

ประเภทที่ 3 (1, 9) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจที่ผลงานมาก โดยมุ่งจะทำงานให้สำเร็จตามที่วางแผนแต่ไม่สนใจขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเรียกว่าผู้จัดการที่มุ่งงาน (Task Manager) ถึงแม้ว่าผู้จัดการจะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย แต่ก็อาจไม่ได้รับการยอมรับ หรือบางครั้งอาจถูกต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ถ้าเขาไม่ทำงานหรือเผด็จการมากเกินไป

ประเภทที่ 4 (9, 9) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งงานและคน หรือผู้นำที่เป็นหัวหน้าทีม (Team Management) ซึ่งจะสร้างบรรยากาศในการทำงานทั้งที่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ มีความรักและความผูกพันต่อองค์กร ช่วยให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

ประเภทที่ 5 (5, 5) เป็นผู้นำที่เดินทางสายกลาง (Middle-of-the-Road Management) โดยผู้นำจะให้ความสนใจกับงานและคนในระดับปานกลาง ทำให้ผลงานสามารถเกิดขึ้นแต่ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจพอสมควร ซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลดีกับกลุ่มหรือองค์กร แต่ก็มีพื้นฐานความสนใจทั้งคนและงาน ผู้นำประเภทนี้จึงสมควรที่จะต้องพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความเป็นหัวหน้าทีมมากขึ้น

เบลคและมูตัน สรุปให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำแบบทำงานเป็นทีมเป็นแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ยากมากที่สุดเช่นกัน เนื่องจากจะต้องคำนึงถึงทั้งงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไปพร้อม ๆ กัน

6. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเกิตเชลส์และกูบา ซึ่งได้กล่าวไว้ในทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory) ว่าการบริหารงานถือว่าเป็นระบบสังคมหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยมิติ 2 มิติ คือ 1) สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) ซึ่งประกอบด้วยสถาบัน โดยแต่ละสถาบันจะกำหนดบทบาทของตนเองไว้ตามลักษณะและประเภทของสถาบัน และกำหนดความคาดหวังของสถาบันเอาไว้ตามความมุ่งหมายของสถาบัน และ 2) บุคคลมิติ (Idiographic Dimension) ซึ่งประกอบด้วยตัวบุคคลซึ่งต่างก็มีบุคลิกภาพของตนเอง และมีความต้องการส่วนตัวที่แตกต่างกันออกไป ทฤษฎีดังกล่าวได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภทตามลักษณะของพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในการบริหารองค์กร (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2540 : 192-193) ดังนี้

6.1 ผู้นำแบบเน้นสถาบัน (Nomothetic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้ยึดหลักสำคัญ คือ การเน้นบทบาทและความคาดหวังของสถาบัน เครื่องมือที่ใช้ คือ กฎหมาย อำนาจ และระเบียบข้อบังคับของสถาบัน บุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติตามบทบาทที่สถาบันกำหนดโดยเคร่งครัด

6.2 ผู้นำแบบเน้นบุคคล (Idiographic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้เน้นมิติบุคคล ยึดหลักบุคลิกภาพและความต้องการของบุคคลเป็นหลัก พยายามตอบสนองความต้องการของบุคคล

6.3 ผู้นำแบบผสมผสาน (Transactional Leadership Style) ผู้นำแบบนี้ยึดมิติทั้งสอง โดยเน้นทั้งสถาบันมิติและบุคลามิติ พยายามเน้นความสมดุล ไม่เคร่งครัดหรือหย่อนจนเกินไป ในบางขณะอาจเน้นในบางมิติมากเป็นพิเศษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นสถาบันเป็นหลักและเน้นบุคคลเป็นหลักต่างก็มีความประสงค์ที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยผู้นำที่เน้นสถาบันจะยึดหลักการที่ว่า การดำเนินงานกิจกรรมขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยระเบียบ กฎเกณฑ์และข้อบังคับ ในขณะที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลจะพยายามใช้การจูงใจและการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานให้กับองค์กร ส่วนผู้นำที่ใช้การผสมผสานเห็นว่า ในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จจะต้องเลือกใช้วิธีการบริหารที่เน้นทั้งสองมิติไปพร้อม ๆ กัน คือ ทั้งสถาบันและบุคคล

7. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเรดคิน โดยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ ซึ่งอาศัยผลการวิจัยจากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และงานวิจัยของเบลคและมูตัน ซึ่งเน้นความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ เรดคินได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผลเข้าไปอีกหนึ่งมิติเพื่อจะทำได้ พฤติกรรมผู้นำที่มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้ได้ชื่อว่าทฤษฎี 3 มิติ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536 : 80 - 85) ประกอบด้วย 1) มิติมุ่งงาน (Task Oriented) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจในการดำเนินงานตามแผนนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 2) มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relation Oriented) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และ 3) มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิภาพน้อย

ทฤษฎีนี้แบ่งผู้นำออกเป็น 8 แบบ ซึ่งเป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) แบบนักพัฒนา (Developer) แบบผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) แบบนักบริหาร (Executive) และแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้ทันท่า (Deserter) แบบนักบุญ (Missionary) แบบเผด็จการ (Autocrat) แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser)

จากการศึกษาทฤษฎีเชิงพฤติกรรม แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นตัวแปรผลลัพธ์ และมีตัวแปรสาเหตุ คือ แบบพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผู้นำแสดงออก การศึกษาทฤษฎีเชิงพฤติกรรมนี้ เป็นการมองความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตามด้วย โดยเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานของผู้ตามและนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมได้

กลุ่มภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกิดขึ้นเนื่องจากการศึกษาในยุคแรกๆ ที่เน้นถึงแบบพฤติกรรม ผู้นำไม่สามารถให้คำตอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำว่าแบบใดมีความเหมาะสมที่สุด เพราะประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับหลายตัวแปร เช่น บรรยากาศในองค์กร ประสบการณ์หรือค่านิยมของผู้นำ เป็นต้น ไม่มีพฤติกรรมผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิผลที่สุดในสถานการณ์ที่ต่างกันก็ย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้น ประสิทธิผลของผู้นำจึงขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้น ๆ และสภาพแรงจูงใจของผู้ตาม การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์เป็นแนวการศึกษาภาวะผู้นำที่ให้ความสนใจปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำจะไม่ได้มีลักษณะเป็นสากล (Universal) แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์อื่น ๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยมีทฤษฎีที่สำคัญ ๆ ดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2547 : 45-46)

1. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดลอร์ โดยฟิเดลอร์ได้ทำการศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำและได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model of Leadership) แนวคิดของฟิเดลอร์แตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่าน ๆ มา โดยพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนอง และมุ่งให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่งฟิเดลอร์ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ ดังนี้ 1) แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ (Motivational System) และ 2) ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เชื้อต่อผู้นำ นั่นคือ การปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ รวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้น ตัวแปรหลักในทฤษฎีของฟิเดลอร์ จึงประกอบด้วยแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) สถานการณ์ที่เชื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness) และประสิทธิผลของผู้นำ (Effectiveness of a Leader)

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลากหลายในสถานการณ์ และการใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations)

