

เอกสารทางวิชาการ

เรื่อง

Transformational Leadership Shown by Harris and LeMay  
and its Application in the Royal Thai Air Force

เรียบเรียงโดย

นาวาอากาศเอก นราเดช พฤกษ์มาศ

หลักสูตรเสนาธิการกิจออสเตรเลีย

Australian Command and Staff Course

Australian Command and Staff College เครือรัฐออสเตรเลีย

พ.ศ.๒๕๕๘

## คำนำ

เอกสารทางวิชาการเรื่อง Transformational Leadership Shown by Harris and LeMay and its Application in the Royal Thai Air Force นี้ จัดทำขึ้นตามระเบียบ ทอ.ว่าด้วยการศึกษา ณ ต่างประเทศ ซึ่งกำหนดให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศ ดำเนินการเรียบเรียง เอกสาร ตำรา หรือคู่มือทางวิชาการ เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงทางวิชาการ และเป็นประโยชน์แก่ข้าราชการและผู้สนใจได้ศึกษา

ผู้เขียนได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษาลัทธิศาสตร์เสนาธิการจีโอสเตรเลีย หรือ Australian Command and Staff Course ณ Australian Command and Staff College เครือรัฐออสเตรเลีย เมื่อ พ.ศ.๒๕๕๘ ซึ่งเป็นหลักสูตรเทียบเท่ากับหลักสูตรเสนาธิการทหารอากาศ โดย Australian Command and Staff College จัดทำหลักสูตรร่วมกับมหาวิทยาลัยแห่งชาติออสเตรเลีย (Australian National University) มีวัตถุประสงค์ เพื่อผลิตนายทหารระดับเสนาธิการของหน่วยระหว่างการศึกษาในหมวดวิชา Command, Leadership and Management ซึ่งเป็นหมวดวิชาที่ศึกษาเกี่ยวกับการเป็นผู้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำ และการบริหาร ผู้เขียนได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบต่างๆ รวมถึงประวัติของผู้นำกองทัพอากาศอวกาศชั้นนำ เช่น Marshal of the Royal Air Force Sir Arthur Travers Harris แห่งกองทัพอากาศอังกฤษซึ่งเป็นผู้บัญชาการกองบัญชาการเครื่องบินทิ้งระเบิดในสงครามโลกครั้งที่ ๒ และ General Curtis LeMay แห่งกองทัพอากาศสหรัฐฯ ซึ่งเป็นผู้ฟื้นฟูกองบัญชาการยุทธทางอากาศยุทธศาสตร์ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ ผู้เขียนพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้นำทั้งสองประสบความสำเร็จในการนำกองทัพอากาศของตนเองผ่านยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ระหว่างการศึกษาผู้เขียนได้จัดทำเอกสารทางวิชาการเรื่อง Transformational Leadership Shown by Harris and LeMay and its Application in the Royal Thai Air Force เพื่อวิเคราะห์ว่าในประวัติศาสตร์ของกองทัพอากาศชั้นนำนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้นำในกองทัพอากาศชั้นนำควรจะต้องมี และได้เปรียบเทียบว่าผู้นำของกองทัพอากาศก็ควรประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่นกันในยุคที่กองทัพอากาศกำลังพัฒนาไปสู่การเป็นกองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค

นาวาอากาศเอก นราเดช พฤกษ์มาศ

อจ.กศ.รร.สธ.ทอ.ยศ.ทอ.

๑๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑

## สารบัญ

	หน้า
๑. กล่าวทั่วไป	๑
๒. ทำความเข้าใจภาวะผู้นำ	๓
๓. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	๕
๔. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence	๖
๕. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)	๘
๖. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)	๙
๗. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)	๑๑
๘. การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำใน ทอ.	๑๓
๙. บทสรุป	๑๕

## บทสรุป (ภาษาไทย)

### กล่าวทั่วไป

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จเนื่องจากผู้นำองค์กรเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน ควบคุม และสั่งการภายในองค์กร ซึ่งภาวะผู้นำนี้จะทำให้องค์กรเดินไปในทิศทางตามที่วางเป้าหมายไว้ องค์กรอาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เลยหากขาดผู้นำที่เหมาะสม ดังนั้นจึงได้มีผู้ค้นคว้าวิจัยมากมายว่าทำไมผู้นำบางคนจึงมีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำตามด้วยความเต็มใจในขณะที่ผู้นำบางคนไม่สามารถทำเช่นนั้นได้ ภาวะผู้นำนับได้ว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่มีความสลับซับซ้อนซึ่งนักวิชาการได้ศึกษาและคิดค้นทฤษฎีและคำนิยามต่างๆ มากมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เช่น Grint ระบุว่าภาวะผู้นำสามารถนิยามได้จากหลายมุมมอง เช่น ตำแหน่ง, บุคคล, ผลลัพธ์, หรือกระบวนการ<sup>1</sup> ในขณะที่ Hughes, Ginnett และ Curphy บอกว่าภาวะผู้นำหมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์<sup>2</sup> ส่วนการนิยามนั้น Grint นิยามภาวะผู้นำบนพื้นฐานของ ตำแหน่ง, บุคคล, ผลลัพธ์, หรือกระบวนการ<sup>3</sup> ในขณะที่ Hughes และคณะ ระบุว่าภาวะผู้นำสามารถนิยามได้ในมุมมองของพฤติกรรม กระบวนการ หรือบุคคล<sup>4</sup>

ปัจจุบันทฤษฎีและคำนิยามต่างๆ ของภาวะผู้นำได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในหลายวงการ เช่น วงการธุรกิจ การทหาร หรือการกีฬา องค์กรทางทหารนับว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงของชาติและความอยู่รอดของชาติโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะสงคราม ภาวะผู้นำในองค์กรทางทหารมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากภาวะผู้นำจะช่วยให้องค์กรทางทหารนั้นๆ บรรลุเป้าหมายทางทหารซึ่งมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ของชาติ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำในองค์กรทหารมีความสำคัญ และส่งผลต่อวัตถุประสงค์แห่งชาติในทางอ้อม

---

<sup>1</sup> Keith Grint, *Leadership: A Very Short Introduction* (Oxford: Oxford University Press, 2010), 4.

<sup>2</sup> Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett and Gordon J. Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2002), 22.

<sup>3</sup> Grint, *Leadership: A Very Short Introduction*, 4-14.

<sup>4</sup> Hughes, Ginnett and Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 7.

พลอากาศโท เซอร์ อาร์เธอร์ แฮร์ริส (Air Marshal Sir Arthur Harris) จากกองทัพอากาศอังกฤษ และ พลเอก เคอร์ทิส เลอเมย์ (General Curtis LeMay) จากกองทัพอากาศสหรัฐฯ นับได้ว่าเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการเป็นผู้นำหน่วยในยุคสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นแบบอย่างที่ดีที่ควรนำมาศึกษาว่าสามารถนำและเปลี่ยนแปลงหน่วยงานของตนเองได้อย่างไรตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง

**แฮร์ริส** เป็นผู้นำของกองทัพอากาศอังกฤษในยุคสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่มีผู้วิพากษ์วิจารณ์มากที่สุดคนหนึ่ง เขาได้รับเลือกให้เป็นผู้บัญชาการกองบัญชาการเครื่องบินทิ้งระเบิด (RAF Bomber Command) ของกองทัพอากาศอังกฤษในปี พ.ศ.2485 ซึ่งในขณะนั้นรัฐบาลอังกฤษเชื่อว่าการทิ้งระเบิดทางยุทธศาสตร์เป็นทางออกในการต่อสู้เพื่อเอาชนะเยอรมนี แฮร์ริส เป็นคนที่เหมาะสมที่สุดที่จะสนองยุทธศาสตร์นี้ เนื่องจากเขาเองก็มีความเชื่อมั่นว่าการทิ้งระเบิดเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ข้าศึกหมดกำลังใจในการต่อสู้ ประเด็นที่เป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ก็คือยุทธวิธีการบุพรมทิ้งระเบิดของเขาที่นอกจากจะทำให้พลเรือนชาวเยอรมนีเสียชีวิตไปกว่า 500,000 คนแล้ว ยังทำให้กองทัพอังกฤษสูญเสียกำลังพลของตนเองไปราว 40,000 คน<sup>5</sup> ซึ่งเป็นความสูญเสียที่ไม่สมเหตุผลและมากเกินไปกว่าที่ควรจะเป็น อย่างไรก็ตามความนี้จะไม่ได้อธิบายประเด็นทางจริยธรรมดังกล่าว แต่จะศึกษาในแง่มุมของภาวะผู้นำเท่านั้น กองบัญชาการเครื่องบินทิ้งระเบิดภายใต้การนำของแฮร์ริส ในระยะเวลาสามปีครึ่งได้ถูกพัฒนาจากกองบัญชาการที่ได้ชื่อว่ามียุทธโศกกรรมที่ด้อยคุณภาพ มีกำลังพลที่ไร้ฝีมือและมีสถิติการทิ้งระเบิดพลาดเป้าหมายมากที่สุดจนกลายเป็นกองบัญชาการที่มีประสิทธิภาพสูง<sup>6</sup> แฮร์ริสจึงเรียกได้ว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่ง



พลอากาศโท เซอร์ อาร์เธอร์ แฮร์ริส

<sup>5</sup> 'Air Marshall Sir Arthur Harris,' *Pointer* Vol. 27 no. 1 (2001): 139-140.

<sup>6</sup> 'Air Marshall Sir Arthur Harris,' 139.



พลเอก เคอร์ติส เลอเมย์

**เลอเมย์** เป็นผู้นำในกองทัพอากาศสหรัฐฯ ที่ประสบความสำเร็จคนหนึ่งในสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งมีการทิ้งระเบิดทางยุทธศาสตร์ในประเทศญี่ปุ่น เขายังเป็นที่รู้จักว่าเป็นคนสำคัญที่กำหนดทิศทางของกองบัญชาการทางอากาศยุทธศาสตร์ (Strategic Air Command) ให้เป็นกองบัญชาการที่มีประสิทธิภาพสูง<sup>7</sup> ถึงแม้การทิ้งระเบิดปรมาณูที่เมืองฮิโรชิมาและนางาซากิจะส่งผลให้เกิดกัมมันตภาพรังสีที่ตกค้างจะเป็นประเด็นสำคัญที่เป็นข้อถกเถียงแต่บทความนี้จะยังคงมุ่งเน้นการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของแฮร์ริสเท่านั้น แฮร์ริสได้ยกระดับกองบัญชาการจากที่มีกำลังพล 52,000 คน และอากาศยาน 837 ลำ ในปี พ.ศ.2491 เป็นกองบัญชาการที่มีกำลังพล 224,000 คน และอากาศยาน 2,700 ลำ ในปี พ.ศ.2500<sup>8</sup> ความสามารถในการเป็นผู้นำของเขาได้เป็นที่ประจักษ์ว่าเขามีคุณสมบัติตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่ง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเกี่ยวข้องกับผู้นำทางทหารในยุคใหม่โดยตรงและจะช่วยให้พวกเขาสามารถนำพาหน่วยไปสู่วิสัยทัศน์ได้ แฮร์ริสสามารถเปลี่ยนแปลงกองบัญชาการเครื่องบินทิ้งระเบิดของอังกฤษจากที่เขาเคยเรียกว่าเป็นกองกำลังที่น่าเศร้า (Lamentable Force)<sup>9</sup> ให้กลายเป็นกองกำลังที่สามารถทำลายความสามารถในการผลิตของเยอรมนีได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>10</sup> ในขณะที่เลอเมย์สามารถปฏิรูปกองบัญชาการทางอากาศยุทธศาสตร์ของสหรัฐฯ จากกองกำลังที่ไร้ความสามารถจนกลายเป็นกองทัพอากาศที่ทันสมัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้สามารถประยุกต์ใช้กับกองทัพอากาศได้เช่นกันเนื่องจากกองทัพอากาศอยู่ในช่วงการดำเนินการตามยุทธศาสตร์กองทัพอากาศเพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาคในปี พ.ศ.2562 ถ้าผู้นำของกองทัพอากาศนำหลักการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้จะช่วยให้การปฏิรูปกองทัพดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

### ทำความเข้าใจภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำนับได้ว่าเป็นศาสตร์ที่มีความสลับซับซ้อนมากที่สุดศาสตร์หนึ่งที่มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากทำการศึกษาค้นคว้าและวิจัยมาแล้วหลายสิบปี สิ่งหนึ่งที่น่าสนใจคือภาวะผู้นำ

<sup>7</sup> Williamson Murray, 'Curtis E. LeMay: Airman Extraordinary,' in *Air Commanders*, ed. John Andreas Olsen. (Washington D.C.: Potomac Books, 2013), 132.

