



ภาวะผู้นำในการบริหารโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ Leadership in Managing New Product Development Projects

ชลธิศ ดาราวงษ์¹

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี

Chonlatis Darawong¹

Graduate School, Sripatum University, Chonburi Campus

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำของผู้จัดการโครงการผลิตภัณฑ์มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการบริหารงานของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการสร้างความสำเร็จของโครงการ อย่างไรก็ตาม ทีมงานประเภทนี้จะประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายผลิต และฝ่ายควบคุมคุณภาพ ซึ่งมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกันและได้รับมอบหมายงานให้มาทำงานร่วมกันตลอดกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ สมาชิกทุกคนต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างกันอย่างต่อเนื่องและอาจเกิดความขัดแย้งได้ตลอดเวลา ดังนั้น การบริหารงานทีมงานประเภทนี้จึงเป็นความท้าทายและอาจเป็นภาวะวิกฤตขององค์กร

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง เชิงการแลกเปลี่ยน และเชิงเสรี รวมถึงผลของภาวะผู้นำทั้ง 3 รูปแบบที่มีต่อการปฏิบัติงานของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยมีรากฐานมาจากทฤษฎีตามสถานการณ์ซึ่งอธิบายไว้ว่าสถานการณ์หนึ่ง ๆ ย่อมต้องการผู้นำที่มีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งเนื้อหาจากบทความนี้จะจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการสำหรับนักวิจัยเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาคุณสมบัติของผู้นำประเภทต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ อีกทั้งยังมีประโยชน์ต่อนักปฏิบัติซึ่งได้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในการพัฒนาศักยภาพของภาวะผู้นำให้แก่ผู้จัดการโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อให้สามารถบริหารทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างราบรื่นและมีประสิทธิผลสูงสุด

คำสำคัญ: 1) ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยน 3) ภาวะผู้นำเชิงเสรี 4) ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

Abstract

The leadership of product project managers plays important roles in managing new product development (NPD) teams in order to make a project successful. However, such teams consist of members from different functional areas, such as marketing, research and development, engineering, production and quality control. Each member has a distinctive working style and is assigned to cooperatively work with one another other throughout the NPD process. In addition, all members are required to intensely and constantly cooperate and often experience conflicts during the project. Therefore, managing NPD teams is challenging and may become a dilemma for the organization.

This article has an objective to build an understanding of different styles of leadership, such as transformational, transactional, and laissez-faire leadership. It also explains the effects of these three leadership styles on the NPD team performance. The content is based on the contingency theory, which explains that different situations require different leadership styles. It contributes to researchers who seek to investigate the impact of leadership styles on NPD project outcomes. In addition, it is useful for management in the organization in order to enhance the capabilities of NPD project managers who then manage NPD team members to work together smoothly in the most effective way.

Keywords: 1) Transformational Leadership 2) Transactional Leadership 3) Laissez-faire Leadership 4) New Product Development Teams

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการตลาด (Assistant Professor, Department of Marketing)
Email: chonlatis.da@east.spu.ac.th



บทนำ (Introduction)

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development) เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจอย่างยั่งยืน (Sheng, Zhou and Lessassy, 2013, pp. 2357-2358) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่การพัฒนาแนวคิด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวอย่าง การทดสอบตลาด ไปจนถึงการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด โดยงานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายด้าน เช่น ด้านการตลาด ด้านวิจัยและพัฒนา และด้านวิศวกรรม มาทำงานร่วมกันเป็นทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อผสมผสานความเชี่ยวชาญของสมาชิกในทีมตลอดช่วงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดังเช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดจะศึกษาความต้องการของกลุ่มตลาดเป้าหมายและวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดเมื่อสินค้าออกสู่ตลาด ส่วนวิศวกรจะศึกษาข้อมูลทางวิศวกรรมศาสตร์เพื่อออกแบบการทดลอง ออกแบบพัฒนา และผลิตสินค้าตัวอย่างให้ได้คุณภาพตามที่กำหนด (Unger and Eppinger, 2010, p. 3)

ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยผู้จัดการโครงการเป็นผู้นำทีม ซึ่งส่วนใหญ่จะมีตำแหน่งงานอยู่ในระดับสูง ได้แก่ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป เป็นต้น หรืออาจอยู่ในตำแหน่งระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดหรือผู้จัดการฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยที่ผู้นำโครงการจะต้องเป็นผู้สร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมให้สามารถทำงานร่วมกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้ข้อเงื่อนไขต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงโครงสร้างการบริหาร จำนวนทรัพยากร ในองค์กร และทักษะของพนักงานที่มีอยู่ในทีม ดังนั้น ผู้นำจึงเปรียบเสมือนแม่ทัพผู้นำพาเหล่านักรบให้สามารถปฏิบัติการรบชนะคู่แข่งทางธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำพาทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นทีมที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการขยายและคงอยู่ของธุรกิจ

การค้นหาหรือพัฒนาผู้นำทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดีนั้น ถือได้ว่าเป็นความท้าทายขององค์กรในการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมเพราะบุคคลนั้นจะต้องมีความเข้มแข็งทั้งทางด้านวิชาการและด้านการปฏิบัติเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจให้กับพนักงานในทีมทุกคน ซึ่งการสร้างควมไว้วางใจใน

ทีมประเภนี้เป็นเรื่องยากเนื่องจากการบริหารทีมที่ประกอบด้วยพนักงานที่มีความแตกต่างกันอย่างมากในด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะศาสตร์และต้องทำงานอยู่รวมเป็นทีมเดียวกันมักเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้ตลอดระยะเวลาการทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งนี้ส่วนมากจะเกิดจากความแตกต่างทั้งทางด้านรูปแบบการทำงานและด้านบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลในทีมและนำไปสู่ความล้มเหลวของโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นบุคคลสำคัญในการลดความขัดแย้งและนำพาทีมงานทุกคนให้ปฏิบัติงานไปในทางเดียวกันได้อย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้นำที่ได้ถูกกล่าวโดย Fiedler (1967, pp. 25-32) ซึ่งเป็นผู้นำเสนอแนวความคิดทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งว่าด้วยการเลือกวิธีการแก้ปัญหาทางการบริหารนั้นถือว่าไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้วิธีการบริหารแบบใดในสถานการณ์นั้น ๆ โดยผู้นำจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุดด้วยกระบวนการตัดสินใจที่ใช้การผสมผสานและหาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ รอบด้านแล้วนำมาวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยเหล่านั้นซึ่งบางสถานการณ์อาจต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์อาจต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยธรรมและแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์กรเป็นหลัก การบริหารงานจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจเลือกผู้นำที่เหมาะสม

