

บทที่ 2

ความสำคัญของภาวะผู้นำ



บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

- ผู้นำจะไปในทางไหน
- ภาวะผู้นำที่สามารถเรียนรู้ได้
- การเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำ
- การเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- คุณภาพความเป็นผู้นำส่วนบุคคล
- ภาวะผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ
- วิวัฒนาการของภาวะผู้นำ
- บริบทของภาวะผู้นำ
- วัฒนธรรมและภาวะผู้นำ
- อุปสรรคของการเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล
- ภาวะผู้นำชั้นยอด



บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้นำจะไปในทิศทางไหน? (Where Have All the Leaders Gone?)



ตอนนี้องค์กรมีคนที่มี
ความสามารถในด้านการ
จัดการมาก แต่อ่อนแอ
ทางด้านการเป็นผู้นำ

ความด้อยในภาวะผู้นำและ
กำลังหมดหวังที่จะหาคนดี
ที่มีความสามารถทั้งการ
จัดการและการเป็นผู้นำที่ดี

อะไรเป็นสิ่งที่องค์กรทุก
วันนี้ต้องการมาก ต้องเป็น
คนที่มีความสามารถรวม
ทักษะที่มีความยากในการ
จัดการเข้าด้วยกัน

บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ (Leadership Can Be Learned)



ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ลึกลับเกินไปที่จะสัมผัสและเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตามที่ Vince Lombard ครั้งหนึ่งเคยกล่าวไว้ว่า “สวนทางกับความคิดของผู้คนมากมาย ผู้นำไม่ได้เป็นมาได้ตั้งแต่กำเนิด ผู้นำสามารถสร้างขึ้นมาได้ และพวกเขาสามารถถูกสร้างขึ้นมาได้ จากการใช้ความพยายามและการทำงานอย่างหนัก”

บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำ (Learning to Leader)



การเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำ

ความหวังใหม่ที่ดีสำหรับใน
อนาคตมากกว่าที่จะรอคอย
สำหรับคนเก่งที่จะเกิดขึ้นมา
เองเพื่อจะนำธุรกิจและ
สังคมให้ก้าวหน้าไป

บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Learning about Leadership)

ระดับขั้นของการเป็นผู้นำมี 4 ขั้นตอน ส่วนใหญ่มักจะเริ่มต้นที่ดังนี้

ขั้นที่ 1 ไม่รู้จักตัวเองไม่มีความสามารถ

ขั้นที่ 2 รู้ตัวเองไม่มีความสามารถ

ขั้นที่ 3 รู้ตัวเองมีความสามารถ

ขั้นที่ 4 ไม่รู้ตัวเองมีความสามารถ

บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Learning about Leadership)

ระดับขั้นของการเป็นผู้นำมี 4 ขั้นตอน ส่วนใหญ่มักจะเริ่มต้นที่ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การไม่รู้จักตัวเองและไม่มีความสามารถ ไม่มีความกล้าที่อยากจะเป็นผู้นำ เพราะรู้ว่าขาดคุณสมบัติ บางครั้งอาจเป็นเพราะเขาไม่เคยมีความพยายามที่จะเป็นผู้นำ

ขั้นตอนที่ 2 คุณก็จะกลายมาเป็นรู้จักตนเองว่าอะไรเป็นความต้องการที่จะทำให้ดีขึ้นด้วยการฝึกฝนปฏิบัติ ก็จะทำให้เกิดการค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำที่มีความสามารถได้



บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Learning about Leadership)

ขั้นตอนที่ 3 รู้ว่าภาวะผู้นำอยู่ที่ใด
คุณก็จะได้ผลตอบแทนจากการมี
ทักษะของคุณและ รู้ได้อย่างดีว่าคุณ
กำลังทำอะไรอยู่
เป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไป
เป็นขั้นตอนที่ 4

ขั้นตอนที่ 4 ความสามารถ
และทักษะได้กลายมาเป็นส่วน
หนึ่งในตัวของคุณ เป็นสิ่ง
ที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ

การมีภาวะผู้นำในตัวของคุณ
มันจะบังเกิดขึ้นมาเอง หรือฉาย
แสงออกมาเอง



บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

คุณภาพของความเป็นผู้นำส่วนบุคคล (Personal Leadership Qualities)

ความเป็นผู้นำต้องคำนึงถึงความกล้าที่จะยอมรับถึงข้อผิดพลาด



ผู้นำก็ควรที่จะจัดความเห็นแก่ตัวและ
ตระหนักถึงผู้อื่น



รวมถึงความกระตือรือร้น ความซื่อสัตย์
ความกล้าหาญ และความอ่อนน้อมถ่อม



บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ (Leadership is Not Automatic)

แสดงถึงเหตุผลหลัก 7 ข้อสำหรับผู้บริหารที่ล้มเหลว (Top 7 Reasons for Executive Derailment)

1. มีความรู้สึกที่ไม่ดี ทำให้แตกร้าง ชอบข่มขู่ หัวดีข้อหัวรั้น
2. มีนิสัยเยิ่นช้า ชอบทำตัวห่างเหิน เย่อหยิ่งจองทอง และมีความขยี้ด
3. มีนิสัยชอบเปิดเผยความลับส่วนตัวของผู้อื่น (เก็บความลับไม่อยู่)
4. มักใหญ่ใฝ่สูงมากเกินไป เอาแต่ใจตัวเอง คิดแต่เรื่องงานต่อไป เล่นการเมือง
5. ชอบเอาปัญหาส่วนตัวมาปนกับปัญหาของธุรกิจ
6. ทำตัวเป็นผู้จัดการมากเกินไปจนไม่สามารถที่จะมอบหมายหน้าที่ให้ทำแทนหรือสร้างทีมงานขึ้นมาได้
7. ไม่สามารถที่จะคัดเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีได้



บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ



การเป็นผู้นำแบบมีชีวิตชีวา (Living Leadership)

หลัก 5 ประการที่ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไม่ต้องการมีดังต่อไปนี้

1. มีความคิดแคบ ๆ อยู่ในวงจำกัด : มีค่านิยมแบบเก่า ๆ เกี่ยวกับการยอมจำนนต่ออำนาจหน้าที่ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อโลกธุรกิจในสมัยใหม่
2. ปิดความรับผิดชอบ : ผู้นำต้องปิดช่องว่างของความเชื่อใจ เมื่อเกิดมีสิ่งใดผิดพลาดขึ้นมา ก็ต้องยอมรับผิดชอบมากกว่าที่จะตำหนิติเตียนผู้อื่น
3. กฎทองคำ : เป็นผู้นำที่รู้จักการทางกฎเกณฑ์ที่ดี การที่มีเงินเดือนสูงและมีค่าใช้จ่าย มาก ๆ ไม่ได้ถือว่าเป็นผู้นำได้ ผู้นำจะต้องแสดงถึงความสามารถของเขาอันไม่ใช่เรื่องสิทธิประโยชน์ที่เขาจะได้รับ
4. ยึดเอาตัวเองเป็นศูนย์กลาง : ในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน สถานที่ทำงานที่ได้มีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ผู้อื่นในการแสดงความสามารถในการทำงาน ได้บ้าง
5. ต้องหนักแน่น : ต้องไม่กลัวที่จะตัดใคร ดังที่ Max De Pree เตือนพวกเราว่า “ผู้นำต้องไม่รู้สึกเจ็บปวด ; แต่เขาต้องกล้าที่จะเจ็บปวด”

บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

วิวัฒนาการของภาวะเป็นผู้นำ (The Evolution of Leadership)

วิวัฒนาการของแนวความคิดและแนวปฏิบัติของ
ภาวะผู้นำ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ยุค



บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

บริบทของภาวะผู้นำ (Context of Leadership)

ขอบเขตของภาวะ
ผู้นำในระดับจุลภาค
กับระดับมหภาค

(Micro versus Macro
Leadership Scope)

ขอบเขตระหว่างเงื่อนไข
ที่อยู่ในสภาวะมั่นคงกับ
สภาวะสับสนวุ่นวาย

(Stable Versus Chaotic
Conditions)



