

Leadership of Development Administration (ภาวะผู้นำทางการบริหารการพัฒนา)

โดย. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมานันท์ รัตนศิริวิไล





ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศมานันท์ รัตนศิริวิไล



- เบอร์โทร: 0884414242
- อีเมล: samanan.ra@ssru.ac.th





DAD๕๓๐๒ รายวิชา ภาวะผู้นำทางการบริหารการพัฒนา

การวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ บทบาท คุณลักษณะ และประเภทของ
ผู้นำสังเคราะห์ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และกรณีตัวอย่างศึกษา
ภาวะผู้นำ เทคนิคการจูงใจการสร้างมนุษยสัมพันธ์

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้นำใน
ท้องถิ่น การเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำ



จุดมุ่งหมายของรายวิชา

- ๑) เพื่อให้มีแนวคิด การวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ บทบาท คุณลักษณะ และประเภทของผู้นำสังเคราะห์ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
- ๒) เพื่อให้มีความรู้และประสบการณ์ เทคนิคการจูงใจการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้นำในท้องถิ่น การเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำ



ตารางสอนสำหรับนักศึกษาไทย ระดับปริญญาโท รุ่น 673 681 และ 682
 หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการพัฒนา ประจำภาคเรียนที่ 2/2568
 อาคาร 31 ชั้น 3 ห้องเรียนปริญญาโทการบริหารการพัฒนา

ครั้งที่	วันที่	หัวข้อบรรยาย 09.00-12.00 น.	ผู้สอน		หัวข้อบรรยาย 13.00-16.00 น.	ผู้สอน		หัวข้อบรรยาย 16.00-20.00 น.	ผู้สอน
1	14 ธันวาคม 2568	DAD5301 นโยบาย	ผศ.(พิเศษ) ดร.สรุชินี ศิริวัฒนา	พักเที่ยง	DAD5301 นโยบาย	ผศ.(พิเศษ) ดร.สรุชินี ศิริวัฒนา	พักเที่ยง	DAD5301 นโยบาย	ผศ.(พิเศษ) ดร.สรุชินี ศิริวัฒนา
2	21 ธันวาคม 2568	ความมั่นคงและ			ความมั่นคงและ			ความมั่นคงและ	
3	4 มกราคม 2569	ความสัมพันธ์ระหว่าง			ความสัมพันธ์			ความสัมพันธ์	
4	11 มกราคม 2569	ประเทศ			ระหว่างประเทศ			ระหว่างประเทศ	
5	18 มกราคม 2569	DAD5300 ปรัชญา	รศ. (พิเศษ) ดร.รัชฎา ฟองธนกิจ		DAD5300 ปรัชญา	รศ. (พิเศษ) ดร.รัชฎา ฟองธนกิจ		DAD5300 ปรัชญา	รศ. (พิเศษ) ดร.รัชฎา ฟองธนกิจ
6	25 มกราคม 2569	และทฤษฎีการบริหาร			และทฤษฎีการ			และทฤษฎีการ	
7	1 กุมภาพันธ์ 2569	การพัฒนา			บริหารการพัฒนา			บริหารการพัฒนา	
8	8 กุมภาพันธ์ 2569								
9	15 กุมภาพันธ์ 2569	DAD5302 กาวะผู้นำ	ผศ.ดร.สมานันท์ รัตนศิริวิไล		DAD5302 กาวะผู้นำ	ผศ.ดร.สมานันท์ รัตนศิริวิไล		DAD5302 กาวะผู้นำ	ผศ.ดร.สมานันท์ รัตนศิริวิไล
10	22 กุมภาพันธ์ 2569	ทางการบริหารการ			ทางการบริหารการ			ทางการบริหารการ	
11	1 มีนาคม 2569	พัฒนา			พัฒนา			พัฒนา	
12	8 มีนาคม 2569								
13	15 มีนาคม 2569	COM5110	อ.ดร.ไปรพร แสงจันทร์		COM5110	อ.ดร.ไปรพร แสงจันทร์		COM5110	อ.ดร.ไปรพร แสงจันทร์
14	22 มีนาคม 2569	คอมพิวเตอร์สำหรับ			คอมพิวเตอร์สำหรับ			คอมพิวเตอร์สำหรับ	
15	29 มีนาคม 2569	บัณฑิตศึกษา			บัณฑิตศึกษา			บัณฑิตศึกษา	
16	5 เมษายน 2569								



หัวข้อการบรรยาย ครั้งที่ 1

- ภาวะผู้นำคืออะไร
- บทบาทภาวะผู้นำ
- องค์ประกอบของภาวะผู้นำ
- คุณลักษณะภาวะผู้นำ
- รูปแบบ/ประเภทภาวะผู้นำ



ภาวะผู้นำคืออะไร?





ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ”

- ในปัจจุบันยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในแต่ละองค์การหรือในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายแตกต่างกัน อาจเนื่องจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน (Yukl, 2002) อย่างไรก็ตามจะเห็นว่าส่วนใหญ่ให้ความหมายไว้สอดคล้องกันแต่มีจุดเน้นที่แตกต่างกันสามารถจัดกลุ่มนิยามแนวคิดได้ 6 กลุ่ม (Northouse, 2017) ดังนี้



1. Leadership is a trait

ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ (ลักษณะประจำตัว)

2. Leadership is an ability

ภาวะผู้นำเป็นความสามารถ

3. Leadership is a skill

ภาวะผู้นำเป็นทักษะ

4. leadership is a behavior

ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรม

5. leadership is a relationship

ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์

6. leadership is an influence process

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพล



1. Leadership is a trait

- มองว่า ผู้นำแต่ละคนมีคุณลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่นโดยทั่วไปที่ส่วนใหญ่สืบเชื้อสายกันมา เป็นลักษณะทางกายภาพ (physical) สังคม (social) และลักษณะเฉพาะของบุคลิกภาพ (personal characteristics) ซึ่งสืบทอดในตัวผู้นำ (inherent) เช่น ลักษณะท่าทาง สติปัญญา ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ การตัดสินใจ การเป็นคนเปิดเผย หรือการเข้าสังคม เป็นต้น
- ภาวะผู้นำแบบนี้เน้นที่ตัวผู้นำและพรสวรรค์ของเขา เชื่อว่าผู้นำมาจากกำเนิดไม่ได้สร้างขึ้นมาจากภายหลัง (leaders are born, not made) บางคนเชื่อว่าผู้นำแบบนี้เป็นคนชั้นนำของสังคม (elite)
- แต่อย่างไรก็ตามมีข้อถกเถียงว่าทุกคนต่างเกิดมาด้วยความสามารถพิเศษแตกต่างกันมิใช่มีเฉพาะคนกลุ่มน้อย และสามารถพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะที่มีมาก่อนนั้นได้ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสถานที่ นิยามที่สอดคล้องกับแนวคิดกลุ่มนี้ คือ ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ (Northouse, 2017; Schermerhorn et al., 2005)



2. Leadership is an ability

- กลุ่มนี้มุ่งไปที่ความสามารถในการนำ (capacity to lead) มีแนวคิดว่าคุณเรามีความสามารถที่แตกต่างกันโดยธรรมชาติ (natural capacity) แต่ถ้าได้รับการฝึกฝนหรือพัฒนาความสามารถนั้นก็ทำให้มีความสามารถเป็นผู้นำในการนำในด้านนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้นิยามไว้สอดคล้องกับแนวคิดนี้
- เช่น ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการบริหารตนเอง นำผู้อื่น และครองใจผู้อื่นได้โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้โดยการตลใจ (inspire) การกระตุ้น (stimulate) และการสนับสนุน (support) เป็นต้น (Northouse, 2017; DuBrin, 2010; Draft, 2002; O'Leary, 2000; ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2549; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547)



