



ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา : การประยุกต์ใช้ประสาทวิทยาศาสตร์กับภาวะผู้นำ
และการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่



คุณฐีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2562



**NEUROLEADERSHIP: APPLYING NEUROSCIENCE TO LEADERSHIP
AND NEW PUBLIC MANAGEMENT**



**BY
SUTTIPONG KIARTIVICH**

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

**A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY IN PUBLIC ADMINISTRATION
INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC POLICY**

GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2019

คชฎีนิพนธ์เรื่อง

ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา : การประยุกต์ใช้ประสาทวิทยาศาสตร์กับภาวะผู้นำ
และการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

โดย

สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาคชฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2562

ศ.ดร.ธีรภัทร์ เสรีรังสรรค์
ประธานกรรมการสอบและ
ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

ศ.ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ
กรรมการ

รศ.ดร.จุมพล หนิมพานิช
กรรมการ

ดร.เฉลิมพร เข่นเขือก
กรรมการ

ศ.(พิเศษ) ดร.เอนก เหล่าธรรมทัศน์
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผศ.ร.ต.หญิง ดร.วรรณิ์ สุขสาตร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

25 มกราคม 2563

Dissertation entitled

**NEUROLEADERSHIP : APPLYING NEUROSCIENCE TO LEADERSHIP
AND NEW PUBLIC MANAGEMENT**

by

SUTTIPONG KIARTIVICH

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Doctor of Philosophy in Public Administration

Rangsit University
Academic Year 2019

Prof. Thirapat Serirangsan, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Prof. Tin Prachyapruit, Ph.D.
Member

Asst. Prof. Jumpol Nimpanich, Ph.D.
Member

Chalernporn Yenyuak, D.P.A.
Member

Prof. Anek Laothamatas, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plт.Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

January 25, 2020

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณ ศ. (พิเศษ) ดร.เอนก เหล่าธรรมทัศน์ เป็นอย่างสูง ที่ท่านเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ ท่านสละเวลาอันมีค่าให้ ความกรุณา เมตตา ช่วยควบคุมการวิจัย ช่วยวางแนวทางให้คำแนะนำ ปรึกษา ตลอดจนตรวจและ แก้ไขคุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งใจและสำนึกในพระคุณของท่าน อาจารย์เป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบ คุษฎีนิพนธ์ อันประกอบด้วย ศ.ดร.ธีรภัทร์ เสรีรังสรรค์, ศ.ดร.ดิน ปรัชญพฤทธิ, รศ.ดร.จุมพล หนิมพานิช, ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก และ ศ. (พิเศษ) ดร.เอนก เหล่าธรรมทัศน์ ที่กรุณาตรวจสอบแก้ไขคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความเรียบร้อย สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณ ดร.อาทิตย์ อุไรรัตน์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยรังสิต ที่กรุณามอบทุนการศึกษาปริญญาเอกให้กับผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลหลักทุกท่านที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์จนผู้วิจัยได้ข้อมูลที่ เพียงพอต่อการเขียนคุษฎีนิพนธ์นี้จนสำเร็จเรียบร้อย ขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ ทุกคนที่ให้กำลังใจ และให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณทุกๆ ท่าน รวมทั้งท่านที่มีได้กล่าวนามมาใน ที่นี้ ซึ่งได้มีส่วนช่วยให้คุษฎีนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลงได้อย่างสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอกราบระลึกถึงและขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่สนับสนุนและให้กำลังใจ งานวิจัยสำเร็จด้วยดี และอบรมสั่งสอนให้ผู้วิจัยระลึกถึงการนำเอาความรู้ที่ร่ำเรียนมาทำ ประโยชน์ตอบแทนให้แก่แผ่นดิน

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาพระคุณบิดา มารดาและ บูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนวิชาความรู้ และให้ความเมตตาแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด และเป็น กำลังใจสำคัญที่ทำให้การศึกษาวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย
ผู้วิจัย

5906956 : สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย
 ชื่อคุณิพนธ์ : ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา : การประยุกต์ใช้ประสาทวิทยาศาสตร์กับ
 ภาวะผู้นำ และการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
 หลักสูตร : ปรัชญาคุณิบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 อาจารย์ที่ปรึกษา : ศ.(พิเศษ) ดร.เอนก เหล่าธรรมทัศน์

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาของผู้นำรุ่นใหม่ในภาครัฐ และศึกษาแนวทางการบริหารจัดการแนวใหม่ในภาครัฐ ตลอดจนการประยุกต์ใช้ประสาทวิทยากับ ภาวะผู้นำของผู้นำรุ่นใหม่กับการบริหารจัดการแนวใหม่ในภาครัฐของประเทศไทยกับต่างประเทศ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยการวิจัยเชิงเอกสาร และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กับผู้จัดการฝ่ายจำนวน 10 คน จากองค์การรัฐวิสาหกิจ จำนวน 10 แห่ง และหน่วยงานอื่นๆ ใน ภาครัฐ

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาได้รับความสนใจจากผู้นำรุ่นใหม่ในองค์การ รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานภาครัฐ โดยผู้นำรุ่นใหม่เข้าใจกลไกทางระบบประสาทจิตใจ อารมณ์ สังคมของมนุษย์ และการทำงานของสมองอย่างชัดเจน การประยุกต์ใช้วิชาประสาทวิทยาร่วมกับ ภาวะผู้นำของผู้นำรุ่นใหม่ภาครัฐทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นเรื่องที่จำเป็น เพราะทำให้ผู้นำ รุ่นใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและการบริหารงานได้ดีขึ้น ส่วนการประยุกต์ใช้ ประสาทวิทยากับการบริหารจัดการแนวใหม่ในภาครัฐของประเทศไทยกับต่างประเทศ สามารถ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานได้ เพราะแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่นี้ สามารถ ประเมินจากผลผลิต การปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของประชาชนบนพื้นฐานของความ โปร่งใสและการส่งเสริมให้มีการแข่งขัน นอกจากนี้การตรวจสอบบทบาทภาครัฐควรเน้นการ เสริมสร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบ ปรับปรุงการจัดการด้านการเงินและการบัญชี ปรับเปลี่ยน บทบาทจากผู้ปฏิบัติมาเป็นผู้กำกับดูแล มุ่งเน้นผลลัพธ์ ปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ ในการบริการ และการจัดการเพื่อการเปลี่ยนแปลง

(จำนวนหน้า 129 หน้า)

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา, การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

5906956 : Suttipong Kiartvich
 Dissertation Title : Neuroleadership : Applying of Neuroscience to Leadership and
 New Public Management
 Program : Doctor of Philosophy in Public Administration
 Dissertation Advisor : Prof. Anek Laothamatas, Ph.D.

Abstract

This research aimed to study the neuroleadership of modern leaders in the government sector and to investigate new public management as well as the applying of neuroleadership to their leadership and the applying of neuroscience to the new public management in Thailand and foreign countries. This qualitative study was conducted on the basis of document analysis. The data were obtained from in-depth interviews with 10 key informants who were personnel managers from 10 state enterprises and government agencies.

According to the result, neuroleadership was considered to be of great interest to modern leaders. They were found to understand the neurological mechanisms, mind, emotions, human society, and how the brain works clearly. The applying of neuroscience to leadership was found to be a necessity for modern leaders in the government sector in Thailand and foreign countries because neurological mechanisms could help them adjust to their work environment. Neuroscience was found to be significant for new public management in Thailand and abroad since new public management could be carried out through the evaluation of production, operation, and public participation. The research recommended that new public management should be conducted on the basis of transparency and the promotion of competitiveness. In addition, the internal audit should emphasize the promotion of consciousness and responsibility, the improvement of accounting and financial systems, and the promotion of role change (from an operator to a supervisor) with an emphasis on outcome orientation, efficiency, effectiveness, quality of services, and management for change.

(Total 129 pages)

Keywords: Neuro Leadership, New Public Management

Student's Signature Dissertation Advisor's Signature

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย		ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		ง
กิตติกรรมประกาศ		จ
สารบัญ		ฉ
สารบัญตาราง		ช
สารบัญรูป		ฅ
บทที่ 1	บทนำ	1
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
	1.3 คำถามการวิจัยวิจัย	5
	1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	6
	1.5 นิยามศัพท์	6
	1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย	7
	1.7 การวิเคราะห์ข้อมูล	8
บทที่ 2	วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
	2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	10
	2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา	30
	2.3 แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่	42
	2.4 แนวคิดเกี่ยวกับหลักประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	47
	2.5 ยุทธศาสตร์ประเทศไทย (พ.ศ. 2561 – 2580)	49
	2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	56
บทที่ 3	ระเบียบวิธีการวิจัย	61
	3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	61

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	61
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	62
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	64
บทที่ 4 ผลการวิจัย	65
4.1 ผลการศึกษาวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ มีรูปแบบที่สำคัญอย่างไร และเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จอย่างไร	65
4.2 ผลการทดสอบวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐแนวใหม่ให้ เป็นไปอย่างเข้มแข็งและยั่งยืนได้หรือไม่อย่างไร	97
4.3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานเพื่อพัฒนาด้านทรัพยากร มนุษย์ มีรูปแบบอย่างไร	101
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	104
5.1 สรุปผลการวิจัย	105
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	112
5.3 ข้อเสนอแนะ	117
บรรณานุกรม	119
ประวัติผู้วิจัย	129

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎี 3-D management Style	22
4.1	แสดงผลสรุปด้านสถานะ	92
4.2	แสดงผลสรุปด้านความมั่นคงแน่นอน	93
4.3	แสดงผลสรุปด้านความมีอำนาจ	94
4.4	แสดงผลสรุปด้านความสัมพันธ์	95
4.5	แสดงผลสรุปด้านความยุติธรรม	96



สารบัญรูป

รูปที่

หน้า

2.1 แผนภูมิแสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และกระบวนการ

15



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พัฒนาการของรูปแบบการบริหารงานภาครัฐ ได้มีความพยายามพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งเน้นประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐให้เพิ่มมากขึ้น โดยได้นำแนวคิดการจัดการภาครัฐที่มีการบูรณาการหลักคิดในรูปแบบต่างๆ มาปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หรือบริบทการบริหารภาครัฐนั้นๆ ภายใต้อำนาจสำคัญคือ ยุทธศาสตร์คุณภาพชีวิตประชาชนในประเทศให้มีระดับคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ภายใต้อำนาจโครงสร้างพื้นฐานที่สมบูรณ์ สร้างประโยชน์ สร้างบริการสาธารณะให้กับทุกภาคส่วน ได้อย่างเท่าเทียม และทั่วถึง อย่างเป็นธรรม

ตามยุทธศาสตร์ชาติที่ถือเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน อันจะก่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ที่กำหนดขึ้นท่ามกลางภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมในทุกด้าน ส่งผลให้หน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐที่ต้องปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ชาติ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีขึ้นในทุกๆ มิติ ซึ่งการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ อย่างเป็นรอบคอบนั้น ภาครัฐจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ชัดเจนและเพียงพอต่อการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ จึงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร และจากการมีข้อมูลสารสนเทศในมิติต่างๆ เป็นจำนวนมากนั้นเอง ผู้บริหารจึงต้องอาศัยหลักการบริหารอย่างมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้แทนจากทุกภาคส่วน ได้เข้าร่วมวิเคราะห์ ร่วมวางแผน ร่วมแก้ไขปัญหา และอื่นๆ โดยอาศัยทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน อีกทั้ง ได้นำหลักแนวคิดของภาคเอกชน (Private Sector) เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการบริหารงานภาครัฐ รวมถึง การบริการงานสาธารณะให้กับประชาชน ในมิติของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดสำคัญประการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ ในการบริหารงานภาครัฐ เกิดความคุ้มค่าและประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะ

ตามที่ยุทธศาสตร์ชาติได้กำหนดไว้ 6 ด้านสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน และเป็นประโยชน์กับประชาชนในทุกช่วงวัย ตั้งแต่วัยเด็ก วัยผู้ใหญ่ และ วัยสูงอายุ ซึ่งแต่ละด้านของยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วย ด้านความมั่นคง (Security) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (Social Cohesion and Just Society) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Sustainable Development and Growth) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (Enhancement Human Capital Development and Strengthening) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (Good Governance) และ ด้านการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) กล่าวได้ว่ามุ่งเน้นสร้างการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการตามสถานการณ์ รวมถึงสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และ มีการเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบที่ไม่คาดคิด ซึ่งส่งผลต่อการวางแผน เตรียมพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากผู้บริหารภาครัฐ ที่ผ่านมา การบริหารงานภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลงโดยมีการนำแนวคิดการบริหารงานสาธารณะเข้ามาประยุกต์ใช้ตามหลักการการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ โดยเฉพาะการดำเนินยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ที่มีเป้าหมายสำคัญคือ ต้องการให้คนไทยในอนาคต มีความพร้อมทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา รวมถึงทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศ หรือภาษาที่ 3 และเป็นผู้มีคุณธรรมในการปฏิบัติงานงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ในด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ พบว่า คนไทยมีคุณภาพชีวิต สุขภาวะ และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยมีความก้าวหน้าการพัฒนามากที่สุดในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา อย่างไรก็ตาม คนไทยยังคงมีความท้าทายในประเด็นของความพร้อมและมีสมรรถนะสำหรับการดำรงชีวิต ในศตวรรษที่ 21 ที่จำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอย่างเร่งด่วนในระยะต่อไป นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมของสังคมและครอบครัวไทยมีบทบาทในการเอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต ได้น้อยลงเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิถีการดำเนินชีวิตของคนไทยในช่วงที่ผ่านมา (รายงานสรุปผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ประจำปี 2562)

จากรายงานผลการดำเนินยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ที่พบว่า มีระดับความคุณภาพชีวิตดีขึ้นนั้น อาจกล่าวได้ว่า ส่วนหนึ่งมาจากการ

ดำเนินการตามแนวนโยบายที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ภายใต้การตัดสินใจ การดำเนินการต่างๆ ของผู้นำในทุกกระดับ ที่ส่งผลให้สังคมไทยสามารถเข้าใจและเห็นคุณค่าในการดำเนินการต่างๆ จากการสะท้อนให้ประชาชนได้รับทราบ รับรู้ถึงสารสนเทศที่แท้จริง และการปฏิบัติตนของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นแบบอย่างให้กับประชาชน ในความสำเร็จของการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติครั้งนี้ ปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและพบว่า ปัจจัยด้าน “ผู้นำ” (Leader) ถือเป็นปัจจัยสำคัญ ถึงแม้จะดูเหมือนคำที่เป็นนามธรรม แต่กล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดเกี่ยวกับภาวะการนำที่ประชาชนไทยคุ้นเคย และ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำถือเป็นการสะท้อนแนวคิดเกี่ยวกับภาวะการนำของผู้นำแต่ละบุคคลได้เป็นอย่างดี

การศึกษาเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) มีแนวคิดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายมาอย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาแนวคิดการศึกษาที่หลากหลาย ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่างๆ ทุกระดับ อาทิ แนวคิดภาวะผู้นำแบบวีรบุรุษ (Heroic Leader Paradigm) ที่มีความเชื่อว่า ภาวะการนำเกิดจากคุณสมบัติพิเศษบางประการ เช่น คุณสมบัติด้านบุคลิกภาพ พฤติกรรม ทักษะ หรือแม้กระทั่งความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นคุณสมบัติเฉพาะของบุคคลให้ก้าวขึ้นเป็นผู้นำได้ ดังที่ อดิสร จันทรสุข (2557) ได้เสนอว่าเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการนำที่มีมาอย่างยาวนาน และมีอิทธิพลมากที่สุดในสังคมทั่วไป แต่อย่างไรก็ตาม ต่อมาพบว่าได้มีความพยายามเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบอื่นเพิ่มเติมขึ้นมา จนถึงภาวะการนำกระบวนการทัศน์ใหม่ (New Paradigm Leadership) ที่ได้นำมิติและวิธีการคิดใหม่ๆ มาสู่การศึกษาภาวะผู้นำ ถือเป็นความท้าทายแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำในรูปแบบเดิมที่ผ่านมา ทั้งด้านแนวทาง วิธีการนำ ความน่าเชื่อถือ ประสิทธิภาพการนำ โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ การสร้างประสิทธิภาพและการนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยพิจารณาว่าการพัฒนาศักยภาพด้านบวกของบุคคล เช่น ด้านความเมตตา กรุณา การตระหนักรู้ตนเอง จะส่งผลให้ตัวบุคคล องค์กร สังคม เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาในเชิงบวก ที่ดีขึ้น ส่งผลให้เกิดความสงบสุขอย่างยั่งยืนต่อไป

ปัจจุบัน ได้มีการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ (Neuro Leadership) ที่ถือเป็นแนวคิดใหม่ที่มีการนำความรู้ และ ผลงานวิจัยทางประสาทวิทยาศาสตร์ การรู้จำ (Cognitive Neuroscience) จิตวิทยาและประสาทพฤติกรรมศาสตร์ (Psychology and Behavioral Neuroscience) มาปรับประยุกต์ใช้เป็นหลักการพื้นฐานของผู้นำประกอบการคิด การวิเคราะห์ การวางแผน และการตัดสินใจ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ตามหลักเหตุผล จากการวางแผน โดยมีปัจจัยร่วมสำคัญนอกจากตัวผู้นำแล้ว ยังได้พิจารณาลักษณะนิสัย

และพฤติกรรมของผู้ร่วมงานในทุกระดับเพิ่มเติม ในด้านการรู้จักวิธีควบคุมอารมณ์ตนเองและผู้อื่น การรู้จักเลือกใช้วิธีการสื่อสาร (Communication) ได้อย่างเหมาะสม ในรูปแบบต่างๆ ทั้งการใช้ภาษาวจนภาษา (Verbal Language) ได้แก่ภาษาพูด และอวจนภาษา (Non-Verbal Language) ได้แก่ ภาษากาย ที่มีอิทธิพล สามารถสร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ และ สร้างทีมงานให้เข้มแข็ง ช่วยกระตุ้นสมาชิกในองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและ สร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร ซึ่งจากการศึกษาถึงวิธีการสื่อสารตามแนวคิดสุนทรียสนทนา (Dialogue) ในบริบทของการปฏิบัติงาน ผู้นำมักจะใช้วิธีการหาจุดอ่อนในความคิดของผู้อื่น พร้อมกับชี้ว่าความคิดของตนเองดีกว่าอย่างไร ด้วยกลยุทธ์การใช้ภาษาที่เหมาะสม ยอมรับได้ โดยให้ความสำคัญกับความรู้สึก เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้อย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเกิดความสำเร็จจากการนำของผู้นำเป็นสำคัญ

ในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ต่างมีผู้นำที่มีรูปแบบที่อาจคล้ายคลึงกัน จนถึง ผู้นำที่มีรูปแบบการนำที่แตกต่างกัน ทั้งผู้นำที่มุ่งเน้นคนหรือต้องการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรให้มากที่สุด จนอาจส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากระดับความสัมพันธ์ที่มีมากระหว่างผู้นำกับลูกน้องจนขาดความเกรงใจในการทำงาน หรือ ผู้นำที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ จนขาดความตระหนักถึงความต้องการของลูกน้อง หรือคุณภาพชีวิตของลูกน้อง รวมถึง ผู้นำที่ขาดความชัดเจนในเป้าหมายการปฏิบัติงาน หรือ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ภายใต้นโยบายที่เป็นระบบ มีหลักเหตุผล สามารถนำผู้ตามให้ก้าวไปข้างหน้าไปพร้อมๆ กัน จากการมีส่วนร่วมระหว่างกันและกัน ให้ทุกคนในองค์กรได้บรรลุเป้าหมายร่วมกันทั้งเป้าหมายในระดับบุคคล และเป้าหมายในระดับองค์กรร่วมกัน โดยไม่เน้นการพิจารณาจากอาวุโสที่เกิดจากอายุการทำงาน หรือตำแหน่งงานเป็นสำคัญ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าผู้นำที่ดีจะช่วยเพิ่มศักยภาพของสมาชิกในองค์กรที่เป็นลูกน้อง ให้ดียิ่งขึ้น และผู้นำที่ดียังคิดบวกที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้ลูกน้องได้กลายเป็นผู้นำที่ดีในอนาคตได้ด้วยตัวเองอีกด้วย

ปัจจุบันพบว่า องค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับการยอมรับจำนวนมากจากประชาชน และ ได้รับการยอมรับในระดับสากล ดังปรากฏจากรางวัล หรือการเติบโตจากผลประกอบการขององค์กรเป็นจำนวนมาก ที่มีผู้นำที่ปฏิบัติหน้าที่นำองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ในรูปแบบที่แตกต่างกัน ผู้นำบางท่านมีบุคลิกภาพ มีพฤติกรรมการทำงาน ที่สะท้อนผ่านผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ทั้งนุ่มนวล แข็งขัน หนักแน่น การแต่งกาย ฯลฯ ดังตัวอย่างเช่น หน่วยงาน

รัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น ประจำปี 2562 เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรรัฐวิสาหกิจ ภายใต้การนำของผู้บริหารรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลนั้น รวมถึงการสร้าง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่นในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยเฉพาะรางวัลผู้นำองค์กรรัฐวิสาหกิจดีเด่นในปี 2562 นี้ ได้แก่ นายฉัตรชัย ศิริไล กรรมการผู้จัดการธนาคารอาคารสงเคราะห์ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงตัวชี้วัดในการประเมินผลเพื่อรับรางวัลดังกล่าวแล้ว พบว่าเป็นการกำหนดตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยให้ความสำคัญในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงคุณสมบัติทั้งลักษณะทางกายภาพที่มีส่วนช่วยกระตุ้น จูงใจลูกน้อง รวมถึงพฤติกรรมแสดงออก การมีส่วนร่วมต่างๆ ส่วนเป็นปัจจัยที่ผู้วิจัยให้ความสนใจที่จะศึกษา โดยที่ผ่านมาการศึกษาผู้นำที่ผู้วิจัยให้ความสำคัญคือความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการนำของผู้บริหารในองค์กรนั้น และได้มีการพัฒนาการศึกษาที่ผ่านมาของผู้วิจัย ได้มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยใช้หลักการทางด้านจิตวิทยาเป็นสำคัญมาโดยตลอด ในการจัดทำคุณลักษณะผู้นำครั้งนี้ ผู้วิจัย จึงมุ่งเน้นศึกษาภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ (Neuro Leadership) จากผู้นำในองค์กรภาครัฐ ที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำผลการศึกษามาประกอบการวิเคราะห์และจัดทำเป็นข้อเสนอรูปแบบ (Model) ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำต่อไป โดยผู้วิจัย ได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษานี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ดังต่อไปนี้

1.2.1 เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์

1.2.2 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์กับการบริหารภาครัฐแนวใหม่

1.2.3 เพื่อเสนอรูปแบบภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ต่อหน่วยงานที่สนใจเพื่อนำไป

ประยุกต์ใช้ประกอบการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

1.3 คำถามการวิจัย / สมมติฐานการวิจัย

การศึกษานี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามการวิจัย ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ดังต่อไปนี้

1.3.1 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ มีรูปแบบที่สำคัญอย่างไร และเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

1.3.2 ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐแนวใหม่ให้เป็นไปอย่างเข้มแข็งและยั่งยืนได้หรือไม่ อย่างไร

1.3.3 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานเพื่อพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ มีรูปแบบอย่างไร

1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาภายในแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ ((Neuro Leadership) ที่ได้ใช้การอธิบายความสำเร็จที่เกิดจากภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ได้นั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับตัวผู้นำ (Leader) เองแล้ว ยังต้องมีกลไกการศึกษาวิเคราะห์ผู้ตาม (Follower) ซึ่งเป็นสมาชิกในองค์การ เกี่ยวกับการรับรู้ การสื่อสาร การใช้ภาษา พฤติกรรมร่วมกันเชิงบวก เพื่อช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ถึงแม้บุคคลจะมีความแตกต่างกันทั้งทางสถานภาพสังคม เศรษฐกิจ การศึกษา เพศ วัย รวมถึงข้อจำกัดอื่น ทางด้านร่างกายเพียงใดก็ตาม

1.5 นิยามศัพท์

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้กำหนดนิยามศัพท์ปฏิบัติการเพื่อสร้างความเข้าใจในการนำเสนอผลงานวิจัยในทิศทางเดียวกัน ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ (Neuro Leadership) หมายถึง การเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้น ทำความเข้าใจสมาชิกในองค์การ ด้วยการวิเคราะห์การทำงานของสมองที่ผ่านการกระตุ้นและส่งเสริมในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะการกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกของบุคคล เพื่อมุ่งสร้างความกระตือรือร้นและผลการปฏิบัติทำงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ประสาทวิทยาศาสตร์ (Neuroscience) หมายถึง การศึกษา เกี่ยวกับการรับรู้ การคิด การจำ รวมถึงพฤติกรรมทางการเรียนรู้ ผ่านทฤษฎีการเรียนรู้ของบุคคล ที่มีความแตกต่างกัน

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait theories of leadership) หมายถึง คุณสมบัติของผู้นำ (Trait) เช่น ทักษะ (Skill) บุคลิกภาพ (Personality) รูปร่างหรือลักษณะทางกายภาพ ที่บุคคลที่เป็นผู้นำมีมาโดยกำเนิด

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theories of Leadership) หมายถึง พฤติกรรม (Behavior) หรือการกระทำ (Action) ของผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสนใจคนหรือสนใจงาน ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามพฤติกรรมที่สนใจคนมากจะส่งผลต่อระดับผลการปฏิบัติงาน แต่เมื่อผู้นำให้ความสำคัญกับงานมาก อาจส่งผลต่อระดับความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในองค์กร

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) หมายถึง การให้ความสำคัญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นรอบตัวผู้นำ ที่ผู้นำมีการตอบสนองต่อสถานการณ์แต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันอย่างไร

การบริหารภาครัฐ (Public Administration) หมายถึง การดำเนินการของฝ่ายบริหารภาครัฐ ยกเว้นฝ่ายนิติบัญญัติและตุลาการ โดยมีจุดมุ่งหมายให้นโยบายของรัฐที่วางไว้บรรลุผล โดยใช้รูปแบบการศึกษาทั้งด้านการศาสตร์และด้าน ที่เน้นกำไรสูงสุด (Profit Maximize) คือ การให้บริการที่ทำให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจมากที่สุด ยกย่องคุณภาพชีวิตของประชาชนให้สูงขึ้น ภายใต้หลักธรรมาภิบาลด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม เสมอภาค และ เท่าเทียมกัน

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) หมายถึง ระบบการบริหารงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่คำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการ โครงสร้างที่ชัดเจน เน้นการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการให้บริการสาธารณะ ให้ความสำคัญต่อคุณธรรม และ จริยธรรม ในให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพการบริการเป็นสำคัญ

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่าจะได้ประโยชน์จากการวิจัยที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1.6.1 ทำให้ทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ของผู้นำในองค์กรภาครัฐ ที่มีการบริหารงานองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

1.6.2 สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ประสาทวิทยาศาสตร์กับภาวะผู้นำของผู้นำสมัยใหม่ของภาครัฐ มาปรับใช้ในการแสวงหาประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์สู่ความเป็นเลิศ

1.6.3 สามารถนำสารสนเทศจากผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เป็นผู้ นำให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นด้วยวิธีเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ต่อไป

1.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้รวบรวมทุกแหล่งข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย แล้วนำมาจัดเรียงเรียงอย่างเป็นระบบ ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การจัดกลุ่มข้อมูล (Categorization) และการตีความ (Interpretation) โดยประยุกต์ใช้แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ (Neuro Leadership) ตามหลักแนวคิดการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ซึ่งเป็นแนวทางการวิเคราะห์ที่ได้รับการยอมรับในความถูกต้องของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในปัจจุบัน

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง / ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา : การประยุกต์ใช้ประสาทวิทยาศาสตร์กับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ในการครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ศึกษา “ผู้นำ” ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จขององค์กร หรือหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ให้เติบโตอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน โดยกลุ่มเป้าหมายของการศึกษาในครั้งนี้คือ ผู้นำในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ที่ได้รับการยอมรับจากผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนถึงความสำเร็จในการนำของผู้นำ เป็นการสร้างพื้นฐานทางเข้มแข็งให้กับองค์กรให้กับผู้นำในรุ่นต่อไป ได้สามารถบริหารงานได้ง่ายขึ้น และมีทิศทางการบริหารงานที่สอดคล้องกับผู้นำในทุกช่วงวัยการนำโดย ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นองค์ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับความเป็นมา ของแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำแบบ ประสาทวิทยาศาสตร์ (Neuro Leadership) รวมถึงคุณสมบัติ พฤติกรรม และบทบาทของผู้นำในองค์กรรัฐวิสาหกิจ แล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อเสนอวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักการบริหารแบบประสาทวิทยาศาสตร์ ที่วิเคราะห์ความบุคลิกจากความรู้สึก นึกถึงในเชิงบวก เพื่อสร้างแรงกระตุ้น จูงใจในการทำงานให้ เป็นไปอย่างมีส่วนร่วม ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และ เติบโตอย่างต่อเนื่อง สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร สร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร นำไปสู่การพึ่งพาตนเอง และเป็นที่พึ่งพาให้กับหน่วยงานภาครัฐอื่นได้อย่างดี โดยผู้วิจัย ได้นำเสนอแนวคิด ทฤษฎีรวมถึงหลักการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา: การประยุกต์ใช้ประสาทวิทยาศาสตร์กับภาวะผู้นำภายใต้บริบทของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งได้มีนักทฤษฎี นักวิชาการ ได้ศึกษาและเสนอแนวคิดจำนวนมาก โดยผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theory)
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเชิงประสาทวิทยา (Neuro Leadership)
- 2.3 แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับหลักประสิทธิภาพ และหลักประสิทธิผล
- 2.5 ยุทธศาสตร์ประเทศไทย (พ.ศ. 2561 – 2580) : การขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจ
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

ความหมายของผู้นำ (Leader)

ในชุมชน หน่วยงานหรือองค์กรระดับต่างๆ จำเป็นต้องมีผู้นำที่จะทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินการตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรเป็นสำคัญ ผู้นำมีอยู่ในทุกระดับตั้งแต่ ในระดับครอบครัว สังคม ชุมชน ในหน่วยงานขนาดเล็กไปจนถึงองค์กรขนาดใหญ่ ดังนั้นประสิทธิภาพของผู้นำจึงมีความสำคัญและมีผลกระทบโดยตรงกับความสำเร็จและหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นขององค์กร ซึ่งหากองค์กรใดมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หน่วยงานหรือองค์กรนั้นก็จะมีความสามารถแข่งขันกับผู้อื่นและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้เป็นอย่างดี

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ (Leader) อาจมีความหมายทั้งที่เป็นทางการ คือ ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งจากองค์กรอย่างเป็นทางการ (Formal Leader) หรืออาจหมายถึงความรวมถึง บุคคลที่เป็นผู้นำที่ไม่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ทั้งนี้ ความจำเป็นที่ต้องการผู้นำที่สำคัญ คือ 1) ไม่มีองค์กรหรือหน่วยงานที่มีโครงสร้างที่สมบูรณ์ 2) บัณฑิตหรือเงื่อนไขภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และบัณฑิตหรือเงื่อนไขดังกล่าว โดยทั่วไปมีผลต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม และ 3) องค์กรอยู่ได้ ขับเคลื่อนได้เพราะ คน (Human-being) ที่มีคุณลักษณะต่างๆ ของบุคคลแต่ละคน ที่มีผลต่อโครงสร้างองค์กร ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งขององค์กร ที่จะช่วยจัดการหรือบริหารให้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรให้สามารถยุติลงได้อย่างมีคุณภาพ และลดปัญหาเดิมที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอีกต่อไป

ผู้นำที่มีประสิทธิผล จะทำให้สิ่งที่ถูก (Do The Right Thing) มากกว่า การทำสิ่งต่างๆ ให้ถูก (Do The Thing Right) ซึ่งการทำในสิ่งที่ถูกนี้ ได้รวมถึงความสามารถที่จะสร้างสรรค์อนาคตขององค์กรให้เป็นไปได้ด้วยดี เข้มแข็ง เติบโต ความสามารถที่จะสื่อสารเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากสมาชิกในองค์กร หรือ ได้รับความเห็นชอบจากองค์กร โดยปราศจากข้อโต้แย้งในแนวคิดของผู้นำ และ ความสามารถที่จะยืนหยัดตามแนวทางที่พึงปรารถนาของผู้นำภายใต้เป้าหมายสำคัญเพื่อส่วนรวมขององค์กรและสมาชิกในองค์กรเป็นสำคัญ และยังเป็นการสร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืนต่อไปอีกด้วย

ทั้งนี้ การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ ที่ได้มีนักวิชาการที่ศึกษาและได้ให้ความหมายของผู้นำ โดยจำแนกตามประเภทการพิจารณาที่แตกต่างกันไป อาทิ การจำแนกผู้นำตามอำนาจที่ได้มาของผู้นำ การจำแนกประเภทผู้นำตามการใช้อำนาจของผู้นำ หรือ การจำแนกประเภทผู้นำตามบทบาทที่แสดงออกของผู้นำ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เน้นการจำแนกประเภทของผู้นำตามบทบาทและหน้าที่ของผู้นำในองค์กร โดยได้นำเสนอความหมายของผู้นำที่มีนักวิชาการได้นำเสนอไว้ดังต่อไปนี้

สุภาพ สิกขาพันธ์ (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการใช้ปัญญาชี้แนะ เพื่อปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อองค์กรและต่อตนเอง โดยอาศัยเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ หรือ อาจหมายถึงบุคคลใดก็ตามที่สามารถนำผู้อื่นหรือ กลุ่ม โดยพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมคล้อยตาม ตลอดจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในองค์กร ทั้งนี้ ในการศึกษาความสำเร็จของผู้นำ ต้องวิเคราะห์ตัวแปรผู้ตามร่วมด้วย

มาลี จูทา (2542, น. 10) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ ผู้นำ ว่าหมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน โดยได้รับการแต่งตั้ง เลือกลง หรือ ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าและเป็นบุคลากรที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่น ในการที่ชักจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามคำสั่ง

วัชรินทร์ พงษ์พันธุ์อักษร (2545, น. 20) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่แสดงพฤติกรรมในการจูงใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง

อาคม วัดไชสง (2553) และ อำไพ อินทรประเสริฐ (2542) ได้เสนอว่าผู้นำคือ ผู้ที่มีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือการกระทำของผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการจูงใจ การตัดสินใจ การประสานสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร เพื่อให้งานประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของความศรัทธายอมรับ โดยผู้นำอาจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

ออร์คเวย์ ทิด (Ordway, T.อ้างถึงใน สุทัศน์า มุขประภาต, 2545) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติสำคัญ คือ เป็นผู้มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ เป็นผู้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมายของงาน เป็นผู้มีความเข้าใจในด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น

เป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจ เป็นผู้มีความฉลาด และ เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง นอกจากนี้ คุณสมบัติของผู้นำที่ดียังมีอีกหลายประการ ได้แก่ ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้มีความรู้ ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความแนบเนียน ความยุติธรรม มีลักษณะท่าทางที่ดี มีความอดทน มีความกระตือรือร้น ไม่เห็นแก่ตัว มีคุณพินิจที่ดี มีความสงบเสงี่ยม มีความเห็นอกเห็นใจ มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ มีสังคมดีและสามารถควบคุมตนเองได้

นอกจากนี้ Fullan, M., (2006) ได้เสนอความหมายของผู้นำที่สำคัญ คือ เป็นผู้บริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ระหว่างสมาชิกในองค์กร ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมาย ร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) รู้วิธีการดึงดูดใจผู้ตาม และรู้วิธีการดึงบุคคลสำคัญเข้าร่วมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้ และ มีความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) แสดงออกถึงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวบุคคลที่ต้องการช่วย เข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของบุคคลสามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้ และยังเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเกิดความร่วมมือในการทำงาน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกัน และการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในระดับกลุ่ม และสร้างสปิริตและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมและผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