<sup>8</sup> Walter J. Boyne, 'LeMay,' *Air Force Magazine* Vol.81 no.3 (March 1998): 65-66.

<sup>9</sup> Dudley Seward, '*Bomber*' Harris, (London: Cassell, 1984), 114.

<sup>10</sup> Seward, '*Bomber*' Harris, 115.

ไม่สามารถนิยามด้วยคำนิยามใดคำนิยามหนึ่งเท่านั้นเนื่องจากมีปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมากมาย คำนิยามของภาวะผู้นำในยุคแรกๆ ที่นิยามโดย Xenophon, Plato, Aristotle และ Cicero โดยรวมแล้วจะเกี่ยวข้องกับแนวความคิดของการโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำอะไรก็ตามเพื่อให้สำเร็จภารกิจโดยไม่ต้องใช้กำลังบังคับ<sup>11</sup> Hughes และคณะ ได้ให้ตัวอย่างคำนิยามไว้ 9 นิยามจากงานวิจัยของพวกเขาระหว่างปี พ.ศ.2464 - 2539 ซึ่งแต่ละคำนิยามของภาวะผู้นำมีความหมายแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้วิจัย<sup>12</sup> การนิยามความหมายของภาวะผู้นำจะยังคงเป็นที่ถกเถียงต่อไปเนื่องจากเป็นหัวข้อที่สามารถมองได้จากหลายมุมมอง นักวิจัยบางคนอาจให้ความสนใจที่บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมในขณะที่บางคนอาจให้ความสนใจที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บางคนก็มีความเห็นที่แตกต่างว่าสถานการณ์ต่างหากเป็นปัจจัยสำคัญกว่าภาวะผู้นำในการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ<sup>13</sup> Grint ระบุว่าภาวะผู้นำสามารถนิยามได้ 4 ประเภท : ภาวะผู้นำที่ใช้ตำแหน่งเป็นพื้นฐาน ภาวะผู้นำที่ใช้บุคคลเป็นพื้นฐาน ภาวะผู้นำที่ใช้ผลลัพธ์เป็นพื้นฐาน และ ภาวะผู้นำที่ใช้กระบวนการเป็นพื้นฐาน<sup>14</sup> นอกจากนี้ Hughes และคณะ นิยามภาวะผู้นำไว้ว่า ‘กระบวนการในการสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่ม’<sup>15</sup>

ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำสามารถนิยามได้มากมาย แต่จุดสังเกตที่สำคัญคือคำนิยามเหล่านี้มักจะเกี่ยวข้องกับผู้นำและปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ก็มักจะเกี่ยวข้องกับการสร้างอิทธิพลเพื่อให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งตามบริบทนั้นๆ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำไม่สามารถนิยามได้ด้วยนิยามใดนิยามหนึ่งโดยคำนิยามที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุดจะขึ้นอยู่กับบริบทนั้นๆ

นอกจากคำนิยามแล้ว ยังมีนักวิชาการคิดค้นทฤษฎีต่างๆ มากมายเพื่ออธิบายภาวะผู้นำ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) เป็นทฤษฎีแรกๆ ที่เป็นที่แพร่หลาย โดยทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะต่างๆ ที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากผู้ตาม โดยมีความเชื่อว่าผู้นำเกิดมาพร้อมกับคุณลักษณะต่างๆ ติดตัวที่ทำให้เขาเหมาะที่จะเป็นผู้นำ คุณลักษณะที่ติดตัวมานี้เองที่ทำให้เขามีพฤติกรรมที่ไม่เปลี่ยนแปลงถึงแม้ว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจาก ‘เป็นคุณลักษณะที่มีมาแต่กำเนิดและยังคงอยู่แม้เวลาจะผ่านไป’<sup>16</sup> นักวิจัยต่างๆ ได้มีการกำหนดกลุ่มของคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จแตกต่างกันออกไป เช่น ความซื่อสัตย์ ความเด็ดเดี่ยว ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว ความกล้าหาญ และ ความฉลาดเฉลียว อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ก็ยังมีประเด็น

<sup>11</sup> Christopher D. Kolenda, *Leadership: The Warrior's Art* (USA: The Army War College Foundation Press, 2001), 5.

<sup>12</sup> Hughes, Ginnett and Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 7.

<sup>13</sup> Hughes, Ginnett and Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 6.

<sup>14</sup> Grint, *Leadership: A Very Short Introduction*, 4-14.

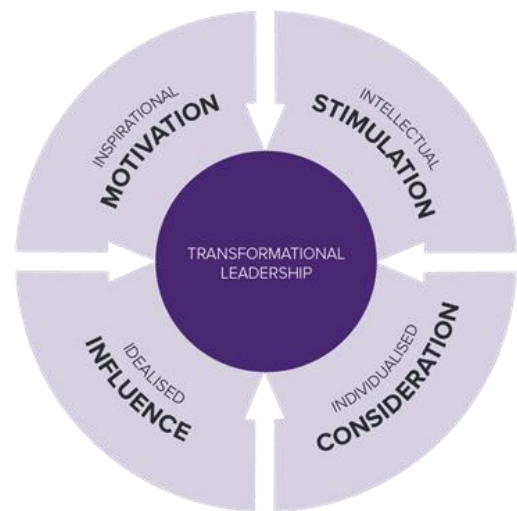
<sup>15</sup> Hughes, Ginnett and Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 20.

<sup>16</sup> John W. Fleenor, 'Trait Approach to Leadership,' In *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, ed. Steven G. Rogelberg (California: SAGE Publications, 2006), 830.

ที่สามารถถกเถียงได้ว่าถ้าคุณลักษณะต่างๆ นี้ติดตัวมาแต่กำเนิด ผู้ตามเองก็สามารถมีคุณสมบัติต่างๆ เหล่านี้ได้เช่นกัน ดังนั้นภาวะผู้นำไม่ใช่แค่ติดตัวมาแต่กำเนิดแต่สามารถเรียนรู้ได้ ผู้นำสามารถเรียนรู้จากผู้อื่นและประยุกต์ใช้คุณสมบัติของผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ แนวความคิดนี้เรียกว่าทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioural Leadership) ซึ่งทฤษฎีนี้จะศึกษาว่าผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไรและมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จอย่างไร จากการศึกษาผู้นำหลายๆ คนสามารถสรุปได้ว่าผู้นำที่ดีมีพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน แต่ทฤษฎีนี้ก็ยังทำให้เกิดประเด็นขัดแย้งอีกว่า จริงๆ แล้วผู้นำอาจมีพฤติกรรมแตกต่างกันก็ได้ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยที่เกิดจากผู้ตาม เช่น แรงจูงใจ ทักษะ และความมั่นใจของผู้ตาม ดังนั้นจึงเกิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) เพื่ออธิบายพฤติกรรมผู้นำประเภทนี้ Hughes และคณะ ก็สนับสนุนทฤษฎีนี้โดยระบุว่าในการทำความเข้าใจภาวะผู้นำนั้นต้องเข้าใจ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ด้วย<sup>17</sup> นอกจากนี้พวกเขายังระบุเพิ่มเติมว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถจัดกลุ่มตามความสัมพันธ์และกิจ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามกลุ่มผู้ตาม<sup>18</sup> ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถมองได้ว่าขึ้นอยู่กับสถานการณ์ นอกจากนี้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นอีกหนึ่งทฤษฎีที่สำคัญที่อธิบายว่าทำไมผู้นำจึงสามารถนำองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจนประสบความสำเร็จได้

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่จะช่วยให้ผู้นำทางทหารสามารถรับมือกับสภาวะแวดล้อมด้านต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น เทคโนโลยี การเมือง และเศรษฐกิจ ผู้นำที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ว่าองค์กรของตนจะเป็นอย่างไรในอนาคตท่ามกลางความท้าทายต่างๆ เหล่านี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำที่สามารถ ‘เรียบเรียงปัญหาในปัจจุบันและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าสังคมหรือองค์กรจะเป็นอย่างไรในอนาคต’<sup>19</sup> นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังสามารถ ‘สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นสามารถทำงานได้เกินความสามารถที่เขามี หรือมากกว่าที่เขาคิดว่าเขาจะทำได้’<sup>20</sup>



<sup>17</sup> Hughes, Ginnett and Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 46.

<sup>18</sup> Hughes, Ginnett and Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 364-368.

<sup>19</sup> Hughes, Ginnett and Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 402.

<sup>20</sup> Bernard M. Bass, *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact* (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1997), 4.



ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือที่ดีที่จะช่วยให้ผู้นำบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตนเองตั้งไว้ นักวิชาการได้ศึกษาและมีแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีแนวความคิดที่คล้ายคลึงกัน Hughes และคณะ ระบุว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้ การมีวิสัยทัศน์ (Vision), มีวาทศิลป์ (Rhetorical Skills), มีความสามารถในการสร้างภาพพจน์และความเชื่อมั่น (Image and Trust Building), และมีความเป็นผู้นำส่วนบุคคล (Personalised Leadership)<sup>21</sup> ในขณะที่ Parry กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประกอบด้วย การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Modelling), การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation), มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership), และ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualised Consideration)<sup>22</sup> Bass ก็ได้กล่าวไว้คล้ายคลึงกันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณสมบัติต่อไปนี้อย่างน้อยหนึ่งข้อ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence), การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation), การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หรือ 4 I's<sup>23</sup> องค์การทางทหารเป็นองค์กรที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะสภาวะแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร กองทัพจำเป็นต้องปรับตัวและสร้างแรงจูงใจให้กำลังพลมีกำลังใจในการสู้รบอยู่เสมอ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นสำหรับผู้นำทางทหารที่จะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่<sup>24</sup> บทความนี้จะมุ่งเน้นที่ทฤษฎีของ Bass โดยจะอธิบายจากการวิเคราะห์คุณสมบัติผู้นำของแฮร์ริสและเลอเมย์ตามทฤษฎี 4 I's

### การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

คุณลักษณะแรกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีควรมีความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้ตามด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี Bass อธิบายว่าคุณสมบัตินี้หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลให้ผู้ตามเห็นว่าเขาเป็นแบบอย่างที่ดี<sup>25</sup> การประพฤติเป็นตัวอย่างที่ดีจะทำให้ผู้ตามมีความเชื่อและเคารพในการตัดสินใจของผู้นำ และทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณสามารถเชื่อใจในผู้นำของเขา ซึ่งจะส่งผลให้พวกเขายินดีที่จะปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ

<sup>21</sup> Hughes, Ginnett and Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 407-410.

