



Leadership Theory
and Practice

ทฤษฎีผู้นำ
และการปฏิบัติ

กฤษฎีผู้นำและการปฏิบัติ

ผู้เขียน	รองศาสตราจารย์ ดร.พิชาภพ พันธุ์แพ
บรรณาธิการบริหาร	จุฑาทิพย์ สุกาญจนาศเรษฐ์
ผู้ช่วยบรรณาธิการบริหาร	กฤษฎาญจน์ โพธิ์ฟ้า
บรรณาธิการ	ภัทรนรินทร์ คำจริง
กองบรรณาธิการ	ชุดิมา สัมพันธ์ะ, กรัณชรัตน์ ทองคำ
ศิลปกรรม	พลิชฐ์สัทคุณ จุลละมณฑล, น้ามนต์ - นะโม

หนังสือเล่มนี้สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ. 2565 Copyright © 2022
ห้ามนำส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้เพื่อผลิตใหม่ ห้ามทำซ้ำหรือละเมิดลิขสิทธิ์โดยส่งเนื้อหา
สาระสำคัญ ทั้งทางอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงการถ่ายเอกสาร ทำสำเนา หรือ
เก็บข้อมูลทุกรูปแบบ โดยมีได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

พิชาภพ พันธุ์แพ.

กฤษฎีผู้นำและการปฏิบัติ.- พิมพ์ครั้งที่ 2.- นนทบุรี: สยามจุลละมณฑล, 2568.
448 หน้า.

1. ผู้นำ. I. ชื่อเรื่อง.

658.4092

ISBN: 978-616-94804-2-6

พิมพ์ครั้งที่ 1 กุมภาพันธ์ จำนวน 100 เล่ม

พิมพ์ครั้งที่ 2 พฤษภาคม จำนวน 100 เล่ม

จัดพิมพ์โดย

บริษัท สยามจุลละมณฑล จำกัด

เลขที่ 98/28 ถนนเกตุอำพัฒนา ตำบลบางคูรัด อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี 11110

โทร. 063 451 9359, 061 519 3641, 092 425 5229 www.siamclmt.com

Email: siamclmtcenter@siamclmt.com

ราคา 458 บาท



ขอขอบคุณ

ผู้นำทุกท่านในวงการศึกษ สังคม การเมือง ศาสนา และธุรกิจ
ผู้มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่ออาชีพการงานของข้าพเจ้า
ขอขอบคุณบิดา มารดา และทุกท่านที่คอยช่วยเหลือให้กำลังใจข้าพเจ้า
ทั้งทางตรงและทางอ้อมด้วยดี
ตลอดมาและตลอดไป

“สิ่งเดียวในชีวิตที่จะได้มา โดยไม่ต้องใช้ความพยายาม ก็คือ ความล้มเหลว”
“The only thing in life achieved without effort is failure.”

นิรันดร์



คำนำสำนักพิมพ์

ภาวะผู้นำไม่ใช่เพียงบทบาทในตำแหน่งหรืออำนาจในการสั่งการ หากแต่เป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กร ชุมชน และสังคมในทุกระดับ การเข้าใจ “ภาวะผู้นำ” ในมิติต่าง ๆ โดยเฉพาะจากรากฐานของ “ทฤษฎี” ที่หลากหลาย จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาตนเองและผู้อื่นให้เผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วของโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หนังสือ “ทฤษฎีผู้นำและการปฏิบัติ” เล่มนี้ รวบรวมและเรียบเรียงองค์ความรู้ด้านทฤษฎีผู้นำอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่แนวคิดดั้งเดิมจนถึงแนวคิดร่วมสมัย พร้อมทั้งเชื่อมโยงสู่การประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง โดยผู้เรียบเรียงมุ่งหวังให้ผู้อ่านไม่เพียงเข้าใจหลักทฤษฎีเท่านั้น แต่ยังสามารถวิเคราะห์ วิจัย และประเมินบทบาทของตนในฐานะผู้นำได้อย่างมีวิจารณญาณ

ในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำยังคงมีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอม “ผู้นำแห่งอนาคต” ที่พร้อมทั้งคุณวุฒิและคุณธรรม หนังสือเล่มนี้จึงเหมาะทั้งสำหรับนักศึกษา นักวิชาการ ผู้ปฏิบัติงานในสายบริหาร ตลอดจนผู้ที่สนใจการพัฒนาตนในมิติของความเป็นผู้นำอย่างแท้จริง

