

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี หลักที่ใช้ในการวิจัย เกี่ยวกับภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎีหลักที่ใช้ในการวิจัย

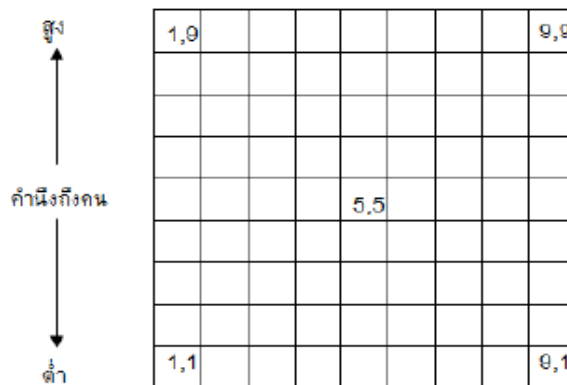
2.1.1 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory)

ของ Blake and Mouton

Blake and Mouton ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 มิติ คือเน้นงาน (Concern for Production) และเน้นคน (Concern for People)

การเน้นงาน (Concern for Production) หมายถึง การเน้นผลสำเร็จของงาน เช่น จำนวนชิ้นงาน เวลาที่ใช้ในการทำงานให้ได้ตามกำหนด การค้นพบแนวทางหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ช่วยในให้องค์การเติบโตหรือพัฒนา และการใส่ใจในกระบวนการและขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่องค์กรต้องการ

การเน้นคน (Concern for People) หมายถึง การเน้นให้คนทำงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จ โดยอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกันไม่ใช่โดยอำนาจบังคับ เน้นการสร้างและรักษาสภาพการทำงานที่ดี มีการให้เงินเดือนและสิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ให้ความมั่นคงในการทำงาน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน



ภาพประกอบที่ 2.1 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหาร

ที่มา: (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542 หน้า 110)

Blake and Mouton ได้เสนอรูปแบบของผู้นำตามภาพ โดยแกนนอนแสดงความสนใจเรื่องงาน แกนตั้งแสดงความสนใจตัวบุคคล แต่ละแกนแบ่งออกเป็น 9 ช่วง (A Nine-Point Scale or Concern) ต่อเนื่องกัน ตัวเลข 1 แสดงความสนใจในระดับน้อยสุด ตัวเลข 9 แสดงความสนใจในระดับมากที่สุด ทฤษฎีแสดงให้เห็นรูปแบบพฤติกรรมหลักของผู้นำ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบ 9,1 หรือแบบเน้นงาน (Authority Obedience)

ผู้นำจะสนใจความต้องการขององค์กรในระดับสูงแต่สนใจความต้องการของคนในระดับต่ำ มีความเชื่อตามแนวทฤษฎี X (Theory X) ที่มองว่าคนไม่รับผิดชอบ ไม่ชอบทำงาน คนจะทำงานคืออยู่ที่การแผ่นดิน

รูปแบบการบังคับบัญชาจะเน้นผลงานเป็นหลัก สนใจเป้าหมายขององค์กร มองว่าคนและองค์กรมีเป้าหมายต่างกัน จึงเพิกเฉยต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งเข้มงวดต่อวิธีการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด เน้นความสำเร็จ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจหรือการตัดสินใจต่างๆ ด้วยตนเอง พร้อมต่อสู้เพื่อความคิดและทัศนคติของตนมากกว่าจะปรับความคิดของตนตามสถานการณ์ที่เป็นจริง

ผู้นำประเภทนี้จะมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของตนและองค์กร มองว่าการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ผู้นำจะวางกฎระเบียบในการปฏิบัติ ตลอดจนมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

2. ผู้นำแบบ 1,9 หรือแบบเน้นคน (Country Club Management)

ผู้นำจะสนใจความต้องการขององค์กรในระดับต่ำ แต่สนใจความต้องการของคนในระดับสูง ผู้นำประเภทนี้มองว่าควรช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เนื่องจากมีความรู้และทักษะในการทำงานมากกว่า จึงแสดงวิธีการทำงานไม่ใช่เพียงแต่สั่งให้ทำอย่างเดียว จะให้ความอบอุ่น และความเข้าใจด้วย โดยหวังได้รับความจงรักภักดีตอบแทน จะชักชวนให้ทำงานและจะช่วยเหลือเมื่อเกิดข้อผิดพลาด มองว่าคนต้องการทำในสิ่งที่ถูกต้องและเรียนรู้ที่จะแก้ไขตนเอง ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะเป็นมิตร น่าคบ ต้องการการยอมรับ จึงทำตามความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง

3. ผู้นำแบบ 1,1 หรือแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished Management)

ผู้นำสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับต่ำ พบมากในองค์กรราชการ ผู้นำประเภทนี้ไม่ชอบรับภาระไม่ว่าเรื่องใด อีกทั้งไม่สนใจความขัดแย้งระหว่างความต้องการของคนและองค์กร สนใจแต่ความต้องการของตนเอง ทำงานเพียงเพื่อให้คงอยู่ในองค์กร เพื่อให้ได้รับค่าจ้างและบำเหน็จเมื่อเกษียณ จะพยายามรับผิดชอบให้น้อยที่สุดโดยจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน

ผู้นำประเภทนี้จะทำแต่งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาเอง เมื่อมีข้อสงสัยในกาทำงานจะถามผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเป็นผู้บอกว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร

4. ผู้นำแบบ 5,5 หรือแบบประนีประนอม (Middle of The Road Management)

ผู้นำจะสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับปานกลาง เมื่อเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของคนขัดแย้งกัน จะใช้การประนีประนอมเพื่อให้ได้งานโดยที่คนไม่เดือดร้อน

ผู้นำประเภทนี้มองว่าเป้าหมายขององค์กรมีความสำคัญเป็นอันดับแรก และการทำให้คนพึงพอใจพร้อมทั้งรู้สึกมั่นคงถือเป็นเป้าหมายอีกประการหนึ่ง จึงรักษาสมดุลระหว่างสองฝ่ายโดยการการตั้งเป้าหมายการผลิตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จ แต่เป้าหมายตายตัวแบบเน้นงาน แต่จะเป็นเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงได้ตามคน ไม่ยอมรับ

5. ผู้นำแบบ 9,9 หรือแบบทีมงาน (Team Management)

ผู้นำแบบทีมจะสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับสูง มองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายต่างๆ เชื่อว่าความต้องการขององค์กรและคนไม่ขัดแย้งกัน อีกทั้งสามารถประสานเข้ากันได้

การบังคับบัญชาแบบทีมงานเกิดจากการประสานความพยายามของบุคคลที่ทุ่มเทให้องค์กร ทำให้ผลงานขององค์กรดีขึ้น ขณะเดียวกันคนเติบโตและพัฒนา เน้นการใช้ทักษะและสติปัญญาของบุคคลเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดของงาน การบังคับบัญชาแบบนี้จะสร้างการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดผลงาน ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนขวัญและกำลังใจในการทำงานระดับสูง

ผู้นำแบบทีมงานเชื่อว่าเมื่อบุคคลตระหนักถึงความต้องการขององค์กรและผลประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจสั่งการและควบคุมให้เชื่อฟัง แต่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน โดยให้รู้จักควบคุมตนเองและรู้สึกผูกพันกับงาน ผู้นำจะเป็นผู้แก้ปัญหา ให้คำแนะนำ ให้มุมมองและแนวทางในการทำงาน ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ ผู้นำประเภทนี้จะอุทิศตนให้กับงานและมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นบนพื้นฐานของความเคารพและไว้วางใจ ไม่ตัดสอนใจจากความเชื่อของตัวเอง แต่ตัดสินใจจากการหาทางแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด ผู้นำแบบนี้จะเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม

จากการศึกษาทฤษฎีของ Blake and Mouton ผู้ศึกษาจึง ได้นำแนวความคิดของทฤษฎีดังกล่าวมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษากับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในงานวิจัยครั้งนี้

2.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของภาวะผู้นำ

หัวหน้า หรือผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership ซึ่งหมายถึงการเป็นผู้นำ โดยการใช้ อิทธิพลในการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติการ หนังสือพจนานุกรม The Oxford English Dictionary ได้ระบุคำว่า “Leader” ว่าหมายถึง ผู้นำ เมื่อปี ค.ศ. 1300 แต่คำว่า “ความเป็นผู้นำ” หรือ “ภาวะผู้นำ” ไม่มีปรากฏจนกระทั่งปี ค.ศ. 1834 จึงมีคำดังกล่าว แปลว่าความสามารถที่จะนำผู้อื่น (The Oxford University Press, 1993 : 144)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถชักจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความพอใจ ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในตัวเขา เป็นผู้สามารถคลี่คลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุ จุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้ได้ ประกอบด้วย

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มให้มุ่งไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมายที่วางไว้ (Stephen, 1997 p. 138)

ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้มีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการของผู้นำ ผู้นำไม่ใช่เป็นผู้ผลักดัน แต่เป็นผู้ดึง โดยแจ้งให้ผู้ตาม ทราบแนวทางที่ปรารถนาให้ปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง (เถาว์ถวัลย์ นันทาทิวัฒน์, 2521 ซ: 203)