<sup>22</sup> Ken Parry, *Transformational Leadership: Developing an enterprising management culture* (Melbourne: Pitman Publishing, 1996), 31.

<sup>23</sup> Bass, *Transformational Leadership*, 5-6.

<sup>24</sup> Bass, *Transformational Leadership*, 20.

<sup>25</sup> Bass, *Transformational Leadership*, 5.



แฮร์ริส ถูกมองว่าเป็นผู้นำที่มีจิตใจหนักแน่นและมั่นคงและเชื่อว่าความคิดเห็นของเขานั้นถูกต้อง<sup>26</sup> เขาเป็นผู้นำที่ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีและได้รับยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาจากประสบการณ์ที่เขามีมากมายในบินเครื่องบินทิ้งระเบิดตั้งที่ Seward ได้กล่าวไว้ว่า

“เขาได้ใช้เวลาส่วนมากในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ที่กองบัญชาการไปกับการบิน การบังคับบัญชาฝูงบิน การพัฒนาการบินปฏิบัติการในเวลากลางคืน และพัฒนาเทคนิคในการฝึก โดยเฉพาะสำหรับเครื่องบินทิ้งระเบิด ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายให้กองบัญชาการนี้มียุทธโศปกรณ์ที่มีความจำเป็น และพร้อมปฏิบัติการในสงครามได้อย่างมีประสิทธิภาพ”<sup>27</sup>

จากความรู้ความสามารถของแฮร์ริสนี้เองที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเขารู้สึกมั่นใจและเชื่อมั่นว่าแฮร์ริสจะสามารถนำกองบัญชาการทิ้งระเบิดได้อย่างดี แฮร์ริสเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในระดับยุทธการและยุทธวิธี กิจวัตรประจำวันของเขาประกอบไปด้วยการฟังบรรยายสรุปในตอนเช้าเกี่ยวกับผลการปฏิบัติของคืนที่ผ่านมา และเขาจะมอบหมายเป้าหมายที่จะทำลายในภารกิจต่อไปด้วยตัวเอง<sup>28</sup> ในภาคสนามแฮร์ริสสามารถแสดงถึงความพร้อมในการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติของหน่วยและรายงานให้ผู้บัญชาการกองทัพอากาศ - อังกฤษทราบโดยตรง<sup>29</sup> นี่เป็นการแสดงให้เห็นว่าเขาเป็นผู้ที่พร้อมที่จะรับผิดชอบและสามารถตัดสินใจได้ดี<sup>30</sup> ซึ่งถือเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ตาม

<sup>26</sup> Henry Probert, *High Commanders of the Royal Air Force*, (London: HMSO, 1991), 30.

<sup>27</sup> Seward, ‘Bomber’ Harris, 188.

<sup>28</sup> Rebecca Grant, ‘Bomber Harris,’ *Air Force Magazine* Vol. 8 no. 1 (January 2005): 70.

<sup>29</sup> Grant, ‘Bomber Harris,’ 70.

<sup>30</sup> Probert, *High Commanders* 30.

**เลอเมย์** เป็นทหารอากาศที่มีความเชื่ออย่างหนักแน่นว่าการใช้สัญญาณภาพในการปฏิบัติการทางทหารสามารถช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ได้ ‘เขาไม่เคยหยุดที่จะเชื่อว่ากำลังทางทหารและเทคโนโลยีที่เหนือกว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด’<sup>31</sup> เขาเป็นผู้ที่มีความสามารถทางการบินที่โดดเด่นมากเนื่องจากความมุ่งมั่นของเขา ในช่วงแรกของการเป็นนักบิน ‘เขาแสดงให้เห็นว่าเขาเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นและมีความละเอียดรอบคอบสูง ซึ่งได้ส่งผลต่อชีวิตรับราชการของเขาในเวลาต่อมา’<sup>32</sup> ‘เขาพยายามฝึกบินบ่อยที่สุดเท่าที่จะทำได้’<sup>33</sup> จนได้ชื่อว่าเป็น ‘นักบิน, ต้นหน และนักบินทิ้งระเบิดที่เก่งที่สุดในทุกๆ หน่วยที่เขาเคยประจำการอยู่’<sup>34</sup> เขาพร้อมที่จะเสี่ยงเป็นเสี่ยงตายและออกปฏิบัติการกิจพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา ยกตัวอย่างเช่น เขาปฏิบัติการกิจการบินในตำแหน่งหัวหน้าหมู่บินในการโจมตี Regensburg และเขาก็ได้ออกปฏิบัติการกิจถึง 29 การกิจที่ Manchuria<sup>35</sup> ความสามารถและความตั้งใจของเลอเมย์นี้เองที่ทำให้เขาสามารถนำกองบัญชาการทางอากาศยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับว่าเป็นแบบอย่างการเป็นทหารอากาศที่ดี

### การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

คุณลักษณะที่สองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำให้ผู้ตามรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและสร้างแรงจูงใจให้พวกเขาปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมขององค์กร Bass ได้อธิบายไว้ว่า ‘ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจผู้ที่อยู่รอบข้างรู้สึกว่างานของพวกเขามีความหมายและมีความท้าทาย’<sup>36</sup> ในทำนองเดียวกัน Parry ได้อธิบายว่าคุณลักษณะที่สองนี้เป็นความสามารถของผู้นำที่ ‘ใช้คำพูดหรือการปฏิบัติของเขาเพื่อทำให้เกิดความกระตือรือร้นและการทำงานเป็นทีม’<sup>37</sup> Hughes และคณะ ระบุว่าคุณลักษณะนี้หมายถึง ‘วาทศิลป์ที่จะช่วยให้ผู้ตามมีความรู้สึกที่ดีขึ้นและเกิดแรงบันดาลใจให้พวกเขาเข้าถึงวิสัยทัศน์’<sup>38</sup> นั่นหมายความว่าผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสารเพื่อให้ผู้ตามได้มีความเข้าใจว่าเมื่อเขาปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้องแล้วจะส่งผลอย่างไร นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีวิสัยทัศน์แล้วยังต้องมีความสามารถในการสื่อสารได้ดีด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจและแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

<sup>31</sup> Zachary M. Matusheski, ‘Bomber Wars: Curtis LeMay, Robert McNamara and the B-70,’ *Air Power History* Vol.58 no.4 (Winter 2011): 16.

<sup>32</sup> Boyne, ‘LeMay,’ 62.

<sup>33</sup> Boyne, ‘LeMay,’ 63.

<sup>34</sup> Barrett Tillman, *LeMay*, (Basingstoke, England: Palgrave MacMillan, 2009), 187.

<sup>35</sup> Tillman, *LeMay*, 187.

<sup>36</sup> Bass, *Transformational Leadership*, 5.

<sup>37</sup> Parry, *Transformational Leadership*, 4.

<sup>38</sup> Hughes, Ginnett and Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 408.

**แฮริส** เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี เขาเคยเข้าฟังบรรยายสรุปของฝูงบิน 57 และบอกกับนักบินว่า “1 ใน 3 ของพวกท่านจะต้องนำชีวิตไปทิ้งในสงคราม แต่ถ้าท่านรอดกลับมา ท่านจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งแน่นอน”<sup>39</sup> คำพูดเช่นนี้อาจดูน่าหวาดกลัวแต่นับว่าเป็นการสื่อสารที่แสดงถึงเป้าหมายที่ชัดเจนว่าถ้าปฏิบัติภารกิจสำเร็จแล้วจะส่งผลอย่างไร และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้นักบินได้ นอกจากนี้เขายังพยายามพัฒนาหน่วยของเขา โดยการยกระดับการฝึก มีการทดแทนเครื่องบินและอุปกรณ์อื่นๆ ที่สูญเสียในเวลาอันรวดเร็ว ทำให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน<sup>40</sup> ความทุ่มเทในการทำงานของเขานี้เองที่เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมขวัญกำลังใจในกองบัญชาการของเขา

**เลอเมย์** ถูกมองว่าเป็นคนเงียบๆ แต่ก็สามารถสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตามแบบฉบับของตนเอง เขาสร้างชั้นเก็บเอกสารไว้รวบรวมคู่มือในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ว่าจะต้องทำอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย<sup>41</sup> ทำให้เขาสามารถที่จะสื่อสารไปถึงผู้ปฏิบัติได้ว่าเขามีวิสัยทัศน์อย่างไรและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำอะไรโดยระบุไว้ในคู่มือ ถึงแม้เลอเมย์จะเป็นคนที่มักจะนั่งเงียบแต่เมื่อไรก็ตามที่เขาพูดออกมาก็มักจะมีความชัดเจนตรงไปตรงมา<sup>42</sup> ครั้งหนึ่งเลอเมย์รับฟังบรรยายสรุปเกี่ยวกับการปรับปรุงเครื่องบิน F-111 อยู่ 2 ชั่วโมงโดยไม่ได้พูดอะไรเลยจนจบการบรรยายและพูดเพียงว่า “มันยิ่งใหญ่ไม่พอ”<sup>43</sup> ถึงแม้เป็นความคิดเห็นที่สั้นแต่มีความชัดเจนว่าการปรับปรุงเครื่องบินครั้งนั้นควรจะต้องให้สามารถบรรทุกระเบิด เชื้อเพลิง และอุปกรณ์อื่นๆ ได้อีก แม้เลอเมย์ไม่ได้สื่อสารผ่านคำพูดมากนักแต่เขาก็มีวิธีในการสร้างแรงบันดาลใจในแบบเฉพาะของตนเอง

### การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

คุณลักษณะที่สามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือการกระตุ้นทางปัญญา ความคิดสร้างสรรค์นับว่าเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร ไม่เพียงแต่ผู้นำเท่านั้นผู้ตามเองก็ควรที่จะต้องมีความสามารถในการสร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ๆ ได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีควรมีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถคิดต่างได้อย่างสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ความคิดสร้างสรรค์จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้ Bass ได้อธิบายไว้ว่า ‘ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ตามมีความพยายามมากขึ้น มีความคิดใหม่ๆ เชิงสร้างสรรค์มากขึ้นด้วยการตั้งข้อสงสัยต่อสมมติฐาน, การเปลี่ยนมุมมองของปัญหา,

<sup>39</sup> Craig Scarlett, ‘Sir Arthur ‘Bomber’ Harris: An effective leader in command?’ *Geddes Papers* (2004): 34.

<sup>40</sup> Martin Middlebrook, ‘Marshal of the Royal Air Force: Sir Arthur Harris.’ In *The War lords: Military Commanders of the Twentieth Century*, ed. Michael Carver, (London: Weidenfeld and Nicolson, 1976), 325.

<sup>41</sup> Tillman, *LeMay*, 188.

<sup>42</sup> Boyne, ‘LeMay,’ 66.

<sup>43</sup> Boyne, ‘LeMay,’ 66.

และแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ’<sup>44</sup> ในทำนองเดียวกัน Parry ได้กล่าวไว้ว่า ‘วิธีการที่สำคัญที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์คือ การกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดถึงปัญหาในมุมมองใหม่ๆ’<sup>45</sup> ในกรณีนี้ผู้ตามจะมีความรู้สึกที่ดี และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจากการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา

**แฮริส** มีความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนากองบัญชาการเครื่องบินทิ้งระเบิดในการปฏิบัติการทิ้งระเบิดในเยอรมนี เขามีความเชื่อมั่นอย่างสูงว่ายุทธวิธีการทิ้งระเบิดแบบปูพรมจะเป็นกุญแจสำคัญที่จะชนะเยอรมนีในสงครามโลกครั้งที่ 2 อย่างไรก็ตาม เมื่อเขาเข้ารับตำแหน่งผู้บัญชาการกองบัญชาการเครื่องบินทิ้งระเบิด ไม่เพียงแต่มีเครื่องบินประจำการอยู่เพียง 400 ลำเท่านั้น เครื่องบินเหล่านั้นยังอยู่ในสภาพที่ไม่พร้อมในการปฏิบัติการอีกด้วย แฮริสทราบในทันทีว่าสิ่งแรกที่เขาต้องทำคือ ยกระดับกองบัญชาการให้เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ เขาทราบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับเครื่องบินทิ้งระเบิดคือการขาดความแม่นยำในการทิ้งระเบิดต่อเป้าหมาย ด้วยห้วงเวลาที่จำกัด เขาจึงไม่มุ่งเน้นที่จะพัฒนาความแม่นยำของเครื่องบินแต่เขาคิดวิธีการทิ้งระเบิดแบบต่อเนื่อง (Bomber Stream) เพื่อเพิ่มความน่าจะเป็นในการทำลายเป้าหมายแทน<sup>46</sup> เขาได้ใช้เครื่องบิน 40 เครื่องทดสอบและพบว่าวิธีการนี้ใช้ได้ผล แนวความคิดของเขาจึงกลายเป็นยุทธวิธีใหม่ในการทิ้งระเบิด นอกจากแฮริสจะเป็นนักคิดแล้วเขายังส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเขาคิดอย่างสร้างสรรค์อีกด้วย เมื่อเขาไปตรวจเยี่ยมฝูงบิน 103 เขาได้แสดงถึงความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญาดังที่เจ้าหน้าที่ช่างอากาศ Norman Ashton ได้กล่าวว่า ‘แฮริสเองได้กล่าวไว้ด้วยว่าเขาส่งเสริมและยินดีที่จะรับฟังความคิดใหม่ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าความคิดนั้นช่วยพัฒนาเครื่องบินฝูงบิน และกองบัญชาการของเขา’<sup>47</sup>

**เลอเมย์** มีคุณลักษณะในด้านความคิดสร้างสรรค์และกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยเช่นกัน ในช่วงระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 และ 2 กรมการบินทหารบกไม่สามารถทำการบินในระยะไกลๆ ได้เนื่องจากข้อจำกัดในการนำร่อง<sup>48</sup> เลอเมย์มีความหลงใหลในเครื่องจักรกล และแสดงให้เห็นว่าเขามีความสามารถด้านนี้ด้วยการออกแบบเครื่องคำนวณพิภัก (Celestial Computer) เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว<sup>49</sup> อุปกรณ์นำร่องของเขาช่วยเพิ่มความสามารถของเครื่องบินโดยช่วยให้นักบินสามารถคำนวณหาพิภักของตนเองได้ขณะที่ทำการบินเดินทางอยู่ เขายังแสดงให้เห็นถึงความฉลาดเฉลียวเมื่อเขาเป็นผู้บัญชาการของ 305th Bombardment Group ด้วยการพัฒนา

<sup>44</sup> Bass, *Transformational Leadership*, 5.

<sup>45</sup> Parry, *Transformational Leadership*, 6.

<sup>46</sup> Middlebrook, ‘Marshal of the Royal Air Force,’ 324.

<sup>47</sup> Henry Probert, *Bomber Harris: His Life and Times*, (London: Greenhill Books, 2001), 200.

<sup>48</sup> Matusheski, ‘Bomber Wars,’ 16.

<sup>49</sup> Matusheski, ‘Bomber Wars,’ 16.

เทคนิคการบินแบบต่างๆ<sup>50</sup> เช่น เทคนิคการบินทิ้งระเบิดเป็นแนวตรงระยะยาวเพื่อหลีกเลี่ยงสะเก็ดระเบิด<sup>51</sup> อีกเทคนิคหนึ่งคือ การบินหมู่ staggered ในการทิ้งระเบิดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด<sup>52</sup> สองเทคนิคนี้ช่วยพัฒนายุทธวิธีในการทิ้งระเบิดและเพิ่มขีดความสามารถให้กับกองทัพอากาศสหรัฐได้เป็นอย่างมาก นอกจากนี้เลอเมย์ยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระอีกด้วย ในฐานะผู้บัญชาการกองบัญชาการทางอากาศยุทธศาสตร์ ‘เขาได้เชิญนักบินในกองบัญชาการของเขามาประชุมเพื่อให้วิจารณ์ภาวะผู้นำของเขาเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์’<sup>53</sup> เขาได้กล่าวในการสัมภาษณ์ครั้งหนึ่งว่าเราต้องการให้กำลังพลของเรา รู้สึกมีส่วนร่วมในการวางแผน ‘ให้พวกเขา รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม และความคิดของเขาจะไม่ถูกมองข้ามในการเสนอให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ’<sup>54</sup>

### การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

คุณลักษณะสุดท้ายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีนอกจากจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี, มีทักษะในการสื่อสารที่ดี และสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นมีความคิดสร้างสรรค์แล้วยังต้องมีความสามารถในการรับฟังและคำนึงถึงผู้อื่นด้วย Bass ได้นิยามไว้ว่า ‘ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความต้องการของผู้ตามในการประสบความสำเร็จและการเจริญเติบโตด้วยการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา’<sup>55</sup> Parry ได้อธิบายเกี่ยวกับคุณลักษณะนี้ไว้ว่าผู้นำควร ‘ทราบว่าจะทำอย่างไรเพื่อให้คนที่เขาพบปะด้วยมีกำลังใจที่ดีขึ้น’<sup>56</sup> Hughes และคณะ กล่าวถึงคุณลักษณะนี้ว่าเป็น ภาวะผู้นำส่วนบุคคล (Personalised Leadership) ซึ่งผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีกับผู้ตามถึงแม้ว่าผู้นำจะมีตำแหน่งที่เป็นทางการในองค์กรนั้น<sup>57</sup> ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักดีว่าถึงแม้ผู้ตามของเขาจะทำงานที่แตกต่างกัน แต่ทุกๆ คนก็มีความสำคัญเท่าๆ กันในการช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลจึงเป็นส่วนสำคัญในการช่วยกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด

**แฮริส** ถูกมองว่าไม่ค่อยให้ความสนใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาเนื่องจากไม่ค่อยได้ตรวจเยี่ยมหรือพบปะกับพวกเขามากนัก แต่ความจริงคือแฮริสใช้เวลาเหล่านั้นไปกับการแก้ไขปัญหาเพื่อให้กำลังพล

<sup>50</sup> Boyne, ‘LeMay,’ 64.

<sup>51</sup> Boyne, ‘LeMay,’ 64.

<sup>52</sup> Boyne, ‘LeMay,’ 64.

<sup>53</sup> Matusheski, ‘Bomber Wars,’ 17.

<sup>54</sup> Richard H. Kohn and Joseph P. Harahan, *Strategic Air Warfare: An Interview with Generals Curtis E. LeMay, Leon W. Johnson, David A. Burchinal, and Jack J. Catton.* (Washington D.C. : Office of Air Force History, 1988)

<sup>55</sup> Bass, *Transformational Leadership*, 6.

<sup>56</sup> Parry, *Transformational Leadership*, 5.

<sup>57</sup> Hughes, Ginnett and Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 410.

ของเขามีสิ่งต่างๆ ที่จำเป็น เช่น เครื่องบิน ปืน การฝึก เครื่องช่วยฝึก<sup>58</sup> เนื่องจากแฮริสตระหนักดีว่า สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะช่วยทำให้กำลังพลของเขามีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัยในการรบมากขึ้น<sup>59</sup> นอกจากนี้เขาได้ออกมาพบปะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่บ้างเนื่องจากเขาเห็นความสำคัญว่าการ ตรวจเยี่ยมเป็นการส่วนตัวนั้นเป็นสิ่งที่ชัดเจนที่สุดที่แสดงให้เห็นว่าเขาให้ความสนใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา Donald Bennett จาก Pathfinder Force ได้กล่าวไว้ว่า ‘กำลังพลของ Pathfinder Force มีความประทับใจเมื่อเห็นว่าแฮริสให้ความสนใจงานที่พวกเขาทำ ซึ่งสามารถสร้างขวัญกำลังใจ ได้เป็นอย่างดี’<sup>60</sup> อีกหนึ่งตัวอย่างที่ดีคือแฮริสไม่ลังเลที่จะไปพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาในฝูง 76 และ ฝูง 103 ในทันทีที่รู้ว่าพวกเขามีสภาพจิตใจที่เริ่มตกต่ำ<sup>61</sup> นอกจากนี้ Norman Ashton ยังได้ บอกอีกว่า ‘การพูดคุยตัวต่อตัวแสดงให้เห็นว่าเขาไม่ได้เป็นแค่หุ่นที่นั่งอยู่ในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา เท่านั้น’<sup>62</sup> จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่าถึงแม้แฮริสจะไม่ได้พบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชาบ่อยนักแต่ก็สามารถแสดงให้เห็นว่าเขาให้ความสำคัญถึงปัจเจกบุคคล

สำหรับ เลอเมย์ นั้นการแสดง ให้เห็นถึงความคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคลในองค์กรขนาดใหญ่อย่างเช่น กองบัญชาการทางอากาศยุทธศาสตร์นั้น สามารถทำได้ยาก อย่างไรก็ตามเลอเมย์ ก็สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าจริงๆ แล้ว เขามีความใส่ใจต่อความเป็นอยู่ของ ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาเช่นกัน เขาอาจจะ ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาที่จะพบปะกับ



ผู้ใต้บังคับบัญชาบ่อยนักแต่เขาแสดงถึงความใส่ใจด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ ทำงานหน้าที่อื่นๆ เมื่อรู้สึกว่าเขามีความเหนื่อยล้าจากการทำงาน<sup>63</sup> ในฐานะผู้บังคับบัญชาในพื้นที่การรบเขามีภาพลักษณ์ของผู้นำที่เข้มงวดซึ่งดูเหมือนจะขัดแย้งกับคุณลักษณะของการใส่ใจในปัจเจกบุคคล แต่จริงๆ แล้วเลอเมย์ใส่ใจต่อความปลอดภัยของผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาเป็นอันดับแรก และเขา ‘มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อที่จะให้เกิดความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของเขามีชีวิตรอดใน

<sup>58</sup> Robin Neillands, ‘Facts and Myths about Bomber Harris,’ *RUSI Journal* Vol.146 no.2 (April 2001): 72.

<sup>59</sup> Seward, ‘Bomber’ Harris, 189.