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของผู้นำโครงการที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งเนื้อหาในบทความนี้จะนำเสนอลักษณะของภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ ว่ามีจุดเด่นอย่างไร รวมทั้งผลกระทบที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ ในองค์กรหรือทีมงาน นอกจากนี้ ผู้เขียนได้นำเสนอแนวคิดถึงความเหมาะสมของภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งประกอบด้วยโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่แบบยิ่งยวด (Radical) และแบบเพิ่มเติม (Incremental)



ภาวะผู้นำ (Leadership)

ผู้นำ (Leader) หมายถึง ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง และเป็นบุคคลที่มีการกระทำที่มีผลกระทบต่อ การกระทำของบุคคลอื่น และภาวะผู้นำจะเกิดขึ้น เมื่อสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มสามารถปรับเปลี่ยน ความสามารถหรือแรงจูงใจของสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม โดยต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และจะต้องมี ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การแข่งขัน ลูกค้า และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ได้อย่างแม่นยำ สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา เลื่อมใส และปฏิบัติ ตามคำสั่งการของผู้นำอย่างเต็มใจ

ผู้นำมีความสำคัญอย่างมากในทุกองค์กรไม่ว่า จะเป็นพื้นที่ใดหรือวัฒนธรรมใด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพซึ่งมีทักษะความสามารถ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยที่ผู้นำในองค์กร นั้นสามารถนำพาพนักงานให้ปฏิบัติงานของตนเอง ไปในทิศทางเดียวกันกับพนักงานอื่น ๆ สำหรับ บทความนี้จะมุ่งเน้นความสำคัญของผู้นำที่มีต่อการ บริหารทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งทีมประเภทนี้จะทำ หน้าที่ดำเนินกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจขององค์กรในการสร้าง ความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นจะถูกตั้งขึ้นโดยมีสมาชิกที่มา จากหลากหลายฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัย และพัฒนา ฝ่ายการผลิต ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายออกแบบ ผลิตภัณฑ์ เป็นต้น และมาทำงานร่วมกันในโครงการ ผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงจาก สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของธุรกิจได้อย่าง ต่อเนื่อง (Darawong, 2017, p. 24)

ตาราง 1 ลักษณะของผู้นำแต่ละประเภท

ประเภทของภาวะผู้นำ	ลักษณะของผู้นำ
ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง - ผู้มีบารมี	(1) แสดงวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงานหรือองค์กร (2) ปลุกฝังความ ภาควินใจ และ (3) สร้างความเคารพและศรัทธา
- ผู้สร้างแรงบันดาลใจ	(1) สื่อสารถึงความคาดหวังที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (2) มุ่งเน้นให้สมาชิก ในทีมทุกคนเกิดความพยายาม และ (3) ชี้แจงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของโครงการอย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย
- ผู้กระตุ้นเขานับปัญหา	(1) ส่งเสริมให้สมาชิกนำเสนอความคิดใหม่ ๆ (2) รับฟังความคิดเห็น และ (3) ให้โอกาสและอำนาจในการแก้ปัญหาของตนเอง

การเป็นผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะหรือบุคลิกภาพ ของตัวบุคคลหรือที่เรียกว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งหมายถึง ลักษณะที่เกิดจากบุคลิกภาพและนิสัย ส่วนตัวที่สามารถโน้มน้าวหรือเกลี้ยกล่อมให้บุคคลอื่น ปฏิบัติตาม โดยที่ลักษณะดังกล่าวนี้ยังทำให้ผู้นำ เกิดการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถ นำพาทีมงานไปสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำจึงเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กับ ระหว่างบุคคลและเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แรงจูงใจ และศักยภาพของบุคคลอื่น (Bass, 1990a, pp. 105-109) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำอาจเกิดขึ้นจาก สิ่งที่ดีมาตั้งแต่เกิด เช่น พื้นฐานทางอารมณ์หรือ การเปิดกว้างทางความคิด แต่สิ่งเหล่านี้สามารถ ถูกสร้างขึ้นจากการฝึกฝนภายหลังได้เช่นกัน (Avolio, 2005, pp. 87-102) ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้นำ แต่ละคนสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากบุคลิกภาพ ส่วนบุคคลและจากการฝึกฝนจากการเรียนรู้และ เกี่ยวกับจากประสบการณ์เป็นช่วงระยะเวลาหนึ่ง

ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ผู้นำ (2) ผู้ตาม และ (3) สถานการณ์ ซึ่งสถานการณ์ของบทความนี้ได้แก่ โครงการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งเป็นปัจจัยของความสำเร็จของ องค์กรในยุคแห่งการสร้างสรรค์ทางนวัตกรรม โดยที่ การบริหารงานของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์จำเป็นต้อง อาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อให้โครงการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำ สามารถแบ่งได้ออกเป็น 3 ประเภทดังแสดงในตาราง 1



ตาราง 1 (ต่อ)

ประเภทของภาวะผู้นำ	ลักษณะของผู้นำ
- ผู้ประเมินรายบุคคล	(1) สนใจการทำงานของแต่ละคน (2) ปฏิบัติต่อพนักงานแบบรายบุคคล และ (3) ให้คำแนะนำและเป็นพี่เลี้ยง
ภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยน - ผู้ให้รางวัล	(1) เน้นการให้รางวัลเพื่อแลกกับความพยายาม (2) สัญญาว่าจะให้รางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี และ (3) ประกาศผลงานดีเด่นให้รับทราบทั่วกัน
- ผู้บริหารแบบยกเว้น (เชิงรุก)	(1) สอดส่องความผิดปกติของผลการปฏิบัติงานจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ และ (2) เข้าดำเนินการแก้ไขทันทีเมื่อเกิดปัญหา
- ผู้บริหารแบบยกเว้น (เชิงรับ)	เป็นผู้นำที่เข้าไปแก้ไขเฉพาะในกรณีที่มีผลงานไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดเท่านั้น
ภาวะผู้นำเชิงเสรี	(1) ถ่ายทอดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบทั้งหมดให้พนักงาน และ (2) หลีกเลี่ยงการตัดสินใจใด ๆ

