



ที่มาของข้อมูล



- Authentic Leadership; Rediscovering the Secrets to Creating lasting Value, Bill George, Jossey-Bass, 2003
- The Jack Welch : Lexicon of Leadership, First Edition, Jeffrey A. Krames, McGraw-Hill, 2002
- Leading Change, John P. Kotter, Harvard Business School Press, 1996
- On Becoming a Leader, Warren Bennis, Second Edition, Addison Wesley, August 1994
- The Leadership Factor, John P. Kotter, The Free Press, 1988

3

เนื้อหาการบรรยาย



1. ทฤษฎี (Theories)

- 1) ทฤษฎียุคเริ่มแรก (Early history)
- 2) การกำเนิดกลุ่มทฤษฎีที่เป็นทางเลือกต่าง ๆ (Rise of Alternative theories)
- 3) การกลับมาของทฤษฎีคุณลักษณะ (Reemergence of trait theory)
- 4) กลุ่มทฤษฎีสไตล์และพฤติกรรม (Behavioral and style theories)
 - a) การเสริมกำลังในเชิงบวก (Positive reinforcement)
- 5) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์และภาวะฉุกเฉิน (Situational and contingency theories)
- 6) ทฤษฎีหน้าที่ (Functional Theory)
- 7) กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional and transformational theories)
- 8) อารมณ์ต่าง ๆ (Emotions)
- 9) ทฤษฎีการปรากฏแนวใหม่ (Neo-emergent theory)

4

บทนำ



- * ภาวะผู้นำ (Leadership) ได้รับการอธิบายในฐานะที่เป็น “กระบวนการของอิทธิพลทางสังคม” (Process of Social Influence)
- * ภาวะผู้นำมีความสมบูรณ์อย่างที่สุดในการสร้างวิถีสำหรับผู้คน ที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลในการทำบางสิ่งบางอย่างที่พิเศษให้บังเกิดขึ้น
- * ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นความสามารถในการบูรณาการให้ประสบความสำเร็จและจัดให้ทรัพยากรที่มีอยู่นั้นสามารถนำใช้อย่างเกิดประโยชน์ยิ่ง อยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือสังคม”
- * (Effective leadership is the ability to successfully integrate and maximize available resources within the internal and external for the attainment of organizational or societal goals)

5

I

ทฤษฎีด้านภาวะผู้นำ (Theories)



- ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การจัดกลุ่มของคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Organizing a group of people to achieve a common goal)
- ผู้นำอาจจะมีหรือไม่มีอำนาจอย่างเป็นทางการ
- ผู้ศึกษาด้านภาวะผู้นำจะต้องเข้าใจทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะ (traits), การปฏิสัมพันธ์ในสภาวะการณ์ต่าง ๆ (situational interaction), หน้าที่ (function), พฤติกรรม (behavior), กำลังหรืออำนาจ (power), วิสัยทัศน์และค่านิยม (vision and values), บารมี (charisma), และความปราดเปรื่อง (intelligence) ท่ามกลางคนอื่น ๆ

6

I.I

ทฤษฎีด้านภาวะผู้นำในระยะแรก ๆ (Early History)



- มีมาตั้งแต่สมัย เพลโต หนังสือเรื่อง “Republic” จนถึงปัจจุบันที่มีคำถามว่า “อะไรเป็นคุณสมบัติที่แยกให้เห็นอย่างเด่นชัดระหว่างคนธรรมดา กับ ผู้นำ” (What qualities distinguish an individual as a leader?) การค้นหาคำตอบเหล่านี้ถือเป็นการตระหนักได้ในเบื้องต้นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ และสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น มีรากฐานมาจากคุณลักษณะที่ปัจเจกบุคคลแต่ละท่านมี
- [ซึ่งมักจะเรียกทฤษฎีนี้ว่า “ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait theory of Leadership)"]

7



โทมัส คาร์ลยัล
ชาวสก็อต 1795-1881



ฟรานซิส แกลตัน
ชาวอังกฤษ 1822-1911

- นักเขียนที่สำคัญชื่อ Thomas Carlyle กล่าวว่า “ความฉลาดหลักแหลม ทักษะ และคุณลักษณะทางกายภาพของคน จะนำไปสู่การมีอำนาจหรือพลัง” และ
- Francis Galton กล่าวว่า “ภาวะผู้นำนั้นเป็นมาตั้งแต่เกิด สืบสายโลหิตมา คนที่เกิดมาจากตระกูลที่มีอำนาจ ก็จะมีอำนาจด้วย ซึ่งภาวะผู้นำนั้น ไม่สามารถเรียนรู้หรือฝึกกันได้”
- แต่ต่อมาก็มีการศึกษาความเป็นผู้นำจากคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความฉลาด (Intelligence) ความโดดเด่น (Dominance) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) การยืนหยัด (Persistence) ความซื่อสัตย์ (Integrity) สถานะทางเศรษฐกิจสังคม (Socioeconomic status) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence)

8

I.II

การกำเนิดทฤษฎีที่เป็นทางเลือกต่าง ๆ

- ✓ มีนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Robert C. Bird, R.M. Stogdill และ R.D. Mann ได้ให้มุมมองที่แตกต่างในการขับเคลื่อนสู่ความเป็นภาวะผู้นำ พวกเขาพบว่า บางสถานการณ์บางคนสามารถเป็นผู้นำได้ แต่บางสถานการณ์ก็ไม่สามารถเป็นได้
- ✓ ไม่จำเป็นเสมอไปว่า ผู้ที่มีลักษณะเฉพาะดีเท่านั้นจะต้องเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งแท้จริงแล้วในบางสถานการณ์ก็กลับไม่เป็นเช่นนั้น



I.III

การกลับมาของทฤษฎีคุณลักษณะ

- ต่อมาได้มีนักวิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีเชิงปริมาณ มีการนำสถิติเข้ามาวิเคราะห์มากกว่าที่จะใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ (Qualitative) เหมือนที่ผ่านมาในอดีต ใช้การวิเคราะห์ที่เรียกว่า Meta-Analyses ก็สามารถสรุปสิ่งที่ได้ค้นพบว่า

- ☐ ปัจเจกชนทั่วไปก็สามารถเป็นผู้นำได้ ท่ามกลางสถานการณ์และภาระงานที่แตกต่าง
- ☐ ความสัมพันธ์สำคัญที่ดำรงอยู่ระหว่างภาวะผู้นำและคุณลักษณะของแต่ละบุคคล ก็คือ

- ความฉลาด (Intelligence)
- การปรับตัว (Adjustment)
- การมีมนุษยสัมพันธ์ (Extraversion)
- การมีระเบียบวินัย ความรับผิดชอบ (Conscientiousness)
- แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ (Openness to Experience)
- การรับรู้ความสามารถของตัวเอง (General Self-efficacy)



I.IV ทฤษฎีสไตล์และพฤติกรรม



เคิร์ต เลวิน
นักจิตวิทยา เยอรมัน-อเมริกัน
1890-1947

- ภาวะผู้นำนั้น จะมีบุคลิกส่วนบุคคลที่เข้มแข็ง และเข้าข้างตนในเชิงบวกที่จะพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น มีความมั่นใจในตนเอง ต้องการจะประสบความสำเร็จในชีวิต
- เคิร์ต เลวิน (Kurt Zadek Lewin) กับคณะได้จัดสัมมนาด้านภาวะผู้นำ สามารถสรุปสไตล์ผู้นำได้ 3 สไตล์ คือ
 1. อำนาจนิยม (Authoritarian style หรือ Autocratic)
 2. ประชาธิปไตย (Democratic style หรือ Participative)
 3. เสรีนิยม (Laissez-faire หรือ Free rein style)

11

ตะแกรงการจัดการ (The Management Grid Model)

พัฒนาโดย Robert Blake และ Jane Mouton เมื่อปี ค.ศ.1964

Figure 1: The Blake Mouton Grid



12

รายละเอียดของตะแกรงการจัดการ

การแบ่งแยกภาวะผู้นำโดย “ตะแกรง” สามารถจำแนกได้ 81 แบบ แต่ที่เป็นจุดอ้างอิงที่สำคัญมี 7 แบบดังนี้



1. ผู้นำสู่ความถดถอย (Impoverished Leader) แสดงความสนใจในระดับต่ำ ทั้งในด้านคนและงาน ผู้นำแบบนี้มักจะปล่อยให้กลุ่มตัดสินใจกันเอง และแสดงความใส่ใจเพียงเล็กน้อยในกระบวนการทำงานหรือผลลัพธ์
2. ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่-การสนองตอบ (Authority-Compliance Leader) แสดงความสนใจในงานสูง แต่ไม่ค่อยให้ความสนใจในด้านคน ผู้นำที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้มักจะตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เกือบทั้งหมดด้วยตนเอง แล้วบัญชาการ และมุ่งหวังว่าลูกน้องจะเชื่อฟังปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัด

13

3. ผู้นำสโมสรกีฬา-สังคม (Country Club Leader) แสดงความสนใจคนอย่างยิ่ง แต่ไม่ค่อยสนใจงาน ผู้นำประเภทนี้จะมีมนุษยสัมพันธ์อันอบอุ่น หลีกเลียงข้อขัดแย้ง และแสวงหาความประสานสอดคล้อง (Harmony) ในการตัดสินใจ



4. ผู้นำใช้พระเดชพระคุณ (Paternalistic Leader) “แบบเจ้าพ่อ” เป็นการผสมผสานของผู้นำแบบที่ 2 และแบบที่ 3 คือ ใช้ตัวตนหรืออัตราเป็นมาตรฐาน โดยยึดถือประสบการณ์ของตนเป็นสำคัญและมุ่งหวังให้ทุกคนเคารพเชื่อถือ และรับฟัง



5. ผู้นำรักษาสมดุล (Middle-of-the-Road Leader) คือ ผู้นำประเภทไม่ยอมผูกมัดตัวเองกับเรื่องใด ๆ แต่จะเน้นการรักษาสมดุลระหว่างคนกับงาน จะไม่เน้นการดำเนินการที่เป็นเลิศ แต่จะพอใจแค่การดำเนินงานที่ดีพอใช้เท่านั้น

14

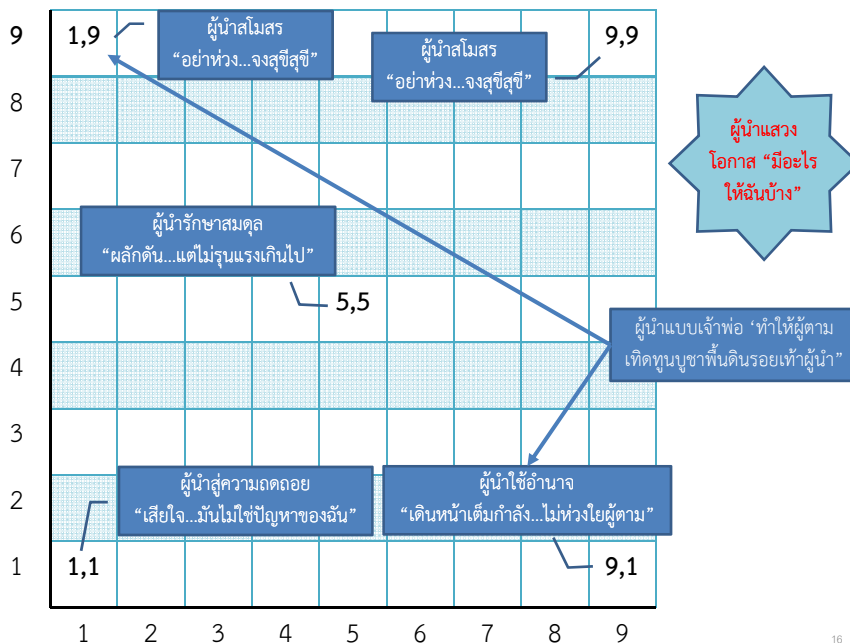
6. ผู้นำทีมงาน (Team Leader) คือ ผู้นำที่เชื่อว่าความสำเร็จของการดำเนินการที่เป็นเลิศ คือ เป้าหมายซึ่งทำได้โดยการสร้างทีมงาน อันประกอบด้วยสมาชิกที่มีคุณลักษณะดังนี้

- ✓ ยอมผูกมัดตนเองกับความสำเร็จขององค์กร
- ✓ พึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพราะมีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันในจุดมุ่งหมายขององค์กร
- ✓ ทั้งสองส่วนนี้ นำไปสู่ความสัมพันธ์อันดีที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและความเคารพ (Trust and respect) ซึ่งกันและกัน



7. ผู้นำนักแสวงหาโอกาส (Opportunistic Leader) คือ เป็นผู้นำที่มุ่งประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมของกิจการ และสามารถปรับบุคลิกภาพ และพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลสูง เพื่อความสำเร็จส่วนตัว เป็นลักษณะผู้นำแบบนักการเมือง บางคนที่ยึดถือผลประโยชน์เป็นที่ตั้งมากกว่าอุดมการณ์

15



16

การเสริมกำลังในเชิงบวก



Burrhus Frederic Skinner,
American, 1904-1990

- B.F. Skinner เป็นบิดาของ ทฤษฎีการปรับเปลี่ยนเชิงพฤติกรรม (Behavior Modification)
- ได้พัฒนาแนวคิด “การเสริมกำลังในเชิงบวก” (Positive Reinforcement) เป็นการกระตุ้นเชิงบวก เพื่อให้มีการสนองตอบด้วยพฤติกรรมที่อาจจะดีขึ้นต่อไปในอนาคต
- เช่น ผู้จัดการชมเชยพนักงานที่มาทำงานตรงเวลาบ่อย ๆ ต่อมาพนักงานคนนั้นจะมีพฤติกรรมมาทำงานตรงเวลามากขึ้น
- ซึ่งหลายหน่วยงานนำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตภาพ (Productivity)

17

I.V

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์และภาวะฉุกเฉิน (Situational and contingency theories)

- การศึกษาภาวะผู้นำได้มีการศึกษากว้างไกลขึ้นกว่าที่จะศึกษาเพียงพฤติกรรมผู้นำเท่านั้น มีการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของสถานการณ์ที่มีต่อรูปแบบของภาวะผู้นำ และเกิดทฤษฎีต่าง ๆ ขึ้น เช่น



- ☐ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler contingency model)
- ☐ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard (Hersey-Blanchard situational theory)
- ☐ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House (Robert House's path goal theory)
- ☐ ทฤษฎีภาวะผู้นำกับองค์การมีส่วนร่วมของ Vroom-Jago (Vroom-Yetton decision model)

18

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler
(Fiedler contingency model)

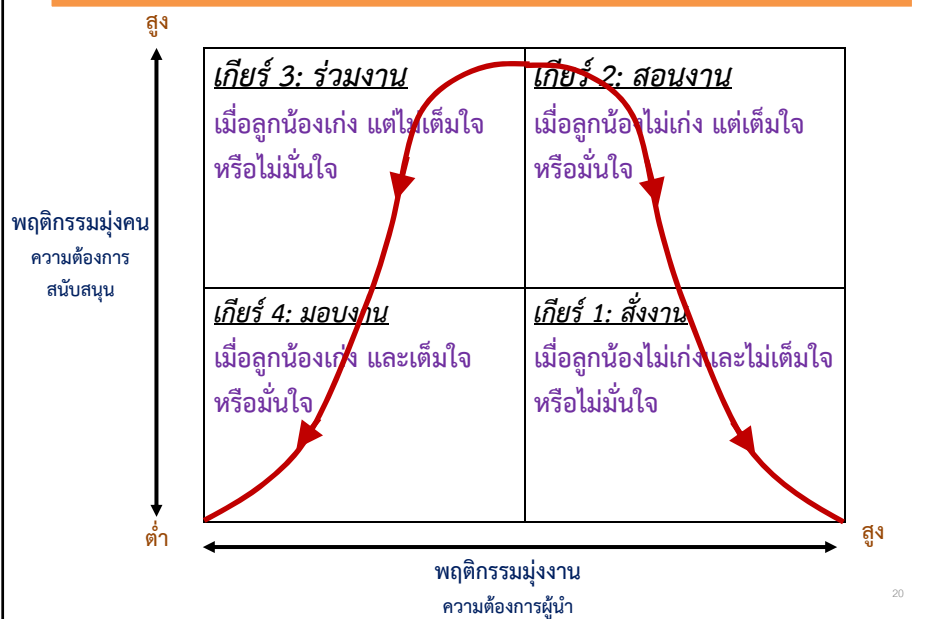


Fred Fiedler, American,
born 1922 -

- Fred Fiedler ได้สร้างเครื่องมือสำหรับประเมิน วัต สไตล์ภาวะผู้นำ (LPC Scale – Least Preferred Coworker Scale) ใช้ประเมินตนเอง ว่าผู้นั้นจะมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-oriented) หรือมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented)
- Fiedler เชื่อว่า สไตล์ภาวะผู้นำนั้น เป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของแต่ละคน เป็นสิ่งที่ค่อนข้างคงทน เปลี่ยนแปลงยาก

19

แผนภาพ: แสดงการปรับสไตล์หรือเปลี่ยนตัวผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 4 อย่าง เปรียบเสมือนการเข้าเกียร์ 1 ถึง 4 ในการขับรถยนต์ขึ้นและลงเนินเขา



ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard (Hersey-Blanchard situational theory)

- ❖ ทฤษฎีนี้เสนอว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ควรปรับสไตล์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เหมือนขับรถยนต์ ต้องมีการปรับเกียร์จากเกียร์ว่างเป็นเกียร์ 1, 2, 3 และ 4
- ❖ สถานการณ์ในที่นี้ หมายถึง “วุฒิภาวะของผู้ตาม (Maturity of Follower)” และ “ความพร้อม (Readiness)” ที่จะทำงานในแต่ละสถานการณ์ด้วย ซึ่งความพร้อมนี้ เกิดจากคุณสมบัติของตัวผู้ตามได้แก่
 - ❖ ชีตความสามารถที่เหมาะสมกับงาน
 - ❖ ความเต็มใจที่จะทำงานหรือความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะทำงานนั้นได้

21

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House (Robert House's path goal theory)

- ❑ ผู้นำที่มีความสามารถ จะต้องชี้เส้นทาง (Paths) ได้อย่างชัดเจนว่าลูกน้อง จะบรรลุทั้งเป้าหมายของงานและเป้าหมายส่วนตัวไปพร้อม ๆ กันได้อย่างไร
- ❑ ผู้นำที่ดีที่สุด สามารถช่วยลูกน้องให้ก้าวหน้าไปบนเส้นทางเหล่านี้ พร้อมทั้งขจัดสิ่งกีดขวางและให้บำเหน็จรางวัลที่เหมาะสมกับความสำเร็จของงาน สไตล์ภาวะผู้นำ จะมี 4 รูปแบบ ดังนี้



- 1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ผู้นำแบบนี้จะทำให้ผู้ตามรู้ถึงความคาดหวัง ให้ทิศทางว่าควรจะทำอะไรและอย่างไร ให้กำหนดการเกี่ยวกับงานที่จะต้องทำ ให้รักษามาตรฐานการปฏิบัติงานที่แน่นอนชัดเจน ไม่วิเลหรือคลุมเครือ และให้ทุกคนมีความเข้าใจตรงกันอย่างกระจ่างชัด ว่าบทบาทของผู้นำคือประการใดบ้าง

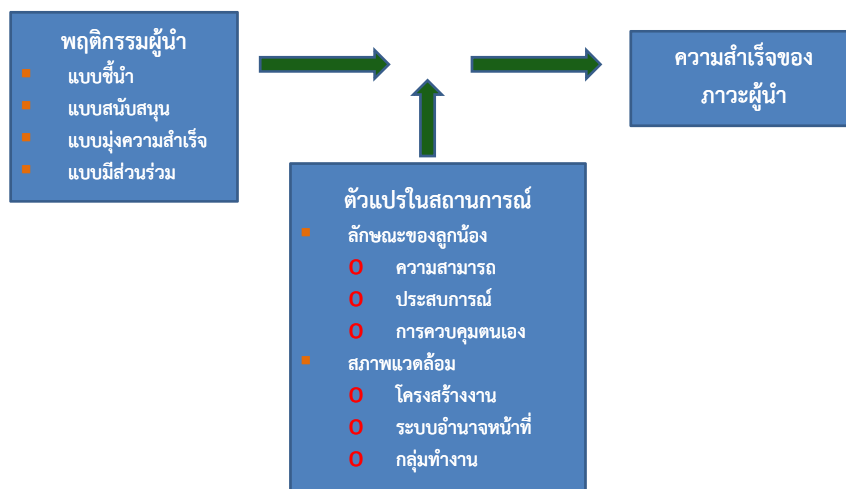
22



- 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำทุกสิ่ง เพื่อที่จะให้การทำงานมีความเพลิดเพลิน น่าพอใจมากขึ้น ปฏิบัติต่อลูกน้องในฐานะสมาชิกที่มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีความเป็นเพื่อนที่ดีกับลูกน้อง และเปิดประตูต้อนรับให้ทุกคนเข้าถึงผู้นำได้ รวมทั้งแสดงความสนใจ ห่วงใยในความเป็นอยู่ของลูกน้อง
- 3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) ผู้นำแบบนี้จะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย คาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูงสุด นอกจากนั้นยังเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement หรือ CI) และแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นที่หนักแน่น ต่อการรักษามาตรฐานสูงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

23

- 4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำแบบนี้ สามารถทำให้ลูกน้องมีใจกับการร่วมตัดสินใจ ผู้นำจะปรึกษาลูกน้อง และขอให้ลูกน้องเสนอแนะ รวมทั้งนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างจริงจัง



24



ทฤษฎีภาวะผู้นำกับองค์การมีส่วนร่วมของ Vroom-Jago (Vroom-Yetton decision model)



- แนวคิดของทฤษฎีนี้ก็คือ ผู้นำที่มีความสามารถ ได้แก่ บุคคลที่สามารถเลือก และทำตามอย่างที่เราเลือกไว้ อย่างคงเส้นคงวา ด้วยวิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุด จากทางเลือกดังนี้
 - การตัดสินใจแบบใช้อำนาจ คือ วิธีการตัดสินใจโดยผู้นำคนเดียว แล้วจึงแจ้งให้กลุ่มลูกน้องรับรู้
 - การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ เป็นวิธีการตัดสินใจโดยผู้นำ แต่เพียงผู้เดียว ทั้งนี้ภายหลังจากที่ได้สอบถามข้อมูลและความคิดเห็นหรือคำแนะนำจากกลุ่มลูกน้องแล้ว
 - การตัดสินใจด้วยกลุ่ม (Group decision) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการลงมือทำงานด้วย มีการลงมติอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการใช้อำนาจ (Empowerment)

26

สิ่งที่ท้าทายฝีมือของผู้นำในการจัดการกระบวนการตัดสินใจ
อย่างมีสัมฤทธิ์นั้น มี 2 ด้าน คือ



- ☐ ผู้นำ จะต้องรู้ดีว่าในสถานการณ์ใดควรใช้วิธีการใด
- ☐ ผู้นำจะต้องสามารถใช้ประโยชน์จากวิธีการตัดสินใจนั้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ตามตัวแบบ (Model) ของ Vroom-Jago สำหรับผู้นำที่มีความสามารถนั้น จะ
แนะนำให้ใช้วิธีการตัดสินใจที่อิงกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่

- ✓ ผู้นำ ที่ขาดข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอที่จะแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยลำพัง
- ✓ ปัญหาหรือประเด็นที่จะต้องมีการตัดสินใจซึ่งขาดความชัดเจน จำเป็นที่จะต้องเข้า
ช่วยเหลือ เพื่อสร้างความกระจ่างชัดในสถานการณ์นั้น
- ✓ การตัดสินใจนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการยอมรับ ซึ่งเป็นผลดีต่อการปฏิบัติ
- ✓ การมีส่วนร่วมที่แท้จริงนั้น จะต้องใช้เวลาที่มากพอ

27



ในทางตรงข้าม ตัวแบบทฤษฎีของ Vroom-Jago อาจจะ
ตัดสินใจเพียงลำพัง และใช้สไตล์ภาวะผู้นำที่อ้างอิงอำนาจ
หน้าที่มากขึ้น ในสถานการณ์ที่

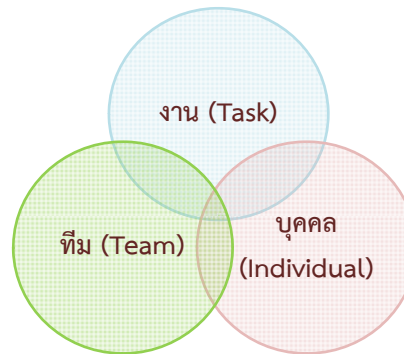
- ❖ ผู้นำ มีความเชี่ยวชาญที่จำเป็นสำหรับการแก้ปัญหานั้น
- ❖ ผู้นำ มีความเชื่อมั่นและมีความสามารถที่จะปฏิบัติการ
แต่ผู้เดียว
- ❖ บุคคลอื่น ๆ มีแนวโน้มที่จะยอมรับการตัดสินใจของผู้นำ
- ❖ มีเวลาน้อยหรือไม่มีเวลาสำหรับการถกประเด็นกัน

28

I.VI

ทฤษฎีหน้าที่ (Functional Theories)

- พิจารณาจากตัวแบบภาวะผู้นำตามหน้าที่ (Functional Leadership Model) การรับรู้ถึงเรื่องภาวะผู้นำนั้น ไม่ได้อยู่ที่คน ๆ เดียว แต่จะรวมถึงกลุ่มที่ทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วย



29

หน้าที่ของผู้นำที่จะส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย



ติดตามกำกับสภาพแวดล้อม (Environmental monitoring)



เข้าจัดการ จัดกลุ่ม วางคนตามกิจกรรมของ ลูกน้อง (Organizing subordinate activities)



สอน แนะนำ โค้ช ลูกน้อง (Teaching and coaching subordinates)



สร้างแรงจูงใจ (Motivating others)



เข้าแทรกแซงงานของกลุ่มอย่างทันที่ (Intervening actively in the group's work)

30

I.VII

กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional and transformational Theories)



Peter F. Drucker,
Austria-Hungary American,
1909-2005

- **Do things right** = ผู้ที่ทำงานประจำโดยทำอย่างถูกต้อง = **ผู้จัดการ**
- **Do the right things** = ผู้ที่ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรม โดยการตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ควรทำ = **ผู้นำ**

Bernard M. Bass และ James McGregor Burns ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ ได้แบ่งประเภทผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ

- ผู้นำการปฏิบัติ (Transactional Leaders)
- ผู้นำการปฏิรูป (Transformational Leaders)



Bernard M. Bass,
American, 1925-2007

31

1. ผู้นำการปฏิบัติ (Transactional leaders)



- ❖ มีบทบาทในการจูงใจลูกน้องให้ปฏิบัติงานในระดับหนึ่ง ตามความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป ผู้นำเหล่านี้แสดงบทบาทด้วยการช่วยเหลือลูกน้อง
- ❖ The transactional leader is given power to perform certain tasks and reward or punish for the team's performance. It gives the opportunity to the manager to lead the group agrees to follow his lead to accomplish a predetermined goal in exchange for exchange for something else. Power is given to the leader to evaluate, correct and train subordinates when productivity is not up to the desired level and reward effectiveness when expected outcome is reached.
 - ☐ ตระหนักในงานที่ตนเองรับผิดชอบ
 - ☐ สามารถระบุเป้าหมายที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ
 - ☐ มีความมั่นใจว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐาน
 - ☐ มีความเข้าใจว่าความจำเป็นส่วนตัวและบำเหน็จรางวัลที่ลูกน้องเรียกร้องนั้นเชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างไร

32

2. ผู้นำการปฏิรูป (Transformational leaders)



❖ ผู้นำการปฏิรูปสามารถจูงใจให้บุคคลต่าง ๆ ออกแรงพยายามได้มากกว่าปกติ ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ลูกน้อง ทำให้ลูกน้องมีพฤติกรรมเกินปกติ ดังนี้

- ☐ มุ่งไปที่ภารกิจ หรือพันธกิจ (Mission) ที่ยกเอาไว้เหนือประโยชน์ส่วนตัวของพวกเขา
- ☐ ยกย่องระดับแรงจูงใจส่วนตัว สู่เป้าหมายที่สูงขึ้น เป็นค่านิยม ความปิติส่วนตน
- ☐ มีความมั่นใจในขีดความสามารถของตนเอง “ผ่นให้ไกล ไปให้ถึง”

แม้แต่ผู้นำการปฏิรูปที่ประสบความสำเร็จสูงสุด ก็ยังจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญหรือทักษะของผู้นำการปฏิบัติ

33

- Transformational leader motivates its team to be effective and efficient. Communication is the base for goal achievement focusing the group on the final desired outcome or goal attainment. This leader is highly visible and uses chain of command to get the job done. Transformational leaders focus on the big picture, needing to be surrounded by people who take care of the details. The leader is always looking for ideas that move the organization to reach the company's vision.



Bernard Bass เสนอว่า ภาวะผู้นำการปฏิรูป จะต้องมียุทธลักษณะที่สำคัญ อย่างน้อย 3 ประการ

- 1) เก่ง-ดี-มีเสน่ห์ (Charisma)
- 2) มองลูกน้องในฐานะที่เป็นปัจเจกชนธรรมดาที่มีเลือดมีเนื้อ (Individualized consideration)
- 3) มีการกระตุ้นภูมิปัญญาความคิดลูกน้อง (Intellectual stimulation)

34

คำคม ข้อคิดจาก ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์



Peter F. Drucker,
Austria-Hungary American,
1909-2005

- * ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ต้องทำงานหนัก
- * ภาวะผู้นำ ... ก็คืองาน
- * งานชิ้นแรกของผู้นำ คือ เป็นแคร์เดียวที่มีเสียงแจ่มใส
- * เมื่อกร้อนหุ่ดร้อนที่นี้ ยังคงเป็นคำกล่าวที่ใช้ได้ดี
- * ภาวะผู้นำที่มีความสามารถ... ไม่ได้ตั้งอยู่บนความฉลาด แต่อยู่ที่ความสม่ำเสมอคงเส้นคงวา

35

I.VIII

อารมณ์ต่าง ๆ (Emotions)



- ภาวะผู้นำนั้น จะต้องรู้กระบวนการด้านอารมณ์ ซึ่งมีบทบาทพ่วงไปกับกระบวนการที่มีอิทธิพลทางสังคม
- ในองค์กรต่าง ๆ นั้น อารมณ์ของผู้นำจะส่งผลต่อกลุ่ม ผลกระทบดังกล่าว อธิบายได้ใน 3 ระดับ คือ
 - I. อารมณ์ของแต่ละคนในกลุ่ม
 - II. กระบ่บต่อระดับอารมณ์ของกลุ่ม
 - III. เกิดกระบวนการต่าง ๆ ของกลุ่ม มีความพยายามในการใช้ทรัพยากร และมีกลยุทธ์ในการทำงาน

36

พลังปัญญาที่สมดุล (Balanced Intelligences) “เบญจปัญญา”

- IQ = พลังปัญญาความรู้ ความคิด ไหวพริบ
- EQ = พลังปัญญาที่ทำให้รู้จักอารมณ์ตนเองและผู้อื่น ทำให้บริหารอารมณ์ได้ดี
- MQ = พลังปัญญาที่ทำให้ไม่เพียงแต่ “คิดใหม่ ทำใหม่” แต่ยังสามารถ “คิดชอบ ทำชอบ” ด้วย เพราะเป็น “โลกุตรปัญญา” ไม่ใช่ โลภียปัญญา
- AQ = พลังปัญญาที่ทำให้เกิดความเพียรอย่างพระมหาชนก ทำให้สามารถแปลงวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ผลสัมฤทธิ์อย่างมีนัยยะและมีสมรรถนะสูง
- OQ = พลังปัญญาที่ทำให้องค์กรเป็นองค์กรฉลาด (Intelligent Organization) ซึ่งองค์กรที่ประกอบด้วยคนฉลาดมารวมกัน อาจกลับกลายเป็นองค์กรที่ไม่ฉลาดก็ได้ สู้ตึกฉลาด (Intelligent Building) ก็ไม่ได้ เพราะตึกฉลาดสามารถรับรู้ปัญหาแล้วตัดสินใจแก้ไขสถานการณ์ รวมทั้งลงมือปฏิบัติจนเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ

37

LIX

ทฤษฎีการปรากฏแนวใหม่ (Neo-emergent theory)



- การเป็นผู้นำนั้น บางทีก็ไม่ได้มาจากคุณสมบัติการเป็นผู้นำตามทฤษฎีต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น แต่อาจจะมาจากกระแส คำสั่งทางการเมือง การใช้จ่ายเงิน ความสนใจของผู้เขียน(ที่เบี่ยงเบน) เอง สื่อมวลชน ก็ได้