

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยด้านพลังที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำทรงพลังทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบสมมติฐานที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านพลังที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำทรงพลังทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษา โดยจะนำเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. มโนทัศน์เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
 2. วิวัฒนาการทางความคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
 3. ภาวะผู้นำกับพลัง
 4. แนวคิดและองค์ประกอบของภาวะผู้นำทรงพลัง
 5. แบบแผนพฤติกรรมของผู้นำทรงพลัง
 6. การพัฒนาสู่ภาวะผู้นำทรงพลัง
 7. ภาวะผู้นำทรงพลังกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้
 8. ปัจจัยด้านพลังที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำทรงพลัง
 9. รูปแบบลิสเรลและวิธีการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง
 10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. มโนทัศน์เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำ

ไม่มีกลุ่มหรือองค์กรใดที่ไม่มีผู้นำ และกลุ่มหรือองค์กรเหล่านี้จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นสำคัญ ตลอดเวลาที่ผ่านมาได้มีนักวิชาการและผู้รู้จากหลากหลายสาขาได้ให้ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ไว้มากมาย ดังนี้

ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่มีอำนาจหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ (ภิญโญ สาร, 2519)

ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา (อรุณ รักธรรม, 2527)

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์, 2540)

- 1) มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- 2) มีบทบาทมากกว่าบุคคลอื่น
- 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
- 4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
- 5) เป็นหัวหน้ากลุ่ม

ผู้นำ คือ บุคคลที่จะประสานให้คนรวมกัน โดยจะเป็นการอยู่รวมกัน ทำร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี ได้ตามจุดมุ่งหมายและประสบผลสำเร็จ (พระธรรมปิฎก, 2540)

ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถทำให้สังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และรวมพลังกันปฏิบัติให้สำเร็จตามจุดหมาย (ประเวศ วะสี, 2540)

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อถือได้เต็มที่อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ (กิติ ตยัคคานนท์, 2543)

ผู้นำ คือ ผู้ที่นำผู้ตามไปสู่ที่ที่ดีกว่า ในการเป็นผู้นำต้องกล้ายืนหยัดในความเป็นตัวของตัวเรา ในวิชาชีพ หรือในองค์กรที่เราเป็นตัวแทนอยู่ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2544)

ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับ ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544)

ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2549)

ผู้นำ คือ ผู้ที่ริเริ่มและผลักดันในกิจกรรมทุกอย่างให้เกิดขึ้นอย่างประสบความสำเร็จ (สุพานิ สฤณภูวนิช, 2549)

ผู้นำ คือ บุคคลที่จะช่วยประสานช่วยให้คนทั้งหลายมารวมกัน ให้พากันไปด้วยดี (ธีระ รุญเจริญ, 2550)

ผู้นำ คือ ผู้ที่พร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Griffith, 1956)

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น (Halpin, 1966)

ผู้นำ คือ บุคคลที่จะผูกพันกลุ่มเข้าด้วยกันและกระตุ้นให้กลุ่มผู้ร่วมงานแสดงความสามารถสูงสุด เพื่อสร้างผลงานให้เต็มที่ (Stogdill, 1974)

ผู้นำ คือ บุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (DuBryn, 1998)

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบารมีและสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (O'Leary, 2000)

จากความหมายของผู้นำที่กล่าวมาทั้งหมด เห็นได้ว่า ความหมายของผู้นำมีความต่างกันออกไปตามความเห็นของบุคคลและบริบทของกาลเวลาที่เปลี่ยนไป ซึ่งพอสรุปความหมายของผู้นำได้ว่าผู้นำคือ ผู้ที่สามารถจูงใจให้คนในกลุ่ม หรือองค์กรรวมพลังกันปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำ และภาวะผู้นำ มีความแตกต่างกัน คำว่าผู้นำ หรือ Leader ปรากฏอยู่ในพจนานุกรมภาษาอังกฤษของออกซ์ฟอร์ด (Oxford English Dictionary) ราวปี ค.ศ. 1300 (พ.ศ. 1843) หรือประมาณเจ็ดร้อยปีที่แล้ว แต่คำว่า ภาวะผู้นำ หรือ Leadership ปรากฏภายหลังประมาณ ปี ค.ศ. 1800 (พ.ศ. 2343) หรือประมาณสองร้อยปีที่แล้ว (ทองหล่อ เดชไทย, 2544) อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำพาองค์กรไปสู่ประตูแห่งความสำเร็จ และได้มีนักวิชาการจำนวนมากได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำเอาไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของบุคคลหรือของกลุ่ม เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง (สมยศ นาวิการ, 2524)

ภาวะผู้นำ คือ การบูรณาการในทางรุกของคน วัสดุอุปกรณ์ และแนวคิดในองค์กร ซึ่งกิจกรรมหรือความพยายามจะมุ่งสู่การกระทำให้เป้าหมายสถาบันบรรลุผลโดยความเต็มใจของสมาชิกขององค์กร (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2540)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของผู้นำที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้อุบัติบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ (รังสรรค์

ประเสริฐศรี, 2544)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำ อันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ (นิศย์ สัมมาพันธ์, 2546)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือนำผู้ตามได้อย่างสัมฤทธิ์ผล หรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่นทำงาน ได้อย่างเต็มที่เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างเหมาะสม (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549)

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชักจูงใจให้พนักงานทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Lussier, 1996)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (DuBlin, 1998)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการชักจูงใจให้ผู้อื่นทำตามที่ตนเองต้องการได้ (O'Leary, 2000)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Daft, 2002)

จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พลังของผู้นำที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนของกลุ่มคน และองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้

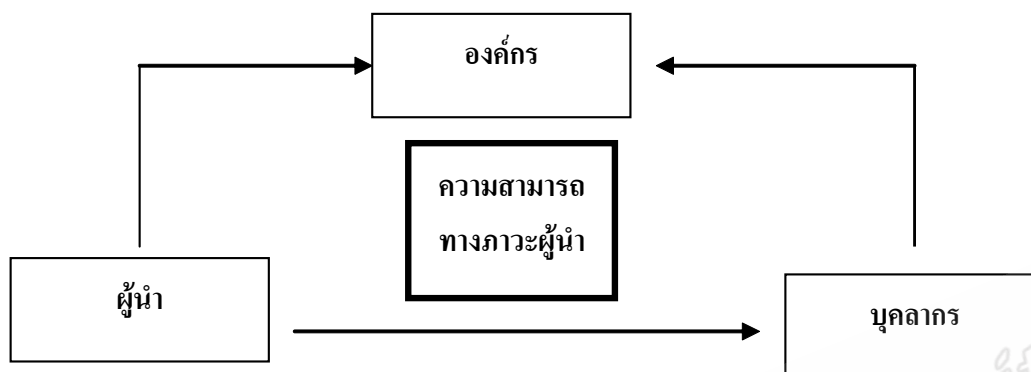
อนึ่ง เห็นได้ว่า ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ผู้นำจะหมายถึง ตัวบุคคล ส่วนภาวะผู้นำจะหมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรมตลอดจนพลังของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มหรือผู้ตามเพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร

1.3 ความสามารถทางภาวะผู้นำ

ความสามารถทางภาวะผู้นำ (Leadership Competencies) หมายถึง การนำความสามารถหลักทุกด้านมาก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร เพิ่มการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อให้การพัฒนาของทุกฝ่ายไปสู่ระดับสูงสุด (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549)

ดังนั้น ความสามารถทางภาวะผู้นำจึงไม่ใช่แค่เพียงการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลของผู้นำเท่านั้น แต่รวมถึงผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องพัฒนาศักยภาพของตนเอง อันสืบเนื่องหรือได้รับอิทธิพลมาจากความสามารถทางภาวะผู้นำ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้นำสามารถพัฒนาองค์กร โดยใช้ความ

สามารถทางภาวะผู้นำของตนผ่านบุคลากรในองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาขององค์กรในภาพรวม ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ความสามารถทางภาวะผู้นำ

ที่มา: ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549)

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546) ได้สรุปความสามารถทางภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Alan Hooper และ John Potter ไว้ว่า ผู้นำควรมีความสามารถทางผู้นำ 7 ประการ ดังนี้

1. มีความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กร
2. สามารถประพุดิตตนให้เป็นอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม
3. สามารถเป็นนักคิดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล
4. มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง
5. มีความสามารถในการดึงเอาส่วนที่ดีของผู้ตามออกมา
6. สามารถปรับตัวและองค์กรให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเสมอ
7. กล้าตัดสินใจ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบสำคัญของความสามารถทางภาวะผู้นำ มีดังนี้

1. ความสามารถในการเรื่องศีลธรรม (Moral Competency) ความสามารถในการเรื่องศีลธรรม หมายถึง การประพุดิตตนที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งศีลธรรม และจริยธรรม เป็นตัวอย่างอันดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา และมุ่งเน้นการทำงานที่คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและสังคมโดยรวม
2. ความสามารถในการเรื่องการเมือง (Political Competency) ความสามารถในการเรื่องการเมือง หมายถึง ความสามารถในการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร สร้างความมุ่งมั่น และ

แรงจูงใจในการทำงานให้ส่วนรวม ตลอดจนการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จโดยปราศจากความลำเอียง หรือการมีผลประโยชน์ทับซ้อน รวมถึงการมอบหมายงาน การให้อำนาจแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพตามลักษณะของงาน

3. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competency) ความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการสื่อสาร วิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจขององค์กร ไปยังผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตนที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ ความสามารถทางการสื่อสาร ยังรวมถึงการฟัง การพูดและการเขียน ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผ่านช่องทางปกติ หรือช่องทางที่อาศัยเทคโนโลยีขั้นสูงอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

4. ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Competency) ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์ และวางแผนที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความชัดเจนในเรื่องการใช้ทรัพยากรบุคคลและเครื่องมือที่นำมาปรับใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ไม่ใช่แต่เพียงเห็นว่าเครื่องมือที่ทันสมัย แต่ต้องเหมาะสมกับสถานะขององค์กรด้วย

5. ความสามารถในการบริหารอารมณ์ (Emotional Management Competency) ความสามารถในการบริหารอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการควบคุมตนเองและบุคคลอื่น เพื่อลดระดับความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ รวมถึงอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานหรือวิถีคิดแบบสร้างสรรค์ในองค์กร สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และไม่ก่อให้เกิดความเครียดระหว่างการทำงาน

1.4 การพัฒนาภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ซับซ้อน เพราะมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องอยู่หลายประการ จึงทำให้คนส่วนหนึ่งเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ลิ้มไม่ถึง ไม่อาจสัมผัสได้ แต่ Daft (2002) กลับมีความเห็นตรงกันข้าม เขาเชื่อว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาขึ้นได้จากการใช้ความพยายามและการทำงานหนักของบุคคลนั้น

นิทสัน นิเทศ (2543) และสุเทพ พงษ์ศรีวิวัฒน์ (2544) ได้สรุปขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำตามความคิดของ Daft (1999) ไว้ว่า การพัฒนาความเป็นผู้นำ 4 ระยะ ดังนี้

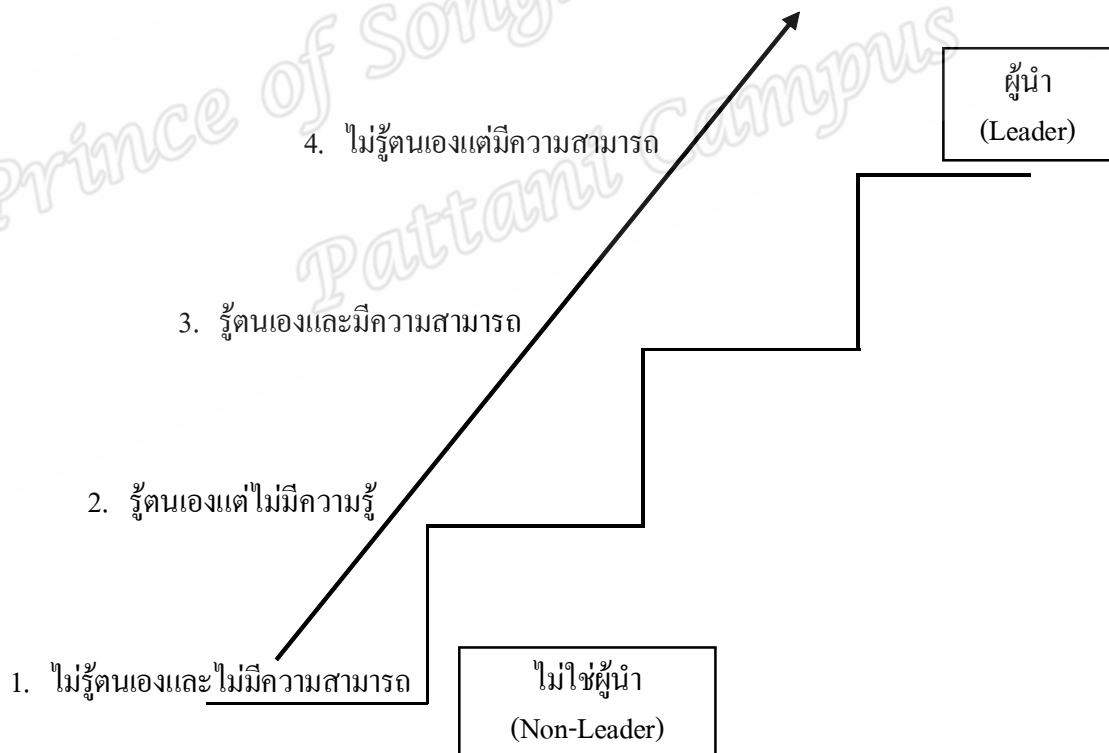
ระยะที่ 1 ขึ้นไม่รู้ตนเองและไม่มีความสามารถ เป็นระยะที่ผู้นั้นยังไม่รู้ตนเองและยังขาดความสามารถ ซึ่งหมายความว่าเขาผู้นั้นยังไม่มีความสามารถต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ และยังไม่มีรับรู้หรือทราบว่า ตนเองยังขาดความสามารถดังกล่าว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะยังไม่เคยพยายามที่จะเป็นผู้นำเช่นเดียวกับการเล่นกีฬา ซึ่งในเบื้องต้น ผู้เล่นยังอาจไม่ทราบว่าตนเองเล่นได้ดีเพียงไร แต่ไหนเมื่อพยายามเล่นก็จะค้นพบความสามารถของตนเอง และรู้ว่าถ้าจะให้เล่นเป็นหรือเล่นให้ได้ดีกว่านี้

จำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือหรือปรับปรุงอย่างไรบ้าง ทำนองเดียวกันการพัฒนาภาวะผู้นำ หากบุคคลนั้นรู้ว่า หากตนเองต้องการเป็นผู้นำ จำเป็นต้องเรียนรู้หรือปรับปรุงด้านใดบ้าง

ระยะที่ 2 รู้ตนเองแต่ไม่มีความสามารถ เป็นขั้นตอนที่บุคคลนั้นรับรู้ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ถ้าต้องการเป็นผู้นำที่ดี ในขณะที่ยังคงขาดความสามารถของการเป็นผู้นำอยู่

ระยะที่ 3 รู้ตนเองและมีความสามารถ เมื่อบุคคลนั้นรู้จักอ่อนของตน จึงลงมือฝึกฝนปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาจนเกิดความสามารถที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำขึ้น เช่น เป็นผู้มีความสามารถด้านวิสัยทัศน์ สามารถโน้มน้าวใจให้บุคคลอื่นยึดมั่นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น มีความกล้าเสี่ยงที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ระยะที่ 3 จึงเป็นระยะที่บุคคลนั้นมีภาวะผู้นำแล้ว

ระยะที่ 4 ไม่รู้ตนเองแต่มีความสามารถ เป็นระยะสุดท้ายที่ทักษะที่ได้เรียนรู้ ถูกดูดซับจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของบุคคลนั้นไปแล้วโดยอัตโนมัติ และสามารถดึงมันออกมาใช้ได้อย่างเป็นธรรมชาติโดยไม่รู้สึกรู้สียง เช่น สามารถเกิดวิสัยทัศน์ขึ้นอย่างไม่ตั้งใจในลักษณะของการหยั่งรู้ที่เกิดขึ้นทันทีทันใด ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำตามความคิดของ Daft
ที่มา : Daft (1999)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ DuBrin (1998) ไว้ว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้โดยกระบวนการต่อไปนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง (Development Through Self Awareness and Self Discipline) ดังนี้

1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง เป็นการหยั่งลึกหรือทำความเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง เพื่อการตัดสินใจที่ดีและถูกต้อง

1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การสร้างวินัยในตนเองมีความจำเป็นเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดให้กิจกรรมประจำวันของผู้ที่อยู่ในกรอบที่เหมาะสม และส่งผลดีต่อภาพลักษณ์และประสิทธิภาพการทำงาน

2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้ที่มิอาวุโสกว่า (Development Through Education, Experience and Mentoring) เป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำอีกส่วนหนึ่ง ดังนี้

2.1 ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ในทางเดียวกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้จะมีผลกระทบมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจำนวน ระยะเวลาที่เป็นประสบการณ์ของผู้นำ และความสามารถของผู้นำในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

2.2 ประสบการณ์ หมายถึง ประสบการณ์ทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่างๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จ และจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ได้ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ที่สำคัญประสบการณ์จากภาวะผู้นำยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง อนึ่ง ประสบการณ์ที่ได้รับอาจมาจากความร่วมมือในงาน (Work Associates) และลักษณะงาน (Task Characteristics) เป็นต้น

2.3 การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า หมายถึง การที่ผู้ที่มีอาวุโสกว่า มีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้ร่วมงานที่มีอาวุโสน้อยกว่า โดยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ การกระตุ้นต่างๆ และการสอนงาน ซึ่งการสอนงานโดยทั่วไปมักเกิดจากความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ ที่มีพื้นฐานบนความชอบพอกันเป็นส่วนใหญ่

Ronya Banks (อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549) ได้เขียนบทความเรื่อง “10 Ways to Improve Your Leadership” ซึ่งได้เสนอวิธีการ 10 วิธี ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้ดียิ่งขึ้น ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อตนเอง บุคคลอื่นๆ และสังคม (Have a Clear Vision Yourself,

Other and the World) ผู้นำต้องพึงระลึกไว้ว่าวิสัยทัศน์เป็นการสร้างความแตกต่างระหว่างผู้นำ เพราะสามารถสะท้อนให้เห็นความคิด ประสบการณ์ และมุมมองต่อการบริหารจัดการองค์กรได้เป็นอย่างดี ดังนั้น การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนได้ ผู้นำต้องถามตัวเองว่า ตนเองคือใคร มีจุดหมายในการดำเนินชีวิตอย่างไร มีความต้องการจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นอย่างไร มีความต้องการที่จะสนับสนุนตนเอง ครอบครัวย เพื่อนร่วมงาน หรือสังคมอย่างไร แล้วพยายามตอบคำถามเหล่านี้ให้ได้ เพื่อนำไปสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นจริง

2. รู้และนำจุดแข็งและพรสวรรค์ของตนเองไปใช้ (Know and Utilize Strength and Gift) แต่ละท่านมีพรสวรรค์ที่แตกต่างกันตั้งแต่กำเนิด รวมทั้งยังมีจุดแข็งในการทำงาน และต่อการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้น ผู้นำต้องตระหนักถึงการนำเอาจุดแข็ง และพรสวรรค์ของตนมาใช้ในการทำงาน เพื่อที่จะช่วยให้กลายเป็นผู้นำที่น่าเกรงขามในที่สุด อนึ่ง Peter Drucker ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการแนะนำว่าผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาจุดแข็งของตนมากกว่าการปรับปรุงจุดอ่อน เพราะการทำให้จุดแข็งมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น จะช่วยเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าการเสียเวลาไปกับการปรับปรุงจุดอ่อน

3. ดำเนินชีวิตด้วยศีลธรรมและคุณค่าของตน (Live of Accordance with Your Morals and Values) ผู้นำที่ไม่มีศีลธรรม รวมทั้งไม่มีศักดิ์ศรีในตนเอง เพราะมัวแต่มองเห็นว่าคุณค่าของตนเองมีค่าน้อยกว่า วัตถุประสงค์ของที่ทำให้เกิดความสะอวดสบายในการดำเนินชีวิต นับว่าเป็นผู้นำที่ไม่พึงปรารถนา อย่างไรก็ตาม ยังมีผู้นำอีกมากที่ดำเนินชีวิตในลักษณะนี้ เพราะทนต่อความเขี้ยววนของกิเลสไม่ได้ ผู้นำต้องระลึกไว้เสมอว่าศีลธรรม คือ เกราะคุ้มกันไม่ให้สิ่งไม่ดีมากล้ำกราย

4. นำผู้อื่นด้วยจิตใจที่กว้างขวางและมีเมตตา (Lead others with Inclusiveness and Compassion) ผู้นำที่ดีต้องนึกถึงผู้อื่น โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน ต้องรู้จักให้อภัยต่อผู้อื่นและให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะทำได้ เช่น การให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้อื่นมีความทุกข์ตลอดจนการมอบสิ่งของที่จำเป็นต่างๆ เป็นต้น

5. ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและทำตามแผนปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม (Set Definitive Goal and Follow Concrete Action Plans) การพัฒนาทักษะเป้าหมายของผู้นำต้องเริ่มตั้งแต่ การตั้งเป้าหมายในชีวิตของตนเองเสียก่อน โดยผู้บริหารต้องทราบจุดมุ่งหมายปลายทางของการทำงานและกำหนดแผนการที่จะบรรลุเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ผู้นำที่ไม่มีจุดหมายปลายทาง และเป้าหมายอย่างชัดเจนเปรียบเสมือนคนที่หลงอยู่ในป่า โดยไม่มีแผนที่หรือเข็มทิศ ซึ่งจะนำมาซึ่งอันตรายและการสูญเสีย

6. คงทัศนคติเชิงบวกไว้ (Maintain a Positive Attitude) ทัศนคติเชิงบวกทำให้ผู้นำไม่เกิดความเครียด และพร้อมที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาต่อไป การคิดบวก พูดบวก และทำบวก ช่วยสร้างสุข

ในเกิดขึ้นในการดำเนินชีวิตและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รวมทั้งสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ได้ บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตาม การคิดเชิงบวกต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง ไม่ใช่ทำแค่หลอกหลวงตนเอง

7. พัฒนาทักษะการสื่อสาร (Improve Communication Skill) ทักษะการสื่อสาร เป็นสิ่ง จำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำ เพราะถ้าผู้นำไม่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานก็ไม่สามารถดำเนินไปในทิศทางที่พึงปรารถนาได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำต้องพัฒนาทักษะการสื่อสารทั้ง แบบ วจนภาษา และอวัจนภาษาให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสื่อสารที่มีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง ในปัจจุบัน ผู้นำต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ไม่ว่าจะเป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ ในการนำเสนอ งานหรือการประชุม การใช้อีเมลและการใช้เครื่องใช้ในสำนักงานต่างๆ เป็นต้น

8. จูงใจผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ดีที่สุด (Motivate Others to Greatness) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ผู้นำที่มีทีมงานที่แข็งแกร่ง การได้มาซึ่งทีมงานที่ดีนั้น ผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจที่จะกระตุ้นให้คน เหล่านั้นอยากทำงาน และพร้อมที่จะทุ่มเทอย่างเต็มที่ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การจูงใจต้องทำ ทั้งภายนอกและภายใน คือ การให้รางวัลสิ่งตอบแทน (ภายนอก) การชมเชย (ภายใน) การให้ความสำคัญ การให้โอกาสตัดสินใจ และการมอบอำนาจ เป็นต้น โดยผู้บริหารต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับ ความต้องการของสมาชิกแต่ละคน

9. เต็มใจที่จะยอมรับ และเรียนรู้จากความล้มเหลวและจุดอ่อนของตน (Be Willing to Admit and Learn from Failures and Weaknesses) ทุกคนเกิดมาไม่มีใครที่สมบูรณ์แบบ ดังนั้นจึงต้องเรียนรู้ที่จะ ยอมรับตัวเองทั้งด้านเด่น ด้านด้อย ความล้มเหลวที่ผ่านมาจะเป็นภูมิคุ้มกันที่ทำให้ร่างกายแข็งแรง ยิ่งขึ้น ผู้นำต้องระลึกไว้เสมอว่า ก่อนที่จะประสบความสำเร็จต้องล้มเหลวก่อน ดังนั้น ผู้นำต้องรู้จักถอดบท นออกแล้ว ต่อความล้มเหลวของตัวเอง และพยายามปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

10. ใฝ่รู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continue to Educate and Improve Yourself) ผู้นำที่ดีต้องใฝ่รู้ตลอดเวลา ไม่หยุดที่จะเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้ทำให้คนเราฉลาดมากขึ้น และนำไปสู่ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ในการทำงาน

1.5 ผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำ

การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน องค์กรและผู้นำ สิ่งสำคัญที่จะขาดไม่ได้ คือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน ซึ่งรับผิดชอบการดำเนินงาน ทั้งหมดขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้ แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำของหน่วยงาน (สมยศ นาวิการ, 2526)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ความสำเร็จของสถานศึกษาไม่ได้เกิดขึ้นด้วยเหตุมหัศจรรย์แต่เกิดจากศักยภาพความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำจึงเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดในการที่จัดการองค์การให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติงานของแต่ละองค์กร แต่ในปัจจุบัน ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ขาดแคลนมากในเกือบทุกองค์กร ภาวะผู้นำของสถานศึกษาก็เช่นกัน อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำ ไม่ได้มีมาแต่กำเนิด หากแต่เป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาให้เกิดขึ้นกับบุคคลได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องตั้งใจและทุ่มเททั้งเวลาและพลังในการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองในบริบทใหม่ๆ ตามสถานการณ์ให้ก้าวสู่ภาวะผู้นำขั้นสูงสุดที่สามารถทรงพลังในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้คนรอบข้างอยู่เสมอ

2. วิวัฒนาการทางความคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

นับเป็นเวลาที่ต่อเนื่องยาวนาน ที่มนุษย์เห็นความสำคัญของผู้นำ และได้เริ่มทำการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำมาตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่ 1 จนปัจจุบัน ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำตั้งแต่ยุคแรกเริ่มจนปัจจุบันสามารถแบ่งได้เป็น 4 ยุค ดังนี้

- ยุคแรก กลุ่มทฤษฎีลักษณะผู้นำ
- ยุคที่ 2 กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
- ยุคที่ 3 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์
- ยุคที่ 4 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำบูรณาการ

ซึ่งทั้ง 4 ยุค มีคำตอบต่อคำถามที่ว่าเพราะเหตุใดบางคนจึงเป็นผู้นำได้ดีกว่าผู้อื่น ดังตาราง 4

ตาราง 4 กลุ่มทฤษฎีและคำอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

กลุ่มทฤษฎี	คำอธิบาย
กลุ่มทฤษฎีลักษณะผู้นำ	เน้นที่คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ
กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ	เน้นที่พฤติกรรมระหว่างผู้นำและผู้ตาม
กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์	เน้นที่ความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์
กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำบูรณาการ	เน้นที่คุณภาพของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจและสร้างพลังให้แก่ผู้ตาม

ที่มา : นิตย สัมมาพันธ์ (2546)

แนวคิดเหล่านี้ มีความเชื่อแตกต่างกันออกไป และได้รับการพัฒนาเรื่อยมาจนเป็นที่ยอมรับ ในขณะที่ปัจจุบันแนวคิดเหล่านี้ได้รับการทบทวนและมีการสร้างแนวคิดใหม่เพิ่มมากขึ้น ทำให้เห็นวิวัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ชัดเจนและต่อเนื่อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ยุคแรก กลุ่มทฤษฎีลักษณะผู้นำ (ค.ศ. 1950-1960)

ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Leadership Traits) เริ่มขึ้นระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 เมื่อนักจิตวิทยาในกองทัพบกสหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาหาวิธีคัดเลือกนายทหาร การศึกษาดังกล่าวได้จุดประกายให้เกิดความกระตือรือร้น สนใจในการทำวิจัยทางวิทยาศาสตร์อย่างจริงจัง ภายหลังจากสงคราม นักวิจัยจึงได้เริ่มศึกษาเพื่อระบุลักษณะที่สำคัญๆ ของบุคคล ซึ่งใช้แยกแยะระหว่างบุคคลที่มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effective Leaders) ออกจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ จากการศึกษาดังกล่าวทำให้ได้มาซึ่งคำจำกัดความของคำว่า ลักษณะ (Traits) ดังนี้

ลักษณะ หมายถึง คุณภาพภายในตัว หรือ คุณลักษณะ (Characteristics) ของแต่ละบุคคล อันได้แก่

ลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตา และบุคลิกภาพ เป็นต้น

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personal Characteristics) เช่น ลักษณะขี้ม (Domains) ลักษณะความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือความเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มอยู่เสมอ

ทักษะและความสามารถ (Skill and Abilities) เช่น สติปัญญา (Intelligence) ความสามารถทางเทคนิค เป็นต้น

ลักษณะเด่นทางสังคม (Social Factors) เช่น เก่งคน เข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

จากการศึกษาดังกล่าว นักวิจัยได้ทำการสำรวจลักษณะต่างๆ ของบุคคลหลายคน โดยการให้บุคคลเป้าหมายเหล่านี้ทำงานกับกลุ่มที่ไม่มีผู้นำ (Leaderless Group) ซึ่งเป็นกลุ่มที่ไม่มีผู้แต่งตั้งผู้นำอย่างเป็นทางการและเผื่อคอยสังเกตดูว่ามีลักษณะใดบ้างที่บุคคลเหล่านี้แสดงออกมา และลักษณะเหล่านั้นได้รับการยอมรับจากกลุ่ม อย่างไรก็ตาม ในช่วงทศวรรษที่ 1590-1959 บรรดานักวิจัยได้พากันละทิ้งแนวทางการศึกษาลักษณะนี้เนื่องจาก ไม่มีลักษณะใดเลยที่สามารถแยกผู้นำออกจากบุคคลธรรมดาได้ทุกกรณี

อนึ่ง การศึกษาในเวลาต่อมาพบว่า การละทิ้งความพยายามในการศึกษาดังกล่าว เป็นการตัดสินใจที่เร็วเกินไป เพราะความก้าวหน้าทางสถิติในเวลาต่อมา ช่วยให้การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลต่างๆ ผลงานวิจัยต่างๆ ทำได้ดีกว่าในอดีต และตอบคำถามได้มากกว่า และการประมวลข้อมูลต่างๆ ทำให้เชื่อได้ว่า มีลักษณะหลายอย่างที่มีปรากฏในตัวบุคคลที่ได้รับการระบุว่าเป็นผู้นำ เช่น สติปัญญา ลักษณะการชิงเป็นฝ่ายรุก และการตัดสินใจที่เฉียบขาด เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้สร้างความแข็งแกร่งให้กับบุคคลและทำให้พวกเขาได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำ ตัวอย่างงานวิจัยที่ยืนยันแนวคิดนี้ได้คือ งานวิจัยของ D. Cambell R.J. Cambell และ D.L Grant (อ้างถึงใน นิตย สัมภาษณ์, 2546) ซึ่งได้นำเสนอผลงานวิจัยที่ได้ศึกษาขึ้นในบริษัท AT&T ใน ค.ศ. 1974 และสรุปผลการวิจัยได้ว่า บรรดาผู้นำที่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมักมีลักษณะที่สำคัญ คือ พุดเก่ง ฟังเก่ง เก่งคน มีมนุษยสัมพันธ์ มีความต้องการหรือมีแรงจูงใจใฝ่ก้าวหน้า มีพลังต่อต้านความกดดัน มีความอดทนต่อความไม่แน่นอน มีพลังงานสูง และมีความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น ในขณะที่ Shelly Kirkpatric และ Edwin Locke ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำจากอดีตจนถึงปัจจุบัน และได้สรุปไว้ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มักมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีพลังสูง มีความคิดริเริ่ม และมีความเหนียวแน่นไม่ปล่อยให้หืออะไรหลุดมือไปง่ายๆ
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมั่นใจในขีดความสามารถของตน
3. มีความคิดสร้างสรรค์ มักคิดใหม่ทำใหม่เป็นคนแรก ไม่ลอกเลียนผู้อื่น
4. มีความสามารถในการคิด มีสติปัญญาในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาประมวล และ

ตีความหมายได้คือ

5. มีความรู้ความเข้าใจในสายงานของตนเป็นอย่างดี
6. มีความสามารถในการจูงใจคน มีความสามารถในการชนะมิตร และการจูงใจคนให้เกิดแรงพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
7. มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวและปรับสิ่งอื่นให้เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์และความต้องการของผู้ตาม
8. มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส เป็นคนที่ผู้อื่นไว้วางใจได้ รักษาสัญญา เป็นคนที่มีความโปร่งใสที่บุคคลอื่นๆ สามารถทำนายพฤติกรรมได้ล่วงหน้า และเป็นที่พักพิงของผู้อื่นได้

จากข้อมูลการศึกษาที่ได้นำมาอ้างอิงดังกล่าว ทำให้เชื่อได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ยังคงได้รับการยอมรับและใช้เป็นพื้นฐานในการอ้างอิงในงานวิจัยมาจนปัจจุบัน

2.2 ยุคที่ 2 กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (ค.ศ. 1960-1970)

นักวิชาการที่เห็นด้วยกับในแนวคิดนี้ มีความเชื่อว่า ความสำเร็จของผู้นำในการปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับใกล้เคียงกับสิ่งที่เขาทำมากกว่า กล่าวคือ เชื่อว่าความสำเร็จของผู้นำ มาจากสิ่งที่เขาทำมากกว่าลักษณะที่เขาเป็น และเชื่อว่า ลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวมา เปลี่ยนแปลงได้ยากในทางตรงกันข้าม เป็นไปได้ง่ายกว่าที่เราจะเรียนรู้พฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำเหล่านั้นประสบความสำเร็จ งานวิจัยในระยะที่ 2 จึงมุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ คำถามสำคัญในกลุ่มนี้ คือ พฤติกรรมดีๆ สำหรับผู้นำนั้นมีอะไรบ้าง