3. Leadership is a skill

- เน้นที่ขีดความสามารถหรือสมรรถนะของผู้นำ (competency) ซึ่งจะแตกต่างจากกลุ่มที่เน้นความสามารถที่ธรรมชาติได้สร้างมาให้แล้วเพียงแต่มีการพัฒนาในด้านนั้น ๆ เพิ่มขึ้นก็จะสามารถเป็นผู้นำในด้านดังกล่าวได้เป็นอย่างดี
- ในขณะที่กลุ่มนี้มีความเชื่อว่าทุก ๆ คนสามารถพัฒนาขีดความสามารถหรือสมรรถนะตนเองได้ ซึ่งทุกคนสามารถพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้วยการฝึกปฏิบัติ (practice) การเรียนการสอน (instruction) การเรียนรู้จากผู้อื่น (learning from others) หรือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (learning from experience) ก็ทำให้เขามีภาวะผู้นำได้ด้วย เช่น ภาวะผู้นำเป็นสมรรถภาพของผู้นำที่ได้รับการพัฒนาหรือกระบวนการในการบริหารจัดการเพื่อให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ (Northouse, 2017)



4. Leadership is a behavior

- ให้ความสำคัญเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ (leadership role) ที่ผู้นำปฏิบัติหรือแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ ที่สามารถสังเกตได้โดยมีตัวร่วมหลักของพฤติกรรมทั่วไปอยู่สองประเภท คือ พฤติกรรมที่ได้จากการทำงาน (task behaviors) ซึ่งได้จากการทำงานของผู้นำ และพฤติกรรมที่ได้จากกระบวนการทำงาน (process behaviors) เกิดจากการที่ผู้นำได้ช่วยให้สมาชิกหรือกลุ่มมีความพึงพอใจ
- นิยามที่สอดคล้องกับแนวคิดกลุ่มนี้ ได้แก่ ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติ ทั้งที่เป็นพฤติกรรมการทำงาน และกระบวนการทำงานที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามทั้งในด้านของงานที่บรรลุผลตามเป้าหมายและความพึงพอใจ (Northouse, 2017; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544)



5. Leadership is a relationship

- มุ่งความสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามมากกว่าคุณลักษณะที่หลากหลายของผู้นำ โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการรวมพลัง (process of collaboration) ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตามทั้งเรื่องภาวะผู้นำ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพล
- ซึ่งสอดคล้องกันกับแนวคิดที่นักวิชาการสรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ (leaders) และผู้ตาม (followers) ที่รวมพลังกันกำหนดภารกิจหรือทิศทางของการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดกิจกรรมหรือการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (shared purposes)
- เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (leaders) และผู้ตาม (followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Northouse, 2017; Daft, 2005; กวี วงศ์พัฒน์, 2550; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550)



6. Leadership is an influence process

- มองว่าภาวะผู้นำไม่ใช่การกระทำที่เกิดขึ้นเดี่ยวๆ หรือการกระทำที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งโดยเฉพาะเจาะจงเท่านั้น แต่เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นเป็นลำดับขั้นต่อเนื่องกันไปจนบรรลุผลสำเร็จ
- โดยมีองค์ประกอบหลักด้านผู้นำ (leader) ผู้ตาม (followers) และสถานการณ์ (situation) เป็นเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้น
- เช่น ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมีอิทธิพล (influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change) ในการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (objectives) หรือเป้าหมายที่มีร่วมกัน (shared goal) (Northouse, 2017; Howell & Costley, 2005; Yukl, 2002; Koontz & Wehrich, 1988; Stoner & Freeman, 1989; วิโรจน์ สารรัตน์, 2556; ธวัช บุญยมนี, 2550; ทองใบ สุดซารี, 2549; เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2546; สมยศ นาวิการ, 2546)



บทบาทภาวะผู้นำ

- ญัฐนรี ศรีทอง (2552) อธิบายว่า บทบาทของผู้นำทั้งที่มาจากตำแหน่งแต่งตั้ง และผู้นำที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติว่ามี 7 บทบาท ประกอบด้วย
 - 1) **บทบาทของการเป็นตัวแทนหน่วยงานในทุกสถานการณ์ (Figurehead)** ที่สำคัญก็คือ การเป็นตัวแทนของหน่วยงานเพื่อรวบรวมข้อมูลจากภายนอกหน่วยงานรวมถึงบทบาทการต้อนรับผู้มา เยี่ยมเยือนหน่วยงาน
 - 2) **บทบาทของนักพูด (Spokesperson)** เป็นบทบาทการนำเสนอกิจกรรมของ หน่วยงาน บทบาทการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีของหน่วยงาน รวมถึงบทบาทการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของ หน่วยงาน ให้เป็นที่รู้จักของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ผู้รับบริการ เพื่อนร่วมอาชีพ และสังคมภายนอกหน่วยงาน เป็นต้น



- 3) **บทบาทเป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator)** เพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานและเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานเป็นสำคัญ เช่น การต่อรองจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์เข้าหน่วยงาน การต่อรอง ราคาค่าก่อสร้างอาคารที่ทำการใหม่ของหน่วยงาน เป็นต้น
- 4) **บทบาทการสอนงาน (Coach)** แก่ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่น และทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจว่าผู้ตามและเพื่อนร่วมงานทำงาน ถูกต้องเป็นไปตามมาตรฐาน และผลงานที่ได้จะมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของบุคคลทุกฝ่าย
- 5) **บทบาทในการสร้างทีมงาน (Team Builder)** เพื่อเป็นการรวมพลังความสามัคคีของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้งานที่ทำอยู่สำเร็จลุล่วงไปได้โดยง่าย ช่วยลด ปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นขณะทำงานร่วมกัน และที่สำคัญก็คือเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ ดียิ่งให้แก่ผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานโดยตรง



- 6) **บทบาทในการแก้ปัญหาด้านเทคนิค (Technical Problem Solver)** โดยการ ให้บริการในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ผู้แนะนำด้านวิชาการ เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- 7) **บทบาทของผู้ประกอบการ (Entrepreneur)** เพื่อให้หน่วยงานดำรงอยู่ได้และ ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง



ผู้นำมีความเก่งเป็นพื้นฐาน
แต่หากขาด 4 ข้อนี้
เก่งอย่างไรก็ไม่สำเร็จ

คุณสมบัติของ ผู้นำ

1. รู้จักให้ ใจกว้าง
2. รู้จักเสียสละ
3. รู้จักอภัย
4. รู้จักเสียเปรียบ



รณินท์ เจียรนวนนท์
23/06/64



ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้าง ๆ ออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดแนวทางหลัก Pathfinding

2. สร้างระบบการทำงาน Aligning

3. การมอบอำนาจ Empowering

4. สร้างตัวแบบ Modeling



1. **การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding)** ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อน จะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากทุกคนในองค์กรในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่จะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นตัวกับทิศทางใหม่นี้ด้วย
2. **การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Aligning)** การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์กรควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ได้วางไว้แล้ว



