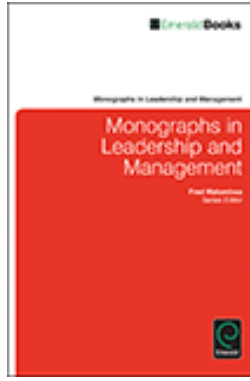


## Book Review

## เรื่อง “Transformational and charismatic leadership : The road ahead”

ปริทัศน์โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร\*

นางประภาดา คนคล่อง\*\*



Bruce J. Avolio(Ph.D) Francis J. Yammarino (Ph.D)

### ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เขียน

**Bruce J. Avolio(Ph.D)** เป็นผู้เชี่ยวชาญของ **Marion B. Ingersoll** และเป็นศาสตราจารย์และผู้อำนวยการศูนย์ Leadership & Strategic Thinking in the Michael G. Foster School of Business ของมหาวิทยาลัยวอชิงตัน นอกจากนี้ ดร.Avolio ยังมีชื่อเสียงด้านการวิจัย และเป็นผู้ประกอบการที่ทำงานโดยการเป็นผู้นำในการพัฒนางานของตนเอง ในการทำงานมาทั้งชีวิตของเขา เขาได้ตีพิมพ์หนังสือมาแล้ว 11 เล่ม และมากกว่า 150 บทความที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำในการทำงาน ที่หลากหลายสาขาอาชีพและยังรวมไปถึงวารสารชั้นนำของกลุ่มนักจิตวิทยาสหรัฐ ยังรวมไปถึงสถาบันการศึกษา วารสารทางการศึกษาและบทวิจารณ์การบริหารจัดการวารสารจิตวิทยาประยุกต์จิตวิทยาบุคลากร รวมไปถึงพฤติกรรมขององค์กรและกระบวนการตัดสินใจของมนุษย์และความเป็นผู้นำ และปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถาบันการศึกษา สำหรับผู้บริหาร

**Francis J. Yammarino (Ph.D)** เป็นศาสตราจารย์และผู้บริหารของ SUNY Distinguished และยังเป็นผู้อำนวยการศูนย์ผู้นำทางศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐนิวยอร์ก กรุงบิงแฮมตัน ดร.Francis J. Yammarino เคยเป็นบรรณาธิการอาวุโสของสถาบันการวิจัยและเป็นบรรณาธิการร่วมของการวิจัยในหลายระดับ ยังได้ทำหน้าที่หนึ่งในแปดผู้นำทางด้านวิชาการของวารสารคณะกรรมการบริหารของ Academy of Management Journal, Journal of Applied Psychology, Leadership Quarterly, Journal of Organizational Behavior, Organizational Research Methods, Personnel Psychology, Group & Organization Management, Journal of Leadership & Organization Studies และยังมีผลงานด้านบทความทางวิชาการ และที่ได้รับการ ตีพิมพ์หนังสือ 14 เล่ม บทความวารสารและการเขียนหนังสือประมาณ 150 เรื่อง นอกจากนี้ Francis J. Yammarino ยังได้รับรางวัลงานวิจัยหลายแขนงอีกด้วย

\* บรรณาธิการ วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

\*\* ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลคำชะอี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

## สาระสำคัญของหนังสือ “Transformational and charismatic leadership : The road ahead ”

หนังสือเล่มนี้มีการนำเสนอทั้งหมด 5 บท ดังนี้ บทที่ 1 เรื่อง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น บทที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา บารมี บทที่ 3 มุมมองทางด้านจิตวิทยาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทที่ 4 มุมมองที่เกี่ยวข้อง และบทที่ 5 : มองสู่ออนาคต ในแต่ละบทมีสาระสำคัญดังนี้

