

# แนะนำหนังสือ Transformational Leadership : Industrial, Military and Educational Impact

ยุทธนา ไชยจุกุล \*

หนังสือเรื่อง Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact เป็นหนังสือที่แต่งขึ้นโดย เบอ์นาร์ต แบส (Bernard Bass, 1998) ซึ่งเป็นอาจารย์สอนอยู่ที่มหาวิทยาลัยนิวยอร์ก ที่เมือง บิงแฮมตัน (State University of New York at Binghamton) ผู้แต่งเป็นผู้ที่มีความรู้และความชำนาญในสาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม โดยเฉพาะภาวะผู้นำ (Leadership) และการจัดการระหว่างประเทศ (International Management) นอกจากนี้ยังได้ผลิตผลงานทางวิชาการที่มีประโยชน์ต่อสังคมจำนวนมากมาย

ในหนังสือเล่มนี้ เบอ์นาร์ต แบส ได้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นประเด็นที่สนใจของนักวิชาการ นักศึกษา และบรรดาผู้นำในองค์กรต่าง ๆ เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 20

ปีแล้ว นอกจากนี้ผู้แต่งยังได้นำเสนอผลงานการวิจัยและการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่ได้ทำเสร็จเรียบร้อยแล้วจำนวนหนึ่งแก่ผู้อ่านลงในหนังสือเล่มนี้ด้วย โดยผู้แต่งได้สอดแทรกผลงานการวิจัยเหล่านี้ไว้ในแต่ละบท เพื่อให้ผู้อ่านสามารถทำความเข้าใจในเนื้อหาของแต่ละบทได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งผลงานการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเหล่านี้ ได้ทำกับหลายหน่วยงานเช่น หน่วยงานทางทหาร องค์กรทางธุรกิจ องค์กรทางการศึกษา และหน่วยงานต่างๆของรัฐบาล รวมถึงโรงพยาบาลด้วย โดยสรุปแล้วผู้แต่งต้องการที่จะชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและน่าพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Transactional Leadership)

\* อาจารย์ ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ซึ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงสร้างสรรค์ก็คือการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงสร้างสรรค์เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและน่าพอใจมากกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงคอยแก้ไข (Corrective Transactional Leadership) ซึ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงคอยแก้ไข ก็คือการจัดการโดยมีข้อยกเว้น (Management by Exception) ภาวะผู้นำแบบเชิงรับจะมีประสิทธิภาพและน่าพอใจน้อยที่สุด ผู้แต่งเชื่อว่าผู้นำส่วนใหญ่จะใช้รูปแบบภาวะผู้นำหลากหลายกับสมาชิก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น ผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับสมาชิกให้บ่อยขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีเพิ่มขึ้น

ในหนังสือเล่มนี้ ผู้แต่งได้จัดแบ่งเนื้อหาออกเป็น 13 บท ดังสาระโดยย่อต่อไปนี้

**บทที่ 1** ในบทนี้ได้กล่าวถึงเนื้อหาภาวะผู้นำในรูปแบบใหม่ นั่นก็คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) โดยกล่าวถึงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ (1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) (2) การจัดการโดยมีข้อยกเว้น (Management by Exception) (3) การบริหารแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีองค์ประกอบ 4 ด้านคือ (1) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charismatic Leadership หรือ Idealized Influence) (2) การจูงใจที่เกิดจากแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) (3) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) (4) การตระหนักในปัจเจกบุคคล (Individualized

Consideration) นอกจากนี้ผู้แต่งยังได้กล่าวถึงตัวแบบของภาวะผู้นำที่เต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) โดยการนำภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) มาพิจารณาร่วมกันทั้ง 3 มิติ

**บทที่ 2** ได้นำเสนอผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความผูกพัน (Commitment) ความเกี่ยวข้อง (Involvement) และความซื่อสัตย์ (Loyalty) ต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นงานวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ เหล่านั้น นอกจากนี้ผู้แต่งได้เปรียบเทียบผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปลอม ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพัน ความเกี่ยวข้อง ความซื่อสัตย์ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะพยายามสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ตาม พบปะผู้ตามเพื่อสังคมและประโยชน์ขององค์การ ผู้นำพยายามสร้างแรงจูงใจที่เกิดจากแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม ผู้ตามเกิดความรู้สึกผูกพัน เกี่ยวข้องและซื่อสัตย์ต่อองค์การ ทำให้พวกเขามีความคติริเริ่ม มุ่งมั่นที่จะทำงานได้ด้วยตนเองและเมื่อทำงานเสร็จเรียบร้อยพวกเขาก็สามารถที่จะประเมินผลงานได้ด้วยตนเอง ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปลอม ๆ มักจะมีลักษณะเป็นแบบเผด็จการ ชอบใช้การบังคับ การพบปะกับผู้ตามก็เพื่อประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก และในการสร้างแรงจูงใจมักจะใช้การให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไม่ผูกพันต่อองค์การเท่าที่ควร