3. **การมอบอำนาจ (Empowering)** หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาพที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

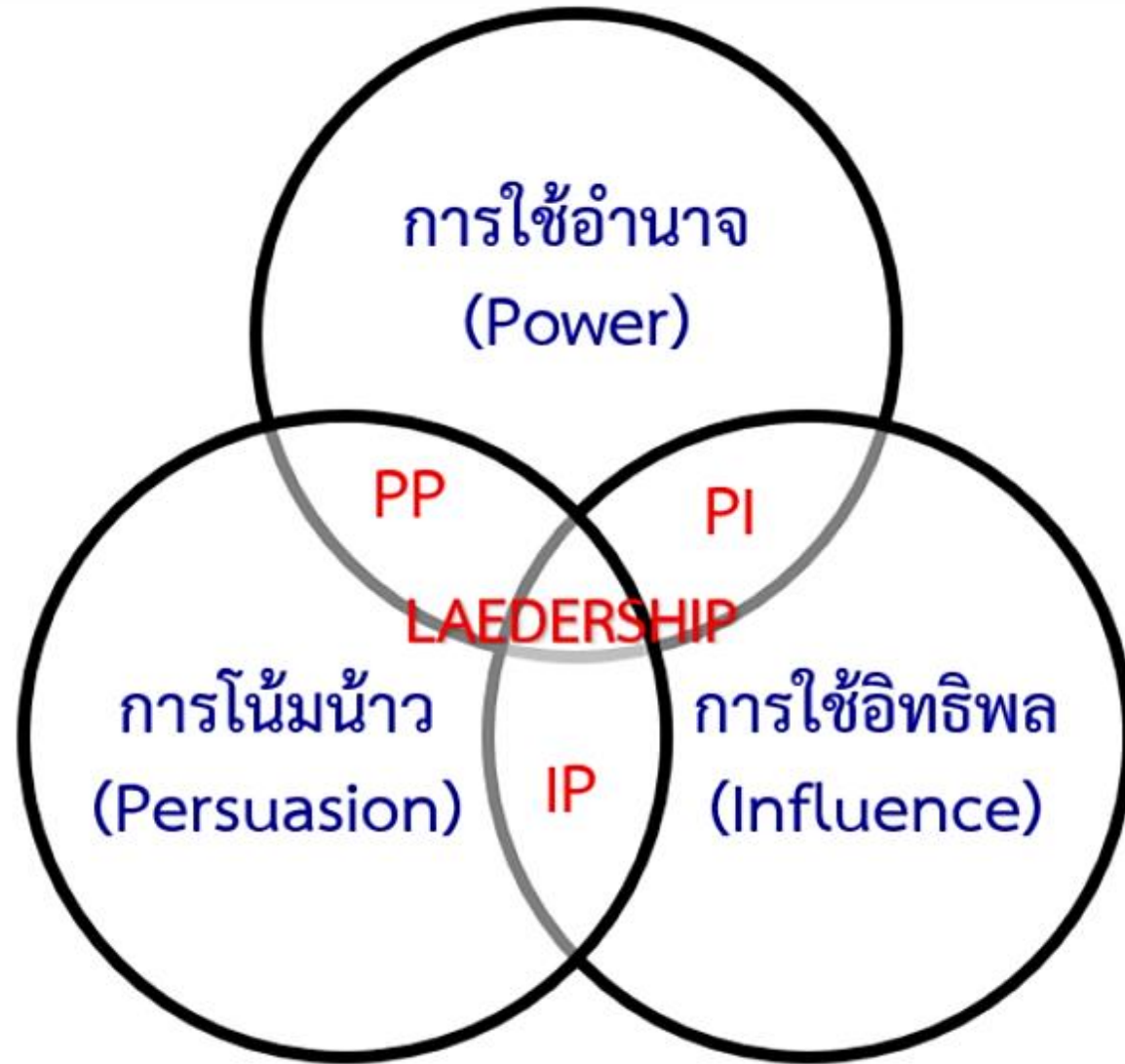
4. **การสร้างตัวแบบ (Modeling)** หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม



องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

- ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของ*การใช้อำนาจ (power)* ที่เป็นในแบบของ*การใช้อิทธิพล (influence)* เพื่อ*การโน้มน้าว (persuasion)* ให้ผู้อื่นเข้าใจเหตุผลและเต็มใจร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยสมาชิกทุกคนได้ประโยชน์ไปพร้อมกัน ในการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพและจิตวิญญาณ ดังสาระสำคัญแต่ละด้านต่อไปนี้ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และสรายุทธ กั้นหลง, 2559; Harvard Business School, 2006)

โมเดลภาวะผู้นำ





1. Power การใช้อำนาจ

- อำนาจเป็นลักษณะสำคัญที่ปรากฏในระบบทางสังคม (social systems) ทุกระบบ และเป็นส่วนประกอบสำคัญของการทำงานในองค์กรซึ่งคนส่วนใหญ่มักมองไปทางลบแต่ในความเป็นจริงแล้วคำนี้มีความหมายทั้งในเชิงลบและในกรณีเชิงบวกมักจะใช้คำว่าบารมี แต่อย่างไรก็ตามไม่ได้ขึ้นอยู่กับความหมายของคำแต่จะขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ของผู้ใช้นั้นเอง หากพิจารณาความหมายของคำนี้ Harvard Business School (2006) และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กั้นหลง (2559) ได้อธิบายไว้สอดคล้องกันว่าเป็นศักยภาพในการจัดสรรทรัพยากร การตัดสินใจ และการทำให้มีการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งถ้ารู้จักที่มาของอำนาจแล้วย่อมนำไปสู่การใช้อำนาจนั้นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยแหล่งที่มาของอำนาจมี 3 แหล่ง



แหล่งที่มาของอำนาจ

1. Positional
Power ตำแหน่ง



3. Personal
Power บุคคล



2. Relational Power
ความสัมพันธ์



1. **อำนาจจากตำแหน่ง (positional power)** บางที่เรียกว่า อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจอย่างเป็นทางการในระดับใดระดับหนึ่ง ซึ่งการมีอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งใดนาน ๆ ก็จะทำให้เกิดอำนาจสะสมได้ เพราะผู้ครอบครองอำนาจหน้าที่มีสิทธิ (right) อันชอบที่จะตั้งกฎ ระเบียบการทำงาน มอบหมายงานควบคุมดูแลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้ข้อกำหนดแห่งอำนาจหน้าที่ จากการมีสิทธิดังกล่าวนี้ และโดยเฉพาะการมีสิทธิเหนืองบประมาณ ทรัพยากรที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงาน
2. **อำนาจจากความสัมพันธ์ (relational power)** เป็นอำนาจอย่างไม่เป็นทางการเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะอยู่บนพื้นฐานของการร่วมมือกัน (coalition) การพึ่งพา (dependencies) และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (reciprocity) เนื่องจากเป็นอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของผู้นำกับคนอื่นที่สามารถเพิ่มหรือจำกัดอำนาจของผู้นำได้ ดังนั้น การใช้อำนาจนี้ต้องรอบคอบและระมัดระวังในการใช้อย่างชาญฉลาด
3. **อำนาจส่วนบุคคล (personal power)** เป็นอำนาจที่ปราศจากตำแหน่งและความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้อื่นตระหนักได้ในตัวผู้นำ และมีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมของผู้อื่น



