รหัสวิชา MTM 2205

รายวิชาภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมเชิงสร้างสรรค์

Leadership and Creative Teamwork

Panida Ninaroon

อาจารย์ ดร.พนิดา นิลอรุณ

panida.ni@ssru.ac.th

Facebook.com/Panida Ninaroon

Twiter.com/Panida Ninaroon

Chapter 2

ทฤษฎีและวิวัฒนาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

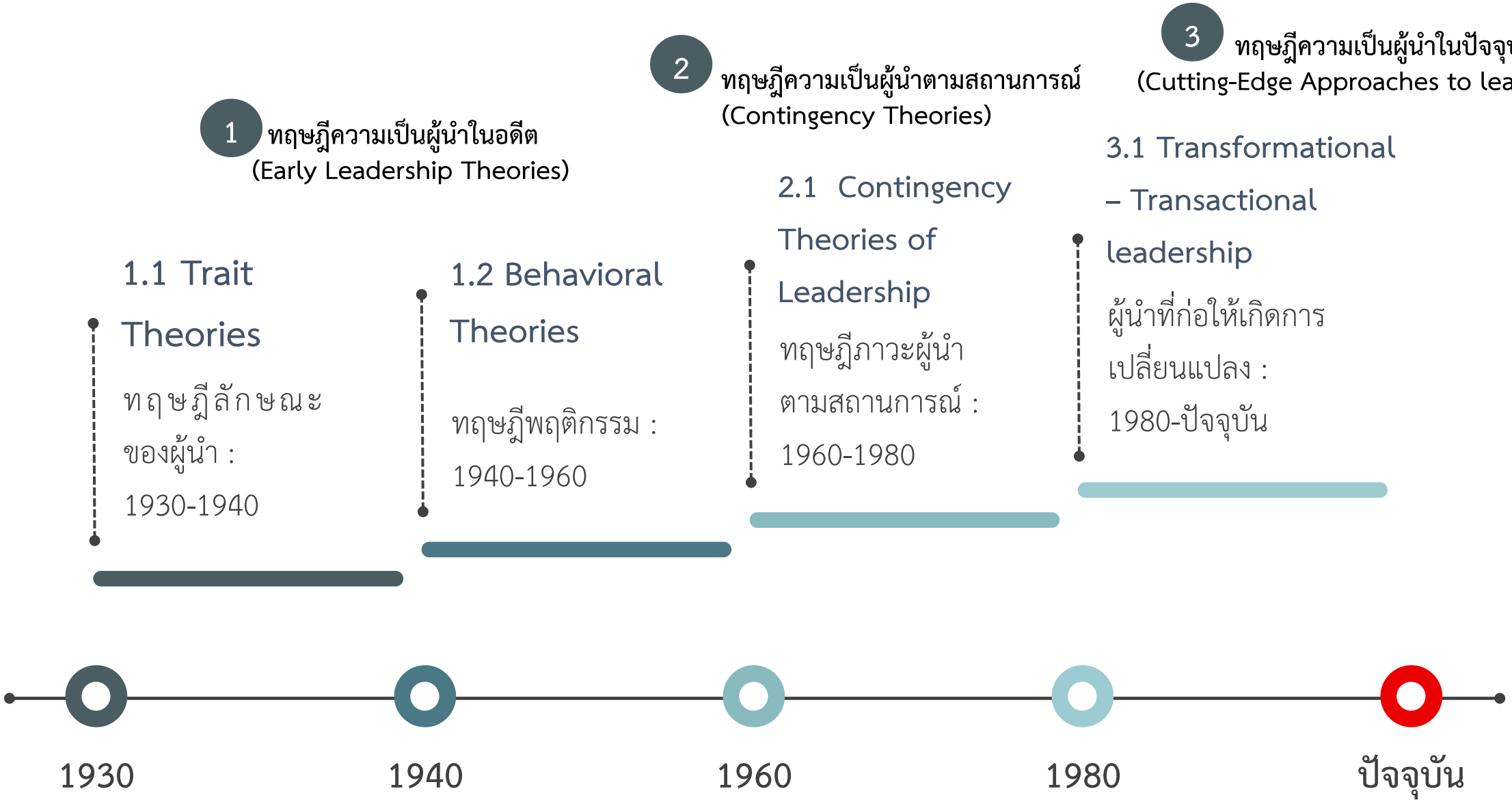
Agenda

01 แนวคิดทฤษฎีและวิวัฒนาการภาวะผู้นำ

02 ยุคทฤษฎีภาวะผู้นำในอดีต

03 ยุคทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

04 ยุคทฤษฎีผู้นำในปัจจุบัน


1 ทฤษฎีความเป็นผู้นำในอดีต
(Early Leadership Theories)
1.1 Trait Theories
ทฤษฎีลักษณะของผู้นำ :
1930-1940
1.2 Behavioral Theories
ทฤษฎีพฤติกรรม :
1940-1960
2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์
(Contingency Theories)
2.1 Contingency Theories of Leadership
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ :
1960-1980
3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำในปัจจุบัน
(Cutting-Edge Approaches to leadership)
3.1 Transformational – Transactional leadership
ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง :
1980-ปัจจุบัน
1930
1940
1960
1980
ปัจจุบัน

1.ทฤษฎีภาวะผู้นำในอดีต
(Early Leadership Theories)

1.1 ทฤษฎีลักษณะของผู้นำ (Trait Theories) 1930-1940

ภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวเองตามธรรมชาติ

เกิดมาพร้อมกับความเป็นผู้นำ

ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้

1.1.1 The tasks of Leadership

- กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม
- บรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม
- สร้างและใช้แรงจูงใจ
- การบริหารจัดการ
- ความสามารถในการปฏิบัติการ
- ความสามารถอธิบายได้
- การเป็นตัวแทนของกลุ่ม
- การแสดงสัญลักษณ์ของกลุ่ม
- และการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.1.2 Leader – constituent interaction

