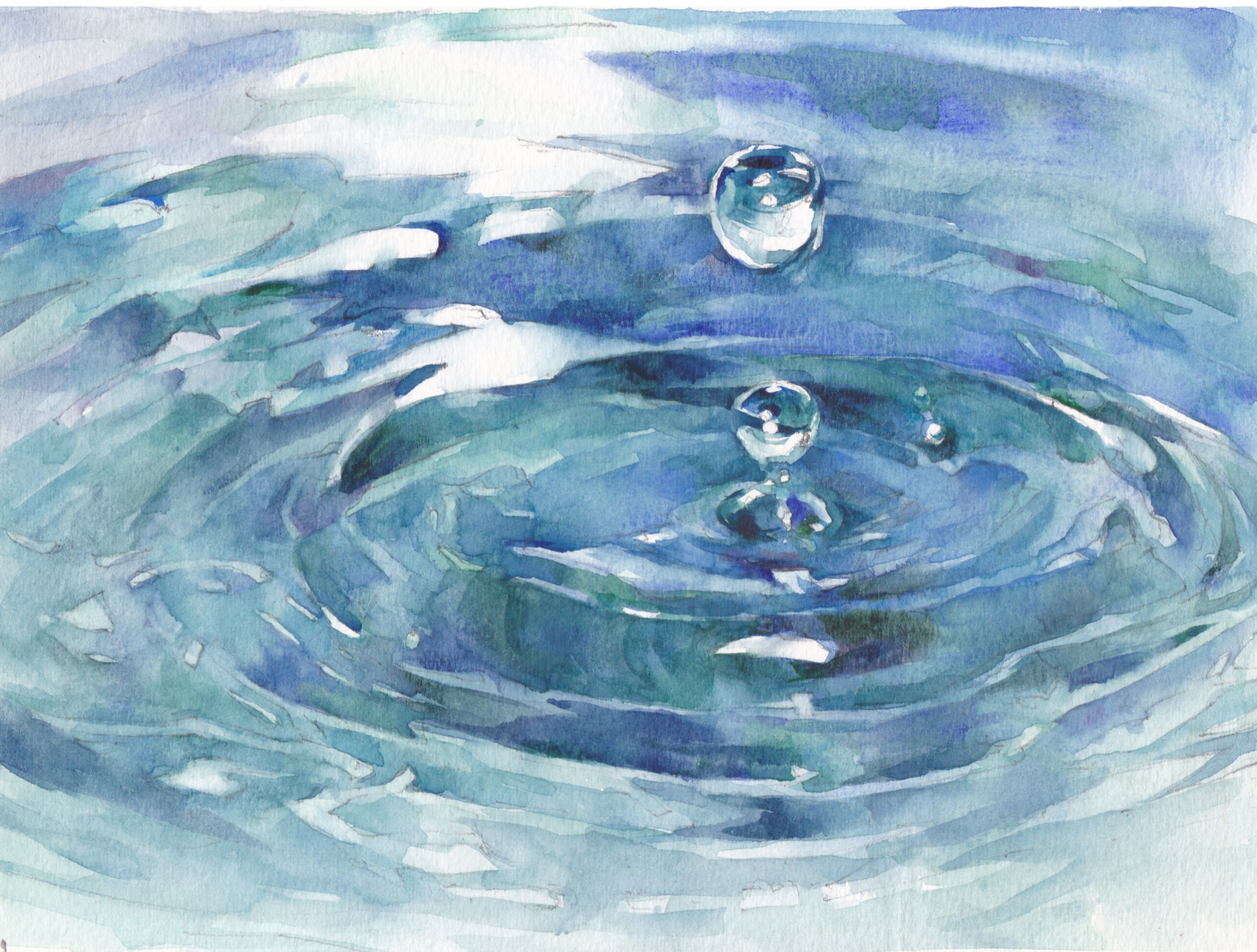


ภาวะผู้นำ LEADERSHIP ข

ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางการพัฒนา
Theories, Research, and Approaches to Development



รัตติกรณ์ จงวิศาล

ภาวะผู้นำ

ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา

รองศาสตราจารย์ ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล

ภาควิชาจิตวิทยา

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2564

รัตติกรณ์ จงวิศาล

ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน
ลาดยาว จตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900

ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางการพัฒนา / รัตติกรณ์ จงวิศาล

1. ภาวะผู้นำ.

ISBN 978-974-03-3092-9

พิมพ์ครั้งที่ 1 จำนวน 1,000 เล่ม พ.ศ. 2556

พิมพ์ครั้งที่ 2 จำนวน 1,000 เล่ม พ.ศ. 2556

พิมพ์ครั้งที่ 3 จำนวน 1,000 เล่ม พ.ศ. 2559

พิมพ์ครั้งที่ 4 จำนวน 300 เล่ม พ.ศ. 2564

จัดทำโดย รัตติกรณ์ จงวิศาล

จัดจำหน่าย : จัดจำหน่ายในรูปแบบหนังสือ
และรูปแบบหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-book)

โดยศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิสูจน์อักษร : พิมพ์พัฒนา จันทรเปล่ง และคณะ

ออกแบบปกและรูปเล่ม : วีรญา วีรวัดน์ปรัชญา และพิมพ์พัฒนา จันทรเปล่ง

ภาพประกอบปก : พีระ โภคทวี

พิมพ์ที่ : บริษัท เอเชีย ดิจิตอลการพิมพ์ จำกัด

21/19-20 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว

เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

โทร 02-579-7900-1 อีเมลล์ asia.dp@gmail.com

คำนำพิมพ์ครั้งที่ 4

ผู้เขียนขอขอบพระคุณท่านผู้อ่าน รวมถึงนิสิตนักศึกษา อาจารย์ และทุกๆ ท่านที่เกี่ยวข้อง ที่ทำให้มีการจัดพิมพ์หนังสือภาวะผู้นำเล่มนี้เป็นครั้งที่ 4 ผู้เขียนรู้สึกมีความหวังและความเชื่อว่ามิใช่ผู้ให้ความสนใจและให้ความสำคัญในเรื่องภาวะผู้นำอยู่เป็นจำนวนมาก และจะทำให้เกิดความตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น ขึ้น ในปัจจุบันพบว่ามีการ “ภาวะผู้นำร่วม” หรือ การทำให้ทุกๆ คนมีภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น เนื่องจาก “ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการกระทำ ไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหรือความเป็นผู้บริหาร” แม้ว่าเราจะไม่ได้ตำแหน่งเป็นผู้บริหาร หรือไม่ได้มีตำแหน่งใดๆ หรือแม้ว่าเราเป็นผู้ตาม เราก็สามารถเป็นผู้ตามที่มีภาวะผู้นำได้ ซึ่งเป้าหมายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายระดับครอบครัว กลุ่ม องค์กร ชุมชน สังคม ชาติ หรือโลก มีความจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำของทุกๆ คน ที่จะช่วยนำร่วมนกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะวิกฤตการณ์ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่มวลมนุษยชาติกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงปัญหาอื่นๆ ที่มีความซับซ้อนและผลกระทบต่างๆ ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และสิ่งแวดล้อม ซึ่งในหนังสือ “ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา” เล่มนี้ มีเนื้อหาที่ได้กล่าวถึงใน บทที่ 1 “ความสำคัญและธรรมชาติของภาวะผู้นำ” และ บทที่ 2 “ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง” นอกเหนือจากนั้นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบันสำหรับผู้ผู้นำที่ยังคงเป็นสัจธรรมคือบทที่ 3 “จริยธรรมของผู้นำ” ที่ถือได้ว่าเป็นหน้าที่หรือภารกิจหลักที่มาพร้อมกับความรับผิดชอบของผู้นำ และบทที่ 4 “ทฤษฎีภาวะผู้นำ” ที่จะทำให้เราเข้าใจ “อดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มของอนาคต” ขององค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ บทที่ 5 “แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่” เช่น ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ภาวะผู้นำที่แท้จริง และภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้รับการเสนอว่ามีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันมาก บทที่ 6 “การวิจัยภาวะผู้นำ” และบทที่ 7 “การพัฒนาภาวะผู้นำ” ทั้งสองบทได้รวบรวมความรู้สำคัญที่เกี่ยวข้องเอาไว้ ซึ่งผู้เขียนมีความหวังอย่างยิ่งว่าผู้อ่านจะสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยและพัฒนาภาวะผู้นำต่อไป เพื่อประโยชน์แก่มวลมนุษยชาติทุกๆ คน

รัตติกรณ์ จงวิศาล

(Email: rattigorn.c@ku.ac.th)

สิงหาคม 2564

สารบัญ

	หน้า
คำนำพิมพ์ครั้งที่ 2.....	(5)
คำนำพิมพ์ครั้งที่ 1.....	(6)
สารบัญ.....	(9)
สารบัญภาพ.....	(12)
สารบัญตาราง.....	(17)
บทที่ 1 ความสำคัญและธรรมชาติของภาวะผู้นำ	1
ความสำคัญของภาวะผู้นำ	2
ภาวะผู้นำคืออะไร	10
ผู้นำกับผู้บริหารแตกต่างกันอย่างไร	14
ภาวะผู้นำกับความสำเร็จในภาคธุรกิจ	21
ภาวะผู้นำกับความสำเร็จในระดับชุมชนและสังคม	38
สรุป.....	56
บทที่ 2 ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง.....	61
ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง.....	62
องค์การกับการเปลี่ยนแปลง	71
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....	89
สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	89
แนวทางการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	91
กระบวนการเปลี่ยนแปลง.....	93
ทฤษฎีกระบวนการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin.....	93
โมเดลเชิงระบบสำหรับการวินิจฉัยองค์การ	95
ผู้นำกับการนำการเปลี่ยนแปลง	97
แนวทางในการนำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้นำ.....	97
การเปลี่ยนแปลงโดยผ่านวัฒนธรรมองค์การ	101
สรุป.....	105

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 จริยธรรมของผู้นำ.....	109
ความสำคัญของจริยธรรมของผู้นำ.....	111
จริยธรรมคืออะไร.....	118
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับจริยธรรมของผู้นำ.....	124
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความประพฤติของผู้นำ.....	126
ทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานคุณธรรม.....	128
ปรัชญาของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม.....	139
แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Heifetz.....	142
แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Burns.....	143
แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Greenleaf.....	145
จุดแข็งและข้อจำกัดของแนวคิดทฤษฎีจริยธรรมของผู้นำ.....	146
หลักการของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม.....	148
ศีลธรรมเป็นมาตรฐานสากล หรือเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งอื่น ๆ.....	154
กับดักทางจริยธรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ.....	155
การศึกษาจริยธรรมอย่างเป็นทางการในสถานศึกษาวิชาชีพ.....	156
พฤติกรรมผู้นำที่มีจริยธรรม.....	158
จริยธรรมและความมีประสิทธิผล.....	160
เครื่องมือวัดจริยธรรมของผู้นำ.....	161
แนวทางการพัฒนาจริยธรรมของผู้นำ.....	165
สรุป.....	180
บทที่ 4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	185
วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	188
ทฤษฎีคุณลักษณะ.....	205
อำนาจและอิทธิพล.....	215
ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม.....	229
ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์.....	232
ภาวะผู้นำเชิงบริบทและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	240
สรุป.....	266

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 ทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่	271
ความสำคัญของภาวะผู้นำแนวใหม่.....	272
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้.....	278
ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ.....	301
ภาวะผู้นำที่แท้จริง.....	310
ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ.....	317
สรุป.....	325
บทที่ 6 การวิจัยภาวะผู้นำ	331
วิธีการวิจัยเบื้องต้น.....	332
ความหมายและประเภทของการวิจัย.....	332
ขั้นตอนพื้นฐานสำคัญของการวิจัย.....	336
ข้อค้นพบสำคัญในงานวิจัยภาวะผู้นำ.....	339
ตัวอย่างงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	349
บทที่ 7 การพัฒนาภาวะผู้นำ	435
โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	436
อะไรที่ควรพัฒนา ในการพัฒนาผู้นำ.....	446
การส่งเสริมการพัฒนาผู้นำ.....	450
จากการพัฒนาผู้นำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ.....	453
การออกแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ.....	455
เทคนิคพิเศษสำหรับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ.....	459
ตัวอย่างการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	471
ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	474
สรุป.....	482
ภาคผนวก : ตัวอย่างคู่มือผู้สอน	485
เอกสารอ้างอิง	505
ประวัติผู้เขียน	527

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1-1 องค์การที่ประสบความสำเร็จระดับโลกและ Mark Zuckerberg ผู้นำรุ่นใหม่ที่น่าพาองค์การสู่ความสำเร็จ	4
1-2 ภาวะผู้นำส่งผลต่อทั้งองค์การ กลุ่ม และบุคคล	6
1-3 ตัวอย่างหนังสือที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ และตัวอย่างของความสำเร็จของผู้นำ	22
1-4 กลุ่มบริษัทซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน)	23
1-5 ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ ผู้นำของบริษัทซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน)	24
1-6 โมเดลแสดงอิทธิพลของตัวแปรที่สามารถอธิบายความพึงพอใจในการทำงาน	26
1-7 โมเดลแสดงอิทธิพลของตัวแปรที่สามารถอธิบายผลปฏิบัติงานและบรรษัทภิบาล	27
1-8 ตัวอย่างความสำเร็จของบริษัท Google	28
1-9 ผู้ก่อตั้งบริษัท Google	29
1-10 Gary Kelly, CEO ของ Southwest Airlines	32
1-11 ผู้นำของ Southwest กับการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ	36
1-12 ตัวอย่างภาพผู้นำกับความสำเร็จของชุมชนและสังคมของไทย	38
1-13 ทวีป จูม่น ผู้นำชุมชนตำบลหัวไผ่ จังหวัดสิงห์บุรี และพระมหาอุไร อาตาบโก เจ้าอาวาสวัดข่อยสังฆาราม	40
1-14 Morihiko Hiramatsu ผู้ให้กำเนิดโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ประเทศญี่ปุ่น	42
1-15 พระไพศาล วิสาโล	46
1-16 ผลงานและเกียรติประวัติของพระไพศาล วิสาโล	47
1-17 ตัวอย่างเว็บไซต์รายการที่นำเสนอภาวะผู้นำที่ดีต่อสังคม	51
1-18 ลุงจาง เฟื่องฟุ้ง ผู้นำในการอนุรักษ์พันธุ์ปู	53
1-19 ผู้นำชุมชน	54
2-1 บทประพันธ์เกี่ยวกับนกไม่เห็นฟ้า ปลาไม่เห็นน้ำ ของท่านพุทธทาสภิกขุ	62
2-2 Charles Darwin และ ชัชรินทร์ ไชยวัฒน์	63
2-3 ท่านพุทธทาสภิกขุ	64
2-4 แนวคิดกบตันกับการไม่รู้รู้ต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น	64
2-5 ภัยธรรมชาติ	66

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
2-6 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช.....	67
2-7 ตัวอย่างข้อคิดดี ๆ เพื่อเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง	68
2-8 ภาวะโลกร้อนเป็นปัญหาสำคัญระดับโลก.....	70
2-9 เศรษฐกิจโลก.....	73
2-10 รางวัลสำหรับการพัฒนาคุณภาพขององค์กรในประเทศไทย	74
2-11 ตัวอย่าง 2 องค์กรที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม.....	77
2-12 เครื่องจักรที่กำลังจะเข้ามาแทนที่แรงงานของมนุษย์.....	83
2-13 เพดานแก้ว (Glass ceiling) ตัวอย่างภาพสะท้อนของความไม่เท่าเทียมกัน ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง.....	85
2-14 เสือไหมพรม กองฟาง และ The Butterfly Effect.....	86
2-15 Kurt Lewin ผู้นำเสนอทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง	93
2-16 ทฤษฎี Force Field Analysis.....	94
2-17 ตัวอย่างหนังสือที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง.....	96
2-18 ตัวอย่างผู้ก่อตั้งบริษัทที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย.....	103
2-19 ตัวอย่างแบบทดสอบบุคลิกภาพ NEO Five Factor Inventory	104
3-1 ตัวอย่างภาพผู้นำที่มีจริยธรรม.....	112
3-2 ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพล และมีผลกระทบอย่างสูงต่อผู้ตามหรือคนอื่น ๆ.....	118
3-3 Gary Yukl ผู้เขียนหนังสือ Leadership in Organizations.....	121
3-4 ทศพิธราชธรรมสำหรับผู้นำ.....	122
3-5 กลุ่มเนื้อหาของทฤษฎีจริยธรรม	125
3-6 ทฤษฎีจริยธรรมที่ตั้งอยู่บนประโยชน์ส่วนตัวและประโยชน์ผู้อื่น	126
3-7 Plato และ Aristotle นักปรัชญากรีก	129
3-8 Anita Roddick ผู้ก่อตั้ง Body Shop	130
3-9 James Burks อดีตผู้บริหารของบริษัท Johnson & Johnson	131
3-10 Adrian Cadbury อดีตผู้บริหารของ Cadbury Schweppes	131
3-11 Max De Pree อดีต CEO ของ Herman Miller Furniture	132
3-12 J. Irwin Miller อดีต CEO ของ Cummins Inc.	133

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
3-13 โสภณ สุภาพงษ์ อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทบางจาก จำกัด (มหาชน).....	135
3-14 คุณหญิงชญา วัฒนศิริธรรม และคุณไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม.....	137
3-15 Plato กับงานเขียน Republic.....	139
3-16 ขงจื้อและเล่าจื้อ	140
3-17 Immanuel Kant	141
3-18 Ronald A. Heifetz.....	143
3-19 James M. Burns	143
3-20 Robert K. Greenleaf.....	145
3-21 หลักการของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม.....	148
3-22 ตัวอย่างการดูแลนักเรียนการศึกษาศรีธรรมในหอเรียน.....	157
3-23 พระไพศาล วิสาโล	171
3-24 ตัวอย่างผลงานจากกิจกรรมปั้นดินน้ำมัน.....	180
4-1 แสดงอิทธิพลในทิศทางต่าง ๆ	215
4-2 แนวคิดฐานอำนาจ 5 ประการของ French และ Raven.....	218
4-3 ข้อคิดเกี่ยวกับอำนาจ	227
4-4 แสดงลักษณะบุคลิกภาพแบบหลงตัวเอง (Narcissistic) ตามแนวคิดของ Freud.....	245
4-5 ตำราและนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	246
4-6 กระบวนการเปลี่ยนแปลง หรือเปลี่ยนสภาพตามธรรมชาติของสัตว์.....	246
4-7 ผลกระทบที่เพิ่มขึ้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	251
4-8 องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass	253
4-9 ลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสมที่สุด (Optimal Profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ.....	257
4-10 ลักษณะโครงสร้างที่ด้อยกว่า (Suboptimal Profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ	258
4-11 แสดงการทำลายรถยนต์ Honda ที่ถูกน้ำท่วม เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2554....	265
5-1 ภาพอารยธรรมในแต่ละยุค	272
5-2 ภาพตัวอย่างหนังสือผลงานของ Stephen R. Covey.....	274
5-3 เปรียบเทียบการทำงานกับการพายเรือ	275