ประเภทของการใช้อำนาจของ McClelland and Burnham (2003)

1. Affiliates ผู้นำที่เน้นคน

2. Personal Power อำนาจบุคคล

3. Institute สถาบัน



- **McClelland and Burnham (2003)** กล่าวว่า การเข้าถึงอำนาจของผู้หน้านั้นเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับแรงจูงใจส่วนบุคคลเป็นอย่างมาก โดยกำหนดประเภทของการใช้อำนาจ 3 ลักษณะ ได้แก่

ลักษณะที่ 1 ผู้นำที่เน้นคน (affiliates) เป็นผู้นำที่เอาลูกน้องหรือสมาชิกเป็นหลักเน้นความสุขความพึงพอใจของสมาชิกให้ความสำคัญกับเป้าหมายของงานและนโยบายขององค์กรน้อยซึ่งผู้นำประเภทนี้จะอ่อนแอและมีประสิทธิผลต่ำที่สุด

ลักษณะที่ 2 ผู้นำที่เน้นอำนาจส่วนบุคคล (personal power) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการแสวงหาอำนาจเพื่อตัวเองและทีมงานมากกว่าความต้องการเป็นที่ชื่นชอบของสมาชิก จุดเด่นคือจะจัดการในแนวทางประชาธิปไตย และมีความเข้มแข็ง ในขณะที่จุดด้อยเป็นเรื่องของการขยายอำนาจ การสร้างอิทธิพล และไม่ปฏิบัติตนให้เกิดการสร้างสรรคในสถาบันที่ดี

ลักษณะที่ 3 ผู้นำที่เน้นสถาบัน (institute) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดจะใช้อำนาจที่เอื้อประโยชน์ต่อองค์การเป็นหลัก เช่น ใส่ใจองค์การอย่างเต็มเปี่ยม มีจริยธรรมในการทำงานอย่างสูง เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และมุ่งที่เป้าหมายขององค์การ



2. Influence

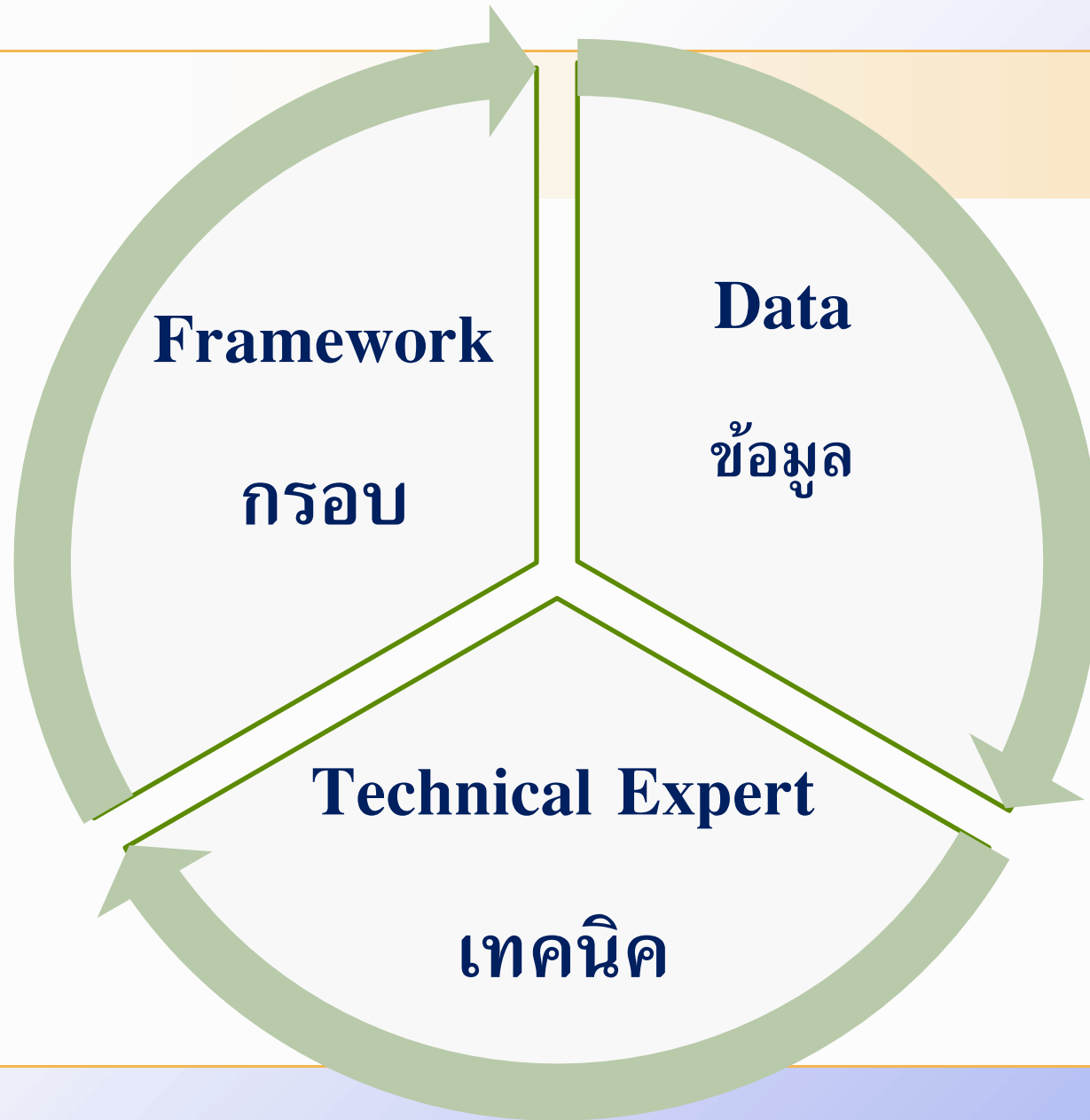
- เนื่องจากอำนาจเป็นเพียงความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ จะตระหนักได้ก็ต่อเมื่อมีการแสดงออกในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง อำนาจแสดงตัวเองออกมาให้เห็นอย่างชัดเจนในรูปแบบของอิทธิพลที่เป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ชี้นำ หรือมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้อื่นโดยปราศจากการสั่งการ หรือบังคับ
- โดยอิทธิพลจะเป็นส่วนขยายของอำนาจหรือเป็นกลไกสำคัญในการใช้อำนาจเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติของคนอื่นโดยที่เขาไม่รู้สึกรู้ว่าถูกฝืนใจ บังคับ หรือสั่งการโดยตรงเพื่อให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือทัศนคติ หรือ “เป็นการให้ข้อเสนอแนะที่คนอื่นไม่สามารถปฏิเสธได้”
- ดังนั้น อิทธิพลจึงเป็นกลไกของการใช้อำนาจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของคนอื่น (Harvard Business School, 2006)