ผู้นำต้องมีพลังวิเศษหรืออิทธิพลเหนือบุคคลอื่นเพื่อสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานและความคาดหวังของบุคคล

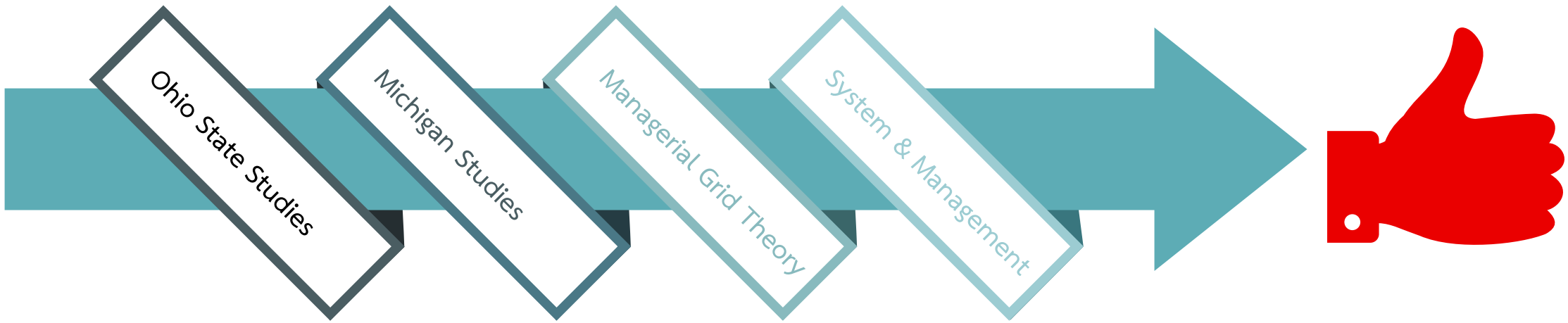
1.2 ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories) 1940-1960

- ✓ มุ่งศึกษาการบริหารงานของผู้นำ
- ✓ มีวิธีการมอบหมายงาน การจูงใจอย่างไร
- ✓ พฤติกรรมใดของผู้นำที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ

> มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

1.2 Behavioral Theories

1940-1960



01 1.2.1 แนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies)

02 1.2.2 แนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies)

03 1.2.3 ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory)

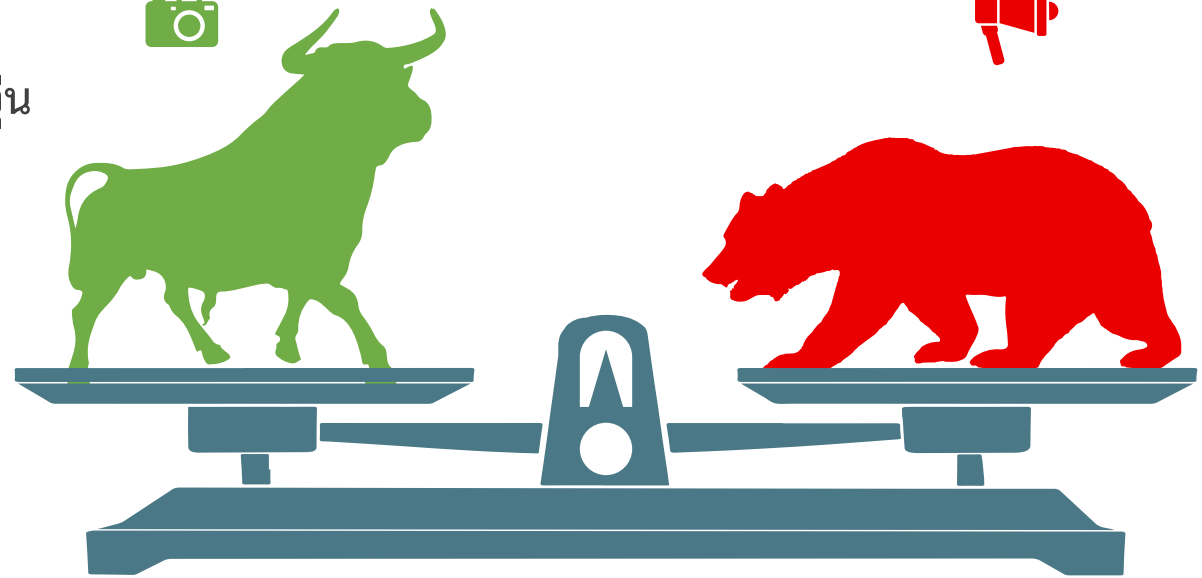
04 1.2.4 ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ (System & Management)

1.2.1 แนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies)

- เน้นความไว้วางใจ
- เคารพซึ่งกันและกัน
- ให้การสนับสนุน
- มีมิตรภาพ
- สร้างความอบอุ่น

อธิบายพฤติกรรมของผู้นำไว้ 2 ปัจจัย

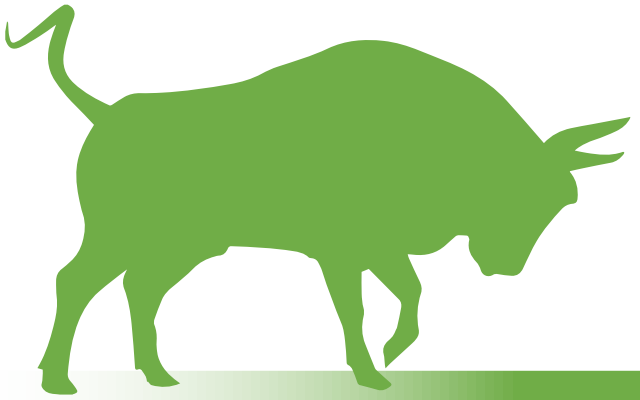
- จัดระบบการทำงานชัดเจน
- ระบุบทบาทผู้ปฏิบัติชัดเจน



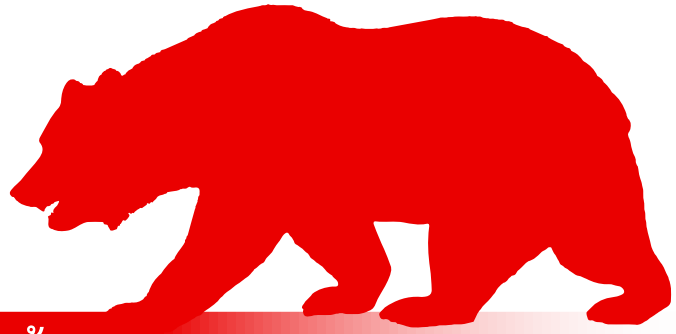
1. ปัจจัยมุ่งคน (Consideration)

2. ปัจจัยมุ่งงาน (Initiating Structure)

1.2.2 แนวการศึกษามหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ลิเคิร์ทและคณะ1961



แบ่งผู้นำเป็น 2 รูปแบบ



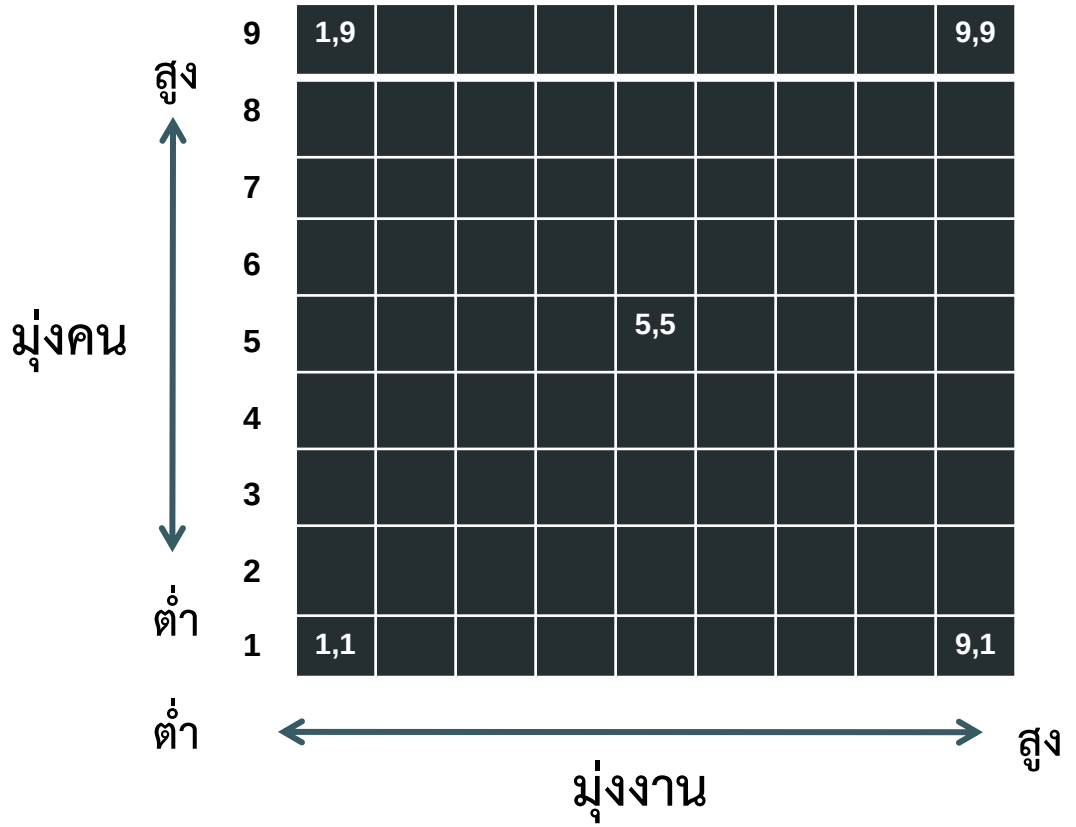
1. ผู้นำแบบมุ่งคน (Employee-oriented leaders)

- สนใจผู้ปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน
- สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติ
- เน้นสร้างสัมพันธไมตรีระหว่างบุคคล

2. ผู้นำแบบเน้นงาน (Job-oriented leaders)

- ระบบการควบคุมงาน
- สร้างกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน (ขาดอิสระ ขวัญและกำลังใจต่ำ)

1.2.3 ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory) Blake and Mouton,1964



ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้อง**เน้นทั้งงานและคน**

1.2.3 ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory) Blake and Mouton,1964

รูปแบบการบริหาร 5 รูปแบบ

มุ่งเน้นงาน (1,9) : ทำงานให้เสร็จ เข้มงวดระเบียบวิธีปฏิบัติ ใช้อำนาจ

มุ่งเน้นคน (9,1) : สร้างสัมพันธภาพ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ

ปล่อยปละละเลย (1,1) : คน+งาน ต่ำมาก ไม่มีจุดหมาย ทำงานไปเรื่อย ๆ

เดินสายกลาง (5,5) : คน+งาน ปานกลาง ประนีประนอม ไม่คาดหวังงานสูง

ทีมงาน (9,9) : คน+งาน สูง ทำงานเป็นทีม เน้นการร่วมมือ ช่วยเหลือ ความไว้วางใจ และเคารพซึ่งกันและกัน

1.2.4 ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ (System & Management)

แนวคิดการบริหารแบบใหม่

ลักษณะการบริหาร 4 แบบ

ใช้อำนาจ

ใช้อำนาจเชิงเมตตา

ปรึกษาหารือ

มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ (System & Management)