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคล หรือของกลุ่มเพื่อให้ บรรลุถึงจุดหมายที่กำหนดขึ้นว่าสถานการณ์หนึ่งๆ (Hersey and Blanchard, 1972 อ้างใน เทพนม และคณะ, 2540 หน้า 68)

พยอม วงศ์สารศรี (2534, หน้า196) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น(ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่ง ที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง

วิภาดา คูปตานนท์ (2544, หน้า 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์กรดำเนิน ไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้ อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่ง แรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 221) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลมีอิทธิพล ต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถ ในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่น

ไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 396) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมาย

ติน ปรัชญาพฤษดิ์ (2533, หน้า 614) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือคลอใจให้ผู้ตามกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม และการจูงใจหรือคลอใจนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับแต่เป็นความยินยอมจากผู้ตาม

คุณวุฒิ คนฉลาด (2539, หน้า 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริงๆ ที่มีอยู่และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่งซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่มแสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกันให้เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

วีรช ฆาณะศิริรานนท์ (2541, หน้า 89) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถโน้มนำให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจกระทำในสิ่งที่ผู้นำนั้นต้องการ โดยความเต็มอกเต็มใจนั้นมาจากการที่ “ผู้อื่น” เหล่านั้นก็มีความต้องการจะกระทำในสิ่งนั้นๆ ด้วยเช่นกัน

กวี วงศ์พุด (2535 : 14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกถิ่นอกทางด้วย

3. ผู้นำหมายถึง บุคคลที่สมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคม มิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะอย่าง คือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาท หรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำ

Stogdill (1974, p. 411) ภาวะผู้นำคือ ความคิดริเริ่มและสร้างไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

McFarland (1979, p. 303) ภาวะผู้นำคือ ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวกหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

Schwartz (1980, p. 491) ภาวะผู้นำคือ ศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้น และเต็มใจ

Mitchell and Larson, Jr. (1987, p. 435) ภาวะผู้นำคือ กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ

Kootz and Wehrich (1988, p. 437) ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพล หรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

Robbins (1989, p. 437) ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Stoner and Freeman (1989, p. 459) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการชี้แนะ และอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

จากความหมายข้างต้นผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งผู้วิจัยสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ
2. แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม
3. แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์

1. แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆคน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ
2. ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ
3. ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น (Bryman, 1992 อ้างถึงใน Hartog และ Koopman, 2001, p. 167) แต่ก็มีงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้ผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย (วิภาดา คุปตานนท์, 2544, หน้า 241)

2. แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้ (วิภาดา คุปตานนท์, 2544, หน้า 242-247)

1. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic leadership – Autocratic leadership) Tannenbaum และ Schmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 2 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ

2.1 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน

2.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3. การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ

3.1 พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง

3.2 พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก

4. Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่างๆเข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-oriented leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน (มัลลิกา ต้นสอน, 2544, หน้า 52)

3. แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ (ดิลก ถือกกล้า, 2547, หน้า 71)

1. การศึกษาของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544, หน้า 54)

2. ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2543, หน้า 272) มีการเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์กร ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล

3. การศึกษาของ Hersey-Blanchard ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาประยุกต์คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้าง โครงสร้าง (Initiation structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ การบอกกล่าว (Telling) การนำเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน (Delegation)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (2521 อ้างใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 50-51) จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง Burns เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ Burns อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธกับ

ผู้นำและผู้ตามอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power) Burns ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม Burns เชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตามการแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงานความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น Burns จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่าความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ Burns เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป Burns สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมา กลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าคนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อๆกัน ไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้

มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่าง ผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผน และมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Bass ปี ค.ศ. 1985 Bass พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของ Burns ซึ่ง Bass พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำ ทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมาย มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคมวัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ Bass หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคล้อยใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงาน ซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ Bass ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Hersey and Blanchard's Situational Theory

ทฤษฎีของ Hersey and Blanchard อธิบายว่า ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการนำไปตามสถานการณ์ ซึ่งขึ้นอยู่กับความพร้อม (Readiness) ของผู้ตามโดยแบ่งตามแนวคิดพื้นฐานภาวะผู้นำ 4 แบบ ของ William Reddin ได้แก่ ผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำแบบแนะนำ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมอบหมายงาน การกำหนดแบบของผู้นำข้างต้น เป็นการกำหนดโดยคุณสมบัติ และรูปแบบการนำที่มุ่งคน กับมุ่งงานเป็นหลัก ปัจจุบันเปลี่ยนไปศึกษาจากสมรรถนะ (Competency) ของผู้นำ โดยเชื่อว่า Competency ของคนเกิดได้จาก 3 ทาง ได้แก่

1. เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Born to be)
2. เกิดจากประสบการณ์การทำงาน (Experience & Skill)
3. เกิดจากการศึกษาอบรม (Knowledge & Wisdom)

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Behavioral Theories) เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำ และผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Kert Lewin's Studies Lewin

แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตตานิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวมทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

3. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Likert's Michigan Studies

Liker และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ

การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพลการตัดสินใจ การตั้งเป้าหมายการควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชยการติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาสูงใจ โดยการให้รางวัลแต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางแผนนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบนขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้ามีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ทิพารี กาญจนพิบูลย์ (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่าย การบริหารความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคกับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษาผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงานและแบบเน้นคน ไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหาร ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยมีความสัมพันธ์ทางลบกับการ

รับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหาร นอกจากนี้รูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมและแบบทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหาร

2. ความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรค และภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย สามารถร่วมกันทำนายการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพได้ร้อยละ 23.3

พระมหารุ่งโรจน์ ธรรมภักขเมธี (2551) ศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับ และเป็นกลไกในการบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามทัศนะของทางพระพุทธศาสนาการที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถ ก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตัวเอง โดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารด้วย ส่วนหลักธรรมสำหรับผู้นำในพระไตรปิฎก ได้แก่ หลักราชสังคหวัตถุ หลักจักรวรรดิวัตร หลักทศพิธราชธรรมหลักกตัตถธรรมหลักพรหมวิหารธรรม หลักสาราณียธรรม และหลักอชิปไตย นอกจากนี้ผู้นำยังต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดแก่ตนเองด้วย

นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย (2550) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลักธรรม เช่นพรหมวิหาร ๔ พละ ๕ ซึ่งเป็นคุณธรรมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลรูปแบบผู้นำที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมย่อมาประกอบด้วยหลักการ ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน ครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาตน การพัฒนาคน และการพัฒนาระบบงาน ให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบทั้ง ๒ ด้าน คือ ๑) คุณภาพด้านความสามารถ ๒) คุณภาพด้านจิตใจ เพื่อให้เกิดการยกระดับจิตใจของผู้นำให้มีคุณธรรมจริยธรรมเห็นแก่ประโยชน์สุขส่วนรวมเป็นหลัก

สุรศักดิ์ ม่วงทอง (2543) ศึกษาเรื่อง พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ : ศึกษาเฉพาะกรณีกำนันและผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดนครศรีธรรมราช ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อำนาจอิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อกัน เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนในกลุ่ม หรือมีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายได้

สรเสริญ สุนทรมัญญ์ (2550) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลลิซล อำเภอสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำในด้านคุณลักษณะว่า คุณลักษณะของผู้นำควรพิจารณาองค์ประกอบด้านสติปัญญาสังคมอารมณ์และคุณภาพทางด้านร่างกาย และคุณลักษณะผู้นำ

ที่ดีควรมีลักษณะ ๓ ประการดังนี้ คือ มีภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน สามารถครองตนครองคน ครองงาน และทำให้สมาชิกในองค์กรทำงานด้วยความเต็มใจและทำงานอย่างมีความสุข

พระมหาณัฐพล คำต๋อน (2548) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติหน้าที่ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลผู้ซึ่ง สังคมให้การยอมรับ นับถือ ยกย่อง ให้เป็นผู้นำที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ชี้อาชีพ และมีอิทธิพลเหนือสมาชิกในสังคม หรือสามารถควบคุมพฤติกรรมคนอื่น ๆ ได้ จะเป็นบุคคลเดี่ยวหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งเป็นทางการที่แท้จริงเสมอไป ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าในกลุ่มหรือองค์กรนั้น ๆ หรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตาม แต่เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น มีบทบาทนำกลุ่มไปสู่จุดหมายที่วางไว้

