

## พฤติกรรมผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร Leadership Behavior and Organizational Change

ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี<sup>1</sup>

เสกสรรค์ สนวา<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

พฤติกรรมผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรมุ่งศึกษา วิเคราะห์ การพัฒนาทักษะของผู้นำเพื่อให้สามารถวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงระบบงาน ในองค์กร ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการ และวิเคราะห์สถานการณ์ในการ เลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆในองค์กรได้ ดังนั้นขีดสมรรถนะ, คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง, พฤติกรรมผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำกับพนักงาน จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกระตุ้นจิตใจ และผลักดันให้สมาชิก ในองค์กรทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร การกำหนดคุณสมบัติของพฤติกรรมผู้นำ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรประกอบด้วย สร้างวิสัยทัศน์กลยุทธ์, การสื่อสาร วิสัยทัศน์, การเป็นแบบอย่างของพนักงาน, และการสร้างความผูกพัน ดังนั้นพฤติกรรม ของผู้นำจึงมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของงานและการขับเคลื่อนองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องกล้าหาญที่จะทิ้งรูปแบบการทำงานแบบเดิม จะต้องท้าทาย ความเชื่อและสมมติฐาน เป็นการเรียนรู้จากระบบเก่าเพื่อนำไปสู่แนวทางใหม่ เพื่อ ความอยู่รอดในอนาคต สิ่งที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้นำต้องมีความสามารถเชื่อมโยงประสานการทำงานระหว่างคนกับคนได้ และยังคง

<sup>1</sup>อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

ค้นหาแนวทางใหม่ในการกระตุ้นพนักงาน การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร

**คำสำคัญ :** พฤติกรรมผู้นำ, การสร้างความเปลี่ยนแปลง, องค์กร

### **Abstract**

Leadership behavior Organization Transform : aimed to study leaders skill development for organizational change plan, study the development of management strategies, and analyze the situation in choosing the right leadership in organization. So, the competencies, attributes of change leaders, leadership behaviors, and the relationship between leader and employee behavior are an important factors to encourage members in the organization to achieve organizational goals. The qualification of leadership behaviors for organizational change consists of create vision, strategy, vision communication, employee exemplar, and engagement. Leadership behaviors are so relevant to the success of a job and the driving force of change leadership must be courageous to abandon the traditional way of doing things, to challenge the beliefs and assumptions. It is to learning from the old system to lead a new approach, for survive in the future. The most important thing of leadership change in a leadership organization is to be able to connect people and people, find new ways to motivate employees, conveying vision and creating a new working culture in the organization.

**Keyword :** Leadership Behavior, Transform, Organizational

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน รวมถึงสภาพการแข่งขันอย่างรุนแรงในขณะนี้ทำให้องค์กรทุกแห่งต้องเผชิญความเสี่ยงที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นผลจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและแนวโน้มทางสังคม องค์กรยุคคลาสสิก (Classical Organization) ในศตวรรษที่ 20 ไม่สามารถดำเนินการได้ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) การปฏิบัติ (Practices) และวัฒนธรรม (Culture) เป็นเหตุที่ทำให้เกิดความล่าช้าและเป็นอุปสรรคทำให้ ยากต่อการเปลี่ยนแปลง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. 2545: 17) การแข่งขันด้านการพัฒนาของประเทศต่างๆ กำลังเปลี่ยนไปด้วยปัจจัยที่สำคัญหลายประการในกระบวนการพัฒนาองค์กรอันประกอบด้วย การพัฒนาทรัพยากรทั้งด้านบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ นำทรัพยากรขององค์กรมาบริหารและจัดการให้เกิดคุณภาพและมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้ดีมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการนำหลักการบริหารด้านต่างๆ มาบูรณาการในการพัฒนาองค์กรดั่งนั้น องค์กรต่างๆ

ดั่งนั้น องค์กรต่างๆ จึงมีความจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมและปรับตัวให้มีจุดยืนที่มั่นคงในระดับหนึ่งบนเวทีเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) นักเศรษฐศาสตร์ได้กล่าวถึงเศรษฐกิจฐานความรู้ และชี้ว่ามีองค์ประกอบสำคัญ 5 มิติ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงข่ายโทรคมนาคม สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและที่สำคัญคือการสร้างนวัตกรรมสิ่งใหม่ๆ ซึ่งปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของการสร้างนวัตกรรมในองค์กรที่สำคัญ คือ ปัจจัยด้านผู้บริหารหรือผู้นำ ปัจจัยด้านบุคลากรภายในองค์กร ปัจจัยด้านการบริหารและจัดการองค์กร ปัจจัยด้านกระบวนการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนนั่นเอง จึงได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยแห่งการ

