

บทที่ 17

ภาวะผู้นำ หรือ ประมุขศิลป์

(Leadership)

ภาวะผู้นำ หรือ ประมุขศิลป์ หมายถึง ความสามารถที่จะอิทธิพลเหนือกลุ่มคนเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย อิทธิพลนี้อาจเป็นแบบทางการหรือภาวะผู้นำสามารถได้มาจากภายในกลุ่มเหมือนเช่นเดียวกับการแต่งตั้งแบบทางการ ภาวะผู้นำเน้นโดยให้ความสำคัญว่าการเป็นผู้นำจะต้องไม่ควรใช้วิธีการขู่บังคับ และมีความแตกต่างจากการบริหาร การบริหารเป็นการต่อสู้กับความสลับซับซ้อน โดยจะต้องเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีความสม่ำเสมอซึ่งจะต้องใช้การวางแผนงานอย่างเป็นทางการ การออกแบบโครงสร้างองค์การอย่างระมัดระวัง และชี้บอผลที่ได้เทียบกับแผนงานที่ได้วางไว้ ส่วนความเป็นผู้นำต้องต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลง (Change) ผู้นำจะกำหนดทิศทางโดยการพัฒนาการมองภาพใน

การเปลี่ยนแปลงของทฤษฎีภาวะผู้นำ

1. การแสวงหาบุคลิกลักษณะความเป็นส่วนตัวซึ่งเป็นที่ยอมรับ เพื่อใช้อธิบายถึงความสามารถของภาวะผู้นำ
2. พยายามที่จะอธิบายถึงภาวะผู้นำในด้านของพฤติกรรมซึ่งบุคคลทำงานร่วมด้วย
3. เป็นการมองทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency mode) เพื่ออธิบายว่าทฤษฎีความเป็นผู้นำที่ผ่านมายังไม่สมบูรณ์พอและ
4. ในยุคที่เพิ่งผ่านมาได้หันกลับมาให้ความสนใจต่อลักษณะนิสัย แต่ในด้านของความคิดเห็นหรือมุมมองที่แตกต่างกัน

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Traits Theory)

ทฤษฎีที่ค้นหาลักษณะนิสัยทางด้านบุคลิกภาพ สังคม การภาพ สติปัญญา ซึ่งทำให้ ผู้นำมีความแตกต่างไปจากผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ทฤษฎีดังกล่าว อธิบายถึงผู้นำในเรื่องของความ เป็นผู้นำในด้านบารมี (charismatic) ความกระตือรือร้น (enthusiastic) กล้าหาญ (courageous) และทฤษฎีนี้มีข้อสมมติที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำเป็นลักษณะส่วนตัวมาแต่กำเนิดของบุคคลนั้นๆ (in-born) ทฤษฎี คุณลักษณะ (The Traits Theories) เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำสมัยเก่าที่ พยายามที่จะระบุถึงคุณสมบัติทางกายภาพ จิตใจและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลเป็นเครื่องตัดสิน ว่าบุคคลเหล่านั้น จะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำหรือไม่

คุณลักษณะของผู้ผู้นำ (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 แต่ยังไม่มีการรับประกันได้ว่าจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จหรือไม่

2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavior Theory)

2.1 The OSU Studies ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้ผู้นำ เป็น 2 แบบดังนี้

2.1.1 Initialing Structure คือ กิจกรรมการเป็นผู้นำซึ่งอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เพื่อกระทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย หรือจัดตั้งกรรมวิธีที่เห็นชัดว่า ผู้ตามควรจะต้องยึดมั่นกับการปฏิบัติงาน

2.1.2 Consideration behavior เป็นพฤติกรรมของผู้ผู้นำ ซึ่งสะท้อนให้เห็นมิตรภาพ ความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ความเคารพ ความอบอุ่นในสายสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แบบของการเป็นผู้นำ (Leadership Style) เป็นรูปแบบของพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่จัดไว้เพื่อชี้แนะสมาชิกองค์การในทิศทางที่ถูกต้อง

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 ถือว่าคนเราจะเป็นผู้นำได้ไม่เพียงแต่เพราะที่ทำผู้นั้น แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ต่างๆ และขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม

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

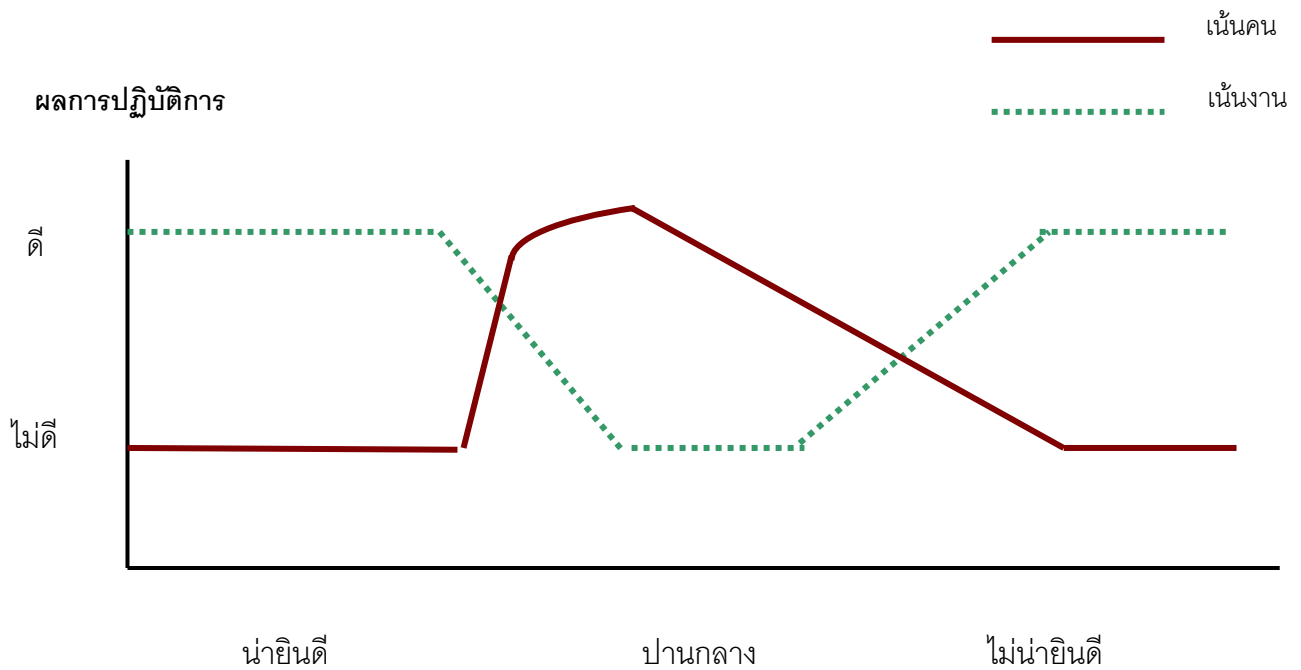
จะเป็นตัวกำหนดแบบของผู้นำตามสถานการณ์นั้น

ข้อสรุปของทฤษฎีนี้ไม่มีแบบของภาวะการเป็นผู้นำที่ดีที่สุด ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จได้จะต้องใช้ความเป็นผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์นั้น

อนึ่ง แบบของผู้นำจะตายตัว ดังนั้นการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลทำได้ 2 วิธีคือ

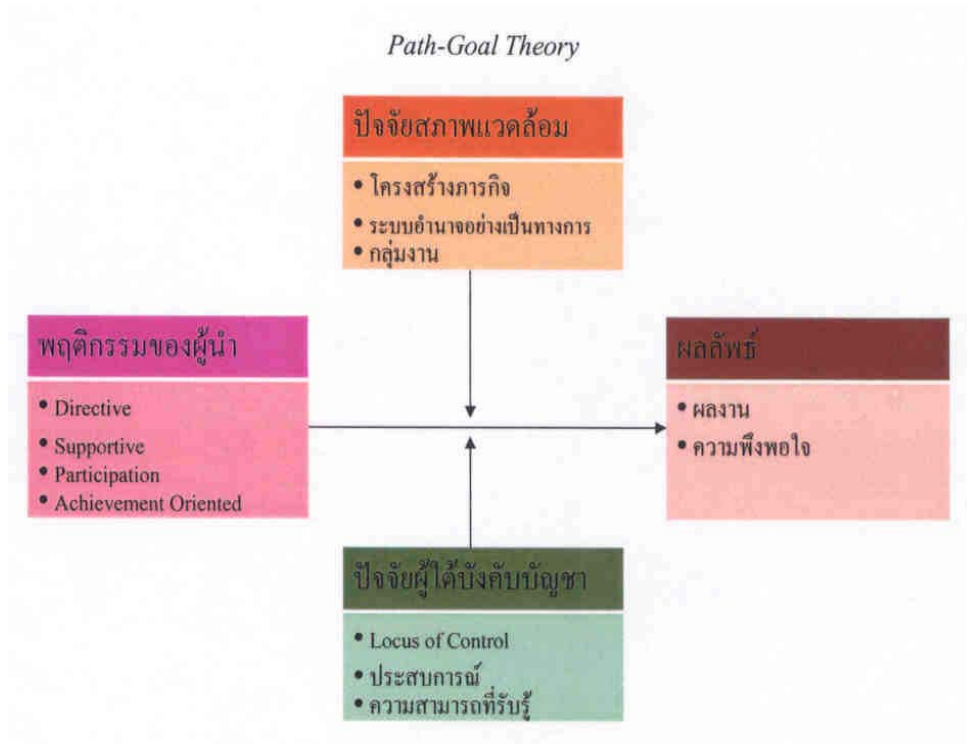
1. เปลี่ยนผู้นำให้เหมาะกับสถานการณ์
2. เปลี่ยนสถานการณ์ เช่น ปรับโครงสร้าง หรือเพิ่ม/ลดอำนาจ

Fiedler 's Contingency Model of Leadership



	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างงาน	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ
ตำแหน่งอำนาจ	แข็งแกร่ง	อ่อนแอ	แข็งแกร่ง	อ่อนแอ	แข็งแกร่ง	อ่อนแอ	แข็งแกร่ง	อ่อนแอ

3.2 Path – Goal Theory



ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับผู้นำถ้าเห็นว่าเป็นแหล่งหนึ่งของความพอใจ ไม่ว่าจะในทันทีหรือในอนาคต

ผู้นำแบบ Path – Goal approach ของ House : การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่นั้นต้องช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายของกิจการและเป้าหมายส่วนตัว

หน้าที่หลักของผู้นำคือให้ความชัดเจนและวางเป้าหมายร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยหาหนทางที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและขจัดอุปสรรคต่างๆ

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

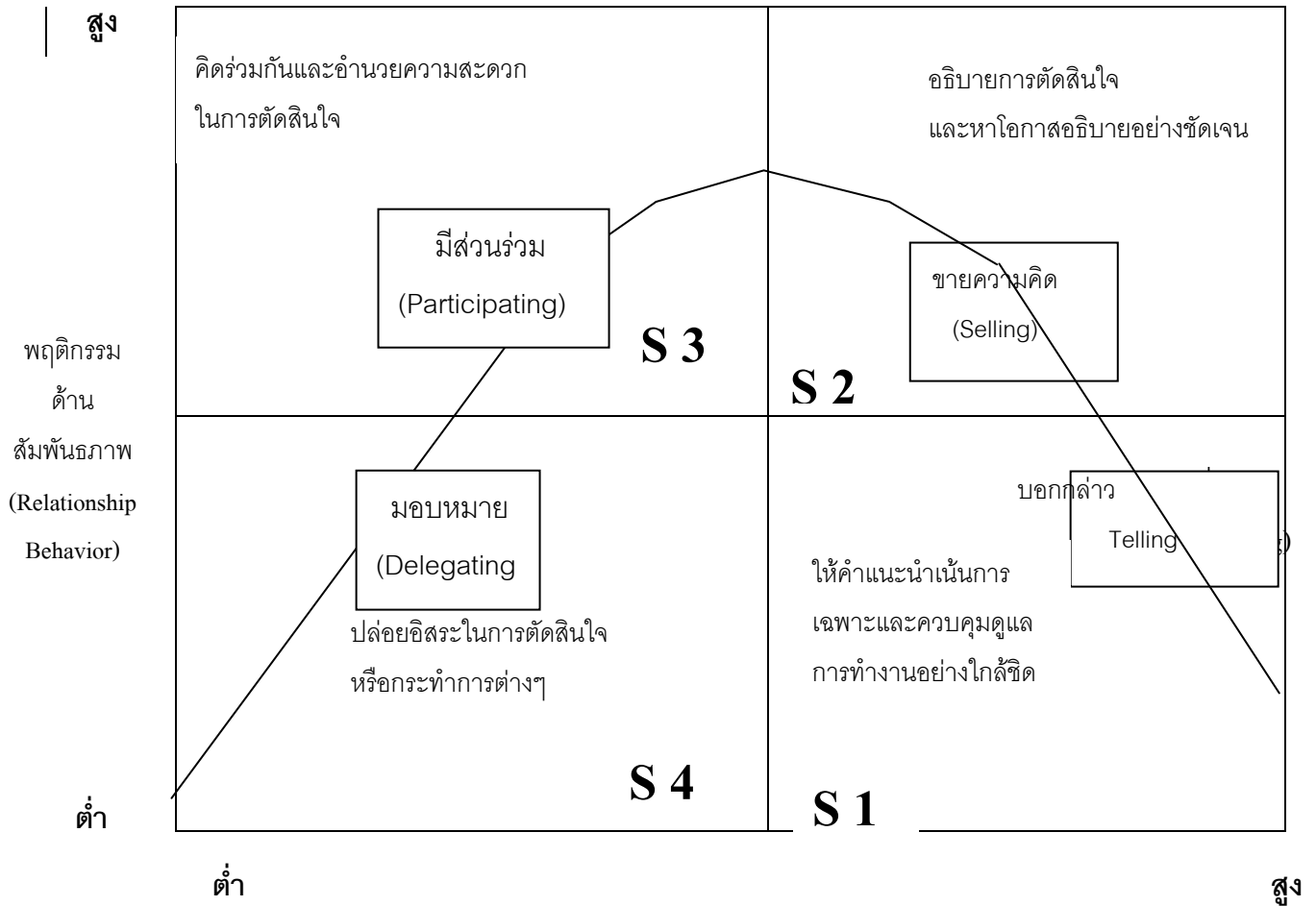
วุฒิภาวะ (Maturity) คือ ความสามารถและความเต็มใจของคนในการรับผิดชอบ เพื่อชี้นำพฤติกรรมของตนเอง นั่นคือการจะเป็นผู้นำแบบใดต้องขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะของผู้ตามด้วย

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)

สูง

ปานกลาง

ต่ำ

พฤติกรรมด้านงาน

(Task Behavior)

ความพร้อมของผู้ตาม

(Follower Readiness)

3.4 Leader-Member Exchange (LMX) Theory

ผู้นำจะต้องทำให้เกิด in-groups และ out-groups และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพของ in-groups จะมีระดับการปฏิบัติกร (Performance ratings) สูงขึ้น การหมุนเวียนออกจากงาน (Turnover) น้อยลง และมีความพอใจต่อผู้ที่อยู่ในระดับเหนือกว่ามากขึ้น

3.5 Leader Participation Model

เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำซึ่งมีการกำหนดกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจโดยออกมาในรูปแบบ (form) ของการตัดสินใจ หรือระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทฤษฎีดังกล่าวเป็นแนวคิดของ Victor Vroom และ Phillip Yetton ซึ่งนำเสนอในรูปแบบของ 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 II (Consultative II) | ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะเป็นกลุ่ม แล้วจึงตัดสินใจ ซึ่งอาจจะได้รับอิทธิพลจากกลุ่มหรือไม่ก็ได้ |
| 5. กลุ่ม II (Group II) | ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะเป็นกลุ่ม โดยหาแนวทางและประเมินผลแต่ละทางเลือก รวมถึงการพยายามหาข้อยุติในการแก้ปัญหาด้วย |

3.7 Charismatic Leadership theory (ทฤษฎีผู้นำแบบมีบารมี)

เป็นทฤษฎีที่ศึกษาขยายผลทฤษฎีลักษณะท่าที โดยกล่าวว่าผู้ตามลักษณะท่าทีต่อผู้นำ โดยมองผู้นำเป็นวีรบุรุษ (hero) หรือมีความสามารถพิเศษเมื่อสังเกตจากการพฤติกรรมของ ผู้นำที่ทำอยู่เสมอ

คุณสมบัติของผู้นำแบบมีบารมีสำคัญๆ 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. สามารถวัดหรือประเมินความเป็นจริงของสภาวะแวดล้อมที่มีข้อจำกัดและทรัพยากรที่มีความจำเป็นเพื่อการก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงให้เป็นจริงได้ (environment sensitivity)

จากคุณสมบัติดังกล่าว บางครั้งผู้นำแบบมีบารมีก่อให้เกิดปัญหาได้เช่นกัน ถ้าผู้นำเชื่อมั่นในตนเองสูงเกินไป คือ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยึดตนเองเป็นหลัก

3.8 Visionary Leadership (ผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์)

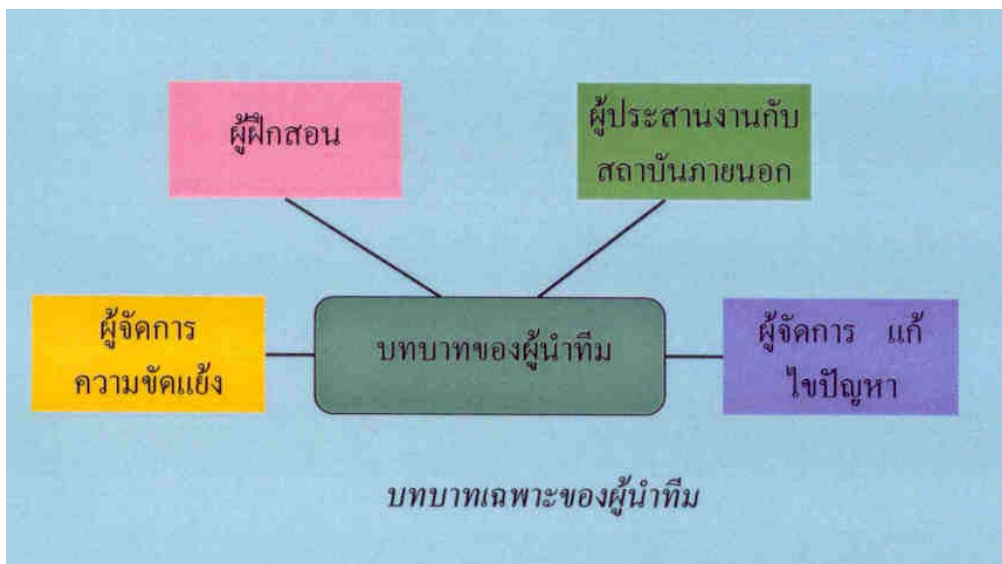
เป็นความสามารถในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ในอนาคตและสานฝันให้เป็นจริง รวมทั้งทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวน่าเชื่อถือและน่าดึงดูดใจสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานในองค์กร ซึ่งเจริญก้าวหน้าและพัฒนาขึ้นไปจากปัจจุบัน วิสัยทัศน์มักถูกนำไปเชื่อมโยงกับผู้นำแบบมีบารมีอยู่บ่อยๆ ผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์เป็นลักษณะผู้นำที่มาจากทฤษฎีการมีบารมี ซึ่งวิสัยทัศน์นั้นแตกต่างจากรูปแบบทิศทางขององค์กร (เช่น ภารกิจ หรือจุดมุ่งหมาย) ในหลายด้านด้วยกัน

วิสัยทัศน์ มีความชัดเจนและเป็นแรงกดดันทางด้านจินตนาการซึ่งทำให้เกิดนวัตกรรมในการปรับปรุงพัฒนา โดยคำนึงถึงธรรมเนียมปฏิบัติและเชื่อมต่อกับการกระทำซึ่งคนเราสามารถนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งองค์การในศตวรรษที่ 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 นั่นคือการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) มากกว่าเป็นผู้สั่งการ ซึ่งจำเป็นต้องมีทักษะในด้านการอดทนที่จะแบ่งปันข้อมูล ต้องมีความไว้วางใจ ไม่ถือยศศักดิ์ รวมทั้งต้องรู้ว่าเมื่อไรถึงควรเข้าไปขัดจังหวะอย่างไรก็ตามบทบาทของผู้นำทีม 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 ผู้นำแบบคล้ายตาม Transactional คือ ผู้นำซึ่งชี้แนะหรือจูงใจผู้ตามให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยการบอกถึงบทบาทและคุณสมบัติของงานนั้น

ส่วน Transformational leaders (ผู้นำเชิงปฏิรูป) คือ ผู้นำซึ่งสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดกับผู้ตามเพื่อคล้ายตามและปฏิบัติตาม อันก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กร และเป็นผู้นำที่มีความสามารถรอบงำหรือมีบารมีเหนือผู้ตาม

ผู้นำทั้ง 2 แบบ ไม่ใช่ลักษณะผู้นำที่ตรงกันข้าม แต่ผู้นำเชิงปฏิรูปนั้นเกิดขึ้นบนหรืออยู่เหนือการเป็นผู้นำ แบบ Transactional นั่นคือ การเข้ามามีอิทธิพลของผู้นำต่อผู้ตามของผู้นำเชิงปฏิรูป ไม่เพียงแต่ชี้แนะหรือจูงใจให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้เท่านั้น แต่ต้องการให้ได้ผลเกินความคาดหมายที่ตั้งไว้

ผู้นำและอำนาจ (Leader and Powers)

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

1. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) อำนาจที่เป็นผลมาจากอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในลำดับชั้นของการบังคับบัญชาในองค์กร โดยการมีตำแหน่งงานนั้นๆ
2. อำนาจในการลงโทษ (coercive power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากความกลัว อันเป็นผลที่เกิดขึ้นในทางลบ หรือไม่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีอำนาจ เป็นอำนาจการลงโทษ ชูเกียรติ ไล่ออก
3. อำนาจในการให้รางวัล (reward power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการเป็นเจ้าของหรือครอบครองสิ่งที่มีคุณค่าอื่นปรารถนา และผู้เป็นเจ้าของสิ่งนั้นมอบให้ผู้อื่นเนื่องจากพอใจหรือได้รับประโยชน์นั้นคือมีอำนาจเนื่องจากสามารถแบ่งปันหรือตอบแทนผู้อื่นในสิ่งที่เขาต้องการ
4. อำนาจในความเชี่ยวชาญ (expert power) เป็นการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเนื่องจากมีความเชี่ยวชาญ มีทักษะพิเศษ หรือมีความรู้เป็นอย่างดี เป็นอำนาจที่ผู้อื่นยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคคลที่มีอำนาจดังกล่าว

- อำนาจอ้างอิง (referent power) เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีคุณลักษณะส่วนตัว (personal traits) หรือเจ้าของทรัพยากรที่บุคคลอื่นปรารถนา เช่น เป็นบุคคลสำคัญที่ทั่วโลกยกย่องเป็นผู้มีบุคลิกดี มีรูปร่างหน้าตาดี เป็นต้น

การก่อให้เกิดวัฒนธรรมการไว้วางใจกัน (Creating a Culture of trust)

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

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. ท่านจะมีวิธีการในการสกัดการมีอำนาจของคนบางคนได้อย่างไร ขอให้ระบุวิธีการมาสัก 3 หนทาง และสิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารธุรกิจหรือไม่ อธิบาย
5. อธิบายความหมายของคำต่อไปนี้มาโดยละเอียด
 - 5.1 Charismatic Leadership
 - 5.2 Visionary Leadership
6. เราจะมียวิธีสร้างความไว้วางใจ (Trust) ให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคนรอบข้างได้ อย่างไรบ้าง สิ่งนี้มีความสำคัญต่อนักบริหารอย่างไร