กล่าวถึงบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิกและการยอมรับที่มีต่อผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เคารพเชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ ไม่เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี

2) การจัดโครงสร้างภารกิจ (Task Structure) กล่าวถึงธรรมชาติของงานว่าเป็นงานประจำที่โครงสร้างชัดเจนหรืองานที่ยุ่ยากซับซ้อน ไม่มีโครงสร้างชัดเจน ในประเด็นการจัดโครงสร้างภารกิจสามารถพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ คือ 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย 2) ความหลากหลายของวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย 3) ความสามารถตรวจสอบการตัดสินใจ 4) ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา ดังนั้น ถ้าภารกิจขององค์กรมีโครงสร้างที่ชัดเจน ผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก

3) การใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) เป็นระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม เป็นอำนาจโดยตำแหน่งที่องค์กรมอบหมายให้ผู้นำในการที่จะให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งมากสถานการณ์จะเอื้อประโยชน์ต่อผู้นำมากเช่นกัน

1.3 ประสิทธิภาพของผู้นำ

ฟีคเลอร์นิยามประสิทธิผลของผู้นำว่าเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มและผลผลิตของกลุ่มจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำ เมื่ออัตราการเปลี่ยนงาน ความพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ และการปรับตัวในการทำงาน จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การจัดเทียบกันระหว่างแบบภาวะผู้นำและสถานการณ์ (The Match : Style and Situation) ฟีคเลอร์ได้ศึกษาเพื่อจัดเทียบว่าในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น แบบภาวะผู้นำประเภทใดเหมาะสมกับสถานการณ์ใด โดยได้ศึกษารวบรวมข้อมูลจากกลุ่มต่าง ๆ และหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของกลุ่มกับแบบภาวะผู้นำ (Fiedler & Chambers. 1974 : 74 - 81) พบว่า 1) ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ ผู้นำที่เน้นงานเป็นหลักจะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ 2) ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในระดับปานกลาง ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่เน้นงาน และ 3) ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้อต่อผู้นำ ผู้นำที่เน้นงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์

2. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเน้นในเรื่องผลกระทบของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาและวิถีทางเพื่อจะให้บรรลุเป้าหมาย (เสนาะ ดิเขาว์. 2543. 197-198) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ เฮาส์ (House) ได้พัฒนาปรับปรุงขึ้นเพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ดังนั้น ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

2.1 พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายได้นำเสนอลักษณะพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) แสดงถึงความห่วงใยต่อชีวิตความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน 2) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ผู้นำกำหนดชี้ชัดจนถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ พฤติกรรมภาวะผู้นำจะวางแผน กำหนดตารางการปฏิบัติงาน ตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงาน และมาตรฐานพฤติกรรม ยึดถือกฎเกณฑ์ 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ พฤติกรรมภาวะผู้นำจะสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) ผู้นำจะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย พฤติกรรมผู้นำเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงและการปรับปรุงการปฏิบัติปัจจุบัน โดยแสดงถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยให้พวกเขาได้เรียนรู้ที่จะทำงานที่มีเป้าหมายสูงได้

2.2 สถานการณ์ (Situational Factors) ตัวแปรในด้านสถานการณ์ของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ประกอบด้วยตัวแปร 2 ประเภท คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Contingency Factors) เป็นสภาพการณ์ที่เป็นลักษณะของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ได้แก่ ความสามารถ (Ability) ความเป็นอิสระในการควบคุม (Locus of Control) และความต้องการและแรงจูงใจ (Needs and Motives) และ 2) สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นสถานการณ์ส่วนที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถกำหนดหรือควบคุมได้ ได้แก่ การจัดโครงสร้างของงาน (Task Structure) ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (Formal Authority System) และกลุ่มทำงาน (Work Group)

ผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย พยายามวางเส้นทางที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นที่สุด ซึ่งผู้นำต้องเลือกใช้แบบหรือพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับตัวแปรด้านสถานการณ์ จากการศึกษาวิจัยได้ข้อค้นพบดังนี้ (Luthans. 1992) 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบชี้แนะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาใน

สถานการณ์ที่ภารกิจมีความคลุมเครือ และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุดต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ อึดคอดัน หรือภารกิจนั้นไม่น่าพึงพอใจ 3) ในภารกิจที่ไม่ซ้ำซากและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงพอใจในผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมมากกว่า และ 4) ในสถานการณ์ที่ภารกิจเป็นลักษณะไม่ซ้ำซากและมีความคลุมเครือ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จที่งานทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่าความพยายามของพวกเขาจะได้รับผลตอบแทน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1982 : 149; เสนาะ ดิยาวี. 2543 : 196) ซึ่งได้ทำการศึกษาดังกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยมีสมมติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีว่า “ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล”

3.1 พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำไม่ใช่บุคลิกภาพของผู้นำ ดังนั้น การให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำจึงแตกต่างกันไปจากทฤษฎีของพีคเลอร์ ทฤษฎีนี้ได้ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจากหลาย ๆ ทฤษฎี และกำหนดพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประการ คือ พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้ 1) พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสารทางเดียวเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร และ 2) พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสาร 2 ทาง โดยมีการสนับสนุนด้านอารมณ์และสังคมเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

3.2 ปัจจัยทางสถานการณ์ : วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงาน (Situational Factor : Maturity Follower) เฮร์เชย์และบลันชาร์ดใช้วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ และจำแนกวุฒิภาวะออกเป็น 2 ประเภท (Lunenburg & Omstein, 2000) คือ 1) วุฒิภาวะด้านงาน (Job Maturity) เป็นวุฒิภาวะของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการศึกษาและประสบการณ์ 2) วุฒิภาวะด้านจิตใจ (Psychological Maturity) เป็นระดับแรงจูงใจของบุคคลที่สะท้อนถึงความต้องการความสำเร็จและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ


3.3 แบบของภาวะผู้นำ หัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามแนวคิดของเฮร์เชย์และบลันชาร์ด คือ การจับคู่สถานการณ์เข้ากับแบบของผู้นำได้อย่างเหมาะสม รูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน (Daft, 1995 ; Lunenburg & Omstein, 2000) ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่ง

การ (Telling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการเน้นการทำงานสูงแต่ความสัมพันธ์ต่ำ จะใช้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและมีความสามารถน้อย 2) ภาวะผู้นำแบบสอนแนะ (Selling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูงและความสัมพันธ์สูงด้วย รูปแบบภาวะผู้นำในลักษณะนี้จะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและมีความสามารถในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supporting) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำและความสัมพันธ์ต่ำด้วย และใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในระดับปานกลางแต่มีแรงจูงใจต่ำ และ 4) ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ (Delegating) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำและความสัมพันธ์ต่ำด้วย ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถและแรงจูงใจสูง

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของวีรูมและเยลตัน (Vroom & Yelton) (เสนาะดิยาวี, 2543 : 200) ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประเภท โดยมีคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสิ้น 7-8 คำถาม เพื่อจะประกอบในการเลือกแบบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

