



การแลกเปลี่ยนเรียนรู้



ตอนที่ 1 องค์กรและภาวะผู้นำ

(Organization and Leadership Trait)

หัวข้อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประชุมหัวหน้างานร่วมกับผู้บริหารคณะฯ

ในสำนักงานคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

อังคารที่ 8 มิถุนายน 2553

ห้องประชุมพงษ์ศักดิ์ อังกลีทธิ

โดย รศ.ดร.สุรพล เศรษฐบุต รองคณบดีฝ่ายบริหารฯ



ภาวะผู้นำ (Leadership)

2

เนื้อหาของ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- ความหมาย
- ภาวะผู้นำกับแหล่งที่มาของอำนาจ
- ทฤษฎีภาวะผู้นำ
- การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)



ความหมาย- ภาวะผู้นำ

3

- Griffin(1987: 421) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อคนอื่น
- Gibson, Ivancevich และDonnelly (1997:272) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึงความพยายามที่จะใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจบุคคล ทำให้เกิดการบรรลุผลตามเป้าหมาย



ความหมาย- ภาวะผู้นำ

4

- Certo (1992:415) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการในการควบคุมคนอื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้
- Robbins (1993:365) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้
- สรุป ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อทำให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ต่างๆ



ภาวะผู้นำกับแหล่งที่มาของอำนาจ

5

อำนาจหรือความมีอำนาจ คือ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ แหล่งที่มาของอำนาจสามารถจำแนกได้ ดังนี้

- อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power)
- อำนาจการควบคุมโดยการลงโทษ (Coercive power)
- อำนาจจากบุคลิกภาพส่วนบุคคล/สถานภาพ (Reference power)
- อำนาจจากความรู้ความชำนาญ (Expert power)



ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Theories of Leadership)

6

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait theories)
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral theories)
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำตามสถานการณ์
(Contingency – Situation theories)



1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait theories)

7

- ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะของผู้นำติดตัวมาตั้งแต่เกิด โดยการศึกษาคคุณลักษณะของผู้นำของโลกในยุคต่างๆมาหาลักษณะร่วมกัน
- เป็นคุณลักษณะที่มีมาตั้งแต่กำเนิด หรือ เป็นสิ่งที่สามารถอบรมสั่งสอนได้ (Leaders : Born or Bred) แนวคิดนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิด และถ่ายทอดมาทางพันธุกรรม
- ทฤษฎีนี้ยังมีคำถามมากมายที่ยังไม่มีข้อสรุปจากการวิจัยจนถึงปัจจุบัน เชื่อว่าภาวะผู้นำมีลักษณะเป็นพลวัต(Dynamic)



2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral theories)

8

- เกิดความเชื่อว่าภาวะผู้นำไม่ใช่คุณลักษณะมีมาแต่กำเนิดแต่เพียงอย่างเดียวแต่เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาให้เกิดในบุคคลได้
- ทฤษฎีนี้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพว่ามีความแตกต่างกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพอย่างไร
- ผลงานวิชาการที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางได้แก่การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และ ตำรายาจัดการของเบลคและมูตัน



Case studies การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ :

1) The Ohio State Univ. Studies

9

จากการศึกษา วิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถแบ่งเป็น 2 มิติ คือ

1. ผู้นำที่มุ่งงาน(Initiating Structure) พฤติกรรมของผู้นำประเภทนี้จะกำหนดบทบาทของตนเองและผู้อื่นเพื่อบรรลุผลงานตามเป้าหมายขององค์กร
2. ผู้นำที่มุ่งคน(Consideration) พฤติกรรมของผู้นำประเภทนี้จะกำหนดบทบาทของตนเองและผู้อื่น โดยคำนึงความสัมพันธ์และบรรยากาศการปฏิบัติงานตลอด จนให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลการศึกษาพบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมี พฤติกรรมทั้ง 2 มิติอยู่ในระดับสูง



2) The Michigan State Univ. Studies

10

พฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มิติ คือ

1. ผู้นำที่มุ่งเน้นงาน/ผลผลิต (Production Oriented)

ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญต่องานและเทคนิคต่างๆ จะเอาใจใส่การทำงานตามความชำนาญเฉพาะ (Technical skills) กฎ ระเบียบ และการกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงาน



2) The Michigan State Univ. Studies

11

2. ผู้นำที่มุ่งเน้นคนงาน (Human /Employee Oriented)

ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ส่วนบุคคล การทำงานเป็นทีม (People skills /Team work) การมีส่วนร่วมของพนักงาน สนใจความเป็นอยู่ของคนงาน และให้อิสระในการปฏิบัติงาน



“The Grid Theory : Building A Dynamic Corporation Through Grid Organization Development”

12

- ในปี ค.ศ. 1962 Dr. Robert R .Blake และ Dr. Jane S. Mouton ผู้เชี่ยวชาญสาขาจิตวิทยาแห่ง Texas University USA. ได้เป็นผู้วิจัยและพัฒนาทฤษฎีจากการที่ได้ค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นที่มีต่องาน (Concern for Production) และ ความมุ่งมั่นที่มีต่อคน (Concern for People) ที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารบริษัทน้ำมันยักษ์ใหญ่แห่งหนึ่งของโลก จึงได้พัฒนากลายเป็น The Grid Theory



“The Grid Theory : Building A Dynamic Corporation Through Grid Organization Development”

13

- Grid นั้นจะแบ่งรูปแบบในการบริหารออกเป็น 5 รูปแบบด้วยกัน โดยที่รูปแบบนี้จะปรากฏในตารางข่ายหรือกราฟที่ประกอบด้วยแกนสองแกน
- แกนนอนคือ แกนที่มุ่งหวังผลงาน (Concern for production) และ แกนตั้งคือแกนที่มุ่งคน (Concern for people) โดยที่แต่ละแกนจะมี 9 ช่อง รวมทั้งหมดได้ 81 ช่อง โดยรวมแล้วจะได้ผู้นำ ที่มีรูปแบบต่างๆกัน 81 แบบโดยใน 81 แบบ โดย Blake and Mouton ให้ความสำคัญผู้นำ 5 แบบ ดังนี้



ตาข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton's Managerial Grid)

14

- ผู้นำแบบ 1,1 ประเภทไม่เอาไหน (Impoverished Management)
“บริหารแบบปล่อยตามสบาย” มุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ
- ผู้นำแบบ 1,9 ประเภทมนุษย์สัมพันธ์ (Country-club Management)
“บริหารแบบบันเทิงสโมสร” มุ่งงานต่ำ มุ่งคนสูง
- ผู้นำแบบ 9,1 ประเภทมุ่งงาน (Authority-obedience Management)
“บริหารแบบมุ่งประสิทธิภาพงาน” มุ่งงานสูง มุ่งคนต่ำ
- ผู้นำแบบ 5,5 ประเภทเดินสายกลาง (Middle of road Management)
“บริหารแบบทางสายกลาง” มุ่งงานปานกลาง มุ่งคนปานกลาง
- ผู้นำแบบ 9,9 ประเภททำงานเป็นทีม (Team Management)
“บริหารแบบทำงานเป็นทีม” มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงด้วย



ตาข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton's Managerial Grid)

15

แกนที่มุ่งคน (Concern for people)

1,9							9,9
ผู้นำแบบ 1,9 ประเภทมนุษยสัมพันธ์ (Country-club Management) “บริหารแบบบ้านเท็กซัส โมสร” มุ่งงานต่ำ มุ่งคนสูง				ผู้นำแบบ 9,9 ประเภททำงานเป็นทีม (Team Management) “บริหารแบบทำงานเป็นทีม” มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงด้วย			
				ผู้นำแบบ 5,5 ประเภทเดินสายกลาง (Middle of road Management) “บริหารแบบทางสายกลาง” มุ่งงานปานกลาง มุ่งคนปานกลาง			
ผู้นำแบบ 1,1 ประเภทไม่เอาไหน “บริหารแบบปล่อยตามสบาย” (Impoverished Management) มุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ				ผู้นำแบบ 9,1 ประเภทมุ่งงาน (Authority-obedience Management) “บริหารแบบมุ่งประสิทธิภาพงาน” มุ่งงานสูง มุ่งคนต่ำ			
1,1							9,1

แกนที่มุ่งหวังผลงาน (Concern for production)





3. ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency – Situation theories)

16

- ภาวะผู้นำจะมีรูปแบบเช่นใดจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือปัจจัยต่างๆที่จะเข้ามากระทบในขณะนั้นๆ และมีทฤษฎีและตัวแบบอธิบายปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำ



3. ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency – Situation theories)

17

3.1 ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey
& Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational
theory)

3.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมของ Vroom & Jago
(Vroom and Jago theory)



3.1 ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational Theory)

18

มีการแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบคือ

- ผู้นำแบบชี้แนะ (Telling)
- ผู้นำแบบขายความคิด (Selling)
- ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participation)
- ผู้นำแบบมอบอำนาจ มอบหมายงาน(Delegating)



3.1 ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational Theory)

19

- โดยการพิจารณาจากพฤติกรรม **ด้านงาน (Task behavior)** และ **พฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ (Relation behavior)** ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องสอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีการแบ่งระดับวุฒิภาวะเป็น 4 ระดับ
 - L1 ไม่มีความสามารถและขาดความตั้งใจ (ผู้นำควร สั่งการ ชี้นำ)
 - L2 ไม่มีความสามารถ แต่มีความตั้งใจ (ชี้นำ สั่งการและการให้มีส่วนร่วม การมอบหมายงาน)
 - L3 มีความสามารถ แต่ขาดความตั้งใจ (การให้มีส่วนร่วม การชี้นำ และการมอบหมายงาน การสั่งการ)
 - L4 มีความสามารถและมีความตั้งใจ (การมอบหมายงาน การให้มีส่วนร่วม การชักชวน การสั่งการ)



3.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมของ Vroom & Jago (Vroom and Jago Theory)

20

- ได้สร้างแบบจำลอง “ ตัวแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม” โดยใช้ ตัวแบบการตัดสินใจแบบ decision tree
- แบ่งรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำเป็น 5 รูปแบบ
 1. ผู้นำตัดสินใจเพียงลำพัง (Autocratic1)
 2. ผู้นำตัดสินใจโดยขอข้อมูล (Autocratic2)
 3. ผู้นำตัดสินใจโดยการหารือก่อน (Consultative1)
 4. ผู้นำตัดสินใจโดยฟังการอภิปรายก่อน (Consultative2)
 5. ผู้นำให้กลุ่มตัดสินใจ (Group decision)



การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)

21

- การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่จะขยายความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่ในการบริหารงาน
- ทั้งในส่วนที่เป็นบทบาทของภาวะผู้นำและกระบวนการนำซึ่ง McCauley & Others, 1998 ,pp. 205-208 ได้เสนอแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้



การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)

22

- 1. เป็นการพัฒนาความสามารถของบุคคลแต่ละบุคคล** คือ มุ่งเน้นการพัฒนาบุคคลในลักษณะปัจเจกชน แม้จะเป็นการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม หรือในระดับองค์การ แต่เป้าหมายเบื้องต้นคือการพัฒนาความสามารถของบุคคล
- 2. เป็นการพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิผล** ในบทบาทของผู้นำและกระบวนการนำโดยเชื่อว่าในชีวิตของบุคคลส่วนใหญ่มักจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการนำการปฏิบัติงานในกลุ่มเพื่อองค์การ ซึ่งจะมีทั้งบทบาทที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่อย่างไรก็ตามบุคคลต่างก็สามารถเรียนรู้และเติบโตในวิถีทางที่จะทำให้เขามีประสิทธิผลได้



การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)

23

3. มีความเชื่อว่าบุคคลสามารถพัฒนาความสามารถเป็นผู้นำได้ โดยมีสมมุติฐานว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ เติบโตและเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าความสามารถของการเป็นผู้นำมีพื้นฐานบางส่วนมาจากพันธุกรรม แต่ก็เป็นที่ยอมรับว่าความสามารถบางส่วนมาจากการพัฒนาในวัยเด็ก และบางส่วนมาจากประสบการณ์ในวัยผู้ใหญ่ และสิ่งที่สำคัญ คือ ในวัยผู้ใหญ่สามารถพัฒนาความสามารถที่สำคัญที่จะเอื้อไปสู่ประสิทธิผลของผู้นำได้



วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Method)

24

- วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถจะแบ่งเป็น 4 วิธี ดังนี้ (อ้างอิง Mc Cauley ใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 29-30)

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงานที่ท้าทายมากขึ้นเท่าใดโดยอ้อมเรียนรู้ได้มากขึ้นเท่านั้น งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น อย่างไรก็ตามงานที่ท้าทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ท้าทายทำให้มีผลงานซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้มีการก้าวหน้าในอาชีพ



วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Method)

25

2.การเรียนรู้จากคนอื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ผู้บังคับบัญชาเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้

- เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model)
- เป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ
- ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบงานที่ท้าทายให้ทำ นอกจากนั้นเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถจะเป็นแหล่งข้อมูลเป็นทรัพยากรที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานได้



วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Method)

26

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด

- มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จักจุดอ่อนของตน สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง หาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น



วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Method)

27

4.การเรียนรู้จากการฝึกอบรม

- จะช่วยให้เข้าใจสถานการณ์ และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม
- ช่วยให้มีความรู้ รู้จักกระบวนการในการนำ
- รู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์