ที่มา: (Bass, 1990b, pp. 20-25); (Saeed, et al., 2014, pp. 217-221)

ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำประเภทนี้อาจเรียกว่าเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปซึ่งมีลักษณะที่โดดเด่นในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ผู้มีบารมี (Charisma) ประกอบด้วยรูปร่างหน้าตา บุคลิกภาพที่เป็นกัลยาณมิตรโดยมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม อีกทั้งต้องมียุบนิสัยที่น่าเคารพนับถือ อีกทั้งยังมีความรู้และความสามารถพิเศษที่เป็นที่ประจักษ์ด้วยวาจาและพฤติกรรมที่เห็นได้ชัดเจน ได้แก่ การแสดงออกถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ รอบตัว เป็นบุคคลที่สามารถทำให้เกิดการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในทีม นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ ได้อย่างรวดเร็วและด้วยความเต็มใจที่จะทุ่มความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ตัวอย่างผู้มีบารมีในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น ผู้จัดการโครงการสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างตัวแทนจากฝ่ายต่าง ๆ เช่น นักการตลาดและนักวิจัย หรือวิศวกรที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา (Darawong, 2016, p. 4) เพื่อให้โครงการเดินไปอย่างราบรื่นและสำเร็จตามกำหนดการ

2. ผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึง

คุณค่าความสำคัญและความท้าทายของงานที่ทำอยู่ เพื่อสร้างกำลังใจในการพัฒนางานของตนเองและสร้างแรงกระตุ้น เจตคติเชิงบวก และจิตวิญญาณของทีมงานเพื่อให้พวกเขาสามารถก้าวข้ามผ่านสิ่งที่เป็นอุปสรรคไปได้ จนสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดีกว่าให้กับทีมให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างผู้สร้างแรงบันดาลใจในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น ผู้จัดการโครงการสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงานโดยนำเสนอผลประโยชน์ทั้งทางด้านรายได้และความก้าวหน้าของอาชีพเมื่อทีมสามารถบรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

3. ผู้กระตุ้นเขาวงกตปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการให้กำลังใจและเสริมแรงให้กับบุคคลอื่นในการค้นหาและพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องเป็นวิธีที่แตกต่างจากความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติกันมาจนเคยชิน โดยผู้นำประเภทนี้จะคอยกระตุ้นให้สมาชิกในทีมมองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่หรือมองจากแง่มุมต่าง ๆ รวมทั้งกระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐานและมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ตัวอย่างกรณีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น ผู้จัดการโครงการอาจกระตุ้นให้นักวิจัยหรือวิศวกรเข้าดูงานนิทรรศการระดับโลกเพื่อกระตุ้นให้เกิดแนวคิดด้านออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ที่มีลักษณะที่สวยงาม (สี รูปทรง และรูปแบบ) นอกเหนือการมีอัตราประโยชน์ (ความแข็งแรง ทนทาน ฟังก์ชัน

การทำงาน และการเก็บรักษา)

4. ผู้ประเมินรายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการแสดงความใส่ใจต่อความต้องการของแต่ละบุคคลตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ เป็นรายบุคคล โดยอาจใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบในงานของตนเองได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม ผู้นำต้องเป็นทั้งผู้สอนงาน (Coach) ให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ให้มีขวัญกำลังใจ โดยต้องเป็นผู้นำที่เปิดกว้างและยกระดับสิ่งที่ทีมงานมีความสนใจอยู่เดิม และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์และให้โอกาสไปฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างกรณีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น ผู้จัดการโครงการจะสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในทีมแต่ละคนให้แตกต่างกันเนื่องจากสายอาชีพและความเชี่ยวชาญที่แตกต่าง ได้แก่ การสนับสนุนให้นักการตลาดไปดูงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ หรือการส่งนักวิจัยหรือวิศวกรไปดูงานด้านเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ อย่างไรก็ตาม การสนับสนุนดังกล่าวต้องมีความเท่าเทียมกันทุกฝ่ายเพื่อรักษาความเป็นหนึ่งเดียวของทีมงาน

ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีผลเชิงบวกการทำงานของทีมงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. นวัตกรรม (Innovation) ภาวะผู้นำประเภทนี้สามารถช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานของทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งงานวิจัยของ Garcia-Morales, Jimenez-Barrionuevo and Gutierrez-Gutierrez (2012, pp. 1047-1048) พบว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงของทีมนักบริหารระดับสูง ช่วยให้อำนาจการตัดสินใจและทักษะการเรียนรู้ให้กับสมาชิกในทีมจากบริษัท 168 แห่งในประเทศสเปน โดยสมาชิกสามารถนำความรู้ใหม่ ๆ มาสร้างสรรค์สินค้าที่เป็นสินค้าที่เป็นนวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กร ส่งผลให้ผลประกอบการของบริษัทโดยรวมดีขึ้น นอกจากนี้ งานวิจัยของ Lee, Cheng and Yeung (2011, p. 697) ยังได้พบว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงในด้านการเป็นผู้กระตุ้นเชาญปัญญาจะช่วยให้จำนวนนวัตกรรมของสินค้าและบริการของพนักงานธนาคารในประเทศจีน โดยผู้นำประเภทนี้จะกระตุ้นให้

พนักงานริเริ่มแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนากระบวนการทำงานตลอดจนตัวสินค้าให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

