

การศึกษาอบรมหลักสูตรนายทหารสัญญาบัตรชั้นต้น รุ่น 41 ประจำปีการศึกษา 2561

วิชา ศาสตร์และศิลป์ในการเป็นผู้นำในโลกยุคใหม่

หัวข้อ “แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ”

วันที่ 16 มีนาคม 2561 เวลา 8.00-12.00 น.

โรงเรียนเหล่าทหารพระธรรมนูญ อาคารสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (องค์การมหาชน) ชั้น 8
อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี



รองศาสตราจารย์ ดร.สุขุม เฉลยทรัพย์

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประจำสภามหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
ประธานที่ปรึกษาเลขาธิการ สกสค.
อุปนายกสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสภาการศึกษา
ประธานที่ปรึกษาสำนักงาน ก.ค.ศ.
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กศจ.นครสวรรค์
ประธานที่ปรึกษาอธิการบดี มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

“ผู้นำยุคใหม่” ทำไม? ต้องมี “ศาสตร์” และ “ศิลป์”

การบริหารจัดการแบบ
บนลงล่างนำมาใช้ในการจัดการ
ยากขึ้น

บุคลากรต้องการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง
อย่างเต็มที่ในเรื่องที่ปฏิบัติ

ผู้นำถูกคาดหวังทั้งในด้าน
ความรับผิดชอบและความน่า
ไว้วางใจ

ความคาดหวังที่มีต่อผู้นำ
ทำให้ผู้นำต้องรู้จักการสร้าง
แรงบันดาลใจ ความรัก
และความมั่นใจแก่ผู้ตาม

ความเชื่อถือในผู้นำ ส่งผลต่อการ
ขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
มากขึ้น

ที่มา : <https://drpiyanan.com/2017/06/27/ภาวะผู้นำ/>

ลักษณะ “ผู้นำ” ในมิติเชิงทฤษฎี

ผู้นำในมิติเชิงทฤษฎีความเป็นผู้นำ

1. ต้นแบบความเป็นผู้นำ (Leadership Model)

- 1.1 การมีคุณลักษณะเฉพาะ (Trait –Based)
- 1.2 การประพฤติที่เป็นเอกลักษณ์ (Behavioral Ideals)
- 1.3 การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสถานการณ์ (Situational or Contingency)
- 1.4 การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ (Functional)
- 1.5 การมีพฤติกรรมแบบผสมผสาน ระหว่างผู้นำแบบผู้รับใช้ ผู้นำแบบที่เป็นผู้นำที่แท้จริง และผู้นำเชิงคุณค่า (Integrated Psychological)

2. ปรัชญาในความเป็นผู้นำ (Leadership Philosophy)

- 2.1 ผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามได้พัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ (Servant)
- 2.2 ผู้นำแบบที่เป็นผู้นำที่แท้จริง (Authentic)
- 2.3 ผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical)
- 2.4 ผู้นำเชิงคุณค่า ซึ่งจะให้คุณค่าตนเองและผู้ตามในการกำหนดทิศทาง แรงบันดาลใจ และแรงจูงใจ (Values-based)
- 2.5 ที่มาของอำนาจของผู้นำ แบ่งเป็นอำนาจตามตำแหน่ง และอำนาจส่วนตัว (Sources of Power)

3. รูปแบบความเป็นผู้นำ (Leadership Style)

- 3.1 ผู้นำแบบปฏิรูป หรือผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational or Transactional)
- 3.2 ผู้นำแบบความสามารถพิเศษ หรือ ผู้นำแบบน่าโดยบารมี (Charismatic)
- 3.3 ผู้นำแบบยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง (Narcissistic)

ที่มา : <https://drpiyanan.com/2017/06/05/leadership-3/>

“ผู้นำ” กับ “ผู้บริหาร” ความเหมือนที่แตกต่าง

ผู้นำ	ผู้บริหาร
1. สร้างวิสัยทัศน์และความมุ่งหมายใหม่	1. ดำเนินการอย่างผู้ชำนาญการ
2. ทำตามเป้าหมายทางการเงินขององค์กร	2. ท่างงบประมาณในรายละเอียด
3. กำหนดว่าอะไรต้องวัดประเมินและรายงาน	3. วัดและรายงานผลการปฏิบัติ
4. จัดทำกฎระเบียบและนโยบายใหม่	4. นำกฎ ระเบียบ และนโยบายมาปรับใช้
5. จัดทำกฎเกณฑ์ด้านวินัย	5. ดำเนินการตามกฎเกณฑ์ด้านวินัย
6. กำหนดโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา และกลุ่มงาน	6. จัดคนและภารกิจภายในโครงสร้าง
7. กำหนดบทบาทงานชิ้นใหม่	7. รับคนเข้ามาทำงาน
8. กำหนดจุดยืนในเรื่องจริยธรรมและขวัญกำลังใจ	8. ตรวจสอบและบริหารจัดการในเรื่องจริยธรรม และขวัญกำลังใจ
9. พัฒนางองค์กร	9. พัฒนาคูณการ
10. คาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	10. แก้ไขปัญหา
11. จัดทำวิสัยทัศน์	11. วางแผนงาน
12. คาดการณ์ถึงโอกาสที่เป็นไปได้	12. เพิ่มผลผลิตภาพและประสิทธิภาพ
13. สร้างแรงบันดาลใจและเอื้ออำนาจแก่ผู้อื่น	13. จูงใจและสนับสนุนผู้อื่น
14. วางแผนงานและแต่งตั้งผู้สืบทอด	14. มอบหมายงานและให้การฝึกอบรม

ที่มา : <https://drpiyanan.com/2017/06/05/leadership-3/>

“ผู้นำ” แบบไหน? ที่เรียกว่า “ผู้นำยุคใหม่”



ที่มา : <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/641042>

ทำอย่างไร? จะเป็น "ผู้นำยุคใหม่" แบบครบวงจร

องค์ประกอบภาวะผู้นำยุคใหม่แบบครบวงจร (Inclusive Leadership)

ความเป็นธรรมและความเคารพ (Fairness & Respect)	คุณค่าและการเป็นเจ้าของ (Value & Belonging)	ความมั่นใจและแรงบันดาลใจ (Confidence & Inspiration)
--	--	--

คุณลักษณะของผู้นำยุคใหม่แบบครบวงจร (Inclusive Leader)

6 คุณลักษณะ	1	2	3	4	5	6
	ความผูกพัน (Commitment)	ความกล้า (Courage)	ความเข้าใจ เรื่องอคติ (Cognizance of Bias)	ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity)	ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence)	ความร่วมมือ (Collaboration)
15 องค์ประกอบ	คุณค่าของแต่ละบุคคล (Personal Values)	ความอ่อนน้อม (Humility)	การมีวินัย ในตนเอง (Self-Regulation)	การเปิดเผย (Openness)	แรงขับเคลื่อน (Drive)	การมอบอำนาจ (Empowerment)
	ความเชื่อในกรณีศึกษา (Belief in the Business Case)	ความกล้าหาญ (Bravery)	เล่นอย่างเป็นธรรม (Fair Play)	การมีมุมมอง (Perspective-Taking)	ความรู้ (Knowledge)	การทำงานเป็นทีม (Teaming)
				การจัดการความคลุมเครือ (Coping with Ambiguity)	ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)	การร้องเรียน (Voice)

ที่มา : Dillon, B. and Bourke, J. 2016. **The six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world.** [Online]. Available: <http://dupress.com/articles/six-signature-traits-of-inclusive-leadership/> Retrieved 10 March 2018.

สมรรถนะ (Competencies) หลักที่สำคัญ 10 ประการของผู้นำยุคใหม่แบบครบวงจร

สามารถคิดในสิ่งที่คนอื่นคิดไม่ถึง (คิดนอกกรอบ) (Thinking the Unthinkable)	สามารถครองสติได้ดีและมั่นคง ในทุกสถานการณ์ (Feeling the Numbness)	สามารถทำในสิ่งที่เป็นไปได้ไม่ได้ (Doing the Impossible)	สามารถเข้าถึงในสิ่งที่คนอื่นเข้าถึงไม่ได้ (Touching the Untouchables)
สามารถมองเห็นในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็น (Seeing the Invisible)	สามารถได้ยินท่ามกลางความเงียบสงัด (Listening to Silence)	ลงมือทำก่อนมีสัญญาณบอกเหตุ (Smelling the Scentless)	สามารถเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าย (Understanding Unarticulated Needs)
สร้างความกล้าขึ้นมาจากความกลัว (Surfacing Courage from Fear)		สร้างอนาคตที่สดใสขึ้นจากความล้มเหลวสิ้นหวัง (Creating a Positive Future from Despair)	

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น (The Transcendental Leadership).

กรณีศึกษา : บุคคลทรงอิทธิพลที่สุด ปี 2016



นิตยสารฟอร์บส์ นิตยสารแห่งแวดวงธุรกิจและการเงินแห่งสหรัฐอเมริกา ได้ประกาศการจัดอันดับ สุดยอดผู้นำ บุคคลผู้ทรงอิทธิพลต่อความคิดของประชาชนมากที่สุดในโลก ประจำปี 2016 ที่กุมอำนาจไว้ในมือและมีบทบาทสำคัญในการชี้เป็นชี้ตายอนาคตของโลก เป็นบุคคลชั้นนำที่อยู่ในความสนใจของชาวโลก ได้แก่

1. ประธานาธิบดี วลาดิเมียร์ ปูติน

ยังคงอันดับ 1 บุคคลทรงอิทธิพลของโลกต่อเนื่องจากปีก่อน บุรุษเหล็กผู้รัสเซียคนนี้มีักจะได้ในสิ่งที่เขาต้องการเสมอ ไม่ว่าจะเป็นจากมาตุภูมิของเขาไปถึงในซีเรีย และการเลือกตั้งประธานาธิบดีสหรัฐฯ ดูเหมือนเขาจะผูกพันธมิตรกับทำเนียบขาวได้สำเร็จ ทำให้เป็นไปได้อิทธิพลที่เขาจะมีใหญ่ระดับโลกเสียแล้ว

2. ประธานาธิบดี โดนัลด์ ทรัมป์

ประธานาธิบดีสหรัฐฯ คนใหม่ดูเหมือนจะมีภูมิคุ้มกันเรื่องอื้อฉาวต่างๆ ทั้งจากการที่ทั้งสองสภาถือหางอยู่ข้างเขา บวกกับมูลค่าทรัพย์สินส่วนตัวนับพันล้านเหรียญ และการขู่นโยบาย "ทำให้อเมริกากลับมายิ่งใหญ่อีกครั้ง"

3. นายกรัฐมนตรีหญิง อังเกลา แมร์เคิล

หลังจากที่อังกฤษตัดสินใจถอนตัวออกจากสหภาพยุโรป บทบาทของนายกรัฐมนตรีเยอรมนีผู้นี้ก็ทวีความสำคัญมากกว่าที่เคย การที่ Clinton พ่ายศึกเลือกตั้งทำให้ Merkel ยังคงเป็นสตรีที่ทรงอิทธิพลมากที่สุดในโลกต่อไป

4. ประธานาธิบดี สี จิ้นผิง

เขาเพิ่งได้รับการแต่งตั้งให้เป็น "แกนนำ" ของผู้นำพรรคคอมมิวนิสต์ ซึ่งทำให้เขาได้รับการยกย่องระดับเดียวกับเหมา เจ๋อตง และเติ้ง เสี่ยวผิง และทำให้เขากุมอำนาจในการกำหนดนโยบายของจีนได้เบ็ดเสร็จกว่าที่เคย

5. โป๊ป ฟรานซิส

พระประมุขแห่งคริสตจักรโรมันคาทอลิก

ผู้นำทางจิตวิญญาณของชาวคาทอลิกเกือบ 1.3 พันล้านคนทั่วโลกไม่กลัวที่จะดำเนินการในสิ่งที่มีการโต้แย้งในวงกว้าง โดยในปีที่แล้วท่านได้ยืนยันที่จะห้ามบวชสตรีเป็นพระสงฆ์ และประทานอนุญาตให้บาทหลวงอภิเษกบาปให้สตรีที่ทำแท้ง

6. เจเน็ต เยลเลน

ประธานธนาคารกลางสหรัฐฯ

เธอใช้ความระมัดระวังอย่างมากที่จะไม่สร้างแรงกระเพื่อมให้กับระบบการเงินโลก ตั้งแต่เข้ารับตำแหน่งประธานธนาคารกลางสหรัฐฯ ในปี 2014 เยลเลนเพิ่งจะปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายเพียงแค่ครั้งเดียวเท่านั้น ซึ่งมีการคาดกันว่าจะมีการปรับขึ้นอีกรอบในเร็วๆ นี้

7. บิล เกตส์

ประธานมูลนิธิ Bill & Melinda Gates

ชายที่ร่ำรวยที่สุดในโลกผู้นี้ยังดูแลมูลนิธิการกุศลขนาดใหญ่ที่สุดด้วย โดยมูลนิธิของเขาได้ช่วยกำจัดโรคโปลิโอให้หมดไปจากประเทศต่างๆ ทั่วโลกแล้ว ยกเว้นแค่เพียงสามประเทศเท่านั้น และยังมีเป้าหมายที่จะขจัดโรคมาลาเรียให้หมดไปจากโลกภายในปี 2040

8. ลอว์เรนซ์ แลร์รี เพจ

ผู้ร่วมก่อตั้งและซีอีโอของ Alphabet

แม้ว่า Alphabet จะทำวิจัยเรื่องต่างๆ ทั่วไปหมดตั้งแต่ AI ไปจนถึงการดูแลสุขภาพ แต่ไม่สนใจยังเดินหน้านำสินทรัพย์มูลค่า 3.7 หมื่นล้านเหรียญไปลงทุนในกิจการต่างๆ ที่น่าสนใจ ซึ่งมีรายงานว่าหนึ่งในนั้นคือกิจการสตาร์ทอัพเพื่อสร้างรถยนต์บินได้