นักวิจัยที่ทำการศึกษา พฤติกรรมความสำเร็จของผู้นำ ปรากฏอย่างเด่นชัด 4 กลุ่ม คือ มหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa) มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) รวมทั้งกลุ่มนักวิจัยอิสระ อาทิ Robert Tannenbaum กับ Waren H. Schmidt และ Robert Blake กับ Srygley Mouton เป็นต้น

การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา

Kurt Lewin และ คณะ (อ้างอิงใน นิตยสาร สัมมาทรัพย์, 2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยในนามของมหาวิทยาลัยไอโอวา สหรัฐอเมริกา โดยมุ่งการศึกษาไปที่พฤติกรรมของผู้นำ 3 รูปแบบ ได้แก่ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเสรีนิยม โดยได้กำหนดให้ผู้นำทั้ง 3 รูปแบบมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

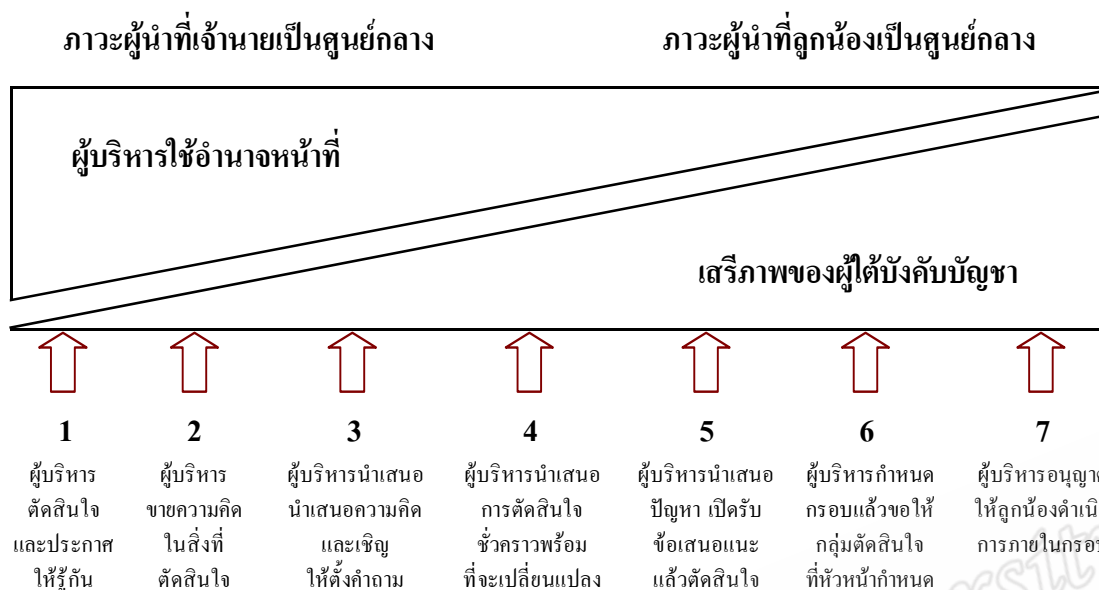
ผู้นำแบบเผด็จการ มักจะตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียว บัญชาการวิธีการทำงานแบบสั่งการมาเลย เปิดโอกาสให้พนักงานมีความรู้ในขอบเขตจำกัดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เช่น ให้อำนาจแต่เพียงที่จะต้องทำในขั้นต่อไปเท่านั้นและมักจะใช้วิธีคุกคามกล่าวในการป้อนกลับผลการดำเนินการ (Punitive Feedback)

ผู้นำแบบประชาธิปไตย มักเปิดโอกาสให้กลุ่มบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้กลุ่มได้กำหนดวิธีการทำงาน ประกาศเป้าหมายรวม (Overall Goals) ให้รู้ทั่วกัน และใช้การป้อนกลับเป็นโอกาสในการชี้แนะ ช่วยเหลือให้พนักงานได้มีการพัฒนาให้ดีขึ้น

ผู้นำแบบเสรีนิยม มักให้อำนาจเต็มร้อยกับผู้นำกลุ่ม จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นให้มีส่วนร่วมเฉพาะที่จำเป็น ต้องตอบคำถามและหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลย้อนกลับ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ ผู้นำแบบเสรีนิยมเกือบจะไม่ต้องทำอะไรเลย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) พบว่าภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมให้ผลงานที่อ่อนด้อยที่สุด สำหรับภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย แม้ว่า จะได้ปริมาณที่เท่าเทียมกัน แต่ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยให้คุณภาพงานและความพึงพอใจของกลุ่มสูงกว่า ดังนั้น ผลการทดลองของ Lewin และคณะ จึงสรุปได้ว่า พฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ พฤติกรรมที่ดีที่สุด

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยในระยะต่อมาพบว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยในบางครั้งก็ให้ผลการดำเนินการที่สูง บางครั้งก็ให้ผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าผู้นำแบบเผด็จการ แต่ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลลัพธ์ด้านพึงพอใจสูงกว่าเสมอ ท่ามกลางความไม่ชัดเจนเหล่านี้ นักวิชาการ 2 ท่านคือ Robert Tannenbaum และ Warren H. Schmidt นักวิชาการที่มีชื่อเสียงทางด้านวิชาการบริหารจัดการ ได้พัฒนาเครื่องมือที่เรียกว่า Continuum of Leader Behaviors ซึ่งนักวิชาการไทยเรียกกันว่า ทางเลือกของพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งทั้งหมดมี 7 ทางเลือก ดังภาพประกอบ 4 โดยทางซ้ายสุด ผู้นำมีพฤติกรรมที่มีความเป็นเผด็จการมากที่สุด และค่อยๆ ลดลงตามลำดับ ในทางเลือกที่ 2, 3, 4, 5 และ 6



ภาพประกอบ 4 แสดงทางเลือก 7 แบบ สำหรับพฤติกรรมผู้นำ

ที่มา: คัดแปลงจาก www.wsaresourcesite.org/.../Leadership

จากภาพประกอบ 4 Tannenbaum และ Schmidt ได้ให้คำแนะนำในการตัดสินใจเลือกทางเลือกทั้ง 7 นั้น ผู้นำจำเป็นต้องพิจารณาคำนวณพลังของแรงกระทำต่าง ๆ ดังนี้

1. พลังในตัวผู้นำ
2. พลังภายในตัวของลูกน้อง
3. พลังในสถานการณ์

ในระยะสั้น ผู้นำต้องมีการปรับตัวยืดหยุ่น และแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ในระยะยาว ผู้นำควรเคลื่อนที่ไปทางขวาลูกน้องที่เน้นลูกน้องเป็นศูนย์กลาง เพราะพฤติกรรมผู้นำเช่นนี้ก่อให้เกิดผลดีทุกประการ ได้แก่

1. การเพิ่มพูนแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การตัดสินใจที่มีคุณภาพ
3. การทำงานเป็นทีม
4. การสร้างขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนในเวลาต่อมา มุ่งเน้นศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ 2 กลุ่ม คือ พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-Centered) และพฤติกรรมผู้นำที่เน้นงานเป็นศูนย์กลาง (Job-Centered or Production-Centered) โดยแนวทางที่เน้นงานเป็นศูนย์กลางนั้น จัดให้มีการแบ่งงานให้มีลักษณะเป็นงานประจำ (Routine Tasks) มีการกำกับดูแลงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้แน่นอนว่ามีการปฏิบัติตามวิธีการทำงาน โดยเคร่งครัดและมีการบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานการผลิต สำหรับแนวทางที่เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง การวิจัยมุ่งเน้นไปที่กลุ่มพนักงานที่มีประสิทธิผล (Effective Work Group) ซึ่งทู่เมทอทิสตนให้แก่การบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานสูงสุด ผลการวิจัยพบว่าผลงานที่ได้รับยังไม่แน่นอน บางครั้งพบว่า แนวทางที่เน้นงานเป็นศูนย์กลางกลับได้ผลดีกว่า ในทางตรงกันข้าม แนวทางที่เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางกลับให้ผลงานที่ต่ำกว่าในบางครั้ง

การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาเป็นทางเลือกที่ 3 สำหรับการศึกษากภาวะผู้นำ โดยเริ่มต้นด้วยการระบุพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญๆ ขึ้นมา หลังจากนั้นจึงสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวัดพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำหลายๆ คน และหาความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานและความพึงพอใจของกลุ่มเพื่อแสวงหาพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ผลการวิจัย พบว่า มีพฤติกรรม 2 ประการ ที่มีความโดดเด่นเป็นพิเศษที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการจัดการ คือ โครงสร้างการริเริ่ม และการพิจารณา ดังนี้

โครงสร้างการริเริ่ม (Initiating Structure) คือ การที่ผู้นำเปิด โอกาสมากหรือน้อยให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งครอบคลุมหน้าที่การบริหารจัดการต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร และการอำนวยการ เป็นต้น มีการมุ่งเน้นที่ประเด็นต่างๆ ของงานเป็นสำคัญ โครงสร้างการริเริ่ม มีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมการมุ่งเน้นผลงานในงานวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนและการพิจารณา (Consideration) คือ ระดับความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) ระหว่างผู้นำกับพนักงาน รวมทั้งความเคารพในความคิดเห็น ความห่วงใยในความรู้สึกการพิจารณา มีลักษณะคล้ายกับผู้นำที่เน้นคนในการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

การศึกษาของ Blake และ Morton Robert Blake กับ Srygley Mouton (อ้างถึงใน Daft, 1999) ได้พัฒนาเครื่องมือที่เรียกว่า ตะแกรงการจัดการ (Managerial Grid) โดยให้ความสนใจคนกับงานไปพร้อมๆ กัน ตะแกรงการจัดการไม่เพียงแต่อธิบายรูปแบบต่างๆ ของภาวะผู้นำเท่านั้น แต่ยังอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำได้ด้วย เครื่องมือนี้เริ่มต้นด้วยการวัดภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลว่า

อยู่ตรงไหน โดยการตั้งคำถามต่อไปนี้

- ท่านคิดว่า ท่านเป็นผู้นำแบบไหน
- บุคคลอื่นมีมุมมองว่า ภาวะผู้นำของท่านเป็นแบบผู้จัดการทีมหรือไม่
- บุคคลอื่นๆ มีมุมมองว่า ท่านเป็นผู้นำแบบไหน

concern for people	1,9 country club management แบบมุ่งคนเป็นหลัก						9,9 team management แบบทำงานเป็นทีม	
			5,5 middle of the road management แบบทางสายกลาง					
	1,1 impoverished management แบบมุ่งคนต่ำมุ่งงานต่ำ						9,1 authority compliance หรือ task-oriented แบบมุ่งงานเป็นหลัก	
								concern for product

ภาพประกอบ 5 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำประเภทต่างๆ บนตะแกรงการจัดการ

ที่มา : Blake, Robert R.& Mouton, Jane S (1964)

จากภาพประกอบ 5 ตาราง 2 มิติ ประกอบด้วย ระนาบที่เกิดขึ้นจาก 2 แกน คือ แกนนอน และแกนตั้ง

แกนนอน คือ ความสนใจและให้ความสำคัญต่อผลงาน (Concern for Production) หมายถึง ความเอาใจใส่ในการทำงานหรือเน้นการผลิต เช่น จำนวนชิ้นงาน เวลาที่ใช้ในการทำงาน การค้นพบแนวทางหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ทำให้องค์กรพัฒนา

