็นภาระของผู้นำฝ่ายเดียวเท่านั้น อย่างไรก็ตามมีผู้ให้ความเห็นว่า การที่ผู้ตามมีพฤติกรรมเช่นนี้เป็นผลมาจากการที่ผู้นำใช้วิธีการควบคุมมากเกินไป และใช้การลงโทษเมื่อผู้ตามทำผิด มีความแตกต่าง งานวิจัยของ สิริระจูลานนท์ (2551) แบบภาวะผู้ตามของข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศพันตรีหรือเทียบเท่า และต่ำกว่าในสำนักนโยบายและแผนกลาโหม ผลการศึกษาผู้ตามแบบปรับตัว อันดับ 3

2.4 กลุ่มที่ไม่สามารถจำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม ตามทฤษฎีของ เคลดี ได้คิดเป็นร้อยละ 18.63 เนื่องจากทฤษฎีของเคลดี มิได้จำแนกการจับคู่ของ ลักษณะดังกล่าวไว้ว่าเป็นผู้ตามแบบใด ทำให้ไม่สามารถจัดกลุ่มตามรูปแบบภาวะผู้ตามได้

ระดับความอิสระ (พึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ ในเกณฑ์ต่ำ ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ในเกณฑ์ปานกลาง

ระดับความอิสระ (พึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ ในเกณฑ์ปานกลาง
ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ในเกณฑ์ต่ำ

ระดับความอิสระ (พึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ ในเกณฑ์ปานกลาง
ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ในเกณฑ์สูง

ระดับความอิสระ (พึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ ในเกณฑ์สูง ระดับความ
ผูกพันอย่างกระตือรือร้น ในเกณฑ์ปานกลาง

จากการศึกษาระดับความอิสระ (พึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ของข้าราชการ
ชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่ง อยู่ในระดับปานกลาง Kelley (1992 อ้างถึงใน สุเทพ
พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 197) ได้กล่าวไว้ว่า การรู้สึกเป็นอิสระ (Independent) ทำให้ผู้ตามประเภท
นี้ปฏิบัติงานเสมือนไม่อยู่ในสายงานบังคับบัญชาของใคร จะมีความรู้สึกที่เท่าเทียมกับผู้นำ จึงมี
แนวโน้มกล้าแสดงออกอย่างเปิดเผยแม้สิ่งนั้นจะขัดแย้งต่อความคิดเห็นของผู้นำก็ตามและจะไม่
เกรงกลัวต่อผลที่ตามมาจากอำนาจตามสายบังคับบัญชาหรือ โครงสร้างองค์การ ในขณะที่เดียวกันก็มี
ความเชื่อว่า ผู้นำของตนควรเป็นบุคคลที่สามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้ตามได้เมื่อข้อเสนอแนะ
หรือความเห็นของตนชอบด้วยเหตุผลและดีกว่า ผู้ตามแบบมีประสิทธิผลจะมั่นคงต่อเป้าหมาย ต่อ
ความต้องการของทีมงานและองค์การ ในทางตรงข้ามผู้ตามที่ไม่มีประสิทธิผลจะผูกมัดตนเองอย่าง
เหนียวแน่นกับสายงานบังคับบัญชา วางตนยอมเป็นผู้เชื่อฟังที่ดี แต่รู้สึกหวั่นไหวเกรงว่าตนจะ
สูญเสียอำนาจหรือสถานภาพ จึงพยายามเอาใจผู้นำเพื่อวัตถุประสงค์ของตน ความรู้สึกและ
พฤติกรรมของผู้ตามประเภทนี้จะบ่อนทำลายการทำงานแบบทีมงานลงในที่สุด

แต่สิ่งที่แน่นอนที่สุดก็คือ ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่จะชอบผู้ตามแบบมีประสิทธิผลดังกล่าว
ผู้นำบางคนอาจชอบผู้ตามแบบ “แคะ” และผู้ตามแบบ “ครับผม” (แบบที่ 4 และ 2 ที่อธิบาย แล้ว)
ในสถานการณ์เช่นนี้ สิ่งที่ผู้ตามที่มีประสิทธิผลสามารถทำได้ที่ดีที่สุดก็คือ การปกป้องดูแลตนเอง ลด
ความขัดแย้งที่ไม่จำเป็นลง แต่ต้องระวังมิให้ตนเองถูกทำลายคุณค่าลงโดยสถานการณ์ที่ละน้อย
ทั้งนี้เพราะความเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลเป็นสิ่งที่สร้างยากและมีคุณค่า ย่อมเป็นที่ต้องการของ
หน่วยงานอื่น ๆ อีกมาก