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
5-4 เปรียบเทียบกรอบแนวความคิดขององค์การแบบดั้งเดิมและองค์การในปัจจุบัน	277
5-5 Robert Greenleaf และหนังสือที่เป็นที่มาของแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้.....	280
5-6 คำสอนของพระเยซูเรื่องการรับใช้.....	282
5-7 คำประพันธ์ของเนาวรัตน์ พงษ์ไพบูลย์.....	284
5-8 หนังสือที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้.....	284
5-9 หนังสือเกี่ยวกับแนวคิด Servant Leadership และภาพของ Greenleaf และ Spears.....	287
5-10 ตัวอย่างภาพของชุมชนชนคิบบุตซ์ และชุมชนสันติอโศก และหนังสือของ Schumacher.....	292
5-11 ภาพหน้าเว็บไซต์ของสถาบัน The Greenleaf Center for Servant Leadership.....	293
5-12 ตำราที่เกี่ยวข้องกับจิตวิญญาณในที่ทำงาน และภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ.....	302
5-13 ภาพนักวิชาการด้านจิตวิญญาณ.....	304
5-14 เว็บไซต์แสดง The Leadership Quarterly	311
5-15 แนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่อื่น ๆ	317
5-16 ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ	318
5-17 ภาวะผู้นำ องค์ประกอบที่ 1-2	320
5-18 ภาวะผู้นำ องค์ประกอบที่ 3-4	321
5-19 ภาวะผู้นำ องค์ประกอบที่ 5-6	322
6-1 กลุ่มแนวคิดทฤษฎีในการศึกษาภาวะผู้นำ.....	340
6-2 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลคั่นกลาง และอิทธิพลปรับ	348
6-3 ตัวอย่างภาพประกอบรายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำ และทิศทางใหม่ เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย.....	350
6-4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	363
6-5 โครงร่างหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs	367
6-6 ตัวอย่างภาพประกอบรายงานการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และบรรษัทภิบาล	377

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
6-7 แบบจำลองสมมติฐานโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ จิตวิญญาณ ในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และบรรษัทภิบาล.....	392
6-8 แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างแบบเต็มรูปแบบแสดงอิทธิพล ของตัวแปรการอภิปรายผลการวิจัย	394
6-9 ตัวอย่างภาพประกอบรายงานการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ในการทำงานและความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน	407
6-10 โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความยืดหยุ่นผูกพัน ของพนักงาน	415
6-11 ตัวอย่างภาพประกอบรายงานการวิจัย ธรรมชาติของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมไทย.....	430
6-12 ตัวอย่างภาพประกอบรายงานการวิจัย ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ : ความสัมพันธ์ เชิงโครงสร้างระหว่างคุณลักษณะทางจิตวิทยา การทำงานเป็นทีม และความสำเร็จ ในการประกอบธุรกิจ.....	431
6-13 ตัวอย่างภาพประกอบรายงานการวิจัย โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เขาวนอารมณ์ และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	432
7-1 ตัวอย่างตำราเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	438
7-2 ตัวอย่างเว็บไซต์ของสถาบันที่มีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	440
7-3 ตัวอย่างเว็บไซต์ของThe Central for Creative Leadership (CCL)	441
7-4 (ก) และ (ข) โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leader Development Model)	444
7-5 กรอบการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Framework)	454
7-6 บรรยากาศระหว่างกิจกรรมการบริหารธุรกิจจำลอง ชื่อ CELEMI Decision Base	467
7-7 ตัวอย่างวิธีการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และตัวอย่างผลงานของ ผู้เข้ารับการอบรม.....	470
7-8 ตัวอย่างภาพกิจกรรมในขั้นตอนต่าง ๆ ของการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	493

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1-1 ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร.....	15
3-1 ตัวอย่างเกณฑ์ในการประเมินภาวะผู้นำที่มีจริยธรรม.....	164
4-1 สรุปวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคต่าง ๆ ตามแนวทางทฤษฎีที่ศึกษา	203
4-2 ความสัมพันธ์ใน LPC Contingency Model.....	235
4-3 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	250
6-1 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการที่มี ภาวะผู้นำต่างกัน	357
6-2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ไทยจำนวน 1,064 คน.....	358
6-3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ของกลุ่มตัวอย่าง	391
6-4 ขนาดอิทธิพลโดยรวม (TE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลทางตรง (DE) ของตัวแปร ที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานและบรรษัทภิบาล.....	393
6-5 ขนาดอิทธิพลโดยรวม (TE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลทางตรง (DE) ของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของความพึงพอใจและความยึดมั่นผูกพัน ของพนักงาน	413

1 ความสำคัญและ ธรรมชาติของภาวะผู้นำ

Chapter 1

Importance and Nature of Leadership

เป้าหมายการเรียนรู้

- เข้าใจถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ
- เข้าใจความหมายของภาวะผู้นำ
- เข้าใจความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร
- เข้าใจตัวอย่างภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

Chapter Outline

กิจกรรม : ผู้นำในทัศนะของฉัน

- ความสำคัญของภาวะผู้นำ
- ภาวะผู้นำคืออะไร
- ผู้นำกับผู้บริหารแตกต่างกันอย่างไร

กิจกรรม : ผู้นำในดวงใจ

- ภาวะผู้นำกับความสำเร็จในภาคธุรกิจ
- ภาวะผู้นำกับความสำเร็จในระดับชุมชนและสังคม

กิจกรรม 1-1	ผู้นำในทัศนะของตน
ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นต่อคำถามดังต่อไปนี้ 1. “ฝูงสุนัขที่มีสิงโตนำ ดีกว่าฝูงสิงโตที่มีสุนัขนำ” ท่านเห็นด้วยกับคำกล่าวนี้หรือไม่อย่างไร ? 2. จากประสบการณ์ของท่าน ผู้นำสำคัญอย่างไร ? ผู้นำสำคัญต่อครอบครัว หน่วยงาน องค์กร สังคม ประเทศ นานาชาติ โลกอย่างไร ? 3. ผู้นำ นำใคร ?	