### บทที่ 1 เรื่อง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น

เนื้อหากล่าวถึงความจำเป็นมาโดยสรุปเกี่ยวกับหลักทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยวิเคราะห์จากทฤษฎีของแบสและ อโวลีโอ เขาได้แสดงทัศนะที่มีต่อทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มรูปแบบว่าเป็นเหมือนการส่งสารไปยังผู้รับสารและเกิดการยอมรับและปฏิเสธว่าภาวะผู้นำเต็มรูปแบบนั้นควรที่จะประยุกต์ใช้ร่วมกับทฤษฎีพื้นฐานของความเป็นผู้นำ และยังได้กล่าวถึงความน่าเชื่อถือของแบบวัดแนวความเป็นผู้นำว่าแบบวัดแนวความเป็นผู้นำนั้นมีลักษณะเฉพาะเจาะจง ได้แสดงทัศนะในเรื่องของการซึมซับประสบการณ์ ความเป็นผู้นำจากตัวแบบที่พึงพอใจอย่างอิสระ นั่นคือการเรียนรู้ภาวะผู้นำจากตัวแบบที่ชื่นชอบนั่นเอง นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึง ข้อจำกัดของทฤษฎีนี้ ในประเด็นของความแตกต่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในตอนสุดท้ายโดยได้วิจารณ์ถึงการรับข้อมูลนั้นนอกจากการใช้ภาวะผู้นำยังน่าจะเกิดขึ้นจากการคาดคะเนคาดเดาหรืออาจเลียนแบบจากตัวอย่างผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบผลสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ไม่มุ่งเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือการกระทำที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างขององค์กรแต่เพื่อรักษาเสถียรภาพของการทำงาน เน้นงานประจำ มุ่งการกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Ingram (2013) ที่กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนว่ามุ่งให้การทำงานเป็นไปอย่างราบเรียบตามปกติ เป็นแบบรักษาเรือไม่ให้ล่ม (Keeping the ship afloat) เป็นการใช้อำนาจเชิงวินัย และใช้เทคนิควิธีการจูงใจที่หลากหลายเป็นรางวัลแลกเปลี่ยนเพื่อให้คนทำงาน เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแล้วพบว่า ทั้งสองแบบต่างก็มีความสำคัญ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับนโยบายขององค์กรในการกำหนดทิศทางเพื่อการเปลี่ยนแปลง แล้วผู้นำในระดับปฏิบัติการขององค์กรอาจเน้นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพื่อการทำงานที่มุ่งรายละเอียดของงานและมีเสถียรภาพตามทิศทางที่กำหนดไว้นั่นเอง

### บทที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา บารมี DEAR PUBLICS : REFLECTIONS ON THE FOUNDING FATHERS AND CHARISMATIC LEADERSHIP

ในบทนี้ ผู้เขียนได้นำเสนอให้ผู้อ่านได้มองเห็นภาพสะท้อนของบิดาแห่งภาวะผู้นำเชิงศรัทธา บารมี และได้แสดงทัศนะว่าผู้นำเชิงศรัทธา บารมีนั้นเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นเสมอ แม้ว่าจะมีความเห็นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับรูปแบบของภาวะผู้นำเชิงศรัทธา บารมีแต่ก็มีการยอมรับภาวะผู้นำเชิงศรัทธา บารมีเป็นอย่างดี ผู้เขียนได้นำเสนอบทบาทของภาวะผู้นำเชิงศรัทธา บารมีที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดความไว้วางใจโดยยกตัวอย่างให้เห็นภาพชัดเจนของกระบวนการเกิดภาวะผู้นำเชิงศรัทธา บารมี ที่มีอิทธิพลทางการเมือง การกุมอำนาจของสาธารณชน ในการเลือกตั้งและถือว่า ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา บารมีถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในวงการ การเมืองการปกครอง ในส่วนนี้ผู้ปริทัศน์มีความเห็นสอดคล้องกับผู้เขียนแต่มีส่วนที่เพิ่มเติมคือ นักวิชาการบางท่านได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก้าวล้ำภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี ในแง่ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมุ่งเน้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง ในขณะที่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีในบางกรณีก็มุ่งประโยชน์ส่วนตน นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้กับบุคคลในทุกระดับขององค์กร แต่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี มีได้อย่างจำกัด เพราะส่วนใหญ่เกิดขึ้นในสถานการณ์วิกฤติ