และการศึกษา ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้นของข้าราชการชั้นประทวน สังกัด
กองเรือยามฝั่งอยู่ใน ระดับ ปานกลาง Kelley (1992 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 197)
กล่าวว่า ความผูกพัน (Commitment) ปกติผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะผูกพันตนเองอยู่กับบางสิ่งบาง
อย่างเช่น ผูกพันต่อวิธีการ ผลิตผลิต องค์การหรือแนวคิดที่นอกเหนือจากความเป็นอยู่และอาชีพ
ปกติของตน ผู้นำบางคนมักจะตีความเกี่ยวกับความผูกพันของผู้ตามผิดพลาดจึงชอบอ้างอำนาจของ
ตนต่อผู้ตาม รวมทั้งพยายามทำให้ผู้ตามจงรักภักดีต่อตนแทนการภักดีต่อเป้าหมายขององค์การ แต่

โดยข้อเท็จจริงแล้ว ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะมีมุมมองต่อผู้นำเป็นเพียงเพื่อนร่วมเสี่ยงภัยในการปฏิบัติภารกิจไปสู่เป้าหมายเท่านั้น และเมื่อไรก็ตามที่พบว่าผู้นำของตนขาดความผูกพันหรือมีกรณีขัดแย้งด้านแรงจูงใจ ผู้ตามแบบนี้อาจถอนการสนับสนุนของตน ไม่โดยวิธีเปลี่ยนงานใหม่ก็ใช้วิธีใช้อุบายให้เกิดการเปลี่ยนผู้นำขึ้นก็ได้และสามารถดึงผู้คนที่ยกออกนอกกลุ่มนอกทางกลับมารวมผูกพัน ส่งผลให้งานราบรื่นลุล่วงไปได้ตามเป้าหมาย ผลพลอยได้ของผู้นำจากความผูกพันก็คือสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจ การเพิ่มพลัง และความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนที่เป็นข้อเสียก็คือหากผู้ตามมีความผูกพันสูงต่อเป้าหมายที่มีใหม่เป็นเป้าหมายขององค์กรแล้ว อาจส่งผลเสียตามมา ผู้นำที่มีผู้ตามในลักษณะหลังนี้ จะประสบความยุ่งยากใจ และอาจสูญเสียการควบคุมองค์กรของตนได้ และยังสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ โดย Maslow (1954 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 197) ได้จัดลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ตามความปรารถนาที่จะได้รับการตอบสนอง โดยแบ่งลำดับขั้นของความต้องการออกเป็น 5 ระดับ โดยในลำดับที่ 3 ความต้องการทางสังคม หรือความต้องการเป็นเจ้าของ (Social or love and belonging needs) สิ่งที่มีมนุษย์มีความต้องการในขั้นนี้ คือ ความรัก ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานทั้งในสถานะองค์กรรูปนัย และองค์กรรูปนัย ในด้านที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตนมีแนวโน้มที่จะมีระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้นสูง แต่จากเกณฑ์การวัดที่มุ่งเน้นการแสดงออกเชิงรุก คือ มีความกระตือรือร้น ที่มุ่งวัดการปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือขอบเขตความรับผิดชอบ และมุ่งให้เกิดผลกระทบในทางเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่นด้วย ผลจากการวัดโดยรวมจึงอยู่เพียงระดับปานกลางค่อนข้างสูง ซึ่งสมเหตุสมผลเมื่อพิจารณาถึงข้อจำกัด เช่น วัฒนธรรมไทยที่เน้นการทำดีโดยไม่เป็นจุดเด่น การให้เกียรติไม่ก้าวล่วงในความคิด ความเชื่อ ตลอดจนความรับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่ของกันและกัน จึงมุ่งเน้นการแสดงบทบาทหน้าที่โดยการแสดงตัวอย่างมากกว่า

3. จากผลการศึกษาพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่งพบว่า ชั้นยศ จ่า และพัน

3.1 จากผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่งพบว่า ชั้นยศ จ่า และพันจ่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการจัดอันดับ 3 อันดับแรกเหมือนกันทั้งชั้นยศ จ่า และพันจ่า คือ ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับรองลงมา ในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือและ ในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้ ส่วนอันดับที่ 5-7 เป็นลักษณะที่ชั้นยศ จ่า และพันจ่า มีแตกต่างกัน

3.2 จากผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้ตามข้าราชการชั้นประทวน สังกัดกองเรือยามฝั่งพบว่า ชั้นยศ จ่า และพันจ่า เมื่อเปรียบเทียบแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน

สังกัดกองเรือยามฝั่งพบว่า ชั้นยศ จำ และ พันจ่า มีแบบภาวะผู้ตามเมื่อจัดอันดับแล้วเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มากกว่าครึ่งหนึ่งของทั้งสองชั้นยศเป็นผู้ตามแบบเอาตัวรอด มาเป็นอันดับ 1 รองลงมาผู้ตามแบบมีประสิทธิผล เป็นอันดับ 2 ทั้งสองยศ และ แบบแบบเฉื่อยชา อันดับ 3 ทั้งสองยศ ไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเรื่อง การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัด กองเรือยามฝั่ง กองเรือยุทธการ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนข้าราชการชั้นประทวนในการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนา กองเรือยามฝั่ง พัฒนาตนเอง ได้รับความรู้ เกิดความคิดสร้างสรรค์และความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ซึ่งมุ่งสู่ความสามารถพึ่งพาตนเองได้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการ ปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ
2. ผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มโอกาสให้ข้าราชการชั้นประทวนมีความเจริญก้าวหน้า เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับกำลังพล เป็นแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
3. ให้มีการทบทวนหลักสูตรของนักเรียนจ่า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับนักเรียนจ่าจบมา มีรูปแบบภาวะผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. สนับสนุนให้ข้าราชการมีโอกาสในการศึกษาต่อในหลักสูตรที่เกี่ยวกับสายงานที่ตนปฏิบัติงานในเรื่อง ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมบุคลากรให้เกิดความชำนาญ มีทักษะเฉพาะทางในแต่ละด้าน ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานหรืออบรมเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน ผู้บริหารควรเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรให้มากกว่านี้ โดยให้เกิดประโยชน์กองทัพ
2. ให้ข้าราชการชั้นประทวนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นโยบายของหน่วย รับฟังปัญหาและข้อขัดข้องที่เกิดจากนโยบาย มีการนำแนวความคิดของบุคลากรไปพิจารณาถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นและดำเนินการแก้ไขอย่างต่อเนื่อง ควรจัดให้มีการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในองค์กร และการมีจิตสำนึกคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีภายในองค์กร เปิดโอกาสให้ข้าราชการชั้นประทวนมีความเจริญก้าวหน้า

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัด กองเรือยามฝั่ง กองเรือยุทธการ ซึ่งมีลักษณะความแตกต่างจากองค์กรทั่วไป ดังนั้นการศึกษาจะต้องศึกษารูปแบบเฉพาะขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตามที่หน่วยงานต้องการอย่างแท้จริง

2. ควรมีการศึกษา หรือทำวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในแต่ละรูปแบบของหน่วยงานควรมีการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะผู้ตามกับลักษณะผู้นำ ของกองเรือยามฝั่ง กองเรือยุทธการ รวมถึงโอกาสและการเปลี่ยนแปลงผ่านผู้ตามไปสู่ผู้นำ และการสร้างผู้ตามและผู้นำที่ดีซึ่งจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์นำไปสู่การวางแผนพัฒนาองค์กรต่อไป