สร้างนวัตกรรมดังได้กล่าวไว้ว่า ความสามารถในการเรียนรู้และแปลงความรู้ให้กลายเป็น การกระทำอย่างรวดเร็ว คือ ความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจที่สำคัญที่สุด ดังนั้น หากองค์กรจำเป็นต้องหาจุดยืนในเศรษฐกิจฐานความรู้ ก็คงมีอาจจะเลยปัจจัยด้าน นวัตกรรม สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ และได้ให้นิยามว่า นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิด จาก การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคมแม้จะมี ความหลากหลายของความหมาย กล่าวคือ สิ่งใหม่ วิธีการใหม่ กระบวนการใหม่ และ แนวทางใหม่ ที่เกิดจากความสามารถในการเรียนรู้ การใช้ความรู้และความคิด สร้างสรรค์ ในการนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรมหรือ นามธรรม เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มในการเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันให้แก่องค์การ ที่เกิด ในองค์การหรือกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ซึ่งเกิดจาก ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ มีทั้งแบบเป็นทางการ และไม่ เป็นทางการ กระบวนการเรียนรู้แบบแปรผัน (Diversified Learning Process) ซึ่งเป็ นการเรียนรู้ที่เกิดจากปัจจัยแตกต่างกัน เช่น การเรียนรู้โดยการใช้ (Learning by Using) การเรียนรู้โดยการลงมือทำ (Learning by Doing) การเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยน (Learning by Sharing) ซึ่งมีได้ทั้งองค์ความรู้ภายในและภายนอกองค์การ สิ่งนี้อาจ เรียนรู้ได้จากความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรมขององค์การหนึ่งเป็นเพียงแนวทาง ปฏิบัติที่ดี (Good Practice) เท่านั้น ที่ทุกองค์การมุ่งสู่การเป็นเลิศ (High Performance Organization) เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์การในทุกๆ ด้าน องค์การจำนวนมากในปัจจุบันจำเป็นต้องหาแนวทางในการพัฒนาและสร้างสมรรถนะ ในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitiveness Development) และในการที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและ ประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ได้ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของ “ผู้นำ” ซึ่งเป็น กลไกหลักในการขับเคลื่อนให้ทรัพยากรต่างๆ สามารถเข้ามารวมกัน และถูกใช้อย่าง คุ่มค่า สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร ย่อมจำเป็นต้องใช้ภาวะความเป็น ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษที่มีประสิทธิภาพรวมกับการมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดกลยุทธ์และ

ประกอบกับสมรรถนะต่างๆ พัฒนามาจากประสบการณ์การเรียนรู้ การฝึกอบรม ตลอดจนการฝึกวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ (Hersey, Blanchard and Johnson, 1996) ซึ่งความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้อง เช่น ตัวผู้นำเอง ลักษณะของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ที่มากระทบทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ และไม่มีผู้นำคนใดที่จะประสบความสำเร็จได้ด้วยพฤติกรรมหรือรูปแบบความเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียว ผู้นำต้องปรับพฤติกรรม และลักษณะของตนเองให้เหมาะสมโดยคำนึงถึงลักษณะของผู้ร่วมงาน สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการพัฒนาของหน่วยงาน

ดังนั้น พนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญมีคุณค่าสำหรับองค์การ เพราะความสำเร็จขององค์การเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาพนักงานให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดทักษะที่สร้างสรรค์ สร้างความรู้ที่มีคุณค่าให้เกิดประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นกับองค์การ อย่างไรก็ตามถึงแม้พนักงานจะมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ การศึกษา เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานให้เพิ่มขึ้น แต่ทั้งหมดนั้นก็ยังขึ้นอยู่กับพฤติกรรม ผู้นำและสิ่งแวดล้อม บรรยากาศในการทำงาน (Chang and Lee, 2007: 4) ทั้งนี้ การศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำได้เริ่มมีการศึกษามายาวนาน โดยในช่วงแรกของการศึกษานักวิชาการมุ่งเน้นความสนใจไปที่คุณลักษณะ บุคลิกภาพส่วนตัวของบุคคล โดยเป็นการศึกษาในแง่ของสภาพแวดล้อมคงที่ โดยไม่ได้นำปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม มาเป็นปัจจัยหนึ่งในการศึกษาเรื่องของผู้นำ ต่อมานักวิชาการคิดว่าการศึกษาเรื่องผู้นำ โดยมุ่งสนใจไปที่คุณลักษณะ และบุคลิกภาพของผู้นำที่ควรจะเป็น หรือควรจะทำปฏิบัติ อย่างเดียวนั้น ไม่สามารถที่จะอธิบายเรื่องของผู้นำได้ เนื่องจากไม่มีคุณลักษณะใด คุณลักษณะหนึ่ง หรือบุคลิกภาพแบบใดแบบหนึ่งของผู้นำที่สามารถจะก่อให้เกิดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ จึงทำให้นักวิชาการศึกษาผู้นำโดยนำปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ มาเป็นปัจจัยหนึ่งในการศึกษาเรื่องของผู้นำ เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร การการณ์แข่งขันที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้น จึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีคุณสมบัติที่สอดคล้อง

