

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่

บทนำ

ตามที่กล่าวไว้ในบทที่ 1 นั้น เป็นการกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำทั่วไป ซึ่งเป็นการกล่าวถึงความหมาย ความสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำ และได้กล่าวถึงแนวคิดของ Robbins ที่ได้แบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 3 ลักษณะ คือ 1) ผู้นำตามคุณลักษณะเฉพาะ 2) ผู้นำตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ และ 3) ผู้นำตามสถานการณ์ รวมถึงบทบาทหน้าที่ที่เท่ากันยังไม่พอ ฉะนั้นในบทนี้จึงจะได้กล่าวถึงจุดเน้นของทฤษฎีภาวะผู้นำ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่นั้นก็หมายความว่า จะได้นำเสนอทฤษฎีผู้นำที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการที่จะทำให้องค์กรนั้นสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้อย่างความพึงพอใจกันทุกฝ่าย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้ที่ดี และการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ เพื่อความสอดคล้องกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุผลดังกล่าวแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่จะต้องประกอบด้วยแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ในยุคปัจจุบัน

ปัจจุบันเป็นยุคดิจิทัลเป็นยุคเทคโนโลยี เป็นยุคโลกาภิวัตน์ สามารถเชื่อมโยงกันได้โดยใช้เวลาไม่กี่วินาที ดังนั้น ความเป็นผู้นำจะต้องมีความทันสมัย จะคิดและจะทำแบบเดิมๆ ไม่ได้ เพราะการบริหารองค์กรจะต้องมีการแข่งขันกันทั้งในประเทศในภูมิภาคและระหว่างประเทศ ดังนั้น ผู้นำจะต้องเรียนรู้พัฒนาตัวเองให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547 : 15-16) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบใหม่หรือแนวใหม่นั้นจะต้องมีความเข้าใจว่าเป็นยุคแห่งข่าวสารข้อมูล (Information Age) มีการเปลี่ยนแปลง (Change) มีการมอบอำนาจ (Empowerment) มีความร่วมมือ (Collaboration) คำนึงถึงบุคคล และความสัมพันธ์กัน (People Relation Ship) และมีความแตกต่างหลากหลาย (Diversity) ดังนั้น ความเป็นผู้นำในยุคปัจจุบันสามารถสรุปสาระได้ดังนี้

1. เปลี่ยนจากการควบคุมมาเป็นการกระจายอำนาจ (From Control to Empowerment)
2. เปลี่ยนจากการแข่งขันมาเป็นความร่วมมือ (From Competition to Collaboration)
3. เปลี่ยนจากการให้สิ่งของมาเป็นความสัมพันธ์ (From Things to Relationships)

4. เปลี่ยนจากรูปแบบที่แน่นอนมาเป็นความแตกต่างหลากหลาย (From Uniformity to Diversity)

แต่ถึงอย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำทั้งในอดีตและปัจจุบันมิใช่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ หรือโดยอัตโนมัติ คือ

การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันองค์การกำลังเริ่มต้นการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ผู้นำหลายคนอยู่กึ่งกลางระหว่างการปฏิบัติและกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในยุคอุตสาหกรรม ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม การมอบอำนาจและองค์การที่มีความแตกต่างหลากหลายต้องล้มเหลวไปหากผู้นำยังคงใช้การบริหารแบบเดิมที่เต็มไปด้วย การควบคุม การอยู่คงที่ ผู้บริหารปฏิบัติต่อคนเสมือนเป็นเครื่องจักรหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่า แต่ในโลกสมัยใหม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงดังที่จะเห็นได้จากการผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในหลายๆ องค์การต้องมีทักษะความสามารถทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ที่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับแนวคิดยุคใหม่ ดังนั้นผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวเองให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การที่มีได้เป็นไปโดยอัตโนมัติ

ผู้นำที่ทำงานเป็นทีม มีความร่วมมือกัน มีการกระจายอำนาจ มอบอำนาจ ขอมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มและมีความผูกพันในการทำให้สินค้าบริการที่มีคุณภาพนั้นมาจากจิตใจภายในของผู้นำ และพนักงานความเป็นผู้นำในด้านการจัดการมีการผสมผสานกัน

ปัจจุบันการฝึกอบรมการเป็นผู้นำเป็นที่นิยมมาก เช่นศูนย์การฝึกอบรม โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้แก่ผู้บริหาร การเป็นที่ปรึกษาผู้บริหาร หรือสถาบันทางการบริหารจัดการให้มี โปรแกรมสำหรับผู้บริหารทั้งหน่วยงานอบรมในสำนักงานเองสามารถที่จะทำการอบรมได้ เพราะมีการขาดความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่ดีซึ่งเป็นที่ต้องการในอนาคต การบริหารแบบเดิมที่ประกอบด้วยการวางแผน การควบคุมไม่สามารถแก้ปัญหาได้อีกต่อไป ผู้นำส่วนใหญ่จะเรียนรู้ในการฝึกอบรมการเป็นผู้นำที่ดี จะช่วยให้ผู้บริหารในปัจจุบันประสบความสำเร็จได้เพราะสามารถเรียนรู้ได้

การเรียนรู้เกี่ยวกับผู้นำช่วยพัฒนาคุณภาพความเป็นผู้นำเพราะเกี่ยวข้องกับกาปฏิบัติของผู้นำมีการเรียนรู้การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในสภาพที่ท้าทายในองค์การ การศึกษาพบว่า ขั้นตอนของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. จิตใต้สำนึกของความไม่มีศักยภาพ หมายถึง การรับรู้ถึงการขาดความรู้ในด้านความรู้ความสามารถหากไม่มีการทดลองทำการค้นหาความไม่มีศักยภาพของตนเองว่าขาดศักยภาพด้านใด ทราบจุดอ่อนหรือบกพร่องของตนเอง

2. จิตสำนึกของความไม่มีศักยภาพ หมายถึง การรับรู้ว่าจะต้องมีความพยายามและทดลองทำให้เกิดความมีศักยภาพ รู้จักการปฏิบัติที่ถูกต้องว่าควรทำอย่างไร พัฒนาศักยภาพของตนเอง ปรับปรุงข้อบกพร่องของตนเอง

3. จิตสำนึกของควมมีศักยภาพ หมายถึง การรู้ว่เริ่มมีความสามารถและศักยภาพมากขึ้น และรู้ว่แล้วว่าการปฏิบัติที่ถูกต้องจะต้องทำอย่างไรจึงจะมีความสามารถมากขึ้น เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าเดิม

4. จิตได้สำนึกของควมมีศักยภาพ หมายถึง การมีทักษะที่เป็นส่วนสำคัญของผู้นำได้เกิดขึ้น แล้วและมีอยู่ต่อไปในความคิดเช่นการมีวิสัยทัศน์เกิดขึ้นและต่อเนื่องต่อไป

จากแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ในยุคปัจจุบันนี้ จะเห็นได้ว่า การเป็นผู้นำในสมัยใหม่ นี้ ผู้นำไม่สามารถหยุดอยู่กับที่ได้ ดังนั้น ผู้นำต้องพัฒนาตนเองโดยเฉพาะการรู้ การใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่ การค้นหาข้อมูล และแปลข้อมูล การนำข้อมูลไปใช้กับการบริหารมีความจำเป็น

ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของการเป็นผู้นำ (A Participation Theory of Leadership)

การทำงานปัจจุบันไม่ว่าใครก็ตามจะเก่ง จะดี จะมีความรู้ความสามารถสูงอย่างไรก็ตาม ก็มิได้หมายความว่า จะประสบผลสำเร็จอย่างทีคาดหวัง ดังนั้น สิ่งที่จะช่วยเสริมเติมเต็มคือการทำงาน เป็นทีม นอกนั้นจะต้องได้รับความร่วมมือกันทุกฝ่าย ซึ่งจะคลายปัญหาความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี คือ

วรูมและเย็ตตัน (Vroom and Yetton, 1973 : Unpaged ; อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2549 : 80-82) กล่าวถึง พัฒนาการการเป็นผู้นำและตัวแบบการตัดสินใจ อันเป็นสิ่งที่แสดงถึงสถานการณ์ ในหลายลักษณะของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยการใช้การตัดสินใจที่เหมาะสมเมื่อได้เปรียบ เทียบกับพยายามที่จัดเตรียมรูปแบบมาตรฐาน (A Normative Model) ที่ใช้สำหรับให้ผู้นำช่วยในการตัดสินใจภายใต้ข้อสมมติฐานที่ว่าไม่มีผู้นำคนใดจะสามารถนำรูปแบบการตัดสินใจให้เหมือนกันได้ ในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งไม่มีความเหมือนกับของ Fiedler ที่พวกเขาให้สมมติฐานว่าตัวผู้นำจะต้อง ยึดหยุ่นเพียงพอที่จะเปลี่ยนตัวผู้นำที่เข้มงวดจนเกินไป โดย Vroom และ Yetton ได้พัฒนาตัวแบบ มาตรฐานการตัดสินใจที่เป็นมาตรฐาน อยู่ภายใต้ข้อสมมติฐานที่ว่า

1. ตัวแบบต้องมีคุณค่าต่อตัวผู้นำหรือผู้จัดการในการกำหนดรูปแบบของผู้นำที่แตกต่างกันในแต่ละสถานการณ์
2. ไม่มีรูปแบบผู้นำอันใดเลยเหมาะสมกับทุกสถานการณ์
3. จุดใหญ่จะมุ่งไปที่ปัญหาที่ได้รับการแก้ไขและสถานการณ์ที่ซึ่งอาจเกิดปัญหาได้
4. รูปแบบของผู้นำในสถานการณ์หนึ่งไม่สามารถใช้ได้กับในสถานการณ์อื่นๆ
5. กระบวนการทางสังคมหลายอย่างมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการเข้าไปแก้ปัญหา

ซึ่งเราจะใช้ข้อสมมติฐานตามแบบที่กำหนดข้างต้นมาช่วยในการตัดสินใจของผู้นำตัวแบบ ของผู้นำของ Vroom และ Yetton เป็นที่น่าสนใจเพิ่มขึ้นของนักวิจัย นักปฏิบัติ และนักฝึกอบรม

อย่างไรก็ตาม ได้มีการพัฒนาปรับปรุงตัวแบบข้างต้น ให้มีความแม่นยำและสามารถพยากรณ์ได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

Victor Vroom and Philiv Yetton ได้อธิบายถึงปัญหาของความเหมาะสมของรูปแบบของผู้นำแต่จุดสนใจได้มุ่งไปที่กระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision-making) เพราะว่าพวกเขามีมุมมองว่ากระบวนการนั้นจะต้องตอบสนองสำหรับความสำเร็จขององค์การให้มากที่สุด พวกเขาสันนิษฐานว่าผู้นำใช้รูปแบบพื้นฐานอยู่ 4 อย่างในการตัดสินใจ การมีอำนาจ (Authoritative) การปรึกษาหารือ (Consultative) พื้นฐานของกลุ่ม (Group-based) การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegative) รูปแบบเหล่านี้นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่แตกต่างกันสำหรับการแก้ปัญหาส่วนตัวและปัญหาของกลุ่ม ซึ่งพวกเขาให้สัญลักษณ์ว่า A, C, G และ D เป็นเครื่องสะท้อนถึงรูปแบบพื้นฐานการตัดสินใจที่เป็นมาตรฐาน ลักษณะของการตัดสินใจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ (1) แบบการวิเคราะห์สถานการณ์ภายใต้เงื่อนไขของการตัดสินใจ ซึ่งได้พิจารณาถึงคำถามและได้รับคำตอบครบถ้วนจากตัวแบบการตัดสินใจเป็นแขนงของต้นไม้ (ดูได้จากตารางที่ 2.1) และ (2) ตัวแบบการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพแบบใหม่ล่าสุด โดยการประเมินผลจากการปฏิบัติงานจากการปฏิบัติงานจากการประเมินผลของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีคุณภาพ การยอมรับในการตัดสินใจ การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาและเวลาที่ทำการตัดสินใจ

ตารางที่ 2.1 แสดงให้เห็นถึงตัวแบบการตัดสินใจสำหรับผู้ผู้นำ : ส่วนบุคคลและกลุ่ม

ปัญหาเฉพาะบุคคล	ปัญหาของกลุ่ม
AI คุณสามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น	AI คุณสามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น
AII คุณได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตัวเองของคุณเอง	AII คุณได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตัวเองของคุณเอง
CI คุณต้องแบ่งปัญหาให้ผู้บังคับบัญชา โดยการให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แล้วคุณก็ทำการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะเป็นหรืออาจจะไม่เป็นเครื่องสะท้อนถึงความมีอิทธิพลของผู้บังคับบัญชา	CI คุณต้องแบ่งปัญหาให้ผู้บังคับบัญชา โดยการให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ไม่ต้องให้พวกเขาเหล่านั้นมารวมกลุ่มกัน แล้วคุณก็ทำการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะเป็นหรืออาจจะไม่เป็นเครื่องสะท้อนถึงความมีอิทธิพลของผู้บังคับบัญชา
GI คุณต้องแบ่งปัญหาให้กับคนใดคนหนึ่ง ของผู้บังคับบัญชา และคุณจะต้องร่วมวิเคราะห์ปัญหาและได้รับความพอใจในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันในบรรยากาศที่อิสระ และเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล และความคิดเห็น	CII คุณต้องแบ่งปัญหาให้ผู้บังคับบัญชา ในการประชุมกลุ่ม ซึ่งอาจจะได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพวกเขา แล้วคุณก็ทำการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะเป็นหรืออาจจะไม่เป็นเครื่องสะท้อนถึงความมีอิทธิพลของพวกเขา
DI คุณอาจมอบปัญหาจำนวนหนึ่งให้ผู้บังคับบัญชาของคุณ โดยการจัดเตรียมให้เขาเข้ามาเกี่ยวข้องกับข้อมูลที่คุณมีอยู่ แต่ให้เขามีความรับผิดชอบในการตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจต่างๆ ที่จะมาถึง	GII คุณอาจจะแบ่งปัญหาให้แก่ผู้บังคับบัญชาของคุณในแต่ละกลุ่มได้รับทราบถึงปัญหา และร่วมกับกลุ่มในการหาแนวทางแก้ปัญหาพร้อมกัน โดยการประเมินหนทางเลือกและพยายามเข้าถึงความจริงของปัญหา และกระทำให้สอดคล้องกับการตัดสินใจ คุณจะต้องพยายามยอมรับถึงปัญหาที่เพิ่มขึ้นที่กลุ่มทั้งหมดให้การสนับสนุน

ที่มา : วิเชียร วิชชอุดม (2549 : 81)

จากทฤษฎีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้นำ จะเห็นได้ว่าสิ่งที่จะนำมาตัดสินใจนั้นมีทั้งปัญหาส่วนบุคคลและปัญหากลุ่มหรือปัญหาขององค์กร ผู้นำจะต้องมีการแยกแยะ และแยกให้ออก แยกให้ชัดเจนจึงจะสามารถนำมาวิเคราะห์ วิจัย ตัดสินใจแก้ปัญหาได้ และสามารถที่จะสร้างความร่วมมือ หรือการมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร ไม่ได้ โดยได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ถือว่าเข้ากับสมัยการทำงานยุคใหม่

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership Theory)

ตามที่กล่าวมาแล้วว่าผู้นำในการบริหารงานในองค์กรนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภทขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำแต่ละคนที่มีบุคลิกที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมที่ไม่เหมือนกัน มีการบริหารงานที่แตกต่างกัน มองผู้ร่วมงานหรือลูกน้องไปคนละแบบ แต่ในยุคปัจจุบันองค์กรทุกองค์กรต้องการผู้นำที่แท้จริงคือเป็นผู้นำที่ทั้งจิตใจและร่างกาย การทุ่มเทความสามารถที่จะบริหารงาน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 310-313) กล่าวว่า แนวคิดของภาวะผู้นำที่แท้จริงเริ่มได้รับความสนใจมากในปัจจุบันนี้ และได้มีการนำเสนอมุมมองอีกด้านหนึ่งของภาวะผู้นำที่แท้จริง ใน “Leadership Quarterly” ซึ่งได้มีการตีพิมพ์ประเด็นพิเศษ เรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริง ใน ค.ศ.2005 (Avolio & Gardner, 2005 cited in Yukl, 2010) คำจำกัดความของภาวะผู้นำที่แท้จริง มีความหลากหลาย แต่นักทฤษฎีทุกคนเน้นความสำคัญของความมั่นคงในคำพูด และค่านิยมของผู้นำ แก่มุมที่เพิ่มเติมของภาวะผู้นำที่แท้จริง จะรวมไปถึงค่านิยมในทางบวกของผู้นำ การตระหนักรู้ตัวเองของผู้นำ และความสัมพันธ์ที่ไว้ใจได้กับผู้ตาม ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นทฤษฎีบรรทัดฐาน (Normative theory) ซึ่งอธิบายถึงผู้นำในอุดมคติสำหรับองค์กร ทฤษฎีนี้พยายามที่จะบูรณาการความคิดก่อนหน้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

จากแนวคิดของภาวะผู้นำที่แท้จริง (Conception of Authentic Leadership) อัทม โนทส์นหรือการตรวจสอบและการรับรู้ตนเอง (Self-concepts) และการรับรู้เอกลักษณ์ของตนเอง (Self-identities) ของภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้น จะมีความเข้มแข็ง ชัดเจน มั่นคง และสม่ำเสมอ ผู้นำที่แท้จริงจะมีความตระหนักรู้ในตนเองสูง (High Self-awareness) เกี่ยวกับค่านิยมความเชื่อ อารมณ์ เอกลักษณ์ของตนเอง และความสามารถของพวกเขาเอง หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำที่แท้จริงจะรู้จักตนเองเป็นอย่างดีและรู้ว่าพวกเขาเชื่อในอะไร พวกเขายังมีการยอมรับตนเอง (Self-acceptance) ในระดับสูงด้วย ซึ่งคล้ายกับความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำที่แท้จริงจะมีค่านิยมหลักทางบวก (Positive Core Values) เช่น ความซื่อสัตย์ ความเอื้อเฟื้อ ความเมตตา กรุณา ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และการมองโลกในแง่ดี พฤติกรรมของผู้นำที่แท้จริงจะรวมถึงการยอมรับหลักการของค่านิยมที่แท้จริงและการปฏิบัติตามค่านิยมนั้นอย่างสม่ำเสมอ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความมั่นคงในคำพูด การกระทำ และค่านิยม ผู้นำที่แท้จริงจะมีการรับรู้ตนเองและมีการรับรู้เอกลักษณ์ของตนเองอย่าง ถูกต้อง เข้มแข็ง ชัดเจน มั่นคง และสม่ำเสมอ ผู้นำที่แท้จริงจะมีความตระหนักรู้ในตนเอง รู้จักตนเอง เป็นอย่างดีและรู้ว่าพวกเขาเชื่อในอะไร และมีการยอมรับตนเองในระดับสูงด้วย ผู้นำจะมีค่านิยม เช่น ความซื่อสัตย์ ความเอื้อเฟื้อ ความเมตตา กรุณา ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และการมองโลกในแง่ดี

ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่แท้จริง มีความเห็นที่สอดคล้องกันน้อยหรือ เรียกได้ว่ามีความแตกต่างกันมาก ระหว่างรูปแบบต่างๆ ของทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริง ทฤษฎีของ George เน้นที่ความต้องการสำหรับผู้นำที่แท้จริงที่จะเพิ่มพลังให้คนอื่น ส่วน Gardner และคณะ เสนอว่า ผู้นำที่แท้จริงจะส่งเสริมความมุ่งมั่นในตัวเอง (Self-determination) ของผู้ตาม เพื่อให้พวกเขา สามารถที่จะบรรลุตามความต้องการด้านความมีอิสระ (Autonomy) สมรรถนะ (Competency) และ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness) อย่างไรก็ตาม Avolio และคณะ ยืนยันว่าผู้นำที่แท้จริงมี ความสามารถทั้งการชี้นำ (Directive) และการมีส่วนร่วม (Participative) ในรูปแบบของทฤษฎีภาวะ ผู้นำที่แท้จริงที่เป็นส่วนต่อขยายของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะใช้ทั้งพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

ผลของผู้นำที่แท้จริงต่อผู้ตาม (Effect of Leaders on Follower) ความมีประสิทธิผลของผู้นำที่ แท้จริงมาจากแรงจูงใจของพวกเขา ซึ่งได้แก่ พลังความอดุสาหะ มองโลกในแง่ดี และความชัดเจนใน เป้าหมาย การเผชิญหน้ากับความยากลำบากของการท้าทาย อุปสรรค การพ่ายแพ้ และความขัดแย้งกับ คู่แข่งหรือปรปักษ์ อิทธิพลของผู้นำที่แท้จริงกับผู้ตามบางคนถูกเสริม โดยความเชื่อมั่นในค่านิยมที่ ชัดเจน และศีลธรรม ผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ตามได้ง่ายกว่าถ้าผู้ตามเห็นว่าผู้นำนั้นเชื่อถือได้ มี เป้าหมายชัดเจนและมีความมั่นใจ ผู้นำสามารถส่งเสริมให้ผู้ตามมีความผูกพัน หรือมีการอุทิศตัวต่อ พันธกิจ (Mission) และมีความมั่นใจในความสามารถของพวกเขา ในการที่จะทำให้พันธกิจสำเร็จ โดย การทำให้วิสัยทัศน์นั้นน่าสนใจและมีความชัดเจน โดยการกระตุ้นและการเป็นแบบอย่าง การมี พฤติกรรมที่เหมาะสม และยังมีผลทางอ้อมต่อการรับรู้ตนเองและการรับรู้เอกลักษณ์ของตนเองของผู้ ตาม ผู้ตามของผู้นำที่แท้จริงจะมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวร่วมกับผู้นำ และมีเอกลักษณ์ทางสังคม ร่วมกับทีมหรือหน่วยในองค์กร เอกลักษณ์ทางสังคม (Social Identification) จะเพิ่มมากขึ้น โดยการ เน้นที่หลักศีลธรรมของบุคคล และการมีความซื่อสัตย์ในระดับสูง ผู้นำที่แท้จริงจะเพิ่มความไว้วางใจของ ผู้ตาม ซึ่งรวมถึงความเชื่อเกี่ยวกับการยึดในหลักการทางศีลธรรมและความซื่อสัตย์ของผู้นำ ผู้นำจะถูก มองว่ามีความสามารถพิเศษ (Expertise) และเชื่อถือได้ (Credibility) ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการ มีอิทธิพลต่อผู้ตาม ในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและความคิดริเริ่มใหม่ๆ ด้วยความกระตือรือร้น