ใช้อำนาจ

เข้มงวด ไม่ไว้วางใจ ข่มขู่ ลงโทษ
การสื่อสารน้อย พนักงานหวาดกลัว

ใช้อำนาจเชิงเมตตา

พ่อปกครองลูก ร่วมตัดสินใจได้ตามกรอบ
จูงใจด้วยรางวัลและการลงโทษ

ปรึกษาหารือ

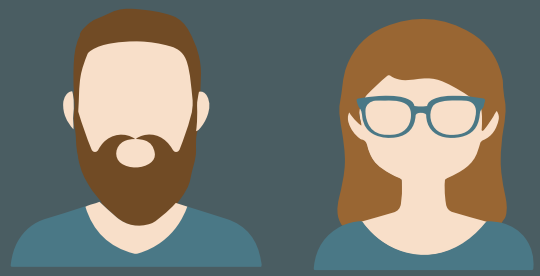
เชื่อถือไว้วางใจ ฟังความคิดเห็นแต่ตัดสินใจเอง
จูงใจโดยการให้รางวัล และลงโทษบางครั้ง

มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

เชื่อถือไว้วางใจ ร่วมตัดสินใจ และกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
ทำให้ผู้ปฏิบัติพึงพอใจสูง

2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)

มีปัจจัยสิ่งแวดล้อมผู้นำและสถานการณ์บางอย่างที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ทฤษฎีนี้ไม่มีรูปแบบใดดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ ความสำเร็จขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย



2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)

รูปแบบผู้นำ 5 รูปแบบ

2.2 ผู้นำแบบจำลองของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

2.4 ผู้นำเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

2.1 ผู้นำแบบต่อเนื่อง (Continuum)

2.3 ผู้นำแบบของวรูม และเย็ทตัน (Vroom and Yetton Model)

2.5 ผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เซ่ และแบลนชาร์ด

2.1 ผู้นำเชิงต่อเนื่อง (Continuum)

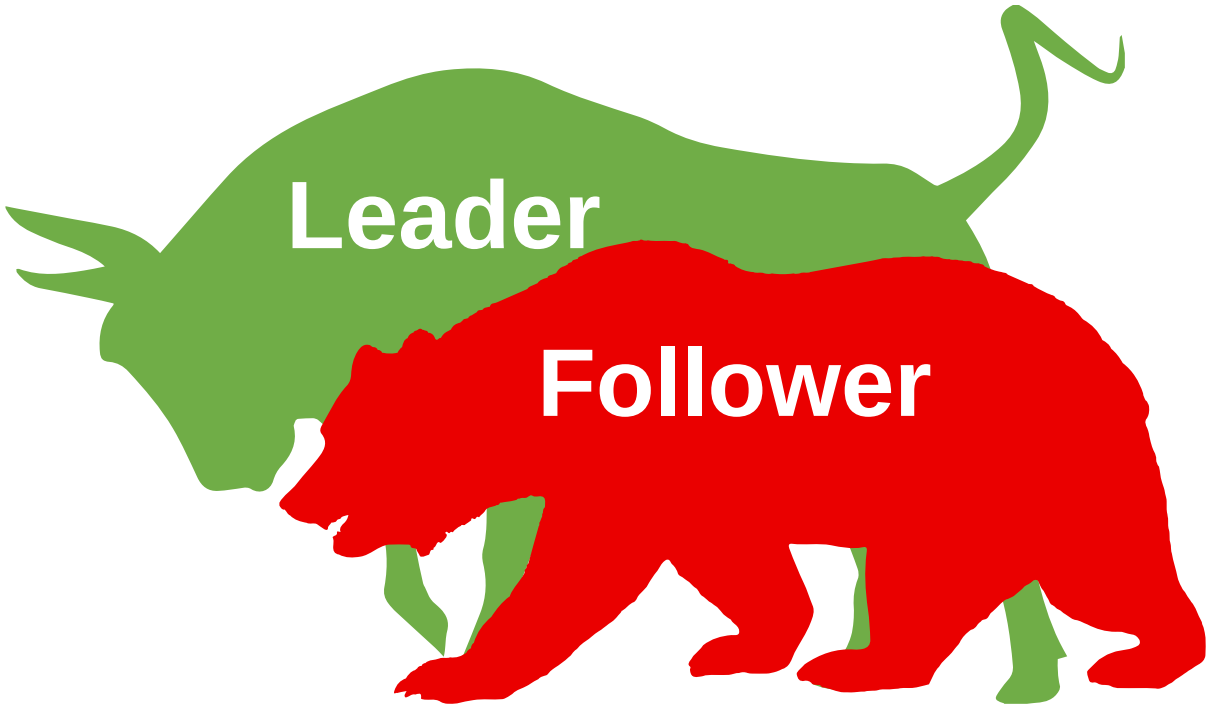
ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ต้องมีความยืดหยุ่นสามารถเลือกใช้ความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งได้เหมาะสมกับสถานการณ์

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบผู้นำ

- ☑ แรงกดดันทางผู้บริหาร
- ☑ แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชา
- ☑ แรงกดดันทางสถานการณ์

2.2 ผู้นำตามแบบจำลองของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) 1974

สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Relations)	›	ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้ากันได้ดี
โครงสร้างของงาน (Task Structure)	›	โครงสร้างของงานที่มีความแน่นอนชัดเจน
อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power)	›	การกำหนดให้ผู้นำมีอำนาจมาก (ว่าจ้างลงโทษ ไล่ออก)



ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

ประสิทธิภาพของผู้นำ

2.3 ทฤษฎีปทัสถานการตัดสินใจของวรูมและเยทตัน (Vroom and Yetton Model)

1. ผู้นำตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ตนมีอยู่

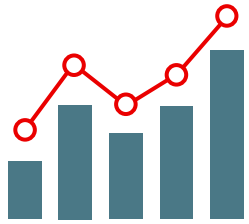
2. รับข้อมูลที่จำเป็นของผู้ตาม - ตัดสินใจด้วยตนเอง

3. ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา และตัดสินใจด้วยตนเอง

4. ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา รวบรวมข้อคิดเห็นมาพิจารณาแล้วตัดสินใจด้วยตนเอง

5. ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เสนอแนะผู้นำ-ผู้ตามร่วมกันประเมินทางเลือกโดยมติกลุ่ม ผู้นำตัดสินใจโดยใช้มติของกลุ่ม

แบบของผู้นำขึ้นอยู่กับความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา



2.4 ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) (เฮ้าส์, 1974)

การจูงใจขึ้นอยู่กับความสำเร็จของงานและความพึงพอใจในงานนั้น ผู้นำจึงต้องสนับสนุนการปฏิบัติงานผู้ตามให้บรรลุเป้าหมาย

Path-Goal Theory

1. รูปแบบผู้นำกับผลผลิตขององค์การ

พบว่า หน่วยงานที่มุ่งเน้นคน มีผลผลิตระดับสูง
หน่วยงานที่มุ่งเน้นงาน มีผลผลิตต่ำ

2. รูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำ

✓ แบบอัตตาธิปไตย/เผด็จการ ›
ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ

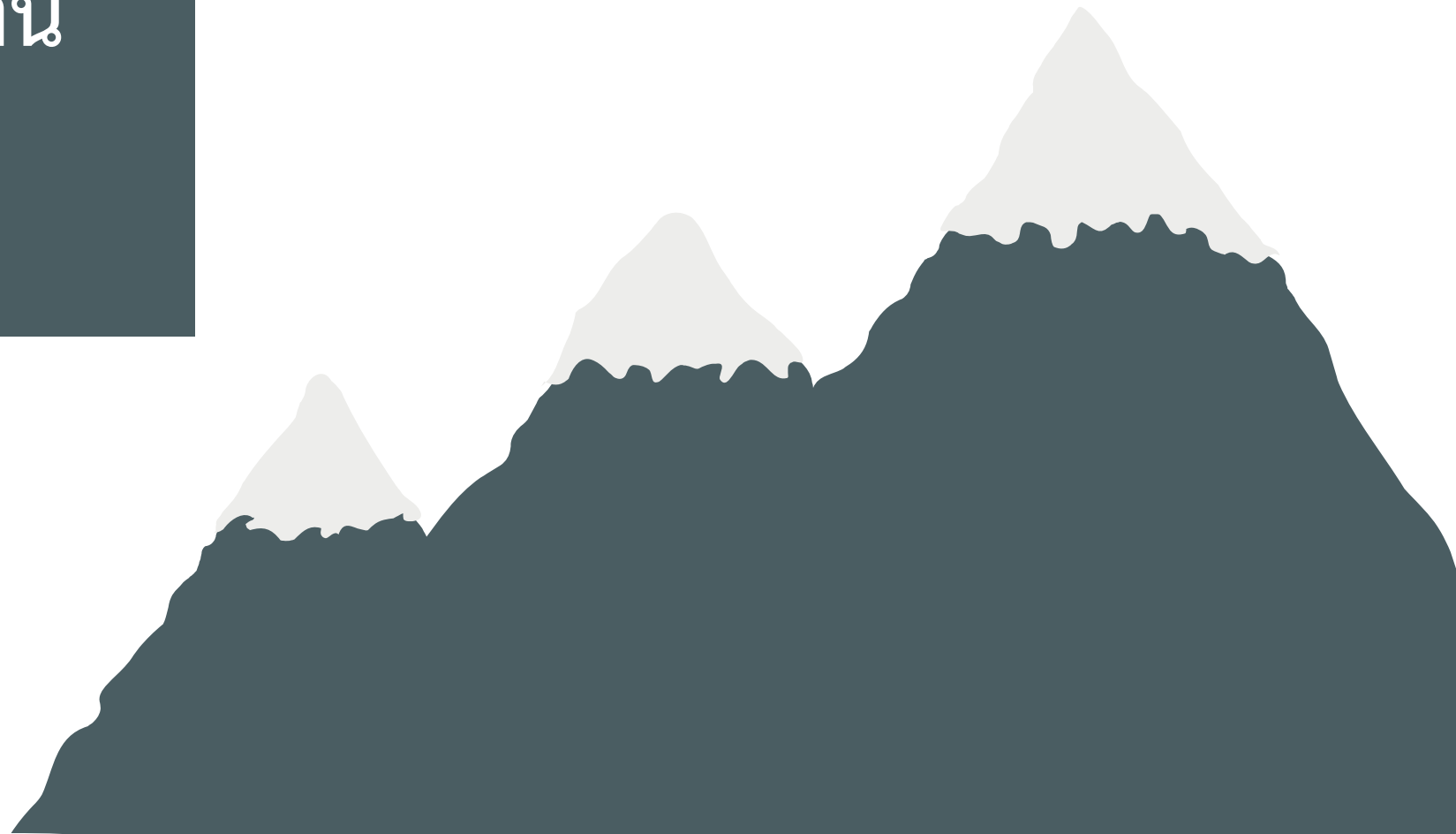
✓ แบบประชาธิปไตย ›
มีความพึงพอใจ ขวัญในการปฏิบัติงานสูง

✓ แบบเสรีนิยม ›
ผู้ปฏิบัติงานไม่มีระเบียบ ผลผลิตต่ำ ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

วุฒิภาวะสูง-คน
วุฒิภาวะต่ำ-งาน

2.5 ทฤษฎีผู้นำของเฮอร์เซ่ และแบลนด์ชาร์ด (2000)

> **เลือกใช้รูปแบบใด ขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของผู้ตามและสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่**



2.5 ทฤษฎีผู้นำของเฮอร์เซ่ และแบลนด์ชาร์ด

2. แบบขายความคิด (Selling Style)

= งานสูง คนสูง

ผู้นำสนับสนุนให้กำลังใจ อธิบายเมื่อมีข้อสงสัย สื่อสารสองทาง **(ผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะต่ำ-ปานกลาง)**

1. แบบสั่งการ (Telling Style)

= งานสูง คนต่ำ

ผู้นำชี้นำ กำหนดบทบาทผู้ตาม สื่อสารทางเดียว **(ผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะต่ำ)**

4. แบบมอบหมายงาน (Delegating Style)

= งานต่ำ คนต่ำ

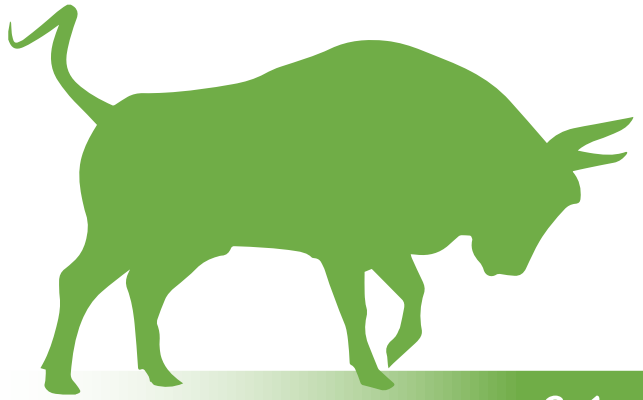
กระจายหน้าที่ ผู้นำให้คำแนะนำและสนับสนุนเพียงเล็กน้อย ผู้ตามมีอิสระดำเนินการด้วยตนเอง **(ผู้ตามวุฒิภาวะสูง)**

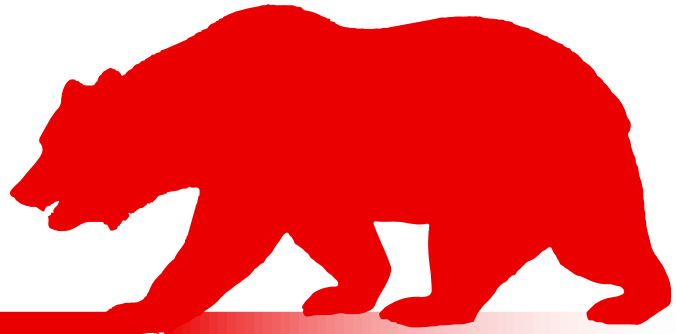
3. แบบมีส่วนร่วม(Participating Style)

= งานต่ำ คนสูง

ผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามใช้ความรู้ความสามารถ มีส่วนร่วมในการทำงาน **(ผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะปานกลาง-สูง)**

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำในปัจจุบัน
(Cutting-Edge Approaches to Leadership)

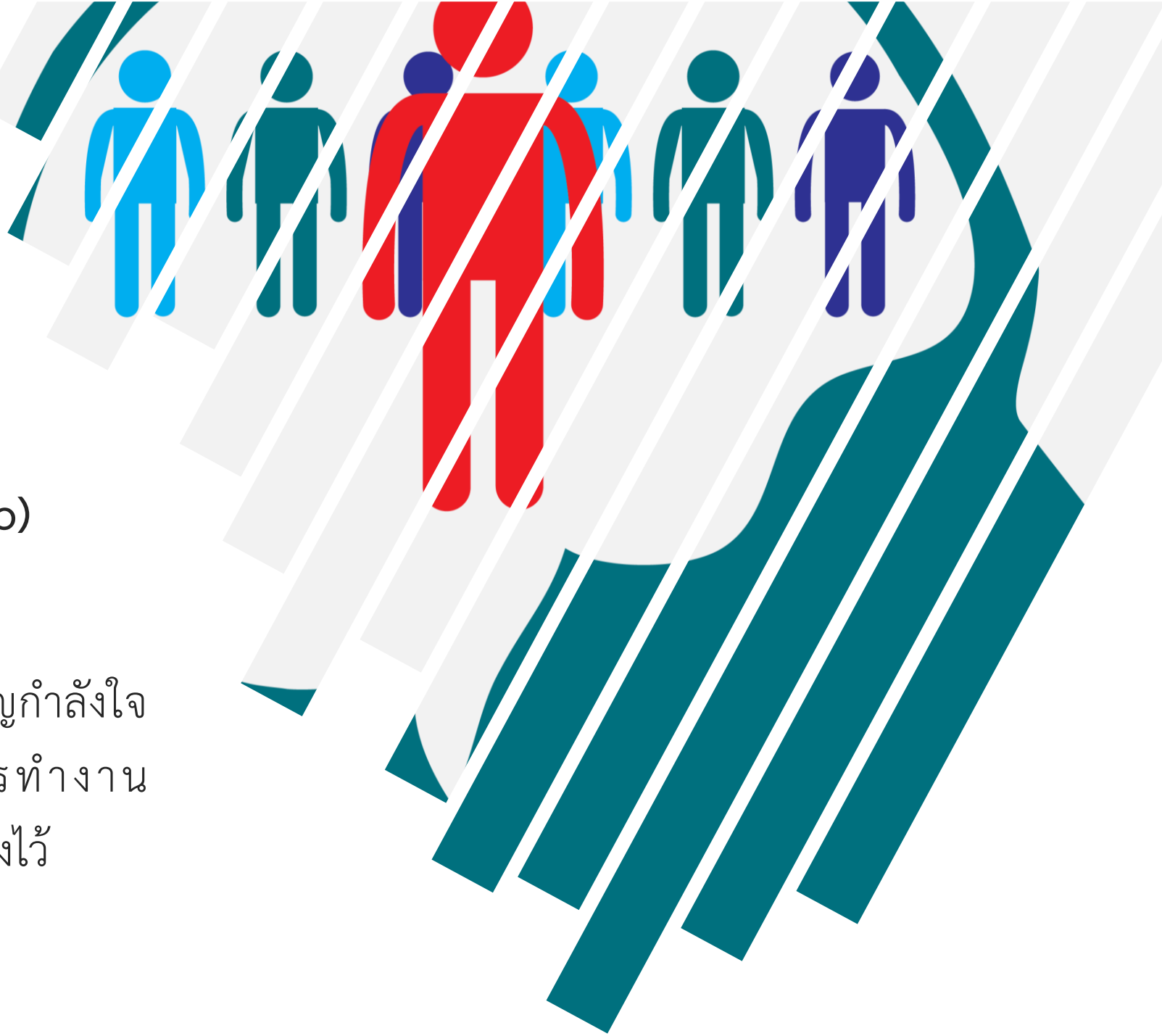




3.1 ผู้นำเชิงปฏิรูป
(Transformational Leadership)

3.2 ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน
(Transactional Leadership)

เป็นทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ยุคนี้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ
ซึ่งปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของโลก



3.1 ผู้นำเชิงปฏิรูป

(Transformational Leadership)

Bass,1985

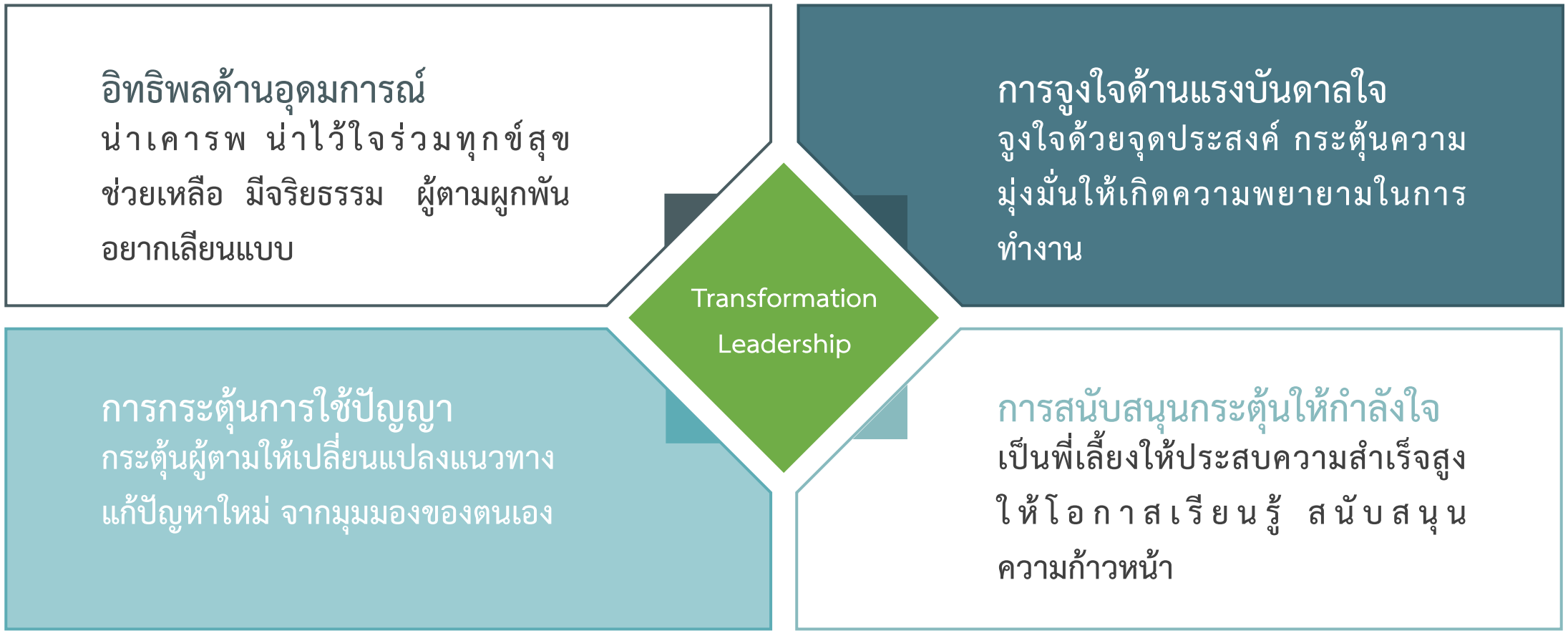
ผู้นำช่วยเหลือผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจระดับสูง เกิดแรงดลใจในการทำงาน พยายามทำงานให้มากกว่าที่คาดหวังไว้

ลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูป

- ✓ บุคลิกน่านับถือ
- ✓ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล
- ✓ การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา

ผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นผู้นำที่สามารถบันดาลใจผู้ตามให้เปลี่ยนแปลงคล้อยตามและปฏิบัติตามผู้นำ ทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่าง ๆ อันก่อให้เกิดผลดีแก่องค์การ เป็นผู้นำที่มีความสามารถครอบงำหรือมีบารมีเหนือผู้ตาม

องค์ประกอบของผู้นำเชิงปฏิรูป



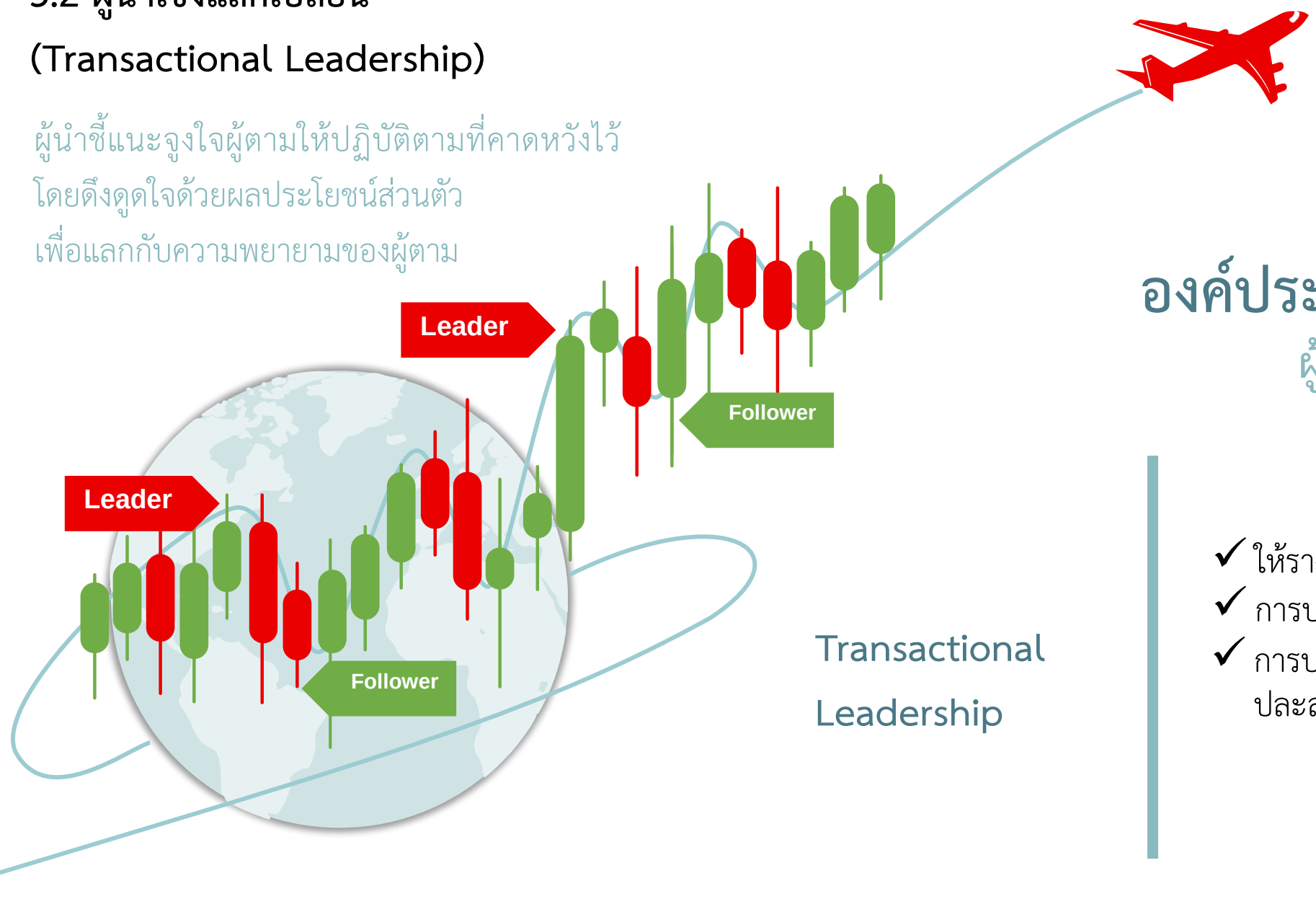
ใครคือ...ผู้นำเชิงปฏิรูป

1. ...
2. …
3. …
4. …
5. …

3.2 ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน

(Transactional Leadership)

ผู้นำชี้แนะจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้
โดยดึงดูดใจด้วยผลประโยชน์ส่วนตัว
เพื่อแลกกับความพยายามของผู้ตาม



Transactional
Leadership

องค์ประกอบ

ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน

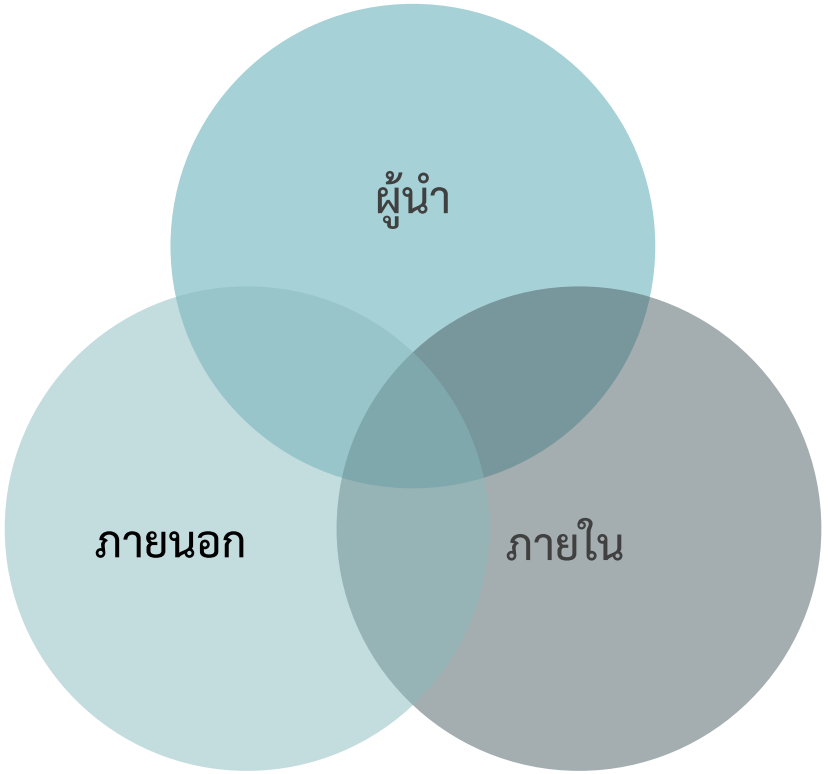
- ✓ ให้รางวัลตามสถานการณ์
- ✓ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก
- ✓ การบริหารแบบวางเฉยหรือปล่อยปละละเลย

Bass, 1985 พบว่า

“ พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มปฏิบัติงานให้ได้ผลดี
ยิ่งต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน

สัดส่วนของผู้นำแต่ละลักษณะขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอก
2. สิ่งแวดล้อมภายใน
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ



สรุป

1. ทฤษฎีความเป็นผู้นำในอดีต
(Early Leadership Theories)
1.1 Trait Theories
(ทฤษฎีลักษณะของผู้นำ : 1930-1940)
1.2 Behavioral Theories
(ทฤษฎีพฤติกรรม : 1940-1960)

2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)
2.1 Contingency Theories of Leadership
(ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ : 1960-1980)

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำในปัจจุบัน
(Cutting-Edge Approaches to leadership)
3.1 Transformational – Transactional
leadership (ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง : 1980-ปัจจุบัน)

Q&A