คุนทซ์ และ โคนเนลล์ (Koontz and Donnell, 1964) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกเกิดความยินดี เต็มใจและมีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มเอง

สุภาพ ลีชาพันธ์ (2557) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถ หรือศิลปะ หรือ อิทธิพล หรือกระบวนการในกักจูงให้ผู้อื่นในกลุ่มร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุ

วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ มีความศรัทธา และกระตือรือร้น เป็นกระบวนการที่ใช้ศิลปะการจูงใจของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

จากแนวคิดและความหมายที่นักวิชาการได้นำเสนอข้างต้นนั้น ผู้วิจัย สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบารมีและมีบทบาท รวมทั้งมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น สามารถชักจูง สั่งการ หรือ ชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้นำอาจได้รับตำแหน่งเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้แต่ต้องได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร

ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

การศึกษา ผู้นำ และ ภาวะผู้นำ จะเป็นสาระสำคัญที่ต้องศึกษาเรียนรู้ทั้งผู้นำ ซึ่งเป็นตัวบุคคล และ ภาวะผู้นำที่เป็นลักษณะนามธรรม แต่เป็นนามธรรมที่เกิดจาก ผู้นำที่เป็นตัวบุคคล ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน อันเนื่องจากการนำของบุคคลในแต่ละองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้จากการศึกษาความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการที่สำคัญให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2534) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น โดยได้เสนอความหมายไว้ 5 ประการ ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือในองค์กรซึ่งบุคคลนั้นปฏิบัติงานอยู่
- 2) ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อเป็นหัวหน้า
- 3) ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่ใช้อิทธิพลมาในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร
- 4) ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งในสำนักงาน หรือในหน่วยงานที่มีอิทธิพลในตัวเองสูง

เสนาะ ดิยาวี (2535, น. 5-6) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำ เกิดขึ้นได้จากการพัฒนาบุคคลไม่ใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัว คือ เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้อื่น หรือ ในแง่ของการบริหาร คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บัญชา

เฮอร์เซย์ และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982, p. 69 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537, น. 45) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลที่พยายามให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง

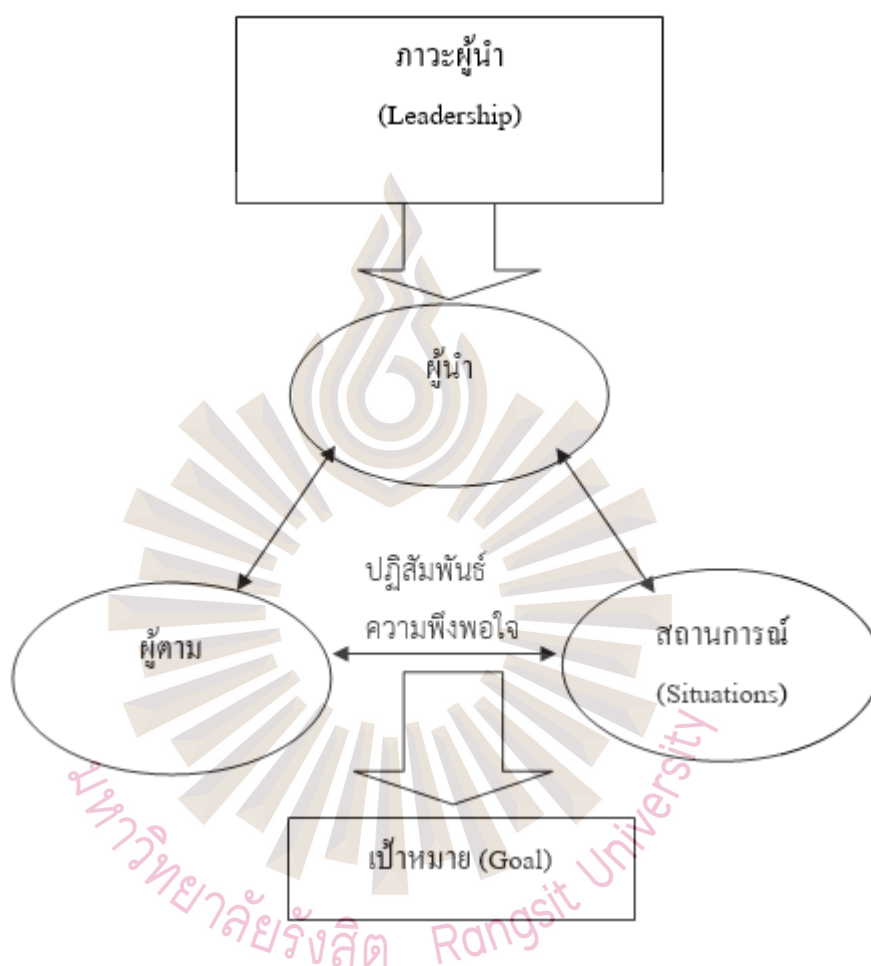
สุริย์ภรณ์ ทรยศนิยากร (2541, น. 30) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลที่มีอยู่ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ต่างๆ โดยการจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดแรงจูงใจภายในเพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน โดยทุ่มเทกำลังความคิด กำลังกายความรู้ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหาเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กานดา จันทรย์แย้ม (2546, น. 128) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในการชักนำ หรือ โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จุมพล หนิมพานิช (2551) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผล โดยทั่วไปผู้นำมีลักษณะที่แตกต่างไปจากผู้บริหาร เช่น ในขณะที่ผู้นำชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบสิ่งใหม่แต่ผู้บริหารชอบการบริหาร แต่ในกรณีที่ผู้นำไม่ชอบเอาอย่างหรือลอกแบบใครแต่ผู้บริหารอาจชอบลอกแบบเป็นต้น

ทั้งนี้ จากแนวคิดและความหมายของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการตามสถานการณ์ การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น หากมุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และในบางสถานการณ์อาจนอกเหนือความคาดหมายไว้ จึงได้มีการให้ความสำคัญกับสถานการณ์ที่อาจเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างผู้นำขึ้นมาได้ จึงได้มีการสร้างกรอบแนวคิดภาวะผู้นำ ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ โดยมีแนวคิดสำคัญคือ ภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows)

และสถานการณ์ (Situations) นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติและบรรลุผลตามเป้าหมายโดยสรุปตามรูปที่ 2.1 แสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และกระบวนการ ดังนี้



รูปที่ 2.1 แผนภูมิแสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และกระบวนการ

ที่มา: อารี เพชรผุด, 2537, น. 127

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ความสามารถ ความสำเร็จ และคุณลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ทั้งนี้ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่สำคัญ 3 ทฤษฎี เพื่อประกอบการวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ คือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) 2) ทฤษฎี

พฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theories) และ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories or Contingency Theory of Leadership) โดยมีรายละเอียดข้อมูลประกอบการนำเสนอเสนอทฤษฎีดังกล่าว ต่อไปนี้

2.1.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิผลสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่าง การศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

2.1.1.1 The Tasks of Leadership กล่าวถึง งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐาน และค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้เป็นตัวแทนของกลุ่มได้แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.1.1.2 Leader-Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำเพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปว่า ผู้นำทฤษฎีนี้มีคุณลักษณะผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการและมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นมีความเป็นตัวของตัวเอง แสดงออกถึงลักษณะของผู้นำได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.1.2 ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 -1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin Rensis Likert and Mouton และ Douglas McGregor มีรายละเอียดดังนี้

2.1.2.1 Leader-Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

2.1.2.2 แนวคิดจากการศึกษาของเคอร์ท เลวิท แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวาได้แบ่งลักษณะผู้เป็น 3 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตาริปไตย (Democratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งจะเกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการเป็นผู้นำลักษณะนี้ จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่เกิดความรู้สึกริเริ่มสร้างสรรค์

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพื่อผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ได้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมได้ดี มีผลงานและความริเริ่มสร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้สรุปว่า ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำจะต้องมีทักษะทางการบริหารในการเลือกใช้ลักษณะของผู้นำแบบใด ย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมที่สามารถควบคุมบุคลากรได้

2.1.2.3 แนวคิดจากการศึกษาของลิเคอร์ท (Likert's Michigan Studies) แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน จากผลศึกษาไว้ดังนี้

เรนลิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน(1961 อ้างถึงใน Miner, 1992, p. 236) ทำการวิจัยด้านสถานะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวมยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

1) แบบใช้อำนาจ (Explorative Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ่วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นไปทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent Authoritative) เป็นการปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ่วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3) แบบปรึกษาหารือ (Consultative Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ่วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจจะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบที่มีส่วนรวม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ให้ยอมการตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่างผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative Democratic) ผู้บริหารให้ความใ่วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนลงล่างในระดับ

เดียวกัน หรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มบริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

ผู้วิจัยได้สรุปความว่าลักษณะสภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบนี้ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารกับผู้ตามการที่จะประสบความสำเร็จกับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้นำสามารถวิเคราะห์ตนเองในพฤติกรรมสภาวะผู้นำต่าง ๆ กันและแบบที่ดีที่สุดคือ ลักษณะของผู้นำแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

2.1.2.4 แนวคิดแบบตาข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton's Managerial Grid)

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton, 1964) กล่าวว่า สภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine style (9,9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของ Blaake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1) แบบมุ่งงาน (Task – Oriented /Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

2) แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3) แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้

ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา น้อยเพราะขาดสถานะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4) แบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5) แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จ ของงานเกิดจากความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานอาศัยซึ่งกันและกัน ระหว่างสมาชิกสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เค้าวินิจฉัยซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียง ผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ผู้วิจัยได้สรุปว่าผู้นำตามความคิดนี้จะวัดที่คุณภาพของคน และผลผลิตของงาน และพบว่า ลักษณะผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิผลมากที่สุด

2.1.2.5 แนวคิด ทฤษฎี เอ็กซ์วาย ของแมกเกรเกอร์ (McGregor's : T Y Theory)

ดักลาส แมกเกรเกอร์ (McGregor, 1960, pp. 33 – 34 อ้างถึงในสร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541, น. 106-107) เป็นนักจิตสังคมจิตสังคมอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวกับข้อกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

1) Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบายเพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

2) Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบเต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

ผู้วิจัยได้สรุปว่า ผู้นำต้องเข้าใจความแตกต่างพื้นฐานของบุคคลสามารถวิเคราะห์บุคลกรในองค์กร โดยสมมติฐาน ตามทฤษฎีเอ็กซ์ ให้ความสำคัญกับความต้องการด้านความมั่นคงของบุคคลกร ส่วนทฤษฎีวาย จะสมมติฐานให้ความสำคัญกับสิ่งที่ทำให้บุคคลกร เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างแรงจูงใจตรงตามที่ต้องการ เกิดความกระตือรือร้นให้บรรลุวัตถุประสงค์

2.1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories or Contingency Theory of Leadership)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ซึ่งศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้

2.1.3.1 แนวคิดทฤษฎีการบริหารแบบ 3 มิติ (3-D Management Style)

เรดดิน (Reddin, 1970, p. 230 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, น.20) เพิ่มมิติประสิทธิภาพ เข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดดินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิภาพจะหมายถึงการที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิภาพแต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิภาพ และ เรดดินยังแบ่งผู้นำตามแนวคิดทฤษฎี 3D Management Style ออกเป็น 4 แบบ ดังตารางที่ 2.1 แสดงภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎี 3-D management Style

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล	ลักษณะพื้นฐาน ภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิผล
1.แบบหนีงาน (Deserter) คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	แบบแบ่งแยก (Separated)	แบบข้าราชการ (Bureaucrat) คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวัน ๆ
2.แบบอัตตนิยม (Autocrat) คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	แบบเสียสละ Dedicated	แบบเผด็จการที่มีใจเมตตา (Benevolent Autocrat) คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3.แบบนักบุญ (Missionary) คือ ผู้นำเห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	แบบเน้นความสัมพันธ์ (Related)	แบบนักพัฒนา (Developer) คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4.แบบประนีประนอม (Compromiser) คือ ผู้นำจะประนีประนอมทุก ๆ เรื่อง	แบบผนึกรวมกัน (Integrated)	แบบนักบริหาร (Executive) คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536

ผู้วิจัยได้สรุป ภาวะผู้นำตามแนวคิดของเรดคิน ได้คำนึงถึงภาวะผู้นำ 3 ประเภท คือ ลักษณะภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ และลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล นำมาเปรียบเทียบมีความเข้าใจชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้นำหรือนักบริหารที่มีผลงานดีเลิศต้องมีสัมพันธภาพที่ดี

2.1.3.2 แนวคิดทฤษฎีวงจรชีวิต (Life Cycle Theory)

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537, น. 50) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดคินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ดประกอบด้วย

- 1) ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน
- 2) ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
- 3) ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

นอกจากนี้ เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537, น. 50) ยังได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

- 1) ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกนื่องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ
- 2) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง
- 3) ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง หรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิผล เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน
- 4) ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิผลได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถแล้วเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

ผู้วิจัยได้สรุปภาวะผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด แสดงถึงความสัมพันธ์ภาวะผู้นำกับผู้ตามขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ใช้ประกอบการบริหารบุคลากรใน 4 แบบและในแบบที่ 4 ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) จะเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด

2.1.3.3 แนวคิดทฤษฎีผู้นำที่มีประสิทธิผล ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness)

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ที่คำนึงถึงตัวแปรกำหนดสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำประกอบด้วย 3 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่

- 1) ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ
- 2) โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงาน อำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น
- 3) อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะเช่นนี้ได้ ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอ จะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ผู้วิจัยได้สรุปแนวแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลคิดตามทฤษฎีของฟิดเลอร์ (Fiedler) ผู้นำได้คำนึงถึงตัวแปร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โครงสร้างของงาน และอำนาจของผู้นำ ที่สามารถกำหนดสถานการณ์ ที่เอื้อให้ผู้บริหารใช้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลและสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

2.1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็น ทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมีเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1993) เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงให้เห็นเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) และเป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อนคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดยแมกซ์เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีเมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ.1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบด้วย

- 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ
- 2) การประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์
- 3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
- 4) การแสดงความมั่นใจแก่ผู้ตาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของแบสและอโวลิโอ (Bass & Avoli, 1990 อ้างถึงใน ประยูทธ ชูสอน, 2548, น. 16) ได้พัฒนารูปร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาละฝีกอบรวมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและไม่มีประสิทธิผล ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถานศึกษา ในต่างเชื้อชาติและต่างวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย แบส และอโวลิโอเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional Leadership) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มการปฏิบัติงานของบุคลากรและขององค์กรต่อมาแบส (Bass, 1991, p. 121 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537, น. 60) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบพิสัยเต็ม (The full Range Model of Leadership) โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามหรือบุคลากร ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้

ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน และเป็นกระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้ดีขึ้น จากตามพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวังโดยผู้แสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดี และนับถือทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกกระดับความรู้สึกของผู้ตาม ให้มีความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นระดับความต้องการของมาสโลว์ (Bass, 1985; Bass and Avolio 1993; Bass, 1991 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537, น. 61-66) โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กรพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกด้วย ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่น ใช้วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมและความคิดในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เกิดความหมายในเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม ตลอดกระบวนการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ และคุณสมบัติอื่นของผู้นำเองมากกว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังเช่นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของเบส และอโวลีโอมีองค์ประกอบ 4 ประการ

1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ (Charisma or Idealized Influence : CI or II) ผู้นำแสดงพฤติกรรมตามบทบาท ทำให้ผู้ตามมีความชื่นชม มีความภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำและผู้นำได้วางแผน กำหนดแนวทางให้ผู้ตามแสดงตาม โดยการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกัน โดยผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) และรู้ถึงพันธกิจ (Mission) ขององค์กร สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation-IM) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้น จูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการง่าย ๆ ชักชวน สร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์และความหมาย มีความรู้สึกตระหนักว่าพันธกิจ ที่ต้อง

ทำเป็นสิ่งสำคัญเช่น ผู้นำใช้คำพูดหรือสัญลักษณ์สร้างจินตนาการ ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจ จะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจ ผู้ตามเกิดแรงจูงใจให้ปฏิบัติงาน และสร้างความมั่นใจว่าผู้ตาม มีความสามารถกระทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์โดย ผู้นำสร้างความมั่นใจ ผู้นำสร้างความเชื่อใน เหตุผลที่ทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าสิ่งที่บุคลากรทำนั้นมีวัตถุประสงค์ และสร้างความคาดหวังใน ความสำเร็จให้ผู้ตาม

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation-IS) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาโดยการกระทำให้ผู้ตามมีความพอใจและมี ความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท และยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากร เกิดความพยายาม ในการปฏิบัติงานมากขึ้นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานมากขึ้นและแก้ปัญหาใน การปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย การกระตุ้นชาวปัญญา เป็นการให้กำลังใจโดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการข้อเสนอแนะ โดยเสนอ ความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้งพยายามเน้นจุดอ่อนของ วัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้กระตุ้นชาวปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กรเมื่อกลุ่มหรือองค์กรถูกคุกคามจาก สภาพแวดล้อม เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิผลของหน่วยงานงานขาดประสิทธิผล เพราะเครื่องมือขาด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน ผู้นำต้องมีอำนาจเพียงพอที่ทำการ เปลี่ยนแปลง และริเริ่มวิธีการที่สามารถแก้ปัญหาได้ที่องค์กรเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ระดับสูงและระดับกลางจะต้องใช้สมาธิ ในการคิดค้น กลวิธีและมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึง ปัญหาของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์การวางแผนปฏิบัติและประเมินเกิดโน้ตสน์ แล้วแจ้ง ให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์กรเผชิญอยู่ รวมทั้งจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรและการ ได้เปรียบเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ

4) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration-IC) เป็น กระบวนการที่ผู้นำประพฤติทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา (Individualized of Followers) วินิจฉัย และยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และติดต่อสื่อสารแบบสอง ทาง เอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตามกระจายอำนาจความ รับผิดชอบส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตภาพด้วยตนเอง มีความมั่นคง สามารถบูรณาการความต้องการ มีทัศนภาพที่ชัดเจนได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนาเกิดความต้องการเฉพาะมีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง

ตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด

นอกจากนี้ จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งมีการกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้มากมาย ในแต่ละยุคตามระยะเวลาการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ โดยเฉพาะผู้ตาม หรือบุคลากรผู้ร่วมงาน ได้มีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดี ขอมรับนับถือ มีบรรยากาศในองค์กรที่ดี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิผลตามมาซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธาและ ความพึงพอใจในงานของบุคลากรองค์กรมัธยมศึกษา ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของผู้บริหารและความพึงพอใจในงานของบุคลากร มีความสำคัญกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหารความศรัทธาของบุคลากร และ ชีวิตสังคมของบุคลากร ได้ สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของบุคลากรได้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaderships)

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับกรปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมายรางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนประกอบด้วยการใช้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) การบริหารแบบข้อยกเว้น (Management by Exception: ME)

ในแนวคิดของเบอร์น (Burn, 1978) เห็นว่าพื้นฐานของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยนขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำ

แบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management Functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวนัก ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความเป็นผู้บริหารจัดการ (Managers) มากกว่าพฤติกรรมความหมายของการเป็นผู้นำ (Leaders) ทั้งนี้เพราะแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Managing) มากกว่าการนำ (Leading) โดยมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นสำคัญอย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิภาพ (Effective) เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้นพร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย หรือกล่าวโดยสรุปอีกนัยหนึ่งก็คือ เพิ่มความเป็นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากขึ้นนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป ความสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสองแบบดังกล่าวขึ้นอยู่กับสมมุติฐานความเชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องวัดจากประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิภาพ (Effective) แล้ว ผู้นำก็จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมทั้งการบริหารจัดการ (Managing) ควบคู่ไปกับการนำ (Leading) นั่นก็หมายความว่า จำเป็นต้องมีทั้งความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพร้อมกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงสถานการณ์นั้น ๆ เป็นสำคัญ

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF)

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย เป็นพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (No leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความหมาย ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยื่นอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วมเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์การไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

การเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

คอตเตอร์ (Kotter, 1990) มีความเห็นว่าภาวะผู้นำทั้งสองแบบล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ผู้นำที่ดีจึงต้องรู้จักเลือกใช้ภาวะผู้นำทั้งแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนควบคู่กันไป แต่จะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใดมากกว่าอีกแบบหนึ่งนั้นขึ้นอยู่กับประกอบด้วยตัวแปร 2 ประการได้แก่ 1) ระดับความสลับซับซ้อนขององค์การ (Complexity of Organization) 2) ระดับความจำเป็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Amount of Change Needed) โดยคอตเตอร์ มีความเห็นว่า

1) ในสถานการณ์ที่จำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงสูงจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) (คือผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หรือ Transformational Leadership) มาก

2) ในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง จำเป็นต้องใช้หลักการบริหารจัดการ (Management) (นั่นคือ ต้องใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหรือ Transactional Leadership) มากนั่นเอง

ทั้งนี้ จากการติดตามวิเคราะห์องค์กรต่าง ๆ ในยุคปัจจุบันคอตเตอร์มีความเห็นว่างค์กรส่วนใหญ่มีหัวหน้างานที่มีทักษะด้านบริหารจัดการ (Over Managed) แต่ขาดทักษะทางภาวะผู้นำอยู่เป็นจำนวนมาก ในขณะที่องค์กรที่มีหัวหน้างานที่มีทักษะด้านภาวะผู้นำสูงมีอยู่จำนวนน้อยกว่า ยิ่งองค์กรที่มีหัวหน้างานที่มีทักษะสูงทั้งด้านบริหารจัดการ (Management) และด้านภาวะผู้นำโดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational) อยู่ในตัวคนเดียวด้วยแล้วถือว่าเป็นเรื่องที่ทำได้ค่อนข้างยากมาก ทั้งที่บริบทการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยหัวหน้างานประเภทนี้เป็นอย่างยิ่ง

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา (Neuro Leadership)

2.2.1 ทฤษฎีด้านสมอง (Brain Theory)

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ เริ่มต้นจากการวิจัยทฤษฎีด้านสมอง (Brain Theory) ช่วยให้ความกระจ่างต่อประเด็นที่ว่าเพราะเหตุใดบางคนจึงเป็นผู้ผลิต (Producers) ที่เยี่ยมยอด แต่อาจเก่งหรืออ่อนในการเป็นผู้บริหาร (Managers) หรืออาจด้อยในการเป็นผู้นำ (Leaders) ผลการวิจัยอธิบายว่า สมองของคนเราแบ่งเป็น 2 ซีก คือ ซีกซ้าย กับซีกขวา โดยสมองแต่ละซีกจะทำหน้าที่เฉพาะเรื่องที่แตกต่างกัน มีวิธีการจัดกระทำกับข้อสารสนเทศที่ต่างกัน และแยกการเลือกแก้ปัญหาที่ต่างกันอีกด้วย โดยนักวิจัยพบว่า ถึงแม้ว่าสมองทั้งสองซีกล้วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการคิดอย่างมีตรรกะ และอย่างสร้างสรรค์ก็ตาม แต่สมองซีกด้านซ้ายจะเน้นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เป็นตรรกะเชิงเหตุผลมากกว่า ในขณะที่สมองซีกด้านขวาจะทำงานในเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้สึกด้านอารมณ์มากกว่า การทำงานของสมองซีกซ้ายเกี่ยวกับคำพูดแต่สมองซีกขวาเกี่ยวกับรูปภาพ สมองซีกซ้ายทำงานเกี่ยวกับส่วนย่อยที่แยกเฉพาะด้าน ในขณะที่สมองซีกขวาทำงานเกี่ยวกับองค์รวมและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยต่าง ๆ สมองซีกซ้ายทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ (Analysis) ซึ่งหมายถึงการแยกออกเป็นส่วนย่อยในขณะที่สมองซีกขวาทำหน้าที่ในการสังเคราะห์ (Synthesis) ซึ่งหมายถึงการนำส่วนย่อยมาประกอบเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน สมองซีกซ้ายคิดแบบลำดับขั้นตอนส่วนสมองซีกขวาคิดทุกส่วนเกี่ยวพันพร้อมกันในลักษณะองค์รวม สมองซีกซ้ายคิดแบบผูก

ติดกับเวลาซึ่งหมายถึงการใช้เวลาเพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือจากจุดหนึ่งที่กำหนดไปยังเป้าหมาย ส่วนสมองซีกขวาทำงานโดยไม่ยึดติดกับเงื่อนไขเวลา สมองซีกซ้ายทำหน้าที่ควบคุมอวัยวะต่าง ๆ ที่อยู่ด้านขวาของร่างกาย ส่วนสมองซีกขวามีระบบประสาทควบคุมอวัยวะต่าง ๆ ที่อยู่ด้านซ้ายของร่างกาย เป็นต้น

ซึ่งผลการศึกษาทฤษฎีทางสมองดังกล่าว จะเห็นว่า การดำรงชีวิตของมนุษย์ถูกครอบงำจากการทำงานของสมองซีกซ้าย ที่เน้นเรื่องถ้อยคำ การวัดและการใช้เหตุผลเชิงตรรกะเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่การใช้ความคิดเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) การคิดแบบหยั่งรู้ (Intuition) และการคิดเชิงจินตนาการเชิงศิลปะ (Artistry) ซึ่งเกิดจากการใช้สมองซีกขวานั้นมีค่อนข้างน้อยและมักไม่ได้รับการฝึกใช้เท่าที่ควร ความเห็นดังกล่าวมีน้ำหนักน่าเชื่อถือโดยเฉพาะในเพศชาย ที่อยู่ในวัฒนธรรมเน้นความเป็นลูกผู้ชาย (Macho) ตัวจริงและมีการศึกษาก็มักจะเด่นในการใช้สมองซีกซ้าย โดยมักปฏิบัติหรือสนใจที่จะฝึกปรือความสามารถเรื่องการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดเชิงอารมณ์ทางสุนทรียศาสตร์ และการคิดเชิงหยั่งรู้ ค่อนข้างน้อย โดยเชื่อว่าควรเป็นหน้าที่ของเพศหญิงมากกว่า และเมื่อนำการศึกษาทฤษฎีทางสมองดังกล่าวข้างต้น มาประยุกต์ประกอบการอธิบายบทบาทสำคัญทั้งสามที่จำเป็นสำหรับองค์กร กล่าวคือ บทบาทการเป็นผู้บริหาร (Manager) จะใช้สมองซีกซ้ายเป็นหลัก ส่วนบทบาทการเป็นผู้นำ (Leader) มักใช้สมองซีกขวามากกว่า ในขณะที่บทบาทการเป็น ผู้ผลิตหรือผู้ปฏิบัติ (Producer) การเลือกใช้สมองจะขึ้นอยู่กับลักษณะงานแต่ละอย่างที่ต้องทำ เช่น ถ้าเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้คำพูด (Verbal) การใช้ตรรกะ (Logical) และงานที่ต้องวิเคราะห์ (Analytical) ก็มักใช้สมองซีกซ้าย แต่ถึงงานที่ทำมีความเกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความงดงามเชิงสุนทรียศาสตร์ งานต้องการความคิดสร้างสรรค์ งานที่ต้องการจินตนาการหยั่งรู้ ก็จะใช้สมองซีกขวามากกว่า

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน แต่หากขาดภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่จะบริหารงานหรือหน่วยงานที่มีความยากลำบากได้ดี เพราะสามารถที่จะจัดระบบ ขั้นตอนและรายละเอียดของงานได้ดี แต่ถ้าขาดแรงจูงใจภายในงานก็มีผลสำเร็จค่อนข้างน้อย เพราะทำงานอยู่ภายใต้ภาวะไร้ความรู้สึก ขาดชีวิตจิตใจ ทุกอย่างค่อนข้างเป็นทางการ คล้ายการทำงานของเครื่องจักรกล ใช้การเข้มงวดกดขันมาก และเกิดภาวะปกป้องตนเองสูง ในขณะที่องค์กรที่มีโครงสร้างแบบหลวม ๆ แม้จะถูกมองจากภายนอกว่าขาดระบบระเบียบที่ดี ค่อนข้างสับสน แต่ก็อาจได้ผลงานดี เป็นเพราะทุกคนที่เกี่ยวข้องมีความรู้สึกร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต่อ

วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์กรนั่นเอง จึงสรุปโดยย่อได้ว่า “การบริหารจัดการใช้สมองซีกซ้าย (Manage from the left) การนำใช้สมองซีกขวา (Lead from the right)”

2.2.2 การสร้างความสมดุลของภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีของสมอง

การสร้างคุณภาพการทำงานที่ของสมองทั้งสองส่วนนั้น จำเป็นต้องบริหารหรือฝึกฝนการใช้สมองซีกที่ใช้งานน้อยให้ทำหน้าที่มากยิ่งขึ้น กล่าวคือ ผู้ที่เด่นด้านบริหารจัดการซึ่งมาจากการใช้สมองซีกซ้ายค่อนข้างมาก ก็ควรเลือกทำกิจกรรมที่ต้องใช้การทำงานของสมองซีกขวาลดน้อยลงมากขึ้น เช่น ฝึกวิธีสื่อความหมายที่ต้องใช้ประสาทสัมผัสรับรู้บ่งชี้มากขึ้น ฝึกการสร้างจินตภาพ (Visual Imagery) ระหว่างการสนทนา ฝึกรับรู้สิ่งที่ฟังด้วยสายตา มากกว่าการใช้หูฟัง พยายามเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับความงดงามของศิลปะและดนตรี หมั่นเลือกทำกิจกรรมหรือแก้ปัญหาประเภทที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือมุมมองใหม่ ๆ การเข้าฝึกรวมสมาธิวิปัสสนา เป็นต้น

ส่วนกรณีผู้ที่มีความโดดเด่นในการใช้สมองซีกขวาทำงานมากอยู่แล้ว ก็ควรมีการฝึกบริหารกล้ามเนื้อสมองซีกซ้ายให้ทำหน้าที่ได้มากยิ่งขึ้น ด้วยการเลือกทำกิจกรรมที่เน้นกระบวนการแก้ปัญหาเชิงวิเคราะห์ ฝึกการสื่อความหมายโดยใช้คำพูดที่แสดงออกถึงเหตุและผล เช่น การบรรยาย การอภิปราย การโต้วาที เป็นต้น ฝึกนิสัยการอ่านหนังสือแบบตำรา (Textbooks) การอ่านและการศึกษาที่เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ และกลไกเชิงเทคนิคของคอมพิวเตอร์ ศึกษาด้านกฎหมาย บัญชี ตลอดจนสาขาวิทยาศาสตร์ประยุกต์มากขึ้น เป็นต้น โดยเฉพาะผู้บริหารองค์กรที่มุ่งเน้นผลสำเร็จในระยะเวลาดำเนิน (Short Term) โดยให้ความสำคัญในระดับเกณฑ์ขั้นต่ำตามเป้าหมายที่กำหนด (Bottom Line) และการใช้ข้อมูลดิบหายาบ ๆ เพื่อการตัดสินใจดำเนินงานแล้ว มักพบว่าเป็นองค์กรที่ละเลยต่อความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นเรื่องน่าเสียดายเพราะเท่ากับว่าองค์กรนั้นใช้สมองทำงานเพียงซีกเดียว โดยจะสังเกตได้จากผู้บริหารระดับสูงที่มักอ้างว่า ไม่ค่อยมีเวลาหรือหาเวลาที่จะทำการสื่อสารวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร การสร้างทีมงาน การพัฒนาบุคลากร หรือการประชุมวางแผน เป็นต้น แต่จะทำก็ต่อเมื่อมีภาระเร่งด่วนจำเป็นเฉพาะหน้าเท่านั้น และเมื่อใดที่ต้องมีเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ในวาระการประชุมก็มักถูกบรรจุไว้ในวาระอื่น ๆ ผู้บริหารแบบนี้ไม่ชอบเอ่ยถึงเรื่องภาวะผู้นำ เพราะเกรงจะกระทบกับจุดอ่อนของตนเอง เกรงถูกวิพากษ์วิจารณ์ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการบริหารของตนไม่ว่าจะเป็นงานผลิต งานบริหาร องค์กรโดยรวมกับการบรรลุเป้าหมาย การที่องค์กรจำนวนไม่น้อยที่อยู่ในภาวะดังกล่าว จะทำให้องค์กรเดินผิดทางหรือหลงทาง ซึ่งสร้างปัญหาความมีประสิทธิภาพต่อการบรรลุเป้าหมาย มีแนวทางคลี่คลายปัญหาโดยการให้มีผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) มาเป็นผู้นำองค์กร ทั้งนี้เพราะ

ผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยให้มีวิสัยทัศน์และกำหนดทิศทางได้ รู้จักสร้างแรงจูงใจด้วยการให้ความรัก มีความสามารถสร้างทีมงานเสริมแรงที่มาจากพื้นฐานความนับถือต่อกันของสมาชิกเป็นผู้ที่มีจิตวิญญาณ มุ่งประสิทธิผล (Effectiveness-Minded) สูงกว่าจิตวิญญาณที่มุ่งความมีประสิทธิภาพ (Efficiency-Minded) อย่างไรก็ตาม เนื่องจากองค์การมีความต้องการทั้งความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้เป็นหัวหน้าหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีความสามารถทั้งทางด้านการบริหารจัดการควบคู่ไปกับด้านภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถทำได้โดยการพัฒนาตนเองด้วยวิถีเลือกกิจกรรมการฝึกอบรมที่ต้องใช้สมองซีกซ้ายหรือซีกขวาแล้วแต่กรณีซึ่งเป็นจุดอ่อนของตน ย่อมมีความจำเป็นมาก เพราะจะส่งผลดีทั้งแก่ ตนเองและต่อองค์การอีกด้วย

2.2.3 ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา (Neuro Leadership)

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ ปัจจุบัน ได้รับความสนใจจากทุกภาคส่วนเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการศึกษาในระดับบุคคล และ ยังเป็นการมุ่งเน้นศักยภาพของบุคคลในเชิงบวก เป็นแรงกระตุ้นขับเคลื่อนให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา หน้าที่สำคัญของผู้บริหาร จึงไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ของและบุคลากร ซึ่งเป็นผู้ใหญ่ขององค์กรอีกด้วย การเป็นผู้นำเชิงประสาทวิทยา นั้นจำเป็นจะต้องอาศัยทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitation Skills) อยู่ในระดับสูงทั้งนี้เพราะสาระที่เป็นภารกิจหลักของทฤษฎีนี้ได้แก่ การทำงานแบบทีม ในการสืบเสาะหาความรู้ (Team Inquiry) การเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative Problem Solving) การจินตนาการสร้างภาพของอนาคตที่ควรเป็น (Imaging Future Possibilities) การพิจารณาตรวจสอบความเชื่อร่วมกัน (Examining Shared Beliefs) การใช้คำถาม (Asking Questions) การรวบรวมวิเคราะห์และแปลความข้อมูล (Collecting Analyzing, and Interpreting Data) ตลอดจนกระตุ้นบุคลากร การตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ในเรื่องการเรียนการสอน เป็นต้น ภารกิจดังกล่าวเหล่านี้ ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำ เชิงประสาทวิทยาทั้งสิ้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2560)

โดยหลักการของภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา (Formative Leadership Principles) ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาซึ่งเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของการเป็นผู้นำเชิงคุณภาพ (Quality Leadership) 10 ประการ ได้แก่

1) การเรียนรู้แบบทีม (Team Learning)

การเรียนรู้แบบทีม เป็นการพัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน สามารถที่จะสร้างภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำการเรียนรู้แบบทีม ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานร่วมกัน รับผิดชอบ เข้าใจบทบาท ยอมรับ มีการเรียนรู้โดยกระบวนการกลุ่ม การสร้างความผูกพัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้วิจัยได้นำเสนอความหมายของการเรียนรู้แบบทีม ดังต่อไปนี้

ความหมายของการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

การทำงานที่ชาญฉลาดของผู้นำ ในการบริหารงานยุคใหม่ คือการมุ่งการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น มุ่งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความร่วมมือกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ดังนั้นการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้นจำเป็นจะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และมุ่งตอบสนองความพึงพอใจสมาชิกในกลุ่มเป็นสำคัญ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, น. 177)

ดูบริน (DuBrin, 2007, p. 261) ได้ให้ความหมายคำว่าทีมและทีมงานไว้ว่า ทีม (Team) หมายถึง คนจำนวนหนึ่งที่มีทักษะต่าง ๆ กัน มาทำงานร่วมกัน และกำหนดเป้าหมายหรือแนวทางร่วมกัน โดยรับผิดชอบร่วมกัน ส่วนทีมงาน (Team Work) หมายถึง ความเข้าใจและความมุ่งมั่นของลูกทีมที่มีให้กับทีม โดยร่วมกันรับผิดชอบ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สิริลักษณ์ จิเจริญ (2545, น. 65) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลได้เรียนรู้ร่วมกันกับสมาชิกทุกคนในทีมงานอย่างต่อเนื่อง โดยที่ทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองตลอดจนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่กันเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นและนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรต่อไป

อำนาจ วัดจินดา (2553) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกด้วยกันซึ่งสมาชิกแต่ละคนในทีมจะมีอิทธิพลส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยปฏิบัติสัมพันธ์แลกเปลี่ยนความรู้และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นวินัยที่เกี่ยวข้องกับสติปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจ โดยเริ่มจากตนเองและพัฒนาความรู้ร่วมกับผู้อื่นในทีมเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องเป็นกระบวนการของการจัดการแนวคิด แนวปฏิบัติให้สอดคล้องกัน มีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งใจไว้

ไปในทางเดียวกันเป็นการพัฒนาศักยภาพของทีมงานเพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่มีสมาชิกทุกคนต้องการอย่างแท้จริง

ความสำคัญและประโยชน์ของการเรียนรู้เป็นทีม

การเรียนรู้เป็นทีมเป็นการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในขณะที่ทำงานอย่างเป็นธรรมชาติซึ่งช่วยขยายความรู้ความสามารถของพนักงานในขณะที่ทำงานร่วมกันเนื่องจากการเรียนรู้เป็นทีมเป็นคุณลักษณะที่ปฏิบัติได้จริง มิใช่แค่ทฤษฎีอีกทั้งการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) เป็นรูปแบบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะข้ามฝ่ายงาน (Cross Functional) ได้อีกด้วย

นอกจากนี้ การเรียนรู้เป็นทีมสามารถสร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคล โดยการนำความแตกต่างและศักยภาพของแต่ละคนในทีมมาผสมผสานเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพเหล่านั้นให้เกิดเป็น “พลังแห่งความหลากหลาย” ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นทีม มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นการเรียนรู้เป็นทีมในระหว่างการทำงานร่วมกันช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยมเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญที่จะต้องเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจเทคโนโลยีและความรู้ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ และความต้องการทางสังคมรวมทั้งบทบาทของทีมงาน จะมีความสำคัญยิ่งในองค์กรยุคสมัยใหม่เนื่องจากจะเป็นเวทีของการตัดสินใจที่สำคัญ

พฤติกรรมสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีม

การสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีมเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมและค่านิยมที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของทีมลักษณะเชิงพฤติกรรมของการสื่อสารเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความแตกต่างของประสิทธิผลของทีมแต่ละทีมจากการศึกษาลักษณะการเรียนรู้เป็นทีม พบว่าพฤติกรรมสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีมประกอบด้วยความเชี่ยวชาญในการสนทนา(Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ดังนี้

การสนทนา (Dialogue) ในการเรียนรู้เป็นการพูดคุยร่วมกันของสมาชิกในทีมโดยสมาชิกแสดงความรู้สึกหรือความเห็นในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างอิสระรับฟังสิ่งที่อยู่ในใจและร่วมคิดด้วยกันอย่างจริงจังใจทุกคนในทีมจะพูดด้วยความเคารพต่อความคิดเห็นของกันและกันเปิดเผย

ความคิดและความรู้สึกโดยปราศจากความกลัวหรือความอาย การรับฟังทัศนคติมุมมองและข้อสงสัยของผู้อื่นอย่างตั้งใจ ละความคิดเห็นเดิม ๆ ของตนเองไว้ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางยิ่งขึ้นเกิดสมมติฐานใหม่ซึ่งจะหาไม่ได้จากการพูดคุยกันเฉพาะบุคคลช่วยให้ทีมสามารถแก้ปัญหาที่ยากและสลับซับซ้อนจากความคิดอันหลากหลายทั้งนี้เป้าหมายของการสนทนา คือเพื่อแสวงหาความหมายหรือสร้างความเข้าใจใหม่ในเรื่องที่คลุมเครือ ไม่แน่ใจหรืออยากจะตีความตลอดจนเพื่อสำรวจความคิดความเชื่อของแต่ละคนทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตและค้นพบความเชื่อของตนเองและผู้อื่นมีความเข้าใจแตกต่างกันเช่นไรทำให้ได้รู้ความคิดที่หลากหลายซึ่งไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลงหรือข้อสรุปหลังจากการสนทนานั้นแต่เป็นการยกระดับทัศนคติของสมาชิกให้สูงขึ้นสร้างความเข้าใจในความรู้สึกของกันและกันมากขึ้นซึ่งในบางครั้งการสนทนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดเห็นหรือพฤติกรรมของสมาชิกอย่างถาวรและอาจช่วยการตัดสินใจในอนาคต

การอภิปราย (Discussion) ในการเรียนรู้เป็นทีมสมาชิกแต่ละคนจะแสดงความคิดเห็นของตนเองโดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างเต็มที่และแสดงเหตุผลปกป้องความคิดเห็นของตนเพื่อให้สมาชิกทุกคนได้วิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมดการอภิปรายเน้นการวิเคราะห์และแยกประเด็นที่สนใจออกเป็นส่วน ๆ เป็นการแสดงผลเพื่อให้สมาชิกในทีมยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเสนอเป้าหมายของการอภิปรายคือเพื่อการตัดสินใจเลือกหาข้อตกลงข้อสรุปหรือหาทางแก้ปัญหาที่มีการตกลงร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติของทีมในช่วงเวลานั้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นต้องปฏิบัติควบคู่กับการสนทนาและควรจัดให้มีการสนทนากันก่อนเพื่อช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการอภิปรายต่อไปนอกจากการใช้การสนทนาและการอภิปรายแล้วอาจใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีมในความเป็นผู้นำ (Leadership) และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน หรือใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business Project Management) โดยบริหารในรูปแบบโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการมีจุดเริ่มต้นและกำหนดแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยทุกคนในโครงการจะมีโอกาสได้รับความรู้ความเข้าใจในงานทุกขั้นตอนโดยเท่าเทียมกัน สรุปได้ว่า การเป็นผู้นำการเรียนรู้แบบทีม คือ ผู้ที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (Team Work and Networking) ตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันการทำงานและการแก้ปัญหาาร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีมจึงเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมในทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การเรียนรู้ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สามัคคีกัน

ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันใช้เทคนิคของการสนทนา (Dialogue) การอภิปราย (Discussion) การบริหารทีมงานและการบริหารโครงการเข้ามาช่วยซึ่งเปรียบเสมือนการถ่ายทอดอัจฉริยภาพหรือถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จระหว่างกันและกันทำให้เกิดพัฒนาการขึ้นในเวลาอันรวดเร็วและได้ประสิทธิผลสูงสุด

2) การเป็นผู้นำของผู้นำ (Leader of Leader)

ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมายอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำ ให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้นำ ใช้รูปแบบของอิทธิพลระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม หรือใช้อิทธิพลของตำแหน่งให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำ การพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคลากรผู้นำและใช้ภาวะผู้นำเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาในองค์กร ก่อให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญ คือ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรผู้นำได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา, เป็นการเพิ่มศักยภาพเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้, เป็นการประกาศเกียรติคุณการสร้างโอกาสของความก้าวหน้าในวิชาชีพ และรางวัลสำหรับบุคลากรที่มีภาวะผู้นำ และ การเป็นตัวแบบสำหรับบุคลากรผู้นำ โดยคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำ ที่แสดงถึงบทบาทของผู้นำที่สำคัญคือ การช่วยเหลือส่งเสริมเพื่อนร่วมงาน, การทำงานแบบทีมกัลยาณมิตร, การมีสมรรถภาพในการสื่อสารและทักษะการฟัง, การมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง สามารถทำให้เกิดการเจรจาและเกิดการปรองดอง ด้วยการดำเนินการแบบมีระบบมีขั้นตอนการทำงาน และมีทักษะกระบวนการกลุ่ม ด้วยความสามารถในการประเมินตีความ จัดอันดับความสำคัญ และ ความสามารถในการคาดการณ์ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจโดยผู้บริหารและบุคลากร

กล่าวได้ว่ากระบวนการสำคัญที่ผู้นำใช้ในการพัฒนาผู้นำให้แก่บุคลากรหรือบุคลากรอื่นให้มีภาวะผู้นำ ได้แก่ กระบวนการกลุ่ม กระบวนการเกลี้ยกล่อมจูงใจ กระบวนการติดต่อสื่อสารกระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม กระบวนการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามและระหว่างผู้ตามด้วยตนเอง และกระบวนการประสานสัมพันธ์บทบาทต่าง ๆ ในกลุ่มตลอดจนการควบคุมชี้นำ กิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การเป็นผู้นำของผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำ ให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จโดยการใช้กระบวนการต่างๆที่ผู้นำ ใช้รูปแบบของอิทธิพลระหว่างผู้นำ และสมาชิกในกลุ่มหรือใช้อิทธิพลของตำแหน่งให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ตามที่กำหนดไว้

3) ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจ (Trust) มีนักวิชาการได้นำเสนอความหมายของการไว้วางใจที่สำคัญคือ

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2552, น. 15) ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า หมายถึงความรู้สึกและการกระทำ (แสดงออก) ของบุคคลที่แสดงออกถึงความมั่นใจ ความเชื่อมั่น และการสนับสนุนต่อบุคคล (ผู้บังคับบัญชา) และองค์กร

พสุ เดชะรินทร์ (2553) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความไว้นั่นเชื่อใจที่เรามีต่อบุคคลอื่นว่าเขาจะปฏิบัติต่อเราด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต สามารถพึ่งพิงได้ รวมถึงการไม่เอาใจเอาเปรียบ

สรุปได้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความรู้สึกหรือการกระทำของบุคคลที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในความสามารถ ความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ ความยุติธรรมต่อบุคคลหรือสิ่งใด ๆ การสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กรทำได้ ดังนี้ การเปิดเผย การเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ เป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บังคับบัญชาไว้วางใจ และให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชาในองค์กร และทำให้ผู้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจกลับมา, มีความยุติธรรม ทั้งในเรื่องของการตัดสินใจ และการกระทำต่าง ๆ รวมถึงการได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรม, การแสดงความรู้สึก เป็นการสื่อสารอารมณ์หรือความรู้สึกของผู้บริหารออกมาให้พนักงาน ได้ทราบ และมองเห็นตัวตน, การบอกความจริง การบอกความจริงส่งผลให้เกิดความน่าเชื่อถือ และจะได้รับความไว้วางใจ, การทำตามสัญญา การทำตามสิ่งที่ตนสัญญาเป็นการแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของผู้นำ, การเก็บความลับให้อยู่ ผู้บริหารหรือผู้นำ ไม่ควรเปิดเผยเรื่องที่ควรเก็บเป็นความลับ

เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจการสร้าง ความไว้วางใจในองค์กร และการเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่นถือเป็นคุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งในการเป็นผู้นำ การสร้างความไว้วางใจ หรือ Trust ประกอบด้วย ปัจจัยที่ช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ที่เหนียว

แน่นและยั่งยืน คือ T = Truth (ความจริง) R = Reliability (ความน่าเชื่อถือ) U = Understanding (ความเข้าใจ) S = Service (การบริการ) และ T = Take your Time (การให้เวลา) ความไว้วางใจกับการประยุกต์ใช้ในการทำงานความไว้วางใจเป็นรากฐานของความสัมพันธ์อันดีเมื่อได้รับความไว้วางใจ และมีความสัมพันธ์อันดี ย่อมส่งผลให้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการใช้เหตุผลโน้มน้าวให้ผู้อื่น สนับสนุน หรือกระทำการบางสิ่งบางอย่างตามความต้องการความเชื่อถือและความไว้วางใจ (Trust) เป็นปัจจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน โดยจะยังคงอยู่ก็ต่อเมื่อบุคคลมีความมั่นใจ ความไว้วางใจจะช่วยลดความไม่แน่นอนลดความเสี่ยงและเพิ่มความระมัดระวังของกระบวนการ ความคิดในการตอบสนองอย่างทันทีทันใดที่มีต่อผู้นำ หรือองค์กร หรืออาจหมายถึงการที่พนักงาน มีความเชื่อถือต่อผู้บังคับบัญชาว่าเป็นคนที่น่าเชื่อถือ และมีความน่าไว้วางใจ ซึ่งจะนำมาซึ่งความไว้วางใจในองค์กร เพื่อผลของความสำเร็จในงานนั้นร่วมกันเชื่อมั่นในตัวบุคคลหรือองค์กร เกิดขึ้น โดยมีฐานรองรับคือผลงานการกระทำ และพฤติกรรมของบุคคลและองค์กร การให้คนเชื่อมั่น เชื่อถือ ควรเริ่มที่การกระทำที่น่าเชื่อถือ การรับรู้เกี่ยวกับภาพลักษณ์และประวัติขององค์กร ผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อความตั้งใจ ความภักดี และความไว้วางใจ ทั้งนี้รวมถึงปัจจัยที่เกิดจากการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรและความเชื่อถือจากรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่งการที่บุคลากรมีความไว้วางใจในองค์กรในระดับสูงผู้บริหารจะต้องมีนโยบายของโครงสร้างองค์กรแบบราบ มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ต้องมีทีมงานใหม่ ๆ ซึ่งมีอิสระในการทำงานและความร่วมมือมากขึ้น องค์กรจะต้องมีรูปแบบการตั้งการและควบคุมที่น้อยลงในการบริหารจัดการ เน้นให้มีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้มากขึ้น ผู้บริหารต้องเต็มใจที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานต้องยอมรับการเสริมสร้างพลังอำนาจและทำตามข้อผูกพัน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การที่ผู้บริหารเสริมสร้างพลังอำนาจรวมทั้งความเข้าใจในความต้องการและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานทำให้องค์กรมีความไว้วางใจสูง สรุปได้ว่า ความไว้วางใจ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหาร และเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ

4) ผู้นำควรปรับเปลี่ยนทัศนคติจาก “ให้ทุกคนทำตามที่ตั้งและยึดหลักทำแบบเดียวกัน”

5) ผู้นำควรให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของคน (People) และต่อกระบวนการ (Process) มากกว่างานเอกสารและงานธุรการประจำ

การให้ความสำคัญกับคน ในที่นี้จะกล่าวถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับคนในกระบวนการบริหารจัดการ โดยเป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมา

ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร มนุษย์จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้มนุษย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

6) ผู้นำควรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้า (Customer – Focused)

ปัจจัยสำคัญและจำเป็นต่อธุรกิจในอนาคตของธุรกิจในปัจจุบัน คือ คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) ที่ผู้ให้บริการหยิบยื่นและส่งมอบความประทับใจของการบริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้า เพื่อสร้างผลลัพธ์จากการส่งมอบบริการที่ดีให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) และก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีแก่ลูกค้า (Customer Relationship) การบริการ หมายถึง สิ่งที่ผู้ให้บริการหรือผู้ขายทำการส่งมอบให้แก่ผู้รับบริการหรือผู้ซื้อที่ไม่สามารถจับต้องได้แต่เมื่อได้รับการบริการแล้วเกิดความประทับใจระดับความสำคัญของการบริการมี 2 ระดับ ดังนี้

ระดับแรกความสำคัญที่มีต่อตัวผู้รับบริการ (ลูกค้า) คือ ให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ดี จะทำให้ลูกค้ามีความสุข มีความพึงพอใจ และมีความระลึกถึงในการที่จะมาขอรับบริการในครั้งต่อไป

ระดับที่สองความสำคัญในด้านการเป็นผู้ให้บริการทำให้กิจการสามารถรักษาลูกค้าเดิม (Customer Relation) การให้บริการเพื่อจะรักษาลูกค้าเดิมไว้เป็นลูกค้าประจำ นอกจากนี้ยังสามารถเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) การสร้างคุณภาพบริการที่เป็นเลิศต้องอาศัยความละเอียดอ่อนที่จะส่งมอบความประทับใจจากการให้บริการแก่ลูกค้าผู้ให้บริการควรตระหนักถึงการส่งมอบบริการที่ดีให้กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

ความเป็นเลิศในงานบริการขององค์กร การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นต่อวิชาชีพบริการเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของบุคคลหน่วยงานหรือองค์กร ดังนั้นการบริการที่ดีจะเกิดจากตัวบุคคล โดยอาศัยทักษะ ประสบการณ์เทคนิคต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและอยากกลับมาใช้บริการอีก

7) ผู้นำควรสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง มากกว่าการกำหนดช่องทางไหลของสารสนเทศเพียงทิศทางเดียว (Two- Way Communication Network)

8) การเป็นผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking Leadership)