2. ความสัมพันธ์ในทีม (Team Relationship) ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงยังช่วยให้สมาชิกในทีมเกิดความรู้สึกที่ดีต่อทั้งผู้นำทีมและพนักงานด้วยตนเอง เนื่องจากผู้ที่มีภาวะผู้นำประเภทนี้จะให้ความสนใจและใส่ใจในตัวสมาชิกของทีมแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความรู้สึกเป็นพรรคพวกเดียวและก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในทีม ดังที่งานวิจัยของ Nielsen and Daniels (2012, pp. 391-392) พบว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในประเทศเดนมาร์กมีผลทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานเป็นทีมเพราะได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานจนเกิดความเหนียวแน่นและลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีม ซึ่งสิ่งเหล่านี้นำไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดี (Well-Being) ในการทำงาน ส่วนงานวิจัยของไทยโดย Sungphaya and Srisopa (2016, p. 326) พบว่า ภาวะผู้นำประเภทนี้จะส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคุณครูในโรงเรียนเนื่องจากผู้นำประเภทนี้จะนำพาทีมไปยังเป้าหมายเดียวกัน สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน เพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีการสื่อสารอย่างเปิดเผย

3. ความไว้วางใจ (Trust) ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความไว้วางใจของพนักงานที่มีต่อตัวผู้นำเนื่องจากผู้นำประเภทนี้สามารถนำทีมงานให้สร้างผลปฏิบัติงานได้เป็นที่ประจักษ์ตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ ดังงานวิจัยของ Braun, et al. (2013, p. 277) ได้ทำการวิจัยกลุ่มพนักงานจำนวน 360 คน ในทีมงานของมหาวิทยาลัยด้านการวิจัยในประเทศเยอรมัน จำนวน 39 ทีม และพบว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของสมาชิกในทีมที่มีต่อผู้นำและต่อสมาชิกคนอื่นในทีมตนเอง เนื่องจากผู้นำเหล่านี้ได้แสดงศักยภาพโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่โดดเด่นและเข้าถึงจิตใจของพนักงานทุกคนในทีมเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้จริงและเห็นแนวโน้มของความสำเร็จในอนาคต

4. ศักยภาพส่วนบุคคล (Self-Efficacy) ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงจะสามารถกระตุ้นให้พนักงานในทีมได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ในด้านการคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาในการทำงาน



อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะเห็นได้จากงานวิจัยของ Liu, Siu and Shi (2010, p. 469) ที่ได้ศึกษาพนักงานในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ จำนวน 745 คน ทั้งในประเทศจีนและฮ่องกง พบว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) โดยเปิดโอกาสให้แต่ละคนสามารถนำเสนอแนวทางการแก้ปัญหาและตัดสินใจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของทีมให้ดียิ่งขึ้น

5. ความขัดแย้ง (Conflict) ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงจะช่วยรักษาสมดุลของระดับความขัดแย้งให้เหมาะสมต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและต่อความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในทีมงาน ซึ่งความขัดแย้งนั้นสามารถก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อการทำงานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยที่ความขัดแย้งในงาน (Task Conflict) จะทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาส่วนความขัดแย้งส่วนตัว (Relationship Conflict) จะทำให้บรรยากาศในการทำงานแย่ลง (Darawong, 2016, pp. 6-7) ในงานวิจัยของ Zhang, Cao and Tjosvold (2011, pp. 1601-1602) ที่ได้ศึกษาทีมงานของบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศจีน จำนวน 108 ทีม และพบว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเพิ่มความขัดแย้งทางความคิดเพื่อให้สามารถค้นหาวิธีทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดแต่ในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำประเภทนี้ยังช่วยลดความขัดแย้งส่วนตัวระหว่างสมาชิกในทีมซึ่งเป็นการช่วยเพิ่มระดับความร่วมมือในการทำงานให้การปฏิบัติงานของทีมให้ดียิ่งขึ้น

ภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ภาวะผู้นำประเภทนี้อาจเรียกว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมีลักษณะที่โดดเด่นในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ผู้ให้รางวัล (Contingent Reward) เป็นการให้รางวัลแก่ผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามระดับที่กำหนดไว้เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างผลของงานในการปฏิบัติการของพนักงานกับผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ เงินพิเศษ ทริปต่างประเทศ หรือการเลื่อนตำแหน่ง โดยผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แจงและทำข้อตกลงเกี่ยวกับผลประโยชน์

หรือรางวัลที่ทีมงานจะได้รับเมื่อสามารถดำเนินโครงการให้สำเร็จตามแผนการณที่กำหนดไว้

2. ผู้บริหารแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก (Management by Exception: Active) เป็นการบริหารงานโดยปล่อยให้พนักงานทำงานในสภาพปกติ (Status Quo) แต่จะเข้าไปตรวจสอบการทำงานของทีมงานเมื่อมีข้อยกเว้น เช่น ในกรณีที่เกิดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของผู้ตามเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นนั้น ในการนี้ ผู้นำจะดำเนินการเชิงรุกโดยการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องและให้ความช่วยเหลือเพื่อแก้ไขปัญหาได้ทันทีเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตและอาจมีการลงโทษพนักงานเมื่อกระทำผิดกฎข้อบังคับ ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์จะคอยตรวจสอบความก้าวหน้าของตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ว่าอยู่ในขั้นตอนใด และมีความล่าช้ากว่ากำหนดหรือไม่

3. ผู้บริหารแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ (Management by Exception: Passive) เป็นการบริหารงานที่คล้ายกับเชิงรุก แต่วิธีการนี้ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงการทำงานของพนักงานก็ต่อเมื่อปัญหานั้นได้ก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจโดยรวม

ภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อทีมงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. แรงจูงใจระยะสั้น (Short-term Motivation) ภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยนในด้านการเป็นผู้ให้รางวัลจะเพิ่มแรงจูงใจให้กับสมาชิกในทีมที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำประเภทนี้จะต้องเข้าใจความต้องการของสมาชิกเพื่อนำมากำหนดเป็นรางวัลและจะต้องชี้แจงเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จให้ชัดเจนเพื่อให้รับรู้และเข้าใจโดยทั่วกัน ดังจะเห็นตัวอย่างจากงานวิจัยของ Chaudhry and Javed (2012) พบว่าการให้เงินรางวัลแก่พนักงานในองค์กรสามารถสร้างแรงจูงใจและเป็นการเสริมพลังให้กับพนักงานธนาคารในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำประเภทนี้จะสามารถสร้างแรงจูงใจสมาชิกในทีมงานได้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับความต้องการรางวัลหรือการยอมรับหัวหน้างานหรือผู้นำองค์กรสมาชิกในทีม ถ้าทีมงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถในการ



บริหารของผู้มาแล้ว การใช้รางวัลในการจูงใจย่อมส่งผลต่อความสำเร็จของทีมมากยิ่งขึ้น

2. ผลผลิตภาพ (Productivity) ภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยนมีผลเชิงบวกต่อการเพิ่มผลผลิตภาพของกระบวนการทำงานแบบประจำ (Routine) เนื่องจากเป็นผู้นำประเภทนี้เป็นผู้ควบคุมกระบวนการให้เป็นไปตามกฎที่กำหนดไว้และยังเป็นผู้สอดส่องเพื่อเข้าไปแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดความผิดปกติไปจากมาตรฐานในทุกช่วงเวลา เช่น จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการ หรือลูกค้ายกเลิกการสั่งซื้อสินค้า เป็นต้น งานวิจัยของ Nguyen and Mohamed (2011, p. 215) ได้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำประเภทนี้จะช่วยให้พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศออสเตรเลียมีการจัดการความรู้ ตั้งแต่การเข้าถึงความรู้ใหม่ การแลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ความรู้ในงานของตนเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพของกระบวนการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง

3. นวัตกรรม (Innovation) ภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยนจะมีผลเชิงลบต่ออัตราการสร้างนวัตกรรมของทีมเนื่องจากภาวะผู้นำประเภทนี้ จะมุ่งเน้นการทำงานให้เป็นไปตามแผนการที่กำหนดไว้ภายใต้การควบคุมของผู้นำอย่างเคร่งครัด โดยจะไม่ส่งเสริมให้พนักงานนำเสนอแนวคิดที่แตกต่างไปจากเดิม ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของ Pieterse, et al. (2009, p. 616) ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยนนั้นจะลดระดับความสามารถทางนวัตกรรมของทีมได้อย่างชัดเจนเนื่องจากผู้นำต้องการให้พนักงานปฏิบัติงานในบทบาทที่อยู่ในเนื้อหาของตนเองเท่านั้น เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับความต้องการของผู้นำที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่เริ่มกระบวนการทำงาน อีกทั้งพวกเขาจะไม่สนับสนุนให้พนักงานคิดนอกกรอบ หรือดำเนินการได้อย่างอิสระ

ภาวะผู้นำเชิงเสรี (Laissez Faire Leadership)

ภาวะผู้นำแบบนี้อาจเรียกว่าภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายซึ่งเป็นการบริหารงานโดยจะให้อิสระกับผู้ตามในการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องมีการปรึกษาหารือกับผู้นำโครงการ โดยจะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งต่อผู้ปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากความไม่มั่นใจ

ในความสามารถของผู้นำที่จะควบคุมการทำงานของทีมงาน นอกจากนี้ ถึงแม้ว่าผู้นำประเภทนี้จะยังคงอยู่ในตำแหน่งที่สูงและมีอำนาจบังคับบัญชา แต่กลับไม่มีการมอบอำนาจใด ๆ (Disempowerment) อีกทั้งยังไม่มีที่ให้คำแนะนำ ข้อเสนอ หรือแม้แต่การสนับสนุนที่เป็นรางวัลหรือแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งถือว่าเป็นผู้นำที่หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบนั่นเอง (Bass and Avolio, 1990, pp. 245-252)

ภาวะผู้นำแบบนี้อาจเหมาะสำหรับงานทีมงานที่มีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ซึ่งการปล่อยตามสบายนี้จะทำให้ทีมมีอิสระในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่มีขีดจำกัดทางความคิด แต่ผู้ปฏิบัติตามจะต้องรับผิดชอบในการกระทำของตนเองอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดความเสี่ยงสำหรับองค์กรโดยรวมถ้าเกิดความผิดพลาดของทีมงานที่มีผู้นำแบบนี้ ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงเสรีจะมีประโยชน์ในบางช่วงเวลาหรือสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น

ภาวะผู้นำเชิงเสรีนั้นมีผลเชิงลบต่อทีมงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Job Efficiency) ภาวะผู้นำเชิงเสรีทำให้ผลการปฏิบัติงานของทีมด้อยลงอย่างชัดเจน ดังที่เห็นจากงานวิจัยของ Bass, et al. (2003, p. 214) พบว่าการมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงเสรีในกองทหารอเมริกันนั้นจะทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกองทัพลดลงอย่างต่อเนื่องเพราะผู้นำประเภทนี้จะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมใด ๆ และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบต่อผลการทำงานในทีม ซึ่งถ้าเกิดทีมงานในกองทัพบกปฏิบัติงานล้มเหลวก็อาจทำให้ประเทศชาติเกิดความเสียหายอย่างมากและยากต่อการแก้ไข

2. ความขัดแย้ง (Conflict) ภาวะผู้นำเชิงเสรีอาจสร้างความขัดแย้งในทีมงานในรูปแบบต่าง ๆ ดังที่ Skogstad, et al. (2007, pp. 85-86) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงเสรีของพนักงานในประเทศนอร์เวย์ และพบว่า ภาวะผู้นำแบบนี้ทำให้เกิดความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ (Role Conflict) และความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Personal Conflict) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การโจมตีกันในสถานที่ทำงานและความหดหู่ของพนักงานเนื่องจากภาวะผู้นำเชิงเสรีนั้นปราศจากคำแนะนำ หรือการสนับสนุนจากผู้นำโครงการ



พนักงานในทีมจึงไม่เข้าใจบทบาทของตัวเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำงานในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นอยู่ในรูปแบบโครงการซึ่งสมาชิกแต่ละคนมาจากคนละฝ่าย เพื่อมาทำงานร่วมกันเฉพาะกิจในระยะเวลาหนึ่ง ภาวะผู้นำแบบนี้จึงไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและไม่มีสิ่งยึดเหนี่ยวให้แต่ละคนผูกพันกับงานในโครงการได้

