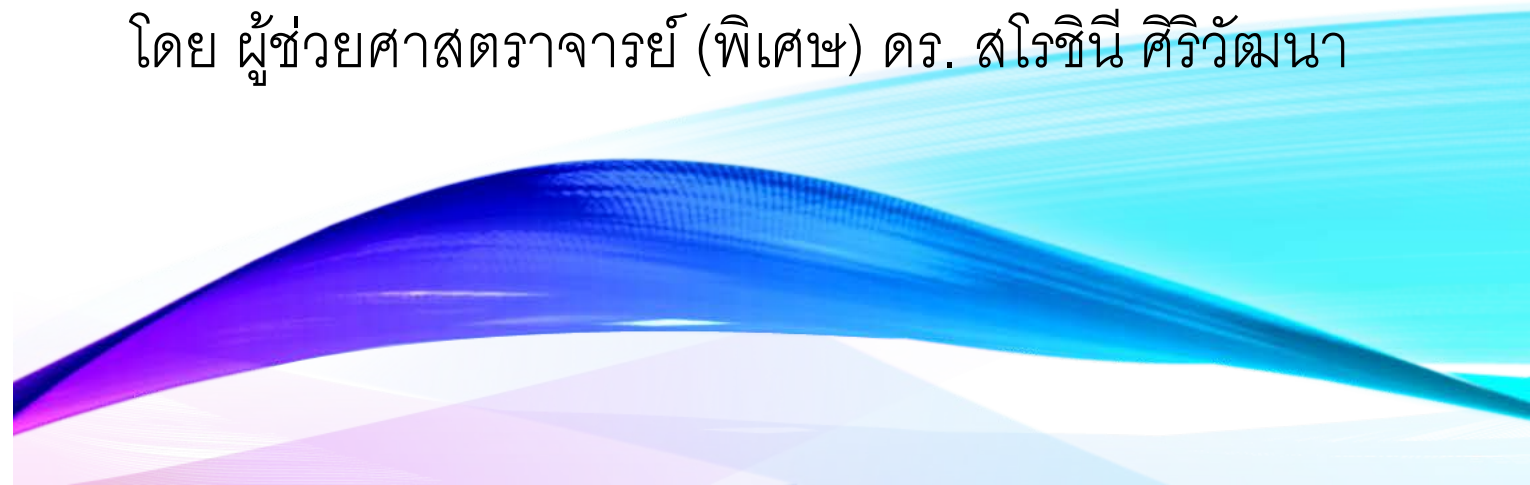




LEADERSHIP OF DEVELOPMENT ADMINISTRATION DAD 5302

ครั้งที่ 2/25 มกราคม 2568

โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร. สโรชินี ศิริวัฒนา





ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร. สโรชนี ศิริวัฒนา

- บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- เบอร์โทร: 081-8394204
- อีเมล: srochinee.si@ssru.ac.th

หัวข้อบรรยาย

1. พัฒนาการแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theory)
3. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)
4. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theory)
5. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

1. พัฒนาการแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

- ในอดีตเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย
- แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

ระยะที่ 1

Trait Theories

ระยะที่ 2

Behavioral Theories

ระยะที่ 3

**Situational Theories
and Transformational
Leadership**

พัฒนาการแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

- **ระยะที่ 1 ระหว่าง 1900 ถึงสงครามโลกครั้งที่สอง**
- ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำ มีพื้นฐานมาจากแนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ของกรีกและโรมันโบราณ
- เชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้
- ทฤษฎีมหาบุรุษเริ่มได้รับความนิยมในช่วงศตวรรษที่ 19 บรรดาผู้นำที่มีชื่อเสียงที่สุดในโลก เช่น อับราฮัม ลินคอล์น, จูเลียส ซีซาร์, หรืออเล็กซานเดอร์มหาราช ต่างก็มีส่วนสนับสนุนแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่เป็นผู้ที่ถูกกำหนดมาแล้วตั้งแต่เกิด

- ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ (Trait Theory) เป็นการนิยามภาวะผู้นำจะเน้นที่ตัวผู้นำ โดยกำหนดว่าผู้นำมีคุณลักษณะหรือบุคลิกอย่างไร (characteristics or traits)
- นักวิจัยเชื่อว่าปัจเจกชนที่ประสบความสำเร็จทางการบริหารมีคุณสมบัติพิเศษนอกเหนือจากผู้อื่น
- โดยคุณลักษณะนี้ไม่ว่าจะเสาะแสวงหาเองหรือได้รับสืบทอดกันมาจะแสดงถึงแนวโน้มที่ผู้นำจะตอบสนองต่อสถานการณ์ด้วยพฤติกรรมที่ทำนายได้

พัฒนาการแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

- **ระยะที่ 2 หลังสงครามโลกครั้งที่สองจนปลายทศวรรษ 1960**
- เน้นที่พฤติกรรม (behavior) โดยศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร ให้ความสำคัญกับทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theory)
- แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี เช่น Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton

พัฒนาการแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

- **ระยะที่ 3 เริ่มในทศวรรษที่ 1970**
- โดยเปลี่ยนจากการศึกษาพฤติกรรมไปเป็นการให้คำนิยามของ สภาพแวดล้อมของภาวะผู้นำ รวมทั้งการพัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ (situational and contingency) จนถึงปลายทศวรรษที่ 1970 หรือ 40 ปีที่ผ่านมาจึงได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

พัฒนาการแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

- ในทัศนะของ Northouse (2017) ได้นำเสนอไว้ 6 แนวคิด ดังนี้

Trait Approach

**Behavior
Approach**

**Situational
Approach**

**Relational
Approach**

**New Leadership
Approaches**

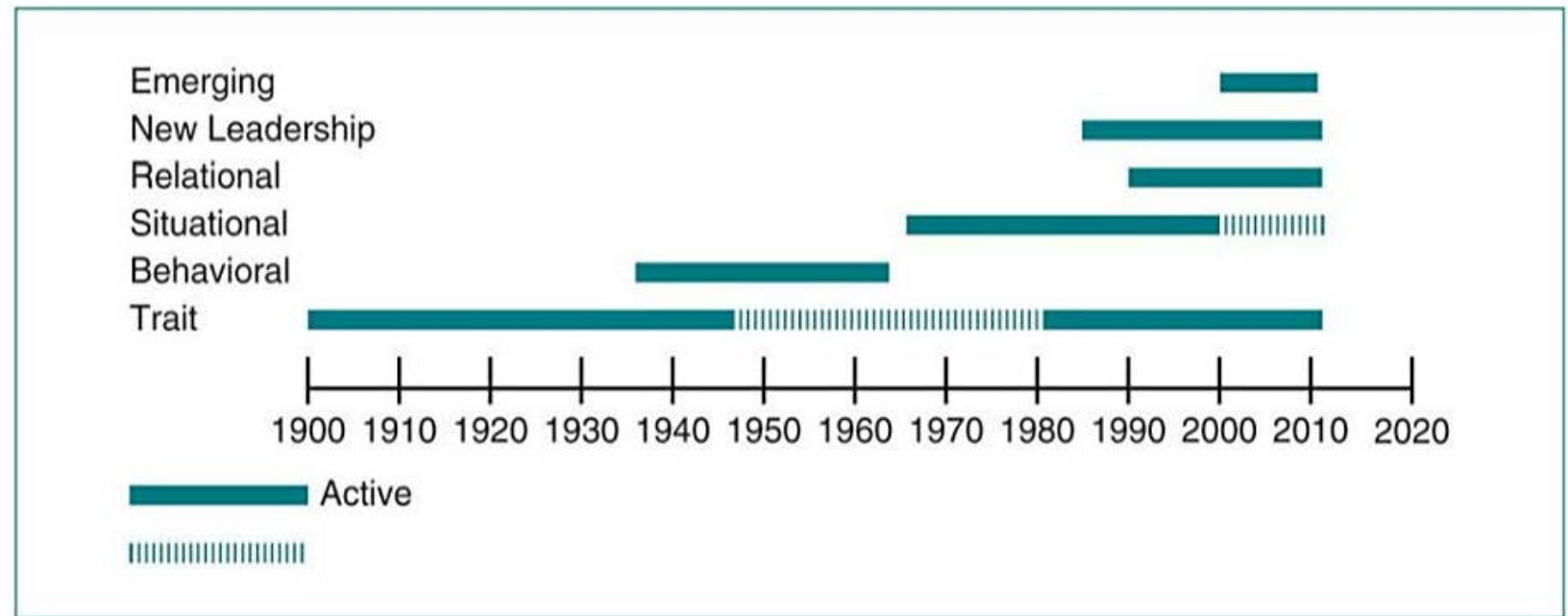
**Emerging
Leadership
Approaches**

1. **แนวคิดคุณลักษณะ (trait approach)** เป็นทฤษฎีของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) เน้นศึกษาคุณสมบัติภายในของผู้นำทั้งทางด้านสังคม (social) การเมือง (political) และการทหาร (military) เช่น Catherine the Great, Mohandas Gandhi, Abraham Lincoln, และ Joan of Arc เริ่มตั้งแต่ 1900 ถึงต้นทศวรรษ 1940 และเริ่มศึกษาใหม่ในทศวรรษ 1970 โดยเฉพาะในทศวรรษ 1980 เป็นเรื่องของ “5 คุณลักษณะเด่น (the big five) หรือปัจจัย 5 ด้านที่สำคัญของคุณลักษณะ 5 ด้านของผู้นำ
2. **แนวคิดพฤติกรรม (behavior approach)** ในปลายทศวรรษ 1930 ได้เน้นทางด้านพฤติกรรม โดยศึกษาว่าผู้นำทำอะไร เช่น งานวิจัยของ OhioState University และ University of Michigan ใน ทศวรรษ 1940 -ทศวรรษ 1950 และมีการศึกษาอย่างจริงจังในต้นทศวรรษ 1960 โดย Blake and Moulton ที่เขียนหนังสือปี 1964 เป็นการศึกษาในบริบทขององค์การพบว่าผู้จัดการ (manager) มีหน้าที่สองประการ คือ พฤติกรรมการทำงาน (task behaviors) และพฤติกรรมในความสัมพันธ์ (relationship behaviors)

3. **แนวคิดสถานการณ์ (situational approach)** มีแนวคิดที่ว่าในสถานการณ์ที่แตกต่างย่อมต้องการชนิดของภาวะผู้นำที่แตกต่าง โดยเริ่มตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1960 โดย Hersey and Blanchard และ Reddin และพัฒนาใหม่ตั้งแต่ทศวรรษ 1970 – ทศวรรษ 1990 หนึ่งในทฤษฎีนั้น คือ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (path goal theory) ที่ศึกษาว่าผู้นำใช้แรงจูงใจสมาชิกเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้อย่างไร และมุมมองของ contingency theory ที่เน้นการจับคู่ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรด้านสถานการณ์
4. **แนวคิดความสัมพันธ์ (relational approach)** ในทศวรรษ 1990 มีการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และสร้างทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader – Member Exchange : LMX) ที่ทำนายว่าความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงให้ผลลัพธ์เชิงบวกต่อผู้นำมากกว่า ความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพต่ำ มุมมองความสัมพันธ์นี้ยังมีความสนใจศึกษาอยู่จนถึงปัจจุบัน

5. แนวคิดภาวะผู้นำแบบใหม่ (new leadership approaches) มีการศึกษาภาวะผู้นำแบบใหม่ กลางทศวรรษ 1980 เริ่มตั้งแต่ปี 1985 โดย Bass และคณะที่ได้เขียนทฤษฎีภาวะผู้นำแบบศรัทธาบารมี (charismatic leadership) และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ที่ได้พัฒนามาเป็นภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ที่อธิบายภาวะผู้นำที่เปลี่ยนคนและองค์การ
6. แนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ (emerging leadership approaches) ในศตวรรษที่ 21 มีการศึกษาภาวะผู้นำใหม่ ๆ เช่น ภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) เป็นการศึกษาความเป็นผู้นำที่แท้จริงของผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (spiritual leadership) ที่ศึกษาว่าผู้นำใช้ค่านิยมความรู้สึกว่าได้รับ การเรียกร้องและความเป็นสมาชิกด้วยกันเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบบริการ (servant leadership) ที่เน้นหลักของความใส่ใจ (caring principle) โดยผู้นำทำตัวเป็นผู้รับใช้สนใจความต้องการของผู้ ตามเพื่อการพัฒนาให้ผู้ตามมีอิสระ มีความรู้มากขึ้นและเป็นผู้รับใช้เช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (cultural leadership) ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ (global leadership) ภาวะผู้นำการเรียนรู้ (learning leadership) ภาวะผู้นำดิจิทัล (digital leadership)

- แนวคิดภาวะผู้นำไม่ได้แยกส่วน
ขาดจากกันชัดเจน แต่แนวคิด
หลายๆ แนวคิดได้มีนำไปใช้หรือ
การศึกษาไปพร้อมๆ กัน และ
สนับสนุนซึ่งกันและกัน ถึงแม้มี
บาง แนวคิดได้จางหายไปจาก
ความนิยม แต่ก็ได้มีการนำมาใช้
หรือศึกษากันอยู่และยังมีอิทธิพล
ต่อแนวคิดใหม่ในอนาคตด้วย
เช่นกัน



ที่มา: Northouse, P. G. (2017) (อ้างถึงใน. สุพจน์ ประไพเพชร, สราวุฒิ กุลแดง, ราตรี เลิศหว่าทอง และ
สุดสวาสดี ประไพเพชร)

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (TRAIT THEORY)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ (TRAIT THEORY)

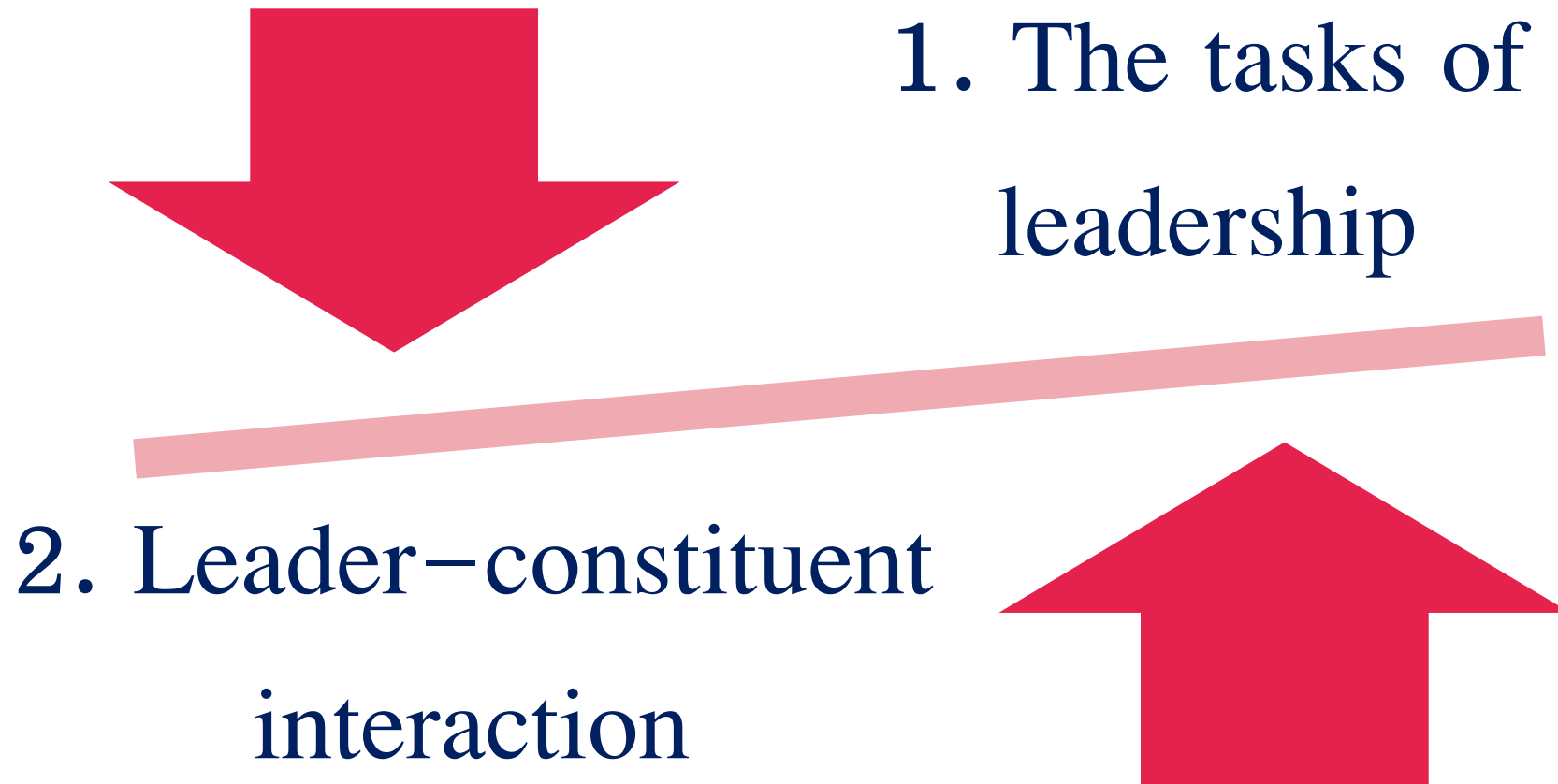
- มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่า ผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป
- แนวทางนี้จึงรู้จักในอีกชื่อหนึ่งว่า แนวทาง “บุรุษผู้ยิ่งใหญ่” (the great man approach) และมีความเชื่อว่า มีคนบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ
- กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ บุคคลคนใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว

- คุณลักษณะผู้นำ (Trait of leadership) จะเป็นตัวบ่งชี้อย่างหนึ่งที่จะทำให้ทราบค่าของผู้นำแต่ละคนว่าดีหรือไม่ดีเพียงใด คุณลักษณะผู้นำแต่ละคนสามารถที่จะพัฒนาขึ้นได้
- ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำที่หมั่นสำรวจตนเองว่ามีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไร และคุณลักษณะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่จะผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความรัก ความศรัทธาในตัวผู้นำ และเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ (TRAIT THEORY)

- จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายคนซึ่งสามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ (Bryman, 1992)
 - 1. ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น
 - 2. ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น
 - 3. ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ (TRAIT THEORY) ของ GARDNER (1986)



1. THE TASKS OF LEADERSHIP

Envisioning goals

Affirming values

Motivating

Managing

**Achieving
workable unity**

Explaining

**Serving as a
symbol**

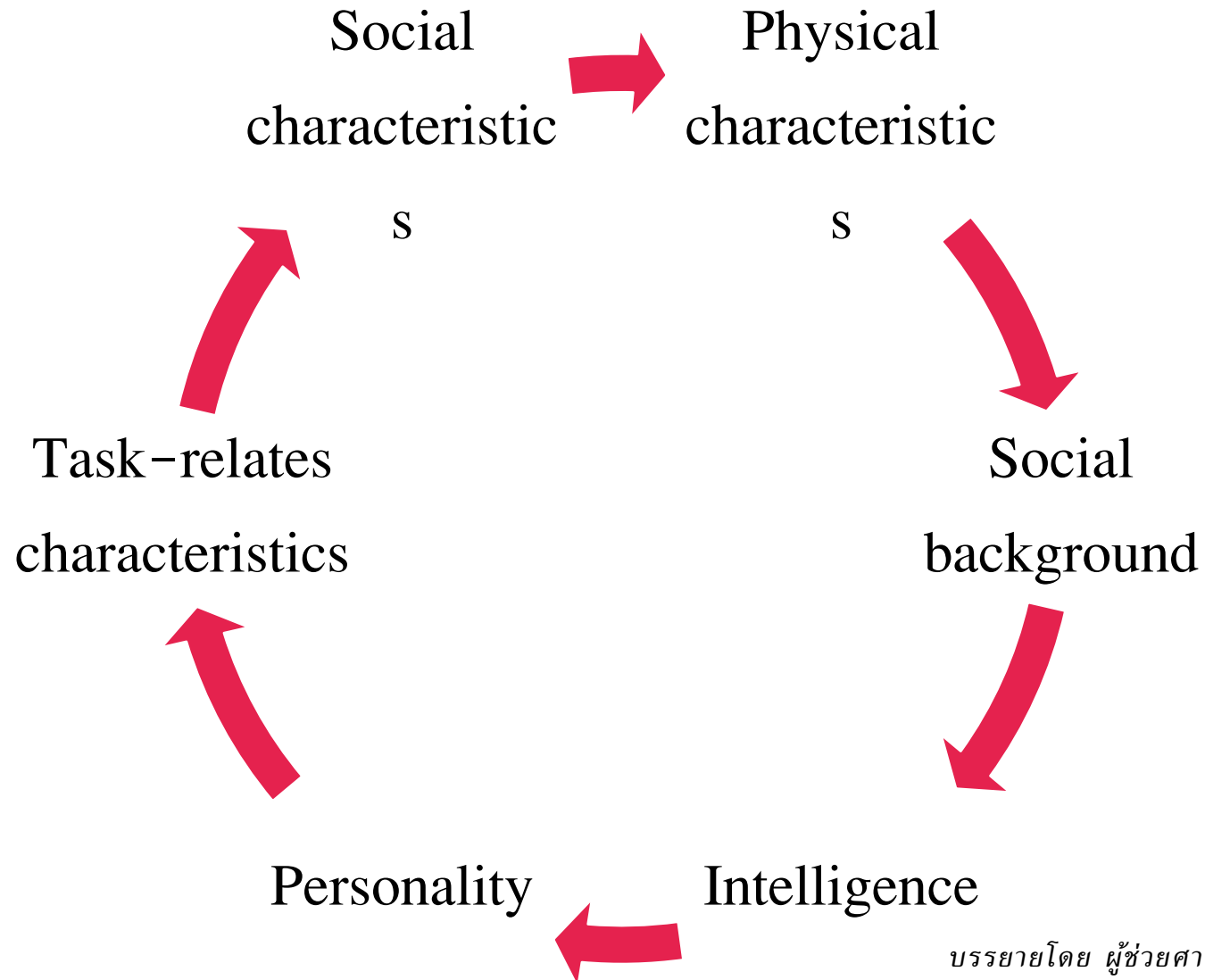
**Representing the
group**

Renewing

2) LEADER–CONSTITUENT INTERACTION

- ผู้นำต้องมีสิ่งที่พิเศษเหนือบุคคลอื่น ๆ
- มีอิทธิพลที่เหนือบุคคลอื่นเพื่อตอบสนองความต้องการความคาดหวังของบุคคล
- มีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามให้มีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนหยัดได้ด้วยตนเอง

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ (TRAIT THEORY) ของ STOGDILL (1974)



แนวคิดของ STOGDILL (1974) ได้กำหนดลักษณะที่ดีของผู้นำไว้ 6 ด้าน

1. ลักษณะทางกาย (Physical characteristics) คือ ผู้ที่มีความเข้มแข็ง มีบุคลิกภาพด้านร่างกายสง่างาม มีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social background) คือ ผู้ที่มีการศึกษาดีและมีสถานะทางสังคมที่ดี
3. สติปัญญาและความรู้ความสามารถ (Intelligence) เป็นผู้มีสติปัญญา มีความสามารถในการตัดสินใจและมีทักษะในการสื่อสาร
4. บุคลิกภาพ (Personality) เป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีคุณธรรมจริยธรรม และเชื่อมั่นในตนเอง
5. มีคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-related characteristics) คือ เป็นผู้ที่ทำอะไรต่าง ๆ ให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงานเป็นสำคัญ
6. ลักษณะทางสังคม (Social characteristics) คือ เป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นมีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและผู้อื่น ๆ เข้าสังคมเก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม

แนวคิดของ BASS (1990)

ได้ระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ซึ่งเกิดจากทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ.1948-1970 ว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Stogdill (1974)

Bass ยังได้แสดงแนวความคิดที่ได้จากการศึกษา งานวิจัยจำนวนมากว่าการศึกษเกี่ยวกับภาวะผู้นำในระยะเริ่มแรกนั้นเป็นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกับบุคคลที่เป็นผู้ตาม และทฤษฎีกลุ่มนี้มีสมมติฐานว่าผู้นำเป็นโดยกำเนิด ไม่ใช่ถูกสร้างขึ้นมา

1. Physical Characteristics

2. Social Background

3. Intelligence and Ability

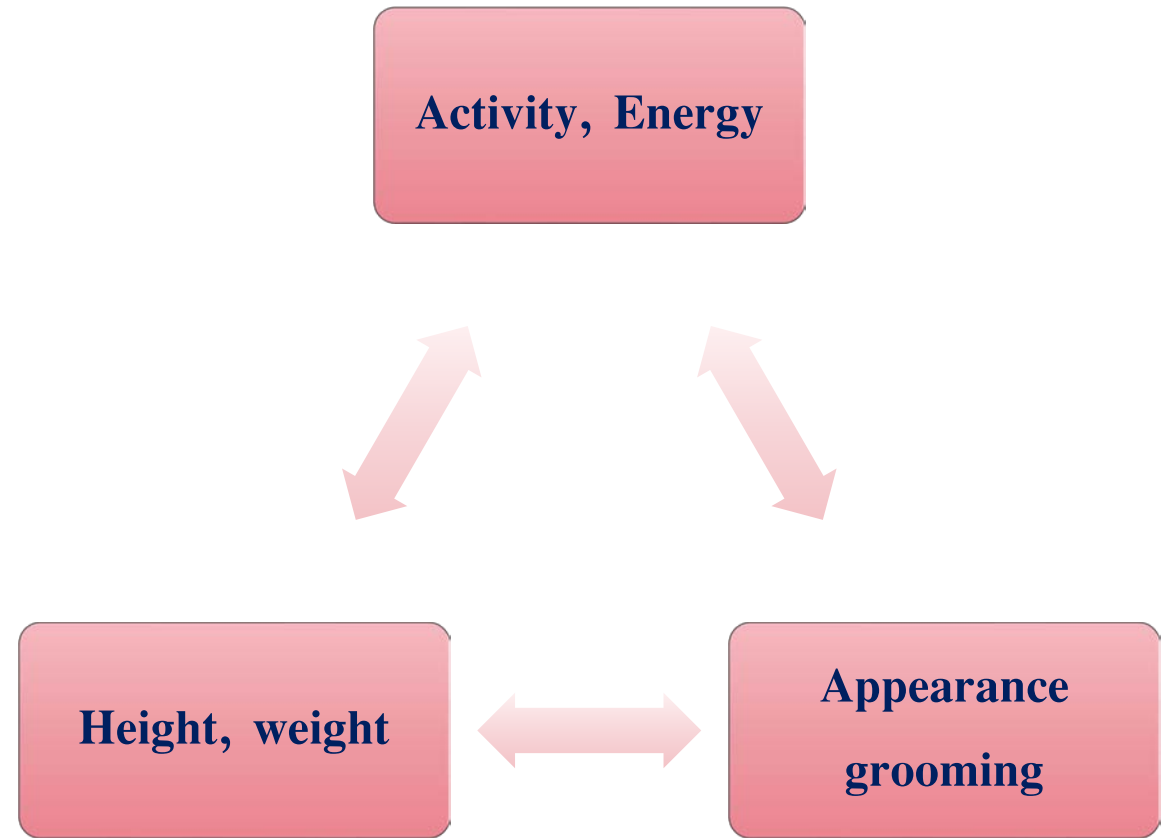
4. Personality

5. Task-related Characteristic

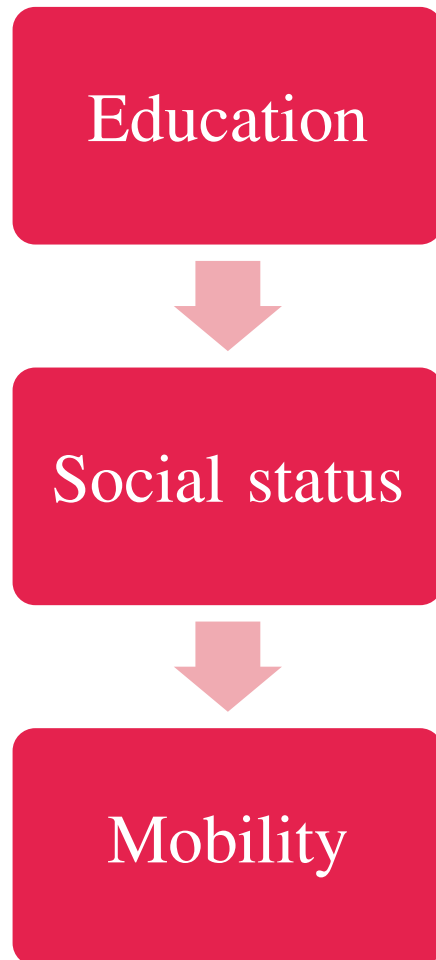
6. Social Characteristics

1. คุณลักษณะทางร่างกาย (physical characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง (activity, energy) รูปร่าง (appearance grooming) ความสูง (height) น้ำหนัก (weight)

ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น การมีส่วนสูง และน้ำหนักมากกว่าไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้ว่าความเป็นผู้นำจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ แต่ก็มีองค์กรจำนวนมากเชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างส่วนใหญ่จะจำเป็นต่อการเชื่อฟังของผู้ตาม ซึ่งก็สามารถอธิบายได้อยู่บนพื้นฐานของอำนาจ การบังคับหรือความกลัว แต่ในขณะเดียวกัน Mahatma Gandhi, Napoleon, Stalin และ Deng Xiaoping ก็เป็นตัวอย่างของบุคคลรูปร่างเล็ก แต่ก็ยังเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้



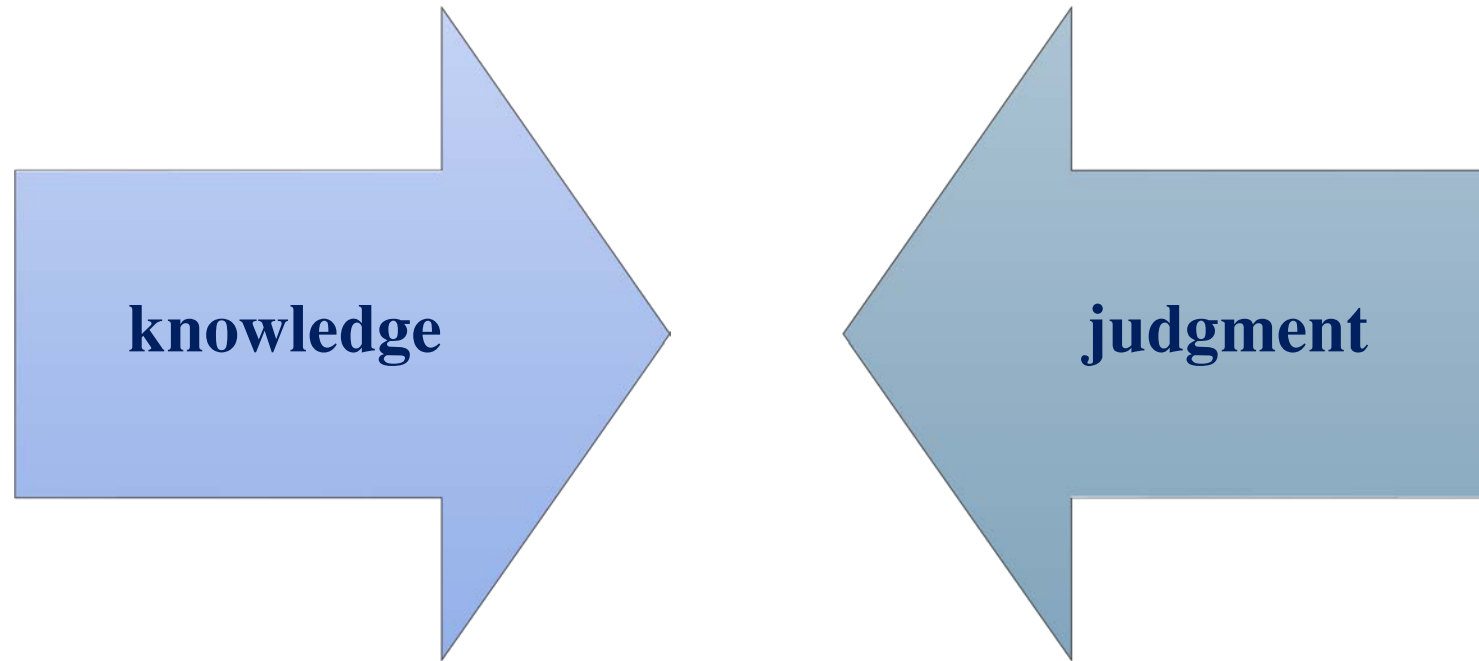
2. คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (social background) ประกอบด้วย การศึกษา (education) สถานภาพทางสังคม (social status) และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม (mobility)



- สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ดี จะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานภาพทางของความเป็นผู้นำ
- บุคคลที่มีสถานะทางเศรษฐกิจ และสังคมต่ำแต่สามารถก้าวสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงกว่าได้ จะไปสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงได้มากกว่า
- ในปัจจุบัน ผู้นำที่มีการศึกษาดีจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ดีกว่า

3. คุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ (intelligence and ability) Bass (1990)

สรุปว่า ผู้นำที่มีความรู้ (knowledge) มีดุลพินิจ (judgment) มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณ
ไหวพริบดี

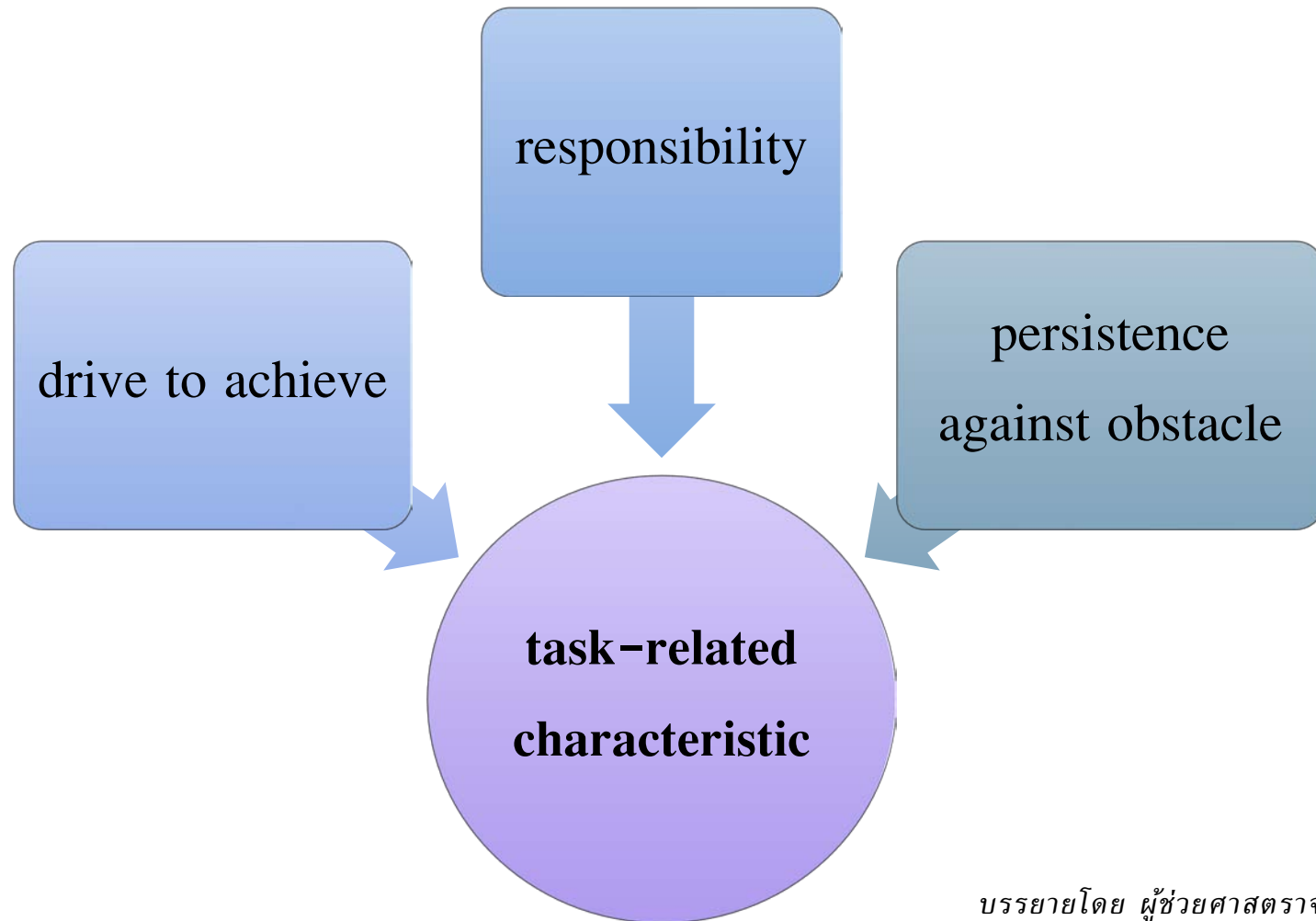


- สิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ได้ในระดับหนึ่งว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ ถึงแม้ว่าจะต้องศึกษาปัจจัยอื่น ๆ มาประกอบก็ตาม

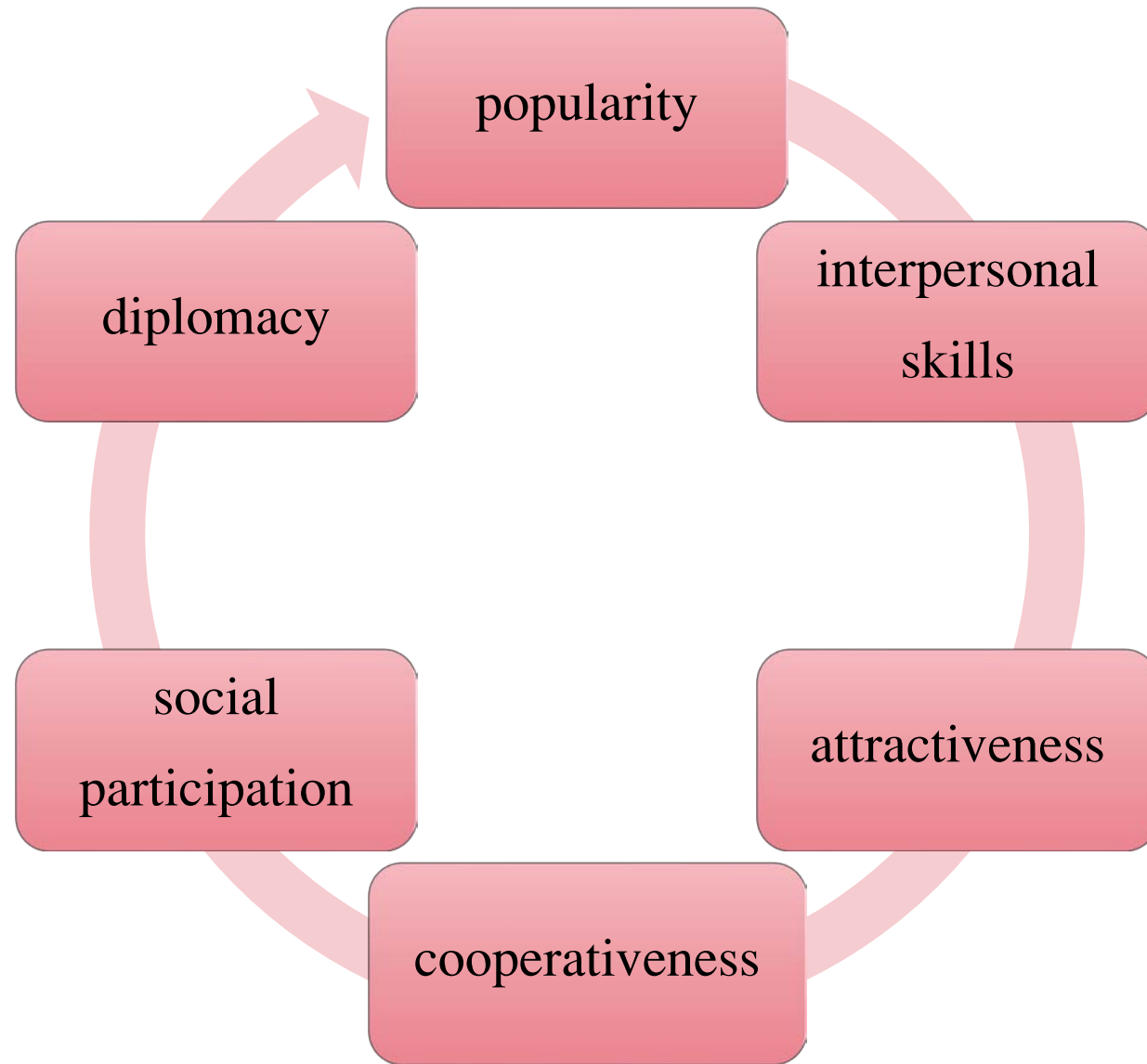
4. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (personality) พบว่า Bass and Avolio (1990) แสดงความคิดเห็นว่า บุคลิกภาพ ประกอบด้วย

- การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence)
- มีความซื่อสัตย์ (integrity)
- อดทนต่อความเครียด (tolerance of stress)
- การควบคุมอารมณ์ได้ดี (emotional control)
- มีความกระตือรือร้น (enthusiasm)
- ความตื่นตัว (alertness)
- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (original, originality)
- มีความสามารถในการปรับตัว (adaptability)
- เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว (extroversion)

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (task-related characteristic) ผู้นำที่ดีจะต้องมีความขยันหมั่นเพียร (drive to achieve) ความรับผิดชอบ (responsibility) การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (persistence against obstacle)



6. **คุณลักษณะทางสังคม (social characteristics)** ประกอบด้วย
ความนิยมแพร่หลาย (popularity)
มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
(interpersonal skills)
มีเสน่ห์ดึงดูด (attractiveness)
ความร่วมมือ (cooperativeness)
ชอบสังคม (social participation)
นักการทูต (diplomacy)



จุดเด่นของการศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

- สำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรปัจจุบันในแง่ของการรวบรวมคุณลักษณะและทักษะที่สำคัญของผู้นำ
- ใช้วัดและอธิบายสถานการณ์ต่างๆ ได้ โดยเฉพาะการศึกษาเกี่ยวกับ คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในการคัดเลือกผู้บริหาร หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- สามารถระบุถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้นำ รวมถึงแนวทางในการพัฒนาการสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัดของการศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

- ลักษณะบางอย่างสร้างความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพนั้นมีข้อโต้แย้งหลายประการ กล่าวคือ ลักษณะที่แตกต่างกันอื่น ๆ ของผู้นำสร้างความสับสนในการระบุภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ
- ลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งอาจไม่ได้เป็นตัวกำหนดความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ประกอบกับทฤษฎีนี้ไม่ได้มีการระบุว่า ลักษณะผู้นำที่ดีที่สุดของผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรอยู่ในระดับใด
- ยังขาดการพิจารณาถึงสถานการณ์และความต้องการของผู้ตามซึ่งมีส่วนต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
- ความสนใจในทฤษฎีลักษณะของภาวะผู้นำลดลงไปมาก และเริ่มมีความสนใจในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำแทนการศึกษาเพียงแค่อำนาจของผู้นำ

3. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (BEHAVIORAL THEORY)

- ปลาย ค.ศ. 1940 นักทฤษฎีภาวะผู้นำหลายคนได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำว่า มีข้อบกพร่อง และไม่ครอบคลุมประเด็นในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- นักวิจัยกลุ่มพฤติกรรมศาสตร์จึงหันมาสนใจศึกษา พฤติกรรมของภาวะผู้นำอย่างจริงจัง โดยมีกรอบของแนวคิดที่ว่าพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้นควรเป็นอย่างไร และสมมติฐานว่า “ภาวะผู้นำถูกสร้างขึ้นได้ เพราะ พฤติกรรมการนำที่ไม่ได้มีมาโดยกำเนิด”
- โดยศึกษารูปแบบพฤติกรรมใดที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำ และปัจจุบันนักวิจัยยังคงทำวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะพฤติกรรมของภาวะผู้นำในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

- การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม
ของภาวะผู้นำมีหลายกลุ่ม
ดังนี้

Iowa State University's Studies

Ohio State University's Studies

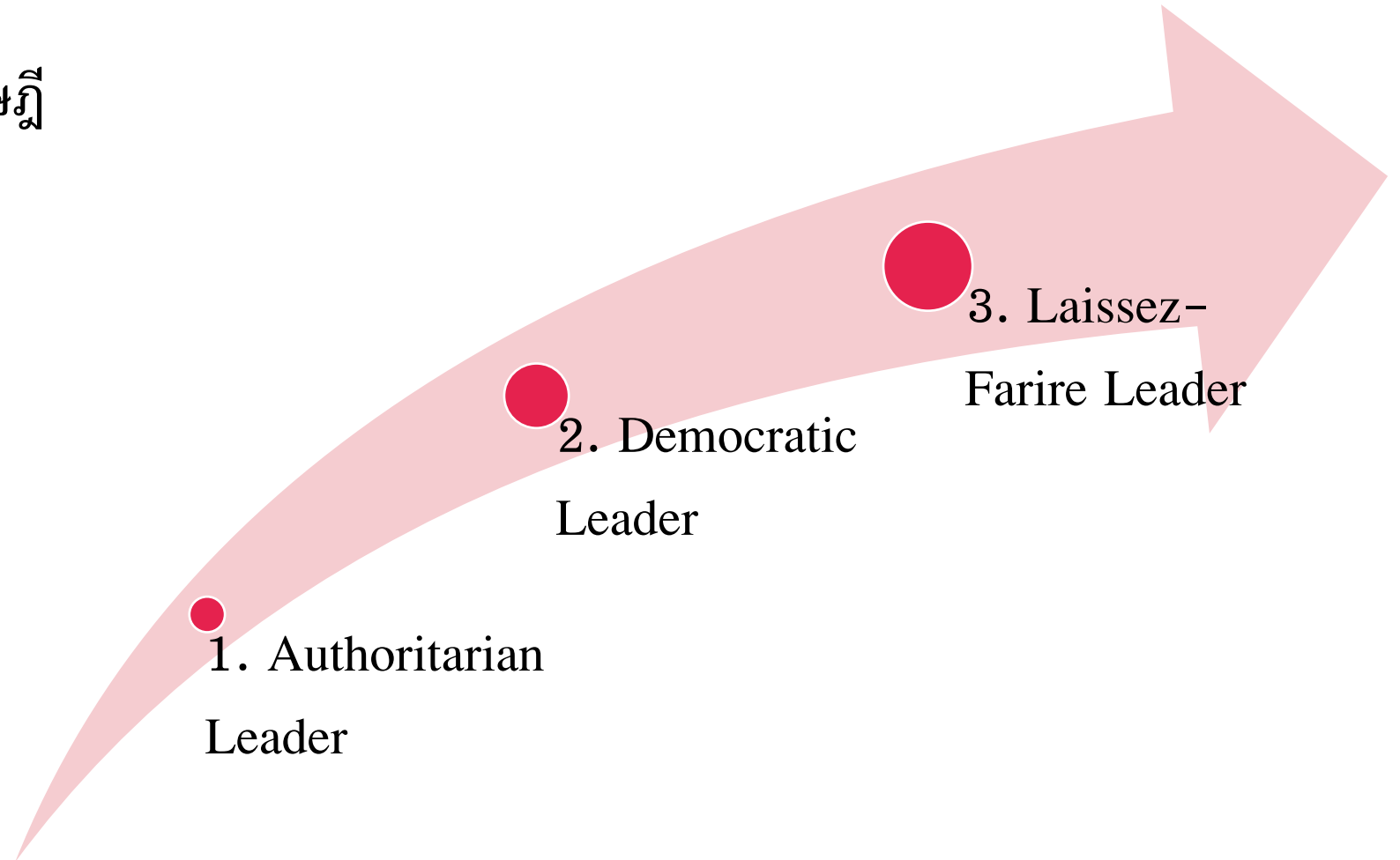
University of Michigan's
Studies

Leadership Grid

XY Theory

1. การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยไอโอวา (IOWA STATE UNIVERSITY'S STUDIES)

- ในปี ค.ศ. 1930 ก่อนที่ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำจะเป็นที่นิยม
- เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) และคณะ ได้ศึกษารูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำในมหาวิทยาลัยไอโอวา จากการศึกษาพบพฤติกรรมผู้นำ 3 แบบ คือ



1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian Leader) คือ

- ยึดถือตนเองเป็นหลัก
- ใช้รูปแบบการชี้นำกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานของตนเอง
- ควบคุมและบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด
- ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- มีการสื่อสารทางเดียวลักษณะสั่งการ วิจารณ์การทำงาน เพื่อการตำหนิและลงโทษ
- ผู้นำลักษณะนี้มักจะก่อให้เกิดผลผลิตในการทำงาน
- แต่ผู้ใต้บังคับบัญชามัก ไม่พอใจในตัวผู้นำขาดความคิดสร้างสรรค์ ขาดแรงจูงใจและความมีอิสระในการทำงาน

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)

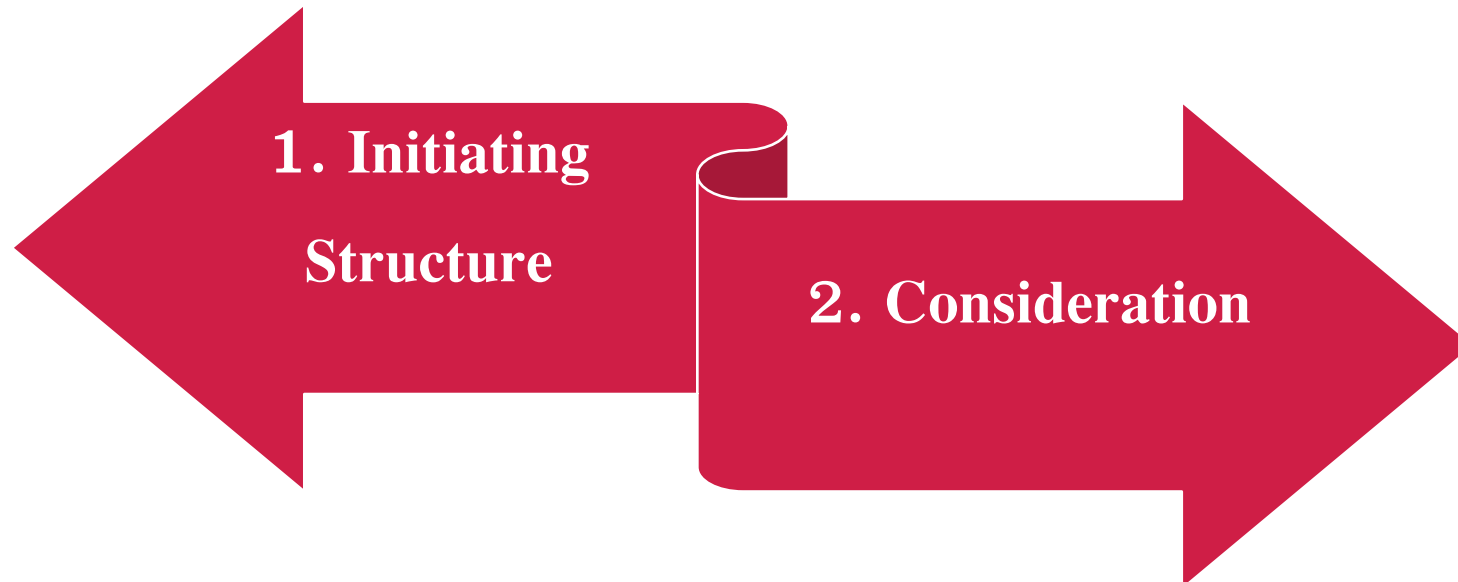
- เป็นผู้นำที่ใช้รูปแบบในการควบคุมน้อย
- เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ
- มีความไว้วางใจและเชื่อในผู้ใต้บังคับบัญชา
- สร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลและส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจภายใน
- ผู้นำจะคอยให้คำแนะนำและชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานจึงมีการสื่อสารแบบสองทาง วิจารณ์การทำงานในเชิงสร้างสรรค์
- ผู้นำในลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจมีอิสระในการทำงานให้ความร่วมมือและมีการประสานงาน

3. ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leader)

- ไม่มีการควบคุมการทำงานหรือควบคุมน้อยมาก
- มอบอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างอิสระ โดยการเฝ้าดูอยู่ห่าง ๆ
- ให้การสนับสนุนความต้องการในด้านต่าง ๆ โดยขาดการชี้แนะ
- ไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์การทำงานใด ๆ
- ผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานเพราะขาดผู้นำที่คอยชี้แนะ
- แต่หากสมาชิกในทีมมีแรงจูงใจหรือมีการชี้นำตนเองสูง ผู้นำในลักษณะนี้ ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และผลผลิตในงานสูงได้

2. การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (OHIO STATE UNIVERSITY'S STUDIES)

- การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยโอไฮโอ เริ่มศึกษาในปี ค.ศ. 1950 โดยการริเริ่มของ คาร์โรล ชาเติล (Carrol L. Shartle) และต่อมา เฮมพ์ฟิลและคูนส์ (John K. Hemphill and Alvin E. Coons) ได้ศึกษาและพัฒนาแบบวัดพฤติกรรมของผู้นำชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDO) แบบวัดดังกล่าวสามารถจำแนกผู้นำออกได้ 2 ด้าน



● 1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Initiating Structure)

- เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกกับผู้ตามที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ
- การจัดโครงสร้างขององค์การ
- กำหนดคุณลักษณะของงานที่องค์การต้องการ
- การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม
- การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ
- การกำหนดวิธีการสื่อสาร
- การกำหนดวิธีการทำงาน
- การจัดตารางการทำงาน

● 2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration)

- เป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกถึง ความไวในการรับรู้ความรู้สึกของผู้นำที่มีต่อผู้ตามในด้านการยอมรับความคิดเห็นความไว้วางใจต่อกัน
- ชื่นชมและรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม
- มีการสื่อสารสองทาง
- ยอมรับคำแนะนำของผู้ตามและนำมาเป็นแนวทางในการตัดสินใจ
- การแสดงความห่วงใยต่อผู้ตาม

3. การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (UNIVERSITY OF MICHIGAN'S STUDIES)

- ปี ค.ศ. 1946 ขณะที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ กำลังศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ นักวิจัยของศูนย์วิจัยแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน นำโดยเรนซิส ไลเคิร์ต (Rensis Likert) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้พัฒนาแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล
- โดยเก็บข้อมูลจากแบบวัดและจากการสัมภาษณ์ เพื่อแยกแยะความแตกต่าง ด้านพฤติกรรมระหว่างหน่วยงานที่มีผลผลิตสูงกับผู้นำของหน่วยงานที่มีผลผลิตต่ำขององค์กรประเภทต่าง ๆ จำนวนมาก ผลการวิจัยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำได้ 2 รูปแบบ



1. Production Oriented

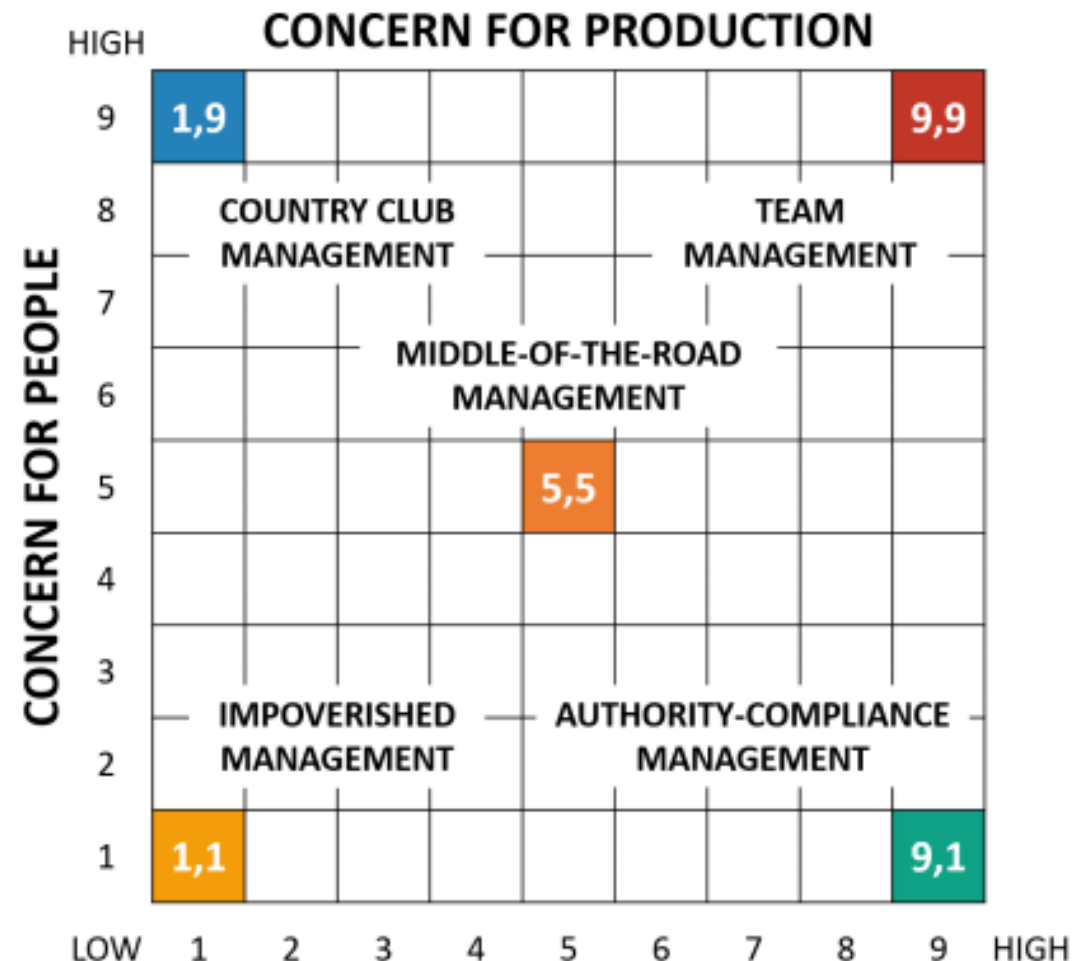
- พฤติกรรมผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามกฎระเบียบ แบบแผนองค์การ การสื่อความหมายที่เป็นระบบในหน่วยงานและวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะของความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีมนุษยสัมพันธ์ในกลุ่ม ชักนำให้มีการสร้างแบบแผนที่ดี และสร้างช่องทางในการสื่อสารให้มีความสามารถติดต่อกับบุคคลทุกคน
- สามารถอธิบายถึงวิธีการทำงานทั้งยังสามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ในงานบรรลุผลสำเร็จและสร้างประโยชน์ให้แก่องค์การมากที่สุด
- ผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูงจะพิถีพิถันกับการมอบหมายงานและมีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงเพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และจะเน้นถึงกำหนดเวลาที่ต้องทำให้เสร็จ

2. Employee Oriented

- พฤติกรรมของผู้นำในด้านที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเข้าไปในลักษณะเสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร
- ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะของการดูแลเอาใจใส่ มีความไว้วางใจต่อกัน ยอมรับฟังความคิดเห็น ให้การยอมรับนับถือ ให้ความอบอุ่น มีความปรองดองกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา
- ผู้นำที่มีการเอาใจใส่สูงจะสนับสนุน เปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารและให้มีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจกันทำด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

4. ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (LEADERSHIP GRID)

- เบลค และมุตตัน (Blake and Mouton, 1964 : 95) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำด้วยตารางการจัดการ (Managerial Grid) เพื่อแสดงแบบของภาวะผู้นำสองแกน คือ
- แกนตั้งแทนพฤติกรรมที่มุ่งคน (Concern for People) หมายถึง พฤติกรรมที่เอาใจใส่ทุกซ์สุข ช่วยเหลือสนับสนุน ผู้ตามทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและ
- แกนนอนแทนพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต (Concern for Production) หมายถึง พฤติกรรมที่ให้ความใส่ใจและให้ความสำคัญต่องานหรือผลผลิตจากการทำงานมากกว่าคน ไม่ชอบมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจ สามารถอธิบายแบบของผู้นำได้เป็น 5 ประเภท คือ



1. Impoverished Management (1,1)

- ผู้นำที่มุ่งผลผลิตต่ำและมุ่งคนต่ำ คือ ไม่สนใจทั้งผลสำเร็จของงานและคน ผู้ตามหรือสมาชิกที่มงานใช้ความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จน้อยมาก
- บริหารงานแบบเรื่อย ๆ เฉื่อยชา ทำงานแบบเช้าชามเย็นชามได้เท่าไรก็เอาเท่านั้น ทำงานประจำไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีจุดหมาย ทำตามระบบ แยกตนออกจากคนอื่น ๆ ในองค์กร
- หลีกเลียงความวุ่นวาย มักโยนความผิดให้กับคนอื่น ทำตนเหมือนผู้นำสารจากผู้บังคับบัญชาไปส่งให้ผู้ตาม เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด เพราะไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

2. Country Club Management (1, 9)

- ผู้นำที่มุ่งผลผลิตตำมุงคนสูง คือ ไม่ได้ให้ความสำคัญหรือเน้นที่ผลสำเร็จของงานเท่าที่ควรแต่จะให้ความสนใจที่คน
- ผู้นำแบบนี้ให้ความสำคัญในเรื่องทัศนคติความรู้สึกและความต้องการทางสังคมของผู้ตาม พยายามสร้างบรรยากาศแบบครอบครัวที่มั่นคงสุขสบายและเป็นมิตร สร้างความเป็นกันเอง เป็นมิตรกับคนทั้งหลาย
- หลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้มากที่สุดและหลีกเลี่ยงการใช้แรงกดดันเพื่อให้ผู้ตามทำงานให้สำเร็จ

● 3. Authority-Compliance Management (9,1)

- เป็นผู้นำที่มุ่งผลผลิตสูง (Task Oriented) แต่มุ่งคนต่ำ
- เน้นงานอย่างเดียวไม่สนใจขวัญกำลังใจของผู้ตามว่าจะเป็นอย่างไ
- ใช้อำนาจหน้าที่และกดดันผู้ตาม เป็นผู้ชี้บ่งว่าผู้ตามจะต้องทำอะไร และทำอะไร ชอบสั่งการ
- ผู้นำแบบนี้เรียกว่า ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership)

● 4. Team Management (9,9)

- มุ่งทั้งผลผลิตสูงและคนสูง คือ ให้ความสำคัญทั้งคนและงาน ทำงานเป็นทีม เอาใจใส่ทั้งคนและงาน ทำให้ผู้ตามมีขวัญและกำลังใจ
- ให้ความเคารพนับถือและไว้วางใจกันผู้ตามมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจความผูกพันกับงานที่ทำและองค์กร ทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ ผู้นำคือ หัวหน้าทีม

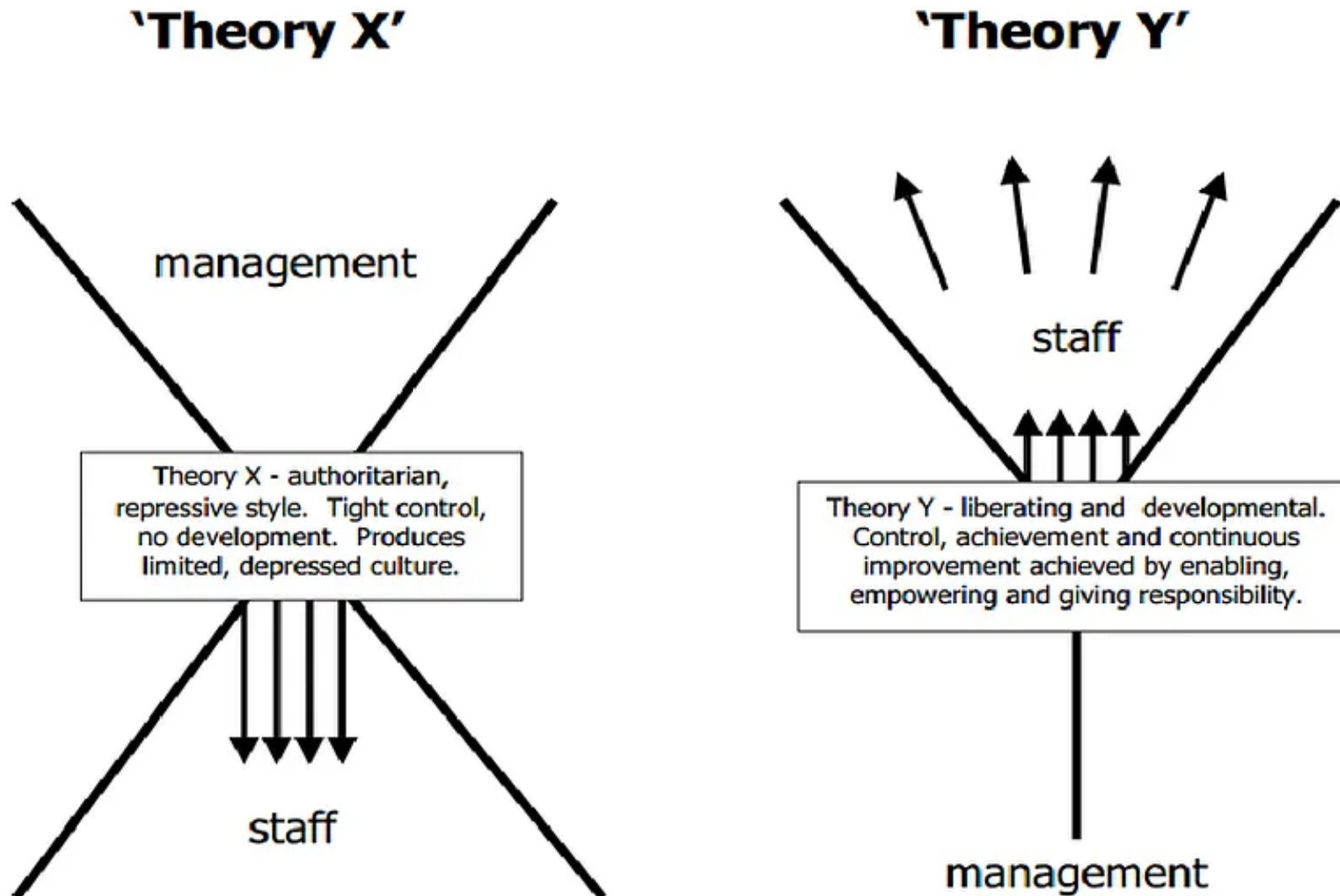
5. Middle-of-the-Road Management (5,5)

- มุ่งทั้งผลผลิตและคนปานกลาง คือ ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร บรรยากาศในองค์กรเป็นไปแบบเรียบง่าย ถนอมน้ำใจ รักษาความสมดุล ระหว่างความต้องการของผู้ตามและเป้าหมายขององค์กร
- ผู้ตามมีความพอใจพอสมควร ผลงานก็สำเร็จตามควรเป็นผู้นำที่พยายามคงสภาพเดิม (Status Quo) ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลง

5. ทฤษฎี XY ของ DOUGLAS MCGREGOR

- ทฤษฎี XY ของ Douglas McGregor ที่เผยแพร่ในหนังสือ The Human Side of Enterprise เมื่อปี 1960
- แนวคิดของทฤษฎีผู้นำ 2 ประเภทหรือที่รู้จักกันในชื่อ ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y
- เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับมุมมองในการบริหารของผู้นำ 2 รูปแบบที่แตกต่างกันตามมุมมองที่ผู้นำมีต่อพนักงาน
- ทฤษฎี X คือ มุมมองในเชิงลบแบบดั้งเดิม (Traditional View) ที่ผู้นำมองว่าโดยธรรมชาติแล้วพนักงานไม่ชอบทำงานและขาดแรงจูงใจในการทำงาน
- ทฤษฎี Y คือ มุมมองในเชิงบวกต่อพนักงานที่เป็นแบบมนุษยนิยม (Humanistic View) ซึ่งผู้นำมองว่าพนักงานทุกคนมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่แล้ว และมีความต้องการทำงานเพื่อแลกกับผลตอบแทน
- มุมมองที่แตกต่างกันของผู้นำทั้ง 2 ประเภท ส่งผลต่อวิธีการบริหารและการควบคุมพนักงานของผู้นำแต่ละประเภทที่แตกต่างกัน

ทฤษฎี XY ของ DOUGLAS MCGREGOR



- **ทฤษฎี X (Theory X)**

- มองพนักงานในเชิงลบเป็นประเภทที่เกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก

- **ทฤษฎี Y (Theory Y)**

- มองพนักงานในเชิงบวกเป็นประเภทที่ขยัน ในการบริหารควรมีการกำหนดหน้าที่การงานที่เหมาะสม ทำทหายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

จุดเด่นของการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

- เป็นการต่อยอดการศึกษาภาวะผู้นำ คือ ทำให้การศึกษภาวะผู้นำเกิดมุมมองที่กว้างกว่าการศึกษาเพียงลักษณะของผู้นำ
- นำไปปรับใช้ในการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำให้มีความทันสมัยกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยที่ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำมีการตรวจสอบและมีความน่าเชื่อถือ
- ทำความเข้าใจกระบวนการของภาวะผู้นำ ตลอดจนได้รับการยืนยันและมีการพูดถึงอย่างกว้างขวางถึงรูปแบบผู้นำอันประกอบด้วยพฤติกรรมหลัก คือ มุ่งงานกับมุ่งความสัมพันธ์
- ทำความเข้าใจภาวะผู้นำที่มีความซับซ้อน จึงเป็นการช่วยแก้ปัญหาได้ เนื่องจากผู้นำสามารถเรียนรู้ตนเองและจัดการผู้อื่นได้จากการดูพฤติกรรมในมิติของงานและความสัมพันธ์ ทำให้สามารถลงมือและตัดสินใจในการพัฒนารูปแบบผู้นำของตนได้

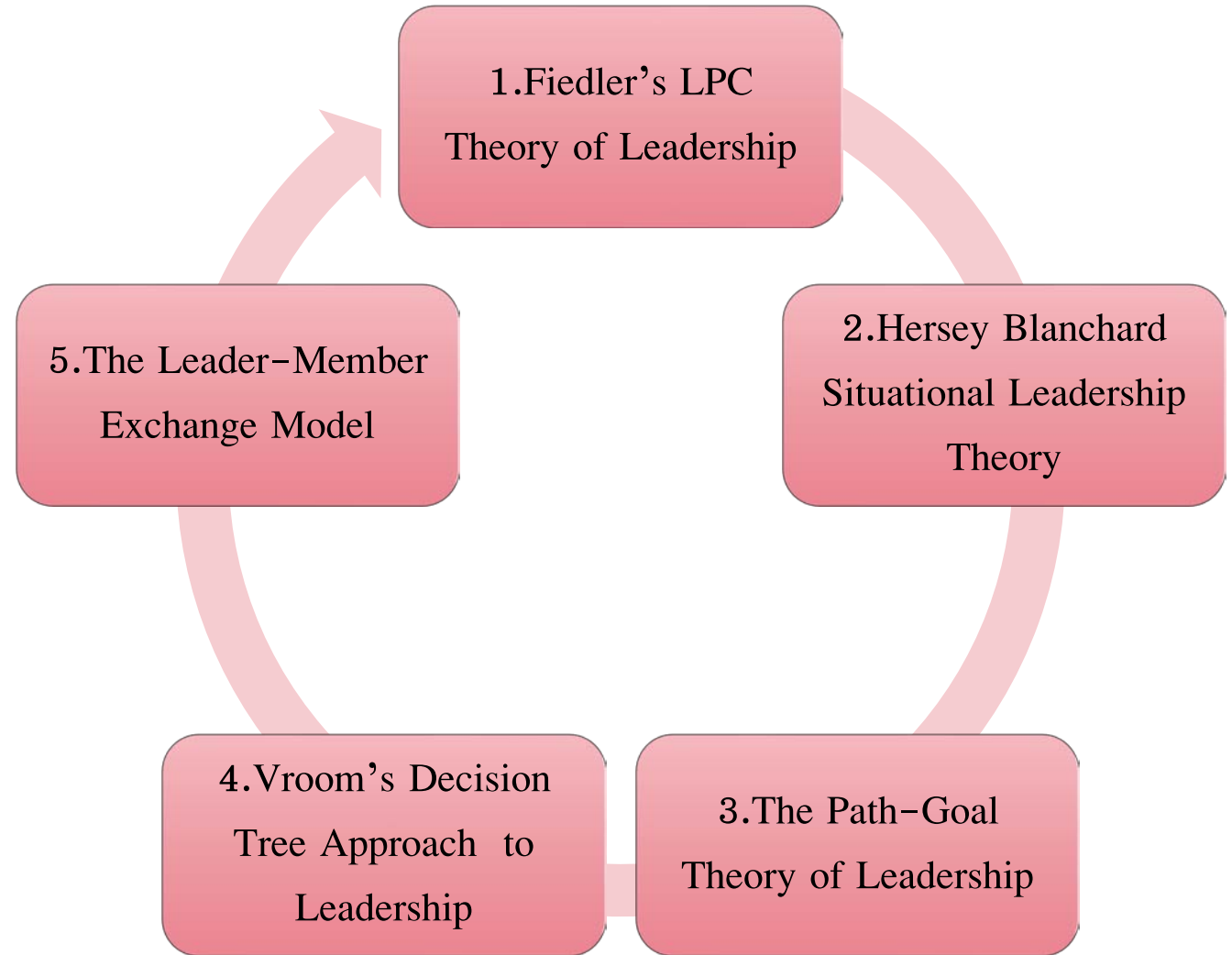
ข้อจำกัดของการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

1. ยังไม่สามารถสร้างข้อสรุปได้ว่ามีพฤติกรรมใดของผู้นำที่มีประสิทธิภาพใดที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ คือ ผลการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่ใช่พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในอีกสถานการณ์หนึ่ง แม้ผู้นำจะใช้พฤติกรรมเดียวกัน
2. พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่ เรียกว่า High-High Style หรือพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและพฤติกรรมที่มุ่งคนสูง ซึ่งมาจากแนวคิดที่ว่าพฤติกรรมทั้งสองนี้มีความสำคัญและเป็นพื้นฐานของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่ไม่มีงานวิจัยที่พิสูจน์ได้ว่าในทุกสถานการณ์พฤติกรรมแบบสูงทั้งสองด้านจะมีประสิทธิภาพมากกว่ารูปแบบพฤติกรรมอื่น
3. การขาดความชัดเจนระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและผลงานของผู้นำ

4. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (SITUATIONAL THEORY)

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (SITUATIONAL THEORY)

- ในช่วงปลายศตวรรษที่ 1960 เริ่มมีการศึกษาแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์
- ในยุคนี้อยู่บนฐานแนวคิดที่ว่าพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมผันแปรจากสถานการณ์หนึ่งไปยังสถานการณ์หนึ่ง และปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมเช่นเดียวกัน ซึ่งในยุคสถานการณ์นี้มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้



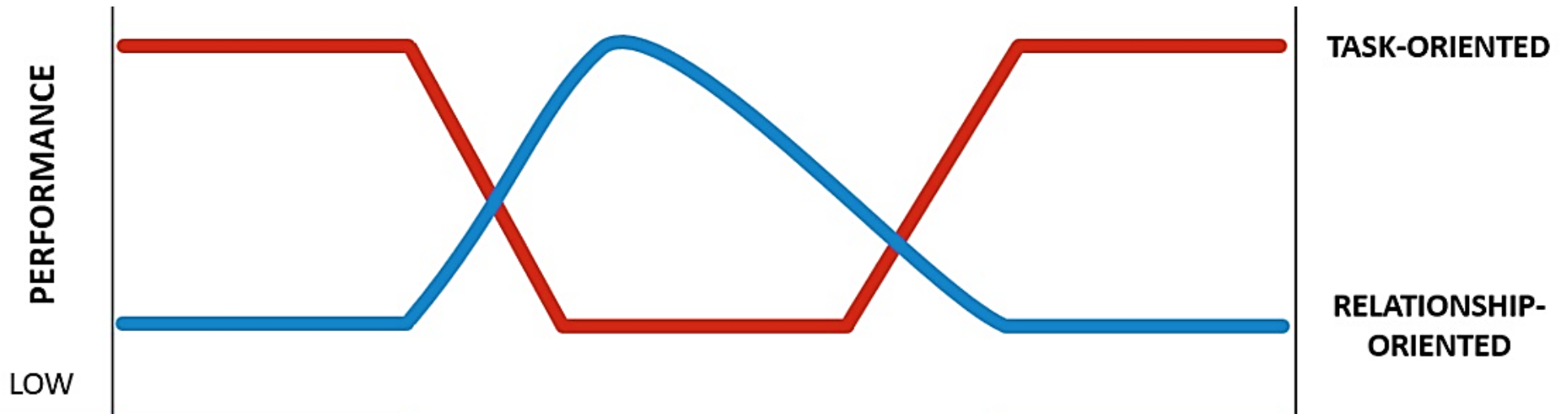
1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลด์เลอร์ (FIEDLER'S LPC THEORY OF LEADERSHIP)

- ในช่วงทศวรรษ 1960 Fiedler ได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำโดยการจับคู่รูปแบบผู้นำกับสถานการณ์ขององค์กร
- การจับคู่รูปแบบผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จของผู้นำ โดยมีการออกแบบต้นแบบเพื่อวินิจฉัยรูปแบบภาวะผู้นำและสถานการณ์ขององค์กร ซึ่งรากฐานที่สำคัญของทฤษฎีของ Fiedler คือ รูปแบบผู้นำระหว่างพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์หรือพฤติกรรมมุ่งงาน (Daft, 2008, p. 66-67)
- มีหลักสำคัญว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับ การจับคู่ผู้นำกับสถานการณ์ที่ผู้นำสามารถควบคุมได้

- ผู้นำควรอยู่ในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยและเหมาะสมกับสไตล์ของผู้นำ
- หากไม่เป็นเช่นนั้น สถานการณ์อาจต้องได้รับการจัดการให้เหมาะสมกับสไตล์ของผู้นำโดยจัดการปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ตามมา
- ผู้นำที่มุ่งงานจะมีประสิทธิภาพสูงสุดในสถานการณ์ที่ควบคุมได้สูงและสถานการณ์ที่ควบคุมได้ต่ำ
- ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิภาพสูงสุดในสถานการณ์ที่ควบคุมได้ปานกลาง (DuBrin, 2014, pp. 149-150)
- ผู้นำที่มุ่งงานจะมีประสิทธิภาพสูงสุดในสถานการณ์ที่ต้องการการ ควบคุมสูง เนื่องจากพวกเขาไม่ต้องกังวลเรื่องงานและสามารถทำงานบนความสัมพันธ์

- แต่ในสถานการณ์ที่ควบคุมได้ปานกลางนั้น ผู้นำมุ่งความสัมพันธ์สามารถสร้างผลผลิตของกลุ่มหรือทีมได้มากกว่า เนื่องจากพวกเขาสามารถทำงานได้บนความสัมพันธ์และไม่ต้องข้องเกี่ยวกับการจัดการเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ
- อย่างไรก็ตาม ในสถานการณ์ที่มีการควบคุมต่ำ ผู้นำที่มุ่งงานจะสามารถกำหนดโครงสร้างและสร้างความชัดเจนได้ ในขณะที่ผู้นำมุ่งความสัมพันธ์เน้นให้การสนับสนุนทางอารมณ์แก่สมาชิกกลุ่ม (DuBrin, 2014, p. 150)

FIEDLER'S LPC THEORY OF LEADERSHIP



SITUATION	FAVOURABLE		MODERATE				UNFAVOURABLE	
	GOOD	GOOD	GOOD	GOOD	POOR	POOR	POOR	POOR
LEADER-MEMBER RELATIONS	GOOD	GOOD	GOOD	GOOD	POOR	POOR	POOR	POOR
TASK STRUCTURE	HIGH	HIGH	LOW	LOW	HIGH	HIGH	LOW	LOW
LEADER'S POSITION POWER	STRONG	WEAK	STRONG	WEAK	STRONG	WEAK	STRONG	WEAK

2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (HERSEY BLANCHARD SITUATIONAL LEADERSHIP THEORY)

- ในช่วงปี 1969 ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับลักษณะเฉพาะของผู้ตามซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของสถานการณ์ และส่งผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
- สิ่งสำคัญของทฤษฎีนี้คือ ระดับของความพร้อมของผู้ตาม คือ ผู้ตามที่มีความพร้อมในงานต่ำ เนื่องจากความสามารถน้อยหรือได้รับการอบรมไม่เพียงพอหรือมีความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัย
- ผู้ตามลักษณะนี้จะต้องการรูปแบบผู้นำที่แตกต่างจากผู้ตามที่มีความพร้อมในงานสูงและมีทักษะความสามารถมีความมั่นใจและมีความมุ่งมั่นในงาน (Daft, 2008, p. 71)

- แบ่งความพร้อมออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

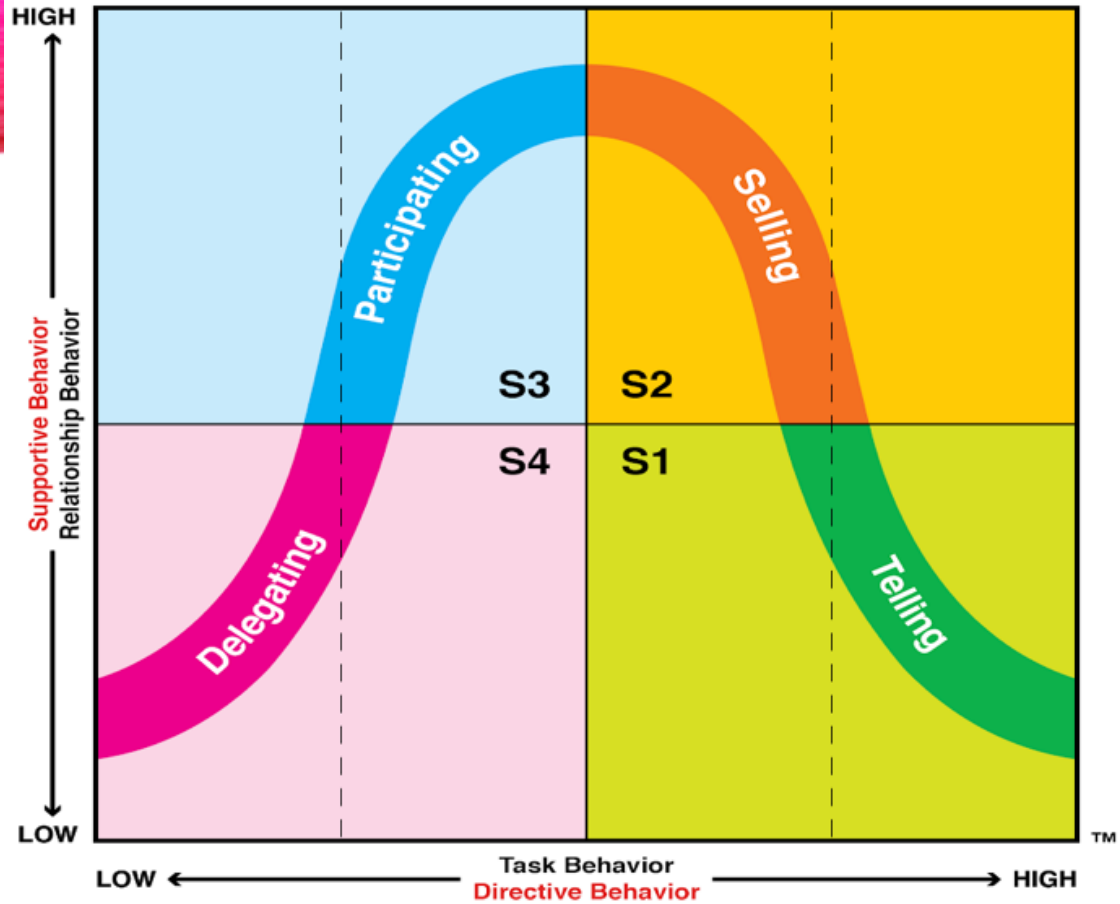
- 1) สามารถและเต็มใจ
- 2) สามารถแต่ไม่เต็มใจ
- 3) ไม่สามารถแต่เต็มใจ
- 4) ไม่สามารถและไม่เต็มใจ

- ผู้นำจะมีพฤติกรรมในการตอบสนองของความพร้อมเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

- 1) **สั่งการ (Telling)** สำหรับพนักงานที่ขาดความเชื่อมั่นและไม่ทราบว่าจะทำงานอย่างไร
- 2) **อธิบาย (Selling)** สำหรับพนักงานมีความสามารถไม่มากนักแต่มีความเต็มใจที่จะทำงาน
- 3) **มีส่วนร่วม (Participating)** สำหรับพนักงานมีความสามารถแต่ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน
- 4) **มอบหมายงาน (Delegating)** สำหรับพนักงานที่มีความเชื่อมั่นและมีความเข้าใจในสิ่งที่จะทำ

Situational Leadership®

Influence Behaviors



Performance Readiness®

HIGH	MODERATE		LOW
R4	R3	R2	R1

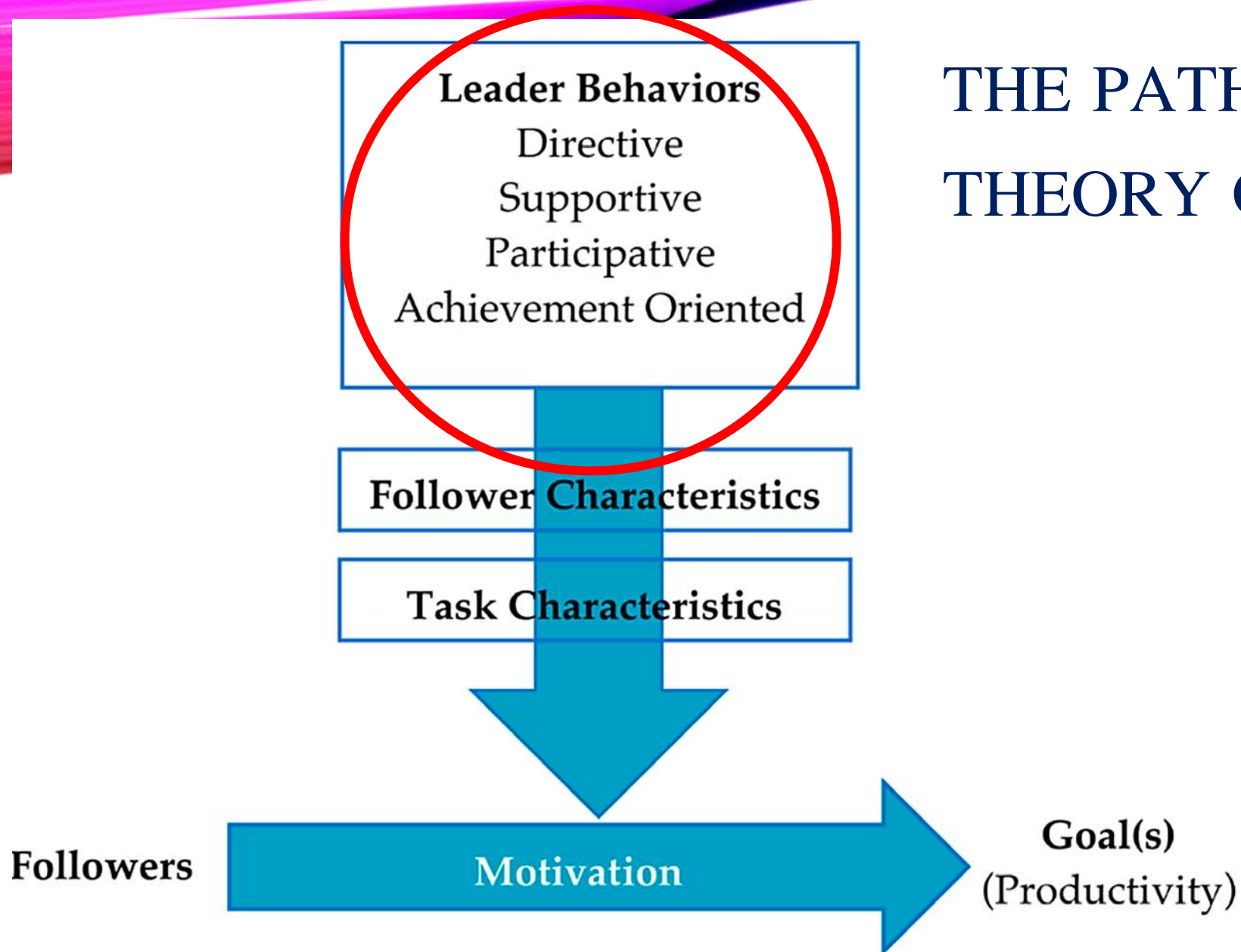
Situational Leadership® and Performance Readiness® are trademarks of Leadership Studies, Inc. Copyright © 1972, 1977, 1982, 1984, 1988, 1993, 1996, 2001, 2006, 2008, 2012, 2015, Leadership Studies, Inc. All Rights Reserved.

HERSEY BLANCHARD SITUATIONAL LEADERSHIP THEORY

3. ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (THE PATH-GOAL THEORY OF LEADERSHIP)

- ในช่วงปี 1971 ทฤษฎีทางสู่เป้าหมายถูกพัฒนาโดย Robert House
- ผู้นำมีความรับผิดชอบในการเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้ง ส่วนบุคคล และเป้าหมายขององค์กร
- ผู้นำต้องสามารถอธิบายถึงพฤติกรรมที่จะนำไปสู่รางวัลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง
- ตลอดจนสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถระบุและเรียนรู้ถึงพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานและเป้าหมายขององค์กร
- นอกจากนี้ ผู้นำต้องเพิ่มรางวัลและอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่ารางวัลมีความสำคัญต่อพวกเขา ทั้งในรูปแบบของผลตอบแทนภายในและภายนอกหน้าที่ของผู้นำคือ การทำให้การได้รับผลตอบแทนดังกล่าวชัดเจน ทฤษฎีนี้ผู้นำจะเปลี่ยนพฤติกรรมของตนที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ (Daft, 2008, p. 75)

THE PATH-GOAL THEORY OF LEADERSHIP



- ทฤษฎีทางสู่เป้าหมายได้กำหนดรูปแบบผู้นำไว้ 4 รูปแบบ (DuBrin, 2014, p. 153) ดังนี้
 - 1) **แบบสั่งการ (Directive style)** ผู้นำที่มุ่งงานโดยเน้นกิจกรรมที่เป็นทางการ เช่น การวางแผนจัดการและควบคุม ซึ่งเหมาะกับสถานการณ์ที่งานขาดความชัดเจน
 - 2) **แบบสนับสนุน (Supportive style)** ผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ ใส่ใจความเป็นอยู่ของสมาชิกกลุ่ม ซึ่งเหมาะกับสถานการณ์ที่สมาชิกกลุ่มมีความไม่พึงพอใจในงานหรือเผชิญสภาวะงานที่กดดัน สมาชิกกลุ่มที่ขาดความมั่นใจในตัวเอง

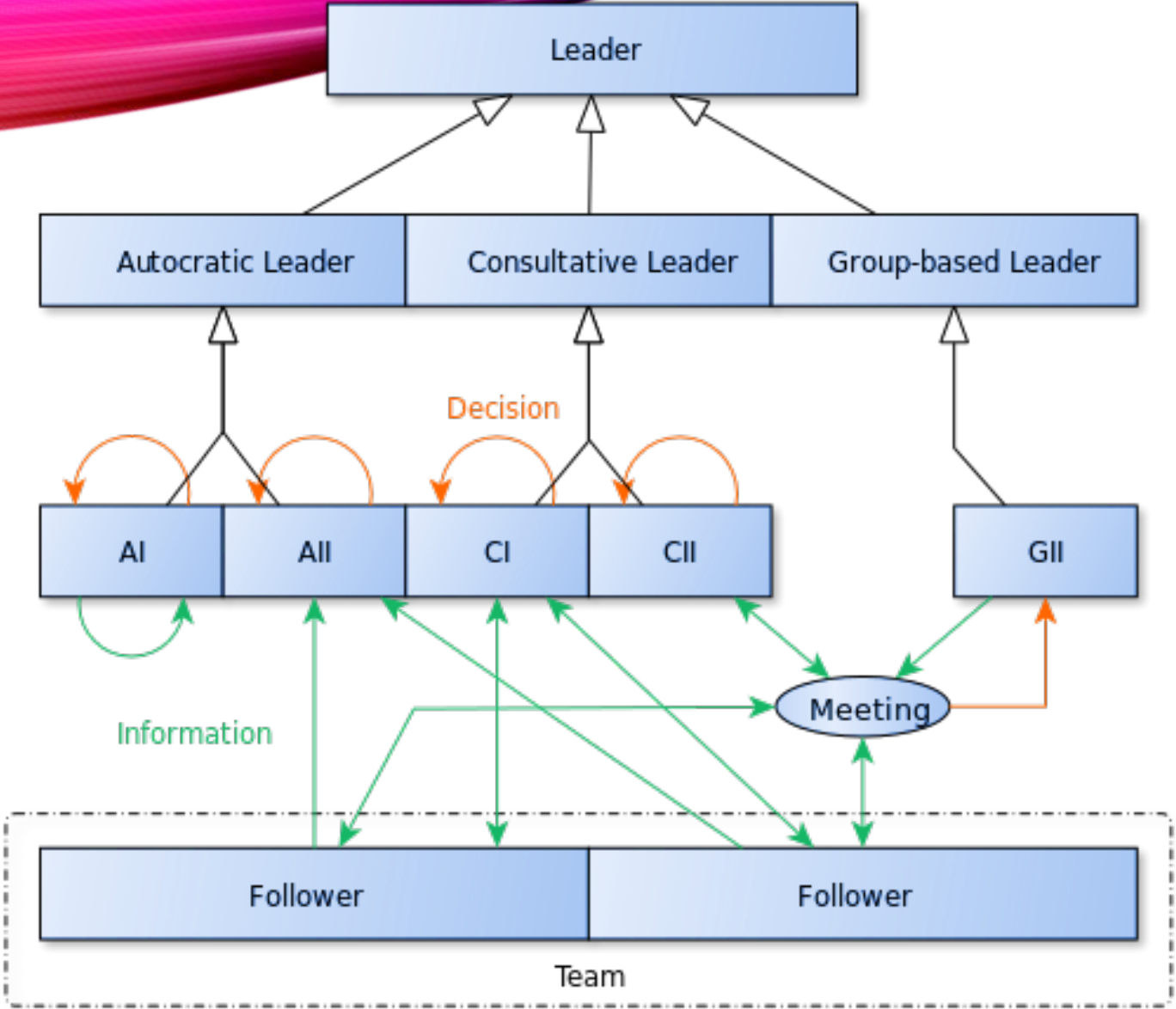
- 3) **แบบมีส่วนร่วม (Participative style)** ผู้นำที่มีส่วนร่วมโดยการเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำแก่สมาชิกกลุ่ม ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในตัดสินใจ ซึ่งเหมาะกับพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานและไม่ได้ทำงานที่มีความจำเจ
- 4) **แบบมุ่งการบรรลุผลสำเร็จ (Achievement-oriented style)** ผู้นำตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและผลักดันให้สมาชิกกลุ่มพัฒนาการทำงานและตั้งความคาดหวังให้กับสมาชิกทีมที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งเหมาะกับสมาชิกทีมที่มุ่งเน้นความสำเร็จแต่ลักษณะงานมีความคลุมเครือและมีความจำเจ

4. ทฤษฎีการตัดสินใจของ VROOM (VROOM'S DECISION TREE APPROACH TO LEADERSHIP)

- ในช่วงปี 1978 ทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญของระดับการมีส่วนร่วมของผู้นำ ที่มีความหลากหลาย และแต่ละระดับส่งผลต่อความมีคุณภาพและความรับผิดชอบในการตัดสินใจอย่างไร
- โดยมีปัจจัยของสถานการณ์แวดล้อมเป็นตัวระบุว่าผู้นำควรใช้วิธีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม หรือใช้วิธีแบบเผด็จการถึงได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด
- เมื่อผู้นำเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหา ผู้นำจะตัดสินใจเพียงลำพังหรือควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม
- โดยแนวคิดนี้ได้มีการใช้อย่างแพร่หลาย ซึ่งแสดงถึงการยอมรับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา (Daft, 2008, p. 79)

- แนวคิดของ Victor Vroom และ Phillip Yetton นำเสนอในรูปของ decision tree โดยรูปแบบการเป็นผู้นำซึ่งอยู่กับการตัดสินใจมี 5 ประเภท คือ
 1. เผด็จการ I (Autocratic I) ตัดสินใจตามข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น
 2. เผด็จการ II (Autocratic II) ตัดสินใจโดยรับฟังข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเอง
 3. ที่ปรึกษา I (Consultative I) ปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยรับฟังข้อมูลความคิดเห็นของแต่ละคน ไม่มีการมารวมกลุ่มกัน หัวหน้าตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งอาจจะไม่เป็นไปตามความคิดเห็นที่ลูกน้องเสนอก็ได้
 4. กลุ่ม I (Consultative II) ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะเป็นกลุ่ม แล้วจึงตัดสินใจ ซึ่งอาจจะได้รับอิทธิพลจากกลุ่มหรือไม่ก็ได้
 5. กลุ่ม II (Group II) ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะเป็นกลุ่ม โดยหาแนวทางและประเมินผลแต่ละทางเลือก รวมถึงการพยายามหาข้อยุติในการแก้ปัญหาด้วย

VROOM'S DECISION TREE APPROACH TO LEADERSHIP

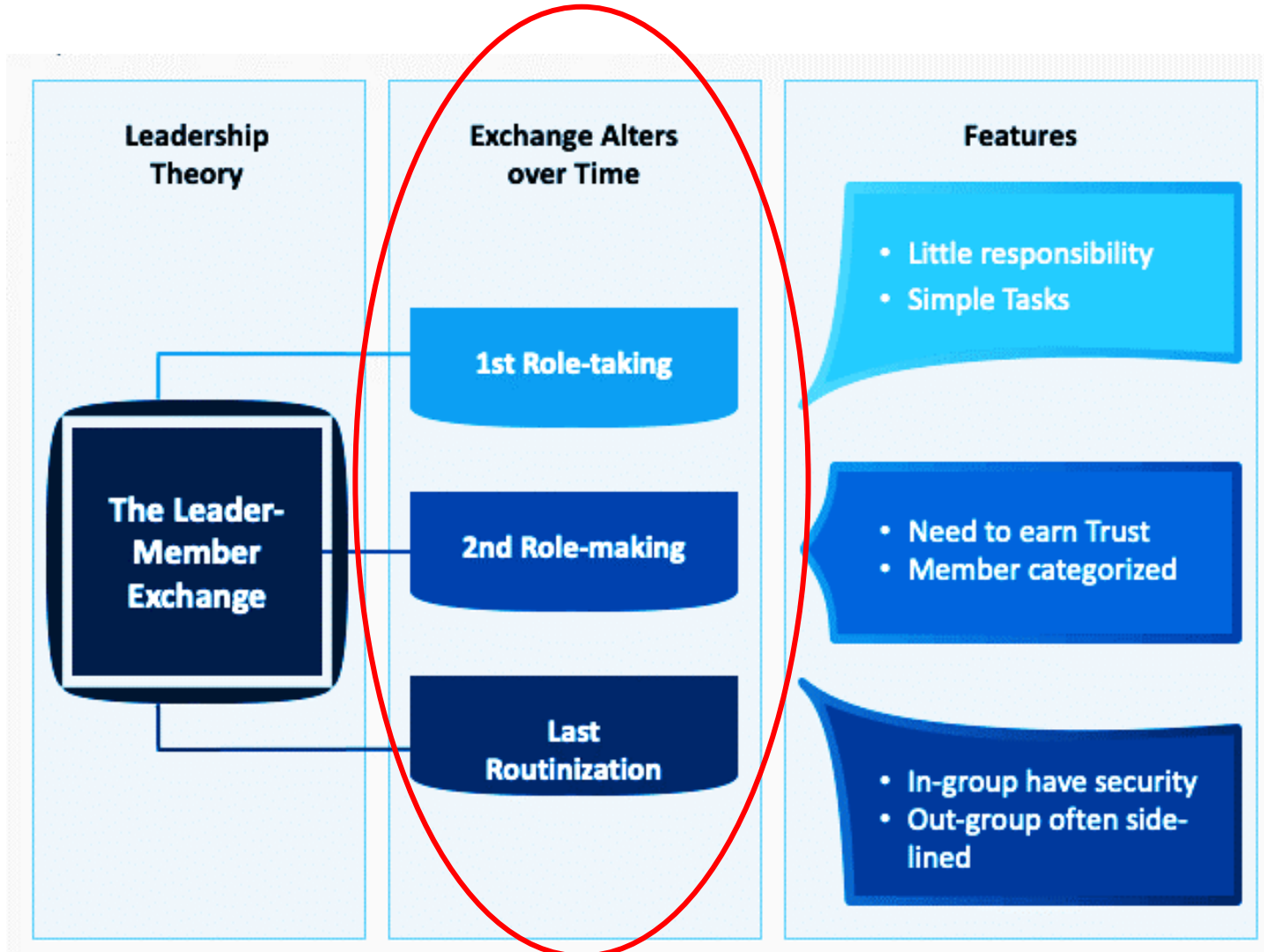


5. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (THE LEADER-MEMBER EXCHANGE MODEL)

- ในช่วงปี 1995 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกโดย George Graen และ Fred Dansereau ได้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น เพื่ออธิบายถึงคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ตามแต่ละประเภทของตน
- โดยความสัมพันธ์เฉพาะรายที่มีลักษณะเฉพาะกับสมาชิกแต่ละคนที่ขึ้นตรงต่อตนเอง เรียกว่า “ความสัมพันธ์เชิงคู่แนวตั้ง” (Vertical dyad)
- แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้ มาจากรูปแบบการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) และแนวคิดเรื่องการสร้างบทบาท (Role-Making)
- โดยขั้นตอนการสร้างบทบาทการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. **การเข้ารับบทบาท (Role-Taking)** ขั้นตอนนี้จะมีการสื่อสารและการประเมินความสามารถของสมาชิกในองค์กร โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้ประเมินพนักงานตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อจัดวางบทบาทหน้าที่ให้แก่พนักงาน และพนักงานต้องแสดงให้ผู้นำเห็นถึงการแสดงออกตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ ถือเป็นการสื่อสารบทบาททางเดียว คือ จากผู้นำไปสู่พนักงาน
2. **การสร้างบทบาท (Role-Making)** ขั้นนี้จะแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาความสัมพันธ์ของทั้งผู้นำและพนักงานที่มีการพูดคุย เจรจาต่อรองกันอย่างไม่เป็นทางการเกิดขึ้น ซึ่งผู้นำกับพนักงานจะสร้างบทบาทของตน และแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยขึ้นอยู่กับความไว้วางใจและความเคารพนับถือซึ่งกันและกันด้วย
3. **การแสดงบทบาทประจำ (Role-Reutilization)** ขั้นนี้จะเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในขั้นที่ 2 และดำเนินการต่อมาจนกลายเป็นบทบาทประจำ ซึ่งหมายถึงการแลกเปลี่ยนความสนใจเบื้องต้นที่จะสนใจแต่เรื่องของตนเองเป็นความสนใจระหว่างกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานร่วมกัน

THE LEADER-MEMBER EXCHANGE MODEL



จุดเด่นของการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

- นำไปต่อยอดความรู้ด้านภาวะผู้นำ เนื่องจากสามารถนำไปปรับปรุงพฤติกรรมของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อให้เกิดความเหมาะสม
- ทฤษฎีภาวะผู้นำในตามสถานการณ์ ถูกนำไปใช้ในการฝึกอบรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์กรอย่างกว้างขวาง สามารถเข้าใจง่าย มีความเป็นเหตุเป็นผลและง่ายต่อการนำไปใช้
- ทฤษฎีสามารถกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ หรือไม่ปฏิบัติในแต่ละบริบท ซึ่งสามารถอำนวยความสะดวกและส่งเสริมภาวะผู้นำให้ดีขึ้น ตลอดจนมีความยืดหยุ่นตามความแตกต่างของงานและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อจำกัดของการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

1. มีตัวแปรด้านสถานการณ์หลายตัวแปร เพราะฉะนั้นการที่ผู้นำต้องปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับทุกตัวแปรของสถานการณ์จึงเป็นเรื่องยาก
2. ข้อจำกัดของการสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูลให้แม่นยำและครอบคลุม ทำให้ผลการศึกษา มาสนับสนุนตัวแบบไม่มากเท่าที่ควร
3. มีความคลุมเครือของระดับการพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชา การขาดองค์ประกอบของการพัฒนา แต่ละระดับ และขาดการคำนึงถึงอิทธิพลทางด้านประชากรศาสตร์ เช่น การศึกษา อายุ เพศ เป็นต้น
4. ไม่ได้ระบุรูปแบบผู้นำที่ชัดเจนระหว่างการนำระดับบุคคลและการนำระดับกลุ่ม และมีการตั้งข้อสังเกตในการสำรวจภาวะผู้นำที่ดีที่สุดในแต่ละ สถานการณ์ว่ามีอคติในการกำหนดรูปแบบผู้นำจากพารามิเตอร์ที่กำหนดไว้แล้วมากกว่าการเงื่อนไขทางด้านพฤติกรรมของผู้นำ

A man in a suit with his arms raised in a meeting room, with silhouettes of people in the foreground. The background shows a city skyline and a large window.

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)

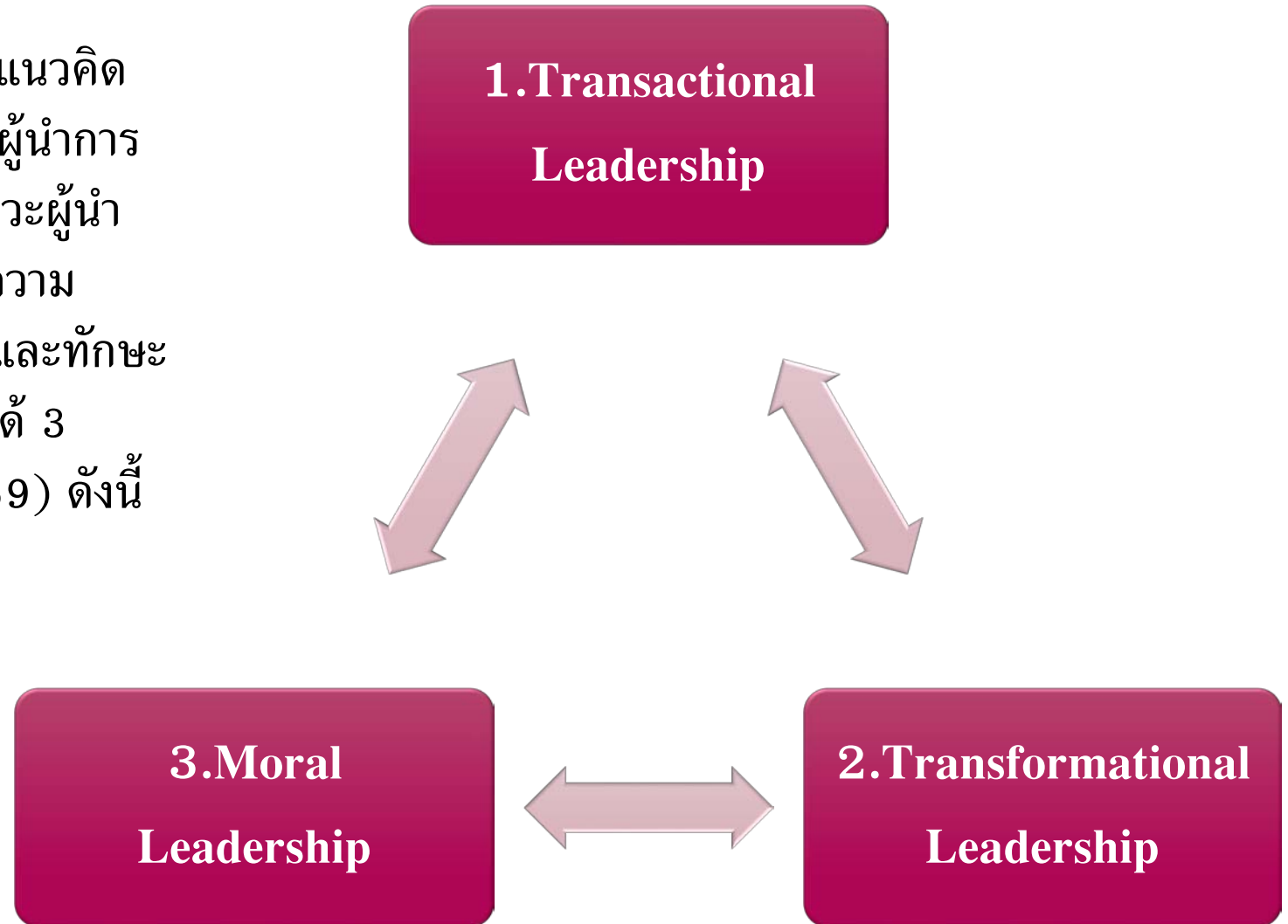
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)

- ปี 1980s นักวิจัยและนักวิชาการได้สร้างแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่ชื่อว่า ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership โดยที่ทฤษฎีใหม่นี้เน้นเรื่องอารมณ์และคุณค่า (Yukl, 1999, p. 285)
- เริ่มจาก Burns (1978) ที่ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเมือง โดยเรียกชื่อว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (*Transforming Leadership*)
- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการที่ช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญแก่บุคคลและองค์กรช่วยกำหนดการรับรู้และคุณค่าให้ใหม่และเปลี่ยนความคาดหวังและกำลังใจของพนักงาน สื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างมีพลัง มุ่งเน้นผลประโยชน์ของทีมและองค์กรเป็นหลัก และพยายามเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร

- ต่อมา Bernard M. Bass ได้ต่อยอดงานของ Burns และมีการเปลี่ยนชื่อจาก “transforming” เป็น “transformational” และเพิ่มเติมการอธิบายโดยใช้กลไกทางจิตวิทยาและการอธิบายถึงการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนผลกระทบต่อแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยได้จำแนกองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ประการ และออกแบบวัดภาวะผู้นำ Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ (Form 5X) เป็นเครื่องมือในการวัด
- การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการศึกษาอย่างแพร่หลายคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และคณะ ซึ่งมีแนวคิดทฤษฎีวางเงื่อนไขอยู่บนหลักของอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามและพฤติกรรมที่จะทำให้อิทธิพลนั้นประสบความสำเร็จ (Yukl, 1999, pp. 285-286)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (BURNS' THEORY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)

- ในช่วงปี 1978 Burns ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยให้แนวคิดที่ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ด้านอำนาจ แรงจูงใจและทักษะที่นำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ 3 ลักษณะ (รัตติกกรณ์ จงวิศาล, 2559) ดังนี้



ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns' Theory of Transformational Leadership)

1. **Transactional Leadership** = ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะให้รางวัลแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จของงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ตาม
2. **Transformational Leadership** = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ยกกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำให้เป็นผู้นำแบบจริยธรรม ซึ่งจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม กระตุ้นความสำนึก (Conscious) เพื่อให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกอุดมการณ์และค่านิยมจริยธรรม
3. **Moral Leadership** = ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้ยกกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นแล้ว ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิมไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้นตามระดับการพัฒนาจริยธรรม

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (BASS' THEORY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)

- ในช่วงปี 1985 Bass ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยมีลักษณะมีพลวัต (Dynamic) ต่อเนื่องกันขึ้นอยู่กับประสบการณ์และสถานการณ์ของผู้นำ
- อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนในการปรับปรุงประสิทธิภาพได้มากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และส่งผลในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม โดยผู้นำจะต้องเปลี่ยนสภาพผู้ตามให้ตระหนักถึงคุณค่าของผลลัพธ์ของงาน ยกกระดับความต้องการให้เห็นแก่องค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามเพิ่มแรงจูงใจและยกระดับผู้ตาม ซึ่งเพิ่มแรงจูงใจจากภายในจากการมอบหมายงานที่มีคุณค่าให้แก่ผู้ตาม
- นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มแรงจูงใจและประสิทธิภาพของผู้ตามมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน แต่สำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมาใช้ควบคู่กัน

ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (TRANSACTIONAL LEADERSHIP)
และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)

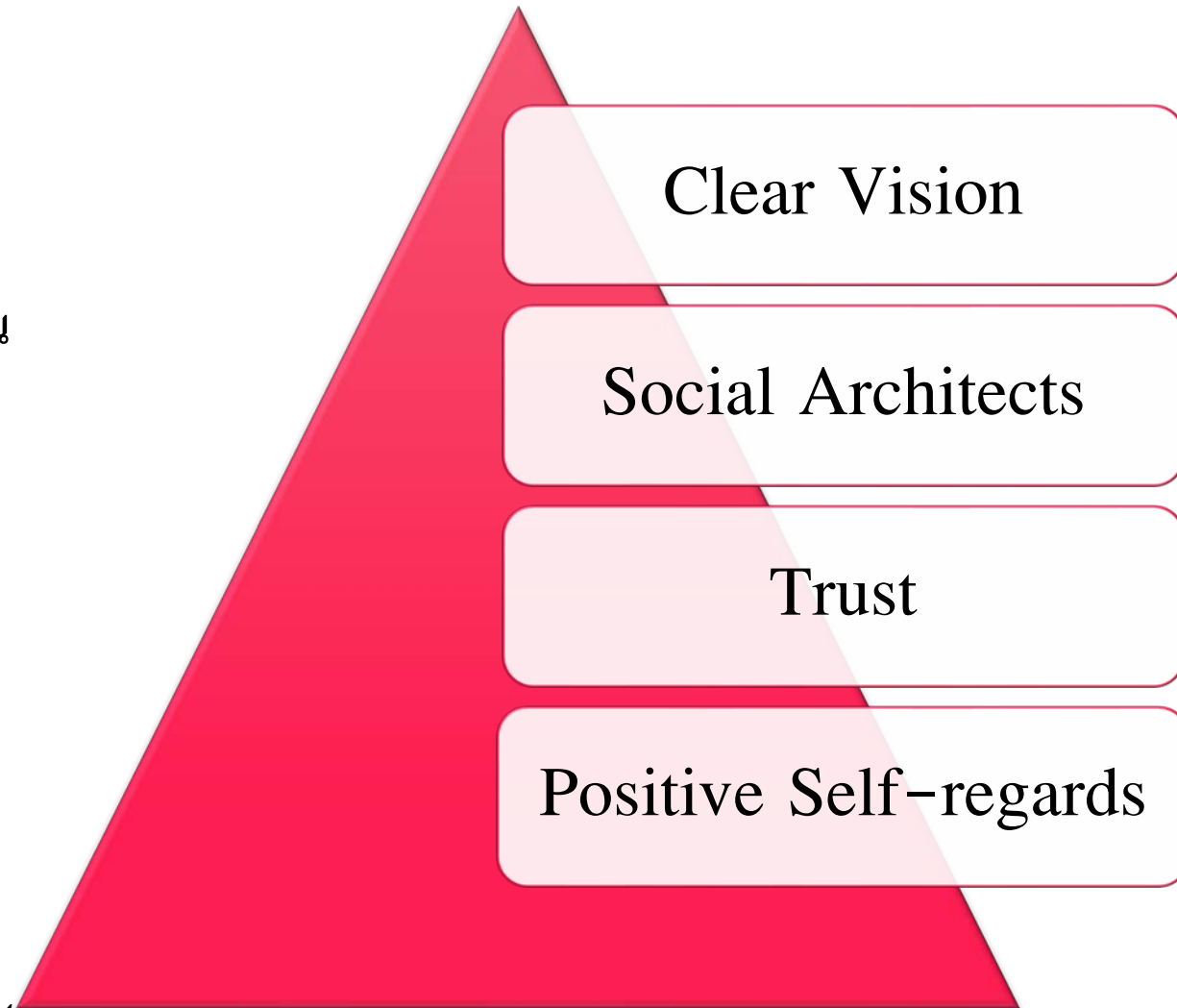
	Transactional Leadership	Transformational Leadership
1. Trait	เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดแบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้เกิดการตอบสนองระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Reactive)	เน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เพื่อสร้างการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ (Proactive)
2. Motivation	รางวัล (ภายนอก)	การเห็นคุณค่า (ภายใน)
3. Power	ประเพณีปฏิบัติ	ความมีบุคลิกพิเศษ
4. Focus	ผลที่ได้	วิสัยทัศน์

ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (TRANSACTIONAL LEADERSHIP)
และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)

	Transactional Leadership	Transformational Leadership
5. Leader	<ul style="list-style-type: none">● เน้นในกิจกรรม ชี้บทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการ จัดการ แบบวางเฉย	<ul style="list-style-type: none">● เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เข้าถึงได้ง่าย และเป็นตัวอย่างของคุณธรรม
6. Subordinate	<ul style="list-style-type: none">● แสวงหาความมั่นคงเน้นความต้องการของตนเอง	<ul style="list-style-type: none">● ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์การ และทำมากกว่าที่คาดหวัง
7. Result	<ul style="list-style-type: none">● การทำงานตามที่คาดหวัง	<ul style="list-style-type: none">● ก้าวกระโดดในการทำงาน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิสและนาณัส (BENNIS AND NANUS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY)

- ปี 1987 Bennis และ Nanus ได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยการตั้งคำถาม
- เกี่ยวกับภาวะผู้นำจากผู้นำจำนวน 90 คน และนำมาสรุปเป็น 4 กลยุทธ์สำหรับผู้นำที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Northhouse, 2010) ดังนี้



ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิสและนันัส (BENNIS AND NANUS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY)

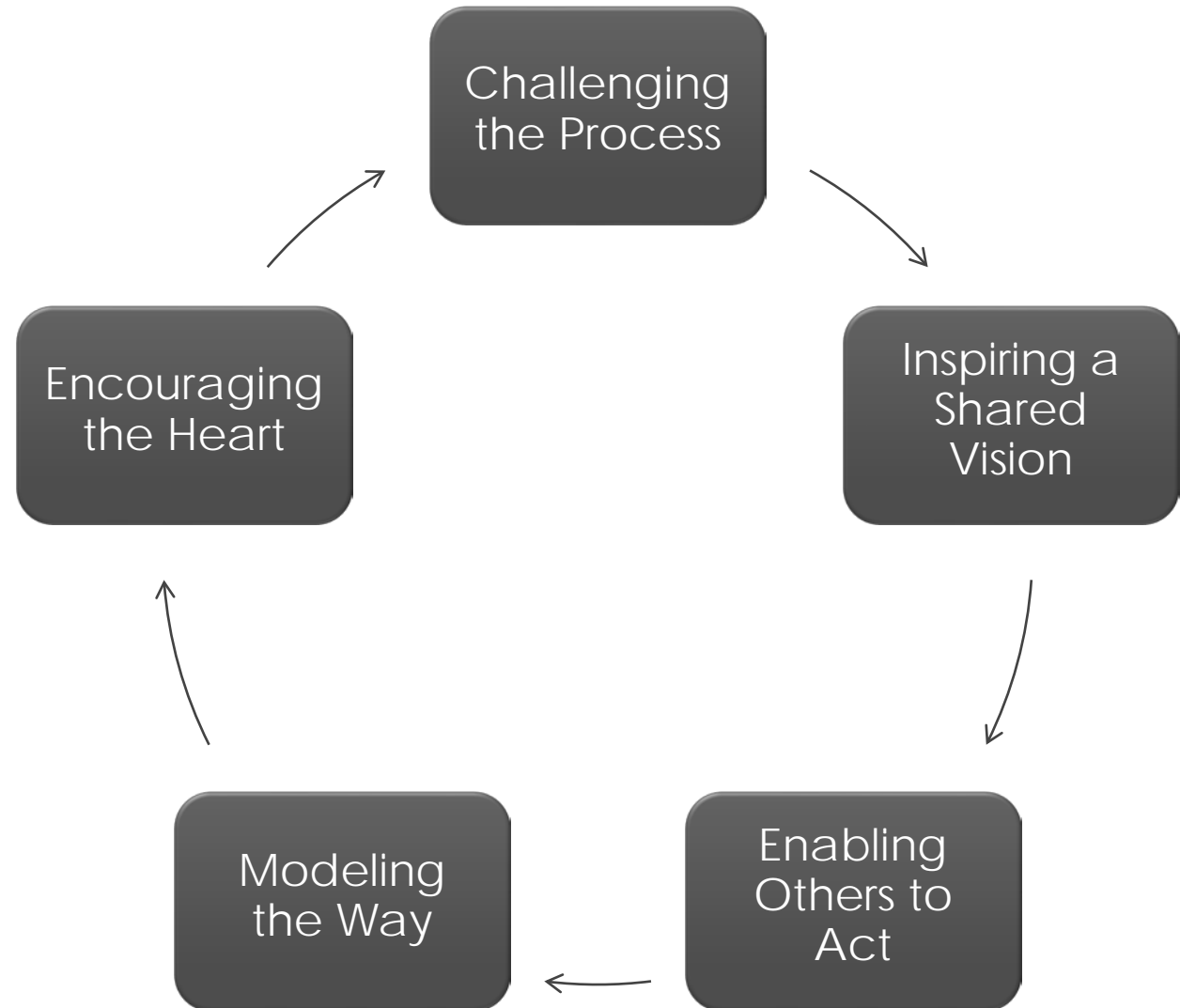
1. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Clear Vision) ต่องค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจง่าย สร้างประโยชน์และเต็มไปด้วยพลัง รวมถึงสามารถที่จะสร้างประสบการณ์ร่วมและดึงดูดให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนองค์กร
2. สถาปนิกทางสังคม (Social Architects) ขององค์กร โดยการสร้างรูปแบบที่มีความหมายร่วมกันของคนในองค์กร ผู้นำจะสื่อสารทิศทางการเปลี่ยนแปลงคุณค่าและบรรทัดฐานขององค์กร และสามารถระดมผู้คนให้ยอมรับเอกลักษณ์หรือปรัชญาของกลุ่มใหม่ในองค์กร

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิสและนาณัส (BENNIS AND NANUS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY)

3. สร้างความไว้วางใจ (Trust) ในองค์กร โดยการมีจุดยืนที่ชัดเจนและสร้างความเชื่อมั่น
แม้ในสถานการณ์ที่ไม่มั่นคง ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจโดยการยึดหยัดในทิศทางและ
การลงมือปฏิบัติตามที่วางตั้งกล่าว แม้จะอยู่ท่ามกลางวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับความไม่
แน่นอน
4. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเคารพนับถือในตนเอง (Positive Self-regards) รู้จุดแข็ง
และจุดอ่อนของตนเอง โดยให้ความสำคัญกับจุดแข็งของตนเองมากกว่าจุดอ่อนผู้นำจะ
ตระหนักถึงความสามารถของตน อุทิศตนให้กับงานและมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะ
ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีความมั่นใจและคาดหวังในสิ่งที่สูงขึ้นได้

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ คูซส์และพอสเนอร์ (KOUZES AND POSNER'S TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY)

- Kouzes and Posner (1987) ได้พัฒนาโมเดลการศึกษาภาวะผู้นำเพื่ออธิบาย “ส่วนบุคคลที่ดีที่สุด” จากประสบการณ์การเป็นผู้นำ (Northouse, 2010) โดยเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ



ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคูซส์และพอสเนอร์ (KOUZES AND POSNER'S TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY)

- 1. Challenging the Process** = การท้าทายกระบวนการ คือ ผู้นำที่หาโอกาสเปลี่ยนแปลงสถานะเดิมไปสู่สถานะใหม่ที่ดีกว่า
- 2. Inspiring a Shared Vision** = การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์และมีอุดมคติที่โดดเด่น สามารถนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและวางแผนในอนาคต
- 3. Enabling Others to Act** = มอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน คือ ผู้นำสนับสนุนความร่วมมือและเป้าหมายร่วมกัน ไว้วางใจ ค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน แบ่งอำนาจและข้อมูลสนับสนุนให้ผู้ตามมีภาวะผู้นำ

4. **Modeling the Way = แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ** คือ ผู้นำแสดงตนเป็นตัวอย่างทั้งเรื่องงานและการดำเนินชีวิตประจำวัน มีการกำหนดค่านิยมความเชื่อชัดเจน ลงมือปฏิบัติจริง สร้างเอกภาพด้วยค่านิยมร่วมองค์กร สามารถบรรลุความสำเร็จแบบค่อยเป็นค่อยไป (Small Wins) ผูกพันต่อภารกิจและเน้นความสาระสำคัญของขั้นตอน
5. **Encouraging the Heart = เสริมสร้างกำลังใจ** คือ ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามมั่นใจในผลตอบแทน มีการตั้งความคาดหวังสูงต่อตนเองและผู้ตาม เสริมสร้างกำลังใจและความเชื่อมั่นในตนเองของผู้ตาม โดยทำให้เห็นคุณค่าของงาน แสดงความชื่นชมและยอมรับในผลงานเชื่อมโยงความสำเร็จกับรางวัลที่จะได้รับทั้งรางวัลภายในและรางวัลภายนอก

ทำไมจึงต้องให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- ท่ามกลางสถานการณ์ที่มีความท้าทายและซับซ้อน ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร จึงเป็นผลสะท้อนมาจากความสามารถของผู้นำ
- ผู้นำจึงต้องคำนึงถึงผลลัพธ์เชิงบวก เข้าใจความท้าทายและแก้ไขปัญญา โดยใช้การสื่อสารกับ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง รับฟัง และเรียนรู้ ตรวจสอบปัญหาจากมุมมองที่ต่างออกไป มอง ภาพรวมของปัญหา
- ศึกษาและประเมินวิธีแก้ไขปัญญาเชิงกลยุทธ์ คาดการณ์อุปสรรค เตรียมพร้อมรับมือกับ สถานการณ์ที่อาจต้องลงมือแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Anderson, 2022)

- การเปลี่ยนแปลงในองค์กร/สังคมต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน
- ต้องพิจารณาปัจจัยที่ต้องเปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การลงมือเปลี่ยนแปลง ตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงาน ตลอดจนการประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ
- ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้สามารถบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการนำแนวคิดใหม่มาประยุกต์ใช้เน้นพัฒนาความเป็นผู้นำมากกว่าการมุ่งเน้นด้านงบประมาณ
- มีเทคนิคกลยุทธ์ในการทำทลายความสามารถเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21



ฉบับการบรรยาย