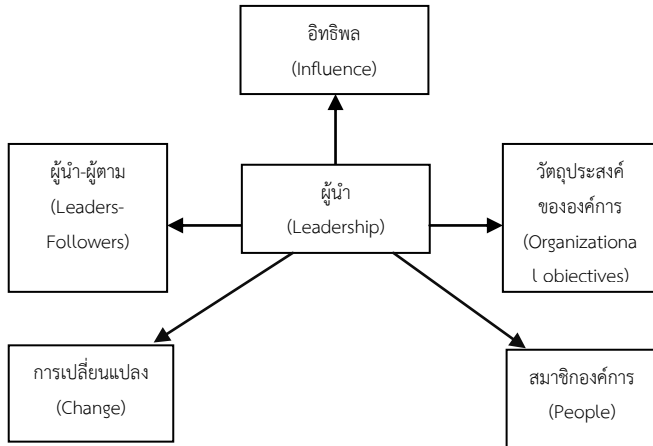
กับการเปลี่ยนแปลงนั้น ด้วยเหตุนี้แนวคิดการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำจึงเปลี่ยนจากที่มุ่งสนใจเฉพาะคุณลักษณะ บุคลิกภาพส่วนตัวแล้ว นักวิชาการจึงให้ความสนใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสภาพแวดล้อมอีกด้วย

สำหรับในระดับองค์การ ในยุคการเปลี่ยนแปลงนึ่งการวิชาการได้มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลต่อองค์การ ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุกๆ ระดับ และทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุกๆ คนในองค์การด้วย ภาวะผู้นำในที่นี้จะหมายถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือกลุ่มในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

ในทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leader) ซึ่งมีงานวิจัยหลายเรื่องที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลกและยืนยันว่า ทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาผู้นำนี้ได้ในทุกองค์การ และในประเทศต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การที่อยู่ในอเมริกา ยุโรป หรือในเอเชีย สำหรับในเอเชียมีการศึกษาวิจัยในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็ก และขนาดใหญ่โดยเฉพาะในประเทศญี่ปุ่น ฮองกง สิงคโปร์ และในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ผลการ ปฏิบัติงาน ทั้งของกลุ่ม และของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี (Organizational Citizenship Behavior: OCB) รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์การ และตัวแปรหรือปัจจัยอื่นๆอีกมากมาย ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551)

## องค์ประกอบของผู้นำ

Heilbrun (1994: 15) ได้จัดแบ่งกลุ่มทฤษฎีผู้นำเพื่อใช้สำหรับการอธิบายพฤติกรรมผู้นำโดยแบ่งเป็น 4 ชั้นวิวัฒนาการของทฤษฎี คือ ชั้นแรกเป็นทฤษฎีที่ศึกษาอธิบาย และให้คำจำกัดความของลักษณะผู้นำ (ทฤษฎีลักษณะผู้นำ) ชั้นต่อมาทฤษฎีผู้นำได้พัฒนาการเป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำควรจะทำปฏิบัติ (ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ) และต่อมาเป็นการศึกษาโดยมุ่งสนใจความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รอบตัวของผู้นำ (ทฤษฎีผู้นำที่ขึ้นกับสถานการณ์) และปัจจุบันทฤษฎีผู้นำที่ได้รับความสนใจเป็นการศึกษาระหว่างพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง กับพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่ง Lussier and Achua (2004: 48) ดังนั้น ผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งผู้นำจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้ และองค์ประกอบของผู้นำประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 องค์ประกอบของผู้นำ  
ที่มา : Lussier and Achua (2004: 48)

จากแผนภาพที่ 1 ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำให้เกิดภาวะที่มีผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะสร้างอิทธิพล ซึ่งประกอบไปด้วยอำนาจการเมือง และการเจรจาต่อรอง โดยผู้นำมีเป้าหมายที่จะพยายามจูงใจ สร้างแรงผลักดันให้ผู้ตาม หรือพนักงานในองค์การทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ผู้นำต้องกล้าที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดกับแนวทางวิธีการทำงานแบบเดิม เพื่อให้องค์การอยู่รอดพร้อมทั้งนำพาสมาชิกในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย



## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเรื่อย ๆ ทำให้มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ เช่น ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait theories) ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral theories) ทฤษฎีผู้นำที่ขึ้นกับสถานการณ์ (Contingency theories) และทฤษฎีผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theories)

### ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait Theories)

ในช่วงแรกของการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำนักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความสนใจเฉพาะลักษณะส่วนบุคคล และทักษะเป็นหลัก ซึ่งนั่นคือมีการวัดระดับของความเป็นผู้นำแค่ในระดับปัจเจกบุคคล (Individual level) โดยระยะแรกนั้นมุ่งการศึกษาปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคลที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งครอบคลุมเพียงแค่อุณลักษณะพื้นฐานทางกายภาพ เช่น ความสูง น้ำหนัก อายุ สิ่งที่มองเห็น ต่อมาจึงมีการศึกษาลักษณะของผู้นำในเรื่องของบุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถ สุดท้ายมีการศึกษา ตรวจสอบถึงคุณลักษณะผู้นำเพิ่มขึ้นเป็นในเรื่องของการปรับตัวความมั่นใจ การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การควบคุมอารมณ์ (Berman, 1992 : 4) ผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำเป็นการเจาะจงตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ โดยมีความคิดว่าการศึกษาเรื่องผู้นำนั้นคือการแสวงหาคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลที่เป็นผู้นำว่าคนที่จะเป็นผู้นำทั้งหลายในโลกนี้มีลักษณะที่เหมือนกันประการใดบ้าง ที่เป็นลักษณะเฉพาะของคนที่ เป็นผู้นำ คุณลักษณะที่จะชี้ความเป็นผู้นำของบุคคลได้แก่คุณลักษณะทางกายภาพเช่น บุคลิกภาพ ความแข็งแรง ความสามารถทางสังคมความมั่นคงทางอารมณ์ ทักษะ ความสามารถ หรือว่าความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดไม่สามารถสร้างได้

อย่างไรก็ตาม การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีลักษณะผู้นำนี้มี ปัญหา เนื่องจากไม่ได้นำปัจจัยทางสถานการณ์เข้ามาวิเคราะห์ด้วย เพราะบุคคลจะเป็น

ผู้นำได้ดีในสถานการณ์หนึ่งแต่ในอีกสถานการณ์ที่แตกต่างกันบุคคลเดิมนั้นอาจจะไม่สามารถแสดงบทบาทผู้นำได้ (Northouse, 2007: 47) นอกจากนี้การเป็นผู้นำยังขึ้นอยู่กับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้วย ดังนั้น จึงต้องคำนึงถึงลักษณะของผู้ตามด้วย ซึ่งอาจจะมีส่วนในการกำหนดลักษณะของผู้นำได้ จึงทำให้ทฤษฎีการหันมาให้ความสนใจเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงาน และให้ความสำคัญสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับภาวะผู้นำ

### ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral theories)

ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำนั้นเป็นการศึกษาที่เน้นไปที่การตรวจสอบค้นหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำว่ามีชนิดหรือประเภทที่ผู้นำควรปฏิบัติ หรือมีพฤติกรรมอย่างไรทำให้มีความคิดที่ว่าการศึกษาเรื่องผู้นำนั้นคือการแสวงหาพฤติกรรมของผู้นำ โดยนักวิจัยที่ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำจากมหาวิทยาลัยไอโอไอโอ ได้ผลการวิจัยว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสำคัญหรือโดดเด่นมีพฤติกรรมของผู้นำมี 2 แบบ ได้แก่ 1) ผู้นำที่มีพฤติกรรมความคิดริเริ่มโครงการ (Initiating structure) คือเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำที่จะกำหนดบทบาทของตนเองและบทบาทของพนักงานโดยจะออกคำสั่ง วางแผน กำหนดวิธีการเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย 2) ผู้นำที่มีพฤติกรรมพิจารณา (Consideration) คือพฤติกรรมผู้นำที่เน้นไปที่การสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีระหว่างตน กับลูกน้องโดยแสดงพฤติกรรมที่ไว้วางใจกับลูกน้อง การแสดงท่าที่เป็นมิตร เข้าใจความต้องการของลูกน้องและให้โอกาสลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งตระหนักถึงความพึงพอใจในการร่วมกันทำงาน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Daft, 1999 : 24) นอกจากนี้ ยังมีผลการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำจากกลุ่มนักวิชาการมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งได้ค้นพบว่าพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญมีอยู่เพียง 2 แบบได้แก่ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นผลผลิตเป็นศูนย์กลาง (Job-centered leader) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นงาน มีการจัดประชุมเป็นทางการ กำหนดวันและเวลาของงาน กำหนดรายละเอียด และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อ