**บทที่ 3** ผู้แต่งได้กล่าวถึงรายละเอียดของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า สามารถช่วยเหลือผู้ตามให้ต่อสู้ฟันฝ่ากับความเครียดในขณะที่อยู่ในภาวะวิกฤต และอยู่ในสภาวะอื่น ๆ ได้

เช่น เมื่อเกิดความบ้าค้าง หรือเกิดความหายนะที่อาจทำให้เกิดความเครียดนั้นจะแก้ไขได้อย่างไร และยังคงกล่าวถึงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนว่า อาจจะประสบความสำเร็จในการแนะนำผู้ตามให้ต่อสู้ฝ่าฟันกับความเครียดได้ แต่จะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ นอกจากนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปลอมๆ จะเป็นผู้ก่อให้เกิดความเครียดมากกว่าจะเป็นผู้ช่วยบรรเทาความเครียดให้ลดน้อยลง

**บทที่ 4** บทนี้ได้อธิบายถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Contingencies) ซึ่งมีผลกระทบต่อการเกิดภาวะผู้นำ (Emergence) และประสิทธิผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนได้อย่างไร ซึ่งผู้แต่งแบ่งเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตออกเป็น 2 ชนิดคือ 1) เหตุการณ์ตามสถานการณ์ (Situational Contingency) 2) เหตุการณ์ตามสภาพแวดล้อม (Environmental Contingency) ซึ่งเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตทั้ง 2 ชนิดจะส่งผลต่อการเกิดภาวะผู้นำ (ทั้งประเภทและระดับความมากน้อยของภาวะผู้นำด้วย) นอกจากนี้ตัวแปรองค์การได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะของงาน และเป้าหมายขององค์การ ที่มีความแตกต่างกันในแต่ละองค์การจะมีผลต่อการเกิดภาวะผู้นำและประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

**บทที่ 5** ได้อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นสามารถอธิบายในแง่ของคุณลักษณะแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนของพวกเขาได้อย่างไร และผู้แต่งได้กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมองค์การมักจะถูกริเริ่มสร้างสรรค์โดยผู้ก่อตั้งกิจการ ซึ่งผู้ก่อตั้งมักสร้างวัฒนธรรมองค์การจากกรอบทางวัฒนธรรมที่ผู้ก่อตั้งได้มีแนวคิดไว้ล่วงหน้าอยู่แล้ว และได้ชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การแบบ

เปลี่ยนสภาพจะมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมมากกว่าวัฒนธรรมองค์การแบบแลกเปลี่ยน นอกจากนี้ผู้แต่งยังได้วัดวัฒนธรรมองค์การโดยใช้แบบวัดที่เรียกว่า Organizational Descriptive Questionnaire (ODQ) โดยจัดประเภทขององค์การไว้หลายชนิดด้วยกัน และยังได้อธิบายถึงวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การจากผลงานวิจัยที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพ

**บทที่ 6** บทนี้ผู้แต่งได้บรรยายถึงความแตกต่างในรูปร่างของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในเพศชายและเพศหญิง จากรายงานการวิจัยอื่นๆ ที่ผ่านมาสรุปได้ว่า วิธีการในการเป็นผู้นำองค์การของผู้หญิงจะมีความแตกต่างกับของผู้ชาย คือ ผู้นำที่เป็นผู้หญิงมักจะสร้างองค์การที่มีลักษณะแบนราบซึ่งเน้นการติดต่อและแบ่งปันข้อมูล ดังนั้นผู้แต่งจึงได้ทำการศึกษาถึงความแตกต่างในรูปร่างของภาวะผู้นำ โดยการรวบรวมงานวิจัยอื่นๆ ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในเพศชายและเพศหญิง จากนั้นผู้เขียนได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้โดยใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ซึ่งพบว่าผู้นำที่เป็นเพศหญิงมิได้มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อยกว่าผู้นำที่เป็นเพศชายเลย แต่อาจจะมีภาวะผู้นำแบบนี้มากกว่าผู้นำที่เป็นเพศชายด้วยซ้ำไป และนอกจากนี้ยังพบว่าผู้นำที่เป็นเพศชายส่วนใหญ่จะใช้การจัดการโดยมีข้อยกเว้นมากกว่า

**บทที่ 7** บทนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องอย่างป็นนัยๆ ของภาวะผู้นำแบบ

เปลี่ยนสภาพตอนโยบายขององค์การ (Implications of Transformational leadership for Organizational Policies) เพราะการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในทุกกระดับขององค์การจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์การอย่างมาก ดังนั้นต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายทรัพยากรมนุษย์และนโยบายองค์การอย่างมากด้วยเช่นกัน ซึ่งในบทนี้ก็ได้แบ่งสิ่งที่เกี่ยวข้องออกเป็น ๑๑ ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต่อการกำหนดนโยบายขององค์การออกเป็น 12 ด้าน คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ภาพลักษณ์ขององค์การ 3) การสรรหา 4) การคัดเลือกและการเลื่อนตำแหน่ง 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การฝึกอบรม 7) การให้ความรู้ด้านภาวะผู้นำ 8) การพัฒนาอาชีพ 9) การออกแบบงานและการประเมินงาน 10) โครงสร้างขององค์การ 11) การพัฒนาองค์การ และ 12) การตัดสินใจ