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

มีคำกล่าวโบราณที่ว่า “ฝูงสุนัขที่มีสิงโตนำ ดีกว่าฝูงสิงโตที่มีสุนัขนำ” ความหมายโดยนัยหรือความแฝงของคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของผู้นำในกลุ่ม ซึ่งหากกลุ่มมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงมีศักยภาพมีความสามารถเปรียบเทียบกับสิงโตที่เป็นสัตว์ที่มีความเป็นผู้นำ เป็นเจ้าป่า ฯลฯ แม้ว่าผู้ตามดูเหมือนภายนอกจะด้อยศักยภาพหรือความสามารถ ผู้นำก็

๒ ข้อคิด

บุคคลที่มีความสำคัญในทุก ๆ ระดับของสังคม คือ บุคคลที่เป็นผู้นำ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอด สวัสดิภาพของสังคมและประเทศชาติ (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), 2545)

จะสามารถพัฒนาหรือดัดศักยภาพความสามารถของผู้ตามออกมาได้ ทำให้กลุ่มนี้มีประสิทธิผลมากกว่ากลุ่มที่ผู้นำมีภาวะผู้นำต่ำ แต่อาจได้มาอยู่ในตำแหน่งผู้นำเนื่องจากเหตุผลต่าง ๆ (เช่น การเมือง ผลประโยชน์ ความเป็นญาติพี่น้อง พรศพวกเดียวกัน อาวุโส เส้นใหญ่ เงินถึง ฯลฯ) แม้ว่าผู้ตามจะมีศักยภาพหรือความสามารถสูงเพียงใด แต่ก็อาจจะไม่ได้ใช้ออกมา หรือสูญเสียไปได้ หรือก็ไม่ได้รู้ตัวเองว่าตนมีศักยภาพ หรือมี

ความเป็นผู้นำอยู่ในตัวด้วย เป็นเหมือนสิงโตที่ถูกล่ามโซ่อยู่ในกรง (หรือเหมือนในนิทานที่ลูกสิงโตกำพร้าหลงไปอยู่ฝูงแกะและถูกแม่แกะเลี้ยง จนมันคิดว่าตัวเองเป็นแกะ และดำเนินชีวิตเหมือนกับว่าตัวมันเป็นแกะ โดยไม่รู้ตัวว่าตัวเองเป็นสิงโต จึงเป็นสิงโตที่ไม่ได้ใช้ศักยภาพของตนเองออกมา) ซึ่งในสังคมปัจจุบันเราจะพบหรือได้ยินคำกล่าวบ่อยมากกว่า **ผู้นำที่ไม่ดี หรือผู้บริหารที่ไม่มีภาวะผู้นำ** จะส่งผลกระทบทางลบ เช่น ทำให้ครอบครัวแตกแยก ชุมชนล่มสลาย องค์กรหรือบริษัทล้มละลายหรือขาดทุน หน่วยงานไม่เจริญก้าวหน้าหรือไม่มีผลงาน ไม่สามารถแข่งขันได้ ผู้ตามแตกแยกทะเลาะเบาะแว้ง อิจฉาริษยากัน หมดกำลังใจ หมดแรงหมดไฟทำงาน ไม่ได้ใช้ความ

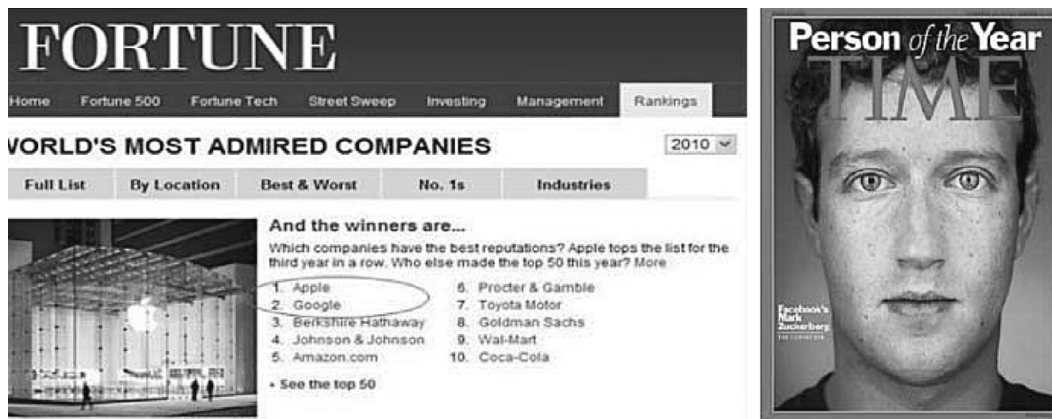
สามารถหรือศักยภาพ หรือหากอยู่ในระดับประเทศ ผู้นำที่ไม่ดีก็อาจจะส่งผลกระทบทางลบต่อประเทศ เช่น ทำให้ประเทศล่มสลาย เกิดสงคราม ประชาชนอดอยาก ลำบากยากจน เป็นหนี้สิน ไม่มีความสุข เกิดความขัดแย้งแตกแยก เกิดสงครามกลางเมือง ทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลาย เกิดการคอร์รัปชันในทุกระดับ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในประเทศนั้น ๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม หรือภัยพิบัติทางธรรมชาติ ดังนั้น ความสำคัญของผู้นำสรุปได้ดังแนวคิดของท่านพระพรหมคุณาภรณ์ (พระธรรมปิฎก, 2545) ที่กล่าวว่า **บุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในทุกระดับของสังคมคือบุคคลที่เป็นผู้นำ และผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญของการอยู่รอดต่อสวัสดิภาพของสังคม ประเทศชาติ รวมถึงโลกด้วย**

ในอดีตตั้งแต่โบราณกาล มีการกล่าวถึงภาวะผู้นำของผู้นำหรือผู้ปกครอง เช่น ในยุคอารยธรรมของการล่าสัตว์ ผู้ปกครองที่มีภาวะผู้นำที่ดีจะทำให้กลุ่มหรือเผ่าของพวกเขาอยู่รอด มีอาหารการกินมีความสุขและมีความสุขสบาย ต่อมาในยุคของการเกษตรกรรม มีการเพาะปลูกเก็บเกี่ยว ผู้นำกลุ่มต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง พึ่งพาตนเองได้มีความเข้มแข็งสามารถปกป้องกลุ่มตนเองได้จากอันตรายต่าง ๆ ทั้งจากพวกโจรและภัยธรรมชาติรูปแบบต่าง ๆ ของพฤติกรรมผู้นำที่มีการกล่าวถึงอาจจะมีความแตกต่างกันไปตามระยะเวลา และตามวัฒนธรรมต่าง ๆ แต่ก็พบว่ามีความเหมือนกันอย่างน่าประหลาดใจด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น การศึกษาทางมนุษยวิทยาในกลุ่มแรก ๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำพบว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ในทุกที่ที่มีคนอยู่ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมแบบใด ตั้งแต่ชาวบ้านที่อาศัยอยู่ในหมู่บ้านที่โดดเดี่ยว คนเผ่าเร่ร่อนในทุ่งกว้าง หรือชาวประมงที่อาศัยตามหมู่เกาะต่าง ๆ หรือแม้แต่ในสังคมที่ยังไม่ปรากฏว่ามีผู้นำที่เป็นผู้ปกครองหรือผู้นำที่ได้รับเลือกอย่างเป็นทางการ ก็พบว่า**มีผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่มการกระทำและการแสดงบทบาทที่สำคัญ**ในการตัดสินใจของกลุ่มเสมอ ๆ และพบว่าชีวิตในเชิงสังคมของทุก ๆ สังคม**ไม่มีสังคมใดที่ไม่มีผู้นำ** แม้ว่าบางสังคมจะไม่พบผู้นำเพียงคนเดียวหรือภาวะผู้นำเดี่ยว แต่จะพบลักษณะภาวะผู้นำร่วมหรือพบว่า**มีบุคคลที่มีภาวะผู้นำได้หลายคน** (ซึ่งในปัจจุบันภาวะผู้นำร่วมเป็นที่สนใจขององค์การในศตวรรษที่ 21 เป็นอย่างมาก เนื่องจากองค์การในยุคนี้ไม่มีสมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มเพียงคนเดียวที่จะมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เพียงพอที่จะช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้น**สมาชิกในกลุ่มต้องมีภาวะผู้นำ**เพื่อจะได้สามารถผลัดกันเป็นผู้นำได้) (Bass & Bass, 2008)

ในยุคอุตสาหกรรม ซึ่งมีการเกิดขึ้นขององค์การโดยเฉพาะการเกิดโรงงานอุตสาหกรรม การผลิต การค้าขาย การตลาด การจัดจำหน่าย และการดำเนินการทางธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ



ก็พบเช่นเดียวกันว่าองค์กรใดมีผู้นำ ผู้บริหาร หรือแม้แต่พนักงาน ที่มีภาวะผู้นำก็ส่งผลให้องค์กร ธุรกิจนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ หรือเป็นองค์กรที่ยอดเยี่ยมได้ พนักงานในองค์กรนั้น ๆ ก็ได้รับการจ่ายค่าจ้างและการปฏิบัติอย่างยุติธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข ได้รับการพัฒนาศักยภาพและความสามารถอย่างเต็มที่ และในยุคปัจจุบันซึ่งอาจจะเรียกว่าเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร เราก็ยังพบเช่นเดียวกันว่าภาวะผู้นำยังเป็นเรื่องสำคัญ เห็นได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์จากองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จอย่างสูงโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีหรือข้อมูลข่าวสาร ตัวอย่างบริษัทผู้ผลิตสินค้าหรือบริการ เช่น Apple, Google, Microsoft, Facebook ฯลฯ เป็นที่ยอมรับกันว่าผู้นำมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ เช่น Steve Job มีอิทธิพลอย่างสูงสุดกับความสำเร็จของ Apple หรือ Sergey Brin และ Larry Page กับการเกิดและความสำเร็จของ Google และ Bill Gates กับความสำเร็จของ Microsoft นอกจากนี้ผู้นำที่มีอิทธิพลตั้งแต่วัยหนุ่ม คือ Mark Zuckerberg กับความสำเร็จของ Facebook ส่วนในประเทศไทยผู้นำหรือผู้บริหาร เช่น ธนิสร์ เกียรติวนนท์ มีอิทธิพลสูงสุดกับความสำเร็จของบริษัทในเครือของซีพี หรือ เฉลียว อยู่วัฒนา กับความสำเร็จของกระทิงแดงและบริษัทต่าง ๆ ในธุรกิจที่เขาเป็นเจ้าของ หรือ อิทธิพัทธ์ กุลพงษ์วณิชย์ กับความสำเร็จของบริษัทเก้าแก่น้อย



ภาพ 1-1 (ซ้าย) องค์กรที่ประสบความสำเร็จระดับโลก

(ขวา) Mark Zuckerberg ผู้นำรุ่นใหม่ที่น่าพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

(ที่มา : 2010 The World's most admired companies โดยนิตยสารฟอร์จูน; Person of the year 2010 โดยนิตยสารไทม์)

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตั้งแต่ในอดีตเคยมีข้อถกเถียงกันว่า ภาวะผู้นำเป็นเพียงเรื่องราวที่สร้างขึ้นในจินตนาการหรือเปล่า เหมือนเรื่องราวที่เขียนกันอยู่ในนวนิยายโรแมนติก

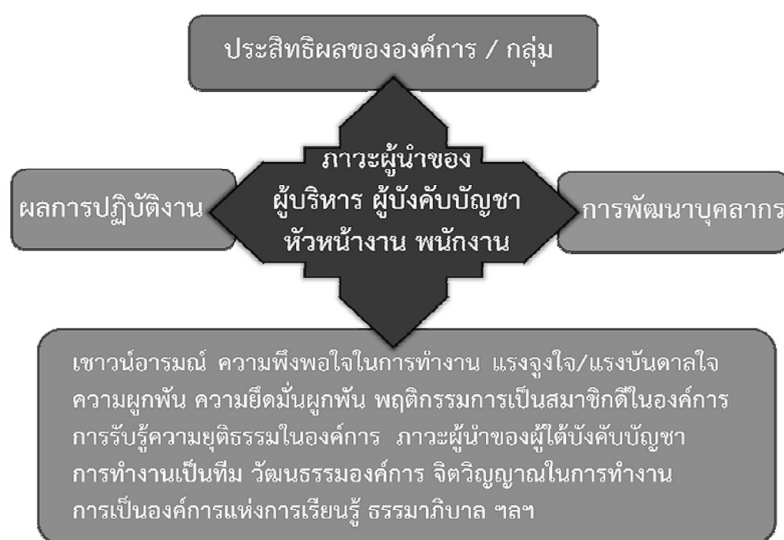
ทั่วไปหรือเปล่า มีประโยชน์จริงหรือเปล่าที่จะไปเสียเวลาศึกษาเรื่องภาวะผู้นำนี้ หรือนักวิจารณ์บางคนอ้างว่า ความสำเร็จขององค์การที่ระบุว่าเป็นผลจากความพยายามของผู้นำนั้น เป็นจริงแล้วเป็นผลมาจากปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมและปัจจัยอื่น ๆ ขององค์การมากกว่า อย่างไรก็ตาม ภายหลังพบผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่า **ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ความสำเร็จขององค์การ บุคลากร หรือพนักงานขององค์การ และบ่อยครั้งพบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ**

Bass และ Bass (2008) ได้สรุปตัวอย่างผลการศึกษาวิจัยที่สนับสนุนความสำคัญของภาวะผู้นำในกลุ่มต่าง ๆ ดังนี้ เช่น ผลการศึกษาความพึงพอใจที่ศึกษาในช่วงทศวรรษที่ 1920 แสดงให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ ผลการศึกษารายงานตรงกันว่า **ทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชาของพวกเขาทำให้เกิดความพึงพอใจของพนักงาน** และในอีกด้านหนึ่งพบว่า **ทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับผลผลิตในกลุ่มทำงาน** (ตัวอย่างเช่น การศึกษาของ Lawshe & Nagle, 1953 cited in Bass & Bass, 2008) และนับตั้งแต่นั้นมาพบผลการศึกษามากมายสนับสนุนว่า **ผู้นำสามารถสร้างความแตกต่างในความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา** ตัวอย่างเช่น การศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานต่อองค์การกับความผูกพันของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชาของพวกเขาและต่อผู้บริหารระดับสูง พบว่าความผูกพันของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์สูงกับความพึงพอใจในการทำงาน ความตั้งใจไม่ลาออกจากรางาน และพฤติกรรมเอื้อประโยชน์ต่อสังคม (prosocial) ของพนักงาน (Becker, 1992 cited in Bass & Bass, 2008) และมีความสัมพันธ์สูงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Becker, Billings et al., 1996 cited in Bass & Bass, 2008)

นอกเหนือจากนั้น ผู้นำยังสามารถสร้างความแตกต่างในด้านความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การได้อีกด้วย โดยพบทั้งในองค์การภาครัฐและผู้บริหารในคณะรัฐบาลท้องถิ่น (Abels, 1996 cited in Bass & Bass, 2008) ตัวอย่างเช่น การศึกษาวิวัฒนาการของธุรกิจค้าปลีกพบว่าผู้บริหารอาวุโสสามารถปรับปรุงองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ โดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและยุทธศาสตร์ขององค์การ (Mintberg & Water, 1982 cited in Bass & Bass, 2008) และยังมีการศึกษาความสำเร็จของผู้บริหารระดับสูง พบว่าความแตกต่างของผู้บริหารระดับสูงสามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานขององค์การได้ถึง 45 เปอร์เซ็นต์อย่างมีนัยสำคัญ



ทางสถิติ นอกเหนือจากในองค์การทางธุรกิจแล้วยังพบในองค์การอื่น เช่น พบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อบรรยากาศของโรงเรียนและความสำเร็จของนักเรียน (Allen, 1981 cited in Bass & Bass, 2008) และพบว่าแรงจูงใจของครูขึ้นอยู่กับคุณภาพของความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปของพวกเขา (Sylvia & Hutchison, 1985 cited in Bass & Bass, 2008) และมีการศึกษากับศาสนาจารย์ของพวกเขา Methodist พบว่าประสิทธิผลของศาสนาจารย์มีผลกระทบกับผลงานที่แตกต่างของพวกเขา เช่น ผู้ที่มาร่วมกิจกรรมที่โบสถ์ ความเป็นสมาชิก ค่านิยม และการมีส่วนร่วมต่อศาสนจักรหรือโบสถ์นั้น รวมถึงมีการศึกษาในวงการทหาร พบข้อมูลบันทึกไว้ว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกองทัพหรือกองกำลังทหารในหน่วยต่าง ๆ (เช่น การศึกษาของ Gal & Manning, 1984)



ภาพ 1-2 ภาวะผู้นำส่งผลต่อทั้งองค์การ กลุ่ม และบุคคล

จากภาพ 1-2 แสดงถึงผลสรุปจากงานวิจัยต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ โดยพบว่า ภาวะผู้นำส่งผลหรือมีอิทธิพลทางบวกทั้งต่อองค์การ กลุ่ม และบุคคล ดังในรูปแบบซึ่งมีงานวิจัยจำนวนมากทั้งในและต่างประเทศนอกเหนือจากที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นที่ยืนยันให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ของผู้บังคับบัญชาในทุกกระดับ และรวมถึงของตัวพนักงานเอง ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่ม ขององค์การ และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรในหลายระดับ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวแปรระดับบุคคล เช่น ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา (รัตติกรณ์, 2547) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน (ศิริพร, 2542; เกียรติคุณ, 2545; สุธรรม, 2549; เอี่ยมพร, 2551) ภาวะผู้นำส่งผลต่อเชาวน์อารมณ์ (รัตติกรณ์, 2545, 2547; George, 2000) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (ผ่องศรี, 2538; พวงทิพย์, 2538; ธนิตา, 2539; บัณฑิต, 2540; ดวงใจ, 2543; รัตติกรณ์, 2545, 2547, 2553; กุลิสรา และรัตติกรณ์, 2553; Tucker, 1990; Butler, Cantrell, & Flick, 1999; Arving, 2007) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (นิธิพรรณ และรัตติกรณ์, 2553; รัตติกรณ์, 2553) ภาวะผู้นำส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา (รัตติกรณ์, 2547) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นพลเมืองดีในองค์การ (Organizational Citizenship Behavior: OCB) (กันยา, 2546; เกษรา, 2547; รัตติกรณ์, 2547) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (เกียรติคุณ, 2545; โครงการ, 2545; จิตราภรณ์, 2545; พรพรรณ, 2545; รัตติกรณ์, 2545, 2547, 2553; กนกวรรณ, 2546; ชาครียา, 2547; สุธรรม, 2549; จริภรณ์ และรัตติกรณ์, 2550; ปวีศา, 2551; ณัฐยาพัชญ์ และรัตติกรณ์, 2552; รสสุคนธ์ และรัตติกรณ์, 2553; ศิริชัย และรัตติกรณ์, 2553; Sosik & Megerian, 1999; George, 2000) และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหัวหน้างาน (อิสระ และรัตติกรณ์, 2547)

ตัวแปรระดับกลุ่มหรือองค์การ เช่น ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มหรือองค์การ (กมลวรรณ, 2536; ประเสริฐ, 2538; ชาญ, 2551; Bass, 1994) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับกลุ่มหรือองค์การ (ดวงใจ, 2543; เบญจวรรณ, 2545; พรพรรณ, 2545; กันยา, 2546) มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ (Bass & Avolio, 1993; & Jung, Bass, & Sosik, 1995) และมีอิทธิพลทางบวกต่อจิตวิญญาณในการทำงาน (รัตติกรณ์, 2553) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (สุรัญนา, 2551) และส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อทัศนคติต่อธรรมาภิบาลและธรรมาภิบาล (รัตติกรณ์, 2553) ซึ่งตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์การและบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามที่ทุกฝ่ายรวมถึงองค์การต้องการ

ช่วงเวลากว่า 10 ปีที่ผ่านมา พบว่าภาวะผู้นำเป็นประเด็นที่มีการศึกษาและวิจัยจำนวนมาก ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ มีการกล่าวถึง และถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง เห็นได้จากมี



สิ่งพิมพ์ หนังสือ ตำรา บทความ ผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีตีพิมพ์จำนวนมาก และมีหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ตัวอย่างเช่น เมื่อค้นหาคำว่า leadership ใน google แล้ว พบผลการค้นหาประมาณ 434,000,000 รายการ และเมื่อค้นใน google scholar ซึ่งเป็นการค้นหาเอกสารทางวิชาการพบถึง 2,120,000 รายการ ส่วนการค้นหาเอกสาร ตำรา และบทความที่มีจากเว็บไซต์ซื้อขายหนังสือออนไลน์ขนาดใหญ่ เช่น amazon.com พบว่ามีเอกสารหนังสือหรือตำราถึง 82,832 รายการ (ค้นหา ณ วันที่ 21 พฤศจิกายน 2554) นอกจากนั้นในประเทศที่พัฒนาแล้ว และในกลุ่มผู้ที่มีความรู้หรือนักวิชาการ มีความพยายามอย่างมากที่จะศึกษาค้นคว้าหาแนวคิดทฤษฎีและข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ว่าทำอย่างไรจึงจะมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งคนจำนวนมากตระหนักว่าภาวะผู้นำจะเป็นหนทางนำพาพวกเขาไปสู่ความสำเร็จ

องค์กรจำนวนมากมีความต้องการพัฒนาผู้บริหารและพนักงานให้มีภาวะผู้นำ เพราะเห็นความสำคัญว่าภาวะผู้นำของบุคคลในองค์กรจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นักบริหาร นักธุรกิจ นักวิชาการ และนักวิจัยในหลายสาขาที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ ต่างยอมรับว่าภาวะผู้นำของผู้นำ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาทุก ๆ ระดับ และรวมถึงภาวะผู้นำของพนักงานหรือผู้ตาม มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่ม ขององค์กร และการทำงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งข้อเท็จจริงและองค์ความรู้เรื่องภาวะผู้นำนี้ ก็ยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันอยู่ ยังต้องมีศึกษาค้นคว้าเสนอแนะแนวคิดใหม่ ๆ รวมถึงวิจัยเพื่อให้ได้ผลการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อการนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

ในสถาบันครอบครัวกล่าวกันว่า ภาวะผู้นำของพ่อหรือแม่ ส่งผลต่อความสำเร็จและการพัฒนาการด้านต่าง ๆ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สังคม อารมณ์ จิตวิญญาณ สติปัญญา คุณธรรม ความดีงาม รวมถึงความสุขของลูก ๆ ด้วย และในสถาบันการศึกษาตั้งแต่ระดับโรงเรียนไปจนถึงมหาวิทยาลัย ภาวะผู้นำของครูอาจารย์ก็ยังส่งผลต่อความสำเร็จของนักเรียนนิสิตนักศึกษา ก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ ความฉลาดทางสติปัญญา (intelligence) การพัฒนาปัญญา (wisdom) รวมถึงการพัฒนาคุณธรรม และที่สำคัญรวมถึงการพัฒนาภาวะผู้นำของพวกเขาด้วย นอกจากนั้นแล้วภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้บริหารมหาวิทยาลัย ก็ยังส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถ การใช้ศักยภาพ และแรงจูงใจในการทำงานของครู อาจารย์ บุคลากร รวมถึงการพัฒนาความสำเร็จของสถาบันการศึกษาเหล่านั้นด้วย