4.1 แบบการตัดสินใจของผู้นำ (Decision-making Style) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับอัตตาธิปไตยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุด โดยมีสัญลักษณ์ระบุไว้ว่า A เป็นลักษณะอัตตาธิปไตย C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะแนว และ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม และมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อย ดังรายละเอียดในตาราง 2.1

ตาราง 2.1 แบบการตัดสินใจของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของวีรูมและเยลตัน (Vroom & Yelton)

	แบบการตัดสินใจ	คำอธิบาย
อัตตาธิปไตยสูงสุด 	AI	ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น
	AII	ผู้นำได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง
	CI	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นรายบุคคล เพื่อรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำโดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ
	CII	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ
	CIII	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม บทบาทของผู้นำอยู่ในฐานะประธาน ที่จะไม่เข้าไปมีอิทธิพลในการตัดสินใจของกลุ่ม แต่จะเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหาดังที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม
ประชาธิปไตยสูงสุด		

ที่มา : เสนาะ ดิยาว (2543 : 200)

4.2 คำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ (Diagnostic Questions) ในการพิจารณาว่าแบบภาวะผู้นำในระดับใดที่จะเหมาะสมในการตัดสินใจนั้น จะพิจารณาจากการตอบคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ในการตัดสินใจ 8 คำถาม คำถามเหล่านี้เกี่ยวข้องกับปัญหา ระดับคุณภาพของการตัดสินใจที่ต้องการ และความสำคัญของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ ซึ่งคำถามทั้ง 8 คำถามนั้น ได้แก่ (Daft, 1999 ; Dubrin, 1998) 1) ข้อเรียกร้องด้านคุณภาพ (Quality Requirement – QR) คือ “คุณภาพของการตัดสินใจนี้สำคัญอย่างไร ?” 2) ข้อเรียกร้องด้านการยอมรับ (Commitment Requirement – CR) คือ “การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจมีความสำคัญอย่างไร ?” 3) ข้อมูลของผู้นำ (Leader’s Information - LI) คือ “ผู้นำมี

ข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพหรือไม่?” 4) โครงสร้างของปัญหา (Problem Structure – ST) คือ “ปัญหาในการตัดสินใจนั้นมีโครงสร้างชัดเจนหรือไม่?” ถ้าปัญหามีโครงสร้างไม่ชัดเจน ผู้นำต้องให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าร่วมระบุนโยบายและแนวทางแก้ไขให้ชัดเจน 5) ความเป็นไปได้ของการยอมรับ (Commitment Probability – CP) คือ “ถ้าผู้นำต้องตัดสินใจด้วยตนเอง มีเหตุผลเป็นไปได้หรือไม่ที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะยอมรับ?” 6) ความสอดคล้องของเป้าหมาย (Goal Congruence – GC) คือ “ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกำหนดเป้าหมายที่บรรลุการแก้ไขปัญหาหรือไม่?” 7) ความขัดแย้งของผู้ได้บังคับบัญชา (Subordinate Conflict – CO) คือ “มีความขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาต่อแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือไม่?” และ 8) ข้อมูลของผู้ได้บังคับบัญชา (Subordinate Information – SI) คือ “ผู้ได้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่?”

4.3 การเลือกแบบการตัดสินใจตามแนวคิดของวีรุมและเฮลตัน ผู้นำคนหนึ่ง ๆ สามารถที่จะใช้แบบผู้นำได้ทั้ง 5 แบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม การตัดสินใจแต่ละแบบได้รับการยอมรับเท่าเทียมกันในสถานการณ์ต่าง ๆ การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยอาจจะมีแง่ดีในการประหยัดเวลา และในบางสถานการณ์ก็ไม่ได้ลดคุณภาพหรือการยอมรับลงไป แต่อย่างไรก็ตามในสภาพการบริหารปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติงานมักจะเรียกร้องการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้นำอาจต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าที่เคยปฏิบัติมา (Daft, 1999)

จากแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่สามารถใช้ศิลปะในการ โน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ สติปัญญา มีการมองการณ์ไกล มีความเป็นธรรม มีความรับผิดชอบ และเข้าใจความเป็นคนของผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อองค์การที่ต้องพัฒนา ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ต่างกันขึ้นอยู่กับเป้าหมายของงานหรือกิจกรรม ปัญหา สถานการณ์และกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงทำให้ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้ง โดยตรงและโดยอ้อม

ทฤษฎีภาวะผู้นำยุคใหม่ (Contemporary Theory)

จากการศึกษาต่อมาหลังปี ค.ศ. 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนการที่ซับซ้อนเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง

พบว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น บรรยากาศองค์การ ค่านิยมของผู้นำและผู้ตาม สิ่งแวดล้อมและอิทธิพลของผู้นำ จึงมีผู้ศึกษาและกล่าวถึงภาวะผู้นำแนวใหม่ไว้ต่าง ๆ กัน เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership Theory) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) แต่ทฤษฎีที่ได้รับความนิยมและนำมาศึกษากันอย่างกว้างขวาง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory) (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2547 : 46-47)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มีการเปลี่ยนแนวความคิดไปให้ความสำคัญในผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกระตุ้นเพื่อเสริมพลังใจให้กับผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีความเป็นผู้นำ โดยมีจุดเริ่มต้นมาจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบมีบารมี

1. ภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leadership)

เวเบอร์ (Weber) นักสังคมวิทยาชื่อดังเป็นผู้ที่จุดประกายให้นักวิชาการหันมาสนใจในแนวคิดภาวะผู้นำแบบมีบารมีเวเบอร์ได้เสนอแนวคิดการแบ่งสังคมออกเป็น 3 ประเภทตามระบบของอำนาจ ได้แก่ สังคมที่มีระบบอำนาจตามประเพณี (Traditional Authority System) สังคมที่มีระบบอำนาจตามหลักเหตุผลของกฎหมาย (Legal-rational Authority System) และสังคมที่มีระบบอำนาจตามบารมี (Charismatic Authority System) (Hughes, Ginnett & Curphy, 1999 : 286-289) สังคมที่มีระบบอำนาจตามประเพณีเป็นสังคมที่ระบบประเพณีเป็นผู้กำหนดว่าใครจะเป็นผู้มีอำนาจและอำนาจนั้นจะถูกนำไปใช้ได้อย่างไรการถ่ายโอนอำนาจเป็นไปตามกฎธรรมเนียมประเพณี เช่น กษัตริย์สืบทอดราชบัลลังก์ต่อไปให้พระราชโอรส สังคมที่มีระบบอำนาจตามหลักเหตุผลของกฎหมายเป็นสังคมที่อำนาจในสังคมจะได้อำนาจมาจากตัวบทกฎหมายของสังคม คนที่มีอำนาจในสังคมไม่ใช่ได้รับอำนาจมาจากกฎประเพณีหรือเพราะความสามารถพิเศษอันใด แต่ได้อำนาจมาเพราะได้รับตำแหน่งที่มีอำนาจอันชอบธรรมตามที่กฎหมายบัญญัติลักษณะเด่นของสังคมเช่นนี้ ก็คือระบบราชการ (Bureaucracy) ที่ดำรงอยู่เพียงเพื่อบังคับใช้กฎหมายเพื่อให้สังคมมีเสถียรภาพ สำหรับสังคมที่มีระบบอำนาจตามบารมีเป็นสังคมที่คนในสังคมมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในลักษณะพิเศษเฉพาะบางอย่างของผู้นำ ผู้นำที่มีบารมีจึงเป็นผู้นำที่คนในสังคมเชื่อว่าเป็นผู้ที่มีอำนาจพิเศษเหนือมนุษย์ หรือเป็นผู้ที่ได้รับอำนาจมาจากพระเจ้าทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างไปจากคนธรรมดาทั่วไป ศูนย์กลางของอำนาจในระบบสังคมนี้อยู่ที่การครอบครองลักษณะพิเศษของบุคคลตามแนวคิดของเวเบอร์ ผู้นำที่มีบารมีมักจะเกิดขึ้นมาในช่วงที่สังคมเกิดวิกฤติ ดังนั้น สังคมที่มีระบบอำนาจตามบารมีจึงมักเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการ โคนล้มสังคมที่มีระบบอำนาจตามประเพณีหรือสังคมที่มีระบบอำนาจตามหลักเหตุผลของกฎหมายตัวอย่างผู้นำที่มีบารมี ได้แก่ อยาตอลลาห์ โคไมนี (Ayatollah Khomeini) ที่สามารถปลุกระดมประชาชนชาวอิหร่านให้โค่นล้ม

