ភាពជាអ្នកដឹកនាំ

ជំហានសំខាន់ៗ ដែលអ្នកគ្រប់គ្រង ត្រូវយល់ដឹង

LEADERSHIP
ESSENTIAL STEPS EVERY MANAGER NEEDS TO KNOW

កែសម្រួល និងចងក្រងដោយ ៖

ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារឹទ្ធ អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

បកប្រែដោយ ៖ លោក គីម សុចិត្រា

ខែមករា ឆ្នាំ២០១២

ភាពជាអ្នកដឹកនាំ

ជំហានសំខាន់ៗ ដែលអ្នកគ្រប់គ្រង ត្រូវយល់ដឹង

LEADERSHIP ESSENTIAL STEPS EVERY MANAGER NEEDS TO KNOW

កែសម្រួល និងចងក្រងដោយ ៖

ឯកឧត្តម អ៊ុំ [redacted] អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

បកប្រែដោយ ៖ លោក គីម សុចិត្រា

ខែមករា ឆ្នាំ២០១២

ជំពូកទី១

បង្កើតនូវសេរីភាពរបស់អ្នកដើម្បីដឹកនាំគេ

DEVELOP YOUR FREEDOM TO LEAD

ខ្លឹមសារ : អ្នកគ្រប់គ្រងគឺជាមនុស្សដែលថែទាំមុខជំនួញ ។
Managers are the maintenance people of business

សេចក្ដីអធិប្បាយ :

✱ **ការគ្រប់គ្រង និងភាពជាអ្នកដឹកនាំជាកត្តានាំមកនូវជោគជ័យ :**

(Management plus leadership spell success)

- ភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺជាសមត្ថភាពប្រើឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃ ជាពិសេសលើការជំរុញពួកគេអោយទៅដល់គោលដៅដ៏បាកនានា ។ ដូច្នេះ តើអ្នកដឹកនាំត្រូវប្រើឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃយ៉ាងដូចម្ដេច? អ្នកដឹកនាំមួយចំនួនប្រើភាពទាក់ទាញ និងសស្រស់ ។ តែសំរាប់អ្នកដឹកនាំផ្សេង ភាពកក់ក្ដៅ និងសេចក្ដីរំភើបចិត្តគឺជាទ្រព្យសម្បត្តិរបស់គេ ។ អ្នកដឹកនាំដទៃអាចនឹងប្រើមូលដ្ឋានចំណេះដឹង និងបញ្ញាញាណដ៏ល្អរបស់គេ ។ ហើយអ្នកដឹកនាំមួយចំនួនទៀតអាចប្រើនូវកំលាំង និងភាពក្លាហានដើម្បីជាវិធីក្នុងការជះឥទ្ធិពលលើគេ (Leadership is the ability to influence others, especially in getting others to reach challenging goals. So how do leaders influence others? Some leaders use their charisma and charm. For other leaders, enthusiasm and excitement are their main assets. Others may use a good knowledge base and intelligence. And for still others, strength and bravery may be the way they influence followers) ។
- ដោយគ្មានការសង្ស័យ ដើម្បីធ្វើជាអ្នកដឹកនាំ អ្នកចាំបាច់ត្រូវដណ្ដើមអោយបាននូវការគោរព និងការពេញចិត្តពីអ្នកដើរតាម និងមិត្តភ័ក្រ្ត ។ ការយល់ពីអ្នកដទៃប្រហែលជាមធ្យោបាយដ៏ល្អបំផុតសំរាប់ជួយខ្លួនអ្នក និងអ្នកដទៃ ដើម្បីឈានទៅសំរេច

គោលដៅផ្ទាល់ខ្លួន និងគោលដៅវិជ្ជាជីវៈ (Without a doubt, to be a leader, it is quite important to win the respect and admiration of followers and peers. Understanding others is probably the best way to help yourself as well as others reach personal and professional goals) ។

- ប្រសិនបើអ្នកគិតថា អ្នកមិនអាចឈានទៅចាប់តួនាទីដឹកនាំបាន ចូរគិតម្តងទៀត ។ ការគិតនោះប្រហែលជាមិនត្រូវទេ ព្រោះថាសក្តានុពលនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់អ្នកប្រហែលជាធំធេងជាងការដែលអ្នកធ្លាប់រំពឹងទុកទៅទៀត (If you think a leadership role is beyond your reach, think again. It may not be—because your leadership potential is probably greater than you ever anticipated) ។

✷ តើអ្នកមានរបស់របរត្រឹមត្រូវឬទេ?

(Do you have the right stuff?)

- តាមពិតទៅគ្មាននរណាម្នាក់ ដោយរាប់បញ្ចូលទាំងអ្នកជំនាញផ្នែកគ្រប់គ្រង និងអ្នកចិត្តវិទ្យាមានលទ្ធភាពបង្កើតបាននូវទ្រឹស្តីមួយ ដែលបង្ហាញថា ភាពជាអ្នកដឹកនាំគ្រាន់តែជាលទ្ធផលបានមកពីការដាក់បញ្ចូលគ្នាដ៏ត្រឹមត្រូវរវាងបុគ្គលិកលក្ខណៈផ្ទាល់ខ្លួននោះទេ (In fact, no one, including psychologists and management experts, has been able to develop a theory which proves that leadership is merely the result of the right combination of personal characteristics) ។

- អ្នកមិនមែនជាស្វ័យប្រវត្តិគ្មានសមត្ថភាពធ្វើជាបេក្ខជនដែលមានសក្តានុពលដឹកនាំ ពីព្រោះអ្នកមិនមានអារម្មណ៍សុខស្រួលនៅក្នុងចំណោមមហាជនច្រើន ឬក៏ពីព្រោះអ្នកពេញចិត្តអានអំពីរបៀបលេងបាល់ឱបនោះឡើយ (You are not automatically disqualified as a potential leader because you feel uncomfortable at large parties or because you prefer reading to playing handball) ។

- ជាការពិតណាស់ថា អ្នកគួរតែចេះទាញយកប្រយោជន៍ពីកំលាំង ជំនាញ និងបុគ្គលិកលក្ខណៈវិជ្ជមានដែលអ្នកមាន (You should certainly capitalize on your

strengths, skills, and the positive personality traits you already possess) ។

✷ តើឱកាសនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំនៅឯណា?

(Where are the leadership opportunities?)

- ប្រសិនបើអ្នកគិតថា អ្នកត្រៀមខ្លួននឹងទទួលយកនូវតួនាទីដឹកនាំរួចហើយ តួនាទីនោះប្រហែលជានៅរង់ចាំអ្នកហើយឥឡូវនេះ (If you think you are ready for a leadership role, there is probably one waiting for you now) ។
- មានអ្នកដឹកនាំនៅកំរិតទាបយ៉ាងច្រើន ដែលរអិលធ្លាក់ចុះនៅក្បែរផ្លូវឆ្ពោះទៅកាន់ភាពជាអ្នកដឹកនាំនៅកំរិតខ្ពស់ ។ មនុស្សមួយចំនួនទទួលនូវការតំលើងហួសសមត្ថកិច្ចរបស់គេ ដែលបណ្តាលអោយគេមិនអាចឡើងបន្តទៀតបាន ហើយមនុស្សផ្សេងទៀតបាត់បង់នូវការលើកទឹកចិត្តជំរុញដើម្បីក្លាយជាអ្នកដឹកនាំ និងជ្រើសរើសធ្វើតែតួនាទីគ្រប់គ្រងសុទ្ធសាធ ។ ហើយមនុស្សមួយចំនួនទៀតដែលឡើងដល់ចំណុចកំពូលនៃពិភពជំនួញអាចនឹងក្លាយជាមនុស្សដែលមានតម្លៃយ៉ាងខ្លាំង ដែលធ្វើអោយស្ថាប័នប្រកួតប្រជែងចង់អញ្ជើញអោយអោយទៅធ្វើការអោយគេ (There may be abundance of leaders at lower levels, but most fall by the wayside before they get close to the top. Some are promoted beyond their level of competency and climb no further; some lose their motivation to become leader ands and opt for pure management roles; and some of those who rise to the top in the business world may become so valuable that competitive organizations lure them away) ។

✷ ការគ្រប់គ្រងខុសពីភាពជាអ្នកដឹកនាំ

(Management versus leadership)

- ជាទូទៅ ការគ្រប់គ្រងមានការពាក់ព័ន្ធនឹងការសំរេចអោយបាននូវទិសដៅរបស់ស្ថាប័ន ។ ការគ្រប់គ្រងមានន័យថាជាការធ្វើផែនការ ការចាត់តាំង ការប្រាស្រ័យទាក់ទង ការត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ ព្រមទាំងការដោះស្រាយជំលោះ ។ ហើយនោះក៏មានន័យថាជាការកំណត់នូវគោលដៅ និងជួយចលនានិយោជិកឆ្ពោះទៅកាន់ទិសដៅ

ទាំងនោះ (In general, management is concerned with achieving organizational objectives. Management means planning, organizing, communicating, controlling, and evaluating. It means resolving conflicts. It means setting goal and helping move employees toward them) ។

- ការគ្រប់គ្រងថែរក្សានូវផលិតភាពរបស់និយោជិក រក្សានូវល័ក្ខខ័ណ្ឌការងារអំណោយ-ផល និងប្រើប្រាស់ធនធានអោយបានល្អបំផុតតាមលទ្ធភាពដែលអាចធ្វើទៅបាន ។ ហើយការគ្រប់គ្រងក៏រំពឹងថានឹងជួបបញ្ហា ហើយដោះស្រាយបញ្ហាមុនពេលបញ្ហានោះធ្វើអោយផលិតភាពធ្លាក់ចុះ (Management is keeping people productive, maintaining optimal working conditions, and making the best possible use of all resources. Also, management is anticipating problems and solving them before productivity declines) ។
- អ្នកគ្រប់គ្រងអាចបង្កើតយុទ្ធសាស្ត្រល្អឥតខ្ចោះ ដើម្បីធ្វើអោយស្ថាប័នទទួលជោគ-ជ័យបាន លុះណាតែអ្នកគ្រប់គ្រងនោះក៏ជាអ្នកដឹកនាំដែរ តែបើពុំដូច្នេះទេ យុទ្ធសាស្ត្រនោះនឹងបរាជ័យ ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំតម្រូវអោយមានទស្សនៈធំជាង និងទូលំទូលាយជាង ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំនឹងនាំអ្នកទៅដល់ដែនដីថ្មី ដែលអ្នកត្រូវគិតពីការប្រែប្រួល ហានិភ័យ ចក្ខុវិស័យ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងការប្រឈម ដែលទាំងអស់នេះគឺជាជីវភាពការងារប្រចាំថ្ងៃរបស់អ្នក (A manager may develop the perfect strategy to make an organization successful, but unless he or she also is a leader, the strategy will fail. Leadership, then, takes a bigger, broader view. Leadership takes you into new territory where change, risk, vision, creativity, and challenge become ingrained in your everyday working style) ។

✷ ជំនាញគ្រប់គ្រងគឺជាតម្រូវការដំបូងដើម្បីឈានទៅកាន់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ

(Management skills: a prerequisite for leadership)

- បទពិសោធន៍ក្នុងការងារគ្រប់គ្រង និងការបណ្តុះបណ្តាលពីការគ្រប់គ្រងគឺជាមូលដ្ឋានដ៏ល្អបំផុតសំរាប់កសាងនូវតួនាទីដឹកនាំដ៏ជោគជ័យមួយ ។ ប៉ុន្តែ ការទទួលបាននូវ

ជំនាញគ្រប់គ្រងមិនមែនជារបស់ជំនួសជំនាញដឹកនាំឡើយ (Management training or experience is the best foundation on which to build a successful leadership role. But acquiring management skills is not a substitute for developing leadership skills) ។

✷ តើអ្នកត្រៀមទទួលយកនូវការប្រឈមធ្វើជាអ្នកដឹកនាំឬនៅ?

(Are you ready to accept the leadership challenge?)

- ដោយគ្មានការសង្ស័យនោះគឺថា យើងអាចបង្កើតនូវភាពជាអ្នកដឹកនាំបាន ។ ការមានអាកប្បកិរិយាល្អ ការយល់ពីអ្នកដទៃ ការទទួលនូវទស្សនៈរបស់អ្នកដទៃ និងការខិតខំកសាងទំនាក់ទំនងអន្តរបុគ្គលដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍ជំនាញនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ (Without a doubt, leadership can be developed. Having a good attitude, understanding people, accepting others' view, and working at building interpersonal relationships—all play an important role in the development of leadership skills) ។
- ក្នុងនាមជាអ្នកដឹកនាំម្នាក់ អ្នកនឹងនៅតែប្រើប្រាស់ជំនាញការងារគ្រប់គ្រង តែអ្នកនឹងបន្ថែមនូវទំហំថ្មីចំពោះការទទួលខុសត្រូវរបស់អ្នក ។ អ្នកនឹងចាប់ផ្តើមផ្លាស់ប្តូររូបភាពពីអ្នកថែទាំ ទៅជាអ្នកចលនា និងអ្នកធ្វើអោយរំជួយ, ពីអ្នកផ្តល់ទិន្នន័យ ទៅជាអ្នកប្រើប្រាស់ទិន្នន័យ, ពីអ្នកអនុវត្តតាមការសំរេចចិត្ត ទៅជាអ្នកធ្វើការសំរេចចិត្ត, ជាអ្នកគ្រប់គ្រងដែលធ្វើការជាមួយនិយោជិក ទៅជាអ្នកផ្តល់អំណាចអោយនិយោជិក និងកសាងក្រុមការងារ (As a leader, you will still use many management skills, but you will add a new dimension to your responsibilities. You will start to change your image from a maintenance person to a mover and shaker, from a data giver to a data user, from a decision follower to a decision maker, from a manger who works with employees to one who empowers people and builds teams) ។

អ្នកអាចក្លាយជាអ្នកគ្រប់គ្រងល្អដោយមិនចាំបាច់ក្លាយជាអ្នកដឹកនាំល្អ តែអ្នកមិនអាចក្លាយជាអ្នកដឹកនាំល្អដោយមិនក្លាយជាអ្នកគ្រប់គ្រងល្អឡើយ

(You can be an excellent manager without becoming a good leader; but you cannot be an excellent leader without becoming a good manager)

- សមត្ថភាពដឹកនាំ មិនមែនសមត្ថភាពគ្រប់គ្រង ជាកត្តាវិនិច្ឆ័យបឋម សំរាប់ការចល័តមុខតំណែងឡើងទៅលើ (Leadership ability, not management ability, is the primary criterion fro upward mobility) ។
- បុគ្គលម្នាក់បង្ហាញពីជំនាញនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំនៅកាំជំបូងនៃជណ្តើរកាន់តែឆាប់ នោះគេកាន់តែឆាប់ចាប់ផ្តើមចលនាឡើងលើបានលឿន (The sooner an individual demonstrates leadership skills at the bottom of the ladder, the sooner he or she begins to move up) ។

✷ តើអ្នកដឹកនាំដែលមិនមានការបណ្តុះបណ្តាលពីការងារគ្រប់គ្រងជួបឧបសគ្គយ៉ាងណា?

(How stymied are the leaders without management training?

- មនុស្សមួយចំនួនធំ តែមិនមែនទាំងអស់ទេ ដើរចូលទៅក្នុងតួនាទីដឹកនាំពីមុខដំណែងគ្រប់គ្រង ។ អ្នកខ្លះដើរឡើងដោយឆ្លងកាត់ពីសិស្ស អ្នកធ្វើផ្ទះ ឬអ្នកស្ម័គ្រចិត្តសហគមន៍ ។ ដើម្បីធ្វើការងារដឹកនាំបាន ពួកគេត្រូវរៀនជំនាញគ្រប់គ្រង ខណៈពេលគេដើរក្នុងវិថីដឹកនាំ ។ ការរៀនពីរបៀបធ្វើប្រតិភូកម្ម កំណត់អាទិភាព គ្រប់គ្រងពេលវេលា ។ល។ គឺជាជំនាញ ដែលពួកគេត្រូវតែចេះដោយប៉ិនប្រសប់ នៅពេលដំណាលគ្នាដែលគេរួមបញ្ចូលជំនាញនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំទៅក្នុងរបៀបធ្វើការរបស់គេ (Most people—but not all—move into leadership roles from management positions. Some make the transition as students, homemakers, or community volunteers. In order to survive, they need to learn management skills as they go along. Learning how to delegate, set priorities, manage time, and so on, must be mastered at the same time they are incorporating leadership skills into their style) ។

✷ តើមានអ្នកដឹកនាំជោគជ័យណាជាអ្នកគ្រប់គ្រងដ៏ទន់ខ្សោយរឺទេ?

(Are there successful leaders who are weak managers?)

- យើងឃើញមានអ្នកគ្រប់គ្រងល្អដែលមានសមត្ថភាពដឹកនាំតិចតួច ហើយយើងក៏អាចឃើញមានអ្នកដឹកនាំមួយចំនួនដែលជាអ្នកគ្រប់គ្រងទន់ខ្សោយដែរ ។ អ្នកដឹកនាំល្អ

ពិបាករកជាងអ្នកគ្រប់គ្រងល្អ (Just as we have excellent managers with little leadership ability, we have some leaders who are weak managers. Good leaders are much harder to find than good managers) ។

- ការមានជំនាញក្នុងការចាត់តាំងមិនគ្រប់គ្រាន់នឹងធ្វើអោយសិទ្ធិអំណាចរបស់អ្នកដឹកនាំចុះអន់ថយ ហើយជាយថាហេតុអាចនឹងចូលរួមធ្វើអោយអ្នកដឹកនាំបរាជ័យទៀតផង (Having poor organization skills will undermine the leader's authority and may eventually may contribute to his or her collapse) ។

✷ តើពេលវេលាប៉ុន្មានទៅអ្នកគ្រប់គ្រងលះបង់ចំពោះភាពជាអ្នកដឹកនាំ?

(How much time do top managers devote to leadership?)

- អ្នកដឹកនាំនៅក្នុងកំរិតខ្ពស់គួរតែចំណាយពេលវេលាកុំអោយលើសពី ២០ភាគរយ លើការងារគ្រប់គ្រង ហើយ៨០ភាគរយទៀតលើភាពជាអ្នកដឹកនាំ (Leaders at the very top level should spend no more than about 20 percent of their time on management and about 80 percent on leadership) ។

✷ សេចក្តីសង្ខេប

(Summary)

- ភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺជាសមត្ថភាពដើម្បីជះឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃ ជាពិសេសសំរាប់ការឈោងទៅសំរេចនូវគោលដៅប្រកបដោយភាពពិបាក (Leadership is the ability to influence others, especially toward challenging goals) ។
- ជំនាញក្នុងការងារគ្រប់គ្រងគឺជាប្រវត្តិដ៏ល្អបំផុតសំរាប់ភាពជាអ្នកដឹកនាំដ៏ជោគជ័យ ដូច្នេះហើយយើងមិនគួរមិនអើពើចំពោះជំនាញនោះបានទេ (Management skills constitute the best background for successful leadership; they should never be neglected) ។
- ទោះបីជាយ៉ាងណា ជំនាញក្នុងការងារគ្រប់គ្រងមិនអាចជំនួសកន្លែងជំនាញក្នុងភាពជាអ្នកដឹកនាំបានឡើយ (Management skills, however, do not replace leadership skills) ។

- អ្នកគ្រប់គ្រងអាចមានផែនការយុទ្ធសាស្ត្រដ៏សុក្រឹតដើម្បីធ្វើអោយស្ថាប័នជោគជ័យ ប៉ុន្តែបើគ្មានភាពជាអ្នកដឹកនាំទេ ផែនការនោះនឹងបរាជ័យ (Managers may have an ideal strategic plan for an organization to be successful; but without leadership, the plan will fail) ។
- អ្នកអាចក្លាយជាអ្នកគ្រប់គ្រងល្អដោយមិនចាំបាច់ក្លាយជាអ្នកដឹកនាំល្អ តែអ្នកមិនអាចក្លាយជាអ្នកដឹកនាំល្អដោយមិនក្លាយជាអ្នកគ្រប់គ្រងល្អឡើយ (Your can be an excellent manager without becoming a good leader; but you can not be an excellent leader without becoming a good manager) ។
- អ្នកគ្រប់គ្រងអាចបង្កើនឱកាសរបស់គេដើម្បីឈានឡើងទៅលើ តាមរយៈការលះបង់ពេលវេលាជាច្រើនទៀតអភិវឌ្ឍនូវជំនាញនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់ពួកគេ (Managers can increase their chances for upward mobility by devoting more time to developing their leadership skills) ។
- អ្នកដឹកនាំដ៏ជោគជ័យ ដែលខ្វះខាតជំនាញក្នុងការងារគ្រប់គ្រងអាចពង្រីកជំរើសអាជីពរបស់គេ ហើយមិនសូវរងគ្រោះដោយសារការបណ្តុះបណ្តាលមុខវិជ្ជាគ្រប់គ្រងបន្ថែមឡើយ (Successful leaders who are short on management skills can enhance their career options and become less vulnerable with additional management training) ។

×

× ×

ជំពូកទី២

ប្រមូលផ្តុំសក្តានុពលដើម្បីបង្កើនផលិតភាពខ្ពស់ជាងមុន
MOBILIZE POTENTIAL FOR HIGHER PRODUCTIVITY

ខ្លឹមសារ : មានអ្នកគ្រប់គ្រងមួយចំនួនធំដែលបានចូលនិវត្តនៅក្នុងអាយុអាចធ្វើការបាន ។
There are an enormous number of managers who have retired on the job.

សេចក្តីអធិប្បាយ :

✷ **ការបិទចន្លោះនៃផលិតភាព**

(Closing productivity gaps)

- ការគ្រប់គ្រងល្អអាចធ្វើដំណើរបានយ៉ាងវែងឆ្ងាយ ក្នុងការបិទចន្លោះផលិតភាពនៅក្នុងគ្រប់ស្ថាប័ន (Good management can go a long way in closing productivity gaps in any organization) ។
- ចំនួនប៉ុន្មាន ដែលចន្លោះផលិតភាពអាចរួញបានត្រូវពឹងផ្អែកលើ ថាតើគេបន្ថែមភាពជាអ្នកដឹកនាំប៉ុន្មាន ហើយថាតើគេយកភាពជាអ្នកដឹកនាំមកប្រើដោយមានជំនាញយ៉ាងដូចម្តេច (How much the gap can be closed will depend upon how much leadership is added and how skillfully it is applied) ។

✷ **អ្នកដឹកនាំគឺជាអ្នកជំរុញលើកទឹកចិត្តដ៏ខ្លាំងពូកែ**

(Leaders are strong motivators)

- អ្នកគ្រប់គ្រងមួយចំនួនមិនមានលទ្ធភាពជំរុញលើកទឹកចិត្តអោយមនុស្សរបស់គេឈានទៅដល់ផលិតភាពផ្ទាល់ខ្លួនដែលមានស្តង់ដារខ្ពស់ ពីព្រោះពួកគេជំពាក់ជំពិននៅក្នុងការគ្រប់គ្រងកំប៉ិចកំប៉ុកពេក ពោលគឺពួកគេផ្តោតលើប្រសិទ្ធភាព និងការត្រួតពិនិត្យច្រើនជាងលើគោលដៅ (Some managers are unable to motivate their

people to reach higher standards of personal productivity because they are enmeshed in the management marshmallow. They are more efficiency and control oriented than goal oriented) ។

- អ្នកគ្រប់គ្រងល្អ/អ្នកដឹកនាំល្អត្រូវជួយនិយោជិកតាមរយៈការផ្តល់អំណាចអោយគេ ដើម្បីគេអាចឈានដល់សក្តានុពលរបស់គេ ។ ដូច្នេះហើយនិយោជិកក្លាយជាអ្នកដើរតាម ដោយសារការលើកទឹកចិត្តរបស់អ្នកដឹកនាំ ហើយការទទួលរបស់ពួកគេនឹងនាំអោយមានផលិតភាពរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗកាន់តែឡើងខ្ពស់ (The good manager/ leader helps employees by empowering them to reach their potential. Thus, the employees become followers--motivated by the leader--and their gains result in higher productivity from each individual) ។ ជាញឹកញាប់ ការកើនឡើងនូវផលិតភាពដាច់ពីគ្នារបស់មនុស្សម្នាក់ គឺជារបស់ជំរុញលើកទឹកចិត្តនិយោជិកដទៃដែលនៅក្រុមជាមួយគ្នា (Frequently an increase in one person's individual productivity is a motivator for other employees on the team) ។
- ភាពខុសគ្នារវាងការគ្រប់គ្រងនិយោជិកម្នាក់ និងការផ្តល់អំណាចអោយអ្នកដើរតាមម្នាក់មានសារៈសំខាន់ចំពោះការកើនឡើងនៃផលិតភាព ។ និយោជិកម្នាក់ចង់ត្រឹមរស់រាន និងមានវឌ្ឍនភាពតាមរយៈផលិតភាពផ្ទាល់ខ្លួន ឯអ្នកដើរតាមម្នាក់ចង់សំរេចអោយបាននូវគោលដៅដូចអ្នកដឹកនាំ ដូច្នេះគេអាចចែករំលែកបាននូវចំណែកនៃជោគ-ជ័យ (The difference between supervising an employee and empowering a followers is critical to higher productivity. An employee wants to survive and progress through personal productivity; a follower wants to achieve the same goal as the leader so she or he can share in the victory) ។

✷ **អ្នកដឹកនាំគឺជាអ្នកហ៊ានប្រថុយ**

(Leaders are risk takers)

- អ្នកគ្រប់គ្រងជាច្រើនមិនចង់ធ្វើជាអ្នកធ្វើអ្វីដែលបង្កការរាំងស្ទះ ឬជាអ្នកធ្វើអោយកល់កាណូត ព្រោះគេជឿថា ប្រតិបត្តិការជាប់លាប់ និងរលូននាំមកនូវផលិតភាពសំរាប់

រយៈពេលវែង ។ អ្នកដឹកនាំភាគច្រើនមានអារម្មណ៍ថា គេអាចគ្រប់គ្រងចាត់ចែងមនុស្សរបស់គេអោយបង្កើនផលិតភាពអោយបានខ្ពស់តាមរយៈការចាប់អារម្មណ៍ និងទំនាក់ទំនងមនុស្សល្អ (Many successful managers do not want to stick their necks out or "rock the boat" because they believe a smooth, consistent operation in more productive over the long run. Most feel that they can "manage" their people into higher productivity through sensitivity and good human relations) ។

- ដោយសារអ្នកដឹកនាំហ៊ានប្រថុយជាងនៅក្នុងប្រតិបត្តិការការងារ ការឈានឡើងមិនមែនស្មើថេរនោះទេ តែការទទួលបាននូវផលិតភាពរយៈពេលវែងអាចខ្ពស់ជាង (Because the leader takes more risks in his or her operation, the climb may not be steady but the long run productivity gain can be higher) ។
- អ្នកដឹកនាំប្រហែលជាមិនអាចធ្វើអោយអ្នកគ្រប់គ្នារីករាយបានទេ ប៉ុន្តែគេមានឆន្ទៈនឹងប្រឈមមនុស្សភាគតិច ដើម្បីជំរុញលើកទឹកចិត្តមនុស្សភាគច្រើន (Leaders may not make everybody happy, but they are willing to confront the few to motivate the majority) ។

✷ **អ្នកដឹកនាំត្រូវធ្វើការសំរេចចិត្តអោយលះ**

(Leaders are decisive)

- ភាពទាន់ពេលវេលាគឺជាជំនាញសំខាន់មួយដែលត្រូវរួមគ្នាដើរជាមួយនឹងភាពលះក្នុងការសំរេចចិត្ត (Timeliness is also an important skill that goes hand in hand with decisiveness) ។ ជារឿយៗ អ្នកដឹកនាំគឺជាអ្នកស្ថិតនៅក្នុងទីតាំងធ្វើការសំរេចចិត្តសំខាន់ៗ (Leaders frequently must put their necks on the line to make crucial decisions) ។
- សកម្មភាពមួយដ៏ល្អបំផុតក្នុងចំណោមដទៃទៀត ដែលអាចពង្រីកសមត្ថភាពគិតគឺការអាន (One of the best activities which expands your thinking ability is reading) ។ ដោយសារការអានគឺជាសកម្មភាពដ៏មានសារៈសំខាន់បែប

នេះដើម្បីពង្រីកចិត្ត អ្នកដឹកនាំជោគជ័យជាច្រើនតែងបន្តធ្វើការអាន (Because reading is such an important activity for expanding the mind, many successful leaders read continually) ។

- អ្នកដឹកនាំដែលជាអ្នកធ្វើការសំរេចចិត្តល្អក៏គឺជាអ្នកដែលចូលចិត្តស្រមៃ កំណត់គោល-ដៅឧត្តុង្គឧត្តម និងរុករកយុទ្ធសាស្ត្រ និងជំរើសផ្សេងៗ (Leaders who are good decision makers also are those who like to dream, set lofty goals, and explore strategies and alternatives) ។
- អ្នកដឹកនាំចូលចិត្តស្តាប់គំនិតយោបល់របស់អ្នកដើរតាម ។ អ្នកដឹកនាំផ្តល់តម្លៃលើការវិនិច្ឆ័យរបស់មនុស្សដែលមានការគិតគូរហ្មត់ចត់អំពីការដោះស្រាយបញ្ហា (Leaders like to get the opinions of their followers. Leaders value the judgment of those who give serious thought to problem solving) ។

✷ **អ្នកដឹកនាំទាមទារការទទួលខុសត្រូវច្រើន**

(Leaders ask for more responsibility)