การที่มองโลกในแง่ดี และมีความหวังเกี่ยวกับการมีความสำเร็จร่วมกันของพวกเขา แม้ว่าจะมีอุปสรรคและความยากลำบาก

สรุปได้ว่า ผู้นำที่แท้จริง คือ ผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ มีความเข้มแข็ง มีความมั่นคง มีค่านิยม ความเชื่อ มีอารมณ์สม่ำเสมอ มีความเมตตากรุณา วิเคราะห์งาน บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มองทุกคนเป็นเพื่อนเป็นญาติพี่น้อง มีความเป็นกันเองทั้งต่อหน้าและลับหลัง เป็นที่พึ่งพาของผู้ตาม ได้ตลอดเวลา ทำงานด้วยใจ ด้วยจิตสำนึกกรีกองค์กร

ทฤษฎีภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership Theory)

มีผู้นำหลายคนได้มาเพราะ โชคช่วย หรือได้มาโดยบังเอิญ ผู้นำเหล่านั้นหลายคนหลงตัวล้มตัว วางบทบาทมาดใหญ่ แสดงออกในทางที่ไม่เหมาะสม ผู้ร่วมงานรับไม่ได้ แต่หลายคนต้องทนอยู่เพื่ออนาคต เพื่อสักวันหนึ่งความ โหดร้ายอาจผ่านไป แต่ยังมีผู้นำอีกไม่น้อยที่เรียกว่าเป็นผู้นำทั้งกายและจิตวิญญาณ

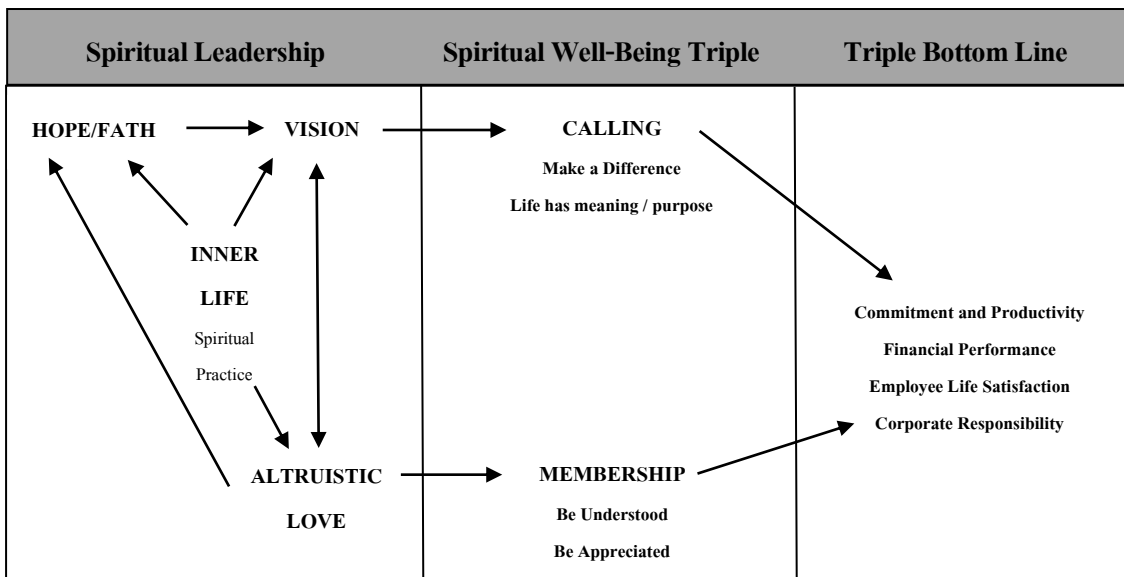
วิโรจน์ สารรัตนะ (2557 : 47-51) กล่าวถึง ตัวแบบภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณว่าเป็นกระบวนการที่ค้นพบที่ใหม่ ที่ออกแบบเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยค่านิยม คุณลักษณะ และพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการจูงใจภายในของคน และการตอบสนองความจำเป็นพื้นฐานเพื่อสุขภาวะทางจิตวิญญาณ (Spiritual Well-being) ที่ดูได้จากความรู้สึกในความผูกพันทางใจ (A Sense of Calling) และความรู้สึกเป็นสมาชิกของกลุ่ม (Membership) ที่ส่งผลในทางบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ความยั่งยืนและความรับผิดชอบทางสังคมขององค์การ และความสำเร็จทางการเงิน โดยสิ่งสำคัญที่จะทำให้เป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ คือ

1. สร้างวิสัยทัศน์เป็นวิสัยทัศน์ที่ผู้นำและผู้ตามสัมผัสได้ถึงความรู้สึกผูกพันทางใจ (A Sense of Calling) ในการช่วยเหลือคนอื่นได้ค้นพบการเติมเต็มความสมบูรณ์ให้กับตนเองและตระหนักถึงศักยภาพของตนเอง การสร้างความแตกต่างด้วยการให้บริการคนอื่นที่จะนำไปสู่การใช้ชีวิตที่มีความหมายและมีจุดมุ่งหมาย
2. สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยึดถือค่านิยมในความรัก เป็นความรักที่เห็นแก่ประโยชน์คนอื่น (Altruistic Love) ด้วยวิธีที่ผู้นำและผู้ตามมีความรู้สึกถึงความเป็นสมาชิกของกลุ่ม (Membership) รู้สึกได้ถึงความเข้าใจและการได้รับการยอมรับ การได้รับการเอาใจใส่ที่แท้จริง ความเป็นห่วง และการรู้คุณค่าทั้งตัวเองและคนอื่น

จากภาพในหน้าถัดไปแสดงให้เห็นถึงแหล่งที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ ว่ามาจากชีวิตภายใน หรือการปฏิบัติทางจิตวิญญาณ เช่น การใช้ชีวิตตามธรรมชาติ การสวดมนต์ การปฏิบัติทางศาสนา การทำสมาธิ การอ่านหนังสือ การปฏิบัติโยคะ หรือการเขียนในวารสาร เป็นต้น ซึ่งการ

ปฏิบัติดังกล่าวมีอิทธิพลในทางบวกต่อความเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ โดยสร้างความหวังหรือความศรัทธาในวิสัยทัศน์ที่มุ่งการให้บริการคนอื่นที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันทางใจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสภาวะทางจิตวิญญาณ (Spiritual Well-being) ที่จะทำให้ชีวิตมีจุดมุ่งหมาย มีความหมาย และสร้างความแตกต่าง นอกจากนี้ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณยังต้องการวัฒนธรรมขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมในความรักที่เห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่น (Altruistic Love) ที่ผู้นำต้องสร้างค่านิยมนี้จากทัศนคติและพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมถึงการเป็นสมาชิกของกลุ่ม (Membership) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสภาวะทางจิตวิญญาณ รู้สึกได้ถึงความเข้าใจและการได้รับการยอมรับ การได้รับการเอาใจใส่ที่แท้จริง ความเป็นห่วง และการรู้คุณค่าทั้งตัวเองและคนอื่น ในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม

จากภาพข้างล่างนี้ แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบต่างๆ ของภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณในกรอบแรก ส่งผลต่อสภาวะทางจิตวิญญาณในกรอบที่สอง และส่งผลในทางบวกต่อเนื่องถึงผลลัพธ์สุดท้ายของตัวบุคคลและองค์กร คือ การอุทิศตนเองและการเพิ่มผลผลิต ผลสำเร็จทางการเงิน ความพึงพอใจในชีวิตของพนักงาน และความรับผิดชอบขององค์กร



ภาพประกอบที่ 2.1 แสดงถึงผู้นำจิตวิญญาณและสภาวะทางจิตวิญญาณ ส่งผลต่อบุคคลและผลผลิต
ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ (2557 : 49)

ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณส่วนบุคคล (Personal Spiritual Leadership) แตกต่างจากภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณเชิงองค์กร (Organizational Spiritual Leadership) ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณส่วนบุคคล หมายถึง การพัฒนาผู้นำ (Leaders) ให้เกิดภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณส่วนบุคคล (Leader Development of Personal Spiritual Leadership : PSL) ที่เน้นความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เกี่ยวข้องบทบาทความเป็นผู้นำแบบทางการ (Formal Leaders) รวมทั้งการมีอิทธิพลอย่างมีทิศทางของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ในขณะที่ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณเชิงองค์กร หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณเชิงองค์กร (Organizational Spiritual Leadership Development : OSL) ที่เน้นกระบวนการมีอิทธิพลทางสังคมที่ทำให้ทุกคนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง กลุ่มทำงานร่วมกันอย่างมีความหมาย เน้นการตอบสนองความจำเป็นทางจิตวิญญาณของกลุ่มที่จะนำไปสู่การเพิ่มความมุ่งมั่นและความมีประสิทธิภาพขององค์กร ทุกคนในกระบวนการนี้ต่างถือเป็นผู้นำ และโดยกระบวนการนี้ถือว่าภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณเป็นทั้งเหตุและผลจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกกลุ่ม มีผู้นำทั้งแบบทางการและไม่เป็นแบบทางการ (Informal Leader) เกิดขึ้นอย่างมากมายในกลุ่ม

องค์ประกอบในตัวแบบภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณดังแสดงในภาพ หากพิจารณาจากกรอบแรกชีวิตภายใน (Inner Life) หรือการปฏิบัติทางจิตวิญญาณ (Spiritual Practice) ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์กันระหว่างความหวังหรือความศรัทธา กับวิสัยทัศน์ และความรักที่เห็นแก่ประโยชน์คนอื่น โดยมีลักษณะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพแห่งอนาคตของข้อคิดเห็นที่แสดงออกอย่างเป็นนัยหรืออย่างชัดเจนว่าทำไมผู้คนถึงควรมุ่งมั่นสร้างอนาคตนั้น วิสัยทัศน์จะทำหน้าที่สามประการ คือ สร้างความชัดเจนในทิศทางเปลี่ยนแปลง ลดความซับซ้อนในรายละเอียดของการตัดสินใจที่มากมาย และช่วยประสานกลุ่มทำงานให้เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้วิสัยทัศน์ที่น่าสนใจยังอาจช่วยกระตุ้นพลังการทำงาน สร้างความหมายให้กับงาน สร้างความมุ่งมั่นผูกพัน และการกำหนดมาตรฐานเพื่อความเป็นเลิศด้วย โดยมีลักษณะ (Qualities) ดังนี้

- 1.1 เรียกร้องกว้างๆ ถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Broad Appeal to Key Stakeholders)
- 1.2 ระบุจุดหมายและเส้นทาง (Defines the Destination and Journey)
- 1.3 สะท้อนถึงอุดมการณ์ที่สูง (Reflects High Ideals)
- 1.4 กระตุ้นความหวังหรือความศรัทธา (Encourages Hope/Faith)
- 1.5 กำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศ (Establishes Standard of Excellence)

2. ความรักที่เห็นแก่ประโยชน์คนอื่น (Altruistic Love) เป็นความรู้สึกลึกถึงความเป็นองค์รวม ความเป็นสมาชิก ความสามัคคีปรองดอง และความเป็นอยู่ที่ดี ที่เกิดจากความใส่ใจดูแล ความห่วงใย และการรู้คุณค่าในตนเองและคนอื่น ที่จะต้องแสดงออกทางทัศนคติและพฤติกรรมเป็นประจำทุกวัน ดังนี้