ระบบสังคมเดิม และบุกเข้ายึดสถานทูตอเมริกันได้เป็นระยะเวลายาวนานกว่า 400 วัน หรือคานธี (Gandhi) ที่สร้างวิสัยทัศน์ให้กับประชาชนชาวอินเดียให้เห็นภาพว่าประเทศอินเดียที่สามารถปกครองด้วยตนเองได้จะสามารถสร้างสรรค์อะไรให้กับประชาชนได้บ้าง และสามารถปลุกระดมชาวมุสลิมและฮินดูโดยใช้หลักอหิงสา (Nonviolence) ให้ร่วมกันขับไล่การปกครองของอังกฤษ

หลังจากแนวคิดเริ่มต้นของผู้นำแบบมีบารมีที่เสนอโดยเวเบอร์แล้ว เฮาส์ (Yukl, 1994 : 318) ได้เสนอทฤษฎีเพื่ออธิบายถึงผู้นำแบบมีบารมีในลักษณะข้อเสนอสื่อสารที่สามารถทดสอบได้ ความทฤษฎีของเฮาส์ผู้นำที่มีบารมีจะส่งผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้งซึ่งทำให้ผู้ตามรับรู้ถึงความเชื่อของผู้นำนั้นถูกต้องของยอมรับผู้นำอย่างไม่มีข้อสงสัย เชื่อฟังผู้นำอย่างเต็มใจมีความรู้สึกหลงใหลในตัวผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำแบบบารมี มักจะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อสร้างความประทับใจให้กับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเห็นว่าผู้นำนั้นเป็นคนที่มีความสามารถประกาศเป้าหมายของอุดมการณ์ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่ม ซึ่งฝังรากลึกลงในค่านิยมและอุดมการณ์ที่บรรดาผู้ตามมีส่วนร่วม ยกตัวอย่างพฤติกรรมของตนเองเพื่อให้ผู้ตามเลียนแบบสื่อสารให้ผู้ตามรับทราบในความคาดหวังอย่างสูงที่มีต่อผู้ตาม ในขณะที่เดวิดก็แสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ตามว่าจะต้องสามารถกระทำได้ ประพฤติในลักษณะที่กระตุ้นแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่ม คอนเกอร์และคานัน โก (Yukl, 1994 : 321) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีโดยมีพื้นฐานมาจากแนวคิดที่ว่าผู้นำประเภทนี้เกิดขึ้นจากกระบวนการอนุมานจากพฤติกรรมต่าง ๆ ผู้นำที่มีบารมีมักจะถูกผู้ตามอนุมานจากการกระตุ้นวิสัยทัศน์ที่สูงส่งและขัดแย้งกับฐานอำนาจเดิม แต่ก็ยังอยู่ในขอบเขตที่ทำให้ผู้ตามยอมรับได้จากการกระทำที่ไม่เหมือนกับการกระทำที่เคยมีมาในการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์จากการเสียดสีตนเองของผู้นำหรือโดยการเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมาย หลังจากที่แนวคิดผู้นำแบบมีบารมีได้รับความนิยมอยู่ในช่วงหนึ่งเบอร์น (Burns) ได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งต่อมาได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns)

หลังจากที่เบอร์น (Hughes, Ginnett & Curphy, 1999 : 290) ได้ศึกษาผู้นำทางการเมืองหลายคนก็ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำอาจเกิดขึ้นได้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในลักษณะของการแลกเปลี่ยน ซึ่งอาจจะเป็นการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจการเมืองหรือทางจิตวิทยาก็ได้ ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามจะยังคงอยู่ต่อไปก็ต่อเมื่อทั้งสองฝ่ายต่างยังคงมีประโยชน์ซึ่งกันและกันอยู่ ไม่มีวัตถุประสงค์ในการดึงดูดให้สมาชิกอยู่ร่วมกันในระยะยาวถาวร แม้ว่าภาวะผู้นำเช่นนี้จะมีประสิทธิภาพแต่จะไม่ก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือ

องค์การ กลับยิ่งส่งเสริมและสร้างความชอบธรรมให้กับฐานอำนาจเดิมที่มีอยู่แล้ว รูปแบบภาวะผู้นำแบบที่สองก็คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการเปลี่ยนแปลงฐานอำนาจเดิม โดยผู้นำจะพยายามกระตุ้นผู้ตามให้ยกระดับตนเองให้มีจริยธรรมและแรงจูงใจที่สูงขึ้นกว่าเดิม ผู้นำจะใช้วิธียกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม โดยพยายามดึงดูดให้มีอุดมคติ จริยธรรมความยุติธรรมมากกว่าจะใช้การกระตุ้นทางอารมณ์ เช่น ความเกลียด ความกลัว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามชี้ให้เห็นถึงปัญหาในระบบปัจจุบันและแสดงถึงวิสัยทัศน์อันน่าตื่นเต้นในสังคมหรือองค์การใหม่ที่สามารเป็นไปได้ และวิสัยทัศน์ของสังคมใหม่จะเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับค่านิยมของผู้ตาม ตามแนวคิดของเบอร์น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะเกิดขึ้นในผู้นำที่มีพัฒนาการทางจริยธรรมในขั้นที่สูงกว่าผู้ตาม การแสดงถึงภาวะผู้นำนั้นแท้จริงแล้วก็คือการแสดงพลังทางด้านจริยธรรมของผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำที่มีบารมีสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดในลักษณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกคนจะเป็นผู้นำที่มีบารมี แต่ผู้นำที่มีบารมีไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมอไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นผู้นำที่มีบารมีก็เพราะความสามารถในการชี้ให้เห็นชัดถึงวิสัยทัศน์ของอนาคต และสามารถสร้างความผูกพันทางอารมณ์กับผู้ตามได้ ในขณะที่ผู้นำที่มีบารมีแม้ว่าจะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ของอนาคตและความผูกพันทางอารมณ์กับผู้ตามได้ แต่ก็ไม่สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากการกระทำเช่นนั้นเป็นเพียงเพราะผลประโยชน์ของตนเองเท่านั้น

ในทัศนะของเบอร์นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเป็นเหมือนเส้นต่อเนื่องกัน ที่ปลายข้างหนึ่งเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนปลายอีกข้างหนึ่งเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นผู้นำได้เพียงรูปแบบเดียวเท่านั้นระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยน จะเป็นทั้งสองรูปแบบในเวลาเดียวกันไม่ได้

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของเบส (Bass)

หลังจากที่เบอร์นได้ริเริ่มและนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต่อมาในปี 1985 เบส (Hughes, Ginnett & Curphy. 1999 : 316) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างขึ้นจากแนวคิดเดิมของเบอร์น การพิจารณาว่าผู้นำคนใดจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะดูจากผลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงและจูงใจผู้ตามโดยการสร้างให้ผู้ตามตระหนักเห็นถึงความสำคัญในผลของงานชักจูงให้ผู้ตามรู้จักเสียสละเพื่อผลประโยชน์ขององค์การหรือของกลุ่ม ทฤษฎีของเบสแตกต่างจากของเบอร์นตรงที่ผู้นำสามารถมีภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบพร้อม ๆ กันได้ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และสถานการณ์ในเวลานั้น ๆ เบสเชื่อว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่มีบารมีเช่นเดียวกับเบอร์น เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ดีมีวาทศิลป์และมีทักษะในการสร้างความประทับใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้ทักษะเหล่านี้ในการสร้างความผูกพัน

ทางอารมณ์อันรุนแรงกับผู้ตาม แต่สำหรับผู้ว่าการแลกเปลี่ยนแล้วจะไม่มีคุณสมบัติเหล่านี้เพราะผู้ว่าการแลกเปลี่ยนจะจูงใจผู้ตามด้วยการตั้งเป้าหมายและสัญญาที่จะให้รางวัลตามผลการปฏิบัติที่ปรารถนา แม้ว่าผู้ว่าการแลกเปลี่ยนจะเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพแต่เมื่อเทียบกับผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นส่วนขยายเพิ่มเติมประสิทธิภาพที่สูงกว่า ในขณะที่ผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะยกระดับจริยธรรมขวัญและแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเพียงแค่ออกดูแลและจัดสรรผลประโยชน์ทางตรงให้กับผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเน้นในการตั้งคำถามว่าผู้ตามจะทำอะไรให้กับองค์กรได้บ้าง ในขณะที่ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะถามว่าองค์กรจะทำอะไรให้กับผู้ตามได้

เบส (Bass, 1990) ได้สรุปถึงความก้าวหน้าในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาว่า เป็นภาวะผู้นำที่ได้รับความนิยมสูงและถูกนำไปใช้ศึกษาในผู้นำหลายกลุ่มทั้งในแวดวงธุรกิจ อุตสาหกรรม สถาบันการศึกษา การทหาร โรงพยาบาล ทั้งนี้ เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่มุ่งไปสู่การจัดโครงสร้างลำดับชั้นให้แบนราบลง บุคลากรในองค์กรมองตนเองเป็นเหมือนเพื่อนร่วมงานมากกว่าที่จะมองว่าเป็นหัวหน้าและลูกน้องเหมือนแต่ก่อน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสนับสนุนความเป็นอิสระและการเปลี่ยนแปลงของผู้ร่วมงาน จึงทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น ซึ่งถ้าผู้นำมีแต่ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเพียงลำพัง จะไม่สามารถทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในงานได้ เบสได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จนกลายเป็นโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of Full Range Leadership) ซึ่งเป็นโมเดลที่อธิบายถึงภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) ซึ่งเป็นภาวะที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) รายละเอียดของภาวะผู้นำแต่ละแบบมีดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าเดิม ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามตระหนักถึงวิสัยทัศน์ของกลุ่มหรือองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองไปไกลกว่าผลประโยชน์ส่วนตนไปสู่ผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิม เบสได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ คือ การมีบารมี (Charisma) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) แต่ต่อมา เบสและอวลิโอ (Yukl, 1994 : 352) ได้เปลี่ยนชื่อองค์ประกอบการมีบารมีกลายเป็นการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) และได้

เพิ่มอีกหนึ่งองค์ประกอบขึ้น คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบมีดังต่อไปนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม ผู้นำกระทำตัวเป็นที่น่ายกย่องเคารพนับถือศรัทธาและไว้วางใจให้กับผู้ตามเกิดความภูมิใจ ในการทำงานร่วมกับผู้นำผู้ตามจะพยายามประพฤติเลียนแบบผู้นำทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการให้ปฏิบัติ ซึ่งการจะทำให้เกิดองค์ประกอบนี้ได้ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างผู้ตาม รวมทั้งสร้างความมั่นใจให้กับผู้ตามเพื่อรวมน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการพยายามมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ผู้นำต้องเป็นผู้มีความมั่นคงทางอารมณ์ควบคุมสติและอารมณ์ได้ในยามคับขัน มีจริยธรรมไม่ใช้อำนาจแสวงหาประโยชน์ส่วนตน

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจด้วยวิธีการสร้างแรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอก การให้ความสำคัญและความท้าทายในงานที่ผู้ตามทำผู้นำจะสร้างความกระตือรือร้นและเจตคติในทางบวกทำให้ผู้ตามรับรู้ภาพวิสัยทัศน์ในอนาคตที่สว่างงาม และแสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น กระตุ้นให้ผู้ตามมองปัญหาจากมุมมองใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน และเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการมองปัญหา จูงใจผู้ตามและสนับสนุนให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลได้อย่างเต็มที่และอิสระ ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำก็ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นเรื่องท้าทายและถือเป็นโอกาสที่ดีในการแก้ปัญหาร่วมกัน และสร้างความเชื่อมั่นว่าทุกปัญหานั้นสามารถหาทางแก้ไขได้แม้ว่าจะเป็นปัญหาที่ใหญ่หรือมีอุปสรรคมากมายเพียงใดก็ตาม ถ้าทุกคนร่วมมือแก้ปัญหาก็คจะสามารถคลี่วงผ่านไปได้