**บทที่ 8** บทนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนา และการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยผู้เขียนได้กล่าวถึงเหตุการณ์บางอย่างที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการพัฒนาของบุคคลตั้งแต่วัยเด็กที่ส่งผลต่อการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มากกว่าการเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้ ผู้แต่งได้ทำการประเมินประสบการณ์และข้อมูลส่วนบุคคล ความแตกต่างของประสบการณ์ในชีวิตของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แล้วให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบแบบสอบถามของ MLQ ทั้งฉบับที่ให้คะแนนตนเอง และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน หลังจากนั้นได้กล่าวถึง การฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเต็มรูปแบบซึ่งได้มีผู้บริหารและผู้จัดการหลายพันคนที่มาจากหลายหน่วยงานเข้ารับการฝึกอบรม ใน

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ได้แบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ (1) ระดับพื้นฐาน (2) ระดับขั้นสูง โดยระดับพื้นฐานได้แบ่งแบบการฝึกอบรมออกเป็น 8 ชนิด ซึ่งจะใช้เวลาในการฝึกอบรม 3 วัน ส่วนในระดับขั้นสูงได้แบ่งแบบการฝึกอบรมออกเป็น 5 ชนิด จะใช้เวลาในการฝึกอบรม 2-3 วัน แต่ก่อนที่จะเข้ารับการฝึกอบรมในระดับขั้นสูงนั้น จะต้องทิ้งช่วงเวลาไว้ 3 เดือนหลังจากจบการเข้ารับการฝึกอบรมในระดับพื้นฐาน การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อติดตามผลจัดกระทำขึ้นภายใน 6 เดือน ถึง 1 ปี ภายหลังจากการฝึกอบรมในระดับขั้นสูงสิ้นสุดลง ซึ่งการฝึกอบรมนี้จะใช้ระยะเวลาในการอบรมเพียงครึ่งวัน และหลังจากนั้นจะมีการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการอีกครั้งหนึ่ง

**บทที่ 9** ได้อธิบายถึงรูปแบบที่ใช้ในการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของการประเมินโดยใช้ MLQ ในการวัดข้อมูลคุณลักษณะเฉพาะอย่างของบุคคล ซึ่งได้มาจากผลของการให้คะแนนตนเองและผลงานการวิจัยอื่นๆ ส่วนการประเมินของผู้ร่วมงานในด้านการรู้คิดและบุคลิกภาพได้ใช้วิธีการประเมิน 360 องศา การประเมินในภาพรวมจะมีลักษณะการผสมผสานกันของการประเมินที่นำไปใช้วัดความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงได้ และมีการแนะนำตัวพยากรณ์ที่ดีและดูจะประสบความสำเร็จในผลงานวิจัยที่ได้ทำในองค์กรต่างๆ

**บทที่ 10** ได้กล่าวถึงความสำคัญของบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งซึ่งอาจส่งผลต่อการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือแบบแลกเปลี่ยน โดยได้อธิบายความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มาจากทางเลือกตั้งกับแต่งตั้ง เพราะมีแหล่งที่ได้มาของอำนาจและความคาดหวังที่แตกต่างกัน

ซึ่งอาจทำให้มีผลกระทบต่อการใช้รูปแบบภาวะผู้นำก็ได้ ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยผลการวิจัยที่ได้ทำการศึกษาในองค์การทางทหาร องค์การภาคอุตสาหกรรม องค์การทางการศึกษา และผลจากการวิเคราะห์พระระดับ

**บทที่ 11** ในบทนี้ได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) และการบริหารแบบตามสบาย (Laissez-Faire) ในการอธิบายนี้จะใช้สิ่งที่ค้นพบจากการศึกษาวิจัยตัวอย่างทางด้านทหาร และผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของข้อมูลย้อนกลับ จากการสำรวจ นอกจากนี้ยังได้อธิบายถึงการเสริมพลังอำนาจกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Superleadership) รวมถึงข้อเสียของการเสริมพลังอำนาจ และยังอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการบริหารแบบตามสบายและเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการบริหารแบบตามสบายมาเป็นภาวะผู้นำแบบการเสริมพลังอำนาจ

