

Leadership and Transformation

Ruttikorn Jongwisan¹

Abstract

Many empirical researches have indicated that leadership influences the transformation process and the personnel or employee achievement at community, society, national and international levels, which lead to sustainable growth and being. Leadership means the process in which individuals impact others in order to lead, support, and building relationships. Furthermore, leadership also means any attributes, behaviors, capabilities, interactive processes or individual lifestyles that effect groups of people by enabling them with inspiration, passion, trust, acceptance, endeavor, contribution, using others' talents and empowering people in order to achieve the targets. Leadership effectiveness needs to be activated help in adapting to changes in the environment. According to conduct the transformation for the better goals, the most important thing is leaders need to be initiated as the role model. Additionally, leader must understand the transformation procedure as well as making these changes acceptable by people to achieve targets. The methods for making the successful transformation, able to organize in several ways or the integrated processes also can be applied such as providing the knowledge and effective communication, participating in supportive and connective action to transformation, and selecting persons who accept these changes to collaborate with transformation subsequently. Leadership for transformation has very significant issue in nowadays which is the leaders' ethics. Ethics determine the direction. [Therefore "Ethics are the compass" for leaders or Ethics are the center of leadership.] Ethical leadership is the compass of leaders to be helpful to make the sustainability in both the transformation and success. The examples of innovative leadership or ethical leadership include servant leadership, spiritual leadership, authentic leadership, and six factors of leadership respectively. In summary, at present and in the future the research studies, an advancement of innovative leadership or ethical leadership should be strongly advocated for applying in personal developments and in order to make the transformation sustainable and successful, as well as up hold the well-being of stakeholders.

Keywords: leadership for transformation, ethical leadership, servant leadership, spiritual leadership, six factors of leadership

¹ Assoc. Prof. Ph.D., Dept. of Psychology, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University

ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง

รัตติกรณ์ จงวิศาล¹

บทคัดย่อ

มีผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จของบุคลากร หรือพนักงาน ของกลุ่ม ของชุมชน สังคม รวมถึงประเทศชาติ และโลก รวมถึงการเปลี่ยนแปลงให้เกิดพัฒนาอย่างยั่งยืน และเกิดความผาสุกอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำมีความหมายที่เกี่ยวกับกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ในการนำ การเอื้ออำนวย และการสร้างความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำยังมีความหมายถึงคุณลักษณะ หรือพฤติกรรม หรือความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นหรือกลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถพิเศษของบุคคลออกมา และช่วยเพิ่มพลังอำนาจผู้อื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงมีความจำเป็นที่จะต้องกระตุ้นและเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการจะนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมายสิ่งที่ดีกว่า ที่สำคัญที่สุดคือผู้นำจำเป็นต้องริเริ่มเปลี่ยนแปลงให้เป็นตัวอย่างก่อน ผู้นำต้องมีความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และต้องนำบุคคลอื่นให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง แนวทางที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จสามารถทำได้หลายวิธี หรืออาจต้องใช้หลายวิธีประกอบกัน เช่น การให้ความรู้และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล การมีส่วนร่วมการสร้างการสนับสนุนและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง การคัดเลือกคนที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงมาเข้าร่วมในการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงมีประเด็นที่สำคัญมากในปัจจุบันคือ เรื่องจริยธรรมของผู้นำ จริยธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางหรือเรียกได้ว่า "จริยธรรมเป็นเข็มทิศ" สำหรับผู้นำ หรือ "จริยธรรมเป็นศูนย์กลางของภาวะผู้นำ" จริยธรรมของผู้นำเป็นได้ตั้งเข็มทิศของผู้นำ ที่จะช่วยนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จอย่างยั่งยืน ตัวอย่างภาวะผู้นำแนว ใหม่ หรือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ภาวะผู้นำที่แท้จริง และภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ในปัจจุบันและอนาคตจึงควรส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยและพัฒนาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่ ดี หรือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคคลต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเกิดความผาสุกต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ

¹ รองศาสตราจารย์ ภาควิชาจิตวิทยา สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม คณะสังคมศาสตร์

บทนำ

ตั้งแต่ในอดีตที่มีการบันทึกเกี่ยวกับประวัติศาสตร์อารยธรรมของมนุษยชาติ ส่วนหนึ่งได้มีการกล่าวถึงภาวะผู้นำของผู้นำหรือผู้ปกครอง ตัวอย่างเช่น ในยุคอารยธรรมของการล่าสัตว์ ผู้ปกครองที่มีภาวะผู้นำที่ดีจะทำให้ชนเผ่าของพวกเขาอยู่รอด ปลอดภัยไม่ถูกรุกราน มีอาหารการกินอุดมสมบูรณ์ มีความมั่นคงและมีความสะดวกสบายมากกว่าชนเผ่าอื่น ๆ ต่อมาในยุคของการเกษตรกรรม มีการเพาะปลูกเก็บเกี่ยว ผู้นำกลุ่มต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง พึ่งพาตนเองได้ มีความเข้มแข็งสามารถปกป้องกลุ่มของตนเอง รวมถึงมีความสามารถในการวางแผนการเพาะปลูก การจัดการด้านต่าง ๆ การแก้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากสาเหตุ เช่น ภัยธรรมชาติ การขาดแคลนน้ำ รวมถึงการค้าขายผลผลิตของพวกเขาตน ส่วนในยุคอุตสาหกรรม มีการเกิดขึ้นของโรงงานอุตสาหกรรม การผลิต การเพิ่มมูลค่าของสินค้า การค้าขาย การตลาด การจัดจำหน่าย และการดำเนินการทางธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ ก็พบเช่นเดียวกันว่าองค์การใดมีผู้นำ ผู้บริหาร หรือแม้แต่พนักงาน ที่มีภาวะผู้นำก็ส่งผลให้องค์การ หรือธุรกิจนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ มีผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance) มีประสิทธิภาพสูง หรือเป็นองค์การที่ยอดเยี่ยมได้ พนักงานในองค์การนั้น ๆ ก็ได้รับการจ่ายค่าจ้างและการปฏิบัติอย่างยุติธรรม มีการดูแลการจัดการสิ่งแวดล้อมหรือสภาพการทำงานที่ดีมีความปลอดภัย มีคุณภาพชีวิตที่ดี ได้รับการพัฒนาศักยภาพและความสามารถอย่างเต็มที่ และในยุคปัจจุบันซึ่งอาจจะเรียกว่าเป็นยุคของเทคโนโลยีหรือยุคข้อมูลข่าวสาร เรายังพบเช่นเดียวกันว่าภาวะผู้นำยังเป็นเรื่องสำคัญ เห็นได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์จากองค์การที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จอย่างสูงโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีหรือข้อมูลข่าวสาร ตัวอย่างบริษัทผู้ผลิตสินค้าหรือบริการที่ประสบความสำเร็จในระดับโลก เช่น Apple, Google, Microsoft, Samsung, Toyota, Southwest Airlines เป็นที่ยอมรับกันว่าผู้นำมีผลต่อความสำเร็จขององค์การเหล่านั้น เช่น Steve Job มีอิทธิพลอย่างสูงที่สุดกับความสำเร็จของ Apple หรือ Sergey Brin และ Larry Page กับความสำเร็จของ Google หรือ Bill Gates กับความสำเร็จของ Microsoft และ Herb Kelleher กับความสำเร็จของ Southwest Airlines อย่างไรก็ตาม การศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จ ตั้งแต่ในอดีตเคยมีข้อถกเถียงกันว่า ภาวะผู้นำเป็นเพียงเรื่องราวที่สร้างขึ้นในจินตนาการเพื่อฝันหรือเปล่า เป็นเรื่องของนวนิยาย หรือเป็นเพียงคำพูดหรือแพชั่นที่ทำตาม ๆ กันหรือเปล่า มีประโยชน์จริงหรือเปล่าที่จะไปเสียเวลาศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ หรือนักวิจารณ์บางคนอ้างว่า ความสำเร็จขององค์การที่กล่าวว่าเป็นผลจากผู้นำนั้น ความเป็นจริงแล้วเป็นผลมาจากปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมและปัจจัยอื่น ๆ ขององค์การมากกว่า อย่างไรก็ตามภายหลังพบผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง และความสำเร็จขององค์การ บุคลากร หรือพนักงานขององค์การ (Bass & Bass, 2008) และบ่อยครั้งพบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ ซึ่งพบทั้งในองค์การภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน รวมถึงองค์การที่ไม่หวังผลกำไร องค์การที่เกี่ยวข้องกับศาสนา และองค์การประเภทต่าง ๆ นอกจากนั้นยังพบว่า ภาวะผู้นำยังส่งผลหรือมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาของกลุ่ม ของชุมชน สังคม รวมถึงประเทศชาติ รวมถึงในขณะที่เกิดวิกฤติการณ์