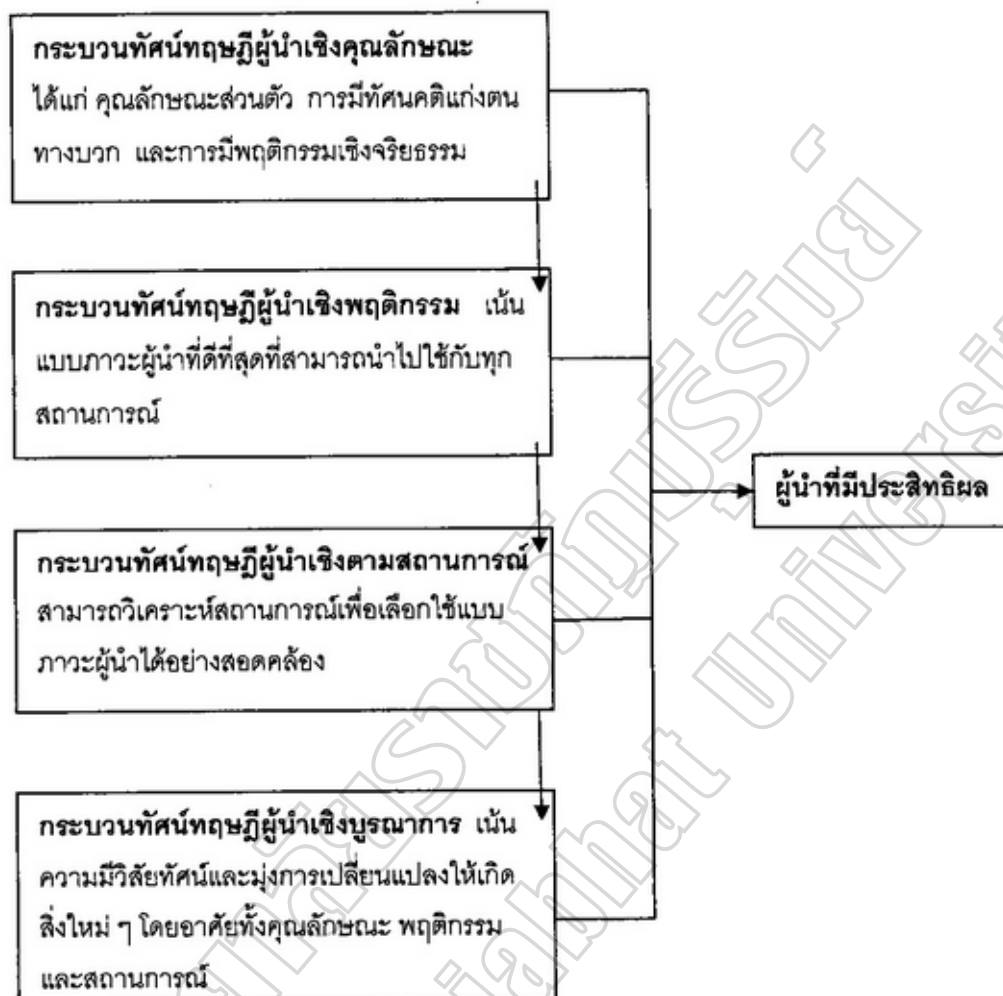
4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะให้ความสนใจและเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นเหมือนกับโค้ช (Coach) หรือที่ปรึกษาที่คอยให้คำแนะนำและดูแลผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความสำเร็จของผู้ตามแต่ละคน พยายามให้ผู้ตามพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นกว่าเดิม มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่

3.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามของผู้นำ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนและเสริมแรงตามสถานการณ์จูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ โดยการเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งรางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบดังนี้

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ผู้นำจะสร้างความชัดเจนให้ผู้ตามรู้ว่าผู้นำคาดหวังให้ผู้ตามทำอะไร จากนั้นจะจัดระบบการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจ่ายโบนัสการชมเชย เมื่อผู้ตามสามารถกระทำตามที่ผู้นำคาดหวังได้ก็จะได้รางวัลเหล่านี้ตอบแทน การจูงใจจึงเป็นไปในลักษณะกระตุ้นแรงจูงใจภายนอกมากกว่า

2) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารงานที่ผู้นำจะวางเฉยปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ ดำรงไปตามสภาพเดิม ผู้นำจะพยายามไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานของผู้ตาม ยกเว้นแต่ถ้าการทำงานของผู้ตามนั้นเกิดความผิดพลาดขึ้นหรือคุณภาพลดต่ำลงจึงจะเข้าไปแทรกแซง การบริหารแบบวางเฉยนี้ยังแบ่งออกเป็น 2 แบบย่อย คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) ทั้งสองแบบแตกต่างกันเพียงแค่ระดับการเข้าไปแทรกแซงเมื่อผู้ตามทำงานผิดพลาดขึ้น ถ้าเป็นการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ผู้นำจะคอยสอดส่องสังเกตการทำงานของผู้ตาม คอยแก้ไขการทำงานที่ผิดพลาดเพื่อป้องกันความผิดพลาดอื่นที่อาจเกิดขึ้นตามมา ส่วนการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อความผิดพลาดจากการทำงานของผู้ตามเกิดขึ้นมาแล้วเท่านั้น

จากการศึกษาแนวความคิดด้านภาวะผู้นำกลุ่มต่าง ๆ วิโรจน์ สารรัตน์ (2547 : 49) ได้สรุปให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของวิวัฒนาการด้านแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ และภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ว่าแท้จริงแล้วมีความสัมพันธ์ โดยเสนอแผนภาพแสดงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ดังภาพประกอบ 2.3



ภาพประกอบ 2.3 การเปลี่ยนแปลงกระบวนการค้นหาภาวะผู้นำ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสารสนเทศและภาวะผู้นำ

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นของภาวะผู้นำของผู้บริหารสารสนเทศที่มีต่อประสิทธิผลของระบบสารสนเทศนอกเหนือจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีทางด้านผู้บริหารสารสนเทศ และภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ แล้ว ผู้วิจัยได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลขององค์กร และงานที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสารสนเทศ ทั้งงานวิจัยของประเทศไทยและต่างประเทศ ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

ทัศนีย์ จุลอตุง (2547) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาดำรงประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบ

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์แก่ผู้ปฏิบัติตาม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ชี้แนะแนวทางวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร จูงใจและนำผู้ตามไปสู่เป้าหมายนั้นได้ การเป็นผู้นำนวัตกรรมคุณภาพและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีพลังและแรงขับในตนเองในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความมุ่งมั่น ความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรค กล้าตัดสินใจเผชิญปัญหา รวมถึงมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่าง ซึ่งอธิบายถึงคุณลักษณะผู้นำและคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานที่ดี องค์กรประกอบเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญในการนำองค์กรให้ก้าวหน้าและบุคลากรมีความสุขในการทำงาน

ประยูทธ ชูสอน (2548) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยและรายด้านเรียงตามลำดับคือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและการกระตุ่นทางปัญญา โดยเฉพาะรายชื่อที่ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและเน้นด้านคุณธรรมศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ โดยได้เสนอแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพไว้ 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) การกำหนดนโยบายและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ มีการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม 2) เน้นสร้างบรรยากาศองค์การสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกันพัฒนาและใช้นวัตกรรมทางการบริหาร และ 3) การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมเสริมสร้างค่านิยมพัฒนาทีมงานทักษะการสื่อสารการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพมีระบบการบริหารข้อมูลและรายงานผลอย่างค่อเนื่อง

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549) ได้ศึกษาประสิทธิผลของภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านภูมิหลังของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้านพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน และองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และยังพบว่า องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน และนอกจากนี้ยังส่งผ่านองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน และผ่านองค์ประกอบด้านพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนอีกด้วย วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549 : 25 - 32) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำสามารถจำแนกได้ 5 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านร่างกาย ประกอบด้วย มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีพลังและความทนทานของร่างกาย มีบุคลิกภาพดีและแสดงออกที่เหมาะสม 2) คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ ประกอบด้วยมีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ เต็มใจที่จะ