<sup>60</sup> Probert, *Bomber Harris*, 199.

<sup>61</sup> Probert, *Bomber Harris*, 200.

<sup>62</sup> Probert, *Bomber Harris*, 200.

<sup>63</sup> Matusheski, ‘Bomber Wars,’ 17.

สนามรบได้<sup>64</sup> ในสงครามที่ต้องสู้รบกับเยอรมนี เลอเมย์กล่าวว่า ‘ผมไม่สนใจว่าจะถูกมองว่าเข้มงวด เพราะคนเข้มงวดนี้เองที่จะนำให้ลูกน้องมีชีวิตรอดได้’<sup>65</sup> Boyne มีความเห็นสอดคล้องว่าความเข้มงวดของเขานี้เองที่ทำให้อัตราการเสียชีวิตของกำลังพลลดลง<sup>66</sup> นอกจากนี้เขาได้มอบหมายให้มีผู้แทนในแต่ละหน่วยในการดูแลความเป็นอยู่ของกำลังพล<sup>67</sup> และนี่เป็นวิธีการที่แสดงให้เห็นถึงความคำนึงในปัจเจกบุคคลในแบบฉบับของเขา

### การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำใน ทอ.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญกับผู้นำทางทหารโดยเฉพาะกองทัพอากาศ เนื่องจากกองทัพอากาศเป็นกองทัพที่มีความเชื่อมโยงกับเทคโนโลยี ซึ่งเทคโนโลยีทางการบินเป็นเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนับตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่ 1 ผู้นำในกองทัพอากาศที่มีความรู้และสามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจะประสบความสำเร็จในการนำองค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง กองทัพอากาศไทยมีวิสัยทัศน์เพื่อมุ่งสู่การเป็นกองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาคในปี พ.ศ.2562<sup>68</sup> และได้ผ่านการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างในช่วงหนึ่งทศวรรษที่ผ่านมา ผู้บัญชาการทหารอากาศรวมถึงผู้บังคับบัญชาระดับสูงสามารถใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้เพื่อขับเคลื่อนกองทัพอากาศให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้

**ประการแรก** ผู้นำในกองทัพอากาศควรเป็นต้นแบบที่ดีเพื่อให้เกิดการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แฮริส และเลอเมย์ ในวัยหนุ่มเป็นนักบินที่มีความสามารถ ผู้นำในกองทัพอากาศไทยก็เช่นเดียวกัน จะเห็นได้ว่าหลายๆ ท่านผ่านการบินกับเครื่องบินสมรรถนะสูง มีความสามารถในการบังคับบัญชาหน่วยที่เป็นกำลังหลักของกองทัพอากาศจนกระทั่งได้ดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการทหารอากาศ ความรู้ความสามารถทางด้านการบิน การยุทธการและการบริหารนี้เองที่เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้บัญชาการทหารอากาศเป็นต้นแบบที่ดีให้กับกำลังพลในกองทัพอากาศ

**ประการที่สอง** การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ในบริบทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะหมายถึง ความสามารถในการสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา คุณลักษณะนี้อาจกระทำได้อย่างยากในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ อย่างเช่นกองทัพอากาศในการที่ผู้บัญชาการทหารอากาศจะสามารถสื่อสารถึงกำลังพลของตนเองได้ทั่วถึง แฮริส และเลอเมย์ แสดงให้เห็นว่าผู้นำองค์กรขนาดใหญ่ก็สามารถสื่อสารถึงกำลังพลตนเองได้ในวิธีที่แตกต่างกัน ผู้นำในกองทัพอากาศไทยก็ควรตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารเช่นกัน โดยปกติแล้วผู้บัญชาการทหารอากาศจะเผยแพร่

<sup>64</sup> Boyne, ‘LeMay,’ 64.

<sup>65</sup> Boyne, ‘LeMay,’ 64.

<sup>66</sup> Boyne, ‘LeMay,’ 62.

<sup>67</sup> Tillman, *LeMay*, 188.

<sup>68</sup> Royal Thai Air Force, *Policy of C-in-C of RTAF* (Bangkok: Royal Thai Air Force, 2008), 1



นโยบายของท่านเป็นประจำทุกปีเพื่อสื่อสารให้กำลังพลได้เกิดความเข้าใจว่าท่านมีแนวทางหรือทิศทางในการนำกองทัพอากาศอย่างไร นอกจากนี้ท่านยังมีสารสันถึงกำลังพลในโอกาสต่างๆ ด้วยเช่นกัน เช่น วันกองทัพอากาศ วันขึ้นปีใหม่ วันสงกรานต์ เป็นต้น ซึ่งนับเป็นการสร้างแรงบันดาลใจตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

**ประการที่สาม** การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นประเด็นที่น่าสนใจในการอภิปรายเนื่องจากวัฒนธรรมตะวันตกมีความแตกต่างจากวัฒนธรรมไทย ในเรื่องการแสดงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แฮริส และเลอเมย์ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี และเขาก็จะนำความคิดเห็นต่างๆ เหล่านี้มาพิจารณาประกอบในกระบวนการตัดสินใจ นี่คือการกระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิด เนื่องจากพวกเขารู้ว่าความคิดของพวกเขาจะถูกนำไปใช้ประโยชน์อย่างแน่นอน แต่ตามธรรมเนียมปฏิบัติของไทยแล้วผู้ใต้บังคับบัญชามักไม่แสดงความคิดเห็นมากนักแม้กระทั่งจะถูกถามแล้วก็ตาม เนื่องจากมีความเชื่อมั่นอย่างสูงในความสามารถของผู้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาอาจไม่ได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมากนักเหมือนในสังคมตะวันตก คุณลักษณะข้อนี้เป็นคุณลักษณะที่มีความท้าทายสำหรับผู้นำในกองทัพอากาศที่จะหาแนวทางเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี

**ประการสุดท้าย** การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นอีกหนึ่งคุณลักษณะที่กระทำได้ยากในองค์กรขนาดใหญ่ แฮริสและเลอเมย์เองก็มีความยากลำบากในการประยุกต์ใช้คุณลักษณะข้อนี้เช่นกัน เนื่องจากพวกเขาใช้เวลาปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ที่กองบัญชาการ กองทัพอากาศไทยมีกำลังพลมากกว่า 45,000 คน จึงคงเป็นไปได้ยากถ้าจะให้ผู้บัญชาการทหารอากาศและผู้บังคับบัญชาระดับสูงแสดงถึงความใส่ใจในปัจเจกบุคคล สิ่งที่ได้จึงน่าจะเป็นการมอบหมายและกำชับให้ผู้บังคับบัญชาระดับล่างลงมาดูแลความเป็นอยู่ของกำลังพลในหน่วยของตนเองให้ดีที่สุดซึ่งเป็นวิธีเดียวกับที่เลอเมย์ในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการกำหนดให้มีผู้นำกลุ่ม (Lead Crew) ในการดูแลสวัสดิการของกำลังพล

เมื่อกล่าวถึง 4 คุณลักษณะหรือ 4 I's ตามทฤษฎีภาวะผู้นำของ Bass แล้วพบว่ามีบางคุณลักษณะที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ยาก ได้แก่คุณลักษณะที่ 3 และ 4 แต่ผู้นำอาจไม่จำเป็นต้องมีครบทั้ง 4 คุณลักษณะเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็ได้ตามที่ Bass ได้ให้ความคิดเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมากกว่านั้นก็ได้<sup>69</sup> จากการวิเคราะห์ผู้นำข้างต้นพบว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลน่าจะเป็นคุณลักษณะที่ประยุกต์ใช้ได้ยากที่สุดสำหรับผู้นำองค์กรขนาดใหญ่เช่นกองทัพอากาศไทย

<sup>69</sup> Bass, *Transformational Leadership*, 5.

## บทสรุป

แฮริส เลอเมย์ และผู้นำในกองทัพอากาศไทยนับได้ว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถนำพาองค์การตนเองไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ แฮริสได้ชื่อว่าเป็นผู้นำของกองบัญชาการเครื่องบินทิ้งระเบิดที่เข้มแข็งที่สุดในสงครามโลกครั้งที่ 2 กองบัญชาการทางอากาศยุทธศาสตร์ของเลอเมย์ก็เป็นหน่วยหลักในช่วงสงครามเย็น สำหรับกองทัพอากาศไทยนั้น การจัดหาอากาศยานแบบใหม่ๆ เช่น JAS-39, SAAB 340 AEW หรือการปรับปรุงเครื่องบิน F-16 และ F-5 แสดงให้เห็นว่ากองทัพอากาศไทยกำลังอยู่ในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เพื่อมุ่งสู่การเป็นกองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค

ทฤษฎีภาวะผู้นำยังมีอีกมากมายที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกองทัพอากาศได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทแวดล้อมหลายประการ แต่ท้ายที่สุดแล้วภาวะผู้นำคงหนีไม่พ้นหลักการขั้นพื้นฐานในการชักจูงผู้อื่นให้ปฏิบัติตามโดยสมัครใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันนั่นเอง

เอกสารแนบ

เอกสารทางวิชาการภาษาอังกฤษ

## ASSIGNMENT-IN-CONFIDENCE

### **An essay on**

How transformational leadership shown by Harris and LeMay can be applied in the Royal Thai Air Force.

### **By Wing Commander Naradej Pruksamas**

Leadership is one of the most important contributing factors to the success of an organisation because the leader is responsible for planning, controlling or directing his/her organisation to achieve its goals. An organisation could fail to achieve its objectives simply because of a leader who is unable to properly lead the organisation. Therefore, a large volume of research has been conducted to examine why some leaders can influence others to do things willingly while other leaders are unable to persuade subordinates to perform accordingly. Leadership is a complex subject for which scholars have come up with many theories and definitions. For example, Grint suggests that leadership can be viewed from different perspectives such as leadership as a position, person, result, or process<sup>1</sup> while Hughes, Ginnett and Curphy suggest that leadership can also be viewed as an interaction between the leader, the followers, and the situation.<sup>2</sup> Grint further suggests that leadership can be defined based on position, person, results, and process<sup>3</sup> while Hughes et al. pointed out that the definitions of leadership can be determined from different perspectives such as behaviour, process, or person.<sup>4</sup>

Various leadership definitions and theories are applicable to a wide range of fields such as business, military, and sports. The military is one of the most important organisations in a country because it has the responsibility for the national security, which ultimately means survival of the country in times of conflict. Leadership is particularly important to such an organisation because it enables military forces to achieve its military objectives that are linked to strategic objectives. Leadership in military therefore indirectly influences national objectives. Air Marshall Sir Arthur Harris and General Curtis LeMay were two air force leaders who had significant influence on air operation strategy during the Second World War. Sir Arthur Harris was Air Officer Commanding-in-Chief Royal Air Force (RAF) Bomber Command who carried out area bombing against Germany. Curtis LeMay was recognized for his strategic bombing campaign in the Pacific and the transformation of the Strategic Air

---

<sup>1</sup> Keith Grint, *Leadership: A Very Short Introduction* (Oxford: Oxford University Press, 2010), 4.

<sup>2</sup> Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett and Gordon J. Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2002), 22.

<sup>3</sup> Grint, *Leadership: A Very Short Introduction*, 4-14.

<sup>4</sup> Hughes, Ginnett and Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 7.

## ASSIGNMENT-IN-CONFIDENCE

Command, United States Air Forces (USAF) after the Second World War. These two air force leaders are excellent models to study how they lead and transform their commands.

Transformational leadership is particularly relevant to contemporary military leaders and enables them to drive their organisation to what they envisage. Harris and LeMay are transformational leaders that had significant achievement during the Second World War. Harris were able to transform Bomber Command from what he called a 'lamentable'<sup>5</sup> force into the force that was able to 'disrupt Germany's productive capacity so effectively'<sup>6</sup> while LeMay was able to transform Strategic Air Command from an incapable force into a modern air force. Transformational leadership is also considered applicable to the Royal Thai Air Force (RTAF) leaders. ACM Itthaporn Subhawong was the Commander-in-Chief of RTAF in 2008 was also a transformational leader whose vision was to become one of the best air forces in ASEAN in 2020.

### **Understanding leadership**

Leadership is one of the most complex subjects that has been studied and extensive research has been conducted over many decades. Interestingly, there is still no single definition of leadership as there are too many factors involved in defining it. The definition of leadership in classical sense by Xenophon, Plato, Aristotle, and Cicero revolves around the concept of persuading others to do things to accomplish a mission without using force.<sup>7</sup> Hughes et al. provided nine example definitions from research during 1921-1996 and each one has its own unique definition depending on what aspect it is focused on.<sup>8</sup> More arguments on the meaning of leadership can be expected from researchers, as there are different areas to focus on. Some researchers may focus on personality or behaviours while others focus on relationship between the leaders and the followers. Some even argue that the situation is the more important factor than leadership for the organisation to become successful.<sup>9</sup> Grint suggest that leadership can be defined in four different ways: position-based leadership, person-based leadership, result-based leadership, and process-based leadership.<sup>10</sup> Furthermore, Hughes et al. define leadership as 'the process of influencing others toward achieving group goals.'<sup>11</sup>

---

<sup>5</sup> Dudley Saward, *'Bomber' Harris*, (London: Cassell, 1984), 114.

<sup>6</sup> Saward, *'Bomber' Harris*, 115.

<sup>7</sup> Christopher D. Kolenda, *Leadership: The Warrior's Art* (USA: The Army War College Foundation Press, 2001), 5.

<sup>8</sup> Hughes, Ginnett and Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 7.

<sup>9</sup> Hughes, Ginnett and Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 6.

<sup>10</sup> Grint, *Leadership: A Very Short Introduction*, 4-14.

<sup>11</sup> Hughes, Ginnett and Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 20.



## ASSIGNMENT-IN-CONFIDENCE

Evidently, there are plenty of definitions of leadership while there is no consensus on a single definition. It is important to note that the definition will always involve the leader and interactions with the followers. These interactions usually involve influence on others to behave in a certain way depending on its context. Therefore, it is likely that there will be no universal definition of leadership but the most proper definition would depend on the context.

Apart from different leadership definitions, a number of leadership theories have been proposed over time. Trait theory is one of the earliest leadership theories and probably the most commonly known in leadership studies. This theory involves personal attributes that distinguish leaders from followers. It was believed that leaders were born with specific traits, which make them suitable to be leaders. These traits make them act consistently across different situations because they are 'considered to be enduring characteristics that people are born with and remain relatively stable over time.'<sup>12</sup> Different researchers have their own set of leadership traits that they believe to make a successful leader. The list of these traits may include but not limited to honesty, decisiveness, self-confidence, assertiveness, adaptability, courage, and intelligence. However, it can be argued that if those traits are inherited, followers could also have the same traits as the leaders. Therefore, leadership can be not only inherent but also learned. Leaders can be made from learning what other successful leaders do and adopt those traits or characteristics that make them successful leaders. This is behavioural leadership theory. The theory focuses on what leaders do and relates those actions to success. By studying different leaders, it is possible to identify certain common behaviours across leaders and conclude that those behaviours are the basis that makes a good leader. This theory actually raised another issue as leader behaviours may differ in achieving their goals depending on different factors such as follower's motivation, skills, or confidence. Therefore, situational theory was developed to explain such complication. Hughes et al. mentioned that to define leadership it is important to understand that leadership involves not only leader and followers but also the situation.<sup>13</sup> Hughes et al. further suggests that leader behaviours can be broadly categorised into relationship and task behaviours, which can be changed due to follower maturity to achieve maximum effectiveness.<sup>14</sup> Therefore, leadership style can also largely depends on the situation. There are some other leadership theories that researchers have been studying in order to gain a better understanding. Transformational leadership is

---

<sup>12</sup> John W. Fleenor, 'Trait Approach to Leadership,' In *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, ed. Steven G. Rogelberg (California: SAGE Publications, 2006), 830.

<sup>13</sup> Hughes, Ginnett and Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 46.

<sup>14</sup> Hughes, Ginnett and Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 364-368.

another significant theory that is particularly applicable to leaders who want to lead their organisations successfully in the world of a constantly changing environment.

### **Transformational leadership**

Transformational leadership is the theory that will enable military leaders to effectively cope with the changing environment such as technology, globalisation, economy, and politics. To survive in such challenging conditions leaders must be able to envisage what their organisations will be and have the ability to direct their team to achieve that goals.

Transformational leaders are the leaders that can 'articulate the problems in the current system and have a compelling vision of what a new society or organisation could be.'<sup>15</sup> They also 'motivate others to do more than they originally intended and often even more than they thought possible.'<sup>16</sup> Transformational leadership theory can be a useful tool for leaders to achieve their vision. Different theorists have studied this theory but they suggest similar characteristics of transformational leaders. Hughes et al. commented that transformational leaders should have following common characteristics: Vision, Rhetorical Skills, Image and Trust Building, and Personalised Leadership.<sup>17</sup> Parry suggests that transformational leadership consists of role modelling, inspirational motivation, visionary leadership, and individualised consideration.<sup>18</sup> Similarly, Bass suggests that transformational leaders employ one or more of the following four components or the 4 I's: Idealised Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individualised Consideration.<sup>19</sup> Military organisation is an organisation that is constantly facing changes. Military forces have engaged in major wars that keep changing in characters. No matter what the changes are, it is important to motivate soldiers to fight and soldiers' commitment is important to provide them with the will to fight. Bass stressed that transformational leadership is needed for military leaders to motivate their soldiers to make such commitment.<sup>20</sup> Therefore, this essay will focus on Bass's theory and will elaborate on each component as Harris and LeMay leadership is examined in later parts.

Sir Arthur 'Bomber' Harris is one of the most controversial commanders of the RAF during the Second World War. He was selected the Commander-in-Chief of RAF Bomber Command

---

<sup>15</sup> Hughes, Ginnett and Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 402.

<sup>16</sup> Bernard M. Bass, *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact* (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1997), 4.

<sup>17</sup> Hughes, Ginnett and Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 407-410.

<sup>18</sup> Ken Parry, *Transformational Leadership: Developing an enterprising management culture* (Melbourne: Pitman Publishing, 1996), 31.

<sup>19</sup> Bass, *Transformational Leadership*, 5-6.

<sup>20</sup> Bass, *Transformational Leadership*, 20.



in 1942 when the British government believed that strategic bombing was the solution to fight against Germany. Harris was the right person to respond to the British bombing strategy as he also strongly believed that bombers are the key to destroying enemy's will to fight. The controversial issue was his area bombing strategy, which caused 500,000 German civilian casualties while it also suffered heavy losses of 40,000 aircrew.<sup>21</sup> It has been argued that such heavy losses were unnecessary and unjustified. However, this essay will not examine the ethical or moral issues but rather his leadership focusing on his time at the Bomber Command. Bomber Command was under Harris's leadership for three and a half years and it was rapidly developed from a 'poorly equipped force with poorly trained aircrew with a record of dropping bombs which missed their target, into a highly efficient force.'<sup>22</sup> Clearly, he could be categorised as a transformational leader.

Curtis LeMay was a USAF leader whose significant achievement, the strategic bombing in Japan, occurred during the Second World War. He is also recognised as 'the man who built and shaped the Strategic Air Command into an effective and efficient deterrent and war-fighting arms.'<sup>23</sup> Even though the nuclear bombing in Hiroshima and Nagasaki brought an end to the Second World War, the horrific consequence of nuclear radiation remains controversial. Again, this essay will not examine the ethical dilemma of LeMay's nuclear bombing but focus on his leadership that lifted the Strategic Air Command (SAC) from having fewer than 52,000 personnel with 837 aircraft in 1948 to the mightiest command with 224,000 personnel with 2,700 aircraft when he left in 1957.<sup>24</sup> His leadership and ability to develop his command is remarkable and will also be examined under transformational leadership theory.

### **Idealised Influence**

The first component of transformational leadership is Idealised Influence. A good transformational leader should be able to influence followers by being their role model. Bass describes this component as the leader's behaviours that result in being a role model for the followers.<sup>25</sup> Being a role model has significant influence on followers as they trust and respect

---

<sup>21</sup> 'Air Marshall Sir Arthur Harris,' *Pointer* Vol. 27 no. 1 (2001): 139-140.

<sup>22</sup> 'Air Marshall Sir Arthur Harris,' 139.

<sup>23</sup> Williamson Murray, 'Curtis E. LeMay: Airman Extraordinary,' in *Air Commanders*, ed. John Andreas Olsen. (Washington D.C.: Potomac Books, 2013), 132.

<sup>24</sup> Walter J. Boyne, 'LeMay,' *Air Force Magazine* Vol.81 no.3 (March 1998): 65-66.

<sup>25</sup> Bass, *Transformational Leadership*, 5.



## ASSIGNMENT-IN-CONFIDENCE

the decisions their leader makes. The followers also feel that they can count on their leader hence they are willing to do as the leader direct them to do.

Harris was seen as a single-minded and utterly determined commander who believed in the rightness of his own opinions.<sup>26</sup> Harris was a good role model because he gained a lot of respect from having considerable experience in bombers as Seward stressed that

He had spent the major part of his career in the Royal Air Force flying aeroplanes, commanding squadrons, developing night operations, introducing training techniques, and using his technical ingenuity to ensure that aircraft, in particular bombers, should have the necessary instruments, navigation equipment, armament and weapons to make them effective in war.<sup>27</sup>

From his profile, his staff were confident and believed that Harris would lead the Bomber Command successfully. Harris was a role model as an operational commander and a field commander. His daily activities included being briefed in the morning about the results from previous night's operation and then he would personally assign the next targets.<sup>28</sup> As a field commander, he was responsible for making decision on the task of his command and report directly to the US-British Combined Chiefs of Staff.<sup>29</sup> He displayed his quality as 'a man who prepared to take responsibility and make decisions'<sup>30</sup> which made his subordinates accepted him as a role model.

LeMay is an air force leader who had a strong believe in the use of air power to achieve military strategic objectives. 'He never stopped believing in the central importance of [military] forces and of technological superiority.'<sup>31</sup> His flying performance in his early career was outstanding because of his determination. From the start of his flying career he 'displayed the utter dedication and ferocious attention to detail that would characterise his career.'<sup>32</sup> '[He] flew as much as possible, pulling extra shifts whenever he could.'<sup>33</sup> He was considered

---

<sup>26</sup> Henry Probert, *High Commanders of the Royal Air Force*, (London: HMSO, 1991), 30.

<sup>27</sup> Seward, 'Bomber' Harris, 188.

<sup>28</sup> Rebecca Grant, 'Bomber Harris,' *Air Force Magazine* Vol. 8 no. 1 (January 2005): 70.

