



การบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร



วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง  
วิทยาลัยผู้นำและนวัตกรรมสังคม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2567



**MANAGEMENT OF TOXIC LEADERSHIP IN MILITARY UNIT**

**BY**

**LIEUTENANT COLONEL PITOON PONGTANA**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT**

**OF THE REQUIREMENTS FOR**

**THE DEGREE OF MASTER OF ARTS IN LEADERSHIP**

**IN SOCIETY, BUSINESS AND POLITICS**

**COLLEGE OF LEADER AND SOCIAL INNOVATION**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY**

**ACADEMIC YEAR 2024**

วิทยานิพนธ์เรื่อง

การบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร

โดย

พันโท พิฑูร พงษ์ธนะ

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2567

ดร.รัชกร ชิตลักษณ์  
ประธานกรรมการสอบ

ผศ.ดร.ชวลิตน์ เจริญพร  
กรรมการ

ผศ.ดร.บุษิตา สังข์แก้ว  
กรรมการ

ผศ.ดร.นิตรวรรณ องค์กรสิงห์  
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ศ.ดร.เสด็จศักดิ์ เพ็ชรประสาน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

19 ธันวาคม 2567

Thesis entitled

**MANAGEMENT OF TOXIC LEADERSHIP IN MILITARY UNIT**

by

LIEUTENANT COLONEL PITOON PONGTANA

was submitted in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of Master of Arts in Leadership in Society, Business and Politics

Rangsit University  
Academic Year 2024

---

Dhachakorn Thitiluck, Ph.D.  
Examination Committee Chairperson

Asst. Prof. Chuleerat Charoenporn, Ph.D.  
Member

---

Asst. Prof. Buchita Sungkaew, Ph.D.  
Member

Asst. Prof. Chatwarun Angasinha, Ed.D.  
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Prof. Suejit Pechprasarn, Ph.D.)

Dean of Graduate School

December 19, 2024

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้เป็นอย่างดี เนื่องมาจากได้รับความอนุเคราะห์จาก ผศ.ดร.ฉัตรวรัญช์ องค์กรสิงห์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือ และคอยให้คำปรึกษา แนะนำเป็นอย่างดีมาโดยตลอด

ขอขอบคุณ ว่าที่ ร.ต.อ.กิตติชนทัต อธิธิพัฒน์ปัญญา สำหรับงานวิทยานิพนธ์เรื่อง ปัญหา และการพัฒนาการบริหารจัดการเหตุการณ์ในชุมชนของตำรวจ:กรณีศึกษาเหตุการณ์ยิงโคราช

ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เจาะลึก และผู้ร่วมทำแบบสอบถามปลายเปิด ทุกท่านตั้งแต่ นายทหารระดับชั้นยศ พลทหารจนถึงนายพล ทั้งหน่วยทหารที่ตั้งปกติ และ หน่วยทหารที่ปฏิบัติราชการในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

และสุดท้ายขอขอบคุณ วิทยาลัยผู้นำและนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต ที่ให้ทุน การศึกษาในการเข้ารับการศึกษาดูตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำ ทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง และได้มีโอกาสทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

พันโท พิฑูร พงษ์ธนะ  
ผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

6609913 : พันโท พิฑูร พงษ์ชนะ  
 ชื่อวิทยานิพนธ์ : การบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร  
 หลักสูตร : ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง  
 อาจารย์ที่ปรึกษา : ผศ.ดร.ฉัตรวรัญช์ องค์กรสิงห์

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมที่สร้างภาวะผู้นำเป็นพิษ คุณลักษณะของผู้นำเป็นพิษ ผลกระทบของภาวะผู้นำเป็นพิษ และแนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร งานวิจัยฉบับนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ เจาะลึกกับนายทหารในหน่วยทหารที่ตั้งปกติ ระดับชั้นยศพลทหาร จนถึงนายพล และทำแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับทหารที่ปฏิบัติราชการในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมทั้งสิ้น 15 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร เริ่มจากค้นหาพฤติกรรมที่สร้างภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร ได้แก่ การศึกษา การทำงาน การใช้ชีวิตประจำวัน ความเครียด การผลิตซ้ำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และเมื่อเจอพฤติกรรมดังกล่าวแล้ว ให้ทำการลดพฤติกรรมนั้นด้วยตนเอง ควบคู่ไปกับการแก้ไข/ปรับเปลี่ยนระบบหรือสถาบันที่มีปัญหา ทั้งสถาบันครอบครัว ระบบ SOTUS การถ่ายทอด/การสอนเรื่องภาวะผู้นำ รวมถึงโครงสร้างสายการบังคับบัญชา ภารกิจ ที่ยังมีจุดบกพร่องหรือช่องว่างที่ทำให้เกิดการสร้างภาวะผู้นำเป็นพิษ นอกจากนี้ยังต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ทั้งสถานการณ์ของความไม่มั่นคง ค่านิยมทางวัฒนธรรม ระบบการตรวจสอบและถ่วงดุล การสนับสนุนในระบบ งานวิจัยดังกล่าวไม่สามารถนำไปประเมินกับหน่วยราชการอื่นได้ เพราะ โครงสร้างและระบบของหน่วยทหารแตกต่างกับส่วนราชการอื่นมาก

(วิทยานิพนธ์มีจำนวนทั้งสิ้น 136 หน้า)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเป็นพิษ , ผู้ใต้บังคับบัญชา , หน่วยทหาร

6609913 : Lieutenant Colonel Pitoon Pongtana  
 Thesis Title : Management of Toxic Leadership in Military Unit  
 Program : Master of Arts in Leadership in Society, Business and Politics  
 Thesis Advisor : Asst.Prof.Chatwarun Angasinha, Ed.D.

### Abstract

This research aimed to investigate the conditions that foster toxic leadership, the characteristics associated with toxic leader, the impacts of toxic leadership and guidelines for effectively managing toxic leadership in military units. This research is a qualitative study conducted through documentary analysis and in-depth interviews with officers in regular military units. The sample included individuals ranging in rank from Private to General, comprising 7 participants. Additionally, open-ended questionnaires were completed by 8 personnel from military units operating in the three southern border provinces, resulting in an overall sample size of 15 participants. The research findings indicate that effective management of toxic leadership characteristics in military units begins with identifying the conditions that contribute to toxic leadership. These conditions include factors related to education, work, daily living circumstances, stress and the impact of leadership on subordinates. Upon encountering these circumstances, it is essential to take proactive measures to mitigate them. This should be accompanied by efforts to reform or modify existing systems or institutions that still have problems. These include addressing issues within family structures, the SOTUS system, leadership transition and mentorship, the organizational structure, chain of command, and mission objectives that may contribute to the emergence of toxic leadership. In addition, it is imperative to establish a conducive environment characterized by stability, positive cultural values, effective checks and balances, and systemic reinforcement. The findings of this research cannot be readily compared with those from other government agencies due to the distinct structural and systemic differences inherent in military units. These variations in organization and operational frameworks limit the applicability of external evaluations to the context of military leadership.

(Total 136 pages)

Keywords: Toxic Leadership, Subordinate, Military Unit

Student's Signature ..... Thesis Advisor's Signature .....

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูป	ซ
<b>บทที่ 1</b>	
<b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	12
1.3 คำถามการวิจัย	12
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	12
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	13
<b>บทที่ 2</b>	
<b>แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>15</b>
2.1 แนวคิด ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ	15
2.2 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นพิษ	17
2.3 ทฤษฎีสามเหลี่ยมเป็นพิษ	32
2.4 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	37
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	47
<b>บทที่ 3</b>	
<b>ระเบียบวิธีการวิจัย</b>	<b>49</b>
3.1 แหล่งข้อมูล	49
3.2 ผู้ให้ข้อมูลหลัก	50
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	50

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	52
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	52
<b>บทที่ 4</b>	<b>54</b>
<b>บริบทของหน่วยทหาร</b>	
4.1 ภารกิจของหน่วยทหาร	54
4.2 โครงสร้างการบังคับบัญชาในหน่วยทหาร	56
4.3 กระบวนการคัดเลือกข้าราชการทหาร	58
4.4 กระบวนการคัดเลือกเกณฑ์ทหาร	59
4.5 การศึกษาในโรงเรียนทหาร	63
4.6 การพิจารณา เลื่อนยศ ปลด ย้าย ข้าราชการทหาร	63
4.7 ระบบอุปถัมภ์/ระบบ SOTUS	67
4.8 คุณลักษณะผู้นำทางทหาร 14 ประการ	71
4.9 บทสรุป	73
<b>บทที่ 5</b>	<b>77</b>
<b>ผลการวิจัย</b>	
5.1 พฤติการณ์ที่สร้างภาวะผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร	77
5.2 คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร	87
5.3 ผลกระทบของผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร	94
5.4 แนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร	97
5.5 ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นพิษ	100
<b>บทที่ 6</b>	<b>104</b>
<b>สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	
6.1 สรุปผลการวิจัย	104
6.2 ภาวะผู้นำที่เป็นพิษในบางบริบท บางสถานการณ์ และในแต่ละคน	113
6.3 อภิปรายผล	115
6.4 ข้อวิพากษ์	117
6.5 ข้อเสนอแนะ	119

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	121
ภาคผนวก เหตุการณ์กราดยิงที่ศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21 จ.นครราชสีมา (8-9 ก.พ.63)	127
ประวัติผู้วิจัย	136



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของความเป็นผู้นำ	17
2.2	คำนิยามหลากหลายของคำว่าภาวะผู้นำเป็นพิษ	21
4.1	จำนวนปีที่ใช้พิจารณาการเลื่อนยศของนายทหารชั้นประทวน	64
4.2	จำนวนปีที่ใช้พิจารณาการเลื่อนยศของนายทหารชั้นสัญญาบัตร	64



## สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
2.1	สามเหลี่ยมเป็นพิษ (The Toxic Triangle)	36
2.2	ผู้นำที่เป็นพิษในยุทธบริเวณของการปฏิบัติการในอัฟกานิสถาน	42
2.3	ตัวแบบภาวะผู้นำกองทัพบกต้องการ	45
2.4	กรอบแนวคิดในการวิจัย	48
3.1	กระบวนการวิธีการวิจัย	53
6.1	วงรอบแนวทางการจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร	107
6.2	สามเหลี่ยมแนวทางการจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร	108



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญและที่มาของงานวิจัย

ผู้วิจัยมีความสนใจในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในหน่วยทหารทั้งจากการได้เรียนรู้ด้วยตนเองเป็นทั้งผู้บังคับบัญชาระดับล่าง/กลาง จากผู้อื่น จากสิ่งแวดล้อม/บริบทของการทำงาน และต้องการศึกษาอย่างถ่องแท้ถึงภาวะผู้นำที่ดี และภาวะผู้นำที่ไม่ดีหรือภาวะผู้นำที่เป็นพิษ (Toxic Leadership) โดยเริ่มจากการศึกษานิยาม ความหมายของภาวะผู้นำ “Leadership”

ใน NECTEC's Lexitron Dictionary ให้คำแปล “ภาวะผู้นำ (Leadership)” ว่าหมายถึงสภาพหรือสถานะที่เป็นหัวหน้าผู้อื่น ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำ ตำแหน่งผู้นำ ตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำของกลุ่ม ซึ่งจากคำแปลดังกล่าวเห็นได้ว่า ความหมายของภาวะผู้นำในบริบททางวิชาการยังต้องการความชัดเจนอีกมาก ยังต้องการคำอธิบายที่มีการขยายความเข้าใจในรายละเอียดอีกมาก ซึ่งจากการศึกษาเพิ่มเติมในกรอบอย่างกว้างๆ พบว่ามีการจำแนกความหมายภาวะผู้นำออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้ คือ (World Press, 2013)

1) ความหมายภาวะผู้นำ ที่มีพื้นฐานความคิดเรื่องชนเผ่าหรือสัตว์บางประเภท หมายถึง ภาวะการมีอำนาจเหนือกลุ่มคนของตนเอง ของผู้ที่อยู่ตำแหน่งบนของกลุ่มในช่วงเวลาหนึ่งๆ เน้นการเชื่อฟังกฎเกณฑ์ที่ผู้นำกำหนด ภาวะผู้นำในความหมายนี้เป็นมาในอดีต ในองค์กรสมัยเก่า หรือในองค์กรปัจจุบันที่ยังยึดติดกับแนวคิดเก่า ไม่เป็นการนำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จด้วยหลักมนุษยสัมพันธ์ ด้วยการบังคับจิตใจหรือด้วยการจูงใจใดๆ ขอเพียงแต่บุคคลนั้นอยู่ตำแหน่งบนสุดของกลุ่ม และนำกลุ่มโดยอาศัยกฎเกณฑ์

2) ความหมายภาวะผู้นำ ที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อบรรลุความสำเร็จด้วยคนอื่น หมายถึง ภาวะการให้ความไว้วางใจคนอื่นว่า มีความปรารถนา และความสามารถที่จะประสานสัมพันธ์กัน ทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ การเชิญชวน หรือด้วยความสัมพันธ์ของผู้นำกลุ่มซึ่งเป็นจุดเน้นขององค์กรยุคใหม่หรือโลกยุคใหม่

3) ความหมายภาวะผู้นำ ที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง และอนาคตที่ดีกว่า หมายถึง ภาวะการท้าทายต่อสภาพการณ์ในปัจจุบัน และมุ่งหน้าเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่โลกใหม่ที่ดีกว่า บุคคลในกลุ่มจะเป็นใครก็ได้ แม้ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง ขอเพียงมีความคิดและมีการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลง ถือว่าผู้นั้นมีภาวะผู้นำ ตามสโลแกนที่ว่าทุกคนในกลุ่มสามารถเป็นผู้นำได้ หรือทุกคนจะต้องเป็นผู้นำ

สรุป ความหมายของภาวะผู้นำ 3 กลุ่มดังกล่าว เป็นสภาพการแสดงออกของบุคคลที่เป็นผู้นำที่สามารถจำแนกได้ว่า บุคคลผู้นั้นมีภาวะผู้นำตามความหมายที่มีพื้นฐานความคิดแบบใด ซึ่งแน่นอนว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์สำหรับองค์กรยุคใหม่หรือโลกยุคใหม่ คือ ภาวะผู้นำที่มีพื้นฐานความคิดแบบที่สองและแบบที่สาม ดังเห็นได้ว่าในระยะเวลาที่ผ่านมา มีนักวิชาการได้นำเสนอความหมายในแนวทางดังกล่าว เช่น

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวที่มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันของบุคคลที่มีแรงจูงใจ ค่านิยม สภาพทางเศรษฐกิจ การเมือง และอื่นๆ ในบริบทของการแข่งขันและความขัดแย้ง เพื่อตระหนักถึงเป้าหมายอย่างเป็นอิสระหรือร่วมกันของผู้นำและผู้ตาม (Burns, 1978)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มุ่งมั่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง อันสะท้อนให้เห็นถึงการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Rost, 1991)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่สมาชิกของกลุ่มได้รับการเสริมพลังอำนาจเพื่อทำงานร่วมกันให้บรรลุผลในเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนผ่านของหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพชีวิต (Astin & Leland, 1991)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การระดมกำลังคนเพื่อต่อสู้กับปัญหาที่ยู่ยาก (Heifetz, 1994)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเชิงสัมพันธ์และเชิงจริยธรรมของบุคคลที่ใช้ความพยายามร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลการเปลี่ยนแปลงในทางบวก (Komives, Lucas & MacMahon, 2006)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนที่ทำงาน ที่ทุกคนรู้สึกได้ถึง การได้รับการเสริมพลังอำนาจ เพื่อการสนับสนุนอย่างสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา (Smith, 2010)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การกำหนดทิศทางของกลุ่มและการสื่อสารทิศทางนั้นไปยังทุกคน มีการจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจ และการเสริมพลังอำนาจให้กับพวกเขา เพื่อให้มีส่วนร่วม สนับสนุนต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร (Small Biz Connect, 2012)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลป์ในการนำคนอื่นเพื่อสร้างสรรค์ผลลัพธ์ใหม่อย่างจงใจ 'ไตร่ตรอง ที่จะไม่ให้เกิดขึ้นเป็นอย่างอื่น' (Search Inside Yourself Leadership Institute, 2013)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมการนำกลุ่มบุคคลหรือองค์กร หรือความสามารถในการ กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับคนอื่นเพื่อปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ การ จัดให้มีสารสนเทศ ความรู้ และวิธีการเพื่อการยอมรับในวิสัยทัศน์ การประสานงานและสร้าง ความสมดุลในความขัดแย้งแห่งผลประโยชน์ของสมาชิกทุกคนและผู้มีส่วนได้เสีย และการ กระทำเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกเพื่อการปฏิบัติและความผูกพันกับการบรรลุผลสำเร็จ ในเป้าหมาย (BusinessDictionary.com, 2013)

สรุป ความหมายของภาวะผู้นำที่แสดงถึงสภาพหรือการแสดงออกของบุคคลที่เป็นผู้นำที่ มีพื้นฐานความคิดเพื่อบรรลุความสำเร็จด้วยคนอื่น และฐานความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงและ เพื่ออนาคตที่ดีกว่า ดังที่นำมากล่าวถึงข้างต้น เชื่อมโยงสัมพันธ์ถึงความหมายของ “ผู้นำ” (Leader) ในทัศนะของนักวิชาการในยุคร่วมสมัยปัจจุบัน ที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2566, น.91)

อย่างไรก็ตามจากสภาวะการณ์ของสภาพแวดล้อมทั้งในประเทศไทยและใน โลกที่มีการ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นว่าเราต้องทำการศึกษาลักษณะต่างๆให้ทันยุค ทันสมัย ดังนั้นผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งเน้นไปที่ การเปลี่ยนแปลงบุคลากรในองค์กรและสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ ด้านการสื่อสาร ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรและด้านการทำงาน เป็นทีม จึงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบบูรณาการการทำงานในมิติต่างๆ ลดการต่อต้านการ เปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และกระตุ้นบุคลากรทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

องค์กรไปพร้อมกัน ท่ามกลางสภาพแวดล้อมการแข่งขันและสภาวะวิกฤตต่างๆ ที่องค์กรกำลังเผชิญในศตวรรษที่ 21

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เรื่องภาวะผู้นำจากนักวิชาการต่างๆ สามารถนำมาขยายความ “ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21” โดยสังเขปดังนี้

1) วิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Vision for Change) เป็นวิสัยทัศน์ที่มีความเชื่อมโยงเป็นวิสัยทัศน์ร่วม และมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

2) ความร่วมมือ (Collaboration) มีปฏิบัติการร่วมกัน ยึดถือทีมเป็นฐาน เน้นความมีส่วนร่วมมากกว่าการสั่งการหรือการควบคุม ต้องการความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดทางวัฒนธรรม เพิ่มเติมจากความฉลาดในกระบวนการคิด

3) เสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ให้คนอื่นๆ ในองค์กรในทุกระดับ รวมทั้งระบบความรับผิดชอบที่จะทำให้ผู้คนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน

4) การให้และการบริการ (Giving and Serving) พัฒนาคนอื่นให้มีความก้าวหน้า ทั้งรายบุคคลและทั้งชุมชนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การยึดถือหลักการภาระหน้าที่แรกของผู้นำ ไม่ใช่เพื่อผู้ถือหุ้นแต่เพื่อลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และคนงานเกิดแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรม

5) จินตนาการและนวัตกรรม (Imagination and Innovation) ทำให้มีความก้าวหน้าในวิสัยทัศน์ สร้างและส่งเสริมให้เกิดความหมาย และความมีคุณค่าในงานและสภาพแวดล้อมของงาน คิดสร้างสรรค์ในการเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายหรือความเสี่ยง

6) เรียนรู้ด้วยกัน (Learning Together) ทุกคนต่างมีความรู้ของตนเอง และต่างช่วยกันสร้างความรู้ใหม่จากวงจรการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยการวางแผน การปฏิบัติ การสะท้อนผล มุ่งการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำและเพื่อเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต มีทักษะการคิดและการแก้ปัญหาอย่างอิสระที่ลึกซึ้ง

7) สร้างชุมชน (Building Community) เป็นชุมชนที่สะท้อนให้เห็นได้จากความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความผูกพัน การยอมรับในความหลากหลาย การสร้างสิ่งใหม่ๆ และการบริหารความขัดแย้ง มีค่านิยมหลักของตนเอง

8) สร้างเครือข่าย (Networking) มุ่งฝ่าฟันสร้างพันธมิตรใหม่ สร้างสันติภาพ สร้างความรัก สร้างความสัมพันธ์ทางอาชีพและการสนับสนุนจากกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

9) นำร่วมกัน (Leading Together) ทุกคนสามารถเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นของทุกคน ทุกคนต่างมีบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกันในกระบวนการและการปฏิบัติของกลุ่ม

ทุกคนต่างมีบทบาทในการเป็นต้นแบบ การสร้างแรงบันดาลใจ การสอน การมอบหมายงาน และการบริการซึ่งกันและกัน

10) การสื่อสาร (Communication) เป็นการสื่อสารระหว่างกันที่เข้มแข็ง ทั้งแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่ม เป็นการสื่อสารที่เสมอต้นเสมอปลายและเป็นที่น่าเชื่อถือ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2566, น.10)

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการศึกษาานิยามของภาวะผู้นำจากนักวิชาการต่างๆ และนิยามของภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 แล้ว ผู้วิจัยต้องการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจเพิ่มเติมในส่วนแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งมีประวัติศาสตร์การศึกษามาอย่างยาวนาน โดยเฉพาะการศึกษาเชิงทฤษฎีเป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัย เพื่ออธิบายแง่มุมใดมุมหนึ่งของผู้นำในเชิงปฏิบัติ ให้สามารถเข้าใจ ทำนาย หรือควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ ดังนั้นเพื่อทำความเข้าใจลักษณะการศึกษาของทฤษฎีภาวะผู้นำ สามารถแบ่งการศึกษาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน มีพัฒนาการมา 4 กระบวนทัศน์หลัก (Leadership Theory Paradigm) คือ

1) กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory Paradigm) ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930 - 1940 มีแนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถจะพัฒนาขึ้นได้ งานวิจัยส่วนใหญ่ได้มุ่งเน้นตรวจสอบหาลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ในตัวแปรทั้งด้านกายภาพและด้านจิตวิทยา แม้แต่ในกระบวนการสรรหาบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารก็มักมีการกำหนดคุณลักษณะต่างๆ ไว้ และจะเลือกสรรเฉพาะผู้ที่มีลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษตามที่กำหนดไว้นั้น เนื่องจากไม่มีชุดลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษใดที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มนักวิจัย แต่เป็นเพียงส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันเท่านั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลในที่แตกต่างกัน ไปอาจมีลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษแตกต่างกันออกไป หรือหากใครที่ขาดบางประการไป ก็ไม่ได้หมายความว่าบุคคลนั้นจะไม่ใช่ผู้นำที่มีประสิทธิผล หากบุคคลนั้นมีลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษอื่นทดแทน หรือสามารถพัฒนาส่วนที่ยังขาดอยู่นั้นให้ดีขึ้นมาได้ รวมทั้งทัศนคติ/มโนทัศน์แห่งตน และพฤติกรรมเชิงจริยธรรม เป็นอีกสองปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้วย

2) กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory Paradigm) ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 เนื่องจากมีข้อวิจารณ์เกี่ยวกับกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะ

ผู้นำเชิงคุณลักษณะ ว่ายังไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนว่าลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษประการใดของผู้นำที่แตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ เพราะลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษบางประการใช้ได้ดีในที่หนึ่ง แต่ใช้ได้ไม่ดีในที่อื่น หรือมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่จึงเปลี่ยนความสนใจจาก คุณลักษณะไปเป็นพฤติกรรม ซึ่งเน้นศึกษาถึง “สิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ” โดยมุ่งจะหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ในช่วงเวลานั้นหมายถึง การผสมกันของลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษ ทักษะ และพฤติกรรม (องค์ประกอบสำคัญ) ที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม โดยมีพัฒนาการของทฤษฎีจากสถาบันและนักวิชาการต่าง ๆ ได้แก่ แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (IOWA State University Leadership Style) โดย Lewin (1951) แบบภาวะผู้นำแบบเส้นต่อเนื่อง (Leadership Continuum Model) โดย Tannenbaum & Schmidt (1985) แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Leadership Style) โดย Likert (1967) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (OHIO State University Leadership Style) โดย Stogdill (1948) และตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) (Blake & Mouton, 1978)

3) กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory Paradigm) เนื่องจากการวิจัยภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและเชิงพฤติกรรมในระยะที่ผ่านมา มุ่งหาแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกสถานการณ์ เพื่อให้เป็นทฤษฎีที่สามารถนำไปใช้ได้ทั่วไป แต่ในช่วงทศวรรษ 1960 ต่างพบว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ นักวิจัยส่วนใหญ่จึงหันมาสนใจทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยตั้งคำถามว่าคุณลักษณะใดหรือพฤติกรรมใด ที่มีผลต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่กำหนด การวิจัยในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับปัจจัยเชิงสถานการณ์ เช่น ลักษณะงานที่ทำ สภาพแวดล้อมภายนอก และคุณลักษณะของผู้ตาม เป็นต้น มีตัวแบบ (Model) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญ ได้แก่ ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Model) โดย Fiedler (1967) ตัวแบบภาวะผู้นำเส้นทางและเป้าหมาย (Path-Goal Leadership Model) โดย House (1971) ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงปกติสถาน (Normative Leadership Model) โดย Vroom & Yetton (1975) ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situation Leadership Model) โดย Hersey & Blanchard (1993)

4) กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory Paradigm) เป็นผลสืบเนื่องจากทฤษฎีในยุคก่อนหน้า ที่ยังไม่สามารถให้คำอธิบายผู้นำที่มีประสิทธิผลว่ามีความแตกต่างจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล หรือระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้อย่างไร

ชัดเจน กระบวนการที่ผู้นำทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนสู่กระบวนการที่ผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงองค์ประกอบของผู้นำที่ดี นักวิชาการบางท่านเรียกคุณลักษณะนี้ว่าเป็น บุคของทฤษฎีอำนาจและการมีอิทธิพล เพราะนักวิจัยพยายามหาคำอธิบายว่า ทำไมผู้ตามของผู้นำบางคนจึงทุ่มเทตนเองเพื่อการบรรลุผลสำเร็จของกลุ่มและองค์กร หรือ ทำไมผู้นำบางคนจึงสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามของเขา ซึ่งผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะและพฤติกรรม ต่างมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และยังพบอีกด้วยว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม แตกต่างกันในสถานการณ์ต่างๆ โดยมี 3 ทฤษฎีหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงบารมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2566 , น.16)

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำมีหลายทฤษฎี แต่ทฤษฎีหนึ่งที่ยังใช้อธิบายลักษณะของผู้นำในบางสถานการณ์ได้อย่างสอดคล้อง อยู่ในกระบวนการที่ผู้นำทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ นั่นคือ แนวคิดทฤษฎี ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership Theory) เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีของ House (1971) (House's Charismatic Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะของ Conger & Kanungo (1987) (Conger and Kanungo's Charismatic Theory) ทฤษฎีมุมมองตนเองของภาวะผู้นำเชิงบารมี (A Self-Concept Theory of Charismatic Leadership) ของ Shamir, House & Arthur (1993) ในที่นี้จะยกตัวอย่างทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีของ House (1971) มีรายละเอียดดังนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงบารมีของ House (1971) (House's Theory of Charismatic Leadership) ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่าผู้นำเชิงบารมี มีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำเชิงบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำรวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำเชิงบารมีจะประกอบด้วย (1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำในความสามารถและความสำเร็จ (2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์เกี่ยวกับภารกิจที่ต้องทำ เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตามและเป็นแนวทางสำหรับองค์กร (3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม (4) แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตามว่าพวกเขาสามารถบรรลุถึงเป้าหมายในระดับสูงที่ตั้งไว้ได้ อย่างไรก็ตาม เป้าหมายควรสอดคล้องกับความเป็นจริง และสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เพื่อให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกผูกพันกับเป้าหมายนั้น

และการที่ผู้นำแสดงความมั่นใจ ชื่นชม และยกย่องผู้ตาม จะส่งผลทำให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตนเองเพิ่มมากขึ้น มีแนวโน้มที่จะยอมรับเป้าหมายและพยายามทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จตามความคาดหวัง (5) การสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตที่ดึงดูดใจที่จะทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้น ผู้นำจะปลูกฝังค่านิยม ความเชื่อ อุดมคติที่ทำให้ผู้ตามยอมรับด้วย (6) ผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior Modeling) เช่น อาจจะเป็นแบบอย่างในการสร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกชื่นชมหรือยกย่องผู้นำมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับผู้นำ และอาจทำให้ผู้ตามอยากเลียนแบบผู้นำทั้งค่านิยมและความเชื่อของผู้นำด้วย และด้วยกระบวนการนี้ ผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ และแรงจูงใจของผู้ตาม (7) หากมีความจำเป็นผู้นำก็จะแสดงออกเพื่อกระตุ้นจูงใจผู้ตามตามความเหมาะสมด้วย เช่น ผู้นำจะจูงใจโดยคำพูดที่ปลุกเร้าอารมณ์ ระบุถึงความจำเป็นของการที่จะต้องทำงานนั้นให้สำเร็จ กระตุ้นผู้ตามให้ยอมรับต่อค่านิยมร่วมของกลุ่ม ทำให้มีความรู้สึกต้องการชนะคู่แข่ง มีความจงรักภักดี และมีความต้องการที่จะทำให้ผลงานดีเลิศ ผู้นำอาจจะมีภารกิจใจให้เกิดแรงจูงใจต่าง ๆ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในกรณีที่งานมีความยาก ทำทนาย ต้องริเริ่มสร้างสรรค์ หรือต้องเสี่ยง ต้องรับผิดชอบสูง หรือต้องใช้ความพยายามมาก และกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์เมื่องานต้องการความร่วมมือ ทำงานเป็นทีม และต้องมีการสนับสนุนกัน รวมถึงกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่อำนาจเมื่องานต้องการให้เกิดการแข่งขัน และต้องการให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่ง

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบริวารมีของ House (1971) เป็นที่นิยมนำมาประยุกต์ใช้ เพราะมีความครอบคลุมกว้างขวาง และนำเสนอประเด็นหรือข้อเสนอสอดคล้องที่พิสูจน์ได้ ทฤษฎีนี้ระบุว่าผู้นำเชิงบริวารมีพฤติกรรมอย่างไร และมีความแตกต่างจากบุคคลอื่นอย่างไร และมีเงื่อนไขใดที่จะช่วยส่งเสริมเขาให้มีบริวารมีสูงสุด ตัวอย่างเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อการเกิดภาวะผู้นำเชิงบริวารมี คือ ช่วงสภาวะวิกฤติ และช่วงเวลาที่คุณตามมีความต้องการและเต็มใจที่จะแปลงจากสภาพเดิม ภาวะผู้นำเชิงบริวารมีได้ถูกวิจารณ์ทั้งในแง่ดีและแง่ไม่ดีหรือที่เรียกว่าเป็นด้านมืด ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะอธิบายถึงด้านมืดของภาวะผู้นำเชิงบริวารมีในบทที่ 2 ต่อไป

อย่างไรก็ตาม เป็นที่ประจักษ์ว่า ไม่มีทฤษฎีใดเพียงทฤษฎีเดียวที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์บางอย่างได้ครบถ้วน ในการศึกษาเรื่องผู้นำและภาวะผู้นำของชมิด์ท (Shmidt, 2008) ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับด้านมืดของผู้นำเชิงบริวารมี (Dark Charismatics Leadership) ข้อสังเกตของ Shmidt (2008) คือ การที่ผู้ตามให้ความเคารพนบถนอบและคล้อยตามแก่ผู้นำมากเกินไป จนไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่กล้าวิจารณ์ผู้นำ หรือการที่ผู้ตามยกย่องผู้นำมากเกินไป ซึ่งอาจทำให้ผู้นำเกิด

ความหลงผิดหรือมองข้ามความผิดพลาดของตนเอง จนทำให้เกิดเหตุการณ์ที่เป็นอันตรายได้ ยิ่งไปกว่านั้นหากผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในทางที่ผิด หรือนำเสนอวิสัยทัศน์ที่ไร้ประโยชน์ (หรือที่เราเรียกกันขายฝันแบบหลอก ๆ) หรือผู้นำเชิงบารมีที่มีอำนาจและอิทธิพลมากอาจนำผู้อื่นไปสู่ความตายหรือนำองค์กรไปสู่การล่มสลายได้ อย่างไรก็ตาม ไม่มีความชัดเจนเสมอไปในการจำแนกว่า ผู้นำควรถูกจัดประเภทว่าเป็นผู้นำเชิงบารมีแบบดีหรือไม่ดี วิธีการหนึ่งที่สามารถใช้ในการตัดสินหรือจำแนกผู้นำเชิงบารมีที่ดีหรือไม่ดี คือ การตรวจสอบผลลัพธ์จากผู้ตาม พบว่าผู้นำแบบมีบารมีส่วนใหญ่มีผลกระทบทั้งในแง่ดีและแง่ไม่ดีกับผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำที่มีบารมี เช่น Winston Churchill นายกรัฐมนตรีของอังกฤษ ที่มีชื่อเสียงในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง (เขายังได้รับรางวัลโนเบลสาขาวรรณกรรม เมื่อ พ.ศ. 2496) เขาได้นำอังกฤษฝ่าวิกฤตสงครามโลกครั้งที่สอง และเป็นหนึ่งในผู้นำที่สำคัญของฝ่ายสัมพันธมิตรร่วมกับประธานาธิบดี Frankin D. Roosevelt ของสหรัฐอเมริกา ซึ่ง Roosevelt ก็เป็นผู้นำที่มีบารมีที่ได้ช่วยให้สหรัฐอเมริกาพ้นจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ได้ทำให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม เช่น ประกันความปลอดภัยทางสังคม และการระดมกำลังสำหรับสงครามโลกครั้งที่สอง และในช่วงเวลาแห่งประวัติศาสตร์เดียวกัน ผู้นำที่มีบารมีอีกคนคือ Adolf Hitler ได้เปลี่ยนเยอรมนีให้มีความก้าวร้าว การก่อวินาศกรรม การทำลายล้างผู้อื่น และทำให้ผู้คนที่เสียชีวิตเป็นจำนวนนับล้านๆคน ผู้นำที่มีบารมีจึงต้องการการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำของเขาด้วยเช่นกัน วิธีหนึ่งที่น่าสนใจสำหรับการจำแนกความแตกต่างระหว่างบารมีที่ดีและไม่ดีคือ รูปแบบของค่านิยมและบุคลิกภาพของพวกเขา ผู้นำแบบมีบารมีที่ไม่ดีมีความมุ่งอำนาจส่วนบุคคล มุ่งผลประโยชน์ส่วนตนหรือมุ่งเป้าหมายส่วนบุคคลของตัวเอง ผู้นำจะควบคุมและครอบงำผู้ตาม โดยทำให้พวกเขาอ่อนแอและต้องพึ่งผู้นำ อำนาจในการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับผู้นำ การให้รางวัลและการลงโทษใช้เพื่อบังคับและควบคุม ข้อมูลถูกจำกัดและใช้เพื่อรักษาภาพลักษณ์ ความถูกต้องของผู้นำ การตัดสินใจของผู้นำเหล่านี้สะท้อนถึงการสรรเสริญตนเอง และการรักษาอำนาจมากกว่าเพื่อสวัสดิภาพของผู้ตาม ในปัจจุบันเราพบผู้นำที่มีบารมี และอาจจะมียังมีข้อยกเถียงกันว่าเขาเป็นผู้นำที่ดีหรือไม่ดี ซึ่งถ้าเรานำหลักการที่กล่าวข้างต้นนี้ไปเป็นเกณฑ์ในการตัดสิน ก็สามารถประเมินว่าเขาเป็นผู้นำที่มีบารมีที่ดี หรือไม่ ได้อย่างชัดเจนพอสมควร (รัตติกรณัง วจวิศาล, 2556 , น.240)

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อนและมีปัจจัยหลายอย่างที่มีความเกี่ยวข้อง จึงทำให้คนบางคนมีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ลึกลับเกินไปที่จะสัมผัสและเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตาม Lombard (2001) ครั้งหนึ่งเคยกล่าวไว้ว่า “ผู้นำไม่ได้เป็นมาตั้งแต่กำเนิด ผู้นำสามารถสร้างขึ้นมาได้

และพวกเขาสามารถถูกสร้างขึ้นได้ จากการใช้ความพยายามและการทำงานอย่างหนัก” (Capowski , 1994)

ดังนั้นผู้คนที่รอบรู้ทั้งหมดมีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำได้ เปรียบเสมือนพวกเรามีเมล็ดพืชของภาวะผู้นำที่แอบแฝงอยู่ในตัวของเรา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่สามารถใช้ความชำนาญของพวกเขาที่จะช่วยทำให้พวกเขาเจริญเติบโตก้าวหน้า พวกเราก็สามารถที่จะพัฒนาคุณภาพของความเป็นผู้นำขึ้นมาได้ หรือจะปล่อยให้คุณภาพของความเป็นผู้นำเหล่านั้นยังคงซ่อนเร้นไว้ภายในตัวคนอยู่ต่อไป (วิเชียร วิทญูตม, 2553, น.30)

ภาวะผู้นำจึงเป็นศาสตร์ที่น่าศึกษาและน่าค้นหา ทั้งด้านสว่างและด้านมืดของผู้นำ รวมทั้งความพยายามในการอธิบายภาวะผู้นำผ่านพฤติกรรมของผู้ตาม สำหรับงานวิทยานิพนธ์นี้ผู้วิจัยเป็นทหารทั้งเป็นผู้บังคับบัญชาในระดับล่าง/กลาง และเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และปรากฏการณ์ที่น่าศึกษา ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างเทียบเคียงเพื่อให้สามารถอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ไม่ดีจาก 2 ปรากฏการณ์ ได้แก่ ปรากฏการณ์กราดยิงครั้งรุนแรงที่สุดในประวัติศาสตร์ของไทย ซึ่งได้เริ่มต้นขึ้นเมื่อเวลาโดยประมาณ 15.00 น. ของวันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2563 โดย จ.ส.อ.จักรพันธ์ ถมมา สังกัดค่ายสุรธรรมพิทักษ์ จ.นครราชสีมา ใช้อาวุธปืนยิง พ.อ.อนันต์ฐโรจน์ กระแสร์ ผู้บังคับบัญชา และนางอนงค์ มิตรจันทร์ แม่ยายของผู้บังคับบัญชา เสียชีวิต จากปมขัดแย้งเรื่องบ้านพักทหาร ก่อนที่จะเข้าไปกราดยิงที่หน่วยของตน เพื่อเอาอาวุธที่คลังอาวุธและยิงเจ้าหน้าที่เวรเสียชีวิต จากนั้นผู้ก่อเหตุได้ขโมยรถฮัมวีขับออกมาจากหน่วย และกราดยิงประชาชนจนได้รับบาดเจ็บและเสียชีวิตหลายราย สุดท้ายจึงหลบหนีเข้าไปในห้างสรรพสินค้าเทอร์มินอล 21 จ.นครราชสีมา ทำให้มีประชาชนและพนักงานของห้างติดอยู่ภายในเป็นจำนวนมาก หลังความพยายามในการช่วยเหลือตัวประกันนานหลายชั่วโมง เกิดเสียงปืนดังเป็นระยะๆ ระหว่างการต่อสู้ของเจ้าหน้าที่และคนร้าย จนในที่สุดเมื่อถึงเช้าวันที่ 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2563 เวลาประมาณ 09.00 น. นั้น จ.ส.อ.จักรพันธ์ฯ ถูกเจ้าหน้าที่วิสามัญเสียชีวิต บริเวณชั้นล่างของห้างฯ ก่อนจะช่วยเหลือตัวประกันที่เหลือออกมาได้สำเร็จ จากเหตุการณ์ดังกล่าวมีผู้เสียชีวิต 20 กว่าคนและบาดเจ็บ 10 กว่าคน (The Standard, 2563)

นอกจากปรากฏการณ์ข้างต้นยังมีอีกหนึ่งปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยสนใจ กล่าวคือ อ้างอิงจากเพจ Deep South Watch ศูนย์เฝ้าระวังสถานการณ์ภาคใต้ ถึงสถิติปัญหาการก่อความไม่สงบในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ตั้งแต่ปี 4 ม.ค.2547 เป็นต้นมา จนถึง กรกฎาคม พ.ศ. 2557 มีผู้บาดเจ็บและเสียชีวิตจาก เหตุการณ์ 3 จังหวัดชายแดนใต้จำนวน 21,000 กว่าเหตุการณ์ ยอดผู้เสียชีวิต 7,300

กว่าคน ผู้บาดเจ็บ 13,000 กว่าคน รวม 20,300 กว่าคน ซึ่งมีหลายสาเหตุของการเกิดเหตุการณ์ทั้งจาก ผู้ก่อความไม่สงบในพื้นที่ การขัดแย้งเรื่องการเมืองท้องถิ่น การขัดแย้งเรื่องส่วนตัว ยาเสพติด สินค้าผิดกฎหมาย และที่น่าสนใจคือ มียอดผู้บาดเจ็บและเสียชีวิตจากเหตุการณ์ยิงกันเองของผู้ได้ บังคับ บัญชาต่อเพื่อนร่วมงาน หรือบางกรณีผู้ได้บังคับบัญชาบังคับบัญชา บางปีสูงถึง 10 กรณี หรือมากกว่านั้น ยกตัวอย่างเหตุการณ์ เมื่อวันที่ 14 ก.ย.54 พลทหารในสังกัดหน่วยเฉพาะกิจ นราธิวาส 32 ใช้อาวุธปืนเอ็ม 16 ประจำกาย บุกยิงผู้บังคับบัญชาถึงในห้องทำงาน ทำให้มีผู้เสียชีวิต ถึง 4 ราย บาดเจ็บ 3 ราย และพลทหารที่ก่อเหตุก็ยิงตัวเองเสียชีวิต เหตุเกิดขณะพลทหารกำลังเข้าเวร ยามอยู่ที่ฐานปฏิบัติการในพื้นที่ อ.บาเจาะ จ.นราธิวาส (สำนักข่าวอิสรา, 2565)

อีกหนึ่งตัวอย่างกรณี วันที่ 26 พ.ค. 57 เจ้าหน้าที่ทหารยศ พ.จ.อ.สมศักดิ์ สวนทอง อายุ 51 ปี ตำแหน่ง พันจ่าประจำกองร้อยปืนเล็กที่ 2 ฉก.นราธิวาส 33 ถูกยิงเสียชีวิตอยู่ในห้องพัก ภายในฐานปฏิบัติการ ซึ่งตั้งอยู่ ถ.วัชรบุรี ร.ต.บางนาค อ.เมือง จ.นราธิวาส ในสภาพถูกยิงด้วยอาวุธ ปืนสงคราม M16 เข้าที่ศีรษะ 1 นัด และลำตัว 2 นัด รวม 3 นัด จากการสอบสวนทราบว่า ก่อนเกิด เหตุในขณะที่ผู้เสียชีวิตกำลังพักผ่อนอยู่ในห้องพักอยู่นั้น มี พลทหาร อนุรักษ์ สิงห์ทอง อายุ 23 ปี ซึ่งสังกัดเดียวกัน ได้ไต่ถามประตูห้องของ พ.จ.อ.สมศักดิ์ฯ เมื่อ พ.จ.อ.สมศักดิ์ฯ เปิดประตูออกมา พลทหารอนุรักษ์ฯ ได้ใช้อาวุธปืน M16 ที่ถืออยู่ในมือยิงเข้าใส่ พ.จ.อ.สมศักดิ์ฯ จำนวน 3 นัด ล้มทั้ง ยืนและเสียชีวิตคาที่ (MGR Online, 2557)

ปรากฏการณ์ดังกล่าวแม้จะถูกอธิบายสั้นๆ ผ่านสื่อว่าเป็นลักษณะ “การคลัง” แต่พฤติกรรมของความคลั่งที่เกิดขึ้น โดยสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการได้รับการบีบคั้นในการ รับผิดชอบ และปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับภาวะผู้นำ ทำให้ผู้วิจัยรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อ สังคม เพื่อนมนุษย์ในฐานะอาชีพทหารคนหนึ่ง จึงเกิดแรงบันดาลใจที่จะตั้งคำถามกับภาวะผู้นำ อัน อาจเป็นมุมที่ไม่ค่อยได้มีการศึกษานั้นคือ “ภาวะผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leadership)” ทำไมภาวะผู้นำ ที่เป็นพิษจึงมีความสำคัญ ทั้งนี้จากประสบการณ์ของการรับราชการ และประกอบอาชีพทหาร อีกทั้งผู้วิจัยมีตัวอย่างมากมายที่มีคนรอบข้างได้รับความกดดันจากผู้นำซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา สภาวะ ความเครียด/ความกดดันอันเกิดจากการนำของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ส่งผลให้ผู้ตามอยู่ในลักษณะที่มี ความเครียด และแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป

ปรากฏการณ์ดังกล่าวเป็นกรณีที่น่าศึกษาอย่างยิ่งที่ทำให้ผู้วิจัยให้ความสนใจผู้นำและผู้ตาม ผู้วิจัยต้องการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leadership) ว่ามีผลต่อผู้ตามอย่างไร ทำให้ผู้ตาม

ตกอยู่ในสถานะใด มีแรงจูงใจแบบใด มีความเครียดแบบใด รวมทั้งพฤติกรรมใดบ้างที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาในหน่วยทหารมีภาวะผู้นำเป็นพิษ รวมทั้งเมื่อมองในสถานะปัจเจกบุคคลทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้คนรอบข้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะได้รับผลกระทบทั้งทางตรง และทางอ้อมอย่างไรต่อตัวภาวะผู้นำเป็นพิษของผู้บังคับบัญชาในหน่วยทหาร

จากข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยทหารว่า มีแนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษของผู้บังคับบัญชาในหน่วยทหารอย่างไร เพื่อนำผลการวิจัยดังกล่าวไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่พึงประสงค์ หลีกเลี่ยงการเป็นผู้นำที่มีสภาวะเป็นพิษ และสามารถบริหารจัดการผู้บังคับบัญชาในหน่วยทหารไม่ให้มีลักษณะเป็นพิษ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งด้านปัจเจกบุคคล หน่วยทหาร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการวิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 4 ประการ ดังนี้

- 1.2.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมที่สร้างภาวะผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leadership) ในหน่วยทหาร
- 1.2.2 เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leader) ในหน่วยทหาร
- 1.2.3 เพื่อศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leadership) ในหน่วยทหาร
- 1.2.4 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leadership) ในหน่วยทหาร

## 1.3 คำถามการวิจัย

ภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร : พฤติกรรม คุณลักษณะและผลกระทบของภาวะผู้นำที่เป็นพิษคืออะไร และการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษมีแนวทางอย่างไร

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.4.1 ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมที่สร้างภาวะผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leadership) ในหน่วยทหาร

1.4.2 ทำให้ทราบถึงคุณลักษณะของผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leader) ในหน่วยทหาร

1.4.3 ทำให้ทราบถึงผลกระทบของภาวะผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leadership) ในหน่วยทหาร

1.4.4 ทำให้ทราบถึงแนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leadership) ในหน่วยทหาร

1.4.5 ผลการศึกษาสามารถนำไปเป็นข้อมูลเชิงวิชาการในการศึกษาต่อยอด และประยุกต์ใช้กับหน่วยทหารที่เกี่ยวข้องและสาขาวิชาอื่นได้

## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

**ทหาร** หมายถึง ผู้ต่อสู้หรือนักรบในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกองทัพ ทหารอาจเป็นบุคคลที่ถูกเกณฑ์มาหรือมาด้วยความสมัครใจ หรืออาจเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐชั้นประทวนหรือชั้นสัญญาบัตร และทหารอาจยังนิยามได้อีกว่า เป็นบุคลากรของกองทัพที่แบ่งออกเป็นเหล่าต่าง ๆ ได้แก่ กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ

**ผู้บังคับบัญชา** คือ ผู้ซึ่งมีอำนาจและหน้าที่ปกครองดูแลทุกข์สุขของทหาร ทั้งรับผิดชอบในความประพฤติ การฝึกสอน การอบรม การลงทัณฑ์ สวัสดิการ ตลอดจนการสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความดีความชอบ ทั้งที่ตั้งหน่วยปกติ ปฏิบัติราชการสนามชายแดน และทำการรบในสงคราม

**ผู้ใต้บังคับบัญชา** คือ ผู้ที่อยู่ใต้อำนาจการปกครอง ควบคุมดูแล และสั่งการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ จากผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจจะเป็นพลทหารกองประจำการ นักเรียนทหาร นายทหารชั้นประทวน และนายทหารชั้นสัญญาบัตรก็ได้

**ภาวะผู้นำที่เป็นพิษ** หมายถึง ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความทุกข์ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษมี 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- 1) เป็นผู้นำที่แสดงด้านมืดของผู้นำที่มีบารมี
- 2) ใช้แนวทางในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างรุนแรง
- 3) มีแนวโน้มที่จะควบคุมอำนาจของตนเหนือผู้อื่น
- 4) เป็นผู้นำที่หลงตนเอง
- 5) มีภาวะของผู้นำที่บ้าอำนาจ

**พฤติกรรม** หมายถึง สถานการณ์ หรือ สภาพแวดล้อม ที่เกิดขึ้นหรือเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์  
หนึ่งๆ เป็นปัจจัยหรือเงื่อนไขที่มีผลต่อการกระทำหรือการตัดสินใจบางอย่าง ทั้งนี้หมายถึง  
เงื่อนไข หรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หนึ่งๆ

**แรงจูงใจ** คือ แรงผลักดันที่ทำให้คนเราเกิดการเคลื่อนไหว หรือเกิดพฤติกรรมอย่างหนึ่ง  
อย่างใดหรือหลายอย่าง ที่จะทำให้เราสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่เราได้ตั้งเอาไว้ได้ ซึ่งแรงจูงใจนี้  
สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ก็คือ Intrinsic Motives (แรงจูงใจภายใน) และ Extrinsic  
Motives (แรงจูงใจภายนอก)

**หลักนิยม** หมายถึง การจัดการกำลังทหารในการมีส่วนร่วมในการทัพ ปฏิบัติการทางทหาร  
ยุทธการต่าง ๆ โดยจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับทฤษฎี ประวัติศาสตร์ การทดลองและการปฏิบัติ และ  
มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์อีกด้วย



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหนังสือ เอกสาร เว็บไซต์ และ จดหมายเหตุ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษางานวิทยานิพนธ์เรื่อง การบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็น พิชในหน่วยทหาร มีรายละเอียดแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leader Theory)
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นพิษ (Toxic Leadership Theory)
- 2.3 ทฤษฎี สามเหลี่ยมเป็นพิษ (The Toxic Triangle Theory)
- 2.4 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 2.1 แนวคิด ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leader Theory)

พัฒนาการของทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะนี้เกิดขึ้น ตั้งแต่ในช่วงเริ่มแรกของการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) และมีการศึกษามาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ผู้วิจัยได้เลือกทฤษฎีนี้ เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่พยายามจะอธิบายถึงลักษณะทางกายภาพ ลักษณะส่วนบุคคล และความสามารถของผู้นำ โดยเน้นที่ลักษณะทางกายภาพสามารถพิจารณาได้จากส่วนสูง น้ำหนัก ร่างกาย พลังงาน สิ่งที่น่าทึ่งและแม้แต่อายุ ผลของการศึกษานี้ก่อให้เกิดการค้นพบที่น่าสนใจ คือ ทฤษฎีดังกล่าวอาจมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่สร้างภาวะผู้นำ ตั้งแต่เราเกิดมา การเลี้ยงดู และการใช้ชีวิตประจำวัน หรืออื่นๆ อย่างไรก็ตามได้มีสิ่งที่มีผลพลได้เล็กน้อยปรากฏขึ้นจากการสำรวจ ยังไม่มีหลักฐานที่เพียงพอที่จะสรุปว่า ผู้นำสามารถถูกแยกแยะให้มีความแตกต่างไปจากผู้ตามได้ โดยการพิจารณาจากคุณลักษณะทางกายภาพทั่วไปอย่างเดียวนั้น ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวเป็นข้อมูลในการศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดี แต่การทำวิจัยในครั้งนี้นี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่สร้างภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำสามารถพิจารณาได้จากความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการปรับตัว มีอำนาจเหนือผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมั่นคงในจิตใจ มีการลงโทษผู้ที่

ได้รับการตัดสินว่ากระทำผิด การมองโลกในแง่ดีและสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ สิ่งเหล่านี้เป็นเพียงหลักฐานบางอย่างที่ผู้นำอาจจะสามารถนำมาใช้ในการปรับตัว และสร้างความมั่นใจให้กับตนเองมากกว่าสมาชิกคนอื่นๆในกลุ่ม หากคำนึงถึงความสามารถของผู้นำ สามารถจะพิจารณาได้จากทักษะทางสังคม ความเฉลียวฉลาด ความคงแก่เรียน ความซำของในการกล่าวสุนทรพจน์ ความร่วมมือ และการเข้าใจอย่างถ่องแท้หรือสายตาแหลมคม ในส่วนนี้ยังมีหลักฐานบางอย่างที่แสดงว่าผู้นำมีความเฉลียวฉลาดมากกว่า มีวาจาดีกว่า และยังมีระดับของการได้รับทุนการศึกษาที่สูงกว่าสมาชิกคนอื่นๆในกลุ่ม

แนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำแบบนี้ สันนิษฐานว่าการคัดเลือกจากลักษณะของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญในการเลือกผู้นำ ตัวผู้นำเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดและปัจจัยอื่น ๆ มีความสำคัญน้อยกว่า ทฤษฎีลักษณะของผู้นำทฤษฎีหนึ่งก็คือ ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) เป็นแนวความคิดที่ง่ายที่สุดที่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ การศึกษาในยุคแรกๆ พยายามที่จะแสดงให้เห็นลักษณะของผู้ยิ่งใหญ่ในประวัติศาสตร์ที่แตกต่างไปจากคนอื่นๆ (Stogdill, 1974) แนวความคิดนี้นำไปสู่งานวิจัยที่เน้นถึงการพยายามที่จะแยกผู้นำ และคนที่ไม่ใช่ผู้นำ หรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพออกจากกัน มีข้อโต้แย้งที่ว่าลักษณะต่างๆ เช่น ความสูง ความมีคุณธรรม ความฉลาด และความชอบนั้นสัมพันธ์กับความสำเร็จ และที่ว่าลักษณะเหล่านี้สามารถนำมาใช้ในการเลือกผู้นำ (House & Aditya, 1997) ผู้ที่น่าจะมาเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถมีอิทธิพลผลักดันให้ตัวเองเป็นผู้นำได้ คุณลักษณะเฉพาะหรือลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้นจะต้องเป็นคุณลักษณะที่ถาวร อันเป็นคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ในตัวและติดตัวอยู่เสมอ ไม่ว่าจะอยู่ในสภาวะหรือพื้นฐานหรือสังคมใดนั้น เขาจะต้องแสดงลักษณะของความเป็นผู้นำออกมาจนได้

คุณลักษณะเฉพาะดังกล่าวนี้ จะมีลักษณะร่วมทางบุคลิกภาพ (Common Personal Characteristics) ซึ่ง Brown & Monberg (1980 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2553, น.69) ได้พยายามค้นหาถึงลักษณะร่วมของภาวะผู้นำ (Common Trait) จะได้สรุปถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ออกมาให้เห็นตามตาราง

ตารางที่ 2.1 แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของความเป็นผู้นำ

ประเภทลักษณะของผู้นำ	ประเด็นที่สนใจศึกษา
1. บุคลิกลักษณะทางกายภาพ 2. พื้นฐานทางสังคม 3. บุคลิกลักษณะทางจิตใจและทักษะทางปัญญา 4. แรงจูงใจในการทำงาน 5. การสังคม	1. อายุ ความสูง รูปร่าง ลักษณะทางกายภาพ 2. ภูมิฐานะ การศึกษา สถานภาพ 3. ระดับเชาว์ปัญญา ความเชื่อมั่น ความคิดริเริ่ม การเปิดใจกว้าง 4. ความต้องการประสบความสำเร็จ ความอดสาหะ ความต้องการอำนาจ 5. ความสามารถในการเข้าสังคม การเป็นที่นิยม ทักษะในการศึกษา

ที่มา : วิเชียร วิทยุคตม, 2553, น.69

จากตารางที่ 2.1 ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากตารางด้านซ้ายหัวข้อ “ประเภทลักษณะของผู้นำ” ได้แก่ บุคลิกลักษณะทางกายภาพ พื้นฐานทางสังคม บุคลิกลักษณะทางจิตใจและทักษะทางปัญญา แรงจูงใจในการทำงาน และการเข้าสังคม โดยมีประเด็นที่น่าสนใจในตารางด้านขวาเป็นส่วนขยายรายละเอียดในแต่ละหัวข้อ ซึ่งตารางดังกล่าวเป็นการแสดงถึงพฤติการณ์ในการสร้างภาวะผู้นำที่ดีของวิเชียร วิทยุคตม (2553) แต่เนื่องจากงานวิจัย/วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเป็นพิษไม่ค่อยมีผู้วิจัยใดทำหรือให้ความสนใจมากนัก ดังนั้นผู้วิจัยจึงจะใช้ข้อมูลทั้งประเภทลักษณะของผู้นำและประเด็นที่สนใจศึกษาดังที่กล่าวมาแล้วเป็นข้อมูลพื้นฐาน และเพิ่มเติมในประเด็นกรอบคร่าว ในการตั้งคำถามโครงสร้างการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร

## 2.2 แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำที่เป็นพิษ (Toxic Leadership Theory)

### 2.2.1 นิยามของผู้นำและภาวะผู้นำที่เป็นพิษ

นักวิชาการที่สำคัญได้ให้คำนิยามและกล่าวถึงภาวะผู้นำเป็นพิษ มีดังนี้

มาร์เซีย ลินน์ วิคเกอร์ (Marcia Lynn Whicker) เป็นนักวิทยาศาสตร์ทางการเมืองชาวสหรัฐอเมริกา วิคเกอร์เป็นศาสตราจารย์ด้านรัฐศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยรัตเกอร์ส ซึ่งดำรงตำแหน่ง

เป็นประธานภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษาผู้นำฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติในการเมืองอเมริกัน ได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leadership) ในหนังสือชื่อ “Toxic Leaders : When Organizations Go Bad” หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมและการกระทำที่ส่งผลเสียหายต่อองค์กรและบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งมักจะประกอบด้วยคุณสมบัติ เช่น ความหยิ่งผยอง การไม่เคารพผู้อื่น การใช้อำนาจในทางที่ผิด การขาดจริยธรรม และการข่มขู่บุคคลอื่นในองค์กร เป็นผู้นำที่ไม่ปรับตัว และบ่อยครั้งประสกร์ร้าย แม้กระทั่งมุ่งร้าย พวกเขาประสบความสำเร็จด้วยการทำลายคนอื่นด้วยความรู้สึกที่แฝงไว้ด้วยความพอใจส่วนบุคคล มุ่งเน้นไปที่คำนิยามที่เห็นแก่ตัว และความฉลาดในการหลอกลวง ผู้นำเหล่านี้เป็นพิษอย่างแท้จริง (Whicker,1996)

กิลเลียน ฟลินน์ (Gillian Flynn) เป็นนักวิเคราะห์และนักเขียน ได้เขียนบทความลงใน Workforce.com ในเรื่อง Stop toxic manager before they stop you ได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำเป็นพิษว่า “ผู้จัดการที่รังแก ข่มขู่ ตะโกน เป็นผู้จัดการที่อารมณ์แปรปรวน เป็นผู้นำกำหนดสภาพแวดล้อมของสำนักงาน ในวันที่พนักงานมาทำงานหากมีความเห็นที่ขัดแย้งใดๆ พนักงานจะไม่สามารถออกความเห็นอย่างตรงไปตรงมา แต่ต้องกระซิบหารือกันด้วยความเห็นอกเห็นใจในการกระทำของเจ้านาย บางครั้งพวกเขา รู้สึกว่าถูกเจ้านายลอบกัด เจ้านายสามารถดูถูกว่าพวกเขามาจากนรก แต่พนักงานบางคนกลับทำงานให้เจ้านายเหล่านี้อย่างปราศจากความเจ็บร้อน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่น่าละอาย ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมเหล่านี้เราเรียกพวกเขาว่า “ผู้จัดการที่เป็นพิษ” (Flynn, 1999)

วิลสัน สตาร์ค (Wilson-Starks) เป็นนักธุรกิจและซีอีโอของ Transleadership, Inc. มีประสบการณ์มากกว่า 30 ปี ในฐานะที่ปรึกษาที่เชื่อถือได้สำหรับผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ในหน่วยงานสำคัญๆ เช่น รัฐบาล หน่วยงานทหาร รัฐบาลกลางของสหรัฐฯ และผู้นำที่ไม่แสวงหากำไรในองค์กรและมูลนิธิ เขาได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำเป็นพิษ โดยผู้วิจัยนำมาจากหนังสือ “Toxic Leadership: 4 Steps to a Healthier Workplace” ในหนังสือเล่มนี้ Wilson-Starks อธิบายลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษว่า เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมที่สร้างความเสียหายต่อสภาพแวดล้อมการทำงานและบุคลากรในองค์กร ซึ่งรวมถึงการใช้อำนาจในทางที่ผิด การจัดการแบบเผด็จการ การไม่เคารพผู้อื่น และการสร้างบรรยากาศที่ไม่เป็นมิตร และไม่มีความปลอดภัยทางจิตใจสำหรับผู้ร่วมงาน Wilson-Starks เสนอแนวทาง 4 ขั้นตอนในการจัดการกับภาวะผู้นำที่เป็นพิษ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น ดังนี้

1) Recognize ตระหนักถึงพฤติกรรมที่เป็นพิษและผลกระทบที่เกิดขึ้น

- 2) Respond ตอบสนองต่อพฤติกรรมที่เป็นพิษด้วยการสื่อสารและการดำเนินการที่เหมาะสม
- 3) Remove กำจัดพฤติกรรมหรือผู้นำที่เป็นพิษออกจากองค์กรหากจำเป็น
- 4) Restore ฟื้นฟูบรรยากาศการทำงานให้กลับมาเป็นปกติและสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรและมีความปลอดภัยทางจิตใจ (Wilson-Starks, 2010)

จอร์จ รีด (George Reed) นักวิชาการ นักการศึกษา และนักพูด เขาทำงานในคณะของโรงเรียนผู้นำที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งในอเมริกา เขาเป็นนายทหารมาเป็นเวลา 27 ปี โดยดำรงตำแหน่งผู้นำในฐานะทหารสารวัตรในกองทัพสหรัฐอเมริกา จนเกษียณจากการปฏิบัติหน้าที่ในปี ค.ศ. 2007 ในยศพันเอก เขาได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำที่เป็นพิษซึ่งมาจากหนังสือ “Tarnished : Toxic Leadership in the U.S. Military” Reed (2004) โดยได้อธิบายถึงพฤติกรรมและลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษว่า เป็นผู้ที่มิผลกระทบต่อบุคลากรและประสิทธิภาพขององค์กร ไม่เพียงแต่ในด้านจริยธรรมและศีลธรรม แต่ยังทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่ดีในที่ทำงาน ส่งผลให้เกิดความเครียดและความไม่พอใจในกลุ่มบุคลากร Reed (2004) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษว่ามีลักษณะดังนี้

- 1) Excessive Self-Interest หมายถึง มีความสนใจเฉพาะตัวมากเกินไป และมักจะมองผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าขององค์กร
- 2) Lack of Integrity หมายถึง ขาดความซื่อสัตย์สุจริต และมักจะมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือไม่เป็นธรรม
- 3) Abusive Supervision หมายถึง การควบคุมดูแลที่มีลักษณะกดดันและข่มขู่ซึ่งสร้างความเครียดและความไม่สบายใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) Intolerant of Dissent หมายถึง ไม่ยอมรับความคิดเห็นหรือข้อวิจารณ์ที่ต่างออกไป และมักจะลงโทษผู้ที่มีความคิดเห็นแตกต่าง

นอกจากนี้ Reed ยังได้เสนอวิธีการจัดการกับผู้นำที่เป็นพิษและการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร (Reed , 2015)

จิน ลิปแมน บลูเมน (Jean Lipman-Blumen) เป็นศาสตราจารย์ด้านนโยบายสาธารณะของ Thornton F. Bradshaw เป็นศาสตราจารย์ด้านพฤติกรรมองค์กรที่ Claremont Graduate University ในเมืองแคลร์มอนต์ รัฐแคลิฟอร์เนีย เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านความเป็นผู้นำ ในรูปแบบการจัดการที่

บรรลุลผล การจัดการวิกฤต และภาวะผู้นำที่เป็นพิษ เป็นผู้อำนวยการและผู้ร่วมก่อตั้งร่วมกับศาสตราจารย์ Richard Ellsworth จากสถาบันการศึกษาชั้นสูงด้านความเป็นผู้นำของ CGU เป็นประธานและผู้ร่วมก่อตั้ง โดยมี Harold J. Leavitt ศาสตราจารย์ด้านพฤติกรรมองค์กร Kilpatrick ที่ Stanford Graduate School of Business ของ Connective Leadership Institute (เดิมชื่อ Achieving Styles Institute) นอกจากนี้ยังเป็นทีปรึกษาด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำ การวิจัย และการให้คำปรึกษาด้านการจัดการ บริษัทในเมืองพาซาดีนา รัฐแคลิฟอร์เนีย โดย Jean Lipman-Blumen ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นพิษ (Toxic Leadership) ในหนังสือชื่อ “The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians and How We Can Survive Them” ในหนังสือเล่มนี้ จีนฯ ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำที่เป็นพิษนั้น หมายถึง ผู้นำที่ทำลายล้างองค์กรและบุคลากร โดยการใช้กลวิธีที่ไม่ถูกต้องและขาดจริยธรรม ทั้งนี้ลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษตามแนวคิดของ Lipman-Blumen ได้แก่

- 1) Destructive Behaviors หมายถึง การกระทำที่ทำลายความเชื่อมั่นและประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์กร เช่น การโก่ง การฉ้อโกง และการใช้ตำแหน่งในทางที่ผิด
- 2) Manipulative Tactics หมายถึง การใช้กลวิธีที่เจ้าเล่ห์และบิดเบือนเพื่อรักษาอำนาจและควบคุมผู้อื่น เช่น การโกหก การข่มขู่ และการสร้างความหวาดกลัว
- 3) Ego-Driven Actions หมายถึง การกระทำที่มุ่งหวังผลประโยชน์ส่วนตัวและความยิ่งใหญ่ของตนเอง มากกว่าการสร้างประโยชน์ต่อองค์กร
- 4) Intolerance of Criticism หมายถึง การไม่ยอมรับคำวิจารณ์ และการตอบโต้ผู้ที่วิจารณ์ตนเองอย่างรุนแรง

Lipman-Blumen ยังได้อธิบายถึงสาเหตุที่บุคลากรมักจะยังคงติดตามผู้นำที่เป็นพิษ แม้ว่าพวกเขาจะได้รับผลกระทบในทางลบ โดยเสนอว่าผู้นำที่เป็นพิษสามารถสร้างภาพลักษณ์ของความแข็งแกร่ง และการแก้ปัญหาที่ดูมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้บุคลากรรู้สึกว่าจะต้องพึ่งพาผู้นำเหล่านี้ (Lipman-Blumen, 2005)

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยเรื่อง Development and Validation of the Toxic Leadership Scale ของ Schmidt (2008) ได้สรุปคำนิยามของนักวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นพิษที่สำคัญเพิ่มเติม ดังแสดงในรูปแบบของตาราง ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.2 คำนิยามหลากหลายของคำว่าภาวะผู้นำเป็นพิษ

ผู้เขียน	Whicker (1996)	Lipman-Blumen (2005)	Wilson-Starks (2003)	Reed (2004)	Flynn (1999)
คำนิยาม	ไม่ปรับตัว, ไม่พอใจและบ่อยครั้งประสกร้าย, แม้กระทั่งมุ่งร้าย พวกเขาประสบความสำเร็จด้วยการทำลายคนอื่น... ด้วยความรู้สึกที่ลึกซึ้งแต่แฝงไว้เกี่ยวกับความไม่เพียงพอส่วนบุคคล, การมุ่งเน้นไปที่คำนิยามที่เห็นแก่ตัวและความฉลาดในการหลอกลวง ผู้นำเหล่านี้เป็นพิษมากอย่างแท้จริง	ผู้นำที่มีพฤติกรรมทำลายล้างมากมายและแสดงลักษณะเฉพาะบุคคลที่ผิดปกติ นับว่าเป็นพิษ พฤติกรรมและคุณภาพของลักษณะเหล่านี้ต้องก่อความอันตรายร้ายแรงและยั่งยืนแก่ผู้ตามและองค์กรของพวกเขา ความตั้งใจที่จะทำร้ายผู้อื่นหรือเพื่อเสริมสร้างตนเองโดยการสละของผู้อื่นในการแยกผู้นำที่เป็นพิษร้ายแรงออกจากผู้นำที่เป็นพิษโดยไม่ระมัดระวังหรือไม่ตั้งใจ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบด้วย	แนวทางที่เป็นอันตรายต่อผู้คนและในที่สุดบริษัทก็ประสบกับการเป็นพิษที่กระทำต่อความกระตือรือร้น, ความคิดสร้างสรรค์ความเป็นอิสระและการแสดงออกทางนวัตกรรมของคนในองค์กร ผู้นำที่เป็นพิษแพร่กระจายพิษของพวกเขาผ่านการควบคุมที่มากเกินไป [ผู้นำที่เป็นพิษ] นิยามการเป็นผู้นำว่าเป็นผู้ควบคุม	ไม่ใช่พฤติกรรมเฉพาะเจาะจงที่ถือว่าเป็นพิษ แต่เป็นผลสะสมของพฤติกรรมที่ลดแรงจูงใจต่อขวัญของหน่วยและสภาพบรรยากาศเวลา ที่บอกเล่าเรื่องราวองค์ประกอบสำคัญสามประการของอาการผู้นำที่เป็นพิษคือ 1. เห็นได้ชัดว่าขาดความห่วงใยต่อสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา 2. บุคลิกภาพหรือเทคนิค	ผู้จัดการที่รังแก, ข่มขู่, ตะโกน ผู้จัดการที่อารมณ์แปรปรวน กำหนดสภาพแวดล้อมของสำนักงานในวันทำการใดๆ ที่บังคับให้พนักงานกระซิบแสดงความคิดเห็นในห้องทำงานเล็กๆ และห้องโถง เจ้านายลอบกัด, ดูถูกจากนรก

ตารางที่ 2.2 คำนิยามหลากหลายของคำว่าภาวะผู้นำเป็นพิษ (ต่อ)

ผู้เขียน	Whicker (1996)	Lipman-Blumen (2005)	Wilson-Starks (2003)	Reed (2004)	Flynn (1999)
				ระหว่าง บุคคลที่มีผล ลบต่อ บรรยากาศ ขององค์กร 3.ความเชื่อ มั่นของผู้ใต้ บังคับ บัญชาว่าผู้นำ มีแรงจูงใจ เป็นหลักโดย ความสนใจ ในตนเอง	
มิติ (Dimensions) :					
ถูกผู้ใต้ บังคับ บัญชา	x	x	x	x	x
ควบคุม/ ยับยั้ง		x	x		x
หลง ตัวเอง	x	x		x	
ผลกระทบ (Effects) :					
ทำลาย ขวัญ	x	x	x	x	x
สร้าง บรรยากาศ ต่อต้านลบ	x	x	x	x	x

ที่มา: Schmidt, 2008, p.73

จากคำนิยามความต่างๆ ที่แสดงในตารางที่ 2.2 สามารถระบุหัวข้อทั่วไปที่พบได้หลากหลาย ประเด็นแรก ผู้นำที่เป็นพิษแสดงให้เห็นถึงการละเลยความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และดูแลผู้ตาม หรือถึงขั้นให้ร้ายผู้ใต้บังคับบัญชา (Flynn, 1999; Wilson-Starks, 2003; Lipman-Blumen, 2005) บทความเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่เป็นพิษจำนวนมาก รวมถึงเรื่องราวของผู้นำที่ถูกเหยียดหยาม และรังแกผู้ใต้บังคับบัญชาของตน พวกเขาส่วนใหญ่คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบสิ่งต่างๆ ที่อยู่นอกเหนือจากงานของตน และเรียกร้องหรือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานหนัก และเสียสละมากกว่าภาระหน้าที่ที่พวกเขาควรต้องรับผิดชอบ (Ambrose, 1992; Wilson-Starks, 2003) ประเด็นที่สอง เป็นการจัดการจนถึงขั้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาถูกทำให้กลัว และยับยั้งความเจริญก้าวหน้า Lipman-Blumen (2005) บรรยายสิ่งนี้ว่า “ยับยั้งการวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ (บางครั้งโดยภัยคุกคามและลัทธิอำนาจนิยม) ให้ปฏิบัติตามมากกว่าการตั้งคำถาม การตัดสินใจและการกระทำของผู้นำ”

ในขณะที่ วิลสัน สตาร์ค Wilson-Starks (2003) เขียนไว้ว่า “ในการก้าวขึ้นเป็นผู้นำที่เป็นพิษ สภาวะการณ์ที่พบได้ คือ ผู้นำที่ได้รับรางวัลและเลื่อนตำแหน่งเป็นบทบาทของผู้นำ ในขณะที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ทางจิตใจ ความคิดเชิงวิพากษ์ และคนที่มีความกระตือรือร้น การตั้งคำถาม กลับถูกปิดกั้นจากการตัดสินใจและตำแหน่งที่มีอิทธิพล โดยเฉพาะผู้นำที่เป็นพิษซึ่งเรียกร้องการเชื่อฟังจากผู้ตาม และการได้รับการนับถือเชื่อฟังในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา

ประเด็นที่สาม ผู้นำที่เป็นพิษเป็นพวกหลงตัวเอง พวกเขาจำเป็นต้องได้รับการมองในแง่บวกจากผู้อื่นควบคู่ไปกับความปรารถนาที่จะเสริมสร้างภาพลักษณ์ของตนเอง ผู้นำที่เป็นพิษมักเป็นคนที่เห็นตัวเองเป็นใหญ่ ขาดความเห็นอกเห็นใจหรือความอ่อนไหวต่อผู้อื่น และมีความคิดเห็นที่เกินจริงเกี่ยวกับความสำคัญของตนเอง

### 2.2.2 ลักษณะของผู้นำและภาวะผู้นำที่เป็นพิษ

ในงานวิทยานิพนธ์ Development and Validation of the Toxic Leadership Scale ของ Schmidt (2008) มีลักษณะที่น่าสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นพิษ ซึ่งเป็นจุดเด่นของงานวิทยานิพนธ์นี้ที่พยายามจะสร้างกรอบโครงสร้างของภาวะผู้นำที่เป็นพิษ งานของ Schmidt จัดได้ว่าเป็นงานแรกๆ ที่พยายามสร้างความเข้าใจในปัจจุบันในการสร้างความเป็นผู้นำที่เป็นพิษ โดยนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องนี้ ได้ระบุองค์ประกอบที่อ้างถึงบ่อยที่สุดของภาวะผู้นำที่เป็นพิษ จากคำนิยามของ

นักวิชาการหลายท่านข้างต้น แสดงให้เห็นว่า สภาพปัจจุบันของการสร้างผู้นำที่เป็นพิษนั้นผิด ปกติ อย่างไรก็ตามในทัศนะของ Schmidt มีลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษหลายรูปแบบ ได้แก่ ด้านมืดของผู้นำที่มีบารมี (The “Dark Side” of Charisma) ทรราชย์ใจแคบ (Petty Tyranny) ผู้นำที่มีการควบคุมอย่างรุนแรง (Abusive Supervision) ผู้นำที่หลงตน (Narcissistic Leadership) และ ภาวะผู้นำที่บ้าอำนาจ (Authoritarian Leadership) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1) ด้านมืดของผู้นำที่มีบารมี (The “Dark Side” of Charisma)

นักวิจัยที่เริ่มศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำเชิงลบ เมื่อพวกเขาตระหนักถึง“ด้านมืด” ของผู้นำที่มีบารมี (Conger, 1990; Hogan & Hogan, 2001) Conger (1990) อ้างถึงตัวอย่างผู้นำทางธุรกิจ เช่น Steve Jobs, Lee Iacocca ที่มีความเป็นผู้นำที่มีบารมี และแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของรูปแบบความเป็นผู้นำนี้มีอิทธิพล ทั้งเชิงบวกและเชิงลบกับผู้ติดตามและองค์กร ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่มีบารมีมักจะมีความเป็นทางการน้อยกว่าและเข้าถึงได้ง่ายกว่า แต่ลักษณะเหล่านี้ อาจหมายความว่าพวกเขาหลีกเลี่ยงช่องทางการสื่อสารและลำดับชั้นที่เหมาะสม ดังนั้นจึงบ่อนทำลายโครงสร้างของอำนาจภายในองค์กร (Conger, 1990) แม้ว่า Conger จะพูดเป็นนัยว่าผลกระทบด้านลบที่เป็นไปได้ของผู้นำที่มีบารมี ถือว่าผลกระทบในการทำลายล้างผู้นำเหล่านี้ย่อมมีต่อผู้ตามของตน โดยไม่ได้ตั้งใจ ผู้นำยังคงได้รับการสนับสนุนให้ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีบารมี แต่มีข้อเตือนใจว่า มันสามารถเป็นข้อเสียเชิงลบในการใช้สไตล์ “ด้านมืด” ของการมีบารมีได้ด้วย เป็นผลกระทบด้านลบของผู้นำที่มีต่อผู้ตามและองค์กรต่างๆ แต่ไม่รวมถึงผู้นำที่ใจจางทำลายล้าง (Destructive Leadership) ซึ่งมีพฤติกรรมทำลายล้างเฉพาะ ดังนั้นในขณะที่ศึกษาผู้นำที่มีบารมี นักวิจัยก็ต้องศึกษาเกี่ยวกับ “ด้านมืด” ของการมีบารมีของผู้นำด้วย หรือกล่าวอีกทางหนึ่งคือ การศึกษาภาวะด้านลบของภาวะเป็นผู้นำด้วย

### 2) ทรราชย์ใจแคบ (Petty Tyranny) เบลค อี แอชฟอर्थ (Ashforth, 1994, 1997)

พยายามศึกษาเริ่มแรกในรูปแบบความเป็นผู้นำเชิงลบ เมื่อเขาแนะนำแนวคิดเรื่อง “ทรราชย์ใจแคบ” ที่นิยามไว้ว่าเป็นผู้นำที่มี “แนวโน้มที่จะควบคุมอำนาจของตนเหนือผู้อื่น” (Ashforth, 1997) รวมถึงพฤติกรรมต่างๆ เช่น “การทำตามอำเภอใจ การมุ่งแสวงสิ่งต่างๆ เพื่อตนเอง การดูหมิ่นผู้อื่นๆ การขาดความรอบคอบ การบังคับแก้ไขข้อขัดแย้ง การกีดกันตั้งแต่เริ่มแรก และการลงโทษโดยไม่ได้เป็นเรื่องบังเอิญ” (Ashforth, 1994) ในการศึกษาที่มีการอ้างอิงบ่อยครั้งถึงภาวะผู้นำเชิงลบ ภาวะผู้นำที่มีลักษณะผิดปกตินี้ และเป็นภาวะผู้นำที่มีลักษณะของการทำลายล้าง มีบทความจำนวนหนึ่งเกี่ยวกับการเป็นทรราชย์ใจแคบ ซึ่งมีความทับซ้อนกับบางมิติที่อธิบายไว้ในคำนิยามของความของภาวะผู้นำที่เป็นพิษ แต่ Tepper (2000, 2007) กล่าวว่าทรราชย์ใจแคบตกอยู่ในที่นี้ซึ่งเดียวกับบารมีของ “ด้านมืด” คือมีการกระทำที่ไม่เป็นมิตร รวมถึงการจงใจมุ่งร้ายที่ผู้นำเหล่านี้แสดงต่อผู้อื่นในที่

ทำงาน ดังนั้นโครงสร้างการวิเคราะห์ความเป็นทรราชย์ใจแคบ จึงทับซ้อนกับภาวะผู้นำที่เป็นพิษมากกว่า “ด้านมืด” ของภาวะผู้นำที่มีบารมี

3) การควบคุมอย่างรุนแรง (Abusive Supervision) งานของ Jason Tepper ได้ศึกษาและนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่มีการควบคุมอย่างรุนแรง (Abusive Supervision) ในบทความที่เขาเขียนขึ้นในปี 2000 ชื่อ “Consequences of Abusive Supervision” ซึ่งตีพิมพ์ในวารสาร Academy of Management นั้น Jason Tepper ได้ให้นิยามคำว่า การควบคุมอย่างรุนแรง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชามีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถือว่าเป็นการล่วงละเมิดหรือการกระทำที่ไม่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เช่น การดูถูก การดูหมิ่น การตำหนิอย่างไม่ยุติธรรม หรือการแสดงท่าทีที่ไม่เหมาะสมอื่นๆ ในบทความของเขา Tepper ได้ศึกษาผลกระทบของการควบคุมอย่างรุนแรง ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กร โดยพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องเผชิญกับการควบคุมอย่างรุนแรงจากผู้นำ มักจะมีความเครียดสูง มีระดับความพึงพอใจในงานต่ำลง และมีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานมากขึ้น นอกจากนี้การควบคุมอย่างรุนแรงยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของบุคลากรและบรรยากาศการทำงานโดยรวม การศึกษาของ Tepper ยังชี้ให้เห็นว่าการควบคุมอย่างรุนแรงสามารถทำลายความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งทำลายความเชื่อมั่น และความไว้วางใจภายในทีมและองค์กรได้อีกด้วย (Tepper, 2000)

นอกจาก Tepper ได้ใช้กรอบของผู้นำทรราชย์ใจแคบที่สร้างขึ้น และศึกษาเข้าใจ ความเป็นผู้นำที่เป็นพิษมากขึ้น เขายังได้ใช้แนวคิดของ “การควบคุมอย่างรุนแรง” ซึ่งหมายถึง “การแสดงอย่างต่อเนื่องของพฤติกรรมทางวาจา และอวัจนภาษาซึ่งหมายถึงภาษาที่ไม่เป็นมิตร โดยไม่รวมการสัมผัสทางกาย” (Tepper, 2000) การควบคุมอย่างรุนแรงมีความเกี่ยวข้องกับอย่างไร้ขีดจำกัดกับภาวะผู้นำที่เป็นพิษ เพราะสิ่งนี้รวมถึงการกระทำที่ไม่ใช้คำพูด โดยใช้การสื่อสารทางอากัปกิริยา ท่าทาง น้ำเสียง สายตาหรือใช้วัตถุ การใช้สัญญาณ และ สิ่งแวดล้อมต่างๆ หรือที่ Tepper เรียกว่า พฤติกรรมการทำลายล้างทางอวัจนภาษา (Nonverbal Destructive Behavior) การศึกษาเรื่องการควบคุมอย่างรุนแรงเป็นที่สนใจของนักวิจัยหลายคนในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา และทำให้เกิดการอภิปรายทางวิชาการอย่างจริงจัง Tepper (2000) พบว่า การควบคุมอย่างรุนแรงมีความสัมพันธ์กับอัตราการลาออกที่สูงขึ้น ทำให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติที่แย่งต่อการทำงาน เกิดความขัดแย้งในการทำงาน การรับรู้ความยุติธรรมขององค์กรแย่ง และเพิ่มความทุกข์ทางจิตใจ นอกจากนี้บทความอื่นๆ ได้แสดงให้เห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีการควบคุมที่เหมาะสม มีพฤติกรรมคงอยู่ในองค์กรน้อยลง (Zellars, Tepper & Duffy, 2002) ประสบการณ์ของการควบคุมอย่างรุนแรงทำให้ลดความพึงพอใจของงาน (Tepper, Hoobler, Duffy & Ensley, 2004) การรับรู้ความยุติธรรมเชิงมีปฏิสัมพันธ์ลดลง รวมทั้งความมุ่งมั่นทางอารมณ์ต่อองค์กร (Aryee,

Sun, Chen & Debrah, 2007) สำหรับการทบทวนสถานะของการวิจัยอย่างครอบคลุม เกี่ยวกับการควบคุมอย่างรุนแรง Tepper (2007) แม้จะมีการศึกษาอย่างจริงจังเกี่ยวกับการควบคุมอย่างรุนแรง แต่ก็ยังคงมีอยู่ปัญหาหลายประการกับ โครงสร้างนี้ เพราะผู้นำที่เป็นพิษหลายคนอภิปรายถึงในงานก่อน ๆ เช่น Lipman-Blumen (2004) และ Whicker (1996) ที่ได้เขียนอธิบายไว้ อย่างไรก็ตามมีเพียงผู้ได้บังคับบัญชากลุ่มเล็กๆ ที่จะตกเป็นเหยื่อของผู้นำที่เป็นพิษที่ใช้การควบคุมอย่างรุนแรงเท่านั้น ดังนั้นใน ขณะที่กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหมดอาจพบเห็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นพิษ แต่มีเพียงกลุ่มเล็กๆ เท่านั้นที่จะรายงานพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เป็นพิษ ในขณะที่งานของ Tepper ศึกษาถึงระดับการควบคุมอย่างรุนแรงในกลุ่ม โดยมีผู้ได้บังคับบัญชามากมายที่รายงานถึงพฤติกรรมการควบคุมอย่างรุนแรงนี้ ซึ่งแม้บางคนจะไม่เคยประสบกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่เป็นการละเมิดโดยตรง ในเมื่อเข้าสู่ระดับการวัดในการควบคุมอย่างรุนแรง ผู้ได้บังคับบัญชาก็ยังรายงานว่ารู้สึกเป็นทุกข์และสัมผัสได้ถึงความเป็นพิษของผู้นำ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ “โชคดี” เหล่านี้คือผู้ที่ไม่ได้ตกเป็นเหยื่อโดยตรง แต่ยังคงรู้สึกถึงผลกระทบของภาวะผู้นำที่เป็นพิษ เพราะพวกเขาถูกฝังอยู่ในบรรยากาศเชิงลบที่เกิดจากพฤติกรรมดังกล่าว และพวกเขารู้สึกเห็นใจเพื่อนร่วมงานที่ตกเป็นเหยื่อของผู้นำที่เป็นพิษ ดังนั้นการรวบรวมข้อมูลจำนวนมากของการควบคุมอย่างรุนแรงจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งสอดคล้องกับการอภิปรายของ Chan's (1998) ดังนั้น การควบคุมลูกน้องอย่างรุนแรงถือว่าเป็นรูปแบบผู้นำที่เป็นพิษอย่างแน่นอน

4) ผู้นำที่หลงตน (Narcissistic Leader) มีคำกล่าวที่ว่า “โรคที่แท้จริงของผู้บริหารและซีอีโอหลายคนโดยเฉพาะ คือ การหลงตัวเอง” (De Vries, Manfred & Miller, 1985 อ้างถึงใน Dearlove, 2003) ทั้งนี้ แนวคิดเกี่ยวกับ Narcissistic Leadership หรือภาวะผู้นำที่หลงตัวเองได้รับการศึกษาและเผยแพร่โดยนักวิชาการหลายคน ซึ่งหนึ่งในนักคิดที่มีบทบาทสำคัญในเรื่องนี้คือ Michael Maccoby โดยเขาได้อธิบายถึงลักษณะของผู้นำที่หลงตัวเองว่ามักจะมีความมั่นใจในตนเองสูง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นได้ แต่ในทางกลับกันก็มีข้อเสียเช่นกัน เช่น ความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นน้อย มีแนวโน้มที่จะมองข้ามความรู้สึกและความต้องการของผู้อื่น และอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดเนื่องจากขาดข้อมูลจากหลายๆ ชิ้นงานที่มีชื่อเสียงของ Maccoby หนึ่งในนั้นคือหนังสือ “The Productive Narcissist: The Promise and Peril of Visionary Leadership” ซึ่งตีพิมพ์ในปี 2003 ในหนังสือเล่มนี้ Maccoby ได้อธิบายว่าผู้นำที่มีลักษณะหลงตัวเองสามารถเป็นทั้งพลังบวกและลบในองค์กรได้ ขึ้นอยู่กับว่าพวกเขาจะสามารถควบคุมลักษณะเหล่านี้ได้อย่างไร และองค์กรจะสามารถใช้ประโยชน์จากลักษณะเหล่านี้ได้หรือไม่ (Maccoby, 2003)

ข้อโต้แย้งเกี่ยวกับแนวคิดผู้นำแบบหลงตัวเอง (Narcissistic Leadership) มักจะเน้นไปที่ผลกระทบเชิงลบของลักษณะนิสัยดังกล่าวต่อองค์กรและบุคลากรภายในองค์กร โดยนักวิชาการและนักวิจัยหลายคนได้เสนอข้อโต้แย้งและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น หนึ่งในนักวิชาการที่โต้แย้งแนวคิดนี้คือ Ludwig, & Longenecker (1993) ในบทความชื่อ “The Bathsheba Syndrome: The Ethical Failure of Successful Leaders” ที่ตีพิมพ์ในวารสาร Journal of Business Ethics ในปี 1993 พวกเขาได้อธิบายถึงสิ่งที่เรียกว่า Bathsheba Syndrome ซึ่งหมายถึง ความล้มเหลวทางจริยธรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยกล่าวว่าผู้นำที่มีลักษณะหลงตัวเองมักจะมีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจในทางที่ผิด ทำการตัดสินใจที่ไม่ถูกต้อง และขาดความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กรและบุคลากร โดยข้อโต้แย้งหลักของ Ludwig และ Longenecker ต่อแนวคิดผู้นำแบบหลงตัวเอง ได้แก่

1) Ethical Failure หมายถึง การที่ผู้นำที่หลงตัวเองมักจะไม่คำนึงถึงหลักจริยธรรมและผลกระทบทางศีลธรรมของการตัดสินใจของตน

2) Abuse of Power หมายถึง การใช้อำนาจในทางที่ผิดเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ขององค์กรและบุคลากร

3) Isolation หมายถึง ผู้นำที่หลงตัวเองมักจะตัดสินใจโดยไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ไม่ถูกต้อง

4) Lack of Accountability หมายถึง ผู้นำที่หลงตัวเองมักจะขาดความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตน (Ludwig, & Longenecker, 1993)

จากที่กล่าวมาแม้จะมีปัญหามากมายที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการหลงตัวเอง และภาวะผู้นำ แต่เป็นที่ชัดเจนว่าการหลงตัวเองเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะเป็นผู้นำที่เป็นพิษ โดยมีคำนิยามจำนวนมากรวมถึงคำสำคัญที่กล่าวถึงการหลงตัวเอง เช่น ความไม่พอเพียงส่วนบุคคล ความเห็นแก่ตัว การเข้าข้างตนเอง การกระทำโดยมีแรงจูงใจโดยผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก และองค์ประกอบบุคลิกภาพหลงตัวเองอื่น ๆ คำว่า “ผู้นำที่หลงตัวเอง” ได้ถูกรวมไว้ในงานของ วิคเกอร์ ที่อธิบายว่า พวกเขาต้องทนทุกข์ทรมานจากความสำคัญในตนเองที่ยิ่งใหญ่ และแสดงลักษณะหลงตัวเอง (Whicker, 1996) ในชุดกรณีศึกษาที่ของลิปแมน-บลูแมน (Lipman-Blumen, 2005) อธิบายว่าการหลงตัวเองปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนในผู้นำที่เป็นพิษ

Lubit (2004) ได้เขียนเกี่ยวกับการหลงตัวเอง ในบริบทของผู้นำในหนังสือชื่อ “Coping with Toxic Managers, Subordinates and Other Difficult People: Using Emotional Intelligence to Survive and Prosper” ตีพิมพ์ในปี 2004 ในหนังสือเล่มนี้ Lubit ได้อธิบายถึงลักษณะของผู้นำที่มีนิสัยหลงตัวเอง (Narcissistic Leaders) และผลกระทบของพวกเขาคือองค์กรและบุคลากร โดยเน้นไปที่การใช้ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เพื่อรับมือกับผู้นำเหล่านี้ ทั้งนี้ Lubit ให้รายละเอียดเกี่ยวกับผู้นำที่หลงตัวเองดังนี้

1) Grandiosity หมายถึง มีความยิ่งใหญ่และมั่นใจในตนเองเกินจริง คือการมีทัศนคติและความเชื่อที่ยิ่งใหญ่เกินความจริงเกี่ยวกับตนเอง ซึ่งผู้นำที่มีลักษณะนี้มักจะแสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1.1) Self-Perception of Superiority หมายถึง ผู้นำที่มีความโอ้อวดหรือ “ความยิ่งใหญ่เกินจริง” (Grandiosity) ซึ่งมักใช้เพื่อบรรยายถึงลักษณะที่มีความรู้สึกว่าคุณยิ่งใหญ่หรือสำคัญมากกว่าที่เป็นจริง โดยบางครั้งอาจเกี่ยวข้องกับการที่บุคคลนั้นมีการประเมินความสามารถหรือคุณค่าของตนเองสูงเกินจริง โดยมักจะมองว่าตนเองดีกว่าคนอื่นในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นความสามารถ ปัญญา หรือคุณค่าทางสังคม

1.2) Need for Excessive Admiration หมายถึง พวกเขา มักจะต้องการการยกย่องและการชื่นชมอย่างต่อเนื่องจากผู้อื่น เพื่อยืนยันความยิ่งใหญ่ของตนเอง

1.3) Over estimation of Abilities หมายถึง ผู้นำที่มีความโอ้อวดและรู้สึกว่าตัวเองใหญ่เกินจริง มักจะประเมินความสามารถของตนเองสูงเกินจริง และเชื่อว่าตนเองสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ดีกว่าคนอื่น แม้จะไม่มีหลักฐานรองรับ

1.4) Sense of Entitlement หมายถึง การที่พวกเขา มักจะเชื่อว่าตนเองสมควรได้รับการปฏิบัติที่พิเศษกว่าคนอื่น และคาดหวังว่าผู้อื่นจะปฏิบัติต่อตนด้วยความเคารพและยกย่อง

1.5) Lack of Empathy หมายถึง การขาดความเข้าใจและไม่สนใจความรู้สึกของผู้อื่น ผู้นำเหล่านี้มักจะไม่สนใจหรือไม่สามารถเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของผู้อื่นได้ เนื่องจากพวกเขา มักจะมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการและการยกย่องตนเองเท่านั้น

Lubit (2004) ยังเน้นว่าผู้นำที่มีลักษณะความโอ้อวด รู้สึกว่าคุณยิ่งใหญ่เกินจริงนี้สามารถก่อให้เกิดปัญหามากมายในองค์กร เช่น การตัดสินใจที่ผิดพลาดเนื่องจากความมั่นใจใน

ตนเองเกิน ไป การขาดการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้นำและลูกทีม และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความเครียดและความไม่พอใจในหมู่บุคลากร

2) Exploitative Nature หมายถึง การใช้ประโยชน์จากผู้อื่นเพื่อประโยชน์ส่วนตัว แนวโน้มของผู้นำที่หลงตัวเองในการใช้ประโยชน์จากผู้อื่นเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว โดย Lubit (2004) ได้อธิบายลักษณะนี้อย่างละเอียดไว้ว่าผู้นำที่มีลักษณะ Exploitative Nature มักจะใช้คนอื่นเพียงเพื่อให้ตัวเองได้ประโยชน์สูงสุดดังนี้

2.1) Manipulative Behavior ผู้นำที่มีลักษณะนี้มักจะใช้วิธีการบิดเบือนข้อเท็จจริง หรือใช้กลอุบายเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ พวกเขาอาจทำให้ผู้อื่นหลงเชื่อหรือเข้าใจผิดเพื่อให้ตัวเองได้เปรียบ

2.2) Self-Serving Actions ผู้นำที่มีลักษณะนี้มักจะมองหาประโยชน์ส่วนตัวในทุกสถานการณ์ โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับผู้อื่นหรือองค์กร การตัดสินใจและการกระทำของพวกเขาจะมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของตนเองเป็นหลัก

2.3) Disregard for Others หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะนี้มักจะไม่สนใจหรือไม่ใส่ใจต่อความรู้สึก ความต้องการ และสวัสดิการของผู้อื่น พวกเขาอาจทำให้ผู้อื่นรู้สึกไม่สำคัญหรือถูกมองข้าม

2.4) Using Others as Tools ผู้นำลักษณะนี้มองผู้อื่นเป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายของตนเองมากกว่าจะมองเป็นเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

Lubit (2004) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีลักษณะการใช้ประโยชน์จากผู้อื่น เพื่อประโยชน์ส่วนตัว เหล่านี้สามารถทำลายบรรยากาศการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรได้อย่างมาก ผู้นำที่มีลักษณะนี้มักจะสร้างความขัดแย้ง ความไม่ไว้วางใจ และความไม่พอใจในหมู่บุคลากร ซึ่งอาจนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลงและอัตราการลาออกที่สูงขึ้น

3) Need for Admiration ความต้องการการยกย่องและการชื่นชมจากผู้อื่นอยู่เสมอ หมายถึง ผู้นำที่หลงตัวเองและมีความต้องการอย่างต่อเนื่องในการได้รับการยกย่องและการชื่นชมจากผู้อื่น โดย Lubit (2004) ได้อธิบายลักษณะนี้อย่างละเอียดไว้ดังนี้

3.1) Constant Seeking of Praise หมายถึง ผู้นำที่มี Need for Admiration มักจะต้องการการยกย่องและการชื่นชมจากผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง พวกเขาจะทำสิ่งต่างๆ เพื่อให้ได้รับคำชมและการยอมรับ

3.2) Validation of Self-Worth การยกย่องจากผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ที่มีลักษณะนี้ เพราะมันช่วยยืนยันคุณค่าและความสำคัญของตนเอง พวกเขาจะรู้สึกว่าต้องได้รับการยอมรับเพื่อรู้สึกว่าตนเองมีค่า

3.3) Sensitivity to Criticism ผู้นำที่มี Need for Admiration คือ ความต้องการที่จะได้รับการชื่นชม การยอมรับ และการให้คุณค่าอย่างสูงจากผู้อื่น โดยบุคคลที่มีความต้องการนี้สูงมักจะคาดหวังให้คนรอบข้างเห็นคุณค่าและยกย่องตนเอง และบางครั้งอาจมีการแสดงพฤติกรรมที่ดึงดูดความสนใจหรือพยายามสร้างความประทับใจให้กับผู้อื่น เพื่อให้ได้รับการชื่นชมตามที่ตนเองต้องการ ในทางจิตวิทยา แนวคิดนี้มักจะเชื่อมโยงกับลักษณะบุคลิกภาพบางประเภท เช่น บุคลิกภาพแบบหลงตัวเอง (Narcissistic Personality) ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะมีความต้องการที่จะได้รับการยอมรับและชื่นชมในระดับที่สูงมาก และมักจะมีความรู้สึกว่าตนเป็นคนพิเศษหรือเหนือกว่าผู้อื่น มักจะมีความไวต่อการวิพากษ์วิจารณ์ พวกเขาอาจตอบโต้ต่อคำวิจารณ์อย่างรุนแรงหรือพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่อาจทำให้พวกเขา รู้สึกถูกวิจารณ์

3.4) Behavioral Display ผู้นำที่มีลักษณะนี้มักจะทำตัวโดดเด่นเพื่อดึงดูดความสนใจและการชื่นชมจากผู้อื่น พวกเขาอาจมีแนวโน้มที่จะพูดถึงความสำเร็จของตนเองอย่างต่อเนื่องและพยายามให้ผู้อื่นมองเห็นความสำคัญของพวกเขา

สำหรับผลกระทบต่อองค์กร Lubit (2004) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีความต้องการการยกย่องและการชื่นชมจากผู้อื่นอยู่เสมอ สามารถสร้างปัญหาในองค์กรได้หลายประการ เช่น

3.4.1) Decision Making หมายถึง การตัดสินใจของพวกเขาอาจถูกขับเคลื่อนด้วยความต้องการได้รับการยกย่องแทนที่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์กร

3.4.2) Team Dynamics หมายถึง ความต้องการได้รับการยกย่องอย่างต่อเนื่องอาจสร้างความขัดแย้งภายในทีม และทำให้บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยความตึงเครียด

3.4.3) Employee Morale หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจรู้สึกว่าความพยายามและผลงานของพวกเขาไม่ได้รับการยอมรับ เพราะผู้นำมักจะเน้นที่การยกย่องตนเอง

ทั้งนี้วิธีการรับมือ Lubit (2004) ได้แนะนำวิธีการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เพื่อรับมือกับผู้นำที่มีลักษณะความต้องการการยกย่องและการชื่นชมจากผู้อื่นอยู่เสมอ เช่น

1) Providing Constructive Feedback หมายถึง การให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์และสร้างความสมดุลระหว่างการยกย่องและการวิจารณ์

2) Managing Expectations หมายถึง การจัดการความคาดหวังและการสร้างสภาพแวดล้อมที่เน้นความสำเร็จร่วมกันแทนที่จะเน้นที่บุคคลเดียว

3) Building a Supportive Environment หมายถึง การสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนและให้การยอมรับความพยายามของทุกคนในทีม

นอกจากนี้ Lubit (2004) ยังแนะนำวิธีการจัดการและรับมือกับผู้นำที่มีนิสัยหลงตัวเอง โดยการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีกว่าและลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น Lubit ได้เขียนในหนังสือเกี่ยวกับการหลงตัวเองและการเชื่อมโยงกับพฤติกรรมเป็นพิษ โดยเฉพาะเขาเขียนเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างเชิงบวก การหลงตัวเองแบบทำลายล้าง และแสดงให้เห็นว่าแนวโน้มการหลงตัวเองในผู้จัดการ สามารถมีผลกระทบด้านลบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบรรยากาศในที่ทำงาน งานของ Lubit แสดงให้เห็นถึงชนิดความหลงตัวเองแบบทำลายล้าง และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างลักษณะเฉพาะเหล่านี้ของการหลงตัวเอง และพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นพิษ การหลงตัวเองเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นพิษ (Lubit , 2004)

5) ภาวะผู้นำที่บ้าอำนาจ (Authoritarian Leadership) ผู้นำประเภทนี้ได้รับการนิยามว่า ลักษณะของผู้นำที่บ้าอำนาจ ในบริบทของวัฒนธรรมจีน โดยพวกเขาอธิบายว่าผู้นำที่บ้าอำนาจมักมีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจ และการควบคุมที่เข้มงวดต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะของการบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความคิดเห็นของพวกเขา ซึ่งอาจนำไปสู่ความรู้สึกกดดันและความไม่พอใจในที่ทำงาน พวกเขายังได้กล่าวถึงผลกระทบของผู้นำที่บ้าอำนาจต่อความสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบในทางลบต่อความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม พวกเขายังชี้ให้เห็นว่าการยอมรับในวัฒนธรรมของการเคารพผู้อาวุโสและอำนาจในบริบทจีนอาจทำให้การนำแบบบ้าอำนาจสามารถดำรงอยู่ได้ (Cheng, Chou, Wu, Huang & Farh, 2004) “ภาวะผู้นำที่บ้าอำนาจ” เป็นอีกหนึ่งโครงสร้างที่ยังดูเหมือนว่ายังไม่พัฒนาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เป็นพิษ โครงสร้างภาวะผู้นำที่บ้าอำนาจและระดับในการวัดผลได้รับการพัฒนาขึ้นในประเทศจีน โดยเป็นส่วนหนึ่งของการตรวจสอบขนาดใหญ่ของความเป็นผู้นำที่ใช้อำนาจและบุญคุณ (Schmidt, 2008, p.3)

## 2.3 ทฤษฎีสามเหลี่ยมเป็นพิษ: ผู้นำการทำลายล้าง ผู้ตามที่มีความโน้มเอียง และสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (The toxic triangle: Destructive leaders, Susceptible followers, and Conducive environments)

โดย Padilla, Hogan & Kaiser (2007) จากวารสาร The Leadership ได้อธิบายถึงโมเดลสามเหลี่ยมผู้นำพิษ (Toxic Triangle) ซึ่งอธิบายถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่เป็นพิษในองค์กร โมเดลนี้ประกอบด้วยสามองค์ประกอบหลัก คือ 1) ผู้นำที่ทำลายล้าง (Destructive Leaders) 2) ผู้ติดตามที่มีความโน้มเอียง (Susceptible Followers) 3) สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (Conducive Environments) มีรายละเอียดดังนี้

1) ผู้นำที่ทำลายล้าง (Destructive Leaders) ผู้นำที่ทำลายล้างมีลักษณะและพฤติกรรมที่สร้างผลกระทบในทางลบต่อองค์กรและบุคลากรภายในองค์กร โดยมักจะมีคุณลักษณะและพฤติกรรมต่อไปนี้

1.1) Charisma (เสน่ห์) เสน่ห์เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในมือของผู้นำที่ทำลายล้าง มันช่วยให้พวกเขาสามารถ ดึงดูด ควบคุม และบิดเบือนผู้ติดตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การใช้เสน่ห์ในทางที่ไม่ถูกต้องสามารถนำไปสู่การทำลายล้างองค์กรและความเสียหายต่อผู้ติดตามได้ การเข้าใจและรับรู้ถึงการใช้นาเสน่ห์ในทางที่ไม่ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญในการป้องกันและจัดการกับภาวะผู้นำที่เป็นพิษ ทั้งนี้ผู้นำที่ทำลายล้างมักมีเสน่ห์ที่ดึงดูดใจที่สามารถทำให้ผู้ติดตามรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้นำได้ เสน่ห์นี้ช่วยให้พวกเขาสามารถโน้มน้าวและควบคุมผู้ติดตามได้ง่ายขึ้น โดยเสน่ห์ที่ผู้นำที่เป็นพิษได้แก่

