



## Book Review

### “Theory and Practice of Leadership”

By Roger Gill



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร\*  
 นฤมล สุภาทอง\*\*  
 ดร.นิติธาร ชูทรัพย์\*\*\*  
 อาจารย์ พงศธร ภาวะบุตร\*\*\*\*  
 อาจารย์ กัญยมาศ สงวนศักดิ์\*\*\*\*\*

### ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เขียน

Roger Gill เป็นอาจารย์ด้านการศึกษาระดับปริญญาโทที่โรงเรียนธุรกิจเคอแคม มหาวิทยาลัยเคอแคม สหราชอาณาจักร และเป็นทีปรึกษาอิสระด้านภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำ เขาได้ก่อตั้งศูนย์วิจัยการศึกษาภาวะผู้นำครั้งแรกในสหราชอาณาจักรและได้เป็นผู้อำนวยการศูนย์เป็นเวลา 9 ปี เป็นผู้ก่อตั้งและเป็นอดีตผู้อำนวยการโปรแกรมการศึกษาภาวะผู้นำของปริญญาโทบริหารธุรกิจ เป็นอดีตผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจและผู้อำนวยการโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงที่แอสตร้าโคลด์ สหราชอาณาจักร และเป็นผู้ช่วยผู้เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยของนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา และเป็นผู้บรรยายด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยแบรดฟอร์ดในสหราชอาณาจักร นอกจากนี้ยังได้รับตำแหน่งผู้จัดการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลายบริษัท และมีประสบการณ์ด้านที่ปรึกษาการบริหารจัดการทั้งแบบเต็มเวลาและบางส่วน ในสหราชอาณาจักร, สหรัฐอเมริกา, และเป็นทีปรึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรมการจัดการที่ประเทศสิงคโปร์เป็นเวลา 8 ปี ในปี 2010เขาได้รับการยกย่องจากสมาคมพื้นฐานภาวะผู้นำในการยอมรับและไว้วางใจในสาขาภาวะผู้นำ และการพัฒนาภาวะผู้นำ

\* ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

\*\* ผู้อำนวยการชำนาญการ โรงเรียนบ้านดอนมะจ่าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

\*\*\* อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

\*\*\*\* อาจารย์ประจำสาขาวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

\*\*\*\*\* อาจารย์ประจำสาขาวิชาสารสนเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## สาระสำคัญของหนังสือ Theory and Practice of Leadership

หนังสือเล่มนี้มีทั้งหมด 12 บทเป็นการรวบรวมแนวคิดที่หลากหลายของภาวะผู้นำเพื่อสร้างผู้นำในรูปแบบใหม่ โดยเน้นที่ภาวะผู้นำที่ดีคือมีคุณธรรมและมีประสิทธิภาพ เริ่มต้นจากการให้แนวคิดโดยทั่วไปของคำจำกัดความของภาวะผู้นำ ลักษณะของภาวะผู้นำที่ดีต้องมีส่วนประกอบสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ การมอบอำนาจ และความรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องภาวะผู้นำพหุปัญญาที่มีหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ ความฉลาดทางความคิด ความฉลาดทางอารมณ์ ความฉลาดทางสังคม ความฉลาดทางวัฒนธรรม และความฉลาดทางคุณธรรม เพื่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องหาวิธีการที่หลากหลายและมีหลายกระบวนการที่เกี่ยวข้องจนกลายเป็นแบรนด์ของภาวะผู้นำจึงจะถือว่าเป็นสุดยอดภาวะผู้นำ

ในปัจจุบันความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำถูกมองว่าเลวร้ายสูงซึ่งจนกลายเป็นประเด็นร้อนในการอภิปราย การศึกษาและการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นถึงแม้จะมึนงงที่กำลังเป็นที่นิยมแต่ก็มืออย่างกระจัดกระจาย ไม่มีกระบวนการที่ก้าวไกล ไม่มีการสรุปความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมกันด้วยข้อมูลที่มีปริมาณมากจนเกิดความลึกลับทำให้ขาดภาวะผู้นำที่เป็นปัจจัยในการสร้างและพัฒนา ภาวะผู้นำที่ดีต้องมีทั้งประสิทธิภาพและคุณธรรม คำจำกัดความของภาวะผู้นำผู้เขียนสรุปว่าภาวะผู้นำคือการแสดงให้เห็นถึงวิธีการ การช่วยเหลือ หรือการโน้มน้าวผู้อื่นให้ดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่สิ่งที่ต้องการ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงสามารถประเมินได้จากขอบเขตของพฤติกรรมที่ผู้นำช่วยเหลือหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นดำเนินการไปสู่เป้าหมายหรือภารกิจหรือขอบเขตของผลลัพธ์

ภาวะผู้นำในแต่ละภาคส่วนมีความเหมือนและแตกต่างกันไป เช่น ภาคธุรกิจ ภาคการเมือง ภาคบริการ สาธารณะ ภาคการศึกษาาระดับสูง ภาคไม่แสวงหาผลประโยชน์ ภาคกองทัพ เช่น ภาวะผู้นำภาคธุรกิจควรประกอบด้วย คุณธรรมที่เกี่ยวกับความพึงพอใจงานของลูกจ้าง แรงจูงใจ เช่น การสำรวจความเข้าใจเกี่ยวกับบริษัท ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และการพัฒนาระยะยาวที่รวมถึงการศึกษาความสามารถด้านภาวะผู้นำ

ทฤษฎีสำคัญที่เป็นรูปแบบที่เราค้นหาได้จากหนังสือนี้ช่วยให้เราเข้าใจภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเหมือนกับการต่อจิ๊กซอให้เป็นภาพที่สมบูรณ์ ไม่มีทฤษฎีหรือรูปแบบไหนที่สมบูรณ์แบบและเป็นที่พึงพอใจ หลายทฤษฎีถือพรรคถือพวกหรือลำเอียง เป็นการสะท้อนความเป็นปรัชญาเฉพาะหรือมุมมองด้านมโนคติ ซึ่งมีข้อจำกัดทำให้ลำเอียง ดังนั้นการวิจัยจึงเป็นการหาคำตอบของผลของทฤษฎีเพื่อข้ออธิบายลักษณะบางประการของภาวะผู้นำ

ในหนังสือเล่มนี้ได้รวบรวมคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำที่ดีไว้ 6 ประการ ดังนี้

**ประการแรก คือ วิสัยทัศน์** วิสัยทัศน์คือภาพของความคิดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งหมายถึงอะไรหรือจุดไหนที่องค์กรต้องการหรือที่จะเป็น วิสัยทัศน์เป็นพื้นฐานที่จะขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความเปลี่ยนแปลง ดังนั้นวิสัยทัศน์องค์กรต้องกระชับ ชัดเจน มีเหตุผล และเป็นที่ยอมรับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องทำให้บุคคลมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์องค์กรร่วมกันและเกิดขึ้นได้จริง

**ประการที่สอง คือ วัตถุประสงค์หรือพันธกิจ** ซึ่งองค์การสามารถปรับเปลี่ยนได้ ลักษณะของพันธกิจขององค์การต้องครอบคลุม ง่าย และเพียงพอต่อการพัฒนาองค์การซึ่งได้มาจากวิสัยทัศน์ขององค์การ ทั้งวิสัยทัศน์และพันธกิจต้องมีพื้นฐานมาจากความคิดสร้างสรรค์หรือแนวทางใหม่และต้องมีความชัดเจน และเป็นหัวใจกับจิตใจของภาวะผู้นำ

**ประการที่สาม คือ ค่านิยม** ค่านิยมเป็นหลักหรือมาตรฐานที่นำมาพิจารณาให้ความสำคัญหรือเป็นผลดีกับภาวะผู้นำ โดยเฉพาะค่านิยมด้านคุณธรรมเป็นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับความดีความถูกต้อง ซึ่งเป็นแนวทางของพฤติกรรมของทุกคนในกลุ่มหรือองค์การ ส่วนค่านิยมด้านคุณธรรมในบริบทธุรกิจจะหมายถึงระเบียบความประพฤติที่ปฏิบัติเป็นจริยธรรมด้านธุรกิจ โดยมีค่านิยมหลักการทำงานของบริษัทที่ต้องมีได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความจริงใจ

ความสมบูรณ์ และความไว้วางใจกับความมั่นใจ การสร้างวัฒนธรรมค่านิยมร่วมในองค์การเป็นความจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ค้นพบในค่านิยมพื้นฐานที่มีอยู่ การกำหนดค่านิยมเป็นความต้องการที่ทำให้เกิดความชัดเจนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ การสื่อสารกันระหว่างช่องทางภายในระบบขององค์การ ทำให้มั่นใจว่าระบบขององค์การสามารถอำนวยความสะดวก สนับสนุน และขับเคลื่อนสิ่งเหล่านั้นในการกระทำและพฤติกรรมของคน

**ประการที่สี่ คือ กลยุทธ์** กลยุทธ์เป็นหนทางในการนำไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจ การวินิจฉัยและโอกาสที่ได้เปรียบ การคาดหวังและการตอบสนองการปฏิบัติ การตอบสนองทางบวกที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงคือการเปลี่ยนที่สร้างสรรค์ความคิดเชิงกลยุทธ์และทฤษฎี Balanced Scorecard เป็นจุดเริ่มต้นที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนากลยุทธ์นำมาซึ่งการสนทนากลยุทธ์ภายในองค์การใช้ทฤษฎีการมีส่วนร่วมและการจัดระเบียบงานและการทำงานของคนที่เขียนได้อธิบายวิธีการที่สำเร็จด้วยการสร้างความรู้สึกและทักษะการคิดทางสังคมและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์

**ประการที่ห้า คือ การมอบอำนาจ** การมอบอำนาจเป็นการให้ความรู้ ทักษะ ความมั่นใจ โอกาส อิสรภาพ อำนาจ และทรัพยากรเพื่อจัดการและรับผิดชอบในการดำเนินงานแก่บุคคลอื่น จากการศึกษาพบว่า การมอบอำนาจให้บุคคลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและสามารถประเมินการดำเนินงานขององค์การได้หลากหลายวิธี อุปสรรคในการมอบอำนาจประกอบด้วย การปกครองระบอบเจ้าขุนมูลนาย การต่อต้านความเสี่ยง ความต้องการควบคุมบุคคลอื่นมากเกินไป กลัวสูญเสียการควบคุม ความไม่ไว้วางใจ ทักษะและเวลาที่ต้องการ การต่อต้านการมอบอำนาจระหว่างการได้รับเนื่องจากความไม่ไว้วางใจของสาเหตุและผลที่ตามมา การมอบอำนาจให้บุคคลอื่นต้องมีทั้งการใช้เหตุผลตามหลักคุณธรรมจริยธรรมและความฉลาดทางอารมณ์ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมที่หลากหลายที่ทำให้เกิดความเสียหายและการต่อต้าน ถ้าอำนาจคือความรู้ ดังนั้นการมอบอำนาจให้บุคคลอื่นก็หมายถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การมอบอำนาจเป็นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์

**ประการที่หก คือ ความรับผิดชอบ** การเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง การจูงใจ และการสร้างแรงบันดาลใจเป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำ ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ความรับผิดชอบของพนักงาน เป็นการกระตุ้นในระดับที่มากกว่าปกติ ความรับผิดชอบของพนักงานเป็นขอบเขตที่บุคคลในองค์การมีความเต็มใจอย่างมากในการมีความพยายามทำงานอย่างรอบคอบเหนือกว่าการทำงานปกติ เขาเหล่านั้นจะมีความตั้งใจและกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ดีที่สุดเพื่อนำเสนอความคิดสร้างสรรค์และใช้ความคิดริเริ่ม ผู้นำทำให้พนักงานเกิดความสนใจด้วยวิธีการที่หลากหลายรูปแบบตามอำนาจของแต่ละคนไม่ใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ จังหวะและเสียงในการพูดและภาษาต้องแสดงถึงอารมณ์และความรู้สึกที่สนิทสนม ต้องมีความน่าเชื่อถือ ใช้ศิลปะในการพูดจูงใจและภาษาทางร่างกาย (อวจนภาษา)