<sup>29</sup> Grant, 'Bomber Harris,' 70.

<sup>30</sup> Probert, *High Commanders* 30.

<sup>31</sup> Zachary M. Matusheski, 'Bomber Wars: Curtis LeMay, Robert McNamara and the B-70,' *Air Power History* Vol.58 no.4 (Winter 2011): 16.

<sup>32</sup> Boyne, 'LeMay,' 62.

<sup>33</sup> Boyne, 'LeMay,' 63.

‘the best pilot, best navigator, and best bombardier in every unit he served.’<sup>34</sup> As a commander, Harris also enjoyed leading by example. He was willing to share the risk with his airmen, for example, he flew as a wing leader in Regensburg attack and he also flew in the B-29 mission over Manchuria.<sup>35</sup> LeMay’s determination and competency gave him a good foundation in leading SAC effectively because he knew the organisation thoroughly. His extraordinary profile and dedication made him a good air force role model.

### **Inspirational Motivation**

The second component is Inspirational Motivation. It is important for transformational leader to make the followers feel that they are part of the group and motivate them to perform their duty to achieve a common goal. Bass describes that ‘transformational leaders behave in ways that motivate and inspire those around them by providing meaning and challenge to their followers’ work.<sup>36</sup> Similarly, Parry explains the second component as the leader’s ability to ‘engender enthusiasm and team work by infectious nature of their speech and behaviour.’<sup>37</sup> Hughes et al. refer to this component as ‘Rhetorical Skills’ that ‘heighten followers’ emotional levels and inspire them to embrace the vision.’<sup>38</sup> This means the leader should have the ability to communicate to their followers precisely what outcome they can expect if they perform their job properly. This would motivate the followers to perform well because the consequence is clear to them. A good transformational leader should not only have a clear vision but also be able to convey the message effectively to inspire the followers to commit and engage in driving the organisation to its set goals.

Harris performed well in this area of leadership as he could communicate and motivate his subordinates to do what he wanted. One example is that Harris concluded a ten minute briefing with pilots of 57 Squadron by telling the pilots that they had one in three chance to die in the war but if they survived they would be promoted accordingly.<sup>39</sup> This might sound intimidating but he communicated well enough to receive a positive response as the pilots applauded and cheered as he left. Another example is that Harris realised that when he took over Bomber Command, the organisation was not in a good shape. He tried to raise morale of his command by providing good training, replacing aircraft losses promptly and providing

---

<sup>34</sup> Barrett Tillman, *LeMay*, (Basingstoke, England: Palgrave MacMillan, 2009), 187.

<sup>35</sup> Tillman, *LeMay*, 187.

<sup>36</sup> Bass, *Transformational Leadership*, 5.

<sup>37</sup> Parry, *Transformational Leadership*, 4.

<sup>38</sup> Hughes, Ginnett and Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 408.

<sup>39</sup> Craig Scarlett, ‘Sir Arthur ‘Bomber’ Harris: An effective leader in command?’ *Geddes Papers* (2004): 34.



best available equipment as quickly as possible.<sup>40</sup> His dedication to the work and spirit to do as much as he could to his men was seen to improve morale within his command.

Even though LeMay was seen as a quiet person, he was still able to communicate to his airmen and motivate them in a unique way. He told his command what he expected by producing ‘shelves of manuals describing how every function should be accomplished.’<sup>41</sup> Producing these manuals has a two-fold effect. Firstly, documentation is an effective way to clearly convey his vision to his subordinates and how he wanted things to be done to achieve his goals. Secondly, producing manuals is an excellent way to manage the knowledge of his command. LeMay was mostly quiet to his subordinates because, given his position as the commander of SAC, he had other important issues to deal with but ‘when he did speak, he did so in a trenchant manner that economized on words but went on the heart of the matter.’<sup>42</sup> A good example is when he was given a two-hour briefing on proposed F-111 modification he did not say a word until the end when he said only four words “It isn’t big enough.”<sup>43</sup> The response was short but the message was clear that the modified bomber needed to be able to carry more bombs, fuel and equipment. Although LeMay did not verbally communicate much he still has the ability to inspirationally motivate his men in his own way.

### **Intellectual Stimulation**

The third component of transformational leadership is Intellectual Stimulation. Creative thinking is an important element in developing an organisation. Not only the leader, but also the followers should be capable of creating new ideas or innovations. A good transformational leader should be able to encourage his/her followers to think creatively, not to dominate them. Creative thinking will assist the organisation to adapt and tackle problems in changing environment. Bass described that ‘transformational leaders stimulate their followers’ efforts to be innovative and creative by questioning assumptions, reframing problems, and approaching old situations in new ways.’<sup>44</sup> Likewise, Parry stated that ‘an important way to obtain commitment to a vision of a changed state of affairs is to get others to think about problems in new ways.’<sup>45</sup> In this situation, the followers will be encouraged to think

---

<sup>40</sup> Martin Middlebrook, ‘Marshal of the Royal Air Force: Sir Arthur Harris.’ In *The War lords: Military Commanders of the Twentieth Century*, ed. Michael Carver, (London: Weidenfeld and Nicolson, 1976), 325.

<sup>41</sup> Tillman, *LeMay*, 188.

<sup>42</sup> Boyne, ‘LeMay,’ 66.

<sup>43</sup> Boyne, ‘LeMay,’ 66.

<sup>44</sup> Bass, *Transformational Leadership*, 5.

<sup>45</sup> Parry, *Transformational Leadership*, 6.

## ASSIGNMENT-IN-CONFIDENCE

differently from the leader. This will make them feel part of the problem solving process and keep them motivated.

Harris was the kind of the leader that could think creatively to develop Bomber Command to perform an important role in bombing Germany. He strongly believed that the area bombing strategy was the key to defeating Germany in the Second World War. However, when he took over Bomber Command, the command had just over 400 aircraft and was not in a position to perform such a mission. Harris clearly saw his first task is to re-establish Bomber Command to be a capable force. He knew that the problem of the bombers was the targeting accuracy. Due to time constraints, instead of improving bombing accuracy, he came up with the idea of including all the training aircraft in the 'bomber stream' to increase the probability of destroying the targets.<sup>46</sup> He tested his idea with forty aircraft and the result was desirable. His idea became a new bomber tactic. Not only was Harris an innovative thinker, but he also encouraged his men to think innovatively. When he visited 103 Squadron he displayed his intellectual stimulation as Norman Ashton, a flight engineer, mentioned that Harris invited 'the audience to offer suggestions, criticisms and opinions – nothing barred – on anything that might improve the aircraft, squadron or command.'<sup>47</sup> This lifted the morale and made the crew confident in their command to perform in an important mission.

LeMay had a similar intellectual characteristics to Harris as he was able to think innovatively as well as stimulating his followers to be innovative. During the inter war period, the Army Air Corps could not fly a long distance due to navigational technology constraints.<sup>48</sup> LeMay was passionate for machines and he displayed his intellectual capability by assisting in designing the 'celestial computer' to solve the navigation problem.<sup>49</sup> The celestial computer expanded aircraft capability by helping the pilot to calculate his position when navigating in the sky. He also displayed his intelligence when he commanded the 305<sup>th</sup> Bombardment Group in 1942 by developing two crucial bombing tactics.<sup>50</sup> The first tactic was 'to require a long, straight bomb run from initial point, with no deviations from course or altitude to avoid flak.'<sup>51</sup> The second tactic was 'the combat box which is the arrangement in which the American bombers flew in staggered formations that optimized the firepower they could bring

---

<sup>46</sup> Middlebrook, 'Marshal of the Royal Air Force,' 324.

<sup>47</sup> Henry Probert, *Bomber Harris: His Life and Times*, (London: Greenhill Books, 2001), 200.

<sup>48</sup> Matusheski, 'Bomber Wars,' 16.

<sup>49</sup> Matusheski, 'Bomber Wars,' 16.

<sup>50</sup> Boyne, 'LeMay,' 64.

<sup>51</sup> Boyne, 'LeMay,' 64.



the bear on German targets.’<sup>52</sup> These two tactics improved bombing capability dramatically. Similarly to Harris, not only was LeMay a creative thinker, but also a leader who wanted his subordinates to think creatively. As the commander of SAC, he ‘created an open dialogue with the pilots under his command. He invited his men to criticize his leadership during the war, hoping to create an atmosphere of innovation.’<sup>53</sup> He also mentioned in an interview that he encouraged his men to feel that they can participate in the planning and ‘make them feel that they are a part of the team and that their thoughts get right up to the top before the decision is made.’<sup>54</sup> Clearly, LeMay excelled in intellectual stimulation as well as Harris.

### **Individualised Consideration**

The final component of transformational leadership is Individualised Consideration. Not only, are transformational leaders required to be a role model, be able to communicate effectively, and stimulate innovative thinking, but they also need to be able to listen and be considerate of individuals. As defined by Bass, ‘transformational leaders pay special attention to each individual follower’s needs for achievement and growth by acting as a coach or mentor.’<sup>55</sup>

Parry also describes this component that the leader should ‘have an idea of what motivates all the individuals that [he/she] comes in contact with.’<sup>56</sup> Hughes et al. refer to this component as Personalised Leadership where the ‘leaders share strong, personal bonds with followers, even when the leader occupies a formal organizational role.’<sup>57</sup> Transformational leaders realise that even though his followers do different jobs everyone is equally important when it comes to achieving the common goals. Therefore, being considerate individually plays an important part in motivating group members to perform their best.

Harris was sometimes accused of not caring about his troops because he hardly payed a visit to a bomber station. Apparently, he was busy defending for his subordinates to get all sorts of things that they need such as ‘the aircraft, the guns, the training, the technical aids, the pay, the declarations and leave’<sup>58</sup> because he knew that this equipment would provide his men with protection and gave them a better chance of survival in battle.<sup>59</sup> In fact, he managed to get

<sup>52</sup> Boyne, ‘LeMay,’ 64.

<sup>53</sup> Matusheski, ‘Bomber Wars,’ 17.

<sup>54</sup> Richard H. Kohn and Joseph P. Harahan, *Strategic Air Warfare: An Interview with Generals Curtis E. LeMay, Leon W. Johnson, David A. Burchinal, and Jack J. Catton.* (Washington D.C. : Office of Air Force History, 1988)

<sup>55</sup> Bass, *Transformational Leadership*, 6.

<sup>56</sup> Parry, *Transformational Leadership*, 5.

<sup>57</sup> Hughes, Ginnett and Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 410.

<sup>58</sup> Robin Neillands, ‘Facts and Myths about Bomber Harris,’ *RUSI Journal* Vol.146 no.2 (April 2001): 72.

<sup>59</sup> Saward, ‘Bomber’ Harris, 189.

## ASSIGNMENT-IN-CONFIDENCE

out and see his men occasionally. This is because he saw the importance of individuals and visiting them is an easy way to show his consideration. Therefore when he made a visit he had to make sure that it had significant impact on individual morale. Evidently, Donald Bennett from the Pathfinder Force mentioned that his visit was 'an inspirational and stimulant of the greatest value ... the personnel of the Pathfinder Force are all most impressed by the interest he were showing in their work and their results. This is tremendous incentive to them.'<sup>60</sup>

Another excellent example is that when Harris knew that his crews of 76 Squadron and 103 Squadron were in a low morale state he did not hesitate to pay them a visit promptly.<sup>61</sup>

Norman Ashton, a flight engineer, commented that 'the man-to-man talking revealed the fact that who was no mere figurehead, content to sit at HQ and pull strings.'<sup>62</sup> Clearly, even though he did not visit his airmen as often he was still able to show that he cared about individuals.