- អ្នកដឹកនាំល្អនឹងមើលឃើញថា អ្វីដែលខ្លួនគេត្រូវធ្វើអោយសំរេច និងទាមទារនូវការទទួលខុសត្រូវដើម្បីធ្វើការងារនោះ ។ អ្នកដឹកនាំតែងតែឈានជើងចេញមុនគេ ។ ពួកគេមិនទទួលការបំភិតបំភ័យពីថ្នាក់លើឡើយ ហើយគេរិះរកផ្នែកទទួលខុសត្រូវថ្មី ដូច្នេះ គេអាចបង្ហាញនូវភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់គេ និងទាក់ទាញអ្នកដើរតាមច្រើនថែមទៀត (A good leader will see something that needs to be done and ask for the responsibility to do it. Leaders step out in front. They are not intimidated by superiors. They seek new arenas of responsibility so the can demonstrate their leadership and attract more followers) ។
- បើគ្មានផលិតភាពខ្ពស់ អ្នកដឹកនាំម្នាក់អាចនឹងបាត់បង់ការគាំទ្រពីអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ ព្រមទាំងអ្នកដើរតាមគេផងដែរ (Without higher productivity, a leader can lose upper management support, as well as his or her followers) ។
-

✳ អ្នកដឹកនាំជាអ្នកបង្កើតអោយមានការផ្លាស់ប្តូរ

(Leaders drive change)

- ខណៈពេលអ្នកដឹកនាំចូលចិត្តទាមទារការទទួលខុសត្រូវបន្ថែម ពួកគេក៏ជាអ្នកចង់បានការផ្លាស់ប្តូរដែរ ។ ពួកគេជាអ្នកមានគំនិតឆ្នៃប្រឌិត ជាភ្នាក់ងារនាំអោយមានផ្លាស់ប្តូរ និងអ្នកជាអ្នកហ៊ានប្រថុយ (Just as leaders like to take on more responsibility, they also want change. They are innovators, change agent, and risk takers) ។

✳ អ្នកដឹកនាំជាអ្នកប្រាស្រ័យទាក់ទងល្អ

(Leaders are good communicators)

- ការប្រាស្រ័យទាក់ទងគឺជាជំនាញដ៏មានសារៈសំខាន់បំផុតមួយក្នុងចំណោមជំនាញដទៃទៀតចំពោះអ្នកដឹកនាំ ។ ប្រសិនបើអ្នកដឹកនាំមិនអាចប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយអ្នកដើរតាមខ្លួន នោះយុទ្ធសាស្ត្រ និងផែនការដ៏ល្អបំផុតនឹងត្រូវបរាជ័យ (Communication is one of the most important skills of a leader. If a leader is not able to communicate with his or her followers, the best strategy is lost) ។
- អ្នកដឹកនាំត្រូវដឹងថាប្រសិទ្ធភាពនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងរបស់គេជាសមាមាត្រដោយផ្ទាល់ពីទៅនឹងអាកប្បកិរិយារបស់គេ (Leaders know that communication effectiveness is directly proportional to their attitudes) ។

✳ អ្នកដឹកនាំត្រូវមានអាកប្បកិរិយាវិជ្ជមាន

(Leaders have positive attitudes)

- មនុស្សវិជ្ជមានគិតបែបវិជ្ជមាន ធ្វើអ្វីដែលវិជ្ជមាន និង ទាក់ទាញមនុស្សវិជ្ជមាន ។ អ្នកដឹកនាំជោគជ័យចេះប្រើបុគ្គលិកលក្ខណៈពិសេសរបស់គេនេះយ៉ាងល្អឥតខ្ចោះដើម្បីទាញយកប្រយោជន៍ (Positive people think positive thoughts, do positive things, and attract positive people. Successful leaders have perfected this characteristic to work to their advantage) ។

- អ្នកដឹកនាំផ្ដល់អំណាចដល់អាកប្បកិរិយារបស់គេ ពោលគឺគេយល់ដឹងថា អាកប្ប-កិរិយាវិជ្ជមានអាចធ្វើអោយសភាពការណ៍តឹងតែង ឬអាចបំបែកសភាពការណ៍បាន (Leaders empower their attitude. That is, they understand that a positive attitude can make or break a tense situation) ។
- អ្នកដឹកនាំជោគជ័យនីមួយៗដឹងថាអាកប្បកិរិយាវិជ្ជមានរបស់គេ ជាកម្មសិទ្ធិរបស់គេ ហើយក៏ជារបស់ដែលមានតម្លៃមិនអាចកាត់ថ្លៃបាន ដែលគេចាំបាច់ត្រូវការពារដើម្បីធានានូវសុភមង្គល (Every successful leaders know that her or his positive attitude belongs only to himself--a priceless possession that needs protecting to ensure happiness) ។

✷ សេចក្ដីសង្ខេប

(Summary)

- ជំនាញក្នុងការងារគ្រប់គ្រង និងជំនាញនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំរួមវិភាគទានក្នុងការបិទចន្លោះផលិតភាព (Both management and leadership skills contribute to closing productivity gaps) ។
- គេទទួលស្គាល់ថា អ្នកដឹកនាំគឺជាអ្នកជំរុញលើកទឹកចិត្តដ៏ខ្លាំងក្លាជាងអ្នកគ្រប់គ្រង ព្រោះថាអ្នកដឹកនាំជំរុញអ្នកដើរតាមអោយធ្វើសកម្មភាព (Leaders are recognized as stronger motivators than mangers because they inspire their followers) ។
- អ្នកដឹកនាំត្រូវតែធ្វើការសំរេចចិត្តអោយលះ ។ គេត្រូវធ្វើការសំរេចចិត្តអោយបានត្រឹមត្រូវ និងទាន់ពេលវេលា (Leaders are decisive; they make timely, good decisions) ។
- អ្នកដឹកនាំគឺជាអ្នកហ៊ានប្រថុយធ្វើការសំរេចចិត្តពិបាកៗ ដែលជាធម្មតាក្នុងរយៈពេលវែងនឹងរួមវិភាគទានធ្វើអោយផលិតភាពកើនឡើងខ្ពស់ (Leaders are risk takers who make tough decisions which, in the long run, usually contribute to higher productivity) ។

- អ្នកដឹកនាំទាមទារការទទួលខុសត្រូវអោយបានច្រើន និងរីករាយក្នុងការបង្កអោយមានការផ្លាស់ប្តូរ ដើម្បីដាក់ខ្លួនគេនៅក្នុងទីតាំងដ៏ប្រសើរ ដែលអាចអោយគេឈានដល់ការិតផលិតភាពខ្ពស់ (Leaders ask for more responsibility and enjoy making change happen to better position themselves to reach higher productivity levels) ។
- អ្នកដឹកនាំត្រូវជំរុញអោយមានការផ្លាស់ប្តូរ ។ គេមិនត្រូវរង់ចាំអោយការផ្លាស់ប្តូរប្រតិស្ថានឡើងដោយខ្លួនឯងឡើយ (Leaders drive change; they do not wait for it to happen) ។
- អ្នកដឹកនាំត្រូវមានអាកប្បកិរិយាវិជ្ជមានដែលត្រូវការពារក្នុងឋានៈជាកម្មសិទ្ធិដ៏មានតម្លៃរបស់គេ ហើយគេត្រូវទទួលខុសត្រូវលើអាកប្បកិរិយារបស់គេ (Leaders have positive attitudes which they protect as prized possessions; they take charge of their attitudes) ។
- អាកប្បកិរិយាវិជ្ជមានរបស់អ្នកដឹកនាំរួមវិភាគទានចំពោះជោគជ័យ ជាពិសេសចំពោះការប្រាស្រ័យទាក់ទងល្អ (Leaders' positive attitudes contribute to success, especially to good communication) ។

×

× ×

ជំពូកទី៣

អនុវត្តតាមរូបមន្តនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ (គំរូយុទ្ធសាស្ត្រនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ)

ADOPT THE LEADERSHIP FORMULA (LEADERSHIP STRATEGIC MODEL)

ខ្លឹមសារ : មនុស្សម្នាក់មិនមែនក្លាយជាអ្នកដឹកនាំ ដោយសារតែគេមានចង្កោមប្រមូលផ្តុំនៃបុគ្គលិកលក្ខណៈពិសេសខុសគេនោះទេ ។
A person does not become a leader by virtue of the possession of some combination of traits.

សេចក្តីអធិប្បាយ :

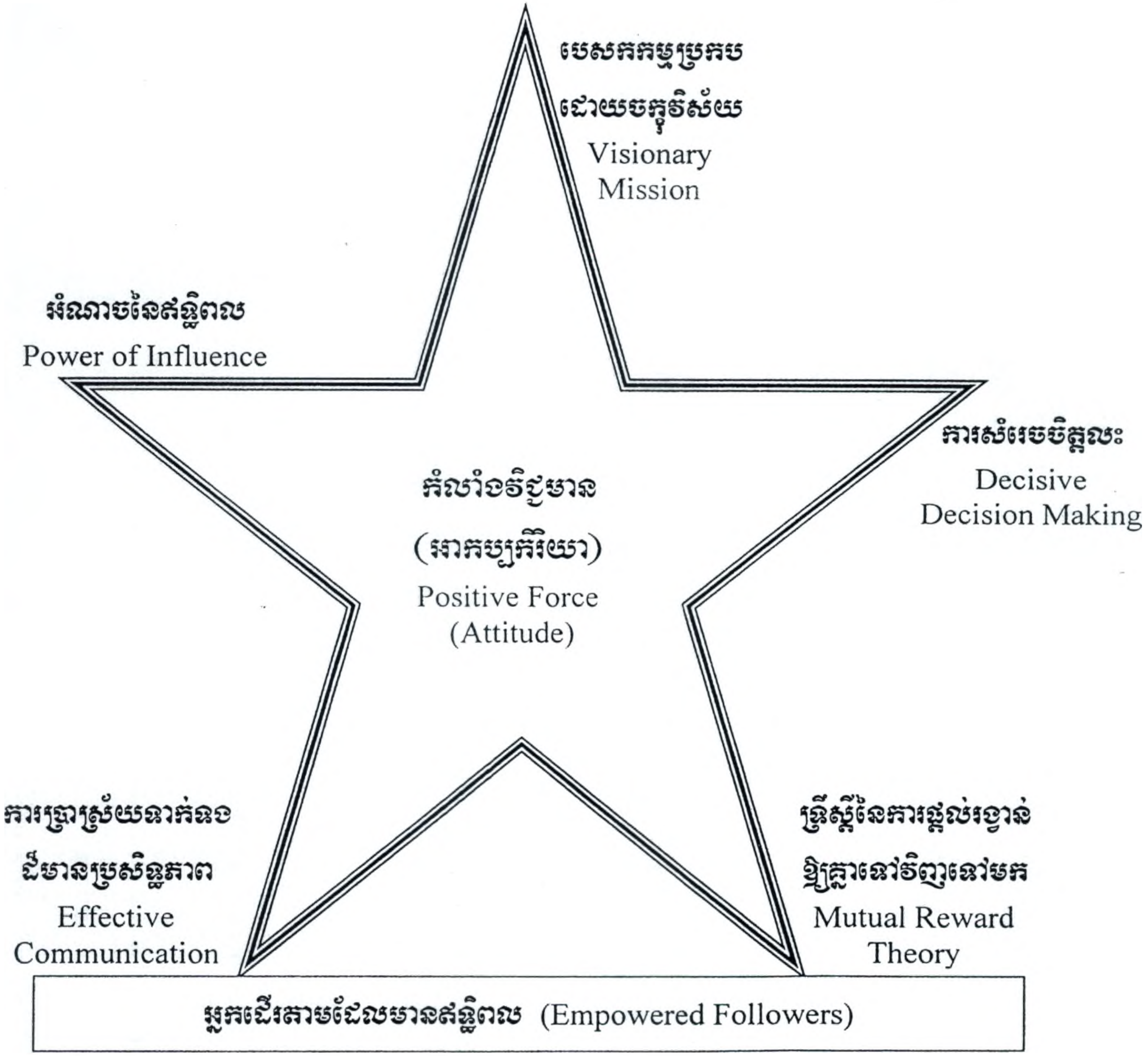
✷ **រូបមន្តដែលនាំអោយមានការរីកចំរើនផ្ទាល់ខ្លួន**
(Formula for personal growth)

ភាពជាអ្នកដឹកនាំ (ផ្តល់អំណាចឱ្យអ្នកដើរតាម) = ***ផលបូកនៃ***

- ១-បេសកកម្មប្រកបដោយដោយចក្ខុវិស័យ Visionary Mission
- ២-ការសំរេចចិត្តលះ Decisive Decision Making
- ៣-ទ្រឹស្តីផ្តល់រង្វាន់ឱ្យគ្នាទៅវិញទៅមក Mutual Reward Theory
- ៤-ប្រាស្រ័យទាក់ទងមានប្រសិទ្ធភាព Effective Communication
- ៥-អំណាចនៃឥទ្ធិពល Power of Influence

គុណនឹង ✕ កំលាំងវិជ្ជមាន (អាកប្បកិរិយាវិជ្ជមាន)

គំរូយុទ្ធសាស្ត្រនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ
(LEADERSHIP STRATEGIC MODEL)



- ភាពជាអ្នកដឹកនាំត្រូវផ្អែកលើសមត្ថភាពក្នុងការផ្តល់អំណាចអោយអ្នកដើរតាម ហើយស្មើនឹងផលបូកនៃធាតុផ្សំសំខាន់ចំនួនប្រាំ (បេសកកម្មប្រកបដោយចក្ខុវិស័យ, ការសំរេចចិត្តលះ, ទ្រឹស្តីនៃការផ្តល់រង្វាន់អោយគ្នាទៅវិញទៅមក, ការប្រាស្រ័យទាក់ទងមានប្រសិទ្ធភាព, និងអំណាចនៃឥទ្ធិពល) គុណនឹងធាតុទីប្រាំមួយ (កំលាំងវិជ្ជមានដែលស្ថិតនៅលើអាកប្បកិរិយារបស់អ្នក)(Where "leadership" is based on the ability to "Empower Followers" and equals the sum of five critical elements or factors ("Visionary Mission, Decisive Decision Making, Mutual Reward Theory, Effective Communication, and Power of Influence") times a sixth element, "Positive Force," which is based on your attitude) ។
- អ្វីដែលសំខាន់ចំពោះភាពជោគជ័យរបស់រូបមន្តនេះគឺការរក្សាអាកប្បកិរិយារបស់អ្នកអោយវិជ្ជមានតាមលទ្ធភាពដែលអាច ដើម្បីពង្រីកធាតុផ្សំនីមួយៗ (What is critical to the Formula's success is keeping your attitude as positive as possible to maximize each of the elements) ។

១- បេសកកម្មប្រកបដោយចក្ខុវិស័យគឺជាសមត្ថភាពឃើញរូបភាពធំ និងបង្កើតផែនការសកម្មភាព ដើម្បីឈានទៅសំរេចគោលដៅពិបាកៗ (Visionary Mission—the ability to see the big picture and to formulate a plan of action to reach a lofty goal) ។

២- ការសំរេចចិត្តលះគឺជាសមត្ថភាពធ្វើប្រតិភូកម្មអំណាចយ៉ាងមានប្រសិទ្ធភាព និងធ្វើការសំរេចចិត្តល្អទាន់ពេលវេលា (Decisive Decision Making--the ability to delegate effectively and make good, timely decisions) ។

៣- ទ្រឹស្តីនៃការផ្តល់រង្វាន់អោយគ្នាទៅវិញទៅមកជាសមត្ថភាពពង្រីកទំនាក់ទំនងដោយផ្អែកលើតុល្យភាពនៃរង្វាន់សំរាប់មនុស្សពាក់ព័ន្ធទាំងអស់ (Mutual Reward Theory--the ability to enhance relationships based on a balance of rewards for all people involved) ។

៤- ការប្រាស្រ័យទាក់ទងមានប្រសិទ្ធភាពគឺជាសមត្ថភាពពាំនាំន័យ (តាមរយៈការសរសេរ ការនិយាយ និងកាយវិការដែលមិននិយាយចេញ) ដើម្បីអោយមានការយល់ (Effective Communication--the ability to convey meaning (through writing, speaking, and non-verbal actions) for understanding) ។

៥- អំណាចនៃឥទ្ធិពលគឺជាសមត្ថភាពបញ្ចុះបញ្ចូលអ្នកដទៃអោយដើរទៅរកសកម្មភាពដែលចង់បាន (Power of Influence--the ability to persuade others toward desired actions) ។

៦- កំលាំងវិជ្ជមានគឺជាសមត្ថភាពជំរុញលើកទឹកចិត្ត និងញុំាងអោយអ្នកដទៃធ្វើសកម្មភាព (Positive Force--the ability to motivate and stimulate others to take action) ។

- អាកប្បកិរិយាវិជ្ជមានរបស់អ្នកគឺជាសមាសភាគដ៏សំខាន់មួយ ដែលកំណត់ថាតើអ្នកទទួលនូវជោគជ័យប៉ុណ្ណាក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍នូវជំនាញនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់អ្នក (Your positive attitude is a key component in how successful you will be in developing your leadership skills) ។

✷ ធាតុផ្សំនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំត្រូវមានអន្តរទំនាក់ទំនង

(Leadership elements are interrelated)

- ធាតុផ្សំទាំងអស់ និងគ្រឹះទាំងអស់ដែលរួមគ្នាបង្កើតឡើងនូវរូបមន្តនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំមានអន្តរទំនាក់ទំនង ពាក់ព័ន្ធយ៉ាងចាក់ស្រេះជាមួយគ្នា និងពឹងផ្អែកលើគ្នាទៅវិញទៅមក (All of the elements or fundamentals that make up the Leadership Formula are interrelated, interlocked, and interdependent) ។

✷ សំនួរ និងចំលើយបឋម

(Preliminary questions and answers)

- តើការអនុវត្តតាមរូបមន្តខាងលើនឹងជួយបង្កើនវិធីគ្រប់គ្រងរបស់ខ្ញុំឬទេ? ចំលើយគឺថាប្រាកដជាជួយ ។ តាមរយៈការអនុវត្តន៍រូបមន្តនោះ អ្នកនឹងស្ថិតនៅក្នុងទីតាំងមួយដែលអាចមើលឃើញចំណុចខ្សោយនៅក្នុងវិធីគ្រប់គ្រងរបស់អ្នក ដែលអ្នកមិនបានកត់សំគាល់នាគ្រាមុន (Will adopting the Formula improve my management style? Yes, definitely. Through adoption of the Formula, you are in a position to see weak areas in your management style not previously noticed) ។

✷ **<u>អ្នកដឹកនាំផ្តល់អំណាចអោយអ្នកដើរតាមគេ</u>**

(Leaders empower followers)

- អ្នកដឹកនាំដ៏មានជោគជ័យ និងឋិតថេរចង់អោយអ្នកដើរតាមខ្លួនយល់ដឹង និងទទួលព័ត៌មានយ៉ាងពេញលេញអំពីទិដ្ឋភាពទាំងអស់នៃប្រតិបត្តិការការងារ ។ អ្នកដឹកនាំត្រូវទទួលស្គាល់ថា អនាគតរបស់គេត្រូវពឹងផ្អែកលើអ្នកដើរតាមដែលភ្លឺស្វាង (Successful and enduring leaders want their followers to be knowledgeable and fully informed on all aspects of an operation. Leaders recognize that their future depends on enlightened followers) ។
- អ្នកដឹកនាំដ៏មានជោគជ័យបំផុតគឺជាអ្នកដឹកនាំដែលផ្តល់អំណាចដល់អ្នកដើរតាមគេ ។ នោះមានន័យថា បើអ្នកដើរតាមម្នាក់ៗកាន់តែខ្លាំង នោះគេអាចបំពេញការងារបានកាន់តែច្រើន ។ បើអ្នកដើរតាមម្នាក់អាចធ្វើជាអ្នកសំរេចចិត្តបានកាន់តែល្អ នោះការរុញការសំរេចចិត្តធំៗចុះទៅអោយថ្នាក់ក្រោមធ្វើនឹងកាន់តែមានភាពងាយស្រួល (The most successful leaders empower their followers. That is, the stronger each follower is, the more each can do. The better decision makers each follower is, the easier it is to push the bigger decisions down to lower levels) ។
- អ្នកដឹកនាំមួយចំនួនទទួលស្គាល់ថា បើគេមានអ្នកដឹកនាំដែលដើរតាមគេកាន់តែច្រើន នោះគឺជារឿងប្រពៃ ។ ហើយគេរិះរកនូវអ្នកដឹកនាំជាអ្នកដើរតាមទាំងឡាយណាដែលមានបុគ្គលិកលក្ខណៈពិសេសចំនួនពីរ ដូចខាងក្រោម (Some leaders recognize

that the more leaders they have following them, the better. And they seek two special characteristics in these follower-leader) :

- បុគ្គលដែលហ៊ាននិយាយ ហើយហ៊ានបញ្ចេញយោបល់ប្រឆាំង នៅពេលណាបុគ្គលនោះអាចពន្យល់ហេតុផលប្រឆាំងនោះបាន (Individuals who will speak up and, when justified, take opposing views)
- បុគ្គលដែលបង្កើតវិធីដឹកនាំផ្ទាល់នៅក្នុងខ្លួនគេ ប៉ុន្តែឆ្លុះបញ្ចាំងនូវស្ទីលរបស់អ្នកដឹកនាំពីរូបភាពខាងក្រៅ ។ ទោះជាក្នុងតម្លៃណាក៏ដោយ អ្នកដឹកនាំត្រូវជៀសវាងការយល់ស្របជ្រុលហួសហេតុទាំងឡាយណា ដែលបង្កើតនូវភាពជាអ្នកដើរតាមទាំងងងឹតងងុល (Individuals who develop their own leadership style internally, but reflect the leader's style externally for image purposes. Overcomformity that creates blind followership is to be avoided at all costs) ។

✷ សេចក្តីសង្ខេប

(Summary)

- មនុស្សភាគច្រើន ដែលចង់ក្លាយជាអ្នកដឹកនាំដ៏ជោគជ័យត្រូវមានចង្កោមប្រមូលផ្តុំបុគ្គលិកលក្ខណៈពិសេស និងជំនាញដទៃៗទៀត (Most people who want to become successful leaders possess a combination of other traits and skills) ។
- គំរូយុទ្ធសាស្ត្រនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺជាផែនទីផ្លូវដ៏ជាក់ស្តែង ដែលគេបង្កើតឡើងដើម្បីជួយមនុស្សនៅគ្រប់ថ្នាក់អោយបង្កើតនូវធាតុផ្សំនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំនៅក្នុងស្ទីលដឹកនាំរបស់គេ (The Leadership Strategic Model is a practical road map designed to help people at all levels to weave more of the leadership elements into their styles) ។

- រូបមន្តនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំពិពណ៌នាថា ភាពជាអ្នកដឹកនាំពឹងផ្អែកលើសមត្ថភាពផ្តល់អំណាចអោយអ្នកដើរតាម តាមរយៈធាតុផ្សំសំខាន់៦ចំនួនប្រាំមួយដូចជាៈ បេសកកម្មប្រកបដោយចក្ខុវិស័យ, ការសំរេចចិត្តលះ, ទ្រឹស្តីនៃការផ្តល់រង្វាន់អោយគ្នាទៅវិញទៅមក, ការប្រាស្រ័យទាក់ទងមានប្រសិទ្ធិភាព, អំណាចនៃឥទ្ធិពល និងកំលាំងវិជ្ជមាន (អាកប្បកិរិយា) (The Leadership Formula describes leadership as based on the ability to empower followers via six major elements: visionary mission, decisive decision making, mutual reward theory, effective communication, power of influence, and positive force (attitude) ។
- អាកប្បកិរិយាវិជ្ជមានមានសារៈសំខាន់ណាស់ចំពោះរូបមន្តនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងជាអាកប្បកិរិយាដ៏សំខាន់ក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍សមត្ថភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់អ្នក (A positive attitude is central to the Leadership Formula; it is a vital element in the development of your leadership ability) ។

ជំពូកទី៤

ចូរធ្វើជាអ្នកប្រាស្រ័យទាក់ទងដ៏ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព
BE AN EFFECTIVE COMMUNICATOR

ខ្លឹមសារ : ការប្រាស្រ័យទាក់ទងគឺជាការងារសាមញ្ញ ហើយក៏ពិបាកណាស់ ដែលយើងមិនអាចរៀបរាប់ជាពាក្យពេចន៍ធម្មតាបានឡើយ ។
Communication is something so simple and difficult that we can never put it in simple words.

សេចក្តីអធិប្បាយ :

✷ **អ្នកដឹកនាំរះចិញ្ចាំងចិញ្ចែងលើសអ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងឋានៈជាអ្នកប្រាស្រ័យទាក់ទង**
(Leaders outshine managers as communicators)

- នៅពេលអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើចលនាចូលក្នុងតួនាទីដឹកនាំ គេត្រូវធ្វើដំណើរឆ្លងកាត់អន្តរភាពមួយដែលពោរពេញដោយវិនាដកម្មបន្តិច ។ គ្មានកន្លែងណាដែលគួរអោយចាប់អារម្មណ៍ច្រើនជាងការផ្លាស់ប្តូរបណ្តោះអាសន្ននៅក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទងទេ (As managers move into leadership roles, they go through a transition that can be dramatic. In no other areas is this transitional change more pronounced than in communication) ។
- មូលហេតុដែលនាំអោយមានការផ្តោតអារម្មណ៍កាន់តែច្រើនឡើងៗលើការប្រាស្រ័យទាក់ទងគឺសាមញ្ញទេ ពោលគឺថាទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស (ដែលប្រកបដោយជំនាញប្រាស្រ័យទាក់ទងក្នុងឋានៈជាសមាសភាគដ៏ចំបង) គឺនៅតែជាកត្តាដ៏សំខាន់បំផុតក្នុងការជួល ឬបណ្តេញនិយោជិក (The reason for the increased focus on communication is simple: human relations—with communication skills as a central component—is still the most important factor in the hiring and firing of employees) ។

- ការប្រាស្រ័យទាក់ទងល្អពាក់ព័ន្ធនឹងការយល់ពីមនុស្ស និងស្ទីលរបស់មនុស្សនោះ, ការក្តាប់បាននូវព័ត៌មាន, ការគិតដល់ និងបង្កើតអោយមានការវិនិច្ឆ័យលើតម្លៃ, ការរៀបចំ និងចូលរួមកិច្ចប្រជុំ, ការរួមវិភាគទានចំពោះគោលដៅ និងក្រុមការងារ, ការផ្តល់ព័ត៌មានអោយអ្នកដទៃ, ការយល់ពីវិធីបញ្ជូនព័ត៌មានក្រៅផ្លូវការ (តាមរយៈពាក្យអេចអូច, បណ្តាញពាក្យចចាមអារាម ។ល។), ការបញ្ជូនសារសញ្ញា, ការស្តាប់, និងការរក្សានូវភាពវិជ្ជមាន (Good communication involves understanding people (and their styles), being informed, thinking and making value judgments, conducting and participating in meetings, contributing to goals and teams, keeping others informed, understanding informal transmission modes (the grapevine, rumormill, etc.), sending nonverbal messages, listening, and staying positive) ។
- អ្នកដឹកនាំត្រូវតែជាអ្នកធ្វើប្រាស្រ័យទាក់ទងល្អ ព្រោះថាគេមានការទទួលខុសត្រូវមួយចំនួនធំ ក្នុងការធានាអោយមាននូវការប្រាស្រ័យទាក់ទងល្អក្នុងចំណោមសមាជិកក្រុមការងារ ។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងល្អគឺជាធាតុផ្សំចំបងដើម្បីជោគជ័យរបស់ក្រុម ហើយនឹងជួយអ្នកនៅក្នុងទិដ្ឋភាពទាំងអស់នៃជីវិតរបស់អ្នក (Leaders must be good communicators because they have a considerable amount of responsibility for assuring good communication among team members. Good communication is a vital element for team success and will help you in all aspects of your life) ។
- ដោយគ្មានការសង្ស័យ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងគឺជាជំនាញដែលអ្នកត្រូវការដើម្បីជោគជ័យក្នុងភាពជាអ្នកដឹកនាំ (Communication is, without a doubt, a skill you need for leadership success) ។

✷ **អ្នកដឹកនាំត្រូវដឹងពីរបៀបប្រើប្រាស់ជំនាញភាសាសញ្ញារបស់ខ្លួន**
(Leaders know how to use their nonverbal skills)

- កាយវិការសញ្ញាគឺជាជំនាញដ៏សំខាន់បំផុតមួយក្នុងចំណោមជំនាញដទៃ ដែលអ្នកដឹកនាំត្រូវមាន ។ ប្រាកដណាស់ថា អ្នកធ្លាប់លឺពំនោលមួយថា ***សកម្មភាពនិយាយឮខ្លាំងជាង***

ខ្លាំងជាងពាក្យពេចន៍និយាយ (Nonverbal gesturing is one of the most important communication skills a leaders can possess. You, of course, have heard the saying, "**actions speak louder than words"**) ។

- ជំនាញកាយវិការមានន័យថាគឺជាភាសាកាយវិការ ឬភាសាសញ្ញា ។ ពោលគឺថា អ្នកផ្តល់នូវសញ្ញាវិជ្ជមាន ឬអវិជ្ជមានតាមរយៈការបង្ហាញទឹកមុខរបស់អ្នក (កែវភ្នែកភ្លឺថ្លា មុខញញឹមស្រស់ស្រាយ និងទឹកមុខប្រកបដោយការចាប់អារម្មណ៍របស់អ្នក), សំលេងរបស់អ្នក (វិជ្ជមាន មិនមែនសំលេងតែមួយបែប ឬសំលេងតឹងដើមក ការលើកដាក់សំលេងដោយចិត្តរីករាយ ការរៀបចំពាក្យពេចន៍និយាយល្អ និងការនិយាយស្តីល្អ ហើយនិងការជ្រើសរើសពាក្យ—តែជៀសវាងការប្រើភាសាគ្រោម ឬនិយាយជាមួយអ្នកដទៃដោយមើលចុះក្រោម), ជំហររបស់អ្នក (ចូរបង្ហាញនូវភាពជឿជាក់ តែមិនឡឺតពេក កាយវិការសមសួន អង្គុយទ្រេតទៅមុខ មិនអង្គុយយកជើងគងអន្ទាក់ខ្លា និងបែរមុខទៅរកទស្សនិកជន) និងភាពបើកចំហររបស់អ្នក (បើកដៃ ជៀសវាងដាក់ម្រាមដៃខ្វែងគ្នា បង្កើតនូវរូបភាពត្រីកោណដោយដៃរបស់អ្នក ដែលបង្ហាញថាអ្នកមានឆន្ទៈស្តាប់) (Nonverbal skills refer to your body language or "signals." That is, you give off positive or negative signals with your facial expression (bright eyes smile, and interested look on your face); your voice (positive, neither monotone nor gruff, upbeat inflection, good diction, and enunciation, and even choice of words—avoiding slang or talking down to people); your stance (showing confidence without being cocky, good posture, leaning forward in your chair, legs uncrossed and "pointed" in the direction of your audience); and your openness (unfolding arms, avoiding interlocking fingers, forming a triangle with your hands or arms indicating you are willing to listen) ។

- អ្នកដឹកនាំត្រូវដឹងថាទ្រព្យសម្បត្តិដ៏សំខាន់បំផុតរបស់គេគឺអាកប្បកិរិយាវិជ្ជមាន ។ ភាសាកាយវិការ ឬកាយវិការសញ្ញាគឺជាអង្គពាំនាំដ៏សំខាន់របស់អាកប្បកិរិយាវិជ្ជមានជាពិសេស នៅពេលអ្នកនិយាយ និងស្តាប់ (Leaders know that their most

their most important asset is a positive attitude. And body language or nonverbal gesturing is the main conveyer of a positive attitude—especially when you are speaking and listening) ។

✱ អ្នកដឹកនាំត្រូវតែជាអ្នកស្តាប់ដ៏ពូកែ

(Leaders must be superior listeners)

- អ្នកធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទងល្អគឺជាមនុស្សដែលមានរ៉ាដាចាប់រលកសំលេង ដែលជាបន្តបន្ទាប់ស្តាប់សំដីអ្នកដទៃ ហើយមើលឃើញ និងយល់អំពីតម្រូវការរបស់អ្នកដទៃព្រមទាំងសង្កេតមើលថាតើគេឆ្លើយតបចំពោះស្ថានភាពប្រចាំថ្ងៃយ៉ាងដូចម្តេច (Good communicators have little "radar" sets, that are constantly tuned into others, seeing and understanding others' needs as well as oberving how they respond to day-to-day situations) ។ ក្នុងខណៈពេលដែលទាំងអ្នកដឹកនាំ និងអ្នកដើរតាមទទួលផលប្រយោជន៍ពីជំនាញចាប់សំលេងនេះ រ៉ាដារបស់ការប្រាស្រ័យទាក់ទងមានសារៈសំខាន់ណាស់ចំពោះអ្នកដឹកនាំ (While both leaders and followers benefit from having this "radar" skill, communication radar is absolutely essential for leaders) ។
- អ្នកដឹកនាំនឹងមិនអាចដឹកនាំបានយូរអង្វែងទេ ប្រសិនបើគេមិនអាចទាក់ទាញអ្នកដើរតាមខ្លួន និងក្រុមការងាររបស់ខ្លួនអោយស្តាប់ខ្លួនបាន ។ ដូចគ្នានេះដែរ នៅពេលអ្នកដើរតាមលែងជឿថាអ្នកដឹកនាំស្តាប់គេទៀត នោះគេចាប់ផ្តើមស្វែងរកអ្នកដឹកនាំថ្មី (Leaders will not remain leaders very long if they cannot get their followers and teams to listen to them. Similarly when followers no longer believe their leader hears them, they start looking for a new leader) ។
- ការស្តាប់គឺជាជំនាញប្រាស្រ័យទាក់ទងដ៏សំខាន់ ជាពិសេសសំរាប់អ្នកដឹកនាំ (Listening is a vital communication skill, especially for leaders) ។

✱ អ្នកដឹកនាំត្រូវតែជាអ្នកជំនាញក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទងមួយទល់នឹងមួយ

(Leaders must be experts at one-on-one communication)

- អ្នកដឹកនាំដឹងថាតើខ្លួនស្តាប់ដោយស្ងៀមស្ងាត់នៅពេលណា ហើយគេក៏ដឹងថាតើនៅពេលណាគេត្រូវចូលពាក់ព័ន្ធក្នុងការសន្ទនា ។ គេក៏ដឹងផងដែរថានៅពេលណាគេគួរចាប់ផ្តើមធ្វើការសន្ទនាមួយទល់មួយក្រៅផ្លូវការ នៅក្នុងបរិស្ថានណាមួយ ។ ពួកគេក៏ជាអ្នកជំនាញក្នុងរំលាយចេញនូវរបាំងផ្នែកចិត្តសាស្ត្ររវាងខ្លួនគេ និងអ្នកដើរតាមគេ (Good leaders know when to be quiet listeners. They also know when to be engaging conversationalists. They know how to start informal one-on-one conversations in any environment. They are experts at dissipating psychological barriers between themselves and their followers) ។

✷ អ្នកដឹកនាំត្រូវជួយសំរួលថាមភាពរបស់ក្រុមតូច

(Leaders must facilitate small-group dynamics)

- អ្នកដឹកនាំត្រូវក្តាប់អោយបាននូវថាមភាពរបស់ក្រុមតូចៗ ហើយអាចជួយសំរបសំរួលទិដ្ឋភាពជាច្រើននៃដំណើរការក្រុម ។ គេត្រូវជាមនុស្សដែលយល់ពីរបៀបសំរបសំរួលដើម្បីអោយមានការព្រមព្រៀងគ្នា ហើយនៅពេលជាមួយគ្នានោះបង្កើនទំនាក់ទំនងជាមួយអ្នកទាំងអស់ដែលពាក់ព័ន្ធ (A leader must be tuned into the dynamics of small groups and be able to facilitate the many aspects of group processes. He or she must know how to facilitate consensus and at the same time improve relationships with all those involved) ។

✷ អ្នកដឹកនាំត្រូវយកបុគ្គលិកខ្លាំងៗដាក់ក្បែរខ្លួនគេ

(Leaders must surround themselves with strong staff)

- អ្នកដឹកនាំភាគច្រើនស្វះស្វែងរកដំបូន្មានពីបុគ្គលិកមួយចំនួនតូចដែលគេជ្រើសរើស និងជាបុគ្គលដែលមានសមត្ថភាព ពោលគឺមនុស្សដែលអ្នកដឹកនាំអាចពឹងពាក់បានដោយសារភាពស្មោះត្រង់ សមត្ថភាព ទស្សនវិស័យទូលំទូលាយ និងដំបូន្មានដ៏ល្អបរិសុទ្ធពិតៗ (Most leaders seek advice from a few select, competent individuals on their staffs—people they can depend on for loyalty, competency, a broad perspective, and just plain good advice) ។

- មានមនុស្សជាច្រើនដែលបាត់បង់ឱកាសដើម្បីដឹកនាំ ដោយសារតែគេបរាជ័យក្នុងការដាក់អ្នកផ្តល់ដំបូន្មានដ៏ល្អៗបំផុតនៅជុំវិញខ្លួនគេ ។ អ្នកដឹកនាំដែលបំពេញការងារនៅក្នុងសុញ្ញកាស (ពោលគឺកន្លែងដែលគ្មានខ្យល់ចេញចូល) នឹងមិនអាចស្ថិតនៅក្នុងតួនាទីដឹកនាំយូរបានឡើយ (Many people have lost their opportunities to lead because they failed to surround themselves with the best advisors. Leaders who operate in a vacuum will not remain in leadership roles very long) ។
- អ្នកដឹកនាំជោគជ័យមានសមត្ថភាពគ្រប់គ្រាន់ក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍មជ្ឈដ្ឋានខាងក្នុង ដែលជាបុគ្គលិកដែលស្មោះត្រង់ និងមានសមត្ថភាព (Successful leaders have the capacity to develop an inner circle of staff people who are loyal and competent) ។

✷ **អ្នកដឹកនាំគឺជាអ្នកនិយាយ/អ្នកធ្វើបទបង្ហាញដ៏ពូកែ**

(Leaders must become superior speakers/presenters)

- អ្នកដឹកនាំទាំងអស់តែងទាញផលចំណេញពីឱកាសធ្វើបទបង្ហាញទៅកាន់ក្រុមមហាជនច្រើនកុះករ ។ ភាសាកាយវិការវិជ្ជមាន និងការប្រើភាសាសញ្ញាដ៏ប៉ិនប្រសប់គឺជាវិធីដ៏ល្អប្រពៃមួយ ដែលអាចបង្កើតនូវប្រតិកម្មវិជ្ជមានពីទស្សនិកជន (All leaders take advantage of opportunities to present to large groups. Positive body language and good nonverbal skills, is an excellent way to create a positive reaction from an audience) ។
- នៅពេលនិយាយពីភាពជាអ្នកដឹកនាំ ការប្រែក្លាយខ្លួនជាអ្នកនិយាយដ៏លេចធ្លោម្នាក់គឺជាផលប្រយោជន៍ចំបងមួយ ។ ប្រសិនបើអ្នកកំពុងខិតខំប្រែក្លាយអាកប្បកិរិយារបស់អ្នកអោយវិជ្ជមានតាមដែលអ្នកអាច អ្នកនឹងមានការជំនឿក្នុងចិត្តកាន់តែច្រើននៅពេលអ្នកធ្វើបទបង្ហាញចំពោះមុខមហាជនដ៏ច្រើនកុះករ ។ ចូរអ្នកចងចាំថា អាកប្បកិរិយារបស់អ្នកស្តែងចេញនៅក្នុងអ្វីៗដែលអ្នកធ្វើ (When it come to leadership, becoming an outstanding speaker is a major advantage. If you work on making your attitude as positive as you can, you will have more confidence in making presentations to

large groups. Remember, your attitude is showing in everything you do) ។

✷ **អ្នកដឹកនាំមិនត្រូវធ្វើមិនអើពើពីជំនាញសរសេររបស់ខ្លួនទេ**

(Leaders do not neglect their writing skills)

- អ្នកដឹកនាំមួយចំនួនតូចស្ថិតនៅក្នុងទីតាំង ដែលត្រូវជួលអ្នកសរសេរខ្មោចដែលមានវិជ្ជាជីវៈ (ទោះបីជាពួកគេមួយចំនួនលាក់ខ្លួនពីក្រោយខ្នងជំនាញរបស់ជំនួយការដែលមានទេពកោសល្យពីធម្មជាតិ) ។ ប៉ុន្តែ អ្នកដឹកនាំភាគច្រើនពឹងផ្អែកលើសមត្ថភាពផ្ទាល់ខ្លួនរបស់គេ ។ អ្នកដឹកនាំទាំងនោះតែរៀបចំបទបង្ហាញរបស់គេដោយខ្លួនឯង ។ ហើយគេត្រូវតែប្រាកដក្នុងចិត្តថា សារដែលគេសរសេរនឹងក្តោបការចាប់អារម្មណ៍របស់អ្នកអាន (ឬអ្នកស្តាប់), មានន័យដូចអ្វីដែលគេចង់និយាយ មិនមានការបកស្រាយពន្យល់ខុស និងមិនមានកំហុស (Few leaders are in a position to employ professional ghost writers (although some may hide behind the skills of gifted assistants). Most must rely on their own competencies. They must prepare their own presentations. They must make sure their written message will grab the reader's (or listener's) attention, carry the message they wish to convey, not be misinterpreted, and be free from errors) ។

✷ **អ្នកដឹកនាំត្រូវបង្កើត និងថែទាំបណ្តាញប្រាស្រ័យទាក់ទង**

(Leaders create and maintain a communication network)

- បណ្តាញព័ត៌មាន និងប្រាស្រ័យទាក់ទងពីរផ្លូវ ពោលគឺទៅ-មក មានសារៈសំខាន់ច្រើនចំពោះអ្នកដឹកនាំជាងអ្នកគ្រប់គ្រង ព្រោះថាអ្នកដឹកនាំងាយទទួលនូវការលែងទុកចិត្តពីសំណាក់អ្នកដើរតាម និងងាយរងគ្រោះពីក្រុមប្រជែង ។ ដូច្នេះហើយ ដើម្បីការពារខ្លួន អ្នកដឹកនាំត្រូវការព័ត៌មានមុន ដែលមានតែប្រព័ន្ធប្រាស្រ័យទាក់ទងល្អទើបអាចផ្តល់ព័ត៌មានពីស្ថានភាពនៃបញ្ហា (Two-way information and communication networks are more critical to leaders than to mangers because leaders are more vulnerable to disenchanted followers and competitive factions. Thus, to protect themselves,

leaders need advance information that only a good communication system can provide about problem situations) ។

- អ្នកដឹកនាំត្រូវការមនុស្ស ដែលគេអាចជឿទុកចិត្តបាន ដើម្បីទទួលព័ត៌មានពីគ្រប់ដំណាក់កាលនៃប្រតិបត្តិការងាររបស់ខ្លួន (Leaders need people who can trust to keep them informed about all phases of their operation) ។
- ទោះបីជាគោលដៅមួយរបស់ប្រព័ន្ធប្រាស្រ័យទាក់ទងគឺ ការកំណត់នូវបញ្ហាអោយបានមុន ដើម្បីឈានទៅរកដំណោះស្រាយអោយបានមុនពេលជំលោះផ្ទុះឡើងក៏ដោយ ក៏គោលដៅដ៏ធំធេងជាងនេះមួយទៀតគឺការទទួលនូវទិន្នន័យដ៏ត្រឹមត្រូវសំរាប់ធ្វើការសំរេចចិត្ត (Although one goal of a communication system is to identify problems ahead of time so that solutions can be reached before major conflicts arise, a much larger goal is a steady flow of accurate data for decision making) ។
- សំរាប់អ្នកគ្រប់គ្រង ដើម្បីក្លាយជាតារាអ្នកដឹកនាំ គេត្រូវរៀនធ្វើជាអ្នកប្រាស្រ័យទាក់ទងដ៏មានប្រសិទ្ធភាព ។ គេត្រូវជាអ្នកស្តាប់ដ៏ផ្ចិតផ្ចង់ជានិច្ច ជាអ្នកប្រឹក្សាដ៏ល្អ, និងជាអ្នកអាចប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយភាសាសញ្ញាដែលប្រកបដោយញាណ ។ បន្ថែមលើសនេះទៅទៀត គេក៏ត្រូវមានអាកប្បកិរិយាវិជ្ជមាន យល់ពីមនុស្ស បង្កើតទំនាក់ទំនងមនុស្សល្អជាទូទៅ និងបង្កើតនូវប្រព័ន្ធបណ្តាញការងារដើម្បីតម្រូវនឹងស្ថាប័ន និងបុគ្គលិកលក្ខណៈពិសេសរបស់គេ (For managers to be star leaders, they must learn to be effective communicators. They must be alert listeners, good counselors and staff leaders, excellent speakers and presenters, good writers, and sensitive nonverbal communicators. In addition, they also must have positive attitudes, understand people, develop good overall human relationships, and devise a networking system to fit their organization and their personality) ។

✷ សេចក្តីសង្ខេប

(Summary)

- ដើម្បីក្លាយជាអ្នកដឹកនាំជោគជ័យ អ្នកត្រូវតែពូកែនៅគ្រប់ទំរង់នៃការងារប្រាស្រ័យទាក់ទង ដែលរួមមាន ការស្តាប់ ការប្រឹក្សា ការនិយាយ និងការធ្វើបទបង្ហាញ ការសរសេរ ភាសាកាយវិការសញ្ញា (To become a successful leader, one must excel at many forms of communication including: listening, counseling, speaking and presenting, writing, nonverbal gesturing, etc.) ។
- អ្នកដឹកនាំដែលយល់ពីមនុស្ស និងបំរាមភាពនៃក្រុមតូចអាចសំរបសំរួលនូវកិច្ចប្រជុំបុគ្គលិកប្រកបដោយផលិតភាពខ្ពស់ (Leaders who understand people and the dynamics of a small group can facilitate productive staff meetings) ។
- តាមរយៈការសន្ទនាមួយទល់នឹងមួយដែលប្រកបដោយញាណ អ្នកដឹកនាំអាចធ្វើអោយអ្នកដើរតាមដែលស្ទាក់ស្ទើរក្លាយជាអ្នកដើរតាមមានអំណាច (Through sensitive one-on-one conversations, leaders can develop reluctant followers into empowered followers) ។
- អ្នកដឹកនាំពង្រីកនូវរូបភាពរបស់គេ នៅពេលគេក្លាយជាតារាក្នុងការនិយាយ និងធ្វើបទបង្ហាញចំពោះក្រុមគ្រប់ប្រភេទ និងទំហំ (Leaders greatly enhance their image when they become stars at speaking and presenting to all sizes and types of groups) ។
- ដើម្បីទទួលព័ត៌មានដើម្បីធ្វើការសំរេចចិត្ត អ្នកដឹកនាំត្រូវការបុគ្គលិកផ្តល់ប្រឹក្សា អ្នកទាក់ទងដែលមានវិជ្ជាជីវៈ និងប្រព័ន្ធបណ្តាញការងារពីរផ្លូវដ៏មានប្រសិទ្ធភាពមួយ (To keep informed for good decision making, leaders need staff advisors, professional contacts, and an efficient, two-way networking system) ។

- ការបរាជ័យក្នុងការប្រែក្លាយខ្លួនជាអ្នកប្រាស្រ័យទាក់ទងដ៏ពូកែនឹងធ្វើអោយគ្រប់គ្រងជាច្រើននៅក្រោយគេ នៅក្នុងការប្រជែងយកតួនាទីដឹកនាំ (Failure to become superior communicators leaves many mangers behind in the leadership race) ។

×

× ×

ជំពូកទី៥

ផ្តល់អំណាចអោយអ្នកដើរតាម ដោយអនុវត្តតាមទ្រឹស្តីនៃការផ្តល់រង្វាន់អោយគ្នាទៅវិញទៅមក

EMPOWER FOLLOWERS—APPLY THE MUTUAL REWARD THEORY

ខ្លឹមសារ : ភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺជាដំណើរការនៃការលើកទឹកចិត្តអោយគ្នាទៅវិញទៅមក ដែលតាមរយៈអន្តរកម្មនៃភាពផ្សេងគ្នារបស់បុគ្គល ត្រួតពិនិត្យថាមពលមនុស្សនៅក្នុងការឈានទៅសំរេចគោលដៅរួម ។

Leadership is a process of mutual stimulation which, by the interplay of individual differences, controls human energy in the pursuit of a common goal.

សេចក្តីអធិប្បាយ :

✷ **អ្នកដឹកនាំផ្តល់រង្វាន់ពិសេសដល់អ្នកដើរតាម**

(Leaders provide special rewards to followers)

- អ្នកដឹកនាំពិតជាមិនអាចក្លាយជាអ្នកដឹកនាំដ៏ជោគជ័យបាន ដោយមិនផ្តល់អំណាចអោយអ្នកដើរតាមទេ (A leaders really cannot be a successful leader without empowering followers) ។
- អ្នកដឹកនាំដែលធ្វើប្រតិភូកម្មការទទួលខុសត្រូវ និងអំណាចទៅអោយអ្នកដើរតាម មានន័យគេផ្តល់អំណាចដល់អ្នកដើរតាមអោយម្ចាស់ការលើការងារ និងសកម្មភាពរបស់គេ ។ គណនេយ្យភាពត្រូវតែជាផ្នែកដ៏សំខាន់នៃការទទួលខុសត្រូវ និងអំណាចផងដែរ ។ អ្នកដឹកនាំត្រូវដឹងផងដែរថា តើគេគួរផ្តល់អំណាចប៉ុណ្ណាទៅអោយអ្នកដើរតាម ដែលការផ្តល់នោះត្រូវមានតុល្យភាពដែលពង្រឹងនូវភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់ខ្លួនក្នុងខណៈពេលជំរុញនូវការផ្តល់អំណាចអោយអ្នកដើរតាមដល់កំរិតខ្ពស់បំផុត (A

leader who delegates both responsibility and authority to followers is empowering followers to take "ownership" of work and their actions. Accountability also must be an integral part of responsibility and authority. A leader also needs to learn how much authority should be "given away"—a balance that strengthens his or her leadership while promoting the highest level of empowerment for followers) ។

✷ **អ្នកដើរតាមដែលមានអំណាចនឹងពង្រីកស្ទីលរបស់អ្នកដឹកនាំ**

(Empowered followers extend the leader's style)

- អ្នកដឹកនាំទាំងអស់ជួយនិយោជិករបស់គេអោយក្លាយជាអ្នកដើរតាមដែលមានអំណាចតាមស្ទីលដាច់ដោយឡែករបស់អ្នកដឹកនាំទាំងនោះ (All leaders go about helping employees become empowered followers in the leader's individual style) ។

✷ **តើអ្នកគ្រប់គ្រងជារឿយៗមើលមកនិយោជិកយ៉ាងដូចម្តេច**

(How managers often view employees)

- អ្នកគ្រប់គ្រងតែងមើលមកអ្នកស្ថិតនៅក្រោមការគ្រប់គ្រងរបស់ខ្លួនថាជំពាក់ខ្លួន (ឬក្រុមហ៊ុន) នូវផលិតភាព ជាថ្នូរនឹងប្រាក់បៀវត្ស និងផលប្រយោជន៍ផ្សេងៗ ។ ក្រុមហ៊ុនប៉ុនប៉ងផ្តល់នូវបរិស្ថានបំពេញការងារល្អ ការអនុវត្តន៍យុត្តិធម៌នៅចំពោះមុខច្បាប់ និងរង្វាន់ចិត្តសាស្ត្រកាន់តែច្រើនតាមលទ្ធភាពដែលអាចធ្វើបាន ។ ជាការតបស្នង និយោជិកផលិតដោយអនុលោមតាមបរិបទដែលខ្លួនទទួលយល់ព្រម ។ និយោជិកដែលស្វែងរកការតម្លើងឋានៈផលិតបានច្រើនជាងអ្នកដទៃ (Managers are apt to view those under their supervision as owing them (or the company) productivity in return for pay and benefits. The company attempts to provide a good working environment, fair treatment according to the laws, and as many psychological rewards as possible. In return, the employee produces according to accepted norms. Those who seek promotions produce more) ។

✷ **តើអ្នកដឹកនាំមើលមកនិយោជិកយ៉ាងដូចម្តេច**

(How leaders view employees)

- អ្នកដឹកនាំបង្ហឹកខ្លួនឯងអោយមើលមកនិយោជិកថាជា អ្នកដែលអាចក្លាយជាអ្នកដើរតាមមានអំណាច ពោលគឺផ្តល់អោយនិយោជិកនូវរស់ជាតិនៃជ័យជំនះ ។ ជាមួយនឹងចក្ខុវិស័យនេះ អ្នកដឹកនាំទទួលស្គាល់ថានិយោជិកពេញចិត្តអោយខ្លួនដឹកនាំគេចេញពីការព្រួយបារម្ភពីការងារដដែលៗ ។ គេចង់បានការដឹកនាំ មិនមែនការគ្រប់គ្រងទេ (Leaders train themselves to view employees as people who can become empowered follower, providing they are given a taste of victory. With this perspective, they leader is acknowledging that employees want to be led out of the typical work malaise. They want to be led, not managed) ។

✷ ទ្រឹស្តីនៃការផ្តល់រង្វាន់អោយគ្នាទៅវិញទៅមក

(Mutual Reward Theory or MRT)

- ទ្រឹស្តីនៃការផ្តល់រង្វាន់អោយគ្នាទៅវិញទៅមកនិយាយថា ទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សពីរនាក់ (ឬក្រុមពីរ) អាចរីកចំរើន និងពង្រឹងបាន នៅពេលមានការផ្លាស់ប្តូរគ្នាទៅវិញទៅមកដ៏គួរជាទីពេញចិត្តនូវរង្វាន់រវាងពួកគេទាំងពីរ ។ ដូច្នេះហើយ ទ្រឹស្តីនៃការផ្តល់រង្វាន់អោយគ្នាទៅវិញទៅមកគឺជាមូលដ្ឋានដែលមិនអាចជំនួសបានមួយក្នុងចំណោមដទៃទៀតនៃ រូបមន្តនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ (MRT states that a relationship between two people (or groups) is improved and enhanced when there is a satisfactory exchange of rewards between them. MRT is, therefore, one of the irreplaceable foundations of the Leadership Formula) ។
- មនុស្សដែលចង់ដឹកនាំគេត្រូវតែមានអ្នកដើរតាម ។ អ្នកដើរតាមគាំទ្រមនុស្សដែលផ្តល់រង្វាន់ដល់ពួកគេ ។ ដូច្នេះហើយ មនុស្សដែលចង់ក្លាយជាអ្នកដឹកនាំត្រូវផ្តល់រង្វាន់ដល់អ្នកដើរតាម (People who want to lead must have followers. Followers support people who provide rewards. Therefore, people who want to become leaders must provide rewards) ។
- ជាធម្មតា និយោជិកដែលបានក្លាយជាអ្នកដើរតាមដែលមានអំណាចបានទទួលរង្វាន់ជាអំណាចធ្វើការសំរេចចិត្តធំទូលាយ ការទទួលខុសត្រូវច្រើន និងការមើលគ្រប់គ្រងពី

ថ្នាក់លើតិចតួច (For those employees who have become empowered followers, they usually are rewarded with greater decision-making power, more responsibility, and less supervision) ។ រង្វាន់ទូទៅគឺជាញាណនៃសមិទ្ធិផលការងារនិងមោទនភាព ជាចក្ខុវិស័យមួយដែលជារឿយៗជ្រាបចូលទៅក្នុងរបៀបរស់នៅរបស់អ្នកដើរតាម ជាមោទនភាពនៅក្នុងកន្លែងធ្វើការ ជាការគោរពកោតសរសើរចំពោះខ្លួន និងជាអារម្មណ៍ដែលបានមកពីសមាជិកភាពនៅក្នុងក្រុមមួយដែលមានស្តង់ដារ និងឋានៈខ្ពស់ (Typical rewards are a sense of accomplishment and pride, a vision that often carries over into the follower's lifestyle, esprit de corps in the workplace, self-esteem, and the feeling that comes from being a member of a group that has high standards and status) ។

✷ <u>អ្នកដឹកនាំល្អផ្តល់នូវរង្វាន់ដែលជាតម្រូវការបឋម</u>

(Good leaders provide primary rewards)

- អ្នកដឹកនាំជាច្រើនប្រើប្រាស់ជំនាញស្តាប់ដើម្បីរុករកអោយឃើញនូវ ចំណុចក្តៅ ពោលគឺ រង្វាន់ដែលអ្នកដើរតាមមានអំណាចពិតជាចង់បាន (មិនមែនជារង្វាន់ដែលអ្នកដឹកនាំគិតថាអ្នកដើរតាមចង់បាន ឬគួរតែបាននោះទេ) (Leaders employ their listening skills to search out the "hot buttons," the rewards that empowered followers really want (not those that the leaders think they want or should have) ។
- ចូនកាល រង្វាន់ដែលមានតម្លៃខ្ពស់តែមួយមានតម្លៃច្រើនជាងរង្វាន់ដែលមិនសូវមានសារៈសំខាន់មួយចំនួន (A single, prized reward is sometimes more valuable than a number of less important reward) ។

✷ <u>ភាពជាអ្នកដឹកនាំល្អគឺជារង្វាន់ដ៏មានតម្លៃដែលជាតម្រូវការបឋម</u>

(Good leadership itself is a valued primary reward)

- ចូនកាល រង្វាន់ដែលជាតម្រូវបឋមគឺជាអ្នកដឹកនាំខ្លួនឯងហ្នឹងតែម្តង ឬក៏ជាគោលការណ៍ ឬតម្លៃដែលអ្នកដឹកនាំបង្ហាញ ។ មនុស្សមួយចំនួនដើរតាមអ្នកដឹកនាំដោយសារតែអ្នកដឹកនាំគឺជាតំណាងនៃសុក្រិតភាព ឬតម្លៃ មិនមែនដោយសារអ្នកដឹកនាំនោះផ្តល់នូវ

រង្វាន់ជាក់ស្តែង ឬរង្វាន់ដោយផ្អែកលើលទ្ធផលនិយមនោះទេ ។ សេចក្តីសុច្ចរិត ការទុកចិត្តនិងភាពដែលអាចពឹងពាក់បានគឺជារង្វាន់ដែលមានសារៈសំខាន់ (Sometimes the primary rewards are the leaders themselves—or the principles or values they represent. Some people will follow leaders because they embody certain ideals or values, not because they offer pragmatic or practical rewards. Integrity, trust, and dependability should be viewed as significant rewards) ។

- ភាពជាអ្នកដឹកនាំល្អគឺជារង្វាន់ដ៏ប្រពៃបំផុត ដែលអ្នកដឹកនាំផ្តល់អោយអ្នកដើរតាមខ្លួន ។ គ្មានអ្វីអាចជំនួសកន្លែងរបស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំល្អបានទេ ។ អ្នកដើរតាមគិតថាភាពជាអ្នកដឹកនាំល្អគឺជាចង្កោមប្រមូលផ្តុំនៃគុណសម្បត្តិមួយចំនួន (Good leadership is the best reward a leader can give to a follower. Nothing can take its place. Good leadership is often perceived by followers as a combination of certain qualities) ។

✷ អ្នកដឹកនាំបង្កើតនូវប្រព័ន្ធផ្តល់រង្វាន់ដ៏ល្អ

(Leaders create superior reward systems)

