

ภาวะผู้นำที่ทรงพลัง (Resonant Leadership)

ดร.กุหลาบ บุริสาร¹

ดร.นพดล ฉัตรชัยพลรัตน์²

ภาวะผู้นำที่ทรงพลัง (Resonant Leadership)

ในบทความทางวิชาการนี้จะนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ทรงพลังคุณลักษณะผู้นำที่ทรงพลัง ที่สามารถสร้าง แรงบันดาลใจ และการพัฒนาสู่การเป็นผู้นำที่ทรงพลังของผู้บริหารหรือบุคคลทุกระดับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดภาวะผู้นำที่ทรงพลัง

ผู้นำ เป็นบุคคลที่ได้มีโอกาสไม่ว่าเขาเหล่านั้นจะได้นำตามสถานการณ์หรือการแต่งตั้งตามกฎหมายก็ตาม ในขณะที่ **ภาวะผู้นำ** หมายถึง ความสามารถในการนำ หน้าที่สำคัญของผู้นำ คือ การสร้างแรงจูงใจต่อการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานหรือผู้ตาม พร้อมๆไปกับการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ซับซ้อนอย่างยิ่ง เพราะมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องอยู่หลายประการ ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาขึ้นได้โดยการใช้ความพยายามและการฝึกฝนอย่างหนักของบุคคลนั้น อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล ไม่สามารถแสดงระดับความสามารถออกมาเป็นตัวเลขได้ หากแต่ภาวะผู้นำ จะสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำ ยิ่งงานยาก งานมาก งานใหญ่ ยิ่งต้องการภาวะผู้นำที่สูงขึ้นตามไปด้วย **ภาวะผู้นำ จึงเปรียบเสมือนพลังของผู้นำที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนของกลุ่มคน และองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้** ภาวะผู้นำจึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคำว่า **พลัง** เป็นอย่างยิ่ง

แนวคิดภาวะผู้นำที่ทรงพลัง เกิดจากการวิจัยที่พบว่า มีผู้นำเพียงร้อยละ 20 เท่านั้น ที่ประสบความสำเร็จได้โดยอาศัยความเก่ง หรือเชี่ยวชาญ ในขณะที่มีผู้นำร้อยละ 80 ประสบความสำเร็จเพราะมีความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ดี (Goleman, 2000) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าคนเก่งหรือคนที่มีเชี่ยวชาญที่ดีไม่อาจบ่งชี้ถึงความสำเร็จในการทำงานเสมอไป หากเขาไม่มีความสามารถทางเข้าอารมณ์เป็นส่วนประกอบด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนที่หลากหลาย **“ความเก่งงาน”** เพียงอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ หากยังต้องมี **“ความเก่งคน”** ประกอบด้วย ปัญหาที่สร้างความยุ่งยากลำบากใจในการทำงาน จึงมักมาจาก **“คน”** โดยเฉพาะการทำงานปัจจุบันต้องติดต่อประสานงาน ประสานร่างกายแรงใจและประสานความร่วมมือ เพื่อให้แต่ละฝ่ายขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม **ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีจุดอ่อนในด้านการบริหารอารมณ์ตนเอง** ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ และไม่ชอบการทำงานแบบร่วมมือ หรือทำงานแบบเป็นทีม เซอร์อาร์มอนด์จึงช่วยให้มนุษย์คิดได้อย่างชาญฉลาด และมีความสุขกับความคิดพิจารณาโดยมีสติมากขึ้น ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ จะเป็นผู้ที่รู้จักใช้ความคิดอันเกี่ยวกับอารมณ์ของตน และของผู้อื่นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ได้เป็นอย่างดี เซอร์อาร์มอนด์จึงถือเป็นการเรียนรู้ อารมณ์ความรู้สึกของตน รู้เท่าทันสาเหตุและความแปรผันด้านอารมณ์ของตนสามารถบริหารอารมณ์ของตนให้ไปในทางที่สร้างประโยชน์แก่ทุกฝ่ายและเป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเอง และผู้อื่น

¹ รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

² อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารการศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

2. ความหมายและคุณลักษณะของผู้นำที่ทรงพลัง

2.1 ความหมาย

กุหลาบ ปุริสาร (2556) ได้ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิดจากนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ทรงพลัง และสรุปว่า ผู้นำที่ทรงพลังหมายถึง ผู้นำที่พยายามผลักดันองค์กรไปสู่ความยิ่งใหญ่ ดังนั้นผู้นำที่ทรงพลัง คือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ที่มีคุณลักษณะเด่น คือ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) และสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลลัพธ์ได้จริง โดยเขาจะสามารถก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ทรงพลังกับผู้คนที่อยู่รอบตัวเขา นอกจากนี้ ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligent) ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์เหล่านี้ รวมถึงวิธีการพัฒนา ความฉลาดทางอารมณ์ที่ใช้กับตนเองและผู้อื่นอีกด้วย

2.2 คุณลักษณะผู้นำที่ทรงพลัง

จากผลการวิจัยของ Richard Boyatzis และ Annie Mckee (2005) ได้สรุป คุณลักษณะผู้นำที่ทรงพลังที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับองค์กร มีลักษณะดังนี้

1. ต้องตื่นตัว ตระหนัก และปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับผู้อื่น และโลกที่อยู่รอบตัวพวกเขาอยู่เสมอ
2. ยึดมั่นอยู่กับความเชื่อ ยืนหยัดอยู่กับค่านิยมและใช้ชีวิตของตนเองอย่างเต็มที่ตามความปรารถนา
3. มีความฉลาดทางอารมณ์ และมีความละเอียดรอบคอบ ระลึกถึงตนเอง ผู้อื่น ธรรมชาติ และสังคมอย่างครบถ้วน
4. ต้องสามารถเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนของปัจจุบันด้วยความหวัง
5. สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดด้วยวิสัยทัศน์
6. มองโลกในแง่ดี
7. เชื่ออย่างลึกซึ้งต่อความสามารถของตนเอง และของผู้อื่นที่พวกเขามีอยู่เพื่อจะเปลี่ยนความฝันให้กลายเป็นความจริง
8. สามารถเผชิญหน้ากับความเสียสละ ความยากลำบาก ความท้าทาย และโอกาส ด้วยความเอาใจใส่ และความอ่อนโยน ต่อบุคคลที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา

จากความหมายและคุณลักษณะผู้นำที่ทรงพลังที่กล่าวมา สามารถสรุปจุดเด่นของผู้นำที่ทรงพลังคือผู้นำที่พร้อมจะก้าวออกมาเพื่อบริหารจัดการสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่คุ้นเคยเสมอ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กร โดยมองหาโอกาสใหม่ๆ ที่เกิดจากความท้าทายในแต่ละวัน และสร้างความหวังด้วยการเผชิญหน้ากับความกลัวและความผิดหวังอยู่เสมอ และ ผู้นำที่ทรงพลังจะเต็มไปด้วยแรงปรารถนา และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายให้ประสบความสำเร็จในระดับสูง

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ทรงพลัง

Boyatzis, McKee (2002) ได้ทำการวิจัยเป็นระยะเวลายาวนานและพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ ความตระหนักรู้ต่อตนเอง (Self Awareness) การบริหารจัดการตนเอง (Self Management) ความตระหนักรู้ต่อสังคม (Social Awareness) และการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ลักษณะเหล่านี้สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้ดีและยาวนาน เขาเรียกภาวะผู้นำที่มีลักษณะนี้คือ ภาวะผู้นำที่ทรงพลัง แนวคิดที่สำคัญของภาวะผู้นำที่ทรงพลังมีความเชื่อมั่นว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถฝึกฝนจนกลายเป็นนิสัยหรือพฤติกรรมใหม่ที่มีทัศนคติได้

ดังนั้นผู้นำที่ทรงพลัง คือบุคคลที่สามารถใช้สัญชาตญาณทำความเข้าใจหรือเรียนรู้เพื่อพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ให้กับตนเองได้ในด้านดังองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการดังกล่าวและ จำเป็นต้องดำเนินไปด้วยความชัดเจนทางจิตใจ ไม่ใช่ความคิดหรือความรู้สึกเท่านั้น ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์จึงจำเป็นต้องบริหารอารมณ์ผู้อื่น และสร้างความสัมพันธ์ที่น่าเชื่อถือและแข็งแกร่ง โดยการปฏิบัติตามองค์ประกอบต่อไปนี้

3.1 ความสามารถในการตระหนักรู้ต่อตนเอง (Self Awareness) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

- 1.1 การตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง
- 1.2 การตระหนักรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง
- 1.3 ความมั่นใจในตัวเอง



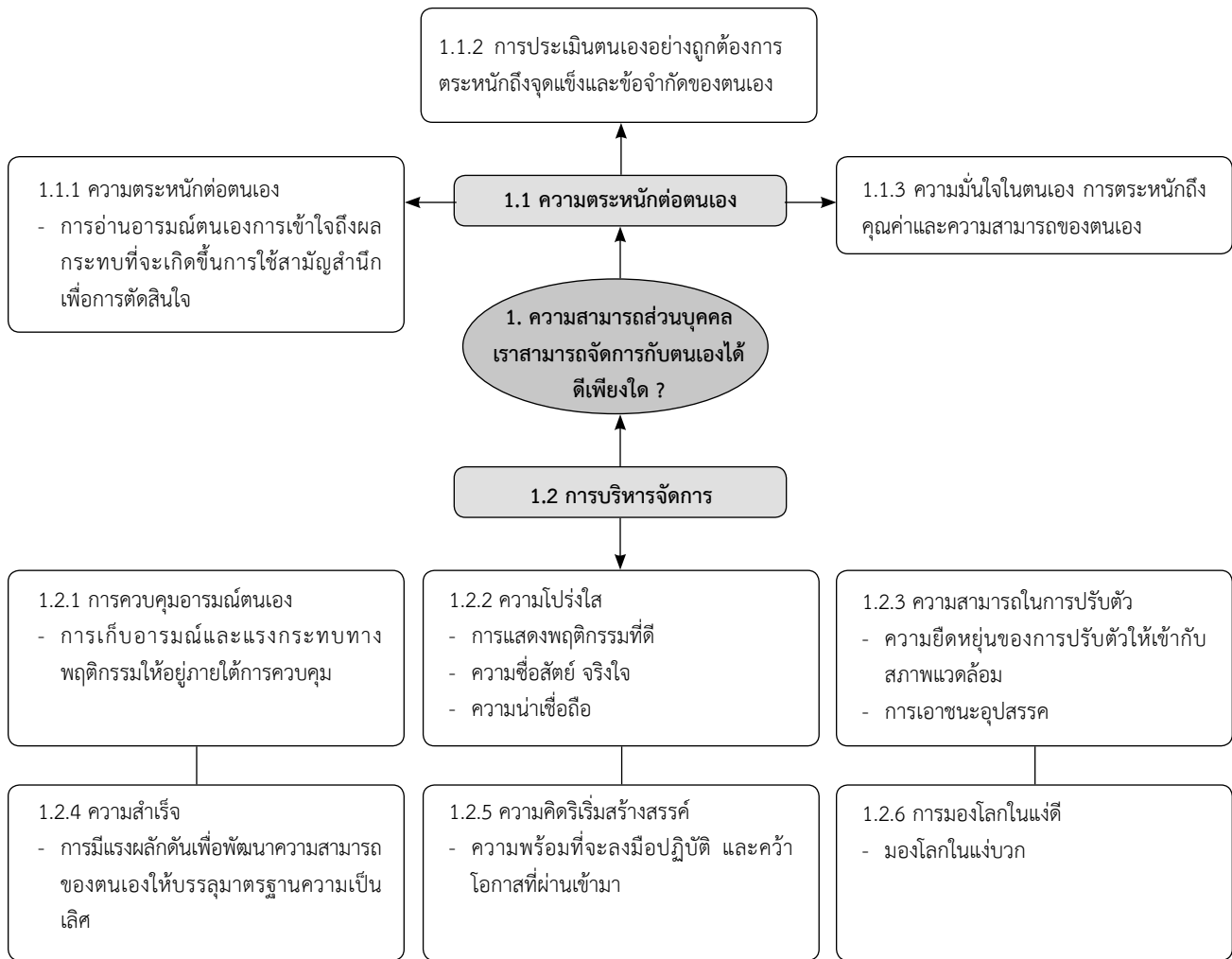
การตระหนักรู้ตนเอง เป็นความสามารถที่จะพิจารณาว่า ตนเองสามารถจัดการกับตนเองได้ดีเพียงใด การอ่านอารมณ์ของตนเอง การเข้าใจถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการใช้อารมณ์ ผู้นำที่ทรงพลังจะควบคุมอารมณ์ได้ดี โดยสังเกตได้จากการตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง การตระหนักรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง และความมั่นใจในตนเองจะเห็นได้ว่า ความผิดพลาดในการทำงานส่วนใหญ่ เกิดจากการสื่อสารทั้งทางด้านร่างกายและการใช้คำพูด โดยเฉพาะคำพูดที่สร้างความรำคาญ แยกแยะในองค์กรผลลัพธ์ที่ตามมาจะยากต่อการประสานให้กับกลับคืน ส่งผลต่อการบริหารงานของผู้นำ ดังนั้นผู้นำจะคิดจะพูดสิ่งใดต้องมีความตระหนักรู้ว่า คำพูดหรือพฤติกรรมนั้นจะส่งผลดี หรือเสียอย่างไร ดังนั้นผู้นำจะต้องตระหนักรู้และแสดงพฤติกรรมดังนี้

- 1) ต้องมีความเอาใจใส่บุคลากร
- 2) รู้จักอ่านผู้คน ทีมงาน และวัฒนธรรมองค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความสัมพันธ์อย่างยั่งยืน
- 3) สร้างแรงบันดาลใจด้วยการแสดงตัวอย่างของความปรารถนา ความจริงจัง ความยึดมั่นของพวกเขาต่อบุคลากร และวิสัยทัศน์ขององค์กร
- 4) ผลักดันให้ผู้คนรอบตัวมีความต้องการที่จะก้าวไปสู่อนาคตที่น่าตื่นตาตื่นใจอย่างพร้อมเพรียงกัน
- 5) ทำให้ผู้คนรู้สึกถึง ความกล้า ความหวัง และสามารถช่วยให้เราดำเนินงานอย่างดีที่สุด

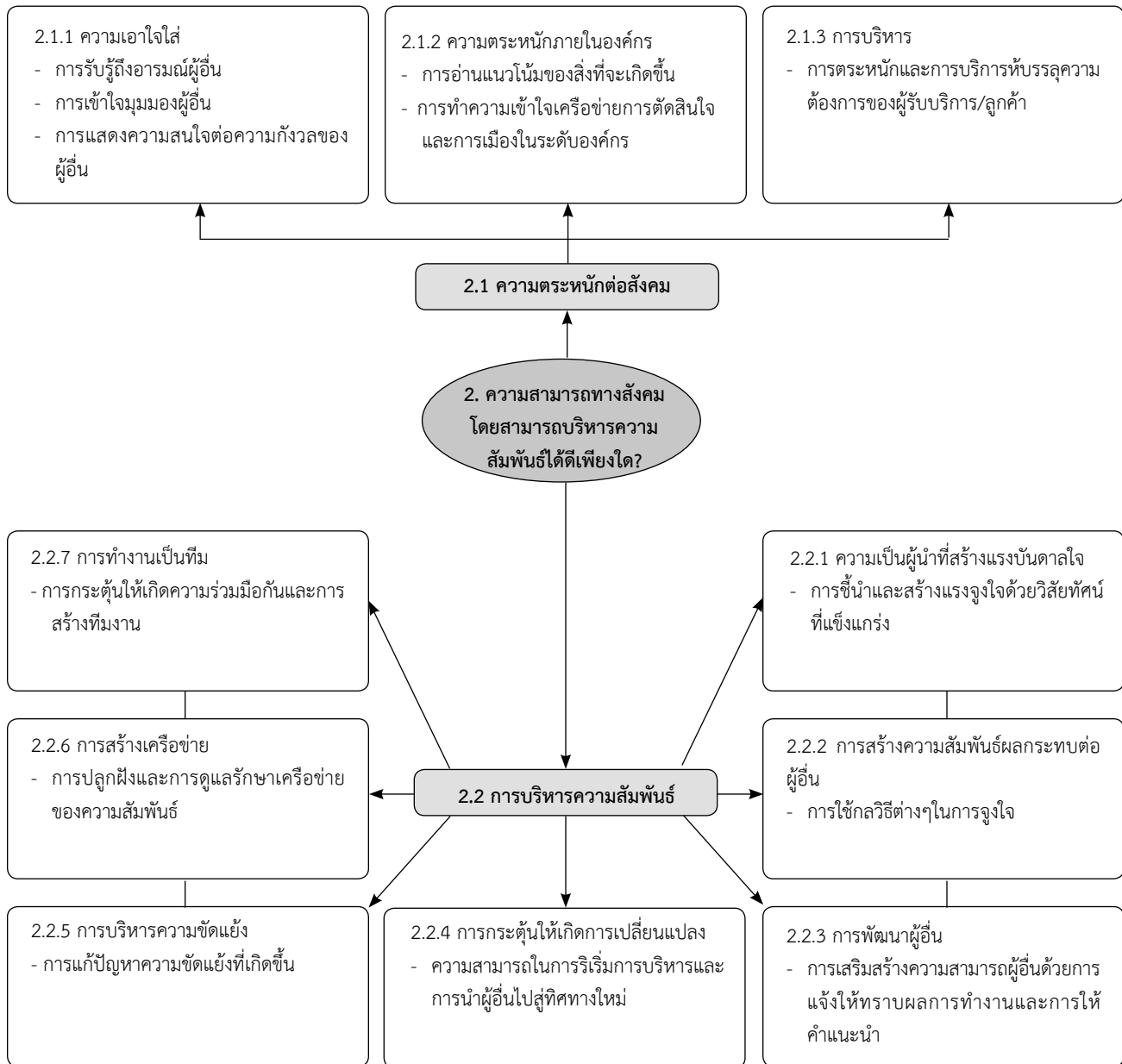
นอกจากนั้นผู้นำที่ทรงพลัง จะช่วยผสมผสานองค์ประกอบทางการเงิน ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรสินทางปัญญา ลักษณะแวดล้อม และสังคมให้กลายเป็นการบูรณาการอย่างลงตัวสำหรับการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลภายในองค์กรแต่อย่างไรก็ตามการสร้างพลัง ไม่ใช่เรื่องง่ายนัก และการคงรักษาพลังเหล่านั้นยากยิ่งกว่า ดังนั้น ผู้นำควรเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับแรงกดดันที่เกิดขึ้นให้จงได้และพึงระลึกเสมอว่า “ผู้นำที่ทรงพลังมากที่สุด คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเชี่ยวชาญมากที่สุด เพื่อผลักดันให้องค์กรก้าวไปสู่ความยิ่งใหญ่ และผู้นำที่ทรงพลังจะต้องสามารถสร้างและคงรักษาความทรงพลังไว้ในความสัมพันธ์ทีมงาน และองค์กรให้ได้อย่างยั่งยืน”

3.2 ความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง (Self-management) หรืออาจกล่าวได้ว่า คือ ความฉลาดทางอารมณ์เป็นจุดเริ่มต้นที่ดี (Emotional Intelligence : EI)

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีส่วนประกอบหลัก 4 ประการ โดยแยกออกเป็น 2 ประการแรกเกี่ยวกับความสามารถทำความเข้าใจ จัดการตนเองและอารมณ์ตนเองได้ดีเพียงใด และอีก 2 ประการเกี่ยวกับความสามารถตระหนักรู้และบริหารอารมณ์ผู้อื่นและสร้างความสัมพันธ์และทำงานภายใต้ระบบสังคมได้ดีเพียงใด ซึ่งสามารถแสดงดังภาพประกอบที่ 1 และภาพประกอบที่ 2 ต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 1 แสดงความสามารถส่วนบุคคลของผู้คนที่ทรงพลังในความสามารถจัดการตนเองได้ดีเพียงใด ?
 กุหลาบ ปุริสาร (2556) ปรับปรุงจาก Richard Boyatzis and Annie Mckee. (2005). Resonant Leadership.



ภาพประกอบที่ 2 แสดงความสามารถส่วนบุคคลของผู้หน้าที่ทรงพลังในความสามารถบริหารความสัมพันธ์ได้ดีเพียงใด ? กุหลาบ บุริสาร (2556) ปรับปรุงจาก Richard Boyatzis and Annie Mckee. (2005). Resonant Leadership.



จากที่นำเสนอมาโดยลำดับจะเห็นได้ว่าการจะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่จำเป็นต้องฉลาดใช้ EQ (Emotional Quotient) หรือมีภาวะผู้นำที่ฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligent Leadership) ดังที่ Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee (2003) ได้เขียนในหนังสือเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยเน้นไปที่ Emotionally Intelligent Leadership และ Primal Leadership ในส่วนของ Goleman ได้ระบุถึงองค์ประกอบของผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์มีหลักการอยู่ 2 ข้อ คือ **หลักข้อ 1.** จะต้องมียุทธศาสตร์การจัดการการบริหารตนเองเป็นหลักใหญ่ (Self-management Skills) และต้องมี 3 องค์ประกอบย่อย คือ 1.) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) 2.) การควบคุมตนเอง (Self-regulation) และ 3.) การมีแรงจูงใจ (Motivation) **หลักข้อ 2.** ความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relationship Skills) ซึ่งประกอบด้วย 1.) การมีความรู้สึกร่วม (Empathy) และ 2.) การมีทักษะในการเข้าสังคม (Social Skills) ซึ่งรายละเอียดมีความสอดคล้องดังภาพที่ 1 และภาพที่ 2 ที่นำเสนอไปแล้ว **ดังนั้นจึงสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ทรงพลัง ได้ดังนี้**

1. สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นได้
2. สามารถมีสภาวะทางอารมณ์เชิงบวกให้เกิดขึ้นจากความหวังได้
3. สามารถเข้าถึงผู้อื่นได้
4. สามารถทราบถึงความคิด และจิตใจของผู้อื่นได้
5. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ และแสดงออกถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งได้
6. สามารถใส่ใจถึงความเป็นตัวตนของตนเอง และมีความสอดคล้องกับตนเอง ผู้อื่น รวมถึงสิ่งแวดล้อมได้ด้วย

สำหรับองค์ประกอบของการบริหารจัดการตนเอง (Self Management) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ดังนี้

1. การควบคุมอารมณ์ของตนเอง

2. ความโปร่งใส
3. การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง
4. การมุ่งมั่นในความสำเร็จ
5. การริเริ่ม สร้างสรรค์
6. การมองโลกในแง่ดี

สำหรับรายละเอียดขององค์ประกอบพอจะกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการตนเอง เป็นความสามารถในการบริหารจัดการตนเองได้อย่างเหมาะสม ผู้นำที่รู้จักจัดการกับตัวเองได้ดีและถูกต้อง จะรู้ถึงความสามารถของตนเอง ตลอดจนถึงข้อจำกัดในความสามารถของตนเอง ตลอดจนถึงข้อจำกัดในความเข้มแข็งที่ตนเองมีอยู่ ผู้นำประเภทนี้จะแสดงออกถึงความดีงามในการเรียนรู้ว่า สิ่งใดที่พวกเขาจำเป็นต้องพัฒนาให้ก้าวหน้า และยินดีในคำวิพากษ์วิจารณ์ที่สร้างสรรค์ และรู้ว่าจะเกิดผลอย่างไร

การบริหารจัดการตนเอง สืบเกิดได้จาก การควบคุมอารมณ์ตนเอง ความโปร่งใสและซื่อสัตย์ สุจริต การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง ความมุ่งมั่นในความความสำเร็จ การริเริ่มสร้างสรรค์ และการมองโลกในแง่ดี

การควบคุมอารมณ์ตนเอง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำ ผู้นำต้องควบคุมสติและอารมณ์ของตนเองให้อยู่ในสภาวะที่ถูกต้องอยู่เสมอ ผู้นำที่มีความสามารถในการควบคุมตนเอง จะมีภาพพจน์ที่ดีและห่างไกลจากความชั่วร้าย ความโปร่งใส ของผู้นำมาจากความซื่อสัตย์สุจริต และความจริงใจโดยเฉพาะความซื่อสัตย์สุจริต จะก่อให้เกิดความศรัทธาต่อตัวผู้นำ และการนำไปสู่การมีบารมีในที่สุด ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ดีในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป จะทำให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการปรับตัวของผู้นำเริ่มจากการรับรู้และเรียนรู้ในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปของบริบทแวดล้อมตลอดเวลา ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในผลสำเร็จจะมีมาตรฐานของตนเอง ที่จะขับเคลื่อนสู่การค้นหา พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ทั้งที่เป็นไปเพื่อตนเอง และองค์การโดยจะวางอยู่บนเป้าหมายที่มีคุณค่าและตรวจสอบได้ ความคิดริเริ่ม ผู้นำจะฉวยทุกโอกาสที่ผ่านเข้ามา พวกเขาจะไม่รีรอที่จะสร้างงานใหม่ แต่จะนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาใหม่ๆ อยู่



เสมอ ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีจะหมุนตัวเองได้รอบตัว มองเห็นโอกาสมากกว่าการเอาโอกาสมาขัดขวางความก้าวหน้า ผู้นำประเภทนี้จะมองคนอื่นในแง่ดีเสมอ มีความปรารถนาดีกับทุกคน และมีความสามารถในการพิจารณาว่า แต่ละคนในองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทุกโอกาสหากพวกเขาได้รับการฝึกฝนที่ดี

กล่าวโดยสรุป ผู้นำที่ทรงพลังจำเป็นต้องจัดการกับภาวะที่เกิดขึ้นให้ได้อย่างมีสติ ด้วยการก้าวออกจากโครงสร้างที่บ่อนทำลายตนเอง และต้องสามารถฟื้นฟูสภาพร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ ให้มีพลัง สามารถเอาชนะผลกระทบในทางลบ ซึ่งเกิดจากความเครียดได้ การเป็นผู้นำที่ทรงพลังไม่ได้เกิดขึ้นจากความบังเอิญ แต่ความเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่เป็นผลเกิดจากการทำงานอย่างโดยจำเป็นต้องค้นหาเป้าหมายที่ชัดเจนกับตนเอง ตระหนักถึงตนเองและผู้อื่นอย่างสมบูรณ์ด้วยความเป็นมนุษย์ทั้งความคิด จิตใจร่างกาย และจิตวิญญาณและผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องก่อให้เกิดพลังภายในตนเอง และแพร่กระจายพลังไปสู่ผู้อื่นให้สำเร็จ รวมถึงต้องยืนยงในค่านิยมของตนเอง และแสดงความใส่ใจต่อผู้อื่นอย่างแท้จริง

3.3 ความสามารถในการตระหนักรู้ต่อสังคม (Social Awareness) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

3.3.1 การเข้าใจผู้อื่น

3.3.2 การตระหนักในบทบาทขององค์กรที่มีต่อสังคม

3.3.3 การบริการ

การตระหนักรู้ต่อสังคม เป็นการพิจารณาตนเองว่ามีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น ตลอดจนเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้มากน้อยเพียงไร การตระหนักรู้ต่อสังคมสังเกตได้จากความเอาใจใส่ ความตระหนักภายในองค์กร และการบริการ

การร่วมรับรู้หรือความเอาใจใส่ เป็นการรับรู้ถึงอารมณ์ผู้อื่น การเข้าใจในมุมมองของผู้อื่น การแสดงความสนใจต่อความกังวลของผู้อื่น ผู้นำที่มีการเอาใจใส่ ผู้นำที่มีความฉลาด รู้เท่าทันสังคม สามารถกำหนดนโยบาย

ได้อย่างรอบคอบ ชาญฉลาด สามารถค้นหาเครือข่ายความสัมพันธ์ของสังคมได้ และสามารถเข้าใจในพลังความสัมพันธ์ ผู้นำประเภทนี้จะเข้าใจพลังแห่งนโยบายของการทำงานในองค์กรเท่าๆกับการขึ้นนำด้วยคุณค่าของคุณธรรม และจริยธรรมที่สำคัญผู้นำที่มีจิตเป็นสาธารณะจะใช้ความสามารถของตนเองส่งเสริมบรรยากาศเพื่อที่จะให้ทุกคนเข้าถึงเป้าหมายของการทำงานก่อให้เกิดความประทับใจต่อผู้ที่ได้ปฏิสัมพันธ์ด้วย เกิดความรักและทุ่มเทในงานที่ทำ

3.4 ความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

3.4.1 การสร้างแรงจูงใจ

3.4.2 การสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น

3.4.3 การสร้างผู้นำใหม่

3.4.4 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.4.5 การบริหารความขัดแย้ง

3.4.6 การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารความสัมพันธ์ เป็นความสามารถในการสร้างและดำรงความสัมพันธ์ของผู้อื่นประกอบด้วยความเป็นผู้นำที่มีแรงบันดาลใจการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การบริหารความขัดแย้ง การสร้างเครือข่ายและการทำงานเป็นทีม

การบริหารความสัมพันธ์ สังเกตได้จาก การจูงใจ การสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น การสร้างผู้นำใหม่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง และการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งพอจะประมวลคุณลักษณะผู้นำที่สามารถบริหารความสัมพันธ์ คือ

1. ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ จะสามารถทำได้ด้วยพลังสองอย่างคือ **การขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์ และการสอดประสานความรู้สึกของตัวเองกับผู้อื่น** ที่สามารถทำให้บุคคลอื่นเข้าร่วมเป็นองค์การและเป็นหมู่คณะตามที่เขาต้องการ ผู้นำประเภทนี้จะมอบสิ่งดีๆ ให้คิดทุกวันพร้อมกับสามารถสร้างสรรค์ความสนุกสนาน ความท้าทายในการทำงานได้ตลอดเวลา ในขณะที่สามารถมีอิทธิพลและเป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ผู้นำ

ที่มีอิทธิพลสามารถชักนำและก่อให้เกิดพันธกิจระหว่างคนในองค์กรได้ตลอดเวลา ผู้นำที่ยอมรับความสามารถของคนอื่นมาหาว่าเพราะในจิตวิญญาณของตนเองจะแสดงออกถึงการสนใจผู้อื่นอย่างจริงจังและจริงใจ ซึ่งจะทำให้ผู้อื่นเข้ามาช่วยเหลือและปฏิบัติตามอย่างไม่มีเงื่อนไขด้วยความเข้าใจในเป้าหมาย เข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละคนและยังสามารถเป็นที่ปรึกษาและผู้สอนที่ดีอีกด้วย

2. ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนความรู้สึกมาเป็นจิตสำนึก สามารถจะจดจำสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงได้ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้นำจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี ผู้นำที่ขจัดความขัดแย้งได้ดีที่สุดคือผู้นำที่สามารถที่จะนำผู้ตามทั้งหมดให้อยู่ภายใต้ความแตกต่างทางความคิด แล้วค้นหาความคิดที่เป็นพื้นฐานของคนทุกคนมาวิเคราะห์ จากนั้นจะชักนำด้วยพลังแห่งความคิดของแต่ละคนสู่การร่วมคิดและร่วมแสวงหาเหตุผลร่วมกัน

3. ผู้นำที่สามารถสร้างเครือข่ายได้ดี จะเป็นผู้นำที่มีความเป็นมิตรกับทุกคน มองโลกแง่บวก อย่างไรก็ตาม การสร้างเครือข่ายมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การรักษาเครือข่าวนั้นให้อยู่ในสภาพที่พร้อมที่แสดงพลังออกมา ผู้นำที่นิยมชมชอบในการทำงานเป็นทีมจะสามารถชักนำทุกคนมาสู่ความกระตือรือร้นและเสียสละเพื่อทีมงาน หมู่คณะ ทุกคนในทีมจะเสียสละเพื่อความก้าวหน้าของทีมงานที่สำคัญทุกคนในหมู่คณะจะมีความสัมพันธ์ที่ราบรื่นเหนียวแน่นเป็นพันธะต่อกันแทนที่จะเป็นพันธะตามที่กฎระเบียบได้วางไว้

ดังนั้นในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จต้องอาศัยพลังที่สำคัญคือ พลังความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ซึ่งโดยทั่วไป องค์กรมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรทั้งแบบสามัคคี และแบบแตกสามัคคี ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงสุดจะมีแต่ความสัมพันธ์แบบสามัคคี และใช้ความสัมพันธ์ด้านบวก ด้านดีต่อกัน แต่ละคนสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานด้วยจุดแข็งของตนเองและประสานกับจุดแข็งของเพื่อนร่วมงาน ทุกคนจะเปล่งประกายความเชื่อมั่นและความหวังร่วมกัน เคารพกัน เห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ที่สำคัญคือมีเมตริตต่อกัน จึงเป็นหน้าที่

ของผู้นำองค์กรที่จะบริหารความสัมพันธ์ในองค์กรให้เป็นไปในด้านบวก ที่สำคัญต้องเรียนรู้ที่จะบริหารความสัมพันธ์กับชั่วคราวกันข้าม ให้เกิดความร่วมมือให้มากที่สุดเปรียบได้กับ วิทยากรที่ต้องควบคุมอารมณ์ของนักดนตรีให้บรรเลงเสียงเพลงได้อย่างไพเราะฉันทัน ผู้นำก็จำเป็นต้องบริหารอารมณ์และความสัมพันธ์ของทุกคนในองค์กรให้มีพลังร่วมพื่อที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ฉันทัน

จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำทรงพลังที่กล่าวมาเห็นได้ว่าความตระหนักต่อตนเองและการบริหารจัดการตนเอง เป็นสองปัจจัยแรกที่ผู้นำต้องพิจารณาว่าสามารถทำความเข้าใจ จัดการตนเองและจัดการอารมณ์ของตนเองได้ดีเพียงไร ส่วนสององค์ประกอบหลักคือ ความตระหนักต่อสังคม และการบริหารความสัมพันธ์เป็นตัวบ่งชี้ว่า ผู้นำสามารถตระหนักและบริหารอารมณ์ของผู้อื่นได้อย่างไร ส่วนความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และมีความเฉียบแหลมในวิสัยทัศน์เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ซึ่งสังคมไทยก็มีตัวอย่างเชิงประจักษ์มากมาย โดยเฉพาะตัวอย่างผู้นำทางการเมือง ที่เห็นได้ว่า ผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ จะได้รับการยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สามารถครองใจและทรงพลังในการจูงใจอยู่เสมอ องค์ประกอบสำคัญทั้งหมดที่กล่าวมาจึงเป็นการสนับสนุนต่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่ทรงพลังทั้งสิ้น

4. กระบวนการพัฒนาตนเองสู่ภาวะผู้นำที่ทรงพลัง แนวคิดภาวะผู้นำทรงพลัง อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ภาวะผู้นำนั้นสามารถพัฒนาและฝึกฝนได้ เพียงแต่ผู้นำเหล่านั้นจะให้ความสำคัญในการฝึกฝนมากน้อยเพียงไร กระบวนการพัฒนาตนเองสู่การเป็นภาวะผู้นำที่ทรงพลัง ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้ (Boyatzis and McKee,2002)

4.1 การวิเคราะห์ตัวตนในอุดมคติ ในขั้นตอนนี้ ผู้นำต้องวิเคราะห์ตนเองว่า ต้องการอะไรจากชีวิต เป้าหมายของชีวิต คืออะไร ที่สำคัญ ในการวิเคราะห์ตัวตนในอุดมคติต้องกล้าที่ฝัน กล้าจินตนาการ เพื่อสรุปให้ได้ว่า



ภาพลักษณ์ใหม่ที่ผู้นำต้องการจะเป็นอย่างไร ในการวิเคราะห์ตัวตนอุดมคติ ผู้นำต้องตอบคำถามตัวเองให้ได้ว่า ตนต้องการจะเป็นผู้นำแบบใด มีใครเป็นแรงบันดาลใจหรือต้นแบบในใจ การวิเคราะห์อุดมคติจึงเป็นก้าวแรกของการก้าวสู่ภาวะผู้นำทรงพลัง ที่มีความฝันและจินตนาการเป็นตัวผลักดัน ผู้นำจึงไม่ควรเฉยชากับความฝันและความมุ่งมั่นของตนเอง

4.2 การวิเคราะห์ตัวตนที่แท้จริง ในการวิเคราะห์ตัวตนที่แท้จริง ต้องอาศัยความกล้าหาญเป็นอย่างมาก ผู้นำต้องวิเคราะห์อย่างตรงไปตรงมา และอาจจะต้องอาศัยความเห็นของผู้อื่นที่อยู่ใกล้ชิด หรืออาศัยผลการประเมินด้วยวิธี 360 องศา หรือนำกระบวนการ SWOT Analysis ที่ใช้ในการวิเคราะห์ องค์การมาใช้วิเคราะห์ตัวบุคคลเพื่อหาจุดแข็ง จุดดีของตัวเอง ไปพร้อมๆ กับค้นหาจุดอ่อนหรือประเด็นที่ต้องแก้ไขปรับปรุง ตลอดจนวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งหลายหน่วยงานได้นำไปประยุกต์ใช้กับบุคลากร

เมื่อผ่านการวิเคราะห์ตัวตนในอุดมคติ และตัวตนที่แท้จริงแล้ว ข้อมูลที่ผู้นำได้มา คือ ระยะห่างระหว่างตัวตนในอุดมคติ และตัวตนที่แท้จริง ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ต้องแก้ไข ในขณะที่ต้องไม่ลืมจุดแข็งที่เป็นจุดทับซ้อนระหว่างตัวตนที่แท้จริงและเป็นจุดที่ต้องส่งเสริมพัฒนาให้เข้มแข็งยิ่งขึ้นต่อไป

4.3 แผนการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างจุดแข็ง ผู้นำที่ผ่านขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาถึงขั้นที่ 3 ได้จะเป็นผู้นำที่ตั้งใจจริง เพราะในความเป็นจริงแล้วทุกคนรู้จักจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองอยู่แล้ว แต่ไม่เข้มแข็งพอที่จะกำจัดจุดอ่อน และไม่ใส่ใจจะพัฒนา จุดแข็งของตนเองให้สู่ความเชี่ยวชาญ การพัฒนาจึงไม่เกิดขึ้น ผู้นำเหล่านั้นก็จะอยู่กับที่ และรอวันที่อ่อนโรยไปกับกาลเวลาและสถานการณ์ ในขณะที่ผู้นำที่ตั้งใจจริงและมีแผนเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ในตัวตนอุดมคติที่อยากเป็นได้

4.4 การฝึกฝนนิสัยใหม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่นำไปสู่ตัวตนในอุดมคติ เช่น อยากรับผิดชอบ มีวิสัยทัศน์ที่เฉียบแหลม ก็ต้องเป็นนักอ่าน นักคิด

และแสวงหาเวทีที่จะได้แสดงวิสัยทัศน์นั้นออกไปให้กับสังคมได้รับรู้ และวิพากษ์ เพื่อจะได้นำมาแก้ไขจุดอ่อนต่อไป

4.5 การพัฒนาพฤติกรรมไปสู่ความเชี่ยวชาญ เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะก้าวไปสู่ภาวะผู้นำทรงพลัง เพราะเริ่มที่จะมีผู้คนแสดงอาการยอมรับในความเชี่ยวชาญที่ฝึกฝนมาเป็นอย่างดี และความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เหล่านี้เองที่จะเป็นพลังในการจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม สภาวะที่เกิดขึ้นเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำที่แท้จริง

บทสรุป

ภาวะผู้นำที่ทรงพลัง ไม่ใช่สภาพที่คงที่ หรือเปลี่ยนแปลงไม่ได้ หากแต่สามารถสร้างขึ้นหรือถอดถอนได้ หากผู้นำเหล่านั้นไม่สนใจรักษาไว้ ที่สำคัญ หัวใจของการพัฒนาภาวะผู้นำคือ การลงมือปฏิบัติสถาบันในประเทศไทยเองได้จัดให้มีรายวิชา และหลักสูตรอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำมากมาย แต่มักจะจบด้วยเนื้อหาสาระมากกว่าลงมือปฏิบัติ ผู้เรียนหรือผู้เข้าร่วมอบรมทุกคนรู้ว่า ผู้นำที่ดีมีลักษณะอย่างไรแต่ไม่สามารถนำพาตนเองไปสู่จุดนั้นได้ เพราะขาดการฝึกฝน ขาดการปฏิบัติที่จริงจัง ภาวะผู้นำจึงอยู่ในสภาพที่ถดถอยและไร้พลังในที่สุด

สำหรับบทสรุปนี้ขอนำเสนอผลงานวิจัยเชิงคุณภาพของ กุหลาบ ปุริสาร (2556) ที่พบว่าความเป็นผู้นำที่ทรงพลังของ ศาสตราจารย์.ดร.นพ.กระแสด ชนระวงศ์ **คุณหมอแมกไซไซ** เมื่อปี 2516 แน่นนอนไม่ได้เกิดขึ้นจากความบังเอิญแต่**ความเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่**เป็นผลที่เกิดมาจากการทำงานอย่างหนัก ตลอดชีวิตในวัย 80 ปีของท่าน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการผู้นำที่ทรงพลังจำเป็นต้องอาศัยการค้นหาเป้าหมายที่ชัดเจนให้กับตัวเองรวมถึงการใช้ชีวิตอยู่กับเป้าหมายดังกล่าวทุกวัน นอกจากนั้น จะต้องตระหนักถึงตนเองและผู้อื่นอย่างสมบูรณ์ด้วยความเป็นมนุษย์ทั้งความคิด จิตใจ ร่างกาย และจิตวิญญาณ ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า การเป็นผู้นำที่ทรงพลังหรือ**ผู้นำที่ยิ่งใหญ่** ต้องก่อให้เกิดพลังภายในตนเองและแพร่กระจายพลังเหล่านี้ไปสู่ผู้อื่นให้สำเร็จซึ่งผลจากวิจัยเอกสาร จำนวนไม่ต่ำกว่า 10

เล่ม ที่เขียนเกี่ยวกับชีวิตและผลงานของ ศ.ดร.นพ.กระแส
ชนะวงศ์ พบว่าท่านเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำในหลากหลาย
รูปแบบ อาทิ เช่น ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary
Leadership) ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาารมี (Charismatic
Leadership) ภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership)
ภาวะผู้นำแบบสอนงาน (Coaching Leadership) ภาวะ
ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ภาวะผู้นำเชิง
มนุษยสัมพันธ์ (Relational Leadership) ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และรวม
ถึง ศ.ดร.นพ.กระแส ชนะวงศ์ เป็นผู้นำที่ทรงพลัง ด้วย
คุณสมบัติที่โดดเด่น คือ

1) เป็นผู้สร้างแนวทางและเป็นตัวอย่างที่ดีใน
การสร้างแรงบันดาลใจ 2) เป็นผู้สร้างแนวทางและเป็น
ตัวอย่างที่ดีในการสร้างสภาวะทางอารมณ์เชิงบวกให้เกิด
ความหวัง 3) เป็นผู้สร้างแนวทางและเป็นตัวอย่างที่ดีใน
การเข้าใจผู้อื่น และ 4) เป็นผู้สร้างแนวทางและเป็น
ตัวอย่างที่ดีในการใส่ใจต่อความเป็นตัวตนของตนเอง
และผู้อื่น เป็นต้น (กระแส ชนะวงศ์, 2546, 2554, Krasae
Chanawong, 2012 and Laurie, 2009)

ในตอนท้ายของบทความนี้จึงขอฝากข้อคิดที่ว่า
“ไม่มีอะไรที่เราทำไม่ได้ ยกเว้นจะไม่ลงมือทำ” โดย
เหมาะในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ทรงพลังของเราเองให้
อยู่ในระดับสูงสุดอย่างต่อเนื่อง

“สิ่งที่คุณทำได้

หรือฝันว่าคุณทำได้

จงเริ่มทำมันเสีย

ความกลัวมีทั้งอัจฉริยภาพ

พลัง และเวทมนตร์

อยู่ในตัวมันเอง”

เอกสารอ้างอิง

1. กระแส ชนะวงศ์. (2554). **ความสำเร็จอยู่แค่เอื้อม**. พิมพ์ครั้งที่ 9 สำนักพิมพ์พีมีเดีย, กรุงเทพฯ
2. กุหลาบ ปุริสาร. (2556). **ภาวะผู้นำ**. เอกสารประกอบการสอน วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย ขอนแก่น.
3. กุหลาบ ปุริสาร. (2556). **ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาารมีของผู้บริหารระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย : กรณีศึกษา ศาสตราจารย์ ดร.นพ. กระแส ชนะวงศ์ “คุณหมอแมกไซไซ”**. วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย.
4. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2546). **เอกสารสรุปคำบรรยายพิเศษ เรื่อง Introduction to Edocational Reform, SWOT and Leadership**. โดย ศาสตราจารย์ ดร.นพ.กระแส ชนะวงศ์.
5. Boyatzis, R. A. Mckee, and D. Goleman. (2002). **Reawakening Your Passion for Work**. Harward Business Review, April 2002, pp. 86-96.
6. Daniel Goleman (2000). **Leadership That Gets Results**. Harvard Business Review, March-April, 2000, pp 78-90.
7. Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, and Annie Mckee. (2003). **Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence**. Boston: Harvard Business School Press.
8. Krasae Chanawongse. (2012). **A Perspective on The Thai Social Dilemma**, Prepared for The 2012 Asia Pacific Security Forum in Jakarta, 5-6 October 2012, Institute for National Policy Research.
9. Laurie, Thompson.(2009). **The Effective Leader: Dr. Krasae’s Executive Intelligence**. Thailand. Data Paer and prints.
10. Richard Boyatzis and Annie McKee. (2005). **Resonant Leadership : Renewing Yourself and Connecting with others Through Mindfulness, Hope And Compassion**. Harward Business School Press.