

บทที่ 17 ภาวะผู้นำ หรือ ประมุขศิลป์ (Leadership)

ภาวะผู้นำ หรือ ประมุขศิลป์ หมายถึง ความสามารถที่จะอิทธิพลเหนือกลุ่มคณะ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย อิทธิพลนี้อาจเป็นแบบทางการหรือภาวะผู้นำสามารถได้มาจากภายในกลุ่มเหมือนเช่นเดียวกับการแต่งตั้งแบบทางการ ภาวะผู้นำเน้นโดยให้ความสำคัญว่าการเป็นผู้นำจะต้องไม่ควรใช้วิธีการชูบังคับ และมีความแตกต่างจากการบริหาร การบริหารเป็นการต่อสู้กับความสลับซับซ้อน โดยจะต้องเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีความสม่ำเสมอซึ่งจะต้องให้การวางแผนงานอย่างเป็นทางการ การออกแบบโครงสร้างองค์การอย่างระมัดระวัง และชี้บอกรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานที่ได้วางไว้ ส่วนความเป็นผู้นำต้องต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลง (Change) ผู้นำจะกำหนดทิศทางโดยการพัฒนาการมองภาพใน

การเปลี่ยนแปลงของทฤษฎีภาวะผู้นำ

1. การแสวงหามูลลักษณะความเป็นส่วนตัวซึ่งเป็นที่ยอมรับ เพื่อใช้อธิบายถึงความสามารถของภาวะผู้นำ
2. พยายามที่จะอธิบายถึงภาวะผู้นำในด้านของพฤติกรรมซึ่งบุคคลทำงานร่วมด้วย
3. เป็นการมองทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency mode) เพื่ออธิบายว่าทฤษฎีความเป็นผู้นำที่ผ่านมายังไม่สมบูรณ์พอและ
4. ในยุคที่เพิ่งผ่านมาได้หันกลับมาให้ความสนใจต่อลักษณะนิสัย แต่ในด้านของความคิดเห็นหรือมุมมองที่ต่างกันไป

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Traits Theory)

ทฤษฎีที่ค้นหาลักษณะนิสัยทางด้านบุคลิกภาพ สังคม การภาพ สติปัญญา ซึ่งทำให้ ผู้นำมีความแตกต่างไปจากผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ทฤษฎีดังกล่าว อธิบายถึงผู้นำในเรื่องของ

ความเป็นผู้นำในด้านบารมี (charismatic) ความกระตือรือร้น (enthusiastic) กล้าหาญ (courageous) และทฤษฎีนี้มีข้อสมมติที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำเป็นลักษณะส่วนตัวมาแต่กำเนิดของบุคคลนั้นๆ (in-born) ทฤษฎี คุณลักษณะ (The Traits Theories) เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำสมัยเก่าที่พยายามที่จะระบุถึงคุณสมบัติทางกายภาพ จิตใจและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลเป็นเครื่องตัดสินว่าบุคคลเหล่านั้น จะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำหรือไม่

คุณลักษณะของผู้นำ (Traits) 6 ประการ ตามที่ได้มีผู้ค้นคว้าวิจัยดังนี้ คือ

1. ความทะเยอทะยานและพลัง (ambition and energy)
2. ความปรารถนาที่จะชักนำ (desire to lead)
3. ความซื่อสัตย์และกตัญญู (honesty and integrity)
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence)
5. ความเฉลียวฉลาด (intelligence)
6. ความรอบรู้เกี่ยวกับงาน (job-relevant knowledge)

อย่างไรก็ตาม ผู้ที่เป็นผู้นำทุกคนมักมีคุณสมบัติตามที่ได้ระบุข้างต้น แต่ยังไม่มีการรับประกันได้ว่าจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จหรือไม่

2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavior Theory)

2.1 The OSU Studies ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำ เป็น 2 แบบดังนี้

2.1.1 Initialing Structure คือ กิจกรรมการเป็นผู้นำซึ่งอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เพื่อกระทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย หรือจัดตั้งกรรมวิธีที่เห็นชัดว่า ผู้ตามควรจะต้องยึดมั่นกับการปฏิบัติงาน

2.1.2 Consideration behavior เป็นพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งสะท้อนให้เห็นมิตรภาพ ความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ความเคารพ ความอบอุ่นในสายสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แบบของการเป็นผู้นำ (Leadership Style) เป็นรูปแบบของพฤติกรรมของผู้นำที่จัดไว้เพื่อชี้แนะสมาชิกองค์การในทิศทางที่ถูกต้อง

2.2 The Michigan Studies ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำไว้เรียกกันกับ OSU Studies ได้แบ่งพฤติกรรมเป็น 2 อย่างเช่นกัน

2.2.1 Job Centered Behavior เป็นพฤติกรรมผู้นำซึ่งเน้นถึงงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชากำลังปฏิบัติ

2.2.2 Employee Centered Behavior เป็นพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งเน้นถึงงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชากำลังปฏิบัติ

การศึกษาของ OSU และ Michigan นั้นผลออกมาคล้ายกันคือ พยายามเน้นถึงผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งคน

2.3 Managerial grid เป็นแบบ nine-by-nine matrix ซึ่งจะได้แบบของผู้นำ 81 แบบพัฒนาโดย Blake และ Mouton

Managerial grid ของ Blake และ Mouton ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ เน้นที่ผลผลิตกับเน้นที่คนสามารถแบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบด้วยกันคือ

แบบ 1,1 การบริหารที่ด้วยคุณภาพ (Impoverished Management)

9,9 การบริหารแบบทีมงาน (Team Management)

1,9 การบริหารแบบสโมสร (Country Club Management)

9,1 การบริหารแบบเน้นงาน (Task Management)

5,5 การบริหารแบบสายกลาง (Middle of the Road Management)

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency theory)

3.1 Fiedler Model

ตามหลักการของ Fiedler ถือว่าคนเราจะเป็นผู้นำได้ไม่เพียงแต่เพราะที่ทำผู้นำ แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ต่างๆ และขึ้นอยู่กับระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม

- กลุ่มจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องขึ้นอยู่กับการเข้ากันอย่างเหมาะสมระหว่างรูปแบบการสอดคล้องกันของผู้บังคับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ความมากน้อยของสถานการณ์ที่ควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อผู้นำ
- เครื่องมือที่ใช้คือ Least Preferred Co-worker (LPC) เพื่อวัดความเห็น ผู้นำที่เน้นให้ความสำคัญของงานหรือคน
- กำหนดปัจจัยตามสถานการณ์ (Situational Factors) 3 อย่าง
 1. ความเกี่ยวพันระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader member relations)
 2. โครงสร้างของงาน (Task Structure)
 3. ตำแหน่งของอำนาจ (Position Power)
- การเข้ากันได้ระหว่าง LPC และ Situational factors อย่างเหมาะสม

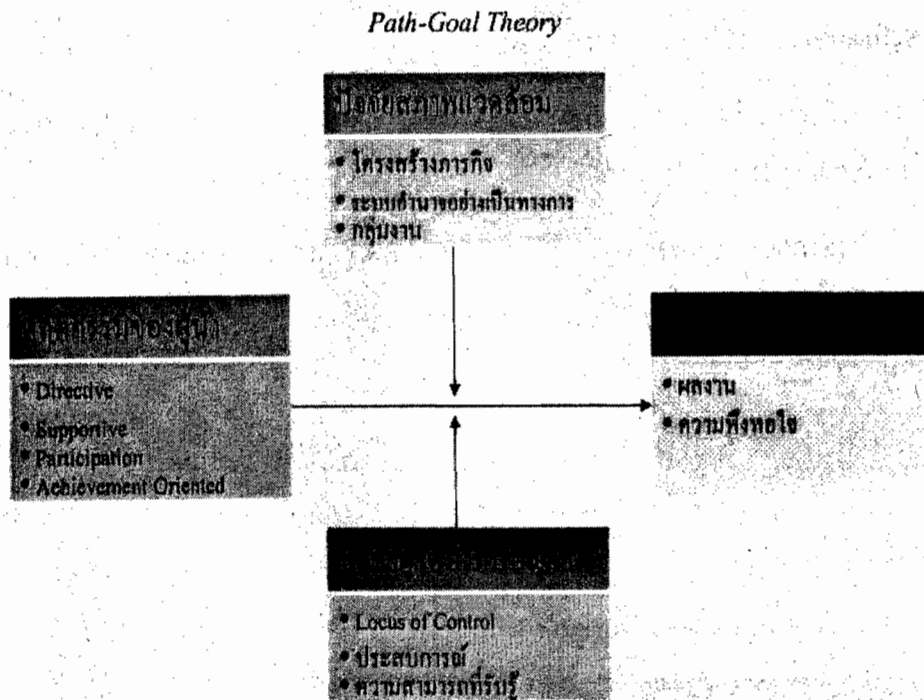
จะเป็นตัวกำหนดแบบของผู้นำตามสถานการณ์นั้น

