



รหัสวิชา TIN 2205
รายวิชาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
Creative Leadership



Panida Ninaroon
อาจารย์ ดร.พนิดา นิลอรุณ

✉ panida.ni@ssru.ac.th

f Facebook.com/Panida Ninaroon

🐦 Twiter.com/Panida Ninaroon



Chapter 2

ทฤษฎีและวิวัฒนาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ



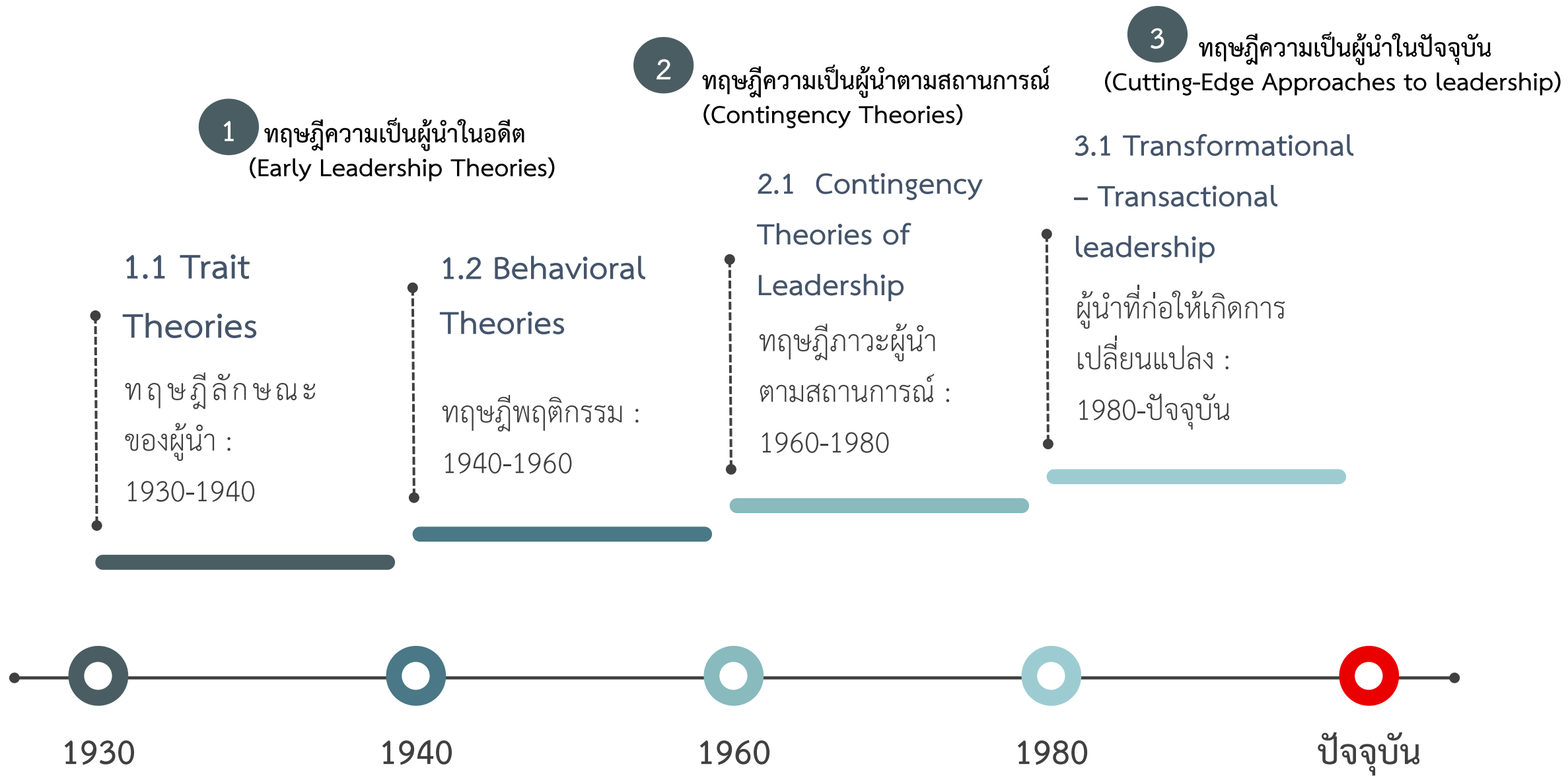
Agenda

01 แนวคิดทฤษฎีและวิวัฒนาการภาวะผู้นำ

02 ยุคทฤษฎีภาวะผู้นำในอดีต

03 ยุคทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

04 ยุคทฤษฎีผู้นำในปัจจุบัน



1. ทฤษฎีภาวะผู้นำในอดีต (Early Leadership Theories)



1.1 ทฤษฎีลักษณะของผู้นำ (Trait Theories) 1930-1940

ภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวเองตามธรรมชาติ

เกิดมาพร้อมกับความเป็นผู้นำ

ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถ

พัฒนาขึ้นได้





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

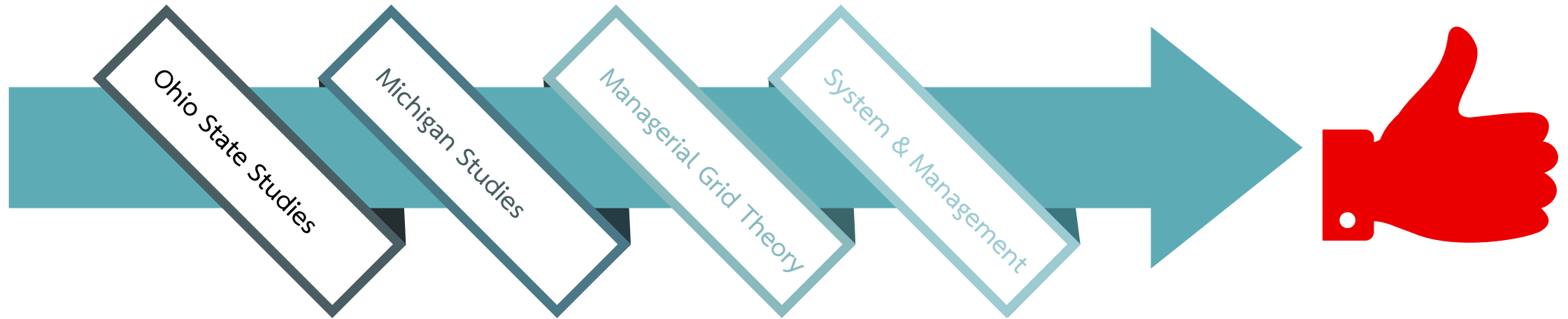
“

มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้ง
ผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน



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

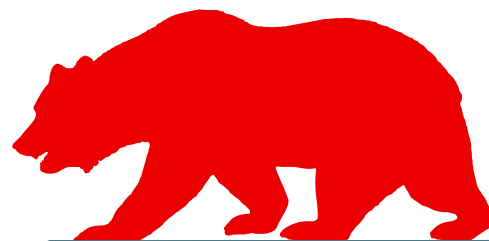
- มีมิตรภาพ

- สร้างความอบอุ่น



1. ปัจจัยมุ่งคน
(Consideration)

อธิบายพฤติกรรมของผู้นำไว้ 2 ปัจจัย

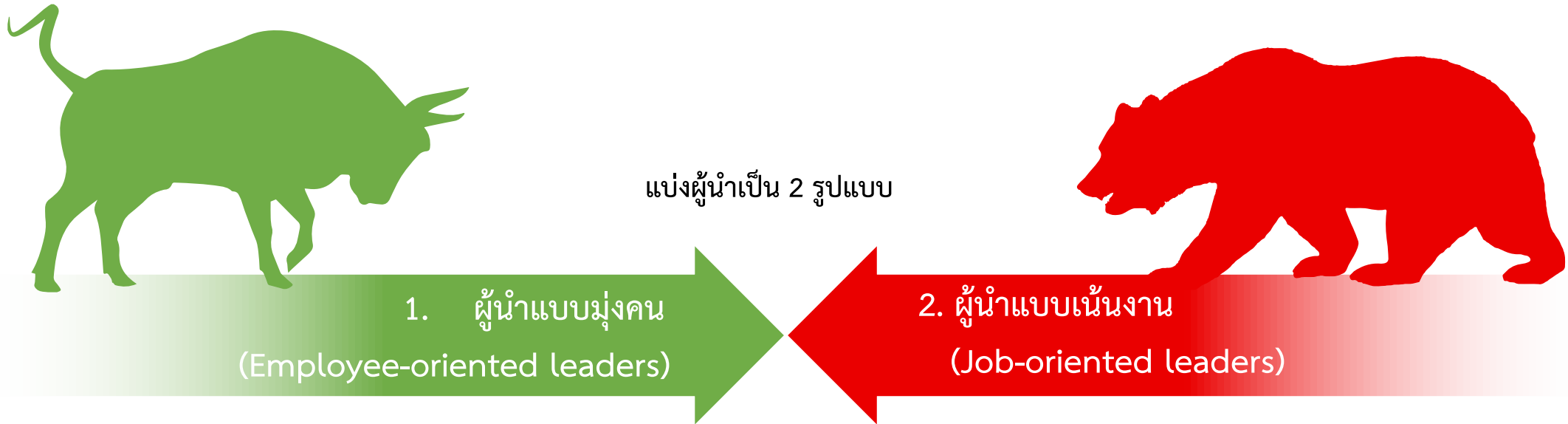


2. ปัจจัยมุ่งงาน
(Initiating Structure)

- จัดระบบการทำงานชัดเจน

- ระบุบทบาทผู้ปฏิบัติชัดเจน

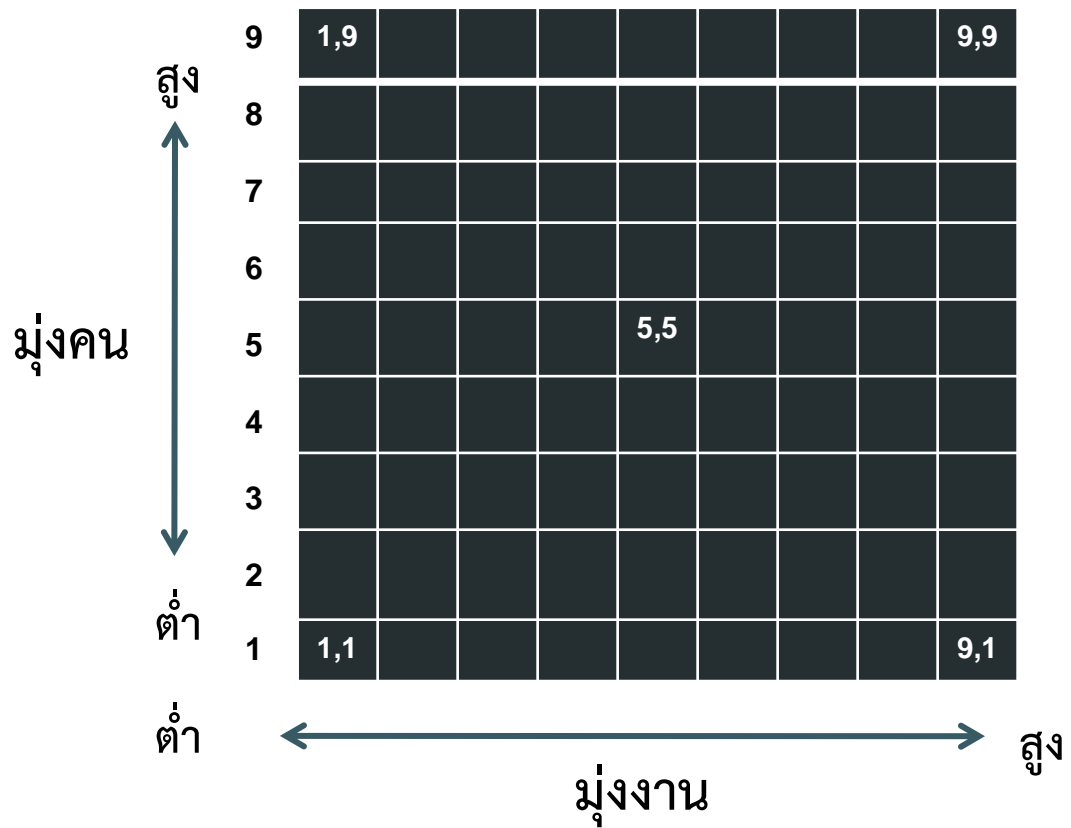
1.2.2 แนวการศึกษามหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ลิเคิร์ทและคณะ 1961



- สนใจผู้ปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน
- สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติ
- เน้นสร้างสัมพันธ์ไมตรีระหว่างบุคคล

- 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 ชมเชย ลงโทษ
การสื่อสารน้อย พนักงานหวาดกลัว



ใช้อำนาจเชิงเมตตา

พ่อบุคครองลูก ร่วมตัดสินใจได้ตามกรอบ
จูงใจด้วยรางวัลและการลงโทษ



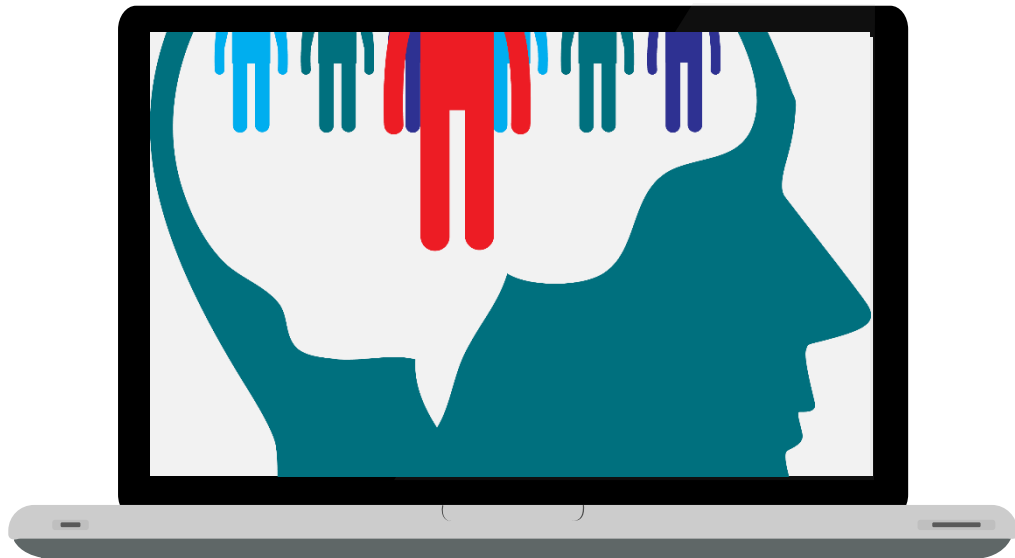
ปรึกษาหารือ

เชื่อถือไว้วางใจ ฟังความคิดเห็นแต่ตัดสินใจเอง
จูงใจโดยการให้รางวัล และลงโทษบางครั้ง

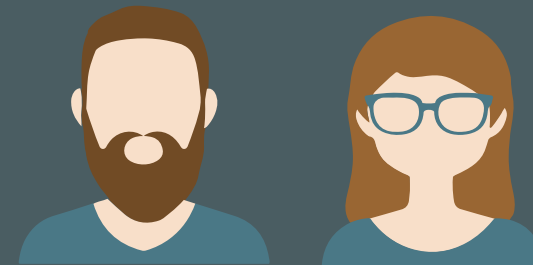
มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

เชื่อถือไว้วางใจ ร่วมตัดสินใจ และกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
ทำให้ผู้ปฏิบัติพึงพอใจสูง

2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)



มีปัจจัยสิ่งแวดล้อมผู้นำและสถานการณ์บางอย่าง
ที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้บริหาร
ทฤษฎีนี้ไม่มีรูปแบบใดที่ดีที่สุดสำหรับทุก
สถานการณ์ 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 ผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เชล
และแบลนชาร์ด

2.1 ผู้นำเชิงต่อเนื่อง (Continuum)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ต้องมีความยืดหยุ่นสามารถเลือกใช้ความ เป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งได้ เหมาะสมกับสถานการณ์

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบผู้นำ



แรงกดดันทางผู้บริหาร



แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชา



แรงกดดันทางสถานการณ์



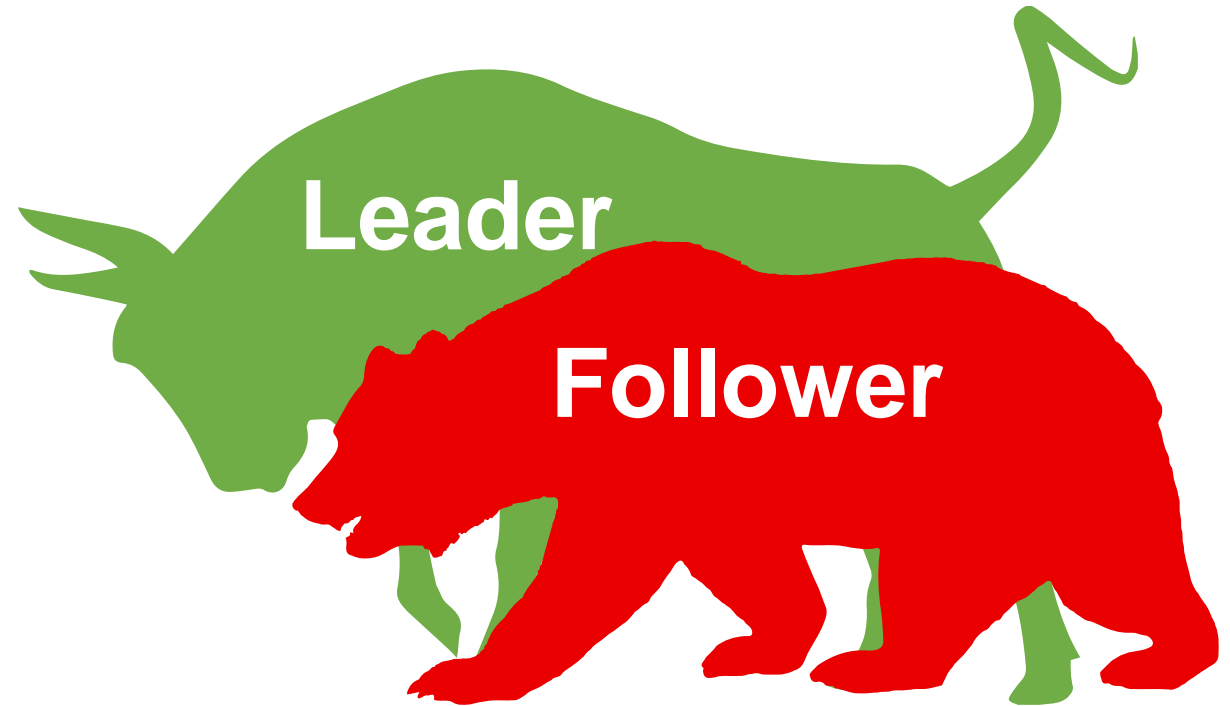
2.2 ผู้นำตามแบบจำลองของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) 1974

สัมพันธภาพระหว่าง
ผู้นำกับผู้ตาม (Leader-
Member Relations) ➤
ผู้นำและ
ผู้ใต้บังคับบัญชา
สามารถเข้ากันได้ดี

โครงสร้างของงาน
(Task Structure) ➤
โครงสร้างของงาน
ที่มีความแน่นอนชัดเจน

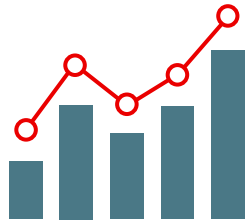
อำนาจตาม
ตำแหน่งหน้าที่
(Position Power) ➤
การกำหนดให้ผู้นำ
มีอำนาจมาก
(ว่าจ้างลงโทษ ไล่ออก)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ
ประสิทธิภาพของผู้นำ



2.3 ทฤษฎีปทัสสถานการตัดสินใจของวรูมและเยทตัน (Vroom and Yetton Model)





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

การจูงใจขึ้นอยู่กับความสำเร็จของงานและ
ความพึงพอใจในงานนั้น ผู้นำจึงต้องสนับสนุน
การปฏิบัติงานผู้ตามให้บรรลุเป้าหมาย



Path-Goal Theory

1. รูปแบบผู้นำกับผลผลิตขององค์กร

พบว่า หน่วยงานที่มุ่งเน้นคน มีผลผลิตระดับสูง
หน่วยงานที่มุ่งเน้นงาน มีผลผลิตต่ำ

2. รูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำ

✓ แบบอัตตาริปไตย/เผด็จการ >

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ

✓ แบบประชาธิปไตย >

มีความพึงพอใจ ขวัญในการปฏิบัติงานสูง

✓ แบบเสรีนิยม >

ผู้ปฏิบัติงานไม่มีระเบียบ ผลผลิตต่ำ ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

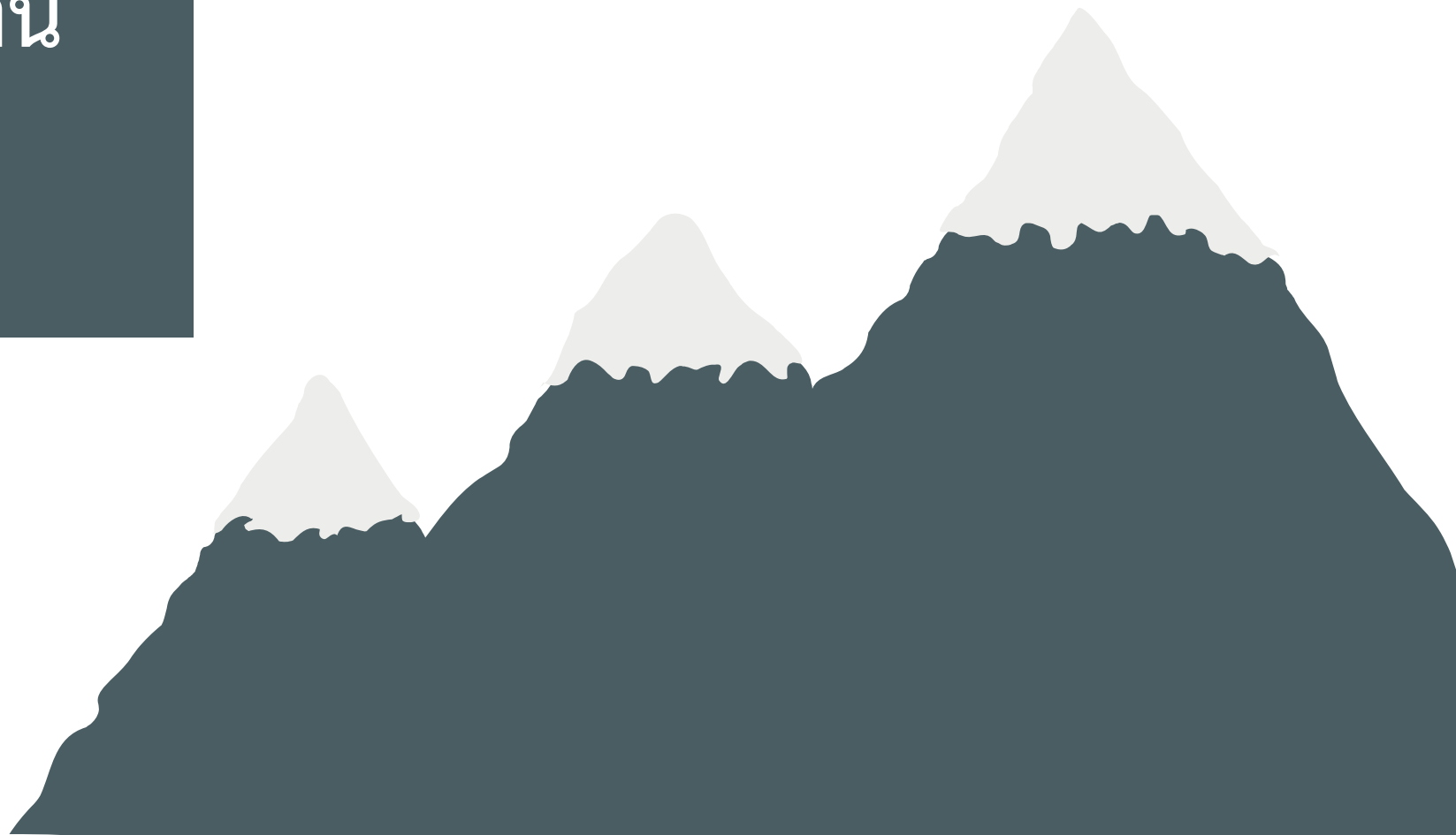


วุฒิภาวะสูง-คน
วุฒิภาวะต่ำ-งาน

2.5 ทฤษฎีผู้นำของเฮอร์เชิ์ และเบลนด์ชาร์ด (2000)



เลือกใช้รูปแบบใด ขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะ
ของผู้ตามและสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่



2.5 ทฤษฎีผู้นำของเฮอร์เชิ์ และเบลนด์ชาร์ด

2. แบบขายความคิด (Selling Style)

= งานสูง คนสูง

ผู้นำสนับสนุนให้กำลังใจ อธิบายเมื่อมีข้อสงสัย สื่อสาร
สองทาง (ผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะต่ำ-ปานกลาง)



1. แบบสั่งการ (Telling Style)

= งานสูง คนต่ำ

ผู้นำชี้แนะ กำหนดบทบาทผู้ตาม สื่อสารทางเดียว
(ผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะต่ำ)

4. แบบมอบหมายงาน (Delegating Style)

= งานต่ำ คนต่ำ

กระจายหน้าที่ ผู้นำให้คำแนะนำและสนับสนุนเพียงเล็กน้อย
ผู้ตามมีอิสระดำเนินการด้วยตนเอง (ผู้ตามวุฒิภาวะสูง)

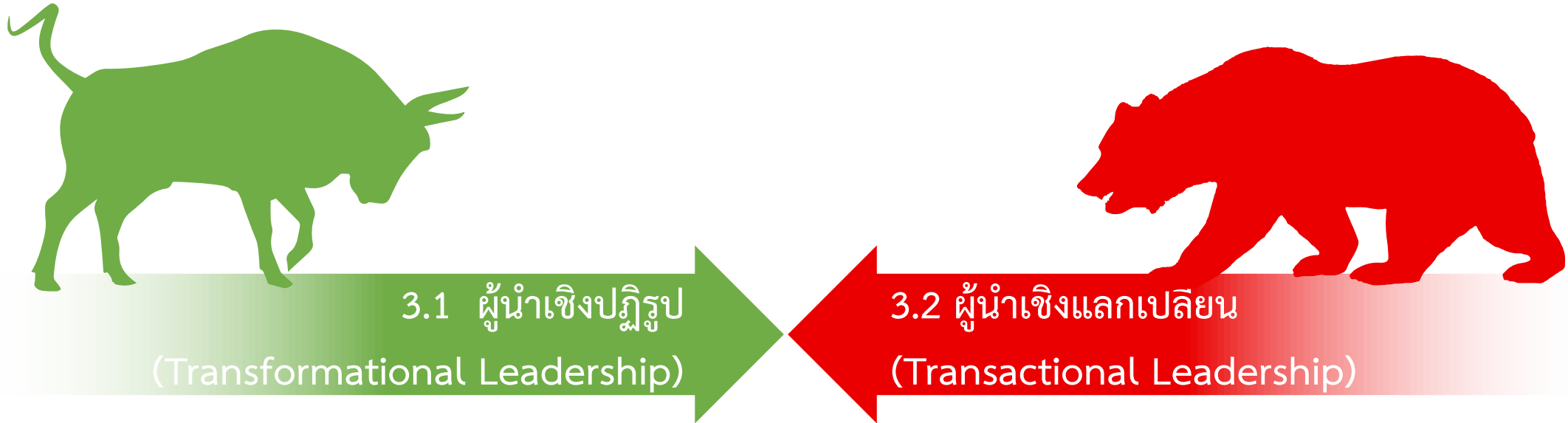


3. แบบมีส่วนร่วม (Participating Style)

= งานต่ำ คนสูง

ผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามใช้ความรู้ความสามารถ มีส่วนร่วม
ในการทำงาน (ผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะปานกลาง-สูง)

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำในปัจจุบัน (Cutting-Edge Approaches to Leadership)



เป็นทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ยุคนี้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ
ซึ่งปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของโลก



3.1 ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) Bass, 1985

ผู้นำช่วยเหลือผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจ
ระดับสูง เกิดแรงดลใจในการทำงาน
พยายามทำงานให้มากกว่าที่คาดหวังไว้



ลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูป



- ✓ บุคลิกที่น่านับถือ
- ✓ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล
- ✓ การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา

ผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นผู้นำที่สามารถบันดาลใจผู้ตามให้เปลี่ยนแปลงคล้อยตามและปฏิบัติตามผู้นำ ทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่าง ๆ อันก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กร เป็นผู้นำที่มีความสามารถรอบงำหรือมีบารมีเหนือผู้ตาม



องค์ประกอบของผู้นำเชิงปฏิรูป

อิทธิพลด้านอุดมการณ์
นำเคารพ นำไว้ใจร่วมทุกข์สุข
ช่วยเหลือ มีจริยธรรม ผู้ตามผูกพัน
อยากเลียนแบบ

การจูงใจด้านแรงบันดาลใจ
จูงใจด้วยจุดประสงค์ กระตุ้นความ
มุ่งมั่นให้เกิดความพยายามในการ
ทำงาน

Transformation
Leadership

การกระตุ้นการใช้ปัญญา
กระตุ้นผู้ตามให้เปลี่ยนแปลงแนวทาง
แก้ปัญหาใหม่ จากมุมมองของตนเอง

การสนับสนุนกระตุ้นให้กำลังใจ
เป็นพี่เลี้ยงให้ประสบความสำเร็จสูง
ให้โอกาสเรียนรู้ สนับสนุน
ความก้าวหน้า

ใครคือ...ผู้นำเชิงปฏฺิรูป

“

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...



3.2 ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน

(Transactional Leadership)

ผู้นำชี้แนะจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้
โดยดึงดูดใจด้วยผลประโยชน์ส่วนตัว
เพื่อแลกกับความพยายามของผู้ตาม



องค์ประกอบ

ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน

Transactional Leadership

- ✓ ให้รางวัลตามสถานการณ์
- ✓ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก
- ✓ การบริหารแบบวางเฉยหรือปล่อยปละละเลย

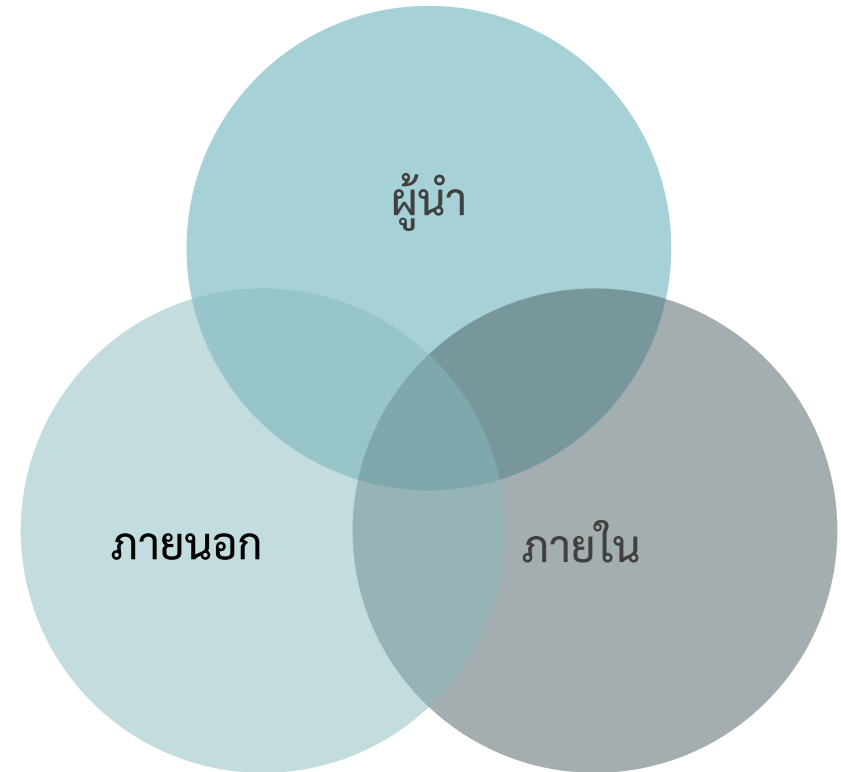
“

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