รับผิดชอบ มีความกล้าเผชิญกับความยากลำบาก การมีความเด็ดขาด 3) คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย เต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถเข้าสังคม มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ มีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ มีความเห็นอกเห็นใจ เชื่อถือ และให้การยอมรับผู้อื่น มีฐานะ มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง และมีอำนาจบารมีทางสังคม 4) คุณลักษณะด้านสติปัญญา ประกอบด้วย มีความสามารถทางสติปัญญา มีการตัดสินใจดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีจินตนาการ มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอด มีความสามารถในการวินิจฉัย และ 5) คุณลักษณะด้านคุณธรรม ประกอบด้วย อคทน อคถัน ความซื่อสัตย์ ความมานะ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัว และความเสียสละ

ส่วนทักษะผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมี 3 คือ 1) ทักษะด้านเทคนิควิธิ (Technical Skill) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในตำแหน่งที่ผู้นำแต่ละคนรับผิดชอบ เช่น การวางแผนงาน การประเมินผลงาน การใช้ระบบ ข้อมูลสารสนเทศ การนำการประชุม และการใช้เทคนิควิธิหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น 2) ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม เนื่องจากผู้นำต้องทำงานกับคนทั้งบุคคลภายนอกและภายในหน่วยงาน ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีทักษะทางด้านสังคม เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจจัดการความขัดแย้ง ทักษะด้านการสร้างความเห็นพ้อง และทักษะทางด้าน การจูงใจ เป็นต้น และ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เป็นทักษะในเชิง วิเคราะห์ทั่วไปหรือการคิดเชิงตรรก สามารถสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดในสิ่งที่ซับซ้อนและไม่ชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสร้างสรรค์ในความคิดและการแก้ปัญหา สามารถที่จะ วิเคราะห์เหตุการณ์และแนวโน้ม คาดการณ์การเปลี่ยนแปลง รู้โอกาสและศักยภาพในปัญหา รัตติกรณ์ จงวิศาล (2552) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ : ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณลักษณะทางจิตวิทยา การทำงานเป็นทีม และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางบวกต่อ ความสำเร็จของผู้ประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จจะช่วยให้เกิดพลังกลุ่มความร่วมมือการประสานงานของทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกัน ในองค์การซึ่งผลของการทำงานเป็นทีมนี้จะส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจได้

ปรเมษฐ์ โมลี (2552) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นสาเหตุทางตรงที่ทำให้ บทบาทผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเพิ่มขึ้นได้มากที่สุด โดยมีปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม คือ

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน และพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน และคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน

เวชมณี ถวิลการ (2555) ได้ทำวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล สำหรับผู้บริหารศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า องค์ประกอบหลักของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบด้านคุณธรรมจริยธรรม ความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน องค์ประกอบด้านความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ องค์ประกอบด้านความสามารถในการบริหารวิชาการและการเป็นผู้นำทางวิชาการ และองค์ประกอบด้านการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร โดยมีค่าเฉลี่ยทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากและมากที่สุด

2. งานวิจัยต่างประเทศ

เพนร็อด ดูเลนซ์ และ ดักลาส (Penrod, Dolence & Douglas. 1990) ได้ทำวิจัย เรื่อง The Chief Information Officer in Higher Education ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะผู้บริหารสารสนเทศที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย ทักษะในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นมีความสำคัญมากที่สุด เป็นร้อยละ 73.6 โดยมีทักษะการบริหารงานสำคัญเป็นอันดับสอง เป็นร้อยละ 60.4 และนอกจากนั้นผู้บริหารสารสนเทศยังควรเป็นผู้ที่มีสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง มีภาวะผู้นำ และเป็นนักวางแผน โดยให้ความสำคัญกับการมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์น้อยที่สุด

ฟาวเลอร์ (Fowler. 2003) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสารสนเทศจากงานวิจัย ที่ชื่อ ว่า Leading in Higher Education : An Empirical Investigation of the Role of the Chief Information Officer พบว่า ผู้บริหารสารสนเทศในสถาบันอุดมศึกษานั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในงานของสถาบันอุดมศึกษาและเข้าใจเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างแท้จริง และสามารถบูรณาการทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางด้านการแข่งขันและนำพาสถาบันอุดมศึกษาไปสู่สถาบันแห่งความชาญฉลาด โดยผู้บริหารสารสนเทศในสถาบันอุดมศึกษานั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้ จะต้องเป็นนักวางแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีทักษะด้านการบริหารโครงการ มีสมรรถนะทางด้านเทคนิควิธี มีความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นผู้ประสานงานที่ดี และสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นได้ จึงจะทำให้การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในสถาบันอุดมศึกษาประสบความสำเร็จ

นิลสัน (Nelson. 2003) ได้ทำการวิจัย เรื่อง The CIO in Higher Education : Leadership, Competencies, Effectiveness พบว่า ผู้บริหารสารสนเทศในสถาบันอุดมศึกษานั้น

จำเป็นต้องสมรรถนะ 3 ด้านด้วยกัน คือ สมรรถนะทางด้านเทคนิค สมรรถนะทางด้านมนุษย์ และ สมรรถนะทางด้านธุรกิจ สมรรถนะทั้งสามด้านดังกล่าวถูกนำมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมของ ผู้บริหารสารสนเทศ นิลสัน ได้สร้างเมทริกซ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหาร สารสนเทศและกิจการที่ผู้บริหารสารสนเทศดำเนินการ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้าน ธุรกิจและสมรรถนะด้านมนุษย์ มีความสัมพันธ์อย่างมากต่อมิติการจัดการความสัมพันธ์และ การถ่ายทอดความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และจากผลการสำรวจพบว่า บทบาทสำคัญของ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสารสนเทศในสถาบันอุดมศึกษานั้น ผู้ตอบแบบสำรวจให้ความสำคัญเรื่องการทำงานร่วมกับผู้อื่นมากที่สุด ถึงร้อยละ 47 รองลงมา คือ ความสามารถในการ ปรับตัวร้อยละ 17

คาทซ์ และคณะ (Katz et al. 2004) ได้ทำการศึกษา เรื่อง Information Technology Leadership in Higher Education เพื่อหารูปแบบภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสม และได้สร้าง เครื่องมือเพื่อศึกษาพฤติกรรมของรูปแบบภาวะผู้นำจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ได้จำแนก พฤติกรรมของผู้นำได้เป็น 7 ด้านด้วยกัน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) 5) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) 6) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) และ 7) ภาวะผู้นำแบบวางเฉย (Laissez-faire Leadership) ผลการศึกษาพบว่า การ มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าคะแนนสูงที่สุด โดยเน้นเรื่องการมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน เป็นไปได้ บทสรุปสำหรับผู้บริหารจากการวิจัย สรุปว่าผู้บริหารสารสนเทศจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของ การดำเนินกิจกรรมของสถาบันอุดมศึกษา ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ เข้าใจถึงความจำเป็นของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้งาน แก้ไข ปัญหาโดยเลือกวิธีที่ดีที่สุดได้ สามารถติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นภายในสถาบันอุดมศึกษาได้ เป็นอย่างดี แบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกันภายในองค์กร มีกระบวนการวางแผนด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ พัฒนาระบบเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ และมีทีมงานที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง คล่องแคล่ว