**บทที่ 12** บทนี้ได้ให้ความหมายของสิ่งที่ใช้ทดแทนภาวะผู้นำ โดยได้แบ่งออกเป็น 3 ชนิด คือ 1) สิ่งที่ใช้แทนกันได้ (Replacements) 2) ตัวที่เป็นกลาง (Neutralizers) 3) ตัวสนับสนุน (Enchancers) และได้พิจารณาถึงสิ่งทดแทนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และแบบแลกเปลี่ยนอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังได้เสนอความเป็นไปได้บางประการในการที่จะหาสิ่งทดแทนภาวะผู้นำทั้งสองแบบนี้ด้วย

**บทที่ 13** ในบทนี้ผู้แต่งได้รวบรวมสาระสำคัญต่างๆจากบทต้นๆด้วยวิธีการอภิปรายเนื้อหาพร้อมทั้งมีการอ้างอิงงานวิจัยและหลักฐานทางวิชาการอื่นๆเพื่อสนับสนุนการอภิปรายด้วย นอกจากนี้ได้เน้นถึงความจำเป็นในการสำรวจความคิดเห็นของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนว่าผู้นำเหล่านี้กำลังคิดอะไรและจะทำอะไรกับสิ่งที่พวกเขาได้คิดไว้

เพื่อที่จะได้นำมาประยุกต์ในเชิงทฤษฎีมากขึ้น

โดยสรุปแล้ว หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่น่าสนใจซึ่งได้อธิบายเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอย่างละเอียด ดังนั้นผู้เขียนคิดว่าหนังสือเล่มนี้น่าจะมีประโยชน์แก่บุคคลที่จะทำการวิจัยหรือพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยน เพราะในแต่ละบทของหนังสือเล่มนี้ ได้มีการสรุปผลงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาจากหลายแหล่งเช่น องค์การทางทหาร องค์การทางอุตสาหกรรม และองค์การทางการศึกษา ไว้อย่างมากมาย ซึ่งสามารถค้นหารายชื่อของวารสารจากบรรณานุกรมของหนังสือเล่มนี้ได้

หลังจากที่ได้อ่านหนังสือเล่มนี้แล้ว ผู้เขียนคิดว่าเนื้อหาของบทที่ 8 เป็นบทที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยเบอร์นาร์ด แบลสได้ใช้ตัวแบบของการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเต็มรูปแบบ ( Model of Full Range of Leadership Development) ซึ่งเป็นรูปแบบใหม่มาใช้อธิบายการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนั้น ผู้เขียนจะขอกล่าวเฉพาะแบบฝึกต่างๆ (Module) ที่น่าสนใจ จำนวน 14 แบบ ที่ได้นำมาประยุกต์ใช้กับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเต็มรูปแบบ โดยสังเขปดังนี้

**การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Development)**

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการของการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเต็มรูปแบบ จะทำการฝึกอบรมขั้นพื้นฐานเป็นเวลา 3 วัน และมีการฝึกอบรมขั้นสูงอีกเป็นเวลา 2 - 3 วัน โดยให้มีระยะเวลาห่างกันของการฝึกอบรมทั้งสองประเภทไว้ 3 เดือน การติดตามผลจะมีการวางแผนให้มีขึ้น 1 ปีหลังการฝึกอบรม การฝึกอบรมแต่ละโปรแกรม (ขั้นพื้นฐานหรือขั้น

สูง)เป็นเวลา 3 วัน อาจจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นเป็นเวลา 3 วันอย่างต่อเนื่อง หรืออาจจัดให้มีการฝึกอบรมสัปดาห์ละ 1 ครั้ง จนครบ 3 ครั้งก็ได้ นอกจากนี้อาจมีการปรับรูปแบบของการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน หรือตามความต้องการขององค์กร โดยการลดวันฝึกอบรมลงหรืองดการฝึกอบรมบางอย่างก็ได้

แบบสอบถาม MLQ จะถูกแจกไปให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม (และผู้บังคับบัญชา) โดยองค์กรกลางและส่งกลับโดยไม่ต้องระบุชื่อประมาณ 4 สัปดาห์ก่อนที่การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจะเริ่มขึ้น ถ้ามีเหตุการณ์ที่ทำให้การแจกแบบสอบถาม MLQ ล่วงหน้าไม่สามารถทำได้ก็จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบแบบสอบถาม MLQ เพื่อให้คะแนนตัวเองก่อนการฝึกอบรมจะเริ่มขึ้น ถึงกระนั้น ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมที่ใกล้จะสิ้นสุดการอบรมเชิงปฏิบัติการขั้นพื้นฐานก็จะขอให้ช่วยแจกแบบสอบถาม MLQ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน(ที่ทำงาน)ตอบกลับคืนมาโดยไม่ต้องระบุชื่อ

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเต็มรูป จะให้ความรู้รวมถึงการฝึกทักษะต่างๆ ด้วย ปรัชญาของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการเป็นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนซึ่งได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น ถึงแม้ว่าโปรแกรมการฝึกอบรมจะมีการใช้สถานการณ์จำลอง และการฝึกทดสอบต่างๆ ซึ่งจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานที่ต้องเผชิญในขณะที่ทำงานจริงๆ และปัญหาต่างๆที่บ้าน โปรแกรมการฝึกอบรมนี้ได้เห็นว่ายังมีวิธีการอีกหลายอย่างในการที่จะเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน และที่สำคัญก็คือ การมีคุณสมบัติทั้งสองอย่าง มีคำถามเรื่องความจำเป็นของการลดแบบการจัดการ

โดยมีข้อยกเว้นของบุคคลหนึ่งและเพิ่มองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคคลผู้นั้น โปรแกรมการดำเนินงานได้เริ่มจาก 1) เพิ่มความตระหนักในองค์ความรู้ภาวะผู้นำ (Leadership Paradigm) 2) เรียนรู้เกี่ยวกับทางเลือกอื่นๆ ซึ่งมีผลต่อการปรับปรุงตนเอง และผู้ตาม 3) ปรับปรุง นำไปใช้ และปรับใช้วิธีการคิด และกระทำใหม่ให้เหมาะกับเรื่องนั้นๆ

ในโปรแกรมต้นแบบจะมีแบบการฝึกอบรมจำนวน 13 หรือ 14 แบบ โดยแบ่งเป็นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการขั้นพื้นฐาน 8 แบบ ซึ่งใช้เวลาฝึกรวม 3 วัน และการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการขั้นสูงอีกจำนวน 5 หรือ 6 แบบ ใช้เวลาฝึกรวม 2-3 วัน แต่จะต้องทิ้งระยะเวลาห่างกัน 3 เดือนระหว่างการฝึกทั้งสองระดับก็เพื่อที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีประสบการณ์ในการทดลองใช้ และทำความเข้าใจก่อนที่จะกลับมาฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการขั้นสูงต่อไป แบบฝึกต่างๆจะมีอยู่ในคู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม และได้รับการทบทวนแก้ไขโดยผู้ฝึกที่มีความรู้ความสามารถและผ่านหลักสูตรควบคุมการฝึกอบรมมาแล้ว

### การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการขั้นต้น(Basic Workshop)

บทนำของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเต็มรูป (FRLP) เริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์การตั้งแต่ปีค.ศ 1980 ซึ่งผู้นำทางทหาร ทางภาคธุรกิจ ทางภาคอุตสาหกรรม ทางภาคการบริการ และจากหน่วยงานอิสระจะต้องเป็นทั้งผู้นำที่ดีและผู้จัดการที่ดีด้วย พวกเขาต้องเผชิญกับเทคโนโลยีซึ่งเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจที่รวดเร็ว

สินค้าที่มีคุณภาพ และการแข่งขันที่สูงขึ้นทั้งในและนอกประเทศ องค์กรต้องให้การตอบสนองที่ดีและมากขึ้นต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและนอกประเทศ เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ รวมไปถึงการที่ต้องรักษา และเพิ่มประสิทธิผลของพวกเขาไปด้วย

จากความคิดเห็นของบุคคลบางคนที่ว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในยุคทศวรรษ 1990 เป็นแบบการให้ความเสมอภาคทางสังคมและการเมืองแก่ผู้หญิงหรือให้ผู้หญิงเป็นผู้นำ (Feminization) ซึ่งทำให้นโยบายต่างๆ ได้เปลี่ยนไปในทางที่ให้ความดูแลเอาใจใส่และเห็นใจพนักงานมากขึ้น (พนักงานที่เหลือนอยู่หลังการปลดออกจากงาน) ค่านิยมในการสร้างเครือข่ายและแนวคิดการทำงานร่วมกันแบบอ่อนโยน(Femine) ช่วยให้เกิดการบรรเทาความเคร่งเครียดของการทำงานแบบเคร่งครัดที่มีผู้ชายเป็นผู้นำ (Masculine) นอกจากนี้คนหนุ่มสาวในปี ค.ศ 1960 เมื่อได้ผ่านมาถึงยุคปี ค.ศ 1980 คนกลุ่มนี้ได้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่พวกเขาทำงานได้ดีขึ้น นักศึกษาที่รักเสรีภาพในยุคปี ค.ศ 1960 และต่อมาในยุคปี ค.ศ 1980 บางคนได้กลายเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรม ทางทหาร และทางด้านอื่นๆ เพราะพวกเขาเป็นผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบทางสังคมและสิทธิส่วนบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรในนั้น ในทำนองเดียวกัน ปริมาณและความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงก็เป็นสิ่งที่ความต้องการในยุค 1990 จะเห็นได้ว่าการที่ผู้นำมอบอำนาจพร้อมทั้งความรับผิดชอบและความอิสระในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น ผู้นำส่วนใหญ่ต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตได้ ต้องสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาทักษะต่างๆที่มีความจำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ได้

จริงและมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อที่จะทำให้พวกเขามีความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น

ในบทนำได้กล่าวว่า ผู้เข้ารับการศึกษาอบรมต้องเป็นผู้นำและผู้บริหารที่ดี การจัดการที่ดีจะเกี่ยวกับการวางแผน การสั่งการ และการควบคุม แต่ภาวะผู้นำที่ดีต้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นเพื่อชิงความได้เปรียบทางการตลาดและเทคโนโลยี การจัดการที่ดีจะก่อให้เกิดความสามารถในการคาดการณ์และลำดับของความต้องการในการผลิตสินค้าและบริการให้ตรงตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำที่ดีจะทำให้มองเห็นวิสัยทัศน์ใหม่ๆและสามารถจูงใจผู้อื่นให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่ได้ ถึงแม้ว่าการบริหารจะเกี่ยวกับการจัดการ และจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละแผนงาน แต่ภาวะผู้นำที่ดีจะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อคำมั่นสัญญา ความจงรักภักดีในการทำงาน และการทุ่มเทเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ผู้นำได้ตั้งไว้ (Kotter , 1982)

เมื่อผู้ฝึกได้ให้ความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาของการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเต็มรูปแบบแก่ผู้เข้ารับการศึกษาอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการศึกษาอบรมก็จะเข้ารับการศึกษาอบรมตามรายละเอียดดังนี้

**แบบฝึกที่ 1** รวมไปถึงการตรวจสอบถึงแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำจากหัวหน้ากลุ่มของผู้เข้ารับการศึกษาอบรม หัวหน้ากลุ่มเหล่านี้ได้ขอให้กล่าวอธิบายถึงผู้นำของพวกเขาทั้งในอดีตและปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นบุคคลที่อยู่ในหรือนอกองค์กร ผู้ซึ่งมีผลหรืออิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพวกเขาไม่ว่าจะเป็นพ่อแม่ ครู ผู้ควบคุมงาน ผู้ฝึกสอน พระ หรือบรรดาพี่ๆ พวกเขาได้รับมอบหมายให้เขียนบรรยายสั้นๆว่าเขาได้รู้จักคุ้นเคยกับบุคคลนั้นๆ(ผู้นำ)อย่างไร มีความสัมพันธ์นานเท่าไร บทบาทของเขากับ

ผู้นำที่มีต่อกันเพื่อบรรลุผลการปฏิบัติงานเป็นเช่นไร ความท้าทายหรืออุปสรรคที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ประวัติโดยย่อที่จะช่วยให้เข้าใจลักษณะการใช้ภาวะผู้นำและคุณประโยชน์ของการได้รู้จักบุคคลนั้นๆ

ในช่วงสุดท้าย ข้อมูลรายละเอียดและลักษณะนิสัยของแต่ละคนถูกรวบรวมเข้าไว้ด้วยกันโดยผู้ฝึกและแบ่งออกเป็น 5 - 6 กลุ่ม โดยไม่ใช่ชื่อของกลุ่มต่างๆเหล่านั้น ผลที่ได้ออกมาคือ กลุ่มต่างๆได้กลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบภาวะผู้นำอย่างเต็มรูปแบบตามที่ได้อธิบายไว้แล้วในบทที่ 1 ลักษณะของรายละเอียดต่างๆส่วนใหญ่รวมอยู่ในกลุ่มแบบเปลี่ยนสภาพบางส่วนอยู่ในกลุ่มแบบแลกเปลี่ยนและไม่มีลักษณะใดๆอยู่ในกลุ่มแบบการบริหารแบบตามสบาย ผลสรุปออกมาว่า ภาพลักษณ์ของผู้นำในอุดมคติที่ทุกคนมีอยู่ในความคิดได้ถูกนำไปเชื่อมโยงกับทฤษฎีภาวะผู้นำคือภาพลักษณ์ของผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั่นเอง

**แบบฝึกที่ 2** แบบฝึกที่สองนี้จะนำเสนอตัวแบบภาวะผู้นำที่เต็มรูปแบบ (Full Range of Leadership Model) ตามที่ได้กล่าวไปแล้วในเบื้องต้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะทำการทบทวนองค์ประกอบของตัวแบบภาวะผู้นำที่เต็มรูปแบบ และตัวแบบภาวะผู้นำที่เต็มรูปแบบก็เกี่ยวข้องกับกิจกรรมและประสิทธิภาพของผู้นำได้อย่างไร มีตัวอย่างทางพฤติกรรมศาสตร์และกรณีศึกษาที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้มุ่งเน้นไปที่รูปแบบต่างๆของผู้นำที่ค้นพบในองค์การส่วนใหญ่ คำถามต่างๆที่ถูกตั้งขึ้นจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของตัวแบบนี้ เช่น แต่ละองค์ประกอบของตัวแบบมีความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือพฤติกรรมองค์การของผู้เข้ารับ