- អ្នកដឹកនាំត្រូវផ្តល់នូវរង្វាន់លើកទឹកចិត្ត ។ គេត្រូវធ្វើការពិចារណាថា អ្នកដើរតាមផ្សេងគ្នាអាចចង់បានរង្វាន់ផ្សេងគ្នា ហើយបើគេមានអ្នកដើរតាមកាន់តែច្រើន នោះបញ្ហានៃការផ្តល់រង្វាន់ក៏កាន់តែស្មុគ្រស្មាញ (Leaders must provide motivating rewards. They must take into consideration that different followers may want different rewards; the more followers they have, the more complex the problem becomes) ។
- ដើម្បីរកអោយឃើញនូវរង្វាន់ដែលត្រឹមត្រូវ អ្នកដឹកនាំត្រូវតែជាអ្នកពូកែស្តាប់ ព្រមទាំងឆាប់ដឹងអំពីតម្រូវការរបស់ស្ថាប័ន និងរបស់បុគ្គលិកទាំងអស់នៅក្នុងស្ថាប័ននោះ ។ អ្នកដឹកនាំត្រូវតែជាអ្នកបញ្ជូនរង្វាន់ទៅកន្លែងដ៏ត្រឹមត្រូវ ហើយចំពេលដ៏ត្រឹមត្រូវទៀត ។ ហើយដោយសារគេមិនអាចផ្តល់អោយនូវរង្វាន់ទាំងអស់ដែលអ្នកដើរតាមប្រាថ្នាចង់បាន ពួកគេត្រូវតែធ្វើការសំរេចចិត្តថាតើរង្វាន់មួយណាឆ្លើយតបចំពោះសភាពការណ៍បានច្រើនបំផុត (To discover the right rewards, leaders

must be outstanding listeners as well as be sensitive to both the needs of the organization and to the individual in that organization. They must be able to send rewards to the right target areas at the right time. And then, because the can not provide all the rewards followers desire, they must decide which rewards make the most sense in view of the situation) ។

✷ អ្នកដឹកនាំត្រូវបង្កើតនូវពុម្ពនៃការផ្តល់រង្វាន់ផ្ទាល់ខ្លួន

(Leaders must develop their own reward matrix)

- អ្នកដឹកនាំរបស់ស្ថាប័នធំមួយអាចធ្វើអោយស្ថាប័នរបស់ខ្លួនខ្លាំង មានទំនាក់ទំនងការងារល្អ និងមានជ័យជំនះ ប្រសិនបើគេអាចមើលឃើញថា (១)រង្វាន់ផ្ទាល់ខ្លួនដ៏ត្រឹមត្រូវបានផ្តល់អោយបុគ្គលដែលនៅកៀកនឹងរូបគាត់ (២)បុគ្គលិកដទៃទៀតទាំងអស់បានទទួលរង្វាន់ផ្ទាល់ខ្លួនសមល្មមពីថ្នាក់លើរបស់គេ និង (៣) រង្វាន់ដែលត្រឹមត្រូវជាទូទៅបានផ្តល់អោយអ្នករាល់គ្នានៅក្នុងស្ថាប័ន (A leaders of a sizable organization is going to have a strong, cohesive, winning organization if he or she can see that (1) the right personal rewards are provided to her or his immediate staff members; (2) all other personnel receive adequate personal rewards from their superiors; and (3) the general rewards are provided to everyone in the organization) ។
- ដើម្បីធ្វើអោយស្ថាប័នមួយទទួលជ័យជំនះ អ្នកដឹកនាំត្រូវបង្កើតនូវពុម្ពនៃការផ្តល់រង្វាន់ផ្ទាល់ខ្លួនមួយ ដោយអនុលោមទៅតាមគោលដៅ និងតម្រូវការរបស់សមាជិកនៃស្ថាប័ននោះ (To have a winning organization, leaders must develop their own reward matrix according to the goals of the organization and the needs of its members) ។
- អ្នកដើរតាមជាច្រើនដឹងថាគេនឹងមិនទទួលរង្វាន់ទាំងអស់ដែលគេចង់បាននោះទេ តែគេចង់បាននូវរង្វាន់ដែលជាអាទិភាពខ្ពស់របស់គេទទួលបាននូវការចាប់អារម្មណ៍ពីអ្នកដឹកនាំ (Most followers realize that they are not going to get all the rewards they want, but they want those with high priority to receive first attention) ។

✱ រង្វាន់ផ្ទាល់ខ្លួនផ្ទុយពីរង្វាន់ទូទៅ

(Personal vs. general rewards)

- រង្វាន់ផ្ទាល់ខ្លួនគឺជារង្វាន់ដែលអ្នកដឹកនាំផ្តល់ទៅអោយអ្នកដើរតាមម្នាក់ ឬក្រុមអ្នកដើរតាមតូចមួយ ។ ឧទាហរណ៍ដូចជាការសន្ទនាមួយទល់មួយ ការយកចិត្តទុកដាក់ជាពិសេស និងទំរង់នៃការទទួលស្គាល់ការងាររបស់បុគ្គល (Personal rewards are rewards a leader gives to either a single follower or a small group of followers. Examples are one-on-one conversations, special attention, and individualized forms of recognition) ។
- រង្វាន់ទូទៅគឺជារង្វាន់ ដែលគេរៀបចំឡើងដើម្បីធ្វើអោយអ្នកដើរតាមភាគច្រើនសប្បាយរីករាយក្នុងចិត្ត ។ ឧទាហរណ៍ជាក់ស្តែងមួយចំនួនមានដូចជា ការបញ្ចុះតម្លៃពន្ធ ការផ្តល់ថ្ងៃឈប់សំរាក ការផ្តល់ប្រាក់បន្ថែមនៅដំណាច់ឆ្នាំ និងកំណើនសំរាប់ចំណាយរស់នៅប្រចាំថ្ងៃ (A general reward must be designed to please the majority of followers. Some obvious examples of general rewards are tax cuts, holidays, end-of-year bonuses, and cost-of-living increases) ។

✱ ការប្រាស្រ័យទាក់ទង និងរង្វាន់ទូទៅ

(Communication and general rewards)

- បើស្ថាប័នកាន់តែធំ នោះតម្រូវការនូវបណ្តាញបញ្ជូនដ៏ល្អ និងមានប្រសិទ្ធភាពមួយដើម្បីធានាថា រង្វាន់ទាំងឡាយបានទៅដល់ទិសដៅកំណត់កាន់តែមានសារៈសំខាន់ទៅទៀត ។ ក្នុងន័យនេះ ទ្រឹស្តីនៃការផ្តល់រង្វាន់អោយគ្នាទៅវិញទៅមកត្រូវពឹងផ្អែកលើគុណភាពនៃប្រព័ន្ធប្រាស្រ័យទាក់ទងនៅក្នុងស្ថាប័ន ។ ប៉ុន្តែប្រសិនបើអនុវត្តទ្រឹស្តីនៃការផ្តល់រង្វាន់អោយគ្នាទៅវិញទៅមកប្រកបដោយថាមពល និងភាពវាងវៃ នោះវានឹងរួមវិភាគទានដល់ការពង្រីកនូវជំនាញប្រាស្រ័យទាក់ទងរបស់អ្នកដឹកនាំ និងអ្នកដើរតាមផងដែរ (The larder the organization, the more critical is the need for a good delivery network to make certain that rewards reach their destination. In this respect, MRT is dependent upon the quality of the communication system within the organization.

But MRT, if practiced with vigor and sensitivity, can also make a contribution in improving the communication skills of both leaders and followers) ។

✱ តើអ្នកដឹកនាំទទួលបានរង្វាន់អ្វីដែរ?

(What rewards do leaders receive?)

- ប្រសិនបើទ្រឹស្តីនៃការផ្តល់រង្វាន់អោយគ្នាទៅវិញទៅមកដំណើរការបានរលូន នោះអ្នកដឹកនាំក៏ត្រូវទទួលបានរង្វាន់ផងដែរ (If MRT is to work, leaders must also receive rewards) ។ អ្នកដឹកនាំមិនត្រូវរំពឹងទុកថាខ្លួននឹងទទួលបានរង្វាន់ច្រើនដូចអ្នកដើរតាមនោះទេ ព្រោះថារង្វាន់មួយចំនួនមានវត្តមានជាស្វ័យប្រវត្តិនៅក្នុងតួនាទីដឹកនាំរួចហើយ (Leaders should not expect as many rewards as followers because certain rewards are automatically built into leadership positions) ។
- អ្នកដឹកនាំគួរចងចាំថា ចួនកាល ការរំពឹងទុកថាខ្លួននឹងទទួលបានរង្វាន់ពីអ្នកដើរតាមច្រើនជាងភាពស្មោះត្រង់ និងការខិតខំបំពេញការងារ គឺជារឿងមិនល្អឡើយ (Leaders should keep in mind that it is sometimes awkward for their subordinates to reward them with more than loyalty and performance) ។

✱ ទ្រឹស្តីនៃការផ្តល់រង្វាន់អោយគ្នាទៅវិញទៅមកលើកទឹកចិត្តភាគីទាំងពីរ

(MRT motivates both parties)

- និយមន័យនៃភាពជាអ្នដឹកនាំជាច្រើនចែងថា អ្នកដឹកនាំពិតប្រាកដគឺជាអ្នកដែលលើកទឹកចិត្តអ្នកដទៃ ។ មនុស្សទាំងឡាយណាដែលមានប្រសិទ្ធភាពច្រើនជាងធម្មតាក្នុងការផ្តល់នូវរបស់លើកទឹកចិត្តអោយអ្នកដទៃ និងមានប្រសិទ្ធភាពក្នុងការកំណត់ល័ក្ខខ័ណ្ឌចំពោះចំលើយជាសមូហភាព អាចអោយយើងហៅថា អ្នកដឹកនាំបានហើយ (Many definitions of leadership state that a true leader is one who can motivate others. Any person who is more than ordinarily efficient in carrying psychological stimuli to others and is thus effective in conditioning collective responses may be called a leader) ។

- នៅពេលអ្នកដើរតាមទទួលនូវរបស់លើកទឹកចិត្តសមរម្យ (រង្វាន់) នោះគេនឹងផ្តល់រង្វាន់ដល់អ្នកដឹកនាំវិញជាមួយនឹការឆ្លើយតបវិជ្ជមាន (When followers receive the appropriate stimuli (rewards), they in turn reward the leader with a positive response) ។

✷ សិទ្ធិអំណាចចុងក្រោយដើម្បីដឹកនាំបានមកពីអ្នកដើរតាម

(Ultimate franchise to lead comes from followers)

- អ្នកដើរតាមអាចបង្កើតឱ្យមានអ្នកដឹកនាំ នៅពេលគេព្រមដើរតាមអ្នកដឹកនាំនោះ ។ អ្នកដើរតាមធ្វើអោយអ្នកដឹកនាំបរាជ័យនៅពេលគេប្តូរចិត្តរបស់គេ (Followers make leaders when they agree to follow. Followers break leaders when they change their mind) ។
- ស្ថាប័នជាអ្នកចាត់តាំងអ្នកដឹកនាំ ប៉ុន្តែប្រភពចុងក្រោយនៃអំណាចបានមកពីអ្នកដើរតាម ។ ដូច្នេះហើយ ភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺជាសមត្ថភាពទាក់ទាញ និងរក្សាអ្នកដើរតាម ។ ការរក្សាអ្នកដើរតាមគឺជាហេតុផលដែលធ្វើអោយយើងផ្តល់អំណាចអោយអ្នកដើរតាម ដើម្បីពង្រីកប្រសិទ្ធភាពការងាររបស់យើង (Organizations may appoint leaders, but the ultimate source of power comes from followers. Leadership is therefore the ability to attract and keep followers. Keeping followers is why it is important to empower them to expand the leader's effectiveness) ។
- អ្នកប្រហែលជាអាចគ្រប់គ្រងដោយមិនចាំបាច់មានបេះដូង ប៉ុន្តែអ្នកមិនអាចដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពដោយគ្មានបេះដូងបានទេ (You might be able to manage without a heart, but you cannot effectively without one) ។

✷ សេចក្តីសង្ខេប

(Summary)

- អ្នកដឹកនាំដ៏ជោគជ័យប្រែក្លាយនិយោជិក និងអ្នកដើរតាមអោយទៅជាអ្នកដើរតាមដ៏មានអំណាច ពោលគឺក្លាយជាមនុស្សដែលទទួលអំណាច ព្រមទាំងការទទួលខុសត្រូវ និងគណនេយ្យភាព (Successful leaders develop employees and

followers into empowered followers—people who are given authority along with responsibility and accountability) ។

- ទ្រឹស្តីនៃការផ្តល់រង្វាន់អោយគ្នាទៅវិញទៅមកគឺជាមូលដ្ឋាននៃទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស របស់រូបមន្តនៃភាពជាអ្នដឹកនាំ ហើយផ្តល់អោយនូវស្ទីលនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំនូវខ្លឹមសារជាច្រើន (The Mutual Reward Theory is the human relations foundation for the Leadership Formula and gives any leadership style more substance) ។
- អ្នកដឹកនាំត្រូវតែត្រួតពិនិត្យ និងពង្រឹងអោយបានជាប់លាប់នូវពុម្ពនៃការផ្តល់រង្វាន់របស់គេក្នុងនាមអ្នកដើរតាម (Leaders must constantly monitor and improve their reward matrix on behalf of followers) ។
- ការបង្កើតនូវអ្នកដឹកនាំល្អ មិនមែនបានមកតែពីការផ្តល់រង្វាន់ក្នុងចំនួនដ៏ត្រឹមត្រូវនោះទេ តែបានមកពីការផ្តល់រង្វាន់ដែលត្រឹមត្រូវ (It is not only providing the right number of rewards that make a good leader, it is providing the right reward) ។
- រង្វាន់ផ្ទាល់ខ្លួន និងរង្វាន់ទូទៅត្រូវផ្តល់អោយអ្នកដើរតាម (Both personal and general rewards must be provided to followers) ។
- រង្វាន់ដ៏ល្អបំផុតដែលអ្នកដឹកនាំអាចផ្តល់អោយអ្នកដើរតាមគឺ ភាពជាអ្នកដឹកនាំល្អ ហើយរង្វាន់ដ៏ល្អបំផុតអ្នកដើរតាមអាចផ្តល់អោយអ្នកដឹកនាំគឺ ផលិតភាព (The best reward a leader can provide a follower is a good leadership; the best reward a follower can provide a leader is productivity) ។
- វិធីដ៏ល្អដើម្បីអោយអ្នកដឹកនាំស្តារឡើងវិញនូវទំនាក់ទំនងជាមួយអ្នកដើរតាមគឺការរកអោយឃើញនូវប្រព័ន្ធផ្តល់រង្វាន់ដ៏ប្រសើរ (A good way for leader to restore a relationship with a follower is to discover a better reward system) ។

- កាលណាប្រព័ន្ធផ្តល់រង្វាន់ដំណើរការកាន់តែប្រសើរ នោះភាគីនីមួយៗនឹងកាន់តែទទួលបាននូវការជំរុញលើកទឹកចិត្ត (The better the reward system works, the more motivated each party become) ។
- គេមិនគួរយកទ្រឹស្តីនៃការផ្តល់រង្វាន់អោយគ្នាទៅវិញទៅមកប្រើដើម្បីកេងប្រវ័ញ្ចលើអ្នកដើរតាម តាមវិធីមិនយុត្តិធម៌ទេ (MRT should not be used to manipulate followers in an unfair way) ។

×

× ×

ជំពូកទី៦

ពង្រីកអំណាចនៃឥទ្ធិពលរបស់អ្នក

EXPAND YOUR POWER OF INFLUENCE

ខ្លឹមសារ : គោលការណ៍ដ៏ធំធេងលើគេទាំងអស់គឺថា គ្មាននរណាម្នាក់នៃភេទទាំងពីរមិនត្រូវការមេបញ្ជាការនោះទេ ។

The great principle of all is that no one of either sex should be without a commander.

សេចក្តីអធិប្បាយ :

✷ **អ្នកដឹកនាំដឹងថាគេគួររឹងប៉ឹងនៅពេលណា និងយ៉ាងដូចម្តេច**

(Leaders know when and how to get tough)

- ទំនាក់ទំនងមនុស្សគឺជាផ្នែកទន់នៃទ្រឹស្តីនៃការផ្តល់រង្វាន់អោយគ្នាទៅវិញទៅមក ។ រចនាសំព័ន្ធ និងវិន័យជាប៉ារ៉ាម៉ែត្រនៃផ្នែកម្ខាងទៀតរបស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ពោលគឺជាផ្នែករឹង ។ ទ្រឹស្តីនៃការផ្តល់រង្វាន់អោយគ្នាទៅវិញទៅមកបង្កើនក្តីសណ្តោសរបស់ក្រុមចំពោះរចនាសម្ព័ន្ធស្ថាប័ន ហើយរចនាសំព័ន្ធផ្តល់នូវវិន័យ ដែលចាំបាច់ដើម្បីសំរេចការងារ ។ ផ្នែកទាំងពីរមានសារៈសំខាន់ស្មើគ្នា (Human relations are the softer side of MRT. Structure and discipline are parameters of the other side of leadership—the harder side. MRT increases the group's tolerance for organizational structure; structure provides the discipline necessary to get the job done. Both are equally important) ។
- អំណាច រចនាសំព័ន្ធ និងវិន័យរួមវិភាគទាននៅក្នុងក្របខ័ណ្ឌរបស់ក្រុម ឬស្ថាប័នជោគជ័យនានា ហើយទាំងនេះក៏ជាឧបករណ៍សំរាប់ធ្វើការត្រួតពិនិត្យផងដែរ (Authority, structure, and discipline contribute to the framework

of any successful group or organization. They are the tools of control) ។

- ប្រសិនបើអ្នកមានអារម្មណ៍ថាពាក្យអំណាច និងវិន័យ បង្កប់ន័យអវិជ្ជមាន នោះព្រោះតែអ្នកភ្ជាប់ពាក្យអំណាច និងវិន័យ ទៅនឹងពាក្យបាត់បង់សេរីភាព ។ ទោះជាយ៉ាងណាពាក្យអំណាច និងវិន័យមានន័យវិជ្ជមានចំពោះអ្នកដឹកនាំនាពេលអនាគត ព្រោះពាក្យពីរនេះគឺយានជំនិះដែលអនុញ្ញាអោយអ្នកដឹកនាំប្រើដើម្បីបង្ហាញនូវភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់គេ (If you feel the words authority and discipline have a negative connotation, it is because people connect authority and discipline with a loss of freedom. However, authority and discipline should be positive words to would-be leaders. They are the vehicles that will permit leaders to express their leadership) ។

✷ ការបង្ហាញនូវភាពជាអ្នកដឹកនាំ

(Expressing leadership)

- អ្នកដឹកនាំត្រូវរក្សានូវការត្រួតពិនិត្យ ។ ប្រសិនបើគេមិនអាចរក្សាបាន នោះសមាជិកនៃក្រុមនឹងដើរទៅក្នុងទិសដៅផ្សេងៗគ្នា ហើយក្រុមនឹងក្លាយជាបែកបាក់គ្នា មិននៅជុំគ្នា ។ ប្រសិនបើភាពគ្មានសណ្តាប់ធ្នាប់បន្ត នោះភាពអនាធិបតេយ្យនឹងកើតឡើង ។ គោលបំណងនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺប្រមូលផ្តុំមនុស្សអោយធ្វើការជាមួយគ្នាឆ្ពោះទៅកាន់គោលដៅរួម ពោលគឺសំរេចអោយបាននូវអ្វីដែលអាចធ្វើបានតែតាមរយៈការប្រឹងប្រែងជាក្រុម (Leaders must maintain control. If they do not, the members of the group begin to go in different directions, and the group becomes fragmented instead of cohesive. If disorder continues, anarchy sets in. The purpose of leadership to get people to work together toward common goals—to accomplish things that can only be achieved through group effort) ។

- នៅពេលណាមួយ ឬពេលណាមួយទៀត អ្នកដឹកនាំទាំងអស់ត្រូវតែបន្តឹងចំណងត្រួតពិនិត្យ ឈរយ៉ាងរឹងមាំ និងប្រកាន់យកនូវសកម្មភាពកែលំអ (All leaders must

at one time or another tighten the reins, stand firm, and take corrective action) ។

✷ អ្នកគ្រប់គ្រង និងអ្នកដឹកនាំត្រូវរក្សារចនាសំព័ន្ធ

(Managers and leaders must maintain structure)

- ភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺជាការផ្ដួចផ្ដើមបង្កើត និងការរក្សានូវរចនាសំព័ន្ធ នៅក្នុងការរំពឹងទុកជាមុន និងអន្តរកម្ម ។ និយមន័យនេះបញ្ជាក់ថា អ្នកដឹកនាំទទួលខុសត្រូវបង្កើតនូវរចនាសំព័ន្ធដែលចាំបាច់ ដើម្បីបង្កើនអោយបានអតិបរិមានូវការអនុវត្តន៍ការងាររបស់ក្រុម ដើម្បីសំរេចអោយបាននូវគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន (Leadership is the initiation and maintenance of structure in expectation and interaction. This definition implies that the leader is responsible for the development of the structure necessary to maximize group performance in the achievement of organization goals) ។
- អ្នកដឹកនាំត្រូវតែបង្ហាញពីអំណាចរបស់គេ ។ គ្មានអ្នកដឹកនាំណាអាចជៀសមិនយល់អំពីរចនាសម្ព័ន្ធបានឡើយ ព្រោះរចនាសំព័ន្ធដើរលើកំណាត់ផ្លូវជាមួយដែនដី (Authority must be expressed. No leader can avoid understanding structure. It goes with the territory) ។

✷ អ្នកដឹកនាំត្រូវគូសបន្ទាត់សិទ្ធិអំណាច

(Leaders draw an authority line)

- អ្នកដឹកនាំទាំងអស់ត្រូវបង្កើតនូវខ្សែបន្ទាត់អំណាច ដែលជាគំនូសបែងចែងតាមការស្រមៃ និងចិត្តសាស្ត្រ រវាងឥរិយាបទដែលអាចទទួលបាន និងមិនអាចទទួលបាន (All leaders establish an authority line, an imaginary, psychological demarcation between acceptable and unacceptable behavior) ។
- គេអាចបកស្រាយថាខ្សែបន្ទាត់អំណាចគឺជាដាវដែលមានមុខពីរ ពោលគឺ ខ្ញុំគោរពអ្នក និងសិទ្ធិបុគ្គលរបស់អ្នក ហើយគាំទ្រអ្នកដោយចិត្តរំភើបរីករាយ ។ មានន័យថា អ្នកស្ថិតនៅក្នុងខ័ណ្ឌសីមាដែលសមហេតុផល (An authority line can also be interpreted as a dual-edged sword, that is, "I respect you and your

individual rights and will support you enthusiastically, providing you stay in reasonable bounds) ។

- នៅពេលអ្នកក្រោមបង្គាប់ផ្តល់កិត្តិយស់អោយខ្សែបន្ទាត់អំណាចរបស់អ្នកដឹកនាំ មានន័យថាថ្នាក់ក្រោមនោះកំពុងផ្តល់អោយអ្នកដឹកនាំនូវរង្វាន់ ពោលគឺទទួលនូវភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់គាត់ ។ នៅពេលអ្នកដឹកនាំមានអ្នកដើរតាមច្រើន អ្នកដឹកនាំដ៏ជោគជ័យនោះនឹងផ្តល់រង្វាន់ដល់អ្នកដើរតាម ពោលគឺផ្តល់សេរីភាព និងអំណាចអោយច្រើន ការធ្វើការសំរេចចិត្តធំៗ និងរង្វាន់ប្រភេទស្រដៀងៗគ្នានេះ ។ ការផ្លាស់ប្តូររង្វាន់មានផលប្រយោជន៍ទៅវិញទៅមក ហើយអ្នកគ្រប់គ្នាទទួលផលព្រោះគេដឹងថាតើខ្សែបន្ទាត់អំណាចនៅកន្លែងណា (When a subordinate honors a leader's authority line, the subordinate is giving that leaders a reward: accepting his or her leadership. When a leaders has good followership, the successful leader provides more rewards to followers—more freedom and authority, greater decision making, and similar types of rewards. The reward exchange is mutually beneficial; and everyone benefits from knowing where the authority line is) ។

✷ <u>**ដឹងថាតើគួរគូសខ្សែបន្ទាត់អំណាចនៅពេលណា និងនៅទីណា**</u>

(Knowing when and where to draw the line)

- ទោះបីការកែសំរួលខ្សែបន្ទាត់អំណាចអាចនឹងធ្វើអោយអ្នកដែលបានរំលោភបំពានលើបន្ទាត់នោះពីមុនមិនសប្បាយចិត្តក្តី ក៏ទង្វើនេះផ្តល់អោយក្រុមនូវរចនាសំព័ន្ធដ៏ចាំបាច់មួយ ។ ចំលើយជាទូទៅ យ៉ាងហោចណាស់ក្នុងរយៈពេលវែង គឺជាធម្មតាវិជ្ជមាន (Although readjusting a line may upset violators, it provides necessary group structure. The overall response at least in the long run, is usually positive) ។

- ការកំណត់ និងការថែរក្សាខ្សែបន្ទាត់អំណាច ទោះជារវាងអ្នកដឹកនាំពីរនាក់ ឬអ្នកដឹកនាំម្នាក់ និងក្រុមមួយ គឺជាបុគ្គលិកលក្ខណៈនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ (The setting and maintenance of authority lines—whether between two leaders or between a leader and a group—is a characteristic of leadership) ។

- អ្នកគ្រប់គ្រង និងអ្នកដឹកនាំត្រូវតែតាមដានមើលអោយជាប់ និងចាត់វិធានការដែលបានសន្យា នៅពេលណាអំណាចរបស់គេទទួលរងនូវការរំលោភបំពាន ។ ប្រសិនបើខ្វះយន្តការតាមដាន ឬមើលការតាមដានមិនសូវធ្ងន់ អ្នកគ្រប់គ្រង ឬអ្នកដឹកនាំនឹងត្រូវបាត់បង់ភាពដែលអាចជឿជាក់បាន (A manager or leader must follow through and take the promised action when her or his authority is violated. If follow through is lacking or lightly considered, the manager or leader loses credibility) ។
- ភាពជាអ្នកដឹកនាំ : អ្នកដឹកនាំដ៏ជោគជ័យយល់ដឹង និងអនុវត្តតាមនិយមន័យនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ ។ និយមន័យទូទៅនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺផ្តោតលើការប្រើប្រាស់អំណាចប្រកបដោយភាពវាងវៃដើម្បីសំរេចអោយបាននូវគោលដៅរបស់ក្រុម (Leadership: A successful leader knows and practices the definition of leadership. A common definition of leadership is the sensitive use of power to achieve group goals) ។
- អ្នកដឹកនាំគ្រប់រូបមានអំណាច ហើយអ្នកដឹកនាំខ្លះមានអំណាចច្រើនជាងអ្នកដទៃ ប៉ុន្តែរបៀបប្រើប្រាស់អំណាចគឺជាកត្តាកំណត់ថាតើអ្នកដឹកនាំណាមួយទទួលជោគជ័យឬអត់ (All leaders have power—some more abundantly than others—but it is the way power is exercised that determines whether or not the leader is successful) ។

✷ **ការប្រើប្រាស់អំណាច**

(Exercising power)

- អ្នកដឹកនាំមួយចំនួនបរាជ័យក្នុងការប្រើប្រាស់អំណាចដែលខ្លួនមាន ហើយអ្នកដទៃទៀតប្រើប្រាស់អំណាចដោយរំលោភ ហើយមានតែអ្នកដឹកនាំមួយចំនួនតូចទេដែលបានរៀនពីរបៀបប្រើប្រាស់អំណាចប្រកបដោយជំនាញនោះ ។ ការបង្កើតនូវខ្សែបន្ទាត់អំណាច ហើយបន្ទាប់មកការពារវាមិនមែនជាវិធីតែមួយគត់ដែលអ្នកដឹកនាំប្រើដើម្បីបង្ហាញអំណាចនោះទេ ។ អំណាចបង្ហាញខ្លួននៅក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង ក្នុងការធ្វើប្រតិភូកម្មការងារ និងជាពិសេស ក្នុងការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត ។ ប៉ុន្តែគ្មានអ្វីធ្វើ

អោយអ្នកក្រោមបង្គាប់រំជើបរំជួលចិត្តយ៉ាងលឿន និងច្បាស់លាស់ជាងការដែលអ្នកដឹកនាំការពារខ្សែបន្ទាត់អំណាចរបស់ខ្លួនដោយការផ្តន្ទាអ្នករំលោភទេ (Some leaders fail to use the power they possess while others abuse it; only a few learn to use it skillfully. Establishing an authority line and then protecting it is not the only way a leader expresses power. Power manifests itself in communication, delegation of assignments, and especially in decision making. But nothing impresses subordinates more quickly and clearly than a leader who protects his or her authority line with conviction) ។

✷ ប្រភពទាំងបីនៃអំណាចដឹកនាំ

(Three sources of leadership power)

- ប្រភពជាមូលដ្ឋានទាំងបីនៃអំណាចដឹកនាំមាន (១) អំណាចដោយតួនាទី (ជាអំណាចដែលបានមកពីតួនាទី), (២) អំណាចដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈ (ជាអំណាចដែលបានមកពីកំលាំងបុគ្គល), និង (៣) អំណាចដោយចំណេះដឹង (ជាអំណាចដែលបានមកពីជំនាញពិសេស ឬចំណេះដឹងពិសេស) (The three basic sources of leadership power are (1) role power (the power that goes with the position), (2) personality power (power generated by the force of the individual), and (3) knowledge power (power that is derived from special skills or knowledge) ។
- នៅក្នុងការអនុវត្តន៍ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ប្រភពនៃអំណាចទាំងអស់តែងមានវត្តមាន ។ អ្នកមិនអាចពឹងផ្អែកទាំងស្រុងតែលើប្រភពតែមួយបានទេ ។ ប៉ុន្តែដើម្បីទទួលបាននូវប្រតិកម្មល្អពីអ្នកដើរតាម ចួនកាលគេអាចប្រើប្រាស់ដោយស្រាលនូវប្រភពមួយ ហើយសង្កត់ធ្ងន់លើការប្រើប្រាស់ប្រភពមួយទៀត (In exercising leadership all sources of power are always present. You cannot rely totally on any single source. But, to gain better follower reaction, it is sometimes best to soft-pedal one source and emphasize another) ។

✱ ការប្រើប្រាស់អំណាចដោយតួនាទីយ៉ាងមានប្រសិទ្ធភាព

(The effective use of role power)

- បើនិយាយជាទូទៅ វិធីដែលល្អបំផុតដើម្បីប្រើប្រាស់អំណាចដោយតួនាទីគឺត្រូវទុកអោយអំណាចនោះធ្វើការដោយស្ងៀមស្ងាត់ ។ ចូររស់នៅជាមួយនឹងអំណាចនោះអោយបានសុខស្រួល និងប្រើប្រាស់អំណាចនោះអោយបានសមរម្យ ។ ចូរទទួលស្គាល់អំណាចនោះ ប៉ុន្តែមិនត្រូវទុកអោយអំណាចនោះហូរចូលក្បាលអ្នកឡើយ (Generally speaking, the best way to use role power is to let it work silently. Live with that power comfortably and use it gracefully. Recognize it, but don't let it go to your head) ។
- ចូរចងចាំថាអំណាចដោយតួនាទី ឬឋានៈនៅរង់ចាំអោយអ្នកប្រើ ហើយគួរយកទៅប្រើជាមួយអ្នកដទៃដោយមិនមានការស្ទាក់ស្ទើរ នៅក្នុងកាលៈទេសៈមួយចំនួន (Keep in mind that role or position power is there to be used and should be communicated without hesitation under certain circumstances) ។
- អំណាចដោយតួនាទី : បើនិយាយជាទូទៅ អ្នកដឹកនាំប្រើប្រាស់អំណាចដោយតួនាទីយ៉ាងសុភាពរាបសារ ។ គេពុំសូវសង្កត់ធ្ងន់លើប្រភពរបស់អំណាចនេះឡើយ ។ នៅពេលគេប្រើអំណាចដោយតួនាទីនេះ គេគូសបន្ទាត់ដ៏រឹងមាំ ហើយធ្វើចលនាចូលទៅប្រើប្រាស់អំណាចដោយប្រភពដទៃយ៉ាងលឿន (Role power : Generally speaking, leaders are gentle in the use of role power. They downplay the source. When they do use it, they draw a firm line and quickly move on to the utilization of other sources) ។

✱ ការប្រើប្រាស់អំណាចដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈជាដើមទុន

(Capitalizing on personality power)

- បុគ្គលគ្រប់រូប ទោះស្ថិតនៅក្នុង ឬមិននៅក្នុងតួនាទីដឹកនាំ ក៏មានអំណាចដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈ ។ យើងទាំងអស់គ្នាអាចប្រើបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់យើងដើម្បីជះឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃ ។ មនុស្សទាំងឡាយណាដែលមានអាកប្បកិរិយារិជ្ជមាន មានសំលេងពោរពេញដោយភាពរីករាយ មានលក្ខណៈល្អ និងមានជំនឿចិត្ត ជារឿយៗមានឥទ្ធិ-

ពលច្រើនបំផុត (Every individual--whether in a leadership role or not--has personality power. We can all use our personality to influence others. Those who have a positive attitude, a pleasant voice, a decisive manner, and confidence frequently have the most impact) ។

- ភាពទាក់ទាញគឺជាពាក្យដែលគេជារឿយៗប្រើ ដើម្បីពណ៌នាមនុស្សទាំងឡាយណាដែលមានបុគ្គលិកលក្ខណៈដូចដែកឆក់ ហើយទាក់ទាញអ្នកដទៃបាន (Charisma is the term frequently used to describe those people whose personalities are like magnets and draw others to them) ។
- អំណាចដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈ --ក្នុងករណីជាច្រើនបំផុត អ្នកដឹកនាំប្រើប្រាស់អំណាចដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈដើម្បីជំរុញ និងបញ្ចុះបញ្ចូលអ្នកដើរតាម ។ ក៏ប៉ុន្តែ អ្នកគ្រប់គ្រងប្រើប្រាស់អំណាចដោយតួនាទីដើម្បីបង្កើតផលិតភាព (Personality power: In most cases, leaders use their personality power to inspire and persuade followers. Managers, on the other hand, fall back on their role power to achieve productivity) ។

✷ ការបង្កើតប្រយោជន៍អោយបានច្រើនបំផុតពីអំណាចដោយចំណេះដឹង

(Making the most of knowledge power)

- នៅពេលអ្នកដឹកនាំមានជំនាញ និងចំណេះដឹងពិសេស ដើម្បីគាំទ្រតួនាទីដឹកនាំដែលខ្លួនមាន ប្រភពបន្ថែមមួយទៀតនៃអំណាចត្រូវបានបង្កើតឡើង ។ ជំនាញគឺជាអំណាចដោយចំណេះដឹង ។ មហាជនចូលចិត្តអោយអ្នកដឹកនាំរបស់ខ្លួនដឹងនូវចំលើយ ។ ពួកគេសំលឹងទៅរកអ្នកដែលមានជំនាញ ហើយផ្តល់អោយពួកគេនូវអំណាចច្រើនជាងអ្វីដែលគេមានទៅទៀត (When a leader has special skills and knowledge to back up the leadership role he or she occupies, an additional source of power is generated. Expertise is knowledge power. People like to be led by those who know the answers. They look up to those with expertise, giving them more authority than they would otherwise possess) ។

- ភាពជាអ្នកដឹកនាំខ្លួនឯងហ្នឹងក៏ជាជំនាញ ។ ជំនាញនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំទទួលបាននូវតម្លៃខ្ពស់ច្រើនដងជាងសមត្ថភាពបច្ចេកទេស ។ តាមពិតទៅ នៅក្នុងតួនាទីដឹកនាំកំរិតខ្ពស់ជាច្រើនបំផុត គេទំនងជាអាចឃើញមនុស្សមានជំនាញនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំច្រើនជាងមនុស្សមនុស្សមានសមត្ថភាពបច្ចេកទេស (Leadership itself is expertise. Many times leadership skills are valued more highly than technical competence. In fact, in most high-level leadership roles, one is more likely to find people with leadership skills than technical expertise) ។
- គ្រោះថ្នាក់ចំបងចំពោះមនុស្សមានជំនាញគឺការដែលគេពឹងផ្អែកលើជំនាញនោះជ្រុលហួសហេតុពេក ។ អ្នកដឹកនាំដែលគិតថាខ្លួនចេះដឹងគ្រប់បែបយ៉ាងនឹងឆាប់បាត់បង់មិត្ត និងអ្នកដើរតាម ។ អ្នកដឹកនាំដែលបដិសេធមិនព្រមស្តាប់គេនឹងមានបញ្ហាយ៉ាងលឿន (The primary danger for those who possess expertise is relying on it too heavily. The know-it-all leader soon loses both friends and followers. The leader who refuses to listen is quickly in trouble) ។
- អំណាចដោយចំណេះដឹង : ទោះបីជាអ្នកគ្រប់គ្រង និងអ្នកដឹកនាំអាចមានអំណាចដោយចំណេះដឹងនៅក្នុងកំរិតដូចគ្នាក៏ដោយ អ្នកដឹកនាំជារឿយៗចំណាយពេលវេលាច្រើនជាងដើម្បីបង្រៀនអ្នកដើរតាមនូវអ្វីដែលខ្លួនចេះ ។ អ្នកដឹកនាំក្នុងឋានៈជាគ្រូបង្រៀនទទួលនូវការគោរព ភាពស្មោះត្រង់ និងផលិតភាព ។ អ្នកគ្រប់គ្រងហាក់ដូចជាយកចិត្តទុកដាក់នឹងចំណេះដឹងរបស់គេពេក ដែលជាហេតុធ្វើអោយគេចែករំលែកបន្តិចបន្តួចប៉ុណ្ណោះ (Knowledge power: Although leaders and managers may have the same level of knowledge power, leaders often spend more time teaching followers what they know. Leaders as teachers gain respect, loyalty, and productivity. Managers seem to take their knowledge for granted; thus, they share less) ។

✷ **ព័ត៌មានអំពីអំណាចនៃឥទ្ធិពល**

(Power of influence profiles)

- អ្នកគ្រប់គ្រងភាគច្រើន ប្រហែលជាភាគច្រើនបំផុត ពឹងផ្អែកលើអំណាចដោយតួនាទីយ៉ាងខ្លាំង ។ អ្នកគ្រប់គ្រងមួយចំនួនតូចចាត់ទុកថានោះជាប្រភពនៃអំណាចតែមួយគត់ ។ ផ្ទុយទៅវិញអ្នកគ្រប់គ្រងជាច្រើនប្រហែលជាបរាជ័យក្នុងការបង្កើតអំណាចដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់គេ ។ អ្នកខ្លះប្រហែលជាដោយសារគេខ្វះការជឿជាក់លើខ្លួនឯង ក៏អនុញ្ញាតអោយអំណាចដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់គេហួតហែងអស់រលីង។ សូម្បីតែអំណាចដោយចំណេះដឹងក៏ទទួលនូវការធ្វើមិនដឹងមិនឮពីសំណាក់អ្នកគ្រប់គ្រងមួយចំនួនដែរ ដែលតាមពិតទៅអ្នកគ្រប់គ្រងមានអំណាចដោយចំណេះដឹងច្រើនជាងអ្នកដឹកនាំ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងមួយចំនួនតូចទៀតធ្វើអោយខ្លួនគេមិនសូវមានប្រសិទ្ធភាពពីព្រោះគេមិនបានរក្សានូវការអភិវឌ្ឍន៍ចំណេះដឹងគេបន្តទៀតទេ ។ នៅពេលប្រសិទ្ធភាពមានកំរិតទាប ការគោរពជារឿយៗក៏បែកបាក់ដែរ (Many managers, perhaps most, rely heavily on their role power. A few consider it their only power source. In contrast, many apparently fail to develop their personality power. Some, perhaps because they lack self-confidence, permit their personality power to dry up. Even knowledge power is ignored by some managers when, in fact, they have more power than leaders in comparable roles. A few managers render themselves less effective because they do not "keep up" with developments. When effectiveness is low, respect often disintegrates) ។
- ផ្ទុយទៅវិញ អ្នកដឹកនាំព្យាយាមមិនប្រើប្រាស់អំណាចដោយតួនាទី ដោយគេជឿថាការប្រើប្រាស់អំណាចដោយតួនាទី អាចមានឥទ្ធិពលអវិជ្ជមានចំពោះអ្នកដើរតាមច្រើនជាងការប្រើប្រាស់អំណាចដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈ ។ អ្នកដឹកនាំដែលពេញចិត្តមិនសង្កត់ធ្ងន់លើអំណាចដោយតួនាទី ឬឋានៈរបស់គេអះអាងថា មនុស្សមានឆន្ទៈនឹងទទួលអំណាចដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈច្រើនជាងអំណាចឆៅ ដែលបានពីមុខតំណែង ។ អ្នកដឹកនាំដែលមានភាពទាក់ទាញ ពិតជាអាចបង្កើតប្រយោជន៍បានច្រើនបំផុតពីបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់គេ (In contrast, leaders try not to use their role power, believing it may have a more negative impact on followers than

personality power. Leaders, who prefer to downplay their role or position power, claim that people are more willing to accept personality power than the raw power that comes from occupying a position. Leaders with charisma obviously make the most of their personality) ។

- អ្នកដឹកនាំមួយចំនួន តែមិនមែនទាំងអស់ ប្រើប្រាស់អំណាចដោយចំណេះដឹងបានល្អជាងអ្នកគ្រប់គ្រង ។ អ្នកដឹកនាំមិនត្រឹមតែចង់អោយខ្លួនដើរទៅមុខអ្នកដើរតាមមួយជំហានជានិច្ច ក្នុងការរកទិន្នន័យបច្ចេកទេសនោះទេ តែគេថែមទាំងធ្វើការងារបានល្អជាង ក្នុងន័យបង្រៀននូវអ្វីដែលគេចេះ និងធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាទូទៅ (Some leaders, but not all, make better use of knowledge power than do managers. Not only do they try to keep ahead of followers in technical data, but they do a superior job of teaching what they know and communicating in general) ។

✷ **<u>ការធ្វើអោយមានតុល្យភាពនូវព័ត៌មាននៃអំណាចរបស់អ្នក</u>**

(Balancing your power profile)

- វិធីដ៏ល្អបំផុតដើម្បីប្រើប្រាស់អំណាចដែលមានជាប់ជាមួយនឹងតួនាទីរបស់អ្នកគឺត្រូវកាន់មុខតំណែងរបស់អ្នកប្រកបដោយភាពសុខស្រួល ភាពសមរម្យ និងភាពជឿជាក់ (The best way to use the power inherent in your role is to occupy your position with ease, grace, and confidence) ។
- អ្នកបង្កើនអំណាចដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់អ្នក តាមរយៈការរៀនរបៀបប្រើប្រាស់លក្ខណៈខ្លាំងរបស់អ្នកជាដើមទុន និងតាមរយៈការពង្រឹងលក្ខណៈខ្សោយរបស់អ្នក (You increase your personality power by learning how to capitalize on your strong traits and strengthening your weak ones) ។
- អ្នកបង្កើនអំណាចដោយចំណេះដឹងរបស់អ្នក តាមរយៈការរៀនអោយបានច្រើនអំពីបច្ចេកវិទ្យា និងជំនាញនៅក្នុងតំបន់ពិសេសរបស់អ្នក (You increase your knowledge power by learning more about the technology and skills in your special area) ។ បើអ្នកចេះកាន់តែច្រើន អ្នកកាន់តែអាច

ប្រាស្រ័យទាក់ទងនូវចំណេះដឹងនោះជាមួយនឹងអ្នកក្រោមបង្គាប់បានយ៉ាងងាយ ។ បើអ្នកអាចប្រាស្រ័យទាក់ទងចំណេះដឹងបានកាន់តែច្រើន អ្នកក្រោមបង្គាប់នឹងផ្តល់អោយអ្នកនូវការគោរព និងអំណាចកាន់តែច្រើនឡើង (The more you know, the more you will be able to communicate to subordinates. The more knowledge you communicate, the more respect (and power) they will give you) ។

- នៅក្នុងស្ថានការណ៍ណាក៏ដោយ អ្នកដឹកនាំត្រូវទាញយកនូវប្រភពអំណាចទាំងអស់ដែលគេអាចយកមកប្រើបាន ។ ប្រភពអំណាចមិនអាចអោយគេបែងចែកបានច្បាស់លាស់ឡើយ ។ ប៉ុន្តែ ជារឿយៗអ្នកដឹកនាំអាចមានប្រសិទ្ធភាពជាងនេះ ប្រសិនបើគេប្រើប្រភពនៃអំណាចមួយមកគ្របដណ្តប់លើស្ទីលដឹកនាំរបស់គេ (In any situations, the leader should draw upon all power sources available to him or her. The power source s cannot be clearly separated. The leader, however, can often be more effective if he or she uses one source of power to dominate his or her leadership style) ។

✷ **<u>ការបង្កើនមូលដ្ឋានអំណាចរបស់អ្នក</u>**

(Increasing your power base)

- អ្នកគ្រប់គ្រង និងអ្នកដឹកនាំអាចបង្កើនមូលដ្ឋានអំណាចរបស់គេ ដោយមិនគិតពីស្ថានភាពរបស់គេឡើយ ។ ការពិត លទ្ធភាពដំបូងគឺបានមកពីការបានតំលើងទៅក្នុងតួនាទីមានអំណាចច្រើន ។ ការបង្កើនអំណាចដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈគឺជាបញ្ហាផ្ទាល់ខ្លួន ។ ទោះបីជាវគ្គសិក្សាអំពីការប្រាស្រ័យទាក់ទង ការនិយាយក្នុងទីសាធារណៈ និងការវិភាគដោយខ្លួនឯងអាចជួយអ្នកបានក៏ដោយ ក៏ការពង្រឹងនូវបុគ្គលិកលក្ខណៈគឺ ត្រូវជាការធ្វើដោយខ្លួនឯង នៅទីបញ្ចប់ ។ ហើយការបង្កើនអំណាចដោយចំណេះដឹងអាចទទួលសំរេចបាននៅកន្លែងសិក្សា ពោលគឺនៅពេលអ្នកទទួលបាននូវកិរិតសញ្ញាប័ត្រខ្ពស់ នៅក្នុងការងារ ពោលគឺតាមរយៈសិក្ខាសាលា និងគំរោងការងារ និង ដោយខ្លួនឯង ពោលគឺតាមរយៈស្វ័យសិក្សាដោយខ្លួនឯង (Managers and leaders can increase their power base regardless of their situation. The first

possibility, of course, is promotion into a more powerful role. Increasing your personality power is a more personal matter. Although courses in communication, public speaking, and self-analysis are helpful, personality enhancement must in the end be a do-it-yourself project. And increasing your knowledge power can be accomplished on campus, as you earn a higher degree; on the job, through seminars and work projects; and individually, through self-study) ។

- ជាធម្មតា អ្នកគ្រប់គ្រងដ៏ជោគជ័យប្រឹងប្រែងបង្កើនមូលដ្ឋានអំណាច រីឯអ្នកដឹកនាំជារឿយៗខិតខំប្រឹងប្រែងយ៉ាងខ្លាំងដើម្បីពង្រីកអំណាចនៃឥទ្ធិពលរបស់គេ (Successful managers usually strive to increase their power base; leaders often make a greater effort in expanding their power of influence) ។
- ការកាន់អំណាចគឺជាកត្តាដ៏សំខាន់មួយ នៅពេលអ្នកគិតថា ប្រភពចុងក្រោយនៃអំណាចរបស់អ្នកដឹកនាំគឺមនុស្សដែលគេដឹកនាំ (Handling power is an important factor when you consider that the ultimate source of a leader's power is the people he or she leads) ។

✷ **សេចក្តីសង្ខេប**

(Summary)

- ការអនុវត្តន៍ដោយវាងវៃនូវទ្រឹស្តីនៃការផ្តល់រង្វាន់អោយគ្នាទៅវិញទៅមកធ្វើអោយនិយោជិក និងអ្នកដើរតាមកាន់តែទទួលយកនូវរចនាសម្ព័ន្ធបន្ថែមទៀត (The sensitivity application of MRT makes addition of structure more acceptable to employees and followers) ។
- ប្រសិនបើគ្មានរចនាសំព័ន្ធ វិន័យ និងអំណាច ស្ថាប័នផ្សេងៗនឹងក្លាយជាគ្មានប្រសិទ្ធភាពយ៉ាងលឿន (Without structure, discipline, and authority, organizations can quickly become ineffective) ។
- ចំពោះអ្នកគ្រប់គ្រង និងអ្នកដឹកនាំ ទីកន្លែងដែលអ្នកកំណត់នូវខ្សែបន្ទាត់អំណាចមានសារៈសំខាន់ណាស់ ហើយវិធីថែរក្សាបន្ទាត់នោះរឹតតែសំខាន់ទៅទៀត (Whether a

manager or leader, where you set your authority line is important; the way you maintain it is critical) ។

- ជាទូទៅ អំណាចនៃឥទ្ធិពលរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងធម្មតាត្រូវពឹងផ្អែកលើអំណាចដោយតួនាទី ហើយជារឿយៗ ព័ត៌មានរបស់អ្នកដឹកនាំត្រូវពឹងផ្អែកលើអំណាចដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈ និងការប្រើប្រាស់ដ៏ប៉ិនប្រសប់នូវអំណាចដោយចំណេះដឹង (A typical manager's power of influence usually is based on role power; a leader's profile often capitalizes on personality power and good use of knowledge power) ។
- ជារឿយៗ អ្នកដឹកនាំពុំសង្កត់ធ្ងន់លើអំណាចដោយតួនាទីរបស់គេ និងប្រើប្រាស់វាធ្វើជាមូលដ្ឋានអំណាចរបស់គេ ព្រោះថាអ្នកដឹកនាំដឹងពីសារៈសំខាន់ដើម្បីបង្កើនជាអតិបរិមានូវប្រភពដទៃទៀតនៃអំណាច (Leaders frequently downplay their role power, using it as a power base, because they know the importance of maximizing other sources of power) ។
- អ្នកគ្រប់គ្រងមួយចំនួនមិនបានអភិវឌ្ឍអំណាចដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈទេ (Some managers don't develop their personality power) ។
- អ្នកគ្រប់គ្រង និងអ្នកដឹកនាំមួយចំនួនមិនបានប្រើអោយបានពេញលេញនូវអំណាចដោយចំណេះដឹងរបស់គេទេ (Some managers and leaders do not fully utilize their knowledge power) ។
- អ្នកដឹកនាំ និងអ្នកគ្រប់គ្រងអាចបង្កើននូវអំណាចនៃឥទ្ធិពលរបស់គេបានតាមវិធីដែលគេចាត់ចែងប្រើប្រាស់អំណាច ដោយទទួលស្គាល់ថា អ្នកដើរតាម ជាពិសេសអ្នកដើរតាមដែលមានអំណាច គឺជាប្រភពពិតប្រាកដនៃអំណាចរបស់ពួកគេ (Leaders and managers can improve their power of influence in the way they "handle" power, realizing that followers, especially empowered followers, are their real source of power) ។

ជំពូកទី៧

ធ្វើការសំរេចចិត្តអោយបានប្រសើរ និងអោយលះ
MAKE BETTER DECISIONS MORE DECISIVELY

ខ្លឹមសារ : ការមិនធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តគឺជាការសំរេចចិត្ត ។
Not to decide is to decide.

សេចក្តីអធិប្បាយ :

✱ **អ្នកដឹកនាំស្វាគមន៍សេចក្តីសំរេចចិត្តក្នុងឋានៈជាឱកាសបង្ហាញភាពជាអ្នកដឹកនាំ**

(Leaders welcome decision making as an opportunity to express leadership)

- ការជ្រើសរើសអ្នកដឹកនាំមិនមែនជាការងារងាយស្រួលឡើយ ។ មានកត្តាជាច្រើនដើម្បីយកមកពិចារណា តែទោះបីជាយ៉ាងណា គុណសម្បត្តិផ្ទាល់ខ្លួនដ៏ល្អបំផុតរបស់អ្នកដឹកនាំដ៏ល្អម្នាក់គឺសមត្ថភាពធ្វើការសំរេចចិត្តដ៏ប្រសើរ ។ ហេតុអ្វី? ព្រោះថាជាធម្មតាមានបញ្ហាជាច្រើនដែលតម្រូវអោយមានការដោះស្រាយជារៀងរាល់ថ្ងៃ (Selecting a leader is not an easy task. There are many factors to consider; however, the most important personal quality of a good leader is the ability to make good decisions. Why? Because there usually are many issues to be resolved every day) ។
- អ្នកដឹកនាំនិយាយថា

● ការសំរេចចិត្តមិនល្អគឺជាបរាជ័យរបស់អ្នកដឹកនាំភាគច្រើនបំផុត (Poor decision making is the downfall of most leaders) ។

● ការសំរេចចិត្តគឺជានិមិត្តរូបនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ (Decision making is a symbol of leadership) ។

- នោះមិនមែនគ្រាន់តែជាការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តអោយល្អទេ វាជាទង្វើដែលប្រកបដោយសិទ្ធិអំណាច និងភាពលះ (It's not just making good decisions, it's making them with authority and decisiveness) ។

- គេទទួលខ្ញុំអោយធ្វើជាអ្នកដឹកនាំរបស់ស្ថាប័ននេះ ព្រោះថាខ្ញុំអាចធ្វើអោយស្ថាប័ននេះធ្វើដំណើរក្នុងទិសដៅត្រឹមត្រូវ ។ ពួកគេប្រហែលជាមិនបោះឆ្នោតអោយខ្ញុំដោយផ្អែកលើមូលដ្ឋានប្រជាប្រិយភាពនោះទេ តែគេគោរពខ្ញុំក្នុងឋានៈជាអ្នកធ្វើការសំរេចចិត្ត (I'm accepted as the leader of this organization because I have been able to take it in the right direction. They may not vote for me on a popularity basis, but they respect me as a decision maker) ។

- អ្នកក្រោមបង្គាប់ឯកភាពគ្នាថា ÷

- យើងពឹងផ្អែកទាំងស្រុងលើគុណភាពនៃសេចក្តីសំរេចរបស់ថ្នាក់លើ ។ ប្រសិនបើការសមរេចចិត្តនោះអាក្រក់ វានឹងធ្វើអោយយើងឈឺចាប់ (We are totally dependent upon the quality of decisions made at the top. If they are bad, we all get hurt) ។

- ការដើរតាមអ្នកដឹកនាំដែលមានភាពទាក់ទាញគឺជារឿងងាយស្រួល ប៉ុន្តែប្រសិនបើអ្នកដឹកនាំមិនបានធ្វើការសំរេចចិត្តត្រឹមត្រូវ ការងាររបស់ខ្ញុំនឹងស្ថិតក្នុងគ្រោះថ្នាក់ (It is certainly easy to follow a leader with charisma, but if the leader doesn't make the right directions, my job is on the line) ។

- អ្នកនឹងបាត់បង់ការគោរពយ៉ាងឆាប់ចំពោះអ្នកដឹកនាំដែលមិនអាចធ្វើការសំរេចចិត្តបានល្អ (You quickly lose respect for a leader who can't make good decisions) ។

✱ **ការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តត្រឹមត្រូវបង្កើនភាពជាអ្នកដើរតាម**
(Making good decisions increase your followership)

- នៅពេលប្រធានក្រុមហ៊ុនធ្វើការសំរេចចិត្តត្រូវ អ្នករាល់គ្នាដែលធ្វើការក្នុងក្រុមហ៊ុននោះទទួលផលប្រយោជន៍ (When a corporate president makes the right decisions, everyone who works for the company benefits) ។
- ការសំរេចចិត្តល្អមានឥទ្ធិពលធ្វើអោយថ្នាក់ក្រោមផ្តល់ការគាំទ្រចំពោះអ្នកដឹកនាំ (Good decisions earn leaders the support of subordinates) ។
- ប្រសិនបើគេអាចធ្វើការសំរេចចិត្តនៅកំរិតក្រោមបំផុតដែលអាចធ្វើទៅបាន រឿងពីរនឹងកើតឡើង : ទីមួយ និយោជិកទទួលបាននូវការផ្តល់អំណាច ហើយទីពីរ អ្នកដឹកនាំអាចផ្តោតការចាប់អារម្មណ៍លើការសំរេចចិត្តនៅក្នុងកំរិតខ្ពស់ ។ ទាំងនិយោជិកនិងអ្នកដឹកនាំគឺជាអ្នកឈ្នះ (If decision making can take place at the lowest level possible, two things happen: first, employees become empowered; and second, leaders concentrate on the higher level decisions. Both employees and leaders are the winners) ។

✷ <u>**កែលំអដំណើរការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តរបស់អ្នក**</u>

(Improving your decision making process)

- ប្រសិនបើអ្នកកែលំអបាននូវការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តរបស់អ្នក នោះអ្នកនឹងបង្កើនអំណាចនៃឥទ្ធិពលរបស់អ្នក និងសមត្ថភាពរបស់អ្នកដើម្បីប្រើប្រាស់អោយមានប្រសិទ្ធភាពនូវទ្រឹស្តីនៃការផ្តល់អំណាចអោយគ្នាទៅវិញទៅមក ។ ជាលទ្ធផល អ្នកបន្ថែមនូវភាពជាអ្នកដឹកនាំទៅក្នុងស្ទីលគ្រប់គ្រងរបស់អ្នក (If you improve your decision making, you will increase your power of influence and your ability to effectively use the Mutual Reward Theory) ។
- តើអ្នកបង្កើនសិទ្ធិសំរាប់ធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តដ៏ល្អយ៉ាងដូចម្តេច? ចូរធ្វើតាមជំហ៊ានទាំងនេះ (១) អង្គុយចុះនៅកន្លែងស្ងាត់តែម្នាក់ឯង ។ ចូរកុំធ្វើការសរេចចិត្តនៅក្នុងពេលប្រថុចប្រញ៉ុច ឬក្រោមសំពាធ (២)បោសសំអាតសារធាតុរំខានទាំងឡាយពីចិត្តរបស់អ្នក ។ ការសំរេចចិត្តល្អតម្រូវអោយមានការផ្តោតអារម្មណ៍ ។ និង (៣) ចូរកុំអោយតម្លៃទាបចំពោះសារៈសំខាន់នៃការការសរសេរលើក្រដាសនូវដំណើរការ ដែលអ្នកធ្វើ

តាម (How can you improve your propensity for making good decisions? Follow these steps: (1) sit down in a quiet place alone. Do not make major decisions on the run or under pressure; (2) clear all distracting elements from your mind. Good decisions requires concentration; and (3) do not underestimate the importance of outlining (writing out) the process you will follow) ។

✱ កាន់តែឡូហ្សិក កាន់តែប្រសើរ

(The more logic the better)

- អ្នកដឹកនាំដ៏ជោគជ័យភាគច្រើនបំផុតពឹងផ្អែកលើទំរង់មួយចំនួននៃដំណើរការឡូហ្សិកយ៉ាងខ្លាំង ហើយអ្នកដឹកនាំជាច្រើនទៀតបង្កើតតារាងផែនការសកម្មភាពរបស់គេទោះជាក្នុងលក្ខណៈសង្ខេបក៏ដោយ ។ ការអនុវត្តន៍តាមដំណើរការឡូហ្សិកជួយអ្នកដឹកនាំអោយធ្វើការសំរេចចិត្តបានកាន់តែប្រសើរ (Most successful leaders rely heavily on some form of logical process and many make a flowchart of their plan of action even if it is brief. Following a logical process helps leaders make better decisions) ។
- អ្នកដឹកនាំដែលអនុវត្តតាមឡូហ្សិកនឹងកាត់បន្ថយហានិភ័យនៃការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តអាក្រក់ (Leaders who follow logic reduce the risk of making bad decisions) ។

✱ ភាពច្បាស់លាស់នៃការគិត

(Clarity of thinking)

- គេត្រូវការការគិតដ៏ច្បាស់លាស់ដើម្បីធ្វើការសំរេចចិត្តដ៏ល្អ ។ ចិត្តដែលច្របូកច្របល់នឹងមិននាំអោយមានការសំរេចចិត្តច្បាស់លាស់ឡើយ ។ សំរាប់អ្នកធ្វើការសំរេចចិត្តជាច្រើន ពេលវេលា និងទីកន្លែងដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការបង្កើនការគិតដ៏ច្បាស់លាស់ (Clear thinking is required for good decision making. A muddled mind will not make a clear decision. For many decision makers, time and place play a critical role in promoting clear thinking) ។

- នាយកប្រតិបត្តិចំនួនកាន់តែច្រើនអះអាងថា ការរត់កីឡាយឺតៗ ការរត់ ឬលំហាត់ប្រាណក្នុងទំរង់ដទៃទៀតបង្កើតនូវភាពច្បាស់លាស់ក្នុងការគិត ដែលជួយពួកគាត់អោយធ្វើការសំរេចចិត្តកាន់តែប្រសើរ (A growing number of executives claim that jogging, running, or other forms of physical exercise produce a "clarity of thinking" that help them make better decisions) ។

✱ ការមិនធ្វើការសំរេចចិត្តគឺជាការសំរេចចិត្តដ៏អាក្រក់

(Indecision is a bad decision)

- អ្នកដឹកនាំត្រូវប្រុងប្រយ័ត្នកុំអោយចំណាយពេលច្រើនពេក ដើម្បីធ្វើអោយសុក្រឹតនូវការសំរេចចិត្តរបស់ពួកគេ ហើយគេមិនអាចផ្តល់ទិសដៅបាននៅពេលដែលចាំបាច់ ។ នៅពេលមិនមានការសំរេចចិត្ត ស្ថាប័ននឹងបែកបាក់ ហើយនិយោជិកនឹងដើរក្នុងទិស-ដៅផ្សេងគ្នា (Leaders must be careful not to spend so much time perfecting their decision making model that they cannot provide direction when it is needed. When there is indecision, organizations become fragmented and employees scramble in different directions) ។
- ការមិនសំរេចចិត្តមានន័យថាជាការសំរេចចិត្ត ហើយតាមធម្មតាជាការសំរេចចិត្តដ៏អាក្រក់ ។ អ្នកដើរតាមភាគច្រើនបំផុតចង់បានអ្នកដឹកនាំដែលធ្វើសកម្មភាព ទោះបីជាមានកំហុសបន្តិចបន្តួចនៅតាមផ្លូវក៏ដោយ ។ អ្នកដឹកនាំល្អមិនត្រូវជៀសវាងការទទួលខុសត្រូវក្នុងការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តនោះទេ ។ ការមិនធ្វើសកម្មភាព និងការបោសបញ្ហាដាក់ក្រោមព្រំមិនមែនជាគុណសម្បត្តិនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំឡើយ ។ អ្នកដឹកនាំមិនអាចលះបង់តួនាទីដឹកនាំរបស់ខ្លួនបានទេ ។ ការសំរេចចិត្ត ទោះល្អ ឬអាក្រក់ក៏ត្រូវតែធ្វើ (Indecision itself can be a decision--usually a bad one. And most followers want a leader who acts, even if a few mistakes are made along the way. Good leaders do not shirk their decision making responsibility. Inaction and sweeping problems under the

rug are not leadership qualities. Leaders cannot abdicate their leadership role. Good or bad, decisions must be made) ។

✷ ការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត និងរូបភាព

(Decision making and image)

- ទោះបីជាថាការពិតទៅបុគ្គលិកតូចតាចជានិច្ចកាលមិនចាប់អារម្មណ៍នឹងការសំរេចចិត្ត ដែលអ្នកដឹកនាំធ្វើ ក៏ទំនាក់ទំនងទៅវិញទៅមករវាងសមត្ថភាពធ្វើការសំរេចចិត្ត និងរូបភាពរបស់អ្នកដឹកនាំមានកំរិតខ្ពស់ (Despite the fact that the rank and file may not always appear interested in the decisions their leaders make, there is a high correlation between the ability to make decisions and the image a leader projects) ។
- នៅពេលអ្នកដឹកនាំធ្វើការសំរេចចិត្ត ដែលមនុស្សភាគច្រើនមានប្រតិកម្មវិជ្ជមាន អ្នកដឹកនាំនោះនឹងឃើញថា សារនៃការសំរេចចិត្តនោះត្រូវផ្សព្វផ្សាយយ៉ាងទូលំទូលាយ ហើយបង្កើននូវរូបភាពរបស់អ្នកដឹកនាំ ។ ប៉ុន្តែប្រសិនបើគេធ្វើការសំរេចចិត្តដែលមិនមានប្រជាប្រិយ រូបភាពរបស់គេនឹងថមថយមកវិញ (When a leader makes a decision to which most people will react positively, he or she should see that the message is widely broadcast. It can only enhance the leader's image. On the other hand, if an unpopular decision must be made, it should be soft-pedaled) ។

✷ ការរស់នៅជាមួយនឹងការសំរេចចិត្តអាក្រក់

(Living with a bad decision)

- យូរៗម្តង អ្នកដឹកនាំបញ្ឈប់ការសំរេចចិត្តអាក្រក់ ហើយជាទូទៅអ្នករាល់គ្នាដឹងពីរឿងនេះ ។ ជាធម្មតា វិធីដែលអ្នកដឹកនាំរស់នៅជាមួយនឹងការសំរេចចិត្តអាក្រក់ជាអ្នកកំណត់នូវសមត្ថភាពដឹកនាំពិតប្រាកដរបស់គេ ។ អ្នកដែលសារភាពយ៉ាងលឿនថាគេមានកំហុស មុនពេលការត្រួតពិនិត្យលើការខូចខាតបាត់បង់ម្ចាស់ការ ហើយប៉ុនប៉ងដោយបើកចំហរដើម្បីចាត់វិធានការណ៍កែតម្រូវដោយផ្ទាល់ ដើម្បីជួសជុលការខូចខាត ជាធម្មតាដើរមុខគេជានិច្ច (All leaders wind up making a bad decision now and then, and generally everybody finds out about

it. It is usually the way in which leaders live with bad decisions that determines their real leadership capacities. Those who quickly admit they made a mistake--before damage control gets out of control--and openly attempt to take direct, corrective action to repair the damage usually come out ahead) ។

- ការរស់នៅជាមួយនឹងការសំរេចចិត្តអាក្រក់មិនមែនជារឿងងាយស្រួលទេ ។ វាអាចបំផ្លាញការជឿជាក់ និងបង្កអោយអ្នកធ្វើការសំរេចចិត្តមិនហ៊ានសំរេចចិត្តទៀតនៅថ្ងៃអនាគត (It is not easy to live with a bad decision. It can destroy confidence and cause the decision maker to be indecisive in the future) ។
- វិធីមួយដើម្បីឆ្លើយតបចំពោះការសំរេចចិត្តអាក្រក់ គឺការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តដ៏ល្អមួយអោយបានលឿន ដែលបង្កើតអព្យាក្រឹតភាព ឬទូទាត់សងការសំរេចចិត្តអាក្រក់ (One way to compensate for a bad decision is to quickly make good decisions that neutralize or offset the bad one) ។

✱ **<u>ត្រឡប់ការសំរេចចិត្តអាក្រក់</u>**

(Reversing bad decisions)

- ការត្រឡប់ការសំរេចចិត្តអាក្រក់ជាប្រការទូទៅ ប៉ុន្តែ ជារឿយៗ ការត្រឡប់នោះមានឥទ្ធិពលលើរូបភាពរបស់អ្នកដឹកនាំតិចជាងការរំពឹងទុករបស់គេ ។ អ្នកដឹកនាំជាច្រើនបានរាយការណ៍ថា គេបាត់បង់ការគោរពនៅពេលគេត្រឡប់ការសំរេចចិត្តអាក្រក់តិចជាងនៅពេលគេទុកអោយការសំរេចចិត្តអាក្រក់នោះបន្តនៅរស់ (Reversing a bad decision is common, yet a decision reversal often has less impact upon the leader's image than one might expect. Many leaders have reported that they lose far less respect when they openly reverse a bad decision than when they let it simmer) ។
- ក៏ប៉ុន្តែអ្នកដឹកនាំដឹងថា គេនឹងទទួលនូវការទិតៀន ។ ពួកគេត្រូវឡើងអោយខ្ពស់លើសពីភាពអវិជ្ជមាន រក្សានូវអាកប្បកិរិយាវិជ្ជមាន និងធ្វើអ្វីដែលល្អបំផុតសំរាប់ស្ថាប័ន ។ ដោយហេតុផលនេះហើយ ទើបអ្នកដឹកនាំដ៏ល្អដឹងថាការត្រឡប់ការសំរេចចិត្តអាក្រក់

នៅតែជារឿងប្រសើរដែលគួរធ្វើ ជាជាងទុកវា តែត្រូវត្រឡប់អោយបានលឿន (Leaders, however, know they will receive criticism. They must rise above negativity, keep a positive attitude, and do what is best for the organization. For this reason, good leaders know it is still better to reverse a bad decision, rather than leave it--and to reverse it quickly) ។

✷ ការសំរេចចិត្តត្រឡប់ត្រឡិនបំផ្លាញរូបភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ

(Decision flip-flops destroy leadership image)

- អ្នកដឹកនាំដែលធ្វើអោយមានកំហុសធ្ងន់ធ្ងរ ហើយបន្ទាប់មកកែតម្រូវវិញគួរផ្តល់អោយនូវការអធ្យាស្រ័យ ។ ប៉ុន្តែអ្នកដឹកនាំដែលត្រឡប់ការសំរេចចិត្តដោយសារតែរងសំពាធពីក្រុមផលប្រយោជន៍ពិសេសនឹងគ្មាននរណាម្នាក់គោរពទេ ។ ជាធម្មតាអ្នកដឹកនាំ ដែលទទួលការគាបសង្កត់ពីក្រុមមួយអោយធ្វើការផ្លាស់ប្តូរការសំរេចចិត្តយ៉ាងត្រឡប់ត្រឡិនធ្វើអោយអ្នករាល់មិនសប្បាយចិត្តនៅចុងបញ្ចប់ (Leader who makes serious mistake and then corrects it is forgiven. But the leader who reverses a decision because of pressure from special interest groups is respected by no one. Leaders who permit pressure from one group to cause them to flip-flop on a decision usually wind up making everyone unhappy) ។

✷ ការសំរេចចិត្ត និងដំណើរការជាក្រុម

(Decision making and the group process)

- ស្ថាប័នភាគច្រើនបំផុតយល់ពីអំណាចនៃការងារជាក្រុម ។ ស្ថាប័នភាគច្រើនពង្រឹងការងាររបស់ខ្លួនតាមការផ្តល់ពេលអោយនិយោជិកចូលរួមក្នុងការសំរេចចិត្ត ដែលប៉ះពាល់គេបំផុតនោះ ពោលគឺការសំរេចចិត្តស្តីពីប្រតិបត្តិការប្រចាំថ្ងៃរបស់ស្ថាប័ន ។ និយោ-ជិកទទួលនូវការពេញចិត្តដោយអត្តទត្តភាព ដោយសារគេបានចូលរួម ហើយទំនងជារំភើបក្នុងចិតចំពោះការសំរេចចិត្តទាំងឡាយដែលគេបានចូលរួម ។ ការពេញចិត្តនឹងត្រូវប្រែក្លាយជាការរួមវិភាគទានបំពេញការងារ ហើយហុចផលជាផលិតភាពខ្ពស់ (Most organizations understand the power of teamwork. Many have strengthened themselves by taking the time to involve employees in those decisions that affect them the most—in the

decisions of the organization's day-to-day operations. Employees gain ego satisfaction from being involved and are more apt to be enthusiastic about decisions in which they have participated. Satisfaction is translated into work contributions which result in higher productivity) ។

- អ្នកដឹកនាំដែលដាក់មនុស្សមានសមត្ថភាពនៅជុំវិញខ្លួនកំពុងធ្វើការវិនិយោគនៅក្នុងជោគជ័យនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្ទាល់ខ្លួនរបស់គេ ។ ពោលគឺ តាមរយៈការផ្តល់អំណាចអោយអ្នកដើរតាម និងជួយគេបង្កើនជំនាញធ្វើការសំរេចចិត្ត អ្នកដឹកនាំក៏អាចបង្កើនសមត្ថភាពធ្វើការសំរេចចិត្តរបស់គេបានដែរ (Leaders who surround themselves with competent people are making an investment in their own leadership success. That is, by empowering followers and helping them improve their decision making skills, leaders increase their own decision making capability) ។
- ទោះបីជាយ៉ាងណា ការអនុញ្ញាតអោយបុគ្គលិកតូចតាចចូលរួមក្នុងការសំរេចចិត្តក៏មានគ្រោះថ្នាក់ខ្លះៗផងដែរ ។ ឧទាហរណ៍ ប្រសិនបើដំណើរនៃការសំរេចចិត្តប្រើពេលវេលាយូរពេក នោះនឹងនាំអោយការពន្យាពេលសំរេចចិត្ត ហើយអ្នកដឹកនាំនឹងទទួលការចោទប្រកាន់ថាមិនហ៊ានធ្វើការសំរេចចិត្ត (There are, however, some dangers of rank and file involvement in decision making. For example, if the process takes too long, the decision may be delayed and the leader accused of indecisiveness) ។
- ដើម្បីជៀសវាងគ្រោះថ្នាក់ដែលកើតពីការសំរេចចិត្តជាក្រុម អ្នកដឹកនាំត្រូវតែដឹងដោយវៃវាសថាតើពេលណាគួរ និងពេលណាមិនគួធ្វើប្រតិភូកម្មអំណាច ។ អ្នកដឹកនាំត្រូវតែដឹងថាតើគេគួរផ្តល់អំណាច និងការទទួលខុសត្រូវដល់ក្រុម នៅក្នុងដំណើរនៃការសំរេចចិត្តប៉ុណ្ណា និងនៅពេលណា (To avoid the pitfalls of group decision making, the leader must become adept at knowing when and when not to delegate decisions. The leader also must become very good at knowing when and how much authority and responsibility should be given to a team in the decision making process) ។

- ប្រសិនបើអ្នកដឹកនាំទាត់ចោលការសំរេចចិត្ត បញ្ហាដែលកើតទម្ងើនោះប្រហែលជានឹងធំជាងបញ្ហាដែលកើតឡើងដោយសារអ្នកដឹកនាំរស់នៅជាមួយការសំរេចនោះ (If the leader overrides the decision, the problems that result will probably be much greater than those created by living with it) ។ លទ្ធផលចុងក្រោយគឺថាអ្នកដឹកនាំបាត់បង់អំណាចនៃឥទ្ធិពល (The end result is that the leader loses her or his power of influence) ។

✷ ការជ្រើសរើសបុគ្គលិកជាការសំរេចចិត្តដ៏សំខាន់

(Selection of staff: A critical decision)

- ការជ្រើសរើសបុគ្គលិកខុសនឹងបណ្ដាលអោយអ្នកដឹកនាំធ្លាក់ចុះច្រើនជាងកត្តាទោលដទៃទៀត ។ ដោយសារការជ្រើសរើសបុគ្គលិកមានសារៈសំខាន់យ៉ាងក្រៃលែងចំពោះអ្នកដឹកនាំ ហើយបើអ្នកដឹកនាំត្រូវការបន្ថែមបុគ្គលិកថ្មី ឬរើសដាក់ជំនួសបុគ្គលិកចាស់កាន់តែញឹកញាប់ នោះឱកាសនៃការមានកំហុសកាន់តែច្រើន (Choosing the wrong staff member has caused the downfall of more leaders than any other single factor. Because selecting staff is extremely important to a leader, the more often a leader needs to add a new staff member or replace an old one, the more chance there is to make a mistake) ។
- គ្មានអ្នកដឹកនាំណាម្នាក់សង្ឃឹមថាគេអាចធ្វើការជ្រើសរើសបុគ្គលិកយ៉ាងសុក្រឹតគ្រប់ពេលវេលានោះទេ (No leader can be expected to make perfect staff selections all the time) ។

✷ ភាពជឿជាក់ និងការសំរេចចិត្ត

(Confidence and decision making)

- មនុស្សមិនមានសន្តិសុខដែលតែងតែស្វែងរកវិធីដើម្បីការពារខ្លួន ឬដែលចូលចិត្តនៅក្រៅពន្លឺមិនអាចក្លាយជាអ្នកដឹកនាំល្អបានទេ ។ម្យ៉ាងវិញទៀត ការទទួលយកពន្លឺក្រោមការចំណាយរបស់អ្នកដទៃ ពោលគឺយកកិត្តិយសពីការងាររបស់អ្នកដទៃ មិនមែនជាបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់អ្នកដឹកនាំល្អទេ ។ នៅក្នុងតម្លៃណាក៏ដោយ មនុស្សដែល

តែងតែជ្រើសរើសរឿងចំរូងចំរាស់នឹងមិនទទួលបានទូវភាពជាអ្នកដឹកនាំបានយូរអង្វែងឡើយ (Insecure people who are always looking for ways to protect themselves, or who prefer to stay out of the limelight, do not become good leaders. On the other hand, taking the limelight at the expense of other people—that is, taking credit for something that should be given to others—equally is not a good leadership characteristic. And people who avoid controversy at all costs will not enjoy long term leadership) ។

- ភាពជឿជាក់មានន័យថាជាការប្រកាន់ជំហរដែលអាចមិនសូវមានប្រជាប្រិយភាព តែល្អសំរាប់ក្រុម ។ វាមានន័យថាជាការធ្វើសេចក្ដីសំរេចដែលពិបាក ព្រោះដឹងថាអ្នកនឹងត្រូវគេមើលឃើញថាធ្វើខុសនៅពេលក្រោយ ។ ហើយវាក៏មានន័យថាជាការនិយាយ "ទេ" ចំពោះអ្នកដែលខ្លួនចូលចិត្ត ដែលនៅពេលអនាគតគេអាចនឹងបកមកប្រឆាំងនឹងអ្នកវិញ (Confidence means taking a stand that may not be popular but is best for the group. It means making a tough decision, knowing you might be proved wrong in a later date. It means saying "no" to someone you like, knowing that she or he may turn against you in the future) ។

✷ **ថាមពលផ្លូវចិត្តគឺជារបស់ចាំបាច់**

(Emotional strength—A necessity)

- ស្ថេរភាពដ៏ខ្លាំងក្លានៅក្នុងចិត្តគឺជាគុណសម្បត្តិដែលអ្នកដឹកនាំត្រូវមាន ដើម្បីបំពេញការងារប្រចាំថ្ងៃអោយមានប្រសិទ្ធភាព ។ អាកប្បកិរិយាវិជ្ជមានគឺជាចំណុចកណ្ដាលនៃស្ថេរភាពផ្លូវចិត្តរបស់អ្នក (Strong emotional stability is a quality leaders must have to do their jobs effectively on a day-to-day basis. A positive attitude is central to your emotional stability) ។
- អ្នកដឹកនាំ ដែលមានថាមពលផ្លូវចិត្តអាចនៅស្ងៀមស្ងាត់នៅពេលមានការចលាចលបាន ។ គេដោះស្រាយបញ្ហាស្ត្រេស្មាញដោយមិនមានការបាក់ទឹកចិត្ត ហើយដោះ-ស្រាយចំពោះការរិះគន់ដោយមិនទុកជារឿងផ្ទាល់ខ្លួន (Leaders who have emotional strength stay calm in turmoil. They handle stress

without becoming too discouraged. They handle outside criticism without taking it too personally) ។

✷ **ធ្វើការប្រកាសពីសេចក្ដីសំរេចចិត្ត**

(Staging decision announcements)

- ការធ្វើសេចក្ដីប្រកាសសំខាន់ៗគឺជាគំនិតដ៏ល្អសំរាប់អ្នកដឹកនាំ (Staging major announcements is a good idea for all leaders) ។
- ចូរប្រើប្រាស់ជំនាញដ៏ល្អបំផុតនៅឆាករបស់អ្នក និងជំនាញធ្វើបទបង្ហាញរបស់អ្នក ដើម្បីធ្វើសេចក្ដីប្រកាសវិជ្ជមាន (Use your best platform manner and presentation skills to deliver a positive announcement) ។

✷ **រង្វាន់ដែលបានពីការសំរេចចិត្ត**

(Decision making rewards)

- រង្វាន់ដែលបានពីការសំរេចចិត្តល្អមានទំហំមិនអាចវាស់វែងបានឡើយ ។ ហើយការដាក់ភាពជាអ្នកដឹកនាំទៅក្នុងស្ទីលដឹកនាំរបស់អ្នកតាមរយៈការសំរេចចិត្តល្អ និងស្រួចស្រាលត្រូវផ្អែកលើអ្នក ព្រោះថានោះគឺជារឿងដែលត្រូវធ្វើដោយខ្លួនឯង ។ ជោគជ័យនឹងផ្ដល់អោយអ្នកនូវការគោរពដ៏ធំធេង ពីសំណាក់អ្នកដែលពឹងពាក់លើភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់អ្នក ។ ការសំរេចចិត្តដ៏ល្អនឹងជួយរក្សាតួនាទីដឹកនាំរបស់អ្នក ឬបើកទ្វារទៅរកតួនាទីដ៏ប្រសើរជាងនេះ (The rewards of good decision making are immeasurable. And, putting more leadership into your style through better, sharper decision making depends on you—it is a do-it-yourself project. Success will earn you greater respect from those who are dependent upon your leadership. Good decisions will either keep you in your leadership role or open the door to a better one) ។

✷ **សេចក្ដីសង្ខេប**

(Summary)

- អ្នកដឹកនាំ និងអ្នកដើរតាមយល់ស្របថាការសំរេចចិត្តល្អគឺជាល័ក្ខខ័ណ្ឌចំបងសំរាប់ភាពជាអ្នកដឹកនាំដ៏ជោគជ័យ (Leaders and followers agree that good decision making is a primary criterion for successful leadership) ។
- មនុស្សភាគច្រើនបំផុតអាចបង្កើនជំនាញសំរេចចិត្តរបស់គេបានតាមរយៈប្រព័ន្ធ ឬនីតិវិធីដែលប្រើប្រាស់ភាពឡូហ្សិក ។ ទោះជាយ៉ាងណា នីតិវិធីនោះគ្រាន់តែអាចនាំអ្នកទៅកាន់ការសំរេចចិត្តល្អប៉ុណ្ណោះ តែវាមិនអាចហុចការសំរេចចិត្តល្អអោយអ្នកតែម្តងទេ (Most people can improve their decision making skills by a system or procedure that employs logic. However, a procedure can only lead to a better decision; it cannot make it) ។
- អ្នកដឹកនាំទទួលនូវការគោរពនៅពេលគេហ៊ានធ្វើការសំរេចចិត្តល្អបានលឿន (Leaders are respected when they make the best decision in a quick and decisive manner) ។
- ការជ្រើសរើសបុគ្គលិក និងការអនុញ្ញាតអោយបុគ្គលិកធ្វើការសំរេចចិត្តជាការងារដ៏ពិបាក ហើយវាជាការសំរេចចិត្តដ៏សំខាន់របស់អកដឹកនាំ (Selecting staff and making personnel decisions can be very difficult; they are very critical decisions for a leader) ។
- ជារឿយៗ ភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺជាសញ្ញា ដែលបង្ហាញដោយវិធី ដែលការសំរេចចិត្តមួយត្រូវបានគេប្រកាសដោយសេចក្តីសំរេចចិត្តនោះ (Leadership is often signaled as much by the way a decision is announced as by the decision itself) ។
- មានទំនាក់ទំនងយ៉ាងខ្ពស់រវាងការសំរេចចិត្តដ៏ល្អ និងប្រភេទនៃរូបភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលក្លាយជាសញ្ញា (There is a high correlation between good decision making and the kind of leadership image that is signaled) ។
- គេគួរដើរតាមដំណើរនៃការសំរេចចិត្តជាក្រុម ហើយគោលបំណងនៃដំណើរការនេះគឺជាការផ្តល់អំណាចអោយអ្នកដើរតាម និងការដឹកនាំឆ្ពោះទៅកាន់ការសំរេចចិត្តល្អ

(The group decision making process should be followed; its purpose is to empower followers and lead to good decisions) ។

- ការកែតម្រូវការសំរេចចិត្តអាក្រក់អោយបានលឿនគឺជារឿងប្រសើរ ជាជាងរស់នៅជាមួយការសំរេចចិត្តនោះ (It is better to correct a bad decision—quickly—than to live with it) ។
- បើមានលទ្ធភាព គេគួរបង្ហាញ ឬពង្រីកអោយកាន់តែមានសារៈសំខាន់នូចការសំរេចចិត្តចំបងៗ ដើម្បីពង្រឹងនូវឥទ្ធិពលជាសក្តានុពលរបស់គេ (Wherever possible, major decisions should be staged or dramatized to reinforce their potential impact) ។

×

× ×

ជំពូកទី៨

តស៊ូដើម្បីក្លាយជាមនុស្សប្រកបដោយចក្ខុវិស័យ

STRIVE TO BECOME A VISIONARY

ខ្លឹមសារ : នេះជាពេលវេលាដែលភាពជាអ្នកដឹកនាំនៃជំនាន់ថ្មីត្រូវដោះស្រាយបញ្ហាថ្មី និងរិះរកឱកាសថ្មី ។ ដោយហេតុថា យើងត្រូវយកឈ្នះលើពិភពលោកថ្មីមួយ ។

It is a time for new generation of leadership to cope with new problems and new opportunities. For there is a new world to be won.

សេចក្តីអធិប្បាយ :

✶ **អ្នកដឹកនាំត្រូវបង្កើត និងបញ្ជាក់អំពីបេសកកម្មចំពោះអ្នកដើរតាមរបស់គេ**

(Leaders create and articulate a mission to their followers)

- ការប្រាស្រ័យទាក់ទងដ៏មានប្រសិទ្ធភាពមានសារៈសំខាន់ចំពោះគំនូរផ្កាយនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ ។ អ្នកដឹកនាំមានការទទួលខុសត្រូវដើម្បីជួយនិយោជិកអោយក្លាយជាអ្នកដើរតាម ដែលមានអំណាច ។ ហើយអ្នកដឹកនាំត្រូវរិះរកវិធីដើម្បីពង្រីកអំណាចនៃឥទ្ធិពលរបស់គេ ។ អ្នកដឹកនាំត្រូវប៉ានធ្វើការសំរេចចិត្តអោយលះ (Effective communication is vital to star leadership! Leaders have a responsibility to help employees become empowered followers! Leaders find ways to expand their power of influence! Leaders make decisions in a decisive manner) ។
- បន្ថែមលើធាតុទាំងបួនខាងលើ គំរូជាផ្កាយនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់យើងក៏បានដាក់បន្ថែមធាតុមួយផងដែរ ពោលគឺដាក់ ចក្ខុវិស័យ ទៅក្នុងជ្រុងមួយនៃផ្កាយនោះ ។ អ្នកដឹកនាំត្រូវប្រាស់ទិសដៅ និងផ្តល់នូវចក្ខុវិស័យ ហើយគេត្រូវដឹកនាំឆ្ពោះទៅកាន់អ្វីដែលមានអត្ថន័យ និងមានសារៈសំខាន់ (In addition to these four elements our

leadership star model also places another element—vision—at the pinnacle of the star. That is, leaders must provide direction or vision; they must lead toward something of meaning and significance) ។

- នៅពេលស្ថាប័នមិនបានមើលឃើញ ឬបញ្ជាក់អំពីចក្ខុវិស័យរបស់ខ្លួនចំពោះនិយោជិក អ្នកធ្វើការនោះមើលឃើញតួនាទីរបស់គេនៅក្នុងក្រុមហ៊ុនគ្រាន់តែទៅធ្វើការ ធ្វើអ្វីដែលគេប្រាប់ ទៅផ្ទះ និងធ្វើតាមសេណារីយ៉ូដដែលៗម្តងទៀតនៅថ្ងៃបន្ទាប់ (When an organization fails to see or articulate its vision to employees, workers may see their role in the company merely as going to work, doing what they are told, going home, and repeating the scenario again the next day) ។

✷ <u>តម្រូវការចក្ខុវិស័យដ៏ធំទូលាយ</u>

(Need for a bigger vision)

- មនុស្សភាគច្រើនបំផុតវាយតម្លៃទាបចំពោះតម្រូវការរបស់ខ្លួន និងតម្រូវការរបស់អ្នកដទៃ ដើម្បីមានចក្ខុវិស័យ ឬក្តីស្រមៃជាក់ស្តែងដ៏ខ្ពស់ (Most people underestimate their need (and that of others) to have a high vision or dream on the horizon) ។
- កង្វះនៃបេសកកម្មគឺជាហេតុផលដែលធ្វើអោយស្ថាប័នជាច្រើនបាត់បង់ការលើកទឹកចិត្ត ។ បេសកកម្មមានបំណងសំខាន់បី : (១) បេសកកម្មផ្តល់អោយស្ថាប័នទាំងមូលនូវភាពញ្ញាណនៃសាមគ្គីភាព និងគោលបំណង (២) បេសកកម្មផ្តល់នូវការផ្តោតអារម្មណ៍ដល់អ្នករាល់គ្នា ដើម្បីចលនាចូលក្នុងទិសដៅដូចគ្នា (៣) បេសកកម្មគឺជាអ្នកជំរុញលើកទឹកចិត្ត (A mission has three main purposes: (1) A mission gives the whole organization a sense of unity and purpose; (2) A mission provides the focus for everyone to move in the same direction; and (3) A mission is a motivator) ។
- បេសកកម្មមួយ ជាពិសេសបេសកកម្មដែលទទួលនូវការបញ្ជាក់យ៉ាងច្បាស់ ផ្តល់នូវកំលាំងវិជ្ជមានដើម្បីអោយអ្នករាល់គ្នាធ្វើសកម្មភាព ។ អ្នកដឹកនាំដែលមានចក្ខុវិស័យ

ឬបេសកកម្មអាចលើកទឹកចិត្តមនុស្សអោយធ្វើសកម្មភាព ផ្តល់អំណាចទទួលខុសត្រូវអោយពួកគេដើម្បីធ្វើសកម្មភាព និងផ្តល់រង្វាន់អោយពួកគេទៅតាមនោះ ។ ជាបន្តអ្នកដើរតាមដែលទទួលការលើកទឹកចិត្ត និងដែលមានអំណាចបង្កើនរូបភាពរបស់អ្នកដឹកនាំ និងអំណាចនៃឥទ្ធិពល (A mission, especially one that is well articulated, provides a positive force for action for everyone. Leaders with a vision or mission can motivate people to action, empower them with responsibility for their actions, and reward them accordingly. In turn, motivated, empowered followers enhance a leader's image and power of influence) ។

- អ្នកដឹកនាំត្រូវដឹងថានិយោជិកត្រូវការអ្វីដែលហួសពីដុល្លារ ផលប្រយោជន៍ សន្តិសុខ ការតំឡើង ការទទួលស្គាល់ និងការសន្យានៅពេលចូលនិវត្ត ។ ពួកគេចង់ក្លាយជាអ្វីដែលធំជាងខ្លួនគេ ។ អ្នកធ្វើការក្លាយជាអ្នកដើរតាមនៅពេលគេក្លាយជាផ្នែកនៃកិច្ច-ប្រឹងប្រែង ដែលមានសារៈសំខាន់ពិតៗ (Leaders know that employees want something beyond dollars, benefits, security, promotions, recognition, and the promise of retirement. They want to be a part of something bigger than themselves. Workers become followers when they become part of an effort that has real significance) ។
- ជាផ្នែកនៃកិច្ចប្រឹងប្រែងនឹងធ្វើអោយនិយោជិកចាប់អារម្មណ៍លើបេសកកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុន (Being part of an effort makes the employees interested in the company's mission) ។

✷ **អ្នកមានចក្ខុវិស័យ ធៀបនឹងអ្នកកំណត់គោលដៅ**

(Need for a bigger vision)

- អ្នកមានចក្ខុវិស័យគឺជាមនុស្ស ដែលគំនិត និងផែនការរបស់គេជានិច្ចកាលមិនមានភាពជាក់ស្តែង ។ អ្នកកំណត់គោលដៅគឺជាមនុស្ស ដែលធ្វើអោយគោលដៅជាក់ស្តែងគួរជាទីចាប់អារម្មណ៍ និងអាចឈានទៅសំរេចបាន (A visionary is one whose ideas and plans are not always practical. A goal setter is one who makes practical goals exciting and reachable) ។

- អ្នកដឹកនាំដែលជាអ្នកកំណត់គោលដៅប្រកបដោយចក្ខុវិស័យអាចបញ្ជាក់នូវចក្ខុវិស័យ ឬក្ដីស្រមៃមួយ និងផ្ដល់នូវការគាំទ្រជាមួយគោលដៅតូចដែលអាចឈោងដល់បាន ដែលនៅពេលសំរេចបាន នឹងហុចជ័យជំនះជាបន្តបន្ទាប់ (A leader who is a visionary goal setter can articulate a vision or dream and back it up with small, reachable goals that , once achieved, provide victories along the way) ។

- បេសកកម្មជាក្ដីស្រមៃ ឬចក្ខុវិស័យ ឯគោលដៅគឺជាកាតព្វកិច្ចដែលមនុស្សម្នាក់ៗរំពឹងថានឹងអនុវត្ត ។ ជាទូទៅគោលដៅនៅជិតជាង មានភាពប្រាកដនិយមជាង និងមានភាពដដែលជាងបេសកកម្ម (A mission can be a dream or a vision; a goal can be a duty one is expected to perform. Generally, a goal is more immediate, more pragmatic, and more mundane than a mission) ។

- តាមនិយមន័យ គោលដៅអាចអោយយើងឈានដល់បាន តែបេសកកម្មមិនចាំបាច់ទេ ។ បេសកកម្មមិនចាំបាច់ត្រូវតែសំរេចអោយបានទេ ហើយប្រហែលជាមិនអាចសំរេចបានទៅទៀត ប៉ុន្ដែវាត្រូវតែធ្វើអោយមានរំញោចដល់ការស្រមើស្រមៃ ហើយចិញ្ចឹមព្រលឹង (A goal, by definition, must be reachable; a mission need not. A mission does not have to be accomplished—and may never be; but it must stir the imagination and feed the soul) ។

- ទោះបីជាមិនពិតគ្រប់ករណីក៏ដោយ អ្នកគ្រប់គ្រងទំនងជាចង់ដោះស្រាយគោលដៅផលិតភាពដែលនៅក្បែរដៃ ដោយមិនចាំបាច់បង្កើតចក្ខុវិស័យមុនឡើយ ។ ផ្ទុយទៅវិញ អ្នកដឹកនាំចង់ចាប់ផ្ដើមជាមួយនឹងចក្ខុវិស័យដែលប្រកបដោយក្ដីរំភើប ក្ដីស្រមៃដើម្បីក្ដោបចិត្ត និងភាពរំភើប បន្ទាប់មកបន្ថែមអោយក្ដីស្រមៃនោះនូវគោលដៅដែលនៅក្បែរ (Although not true in all cases, managers are apt to settle for immediate productivity goals, without creating a vision first. Leaders, on the other hand, are apt to start with an exciting, imaginative vision to capture minds and enthusiasm, then supplement the dream with immediate goals) ។

✳ **អ្នកដឹកនាំគាំទ្រតម្រូវការអោយមានបេសកកម្ម**

(Leaders support the need for mission)

- អ្នកដឹកនាំគាំទ្រដោយរំភើបចិត្តនូវតម្រូវការដើម្បីមាន និងបញ្ជាក់អ្វីដែលហួសពីគោលដៅទូទៅ ។ វាកាន់តែមានសារៈសំខាន់ ជាពិសេសសំរាប់ស្ថាប័នជោគជ័យមួយដើម្បីបង្កើតនូវបេសកកម្មដែលមានការបញ្ជាក់ល្អ (The leaders enthusiastically supported the need to have and articulate something beyond typical goals. It is becoming increasingly important, especially for an organization to be successful, to have a well-articulated mission) ។
- សំរាប់អ្នកដឹកនាំភាគច្រើនបំផុត បេសកកម្មគឺជាចំណុចសំខាន់នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ (For most leaders, a mission is the essence of leadership) ។

✳ **ប្រែក្លាយគោលដៅចំបងទៅជាបេសកកម្ម**

(Converting a primary goal into mission)

- ចួនកាលគេអាចប្រែក្លាយគោលដៅមួយអោយទៅជាបេសកកម្ម ដោយអនុវត្តតាមនីតិវិធីដូចនេះ (១) ដាក់គោលដៅដ៏សំខាន់បំផុតចំនួនបីរបស់ក្រុម ឬស្ថាប័នអោយនៅដាច់ពីគេ (២) ជ្រើសរើសគោលដៅមួយដែលមានគុណសម្បត្តិធំបំផុត (៣) ប្រែក្លាយគោលដៅនេះអោយទៅជាបេសកកម្ម ដោយផ្តល់អោយគោលដៅនោះនូវចក្ខុវិស័យដ៏ទូលំទូលាយ និង(៤) បញ្ជាក់អំពីបេសកកម្មនោះតាមរបៀបដែលគោលដៅនោះនៅទីតាំងលើគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន (Sometimes a goal can be converted into a mission by following a procedure like this: (1) Isolate the three most important goals within the group or organization; (2) Select the one that has the greatest appeal; (3) Convert this goal into a mission by giving it a broader perspective; and (4) Articulate the mission in such a way that it stands above organizational goals) ។

✳ **ការឈ្នះគឺជាបេសកកម្មដែលអាចទទួលយកបាន**

(Winning is an acceptable mission)

- វាមិនមែនជានិច្ចកាលមានលទ្ធភាពសំរាប់អ្នកដឹកនាំបង្កើតបេសកកម្មមួយដែលសុក្រឹត ឬតែម្តងបានទេ ។ ប៉ុន្តែ ទោះបីជាអ្នកដឹកនាំមិនអាចបង្កើតបេសកកម្មមួយដែលជួយជំរុញ ឬធ្វើអោយរំភើបចិត្ត អ្នកទាំងអស់គ្នាក៏មិនទាន់ចាញ់ដែរ ។ ញាណនៃមោទនភាពដែលអមដំណើរមកជាមួយការឈ្នះអាចជាការសំរេចចិត្តដ៏ល្អមួយ (It is not always possible for a leader to create an ideal or original mission. But even if a leader can't create one that inspires or excites, all is not lost. The sense of pride that accompanies winning can be a good mission) ។
- ឈ្នះគឺជាការសប្បាយរីករាយ ការរំភើបចិត្ត និងពោរពេញដោយរង្វាន់ផ្ទាល់ខ្លួន (Winning is upbeat, exciting, and full of personal rewards) ។
- អ្នកដឹកនាំអាចជំរុញអោយមានបរិស្ថានឈ្នះ តាមរយៈការធានាថាមានបេសកកម្មច្បាស់លាស់ និងមានការបញ្ជាក់យ៉ាងច្បាស់ចំពោះអ្នករាល់គ្នា (Leaders promote a winning environment by assuring the mission is very clear and well articulated to everyone) ។

✷ **គុណសម្បត្តិដទៃដើម្បីអាចក្លាយជាមនុស្សប្រកបដោយចក្ខុវិស័យ**

(Other qualities for becoming a visionary)

- ការបង្កើតសេចក្តីថ្លែងការណ៍ពីបេសកកម្ម និងការក្លាយខ្លួនជាមនុស្សប្រកបដោយចក្ខុវិស័យគឺជាការប៉ងប្រាថ្នាដ៏ពិបាកចំពោះអ្នករាល់គ្នា ។ ចំណុចប្រមូលផ្តុំដ៏សំខាន់ដើម្បីក្លាយជាមនុស្សប្រកបដោយចក្ខុវិស័យ គេត្រូវកើតមកជាមនុស្សមានចក្ខុវិស័យតែម្តង ឬមានអំណោយទានពីធម្មជាតិ ។ ចំណុចទាំងអស់ដទៃទៀតមិនមែនគេទុកចោលនោះទេ ។ គេចាំបាច់គ្រាន់តែស្វែងរកឱកាស និងធ្វើការប្រឈម (Developing good mission statements and becoming a visionary are lofty aspirations for anyone. It is a moot point that to be a visionary, one must be born a visionary or have a special gift. All others are not left out. One just needs to look for opportunities and challenges) ។
- ប្រសិនបើអ្នកចង់ក្លាយជាមនុស្សមានចក្ខុវិស័យ គេតម្រូវអោយអ្នកខិតខំប្រឹងប្រែង និងអនុវត្ត ។ ប៉ុន្តែប្រសិនបើអ្នកប្រឹងប្រែងដោយមនសិការដើម្បីបង្កើននូវបុគ្គលិក

លក្ខណៈ និងជំនាញ ដែលអ្នកចាប់អារម្មណ៍ចាត់ទុកថាជាអ្នកដឹកនាំដ៏ជោគជ័យ អ្នកនឹងចូលរួមក្នុងមជ្ឈដ្ឋានរបស់អ្នកឈ្នះដោយមានការសង្ស័យ (If you desire to become a visionary, it will take effort and practice. But if you make a conscious effort to improve those characteristics and skills you admire in successful leaders) ។

✷ **ការបង្កើតសេចក្តីថ្លែងការណ៍អំពីបេសកកម្ម**

(Developing mission statements)

- ប្រសិនបើអ្នកសង្ឃឹមថាពូកែសរសេរសេចក្តីថ្លែងការណ៍អំពីបេសកកម្ម អ្នកចាំបាច់ប្រហែលជាត្រូវអនុវត្តជំនាញរបស់អ្នកនៅក្នុងការសរសេរសេចក្តីថ្លែងការណ៍ដ៏ល្អនានា (If you expect to excel at developing mission statements, you probably will need to practice your skill in writing good statements) ។

✷ **ការបញ្ជាក់**

(Articulation)

- អ្នកដឹកនាំជាច្រើនភ្លេចថា ការបញ្ជាក់អំពីបេសកកម្មមានសារៈសំខាន់ដូចគ្នានឹងការបង្កើតបេសកកម្មមួយ (Many leaders forget that it is as important to articulate a mission as to create one) ។
- ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យ បេសកកម្មមួយត្រូវតែទទួលការបញ្ជូនយ៉ាងច្បាស់លាស់ និងយ៉ាងញឹកញាប់ តាមរយៈបណ្តាញប្រាស្រ័យទាក់ទងដែលមានស្រាប់ទាំងអស់ (A mission, to be successful, must be transmitted clearly and frequently through all available communication networks) ។ ប្រសិនបើបេសកកម្មនោះត្រូវគេដាក់យ៉ាងសមរម្យក្នុងន័យជាពាក្យស្លោក នោះមហាជនទំនងជានឹងចងចាំ (If a mission can be appropriately encapsulated in a slogan, it is more likely to be remembered) ។
- អ្នកសង្កេតការណ៍មួយចំនួនអះអាងថា ជោគជ័យនៃបេសកកម្មមួយត្រូវពឹងផ្អែកលើការបញ្ជាក់ (ចំនួន ៩០ភាគរយ) ច្រើនជាងលើខ្លឹមសារ (ចំនួន ១០ភាគរយ) (Some

observers suggest that the success of a mission depends more on articulation (90 percent) than on content (10 percent) ។

- នៅពេលអ្នកដឹកនាំប្រាប់ថាគេតម្រង់ក្បាលទៅណា ហេតុអ្វីគេទៅទីនោះ ហើយតើវាមានន័យយ៉ាងម៉េចពេលគេទៅដល់ នោះគេកំពុងបំពេញសក្តានុពលនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់គេ (It is only when leaders constantly communicate where they are headed, why they are going there, and what it will mean when they arrive that they are fulfilling their leadership potential) ។
- អ្នកដឹកនាំដែលលះបង់ឱកាសដើម្បីបង្កើត និងដើម្បីបញ្ជាក់នូវបេសកកម្មកំពុងតែទាញខ្លួនគេ និងអ្នកដើរតាមអោយធ្លាក់ចុះ (Leaders who abdicate the opportunity to establish and articulate a mission are letting both themselves and their followers down) ។

✷ បេសកកម្ម និងកំលាំងវិជ្ជមាន

(Missions and positive force)

- បេសកកម្មដែលទទួលបានជ័យជំនះនឹងក្លាយជាការពង្រីកកំលាំងវិជ្ជមាន និងអំណាចនៃឥទ្ធិពល ដែលអ្នកដឹកនាំបង្កើតឡើង (A winning mission becomes an extension of the positive force and power of influence communicated by the leader) ។
- ក្នុងការប្រើប្រាស់ទេពកោសល្យដើម្បីបង្កើតបេសកកម្ម អ្នកដឹកនាំត្រូវទទួលស្គាល់ថាក្រុម ឬស្ថាប័ននីមួយៗគួរតែបង្កើតបេសកកម្មពិសេសផ្ទាល់ខ្លួនរបស់គេ ។ បេសកកម្មគួរតែកើតចេញពី និងឆ្លុះបញ្ចាំងនូវកំលាំងវិជ្ជមានរបស់គេ (In using their talents to come up with a mission, leaders must recognize that each group or organization should create its own special mission. A mission should grow out of and reflect his or her positive force) ។
- អ្នកដឹកនាំកំពូលដឹងថាការលើកទឹកចិត្តចំពោះគេភាគច្រើនបានមកពីបេសកកម្មដែលគេបង្កើតឡើង ។ ហេតុនេះហើយ បេសកកម្មគឺសំរាប់បំរើផលប្រយោជន៍ខ្លួនឯង

(Superior leaders find much of their motivation from the very missions they develop. Missions are, therefore, self-serving) ។

✷ សេចក្តីសង្ខេប

(Summary)

- បេសកកម្មមានន័យច្រើនជាគោលដៅ ។ បេសកកម្មឆ្លុះបញ្ចាំងនូវបំណងចង់ឈ្នះរបស់អង្គការ ឬស្ថាប័ន (A mission is more than a goal. It reflects the overriding purpose of the organization or institution) ។
- បេសកកម្មមានគោលបំណងបី : លើកទឹកចិត្តអ្នកដើរតាម ធ្វើអោយក្រុមនៅជាមួយគ្នា និងដឹកនាំក្រុមទៅក្នុងទិសដៅដ៏ត្រឹមត្រូវ (A mission has three purposes: to motivate followers, to hold a group together, and to head the group in the right direction) ។
- ចួនកាលគោលដៅចំបងរបស់ស្ថាប័នអាចក្លាយជាបេសកកម្មបាន (Sometimes a primary organizational goal can be converted into a mission) ។
- ការបញ្ជាក់អំពីបេសកកម្មមានតម្លៃដូចគ្នានឹងបេសកកម្មផ្ទាល់តែម្តង (Articulating a mission can be as important as the mission itself) ។
- គោលដៅផលិតភាពរយៈពេលខ្លីដ៏ជាក់ស្តែងនឹងកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព នៅពេលគេចងវាទៅនឹងបេសកកម្មចង់ឈ្នះ (Practical, short-term productivity goals can be effective when tied to an overriding mission) ។
- បេសកកម្មជាជ្រុងមួយរបស់ផ្កាយនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ ហើយវាជាការពង្រីកអំណាចនៃឥទ្ធិពល ដែលអ្នកដឹកនាំបង្កើតឡើង (A mission is at the pinnacle of the leadership star and should be an extension of the power of influence created by the leader) ។

✕

✕ ✕

ជំពូកទី៩

បង្កើតនូវកំលាំងវិជ្ជមាន
CREATE A POSITIVE FORCE

ខ្លឹមសារ : ការគ្រប់គ្រងមានប្រសិទ្ធភាពនៅខាងក្នុងប្រព័ន្ធ, ភាពជាអ្នកដឹកនាំមានប្រសិទ្ធភាពនៅខាងលើប្រព័ន្ធ ។

Management works in the system; Leadership works on the system.

សេចក្តីអធិប្បាយ :

✷ **អ្នកដឹកនាំជោគជ័យបង្កើតនូវរលកនៃសកម្មភាព**

(Successful leaders generate waves of activity)

- ដោយប្រើប្រាស់នូវប្រភពនៃអំណាចទាំងអស់ ជាពិសេសអំណាចដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈ អ្នកដឹកនាំបង្កើត និងរក្សានូវកំលាំងវិជ្ជមាន ដែលទាក់ទាញអ្នកដើរតាមអោយដើរតាមទិសដៅកំណត់មួយប្រកបដោយការរំភើបចិត្ត និងការបូជាការខិតខំប្រឹងប្រែង ។ ចំណុចខ្លាំងនៃកំលាំងវិជ្ជមាននោះត្រូវពឹងផ្អែកលើអាកប្បកិរិយាមួយផ្នែកធំ ។ អ្នកដឹកនាំដែលមានអាកប្បកិរិយាវិជ្ជមានមិនធម្មតាអាចបង្កើតបាននូវកំលាំងដ៏ខ្លាំងនៃឥទ្ធិពលដែលនឹងក្លាយជាកំលាំងដ៏មានអំណាចយ៉ាងខ្លាំងក្លាដែលមនុស្សដទៃចង់ដើរតាម

(Drawing upon all power sources, especially personality power, a leader creates and maintains a positive force that pulls followers in a specified direction with enthusiasm and dedication. The strength of that positive force is, to a larger degree, dependent upon one's attitude. A leader with an extraordinary, positive attitude can generate a strong power of influence—becoming an extremely powerful force that people want to follow) ។

- អាកប្បកិរិយាវិជ្ជមានមានសារៈសំខាន់ណាស់ចំពោះកំលាំងវិជ្ជមានរបស់អ្នកដឹកនាំ (A positive attitude is central to a leader's positive force) ។
- នៅក្នុងការបង្កើតអំណាចអោយបានច្រើន អ្នកដឹកនាំត្រូវទាញយកផលប្រយោជន៍អោយបានច្រើនជាអតិបរិមាពីប្រព័ន្ធប្រាស្រ័យទាក់ទងរបស់គេ ដឹងថាតើអ្នកដឹកដើរតាមទទួលបានរង្វាន់សមរម្យឬទេ ធ្វើការសំរេចចិត្តអោយបានលះ និងរក្សាការយកចិត្តទុកដាក់លើបេសកកម្ម (In creating an intensity of power, the leader must make maximum use of his or her communication system, see that followers receive proper rewards, make decisive decisions, and keep the mission in focus) ។

✷ អាកប្បកិរិយាវិជ្ជមានជាកំលាំងចលករជំរុញ

(A positive attitude as the driving force)

- អាកប្បកិរិយាវិជ្ជមានជាអ្នកបង្កើតអំណាចដឹកនាំរបស់អ្នកដឹកនាំ (A leader's leadership is fueled by a positive attitude) ។
- កំលាំងវិជ្ជមានថែរក្សាបណ្តាញប្រាស្រ័យទាក់ទងអោយនៅមានជីវិត ។ កំលាំងវិជ្ជ-មានផ្តល់នូវមធ្យោបាយសំរាប់បញ្ជូនរង្វាន ។ កំលាំងវិជ្ជមានបង្កើការសំរេចចិត្តល្អ ។ ដោយប្រើប្រាស់យ៉ាងខ្លាំងនូវប្រភពសំខាន់ៗនៃអំណាចទាំងបី ដែលរួមមានអំណាចដោយតួនាទី ដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈ និងដោយចំណេះដឹង កំលាំងវិជ្ជមាននាំស្ថាប័នទៅកាន់ជោគជ័យ និងផលិតភាពខ្ពស់ ។ កំលាំងវិជ្ជមានរបស់អ្នកដឹកនាំចលនាអ្វីៗគ្រប់បែបយ៉ាង និងអ្នករាល់គ្នាអោយដើរតាមទិសដៅឆ្ពោះទៅសំរេចនូវបេសកកម្មដែលបានកំណត់ជាមុនរួចហើយ (The positive force keeps a communication network alive. The positive force provides the vehicles to deliver rewards. The positive force creates good decisions. And drawing heavily from the three main power sources—role, personality and knowledge—the positive force leads organization to high productivity and success. The leader's positive force moves everything and everyone in the direction of a pre-established mission) ។

✷ ថាមពលដែលប្រកបដោយថាមភាព

(A dynamic synergy)

- តើអ្វីទៅជាកំលាំងវិជ្ជមានពិតប្រាកដនោះ? ក្នុងន័យមួយ កំលាំងវិជ្ជមានគឺគ្មានអ្វីច្រើនជាងការរំពឹងទុកវិជ្ជមាននោះទេ ។ ប៉ុន្តែ ក្នុងន័យមួយទៀត វាជាកំលាំងប្រកបដោយថាមភាពដែលកើតចេញពីអ្នកដឹកនាំ ហើយទាក់ទាញក្រុមទាំងមូលអោយដើរទៅក្នុងមជ្ឈដ្ឋានខាងក្នុងនៃការចូលរួមពាក់ព័ន្ធ និងសកម្មភាព ។ នៅពេលកំលាំងវិជ្ជមានកើតឡើង វាហាក់បីដូចជាបង្កើតនូវថាមពលម៉្យាង និងការជឿជាក់ ។ កំលាំងវិជ្ជមានធ្វើអោយមនុស្សដើរលើផ្លូវដ៏ត្រឹមត្រូវ និងជំរុញអោយគេមានចលនា ។ កំលាំងនេះកើតចេញពីអាកប្បកិរិយាវិជ្ជមានរបស់អ្នកដឹកនាំ តែវាបង្ហាញខ្លួននៅក្នុងសកម្មភាព (What, then, really is a positive force? In one sense, a positive force is nothing more than positive expectations. But, in another sense, it is a dynamic force that emanates from a leader and pulls the entire group into an inner circle of involvement and activity. Once it gets started, it seems to generate vigor and confidence. A positive force gets people on the right track and keeps them moving. It stems from the positive attitude of the leader, but it manifests itself in action) ។
- នៅពេលកំលាំងកើនឡើងលឿន ថាមពលប្រមូលផ្តុំនឹងកកើតឡើង ។ ជារឿយៗ ថាមពលមានទំហំធំជាងការប្រឹងប្រែងរបស់ក្រុមសរុបចូលគ្នាទៅទៀត (As the force increases in velocity, synergy is created. Often, the synergy is greater than the sum of each of the team's efforts) ។

✷ ជៀសវាងកំលាំងអវិជ្ជមាន

(Avoiding a negative force)

- នៅពេលភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលប្រកបដោយកំលាំង និងភាពវិជ្ជមានមិនមានវត្តមាននោះ កង្វះថាមពលនឹងកើតមានឡើង (When there is an absence of positive, forceful leadership, lethargy takes over) ។

- នៅពេលភាពជាអ្នកដឹកនាំមិនបានបង្កើតអោយមានកំលាំងវិជ្ជមានឋេរមួយទេនោះ អ្នកដែលត្រូវបន្តអត្ថិភាពនៅក្នុងក្របខណ្ឌស្ថាប័ន តាមធម្មតា ធ្វើរភើយ ។ ពួកគេគ្រាន់តែចាំមើលម៉ោងតែប៉ុណ្ណោះ (When leadership does not generate a consistent positive force, those required to exist inside organizational frameworks usually relax. They mark time) ។

✶ បង្កើតនូវកំលាំងវិជ្ជមាន

(Creating a positive force)

- តើគេបង្កើតកំលាំងវិជ្ជមានដោយវិធីណា? អ្នកដឹកនាំបង្កើតកំលាំងនេះតាមវិធីសាស្ត្រផ្សេងៗគ្នា ។ គេធ្វើអោយឋានៈតួនាទីរបស់គេមានភាពទាក់ទាញចិត្ត ដោយធ្វើអោយឋានៈតួនាទីក្លាយជាចំណុចកណ្តាលនៃការចាប់ផ្តើមសកម្មភាព ។ គេប្រើចំណេះដឹងរបស់គេដើម្បីធ្វើអោយអ្នកដើរតាមប្រើប្រាស់ជំនាញស្រាវជ្រាវ និងស៊ើបអង្កេតរបស់គេ ដើម្បីក្លាយជាអ្នកមានគំនិតច្នៃប្រឌិត និងបង្កើតថ្មី ។ គេប្រើអំណាចដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់គេយ៉ាងធូរលុង ដែលជាបច្ច័យនាំអោយគេបញ្ជូនកាំរស្មីពន្លឺនៃថាមពលទៅក្នុងទិសដៅទាំងអស់ ។ គេបង្ហាញនូវថាមពលផ្ទាល់ខ្លួន ។ គេបង្កើតនូវអារម្មណ៍ថារឿងល្អៗហៀបនឹងកើតឡើងហើយ (How is a positive force created? Leaders create the force in their individual ways. They glamorize their role positions, making them the center of action. They use their knowledge to get followers to use their research and inquiry skills to be more creative and innovative. They turn their personality power loose, sending rays of energy in all directions. They create the feeling that something good is about to happen) ។
- អំណាចនៃអាកប្បកិរិយាវិជ្ជមានរបស់អ្នកជាអ្នកចាប់ផ្តើមបញ្ចេះនូវកំលាំងវិជ្ជមាន តែមានតែបុគ្គលិកលក្ខណៈពិសេសរបស់អ្នកទេ ដែលអាចជំរុញកំលាំងវិជ្ជមានអោយទៅកាន់មជ្ឈដ្ឋានមួយដែលកាន់តែធំទៅៗជាងនេះ (The power of your positive attitude starts the force, but it is your special characteristics that push it into wider and wider circles) ។

- កំលាំងវិជ្ជមានរបស់អ្នកដឹកនាំជានិច្ចកាលតែងចាប់ផ្ដើមបញ្ចេះជាមួយនឹងអាកប្ប-កិរិយាវិជ្ជមានរបស់គេ (A leader's positive force always starts with a positive attitude) ។
- អាកប្បកិរិយាវិជ្ជមាននៅក្នុងខ្លួនអ្នកដឹកនាំជាអ្នកបង្កើតការរំពឹងទុកនៅក្នុងចិត្តរបស់ក្រុម ចំណែកឯអាកប្បកិរិយាអវិជ្ជមានជាអ្នកបំផ្លាញ (A positive attitude in a leader builds positive expectations in the minds of the group, whereas a negative attitude destroys them) ។

✷ ជានិច្ចកាលអ្នកដឹកនាំតែងស្ថិតនៅកណ្ដាលឆាក

(Leaders are always on center stage)

- ដោយសារអ្នកដឹកនាំបញ្ជូននូវកំលាំងវិជ្ជមានភាគច្រើនរបស់គេ តាមរយៈវត្តមាន ឬបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់គេ ពួកគេជានិច្ចកាលត្រូវតែបង្ហាញភាពវិជ្ជមាន ដើម្បីអោយអ្នកដើរ តាមរបស់គេមិនមានអារម្មណ៍អវិជ្ជមាន (Because leaders transmit much of their positive force through their presence or personality, they must always be "up" so that their followers will never feel "down") ។
- ការស្ថិតនៅកណ្ដាលឆាកជាដរាបអាចធ្វើអោយអ្នកដឹកនាំជោគជ័យ ហើយក៏អាចធ្វើអោយគេបរាជ័យដែរ ជាពិសេសនៅក្នុងពិភពនយោបាយ ដែលមានការគាបសង្កត់ដ៏តឹងតែង ហើយឆាកនោះតែងស្ថិតនៅក្រោមក្រសែភ្នែករបស់សាធារណជន (Being constantly on center stage can make or break a leader, especially in the world of politics, where the pressure is intense and the stage is always in the public eye) ។

✷ អំណាចដោយសំលេង និងដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈ

(Personality and voice power)

- អំណាចដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការបង្កើតនូវកំលាំងវិជ្ជមាន។ វិធីដ៏ល្អបំផុតមួយក្នុងចំណោមដទៃទៀតដើម្បីឃើញនូវអំណាចដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈគឺមើលតាមភាសាកាយវិការ (Personality power plays a leading role in

the development of a positive force. One of the best ways to "see" personality power is in body language) ។

- នៅពេលដែលភាសាកាយវិការ ការត្រៀមលក្ខណៈ និងការនិយាយដោយច្បាស់ៗមានទំនាក់ទំនងជាមួយអំណាចផ្ទាល់ខ្លួន ជាញឹកញាប់ គេឃើញថាមានតែសំលេងនិយាយរបស់អ្នកដឹកនាំទេដែលមានអំណាចបំផុតនោះ ។ ពោលគឺថា អ្នកដឹកនាំអាចទាក់ទាញការចាប់អារម្មណ៍កាន់តែច្រើនឡើង ប្រសិនបើសូរសំលេង និងលក្ខណៈនិយាយរបស់គេអាចបង្កើតបាននូវកំលាំងវិជ្ជមាន ។ សំលេងអាចក្លាយជាអំណាចដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈដ៏ខ្លាំងក្លាបំផុត (While body language, grooming, and diction communicates personal power, it is frequently the leader's voice that communicates the most power. That is, a leader can be very impressive if his or her tone and speaking manner communicates a positive force. Voice can be a very strong personality power) ។

✳ <u>**សកម្មភាពផ្ទាល់ខ្លួនរួមចំណែកនាំដល់កំលាំងវិជ្ជមាន**</u>

(Personal activity contributes to a positive force)

- អ្នកដឹកនាំជោគជ័យប្រែក្លាយអាកប្បកិរិយាវិជ្ជមានរបស់គេ ទៅជាសកម្មភាពជាក់ស្តែង ។ ពួកគេបង្កើតអោយមានសកម្មភាពប្រកបដោយការរំជួយ ដែលជះឥទ្ធិពលលើគ្នាទៅវិញទៅមកគ្រប់ដំណាក់ (Successful leaders transfer their positive attitudes into physical action. They create a flurry of activity that has a domino effect) ។

✳ <u>**ធ្វើប្រតិភូកម្មអំណាចប្រកបដោយការជំរុញលើកទឹកចិត្ត**</u>

(Motivational delegating)

- អ្នកដឹកនាំជោគជ័យគឺជាអ្នកធ្វើប្រតិភូកម្មអំណាចដ៏ពូកែ ។ ពួកគេតែងតែរក្សាការចូលរួមរបស់អ្នកដទៃ តាមរយៈការផ្តល់ការងារថ្មីអោយគេធ្វើជានិច្ច ជារឿយៗក្នុងគោលបំណងកុំអោយគេកើតមាននូវអារម្មណ៍ធុនទ្រាន់ (Successful leaders are good delegators. They constantly keep people involved by giving them something new to do, frequently for the purpose of keeping them from getting bored) ។

- ការធ្វើប្រតិភូកម្មអំណាចប្រកបដោយការលើកទឹកចិត្តអាចជួយអោយមហាជនឈានដល់សក្តានុពលរបស់គេ ។ គំនិតរបស់អ្នកដឹកនាំប្រកបដោយការលើកទឹកចិត្តគឺត្រូវធ្វើប្រតិភូកម្មអំណាចអោយបានគ្រប់គ្រាន់ ដើម្បីអោយមនុស្សទូទៅបន្តចលនា បង្កើត និងបញ្ចេញទេពកោសល្យ និងថាមពលរបស់គេ (Motivational delegating helps people reach their potential. The idea of a motivational leader is to delegate enough that they keep people moving, creating, and releasing their talent and energy) ។
- តាមការពិត នាយកប្រតិបត្តិមិនអាចអង្គុយផ្អែកក្រោយលំហែរ ហើយរង់ចាំអោយនិយោជិករបស់គេបង្កើតថាមពលដោយខ្លួនគេទេ ។ អ្នកដឹកនាំត្រូវបោះជំហ៊ានចូល និងបង្កើតនូវហេតុការណ៍ (It is obvious that executives cannot sit back and wait for their employees to energize themselves. Leaders must step in and make things happen) ។

✷ **រក្សានូវឱកាសជាសក្តានុពលតាមរយៈបណ្តាញប្រាស្រ័យទាក់ទង**

(Maintaining momentum through a communication network)

- តើគេអាចថែរក្សាកំលាំងវិជ្ជមានអោយនៅមានជីវិតយ៉ាងដូចម្តេច? ចំលើយគឺ ការប្រាស្រ័យទាក់ទង (How can the positive force be kept alive? The answer is communication) ។
- អ្នកដឹកនាំត្រូវបង្កើត និងរក្សាបណ្តាញប្រាស្រ័យទាក់ទងរបស់ស្ថាប័ន ។ ដោយគ្មានបណ្តាញប្រាស្រ័យទាក់ទង កំលាំងវិជ្ជមាននឹងស្លាប់នៅក្នុងការិយាល័យរបស់អ្នកដឹកនាំ (The leader must set and maintain an effective organizational communication network. Without it, the positive force will die in the leader's office) ។

✷ **បណ្តាញប្រាស្រ័យទាក់ទងផ្លូវការ**

(The formal communication network)

- ស្ថាប័ននីមួយៗ ទោះធំក្តីតូចក្តី ត្រូវមានប្រព័ន្ធប្រាស្រ័យទាក់ទងផ្លូវការ (Every organization, large or small, has its formal communication system) ។

✱ បុគ្គលិកលក្ខណៈនៃកំលាំងវិជ្ជមាន

(Positive force characteristics)

- វិធីមួយដើម្បីគិតពិចារណាអំពីសារៈសំខាន់ និងការលំបាកក្នុងការបង្កើតអោយមានកំលាំងវិជ្ជមានគឺការវាស់ស្ទង់ប្រតិកម្មផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នកធៀបនឹងអ្នកគ្រប់គ្រង និងអ្នកដឹកនាំរបស់អ្នក (One way to perceive both the importance and difficulty of creating a positive force is to measure your own reaction to your manager or leader) ។
- តាមរយៈការសង្កេត និងការសិក្សាលើគំរូតួនាទីល្អមួយ អ្នកនឹងអាចពង្រីកជំនាញដឹកនាំរបស់អ្នក អោយក្លាយជាកំលាំងវិជ្ជមាន (By observing and studying a good role model, you can improve your own leadership skills—toward becoming a positive force) ។

✱ ទទួលយកការប្រឈម

(Accept the challenge)

- តួនាទីដឹកនាំអ្វីក៏ដោយដែលអ្នកកាន់ ឬនឹងកាន់នៅក្នុងពេលអនាគត អ្នកត្រូវទទួលនូវការប្រឈមដើម្បីបង្កើតនូវកំលាំងវិជ្ជមាន ប្រសិនអ្នកប្រាថ្នាចង់ជោគជ័យសំរាប់រយៈពេលវែង ។ ប្រសិនបើអ្នកដើរតាមអ្នកកំពុងដើរតាម នោះអ្នកកំពុងស្ថិតនៅក្នុងវិធីដែលត្រឹមត្រូវហើយ ។ ហើយចូរចងចាំថា កំលាំងវិជ្ជមាន ដែលជំរុញដោយអាកប្បកិរិយាវិជ្ជមាន មានសារៈសំខាន់ណាស់ចំពោះភាពជាអ្នកដឹកនាំ (Whatever leadership role you occupy or will assume in the future, you must, if you wish to be successful over the long term, accept the challenge of becoming a positive. If your followers are following, you're on the right track! And keep in mind that a positive force, driven by a positive attitude, is the essence of leadership) ។

✷ សេចក្ដីសង្ខេប

(Summary)

- អ្នកមិនអាចបន្តនៅក្នុងតួនាទីដឹកនាំដោយមិនបានបង្កើតកំលាំងវិជ្ជមាន ដែលនឹងជួយជំរុញអ្នកដែលដើរតាមអ្នក (You cannot exist as a leader without developing a positive force that will inspire those who follow you) ។
- កំលាំងវិជ្ជមានបង្កើតនូវសកម្មភាពដើម្បីស្ថាបនា (A positive force generates constructive action) ។
- ថាមពលមានទំនាក់ទំនងនឹងសកម្មភាពរួមគ្នា ដូច្នេះហើយ នៅពេលកំលាំងវិជ្ជមានចាប់ផ្ដើមកើតឡើង ឥទ្ធិពលរបស់វានឹងរីកសាយភាយ (Synergy relates to combined action; thus, when a positive force gets started, its effect can be widespread) ។
- កំលាំងវិជ្ជមានកើតចេញពីអាកប្បកិរិយាវិជ្ជមាន ដែលស្ថិតនៅចំកណ្ដាលនៃអំណាចដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់អ្នក (A positive force stem from a positive attitude, which is at the heart of your personality power) ។
- អ្នកដឹកនាំត្រូវបង្ហាញពីថាមពលដ៏សំបើមរបស់គេ (Leaders need to show their great energy) ។
- ក្នុងឋានៈជាអ្នកដឹកនាំ អ្នកជានិច្ចកាលនៅចំកណ្ដាលឆាក (As a leader, you are always on the center stage) ។
- អ្នកដឹកនាំធ្វើប្រតិភូកម្មអំណាចប្រកបដោយការលើកទឹកចិត្ត ដើម្បីទាញយកប្រយោជន៍ពីទេពកោសល្យ ថាមពល និងគំនិតឆ្នៃប្រឌិតរបស់អ្នកដើរតាម (Leaders use motivational delegating to capitalize on the talents, energy, and creativity of people) ។
- ប្រព័ន្ធប្រាស្រ័យទាក់ទងដ៏ល្អអនុញ្ញាតអោយអ្នកដឹកនាំនៃស្ថាប័នធំអាចប្រាស្រ័យទាក់ទងនូវកំលាំងវិជ្ជមានរបស់គេចំពោះសមាជិកទាំងអស់នៃក្រុម ដោយមិនគិតថាតើពួក

គេនៅឆ្ងាយប៉ុណ្ណាទេ (A good communication system permits the leader of a large organization to communicate his or her positive force to all members of the group, no matter how far away they may be) ។

ជំពូកទី១០

ពង្រីកស្ទីលដឹកនាំរបស់អ្នកអោយបានជាអតិបរិមា
MAXIMIZE YOUR LEADERSHIP STYLE

ខ្លឹមសារ : អ្នកទិតៀនគឺជាមនុស្សដែលស្គាល់ផ្លូវ តែមិនអាចបើកបររថយន្តបាន ។
A critic is a man who knows the way, but can't drive the car.

សេចក្តីអធិប្បាយ :

✷ **ចូរធ្វើតាមវិធីរបស់អ្នក**

(Do it your way)

- ប្រសិនបើអ្នកពិតជាចង់ផ្តល់នូវភាពជាអ្នកដឹកនាំអោយស្ទីលដឹកនាំរបស់អ្នកថែមទៀត អ្នកអាចធ្វើដូច្នេះបាន ។ រូបមន្តនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្តល់អោយអ្នកនូវការណែនាំ តែអ្នកត្រូវដឹងថាការងារនេះគឺជារឿងដែលត្រូវធ្វើដោយខ្លួនឯង (If you really want to put more leadership into your style, you can do so. The leadership formula provides the guidelines, but you must realize it is a do-it-yourself project) ។

✷ **វិធីជាមូលដ្ឋានដើម្បីធ្វើសកម្មភាព: ជាផ្នែកនៃស្ទីលដឹកនាំរបស់អ្នក**

(Basic approaches to action: part of your leadership style)

- ស្ទីលដឹកនាំរបស់អ្នកត្រូវពឹងផ្អែកលើកត្តាដែលមានទំនាក់ទំនងជាមួយគ្នាទៅវិញទៅមក រួមមាន ហ៊ានធ្វើការសំរេចចិត្តដោយលះ ជាអ្នកធ្វើការងារប្រាស្រ័យទាក់ទងដ៏មានប្រសិទ្ធភាព មានអាកប្បកិរិយាវិជ្ជមាន ដែលទាំងនេះគឺជាសមាសភាគនៃរូបមន្តនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ ។ បន្ថែមលើសនេះទៀត មានវិធីជាមូលដ្ឋានចំនួនបី ដូចជា **វិធីដោយផ្ទាល់, វិធីដោយការអនុញ្ញាត, និងវិធីដោយការគាំទ្រ** ដែលពណ៌នាអំពីសកម្មភាពទាំងឡាយដែលអ្នកធ្វើ ដោយរាប់បញ្ចូលទាំងថាតើអ្នកដឹកនាំដោយរបៀប

ណា (Your leadership style is dependent upon many interrelated factors—making decisive decisions, being an effective communicator, having a possible attitude—the components of the Leadership Formula. In addition, there are three basic approaches—direct, permissive, and support approaches—that describe your actions for everything you do, including how you lead) ។ សកម្មភាពរបស់អ្នកជះឥទ្ធិពលលើរបៀបដែលអ្នកធ្វើអន្តរកម្មជាមួយគ្រួសាររបស់អ្នក មិត្តរបស់អ្នក អ្នកមើលការខុសត្រូវលើអ្នក មិត្តរួមការងាររបស់អ្នក និងកូនចៅនៅក្រោមបង្គាប់របស់អ្នក (Your actions influence how you interact with your family, friends, superiors, fellow workers, and subordinates) ។

✳ **វិធីដោយផ្ទាល់**

(Direct approach)

- ក្នុងនាមជាអ្នកដឹកនាំដែលប្រើវិធីដោយផ្ទាល់ អ្នកដឹកនាំនោះប្រាប់អ្នកដទៃពីអ្វីដែលគាត់រំពឹងថាទទួលបានពីគេ ។ មានផែនកាសកម្មភាពមួយដែលបានគូសវាសរួច ហើយ ។ គោលដៅក៏បានកំណត់ និងមានភាពច្បាស់លាស់រួចហើយដែរ (As a leader whose style follows a direct approach, the leaders tell others what is expected of them. There is a definite plan of action outlined. The goals are set and are clear) ។
- នៅក្នុងវិធីដោយផ្ទាល់ ជាមូលដ្ឋាន អ្នកដឹកនាំគឺជាអ្នកធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមផ្លូវតែមួយ ពោលគឺគ្រាន់តែប្រាប់អោយនិយោជិកថាធ្វើអ្វី ឬធ្វើដោយរបៀបណា (In the direct approach the leader is basically a one way communicator—telling employees what to do, how to do it) ។ អ្នកដឹកនាំក៏ប្រាប់ផងដែរថាតើវានឹងមានលទ្ធផលយ៉ាងម៉េច និងប្រាប់និយោជិកថាតើការអនុវត្តន៍ការងាររបស់គេត្រូវទទួលការវាយតម្លៃយ៉ាងណា និងដោយឈរលើកត្តាអ្វីខ្លះ (Leaders also communicate what the results should be and tells employees how and on what factors their performance will be evaluated) ។

✷ **វិធីដោយមានការអនុញ្ញាត**

(Permissive approach)

- អ្នកដឹកនាំតាមវិធីនេះអនុញ្ញាតអោយអ្នកដើរតាមកំណត់ទិសដៅសកម្មភាពរបស់គេ។ ចួនកាលទង្វើនេះនាំអោយកើតមានអនុអ្នកដឹកនាំ ។ នៅពេលអនុអ្នកដឹកនាំទទួលខុសត្រូវការងារ នោះការងាររបស់អ្នកដឹកនាំកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព ព្រោះថាវិធីដោយការអនុញ្ញាតផ្តល់អំណាចអោយអ្នកដើរតតាម (ពោលគឺអនុអ្នកដឹកនាំ) ដើម្បីសំរេចការងារ (The permissive leader permits followers to direct their own actions. Sometimes sub-leaders emerge. When sub-leaders take charge, the leader can be effective because the permissive approach has empowered follower (sub-leaders) to get the job done) ។
- វិធីដោយការអនុញ្ញាតសំរាប់ភាពជាអ្នកដឹកនាំត្រូវពឹងផ្អែកលើការជំរុញលើកទឹកចិត្តខ្លួនឯងរបស់និយោជិក (A permissive approach to leadership depends on employee self-motivation) ។
- អ្នកដឹកនាំដែលប្រើវិធីដោយការអនុញ្ញាតនឹងមិនអាចស្ថិតក្នុងតួនាទីដឹកនាំយូរបានទេ។ អ្នកដើរតាមចង់បានអ្នកដឹកនាំដែលអនុវត្តនូវភាពជាអ្នកដឹកនាំ ពោលគឺអ្នកដឹកនាំដែលជាមនុស្សមានចក្ខុវិស័យ ដែលអាចធ្វើការសំរេចចិត្តដោយលះ និងដែលអាចបង្កើតនិងប្រាស្រ័យទាក់ទងដល់បេសកកម្មសំខាន់ៗបានប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ។ ពួកគេចង់បានអ្នកដឹកនាំមានកំលាំងវិជ្ជមាន និងអំណាចនៃឥទ្ធិពល ដែលនឹងផ្តល់អំណាចអោយពួកគេ និងអនុវត្តប្រព័ន្ធផ្តល់រង្វាន់អោយគ្នាទៅវិញទៅមក ។ វិធីដោយការអនុញ្ញាតមិនមានសកម្មភាពខាងលើនេះទេ (Leaders who take the permissive approach will not remain in leadership very long. Followers want a leader who exercises "leadership"—a leaders who is a visionary, who can make decisive decisions, and who can effectively develop and communicate a vital mission. They want a leader who, with a positive force and power of influence,

will empower them and implement a mutual reward system. The permissive approach does none of these things) ។

✷ **វិធីដោយការគាំទ្រ**

(Support approach)

- ការធ្វើអន្តរកម្មតាមរយៈការប្រាស្រ័យទាក់ទងពីរផ្លូវគឺជាកត្តាដ៏សំខាន់សំរាប់អ្នកដឹកនាំដែលប្រើវិធីដោយការគាំទ្រ ។ ដូច្នេះហើយ អ្នកដឹកនាំក្លាយជាអ្នកសំរបសំរួល (Interaction through two-way communication is a key factor for the leader who uses the support approach. Thus, the leader becomes a good facilitator) ។
- ដោយប្រើវិធីនៃការគាំទ្រ អ្នកដឹកនាំលើកទឹកចិត្ត និងជំរុញអោយមានការចូលរួមរបស់ក្រុម ដែលនឹងជ្រាបចូលទៅហួសក្រុមទៅទៀត (With the support approach, the leader encourages and promotes team involvement that permeates beyond the team) ។

✷ **ល្បាយវិធី**

(A blend of the approaches)

- មនុស្សភាគច្រើនមានល្បាយវិធី ដែលក្នុងនោះវិធីមួយគ្របដណ្តប់លើសកម្មភាពការងារ និងស្ទីលដឹកនាំរបស់គេ (Most have a blend of the approaches, with one approach dominating their actions and thier leadership styles) ។
- នៅពេលអ្នកកំណត់បាននូវវិធីដែលជំរុញស្ទីលដឹកនាំរបស់អ្នក អ្នកនឹងអាចមើលឃើញយ៉ាងច្បាស់អំពីវិធីដែលអ្នកដទៃប្រើ (Once you have identified the approach which drives your leadership style, you will be able to see more clearly the approaches taken by other people) ។
- ដើម្បីក្លាយជាអ្នកដឹកនាំដ៏មានប្រសិទ្ធភាព វិធីរបស់អ្នកត្រូវតែមានភាពច្បាស់លាស់សំរាប់អ្នកដើរតាម (To be an effective leader, your approach should be clear to followers) ។

✷ **គំរូផ្កាយនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ**

(The leadership star model)

- ប្រសិទ្ធភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំមិនមែនបង្កើតបានតែក្នុងមួយថ្ងៃ មួយសប្តាហ៍ ឬមួយខែទេ ។ វាត្រូវការការប្រឹងប្រែង និងការអនុវត្តន៍ជាបន្តបន្ទាប់ (Leadership effectiveness is not built in a day, a week, or a month—it takes effort and practice over time) ។
- វិធីមួយក្នុងការប្រើប្រាស់រូបមន្តនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺត្រូវជ្រើសរើសវាមកប្រើជារបស់ផ្ទាល់ខ្លួន និងប្រើជាការណែនាំ ដើម្បីរីកចំរើននៅក្នុងតួនាទីគ្រប់គ្រង និងដឹកនាំ។ ពោលគឺ ប្រើវាដើម្បីថ្លឹងថ្លែងនូវជំនាញគ្រប់គ្រង និងដឹកនាំ ដើម្បីវាយតម្លៃខ្លួនឯងនៅពេលវឌ្ឍនភាពនៅយឺតយ៉ាវ និងបន្តរក្សាអោយក្តីស្រមៃ និងការប៉ងប្រាថ្នានៅរស់រាន ។ ហើយប្រើវាដើម្បីលើកកំពស់អាកប្បកិរិយាវិជ្ជមានរបស់អ្នក (One way to use the Leadership Formula is to adopt it as your own and use it as a guide for growing into management and leadership roles. That is, use it to balance management with leadership skills, for self-evaluation when progress is slow, and to keep dreams and aspirations alive. And use it to boost your positive attitude) ។

✷ **ចង្អុលបង្ហាញពីចំណុចខ្លាំង និងខ្សោយ**

(Pinpointing strengths and weaknesses)

- សំរាប់អ្នកដែលមានតួនាទីគ្រប់គ្រងរួចហើយ គំរូយុទ្ធសាស្ត្រជាផ្កាយនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំអាចបង្ហាញពីកន្លែងដែលគេមានចំណុចខ្សោយ ដែលនៅកន្លែងនោះការកែលំអភ្លាមៗនឹងបង់ភាគហ៊ុនធំ (For those who already ocupy management or leadership roles, the Leadership Strategic Model star illustration can indicate areas of weakness where immediate improvement would pay large dividents) ។
- បទពិសោធន៍បង្ហាញថា អ្នកដឹកនាំភាគច្រើនបំផុតដែលប្រើរូបមន្តខាងលើនេះជាលើកទីមួយយ៉ាងហោចណាស់រកឃើញចំណុចខ្សោយមួយ ដែលគេសំរេចចិត្តថាត្រូវតែពង្រឹងឡើងវិញ (Experience shows that most leaders who are

exposed to the Formula for the first time discover at lease one weakness that they decide to strengthen) ។

✷ ចូរការពារកណ្ដៀតភ្លមរបស់អ្នក

(Protect your flanks)

- ដោយសារអ្នកដឹកនាំត្រូវដឹងថាគេតែងតែនៅកណ្ដាលឆាក គេជួបបញ្ហាខ្លះ ។ ពួកគេត្រូវបង្កើត និងរក្សារូបភាព ប៉ុន្តែ គេត្រូវទទួលស្គាល់ការពិតថា នៅពេលណាមួយសមាជិកមួយចំនួននៃក្រុមអាចនឹងបកមកប្រឆាំងខ្លួនវិញ ។ ជាអកុសល គេមិនអាចរកទិញការធានារ៉ាប់រងដើម្បីការការពារបានទេ ប៉ុន្តែ គេត្រូវដឹងជានិច្ចថាអ្នកក្រោមបង្គាប់ដែលមិនសប្បាយចិត្តអាចនឹងព្យាយាមធ្វើអោយគេចុះខ្សោយ (Because leaders must be aware they are always on center stage, they have some problems. They must create and maintain an image, but they must accept the fact that some members of the group might, at any time, turn against them. They cannot, unfortunately, purchase insurance for protection, but they must constantly be aware that a disenchanted subordinate might try to undermine them) ។
- នៅពេលអ្នកដើរចូលទៅក្នុងតួនាទីថ្មីក្នុងឋានៈជាអ្នកដឹកនាំ តំណែងរបស់អ្នកនឹងនាំអោយមានការផ្លាស់ប្ដូរទំនាក់ទំនងរបស់អ្នកនៅក្នុងស្ថាប័ន ។ ដោយការទាញយកផលប្រយោជន៍អោយបានច្រើនពីអំណាចដោយបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់អ្នក (ព្រមទាំងអំណាចដោយចំណេះដឹងរបស់អ្នក) តួនាទីរបស់អ្នកនឹងនាំអោយមានការប្រឈមដ៏គួរអោយរំភើបចិត្ត ។ ប្រសិនបើអ្នកបង្កើន (និងបន្តអភិវឌ្ឍ) កន្លែងនីមួយៗនៃគំរូយុទ្ធសាស្ត្រនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំអ្នកនឹងទទួលបាននូវទំនាក់ទំនងជាទីពេញចិត្ត ហើយក្លាយជាអ្នកដឹកនាំដ៏ខ្លាំងពូកែ (When you enter your new role as a leader, your position in itself changes your relationship wiht every in the organizaion. By capitalizing on your personality power (as well as knowledge power) your leadership role should be one that is an exciting challenge. If you maximize (and continue to develop) each of the areas in the Leadership Strategic Model, you will enjoy good relationships and become a strong leader) ។

✱ ចូរធ្វើការនៅកន្លែងដែលងាយស្រួលសំរាប់អ្នក

(Work within your comfort zone)

- ដើម្បីក្លាយជាអ្នកដឹកនាំ អ្នកត្រូវធ្វើតាមវិធីរបស់អ្នក ។ ពោលគឺ ធ្វើនៅក្នុងក្របខណ្ឌនៃបុគ្គលិកលក្ខណៈផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នក និងតាមស្ទីលផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នក (In becoming a leader, it is important to do it your way. That is, stay within the framework of your own personality and your own style) ។
- ជាមួយនឹងការប្រឈមនីមួយៗដែលអ្នកជួបប្រទះនៅក្នុងកំរិតសមត្ថភាពរបស់អ្នក អ្នកនឹងពង្រីកកន្លែងងាយស្រួលរបស់អ្នកបន្តិចម្តងៗ (With each challenge that you meet within your ability levels, you will gradually expand your comfort zone) ។

✱ ថែរក្សាសមត្ថភាពគ្រប់គ្រងរបស់អ្នក

(Maintain your management competence)

- ទោះបីជាកំរិតនៃសមត្ថភាពគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកប៉ុណ្ណាក៏ដោយ យើងលើកទឹកចិត្តអ្នកអោយកសាងសមត្ថភាពដឹកនាំ ដោយឈរលើមូលដ្ឋានជំនាញគ្រប់គ្រងរបស់អ្នក (Whatever your degree of management competence, you are encouraged to build your leadership competence on your management skills) ។

✱ សេចក្តីសង្ខេប

(Summary)

- ការប្រើប្រាស់ជាចំបងនូវរូបមន្តនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺប្រើវាជាឧបករណ៍ណែនាំដើម្បីការរីកចំរើនផ្ទាល់ខ្លួន (The primary use of the Leadership Formula is as a guide for personal growth) ។
- គេអាចប្រើរូបមន្តនេះដើម្បីបង្ហាញពីកន្លែងជាចំណុចខ្សោយរបស់អ្នកដែលស្ថិតក្នុងតួនាទីដឹកនាំរួចហើយ (The Formula can be used to pinpoint areas of weakness for those already in leadership roles) ។

- ការយល់ពីស្ទីលដឹកនាំផ្ទាល់របស់ខ្លួនអ្នកនឹងជួយអ្នកអោយយល់ថា តើហេតុអ្វីមនុស្សធ្វើសកម្មភាពដូច្នេះ (Understanding your won leadership style will help you understand why other people act as they do) ។
- ប្រសិនបើស្ទីលគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកពឹងផ្អែកលើវិធីដោយផ្ទាល់ អ្នកត្រូវកំណត់គោលដៅអោយបានច្បាស់លាស់ ផ្តល់អោយនូវទិសដៅកំណត់ និងមើលការខុសត្រូវលើវឌ្ឍន-ភាពរបស់អ្នកដើរតាមអ្នក (If your style is based on a direct approach, you set clear goals, give specified directions, and supervise the progress of your followers) ។
- អ្នកដែលអនុវត្តភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមវិធីដោយការអនុញ្ញាតទុកអោយអ្នកក្រោមបង្គាប់ជាអ្នកកំណត់នូវវិធីដែលគេប៉ងដើរ (Individuals who take a permissive approach to leadership let subordinates determine whatever path they wish to take) ។
- អ្នកអានអាចប្រើធាតុផ្សំនៃរូបមន្តនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំនេះដើម្បីផ្តល់ពិន្ទុការងារដឹកនាំរបស់អ្នកដទៃ (Readers can use the elements of the Leadership Formula to rate the leadership performance of others) ។
- អ្នកដឹកនាំងាយរងគ្រោះដោយអ្នកមិនយល់ស្របណាស់ (Leaders are vulnerable to dissenters) ។
- អ្នកដែលប៉ងចង់ក្លាយជាអ្នកដឹកនាំគួរធ្វើដូច្នេះនៅក្នុងកន្លែងដែលងាយស្រួលសំរាប់គេ ឬនៅក្នុងក្របខណ្ឌនៃបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់គេ (Those who desire to become leaders should do so within their own comfort zones or personality frameworks) ។
- អ្នកដឹកនាំត្រូវថែរក្សាសមត្ថភាពគ្រប់គ្រងរបស់ខ្លួន (Leaders must maintain their management competence) ។

- ការធ្វើអោយខ្លួនឯងប្រសើរឡើងត្រូវចាប់ផ្តើមជាមួយនឹងការប៉ងធ្វើសកម្មភាព ដើម្បីពង្រីកស្ទីលដឹកនាំរបស់អ្នកជាអតិបរិមា (Self-improvement begins with your desire to take action to maximize your leadership style) ។

×

× ×