บราวน์ (Brown. 2006) ได้ทำการวิจัย เรื่อง CIO Effectiveness in Higher Education เพื่อหาคุณลักษณะผู้บริหารสารสนเทศในสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิผลนั้นจะประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้ 1) มีทักษะ ด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication Skills) 2) มีความเข้าใจสภาพการเมือง (Political Savvy) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี 3) มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Knowledge) เข้าใจ

และสามารถประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ดี 4) มีความรู้ด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategic Business Knowledge) 5) มีระดับการศึกษาที่เหมาะสม (Education) คือปริญญาโทหรือปริญญาเอก และ 6) เข้าใจโครงสร้างการรายงาน (Reporting Structure) เพราะต้องนำเสนอรายงานผลการปฏิบัติแก่ผู้บริหารสูงสุดของสถาบัน นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่าผู้บริหารสารสนเทศที่แข็งแกร่งและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมยังเอื้อต่อความสำเร็จของการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันอีกด้วย

ไลน์แมน (Lineman, 2005) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสารสนเทศในองค์กร และในสถาบันอุดมศึกษา จากงานวิจัย The Corporate CIO Model and the Higher Education CIO พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสารสนเทศในองค์กรและสถาบันอุดมศึกษา ควรมีทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร มีความฉลาดหลักแหลม มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี มีความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ควรมีการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือระดับปริญญาเอก

โกลสไตน์ และ พิรานี (Goldstein & Pirani, 2008) ได้ทำวิจัยเรื่อง Leading the IT Workforce in Higher Education พบว่ารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Leadership) ที่เหมาะสมมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาพบว่าผู้นำคือผู้ดูแลการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ สร้างทีมงาน การให้อำนาจส่วนบุคคล และการให้บทบาทที่มีประสิทธิภาพ โดยทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุด คือ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมา ได้แก่ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในองค์กร การคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ความสามารถในการเจรจาต่อรอง มีความเข้าใจในกระบวนการทางธุรกิจ ความสามารถในการบริหารโครงการ และทักษะทางด้านเทคนิควิธี

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสารสนเทศและภาวะผู้นำในกลุ่มต่าง ๆ ผู้วิจัยเห็นความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดของผู้บริหารสารสนเทศและแนวคิดด้านภาวะผู้นำ จึงได้สร้างเมทริกซ์หาความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสารสนเทศจากทฤษฎีและงานวิจัย ร่วมกับแนวคิดด้านภาวะผู้นำ เพื่อหาองค์ประกอบของผู้บริหารสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ดังตาราง 2.2

ตาราง 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสารสนเทศจากทฤษฎีและงานวิจัย และภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ

		ภาวะผู้นำ										
		เชิงคุณลักษณะ				เชิงพฤติกรรม			เชิงสถานการณ์			
		T1	T2	T3	T4	B1	B2	B3	S1	S2	S3	
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสารสนเทศ	การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		✓	✓		✓						
	ติดตามการพัฒนาระบบสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	
	สร้างทีมงานและทำงานเป็นทีมได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	เป็นผู้ประสานงานกับบุคคลอื่น	✓	✓				✓		✓	✓	✓	
	สร้างความชัดเจนด้านนโยบายทางเทคโนโลยีสารสนเทศ			✓		✓		✓		✓		
	เพนร็อด ดูเลนซ์ และ ดักลาส (Penrod, Dolence & Douglas. 1990)	✓	✓	✓		✓				✓		
	ฟาวเลอร์ (Fowler. 2003)	✓		✓		✓			✓	✓		
	นีลสัน (Nelson. 2003)	✓		✓					✓	✓		
	คาทซ์ และคณะ (Katz et al. 2004)	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	บราวน์ (Brown. 2006)	✓	✓	✓					✓	✓		
	ไลน์แมน (Lineman. 2005)	✓	✓	✓		✓						
	โกลสไตน์ และ พิรานี (Goldstein & Pirani. 2008)	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	

โดยที่

- T1 แทน ทักษะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น
 T2 แทน คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารสารสนเทศ
 T3 แทน ทักษะทางด้านเทคนิควิธี

T3	แทน	คุณธรรมของผู้บริหารสารสนเทศ
B1	แทน	การสร้างวิสัยทัศน์
B2	แทน	การสร้างบารมี
B3	แทน	การกระตุ้นทางปัญญา
S1	แทน	การทำงานเป็นทีม
S2	แทน	การบริหารโครงการ
S3	แทน	การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสารสนเทศ

จากตาราง 2.2 ผู้วิจัยจำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสารสนเทศที่มีประสิทธิผล ได้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสารสนเทศ 2) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม และ 3) องค์ประกอบด้านการบริหารงานภายใต้สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ดังแสดงในภาพประกอบ 2.4



ภาพประกอบ 2.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสารสนเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลของระบบสารสนเทศ

ระบบสารสนเทศ (Information System)

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของระบบสารสนเทศไว้ดังนี้

ไพโรจน์ คชชา (2540 : 3) ได้ให้ความหมายไว้คือ กระบวนการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำให้เป็นสารสนเทศ การจัดเก็บและการนำเสนอข้อมูลให้เป็นปัจจุบันทันต่อเหตุการณ์

เกรียงศักดิ์ พราวศรี (2544: 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือระบบที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรวบรวม จัดเก็บ และใช้สารสนเทศสนองความต้องการของหน่วยงาน ทั้งนี้โดยมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ

กมล ภูประเสริฐ (2544 : 77) ให้ความหมายไว้ คือระบบการดำเนินงานในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ จัดเก็บ การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ

ทศพร เบ็ญจพงษ์ และคนอื่นๆ (2546 : 153) กล่าวว่า ระบบสารสนเทศจะเป็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลัก อันได้แก่ ข้อมูล ประมวลผล และสารสนเทศ โดยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการรวบรวม การประมวลผล การเก็บรักษา โดยแสดงผลลัพธ์ให้อยู่ในรูปแบบสารสนเทศที่จะช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจและการควบคุมภายในองค์กร

ประภากร แก้ววรรณ (2547: 13) ได้สรุปความหมายของระบบสารสนเทศไว้ว่า ระบบสารสนเทศหมายถึง ระบบที่รวบรวมข้อมูลดำเนินการประมวลผลให้เป็นสารสนเทศ โดยอาจใช้ระบบมือหรือเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์

วสิน เพิ่มทรัพย์ และวิโรจน์ ชัยมูล (2548 : 199) ได้ให้ความหมายระบบสารสนเทศไว้ว่า หมายถึง ระบบที่อาศัยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาจัดการกับข้อมูลในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ บุคลากร เครื่องมือ การสื่อสารและทรัพยากรด้านข้อมูล สำหรับจัดเก็บ รวบรวม ปรับเปลี่ยนและเผยแพร่สารสนเทศ หรือเพื่อการนำมาใช้ประโยชน์ในองค์กร

จากความหมายที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ระบบสารสนเทศ หมายถึง กระบวนการจัดเก็บข้อมูลในด้านต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อนำไปประมวลผล จัดรูปแบบ และนำเสนอผลลัพธ์ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์หรือใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้โดยอาจใช้ระบบมือหรือเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ก็ได้