ต่าง ๆ การหาทางออก ความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาหรือวิกฤติการณ์ รวมถึงการวางแผนป้องกัน และการเปลี่ยนแปลงให้เกิดพัฒนาอย่างยั่งยืน และเกิดความผาสุกอย่างยั่งยืน (Sustainable Wellbeing) ความสำเร็จต่าง ๆ ที่กล่าวมาเหล่านี้ นักวิชาการสรุปว่าปัจจัยที่เป็นสาเหตุหลักสำคัญ คือ ภาวะผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้นำ รวมถึงภาวะผู้นำของผู้ตาม หรือของสมาชิกของกลุ่ม ของชุมชน สังคม และของชาตินั้น ๆ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญ หรือเป็น “ประเด็นร้อน (Hot Topic)” ในยุคนี้ และมีความสำคัญอย่างยิ่งที่เราควรศึกษา พัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถนำความรู้นี้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง กลุ่ม องค์กร และสังคมโดยรวมต่อไป (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำ อาจยังมีความไม่เข้าใจความหมายของคำนี้ และอาจจะสับสนระหว่างความเหมือนและความต่างของภาวะผู้นำ (Leadership) กับความสามารถในการบริหารจัดการ (Management) หรือคำว่า ผู้นำ (Leader) กับผู้บริหาร (Manager) และอาจมีการใช้สับสนกับคำที่มีความหมายใกล้เคียงกัน เช่น อำนาจ (Power) อำนาจตามหน้าที่ (Authority) การบริหารปกครอง (Administration) การควบคุม (Control) และการตรวจสอบดูแล (Supervision) (Yukl, 2010) เนื่องจากมีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้มาก ดังที่ Stogdill (1974; อ้างถึงใน Northouse, 2010) ประมาจารย์ด้านภาวะผู้นำที่เคยกล่าวไว้ว่า จำนวนนิยามของคำว่า “Leadership” มีมากเท่ากับจำนวนบุคคลที่ให้นิยาม อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่าความหมายส่วนใหญ่ของภาวะผู้นำ สะท้อนให้เห็นถึงสมมติฐานที่เกี่ยวกับกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ในการนำ การใช้อำนาจความสะดวก และการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กร ภาวะผู้นำยังมีความหมายถึงคุณลักษณะ หรือพฤติกรรม หรือความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ หรือเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นหรือกลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) หรือสร้างความปรารถนา (Passion) ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา (Trust) การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถพิเศษ (Talent) หรือดึงศักยภาพพิเศษของบุคคลออกมา และช่วยเพิ่มพลังอำนาจ (Empower) ผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และที่สำคัญ คือ มนุษย์ทุกคนสามารถจะมีภาวะผู้นำได้สามารถนำได้ตลอดเวลา ดังที่มีคำกล่าวที่ว่า "ภาวะผู้นำ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจเลือกที่จะเป็น ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับการตำแหน่งหน้าที่ใด ๆ" และ “ผู้นำที่ดี” จะช่วยทำให้ความฝันของมนุษย์เราและการเปลี่ยนแปลงเป็นความจริง (Covey, 2004)

นักวิชาการในปัจจุบันที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้นำกับผู้บริหารมีความแตกต่างกัน และผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่ควรจะต้องเป็นผู้นำที่ดีด้วยหรือมีภาวะผู้นำที่ดี นอกจากนี้ ภาวะผู้นำไม่ใช่สิ่งที่จะมาทดแทนหรือแทนที่การบริหารจัดการ แต่ภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารจัดการสำเร็จสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น มีการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ พบว่า การบริหารจัดการจะกำหนดทิศทางโดยเน้นที่การวางแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แต่ภาวะผู้นำจะเน้นเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ที่จูงใจและการพัฒนา กลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการ จะเน้นการบริหารงานและการกำกับดูแล การจัดระเบียบงาน การจัดโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามแผนงานที่กำหนด แต่ภาวะผู้นำจะเน้นการสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีการกำหนดค่านิยมหลักเป็นแนวปฏิบัติ

ที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง ทั้งผู้นำและพนักงานจะเป็นผู้คิดวางแผน และเป็นผู้ปฏิบัติรวมถึงเป็นผู้นำตนเอง ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน การบริหารจัดการจะมุ่งเน้นทางด้านวัตถุประสงค์มากกว่าคน จะมีการดำเนินการตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะใช้อำนาจตามหน้าที่ สั่งการ บังคับ ตรวจสอบดูแล และลูกน้องมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่ง จะเน้นการให้รางวัลและการลงโทษผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา จะมองว่าตนเองเป็นหัวหน้า เป็นเจ้านาย ในทางตรงกันข้ามภาวะผู้นำจะให้ความสนใจในบุคคล จะมุ่งเน้นในการสร้างแรงจูงใจและการสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่น จะเน้นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของอิทธิพลส่วนบุคคล ภาวะผู้นำจะใช้อิทธิพลที่ไม่เน้นการใช้อำนาจการบังคับ ผู้นำจะมีการเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะช่วยเหลือใจให้งานน่าสนใจ ทำท่าย และดึงดูดคนให้มาร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะพยายามกระตุ้นแรงจูงใจภายในของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เน้นการใช้รางวัลภายนอกและการลงโทษ ผู้นำจะมีงานที่สำคัญมากที่สุดอย่างหนึ่ง คือ การช่วยให้ผู้อื่นมีการพัฒนาและเจริญก้าวหน้าเพิ่มขึ้น ผู้นำจะเป็นผู้โค้ช หรือผู้อำนวยความสะดวก ผู้ที่มีภาวะผู้นำไม่จำเป็นจะต้องมีตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ ในการบริหารจัดการผู้บริหารส่วนใหญ่ จะมีทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน และไม่ค่อยสนใจด้านอารมณ์ แต่ภาวะผู้นำไม่ใช่เพียงแค่การมีทักษะต่าง ๆ แต่ยังต้องมีคุณสมบัติส่วนบุคคลเฉพาะหลายประการที่เป็นนามธรรม มองเห็นได้ยาก แต่มีพลังอำนาจมาก ผู้นำจะมีจริยธรรมสูงและจะทำสิ่งที่ถูกต้องมากกว่าที่จะทำตามมาตรฐานที่ผู้อื่นกำหนด ผู้นำจะยึดมั่นในหลักการ มีความกระตือรือร้น ความกล้าหาญ ความถ่อมตัว มีการคำนึงถึงผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการรับใช้ผู้อื่น รับฟังและเชื่อถือไว้วางใจผู้อื่น มีความรู้และเข้าใจในเรื่องคน มักจะเอาใจใส่ผู้อื่นคำนึงถึงสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ และมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การบริหารจัดการจะมุ่งเน้นการรักษาเสถียรภาพ ความเรียบร้อย และประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะนำองค์การให้บรรลุผลสำเร็จในระยะสั้นและตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในขณะที่ภาวะผู้นำจะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformation) และมักจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ใช่เพียงเล็ก ๆ น้อย ๆ ภาวะผู้นำที่ดีสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่า และภาวะผู้นำที่ดีมีความจำเป็นต่อการนำกลุ่ม องค์การ หรือประเทศชาติให้พ้นวิกฤติการณ์ และการก้าวไปสู่อนาคตที่ดียิ่งกว่าเดิม (รัตติกรณ์, 2556)

สภาพของโลกปัจจุบันเมื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 นี้ ถ้าเราติดตามข่าวสารข้อมูล จะพบได้ว่าทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ การเมือง ศาสนา ครอบครัว วิถีชีวิต ฯลฯ (Robbins & Judge, 2009) มีแนวโน้มไปในทางที่มีวิกฤติ หรือเรียกได้ว่าปั่นป่วน เราจะพบปัญหาต่าง ๆ มากมาย และมีแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เลวร้ายลง หรือมีวิกฤติการณ์ที่จะรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ ที่หลายคนมักจะกล่าวว่าไม่เคยพบมาก่อนตั้งแต่เกิดมา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาภาวะโลกร้อน ภัยคุกคามจากสภาวะอากาศ ความเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศในโลก เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติอย่างรุนแรง น้ำท่วมครั้งใหญ่ พายุเฮอริเคน พายุไต้ฝุ่น แผ่นดินไหว ไฟป่าและคว้นพิช ความแห้งแล้งอย่างรุนแรง ขาดแคลนน้ำ โรคระบาด ปัญหาสงคราม ภัยจากการก่อการร้ายและความขัดแย้ง เศรษฐกิจตกต่ำ ศีลธรรมในสังคมเสื่อมลง จนถึงปัญหาที่ตามมาจากยุคโลกาภิวัตน์ ทุนนิยมเสรี อิทธิพลของบรรษัทข้ามชาติ กระแสวัตถุนิยม บริโภคนิยม และอื่น ๆ ซึ่งวิกฤติการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ ถ้าเราปล่อยไว้ให้มันเกิดไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีใครสนใจ ไม่มีผู้นำในการร่วมมือช่วยกันแก้ไข หรือหาวิธีการหยุดยั้ง เรา

ไม่ทราบว่ามีวิกฤติการณ์นั้นมันจะรุนแรงหรือเลวร้ายถึงขั้นสุดเมื่อไหร่ ที่ไหนและอย่างไร ซึ่งเปรียบเหมือนที่มีผู้เคยกล่าวไว้ว่า วิกฤติการณ์เหมือนเสื้อไหมพรมที่เรากำลังดึงเส้นไหมพรมออกมาวันละเล็กละน้อย เราไม่รู้ว่าวันไหนหรือเมื่อไหร่ที่เส้นไหมที่มันถักทอประสานกันอยู่นั้น มันจะไปดึงให้เส้นอื่นหลุดออกจากกันจนหมดตัว หรือที่คนไทยพูดถึงฟางเส้นสุดท้ายว่า เราไม่ทราบว่ามีเมื่อไหร่ที่เราจะดึงฟางจนถึงเส้น (สุดท้าย) ที่มันจะไปทำให้กองฟางทั้งกองถล่มลงมา อย่างไรก็ตามผู้นำหรือผู้บริหารควรจะต้องตระหนักรู้และมองเห็นเป็นภาพรวมว่าทุกสิ่งทุกอย่างมีผลกระทบถึงกันทั้งสิ้น ดังคำกล่าวที่ว่า “ท่านมีอาจสัมผัสสบูพผา โดยไม่กระทบกระเทือนตารา” หรือ “เด็ดดอกไม้สะเทือนถึงดวงดาว” เมื่อผู้นำได้รับทราบข้อมูลเหล่านี้แล้วรู้สึกอย่างไร มีทฤษฎีหนึ่งที่รู้จักกันในชื่อ "ทฤษฎีกบต้ม (Boiled Frog Theory)" ที่กล่าวถึงการทดลองนำกบใส่ลงไปในหม้อน้ำที่มีอุณหภูมิปกติ กบมันก็จะว่ายน้ำเล่นอย่างสบายใจ ต่อมาถ้าเราเพิ่มอุณหภูมิให้ น้ำค่อย ๆ อุ่นขึ้นทีละนิด ๆ จนน้ำเดือด โดยที่กบมันไม่รู้ตัว สุดท้ายมันก็จะกลายเป็นกบต้ม (ตายสนิท) แต่ถ้าหากเราใส่กบลงไปในน้ำร้อนที่ร้อนจัด กบมันรู้ตัว มันกระโดดออกจากหม้อน้ำซึ่งจะทำให้มันรอดตายได้ ได้มีการนำทฤษฎีมาตั้งคำถามว่าพวกเราหรือผู้นำส่วนใหญ่เป็นกบแบบไหน เป็นเหมือนกบในน้ำอุ่น คือ พอรู้ว่าน้ำมันค่อย ๆ ร้อน (มีความคิดว่าปัญหาก็มีเป็นเรื่องปกติได้ ยินได้ฟังอยู่ทุกวัน ก็รู้สึกกังวลเหมือนกัน แต่ก็ไม่รู้จะทำอย่างไร หรือคิดว่าเดี๋ยวมันก็คงดีเอง) และไม่ยอมเปลี่ยนแปลง สุดท้ายเราก็อาจจะกลายเป็นกบต้ม ดังนั้น ควรหรือไม่ที่ผู้นำจะเป็นเหมือนกบในน้ำร้อน ตระหนักรู้เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมจะออกจากเขตปลอดภัย (Comfort Zone) และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา (รัตติกาล จงวิศาล, 2556) แต่ในปัจจุบันเราก็พบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารส่วนใหญ่มักเป็นกบในน้ำอุ่น ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงหรือไม่กล้าเปลี่ยนแปลง หรือไม่รู้จะเริ่มการนำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ผู้นำหรือผู้บริหารหลายคน(อยู่บนหอคอย) รับรู้ข้อมูลจำกัด หรือไม่ก็ยึดติดกับความสำเร็จที่เคยทำได้ในอดีต หลงตนเองหรือเป็นผู้นำแบบหลงตนเอง (Narcissism - เป็นบุคลิกภาพของการหลงตนเอง) หรืออาจเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่เรียกกันว่าพวกอวดตาสว่าง (Egotism) หรือพวกหลงในภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-Image Ego) จึงอาจทำให้ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงและไม่เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันนี้ มีการศึกษาพบว่าการนำการเปลี่ยนแปลงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำหรือผู้ที่มีภาวะผู้นำ และเป็นที่ต้องการมากของสังคม ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความจำเป็นที่จะต้องกระตุ้นและเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการจะนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมายสิ่งที่ดีกว่าที่สำคัญที่สุด คือ ผู้นำจำเป็นต้องริเริ่มเปลี่ยนแปลงให้เป็นอย่างก่อน (Change Agent) ตัวอย่างเช่น ผู้นำกับการนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทั้งตัวผู้นำและคนอื่น ๆ ในองค์กร ควรจะต้องเข้าใจเหตุผลว่าทำไมองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากองค์กรเป็นระบบเปิด จึงได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้รับผลกระทบและต้องเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ มากมาย ซึ่งผู้นำควรที่จะต้องตระหนักรู้หรือมีความรอบรู้ในเรื่องความท้าทายเหล่านั้น ตัวอย่างของความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญสภาพแวดล้อมภายนอกการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจโลก เช่น แนวโน้มการแข่งขันระดับโลกเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงในด้านคุณภาพและผลผลิต องค์กรต้องมีการหาแนวทางใหม่ในการทำธุรกิจ สินค้าและบริการจะต้องมีคุณค่าสำหรับ

ลูกค้า ผู้นำจะต้องให้ความสนใจเรื่องการพัฒนานวัตกรรม จะต้องเปิดกว้างต่อความคิดและข้อเสนอแนะของพนักงาน ผู้นำจะต้องทำให้องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้นำจะต้องรับรู้และมีการเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านแรงงาน คนทำงานที่มีความหลากหลาย มีอายุมากขึ้น (อนาคตอันใกล้จะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ) จำนวนของผู้หญิงที่ทำงานมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น คนทำงานจะมีความสนใจในแนวคิดเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวมากขึ้น คนทำงานที่มาจากเชื้อชาติหรือชาติพันธุ์ที่แตกต่างกันมีมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงของระดับการศึกษา มีผู้ที่จบการศึกษาจากระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าในอดีต ความต้องการพนักงานที่เป็นผู้มีความรู้มีมากขึ้น และพบว่าค่านิยมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละช่วงวัย (Generations) นอกจากนั้นพบว่า เทคโนโลยีได้เปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตและการดำเนินธุรกิจ มีสำนักงานเสมือนจริง และมีการแลกเปลี่ยนทางการสื่อสารเพิ่มมากขึ้น การใช้เครื่องจักรอัตโนมัติพบว่า มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของมนุษย์และความสัมพันธ์ของคนในองค์กร นอกจากนั้น ยังมีตัวอย่าง ความท้าทายด้านการแข่งขัน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัญหาการแข่งขันที่เป็นแรงกดดันมากที่สุดที่องค์กรต้องเผชิญ

ผู้นำหรือผู้ที่มีภาวะผู้นำ เป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องนำบุคคลอื่นให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น แต่โดยธรรมชาติของมนุษย์แล้วมักจะต้องการให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงแต่ตนเองไม่ยอมเปลี่ยนแปลง และมักมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากหลายสาเหตุ เช่น มีแนวโน้มที่จะตอบสนองอะไรตามความเคยชิน มีความต้องการพื้นฐานสำคัญ คือ ความต้องการความมั่นคง กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สูญเสียรายได้ สูญเสียผลประโยชน์อื่น ๆ ความกลัวในสิ่งที่ไม่รู้ มีการเลือกรับรู้และปฏิเสธข้อมูลข่าวสารที่ทำให้เขาต้องเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิด การขาดความไว้วางใจต่อผู้นำเสนอการเปลี่ยนแปลง มีความเชื่อที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นความเชื่อที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้เมื่อผู้นำทราบว่ามีสาเหตุอะไรบ้างที่จะทำให้คนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้นำก็ควรจะวิเคราะห์ว่าถ้าจะนำการเปลี่ยนแปลง ควรจะมีการป้องกันปัญหาเพื่อจะไม่ให้เกิดการต่อต้านได้อย่างไรบ้าง หรือหากเกิดปัญหาการต่อต้าน ก็ควรจะวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อจะได้แก้ปัญหาการต่อต้านได้ตรงจุด แนวทางที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จสามารถทำได้หลายวิธี หรืออาจจะมีความจำเป็นต้องใช้หลายวิธีประกอบกัน ตัวอย่างวิธีการที่จะลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ เช่น การให้ความรู้และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล การมีส่วนร่วมการสร้างการสนับสนุนและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง การคัดเลือกคนที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มาเข้าร่วมในการเปลี่ยนแปลง การบังคับซึ่งเป็นวิธีสุดท้ายในการใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง และสามารถเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น ขั้นตอนแรกที่สำคัญคือ การวินิจฉัยว่าส่วนใดขององค์กรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงบ้าง โมเดลเชิงระบบสามารถช่วยให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำความเข้าใจความสัมพันธ์และวงจรของสาเหตุปัญหาในขั้นตอนของการวินิจฉัยองค์กรได้ ในมุมมองของโมเดลเชิงระบบนั้น ปัญหาหนึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ บางครั้งการแก้ไขปัญหบางอย่างโดยตัวของมันเองอาจจะสร้างปัญหาอีกอย่างขึ้นมาได้ การดำเนินการอาจจะทำให้เกิดผลลัพธ์หลายประการ รวมถึงผลข้างเคียง

ที่ไม่ตั้งใจ โดยปกติแล้วการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบที่ตามมาภายหลัง การเปลี่ยนแปลงอาจจะไม่เกิดผลทันที แต่จะให้ผลในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงในส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ มักจะทำให้เกิดปฏิกิริยาจากส่วนที่เหลืออื่น ๆ เพื่อจะรักษาความสมดุลของระบบไว้ และสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมา คือ วงจรการเสริมแรง ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงในขอบเขตเล็ก ๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ขยายใหญ่มากขึ้น ดังนั้น **ผู้นำจึงควรเป็นเหมือนหยดน้ำเล็ก ๆ ที่ค่อย ๆ แผ่อิทธิพลกระจายออกไปยังรอบข้าง** และความสำเร็จในการนำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัยพฤติกรรม หรือการกระทำหลาย ๆ อย่างของผู้นำ Yukl (2010 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ที่ได้ศึกษาทฤษฎี งานวิจัย และแนวทางการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง แล้วสรุปแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ในการนำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้นำ ดังนี้

1. **สร้างให้คนในองค์กรรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญจำเป็นและเร่งด่วน** โดยให้ข้อมูลอธิบาย หรือสื่อสารว่า ทำไมจึงมีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงจะเกิดอะไรขึ้น ผู้นำจะต้องให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและทำให้เขาเกิดความเข้าใจในความสำคัญ ความจำเป็นและเร่งด่วนของปัญหาเหล่านั้น

2. **สื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนถึงประโยชน์ที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลง** วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และมีอิทธิพลจูงใจให้คนเห็นภาพในอนาคต ถึงประโยชน์ที่พวกเขาจะได้รับหากมีการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ที่ดีควรง่ายไม่ซับซ้อน แสดงถึงค่านิยม ความหวัง ความต้องการของสมาชิกในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. **ระบุให้ชัดว่าใครจะเป็นผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และใครเป็นผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง** ในการประเมินความเป็นไปได้ที่จะนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในองค์กร ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจกระบวนการทางการเมือง การกระจายอำนาจและระบุให้ได้ว่าใครจะเป็นที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ และใครบ้างที่จะเป็นผู้คัดค้านหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และจะหาวิธีเอาชนะอุปสรรคในการต่อต้านนั้นอย่างไร

4. **การสร้างความร่วมมือในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง** การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จในองค์กรต้องอาศัยความพยายามร่วมกันของคนที่มีอำนาจที่จะเอื้ออำนวยหรือขัดขวางให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การสร้างความร่วมมือในการให้การสนับสนุนทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ สำหรับภายในองค์กรความร่วมมือของผู้บริหารระดับสูงในการที่จะเผชิญกับงานที่ยากที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ รวมถึงการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นก็มีส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ ส่วนภายนอกองค์กรที่สามารถฉันทกพลังช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ เช่น ที่ปรึกษา ผู้นำสหภาพแรงงาน ลูกค้าสำคัญ ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการเงิน หรือตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

5. **ใช้ข้อบังคับด้านภาระงานทำให้เกิดการดำเนินการเปลี่ยนแปลง** การกำหนดภาระงานบางอย่างที่เอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญในองค์กร อาจจะมีการกำหนดงานหรือกิจกรรมใหม่ ๆ ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มีการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ และมีการปรับโครงสร้างการให้รางวัลหรือผลตอบแทนกับการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้เกิดการดำเนินการเปลี่ยนแปลงบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

6. เพิ่มตำแหน่งที่สำคัญให้กับผู้ที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การทำให้คนมีความผูกพันและความรับผิดชอบต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ซึ่งมีความสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เราเรียกว่า ผู้นำหรือผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) ที่จะสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งการกระทำและคำพูด นอกเหนือจากนั้น การพิจารณาเรื่องการเคลื่อนย้ายบุคคลที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็อาจจะเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณา หากผู้นำต้องการส่งสัญญาณให้เห็นว่าผู้นำจริงจังต่อการเปลี่ยนแปลง

7. ให้อำนาจคนที่มีความสามารถที่จะช่วยในการวางแผนและการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ถ้าผู้บริหารระดับสูงพยายามให้อำนาจส่งลงไปในรายละเอียดของการดำเนินการในแต่ละฝ่ายหรือส่วนต่าง ๆ ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจจะประสบความสำเร็จได้น้อย แต่ถ้าหากมีการกระจายงานและความรับผิดชอบไปยังระดับบุคคลหรือเพิ่มการให้อำนาจในการตัดสินใจมากกว่าที่จะใช้คำสั่งให้ปฏิบัติตาม รวมถึงการสนับสนุนด้านต่าง ๆ และการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น จะช่วยให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จได้มาก

8. สร้างความตื่นตัวเร้าใจและการเปลี่ยนแปลงในเชิงสัญลักษณ์ที่มีผลกระทบต่องาน ความตื่นตัวเร้าใจและการเปลี่ยนแปลงในเชิงสัญลักษณ์ที่เห็นภาพชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินชีวิตแต่ละวัน จะมีผลกระทบทันทีทันใดต่อสมาชิกในองค์กร และจะทำให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริงและพวกเขาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในเชิงสัญลักษณ์ เช่น ตราสัญลักษณ์ หรือเครื่องหมายขององค์กร งานฉลอง พิธีกรรมขององค์กร จนกระทั่งการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน

9. เตรียมคนให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการอธิบายถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับพวกเขา โดยทั่วไปเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงคนที่ได้รับผลกระทบโดยตรงอาจมีความตึงเครียด เหนื่อยล้า มีความรู้สึกทุกข์ใจ และอาจมีความซึมเศร้าหรือต่อต้านสังคม ดังนั้นผู้นำควรมีการเตรียมคนให้พร้อมโดยการช่วยให้เขาเข้าใจความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง มีการให้ข้อมูลที่จริงเกี่ยวกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและช่วยให้เขาสามารถปรับตัวพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง

10. ช่วยเหลือให้คนสามารถเผชิญกับความเครียดและความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลง เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ คนส่วนใหญ่อาจจะมีประสบการณ์ที่เจ็บปวดจากความรู้สึกที่สูญเสียสิ่งที่ตนเองคุ้นเคย ความรู้สึกเจ็บปวดที่เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และอาจจะทำให้คนรู้สึกยากที่จะยอมรับ จึงมีความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องช่วยให้พวกเขายอมรับความต้องการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงโดยไม่คำนึงถึงความล้มเหลวของตนเอง ผู้นำอาจจะมีภารกิจอื่น ๆ ที่ให้โอกาสพนักงานได้แสดงความรู้สึกหรือระบายอารมณ์ของตนเอง หรือจัดกิจกรรมผ่อนคลายความเครียด สร้างความสุขในการทำงาน มีการให้คำปรึกษาการให้คำแนะนำเรื่องการปรับตัวที่ดี

11. ช่วยทำให้เกิดความสำเร็จในระยะแรกเพื่อสร้างความมั่นใจ ความเชื่อมั่นของคนหรือของทีมจะเพิ่มขึ้นเมื่อคนมีประสบการณ์ หรือพบความสำเร็จในระยะแรกของโครงการหรือของการเปลี่ยนแปลง คนบางคนที่อาจจะมีความสงสัยหรือไม่มั่นใจในการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าหากพวกเขาพบกับความสำเร็จในการทำบางสิ่ง

บางอย่างในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงนั้นก็อาจจะทำให้เขาเกิดความมั่นใจ และกลายมาเป็นสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจึงอาจจะช่วยเหลือโครงการแบ่งงานเป็นระยะสั้น ๆ หรือแบ่งเป็นเป้าหมายระยะสั้น ทำให้ไม่รู้สึกว่างานหรือเป้าหมายนั้นยากมากเกินไป และเมื่อเขาสามารถทำสำเร็จก็จะทำให้เขามีความมั่นใจมากขึ้น

12. ตรวจสอบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงและมีการปรับปรุงเมื่อมีความจำเป็น
การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ โดยธรรมชาติอาจจะพบปัญหาอุปสรรค ความเสี่ยง ความยากลำบาก ผู้นำจึงควรเรียนรู้โดยการกระทำและคอยดูแลตรวจสอบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง มีการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ ประเมินความก้าวหน้า ตรวจสอบปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่จะมีอิทธิพลกับการเปลี่ยนแปลง คน กระบวนการ หรือผลการปฏิบัติงาน

13. ให้ข้อมูลกับบุคคลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงและมีความก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จ ผู้นำควรให้ข้อมูลหรือแจ้งข้อมูลเหล่านี้ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องทราบ เพราะมันจะทำให้พวกเขาารู้สึกกระตือรือร้นมีชีวิตชีวา รู้สึกมีส่วนร่วม และมีความผูกพัน มีความรู้สึกทางบวก นอกจากนั้นอาจจะมีการประกาศจัดกิจกรรม หรือมีการจัดการฉลองความสำเร็จเมื่อมีความก้าวหน้า หรือมีความสำเร็จที่ชัดเจน แต่ถ้าหากมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้น ผู้นำก็ควรมีการให้ข้อมูลหรือให้คำอธิบายว่าทำไม และควรมีการวิเคราะห์หาสาเหตุ และพิจารณาว่าต้องมีการปรับปรุงแผนการดำเนินหรือไม่อย่างไร

14. แสดงให้เห็นถึงการมองในแง่ดีและสร้างความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
ความรับผิดชอบด้านต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการกระจายไปยังผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ คน แต่ผู้นำคือบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะแสดงถึงการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีความตั้งใจ มุ่งมั่น และผูกพันที่จะเห็นความสำเร็จ ความกระตือรือร้น มุ่งมั่นและผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของผู้นำจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่าปัญหามีทางแก้ไขได้ ผู้นำต้องมุ่งมั่นลงทุนด้านเวลาความพยายามและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาและเอาชนะอุปสรรค ผู้นำต้องมีการกระทำมากกว่าคำพูด ผู้นำควรเข้าไปมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงด้วย