สำนักพิมพ์สยามจุลละมณฑล



คำนำผู้เขียน

หนังสือทั่วไปในประเทศไทยมักเขียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำซึ่งเป็นเรื่องที่คนส่วนใหญ่สามารถค้นคว้าได้จากหนังสือทั่ว ๆ ไป ทฤษฎีผู้นำดูเหมือนเป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่ายแต่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการศึกษาผู้นำ การศึกษาทฤษฎีทำให้เราเรียนรู้และสามารถนำทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์จริงตามความเหมาะสมของบุคคลและสถานการณ์ในสภาวะที่โลกเต็มไปด้วยความวุ่นวายจากปัญหาต่าง ๆ ที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน และเป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจนก่อให้เกิดปัญหาการทำลายล้าง (disrupt) ธุรกิจหรือองค์การที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ จนทำให้ธุรกิจเหล่านั้นไม่สามารถดำรงอยู่ได้ ธุรกิจหรือองค์การต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดโดยอาศัยผู้นำที่มีความสามารถ

ทฤษฎีผู้นำแต่เดิมจะแบ่งเป็น 2 ยุค คือ ยุคดั้งเดิมและยุคร่วมสมัย ซึ่งหนังสือแต่ละเล่มจะจัดกลุ่มทฤษฎีแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม หนังสือเล่มนี้ ผู้เรียบเรียงจะกล่าวถึงทฤษฎีต่าง ๆ ตามกลุ่มทฤษฎีและเวลาที่ทำการศึกษอย่างละเอียด

ผู้เรียบเรียงพยายามค้นคว้าหนังสือเกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำหลายเล่มที่มีเนื้อหาที่ดีที่สุดเพื่อการอ้างอิงและหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้จะเกิดประโยชน์ต่อนักศึกษาในทุกระดับตลอดจนบุคคลในวงการศึกษา หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์การธุรกิจที่จะนำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ หากนำหนังสือทฤษฎีผู้นำเล่มนี้ใช้ประกอบกับหนังสือภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงที่ผู้เรียบเรียงได้จัดทำขึ้น ก็จะทำให้เข้าใจถึงความเป็นมาของผู้นำในเชิงลึกและสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น

สิ่งยากลำบากสี่ประการของการเรียบเรียงหนังสือหรือตำราทางวิชาการประการแรกคือ เนื้อหาวิชาการทางการจัดการและบริหารธุรกิจล้ำสมัยได้ง่ายมาก เพราะนักวิชาการมีการศึกษาค้นคว้าและมีการวิจัยในทฤษฎีหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ประการที่สอง คือ บางทฤษฎีที่อธิบายด้วยแนวความคิดแบบตะวันตกนั้น อาจหาตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมและ

ทันสมัยได้ยากยิ่ง ประการที่สาม คือ การเรียบเรียงหนังสือทางวิชาการต้องมีการอ้างอิงจำนวนมากเพื่อแสดงแหล่งที่มาของข้อมูล อรรถรสที่ได้จากการอ่านจึงเป็นสำนวนแบบวิชาการที่บางท่านแสดงความคิดเห็นว่าเป็นทางการซึ่งบางครั้งทำให้ไม่น่าสนใจ น่าเบื่อ และเข้าใจยาก ต่างจากสำนวนส่วนตัวตามธรรมชาติของผู้เรียบเรียงซึ่งบางครั้งสร้างความล้าปากใจให้กับผู้เรียบเรียงพอสมควร ประการสุดท้าย คือ ความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีทางการจัดการของทางตะวันตกได้ถูกท้าทายท่ามกลางวิกฤตการณ์โควิด 19 ที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2562 ซึ่งมีสาเหตุมาจากความล้มเหลวในการจัดการจนทำให้ปัญหาโรคระบาด ที่ก่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงในประเทศตะวันตกที่พัฒนาแล้วมากกว่าประเทศในแถบเอเชีย ทั้งที่ประเทศตะวันตกเหล่านั้นเป็นเจ้าของทฤษฎีที่เสนอให้ทั่วโลกได้ศึกษา ในฐานะผู้นำทางการศึกษาและวิทยาการต่าง ๆ ซึ่งเมื่อเกิดเหตุการณ์ร้ายแรงแล้วกลับไม่สามารถนำมาใช้ได้อย่างแท้จริง ซึ่งในประเด็นนี้ผู้เรียบเรียงวิเคราะห์ว่าเกิดจากความประมาทและวัฒนธรรมที่แตกต่าง ตลอดจนสภาพแวดล้อมของประเทศต่าง ๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ จนนำไปสู่ความเสียหายอย่างมหาศาล

หากหนังสือเล่มนี้มีข้อบกพร่องหรือมีข้อมูลไม่ตรงกับข้อมูลที่ผู้อ่านค้นคว้าหรือได้ศึกษาและมีข้อเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ กรุณาแจ้งมายังผู้เรียบเรียงเพื่อที่ผู้เรียบเรียงจะขอน้อมรับไว้แก้ไขในโอกาสต่อไปด้วยความขอบคุณยิ่ง

ผู้เรียบเรียง

รองศาสตราจารย์ ดร.พิชาภพ พันธุ์แพ

สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จ.เชียงใหม่

7 ตุลาคม 2567

สารบัญ

บทที่ 1 ความเป็นมาของการศึกษาทฤษฎีผู้นำ

17

1.1 ความสำคัญของการศึกษาทฤษฎีผู้นำ

18

1.2 ระดับความเกี่ยวข้องของผู้นำกับบุคคลอื่น

28

1.3 ความเป็นมาและแนวทางในการศึกษาทฤษฎีผู้นำ

30

สรุป

39

กิจกรรม

40

เอกสารอ้างอิงบทที่ 1

43

บทที่ 2 ทฤษฎีคุณลักษณะ

45

2.1 ความเป็นมาและแนวคิดของทฤษฎีคุณลักษณะ

46

2.2 ลักษณะสำคัญ 5 ประการของผู้นำแบบคุณลักษณะ

49

2.3 ประโยชน์ของทฤษฎีคุณลักษณะ

55

2.4 จุดแข็งของทฤษฎีคุณลักษณะ

56

2.5 ข้อวิจารณ์ทฤษฎีคุณลักษณะ

57

สรุป

60

กิจกรรม

62

เอกสารอ้างอิงบทที่ 2

67

บทที่ 3 ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์

69

3.1 ความเป็นมาและแนวคิดของทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์

70

3.2 ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ

71

3.3 ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

73

3.4 ทฤษฎีผู้นำแบบ High – High

75

3.5 ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ของเบลคและมูตัน	78
3.6 ทฤษฎีความเป็นผู้นำของโรเบิร์ต แทนเนนบอม และวอเรน เอช ชมิดท์	82
3.7 ทฤษฎีผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ของเรนซิส ลีเคิร์ท	85
3.8 ประโยชน์ของทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์	88
3.9 จุดแข็งของทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์	88
3.10 ข้อวิจารณ์ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์	89
สรุป	92
กิจกรรม	93
เอกสารอ้างอิงบทที่ 3	97

บทที่ 4 แนวทางการศึกษาแบบการจับคู่ 99

4.1 ความเป็นมาของแนวทางการศึกษาแบบการจับคู่	100
4.2 ขั้นตอนการพัฒนาความสัมพันธ์แบบการจับคู่	101
4.3 การทำงานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-Member Exchange: LMX)	106
4.4 จุดแข็งของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-Member Exchange: LMX)	106
4.5 ข้อวิจารณ์ทฤษฎี LMX	107
สรุป	111
กิจกรรม	112
เอกสารอ้างอิงบทที่ 4	117

บทที่ 5 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ 119

5.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fred E. Fiedler contingency model)	121
5.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีย์และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard situational approach)	126
5.3 ทฤษฎีทางเดินไปสู่เป้าหมายของเฮาส์ (Path – Goal Theory)	130

5.4 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของรูม-จาร์โก (The Vroom-Jago contingency model)	136
5.5 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์แบบ Cognitive Resource	140
5.6 ทฤษฎีการทดแทนภาวะผู้นำ	141
สรุป	146
กิจกรรม	147
เอกสารอ้างอิงบทที่ 5	149

บทที่ 6 ทฤษฎีผู้นำเชิงจิตวิทยา (จิตบำบัด) 151

6.1 ความเป็นมาในการศึกษาทฤษฎีผู้นำเชิงจิตวิทยา	152
6.2 แนวความคิดของทฤษฎีผู้นำเชิงจิตวิทยา (จิตบำบัด)	154
6.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม	156
6.4 การทำงานของทฤษฎีผู้นำเชิงจิตวิทยา	158
6.5 จุดแข็งของทฤษฎีผู้นำเชิงจิตวิทยา	159
6.6 ข้อวิจารณ์ทฤษฎีผู้นำเชิงจิตวิทยา	160
สรุป	164
กิจกรรม	165
เอกสารอ้างอิงบทที่ 6	171

บทที่ 7 ทฤษฎีผู้นำแบบบุญบารมีและผู้นำปฎิรูป 173

7.1 แนวความคิดและความเป็นมาของทฤษฎีผู้นำแบบบุญบารมี	174
7.2 ทฤษฎีผู้นำบุญบารมีแบบคุณลักษณะ	177
7.3 ทฤษฎีผู้นำบุญบารมีแบบความคิดเห็นส่วนบุคคล	179
7.4 ทฤษฎีอื่น ๆ ของผู้นำแบบบุญบารมี	182
7.5 ผลของการมีผู้นำแบบบุญบารมี	187
7.6 คำจำกัดความและพฤติกรรมของผู้นำปฎิรูป	191
7.7 รูปแบบ (แบบจำลอง) ของการมีผู้นำปฎิรูป	196
7.8 แนวทางการศึกษาอื่นของผู้นำปฎิรูป	200

7.9 จุดแข็งของผู้นำปฎิรูป	202
7.10 ข้อวิจารณ์ของผู้นำปฎิรูป	203
7.11 การเปรียบเทียบผู้นำปฎิรูปกับผู้นำแบบบุญบารมี	203
7.12 แนวทางในการเป็นผู้นำปฎิรูปและนำทฤษฎีไปปฏิบัติ	205
สรุป	210
กิจกรรม	211
เอกสารอ้างอิงบทที่ 7	218

บทที่ 8 ทฤษฎีผู้นำทีม 221

8.1 ความเป็นมาของทฤษฎีผู้นำทีม	222
8.2 หน้าที่ของผู้นำทีม	223
8.3 ความสามารถที่พึงมีของผู้นำทีม	225
8.4 ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ	228
8.5 รูปแบบผู้นำทีม	232
8.6 จุดแข็งของทฤษฎีผู้นำทีม	236
8.7 ข้อวิจารณ์ทฤษฎีผู้นำทีม	236
สรุป	239
กิจกรรม	241
เอกสารอ้างอิงบทที่ 8	245

บทที่ 9 ทฤษฎีผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) 247

9.1 ความเป็นมาของทฤษฎีผู้นำที่แท้จริง	248
9.2 ความหมายของผู้นำที่แท้จริง	250
9.3 แนวทางในการศึกษาผู้นำที่แท้จริง	251
9.4 การนำทฤษฎีผู้นำที่แท้จริงไปใช้ในมุมมองของนักวิชาการ	257
9.5 จุดแข็งของทฤษฎีผู้นำที่แท้จริง	258
9.6 ข้อวิจารณ์ทฤษฎีผู้นำที่แท้จริง	258
สรุป	262
กิจกรรม	263
เอกสารอ้างอิงบทที่ 9	268

บทที่ 10 ทฤษฎีผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)	271
10.1 ความเป็นมาของทฤษฎีผู้นำแบบผู้รับใช้	272
10.2 ลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้	274
10.3 แบบจำลองผู้นำแบบผู้รับใช้	275
10.4 ตัวอย่างของผู้นำแบบผู้รับใช้	282
10.5 ข้อวิจารณ์ทฤษฎีผู้นำแบบผู้รับใช้	286
สรุป	289
กิจกรรม	291
เอกสารอ้างอิงบทที่ 10	301
บทที่ 11 ภาวะผู้นำและจริยธรรม (Leadership and Ethics)	303
11.1 ความเป็นมาของผู้นำกับจริยธรรม	304
11.2 ความหมายของจริยธรรม	305
11.3 ทฤษฎีทางจริยธรรม	305
11.4 คุณสมบัติของผู้นำที่มีจริยธรรมตามแนวคิดต่าง ๆ	307
11.5 การนำทฤษฎีจริยธรรมในผู้นำไปใช้ปฏิบัติ	310
สรุป	312
กิจกรรม	313
เอกสารอ้างอิงบทที่ 11	325
บทที่ 12 เพศกับภาวะผู้นำ (Gender and Leadership)	327
12.1 ความเป็นมาของเพศและภาวะผู้นำ	328
12.2 อุปสรรคที่ขัดขวางความเจริญก้าวหน้าของผู้นำสตรี	328
12.3 จุดแข็งของการศึกษาเพศกับภาวะผู้นำ	333
12.4 ข้อวิจารณ์การศึกษาเพศและภาวะผู้นำ	334
12.5 สถานการณ์การสร้างความเท่าเทียมระหว่างเพศในประเทศไทย	334
สรุป	338
กิจกรรม	340
เอกสารอ้างอิงบทที่ 12	351

บทที่ 13 วัฒนธรรมกับภาวะผู้นำ (Culture and Leadership) 353

13.1 ความหมายของวัฒนธรรม	355
13.2 ระดับของวัฒนธรรม	357
13.3 มิติทางวัฒนธรรมที่สำคัญ	361
13.4 กลุ่มวัฒนธรรมที่สำคัญ	366
13.5 พฤติกรรม 6 ประการของผู้นำที่เป็นสากล	372
13.6 คุณลักษณะของผู้นำที่ผู้ตามปรารถนา	377
13.7 จุดแข็งและข้อวิจารณ์ของการศึกษาวัฒนธรรมกับภาวะผู้นำ	378
สรุป	384
กิจกรรม	386
เอกสารอ้างอิงบทที่ 13	392

บทที่ 14 ผู้นำในอุดมคติ (Ideal Leadership) 395

14.1 ทฤษฎีผู้นำที่กล่าวถึงในปัจจุบัน	396
14.2 คุณลักษณะของผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการ	401
14.3 การศึกษาผู้นำในอนาคต	421
14.4 แนวทางในการเป็นผู้นำที่ดี	425
สรุป	426
กิจกรรม	428
เอกสารอ้างอิงบทที่ 14	434

บรรณานุกรม	436
ดัชนี	441
ประวัติผู้เขียน	446

สารบัญภาพ

แผนภาพที่ 1-1 ระดับความเกี่ยวข้องของผู้นำกับผู้อื่น	28
แผนภาพที่ 3-1 กราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบคำนึงถึงผู้อื่น กับอัตราการลาออกของผู้ใต้บังคับบัญชา	72
แผนภาพที่ 3-2 กราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบคำนึงถึงตนเอง กับอัตราการลาออกของผู้ใต้บังคับบัญชา	73
แผนภาพที่ 3-3 ตารางข่ายการบริหารงานของเบลคและมูตัน	78
แผนภาพที่ 3-4 แกนต่อเนืองทางพฤติกรรมของผู้นำ	84
แผนภาพที่ 3-5 การบริหารงานแบบลิเคิร์ท	86
แผนภาพที่ 3-6 กระบวนการในการเป็นผู้นำของลิเคิร์ท	87
แผนภาพที่ 4-1 ขั้นตอนความสัมพันธ์แบบการจับคู่ (dyadic)	101
แผนภาพที่ 4-2 มิติของภาวะผู้นำ	102
แผนภาพที่ 4-3 Vertical Dyad	102
แผนภาพที่ 4-4 Vertical Dyad	103
แผนภาพที่ 4-5 In group and out group	103
แผนภาพที่ 4-6 ช่วงต่าง ๆ ของการสร้างภาวะผู้นำ	105
แผนภาพที่ 5-1 ทฤษฎีผู้นำทั่วไป	120
แผนภาพที่ 5-2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์	121
แผนภาพที่ 5-3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดสถานการณ์ในการกำหนดรูปแบบผู้นำ	124
แผนภาพที่ 5-4 แสดงสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดผู้นำ	128

แผนภาพที่ 5-5 A life cycle continuum of leadership behavior	130
แผนภาพที่ 5-6 ความคิดพื้นฐานของทฤษฎี Path - goal	131
แผนภาพที่ 5-7 ส่วนประกอบสำคัญของทฤษฎี Path - goal	131
แผนภาพที่ 5-8 แสดงโมเดลการตัดสินใจของ รุม-เยตัน-จาร์โก	139
แผนภาพที่ 5-9 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในทฤษฎี Cognitive Resource	141
แผนภาพที่ 6-1 สภาพที่แสดงให้เห็นถึงตัวตนของผู้นำและผู้ตาม	158
แผนภาพที่ 7-1 แกนของผู้นำ (leadership continuum) เป็นการเปรียบเทียบผู้นำทั้งสามรูปแบบ	195
แผนภาพที่ 7-2 แบบจำลองแบบเติมรูปแบบของผู้นำ	197
แผนภาพที่ 8-1 รูปแบบผู้นำทีมของฮิลล์	231
แผนภาพที่ 9-1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นผู้นำที่แท้จริง ตามแนวทางในการศึกษาแบบทฤษฎี	256
แผนภาพที่ 10-1 แบบจำลองผู้นำแบบผู้รับใช้	276
แผนภาพที่ 10-2 แบบจำลองของรูปแบบผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีอิทธิพล ต่อผลการดำเนินงานของคริสตจักรเขตภาคเหนือ สังกัดเครือข่ายคริสตจักรในประเทศไทย	280
แผนภาพที่ 11-1 การคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนกับประโยชน์ส่วนรวม ในทฤษฎีจริยธรรมในผู้นำ	306

สารบัญตาราง

ตารางที่ 2-1	คุณลักษณะผู้นำ	49
ตารางที่ 2-2	ลักษณะและทักษะที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากบุคคลธรรมดา	53
ตารางที่ 3-1	แนวทางการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยเท็กซัส	77
ตารางที่ 5-1	Fiedler's LPC Scale	122
ตารางที่ 5-2	การทดแทนและการให้ภาวะผู้นำเป็นกลาง	142
ตารางที่ 7-1	การเปรียบเทียบ 4 ทฤษฎีผู้นำแบบบุญบารมี	186
ตารางที่ 7-2	ลักษณะส่วนบุคคล พฤติกรรม และผลงานของผู้นำแบบบุญบารมีต่อผู้ตาม	193
ตารางที่ 7-3	ปัจจัยของภาวะผู้นำ	195
ตารางที่ 8-1	การเปรียบเทียบแนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบ และลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ	227
ตารางที่ 13-1	ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมที่ได้รับความนิยม	361
ตารางที่ 13-2	ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนมิติทางวัฒนธรรม	371



"Leadership is not something which is beyond your reach, with willingness and patience, you can become an effective leader. Don't take it lightly because the theories of leadership can be easily understood but can be difficult to apply"

(256 tips in leadership)

บทที่

ความเป็นมา ของการศึกษาทฤษฎีผู้นำ

วัตถุประสงค์ของบท

ภายหลังที่ผู้ศึกษาศึกษาบทนี้จบแล้วจะมีความรู้ความเข้าใจถึง

- 1.1 ความสำคัญของการศึกษาทฤษฎีผู้นำ
- 1.2 ระดับความเกี่ยวข้องของผู้นำกับบุคคลอื่น
- 1.3 ความเป็นมาและแนวทางในการศึกษาทฤษฎีผู้นำ

1.1 ความสำคัญของการศึกษาทฤษฎีผู้นำ

เป็นที่ประจักษ์แล้วว่าสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ในโลกยุคปัจจุบัน เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็น ด้านการเจริญเติบโตของสังคมเมือง การลดบทบาทของสังคมชนบท สภาพเศรษฐกิจ ที่ถดถอยจากสถานการณ์การระบาดของโควิด 19 สงครามระหว่างรัสเซียและยูเครน สงครามในภูมิภาคอื่นของโลก วิกฤตการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นเรื่องอากาศเสีย ปัญหาหมอกควัน ฝุ่น PM2.5 ปัญหาความเสื่อมโทรมของแหล่งน้ำและการขาดแคลนน้ำ ภาวะชะงักงันเมือง ภาวะโลกร้อน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรที่มีการเพิ่มขึ้น ของประชากรผู้สูงอายุในประเทศกำลังพัฒนาและประเทศที่พัฒนาแล้ว จนก่อให้เกิด ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน กำลังซื้อของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสังคม ที่แตกต่างจากอดีต การเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีในชีวิตประจำวัน เราจึงอาศัยอยู่ใน โลกที่มีความซับซ้อนมากกว่าอดีต จนนักคิดและนักวิชาการบางท่านได้กล่าวว่า โลก ในยุคปัจจุบันเป็นโลกแห่งโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่นักวิชาการเรียกว่า BANI ซึ่งประกอบไปด้วย

B – Brittle (ความเปราะบาง) การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ไม่มี ความสำเร็จใด ๆ ที่จะอยู่ยั่งยืนอีกต่อไป ทุกโมเดลทางธุรกิจ จะมีความเปราะบางมาก สามารถถูกทำลาย (disrupt) ได้ตลอดเวลา

A – Anxious (ความกังวล) อะไร ๆ ก็เกิดขึ้นได้ทั้งนั้น เราจึงต้องเรียนรู้ที่จะอยู่ กับความกังวลตลอดเวลา

N – Nonlinear (คาดเดาได้ยาก) การคาดเดาจะเกิดขึ้นได้ยาก เราอาจ ไม่สามารถมองเห็นแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้าจากนี้ไปได้ไกลนัก

I – Incomprehensible (ความไม่เข้าใจ) ทุกสิ่งทุกอย่างจะไม่มี ความชัดเจน การทำความเข้าใจให้ทะลุปรุโปร่งเพื่อที่จะควบคุมสถานการณ์ให้ได้ เป็นไปไม่ได้ยาก

ขณะเดียวกันสังคมปัจจุบันเต็มไปด้วยข้อมูล และข่าวสาร และเป็นยุคที่เป็นโลก ของการติดต่อสื่อสารที่ไร้พรมแดน ทั้งนี้เพราะเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารมีความทันสมัย ก้าวหน้าและเชื่อมต่อโลกทั้งโลกได้ โดยไม่มีอุปสรรคด้านเวลาและระยะทาง ความก้าวหน้า ในเทคโนโลยีที่ไม่เคยหยุดนิ่งนี้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการทำงาน การทำธุรกิจ การศึกษา การวิจัยพัฒนา หรือแม้กระทั่ง

ความบันเทิงต่าง ๆ สังเกตได้จากสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ รอบตัวเราส่วนใหญ่จะถูกควบคุมการทำงานด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ทั้งสิ้น

จากการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้โลกมีความซับซ้อนมากกว่าอดีต ทำให้ผู้นำในปัจจุบันต้องเรียนรู้เทคโนโลยีที่จะเข้ามาเปลี่ยนโลกในอนาคตสี่ประการ คือ Artificial Intelligence (AI), Blockchain, Internet of Things และ Augmented/Virtual Reality (AR/VR) หากตั้งคำถามว่า การเป็นผู้นำในอดีตและปัจจุบัน สิ่งใดยากกว่ากัน คำตอบส่วนใหญ่จากคนทั่วไป ก็คือ การเป็นผู้นำในยุคปัจจุบันนั้นยากกว่าในอดีตอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยที่ผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดเวลา

ผู้เรียบเรียงเกิดและเติบโตในครอบครัวใหญ่ในอำเภอชนบทแห่งหนึ่งของจังหวัดภาคกลางและต่อมาย้ายมาศึกษาเล่าเรียนโดยความอุปการะของครอบครัวญาติผู้ใหญ่ในจังหวัดทางภาคเหนือ หลังจากนั้นได้ตั้งรกรากและประกอบอาชีพในเชียงใหม่ โดยได้กลับไปเยี่ยมบ้านเกิดแทบทุกปี ได้เห็นการเปลี่ยนแปลงทางวัตถุสิ่งของ ผู้คน ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นตามกาลเวลาในสถานที่ที่เป็นถิ่นกำเนิดและถิ่นที่มาเจริญเติบโต เห็นการเจริญเติบโตของเมือง ขณะเดียวกันก็เห็นความล่มสลายของสังคมชนบทที่เคยอบอุ่น เต็มไปด้วยความอบอุ่นและจำนวนสมาชิกที่อยู่กันอย่างพร้อมเพรียง พี่พาทอาศัยซึ่งกันและกัน ช่วยกันประกอบสัมมาชีพและอยู่กันอย่างมีความสุขตามอัตภาพแบบครอบครัวขยาย กลายมาเป็นครอบครัวเดี่ยวแบบต่างคนต่างอยู่ ไม่มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเหมือนในอดีต

เท่าที่จำความได้ ครอบครัวของผู้เรียบเรียงมีร้านค้าที่เป็นห้องแถวไม้ติดท่าเรือประจำอำเภอ ริมฝั่งแม่น้ำน้อย ซึ่งปัจจุบันได้ถูกรื้อถอนออกไปโดยกรมเจ้าท่า โดยมีบ้านทรงไทยหลังใหญ่อยู่ติดริมแม่น้ำน้อยของคุณย่าที่อยู่ห่างออกไปทางทิศเหนืออีกหลังหนึ่งราวหนึ่งกิโลเมตรเศษของตลาดประจำอำเภอ ในช่วงเวลานั้น ตลาดในตัวอำเภอคึกคักมาก การคมนาคมหลักของคนในสมัยเมื่อประมาณห้าสิบปีก่อน คือ การสัญจรโดยทางเรือ จำได้ว่าท่าเรือใหญ่ของตลาดมีเรือหางยาวที่ติดเครื่องยนต์จอดรอรับผู้โดยสารที่สัญจรไปมาหลายลำ และมีเรือพาย เรือโดยสาร ตลอดจนเรือโดยสารขนสินค้าและผู้โดยสารชั้นที่เรียกว่า เรือเมล์ ที่ขนส่งสินค้าลงจากท่าเรือไปตามแม่น้ำน้อย ลงไปวิเศษชัยชาญ