- 2.1 ไว้วางใจหรือภักดี (Trust/Loyalty)
- 2.2 ให้อภัย/ให้การยอมรับ/รู้คุณค่า (Forgiveness/Acceptance/Gratitude)
- 2.3 ยึดมั่นสิ่งถูกต้องชอบธรรม (Integrity)
- 2.4 ซื่อสัตย์ (Honesty)
- 2.5 กล้าหาญ (Courage)
- 2.6 ถ่อมตัว (Humility)
- 2.7 เมตตา (Kindness)
- 2.8 เห็นอกเห็นใจ (Compassion)
- 2.9 ออดทน/นอบน้อม/อดกลั้น (Patience/Meekness/Endurance)
- 2.10 ความดีเลิศ (Excellence)
- 2.11 ร่าเริง (Fun)

3. ความหวังหรือความศรัทธา (Hope/Faith) เป็นความเชื่อมั่นในความเชื่อที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง บนพื้นฐานของค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมที่แสดงถึงความไม่สงสัย และความไว้วางใจสิ่งที่ต้องการและที่คาดว่าจะมาถึง คนที่มีความหวังหรือความศรัทธาจะมีวิสัยทัศน์ว่าจะไปไหนและไปได้ อย่างไร โดยเต็มใจที่จะเผชิญกับสิ่งยากๆ หรือความทุกข์ยากเพื่อให้บรรลุผล ความหวังหรือความศรัทธายังช่วยให้มีความมั่นใจว่าวิสัยทัศน์จะได้รับการเติมเต็มไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลหรือองค์การมีลักษณะ (Qualities) ที่เป็นองค์ประกอบดังนี้

- 3.1 ความอดกลั้น (Endurance)
- 3.2 ความอดสาหัส (Perseverance)
- 3.3 พร้อมที่จะทำทุกอย่าง (Do What It Takes)
- 3.4 เป้าหมายที่ขยายถึงขีดจำกัด (Stretch Goals)
- 3.5 ความคาดหวังในรางวัล/ชัยชนะ (Expectation of Reward/Victory)
- 3.6 ความดีเลิศ (Excellence)

สำหรับชีวิตภายใน (จิตวิญญาณ) หรือการปฏิบัติทางจิตวิญญาณ (An Inner Life or Spiritual Practice) มีความสำคัญในกระบวนการทำให้ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณส่วนบุคคลมีความเป็นไปได้ ช่วยให้งานมีความหมาย และเกิดขึ้นในบริบทของความเป็นชุมชน ในปัจจุบันองค์การหลายแห่งให้

ความสำคัญกับเรื่องจิตวิญญาณของคนงาน เช่น บริษัท Cordon Bleu-tomasso Corporation ได้จัดให้มีห้องปฏิบัติการทางจิตวิญญาณ (Inner Silence) หรือบริษัท Australia and New Zealand Banking Group Ltd' s (ANZ) มีโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคทางจิตและมีห้องเงียบ (Quiet Rooms) สำหรับปฏิบัติการทางจิตวิญญาณส่วนบุคคลด้วย หรือกรณี Missouri's Ascension Health ได้นำเอากระบวนการความฉลาดทางจริยธรรมมาใช้เพื่อส่งเสริมการสะท้อนผลตนเอง (Self-reflection) เป็นต้น

นอกจากนั้นยังมีอีกหลายองค์การที่ตระหนักถึงความสำคัญที่จะให้คนงานมีความจำเป็นด้านจิตวิญญาณ (Spiritual Needs) ด้วย นอกเหนือจากความเป็นด้านสรีระ ด้านจิตใจ และด้านอารมณ์ (Physical Mental and Emotional Needs) ซึ่งภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณนี้จะสร้างวิสัยทัศน์เป็นวิสัยทัศน์ที่ผู้นำและผู้ตามสัมผัสได้ถึงความรู้สึกผูกพันทางจิตใจ และสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยึดถือค่านิยมในความรัก เป็นความรักที่เห็นแก่ประโยชน์คนอื่น

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)

การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารในปัจจุบัน มิใช่ว่าจะสั่งการหรือออกคำสั่ง ทำการวินิจฉัยตัดสินใจรับผิดชอบงานที่ส่งไปอย่างเดียว แต่ผู้นำในบางครั้งต้องลงมือทำเสียเอง แม้กระทั่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา แม้แต่การบริการลูกน้อง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557 : 103-105) กล่าวว่า แนวคิดเรื่องผู้นำแบบผู้รับใช้ไม่ใช่เรื่องใหม่แต่ประการใดเพราะได้รับการกล่าวถึงมานานกว่า 40 ปีแล้ว โดยบุคคลแรกที่ได้นำเสนอแนวคิดนี้คือ โรเบิร์ต กรีนลีฟ (Robert Greenleaf) ในช่วงทศวรรษที่ 60 ถึง 70 หลังจากที่เกษียณอายุจากบริษัท AT&T ซึ่งแนวความคิดเรื่องผู้นำแบบผู้รับใช้ได้กลับมาเป็นที่สนใจอีกครั้งในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา เพราะหลายๆ องค์การมองเห็นความสำคัญของผู้นำลักษณะนี้ที่มีต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน แนวคิดนี้ได้รับแรงบันดาลใจมาจากผลงานนวนิยายของ Herman Hesse เรื่อง Journey to The East ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับกลุ่มนักเดินทางที่นำทางโดยคนรับใช้ที่ชื่อว่า Leo ซึ่ง Leo ได้ให้กำลังใจคนกลุ่มนี้และร้องเพลงให้ฟัง หลังจากนั้น Leo ได้หายตัวไป ซึ่งทำให้กลุ่มตกอยู่ในสภาวะยากลำบาก และเมื่อกลุ่มได้เดินทางไปสู่จุดหมายปลายทางในปีต่อมา ก็ค้นพบความจริงที่ว่า Leo คือหัวหน้าของบริษัท The Order ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนการเดินทางในครั้งนี้ ดังนี้

โรเบิร์ต กรีนลีฟ (Robert Greenleaf) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า “บุคคลที่จะกลายเป็นผู้นำลักษณะนี้ได้ต้องเริ่มต้นที่ความรู้สึกที่แท้จริงของตนเองที่ต้องการจะรับใช้หรือดูแลคนอื่นก่อน หลังจากนั้นสถานการณ์จะนำไปสู่ความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำ”

อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามที่จะสร้างความแน่ใจว่า ความปรารถนาหรือความต้องการสูงสุดของบุคคลอื่น ได้รับการตอบสนองและดูแลเป็นอย่างดี ซึ่งแตกต่างจากผู้นำแบบทั่วไป ที่จะเป็นผู้นำก่อนแล้วจึงค่อยรับใช้บุคคลอื่น ขณะที่ผู้นำแบบผู้รับใช้มุ่งเน้นที่การรับใช้คนอื่นก่อนที่จะกลายเป็นผู้นำ

โดยทั่วไปสิ่งที่ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติในองค์การของตน คือ การอุทิศตนเพื่อสนองตอบความต้องการของสมาชิกในองค์การเป็นหลัก มากกว่าที่จะคิดถึงผลประโยชน์ทางการเงินขององค์การเป็นหลักนอกจากนี้ยังพยายามพัฒนาพนักงานให้นำเอาความสามารถที่ดีที่สุดออกมาใช้ในการทำงาน เพื่อช่วยให้พวกเขาเหล่านั้นก้าวเดินไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงและเติบโตในหน้าที่การงาน ผู้นำแบบนี้ยังช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์การของตนอีกด้วย (Daft, 2005) ได้เสนอ 10 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ว่าประกอบด้วย การสร้างชุมชน การให้คำมั่นสัญญากับการเติบโตของสมาชิกในองค์การ ความตระหนั การดูแลและบริการ ความสามารถในการมองเห็นผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ความสามารถในการมองปัญหาด้วยพันธกิจขององค์การ การชักจูงการฟัง และความพยายามช่วยแก้ปัญหา

ข้อสังเกตพื้นฐาน 4 ประการสำหรับรูปแบบผู้นำแบบผู้รับใช้ของ โรเบิร์ต กรีน ลิฟ

1. บริการผู้อื่นก่อนที่ตนจะนึกถึงตนเอง (Put Service Before Self-interest) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะนึกและทำสิ่งที่ดีและถูกต้องต่อบุคคลอื่น และพยายามส่งเสริมบุคคลอื่นให้ได้ดีหรือบรรลุในความต้องการของเขาเหล่านั้น ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งบริหาร เพื่อที่จะได้มีอำนาจในการควบคุมบุคคลอื่น โดยไม่ได้คำนึงว่าตนเองจะได้รับค่าตอบแทนหรือไม่ก็ตาม

2. ฟังก่อนที่จะรับรองผู้อื่น (Listen First to Affirm Others) ผู้นำแบบผู้รับใช้ มักใช้วิธีการตั้งคำถาม โดยการตั้งใจ ฟังบุคคลอื่น เพื่อเข้าใจอย่างถ่องแท้ ถึงปัญหาที่เขาเผชิญอยู่และรับรองความเชื่อมั่นที่มีต่อบุคคลเหล่านั้น ความเข้าใจต่อผู้อื่นทำให้ผู้นำแบบนี้สามารถให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุน โดยปฏิบัติตนได้อย่างดีที่สุด

3. สร้างความเชื่อใจโดยทำตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือ (Inspire Trust by Being self-interest) ผู้นำแบบผู้รับใช้สร้างความเชื่อใจโดยการรักษาคำพูด ทำในสิ่งที่ได้พูดไว้ ซึ่งการกระทำนั้นตั้งอยู่บนความซื่อสัตย์และมุ่งเน้นไปที่ความเป็นอยู่ที่ดีของผู้อื่น ผู้นำลักษณะนี้จะแบ่งปันข้อมูลทั้งด้านบวกและลบแก่กลุ่ม และตัดสินใจเพื่อจะนำมาซึ่งประโยชน์แก่กลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนี้การได้มาซึ่งความไว้วางใจเชื่อใจ คือ การให้ความไว้วางใจต่อผู้อื่นในการตัดสินใจ ผู้นำแบบนี้ได้รับความไว้วางใจเพราะสามารถสละได้ซึ่งทุกสิ่งไม่ว่าจะเป็นอำนาจ การควบคุม รางวัล ข้อมูล และการให้การยอมรับ

4. สนับสนุนบุคคลอื่นและช่วยทำให้บุคคลอื่นประสบความสำเร็จ (Nourish Others and Help Them Become Whole) ผู้นำแบบผู้รับใช้ให้ความสำคัญกับการสร้างจิตวิญญาณ และเชื่อในศักยภาพที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีผลกระทบในเชิงบวกต่อสังคม ผู้นำแบบผู้รับใช้ช่วยบุคคลอื่นหาอำนาจทางจิตวิญญาณของมนุษย์ และยอมรับในความรับผิดชอบของตน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยความใจกว้างและความตั้งใจที่จะแบ่งความเจ็บปวดและความยากลำบากของผู้อื่น

ถึงแม้ว่าผู้นำแบบผู้รับใช้จะเป็นลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพแต่ก็มีนักคิดหลายคนที่มีมุมมองที่แตกต่างออกไปจากแนวคิดของผู้นำลักษณะนี้ในเว็บไซด์ Leadership Direct ได้มีข้อโต้แย้งเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ว่ามีจุดอ่อน คือ ความพยายามที่จะมุ่งความสนใจเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานหรือสมาชิกภายในองค์กรแต่เพียงอย่างเดียว นั้น เป็นเรื่องที่ผู้นำไม่สามารถที่จะกระทำได้เพราะผู้นำเหล่านั้นต้องให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายขององค์กรด้วย พนักงานในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร แต่ลูกค้าและผู้ถือหุ้นก็มีความสำคัญต่อองค์กรไม่แพ้กัน การที่องค์กรจะดำเนินกิจการต่อไปได้หรือสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว มีนักคิดบางท่านได้แย้งแนวคิดนี้อย่างรุนแรงว่าเป็นการเปรียบเทียบที่ไม่ถูกต้อง เพราะคำว่า “ผู้รับใช้” คือ บุคคลที่ต้องทำตามคำสั่งของผู้เป็นนายทุกอย่าง แล้วจะเป็นไปได้อย่างไรที่ผู้รับใช้จะกลับมาเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้นอกจากนี้ในความเป็นจริงผู้นำไม่สามารถที่จะสนองตอบความต้องการของสมาชิกทุกคนในองค์กรได้ อยากรู้ก็ลองการมุ่งเน้นไปที่แนวคิดหรือคำศัพท์เฉพาะของแนวคิดนี้แต่เพียงอย่างเดียวอาจไม่เป็นการยุติธรรมแน่นอนว่าไม่มีผู้นำแบบใดที่มีลักษณะสมบูรณ์แบบ แต่ผู้นำสามารถเลือกปรับใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมได้

แนวคิดผู้นำแบบผู้รับใช้นี้อาจมีการปรับใช้ได้ โดยลดระดับของคำว่าผู้รับใช้ให้แคบลงโดยมุ่งเน้นที่จะสนองตอบความต้องการของสมาชิกโดยใช้เหตุผลและวิจรรณญาณเป็นหลัก เพราะไม่มีผู้นำคนใดที่สามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของสมาชิกได้ทั้งหมด ดังนั้นผู้นำต้องพยายามที่จะทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจอยู่ในระดับที่สมเหตุสมผล และควบคุมให้มีผู้ที่ไม่พอใจให้น้อยที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดผลเสียและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่ดีที่สามารถปรับใช้ได้ ในองค์กร ปัจจุบันในระดับหนึ่ง โดยผู้นำต้องพิจารณาว่าช่วงเวลาและสถานการณ์ใดเหมาะสมสำหรับการนำแนวคิดนี้หรือการเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนให้กลายเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ สิ่งที่ผู้นำต้องพึงระลึกไว้เสมอก็คือ ไม่มีลักษณะของผู้นำแบบใดที่ดีที่สุด ดังนั้นการผสมผสานแบบต่างๆ ของผู้นำจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้นำพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้เป็นที่ดี

ปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างก็มีความต้องการผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรที่ทันสมัย มีความคิดก้าวไกล ได้วางกรอบความคิดและการกระทำของตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรที่จะก้าวไปสู่การแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีอยู่ในองค์กรให้เป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่ดี โดยมีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

ยงยุทธ เกษสาคร (2542 : 85-90) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เป็นผู้เป็นที่ดีว่า มนุษย์ทุกคนเกิดมาจะมีลักษณะเฉพาะตัวทั้งกายและใจ โดยถ่ายทอดมาจากพันธุกรรมจากพ่อแม่ บรรพบุรุษ ทำให้มีรูปร่างสูง ต่ำ ดำ ขาว อ้วน ผอม ฯลฯ ต่างๆ กัน ส่วนจิตใจนั้นนอกจากการถ่ายทอดมาจากกรรมพันธุ์ดังกล่าวแล้ว ยังได้รับมาจากการเลี้ยงดูอบรมสั่งสอนของบิดามารดา และผู้เลี้ยงดูคนอื่นๆ รวมทั้งที่เลี้ยงตั้งแต่เกิดจนกระทั่งโตก่อนไปโรงเรียน ทารกหรือเด็กในระยะนี้ยังเป็นผู้บริสุทธิ์ตามธรรมชาติ หรืออาจจะเรียกว่าเป็นมนุษย์ดิบ ซึ่งยังมีจิตใจที่ยังเป็นสันดานเดิม ซึ่งต่างคนก็ต่างจิตต่างใจ ในทางพุทธศาสนาสันดานหรืออุปนิสัย (Trait) หมายถึง นิสัยถาวรที่ติดตัวคนมาตั้งแต่เกิดผสมผสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอกจนกลายเป็นตัวแปรสำคัญในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความหยาบคาย กักขฬะหรือประณีตงดงาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้เป็นที่ดีจึงต้องเรียนรู้แหล่งที่มาของผู้นำหรือการเกิดภาวะผู้นำ ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วผู้ที่ได้รับความยินยอมให้เป็นผู้ผู้นำได้ อาจมาจากสายทาง ดังนี้

1. การเป็นผู้ผู้นำโดยกำเนิด (The Born Leader) บุคคลประเภทนี้เกิดมาเพื่อเป็นผู้ผู้นำโดยแท้ ซึ่งถือว่าเป็นอัจฉริยะบุคคลที่ได้รับมาจากชาติปางก่อน ดังเช่น ผู้นำทางศาสนา ผู้นำประเทศ ทายาทผู้สืบสกุลเจ้าของกิจการธุรกิจที่มั่นคง เป็นต้น

2. การเป็นผู้ผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะ (The Group Selected Leader) คือ บุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดีเด่นจนได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากกลุ่มหรือหมู่คณะให้เป็นผู้ผู้นำบางทีเรียกว่า ผู้นำตามบทบาทหน้าที่ (Roll of Function Leader) เช่น ผู้นำที่ชนะการเลือกตั้งได้รับความเห็นชอบจากกลุ่มที่มีนโยบายความเชื่อหรือปรัชญาตรงกันจึงได้รับการไว้วางใจให้เป็นผู้ผู้นำรัฐบาลและผู้นำฝ่ายค้าน เป็นต้น

3. การเป็นผู้ผู้นำโดยได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจบางทีเรียกว่า ผู้นำโดยสถานภาพ (Status Leader) ผู้นำประเภทนี้อาจจะมีความรู้ความสามารถดีหรือไม่ดีก็ได้ เพราะการแต่งตั้งให้เป็นผู้ผู้นำขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นขึ้นไป หรือผู้มีอำนาจแต่งตั้งขึ้นมาตามระบบคุณธรรมระบบอุปถัมภ์เท่านั้น

4. การเป็นผู้ผู้นำโดยการนำตนเอง หรือการแต่งตั้งตนเองขึ้นมาเป็นผู้ผู้นำ (The Self-constituted Leader) ซึ่งมีโอกาสจะเป็นได้ด้วยวิธีการต่อไปนี้

4.1 ด้วยการใช้กำลังที่เหนือกว่า (Force)

4.2 ด้วยความเจนจัดทางด้านเทคนิค (Technical Skill) ด้วยความรู้ความชำนาญ หรือความมีประสบการณ์ของตนเอง (Experience)

4.3 ด้วยการได้รับการฝึกฝน อบรมและศึกษามาอย่างดีเป็นการเฉพาะสาขาจึงมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ

จากเส้นทางของความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้น อย่างน้อยมาจาก 4 เส้นทาง คือ ผู้นำมาโดยกำเนิด ผู้นำมาจากความเห็นชอบของหมู่คณะ ผู้นำมาจากการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจ และผู้นำที่เกิดขึ้นจากตัวเองที่ใฝ่รู้ใฝ่หาพัฒนาตนเอง เรียนรู้ด้วยตนเอง สร้างประสบการณ์ด้วยการทดลองคิดและปฏิบัติ จนเกิดความมั่นใจนำไปสู่ความเป็นผู้นำได้ดังนี้ คือ

ปัจจัยหลักในการสร้างภาวะผู้นำ

สืบเนื่องมาจากที่ยุทธ เกษสาคร ได้กล่าวถึงสายทางความเป็นมาของผู้นำไว้ 4 สายทางนั้น ไม่เพียงพอที่จะบอกว่ามีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำได้ เพราะผู้จะเป็นผู้นำได้ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักดังต่อไปนี้

1. ด้านภูมิหลังและประสบการณ์ (Background and Experience) ความรู้ และประสบการณ์ในอดีตจะสามารถช่วยในการปฏิบัติงานได้เป็นสำคัญ กล่าวคือ จะทำให้ผู้นำสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับงานธุรกิจได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นเริ่มต้นกิจการ ข่อมต้องการนักบริหารที่มีประสบการณ์ในทางปฏิบัติอย่างกว้างขวาง และเริ่มงานโดยอาศัยประสบการณ์และทุนซึ่งมีอยู่จำกัด ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การวางแผนอยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่เป็นจริง เพื่อใช้พิจารณาทางเลือกและวิธีการที่ถูกต้อง เพราะการตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่ต้องมีการวิเคราะห์ทางเลือกในการปฏิบัติ ต้องมีเหตุผลในการกระทำเช่นนั้น ยิ่งการขยายงานขององค์กรในปัจจุบันมีอย่างกว้างขวาง เทคโนโลยีใหม่ๆ นับเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์กรมีเพิ่มขึ้นอย่างมากมาย ผู้นำจึงจำเป็นต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ทั้งทางด้านเทคนิคและยุทธวิธี ต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ให้การฝึกฝนถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้เท่าๆ กับต้องมีความสามารถทางด้านเทคนิคและการบริหาร นอกจากนี้ผู้นำหรือหัวหน้างานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับทักษะในการทำงานทางด้านต่างๆ ของแต่ละบุคคลในแต่ละแผนงานว่าบุคคลควรจะมีทักษะในทางด้านใดบ้าง

2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง (Intellectual and Mental Qualities) ความสามารถทางด้านสติปัญญา และคุณภาพทางสมองเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ เหตุว่าความสามารถเหล่านี้มีความสำคัญต่อหน้าที่ของนักบริหารมาก อันอาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

2.1 ความสามารถทางด้านภาษา (Verbal Ability) ผู้นำต้องมีความสามารถในด้านภาษา สัญลักษณ์ เพราะทุกสิ่งทุกอย่างที่นักบริหารต้องเกี่ยวข้องกับแล้วแต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับถ้อยคำ การพูด การอ่าน การทำรายงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญของระบบสื่อสารของนักบริหาร ถ้าการใช้ถ้อยคำที่ผิด หรือการแปลความหมายของรายงานผิด เพราะขาดความสามารถทางด้านภาษา จึงได้ข้อมูลที่ผิดจากความเป็นจริง ซึ่งจะทำให้เกิดความเสียหายได้ ความสามารถทางด้านภาษานอกจากการใช้ภาษาได้ถูกต้อง แปลความหมายได้ถูกต้องแล้ว ยังจะต้องใช้ภาษาให้เหมาะสมกับเพศ วัยและกาลเวลาด้วย หมายถึงการที่จะมีความสามารถในการอ่านและการพูดในสาธารณชนได้อย่างถูกต้อง มีทักษะในการพูดและการอ่านทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในบางโอกาส การกล่าวหรือการเขียนนโยบายขององค์กรต้องใช้ถ้อยคำที่กะทัดรัด มีความยาวไม่มากเกินไป ซึ่งนักบริหารจะต้องทำได้ นักบริหารจะต้องเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูดหรืออธิบายที่เป็นภาษาธรรมดา ความสามารถของนักบริหารหรือหัวหน้างานในด้านภาษาทำให้ลดความผิดพลาดในเรื่องการติดต่อสื่อสาร และการเขียนรายงาน ความสามารถของนักบริหารทางด้านภาษาจะใช้ไปในทางการชักชวนและการออกคำสั่งที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2.2 ความสามารถทางด้านความมีเหตุผล (Reasoning Ability) ความสามารถด้านนี้เป็นความสามารถในทางเปรียบเทียบ และการแปลความหมายอย่างมีเหตุผลจากสัญลักษณ์ที่ปรากฏ สามารถตีความหมายทางภาษาเป็นตัวเลข และจากตัวเลขเป็นความเรียงได้ ความมีเหตุผลเป็นสิ่งสำคัญของนักบริหารและผู้นำ ทำให้บุคคลดังกล่าวสามารถที่จะหาเหตุผลต่างๆ จากสาเหตุต่างๆ กัน และสามารถที่จะแปลความหมายของสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ให้เป็นภาษาเขียนได้ การทดสอบความสามารถทางด้านความมีเหตุผล ได้มีผู้พยายามที่จะพัฒนาให้ดีขึ้น เพื่อค้นหาผู้ที่มีเหตุผลอย่างแท้จริงเป็นนักบริหารและผู้นำถ้าจะเปรียบเทียบทางด้านความรู้ ประสิทธิภาพเชิงคุณภาพแล้ว ความสามารถทางด้านความมีเหตุผลพัฒนาได้ยากกว่า เพราะความสามารถทางด้านเหตุผลจะต้องมีความสามารถทางภาษาและทักษะ ตลอดจนความรู้ทางด้านวิชาการเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญยิ่ง

2.3 ความสามารถจดจำ (Memory Ability) ความจำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางสมองและความสามารถที่จะนำมาปฏิบัติได้ ในปัจจุบันนี้นักบริหารพยายามหาเครื่องช่วยความจำในทางอิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์และอื่นๆ ทั้งนี้เพราะอาชีพและลักษณะการทำงานของนักธุรกิจได้ขยายขอบเขตงานกว้างขวางขึ้น ความจำเป็นในด้านความจำของนักบริหารมีมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ความจำนี้สามารถที่จะถ่ายทอดให้บุคคลอื่นได้โดยการฝึกหัด การจดจำชื่อและลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาได้ของนักบริหารชั้นนำก็เป็นบุคลิกภาพที่จำเป็นอย่างหนึ่งของนักบริหาร

2.4 ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป (General Mental Ability) เป็นความสามารถในทางสารสนเทศ การเรียนรู้ในการรวบรวม และการแยกแยะปัญหา สรุปย่อปัญหาต่างๆ ได้ ความรอบรู้ในที่นี้หมายถึงความสามารถในทางการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการตัดสินใจตามข้อมูลที่ได้รับ การวิเคราะห์นี้เป็นการวิเคราะห์ด้วยตนเอง และการที่จะกระทำเช่นนี้ได้ต้องมีความรู้กว้างขวางจากข้อมูลที่ได้มีการศึกษาวิจัย รวบรวมอย่างเป็นระบบ และมีความสามารถในการวิเคราะห์เป็นอย่างดี

2.5 ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ (Judgment Ability) ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นความสามารถที่สำคัญและผู้นำต้องซึ้งใจใคร่ครวญเกี่ยวกับการตัดสินใจ โดยเฉพาะการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและความต้องการของลูกค้า หรือประชาชนผู้บริโภคสินค้าและบริการขององค์กร

2.6 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ (Flexibility Ability) เป็นความสามารถในด้านสติปัญญา และการวินิจฉัยสั่งการอันทำให้งานเกิดความสำเร็จได้ แต่ในการบริหารระดับสูงการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร จะมีส่วนทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานได้ งานธุรกิจจะเป็นงานที่คงที่อยู่ตลอดเวลาไม่ได้ ต้องมีการเคลื่อนไหวหรือมีปัญหาต่างๆ นักบริหารจะต้องมีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ต่างๆ ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น ความสามารถในการยืดหยุ่นนี้ก็เพื่อให้สามารถเข้าได้กับบุคคลต่างๆ ได้ดี เช่น ในระดับหัวหน้าและคนงานในระดับต่างๆ โดยอาศัยความฉลาดในการยืดหยุ่นให้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุดเต็มศักยภาพ

3. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Attributes) ผู้นำจะต้องมีร่างกายสมบูรณ์ดังคำกล่าวที่ว่า “ผู้มีก้ำกัลังร่างกายสมบูรณ์จะมีจิตใจที่ดี” (A Sound Mind in a Sound Body) และสุขภาพจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน โดยเฉพาะการเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้เข้มแข็ง อดทน ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาจะเกิดศรัทธา ความเชื่อว่าจะสามารถฟันฝ่าอุปสรรคและนำหมู่คณะทำงานได้ นอกจากนี้ ความที่มีร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง จะทำให้เป็นบุคคลที่ดึงดูดใจบุคคลอื่นหรือเป็นคุณลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้ ความเชื่อถือของบุคคลบางคนอาจดูที่ลักษณะท่าทางอีกด้วย

4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (Personality and Interests) องค์ประกอบในด้านนี้ของผู้นำจะสามารถพิจารณาได้จากความสนใจในหน้าที่ของหัวหน้างาน ผู้ที่มีความสนใจในงานจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและเต็มใจในการปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจภายในดี มีความสนใจและเต็มใจที่จะแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีความสนใจในงานที่จะทำให้เกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

5. ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของบุคลิกภาพของนักบริหาร และต้องเป็นผู้บรรลุวุฒิภาวะทางอารมณ์ การดำเนินงานขององค์กรที่ล้มเหลวเกิดจากการตัดสินใจที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และเป็นการตัดสินใจที่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ มีระดับความปรารถนาสูงเกินกว่าสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏ อย่างไรก็ตามมักพบว่า ผู้นำที่มีระดับความปรารถนาสูงจะมีการปรับตัวในการปฏิบัติงานมาก ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความปรารถนาแรงกล้าในการที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลให้เป็นที่พอใจ มีความรับผิดชอบ ซึ่งระดับความปรารถนาจะเป็นแรงผลักดันให้นักบริหารปฏิบัติงานให้บรรลุผล และมีคุณค่า ระดับความปรารถนาของนักบริหารอาจแตกต่างกันตามมูลเหตุแห่งความต้องการ บางคนต้องการอำนาจหน้าที่ บางคนต้องการเงิน บางคนต้องการความสำเร็จในการดำรงชีวิต บางคนต้องการตำแหน่งหน้าที่และการยกย่องทางสังคม และบางคนต้องการความมั่นคงของส่วนรวมและสังคม เป็นต้น

บุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองจะรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ และใช้ความสามารถนั้นในการประกอบกิจการงานได้เป็นอย่างดี ทำงานได้ทันตามกำหนดเวลาและด้วยความกระตือรือร้น การทำตัวให้เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ฟังดูอาจจะไม่ใช่เรื่องง่ายนัก โดยเฉพาะสำหรับคนที่ชอบมองโลกในแง่ร้าย แต่ถึงกระนั้นก็ตาม คนเราสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงกันได้ โดยเริ่มจากรู้จักตัวเองว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้ขาดความเชื่อมั่นในตัวเองเสียก่อน จากนั้นจึงค่อยฝึกหัดและพยายามที่จะทำตามกลวิธีดังกล่าว การสร้างความเชื่อมั่นในตัวเองให้เกิดความมั่นใจนั้นเกี่ยวข้องกับทักษะพื้นฐาน 6 ประการ ต่อไปนี้

5.1 ต้องมีทิศทางการปฏิบัติงานที่มั่นคง โดยต้องคิดถึงจุดมุ่งหมายของงาน ขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติเพื่อการทำงานนั้นให้เสร็จ และสำรวจว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำสิ่งเหล่านี้ให้เต็มที่ได้อย่างไร

5.2 ต้องมีจิตใจเป็นผู้นำโดยแท้ คือ สามารถคาดการณ์และหยั่งรู้จิตใจของผู้อื่น หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักเคารพในสิทธิหน้าที่ของผู้อื่น เคารพในการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่น มองเห็นคุณค่าของทีมงาน เป็นผู้มีความวิริยะอุตสาหะพากเพียรในกิจการงาน และการเอาชนะน้ำใจผู้ร่วมงาน โดยการปลูกสร้างศรัทธาความพอใจรักใคร่ ทูมเทจิตใจและเวลาให้แก่งาน เสริมสร้างความรู้ความสามารถอยู่เสมอ

5.3 ต้องมีความสามารถที่จะทำงานนั้นได้ บางครั้งจะมีสิ่งกีดขวางหรืออุปสรรคเกิดขึ้นในการทำงาน เพราะไม่มีทักษะที่จำเป็นในการทำงานนั้นๆ นอกจากนั้นบางคนอาจมีปัญหามองตัวเองในการควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานนี้ด้วย เช่น มินิสัยไม่ดีในเรื่องการทำงาน ระเบียบวินัยและความสามารถในการสำรวจจิตใจ เป็นต้น

5.4 ต้องควบคุมความวิตกกังวลและความกลัวได้ ปฏิกริยาทางอารมณ์ที่ไม่เหมาะสมจะ มาขัดขวางการทำงาน การทำงานหนักโดยทั่วๆ ไปอาจก่อให้เกิดความเหน็ดเหนื่อย หงุดหงิด และ วิจารณ์งานที่ไม่ดีเกิดขึ้นได้ ความกลัวสถานการณ์บางอย่างในงานอาจทำให้บางคนหลีกเลี่ยงที่จะ ทำสิ่งนั้นอันเป็นของจำเป็นในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ และอาจทำให้ไม่บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย ของงานด้วย

5.5 ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่นในที่ทำงาน คนที่ถูกไล่ออกจากงานส่วนมาก เป็นเพราะเข้ากับคนอื่นไม่ได้ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ความสามารถที่จะผูก สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน กับผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาให้ได้จึงนับว่าเป็นหัวใจสำคัญใน องค์กร ต้องรู้จักการขอร้อง รู้จักปฏิเสธ เมื่อจำเป็น รู้จักจัดการกับการประมาทได้โดยคุณวุฒิ

5.6 รู้จักศิลปะของการเจรจาเรื่องงาน นี้ต้องการความรู้ในเรื่องสังคมของงานและความ ซำนาญเฉพาะ ซึ่งจะทำให้สามารถทำงานภายในสังคมแห่งงานนั้นเพื่อจะบรรลุถึงจุดหมาย ปลายทางโดยเฉพาะได้

จากแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้เป็นที่คือนั้น จะเห็นได้ว่าการที่จะเป็นผู้ นำบางคนได้เป็นผู้นำมาตั้งแต่เกิด เช่น ผู้นำในระบบกษัตริย์ หรือผู้นำทางศาสนา หรือผู้นำเกิดจากการ ได้รับความยอมรับจากหมู่คณะ หรือผู้นำที่ได้มาจากการได้รับการแต่งตั้งตามกฎหมาย และผู้นำที่เกิด จากตัวเองมีการพัฒนาตัวเองตามลำดับจนได้รับการยอมรับจากบุคคลหรือคณะบุคคล นอกจากนั้น ยังเป็นไปตามระเบียบกฎหมายจนได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารองค์กร เพราะเป็นผู้มี คุณสมบัติเหมาะสม ประกอบด้วยเป็นผู้มีความรู้ มีประสบการณ์ มีสติปัญญาเฉียบแหลม มี วิสัยทัศน์ มีบุคลิกภาพดี มีความกระตือรือร้นและเต็มใจในงานที่ปฏิบัติและเป็นผู้มีความเชื่อมั่นใน ตนเอง เป็นต้น

แนวคิดการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ

ภาวะผู้นำแนวใหม่อย่างหนึ่งที่จะขาดไม่ได้ คือ การสร้างความสัมพันธ์ขึ้นระหว่างบุคลากร ในองค์กรนั้นให้สามารถเชื่อมโยงกันทางด้านความคิดและการกระทำ และสิ่งที่สำคัญยิ่งกว่านั้น คือการเชื่อมโยง คือทำอย่างไรผู้บริหารหรือผู้นำจะสามารถสร้างความประทับใจ เรียกว่าอยู่บนหัวใจ ของบุคลากรทุกคนในองค์กรด้วยแนวคิดแห่งการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ องค์กรบรรลุความสำเร็จได้ ดังนี้

สัมมา รณิษฐ์ (2558 : 158-162) กล่าวถึงแนวคิด หลักการ และกระบวนการในการสร้าง มนุษยสัมพันธ์ของผู้นำว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำเป็นการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดี

ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานหรืออยู่ร่วมกันอย่างดี มีความสุข โดยมีแนวคิดและหลักการที่สำคัญ ดังมีรายละเอียดจะกล่าวต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์เป็นความรู้พื้นฐานในการศึกษาและกำหนดแนวทางในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ ประกอบด้วย

1. แนวคิดเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ ที่มีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านรูปลักษณะ ได้แก่ รูปร่างหน้าตา พฤติกรรมที่แสดงออก ความคิด ความรู้สึก อารมณ์ นิสัย ทักษะสติ ความสามารถ รสนิยมและอื่นๆ ล้วนมีผลมาจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อม การอบรมสั่งสอน และประสบการณ์ นอกจากนี้ การเข้าใจลักษณะภาพรวมของบุคคล ตลอดจนถึงสถานการณ์ การดำรงชีวิตและความพึงพอใจในการให้ความร่วมมือ ซึ่งสามารถทำให้เกิดขึ้นได้โดยการจูงใจ ให้ความรัก ให้การยกย่อง ให้ความสนใจ และให้บริการที่ดีทางด้านสวัสดิการและเงินเดือน โดยตระหนักว่ามนุษย์มีคุณค่า และศักดิ์ศรี ดังนั้น การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันต้องเป็นไปในลักษณะของการยกย่อง ให้เกียรติ สุภาพ อ่อนน้อม เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมชั้นสูงจึงมีพฤติกรรมที่ซับซ้อนและผันแปรไปตามสภาพของเหตุและปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน ดังนั้นการที่เราเข้าใจตนเองและผู้อื่นทำให้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลสังคมได้ถูกต้อง และนำไปสู่การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อกัน

2. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของสังคมไทย ที่เป็นสังคมที่ให้ความสำคัญกับตัวบุคคลมากกว่าสภาพปัญหา หรือหลักการ หรือแนวคิด ดังนั้นการวิจารณ์หลักการ และแนวคิดของบุคคลอื่น จึงเป็นเหตุทำให้เกิดวิวาทกัน เพราะความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง ที่ไปให้ความสำคัญกับตัวบุคคลนั่นเอง การมีปฏิสัมพันธ์ของผู้มีอำนาจกับบุคคลอื่นๆ ในสังคม เป็นไปในลักษณะศักดินาคือการปฏิบัติตามอำนาจนิยมซึ่งถือว่าเป็นลักษณะเฉพาะของสังคมไทย และอีกลักษณะหนึ่งของสังคมไทยที่ถือหลักปฏิบัติอิสรนิยม กล่าวคือ คนไทยมีนิสัยในการดำเนินชีวิตด้วยความเชื่อมั่นแห่งความเป็นไทย ที่เรียกว่าปัจเจกชนนิยม

3. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติขององค์การ กล่าวคือ องค์การเป็นระบบสังคม และเป็นศูนย์รวมความสนใจด้วยบทบาทและสถานภาพของบุคคลต้องถูกจำกัดอยู่ภายใต้ระบบของสังคมในองค์การ พฤติกรรมจึงเป็นไปตามที่อิทธิพลของกลุ่มบุคคลในองค์การ ในขณะที่เดียวกันบุคคลก็มีเสรีในการตัดสินใจเลือกว่าจะเข้าร่วมในองค์การหรือไม่ ดังนั้นบทบาทจึงขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารองค์การ ที่ต้องใช้การจูงใจให้บุคคลมีความสนใจอยู่ตลอดไป

หลักการของมนุษยสัมพันธ์

หลักการของมนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้ที่เป็นหลักในการสร้างความสัมพันธ์อันดีเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่เหมาะสมในเบื้องต้น ได้แก่ การเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจสังคม เข้าใจลักษณะ โครงสร้างของหมู่คณะ เข้าใจหลักการและวิธีการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ดังต่อไปนี้

1. การรู้จักและเข้าใจตนเอง ผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต้องรู้จักและเข้าใจตนเองในด้านต่างๆ คือ ด้านนิสัยใจคอ ขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์สุจริต โอบอ้อมอารี ด้านอารมณ์ อารมณ์เย็น ไม่โกรธง่าย และด้านความบกพร่องที่ต้องปรับปรุงและพัฒนา สามารถทำได้โดยสำรวจและพิจารณาตนเองหรือโดยการรับฟังคำวิจารณ์ของบุคคลอื่น และการสังเกตอาการกริยาที่บุคคลอื่นแสดงออกต่อเรา

2. การเข้าใจผู้อื่น มนุษย์ในฐานะผู้ร่วมงานมีความซับซ้อนในการสร้างความสัมพันธ์ ผู้นำจึงต้องรู้และเข้าใจถึงความแตกต่างของผู้อื่นและสิ่งที่คนอื่นต้องการ กล่าวคือ

2.1 ความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นแนวทางในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ คือ ความแตกต่างด้านร่างกาย หมายถึง รูปร่าง ลักษณะ เชื้อชาติ เพศ และความสมบูรณ์ ความแตกต่างด้านจิตใจ และสติปัญญา ความแตกต่างด้านอารมณ์ คือ นิสัยใจคอ ความแตกต่างทางด้านสังคม ได้แก่ การสังคม การศึกษา เศรษฐกิจ ครอบครัว วัฒนธรรม เกียรติยศชื่อเสียง ความเชื่อถือ ตลอดจนศาสนาที่บุคคลเคารพนับถือ

2.2 ความต้องการของมนุษย์ มนุษย์มีความต้องการอย่างน้อย 3 ด้าน คือ

2.2.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำรงชีวิตอยู่ได้ คือ อาหาร น้ำ อากาศหายใจ การพักผ่อน การขับถ่ายของเสีย ที่อยู่อาศัย ความต้องการทางเพศ และยารักษาโรค

2.2.2 ความต้องการทางด้านสังคม โดยธรรมชาติของมนุษย์มีความต้องการทางด้านสังคมแตกต่างกันไป ส่วนใหญ่มีความต้องการ คือ การอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม ให้บุคคลอื่นเอาอกเอาใจ ให้ความรักความเอื้ออาทรทำให้เกิดความรู้สึกว่าเราอยู่ในโลกอย่างมีความหมาย มีความอบอุ่น พึงพอใจที่บุคคลอื่นยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

2.2.3 ความต้องการเห็นตนเองมีคุณค่า คือ ความต้องการให้บุคคลอื่นให้เกียรติ ยกย่อง และชมเชย ความต้องการควบคุมดูแล ใช้อำนาจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ความต้องการอิสระและเสรีภาพ ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย และความต้องการประสบความสำเร็จตามที่ปรารถนา

3. การเข้าใจสังคม ผู้นำต้องรู้และเข้าใจสังคมที่เป็นการรวมกันของบุคคล ทั้งในลักษณะที่เป็นสังคมในหมู่คณะที่ดำเนินงานร่วมกันและสังคมอื่นๆ ที่เป็นบริบทเกี่ยวข้องเพื่อที่จะสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เหมาะสมและส่งเสริมการทำงานในฐานะผู้นำทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การเข้าใจลักษณะโครงสร้างของหมู่คณะ ผู้นำที่เข้าใจลักษณะโครงสร้างการทำงานของหมู่คณะ การรวมกลุ่มทางที่เป็นกลุ่มอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในการทำงาน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์การของหมู่คณะกลุ่มต่างๆ จะสามารถสร้างความสัมพันธ์กับหมู่คณะต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริมต่อการทำงานร่วมกัน

5. การเข้าใจหลักการและวิธีการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน โดยอาศัยหลักการเบื้องต้น 2 ประการ

5.1 หลักจิตวิทยา จิตวิทยาเป็นศาสตร์ที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจว่าพฤติกรรมของคนมีอะไรบ้าง และเกิดจากอะไร ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจบุคคล ควรศึกษาเรื่องดังต่อไปนี้

5.1.1 การจูงใจ (Motivation) หมายถึง สภาพภายในของบุคคลที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และจูงใจแบ่งออกเป็น แรงจูงใจทางร่างกาย เช่น แรงจูงใจให้ดื่มกิน และแรงจูงใจทางจิตวิทยา เช่น แรงจูงใจที่จะรักและถูกรัก เป็นต้น แรงจูงใจอาจจะเกิดจากแรงขับ (Drive) ความต้องการ (Needs) สิ่งล่อใจ (Incentive) เป็นต้น ในการติดต่อกับผู้อื่น ทำอย่างไรจึงจะให้บุคคลนั้นทำตามความปรารถนาของตนได้ นี่ก็คือเหตุผลสำคัญที่เราจะต้องศึกษาเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม สิ่งที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ อาจเป็นความกลัว ความอยากรู้อยากเห็น อยากรแสวงหาของแปลกใหม่ ความรัก ต้องการการยอมรับทางสังคม ฐานะตำแหน่งความสำเร็จ เป็นต้น

5.1.2 ความรับผิดชอบ (Responsibility) การที่บุคคลต้องมีความรับผิดชอบ เนื่องจากความเป็นผู้นำ มีความมุ่งมั่นให้งานสำเร็จ โดยพยายามให้ได้รับความร่วมมือกันในกลุ่มของผู้ร่วมงาน จึงเป็นความจำเป็นที่ทุกคนในกลุ่มต้องมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันร่วมกันรับผิดชอบงาน

5.1.3 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) เป็นการเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้ใกล้ชิดความแตกร้างของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน หากบุคคลสามารถเข้าใจซึ่งกันและกัน และยอมรับฟังความคิดเห็นกันจะก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

5.2 หลักการสื่อสารที่ดี คือ การสื่อความหมายจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารเพื่อให้ผู้รับเข้าใจในสิ่งที่ผู้ส่งต้องการ โดยการสื่อความหมายด้วยวาจาหรือการสื่อความหมายโดยไม่ใช้วาจา (Verbal and Non-Verbal Communication) เช่น มือ ตา ร่างกาย เป็นต้น องค์ประกอบของการสื่อสาร ประกอบด้วยแหล่งข้อมูล หรือผู้ส่งสาร (Source) สาร (Message) เป็นเนื้อหาที่จะส่งไป