### บทที่ 3 มุมมองทางจิตวิทยาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Psychological perspectives)

ประเด็นแรกของผู้ปริทัศน์สนใจคือ ประเด็นที่ผู้เขียนกล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางกระแสโลก INTERNAL WORLD OF TRANSFORMATIONAL LEADERS ที่ผู้เขียน ใช้วิธีการเขียนที่ทำให้ผู้อ่านรู้สึกเข้าไปมีส่วนร่วมในเรื่องที่นำเสนอ โดยระบุว่า ทุกวันนี้พวกเรา ได้รู้จักวิธีการรับมือกับผลกระทบจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้อาจจากการกระทำของผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งพฤติกรรมโดยทั่วไปและวิธีการที่ทำให้บรรดาผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ อย่างไรก็ตามในแง่มุมมองทางด้านจิตวิทยานั้นเรามีความรู้ค่อนข้างน้อยเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานทางจิตวิทยาของผู้นำการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางกระแสโลก ผู้เขียนได้ระบุว่าผู้ที่ศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะแรกเริ่มนั้นคือ Bass ซึ่งทำการศึกษาและเผยแพร่ในปี ค.ศ. 1985 แต่ในขณะนั้นได้รับความสนใจน้อย ต่อมาได้รับการยอมรับและยืนยันว่าแรงจูงใจที่จะนำไปสู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ประกอบด้วย แรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในตัวผู้นำที่รับรู้และเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเอง แรงจูงใจและศักยภาพในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในสังคม การมองโลกในแง่ดีและเปิดใจยอมรับฟังประสบการณ์และมุมมองของคนอื่น ๆ และผู้เขียนได้แสดงทัศนะว่าในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในอนาคตโดยเฉพาะด้านการพัฒนาความสามารถและการจูงใจนั้นย่อมเกี่ยวข้องกับทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อนเสมอ ได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดทางการวิจัยพัฒนาการของทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางกระแสโลกที่รวบรวมมาจากนักวิชาการจากหลายๆ สาขาซึ่งถือเป็นสหวิทยาการ ที่ทำให้ผู้อ่านเกิดองค์ความรู้และเกิดความคิดรวบยอดเกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นทั้งในมิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางกระแสโลก

### บทที่ 4 มุมมองที่เกี่ยวข้อง (RELATED PERSPECTIVES)

ในส่วนของมุมมองที่เกี่ยวข้องนี้ผู้เขียนได้นำเสนอเรื่องการฝึกอบรมทำให้มีประสิทธิภาพเกิดการเรียนรู้มากขึ้นด้วยการเสริมแรงต่อประสิทธิภาพของตนเองซึ่งหมายถึงการรับรู้ความสามารถของตนเองจนเกิดผล โดยผู้ดำเนินการฝึกอบรมให้ความสำคัญเป็นพิเศษในการรับรู้ความสามารถของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรม กำหนดความเชื่อมั่นของเครื่องมือสำหรับการดำเนินงาน มีการสุ่มตรวจจำนวน 6 ครั้ง ทำให้ได้รับการยอมรับในการทำงานและให้ความสำคัญเป็นพิเศษในการรับรู้ความสามารถของตนเองก่อนที่จะเริ่มการเรียนการสอนในรอบใหม่ของหลักสูตรการฝึกอบรม และในรอบใหม่ของหลักสูตรอบรมดังกล่าวได้มีการตรวจสอบเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานที่ได้รับการฝึกอบรมของตัวแปรควบคุมซ้ำอีกครั้ง ซึ่งพบว่าผลการตรวจสอบไม่แตกต่างจากรอบที่หนึ่งถือเป็นการยืนยันการทดลองครั้งแรกว่าเป็นจริง

บทที่ 5 : มองสู่อนาคตการทำนายอนาคตขององค์กรแห่งภาวะผู้นำย้อนจากปี ค.ศ. 1967 ไปจนถึงอนาคตในปี ค.ศ. 2034 (the road ahead forecasting organizational leadership : from back 1967 to the future 2034)

ในบทที่ 5 ของหนังสือ “Transformational and charismatic leadership : The road ahead ” ผู้เขียนได้นำเสนอเนื้อหาในลักษณะของการเขียนบันทึกส่วนตัวเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์อันยาวนานเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยมีใจความว่า ในช่วงเวลาระหว่างสัปดาห์แรกของเดือนพฤษภาคมในปี 1967 ผู้เขียนได้เข้าร่วมการประชุมของสมาคมการจัดการธุรกิจในเมืองแฮมิลตัน กรุงนิวยอร์ก ( addressed a conference of the American Management Association in Hamilton, New York) เรื่องที่ประชุม คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั่นเอง (Transactional leadership) ซึ่งในขณะนั้นรู้จักกันในอีกชื่อหนึ่งว่า ภาวะผู้นำการจัดการ (management leadership) นอกจากนี้ผู้เขียนได้กล่าวว่า ตัวเขาเองคิดนั้นถูกต้องเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่างที่จะมาพร้อมกับการทำงานในปี 2000 ซึ่งนั่นก็คือสิ่งที่เขาพูดไว้เมื่อปี 1967 เป็นจริง หลังจากการทำนายอนาคตของผู้เขียนได้รับการพิสูจน์ จากปี 1967 ถึงปี 2000 นั้น **ผู้เขียนจึงทำนายอนาคตภาวะผู้นำองค์กร นับต่อจากนี้ไปอีก 33 ปี** นั่นคือการทำนายอนาคตในปี 2034 แล้วคนที่พิสูจน์ความแม่นยำของคำทำนายอนาคตของเขาก็จะเป็นคนรุ่นหลังนั่นเอง

#### ความเห็นและข้อเสนอแนะในการนำแนวคิดไปใช้

หนังสือเรื่อง Transformational and charismatic leadership : The road ahead ได้รับความนิยมนับเป็นอย่างสูง ทำให้ผู้เขียนทั้งสองท่านคือ Bruce J. Avolio และ Bruce J. Avolio ได้จัดทำฉบับปรับปรุงใหม่ซึ่งในปัจจุบันได้รับการตีพิมพ์เป็นครั้งที่ 10 แล้ว จากการอ่านหนังสือเล่มนี้ ผู้ปริทัศน์ มีความเห็นว่า แนวการเขียนชวนติดตามอย่างต่อเนื่องเพราะการนำเสนอเนื้อหาและลีลาการเขียนเร้าผู้อ่านให้อยากเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานของผู้เขียนที่มากด้วยประสบการณ์แต่เขียนให้อ่านเข้าใจง่าย เป็นการเขียนที่ชวนให้ติดตาม เนื่องจากเรื่องภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับการทำงานในหลากหลายสาขาอาชีพอยู่แล้วยิ่งเมื่อตั้งชื่อเรื่องเป็น การมองไปข้างหน้าในอนาคตยิ่งทำให้น่าสนใจมากยิ่งขึ้น และทำให้ผู้อ่านเกิดความคิดรวบยอดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำเหนือชั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ แลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบามี และเกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำ เนื่องจากวิเคราะห์ได้ว่าผู้เขียนเชื่อว่าภาวะผู้นำในแบบต่างๆ ล้วนสามารถพัฒนาขึ้นอีกได้ ทั้งจากประสบการณ์ของตนเองและเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่น การฝึกอบรม การศึกษา ทดลองวิจัย ผู้เขียนทำให้ผู้ปริทัศน์เชื่อโดยเหตุผลทางวิชาการ ความเชี่ยวชาญของผู้เขียน และ รวบรวมคำทำนาย

**เอกสารอ้างอิง**

BJ Avolio and Francis J. Yammarino. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. (2nd ed.). Emerald Group Publishing, UK : Bingley.

BJ Avolio and Francis J. Yammarino. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition*. (Monographs in Leadership and Management, Volume 5) Emerald. Retrieved from [www.emeraldinsight.com/.../S1479-357120130000005037](http://www.emeraldinsight.com/.../S1479-357120130000005037)

Ingram (2013). *Transformational and charismatic leadership vs. transactional leadership definition*. Retrieved from [smallbusiness.chron.com](http://smallbusiness.chron.com) › Human Resources Leadership. by David Ingram, Demand Media Google.

Transformational leaders can inspire creativity

วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี