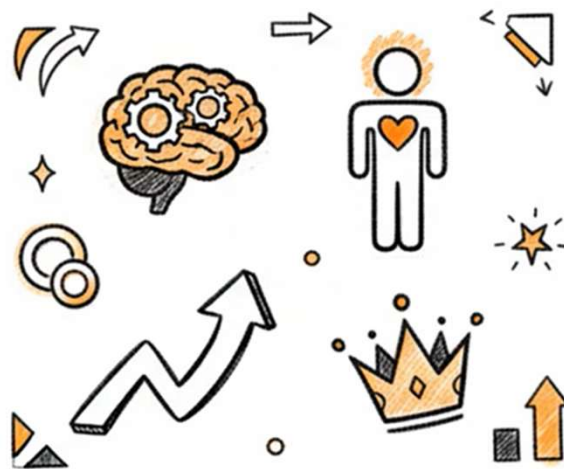
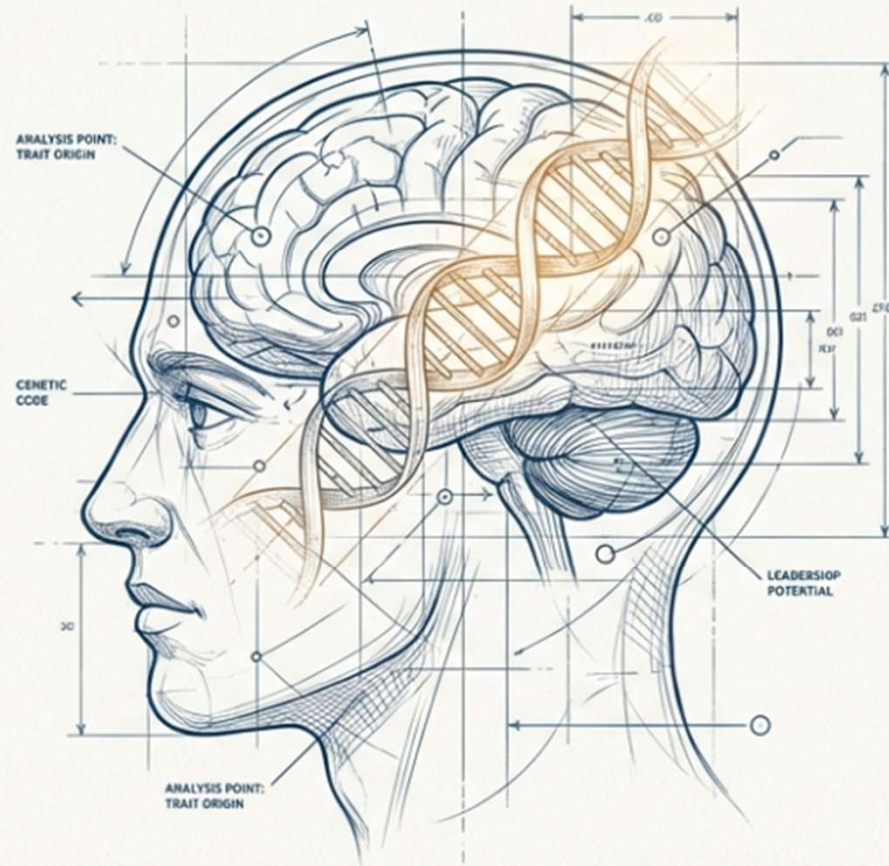


# ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

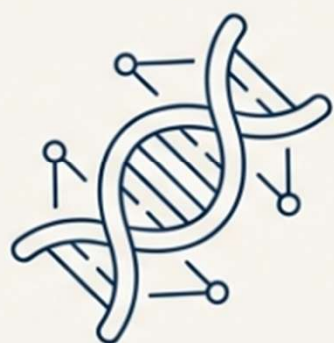


# DNA ของผู้นำ: เจาะลึกทฤษฎีคุณลักษณะ

การวิเคราะห์รากฐานแนวคิดที่เชื่อว่า "ผู้นำที่ยิ่งใหญ่... เกิดขึ้นมา ไม่ได้ถูกสร้างขึ้น"



## คำถามสำคัญที่อยู่คู่กับการศึกษาภาวะผู้นำ

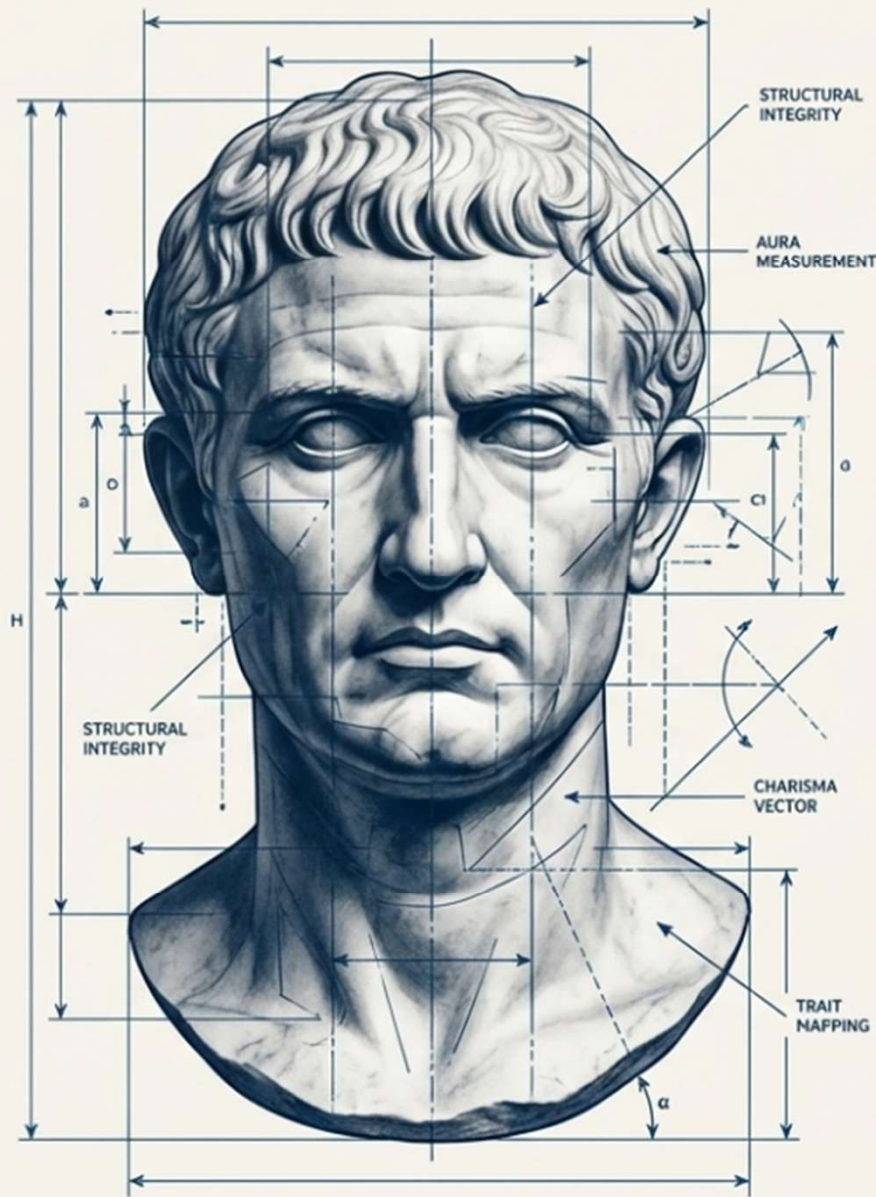


**ผู้นำ...  
เกิดขึ้นมา  
หรือสร้างขึ้น?**



ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติโดยกำเนิด

ภาวะผู้นำคือชุดทักษะที่เรียนรู้ได้



## ทฤษฎีคุณลักษณะ: คำตอบแรกที่เชื่อว่า "ผู้นำถูกเลือกโดยธรรมชาติ"

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) มีรากฐานจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ซึ่งเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born Leader) คุณลักษณะลักษณะเหล่านี้ไม่สามารถสร้างขึ้นใหม่ แต่สามารถพัฒนาได้

**บุคคลที่ยิ่งใหญ่จะกลายเป็นผู้นำเพราะคุณสมบัติพิเศษที่มีมาแต่กำเนิด**

ตัวอย่าง: พระเจ้านโปเลียน, ฮิตเลอร์, พ่อขุนรามคำแหงมหาราช, สมเด็จพระนเรศวรมหาราช

## โครงสร้างของ 'คุณลักษณะผู้นำ' ประกอบด้วยอะไรบ้าง?



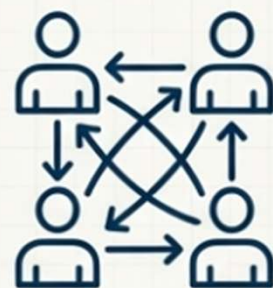
### 1. ลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Traits)

คุณลักษณะภายใน เช่น  
ความเชื่อมั่นในตนเอง  
ความคิดสร้างสรรค์  
การควบคุมอารมณ์



### 2. ความสามารถ (Abilities)

สติปัญญา ความรู้  
ทักษะการตัดสินใจ  
และความสามารถในการพูด

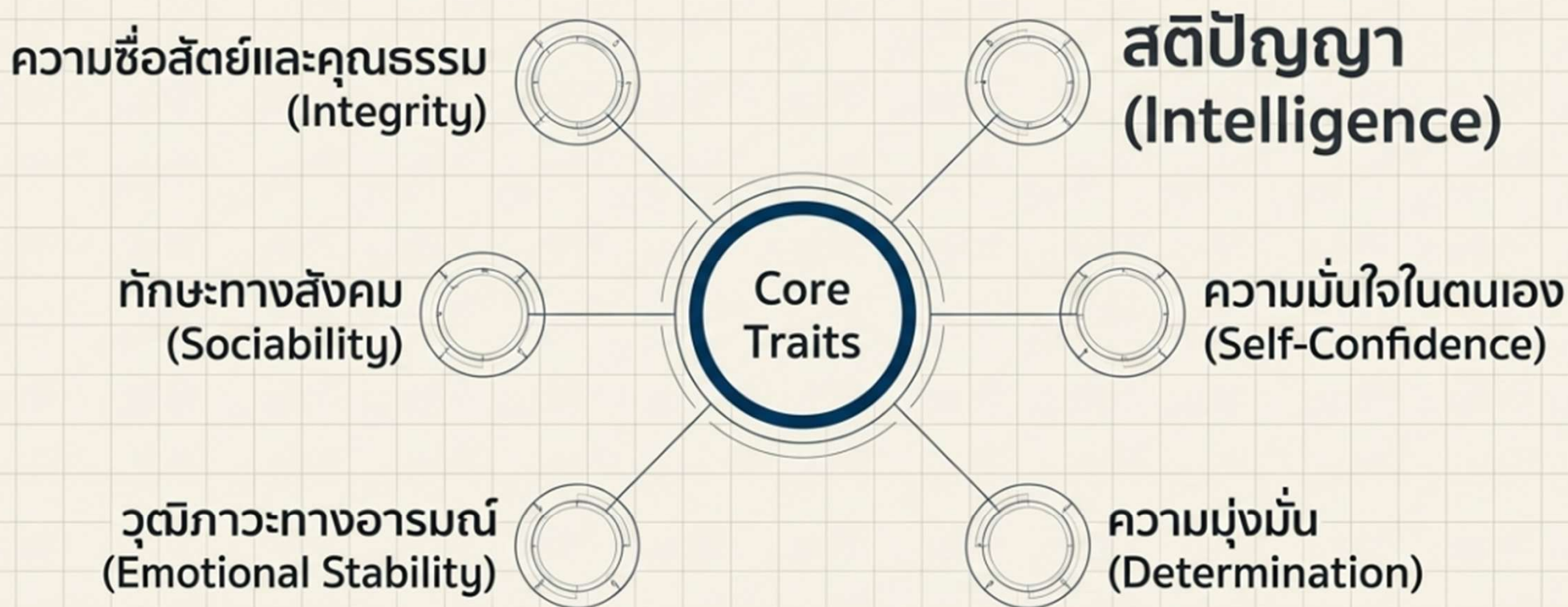


### 3. ทักษะทางสังคม (Social Skills)

ความสามารถในการบริหาร  
การสร้างความสัมพันธ์  
และการโน้มน้าวใจ

นักวิจัยได้พยายามจำแนกคุณลักษณะหลายร้อยอย่างให้อยู่ใน 3 หมวดหมู่นี้เพื่อทำความเข้าใจแก่นแท้ของภาวะผู้นำ

# คุณลักษณะสำคัญที่นักวิจัยส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกัน

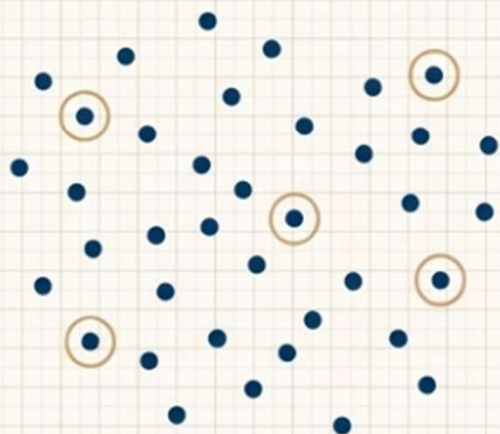


# วิวัฒนาการของแนวคิด: จากคุณลักษณะเดี่ยวสู่กลุ่มคุณลักษณะและทักษะ

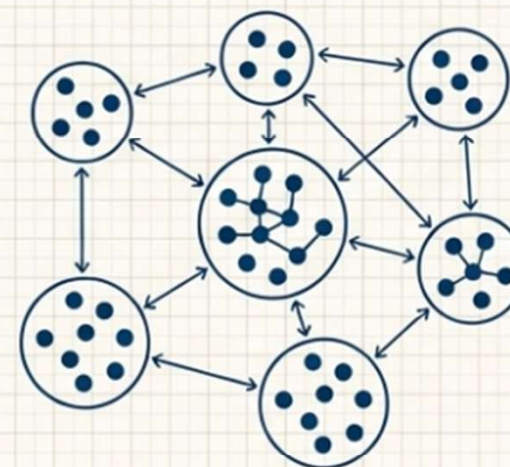
ยุคแรก: การค้นหาคุณลักษณะสากล

ยุคสังเคราะห์: การระบุกลุ่มคุณลักษณะและทักษะ

1940s



1970s



ผลการวิจัยพบคุณลักษณะกว่า 79 อย่าง แต่มีเพียง 4 อย่าง  
ที่พบร่วมกัน (ความฉลาด, ความคิดริเริ่ม, อารมณ์ขัน, การแสดงออก)  
ชี้ให้เห็นว่าไม่มีคุณลักษณะ 'หนึ่งเดียว' ที่เป็นคำตอบ

ผลการวิจัย 163 ชิ้นชี้ชัดว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมี  
'กลุ่ม' ของคุณลักษณะและทักษะที่ทำงานร่วมกัน  
ไม่ใช่แค่คุณลักษณะเดี่ยวๆ

## เจาะลึกผลการวิจัยของ Stogdill (1974): คุณลักษณะและทักษะที่แยก 'ผู้นำ' ออกจาก 'ผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ'

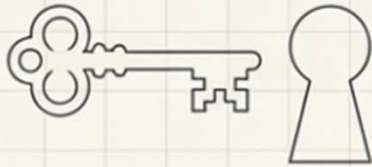
คุณลักษณะ (Traits)	ทักษะ (Skills)
<ul style="list-style-type: none"><li>• ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี (Adaptable to situations)</li><li>• มีความทะเยอทะยานมุ่งความสำเร็จ (Ambitious and achievement-oriented)</li><li>• มีความมุมานะ พยายาม (Persistent)</li><li>• มีความมั่นใจในตนเอง (Self-confident)</li><li>• ทนต่อภาวะความเครียดได้ (Tolerant of stress)</li><li>• ต้องการมีอำนาจเหนือ (Dominant)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ฉลาดเฉลียว, มีสติปัญญา (Intelligent)</li><li>• มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative)</li><li>• มีความคล่องแคล่วด้านการพูด (Fluent in speaking)</li><li>• มีความรู้เกี่ยวกับงาน (Knowledgeable about the work)</li><li>• มีความสามารถในการชักชวน (Persuasive)</li><li>• มีทักษะทางสังคม (Socially skilled)</li></ul>

# แต่...พิมพ์เขียวนี้สมบูรณ์แบบจริงหรือ?



แม้ทฤษฎีคุณลักษณะจะให้มุมมองที่น่าสนใจ  
แต่ก็มี 'ชิ้นส่วนที่ขาดหายไป' ซึ่งนำไปสู่การพัฒนากฤษฎีภาวะผู้นำในยุคต่อมา

## 4 ข้อจำกัดสำคัญของทฤษฎีคุณลักษณะ



### 1. ไม่มีคุณลักษณะที่เป็นสากล (No Universal Traits)

ไม่พบคุณลักษณะใดที่ใช้ได้กับ 'ทุกสถานการณ์' ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมหนึ่ง อาจล้มเหลวในอีกสภาพแวดล้อมหนึ่ง



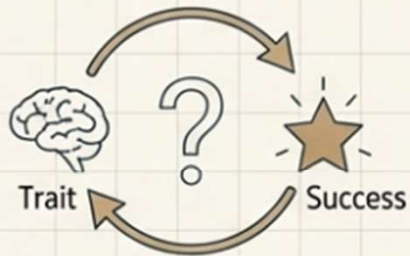
Weak Situation



Strong Situation

### 2. ละเลยความสำคัญของ 'สถานการณ์' (Ignores the 'Situation')

คุณลักษณะผู้นำจะมีความสำคัญลดลงในสถานการณ์ที่มีโครงสร้างชัดเจน (Strong Situation) และจะเด่นชัดขึ้นในสถานการณ์ที่คลุมเครือ (Weak Situation)



### 3. ปัญหาเรื่องเหตุและผล (Cause and Effect Problem)

ไม่ชัดเจนว่าคุณลักษณะเป็น 'เหตุ' หรือ 'ผล' ของความสำเร็จ เช่น ความมั่นใจในตนเองทำให้เป็นผู้นำ หรือการเป็นผู้นำที่สำเร็จทำให้เกิดความมั่นใจ?

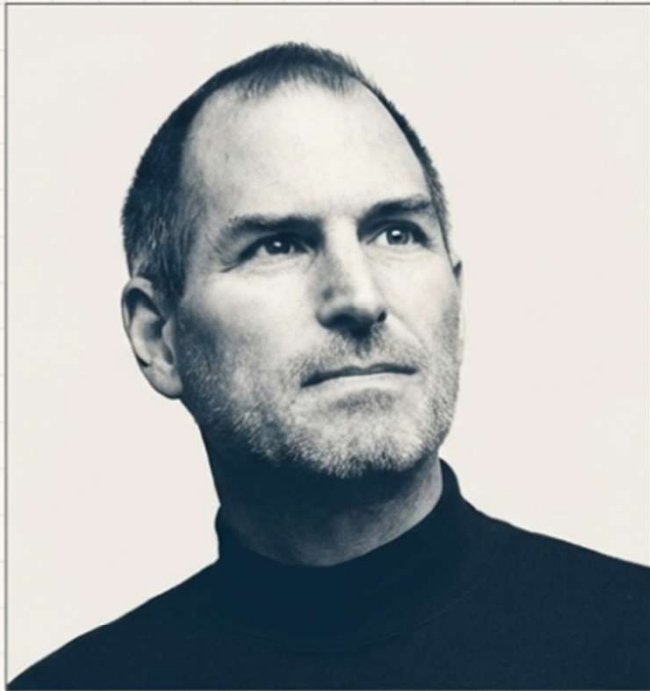


### 4. ใช้บรรยาย แต่ไม่ใช่ทำนาย (Describes, But Doesn't Predict)

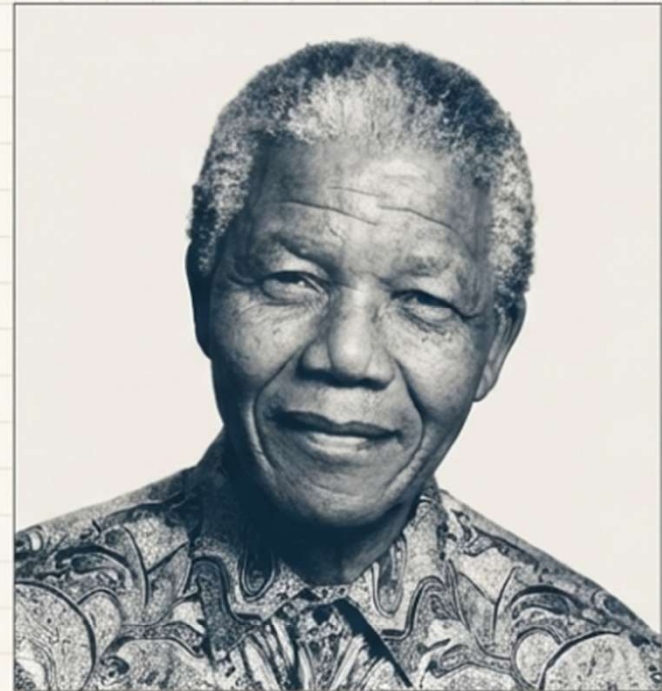
ทฤษฎีนี้เป็นเครื่องมือที่ดีในการ 'บ่งบอก' ถึงความเป็นผู้นำ แต่ไม่สามารถใช้ 'ทำนาย' คนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำได้อย่างแม่นยำ

# กรณีศึกษา: สองพิมพ์เขียวสู่ความยิ่งใหญ่

หากไม่มีสูตรสำเร็จเพียงหนึ่งเดียว แล้วผู้นำที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร?



Steve Jobs - สถาปนิกแห่งวิสัยทัศน์  
(The Visionary Architect)



Nelson Mandela - เข็มทิศทางศีลธรรมผู้รวมชาติ  
(The Unifying Moral Compass)

เราจะใช้เลนส์ของทฤษฎีคุณลักษณะเพื่อวิเคราะห์คุณสมบัติที่ทำให้พวกเขากลายเป็นผู้นำที่โลกจดจำ

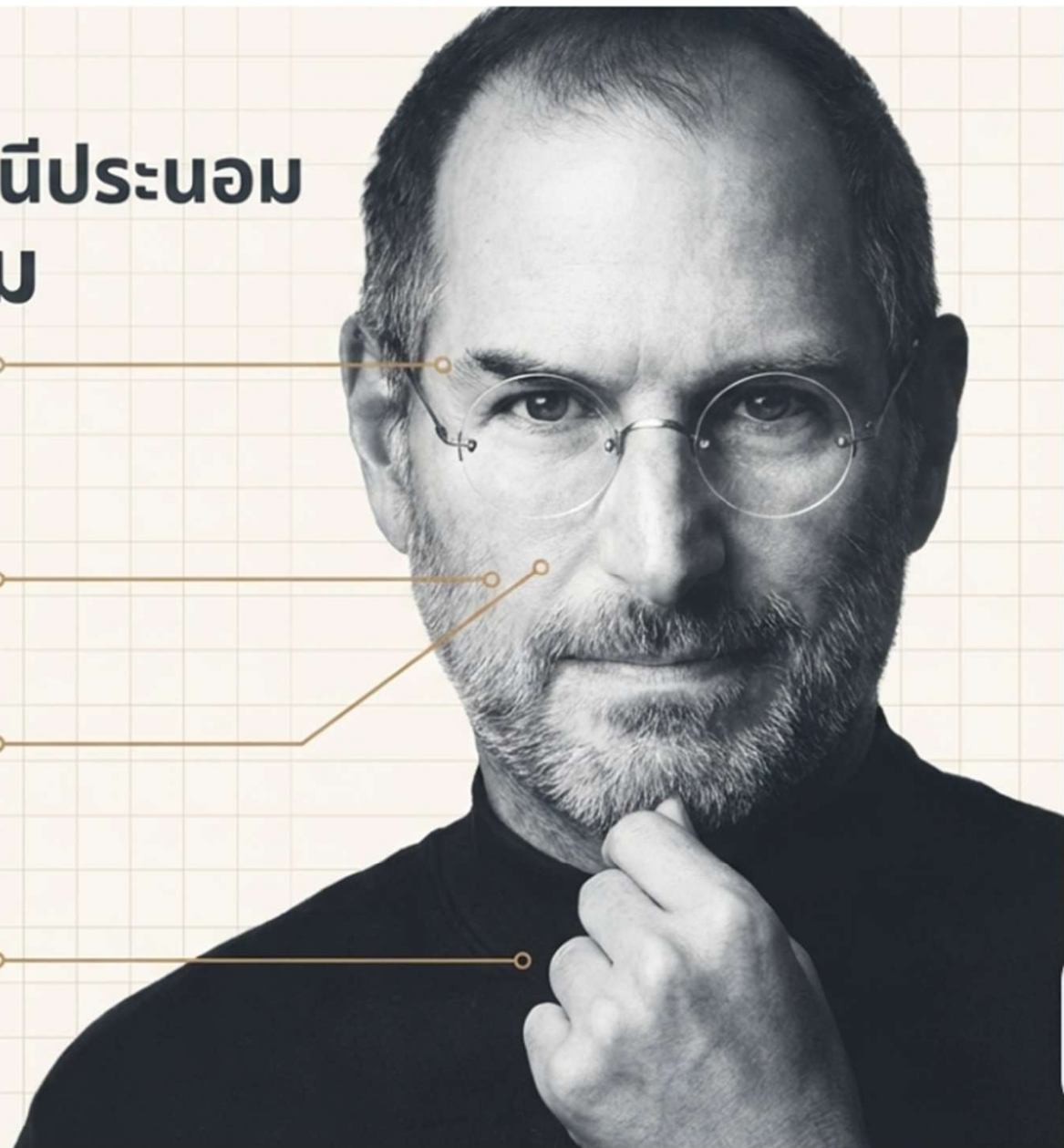
# สตีฟ จ๊อบส์: อัจฉริยะผู้ไม่ประนีประนอม อัจฉริยะผู้ไม่ประนีประนอม

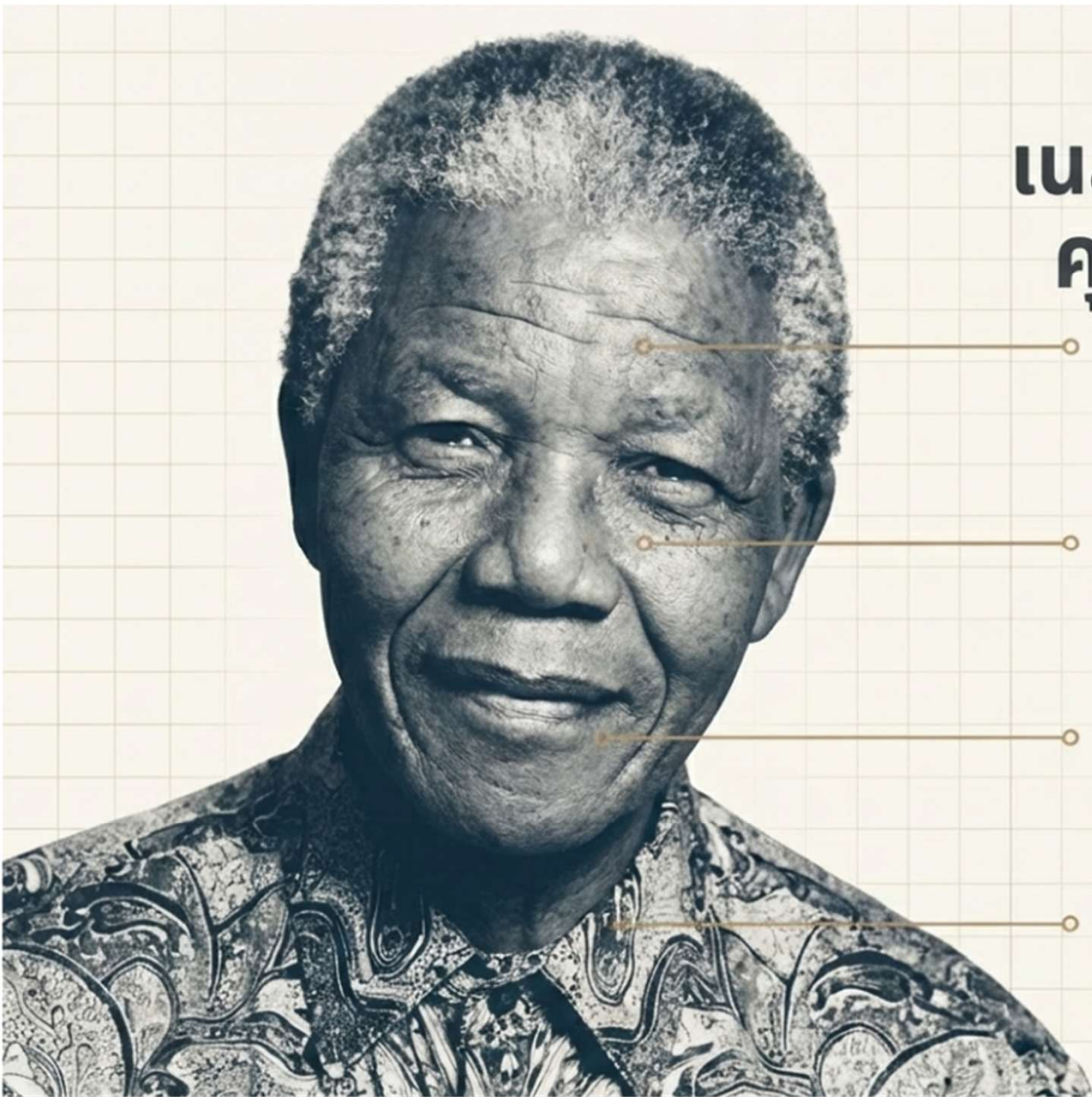
**สติปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ (Intelligence & Creativity):** ผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับศิลปะ มองเห็นในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็น

**ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence):** เชื่อมมั่นในวิสัยทัศน์ของตนเองอย่างแรงกล้า แม้จะถูกคัดค้าน

**ความมุ่งมั่น (Determination):** มีมาตรฐานสูง ไม่ยอมประนีประนอมกับคุณภาพ ผลักดันทีมให้ทำสิ่งที่ เป็นไปไม่ได้

**เสน่ห์ดึงดูด (Charisma):** บุคลิกภาพทรงพลังและมีทักษะการโน้มน้าวใจ (Reality Distortion Field)

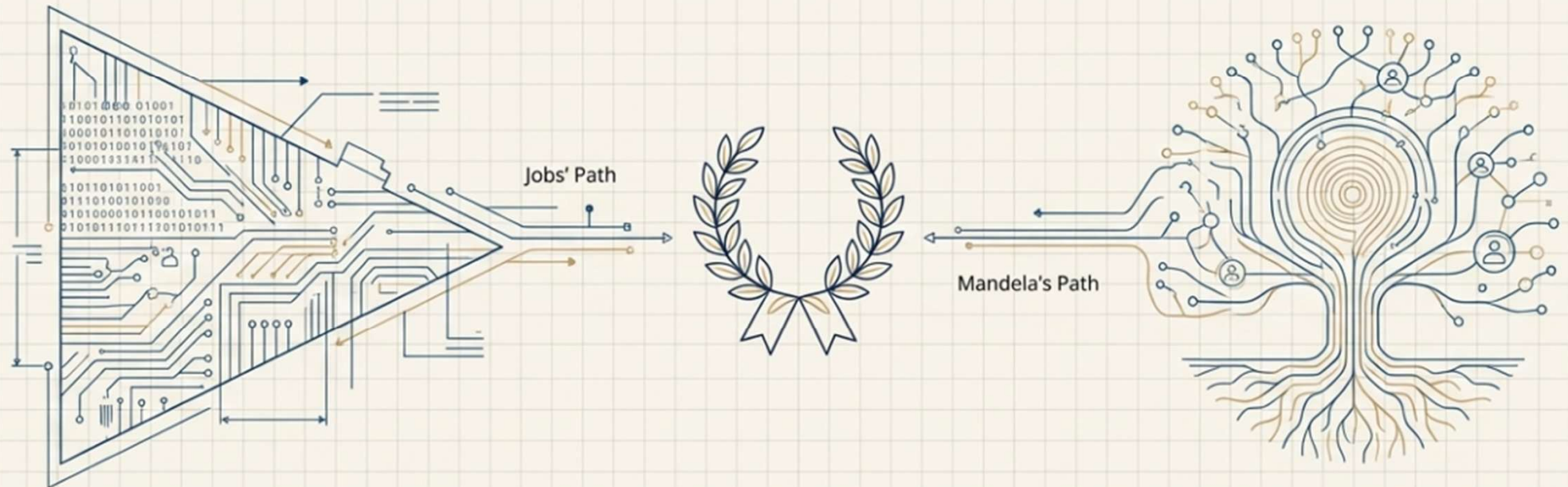




## เนลสัน แมนเดลา: ผู้นำด้วย คุณธรรมและความอดทน

- **ความซื่อสัตย์และคุณธรรม (Integrity):** ยึดมั่นในอุดมการณ์ความเท่าเทียมอย่างไม่เปลี่ยนแปลง แม้ต้องถูกจองจำ 27 ปี
- **วุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Stability):** ควบคุมอารมณ์และเลือก 'การให้อภัย' แทนการแก้แค้น เพื่อรวมชาติที่แตกแยก
- **ความทรหดและความเพียร (Perseverance & Grit):** อดทนต่อสภาวะกดดันและความยากลำบากอย่างสูงเพื่อเป้าหมายระยะยาว
- **ทักษะทางสังคมและความอ่อนน้อม (Sociability & Humility):** สามารถสร้างสัมพันธ์ได้กับทุกคน ตั้งแต่ผู้ร่วมอุดมการณ์ไปจนถึงผู้คุม

# บทสรุปจากการวิเคราะห์: ทฤษฎีเดียวกัน แต่ผลลัพธ์ต่างกัน



การเปรียบเทียบแสดงให้เห็นว่า...

## จุดแข็งของทฤษฎี (Strength of the Theory)

ทฤษฎีคุณลักษณะช่วยให้เรา 'ระบุ' และ 'อธิบาย' คุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้อย่างดีเยี่ยม

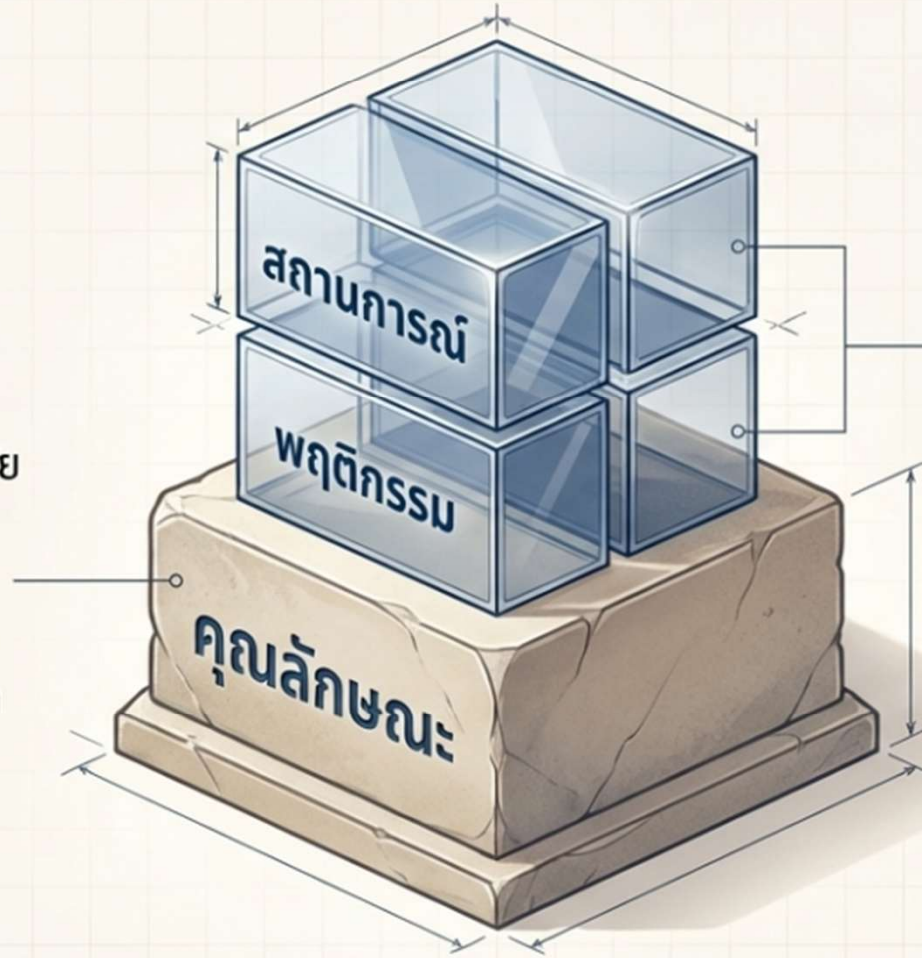
## จุดอ่อนที่ชัดเจน (Clear Weakness)

ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะชุดเดียวกัน (จับส์เน้นความเด็ดขาด, แมนเดลาเน้นคุณธรรม) สิ่งนี้ยืนยันว่า "ไม่มีสูตรสำเร็จสากล" สำหรับการเป็นผู้นำ

# มรดกของทฤษฎีคุณลักษณะ: รากฐานที่ไม่ใช่บทสรุป

**คุณลักษณะ 'มีความสำคัญ'**  
(Traits 'Matter'):

แม้จะไม่ใช่ปัจจัยเดียว แต่คุณลักษณะพื้นฐาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความมั่นใจ และสติปัญญา ยังคงเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล



**เป็นจุดเริ่มต้น ไม่ใช่จุดสิ้นสุด**  
(It's the Starting Point, Not the End Point):

ข้อจำกัดของทฤษฎีคุณลักษณะได้ผลักดันให้นักวิจัยหันไปศึกษาปัจจัยอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น พฤติกรรม (Behavior) และสถานการณ์ (Situation) ซึ่งนำไปสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ซับซ้อนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

# พิมพ์เขียวของผู้นำยุคใหม่: การต่อยอดจากรากฐานเดิม

ในโลกที่ซับซ้อนขึ้น ผู้นำในอนาคตจำเป็นต้องมีทักษะใหม่เพิ่มเติมจากคุณลักษณะพื้นฐาน

**รากฐานที่ยังคงอยู่  
(The Enduring Foundation)**  
ความซื่อสัตย์ (Integrity),  
ความมุ่งมั่น (Determination),  
ความมั่นใจ (Self-Confidence)



**ทักษะที่ต้องเพิ่มเติมในปัจจุบัน  
(Skills to Add Today)**

- \*\* การคิดเชิงซ้อน (Complex Thinking)
- \*\* การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning Agility)
- \*\* ความยืดหยุ่นทางพฤติกรรม (Behavioral Flexibility & Adaptability)

# ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ: ผู้นำเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ?

แนวคิดหลัก: ผู้นำเกิดมาพร้อมคุณสมบัติพิเศษ

5 คุณลักษณะสำคัญที่พบในผู้นำ

ข้อจำกัดสำคัญของทฤษฎี



- ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มาแต่กำเนิด  
เชื่อว่าคุณลักษณะเด่นของผู้นำกำเนิด
- พัฒมาจาก "ทฤษฎีมหาบุรุษ"  
(Great Man Theory)  
มีรากฐานจากความเชื่อว่าบุคคเป็นสิ่งที่ติดตัวมา  
และไม่เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์
- ตัวอย่างผู้นำในอดีต  
มีรากฐานจากความเชื่อว่าบุคคลสำคัญใน  
ประวัติศาสตร์เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ

**สติปัญญา (Intelligence)**

**ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence)**  
เชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และ  
ความสามารถของตนเอง  
ทำให้กล้าตัดสินใจ

**ความมุ่งมั่น (Determination)**  
มีความทะเยอทะยาน  
อดทนต่ออุปสรรค  
และมุ่งมั่นทำงาน  
ให้สำเร็จ

**ความซื่อสัตย์ และคุณธรรม (Integrity)**  
ซื่อมั่นในหลักจริยธรรม  
มีความน่าเชื่อถือ  
และได้รับความไว้วางใจ  
จากผู้ตาม

**ทักษะทางสังคม (Sociability)**  
สามารถเข้ากันผู้อื่นได้ดี  
สร้างมนุษยสัมพันธ์  
และโน้มน้าวใจคนเก่ง

**สติปัญญา (Intelligence)**  
มีความรู้ความสามารถ ไหวพริบดี  
และตัดสินใจแก้ปัญหาได้ดั่งชาญ  
อย่างเฉียบแหลม

**ละเลยปัจจัยด้าน "สถานการณ์"**  
คุณลักษณะบางอย่างอาจใช้ไม่ได้ผล  
หากบริบทหรือสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย

**ไม่มีคุณลักษณะใดที่เป็นสากล**  
ไม่สามารถระบุว่าคุณลักษณะที่รับประกัน  
ความสำเร็จของผู้นำได้ในทุกกรณี

**มองข้ามความสำคัญของ "ผู้ตาม"**  
ความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับ การยอมรับ  
และความสัมพันธ์กับสมาชิกในกลุ่มด้วย

# ถอดรหัสผู้นำ: ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory)

แก่นของทฤษฎี: ผู้นำมี "อะไร" ที่ต่างจากคนทั่วไป?



ผู้นำเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ  
(Leaders are born, not made)

เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะภายใน  
ที่ติดตัวมาแต่กำเนิดและคงที่

ข้อจำกัดของทฤษฎี

ละเลยปัจจัยด้านสถานการณ์และพฤติกรรม  
ซึ่งสำคัญต่อความเป็นผู้นำในปัจจุบัน



## กรณีศึกษาเปรียบเทียบ: คุณลักษณะผู้นำ 2 สไตล์

สตีฟ จ๊อบส์: ผู้นำแห่งวิสัยทัศน์และความสมบูรณ์แบบ



ความคิดสร้างสรรค์  
ความมุ่งมั่น  
ไม่ประนีประนอม  
เสมอหัตถ์สูง

เนลสัน แมนเดลา: ผู้นำแห่งคุณธรรมและการให้อภัย

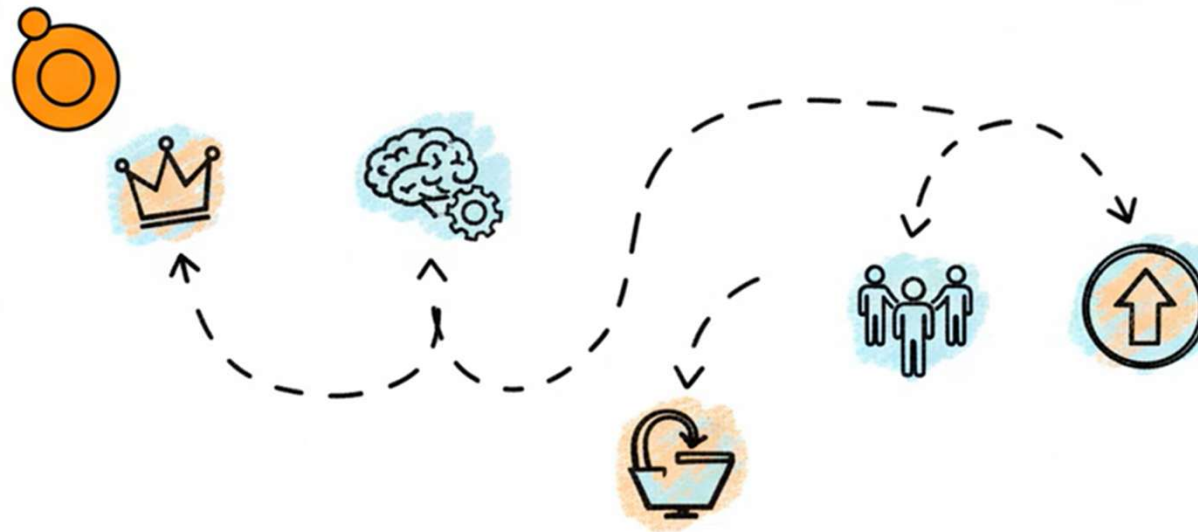


บทสรุป: แม้จะต่างกัน แต่มีจุดร่วม

ความมั่นใจ  
ความมุ่งมั่น  
สติปัญญาที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย

ความซื่อสัตย์  
วุฒิภาวะทางอารมณ์สูง  
ความทรหดอดทน

# พิมพ์เขียวภาวะผู้นำ: 4 ทฤษฎี



# ผู้นำที่ยิ่งใหญ่: พรสวรรค์หรือการสร้าง?

## ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theories)

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม บริกกับคุณลักษณะ  
แนวคิดนี้เสนอว่า ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นกับคุณลักษณะ  
โดยกำเนิด แต่ขึ้นกับ **พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก**  
ซึ่งสามารถเรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนาได้

“ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แตกต่างกันที่  
**พฤติกรรม ไม่ใช่ ลักษณะส่วนตัว**”

เส้นทางวิวัฒนาการของแนวคิด ตั้งแต่การจัดรูปแบบพื้นฐาน  
สู่การค้นพบ 2 มิติที่สำคัญของผู้นำ



# จุดเริ่มต้นของการจัดกลุ่ม: การศึกษาจากมหาวิทยาลัยไอโอวา



## พฤติกรรม:

- ผู้นำสั่งการและควบคุมทุกอย่าง

## ผลลัพธ์:

- งานเสร็จเร็ว แต่ผู้ตามกดดัน ขาดความคิดสร้างสรรค์



## พฤติกรรม:

- เปิดโอกาสให้ทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

## ผลลัพธ์:

- ขวัญกำลังใจสูง คุณภาพงานดี เกิดความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ



## พฤติกรรม:

- ผู้นำไม่แทรกแซง ปล่อยให้กลุ่มตัดสินใจกันเอง

## ผลลัพธ์:

- งานไม่มีทิศทาง ประสิทธิภาพต่ำ เกิดความสับสน

ข้อสรุปของ Lewin: ผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลดีที่สุดโดยรวม

# เมื่อคุณบดีต้องสร้างหลักสูตรใหม่: 3 สไตล์ 3 ผลลัพธ์



## เผด็จการ (Autocratic)

### พฤติกรรม:

คุณบดีตัดสินใจคนเดียว  
และสั่งการให้ทำตาม

### ผลลัพธ์:

- ✓ หลักสูตรเสร็จตามกำหนด
- ✗ อาจารย์รู้สึกถูกบังคับ  
เกิดแรงต้านรู้สึกถูกบังคับ  
เกิดแรงต้านในการนำไปใช้



## ประชาธิปไตย (Democratic)

### พฤติกรรม:

คุณบดีตั้งคณะ  
เปิดรับฟังความเห็น และ  
ตัดสินใจร่วมกับกลุ่ม

### ผลลัพธ์:

- ✓ หลักสูตรมีคุณภาพ  
สะท้อนความต้องการจริง
- ✓ อาจารย์มีความเป็นเจ้าของ  
(Ownership) และร่วมมือ  
อย่างเต็มที่



## ปล่อยเสรี (Laissez-faire)

### พฤติกรรม:

คุณบดีปล่อยให้  
อาจารย์ตัดสินใจกันเอง  
ขาดเป้าหมายที่ชัดเจน

### ผลลัพธ์:

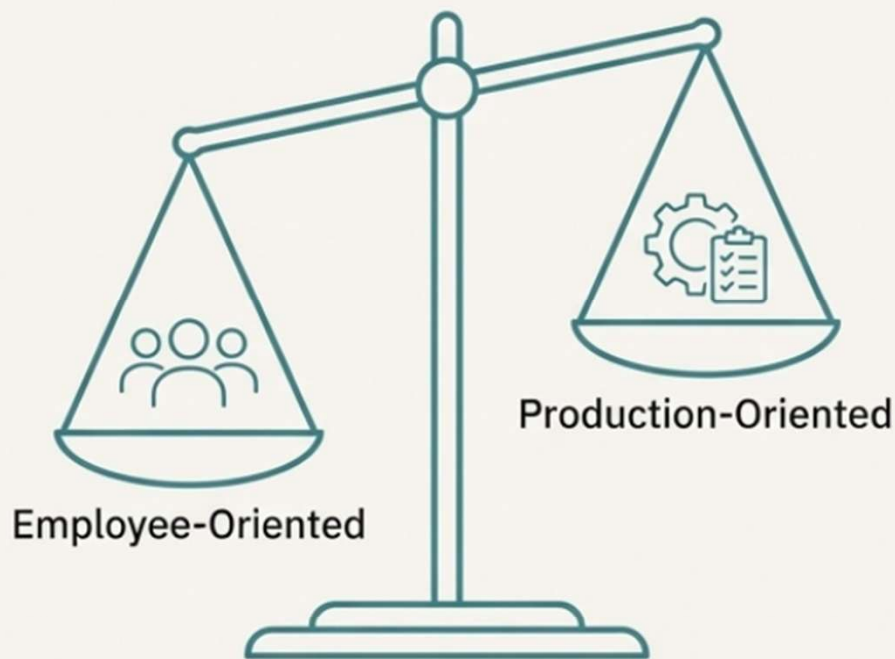
- ✗ ไม่สามารถสรุปหลักสูตรได้  
งานล่าช้า
- ✗ เกิดความสับสนและ  
ประสิทธิภาพต่ำ

# สู่แก่นของความขัดแย้ง: การศึกษาจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน

## ผู้นำที่มุ่งคน (Employee-Oriented Leadership)

เน้นความสัมพันธ์ ความเป็นอยู่  
และความพึงพอใจของผู้ตาม

ความพึงพอใจสูง  
ผลงานดีในระยะยาว



## ผู้นำที่มุ่งงาน (Production-Oriented Leadership)

เน้นประสิทธิภาพ เป้าหมาย  
และผลผลิตของงาน

งานสำเร็จเร็ว แต่สร้างแรง  
กดดันและกระทบขวัญกำลังใจ

ข้อสรุปเบื้องต้น: การศึกษาพบว่าผู้นำที่ **เน้นคน** มีแนวโน้มสร้างประสิทธิภาพที่ยั่งยืนกว่า

# ภารกิจประกันคุณภาพ: เมื่อ 'คน' และ 'งาน' ถูกวางบนตาชั่ง

## ผู้นำแบบมุ่งงาน

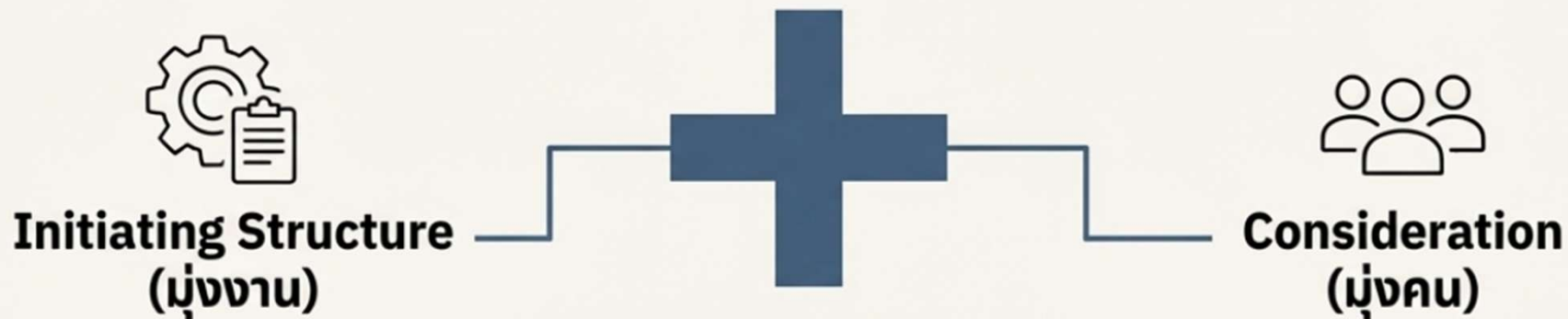
- พฤติกรรม: ตั้ง KPI เข้มงวด, กำหนดเส้นตายชัดเจน, ให้ความสำคัญกับคะแนนประเมิน
- **ผลลัพธ์ระยะสั้น:** เอกสารเสร็จตามกำหนด
- **ผลลัพธ์ระยะยาว:** อาจารย์เครียด, ภาระงานสูง, ความร่วมมือลดลง

## ผู้นำแบบมุ่งคน

- พฤติกรรม: รับฟังปัญหา, ปรับ KPI ให้เหมาะสม, สนับสนุนทรัพยากรและการอบรม
- **ผลลัพธ์ระยะสั้น:** กระบวนการอาจช้ากว่าเล็กน้อย
  - **ผลลัพธ์ระยะยาว:** อาจารย์มีแรงจูงใจ, คุณภาพการสอนพัฒนาอย่างยั่งยืน

ทฤษฎีมิชแกนชี้ว่า แม้การ 'มุ่งงาน' จะเหมาะกับภาวะวิกฤต แต่การ 'มุ่งคน' สร้างผลลัพธ์ที่ดีกว่าในระยะยาว

# จุดเปลี่ยนทางความคิด: การค้นพบจากไอโฮไอสแตต



## Initiating Structure (มุ่งงาน)

การกำหนดโครงสร้างงาน, บทบาท, กฎระเบียบ, และเป้าหมายที่ชัดเจน

## Consideration (มุ่งคน)

การเอาใจใส่ผู้ตาม, การสร้างความไว้วางใจ, และความเป็นกันเอง

พฤติกรรม 2 มิตินี้ **เป็นอิสระต่อกัน**  
ผู้นำสามารถ **มุ่งงานสูง** และ **มุ่งคนสูง** พร้อมกันได้

# ขับเคลื่อนสู่ Digital University: พลังของผู้นำที่บูรณาการ "งาน" และ "คน"

Initiating Structure สูง (High) 

**\*\*พฤติกรรมผู้นำ\*\*:**

- กำหนดนโยบาย Hybrid Learning ชัดเจน
- แบ่งบทบาทหน้าที่ของคณะและหน่วยงานไอที
- วางโหม่งไลน์และตัวชี้วัด (KPIs)

**\*\*ผลที่เกิดขึ้น\*\*:**

ทิศทางชัดเจน, การดำเนินงานเป็นระบบ



 Consideration สูง (High)

**\*\*พฤติกรรมผู้นำ\*\*:**

- รับฟังความกังวลของอาจารย์ด้านเทคโนโลยี
- จัดอบรมและมีทีมพี่เลี้ยง (Mentor)
- สื่อสารด้วยความเห็นอกเห็นใจ

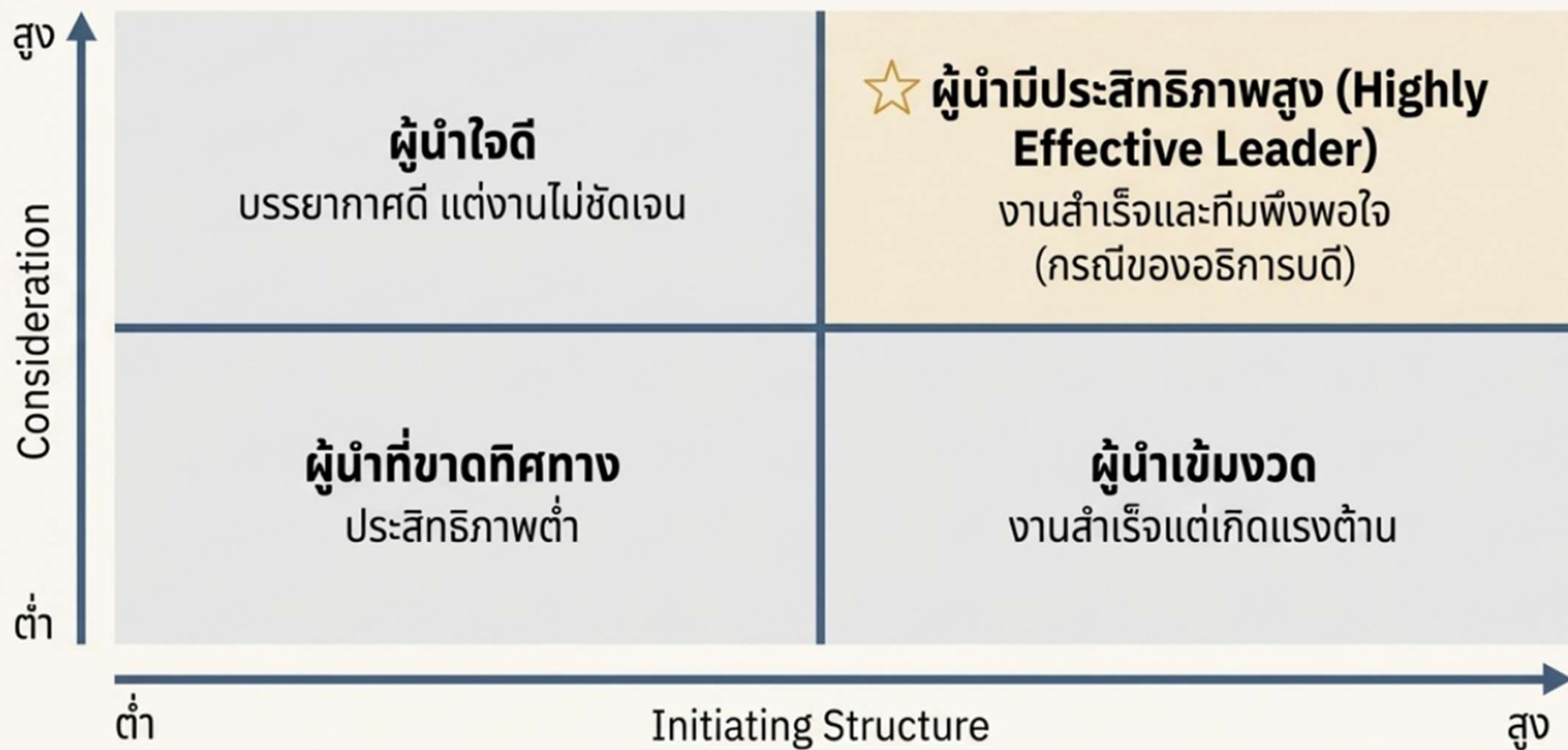
**\*\*ผลที่เกิดขึ้น\*\*:**

อาจารย์รู้สึกได้รับการสนับสนุน, แรงจูงใจเพิ่มขึ้น

**\*\*Overall Outcome\*\*:**

การปรับเปลี่ยนสู่ระบบดิจิทัลสำเร็จลุล่วงด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย

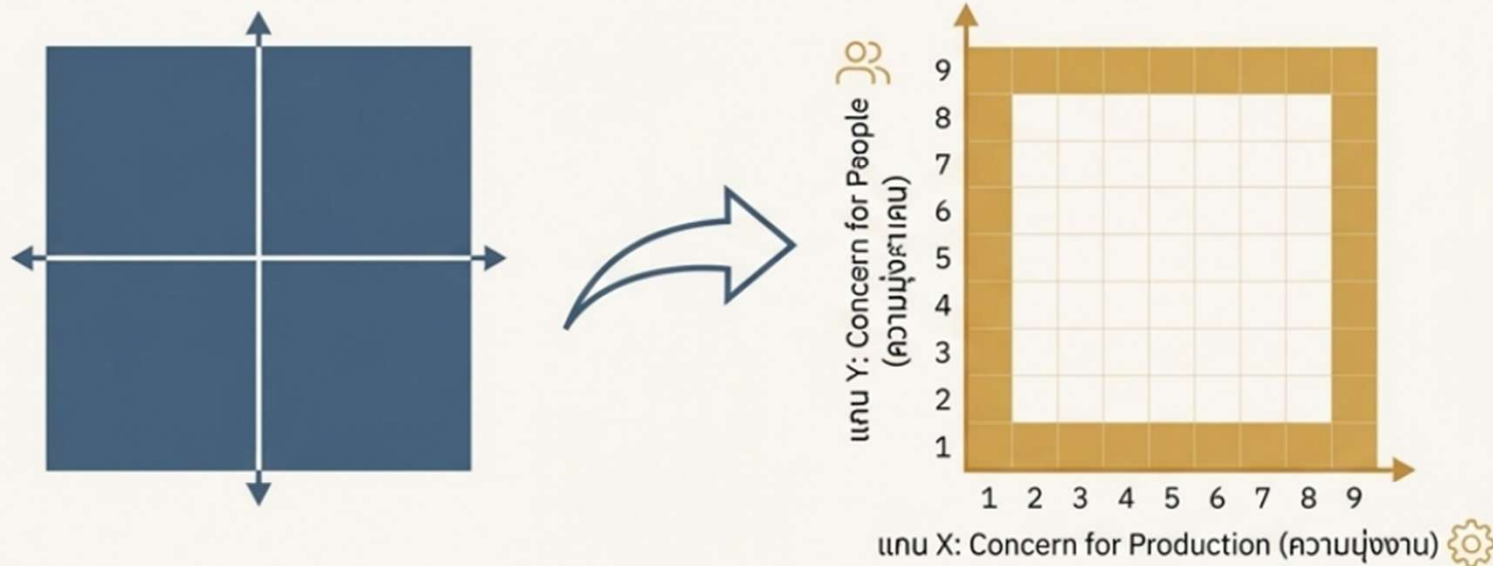
# แผนภาพแห่งประสิทธิผล: การจัดตำแหน่งผู้นำตาม Ohio Model



Key Insight: ทฤษฎีนี้ชี้ว่าผู้นำที่มีพฤติกรรม 'สูง-สูง' จะสร้างทั้งประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของผู้ตามได้ดีที่สุด

# การพัฒนาสู่เครื่องมือที่ใช้ได้จริง: ตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid)

พัฒนาต่อยอดจากแนวคิดของ Ohio State Studies โดย Blake & Mouton  
อธิบายพฤติกรรมผู้นำผ่าน 2 แกนสำคัญ แต่ละแกนมีระดับความเข้มข้นตั้งแต่ 1 (ต่ำสุด) ถึง 9 (สูงสุด)



การเพิ่มระดับความเข้มข้นทำให้สามารถระบุสไตล์ผู้นำได้ละเอียดและหลากหลายมากขึ้น  
โดยมีเป้าหมายคือการเป็นผู้นำแบบ **(9,9) Team Management**

# เมื่อภาระงานสวนทางกับคุณภาพ: 4 แนวทางรับมือที่แตกต่างกัน

ผู้อำนวยการต้องยกระดับหลักสูตรให้ผ่านการรับรอง แต่ในขณะเดียวกันอาจารย์ก็เสี่ยงต่อภาวะ Burnout

## (1,9) Country Club (มุ่งคนสูง, มุ่งงานต่ำ)

**พฤติกรรม:** หลีกเลี่ยงการกดดัน, ลดเป้าหมายเพื่อรักษาบรรยากาศ

**ผลลัพธ์:** อาจารย์สบายใจ แต่งานล่าช้า ไม่ผ่านเกณฑ์

## (9,1) Authority-Compliance (มุ่งงานสูง, มุ่งคนต่ำ)

**พฤติกรรม:** สั่งการ, กำหนด KPI เข้มงวด, เน้นผลลัพธ์

**ผลลัพธ์:** งานเดินเร็วแต่อาจารย์กดดันและต้านทาน

## (5,5) Middle-of-the-Road (กลางๆ ทั้งสองด้าน)

**พฤติกรรม:** ประนีประนอม ลดมาตรฐานบางส่วนเพื่อเลี่ยงความขัดแย้ง

**ผลลัพธ์:** พอไปได้ แต่ไม่โดดเด่นทั้งคุณภาพและแรงจูงใจ

**แล้วผู้นำในอุดมคติ (9,9) จะทำอย่างไร?**

# ผู้นำแบบทีม (9,9): สร้างผลลัพธ์ที่เป็นเลิศผ่านการทำงานร่วมกัน

## ★ (9,9) Team Management

### พฤติกรรมผู้นำแบบ (9,9):

- **กำหนดเป้าหมายร่วมกัน:** ตั้งเป้าหมายการรับรองคุณภาพที่ชัดเจน และเปิดให้ทีมอาจารย์ร่วมออกแบบแนวทาง
- **สร้างการมีส่วนร่วม:** ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและสร้างความเป็นเจ้าของในงาน
- **สนับสนุนอย่างเต็มที่:** จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและช่วยลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน

✓ ผ่านการรับรองคุณภาพ (Concern for Production)

✓ อาจารย์มีความเป็นเจ้าของและเกิดการพัฒนาต่อเนื่อง (Concern for People)

ผู้นำแบบ (9,9) ไม่ได้ประนีประนอม แต่บูรณาการความต้องการของงานและคนเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

## สรุปเส้นทางวิวัฒนาการ: จาก 3 รูปแบบ สู่ 2 มิติที่สมบูรณ์

งานศึกษา (Study)	ประเด็นหลัก (Key Concept)	ข้อค้นพบสำคัญ (Key Finding)
Iowa Studies	รูปแบบผู้นำ (พฤติกรรมการ, ประชาธิปไตย, ปล่อยเสรี)	<b>ประชาธิปไตย</b> ให้ผลดีที่สุด
Michigan Studies	การเลือกระหว่าง 'มุ่งงาน' vs 'มุ่งคน'	<b>เน้นคน</b> มีประสิทธิภาพระยะยาวกว่า
Ohio State Studies	2 มิติพฤติกรรมที่เป็นอิสระ (งาน, คน)	ผู้นำสามารถ <b>มุ่งงานสูง + มุ่งคนสูง</b> พร้อมกันได้
Managerial Grid	ระดับพฤติกรรมใน 2 มิติ (1-9)	ผู้นำแบบ <b>(9,9) Team Management</b> มีประสิทธิภาพสูงสุด



## บทสรุปสุดท้าย: ภาวะผู้นำคือพฤติกรรมที่เรียนรู้และพัฒนาได้

การเดินทางผ่าน 4 ทฤษฎีสำคัญ แสดงให้เห็นถึงการบรรจบกันของแนวคิด: ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด คือผู้ที่สามารถบูรณาการ **ความมุ่งมั่นในเป้าหมาย (Task)** เข้ากับ **การดูแลใส่ใจในทีมงาน (People)** ได้อย่างสมดุลและเข้มข้น. นี่ไม่ใช่คุณสมบัติติดตัว แต่เป็น **ชุดของพฤติกรรม** ที่ทุกคนสามารถเรียนรู้และนำไปปรับใช้ได้

# ถอดรหัส 4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

สรุปและเปรียบเทียบแนวคิดหลัก: ผู้นำสร้างได้ ไม่ใช่เกิดมาเป็น เน้นพฤติกรรมมุ่งงาน vs. มุ่งคน

## 1. Iowa Studies (Kurt Lewin)

แบ่งผู้นำเป็น 3 รูปแบบ

ศึกษาผลของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อบรรยากาศในกลุ่ม



แบบประชาธิปไตย (Democratic) ให้ผลดีที่สุด

สร้างขวัญกำลังใจสูงและได้งานที่มีคุณภาพ

## 2. Michigan Studies

แบ่งพฤติกรรมเป็น 2 ชั้น: มุ่งงาน vs มุ่งคน

ผู้นำมีแนวโน้มเอนเอียงทางใดทางหนึ่ง

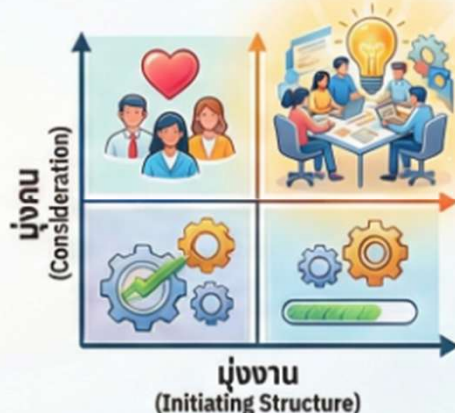


แบบมุ่งคน มีประสิทธิภาพมากกว่า ให้ผลดีด้านความพึงพอใจและผลงานระยะยาว

## 3. Ohio State Studies

มองพฤติกรรมเป็น 2 มิติอิสระต่อกัน

มิติ 'มุ่งงาน' และ 'มุ่งคน'

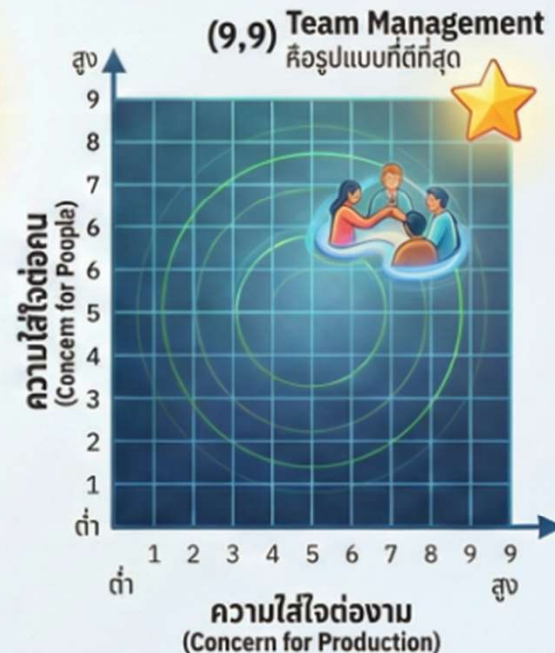


ผู้นำแบบ 'มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง' มีประสิทธิภาพที่สุด สามารถบริหารทีมทั้งล่องมือในระดับสูงพร้อมกัน

## 4. The Managerial Grid (Blake & Mouton)

ใช้ตาข่าย 2 แกนวัดระดับความใส่ใจ งาน vs คน

แต่ละแกนมีระดับ 1 ถึง 9

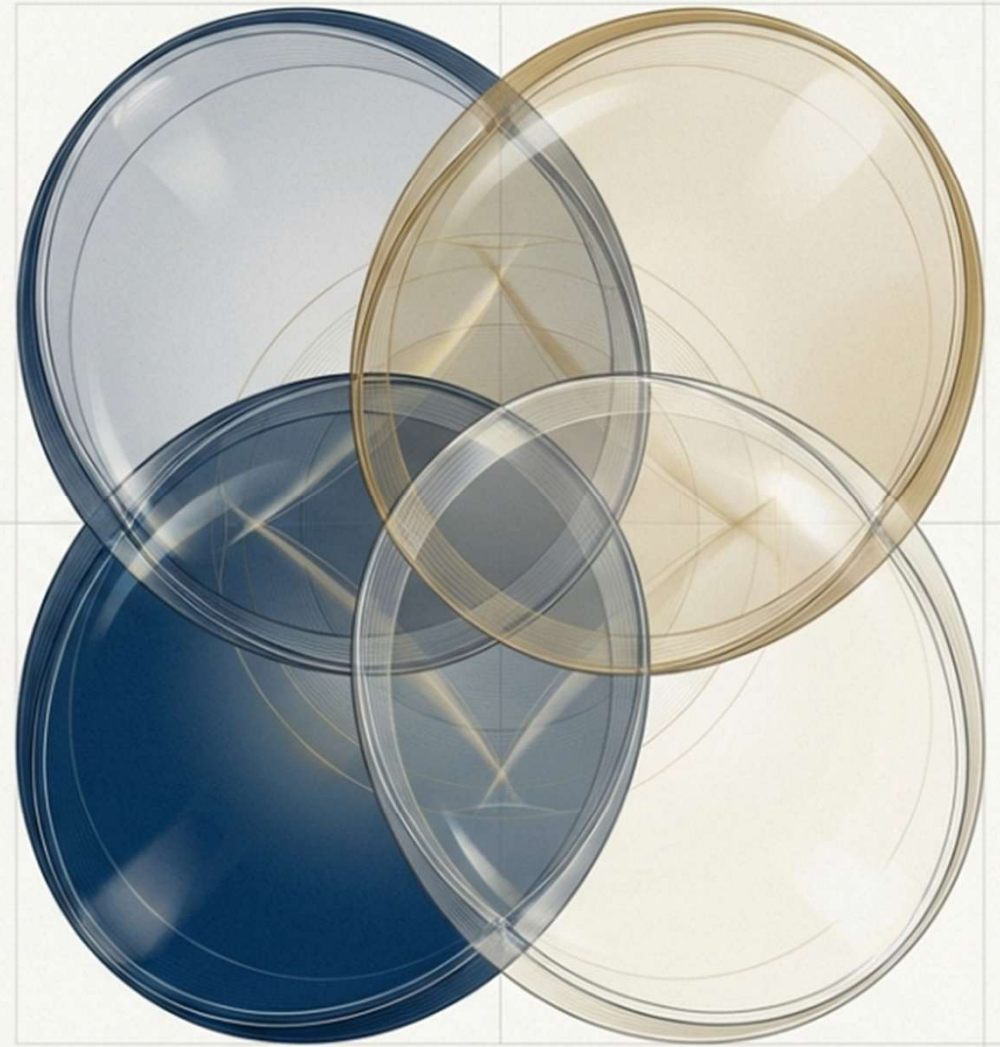


(9,9) Team Management คือรูปแบบที่ดีที่สุด

ให้ความสำคัญทั้งงานและคนในระดับสูงสุดพร้อมกัน

# ภาวะผู้นำในโลกยุคใหม่: เมื่อ “สไตล” ที่ดีที่สุด คือการปรับตัวตาม “สถานการณ์”

คู่มือวิเคราะห์และประยุกต์ใช้  
**4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์**  
(Situational & Contingency Leadership)  
ผ่านกรณีศึกษาจริงของไทย



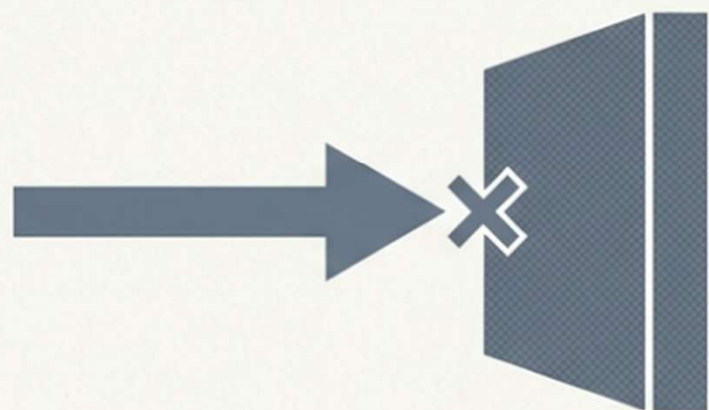
# ภาวะผู้นำ: ไม่มีสูตรสำเร็จ



# แก่นแนวคิด: “ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดเพียงแบบเดียว”

ความสำเร็จของผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะโดยกำเนิด (Trait Theory) หรือพฤติกรรมที่ตายตัว (Behavioral Theory) แต่ขึ้นอยู่กับความลงตัวของระหว่าง “สไตลส์ผู้นำ” กับ “สถานการณ์” ที่เผชิญ

## Trait / Behavioral Theory



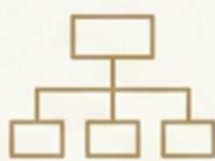
## Situational Theory



ลักษณะผู้ตาม  
(Follower Characteristics)



ลักษณะงาน  
(Task Nature)



โครงสร้างองค์กร  
(Organizational Structure)

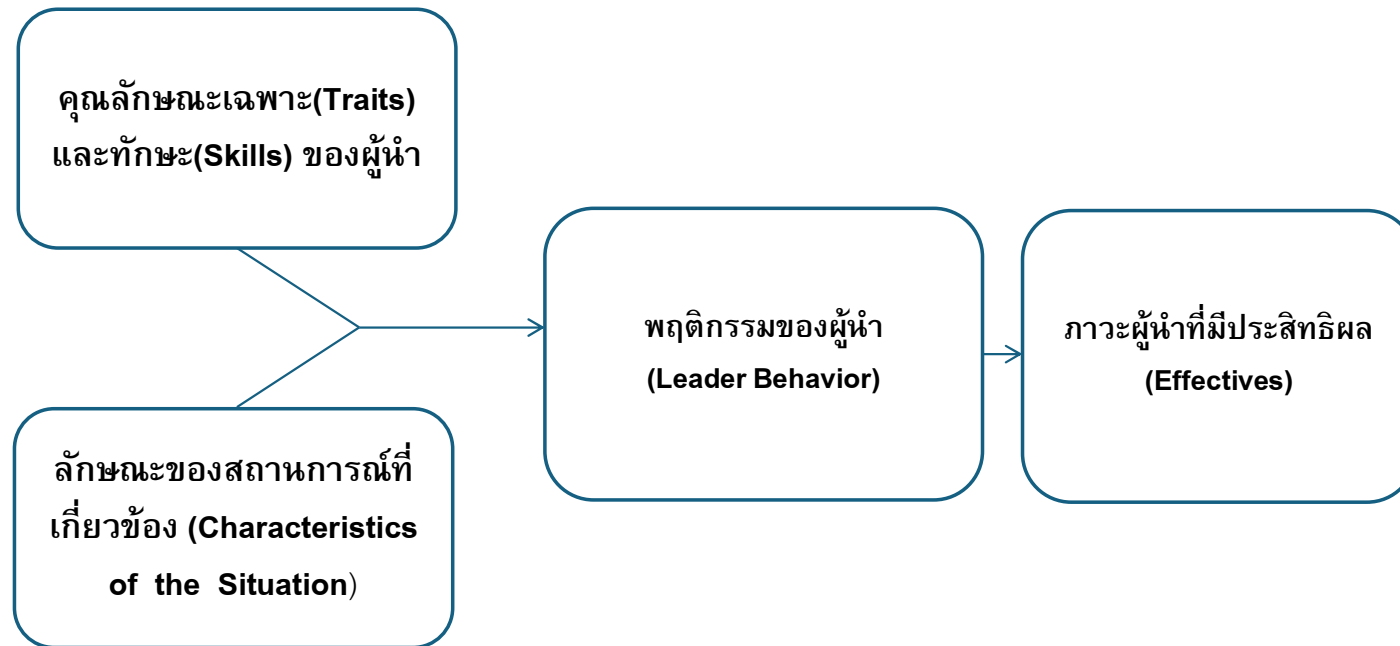


อำนาจของผู้นำ  
(Leader's Power)



สภาพแวดล้อม  
(Environment)

# รูปแบบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์



# ทฤษฎีที่ 1: Fiedler's Contingency Theory – ผู้นำเปลี่ยนสไตล์ยาก ต้องปรับสถานการณ์ให้เหมาะสม

Fred Fiedler เชื่อว่าสไตล์ผู้นำ (วัดด้วย LPC) ค่อนข้างคงที่ ดังนั้นประสิทธิผลจึงเกิดจากการจับคู่ผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์

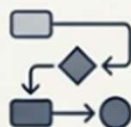


- **ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-oriented):** เน้นผลลัพธ์ กฎระเบียบ คำสั่ง
- **ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented):** เน้นทีมงาน ความสัมพันธ์ การสนับสนุน



## 1. ความสัมพันธ์ผู้นำ-ผู้ตาม (Leader-Member Relations):

ระดับความไว้วางใจและความเชื่อมั่น



## 2. โครงสร้างของงาน (Task Structure):

ความชัดเจนของเป้าหมายและขั้นตอน






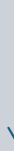

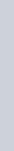
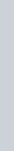

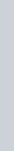


## 3. อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power):

อำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษ

**ผู้นำแบบมุ่งงานจะโดดเด่นในสถานการณ์ที่ดีมากหรือแย่มาก  
ในขณะที่ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะเหมาะกับสถานการณ์ปานกลาง**

## ความสอดคล้องระหว่างสถานการณ์กับรูปแบบของผู้นำ ตามแนวคิดของฟีดเลอร์

สถานที่		1	2	3	4	5	6	7	8
ตัวแปรทางสถานการณ์	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
	โครงสร้างของงาน	แข็ง	แข็ง	อ่อน	อ่อน	แข็ง	แข็ง	อ่อน	อ่อน
	อำนาจผู้นำ	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
ความน่าพึงพอใจของสถานการณ์	น่าพึงพอใจมาก 			น่าพึงพอใจปานกลาง 			ไม่น่าพึงพอใจมาก 		
รูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์	   <b>ผู้นำเน้นงาน</b>			   <b>ผู้นำเน้นความสัมพันธ์</b>			  <b>ผู้นำเน้นงาน</b>		

## ความสอดคล้องระหว่างสถานการณ์กับรูปแบบของผู้นำ ตามแนวคิดของฟีดเลอร์

- ฟีดเลอร์มีความเห็นว่า สถานการณ์ที่ 1,2,3 เป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก สถานการณ์ที่ 7,8 เป็นสถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมาก
  - รูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งสองนี้คือ ผู้นำแบบเน้นงาน (task - oriented)
- ส่วนสถานการณ์ที่ 4,5,6 เป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจระดับปานกลาง รูปแบบที่สอดคล้องคือ ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (relationship - oriented )
- โดยฟีดเลอร์ให้เหตุผลว่า การที่ผู้นำเน้นงานเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก และไม่น่าพึงพอใจมาก เพราะตามสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก คนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน งานมีโครงสร้างชัดเจน ผู้นำมีอำนาจมาก สิ่งที่ต้องทำคือ ผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมาย

## ความสอดคล้องระหว่างสถานการณ์กับรูปแบบของผู้นำ ตามแนวคิดของฟีดเลอร์

- ขณะที่สถานการณ์ที่**ไม่น่าพึงพอใจมาก** ความสัมพันธ์ของคนไม่ดี โครงสร้างไม่ชัดเจน อำนาจผู้นำน้อย **จึงต้องสนใจเรื่องงานให้มาก** เพราะความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิกไม่ดีอยู่แล้ว จึงไม่ต้องสนใจเรื่องความสัมพันธ์
- ส่วนในสถานการณ์ที่มีระดับความ**น่าพึงพอใจปานกลาง** ผู้นำต้อง**เน้นเรื่องความสัมพันธ์กับคน** เพราะจะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดี ให้เกิดแก๊งค์ ช่วยทำให้อำนาจของผู้นำมีอำนาจเพิ่มขึ้น และแก้ไขโครงสร้างที่ไม่ชัดเจนให้ดำเนินงานไปได้

# กรณีศึกษา: นายกรัฐมนตรีไทยในภาวะวิกฤตโควิด-19

## การจำแนกสไตล์ผู้นำ (Leader Style Assessment)

### พฤติกรรม

- ประกาศ พ.ร.ก.ฉุกเฉิน
- สั่งการจากศูนย์กลาง (ศบค.)
- กำหนดมาตรการล็อกดาวน์

### สรุป

## ผู้นำแบบมุ่งงาน (TASK-ORIENTED)

## การประเมินสถานการณ์ (Situation Analysis)

ความสัมพันธ์ผู้นำ-ผู้ตาม (40%)

ต่ำถึงปานกลาง

เกิดการวิจารณ์, ความเชื่อมั่นไม่สม่ำเสมอ

### โครงสร้างงาน

90%, สูง

เป้าหมายชัดเจน: ควบคุมการระบาด, มีแนวทางจากผู้เชี่ยวชาญ

### อำนาจตำแหน่ง

100%, สูง

มีอำนาจตามรัฐธรรมนูญและกฎหมายฉุกเฉิน

## สรุปผลการวิเคราะห์ (Conclusion)

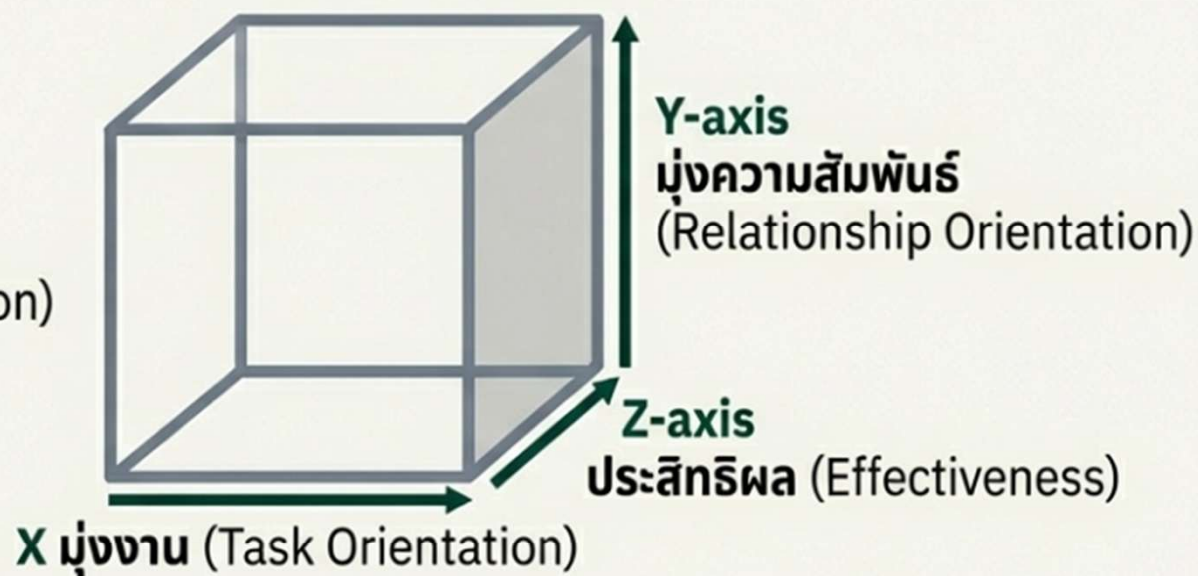
สถานการณ์โดยรวมเป็นแบบที่ “เฝ้าต่อผู้นำแบบมุ่งงาน” (เป็นภาวะวิกฤตระดับชาติที่ต้องการการตัดสินใจรวดเร็วและคำสั่งชัดเจน)

บทวิจารณ์: เหมาะสมในระยะสั้น (วิกฤต) แต่อาจลดความไว้วางใจในระยะยาวหากไม่ปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เข้าสู่ภาวะปกติ

## ทฤษฎีที่ 2: Reddin's 3-D Leadership – พฤติกรรมเดียวกันอาจ “มี” หรือ “ไม่มี” ประสิทธิภาพก็ได้

Reddin พัฒนาต่อยอดจากทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ โดยเพิ่มมิติที่ 3 คือ **ประสิทธิผล (Effectiveness)** ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับสถานการณ์

- 1. มุ่งงาน (Task Orientation)
- 2. มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Orientation)
- 3. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)



พฤติกรรม	แบบมีประสิทธิภาพ	แบบไม่มีประสิทธิภาพ
มุ่งงานสูง-สัมพันธ์ต่ำ	✓ <b>Benevolent Autocrat</b> (เผด็จการอย่างมีคุณธรรม)	✗ <b>Autocrat</b> (เผด็จการ)

# กรณีศึกษา: นายกรัฐมนตรีกับการบริหารสถานการณ์ความมั่นคงชายแดน

ผู้นำมีลักษณะ มุ่งงานสูง – มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (เน้นควบคุมพื้นที่, ใช้คำสั่งจากศูนย์กลาง)

## สถานการณ์ที่ 1: วิกฤตฉุกเฉิน (Crisis Phase)


**บริบท:** ต้องการตัดสินใจเร็ว, ความเสี่ยงสูง, โครงสร้างอำนาจชัดเจน

**การประเมิน:** สไตล์นี้เหมาะสม กลายเป็น Benevolent Autocrat (มีประสิทธิภาพ ✓) 

**เหตุผล:** ใช้อำนาจเด็ดขาดแต่ยังคำนึงถึงผลกระทบ

## สถานการณ์ที่ 2: ระยะฟื้นฟูและเจรจา (Recovery & Diplomatic Phase)

**บริบท:** ต้องการความร่วมมือ, สร้างความไว้วางใจ, มีมิติการทูต

**การประเมิน:** หากยังใช้สไตล์เดิม จะกลายเป็น Autocrat (ไม่มีประสิทธิภาพ ✗) 

**เหตุผล:** ลดความชอบธรรมและเพิ่มแรงต่อต้าน

## สรุปเชิงทฤษฎี (Conclusion)

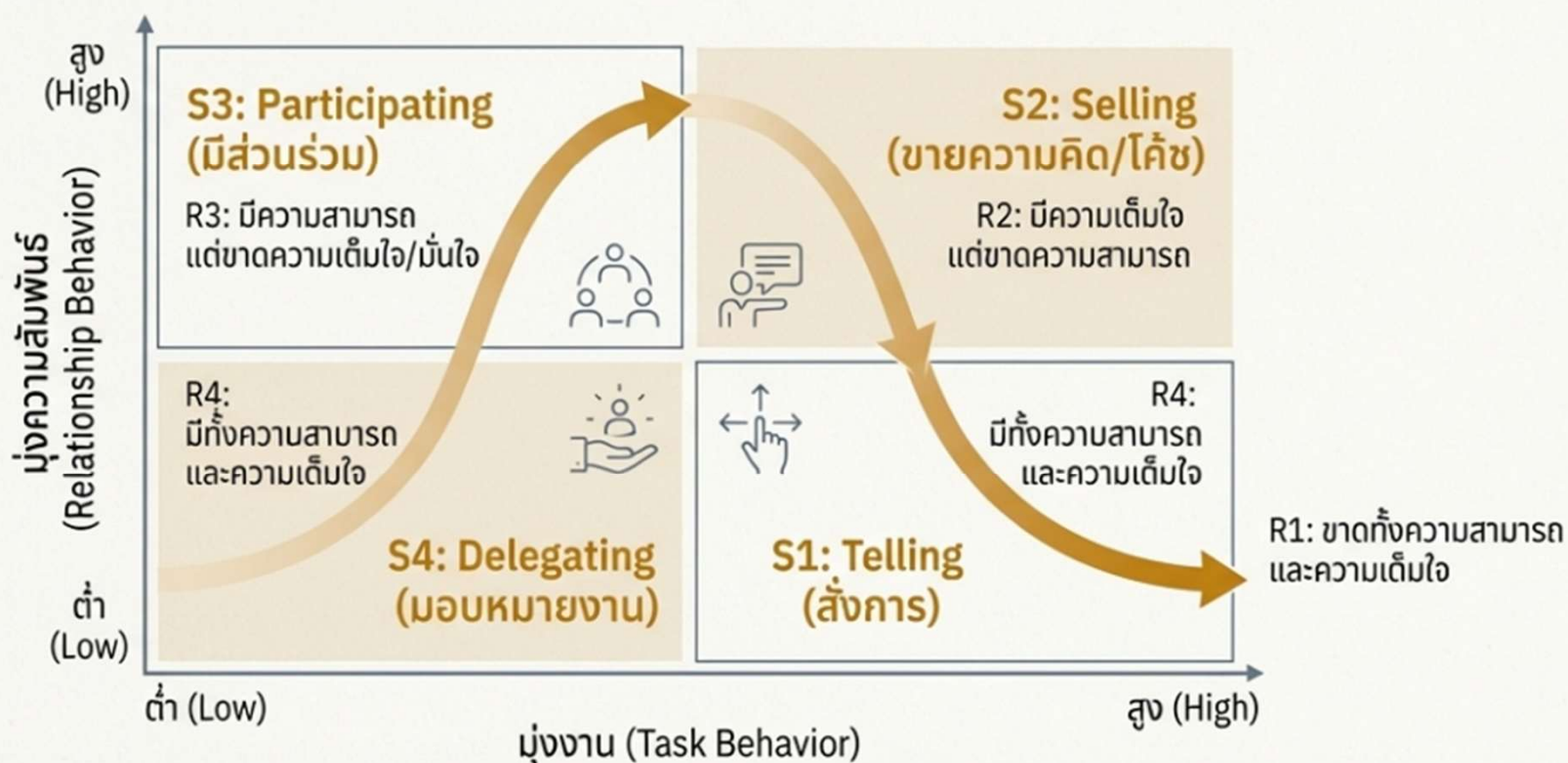
ผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Reddin คือผู้ที่ “รู้จักปรับการใช้พฤติกรรม” ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

### ทฤษฎีที่ 3: Hersey & Blanchard's Situational Leadership – ผู้นำต้องปรับสไตล์ตาม “ความพร้อม” ของผู้ตาม

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนสไตล์การนำให้เข้ากับบุคลิกภาวะ หรือ ความพร้อม (Readiness) ของผู้ตาม

ความสามารถ (Competence): ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์

ความมุ่งมั่น/เต็มใจ (Commitment): ความมั่นใจ แรงจูงใจ



## ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ ของ (Hersey and Blanchard's Situational Theory)

1. ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถและมุ่งมั่นในการทำงาน (R1) เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ
2. ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถแต่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (R2) พร้อมเป็นผู้มีความอยู่ในระดับปานกลาง
3. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถแต่ขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน (R3) พร้อมเป็นผู้มีความอยู่ในระดับปานกลาง – สูง
4. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับสูง (R4)

## ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ ของ (Hersey and Blanchard's Situational Theory)

ตามลักษณะความพร้อมของผู้ตามที่แตกต่างกันดังกล่าวนี้อ จำเป็นต้องใช้ผู้นำที่มีคุณลักษณะและพฤติกรรม  
ในการทำงานที่แตกต่างกัน จึงเกิดรูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ คือ ความพร้อมของผู้  
ตามอย่างเหมาะสม คือ

- 1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกอย่างใกล้ชิด  
เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (R1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ
- 2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการ  
ทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะ  
รับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้อง  
คอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้  
ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (R2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

## ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ ของ (Hersey and Blanchard's Situational Theory)

- 3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถ และมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (R3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน
- 4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (R4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

# ทฤษฎีที่ 4: House's Path-Goal Theory – ผู้นำต้อง “เปิดเส้นทาง” สู่เป้าหมาย

บทบาทของผู้นำคือการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตาม โดยการชี้แนะเส้นทางสู่เป้าหมาย, ลดอุปสรรค, และให้การสนับสนุนที่จำเป็น

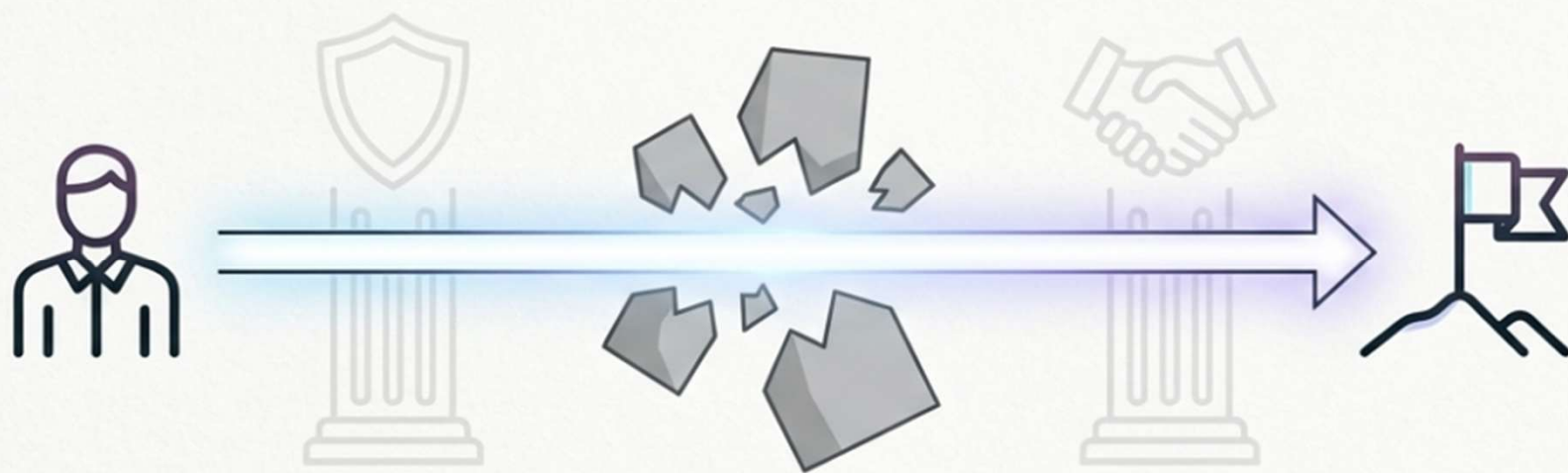


ผู้นำต้องวินิจฉัยสถานการณ์และเลือกใช้สไตล์ที่เหมาะสมที่สุด เพื่อเติมเต็มสิ่งที่ขาดหายไปในสภาพแวดล้อมการทำงาน

## พิมพ์เขียวของผู้นำ: ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ตามแนวคิดของ Robert House บทบาทสำคัญที่สุดของผู้นำคือการ **“เปิดเส้นทางนโยบาย”**

ผู้นำต้องทำหน้าที่ขจัดอุปสรรคและสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้หน่วยงานและผู้มีส่วนได้เสียสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายนโยบายที่ซับซ้อนระดับชั้นได้สำเร็จ



# เครื่องมือ 4 ชนิดในภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์



**ภาวะผู้นำแบบสั่งการ  
(Directive):**  
สร้างความชัดเจน  
และเสถียรภาพ



**ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน  
(Supportive):**  
ดูแลคนและสร้าง  
ความชอบธรรม



**ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม  
(Participative):**  
สร้างความร่วมมือ  
และลดความขัดแย้ง

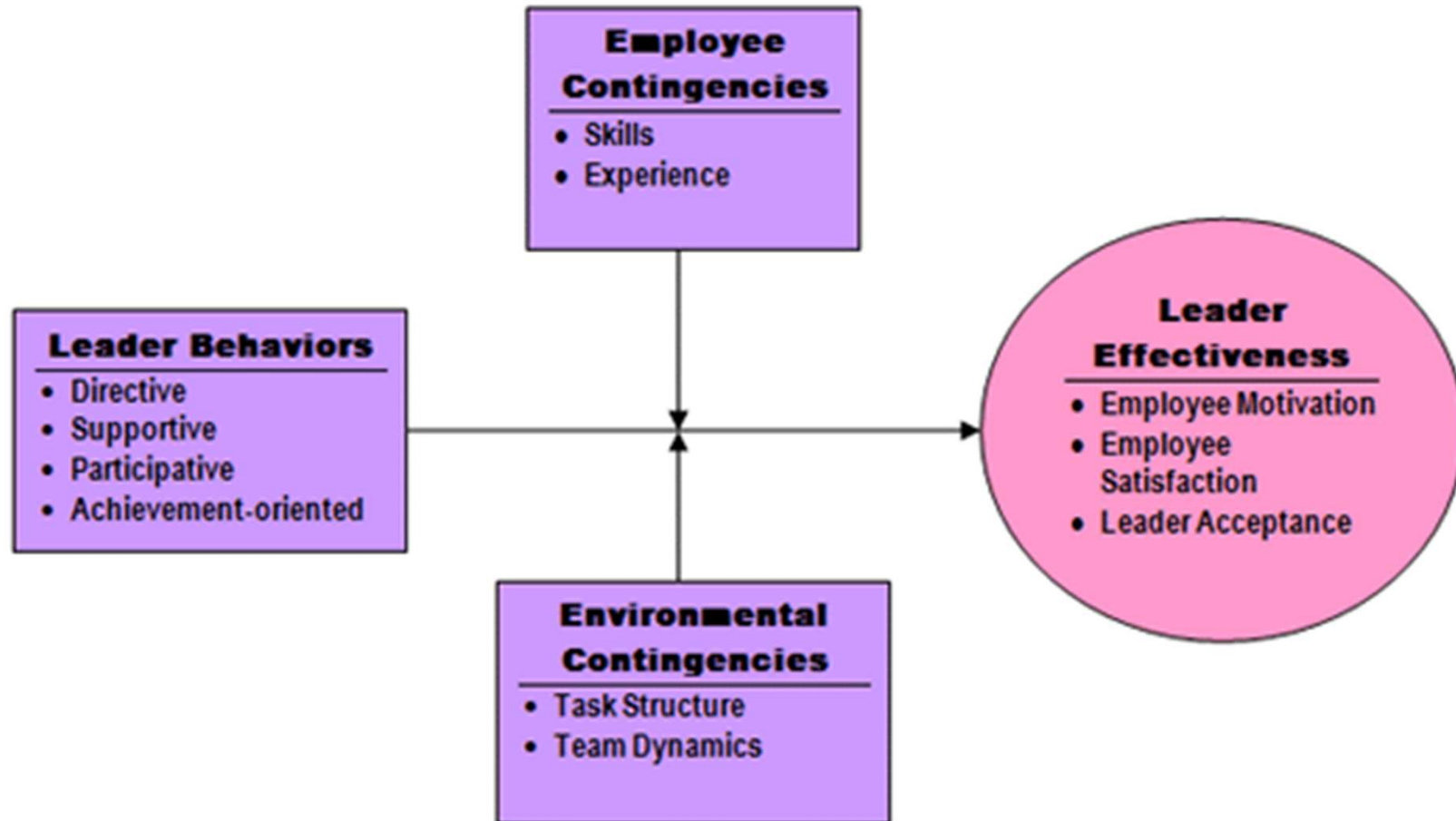


**ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์  
(Achievement-Oriented):**  
ผลักดันสู่เป้าหมาย  
เชิงยุทธศาสตร์

House ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

- 1. ผู้นำแบบบงการ (Directive leadership) เป็นผู้นำที่จะบอกพนักงานว่า ผู้นำคาดหวังอะไรจากพนักงาน ผู้นำจะกำหนดวิธีการทำงาน รายละเอียดของงาน ตารางการทำงาน ตลอดจนมาตรฐานการทำงานให้กับพนักงาน จึงเป็นผู้นำประเภท**เน้นงาน**
- 2. ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นผู้นำที่มุ่งสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับพนักงาน รวมถึงสร้างโอกาสและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีแก่พนักงาน เป็นผู้นำที่**เน้นความสัมพันธ์**
- 3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นผู้นำที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมโดยจะปรึกษาหารือ และ**ให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ**
- 4. ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented leadership) เป็นผู้นำที่กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายแก่พนักงาน ปรับปรุงการทำงานอย่าง**ต่อเนื่อง สร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะทำได้สำเร็จ**
- Robert House เชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถยืดหยุ่นหรือเปลี่ยนรูปแบบได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

# House's Path-Goal Model



# กรณีศึกษา: การบูรณาการนโยบาย “ความมั่นคง” และ “การทูต” ที่ชายแดน



## Leadership Styles



**Directive Leadership**  
การสั่งการ



**Supportive Leadership**  
การสนับสนุน



**Participative Leadership**  
การมีส่วนร่วม



**Achievement-Oriented Leadership**  
การมุ่งผลสัมฤทธิ์

## Policy Application



**นโยบายความมั่นคง:** สั่งการชัดเจน, กำหนด  
มาตรการควบคุมชายแดน เพื่อสร้างเสถียรภาพ



**มิติความมั่นคงเชิงมนุษย์:** ดูแลผู้ปฏิบัติงานและ  
ประชาชนที่ได้รับผลกระทบ เพื่อเพิ่มความชอบธรรม



**นโยบายการทูต:** เจรจากวิภาคี, รับฟังผู้นำชุมชน  
เพื่อสร้างความร่วมมือระยะยาว



**เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์:** ตั้งเป้าลดเหตุรุนแรง,  
ฟื้นฟูการค้าชายแดน เพื่อขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน



ผู้นำต้องใช้หลายสไตล์พร้อมกันเพื่อเปิดเส้นทางนโยบาย ลดอุปสรรค  
และสร้างแรงจูงใจให้ทุกภาคส่วนขับเคลื่อนสู่เป้าหมายร่วมกัน

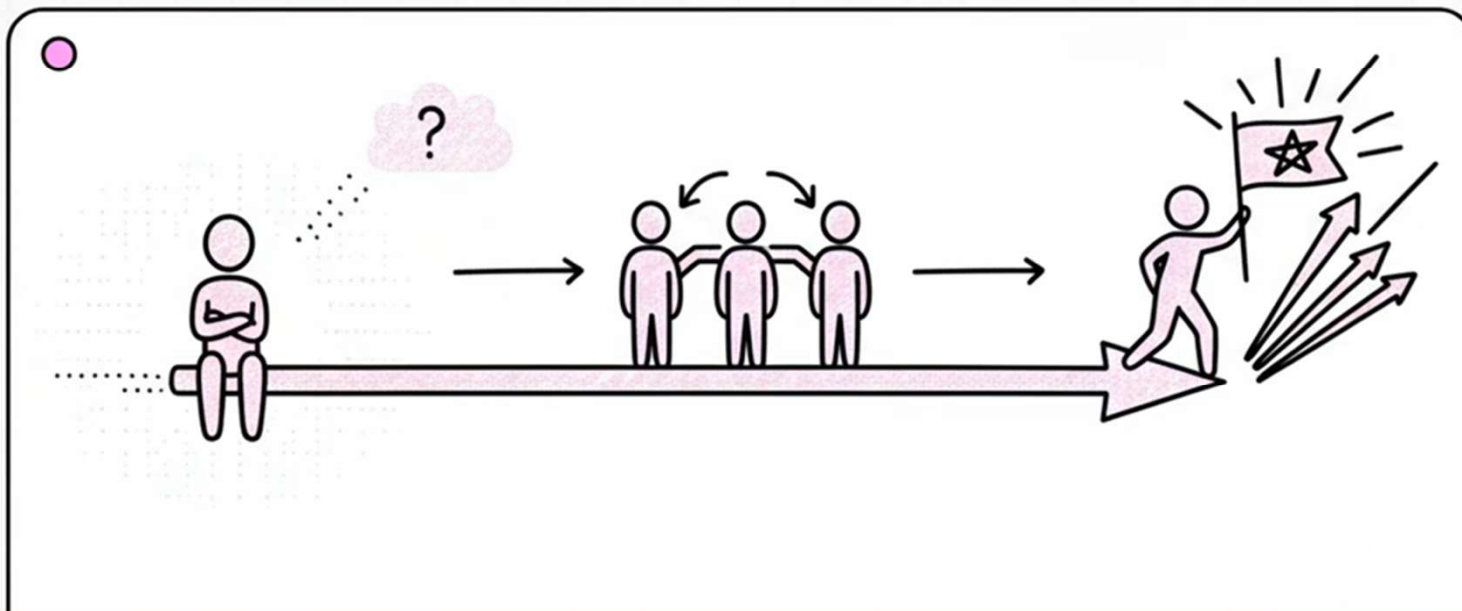
# สรุปเปรียบเทียบ 4 ทฤษฎี: เครื่องมือวิเคราะห์ภาวะผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่าง

ทฤษฎี	จุดเน้นหลัก (Core Focus)	ผู้นำปรับเปลี่ยนได้หรือไม่?	ตัวแปรสำคัญ (Key Variables)
■ Fiedler's Contingency	การจับคู่ “สถานการณ์” ให้เข้ากับผู้นำ	✗ เปลี่ยนสโตลียาก	ความสัมพันธ์, โครงสร้างงาน, อำนาจตำแหน่ง
■ Hersey-Blanchard	การปรับสโตลให้เข้ากับ “ผู้ตาม”	✓ ปรับเปลี่ยนได้	ความพร้อมของผู้ตาม (ความสามารถ + ความมุ่งมั่น)
■ Path-Goal	การสร้าง “แรงจูงใจ” และเปิดเส้นทางสู่เป้าหมาย	✓ ปรับเปลี่ยนได้	ลักษณะผู้ตาม, ลักษณะงาน, สภาพแวดล้อม
■ Reddin's 3-D	“ประสิทธิภาพ” ของพฤติกรรมในสถานการณ์นั้นๆ	✓ ปรับพฤติกรรมตามสถานการณ์	มุ่งมั่น, มุ่งสัมพันธ์, ประสิทธิภาพ

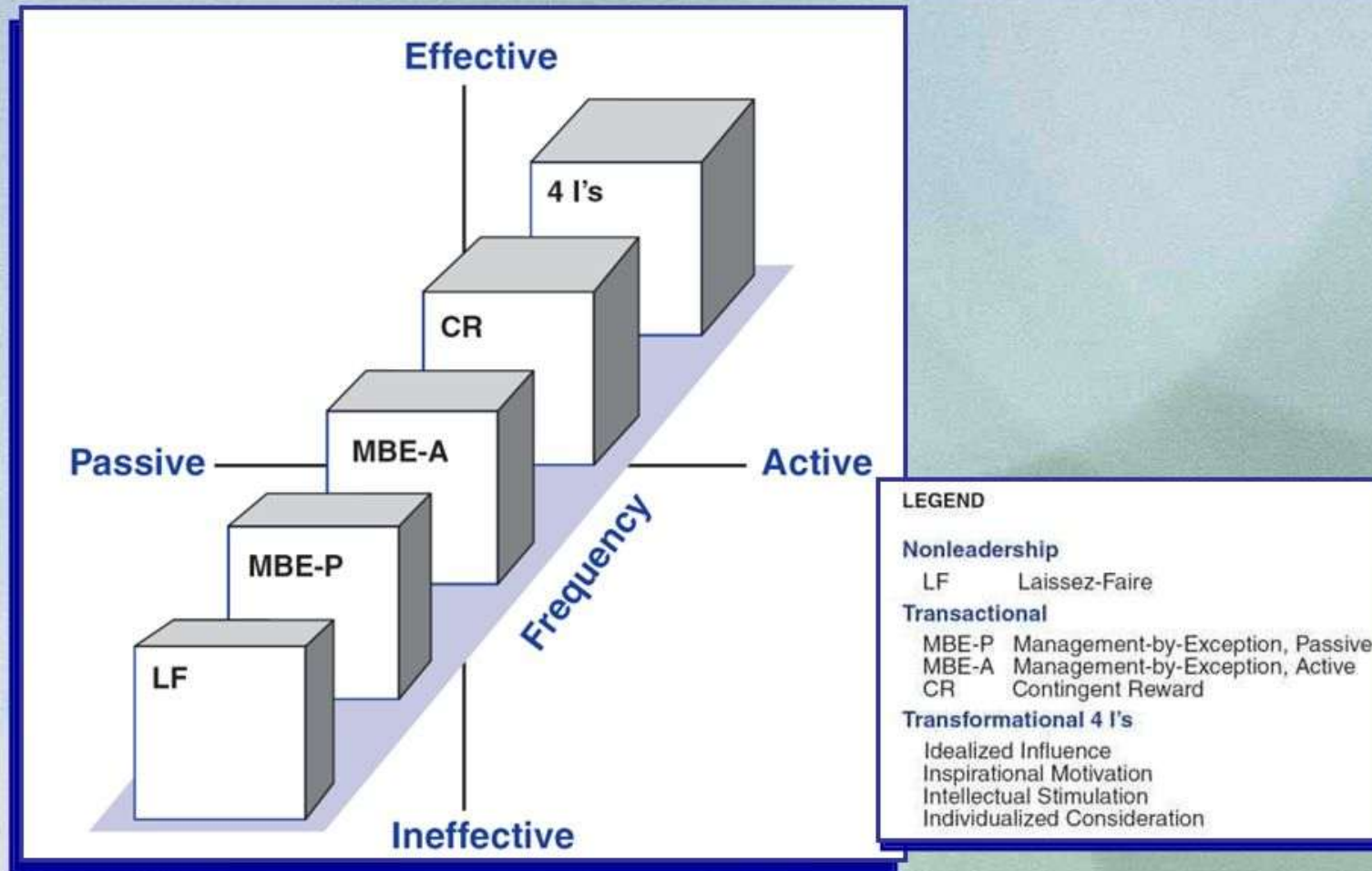
# The Full Range of Leadership

ถอดรหัสภาวะผู้นำ จาก 'ผู้จัดการ' สู่ 'ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง'

# สเปกตรัมภาวะผู้นำ



# Full Range of Leadership Model



# แผนที่การเดินทาง: สู่ภาวะผู้นำพิสัยเต็ม

เราจะเดินทางสำรวจภาวะผู้นำ 3  
รูปแบบหลัก ตามแนวคิด Full  
Range of Leadership Model  
(FRLM) โดยเริ่มจากฐานรากและไต่  
ระดับขึ้นไปสู่จุดสูงสุดของประสิทธิ  
ผล

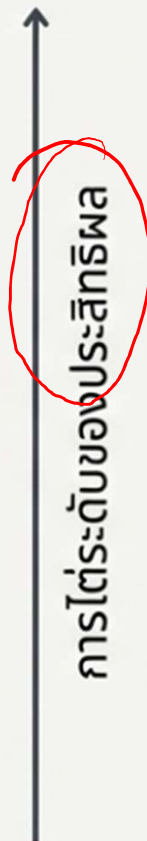
Level 3:  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
(Transformational)



Level 2:  
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน  
(Transactional)



Level 1:  
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตาม  
สบาย (Laissez-Faire)



# จุดเริ่มต้น: ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire)

"ทำได้เลย...ถ้าต้องการความช่วยเหลือค่อยบอก"



- ให้อิสระสูงในการตัดสินใจ
- เชื่อมั่นในความสามารถของทีม
- แทรกแซงเมื่อจำเป็นเท่านั้น

## Key Concept

ผู้นำที่ให้อิสระสูง ไม่เข้าไปควบคุม สั่งการ หรือแทรกแซงมากนัก เปิดโอกาสให้ทีมคิด ตัดสินใจ และทำงานด้วยตนเอง ผู้นำทำหน้าที่เป็น "ที่ปรึกษา" เมื่อทีมร้องขอ

## เหมาะสำหรับ (Best For)

- ทีมงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ มีวุฒิภาวะสูง (เช่น นักวิจัย, อาจารย์มหาวิทยาลัย, ทีม R&D)
- งานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์สูง

## ข้อจำกัด (Limitations)

- เสี่ยงต่อความไร้ทิศทาง หากทีมขาดความพร้อม
- ความรับผิดชอบอาจไม่ชัดเจน

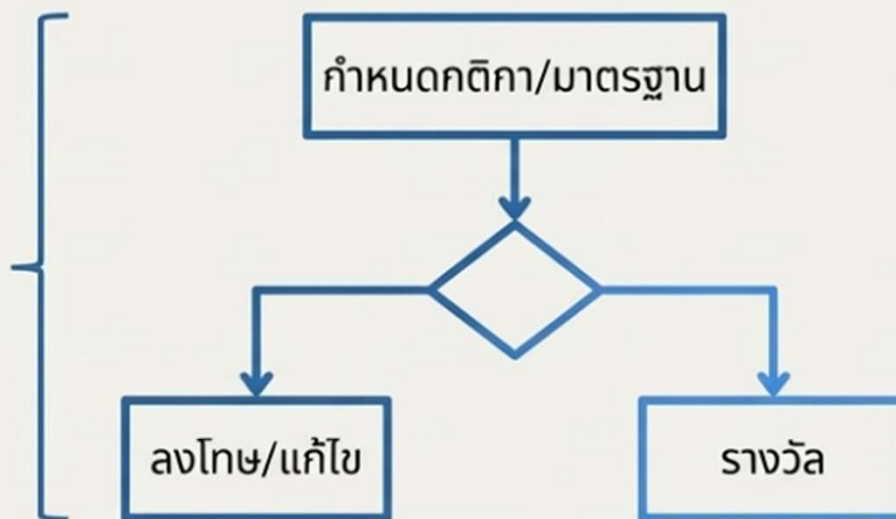
# ก้าวสู่รากฐาน: ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

## "ถ้าทำ...จะได้"

### Two Core Components

1. **\*\*Contingent Reward (CR)\*\*:** การให้รางวัลตามผลงาน (The "Carrot")
2. **\*\*Management-by-Exception (MBE)\*\*:** การบริหารโดยมุ่งจับความผิดพลาด (The "Stick")

**Key Concept:** ภาวะผู้นำที่เน้น "การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์" ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำกำหนดกติกา หน้าที่ และมาตรฐาน หากผู้ตามทำได้อาจได้รับ "รางวัล" หากทำไม่ได้จะถูก "ลงโทษ/แก้ไข"



### Effective For

- งานที่ต้องการความชัดเจน มีระเบียบแบบแผน
- สถานการณ์ที่ต้องการการควบคุมและประสิทธิภาพ

**Core Idea:** ผู้ตามทำงานเพราะแรงจูงใจจากผลตอบแทนและการหลีกเลี่ยงโทษ

# ด้านที่ 1: การให้รางวัลตามผลงาน (Contingent Reward - CR)

กลไกจูงใจแบบ "ทำดี → ได้รางวัล"

## How it works

- 1 ผู้นำกำหนดเป้าหมาย/หน้าที่ชัดเจน
- 2 บอกละเอียดความสำเร็จ
- 3 ให้รางวัลตามข้อตกลง

## ประเภทของรางวัล (Types of Rewards)



เงิน



ตำแหน่ง



คำชม



คะแนน  
ประเมิน



โอกาสพิเศษ

## ตัวอย่างในการปฏิบัติ (Examples in Practice)



**โรงงาน:** ผู้จัดการตั้งเป้าผลิต  
100% → ทีมได้โบนัส



**หน่วยงานรัฐ:** ทำงานสำเร็จตาม KPI  
→ ได้เลื่อนตำแหน่ง/เพิ่มค่าตอบแทน



**เทศบาล:** ทีมจัดเก็บขยะได้ตามเวลา  
→ ได้รับรางวัลทีมดีเด่น

## ด้านที่ 2: การบริหารโดยมุ่งจับความผิดพลาด (Management-by-Exception - MBE)

การควบคุม 2 รูปแบบ: เชิงรุก (Active) และเชิงรับ (Passive)

### Active MBE (MBE-A) - บริหารแบบวางเฉยเชิงรุก



**“คุมใกล้ – ตรวจสอบ – แก้ก่อน”**

ผู้นำติดตามงานอย่างต่อเนื่อง ตรวจสอบมาตรฐานตลอดเวลา และเข้าแทรกแซงทันทีเมื่อเห็นความเสี่ยง \*ก่อน\* ที่ปัญหาจะบานปลาย

Example:

ผู้บังคับบัญชาตรวจรายงานทุกวัน หากพบแนวโน้มผิด KPI จะเรียกแก้ไขทันที

### Passive MBE (MBE-P) - บริหารแบบวางเฉยเชิงรับ



**“ปล่อยก่อน – ค่อยแก้ตอนเกิดปัญหา”**

ผู้นำปล่อยให้ทีมทำงานไปเอง จะเข้าแทรกแซงก็ต่อเมื่อเกิด ความผิดพลาดที่ชัดเจนหรือปัญหาร้ายแรงแล้ว

Example:

ผู้บริหารรอให้ KPI ตกต่ำหลายเดือน จึงเริ่มเข้ามาดำเนินการแก้ไข

# สู่จุดสูงสุด: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

## "เชื่อ...แล้วจะทำได้ดีกว่าเดิม"

### Key Concept

ผู้นำที่ “ยกระดับ” ผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจ เปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่ามาตรฐานเดิม และสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกที่ยั่งยืนให้แก่องค์กร

### Core Idea

เป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และเสริมสร้างพลังใจ (Empowering)

### Foundation

หัวใจสำคัญคือองค์ประกอบ 4 ประการ ที่เรียกว่า "4 I's"



# กลไก 4 ประการของการสร้างการเปลี่ยนแปลง (The 4 I's)



**Idealized Influence (II) - ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง**  
ผู้นำมีความน่าเชื่อถือ คุณธรรม จริยธรรม  
เป็นแบบอย่างที่ผู้ตามศรัทธาและภาคภูมิใจ



**Inspirational Motivation (IM) - การสร้างแรงบันดาลใจ**  
ผู้นำสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและน่าตื่นเต้น  
ทำให้คนเห็นคุณค่าของเป้าหมายและอยากลงมือทำ



**Intellectual Stimulation (IS) - การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์**  
ผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามคิดนอกกรอบ ตั้งคำถามกับวิธีเดิมๆ  
และมองความผิดพลาดเป็นบทเรียน






**Individualized Consideration (IC) - การใส่ใจรายบุคคล**  
ผู้นำทำหน้าที่เป็น Coach/Mentor เข้าใจความแตกต่างและ  
ให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพของแต่ละคน

# จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ: ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย



## เทศบาลนครขอนแก่น - “เมืองนวัตกรรม / Smart City”

-  **วิสัยทัศน์ (IM):** "ขอนแก่นเมืองอัจฉริยะ" ยกระดับคุณภาพชีวิต
-  **นวัตกรรม (IS):** ผลักดันรถไฟฟ้ารางเบา (LRT) และบริการดิจิทัล
-  **ต้นแบบ (II):** บริหารโปร่งใสทำงานร่วมกับหลายภาคส่วน





## เทศบาลนครภูเก็ต - “Smart City & Tourism City”

-  **วิสัยทัศน์ (IM):** "เมืองท่องเที่ยวคุณภาพ + เมืองอัจฉริยะ"
-  **นวัตกรรม (IS):** ระบบกล้องอัจฉริยะ, ศูนย์ข้อมูลเมือง, พัฒนาความปลอดภัย
-  **ใส่ใจ (IC):** โครงการดูแลผู้ประกอบการท่องเที่ยวและชุมชน

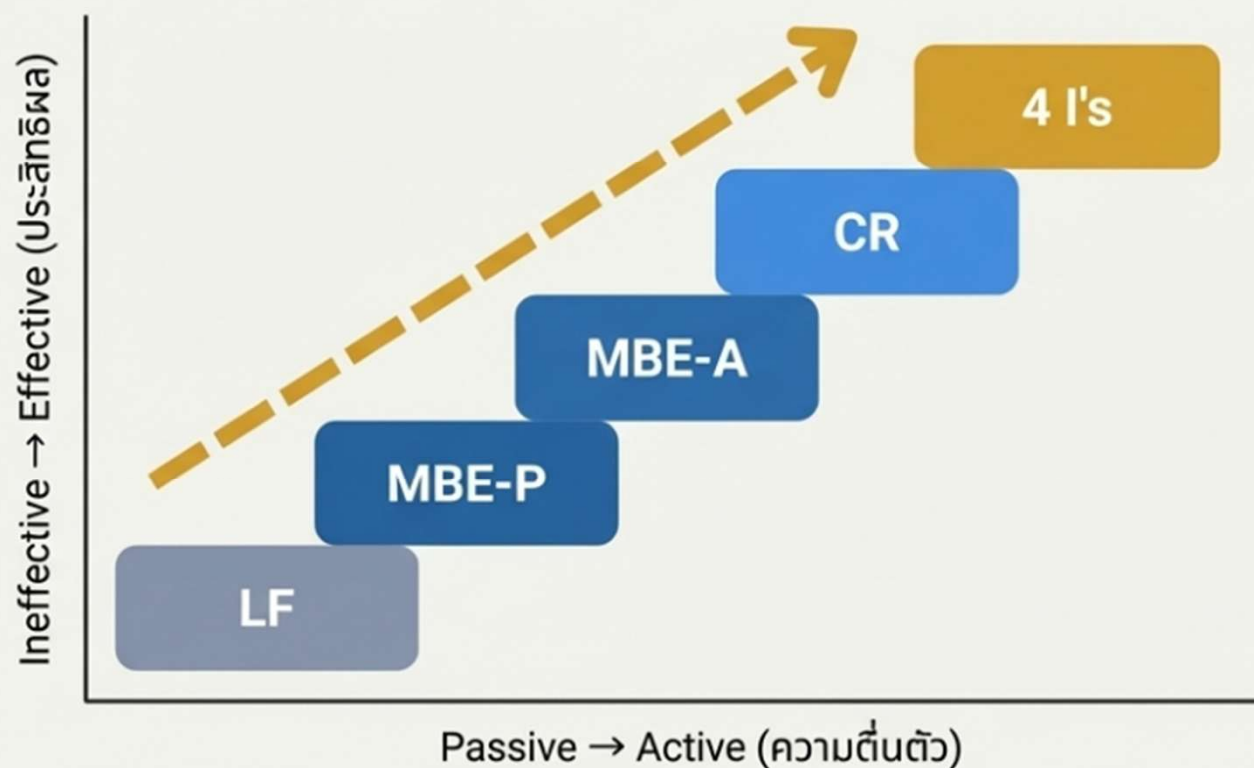


## เทศบาลนครหาดใหญ่ - “เมืองเศรษฐกิจที่ปรับตัว”

-  **วิสัยทัศน์ (IM):** "ศูนย์กลางเศรษฐกิจภาคใต้ตอนบน" และเมืองน่าอยู่
-  **บูรณาการ (II):** บริหารร่วมกับภาคเอกชนและประชาชน

# ภาพรวมทั้งหมด: The Full Range of Leadership Model

ภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบไม่ได้แยกจากกัน แต่เรียงร้อยอยู่บนแกนของ "ความตื่นตัว" (Passive-Active) และ "ประสิทธิผล" (Ineffective-Effective) ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดคือผู้ที่สามารถใช้ภาวะผู้นำได้ครบทุกมิติ แต่จะเน้นการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อผลลัพธ์ที่เหนือกว่า



## LEGEND

Nonleadership: LF (Laissez-Faire)

Transactional: MBE-P (Management-by-Exception, Passive), MBE-A (Management-by-Exception, Active), CR (Contingent Reward)

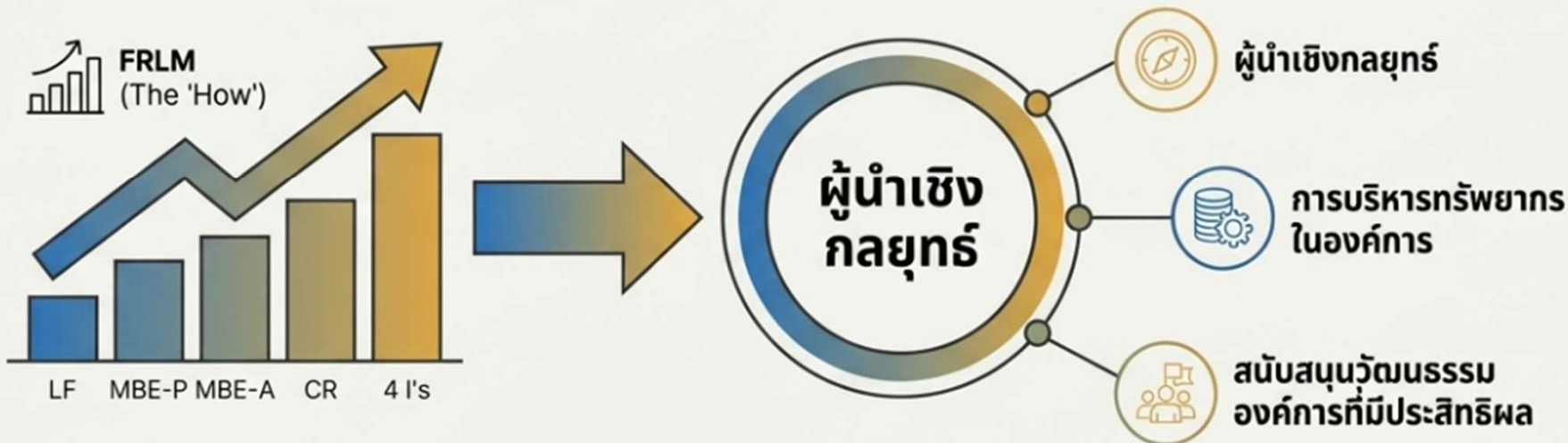
Transformational 4 I's: Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration

# สรุปเปรียบเทียบ: เลือกใช้สไตล์ภาวะผู้นำให้เหมาะกับสถานการณ์

ประเด็น	 Laissez-Faire	 Transactional	 Transformational
แนวคิดหลัก	ให้อิสระ ปล่อยให้ตัดสินใจเอง	แลกเปลี่ยนผลงานกับรางวัล/ลงโทษ	ยกระดับผู้ตามให้ทำเกินมาตรฐานเดิม
แรงจูงใจ	จากความไว้วางใจ/อิสระ	ภายนอก (รางวัล/บทลงโทษ)	ภายใน (ความเชื่อ, คุณค่า, พันธกิจร่วม)
เหมาะกับสถานการณ์	ทีมเป็นผู้เชี่ยวชาญ ทำงานได้เอง	งานประจำ มีมาตรฐานและ KPI ชัดเจน	ต้องการการเปลี่ยนแปลง, นวัตกรรม
จุดแข็ง	กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์	คุมผลง่าย ชัดเจน ตรวจสอบได้	สร้างพลังและนวัตกรรม
ข้อจำกัด	เสี่ยงไร้ทิศทางหากทีมไม่เก่ง	อาจทำให้ 'ทำเท่าที่ได้รางวัล'	ใช้พลังผู้นำสูง ต้องมีศรัทธาจากผู้ตาม
สรุป	เมื่อทีมเก่งและทำงานได้เอง	เมื่อต้องการควบคุมผลงาน	เมื่อต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลง

# การนำไปใช้ ตอนที่ 1: เชื่อมโยงภาวะผู้นำสู่ "ผู้นำเชิงกลยุทธ์" (Strategic Leadership)

ภาวะผู้นำใน FRLM คือ "วิธีการ" ในการนำคน แต่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมี "ทิศทาง" ที่ชัดเจนด้วย นี่คือบทบาทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์: การกำหนดทิศทางและบูรณาการทรัพยากรทั้งหมดเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง



 **การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์**  
กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

 **การบริหารทรัพยากรในองค์กร**  
ใช้ทรัพยากร (คน, งบประมาณ) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

 **สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ**  
สร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

 **มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม**  
ยึดมั่นในจริยธรรมและประโยชน์ส่วนรวม

 **การจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล**  
ดูแลกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐานและคุณภาพ

## การนำไปใช้ ตอนที่ 2: เครื่องมือวัดผลเชิงกลยุทธ์ "Balanced Scorecard" (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) คือระบบที่ช่วยแปลง "วิสัยทัศน์และกลยุทธ์" ไปสู่ "การปฏิบัติและการวัดผล" ที่จับต้องได้ โดยมองความสำเร็จขององค์กรอย่างสมดุลครบ 4 มิติ ไม่ใช่แค่มิติด้านการเงินเพียงอย่างเดียว



**BSC คือเครื่องมือที่ทำให้แน่ใจว่าการนำ (Leadership) ของเรากำลังขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างแท้จริง**