การฝึกอบรมมากน้อยเพียงไร

**แบบฝึกที่ 3** ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้ชมวิดีโอเรื่อง The Mary Roads to Transformational Leadership ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมหลักๆที่เป็นองค์ประกอบที่หลากหลายของภาวะผู้นำ จากนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะอภิปรายเกี่ยวกับพฤติกรรมต่างๆที่เป็นรูปแบบการใช้คำพูดและไม่ใช้คำพูดเหล่านั้นจากตัวอย่างในวิดีโอ และจะอภิปรายถึงผลของพฤติกรรมดังกล่าวด้วย

**แบบฝึกที่ 4** ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับแฟ้มประวัติการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของตนเองอย่างละเอียดซึ่งก็ขึ้นอยู่กับผลของการให้คะแนนตนเองจาก Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) นอกจากนี้การรายงานผลจากการทำ MLQ จะถูกส่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนพร้อมทั้งผลของการให้คะแนนตนเองและผลของการให้คะแนนของกลุ่มซึ่งได้มีการเปรียบเทียบกัน เป็นองค์ประกอบต่อองค์ประกอบและเป็นรายชื่อต่อรายชื่อ ผลของคะแนนจาก MLQ จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถสร้างแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเบื้องต้นด้วยตนเองได้ ส่วนรายละเอียดของการวางแผนและคำติชมต่างๆนั้นคล้ายกับการให้คำปรึกษาดังที่ได้กล่าวไว้ในเบื้องต้น นอกจากนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาซึ่งกันและกันตามแต่จะเลือกกันเอง โดยมีผู้ฝึกและผู้ช่วยคอยดูแลอยู่อย่างใกล้ชิด

**แบบฝึกที่ 5** ในการทำงานร่วมกันในกลุ่มเล็กๆ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะทำการถ่ายวิดีโอ 2 ฉากที่มีเนื้อหาขัดแย้งกัน แต่ละกลุ่มจะเขียนบท และถ่ายทำวิดีโอซึ่งพวกเขาได้แสดงเอง ฉากที่หนึ่งจะเป็นการแสดงเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ส่วนอีก

ฉากหนึ่งจะเป็นการแสดงเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน วิธีทัศน์ชุดนี้จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นความแตกต่างของลักษณะผู้นำทั้ง 2 แบบ และแต่ละกลุ่มจะกำหนดล่วงหน้าว่าทั้ง 2 ฉากที่นำเสนอจะเป็นภาวะผู้นำแบบ Directive ทั้ง 2 ฉากหรือจะเป็นภาวะผู้นำแบบ Participative ทั้ง 2 ฉากก็ได้

**แบบฝึกที่ 6** แบบฝึกนี้จะเน้นที่องค์ประกอบของการตระหนักในปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) การสำรวจที่ถามว่าทำไมผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจึงถึงเลที่จะมอบหมายงานให้ผู้อื่น ซึ่งผลจากการสำรวจสอดคล้องกับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับองค์การและแต่ละบุคคล ถึงอุปสรรคในการมอบหมายงานให้ผู้อื่น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้เรียนรู้ถึงข้อดีในการมอบหมายงานให้ผู้อื่นเพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเอง ในการฝึกอบรมมีการให้คำแนะนำถึงวิธีการมอบหมายงานให้ผู้อื่นที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งแต่ละคนจะได้รับความช่วยเหลือเรื่องวิธีการมอบหมายงานให้ผู้อื่นมากขึ้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความสามารถ และทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนนั่นเอง

**แบบฝึกที่ 7** ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป็นสมาชิกของกลุ่มจะให้คะแนนผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่นๆ ในด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และแบบแลกเปลี่ยน โดยใช้การสังเกตพฤติกรรมในระหว่างการฝึกที่ผ่านๆมาและใช้การอภิปรายด้วย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะร่วมกันพิจารณาผลข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อที่จะกำหนดระดับพฤติกรรมว่าระดับพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นระดับไหนถึงจะเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และระดับไหนถึงจะเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำ

แบบแลกเปลี่ยน นอกจากนี้ยังให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้อภิปรายเหตุผลของการให้คะแนนว่าทำไมถึงให้คะแนนในระดับนั้น

**แบบฝึกที่ 8** อุปสรรคจากองค์กรต่างๆ ที่ส่งผลต่อแผนภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการแก้ไขในจุดนี้ ทั้งจากตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และนโยบายขององค์กร นอกจากนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะกลั่นกรองวัตถุประสงค์ของแผนภาวะผู้นำของพวกเขาตามที่ได้พัฒนาขึ้นในแบบฝึกที่ 4 และทบทวนกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อสามารถฝ่าฟันปัญหาต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนภาวะผู้นำของพวกเขาเอง

