

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปสู่การวิจัยในครั้งนี้ โดยแบ่งเป็นหัวข้อดังนี้

1. ความสำคัญของภาวะผู้นำ
2. ความหมายของภาวะผู้นำ
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
4. แบบและประเภทของภาวะผู้นำ
5. ลักษณะภาวะผู้นำในองค์การ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของหลาย ๆ องค์การในปัจจุบันจะต้องอาศัยปัจจัยหลักในการบริหารที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ / หัวหน้า / ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร ซึ่งบุคคลดังกล่าวจะต้องใช้ความพยายามในการจัดการทรัพยากรขององค์การที่เป็นตัวคนและวัตถุผสมผสานเข้าด้วยกันสามารถทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ สิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการ คือ ความสำเร็จของงานจะขึ้นอยู่กับพื้นฐานพฤติกรรมการทำงานของคนบุคคลซึ่งจะมีแตกต่างกันไปตามความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เดิมในการทำงานของแต่ละคน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ของการทำงานร่วมกันให้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งให้เห็นถึงผลตอบแทนที่ได้รับ ให้ความยุติธรรม ความเสมอภาค และส่งเสริมสนับสนุนแนวความคิดของผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีส่วนส่งเสริมสนับสนุนการทำงานร่วมกันในองค์การทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจกระทำได้โดยผู้บริหารเพียงผู้เดียวได้แต่การทำงานนั้นผู้นำไม่สามารถกระทำได้เพียงผู้เดียว ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งจึงเปรียบเสมือนพลังความสามารถในการจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามของผู้หน้านั้นเอง ดังที่ กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529, หน้า 395) ได้ให้ทรรศนะไว้ว่า การใช้ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน

โดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของภาวะผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับปริมาณ คุณภาพ และคุณค่าขององค์การที่จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของตน และให้หน่วยงานนั้นมีประสิทธิผล

ส่วน กมล รักษ์สวน (2532, หน้า 9) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างความสำเร็จกับความล้มเหลว ดังในศิลปะแห่งการเป็นผู้นำของหานเพยจ็อบบ “ วิถีแห่งผู้นำ ” ซึ่ง ปกรณ์ ลิ้มปณฺสรณ์ (2534, หน้า 163) ได้แปลไว้ว่า จงช่วยใช้ปัญญาความฉลาดของผู้อื่นนางานสู่สำเร็จ นั่นคือการใช้ความเป็นผู้นำกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิด ได้แสดงทรรศนะความเห็นออกมาอย่างเต็มความสามารถแล้วนำเอาคำแนะนำและความเห็นเหล่านั้นมาวินิจฉัยเลือกตัดสินใจสั่งการ ส่วน สุพัตรา สุภาพ (2540, หน้า 165) กล่าวว่า ผู้นำมีความหมายต่อหน่วยงานบทบาทหรือการกระทำของผู้นำจะมีผลต่อความสำเร็จของงาน โดยผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจและสิ่งเร้าแก่บุคคลหรือกลุ่มคนให้รู้จักพัฒนาตนเองให้มีค่าแก่หน่วยงาน และ ชยยุทธ เกษสาคร (2541) กล่าวว่า แม้ว่าผู้นำจะเป็นผู้มีความรู้สูงแต่หากไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้ท่านก็จะไม่สามารถนำองค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นภาระหน้าที่ของผู้นำจึงมิได้จำกัดอยู่เพียงเฉพาะภารกิจหน้าที่ประจำ ภาวะการเป็นผู้นำและการมีทักษะในการจูงใจผู้ร่วมงานก็นับได้ว่ามีความสำคัญเช่นเดียวกัน ผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำไม่จำเป็นต้องมีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญในเทคนิคเฉพาะด้านต่าง ๆ แต่อย่างใด ข้อสำคัญคือ ต้องรู้จักใช้รู้จักวิธีดำเนินการที่จะนำเอาความรู้ความสามารถของผู้อื่นมาใช้ในการเกิดประโยชน์ ซึ่ง House and Baelz (cited in Hoy and Miskel, 1982, p. 220) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจะเกี่ยวกับกลุ่มคนโดยส่วนมากมักจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มที่มีอิทธิพล และจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม นอกจากนี้ Davis (1992, p. 101 – 116) ได้เสนอความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารแต่ไม่ใช่ทั้งหมดผู้บริหารยังต้องวางแผนและจัดการองค์การ ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าผู้นำคือผู้ที่ทำให้ผู้อื่นทำตาม ดังที่ Nanus (1992) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า จะต้องดึงเอาความสามารถของผู้ตามออกมาช่วยกันผลักดันให้ภาระกิจต่าง ๆ นั้นสำเร็จ โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ชี้ทิศทาง เป็นผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นนักประชาสัมพันธ์ และผู้ฝึกสอน / แนะนำ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การเป็นอย่างมาก การใช้ภาวะผู้นำเป็นการแสดงให้เห็นถึงการกระทำของบุคคลมากกว่าเป็นลักษณะของบุคคล และจากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การที่จะทำงานให้สำเร็จหรือล้มเหลวก็อยู่ที่ตัวผู้นำและการใช้ภาวะผู้นำ

ในการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดและแสดงความสามารถออกมาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การเป็นสำคัญ ทุก ๆ องค์การในปัจจุบันแม้กระทั่งในวงการศึกษาก็ตามต่างก็ได้ให้ความสำคัญเรื่องของความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำว่า มีความสำคัญต่อการบริหารและเป็นเรื่องของความสามารถที่มีอิทธิพลต่อการสร้างสิ่งเร้าแก่บุคคลอื่นให้เกิดความร่วมมือ ช่วยกันผลักดันภารกิจต่าง ๆ อันที่จะนำพาองค์การ / หน่วยงานสู่การเปลี่ยนแปลงและก้าวไป ข้างหน้าอย่างราบรื่นไร้อุปสรรคให้ทันกับความเจริญของกระแสโลก และไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการ นักการศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้คือ

สมยศ นาวิการ (2524, หน้า 113) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง และ สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 220) ให้ความหมายไว้ว่าคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วน กิติ ดยัคคานนท์ (2534, หน้า 19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายให้ร่วมใจกับตนดำเนินการ จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกันกับ รัชนี วิเศษสังข์ (2537, หน้า 18) ที่ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าคือ ความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมใจกับตน ดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายที่รับผิดชอบร่วมกันได้ ส่วนในความหมายของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2540, หน้า 7) ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลในสถานการณ์อย่างหนึ่งโดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 128) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การจูงใจให้คนปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการชาวต่างประเทศที่ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำไว้ โดย Terry (1972, p. 210) ที่ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกิจกรรมของการสร้างอิทธิพลผลักดันให้ผู้คนได้แสดงพฤติกรรมหรือการกระทำออกมาด้วยความเต็มใจในการบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ซึ่ง Stogdill (1974, p. 411) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำไว้ว่า คือ ความริเริ่มและสร้างไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกกลุ่ม เช่นเดียวกันกับ Hersey and Blanchard (1977, p. 68) ที่เชื่อว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของภารกิจ ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในรูปแบบของกระบวนการใช้ อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนไปด้วย McFarland (1979, p. 14) เสนอแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอำนาจ อิทธิพลทำให้บุคคลอื่นทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนในทัศนะของ Schwartz (1980, p. 491) ภาวะผู้นำ คือ ศิลป์ในการชี้แนะลูกน้องหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วย ความกระตือรือร้นและเต็มใจ Bass (1985) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นการที่สมาชิกคนใดในองค์การมีความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่นด้วยการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง สร้างแรงจูงใจ ดังนั้นประสิทธิผลของการเป็นผู้นำจะสามารถพิจารณาได้จากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ตาม และสังเกตได้ว่าเกิดจากแรงจูงใจซึ่งเป็นผลมาจากการใช้หลักการเสริมแรงที่ดี (รางวัลและการลงโทษ) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จต้องมีความสามารถในการทำให้ผู้อื่นสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งมาขัดขวางการบรรลุผลตามเป้าหมาย ส่วน Mitchell and Larson, Jr. (1987, p. 435) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ ในความหมายของ Koontz and Weibrich (1988, p. 437) คือ การสร้างอิทธิพลผลักดันก่อให้เกิดพฤติกรรมแสดงออกในการบรรลุวัตถุประสงค์ ในขณะที่ Robbins (1989, p. 302) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนภาวะผู้นำในความหมายของ Stoner and Freeman (1989, p. 459) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นกระบวนการของการชี้แนะและสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกกลุ่มเพื่อให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้

กล่าวโดยสรุป จากความหมายภาวะผู้นำจะเห็นว่าแนวคิดส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับคน และกลุ่มคนที่พยายามจะใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้ผู้อื่นที่เป็นผู้ร่วมงาน ผู้ตาม หรือผู้ได้บังคับบัญชา มีความเลื่อมใสศรัทธา เต็มใจ กระตือรือร้น และให้

ความร่วมมือเพื่อทำการอย่างใดอย่างหนึ่งไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของตนเองหรือของกลุ่มมีความสำเร็จ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้จนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน โดยชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมหรือการแสดงออกด้วยความเต็มใจเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในงาน และผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีความสามารถในการทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้ตาม การสื่อความหมายและการเสริมแรงที่ดีก่อให้เกิดความร่วมมือเพื่อเอาชนะอุปสรรค ซึ่งจะเห็นได้จากความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ออกมา รวมทั้งความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะที่มีความสำคัญในการบริหาร ที่มีนักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยที่ทุ่มเทความพยายามในการศึกษาถึงภาวะการเป็นผู้นำ และได้ค้นหาแนวคิดหลักการทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำโดยยืนอยู่บนหลักความเชื่อที่ว่า การเป็นผู้นำเป็นศักยภาพหรือทักษะที่สามารถพัฒนา เสริมสร้าง และปลูกฝังได้ ดังที่ สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 159 – 216) ได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavior Theories) จะมุ่งเน้นไปที่แบบของพฤติกรรม หรือสไตล์ความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติเป็นประจำ และเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถพัฒนาได้
 2. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories) จะเกี่ยวข้องกับด้านคุณลักษณะด้านร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะงาน และคุณลักษณะทางสังคม โดยชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่เป็นผู้นำจะถูกแยกจากกลุ่มที่ไม่ใช่ผู้นำ
 3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theories) ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีตามสถานการณ์ของ Fiedler และทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard
 4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป : ความเป็นผู้นำโดยวิสัยทัศน์และบารมี (Transformational Leadership : Leadership Through Vision and Charisma) ซึ่งเป็นมุมมองใหม่ แนวคิดมุ่งไปที่ผู้นำที่สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ
- ส่วน สร้อยตระกูล (ดิยานนท์) อรรถมานะ (2541, หน้า 255 – 256) ได้สรุปแนวคิดและทฤษฎีโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มด้วยกัน คือ

กลุ่มที่ 1 ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรม (Behavior Theories)

กลุ่มที่ 2 ทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะ (Traits) และคุณสมบัติ (Qualities)
ของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Trait Theories)

กลุ่มที่ 3 ทฤษฎีทางด้านสถานการณ์ (Situational Theories)

ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership)

การแสดงออกซึ่งบทบาทหน้าที่ตามแบบและประเภทของภาวะผู้นำ หรือที่เรียกกันว่า “ พฤติกรรมภาวะผู้นำ ” จะแสดงออกมาในรูปใดนั้นขึ้นอยู่กับ การวางกรอบนโยบายของหน่วยงานนั้นหรือขึ้นอยู่กับ บทบาท การกิจ หน้าที่ของผู้นำนั้น ๆ

ในงานวิจัยของ Ohio State University (cited in Hersey and Blanchard, 1996) ซึ่งได้สรุปทัศนะของพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ 2 ทัศนะ คือ

1. ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญของบทบาทตนเองเป็นหลัก และคาดหวังผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ การคาดหวังในผลงานมีสูง

2. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) เป็นผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรความไว้วางใจ ความเชื่อถือ ผู้นำประเภทนี้จะไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความห่วงใยเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุกเวลา

ส่วนงานวิจัยของ University of Michigan (cited in Hersey and Blanchard, 1996) ได้ข้อสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำ 2 ประการ คือ

1. ผู้นำที่มุ่งพนักงาน (Employee Oriented) คือ บุคคลที่มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะให้ความสนใจกับบุคคลยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งจะเกี่ยวข้อง กับผลผลิตขององค์กรและความพอใจ

2. ผู้นำที่มุ่งความสำคัญของผลผลิต (Production Oriented) เป็นผู้นำที่มุ่งจะบรรลุด้านเทคนิคการทำงานและลักษณะงาน ซึ่งจากการวิจัยพบว่าผู้นำที่มุ่งพนักงานจะมีความรักผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผลผลิตสูงและพนักงานพอใจ ส่วนผู้นำที่มุ่งผลผลิตจะได้ผลผลิตต่ำและพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานน้อย

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมตามตารางการจัดการของ Blake and Mouton (cited in Koontz and Wehrich, 1988, p. 445 - 447) ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับของ Ohio State University แต่ได้แยกรายละเอียดแบบพฤติกรรมเป็น 2 มิติคือ มุ่งความสนใจเกี่ยวกับ

ผลผลิต (Concern for Production) และมุ่งให้ความสนใจต่อผู้ผลิตหรือผู้ปฏิบัติงาน (Concern for People) มีอยู่ 5 แบบ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 ตารางการจัดการของ Blake และ Mouton

สนใจคน

สูง

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
ต่ำ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	สนใจการผลิต								สูง

ที่มา : Blake and Mouton (1978)

1. แบบ 1,1 แบบตามสบาย (Impoverished Management) การจัดการแบบนี้ ผู้นำจะสนใจผลผลิตและผู้ปฏิบัติงานต่ำ คือไม่ค่อยสนใจต่อความต้องการและเป้าหมายขององค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ชอบละทิ้งงาน ใช้เวลาในแต่ละวันเพียงทำหน้าที่นำข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้ปฏิบัติ

2. แบบ 9,9 แบบเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Management) ให้ความสำคัญ เอาใจใส่ทั้งการผลิตและผู้ปฏิบัติงานสูงทั้งสองอย่าง ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จในขณะเดียวกันก็สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานด้วย

3. แบบ 1,9 แบบเน้นการสมาคม (Country Club Management) คือ การเน้นความสนใจที่การผลิตน้อยเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานมากสร้างความพึงพอใจด้วยการสร้างความสะดวกและบรรยากาศความเป็นเพื่อนในการทำงาน แต่ไม่ค่อยสนใจที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย

4. แบบ 9,1 แบบเน้นอำนาจและการเชื่อฟัง (Authority - Obedience) แบบนี้จะเป็นแบบที่สนใจผลผลิตสูงสนใจผู้ปฏิบัติงานน้อย มุ่งใช้อำนาจให้ผู้ปฏิบัติเชื่อฟังและปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ เป็นการบริหารที่ค่อนข้างเผด็จการ

5. แบบ 5,5 แบบพบกันครึ่งทาง (Organization Man Management) เป็นการเน้นความสนใจผลผลิตปานกลาง และพยายามสร้างความสมดุลในการสนใจผู้ปฏิบัติงานด้วยการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจ แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผลผลิต

ส่วน Yukl (1994, p. 59 – 60) ได้สรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำของ Likert ไว้ว่าเป็น 3 แบบ คือ

พฤติกรรมมุ่งงาน (Task – Oriented Behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช้เวลาและความพยายามในการทำงานเหมือนกับผู้ได้บังคับบัญชา แต่จะมุ่งเน้นไปที่ภาระหน้าที่ของผู้นำซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดการการทำงาน ช่วยประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชา จัดหาวัสดุอุปกรณ์รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแนะนำให้ลูกน้องตั้งเป้าหมายของงานที่ท้าทายและเป็นไปได้

พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Relationship – Oriented Behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะห่วงใยสนับสนุน และช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา ทั้งยังศรัทธา เชื่อมั่น และมีความเป็นเพื่อน พยายามเข้าใจปัญหาของลูกน้อง ช่วยเหลือลูกน้องมีการพัฒนาในอาชีพ และสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ควบคุมลูกน้องใกล้ชิด ผู้นำจะให้อิสระ และคำแนะนำ

ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) Likert ได้เสนอว่า การนิเทศหรือติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชานั้น ควรกระทำโดยใช้กลุ่มนิเทศงานจะดีกว่านิเทศคนเดียว เพราะการนิเทศงานโดยใช้กลุ่มจะเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจ นอกจากนั้นยังช่วยเพิ่มการสื่อสารและความร่วมมือลดการขัดแย้ง อย่างไรก็ตาม การเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมสามารถทำให้ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจและใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้น