ภาวะผู้นำพหุปัญญา หมายถึงภาวะผู้นำที่ไม่ได้อาศัยความฉลาดทางปัญญาอย่างเดียวแต่ยังมีความฉลาดในรูปแบบอื่นเข้ามาด้วย ได้แก่ อารมณ์ สังคม วัฒนธรรม คุณธรรม จิตวิญญาณ และพฤติกรรม อย่างไรก็ตามความแตกต่างในคำจำกัดความของภาวะผู้นำระหว่างนักวิชาการและผู้ฝึกหัดอาจจะแตกต่างกันในการประเมินขอบเขตของประเภทความฉลาดในพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความฉลาดทางปัญญาประกอบด้วยความสามารถของบุคคล ความตระหนัก ความระลึกได้ ความชัดเจน และความเข้าใจของความคิดและข้อมูล เหตุผล มุมมองความเป็นไปได้ของจินตนาการ ความหยิ่งรู้ การวิพากษ์ การเรียนรู้ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ซึ่งเป็นประโยชน์มากในการสร้างสรรค์ และพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมและกลยุทธ์ ความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วยความเข้าใจความต้องการและความรู้สึกของตนเองและบุคคลอื่น การฝึกควบคุมอารมณ์ตนเอง และการตอบสนอง

ความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่นในวิธีการที่เหมาะสม ความฉลาดทางสังคมคือความเข้าใจของความฉลาดทางอารมณ์ในสถานการณ์ทางสังคมหมายถึงรวมถึงความตระหนักทางสังคมและสมรรถนะทางสังคม ความฉลาดทางวัฒนธรรมเป็นความสามารถในการติดต่อกับบุคคลอื่นในวัฒนธรรมที่แตกต่างและรับมือกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ เป็นภาวะผู้นำที่สำคัญในการผสมผสานและสร้างวัฒนธรรมร่วม ความฉลาดทางคุณธรรมเป็นความสามารถในการแบ่งแยกความถูกต้องและความไม่ถูกต้องตามหลักคุณธรรมโลก ซึ่งคุณธรรมโลกประกอบด้วย ความเอาใจใส่ ความรับผิดชอบการแลกเปลี่ยน การเคารพผู้อื่น และดูแลกัน หลักที่สำคัญของความฉลาดทางคุณธรรมมี 4 องค์ประกอบหลักคือ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความเมตตาและการให้อภัย ความฉลาดทางคุณธรรมนี้มีความสำคัญสูงสุดแต่ในองค์การธุรกิจนั้นเริ่มเสื่อมถอยลงเนื่องด้วยเหตุนี้จึงมีภาวะผู้นำที่ท้าทายใหม่ ๆ ความฉลาดทางจิตวิญญาณ เป็นความเข้าใจชีวิตมนุษย์ ด้านความหมาย ค่านิยม และความรู้สึกคุณค่าที่เขาแสวงหาและทำและสนองตอบความต้องการที่เหมาะสม โดยเฉพาะผู้จัดการต้องแสวงหาความหมาย ค่านิยมและความคุณค่าที่สูงกว่าและมุ่งสู่ผลประโยชน์ทางด้านวัตถุนิยม ผู้นำต้องสามารถมองเห็นและมีความเข้าใจในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการทางปัญญา อารมณ์ และการกระทำอย่างตั้งใจในภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ คำว่าศิลป์ คือ ทักษะการเลียนแบบหรือจินตนาการเพื่อมุ่งไปสู่รูปแบบ หน้าที่ และความหมาย ส่วนคำว่าศาสตร์เป็นกระบวนการคิดเชิงระบบและกำหนดความรู้ที่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้ในความเคยชินและการทดสอบความคิดและการปฏิบัติ