**เว้นระยะเวลา 3 เดือนระหว่างการอบรมเชิงปฏิบัติการขั้นพื้นฐานและขั้นสูง**

ในระยะเวลา 3 เดือน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีเวลาในการฝึกทักษะที่สำคัญในสภาพแวดล้อมการทำงานของตนเอง มีการอ่านเอกสารที่สำคัญประกอบและศึกษากรณีตัวอย่าง นอกจากนี้แผนพัฒนาการการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเองจะถูกกลั่นกรองและปรับปรุงแก้ไข ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจจะสร้างวิธีการและประเมินผลวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง และประเมินความพร้อมในการรับความเปลี่ยนแปลงขององค์กรของพวกเขา ในการนี้อาจต้องมีการอภิปรายร่วมกับผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของพวกเขา พวกเขาจะบ่งชี้ถึงปัญหาขององค์กรซึ่งยากแก่การแก้ไข และพยายามหาข้อสรุปหรือวิธีจัดการในการอบรมเชิงปฏิบัติการขั้นสูงต่อไป หลังจากที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับการกระตุ้นทางสติปัญญาเรียบร้อยแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจจะทำการทดลองเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ

ที่แตกต่างกัน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจมีการรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การจากผู้ร่วมงานที่ทำงานร่วมกัน และผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเข้าพบผู้บังคับบัญชาของเขาเพื่ออภิปรายแผนการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองของพวกเขาด้วย

**การอบรมเชิงปฏิบัติการขั้นสูง (Advanced Workshop)**

**แบบฝึกที่ 9** ความก้าวหน้าของแผนภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะถูกนำเสนอและอภิปราย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการทบทวนแผนภาวะผู้นำเป็นรายบุคคลและกลุ่ม เหตุผลของความสำเร็จและล้มเหลวจะได้รับวิเคราะห์ แล้วมีการอภิปรายถึงปัญหาเพื่อปรับปรุงแก้ไขแผนภาวะผู้นำ

**แบบฝึกที่ 10** ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำแบบทดสอบเสร็จก็จะเกิดความเข้าใจในค่านิยมต่างๆของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรอย่างไร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความสามารถมองเห็นความแตกต่างในค่านิยมของพวกเขาเองและค่านิยมเหล่านี้ได้ส่งผลต่อการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรอย่างไร ค่านิยม 4 แบบที่จะได้รับการพิจารณาคือ อำนาจ คุณความดี ความเท่าเทียมกัน และความต้องการ นอกจากนี้การใช้การกระตุ้นทางสติปัญญาในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของค่านิยมเหล่านี้ก็จะถูกพิจารณาในขั้นนี้ด้วย

**แบบฝึกที่ 11** ระหว่างช่วงระยะเวลา 3 เดือนนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเตรียมและนำเสนอปัญหาในการทำงานจริงซึ่งยากต่อการแก้ไขแนวทางภาวะผู้นำที่ใช้การกระตุ้นทางสติปัญญา

ได้ถูกนำมาใช้เพื่อช่วยให้เพื่อนร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น ทั้งในการทำงานเป็นรายบุคคลและกลุ่ม จากนั้นทุกคนในกลุ่มจะช่วยกันคิดเพื่อแก้ปัญหาที่เลือกขึ้นมา ทุกคนจะเข้าร่วมอภิปรายโดยเน้นกลยุทธ์การกระตุ้นทางสติปัญญาเพื่อมุ่งแก้ปัญหาเหล่านี้ให้สำเร็จ

**แบบฝึกที่ 12** ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมุ่งเน้นไปที่ความเข้าใจในลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของตนที่เป็นแบบเปลี่ยนแปลงสภาพและแบบแลกเปลี่ยนโดยใช้แบบสอบถามเชิงพรรณานองค์การ (Organizational Description Questionnaire) ที่ได้กล่าวถึงในบทที่ 5 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะทำการทดสอบการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการอย่างเป็นทางการและเป็นระบบและเน้นจุดที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

**แบบฝึกที่ 13** วิธีใช้การจูงใจที่เกิดจากแรงบันดาลใจมีหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีจะถูกนำเสนอและอภิปราย แต่กระนั้นแบบฝึกที่ 13 อาจจะถูกนำมารวมในแบบฝึกที่ 14 ก็ได้

**แบบฝึกที่ 14** แบบฝึกชุดนี้จะเกี่ยวข้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งเป็นผู้ที่สามารถใช้จินตนาการถึงแผนงานในอนาคตอันใกล้ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเหล่านี้เห็นพ้องตรงกันว่าแผนงานนี้เป็นผลประโยชน์ของพวกเขาเองและปรับปรุงให้เข้ากับแนวคิดของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และนโยบายขององค์การ ประเด็นความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) จะถูกนำมาพิจารณา ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะต้องจัดทำวิดิทัศน์ที่แสดงถึง วิสัยทัศน์ในอนาคตอันใกล้ โดยจะมีสมาชิกในกลุ่มช่วยร่วมวิจารณ์ และกลั่นกรองวิสัยทัศน์นั้นด้วย

**บรรณานุกรม**

Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military and Education Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.