อ่างทอง อำเภอผักไห่ ลงไปแม่น้ำเจ้าพระยาที่ลานเทออยุธยา เพื่อมุ่งสู่กรุงเทพมหานคร ทุกสัปดาห์

ท่าเรือดังกล่าวจะคึกคักเป็นพิเศษในช่วงตลาดนัดที่จัดทุกวันพฤหัสบดีของทุกสัปดาห์ ซึ่งในตอนนั้นเรียกกันว่า “วันบ่อน” ชาวบ้านจะนำพืชผลทางการเกษตรและสินค้านานาชนิด มาจำหน่ายกันอย่างคึกคัก มีร้านจำหน่ายอาหารนานาชนิดคล้ายกับที่จำหน่ายในตลาดนัดแบบย้อนยุคในสถานที่ต่าง ๆ ที่นิยมจัดกันในปัจจุบัน อาหารที่ผู้เรียบเรียงโปรดปรานเป็นพิเศษในตอนนั้น คือ ขนมจีนน้ำยาผสมน้ำพริกรสชาติเข้มข้นและตบท้ายด้วยลอดช่อง น้ำกระทิโรยด้วยน้ำแข็งหวานหอมชื่นใจ นอกจากนั้นในตลาดยังมีอาหารเลิศรส เช่น ผัดไทย ก๋วยเตี๋ยวเรือ แกงประเภทต่าง ๆ ข้าวเกรียบวุ้น ขนมรังผึ้งแบบไทยที่ใส่มะพร้าวขูด ข้าวโพดคั่ว ขนมถั่วฝักยาว ขนมชั้น และขนมไทยเลิศรสประเภทต่าง ๆ ที่เป็นฝีมือชาวบ้าน มาจำหน่ายในราคาไม่แพง แต่อุดมไปด้วยความหวานมันแบบอาหารภาคกลาง

เมื่อวันเวลาผ่านไป การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่เห็นได้ชัดเจน คือ การสร้างถนนหนทางที่ทำให้การคมนาคมระหว่างหมู่บ้าน อำเภอ จังหวัดต่าง ๆ ในภาคกลางสะดวกมากยิ่งขึ้นทำให้การเดินทางโดยเรือที่ล่าช้า ค่าใช้จ่ายสูงค่อย ๆ หดไป ในที่สุดท่าเรือกลายเป็นท่าเรือร้าง เป็นการจบบรูปแบบการคมนาคมที่สำคัญในอดีตอย่างสิ้นเชิงในเวลาไม่นานนัก ขณะเดียวกัน ผู้เรียบเรียงยังมีโอกาสได้เห็นการใช้รถจักรยานยนต์ที่ใช้ถ่านหินและฟืนในการลากจูงขบวนรถโดยสารและขบวนรถลำเลียงสินค้าที่สถานีรถไฟเชียงใหม่ เนื่องจากในสมัยนั้น ประเทศไทยยังมีการสัมปทานไม้สักและการทำแร่พลูมที่ใช้การขนส่งทางรถไฟมายังกรุงเทพมหานคร ในบริเวณรอบ ๆ สถานีรถไฟเชียงใหม่ในเวลานั้น จึงเต็มไปด้วยกองท่อนซุงไม้สัก และกองแร่พลูมที่รอเวลาการขนย้ายมายังส่วนกลาง

สิ่งที่ตามมา ก็คือ การอพยพย้ายถิ่นของคนในชุมชนไปสู่ตัวจังหวัดที่เจริญกว่า นักธุรกิจต่างแยกย้ายกันออกไปจากชุมชนเพื่อไปประกอบธุรกิจในตัวจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียง คนในชุมชนเมื่อจบการศึกษาก็หางานทำในต่างถิ่น ทั้งบ้านเกิดเมืองนอนออกไปอาศัยต่างบ้านต่างเมืองที่มีโอกาสในการประกอบอาชีพ

ผู้ที่อยู่อาศัยในถิ่นเดิมจำนวนมากก็มีแต่ผู้สูงอายุที่ดูแลบ้านช่องของตนเพราะไม่อยากย้ายถิ่นฐานออกไปเหมือนกับสภาพชุมชนอื่น ๆ ทั่วประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ เปรียบเทียบกับประเทศที่พัฒนา ซึ่งเป็นสิ่งที่คล้ายคลึงกันทั่วโลก ผู้เรียบเรียงจำได้ว่าในวัยเด็กครอบครัวของคุณย่ามีสมาชิกจำนวนมาก บ้านทรงไทยที่อยู่เหนือตัวตลาด มีทางเดินติดกับ