อาจจะเป็นภาษาท่าทาง หรือภาษาพูด ช่องทาง (Channel) ที่จะส่งสาร ไปยังผู้รับ และผู้รับสาร (Receiver) ที่เป็นผู้แปลความหมายของสารจากประสบการณ์ที่ตนมีอยู่ ความสำเร็จของการสื่อสาร ขึ้นอยู่กับ

5.2.1 ความชัดเจน การสื่อสารชัดเจนไม่คลุมเครือ

5.2.2 ระดับความรู้ ผู้ส่งสารและผู้รับสารต้องปรับระดับความรู้ให้เหมาะสม

เท่าเทียมกัน

5.2.3 ทักษะไม่ดีต่อกันและต่อข่าวสาร จะทำให้เขาสื่อสารบิดเบือนไปจากข้อมูล เดิม

5.2.4 ระบบวัฒนธรรมในสังคม หากผู้ส่งสารและผู้รับสารอยู่ในวัฒนธรรมที่ แตกต่างกันจะทำให้การสื่อสารเข้าใจกันได้ยาก

กระบวนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ

ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างมนุษย์ที่เกิดขึ้น โดยวิธีการที่บุคคลแสดงออกซึ่งความคิดและท่าที ต่อบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งอย่างมีลำดับและขั้นตอน แนวคิดและหลักการที่นำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่าง กันและกัน เรียกว่า กระบวนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษาตนเองและบุคคลอื่น การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้นต้องเริ่มที่ตนเองก่อน เพราะการรู้จักตนเองโดยวิธีการศึกษาและสำรวจอย่างตรงไปตรงมา จะทำให้มีความรู้ความเข้าใจ ตนเองในด้านบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และพฤติกรรม ทั้งด้านที่ดีและด้านที่ต้องปรับปรุงและพัฒนา การรู้จักตนเองเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะการสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้นต้องเริ่มที่ตนเองก่อน ถ้าบุคคลไม่รู้จักตนเองก็ยากที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ดีได้ ดังนั้น จึงต้องมีการศึกษาตนเอง การศึกษาตนเองมีหลายวิธี เช่น การส่องกระจก การสอบถามบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย หรือ พฤติกรรมของตนเอง การศึกษาตนเองนั้นจะต้องทำด้วยความเที่ยงธรรม ประเมินตนเองด้วยความ จริงใจ ไม่เข้าข้างตนเอง ไม่โกหกตนเอง จึงจะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง และต้องใจกว้างยอมรับ ความจริง พร้อมทั้งจะแก้ไข ส่วนการศึกษาเพื่อให้อีกผู้หนึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการศึกษา และสำรวจ โดยการสังเกต ใช้แบบสอบถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบ กับทฤษฎีทางจิตวิทยา ก็จะทำให้มีข้อมูลในการทำควมรู้จักผู้อื่นได้ดี

2. การแก้ไขและการปรับปรุงตนเอง เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ข้อที่ค้นพบในส่วนที่บกพร่อง ได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบโดยการวางแผนการปรับปรุงตนเองอย่างมีระบบและอดทน เช่น สร้างโปรแกรมในการแก้ไขปรับปรุงบุคลิกภาพด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านมนุษยสัมพันธ์ การแก้ไข ปรับปรุงนั้นต้องทำอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องและมีการประเมินผลบุคลิกภาพเมื่อเสร็จสิ้น โปรแกรม

3. การศึกษาสภาพวัฒนธรรม ประเพณีและสังคม รวมทั้งสภาพธรรมชาติที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล เพราะการมีความรู้ความเข้าใจสภาพวัฒนธรรม ประเพณีและสังคมรวมทั้งสภาพธรรมชาติเป็นอย่างดีจะทำให้สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสม ดังนั้นจึงต้องศึกษาสภาพวัฒนธรรม ประเพณีและสังคมให้เข้าใจและนำไปเป็นองค์ประกอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

4. การศึกษาหลักและวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การสร้างมนุษยสัมพันธ์จำเป็นจะต้องยึดหลักการเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ศึกษาวิธีการต่างๆ และผสมผสานวิธีการต่างๆ เข้ากับความสามารถส่วนตัว สร้างมนุษยสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับธรรมชาติของมนุษย์ และให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณี ตลอดจนสังคมที่บุคคลนั้นอาศัยอยู่ การศึกษาหลักและวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ อาจทำได้หลายวิธี เช่น ศึกษาจากเอกสารตำรา งานวิจัยต่างๆ จากประวัติของผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีชื่อเสียงในวงการธุรกิจ และสังคม สังเกตพฤติกรรมการแสดง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ ในสังคม วิเคราะห์ความสัมพันธ์นั้น และเลียนแบบเฉพาะพฤติกรรมที่เหมาะสม การสัมภาษณ์ผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นแบบอย่างได้ดี และการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อทราบหลักและวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้

5. การนำหลักมนุษยสัมพันธ์ไปใช้ในการดำเนินชีวิต หลังจากการแก้ไขปรับปรุงตนเองให้สามารถมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยเข้าใจประเพณีวัฒนธรรมและรู้จักวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ก็จะสามารสร้างมนุษยสัมพันธ์ในชีวิตจริงได้อย่างมีลำดับและขั้นตอนดังนี้

5.1 การเริ่มความสัมพันธ์ เป็นขั้นตอนแรกของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยมีองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ บุคลิกภาพและรูปร่าง หน้าตาที่ดี สามารถดึงดูดใจผู้อื่นให้ต้องการสร้างความสัมพันธ์ด้วย การมีโอกาสในการพบปะกันบ่อยครั้ง ทำให้มีโอกาสในการทำความรู้จัก ทำกิจกรรมร่วมกัน สร้างความพึงพอใจและพฤติกรรมอื่นที่เป็นไปในทางบวก และการมีเจตคติที่คล้ายคลึงกัน โดยบุคคลมีแนวโน้มจะคบหากับบุคคลที่มีเจตคติที่คล้ายคลึงกัน

5.2 การสร้างและการกระชับความสัมพันธ์ เป็นขั้นตอนที่บุคคลทั้งสองฝ่ายได้พัฒนาจากการที่ได้มีโอกาสเริ่มความสัมพันธ์ไว้ก่อนหน้านี้อแล้ว ทำให้บุคคลทั้งสองฝ่ายได้มีโอกาสเพิ่มระดับความสัมพันธ์ของแต่ละฝ่ายให้มากขึ้นด้วยการอยู่ร่วมกันและใช้เวลาในการทำกิจกรรมร่วมกันมากขึ้น มีโอกาสในการสื่อสาร เปิดเผยความรู้สึกและแลกเปลี่ยนทัศนคติซึ่งกันและกัน ทำให้มีความสนิทสนมและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ในขณะเดียวกันก็พัฒนาความสนิทสนมเพื่อกระชับความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น โดยลักษณะของการสร้างประโยชน์ให้แก่กันและกัน

สรุปได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ คือ แนวคิดและทฤษฎีที่จะนำไปสู่การทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้นผู้นำหรือภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ มีประสบการณ์ เข้าใจคน เข้าใจงาน มีความคิดกว้างไกล สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรและตนเอง จึงต้องมีความจำเป็นจะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ขึ้นในองค์กร ให้ทุกคนเป็นหนึ่งเดียวกันไม่มีความคิดแตกแยก ไม่มีการกระทำแบบต่างคนต่างทำ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจเขาเข้าใจเรา รู้จักความรัก ความอบอุ่น ความต้องการของมนุษย์โดยธรรมชาติ ถ้าผู้บริหารคิดและทำความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานจะทำให้องค์กรมีความราบรื่นบรรลุเป้าหมายได้ดี

บทสรุป

ทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ฝึกแนวมาจากทฤษฎีเดิมที่กล่าวถึงกัน คือ ทฤษฎีตามคุณลักษณะเฉพาะ ทฤษฎีตามแนวพฤติกรรมศาสตร์และทฤษฎีตามสถานการณ์ แต่เป็นการกล่าวถึงทฤษฎีแบบปัจจุบันที่เน้นเรื่องของข้อมูลข่าวสาร กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงแนวคิดพฤติกรรมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร รวมทั้งการปรับเปลี่ยน โครงสร้างขององค์กรเพื่อการแข่งขันอย่างทันสมัย สอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์ คำนึงถึงความร่วมมือหรือเรียกว่าทฤษฎีการมีส่วนร่วมไม่ใช้การบริหารองค์กรแบบเดิมๆ คือ ผู้นำเป็นพระเอกอยู่คนเดียว แต่ยุคปัจจุบันหรือยุคใหม่นี้ต้องร่วมมือกันทั้งองค์กรที่จะช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันรับผิดชอบ จึงได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริง มิใช่ผู้นำเพียงตำแหน่งฐานะทางสังคมแต่ผู้นำที่จะนำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จนั้นต้องเป็นผู้นำที่เพียบพร้อมทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลิกภาพ การวิสัยทัศน์ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความรู้ ความสามารถ ด้านทักษะและด้านสมรรถนะจะต้องสูงไปด้วยเรียกว่าเป็นผู้นำแบบจิตวิญญาณ คือเป็นผู้นำทั้งตัวและหัวใจ สามารถทำได้ทุกอย่างที่จะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นในบางครั้งจึงจัดว่าผู้นำแบบรับใช้ คือ รับใช้เจ้านาย รับใช้ผู้ร่วมงาน และรับใช้ประชาชน ถ้าการรับใช้นั้นเป็นผลดีต่อองค์กรที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสิ่งเก่าๆ ที่ไม่ดีไม่เหมาะสมให้ปรับเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก รวมทั้งการปฏิบัติงานที่จะปรับให้สอดคล้องกับการปฏิรูปองค์กรที่จะให้ทุกคน ทุกฝ่ายมีความคิดริเริ่มที่จะทำสิ่งดีๆ ร่วมกันจนเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีงามต่อสังคม พัฒนาความเป็นผู้นำที่ดีตามหลักการที่ถูกต้องเหมาะสมรวมทั้งการสร้างมนุษยสัมพันธ์ขึ้นในองค์กรเพื่อความสำเร็จขององค์กรตามวัตถุประสงค์

คำถามท้ายบท

1. ขอให้ท่านได้อธิบายถึงความคิดรวบยอดของทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีผลดีต่อองค์กรอย่างไร อธิบาย
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบจิตวิญญาณจะช่วยพัฒนาองค์กรได้อย่างไร อธิบาย
4. ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร อธิบาย
5. จะมีวิธีการใดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้นำที่ดี

เอกสารอ้างอิง

- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2547). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : บริษัท เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด.
- _____. (2550). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : บริษัท เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด.
- ขงยุทธ์ เกษสาคร. (2542). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ Leadership ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทขอุดม. (2549). **ภาวะผู้นำ ฉบับก้าวหน้ายุค**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2547). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี และนันทศาสตร์ร่วมสมัยปัจจุบัน**. กรุงเทพฯ : หจก.ทิพยวิสุทธี.
- สัมมา วรรณิษฐ์. (2556). **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.