3. ความไว้วางใจ (Trust) ภาวะผู้นำเชิงเสรีจะลดความไว้วางใจระหว่างพนักงานในทีมกับผู้นำทีมเนื่องจากผู้นำประเภทนี้จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบในการตัดสินใจเมื่อมีประเด็นสำคัญเกิดขึ้น ซึ่งเห็นได้จากงานวิจัยของ Gillespie and Mann (2004, p. 599) ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำเชิงเสรีจะลดความไว้วางใจจากพนักงานอย่างต่อเนื่องตามระยะเวลาที่ทำงานร่วมกันเนื่องจากผู้นำประเภทนี้จะเพิกเฉยและปิดความรับผิดชอบในการให้ความช่วยเหลือพนักงานทำให้พนักงานจะมองว่าผู้นำไม่มีศักยภาพเพียงพอในการนำทีม

กล่าวโดยรวมแล้ว ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่มากกว่าที่คาดหวังไว้โดยจะคอยให้ความช่วยเหลือ กระตุ้น และสนับสนุนการใช้ความคิดในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยนจะเน้นการกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติหน้าที่อย่างที่คุณคาดหวังเท่านั้น โดยใช้การสื่อสารให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจเพื่อให้ผู้ตามใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ส่วนภาวะผู้นำเชิงเสรีจะเน้นการให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่มีการเข้าไปช่วยเหลือหรือสอดส่องการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่อย่างใด นอกจากนี้ ภาวะผู้นำทั้ง 3 ประเภทจะมีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกันคือ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมักใช้วิธีการเข้าร่วม (Integrating) และการยอมตาม (Obliging) ส่วนภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยนจะเน้นการใช้วิธีต่อรองเจรจา (Compromising) และภาวะผู้นำเชิงเสรีมักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (Avoiding) ระหว่างสมาชิกในทีม (Saeed, et al., 2014, p. 222)

เมื่อเปรียบเทียบผลของภาวะผู้นำแต่ละประเภทที่มีต่อการดำเนินงานเป็นทีมจะพบว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงนั้นจะให้ผลเชิงบวกต่อผลการ

ปฏิบัติของทีมในทุก ๆ ด้าน และมีระดับที่สูงกว่าผลจากภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำเชิงเสรีในบริบทต่าง ๆ เนื่องจากภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงจะให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติตามในเชิงสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะทางการแข่งขันทางธุรกิจ อีกทั้งยังเป็นผู้ที่มุ่งเน้นคุณภาพที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ค่านิยม แนวความคิดร่วมกัน ความเชื่อมั่น และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมซึ่งจะมีผลให้ทีมเกิดเป็นความผูกพันกันอันหนึ่งอันเดียว ในขณะที่ผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยนที่เน้นสิ่งที่จับต้องได้เท่านั้น ได้แก่ เงินรางวัล และบทลงโทษ ดังที่เห็นได้จากงานวิจัยของ Spinelli (2006, pp. 13-16) และ Gellis (2001, p. 22) พบว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงพยาบาลในประเทศสหรัฐอเมริกา มีผลต่อความพึงพอใจและความตั้งใจทำงานของพนักงานมากกว่าผู้นำอีกทั้งสองแบบ นอกจากนี้ งานวิจัยเชิงวิเคราะห์ห่อภิมาณของ Wang, et al. (2011, p. 248) ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์งานวิจัยตลอดช่วง 25 ปีที่ผ่านมา ยังพบอีกว่างานวิจัยส่วนใหญ่แสดงถึงผลของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงในการผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับทีมมากกว่าภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยน

ภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์

จากคุณสมบัติและผลกระทบของภาวะผู้นำทั้ง 3 ประเภทที่กล่าวมาข้างต้นนั้น การสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้จัดการโครงการให้เหมาะสมกับประเภทโครงการผลิตภัณฑ์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของโครงการ ซึ่งโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท (Dewar and Dutton, 1986, pp. 1422-1433) ดังนี้

1. **ผลิตภัณฑ์ใหม่แบบยิ่งยวด (Radical New Product)** เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างมาก สมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้องอาศัยความรู้เชิงลึกทางด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้กับผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดคุณสมบัติที่แตกต่างไปจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมในอุตสาหกรรม เช่น การพัฒนาระบบรถยนต์ไฟฟ้า แทนการใช้น้ำมัน หรือการใช้ระบบดิจิทัลแทนระบบอนาล็อก การบริหารงานโครงการประเภทนี้ควรเป็น

แบบรวมอำนาจการตัดสินใจ (Centralization) เนื่องจากเป็นโครงการที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน รวมทั้งต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง การรวมอำนาจการตัดสินใจนี้ จึงก่อให้เกิดความชัดเจนในแนวทางการทำงาน และสามารถลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน (Ettlie, Bridges and OKeefe, 1984, pp. 682-695)

ภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ยิ่งยวด ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้นำประเภทนี้จะสามารถกระตุ้นชาวนักปัญญาของสมาชิกให้สามารถคิดค้นรูปแบบของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่หลากหลายอยู่เสมอ และยังสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่เพื่อนำความรู้ใหม่นี้มาพัฒนาเป็นโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่โดยต้องอาศัยความพยายามในการทำงานของสมาชิกอย่างสูง เพื่อมานำเสนอแนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ที่แตกต่างไปจากธุรกิจเดิมได้มากที่สุด นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบนี้ยังเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกทุกคนในทีม ให้ปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและมีแนวทางการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันเพื่อสามารถบรรลุเป้าหมายเดียวกันคือการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ยิ่งยวดออกสู่ตลาดตามระยะเวลาที่กำหนดและสร้างผลกำไรให้กับองค์กร นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงยังช่วยประสานงานระหว่างผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้เกิดการผสมผสาน มุมมอง และแนวคิดของแต่ละฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากงานวิจัยของ Sun, Xu and Shang (2014, pp. 128-140) ที่ได้วิจัยทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ จำนวน 184 ทีม ของบริษัทผู้ผลิตสินค้าเทคโนโลยีในประเทศจีน และพบว่าการเป็นผู้เชิงการเปลี่ยนแปลงจะมีผลต่อการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเปิดเผย การยอมรับแนวคิดของสมาชิกแต่ละคน และการทำงานแบบร่วมมือกันซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของทีมงาน นอกจากนี้ งานวิจัยของ Gillespie and Mann (2004, pp. 590-600) ได้ทำการวิจัยทีมวิจัยและพัฒนาสินค้า จำนวน 33 ทีม ในประเทศออสเตรเลียและพบว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สมาชิกในทีมวิจัยเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำและทุ่มเทให้กับงานจนสำเร็จโครงการ ซึ่งความทุ่มเทนี้เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของ

ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการทำให้โครงการผลิตภัณฑ์ใหม่แบบยิ่งยวดประสบความสำเร็จได้อย่างมาก

1. ผลิตภัณฑ์ใหม่แบบเพิ่มเติม (Incremental New Product) เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยหรือแบบอย่างง่ายโดยใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่เดิม ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์มีความคุ้นเคยและมีความรู้ในผลิตภัณฑ์ใหม่ประเภทนี้เป็นอย่างดี เช่น การเพิ่มเติมขนาดบรรจุภัณฑ์หรือการปรับรูปแบบฉลาก ซึ่งการบริหารงานโครงการประเภทนี้ควรเป็นแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) เพราะจะทำให้สมาชิกในทีมสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองเพื่อสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Ettlie, Bridges and OKeefe, 1984, pp. 682-695)

ภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่แบบเพิ่มเติม ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยน เนื่องจากผู้นำประเภทนี้จะมุ่งเน้นการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการในแต่ละขั้นตอนให้เป็นไปตามแนวทางที่ปฏิบัติตามกำหนดไว้แล้ว และยังเป็นผู้สอดส่องเพื่อเข้าไปแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดความผิดปกติไปจากมาตรฐานในทุกช่วงเวลา เช่น จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการ หรือลูกค้ายกเลิกการสั่งซื้อสินค้า เป็นผลทำให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่ติดขัดและเป็นไปตามกำหนดการที่ได้ตั้งไว้ อีกทั้งยังเป็นการลดค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการสูญเสียเวลาในการรอคอยและปริมาณของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตสินค้า จากงานวิจัยของ Clarke (2013, pp. 32-35) ได้ค้นพบว่าภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยนมีความสำคัญอย่างมากต่อการควบคุมทีมงานให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และขั้นตอนการทำงานอย่างเคร่งครัด

ส่วนภาวะผู้นำเชิงเสรีหรือผู้นำแบบปล่อยตามสบายนั้น ไม่เหมาะสำหรับโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เนื่องจากเป็นผู้นำที่ไม่เข้ามายุ่งเกี่ยวในงานใด ๆ อีกทั้งจะไม่พยายามพูดถึงกิจกรรมของสมาชิกและจะไม่พยายามกำกับทีมงานแต่อย่างใด ซึ่งลักษณะการบริหารงานแบบนี้ไม่เหมาะสมกับงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่งานดังกล่าวเป็นงานที่มีความต่อเนื่องเป็นขั้นตอนและต้องการการฝึกกำลังระหว่างผู้เชี่ยวชาญในสายงานที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน การบริหารทีมงานประเภทนี้จึงต้องอาศัยแนวทางที่ชัดเจนในการ



ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งภาวะผู้นำเชิงเสริมนี้เป็นการบริหารงานที่หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบแม้ว่าจะเกิดปัญหาขึ้น การมีผู้นำแบบนี้อาจทำให้โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ล้มเหลวในท้ายที่สุด

ปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำในโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่

การเพิ่มประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้ง 3 รูปแบบนั้น สามารถกระทำได้ด้วยปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) การพัฒนาโครงสร้างองค์กรที่มีความใกล้ชิดกันระหว่างผู้จัดการโครงการและสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การกำหนดตำแหน่งสถานที่ทำงานที่ใกล้เคียงกัน หรือการสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารหลายช่องทาง สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำมีโอกาสได้ติดต่อ พบปะ และสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานในทีมได้มากขึ้น ทำให้การทำงานเป็นทีมเกิดความสำเร็จมากขึ้น ดังงานวิจัยของ Avolio, et al. (2004, pp. 963-965) ที่พบว่าการลดระยะห่างระหว่างผู้นำและสมาชิกในทีมงานในโรงพยาบาลในประเทศสิงคโปร์จะทำให้ทีมเกิดความผูกพันและทุ่มเทกับงานในองค์กรมากยิ่งขึ้น

2. การให้อำนาจการตัดสินใจ (Psychological Empowerment) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น เมื่อสมาชิกได้รับอำนาจอย่างเต็มที่จากผู้จัดการโครงการแล้ว พวกเขาย่อมเต็มใจในการสร้างผลงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีมงาน ดังเห็นได้จากงานวิจัยของ Pieterse, et al. (2009, pp. 618-619) ที่พบว่าผู้นำที่บริหารทีมพนักงานจากหน่วยงานราชการในประเทศเนเธอร์แลนด์ที่สร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของสมาชิกในทีมจะทำให้ทีมมีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (Innovative Behavior) ได้แก่ การค้นหาแนวคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ และการนำแนวคิดมาปฏิบัติใช้ในงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. การสื่อสารกับผู้ได้ผลประโยชน์ (Beneficiary Contact) เป็นกิจกรรมที่สมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ติดต่อ สื่อสาร และแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้ได้

ผลประโยชน์ ได้แก่ พนักงานจากฝ่ายต่าง ๆ ลูกค้าหรือคู่ค้าทางธุรกิจ เป็นต้น เนื่องจากการสื่อสารจะทำให้สมาชิกในทีมตระหนักถึงความสำคัญโครงการพวกเขาจึงเต็มใจที่จะปฏิบัติงานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างตั้งมั่นจนนำไปสู่ผลประกอบการที่ดีขึ้น จากงานวิจัยของ Grant (2012, pp. 469-472) ได้ทำการวิจัยเชิงทดลองในหน่วยงานราชการในประเทศสหรัฐอเมริกาและค้นพบว่าการติดต่อสื่อสารกับผู้ได้รับประโยชน์ยังทำให้ผู้นำได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในทีมได้มากขึ้น

สรุปผล (Conclusion)

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมที่เกิดจากการรวมตัวของพนักงานในองค์กรที่มีทักษะความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างคุ้มค่าที่สุด อย่างไรก็ตาม การบริหารทีมงานดังกล่าวเป็นเรื่องที่ท้าทายสำหรับผู้จัดการโครงการในฐานะของผู้นำทีมในการจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผู้นำจึงต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับการควบคุมโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกิดขึ้นเพื่อให้สมาชิกในทีมปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ลักษณะของภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นขึ้นอยู่กับประเภทของโครงการ นั่นคือถ้าเป็นโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่แบบยั่งยืน ผู้จัดการโครงการควรแสดงภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงในด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและผู้กระตุ้นเขานับปัญหาเพื่อให้สมาชิกทุกคนเกิดความเชื่อมั่น ทุ่มเท และผูกพันกับงานจนเสร็จสิ้นโครงการ ส่วนภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่แบบเพิ่มเติมควรเป็นภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยนในด้านการเป็นผู้สอดส่องกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นตามกฎระเบียบเพื่อให้ผลงานที่ออกมาตรงกับมาตรฐานที่กำหนด

ข้อเสนอแนะ (Suggestions)

จากลักษณะของภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ นั้น ผู้บริหารในองค์กรควรปรับนโยบายเพื่อสนับสนุนให้ผู้จัดการโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถชักนำให้สมาชิกในทีมสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ตามเป้าหมาย



ที่กำหนด ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างการบริหารงาน ให้ใกล้ชิดกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม 2) การปรับขั้นตอนการตัดสินใจโดยมีการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกในทีม 3) การเพิ่มช่องทางการสื่อสารอย่าง ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดห้องนั่งเล่นในช่วงพัก การจัดอบรมสัมมนาออกสถานที่ หรือการจัดงานเลี้ยง

พบปะสังสรรค์ 4) การสร้างความเชื่อมั่นให้กับ พนักงานด้วยการยอมรับกับความผิดพลาดและ ผลักดันให้เกิดกำลังใจ และ 5) การส่งเสริมให้สมาชิก ในทีมได้สื่อสารกับผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ต่อการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่นี้ด้วยตนเอง

บรรณานุกรม (Bibliography)

- Avolio, B. J. (2005). **Leadership development in balance: Made/born**. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. **Journal of Organizational Behavior**, 25(8), 951-968
- Bass, B. M. (1990a). **Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications**. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. In R. W. Woodman and W. A. Pasmore. (Eds.), **Research in organizational change and development** (Vol.4, pp. 231-272). CT: JAI Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, 88(2), 207-218.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. and Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction and team performance: A multilevel mediation model of trust. **The Leadership Quarterly**, 24(1), 270-283.
- Chaudhry, A. Q. and Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. **International Journal of Business and Social Science**, 3(7), 258-264.
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 86(1), 22-49.
- Darawong, C. (2016). Managing conflict between engineers/R&D and marketers in new product development process. **Executive Journal**, 36(1), 3-13.
- Darawong, C. (2017). Enhancing dynamic capability of new product development teams in responding to shifting business environment. **Journal of Business, Economics and Communications**, 12(1), 22-31.
- Dewar, R. D. and Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. **Management Science**, 32(11), 1422-1433.



- Ettlie, J. E., Bridges W. P. and OKeefe, R. D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. **Management Science**, 30(6), 682-695.
- Fiedler, F. E. (1967). **A theory of effective leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill
- Garcia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M. and Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. **Journal of Business Research**, 65(7), 1040-1050.
- Gellis, Z. D. (2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. **Social Work Research**, 25(1), 17-25.
- Gillespie, N. A. and Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. **Journal of Managerial Psychology**, 19(6), 588-607.
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact and the performance effects of transformational leadership. **Academy of Management Journal**, 55(2), 458-476.
- Lee, P. K. C., Cheng, T. C. E. and Yeung, A. C. L. (2011). An empirical study of transformational leadership, team performance and service quality in retail banks. **Omega**, 39(6), 690-701.
- Liu, J., Siu, O. L. and Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. **Applied Psychology**, 59(3), 454-479.
- Nguyen, H. N. and Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. **Journal of Management Development**, 30(2), 206-224.
- Nielsen, K. and Daniels, K. (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being?. **Leadership Quarterly**, 23(3), 383-397.
- Pieterse, A. N., Knippenberg, D. V., Schippers, M. and Stam, D. (2009). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. **Journal of Organizational Behavior**, 31(4), 609-623.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M. and Niazi, G. (2014). Leadership styles: Relationship with conflict management styles. **Internatinal Journal of Conflict Management**, 25(3), 214-225.
- Sheng, S., Zhou, K. Z. and Lessassy, L. (2013). NPD speed VS. innovativeness: The contingent impact of institutional and market environments. **Journal of Business Research**, 66(11), 2355-2362.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. and Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. **Journal of Occupational Health Psychology**, 12(1), 80-92.
- Spinelli, R. J. (2006). The applicability of Bass's model of transformational, transactional and laissez-faire leadership in the hospital administrative environment. **Hospital Topics**, 84(2), 11-18.
- Sun, W., Xu, A. and Shang, Y. (2014). Transformational leadership, team climate and team performance within the NPD team: Evidence from China. **Asia Pacific Journal of Management**, 31(1), 127-147.



- Sungphaya, C. and Srisopa, Y. (2016). Transformational leadership of school administrators effected on the efficiency of working as a team of teachers under the jurisdiction of secondary educational service area office 9. **Journal of Silpakorn Research**, 8(2), 318-333.
- Unger, D. and Eppinger, S. (2010). Improving product development process design: A method for managing information flows, risks and iterations. **Journal of Engineering Design**, 22(10), 1-11.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H. and Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. **Group and Organization Management**, 36(2), 223-270.
- Zhang, X., Cao, Q. and Tjosvold, D. (2011). Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach. **Journal of Management Studies**, 48(7), 1586-1611.