นอกจากนี้ Hersey and Blanchard (1996) ได้เสนอความเห็นว่ามีพฤติกรรมเฉพาะที่แยกผู้นำออกจากผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำนี้มีเกณฑ์ขั้นต้นในการคัดเลือกผู้ที่เข้าไปในตำแหน่งต่าง ๆ ที่เป็นทางการของกลุ่มหรือในองค์การที่ต้องการผู้นำ เป็นการศึกษาถึงสัมพันธภาพระหว่างพฤติกรรมผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่น่าเสนอ จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ตามและก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงานหรือให้ความสนใจเกี่ยวกับผลผลิต และพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์หรือให้ความสนใจในตัวผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของทั้งผู้นำและผู้ตาม

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Attribution Theories of Leadership)

ที่ผ่านมามีนักวิจัยและนักการศึกษาหลาย ๆ คนต่างมีความเห็นว่า คุณลักษณะที่มุ่งศึกษากันนั้นจะศึกษาคุณลักษณะ 3 ประการ คือ ลักษณะทางกาย และลักษณะทางบุคลิกภาพ และทางสติปัญญา ในการศึกษาบุคคลที่มีลักษณะความเป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านระดับสติปัญญา บุคลิกภาพที่ชอบแสดงออก มีทักษะการใช้คำพูด มีความสามารถในการผลักดันผู้อื่นให้เกิดการกระทำ เป็นผู้เข้าใจผู้อื่นและเข้าใจสถานการณ์ มีความขยันขันแข็ง ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับ ผู้นำแบบ High – High Leader

และ Burns (1978) ซึ่งเป็นนักสังคมวิทยาเชิงรัฐศาสตร์ ได้นำผลงานชื่อว่า Leadership มาเผยแพร่โดยเขาเขียนถึงคุณลักษณะผู้นำแต่ละบุคคลที่กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตาม และเขาได้แยกคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่แตกต่างจากผู้ตามออกจากกัน นอกจากนี้เขาได้เชื่อมโยงคุณลักษณะระหว่างผู้นำและผู้ตามเข้าด้วยกันว่า มีส่วนสนับสนุนหรือเสริมสร้างประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่จุดหมาย

Stogdill (cited in Yukl 1989, p 173 - 1976) ได้ทบทวนการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำระหว่างปี ค.ศ. 1904 – 1948 พบว่า มีคุณลักษณะบางอย่างที่สามารถบอกได้ถึงความสำเร็จ (Effectiveness) แต่ไม่สามารถรับประกันได้ทั้งหมดทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป

ในขณะที่ Yukl (1989) ได้เสนอคุณลักษณะและทักษะของผู้นำส่วนใหญ่ที่ประสบผลสำเร็จไว้ด้วยว่าจะต้องลักษณะดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีความพร้อมต่อความต้องการของผู้อื่น
3. มีความเข้าใจงาน
4. มีความริเริ่มและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา
5. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
6. มีความรับผิดชอบ
7. มีความสามารถในการควบคุม

ส่วน Thomas and Greenberger (1995) ได้เน้นถึงความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำ รวมไปถึงความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกับผู้ตามที่จะนำไปสู่ภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในคุณลักษณะ 2 ด้านคือด้านบุคลิกภาพและแรงจูงใจ และเขายังได้สนับสนุนอีกว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำมีส่วนในการสนับสนุนพฤติกรรมของผู้นำก่อให้เกิดประสิทธิผลที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ (2540) กล่าวว่า ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำเป็นทฤษฎีซึ่งเสนอแนะว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือด้านสติปัญญา ซึ่งแยกให้เห็นความแตกต่างของคนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ทฤษฎีนี้เริ่มต้นจากการสังเกตพฤติกรรม การตีความคุณลักษณะสาเหตุจากภายนอกหรือภายใน การใช้ทฤษฎีคุณลักษณะเป็นกรอบการทำงานของผู้หน้านั้น คุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีหากไม่คำนึงถึงสถานการณ์ผู้นำประเภท High – High Leadership น่าจะดีที่สุด แต่ในองค์กรมักจะมีสถานการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้น ฉะนั้นทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรของผู้นำ

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ทำให้แยกผู้นำและผู้ตามออกจากกันคือคุณลักษณะทางกาย ทางสติปัญญา และทางด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน คุณลักษณะดังกล่าวยังเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงควมมีประสิทธิภาพและความสำเร็จในตัวผู้นำอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการรับรองว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบใดที่จะทำให้สามารถเป็นผู้นำที่ประสบความความสำเร็จได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership)

Weber (cited in Yukl 1989, P. 204) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำแบบมีความสามารถพิเศษว่า เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามโดยไม่ได้อาศัยตำแหน่งอำนาจหน้าที่

และประเพณียึดต่อกันมา หากพบอยู่ที่ความพิเศษของตัวผู้นำเอง ส่วน Bennis and Nanus (1985) มีความเห็นว่าท่ามกลางสิ่งอื่นๆ มากมายพวกเขานิยามชมชอบความสามารถในการเชื่อมโยงต่อกันในเรื่องภารกิจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่คาดหวัง Robbins (1989, p. 437) ได้แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบมีความสามารถพิเศษไว้ว่า จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถเข้าใจและมีความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ มีพฤติกรรมที่ต่างไปจากปกติ มีความเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงและมีความอ่อนไหว กับสิ่งแวดล้อม ส่วนทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษของ House (cited in Yukl 1989, P. 205) ซึ่งได้เสนอทฤษฎีที่อธิบายถึงแบบของภาวะผู้นำไว้ว่า เกิดขึ้นได้อย่างไรและมีความแตกต่าง จากคนอื่นอย่างไร ในทฤษฎีได้เสนอไว้ว่าภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษต้องการมีอำนาจ มีความมั่นใจ และเชื่อมั่นในความคิดตนเอง ความต้องการมีอำนาจของผู้นำทำให้ผู้นำสร้างอิทธิพลเหนือผู้ตาม โดยพยายามมีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกัน การมีความเชื่อมั่นและมีความมั่นใจในตนเองทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยงานและสั่งการต่าง ๆ และ House ได้เสนอต่อไปว่า ภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษจะเกิดขึ้นได้ เมื่อผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถและความสำเร็จที่ประทับใจผู้ตาม ซึ่งต่อมา Bass (1995, p. 2 – 6) ได้เพิ่มเติมทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษไว้ว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นไม่ใช่มีแต่ในด้านความเชื่อมั่นความมั่นใจเท่านั้น แต่จะต้องเชื่อว่าตนเองมีความมุ่งมั่นและแรงบันดาลใจเหนือคนธรรมดาทั่ว ๆ ไปจะต้องเป็นกลไกในการกระตุ้นจิตวิทยาของกลุ่มให้มี การเคลื่อนไหวต่อเนื่องตลอดเวลา ทำให้กลุ่มยอมรับปทัสถานเกิดความเชื่อ และมีความฝันที่สนองตอบต่ออารมณ์และเหตุผลของกลุ่ม นอกจากนี้ Bass ยังชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบอื่นตรงที่ความมุ่งมั่นจะเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหยุ่น เปิดโอกาสและขอร้องแทนการข่มขู่ ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะเป็นนักวิชาการหรือเชี่ยวชาญจนเป็นที่ยอมรับ มีทักษะในการชักจูงตอบสนองความต้องการของผู้อื่นได้ อย่างไรก็ตาม Bass ไม่ได้เสนอสิ่งหรือปัจจัยที่ทำให้สามารถมีภาวะผู้นำแบบมีความสามารถพิเศษได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

Bass (1985) กล่าวว่า ในช่วงปลายปี 1960 นักวิจัยได้ตระหนักถึงข้อจำกัดของการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องเฉพาะพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำแบบต่าง ๆ เท่านั้น การศึกษาภาวะผู้นำต่อมาจึงได้มุ่งความสนใจไปที่ภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ยุ่งยากสลับซับซ้อนเพื่อหาคำตอบที่ว่าปัจจัยหรือตัวแปรใดของสถานการณ์ที่มีผลต่อ

ภาวะผู้นำ ดังที่ House and Bodditch (1973) ได้พัฒนาทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path – Goal Theory of Leadership) โดยศึกษาผลของพฤติกรรมหรือแบบภาวะผู้นำต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจากแนวคิดนี้พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำควรสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเพิ่มค่าตอบแทนที่มีคุณค่าเป็นรางวัลที่เขาสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย และควรช่วยให้หนทางสู่ความสำเร็จนี้ง่ายและชัดเจน พอที่จะพยายามเดินไปโดยการช่วยลดอุปสรรคและแก้ปัญหาของงาน ผู้นำต้องจำแนกบทบาทของตำแหน่ง และงานอย่างชัดเจนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายส่งเสริมการทำงานและการร่วมมือของกลุ่ม และจากทฤษฎีนี้ยังพบว่าเมื่องานตึงเครียดน่าเบื่อภาวะผู้นำแบบนี้มีประสิทธิภาพมาก เพราะจะสามารถช่วยเสริมสร้างความมั่นใจ ลดความวิตกกังวลและทำให้ความไม่ชอบงานน้อยลง ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (1977) ได้รับการพัฒนาและอธิบายเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีผลมาจากตัวแปรกลางของสถานการณ์ ซึ่งได้แก่ วุฒิภาวะและความพร้อมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ ผู้ตาม (Follower Maturity) ซึ่งความพร้อมของผู้ตามจะประกอบด้วยความพร้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ทักษะความรู้ ความสามารถ เทคนิคของผู้ตามในการปฏิบัติงานและความพร้อมทางด้านจิตใจ คือความมั่นใจในตัวเองที่จะปฏิบัติงานได้ และจากการศึกษายังพบอีกว่า ผู้ตามที่มีความพร้อมสูงเท่านั้นจึงจะมีความสามารถ และความเชื่อมั่นในตนเองที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ส่วนผู้ตามที่มีความพร้อมต่ำจะขาดทั้งความรู้ ความสามารถ และความเชื่อมั่น นอกจากนั้นจากการศึกษาทำให้พบว่าพฤติกรรมผู้นำที่จะส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น อาจถูกหน่วงเหนี่ยวจากความพร้อมของผู้ตาม แต่ผู้นำก็สามารถจะเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มระดับความพร้อมของผู้ตามให้สูงขึ้นได้ การใช้พฤติกรรมแบบชี้แนะสำหรับผู้ที่มีระดับความพร้อมต่ำให้ลดลง แต่เพิ่มการให้โอกาสในการทำงานแก่ผู้ตามอย่างเป็นอิสระเพิ่มขึ้น ยิ่งกว่านั้นผู้นำควรให้การชื่นชม และยกย่อง เพื่อเสริมแรงในด้านอารมณ์และสังคมของผู้ตามมากขึ้นด้วย ส่วนข้อเสนอแนะของ Bass (1985) ที่กล่าวว่า ถึงแม้ว่าการทำงานของผู้นำต้องทำงานภายใต้การบังคับควบคุมขององค์การและสถานการณ์ แต่ผู้นำก็นำพาองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการควบคุมขององค์การนั้น ๆ โดยมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ตามมากกว่าความต้องการของ ผู้นำ ส่วน Avolio (1994) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของเจตคติที่มีมาโดยกำเนิด รวมทั้งการศึกษาที่มีมาก่อนหน้านี้ องค์ประกอบที่ทำให้การพัฒนาด้านอื่น ๆ การให้ความช่วยเหลือจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และ Bass and Avolio (1994) ต้องการตรวจสอบการแสดงออก

ของผู้นำโดยอาศัยการสังเกตและประสบการณ์ โดยเฉพาะเรื่องที่เคยเกิดขึ้นมาก่อนซึ่งมี การวัด โดยการวัดลำดับของภาวะผู้นำอย่างเต็มรูปแบบ

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership)

Burns (1978, p. 20) ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปเป็นกระบวนการไม่ใช่ กลุ่มของพฤติกรรมที่รักษาดำรงแต่เป็นกระแสของการมีสัมพันธ์ระหว่างกันที่จะกระตุ้นให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความซื่อสัตย์สุจริตหรือคุณธรรมและแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปจะปลูกฝังให้มีความมุ่งมั่น ค่านิยมที่มีคุณธรรม นอกจากนี้เขายังชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปสามารถมองได้ เช่น ระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือมองทั้งระบบ ในภาพรวมของการใช้อำนาจในการเปลี่ยนแปลงระบบของสังคม การสร้างแบบอย่างของสถาบันขึ้นมาใหม่ โดยผู้นำจะต้องกำหนดกรอบ สร้างแรงกดดัน และสร้างความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานในการที่แต่ละกลุ่มจะแข่งขันกันทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้

ส่วน Bass (1985, p. 31) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ แบบปฏิรูปในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตามว่าผู้ตามจะรู้สึกเชื่อใจ เลื่อมใส จงรักภักดี และเคารพในตัวผู้นำ เกิดแรงจูงใจและตั้งใจทำงานมากกว่าที่เคยทำตามปกติหรือตามที่คาดหวังไว้ และผู้นำแบบปฏิรูปมีความซื่อสัตย์เพียงในการทำงานมีผลงานดีเด่น มีความผู้พันต้องงานและต่อองค์การ โดยที่ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปไม่ใช่แต่จะมีความสามารถพิเศษเหนือคนอื่น ๆ เท่านั้น แต่จะต้องมีอิทธิพลต่อผู้ตาม กระตุ้นอารมณ์ให้ผู้ตามมีอารมณ์ร่วมกับผู้นำ หรืออาจจะโดยการให้คำแนะนำ ชี้แนะ ฝึกฝนในเรื่องการยกระดับความสำคัญของผู้ตามให้ตระหนักถึงความสำคัญ และคุณค่าของเป้าหมายที่ต้องยึดถือปฏิบัติ ซึ่งให้ผู้ตามเห็นแก่ประโยชน์ขององค์การและทีมงานมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว กระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามความต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการสร้างคุณลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติและรูปแบบของภาวะผู้นำเชิงบริหารที่มีมุ่งประเด็นไปยัง ภาวะผู้นำที่สามารถมองเห็นได้ ซึ่งกล่าวถึงความแตกต่างในด้านตรงข้ามจากบทบาทปฏิกิริยาพื้นฐานด้านความสนใจส่วนตัวไปสู่ความสนใจคนอื่น ที่อาจกล่าวได้ว่าผู้นำทำอะไรก็ได้ให้ดีที่สุดเพื่อหมู่คณะตนเอง

ต่อมา Bass and Avolio (1995, p. 199) ได้เริ่มเสนอแนวคิดในเรื่องการให้ความใส่ใจเฉพาะรายบุคคล ซึ่งเป็นส่วนประกอบของภาวะผู้นำ และเป็นคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ และแนวคิดที่ว่านี้ได้ถูกนำมาศึกษาในแง่ของทฤษฎีที่ยืนอยู่บนหลักการ

ความเป็นเหตุเป็นผล ในขณะที่ Burns (cited in Bass 1995, p. 207) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า อาจจะกระตุ้นความต้องการอย่างแท้จริง เพื่อความเจริญก้าวหน้าและยังได้เสนอคำแนะนำเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำในอนาคตว่า การกระตุ้นให้เกิดสติปัญญาอาจจะต้องค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงความสามารถในการ ตัดสินใจ นอกจากนี้ Burns ได้จำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปฏิรูปออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ บารมีหรืออุดมคติ สร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา และการใส่ใจรายบุคคล ซึ่งเขาเชื่อว่าทั้งหมดนี้อาจช่วยให้เกิดอิทธิพลของการพัฒนาผู้นำไปสู่ผู้ตาม

ข้อสรุปเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปที่กล่าวมาคือ ภาวะผู้นำที่คลับสนาดความสำเร็จขององค์การ ด้วยการปลูกฝังความเชื่อของผู้ตาม ต่อสิ่งที่องค์การควรจะเป็นและปลูกฝังค่านิยมของผู้ตามในเรื่องการสร้างความสำนึกในหน้าที่ภายในองค์การ กระตุ้นวิถีทางใหม่ของการแก้ปัญหา การส่งเสริม การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ เพื่อที่จะพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การจากสภาวะหรือวัฒนธรรมหนึ่งไปอีกลักษณะหรือวัฒนธรรมอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งจะเกี่ยวพันกับการสร้างความรู้สึกรักการไว้วางใจและความศรัทธาที่เข้มแข็ง ผู้นำบางคนสามารถเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จภายใต้ความเชื่อ การรับรู้ ค่านิยม และการกระทำของผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ต่อสิ่งที่องค์การควรจะเป็น แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำจะให้แนวคิดแบบพื้นฐานกว้าง ๆ แต่ก็อยู่ในแ่งมุมที่คล้ายคลึงกันคือ การมุ่งเน้นสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การเริ่มที่จะมีการมอบอำนาจให้แก่ผู้ตาม การยกระดับความสำนึกเฉพาะบุคคลให้สูงขึ้น โดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงบทบาทที่เข้มแข็งจนเป็นตัวอย่างสำหรับผู้ตาม มีการพัฒนารูปแบบของค่านิยม ศีลธรรมในระดับสูงและควบคุมความรู้สึกละอายของตนเอง มีความสามารถ พุทธิคุณ รับผิดชอบ รับฟัง ความคิดเห็นของผู้ตาม และจุดสำคัญที่สุดก็คือการพัฒนาความร่วมมือระหว่างผู้นำและผู้ตาม ให้มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

แบบและประเภทของภาวะผู้นำ

แบบและประเภทของภาวะผู้นำจะแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และสิ่งที่ต้องการ ดังเช่น กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529, หน้า 11) กล่าวไว้ว่า แบบและประเภทของภาวะผู้นำคือ การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้ความสามารถและวิธีการที่ชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือ ร่วมใจกับตนในการเปลี่ยนแปลงที่จะดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมาย ซึ่งวิธีการ

และรูปแบบจะแตกต่างกันไป ดังที่สุธีระ ทานควนิช (2521, หน้า 54 – 57) ที่ได้นำเสนอแบบของภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานไว้ 2 ประการ คือ

1. พิจารณาจากการใช้อำนาจหน้าที่ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท

1.1 ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ มีความเชื่อมั่นในตนเองมากถือตนเองเป็นใหญ่และเป็นศูนย์กลางของกลุ่มใช้อำนาจวินิจฉัยสั่งการโดยพลการไม่ต้องการให้มีการคัดค้านใดถามออกความเห็น ไม่ต้องการมอบอำนาจให้แก่ผู้อื่นในองค์กร เป็นผู้นำที่ต้องการความรับผิดชอบเพียงผู้เดียว ชอบออกคำสั่งมากกว่าการขอร้อง

1.2 ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย มีความต้องการให้ผู้ร่วมงานออกความคิดเห็นได้มีโอกาสแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้มีบทบาทเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจะไม่ตัดสินใจทำอะไรโดยพลการจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือยอมรับในความคิดเห็นของคนอื่น การตัดสินใจสั่งการจะได้รับการวินิจฉัยโดยใช้ปัญญา ดำเนินการด้วยความยุติธรรม

1.3 ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม มีลักษณะเน้นเสรีภาพแก่ผู้ร่วมงาน ผู้นำจะอยู่ในฐานะเพียงแต่ผู้อำนวยความสะดวก โดยจัดแบ่งหน้าที่ให้ผู้ร่วมงานได้กระทำอย่างเต็มที่ให้ผู้ร่วมงานดำเนินงานเอาเอง ผู้นำแบบนี้จะให้หน้าที่ในฐานะรับทราบ หรือลงนาม ผู้ร่วมงานสามารถทำอะไรก็ได้อย่างสะดวกสบาย ไม่มีกฎกติกา อาศัยความรับผิดชอบหรือความสามารถของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ

2. พิจารณาจากปรัชญาในการทำงาน แบ่งออกเป็น 2 ประการ

2.1 ภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก (Task - Centered) ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของหน่วยงานมากกว่าตัวผู้ทำงาน ซึ่งยอมให้มีการควบคุมมากและคนมีอิสระในการทำงานน้อย ถือว่าคนทำงานเป็นสื่อหรือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.2 ภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนทำงานเป็นหลัก (People - Centered) ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของผู้ร่วมงานมากกว่างานที่ทำ โดยพยายามให้คนทำงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน ยินดีเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีอิสระเต็มที่ในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย

ถ้วน ธรรมธ โชติคุณุชร (2524, หน้า 132 – 136) เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับแบบของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. แบ่งตามผลของภาวะผู้นำ ได้ 2 แบบ คือ

1.1 ผู้นำที่ชักนำไปในทางที่ดี หรือผู้นำปฏิฐาน (Positive Leader) คือ ผู้นำที่มักนิยมใช้วิธีจูงใจ สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีทัศนคติดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีความเชื่อว่าโดยธรรมชาติแล้วคนมีความสามารถ อยากทำงานให้ดี หากให้โอกาสและสิ่งจูงใจ

1.2 ผู้นำที่ชักนำไปในทางที่ไม่ดี หรือ ผู้นำนิเสธ (Negative Leader) ผู้นำชนิดนี้ชอบทำตัวเป็นนายก่อให้เกิดความกลัว มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้ร่วมงานคอยแต่จะคิดว่าคนชอบถูกบังคับ จึงจะให้ความร่วมมือในการทำงาน คอยจ้องจับผิดว่าใครทำอะไรผิดบ้าง

2. แบ่งตามสภาพผู้นำ ได้ 3 แบบ

2.1 ผู้นำโดยกฎหมาย ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้ถือการหรือหน่วยงานได้พิจารณาแล้วเห็นว่า มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะรับผิดชอบงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีความต้องการ

2.2 ผู้นำโดยลักษณะพิเศษของบุคคล ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้นำเพราะมีคุณสมบัติผู้นำที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ มีความสามารถ มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุง เปลี่ยนแปลง มีความกว้างขวางในสังคม มีความเฉลียวฉลาด มีความรู้ ไหวพริบ น่าศรัทธา น่าเลื่อมใส

2.3 ผู้นำในลักษณะเป็นสัญลักษณ์ ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้นำเพราะมีคุณสมบัติส่วนตัวที่เป็นที่ยอมรับยกย่องให้เป็นตัวแทนของกลุ่ม

และ Flanagan (อ้างในงยุทธ เกษสาคร. 2541, หน้า 39) ได้แบ่งภาวะผู้นำตามลักษณะที่แสดงออกเป็น 3 ประเภท

1. ประเภทที่มุ่งงานเป็นสำคัญ มีลักษณะที่แสดงออกแบบเผด็จการ
2. ประเภทที่ตระหนักถึงผลงานและความพึงพอใจของทุกฝ่าย เป็นหัวหน้างานที่มีลักษณะความเป็นประชาธิปไตย
3. ประเภทที่ถือว่าประสิทธิภาพของการทำงานสูงขึ้นได้เนื่องจากสินน้ำใจ โดยถือว่าสินน้ำใจหรือสิ่งตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง จึงใช้วิธีการช่วยเหลือคนทำงานโดยการให้สินน้ำใจ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แบบของภาวะผู้นำจะมีความคล้ายคลึงกันที่ว่ามีพฤติกรรมพื้นฐานอยู่ 2 แบบใหญ่ ๆ คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นงานเป็นสำคัญและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งเน้น

ที่ผู้ปฏิบัติเป็นสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามแบบของผู้นำที่ดีหาได้มีพฤติกรรมภาวะเพียงอย่างเดียวเท่านั้นไม่ เพราะภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องอาศัยพฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบมาผสมผสานปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นให้เหมาะสม โดยมีเป้าหมายคือการบรรลุภารกิจขององค์กรนั้น ๆ

ลักษณะภาวะผู้นำในองค์กร

ในการบริหารองค์กรปัจจัยที่สำคัญคือการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการจูงใจผู้ร่วมงาน ยอมให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ที่จะริเริ่มทำงาน และสามารถแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ให้สามารถนำพาองค์กรของตนเองไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ Griffiths (1956) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปสู่ ความสำเร็จไว้ ดังนี้

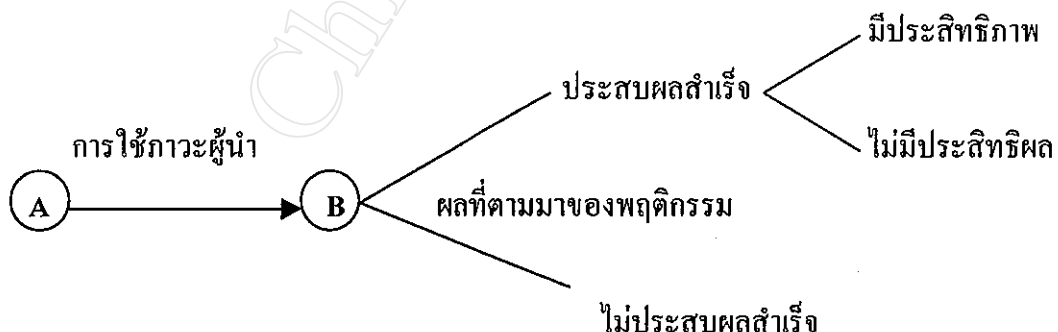
1. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มในงานใหม่ (As an Initiator) นักบริหารที่ดีมักแสดงพฤติกรรม ในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น และจะต้องเป็นผู้ที่ทำงานหนักอยู่เสมอ ๆ เพื่อให้งานที่เขาเริ่มขึ้นใหม่ บรรลุผลสำเร็จ
2. เป็นนักปรับปรุง (As an Improver) เป็นพฤติกรรมที่นักบริหารส่วนใหญ่ แสดงออกมาคือการเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเอง โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กระตุ้นและ ให้กำลังใจแก่ครูตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน
3. เป็นผู้ให้การยอมรับ (As an Recognizer) เมื่อคนอื่น ๆ เขาทำงานประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารควรต้องให้กำลังใจและให้คำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของผู้ร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอา ผลงานของผู้ร่วมงานมาเป็นของตน ผู้บริหารต้องพยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ ในตัวเขามาใช้และมองเห็นปัญหาของคนอื่น ๆ ชมเชยและยกย่องผู้ร่วมงานต่อหน้า คนอื่นเมื่อเขา ทำงานเสร็จ
4. เป็นผู้ให้การช่วยเหลือที่ดี (As a Helper) นักบริหารที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วย แก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด
5. เป็นผู้พูดเก่ง (As an Effective Speaker) สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงาน ด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในเชิงภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสน่ห์ความศรัทธา เชื่อถือ และต้องมีความจริงใจในคำพูด

6. เป็นผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแบบแผนของทุก ๆ ฝ่าย ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานให้คนทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง และมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

7. เป็นผู้ที่เข้ากับสังคมได้ดี (As a Social Man) การเข้าสังคมเป็นภารกิจที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ที่จำเป็นจะต้องอยู่ร่วมกับคนจำนวนมาก ๆ ได้ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กร ดังนั้น การเข้ากับสังคมในระดับต่าง ๆ ของผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสม

ส่วน Bass (1960) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำของบุคคลที่แสดงออกมานั้นจะมีความแตกต่างกันเฉพาะบุคคล ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน การแสดงออกและพฤติกรรมเหล่านั้นจะเป็นตัวที่บ่งบอกได้ว่า ภารกิจขององค์กรจะไปสู่ความสำเร็จหรือไม่ และนอกจากนั้นภาวะผู้นำที่แสดงออกมายังส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของงานอีกด้วย ดังที่ได้แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 2 ในขณะที่ Peters and Waterman (1982) ได้กล่าวในงานวิจัยของเขาไว้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูงหรือดีเด่นั้นจะต้องมีคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารในเรื่องการให้อิสระ ให้เกียรติ และให้ความไว้วางใจแก่บุคลากรทุกระดับ

แผนภูมิที่ 2 การใช้ภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร



ที่มา : Bass (1960, p. 90)

นอกจากนี้ Bass (1985) ยังพยายามที่จะสนับสนุนรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อองค์กร และได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำเชิงจัดการ (Transactional Leadership) ทั้งยังได้อธิบายอีกว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หมายถึงกระบวนการซึ่งอาศัยการประสานงานระหว่างบุคคล และการสร้างความสัมพันธ์เพื่อยกระดับแรงจูงใจ และจริยธรรมทั้งของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ผู้นำรูปแบบนี้ต้องสนใจความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตามและพยายามที่จะช่วยให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำเชิงจัดการ หมายถึงรูปแบบภาวะผู้นำส่วนใหญ่ซึ่งเน้น การแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม และสามารถสังเกตได้จากทุกระดับภายในองค์กร ต่อมา Bass (1990) ได้กล่าวเพิ่มเติมเรื่องของภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบการจัดการ (Transactional Leadership) โดยชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปจะจูงใจให้กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานสูงกว่าความหวังปกติ เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้พวกเขามุ่งภารกิจที่กว้างขึ้น มุ่งเป้าหมายระดับสูง เช่น ความหวังและความสำเร็จของชีวิต แทนเป้าหมายระดับต่ำเพียงแค่ความมั่นคงและความปลอดภัย นอกจากนี้ยังเน้นการมีความเชื่อมั่นต่อความสามารถของพวกเขาที่จะบรรลุภารกิจที่ระบุโดยผู้นำที่ยืนอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ความเชื่อและความต้องการของ ผู้ร่วมงานให้แสดงออกซึ่งความสนใจของตนเพื่อประโยชน์ขององค์กร ส่วนภาวะผู้นำแบบการจัดการ (Transactional Leadership) เป็นลักษณะการจัดการมีแนวทางการดำเนินการและจูงใจผู้ร่วมงานไปในทิศทางที่เป็นเป้าหมายของภารกิจที่องค์กรกำหนดไว้ โดยมีการอธิบายและกำหนดบทบาทไว้อย่างชัดเจน โดยการช่วยเหลือเขาให้ปฏิบัติงานตามระดับความคาดหวังโดยการช่วยเหลือให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความคาดหวังและรางวัลที่พวกเขาต้องการจะถูกเชื่อมโยงเข้ากับความสำเร็จของเป้าหมายได้อย่างไร ดังปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และแบบการจัดการ (Transformational and Transactional Leaderships)

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป	ภาวะผู้นำแบบการจัดการ
1. บารมีและอุดมคติ สามารถทำให้ผู้ร่วมงานคล้อยตาม 2. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน 3. กระตุ้นให้เกิดความคิดและสติปัญญา 4. ใส่ใจปฏิบัติเป็นรายบุคคล	1. ให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของผู้ร่วมงาน 2. มีการจัดการแบบมีข้อยกเว้น (ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงเมื่อการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้) 3. หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ

ที่มา : Bass (1990, p. 22)

ต่อมา Bass (1990) ได้นำเสนอภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) ที่ประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะเช่นเดียวกับของ Kuhnert (cited in Northouse, 1997, p. 134) ว่าจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติ (Idealized Influence) ที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพล ในการโน้มน้าวผู้อื่น ทำให้ผู้ตามรับรู้ถึงวิสัยทัศน์และความสำนึกในภาระงานของตนเป็นตัวอย่างที่ดี ทำให้ผู้อื่นรู้สึกคล้อยตามและต้องการที่จะเลียนแบบ มีมาตรฐานด้านพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับสูงปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรม ได้รับการเคารพและเชื่อถือได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกจากผู้ตาม

2. ภาวะผู้นำเชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นลักษณะผู้นำที่สื่อสารให้ผู้ตามรับรู้ถึงความคาดหวัง จูงใจและกระตุ้นผู้ตามให้เป็นส่วนหนึ่งของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันภายในองค์การ ในทางปฏิบัติผู้นำจะชักชวนให้เกิดอารมณ์ความรู้สึกถึงการบรรลุความสำเร็จของกลุ่มมากกว่าของตนเอง

3. ภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึงภาวะผู้นำที่มีการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ และมีการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ทำทหายความเชื่อ และค่านิยมของตนเองและองค์การ

4. ภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นตัวแทนผู้นำที่พยายามจัดบรรยากาศเพื่อสนับสนุนการรับฟังถึงความต้องการของผู้ตามเฉพาะรายบุคคล โดยผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นผู้ฝึกและที่ปรึกษา ในขณะที่เดียวกันก็พยายามทำให้ผู้ตามค้นพบความจริง ซึ่งอาจเป็นการมอบหมายงานที่เป็นการท้าทายความสามารถเฉพาะตัวบุคคล

ส่วนภาวะผู้นำแบบการจัดการ (Transactional Leadership) Bass (1990) ได้แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

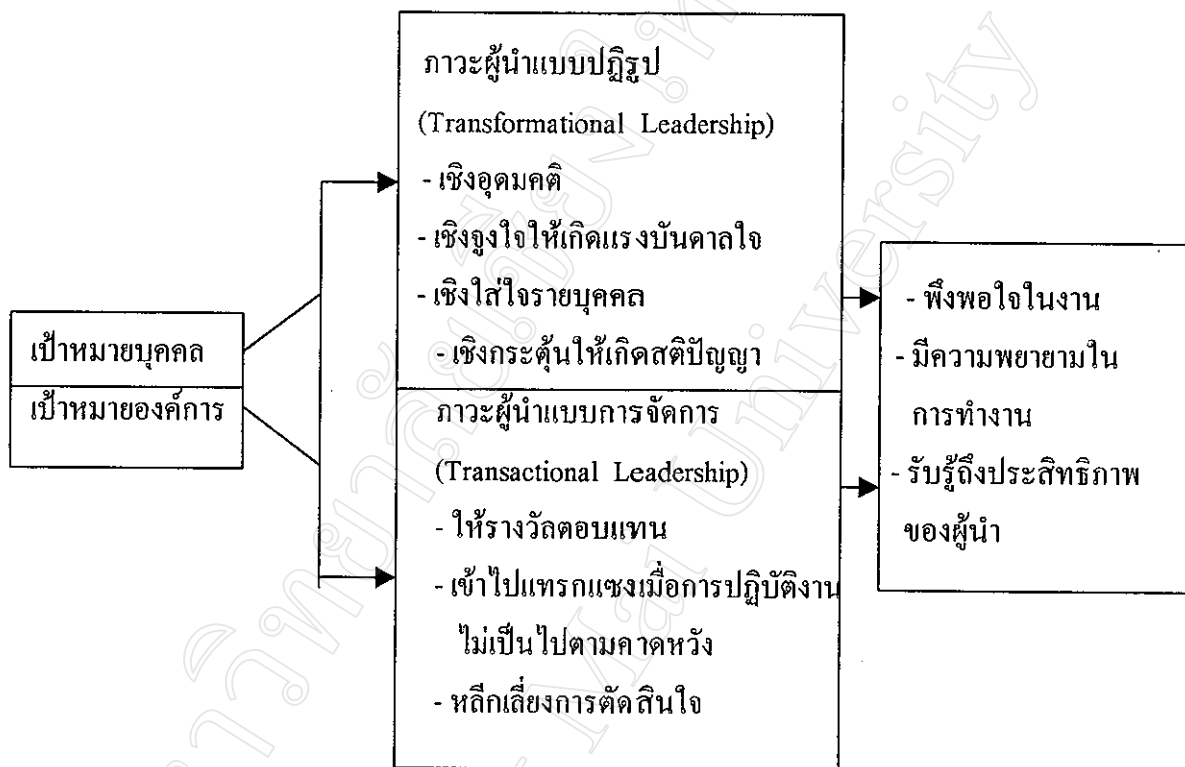
1. การให้รางวัลตอบแทน (Contingent Rewards) เป็นลักษณะภาวะผู้นำที่ชี้ให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงผลของค่าตอบแทน และรางวัลที่เขาควรจะได้รับเมื่อเขาสามารถปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังหรือเป้าหมายขององค์กร เป็นการกระตุ้นให้เกิดงานและได้งานมากกว่าที่องค์กรกำหนด

2. การเข้าไปแทรกแซงเมื่อการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความคาดหวัง (Management By Exception) เป็นลักษณะภาวะผู้นำที่เฝ้าระวังการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดขององค์กร และจะเข้าไปจัดการ / แก้ไขกับงาน เมื่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาจจะเป็นเกิดจากการร้องขอของผู้ตามหรือเข้าไปเมื่อเห็นว่าการปฏิบัติไม่เป็นไปตามวิธีการ และไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดขององค์กร จุดประสงค์เพื่อให้งานสามารถบรรลุเป้าหมาย

3. หลีกเลียงการตัดสินใจ (Laissez-faire) เป็นลักษณะภาวะผู้นำที่ให้ความไว้วางใจและสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถตัดสินใจและการจัดการกับงานได้ โดยการปล่อยให้ไปทำตามอำนาจและการตัดสินใจในการดำเนินการหรือปฏิบัติงานเป็นของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเอง โดยผู้นำจะพยายามไม่ตัดสินใจด้วยตนเอง เป็นผู้นำที่มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน และให้ความเชื่อมั่นว่าผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้

ในขณะเดียวกัน Avolio and Bass (1990, p.891 - 902) ได้นำเสนอให้เห็นถึงผลของการใช้ภาวะผู้นำทั้งแบบปฏิรูป (Transformational) และแบบการจัดการ (Transactional) ที่ส่งผลต่อองค์กรโดยใช้แบบสอบถาม MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE MULTIRATER (MLQ) ท้ายสุดก็สรุปออกมาว่าความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กรหลาย ๆ องค์กรล้วนมีผลมาจากการใช้อิทธิพลของผู้นำในการจูงใจผู้ตามให้ดำเนินการต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 3

แผนภูมิที่ 3 ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อองค์การ



ที่มา : Avolio and Bass (1990)

ตามที่ Kouzes and Posner (1995) ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ไว้ว่าเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างตัวผู้นำ และตัวผู้ตาม โดยเป็นการผลักดันให้ผู้ตามเคลื่อนไหวไม่ว่าจะเป็นการเคลื่อนไหวตามความต้องการของตัวผู้ตาม หรือของผู้นำเพื่อให้สามารถเดินทางไปสู่ความปรารถนาด้วยกัน และยังได้เสนอถึงภาวะผู้นำที่แสดงออกไว้ว่า

1. จะต้องทำกระบวนการให้ท้าทายความสามารถโดยการแสวงหาโอกาส และสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

2. สร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการยอมรับฟังความคิดเห็น ความสนใจ ค่านิยม ความหวังและความฝันของผู้อื่น

3. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้แสดงออก กระตุ้นให้ผู้ตามได้มีส่วนร่วมในการสร้างเป้าหมายร่วมกัน ให้ความไว้วางใจ เชื่อใจ มีการกระจายอำนาจ และสร้างผู้ตามให้เข้มแข็งโดยการมอบหมายภารกิจและส่งเสริมสนับสนุนผู้ตาม

4. แสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ตามในเรื่อง ความรับผิดชอบ และการสร้างคุณค่าร่วมกับการพยายามทำงานให้สำเร็จ

5. สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม โดยการยกย่องชมเชยและฉลองความสำเร็จของทีมงานในทุก ๆ เรื่องตลอดเวลา

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการของผู้นำเพื่อให้ทำให้องค์การเดินทางไปสู่ความสำเร็จได้นั้น อาศัยลักษณะภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียวก็ไม่สามารถจะกระทำได้จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาควบคู่ไปด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการใช้ภาวะผู้นำและความพยายามของผู้นำในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ ให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงาน โดยการทุ่มเทกำลังกาย ความคิด ความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหา และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำนั้น ได้มีผู้วิจัยไว้หลายคนด้วยกันมีทั้งการสอบถามความคิดเห็นจากบุคลากร และจากตัวผู้บริหารเอง ไว้ดังนี้

อิทธิชัย ธนเศรษฐ (2535, หน้า 75) ได้วิจัยแบบภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่นในการใช้แบบใช้แบบภาวะผู้นำ และการปรับใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยใช้แบบสอบถามของ Hersey and Blanchard พบว่า (1) ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีแบบภาวะผู้นำหลักเป็นแบบ "ให้มีส่วนร่วม" อันดับสองเป็นแบบ

"เสนอความคิด" อันดับสามเป็นแบบ "สั่งการ" และไม่มีผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบภาวะผู้นำหลักแบบ "มอบหมาย" (2) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความยืดหยุ่นหรือพิสัยในการใช้ภาวะผู้นำ "สามแบบ" มากที่สุด อันดับสอง มีภาวะผู้นำ "สองแบบ" และอันดับสาม มีภาวะผู้นำ "แบบ" " และไม่มีผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำเพียงแบบเดียว (3) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ เพราะสามารถปรับใช้แบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วน สมชาย พูลศรี (2536, หน้า 135) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การศึกษา เฉพาะกรณีผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler โดยศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 99 คน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมากกว่ามุ่งความสัมพันธ์ สถานการณ์กลุ่มของโรงเรียนควบคุมได้ปานกลาง ประสิทธิภาพขององค์การมีสูง ปัจจัยสถานการณ์ที่ทำให้องค์การมีประสิทธิผลสูง คือ สถานการณ์กลุ่มของโรงเรียน โดยเฉพาะเรื่องการมีโครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับ สุริย์ จารมิชัย (2536, หน้า 1578 – 1579) ได้ศึกษาสถานการณ์ในการปฏิบัติงานกับภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 9 โดยสอบถามจากศึกษานิเทศก์ จำนวน 76 คน ผลการวิจัยพบว่า สถานการณ์ในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 9 ประกอบด้วยสถานการณ์เอื้ออำนาจสูงร้อยละ 50 สถานการณ์เอื้ออำนาจต่ำร้อยละ 4 เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของสถานการณ์พบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาร้อยละ 79 ปานกลางร้อยละ 17 และไม่ดีย้อยละ 4 งานมีความชัดเจนสูง ร้อยละ 17 ปานกลางร้อยละ 68 และต่ำร้อยละ 15 ศึกษานิเทศก์มีอำนาจในตำแหน่งมากร้อยละ 90 ปานกลางร้อยละ 9 และน้อยร้อยละ 1 ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอเป็นแบบ มุ่งความสัมพันธ์ร้อยละ 57 และแบบมุ่งงานร้อยละ 43 ศึกษานิเทศก์อำเภอมีภาวะผู้นำสอดคล้องกับสถานการณ์ในการปฏิบัติงานร้อยละ 45 และไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ร้อยละ 55 สถานการณ์ในการปฏิบัติงานที่เอื้ออำนาจสูงและต่ำไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอ

ในปีเดียวกัน ประพนธ์ คุณพงษ์ (2536, บทคัดย่อ) ได้วิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัด เขตการศึกษา 1 ใน 7 ประเด็นคือ (1) ความคิดสร้างสรรค์ (2) พฤติกรรมการ

ปรับปรุงแก้ไข (3) พฤติกรรมการให้การยอมรับนับถือ (4) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (5) พฤติกรรมการพูดเก่ง (6) พฤติกรรมการประสานงาน และ (7) พฤติกรรมการเข้าถึงคนได้ดี พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้พฤติกรรมทั้ง 7 ด้านของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีมาก

ในขณะที่ พงษ์ธาดา สุภาแสน (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนในอำเภอฝางมีการรับรู้ว่าคุณสมบัติของครูโรงเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำการมุ่งงานบ่อยครั้ง ส่วนพฤติกรรมการมุ่งสัมพันธ์มีการปฏิบัติเป็นครั้งคราวและครูโรงเรียนเอกชนอำเภอฝางมีความคาดหวังว่าผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกทั้งสองด้านเท่ากัน

ส่วน คำรง คำจันทร์บุญเรือง (2539, หน้า 70 – 71) ได้วิจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในเขตการศึกษา 8 พบว่า ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารแบบนักบริหารที่มีประสิทธิผลสูง แบบผู้เผด็จการ แบบมีศิลปะ และแบบนักพัฒนาต่ำมาก ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุน้อย มีวุฒิการศึกษาสูง มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมานาน จะเป็นผู้ที่มีความแน่วแน่มิติดีประสิทธิผลสูงกว่ากลุ่มอื่น

สำหรับ สุริย์ภรณ์ วรรณนิยากร (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำกับวิวัฒนาการขององค์กร : กรณีศึกษาโรงเรียนสหศึกษา อำเภอเมืองเชียงราย ปรากฏว่าผู้นำของโรงเรียนสหศึกษาทุกคนมีวัตถุประสงค์เดียวกันคือต้องการให้โรงเรียนมีความอยู่รอดและมีความมั่นคง แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำในแต่ละช่วงเวลาของการบริหารโรงเรียนต้องเผชิญกับบริบทและปัญหาที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าผู้นำโรงเรียนสหศึกษาได้มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารให้เข้ากับระบบ และในช่วงระยะเวลาที่ 2 ตั้งแต่ พ.ศ.2518 – 2535 ผู้นำสามารถฟื้นฟูโรงเรียนให้สามารถดำรงอยู่ได้และผู้นำเดียวกันนี้ได้ใช้ภาวะผู้นำให้โรงเรียนสู่วิวัฒนาการในช่วงที่ 3 โดยโรงเรียนได้ถูกปรับเปลี่ยน องค์กรจากโรงเรียนเอกชนตามมาตรา 15 (1) เป็นโรงเรียนเอกชนตามมาตรา 15 (3) และมีความมั่นคงขึ้นจนถึงปัจจุบัน

นอกจากนี้ อินทรน้อย มะลิชัยวงศ์ (2541, บทคัดย่อ) ได้วิจัยภาวะผู้นำปรีวรรตของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน พบว่า ภาวะผู้นำปรีวรรตของผู้บริหารดีเด่นมีสูง คือ (1) เป็นผู้มีความเชื่อมั่นและยอมรับในศักยภาพของบุคลากรสูง โดยการให้อิสระและยอมรับในความคิดเห็นของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มงานเอง และคอยอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรอย่างเต็มที่ (2) เป็นผู้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสูง โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริการ การวางแผน ให้อำนาจในการตัดสินใจ

แก่นบุคลากรและสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ (3) เป็นผู้ให้ความสำคัญของการทำงานร่วมกันด้วยการใช้กระบวนการกลุ่มสูง โดยการสร้างบรรยากาศการร่วมมือร่วมใจ เคารพใคร่ สามัคคีและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร และบุคลากรกับบุคลากรด้วยกัน

ส่วน กฤษ ไวยากรณ์ (2542, หน้า 54 – 58) ได้วิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดสระบุรี พบว่า ภาพโดยรวมของครูยอมรับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารว่ามีการปฏิบัติทั้ง 9 ลักษณะ ได้แก่ ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มงานใหม่ ในฐานะนักปรับปรุง ในฐานะผู้ให้การยอมรับ ในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ ในฐานะนักพูด ในฐานะผู้ประสานงาน ในฐานะผู้เข้ากับสังคม ในฐานะนักเปลี่ยนแปลง และในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น การเปรียบเทียบทัศนะของครูที่สอนต่างระดับการศึกษา พบว่าครูระดับอนุบาลและประถมศึกษามีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน ส่วนครูมัธยมศึกษามีความเห็นแตกต่างกัน

ต่อมา ปิยพร รองพล (2543, บทคัดย่อ) ได้วิจัยลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอกักค้อชุมพล จังหวัดชัยภูมิ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก รองลงไปคือ พฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง ส่วนครูผู้สอนเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้างเป็นอันดับแรก รองลงมาคือพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ ส่วนด้านลักษณะภาวะผู้นำทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหาร มีลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์เป็นอันดับแรก รองลงไปคือลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ สำหรับการประเมินในภาพรวมผู้บริหารเห็นว่าตนเองเป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพปานกลางค่อนข้างสูง ส่วนครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารเป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพปานกลาง

สำหรับ สมจิต จันทรเทีย (2543, บทคัดย่อ) ได้วิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แบบสอบถาม พฤติกรรมภาวะผู้นำ LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) พบว่า ภาพรวมของครูผู้สอนมีการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา

อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านมุ่งมั่นและมุ่งมั่นที่จะได้ปฏิบัติเป็นครั้งคราว ส่วนความคาดหวังนั้นครูผู้สอนคาดหวังให้ผู้บริหารปฏิบัติบ่อยครั้งทั้งสองด้าน สำหรับผู้บริหารได้รับรู้และคาดหวังว่าปฏิบัติและควรปฏิบัติบ่อยครั้งในด้านมุ่งมั่นและมุ่งมั่นตามลำดับ

ส่วนงานวิจัยของ Finger (1985) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้ช่วยผู้บริหารและความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ครูที่ทำงานกับผู้ช่วยผู้บริหารที่เน้นการทำงาน และความมุ่งมั่นระดับสูงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าครูที่ทำงานกับผู้ช่วยผู้บริหารที่เน้นงานและความมุ่งมั่นระดับต่ำ

ในขณะที่ Bolman and Deal (1991) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกเป็นกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารการศึกษาระดับสูงจากวิทยาลัยทั่วสหรัฐอเมริกา กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารจากธุรกิจฟลอริดา กลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มผู้บริหารจากสิงคโปร์ ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารทั้งสามกลุ่มใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ และลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน นอกจากนี้พบว่าผู้บริหารเหล่านี้ใช้ลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารไม่เกิน 2 ลักษณะ มีเพียงร้อยละ 5 เท่านั้นที่ใช้ลักษณะภาวะผู้นำ 4 ลักษณะ และยังพบว่าบริบทของการบริหารงานที่แตกต่างกันทำให้เกิดการใช้ภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอีกด้วย

จากการวิจัยที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ได้มีการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำที่หลากหลายส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้นำหรือผู้บริหาร และภาวะผู้นำที่เป็นที่ต้องการของผู้ร่วมงาน โดยตัวผู้นำหรือผู้บริหารเองก็มีการปรับเปลี่ยนแบบของพฤติกรรมภาวะผู้นำให้เหมาะสมโดยจะมีทั้งความสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน และการใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารสามารถเลือกใช้ได้อย่างหลากหลายรูปแบบโดยไม่ยึดติดกับลักษณะภาวะผู้นำลักษณะใดลักษณะหนึ่งอันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานภายในองค์กร