1.1.1) ความสามารถในการดึงดูดและโน้มน้าวใจ โดยผู้นำที่ทำลายล้างมักจะมีความสามารถในการดึงดูดและโน้มน้าวใจผู้ติดตามให้เชื่อมั่นและศรัทธาในตัวพวกเขา เสน่ห์นี้ช่วยให้พวกเขาสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งและความจงรักภักดีจากผู้ติดตาม

1.1.2) การสื่อสารอย่างทรงพลัง ผู้นำที่มีเสน่ห์มักจะสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายของตนได้อย่างชัดเจนและน่าประทับใจ พวกเขาใช้ทักษะการพูดเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ติดตามทำตามวิสัยทัศน์ของพวกเขา

1.1.3) การสร้างภาพลักษณ์ที่น่าชื่นชม ผู้นำที่ทำลายล้างมักจะสร้างภาพลักษณ์ที่น่าชื่นชมและดูน่าเชื่อถือ ซึ่งทำให้ผู้ติดตามรู้สึกว่าผู้นำคนนี้มีคุณสมบัติพิเศษและสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

1.1.4) การใช้เสน่ห์เพื่อควบคุม ผู้นำที่มีเสน่ห์สามารถใช้ความสามารถในการดึงดูดใจนี้เพื่อควบคุมและจัดการผู้ติดตามให้ทำตามที่เขาต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ พวกเขามักจะใช้เสน่ห์ในการสร้างความหวังและความเชื่อมั่นในหมู่ผู้ติดตาม

1.1.5) เสน่ห์ของผู้นำที่ทำลายล้างสามารถนำไปสู่ผลกระทบที่สำคัญต่อองค์กรและผู้ติดตาม โดยการทำให้ผู้ติดตามคล้อยตาม ผู้นำที่มีเสน่ห์สามารถทำให้ผู้ติดตามคล้อยตามและยอมทำตามแม้ว่าพฤติกรรมหรือการตัดสินใจของผู้นำนั้นจะไม่ถูกต้องหรือขาดจริยธรรม

1.1.6) ผู้นำที่ทำลายล้างจะใช้เสน่ห์เพื่อการบิดเบือนความจริง พวกเขาอาจใช้เสน่ห์ในการบิดเบือนความจริงและสร้างภาพลวงตา ทำให้ผู้ติดตามไม่สามารถมองเห็นความจริงที่ซ่อนอยู่

1.1.7) ผู้นำใช้เสน่ห์เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความกลัว หรือความหวัง ผู้นำที่มีเสน่ห์แต่ทำลายล้าง อาจสร้างบรรยากาศแห่งความกลัวและความไม่มั่นคงในองค์กร โดยใช้เสน่ห์เพื่อควบคุมและข่มขู่ผู้ติดตาม

1.2) Personalized Power (พลังส่วนบุคคล) พวกเขาแสวงหาอำนาจและการควบคุมเพื่อประโยชน์ส่วนตัว มากกว่าการทำให้ประโยชน์ขององค์กร พลังส่วนบุคคลนี้มักนำไปสู่การใช้อำนาจในทางที่ผิด

1.3) Narcissism (หลงตัวเอง) ผู้นำที่ทำลายล้างมักมีความหลงตัวเองสูง พวกเขาเชื่อว่าตนเองมีความสำคัญเหนือกว่าผู้อื่น และมักต้องการการยกย่องและการชื่นชมจากผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง

1.4) Negative Traits (ลักษณะนิสัยเชิงลบ) ผู้นำที่ทำลายล้างมักมีลักษณะนิสัยเชิงลบ เช่น ความก้าวร้าว การขาดความเห็นอกเห็นใจ และการใช้อำนาจในทางที่ผิด พวกเขาอาจแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือไม่เป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

1.5) Vision (วิสัยทัศน์) ผู้นำที่ทำลายล้างมักมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งดึงดูดผู้ติดตามให้เข้าร่วมและสนับสนุน แต่ในขณะที่เดียวกันวิสัยทัศน์นี้อาจถูกใช้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและทำลายล้างองค์กร

โดยแสดงออกทางพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ทำลายล้าง ได้แก่

1) Manipulative Tactics (กลวิธีบิดเบือน) ผู้นำที่ทำลายล้างมักใช้กลวิธีที่เจ้าเล่ห์และบิดเบือนเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจและการควบคุม พวกเขาอาจโกหก บิดเบือนข้อเท็จจริง หรือใช้การข่มขู่เพื่อบรรลุเป้าหมาย

2) Intimidation and Fear (การข่มขู่และความกลัว) ผู้นำเหล่านี้มักสร้างบรรยากาศของความกลัวในองค์กร โดยการข่มขู่และใช้วิธีการที่รุนแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้พวกเขาทำตามที่ต้องการ

3) Self-Serving Decisions (การตัดสินใจเพื่อตนเอง) การตัดสินใจของผู้นำที่ทำลายล้าง มักมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการส่วนตัว มากกว่าการทำเพื่อประโยชน์ขององค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชา

4) Undermining Morale (การบ่อนทำลายขวัญกำลังใจ) พฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้นำที่ทำลายล้างมักจะส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความเครียด ความไม่พอใจ และการลดลงของประสิทธิภาพการทำงาน

2) ผู้ติดตามที่มีความโน้มเอียง (Susceptible Followers) สามารถทำให้ผู้นำที่ทำลายล้างมีอำนาจและการควบคุมมากขึ้น ส่งผลให้พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม และการตัดสินใจที่ไม่ดีของผู้นำสามารถดำเนินไป โดยไม่มีการขัดขวาง นอกจากนี้ ผู้ติดตามกลุ่มนี้ยังสามารถเป็นตัว กลางในการเผยแพร่และเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เป็นพิษภายในองค์กร ได้แก่ ผู้ติดตามที่มีลักษณะดังนี้

2.1) ผู้ตามที่เชื่อฟัง (Conformers) ผู้ติดตามกลุ่มนี้มักจะเชื่อฟังและยอมทำตามผู้นำโดยไม่ตั้งคำถาม ซึ่งอาจเนื่องมาจากการขาดความมั่นใจในตนเองหรือความต้องการในการได้รับการยอมรับ ทั้งนี้การยอมตามผู้นำที่เป็นพิษมาจากผู้ตามมีความไม่มั่นคงในตนเอง (Low self-esteem) นอกจากนี้ยังกลัวการลงโทษ (Fear of Punishment) พวกเขา มักกลัวการลงโทษหรือผลกระทบทางลบหากไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ และในขณะเดียวกันก็ต้องการความปลอดภัย (Need for Security) ผู้ตามเหล่านี้มักมองหาความปลอดภัยและความมั่นคงในสถานการณ์ที่ผู้นำเป็นผู้ควบคุม

2.2) ผู้ตามที่ร่วมมือ (Colluders) ผู้ติดตามกลุ่มนี้มักจะสนับสนุนผู้นำที่เป็นพิษ เนื่องจากพวกเขาได้รับประโยชน์หรือเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์และวิธีการของผู้นำ โดยผู้ตามที่ทำให้การร่วมมือมักจะมี ความทะเยอทะยาน (Ambition) ผู้ตามกลุ่มนี้มีความทะเยอทะยานและพร้อมที่จะร่วมมือกับผู้นำที่ทำลายล้างเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว เช่น การเลื่อนตำแหน่งหรือผลประโยชน์ทางการเงิน พวกเขา มักจะเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้นำ (Shared Vision or Values) ทั้งวิสัยทัศน์และวิธีการของผู้นำ และพร้อมที่จะสนับสนุนผู้นำเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และเพื่อการได้รับผลประโยชน์ (Personal Gain) ผู้ตามกลุ่มนี้อาจได้รับผลประโยชน์จากการร่วมมือกับผู้นำที่ทำลายล้าง เช่น การเข้าถึงทรัพยากรหรืออำนาจที่เพิ่มขึ้น เป็นการสมประโยชน์ซึ่งกันและกัน

### 3) Conducive Environments สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย

3.1) สถานการณ์ของความไม่มั่นคง (Instability) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ไม่มั่นคงหรือมีความขัดแย้งสูง เหมาะสำหรับการเติบโตของผู้ที่เป็นพิษ สภาพแวดล้อมที่มีความไม่มั่นคง เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง หรือสังคม สามารถสร้างช่องว่างให้ผู้นำที่ทำลายล้างขึ้นมา มีอำนาจได้ง่ายขึ้น เนื่องจากผู้คนมักมองหาผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความเด็ดขาดในสถานการณ์เช่นนี้ สำหรับความไม่แน่นอนและความไม่ชัดเจนในสภาพแวดล้อมทำให้ผู้ตามมีความต้องการในการค้นหาความมั่นคงและความปลอดภัย ซึ่งอาจทำให้พวกเขาหันไปพึ่งพาผู้นำที่ทำลายล้างก็ได้

3.2) ค่านิยมทางวัฒนธรรม (Cultural Values) หมายถึง วัฒนธรรมที่สนับสนุนการใช้อำนาจ และการควบคุมโดยไม่คำนึงถึงจริยธรรมจะเอื้ออำนวยให้เกิดผู้นำที่เป็นพิษ เน้นการใช้อำนาจและการควบคุมอย่างเคร่งครัดโดยไม่คำนึงถึงจริยธรรม มักเอื้อต่อการเกิดภาวะผู้นำที่เป็นพิษ ผู้นำที่ทำลายล้างสามารถใช้วัฒนธรรมนี้ในการสร้างอำนาจและควบคุมผู้ตามได้ ค่านิยมอีกแบบหนึ่งคือ การยอมรับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม กล่าวคือ ในบางองค์กรหรือสังคมที่มีค่านิยมที่ยอมรับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น การโกง การใช้อำนาจในทางที่ผิด หรือการข่มขู่ พฤติกรรมของผู้นำที่ทำลายล้างจะถูกรับว่าเป็นเรื่องปกติและได้รับการยอมรับ

3.3) การขาดระบบการตรวจสอบและถ่วงดุล (Lack of Checks and Balances) หมายถึง การขาดระบบการตรวจสอบ และถ่วงดุลในองค์กรจะทำให้ผู้นำที่เป็นพิษสามารถกระทำที่ไม่เหมาะสมได้โดยไม่มีขีดขวาง สภาพแวดล้อมที่ไม่มีระบบการตรวจสอบและถ่วงดุลที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้นำที่ทำลายล้างสามารถกระทำโดยไม่ต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของตน การขาดการรายงาน นับเป็นการขาดช่องทางการรายงานหรือการแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ทำให้ผู้ติดตามหรือบุคคลในองค์กรไม่สามารถร้องเรียนหรือแสดงความกังวลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำได้

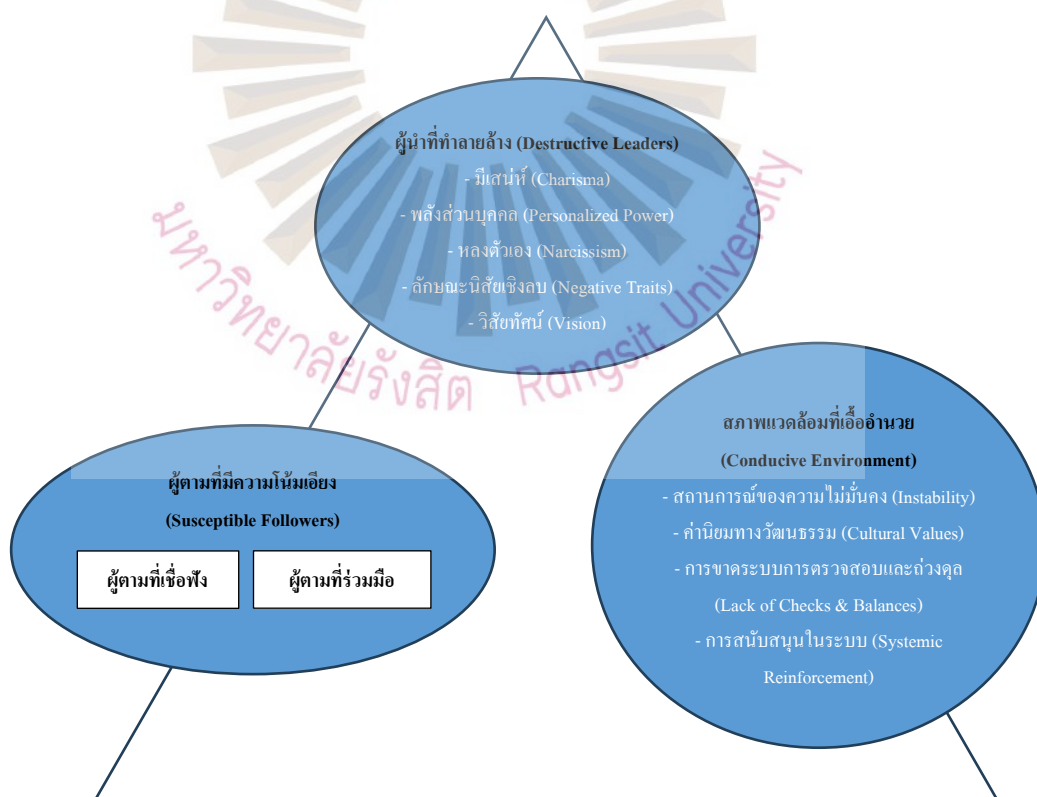
3.4) การสนับสนุนในระบบ (Systemic Reinforcement) ในบางกรณี ผู้นำที่ทำลายล้างอาจได้รับการสนับสนุนจากระบบหรือกลไกภายในองค์กรที่เอื้อต่อพฤติกรรมของพวกเขา เช่น การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงหรือการมีเครือข่ายทางการเมืองภายในองค์กร และการให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ไม่เหมาะสมกับพฤติกรรมที่ไม่เป็นธรรม เช่น การเลื่อนตำแหน่งหรือการให้โบนัสตามผลลัพธ์ที่ได้มาจากการกระทำที่ไม่เหมาะสม

สภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้ผู้นำทำลายล้างสามารถมีอำนาจและกระทำได้อย่างไม่มีการขัดขวาง โดยปัจจัยต่างๆ เช่น ความไม่มั่นคง ค่านิยมทาง

วัฒนธรรม การขาดระบบการตรวจสอบและถ่วงดุล และการสนับสนุนในระบบ ล้วนเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างเงื่อนไขให้เกิดภาวะผู้นำเป็นพิษ ดังนั้นการเข้าใจและรับมือกับปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นในการป้องกันและจัดการกับปัญหาภาวะผู้นำเป็นพิษในองค์กร

### 2.3.1 หัวใจสำคัญของโมเดล “Toxic Triangle”

“Toxic Triangle” หรือ สามเหลี่ยมผู้นำเป็นพิษ ซึ่งให้เห็นว่า การเกิดขึ้นของภาวะผู้นำที่เป็นพิษไม่ได้เกิดจากผู้นำที่ทำลายล้างเพียงคนเดียว แต่เป็นผลมาจากการทำงานร่วมกันของสามปัจจัย ได้แก่ 1) ผู้นำที่ทำลายล้าง 2) ผู้ติดตามที่มีความโน้มเอียงที่จะสนับสนุนพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม และ 3) สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเติบโตของภาวะผู้นำที่เป็นพิษ ทั้งนี้โมเดล “Toxic Triangle” ช่วยให้เข้าใจถึงกลไกและปัจจัยที่นำไปสู่การเกิดภาวะผู้นำที่เป็นพิษในองค์กร ซึ่งสามารถใช้ในการวิเคราะห์และพัฒนาแนวทางการป้องกัน และแก้ไขปัญหาภาวะผู้นำที่เป็นพิษได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Padilla et al., 2007)



รูปที่ 2.1 สามเหลี่ยมผู้นำเป็นพิษ (The Toxic Triangle)

ที่มา : Padilla et al., 2007, p.179

## 2.4 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 Toxic Leadership โดย Reed (2004)

Toxic Leadership โดย Reed (2004) จากวารสารเผยแพร่ความรู้ Military Review ได้กล่าว ว่า ในปี ค.ศ.2003 หรือ พ.ศ.2546 เลขานุการกองทัพบก (เทียบเท่า ผบ.ทบ.ไทย) โรมัส อี. ไวท์ งามวิทยาลัยการทัพบกสหรัฐฯ (U.S. Army War College : AWC) เพื่อกล่าวถึงวิธีการที่กองทัพบก สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพในการประเมินผู้นำ โดยการตรวจจับผู้ที่มี “รูปแบบความ เป็นผู้นำทำลายล้าง (Destructive Leadership Styles)” คำว่า “ผู้นำที่เป็นพิษ ผู้จัดการที่เป็นพิษ วัฒนธรรมที่เป็นพิษ และองค์กรที่เป็นพิษ” ปรากฏความถี่เพิ่มมากขึ้นในการดำเนินกิจการ ด้านธุรกิจ ความเป็นผู้นำ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการในปี ค.ศ. 2003 นักศึกษาจาก วิทยาลัยการทัพบก จำนวน 20 คน ให้ความสำคัญกับหัวข้อบรรยากาศในการบังคับบัญชาและผู้นำ นักเรียนให้คำอธิบายผู้นำที่เป็นพิษ คือ “ผู้นำทำลายล้างจะมุ่งเน้นบรรลุผลสำเร็จในภารกิจระยะสั้น ที่มองเห็นได้ พวกเขาชอบให้ผู้บังคับบัญชาได้อย่างน่าประทับใจ การนำเสนออย่างชัดเจน และ การตอบสนองต่อภารกิจอย่างกระตือรือร้น แต่พวกเขาก็ไม่สนใจหรือหลงลืมขวัญกำลังใจของฝ่าย อำนาจหรือคำสั่งพล และ/หรือบรรยากาศในการทำงาน พวกเขาจะถูกผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มองว่าหยิ่งผยอง เห็นแก่ตัว ไม่ยืดหยุ่น และใจแคบ” ผู้นำที่เสียงดัง เด็ดขาด และเรียกร้องไม่ จำเป็นเสมอไปที่จะต้องมีความเป็นพิษ แต่ผู้นำที่มีน้ำเสียงนุ่มและลักษณะภายนอกที่ดูจริงใจก็อาจ เป็นพิษได้เช่นกัน สุดท้ายก็ไม่ได้เป็นพฤติกรรมเฉพาะอย่างหนึ่งที่ดีว่าเป็นพิษอย่างหนึ่ง มันคือ ผลการสะสมของพฤติกรรมลดแรงจูงใจต่อหน่วย ขวัญกำลังใจและบรรยากาศ เมื่อเวลาผ่านไป ที่บอกเล่าเรื่องราว ผู้นำที่เป็นพิษอาจมีความสามารถและประสิทธิผลสูงในระยะสายตาหรือระยะ โกลั แต่มีส่วนทำให้บรรยากาศในการบังคับบัญชาไม่ดี โดยขยายออกไปเกินกว่าระของพวกเข องค์กรประกอบสำคัญ 3 ประการของภาวะผู้นำที่เป็นพิษ คือ 1) เห็นได้ชัดว่าขาดความห่วงใยต่อ สวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) บุคลิกภาพหรือเทคนิคระหว่างบุคคลที่มีผลลบต่อบรรยากาศ ขององค์กร 3) ความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ผู้นำมีแรงจูงใจเป็นหลักโดยความสนใจใน ตนเอง นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพบกทุกคน พุดเกี่ยวกับการรับใช้ภายใต้ผู้นำที่เป็นพิษว่า บัญชี รายชื่อการเลื่อนยศ/ตำแหน่งมักมาพร้อมกับความรู้สึกไม่เชื่อถือ เมื่อผู้นำเป็นพิษก้าวขึ้นสู่ตำแหน่ง ของความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น เจ้าหน้าที่คนหนึ่งกล่าวว่า “พวกเราต้องทำอะไรสักอย่างตามความ จำเป็นทางศีลธรรมกับคนเหล่านั้น และหยุดพวกเขาจากการก้าวไปข้างหน้า ยิ่งอยู่ในระบบสูงเท่าไรพวกเขาก็ยิ่งสร้างความเสียหายได้มากขึ้นเท่านั้น”

การทนทุกข์ทรมานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่เป็นพิษแสดงถึงความทำทนายรายวันที่ส่งผลต่อความเครียดขององค์กร โดยไม่จำเป็นภาวะของคุณค่าเชิงลบ และความสิ้นหวัง ผู้นำที่เป็นพิษเป็นคำสาป แชนต์ต่อหน่วย พวกเขาสามารถตอบสนองต่อภารกิจอย่างมากจากหน่วยเหนือ และการประจบประแจงเพื่อนร่วมงานและโดยเฉพาะกับผู้บังคับบัญชา แต่ข้อบกพร่องของพวกเขาจะปรากฏแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่เป็นพิษจะให้เห็นผู้ที่ทำงานให้พวกเขาแต่ไร้ความรู้สึกและชีวิตจิตใจ ทหารรับใช้ภายใต้ผู้นำที่เป็นพิษจะไม่แยะแยะกับกองทัพ หรือแยะกว่านั้นอาจรับพิษจากผู้นำที่เป็นพิษ โดยการเลียนแบบผู้นำ

ผู้นำที่เป็นพิษไม่ได้เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรที่พวกเขาเป็นผู้นำ แม้ว่าหน่วยจะดำเนินการก็สำเร็จตามกำหนดเวลาของพวกเขาก็ตาม พวกเขาไม่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถนำไปการประสานกันของหน่วยและให้เกิดความสามัคคี เมื่อมีคำถามว่าองค์กรหนึ่งมีความชัดเจนหรือไม่ คำตอบมักจะมุ่งไปที่ผู้คนในองค์กร และสิ่งหนึ่งคือบทบาทของความเป็นผู้นำ ตลอดจนความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องอดทนต่อผู้นำที่เป็นพิษ

นอกจากนั้นวัฒนธรรมทางการทหารบวกกับนโยบายด้านกำลังพลต่างๆ ที่มีส่วนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทนทุกข์ทรมานกับผู้นำเช่นนั้นอย่างเจียบ ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจไม่รายงานผู้นำที่เป็นพิษเพราะไม่มีใครชอบคนจี้บ่น เราคาดหวังจากมืออาชีพเพื่อแสดงความสามารถให้ดีที่สุด โดยไม่คำนึงถึงรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา กองทัพปลูกฝังทัศนคติที่ต้องเคารพยศ/ตำแหน่ง แม้ว่าเราไม่เคารพบุคคลนั้น แต่นั่นเป็นการนับถือวัฒนธรรมทางทหาร

ผู้เข้าร่วมการศึกษาสงสัยว่ากองทัพจะทำอย่างไรในการจัดการกับผู้นำที่เป็นพิษ หากพวกเขาได้ผลที่มีประสิทธิภาพอย่างน้อยก็ในระยะสั้น ผู้เข้าร่วมการศึกษารายหนึ่งกล่าวว่า “คนเหล่านี้ยังคงอยู่ ไม่ใช่เพราะพวกเขาเป็นผู้นำที่เป็นพิษ แต่เพราะพวกเขาได้รับผลประโยชน์”

การที่จะจินตนาการถึงสิ่งที่เป็นอันตราย และผลกระทบอาจจับต้องไม่ได้ของผู้นำที่เป็นพิษนั้น ไม่ใช่เรื่องยาก ผลกระทบที่เกิดขึ้นจริงในเชิงปริมาณของกองทัพไม่ได้เป็นที่รู้จัก ในการศึกษาภาวะผู้นำและบรรยากาศการบังคับบัญชาที่ล้มเหลวในเหตุการณ์ เครื่องบิน B-52 ตกถึงแก่ชีวิตที่ฐานทัพอากาศแพร์ไรลด์ วอชิงตัน เมื่อปี ค.ศ.1994 พันตรี แอนโทนี เคิร์น ตั้งข้อสังเกตอย่างชาญฉลาดว่า “เมื่อภาวะผู้นำล้มเหลวและบรรยากาศการบังคับบัญชาพังทลายลง สิ่งน่าเศร้าสามารถเกิดขึ้นได้”

ตามรายงานล่าสุดจากอิรักและอัฟกานิสถาน พิสูจน์ได้ว่าไม่มีการขาดแคลนผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในกองทัพ หลักนิยามความเป็นผู้นำของกองทัพบกนั้นถูกต้อง และหากปฏิบัติตามจะช่วยกำจัดผู้นำที่เป็นพิษ ผู้ชายและผู้หญิงที่มีสติ ได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยระบบเดิมที่ยอมให้ผู้นำที่เป็นพิษเล็ดลอดผ่านไปได้ สิ่งที่เราจะต้องถาม คือ ตัวแปรมีขอบเขตขนาดไหน เช่น ระบบเลื่อนขั้นและระบบการเลือกตามสายการบังคับบัญชา การศึกษาทางทหาร ตัวชี้วัดผลงาน ประเภทของบุคคล และวัฒนธรรมองค์กร การอนุญาตให้มีการดำรงอยู่ของผู้นำที่เป็นพิษดูเหมือนจะไม่มีอะไรที่สามารถสกัดกั้น แล้วเราจะแก้ปัญหานั้นอย่างไร ? บางคนอาจตั้งสมมติฐานว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นพิษกับการไม่ยอมสมัครเข้ารับราชการทหาร ผลการสัมภาษณ์พบว่าทหารที่ออกไปจากระบบแล้วอาจช่วยตอบคำถามว่า “คุณพิจารณาตัวเองออกจากกองทัพ เพราะรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของคุณหรือไม่?” หรือจะกล่าวง่าย ๆ ก็คือ “ภาวะของผู้นำที่เป็นพิษมีส่วนในการลาออกของคุณหรือไม่?”

แต่บางทีผลกระทบของภาวะผู้นำที่เป็นพิษนั้น ไม่สำคัญ และการตอบสนองของสถาบันในวงกว้างก็ไม่ได้เหมาะสม บางทีอาจเป็นเพียงกระบวนการระบุปรากฏการณ์ที่มีชื่อและข้อเสนอแนะที่ไม่พึงปรารถนาที่เพียงพอที่จะลดการปฏิบัติลงได้ ในทางกลับกันภาวะผู้นำที่เป็นพิษอาจเป็นปัญหาขนาดใหญ่มากพอจนทำให้ระบบกำลังพลเปลี่ยนไป โดยเฉพาะการออกแบบมาเพื่อระบุอย่างชัดเจนว่าใครเป็นผู้นำที่เป็นพิษและกำจัดผู้นำที่เป็นพิษ อาจเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการรักษาความพยายามและประสิทธิผลของหน่วยไว้ นิยามใหม่ของความสำเร็จความเป็นผู้นำในการพัฒนาการประเมิน และการคัดเลือกกระบวนการก็จะ เป็นประโยชน์ เราจะไม่ทราบเว้นแต่เราจะถามคำถามและค้นหาคำตอบ

การระบุภาวะผู้นำที่เป็นพิษ และการกวาดล้างผู้นำที่เป็นพิษ เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นของการแก้ไขปัญหา ผู้บังคับบัญชาทุก ๆ ท่าน ควรจะระวังสำหรับพฤติกรรมที่เป็นพิษในลูกน้องฝึกสอนและพัฒนาพวกเขาตามนั้น “สิ่งเดียวที่คนพาลเคารพ ก็คือ อำนาจจากเบื้องบน ดังนั้นวิธีเดียวที่จะได้รับความช่วยเหลือในการรับมือกับผู้จัดการที่ยากลำบาก คือ การร้องขอใครสักคนในตำแหน่งที่สูงกว่าที่สามารถแทรกแซงได้”

ผู้นำที่เป็นพิษจะมีเหตุผลทางพฤติกรรมของพวกเขาตามความจำเป็น เพื่อให้งานสำเร็จ ล่วงหรือเป็นส่วนหนึ่งของเวลาอันทรงเกียรติ ฟลินน์ แนะนำให้ผู้บังคับบัญชาใช้การเผชิญหน้า “เป็นการเฉพาะเจาะจงที่สุดเท่าที่จะทำได้ อย่าปล่อยให้เป็นเรื่องคลุมเครือ เช่น การพูดว่า “ผู้จัดการมี

ประเด็นระหว่างบุคคล” หากผู้จัดการได้ยินว่ามีการข่มขู่ให้พุดออกมา หากเขามีแนวโน้มที่จะระเบิดใส่พนักงานก็ควรบอกเขา แล้วอธิบายว่ามันต้องหยุดและทำไม” ถ้าพฤติกรรมไม่เปลี่ยนก็มีวิธีแก้ไขด้านการบริหารในการจัดการมากมาย ภาวะผู้นำที่เป็นพิษก็เหมือนกับภาวะผู้นำทั่วไปเป็นการอธิบายง่ายมากกว่านิยาม เช่น การอวดดีในตัวเอง ใจแคบ เหยียดหยาม ไม่แยแสกับบรรยากาศของหน่วย และดูเหมือนว่ามีเจตนาร้ายระหว่างบุคคลในแนวคิด ผู้นำที่เป็นพิษ คือ ยาพิษต่อหน่วย ผู้ร้ายกาจ พิษที่ออกฤทธิ์ช้าซึ่งทำให้การวินิจฉัยมีความซับซ้อนและการใช้ยาแก้พิษ

ผู้บังคับบัญชาอยู่ในตำแหน่งที่สำคัญ โดยเฉพาะในการจัดการกับพฤติกรรมที่เป็นพิษ เพราะพวกเขามีอำนาจเพื่อตอบโต้มัน แต่พวกเขาอาจเป็นคนสุดท้ายในการสังเกตพฤติกรรมเว้นแต่จะปรับตัวได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทั่วไปไม่อยู่ในฐานะที่จะแก้ไขปัญหาได้ เพราะผู้นำที่เป็นพิษมีลักษณะเฉพาะไม่สนใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้นำเป็นพิษไม่จำเป็นต้องได้รับการยอมรับ ผู้นำขับเคลื่อนสิ่งที่ยาก การประสบความสำเร็จในระดับสูง และมีความเห็นอกเห็นใจในการเข้าใจความสำคัญของบรรยากาศที่ดีที่มีอยู่ในกองทัพ การปฏิเสธการปกครองด้วยกฎของความกลัว และการข่มขู่เป็นสิ่งจำเป็น (Reed, 2004)

**2.4.2 การศึกษาในเรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำเป็นพิษในยุทธบริเวณของการปฏิบัติการในประเทศอู่ฟกานิสถาน** โดย Ene, BABOŞ, Bucurenciu (2020) จากวารสาร *Revest Academiei Fortelor Terestre*

ผู้นำที่เป็นพิษชี้ให้เห็นถึงทัศนคติ และพฤติกรรมที่สร้างความเสียหายที่ส่งผลอย่างรุนแรงต่อองค์กร และผู้ใต้บังคับบัญชาในสภาพแวดล้อมหลายชาติจากยุทธบริเวณของการปฏิบัติการทางทหาร สิ่งนี้อาจเป็นพิษสำหรับทหารในประเทศหนึ่งอาจได้รับการยอมรับในอีกประเทศหนึ่ง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม ไม่ว่าจะภูมิหลังทางวัฒนธรรมหรือลักษณะเฉพาะของชาติจะเป็นอย่างไร ผู้นำที่เป็นพิษจะลดประสิทธิผลขององค์กรและการปฏิบัติการ บทความนี้ต้องการเน้นแนวทางการวิเคราะห์ประเภทของผู้นำที่เป็นพิษที่มีอยู่ และผลกระทบต่อองค์กรทางทหารในยุทธบริเวณของการปฏิบัติการในประเทศอู่ฟกานิสถาน

1) ประเภทของผู้นำที่เป็นพิษในประเทศอู่ฟกานิสถาน

ยุทธวิธีของการปฏิบัติการเป็นสถานที่ที่อันตรายในการอยู่อาศัยชีวิตของทุกคนตกอยู่ในความเสี่ยง และท่ามกลางการมีผู้นำที่เป็นพิษในหมู่ทหาร อาจเป็นอันตรายต่อการปฏิบัติการของพวกเขามากยิ่งขึ้น แต่ถึงกระนั้นพวกเขาก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงจากผู้นำที่เป็นพิษได้ส่วนใหญ่พวกเขาต้องทำงานกับผู้นำที่เป็นพิษยอมรับความคิดและคำสั่งของพวกเขา ผู้นำที่เป็นพิษทั่วไปที่พบมากที่สุด คือผู้นำที่หลงตัวเองและยังมีผู้นำอีกหลายๆ ประเภท ที่มีพฤติกรรมที่น่าอำมหิต และบางครั้งก็ยังผยอง ที่สำคัญคือพวกเขาได้แพร่กระจายพฤติกรรมเหล่านี้ให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชา นอกจากผู้นำที่หลงตัวเองแล้ว ผู้นำที่โหดเหี้ยมยังเป็นที่ยนิมในหมู่องค์กรนาโตในอัฟกานิสถาน เนื่องจากสภาพแวดล้อมของ ความขัดแย้ง วิกฤต สถานการณ์ ความกดดันที่จากพันธมิตรและจากผู้นำของกองทัพอัฟกานิสถาน

การศึกษานี้ใช้วิธีการสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเป็นเครื่องมือรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามเป็นหนึ่งในวิธีการที่ใช้กันอย่างแพร่หลายของการรวบรวมข้อมูล โดยสามารถสอบถามกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ในเวลาเดียวกัน โดยการจับประเด็นองค์ประกอบของผู้ตอบแบบสอบถามหรือสิ่งแวดล้อม ผลลัพธ์ที่ได้และอนุญาตให้มีการเผยแพร่ข้อเท็จจริง คือ ผู้นำที่มีภาวะความผันผวนปรากฏในองค์กรนาโตในอัฟกานิสถาน เนื่องจากระดับความตึงเครียดอยู่ในระดับสูง แม้บางครั้งจะมีเหตุเพียงเล็กน้อย แต่ก็ทำให้พวกเขารู้สึกไร้ค่าได้ง่าย เพราะพวกเขาไม่สามารถต่อต้านสถานการณ์ที่รุนแรง นอกจากนี้ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่และมั่นใจในตนเองเกินจริง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันในหน่วยทหารในยุทธวิธีของการปฏิบัติการ ที่มีอัตราร้ายแรงค่อนข้างสูง การลดคุณค่าหรือด้อยค่าผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โดยไม่คำนึงถึงหน่วยทหารที่พวกเขาทำงาน พวกเขาและผู้นำหลงตัวเองคิดว่าตนเองอยู่เหนือสิ่งอื่น ซึ่งอาจมีลักษณะไปในทางเดียว กับผู้นำบ้าอำนาจ นอกจากนี้ผู้ตามยังสัมผัสได้ถึงผู้นำที่หมกหมุ่นกับการควบคุมยังถึงแม้ว่าจำนวน ผู้นำหมกหมุ่นกับการควบคุมจะอยู่ในระดับต่ำมากในสภาพแวดล้อมที่มีอยู่หลายชนชาติ พวกเขา สามารถทำให้เกิดความวิตกกังวลสำหรับผู้บังคับบัญชา การกระทำที่ไม่เชื่อฟัง ความสัมพันธ์ด้านความเครียด หรือแม้แต่วิกฤตการณ์ในระดับองค์กรความกลัวที่จะสูญเสียการควบคุมและการขาดความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่เป็นอันตรายอย่างยิ่งและทำลายองค์กร ผู้นำต่อต้านสังคมกำลังจะเกิดขึ้น แต่ภายใต้สิ่งแวดล้อมในหลายๆชนชาติและความต้องการเร่งด่วนในการสื่อสารกับผู้อื่น ทำให้ประเภทของผู้นำนี้ ไม่มีในหน่วยทหารในยุทธวิธีของการปฏิบัติการ ผู้นำเป็นพิษหกประเภท ให้แนวคิดแก่พวกเรา การทำงานของผู้นำดังกล่าว มักจะเป็นความท้าทายที่น่ากลัว การประนีประนอมไม่ใช่ทางออก ที่ดีที่สุดเสมอไปสำหรับ

การแก้ปัญหา แต่ดีกว่าการใช้ไหวพริบโดยความฉลาดทางอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจ การศึกษานี้เป็นเสียงเตือนเพื่อให้ไปถึงผู้นำที่เป็นพิษ และตัดสินใจให้พวกเขาเปลี่ยนพฤติกรรม



รูปที่ 2.2 ผู้นำที่เป็นพิษในยุทธบริเวณของการปฏิบัติการในอัฟกานิสถาน  
ที่มา : Ene, Baboş, & Bucurenciu, 2020, p.177

## 2) ผลกระทบของผู้นำที่เป็นพิษต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและการกระทำขององค์กร

พฤติกรรมของผู้นำที่เป็นพิษมีผลต่อการลดสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา และเกี่ยวข้องกับกับองค์กรของพวกเขา อย่างไรก็ตามมีการรับรู้ที่แตกต่างกันของภาวะผู้นำเป็นพิษในหมู่ทหาร การขอมงาน การเชื่อฟัง และความเห็นสอดคล้อง ไม่ได้มีอยู่ในองค์กรหน่วยทหารเท่านั้น แต่ยังมีอยู่ในองค์กรพลเรือนด้วย ในสภาพแวดล้อมความขัดแย้งที่มีความเสี่ยงสูง เช่น ยุทธบริเวณของการปฏิบัติการ ทหารบางคนชอบผู้นำที่มีทั้งความ ก้าวร้าว ความรุนแรง การขยับยั้งคำ ไม่สำนึกผิดพร้อมที่จะเสี่ยงทุกอย่างเพื่อเอาชนะจากการต่อสู้ที่เกิดขึ้นในระดับมากขึ้น หลายศตวรรษที่ผ่านมาทหารได้ให้ตัวอย่างนับไม่ถ้วน สำหรับผู้นำที่เป็นพิษที่เคยทำความเสียหายที่สำคัญ ก่ออาชญากรรม ต่อต้านมนุษยชาติ ฆ่าล้างเผ่าพันธุ์ และไม่มีอะไรหยุดพวกเขาจนกว่าบรรลุเป้าหมายของพวกเขาจะบรรลุผลพวกเขาไม่ได้พิจารณาพฤติกรรมของพวกเขาที่เป็นพิษ แต่ในทางตรงกันข้าม กลับหลงตัวเองว่ามี ความยิ่งใหญ่หรือมีความก้าวร้าว

ความเป็นผู้นำที่เป็นพิษ ไม่ควรได้รับการยอมรับในทุกระดับของลำดับชั้นยศทางทหาร ตั้งแต่พลทหารไปจนถึง ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ผู้นำทางทหารระดับสูงเชื่อว่าเป็นกุญแจสำคัญ

ในการมีอิทธิพลต่อการสร้างและพัฒนาของวัฒนธรรมองค์กร โดยสรุปการกระทำจากองค์กรของพวกเขาว่าขึ้นอยู่กับ โครงสร้างในการดำเนินการอย่างไร และความสัมพันธ์ของผู้นำทุกระดับเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร และส่งต่อให้พวกเขาทั้งค่านิยม ความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติที่ต้องการเพื่อให้เหมาะสมกับรูปแบบ ทางทหาร สามารถรับมือกับความต้องการของระบบทหาร ถ้ามีการจัดการอย่างจริงจังกับปัญหาภาวะผู้นำเป็นพิษ การตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้นำระดับสูงหลีกเลี่ยงความก้าวร้าว ผิดจรรยาบรรณและพฤติกรรมที่เข้มงวด ควรมีการต่อต้าน หลีกเลี่ยงการส่งเสริมผู้นำที่เป็นพิษ และกำจัดผู้กระทำผิดที่ร้ายแรงที่สุด ควรมีการทำงานอย่างจริงจังเพื่อให้พฤติกรรมที่เป็นพิษของผู้นำที่ส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น สามารถส่งผลกระทบต่อเป็นประโยชน์ต่อความเป็นอยู่ที่ดี และความสำเร็จในอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา

**2.4.3 เอกสารเผยแพร่ความรู้ กรมยุทธศึกษาทหารบก ปี 2565 “ผู้นำกองทัพบก” (เอกสารแปลมาจากหลักนิยามกองทัพบกสหรัฐอเมริกา (Army Leadership and the Profession [ADP 6-22], 2019)**

โดยในเอกสารดังกล่าว ได้กล่าวถึงตัวแบบความต้องการภาวะผู้นำกองทัพ-บก ซึ่งเป็นตัวแบบความต้องการภาวะผู้นำ มีพื้นฐานมาจากประสบการณ์ในอดีต และการกำหนดสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับกองทัพบก การวิจัยของกองทัพบกช่วยสนับสนุนความสมบูรณ์ และความถูกต้องของตัวแบบ ตัวแบบระบุความสามารถหลัก และคุณสมบัติหลักที่ใช้ประโยชน์ได้กับทุกประเภทและทุกระดับขององค์กรในกองทัพบก ตัวแบบนี้ถ่ายทอดถึงความคาดหวังและกำหนดขีดความสามารถที่จำเป็นของผู้นำของกองทัพบกทุกคนโดยไม่คำนึงถึงยศ ลำดับชั้น เครื่องแบบ หรือการแต่งกาย โดยรวมตัวแบบความต้องการภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความพร้อม และความมีประสิทธิภาพของบุคคลและหน่วย

ตัวแบบภาวะผู้นำที่ใช้ส่วนรวมสำหรับกองทัพบก ตัวแบบความต้องการภาวะผู้นำจะสอดคล้องกับความคาดหวังด้วยกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาผู้นำ และแนวทางปฏิบัติและระบบการจัดการกำลังพล การทำความเข้าใจในความคาดหวังต่างๆ และการประยุกต์ใช้คุณสมบัติและความสามารถเตรียมผู้นำ สำหรับสถานการณ์ที่ผู้นำมักจะเผชิญ ตัวแบบจะบอกให้ผู้นำทราบถึงความสามารถที่ยั่งยืน และมีความจำเป็นโดยไม่คำนึงถึงระดับ การกิจหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบ ส่วนประกอบของตัวแบบทั้งหมดมีความสัมพันธ์ และเกี่ยวข้องกับกรอบการพัฒนาผู้นำพลเรือนของกระทรวงกลาโหมด้วย

ศูนย์กลางองค์ประกอบของตัวแบบฯ จะเน้นไปที่บุคลิกลักษณะของผู้นำ การแสดงออก และสติปัญญา ทำให้ผู้นำสามารถประยุกต์ใช้ความสามารถของผู้นำหลักและเพิ่มพูนความชำนาญของผู้นำได้ ผู้นำต่าง ๆ ที่ได้รับความเชี่ยวชาญผ่านการมอบหมายหน้าที่ด้านยุทธการ การเรียนรู้จากสถาบันต่างๆ และการพัฒนาตนเองซึ่งจะได้รับความหลากหลายเพียงพอ เพื่อจะปรับให้เข้ากับสถานการณ์ส่วนใหญ่และเติบโตไปสู่ความรับผิดชอบที่มากขึ้น

ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างคุณสมบัติ และความสามารถของตัวแบบความต้องการของผู้นำ คือ ความสามารถเป็นทักษะที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้ ในขณะที่คุณสมบัติที่รวมถึงคุณลักษณะของบุคคลที่คงทนนั้น ซึ่งจะได้จากการหล่อหลอมนิสัยในช่วงเวลาหนึ่งผ่านทางประสบการณ์ทหาร สามารถได้รับการฝึกฝนให้เป็นพลยิงปืนกลที่มีประสิทธิภาพ แต่อาจไม่จำเป็นว่าต้องเป็นพลยิงปืนกลที่มีความกล้าหาญ เนื่องจากยังไม่มีประสบการณ์ในทุกด้านการศึกษา ด้านยุทธการ และการพัฒนาตนเองเป็นโอกาสสำหรับการสังเกต การรับข้อมูลย้อนกลับ การพิจารณาปรับแก้ไข

คุณสมบัติของผู้นำหลัก เป็นคุณลักษณะเฉพาะภายในของผู้นำ สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อพฤติกรรม การคิดและการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลภายใต้เงื่อนไขต่างๆที่แน่นอน บุคลิกลักษณะที่มั่นคง การแสดงออกที่น่าเชื่อถือ และสติปัญญาที่เฉียบแหลม ช่วยให้ผู้บุคคลสามารถแสดงความสามารถหลักของผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น คุณสมบัติหลัก 3 ประเภท คือ

- 1) บุคลิก (Character) คุณสมบัติทางศีลธรรมและจริยธรรมของผู้นำ
- 2) การแสดงออก (Presence) บุคลิกลักษณะเฉพาะที่ปรากฏและเปิดเผยให้ผู้อื่นดูได้
- 3) สติปัญญา (Intellect) ความสามารถทางจิตใจและสังคมที่ผู้นำประยุกต์ใช้ในขณะที่เป็นผู้นำ

ความสามารถของผู้นำหลัก คือ การกระทำที่กองทัพคาดหวังให้ผู้นำทำ ประเภทของความสามารถหลัก ได้แก่

- 1) การนำ (Lead) การนำให้ความมุ่งหมาย ทิศทางหรือแนวทาง และแรงจูงใจด้วยการสร้างความไว้วางใจ ให้คู่ตัวอย่าง และการสื่อสาร
- 2) การพัฒนา (Develop) การพัฒนาตนเอง สร้างบรรยากาศเชิงบวก พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และการดูแลเอาใจใส่ในวิชาชีพ

3) การทำให้สำเร็จ (Achieve) การทำให้สำเร็จเป็นการดำเนินการปรับเปลี่ยน และได้ผลลัพธ์ เพื่อบรรลุกิจและการกิจตามเวลา และตามมาตรฐาน (กรมยุทธการทหารบก, 2565, น.49)



รูปที่ 2.3 ภาพตัวแบบภาวะผู้นำกองทัพบกต้องการ  
ที่มา : กรมยุทธการทหารบก, 2565, น.50

2.4.4 วิทยานิพนธ์เรื่องปัญหา และการพัฒนาการบริหารจัดการเหตุกราดยิงในชุมชนของ

ตำรวจ: กรณีศึกษาเหตุกราดยิงโคราช

กิตติชนทัต อธิพัฒน์ปัญญา (2566) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสม ในการตอบ สนองและบริหารจัดการเหตุกราดยิงพบว่า แนวทางในการป้องกันและแก้ไขกราดยิงในภาพรวม ตามหลัก การบริหารจัดการเหตุฉุกเฉิน ซึ่งเป็นหลักการจัดการกับภัยพิบัติที่ประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นผู้นำมา ใช้ในปี ค.ศ. 1979 โดยได้มีการก่อตั้งองค์กรจัดการภัยพิบัติแห่งชาติ คือ FEMA (Federal Emergency Management Agency) ซึ่งมีหลักการที่สำคัญอยู่ 4 ประการ ได้แก่ การลดทอนความรุนแรงหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ การเตรียมความพร้อมรับมือเหตุการณ์ การตอบสนองต่อเหตุการณ์ การฟื้นฟูจากผลกระทบของเหตุการณ์ ซึ่งสามารถที่จะนำมาปรับใช้ในการจัดการเหตุกราดยิงในชุมชน กล่าวคือ

1) แนวทางการลดทอนความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ร้าย พบว่า แนวทางในการลดความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ร้าย คือ การกระทำใด ๆ ก็ที่สามารถลดสาเหตุที่ก่อให้เกิดเหตุการณ์ร้าย เช่น การถูกกดขี่ เอารัดเอาเปรียบทั้งทางตรงหรือทางอ้อม การไม่ได้รับความสำคัญจากผู้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาส่วนบุคคล จนก่อให้เกิดปัญหาสุขภาพจิตไม่สามารถควบคุมการกระทำของตัวเองได้ และการเข้าถึงอาวุธปืนได้ง่าย จึงเป็นเหตุให้สามารถก่อเหตุการณ์ร้ายได้

ดังนั้นการสร้างกระบวนการ และวัฒนธรรมทางสังคมในการทำงานที่ยึดหลักธรรมาภิบาล การสร้างความเป็นมืออาชีพหรือความโปร่งใสในการทำงาน การสร้างช่องทางการร้องเรียน แก้ไขปัญหาและให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกกลั่นแกล้ง รวมทั้งการลดโอกาสการเข้าถึงอาวุธปืนโดยใช้นโยบายในการปราบปรามอาวุธปืน การควบคุมการออกใบอนุญาตอาวุธปืนให้มีความเข้มงวด สำหรับองค์กรที่มีการใช้อาวุธปืนในการทำงานต้องมีการกำหนดกรอบเกี่ยวกับ การมีหรือการใช้อาวุธปืนในการปฏิบัติหน้าที่ให้ชัดเจนและมีการตรวจสอบสุขภาพจิตของผู้ใช้อาวุธปืนอยู่เสมอ

2) แนวทางการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือเหตุการณ์ร้าย พบว่า แนวทางการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือเหตุการณ์ร้ายคือการมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยีให้มีความพร้อมสำหรับการรับมือเหตุการณ์ร้าย ได้แก่

2.1) ด้านบุคลากร กล่าวคือ การให้ความรู้แก่ประชาชนทั่วไป บุคลากรด้านการรักษาความปลอดภัยและกลุ่มบุคลากรที่มีผู้อยู่อาศัยหรือทำงานอยู่เป็นจำนวนมาก เช่น บุคลากรทางการศึกษา บุคลากรในโรงพยาบาล ห้างสรรพสินค้าและการให้ความรู้ การฝึกทักษะทางยุทธวิธีแก่ตำรวจในพื้นที่ทั้งที่ทำหน้าที่ผู้เผชิญเหตุคนแรก และผู้สนับสนุนในระดับจังหวัด เช่น ตำรวจสายตรวจ และหน่วยปฏิบัติการพิเศษในระดับจังหวัด การให้ความรู้ด้านการจัดการเหตุการณ์ การมีวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เช่น เสื้อเกราะกันกระสุน ปืนกลมือกึ่งอัตโนมัติหรือโล่กันกระสุนอย่างเพียงพอ

2.2) ด้านกระบวนการ กล่าวคือ ระบบบัญชาการเหตุการณ์ที่มีประสิทธิภาพเมื่อเกิดเหตุการณ์ร้ายขึ้น ผู้ที่ทำหน้าที่ในการบัญชาการเหตุการณ์ในที่เกิดเหตุ คือ รองสารวัตรป้องกันปราบปราม หรือสารวัตรป้องกันปราบปราม ที่ต้องทำหน้าที่เรียกรวมกำลังสายตรวจประสานงานไปยังหน่วยเหนือและจัดกำลังเข้าระงับเหตุโดยเร็ว โดยมีผู้บัญชาการเหตุการณ์ คือ ผู้กำกับการสถานีตำรวจหรือนายตำรวจเวรผู้ใหญ่ทำหน้าที่ในการสนับสนุนข้อมูลการประมวลผล การวิเคราะห์สถานการณ์ และการประสานงานขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานข้างเคียง เมื่อเกิดเหตุการณ์ร้ายผู้ที่ทำหน้าที่พนักงานวิทยุสื่อสาร และพนักงานข้อมูลสารสนเทศต้องเป็นผู้รับข้อมูลประมวลผลและกระจายข้อมูลออกไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเร็วที่สุด และต้องทำหน้าที่

เป็นผู้แสวงหาข้อมูลต่างๆ ผ่านช่องทางโซเชียลมีเดีย การติดต่อกับผู้นำชุมชน หัวหน้าเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยในที่เกิดเหตุ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผล และส่งต่อไปให้ผู้บัญชาการเหตุการณ์ในที่เกิดเหตุรับทราบ