บรรณานุกรม

- กองเรือยุทธการ. (2559). ประวัติกองเรือยามฝั่ง. *วารสารกระตุก*, 11(715), 50.
- กอบกฤษ แก่นโนนสังข์. (2551). *ความคาดหวังของนายทหารชั้นประทวนต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร: ศึกษากรณี ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในเรือ กองเรือฟริเกตที่ 1 กองเรือยุทธการ*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จตุรงค์ พาศรี. (2551). *รูปแบบภาวะผู้นำของนายทหารอากาศ: ศึกษาเฉพาะกรณีของกองบิน 21 จังหวัดอุบลราชธานี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, คณะบริหารและการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ชวิช วงษ์รัตน์. (2558). เก็บตกผู้นำ ผู้ตาม. *นาวิกศาสตร์*, 98(9), 18-31.
- ชุลีพร เพ็ชรศรี. (2556). *คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นิศย์ สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- ปกรณ ธรรมโชติ. (2552). *ภาวะผู้นำในกองทัพกไทยภายใต้สภาวะสงครามสมมาตร*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิชญวัชร์ ใจการ. (2551). *ภาวะผู้นำของผู้บังคับกองร้อยตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในกองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 114-117 กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 11 อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มณฑิรา อินจ่าย. (2558). *ภาวะผู้ตาม: จิตลักษณะของผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาบริหารศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- รัตนา เอื้อบุญชนะนันท์. (2555). *ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายทหารสัญญาบัตรในโรงพยาบาลสังกัด กองทัพบก*. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง, วิทยาลัยนวัตกรรมการสังคม, มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ศิระ จุลานนท์, พ.อ. (2551). *แบบภาวะผู้ตามของข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศพันตรีหรือ เทียบเท่าหรือต่ำกว่าในสำนักนโยบายและแผนกกลาโหม*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). *ภาวะผู้นำแบบบริการ: แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย*. กรุงเทพฯ: อภิชาติการ พิมพ์.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ พระมหาสมัย ผาสุโกม. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงพระพุทธ*. กรุงเทพฯ: อภิชาติการ พิมพ์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดุกะชั้น.
- อมรรัตน์ มหาพิรุณ. (2553). *การศึกษาความเป็นภาวะผู้นำ ของข้าราชการ กอง 6 ศูนย์รักษาความปลอดภัย*. ปัญหาพิเศษบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.



ภาคผนวก

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย
เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำและผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน
สังกัด กองเรือยามฝั่ง กองเรือยุทธการ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 แบบคำถามวัดภาวะผู้นำ
ตอนที่ 3 แบบคำถามวัดภาวะผู้ตาม
ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ
2. การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำและผู้ตามของข้าราชการชั้นประทวน สังกัด กองเรือยามฝั่ง กองเรือยุทธการ และผลของการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอในภาพรวม โดยไม่เปิดเผยข้อมูลที่จะชี้ระบุรายบุคคล ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามชุดนี้จะถูกเก็บเป็นความลับและนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น
3. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความจริง ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะไม่กระทบต่อตำแหน่งหน้าที่การงานของท่านแต่ประการใด (ไม่ต้องลงชื่อผู้ตอบ)

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. อายุ
 20-29 ปี 30-39 ปี 40-49 ปี 50-59 ปี
2. ระดับชั้นยศ
 พันจ่า จ่า
3. ระดับการศึกษา
 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
 น้อยกว่า 10 ปี 11-20 ปี มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 แบบประเมินตนเองแบบภาวะผู้นำของข้าราชการชั้นประทวน สังกัด กองเรือยามฝั่ง
กองเรือยุทธการ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหมายเลขให้ตรงกับระดับการประเมินตนเองของท่าน

ต่อปฏิบัติงานควรมีในระดับ ต่าง ๆ เพียงช่องเดียว

ข้อความ	ระดับการประเมินตนเอง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์				
1. ท่านมีความรู้ในเรื่องกระบวนการ บริหารงาน ได้แก่ การวางแผน การจัด ระบบงาน การอำนวยความสะดวก การจัดคน ปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับงาน และงาน ประเมินผลงาน				
2. ท่านเรียนรู้ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ เพื่อ พัฒนาการปฏิบัติงานในเรื่อง				
3. ท่านริเริ่มโครงการใหม่ ๆ อันสืบ เนื่องมาจากผลการประเมินโครงการที่ได้ ปฏิบัติงานมาแล้ว				
4. ท่านศึกษาติดตามความเคลื่อนไหว เกี่ยวกับงานบริหารจากหน่วยงานองค์กร ต่าง ๆ ภายในกองทัพ				
5. ท่านริเริ่มโครงการใหม่ ๆ เพื่อปรับตัว ไปตามกระแสความเปลี่ยนแปลง				
6. ท่านมีความรอบรู้ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เกี่ยวกับสถานการณ์ ปัจจุบัน เพื่อเตรียมความพร้อมรับ สถานการณ์				
7. ท่านสามารถนำเทคโนโลยีทันสมัย และ ทรัพยากรวัสดุ มาใช้ในการทำงานร่วมกับ กำลังพลในเรื่อง				