แกนตั้ง คือ ความสนใจและให้ความสำคัญต่อคน (Concern for People) หมายถึง การเอาใจใส่ทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเหลือ สนับสนุนทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว โดยเน้นการสร้างและรักษาสภาพการทำงานที่ดี เช่น เปิดใจให้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้ความมั่นคงในการทำงาน ให้สิ่งตอบแทนอย่างยุติธรรม

ทั้ง 2 แขนง จะแบ่งส่วนจาก 1 ถึง 9 ซึ่งเรียงลำดับจากต่ำไปสูง ทำให้เกิดคู่อันดับบนตาข่าย การบริหาร 81 จุด แต่จุดตัดที่แสดงรูปแบบพฤติกรรมหลักจะมีอยู่ 5 รูปแบบ

1. ตำแหน่ง (1,1) รูปแบบการบังคับบัญชาแบบด้อยคุณภาพ (Impoverished Manager)

ลักษณะพื้นฐาน : ผู้นำไม่สนใจทั้งงานและคน ทำงานเพียงเพื่ออยู่รอดได้ในองค์กร

การบริหารงาน : ไม่สนใจเป้าหมายขององค์กร มีการวางแผนน้อยมาก หลีกเลี่ยง การควบคุมงาน และละเลยผู้ใต้บังคับบัญชา

ความคิดริเริ่ม : ไม่ชอบแสดงความคิดเห็น แสดงตนว่าไม่มีความคิดสร้างสรรค์ เพราะ ต้องการหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมและไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

ความสัมพันธ์ในองค์กร : มีความสัมพันธ์กับพนักงานทุกระดับน้อยมาก มีการสื่อสาร ภายในองค์กรน้อย พยายามหลีกเลี่ยงการไปยุ่งเกี่ยวกับความขัดแย้ง สนใจเพียงความอยู่รอดของ ตนเอง เพิกเฉยต่อความรู้สึก และขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ตำแหน่ง (1,9) รูปแบบการบังคับบัญชาแบบสโมสร (Country Club Manager)

ลักษณะพื้นฐาน : ผู้นำสนใจความต้องการขององค์กรในระดับต่ำแต่สนใจความต้องการ ของคนในระดับสูง

การบริหารงาน : สร้างความสัมพันธ์ สร้างความจงรักภักดีและการได้รับการยอมรับ ไม่เน้นการวางแผน แต่จะให้กลุ่มเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย

ความคิดริเริ่ม : มีความคิดริเริ่มในระดับต่ำ และพยายามหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะที่จะกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ความสัมพันธ์ในองค์กร : เน้นความสัมพันธ์กับพนักงานทุกระดับ เน้นการอยู่ร่วมกัน สร้างขวัญกำลังใจเมื่อมีความขัดแย้ง จะพยายามกลบเกลื่อนโดยชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็น ตรงกัน

3. ตำแหน่ง (9,1) รูปแบบการบังคับบัญชาแบบต้องเชื่อฟังตามอำนาจหน้าที่ (Authority-Obidience Manager)

ลักษณะพื้นฐาน : ผู้นำเน้นความสำเร็จของงานเป็นหลัก และมองผู้ให้บังคับบัญชาเป็น เครื่องมือที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การบริหารงาน : ผู้นำเชื่อว่าคนไม่ชอบทำงาน ตามทฤษฎี X จึงเน้นการออกคำสั่งให้ ปฏิบัติงานตามแผนงานมีการตรวจสอบการทำงานทุกขั้นตอน มีการติดตามงานอย่างใกล้ชิด รวมทั้ง เป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ผู้นำใช้กลยุทธ์ 1-Man Gang ในการแยกลูกน้องทำงาน โดยไม่ให้มี ปฏิสัมพันธ์กันเพราะเชื่อว่าเป็นผลเสียต่อการทำงาน

ความคิดริเริ่ม : ผู้นำเป็นผู้ริเริ่มและการตัดสินใจ ไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็น

ความสัมพันธ์ในองค์กร : มีการสั่งการกันตามลำดับบังคับบัญชา มีการสื่อสารกันอย่างเป็นทางการ เมื่อมีการขัดแย้งจะใช้การลงโทษ แก้ปัญหาเพิกเฉยต่อความรู้สึกและขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ตำแหน่ง (5,5) รูปแบบการบังคับบัญชาแบบประนีประนอม (Middle of the Road)

ลักษณะพื้นฐาน : ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความต้องการของคนและองค์กรในระดับปานกลาง

การบริหารงาน : มองว่าคนมีความสำคัญเท่ากับงาน แม้ว่าความต้องการของทั้ง 2 อย่างจะขัดแย้งกัน ใช้เพื่อนร่วมงานกดดันตนเองมากกว่าใช้อำนาจบังคับบัญชาโดยตรง ตัดสินใจโดยยึดกฎระเบียบและสิ่งที่เคยปฏิบัติกันมา

ความคิดริเริ่ม : ผู้นำไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบปฏิบัติตามสิ่งที่เคยทำมาความ

สัมพันธ์กับองค์กร : ผู้นำมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานทุกระดับในองค์กร ไม่ชอบเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันแสดงความคิดเห็น ผู้นำจะไม่วิพากษ์วิจารณ์แต่จะตรวจสอบข้อเสนอดีและไม่ขัดแย้งกับกฎระเบียบที่ปฏิบัติกันอยู่

5. ตำแหน่ง (9,9) รูปแบบการบังคับบัญชาแบบทีมงาน (Team Manager)

ลักษณะพื้นฐาน : ผู้นำสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับสูง เพื่อส่งเสริมให้เกิดผลงานและความสัมพันธ์ในองค์กร

การบริหารงาน : กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และเป็นจริง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของทีม รวมถึงการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในผลประโยชน์

ความคิดริเริ่ม : ผู้นำมีความคิดริเริ่มสูง ชอบทดลอง และพร้อมรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ เป็นทั้งผู้ริเริ่มและผู้ปฏิบัติตามโดยยังคงความคิดที่ชัดเจนของตนเอง

ความสัมพันธ์ขององค์กร : มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องบนพื้นฐานความเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็น ช่วยเหลือซึ่งกัน มีการติดตามงาน ประเมินความก้าวหน้าเมื่อเกิดความขัดแย้งจะวิเคราะห์ปัญหา และแก้ไขโดยวิธีที่เปิดเผยเปิดกว้าง

การนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้แนวคิดด้านพฤติกรรมของผู้นำ ได้รับการยอมรับและประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากการศึกษาให้ความสนใจที่พฤติกรรมของผู้นำและถูกนำเสนอออกมาเป็นรูปแบบที่ชัดเจน ซึ่งง่ายต่อการทำความเข้าใจและประยุกต์ใช้ในองค์กรจริง โดยเราสามารถ

พัฒนาให้บุคคลมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นได้ จากการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำในปัจจุบัน และทำการพัฒนาโดยเลือกวิธีการอย่างถูกวิธี แต่จะเห็นได้ว่ารูปแบบพฤติกรรม การบังคับบัญชาดังกล่าว ไม่ใช่รูปแบบที่ตายตัว เนื่องจากบุคคลมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันย่อม จะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรม แสดงออกต่อสถานการณ์และสิ่งต่างๆ แตกต่างกันไปใช้ในการวางแผน ฝึกอบรม หรือ คัดเลือก ปรับปรุง พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสอดคล้องกับความต้องการ และนโยบายขององค์กรได้เป็นอย่างดี แต่ควรคำนึงถึงว่ารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งของผู้นำไม่จำเป็นต้อง เป็นแบบที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ กล่าวคือ สถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่แน่นอน ตายตัว เพราะฉะนั้นในการเลือกใช้รูปแบบใดนั้นจะขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก เช่น ลักษณะองค์กรว่า มีความยืดหยุ่นในการบังคับบัญชาเพียงใด ลักษณะงานว่าต้องการ ความเร่งด่วนในการตัดสินใจหรือไม่ และปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ความเชื่อ ค่านิยม และบุคลิกภาพ

2.3 ยุคที่ 3 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (คส. 1980-1990)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์มีแนวความคิดว่าผู้นำจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อย่างมีระบบจากสถานการณ์หนึ่งไปยังอีกสถานการณ์หนึ่งเพื่อความเหมาะสมทั้งสถานที่และเวลา ซึ่งแตกต่างจากทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ และทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่อธิบายว่าลักษณะของผู้นำ มีรูปแบบคงที่ตายตัว ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทำให้เชื่อว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำจำเป็นต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ เสมอ ทฤษฎีภาวะผู้นำ ในกลุ่มนี้ ได้แก่

1. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของ Fiedler (Fiedler' Contingency Theory of Leadership Effectiveness)
 2. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Hersey - Blanchard
 3. ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path Goal Theory) ของ Robert House
 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ของ Vroom -Yetton - Jago
 5. ทฤษฎีผู้นำ 3 มิติของ Reddin
- ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของ Fiedler

Fred E. Fiedler ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ขึ้นมาเป็นรายแรก และตั้งชื่อว่า Fiedler's Contingency Leadership Theory ซึ่งอธิบายว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเปลี่ยนรูปแบบ

ความเป็นผู้นำเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เขาได้สร้างเครื่องมือสำหรับวัดรูปแบบภาวะผู้นำ เรียกว่า “LPC Scale” (Least Preferred Coworker Scale) ทั้งนี้ Fiedler ได้ให้ความสำคัญกับตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดสถานการณ์ 3 ด้าน ดังนี้ (Fiedler and Chemers, 1974)

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relation) ซึ่งคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาในการยอมรับตัวผู้นำ แสดงให้เห็นถึงการยอมรับและสนับสนุนในตัวผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) เป็นเป้าหมายของงานที่จะต้องทำการกำหนดหน้างาน อันได้แก่ ระเบียบปฏิบัติ (Procedures) และแนวปฏิบัติ (Guidelines) ได้อย่างชัดเจนหรือไม่เพียงไร

จากการศึกษาวิจัยของ Fiedler สรุปได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งคน ไม่ควรใช้ตลอดเวลาในทุกสถานการณ์ แต่ละรูปแบบทำหน้าที่ได้ดีในบางสถานการณ์เท่านั้น ทั้งนี้ Fiedler ได้สรุปรูปแบบภาวะผู้นำว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ใดเอาไว้ ดังภาพประกอบ 6

ตัวแปร

สัมพันธภาพผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา

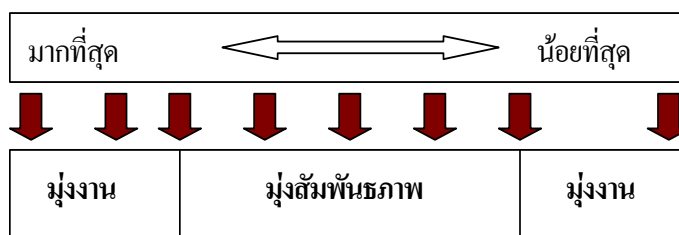
โครงสร้างงาน

อำนาจโดยตำแหน่ง

สถานการณ์แบบต่างๆ

1	2	3	4	5	6	7	8
ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
แข็ง	แข็ง	อ่อน	อ่อน	แข็ง	แข็ง	อ่อน	อ่อน
มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย

การควบคุมสถานการณ์



รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ภาพประกอบ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำกับสถานการณ์ต่างๆ

ที่มา: นิตย สัมมาพันธ์ (2546)