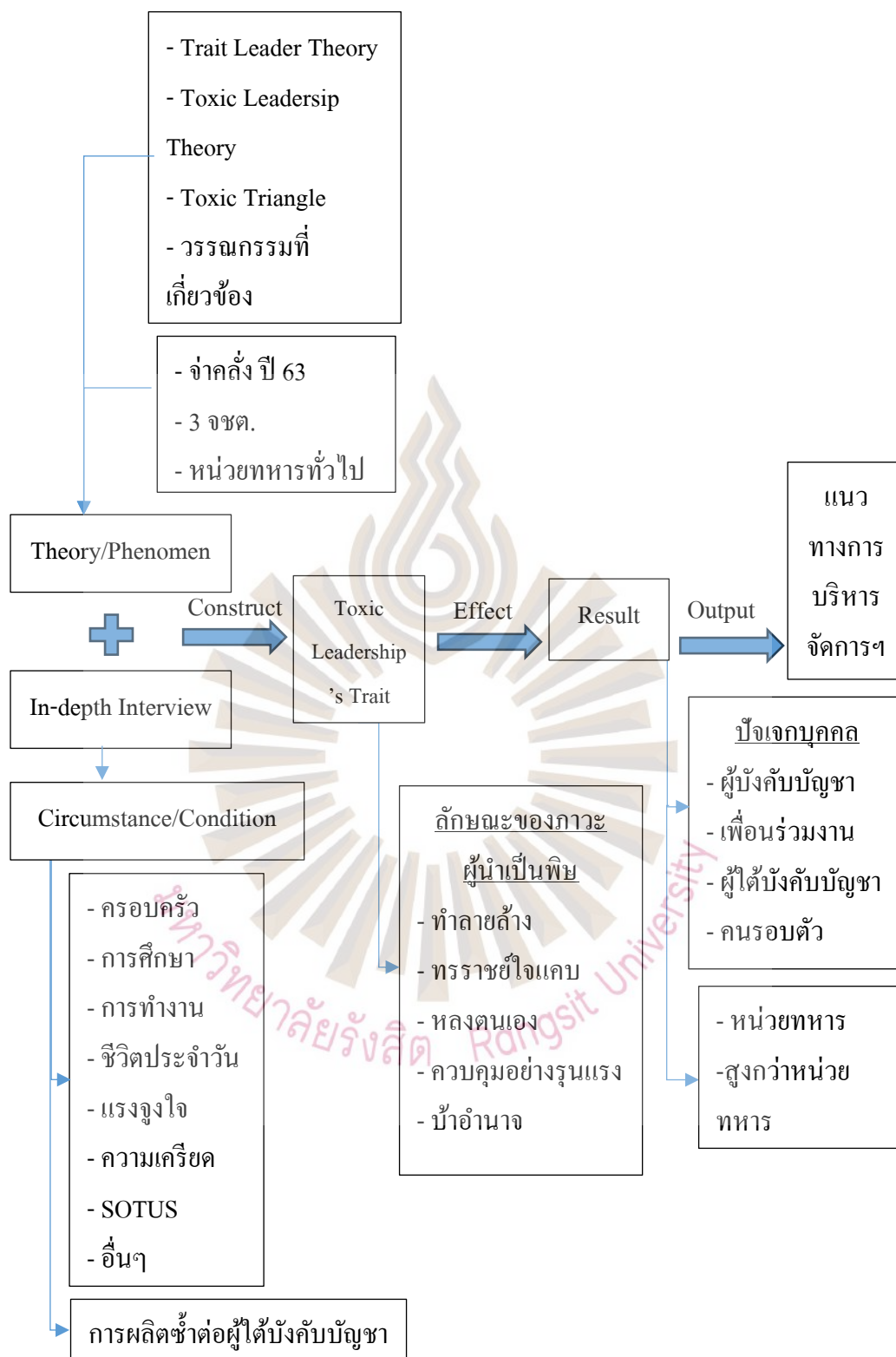
2.3) ด้านเทคโนโลยี กล่าวคือ ต้องมีวัสดุ อุปกรณ์ อาวุธ ระบบการสื่อสาร ยานพาหนะที่มีความพร้อม ของเจ้าหน้าที่ตำรวจและเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยประจำอาคาร และต้องมีระบบการแจ้งเตือนภัยในวงกว้างหรือ Mass Notification และ Cell Broadcast ที่ทำหน้าที่ในการกระจายข้อมูลเหตุฉุกเฉินเป็นวงกว้างผ่านทาง SMS ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยยังไม่มีระบบดังกล่าว

3) แนวทางการตอบสนองต่อเหตุกราดยิง พบว่าแนวทางการตอบสนองต่อเหตุกราดยิงนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การตอบสนองของประชาชนโดยการทำตามหลักการ “หนี ซ่อน สู้” กล่าวคือ เมื่ออยู่ในที่เกิดเหตุกราดยิงให้หนีออกจากที่เกิดเหตุให้เร็วที่สุด หากไม่สามารถทำการหลบหนีออกจากที่เกิดเหตุได้ ให้ทำการซ่อนตัวจากคนร้าย งดใช้แสงหรือเสียง หากซ่อนแล้วยังถูกคนร้ายตรวจพบให้หยิบอาวุธหรือสิ่งของเพื่อเข้าต่อสู้กับคนร้าย ส่วนการตอบสนองของผู้เผชิญเหตุ เช่น เจ้าหน้าที่ รปภ. ประจำอาคารหรือสถานที่เกิดเหตุ อพยพคนออกจากพื้นที่และรีบดำเนินการแจ้งเหตุที่เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่ตำรวจเพื่อเข้าเผชิญเหตุ ประเมินสถานการณ์และระงับเหตุ เจ้าหน้าที่ทางการแพทย์เข้าช่วยเหลือผู้ที่ได้รับบาดเจ็บ เจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองและสาธารณสุขดำเนินการสำรวจความเสียหายและฟื้นฟูเยียวยา

4) แนวทางการฟื้นฟูจากผลกระทบของเหตุกราดยิง พบว่า แนวทางในการฟื้นฟู ได้แก่ การประเมินความเสียหายที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์กราดยิง และการทำแผนเพื่อการบำบัดเยียวยาร่างกายและจิตใจของผู้ที่ได้รับบาดเจ็บและครอบครัว มอบเงินช่วยเหลือให้แก่ครอบครัวผู้ที่เสียชีวิต รวมถึงการดำเนินการใดๆ เพื่อให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจกลับมาเป็นปกติโดยเร็วที่สุด (กิตติชนทัต อธิพัฒน์ปัญญา, 2566, น.71)

## 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยต้องการแสดงถึงแนวคิด ทฤษฎี ผูกกับปรากฏการณ์ที่ศึกษา นำมาใช้เป็นกรอบในงานวิจัย โดยใช้ทฤษฎีระบบ แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ต้องการศึกษา ทฤษฎี และผลลัพธ์ที่ตรงตามวัตถุประสงค์ ของงานวิทยานิพนธ์เรื่อง การบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร โดยได้จากกระบวนการอนุมานกรอบความคิดเชิงทฤษฎี ซึ่งแผนภาพที่กล่าวถึงในที่นี้ก็คือ รูปแบบการวิจัย ที่เรียกว่า โมเดลการวิจัย (Research Model) มีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้



รูปที่ 2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย, 2567

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร ในครั้งนี้ โดยภาพรวมของวิธีการวิจัย (Methodology) ที่นำมาใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการวิธีการวิจัย เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

- 3.1 แหล่งข้อมูล
- 3.2 ผู้ให้ข้อมูลหลัก
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 แหล่งข้อมูล

สำหรับวิธีการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ อันประกอบไปด้วย การศึกษา/ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร เว็บไซต์ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) และการศึกษาภาคสนาม (Fieldwork Study) มาใช้ในการดำเนินการกระบวนการวิจัย มีแหล่งข้อมูลดังต่อไปนี้

3.1.1 เอกสาร เว็บไซต์ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) สำหรับกระบวนการวิธีการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการกระบวนการศึกษา/ค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเป็นพิษทั้งแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ เช่น บทความเรื่อง Toxic leadership ในวารสาร Military Review ปี ค.ศ.2004 โดย Reed (2004) บทความเรื่องสามเหลี่ยมเป็นพิษ : ผู้นำการทำลายล้าง ผู้ตามที่มีความโน้มเอียง และสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (The toxic triangle: Destructive leaders, Susceptible followers and Conducive Environments) ในวารสาร The Leadership ปี ค.ศ.2007 โดย Padilla et al. (2007) บทความเรื่อง The impact of toxic leadership in theater of operations Afganistan ในวารสาร Revista Academiei Fortelor Terestre ปี ค.ศ. 2020 โดย Ene et al. (2020) วิทยานิพนธ์ในเรื่องปัญหาและการพัฒนาการบริหารจัดการเหตุการณ์ใน

ชุมชนของตำรวจ : กรณีศึกษาเหตุการณ์กราดยิงโคราชว่าที่ โดย กิตติ์ชนทัต อธิธิพัฒน์ปัญญา (2566) จดหมายเหตุการณ์กราดยิง ณ ศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21 โคราช จังหวัดนครราชสีมา รายงานสถิติ เหตุการณ์ ผู้บาดเจ็บและเสียชีวิตจากเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทาง เว็บไซต์ Deepsouthwatch ศูนย์เฝ้าระวังสถานการณ์ภาคใต้ เป็นต้น และข้อมูลทฤษฎีภูมิ เช่น หนังสือ เรื่อง ผู้นำกองทัพบก Army leadership ของกรมยุทธศึกษาทหารบก ปี พ.ศ. 2565 (ADP 6-22 Army leadership and the profession ของ US ARMY) เป็นต้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษางาน วิทยานิพนธ์เรื่อง การบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร

3.1.2 การศึกษาภาคสนาม (Fieldwork Study) ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวม ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยได้เลือกเข้าไปเก็บข้อมูลภาคสนามในการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม สำหรับนายทหารที่ปฏิบัติงานที่หน่วยที่ตั้ง ปกติ และการทำแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open Ended Questionnaire) สำหรับนายทหารที่ ปฏิบัติงานในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

### 3.2 ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant)

ผู้วิจัยเลือกผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 15 คน ได้แก่

3.2.1 นายทหารทั้งชั้นสัญญาบัตรและชั้นประทวนที่ปฏิบัติงาน ณ ที่ตั้งหน่วย ปกติ ชั้นยศตั้งแต่ พลทหาร ถึง นายพล จำนวน 7 คน (แบ่งเป็น นายพลเกษียณเป็นอดีต ผู้บังคับบัญชาระดับสูง 1 คน นายทหาร/พลทหารจากหน่วยการศึกษาทางทหาร 4 คน และ นายสิบ จากหน่วยกำลังรบ 2 คน)

3.2.2 ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 8 คน (แบ่งเป็น นายทหาร/นายสิบประจำในพื้นที่ จ.นราธิวาส 4 คน และนายทหาร/นายสิบประจำในพื้นที่ จ.ปัตตานี 4 คน)

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่มีความเหมาะสมในการนำมาใช้ สำหรับกระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ประกอบไปด้วย

3.2.1 การศึกษา เอกสาร เว็บไซต์ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและต่างประเทศ ทั้งเอกสารวิชาการของกองทัพและพลเรือน เพื่อนำมาใช้ในการบวนการกำหนดกรอบแนวคิด สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.2.2 การสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม สำหรับนายทหารผู้ที่ปฏิบัติงานที่หน่วยปกติ ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงของเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ ว่าแต่ละข้อตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ มีการออกแบบโครงสร้างการสัมภาษณ์ โดยได้ข้อมูลส่วนหนึ่งจากผลการสัมภาษณ์อดีตผู้บังคับบัญชา ข้อคำถามที่นำมาใช้เป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด ซึ่งเป็นกระบวนการวิธีการวิจัยที่มีผลทำให้ข้อคำถามมีความยืดหยุ่น โดยเทคนิคของการสัมภาษณ์เจาะลึกนั้น เป็นเทคนิคและกระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งในการนำมาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยในช่วงเวลาของการสัมภาษณ์จะขออนุญาตบันทึกเสียง ประกอบการจดบันทึกการสัมภาษณ์ มีการถอดเทปบันทึกเสียง และจัดพิมพ์ข้อมูล แล้วส่งให้ตรวจทาน ยืนยันความถูกต้องของข้อมูล แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis and Synthesis) โดยกระบวนการวิธีการวิจัยในลักษณะเช่นว่านี้ จะเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ สามารถแสดงความคิดเห็นหรือทรรศนะได้อย่างหลากหลายในทุกแง่มุม ทั้งประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และการใช้ชีวิตประจำวัน โดยผู้วิจัยสามารถที่จะดำเนินการสัมภาษณ์ และสามารถที่จะสอบถาม ติดตามและซักไซ้ไล่เรียงข้อมูลข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดปลีกย่อยที่สำคัญ และมีความน่าสนใจในแต่ละประเด็นของคำตอบจากผู้ให้สัมภาษณ์ อันทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ ทั้งมิติของความลึกและมิติของความกว้างในเรื่องที่ดำเนินกระบวนการวิธีการวิจัยนี้

3.2.3 แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นลักษณะคำถามประเภทปลายเปิด (Open-ended Questions) ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เนื่องจากในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นพื้นที่ที่ยังเกี่ยวข้องกับความมั่นคงและความไม่สงบ ในพื้นที่นั้นยังไม่ปลอดภัย ต้องการรักษาความลับ ไม่สะดวกสบาย ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ยังมีความอ่อนไหว (Sensitive) ผู้วิจัยจึงเลือกวิธีการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มเป้าหมาย และมีการสัมภาษณ์เพิ่มในประเด็นที่ยังไม่มีความชัดเจน

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามแนวทางของกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่

3.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการ ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ/ ข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบหรือสร้างแบบ สัมภาษณ์เจาะลึกและแบบสอบถามปลายเปิด รวมทั้งเพื่อนำมาใช้เป็นส่วนประกอบใน กระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลในการวิจัยในบทอื่นต่อไป

3.4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก และการสังเกตแบบไม่มี ส่วนร่วม สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานที่หน่วยที่ตั้งปกติ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางประการสำคัญในการ เก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ เริ่มจากการนัดหมายผู้ให้ข้อมูลหลัก ตาม วันเวลาที่ได้ประสานงานกัน และทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยการขอความร่วมมือจากผู้ให้ ข้อมูลหลักในการบันทึกข้อมูล โดยวิธีการจดบันทึกข้อมูล และการบันทึกเสียงของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยการขออนุญาตจากผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนทำการบันทึกเสียงหากได้รับอนุญาต เพื่อนำมาใช้ใน กระบวนการตรวจสอบ และตรวจทานความถูกต้องย้อนกลับในภายหลังได้

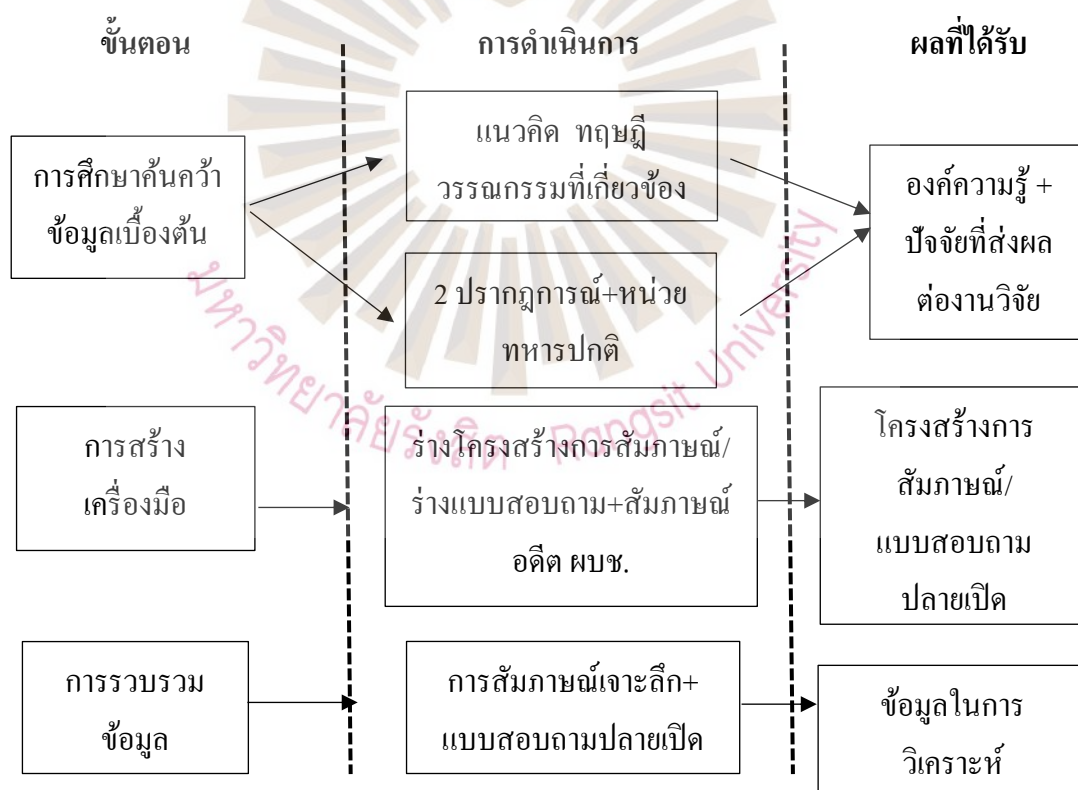
3.4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับผู้ปฏิบัติงานใน พื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มเป้าหมายผ่านผู้บังคับบัญชา ที่ทำงานในพื้นที่โดยตรง ให้กลุ่มเป้าหมายหลักให้ข้อมูลโดยเขียนข้อมูลมาในแบบสอบถามฯ และ ส่ง กลับมาให้กับผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการรวบรวมข้อมูลการวิจัยตามเนื้อหาที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อจัดระบบและสร้างองค์ ความรู้ให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยที่สร้างไว้ มุ่งให้เห็นถึงการเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน ระหว่างปรากฏการณ์กับแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยกระบวนการในการวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาใช้ ในกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่

3.5.1 การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) คือ การตีความสร้างข้อสรุปจากรูปธรรมหรือเหตุการณ์ที่มองเห็น เช่น สีหน้า/การพูดของผู้ให้สัมภาษณ์ พฤติกรรมที่เกิดขึ้น สภาพแวดล้อมในการสัมภาษณ์ เป็นต้น

3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาประเด็นหลัก (Major Themes) หรือแบบแผนหลัก(Major Pattern) ที่พบในข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ทั้งหมด จากนั้นจึงนำประเด็นหลัก (Major Themes) มาพิจารณาแบ่งแยกเป็นประเด็นย่อย (Sub-Themes) และหัวข้อย่อย (Categories) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ โดยการเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ภาพรวมไปสู่การวิเคราะห์ประเด็นย่อยเพื่อนำข้อมูลที่ได้ มาทำการทบทวน วิเคราะห์ ปรับปรุง รวมทั้งนำข้อมูลจากกราดยง ฅศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21 โคราช จังหวัดนครราชสีมาที่ได้ข้อมูลจากงานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และภาคผนวก มาวิเคราะห์เพิ่มเติม แล้วสรุปรายงานเพื่อให้ตอบสนองวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และเสนอเป็นแนวทางแก้ไขไม่ให้มีคุณลักษณะการเป็นภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร และรวมทั้งเป็นข้อมูลพื้นฐานงานวิจัยในบทที่ 5 และ 6 ต่อไป



รูปที่ 3.1 กระบวนการวิธีการวิจัย (Research Methodology)

ที่มา: ผู้วิจัย, 2567

## บทที่ 4

### บริบทของหน่วยทหาร

การนำเสนอในบทนี้เป็นการสร้างความเข้าใจพื้นฐาน บริบทช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการรับราชการทหาร ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ทำให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจและตีความผลการวิจัยได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้การนำเสนอบริบทช่วยให้เห็นความสำคัญและความเกี่ยวข้องของคำถามการวิจัยในสถานการณ์หรือสถานที่นั้นๆ ทำให้ผู้อ่านเห็นว่าเหตุใดปัญหานี้จึงควรถูกศึกษา และทำไมจึงมีความสำคัญต่องานวิชาการหรือการปฏิบัติการ โดยเฉพาะในหน่วยทหารที่มีความแตกต่างจากหน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการแสดงถึงการเข้าถึงข้อมูล และการวิเคราะห์ตีความในบทต่อไป สำหรับในบทนี้มีประเด็นในการนำเสนอ คือ

- 4.1 ภารกิจของหน่วยทหาร
- 4.2 โครงสร้างการบังคับบัญชาในหน่วยทหาร
- 4.3 กระบวนการคัดเลือกผู้รับราชการทหาร
- 4.4 กระบวนการคัดเลือกเกณฑ์ทหาร
- 4.5 การศึกษาใน โรงเรียนทหาร
- 4.6 การพิจารณา เลื่อนยศ บรรจุ ปลด ย้าย เลื่อน ลดตำแหน่งข้าราชการกลาโหม
- 4.7 ระบบอุปถัมภ์/ระบบ SOTUS
- 4.8 คุณลักษณะผู้นำทางทหาร 14 ประการ
- 4.9 บทสรุป

#### 4.1 ภารกิจของหน่วยทหาร

สถาบันทหาร เป็นสถาบันหนึ่งในหน่วยงานภาครัฐ และมีความสำคัญยิ่งของประชาชาติ ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมวด 5 หน้าที่ของรัฐ มาตรา 52 แนวนโยบายด้านความมั่นคงของรัฐกำหนดไว้ว่า “รัฐต้องพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราชอธิปไตย บูรณภาพ แห่งอาณาเขตและเขตที่ประเทศไทยมีสิทธิอธิปไตย เกียรติภูมิและผลประโยชน์ของชาติ ความมั่นคงของรัฐ และความสงบเรียบร้อยของประชาชน เพื่อประโยชน์แห่งการนี้ รัฐต้อง

จัดให้มีการทหาร การทูต และการข่าวกรองที่มีประสิทธิภาพ กำลังทหารให้ใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาประเทศด้วย” (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2560, น.14)

กระทรวงกลาโหม มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1) พิทักษ์รักษาเอกราชและความมั่นคงแห่งราชอาณาจักร จากภัยคุกคามทั้งภายนอกและภายในราชอาณาจักร ปรามปรามการกบฏและการจลาจล โดยจัดให้มีและใช้กำลังทหารตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยหรือตามที่มีกฎหมายกำหนด

2) พิทักษ์รักษา ปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ ตลอดจนสนับสนุนภารกิจของสถาบันพระมหากษัตริย์

3) ปกป้อง พิทักษ์รักษาผลประโยชน์แห่งชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข พัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงตลอดจนสนับสนุนภารกิจอื่นของรัฐในการพัฒนาประเทศ การป้องกันและแก้ไขปัญหาจากภัยพิบัติ และการช่วยเหลือประชาชน

4) ศึกษา วิจัย พัฒนา และดำเนินการด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ และพลังงานทหารด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีป้องกันประเทศ และด้านกิจการอวกาศเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนภารกิจของกระทรวงกลาโหมและความมั่นคงของประเทศ

5) ปฏิบัติการอื่นที่เป็นการปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือจากสงคราม เพื่อความมั่นคงแห่งราชอาณาจักร หรือปฏิบัติการอื่นใด ทั้งนี้ ตามที่มีกฎหมายกำหนดหรือตามมติคณะรัฐมนตรี

ในการดำเนินการตามข้อ 4) กระทรวงกลาโหมอาจมอบหมายให้ส่วนราชการในกระทรวงกลาโหมหรือหน่วยงานอื่นในกำกับของกระทรวงกลาโหม เป็นผู้ดำเนินการก็ได้หรืออาจร่วมงาน ร่วมทุนหรือดำเนินการกับภาคเอกชนตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายก็ได้

1) กระทรวงกลาโหม มีส่วนราชการ ได้แก่

1.1) สำนักงานรัฐมนตรี มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการทางการเมือง เพื่อสนับสนุนภารกิจของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมหรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม และการประสานนโยบายระหว่างกระทรวง มีเลขานุการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ เว้นแต่สำนักงานจเรทหารทั่วไปในสำนักงานรัฐมนตรีให้อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม

2) สำนักงานปลัดกระทรวง หน้าที่เกี่ยวกับงานนโยบายและยุทธศาสตร์ งานราชการประจำทั่วไปของกระทรวง และราชการส่วนหนึ่งส่วนใดของกระทรวง ซึ่งมีได้ กำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการอื่นใด มีปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

3) กรมราชองครักษ์ มีหน้าที่รักษาความปลอดภัย สำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะ รวมทั้งมีหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยราชองครักษ์ กฎหมายว่าด้วยนายตำรวจราชสำนัก กฎหมายว่าด้วยการรักษาความปลอดภัย สำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาทผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง มีสมุหราชองครักษ์เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

4) กองทัพอากาศ มีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพอากาศ การป้องกันราชอาณาจักรและดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม มีผู้บัญชาการทหารสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ (พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม, 2551, น.38)

#### 4.2 โครงสร้างการบังคับบัญชาในหน่วยทหาร

โครงสร้างการบังคับบัญชาในหน่วยทหาร มีกองทัพอากาศ เป็นผู้ดูแลในการควบคุม/บังคับบัญชาในการปฏิบัติการตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด โดยแบ่งออกเป็น กองบัญชาการกองทัพอากาศ กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) กองบัญชาการกองทัพอากาศ แบ่งส่วนราชการออกเป็นหน่วยต่างๆ ได้แก่ สำนักผู้บัญชาการทหารสูงสุด กรมกำลังพลทหาร กรมข่าวทหาร กรมยุทธการทหาร กรมส่งกำลังบำรุงทหาร กรมกิจการพลเรือนทหาร กรมการสื่อสารทหาร สำนักงานปลัดบัญชาทหาร หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ศูนย์รักษาความปลอดภัย ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล กรมสารบรรณทหาร กรมการเงินทหาร กรมแผนที่ทหาร กรมยุทธบริการทหาร กรมกิจการชายแดนทหาร และสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ และกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองบัญชาการกองทัพอากาศ กองทัพอากาศ กระทรวงกลาโหม, 2552)

2) กองทัพบก แบ่งส่วนราชการออกเป็นหน่วยต่างๆ ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการกองทัพบก กรมกำลังพลทหารบก กรมข่าวทหารบก กรมยุทธการทหารบก กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก กรมกิจการพลเรือนทหารบก สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก สำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก กรมการเงินทหารบก กรมการสารวัตรทหารบก กรมจเรทหารบก

กรมสวัสดิการทหารบก กรมสารบรรณทหารบก หน่วยบัญชาการรักษาดินแดน สำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก กรมการขนส่งทหารบก กรมการทหารช่าง กรมการทหารสื่อสาร กรมการสัตว์ทหารบก กรมพลาธิการทหารบก กรมแพทย์ทหารบก กรมยุทธโยธาทหารบก กรมสรรพาวุธทหารบก กรมวิทยาศาสตร์ทหารบก กรมยุทธศึกษาทหารบก โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ศูนย์การบินทหารบก กองทัพอากาศที่ 1 กองทัพอากาศที่ 2 กองทัพอากาศที่ 3 กองทัพอากาศที่ 4 หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ หน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศกองทัพบก และหน่วยทหารอื่นซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากองร้อย กองพัน กรม กองพลหรือกองทัพน้อย ซึ่งขึ้นตรงต่อกองทัพบก (พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ และกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองทัพบก กองทัพไทย กระทรวง กลาโหม, 2552)

3) กองทัพเรือ แบ่งส่วนราชการออกเป็นหน่วยต่างๆ ได้แก่ สำนักงานเลขานุการ กองทัพเรือ กรมสารบรรณทหารเรือ กรมกำลังพลทหารเรือ กรมข่าวทหารเรือ กรมยุทธการทหารเรือ กรมส่งกำลังบำรุงทหารเรือ กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ กรมกิจการพลเรือนทหารเรือ สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ กรมการเงินทหารเรือ กรมจเรทหารเรือ สำนักงานตรวจสอบภายในทหารเรือ สำนักงานจัดหายุทโธปกรณ์ทหารเรือ สำนักงานพระธรรมนูญทหารเรือ กองเรือยุทธการ ทัพเรือภาคที่ 1 ทัพเรือภาคที่ 2 ทัพเรือภาคที่ 3 หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน หน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง ฐานทัพเรือสัตหีบ ฐานทัพเรือกรมสารวัตรทหารเรือ กรมอู่ทหารเรือ กรมอิเล็กทรอนิกส์ทหารเรือ กรมช่างโยธาทหารเรือ กรมสรรพาวุธทหารเรือ กรมพลาธิการทหารเรือ กรมแพทย์ทหารเรือ กรมการขนส่งทหารเรือ กรมอุทกศาสตร์ กรมสวัสดิการทหารเรือ กรมวิทยาศาสตร์ทหารเรือ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ โรงเรียนนายเรือ สำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพเรือ และหน่วยทหารอื่นซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากองร้อย กองพัน กรม หรือกองพล ซึ่งขึ้นตรงต่อกองทัพเรือ (พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ และกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองทัพเรือ กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม, 2552)

4) กองทัพอากาศ แบ่งส่วนราชการออกเป็นหน่วยต่างๆ ได้แก่ สำนักงานเลขานุการ กองทัพอากาศ กรมสารบรรณทหารอากาศ กรมกำลังพลทหารอากาศ กรมข่าวทหารอากาศ กรมยุทธการทหารอากาศ กรมส่งกำลังบำรุงทหารอากาศ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ กรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทหารอากาศ สำนักงานปลัดบัญชาทหารอากาศ กรมการเงินทหารอากาศ กรมจเรทหารอากาศ สำนักงานตรวจสอบภายในทหารอากาศ สำนักงานนิรภัยทหารอากาศ สำนักงานพระธรรมนูญทหารอากาศ หน่วยบินซึ่งขึ้นตรงต่อกองทัพอากาศ โรงเรียนการบิน กรมควบคุมการปฏิบัติทางอากาศ หน่วยบัญชาการอากาศโยธิน กรมช่างอากาศ กรมสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ทหารอากาศ กรมสรรพาวุธทหารอากาศ กรมแพทย์ทหารอากาศ กรมพลาธิการ

ทหารอากาศ กรมช่างโยธาทหารอากาศ กรมขนส่งทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โรงเรียนนายเรืออากาศ กรมสวัสดิการทหารอากาศ ศูนย์วิจัยพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการบิน และอวกาศกองทัพอากาศ สถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศ สำนักงานผู้บังคับทหารอากาศ ดอนเมือง และหน่วยทหารอื่นซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากองร้อย กองพัน กรม หรือกองพล ซึ่งขึ้นตรงต่อ กองทัพอากาศ (ราชกิจจานุเบกษา, 2552ก)

### 4.3 กระบวนการคัดเลือกข้าราชการทหาร

4.3.1 บุคคลเข้าปฏิบัติงานในกองทัพ เช่น พลทหาร/พลอาสาสมัคร ลูกจ้างประจำ นายทหารชั้นประทวน ข้าราชการพลเรือนกลาโหม เป็นต้น โดยผ่านกระบวนการคัดสรรของแต่ละเหล่าทัพ/หน่วยทหาร

4.3.2 บุคคลที่เข้ามาผ่านโรงเรียนทหาร เช่น

(1) โรงเรียนทหารที่จบมาแล้ว จะได้รับการบรรจุเป็นนายทหารชั้นประทวนในเหล่าทัพนั้นๆ (กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ) เช่น รร.ช่างฝีมือทหาร รร.นายสิบทหารบก รร.ชุมพลทหารเรือ รร.จ่าอากาศ เป็นต้น จะมีกระบวนการคัดเลือกมาจากบุคคลพลเรือน ตามวุฒิการศึกษาที่ต้องการ และการสอบ/คัดเลือกที่คล้ายกัน คือ การสอบวิชาการ ตรวจร่างกาย การสัมภาษณ์ และ สอบพลศึกษา

(2) โรงเรียนเตรียมทหาร โดยในการสอบคัดเลือกเข้าเป็นนักเรียนเตรียมทหารนั้น โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โรงเรียนนายเรือ โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทราชภัฏวชิราวุธ และโรงเรียนนายร้อยตำรวจ จะทำการเปิดรับสมัครสอบสำหรับนักเรียนชายที่จบการศึกษาจากชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 อายุไม่ต่ำกว่า 16 ปี และไม่เกิน 18 ปี การสมัครสอบจะอยู่ในช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนมีนาคมของทุกปี โดยการสอบจะแบ่งเป็นสองรอบ ได้แก่ รอบแรก จะทำการสอบภาควิชาการ ในวิชาคณิตศาสตร์ วิชาวิทยาศาสตร์ วิชาสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม วิชาภาษาไทย และ วิชาภาษาอังกฤษ เมื่อนักเรียนสอบผ่านภาควิชาการแล้วจะทำการสอบรอบสอง ซึ่งแบ่งเป็นการตรวจร่างกาย การสอบสัมภาษณ์ และการสอบพลศึกษา หากผู้สมัครสอบสามารถสอบผ่านทั้งสองรอบ จะได้รับการคัดเลือกให้เข้าศึกษาเป็นนักเรียนเตรียมทหารในส่วนของกองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นระยะเวลา 2 ปีที่โรงเรียนเตรียมทหาร หลังจากเมื่อศึกษาจนจบโรงเรียนเตรียมทหารแล้ว จะแยกไปศึกษาต่อในโรงเรียนนายร้อยแต่ละเหล่าทัพดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้นต่อไป เมื่อจบการศึกษาที่โรงเรียนนายร้อยแต่ละเหล่าทัพแล้วก็ได้

จะรับชั้นยศเป็นนายทหารสัญญาบัตรและนายตำรวจของ กองทัพและสำนักงานตำรวจแห่งชาติต่อไป

(3) วิทยาลัยพยาบาล/แพทย์ ในแต่ละเหล่าทัพ มีการผลิตบุคลากรทางการแพทย์และพยาบาลให้กับหน่วยตรวจโรค/โรงพยาบาลทหารในสังกัด โดยรับสมัครบุคคลพลเรือนที่จบการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 และเข้าศึกษาต่อวิทยาลัยพยาบาล/แพทย์ของแต่ละเหล่าทัพ เมื่อจบการศึกษาจะได้รับชั้นยศเป็นนายทหารสัญญาบัตร และบรรจุในสายงานทางการแพทย์ของแต่ละเหล่าทัพในหน่วยทหาร โรงพยาบาลทหารในสังกัด

4.3.3 บุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน เข้ารับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตร โดยผ่านกระบวนการคัดสรรของแต่ละเหล่าทัพ

4.3.4 นายทหารประทวนคุณวุฒิปริญญาเลื่อนฐานะเป็นนายทหารสัญญาบัตร โดยผ่านกระบวนการคัดสรรของแต่ละเหล่าทัพ

#### 4.4 กระบวนการคัดเลือกเกณฑ์ทหาร

การเกณฑ์ทหาร เป็นกฎหมายที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งเป็นหน้าที่ของชายไทย ส่วนในทางปฏิบัติพระราชบัญญัติรับราชการทหาร พ.ศ.2497 กำหนดหน้าที่นี้ให้เฉพาะชายที่มีสัญชาติเป็นไทย ตามกฎหมายมีหน้าที่ต้องเข้ารับราชการทหารด้วยตนเองทุกคน พระราชบัญญัติดังกล่าว กำหนดขั้นตอนเกี่ยวกับการรับราชการทหารไว้ ตั้งแต่การลงบัญชีทหารกองเกิน การรับหมายเรียกตรวจเลือกคนเข้ากองประจำการ การเรียกพล การระดมพล และการปลด

##### 4.4.1 ขั้นตอนการรับราชการทหาร/เกณฑ์ทหาร

- 1) การลงบัญชีทหารกองเกิน (การขึ้นทะเบียนทหาร) ได้รับใบ สด.9
- 2) การรับหมายเรียก (การรับหมายเกณฑ์) ต้องไปแสดงตน เพื่อรับหมายเรียกที่อำเภอท้องที่เป็นภูมิลำเนาทหารของตน ภายใน พ.ศ. นั้น ได้รับใบ สด.35
- 3) การเข้ารับการตรวจเลือก (การเข้าเกณฑ์ทหาร) ทหารกองเกินเมื่อได้รับหมายเรียกแล้วจะต้องไปเกณฑ์ทหารตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้ในหมายเรียก ได้รับใบ สด.43
- 4) การเข้ารับการเรียกพลของทหารกองหนุน (ผู้ที่มีใบ สด.8) ทหารที่ปลดจากกองประจำการโดยรับราชการในกองประจำการจนครบตามที่กฎหมายกำหนด หรือทหารกองเกินซึ่งสำเร็จการฝึกวิชาทหารตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมการฝึกวิชาทหาร (ฝึกวิชาทหาร 3 ปี) และได้

ขึ้นทะเบียนกองประจำการแล้วปลดเป็นทหารกองหนุนเมื่อมีหมายเรียกพล เพื่อตรวจสอบ ฝึกวิชาทหาร หรือเพื่อทดลองความพร้อมพร้อม จะต้องไปรายงานตัวเพื่อเข้ารับการฝึก หรือทบทวนวิชาทหาร ให้มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมี

#### 4.4.2 บุคคลที่จะได้สัญชาติไทย จะต้องเข้าหลักเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้

- (1) เกิดโดยบิดาเป็นผู้มีสัญชาติไทย ไม่ว่าจะเกิดในหรือนอกราชอาณาจักรไทย
- (2) เกิดนอกราชอาณาจักรไทย โดยมารดาเป็นผู้มีสัญชาติไทย แต่ไม่ปรากฏบิดาที่ชอบด้วยกฎหมายหรือบิดาไม่มีสัญชาติ
- (3) เกิดในราชอาณาจักรไทย (นอกจากผู้เกิดในราชอาณาจักรไทย ที่มีบิดามารดาเป็นคนต่างด้าว และขณะที่เกิดบิดามารดาเป็นหัวหน้าคณะผู้แทนทางการทูต หรือเจ้าหน้าที่ในคณะผู้แทนทางการทูต หรือพนักงานหรือผู้เชี่ยวชาญขององค์การระหว่างประเทศ และคนในครอบครัวซึ่งเป็นญาติอยู่ในอุปการะหรือคนใช้ ซึ่งเดินทางมาอยู่กับบุคคลดังกล่าว)
- (4) ผู้ที่ได้แปลงสัญชาติเป็นไทยตามกฎหมาย
- (5) บุคคลที่ได้กลับคืนสัญชาติไทย ชายที่มีสัญชาติไทย เริ่มผูกพันกับกฎหมายรับราชการ- การทหารตั้งแต่อายุครบ 17 ปีบริบูรณ์ หรือ อายุย่างเข้า 18 ปี ในวาระแรกที่ได้ขึ้นทะเบียนทหารที่อำเภอตามที่กฎหมายกำหนด

#### 4.4.3 การรับหมายเรียกหรือการรับหมายเกณฑ์ทหารกองเกิน

ทุกคนเมื่อมีอายุย่างเข้า 21 ปี (อายุ 20 ปีบริบูรณ์) ใน พ.ศ.ใด ต้องไปแสดงตนเพื่อรับหมายเกณฑ์ที่อำเภอท้องที่ ซึ่งเป็นภูมิลำเนาทหารของตน ภายใน พ.ศ.นั้น เช่น ทหารกองเกิน เกิด พ.ศ.2521 ให้ไปแสดงตนรับหมายเกณฑ์ได้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2541 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2541 ในเวลาราชการ เมื่อรับหมายเกณฑ์แล้ว จะต้องไปรับการตรวจเลือก (เกณฑ์) ในเดือนเมษายน 2542 ตามวันเวลาและสถานที่ที่กำหนดไว้ในหมายเกณฑ์ หากไม่ไปจะถูกดำเนินคดีฐานหลีกเลี่ยงจัดขึ้น มีความผิดต้องระวางโทษจำคุกไม่เกิน 3 ปี

- (1) การออกหมายเกณฑ์ หมายเกณฑ์นายอำเภอจะออกเฉพาะผู้ที่ได้ลงบัญชีเป็นทหาร

(1.1) ผู้ที่มีอายุ 21 ปีบริบูรณ์ ในปีที่จะเข้ากองประจำการ

(1.2) ผู้ที่มีอายุ 22-29 ปีบริบูรณ์ ซึ่งต้องไม่เคยเข้าตรวจเลือก(เกณฑ์ทหาร) หรือเป็นคนหลีกเลี่ยงไม่มารับการเกณฑ์ในปีก่อน ๆ (ศาลตัดสินลงโทษแล้ว) หรือพ้นจากฐานะการยกเว้น หรือผ่อนผันหรือได้รับการผ่อนผันเนื่องจากเป็นนิสิต นักศึกษา นักเรียน หรือผู้ที่จำเป็นต้องหาเลี้ยงบิดาหรือมารดา หรือบุตร หรือคณะกรรมการตรวจเลือกมีความเห็นว่าป่วยรักษาไม่หายภายใน 30 วัน ในปีที่ผ่านมา

(2) การรับหมายเกณฑ์แทน ผู้ใดไม่สามารถจะไปรับหมายเรียกตนเองได้ ต้องให้บุคคลซึ่งบรรลุนิติภาวะและเชื่อถือได้ไปรับหมายเกณฑ์แทน ถ้าไม่มีให้ถือว่า ผู้นั้นหลีกเลี่ยงข้อขึ้นการรับแทนจะต้องเป็นกรณีใกล้วันหมดเขตรับหมายเกณฑ์(ประมาณเดือนธันวาคม) โดยมีความจำเป็น ดังนี้

(2.1) ป่วย

(2.2) ไปอยู่ต่างประเทศยังไม่มีกำหนดกลับ หรือมีกำหนดกลับแต่วันที่จะกลับนั้นเลยกำหนดเวลาการรับหมายเกณฑ์แล้ว

(2.3) ไปศึกษาต่างท้องที่ ไม่สามารถจะกลับไปได้เพราะติดการสอบไล่

#### 4.4.4 การผ่อนผัน นอกจากทางราชการจะยกเว้น

ให้แก่บุคคลบางประเภทไม่ต้องไปเข้ารับราชการเกณฑ์ทหารแล้ว ยังผ่อนผันให้แก่บุคคลบางประเภทเช่นกัน มีรายละเอียดดังนี้

1) ผ่อนผันให้แก่บุคคลบางประเภท ไม่ต้องไปตรวจเลือกเป็นการผ่อนผันให้เฉพาะคราว (มาตรา 27) ได้แก่

1.1) ข้าราชการซึ่งได้รับคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยปัจจุบันทันด่วน ให้ไปราชการอันสำคัญยิ่งหรือไปราชการต่างประเทศโดยคำสั่งของเจ้ากระทรวง

1.2) ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานในสถานที่ราชการหรือโรงงานอื่นใด ในระหว่างที่มีการรบหรือการสงคราม อันเป็นอุปสรรคในการรบหรือการสงครามและอยู่ในความควบคุมของกระทรวงกลาโหม

1.3) บุคคลซึ่งกำลังปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยทหารในราชการสนาม

1.4) นักเรียนซึ่งออกไปศึกษาวิชา ณ ต่างประเทศ

1.5) เกิดเหตุสุดวิสัย เช่น ทหารกองเกินเดินทางไปเข้ารับการตรวจเลือกประสบอุบัติเหตุรถคว่ำหรือเรือล่มระหว่างเดินทาง จนไปเข้ารับการตรวจเลือกไม่ได้เช่นนี้

1.6) ไปเข้าตรวจเลือกที่อื่น ซึ่งต้องเข้าหลักเกณฑ์ตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ คือ อายุ 22-29 ปีบริบูรณ์ ถ้าได้รับหมายเรียกและไม่สามารถจะไปตามหมายนั้นได้ เพราะไม่มีค่าพาหนะ หรือจะไปไม่ทัน เมื่อนายอำเภอสอบสวนได้ความจริงก็จะรับเข้าตรวจเลือกตามระเบียบ

1.7) ป่วยไม่สามารถเข้ารับการตรวจเลือกได้

2) ผ่อนผันให้แก่บุคคลบางประเภทในกรณีที่มีคนพอ (มาตรา 29) ได้แก่

2.1) บุคคลที่จำเป็นต้องหาเลี้ยงบิดาหรือมารดาซึ่งไร้ความสามารถ หรือพิการ ทุพพลภาพหรือชราจนหาเลี้ยงชีพไม่ได้และไม่มีผู้อื่นเลี้ยงดู

2.2) บุคคลที่จำเป็นต้องหาเลี้ยงบุตรซึ่งมารดาตาย หรือไร้ความสามารถหรือพิการ ทุพพลภาพ และบุคคลที่จำเป็นต้องหาเลี้ยงพี่หรือน้องร่วมบิดามารดา หรือร่วมแต่บิดาหรือมารดาซึ่งบิดามารดาตาย ทั้งนี้เมื่อบุตรหรือพี่น้องนั้นหาเลี้ยงชีพไม่ได้ และไม่มีผู้อื่นเลี้ยงดู

2.3) บุคคลที่อยู่ในระหว่างการศึกษตามที่กำหนดในกฎกระทรวงฉบับที่ 73 (พ.ศ. 2536) ออกตามความในพระราชบัญญัติรับราชการทหาร พ.ศ.2497

3) การผ่อนผันให้แก่ผู้ที่ถูกเป็นทหารเพื่อลาศึกษา นักเรียน นิสิต นักศึกษาที่ไม่ได้รับการผ่อนผัน เมื่อไปตรวจเลือกทหารและถูกเข้ากองประจำการ จะมีสิทธิได้รับการผ่อนผันให้ลาศึกษาต่อได้เฉพาะหลักสูตรสาขาวิชาและในสถานศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่เท่านั้น ถ้าสำเร็จการศึกษาหรือต้องออกจากสถานศึกษานั้น ๆ หรือมีอายุครบ 26 ปีบริบูรณ์แล้ว ก็ให้กลับเข้ารับราชการเป็นทหารกองประจำการตามสังกัด

4) การผ่อนผันให้แก่แพทย์ที่ถูกเป็นทหารเข้ารับราชการทหารกองประจำการจะผ่อนผันให้แก่แพทย์ซึ่งเป็นผู้ประกอบโรคศิลปะแผนปัจจุบันชั้น 1 สาขาเวชกรรม ซึ่งจบการศึกษาแล้ว และต้องรับราชการชดใช้ทุนให้แก่ทางราชการ เมื่อถูกเข้ากองประจำการจะผ่อนผันให้รับราชการในกองประจำการน้อยกว่าที่กฎหมายกำหนดโดยให้ลาพักการปลด เพื่อไปรับราชการชดใช้ทุนตามสัญญา

#### 4.4.5 การยกเว้นสำหรับนักศึกษาวิชาทหาร (นศท. หรือ ร.ด.)

ชายไทยจำนวนมากไม่ต้องรับราชการทหารกองประจำการ เพราะได้ผ่านการฝึกวิชาทหารตามหลักสูตรที่กระทรวงกลาโหมกำหนด ครบสามปี หรืออาจมีเหตุได้รับการยกเว้นหรือผ่อนผันได้ตามที่กฎหมายกำหนด ทำให้ไม่ต้องไปรับการตรวจเลือกหรือไปในวันตรวจเลือก สำหรับผู้ที่

ไม่ได้เรียนรักษาดินแดน หรือเรียนไม่ครบหลักสูตรตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด (ไม่จบชั้นปีที่ 3) หรือผ่อนผันครบกำหนดแล้ว จะต้องเข้าสู่กระบวนการตรวจเลือกเข้ากองประจำการ หากมีผู้ประสงค์สมัครใจเข้ากองประจำการเต็มจำนวนที่รับแล้ว ก็จะไม่มีการจับสลาก ส่วนในกรณีที่มีผู้สมัครไม่ครบและมีคนให้เลือกมากกว่าจำนวนที่ต้องการก็จะใช้วิธีจับสลากใบดำใบแดง ผู้จับได้ใบแดงจะต้องเข้ารับราชการทหารกองประจำการต่อไป (ทวิยศ ศรีเกต, 2560)

#### 4.5 การศึกษาในโรงเรียนทหาร

หรือสถาบันการศึกษาทางทหาร ทั้งในระดับเทียบเท่าชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ประกาศนียบัตรวิชาชีพ/ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวช./ปวส.) ปริญญาตรี หรือสูงกว่ามีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) กองบัญชาการกองทัพไทย ได้แก่ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร วิทยาลัยเสนาธิการทหาร รร.เตรียมทหาร รร.ช่างฝีมือทหาร รร.แผนที่ กรมแผนที่ทหาร
- 2) กองทัพบก ได้แก่ วิทยาลัยการทัพบก รร.เสนาธิการทหารบก รร.นายร้อยพระจุลจอมเกล้า วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก รร.นายสิบทหารบก
- 3) กองทัพเรือ ได้แก่ วิทยาลัยการทัพเรือ รร.เสนาธิการทหารเรือ รร.นายเรือ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ รร.ชุมพลทหารเรือ รร.ช่างกรมอู่ทหารเรือ
- 4) กองทัพอากาศ ได้แก่ วิทยาลัยการทัพอากาศ รร.เสนาธิการทหารอากาศ รร.นายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช วิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ รร.จ่าอากาศ (วิกิพีเดีย, 2567)

#### 4.6 การพิจารณา เลื่อนยศ บรรจุ ปลด ย้าย เลื่อน ลดตำแหน่งข้าราชการกลาโหม

##### 4.6.1 การเลื่อนยศ

ในส่วนของนายทหารชั้นประทวนและนายทหารชั้นสัญญาบัตร มีการกำหนดจำนวนปีที่รับราชการแต่ละชั้นยศ และจำนวนปีที่รับราชการรวมมาใช้ในการพิจารณา และในบางกรณีอาจจะมีการเลื่อนยศโดยลดจำนวนปีรับราชการก่อนที่ปรับชั้นยศสูงขึ้นจากปัจจัยด้านสถาบันการศึกษาทางทหารที่จบมา วุฒิการศึกษาทางพลเรือน หรือ อื่นๆ

1) นายทหารชั้นประทวน ผู้ซึ่งจะได้รับการพิจารณาเลื่อนยศ โดยปกติต้องมีเวลารับราชการในแต่ละชั้นยศไม่น้อยกว่าจำนวนปีที่รับราชการแต่ละชั้นยศ หรือไม่น้อยกว่าจำนวนปีที่รับราชการรวมตามที่กำหนดไว้ในกรณีที่เลื่อนยศโดยใช้จำนวนปีที่รับราชการรวม ต้องมีเวลารับราชการในชั้นยศที่ดำรงอยู่ก่อนการพิจารณาเลื่อนยศไม่น้อยกว่า 1 ปี มีรายละเอียดโครงสร้างดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนปีที่ใช้พิจารณาการเลื่อนยศของนายทหารชั้นประทวน

ยศทหาร			จำนวนปีที่รับราชการ แต่ละชั้นยศ	จำนวนปีที่รับ ราชการรวม
สิบตรี	จ่าตรี	จ่าอากาศตรี	3 ปี	3 ปี
สิบโท	จ่าโท	จ่าอากาศโท	3 ปี	6 ปี
สิบเอก	จ่าเอก	จ่าอากาศเอก	3 ปี	9 ปี
จ่าสิบตรี	พันจ่าตรี	พันจ่าอากาศตรี	1 ปี	10 ปี
จ่าสิบโท	พันจ่าโท	พันจ่าอากาศโท	1 ปี	11 ปี
จ่าสิบเอก	พันจ่าเอก	พันจ่าอากาศเอก	-	-

ที่มา: กระทรวงกลาโหม, 2541, น.443

2) นายทหารชั้นสัญญาบัตร ผู้ซึ่งจะได้รับการพิจารณาเลื่อนยศ โดยปกติต้องมีเวลารับราชการในแต่ละชั้นยศไม่น้อยกว่าจำนวนปีที่รับราชการแต่ละชั้นยศ หรือไม่น้อยกว่าจำนวนปีที่รับราชการรวมตามที่กำหนดไว้ในกรณีที่เลื่อนยศโดยใช้จำนวนปีที่รับราชการรวม เฉพาะยศ ร้อยตรี เรือตรี หรือเรืออากาศตรี จนถึง พันเอก นาวาเอก หรือนาวาอากาศเอก ต้องมีเวลารับราชการในชั้นยศที่ดำรงอยู่ก่อนการพิจารณาเลื่อนยศไม่น้อยกว่า 2 ปี มีรายละเอียดโครงสร้างดังนี้ (ระเบียนกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของข้าราชการทหาร , 2541)

ตารางที่ 4.2 จำนวนปีที่ใช้พิจารณาการเลื่อนยศของนายทหารชั้นสัญญาบัตร

ยศทหาร			จำนวนปีที่รับ ราชการแต่ละชั้นยศ	จำนวนปีที่รับ ราชการรวม
ร้อยตรี	เรือตรี	เรืออากาศตรี	3 ปี	3 ปี
ร้อยโท	เรือโท	เรืออากาศโท	4 ปี	7 ปี
ร้อยเอก	เรือเอก	เรืออากาศเอก	4 ปี	11 ปี
พันตรี	นาวาตรี	นาวาอากาศตรี	3 ปี	14 ปี

ตารางที่ 4.2 จำนวนปีที่ใช้พิจารณาการเลื่อนยศของนายทหารชั้นสัญญาบัตร (ต่อ)

ยศทหาร			จำนวนปีที่รับ ราชการแต่ละชั้นยศ	จำนวนปีที่รับ ราชการรวม
พันโท	นาวาโท	นาวาอากาศโท	3 ปี	17 ปี
พันเอก	นาวาเอก	นาวาอากาศเอก	3 ปี	20 ปี
พลจัตวา	พลเรือจัตวา	พลอากาศจัตวา	2 ปี	22 ปี
(พันเอก พิเศษ)	(นาวาเอก พิเศษ)	(นาวาอากาศเอกพิเศษ)	-	-
พลตรี	พลเรือตรี	พลอากาศตรี	-	-
พลโท	พลเรือโท	พลอากาศเอก	-	-
พลเอก	พลเรือเอก	จอมพลอากาศ	-	-
จอมพล	จอมพลเรือ			

ที่มา: กระทรวงกลาโหม, 2541, น.447

#### 4.6.2 การบรรจุ ปลด ย้าย เลื่อน และลดตำแหน่งข้าราชการกลาโหม

มีรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

1) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุบุคคลเข้ารับราชการและสั่งปลดข้าราชการกลาโหมออกจากราชการ คือ ตำแหน่งต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ให้ผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ชั้นผู้บัญชาการกองพล ผู้บัญชาการกองเรือ ผู้บัญชาการกองพลบิน หรือเทียบเท่าขึ้นไปเป็นผู้สั่ง ตำแหน่งชั้นสัญญาบัตร รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมเป็นผู้สั่ง เว้นแต่ตำแหน่งตั้งแต่ชั้นผู้บัญชาการกองพล ผู้บัญชาการกองเรือ ผู้บัญชาการกองพลบิน หรือเทียบเท่าขึ้นไป พระมหากษัตริย์จะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่ถ้าเป็นการให้ออกจากราชการเนื่องจากการลาออก หรือเนื่องจากเหตุครบเกษียณอายุตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมเป็นผู้สั่ง