โครงการ (Framework)

ยุคที่ 1

ภาวะผู้นำแบบมหภาคใน โลกที่อยู่ในสภาวะมั่นคง (Macro Leadership in a Stable World)

ยุคที่ 2

ภาวะผู้นำแบบจุลภาคใน โลกที่อยู่ในสภาวะมั่นคง (Micro Leadership in a Stable world)

ยุคที่ 3

ภาวะผู้นำแบบจุลภาคใน โลกที่มีความสับสนวุ่นวาย (Micro Leadership in a Chaotic world)

ยุคที่ 4

ภาวะผู้นำแบบมหภาคใน โลกที่มีความสับสนวุ่นวาย (Macro Leadership in a Chaotic World)

บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

วิวัฒนาการของภาวะเป็นผู้นำ (The Evolution of Leadership)



ยุคที่ 1 เป็นยุคก่อนการปฏิบัติ
อุตสาหกรรมและก่อนมีระบบการ
ปกครองแบบราชการ องค์การส่วน
ใหญ่เคยเป็นองค์การเล็กๆ ที่ดำเนินงาน
โดยคนๆ เดียวมาก่อน คนงานมักเป็น
เพื่อนหรือญาติเพราะไม่จำเป็นต้อง
คำนึงถึงความสามารถหรือมีความ
ชำนาญ

ยุคที่ 2 เป็นยุคที่เริ่มมีการเกิดขึ้นมา
ของสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น
(Hierarchy) และมีความคิดแบบระบบ
ราชการ (Bureaucracy) ถึงแม้ว่าโลกเรา
จะยังคงมีสภาวะมั่นคง แต่เมื่อองค์การมี
การเติบโตขยายขนาดใหญ่มากขึ้น

บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

วิวัฒนาการของภาวะเป็นผู้นำ (The Evolution of Leadership)



ยุคที่ 3 เป็นยุคที่แสดงถึงวิกฤติการณ์อันใหญ่หลวงทางการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นในแถบทวีปอเมริกาเหนือและยุโรป โลกเราได้เกิดสภาวะไม่มั่นคงขึ้นอย่างกะทันหัน ทำให้เทคนิคการบริหารแบบมีเหตุผลไม่มีการนำมาใช้ในการทำงานอีกต่อไป

ยุคที่ 4 เป็นยุคที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้นำแบบอำนวยความสะดวก (Facilitating Leader) ซึ่งพวกเขาได้ยกเลิกวิธีการควบคุมแบบเก่าๆ ผู้นำเรียนรู้ที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นด้วยวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน

บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

อะไรคือผู้นำที่มีประสิทธิผล (What is an Effective Leader)

1.

ความสำเร็จของเป้าหมาย
รวมทั้งเป้าหมายทางด้านการเงินปริมาณผลผลิต
หรือบริการและความ
ต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น



2.

กระบวนการภายในที่
เรียบง่าย รวมถึงความ
สามัคคีของกลุ่ม ความพึง
พอใจของลูกค้า(ผู้ตาม)
และการดำเนินงานที่มี
ประสิทธิภาพ



3.

ปัจจัยภายนอกที่
เปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง
ความสามารถของกลุ่มที่
เปลี่ยนไปและรวมถึง
ความสำเร็จด้วย

บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

วัฒนธรรมและภาวะผู้นำ (Culture and leadership)

1. วัฒนธรรมของชนชาติ (National Culture)

2. กลุ่มวัฒนธรรมของเผ่าพันธุ์หรือกลุ่มบางชนชาติ (The Ethnic or Group Cultures)

3. วัฒนธรรมขององค์กร (Organization Cultures)

บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

วัฒนธรรมและภาวะผู้นำ (Culture and leadership)



วัฒนธรรมของชนชาติ

ได้แก่ การสร้างค่านิยมและ
เป็นความเชื่อร่วมกันของผู้คน
ในแต่ละชาติ นอกจากนี้อาจ
รวมถึงเผ่าพันธุ์ชนชาติและ
วัฒนธรรมที่เป็น
เอกลักษณ์ด้วย

บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

วัฒนธรรมและภาวะผู้นำ (Culture and leadership)



กลุ่มวัฒนธรรมของเผ่าพันธุ์หรือกลุ่มบางชนชาติ

เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา
อินโดนีเซีย มีวัฒนธรรมย่อย
ๆ มากมาย ความแตกต่างของ
วัฒนธรรมเผ่าพันธุ์และศาสนา
ของกลุ่มเป็นส่วนหนึ่งของ
วัฒนธรรม

บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

วัฒนธรรมและภาวะผู้นำ (Culture and leadership)



วัฒนธรรมขององค์กร

ได้แก่ การสร้างค่านิยมบรรทัดฐานและความเชื่อกันของสมาชิกในองค์กรทำให้องค์กรจะพัฒนาเป็นวัฒนธรรมเดียวกัน

บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

อุปสรรคของการเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Obstacles to Effective Leadership)

1. องค์กรจำนวนมากต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ ซึ่งก่อให้เกิดความกดดันในการที่จะแก้ปัญหา

2. องค์กรจำนวนมากไม่เปิดโอกาสและยอมรับในการกระทำที่ผิดพลาดได้

3. องค์กรจำนวนมากมักจะยึดติดอยู่กับความคิดเก่า ๆ ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรจะเป็น

4. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ยากที่จะมีความเข้าใจและการนำสิ่งที่ได้จากการวิจัยเอาไปประยุกต์ใช้

บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การนำและการจัดการ (Leading and managing)

ภาวะผู้นำแบบดูแลควบคุม

(Supervisory Leadership) เป็นพฤติกรรมที่

กำหนดการแนะแนวทาง สนับสนุน และให้ข้อมูล
ป้อนกลับ (Feedback) ในการแก้ไขการทำงานของ

สมาชิกในหน่วยงานวันต่อวัน



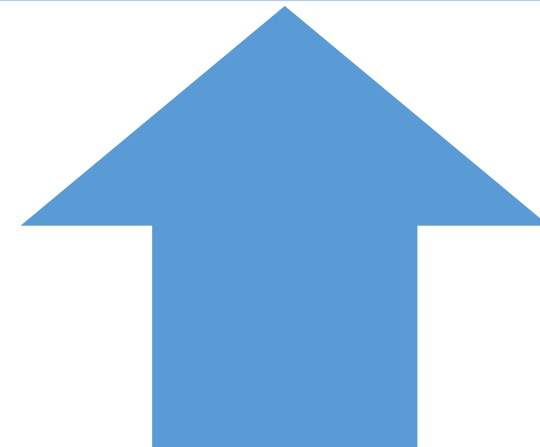
ความแตกต่างกันระหว่างภาวะผู้นำแบบดูแลควบคุมกับผู้นำแบบกลยุทธ์

ภาวะผู้นำแบบกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

จะให้ประโยชน์และความหมายต่อองค์กรและใน

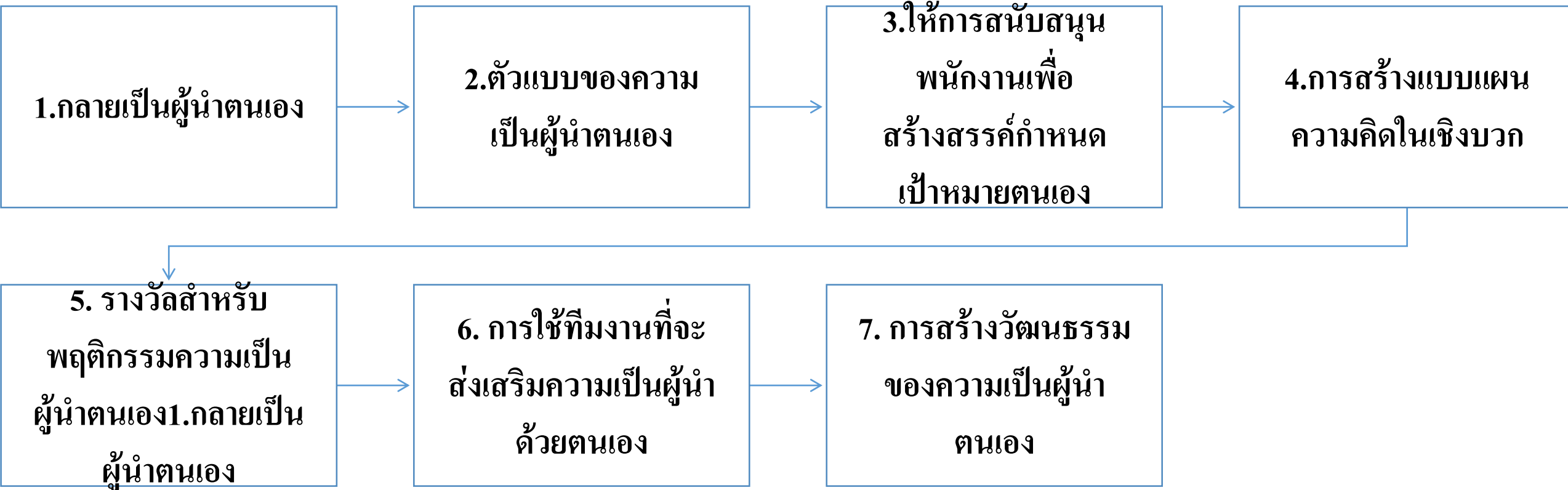
สถานการณ์ทางเศรษฐกิจสมัยใหม่ ที่ซึ่งคนทั้ง

องค์กรต้องทำงานอย่างมีกลยุทธ์



บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำชั้นยอด (Super leadership)



บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำชั้นยอด (Super leadership)



1. กลายเป็นผู้นำตนเอง
เพราะผู้นำตนเอง เป็น
บุคคลที่รู้จักจัดลำดับ
การกำหนดเป้าหมาย
ส่วนบุคคล การปฏิบัติ
การจัดการรางวัลหรือ
การลงโทษตนเอง

บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำชั้นยอด (Super leadership)



2. ตัวแบบของความเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำชั้นยอด แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำตนเอง และกระตุ้นเร้าให้การสนับสนุนในการฝึกซ้อม และสร้างผลผลิตให้กับพวกเขา

บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำชั้นยอด (Super leadership)



3. ให้การสนับสนุนพนักงาน
เพื่อสร้างสรรค์กำหนด
เป้าหมายตนเอง ผู้นำชั้น
ยอดต้องฝึกฝนและ
สนับสนุนในด้านต่าง ๆ ให้
มีความเหมาะสมที่จะ
ยอมรับ ทำทนายและบรรลุผล
ตามเป้าหมาย

บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำชั้นยอด (Super leadership)



4. การสร้างแบบแผน
ความคิดในเชิงบวก ผู้นำชั้น
ยอดยังคงต้องมีการสังเกต
อย่างต่อเนื่อง มีการ
ประเมินผล และ
เปลี่ยนแปลงข้อสมมติฐาน
ของพวกเขาความเชื่อ
ภาพพจน์ทางใจ และ
ความคิดเรื่องทั่ว ๆ ไป

บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำชั้นยอด (Super leadership)



5. รางวัลสำหรับพฤติกรรม
ความเป็นผู้นำตนเองและ
การกล้าหาญอย่างสร้างสรรค์
ต่อพฤติกรรมอื่น ๆ
รางวัลมักรวมถึง
ความสามารถและการ
เพิ่มขึ้นของความรับผิดชอบ
การจัดการ

บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำชั้นยอด (Super leadership)



6. การใช้ทีมงานที่จะ
ส่งเสริมความเป็นผู้นำด้วย
ตนเอง
ผู้นำต้องไว้วางใจในทีมงาน
ที่จะทำให้หลักการของ
ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง
ได้ผลดียิ่งขึ้น

บทที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำชั้นยอด (Super leadership)



7. การสร้างวัฒนธรรมของ
ความเป็นผู้นำตนเอง
ผู้นำชั้นยอดต้องรู้จักขยาย
ความเป็นผู้นำตนเองให้
ครอบคลุมตลอดทั้งองค์การ