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Hersey - Blanchard

Paul Hersey และ Kenneth H. Blanchard ได้เสนอ ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ โดยให้ชื่อว่า Hersey and Blanchard's Situational Theory และอธิบายว่า ลักษณะของผู้ตาม (Followers) เป็นปัจจัยสำคัญของสถานการณ์และเป็นสิ่งที่ตัดสินใจพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้มี 4 รูปแบบ โดยกำหนดให้ R คือ ความพร้อมของพนักงาน หรือ Readiness ส่วน S คือ สถานการณ์ หรือ Situation ดังนี้

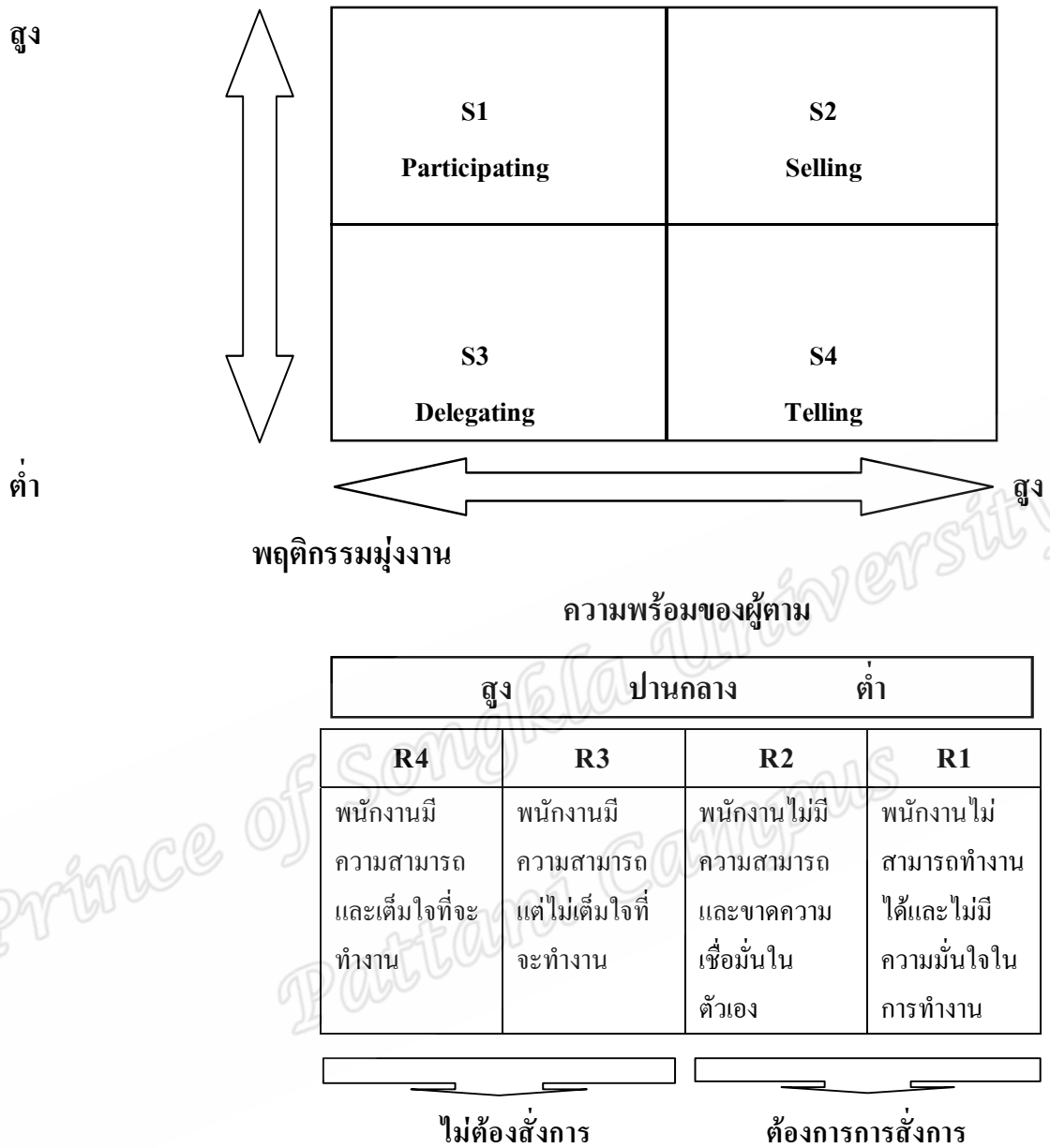
1. ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) หรือ S1 หมายถึง รูปแบบผู้นำแบบสั่งการและกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนเป็นแนวทางสำหรับพนักงาน ความพร้อมของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ ในระดับ R1

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) หรือ S2 หมายถึง การที่ผู้นำให้พนักงานได้พิจารณาปัจจัยภายในต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ ความพร้อมของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง R2

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participation) หรือ S3 หมายถึง ผู้นำให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้อื่นเจริญก้าวหน้าโดยการแนะนำและพัฒนาทักษะในการทำงาน ความพร้อมของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง หรือ R3

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) หรือ S4 หมายถึง ผู้นำสั่งการ และให้การสนับสนุนเพียงเล็กน้อยพนักงานมีความรับผิดชอบในงานอยู่แล้วในการทำงานนั้น ความพร้อมของพนักงานอยู่ในระดับสูง หรือ R4

ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์และระดับความพร้อมของผู้ตาม แสดงได้ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตาม Hersey and Blanchard's Situational Theory
ที่มา : Blanchard, Zigarm (1985)

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path Goal Theory) ของ Robert House

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path Goal Theory) พัฒนาโดย Robert House ซึ่งมีความเชื่อว่า ประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการจูงใจและการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน พนักงานจะได้รับการกระตุ้นให้ทำงานโดยพนักงานจะเชื่อว่า ความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จ ในงานที่ได้รับการมอบหมาย ความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่พึงพอใจ นอกจากนี้ ทฤษฎีเส้นทาง

สู่เป้าหมายยังอธิบายว่า การจูงใจ คือ หน้าที่ของผู้นำ ผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจให้พนักงานผ่านเส้นทาง เพื่อเดินไปสู่การแสวงหารางวัล อันเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย แต่จะทำทุกอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ ความพึงพอใจ

ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย จึงมี 4 รูปแบบ ดังนี้

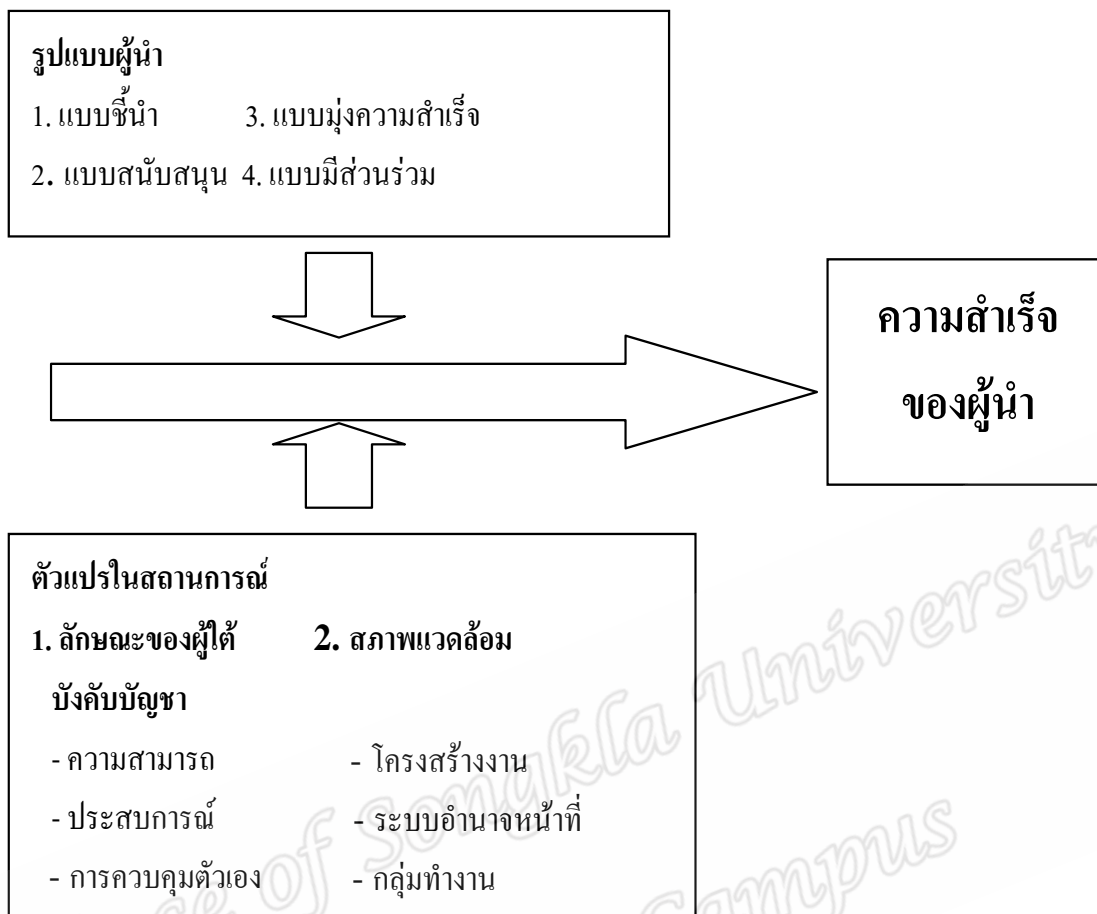
1. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ผู้นำจะคอยบอกการให้ผู้ตามทำตามรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย มีการกำหนดตารางการทำงานที่ชัดเจน กำหนดมาตรฐานที่เฉพาะของงาน และรักษามาตรฐานของงานนั้นไว้อย่างเหนียวแน่น จัดเป็นผู้นำที่มุ่งงาน โดยแท้จริง

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะพยายามทำทุกสิ่ง เพื่อให้การทำงานมีความเพลิดเพลิน น่าพอใจ ผู้นำจะปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะสมาชิกที่มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีความเป็นเพื่อนที่ดีของพนักงาน แสดงความห่วงใย และสนใจพนักงานในทุกเรื่อง

3. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Leadership) ผู้นำจะมีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน มีการปรับปรุงการทำงานของกลุ่มอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง พร้อมกับการสร้างความเชื่อมั่นให้พนักงานในการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำจะคอยให้คำชี้แนะการทำงาน ให้แก่ลูกน้อง คอยกระตุ้นให้คิด เปิดโอกาสให้พนักงานร่วมวางแผนและตัดสินใจอย่างจริงจัง

นอกจากนี้ ตัวแปรสำคัญของสถานการณ์ตามทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย ยังประกอบด้วย คุณลักษณะของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถ ประสิทธิภาพ และความเป็นอิสระในการควบคุมตนเองของพนักงาน รวมทั้งปัจจัยอันเกิดจากสภาพแวดล้อมของงาน เช่น โครงสร้างของงาน ระบบอำนาจ และลักษณะของกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน ดังภาพประกอบ 8



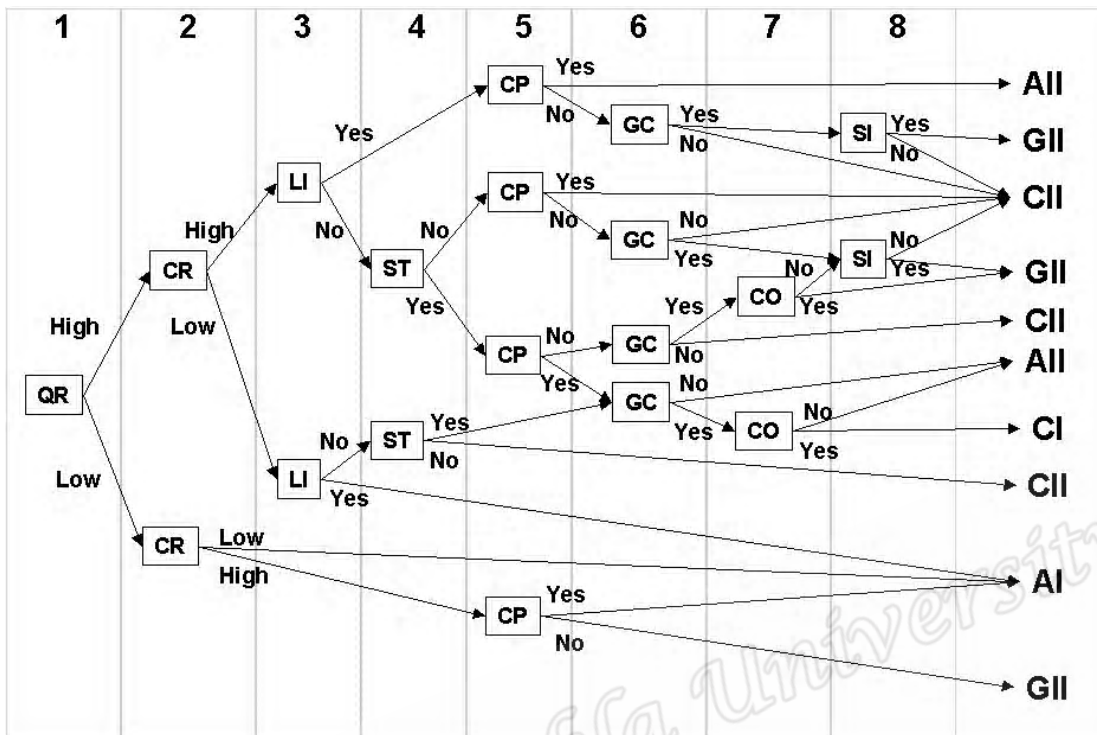
ภาพประกอบ 8 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์แบบเส้นทาง - เป้าหมาย

ที่มา : Lunenburg, Fred and Ornstein. (2008)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ของ Vroom -Yetton - Jago

Victor H. Vroom และ Philip W. Yetton ได้เสนอทฤษฎีแบบจำลองการตัดสินใจ ซึ่งพยายามกำหนดวิธีที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่กำหนด และภายหลังได้ปรับปรุงพัฒนาขึ้นมาใหม่ โดย Victor H. Vroom และ Arthur G. Jago ให้ชื่อว่า The Model of Vroom, Yetton and Jago หรือ VYJ Model

ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ของ Vroom -Yetton - Jago ได้มีการออกแบบเพื่อช่วยให้ผู้นำสามารถเลือกวิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละสถานการณ์ของปัญหา โดยการสร้างรูปแบบการตัดสินใจแบบต้นไม้ (Decision tree) ในการตอบคำถามทุกครั้งจนกระทั่งมีทางเลือก 10 ทางเลือกในขั้นสุดท้าย ในการตัดสินใจที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดคำถามในการตัดสินใจมี 8 คำถาม และการตัดสินใจมี 5 รูปแบบ ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แสดงรูปแบบการตัดสินใจแบบต้นไม้อัตโนมัติตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom - Yetton - Jago
ที่มา : DuBrin. (1998)

ใน The Model of Vroom, Yetton and Jago หรือ VYJ Model มีส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการคือ

1. รูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้นำ (Leader Participation Style) ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 5 ระดับ คือ

รูปแบบเผด็จการ แทนด้วย AI และ AII

รูปแบบการให้คำปรึกษา แทนด้วย CI และ CII

การตัดสินใจด้วยกลุ่ม แทนด้วย GII

2. การตั้งคำถามเพื่อวิเคราะห์ปัญหา (Diagnostic Question) เป็นการตั้งคำถามเพื่อหาสาเหตุของปัญหาว่าผู้นำตัดสินใจอย่างไรในภาวะผู้นำ 5 แบบ ระดับที่เหมาะสมของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับคำตอบที่เป็นสาเหตุ คำถามเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความต้องการ ระดับคุณภาพของการตัดสินใจ แลความสำคัญของลูกน้องที่ลูกน้องผูกพันกับการตัดสินใจ แบ่งเป็น 8 ระดับดังนี้

- 1) คำถามด้านความต้องการด้านคุณภาพ (Quality Requirement : QR)
- 2) คำถามด้านความต้องการความผูกพัน (Commitment Requirement : CR)
- 3) คำถามเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของผู้นำ (Leader's Information : LI)
- 4) คำถามที่เป็นโครงสร้างของปัญหา (Problem Structure : ST)
- 5) คำถามที่เป็นไปได้ของการให้ลูกน้องมีส่วนเกี่ยวข้อง (Commitment Probability : CP)
- 6) คำถามที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Goal Congruence : GC)
- 7) คำถามเกี่ยวกับความขัดแย้งของลูกน้อง (Subordinate Conflict : CO)
- 8) คำถามเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของลูกน้อง (Subordinate Information : SI)

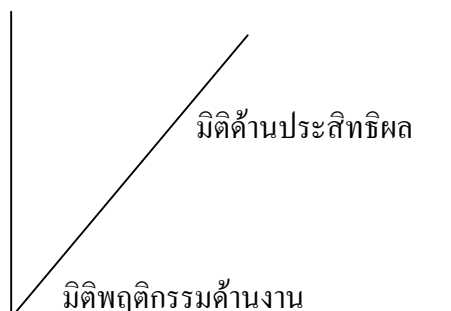
3. การเลือกรูปแบบของการตัดสินใจ (Selecting a Decision Style) ผังของการตัดสินใจ จะทำให้ผู้นำยอมรับรูปแบบการมีส่วนร่วมด้วยการตอบคำถามตามลำดับ ดังนี้

- 1) เริ่มจากคำถามความต้องการด้านคุณภาพ (QR) อาทิ คุณภาพด้านเทคนิคมีความสำคัญอย่างไร
- 2) จากนั้นก็ถามคำถามต่อไปด้านความต้องการความผูกพัน (CR) ความผูกพันของลูกน้อง ที่มีผลต่อการตัดสินใจมีความสำคัญอย่างไร
- 3) ถ้าตอบว่า สูง ก็ถามคำถามต่อไปเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของหัวหน้า (LI) เช่น ผู้นำมีข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นเพียงพอสำหรับการตัดสินใจหรือไม่
- 4) ถ้าตอบว่า ไซ่ คำถามต่อไปเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของข้อผูกพัน (CP) เพราะว่าคำถามเกี่ยวกับโครงสร้าง (ST) ไม่สัมพันธ์กัน ถ้าผู้นำมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอที่จำทำการตัดสินใจระดับสูง

ทฤษฎีสถิตยมิติของเรดดิน (Reddin's Three Dimensions : 3-D)

ทฤษฎีสถิตยมิติของ Reddin เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์ โดยเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและมีแบบพฤติกรรมผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแบบพฤติกรรมผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกัน และมีลักษณะความเป็นผู้นำมากน้อยต่างกัน บางคนอาจยึดมั่นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป ต่างคนอาจจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำไปตามกาลเวลา สถานการณ์ สภาพแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ มิติทั้งสามของ Reddin ได้แก่ พฤติกรรมด้านงาน มิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และมิติประสิทธิผล ดังภาพประกอบ 10

มิติด้านมนุษยสัมพันธ์



ภาพประกอบ 10 แสดงทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin

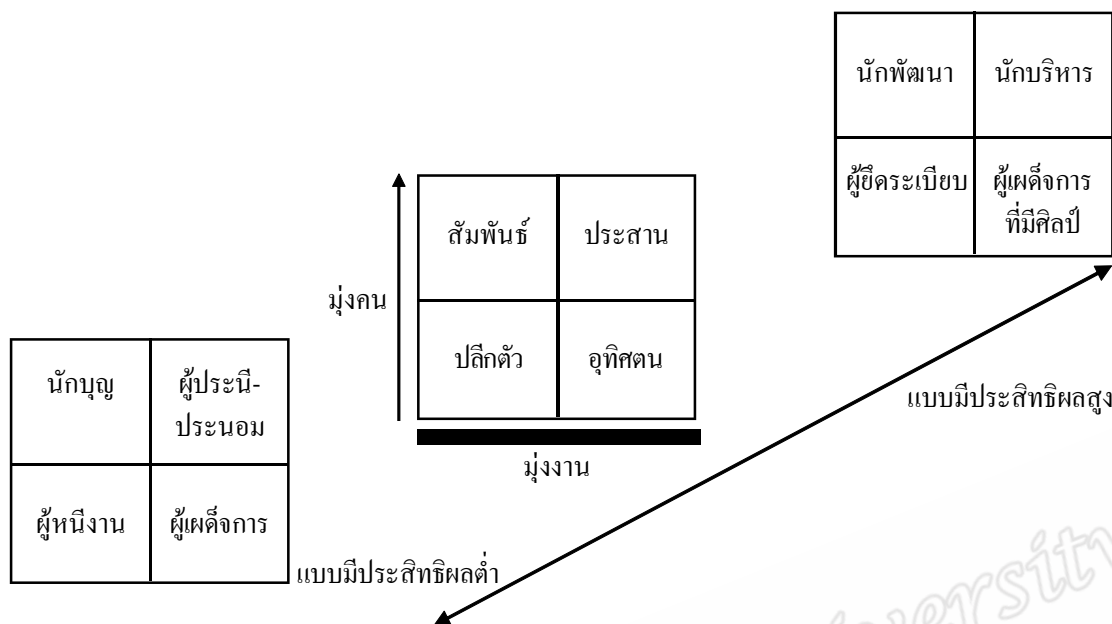
ที่มา : Reddin (1970)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำ 3 แบบ ของ Reddin เป็นทฤษฎีแรกๆที่เพิ่มมิติความมีประสิทธิภาพเข้าไปในรูปแบบจำลอง โดยได้รวมทฤษฎีของภาวะผู้นำของ Blake and Mouton และทฤษฎีความเปลี่ยนแปลงผู้นำของ Fiedler เข้าด้วยกันเป็นทฤษฎีการบริหารแบบ 3 มิติ

แบบของการบริหารเบื้องต้นของ มิตังนี้

- 1) ผู้นำแบบปลีกตัว (Separated) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย เขาจะปลีกตัวไปจากทั้งงานและคน
- 2) ผู้นำแบบอุทิศตน (Dedicated) ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมทางการบริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย
- 3) ผู้นำแบบสัมพันธ์ (Related) ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมทางการบริหารที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อยพฤติกรรมของเขาจะมุ่งอยู่ที่การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) ผู้นำแบบประสาน (Integrated) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญทั้งงานและคนมาก เป็นพฤติกรรมที่มุ่งอยู่ที่คนและงานมาก

Reddin ได้ขยายตาข่ายการบริหารตามแบบของ Blake and Mouton ออกไปอีกด้วยการนำองค์ประกอบอย่างี่สามเข้ามาทำให้ตาข่ายการบริหารที่มีอยู่เพียงสองมิติกลายเป็นตาข่ายการบริหารที่มีสามมิติ องค์ประกอบที่สามคือประสิทธิผลเขาได้ให้ความหมายขององค์ประกอบดังกล่าวนี้ว่าเป็นความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหาร ทฤษฎีของ Reddin ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler คือความมีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น แบบของผู้นำแสดงให้เห็นถึงรูปจำลองความเป็น ผู้นำแบบ 3-D ของ Reddin ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 แสดงผู้นำแบบ 3-D ของ Reddin

ที่มา : Reddin(1970)

จากภาพประกอบ 11 จะเห็นได้ว่า รูปแบบความเป็นผู้นำของ Reddin จะมีลักษณะเป็นสามมิติซึ่งเป็นที่มาของ 3-D ถือได้ว่าการเป็นผู้นำนั้นจะมีรูปแบบพื้นฐาน 4 แบบ ในตาข่ายตรงกลาง และมีรูปแบบความเป็นนำที่มีประสิทธิภาพสูง 4 แบบ ดังตาข่ายที่อยู่ข้างบน กับรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ 4 แบบ ดังตาข่ายที่อยู่ข้างล่าง

ลักษณะผู้นำตามแบบของ Reddin ซึ่งได้กำหนดลักษณะของผู้นำขึ้นมา 8 แบบ และใน 8 แบบนี้ เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำอยู่ 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิภาพสูงอยู่ 4 แบบ

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ

1. แบบผู้หนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย ลักษณะผู้นำแบบนี้จะไม่มี ความสนใจในงาน ไม่มี ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคล หรือหน่วยงานภายนอก

2. แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ลักษณะของผู้นำแบบนี้มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ร่วมงาน มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านด้านการกระทำใดๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมที่จะเปลี่ยนใจได้เสมอ เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยขององค์กรไว้ ผู้บริหารที่เป็นแบบนี้จะให้ผลผลิตต่ำ

3. แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย โดยมีลักษณะที่มุ่งงานอย่างเดียว ไม่ได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ชอบใช้วิธีการสั่งสอนให้ผู้อื่นทำงาน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

4. แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก โดยมีลักษณะของผู้นำที่ยอมรับว่า ความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญพยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่เป็นคนที่ถูกมองว่าเป็นนักตัดสินใจที่ไม่ดี ไม่มีความเชื่อถือในตนเอง และใช้วิธีประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง

1. แบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย ให้ความสำคัญกับกฎและระเบียบวิธีปฏิบัติที่วางไว้อย่างเคร่งครัด และเข้มงวด มักไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจที่จะพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้พบได้ในระบบราชการทั่วไป

2. แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานน้อย มีลักษณะพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีรุนแรง มีความสุภาพน้อมนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสและไว้วางใจ

3. แบบผู้เผด็จการที่มีศิลป์ (Benevolent Autocrat) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย มีลักษณะของผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลเป็นหลัก มีทักษะและประสบการณ์ดี สามารถสั่งการโดยที่ผู้ร่วมงานพอใจที่จะทำงานให้

4. แบบนักบริหาร (Executive) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก มีลักษณะของผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการทำงานเป็นทีม มีการวางมาตรฐานในการทำงาน งานมีประสิทธิภาพ เอาใจใส่รับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มเปิดเผย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานมีความสนใจในวิชาความรู้ใหม่ๆ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดีและก้าวหน้า

2.4 ยุคที่ 4 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำแปลงสภาพ

ในช่วงกลางปี ค.ศ. 1970-1979 ได้มีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ โดยได้นำเอาทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามกระบวนทัศน์นี้มีดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำแปลงสภาพ (Transformational Leadership)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)
4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership)

ก่อนมีทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี โดยผู้ที่จุดประกายแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบารมี คือ Max weber ในปี ค.ศ. 1920 หลังจากนั้นก็ได้มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบารมีมากมาย (ปรีชา ทศน์ละไม, 2549)

House (อ้างถึงใน Muchinsky, 1997) ได้เสนอทฤษฎีที่ระบุว่า ผู้นำเชิงบารมีมีพฤติกรรมอย่างไร ทั้งนี้ House ได้ระบุว่า ผู้นำเชิงบารมีควรจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย นอกจากนี้ House เห็นว่า ผู้นำเชิงบารมี เป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะต้องมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง พฤติกรรมของผู้นำเชิงบารมี ของ House จึงประกอบด้วย พฤติกรรมต่อไปนี้

1. การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ
2. การประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม
3. สามารถสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังของผู้นำต่อผู้ตาม
4. แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ตาม

สุพรรณิ สฤษฏ์วานิช (2549) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำเชิงบารมีจากผลงานวิจัยต่างๆไว้ดังนี้

1. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีการยอมรับนับถือในตนเองสูง
2. มีวิสัยทัศน์ มีการมองเห็นไกล การมองอนาคตข้างหน้าอย่างมีเป้าหมายและอุดมการณ์ มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในวิสัยทัศน์นั้น อีกทั้งยังมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้คนอื่นเข้าใจ เชื่อถือและคล้อยตาม
3. มีความสามารถพิเศษแตกต่างไปจากผู้นำคนอื่น เป็นความสามารถพิเศษที่เป็นแบบอย่าง

แก่ลูกน้องได้อีกทั้งยังสร้างความชื่นชมจากผู้ที่ได้พบเห็น

4. รับรู้และไวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีการติดตามข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสภาพแวดล้อม รับรู้และรับทราบข่าวสารต่างๆ ได้ไว และสามารถประเมินการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทำให้ทราบว่าเหตุการณ์สำคัญอะไรเกิดขึ้นบ้าง มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร มีโอกาสเกิดอะไรขึ้นบ้าง เป็นต้น

5. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ผลักดัน เป็นหัวหน้าในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร พยายามหาแนวทางใหม่ๆ ให้กับองค์กร หาแนวทางหรือมาตรการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้ ผู้นำเชิงบริหาร สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท ตามแนวความคิดของ Howell และ Avolio (1992) คือ

1. ผู้นำเชิงบริหารที่มีจริยธรรม (Ethical Visionary Leader) ซึ่งเป็นผู้นำที่มีการประพฤติดีงาม มีการปฏิบัติที่ดี และทำงานเพื่อมุ่งผลประโยชน์ขององค์กร สังคมส่วนรวมและประเทศชาติเป็นสำคัญ ผู้นำแบบนี้จะใจกว้างรับฟังทั้งข้อมูลที่เป็นบวกและเป็นลบ เห็นคุณค่าและความสำคัญของผู้อื่น แบ่งปันข้อมูลและให้โอกาสคนอื่นเรียนรู้และพัฒนา ผู้นำแบบนี้จึงทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ ผูกพัน และเกิดความพึงพอใจ จึงทุ่มเทและสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดขึ้นได้มาก

2. ผู้นำเชิงบริหารที่ไม่มีจริยธรรม (Unethical Visionary Leader) จะมุ่งการควบคุมและผลักดันผู้ตามให้มุ่งผลประโยชน์ของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำแบบนี้ชอบฟังข้อมูลที่เป็นบวก และจะแบ่งปันข้อมูลเฉพาะที่จะก่อให้เกิดประโยชน์กับตนเอง ผู้นำแบบนี้ชอบให้ผู้ตามเกรงกลัวและเชื่อฟัง และเอาตัวเองเป็นที่ตั้งเป็นศูนย์กลางความสำคัญ

ทฤษฎีภาวะผู้นำแปลงสภาพ (Transformational Leadership)

Burns (1978) เป็นคนแรกที่น่าเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแปลงสภาพ โดยให้ความหมายว่า ผู้นำแปลงสภาพ หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ใน 3 ลักษณะ ดังนี้ (Yuki and Fleet, 2002)

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน

2. ภาวะผู้นำแปลงสภาพ (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงถึงความต้องการ และแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามจะมีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน

ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายคือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ผู้นำแปลงสภาพ จะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น และกระตุ้นผู้ตามให้เกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำแบบจริยธรรมเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำ และผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย

ปี ค.ศ. 1985 Bass ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแปลงสภาพ (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำ แปลงสภาพโดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำแปลงสภาพ เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อย่างไรก็ตาม Bass ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ในขณะที่ภาวะผู้นำแปลงสภาพจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า (ปรีชา ทศนัลละ ไม, 2549)

คุณลักษณะของผู้นำแปลงสภาพ ประกอบด้วย

1. มีอิทธิพลต่อความคิด (Idealized Influence) ต่อผู้ตาม เนื่องจากผู้นำจะมีบารมี คือ มีความดี อยู่ในตัว นำเคารพนับถือ มีความสำนึกในส่วนรวม นำเชื่อถือและไว้วางใจได้ มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน สามารถกำหนดแนวทางและทิศทางของตนเองและองค์กรได้ ผู้นำจึงชื่นชมเคารพนับถือ ไว้วางใจ และมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจะเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามได้เป็นอย่างดี

2. คำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล (Individual Consideration) โดยการให้การสนับสนุน ให้ความสำคัญกับผู้ตาม ให้เกียรติ ดูแล และปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็นความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับ ขอมตาม ท่วมเทก่าลังกาย กำลังใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ เพื่อความสำเร็จขององค์กร

3. กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) การกระตุ้นปัญญาของผู้ตาม คือ การกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา การเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยมของผู้ตาม ให้โอกาสแต่ละบุคคลและเป็นพี่เลี้ยงให้ตามความเหมาะสม โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความตระหนัก และรับรู้ในปัญญาและหาแนวทางแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ๆ จะได้มีปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้น หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

4. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ (Inspiration Imotivation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความกระตือรือร้น มีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว

ด้วยคุณลักษณะทั้งหมดของผู้นำแปลงสภาพ เห็นได้ว่าผู้นำประเภทนี้เหมาะสมอย่างยิ่งกับองค์กรที่ประสบเหตุวิกฤตบ่อยครั้ง มีความผันผวนมีความไม่แน่นอนสูง ตลอดจนต้องประสบกับวิกฤตศรัทธาของประชาชน

ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

เป็นการมองผู้นำในเชิงคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้นำควรมี เช่น การมีวิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์จะทำให้ผู้นำสามารถนำพาองค์กรไปยังทิศทางที่ถูกต้องได้ เหมาะสม และสามารถวางรากฐานขององค์กรได้อย่างยั่งยืน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ จึงเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำในยุคปัจจุบัน

คุณลักษณะของผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่เด่นชัด และเป็นวิสัยทัศน์ที่ดีและเหมาะสม
2. มีความต้องการที่จะนำสิ่งใหม่ๆ มาสู่องค์กร หรือเป็นผู้บุกเบิก และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร
3. มีความกระตือรือร้นที่จะกระตุ้นให้คนอื่น ๆ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. มีความต้องการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ เน้นการทำงานเป็นทีม และสนับสนุนช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเป็นอย่างดี
5. เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม หรือผู้อื่น และแสดงให้เห็นการประพฤติที่เหมาะสม
6. มีความต้องการที่จะบรรลุในสิ่งที่ได้กำหนดไว้ ทั้งความตั้งใจ (Mind) และหัวใจ (Heart) ที่จะทุ่มเท

จากวิวัฒนาการทางแนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำที่กล่าวมาทั้งหมด เห็นได้ว่าตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่ 1 เป็นต้นมา มนุษย์ไม่เคยที่จะหยุดแสวงหา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุดให้กับองค์กร ทั้งนี้เพราะไม่มีคุณลักษณะใด พฤติกรรมใด ที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ตรงกันข้าม ผู้นำต้องมีการปรับตัวตลอดเวลาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการนำ ที่สำคัญผู้นำจะต้องเรียนรู้ที่จะดำรงหรือทรงพลังแห่งการนำนั้นไว้ให้นานที่สุด ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจึงมีความเป็นพลวัตเสมอมาและตลอดไป