การเป็นผู้นำที่เน้นการสร้างความคิดสร้างสรรค์ จำเป็นต้องอาศัยความเอาใจใส่ ใกล้ชิด (Proximity) ทั้งนี้ เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้น โดยอาศัยประสบการณ์และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า ความคิดสร้างสรรค์ บางครั้งจะกล่าวว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งอาจแยกออกได้เป็นสองคำ คือ ความคิดริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ เป็นความคิดเริ่มแรกที่ไม่ซ้ำแบบใคร และความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมและพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่าการสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง การสร้างความคิดที่แปลกใหม่และมีประโยชน์ ดังที่ ดูบริน (DuBrin, 2007, p. 501) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาความคิด (Idea) แนวความคิด (Concept) การบริหารวิธีใหม่ ๆ (New Management) หรือการค้นพบทัศนะใหม่ ๆ โดยผู้คิดสร้างสรรค์จะมีขั้นตอนในการกำหนดความคิด คือ การเตรียมการ (Preparation) การใช้ความคิด (Incubation) การหยั่งลึก (Insight) และการพิสูจน์ว่าเป็นจริง (Verification) ส่วนความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เป็นการเรียนรู้ของผู้มีความคิดสร้างสรรค์เองโดยอาศัยความสามารถของตนเอง เรียนรู้สิ่งที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน และใช้ความรู้ที่มีอยู่บางอย่างมาจัดระเบียบความรู้ใหม่ โดยมีขั้นตอนในการคิดอย่างสร้างสรรค์

ลักษณะความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์ในลักษณะกระบวนการ (Creative Process) เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานของสมองอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ

ความคิดสร้างสรรค์ในลักษณะของบุคคล (Creative Person) เป็นการมองบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไรหรือประกอบด้วย ลักษณะอย่างใดบ้างได้มีผู้เสนอไว้หลายลักษณะ

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะผลผลิต (Creative Product) เป็นการมองดูสิ่งที่เป็นผลผลิตจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งรูปธรรมและนามธรรม

โดยคุณลักษณะของผู้นำ เชิงประสาทวิทยา ความคิดเชิงประสาทวิทยาของผู้นำ ต้องอาศัยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ความสามารถทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Abilities) 3) บุคลิกภาพ (Personality) 4) มีความรักในงานและมีประสบการณ์ในงาน (Passion for the task and flow) (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551) จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การสร้างความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ คือผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ ไม่ซ้ำแบบใคร โดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ ๆ ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า

9) ผู้นำแบบสร้างสรรค์ จะกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering)

10) ผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (Ash & Persall, 1999 p. 2)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM)

การศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาการการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะพบว่า มีการพัฒนามาจากการจัดการภาคเอกชน โดยเฉพาะการจัดการภาคเอกชนในแนวทางการจัดการเพื่อการปลดปล่อยและแนวทางการจัดการที่มุ่งเน้นตลาด และการจัดการภาคเอกชนทั้ง 2 แนวทางนี้ก็มีรากฐานมาจากทฤษฎีทางเลือกสาธารณะและเศรษฐศาสตร์เชิงสถาบันใหม่ หรือเศรษฐศาสตร์องค์กรมีลักษณะเด่นคือความพยายามแก้ปัญหาของระบบราชการแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงในด้านประสิทธิภาพและการให้บริการประชาชนซึ่งหัวใจสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ก็คือ การปฏิรูประบบราชการนั่นเอง ชาลส์ จิตรเหล้าอาพร (2551) อธิบายว่า ช่วงทศวรรษ 1980 และ 1990 เกิดการจัดการแนวใหม่ภาคเอกชนขึ้นในโลก มีชื่อเรียกว่า “การจัดการภาคเอกชน” (Public Management) หรือ “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management) หรือบางทีก็มีชื่อเรียกย่อว่า “NPM” นักวิชาการบางคน เช่น คาร์มาร์ก เห็นว่าเป็นการปฏิบัติการบริหารภาคเอกชนซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากเหมือนกับ ทฤษฎีระบบราชการของเวเบอร์เลยทีเดียว หลักใหญ่ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ เปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบและขั้นตอนไปสู่การบริหารแบบใหม่ ซึ่งเน้นผลสำเร็จและความรับผิดชอบรวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงาน การบริหารจัดการภาคเอกชนเป็นศาสตร์ที่พัฒนามาจากทฤษฎีทางด้านรัฐศาสนศาสตร์และการบริหารรัฐกิจ ซึ่งมีการพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีนักคิดหลายท่านได้เสนอทัศนะเกี่ยวกับพัฒนาการของแนวคิดดังกล่าวโดยแบ่งตามลักษณะเค้าโครงความคิด หรือที่เรียกว่า พาราไดม์ ซึ่งพอจำแนกได้ดังนี้

การแยกการบริหารกับการเมือง (ค.ศ. 1900-1926)

แนวคิดการศึกษาในรูปแบบการแยกการเมืองออกจากการบริหาร ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาวิชาบริหารรัฐกิจ เป็นแนวความคิดของการแยกการบริหารกับการเมืองออกจากกันเป็นสองส่วน เป็นแนวความคิดของนักรัฐศาสตร์ โดย Goodnow (n.p. อ้างถึงใน วชิรวัชร งามละม่อม,

2551) ได้กล่าวว่า รัฐบาลมีหน้าที่แตกต่างกันอยู่ 2 ประการคือ การเมืองและการบริหาร กล่าวคือ การเมืองเป็นเรื่องของการกำหนดนโยบายหรือการแสดงออกซึ่งเจตนารมณ์ของรัฐ ส่วนการบริหาร เป็นการนำนโยบายต่างๆ เหล่านั้น ไปปฏิบัติ ส่วน White (n.p. อ้างถึงใน วชิรวัชร งามละม่อม, 2551) ได้ชี้ให้เห็นว่าการเมืองไม่ควรเข้ามาแทรกแซงการบริหาร การศึกษาเรื่องการบริหารรัฐกิจควรจะเป็นการศึกษาในแบบวิทยาศาสตร์เป็นการศึกษาถึง ความจริง ปลอดภัย ค่านิยมของผู้ที่ศึกษา หน้าที่ของการบริหารก็คือ ประหยัดและประสิทธิผล ส่วนการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของการกำหนดนโยบายสาธารณะและปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องถือเป็นเรื่องของนักรัฐศาสตร์ในระยะนี้ วิชาการบริหารรัฐกิจถือว่าเป็นสาขาหนึ่งของวิชารัฐศาสตร์

หลักของการบริหารจัดการ (ค.ศ. 1927-1937)

แนวคิดที่เน้นในการบริหารจัดการนี้ เป็นช่วงที่ต่อจากแนวความคิดแรก โดยมองว่า วิชาการบริหารรัฐกิจเป็นเรื่องของหลักต่าง ๆ ของการบริหารที่มีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์แน่นอน สามารถค้นพบได้และนักบริหารสามารถที่จะนำเอาหลักต่าง ๆ เหล่านั้น ไปประยุกต์ได้ ในแนวความคิดนี้มุ่งที่สิ่งหรือประเด็นที่ศึกษา ซึ่งก็คือความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ของการบริหาร ไม่ได้สนใจเกี่ยวกับสถาบันที่ศึกษา เพราะมองว่าการบริหารรัฐกิจและธุรกิจสามารถใช้หลักของการบริหารอย่างเดียวกันได้ ตัวอย่างหลักเกณฑ์การบริหารที่มีชื่อเสียง เช่น หลักที่เป็นหน้าที่ของนักบริหาร คือ POSDCORB ของ Gulic & Urwick (n.p. อ้างถึงใน วชิรวัชร งามละม่อม, 2551) เป็นต้น ต่อมาพาราไดม์นี้ได้รับการโจมตีจากนักวิชาการสมัยต่อมา ว่าการบริหารกับการเมืองไม่สามารถแยกออกจากกันได้ และหลักการบริหารต่าง ๆ นั้น ไม่สอดคล้องลงรอยตามหลักของเหตุผล หลักทุกอย่างของการบริหารจะมีหลักที่ตรงกันข้ามกันเสมอ หลักต่าง ๆ ของการบริหารไม่สามารถใช้ได้ในทางปฏิบัติจะเป็นได้แค่เพียงทฤษฎีการบริหารเท่านั้น

การบริหารรัฐกิจ คือ รัฐศาสตร์ (ค.ศ. 1950-1970)

การศึกษากิจการการบริหารรัฐกิจ ในฐานะรัฐศาสตร์ ถือเป็นยุคที่วิชาการบริหารรัฐกิจได้กลับคืนไปเป็นสาขาหนึ่งของวิชารัฐศาสตร์อีกครั้ง ทำให้มีการกำหนดสถาบันที่จะศึกษาใหม่ว่า คือการบริหารราชการของรัฐบาลแต่ไม่ได้พิจารณาสิ่งที่มุ่งศึกษา (Focus) ไปและในยุคนี้การศึกษาไม่มีความก้าวหน้าในการศึกษามากนักและนักวิชาการบริหารรัฐกิจเริ่มเห็นความต่ำต้อยและใช้ประโยชน์ของการศึกษาในแนวทางนี้

การบริหารรัฐกิจ คือวิทยาการทางการบริหาร (ค.ศ. 1956-1970)

การศึกษาเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์ในระยะนี้ เป็นระยะเวลาที่นักวิชาการทางการบริหารรัฐกิจได้เริ่มค้นหาแนวทางใหม่ โดยได้เริ่มมาศึกษาถึงวิทยาการทางการบริหาร ซึ่งหมายถึงการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) และวิทยาการการจัดการ (Management Science) การศึกษาทฤษฎีองค์การเป็นการศึกษาของนักวิชาการทางจิตวิทยาสังคม สังคมวิทยา บริหารรัฐกิจ และบริหารรัฐกิจที่จะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมขององค์การ พฤติกรรมของคนดีขึ้น ส่วนวิทยาการการจัดการเป็นการศึกษาของนักวิชาการทางด้านสถิติ การวิเคราะห์ระบบ คอมพิวเตอร์ศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ และบริหารรัฐกิจ ที่จะช่วยให้การบราหรมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น และเพื่อที่จะใช้วัดประสิทธิผลของการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องแน่นอนยิ่งขึ้น การศึกษาในพาราไดม์นี้จึงเป็นการศึกษาที่มุ่งถึงสิ่งหรือประเด็นที่ศึกษา (Focus) แต่ไม่กำหนดสถานที่ที่จะศึกษา (Lucus) เพราะมองว่าการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารรัฐกิจหรือธุรกิจ หรือสถาบันอะไรก็ตามย่อมไม่มีความแตกต่างกัน

การบริหารรัฐกิจ คือการบริหารรัฐกิจ (ค.ศ. 1970)

แนวคิดการบริหารรัฐกิจในยุคนี้ นักบริหารรัฐกิจได้พยายามที่จะสร้างพาราไดม์ใหม่ ๆ ขึ้นมาแทนพาราไดม์เก่า ๆ ที่เคยมีมาก่อนจะเป็นลักษณะของสหวิทยาการ การสังเคราะห์ ความรู้ความสามารถในสาขาวิชาการต่าง ๆ มาใช้แก้ปัญหาในสังคม ความโน้มเอียงไปสู่เรื่องที่สะท้อนให้เห็นถึงชีวิตในเมือง ความสัมพันธ์ทางการบริหารระหว่างองค์การของรัฐและองค์การของเอกชน เขตแดนร่วมกันระหว่างเทคโนโลยีและสังคม นอกจากนี้นักวิชาการบางคนยังสนใจเพิ่มขึ้นในเรื่องของนโยบายศาสตร์ เศรษฐศาสตร์การเมือง กระบวนการกำหนด และการวิเคราะห์นโยบาย สาธารณะ และการวัดผลได้ของนโยบาย อันเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอยู่แยกไม่ออก

การจัดการภาครัฐ (Public Management) (ค.ศ.1970)

การบริหารงานในภาคเอกชน ทำให้เริ่มเห็นปัญหาทันทีว่า จำเป็นต้องพัฒนาทักษะอื่นเพิ่มเติมนอกเหนือจากการสร้างทางเลือกนโยบาย ข้อสำคัญโอกาสที่จะใช้ทักษะวิเคราะห์นโยบายนั้นค่อนข้างน้อย ผู้บริหารเองก็ต้องการทักษะการจัดการมากกว่า สถาบันที่สอนสาขาการวิเคราะห์นโยบายจึงเปิดหลักสูตรใหม่ ๆ ในด้านการจัดการ การวิเคราะห์นโยบายจึงหันไปเรียกแนวทางที่เปิดใหม่นี้ว่า การจัดการภาคเอกชน เนื้อหาของหลักสูตรการจัดการภาคเอกชน ก็คือ หลักสูตรการจัดการทั่วไป ในยุคที่หลักการบริหารรุ่งโรจน์ในสมัยนีโอคลาสสิกนั่นเอง โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มหลักเหตุผลหรือจักรกลกับกลุ่มมนุษย์หรือสิ่งมีชีวิต กลุ่มเหตุผล ประกอบด้วย การศึกษา

ของกลุ่มเหตุผลจะเน้นการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามทางการจัดการ เน้นการวัดผลงานการให้รางวัลโดยอาศัยผลงานที่มีหลักฐานในช่วงทศวรรษ 1970 หลักเหตุผลครอบงำความคิดของการจัดการภาคเอกชนเกือบจะโดยสิ้นเชิง แต่พอต้นทศวรรษ 1980 หนังสือชื่อ In Search of Excellence ของปีเตอร์ (Peters) และวอเตอร์แมน (Waterman) ได้เปลี่ยนความคิดนี้ เพราะในหนังสือเล่มนี้ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของบริษัทอเมริกันส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้หลักเหตุผลตรงกันข้ามกลับให้หลักสิ่งมีชีวิตและกลยุทธ์ด้านความเป็นมนุษย์รวมทั้งแนวทางวัฒนธรรมองค์การ หนังสือเล่มนี้จึงมีส่วนกระตุ้นการบริหารภาคเอกชนให้หันมาสนใจมิติมนุษย์ ซึ่งไม่นานก็แพร่ไปทั่วอาณาบริเวณของการศึกษาการจัดการภาคเอกชน นักวิชาการหลายคนเริ่มคิดว่าอาจสร้างความเป็นเลิศให้กับการบริหารภาคเอกชนได้ ตัวอย่างเช่น การเสนอให้ใช้แนวทางการพัฒนาองค์การ (Organizational Development) การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management) และการจัดการกลยุทธ์ที่เน้นวัฒนธรรม (Culturally Oriented Strategic Management)

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่นี้ นอกจากที่กลุ่มการจัดการภาคเอกชนยังแบ่งแนวทางการศึกษาของตนออกเป็นอีก 3 สาขา คือ การจัดการเชิงปริมาณหรือเชิงวิเคราะห์ ซึ่งพัฒนามาจากการวิเคราะห์นโยบายและเศรษฐศาสตร์ จะเน้นการใช้เทคนิคเชิงกลยุทธ์ขั้นสูงต่าง ๆ เช่น การพยากรณ์ การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ การจัดการเพื่อการปลดปล่อย เป็นแนวคิดที่มองว่าข้าราชการไม่ได้เป็นคนเลว ผู้บริหารภาคเอกชนเป็นคนที่มีความสามารถสูงและรู้วิธีการจัดการดี แต่ปัจจุบันกำลังติดอยู่กับคักของระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะปลดปล่อยข้าราชการออกจากระบบนี้ นักการเมืองและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ จะต้องให้ผู้บริหารได้มีโอกาสบริหาร ต้องสนับสนุนให้เกิดการคิดกลยุทธ์ต่าง ๆ โดยหาทางลดกฎระเบียบและการจัดการที่มุ่งเน้นตลาดแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะประเทศในกลุ่ม OECD (ประเทศในกลุ่มพัฒนาแล้ว) เช่น ประเทศสหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ให้ความสำคัญในการปรับปรุงระบบการบริหารงานภาคเอกชน ดังนั้นการปฏิรูประบบราชการจึงเป็นภารกิจที่รัฐบาลในประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยได้ทุ่มเทและพัฒนาระบบราชการเพื่อการเป็นระบบราชการยุคใหม่ ที่ดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาล จุดเน้นของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีดังนี้ (1) มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Center) (2) มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัด (KPI: Key Performance) (3) ภาคเอกชนจะต้องลดบทบาทลงโดยการจ้างภาคเอกชนดำเนินการแทน (Out Sourcing) (4) สรรหาผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูงจากบุคคลนอกระบบ (Performance Appraisal) (5) เน้นการบริหารแบบมืออาชีพ (Professional) (6) การสวมจิต

วิญญูณผู้ประกอบการ (Entrepreneur) โดยนำกลไกตลาด เน้นลูกค้า ทำงานเชิงรุกขอเบี่ยงแสวงหาโอกาสเจรจาต่อรอง (7) มุ่งการแข่งขันเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและการพัฒนา (Competitive to Efficiency and Development) (8) การมอบอำนาจการใช้ดุลยพินิจ และให้อิสระในการจัดการ (Empowerment) (9) การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น (Decentralization) (10) การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization)

การประยุกต์ใช้การจัดการภาครัฐแนวใหม่ในการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทย

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) คือมีระบบการบริหารงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีมาตรฐานวัดได้ใช้กลไกการตลาด เปิดโอกาสในการแข่งขันให้ภาคเอกชน และภาคประชาชนเข้าร่วมลงทุน โปร่งใส ตรวจสอบได้ และการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ดังนั้นเพื่อให้ระบบราชการมีความสอดคล้องกับแนวคิดในการปฏิรูป ระบบราชการควรมีลักษณะสำคัญ ดังต่อไปนี้ (วชิรวัชร งามละม่อม, 2551)

- 1) รัฐจะมีบทบาทหน้าที่เฉพาะในส่วนที่จำเป็นจะต้องทำเท่านั้นเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชนมีบทบาทมากขึ้น
- 2) การบริหารจัดการภายในภาคราชการจะมีความรวดเร็วคุณภาพสูง และประสิทธิผลสูง
- 3) การจัดองค์กรมีความกะทัดรัดคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเน้นการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ
- 4) มีลักษณะของการทำงานที่ทันสมัยใช้เทคโนโลยีเครื่องมืออุปกรณ์ที่เหมาะสมต่อการทำงาน
- 5) ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีคุณภาพสูง
- 6) ข้าราชการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยมีประชาชนเป็นเป้าหมาย
- 7) มีกลไกการบริหารงานบุคคลที่หลากหลายมีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเต็มใจมารับราชการเป็นอาชีพ
- 8) มีวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม
- 9) มีความโปร่งใสตรวจสอบได้จากแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับหลักประสิทธิภาพ และ หลักประสิทธิผล

การอธิบายความมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพขององค์การ ต้องมีการจำแนกวัตถุประสงค์การอธิบาย รวมถึงเป้าหมายของประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพที่ได้กำหนดไว้นั้น ทั้งนี้ ในภาพรวม ได้มีนักวิชาการจำนวนมาก ได้ศึกษาเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินงานขององค์การ และได้อธิบายความหมายที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

วิทยา ค่านธำรงกุล (2546, หน้า 27) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ประสิทธิภาพจึงวัดกันที่ว่า องค์การสามารถสนองผู้บริโภคนสินค้าหรือบริการที่เป็นต้องการหรือไม่ และสามารถบรรลุในสิ่งที่พยายามจะทำมากน้อยเพียงใด

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 22) กล่าวว่าประสิทธิผลเป็นการทำงานที่ได้ผลโดยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การวัดผลงานที่ทำได้เทียบกับเป้าหมาย หากสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ก็แสดงว่าการทำงานมีประสิทธิภาพสูง

รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536, หน้า 169) ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ซีชอร์ และ ยูชต์แมน (Seashore & Yuchtman quoting Hall, 1991) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพขององค์การ คือ ความสามารถขององค์การในการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีคุณค่าจากสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์การ

ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 51) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำ เป็นศูนย์กลางในการจัดการศึกษาทำให้ครูและนักเรียนเกิดความพึงพอใจ เป็นผลทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

เปรมสุริย์ เชื่อมทอง (2536, หน้า 9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นประสิทธิภาพของโรงเรียน คือ ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถใช้

ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารงานเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

กิบสัน และคณะ (Gibson Others 1982, p. 812) นิยามประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิผลเป็นเรื่องของการกระทำใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าผลที่ได้รับตรงนั้น ตรง ครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด

ความสำคัญของประสิทธิผล

ประสิทธิผลถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในบริหารองค์การ นับว่าเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลองค์การจะล่มสลายไปในที่สุด โดยประสิทธิผลมีความสำคัญต่อองค์การดังนี้(เชิงชัย สันติวงษ์, 2537)

- 1) ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การ การจัดตั้งองค์การย่อมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการหรือไม่
- 2) ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจหน้าที่การบริหารการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน
- 3) ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่คาดหวัง ถ้าผลงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์การ แสดงว่าองค์การมีประสิทธิผล โดยประสิทธิผลอาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ ระดับบุคคล และ ระดับองค์การ ซึ่งจะช่วยให้หน่วยวิเคราะห์ความมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผลขององค์การนั้นมีตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน ในแต่ละระดับ ผู้วิจัยต้องทำการศึกษาวิจัย และ กำหนดวัตถุประสงค์ตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับการศึกษา จะทำให้ได้ผลการศึกษาที่ถูกต้อง และนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้อย่างมีคุณค่า

สรุปได้ว่า ประสิทธิผลมีความสำคัญต่อองค์การหรือหน่วยงานมาก เพราะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การ ในการที่จะตัดสินใจว่าองค์การจะอยู่รอดต่อไปหรือไม่ ประกอบกับประสิทธิภาพก็มีความสำคัญต่อองค์การมากเช่นกัน หากการดำเนินงานองค์การไม่มีประสิทธิภาพก็

จะไม่มีผลกำไร ประสบแต่ความขาดทุน ก็ยากที่องค์กรจะตั้งอยู่ได้ ดังนั้น ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นการทำให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Goals) และ ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและร่วมมือกันปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิต (Output) ที่ต้องการ จึงมีความสัมพันธ์กันทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายภายในเงื่อนไขที่มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบรรลุถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพจึงเป็นที่พึงปรารถนาของทุกองค์กร

ในการศึกษาความหมายและความสำคัญของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้จึงสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรได้ดำเนินงานใด ๆ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จนเกิดผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรตั้งไว้และสามารถจะสรุปความหมายตามทฤษฎีขององค์กรได้ 3 ลักษณะ ดังนี้ (Zamuto, 1982) เพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์การศึกษาครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นการใช้ทรัพยากรการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ (Goal – based Approach)
- 2) เป็นการนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ (System – based Approach)
- 3) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรสามารถใช้ทรัพยากรเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องได้หรือไม่ (Multiple – Constituencies Approach)

2.5 ยุทธศาสตร์ประเทศไทย (พ.ศ.2561 – 2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่ การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

2.5.1 ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

ประกอบด้วย (1) ความสุขของประชากรไทย (2) ความมั่นคง ปลอดภัยของประเทศ (3) ความพร้อมของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง และการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ภาคเอกชน และภาคประชาชนในการป้องกันและแก้ไขปัญหา ความมั่นคง (4) บทบาทและการยอมรับในด้านความมั่นคงของไทยในประชาคมระหว่าง ประเทศ และ (5) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม โดยประเด็น ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่

2.5.1.1 การรักษาความสงบภายในประเทศ เพื่อสร้างเสริมความสงบเรียบร้อย และสันติสุขให้เกิดขึ้นกับประเทศชาติบ้านเมือง โดย (1) การพัฒนาและเสริมสร้างคน ในทุกภาคส่วนให้มีความเข้มแข็ง มีความพร้อม ตระหนักในเรื่องความมั่นคง และมี ส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา (2) การพัฒนาและเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อสถาบัน หลักของชาติ (3) การพัฒนาและเสริมสร้างการเมืองในระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่มีเสถียรภาพ และมีธรรมาภิบาล เห็นแก่ประโยชน์ของ ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และ (4) การพัฒนาและเสริมสร้างกลไก ที่สามารถป้องกันและขจัดสาเหตุของประเด็นปัญหาความมั่นคงที่สำคัญ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

2.5.1.2 การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง เพื่อแก้ไขปัญหาเดิม และป้องกันไม่ให้ปัญหาใหม่เกิดขึ้น โดย (1) การแก้ไขปัญหาความมั่นคง ในปัจจุบัน (2) การติดตาม เฝ้าระวัง ป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่อาจอุบัติขึ้นใหม่ (3) การสร้างความปลอดภัยและความสันติสุขอย่างถาวรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ และ (4) การรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทั้งทางบกและทางทะเล

2.5.1.3 การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติเพื่อยกระดับขีดความสามารถของกองทัพและหน่วยงานด้าน ความมั่นคง โดย (1) การพัฒนาระบบงานข่าวกรองแห่งชาติแบบบูรณาการอย่างมี ประสิทธิภาพ (2) การพัฒนาและฝึกพลกำลังอำนาจแห่งชาติ กองทัพและหน่วยงาน ความมั่นคง รวมทั้งภาคเอกชนและภาคประชาชน ให้พร้อมป้องกันและรักษาอธิปไตยของ ประเทศ และเผชิญกับภัยคุกคามได้ทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับ และ (3) การพัฒนา ระบบเตรียมพร้อมแห่งชาติและการบริหารจัดการภัยคุกคามให้มีประสิทธิภาพ

2.5.1.4 การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ รวมถึงองค์กรภาคเอกชนและที่มีใช้ภาคเอกชน เพื่อสร้างเสริมความสงบสุข สันติสุข ความมั่นคง และความเจริญ ก้าวหน้า ให้กับประเทศชาติ ภูมิภาค และโลกอย่างยั่งยืน โดย (1) การเสริมสร้างและรักษาคุณภาพสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ (2) การเสริมสร้างและ ชำรงไว้ซึ่งสันติภาพและ

ความมั่นคงของภูมิภาค และ (3) การร่วมมือทางการพัฒนากับ ประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาคเอกชนและที่มีใช้ภาคเอกชน

2.5.1.5 การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม เพื่อให้ กลไกสำคัญต่าง ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้หลักธรรมาภิบาล และ การบังคับใช้ กฎหมายอย่างเคร่งครัด โดย (1) การพัฒนากลไกให้พร้อมสำหรับ การติดตาม เฝ้าระวัง แจ้งเตือน ป้องกัน และแก้ไขปัญหาความมั่นคงแบบองค์รวม อย่างเป็นรูปธรรม (2) การบริหารจัดการความ มั่นคงให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา ประเทศในมิติอื่น ๆ และ (3) การพัฒนากลไกและองค์กร ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง

2.5.2 ยุทธศาสตร์ชาติด้านด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

ประกอบด้วย (1) รายได้ประชาชาติ การขยายตัวของผลิตภัณฑ์ มวลรวมภายในประเทศ และการกระจายรายได้ (2) ผลผลิตภาพการผลิตของประเทศ ทั้งในปัจจุบันการผลิตและแรงงาน (3) การ ลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา และ (4) ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยประเด็น ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้าง ความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่

2.5.2.1 การเกษตรสร้างมูลค่า ให้มีความสำคัญกับการเพิ่มผลผลิตการผลิต ทั้ง เจริญปริมาณและมูลค่า และความหลากหลายของสินค้าเกษตร ประกอบด้วย (1) เกษตรอัตลักษณ์พื้น ถิ่น (2) เกษตรปลอดภัย (3) เกษตรชีวภาพ (4) เกษตรแปรรูป และ (5) เกษตรอัจฉริยะ

2.5.2.2 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยสร้างอุตสาหกรรมและบริการ แห่งอนาคตที่ขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยนวัตกรรมและ เทคโนโลยีแห่ง อนาคต ประกอบด้วย (1) อุตสาหกรรมชีวภาพ (2) อุตสาหกรรมและ บริการการแพทย์ครบวงจร (3) อุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล ข้อมูล และปัญญา ประดิษฐ์ (4) อุตสาหกรรมและบริการขนส่ง และโลจิสติกส์และ (5) อุตสาหกรรม ความมั่นคงของประเทศ

2.5.2.3 สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว โดยการรักษาการเป็น จุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับ และเพิ่ม สัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง ประกอบด้วย (1) ท่องเที่ยวเชิง สร้างสรรค์และวัฒนธรรม (2) ท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ (3) ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย (4) ท่องเที่ยวสำราญ ทางน้ำ และ (5) ท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค

2.5.2.4 โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก ครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐาน ทางกายภาพในด้านโครงข่ายคมนาคม พื้นที่และเมือง รวมถึงเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ โดย (1) เชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมไร้รอยต่อ (2) สร้างและพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ (3) เพิ่มพื้นที่และเมืองเศรษฐกิจ (4) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสมัยใหม่ และ (5) รักษาและเสริมสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจมหภาค

2.5.2.5 พัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่ สร้างและพัฒนาผู้ประกอบการยุคใหม่ ที่มีทักษะและจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการแข่งขันและมีอัตลักษณ์ชัดเจน โดย (1) สร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะ (2) สร้างโอกาสเข้าถึงบริการทางการเงิน (3) สร้างโอกาสเข้าถึงตลาด (4) สร้างโอกาส เข้าถึงข้อมูล และ (5) ปรับบทบาทและโอกาสการเข้าถึงบริการภาคเอกชน

2.5.3 ยุทธศาสตร์ชาติด้านด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) การพัฒนาคุณภาพชีวิต สุขภาวะ และความเป็นอยู่ ที่ดีของคนไทย (2) ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ (3) การพัฒนา สังคมและครอบครัวไทย โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่

2.5.3.1 การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม มุ่งเน้นให้สถาบันทางสังคมร่วมปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์โดย (1) การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรม ผ่านการเลี้ยงดูในครอบครัว (2) การบูรณาการเรื่องความซื่อสัตย์ วินัย คุณธรรม จริยธรรม ในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา (3) การสร้างความเข้มแข็ง ในสถาบันทางศาสนา (4) การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน (5) การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์จากภาคธุรกิจ (6) การใช้สื่อและ สื่อสารมวลชนในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมของคนในสังคม และ (7) การส่งเสริมให้คนไทยมีจิตสาธารณะและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

2.5.3.2 การพัฒนาสภาพคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัย ประกอบด้วย (1) ช่วงการตั้งครรภ์/ปฐมวัย เน้นการเตรียมความพร้อม ให้แก่พ่อแม่ก่อนการตั้งครรภ์ (2) ช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น ปลูกฝังความเป็นคนดี มีวินัย พัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 (3) ช่วงวัยแรงงาน ยกย่อง ตักตวง ทักษะและสมรรถนะแรงงานสอดคล้อง

กับความต้องการของตลาด และ (4) ช่วงวัยผู้สูงอายุ ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุเป็นพลังในการขับเคลื่อนประเทศ

2.5.3.3 ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใน ศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา โดย (1) การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 (2) การเปลี่ยนโฉมบทบาท “ครู” ให้เป็นครูยุคใหม่ (3) การเพิ่มประสิทธิภาพระบบ บริหารจัดการศึกษาในทุกระดับ ทุกประเภท (4) การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (5) การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบ และการวาง ตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก (6) การวาง พื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และ (7) การสร้างระบบ การศึกษา เพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ

2.5.3.4 การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย โดย (1) การพัฒนา และส่งเสริมพหุปัญญาผ่านครอบครัว ระบบสถานศึกษา สภาพแวดล้อม รวมทั้งสื่อ ตั้งแต่ระดับปฐมวัย (2) การสร้างเส้นทางอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงาน และระบบ สนับสนุน ที่เหมาะสม สำหรับผู้มีความสามารถพิเศษผ่านกลไกต่าง ๆ และ (3) การดึงดูด กลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่างชาติและคนไทยที่มีความสามารถในต่างประเทศให้มาสร้างและ พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้กับประเทศ

2.5.3.5 การเสริมสร้างให้คนไทยมีความสุขที่ดี ครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สติปัญญา และสังคม โดย (1) การสร้างความรอบรู้ด้านสุขภาวะ (2) การป้องกันและ ควบคุมปัจจัยเสี่ยงที่คุกคามสุขภาวะ (3) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี (4) การพัฒนาระบบ บริการสุขภาพที่ทันสมัยสนับสนุนการสร้างสุขภาวะที่ดีและ (5) การส่งเสริมให้ชุมชนเป็นฐานในการสร้างสุขภาวะที่ดีในทุกพื้นที่

2.5.3.6 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ ทรัพยากรมนุษย์โดย (1) การสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย (2) การส่งเสริม บทบาทการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครัว และชุมชนในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) การปลูกฝังและพัฒนาทักษะนอก ห้องเรียน และ (4) การพัฒนาระบบ ฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.5.3.7 การเสริมสร้างศักยภาพการกีฬาในการสร้างคุณค่าทางสังคมและ พัฒนา ประเทศ โดย (1) การส่งเสริมการออกกำลังกาย และกีฬาขั้นพื้นฐานให้กลายเป็น วิถีชีวิต (2) การ ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมออกกำลังกาย กีฬาและ นันทนาการ (3) การส่งเสริมการ กีฬาเพื่อพัฒนาสู่ระดับอาชีพ และ (4) การพัฒนา บุคลากรด้านการกีฬาและนันทนาการเพื่อรองรับ การเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬา

2.5.4 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) ความแตกต่างของรายได้และการเข้าถึงบริการ ภาคเอกชน ระหว่างกลุ่มประชากร (2) ความก้าวหน้าของการพัฒนาคน (3) ความก้าวหน้า ในการพัฒนาจังหวัด ในการเป็นศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม และ เทคโนโลยี และ (4) คุณภาพชีวิตของ ประชากรสูงอายุ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้าน การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่

2.5.4.1 การลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ โดย (1) ปรับ โครงสร้างเศรษฐกิจฐานราก (2) ปฏิรูประบบภาษีและการคุ้มครองผู้บริโภค (3) กระจาย การถือ ครอบที่ดินและการเข้าถึงทรัพยากร (4) เพิ่มผลิตภาพและคุ้มครองแรงงานไทย ให้เป็นแรงงานฝีมือที่ มีคุณภาพและความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความปลอดภัยในการทำงาน (5) สร้างหลักประกันทางสังคมที่ ครอบคลุมและเหมาะสมกับคนทุกช่วงวัย ทุกเพศภาวะ และทุกกลุ่ม (6) ลงทุนทางสังคมแบบมุ่งเป้า เพื่อช่วยเหลือกลุ่มคนยากจนและกลุ่ม ผู้ด้อยโอกาสโดยตรง (7) สร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึง บริการสาธารณสุข และการศึกษา โดยเฉพาะสำหรับผู้มีรายได้น้อยและกลุ่มผู้ด้อยโอกาส และ (8) สร้าง ความเป็นธรรมในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างทั่วถึง

2.5.4.2 การกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี โดย (1) พัฒนาศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีในภูมิภาค (2) กำหนด แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของแต่ละกลุ่มจังหวัดในมิติต่าง ๆ (3) จัดระบบเมืองที่เอื้อต่อการ สร้างชีวิตและสังคมที่มีคุณภาพและปลอดภัย ให้สามารถ ตอบสนองต่อสังคมสูงวัยและแนวโน้ม ของการขยายตัวของเมืองในอนาคต (4) ปรับ โครงสร้างและแก้ไขกฎหมายระเบียบบริหารราชการ แผ่นดิน เพื่อวางระบบและกลไก การบริหารงานในระดับภาค กลุ่มจังหวัด (5) สนับสนุนการพัฒนา พื้นที่บนฐานข้อมูล ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม และ (6) การพัฒนากำลังแรงงานในพื้นที่

2.5.4.3 การเสริมสร้างพลังทางสังคม โดย (1) สร้างสังคมเข้มแข็งที่แบ่งปัน ไม่ ทอดทิ้งกัน และมีคุณธรรม โดยสนับสนุนการรวมตัวและดึงพลังของภาคส่วนต่าง ๆ (2) การรองรับ สังคมสูงวัยอย่างมีคุณภาพ (3) สนับสนุนความร่วมมือระหว่างภาคเอกชน ภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคมและภาคประชาชน (4) ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศและบทบาทของสตรีใน การสร้างสรรค์สังคม (5) สนับสนุนการพัฒนาบน ฐานทุนทางสังคมและวัฒนธรรม และ (6) สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อสร้างสรรค์ เพื่อรองรับสังคมยุคดิจิทัล