ข้อสรุปของทฤษฎีนี้ไม่มีแบบของภาวะการเป็นผู้นำที่ดีที่สุด ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จได้จะต้องให้ความเป็นผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์นั้น

อนึ่ง แบบของผู้นำจะตายตัว ดังนั้นการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลทำได้ 2 วิธีคือ

1. เปลี่ยนผู้นำให้เหมาะกับสถานการณ์
2. เปลี่ยนสถานการณ์ เช่น ปรับโครงสร้าง หรือเพิ่ม/ลดอำนาจ

3.2. Path – Goal Theory



ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับผู้นำถ้าเห็นว่าเป็นแหล่งหนึ่งของความพอใจ ไม่ว่าจะ
ในทันทีหรือในอนาคต

ผู้นำแบบ Path – Goal approach ของ House : การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ
ส่วนใหญ่นั้นต้องช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายของกิจการและเป้าหมาย
ส่วนตัว

หน้าที่หลักของผู้นำคือให้ความชัดเจนและวางเป้าหมายร่วมกันกับ
ผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยหาหนทางที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและจัดอุปสรรคต่างๆ

ลักษณะของผู้นำสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. เป็นผู้ให้การสนับสนุน (Supportive Leader)
2. เป็นผู้ให้ความร่วมมือ (Directive Leader)
3. เป็นผู้ให้คำแนะนำ (Participative Leader)
4. ให้ความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ (Achievement-oriented leader)

แนวคิดของ House ขัดแย้งกับของ Fiedler คือ House สมมติว่าผู้นำนั้นยืดหยุ่นได้ ผู้นำสามารถเปลี่ยนรูปแบบการเป็นผู้นำไปตามสถานการณ์ ตามความเหมาะสมได้

3.3 Hershey Blanchard Situational Theory

เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์โดยเน้นวุฒิภาวะ (Maturity) ของผู้ตาม ซึ่งจะเป็นเครื่องชี้ถึงแบบของผู้นำ

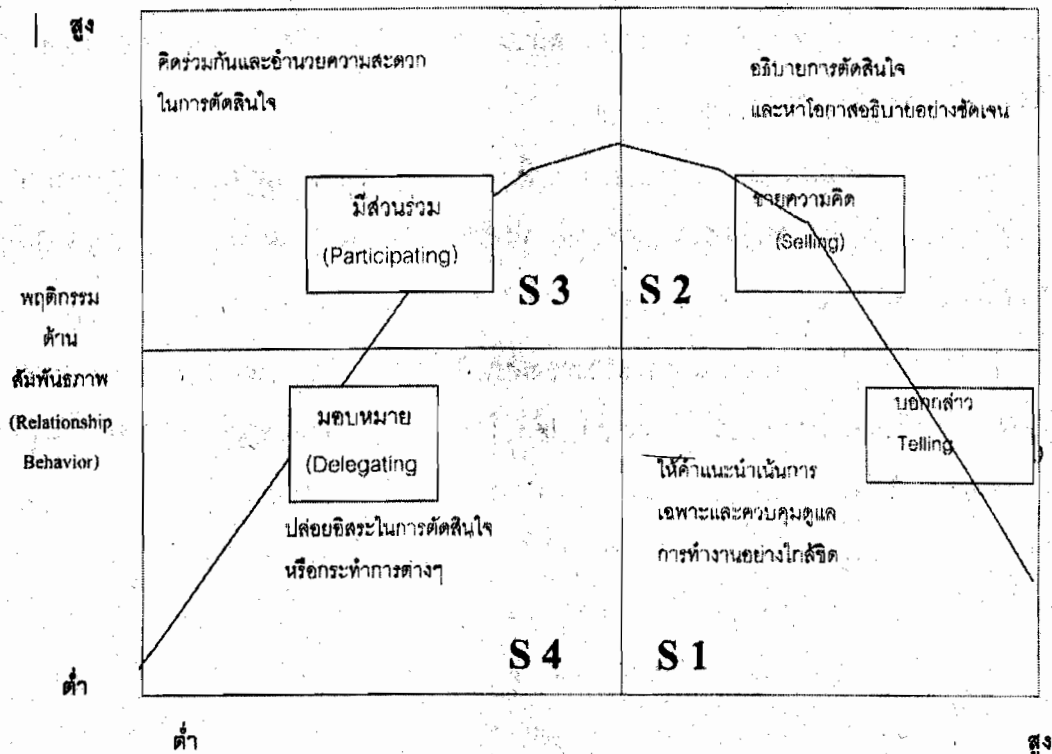
วุฒิภาวะ (Maturity) คือ ความสามารถและความเต็มใจของคนในการรับผิดชอบ เพื่อชี้นำพฤติกรรมของตนเอง นั่นคือการจะเป็นผู้นำแบบใดต้องขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะของผู้ตามด้วย

จากการกำหนดผู้นำเป็นสองแบบ คือ มุ่งงานกับมุ่งคนตามทฤษฎีก่อนๆ ทฤษฎีนี้จะพิจารณาถึงวุฒิภาวะของผู้ตามจากสูงไปต่ำ โดยแบ่งเป็น 8 แบบแล้วนำมาพิจารณากำหนดแบบของผู้นำได้ 4 แบบคือ

1. แบบบอกกล่าว (Telling)
2. แบบขาย (Selling)
3. แบบร่วมมือ (Participation)
4. แบบมอบหมาย (Delegating)

Hershey – Blandchard Model of Situational Leadership

พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)



R 4	R 3	R 2	R 1
มีความสามารถและมีความเต็มใจหรือมีความเชื่อมั่น (Able and Willing)	มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจหรือไม่มี ความมั่นใจ (Able and Unwilling)	ไม่มีความสามารถแต่เต็มใจหรือมีความมั่นใจ (Unable and Willing)	ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจหรือไม่มี ความมั่นใจ (Unable and Unwilling)

ปานกลาง
พฤติกรรมด้านงาน
 (Task Behavior)
 ความพร้อมของผู้ตาม
 (Follower Readiness)

3.4 Leader-Member Exchange (LMX) Theory

ผู้นำจะต้องทำให้เกิด in-groups และ out-groups และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพของ in-groups จะมีระดับการปฏิบัติการ (Performance ratings) สูงขึ้น การหมุนเวียนออกจากรางาน (Turnover) น้อยลง และมีความพอใจต่อผู้ที่อยู่ในระดับเหนือกว่ามากขึ้น

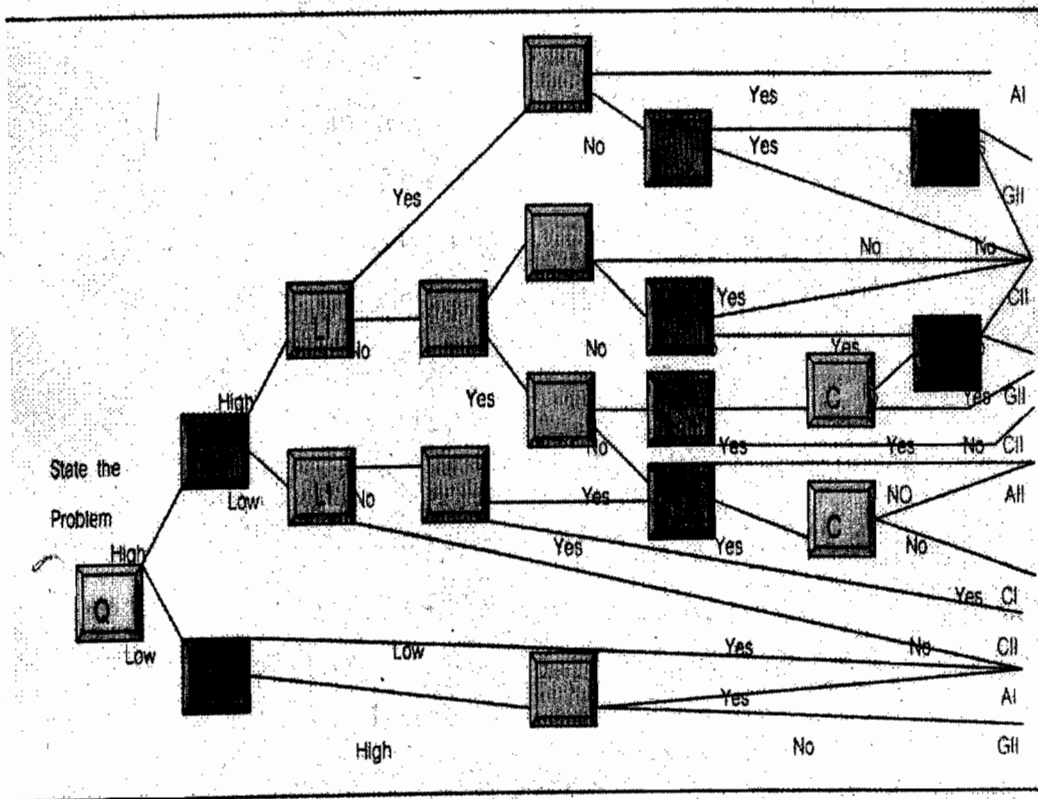
3.5 Leader Participation Model

เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำซึ่งมีการกำหนดกฎเกณฑ์ ในการตัดสินใจโดยออกมาในรูปแบบ (form) ของการตัดสินใจ หรือระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทฤษฎีดังกล่าวเป็นแนวคิดของ Victor Vroom และ Phillip Yetton ซึ่งนำเสนอในรูปของ decision tree โดยรูปแบบการเป็นผู้นำซึ่งอยู่กับการตัดสินใจ มี 5 ประเภทคือ

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

Leader Participation Model

- QR = ความต้องการคุณภาพ
- CR = ความต้องการข้อผูกพัน
- LI = ข้อมูลข่าวสารของผู้นำ
- ST = โครงสร้างปัญหา
- CP = ความน่าจะเป็นของข้อผูกพัน
- GC = เป้าหมายอันเดียวกัน
- CO = ความขัดแย้ง



3.6 Attribution theory of Leadership (ทฤษฎีการอ้างเหตุผลของภาวะผู้นำ)

เป็นการช่วยอธิบายถึงการรับรู้ในการเป็นผู้นำ ทฤษฎีดังกล่าวเป็นเรื่องของการพยายามที่อธิบายความสัมพันธ์ของสาเหตุกับผลที่เกิดขึ้น ดังนั้น ทฤษฎีนี้ เมื่อนำมาใช้กับภาวะผู้นำ ค่อนข้างเป็นลักษณะที่ทำ (Attribute) ซึ่งคนเรามีต่อบุคคลอื่น โดยมองผู้นำจากคุณลักษณะ เช่น ความเฉลียวฉลาด เป็นคนง่าย ๆ มีทักษะในการเจรจา มานะอดทน เป็นต้น

3.7 Charismatic Leadership theory (ทฤษฎีผู้นำแบบมีบารมี)

เป็นทฤษฎีที่ศึกษาขยายผลทฤษฎีลักษณะท่าที โดยกล่าวว่าผู้ตามลักษณะท่าทีต่อผู้นำ โดยมองผู้นำเป็นวีรบุรุษ (hero) หรือมีความสามารถพิเศษเมื่อสังเกตจากการพฤติกรรมของ ผู้นำที่ทำอยู่เสมอ

คุณสมบัติของผู้นำแบบมีบารมีสำคัญ ๆ มีดังนี้

1. มีความเชื่อมั่นสูง (Self-confidence)
2. มีวิสัยทัศน์ (vision)
3. สามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นรูปธรรมขึ้นมาได้ (ability to articulate the vision)
4. ต้องมีความมุ่งมั่นและทุ่มเททุกอย่างเพื่อวิสัยทัศน์ (Strong convictions About the vision)
5. มีพฤติกรรมที่แปลกไปจากธรรมดา (behavior that is out of the ordinary)
6. แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (appearance as a change agent)
7. สามารถวัดหรือประเมินความเป็นจริงของสถานะแวดล้อมที่มีข้อจำกัดและทรัพยากรที่มีความจำเป็นเพื่อการก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงให้เป็นจริงได้ (environment sensitivity)

จากคุณสมบัติดังกล่าว บางครั้งผู้นำแบบมีบารมีก่อให้เกิดปัญหาได้เช่นกัน ถ้าผู้นำเชื่อมั่นในตนเองสูงเกินไป คือ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยึดตนเองเป็นหลัก

3.8 Visionary Leadership (ผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์)

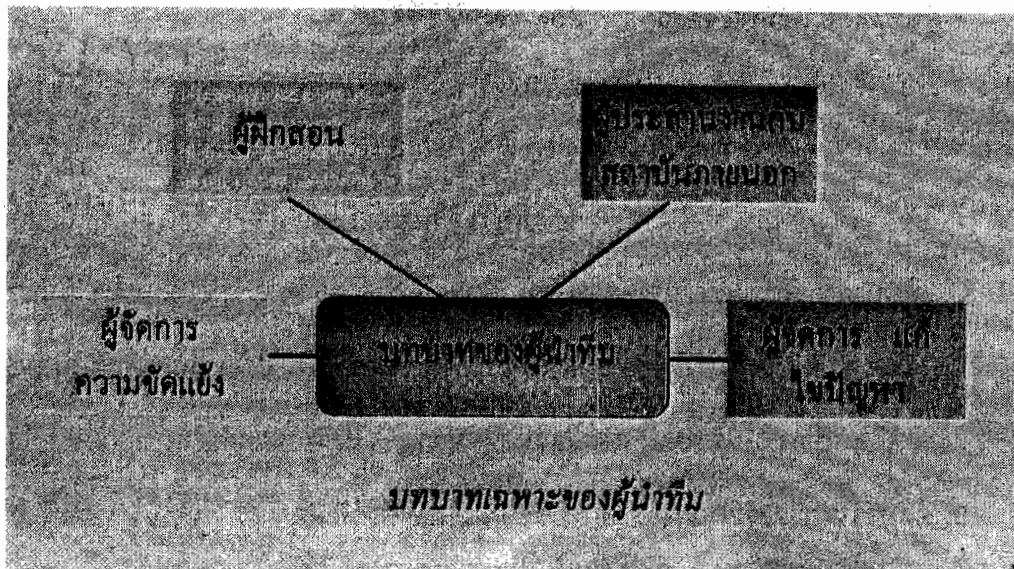
เป็นความสามารถในการสร้างสรรควิสัยทัศน์ในอนาคตและสานฝันให้เป็นจริง รวมทั้งทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวน่าเชื่อถือและน่าดึงดูดใจสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานใน องค์กรซึ่งเจริญก้าวหน้าและพัฒนาขึ้นไปจากปัจจุบัน วิสัยทัศน์มักถูกนำไปเชื่อมโยงกับผู้นำ แบบมีบารมีอยู่บ่อยๆ ผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์เป็นลักษณะผู้นำที่มาจากภารกิจมีบารมี ซึ่งวิสัยทัศน์ นั้นแตกต่างจากรูปแบบทิศทางขององค์กร (เช่น ภารกิจ หรือจุดมุ่งหมาย) ในหลายด้านด้วยกัน

วิสัยทัศน์ มีความชัดเจนและเป็นแรงกดดันทางด้านจินตนาการซึ่งทำให้เกิด นวัตกรรมในการปรับปรุงพัฒนา โดยคำนึงถึงธรรมเนียมปฏิบัติและเชื่อมต่อกับการกระทำซึ่ง คนเราสามารถนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งองค์กรในศตวรรษที่ 21 มีความต้องการผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์อย่างยิ่ง ดังนั้น ทักษะที่ผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ต้องมี ได้แก่

1. สามารถอธิบายวิสัยทัศน์กับผู้อื่นได้ (ability to explain the vision to others)
2. สามารถแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ไม่เพียงแต่คำพูดแต่จากพฤติกรรมด้วย (ability to extend express the vision not just verbally but Through behavior)
3. สามารถขยายหรือประยุกต์วิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำในรายละเอียดที่ต่างกัน (ability to extend or apply the vision to different leadership contexts)

3.9 Team Leadership (ผู้นำทีม)

บทบาทของผู้นำทีมมีความแตกต่างจากบทบาทของผู้นำแบบทั่วไป นั่นคือการ เป็น ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) มากกว่าเป็นผู้สั่งการ ซึ่งจำเป็นต้องมีทักษะในด้านการ อดทนที่จะแบ่งปันข้อมูล ต้องมีความไว้วางใจ ไม่ถือยศศักดิ์ รวมทั้งต้องรู้ว่าเมื่อไรถึงควรเข้าไป ชัดจังหวะ อย่างไรก็ตามบทบาทของผู้นำทีม มีดังนี้



1. เป็นทูตสันถวไมตรีกับสถาบันภายนอก (liasons with external constituencies)
2. เป็นผู้จัดการที่แก้ไขปัญหา (troubleshooters)
3. เป็นผู้บริหารความขัดแย้ง (team leaders are conflict managers)
4. เป็นผู้ฝึกสอน (team leaders are coaches)

3.10 Transactional กับ Transformational leadership

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Fiedler ทฤษฎี path-goal และ leader participation model ที่กล่าวถึงข้างต้น คือ ผู้นำแบบคัล้อยตาม Transactional คือ ผู้นำซึ่งชี้แนะหรือจูงใจผู้ตามให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยการบอกถึงบทบาทและคุณสมบัติของงานนั้น

ส่วน Transformational leaders (ผู้นำเชิงปฏิรูป) คือ ผู้นำซึ่งสร้างแรงบันดาลใจให้ เกิดกับผู้ตามเพื่อคัล้อยตามและปฏิบัติตาม อันก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กร และเป็นผู้นำที่มีความสามารถ ครอบงำหรือมีบารมีเหนือผู้ตาม

ผู้นำทั้ง 2 แบบ ไม่ใช่ลักษณะผู้นำที่ตรงกันข้าม แต่ผู้นำเชิงปฏิรูปนั้นเกิดขึ้นบนหรือ อยู่เหนือการเป็นผู้นำ แบบ Transactional นั่นคือ การเข้ามามีอิทธิพลของผู้นำต่อผู้ตามของผู้นำเชิง ปฏิรูป ไม่เพียงแต่ชี้แนะหรือจูงใจให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้เท่านั้น แต่ต้องการให้ได้ผลเกินความ คาดหมายที่ตั้งไว้

ผู้นำและอำนาจ (Leader and Powers)

อำนาจ (power) คือความสามารถของผู้นำในการมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจ ที่มีของอำนาจตามที่ John French และ Bertran Raven ได้ระบุไว้มีดังนี้

1. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) อำนาจที่เป็นผลมาจากอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในลำดับชั้นของการบังคับบัญชาในองค์กร โดยการมีตำแหน่งงานนั้นๆ
2. อำนาจในการลงโทษ (coercive power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากความกลัว อันเป็นผลที่เกิดขึ้นในทางลบหรือไม่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีอำนาจ เป็นอำนาจการลงโทษ ทุจริต ไล่ออก
3. อำนาจในการให้รางวัล (reward power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการเป็นเจ้าของหรือครอบครองสิ่งที่คุณค่าอื่นปรารถนา และผู้เป็นเจ้าของสิ่งนั้นมอบให้ผู้อื่น เนื่องจากพอใจหรือได้รับประโยชน์นั้นคือมีอำนาจเนื่องจากสามารถแบ่งปันหรือตอบแทนผู้อื่นในสิ่งที่เขาต้องการ
4. อำนาจในความรู้เชี่ยวชาญ (expert power) เป็นการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเนื่องจากมีความเชี่ยวชาญ มีทักษะพิเศษ หรือมีความรู้เป็นอย่างดี เป็นอำนาจที่ผู้อื่นยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคคลที่มีอำนาจดังกล่าว
5. อำนาจอ้างอิง (referent power) เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีคุณลักษณะส่วนตัว (personal traits) หรือเจ้าของทรัพยากรที่บุคคลอื่นปรารถนา เช่น เป็นบุคคลสำคัญที่ทั่วโลกยกย่องเป็นผู้มีบุคลิกดี มีรูปร่างหน้าตาดี เป็นต้น

การก่อให้เกิดวัฒนธรรมการไว้วางใจกัน (Creating a Culture of trust)

สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงในการเป็นผู้นำ คือ การสร้างความเชื่อถือ และความไว้วางใจผู้ตาม ต้องการผู้นำที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้สิ่งที่จะทำให้เกิดความเชื่อถือ (credibility) คือ ความซื่อสัตย์ ความสามารถ (สมรรถนะ) และความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนความไว้วางใจ (trust) เป็นความเชื่อในเรื่องความซื่อสัตย์และจริงใจคุณสมบัติและความสามารถในตัวผู้นำ

การเปรียบเทียบรูปแบบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญ
 (Summary Comparison of Four Important Situational Models of Leadership)

	FIEDLER' CONTINGENCY MODEL	HOUSE'S PATH GOAL MODEL	HERSEY-BLANCHARD SITUATIONAL LEADERSHIP THEORY	LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX) APPROACH
คุณภาพภาวะผู้นำ (Leadership qualities)	ผู้นำเป็นแบบเน้นงาน ลักษณะงานควร จะปรับแต่งให้เหมาะสมกับสภาพของ ภาวะผู้นำ	ผู้นำสามารถปรับประสิทธิภาพของผู้นำ โดยการนำเทคนิคการมุ่งใจ ไปประยุกต์ใช้	ผู้นำต้องปรับระบบของงานเป็นผู้นำในแง่ของ เนื้อหาและความสัมพันธ์ของพฤติกรรม โดยยึดที่ผู้ตามเป็นหลัก	ผู้นำต้องปรับตัวเองต่อตามลา เพราะว่ามีสิ่งใดที่ผู้ตาม ไม่สามารถจะปฏิบัติกรรรมของผู้นำที่ มีอยู่ได้กับกับผู้นำ
สมมติฐานเกี่ยวกับผู้ตาม (Assumptions about followers)	ผู้ตามชอบผู้นำที่มอบที่แตกต่างกับ ที่ขึ้นอยู่กับโครงสร้างงาน ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับสมาชิก และตำแหน่ง ของอำนาจ	ผู้ตามมีความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่ง ต้องการได้รับการยอมรับของ โดยความ ขว้หลังของผู้ผู้นำ	ผู้ตามจะปรับความพร้อมของผู้ตาม ในความ รับผิดชอบและความสามารถ มีอิทธิพลต่อ รูปแบบของงานที่ผู้นำไปใช้	ผู้ตามถูกจัดเป็นกลุ่มเป็น (in groups) ซึ่งมีลักษณะและความ ถูกต้องกับผู้นำและกลุ่มตนเอง (out-groups) ซึ่งไม่ได้อยู่ได้ คู่กันกับผู้นำ
สัมฤทธิ์ผลของผู้นำ (Leader Effectiveness)	ประสิทธิภาพของผู้นำสามารถตัดสินได้ จากปฏิสัมพันธ์ต่อภาวะแวดล้อม และปัจจัยอื่นที่นอกเหนือจากสภาพ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือผู้นำที่สามารถให้ ความตรงกับกับผู้ตามในเส้นทางหรือ พฤติกรรมที่ขณะขณะที่สุด	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือผู้นำที่ตามการปรับ รูปแบบของงานที่ตามการ การรับ การ ตามรับ และการยอมรับของงานให้ใช้กับ ระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม	ผู้นำที่มีคุณภาพ คือผู้นำที่ ตามการปรับรูปแบบการเป็น ผู้นำให้กับความต้องกรของ ผู้ตาม
การวิจัยในอดีต : ปัญหา (History of research : Problems)	ผลการศึกษานี้ไม่พบหลักการของ Fielder มากนักที่ประจักษ์ที่งานที่ปรากฏ จะตรงกับเข้ากับความถูกต้องของ รูปแบบของสมาชิก	รูปแบบของสมาชิก ไม่ค่อยมีผู้นำในเชิงทฤษฎี ต่อในเชิงของทฤษฎีที่นำมา	ไม่มีงานวิจัยเชิงทฤษฎีที่รองรับเกี่ยวกับ ลักษณะในการจัดการของงานที่มี ผู้ตาม	วิธีการของแนวคิดนี้ คือ ได้เกิด การวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าเกิด ในการ ตามรับตามตามงานและกรรรม ขว้หลัง

คำถามท้ายบท

บทที่ 17

1. ผู้จัดการและผู้นำมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร จำเป็นหรือไม่ที่องค์กร จะต้อง มีผู้นำ หรือผู้จัดการเสมอ เพราะเหตุใด
2. ทฤษฎี Path-Goal Theory มีส่วนสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้นำอย่างไร ผู้นำ ตามลักษณะ ของ Robert House ที่กำหนดไว้ นั้นมีอะไรบ้าง
3. อำนาจ (Power) นั้นมีที่มาอย่างไร และในฐานะของผู้จัดการเราจำเป็นต้องเรียนรู้เรื่องอำนาจ หรือไม่ เพราะเหตุใด
4. ท่านจะมีวิถีทางในการสกัดการมีอำนาจของคนบางคนได้อย่างไร ขอให้ระบุวิธีการมาสัก 3 หนทาง และสิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารธุรกิจหรือไม่ อธิบาย
5. อธิบายความหมายของคำต่อไปนี้มาโดยละเอียด
 - 5.1 Charismatic Leadership
 - 5.2 Visionary Leadership
6. เราจะมียุวิธีสร้างความไว้วางใจ (Trust) ให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคนรอบข้างได้ อย่างไรบ้าง สิ่งนี้มีความสำคัญต่อนักบริหารอย่างไร