2) ผู้มีอำนาจสั่งย้าย เลื่อน และลดตำแหน่งข้าราชการกลาโหม คือ ตำแหน่งต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ให้ผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ชั้นผู้บังคับกองร้อย ผู้บังคับการเรือชั้น 3 หรือต้นเรือชั้น 2 ผู้บังคับหมวดบินชั้น 2 หรือเทียบเท่าขึ้นไป เป็นผู้สั่ง แต่ถ้าเป็นการเปลี่ยนพรรค เหล่า จำพวก หรือวิทยากรในหน้าที่ต้องได้รับอนุมัติจากเลขานุการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ปลัดกระทรวง

กลาโหม สมุหราชองครักษ์ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ผู้บัญชาการทหารบก ผู้บัญชาการทหารเรือ และผู้บัญชาการทหารอากาศ ก่อน

ตำแหน่งชั้นสัญญาบัตร 1) ตั้งแต่ชั้นผู้บังคับกองร้อย ผู้บังคับการเรือชั้น 3 หรือต้นเรือชั้น 2 ผู้บังคับหมวดบินชั้น 2 หรือเทียบเท่าลงไป ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นผู้บัญชาการกองพล ผู้บัญชาการกองเรือ ผู้บัญชาการกองพลบิน หรือเทียบเท่าขึ้นไปเป็นผู้สั่ง เว้นแต่การย้ายซึ่งเป็นการเปลี่ยนพรรค เหล่า จำพวกหรือวิทยาการในหน้าที่หรือการเลื่อนหรือลดตำแหน่งให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในหมายเหตุ ข. ให้อำนาจสำหรับระดับที่สูงกว่าเทียบเท่าระดับปลัดกระทรวง/ผบ.เหล่าทัพ 2) ตั้งแต่ชั้นผู้บังคับการกรม ผู้บังคับหมวดเรือ ผู้บังคับกองบิน หรือเทียบเท่าลงไปและการย้ายซึ่งเป็นการเปลี่ยนพรรค เหล่า จำพวก หรือวิทยาการในหน้าที่ หรือการเลื่อนหรือลดตำแหน่ง ตั้งแต่ชั้นผู้บังคับกองร้อย ผู้บังคับการเรือชั้น 3 หรือต้นเรือชั้น 2 ผู้บังคับหมวดบินชั้น 2 หรือเทียบเท่าลงไป ให้ปลัดกระทรวงกลาโหม สมุหราชองครักษ์ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ผู้บัญชาการทหารบก ผู้บัญชาการทหารเรือ และผู้บัญชาการทหารอากาศเป็นผู้สั่ง 3) ตั้งแต่ชั้นผู้บัญชาการกองพล ผู้บังคับการกองเรือ ผู้บัญชาการกองพลบิน หรือเทียบเท่าขึ้นไป พระมหากษัตริย์จะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ

3) การย้ายข้าราชการระหว่างสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กรมราชองครักษ์ กองบัญชาการทหารสูงสุด กองทัพบก กองทัพเรือและกองทัพอากาศ ให้ปฏิบัติดังนี้

3.1) ตำแหน่งต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ให้ส่วนราชการที่ต้องการขอตัวไปทำความตกลงกับส่วนราชการต้นสังกัดเดิมก่อนเมื่อได้รับความตกลงแล้ว ให้ส่วนราชการต้นสังกัดเดิมออกคำสั่งให้ข้าราชการผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งหน้าที่และขาดจากอัตราเงินเดือนทางสังกัดเดิม พร้อมกับให้ส่วนราชการที่ขอตัวไปออกคำสั่งบรรจุเข้าประจำตำแหน่ง และรับเงินเดือนเท่าที่เคยได้รับอยู่ทางต้นสังกัดเดิมตั้งแต่วันที่ข้าราชการผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ทางต้นสังกัดเดิม ผู้มีอำนาจอนุมัติและสั่งการตามความในหมายเหตุ ก. และ ข.ของวรรคก่อน ให้เป็นไปตามหมวด 1 ข้อ 4. (1) การว่าด้วยการบรรจุ ปลด ตำแหน่งต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร

3.2) ตำแหน่งชั้นสัญญาบัตร ให้ส่วนราชการที่ต้องการขอตัวไปทำความตกลงกับส่วนราชการต้นสังกัดเดิมก่อน เมื่อได้รับความตกลงแล้ว จึงเสนอเรื่องต่อสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เพื่อดำเนินการขออนุมัติรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมและออกคำสั่งย้ายต่อไป เว้นแต่ตำแหน่งตั้งแต่ชั้นผู้บัญชาการกองพล ผู้บังคับการกองเรือ ผู้บัญชาการกองพลบิน

หรือเทียบเท่าขึ้นไป พระมหากษัตริย์จะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ

3.3) ผู้มีอำนาจแต่งตั้ง ข้าราชการให้รักษาราชการในตำแหน่งที่ว่างให้เป็นไปตามหมวด 2 ข้อ 5 ว่าด้วยอำนาจการตั้ง ย้าย เลื่อน ลดตำแหน่ง เว้นแต่การแต่งตั้งข้าราชการให้รักษาราชการในตำแหน่งตั้งแต่ชั้นผู้บัญชาการกองพล ผู้บัญชาการกองเรือ ผู้บัญชาการกองพลบิน หรือเทียบเท่าขึ้นไป รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมเป็นผู้ตั้ง

#### 4.7 ระบบอุปถัมภ์/ระบบ SOTUS

4.7.1 ระบบอุปถัมภ์ เป็นหนึ่งในวัฒนธรรมที่อยู่คู่สังคมไทยมาช้านาน มีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิต การประกอบอาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ ในแวดวงราชการ รัฐวิสาหกิจ แม้ระบบอุปถัมภ์จะมีทั้งข้อดี ข้อเสีย แต่มักถูกมองในด้านลบว่าเป็นหนึ่งในสาเหตุหลักที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร นำมาสู่หลากหลายปัญหา ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้ง การขาดขวัญกำลังใจ ความไม่เสมอภาคเป็นธรรม

ชยพล ธานีวัฒน์ (2565) ได้กล่าวถึงสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) มีมติตั้งคณะกรรมการวิสามัญ เพื่อพิจารณาศึกษาหาแนวทางแก้ไขปัญหาระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการ ไทยล่าสุด ได้จัดทำข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ปัญหาดังกล่าวเสร็จเรียบร้อยแล้ว และจัดส่งรายงานผลการศึกษาให้หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ นำไปประกอบการพิจารณาหาแนวทางป้องกันแก้ไข ปัญหา และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายในองค์กร ส่งผลในด้านบวกทั้งต่อระบบราชการ ประชาชน และประเทศชาติ หลายคนอาจต้องการทราบว่าผลการศึกษา รวมทั้งแนวทางที่ส่วนราชการไทยจะนำมาปรับใช้ ขอหยิบยกบทสรุปซึ่งเป็นสาระสำคัญของผลการศึกษาลงฉบับนี้ ที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์จัดทำไว้มาถ่ายทอดต่อให้พอเข้าใจ

ระบบอุปถัมภ์ในสังคมไทย เป็นระบบความสัมพันธ์ของคน 2 ฝ่าย ซึ่งไม่เท่าเทียมกัน ฝ่ายที่อยู่เหนือกว่า คือ ผู้มีทรัพยากรมากกว่า หรือมีอำนาจมากกว่า จะอยู่ในฐานะผู้อุปถัมภ์ ส่วนฝ่ายที่อยู่ต่ำกว่า มีทรัพยากรหรือมีอำนาจน้อยกว่าจะเป็นผู้รับอุปถัมภ์ ระบบอุปถัมภ์ในแวดวงของราชการยังคงมีอยู่ ซึ่งถ้าหากมีการใช้ระบบอุปถัมภ์เพื่อประโยชน์ส่วนรวมก็อาจเป็นประโยชน์และช่วยแก้สถานการณ์บางอย่างได้ เช่น การประสานงานระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น แต่ปัจจุบันมีการนำระบบอุปถัมภ์ไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตนเป็นส่วนใหญ่ เช่น ใช้ในการแต่งตั้งโยกย้าย ทำให้ได้มาซึ่งอำนาจบารมี หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งที่จะแสวงหาผลประโยชน์ เป็นต้น ซึ่งวิธีการที่

ทำให้เกิดระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการไทย มีดังนี้ 1.ค่านิยมผู้น้อย-ผู้ใหญ่ การฝากเนื้อฝากตัว ทดแทนบุญคุณ 2.การยึดตัวบุคคล อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว มากกว่าหลักคุณธรรม กฎหมาย 3.การถูกแทรกแซงโดยนักการเมือง 4.การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ทั้งเงิน สิทธิพิเศษทางสังคม 5.ระเบียบกฎหมายมีช่องว่าง 6.การบังคับใช้กฎหมายไม่จริงจัง 7.ระบบบริหารงานบุคคลของ ข้าราชการไม่เป็นไปตามหลักคุณธรรม 8.ผู้บังคับบัญชาใช้ดุลพินิจตามอำเภอใจ

ผลการศึกษาเสนอแนวทางแก้ ด้วยการต่อต้านการใช้ระบบอุปถัมภ์ สนับสนุนยกย่องคน ดีคนเก่ง มากกว่ายกย่องสรรเสริญผู้มีอำนาจारी มี ขณะเดียวกันก็ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตั้ง แต่ระดับ บุคคล กลุ่ม จนถึงระดับองค์กร โดยสร้างพฤติกรรมปฏิเสธการให้อุปถัมภ์ และการรับอุปถัมภ์ มี ความละเอียดใจ ความเกรงกลัวต่อบาป และระเบียบกฎหมาย รวมทั้งรณรงค์และสร้างทัศนคติให้ ประชาชนมีจิตสำนึก รักคุณธรรม มีจริยธรรม มีค่านิยมกตัญญูต่อประเทศชาติ การสร้างความรู้ ความเข้าใจ ซึ่งให้เห็นโทษและพิษภัยของระบบอุปถัมภ์ โดยเริ่มตั้งแต่เด็กเล็ก ผู้ใหญ่ คนทุกเพศทุก วัย โดยใช้กลไกครอบครัว ชุมชน องค์กร สังคม ตลอดจนสื่อมวลชนเป็นพลังสำคัญ ควบคู่กับนำ ระบบคุณธรรม หลักธรรมาภิบาล ตลอดจนระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องมาใช้

กฎเกณฑ์และหลักวิชาการที่ควรนำมาปฏิบัติในระบบราชการ ได้แก่ ระบบคุณธรรม , หลักธรรมาภิบาล และ พ.ร.ฎ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2556 ประกอบด้วย

1) ข้าราชการต้องวางตนและปฏิบัติตน ดังนี้

1.1) เป็นเสาหลักของแผ่นดิน เหตุการณ์บ้านเมืองจะเป็นอย่างไร ข้าราชการก็จะยังเป็นเสาหลักในการขับเคลื่อนระบบราชการ

1.2) สร้างความเป็นมืออาชีพ เพื่อให้เป็นที่ไว้วางใจ และศรัทธาของทั้ง ฝ่ายการเมืองและประชาชน

1.3) สร้างภูมิคุ้มกันให้ตนเองและระบบราชการ และเป็นร่วมโพธิ์ร่วมไทร ให้ลูกน้อง

1.4) กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีความหนักแน่นเห็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ต้องพูดต้องแสดงออก

1.5) มีภาวะผู้นำ เช่น กล้าลงโทษลูกน้องที่ทำผิด สามารถบริหารความ เสี่ยง ตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยว

1.6) ระมัดระวังในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ มีวินัยทางการเงินการคลัง

1.7) รักษาระยะห่างกับฝ่ายการเมืองอย่างเหมาะสม ไม่ไปยุ่งเกี่ยวกับฝ่ายการเมืองในเรื่องส่วนตัว ต้องไม่เกรงกลัวอำนาจบารมี ไม่พูดคุยแบบรับอย่างเดียว หรือทำตามคำสั่งอย่างเดียว ไม่รับใช้ใกล้ชิดจนหมดความสง่างาม

1.8) หาแนวร่วม หาพันธมิตร และใช้สื่อให้เป็นประโยชน์

2) ข้าราชการต้องไม่ปฏิบัติตน ดังนี้

2.1) เล่นพรรคเล่นพวกระหว่างข้าราชการด้วยกันเอง

2.2) กลั่นแกล้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ตนได้รับประโยชน์และทางก้าวหน้า โดยไม่คำนึงถึงระบบคุณธรรม

2.3) เกรงกลัวต่อการที่จะแนะนำให้ออกไป หรือยืนยันต่อฝ่ายการเมืองในกรณีที่ฝ่ายการเมืองประสงค์หรือสั่งการในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

2.4) ใช้อำนาจหน้าที่ในการดำเนินการบริหารงานบุคคลใดๆ ที่เอื้อประโยชน์ให้กับตนเอง หรือพวกพ้องเครือข่ายในลักษณะผลประโยชน์ทับซ้อน เช่น การแต่งตั้งนอกฤดูกาล

2.5) ละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

2.6) ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ไม่ดีและนำความเสื่อมเสียต่อตัวเองและราชการโดยรวม

2.7) บิดความรับผิดชอบกรณีที่มีปัญหาหรือร้องเรียนกรณีข้าราชการได้รับความไม่เป็นธรรม หรือการร้องเรียนจากประชาชน

2.8) เอนเอียงเข้าหาฝ่ายการเมืองเพื่อประโยชน์ (พิเชษฐ ฦ นคร, 2561)

#### 4.7.2 ระบบซอตัส (SOTUS) ในโรงเรียนทหาร

ผู้วิจัยได้มีประสบการณ์ในการรับราชการทหาร และศึกษาโรงเรียนทางทหาร โดยโรงเรียนจะมีการอบรมปลูกฝังเรื่องระบบ SOTUS ในระหว่างเรียน ซึ่งเป็นการสร้างให้มีลักษณะของความเป็นรุ่น ความเป็นพี่เป็นน้องติดตัวไปเมื่อจบการศึกษา และไปทำงานเป็นนายทหาร สัญญาบัตร ซึ่งระบบ SOTUS เป็นระบบที่ช่วยในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความมีระเบียบวินัย ไม่แบ่งแยก ความรักสามัคคี ถ่ายทอดให้รุ่นน้อง ถ้าใครที่นำไปใช้ในการประพฤติดีใน

การทำงาน จะเป็นสิ่งที่ดีต่อผู้ปฏิบัติเองทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ในทางตรงกันข้ามถ้านำไปใช้ในการประพฤติไม่ดีในการทำงาน จะส่งผลเสียต่อบุคคล หน่วยงานหรือองค์กรได้ ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่เป็นพิษได้เช่นกัน

คำว่า SOTUS มาจากตัวอักษรนำของคำในภาษาอังกฤษ 5 คำ โดยปัจจุบันยึดความหมายตามโคลงโคลงซึ่งเป็น โคลงสี่สุภาพที่พบในหนังสือเพชรชรู่นโบราณ จากห้องสมุดภาควิชาวิศวกรรมโยธา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นต้นกำเนิดของระบบ โขดสี่ขึ้นมารั้งแรก โดยแต่ละคำและความหมายของโคลงสี่สุภาพนี้ประกอบด้วย

1) Seniority คือ การเคารพผู้อาวุโส หรือการสำนึกในความเป็นน้องซึ่งเยาว์กว่าทั้งความรู้และประสบการณ์ เมื่อน้องนิยมในความเยาว์กว่าทั้งความรู้และประสบการณ์ และประพฤติอ่อนน้อม เพื่อน้อมรับการสั่งสอนจากผู้ที่มิอาวุโสกว่า

2) Order คือ การปฏิบัติตามระเบียบวินัย เนื่องจากสังคมประกอบไปด้วยคนจำนวนมาก เมื่อจะทำงานใหญ่จึงจำเป็นต้องแบ่งหน้าที่กันทำ ต้องมีผู้นำและผู้ตามเป็นลำดับ การพาคนหมู่มากไปสู่ความสำเร็จได้จำเป็นต้องมีระเบียบและรักษาวินัย

3) Tradition คือ การปฏิบัติตามธรรมเนียมประเพณี มีภาคภูมิใจในธรรมเนียมประเพณีที่ได้ยึดถือปฏิบัติสืบเนื่องกันมา คุณงามความดีของธรรมเนียมประเพณีเหล่านี้ได้หล่อหลอมต่อเนื่องมา จากรุ่นก่อน ๆ สู่น้องและทำให้ทราบถึงความ เป็นหนึ่งเดียวกัน

4) Unity คือ การเป็นหนึ่งเดียว หรือความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจกัน มีใจมุ่งสู่เป้าหมายอันเดียวกัน

5) Spirit คือ การฝึกจิตใจ การเสียสละกายและใจ มีน้ำใจเพื่อสังคม ให้กล้าทำในสิ่งที่ถูก ที่เป็นธรรมยืน อยู่ได้ในกระแสเชี่ยวของสังคมด้วยความนับถือ

จุดประสงค์ของระบบ คือ การฝึกทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ที่เพิ่งเข้าศึกษาระดับมหาวิทยาลัย ร่วมจัดขึ้น โดยรุ่นพี่ในคณะในแต่ละชั้นปี โดยการยึดถือกฎ โขดสี่ ทั้งหมด 5 ข้อ โดยรวมถึง หากรุ่นน้องตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว รุ่นพี่จะอ้างอภิสิทธิ์ จะใช้การว่ากหรือการตะโกนด่าและต่อว่ารุ่นน้อง การออกคำสั่งกับรุ่นน้อง เพื่อบังคับให้รุ่นน้อง ต้องเกรงกลัวรุ่นพี่ อีกทั้งเพื่อลงโทษผู้ที่ไม่ทำตามที่ตั้ง หรือไม่เห็นด้วยกับระบบดังกล่าว ที่เรียกว่า การกดขี่ หรือลงโทษวินัย กล่าวคือ หากผู้กระทำความผิด หรือไม่ยอมปฏิบัติตามคำสั่งรุ่นพี่ จะถูกประณามหรือกลั่นแกล้งต่าง ๆ นานา ใช้อำนาจสั่งลงโทษต่างๆ

#### 4.8 คุณลักษณะผู้นำทางทหาร 14 ประการ

รัฐันท์ รถทอง (2561) อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ครบถ้วน หรือต้องการที่สุดที่ผู้นำทางทหารควรมี จำนวน 14 ประการ ประกอบด้วยลักษณะต่างๆดังนี้

1) การวางท่าทาง (Bering) คือ การสร้างความประทับใจ ให้เป็นที่นิยมของผู้อื่น อยู่ตลอดเวลาในเรื่องท่าทาง การวางตัวและความประพฤติ เป็นแบบอย่างให้ผู้ได้บังคับบัญชาเอาอย่าง หลีกเลี่ยงการพูดด้วยถ้อยคำเหยียดหยามต่อผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรหลีกเลี่ยงการตำหนิติเตียน หรือการลงโทษแบบเหมาหมดทั้งกลุ่มโดยเด็ดขาด

2) ความกล้าหาญ (ทางกาย และทางใจ) (Courage) คือ ความกล้าหาญ เป็นคุณสมบัติทางใจอย่างหนึ่ง ที่มีความรู้สึกต่อความกลัวภัยอันตรายหรือวิกฤตการณ์ ความกล้าหาญมีความสำคัญยิ่งต่อความเป็นผู้นำ ผู้นำจะต้องมีความกล้าหาญทั้งในทางกายและทางใจ ความกล้าหาญทางใจ หมายถึง การรู้จักและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกที่ควร แม้ว่าสิ่งนั้นจะไม่ใช่ที่สบอารมณ์ของผู้ใดก็ตาม ผู้นำที่มีความกล้าหาญทางใจ จะกล้ายอมรับผิดพลาดต่าง ๆ ที่ตนกระทำขึ้น และต้องกล้ากระทำการตามความตกลงใจของตนในเมื่อตนมั่นใจว่าตนถูก

3) ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ ผู้นำควรมีความสามารถทำการตัดสินใจได้อย่างฉับพลัน และสามารถแจ้งผลของการตัดสินใจนั้นได้อย่างชัดเจนและหนักแน่น ผู้นำที่ฉลาดจะต้องพิจารณาถึงข้อเท็จจริงต่าง ๆ ทำการเปรียบเทียบหนทางปฏิบัติต่าง ๆ แล้วจึงทำการตกลงใจอย่างมั่นคงในลักษณะที่ไฉย่น และรวดเร็ว

4) ความเป็นผู้เชื่อถือได้ (Dependability) คือ การได้รับความไว้วางใจ ในการปฏิบัติ งานตามหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ความเป็นผู้เชื่อถือได้นี้เป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่ง ที่ผู้นำจะต้องพัฒนาให้มีขึ้นในตัวเอง ผู้นำที่เชื่อถือได้สามารถจะได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว เฉลียวฉลาด ผู้นำที่มีความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่สูง มักจะใช้ความพยายามอย่างดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงาน ได้มาตรฐานอย่างสูงสุด

5) ความอดทน (Endurance) คือ อำนาจความคงทนทั้งในทางร่างกายและจิตใจ ที่วัดได้จากขีดความสามารถในการทนต่อความเจ็บปวด ความเหน็ดเหนื่อย ความยากลำบากและงานหนัก ความอดทนเป็นคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของความเป็นผู้นำ ผู้นำที่ขาดความอดทนนั้นอาจทำให้ต้องขาดความกล้าหาญไปด้วย ความอดทนในที่นี้หมายถึงความถึงขีดความสามารถที่จะคงทนต่อภาระงานและการดูแลงานนั้นไปได้จนตลอด

6) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การแสดงออกถึงความสนใจ และความมีใจจดจ่อต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างจริงจัง ความกระตือรือร้นในที่นี้หมายถึงความถึงว่า จะต้อง

ทำงานด้วยความร่าเริงและคิดในแง่ดีเสมอ และมีความตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้บังเกิดผลดีด้วย ทักษะคิดของผู้นำจะเป็นตัวอย่าง ให้บุคคลที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา การสนใจและความกระตือรือร้นของผู้นำ จะมีผลสะท้อนไปถึงผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

7) ความริเริ่ม (Initiate) คือ การเห็นว่า อะไรควรจะทำ แล้วเริ่มต้นตามหนทางปฏิบัติในทันที ถึงแม้ว่าผู้นำจะไม่ได้รับคำสั่งใด ๆ ก็ตาม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทหารทุกคนไม่ว่าจะมียศชั้นไหน ทหารทุกคนย่อมจะรวมกันข้างหลังผู้บังคับบัญชาของตนได้อย่างรวดเร็ว และพร้อมที่จะปฏิบัติได้ทันที ในเมื่อผู้บังคับบัญชาของตนต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ที่มีได้คาดคิดไว้ก่อน ผู้บังคับบัญชาควรจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน มีความริเริ่มในการทำงาน โดยมอบหมายงานให้แต่ละคนทำตามขีดความสามารถของแต่ละบุคคล แล้วปล่อยให้เขาทำงานไปตามวิธีการของเขาเองไปจนกว่าจะเสร็จ เมื่อมอบหมายงานแล้วก็ทำการกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ถูกต้องด้วย

8) ความซื่อสัตย์ (Integrity) คือ เป็นคุณสมบัติที่ผู้นำจะขาดเสียมิได้ ความซื่อสัตย์ คือ การเป็นผู้มีอุปนิสัยซื่อตรง และตั้งมั่นอยู่ในหลักธรรมต่างๆ ตลอดจนเป็นผู้มีคุณสมบัติในทางรักษาสัจจะ และมีความซื่อสัตย์สุจริตอย่างแท้จริง บุคคลใดถ้าไม่มีความซื่อสัตย์แล้ว บุคคลนั้นย่อมไว้วางใจไม่ได้เลย ในทางทหารนั้นจะไม่มีใครยอมให้มีผู้ใดมีความซื่อสัตย์น้อยไปกว่าเกณฑ์สูงสุดที่ตั้งไว้แม้แต่น้อย และจะไม่มีการผ่อนปรนใด ๆ ทั้งสิ้น

9) วิจารณ์ญาณ (Judgement) คือ คุณสมบัติของการเปรียบเทียบความจริงกับหนทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่น่าจะเป็นไปได้ เพื่อให้ได้ข้อตกลงใจที่ดีที่สุด วิจารณ์ญาณย่อมจะเสริมสร้างให้ดีขึ้น โดยพยายามปรับปรุงตน ให้มีความรู้ทางเทคนิคให้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถกระทำได้ ไม่ทำการตกลงใจแบบหุนหันพลันแล่น ศึกษาพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ด้วยสามัญสำนึก

10) ความยุติธรรม (Justice) คือ คุณสมบัติของความเป็นผู้ไม่มีอคติ และมีความเที่ยงตรงในการปกครองบังคับบัญชา ความยุติธรรมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลและการลงโทษไปตามข้อผิดถูกที่เกิดขึ้นโดยไม่ยอมให้มีอารมณ์ของความโกรธ หรืออารมณ์อื่นใดเข้ามาแทรกแซง ผู้นำจะต้องไม่มีอุปทานของการเลือกชั้น วรรณะ และการเชื่อถือใด ๆ ทั้งสิ้น

11) ความรู้ (Knowledge) คือ ข่าวสารต่างๆ ที่ได้รับรู้มาซึ่งรวมทั้งความรู้ในวิชาชีพและ ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีอะไรที่จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่น และความเคารพนับถือได้อย่างรวดเร็วไปมากกว่าการแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ตนมีความรู้ บุคคลที่มีความล่องรู้งานในหน้าที่ของตนย่อมจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และเกิดความเชื่อมั่นแก่บุคคลอื่นๆด้วย ความรู้ของผู้นำนั้น ไม่ควรจะมีจำกัดเฉพาะแต่เรื่องในวงการทหารเท่านั้น ถ้าผู้นำมี

ความรู้เรื่องระดับชาติและระหว่างชาติอย่างกว้างขวางแล้ว จะทำให้ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความรู้กว้างขวางมากขึ้น

12) ความจงรักภักดี (Royalty) คือ คุณสมบัติของความซื่อสัตย์ที่มีต่อประเทศชาติ กองทัพบก หน่วยของตน ผู้อาวุโสกว่าตน ผู้ใต้บังคับบัญชา และมิตรสหาย ถ้าผู้นำมีคุณสมบัติอันนี้เพียงอย่างเดียว ก็จะทำให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และมิตรสหาย มีความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้นำได้

13) กาลเทศะ (Tact) คือ ความสามารถในการปฏิบัติตนกับบุคคลอื่น โดยไม่ให้เกิดความขุ่นข้องหมองใจ ความสุภาพอ่อนโยนถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องกาลเทศะ เพราะฉะนั้นในความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำไม่ควรจะละเลยเรื่องความสุภาพอ่อนโยนนี้เสีย ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุภาพอ่อนโยนต่อผู้นำ แต่ผู้นำกลับไม่แสดงความสุภาพอ่อนโยนตอบอย่างเหมาะสม ย่อมจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่าผู้นำเป็นคนหยิ่งโศ หรือเป็นคนขาดความสนใจได้

14) ความไม่เห็นแก่ตัว (Imselfishness) คือ ผู้นำที่ไม่หาความสะดวกสบาย และความเจริญก้าวหน้าให้กับตนเองจากความเดือนร้อนของผู้อื่น แต่จะต้องเป็นผู้นำที่พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความสะดวกสบาย ความสนุกสนาน เพลิดเพลิน และการบันเทิงใจก่อนตน ผู้นำที่แท้จริงนั้นจะต้องยอมรับอันตราย งานหนัก และความไม่สะดวกสบายต่างๆ เช่นเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

#### 4.9 บทสรุป

ระบบการบริหารจัดการด้านกำลังพลในหน่วยทหาร ได้แก่ การคัดเลือก การศึกษา/อบรม การเข้ารับราชการ การเลื่อนยศ ปลด ย้าย มีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

##### 4.9.1 ระบบการคัดเลือก

เป็นระบบที่มีการคัดเลือกทั้งจากบุคคลพลเรือนเข้าผ่านระบบโรงเรียนทหารต่างๆ และจากบุคคลพลเรือนบรรจุเป็นข้าราชการทหาร โดยตรงผ่านกระบวนการของหน่วยทหาร/กองทัพ ในการพิจารณาตามกฎเกณฑ์และระเบียบทางราชการในการเข้ามารับราชการทหาร ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ระบบการคัดเลือก กับ Toxic Leadership ได้ดังนี้

1) ระบบอุปถัมภ์ ถ้าผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจในทางที่ถูกต้องในทางราชการ จะเรียกว่ามี Connection ใช้ในการติดต่อราชการ/ประสานงานในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงาน หรือติดต่อกับหน่วยงานภายนอก แต่ในทางกลับกันถ้าผู้นำแบบ Toxic จะใช้ในทางที่ผิด จะเรียกว่า ระบบเส้นสาย ซึ่งจะใช้อื้อประโยชน์ในระบบการคัดเลือก และการสอบเข้ารับราชการทหาร

2) การขาดความโปร่งใส กระบวนการคัดเลือกที่ไม่มีความยุติธรรม ไม่โปร่งใส อื้อประโยชน์ให้กลุ่มคน หรือคนบางคน ซึ่งถ้าได้ผู้นำแบบ Toxic มาอยู่ในกระบวนการคัดเลือกดังกล่าว ก็จะทำให้กระบวนการคัดเลือกคนเข้ามารับราชการไม่มีความเป็นธรรม ขาดการตรวจสอบ และได้คนที่เข้ามารับราชการ ไม่มีคุณสมบัติตรงตามที่หน่วยทหารนั้นๆ ต้องการ

การวิเคราะห์นี้ชี้ให้เห็นว่า แม้ในระบบการคัดเลือกจะเป็นไปตามกฎเกณฑ์หรือระเบียบของทางราชการ ก็ยังมีช่องว่างที่สามารถทำให้กระบวนการคัดเลือกในระบบราชการไม่มีประสิทธิภาพ ได้แก่พวกพ้องของตนเข้ามาทำงานเป็นลักษณะที่เรียกว่า “เด็กฝาก หรือ เด็กเส้น” คนที่ได้คัดเลือกเข้ามาไม่มีคุณสมบัติ/ความรู้ ความสามารถเพียงพอต่อตำแหน่งนั้นๆ ผู้นำแบบ Toxic จะทำการเปลี่ยนกฎ/ระเบียบให้สอดคล้อง หรืออื้อประโยชน์กับพวกพ้องของตนให้มารับราชการทหาร และถ้าเลวร้ายที่สุดจะมีการทุจริต การเรียกรับผลประโยชน์จากกระบวนการคัดเลือกต่างๆ โดยการเรียกร้องเป็นเงิน หรือการตอบแทนในรูปแบบอื่นๆ

#### 4.9.2 ระบบ SOTUS (Seniority, Order, Tradition, Unity, and Spirit)

เป็นระบบที่ใช้ในหลายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย และโรงเรียนทหาร โดยเฉพาะในกิจกรรมการรับน้องใหม่ ระบบนี้มีความเข้มงวดเรื่องความเป็นรุ่นพี่รุ่นน้อง และการปฏิบัติตามระเบียบและประเพณีที่สืบทอดกันมา ขณะที่ระบบ SOTUS มีเป้าหมายเพื่อสร้างความสามัคคีและส่งเสริมคุณธรรม แต่ก็มีข้อวิจารณ์ว่าอาจนำไปสู่การกระทำที่ไม่เหมาะสมหรือแม้แต่การละเมิดสิทธิของน้องใหม่

ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง SOTUS กับ Toxic Leadership ได้ดังนี้

1) การใช้อำนาจและการควบคุม เนื่องจาก ระบบ SOTUS เน้นความเป็นรุ่นพี่รุ่นน้องและการปฏิบัติตามระเบียบ ซึ่งรุ่นพี่มีอำนาจเหนือรุ่นน้อง อาจส่งผลให้รุ่นพี่บางคนใช้

อำนาจในทางที่ผิด เช่น การบังคับขู่เข็ญ หรือการทำให้ผู้อื่นรู้สึกอับอาย ซึ่งอาจสร้างบรรยากาศที่ไม่ดีในทีม/หน่วยทหาร

2) ผลกระทบทางจิตใจ การใช้ระบบ SOTUS ที่เข้มงวดอาจทำให้องค์ใหม่หรือรุ่นน้องรู้สึกกดดัน เครียด และไม่มีความสุขในการเรียน/การทำงาน

3) การสร้างความสามัคคี ระบบ SOTUS มุ่งเน้นการสร้างสามัคคีและความเป็นหนึ่งเดียวกันของรุ่น แต่หากมีการใช้ระบบนี้ในทางที่ผิด อาจกลับกลายเป็นการสร้างความขัดแย้งและความแตกแยก เช่นเดียวกับ ผู้นำแบบ Toxic มักจะสร้างความขัดแย้งและความไม่พอใจในทีมงาน/หน่วยทหาร รุ่นพี่รุ่นน้อง ทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่ดีและส่งผลเสียต่อการทำงานร่วมกัน

4) การเรียนรู้และการพัฒนา ระบบ SOTUS อาจมีผลดีต่อการพัฒนาความรู้ฝึกหัดและความเคารพในระเบียบ แต่หากถูกใช้อย่างไม่ถูกต้อง อาจกลายเป็นการกดดันและข่มขู่ ไม่ได้ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ แต่กลับกดขี่และทำลายความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม

การวิเคราะห์นี้ชี้ให้เห็นว่า แม้ระบบ SOTUS จะมีเป้าหมายที่ดีในการสร้างความสามัคคีและส่งเสริมคุณธรรม แต่หากมีการใช้อำนาจในทางที่ผิดหรือมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ก็อาจกลายเป็นภาวะผู้นำแบบ Toxic ที่ส่งผลเสียต่อทั้งตัวบุคคลและองค์กรได้

### 4.9.3 สายการบังคับบัญชา

Reed (2004) ได้กล่าวถึงในบทความของเขาว่า โครงสร้างลำดับชั้นทางทหารสามารถมีผลต่อการเกิดภาวะผู้นำแบบ Toxic โครงสร้างลำดับชั้นที่เข้มงวดในทางทหาร สามารถสร้างสภาวะที่เอื้อต่อการใช้อำนาจในทางที่ผิดและการกดขี่ โดยเฉพาะเมื่อมีการเน้นการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดและไม่มีการท้าทายอำนาจ

ประเด็นหลักในงานของ Reed (2004) พูดยัง

1) อำนาจและการควบคุม สายการบังคับบัญชาหรือโครงสร้างลำดับชั้นในทางทหารให้อำนาจและการควบคุมแก่ผู้นำอย่างมาก ซึ่งอาจนำไปสู่การใช้อำนาจในทางที่ผิดและการข่มขู่ลูกน้อง ผู้นำที่มีลักษณะ Toxic มักใช้โครงสร้างนี้เพื่อเสริมสร้างอำนาจและกดดันผู้อื่น

2) การขาดความโปร่งใส โครงสร้างลำดับชั้นที่เข้มงวดอาจทำให้เกิดการขาดความโปร่งใสในการตัดสินใจและการสื่อสาร ซึ่งสามารถสร้างบรรยากาศที่ไม่ดีและทำให้เกิดความไม่พอใจในทีม/หน่วยทหาร การขาดความโปร่งใสยังช่วยให้ผู้นำแบบ Toxic สามารถทำงานได้โดยไม่มี การตรวจสอบหรือการคัดค้าน

3) วัฒนธรรมการปฏิบัติตามคำสั่ง การเน้นการปฏิบัติตามคำสั่งในทางทหารสามารถทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการท้าทาย หรือการเสนอมุมมองที่แตกต่าง ซึ่งนำไปสู่การใช้อำนาจในทางที่ผิดโดยไม่มี การตรวจสอบ ผู้นำที่มีลักษณะ Toxic สามารถใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมนี้เพื่อกดดันและควบคุมลูกน้อง

4) ความเครียดและความกดดัน สภาพแวดล้อมที่มีความเครียดและความกดดันสูง ในทางทหารสามารถทำให้ผู้นำใช้วิธีการกดดันหรือข่มขู่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ การมีผู้นำแบบ Toxic ในสภาพแวดล้อมเช่นนี้สามารถทำให้เกิดปัญหาทางจิตใจ และความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากที่กล่าวมา Reed เน้นว่าการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความโปร่งใส การส่งเสริม การสื่อสารที่ดี และการสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง เป็นสิ่งสำคัญในการ ลดภาวะผู้นำแบบ Toxic ในโครงสร้างลำดับชั้นทางทหาร

## บทที่ 5

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหารนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัย เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเริ่มจากการศึกษาเอกสาร เว็บไซต์ จดหมายเหตุ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) จากแหล่งข้อมูลภายในและต่างประเทศ ทั้งแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ รวมทั้งมีการสัมภาษณ์อดีตผู้บังคับบัญชา ก่อนการสัมภาษณ์กำลังพลท่านอื่นๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดโครงสร้างการสัมภาษณ์ในการศึกษางานวิทยานิพนธ์ เรื่องการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้ไปเก็บข้อมูลภาคสนามในการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) และการส่งแบบสอบถามปลายเปิด (Opened-Ended Questionnaire) สำหรับนายทหารที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 8 คน รวมทั้งหมดเป็น 15 คน ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลนำมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ มีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

#### 5.1 พฤติการณ์ที่สร้างภาวะผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร

ในสถานการณ์หรือเหตุการณ์จากการกระทำของคนที่เกิดขึ้นมาแล้ว หรือกำลังจะเกิดขึ้น มักจะจงใจในแง่ของตัวผู้กระทำ เวลา และสถานที่ โดยอาจจะทำให้เกิดภาวะผู้นำเป็นพิษ จากปัจจัยต่างๆ มีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

##### 5.1.1 ครอบครัว

1) ฐานะทางการเงินของครอบครัวคนที่รับราชการทหารส่วนใหญ่ เป็นผู้ที่มีรายได้น้อยถึงราย ได้ปานกลาง

2) ฐานะทางบ้านยากจน อยู่ในครอบครัวที่มีลูกมาก แต่ได้เต็มารับราชการทหาร มาเป็นทหารชั้นผู้น้อย ผู้ได้บังคับบัญชาที่มาจากครอบครัวที่ยากจนมัก โคนผู้บังคับบัญชาดูถูกความเป็นคน

3) ครอบครัวเป็นข้าราชการ ส่งเสริมการรับราชการ แต่ไม่ได้ชื่นชอบอาชีพทหาร ตั้งแต่แรก ส่งผลต่อการรับราชการทหาร ความตั้งใจในการทำงาน ผู้ได้บังคับบัญชากลุ่มนี้แนวโน้ม จะเกิดความกดดันและความเครียด

4) ในกลุ่มของผู้ที่ให้ข้อมูลพบว่าปัญหาชีวิตภายในครอบครัวส่งผลมาถึงการทำงาน อาทิเช่น ภรรยาเข้ามามีบทบาทในหน้าที่การงานของสามี

5) ส่วนใหญ่ของผู้ให้ข้อมูลให้สัมภาษณ์ว่า พวกเขาได้รับการกล่อมเกลาและ แสดงออกด้านความเป็นผู้นำจากครอบครัวตั้งแต่เด็กๆ ดังนั้นการเข้ามารับราชการทหารจึงมาจาก ครอบครัวเป็นแรงผลักดันที่สำคัญ อย่างไรก็ตามสภาพของครอบครัวที่มีความกดดันก็ส่งผลต่อ พฤติกรรมเมื่อเข้ามารับราชการทหารด้วยเช่นกัน

โดยสรุปพฤติกรรมที่สร้างภาวะผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร สามารถได้รับอิทธิพลอย่างมากจากปัจจัยที่มาจากครอบครัว ซึ่งเป็นพื้นฐานทางจิตใจและพฤติกรรมที่สะท้อนออกมาในภายหลังเมื่อบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำในหน่วยทหาร การเติบโตในครอบครัวที่มีลักษณะเป็นพิษ เช่น การเผชิญกับการถูกกดดันหรือควบคุมอย่างหนักหน่วง การใช้ความรุนแรง หรือการได้รับการดูแลที่ไม่เพียงพอ อาจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความไม่ปลอดภัยทางจิตใจ บุคคลเหล่านี้อาจพยายามชดเชยความรู้สึกขาดความมั่นคงจากการเลี้ยงดูโดยใช้การควบคุมอย่างเข้มงวด การกดขี่ และการสร้างบรรยากาศความกลัวในที่ทำงานเพื่อควบคุมผู้ได้บังคับบัญชา นอกจากนี้การขาดรูปแบบครอบครัวที่สนับสนุนด้านอารมณ์และการสนทนาที่เปิดเผย สามารถทำให้บุคคลพัฒนาเป็นผู้นำที่ไม่สามารถรับฟังหรือยอมรับความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาได้ เนื่องจากขาดความสามารถในการจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม นอกจากนี้การเผชิญกับความไม่เท่าเทียมภายในครอบครัว เช่น การถูกเปรียบเทียบกับพี่น้องหรือความคาดหวังที่มากเกินไป อาจทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะสร้างภาวะการแข่งขันที่สูงเกินไปในหมู่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อชดเชยความรู้สึกไม่พอใจในตนเอง

สิ่งที่น่าสนใจที่ค้นพบจากการสัมภาษณ์ในหน่วยทหาร คือ การขาดความเห็นอกเห็นใจ หรือการสนับสนุนทางอารมณ์ อาจทำให้ผู้นำสร้างบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความกดดัน ความเครียด และการไม่ยอมรับความผิดพลาด การใช้บทบาทผู้นำเพื่อกดขี่ผู้อื่นและใช้ความรุนแรง

ทั้งทางคำพูดและการกระทำเป็นกลไกการควบคุมที่อาจสะท้อนมาจากพฤติกรรมที่ได้รับจากครอบครัว

### 5.1.2 การศึกษา

ภาวะผู้นำที่เป็นพิษซึ่งมีสาเหตุมาจากการศึกษา โดยเฉพาะในกรณีที่ผู้นำมีความรู้ทางทฤษฎีมากแต่ขาดประสบการณ์และความเข้าใจในภาคปฏิบัติ อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กรที่พวกเขาดูแล ผู้นำที่พึ่งพาความรู้ทางทฤษฎีมากเกินไป แต่ขาดการปรับใช้หรือการรับรู้สถานการณ์จริงในที่ทำงาน มักจะไม่สามารถเชื่อมโยงทฤษฎีกับความเป็นจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการและสภาพแวดล้อมขององค์กร

ผู้นำที่ได้รับการศึกษาสูงในเชิงทฤษฎีแต่ไม่มีทักษะภาคปฏิบัติ อาจแสดงความมั่นใจมากเกินไปในความรู้ของตนเอง และมักจะสร้างกฎระเบียบหรือกระบวนการที่ซับซ้อนและเข้มงวดโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่แท้จริงต่อผู้ปฏิบัติงาน ในทางกลับกัน การขาดการมีปฏิสัมพันธ์ที่เข้าใจในภาคปฏิบัติ ทำให้พวกเขาอาจขาดความเห็นอกเห็นใจในสถานการณ์จริงของผู้ใต้บังคับบัญชา การดำเนินนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติที่ไม่ได้รับการตรวจสอบ หรือปรับให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร อาจก่อให้เกิดความเครียดและความรู้สึกไร้ค่าในผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนั้นผู้นำที่มุ่งเน้นทฤษฎีมากเกินไป อาจไม่สามารถรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพวกเขาไม่คุ้นเคยกับการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำที่เป็นพิษนี้ยังอาจทำให้บรรยากาศในที่ทำงานเต็มไปด้วยความสับสนและขาดความเชื่อมั่นต่อผู้นำ ส่งผลให้เกิดการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ความท้อแท้ในที่ทำงาน และอาจนำไปสู่การลาออกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีศักยภาพ

“...ผู้บังคับบัญชาบางคนเรียนสูงก็จริงแต่มีแค่เพียงทฤษฎี และไม่เก่งเรื่องการปฏิบัติ แต่ไม่ยอมฟังผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชำนาญมากกว่า” (เอ็ก โค้(ชัชชนายสิข), การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 พฤษภาคม 2567)

“...เรียนไม่ตรงกับสายงาน หรือตำแหน่งในการรับราชการทหาร แต่ใช้ระบบอุปถัมภ์ใน ทางที่ผิด ในการคัดเลือกเข้ามารับราชการทหาร” (อัลฟา(ชั้นยศนายพล),การสื่อสารส่วนบุคคล,วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2567)

### 5.1.3 การทำงาน/ใช้ชีวิตประจำวัน

สาเหตุที่ทำให้คนกลายเป็นผู้นำที่เป็นพิษอันมีรากฐานมาจากการทำงาน และการใช้ชีวิตประจำวัน สามารถอธิบายได้จากหลายปัจจัย เช่น กิเลส ความอยาก ระบบอุปถัมภ์ และการไม่ทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้นำอย่างลึกซึ้ง

#### 1) กิเลสและความอยาก

กิเลสและความอยากเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่เห็นแก่ตัว การอยากได้สถานะ อำนาจ และผลประโยชน์ที่เกินความจำเป็น นำไปสู่การใช้ทรัพยากรและตำแหน่งผู้นำเพื่อความพอใจส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ของส่วนรวม ผู้นำที่ถูกขับเคลื่อนด้วยกิเลสเหล่านี้มักไม่คำนึงถึงความต้องการหรือความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยความกดดันและการแข่งขันที่ไม่สร้างสรรค์ การแสวงหาความสำเร็จในเชิงวัตถุหรือเกียรติยศโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบ ทำให้พวกเขามักจะเพิกเฉยต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความเป็นอยู่ที่ดีของทีมงาน

“...มีกิเลส มีตัณหา มีความอยากได้ อยากเป็น เพราะความอยากทั้งหมด บางครั้งการจะขึ้นไปสู่จุดที่สูงขึ้นไป จะต้องมีความเห็นแก่ตัว เอาเปรียบผู้อื่น เพื่อให้ตัวเองไปสู่จุดนั้นได้” (บราโว (ชั้นยศนายพัน),การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 พฤษภาคม 2567)

#### 2) ระบบอุปถัมภ์

ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่าการเติบโตและการเลื่อนตำแหน่งในองค์กรที่ยึดถือระบบอุปถัมภ์มากกว่าความสามารถจริง ๆ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดผู้นำที่เป็นพิษ ผู้นำที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งด้วยการอาศัยความสัมพันธ์ และการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจมักจะขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ขาดการพัฒนาทักษะที่จำเป็น พวกเขา มักจะใช้ตำแหน่งเพื่อสนองความต้องการส่วนตัวและสร้างกลุ่ม

สนับสนุนที่ให้ประโยชน์แก่ตนเองและคนใกล้ชิด ส่งผลให้ระบบการทำงานขาดความโปร่งใส ไม่ยุติธรรม และเป็นการขัดขวางการเติบโตของบุคลากรที่มีความสามารถจริง ๆ ภายใต้ระบบนี้ ผู้นำที่เป็นพิชย์มักไม่ฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและไม่เปิดรับนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

“...ระบบอุปถัมภ์ที่ช่วยในการเลื่อน ยศ ปลด ย้ายตำแหน่ง” (อัลฟา(ชั้นยศนายพล),การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กุมภาพันธ์ 2567)

### 3) การไม่ทำงานเป็นทีม

การไม่ทำงานเป็นทีมเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำเป็นพิชย์ ผู้นำที่ไม่สามารถทำงานร่วมกับทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักจะขาดความสามารถในการประสานงานและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น พวกเขามักจะใช้วิธีการควบคุมและสั่งการแทนการสร้างแรงจูงใจและการให้การสนับสนุนทีม ส่งผลให้เกิดการขัดแย้งและความไม่พอใจในที่ทำงาน การขาดทักษะในการทำงานเป็นทีม ทำให้ผู้นำไม่สามารถเข้าใจความต้องการและความท้าทายของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างลึกซึ้ง ทำให้การตัดสินใจมักจะไม่สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการจริงของทีมงาน

ผู้นำที่ถูกขับเคลื่อนด้วยกิเลส ความอยาก และการใช้ระบบอุปถัมภ์มักจะไม่สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาและความสำเร็จในระยะยาวได้ การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของทีมและการเน้นผลประโยชน์ส่วนตัว รวมทั้งไม่มีการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดภาวะผู้นำเป็นพิชย์ ซึ่งส่งผลเสียทั้งต่อบุคคลและองค์กร

“...เพื่อนร่วมงานชอบแฉวะ นินทา เอาใจเจ้านาย และนำข้อมูลอันเป็นเท็จ ไปให้ผู้บังคับบัญชา” (เอ็กโค(ชั้นยศนายสิบ),การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 พฤษภาคม 2567)

“...การทำงานร่วมกันแบบหมู่คณะ ความคิดเห็นของคนหลายคนอาจไม่ตรงกัน บางครั้งการตัดสินใจไปโดยไม่ได้มีกระบวนการพูดคุยหารือกัน อาจก่อให้เกิดปัญหาทีมเวิร์คได้” (ไมค์(ชั้นยศนายสิบ),การสื่อสารส่วนบุคคล, 1 มิถุนายน 2567)

### 5.1.4 ความเครียด

ความเครียด เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามเกิดสภาวะที่กดดัน สภาวะทางจิตใจ และร่างกายที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นจากภายนอก (เช่น งาน ครอบครัว) หรือภายใน (เช่น ความกังวล ความคิด) ความเครียดของบุคคลโดยทั่วไป อาจจะมีสาเหตุมาจาก 1) ความเครียดจากการทำงาน ซึ่งมาจากแรงกดดันจากการทำงานที่มากเกินไป การจัดการเวลาไม่ดี หรือมีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน 2) ความเครียดทางการเงิน เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการมีปัญหานี้สิน ค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น 3) ความเครียดจากความสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความเครียดมาจากปัญหาครอบครัว เช่น ปัญหาครอบครัว การบอกเลิกความสัมพันธ์ ความไม่ลงรอยกับคนในครอบครัวหรือเพื่อน 4) ความเครียดจากสุขภาพ มีผู้ป่วยมากมายที่จบชีวิตของตนจากการเจ็บป่วยเรื้อรัง ความกังวลเกี่ยวกับสุขภาพของตัวเองหรือคนที่รัก และ 5) ความเครียดจากการเปลี่ยนแปลงในชีวิต เช่น การย้ายบ้าน การเปลี่ยนงาน หรือบางคนทนไม่ได้ต่อการสูญเสียคนที่รัก

สำหรับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ทหารก็เป็นบุคคลหนึ่งซึ่งมีสาเหตุความเครียดไม่ต่างจากบุคคลทั่วไป แต่ทหารนอกจากถูกกสภาวะกดดันเช่นบุคคลทั่วไปแล้ว ความเครียดของทหารยังเกิดจากหลายปัจจัยซึ่งเป็นข้อจำกัดด้านวิชาชีพ สภาวะความกดดันของผู้มีอาชีพทหาร จึงอาจมากกว่าบุคคลทั่วไปซึ่งได้แก่ 1) การกิจและสถานการณ์ในสนามรบ ทหารที่ออกหน่วยรบ หรืออยู่ในพื้นที่ที่เสี่ยงอันตราย การเผชิญหน้ากับความเสียดชีวิต การรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด การต่อสู้ทางจิตใจเมื่อเห็นเพื่อนร่วมงานบาดเจ็บหรือเสียชีวิต 2) การฝึกที่เข้มงวดและการบังคับบัญชา สภาวะความกดดันที่สะสมมาจากการฝึกหนัก การต้องปฏิบัติตามคำสั่งที่เข้มงวด การไม่มีเวลาให้กับครอบครัวและเพื่อน 3) สภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นมิตร สภาพแวดล้อมมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ก่อให้เกิดสภาวะความเครียดกับทหาร เช่น สภาพอากาศที่ไม่เหมาะสม การขาดแคลนทรัพยากรที่จำเป็น และสภาพการดำรงชีวิตที่ลำบาก และ 4) ผลกระทบทางจิตใจและอารมณ์ การเป็นข้าราชการทหารต้องโยกย้ายไปรับราชการในที่ต่างๆ ก่อให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยว ความกดดันทางจิตใจจากการต้องรับมือกับความรุนแรง การปรับตัวกลับสู่ชีวิตประจำวันหลังจากการปฏิบัติภารกิจ จะเห็นได้ว่าสภาวะของความเครียดของทหาร มีทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน ความเครียดจากการทำงาน ถูกกดดันจากตัวเองและผู้อื่น (ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา) การที่ผู้บังคับบัญชาใช้อารมณ์ในการทำงาน/บังคับบัญชามากกว่าเหตุผล ดังนั้น ความอดทนของแต่ละคนไม่เท่ากัน ถึงแม้บางคนจะได้รับการฝึกฝนมาแล้วก็ตาม แต่สภาวะความกดดันและความเครียดก็ทำให้เกิดสภาวะที่ไม่น่าพึงพอใจตามมาได้