- ปัจจุบัน ภาวะผู้นำไม่ใช่การกระทำที่เกิดขึ้นเดี่ยว ๆ หรือการกระทำที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น แต่เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นเป็นลำดับขั้นต่อเนื่องกันไปจนบรรลุผลสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบหลักด้านผู้นำ (leader) ผู้ตาม (followers) และสถานการณ์ (situation) เป็นเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการมีอิทธิพล (influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change) ให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (objectives) หรือเป้าหมายที่มีร่วมกัน (shared goal) (Northouse, 2017; Howell & Costley, 2005; Yukl, 2002; Schermerhorn, 2011)
- ในทางจิตวิทยา เรียกว่า กระบวนการอิทธิพลทางสังคม (social influence process) ที่ให้ความสำคัญของเรื่องแรงจูงใจ (motives) และการรับรู้ (perceptions) ของบุคคลเป้าหมายที่เกิดขึ้นจากการกระทำของผู้นำ รวมถึงบริบทแวดล้อมนั้นว่ามีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างไร เช่น กระบวนการยินยอมปฏิบัติเพื่อหวังผลตอบแทน (instrumental compliance) กระบวนการผูกพันด้วยอุดมการณ์ร่วม (internalization) และกระบวนการลอกเลียนแบบพฤติกรรม (identification)
- ดังนั้น การใช้อำนาจในการนำควรให้ความสำคัญในเรื่องกระบวนการด้วยนอกจากจะมองเป็นเรื่องของกลไกในการใช้อำนาจ



- เมื่อพิจารณาคำว่า อำนาจ กับ อิทธิพล จะเห็นว่า อำนาจเป็นศักยภาพในการได้มาหรือระดมทรัพยากรในทีขณะอิทธิพลเป็นกลไกของการใช้อำนาจนั้น
- ดังที่ Barnes (2000 Cited in Harvard Business School, 2006) ที่กล่าวไว้ว่า “อำนาจเป็นบางสิ่งที่เรา*มี* ในขณะที่อิทธิพลเป็นบางอย่างที่เรา*ทำ*”
- ดังนั้น อิทธิพลจึงเป็นกลไกในการใช้อำนาจของผู้นำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของผู้อื่นโดยปราศจากการถูกบังคับหรือออกคำสั่ง โดยมียุทธวิธี 3 ประการ ดังนี้ (Harvard Business School, 2006; สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และสรายุทธ กันหลง, 2559; Yukl, 2002)





1. **การกำหนดกรอบ (Framework)** Pfeffer (1992) กล่าวว่า “การสร้างกรอบการทำงานในประเด็นที่ซึ่งจะต้องทำการพิจารณาและตัดสินใจนั้น มักจะมีความสำคัญเช่นเดียวกับการกำหนดผลลัพธ์ที่ที่เราต้องการ” ซึ่งการกำหนดกรอบของผู้นำนั้น อาจใช้อำนาจส่วนบุคคล (personal power) ในการชักจูงให้ผู้อื่นกระทำหรือคิดในหลายมุมมองเพื่อความมุ่งมั่นในเป้าหมายองค์กร การสร้างความร่วมมือ และการยอมรับมาตรฐานสูงในการทำงาน ก็จะมีบ่งชี้ได้ว่าผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นผ่านการกำหนดกรอบได้แล้ว ดังนั้น กรอบจึงเป็นหน้าต่างทางความคิดและจิตใจที่ผู้นำใช้มองผ่านเพื่อให้เห็นถึงความจริงหรือปัญหาบางอย่างโดยผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นได้ด้วยการกำหนดกรอบ
2. **ข้อมูล (Data)** การมีอิทธิพลผ่านข้อมูลจะสามารถควบคุมการโต้แย้งด้วยการนำเสนอข้อเท็จจริงและตัวเลขที่ดึงดูดความสนใจทำให้ไม่มีใครสามารถโต้แย้งได้ หากผู้นำสามารถจัดให้มีข้อมูลที่ถูกต้องเข้ามาเกี่ยวข้องและไม่มีความคิดในประเด็นสำคัญที่เราเผชิญอยู่ได้ก็จะมีอิทธิพลต่อการโต้แย้ง และเพิ่มอำนาจในตนเองของผู้นำได้อย่างแน่นอน ดังนั้น ข้อมูลจึงเป็นอีกวิธีการหนึ่งของการมีอิทธิพล แต่ผู้นำจะต้องแน่ใจว่าสามารถดึงดูดความสนใจและไม่สามารถจะโต้แย้งได้



3. **ความเป็นผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical Expert)** เนื่องจากการตัดสินใจสำคัญๆ ของผู้นำนั้นมีมากมายหลายเรื่องจึงมีความจำเป็นที่ผู้นำต้องมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้คำชี้แนะ ในขณะเดียวกันผู้นำก็ควรมีการพิจารณาถึงการพัฒนาความเชี่ยวชาญที่จำเป็น เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการอบรมพัฒนาอย่างเป็นทางการ การฝึกทดลองงาน เป็นต้น
- ดังนั้น ผู้นำสามารถใช้อำนาจหน้าที่ทางด้านเทคนิคในการเพิ่มอิทธิพลของตนเอง เนื่องจากความสลับซับซ้อนของงานในยุคปัจจุบันทำให้การตัดสินใจสิ่งสำคัญของผู้นำนั้นต้องอาศัยคำแนะนำและการแก้ปัญหาจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคอย่างมาก



3. Persuasion

- การโน้มน้าวหรือบางที่ใช้คำว่า **การจูงใจ** เป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียงอิทธิพลเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ศิลปะโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือสนับสนุนแนวคิด ทักษะคติ หรือพฤติกรรมของคนอื่น ให้ผู้อื่นเข้าใจเหตุผลและเต็มใจร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ที่อยู่บนพื้นฐานการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีระเบียบวิธีมีความเข้าใจในพฤติกรรมของมนุษย์ ความสามารถในการสื่อสาร และการทำให้เกิดความไว้วางใจ
- อย่างไรก็ตาม การจูงใจจะต้องมีการเตรียมตัวและวางแผนซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ (Harvard Business School, 2006)



การจูงใจต้องมีการเตรียมตัวและวางแผน ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ

1. ความน่าเชื่อถือ (credibility)
2. ความเข้าใจผู้ฟัง (understanding of your audience)
3. การมีเหตุผลที่หนักแน่น (solid argument)
4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (effective communication)



1. Credibility

1. การสร้างความไว้วางใจ (trust) มีลักษณะสำคัญ ดังนี้
 - บอกทั้งข้อดีและข้อเสียของเรื่องราวด้วยความเข้าใจอย่างชัดเจน และตรงไปตรงมา
 - ทำตามคำสัญญา
 - ยึดมั่นในคุณธรรมและคุณค่าของตนเอง
 - สนับสนุนให้มีการสำรวจความคิดเห็น
 - เห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่นมากกว่าประโยชน์ตนเอง
2. การสั่งสมความเชี่ยวชาญ (expertise) ให้มากยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ๆ ขึ้นไป ได้แก่
รู้และเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง สร้างและหาประสบการณ์ตรงให้กับตนเอง อ้างอิงแหล่งข้อมูลที่
น่าเชื่อถือ ทดลองหรือทำการพิสูจน์เพื่อพัฒนาวิธีการ เชี่ยวชาญภาษาหรือศัพท์เฉพาะในเรื่องนั้น ๆ
เปิดเผยหรือไม่ปิดบังประวัติส่วนตัว เรียนรู้งานจากผู้อื่นที่มีประสบการณ์ รวบรวมความคิดเห็นหรือ
ความประทับใจจากผู้เกี่ยวข้อง



2. Understanding of your audience

การฟังผู้อื่นถือเป็นคุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ และต้องทำความเข้าใจผู้ฟังให้ถ่องแท้เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. การระบุจุดศูนย์กลางของอิทธิพล (identify centers of influence) การจะโน้มน้าวคนอื่นในประเด็นการเข้าใจผู้ฟังจะต้องให้ความสำคัญ คือ ศูนย์กลางของอิทธิพล เป็นการค้นหาจุดศูนย์กลางของผู้ที่มีอิทธิพลหรือผู้นำทางความคิด เนื่องจากจะมีอำนาจต่อบุคคลอื่นที่อยู่รอบข้างที่มีความสำคัญต่อการโน้มน้าวของผู้นำ แม้ไม่ได้มีบทบาทในการตัดสินใจก็ตามแต่มีอิทธิพลต่อผู้ตัดสินใจ ได้แก่ ผู้ที่ทำการตัดสินใจ (decision makers) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ (stakeholders) และผู้ที่มีอิทธิพล (influencers)
2. การวิเคราะห์การรับรู้ของผู้ฟัง (analyze audience receptivity)
3. การประเมินแบบการรับรู้ (assess categories of receptivity)
4. การกำหนดแบบการตัดสินใจ (determine decision-making styles)
5. การสนใจการเมือง (politics) ภายในองค์กร



3. solid argument

1) ให้ข้อมูลสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับข้อเท็จจริง

2) จำกัดหรือต่อต้านทางเลือกที่มาแข่งขัน

3) ตระหนักและจัดการกับสถานการณ์ของการเมืองภายใน

4) อ้างอิงการรับรองจากบุคคลที่สามที่มีอำนาจบังคับบัญชาและไม่มีอคติ



4. Effective Communication

มีวิธีการ 4 วิธีที่จะกระตุ้นความมีเหตุมีผลของผู้ฟังของผู้นำ ได้แก่

1. **การเริ่มต้นด้วยจุดสำคัญ (start with the hearts)** เช่น เริ่มด้วยโครงการที่ถูกต้อง นำเสนอหลักฐานที่ดึงดูดความสนใจ การเน้นย้ำถึงคุณประโยชน์ และการใช้คำพูดที่เหมาะสม เป็นต้น
2. **การคำนึงถึงความรู้สึกผู้ฟัง (don't forget your audience's heart)** เช่น การบรรยายหรือนำเสนอข้อมูลอย่างชัดเจน การใช้คำอุปมาอุปไมย การใช้คำเปรียบเทียบหรือเปรียบเปรย และการใช้ภาษาและจินตนาการในการเล่าเรื่อง
3. **การเอาชนะการต่อต้าน (overcoming resistance)** เช่น การระบุถึงผลประโยชน์ของผู้ต่อต้าน การเข้าใจถึงอารมณ์ของผู้ต่อต้าน การสร้างความไว้วางใจ ความสอดคล้องของการใช้ภาษากายและไม่ใช้ภาษากาย และการนำเสนอมุมมองผู้ต่อต้านก่อนนำเสนอมุมมองของตนเอง
4. **การจุดชนวนการโน้มน้าว (persuasion triggers)** เช่น การเปรียบเทียบให้เห็นผลต่างหรือสอดคล้องกับมาตรฐาน การสร้างความผูกพันหรือชื่นชอบผู้ฟัง การตอบแทนซึ่งกันและกันโดยเป็นผู้ให้ก่อน สร้างการเชื่อมโยงเพื่อให้เกิดการคล้อยตามจากค่านิยม มาตรฐาน หรือความทันสมัย การให้คำมั่นสัญญาอย่างเต็มที่ และการใช้อำนาจบังคับบัญชาเชื่อมโยงกับความเชี่ยวชาญ



คุณลักษณะของผู้นำ

- **Dubrin (2013: 71-79)** อธิบายคุณลักษณะของผู้นำโดยทั่วไปไว้ 9 ประการ
 1. ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence)
 2. อ่อนน้อมถ่อมตน (Humility)
 3. รู้จักตนเอง (Core Self-Evaluations)
 4. ไว้ใจได้ (Trustworthiness)
 5. จริงใจ (Authenticity)
 6. ชอบแสดงออก (Extraversion)
 7. ตรงไปตรงมา (Assertiveness)
 8. กระตือรือร้น คิดบวก และอบอุ่น (Enthusiasm, Optimism and Warmth)
 9. มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor)



Lewis (1980: 265-266) กล่าวว่า งานวิจัยจำนวนมากได้ศึกษาถึง ความสามารถและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ และได้พบคุณสมบัติ 7 ประการ ดังนี้

1. มีสติปัญญาและไหวพริบ
2. มีความรอบรู้ คือ ไม่ได้รู้เฉพาะเรื่องที่ตนสนใจหรือถนัด แต่จะสนใจ ถนัดและมีความรู้กว้างขวาง
3. มีความสามารถในการสื่อสาร มีแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นภายในที่ทรงพลังที่กระตุ้นให้เขาต่อสู้เพื่อความสำเร็จ
4. มีวุฒิภาวะทางจิตใจและอารมณ์
5. มีแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นภายในที่ทรงพลังที่กระตุ้นให้เขาต่อสู้เพื่อความสำเร็จ
6. มีทักษะทางสังคม (Social Skills) เพื่อให้การประสานร่วมมือในการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
7. ใช้ทักษะทางการปกครองหรือบริหารมากกว่าทักษะด้านเทคนิคเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ



- คุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับงานที่พบบ่อยที่สุดมีดังต่อไปนี้ (Dubrin, 2013: 80-84)
 1. อุทิศตนเพื่องานและพนักงาน (Passion for work and people)
 2. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient) องค์ประกอบของผู้นำที่มี EQ มี 4 ดังนี้
 - รู้จักตัวเอง (Self-Awareness)
 - ควบคุมอารมณ์ได้ (Self-Control)
 - รู้จักสภาพสังคม (Social Awareness)
 - สร้างเครือข่าย (Networking)
 3. ยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability)
 4. เชื่อว่าตนทำได้ (Internal Locus of Control)
 5. กล้าหาญ (Courage)



Bass & Avolio (1993) อธิบายคุณลักษณะของภาวะผู้นำเฉพาะ 4 ประการ (4Is)





1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง น่ายกย่องนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ทำให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม ฉลาด ตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเอง และแน่วแน่ในอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจให้ ความท้าทายในเรื่องงานเกิดความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำต้องทุ่มเทต่อ เป้าหมายและวิสัยทัศน์สร้างแรงบันดาลใจในปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้ผู้ตาม สามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเองได้



3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ความสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หาแนวทางใหม่แก้ปัญหา กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่าจะท้าทายความสามารถเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์ นำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ให้คุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำเป็นโค้ชเป็นที่ปรึกษาส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงโดยให้โอกาสในการเรียนรู้ยอมรับความแตกต่าง เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

คุณลักษณะ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21



1. **Knowing** ความรู้ความเข้าใจ
 2. **Ideology** อุดมการณ์
 3. **In time knowing** รู้เท่าทันสถานการณ์
 4. **Discussion Courage** กล้าแสดงความคิดเห็น
 5. **Strategy of Vision** กลยุทธ์เชิงวิสัยทัศน์
 6. **Team Work** การทำงานเป็นทีม
 7. **Service Mind** จิตบริการ
-