พระสามารท อานนุโท (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำตามหลักสัพบุริสธรรม และได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งการแต่งตั้ง การยกย่องจากกลุ่มชน เพื่อให้เป็นหัวหน้าเนื่องจากเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีอิทธิพลต่าง ๆ ในการนำหรือการจูงใจคนอื่น ให้กระทำหรือดำเนินกิจการต่าง ๆ ของกลุ่มหรือของตนเองให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ จากงานวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำคือลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือยกย่องให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำกลุ่มหรือองค์กร โดยที่เขาเป็นผู้มีคุณลักษณะที่ดีกว่าทุกคนในกลุ่มหรือองค์กร กล่าวคือการทำเขามีความรู้ความสามารถมีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือกว่าผู้อื่น ในด้านการติดต่อประสานงาน อำนวยการสั่งการหรือชักนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย และความเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นมาได้ โดยเริ่มจากการพัฒนาทางด้านจิตใจ ยกกระดับจิตใจให้เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม แล้วปฏิบัติตามคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์เป็นอาจินจนกลายเป็นอุปนิสัย ซึ่งตามหลักของการบริหารแนวพุทธผู้นำจะต้องประกอบด้วยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ที่จะทำให้อำนาจนั้นเป็นที่ได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กร อันได้แก่ หลักราชสังคหวัตถุ หลักทศพิธราชธรรมหลักอคติธรรมหลักพรหมวิหารธรรม และหลักธรรมอื่น ๆ ที่สนับสนุนให้ผู้นำบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและชอบธรรม

ชัชวาลย์ จิระเกียรติ (2548) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คุณภาพการบริการ และผลงการปฏิบัติงานทางการเงินของธุรกิจโรงแรม ผลการวิจัยพบว่า

1. ค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่างๆ โดยรวม ผู้บริหารโรงแรมได้แสดงภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง พนักงานของโรงแรมชั้นพิเศษเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับต่ำกว่าพนักงานของโรงแรมประเภทอื่น

2. ความสัมพันธ์ของตัวแปร เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยค่าเพียร์สันภาวะ

ผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปานกลาง เช่น เดียวกันกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารและคุณภาพการบริการของพนักงาน

3. ความสามารถในการพยากรณ์ตัวแปรตาม ของตัวแปรอิสระ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ไม่สามารถพยากรณ์คุณภาพการบริการของพนักงานได้โดยตรง แต่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการโดยอ้อม ผ่านตัวแปรความยึดมั่นและผูกพันต่อองค์กร

พนัส พันนาคินทร์ (2522) ศึกษาภาวะผู้นำและพบว่า ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ คือ เป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม คิดทำงานให้เจริญก้าวหน้า มองเห็นหรือรับรู้ความคิดเห็นของผู้อื่น คิดที่จะช่วยเหลือผู้อื่น มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็น รักการติดต่อประสานงานให้เกิดความกลมกลืนระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ รู้จักเข้าสังคมและเชื่อถือได้ในสังคม

สามารถ ฉิมภักดี (2549) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน กรณีศึกษาเฉพาะบริษัท โคห์เลอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าภาพรวมความคิดเห็นของพนักงานส่วนใหญ่ที่เป็นผู้ชายเห็นด้วยในระดับค่อนข้างสูงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้งหมด 4 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ย 2.62 ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ย 2.54 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ย 2.50 ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ได้แก่ เพศ อายุ และลักษณะงานที่ทำ เสนอแนะให้หัวหน้างานต้องเปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน รวมทั้งพูดคุยกับพนักงานให้มากกว่านี้เพื่อเป็นการสื่อสารสองทาง และบริษัทควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในระดับหัวหน้างาน โดยเฉพาะหลักสูตรภาวะผู้นำ การเป็นผู้นำ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

สมิท (Smith, 1999) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และแรงจูงใจของครู : ตามการรับรู้ของครู โดยพฤติกรรมผู้นำที่ศึกษา คือ แบบกิจสัมพันธ์หรือแบบเผด็จการ และแบบมิตรสัมพันธ์หรือแบบประชาธิปไตย ผลการศึกษามีดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำที่มีความเป็นประชาธิปไตยมาก ทำให้ระดับแรงจูงใจของครูสูงด้วย
2. เพศไม่มีผลต่อแรงจูงใจของครู
3. ประสบการณ์ไม่มีผลต่อแรงจูงใจ และความพึงพอใจ
4. เพศไม่มีผลต่อการรับรู้ของครูต่อแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา
5. ประสบการณ์ทำงานของครูนั้น ไม่มีผลกระทบต่อการรับรู้ต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีผลต่อการทำงาน ส่งผลให้เกิดความอยากทำงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และบรรลุ

เป้าหมายตามที่วางไว้ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาคิดเห็นของพระเจ้าหน้าที่ ต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกในวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม เพื่อนำผลการศึกษามาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ และเพื่อนำผลการศึกษามาออกแบบในการฝึกอบรมเรื่องภาวะผู้นำให้กับผู้ที่ก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารต่อไปในอนาคต