บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยถึงสตรีกับภาวะผู้นำ : กรอบคิดและกระบวนทัศน์ ครั้งนี้ มีกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้การวิจัย คือ แนวคิดความเป็นผู้นำ (Leadership Theory) แนวความคิดภาวะผู้นำ แนวคิดทฤษฎีบทบาท (Role Theory) แนวคิดผู้นำสตรี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตการศึกษา ตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

1. ความหมายของผู้นำ
2. ความหมายของภาวะผู้นำ
3. ลักษณะของผู้นำ
4. แบบของภาวะผู้นำ
5. ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ
6. แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของสตรี
7. ความเป็นแม่ (Motherhood)
8. กระบวนทัศน์ (Paradigm)
9. กรอบแนวความคิด (Conceptual framework)

เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

① อรุณ รักธรรม (2524. หน้า 95) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใด มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของบุคคลหนึ่งบุคคลใด

② ราฟ เอ็น สต๊อกดิลล์ (Ralph N. Stogdill อ้างใน สมยศ นาวีการ, 2522. หน้า 405) ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำว่า เป็นกระบวนการของการสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งสรุปได้ว่า

1. ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น

2. กระบวนการของความเป็นผู้นำ จะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรอำนาจที่มีไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม

3. ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

(5) พอล เฮอร์ซี่ และ เคน บรานชาร์ด (Paul Hersey and Ken Blanchard, 1989, p. 5) ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อำนาจ หรืออิทธิพลเพื่อกำหนดการกระทำของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ในสถานการณ์หนึ่งๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

(4) โรเดอริค เบลล์ (Roderick Bell, 1969. p. 112) ให้ความหมายของผู้นำว่าเป็นผู้ซึ่งอยู่ในอำนาจหรือในตำแหน่งที่ถูกกำหนดให้เป็นผู้นำ เป็นผู้ซึ่งสามารถมีอิทธิพลในการจัดสรรและจัดการต่อสิ่งที่มีคุณค่าต่างๆ มากกว่าคนอื่นๆ ในชุมชนนั้น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ปรารถนาทั้งของตนเองและของสมาชิกของชุมชน

(3) จอห์น เอ็ม ฟิฟฟ์เนอร์ และ โรเบิร์ต วี เพรสธัส (John M. Pfiffner and Robert V. Prestnus, 1965. p. 350) ได้ให้ความหมายของผู้นำในเชิงปฏิบัติว่าเป็นผู้ที่บริหารงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสาน งานสำหรับ การศึกษาของกลุ่มพฤติกรรมนั้น จะเน้นความสำคัญของภาระหน้าที่ของผู้นำเกี่ยวกับการวินิจฉัยสิ่งการเป็นส่วนใหญ่ พฤติกรรมของผู้นำดำเนินไปได้ก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ และอำนาจบารมีเป็นเครื่องมือ ทั้งในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการ (Formal) และไม่เป็นพิธีการ (Informal) ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม มุ่งให้ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

(6) เรย์มอนด์ เจ เบอร์บี้ (Raymond J. Burby, 1972. p. 43) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ และนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

แจ็ค ซี พลาโน (Jack C. Plano. 1973. p. 134) ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำเป็นบุคคล ซึ่งใช้อิทธิพลได้มากในการควบคุมและกระทำการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินในทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ผู้ได้รับอำนาจจากความมั่นคง สถานภาพด้านครอบครัว ชั้น วรรณะ ระบบ หรือความมีสติปัญญาเลอเลิศ ผู้นำเป็นองค์ประกอบของโครงสร้างอำนาจของท้องถิ่น ชาติและชุมชน

ธรรมรส โชติกุญชร (2519. หน้า 131) ได้ให้ความหมายผู้นำบุคคล ซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นมา ให้เป็นหัวหน้ามีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา และอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชน ไปในทางดีหรือชั่วได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2523. หน้า 220) ให้ความหมายของผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ผู้ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

เกรย์ เอ ยุคล์ (Gary A. Yukl, 1981.) ได้ศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำไว้ 2 ประเด็น คือ ประเด็นแรก ได้แก่ ลักษณะพื้นฐาน (Traits) ประเด็นที่สอง ได้แก่ ความชำนาญ (Skills)

ลักษณะพื้นฐาน (Traits) ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. การรู้จักการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์
2. มีความตื่นตัวกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม
3. มีความทะเยอทะยาน และมุ่งสร้างความสำเร็จ
4. มีความสามารถในการอธิบายจุดยืนของตน
5. สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้
6. มีความกล้าตัดสินใจ
7. เป็นบุคคลเชื่อถือได้
8. มีความต้องการครอบงำ มีอิทธิพลเหนือคนอื่น
9. มีความกระตือรือร้น
10. มีความพยายาม
11. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

12. เป็นบุคคลที่สามารถอยู่ท่ามกลางความเครียดได้
13. มีความเต็มใจที่จะเป็นผู้รับผิดชอบ

ความชำนาญ (Skills) ของผู้นำที่มักประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีความสามารถในการใช้มโนทัศน์
3. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม
4. เป็นนักการทูต และมีความแนบเนียนในการติดต่อ
5. มีทักษะในการพูดเก่ง
6. มีความรอบรู้งานของกลุ่ม
7. มีความสามารถในเชิงบริหาร
8. สามารถโน้มน้าวจิตใจคนเก่ง
9. สามารถเข้ากับสังคมได้ดี

โรเบิร์ด อาร์ เบลค และ เจน เอส มูตัน (Robert R. Blake and Jane S. Mouton, 1985.) ได้ศึกษาและสรุปว่า ผู้นำที่จะสามารถสร้างความสำเร็จแก่หน่วยงานได้มากที่สุด คือ ผู้นำที่เน้นทั้งผลงานและเน้นทั้งคนในเวลาเดียวกัน และสรุปว่า องค์กรทุกองค์กรจะมีลักษณะเหมือนกัน 4 ประการ คือ

1. จุดหมาย (Purpose)
2. คน (People)
3. ลำดับขั้นการบังคับบัญชา (Power หรือ Hierarchy)
4. วัฒนธรรมขององค์กร

เฟรด อี ฟิดเลอร์ (Fred E Fiedler, 1967. p. 157 – 158) ได้สรุปว่า ลักษณะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม ทัศนคติและแนวความคิดของบุคคล รวมทั้งความคาดหวังและการสนองตอบของผู้ตาม ตลอดจนขึ้นอยู่กับเวลา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้นำ นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาตำแหน่งที่อยู่ในอำนาจของผู้นำ (Position Power) โครงสร้างของงาน (Task Structure) กลุ่มชนในองค์กรที่มีภาษาและวัฒนธรรมแบบเดียวกัน (Homogenous) และความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

เบอร์นาร์ด เอ็ม บาสส์ (Brenard M. Bass, 1950. p. 87 – 89) ได้พิจารณาความเป็นผู้นำ โดยแยกลักษณะของการเป็นผู้นำ 4 ลักษณะ คือ

1. สถานภาพ (Status) คือ ลักษณะการเป็นผู้นำเหมือนกับความสำคัญของตำแหน่งของคนๆ นั้น

2. การยกย่องนับถือ (Esteem) ถือว่า ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นที่รวมของความสนใจ ผู้ได้รับการยกย่องนับถือมักจะได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำด้วย

3. พฤติกรรม (Behavior) คือ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมในการนำ เนื่องจากการที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน พฤติกรรมในการนำก็ต่างกันออกไปด้วย

4. อิทธิพล (Influence) การเป็นผู้นำก็คือ การมีอิทธิผลเหนือคนอื่นและชักนำให้คนอื่นปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

เมอเรย์ จี ซอสส์ และ ชาร์ล อี เซนดรี่ (Murray G. Ross and Charless E. Henry อ้างใน ณรงค์ , 2528. หน้า 335 – 336) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ 3 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในของผู้นำแต่ละคน (Leadership as Trait with Individual Leader) สมัยก่อนจึงเชื่อกันว่า ความเป็นนำผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม หรือสิ่งติดต่อมาแต่กำเนิด (Leader were Born not Made) สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำนั้น เป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของแต่ละคน

2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a Function of the Group) ลักษณะความเป็นผู้นำ ขึ้นกับโครงสร้างของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคล ความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติความต้องการของกลุ่ม กลุ่มและผู้นำเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ ถ้าไม่มีกลุ่ม ก็ไม่มีผู้นำ แต่ถ้าขากผู้นำกลุ่มนั้นก็ยากที่จะเจริญก้าวหน้าได้ การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องทำหน้าที่ทั้งในการนำและการบริหาร

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as a Function of Situation) สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญหน้าก่อให้เกิดผู้ได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของกลุ่มหรือองค์การนั้นๆ

อย่างไรก็ตาม ในมุมมองของนักวิชาการที่ศึกษาลักษณะของผู้นำ ตามแนวทางตะวันตก เมื่อเทียบเคียงกับลักษณะสังคมและพฤติกรรมของคนไทยแล้ว อาจมีข้อแตกต่างกันบ้าง ทั้งนี้ เนื่องจากพื้นฐานทางวัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม และประเพณีที่แตกต่างกัน ทั้งอาจสรุปลักษณะความเป็นผู้นำในสังคมไทยได้ ดังนี้

1. ผู้นำต้องยอมรับกระแสการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากสังคมมีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำต้องพัฒนา ริเริ่มการทำงานในองค์กรให้รุดหน้ามิให้หยุดอยู่กับที่ ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ย่อมเป็นเครื่องมือชี้วัดความสำเร็จขององค์กร

2. ผู้นำในสังคมไทย ควรมีวิจารณญาณสูง ยอมรับหลักการและเหตุผลในการตัดสินใจ ดังนั้น การบริหารงานหรือทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ผู้นำต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และใช้กระบวนการตัดสินใจที่ถูกต้องชอบธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของคนส่วนใหญ่

3. ผู้นำสังคมไทย ยังนิยมใช้หลักเมตตาธรรม ได้แก่ การอะลุ้มอล่วยต่อกัน ซึ่งหากจะพิจารณาโดยละเอียดแล้ว นอกจากจะเป็นการกระทำที่ขาดหลักการแล้วอาจก่อให้เกิดผลเสียเกิดขึ้นกับองค์กรในภายหลัง

ออร์ดเวย์ ทีด (Ordway Tead, 1953. p. 83) ซึ่งเคยเป็นอาจารย์ที่มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้พยายามรวบรวมคุณสมบัติที่สำคัญๆ ที่เขาคิดว่าผู้นำควรต้องมี คือ

1. ความเข้มแข็งทางกายและใจ (Physical and Nervous Energy)
2. รู้จักวัตถุประสงค์และทิศทางที่จะบรรลุเป้าหมาย (As sense of Purpose and Direction)
3. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
4. มีความเป็นมิตรและเอื้ออารี (Friendliness and Affection)
5. มีความซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ (Integrity)
6. มีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness)
7. มีสติปัญญา ความรอบรู้ ความฉลาด (Intelligence)
8. มีความสามารถเป็นครูที่ดี (Teaching Skill)
9. มีความศรัทธาและความเชื่อมั่น (The Faith)

ชะลอ ธรรมศิริ (2516. หน้า 13) ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้นำ ดังนี้

1. มีความรู้ ความสามารถหลายด้าน
2. มีความเฉลียวฉลาด
3. เป็นที่รักใคร่เชื่อถือ
4. มีจิตใจเข้มแข็ง อดทน
5. มีความตั้งใจจริง กระตือรือร้น
6. มีมรรยาทในสังคมดี
7. มีความรับผิดชอบสูง
8. เสียสละใจคอกว้างขวาง
9. ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น
10. รักษาระเบียบวินัยและยุติธรรม

วอลล์ ฮานส์ (Wall Hains, 1964. p. 396 – 400) ได้กำหนดลักษณะของผู้นำ ดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive)
2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker)
3. เป็นผู้วางแผน (Planner)
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
5. เป็นผู้แทนกลุ่มติดต่อกับโลกภายนอก (External Group Representative)
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ที่อยู่ต่ำกว่ากับผู้ที่สูงกว่า (Central of Internal Relationship)
7. เป็นผู้ให้คุณโทษ (Purveyor Rewards and Punishments)
8. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitralor)
9. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group Symbol)
10. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar)
11. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
12. เป็นผู้ยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์กร (Scapegoat)

เว็ปสเตอร์ (Webster's Dictionary, 1976.) ได้ให้ความหมายของผู้นำหรือบุคคลชั้นนำ หมายถึง บุคคลที่เป็นหัวหน้าทำหน้าที่ในการสั่งการ ชี้แนะให้กลุ่มปฏิบัติตาม

เวมโฮเนอร์ (Wehmhoener, 1975.) ได้ให้ความหมายว่า บุคคลชั้นนำ คือ บุคคลซึ่งอยู่ในระดับสูงของโครงสร้าง

สราวุธ (2535. หน้า 6) กล่าวว่า ผู้ศึกษาชนชั้นนำในปัจจุบันมอง "ชนชั้นนำ" ว่า คือใครก็ตามซึ่งมีลักษณะแสดงถึงการมีคุณค่าในตัวเองบางประการ เช่น มีความสามารถด้านสติปัญญาสูง หรือ มีเกียรติสูง อาจไม่จำเป็นต้องเข้ามาควบคุมทางการเมือง และอาจจะไม่แสดงให้เห็นถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกลุ่ม

จากตัวอย่างความหมายต่างๆ ที่ผู้ศึกษาได้กล่าวไว้ พอจะสรุปได้ว่า " ผู้นำ" คือ บุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ผู้ที่กลุ่มให้การยอมรับ มีบทบาทและอิทธิพลเหนือคนอื่น ทำให้องค์กรประสบความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาท และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่งคง ทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในตนเอง สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นๆ ในกลุ่มปฏิบัติตามกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2. **ความหมายของภาวะผู้นำ**

จำนง บุญชู (2531.) ได้ให้ความหมายของไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กรรมวิธีที่บุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลของตนเหนือคนอื่นๆ ในกลุ่มของตน และเป็นเครื่องมือสร้างเสริมความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานได้อีกส่วนหนึ่ง

เบลลี่ (Baillie, 1986.) กล่าวถึงภาวะผู้นำ คือ กระบวนการระหว่างบุคคลโดยผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือสมาชิกของกลุ่มโดยผู้นำกลุ่ม กระตุ้น และอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้แก่ผู้อื่นได้พัฒนาความสามารถสูงสุด ซึ่งสนับสนุนแนวความคิดของ เบิร์น (Burns, 1978.) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้อื่นช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีจริยธรรมและแรงจูงใจมากขึ้น โดยที่ผู้นำยกระดับจิตสำนึกของผู้อื่นให้มีความนึกคิดค่านิยมและเป้าหมายร่วมกันในองค์กร

เบนนิส (Bennis, 1976.) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า เป็นพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งนำกลุ่มทำกิจกรรมเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน

คอตเตอร์ (Kotter, 1988.) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการดำเนินงานกลุ่มที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งให้กลุ่มทำงานโดยไม่ใช้อำนาจบังคับให้กระทำ

สตอกดิลล์ (Stogdill, 1989.) มองภาวะผู้นำเป็นการกระทำของอิทธิพลซึ่งเป็นผลจากการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้ตำและผู้ตาม

แมค เวเบอร์ (Max Weber, 1964. อ้างใน อุทัย หิรัญโต, 2524.) กล่าวว่า การที่ผู้ร่วมงานจะยอมรับนับถือความเป็นผู้นำของคนๆหนึ่งที่จะสั่งการใดๆ และผู้ร่วมงานทำตามผู้นำเกิดขึ้นได้ 3 กรณี คือ

1. ยอมรับด้วยเหตุผล (rational grounds) คือ การดำรงตำแหน่งตามกฎหมาย ย่อมมีสิทธิที่จะออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

2. ยอมรับด้วยประเพณี (traditional grounds) ประเพณีเป็นแบบแผนของความประพฤติและการกระทำที่บุคคลในกลุ่มเดียวกันยึดถือในการดำเนินกิจการต่างๆ ผู้นำที่ได้รับอำนาจตามประเพณีจะมีอำนาจสั่งการได้เช่นเดียวกับการได้รับอำนาจตามกฎหมาย

3. ยอมรับด้วยอาณาบารมี (carisma grounds) ผู้นำบางคนมีคุณลักษณะพิเศษซึ่ง แมก เวเบอร์ เรียกว่า charisma ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะพิเศษ ซึ่งทำให้เขามีความแตกต่างจากคนธรรมดา และดูเหมือนว่าบุคคลนี้มีความสามารถเหนือมนุษย์ มีอำนาจพิเศษในตัว ซึ่งสามารถดึงดูดใจคนได้

เนื่องจาก ความหมายของภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อำนาจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่นให้กระทำตาม ดังนั้นจึงมีความจำเป็นจะต้องกล่าวถึงเรื่องอำนาจอันเป็นเครื่องมือของผู้นำดังต่อไปนี้คือ

เฟรนช์ และ เรเวน (French & Raven, 1960.) และ สูลิเวน และ เด็กเกอร์ (Sullivan & Decker, 1988.) ได้ให้ความหมายของ อำนาจ (power) คือ ความสามารถที่จะสั้งการหรือศิลปะในการทำให้มีอิทธิพลเหนือหรือเกิดผลในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาได้เองโดยไม่ต้องใช้อำนาจหน้าที่โดยตรง ดังนั้นแหล่งที่มาของฐานอำนาจ มีอยู่ 5 อย่าง ดังนี้

1. อำนาจทางกฎหมาย (ligitimate power) คือ ความสามารถของคนที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นขณะที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ โดยคนที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าย่อมมีอำนาจเหนือกว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า

2. อำนาจในการให้รางวัล (reward power) ผู้นำบางคนจะให้รางวัลแก่ลูกน้อง เพื่อให้เกิดกำลังใจและความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ถ้าผู้นำให้รางวัลที่มีคุณค่าแก่เขา เช่น ให้โอกาสเลือกทำงาน เงินเดือน 2 ขั้น เงินโบนัส ส่งเสริมให้ได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็จะทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับจากลูกน้อง

3. อำนาจบังคับ (coercive power) เป็นอำนาจที่ผู้นำสั่งลงโทษแก่ลูกน้อง เช่น การตักเตือน การตำหนิ กักขัง ไม่ได้รับการส่งเสริมด้านการงานหรือตัดเงินเดือน ไม่ให้วันหยุดพิเศษ เป็นต้น

4. อำนาจชำนาญการ (expert power) คือ อำนาจที่เกิดจากความสามารถเฉพาะตัว ซึ่งไม่มีขีดขั้น โดยอำนาจชำนาญการได้มาจากความรู้ ความเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีทักษะในเรื่องที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ

5. อำนาจอ้างอิง (referent power) เกิดขึ้นได้อย่างน้อย 2 รูปแบบคือ

5.1 เกิดจากความประทับใจตั้งแต่เดิมในตัวบุคคล เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะของผู้นำ เมื่อได้รับการขอร้องให้ช่วยเหลือ จึงทำให้การขอร้องนั้นได้รับคำยินยอมโดยง่าย

5.2 เกิดจากการมีสัมพันธภาพเป็นพื้นฐานเดิม แล้วเกิดอำนาจขึ้นในตัวบุคคลนั้นโดยไม่รู้ตัว เช่น หัวหน้าให้การช่วยเหลือลูกน้อง เมื่อหัวหน้าต้องการความช่วยเหลืออย่างใดอย่างหนึ่งลูกน้องจะนึกถึงบุญคุณที่หัวหน้าได้เคยช่วยเหลือจึงเกิดความเกรงใจทำให้ลูกน้องทำงานให้หัวหน้าซึ่งบางครั้งลูกน้องเชื่อฟังทุกอย่างโดยไม่มีเหตุผล ทั้งนี้ก็เพราะมีความเชื่อถือกันเป็นทุนเดิมอยู่แล้วทำให้เกิดการสะสมอำนาจ คล้ายกับการมีอาณาบารมี

อำนาจทั้ง 5 นี้ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ อำนาจในองค์การ และอำนาจส่วนบุคคล โดยอำนาจทางกฎหมาย อำนาจให้รางวัล และอำนาจบังคับเป็นอำนาจที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งได้รับเมื่ออยู่ในตำแหน่ง ส่วนอำนาจชำนาญการและอำนาจอ้างอิงเป็นอำนาจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล ที่เราเรียกว่า อำนาจส่วนบุคคล ผู้นำหรือผู้บริหารจะใช้อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องมีฐานอำนาจทั้ง 5 ชนิด โดยที่อำนาจทางกฎหมาย อำนาจให้รางวัล และอำนาจบังคับได้มาจากองค์การ ส่วนอำนาจชำนาญการและอำนาจอ้างอิง ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาขึ้นมา

จากที่ได้มีผู้ให้ความหมายไว้พอจะสรุปได้ว่า " ภาวะผู้นำ " หมายถึง พฤติกรรมของบุคคล ซึ่งนำกลุ่มทำกิจกรรมเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้อำนาจที่ตนมีอยู่โน้มน้าวให้บุคคลอื่นๆ ในกลุ่มของตน ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการของหน่วยงาน โดยบุคคลที่มีภาวะผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่ผู้ร่วมงานยอมรับนับถือความเป็นผู้นำที่จะสั่งการใดๆ และผู้ร่วมงานทำตามได้

3. ลักษณะของผู้นำ

รัศมี (2523. หน้า 40 – 47) ได้แสดงให้เห็นลักษณะของผู้นำไว้ ดังนี้

L = Love หมายถึง ผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง รักความยุติธรรม ความก้าวหน้า

E = Education & Experience คือ มีคุณลักษณะ คุณสมบัติทางการศึกษา และมีประสบการณ์เป็นแบบอย่างได้ คือ เป็นได้ทั้งนายและครูในการสอนงาน

A = Adaptability หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมได้ รู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

D = Decisiveness หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง

E = Enthusiasm หมายถึง ความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการทำงานอย่างจริงจังและสามารถชักนำ (Encourage) ให้ลูกน้องทำงานอย่างจริงจังได้ด้วย

R = Responsibility หมายถึง การรับผิดชอบทั้งในส่วนของตนเองและที่ลูกน้องได้ทำลงไป ไม่ปัดความรับผิดชอบและอาจจะหมายความรวมถึง ความรับผิดชอบซึ่งเกิดจากเสี่ยง (Risk) ในทุกลักษณะด้วย

S = Sacrifice and Sincerity หมายถึง การเสียสละและอุทิศผลประโยชน์ของตนเองให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ

H = Harmony หมายถึง ความนุ่มนวล อ่อนโยน ผ่อนปรน ก่อให้เกิดความสามัคคี กลมเกลียว ความเขาใจอันดีในหมู่คณะ และอาจจะหมายถึง การถ่อมตน (Humble) ตามกาลเทศะด้วย

I = Intellectual หมายถึง ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคน และทันเหตุการณ์

P = Persuasiveness หมายถึง ความสามารถในการจูงใจคน

เฮอร์ลอด (Hurlock, 1956. p. 428 – 429) ได้แสดงให้เห็นลักษณะของผู้นำดังนี้

1. ผู้นำจะมีลักษณะเป็นที่นิยมชมชอบ (Popularity) ของคนอื่นๆ แต่มิได้หมายความว่า ผู้ที่มีลักษณะเช่นนี้ จะเป็นผู้นำทุกคน
2. มีความสามารถปรับตัวได้ดี
3. มีความปรารถนาในการใช้สมองและสติปัญญาในการพิจารณาในการตัดสินใจ
4. มีความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำ เต็มใจที่จะเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบและไม่หวั่นไหวต่ออุปสรรค
5. มีนิสัยชอบแสดงตัว (Extroversion) ไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว

ตีตุส (Titus, 1950. p. 52 – 56) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้

1. มีความฉลาด ไหวพริบ ทันคน
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล (Self Confidence)
3. มีกำลังใจสูง (Strong will Power)
4. มีการศึกษาอบรมดี (Well Roundedness)

5. มีประสบการณ์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการที่เคยถูกปกครองจากหัวหน้างานแบบต่างๆ เพื่อจะได้มีทักษะในการปกครองบังคับบัญชาผู้อื่น (He Who Would Command Must First Learn to Obey)

6. เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง เกียรติคุณดี

(1) นักวิจัยบางท่านสามารถค้นพบคุณลักษณะพิเศษที่ผู้นำพึงมีเป็นแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดังต่อไปนี้คือ

ฟาร์เลย์ (Farley, 1990.) ค้นพบคุณลักษณะพิเศษที่ผู้นำพึงมีเป็นแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การมีสติปัญญาสูง (intelligence) คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับการมีสติปัญญาสูง รวมถึงการมีความรู้ การเป็นผู้ตัดสินใจดี และเป็นผู้มีความสามารถในการพูด

2. การมีบุคลิกภาพดี (personality) คุณลักษณะที่สัมพันธ์คือ การทีความสามารถในการปรับตัว การมีความเชื่อมั่นในตนเอง การมีความคิดสร้างสรรค์ และการมีความซื่อสัตย์ (personal intregity)

3. การมีความสามารถสูง (abilities) คุณลักษณะที่สัมพันธ์คือ การมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงาน (enlist coo[eration) การเป็นที่รู้จักและมีเครือข่ายมาก (popularity and prestige) มีความสามารถเข้าสังคม มีความแนบเนียน

(2) บัญชา แก้วเกตุทอง (2523.) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำดังต่อไปนี้คือ

1. ความรู้เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะความรู้ในกิจการที่ผู้นำต้องรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ และต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางในเรื่องอื่นๆ เพื่อประโยชน์ในการประสานงานกับผู้อื่น

2. ความกล้า คืออำนาจทางใจที่สามารถควบคุมตนเองได้ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์อย่างไร เช่น กำลังประสพอันตรายก็สามารถควบคุมอารมณ์ มิให้ตื่นตระหนกหวาดกลัว และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนกล้าเผชิญความเป็นจริง กล้าที่จะรับผิดอย่างไม่หวั่นไหวหรือกล้าที่จะรับโทษ รับคำตำหนิ

3. ความริเริ่ม หมายถึง การหาหนทางพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า ความริเริ่มมิได้หมายแต่เพียงนำเอาสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดดำเนินการหรือปฏิบัติมาก่อนมาดำเนินการ แต่หมายรวมถึงนำเอาสิ่งที่ดีที่ผู้อื่นปฏิบัติได้ผลมาแล้วมาพัฒนางานของเราได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และเวลา ความริเริ่มเป็นการแสดงถึงสติปัญญาและประสิทธิภาพของผู้นำที่สำคุญอย่ายิ่ง

4. ความเด็ดขาด คือ ความสามารถในการตกลงใจได้ถูกต้องโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงมีความมั่นคง แน่นอน ปราศจากการลังเล และตกลงใจทันกับเหตุการณ์ ผู้นำที่มีความเด็ดขาดได้นั้นจะต้องตื่นตัวอยู่เสมอและต้องแสวงหาข้อตกลงใจตลอดเวลา เพราะถ้าไม่เช่นนั้นการตกลงใจจะมีโอกาสผิดพลาดได้

5. ความแนบเนียน เป็นความหมายที่กว้าง รวมถึง การรู้จักกาละเทศะ การรู้จักผ่อนหนักเป็นเบา วิธีการที่ผ่อนคลายความตึงเครียด อุบายในการแก้ปัญหาบางประการให้สำเร็จลุล่วงสมเจตนา อุบายจูงใจคนให้คล้อยตาม ความแนบเนียนนอกจากจะเป็นลักษณะทางสติปัญญาแล้ว ยังเกี่ยวข้องกับอุปนิสัยและอารมณ์อีกด้วย

6. สำนึกในความยุติธรรม คือการปราศจากอคติ 4 ประการ คือ ฉันทาคติ เพราะรักใคร่พอใจ โมหาคติ เพราะหลงผิด โทษาคติ เพราะโกรธ ภยาคติ เพราะเกรงกลัว หากผู้นำคนใดปฏิบัติหน้าที่โดยมีอคติทั้ง 4 ย่อมทำให้ผิดพลาดได้ง่าย

7. ความเชื่อถือเชื่อได้ ผู้นำที่จะเชื่อถือได้ต้องมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานและต่อตนเอง รวมทั้งต้องมีความรู้ ความสามารถ มีความกล้าหาญ ความกล้ารับผิด

8. ความอดทน หมายถึง ความอดทนต่อความเหนื่อยยากและความลำบาก เพื่อให้ภารกิจบรรลุเป้าหมาย

9. ลักษณะท่าทางดี มีบุคลิกลักษณะน่านิยม เป็นที่พอใจของคนที่พบเห็น เป็นการแสดงถึงอารมณ์และอุปนิสัยด้วยซึ่งสะท้อนความรู้สึกของจิตใจให้ปรากฏ ผู้นำที่มีลักษณะท่าทางที่ประทับใจย่อมได้เปรียบเพราะสามารถทำให้ผู้ที่พบเห็นเกิดความศรัทธาแต่เริ่มแรก

10. ความกระตือรือร้น คือความมุ่งมั่นต่อภารกิจโดยปราศจากท้อแท้เบื่อหน่าย ทั้งจะต้องกระทำด้วยอารมณ์แจ่มใสเบิกบาน ความกระตือรือร้นเกิดขึ้นได้โดยเข้าใจและเกิดความเชื่อมั่นในผลสำเร็จแห่งภารกิจ (มีความรู้ความชำนาญ) มีความพอใจในการกระทำ มีความพากเพียรที่จะกระทำให้สำเร็จ พิจารณาให้ถ่องแท้ก่อนที่จะกระทำ ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายและมีอารมณ์ร่าเริงที่ได้กระทำ มีความปีติและเบิกบานเมื่อภารกิจสำเร็จ

11. ความไม่เห็นแก่ตัว คือไม่ถือเอาประโยชน์ส่วนตนเป็นสิ่งสำคัญโดยไม่คำนึงถึงผู้อื่น ผู้นำที่ไม่เห็นแก่ตัวจะสามารถดำรงความยุติธรรมได้ และได้รับความร่วมมือทั้งจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี

12. ความซื่อสัตย์ หมายถึง ความสุจริต คือไม่หลอกลวงตนเองและผู้อื่น ทั้งกายสุจริตและวจีสุจริต และใจสุจริต ซึ่งความซื่อสัตย์เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของผู้นำ

13. ความภักดี เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่สำคัญที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่น วิริยะ เสียสละมุ่งประโยชน์ของชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ตบอดจนหน่วยงานที่ตนสังกัดอีกด้วย ผู้ที่ขาดความจงรักภักดีมักจะเป็นคนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ไม่เสียสละ มุ่งประโยชน์ส่วนตัวเป็นสิ่งสำคัญ

14. การตัดสินใจ เป็นความคิดที่จะกระทำ การตัดสินใจที่ดีจะต้องประกอบด้วยความรอบรู้ การหาข้อมูล ข่าวสารที่แน่นอน การรู้จักประมาณการณ์ วิเคราะห์หาเหตุผล ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะทางสติปัญญาเป็นสำคัญ

บีเทล (bethel, 1990 cited in Kawamoto, 1994.) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะเด่นเป็นพิเศษจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำควรมีคุณลักษณะเด่น 4 ประการ คือ มีทักษะ ความสามารถพิเศษ (aptitude) ปรัชญาชีวิต และทัศนคนิที่ดี คุณลักษณะเหล่านี้เป็นฐานของอำนาจชำนาญการและอำนาจอ้างอิง ซึ่งอธิบายได้ว่า ผู้นำควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ เป็นผู้รับผิดชอบภารกิจ เป็นนักคิดผู้ยิ่งใหญ่ มีจริยธรรมสูง ชอบการเปลี่ยนแปลง มีความรู้สึกไว มีความกล้าเสี่ยง เป็นนักตัดสินใจ ใช้พลังอำนาจอย่างชาญฉลาด มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้สร้างทีมงาน มีความกล้าหาญ และเป็นคนที่มีความยึดมั่นผูกพัน

4. **แบบของภาวะผู้นำ**

วาเรน เฮเนส โจเซฟ เอล มาสซีและมาร์ค เจ วาลเลซ (Warren Haynes, Joseph L' Massie, and Marc J. Wallace อ้างใน จำนง บุญชู, 2531.) ได้เสนอแบบภาวะผู้นำไว้รวม 5 แบบ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้นำเลือกใช้หรือปรับปรุงภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น คือ

1. ภาวะผู้นำแบบอัตนิยม (autocratic leadership) เป็นแบบที่ให้ผู้นำทรงไว้ซึ่งอำนาจหน้าที่อันได้มาโดยการดำรงตำแหน่งงานหรือการเป็นผู้ที่มีความรู้หรือการเป็นผู้ที่มีอิทธิพล หรือการเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ดังกล่าวเป็นเครื่องมือสำคัญในการปกครองบังคับบัญชาผู้ร่วมงานลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่นั้นอาจดำเนินไปแบบเจ้านายที่ใช้อำนาจอย่างเข้มงวด หรือแบบพ่อปกครองลูก (paternalistic) ก็ได้ อันเป็นแบบที่ว่าให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ร่วมงานเพียงเล็กน้อยหรือไม่ให้เลยก็มี ซึ่งผู้ร่วมงานต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ

2. ภาวะผู้นำแบบราชการ (bureaucratic leadership) เป็นแบบปรากฏที่เป็นสามัญลักษณะอยู่ตามหน่วยราชการหรือหน่วยงานรัฐกิจต่างๆ โดยทั่วไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบนี้จะยึดถือนโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ รวมทั้งแบบธรรมเนียมต่างๆ ขององค์การเป็นพื้นฐานสนับสนุนในการปกครองบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน แบบนี้ก็ให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ร่วมงานเพียงเล็กน้อยหรือไม่ให้เลย ทำนองเดียวกันภาวะผู้นำแบบอัตนิยม

3. ภาวะผู้นำแบบการฑูต (diplomatic leadership) เป็นแบบที่ผู้นำใช้ศิลปะเชิงการฑูตเกลี้ยกล่อมผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตาม แม้จะมีการกำหนดอำนาจไว้ให้ใช้ แต่ผู้นำแบบนี้ก็ชอบใช้วิธีการกระตุ้นจูงใจเชิงการฑูตเกลี้ยกล่อมให้คนทำงานมากกว่าการใช้อำนาจบังคับ บางคนวางตนไว้ในฐานะเสมือนเป็นคนโฆษณาขายสินค้าด้วยซ้ำ ดังนั้น จึงมีผู้เรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่า "ภาวะผู้นำแบบขายของ" (sell-type leadership) ก็มี

4. ภาวะผู้นำแบบยอมให้ผู้ร่วมงานเข้ามีส่วนร่วม (participative leadership) เป็นแบบที่ให้ผู้นำยอมให้ผู้ร่วมงานเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการกำหนดนโยบาย และในการดำเนินตามวิธีการต่างๆ ภาวะผู้นำแบบนี้อาจแยกพิจารณาเป็น 2 แบบย่อยคือ แบบประชานิยม (democratic leadership) อันเป็นแบบที่ผู้นำยึดเสียงข้างมากของผู้ร่วมงานในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน และแบบรับฟังข้อแนะนำปรึกษาจากผู้ร่วมงาน หากแต่ผู้นำยังคงสงวนสิทธิในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายไว้กับตนเอง

5. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (free-rein leadership) เป็นแบบที่ให้ผู้นำมุ่งกำหนดเป้าหมายดำเนินงานให้ผู้ร่วมงานพร้อมทั้งกำหนดกรอบการปฏิบัติงานให้ได้แก่ นโยบาย งบประมาณ ระยะเวลาการดำเนินงาน เป็นต้น และปล่อยให้ผู้ร่วมงานมีอิสระที่จะปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องคอยสั่งหรือคอยควบคุมอีก นอกจากว่าผู้ร่วมงานจะขอร้องผู้นำเน้นการคอยเฝ้าดูผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในกรอบที่วางไว้เป็นหลักสำคัญ

จำนง บุญชู (2531.) ได้จำแนกภาวะผู้นำโดยพิจารณาจากทัศนะอื่นๆ ดังต่อไปนี้

1. พิจารณาจำแนกจากสถานภาพของการเป็นผู้นำ (leader' s status) ซึ่งสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 แบบ คือ

1.1 ภาวะผู้นำแบบอาศัยการมีบุคลิกภาพเป็นที่ดลใจผู้อื่นที่พบเห็นหรือร่วมทำงานด้วยหรือ เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบมีอาณาบารมี (charismatic leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้เกิดขึ้นเพราะผู้นำมีบุคลิกลักษณะพิเศษประจำตัว ยังผลให้ผู้ร่วมงานเคารพและมีความเลื่อมใสศรัทธาในการที่จะปฏิบัติงานสนองความต้องการให้อย่างเต็มใจ ซึ่งตรงกับแนวความคิดของแบสส์ (Bass, 1985) ที่เชื่อว่า ภาวะผู้นำแบบมีอาณาบารมีเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะต้องมีในตัวผู้นำทุกคน เพราะคุณลักษณะดังกล่าว จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ เชื่อฟัง และเกิดความ เชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำผู้ตาม และเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ ตลอดจนรู้สึกภาคภูมิใจที่มีโอกาสได้ร่วมงานด้วย ลักษณะของผู้นำแบบนี้จึงเป็นสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ไม่ใช้คุณลักษณะเฉพาะในตัวผู้นำเพียงคนเดียว คุณลักษณะนั้นต้องได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานด้วย สำหรับสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดผู้นำลักษณะนี้ คือ สถานภาพขององค์การอยู่ในภาวะวิกฤต และมีบุคคลหนึ่งสามารถกู้สถานการณ์ได้ บุคคลนั้นจะได้รับการยอมรับว่ามีอาณาบารมี (charisma) ซึ่งเปรียบเสมือนกับวีรบุรุษในความรู้สึกของผู้ร่วมงานและเป็นผู้ที่กระตุ้นให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ในงาน ความผูกพันในองค์การ และอำนาจจูงใจระหว่างผู้ร่วมงานกับภาระงาน ซึ่งจะผลักดันให้ผู้ร่วมงานทำงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้

1.2 ภาวะผู้นำแบบอาศัยอำนาจตามกฎหมาย (legal leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้เกิดขึ้นเพราะกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือคำสั่ง ได้กำหนดมอบหมายอำนาจไว้ให้ ย่อมมีอำนาจมหน้าที่รับผิดชอบบังคับบัญชาผู้ร่วมงานได้ในขอบเขตมที่กำหนด บางที่เรียกว่า "ภาวะผู้นำแบบผู้มีอำนาจหน้าที่ (authoritative leadership)"

1.3 ภาวะผู้นำแบบสัญญลักษณ์ (symbolic leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้เกิดขึ้นเพราะผู้นำอยู่ในสถานภาพอันเป็นสัญญลักษณ์ หรือเครื่องหมายให้ผู้ร่วมงานยึดถือและเทอดทูนไว้ด้วยความเคารพสักการะ เชื่อฟังและปฏิบัติงานสนองความต้องการให้ด้วยความศรัทธาในความเป็นสัญญลักษณ์นั้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2530.) ได้อ้างแนวความคิดในการแบ่งภาวะผู้นำดังต่อไปนี้ คือ

1. ตามลักษณะการบริหารงาน โดยเน้นลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดังต่อไปนี้ คือ

1.1 แบบอัตตาธิปไตย (autocratic style) พฤติกรรมของผู้นำจะเน้นการออกคำสั่งให้ผู้อื่นทำ ผู้นำจะตัดสินใจคนเดียวว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร แล้วผู้นำจะแจ้งให้ผู้อื่นนำไปปฏิบัติ การกระจายอำนาจในการทำงานจะมีน้อย ลักษณะของผู้นำชนิดนี้จะเป็นแบบเจ้านายอย่างเด่นชัด

1.2 แบบประชาธิปไตย (democratic style) พฤติกรรมผู้นำจะให้ความสำคัญกับผู้อื่นมาก จะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ โดยมีการจัดตั้งในรูปคณะกรรมการ

1.3 แบบเสรีนิยม (laissez – fairestyle) พฤติกรรมของผู้นำจะเน้นให้ความอิสระแก่ผู้อื่นมาก จะอนุญาตให้ผู้อื่นมีอำนาจกระทำการใดๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้อื่นตัดสินใจได้เอง ผู้นำจะมีหน้าที่ให้ข้อมูลเท่านั้น จึงทำให้ผู้นำแสดงบทบาทเป็นเพียงสามาชิกในกลุ่มผู้อื่นเท่านั้น การควบคุมและสั่งการจะไม่มีเลย

2. การแบ่งตามลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งแบ่งตามความคิดของลิเคิร์ท (Likert) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท

2.1 แบบภาวะผู้นำมุ่งเน้นงานคือผู้นำจะให้ความสำคัญกับงานเป็นหลักโดยพฤติกรรมของผู้นำจะให้ความสำคัญต่องานที่ทำ คนทำงานจะเป็นเพียงเครื่องมือชนิดหนึ่งที่จะมุ่งให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย มีการควบคุมผู้อื่นอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นในหน่วยงาน ผู้นำจะมีอำนาจในการตัดสินใจเพียงคนเดียว ผู้อื่นไม่มีสิทธิและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ของหน่วยงานเลย

2.2 แบบภาวะผู้นำมุ่งเน้นความสัมพันธ์ คือ ผู้นำจะให้ความสำคัญต่อคนเป็นหลักโดยพฤติกรรมของผู้นำจะมองเห็นคุณค่าของคน ดูแลความทุกข์สุขของผู้อื่น ให้ความสนใจ ความพึงพอใจในการทำงานของผู้อื่น คอยแนะนำช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้อื่นให้ทำงานสำเร็จ ไม่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้อื่นมากเกินไป นอกจากนี้ผู้นำมเปิด

โอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแสดงความสามารถของผู้อื่น มีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้อื่นมและผู้อื่นมีอิสระในการตัดสินใจมทำงานด้วยตนเอง

โรเบิร์ต เจ เฮาส์ (Robert J. House อ้างใน จำนง บุญชู, 2531.) ได้เสนอแบบภาวะผู้นำที่มีพฤติกรรมเชิงกระตุ้นจูงใจผู้ร่วมงาน ด้วยการสร้างความพอใจและสร้างอิทธิพลเหนือบทบาทการทำงานของผู้ร่วมงาน โดยใช้วิธีทางสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสดำเนินให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายต่างๆ ขององค์การและของผู้ร่วมงานไปพร้อมๆ กัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 แบบ ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเข้มงวดแข็งกร้าว (directive leadership) เป็นแบบที่ผู้นำมุ่งแต่จะสั่งการผู้ร่วมงาน โดยให้แนวทางอย่างชัดเจน ที่จะนำไปสู่เป้าหมายตามโครงสร้างของงานที่แสดงไว้ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจการบริหารพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบช่วยเหลือสนับสนุน (supportive leadership) ผู้นำจะให้ความเป็นมิตร สนใจ เป็นกันเองและมีมนุษยธรรมต่อผู้ร่วมงานอย่างจริงใจ

2. พฤติกรรมผู้นำแบบเปิดโอกาสให้เข้ามีส่วนร่วม (participative behavior) ผู้นำจะยอมรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้ร่วมงานและนำมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจด้วย หากแต่ว่าการตัดสินใจในที่สุดยังคงสงวนไว้เป็นอำนาจของผู้นำ

3. พฤติกรรมภามวะผู้นำแบบยึดมความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จผลเป็นหลัก (achievement – oriented leadership) เป็นแบบที่ผู้นำมักกำหนดเป้าหมายที่มีลักษณะท้าทาย และชี้ชวนให้ผู้ร่วมงานพากันปักใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายนั้นด้วยความเพียรพยายามอย่างเต็มที่

หฤทัย ปุตระเศรณี (2539. หน้า 40 – 41) ได้รวบรวมบทความที่นำเสนอเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับเพศในประเทศสหรัฐอเมริกาและสรุปดังนี้

1. ความแตกต่างในเรื่องเพศไม่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการเป็นผู้นำหากจะมีการเลือกผู้นำก็จะเลือกจากลุคคลที่แสดงถึงศักยภาพแห่งความเป็นผู้นำ เช่น มีความเฉลียวฉลาดมั่นใจ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ในงาน ดังนั้น ไม่ว่าสตรีหรือบุรุษหากแสดงออกถึงศักยภาพดังกล่าวก็สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้แน่นอน

2. ผู้นำที่เป็นสตรีนิยมใช้การนำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style) ขณะนี้ บุรุษนิยมการนำแบบสั่งการและควบคุม (Directive and Control Style) ผู้นำสตรีจะใช้การนำอย่างมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นมากกว่า แต่หากผู้นำสตรีมีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบุรุษมากกว่า จะพบว่าผู้นำที่เป็นสตรีจะเป็นประชาธิปไตยน้อยลง เพราะปัจจัยรอบข้างหรือแนวทางของกลุ่มบังคับ

บาส (Bass, n.d. unpaged อ้างอิงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544. หน้า 95) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารของผู้นำบุรุษและสตรี พบว่าผู้นำบุรุษและสตรีมีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน โดยผู้นำสตรีจะบริหารแบบมีข้อยกเว้น (Management by Exception) ซึ่งจะเข้าไปเกี่ยวข้องเฉพาะเรื่องที่จำเป็นและมีการตอบสนองที่เป็นบวกเสมอ นอกจากนี้ผู้นำสตรีถูกมองว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษมากกว่าผู้นำที่เป็นบุรุษเล็กน้อย และเจมส์ ออทรีได้ให้แนวคิดว่าสตรีจะเข้าถึงความคิดด้านเอาใจใส่ดูแล และกล้าที่จะทำความรู้จักกับผู้อื่นมากกว่าบุรุษ กล่าวคือ ผู้นำสตรีจะมองธุรกิจเป็นเหมือนครอบครัว มีความเมตตา สร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกจ้าง ให้ความยกย่องสมาชิกของกลุ่มมากกว่าผู้นำที่เป็นบุรุษ ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิผล

อเมดี (Amedy, 1999. Online) ได้ทำวิจัยภาคสนามในปี ค.ศ. 1988 พบว่าผู้นำสตรีและผู้นำที่เป็นบุรุษ มีภาวะผู้นำแตกต่างกัน โดยผู้นำสตรีจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานดีกว่าผู้นำที่เป็นบุรุษ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจสูง และสนใจความสำเร็จของส่วนรวมมากกว่าบุรุษในขณะที่ผู้นำบุรุษให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของตนเอง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544. หน้า 94 – 95) ได้สรุปความแตกต่างของภาวะผู้นำสตรีและบุรุษจากนักวิจัยและนักสังเกตุการณ์ว่า ผู้นำสตรีมักให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกัน รวมถึงการอบรมสมาชิกของกลุ่มด้วยความเห็นอกเห็นใจ จึงทำให้ผู้นำสตรีสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มตัดสินใจได้ดี ผู้นำสตรีมักชอบการให้รางวัล ความเอาใจใส่ดูแล และกล้าที่จะทำความรู้จักกับผู้อื่นมากกว่างบุรุษ มีความเมตตา และให้การยกย่องสมาชิก

17 JUL 2007
047

สรุปได้ว่าบุรุษและสตรีมีบุคลิกภาพต่างกันหลายประการ และภาวะผู้นำของสตรี และบุรุษก็แตกต่างกัน โดยบุรุษจะมุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการและควบคุมและมุ่งงาน ในขณะที่สตรีจะใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยเน้นการมีส่วนร่วม การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลและมุ่งคน

5. ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

ยุทธวิธี 19 ประการ สำหรับภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการ วารสาร Fortune, 2548.)

1. รักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนายของท่าน สัมพันธภาพที่ดีมีผลโดยตรงกับความสามารถของท่านที่จะสร้างความพอใจ และผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีความสามารถได้รับอำนาจจากนายของเขา

2. ทำตัวอย่างที่ดี ในสิ่งที่ท่านอยากให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติ เช่น มีความจริงใจ ซื่อสัตย์ ควบคุมอารมณ์ใช้ปัญญา กล้าตัดสินใจ ยืดหยุ่นมีเหตุผล กำหนดวัตถุประสงค์ริเริ่ม กระตือรือร้น ท่านต้องให้มีคุณสมบัติเหล่านี้ ท่านต้องเป็นแบบอย่าง การเป็นแบบอย่างเป็นยุทธวิธีที่ดีมากสำหรับผู้นำที่มีความสามารถ

3. บอกความคาดหวังท่านชัดเจน ท่านคาดหวังอย่างไรกับผู้ร่วมงานที่เขาจะทำให้เกิดความพึงพอใจกับท่าน อย่าคิดเอาเองว่าเขาจะทราบไม่ต้องกลัวที่จะบอกเขาว่าท่านต้องการอะไร บอกเขาก่อนที่เขาจะทำงาน และเตือนเขาบ่อย ๆ เท่าที่จะทำได้

4. นัดประชุมเพื่อสร้างทีมให้เข้มแข็ง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความคิดให้กลุ่มมุ่งเน้นที่เป้าหมาย

5. ให้รางวัลผู้ให้ความร่วมมือและทำงานหนัก ถ้าให้รางวัลเขาแล้ว เขาจะทำงานดีขึ้น

6. ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และหาประโยชน์จากความแตกต่างเหล่านั้น

7. ให้คำชมบางคนที่ให้ความร่วมมือกับทีมดูวัตถุประสงค์ ความจริงใจและความถี่ ท่านแน่ใจว่าเขาทำตามความคาดหวังของท่าน และสามารถปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

8. รับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานจะรู้สึกว่าสิ่งที่เขาพูดนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ท่านจะได้รับความนับถือและไดรับความจริงใจมากขึ้น ท่านจะได้ทราบความเป็นไปในเรื่องต่างๆ มากขึ้น

9. เลือกบุคคลที่สามารถทำงานกันเป็นทีม ไม่มีการฝึกอบรมชนิดใดที่จะเปลี่ยนแปลง บุคลากรที่แปลกแยกจากทีมของท่านได้มากนัก ให้พิถีพิถันในการเลือกคน อย่าต้องมาจ่ายเงินเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่ง ผิด ๆ ทิ้งไว้ให้คู่แข่งของท่านจะสวยกว่า

10. ร่วมกันกำหนดเป้าหมายทัศนภาพ สร้างแรงจูงใจ และเหตุผลต่างๆ ไม่ต้องบอกว่า เขาต้องทำอะไรในสถานการณ์ต่าง ๆ และให้เขาช่วยตัดสินใจในวิธีการที่ดีที่สุดในการที่จะทำให้บรรลุผลตามความต้องการต่างๆ เหล่านั้น

11. ยอมรับความผิดพลาด การยอมรับความผิดพลาดแสดงถึงความเข้มแข็งมากกว่าการแสดงความอ่อนแอ

12. อย่าให้คำมั่นสัญญาอะไรง่ายๆ มีสองสิ่งที่จะเกิดขึ้น เวลาให้สัญญาไม่เป็นสิ่งที่ดีนัก นั่นก็คือ มีความคาดหวังให้เป็นไปตามสัญญา และถ้าไม่เป็นไปตามสัญญามิตรภาพก็จะสลายไป

13. บริหารเวลาให้ดี ควรมีเวลาให้เพื่อนร่วมงานของท่านบ้าง

14. มอบหมายงานให้เหมาะสมกับคนสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร สิ่งนี้เป็นคำตอบที่ดีสำหรับคำถามที่ว่า "ข้าพเจ้าจะจูงใจลูกน้องได้อย่างไร"

15. ท่านต้องยอมรับค่าของคนตามความแตกต่างของบุคลากร ท่านก็คงทราบว่าสิ่งใด ที่จะทำให้ท่านรู้สึกดีขึ้น คนอื่นก็เช่นเดียวกับท่าน ทุกคนต้องการมีความรู้สึกว่าตนเองสำคัญ ถ้าท่านยกย่องเขา เขาก็ยกย่องท่าน

16. แก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างซื่อตรง และยุติธรรม ให้ตระหนักถึงสไตล์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของท่าน เรียนรู้ที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

17. ให้ข้อมูลในการทำงานก่อนที่เขาจะทำงาน เพื่อนร่วมงานต้องการข้อมูลที่จำเป็น ในการทำงาน เมื่อท่านมอบหมายงานท่านต้องให้ข้อมูลเขา

18. ทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นจากแรงกดดันของแต่ละวันบ้าง ท่านต้องมีเวลาคิดว่าจะทำอย่างไรดี ให้เป้าหมายบรรลุผล ควรจะวางแผนอย่างไร มิฉะนั้นท่านก็จะต้องต่อสู้กับปัญหาต่างๆ โอกาสที่ท่านจะประสบความสำเร็จยากมากต้องปล่อยวางบ้าง

19. อย่าเป็นคนที่เคร่งเครียดจนเกินไป มีความร่าเริง และเป็นกันเองกับลูกน้องบ้าง //

6. แนวคิดทฤษฎีและผลการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของสตรี

อโวลิโอ , บาส และจุง, กิลเล็ต, คาแรม และ กรอส – ทราด (Amber, 1999. Online. citing Avolio, Bass and Jung, 1995. Gillet, Karam 1994. and Gross and Trask, 1974.) โดยอโวลิโอ กล่าวว่าผู้นำสตรีมีแนวโน้มจะใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ การให้ความร่วมมือ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่กิลเลตและคาแรม กล่างถึงภาวะผู้นำสตรีว่ามีแนวโน้มเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การปลี่ยนแปลง มุ่งคนใส่ใจ และให้ความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลมีอิทธิพลที่จะขอความร่วมมือ สร้างความไว้วางใจและเปิดใจกว้าง และกรอสและทราดได้กล่างถึงความสามารถของผู้บริหารสตรีในเรื่องของภาวะผู้นำว่ามีดังนี้ คือ มีความรู้ เป็นผู้นำทางการสอน กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหาช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหา

คอนเนอร์ (Growe and Montgomery, n.d. Online. citing Conner,1992.) กล่าวถึงผู้บริหารสตรีทางการศึกษาว่ามุ่งเน้นใช้ภาวะผู้นำทางการสอนใส่ใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักศึกษา มีความรู้และมีจุดมุ่งหมายในการสอน

คลิวเนียค , คอนเนอร์ , โพเร็ท, เกทสโคว , อิเคิล , ไรเดอร์ และเบอร์สทีน (Growe and Montgomey, n.d. Online. citing Chliwniak, 1997. Conner, 1992. Porat, 1991. Getskow. 1996. Eakle, 1995. Ryder, 1994. and Burstyn, 1996.) ได้กล่าวถึงรูปแบบของภาวะผู้นำสตรีว่ามีดังนี้ คือ

1. มุ่งเน้นการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล
2. มุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำทางการสอน
3. ใช้ภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวยความสะดวก
4. มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักศึกษา ผู้ร่วมงาน และชุมชน
5. ให้มีการตัดสินใจร่วมกัน
6. ใส่ใจในความรู้สึกของการเห็นคุณค่าในตนเอง การมีส่วนร่วม การแบ่งปันอำนาจและข้อมูลข่าวสาร
7. มีอิทธิพลที่จะให้ครูใช้วิธีการสอนตามที่ต้องการ
8. ให้ความสำคัญกับหลักสูตรและการสอน

อีกลี คารับ และจอห์นสัน, แซพเมน แอสช์มอร์, เดลโบคา และโฮลเลอร์, วิลเลี่ยม, พิทเนอร์, เฮลเกเซน, โลเดน และโรเซนเนอร์ (Mc Gee Banks, 2000. p. 233 – 237 citing Eagly, Karau&Johnson ,1992. unpaged, Chapman, 1975. Ashmore, Delboca, & Wohlers, 1986. Williams, 1982. unpaged, Pitner, 1981. unpaged, Helgesen, 1990. Loden , 1985. & Rosener, 1990. unpaged) ได้กล่าวถึงการศึกาภาวะผู้นำสตรีของนักวิชาการต่างๆสรุปได้ว่าสตรีจะใช้ภาวะผู้นำในลักษณะเน้นการมีส่วนร่วมหรือแบบประชาธิปไตย และให้ความสำคัญกับงานจะแสดงความเป็นมิตร แสดงความรู้สึกที่ดีต่อผลงานที่น่าพอใจและยอมรับในค่านิยมต่างๆ จะถูกรับรู้ว่ามีลักษณะที่อบอุ่น เข้าอกเข้าใจผู้อื่น และใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้อื่น มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและมีการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการและมีการพูดคุยกับผู้ร่วมงานได้ดี สามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และความเข้าใจที่ซาบซึ้ง การเอาใจใส่ และคุณลักษณะเด่นอื่นๆ ของสตรีที่จะมีส่วนช่วยให้การบริหารงานดีกว่า

เรเดนบาช (Redenbach, 2001. Online) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะของการที่จะเป็นผู้นำสตรีว่าควรจะมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. เป็นนักคิดเชิงวิสัยทัศน์หรือแบบนักฝัน (Visionary thinker or dreamer)
2. ซื่อสัตย์และเต็มไปด้วยคุณธรรม (Global honest with tour integrity)
3. กล้าเสี่ยง (Confident risk – taker) มีความมั่นใจในวิสัยทัศน์ของตนเองและสามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้
4. นักสื่องสารที่ดี (Perfectful communicator) เป็นทั้งนักพูดและนักฟังที่ดี ให้ความจริงใจในการที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learner/ assessor) เปิดกว้างพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ก้าวหน้ายิ่งๆขึ้น

ฟาเรล (Farrel, 1996.) ได้ทำการศึกษาถึงคุณลักษณะ 10 ประการที่จะทำให้สตรีมีลักษณะที่แตกต่างจากผู้อื่น โดยใช้คำว่า สตรีที่มีอิทธิพล สรุปได้ดังนี้

1. มีความกระตือรือร้น (Impassioned)
2. มีความเป็นตัวของตัวเอง (Individual)
3. มีความใกล้ชิดกับพระเจ้า (Intimate With God)
4. มีอุดมการณ์ (Idealistic)
5. มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependent)
6. มีความคิดริเริ่ม (Initiative)
7. มีคุณธรรม (Integrity)
8. จริงจังกับงาน (Intense)
9. มีความอยากรู้อยากเห็น (Inquiring)
10. มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้อื่น (Infections)

โรสเนอร์ (Rosner, 2002. p. 74 – 76) ได้กล่าถึงภาวะผู้นำสตรีว่าจะมีลักษณะค่อนไปทางผู้นำเชิงปฏิรูป กล่าวคือ สตรีมีแนวโน้มที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการนำผลประโยชน์ส่วนตนของพวกเขาให้กลายเป็นผลประโยชน์ของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมมากกว่า สตรีเชื่อว่าอำนาจของตนเกิดจากบุคลิกลักษณะส่วนตัว ทักษะด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและการทำงานแบบเครือข่าย ไม่ใช่เกิดจากตำแหน่งในองค์การ และสตรีมีแนวโน้มจะมีภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์โดยจะพยายามทำให้ตนกับผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกันเพื่อประโยชน์ของทุกคนที่เกี่ยวข้อง และสนับสนุนการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ใช้วิธีขอความคิดเห็น ขอคำแนะนำจากผู้ตาม ใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อทดสอบข้อสมมติฐานของตนก่อนทำการตัดสินใจ นอกจากนี้สตรียังเต็มใจที่จะแบ่งปันอำนาจและข้อมูล ยินดีที่จะบอกเหตุผลในการตัดสินใจของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ สตรีจะทำงานโดยไม่ใช้ความรุนแรง แต่จะใช้ความร่วมมือและการช่วยเหลือสนับสนุน

แกรนท์ (Grant, 2002. p. 78 – 80) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำสตรีที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การสมัยใหม่ สรุปได้ดังนี้

1. การสื่อสารและการให้ความร่วมมือ (Communication and Cooperation) สตรีได้รับการฝึกด้านการสื่อสารและเอาใจใส่ผู้อื่นมาตั้งแต่เด็ก ซึ่งความชำนาญในเรื่องนี้จะช่วยให้บรรยากาศการประชุมมีความร่วมมือกันมากกว่าที่จะแข่งขันกัน และยังนำไปสู่การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันได้ดีกว่า

2. การเข้าร่วมและผูกพันทางใจ (Affiliation and Attachment) สตรีชอบเข้าร่วมกลุ่มซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและห่วงใยผู้อื่น รวมถึงความคล่องตัวในด้านมุนษยสัมพันธ์ ซึ่งจะช่วยทำให้องค์การมีความเป็นมิตรภาพและความเป็นคนมากขึ้น

3. อำนาจ (Power) สตรีจะแสดงอำนาจด้วยการให้และการดูแลเอาใจใส่มากกว่าจะแสดงด้วยการควบคุมบังคับบัญชา

4. ลักษณะทางกายภาพ (Physicality) การได้เห็นการเจริญเติบโตของชีวิตมนุษย์อย่างใกล้ชิดในฐานะแม่ ช่วยให้สตรีมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในความเป็นจริงเกี่ยวกับการเจริญเติบโตและพัฒนาการด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ

5. อารมณ์อ่อนไหว เปราะบางและขาดความมั่นใจตนเอง (Emotionality Vulnerability and Lack of Self - confidence) เป็นจุดอ่อนของสตรีที่อาจแปลงเป็นจุดแข็งได้เพราะการไม่ควบคุมตนเองจะทำให้สตรีเห็นจุดอ่อนของตนเองและมีโอกาสพัฒนาจุดอ่อนให้กลายเป็นจุดแข็งมากกว่าบุรุษ และยังทำให้สตรีสามารถประเมินจุดอ่อน จุดแข็งของทั้งตนเองและผู้อื่นได้แม่นยำกว่าด้วย

6. ความใกล้ชิดสนิทสนมและการทำนุบำรุง (Intimacy and Nurturing) สตรีจะมีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น และมีความรู้สึกผูกพันกับโลกภายนอกมากกว่าบุรุษ สตรินเกอร์ (Stringer, 2002. p. 220 – 221) ได้อ้างถึง Business Week ที่กล่างถึงทักษะ 4 ประการ ที่สตรีใช้ในการบริหารการจัดการ คือ มีการกระตุ้นจูงใจผู้อื่น เน้นเรื่องของการติดต่อสื่อสารสร้างสรรค์งานที่มีคุณภาพรับฟังผู้อื่น มีการวางแผนทางยุทธวิธี มีการวิเคราะห์

แนวคิดทฤษฎีและผลการศึกษาที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของสตรี จะกล่าวถึงความแตกต่างของภาวะผู้นำสตรีและบุรุษด้วย ดังนี้

ความแตกต่างทางบุคลิกภาพที่เกี่ยวกับการทำงาน

เบม (Beam, 2002. p. 76 – 77) ได้สรุปถึงบุคลิกลักษณะที่สำคัญๆ ของสตรีและบุรุษที่แตกต่างกันสรุปได้ดังนี้

ตาราง 1 แสดงการเปรียบเทียบถึงบุคลิกลักษณะที่สำคัญๆ ของสตรีและบุรุษ

บุรุษ	สตรี
- เชื่อมั่นในตนเอง	- อ่อนน้อม
- ปกป้องความคิดของตนเอง	- ร่าเริง สนุกสนาน
- ไม่ชอบอยู่ใต้บังคับใคร	- ลังเล ขี้อาย
- รักษาสิทธิ	- ช่างประจบประแจง
- เข้มแข็ง หนักแน่น	- ซื่อสัตย์
- มีพลังโน้มน้าวจิตใจ	- อบอุ่น
- ช่างวิเคราะห์	- มีความเห็นอกเห็นใจ
- มีอำนาจ	- มีความรู้สึกไวต่อความต้องการของผู้อื่น
- เต็มใจรับความเสี่ยง	- มีความสามารถในการวินิจฉัย
- ตัดสินใจง่ายๆ	- ขี้สงสาร
- พร้อมที่จะรักษาจุดยืน	- มีความสามารถในการปลอบใจผู้อื่น

เซคเชฟท์ (Amedy, 1999. p.10 Online. citing Shakeshaft,1989.) กล่าวว่า โดยทั่วไปจะรับรู้กันว่าบุรุษและสตรีแตกต่างกันในเรื่องความสามารถ ความสนใจและด้านจิตใจ และมักจะสรุปเหมารวมว่า บุรุษมีแนวโน้มเย็นชา เผด็จการ ก้าวร้าว กีดกันทางเพศ และมั่งสนใจในวิธีการ ส่วนสตรีจะถูกรับรู้ในเชิงลบ ว่าสนใจคนมากเกินไป เจ้าอารมณ์และไม่กล้าแสดงออกภาพพจน์เชิงบวกต่อบุรุษคือความเชื่อในความเท่าเทียมกันของบุคคล มีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการจัดการ ภาพพจน์ในเชิงบวกต่อสตรี คือ มีลักษณะผ่อนคลายเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน สามารถที่จะแยกเรื่องงานออกจากบทบาททางสังคม และเป็นอิสระในการทำงาน

ความแตกต่างของภาษาภาวะผู้นำ

แฟริส และเบิร์น (Farris and Burns, n, d. online) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างบุรุษและสตรีไว้ว่า ในช่วงเริ่มต้นบุรุษจะถูกรับรู้ว่ามุ่งที่ผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าจะให้ความสนใจกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แบบภาวะผู้นำจะมีลักษณะเป็นเผด็จการในขณะที่สตรีจะมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย โดยเน้นที่ความร่วมมือและประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

แบส (Bass, 1990. p. 723-724) ได้สรุปจากผลการวิจัยจากหลายๆ ที่ถึงความแตกต่างในเรื่องรูปแบบภาวะนำของบุรุษและสตรีไว้ว่า งานวิจัยบางเรื่องพบว่า บุรุษและสตรีมีรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน แต่บางงานวิจัยก็ไม่พบว่าแตกต่างกัน งานวิจัยที่แสดงว่าแตกต่างกันได้แก่ เรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเดอร์ (Deaux,1976.) พบว่าสตรีสนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม แต่บุรุษจะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จในงานมากกว่าสอดคล้องกับ วีเนค (Vinacke,1969) ที่พบว่าสตรีมุ่งเน้นที่จะรักษาความสามัคคี ขณะที่บุรุษสนใจที่ความสามารถของแต่ละบุคคลมากกว่าในเรื่องของพฤติกรรม และสรุปว่าบุรุษมีแนวโน้มมุ่งงานในขณะที่สตรีมีแนวโน้มมุ่งคน

โฮลม์, อัลบิโน และรีแกน (Grorenflew, 1994. Online. citing Holmas,1989. Albino, 1992. and Reagan, n, d.) ศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำของบุรุษและสตรี พบว่ารูปแบบที่สำคัญของการบริหารงานของสตรี คือ ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน การติดต่อสื่อสารและความร่วมมือ ในขณะที่อัลบิโนก็พบว่า ความสามารถของสตรีที่ประสบความสำเร็จในการทำงานประกอบด้วย ความเข้าใจในตนเอง ทำงานหนักและมีการเรียงลำดับงานก่อนหลัง มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ การฟังและมีการประนีประนอม และมีความสามารถในการใช้ยุทธศาสตร์ ลักษณะของผู้นำสตรีเหล่านี้ รีแกนเรียกว่า ความร่วมมือ ความเอาใจใส่ ความกล้าหาญ การหยั่งรู้ และการมีวิสัยทัศน์

เคลลี่, เฮล และเบอร์เกอร์ (Thompson, 2000. Online. citing Kelly, Hale and Burgers, 1991.) พบว่าบุรุษและสตรีมีรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน โดยบุรุษจะมีลักษณะใช้อำนาจ แข่งขัน กล้าแสดงออก ฉวยโอกาส และชอบจัดการ ขณะที่สตรีจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ มีใจเมตตา และไว้วางใจ

ซึ่งก็สอดคล้องกับงานของโรเซนเนอร์ (Thompson, 2000 Online. citing Rosener, 1990.) ซึ่งได้วิจัยโดยการสัมภาษณ์สตรีในการประชุมสตรีสากล พบว่าผู้นำสตรีจะมุ่งที่การกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในเรื่องของอำนาจและข้อมูลข่าวสาร สนับสนุนให้บุคคลเห็นคุณค่าในตนเอง และกระตือรือร้นในการทำงานลักษณะที่เน้นความร่วมมือสนับสนุนและมีความเข้าใจเหล่านี้ โรเซนเนอร์ เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Leadership) หรือให้ความหมายว่าเป็นภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive leadership) ซึ่งแตกต่างกับบุรุษที่จะมีลักษณะชอบแข่งขันแข็งกระด้าง ดื้อรั้น อันเป็นลักษณะของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

แฮสเล็ท และคณะ (Amedy,1999. Online. citing Haslett et al,1992.) กล่าวว่าบุรุษมุ่งงานมากกว่าขณะที่สตรีเน้นทางด้านสังคมและจิตใจ โดยสตรีมองว่าตนเองมีความเชื่อมั่นในตนเองต่ำกว่าบุรุษ และบุรุษประเมินว่าตัวเองมีความสามารถสูงเกินความจริง โลเดน (Amedy,1999. Online. citing Loden, 1985.) ชี้ให้เห็นว่าบุรุษและสตรีมีความแตกต่างกันในเรื่องของค่านิยมขั้นพื้นฐาน เช่น บุรุษถูกกระตุ้นโดยการให้ค้นหาเหตุผลและความจริง การปฏิบัติจริงสตรีจะให้ความสนใจในลักษณะเชิงอุดมคติ เรื่องความสามัคคี การใส่ใจผู้คน (สังคม) จิตวิญญาณ (ศาสนา) และสนใจในการแสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์และความสวยงาม การให้ความช่วยเหลือและใส่ใจต่อผู้อื่น สอดคล้องกับ กิลลิแกน (Amedy, 1990. Online. citing Gilligan, 1993) ที่พบว่าบุรุษมองงานว่าเป็นเรื่องของเหตุผลและหลักการแต่สตรีมองงานในเรื่องของความสัมพันธ์

โกรว และมอนต์โกเมอรี่ (Growe and Montgomery, n. d. Online) ได้สรุปให้เห็นถึงความแตกต่างของรูปแบบของภาวะผู้นำบุรุษและสตรีในวงการศึกษาไว้ดังนี้

1. ผู้นำบุรุษ จะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงาน มุ่งเป้าหมาย เก็บข้อมูลข่าวสารและเอาชนะ อิงกฎระเบียบและบริหารโดยการให้รางวัลและการลงโทษกับงานที่ดีและไม่ดี สนใจผลผลิตและบริหารงานแบบเดิมๆ

2. ผู้นำสตรี จะมุ่งเน้นที่สัมพันธ์ภาพ การแบ่งปัน และกระบวนการ มีภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวยให้เกิดความสะดวกสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลรอบด้าน อาทิ เช่น ครู นักเนรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้ร่วมงาน มากกว่าผู้นำบุรุษ มีการตัดสินใจร่วมกัน ให้กำลังใจ

รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม แบ่งปันอำนาจและข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะช่วยเปลี่ยนความสนใจของสมาชิกไปสู่เป้าหมายขององค์กร

โรเซนเนอร์ (Aburdene and Naisbitt, 1993. p. 67-68 citing Rosener, n. d. unpaged) ได้ศึกษาผู้บริหารทั้งบุรุษและสตรี ที่มีอาชีพ การศึกษา และอายุใกล้เคียงกัน และพบว่าบุรุษและสตรีมีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง โดยบุรุษเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leaders) โดยมีการให้รางวัลกับผลงานที่ดี ในขณะที่สตรีจะเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformation leaders) โดยพยายามจะปรับความสนใจของสมาชิกไปสู่เป้าหมายขององค์กร ซึ่งโรเซนเนอร์ เรียกว่า "ภาวะผู้นำแบบปฏิสมัพันธ์ (Interactive leadership) และผู้นำสตรีจะส่งเสริมการมีส่วนร่วม แบ่งปันอำนาจและข้อมูลข่าวสาร กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของตนเอง และทำให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn,1996. p. 110) ได้กล่าวว่า ทั้งบุรุษและสตรีสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้เหมือนกัน แต่มีการศึกษาที่ชี้ให้เห็นว่าบุรุษและสตรีมีแนวโน้มที่จะใช้รูปแบบในการทำงานที่แตกต่างกัน สตรีจะใช้หลักประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยการให้เกียรติผู้อื่นและแบ่งปันข้อมูลและอำนาจกับคนอื่นซึ่งเรียกว่าภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ (interactive leadership) ส่วนบุรุษจะมีการชี้นำและกล้าแสดงออกที่จะใช้อำนาจในลักษณะสั่งการและการควบคุม

แฮคเบิร์ก คอนซัลติ้ง กรุ๊ป (Hagberg Consulting Group, 1998. Online) ได้กล่าวว่ารูปแบบการจัดการของสตรีเน้นการสื่อสารและสัมพันธภาพในการทำงานเป็นสิ่งที่เหมาะสมมากกว่ารูปแบบการจัดการของบุรุษ สตรีจะเน้นการทำงานเป็นทีม มีทักษะทางสังคมที่ดีกว่ามีการสื่อสารที่ดีกว่า ใส่ใจในผู้คน มุ่งที่ความสำเร็จของทีมเป็นอันดับแรก ใช้ทักษะของการสร้างอิทธิพลมากกว่าใช้อำนาจ เน้นการทำงานเป็นทีมได้ดีกว่าบุรุษ สตรีสามารถจัดการทำการทำงานที่หลากหลาย โดยยึดค่านิยมประเพณีเก่าๆน้อยกว่าบุรุษ อดทนต่อความแตกต่างได้มากกว่าให้ความสนใจกับขอบเขตของสังคม และสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ดีกว่าบุรุษ แสดงความประทับใจต่อความพยายามของผู้อื่นได้ดีกว่า แสดงออกถึงความคิดและความรู้สึกของตนเองได้ดีกว่าและความมานะพยายามมากกว่าบุรุษ

อีกลี และจอห์นสัน (Kabacoff, 1998. Online. citing Eagly and Johnson, 1990.) พบว่าสตรีมีแนวโน้มที่จะใช้รูปแบบประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม ในขณะที่บุรุษมีแนวโน้มที่จะใช้รูปแบบของแผด็จการและการชี้นำ สิ่งนี้เป็นคุณลักษณะที่แสดงให้เห็นว่าสตรีมีทักษะทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าบุรุษ ซึ่งจะมีส่วนส่งเสริมรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย

เชอร์แมน (Sherman, 2000. p. 137) ได้สัมภาษณ์แมรี่ ซึ่งเป็นครูใหญ่ของโรงเรียนแห่งหนึ่งและแมรี่ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างเรื่องภาวะผู้นำบุรุษและสตรีว่า

"ในการประชุมใหญ่ ครูใหญ่ที่เป็นบุรุษมักจะพูดถึงปัญหาของโรงเรียน อาทิ ต้องการเครื่องคอมพิวเตอร์ มากกว่า 2 เครื่อง ต้องการซ่อมแซมเครื่องมือในห้องเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่พวกเรา (ครูใหญ่สตรี) ไม่เคยสนใจ โดยทั่วไปครูใหญ่สตรีมักสนใจประเด็นในลักษณะภาพรวม และวิธีการที่ส่งผลกระทบต่อเด็ก โดยมักพูดเกี่ยวกับนักเรียนมากกว่า และคิดว่าครูใหญ่สตรีจะเป็นนักสื่อสารได้ดีกว่า"

อเบอร์ดีน และเนสบิตท์ (Aburdene and Naisbitt, 1993. p. 63 – 67) ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของสตรีพบว่ามี 6 คุณลักษณะ ซึ่งเป็นภาวะผู้นำแบบใหม่ คือ

1. การมอบอำนาจ (Empower) ด้วยการใช้ภาวะผู้นำ การให้รางวัล เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ใช้การจูงใจ มอบอำนาจ สร้างค่านิยมใหม่ๆ มีวิสัยทัศน์

2. การปรับโครงสร้างใหม่ (Restructure) มีการเปลี่ยนแปลง มีการติดต่อกันสร้างเป็นเครือข่าย ยืดหยุ่น มุ่งสนใจในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อผลสำเร็จ มองภาพรวม และมีความเป็นระบบ

3. การสอน (Teaching) คอยเอื้ออำนวยความสะดวก มุ่งเน้นสร้างรูปแบบการสอน ด้วยวิธีใหม่ๆ

4. นักถาม (Questioner) ถามคำถามที่ถูกต้องและเหมาะสม

5. เป็นตัวแบบ (Role Model) ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี

6. เปิดกว้าง (Openness) สนับสนุนให้องค์กรมีความก้าวหน้า เข้าถึงได้ง่ายและมีข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์

7. **ความเป็นแม่** (Motherhood)

เอเดรียน ริช (Adrienne Rich) ได้กล่าวถึง "ความเป็นแม่" ไว้ในหนังสือชื่อ Of Woman Born โดยแบ่งแยกออกเป็น 2 แบบ คือ "ความเป็นแม่" ในฐานะที่เป็น

1. ความสัมพันธ์ที่อาจเป็นไปได้ที่ผู้หญิงคนใดก็ตามมีต่ออำนาจในการเจริญพันธุ์และต่อลูก

2. สถาบันซึ่งมีเป้าหมายในการสร้างความมั่นใจว่า ความเป็นไปได้นั้น รวมทั้งผู้หญิงทุกคนอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้ชาย

อิลิค เบอร์น (Eric Berne) ผู้ศึกษาความสัมพันธ์ของบุคคลตามแนวทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalysis) ของ Sigmund Freud พบว่า สัมพันธภาพดังกล่าวมี 3 สภาพ ซึ่ง Berne เรียกว่า "สภาพของตัวตน" (ego state) คือ ความเป็นพ่อ – แม่ (Parent) หมายถึงการเป็นผู้ดูแลปกครองผู้อื่น เลี้ยงดู และควบคุม ความเป็นผู้ใหญ่ (Adult) หมายถึง ความมีเหตุผลและมีอารมณ์ ความเป็นเด็ก (Child) หมายถึงความซุกซน มีความคิดสร้างสรรค์และชวนทะเลาะ

อนุกูล เยี่ยงพฤกษาวัลย์ ได้อธิบายถึงบุคลิกภาพแบบพ่อ – แม่ (Parent Ego-State) บิดา มารดา เป็นแหล่งที่สะสมความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรม ซึ่งบุคคลจดจำยึดมั่น แล้วนำมาประพฤติปฏิบัติ บุคลิกภาพแบบ พ่อ – แม่ นี้แสดงออกใน 2 ลักษณะ คือ

แบบตำหนิ ดุด่า ว่ากล่าว สั่งสอน ตักเตือน บังคับ ข่มขู่ ฯลฯ เรียกว่า Critical Parent

แบบประคับประคอง ช่วยเหลือ ปลอบโยน ห่วงใย ให้กำลังใจ ฯลฯ เรียกว่า Nurturing Parent

สรุป คือ ถ้าบุคคลใดประพฤติคล้ายกับคนที่ทำตัวเป็นบิดามารดาหรือผู้ปกครองคนอื่น เราก็เรียกว่าบุคคลนั้นมี Parent Ego-State ซึ่งบางครั้งอาจจะเป็น Critical Parent หรือบางครั้งอาจจะเป็น Nurturing Parent

8. **กระบวนทัศน์** (Paradigm)

โทมัส คูน (Thomas S. Khun) นักประวัติศาสตร์ด้านวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นต้นตำรับของการใช้คำว่า Paradigm หรือ กระบวนทัศน์ โดยมุมมองทางด้านวิทยาศาสตร์ได้นิยามไว้ว่า " คือตัวอย่างต่างๆ ที่เป็นที่ยอมรับของการทำงานด้านวิทยาศาสตร์อย่างแท้จริง ตัวอย่างที่รวมไปถึงกฎ ทฤษฎี การนำไปใช้และเครื่องมือรวมกัน ซึ่งทั้งหมดนี้ได้ก่อให้เกิดรูปแบบที่ซึ่งนำไปสู่แนวปฏิบัติที่เชื่อมโยงกันอย่างเฉพาะพิเศษในงานวิจัยทางวิทยาศาสตร์" และอธิบาย ต่อว่า "คนที่มีงานวิจัยอยู่ในกระบวนทัศน์เดียวกัน จะมีกฎและมาตรฐานการปฏิบัติทางวิทยาศาสตร์เหมือนกันและได้ผลออกมาเหมือนกัน"

อดัม สมิท (Adam Smith) จากหนังสือ Power of the Mind ได้ให้คำจำกัดความ กระบวนทัศน์ว่า "กระบวนทัศน์ คือ วิถีทางที่เรามองโลก ดังเช่น ปลามองน้ำ กระบวนทัศน์อธิบายเรื่องราวของโลกต่อเรา ช่วยให้เราคาดเดาพฤติกรรมของโลกได้ การคาดเดามีความสำคัญมาก"

โจเอล อาร์เธอร์ บาร์เคอร์ (Joel Arthur Barker) ผู้เขียนหนังสือ Paradigm และ Future Edge ได้ให้ความหมายว่า "กระบวนทัศน์" คือ ชุดของกฎและกติกา(ที่เป็นหรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษร) ที่ทำสองอย่าง : (1) ทำหน้าที่วางหรือกำหนดกรอบ (2) ทำหน้าที่บอกเราว่าควรจะประพฤติปฏิบัติอย่างไรภายในกรอบเพื่อให้เกิดความสำเร็จ รวมไปถึง "เราวัดความสำเร็จนั้นอย่างไร"

บาร์เคอร์ สรุปว่า กีฬาทุกชนิดมีกระบวนทัศน์ของตนเอง กระบวนทัศน์ของเทนนิส แน่นอนมีกรอบ มีกติกา มีกระบวนการที่จะต้องแก้ปัญหาให้เกิดความสำเร็จ เมื่อเผชิญกับลูกบอลที่กระดอนข้ามเนตมา เราจะแก้ปัญหาโดยการตีหรือตบอย่าไรให้ลงคอร์ทตามกฎกติกาของเทนนิส กระบวนการแก้ปัญหาเหล่านี้ เราต้องใช้ไม้แรคเก็ตเทนนิสตีหรือตบ ไม่ใช่ใช้ไม้แบดมินตัน หรือใช้มือตีหรือใช้เท้าเตะ และถ้าเราตีกลับไปด้วยเครื่องมือที่ถูกต้องข้ามเนตไปตกอยู่ในเส้นกรอบของคอร์ท เราก็ได้แก้ปัญหานั้นสำเร็จ และก็กลายเป็นปัญหาให้คู่ตีของเราต้องแก้ปัญหาบ้าง เกมส์กีฬาทุกชนิด จึงมีกระบวนทัศน์ของตนเอง คนที่มีอาชีพต่างๆ กัน ก็มีกระบวนต่างไปในการประพฤติปฏิบัติและประสบความสำเร็จ มีความแตกต่างบางประการระหว่างกระบวนทัศน์วิทยาศาสตร์และกระบวนทัศน์อื่นๆ คือ กระบวนทัศน์ทางวิทยาศาสตร์ ถ้าเราทำการทดลองสำเร็จเรื่องใดก็ตาม เมื่อคนอื่นทำตามด้วยเครื่องมือแบบ

เดียวกันและขั้นตอนเหมือนกันจะประสบความสำเร็จเหมือนกัน แต่กระบวนทัศน์อื่นๆ เช่น ด้านกีฬาและศิลปะ จะแตกต่างกันที่เราเอาไม้แรคเก็ตก็ดี แปรงสี สีและกระดาษให้คนสองคนทำตามทุกขั้นตอนเหมือนกัน แต่อาจจะประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จต่างกันก็ได้

เสรี พงศ์พิศ (2546.) ได้ให้ความหมายของ กระบวนทัศน์ว่า "กระบวนทัศน์ (paradigm) หมายถึง วิธีคิด วิธีปฏิบัติ วิธีให้คุณค่า ซึ่งตั้งอยู่บนฐานการมองโลกความเป็นจริงแบบหนึ่ง บางคนแปลว่า ทัศนะ แม่บท เพราะเป็นทัศนะพื้นฐานที่เป็นตัวกำหนดวิธีคิด วิธีปฏิบัติ วิธีให้คุณค่า และวิถีชีวิตทั้งหมดของผู้คน" ตัวอย่างการแพทย์แผนไทย และการแพทย์แผนปัจจุบัน มาจากกระบวนทัศน์ที่แตกต่างกัน การแพทย์แผนไทยมองโลก มองชีวิต อย่างเป็นองค์รวมแบบหนึ่งเป็นเรื่องของธาตุสี่ ดิน น้ำ ลม ไฟ อธิบายความเจ็บไข้ได้ป่วย เป็นเรื่องของการขาดความสมดุล ขณะที่การแพทย์แผนปัจจุบัน มาจากฐานคิดเรื่องโรค จากทฤษฎีว่าด้วยเชื้อโรค ว่าด้วยเนื้อเยื่อ และมองชีวิตเป็นกลไก แยกส่วน ด้วยกระบวนทัศน์แตกต่างกันเช่นนี้ การดูแลรักษาโรค จึงแตกต่างกันคำนี้มาจากหนังสือ Structure of Scientific Revolution ของ Thomas Kuhn ที่เขียนขึ้นเมื่อกลางศตวรรษที่แล้ว เขาบอกว่าเมื่อใดก็ตาม ที่มีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradygm shift) ก็จะเกิดปฏิวัติวิทยาศาสตร์ เช่นที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ในยุคของนิวตัน ในยุคของไอน์สไตน์ "มองโลกด้วยกระบวนทัศน์ใหม่"ในหนังสือจุดเปลี่ยนแห่งศตวรรษ ฟริตจอฟ คาปรา พูดเรื่องการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ไว้อย่างละเอียด วิเคราะห์ให้เห็นด้านลบของกระบวนทัศน์ตะวันตก ที่ครอบงำโลกในปัจจุบัน ที่คิดแบบแยกส่วน แบบลดทอน ทำงานสิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ของคนกับธรรชาติ คนกับคน การเสื่อมสลายของชุมชนและสังคม คาปรา เขียนเรื่อง เต๋าแห่งฟิสิกส์ชี้ให้เห็นคุณค่าของความคิดแบบตะวันออกที่ควรเป็นฐานกระบวนทัศน์ใหม่ ของสังคมใหม่ เพราะเน้นที่ความสัมพันธ์ ความสมดุล และองค์รวมคล้านกับฟิสิกส์สมัยใหม่

กระบวนการ (Process)

เสรี พงศ์พิศ (2546.) ได้ให้ความหมายของกระบวนการว่า "กระบวนการ หมายถึง ชุดกิจกรรม การดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลง พัฒนาการ หรือหน้าที่ที่ต่อเนื่อง อันก่อให้เกิดผลลัพธ์" เช่น กระบวนการในการทำบัตรประชาชน กระบวนการผลิตรถยนต์ กระบวนการสร้างจิตสำนึก หรือหมายถึงขั้นตอนที่ต่อเนื่องระยะเวลาการดำเนินการ เช่น กระบวนการพิจารณารางวัลยังไม่เสร็จสิ้น กระบวนการทางกฎหมายยังอีกหลายขั้นตอน

(ไม่ควร สับสนระหว่าง คำว่ากระบวนการ process กับขบวนการ movement) ผลลัพธ์ (output) ผลผลิตสุดท้าย สิ่งที่เป็นผลรูปธรรมที่สัมผัสได้ ผลิตภัณฑ์จำนวนหนึ่ง ผลอันเป็นปริมาณ ที่ผลิตได้ในระยะเวลาหนึ่ง ผลผลิตทางปัญญา ผลผลิตทางศิลปะ ผลผลิตงานสร้างสรรค์ พลังงานที่ผลิตได้ โดย ระบบหนึ่ง เช่นโรงงานแห่งนี้ วางเป้าหมายให้ผลิตรถยนต์ให้ได้ปีละ 5,000 คัน นี่คือผลลัพธ์ตามแผนการดำเนินงานในทางคอมพิวเตอร์ ผลผลิตเกิดจากโปรแกรมเมื่อใส่ (input) ข้อมูลหรือบางสิ่งเข้าไปผลสัมฤทธิ์ (out come) หรือผลกระทบหรือผลสุดท้ายที่เกิดขึ้น ผลที่เกิดจากเหตุการณ์หนึ่งหรือชุดหนึ่ง เช่น การค้นพบทางวิทยาศาสตร์ก่อให้เกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมสิ่งที่เกิดขึ้ เนื่องมาจากสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนหน้านั้น ผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์หนึ่ง เช่นโครงการนี้ทำให้คนตื่นตัวเรื่องการดูแลสุขภาพของตัวเองมากขึ้น

การวิเคราะห์ (Analysis)

เสรี พงศ์พิศ (2546.) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์ว่า "การวิเคราะห์หมายถึง การแยกแยะทางความคิด หรือทางวัตถุของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้เห็น องค์ประกอบ เพื่อศึกษาแต่ละองค์ประกอบหรือว่าแยกแยะเพื่อให้เห็นเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ ขององค์ประกอบต่างๆ ที่ทำให้เกิดสิ่งนั้น หรือเรื่องนั้น" ตัวอย่าง เช่น การวิเคราะห์ปัญหาความยากจน การวิเคราะห์เรื่องโรคเอดส์ การวิเคราะห์โครงการพัฒนาชุมชนในเขตภูเขา (การวิเคราะห์) น้ำประกอบด้วยออกซิเจน และไฮโดรเจน (การสังเคราะห์) ออกซิเจนกับไฮโดรเจนรวมกันเข้ากลายเป็นน้ำ การวิเคราะห์โดยนักวิทยาศาสตร์ พบว่าตัวอย่างน้ำมีเชื้อโรคหลายชนิด จิตวิเคราะห์ (psychoanalysis) คือวิธีการในการค้นหาสาเหตุที่ฝังลึก ในสำนึกและวิธีการในการบำบัดความผิดปกติ ทางจิต โดยอาศัยแนวความคิดทางจิตวิทยาของซิกมัน ฟรอยด์

การสังเคราะห์ (Synthesis)

เสรี พงศ์พิศ (2546.) ได้ให้ความหมายของการสังเคราะห์ว่า "การสังเคราะห์ (synthesis) หมายถึง กระบวนการหรือผลของการนำเอาปัจจัยสองอย่างหรือมากกว่าที่แยกกัน โดยเฉพาะความคิด นำมารวมกันเข้าเป็นหนึ่ง ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ขึ้นเป็นความรู้ใหม่ เครื่องมือใหม่ทางความคิด" เช่น การรวมกันให้เป็นทฤษฎี หรือระบบการสังเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์ เช่น ไฮโดรเจนและออกซิเจน รวมกันเข้าเป็นน้ำการผสานความคิดให้กลายเป็น

องค์รวมที่ซับซ้อน ขึ้น บูรณาการให้เป็นองค์รวมก่อให้เกิดสิ่งใหม่ขึ้นมาจากกระบวนการดังกล่าวในแนวคิดวิภาษวิธีของเฮเกล การสังเคราะห์เป็นผลลัพธ์ ของกระบวนการทางประวัติศาสตร์ เมื่อปรากฏการณ์หนึ่ง (thesis) ถูกแย้งจากอีกปรากฏการณ์หนึ่ง(anti-thesis) ก่อให้เกิดปรากฏการณ์ใหม่ขึ้น(synthesis) และปรากฏการณ์นี้ก็จะกลายเป็น ตัวตั้ง (thesis) ที่ถูกแย้งจากอีกปรากฏการณ์หนึ่ง และสังเคราะห์เป็นปรากฏการณ์ใหม่ เช่นนี้เรื่อยไป

9. **กรอบแนวความคิด** (Conceptual framework)

มยุรี อนุมานราชธน (2547.) ได้ให้ความหมายของ **"กรอบความคิด** (Conceptual framework) หมายถึง วิธีการเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ **ซึ่งประกอบด้วย** โครงสร้างของความคิด หลักการและเหตุผลของการกระทำ กรอบความคิดจึงสร้างภาพการมองเห็น (perspective) ที่ผู้ศึกษาใช้มองปรากฏการณ์และกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งโต้ตอบต่อปรากฏการณ์นั้นๆ"

ปัญจพล บุญชู (2548.) ได้ให้ความหมายของ "กรอบแนวความคิด (Conceptual framework) หมายถึง กรอบของการวิจัยด้านเนื้อหาสาระประกอบด้วยตัวแปร การระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ต่างจากขอบเขตการวิจัย ที่หมายถึงประเด็นต่างๆ ที่จะศึกษาและขอบเขตของประชากรที่จะศึกษากรอบแนวความคิดมีพื้นฐานจากทฤษฎี"

เอกสารและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เบญจา สวัสดิโอ (2521.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ภาวะผู้นำของสตรีในจังหวัดเชียงใหม่" โดยมีความมุ่งหมายที่จะศึกษาถึงความสำเร็จในการบริหารงานของผู้นำสตรีในจังหวัดเชียงใหม่ว่า มีมูลเหตุจูงใจที่สำคัญอย่างไร และเมื่อมีปัญหาในการบริหารงาน จะมีวิธีการแก้ไขอย่างไร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้ผู้นำสตรีเชียงใหม่ประสบความสำเร็จ คือ รู้หลักหรือหน้าที่การบริหารงาน ได้แก่ การวางแผนงาน การกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุมงาน รู้จักวิธีการจูงใจและแก้ข้อขัดแย้งในการทำงาน โดยหาสาเหตุและแก้ไขตามหลักพัฒนาองค์การ อุปสรรคที่สำคัญได้แก่ การขาดความซื่อมั่นในตนเอง

การศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ การอบรมครอบครัวตามวัฒนธรรม ประเพณีของลานนาไทย ทำให้สตรีเชียงใหม่ประสบความสำเร็จทั้งหน้าที่การงานและครอบครัว

สุจิตรา สง่าเนตร (2529.) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง "การยอมรับบทบาททางการปกครองของสตรี ศึกษากรณี ข้าราชการในจังหวัดนครพนม" การวิจัยนี้ ได้ศึกษาระดับการยอมรับบทบาทการปกครองของสตรีและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภูมิหลังทางสังคม แนวคิด บทบาทความเป็นเพศชาย – หญิง และการขัดเกลาทางสังคมต่อการยอมรับบทบาททางการปกครองของสตรี ผลการวิจัยพบว่า ภูมิหลังของข้าราชการ ได้แก่ เพศ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการยอมรับบทบาททางการปกครองของสตรี ส่วนตัวแปรภูมิหลังอื่นๆ ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ผลการยอมรับบทบาทการปกครองของสตรีพบว่า ระดับการยอบรับจะลดลงตามลำดับความสำคัญและอำนาจที่สูงขึ้นของบทบาทแต่ละบทบาท

บวร ประพฤติดี, ทิพาพร พิมพิสุทธ์ และเฉลิมพล ศรีหงษ์ (2520.) ได้ศึกษาเรื่อง "สตรีไทย : บทบาทในการเป็นผู้นำทางการบริหาร" ซึ่งได้ศึกษาเรื่องราวของผู้หญิงไทยในระดับบริหารโดยตรงจากกลุ่มต่างๆ 4 กลุ่ม คือ กลุ่มข้าราชการ กลุ่มรัฐวิสาหกิจ กลุ่มธุรกิจเอกชน และกลุ่มองค์การระหว่างประเทศ ซึ่งพบประเด็นที่น่าสนใจ คือ

1. ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับผู้นำสตรี คือ ผู้นำสตรีที่บรรลุผลสำเร็จในการบริหารงานนั้น การศึกษามีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้ประสบผลสำเร็จ และสตรีที่มีการศึกษาสูงยิ่งขึ้น ก็มีโอกาสเป็นผู้นำทางการบริหารมากกว่าสตรีที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่า

2. ค่านิยมทางสังคมไทยมีสหสัมพันธ์ในเชิงลบกับผู้นำทางบริหารของสตรี กล่าวคือ

2.1 สตรีที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเองมีโอกาสที่จะไต่เต้าไปสู่ผู้นำระดับบริหารน้อย

2.2 สตรีไม่นิยมความมีอำนาจ สนใจแต่การบ้านการเรือน มีโอกาสจะไต่เต้าไปสู่ผู้นำทางการบริหารน้อย

2.3 สตรีไม่ยึดมั่นในอาชีพหนึ่งอาชีพใดตลอดไป ทำให้โอกาสในการประสบความสำเร็จเป็นผู้นำทางการบริหารน้อย

2.4 สตรีมีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อย ทำให้โอกาสในการเป็นผู้นำทางการบริหารน้อยไปด้วย

2.5 ความนิยมยกย่องให้ผู้หญิงเป็นผู้นำในระดับบริหารมีน้อย จึงมีโอกาสได่เต้าไปเป็นนักบริหารซองผู้หญิงมีน้อยไปด้วย

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2529.) ได้ทำการศึกษา เรื่อง "การสื่อสารทางการเมืองในชุมชนที่มีสตรีเป็นผู้นำ" โดยงานวิจัยที่ได้อาศัยการสื่อสารทางการเมือง เป็นกรอบความคิด โดยเก็บตัวอย่างจากสมาชิกสภาตำบลแทนประชากร ในพื้นที่ศึกษา ซึ่งพื้นที่ศึกษาทุกแห่งมีกำนันเป็นสตรีที่ได้รับการเลือกตั้งอย่างเป็นทางการก่อนปี พ.ศ. 2529 (ระหว่าง ปี พ.ศ. 2525 – 2538) จำนวนทั้งสิ้น 14 แห่ง พบว่า ชุมชนชนบทของไทยมีสตรีเป็นผู้นำ ส่วนใหญ่ยังคงมีสถานภาพทางเศรษฐกิจสังคมอยู่ระดับต่ำ แม้จะมีปริทัศน์ทางการเมือง และการยอมรับกระบวนการสื่อสารที่ค่อนข้างทันสมัย แต่ก็ยังมีทัศนคติต่อปัญหาสถานภาพทางเพศเชิงแบ่งแยก การแบ่งแยกทางเพศมีผลทำให้บทบาทของผู้นำสตรีไม่อาจเป็นที่ยอมรับของชุมชนได้เต็มที่ ทั้งนี้ เพราะสตรียังขาดลักษณะของความเป็นผู้นำที่ริเริ่ม และยังขาดอิทธิพลที่มีต่อการตัดสินใจ และความน่าเชื่อถือที่มีต่อชุมชน ท่าทีของการยอมรับสตรีให้เป็นผู้นำชุมชนน่าจะสะท้อนแบบแผนของชุมชนที่มีลักษณะทันสมัย แต่ในความจริงแล้ว ชุมชนดังกล่าวมีกระบวนการสื่อสารทางการเมืองในลักษณะของสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ มีการผสมผสานรูปแบบต่างๆ หลายรูปแบบเข้าไว้ด้วยกัน ดังเช่น บุคคลบางคนที่ยอรับการตัดสินวินิจฉัยที่สมเหตุสมผล แต่กลับมีความคิดในเชิงอำนาจนิยม แม้ว่าจะเป็นผู้ที่มีพื้นฐานทางการศึกษาที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยก็ตาม อย่างไรก็ตามพบว่า กระบวนการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความแตกต่างและความทันสมัยของชุมชนแต่ละแห่ง เมื่อเทียบกับพฤติกรรมทางการเมืองและสถานภาพทางเพศ

วันทนา ปทุมเทศวิพัฒน์ (2536.) ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในการบริหารการศึกษาเขต 6 พบว่า ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่ ใช้วิธี 1) ปรึกษาหารือร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และ 2) ใช้การตัดสินใจโดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ

ทัสนี วงศ์ยืน (2538.) ได้ทำการวิเคราะห์ลักษณะการเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ลักษณะของความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรีอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ แต่ลักษณะที่เด่นชัดปรากฏว่านักพัฒนาจะต้องเป็นบุคคลที่ 1) ใจกว้าง ยินดีรับฟัง แลพยายามเข้าใจความคิดของบุคคลอื่น 2) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา 3) มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง 4) มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน 5) มีความสามารถในการสร้างทีมงาน

กมลพร กัณฑ์นิจ (2538.) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีตามทรรศนะของครูชายและหญิง พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระดับสูงสุดของผู้บริหารสตรี คือ มีความสื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ มีสติปัญญาดี มีความสามารถในการสื่อสารได้ดี มีความสามารถในการบริหารจัดการและริเริ่มโครงการใหม่ๆ โดยพิจารณากับผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดการยอมรับและร่วมมือ

ลุค (Luke, 1999. p. 39 – 54) ได้ทำการศึกษาสตรีกับการบริหารจัดการอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยทำการสัมภาษณ์สตรีที่อยู่ในภาคอุดมศึกษาในประเทศไทย ฮ่องกง และสิงคโปร์ ในประเทศไทยสัมภาษณ์คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการศูนย์วิจัย และอธิการบดี (มหาวิทยาลัย 3 แห่ง ในกรุงเทพฯ 1 แห่ง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 แห่ง สถาบันราชภัฏ 3 แห่ง) กลุ่มตัวอย่างมี 10 คน มีอายุเฉลี่ยระหว่าง 43 – 55 ปี โดยแยกเป็นความแตกต่างในรูปแบบการบริหารจัดการพบว่า สตรีมีแนวโน้มว่าจะมีความละเอียดอ่อนกว่าในการทำงานกับคนอื่น ให้ความร่วมมือ เป็นหุ้นส่วนและเป็นที่ปรึกษาได้ดีกว่า ซึ่งสตรีจะสามารถใช้ความนุ่มนวลเข้าคลี่คลายสถานการณ์ที่คับขันบางอย่างได้ สำเรื่องเส้นทางอาชีพ สตรีโสดจะมีความได้เปรียบในการเข้าดำรงตำแหน่งทางการบริหาร แต่โดยส่วนใหญ่ก้าวสู่เส้นทางอาชีพการบริหารตามระดับขั้นและรู้จักพอกับตำแหน่งที่ดำรงอยู่ สตรีโสดจะมีโอกาสในการทำงานในตำแหน่งนักบริหารได้ดีกว่าสตรีที่แต่งงานแล้ว แต่สตรีไทยกลุ่มนี้ไม่รู้สึกว่าตนเองต้องเผชิญกับเพดานแก้ว (glass ceiling) ที่จะกีดกันไม่ให้สตรีสามารถก้าวเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารได้

สรินยา ฉิมมา (2543.) ได้ทำการศึกษาเชิงคุณภาพเรื่องผู้บริหารสถานศึกษาสตรีดีเด่น พบว่ามีลักษณะสรุปได้ดังนี้ คือ ระบบการบริหารที่ดี มีการประสานสัมพันธ์กับบุคคล มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ความสามารถ มีความยุติธรรม มีบุคลิกภาพดี มีแรงบันดาลใจในการทำงานสูง มีผลงานดีเด่น มีฐานะทางเศรษฐกิจที่มั่นคง และมีการยอมรับบทบาทผู้ตามของคู่สมรส

มูสคอฟ (Muskopf, 1998. Online) ได้ทำการศึกษาเรื่องสตรี การศึกษา และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) จากมุมมองของหัวหน้างาน ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าผู้นำสตรีจะใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากกว่าผู้นำบุรุษ ได้แก่ การให้ความเอาใจใส่เป็นรายบุคคล กระตุ้นให้คนอื่นทำงาน และส่งเสริมให้กำลังใจ และยังพบอีกว่า ผู้นำสตรีจะให้ความสนใจถึงความต้องการในเรื่องส่วนตัวของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง ใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

เฮอร์เบร์ต (Herbert, 1998. Online) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "สตรีในโรงเรียนมัธยม" โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกให้อาจารย์ใหญ่สตรีโรงเรียนมัธยม จำนวน 44 คน รายงานตนเอง โดยดูจากคุณลักษณะของภาวะผู้นำ 32 ลักษณะ พบว่า ผู้นำสตรีเหล่านี้ ให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร การสนใจในงานสอน การขอความร่วมมือ การมีวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนและการดูแลเอาใจใส่ ขั้นที่ 2 ศึกษาถึงอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยม จำนวน 4 คน พบว่ามีการใช้ภาวะผู้นำอยู่หลายลักษณะ คือ การแบ่งปันอำนาจ (มากกว่าการมีอำนาจเหนือผู้อื่น) การดูแลเอาใจใส่ มีพลัง มีความหลากหลาย มีความเป็นประชาธิปไตย และการสร้างชุมชนของการเรียนรู้

เอ็มเมนท์ (Emment, 1998. Online) ได้ทำการศึกษาถึงภาวะผู้นำสตรีของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยม 2 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์และสังเกตการทำงานร่วมกับนักศึกษา ผู้ร่วมงานและชุมชน พบว่า อาจารย์ใหญ่สตรีมีแนวโน้มจะใช้ภาวะผู้นำมากกว่าใช้การจัดการ และมีการขอความร่วมมือจากทั้งผู้ว่ามลรัฐและชุมชน

ซีส์ (Sees, 1999. Online) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสตรีระดับสูงที่ประสบความสำเร็จ จากผู้บริหารสตรี 50 คน ของนิตยสาร Fortune 500 พบว่า ได้ใช้ภาวะผู้นำ คือ การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม มีความรู้ ยืดหยุ่น และปรับตัวได้ ใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดี และมีความมุ่งมั่นที่จะช่วยให้เป้าหมายของบุคคลประสบความสำเร็จ

อาร์มาเน็ตติ (Armanetti, 1999. Online) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความแตกต่างระหว่างเพศในเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้อำนวยการเขตพื้นที่ ซึ่งวัดโดยแบบสอบถามพฤติกรรมส่วนบุคคล พบว่าผู้อำนวยการเขตพื้นที่ที่เป็นบุรุษและสตรีประเมินตนเองว่ามีความแตกต่างของพฤติกรรมภาวะผู้นำเพียงเล็กน้อย แต่ผู้ร่วมงานประเมินผู้อำนวยการเขตพื้นที่ทั้งบุรุษและสตรีว่าสตรีมีภาวะผู้นำสูงกว่าบุรุษในเรื่องการแก้ปัญหา การสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคลล การนำและการติดต่อสื่อสาร มีความริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ มีการพัฒนาความสามารถของตนเอง ตอบสนองความต้องการของผู้อื่น จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น พัฒนาผู้อื่น ให้การยอมรับผู้อื่น กระตุ้นให้มีความคิดรับฟังผู้อื่น มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ

เชลลี่, โอลูค และพาพาเลวิส (Shelly, O'Rourke and Papalewis, n.d. Online) ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรี จำนวน 9 คน พบว่า คุณภาพของภาวะผู้นำที่สตรีจำเป็นต้องมี คือ มีคุณธรรม คิดเชิงบวก มีความอดทน ทำงานหนัก มีความเพียรพยายาม รับฟังผู้อื่น ให้ความเอาใจใส่ ให้การสนับสนุน หยั่งรู้ และเปิดใจกว้าง รวมถึงเน้นการมีส่วนร่วม

สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำสตรี

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำสตรี สรุปได้ว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำของสตรี ประกอบด้วย

1. ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง การรู้จักตนเอง และมีเป้าหมายในการทำงาน มีความอดทนต่องานที่ยากลำบาก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน มีความเมตตา เสียสละ

2. ด้านความสามารถในการทำงานเชิงพัฒนา ได้แก่ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในการสนับสนุนและส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีโอกาสก้าวหน้า มีความสามารถในการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีความสามารถในการสอนงาน มีทักษะในการแก้ปัญหา

ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นทฤษฎีแนวความคิดที่เกี่ยวกับบทบาทและลักษณะของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำสตรี และความแตกต่างของภาวะผู้นำสตรีและบุรุษ ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาในขอบข่ายอย่างกว้างๆ เพื่อนำมาประกอบในการวิเคราะห์สมรรถภาพในการเป็นผู้นำในการบริหารงานในหน้าที่อีกทางหนึ่ง นอกเหนือจากนี้ ก็เพื่อความชัดเจนในการที่ผู้หญิงก้าวเข้ามามีบทบาทในการเป็นผู้บริหารของหน่วยงานของภาครัฐ