1. Knowing

1. **องค์ความรู้ (Science)** ในศาสตร์ด้านต่าง ๆ อย่างรอบด้าน เป็นผู้ที่มีความพยายามที่จะไขว่คว้า หาคำความรู้ อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่นั้นเกิดขึ้นตลอดเวลา และที่สำคัญผู้นำต้องมีความรู้ในเรื่องที่ตนเองต้องบริหาร เป็นอย่างดี
2. **ศิลปะ (Art)** รู้จักวิธีบริหารจัดการองค์กร เทคนิควิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานใน องค์กรประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์
3. **ทักษะ (Skill)** ในการบริหารจัดการ การปกครอง การบริหารทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ผู้นำต้องหมั่นฝึกฝนทักษะการบริหารคนอยู่เสมอเพื่อให้เป็นที่รักของบุคลากรในองค์กร
4. **วิชาคน (Science of People)** ผู้นำต้องรู้จักใช้คนให้ถูกกับงานหรือถูกหน้าที่อย่างเหมาะสม ใช้ความสัมพันธ์ทั้งระดับส่วนตัวหรือทางการให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำลายกำแพงความขัดแย้งหรือกำแพงกันด้วย คำว่า “รู้อะไรไม่สู้รู้จักกัน” เพราะเมื่อรู้จักกันแล้วจะทำให้การประสานงานต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด



2. Ideology

- ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรมภายใต้กรอบวัฒนธรรมของชาติ
- เชื่อมั่นในตนเอง มีความกล้าหาญบนหลักยึดที่แน่นอนแต่มีความนอบน้อม รู้หน้าที่
- มีความรับผิดชอบต่อทั้งตนเองและสังคม
- มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองหรือผู้อื่น ไม่คดโกง



3. In time knowing

- ทันท่วงทีโลกที่เปลี่ยนไป และทันต่อสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทันท่วงทีการไหลของวัฒนธรรม
- ทันท่วงทีสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน
- การฝึกฝนตนเองให้รู้เท่าทันต่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำวิวัฒนาการใหม่ๆ เข้ามาสู่องค์กร
- ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการบริหารความเสี่ยงให้ได้ เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายบนความท้าทายของสถานการณ์ในปัจจุบัน



4. Discussion Courage

- กล้าหาญที่จะตัดสินใจกระทำการใดที่มีความเสี่ยงบนฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่ใช้การคาดเดา หรือเสี่ยงโชค
- กล้าที่จะลงทุนกับนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะเข้ามากระทบการบริหารงาน กล้าเรียนรู้ กล้าที่จะนำเอา เทคนิคใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร
- กล้าที่จะยอมรับผิดหากบริหารงานผิดพลาด
- กล้าที่จะให้คุนกับบุคคลากรที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งกล้าตัดสินใจที่จะลงโทษแก่ บุคคลากรที่ไม่ตั้งใจหรืออาจทำความเสียหายให้องค์ที่่เกิดจากการจงใจ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องตั้งอยู่บนหลักความยุติธรรมและเสมอภาค



5. Strategy of Vision

- มองให้ไกลและพยายามไปให้ถึงในสิ่งที่ตั้งใจอย่างอดทน
- มองโลกให้กว้าง มองอย่างหลายมิติ
- โน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตาม
- มองยุทธศาสตร์โลก หรือยุทธศาสตร์ประเทศให้ครอบคลุมและรอบด้าน



6. Team Work

- สร้างทีมงานที่ไว้ใจได้ ไว้ใจได้ในทุกเรื่อง
- เชื่อมั่นในทีมงาน เชื่อในความสามารถของทีมงาน
- มอบหมายภารกิจให้ทีมงานปฏิบัติตามความสามารถและความถนัด
- สอดส่อง ดูแลทีมงานเพื่อขวัญและกำลังใจ
- รับผิดชอบในสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งที่เป็นส่วนดีและส่วนบกพร่องจากการผิดพลาดของทีมงาน



7. Service Mind

- ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้เสียสละ เป็นผู้ให้มากกว่าเป็นผู้รับเพียงอย่างเดียว
- ผู้นำที่ดีต้องมีความอดทน อดกลั้น รอเวลาที่เหมาะก่อนการดำเนินการใดๆ ต้องรอบคอบ ครบถ้วน
- ผู้นำที่ดีต้องมีความเมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ต่อทุก ๆ คน
- ต้องคิดบวก มองโลกในแง่ดี ไม่อคติแม้ในบางครั้งอาจไม่เป็นไปตามที่เราต้องการ
- ต้องมีความพอเพียง เพราะเมื่อมีความพอเพียงก็เกิดความเพียงพอและเป็นสุข



รูปแบบภาวะผู้นำ

- ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะช่วยให้เราเข้าใจเกี่ยวกับการทำกิจกรรมและการดำเนินงานของผู้ นำว่าไปทิศทางใด โดยรูปแบบเป็นทั้งรูปแบบคุณลักษณะ พฤติกรรม หรือตามสถานการณ์ รูปแบบภาวะผู้นำเป็นวิธีการและโครงสร้างที่แนะนำและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา โดยมีนักวิชาการแบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้



Bush จำแนกรูปแบบภาวะผู้นำเป็น 6 แบบ ได้แก่

1. **ภาวะผู้นำแบบทางการ (Formal Leadership)** ผู้นำจะเน้นระบบ โครงสร้าง ขั้นตอนในการทำงาน รวมทั้งใช้หลักของเหตุผลที่สามารถอธิบายได้
2. **ภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Collegial Leadership)** ผู้นำจะเน้นการมีส่วนร่วม การเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจ การนำไปสู่ประชาติ และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ
3. **ภาวะผู้นำแบบการเมือง (Political Leadership)** ผู้นำจะเน้นการแลกเปลี่ยน การพัฒนากลุ่มการเจรจา การมีส่วนร่วมในนโยบาย และการแก้ปัญหา หาคความขัดแย้ง



4. **ภาวะผู้นำแบบอัตวิสัย (Subjective Leadership)** ผู้นำจะเน้นการบริการสมัยใหม่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาประสิทธิภาพ และความเป็นมืออาชีพ
5. **ภาวะผู้นำแบบคลุมเครือ (Ambiguity Leadership)** ผู้นำจะเน้นการบริหารงาน ตามสถานการณ์ และการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทางบวก
6. **ภาวะผู้นำแบบวัฒนธรรม (Cultural Leadership)** ผู้นำจะเน้นคุณธรรม และการถ่ายทอดคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรม ประเพณี ปทัสถาน และอุดมคติ



Bolman & Deal จำแนกภาวะผู้นำที่เน้นพฤติกรรมออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. **ภาวะผู้นำแบบโครงสร้าง (Structural Leadership)** ผู้นำจะมีการวิเคราะห์และออกแบบโครงสร้างขององค์การ พัฒนาโครงสร้างและกลยุทธ์ การพัฒนาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์การ และมีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
2. **ภาวะผู้นำแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Leadership)** ผู้นำเป็นตัวกระตุ้นและให้การบริการแก่บุคลากร รวมทั้งให้การสนับสนุน มีการเพิ่มพลังอำนาจโดยมีความเชื่อว่า มนุษย์มีคุณค่าและมีความสามารถในการพัฒนา โดยเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาแก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม



3. **ภาวะผู้นำแบบการเมือง (Political Leadership)** ผู้นำจะเป็นตัวแทนของบุคลากร มีการสร้างกลุ่มหรือเครือข่าย สร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน โดยการหาความร่วมมือด้วย ประชาชนติในการตัดสินใจ มีการใช้หลักของการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมีทักษะในการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง
4. **ภาวะผู้นำแบบสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership)** ผู้นำเป็นนักพยากรณ์ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร ภาวะผู้นำสัญลักษณ์เป็นเวทีหรือโรงมหรสพที่ตัวละครหรือผู้แสดง ๆ ตามบทบาทเพื่อให้บุคลากรประทับใจ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรตั้งใจทำงาน โดยใช้ประสบการณ์และการสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยความทุ่มเท เสียสละนำพาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างชัดเจน



Bass นำเสนอภาวะผู้นำ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. **ภาวะผู้นำแบบกำกับ (Directive Leadership)** ผู้นำจะบอกให้ผู้ตามทำและแนะนำวิธีที่ทำอย่างถูกต้อง โดยผู้นำกำหนดมาตรฐานงานเฉพาะให้ผู้ตามปฏิบัติ
2. **ภาวะผู้นำแบบให้คำปรึกษา (Consultative Leadership)** ผู้นำให้คำแนะนำและปรึกษากับทีมงานทุกคนก่อนตัดสินใจที่ทีมงานจะนำไปปฏิบัติ มุ่งที่ผลงานโดยให้คำแนะนำปรึกษาตลอดเวลา
3. **ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)** ผู้นำให้สมาชิกทุกคนร่วมกันอภิปรายก่อนการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง หาประจามติก่อนปฏิบัติ โดยที่ทุกคนให้การสนับสนุนเหมือนเป็นเจ้าของความคิดร่วมกัน



4. **ภาวะผู้นำแบบเจรจา (Negotiative Leadership)** ผู้นำแบบเจรจามุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน พูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง สนใจบุคลากรเป็นรายบุคคล ในการตัดสินใจ เน้นความชัดเจนก่อนการปฏิบัติ
5. **ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ (Delegative Leadership)** ผู้นำจะมอบอำนาจในการตัดสินใจให้บุคลากร และคอยดูแลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด



ชูจิต ชายทวีป และธนัชฐา สมัย (2563) ได้สังเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. Relation-oriented leadership

2. Task oriented leadership

3. Change oriented leadership



1. Relation-oriented leadership

ให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างกันของพนักงานกับผู้บริหาร และพนักงานกับพนักงาน โดยมุ่งหวังเพื่อลดความตึงเครียดในการทำงาน การสื่อสารจะเป็นไปในรูปแบบการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี และสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร มี 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. **รูปแบบภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม (Participative Leadership)** เป็นทางเลือกที่ดีเพื่อบรรลุเป้าหมายในองค์การ การมีส่วนร่วมยังช่วยให้พนักงานในองค์การมีแรงจูงใจและได้รับการฝึกอบรม เพื่อเริ่มแสดงการตัดสินใจของตนเองในการทำงานในทีมงานให้มีประสิทธิภาพ เหตุผลสำคัญของการมีส่วนร่วมเป็นทั้งแนวทางและเป้าหมายที่จะสร้างพนักงานให้มีความสามารถที่เข้มแข็งในการตัดสินใจและใช้ความสามารถของตนเองในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์การให้ดีขึ้น
2. **รูปแบบภาวะผู้นำสนับสนุน (Supportive Leadership)** ภาวะผู้นำสนับสนุนให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้นำในการสนับสนุนพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกและแสดงความห่วงใยพนักงานในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการและสวัสดิการของ ซึ่งการให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำในการสนับสนุนส่งเสริมทีมงานให้เข้มแข็ง



2. Task oriented leadership

ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน มุ่งที่ผลลัพธ์หรือเนื้องานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร การทำงานตามระเบียบกฎเกณฑ์ ขาดความยืดหยุ่นในบางสถานการณ์ มี 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. **รูปแบบภาวะผู้นำอำนาจการ (Directive leadership)** เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสำคัญในระบบราชการ ในองค์การที่มีระเบียบกฎกติกาที่ซับซ้อนและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการ อำนวยการการสั่งการตามระบบแบบราชการคือตามระเบียบกฎกติกาที่องค์การกำหนดขึ้น ซึ่งการอำนวยการคือ การใช้อำนาจสนับสนุนให้การดำเนินการในองค์การเป็นไปอย่างคล่องตัว ผู้นำในรูปแบบอำนาจการนี้จะเป็นผู้ ใดในการศึกษาระบบกฎกติกาที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานหรือการดำเนินการ ทำให้องค์การสามารถ ปรับตัวให้เข้ากับพนักงานเพื่อผลสำเร็จขององค์การ
2. **รูปแบบภาวะผู้นำมุ่งความสำเร็จ (Achieved oriented leadership)** ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมาย และสร้างสิ่งท้าทายให้กับพนักงานในองค์การ โดยคาดหวังผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานในองค์การ ให้มีประสิทธิภาพแบบมืออาชีพ มีข้อผิดพลาดน้อย มีลักษณะของความมุ่งมั่นจริงจังกับเป้าหมาย ทำให้บางครั้ง ผู้ตามมีความรู้สึกกดดัน เครียด เพราะผู้นำในลักษณะนี้มุ่งมั่นต่อเป้าหมายที่อยู่ตรงหน้าเพียงเท่านั้น



3. Change oriented leadership

เป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนองค์การภาครัฐและเอกชนไปสู่การแข่งขันในระดับเวทีโลก และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือวิกฤติการณ์ที่รุนแรงได้ มี 2 องค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. **รูปแบบภาวะผู้นำกลยุทธ์** ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบต่อองค์การภายใต้แผนงานที่รัดกุมทั้งในการสร้างปัจจัยภายในและการแก้ปัญหากับการรับมือกับปัจจัยภายนอก รวมถึงการสร้างเครือข่าย สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และสร้างบรรยากาศแห่งความเต็มใจและบรรยากาศแห่งความสุขในองค์การเพื่อผลักดันองค์การไปสู่ความสำเร็จและความเป็นเลิศ รูปแบบภาวะผู้นำกลยุทธ์จึงเหมาะสมต่อการพัฒนาองค์การในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
2. **รูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรม** เป็นกระบวนการส่งเสริมนวัตกรรมผ่านการพัฒนาวัฒนธรรมกัลยาณมิตรเชิงนวัตกรรมและ การกำหนดทิศทางกลยุทธ์เพื่อเป็นเครื่องชี้ทางและสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ภาวะผู้นำนวัตกรรมจึงเป็นเหมือนการบูรณาการคน เทคโนโลยี การจัดการ และการพัฒนาเข้าไว้ด้วยกันอย่างสมดุลเพื่อรองรับการแก้ไขจุดอ่อนขององค์การให้เท่าทันกับการแข่งขันของโลก

โดยสรุป รูปแบบ/ประเภทภาวะผู้นำมีหลากหลาย
แต่จะมุ่งเน้นใน 3 เรื่อง

Human

คน / มนุษย์

Task

งาน / ภารกิจ

**Interaction
or Human
Relations**

ปฏิสัมพันธ์

Integrity

Vision

Positive Attitude

LEADERSHIP

จบการบรรยาย

Sense of

Humor

Solid Communicator

Inspiring