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการนำการเปลี่ยนแปลง และเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนรวมทั้งทำให้เกิดความผูกพันแก่ทุกคนที่เกี่ยวข้องคือ ปัญหาวิกฤติเรื่อง จริยธรรมของผู้นำ เราพบปัญหาเรื่องผู้นำหรือผู้บริหารที่ไม่มีจริยธรรมจำนวนมาก จริยธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางทั้งทางบวก (ทางที่ดี) และทางลบ (ทางที่ไม่ดี) หรืออาจจะเรียกได้ว่า "จริยธรรมเป็นเข็มทิศ" สำหรับผู้นำ หรือ จริยธรรมเป็นศูนย์กลางของภาวะผู้นำ อิทธิพลของภาวะผู้นำแสดงให้เห็นว่า ผู้นำสามารถมีผลกระทบต่อชีวิตของผู้ตาม ผู้นำมีภาระและความรับผิดชอบทางจริยธรรมที่ยิ่งใหญ่ ในการที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงในตัวของคุณคนอื่น ผู้นำจึงต้องมีความรับผิดชอบและรับรู้ถึงภาวะผู้นำของพวกเขาส่งผลต่อชีวิตของผู้ตามอย่างไร และมีข้อควรระวังประการสำคัญคือ สำหรับตัวเข็มทิศของผู้นำนั้น ต้องระวังอย่าให้เข็มทิศไปอยู่ใกล้สิ่งที่เป็นเหล็ก หรือสนามแม่เหล็ก เพราะจะทำให้การชี้ทิศของเข็มทิศนั้นผิดเพี้ยนหรือผิดพลาด อาจทำให้หลงทางไปได้อย่างไม่น่าเชื่อ เช่นเดียวกับเรื่องจริยธรรมของผู้นำซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องทำความเข้าใจให้ถูกต้องและพิจารณาให้ลึกซึ้ง ต้องมีการตรวจสอบกับความจริงเพื่อไม่ให้หลงผิดไป ซึ่งเราอาจจะพบเห็นได้เสมอว่า ผู้นำหรือผู้บริหารที่กำลังหลงทาง หรือหลงผิด หรือใช้อำนาจของตนเองไปในทางที่ผิด ทั้งโดย

ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ผู้นำเหล่านั้นก็อาจจะคิดว่าตนเองมีคุณธรรมจริยธรรม กำลังทำสิ่งที่ดีเพื่อคนอื่น แต่ในความเป็นจริงเขาไม่มีคุณธรรมไม่มีจริยธรรม กำลังทำเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง ครอบครัว พรรคพวกเพื่อนพ้องของตนเท่านั้น และกำลังทำให้คนอื่นเดือดร้อน ทำให้เกิดความแตกแยก ความรุนแรง ทำให้ส่วนรวมหรือสังคมประเทศชาติเดือดร้อนเสียหาย รวมถึงก่อเกิดปัญหาและวิกฤติการณ์ต่าง ๆ เป็นผลกระทบตามมาอีกมากมาย ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า จริยธรรมของผู้นำมีความสำคัญ เป็นได้ตั้งเข็มทิศของผู้นำ ที่จะช่วยนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จอย่างยั่งยืน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

นักวิชาการด้านผู้นำ ที่มีความเห็นไปในทางเดียวกับที่ได้กล่าวไปข้างต้น เช่น Northouse (2007) ได้กล่าวว่า “จริยธรรม เป็นศูนย์กลางของภาวะผู้นำ” โดยเขาอธิบายว่าเนื่องจากภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน อิทธิพลของภาวะผู้นำแสดงให้เห็นว่า ผู้นำสามารถมีผลกระทบต่อชีวิตของผู้อื่น ผู้นำมีภาระและความรับผิดชอบทางจริยธรรมที่ยิ่งใหญ่ ในการที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลอื่น เนื่องจากผู้นำมีอำนาจและสามารถควบคุมผู้อื่นได้ ผู้นำจึงต้องมีความรับผิดชอบและรับรู้ว่าภาวะผู้นำของพวกเขาส่งผลต่อชีวิตของผู้อื่นอย่างไร ไม่ว่าจะเป็นงานในกลุ่ม งานในองค์กร หรืองานในชุมชน ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับผูกพันกับผู้ตามหรือผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง และสนับสนุนให้เขาใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบทางจริยธรรมโดยการเคารพและให้เกียรติผู้อื่น ในฐานะที่พวกเขาเป็นมนุษย์ที่มีอัตลักษณ์เป็นเอกลักษณ์ (Unique Identity) หรือที่มีความแตกต่างกันและเพื่อเป็นการแสดงการเคารพบุคคล (Respect for People) ผู้นำจะต้องเอาใจใส่ต่อผลประโยชน์ ความต้องการ และความกังวลด้านความรู้สึกในด้านดีของผู้ตาม และแม้ว่าเรามนุษย์ทุกคน มีความรับผิดชอบทางจริยธรรมในการปฏิบัติต่อผู้อื่นในฐานะมนุษย์ที่แตกต่างกัน (Unique Human Beings) แต่สำหรับผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบที่พิเศษกว่าคนทั่วไป เนื่องจากธรรมชาติของภาวะผู้นำจะทำให้พวกเขาอยู่ในตำแหน่งที่พิเศษ ซึ่งพวกเขามีโอกาสมากกว่าที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นอย่างชัดเจนหรือที่เรียกว่ามีนัยสำคัญ

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันประกอบกับการเกิดวิกฤตในด้านจริยธรรมของผู้นำเพิ่มมากขึ้น รวมถึงคนในสังคมละทิ้งจริยธรรม ไม่สนใจคุณค่าความหมายของการเป็นมนุษย์ ไม่รู้จักหรือไม่สนใจเรื่องจิตวิญญาณ แต่สนใจความต้องการหรือผลประโยชน์ส่วนตัว มากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม ส่วนผู้บริหารก็สนใจแต่เรื่องผลประโยชน์ของตนหรือขององค์กรเท่านั้น มีเป้าหมายสูงสุดขององค์กรก็คือผลกำไร หรือผลประโยชน์ในรูปของเงินแต่เพียงอย่างเดียว (ไม่สนใจผลประโยชน์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ลูกค้า ไม่สนใจสังคม ไม่สนใจชุมชน ไม่สนใจสิ่งแวดล้อม ฯลฯ) ซึ่งผลสุดท้าย จึงได้เริ่มมีการตระหนักรู้ว่าคนหรือผู้นำหรือผู้บริหารแบบนี้ หรือสังคมแบบนี้จะไปไม่รอด หรือไม่สามารรถประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ แต่กลับส่งผลกระทบต่อทางลบ เกิดปัญหาและวิกฤติการณ์เป็นผลกระทบต่อ ๆ กันตามมามากมาย จึงมีนักวิชาเริ่มสนใจการศึกษา วิจัยและนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Heroic Leadership) และอื่น ๆ อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวใหม่ โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เช่น ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในสังคมปัจจุบันโดยเฉพาะในสังคมไทย ผู้นำหรือผู้บริหาร หรือนักวิชาการบางส่วนอาจจะยังไม่เคยมีความรู้เรื่องนี่ยามาก่อน อาจยังไม่เห็นความสำคัญ หรือไม่ยอมรับ ยังไม่สนใจที่จะนำไปศึกษาวิจัย และนำไปประยุกต์ใช้ ซึ่งอาจจะมาจากหลายสาเหตุ เช่น ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง มองว่าเป็นภาวะผู้นำในอุดมคติ ปฏิบัติจริงไม่ได้ หรือผู้บริหารอาจจะกลัวว่าจะสูญเสียอำนาจ หรือภาวะผู้นำแนวใหม่อาจจะเปลี่ยนกรอบความคิดของพวกเขาอย่างสิ้นเชิง (แบบกลับหัวกลับหางเลย) ตัวอย่างเช่น องค์การแบบดั้งเดิมหรือแบบโบราณ ลูกค้ายาจจะต้องเอาใจพนักงาน เพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการตามที่ต้องการ หรือเพื่อให้ความต้องการของตนเองบรรลุเป้าหมาย พนักงานต้องดูแลเอาใจตอบสนองความต้องการผู้บริหารระดับต้น เพื่อผลประโยชน์ของตนเอง ผู้บริหารระดับต้นก็ต้องดูแลเอาใจผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับกลางต้องเอาใจหรือดูแลตอบสนองความต้องการของผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ตอบแทนตามที่ตนเองต้องการ Covey (1999; 2004) ได้กล่าวถึงประสบการณ์พื้นฐานการเรียนรู้อันลึกซึ้งที่สุดในชีวิตของเขาคือ “หากเราต้องการค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงปรับปรุงเล็ก ๆ น้อย ๆ เราก็ควรมุ่งปรับปรุงวิธีการปฏิบัติ พฤติกรรมและทัศนคติ แต่ถ้าหากเราต้องการเปลี่ยนแปลงเรื่องใหญ่ ๆ อย่างก้าวกระโดด เราต้องมุ่งปรับเปลี่ยนกรอบความคิด” “กรอบความคิด” หรือ “Paradigm” ปัจจุบันใช้ในความหมายว่า การรับรู้ การตั้งสมมติฐาน ทฤษฎี กรอบอ้างอิง หรือวิธีการมองโลกในแบบของเราเอง เปรียบแผนที่ ซึ่งหากแผนที่ดังกล่าวไม่ถูกต้องเที่ยงตรง แม้เราจะพยายามไปให้ถึงจุดมุ่งหมายมากเพียงใด หรือจะพยายามคิดในแง่ดีสักเท่าใดก็ย่อมไม่มีผล ถ้าแผนที่ของเราผิดเสียแล้วเราก็คงยังหลงทางอยู่นั่นเอง ดังนั้นสิ่งที่สำคัญคือ กรอบความคิดต้องเที่ยงตรงกับความเป็นจริงเสียก่อน กรอบความคิดที่เที่ยงตรงจะมีพลังอำนาจ มันจะช่วยอธิบายและช่วยชี้แนะแนวทาง ปัญหาก็คือกรอบความคิดเป็นเรื่องที่เปลี่ยนแปลงได้ยากมาก แต่ถ้าเราไม่เปลี่ยน ก็คงยังหลงทางกันไปใหญ่ วิฤตติก็จะขยายไปมากขึ้นเรื่อย ๆ อย่างไรก็ตาม กรอบความคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแนวใหม่ ทำลายเราให้กล้าที่จะศึกษาวิจัย พิสูจน์ และทดลองนำแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ไปประยุกต์ในองค์กรต่าง ๆ ต่อไป

ในที่นี้จะขอนำเสนอตัวอย่างแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ภาวะผู้นำที่แท้จริง และภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบดังนี้

Greenleaf (1997, 2002 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ได้เสนอแนวคิดที่เป็นมุมมองใหม่ในเรื่องของพลังและอำนาจของ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยผู้นำจะมีการใช้อำนาจบังคับน้อยลง และใช้วิธีการสนับสนุนมากขึ้น ผู้นำที่จะได้รับการจงรักภักดี คือ ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากผู้ตาม ผู้นำที่ให้อิสระ และมีภูมิปัญญา และมีความชัดเจนในการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ Greenleaf เสนอว่าการให้บริการแก่ผู้ตามเป็นความรับผิดชอบประการแรกของผู้นำ และเป็นหัวใจของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การบริการจะรวมถึงการเอาใจใส่ การปกป้อง และการเพิ่มพลังจิตใจหรือเพิ่มพลังอำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบผู้รับใช้ จะสนใจความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้เขามีความสมบูรณ์ขึ้น ฉลาดขึ้น และมีความปรารถนาที่จะรับผิดชอบหน้าที่ของพวกเขามากขึ้น ผู้นำจะมีการมอบหมายงานที่มีความหมายแก่พนักงาน และผู้นำในองค์กร ควรพิจารณาเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเป้าหมายสำคัญขององค์กร ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องเสริมพลังจิตใจผู้ตามแทนที่จะใช้อำนาจเพื่อ

ควบคุมพวกเขา ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจโดยต้องมีความซื่อสัตย์และเปิดเผย มีการกระทำที่สอดคล้องกับค่านิยมและแสดงความไว้วางใจต่อผู้ตาม และคนเราควรเตรียมตัวเองให้ผู้นำแบบผู้รับใช้ และยอมรับโอกาสเมื่อได้รับการเสนอให้เป็นผู้นำ ซึ่งจะมีผลทำให้มีคนเข้ามาเป็นผู้รับใช้ และเป็นตัวแทนของศีลธรรมมากขึ้น ในสังคม สำหรับคุณลักษณะที่สำคัญตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีอยู่หลายแนวคิด ตัวอย่างเช่น Spears เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จากแนวคิดของ Greenleaf ไว้ 10 คุณลักษณะ (Greenleaf, 2002; Spears and Lawrence, 2004; โรเบิร์ต เค. กรีนลีฟ, อัญชลี ชัยชนะวิจิตร (แปล), 2553 อ้างถึงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ประกอบด้วย 1) การฟัง และความเข้าใจ ผู้นำต้องรับฟังอย่างแท้จริงเพื่อให้ได้ยินในสิ่งที่ผู้อื่นไม่ได้พูดออกมาและเข้าใจความต้องการทั้งทางร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณของผู้อื่น 2) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา หรือความเห็นใจในผู้อื่น ผู้นำจะต้องยอมรับและเห็นคุณค่า เห็นความพิเศษและความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของผู้อื่น ต้องสามารถถอดถอนดกลั้นในความไม่สมบูรณ์แบบของผู้อื่น 3) การเอื้อยวยา ผู้นำจะต้องมีการเรียนรู้ที่จะเอื้อยวยาทั้งร่างกายและจิตใจทั้งของตนเองและของผู้อื่น การช่วยเหลือเอื้อยวยาจะสามารถช่วยให้คนพ้นจากความทุกข์ ความเจ็บปวดและความผิดหวังและยังเป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการบูรณาการ 4) การตระหนักรู้ โดยทั่วไปการตระหนักรู้ (โดยเฉพาะการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเอง) เป็นจุดแข็งของผู้นำแบบผู้รับใช้ การตระหนักรู้ช่วยให้เข้าใจปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมและค่านิยม ทำให้เห็นภาพรวม ทำให้เกิดความเข้าใจและมองเห็นอย่างที่มีนัยเป็นจริง ๆ และทำให้สามารถใช้ญาณหยั่งรู้ในอนาคตได้ 5) การโน้มน้าว ผู้นำแบบผู้รับใช้จะใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าการใช้อำนาจตามตำแหน่ง หรือการใช้การบังคับ ผู้นำจะใช้การเห็นชอบร่วมกัน การโน้มน้าวทีละบุคคล การตั้งคำถาม และให้อิสระ 6) การสร้างมนทัศน์ หรือ การมองภาพแบบองค์รวม เป็นความสามารถพิเศษของผู้นำมีความสามารถในการทำให้ความฝันที่ยิ่งใหญ่เป็นจริง มีความสามารถในการมองปัญหา อย่างเป็นระบบ ทั้งแนวลึกและกว้าง มองไกลเกินกว่าปัจจุบันหรือการคิดแบบวันต่อวัน 7) การมองการณ์ไกล เป็นจริยธรรมสำคัญของภาวะผู้นำ การรู้ล่วงหน้า หรือการมองการณ์ไกล เป็นการคาดเดาที่ดีกว่าคนอื่นโดยเฉลี่ย เกี่ยวกับสิ่งกำลังจะเกิดในอนาคต การมีความสามารถในการหยั่งรู้อย่างลึกซึ้ง เข้าใจอดีต รู้ความเป็นจริงในปัจจุบัน และรู้แนวโน้มของสถานการณ์ในอนาคต สามารถอ่านสัญญาณแห่งกาลเวลา มีการวิเคราะห์อย่างมีสติ และเตรียมพร้อมรับในสถานการณ์ต่าง ๆ 8) การให้บริการ ทุกคนในสถาบันหรือองค์การต่าง ๆ ต่างมีบทบาทที่สำคัญในการร่วมมือกันทำประโยชน์ให้กับสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อื่น ใส่ใจอุทิศตนต่อการให้บริการคนอื่นก่อนความต้องการของตนเอง 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเชื่อมั่นว่าคุณมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นจากภายนอก หรือมากกว่าสิ่งที่เป็นผลงานของพวกเขา ผู้นำแบบผู้รับใช้จะอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคลแต่ละคนและทุก ๆ คนภายในสถาบันหรือองค์การ 10) การสร้างกลุ่ม ผู้นำแบบผู้รับใช้จะสนับสนุนให้มีการสร้างกลุ่มชุมชนหรือสังคมชุมชนขนาดเล็กขึ้นในองค์การ หรือในสถาบัน ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีเป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความรัก ความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมถึงการมีพฤติกรรมที่ถูกต้องตามจริยธรรม การใช้ชีวิตในกลุ่มชุมชนด้วยความเชื่อมโยงกันด้วยพื้นฐานของแต่ละบุคคล จะทำให้เกิดความรักที่สามารถแผ่ออกไปยังคนอื่นได้

แนวความคิดที่สำคัญของภาวะผู้นำแนวใหม่อีกแนวคิดหนึ่งคือ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ นักวิชาการได้นำความรู้เรื่องจิตวิญญาณไปศึกษาและใช้กับบุคคลในองค์กร และได้มีข้อเสนอเกี่ยวกับจิตวิญญาณในที่ทำงาน เช่น จิตวิญญาณมีอยู่ในการทำงาน จิตวิญญาณเป็นสิ่งที่แฝงอยู่ตลอดการดำรงชีวิตของมนุษย์ และทุก ๆ คนที่ทำงานก็มีจิตวิญญาณด้วย นักวิชาการได้ให้ความหมายของจิตวิญญาณในการทำงานว่า เป็นกรอบแนวคิดของวัฒนธรรมองค์กร ที่แสดงถึงค่านิยมในองค์กร ซึ่งสนับสนุนประสบการณ์ของพนักงาน โดยผ่านกระบวนการทำงาน การส่งเสริมความรู้สึกของการดำรงอยู่ และความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้อื่น ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่เพียบพร้อมสมบูรณ์ และทำให้รู้สึกเป็นสุข เบิกบานใจ โดยผู้นำสามารถกระตุ้นแรงจูงใจภายในของผู้ตาม ด้วยการสร้างเงื่อนไข ซึ่งช่วยเพิ่มความรู้สึกถึงความหมายทางจิตวิญญาณในการทำงานของพวกเขา นอกจากนี้ นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณว่า เป็นค่านิยม ทศนคติ และพฤติกรรมของผู้นำซึ่งจำเป็นต่อการกระตุ้นแรงจูงใจภายในของบุคคลและผู้อื่น โดยเป้าหมายสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ คือ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์และคุณค่าที่สอดคล้องไปกับกลยุทธ์ การเพิ่มพลังผ่านทีม ทั้งในระดับบุคคลและท้ายที่สุดในระดับองค์กร โดยทำให้ความผูกพันต่อองค์กรและผลผลิตสูงขึ้น นักวิชาการ เช่น Fry (2003) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณในรูปของโมเดลแรงจูงใจภายใน ในโมเดลประกอบด้วย คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ 3 ประการหลัก คือ วิสัยทัศน์ ความรักที่ไม่เห็นแก่ตัว และความหวังหรือความเชื่อโดยมีคุณลักษณะดังนี้

1. วิสัยทัศน์ เป็นวิสัยทัศน์ที่ให้ความหมายถึง จุดหมายปลายทางและการเดินทาง สะท้อนถึงแนวความคิดที่อยู่ในระดับสูง กระตุ้นความหวังหรือความเชื่อ และเป็นพื้นฐานของความดีเลิศ ไม่ถูกจำกัดด้วยการเรียกร้องหรือความต้องการจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลัก
2. ความรักที่ไม่เห็นแก่ตัว ประกอบด้วย ความไว้วางใจ ความจงรักภักดี การให้อภัย การยอมรับ ความกตัญญู การยึดหลักคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ ความถ่อมตัว ความกรุณา ความเห็นอกเห็นใจ ความอดทน การผ่อนตาม และความอดกลั้น
3. ความหวัง/ความเชื่อ ประกอบด้วย ความอดกลั้น ความเพียรพยายาม การกระทำที่จะให้ได้มาซึ่งการบรรลุเป้าหมาย ความคาดหวังถึงรางวัล/ชัยชนะ และการมุ่งสู่ความดีเลิศ

นอกเหนือจากนั้น Yukl (2010) ได้สรุปว่า ผู้นำเชิงจิตวิญญาณจะทำการที่ช่วยผู้อื่น ทำให้เกิดความพอใจในความต้องการสำคัญ 2 ประการ สำหรับสิ่งเหนือธรรมชาติ (Transcendence) และมิตรภาพหรือความเป็นเพื่อนในที่ทำงาน ผู้นำเชิงจิตวิญญาณจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายใน ความมั่นใจ และความผูกพันกับองค์กร เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำเชิงจิตวิญญาณ สามารถส่งเสริมให้การทำงานมีความหมาย โดยเชื่อมโยงกับค่านิยมของผู้ตามและเอกลักษณ์ของพวกเขา นอกจากนี้ผู้นำเชิงจิตวิญญาณจะเพิ่มความพึงพอใจ ความรัก (Affection) และความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในองค์กร ผลก็คือผู้นำจิตวิญญาณสามารถเพิ่มความร่วมมือในการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและเพิ่มแรงบันดาลใจ (Inspire) ให้มีผลงานสูงขึ้น

ตัวอย่างภาวะผู้นำแนวใหม่อีกตัวอย่างคือ ภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งเป็นลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความมั่นคงในคำพูด การกระทำ และค่านิยม (ค่านิยม การกระทำ คำพูดของผู้นำเป็นไปในทางเดียวกัน) ผู้นำที่แท้จริงจะมีการรับรู้ตนเองและการรับรู้เอกลักษณ์ของตนเองอย่างถูกต้อง เข้มแข็ง ชัดเจน มั่นคง และสม่ำเสมอ ผู้นำที่แท้จริงจะมีความตระหนักรู้ในตนเองสูง รู้จักตนเองเป็นอย่างดีและรู้ว่าพวกเขาเชื่อในอะไร และมีการยอมรับตนเองในระดับสูงด้วย ผู้นำจะมีค่านิยม เช่น ความซื่อสัตย์ ความเอื้อเฟื้อ ความเมตตากรุณา ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และการมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะมีหลักการที่เป็นค่านิยมที่แท้จริงและมีการปฏิบัติตามค่านิยมนั้นอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงค่านิยมและความเชื่อนั้นจะเป็นตัวกำหนดการกระทำของพวกเขา ผู้นำจะมีแรงจูงใจมาจากความต้องการที่จะพัฒนาตนเองและการตรวจสอบตนเอง พวกเขาจะเปิดรับการเรียนรู้จากการให้ข้อมูลย้อนกลับและความผิดพลาดของตนเอง นักวิชาการ เช่น George ได้เน้นที่ความต้องการสำหรับผู้นำที่แท้จริง คือ การเพิ่มพลังให้คนอื่น ซึ่ง Gardner และคณะเสนอว่า ผู้นำที่แท้จริงจะส่งเสริมความมุ่งมั่นในตัวเองของผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามสามารถที่จะบรรลุตามความต้องการด้านความมีอิสระ สมรรถนะ และความสัมพันธ์กับผู้อื่น อัตมโนทัศน์หรือการรับรู้ตนเอง (Self-Concepts) และการรับรู้เอกลักษณ์ของตนเอง (Self-Identities) ของภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้น จะมีความเข้มแข็ง ชัดเจน มั่นคง และสม่ำเสมอ ผู้นำที่แท้จริงจะมีความตระหนักรู้ในตนเองสูง (High Self-Awareness) เกี่ยวกับค่านิยมความเชื่อ อารมณ์ เอกลักษณ์ของตนเอง และความสามารถของพวกเขาเอง ผู้นำที่แท้จริงจะรู้จักตนเองเป็นอย่างดีและมีการยอมรับตนเอง (Self-Acceptance) ในระดับสูงด้วย ซึ่งคล้ายกับความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำที่แท้จริงจะมีค่านิยมหลักทางบวก (Positive Core Values) เช่น ความซื่อสัตย์ ความเอื้อเฟื้อ ความเมตตากรุณา ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และการมองโลกในแง่ดี พฤติกรรมของผู้นำที่แท้จริงจะรวมถึงการยอมรับหลักการของค่านิยมที่แท้จริงและมีการปฏิบัติตามค่านิยมนั้นอย่างสม่ำเสมอ พวกเขาไม่ได้แสวงหาตำแหน่งของผู้นำ เพื่อตอบสนองความต้องการที่จะให้ได้รับการยกย่อง สถานะและอำนาจ แต่เป็นไปเพื่อการแสดงออกและการปฏิบัติตามค่านิยมและความเชื่อของพวกเขา การกระทำของผู้นำที่แท้จริงจะถูกกำหนดอย่างเข้มแข็งโดยค่านิยม และความเชื่อของพวกเขา ไม่ใช่โดยความปรารถนาที่จะให้มีคนชอบ หรือยกย่อง หรือเพื่อการรักษาตำแหน่งของพวกเขา (เช่น เพื่อให้ถูกเลือกเข้าไปใหม่) ค่านิยมและความเชื่อของผู้นำที่แท้จริงจะซึมซับอยู่ภายในอย่างเข้มข้น มากกว่าที่จะเป็นเพียงการพิจารณาอย่างผิวเผินหรืออย่างธรรมดาตามบรรทัดฐานของสังคม ที่สามารถเปลี่ยนได้อย่างง่าย เนื่องจากผู้นำที่แท้จริงจะมีแรงจูงใจมาจากความต้องการที่จะพัฒนาตนเองและการตรวจสอบตนเอง (Self-Improvement and Self-Verification) พวกเขาจะมีการปกป้องตนเองน้อย (Less Defensive) และเปิดรับการเรียนรู้จากการให้ข้อมูลย้อนกลับและความผิดพลาดมากกว่า (Yukl, 2010 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

ภาวะผู้นำแนวใหม่ที่เสนอเป็นแนวคิดสุดท้ายในบทนี้คือ แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ซึ่ง รัตติกรณ์ จงวิศาล (2553) ได้พัฒนาขึ้น ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ เป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลจูงใจ สนับสนุนผู้ตามให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบุคคล กลุ่ม หรือองค์การ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมแรงบันดาลใจ ผู้นำจะมีการส่งเสริมผู้ตาม ให้มีความรัก ความผูกพัน กับองค์กร โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ส่งเสริมให้ผู้ตามมีการพัฒนาตนเอง และให้มีส่วนร่วมในการทำงาน เช่น การมอบหมายงานที่สำคัญ หรือเพิ่มอำนาจให้ อีกทั้งตัวผู้นำจะทำหน้าที่เป็นผู้จุดประกายความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ให้ผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความสามารถหรือศักยภาพของตนเองสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน และผู้นำจะให้ความสำคัญกับคนมากที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด โดยแสดงออกผ่านพฤติกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ ในการทำงาน องค์ประกอบที่ 2 การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ผู้นำจะแสดงออกซึ่งการรักษาหัวใจ เช่น มีการระมัดระวังคำพูดในการตำหนิ มีการสังเกตอารมณ์ ความรู้สึกของผู้อื่น และแสดงความมีน้ำใจ เช่น มีการไปเยี่ยม เยียนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเจ็บป่วย ถามไถ่ความทุกข์ความทุกข์ ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือแสดงความเสียใจใน โอกาสต่าง ๆ ไปร่วมงานพิธีต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนกับเป็นบุคคลในครอบครัว พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุข มีความรื่นเริงยินดี มีการ ออมชอมประโยชน์แก่ทุกฝ่าย มีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี สร้างความสัมพันธ์เป็นกันเอง และให้โอกาส แก่ความผิดพลาดของผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 3 การมีศีลธรรมในการประกอบกร ผู้นำจะมีความพิถีพิถันกับการทำงานให้มีคุณภาพ หรือมุ่งเน้นคุณภาพของสินค้าหรือบริการ เช่น มีจิตสำนึกในเรื่องของคุณภาพ การสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม การส่งมอบงาน สินค้า หรือการบริการที่ดีที่สุดให้กับผู้อื่น มีการรักษาคำพูด พูดและทำในสิ่งเดียวกัน ปฏิบัติ ตามสัญญา ยึดมั่นในศีลธรรม มีคุณธรรมในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น มีการดำเนินการหรือทำงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 4 ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ หรือมีเป้าหมายที่กว้างไกล มีความสามารถในการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และมีความคิดเชิงกลยุทธ์ มีความสามารถในการวางแผน มีการดำเนินการหรือมีการทำงานอย่างเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์ ประเมิน และหาวิธีการหรือ ทางเลือกที่ดีที่สุดในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการเอาชนะอุปสรรค และความไม่แน่นอนเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

องค์ประกอบที่ 5 การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม ผู้นำจะทำงานหรือปฏิบัติต่อผู้อื่น เช่น พนักงาน ผู้บริโภคหรือลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ โดยที่ยึดหลักธรรมาภิบาลหรือหลักจริยธรรม ปลูกฝังให้คน ในองค์กรเสียสละเพื่อส่วนรวมและสังคม ปลูกฝังจริยธรรมให้กับผู้อื่น สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีที่ดี งาม ดำเนินงานหรือดำเนินธุรกิจโดยมุ่งคืนประโยชน์ให้กับสังคม หรือทำงานโดยมุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวม

องค์ประกอบที่ 6 การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ ผู้นำจะเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดรับข้อมูล ความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่าง มีการรับรู้และยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะสามารถรับฟัง คำวิจารณ์และยอมรับข้อดีของตนเอง โดยมีการไตร่ตรองและประเมินตนเองอย่างถูกต้อง

หลังจากที่รื้อตีตรม จงวิศาลได้มีการพัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบนี้ ได้มีผู้นำไปศึกษาและ วิจัยในหลายกลุ่มและในหลายองค์การ เช่น ในกลุ่มผู้บริหารทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ในองค์การ ประเภทต่าง ๆ ทั้งองค์การประเภทธุรกิจ องค์การประเภทรัฐวิสาหกิจ และองค์การภาครัฐ จากผลการศึกษาและ

การวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบมีอิทธิพล และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรหลายตัว โดยเฉพาะตัวแปรที่เป็นเป้าหมายขององค์การ ตัวอย่างเช่น ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ SMEs (พิมพ์พร, 2549; ทักษิณานนท์, 2549; พิมพ์พัฒน์ และรัตติกรณ์, 2553) ประสิทธิภาพขององค์การการทำงานเป็นทีม (รัตติกรณ์, 2547) ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหรือพนักงาน (ปวีระ เนียรภาค, 2551; ญัฐยาพัชร์ ภาวนาวิวัฒน์ และรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2552; รสสุคนธ์ วีระเสถียร และรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2553; ศิริชัย ศรีประทุมวงศ์ และรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2553) การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาและรับรองคุณภาพ (จิรวดี เปลี่ยนแปลง, 2552) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (สุรัญชญา วรสุนทรารมณ, 2551) จิตวิญญาณในการทำงาน และการเป็นบริษัทภิบาล (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2555) ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพัน (นิธิพรรณ พิทักษ์ และรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2553, 2555) ดังนั้นแนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบนี้จึงน่าสนใจที่จะนำไปใช้ศึกษาวิจัยต่อไปและประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายบริบท

กล่าวโดยสรุป ในปัจจุบันที่กล่าวกันว่าเป็น "ยุคของการเปลี่ยนแปลง" และ "การเปลี่ยนแปลงคือสิ่งเดียวที่เป็นความแน่นอนหรือความคงที่ (Change is The Only Constant)" "ถ้าไม่เปลี่ยนแปลงก็อาจตาย (Change or Die) หรือสูญพันธุ์ได้" และคำถามที่ว่า "การเปลี่ยนแปลงอย่างไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ" คำตอบหรือกุญแจสำคัญประการหนึ่งคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ของพนักงาน ของคนในกลุ่ม คนในชุมชน คนในสังคม หรือคนในชาติ นั้น ๆ ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาเพื่อไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จเหล่านั้น ดังนั้น เราจึงควรศึกษา วิจัยและพัฒนาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่ ดี หรือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคคลต่าง ๆ ให้มีภาวะผู้นำที่ดี เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเกิดความผาสุก (Sustainability and Well-Being) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ทุกฝ่าย และทุกชีวิต และขอจบบทความนี้ด้วยข้อคิด เรื่องการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจ เป็นถ้อยคำเขียนไว้ที่หลุมศพของบิชอปในนิกายแองกลิกัน (นิกายหนึ่งในศาสนาคริสต์) ที่อยู่ในห้องใต้ดินในวิหารเวสต์มินสเตอร์ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ “เมื่อข้าพเจ้ายังเด็กและมีอิสระ และจินตนาการของข้าพเจ้าไร้ขีดจำกัด ข้าพเจ้าฝันที่จะเปลี่ยนแปลงโลก เมื่อข้าพเจ้าอายุมากขึ้น รอบรู้มากขึ้น ข้าพเจ้าพบว่าโลกไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ข้าพเจ้าจึงลดจุดมุ่งหมายของข้าพเจ้าลงและตัดสินใจจะเปลี่ยนแปลงเฉพาะประเทศของข้าพเจ้า แต่ดูเหมือนจะเปลี่ยนแปลงไม่ได้เช่นกัน เมื่อข้าพเจ้าเข้าสู่วัยชรา ในความพยายามอันสิ้นหวังครั้งสุดท้าย ข้าพเจ้าพอใจแค่เพียงเปลี่ยนแปลงครอบครัว คนรอบข้างใกล้ชิด แต่พวกเขาไม่ยอมร่วมมือแม้แต่น้อย ขณะนี้เมื่อข้าพเจ้านอนอยู่บนเตียงแห่งความตาย ข้าพเจ้าตระหนักได้ในบัดดลว่า ถ้าข้าพเจ้าเพียงแต่เปลี่ยนแปลงตนก่อน จากตัวอย่างนั้น ข้าพเจ้าคงจะเปลี่ยนแปลงครอบครัวของข้าพเจ้าได้ด้วยแรงบันดาลใจและการสนับสนุนจากพวกเขา ข้าพเจ้าคงสามารถทำประเทศให้ดีขึ้น และใครจะไปรู้ ข้าพเจ้าอาจเปลี่ยนแปลงโลกด้วยก็ได้”

เอกสารอ้างอิง

- จิรวดี เปลี่ยนแปลง. (2552) *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ กับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนา และรับรองคุณภาพของบุคลากรโรงพยาบาลบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี*. สารนิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- ณัฐยาพัชชัย ภาวนาวิวัฒน์ และ รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ เซวน์อาร์มณต์ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขายบริษัทค้าปลีกแห่งหนึ่ง. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 35(2), 26-45.
- นิธิพรรณ พิทักษ์ และ รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2553). ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 36(1), 112-129.
- ปวีรศา เนียรภาค. (2551). *ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ การเห็นคุณค่าแห่งตน ความสามารถในการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย (มหาชน) จำกัด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- พิมพ์พร สงวนพงษ์. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ทักษะคิดต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมศึกษาเฉพาะกรณี: ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกของสมาคมส่งเสริมการรับช่วงการผลิตไทย*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- พิมพ์พัฒน์ จันทร์เปล่ง และ รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2553). ปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจภายใน การจัดการความขัดแย้ง ธรรมภิบาลและความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 35(2), 86-100.
- รสสุคนธ์ วีระเสถียร และ รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ภาวะผู้นำ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา บริษัท เอ็นเอ็มบี-มินิแบ ไทย จำกัด. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 36(1), 70-85.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2547). *การศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เซวน์อาร์มณต์ กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยา, คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- _____. (2553). การศึกษาภาวะผู้นำ และทิศทางใหม่เพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs. *วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*. 50(1), มกราคม-มีนาคม.
- _____. (2555). ภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และบรรษัทภิบาล. *วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*. 52(1), มกราคม-มีนาคม.
- _____. (2555 ข). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน. *วารสารเกษตรศาสตร์ สาขาสังคมศาสตร์*. 33(2). กรกฎาคม-ธันวาคม.

- ศิริชัย ศรีประทุมวงศ์ และ รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2553). ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. *วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์*, 3(2).
- สุรัญญา วรสุนทรารมณ. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 16, 25-26.
- _____. (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- หทัยกาญจน์ จันทะเสน. (2549). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทการผลิตในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. (4thed.). NY: Free Press.
- Covey, S. R. (2004). *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*.: NY: Free Press.
- Fry, L. W. (2003). *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study*. Tarleton State University, Central Texas.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*, (4th ed.). CA: Sage Publications.
- _____. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. 5th ed. CA: Sage Publications.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. 13th ed. NJ: Pearson Education.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. (7th ed.). NJ: Prentice Hall.

ปีที่ ๖๐ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๘