ข้อความ	ระดับการประเมินตนเอง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
ในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข				
8. ท่านมีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา				
9. เมื่อท่านริเริ่มสิ่งใหม่จะทดลองทำอย่างไรไม่เป็นทางการก่อนที่จะนำมาปฏิบัติจริง				
10. ท่านสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในเรื่อง ด้วยการส่งเสริมกิจกรรมการศึกษาและดูงานภายนอก				
11. ท่านเห็นความสำคัญของบุคลากรภายในเรื่องทุกตำแหน่งที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของภารกิจ				
12. ท่านสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาภายในเรื่อง ด้วยการจัดให้มีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของข้าราชการภายในเรื่อง				
13. ท่านพยายามแก้ไขสภาพการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจ				
14. ท่านจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบกฎระเบียบและแนวนโยบายขององค์กรตลอดจนเพื่อให้รู้จักองค์การมากขึ้น				
15. ท่านจัดให้มีการพัฒนาคนและพัฒนาการทำงาน โดยให้ความรู้และการฝึกอบรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติการของเรื่อง				

ข้อความ	ระดับการประเมินตนเอง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ				
16. ท่านเข้าใจหลักความแตกต่างระหว่างบุคคล ในการเลือกใช้และมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา				
17. ท่านให้กำลังใจและให้คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานสำเร็จ				
18. ท่านไม่กล่าวร้าย ทับถมนิทาผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจ				
19. ท่านยอมรับความคิดริเริ่มของผู้ร่วมงาน และแสดงพฤติกรรมสนับสนุนให้เห็น				
20. ท่านวางตัวในลักษณะผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบต่อลูกน้อง				
21. ท่านสนใจในความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความต้องการขององค์กรในบางกรณี				
22. ท่านการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยการให้ความเชื่อใจและการให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน				
ในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ				
23. ท่านเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมภายในเรืออย่างทั่วถึง				

ข้อความ	ระดับการประเมินตนเอง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
24. ท่านแสดงออกถึงความห่วงใยและผูกพันดูแลทุกข์-สุข กับผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานภายในเรือ				
25. ท่านให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว				
26. ท่านให้กำลังใจและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเมื่อมีโอกาส				
27. ท่านมีจิตวิญญาณความเป็นผู้นำที่เสียสละเพื่อส่วนรวม				
28. ท่านส่งเสริมให้มีสวัสดิการและบริการต่างๆนอกเหนือจากที่กองทัพมิให้				
29. ท่านให้ความเป็นกันเองกับข้าราชการในเรือโดยแนะนำให้ผู้รู้จักระเบียบกฎเกณฑ์ธรรมเนียม และเพื่อนร่วมงาน				
ในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง				
30. ท่านเป็นผู้มีอารมณ์ขัน พูดจาสนุกสนาน				
31. ท่านสามารถใช้ภาษาพูดชักจูงโน้มน้าวให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานภายในเรือ				
32. ท่านมีวาทศิลป์ ทำให้บรรยากาศของความขัดแย้งลดความรุนแรง				
33. ท่านมีทักษะในการพูดในที่สาธารณะหรือหน้าแถวทหาร				

