



ภาวะผู้นำ

Leadership

FIVE

โดย

อภिरักษ์ กาญจนคงคา

apirak_k@yahoo.com

กันยายน ๒๕๕๕

ที่มาของข้อมูล



2

- How Managers Become Leaders: The seven seismic shifts of perspective and responsibility, Michael D. Watkins, Harvard Business Review, June 2012.
- Leadership: Enhancing the Lessons of Experience, Fifth edition, Richard L. Hughes, Robert C. Ginnet and Gordon J. Curphy, McGraw-hill, Singapore, 2006.

เนื้อหาการบรรยาย



8. กลุ่ม ทีมงานและภาวะผู้นำ (Groups, Teams, and Their Leadership)

8.1 ปัจเจกบุคคลเปรียบเทียบกับกลุ่มและทีมงาน (Individuals versus Groups versus Teams)

8.2 ธรรมชาติของกลุ่ม (The Nature of Groups)

8.3 ทีมงาน (Teams)

8.4 ตัวแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นทีมงานของจิ้นเน็ตต์ (Ginnett's Team Effectiveness Leadership Model)

8.5 ทีมงานเสมือนจริง (Virtual Teams)

3

เนื้อหาการบรรยาย



9. จากผู้จัดการสู่การเป็นผู้นำ (How Managers Become Leaders)

9.1 จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องเป็นผู้รู้เรื่องทั่วไป (Specialist to Generalist)

9.2 จากนักวิเคราะห์สู่นักบูรณาการ (Analyst to Integrator)

9.3 จากนักยุทธวิธีสู่นักยุทธศาสตร์ (Tactician to Strategist)

9.4 จากผู้จัดเรียงอิฐสู่สถาปนิก (Bricklayer to Architect)

9.5 จากผู้แก้ปัญหาสู่ผู้วางประเด็นเนื้อหา (Problem Solver to Agenda Setter)

9.6 จากนักรบสู่การทูต (Warrior to Diplomat)

9.7 จากเจ้าหน้าที่จัดฉากสู่การมีบทบาทเป็นผู้นำ (Supporting Cast Member to Lead Role)

4

8. กลุ่ม ทีมงานและภาวะผู้นำ (Groups, Teams, and Their Leadership)

บทบาทด้านงานและความสัมพันธ์ในกลุ่ม (Task and Relationship Roles in Groups)

บทบาทด้านงาน (Task roles)	บทบาทด้านความสัมพันธ์ (Relationship roles)
• ริเริ่ม - Initiating: Defining the problem, suggesting activities, assigning tasks.	• เข้ากันได้ ประสานกัน - Harmonizing: Resolving interpersonal conflicts, reducing tension.
• แสวงหาข้อมูล - Information Seeking: Asking questions, seeking relevant data or views.	• กล้าหาญ - Encouraging: Supporting and praising others, showing appreciation for others' contributions, being warm and friendly.
• แบ่งปันข้อมูล - Information Sharing: Providing data, offering opinions.	• รักษาความเสมอภาค - Gatekeeping: Assuring even participation by all group members, making sure that everyone has a chance to be heard and that no individual dominates.

5

บทบาทด้านงานและความสัมพันธ์ในกลุ่ม (Task and Relationship Roles in Groups)

บทบาทด้านงาน (Task roles)	บทบาทด้านความสัมพันธ์ (Relationship roles)
• สรุป - Summarizing: Reviewing and integrating others' points, checking for common understanding and readiness for action. • ประเมิน - Evaluating: Assessing validity of assumptions, quality of information, reasonableness of recommendations. • ชี้แนะ - Guiding: Keeping group on track.	ที่มา: ปรับปรุงจาก K. D. Benne และ P. Sheats, "Functional Roles of Group Members," <i>Journal of Social Issues</i> 4 (1948), หน้า 41-49.

6

บทบาทที่เกี่ยวกับความผิดปกติของการปฏิบัติหน้าที่ (Dysfunctional Roles)

- ❑ **ชี้นำ - Dominating**: Monopolizing group time, forcing views on others.
- ❑ **กีดกัน - Blocking**: Stubbornly obstructing and impeding group work, persistent negativism.
- ❑ **โจมตีกัน - Attacking**: Belittling others, creating a hostile or intimidating environment.
- ❑ **ทำให้ไขว่ - Distracting**: Engaging in irrelevant behaviors, distracting others' attention.

ที่มา: ปรับปรุงจาก K. D. Benne และ P. Sheats, "Functional Roles of Group Members," Journal of Social Issues 4 (1948), หน้า 41-49.

7

อาการที่แสดงให้เห็นว่ามาจากความคิดของกลุ่ม (Symptoms of Groupthink)

ONE

- ❑ **มีภาพของความสามารถในการปกป้อง - Illusion of invulnerability**: which leads to unwarranted optimism and excessive risk taking by the group.
- ❑ **ไร้ข้อสงสัยในประเด็นด้านจารีตของกลุ่ม - Unquestioned assumption of the group's morality**: and therefore an absence of reflection on the ethical consequences of group action.
- ❑ **รวบรวมความมีเหตุผลไว้ - Collective rationalization**: to discount negative information or warnings.
- ❑ **วาดภาพฝ่ายตรงข้ามว่าเป็นยักษ์เป็นมาร อ่อนแอและโง่เขลา - Stereotypes of the opposition**: as evil, weak, or stupid.

ที่มา: ปรับปรุงจาก I. L. Janis, "Groupthink," 2nd ed., (Boston: Houghton Mifflin, 1982.)

8

อาการที่แสดงให้เห็นว่ามาจากความคิดของกลุ่ม (Symptoms of Groupthink)

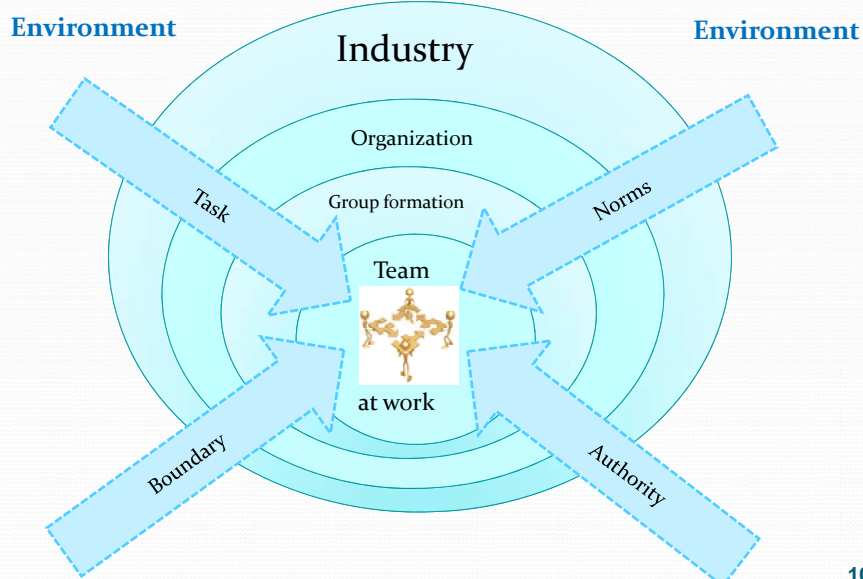
TWO

- ☐ มีความสามารถในการยับยั้งกลุ่ม – *Self-censorship*: by group members from expressing ideas that deviate from the group consensus due to doubts about their validity or importance.
- ☐ มีภาพแห่งความเป็นหนึ่งเดียว ไม่เดียดาย – *An illusion of unanimity*: such that greater consensus is perceived than really exists.
- ☐ กดดันตรง ๆ กับสมาชิกกลุ่มที่ไม่เห็นด้วย – *Direct pressure on dissenting members*: which reinforces the norm that disagreement represents disloyalty to the group.
- ☐ ปกป้องกลุ่มจากข่าวสารหรือข่าวลือที่เป็นในแง่ลบต่าง ๆ – *Mindguards*: who protect the group from adverse information.

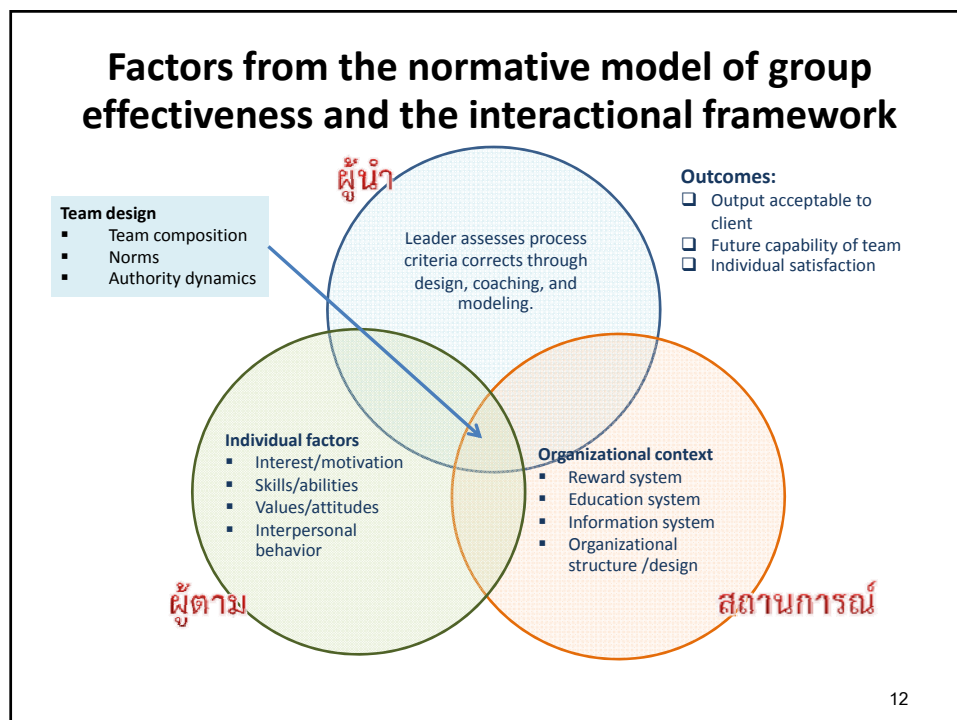
ที่มา: ปรับปรุงจาก I. L. Janis, "Groupthink," 2nd ed., (Boston: Houghton Mifflin, 1982.)

9

แผนภูมิองค์กร (พิจารณาในเชิงทีมงาน) Organizational Shells



10



9.

จากผู้จัดการสู่การเป็นผู้นำ (How Managers Become Leaders)



I

จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องเป็นผู้รู้เรื่องทั่วไป (Specialist to Generalist)

- มีความเข้าใจตัวแบบ เครื่องมือและศัพท์ทางเทคนิคที่ใช้ในหน้าที่ต่าง ๆ ของหัวใจสำคัญทางธุรกิจและพัฒนาแบบฟอร์มต่าง ๆ สำหรับประเมินผู้นำในแต่ละหน้าที่งาน
 - ต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เพื่อธุรกิจในภาพรวมทั้งหมด
 - ประเมินความสามารถของทีมงาน
 - ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเข้าใจ ปัญหาของงานในหน้าที่ต่าง ๆ ด้าน การเงิน การตลาด การดำเนินงาน บุคคล และวิจัยพัฒนา (Discount cash flow, customer segmentation, process flow, succession planning เป็นต้น)

13

II

จากนักวิเคราะห์สู่นักบูรณาการ (Analyst to Integrator)

- บูรณาการองค์ความรู้ที่รวบรวมมาของทีมงานในหน้าที่ต่าง ๆ ที่หลากหลาย และแลกเปลี่ยนแบ่งปันในการแก้ปัญหาองค์กรที่ซับซ้อนต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น



- VP ด้าน Sales and Marketing จะต้องวางแผน Balance the needs of the supply side of the business (operations) พร้อม ๆ กับ Demand side (Sales and marketing) และต้องตระหนักรู้ด้วยว่าต้องได้ผลลัพธ์ทางการเงินที่ดีในไตรมาสที่สาม (Finance) และต้องเตรียมสำหรับการลงทุนในอนาคต (R&D) เป็นต้น

14

III

จากนักยุทธวิธีสู่นักยุทธศาสตร์ (Tactician to Strategist)

- ยกระดับระหว่างรายละเอียดและภาพรวม รับรู้รูปแบบสำคัญต่าง ๆ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และการเข้าร่วม การเข้าไปมีอิทธิพลต่อ ปฏิบัติการของผู้เล่นเกมภายนอกทั้งหลาย



- นักยุทธวิธีจะต้องยกระดับ 3 ประการ คือ 1) **Level shifting** จาก มุ่งเน้นในรายละเอียดกลายเป็นมองภาพรวมมากขึ้น และหาวิธีเชื่อม ทั้งสองภาพนี้ 2) **Pattern recognition** ความสามารถในการเข้าใจ ความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการและรูปแบบนัยสำคัญอื่น ๆ ในธุรกิจ และสิ่งแวดล้อมที่ซับซ้อน แยกแยะสัญญาณออกจากเสียงรบกวน 3) **Mental simulation** ความสามารถที่จะหาวิธีการเข้าไปเข้าร่วมกับ กลุ่มภายนอกองค์กร เช่น คู่แข่งขัน ผู้คุมกฎระเบียบต่าง ๆ สื่อ สมาชิกสำคัญของสาธารณะ เขาจะตอบสนองกับสิ่งที่เราทำ เราต้อง คาดการณ์กริยาและปฏิกริยาที่เกิดขึ้น จากการกระทำที่ดีที่สุดของเรา

15

IV

จากผู้จัดเรียงอิฐสู่สถาปนิก (Bricklayer to Architect)

- เข้าใจถึงวิธีการวิเคราะห์และออกแบบระบบองค์กรต่าง ๆ ด้วยกลยุทธ์, โครงสร้าง, การดำเนินการกับตัวแบบต่าง ๆ และพื้นฐานทักษะที่สอดคล้องกับ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ แล้วร้อยรัดความเข้าใจเพื่อทำให้เกิดความ เปลี่ยนแปลงทางด้านองค์กรตามที่ต้องการ
- ในฐานะที่ผู้นำอยู่ในระดับสูงขององค์กร เขาจะต้อง รับผิดชอบต่อการออกแบบ เป็นโครงสร้างองค์กร ด้วยกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการต่าง ๆ และ ฐานทักษะที่มี
- เพื่อให้การจัดวางองค์กรมีประสิทธิภาพ เขาจะต้อง คิดเป็นระบบย่อย ๆ ด้วย (Terms of systems)



16

จากผู้จัดเรียงอิฐสู่สถาปนิก (Bricklayer to Architect)...ต่อ

- ผู้นำองค์กรต้องรู้หลักการด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร และการจัดการด้านความเปลี่ยนแปลง (Change management) รวมถึงกลไกในการออกแบบองค์กร (The mechanics of organizational design) การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ (Business process improvement) และการจัดการด้านการเปลี่ยนผ่าน (Transition management).



- บางครั้งก็ต้องให้ความรู้แก่ลูกค้าให้ทราบถึงงานที่มีการพัฒนาขึ้น (The work of organizational development professionals) เช่น การนำหุ่นยนต์มาใช้เสิร์ฟอาหาร การรับออเดอร์บนจอทัชสกรีน การใช้ไมโครโฟนไร้สายสั่งงานหลังร้าน เป็นต้น

17



จากผู้แก้ปัญหาสู่ผู้วางประเด็นเนื้อหา (Problem Solver to Agenda Setter)

- ระบุหรือกำหนดปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร ด้วยการมุ่งเน้นหรือชี้ประเด็นไปที่ภาพรวมขององค์กร ไม่มุ่งเฉพาะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งขององค์กร



- เขาจะไม่ใช้คนที่แก้ปัญห่อีกต่อไป(ในเชิงเทคนิค) แต่จะระบุว่าปัญหาอะไรที่จะต้องแก้ไขบ้าง
- เข้าร่วมกับทีมงานว่าพวกเขาเผชิญกับปัญหาอะไรบ้าง แล้ววางแนวทางลำดับขั้นตอน และต้องเรียนรู้ที่จะต้องนำทางตนออกจากสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ที่เขาเคยทำงานเช่นนี้

18

VI

จากนักรบสู่การทูต (Warrior to Diplomat)

- จัดวางสภาพแวดล้อมเชิงรุก เพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปด้วยอิทธิพลของปัจจัยหลักของสถาบันต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอก ประกอบด้วยรัฐบาล องค์กรอิสระ สื่อมวลชนต่าง ๆ และนักลงทุน



- อะไรบ้าง? ที่เป็นวิธีการทูตของธุรกิจ: การเจรจาต่อรอง (Negotiation) การชักชวน (Persuasion) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management) การสร้างพันธมิตร (Alliance building)
- จัดรูปร่างสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจให้สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- ประสานกับทุกคนในองค์กรเพื่อรุกเอาชนะให้ได้อย่างก้าวร้าวในตลาดยุคปัจจุบัน

19

VII

จากเจ้าหน้าที่จัดฉากสู่การมีบทบาทเป็นผู้นำ (Supporting Cast Member to Lead Role)

- แสดงพฤติกรรมที่ถูกต้องให้ปรากฏ ในฐานะที่เป็นตัวแบบแสดงบทบาทสำหรับองค์กรและเรียนรู้ที่จะสื่อสารด้วย และสร้างแรงดลใจแก่กลุ่มของประชาชนทางตรงและทางอ้อม



- การเป็นผู้นำในระดับองค์กรนั้น มีอิทธิพลสูงต่อบุคคลทุก ๆ ระดับด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) แรงดลใจ (Inspiration) สัญญาณที่พูดออกมา (cues) ถึงพฤติกรรมและเจตคติที่ถูกต้อง

20