### 5.1.5 ระบบ SOTUS

สาเหตุที่ทำให้ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำที่เป็นพิษ โดยเฉพาะเมื่ออิงกับระบบ SOTUS (Seniority, Order, Tradition, Unity, Spirit) ซึ่งเป็นโครงสร้างอำนาจนิยมและการถ่ายทอดความเชื่อที่ผิดพลาดจากรุ่นสู่รุ่น สามารถอธิบายได้จากหลายมิติที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมทั้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังสามารถแยกแยะได้ดังนี้

#### 1) ระบบอำนาจนิยมใน SOTUS

ระบบ SOTUS สร้างบรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับ “อำนาจ” ของผู้นำและผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าความสามารถหรือความเท่าเทียม ระบบนี้เน้นการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดโดยไม่มีการตั้งคำถาม ซึ่งเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่เป็นพิษ ผู้นำที่เติบโตมาภายใต้ระบบนี้จะมีแนวโน้มใช้ตำแหน่งของตนในการควบคุมและข่มขู่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยลำดับอาวุโสและการใช้อำนาจในลักษณะเผด็จการแทนการสร้างแรงจูงใจ และความเคารพผ่านการนำที่มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมเช่นนี้ทำให้เกิดการขาดความยืดหยุ่นในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันในองค์กร รวมถึงทำให้เกิดความขัดแย้งและการไม่พอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

“...ระบบรุ่นพี่รุ่นน้อง/ระบบ SOTUS สร้างระบบอำนาจนิยม และไม่มีมาตรฐาน”  
(ลิมา(ชั้นยศนายสิบ),การสื่อสารส่วนบุคคล, 1 มิถุนายน 2567)

#### 2) การถ่ายทอดความเชื่อที่ผิดจากรุ่นสู่รุ่น

หนึ่งในปัญหาหลักของระบบ SOTUS คือ การถ่ายทอดความเชื่อและแนวคิดที่ไม่ถูกต้องจากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นต่อไป โดยเฉพาะความเชื่อที่ว่า “ความอาวุโส” และ “การยอมรับอำนาจอย่างไม่มีเงื่อนไข” เป็นสิ่งที่สมควรและจำเป็นต่อการรักษาความสามัคคีในองค์กร ผู้นำในรุ่นใหม่ที่เติบโตมาจากการเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาในระบบนี้ มักจะรับเอาพฤติกรรมและแนวคิดที่ผิดมาเป็นแนวทางในการนำตัวเอง เมื่อพวกเขาได้ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำ พวกเขามักจะใช้วิธีการเดียวกับที่เคยประสบมาในการควบคุมและข่มขู่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างบรรยากาศของความกลัวและการใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรมเช่นนี้ส่งผลให้ความคิดเชิงลบ และความกดดันที่มีต่อการทำงานในองค์กรยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น

“...การส่งต่ออำนาจในทางที่ผิด ต้องการอำนาจ รักษาผลประโยชน์ของตนเอง..”  
(ชาติ(ชั้นยศนายพัน),การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 พฤษภาคม 2567)

สำหรับผลกระทบต่อผู้ได้บังคับบัญชา ในระบบที่ขับเคลื่อนด้วย SOTUS ผู้ได้บังคับบัญชามักจะรู้สึกว่าเขาต้องยอมรับคำสั่งและปฏิบัติตามอย่างไม่มีข้อสงสัย ไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่ก็ตาม การไม่ได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจทำให้พวกเขาเกิดความรู้สึกหมดหวังและขาดแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ผู้ได้บังคับบัญชาที่เคยประสบกับการถูกบังคับขู่เข็ญในระบบนี้ อาจรู้สึกว่าเมื่อพวกเขาก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำ ก็จำเป็นต้องใช้วิธีเดียวกันเพื่อรักษาระบบหรือความสำคัญของตำแหน่งตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างวงจรพิษของภาวะผู้นำที่สืบทอดต่อไปเรื่อย ๆ

“...การเรียนการสอนของโรงเรียนทหาร ที่ส่งต่อถ่ายทอดบางอย่างที่ผิดๆ เช่น รุ่นพี่บางคนชอบใช้ความรุนแรง ก็อยากถ่ายทอดความรุนแรงให้รุ่นน้องด้วย (อัลฟา (ชั้นยศนายพล),การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กุมภาพันธ์ 2567)

“...รุ่นพี่ที่เร็วที่สุด ย่อมดีกว่ารุ่นน้องที่ดีที่สุด คำกล่าวนี้สะท้อนได้ดีนะ หมายถึงการนำไปสอนแบบผิดๆ ที่ต้องการสื่อความหมายของประโยคนั้นจริงๆ คือ รุ่นพี่ถึงแม้จะแย่ที่สุดในรุ่น แต่ยังคงฉลาด แข็งแรง มีจิตใจเข้มแข็ง เป็นผู้นำ เก่งกว่าคนที่เก่งที่สุดในรุ่นน้องเลย”

### 3) การไม่ปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลง

ระบบ SOTUS ส่งผลให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาขาดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่อยู่ในระบบนี้มักไม่เปิดรับความคิดใหม่หรือการเปลี่ยนแปลง เพราะยึดมั่นกับประเพณีและการทำงานแบบดั้งเดิม พวกเขาอาจไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะใหม่ๆ หรือการสร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์และยั่งยืนสำหรับทีมงาน การปิดกั้นนวัตกรรม และการปฏิสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์ในที่ทำงานทำให้การพัฒนาองค์กรหยุดนิ่ง ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในหมู่บุคลากรที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงและการเติบโต ดังนั้น ระบบ SOTUS ที่ยึดมั่นในอำนาจนิยม และการถ่ายทอดความเชื่อที่ผิดพลาดนี้เป็นรากฐานสำคัญที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ

ที่เป็นพิษทั้งในตัวผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งประสิทธิภาพการทำงาน และบรรยากาศขององค์กรในระยะยาว

### 5.1.6 การผลิตซ้ำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

การผลิตซ้ำที่ผู้บังคับบัญชาได้ทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในบริบทของภาวะผู้นำเป็นพิษ สามารถพรรณนาได้ในแง่ของวงจรที่เป็นอันตราย และการส่งผ่านพฤติกรรมเชิงลบจากรุ่นสู่รุ่นในองค์กร การผลิตซ้ำเช่นนี้มักเริ่มจากการที่ผู้นำใช้อำนาจอย่างไม่เหมาะสม หรือแสดงพฤติกรรมที่สร้างความกดดัน ความกลัว และความไม่พอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งในระยะยาวผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตกอยู่ในระบบเหล่านี้มีแนวโน้มจะพัฒนา และรับเอาพฤติกรรมเหล่านี้มาเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการทำงานของตนเองเมื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำ

#### 1) การหลงยศและตำแหน่ง

พฤติกรรมของผู้นำที่หลงยศและตำแหน่งเป็นลักษณะหนึ่งของภาวะผู้นำเป็นพิษ ซึ่งผู้นำมักจะยึดติดกับสถานะ อำนาจ และเกียรติยศของตนเองมากเกินไป พวกเขามักจะมองว่าตำแหน่งที่ครอบครองเป็นสัญลักษณ์ของความเหนือกว่าผู้อื่น และเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาควรยกย่องพวกเขาด้วยความเคารพอย่างไม่มีเงื่อนไข การหลงตำแหน่งนี้นำไปสู่การไม่ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้นำอาจมีความคิดว่าตนเองมีสิทธิ์ที่จะสั่งการและควบคุมผู้อื่น โดยไม่มีข้อกังขา เนื่องจากพวกเขามองว่าตำแหน่งนั้นคือเครื่องบ่งชี้ถึงความสำเร็จและความสามารถ เมื่อผู้นำให้ความสำคัญกับการรักษายศและเกียรติยศมากกว่าการพัฒนาทีมหรือองค์กร พวกเขาจะสร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความกดดันและความไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่าและขาดแรงจูงใจในการทำงาน

“...ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจในทางที่ผิดจากความ โลกของตนเอง หลงในยศและตำแหน่ง” (จูเลียต(ซันยสนายสิบ),การสื่อสารส่วนบุคคล, 5 มิถุนายน 2567)

## 2) การใช้อำนาจข่มขู่

ผู้นำที่เป็นพหิมักจะใช้วิธีการข่มขู่และควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นด้วยคำพูดที่หยาบคาย การดูถูก หรือนโยบายที่เข้มงวดจนเกินไป ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องเผชิญกับพฤติกรรมเหล่านี้อย่างต่อเนื่องอาจพัฒนาความเชื่อว่าการข่มขู่เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการจัดการทีม เมื่อพวกเขาได้รับการเลื่อนตำแหน่ง พวกเขาจะมักจะใช้วิธีการเดียวกันกับที่เคยเผชิญมาเพื่อรักษาสถานะของตนเอง ทำให้เกิดการผลิตซ้ำของวงจรการข่มขู่และควบคุมในองค์กร

การใช้อำนาจข่มขู่เป็นอีกหนึ่งพฤติกรรมที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำที่เป็นพหิม ผู้นำที่มีพฤติกรรมเช่นนี้มักจะใช้ตำแหน่งและอำนาจของตน ในการกดดันและข่มขู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ปฏิบัติตามคำสั่งหรือเงื่อนไขโดยไม่มีทางเลือก การสร้างบรรยากาศของความกลัวเป็นเครื่องมือหลักที่พวกเขาใช้ในการควบคุมทีมงาน ส่งผลให้เกิดความตึงเครียดและความขัดแย้งในที่ทำงาน การใช้อำนาจข่มขู่ ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงแคในรูปแบบการใช้ความรุนแรงทางคำพูดหรือการข่มขู่ทางกาย แต่ยังสามารถมาในรูปแบบของการขู่เพื่อตัดสินใจหรือการลงโทษที่ไม่สมเหตุสมผล ผู้นำประเภทนี้มักจะมองว่าการควบคุมผู้อื่นด้วยความกลัว เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการรักษาอำนาจและสร้างความเชื่อฟัง แต่ในความเป็นจริง มันทำให้การทำงานขาดความร่วมมือ ขาดความคิดสร้างสรรค์ และผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกหมดแรงจูงใจที่จะทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

“...ผู้บังคับบัญชาที่เป็นพหิมักมีการทำซ้ำกับผู้ใต้บังคับบัญชา กดดันใช้อำนาจ ข่มขู่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกลัว ปิดกั้นไม่ให้เจริญเติบโตในหน้าที่การงาน เอาปมด้อยของผู้ใต้บังคับบัญชามาพูดหรือหยอกล้อ...” (กอล์ฟ(ชั้นยศพลทหาร), การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 พฤษภาคม 2567)

## 3) การทุจริต

การทุจริตเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลเสียร้ายแรงต่อทั้งผู้นำและองค์กร ผู้นำที่ทุจริตมักใช้ตำแหน่ง และอำนาจในการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าที่จะนำองค์กรไปในทิศทางที่ดี พวกเขาอาจใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือสร้างเครือข่ายผลประโยชน์ที่ไม่โปร่งใส การทุจริตเป็นการทำลายความน่าเชื่อถือและศีลธรรมขององค์กร ผู้นำที่ทุจริตมักจะใช้วิธีการปกปิดหรือหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ รวมถึงอาจใช้การข่มขู่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปิดบังการ

กระทำของตน เมื่อการทุจริตเกิดขึ้นเป็นประจำ จะทำให้ระบบการทำงานขาดความโปร่งใสและไม่ยุติธรรม ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีศักยภาพรู้สึกว่ามีโอกาสเติบโต และทำให้สูญเสียศรัทธาต่อผู้นำและองค์กร

“...ผู้บังคับบัญชางานท่านทุจริต แต่ไม่มีการตรวจสอบจากทั้งส่วนกลาง และหน่วยเหนือ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เพียงหลับหู หลับตา เพราะกลัวไม่เจริญก้าวหน้าในชีวิตราชการทุจริต น้อ โกงทรัพย์สินของทางราชการ เล่นพรรคพวก” (ออสการ์(ชั้นยศ นายสิบ),การสื่อสารส่วนบุคคล, 1 มิถุนายน 2567)

## 5.2 คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร

ตามอ้างอิง งานวิทยานิพนธ์ Development and Validation of the Toxic Leadership Scale ของ Schmidt (2008) ได้กำหนดรูปแบบของผู้นำที่เป็นพิษหลายรูปแบบ ได้แก่ ด้านมืดของผู้นำที่มีบารมี ทราซย์ใจแคบ ผู้นำที่มีการควบคุมอย่างรุนแรง ผู้นำที่หลงตน และ ผู้นำที่บ้าอำนาจ ซึ่งเป็นแนวทางขั้นต้นให้ผู้วิจัยได้ใช้ในการเปรียบเทียบกับกรณีเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึกกับกลุ่มเป้าหมาย มีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

### 5.2.1 ผู้นำทำลายล้าง

ในการศึกษาเรื่องสามเหลี่ยมเป็นพิษของ Padilla et al. (2007) ให้คำนิยามว่า ผู้นำที่ทำลายล้างมีลักษณะและพฤติกรรมที่สร้างผลกระทบในทางลบต่อองค์กรและบุคลากรภายในองค์กร โดยมักจะมีคุณลักษณะและพฤติกรรมต่อไปนี้

(1) Charisma (เสน่ห์) เสน่ห์เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในมือของผู้นำที่ทำลายล้าง ช่วยให้พวกเขาสามารถ ดึงดูด ควบคุม และบิดเบือนผู้ติดตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การใช้เสน่ห์ในทางที่ไม่ถูกต้อง สามารถนำไปสู่การทำลายล้างองค์กรและความเสียหายต่อผู้ติดตามได้ การเข้าใจและรับรู้ถึงการใช้น่าสนใจในทางที่ไม่ถูกต้อง เป็นสิ่งสำคัญในการป้องกันและจัดการกับภาวะผู้นำเป็นพิษ ทั้งนี้ผู้นำที่ทำลายล้างมักมีเสน่ห์ดึงดูดใจที่สามารถทำให้ผู้ตามรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้นำได้ เสน่ห์นี้ช่วยให้พวกเขาสามารถ โน้มน้าวและควบคุมผู้ติดตามได้ง่ายขึ้น

(2) Personalized Power (พลังส่วนบุคคล) พวกเขาแสวงหาอำนาจและการควบคุมเพื่อประโยชน์ส่วนตัว มากกว่าการทำเพื่อประโยชน์ขององค์กร พลังส่วนบุคคลนี้มักนำไปสู่การใช้

### อำนาจในทางที่ผิด

(3) Narcissism (หลงตัวเอง) ผู้นำที่ทำลายล้างมักมีความหลงตัวเองสูง พวกเขาเชื่อว่าตนเองมีความสำคัญเหนือกว่าผู้อื่น และมักต้องการการยกย่องและการชื่นชมจากผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง

(4) Negative Traits (ลักษณะนิสัยเชิงลบ) ผู้นำที่ทำลายล้างมักมีลักษณะนิสัยเชิงลบ เช่น ความก้าวร้าว การขาดความเห็นอกเห็นใจ และการใช้อำนาจในทางที่ผิด พวกเขาอาจแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือไม่เป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

(5) Vision (วิสัยทัศน์) ผู้นำที่ทำลายล้างมักมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งดึงดูดผู้ติดตามให้เข้าร่วมและสนับสนุน แต่ในขณะที่วิสัยทัศน์นี้อาจถูกใช้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและทำลายล้างองค์กร

“..ใช้ระบบอุปถัมภ์จนได้ตำแหน่ง พอได้ตำแหน่งแล้ว ทำงานไม่ได้ก็จะใช้ลูกน้อง แต่ไม่ให้ลูกน้องเก่งกว่า ก็ต้องออกหน้า กันลูกน้อง แกล้งจัดการลูกน้องด้วยการไปฟ้องนายอีกระดับหนึ่ง” (อัลฟา(ชั้นยศนายพล), การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ใช้กลยุทธ์ในตัดสินใจในเรื่องงานที่ไม่เป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้อำนาจเพื่อตนเองและพวกพ้อง ชอบให้คำสัญญาคนหรือหน่วยงานอื่นไปหมด หรือเรียกว่าผู้นำที่ปากหวานผู้นำที่พูดอย่างเดียว ไม่ยอมลงมือทำ ชอบมองภาพใหญ่มากเกินไป จนลืมมองลูกน้อง ทีมงาน” (อัลฟา(ชั้นยศนายพล), การสื่อสารส่วนบุคคล, วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บังคับบัญชาขาดความเป็นธรรมในพิจารณาฯ ตำแหน่ง บำเหน็จ จะเอาแต่เฉพาะพวกตัวเอง ต้องมีความเป็นธรรมกับทุกคน ส่วนเรื่องที่เรารักใคร่ชอบกันก็ไปตอบแทนอย่างอื่นแทน” (บราโว่(ชั้นยศนายพัน), การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 พฤษภาคม 2567)

### 5.2.2 ทรราชย์ใจแคบ

เป็นผู้นำที่มี “แนวโน้มที่จะควบคุมอำนาจของตนเหนือผู้อื่น” (Ashforth, 1997) รวมถึงพฤติกรรมต่างๆ เช่น “การทำตามอำเภอใจ การมุ่งแสวงสิ่งต่างๆ เพื่อตนเอง การดูหมิ่นผู้อื่นๆ การขาดความรอบคอบ การบังคับแก้ไขข้อขัดแย้ง การกีดกันตั้งแต่เริ่มแรก และการลงโทษโดยไม่ได้เป็นเรื่องบังเอิญ” (Ashforth, 1994) ผู้นำที่เป็นพิษมักไม่ให้การสนับสนุนหรือพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากพวกเขาอาจมองว่าการสนับสนุนจะทำให้สูญเสียอำนาจหรือเกรงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเก่งกว่าและแย่งตำแหน่งในอนาคต เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาถูกละเลยหรือถูกกีดกันจากโอกาสการพัฒนา พวกเขามักจะรู้สึกว่าการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำนั้นต้องมาจากการป้องกันตนเองมากกว่าการสนับสนุนผู้อื่น ทำให้เกิดการผลัดซ้ำของการขาดการสนับสนุนและการพัฒนาในวงจรการเป็นผู้นำ

“...ผู้บังคับบัญชาที่คิดถึงความเจริญก้าวหน้าของตัวเอง ประจบผู้บังคับบัญชาที่ใหญ่กว่า คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะล้าหน้า พวกเขามักจะมองส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม ทำลายทีมเพื่อให้ตนเองรอด คนที่ไม่เก่ง ไม่เด่น ไม่เลิศ ทั้งความคิด ร่างกาย คือ คนที่มีปมค้อยในสายตาของพวกเขา” (อัลฟา(ชั้นยศนายพล),การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บังคับบัญชาใจแคบ ไม่เอื้อเฟื้อลูกน้อง นิินทาลูกน้องลับหลัง ไม่เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ออกคิกกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยที่ไม่เคยได้ร่วมงานกันเลย แต่ตั้งกำแพงไว้แล้ว ตั้งให้ปฏิบัติเพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงเกณฑ์เสี่ยงที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับหรือตกอยู่ในสภาวะที่ลำบาก/อันตรายเพียงใด” (เดลต้า(ชั้นยศนายร้อย),การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 พฤษภาคม 2567)

### 5.2.3 ผู้นำหลงตนเอง

เป็นผู้นำที่ไม่พอเพียงส่วนบุคคล มีความเห็นแก่ตัว เข้าข้างตนเอง การกระทำโดยมีแรงจูงใจโดยผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก ภาวะของผู้นำที่เป็นพิษมักจะมีรากฐานมาจากการหลงตัวเอง ซึ่งเป็นลักษณะที่ผู้นำมองว่าตนเองมีความสำคัญและเหนือกว่าผู้อื่นอย่างไม่มีเหตุผล ผู้นำที่หลงตัวเองมักจะมีความต้องการที่จะได้รับการยอมรับและการยกย่องจากผู้อื่นอย่างไม่หยุดหย่อน พฤติกรรมคือ

การแสวงหาความสำเร็จส่วนบุคคลมากกว่าความสำเร็จขององค์กรหรือทีมงาน และมักจะไม่นำถึงผลกระทบที่การตัดสินใจของพวกเขามีต่อผู้ได้บังคับบัญชา

### 1) การแสดงออกของการหลงตัวเองในภาวะผู้นำที่เป็นพิษ

ผู้นำที่หลงตัวเองมักจะขาดความสามารถในการเข้าใจหรือเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พวกเขามักจะไม่สนใจความรู้สึกหรือปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา เพราะพวกเขามองว่าความต้องการและความสำเร็จของตนเองสำคัญที่สุด การขาดความเห็นอกเห็นใจนี้ส่งผลให้เกิดความตึงเครียดในที่ทำงาน และทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกว่าไม่ได้รับการสนับสนุนหรือยอมรับอย่างเหมาะสม โดยที่มีลักษณะของการมุ่งแสวงหาความสำเร็จและการยอมรับส่วนตัว โดยมักจะมุ่งเน้นไปที่การยกย่องตนเองและการได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงหรือคนอื่นๆ พวกเขาอาจพยายามรับเครดิตจากความสำเร็จของทีมงาน แต่เมื่อเกิดข้อผิดพลาดหรือความล้มเหลว พวกเขาจะโทษผู้อื่นแทนที่จะรับผิดชอบเอง การแสวงหาความสำเร็จส่วนบุคคลนี้ทำให้การทำงานในทีมขาดความร่วมมือและส่งเสริมบรรยากาศของการแข่งขันที่ไม่สร้างสรรค์

“...ผู้บังคับบัญชาที่ทำให้บรรยากาศที่ทำงานไม่ดี ไม่มีความสามัคคีในหมู่คณะ คนพวกนี้ให้ความสำคัญของงานนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เรียงลำดับความสำคัญของงาน นโยบาย/สั่งการเปลี่ยนไปตามใจฉัน และมักจะชอบบอกลูกน้องว่าไม่มีความสามารถ..” (โนเว็มเบอร์(ชั้นยศนายสิบ), การสื่อสารส่วนบุคคล, 1 มิถุนายน 2567)

“...ผู้บังคับบัญชาที่ชอบแสดงออก หรือเรียกว่า ไซว้อฟ ว่าตัวเองนั้นเหนือกว่าผู้อื่น โดยเฉพาะเหนือกว่าผู้ได้บังคับบัญชาของตนอยู่เสมอ ชอบมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง จนไม่ฟังความคิดเห็นของใครเลย แม้กระทั่งเพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา”(อัลฟา(ชั้นยศนายพล), การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กุมภาพันธ์ 2567)

## 2) ผลกระทบของการหลงตัวเองในภาวะผู้นำเป็นพิษ

การหลงตัวเองในภาวะผู้นำเป็นพิษทำให้เกิดความไม่พอใจ และความไม่มั่นคงในที่ทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะรู้สึกว่าเขาถูกมองข้ามหรือไม่ได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสม การทำงานในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการควบคุมและความกลัว ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจและความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงอาจส่งผลให้เกิดการลาออกหรือการขาดประสิทธิภาพในการทำงานของทีมในระยะยาว

“...ผู้นำที่เชื่อมั่นในตัวเองมากเกินไป จนไม่สามารถมองจุดอ่อน/จุดแข็งของตนเอง และองค์กรได้รอบด้านเพียงพอ เอาตัวเองเป็นศูนย์กลาง ไม่ฟังคนอื่น ไม่ฟังข้อเสนอแนะ ไม่ฟังผู้ปฏิบัติ ไม่ยืดหยุ่น และที่สำคัญที่สุด คือ เห็นแก่ตัว” (โฮเทล (ชั้นยศนายพัน), การสื่อสารส่วนบุคคล, 5 มิถุนายน 2567)

### 5.2.4 ผู้นำที่ควบคุมอย่างรุนแรง

ผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถือว่าเป็นการล่วงละเมิดหรือการกระทำที่ไม่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เช่น การดูหมิ่น การตำหนิอย่างไม่ยุติธรรม หรือการแสดงท่าทีที่ไม่เหมาะสมอื่นๆ ทั้งการข่มขู่ทางจิตใจ หรือการลงโทษทางร่างกาย ชอบควบคุมผู้อื่นผ่านการใช้กำลัง มักสร้างสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความกลัวและความกดดันในองค์กรหรือทีมงาน พฤติกรรมการควบคุมอย่างเข้มงวดเหล่านี้มักสะท้อนถึงความไม่มั่นคงในตัวเอง ผู้นำที่เป็นพิษมักจะมองว่าการใช้กำลังหรืออำนาจในการกดขี่ผู้อื่น เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการรักษาอำนาจและควบคุมสถานการณ์ให้เป็นไปตามความต้องการของตนเอง เชื่อว่าการสร้างความกลัวจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด การกระทำเช่นนี้ไม่เพียงแต่สร้างความเครียดและความกลัวให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังทำลายความเชื่อใจและความเคารพในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับทีมงาน พวกเขามักจะปฏิบัติต่อคนในทีมเหมือนเครื่องมือที่ต้องทำงานให้เสร็จ โดยไม่ให้คุณค่าหรือเคารพความเป็นมนุษย์ของพวกเขา การขาดความเคารพนี้ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกไร้ค่าและขาดแรงจูงใจที่จะทำงาน นอกจากนี้ ผู้นำยังอาจใช้อำนาจอย่างไม่เป็นธรรมเพื่อให้ตัวเองได้เปรียบ และกดขี่ผู้ที่มีศักยภาพให้ไม่สามารถแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ผลก็คือผู้ใต้บังคับบัญชามักไม่กล้าที่จะพูดความคิดเห็นหรือแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ เพราะกลัวว่าจะถูกลงโทษหรือถูกเพ่งเล็ง การทำงานในบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความตึงเครียดทำให้ความคิด

สร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีมถูกลดทอนลง การสร้างสภาพแวดล้อมที่ไม่มีความปลอดภัยทางจิตใจเช่นนี้ ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของทีมลดลง และยังอาจนำไปสู่การลาออกของบุคลากรที่มีความสามารถ

“...ปกครองหรือบังคับบัญชาหน่วย โดยชี้นำด้วยความกลัวและการลงโทษ ผู้บังคับบัญชาที่ใช้กำลังมากเกินไป ใช้วาจาที่รุนแรง คำทอ ดูถูก ...” (กอล์ฟ(ชั้นยศ พลทหาร),การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 พฤษภาคม 2567)

“...อยากเรียกว่าไม่มีคุณธรรม ใช้ให้ผู้ที่บังคับบัญชาทำทุจริต เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเอง ใครทำให้อีกเลือกเป็นพรรคพวก ใช้อำนาจในทางที่ไม่ชอบ ใช้ดุลยพินิจไม่สมเหตุสมผล ช่มชู้ทำให้เกิดความกลัว ปิดกั้นไม่ให้เจริญเติบโตในหน้าที่การงาน” (เอ็กโค(ชั้นยศนายสิบ),การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 พฤษภาคม 2567)

“...เวลาผู้ได้บังคับบัญชาเสนอสิ่งที่ดีๆ ผู้บังคับบัญชาก็จะคอยขัดขวาง ไม่สนับสนุน ถึงแม้งานนั้นๆ จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม แต่เขาไม่ได้ประโยชน์ เขาก็จะขัดขวาง และคอยกลั่นแกล้ง” (อัลฟา(ชั้นยศนายพล),การสื่อสารส่วนบุคคล,วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2567)

ผู้นำที่เป็นพิษมักจะไม่ใช่พอใจเพียงแค่การควบคุมภายในขอบเขตงานเท่านั้น แต่ยังขยายการควบคุมไปถึงชีวิตส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชาด้วย พวกเขาอาจเรียกร้องให้คนในทีมต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อกำหนดที่เกินความจำเป็น และอาจแสดงพฤติกรรมที่บงกชความเป็นส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา ส่งผลให้ผู้คนรู้สึกเหมือนถูกคุมขังทางจิตใจ กล่าวโดยสรุป ผู้นำที่เป็นพิษและชอบควบคุมผู้อื่นผ่านการใช้กำลัง มักจะสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นอันตรายต่อทั้งสุขภาพจิตและประสิทธิภาพการทำงานของทีม พฤติกรรมการใช้อำนาจในทางที่ผิดและการข่มขู่จะส่งผลให้เกิดวงจรของความขัดแย้ง ความหวาดกลัว และการทำลายความเชื่อมั่นในองค์กร

### 5.2.5 ผู้นำบ้าอำนาจ

มักเป็นผู้นำที่มีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจ และการควบคุมที่เข้มงวดต่อผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะของการบังคับให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึก

หรือความคิดเห็นของพวกเขา ซึ่งอาจนำไปสู่การสร้างสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความตึงเครียด ความกลัว และความไม่มั่นคง อาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชา พฤติกรรมของผู้นำที่เป็นพิษซึ่งมีลักษณะบ้าอำนาจ (Power-hungry) เป็นการสะท้อนถึงความต้องการครอบงำและควบคุมทุกสิ่งรอบตัวอย่างไม่มีขอบเขต ผู้นำเหล่านี้มีความปรารถนาในการสะสมอำนาจเพื่อเสริมสร้างสถานะของตนเอง และจะใช้ทุกวิถีทางเพื่อรักษาอำนาจนั้นไว้ พฤติกรรมนี้ทำให้เกิดความทุกข์ทรมานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งทางจิตใจและในชีวิตการทำงาน ผู้นำที่บ้าอำนาจไม่เพียงแต่สร้างบรรยากาศของความกดดันและความกลัว แต่ยังปิดกั้นความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาและแสดงความคิดเห็น พฤติกรรมเหล่านี้ไม่เพียงทำลายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับทีมงาน แต่ยังลดประสิทธิภาพและความสร้างสรรค์ในการทำงานอย่างมาก

#### 1) การกีดกันและไม่ยอมรับความคิดเห็นที่ต่าง

ผู้นำที่เป็นพิษและบ้าอำนาจมักจะกีดกันหรือปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่างจากความคิดของตน พวกเขาไม่ต้องการให้ใครมาโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็นที่อาจทำให้พวกเขาดูเสียหน้า ผู้นำเหล่านี้มักเชื่อว่าการรักษาความเป็นเอกภาพในการตัดสินใจของตนเอง คือวิธีที่ดีที่สุดในการควบคุมสถานการณ์ การกีดกันความคิดเห็นเช่นนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าพวกเขาไม่มีสิทธิมีเสียง และไม่สามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ได้ นอกจากนี้ การทำงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่มีการเปิดรับความคิดเห็นที่ต่างออกไป ทำให้องค์กรขาดการพัฒนาและประสบปัญหาการขาดนวัตกรรม ลักษณะที่เด่นชัดก็คือ ไม่ยอมปล่อยอำนาจให้กับผู้อื่นและไม่สนับสนุนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากพวกเขามองว่าการแบ่งปันอำนาจอาจเป็นภัยต่อสถานะของตนเอง ผู้นำประเภทนี้ไม่ต้องการให้ผู้อื่นมีอิทธิพลหรือมีความสามารถในการเป็นผู้นำในอนาคต ทำให้พวกเขาเลือกที่จะครอบงำทุกเรื่องและทำให้ทีมงานขาดโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา การครอบงำเช่นนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเติบโตหรือแสดงศักยภาพของตนได้เต็มที่ ส่งผลให้ความสามารถในการพัฒนาของหน่วยถูกจำกัด

“..พยายามทำตัวเป็นคนเสียงดัง เผด็จการไว้ก่อน เพราะกลัวคนอื่นจะมาถามเรื่องงาน เออะอะโว้ยวายไว้ก่อน ชวนทะเลาะไปก่อน สั่งผิดสั่งถูก พอพลาดมาก็โยนความผิดให้ลูกน้อง พอเราให้ความเห็นก็ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มาประกอบการตัดสินใจ” (อัลฟา(ชั้นยศนายพล),การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กุมภาพันธ์, 2567)

## 2) การใช้อำนาจและควบคุมที่เข้มงวด

เป็นลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีพฤติกรรม “บ้าอำนาจ” หรือเผด็จการ ซึ่งมักแสดงออกในหลายแง่มุม ทั้งการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ ผู้นำบ้าอำนาจมักจะไม่มีเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ผู้นำเหล่านี้จะเก็บอำนาจในการตัดสินใจไว้ที่ตัวเอง และเชื่อว่าตนเองเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุด มีการควบคุมทุกอย่างอย่างเข้มงวดในเรื่องการทำงาน การตัดสินใจ และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความกลัวและความไม่แน่นอนในองค์กร ซึ่งอาจจะส่งผลให้เกิดความเครียดและไม่มีความคิดสร้างสรรค์ในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ขาดความยืดหยุ่น มักจะยึดติดกับกฎระเบียบและแนวทางที่ตนเองกำหนดไว้ โดยไม่สนใจความคิดเห็นหรือความต้องการของคนอื่น และไม่มีการปรับเปลี่ยนแนวทางหากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และสุดท้ายจะใช้อำนาจลงโทษเป็นเครื่องมือหลัก หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด สิ่งนี้ทำให้เกิดความหวาดกลัวบรรยากาศเชิงลบในที่ทำงาน และทำลายความไว้วางใจในองค์กร

“...เอาตัวเองเป็นจุดศูนย์กลาง ไม่ฟังคนอื่น ไม่ฟังข้อเสนอแนะ ไม่ฟังผู้ปฏิบัติ ไม่ยืดหยุ่น และที่สำคัญ เห็นแก่ตัว..” (ชาลี(ชัชยศนายพันธ์), การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 พฤษภาคม 2567)

### 5.3 ผลกระทบของผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร

ภาวะผู้นำเป็นพิษส่งผลทั้งในระยะสั้น(ปัจจุบัน) และในระยะยาว(อนาคต) รวมทั้งส่งผลต่อปัจเจกบุคคล(ตนเอง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลรอบข้าง) หน่วยงานทหาร สูงกว่าหน่วยงานทหาร(สังคม ประเทศชาติ) มีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

#### 5.3.1 ภาวะผู้นำเป็นพิษส่งผลในระยะสั้น (ปัจจุบัน)

ผู้นำที่เป็นพิษสร้างบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความกดดัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขาต้องทำงานให้สมบูรณ์แบบ และต้องปฏิบัติตามความคาดหวังที่ไม่สมจริงของผู้นำ การไม่ปฏิบัติตามหรือทำผิดพลาดเพียงเล็กน้อยอาจนำไปสู่การถูกลงโทษอย่างรุนแรง ในระยะสั้นภาวะผู้นำเป็นพิษ ส่งผลกระทบต่อหน่วยทหารในหลายด้านที่สามารถสังเกตได้ชัดเจน ดังนี้

(1) ขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง อาจรู้สึกไม่พอใจหรือหมดความ

สนใจในการปฏิบัติหน้าที่ หากต้องเผชิญกับการถูกตำหนิ ข่มขู่ หรือถูกใช้อำนาจอย่างไม่ยุติธรรม จากผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

(2) ความเครียดเพิ่มขึ้น เกิดจากผู้บังคับบัญชากดดันผู้ใต้บังคับบัญชาหรือใช้วิธีการปกครอง/บังคับบัญชาที่ไม่เหมาะสม จะทำให้เกิดความเครียดอย่างรวดเร็ว การทำงานภายใต้ความกดดันเช่นนี้จะลดประสิทธิภาพและความตั้งใจในการทำงานลง

(3) ความขัดแย้งภายในทีมงานหรือหน่วยงาน บรรยากาศที่ไม่ดีหรือเป็นพิษนำไปสู่ความขัดแย้งภายในหน่วยอย่างรวดเร็ว ทั้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง การทำงานร่วมกันจะมีปัญหาเพราะขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

(4) การสื่อสารที่ผิดพลาดหรือไม่สมบูรณ์ ผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำเป็นพิษอาจทำให้การสื่อสารในหน่วยทหารขาดความโปร่งใสและชัดเจน ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจไม่กล้าพูดคุยหรือรายงานปัญหา เพราะกลัวการถูกตำหนิหรือถูกลงโทษ ซึ่งทำให้การตัดสินใจและการทำงานร่วมกันมีความผิดพลาด

(5) การทำงานขาดประสิทธิภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้ความกดดันจากผู้นำที่เป็นพิษมักจะทำงานไม่เต็มที่ หรืออาจมองข้ามรายละเอียดสำคัญ เพราะความเครียดและขาดความสนใจในงาน นำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ

“...ทีมงาน/หน่วยงานไม่มีความสามัคคี ลูกน้องขวัญเสีย คนทำงานด้วยรู้สึกอึดอัด ความรู้สึกของทีมแย่งลง บั่นทอนกำลังใจผู้ร่วมงาน ทำงานแค่ผ่านๆ ขอไปที” (ชาติ (ชั้นยศนายพัน), การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 พฤษภาคม 2567)

“...การทำงานที่ทำให้คนทำงานร่วมกันไม่มีความสุข ประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วย งานลดลง และความไม่มีประสิทธิภาพนี้จะขยายไปเรื่อย ๆ ส่งผลต่อชื่อเสียงขององค์กร ต่อภาพรวมขององค์กร และภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชาเก่าๆ ที่ทำมาในสิ่งดีๆ ไม่ต้องมีความคิดอะไร พวกนี้ถนัดทำให้ความคิดสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลงหรือถูกทำลาย” (เอ็ก โค้ (ชั้นยศนายสิบ), การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 พฤษภาคม 2567)

“...ก่อให้เกิดพลังงานที่เป็นลบ ขาด Passion ในการทำงาน ไม่อยากร่วมงานกัน ถ้าผู้บังคับ-บัญชาทำเป็นตัวอย่างที่ไม่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีระเบียบวินัยอยู่แล้ว ก็จะปล่อยปะละเลย ส่งผลให้คนอื่น ๆ ที่ตั้งใจอยู่แล้วอาจจะน้อยใจ และอาจจะรู้สึก

ว่าทำไปเพื่ออะไร” (ชาติ(ชั้นยศนายพัน),การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 พฤษภาคม 2567)

### 5.3.2 ภาวะผู้นำเป็นพิษส่งผลในระยะยาว (อนาคต)

ผู้นำที่เป็นพิษส่งผลกระทบต่อปัจเจกบุคคล หน่วยงานในระยะสั้น และต่อเนื่องไปในระยะยาว ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาารู้สึกว่าได้ทำงานภายใต้ความกดดันที่ไม่มีสิ้นสุด ในระยะยาว ภาวะผู้นำเป็นพิษ ส่งผลกระทบต่อหน่วยทหารอย่างรุนแรงและยึดเยื้อในหลายด้าน ซึ่งอาจทำให้หน่วยทหารประสบปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้น ดังนี้

(1) ลดประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานของหน่วย เมื่อผู้บังคับบัญชา มีภาวะผู้นำเป็นพิษอย่างต่อเนื่อง ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยจะสูญเสียแรงจูงใจ ความทุ่มเท และความไว้วางใจในผู้นำ การตัดสินใจที่ผิดพลาดและการขาดความเป็นทีม จะทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยทหารนั้นๆลดลงอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

(2) ขาดการพัฒนาความสามารถและทักษะทางทหาร ผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำเป็นพิษมักไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและสนับสนุนกำลังพลในหน่วย ซึ่งทำให้ขาดโอกาสในการพัฒนาความสามารถและทักษะทางทหาร อาจไม่มีการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือลดการให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ การขาดการพัฒนานี้จะส่งผลให้ขีดความสามารถ/ศักยภาพของหน่วยทหารลดลง

(3) เพิ่มอัตราการลาออกและสูญเสียกำลังพลที่มีคุณภาพ ในระยะยาว ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถและต้องการพัฒนาตนเอง อาจเลือกที่จะลาออกหรือย้ายไปหน่วยอื่นที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีกว่า ทำให้หน่วยทหารสูญเสียกำลังพลที่มีความสามารถและคุณภาพ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ

(4) ส่งผลต่อสุขภาพจิตและร่างกายของผู้ใต้บังคับบัญชา การเผชิญกับภาวะผู้นำเป็นพิษอย่างต่อเนื่อง อาจทำให้เกิดปัญหาสุขภาพจิต เช่น ภาวะซึมเศร้า ความวิตกกังวล หรือ PTSD (Post-Traumatic Stress Disorder) ซึ่งจะส่งผลเสียต่อทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพร่างกายในระยะยาว นอกจากนี้ปัญหาสุขภาพจิตที่ไม่ได้รับการดูแลอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ชีวิตส่วนตัว และการทำงาน

(5) บั่นทอนความไว้วางใจในสายการบังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาในหน่วยทหาร เมื่อผู้นำที่เป็นพิษอยู่ในตำแหน่งนานๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเริ่มสูญเสียความไว้วางใจในระบบการปกครอง/บังคับบัญชาหน่วยทหาร พวกเขาอาจมองว่าระบบไม่ได้สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างยุติธรรม หรือไม่มีมาตรการในการจัดการกับผู้นำที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม

“...เริ่มจากผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเครียดในการทำงาน และสะสมจนทำให้ เป็นโรคซึมเศร้า และแสดงความกดดันผ่านสังคม เพื่อนคนหนึ่งในหน่วยหมดศรัทธาในอาชีพการงาน เกิดความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติหน้าที่ หรือ ย้ายย้ายหน่วย ถ้าย้ายไม่ได้ก็จะทำตัวเฉื่อยเรื่องงาน หนักสุดคือลาออกจากอาชีพนี้” (กิโล(ชั้นยศนายสิบ),การสื่อสารส่วนบุคคล, 5 มิถุนายน 2567)

“...เราพูดอะไรไม่ได้ มันกดดันระบบขององค์กร และทำให้ระบบขององค์กรเสื่อมถอยลง สังคมและประเทศชาติก็จะพัง ผักชีโรยหน้าเยอะ ถ้าเป็นปัญหาระดับประเทศ อาจจะเสียดินแดนได้” (เอ็ก โค้(ชั้นยศนายสิบ),การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 พฤษภาคม 2567)

“...ส่งผลกระทบต่อระยะยาว ถ้ามีผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำเป็นพิษอยู่ในหน่วยทหาร ทำให้อาจมีการทุจริต โกงงบประมาณของหน่วย หน่วยขาดการพัฒนา ส่งผลเสียในอนาคต” (ฟ็อกทรีอท(ชั้นยศนายสิบ),การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 พฤษภาคม 2567)

#### 5.4 แนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร

เป็นข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาภาวะผู้นำเป็นพิษ ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาที่เป็นส่วนสำคัญในการปกครองบังคับบัญชาหน่วยทหาร และการแก้ปัญหาที่ตนเอง ในมุมมองของผู้ถูกสัมภาษณ์แบบเจาะลึก มีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

##### 5.4.1 การอบรม และพัฒนาเรื่องการสื่อสารและความเห็นอกเห็นใจ

การลดภาวะผู้นำที่เป็นพิษ คือ การสร้างความเข้าใจในเรื่องของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) การจัดอบรมให้ผู้ผู้นำในหน่วยทหารมีทักษะการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ การฟังอย่างเข้าใจ และการรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยลดความตึงเครียดและทำให้ผู้นำรู้จักใช้การสนับสนุนแทนการควบคุมผ่านความกลัวและความรุนแรง การปลูกฝังทัศนคติการเป็นผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

“...ต้องให้ผ่านการอบรม/เรียน บ่อยๆ อย่างน้อยต้องมีความสามารถด้านความคิด ความอ่านในการวิเคราะห์ และการสังเคราะห์เป็น ได้รับการอบรมที่ดี ได้เห็น แบบอย่างที่ดี อยู่ในสภาพแวดล้อมในการกล่อมเกล่าที่ดี เช่น โรงเรียน บ้าน สังคม เป็นต้น ให้เป็นลักษณะน้ำซึมบ่อทราย” (อัลฟา(ชั้นยศนายพล),การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กุมภาพันธ์ 2567)

### 1) การสร้างระบบการประเมินผลภาวะผู้นำอย่างโปร่งใส

การจัดให้มีระบบประเมินผลผู้นำในหน่วยทหารเป็นระยะๆ และให้มีการประเมินจากทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอย่างโปร่งใส จะช่วยสร้างกลไกในการตรวจสอบพฤติกรรมของผู้นำ หากผู้นำแสดงภาวะที่เป็นพิษ ระบบประเมินผลนี้จะเป็นเครื่องมือในการชี้ถึงปัญหาที่ต้องแก้ไข การได้รับข้อมูลย้อนกลับโดยตรงไปตรงมาจากผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้นำ และยังสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมในการปรับปรุงหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

“...ระบบการบรรจุ เลื่อน ยศ ปลด ย้าย ลดตำแหน่งข้าราชการทหาร ต้องใช้ระบบคุณธรรมสูง อาจใช้วิธีการแบบต่างประเทศ คือ นำโปรไฟล์มาเปรียบเทียบกันผ่านคุณสมบัติใหม่ มีการบันทึกความประพฤติตลอดในการรับราชการที่ผ่านมาว่า ได้ทำความดีอะไรบ้างหรือไม่ มีการให้เรตติ้ง 360 องศาจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงจะเป็นบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกให้เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำได้” (อัลฟา(ชั้นยศนายพล),การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กุมภาพันธ์ 2567)

### 2) การส่งเสริมภาวะผู้นำแบบยั่งยืนและมีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนควรเน้นการทำงานร่วมกันและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน มากกว่าการมุ่งควบคุมหรือใช้อำนาจในทางที่ผิด ผู้นำควรได้รับการส่งเสริมให้ใช้วิธีการเป็นผู้นำที่มีส่วนร่วม กับทีมงาน การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเสรี จะช่วยลดการใช้อำนาจอย่างไม่เหมาะสม ส่งเสริมให้เกิดความเคารพ และไว้วางใจระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

“...เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของคนทำงานร่วมกัน ไม่ปิดกั้นการแสดงออก ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง กฎ/ระเบียบของการอยู่ร่วมกัน การควบคุมอารมณ์ และการใช้เหตุผล” (ออสการ์(ชั้นยศนายสิบ),การสื่อสารส่วนบุคคล, 1 มิถุนายน 2567)

“...ในบางครั้งเราต้องกลับมาคิดทบทวนว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเพราะตัวเราจริงหรือไม่ หรือว่าปัญหามันเกิดขึ้นเพราะอะไร หากเราแก้ปัญหาได้ก็ควรแก้ที่ตัวเรา หากเราแก้ไม่ได้ก็ควรที่จะไตร่ตรองและเริ่มใหม่กว่าควรจะไปต่อหรือพอก่อน แล้วค่อยปรึกษาผู้บังคับบัญชาต่อไป” (เคลต้า(ชั้นยศนายร้อย),การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 พฤษภาคม 2567)

“ถ้าอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี เจอตัวอย่างที่ดี การเรียนรู้ที่ดี จะเกิดพลังเชิงบวก ทำให้ผู้บังคับบัญชาที่เป็นภาวะเป็นพิษน้อยลง ควรมีการสร้างค่านิยมให้มีเป้าหมาย ในการรับราชการ คือ การได้ทำหน้าที่ให้ดีที่สุดไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด ไม่ยึดติดกับตำแหน่ง” (บราโว่(ชั้นยศนายพัน),การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 พฤษภาคม 2567)

### 3) การสนับสนุนสุขภาพจิตและการปรึกษาปัญหาทางจิตวิทยา

การรับมือกับภาวะผู้นำที่เป็นพิษอาจต้องมีการสนับสนุนทางด้านจิตวิทยา สำหรับ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากความเครียดที่เกิดจากการถูกกดดันในระบบทหาร นั้น อาจนำไปสู่พฤติกรรมที่เป็นพิษในตัวผู้นำ การจัดให้มีนักจิตวิทยาหรือที่ปรึกษาภายในหน่วยงานที่สามารถให้คำปรึกษาและการดูแลทางจิตใจสำหรับทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยลดความเครียดและส่งเสริมการพัฒนาทางด้านอารมณ์ การสนับสนุนด้านสุขภาพจิตจะทำให้ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมของตนเองได้ดีขึ้น และลดความเป็นพิษในระยะยาว

“...ถ้าผู้บังคับบัญชาเริ่มจะเป็นมีภาวะผู้นำที่เป็นพิษ และเขายังรู้สึกว่ายังสามารถหยุดชะงักได้ หรือ อาจจะลดลงได้ เราจะลองใช้วิธีคุยนอกรอบหรือคุยเล่นกันเอง เวลาอื่น นอกเวลางาน อาจจะสามารถช่วยได้ แม้ภาวะผู้นำที่เป็นพิษ จะถูกถ่ายทอดส่งต่อผ่านระบบพี่น้องในสถานศึกษา/โรงเรียนทหาร แต่ถ้าเจอจุดเปลี่ยน แม้เพียง

คนเดียว วงจรนี้อาจถูกตัดออกไป” (เคลต้า(ชั้นยศนายร้อย),การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 พฤษภาคม 2567)

“...ภาวะ Toxic จะเริ่มจากกลุ่มเล็กๆ แล้วขยายไปกลุ่มใหญ่ และถ้ารวมกันมากๆ จะทำให้หน่วยงานล่มจม ดังนั้นผู้บังคับบัญชา/ผู้นำ ต้องสังเกต บริหาร และตัดไฟแต่ต้นลม แต่ทางแก้ก็มีนะเป็นทางจิตวิทยา คือคนที่ถูกผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะเป็นพิษ คูหมิ่น ดูถูก ให้เก็บเอาคำดูถูก คูหมิ่นดังกล่าวมาเป็นแรงบันดาลใจ/ผลักดันในการทำงาน” (ชาติ(ชั้นยศนายพัน),การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 พฤษภาคม 2567)

“..ภาวะผู้นำเป็นพิษ ความเด็ดขาด ความก้าวร้าวเกิดขึ้นได้ แต่ต้องหยาบใช้ให้ถูกสถานการณ์ เปรียบเป็นเหรียญ 2 ด้าน ถ้าผู้นำเก่ง จะหยาบสิ่งที่เป็พิษมาทำให้เกิดประโยชน์ ผู้บังคับบัญชา ต้องใช้ทั้งพระเดชและพระคุณร่วมกัน เช่น การออกคำสั่งที่ชัดเจน และการลงโทษตามสมควร รวมทั้งมีการให้คำชมเชย หรือ กำลังใจกับกำลังพลที่ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี การมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น” (เคลต้า(ชั้นยศนายร้อย),การสื่อสารส่วนบุคคล,27 พฤษภาคม 2567)

## 5.5 ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นพิษ

ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นพิษควรมีลักษณะที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน สร้างความไว้วางใจและความเคารพ และมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในด้านบุคลากรและองค์กร จากการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลนั้น มีลักษณะสำคัญของผู้นำที่ไม่เป็นพิษ ดังนี้

### 5.5.1 ภาวะผู้นำแบบเป็นตัวอย่าง (Lead by Example)

ผู้นำที่ไม่เป็นพิษจะเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและการปฏิบัติตน ทั้งในด้านจริยธรรมการทำงานหนัก และการปฏิบัติต่อผู้อื่น พวกเขาจะไม่ใช้ตำแหน่งเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะยืนหยัดในการทำงานอย่างรับผิดชอบและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความเป็นธรรม การเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม และสร้างแรงบันดาลใจให้คนในทีม

“...ต้องมีความรู้ ความกล้าหาญ วินัย ทีมเวิร์ค ไม่ละเมิดสิทธิคนอื่น มีสติปัญญา มีความเสียสละ เป็นคนแรกที่ต้องไปคลี่คลายสถานการณ์หรือปัญหา เป็นผู้เข้าไปรับปัญหา/ภารกิจมาก่อนลูกน้อง” (บราวน์(ชั้นยศนายพัน),การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 พฤษภาคม 2567)

“...ผู้นำที่แสดงเป็นแบบอย่าง แนะนำการแก้ไขปัญหา มีทั้งเทคนิค ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในงาน มีวิธีการบริหารงานที่ดี เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ว่างานที่จะทำได้ผลออกมาอย่างไร เปรียบเหมือนการให้ทิศทาง จำลองตัวเองว่าเป็นคนนั้นและจะเล่าว่าถ้าเจอปัญหาแล้วจะแก้อย่างไร ไม่พูดหวานไปเรื่อย ๆ เป็นต้น” (อินเดีย(ชั้นยศนายสิบ),การสื่อสารส่วนบุคคล, 5 มิถุนายน 2567)

“...เมื่อเราได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาที่ผิดระเบียบ/วินัย ผิดกฎหมาย ไม่ต้องทำตาม การทำงานต้องการผู้นำที่ฟังลูกน้อง ฟังโดยมีวิจารณญาณ ไม่เอาความของตนเองเป็นใหญ่อยู่เสมอประสบการณ์คือผู้นำที่ดี คือ ผู้นำที่สามารถควบคุมอารมณ์ และตั้งสติ การหลุดเท่ากับก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่เป็นพิษ และผู้นำที่ดีต้องมีความกล้า ยอมรับความผิดพลาด” (เอ็กโก(ชั้นยศนายสิบ),การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 พฤษภาคม 2567)

### 5.5.2 ภาวะผู้นำแบบมีความเห็นอกเห็นใจ (Empathetic Leadership)

ผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจจะเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา พวกเขาจะรับฟังความคิดเห็น ปัญหา และข้อกังวลของทีมอย่างเปิดกว้าง โดยไม่ตัดสินหรือกดดัน การมีความเห็นอกเห็นใจช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในทีมงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าพวกเขามีคุณค่าและได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

“...เป็นผู้มีเกียรติ มีวินัย ใฝ่ค้นคว้าหาความรู้ ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตอบแทนบุญคุณแผ่นดิน ขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์สุจริต มีความโปร่งใส จงรักภักดี ยุติธรรม ทำงานให้ราบรื่น มีความสุข ประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายที่

ผู้บังคับบัญชาต้องการ” (บราวน์(ชั้นยศนายพัน),การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 พฤษภาคม 2567)

“...ผู้นำต้องกล้าคิด กล้าขอโทษ กล้ารับผิดชอบ รู้จักผิดชอบชั่วดี มีศีลธรรม ไม่ยึดติด ผู้นำไม่ถือตัว เข้าถึงได้ง่าย มีจิตใจโอบอ้อมอารี ควรคิดอยู่เสมอว่าเรื่องส่วนตัวมาทีหลัง ส่วนรวมต้องมาก่อน มีความเสียสละ” (ฟ็อกทร็อต(ชั้นยศนายสิบ),การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 พฤษภาคม 2567)

### 5.5.3 ภาวะผู้นำแบบส่งเสริมการพัฒนา (Developmental Leadership)

ผู้นำที่ดีจะมองเห็นศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและส่งเสริมการพัฒนาของพวกเขา ผู้นำจะสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะ ทั้งในด้านวิชาชีพและการพัฒนาส่วนบุคคล โดยไม่รู้สึกลัวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเก่งกว่าตนเอง การส่งเสริมให้บุคลากรเติบโตและพัฒนาจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และยังเป็นการพัฒนาทีมในระยะยาว

“...ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะบางครั้งอาจจะมอบงานให้ไม่ตรงกับความสามารถ หรือ เกินขีดความสามารถที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำได้ ต้องมีใจกว้างส่งให้ลูกน้องไปพัฒนา..” (ออสการ์(ชั้นยศนายสิบ),การสื่อสารส่วนบุคคล, 1 มิถุนายน 2567)

### 5.5.4 ภาวะผู้นำแบบให้ความไว้วางใจ (Trust-based Leadership)

ผู้นำที่ไม่เป็นพิษจะสร้างความไว้วางใจในทีม และเชื่อในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา พวกเขาจะมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำโดยไม่ต้องควบคุมทุกอย่างอย่างละเอียดมากเกินไป การให้ความไว้วางใจแสดงถึงความเคารพในความสามารถและความเป็นมืออาชีพของทีมงาน การทำเช่นนี้จะช่วยสร้างความมั่นใจและความเป็นอิสระในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

“...สามารถชักจูงให้ผู้อื่นทำตามความต้องการหรือเจตนารมณ์ของตัวเองได้ โดยที่ผู้ที่ทำตาม นั้นทำด้วยความจริงใจ สมัครงใจ ทุ่มทุกอย่างที่มีให้กับผู้นำคนนั้นๆ

พูดหรือทำอะไรให้ผู้ร่วมงานเชื่อถือ” (ชาติ(ชั้นยศนายพัน),การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 พฤษภาคม 2567)

### 5.5.5 ภาวะผู้นำแบบเปิดรับความคิดเห็น (Inclusive Leadership)

ผู้นำที่ดีจะเปิดรับความคิดเห็นและมุมมองที่หลากหลายจากทุกคนในทีม โดยไม่ปิดกั้นหรือกีดกันความคิดเห็นที่แตกต่าง การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเสรี จะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร และจะสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณเขามีส่วนร่วมและมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็น ซึ่งทำให้การทำงานในทีมมีความราบรื่นและสร้างสรรค์

“...ผู้นำที่ไปที่ไหน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็เดินเข้าหา ลูกน้องรัก จากหน่วยไปลูกน้องก็คิดถึง เจอหน้ากันลูกน้องก็จะเข้าไปทักทาย ลูกน้องจะพูดถึงเรื่องในอดีตในสิ่งที่สมควรเปิดใจรับฟังทำให้ลูกน้องข้าราชการที่ดี ประพฤติตนอยู่ในกรอบ ครองตน รู้หน้าที่ รับผิดชอบ ไม่เบียดเบียนกันและกัน มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน” (เอ็กโค(ชั้นยศนายสิบ),การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 พฤษภาคม 2567)

“...ผู้บังคับบัญชาต้องคิดเป็น มุ่งสู่เป้าหมายข้างหน้า เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา และสั่งการได้อย่างชัดเจน ฉะฉาน ไม่ทะเยอทะยาน ไม่เห็นแก่ตัว ไม่รักพวกพ้องจนมากเกินไป ผิดว่าผิด ถูกก็ว่าถูก ไม่เห็นแก่ประโยชน์เรื่องเงินทอง ฟังผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น มีความยุติธรรม เทียงตรง จะส่งผลให้การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน” (เอ็กโค(ชั้นยศนายสิบ),การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 พฤษภาคม 2567)

## บทที่ 6

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ 1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมที่สร้างภาวะผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร 2) ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร 3) ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร 4) ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร โดยผู้วิจัยขอเสนอประเด็นสรุปผลการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

#### 6.1 สรุปผลการวิจัย

##### 6.1.1 ศึกษาพฤติกรรมที่สร้างภาวะผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leadership) ในหน่วยทหาร

จากการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงพฤติกรรมใดบ้างที่สร้างภาวะผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ผู้วิจัยนำมา ได้แก่

(1) ครอบครัว : ฐานะทางครอบครัวที่ยากจน การอบรม/ปลูกฝังจากคนในครอบครัวทั้งในเรื่องการใช้ชีวิตประจำวัน เรื่องความเป็นผู้นำ ภรรยาและคนในครอบครัวเข้ามายุ่งเรื่องหน้าที่การงานของสามี (กรณีจำคั้ง ที่เทอร์มินอล 21 จ.นครราชสีมา)

(2) การศึกษา : การศึกษาที่สูงกว่าทำให้ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

(3) การทำงาน : ระบบอุปถัมภ์ ไม่สามัคคีกันของเพื่อนร่วมงาน ระบบการเลื่อน ยศ ปลด ย้าย ที่ไม่เป็นธรรม , มีปัญหาในที่ทำงาน

(4) ชีวิตประจำวัน : มีกิเลส ตัณหา ความโลภ ความอยากได้

(5) แรงจูงใจ(ด้านลบ) : การดูถูกความเป็นคน

(6) ความเครียด : เกิดจากการทำงาน แรงกดดันจากตัวเองและผู้อื่น โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชา

(7) SOTUS : สร้างระบบอำนาจนิยม ส่งต่ออำนาจในทางที่ผิด

(8) การผลิตซ้ำของผู้บังคับบัญชา : กดดันใช้อำนาจในทางที่ผิด ข่มขู่ ใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล

ทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นปัจจัยที่เกื้อหนุนทำให้กลายเป็นผู้นำที่เป็นพิษ (Toxic Leader) ในหน่วยทหาร และถ้าได้รับการกระตุ้นอย่างเหมาะสม หรือ เป็นเวลานาน อาจทำให้มีภาวะผู้นำที่เป็นพิษได้อย่างต่อเนื่องและเป็นเวลานานด้วยเช่นกัน

### 6.1.2 ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leader) ในหน่วยทหาร

จากการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร อ้างอิงคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นพิษจาก งานวิทยานิพนธ์ Development and Validation of the Toxic Leadership Scale ของ Schmidt (2008) ได้กำหนดรูปแบบของผู้นำที่เป็นพิษหลายรูปแบบ ได้แก่ ด้านมืดของผู้นำที่มีบารมี ทหารราชย์ใจแคบ ผู้นำที่มีการควบคุมอย่างรุนแรง ผู้นำที่หลงตน และ ผู้นำที่บ้าอำนาจ รวมทั้งอ้างอิงเรื่อง ผู้นำทำลายล้าง ในการศึกษาเรื่องสามเหลี่ยมเป็นพิษของ Padilla et al. (2007) ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

(1) ผู้นำทำลายล้าง : ใช้ระบบอุปถัมภ์ และระบบ SOTUS ในการเลื่อน ยศ ปลด ย้าย ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยขาดความยุติธรรม ใช้กลยุทธ์ในทางที่ไม่ชอบ มุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม

(2) ทหารราชย์ใจแคบ : ใจแคบ ไม่เอื้อเฟื้อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง ชอบการมีอำนาจ/อิทธิพลเหนือผู้อื่น

(3) ผู้นำหลงตนเอง: ชอบแสดงออกว่าตนเองเหนือกว่าผู้อื่น มีความเชื่อมั่นมากเกินไปจนไม่สามารถมองจุดอ่อน/จุดแข็งของตนเองและหน่วยทหารได้รอบด้านเพียงพอ เอาตัวเองเป็นจุดศูนย์กลาง ไม่ฟังข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะจากคนอื่น

(4) ผู้นำที่มีการควบคุมอย่างรุนแรง: การดูค่า การดูหมิ่น การตำหนิอย่างไม่ยุติธรรม หรือการแสดงท่าทีที่ไม่เหมาะสมอื่นๆ ปกครองหรือบังคับบัญชาหน่วยทหารโดยขึ้นนำด้วยความกลัวและการลงโทษ

(5) ผู้นำที่บ้าอำนาจ : ต้องการรักษาอำนาจ/ผลประโยชน์ของตนเองไว้ กีดกันและไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ไม่สนับสนุนการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา

### 6.1.3 ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leadership) ในหน่วยทหาร

จากการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงผลกระทบของหน่วยทหารต่อกรที่มีผู้นำองค์กรที่มีภาวะเป็นพิษ (Toxic Leadership) ทั้งใน ปัจจุบัน(ระยะสั้น) และอนาคต (ระยะยาว) ส่งผลกระทบในเชิงปัจเจกบุคคลทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่อยู่รอบข้าง รวมทั้งส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน สังคม และประเทศชาติ มีรายละเอียดดังนี้

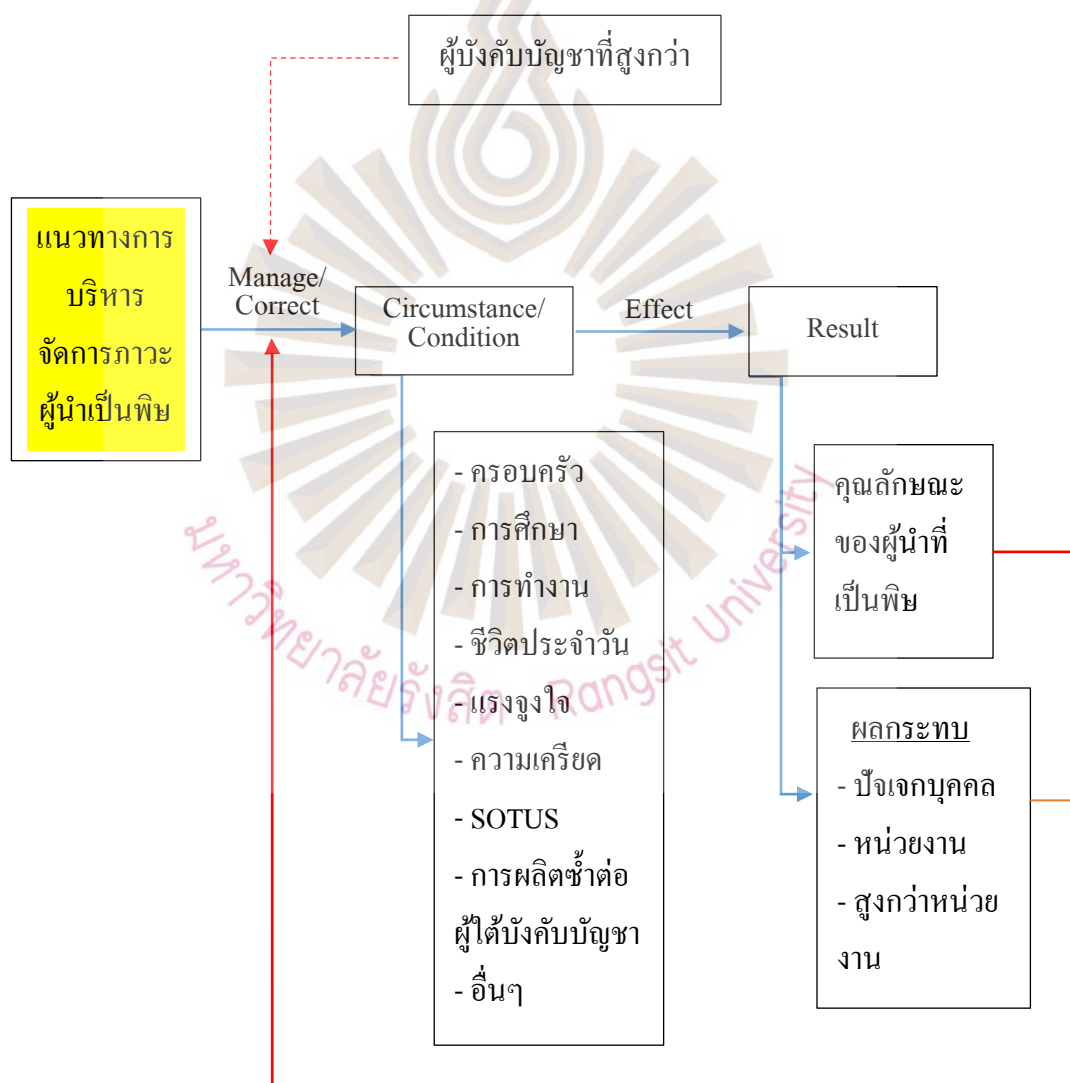
(1) ผลกระทบในระยะสั้นและระยะยาวนั้น จะส่งผลกระทบในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสียขวัญ บั่นทอนกำลังใจ อึดอัด ขาด Passion ในการทำงาน ขาดการริเริ่ม/ความคิดสร้างสรรค์ มีความเครียด บางครั้งอาจทำให้เป็นโรคซึมเศร้า แสดงความกดดันผ่านสังคม เช่น กรณีจำลอง ที่เทอร์มินอล 21 จ.นครราชสีมา เป็นต้น หมดศรัทธาในอาชีพการงานถึงกับอยากย้ายหน่วย หรือ ลาออกจากอาชีพ ทำตัวเฉื่อยในการทำงาน เมื่อเกิดผลกระทบเป็นบุคคล พอรวมกันหลายๆคน ก็จะเกิดผลต่อทีมงานทำให้ขาดความสามัคคี ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และทำให้หน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจที่หน่วยเหนือ หรือ ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ได้

(2) ผลกระทบต่อหน่วยงาน สังคม และประเทศชาติ นั้น จะส่งผลกระทบในการทำให้ชื่อเสียงของหน่วยงาน และภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชาเก่าๆ ที่ทำสิ่งดีๆให้หน่วยงาน เกิดความเสียหาย คอยกีดกร่อนหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานเสื่อมถอยลง ถ้ารวมหลายๆ หน่วยงานมากขึ้นจะส่งผลเป็นวงกว้างอาจทำให้สังคม และประเทศชาติเสียหายด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม

### 6.1.4 ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leadership) ในหน่วยทหาร

จากการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงแนวทางการบริหารจัดการ/แก้ไขไม่ให้มีคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร เริ่มจากการศึกษาพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหารทั้งทาง ด้านครอบครัว การศึกษา การทำงาน ชีวิตประจำวัน แรงจูงใจ ความเครียด ระบบ SOTUS การผลิตซ้ำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หลังจากที่ได้ศึกษาและเก็บข้อมูลแล้ว ต้องการหาหนทางตัดปัญหาตั้งแต่ต้นทาง คือ แก้ที่ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นพิษ ทำให้คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษนั้นลดลง มีภาวะผู้นำที่ดีเข้ามาทดแทน และส่งผลกระทบต่อปัจเจกบุคคล (ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา) และหน่วยงานในทิศทางที่ดีขึ้น แต่ถึงอย่างไรก็ตามหลังจากที่ใช้แนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษแล้ว

คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษยังคงมีจำนวนมาก ไม่ลดลง และยังส่งผลกระทบต่อด้านไม่ดี/เกิดความเสียหายต่อปัจเจกบุคคล-คน หน่วยงานทหาร หรือมากกว่านั้น ก็ต้องนำกลับไปแก้ไขที่จุดเริ่มต้นอีกครั้ง กล่าวคือ แก้ไขไม่ให้มีการสร้างพฤติกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดสถานะผู้นำที่เป็นพิษเป็นลักษณะวงรอบ (Cycle) แต่ถ้ายังไม่สามารถแก้ไขได้ ต้องแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าลงมาแก้ปัญหา ตามอ้างถึงคำกล่าวของ Reed (2004) ในเรื่อง Toxic Leadership (Reed, 2004) ที่ว่า “สิ่งเดียวที่คนพาลเคารพ ก็คือ อำนาจจากเบื้องบน ดังนั้น วิธีเดียวที่จะได้รับความช่วยเหลือในการรับมือกับผู้จัดการที่ขากลำบาก คือ การร้องขอใครสักคน ในตำแหน่งที่สูงกว่าที่สามารถแทรกแซงได้” มีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้ (ตามรูปภาพที่ 6.1)

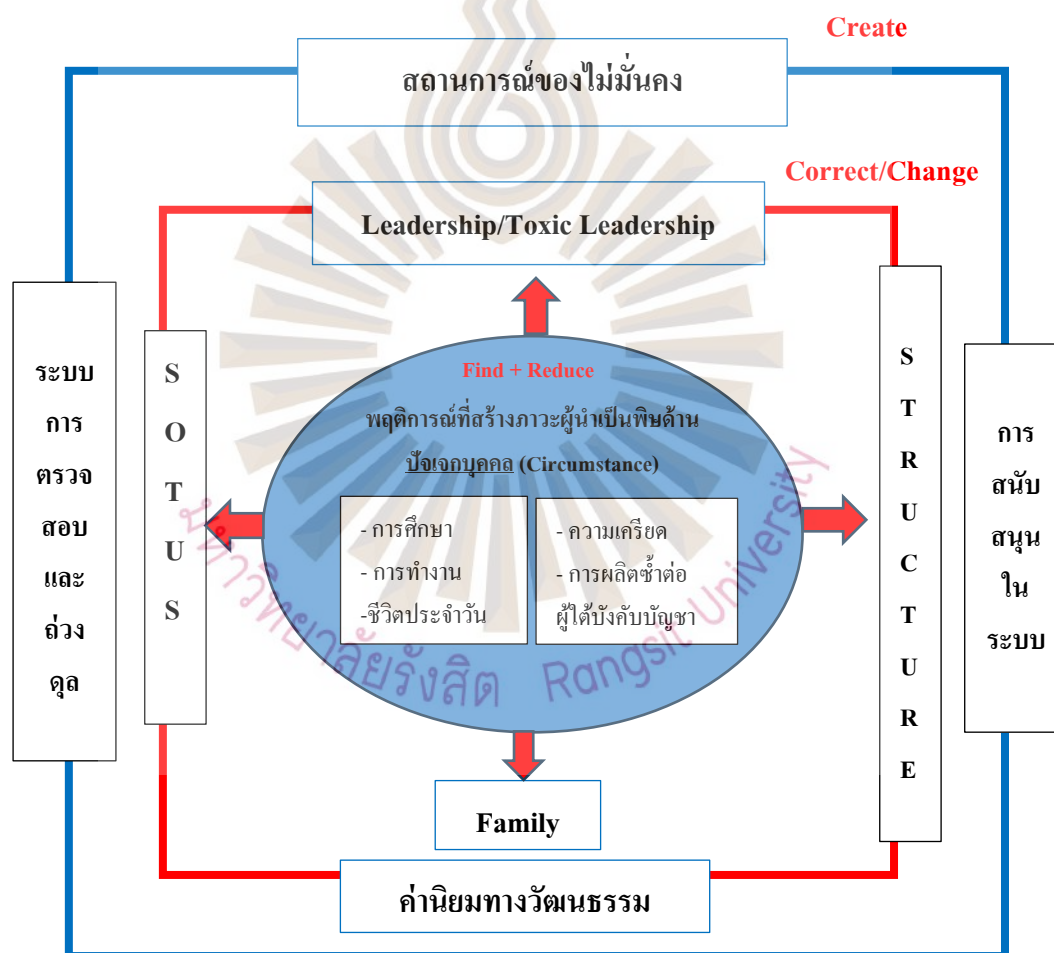


รูปที่ 6.1 วงรอบแนวทางการจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร

ที่มา : ผู้วิจัย, 2567

จากกรอบแนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษดังกล่าว เป็นการทำให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่าง 3 ปัจจัยหลัก คือ พฤติการณ์ที่สร้างภาวะผู้นำที่เป็นพิษ (Circumstance) คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษที่ถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆของผู้นำที่เป็นพิษ ผลกระทบทั้งด้านปัจเจกบุคคล หน่วยทหาร และสูงกว่าหน่วยทหาร

นอกจากกรอบแนวทางฯ ที่กล่าวไปแล้ว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์/สังเคราะห์เพิ่มเติมออกมาเป็นโมเดล (Model) เรียกว่า “The Management of Toxic Leadership in Military Unit Model”(FRC<sup>3</sup>: Find , Reduce , Correct/Change , Create) โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้



รูปที่ 6.2 โมเดลแนวทางการจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร(FRC<sup>3</sup>)

ที่มา : ผู้วิจัย, 2567

จากรูปที่ 6.2 สามารถนำมาขยายความ/ให้คำนิยามเพิ่มเติม ในโมเดลแนวทางการจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร (FRC<sup>3</sup>) มีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

1) Find + Reduce (หา+ลด) เริ่มจากค้นหาพฤติกรรมที่สร้างภาวะผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร ได้แก่ การศึกษา (การศึกษาทางพลเรือน การศึกษาหลักสูตรทางทหาร) การทำงานในหน่วยทหาร (เป้าหมายในการรับราชการทหาร ปัญหา/อุปสรรค) การใช้ชีวิตประจำวัน ความเครียด การผลิตซ้ำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และเมื่อเจอพฤติกรรมดังกล่าวแล้วให้ทำการลดด้วยตนเอง ซึ่งเป็นด้านปัจเจกบุคคล

2) Correct/Change (แก้ไข/ปรับเปลี่ยน) เมื่อผ่านกระบวนการลดพฤติกรรมที่สร้างภาวะผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหารแล้ว ก็ต้องมีการแก้ไข/ปรับเปลี่ยนระบบหรือสถาบันที่ยังมีปัญหาควบคู่กันไป ทั้ง สถาบันครอบครัวที่ปลูกฝังให้เป็นผู้นำที่ดีหรือไม่ดีตั้งแต่เกิด (การอบรม/เลี้ยงดู สภาพ/ฐานะทางครอบครัว ภูมิหลังการประกอบอาชีพของคนในครอบครัว) ระบบ SOTUS ที่มีการถ่ายทอดกันรุ่นต่อรุ่น (สถาบันการศึกษา/โรงเรียนทางทหาร การเข้ามาก่อน/หลังในการรับราชการทหาร) การถ่ายทอด/การสอนเรื่องภาวะผู้นำ (Leadership/Toxic Leadership) รวมถึง โครงสร้าง/สายการบังคับบัญชา/ภารกิจในหน่วยทหาร ที่ยังมีจุดบกพร่องหรือช่องว่างทำให้เกิดการสร้างภาวะผู้นำเป็นพิษ มีรายละเอียดดังนี้

2.1) ครอบครัว เป็นสถาบันที่มีบทบาทอย่างมากในการกำหนดรูปแบบการคิด การตัดสินใจ และทัศนคติต่อภาวะผู้นำ โดยมีปัจจัยหลัก ๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1.1) รูปแบบการเลี้ยงดูที่กดดัน เข้มงวด หรือต้องการความสมบูรณ์แบบอาจทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่ชอบกดดันผู้อื่น หรือไม่ยอมรับความผิดพลาด ดังนั้นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเลี้ยงดูที่ไม่เข้มงวดมากเกินไป ให้อิสระทางความคิด ดูแลเอาใจใส่สมาชิกในครอบครัวด้วยความรักและความเต็มใจ

(1) ความขัดแย้งในครอบครัว หากเติบโตมาในครอบครัวที่มีความขัดแย้งหรือการใช้ความรุนแรง อาจทำให้บุคคลนั้นมองความขัดแย้งหรือการควบคุมเป็นเรื่องปกติ รวมทั้งการขาดความอบอุ่นจากครอบครัวอาจนำไปสู่ความรู้สึกไม่มั่นคง และทำให้บุคคลมีความต้องการที่จะควบคุมผู้อื่นเพื่อรักษาสถานะหรือความมั่นคงของตนเอง ดังนั้นต้องสร้างครอบครัวให้น่าอยู่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความยุติธรรมในครอบครัว และไม่ทะเลาะกัน

(2) แบบอย่างในการเป็นผู้นำ ผู้ใหญ่หรือผู้ปกครองในครอบครัวที่เป็นแบบอย่างของภาวะผู้นำเป็นพิษอาจสร้างภาพลักษณ์หรือทัศนคติที่ไม่ดีเกี่ยวกับ

การเป็นผู้นำให้กับสมาชิกในครอบครัว ดังนั้นผู้ใหญ่ต้องเป็นตัวอย่างที่ดี และส่งเสริมในเรื่องภาวะผู้นำที่ดีในทุกๆโอกาส

ดังนั้น การเลี้ยงดูและบรรยากาศในครอบครัวจึงมีส่วนสำคัญในการสร้างแนวคิดทัศนคติ และภาวะผู้นำ ซึ่งหากได้รับการอบรมหรือเติบโตมาในสภาพแวดล้อมที่ดี อาจลดโอกาสให้เกิดภาวะผู้นำเป็นพิษได้

2.2) ระบบ SOTUS (Seniority, Order, Tradition, Unity, Spirit) เป็นแนวคิดที่ใช้ในการจัดระเบียบสังคม โดยเฉพาะในบริบทของสถาบันการศึกษาและองค์กรในหลายประเทศ รวมถึงประเทศไทย ซึ่งเน้นความสำคัญของอาวุโส การปฏิบัติตามลำดับชั้น และการเคารพในประเพณีและระบบที่มีอยู่ แนวคิดนี้มักใช้ในการฝึกฝนหรือสอนให้คนรุ่นใหม่ปฏิบัติตามผู้ที่มีอายุมากกว่า หรือผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า ระบบ SOTUS สามารถส่งผลต่อภาวะผู้นำเป็นพิษได้ในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะเมื่อมีการใช้ระบบ SOTUS นี้อย่างไม่สมดุลหรือบิดเบือนซึ่งนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมลักษณะผู้นำที่กดขี่หรือไม่เห็นคุณค่าของผู้อื่น ส่งเสริมภาวะผู้นำที่เป็นพิษและไม่ยั่งยืนในระยะยาว โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับระบบ SOTUS ดังนี้

2.2.1) การเน้นลำดับชั้น/สายการบังคับบัญชาอย่างเข้มงวด อาจทำให้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าเห็นว่าการควบคุมหรือบังคับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเรื่องที่สมควรและอาจกลายเป็นผู้นำที่ใช้ความกดดันหรือลงโทษผู้ที่ไม่เชื่อฟัง ดังนั้นต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน ถึงแม้ชั้นยศหรือตำแหน่งจะสูงกว่าแต่ต้องเคารพในฐานะข้าราชการทหาร คุณเลขาธิการกำลังพลให้ดี

(1) การกดดันให้เคารพผู้อาวุโสกว่า ความคิดที่ว่าอาวุโส หมายถึง การมีสิทธิมากกว่าอาจทำให้ผู้นำใช้อำนาจในทางที่ผิด เช่น การละเมิดสิทธิของผู้อื่น หรือไม่ให้ความสำคัญกับความสามารถและความคิดเห็นของคนที่ยุ่่น้อยกว่า รุ่นพี่กดดัน/ข่มขู่รุ่นน้อง ใช้อำนาจนั้นในลักษณะที่กดดันและควบคุมมากเกินไป ส่งผลทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เป็นพิษในการทำงาน ดังนั้นผู้อาวุโสหรือผู้บังคับบัญชาต้องปกครอง/บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ไม่ใช้อำนาจ

(2) การสนับสนุนวัฒนธรรมที่ไม่เท่าเทียมกัน ระบบ SOTUS มักเน้นการรักษาประเพณีและแนวปฏิบัติที่อาจไม่สอดคล้องกับสังคมสมัยใหม่ เคารพกันที่รุ่นพี่รุ่นน้อง มีการถ่ายทอดแนวคิดแบบผิดๆ ทำให้เกิดการกดขี่หรือการแบ่งแยกภายในหน่วยทหาร ผู้นำที่เติบโตมาในระบบนี้อาจมีทัศนคติที่ไม่เปิดกว้างและขาดความยืดหยุ่นในการทำงานกับผู้อื่น ดังนั้นต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรทั้งในโรงเรียนทหาร หน่วยทหาร ให้เคารพซึ่งกัน

และกัน ถ่ายทอดแนวคิดในสิ่งที่ถูกต้อง ไม่กดดันหรือข่มเหงกัน

2.3) ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของ ผู้นำในปัจจุบันและอนาคต อาจส่งผลต่อการป้องกันหรือลดภาวะผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leadership) ได้ โดยกระบวนการเรียนรู้ภาวะผู้นำนั้นมาจากหลายสถานที่/แหล่งข้อมูล เช่น โรงเรียน ทหาร ข้อมูลข่าวสารต่างๆ การทำงาน ตัวอย่างผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จ ตัวอย่างของ ผู้นำที่เป็นพิษเป็นต้น มีรายละเอียดสำคัญที่ต้องเรียนรู้ดังนี้

2.3.1) การพัฒนาความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับอำนาจ สิทธิและหน้าที่ของผู้นำ เน้นการใช้อำนาจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนผู้อื่น สร้างจิตสำนึกด้านความเห็นอกเห็นใจ ผู้นำที่ผ่านการเรียนรู้/ฝึกอบรมจะมีแนวโน้มที่จะใช้การมีอำนาจในทางที่สร้างสรรค์ ไม่ใช่การควบคุมหรือกดดันคนอื่น

2.3.2) การให้ความสำคัญในทักษะการสื่อสารและการรับฟัง การสอนที่เน้นเรื่องการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการรับฟังความคิดเห็น 360 องศา จะช่วยให้ผู้นำเข้าใจผู้อื่นมากขึ้นและลดการสร้างเงื่อนไขที่สร้างภาวะผู้นำเป็นพิษ เช่น การไม่สนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจเพียงฝ่ายเดียว การฝึกให้รับฟังจะช่วยเสริมความเป็นผู้นำที่เน้นความร่วมมือ มีอ ไม่ใช่ความกดดันหรือความเกรงกลัว

2.3.3) การเรียนรู้จากแบบอย่างผู้นำที่ดี การเรียนรู้ภาวะผู้นำจากบุคคลที่เป็นแบบอย่างทั้งลักษณะร่างกายภายนอก จิตใจ และลักษณะนิสัย จะช่วยสร้างทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำ เช่น การเคารพผู้อื่น ความยุติธรรม และความเสียสละ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

2.4) โครงสร้าง/สายการบังคับบัญชา/ภารกิจในหน่วยทหาร มีบทบาทสำคัญในการกำหนดรูปแบบของภาวะผู้นำ และวิธีการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำในกองทัพ โครงสร้างเหล่านี้ อาจสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีความเป็นระเบียบ แต่ในขณะเดียวกัน หากใช้อย่างไม่ถูกต้องหรือมากเกินไป มีการควบคุมกดดัน และการบังคับบัญชาโดยไม่คำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา อาจก่อให้เกิดภาวะผู้นำเป็นพิษ

2.4.1) โครงสร้างหน่วยทหารและสายการบังคับบัญชาที่เข้มงวด ในระบบของทหาร สายการบังคับบัญชามักมีลำดับชั้นที่ชัดเจน โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำระดับสูงจะมีอำนาจเต็มในการตัดสินใจและสั่งการ ซึ่งในบางกรณีอาจทำให้เกิดภาวะผู้นำเป็นพิษ เมื่อผู้นำมองว่าตนเองมีสิทธิใช้อำนาจอย่างเด็ดขาดโดยไม่ต้องคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น การตัดสินใจโดยขาดการรับฟังความคิดเห็นจากผู้นำระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติงานจริงในสนาม อาจสร้างความขัดแย้งและความไม่พอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ขาดการสื่อสารและการสนับสนุนจากผู้นำ

ระดับสูง ดังนั้นต้องมีการรับฟังความคิดเห็นรอบด้าน 360 องศา มีการแก้ไข/ปรับเปลี่ยน โครงสร้าง หน่วยทหาร สายการบังคับบัญชา ภารกิจ ให้ตอบสนองต่อการภาวะการณ์ปัจจุบันและอนาคต สามารถเป็นหน่วยทหารที่มีประสิทธิภาพ การพิจารณาเลื่อนยศ ปลด ย้าย อย่างยุติธรรม

2.4.2) ภารกิจที่มีความเสี่ยงสูงและความกดดันในการปฏิบัติงาน เช่น การปฏิบัติงานในเขตสงครามหรือพื้นที่ขัดแย้ง หรือการรักษาความปลอดภัยในพื้นที่ที่มีความเสี่ยง การทำงานภายใต้ความกดดันที่สูงเช่นนี้ อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำใช้วิธีการบังคับควบคุมที่เข้มงวดและไม่ยืดหยุ่น เมื่อความสำเร็จของภารกิจถูกมองว่าสำคัญกว่าความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำอาจแสดงพฤติกรรมกดดันและใช้อำนาจในทางที่ไม่เหมาะสม ดังนั้นผู้นำ ต้องมีกระบวนกรตัดสินใจที่เหมาะสม/ทันเวลา การบังคับบัญชาที่ดี การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เหมาะสมกับภารกิจ และพื้นที่นั้นๆ รวมทั้งต้องมีทีมงานที่ดีด้วย

3) Create (สร้าง) เมื่อผ่านกระบวนการแก้ไข/ปรับเปลี่ยนระบบที่สร้างภาวะผู้นำ เป็นพิษแล้ว ต้องมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (Conducive Environments) ทั้งสถานการณ์ของความไม่มั่นคง ค่านิยมทางวัฒนธรรม ระบบการตรวจสอบและถ่วงดุล การสนับสนุนในระบบ ซึ่งได้อ้างอิงมาจาก Toxic Leadership Triangle ของ Padilla et al. (2007) โดยสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างเงื่อนไขให้เกิดภาวะผู้นำที่เป็นพิษ ดังนั้นต้องเข้าใจและรับมือกับทั้ง 4 ปัจจัยที่กล่าวมาในการป้องกันและจัดการกับปัญหาภาวะผู้นำที่เป็นพิษในองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

3.1) สถานการณ์ของความไม่มั่นคง (Instability) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ไม่มั่นคงหรือมีความขัดแย้งสูง เหมาะสำหรับการเติบโตของผู้นำที่เป็นพิษ สภาพแวดล้อมที่มีความไม่มั่นคง เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง หรือสังคม สามารถสร้างช่องว่างให้ผู้นำที่ทำลายล้างขึ้นมาใช้อำนาจได้ง่ายขึ้น สำหรับความไม่แน่นอนและความไม่ชัดเจนในสภาพแวดล้อมทำให้ผู้ตามมีความต้องการในการค้นหาความมั่นคงและความปลอดภัย ซึ่งอาจทำให้พวกเขาหันไปพึ่งพาผู้นำที่ทำลายล้างก็ได้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสถานการณ์ของความไม่มั่นคงเป็นอุปสรรค (Threat) จากภายนอกหน่วยทหารในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เราจึงต้องเรียนรู้และปรับตัวให้สอดคล้องกับยุคสมัยการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

3.2) ค่านิยมทางวัฒนธรรม (Cultural Values) หมายถึง วัฒนธรรมที่สนับสนุนการใช้อำนาจ และการควบคุมโดยไม่คำนึงถึงจริยธรรมจะเอื้ออำนวยให้เกิดผู้นำที่เป็นพิษ ในบางองค์กรหรือสังคมมีค่านิยมที่ยอมรับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น การโกง การใช้อำนาจในทางที่ผิด หรือการข่มขู่ พฤติกรรมดังกล่าวจะถูกมองว่าเป็นเรื่องปกติและได้รับการยอมรับ ดังนั้น

จะเห็นได้ว่าค่านิยมทางวัฒนธรรม หรือค่านิยมขององค์กรที่ดี จะต้องมีการส่งเสริม ส่วนค่านิยมที่ไม่ดีต้องทำให้ลดลงหรือหายไปจากหน่วยทหาร เช่น การโกงงบประมาณ การทุจริต ระบบเส้นสาย เป็นต้น และต้องมีบทลงโทษที่เหมาะสม

3.3) ระบบการตรวจสอบและถ่วงดุล (Checks and Balances) หมายถึง ผู้นำที่เป็นพิษสามารถกระทำการที่ไม่เหมาะสมได้โดยไม่มีการขัดขวาง สภาพแวดล้อมที่ไม่มีระบบการตรวจสอบและถ่วงดุลที่มีประสิทธิภาพ สามารถกระทำการโดยไม่ต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง ไม่มีการรายงาน นับเป็นการขาดช่องทางการรายงานหรือการแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ทำให้ผู้ติดตามหรือบุคคลในองค์กรไม่สามารถร้องเรียนหรือแสดงความกังวลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำได้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ระบบการตรวจสอบและถ่วงดุลในองค์กรหรือหน่วยทหารเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ยังต้องคงไว้และทำให้ระบบดังกล่าวมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.4) การสนับสนุนในระบบ (Systemic Reinforcement) ในบางกรณี ผู้นำที่เป็นพิษอาจได้รับการสนับสนุนจากระบบหรือกลไกภายในองค์กรที่เอื้อต่อพฤติกรรมของพวกเขา เช่น การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงหรือการมีเครือข่ายทางการเมืองภายในองค์กร และการให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ไม่เหมาะสมกับพฤติกรรมที่ไม่เป็นธรรม เช่น การเลื่อนตำแหน่งหรือการให้โบนัสตามผลลัพธ์ที่ได้มาจากการกระทำที่ไม่เหมาะสม ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การสนับสนุนในระบบราชการหรือหน่วยทหารที่ดี ทั้งระบบอุปถัมภ์ การดูแลสิทธิกำลังพล ต้องยังคงไว้ ส่วนการสนับสนุนในระบบฯ ที่ยังมีความไม่ธรรม ทุจริต เล่นพรรคเล่นพวก ต้องทำลายระบบนั้น และลงโทษอย่างเหมาะสมกับผู้ที่กระทำผิดและผู้ที่ร่วมในกระบวนการณ์นั้นๆ

## 6.2 ภาวะผู้นำที่เป็นพิษในบางบริบท บางสถานการณ์ และภาวะผู้นำที่เป็นพิษในแต่ละคน

จากการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ทำให้เห็นมุมมองของการถ่ายทอดข้อมูลออกมา ทั้งจากเอกสาร ตำรา วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประสบการณ์ในการทำงานทั้งหน่วยที่ตั้งปกติ และการปฏิบัติราชการสนามชายแดนของผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านที่เคยเจอผู้นำที่มีความเกี่ยวข้องกับภาค อารมณ์รุนแรง ใช้กริยาวาจาที่ไม่ไพเราะ/คำหยาบ ไม่หวานหู แต่เมื่ออยู่ในสถานการณ์วิกฤต สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ผ่านพ้นวิกฤตนั้นๆ ได้ รักษาชีวิตให้ปลอดภัยในภารกิจหรือวิกฤตนั้นๆ ยกตัวอย่าง ในสมัยกรุงศรีอยุธยา พระนเรศวรมหาราชทำการรบ กู้บ้าน กู้เมืองให้แผ่นดินสยาม พระองค์ทรงมีความเด็ดขาดมากกับทหารของพระองค์ ทหารของ

พระองค์กลัวพระนเรศวรมากกว่าความตายหรือข้าศึก สุดท้ายทำให้พระองค์สามารถนำกองทัพไปกู้บ้าน กู้เมืองให้เราได้สำเร็จ และในการปฏิบัติราชการในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ บางครั้งมีเหตุการณ์ก่อความไม่สงบในรูปแบบต่างๆ เช่น การชุมนุม การระเบิดในรูปแบบต่างๆ การลอบสังหาร และอื่นๆ ถึงแม้บางสถานการณ์อาจอยู่ในภาวะวิกฤต มีการสูญเสียถึงบาดเจ็บล้มตาย แต่ผู้บังคับบัญชาบางท่านสามารถทำให้ลูกน้องกล้าที่จะวิ่งเอาหน้าออกไปรับระเบิด รับกระสุนแทนได้ โดยที่ไม่หวาดกลัวต่อเสียงระเบิด ไม่หวาดกลัวต่อเสียงปืน เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะ/การแสดงออกต่างๆ เหล่านี้อาจเป็นคุณลักษณะผู้นำที่เป็นพิษแต่มีประโยชน์ในบางสถานการณ์หรือบางเหตุการณ์ โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้นำที่เป็นพิษเพียงแค่ว่าช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น และต้องควบคุมสติ อารมณ์ ร่างกายของตัวเองให้ได้ มีคุณธรรมในการปกครองบังคับบัญชาหน่วยทหาร และผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา ซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำไม่สามารถใช้คุณลักษณะเป็นพิษดังกล่าวในห้วงเวลาปกติ หรือในทุกห้วงเวลาได้

อ้างอิง การศึกษาในเรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำเป็นพิษในยุทธบริเวณของการปฏิบัติการในประเทศอัฟกานิสถาน โดย Ene et al. (2020) จาก วารสาร Revista Academiei Fortelor Terestre กล่าวว่า “ผู้นำที่โหดเหี้ยมยังเป็นที่นิยมในหมู่องค์กรนาโตในอัฟกานิสถาน เนื่องจากสภาพแวดล้อมของความขัดแย้ง วิกฤตสถานการณ์บ่อยครั้ง ความกดดันที่จากพันธมิตร และจากผู้นำของกองทัพอัฟกานิสถาน” ดังนั้นจึงเป็นการสนับสนุนคุณลักษณะบางอย่างของภาวะผู้นำเป็นพิษ ยังสามารถใช้ได้กับหน่วยทหารที่ปฏิบัติการให้กับองค์-กรนาโตในอัฟกานิสถาน

เช่นเดียวกันในบางประเทศหรือบางวัฒนธรรมองค์กร อาจรับได้กับภาวะผู้นำเป็นพิษได้ในระดับหนึ่ง ตามคำกล่าวที่ว่า “สิ่งที่อาจเป็นพิษสำหรับทหารในประเทศหนึ่ง อาจได้รับการยอมรับในอีกประเทศหนึ่ง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม ไม่ว่าจะภูมิหลังทางวัฒนธรรมหรือลักษณะเฉพาะชาติจะเป็นอย่างไร”

อ้างอิง งานวิทยานิพนธ์ Development and Validation of the Toxic Leadership Scale ของ Schmidt (2008) ได้กล่าวถึง “การควบคุมอย่างรุนแรง (Abusive Supervision) ว่ามีความสัมพันธ์กับอัตราการลาออกที่สูงขึ้น ทำให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติที่แย่งต่อการทำงาน เกิดความขัดแย้งในการทำงาน การรับรู้ความยุติธรรมขององค์กรแย่ง และเพิ่มความทุกข์ทางจิตใจ” ดังนั้นการควบคุมอาจจะไม่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่ดีเสมอไป แต่ในทางตรงกันข้ามจะเห็นได้ว่าผู้นำที่

มีการควบคุมอย่างรุนแรงในบางสถานการณ์ บางบริบทอาจจะก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่เป็นพิษได้เช่นกัน ถ้าเราควบคุมเกินความเหมาะสม หรือ เกินความพอดี

อ้างอิง ภาคผนวก ก เหตุการณ์กราดยิงที่ศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21 จ.นครราชสีมา ในข้อที่ 2.2 ชนวนเหตุสำคัญในเหตุการณ์ ฯ ผู้วิจัยก็ยังไม่สามารถสรุปแน่ชัดว่าเป็นภาวะผู้นำที่เป็นพิษมากนักน้อยเพียงใด เนื่องจากคคีความในปัจจุบันยังไม่สิ้นสุด ผู้ก่อเหตุและผู้ที่มีปัญหากับผู้ก่อเหตุโดยตรงก็เสียชีวิตไปแล้ว ทำให้ยังไม่สามารถสรุปได้ชัดว่า พ.อ.อนันต์ฐ์ โรจน์ กระแสร์ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของ จ.ส.อ.จักรพันธ์ ถมมา เป็นผู้นำที่เป็นพิษ แต่จากภาพข่าว จดหมายเหตุ และงานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีร่องรอยว่ามีการกดดันผู้ใต้บังคับบัญชาจนต้องแสดงออกต่อสังคมตามภาพข่าว

ทุกคนมีคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษ ไม่มากก็น้อยแล้วแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่สร้างภาวะผู้นำที่เป็นพิษ ห้วงเวลา/สถานที่หรือบริบทที่ต่างกัน ในบางครั้งเราอาจจะหลุดเป็นผู้นำที่เป็นพิษ หรือเรียกว่า “ผลอ” เช่น การไม่รู้รายละเอียดในงานที่ทำ ค่วนตัดสินใจ ไม่รอบคอบค่าหรือตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยอารมณ์ ไม่มีเหตุผล บางครั้งมีงานที่เร่งๆมา เวล่าน้อยก่อนข้างกระชั้นชิด เราก็ไปไล่บี้งานกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องมากจนเกินไป เพื่อที่จะตอบสนองงานของผู้บังคับบัญชา เลยลืมการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาของเราไป เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำนั้นจะต้องมีสติ คิดให้รอบคอบ เรียนรู้จากประสบการณ์ในการสร้างภาวะผู้นำที่ดี และหลีกเลี่ยงการสร้างภาวะผู้นำที่ไม่เป็นพิษ

### 6.3 อภิปรายผล

งานที่สอดคล้อง อ้างถึง Toxic Leadership โดย Reed (2004) เป็นการศึกษาในเรื่อง Toxic Leadership จากวารสารเผยแพร่ความรู้ Military Review ได้กล่าวว่า ในปี ค.ศ.2003 องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการของภาวะผู้นำที่เป็นพิษ คือ

- 1) เห็นได้ชัดว่าขาดความห่วงใยต่อสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) บุคลิกภาพหรือเทคนิคระหว่างบุคคลที่มีผลลบต่อบรรยากาศขององค์กร
- 3) ความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้นำมีแรงจูงใจเป็นหลักโดยความสนใจในตนเอง สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ในเรื่องผลกระทบของภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร โดยเฉพาะด้านความเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชา และการนำหน่วยทหารของผู้บังคับบัญชาด้วย

อ้างอิง การศึกษาในเรื่องผลกระทบของภาวะผู้นำเป็นพิษในยุทธบริเวณของการปฏิบัติการในประเทศอัฟกานิสถาน โดย Ene et al. (2020) จากวารสาร Revista Academiei Fortelor Terestre ในการศึกษาเรื่องประเภทของผู้นำที่เป็นพิษในยุทธบริเวณของการปฏิบัติการในประเทศอัฟกานิสถาน (6 ประเภท) และ รูปที่ 2.2 ผู้นำที่เป็นพิษในยุทธบริเวณของการปฏิบัติการในอัฟกานิสถาน สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ในเรื่องคุณ-ลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร

อ้างอิง วิทยานิพนธ์ในเรื่อง ปัญหาและการพัฒนาการบริหารจัดการเหตุการณ์ในชุมชนของตำรวจ : กรณีศึกษาเหตุการณ์โคราชว่าที่ โดย กิตติชนทัต อธิพัฒน์ปัญญา (2566) กล่าวถึงการศึกษาแนวทางการลดทอนความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ พบว่า แนวทางในการลดความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ คือการกระทำใด ๆ ที่สามารถลดสาเหตุที่ก่อให้เกิดเหตุการณ์ เช่น การถูกกดขี่ เอารัดเอาเปรียบทั้งทางตรงหรือทางอ้อม การไม่ได้รับความสำคัญจากผู้บังคับบัญชา ในการแก้ไขปัญหาส่วนบุคคล จนก่อให้เกิดปัญหาสุขภาพจิตไม่สามารถควบคุมการกระทำของตัวเองได้ และการเข้าถึงอาวุธปืนได้ง่าย จึงเป็นเหตุให้สามารถก่อเหตุการณ์ได้ ดังนั้นการสร้างกระบวนการ และวัฒนธรรมทางสังคมในการทำงานที่ยึดหลักธรรมาภิบาล การสร้างความเป็นมืออาชีพหรือความโปร่งใสในการทำงาน การสร้างช่องทางการร้องเรียน แก้ไขปัญหาและให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกถ่มถั่ง สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ในเรื่องแนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร

งานที่ไม่สอดคล้อง อ้างอิง การศึกษาในเรื่อง Toxic Leadership โดย Reed (2004) จากวารสารเผยแพร่ความรู้ Military Review ได้กล่าวว่า “ทหารรับใช้ภายใต้ผู้นำที่เป็นพิษจะไม่แยแสกับกองทัพ หรือแยกว่านั้นอาจรับพิษความสำเร็จของผู้นำเป็นตัวอย่างในการเลียนแบบ” และ “ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจไม่รายงานผู้นำที่เป็นพิษเพราะไม่มีใครชอบคนจี้บ่น” ไม่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ข้อ 4 ในเรื่องแนวทางการจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร

อ้างอิง เอกสารเผยแพร่ความรู้ กรมยุทธศึกษาทหารบก ปี 2565 “ผู้นำกองทัพบก” เอกสารแปลมาจากหลักนิยามกองทัพบกสหรัฐอเมริกา (Army Leadership and the Profession [ADP 6-22], 2019) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำหลัก เป็นคุณลักษณะเฉพาะภายในของผู้นำ สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อพฤติกรรม , การคิด และการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่แน่นอน บุคลิกลักษณะ

ที่มั่นคง, การแสดงออกที่น่าเชื่อถือและสติปัญญาที่เฉียบแหลม ช่วยให้บุคคลสามารถ แสดงความสามารถหลักของผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น คุณสมบัติหลัก 3 ประเภท คือ

- 1) บุคลิก (Character): คุณสมบัติทางศีลธรรมและจริยธรรมของผู้นำ
- 2) การแสดงออก (Presence): บุคลิกลักษณะเฉพาะที่ปรากฏและเปิดเผยให้ผู้อื่นดู  
ได้
- 3) สติปัญญา (Intellect): ความสามารถทางจิตใจและสังคมที่ผู้นำประยุกต์ใช้ใน  
ขณะที่เป็นผู้นำ

ไม่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ในเรื่องคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษใน  
หน่วยทหาร เนื่องจากคุณสมบัติดังกล่าวเน้นสร้างผู้นำทางด้านดีของกองทัพ

#### 6.4 ข้อวิพากษ์

งานที่สอดคล้อง อ้างถึง แนวคิด ทฤษฎี ผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leader Theory) และตารางที่ 2.1 แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของความเป็นผู้นำ ได้อธิบายถึงผู้นำเชิงคุณลักษณะ ซึ่งต้องมีรายละเอียดต่างๆ ดังนี้ 1) บุคลิกลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ อายุ ความสูง รูปร่าง ลักษณะทางกายภาพ 2) พื้นฐานทางสังคม ได้แก่ ภูมิฐานะ การศึกษา สถานภาพ เป็นต้น 3) บุคลิกลักษณะทางจิตใจและทักษะทางปัญญา ได้แก่ ระดับเขาว์ปัญญา ความเชื่อมั่น ความคิดริเริ่ม การเปิดใจกว้าง 4) แรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการประสบความสำเร็จ ความอดุสาหะ ความต้องการอำนาจ 5) การสังคม ได้แก่ ความสามารถในการเข้าสังคม การเป็นที่นิยม ทักษะในการศึกษา สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ในเรื่องพฤติกรรมที่สร้างภาวะผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร

อ้างถึง ข้อ 2.1.1 นิยามของผู้นำและภาวะผู้นำที่เป็นพิษ โดย Wilson-Starks (2010) ได้เสนอแนวทาง 4 ขั้นตอนในการจัดการกับภาวะผู้นำที่เป็นพิษเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น ดังนี้

- 1) Recognize ตระหนักถึงพฤติกรรมที่เป็นพิษและผลกระทบที่เกิดขึ้น
- 2) Respond ตอบสนองต่อพฤติกรรมที่เป็นพิษด้วยการสื่อสารและการ  
ดำเนินการที่เหมาะสม
- 3) Remove กำจัดพฤติกรรมหรือผู้นำที่เป็นพิษออกจากองค์กรหากจำเป็น

4) Restore ฟื้นฟูบรรยากาศการทำงานให้กลับมาเป็นปกติและสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรและมีความปลอดภัยทางจิตใจ สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ในเรื่องแนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร

อ้างอิง การศึกษาเรื่องผู้นำและภาวะผู้นำของ Shmidt (2008) ในการศึกษาลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษหลายรูปแบบ ได้แก่ ด้านมืดของผู้นำที่มีบารมี ทรราชย์ใจแคบ ผู้นำที่มีการควบคุมอย่างรุนแรง ผู้นำที่หลงตน และ ผู้นำบ้าอำนาจ สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ในเรื่องคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวได้แสดงออกมาจากผู้นำในรูปแบบต่างๆ ตามที่ได้กล่าวอ้างมาในงานของ Schmidt

อ้างอิง การศึกษาในเรื่องสามเหลี่ยมเป็นพิษ : ผู้นำการทำลายล้าง ผู้ตามที่มีความโน้มเอียง และสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (The toxic triangle : Destructive leaders, Susceptible followers, and Conducive environments) โดย Padilla et al. (2007) จากวารสาร The Leadership ปี ค.ศ.2007 ในการศึกษาเรื่องข้อผู้นำการทำลายล้าง (Destructive Leaders) มีลักษณะและพฤติกรรมที่สร้างผลกระทบในทางลบต่อองค์กร และบุคลากรภายในองค์กร โดยมักจะมีคุณลักษณะและพฤติกรรม ได้แก่ Charisma (เสน่ห์) Personalized Power (พลังส่วนบุคคล) Narcissism (หลงตัวเอง) Negative Traits (ลักษณะนิสัยเชิงลบ) และ Vision (วิสัยทัศน์) สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ในเรื่องคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร

งานที่ไม่สอดคล้อง อ้างอิง การศึกษาเรื่องผู้นำและภาวะผู้นำของ Shmidt (2008) ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับด้านมืดของผู้นำเชิงบารมี (Dark Charismatics Leadership) ข้อสังเกตของ Shmidt คือ การที่ผู้ตามให้ความเคารพนบถและคล้อยตามแก่ผู้นำมากเกินไป จนไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่กล้าวิจารณ์ผู้นำ หรือการที่ผู้ตามยกย่องผู้นำมากเกินไป ซึ่งอาจทำให้ผู้นำเกิดความหลงผิดหรือมองข้ามความผิดพลาดของตนเอง จนทำให้เกิดเหตุการณ์ที่เป็นอันตรายได้ ยิ่งไปกว่านั้นหากผู้นำ ใช้อำนาจที่มีอยู่ในทางที่ผิด หรือนำเสนอวิสัยทัศน์ที่ไร้ประโยชน์ (หรือที่เราเรียกกันขายฝันแบบหลอก ๆ) หรือผู้นำเชิงบารมีที่มีอำนาจและอิทธิพลมาก อาจจะนำผู้อื่นไปสู่ความตายหรือนำองค์กรไปสู่การล่มสลายได้ หลีกเลียงช่องทางการสื่อสารและลำดับชั้นที่เหมาะสม ดังนั้นจึงบ่อนทำลายโครงสร้างของอำนาจภายในองค์กรไม่สอดคล้องกับ ข้อ 5.5 ในเรื่องภาวะผู้นำที่ไม่เป็นพิษ เพราะว่า คำว่า “บารมี” นั้นทำให้เรานิยาม/คิดว่าต้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดี/ไม่เป็นพิษเสมอ

ไป แต่ว่าจากการศึกษาเรื่องผู้นำและภาวะผู้นำของ Schmidt (2008) ได้ให้ข้อมูลอีกด้านหนึ่งเกี่ยวกับด้านมืดของผู้นำเชิงบารมี ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีความขัดแย้งกัน

## 6.5 ข้อเสนอแนะ

### 6.5.1 ข้อเสนอแนะจากข้อมูลงานวิจัย

วิทยานิพนธ์เรื่อง การบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร สามารถนำผลการวิจัยและบทสรุปมาใช้เป็น แนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษ ในหน่วยทหาร ซึ่งผู้วิจัยได้ทำเป็นรูปแบบหรือโมเดลขึ้นมาเป็น วงรอบ (Cycle) และ โมเดล (Model) จนสุดท้ายตกผลึกเป็น “The Management of Toxic Leadership in Military Unit Model” (FRC<sup>3</sup>: Find , Reduce , Correct/Change, Create) ซึ่งเป็นรูปแบบที่อธิบายถึงแนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร หลีกเลี่ยงการมีภาวะผู้นำเป็นพิษ ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ บางปรากฏการณ์/เหตุการณ์ หรือบางหน่วยงานที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นพิษ ที่ผู้วิจัยวางแผนในการเก็บข้อมูลขั้นต้นไม่สามารถเข้าไปเก็บข้อมูลได้ เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรที่เป็นส่วนราชการนั้น ต้องมีการทำรายงาน/ทำเรื่องขออนุญาต ในการเข้าไปเก็บข้อมูล และบางสถานที่เป็นความลับทางราชการ ทำให้การเก็บข้อมูลตามที่วางแผนไว้ขั้นต้นนั้นไม่สามารถทำได้

ผลลัพธ์ที่ได้จากงานวิจัยดังกล่าวไม่สามารถนำไปประเมินกับหน่วยราชการอื่นได้ เพราะ โครงสร้างและระบบของหน่วยทหารแตกต่างกับส่วนราชการอื่นมาก ประกอบกับผู้วิจัยได้ทำวิจัยในช่วงเดือน กุมภาพันธ์-กรกฎาคม พ.ศ. 2567 จึงทำให้ได้ผลการวิจัยและบทสรุปที่ตรงกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในห้วงเวลาดังกล่าว เมื่อวันเวลาเปลี่ยนไปอาจทำให้ผลการวิจัยและบทสรุปมีการเปลี่ยนแปลง และคลาดเคลื่อนจากงานวิจัยนี้ ดังนั้นต้องมีการทำวิจัยเรื่องดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เป็นแผนงานการวิจัยทั้งในระยะสั้น และระยะยาว รวมทั้งการสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มตัวอย่างในแต่ละบริบทของพื้นที่ที่ต่างกัน เช่น หน่วยทหารที่ตั้งปกติ และหน่วยทหารที่ปฏิบัติราชการชายแดน ก็จะได้ผลการวิจัยที่ต่างกันด้วย

### 6.5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการทำการวิจัยเชิงเปรียบเทียบในเรื่องภาวะผู้นำที่ดี และภาวะผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leadership) เพื่อศึกษา วิจัย และเปรียบเทียบถึงคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ผู้นำควรมีหรือไม่ควรมี ในตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบของการเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำในหน่วยทหารหรือหน่วยราชการอื่นๆ



## บรรณานุกรม

- กรมยุทธศึกษาทหารบก. (2565). ผู้นำกองทัพบก *Army leadership*. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาหลักนิยม และยุทธศาสตร์ กรมยุทธศึกษาทหารบก. 49-51.
- กระทรวงกลาโหม. (2541). *ระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของข้าราชการทหาร พ.ศ. 2541*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- กิตติ์ชนทัต อธิพัฒน์ปัญญา. (2566). *การศึกษาวิทยานิพนธ์ในเรื่อง ปัญหาและการพัฒนาการบริหารจัดการเหตุการณ์ในชุมชนของตำรวจ : กรณีศึกษาเหตุการณ์โคราช* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- คณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2560). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย*, 14.
- ชยพล ธานีวัฒน์. (2565). *ปัญหาการรับน้องกับโทษทางกฎหมายที่รุนแรงที่ควรรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- ทวิศ ศรีเกต. (2560). *การเกณฑ์ทหารในราชอาณาจักรไทย ตามพระราชบัญญัติรับราชการทหาร พ.ศ. ๒๕๔๗*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- ผู้จัดการออนไลน์. (2563). *บทเรียนจากโคราช! สาวขบวนการ “สร้างบ้านขายทหาร” ซึ่ถูก-ขายแพง-มีเงินทอง ลุ้น ผบ.ทบ.สั่งคายนา*. สืบค้นจาก <https://mgronline.com/onlinesection/detail/9630000014559>
- พิเชษฐ์ ณ นคร. (2561). *ระบบ “อุปถัมภ์” ในสังคมไทย*. สืบค้นจาก <https://www.prachachat.net/columns/news-264642>
- ราชกิจจานุเบกษา. (2552ก). *พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ และกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองบัญชาการกองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2552*. เล่ม 126 ตอนที่ 19ก หน้า 10 ประกาศใช้ 30 มีนาคม 2552.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2552ข). *พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ และกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองบัญชาการกองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2552*. เล่ม 126 ตอนที่ 19ก หน้า 16 ประกาศใช้ 30 มีนาคม 2552.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2552ค). *พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ และกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองบัญชาการกองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2552*. เล่ม 126 ตอนที่ 19ก หน้า 26 ประกาศใช้ 30 มีนาคม 2552.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ราชกิจจานุเบกษา. (2552ง). พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ และกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองบัญชาการกองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2552. เล่ม 126 ตอนที่ 19ก หน้า 36 ประกาศใช้ 30 มีนาคม 2552.
- รัฐนันท์ รถทอง. (2561). คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้นำทางทหาร 14 ประการ. สืบค้นจาก <https://jofare.blogspot.com/2018/03/14.html>
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2564). ภาวะผู้นำ LEADERSHIP ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา Theories , Research and Approaches to Development (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เอเชีย ดิจิตอลการพิมพ์.
- วิกิพีเดีย. (2567). รายชื่อสถาบันการศึกษาของทหารและตำรวจในประเทศไทย . สืบค้น 21 มิถุนายน, 2567, จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/รายชื่อสถาบันการศึกษาของทหารและตำรวจในประเทศไทย>
- วิเชียร วิทญูดม. (2553). ภาวะผู้นำ LEADERSHIP ฉบับก้าวหน้ายุค. นนทบุรี: ธนรัชการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2566). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและนวัตกรรมการร่วมสมัยปัจจุบัน (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศูนย์เฝ้าระวังสถานการณ์ภาคใต้. (2567). *Conflict Incident Database*. สืบค้นจาก <https://deepsouthwatch.org/>
- สำนักข่าวอิศรา. (2565). กัปตัน “ท.ทหาร อุดม” ต้นตอสะสมความเครียดทะเลดุดัน. สืบค้นจาก <https://www.isranews.org/article/south-news/south-slide/112075-stressofficials.html>
- สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ กรมศิลปากร. (2565). จดหมายเหตุกรณีกราดยิง ณ ศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21 โคราช จังหวัดนครราชสีมา. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- Ambrose, B. W., & Megginson, W. L. (1992). The role of asset structure, ownership structure, and takeover defenses in determining acquisition likelihood. *Journal of financial and quantitative analysis*, 27(4), 575-589.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of applied psychology*, 92(1), 191.
- Astin, H. S., & Leland, C. (1991). *Women of influence, women of vision: A cross-generational study of leaders and social change*. San Francisco: Jossey-Bass.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126-140.
- BusinessDictionary.com. (2013). *Leadership*. Retrieved from <https://bit.ly/3AFtU4i>
- Burn, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Happer & Row.
- Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1978). *The New Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf.
- Brown, W.B., and Moberg, D.J. (1980). *Organizational Theory and. Management: A Macro Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Capowski, G. (1994). Anatomy of a leader: Where are the leaders of tomorrow. *Management Review*, 83(3), 10-17.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of applied psychology*, 83(2), 234.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian journal of social psychology*, 7(1), 89-117.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715>
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational dynamics*, 19(2), 44-55.
- Crainer, S., & Dearlove, D. (2003). *The Ultimate Business Guru Guide: The Greatest Thinkers Who Made Management*. John Wiley & Sons.
- Department of the army. (2019). *ADP 6-22 Army Leadership and the profession*. Washington DC.
- Ene, C., Baboş, A., & Bucurenciu, M. (2020). The impact of toxic leadership in theater of operations-Afganistan. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 25(3), 175-179.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Flynn, G. (1999). Stop toxic manager before they stop you. *Workforce*, 78(8), 44-46
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and assessment*, 9(1-2), 40-51.
- House, R.J. (1971). A path goal theory of effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1(3), 21-338.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23(3), 409-474.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Komivies, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (2006). *Exploring leadership: For College students who want to make a difference*. <http://rb.gy/hjpyy>
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. Oxford University Press.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Ludwig, D. C., & Longenecker, C. O. (1993). The Bathsheba syndrome: The ethical failure of successful leaders. *Journal of Business Ethics*, 12(4), 265-273.
- Lubit, R. (2004). *Coping with toxic managers, subordinates and other difficult people*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* (ed. Cartwright, D.). New York: Harper & Row.
- MGR Online. (2014). พลทหารรั้ว M16 ไล่ผู้บังคับบัญชาคับอนาคาท้องพักในค่ายทหารเมือง นราฯ. Retrieved from <https://mgronline.com/south/detail/9570000058674>
- Lombardi, V. (2001). *What it takes to Be #1: Vince lombardi on leadership*. New York: McGraw-Hill.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Maccoby, M. (2003). *The productive narcissist: The promise and peril of visionary leadership*. Broadway Books.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 178.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.  
[https://www.researchgate.net/publication/256486140\\_Toxic\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/256486140_Toxic_Leadership)
- Reed, G. E. (2015). *Tarnished: Toxic leadership in the U.S. Military*. Potomac Books.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept-based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and Validation of The Toxic Leadership Scale*. (Master's thesis). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 1453699)
- Search Inside Yourself Leadership Institute. (2013). *What is leadership and what make a good leader*. Retrieved from <http://www.siyli.org/what-is-leadership-what-makes-good-leader>
- Small Biz Connect. (2012). *Understanding leadership*. <https://bit.ly/3HqyBCP>
- Smith, S. M. (2010). *What is Leadership*. Retrieved from <http://stevenmsmith.com/what-is-leadership>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: the Free Press. 62-75.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of applied psychology*, 89(3), 455.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- The Standard. (2020). 8 กุมภาพันธ์ 2563 – เหตุการณ์กราดยิงโคราชมีผู้เสียชีวิต 30 ราย.  
Retrieved From <https://thestandard.co/onthisday08022563>
- Vroom, V.H. and Yetton, P.W. (1975). *Leadership and Decision-Making* (2<sup>nd</sup> ed.) London: Feffer and Simons.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. New York: Praeger.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic Leadership. *Transleadership, Inc*, 1,107-110.
- WorldPress.com.com (2013). *Giving meaning to leadership*. Retrieved from <http://leadershipdefinition.net>
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1068.





## 1.ลำดับเหตุการณ์กราดยิงที่ศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21 จ.นครราชสีมา

วันเสาร์ที่ 8 ก.พ.2563 ก่อนเกิดเหตุ จำสิบเอก จักรพันธ์ ถมมา นายทหารชั้นประทวน สังกัด กองพันสรรพาวุธกระสุนที่ 22 กองบัญชาการช่วยรบที่ 2 กองทัพภาคที่ 2 (ค่ายสุรธรรมพิทักษ์) ได้มาพบ พันเอก อนันต์ฐ์ โรจน์ กระแสร์ ผู้บังคับกองพันสรรพาวุธกระสุนที่ 22 ที่บ้านเลขที่ 187 หมู่ที่ 3 บ้านถนนหัก ต.หนองจะบก อ.เมือง จ.นครราชสีมา เพื่อสอบถามเรื่องเงินส่วนต่างของการ กู้เงินออมทรัพย์ข้าราชการทหารบก และปัญหาการซื้อขายบ้านในโครงการสวัสดิการทหารที่ ต. โลก-กรวด อ.เมือง ฯ

- เวลาประมาณ 1500 น. จำสิบเอก จักรพันธ์ ถมมา จึงได้ใช้อาวุธปืนพก ขนาด 9 มิลลิเมตร ยิง พันเอก อนันต์ฐ์ โรจน์ กระแสร์ และนางอนงค์ มิตรจันทร์ แม่ยายของพันเอก อนันต์ฐ์ โรจน์ กระแสร์ ซึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการบ้านจัดสรรภายในพื้นที่กองทัพภาคที่ 2 เสียชีวิต และนายพิทยา แก้วพรม พลทหาร ซึ่งเป็นนายหน้าขายบ้านของนางอนงค์ มิตรจันทร์ ได้รับความเจ็บ

-เวลา 1520 น. จำสิบเอก จักรพันธ์ ถมมา ได้ขับรถยนต์ส่วนตัว ยี่ห้อ มิตซูบิชิ รุ่นแลนเซอร์ สีน้ำเงิน หมายเลขทะเบียน กว 6317 นครราชสีมา ไปที่ป้อมยามของกองรักษาการณ์กองพันสรรพาวุธกระสุนที่ 22 โดยใช้ปืนพกสั้นจีซิงเอาอาวุธ ประกอบด้วย อาวุธปืนเล็กยาวแบบ 11 (HK) จำนวน 1 กระบอก พร้อมกระสุนปืนขนาด 5.56 มิลลิเมตร จำนวน 40 นัด และซองกระสุน 3 ซอง จากเจ้าหน้าที่ทหารเวร ไป และขับรถต่อไปยังคลังอาวุธ แล้วยิงพลทหาร เมธา เลิศศิริ ที่รักษาการณ์ อยู่หน้าห้องคลังอาวุธ กองร้อยรักษาการณ์ เสียชีวิต นำเอาอาวุธปืนเล็กยาวแบบ 11 (HK) จำนวน 1 กระบอก อาวุธปืนกลเบาแบบเอ็ม 60 จำนวน 1 กระบอก และได้ยิงกราดไปถูกพลทหาร อรรถพล วงษ์พล ซึ่งเข้าเวรอยู่ในอาคารได้รับบาดเจ็บ

ที่บริเวณคลังอาวุธ จำสิบเอก จักรพันธ์ ถมมา ใช้ปืนลูกซองยิงเปิดประตูห้องคลังสิ่งอุปกรณ์ที่ 2 – 4 และเอาหมวกเคพลาร์ จำนวน 1 ใบ จากนั้นไปยังกองบังคับการกองพันสรรพาวุธกระสุนที่ 22 กราดยิงเพื่อยึดรถยนต์บรรทุกขนาดเบา แบบ 51B ยิงพลทหาร โชคชัย มูลจันทา บาดเจ็บ แล้วขับรถยนต์บรรทุกขนาดเบา แบบ 51B ไปยังกลุ่มคลังสิ่งอุปกรณ์ที่ 5 ใช้ปืนลูกซองยิงเปิดประตูห้องคลังสิ่งอุปกรณ์ที่ 12 นำเอากระสุนปืนเล็ก ขนาด 5.56 มิลลิเมตร จำนวน 2,084 นัด และขับรถออกมาทางเดิม แต่ปรากฏว่าประตูหน้าต่างปิดเนื่องจากมีเจ้าหน้าที่ตำรวจและทหาร ที่กองรักษาการณ์สกัดจับอยู่ จึงได้ใช้อาวุธปืนยิงรถเจ้าหน้าที่ตำรวจได้รับความเสียหาย แต่ไม่มีผู้ได้รับบาดเจ็บ แล้วขับรถหลบหนีออกทางด้านหลังค่ายสุรธรรมพิทักษ์ ไปตามเส้นทางวัดป่า ศรีธารวม ถนนเลขอุดม ซอย 22 ต.หัวทะเล อ.เมือง ฯ

- เวลาประมาณ 1530 น. พันตำรวจโท มงคล คุปติศิริรัตน์ สารวัตรสอบสวน ปฏิบัติหน้าที่ พนักงานสอบสวนเวร ณ สถานีตำรวจโพธิ์กลาง ได้รับแจ้งเหตุทางวิทยุ ว่ามีเหตุคนร้ายยิงผู้อื่น เสียชีวิตที่บ้านเลขที่ 187 หมู่ 3 บ้านถนนหัก ต.หนองจะบก อ.เมือง ฯ จึงได้เดินทางไปตรวจที่เกิดเหตุ พบผู้เสียชีวิต จำนวน 2 ราย คือ พันเอก อนันต์ฐ์โรจน์ กระแสร์ อายุ 48 ปี ผู้บังคับกองพัน กระสุนที่ 22 สภาพศพ สวมเสื้อโปโลสีเหลือง นุ่งกางเกงขาสั้นสีเทา รองเท้าแตะ ถูกจ่อยิงด้วยปืน 9 มม. ที่ศีรษะนอนคว่ำหน้าจมกองเลือด หน้าบันไดบ้าน บริเวณใกล้กันพบศพ นางอนงค์ มิตรจันทร์ อายุ 65 ปี ซึ่งเป็นแม่ยายสวมเสื้อโปโลสีม่วง นุ่งกางเกงขาวาสีน้าตาล มีร่องรอยถูกยิง สภาพศพนอนหงายเลือดไหล ทะลัก

- เวลา 1540 น. จำสิบเอก จักรพันธ์ ถมมา ขับรถเข้าไปในวัดป่าศรัทธารวม ทางประตู ด้านหลังวัด แล้วขับรถวนกลับมาจอดบริเวณใกล้กับประตูวัดด้านหลัง แล้วเดินมาที่ประตูหลังวัด กราดยิงไปที่ประชาชนที่ขับรถผ่านบริเวณถนนประตูหลังวัด รวมทั้งยังเจ้าหน้าที่ตำรวจ และอาสาสมัครที่มาสกัดจับ ทำให้มีผู้เสียชีวิตอีก 10 ราย บาดเจ็บ 10 ราย และรถยนต์เสียหาย 1 คัน จากนั้นจึงขับรถออกจากวัด ไปทางประตูด้านหน้าวัด ผ่านเข้าชุมชนหลังโรงเรียนบุญวัฒนา เพื่อมุ่งหน้าไปยัง ศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21 โคราช ระหว่างทางจำสิบเอก จักรพันธ์ ถมมา ได้ใช้อาวุธปืน ยิงใส่ นักเรียนที่ขับขีรถจักรยานยนต์ผ่านมา กระสุนถูกศีรษะเสียชีวิต 1 ราย

- เวลาประมาณ 1730 น. จำสิบเอก จักรพันธ์ ถมมา ขับรถมาถึงบริเวณ ทางเลี้ยวเข้าสู่ศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21 ใช้อาวุธปืนเล็กยาวแบบ 11 (HK) ยิงใส่รถยนต์ รถจักรยานยนต์ที่ขับขีผ่านมา ทำให้มีผู้ได้รับบาดเจ็บและเสียชีวิตอีกหลายราย จากนั้นได้ขับรถยนต์ไปจอดที่บริเวณ โซน A ชั้น G ด้านหลังของศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21 แล้วไล่ไฟสดผ่านทางเพชฌฆาตของตนเองถึงภาพความเสียหาย

- เวลาประมาณ 1759 น. จำสิบเอก จักรพันธ์ ถมมา ใช้อาวุธปืน ยิงประตูกระจกให้แตก เพื่อเข้าไปบริเวณลานจอดรถภายในศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21 แล้วเดินตามช่องทางเดินทางด้านทิศตะวันตกของชั้นใต้ดิน (ชั้น LG) บริเวณชั้นฟู้ดแลนด์ เพื่อเข้าหลบซ่อนตัว ขณะเดียวกันมีประชาชนที่หลบซ่อนตัวอยู่บริเวณชั้นดังกล่าวด้วย

- เวลาประมาณ 1800 น. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงมีการจัดตั้งกองอำนวยการศูนย์ปฏิบัติการส่วนหน้า (ศปก.ส่วนหน้า) เพื่อแก้ไขปัญหาให้ทันเหตุการณ์ โดยมี พลตำรวจตรี อัคราเดช พิมลศรี รองผู้บังคับบัญชาตำรวจภูธรภาค 3 เป็นผู้บัญชาการเหตุการณ์ ขณะนั้นจำสิบเอก จักรพันธ์ ถมมา ยังคงจับประชาชนไว้เป็นตัวประกันและกราดยิงประชาชนเป็นระยะ เจ้าหน้าที่ตำรวจ และทหารได้สนธิกำลังปิดล้อมเพื่อช่วยเหลือตัวประกัน และทยอยนำประชาชนที่ติดอยู่ภายในตัวอาคาร ของศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21 ออกมาได้บางส่วน แล้วนำผู้ได้รับบาดเจ็บส่งโรงพยาบาลต่อไป

-จนกระทั่ง เวลา 2030 น. จำสิบเอก จักรพันธ์ ถมมา ยังอยู่ในพื้นที่ศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21 และยังคงก่อเหตุกราดยิงและเกิดเพลิงไหม้ภายในศูนย์การค้า เจ้าหน้าที่ตำรวจได้ติดตามคนร้าย ผ่านกล้องวงจรปิดของศูนย์การค้า พลตำรวจตรี จิรภพ ภูริเดช ผู้บังคับการกองปราบปราม และพลตำรวจตรี สำราญ นวลมา ผู้บังคับการสายตรวจและปฏิบัติการ นำกำลังชุดปะทะร่วมปฏิบัติการจาก 5 หน่วยงาน คือ กำลังพลชุดปฏิบัติการพิเศษ กองบังคับการสืบสวนสอบสวน ตำรวจภูธรภาค 3 , กองกำกับการต่อต้านการก่อการร้าย , ชุดปฏิบัติการพิเศษ กองบังคับการสายตรวจและปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการ ตำรวจนครบาล หรือออรินทราช 26 (S.W.A.T.) , หน่วยปฏิบัติการพิเศษหมุนวน กองบังคับการปราบปราม กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง , หน่วยสยบวิปฐะที่าน กองบังคับการ ตำรวจมหาดเล็กราชวัลลภรักษาพระองค์ 904 และหน่วยปฏิบัติการพิเศษ นเรศวร 261 กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน

- เวลา 2200 น. พลตำรวจเอก จักรทิพย์ ชัยจินดา ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ และพลเอก อภิรัชต์ คงสมพงษ์ ผู้บัญชาการทหารบก เดินทางมาถึงกองอำนวยการศูนย์ปฏิบัติการส่วนหน้า สั่งการให้ปฏิบัติการกดดันให้คนร้ายเข้าสู่พื้นที่แคบ โดยนำกำลังชุดปะทะจาก 5 หน่วยงาน เข้าปฏิบัติการกดดันคนร้าย คุ่มพื้นที่ไว้ที่ชั้นใต้ดิน (ชั้น LG) เท่านั้น ขณะที่เจ้าหน้าที่เข้าปฏิบัติการ คนร้ายได้ใช้อาวุธปืนยิงใส่เจ้าหน้าที่ชุดปฏิบัติการได้รับบาดเจ็บสาหัส 1 นาย ขณะปฏิบัติการเจ้าหน้าที่ตำรวจได้นำโดรนบินสังเกตการณ์ ภายในอาคารเพื่อประเมินสถานการณ์ พบว่าเมื่อโดรนบินผ่านบริเวณห้องออฟฟิศติดกับห้องเย็นแช่เนื้อมีการปิดไฟ ทำให้ทราบที่หลบซ่อนตัวของคนร้าย จึงได้มีการประชุมวิเคราะห์สถานการณ์และวางแผนปฏิบัติการเข้าวิสามัญฆาตกรรมคนร้าย ระหว่างนั้น เจ้าหน้าที่ทหารพยายามลำเลียงประชาชนผู้ที่ติดอยู่ภายในอาคารศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21 ออกมาอย่างปลอดภัย และประกาศเตือนประชาชนอย่าเข้าใกล้บริเวณที่เกิดเหตุในรัศมี 2 กิโลเมตร

- เวลา 2230 น. ผู้บัญชาการศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล กองบัญชาการกองทัพอไทย สั่งการให้ชุดติดตามสถานการณ์และสนับสนุนการแก้ไขปัญหาการก่อเหตุกราดยิงดังกล่าว จำนวน 6 นาย ประกอบด้วย ส่วนควบคุมบังคับบัญชา จำนวน 2 นาย ได้แก่ พลตรี สุเมธ พรหมตรุษ และ พันเอก ณีภูฏ์ กาญจน โหติ , พลซุ่มยิง จำนวน 2 นาย , เจ้าหน้าที่เครื่องมือพิเศษ จำนวน 2 นาย เข้าพื้นที่ จ.นครราชสีมา เพื่อติดตามสถานการณ์และให้การสนับสนุนเครื่องมือพิเศษให้แก่กองอำนวยการศูนย์ปฏิบัติการส่วนหน้าในพื้นที่ ประกอบด้วย กล้องตรวจการณ์เวลากลางคืน , ปืนซุ่มยิง 7.62 มม. พร้อมกล้องตรวจการณ์กลางคืน 3 กระบอก , ชุดติดตามสถานการณ์และสนับสนุนการแก้ไขปัญหของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ออกเดินทางจากกองบินถ่ายภาพทางอากาศ กรมแผนที่ทหาร ไปยังสนามบินหน่วยบินทหารบกทางยุทธวิธีที่ 2 กองบัญชาการช่วยรบที่

2 และเดินทางถึงกองอำนาจการศูนย์ปฏิบัติการส่วนหน้า เวลา 0140 น. พร้อมสนับสนุนยุทธโศปกรณ์และปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ

- เวลา 2300 น. นายอนุทิน ชาญวีรกูล รองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข พร้อมด้วยนายแพทย์สุขุม กาญจนพิมาย ปลัดกระทรวงสาธารณสุข เดินทางไปติดตามสถานการณ์เหตุคนร้ายกราดยิงที่ จ.นครราชสีมา พร้อมทั้งประสานให้โรงพยาบาลรัฐและเอกชนทุกแห่งในจังหวัดนครราชสีมาและใกล้เคียง ระดมทีมแพทย์และพยาบาลเพื่อดูแลผู้บาดเจ็บให้ดีที่สุด

- เวลา 2345 น. พลตำรวจตรี จิรภพ ภูริเดช ผู้บังคับการกองปราบปราม พร้อมด้วยทีมหน่วยปฏิบัติการพิเศษหนุมาน กองบังคับการปราบปรามกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เข้าเคลียร์พื้นที่ชั้น G และได้ควบคุมพื้นที่เรียบร้อยแล้ว

- วันอาทิตย์ที่ 9 ก.พ.2563 เวลา 0140 น. ถึงเวลา น. เจ้าหน้าที่0230 กองบังคับการปราบปราม การกระทำความคิด ทยอพาเหยื่อที่ถูกกราดยิงออกจากศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21 ได้ทั้งหมด หลังจากติดอยู่ภายในศูนย์การค้ามานานกว่า 7 ชั่วโมง

- เวลา 0740 น. ผู้บัญชาการศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล และ เสนาธิการบัญชาการศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล พร้อมเจ้าหน้าที่ชุดตอบโต้สถานการณ์ 2 และชุดโจมตี ได้เข้าร่วมปฏิบัติการจับกุมคนร้าย และปฏิบัติการครั้งนี้จบลงที่ผู้ก่อเหตุได้ถูกเจ้าหน้าที่วิสามัญฆาตกรรมในช่วงเวลาประมาณ 0845 น. บริเวณโซน A ชั้นใต้ดิน (ชั้น LG) ของ ศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21

- เวลา 0900 น. หน่วยเก็บกู้และตรวจสอบวัตถุระเบิดเข้าตรวจสอบหาวัตถุระเบิดที่คาดว่าเป็นคนร้ายซุกซ่อนไว้แต่ไม่พบ

- เวลา 0930 น. นายวิเชียร จันทรโณทัย ผู้ว่าราชการจังหวัดนครราชสีมา พร้อมด้วยพลโท ธัญญา เกียรติสาร แม่ทัพภาคที่ 2 , พลตำรวจโท พุฒิทรัพย์ ประเสริฐศักดิ์ ผู้บัญชาการตำรวจภูธรภาค 3 และนายแพทย์ นรินทร์รัชต์ พิษณุคามินทร์ นายแพทย์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา ได้เปิดแถลงข่าวรายงานผลการปฏิบัติการเบื้องต้น เพื่อยืนยันว่าสามารถควบคุมสถานการณ์ได้แล้ว โดยเจ้าหน้าที่ได้วิสามัญฆาตกรรมจำสิบเอก จักรพันธ์ ถมมา เสียชีวิตที่ห้องเย็นของฟู้ดแลนด์ บริเวณโซน A ชั้นใต้ดิน (ชั้น LG) ของศูนย์การค้า เทอร์มินอล 21 โดยสำนักงานตำรวจแห่งชาติแถลงสรุปยอดผู้เสียชีวิต รวม 27 ราย (รวมผู้ก่อเหตุ) และบาดเจ็บสาหัส รวม 57 ราย (สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ กรมศิลปากร, 2565 , น.13-20)

## 2. ขนวนเหตุสำคัญในเหตุการณ์กราดยิงที่ศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21 จ.นครราชสีมา

เหตุการณ์สะเทือนขวัญที่ จ.ส.อ.จักรพันธ์ ถมมา อายุ 32 ปี ทหารสังกัดกองพันสรรพาวุธ กระสุนที่ 22 กองบัญชาการช่วยรบที่ 2 ค่ายสุรธรรมพิทักษ์ จ.นครราชสีมา ก่อเหตุยิง พ.อ.อนันต์ฐ์โรจน์ กระแสร์ วัย 48 ปี ผู้บังคับกองพันฯ กับ นางอนงค์ มิตรจันทร์ วัย 65 ปี แม่ยายคาบ้านพัก ก่อนบุกปล้นคลังอาวุธออกมาพร้อมรถฮัมวี กระทั่งเกิดโศกนาฏกรรมกราดยิงผู้คนไม่เลือกหน้า ทั้งที่วัดป่าศรีธารวม และศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21 โคราช จ.นครราชสีมา ก่อนที่จะจบชีวิต ถูกตำรวจชุดปฏิบัติการพิเศษวิสามัญฆาตกรรม บริเวณห้องเย็นของฟู้ดแลนด์ ซูเปอร์มาร์เกต บริเวณชั้น LG หรือชั้นใต้ดิน หลังเหตุการณ์ตั้งครีดยกกว่า 18 ชั่วโมง

ขนวนเหตุสำคัญมาจากการที่ จ.ส.อ.จักรพันธ์ฯ ทำสัญญาเงินกู้ออมทรัพย์ข้าราชการกองทัพบก (เงินกู้ อทบ.) ประเภทเพื่อการเคหสงเคราะห์จากกองการออมทรัพย์ กรมสวัสดิการทหารบก จำนวน 1,500,000 บาท เพื่อซื้อที่ดินและปลูกสร้างบ้านพักใน โครงการจัดสรรแห่งหนึ่ง พื้นที่หมู่ 5 ต.โคกกรวด อ.เมือง จ.นครราชสีมา โครงการนี้มีนางอนงค์ฯ ซึ่งมีศักดิ์เป็นแม่ยายของ พ.อ.อนันต์ฐ์โรจน์ฯ ผู้บังคับบัญชาของ จ.ส.อ.จักรพันธ์ฯ เป็นเจ้าของ ก่อสร้างแล้วเสร็จในวันที่ 30 ก.ย. 2562 และอนุมัติจ่ายเงินงวดสุดท้ายเป็นเงิน 375,000 บาทไปแล้ว แต่เหลือส่วนต่าง 50,000 บาท ที่จะต้องคืนเงินแก่ จ.ส.อ.จักรพันธ์ฯ แต่ จ.ส.อ.จักรพันธ์ฯ ก็ยังไม่ได้รับเงิน จึงเป็นขนวนเหตุดังกล่าว

หลังเหตุการณ์คลี่คลาย นางพรลภทร์ มิตรจันทร์ ภรรยาของ พ.อ.อนันต์ฐ์โรจน์ฯ อ้างว่าตัวเองและครอบครัวไม่ได้ยักยอกเงินของ จ.ส.อ.จักรพันธ์ฯ เพราะนางอนงค์ฯ มีหน้าที่ทำเอกสาร เงินส่วนต่าง 50,000 บาท อ้างว่าได้ให้นายหน้าโครงการไปแล้ว และเมื่อคุยกันนายหน้าอ้างว่าเอาเงินไปเลี้ยงดู ไปเที่ยวผู้หญิงหมดแล้ว แต่ นายอัจฉริยะ เรืองรัตนพงศ์ ประธานชมรมช่วยเหลือเหยื่ออาชญากรรม ระบุว่า สิ่งที่ภรรยาของ พ.อ.อนันต์ฐ์โรจน์ฯ กล่าวไม่เป็นความจริง จ.ส.อ.จักรพันธ์ฯ ถูกเบียดเงินส่วนต่างค่าบ้าน ทวงเงินแล้วไม่ได้รับ ยังถูกลงโทษด้วยการอมเบียดเลี้ยงและสั่งขังลงโทษ และยังมีค่านายหน้าที่ จ.ส.อ.จักรพันธ์ฯ แนะนำลูกค้ายังไม่ได้รับอีกต่างหาก เรื่องนี้แม้จะแสวงหาความจริงได้ยากลำบาก เพราะฝ่ายของคู่กรณี พ.อ.อนันต์ฐ์โรจน์ฯ และนางอนงค์ฯ แม่ยายก็ย่อมที่จะอ้างถึงความชอบธรรมของฝ่ายตนเอง ขณะที่ จ.ส.อ.จักรพันธ์ฯ ก็ถูกวิสามัญไปแล้ว เท่ากับ “คนตายพูดไม่ได้” แถมยังเป็นปริศนาว่า “นายหน้า” โครงการนี้เป็นใคร จนถึงตอนนี้ก็ยังไม่แสดงตัวออกมาให้ชัดเจน มีเพียงข้อความปริศนาของ จ.ส.อ.จักรพันธ์ฯ ก่อนลงมือยิงผู้บังคับบัญชา ระบุว่า “ร่ำรวยจากการโกง การเอาเปรียบผู้อื่น มั่นคิดว่ามันจะเอาเงินไปใช้ในนรกได้หรือไง”

ย้อนไปถึงที่พัทสวัสดิการ ปกติแล้วกองทัพบกจะจัดสรร “ที่พัทสวัสดิการ” ให้แก่ข้าราชการทหารที่ไม่มีบ้านเป็นของตนเองในจังหวัดที่ปฏิบัติราชการ อาจจะเป็นในรูปแบบของบ้านพัก

หรือห้องชุด (แฟลต) เรียกกันติดปากว่า “บ้านหลวง” โดยไม่คิดค่าเช่าแม่แต่บาทเดียว เสียเฉพาะค่าน้ำ ค่าไฟ ในราคาที่ถูกลงกว่าภายนอก ยกตัวอย่างทหารยศ “สิบเอก” รายหนึ่ง ซึ่งย้ายเข้ามาอาศัยในแฟลตทหารประมาณ 2 ปี กล่าวกับ MGR Online ว่า แม้จะไม่ต้องเสียค่าเช่า แต่เสียค่าน้ำค่าไฟตามปกติ โดยจะได้ราคาพิเศษกว่าข้างนอก เช่น ค่าน้ำเดือนละประมาณ 30 บาท ค่าไฟจากที่เปิดเครื่องปรับอากาศทุกคืน เสียประมาณ 300 บาทเศษ รายงานข่าวเพิ่มเติมระบุว่า ที่ผ่านมาก็พักสวัสดิการทหารมีจำนวนจำกัด ทหารที่บรรจุเข้ารับราชการใหม่จะต้องรอให้ผู้ที่มีหมดสิทธิในการพักอาศัยย้ายออกไปก่อนจึงจะได้ที่พัก แต่พบว่าทหารบางนายถูกย้ายไปอยู่หน่วยอื่นกลับไม่คืนบ้านพักเอาญาติพี่น้องมาอยู่แทนหนักกว่านั้นคือให้เช่าแก่บุคคลอื่น ทั้งที่ตามระเบียบทำไม่ได้ แลมนายทหารบางคนก็เกษียณอายุราชการไปแล้วยังคงอาศัยในบ้านพักสวัสดิการทหารโดยไม่ย้ายออกไปที่อื่น หน้าที่ยังคงใช้สวัสดิการยานพาหนะ และกำลังพลรับใช้อีกต่างหาก แม้ที่พักวสวัสดิการทหารจะให้อยู่ฟรี ค่าน้ำถูก ค่าไฟถูก แต่ตามระเบียบให้อยู่ได้จนถึงเกษียณอายุราชการ คืออายุ 60 ปีเท่านั้น หลังจากนั้นต้องย้ายออกไป ข้าราชการทหารส่วนหนึ่งอยากจะมีบ้านเป็นของตัวเองเพื่อสร้างครอบครัวที่มั่นคง และเป็นมรดกตกทอดไปยังลูกหลาน

เมื่อกล่าวถึงการจัดสรรที่ดินเพื่อเป็นสวัสดิการทหาร ย้อนกลับไปเมื่อ 30 พ.ค.2548 มติคณะรัฐมนตรีสมัยรัฐบาล นายทักษิณ ชินวัตร เห็นชอบให้นำ ที่ดินราชพัสดุ ที่ว่างไม่ได้ใช้ประโยชน์ นำมาจัดสรรเป็นสวัสดิการที่พักอาศัยให้ข้าราชการ และลูกจ้างกองทัพบกมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง ในลักษณะสัญญาเช่าระยะยาวในอัตราที่ผ่อนปรน

มี.ค. 2554 สมัย พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา เป็นผู้บัญชาการทหารบก (ผบ.ทบ.) กองทัพบก นำร่องตั้งโครงการจัดสรรที่ดินครั้งแรก ใช้ที่ดิน 83 ไร่ บริเวณบ้านน้ำลาด ต.ริมกก อ.เมือง จ.เชียงราย นำมาจัดสรรเอง โดยมีราคาบ้านตั้งแต่หลังละ 600,000 - 1,850,000 บาท สัญญาเช่า 30 ปี สามารถต่อสัญญาได้และเบิกค่าเช่าซื้อได้ตามสิทธิ อย่างไรก็ตาม ยังมีข้าราชการทหารอีกส่วนหนึ่งที่อยากมีบ้านเป็นของตัวเองในลักษณะเป็น ที่ดินมีโฉนด มากกว่าแค่สัญญาเช่าระยะยาว กลายเป็นช่องทางที่ทำให้นายทหารระดับสูงบางคน ไปจับมือกับ นายทุนอสังหาริมทรัพย์ ทำธุรกิจจัดสรรที่ดินในลักษณะเอกชน แล้วนำมาขายให้ ทหารชั้นผู้น้อย โดยเฉพาะบ้านเดี่ยวสองหลัง เนื้อที่หลังละประมาณ 40 ตารางวา พื้นที่บ้านโป่งแมลงวัน หมู่ 5 ต.โคกกรวด อ.เมือง จ.นครราชสีมา หนึ่งในนั้นคือบ้านพักของ จ.ส.อ.จักรพันธ์ฯ มีกราดยิงโคราช ตามรายงานข่าวระบุว่าบ้านหลังนี้มีเพียงรองเท้าคอมแบตถอดอยู่หน้าบ้าน ส่วนด้านในบ้านมีเพียงเตียงสนามกางอยู่ ที่ไม่น่าเชื่อก็คือ ทำเลที่ตั้งของบ้าน จ.ส.อ.จักรพันธ์ฯ ตั้งอยู่ โกลปิ่นเที่ยง กลางไร่ข้าวโพด ไปตามถนนลูกรังเล็กๆ ห่างจากถนนมิตรภาพ ลึกเข้าไปประมาณ 5-6 กิโลเมตร และห่างจากตัวเมืองนครราชสีมากว่า 20 กิโลเมตร ที่ดินตรงนี้เป็นที่ดินเกษตรกรรม หากคิดตามราคาประเมินจะอยู่ที่ประมาณ 16 ไร่ร้อย

บาท เท่านั้น ตามรายงานข่าวระบุว่า ราคาที่ดินทำเลดังกล่าว 40 ตารางวา ไม่น่าจะถึง 1 แสนบาท หากรวมค่าสร้างบ้านเดี่ยวชั้นเดียวแล้วจะอยู่ที่ประมาณ 7 แสนบาทเท่านั้น

ตามระเบียบของ กองการออมทรัพย์ กรมสวัสดิการทหารบก ระบุว่า เงินกู้ อทบ.เพื่อการเคหะสงเคราะห์ ต้องรับราชการทหารไม่น้อยกว่า 1 ปี โดยนำโฉนดที่ดินพร้อมอาคารหรือห้องชุด มาเป็นหลักประกันเงินกู้ ยื่นคำขอกู้ผ่านหน่วยงานต้นสังกัด ทหารชั้นยศพลอาสาสมัคร (พล.อ.ส.) ถึงจำสิบเอก (จ.ส.อ.) จะได้รับวงเงินกู้สูงสุด 1,500,000 บาท ผ่อนชำระเงินกู้ไม่เกิน 40 ปี นับอายุผู้กู้ เป็นเกณฑ์ โดยชำระคืนให้เสร็จสิ้นก่อนอายุ 65 ปี ตามขั้นตอนจะพบว่า จ.ส.อ.จักรพันธ์ฯ กู้เงิน อทบ.จำนวน 1,500,000 บาท เพื่อปลูกสร้างอาคาร โดยได้รับเงินออกเป็น 3 งวด ตามอัตรา 2:1:1 ได้แก่ งวดแรกจำนวน 750,000 บาท (50%) งวดที่ 2 จำนวน 375,000 บาท (25%) และงวดที่ 3 จำนวน 375,000 บาท (25%) ซึ่งจะได้รับก็ต่อเมื่องานก่อสร้างได้ดำเนินการเสร็จตามขั้นตอน รายงานข่าวระบุว่า ถ้าจะกู้เงิน อทบ. เพื่อการเคหะสงเคราะห์ ไปสร้างบ้านเป็นของตัวเอง จะต้องใช้ หลักฐานที่ดินและต้องสร้างบ้านจริง แต่ จ.ส.อ.จักรพันธ์ฯ ไม่มีหลักทรัพย์ จึงใช้บริการนางอนงค์ฯ เจ้าของธุรกิจบ้านจัดสรร ผ่านทาง พ.อ.อนันต์ฐโรจน์ฯ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา และมีศักดิ์เป็น ลูกเขยของนางอนงค์ฯ

จากเงินกู้ของ จ.ส.อ.จักรพันธ์ฯ จำนวน 1,500,000 บาท คู่กรณีคือนางอนงค์ฯ คิดราคาที่ดิน และสร้างบ้านอยู่ที่ 1,100,000 บาท เพราะฉะนั้น เงินจำนวน 400,000 บาท เรียกว่า เงินทอน จะตก เป็นของผู้กู้ คือ จ.ส.อ.จักรพันธ์ฯ แต่ระหว่างนั้นจะต้องจ่ายค่าหัวคิวให้นายหน้า เดินเรื่องเอกสาร เพราะต้องให้ผู้บังคับบัญชาอนุญาต นอกจาก จ.ส.อ.จักรพันธ์ฯ แล้ว รายงานข่าวเพิ่มเติมระบุว่า ยังมีทหารชั้นผู้น้อยที่ไปกู้เงิน อทบ.เพื่อการเคหะสงเคราะห์ ถูกบรรดา นายหน้า โกงเงินทอนกว่า 1,000 คน เสียหายตั้งแต่ 50,000 ถึง 500,000 บาท เฉพาะจังหวัดนครราชสีมา มีไม่ต่ำกว่า 400 คน ที่ ผ่านมาทำได้แค่ใช้ชีวิตทางร้องเรียนขอให้กองทัพบกตรวจสอบเรื่องนี้ ก่อนเกิดโศกนาฏกรรม

อย่างไรก็ตาม พล.ต.ราเชิด อรุณรังษี เจ้ากรมสวัสดิการทหารบก ชี้แจงว่า การปล่อยเงินกู้ เป็นไปตามระเบียบที่ผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นของหน่วย สามารถดำเนินการยื่นได้ที่หน่วย โดยตรง และยืนยันว่า จ.ส.อ.จักรพันธ์ฯฯ ไปชื่อของเอกชน ไม่เกี่ยวกับโครงการบ้านของกรมธนารักษ์เช่าที่ดินราชพัสดุ ซึ่งเป็นคนละประเภทกัน

นอกจากประเด็น ทหารชั้นผู้น้อยถูกนายหน้าโกงเงินแล้ว อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจ คือ ขบวนการจัดสรรที่ดิน เพื่อสร้างบ้านขายให้ทหารชั้นผู้น้อย โดยพบว่ามีนายทหารระดับสูงร่วมกับนายทุนด้านอสังหาริมทรัพย์ กว้านซื้อที่ดินเกษตรกรรม หรือที่ดินห่างไกลเมือง 10-20 ไร่ จากชาวบ้านราคาถูก ก่อนจะนำไปจัดสรรแบ่งโฉนดย่อย 40-50 ตารางวา แล้วให้นายทหารระดับสูงไปชักชวนทหารชั้นผู้น้อยให้มาซื้อที่ดิน เพื่อปลูกบ้านบนแปลงที่จัดสรรไว้ โดยมีการทุจริตใน

ลักษณะ บัณฑิตให้สูงขึ้น พอดีกับวงเงินกู้ อทบ.สูงสุด ทั้งๆ ที่ดินเหล่านี้ราคาประเมินต่ำ และต้นทุนสร้างบ้านเดี่ยวชั้นเดียวไม่กี่แสนบาท บรรดานายทหารระดับสูง ล่อใจทหารชั้นผู้น้อยให้กู้เงิน อทบ.ซื้อที่ดินและปลูกบ้าน โดยอ้างว่า “จะมีเงินทอนให้” และเมื่อทหารชั้นผู้น้อยเห็นเงินทอนก้อนโตล่อตาล่อใจ จึงตัดสินใจซื้อที่ดินและปลูกบ้าน ปรากฏว่ากรรมไปตกอยู่กับทหารชั้นผู้น้อย เวลาเงินเดือนออกจะถูกหักชำระเงินกู้ อทบ. ก่อนทุกงวดเป็นประจำทุกเดือน ทำให้ทหารเหล่านี้เกิดปัญหาชักหน้าไม่ถึงหลัง เพราะเงินเดือนไม่พอใช้ บางคนถูกหักสารพัด เหลือแค่อย่างน้อย 1 ใน 3 ของยอดเต็ม ที่ช่วยซ้ำสองก็คือ หากเจอนายหน้าโกง จ่ายเงินส่วนต่างไม่ครบก็ยิ่งซ้ำใจหนักเข้าไปอีก ฝ่ายที่ได้ประโยชน์มากที่สุดก็คงจะเป็น นายทุน ที่กินส่วนต่างในลักษณะ ซื้อลูก-ขายแพง เอาที่ดินไปกลบโป้งเพื่อมาสร้างบ้านปั่นราคา ฟันกำไรมากกว่า 4-5 แสนบาท ส่วนนายทหารระดับสูง ได้ผลประโยชน์จากนายทุนในลักษณะ น้ำพึ่งเรือ เสือพึ่งป่า เพราะถ้าไม่มีผู้บังคับบัญชาชักชวนทหารชั้นผู้น้อยซื้อบ้าน นายทุนก็ไม่ได้ลูกค้า

พล.อ.อภิรัชต์ คงสมพงษ์ ผู้บัญชาการทหารบก (ผบ.ทบ.) กล่าวว่า เคยมีโครงการบ้านสวัสดิการ ที่หน่วยงานบางหน่วยร่วมมือกับพ่อค้าโดยมีการวิ่งเต้น และยืนยันว่ามีข้อมูลเชิงลึกที่จะเอาผิดนายทหาร ตั้งแต่ระดับนายพลถึงพันเอก จะลงโทษถึงขั้นให้ออกจากราชการในช่วงเดือน ก.พ.ถึง เม.ย.63 ที่จะถึงนี้ พร้อมกันนี้ยังเตรียมจัดตั้งศูนย์รับเรื่องร้องเรียนจากนายทหารชั้นผู้น้อย ส่งตรงถึง ผบ.ทบ. โดยตรง เชื่อว่าจะสามารถแก้ปัญหาค่าล้งพลไม่ได้รับความเป็นธรรมได้ แม้จะเหลือเวลาก่อนเกษียณอายุราชการเพียง 7-8 เดือนก็ตาม ความไม่เป็นธรรม การเอาผิดเอาเปรียบระหว่าง “ผู้บังคับบัญชา” กับ “ทหารชั้นผู้น้อย” ไม่ได้มีเพียงแค่กรณีคราดยิงที่โคราชเท่านั้น แต่ยังมีอีกหลายกรณีที่ทหารชั้นผู้น้อยเลือกที่จะอยู่กับปัญหาอย่างเงียบๆ เกรงว่าจะมีผลกระทบต่อหน้าที่การงาน ถือเป็นโจทย์สำคัญที่กองทัพจะต้องสังคายนาเพื่อความเป็นธรรมและโปร่งใส ถึงเวลา “ล้างบ้าน” กองทัพบกให้สะอาด ไม่ให้เป็นบ่อเกิดของการใช้ความรุนแรงแก้ปัญหา เพื่อไม่ให้ประวัติศาสตร์ของบาดแผล ความเจ็บปวด และการสูญเสีย เฉกเช่นเหตุกราดยิงที่โคราชเกิดซ้ำรอยเกิดขึ้นมาอีก (ผู้จัดการออนไลน์ , 2563)

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	พันโท พิฑูร พงษ์ชนะ
วัน เดือน ปีเกิด	16 ตุลาคม 2528
สถานที่เกิด	จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ, 2550 มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์, 2555 ทุนเรียนดี
ทุนการศึกษา ที่อยู่ปัจจุบัน	พัน.นร.1 กรม นร. รร.เตรียมทหาร
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนเตรียมทหาร
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้บังคับกองพันนักเรียน กรมนักเรียน