การประเมินและพัฒนาภาวะผู้นำ รูปแบบสมรรถนะเป็นการพัฒนาขั้นพื้นฐานของภาวะผู้นำ สมรรถนะภาวะผู้นำสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะและลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีรูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำที่เป็นที่รู้จักอยู่สองสามแบบด้วยกัน แต่องค์การสามารถพัฒนาโดยใช้วิธีการที่หลากหลายได้ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเน้นไปที่พฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่อาศัยข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน และการประยุกต์ใช้ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และมีความต้องการและโอกาสในการฝึก การพัฒนาและใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำประสิทธิภาพ การศึกษาภาวะผู้นำและพัฒนาในมหาวิทยาลัย และโรงเรียนธุรกิจ มีอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำอยู่เล็กน้อยที่เป็นอุปสรรคภายในของแต่ละบุคคล เช่น ความภูมิใจในตนเองมีน้อย ไม่มีความมั่นใจในตนเองกลัวความล้มเหลว ขาดหรือรังเกียจสังคม ความคิดแคบ และผลด้านลบของความเครียด อุปสรรคเหล่านี้สามารถทำให้ลดน้อยลงได้โดยใช้หลักทางปรัชญาและประสบการณ์การเรียนรู้ให้เห็นภาพจากการยกตัวอย่าง การตระหนักรู้ด้วยตนเองเป็นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำประสิทธิภาพ คือเริ่มต้นจากการรู้วิธีการเรียนรู้และควบคุมไม่ให้เกิดความไม่มั่นใจเกิดขึ้น โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำมีแนวโน้มเน้นไปที่ภาวะผู้นำเฉพาะด้านหรือขอบเขตจำกัดโดยใช้รูปแบบเฉพาะหรือวิธีการเดียวในการพัฒนา สิ่งที่เป็นตัวกระตุ้นในการพัฒนาภาวะผู้นำคือการวางแผนและการมีโอกาสดังมีตัวอย่างและโปรแกรมการพัฒนาที่สมบูรณ์หรือเอกสารที่ดีที่เราสามารถเรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำที่สื่อยอดคือแบรนค์ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถภาวะผู้นำสะสมขององค์การและผลรวมทั้งหมดของพฤติกรรมภาวะผู้นำตลอดทั้งหน้าที่ทั้งหมดขององค์การและการจัดระบบตามลำดับขั้นทั้งหมด แบรนค์ภาวะผู้นำเป็นรูปแบบพิเศษของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ ซึ่งต้องการความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หมายถึงรวมถึงการประเมินและพัฒนาภาวะผู้นำ รูปแบบภาวะผู้นำและการปฏิบัติทั้ง 6 ประการได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ การมอบอำนาจและความรับผิดชอบเป็นรูปแบบที่เป็นประโยชน์สำหรับการประเมิน การพัฒนาและสนับสนุนความสามารถภาวะผู้นำสะสมขององค์การ

## ความเห็นและข้อเสนอแนะในการนำแนวคิดไปใช้

ภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อนำองค์การไปสู่ความมีประสิทธิภาพและมีความดีคุณธรรม ในการพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องเริ่มด้วยการตระหนักรู้ตนเอง ลังคม และวัฒนธรรม ซึ่งสามารถพัฒนาด้วยการปรับเปลี่ยนวิธีการคิดและการปฏิบัติให้ไปในแนวทางเชิงสร้างสรรค์ โดยเน้นด้านคุณธรรมเป็นหลัก ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นการพัฒนาตนเองและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นโดยอาจใช้ภาวะผู้นำที่หลากหลายรูปแบบเหมือนกับการต่อจิ๊กซอรวมเข้าเป็นรูปภาพที่สมบูรณ์

## เอกสารอ้างอิง

Roger Gill. (2011). *Theory and Practice of Leadership*. London : SAGE Publication Ltd.