ข้อความ	ระดับการประเมินตนเอง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
34. ท่านมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าพูด กล้าตัดสินใจ ในสิ่งที่เป็นทางเลือกใหม่				
35. ท่านชอบพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้การออกคำสั่งหรือทำรายงาน				
ในฐานะเป็นผู้ประสานงาน				
36. ท่านสามารถจัดให้มีระบบสื่อสารที่ดี เพื่อการประสานการปฏิบัติงานได้อย่าง คล่องตัว รวดเร็ว ทั้งในและนอกองค์กร				
37. ท่านเป็นผู้มีความสามารถในการ แก้ไขความขัดแย้งในการปฏิบัติงานภายใน เรือ				
38. ท่านจัดให้มีระบบ การควบคุม การ กำกับ และการติดตามงานของข้าราชการ ในเรือ เพื่อให้สามารถตัดสินใจสั่งการได้				
39. ท่านแสดงวิธีการทำงานมากกว่าใช้ การสั่งการ				
40. ท่านค้นหาสาเหตุของปัญหาเพื่อหา แนวทางแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์เหมาะสม มากกว่าเพื่อหาตัวผู้ทำผิดมาลงโทษ				
41. ท่านประสานความต้องการของ ผู้ปฏิบัติงานและภารกิจของเรือ โดยให้คน มีส่วนร่วมในการทำงาน และได้ ผลประโยชน์				
42. ท่านเป็นผู้รู้จักการสร้างสมดุล เพื่อ การลดความขัดแย้ง จากการปฏิบัติงาน ภายในเรือ				

ข้อความ	ระดับการประเมินตนเอง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
ในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้				
43. ท่านเป็นผู้มีความประพฤติดี เป็นตัวอย่างแก่บุคคลภายในและภายนอกองค์กร อันนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือให้แก่บุคคลยอมรับ				
44. ท่านเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรมทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว				
45. ท่านเป็นผู้มีคุณธรรม อันสามารถนำมาซึ่งการสนับสนุน ความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ในโอกาสต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ				
46. ท่านมีการแสดงออกถึงความเป็นเพื่อนร่วมงานกับข้าราชการในเรือโดยไม่ถือตน				
47. ท่านให้ความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานบนพื้นฐานของความเข้าใจ				
48. ท่านมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับในเรือ				
49. ท่านมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับภายนอกองค์กร				

ตอนที่ 3 แบบประเมินรูปแบบภาวะผู้ตาม ข้าราชการชั้นประทวน สังกัด กองเรือยามฝั่ง กองเรือยุทธการ

คำชี้แจง โปรดเลือกคำตอบจากมาตราส่วนประเมินค่า โดยในแต่ละหัวข้อให้ท่านในฐานะ ผู้ตาม พิจารณาว่าจะปฏิบัติในตัวเลือกระดับใด ลักษณะการกำหนดค่าคะแนนของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

คะแนน	0	1	2	3	4	5	6
ความหมาย	ไม่เคยเลย	เป็นบางครั้ง			เป็นส่วนมาก		

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น						
	ไม่ เคย เลย	เป็นบางครั้ง			เป็นส่วนมาก		
	0	1	2	3	4	5	6
1. งานที่ท่านทำช่วยให้ท่านบรรลุเป้าหมายเชิงสังคมและความใฝ่ฝันที่สำคัญของท่าน							
2. เป้าหมายของงานที่ท่านทำ สอดคล้องกับเป้าหมายและลำดับความสำคัญของหน่วยงาน							
3. ท่านมีความผูกพันและใช้พลังงานเพิ่มขึ้น เพื่อทำงานและรับผิดชอบต่อหน่วยงานด้วยการให้ความคิดและ วิธีการทำงานที่ดีที่สุด							
4. ความกระตือรือร้นที่ท่านมีต่องาน สามารถส่งผลกระทบขยายวงกว้าง ไปยังเพื่อนร่วมงาน							
5. แทนที่จะคอยรับคำสั่งเพียงอย่างเดียว ท่านเคยเสนอแนะความคิดและกิจกรรมที่เชื่อมั่นว่าจะเกิดผลดีต่อการบรรลุเป้าหมายตามลำดับความสำคัญของหน่วยงาน							
6. ท่านมีความสนใจกระตือรือร้นที่จะพัฒนาขีดความสามารถของตนที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อเพิ่มมูลค่าของตนเองต่อผู้นำและหน่วยงาน							

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น						
	ไม่เคยเลย	เป็นบางครั้ง			เป็นส่วนมาก		
		0	1	2	3	4	5
7. เมื่อเริ่มลงมือทำงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ ท่านพร้อมที่จะสร้างความสำเร็จ ให้เป็นเกียรติประวัติสำคัญให้แก่ผู้บังคับบัญชาของท่าน							
8. ผู้บังคับบัญชาของท่าน สามารถมอบหมายงานที่มีความซับซ้อนให้ท่านทำโดยไม่จำเป็นต้องกำกับ ดูแล เพราะไม่แน่ใจว่าท่านสามารถทำงานนั้นสำเร็จ มีคุณภาพสูงได้ตามเวลาที่กำหนด และเมื่อเกิดปัญหาระหว่างทำงาน ท่านสามารถแก้ไขได้เอง							
9. ท่านเคยค้นหาหรือเริ่มกิจกรรมใหม่ ๆ และสามารถดำเนินการได้สำเร็จเป็นผลดีโดยงานที่ท่านนั้น อยู่เกินขอบเขตงานรับผิดชอบปกติ							
10. เมื่อท่านไม่เป็นหัวหน้าโครงการ ท่านยังให้ความร่วมมือช่วยเหลือดำเนินงานมากกว่าส่วนที่เป็นที่รับผิดชอบของท่าน							
11. ท่านได้ใช้ความคิดอิสระในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือความคิดใหม่ที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นผลงานชิ้นสำคัญให้แก่ ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงาน							
12. ท่านเคยพยายามแก้ปัญหายาก ๆ ที่เกิดขึ้นในงานของตนเอง แทนการรอคอยว่าเมื่อไรผู้บังคับบัญชาจะมาช่วยท่าน							
13. ท่านเคยช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่มีปัญหา เพื่อให้คนเหล่านี้มีสภาพดีขึ้นแม้ว่าการกระทำของท่านจะไม่ได้รับคำชมหรือคำขอบคุณก็ตาม							

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น						
	ไม่เคยเลย	เป็นบางครั้ง			เป็นส่วนมาก		
		0	1	2	3	4	5
14. ท่านได้ช่วยผู้บังคับบัญชาหรือกลุ่มใดมองเห็นทั้งด้านที่จะเกิดผลดี และด้านที่มีความเสี่ยงต่อความล้มเหลวของความคิดหรือโครงการ แต่ก็พร้อมที่จะเข้าร่วมมือด้วยไม่ว่าผู้นำจะเลือกตัดสินใจ							
15. ท่านมีความเข้าใจต่อความต้องการ เป้าหมาย และข้อจำกัดของผู้บังคับบัญชาและพยายามทำงานหนักเพื่อใช้การช่วยเหลือ							
16. ท่านกระตือรือร้นและซื่อตรงต่อตนเองที่จะประเมินหาจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง							
17. ท่านเคยตั้งคำถามในใจตนเองเกี่ยวกับความเหมาะสมของการตัดสินใจของ ผู้บังคับบัญชา มากกว่าการรับการตัดสินใจนั้น ไปปฏิบัติเมื่อถูกมอบหมายโดยทันที							
18. เมื่อท่านผู้บังคับบัญชาขอร้องให้ทำในสิ่งที่ท่านไม่ชอบหรือไม่ต้องการทำ ท่านปฏิเสธมากกว่า ตอบรับ							
19. ท่านประพฤติตามมาตรฐานทางจริยธรรมของตนเอง มากกว่ามาตรฐานทางจริยธรรมของผู้บังคับบัญชาหรือของกลุ่ม							
20. ท่านแสดงทัศนคติของตนเองในประเด็นที่สำคัญอย่างตรงไปตรงมา แม้ว่าจะไปขัดแย้งกับทัศนคติของกลุ่มและผู้บังคับบัญชา							

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ



ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	จำเอนฉันทน์ พเพชรสุข
วัน เดือน ปี เกิด	15 มกราคม พ.ศ. 2533
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลอภากรเกียรติวงศ์
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	โรงเรียนชุมพลทหารเรือ หลักสูตร จำพรรคกติน ปริญญาตรี รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (การบริหารทั่วไป) มหาวิทยาลัย บูรพา
ที่อยู่ปัจจุบัน	53/32 หมู่ 9 หมู่บ้านเซนสิริ แยกเจ ตำบลสัดหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2558 รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (การบริหารทั่วไป) มหาวิทยาลัย บูรพา พ.ศ. 2561 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการภาครัฐและภาค เอกชน) วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา