

ภาวะผู้นำ



Leadership

FOUR

โดย
อภिरักษ์ กาญจนคงคา
apirak_h@yahoo.com
กันยายน ๒๕๕๕

ที่มาของข้อมูล



- Leadership: The Energy that Drives Your Organization towards Excellence, ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, พิมพ์ครั้งที่ 5, รศ.นิตยั สัมมาพันธ์, มีนาคม 2552
- ดร.ไมตรี วสันติวงศ์, บจก.จัดการอุตสาหกรรม, 2530
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี www.wikipedia.org
- Managing Quality, Integrating the Supply Chain, Third Edition, S. Thomas Foster, Pearson International Edition, 2007
- Leadership, Enhancing the Lessons of Experience, Fifth Edition, Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy, McGraw-Hill, 2006

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



5. บริบท (context)

- 5.1
- 5.2 การจัดการ (management)
- 5.3 ภาวะผู้นำกลุ่ม (group leadership)
- 5.4 พัฒนาการด้านภาวะผู้นำของสัตว์เลี้ยงลูกด้วยนม (primates)

6. มุมมองเชิงประวัติศาสตร์ (historical view)

7. แนวความคิดที่แตกต่างออกไป (critical thought)

4

5.2 การจัดการ (Management)



- หลายปีที่ผ่านมาศัพท์หรือคำนิยาม (terminology) ของคำว่า “การจัดการ (management)” และ “ภาวะผู้นำ (leadership)” นั้น เป็นบริบทด้านการจัดองค์กร ได้นำมาใช้และได้กำหนดนิยามความแตกต่างอย่างชัดเจน
- ได้มีข้อโต้แย้งกันกำหนดนิยามอย่างเข้มงวด และได้สะท้อนถึงความเข้าใจได้ทั่วไป ระหว่าง transactional leadership [มีคุณลักษณะที่เน้นด้าน การทำงาน (procedures) การให้รางวัล (contingent reward) การจัดการ โดยการยอมรับ (management by exception)]
- และ transformational leadership [ที่มีคุณลักษณะ ด้านบารมี (charisma), ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (personal relationships), การสร้างสรรค์ (creativity)]

5

5.3 ภาวะผู้นำกลุ่ม (Group leadership)



- เป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับภาวะผู้นำเดี่ยว โดยลำพัง มีบางองค์กรได้ปรับให้มีภาวะผู้นำกลุ่มขึ้น ในสถานการณ์เช่นนี้ มากกว่าหนึ่งคนที่ได้ขึ้นำกลุ่มทั้งหมด
- โดยบางองค์กรหวังว่าวิธีการเช่นนี้ อาจจะเพิ่ม ความคิดสร้างสรรค์ (creativity), ลดต้นทุน (reducing costs) หรือลดขนาดองค์กรลง (downsizing)
- บ้างก็เห็นต่าง โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (traditional leadership) ว่าการมีหัวหน้า (boss) กลายเป็นภาระหรือต้นทุนในการดำเนินงานของกลุ่ม
- ในบางสถานการณ์ สมาชิกของทีมงานสามารถจัดการได้ดีกับช่วงระยะเวลาหนึ่งของโครงการ (project) ซึ่งสมาชิกนี้จะมีสถานะเป็นผู้นำชั่วคราว (temporary leaders)

6



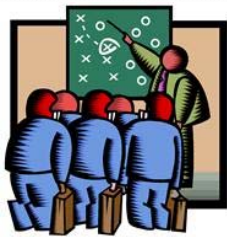
ภาวะผู้นำกลุ่ม (Group leadership)-ต่อ1

- ซึ่งทำให้ผู้นำชั่วคราวเหล่านี้ มีโอกาสที่จะได้รับประสบการณ์ในการยกระดับการได้รับอำนาจให้จัดการ (empowerment) เป็นการเพิ่มพลัง (energize) ให้แก่พนักงานและนำไปสู่ความสำเร็จในที่สุด
- ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึง ความมุ่งมั่นยืนหยัด (persistence), กัดไม่ปล่อย (tenacity), การตัดสินใจแน่วแน่แล้ว (determination), และการมีทักษะในการสื่อสารที่ทวีพลัง (synergistic communication skills) จะนำไปสู่คุณภาพที่เป็นเนื้อเดียวกันในกลุ่ม
- ผู้นำที่ดีจะใช้แรงกระตุ้น (ที่ปรึกษาภายใน) (inner mentor) ในการเสริมเพิ่มพลังแก่ทีมงานและองค์กรและนำพาทีมงานให้บรรลุความสำเร็จ

7

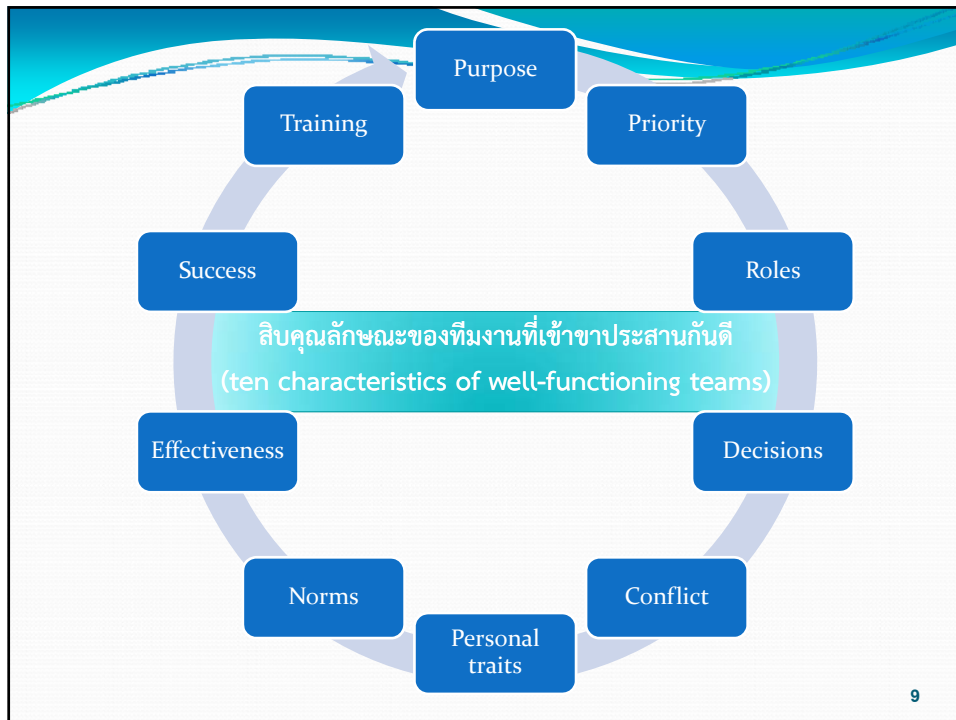
5.3.1 คุณลักษณะของผู้นำกลุ่ม

คุณลักษณะด้านทีมงาน (characteristics of a team)



- ต้องตระหนักถึงความกลมเกลียวเป็นหนึ่งเดียว (unity) ของสมาชิกทั้งหมด
- จะต้องมีความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (interpersonal relationship) สมาชิกมีโอกาสที่จะช่วยเหลือกัน เรียนรู้กัน และทำงานร่วมกัน
- จะต้องให้สมาชิกกลุ่มสามารถทำงานด้านกัน มุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย (a common goal)

8



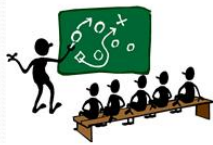
สิบคุณลักษณะของทีมงานที่เข้าหาประสานกันดี
(ten characteristics of well-functioning teams)



1. **Purpose** หมายถึง วัตถุประสงค์ - สมาชิกต้องมีความภาคภูมิใจที่จะปันความรู้สึกในการดำรงอยู่ของทีมและทุ่มกำลังกายและใจในการทำให้บรรลุภารกิจและเป้าหมาย
2. **Priority** หมายถึง การจัดลำดับความสำคัญ - สมาชิกจะต้องรู้ว่าอะไร (what) มีความจำเป็นที่จะต้องทำให้สำเร็จ และใคร (who) เป็นผู้ปฏิบัติ และจะต้องเสร็จเมื่อใด (when)
3. **Roles** หมายถึง บทบาท - ทีมงานต้องรู้บทบาทของตนเองในการที่จะทำให้งานเสร็จสมบูรณ์ และเป็นการเพิ่มพูนทักษะของทีมงานเองด้วย

10

สิบคุณลักษณะของทีมงานที่เข้าขาประสานกันดี – ต่อ1 (ten characteristics of well-functioning teams)



4. **Decisions** หมายถึง การตัดสินใจ – มีสายการบังคับบัญชา อำนาจในการตัดสินใจ เป็นที่เข้าใจได้อย่างชัดเจน
5. **Conflict** หมายถึง ความขัดแย้ง – เป็นข้อตกลงหรือการปฏิบัติที่เปิดเผย และเป็นความสำคัญที่ได้รับการพิจารณา และเป็นการเสริมสร้างการเติบโตให้แก่บุคคลในทีมงาน
6. **Personal traits** หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคล – ทีมงานมีความรู้สึกถึงควมมีคุณลักษณะหนึ่งเดียวของตน (มีอัตลักษณ์) ที่บุคคลอื่นตระหนัก ประทับใจและสามารถใช้ประโยชน์จากการมีอัตลักษณ์นี้ได้ดี

11

สิบคุณลักษณะของทีมงานที่เข้าขาประสานกันดี – ต่อ2 (ten characteristics of well-functioning teams)

7. **Norms** หมายถึง บรรทัดฐาน - กฎเกณฑ์หรือข้อกำหนดที่เป็นตัวบังคับหรือควบคุมความรู้สึก ความคิด และการกระทำของสมาชิก ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ – บรรทัดฐานของกลุ่มในการทำงานร่วมกันได้ถูกกำหนดขึ้น และแสดงให้เห็นเป็นมาตรฐานสำหรับทุกคน ๆ ในทีม
8. **Effectiveness** หมายถึง ประสิทธิภาพ – ทีมงานต้องจัดหาเวลาในการประชุมที่มีประสิทธิภาพ (efficient) และเกิดผล (productive) ร่วมกัน
9. **Success** หมายถึง ความสำเร็จ – ทีมงานต้องรู้ชัดว่าเมื่อใด ทีมงานประสบความสำเร็จแล้วและแบ่งปันความสำเร็จนี้อย่างเท่าเทียมและภาคภูมิใจ
10. **Training** หมายถึง การอบรม – เป็นโอกาสที่ให้อยู่บ่อยครั้ง เพื่อเพิ่มพูนทักษะให้แก่ทีมงาน

12

5.4 พัฒนาการด้านภาวะผู้นำของสัตว์ เลี้ยงลูกด้วยนม (primates)



- ▶ มนุษย์ ลิงชิมแปนซี ลิงใหญ่ (Ape, Gorilla-กอริลล่า) และหมายรวมถึง สิงโต (lion) และสุนัขป่า (wolves) จะมีพฤติกรรมในกลุ่มเดียวกัน เช่น ความรุนแรง (violence) การปกป้อง การกำหนดอาณาเขต (territoriality) การแข่งขัน (competition) เพื่อต้องการเป็นหนึ่งเดียวภายใต้การปกครองของผู้นำ



- ▶ มนุษย์สมัยโบราณก่อนคริสตกาล จะมีพวก pagan ผู้นำเป็นหญิง เพราะถือว่าเพศหญิง เป็นผู้ให้กำเนิด ดำรงเผ่าพันธุ์
- ▶ และคริสตศาสนาก็กล่าวหาว่าพวก pagan เป็นพวกนอกรีต แม่มด (witchcrafts)

13

- ▶ มีอินเดียนแดงบางเผ่าในอเมริกาเหนือ (iroquoian) ชาวมายา (maya) และชาวพื้นเมืองอินเดียในรัฐเมฆาลัย (meghalaya) ทางตะวันออกเฉียงเหนือของอินเดีย มีผู้นำเป็นเพศหญิง



- ▶ มีลิงเผ่าพันธุ์หนึ่ง คล้ายชิมแปนซีแต่ตัวเล็กกว่า “bonobos” มีความใกล้ชิดด้าน สปีชีส์ (species) กับมนุษย์มาก ผู้นำจะเป็นเพศเมีย และพิสูจน์ได้ว่าแข็งแรงไม่ด้อยกว่าเพศผู้
- ▶ ในบรรดาลิง bonobos ผู้นำเพศเมียนี้ ทำหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ (แต่ในบรรดาไพรimate วิทยาการก็มีความเห็นไม่ลงรอยกันนัก ในปรากฏการณ์นี้)

14

6. มุมมองในเชิงประวัติศาสตร์ (historical views)



- ในวรรณกรรมภาษาสันสกฤต (**Sanskrit literature**) ก็ได้ระบุรูปแบบของผู้นำไว้ ได้มีการอธิบาย มีตัวอย่างในประวัติศาสตร์ และ เทพนิยายหรือตำนาน (**mythology**)

- บรรดานักคิดพวกผู้ดี ชนชั้นสูง (**aristocratic**) อ้างว่าภาวะผู้นำนั้น เป็นได้เพราะมีเลือดสีน้ำเงิน (เลือดขัตติยะ) (**blue blood**) หรือมาจากกรรมพันธุ์ (**genes**)



15

- พวกศักดินา ราชนวงศ์ (**monarchy**) นั้นมีมุมมองที่สับสน ซึ่งเป็นการโต้แย้งกันกับพวกชนชั้นสูง คือ ภาวะผู้นำของพวกตนนั้น มาจากองการสวรรค์ (**divine right of kings**) หรือพระเจ้าดลบันดาลให้มีภาวะผู้นำ



Napoleon Bonaparte
Aug. 15, 1769 - May 5, 1821

แต่ในทางข้าม กลุ่มนักทฤษฎีด้านประชาธิปไตย ก็ได้ชี้ประเด็นว่า มีผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง (**meritocratic leaders**) เช่น จอมทัพนโปเลียน (นโปเลียนมหาราช- **Napoleon the great**) ก็เติบโตประสบความสำเร็จด้วยภาระหน้าที่ ผูกพันกับความฉลาดและเก่งกาจ

16

- ผู้นำเผด็จการ (**autocratic leaders**) หรือผู้นำที่มีแนวโน้มการนำแบบสั่งสอน (**paternalistic leaders**) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ก้าวร้าวนั้น
- นักจารีตประเพณีนิยม (**traditionalists**) ได้ระลึกหวนคืนไปถึงสมัยจักรวรรดิโรมัน เรียกบทบาทภาวะผู้นำเช่นนี้ว่า **pater familias**.



- ในความคิดของผู้สนับสนุนสิทธิสตรี (**feminist**) นั้น มีความเห็นที่ต่างออกไปอีกด้านหนึ่งคือ พวกเผด็จการนั้นเป็นพวกสังคมอำนาจฝ่ายบิดา (**patriarchal**)
- ซึ่งตรงข้ามกับพวกที่มีการปรับเปลี่ยนทางอารมณ์ การโต้ตอบ มีการชี้แนะด้วยความเห็นอกเห็นใจ (**empathetic guidance**) นั้นเป็นพวกสังคมอำนาจฝ่ายมารดาหรือฝ่ายหญิง (**matriarchy**)

17

- เมื่อพิจารณามุมมองของโลกตะวันออก ลัทธิ “ขงจื้อ” (**Confucianism**) ในเรื่อง “การมีชีวิตอย่างถูกต้อง” (**right living**) ที่มีความสัมพันธ์กับอุดมคติของผู้นำที่เป็นบัณฑิตชาย และกฎแห่งคุณธรรม (**benevolent rule**) เป็นการค้ำยันวรรณกรรมเยาวชน



ขงจื้อ - 28 ก.ย.
551 ปีก่อน ค.ศ.
- 479 ปีก่อน ค.ศ.



ซุนวู
400 ปีก่อน ค.ศ.
- 320 ปีก่อน ค.ศ.

- Leadership is a matter of intelligence, trustworthiness, humaneness, courage, and discipline... Reliance on intelligence alone results in rebelliousness. Exercise of humaneness alone results in weakness. Fixation on trust results in folly.
- Dependence on the strength of courage results in violence. Excessive discipline and sternness in command result in cruelty. When one has all five virtues together, each appropriate to its function, then one can be a leader. – **Sun Tzu**

18

- ภาวะผู้นำนั้น เป็นเรื่องของความฉลาดหลักแหลม ความน่าเชื่อถือ เป็นที่เคารพยกย่อง กล้าหาญ และมีวินัย มีความเชื่อมั่นต่อผลที่ได้มาจากความฉลาด เป็นขบถต่อความคิดดั้งเดิม หากติดยึดกับการยกย่องสรรเสริญก็จะอ่อนแอ แต่หากไว้วางใจคนมากเกินไปก็จะมีเหตุผล
- การที่มีความเข้มแข็งกล้าหาญอย่างเดียว ผลของมันก็คือความรุนแรง หากมีวินัยเข้มงวดตึงเกินไป ผลของมันก็จะกลายเป็นความป่าเถื่อน
- เมื่อเรามีความดีทำประการหลอมรวมไว้ด้วยกัน และใช้มันอย่างเหมาะสม เขาคณนั้นก็จะกลายเป็นผู้นำ

✧ ชุนวู



7. ความคิดที่วิกฤต(แปลกแยกออกไป) (CRITICAL THOUGHT)

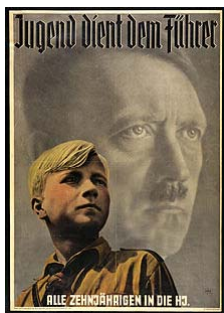


- ☐ ผู้นำน่าจะเป็นผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระ (SME- Subject Matter Expert) เพราะเขามีประเด็น ความมุ่งหมายหรือความฉลาดมากกว่าคนอื่น ๆ
- ☐ โดยพื้นฐานแล้วธรรมชาติของภาวะผู้นำนั้นจะต่อต้านและเป็นในทิศทางตรงข้ามกับการมีส่วนร่วม การแสดงความเห็นหรือประชาธิปไตย
- ☐ จะมีแนวคิดที่เรียกว่า คนงานสามารถจัดการงานกันตัวเอง (autogestion หรือ Workers' self-management), การสร้าง พัฒนาความเป็นเจ้าของ และความรับผิดชอบในงาน (employeeeship), พฤติกรรมการให้ความร่วมมือหรือจริยธรรมของพลเมือง (civic virtue)

8. ทฤษฎีและรูปแบบอื่น ๆ ของภาวะผู้นำ (OTHER TYPES AND THEORIES)

1. **Agentic leadership** – ภาวะผู้นำแบบตัวแทน พบในวงการธุรกิจ ที่มีบุคคลดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลนี้จะสาริตด้วยความมั่นใจ แข่งขันได้ อิสระ กล้าหาญ
2. **Charismatic authority** – เป็นแนวคิดของ Max Weber นักสังคมวิทยาผู้เรืองนาม – เป็นอำนาจจากบารมี มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่โดดเด่น แสดงสิ่งเหนือธรรมชาติจากจิตภายใน และทำได้สำเร็จด้วย เช่น พระเยซู โมเสส
3. **Coaching** – การโค้ชด้วยบุคคลมืออาชีพ เป็นทักษะในการสนับสนุนพนักงานด้วยกระบวนการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์เฉพาะของบุคคลหรือความเป็นมืออาชีพ
4. **Collaborative leadership** – ภาวะผู้นำแบบร่วมมือกับคนอื่น เป็นใช้ทักษะความเป็นผู้นำและการร่วมมือให้ความช่วยเหลือ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ ทำงานข้ามฝ่ายแผนกต่าง ๆ ในองค์กร

21



5. **Cross-cultural leadership** – ภาวะผู้นำท่ามกลางวัฒนธรรมที่แตกต่าง เป็นการพัฒนาวิถีในการสร้างความเข้าใจผู้นำต่าง ๆ ที่ทำงานด้วยในตลาดโลกใหม่ ๆ (the newly globalized market)
6. **Ethical leadership** – ภาวะผู้นำที่มีจริยธรรม เป็นภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการนำกลุ่มด้วยการเคารพถึงสิทธิ และศักดิ์ศรีของผู้อื่น เขาจะใช้หลักที่ยอมรับโดยทั่วไปด้วยอำนาจทางสังคม (social power)
7. **Führerprinzip** – เป็นภาษาเยอรมัน เป็นหลักการของผู้นำ – leader principle มีพื้นฐานด้านอำนาจทางการเมืองในโครงสร้างของรัฐ “จักรวรรดิไรช์ที่สาม – The Third Reich”

22