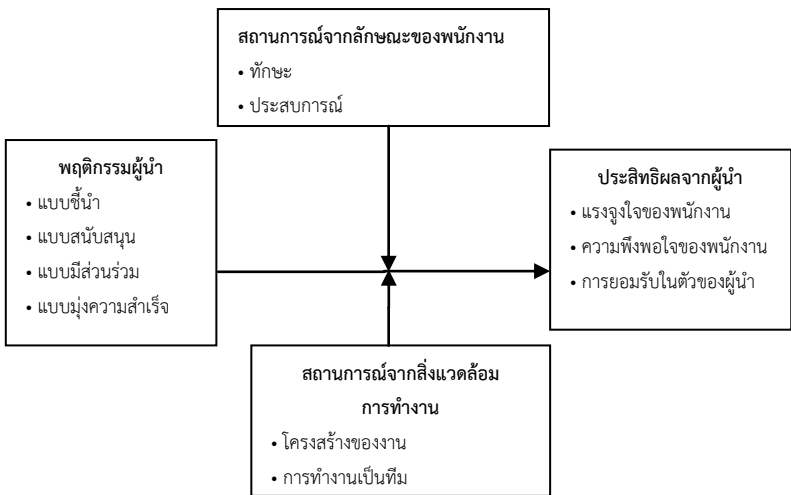
ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมองว่าพนักงานเป็นองค์ประกอบ หรือเครื่องมือหนึ่ง ที่จะช่วยทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ 2) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee – centered leader) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นไปที่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ตระหนักถึงความพึงพอใจในการทำงาน การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับให้เกียรติซึ่งกันและกัน การเคารพความคิดของลูกน้อง และการคำนึงถึงความรู้สึกของลูกน้อง (Daft, 1999: 24)

กล่าวโดยสรุป การศึกษาผู้นำของทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำนั้นยังขาดความสมบูรณ์เพราะยังขาดการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม/องค์การ เพราะไม่สามารถบอกได้ว่าพฤติกรรมของผู้นำแบบใด ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ทั้งนี้ยังขาดการพิจารณาถึงปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน ซึ่งบางครั้งพฤติกรรมของผู้นำแบบหนึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งแต่อาจจะไม่มีผลต่อความสำเร็จในอีกสถานการณ์หนึ่ง (Robbins, 2005: 51) ความไม่สมบูรณ์ของทฤษฎีลักษณะผู้นำ และทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากความสำเร็จของงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์อื่น ๆ ด้วย จึงได้มีนักวิชาการทำการศึกษารื่องของผู้นำโดยปัจจัยสถานการณ์มาศึกษาร่วมด้วย

### ทฤษฎีผู้นำที่ขึ้นกับสถานการณ์ (Contingency theories)

ทฤษฎีผู้นำที่ขึ้นกับสถานการณ์นี้ได้เปลี่ยนมุมมองการศึกษาเรื่องผู้นำจากเดิมที่ศึกษาผู้นำในมิติของปัจเจกบุคคล มาเป็นการศึกษาผู้นำที่นำเอาอิทธิพลของสถานการณ์ร่วมวิเคราะห์ศึกษาด้วย ทฤษฎีกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญต่อปัจจัยสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จของผู้นำต่าง ๆ ในองค์การ ทฤษฎีผู้นำที่ขึ้นกับสถานการณ์นี้ได้มีนักวิชาการที่นำเสนอทฤษฎี เช่น ทฤษฎี

Path-goal ของ เฮ้าส์ (House, 1971, quoted in Bryman, 1992: 4) ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่สามารถชี้เส้นทาง แนวทางในการทำงานให้กับลูกน้องได้อย่างถูกต้อง โดยกำหนดรูปแบบของผู้นำไว้ 4 รูปแบบคือ ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ข้อดีของทฤษฎี Path-goal คือ เป็นการศึกษานำเอาแนวคิดการกระตุ้นจูงใจ และแนวคิดความคาดหวัง บูรณาการกับทฤษฎีของผู้นำ ซึ่งให้ความสำคัญกับเป้าหมายของงาน และความต้องการของคน โดยมีผู้นำเป็นผู้ที่ช่วยกำหนดแนวทาง วิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จ (Northouse, 2007: 74) ซึ่ง McShane and Von Gilnow (2009: 45) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ได้ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์  
ที่มา : McShane and Von Gilnow (2009: 45)

จากแผนภาพที่ 2 พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบชี้แนะ (Directive) จะมีพฤติกรรมที่มีเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน และมีวิธีการ มาตรฐานการทำงานที่จะนำไปสู่เป้าหมาย มีการใช้รางวัล และกฎระเบียบการทำงานพฤติกรรมที่เด่นชัดของพฤติกรรมผู้นำแบบชี้แนะ คือ เน้นเรื่องงาน และมีความเข้าใจบทบาทในการปฏิบัติงานของพนักงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive) ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงาน มีพฤติกรรมห่วงใยต่อความรู้สึก ความพึงพอใจของพนักงาน และคอยช่วยเหลือสวัสดิภาพ สวัสดิการของพนักงาน ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำจะสนับสนุนและเอื้ออำนวยให้เกิดการระดมความคิดร่วมกันของพนักงาน โดยที่ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ หนี้ยกประเด็นเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement - oriented) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งเสริมสนับสนุน และมอบอำนาจความรับผิดชอบให้พนักงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีความคาดหวังต่อพนักงานสูงโดยที่ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เด่นชัด คือ ผู้นำจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้พนักงานมีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และเมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้สูง จะเป็นการเพิ่มความมั่นใจให้กับพนักงาน ซึ่งสถานการณ์ที่เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้นำและประสิทธิผล คือ สถานการณ์ที่เกิดจากลักษณะของพนักงาน (Employee contingencies) และสถานการณ์ที่เกิดจากลักษณะสิ่งแวดล้อมการทำงานของพนักงาน (Environmental contingencies) ซึ่งลักษณะของพนักงานประกอบไปด้วยทักษะและประสบการณ์ ถ้าพนักงานไม่มีทักษะและประสบการณ์ที่เพียงพอทำให้ผู้นำต้องมีพฤติกรรมแบบชี้แนะที่ต้องให้ข้อมูลการปฏิบัติงานกับพนักงาน และต้องมีพฤติกรรมแบบสนับสนุนคอยช่วยเหลือให้พนักงานจัดการกับความไม่แน่นอนในสถานการณ์การทำงานที่ไม่คุ้นเคย ทั้งนี้พฤติกรรมแบบชี้แนะจะมีข้อเสีย หากพนักงานมีทักษะและประสบการณ์ที่เพียงพอในการทำงานอยู่แล้วเพราะพฤติกรรมผู้นำแบบชี้แนะจะเป็นการครอบงำ และควบคุมการทำงานของพนักงานมากเกินไป และลักษณะ

สิ่งแวดล้อมการทำงานของพนักงาน (Environmental contingencies) คือ ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมแบบชี้แนะ หรือพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม เมื่อโครงสร้างของงานมีลักษณะที่ซับซ้อน ไม่ใช่งานประจำ แต่หากโครงสร้างของงานมีลักษณะที่เป็นงานประจำที่ต้องปฏิบัติอยู่ทุกวัน ทำให้พนักงานต้องการพฤติกรรมผู้นำในแบบที่คอยสนับสนุนมากกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบชี้แนะ และสถานการณ์จากการทำงานเป็นทีมของพนักงาน พฤติกรรมของผู้นำแบบชี้แนะจะมีพฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานเป็นทีม แต่พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนจะมีส่วนสนับสนุนให้การทำงานเป็นทีมมีความเข้มแข็ง ทั้งนี้ทฤษฎี Path-goal ต้องมีการวิจัยที่สนับสนุนเพิ่มเติม เนื่องจากสถานการณ์ที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้นำนั้นมีมากกว่าสถานการณ์ที่เกิดจากลักษณะของพนักงาน และสถานการณ์ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมการทำงานของพนักงาน (McShane and Von Gilnow, 2009: 34)

ทั้งนี้เสนอว่าปัจจัยที่ผู้นำสามารถควบคุมสถานการณ์ได้มีปัจจัย 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงาน (Leader – member relations) ได้แก่ระดับความไว้วางใจ การยอมรับที่พนักงานมีต่อผู้นำ 2) โครงสร้างของงาน (Task structure) การมอบหมายงาน การแบ่งงานอย่างเป็นระบบ โดยระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ วิธีการทำงานในแต่ละขั้นตอน 3) อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position power) ซึ่งเป็นอำนาจที่มาพร้อมกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่สามารถให้คุณให้โทษกับพนักงาน (Northouse, 2007: 34) ทฤษฎีผู้นำที่ขึ้นกับสถานการณ์ (Contingency theories) ตระหนักถึงผลกระทบของสถานการณ์ที่มีต่อของผู้นำ แต่ไม่สามารถที่จะทำนายผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ทุก ๆ สถานการณ์ดังนั้นจึงมีนักวิชาการที่ทำการศึกษานำโดยมีความเชื่อที่ว่า ผู้นำนั้นสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรได้

### ทฤษฎีผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดของพฤติกรรมผู้นำที่มีมุมมองว่า ผู้นำสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ เนื่องจาก

พฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม หรือพนักงานในสังกัด และสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ เป็นแบบอย่างให้สมาชิกในองค์กร ยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตาม โดยที่ Bass (1985: 7) ได้นำเสนอแนวคิดของพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่พยายามจะกระตุ้นและจูงใจให้ลูกน้องเกิดความปรารถนาหรือเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงาน โดยผู้นำจะมีลักษณะที่มีบารมี (Charisma) เพื่อสามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของพนักงานหรือผู้ตามให้เกิดการลอกเลียนแบบผู้นำ โดยที่ผู้นำจะกระตุ้นโดยการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อให้กลุ่มหรือองค์การบรรลุความสำเร็จ เจริญเติบโต และพัฒนาและมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Individual consideration) ทำหน้าที่เป็นที่เล็งเสนอแนะกับผู้ตามกับพนักงานในสังกัด (Bass, 1985: 7) และ อาโวลิโอ (Avolio, 1999: 34) ระบุว่าผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงให้ความใส่ใจต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามอย่างเต็มที่ ซึ่ง คูนเนอร์ท (Kuhnert, 1994: 146, quoted in Northouse, 2007: 47) ระบุว่าผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมที่มีค่านิยมและอุดมคติของตนเองที่เข้มแข็ง และสามารถสร้างแรงกระตุ้นจูงใจให้กับผู้ตามปฏิบัติงานไปในแนวทางที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเอง ซึ่งคุณสมบัติของพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงอธิบายได้ดังนี้ (Bass and Avolio, 1994: 35)

## คุณสมบัติพฤติกรรมของผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีดังนี้

1. มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม (Idealized influence) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีบทบาทและลักษณะการกระทำที่เป็นตัวอย่างที่ดี เป็นแบบตัวอย่างที่ดี (Role models) เมื่อผู้ตามรับรู้ เห็นพฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะทำให้ผู้ตามมีความต้องการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีเหล่านั้นของผู้นำ ซึ่งโดยปกติ พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยากลอกเลียนแบบนั้นจะเป็นพฤติกรรมที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง และสามารถที่จะสร้างสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่ร่วมทำงานเสี่ยง ทำงานที่ทำทนายร่วมกับผู้ตามมากกว่าที่จะปล่อยละเลย หรือใช้อำนาจที่มีอย่างเดียว ทำให้เป็นพฤติกรรมที่จะได้รับการนับถือ เกิดความไว้วางใจจากผู้ตาม ด้วยพฤติกรรมของผู้นำดังกล่าวทำให้ผู้นำสามารถให้ผู้ตาม พนักงานปฏิบัติงานตาม วิสัยทัศน์ และเป้าหมายพันธกิจขององค์กร

2. สามารถสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำสามารถที่จะสื่อสารกับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยวิธีการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้พนักงานเข้าใจความหมายของสิ่งที่กระทำ เห็นวิสัยทัศน์หรืออนาคตขององค์กร และให้พนักงานยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งในทางปฏิบัติผู้นำจะใช้สัญลักษณ์ และการกระตุ้นทางอารมณ์ โดยมุ่งเน้นไปที่กลุ่มทำงาน เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์เป้าหมายของกลุ่ม มากกว่าที่จะทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับน้ำใจของการทำงานเป็นทีมโดยผู้นำจะพยายามกระตุ้นใจให้ผู้ตาม ทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยผ่านการสื่อสารที่ชัดเจนของผู้นำ

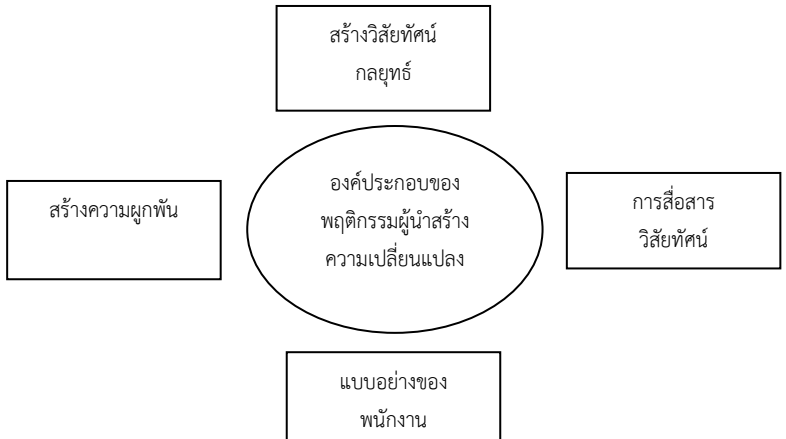
3. สามารถกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักใช้ความคิด พยายามริเริ่มสร้างสรรค์



นวัตกรรม และสร้างความท้าทาย โดยที่พฤติกรรมของผู้นำจะพยายามตั้งคำถามที่ทวน กระแสต่อความเชื่อ ค่านิยมแบบเก่าของผู้ตาม และทดลองนำปัญหาเก่าที่เคยเกิดขึ้นไป ใช้กับวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่ โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนผู้ตาม พยายามที่จะชี้แนะวิธีการแนวใหม่ พัฒนานวัตกรรม ให้การสนับสนุนผู้ตามที่ต้องการทดลองหาวิธีการใหม่ ๆ และสนับสนุนพนักงานที่มีความคิดเพื่อให้ผู้ตามสามารถแก้ปัญหาได้ สำเร็จด้วยตนเอง

4. มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจ และปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกัน ตามความต้องการ และความสามารถที่ต่างกันของผู้ตามแต่ละคน โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เป็นห่วง กังวลต่อสวัสดิภาพ และการพัฒนาของลูกน้อง ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี รับผิดชอบอย่างเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตาม และพยายามตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน โดยผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นพี่เลี้ยง และที่ปรึกษาที่คอยให้ความช่วยเหลือ

การกำหนดคุณสมบัติของพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงนั้น แมคซ์ฮานี และ วอน กิลโนว์ (McShane and Von Gilnow, 2009: 12) ได้กำหนดไว้ 4 องค์ประกอบ ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ บาส และ อาโวลีโอ (Bass and Avolio, 1994: 25) คือ 1) สร้างวิสัยทัศน์กลยุทธ์ 2) การสื่อสารวิสัยทัศน์ 3) เป็นแบบอย่างของพนักงาน และ 4) สร้างความผูกพัน อธิบายดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 คุณสมบัติของพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง  
ที่มา : McShane and Von Gilnow (2009: 12)

### บทสรุป

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยจะทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับพนักงานบนปัจจัยพื้นฐานอยู่ 3 ประการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงาน ปัจจัยแรก มีสาเหตุมาจากความสามารถของผู้นำในการจัดการรางวัลและการให้บทลงโทษ ซึ่งเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ปัจจัยที่สอง เป็นความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นจิตใจสมาชิกในองค์การ และผลักดันให้สมาชิกในองค์การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความ

เปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่สาม พฤติกรรมผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่บริหารงานแบบปล่อยตามสบาย มักจะขาดงานเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้น และในการศึกษาครั้งนี้ ผู้เขียนได้นำพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบซึ่งเป็นลักษณะเชื่อมโยงกันและลักษณะภาวะต่อเนืองของพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ นอร์ทเฮ้าส์ (Northouse, 2007 : 45) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยซึ่งเป็นปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบขาดภาวะผู้นำ

การศึกษาองค์ประกอบของผู้นำนับเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะเป็นแนวทางพื้นฐานที่ช่วยวิเคราะห์และเรียนรู้ถึงกระบวนการที่สร้างอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ ซึ่งองค์ประกอบสำคัญคือ อิทธิพล วัตถุประสงค์ขององค์การ สมาชิกองค์กร การเปลี่ยนแปลง และผู้นำ-ผู้ตาม แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ประกอบด้วยทฤษฎีลักษณะผู้นำซึ่งทฤษฎีนี้จะช่วยวิเคราะห์สถานการณ์ ลักษณะของบุคคลที่จะเป็นผู้นำในแต่ละสถานการณ์ ทฤษฎีพฤติกรรมของบุคคล มุ่งเน้นการตรวจสอบ ค้นหาทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำว่ามีสิ่งใดที่ผู้นำควรปฏิบัติ ทฤษฎีผู้นำที่ขึ้นกับสถานการณ์ให้ความสำคัญกับปัจจัยสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จของผู้นำระดับต่างๆในองค์กร แนวคิด ทฤษฎี ผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเชื่อว่าผู้นำสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้เนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาองค์การในศตวรรษที่ 21 ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วรอบทิศทาง ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนการบริหารการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จที่เติบโตอย่างยั่งยืน การศึกษาผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงจึงต้องให้ความสำคัญกับการศึกษา การวิเคราะห์ องค์ประกอบของผู้นำ และศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเพื่อเป็น

พื้นฐานในการพัฒนาขีดสมรรถนะของผู้บังคับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเจริญเติบโตมัน  
และยั่งยืนต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์  
มหาวิทยาลัยหอการค้า.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*.  
New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. New York:  
Free Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness  
through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, C.A.:  
Sage.
- Berman, E. M. ; Bowman, J. S. ; West, J. P. and Wart, M. V. (2001).  
*Human Resource Management in Public Service :  
Paradoxes, Process, and Problems*. Thousand Oaks, C.A.: Sage.
- Chang, Su-Chao and Lee, Ming-Shing. (2007). "A Study on Relationship  
among Leadership Organizational Culture, the Operation of  
Learning Organization and Employees' Job Satisfaction," *The  
Learning Organization*. 14(2),155-185

- Daft, R. L. (1999). *Leadership : Theory and Practice*. Fort Worth Tex : Dryden Press
- Heilbrun, I. (1994). "Can Leaders be Studied?," *The Wilson Quarterly*.18(2), 65-72
- Hersey, Blanchard and Johnson. (1996). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Prentice Hall.
- Lussier, R. N. and Achua, C. F. (2004). *Leadership: Theory, Application, Skill Building*.(2<sup>nd</sup> ed). Cincinnati, Ohio: South-Western College.
- McShane, S. L. and Von Gilnow, M. A. (2009). *OrganizationaBehavior*. (2<sup>nd</sup> ed). NewYork: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. (4<sup>th</sup> ed.) Thousand Oaks: Sage.
- Robbins, S. P and Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. (12<sup>th</sup> ed). Upper Saddle River N.J.: Pearson/Prentice Hall.