Similarly to Harris, it is difficult for a commander of a big military organisation such as SAC to show that he was considerate for individuals. However, LeMay managed to demonstrate that he actually cared about the wellbeing of his airmen. He may not be the commander that often got out and met his men personally, but he showed his consideration that when 'he sensed tiredness or frustration, he moved his men around either different type of planes or non-flying duty.'<sup>63</sup> As a combat commander he had a reputation being a tough leader. This seems to contradict the idea of individualised consideration. In fact, LeMay was considerate enough to consider survival of his men as a top priority and 'was determined to do his job to the best of his ability and to save the lives of as many of his people as possible in the process.'<sup>64</sup> In the war against Germany LeMay said 'I don't mind being called tough, since I find in this racket it's the tough guys who lead the survivors.'<sup>65</sup> Boyne also agrees that it was his toughness on maintaining standards of training and evaluation that lowered casualties.<sup>66</sup> Furthermore, LeMay also implemented a 'lead crew' program to make sure that his crews were looked after hence increased performance and morale.<sup>67</sup> Although LeMay did not pay a visit to his men as often as Harris, he was able to show that he was considerate as much as a transformational leader should be.

---

<sup>60</sup> Probert, *Bomber Harris*, 199.

<sup>61</sup> Probert, *Bomber Harris*, 200.

<sup>62</sup> Probert, *Bomber Harris*, 200.

<sup>63</sup> Matusheski, 'Bomber Wars,' 17.

<sup>64</sup> Boyne, 'LeMay,' 64.

<sup>65</sup> Boyne, 'LeMay,' 64.

<sup>66</sup> Boyne, 'LeMay,' 62.

<sup>67</sup> Tillman, *LeMay*, 188.



### **Transformational leadership RTAF**

Transformational leadership is key for military leaders of an armed force, particularly air force, because its operations are closely linked to technology that has been changing rapidly since the First World War. Globalisation and the information age enable aviation technology to evolve rapidly. Undoubtedly, this evolution has a significant impact on any air force in the modern age. Therefore, the leader of an air force should facilitate transformational leadership to ensure that his/her organisation could cope with the changes effectively. The Royal Thai Air Force (RTAF) has also faced challenges in the world of evolving technology like other air forces. It can be observed that transformational leadership has been applied by the Commander-in-Chief (C-in-C) of RTAF for at least the past eight years. In 2008, The C-in-C of RTAF, Air Chief Marshal Itthaporn Subhawong, projected his vision that the RTAF will be 'one of the best air forces in ASEAN in 2020.'<sup>68</sup> The vision has been pursued since then by him and succeeding C-in-Cs and RTAF has been developed accordingly. From this observation, it is clear that C-in-C as well as other senior leaders in RTAF needs to take into account transformational leadership to drive RTAF towards C-in-C's vision.

Firstly, RTAF leaders should be seen as role models, which fits the first component of transformational leadership, Idealised Influence. Harris and LeMay were excellent in their early career as young pilots and so were RTAF C-in-Cs. It can be seen that the current C-in-C and C-in-Cs in the past have outstanding flying performance and appointed to important positions such as commander of the squadron or the wing that own high performance aircraft such as F-16 or F-5. Then, they progressed through their career and were appointed in major leadership positions relating to operations such as Director of Operations, Chief of the Air Staff and finally the top commander as C-in-C of RTAF. Being an excellent pilot and having experiences in operations made him a role model and gain his men's trust to lead RTAF in times of peace and war.

The second element, Inspirational Motivation, is referred as the ability to communicate to motivate followers as mentioned earlier. This is problematic to some degree for a leader of such a big organisation because it is difficult to reach out, and communicate with a large number of personnel, to motivate them thoroughly. Despite being commanders of large commands, Harris and LeMay were able to find ways to communicate to their respective men. RTAF leaders should realise the importance of getting their messages through to their men.

---

<sup>68</sup> Royal Thai Air Force, *Policy of C-in-C of RTAF* (Bangkok: Royal Thai Air Force, 2008), 1.

## ASSIGNMENT-IN-CONFIDENCE

They should make an effort to visit their men whenever possible. Traditionally, the C-in-C will document RTAF policy and distribute to every unit in RTAF to make sure that this personnel understand his vision and perform their jobs accordingly. He also gave speeches to all personnel on various occasions such as RTAF day, New Year, or Thai New Year through RTAF radio channel. Clearly, he tried to communicate with as many personnel in the service like what transformational leaders should do.

The third component, Intellectual Stimulation, is an interesting area to discuss since cultural difference is the major factor impacting how RTAF leaders implement the idea of promoting innovation. Typically, Harris and LeMay would ask subordinates to express their opinions freely. Then, those opinions or ideas would normally be taken into the leaders' consideration in the decision-making process. This stimulates creative thinking because subordinates know that their ideas would be listened and useful. On the other hand, in Thai culture, subordinates would not normally give their opinion even after being asked. They strongly believe in seniority as well as merit. Senior officers are more experienced and their decisions should not be questioned. Therefore, they would not contribute as much as in western culture. This is the greatest challenge for RTAF leaders as to become transformational leaders they would have to work on and find a way to encourage junior officers to be open and speak up more.

The final component, Individualised Consideration, can also be difficult in a big organisation such as the RTAF. Evidently, Harris and LeMay also had trouble showing that they were considerate for their men because they spent most of the time at the headquarters. Since there are approximately 45,000 personnel in RTAF, it is virtually impossible for C-in-C of RTAF to reach out to every one of them individually to show his concern or build a personal bond. However, he can show his consideration by assigning lower level leaders such as commanders of all the air bases to look after welfare of airmen such as renovation of on base accommodation. This is essentially similar to LeMay when he initiated the 'lead crew' program to increase morale of his men. It is difficult for transformational leaders to express their consideration to followers individually where there is a large number of personnel under control. However, C-in-Cs of RTAF are still able to demonstrate that he was concerned about wellbeing of RTAF personnel.

Regarding to the 4 I's components of Bass' transformational leadership model, it is difficult to apply some of the components such as the third and the fourth in a big organisation. A leader can be considered a transformational leader even he/she does not have all the 4 I's.

ASSIGNMENT-IN-CONFIDENCE



Bass also stated that transformational leaders could have one or more of the four components.<sup>69</sup> It was found, from the above leaders, that Individualised Consideration is the most difficult element to implement transformational leadership but they were able to find their own way to deal with this difficulty effectively.

### **Conclusion**

Harris, LeMay and C-in-C of RTAF can be considered transformational leaders who lead and transform their organisations to what they envisaged. Harris's Bomber Command became the strongest bomber force during the Second World War. LeMay's SAC also play a significant role during the Cold War. RTAF has been developing dramatically since 2008. Recent acquisition of a squadron of JAS-39, which is 4.5th generation fighter and SAAB 340 AEW aircraft, marked an important milestone for RTAF. F-5's have been upgraded while the existing F-16s are undergoing an upgrade program. The new and upgraded aircraft will enable RTAF to operate in network centric operations effectively. Clearly, RTAF is transforming into one of the best air forces in ASEAN.

Leaders applying transformational leadership make organisational development possible. However, this is not the only theory that leaders can utilise. There are a wide range of leadership theories that had been studied and developing. Clearly, leadership is a complex and dynamic subject that involves many factors. As military technology and its environment evolve, leadership theories will also evolve. The most suitable theory depends on the situation or the outcome the leaders desire. However, the basic foundation will remain the same, which is the ability to persuade others to do things for the leader willingly to achieve common goals.

---

<sup>69</sup> Bass, *Transformational Leadership*, 5.

## Bibliography

- Atkins, Albert, *A Comparative Analytical Biography: Air Marshal Sir Arthur Harris and General Curtis E. LeMay*. Writers Club Press, 2002.
- Bass, Bernard M. 'From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision,' *Organisational Dynamics* Vol.18 Issue 3 (Winter 1990): 19-31.
- Bass, Bernard M. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.
- Boyne, Walter J. 'LeMay.' *Air Force Magazine* Vol.81 no.3 (March 1998): 60-67.
- Carver, Michael, Ed. *The War lords: Military Commanders of the Twentieth Century*. London: Weidenfeld and Nicolson, 1976.
- Crane, Conrad C. 'To Avert Impending Disaster: American Military Plans to Use Atomic Weapons During the Korean War.' *The Journal of Strategic Studies* Vol.23 no.2 (June 2000): 72-88.
- Daft, Richard L. *The Leadership Experience*. Canada: Thomson, 2005.
- Dupuy, Trevor N., Curt Johnson, and David L. Bongard. *The Encyclopedia of Military Biography*. New York: I. B. Tauris & Co Ltd, 1992.
- Fleenor, John W. 'Trait Approach to Leadership.' In *Encyclopaedia of Industrial and Organizational Psychology*, edited by Steven G. Rogelberg, 830-832. California: SAGE Publications, 2006.
- Grant, Rebecca. 'Bomber Harris.' *Air Force Magazine* Vol. 8 no. 1 (January 2005): 68-72.
- Grint, Keith. *Leadership: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press, 2010.
- Hanson, Victor D. 'The Right Man.' *MHQ* Vol.8 no.3 (Spring 1996): 56-65.
- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett and Gordon J. Curphy. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2002.
- Kohn, Richard H. and Joseph P. Harahan. *Strategic Air Warfare: An Interview with Generals Curtis E. LeMay, Leon W. Johnson, David A. Burchinal, and Jack J. Catton*. Washington D.C.: Office of Air Force History, 1988.
- Kolenda, Christopher D. *Leadership: The Warrior's Art*. USA: The Army War College Foundation Press, 2001.
- Matusheski, Zachary M. 'Bomber Wars: Curtis LeMay, Robert McNamara and the B-70.' *Air Power History* Vol.58 no.4 (Winter 2011): 14-23.
- Neillands, Robin. 'Facts and Myths about Bomber Harris.' *RUSI Journal* Vol.146 no.2 (April 2001): 69-73.
- Olsen, John Andreas, ed. *Air Commanders*. Washington D.C.: Potomac Books, 2013.
- Parry, Ken. *Transformational Leadership: Developing an enterprising management culture*. Melbourne: Pitman Publishing, 1996.
- Probert, Henry. *Bomber Harris: His Life and Times*. London: Greenhill Books, 2001.
- 'Air Marshall Sir Arthur Harris.' *Pointer* Vol. 27 no. 1 (2001): 137-140.
- Probert, Henry. *High Commanders of the Royal Air Force*. London: HMSO, 1991.
- Royal Thai Air Force. *Policy of C-in-C of RTAF*. Bangkok: Royal Thai Air Force, 2008.
- Saward, Dudley. 'Bomber' Harris. London: Cassell, 1984.
- Scarlett, Craig. 'Sir Arthur 'Bomber' Harris: An effective leader in command?' *Geddes Papers* (2004): 33-41.
- Tillman, Barrett. *LeMay* Basingstoke, England: Palgrave MacMillan, 2009.
- Yardley, Ivan and Derrick J. Neal. 'Understanding the Leadership and Culture Dynamic within a Military Context: Applying Theory to an Operational and Business Context.' *Defence Studies* Vol.7 no.1 (2007): 21-41.