2.5.4.4 การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งตนเองและการจัดการตนเอง โดย (1) ส่งเสริมการปรับพฤติกรรมในระดับครัวเรือน ให้มีขีดความสามารถในการจัดการวางแผนชีวิต สุขภาพ ครอบครัว การเงินและอาชีพ (2) เสริมสร้างศักยภาพของชุมชนในการพึ่งตนเองและการพึ่งพากันเอง (3) สร้างการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ เพื่อสร้างประชาธิปไตยชุมชน และ (4) สร้างภูมิคุ้มกันทางปัญญาให้กับชุมชน

2.5.5 ยุทธศาสตร์ชาติด้านด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) พื้นที่สีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (2) สภาพแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติที่เสื่อมโทรมได้รับการฟื้นฟู (3) การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (4) ปริมาณก๊าซเรือนกระจก มูลค่าเศรษฐกิจฐานชีวภาพ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 6 ประเด็น ได้แก่

2.5.5.1 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว โดย (1) เพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจฐานชีวภาพให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถ ในการแข่งขัน (2) อนุรักษ์และฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพในและนอกถิ่นกำเนิด (3) อนุรักษ์และฟื้นฟูแม่น้ำลำคลองและแหล่งน้ำธรรมชาติทั่วประเทศ (4) รักษาและเพิ่ม พื้นที่สีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (5) ส่งเสริมการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน

2.5.5.2 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล โดย (1) เพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจฐานชีวภาพทางทะเล (2) ปรับปรุง ฟื้นฟู และสร้างใหม่ทรัพยากร ทางทะเลและชายฝั่งทั้งระบบ (3) ฟื้นฟูชายฝั่งที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว ชายฝั่งทะเลได้รับ การป้องกันและแก้ไขทั้งระบบ และมีนโยบายการจัดการชายฝั่งแบบบูรณาการอย่างเป็น องค์กรร่วม และ (4) พัฒนาและเพิ่มสัดส่วนกิจกรรมทางทะเลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

2.5.5.3 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ โดย (1) ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (2) มีการปรับตัวเพื่อลดความสูญเสียและเสียหาย จากภัยธรรมชาติและผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (3) มุ่งเป้าสู่การลงทุนที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ของภาคเอกชนและภาคเอกชน และ (4) พัฒนาและสร้างระบบรับมือปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ และ โรคอุบัติซ้ำที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ

2.5.5.4 พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ มุ่งเน้นความเป็นเมืองที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง โดย (1) จัดทำแผนผังภูมินิเวศเพื่อการพัฒนา เมือง ชนบท พื้นที่เกษตรกรรมและอุตสาหกรรม รวมถึงพื้นที่อนุรักษ์ตามศักยภาพ และความเหมาะสมทางภูมิ

นิเวศอย่างเป็นเอกภาพ (2) พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรม และ อุตสาหกรรมเชิงนิเวศ ที่มีการบริหารจัดการตามแผนผังภูมินิเวศ อย่างยั่งยืน (3) จัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และ สารเคมีในภาคเกษตร ทั้งระบบ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและค่ามาตรฐานสากล (4) สงวนรักษา อนุรักษ์ ป่าไม้ และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ มรดกทางสถาปัตยกรรมและศิลปวัฒนธรรม อัตลักษณ์ และวิถีชีวิตพื้นถิ่นบนฐานธรรมชาติ และฐานวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน (5) พัฒนา เครือข่ายองค์กรพัฒนาเมืองและชุมชน รวมทั้งกลุ่มอาสาสมัคร ด้วยกลไกการมีส่วนร่วม ของทุกภาคส่วนในท้องถิ่น และ (6) เสริมสร้างระบบสาธารณสุขและอนามัยสิ่งแวดล้อม และยกระดับความสามารถในการป้องกันโรคอุบัติใหม่และอุบัติซ้ำ

2.5.5.5 พัฒนาความมั่นคงน้ำ พลังงาน และเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดย (1) พัฒนาการจัดการน้ำเชิงลุ่มน้ำทั้งระบบเพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำของประเทศ (2) เพิ่มผลิตภาพของน้ำทั้งระบบในการใช้น้ำอย่างประหยัด รู้คุณค่า และสร้างมูลค่าเพิ่ม จากการใช้น้ำให้ทัดเทียมกับระดับสากล (3) พัฒนาความมั่นคงพลังงานของประเทศ และส่งเสริมการใช้พลังงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (4) เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน โดยลดความเข้มข้นของการใช้พลังงาน และ (5) พัฒนาความมั่นคงด้านการเกษตร และอาหารของประเทศและชุมชน ในมิติ ปริมาณ คุณภาพ ราคาและการเข้าถึงอาหาร

2.5.5.6 ยกระดับกระบวนการทัศน์เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ โดย (1) ส่งเสริมคุณลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตที่ดีของ คนไทย (2) พัฒนาเครื่องมือ กลไกและระบบยุติธรรม และระบบประชาธิปไตย สิ่งแวดล้อม (3) จัดโครงสร้างเชิงสถาบันเพื่อจัดการประเด็นร่วม ด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ และ (4) พัฒนาและดำเนินโครงการ ที่ยกระดับกระบวนการทัศน์ เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม บนหลักของการมีส่วนร่วม และธรรมาภิบาล

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

ลักษณะพิเศษ สุขวัฒน์ (2561) การพัฒนาผู้นำในระบบราชการของสหราชอาณาจักร ดำเนินการโดยสถาบันภาวะผู้นำข้าราชการ หรือ Civil Service Leadership Academy (CSLA) ในสังกัดสำนักคณะรัฐมนตรี(Cabinet Office) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายด้านประสิทธิภาพของรัฐบาลกลาง (Central Government Efficiency) วัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาผู้นำนี้เพื่อสนับสนุนให้ผู้นำอาวุโส (Senior Leaders) ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทอันเป็นเอกลักษณ์ของรัฐบาล ในระบบราชการที่ขดเคี้ยว ผู้นำจำเป็นต้องมีสมรรถนะผู้นำ (Leadership Competencies) 3 ประการ

คือ 1) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring) 2) มีความมั่นใจ (Confident) และ 3) สร้างเสริมพลังอำนาจ (Empowering) โดยหลักการสำคัญในการพัฒนาผู้นำของ CSLA คือ “การให้ผู้นำสอนผู้นำ” (Leaders Teaching Leaders) ซึ่งตั้งอยู่บนความเชื่อที่เป็นหัวใจสำคัญว่า คนเราจะเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อ 1) ได้รับการสนับสนุนให้ตัดสินใจด้วยตนเองว่าการเรียนรู้ใดที่จะเป็นประโยชน์สูงสุด 2) เรียนรู้จากผู้นำที่มีประสบการณ์สูงซึ่งมีความเข้าใจอย่างแท้จริงในงานนั้นๆ และ 3) ได้รับการส่งเสริมให้ทดลองการนำในแบบต่าง ๆ ในพื้นที่ที่ปลอดภัย

สุภาพ ศึกษาศาสตร์ (2556) ศึกษาวิจัยเรื่อง โมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในภาคใต้ โดยการทดสอบปฏิสัมพันธ์และการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของตัวแปรเพศ มีวัตถุประสงค์สำคัญคือ ศึกษาโมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ต่อประสิทธิผลของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ผลการศึกษาค้นพบว่า โมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลพบว่า ตัวแปรการสนับสนุนชุมชนเข้มแข็งประชาชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นตัวแปรเดียวที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอย่างแท้จริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนตัวแปรแฝงที่พบ 4 ตัวนั้นที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ตัวแปรความมีสมรรถนะและบรรยากาศเอื้ออำนวย ตัวแปรการมีระบบการบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวแปรภาคีทุกภาคส่วนร่วมตัดสินใจและขับเคลื่อน และตัวแปรการสนับสนุนชุมชนเข้มแข็งของประชาชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยปฏิสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลต่อประสิทธิผลของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลพบว่า ตัวแปรเชิงเหตุภาวะผู้นำที่แท้จริงทั้ง 4 ตัวแปร ไม่ปฏิสัมพันธ์กับตัวแปรเชิงผล ในขณะที่ตัวแปรเชิงเหตุภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีสมรรถนะและบรรยากาศเอื้ออำนวย ตัวแปรการมีระบบการบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวแปรภาคีทุกภาคส่วนร่วมตัดสินใจและขับเคลื่อน และตัวแปรการสนับสนุนชุมชนเข้มแข็งประชาชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ว่า สัมประสิทธิ์เส้นทางของโมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงพยาบาลในกลุ่มเพศชายและเพศหญิงไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ โมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงพยาบาลไม่มีความแปรเปลี่ยนระหว่างเพศ

อารีย์ อ่องสว่าง และ นิตยา นิลรัตน์ (2561) ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ คุณลักษณะของผู้ตาม ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ตำบล ในจังหวัดนครราชสีมา โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของผู้ตาม และประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดนครราชสีมา 2) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ คุณลักษณะของผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในจังหวัดนครราชสีมา และ 3) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของ สาธารณสุขอำเภอเกี่ยวกับบทบาทของการมี ภาวะผู้นำ และกระบวนการบริหารงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 231 คน สุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามได้ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เท่ากับ .975 ด้านคุณลักษณะของผู้ตาม เท่ากับ .796 และประสิทธิผลการดำเนินงาน เท่ากับ .908 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา สถิติประสิทธิสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ ถดถอยเชิงพหุแบบ Enter โดยผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ ตัวแปรคุณลักษณะของผู้ตาม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับ ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ($r=.610$, $r=.567$ ตามลำดับ) โดยปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ คุณลักษณะของผู้ตามส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลใน จังหวัดนครราชสีมาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดย อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 52.80 ($\text{adj.R}^2 = .580$, $p=.000$) และ บทบาทภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอคือ การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง การทำงานแบบมีส่วนร่วม การลดความขัดแย้ง การสร้างแรงบันดาลใจ และการยกย่องคนดี คน เก่ง ดังนั้น จึงควรมีหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำไปใช้ในระดับพื้นที่ ให้ผู้นำได้เรียนรู้และพัฒนาเป็นจุด แข็งใจในการขับเคลื่อนงาน เพื่อผู้ตามเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชา ถือเป็นแบบอย่างที่ดีต่อไป

กรรณิกา เรดมอนด์ (2559) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (1) ศึกษาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้เพื่อคัดสรร ไว้ใน โมเดลความสัมพันธ์เชิง โครงสร้าง (2) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (3) ตรวจสอบค่าน้ำหนักขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 680 คนปี การศึกษา 2558 ที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน

วิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนาและสถิติอ้างอิงโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมเอมอส (Amos) ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ ดังนี้ (1) ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวิจัย 72 ตัวบ่งชี้ ได้รับการคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทุกตัวโดยมีความเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนด คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่า 20% (2) โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ ($2 \chi^2$) เท่ากับ 34.88 ค่าองศาอิสระ(df) เท่ากับ 25 ค่าดัชนีสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.09 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง(GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด (3) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักมีค่าระหว่าง 0.84 – 0.95 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ทุกองค์ประกอบหลัก ค่าน้ำหนักองค์ประกอบย่อยมีค่าระหว่าง 0.70 – 0.92 และค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้มีค่าระหว่าง 0.46 – 0.90 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.30 ทุกองค์ประกอบย่อยและทุกตัวบ่งชี้

อรุณ พรหมจรรย์ (2555) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และประเมินความสอดคล้องของรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์กำหนดสถานการณ์จำลอง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ซึ่งดำเนินการวิจัย โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (mixed-methods) ข้อมูลได้จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอนจากผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 225 เขต ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2,056 คน และผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนประมาณ 31,000 โรงเรียน แต่มีผู้บริหารสถานศึกษา รวมจำนวน 30,000 คน ได้ตัวอย่าง จำนวน 144 เขต และสถานศึกษา เขตละ 40 โรง ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียนรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือข้าราชการครู ผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 5,760 คน และจากผู้ที่ทรงคุณวุฒิในการให้ข้อมูลจำนวน 26 คน เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ประเมินค่าและแบบสัมภาษณ์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกและอันดับสองและการยืนยันรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยพบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ที่สุดและรายองค์ประกอบหลัก อยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยของ องค์ประกอบหลักจากสูงไปต่ำ คือการประสานทิศทาง (Leading) สร้างสัมฤทธิ์ผล (Performing) และเริ่มต้นบริการ (Serving) เมื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำแบบไฟ บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าค่าไคสแควร์ค่าดัชนี ระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีความกลมกลืนที่ปรับแก้ แล้วมีค่าเท่ากับ 18.56, $df = 14$ และ P เท่ากับ .18 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > .05$) แสดงว่า โมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิง ประจักษ์เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า จึงสรุปได้ว่าโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความเหมาะสม

สุภาวดี นพรุจจินดา (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย พยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อศึกษาทราบองค์ประกอบภาวะ ผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และ เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะ ผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ขั้นตอนการวิจัย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ คือ ศึกษา วิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ และการยืนยัน องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 313 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบ สัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถาม และแบบตรวจสอบรายการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ ผู้นำวิสัยทัศน์, ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง, ผู้นำทางวิชาชีพ, ผู้นำจริยธรรม, ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ, ผู้นำคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกชน และ ผู้นำด้านเทคโนโลยี ส่วนองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยการพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ ถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา: การประยุกต์ใช้ประสาทวิทยาศาสตร์กับภาวะผู้นำ และการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการศึกษาโดยได้พยายามเชื่อมโยงแนวความคิดสำคัญที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การศึกษาคือ แนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ และ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงไปหรือเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง โดยมีระดับการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างไปตามสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ โดยผู้วิจัย ได้ใช้วิธีการศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ การศึกษาเอกสาร (Documentary study) และการศึกษาภาคสนาม (Field study) โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์เจาะลึกจากผู้แทนจากผู้อำนวยการ รวม 10 ท่าน จากรัฐวิสาหกิจที่มีผลประกอบการที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศ โดยพิจารณาจากรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพจากการประเมินผลตามเกณฑ์ประเมินผลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างมาใช้ในกระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก มีหลักเกณฑ์ ดังนี้

3.1.1 ผู้ให้ข้อมูลมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

3.1.2 ผู้ให้ข้อมูลมีคุณลักษณะในการเป็นผู้นำทางความคิด เป็นบุคคลที่มีความสามารถกล้าแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก โดยออกแบบโครงสร้างของแบบสอบถามที่ไม่

กำหนดข้อคำถามชัดเจนตายตัว มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง เป็นการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นได้หลากหลายรูปแบบ

3.2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนในการดำเนินกระบวนการวิจัย ดังนี้

3.2.1.1 การศึกษาวิจัยข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ บทความ ตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วม

3.2.1.2 การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารเอกสารทางวิชาการ บทความ ตำรา และผลงานวิจัย

3.2.1.3 การดำเนินการเพื่อกระบวนการ ขั้นตอนและแนวทางในการสัมภาษณ์ของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ซึ่งก็คือกลุ่มตัวอย่างที่เราใช้ในการวิจัย

3.2.1.4 การออกแบบการวิจัย การสร้างแบบสัมภาษณ์เจาะลึก ประกอบไปด้วย 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น อายุ ตำแหน่งงาน ประสบการณ์บริหารงานในหน้าที่ การศึกษา สถานภาพ

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับความเป็นมา และ รูปแบบการใช้ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์เป็นอย่างไร

ส่วนที่ 3 สถานการณ์สำคัญที่เคยเกิดขึ้นในองค์กรเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และสถานการณ์ดังกล่าวมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร

ส่วนที่ 4 การใช้ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ ในแต่ละองค์ประกอบสำคัญ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรเป็นอย่างไรและแนวโน้มการใช้ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ในอนาคต

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ

ผู้วิจัยใช้วิธีการหาข้อมูลประกอบการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องการศึกษา ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ หนังสือ วารสาร บทความ รายงาน บันทึก หนังสือหรือเอกสารราชการ งานวิจัย และ สื่อภาพเคลื่อนไหว สื่อภาพนิ่ง ตลอดจนสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยให้ความสำคัญ

ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ข้อมูลที่เป็นตัวเลขและสถิติต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลในเชิงคุณภาพ เช่น ข้อมูลในเชิงบรรยาย อธิบาย และอภิปรายเกี่ยวกับกรณีศึกษา

การศึกษา เอกสาร และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับข้อมูลจากเอกสารจากแหล่งข้อมูลชั้นต้น (Primary Sources) และชั้นรอง (Secondary Sources) ประเภทหนังสือวารสาร และบทความเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ประสาทวิทยาศาสตร์ การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และ ผลการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย รวมถึง ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากบทความ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลจากระบบสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาดังกล่าวข้างต้นมาวิเคราะห์ ด้วยกระบวนการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ที่เป็นไปตามกระบวนการค้นทางสังคมศาสตร์เชิงตีความ (Interpretive Social Science)

3.3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา: การประยุกต์ใช้ประสาทวิทยาศาสตร์กับภาวะผู้นำภายใต้บริบทของการจัดการภาครัฐแนวใหม่” จำนวน 10 คน โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ คือ

ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยไปติดต่อขอความอนุเคราะห์จากหน่วยงานของผู้ให้ข้อมูลในการเก็บรวบรวมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา: การประยุกต์ใช้ประสาทวิทยาศาสตร์กับภาวะผู้นำภายใต้บริบทของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยกำหนดวันนัดหมายสัมภาษณ์และใช้สถานที่ของผู้ให้สัมภาษณ์เป็นสถานที่ที่ใช้สัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูลและอธิบายลักษณะวิธีการตอบแบบสัมภาษณ์แก่ผู้ให้ข้อมูลหลัก หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ไปเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์โดยตรงจากกลุ่มเป้าหมาย โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ ใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน (Standardized Questionnaire) มีลำดับขั้นตอนเรียงเหมือนกัน ผู้วิจัยบันทึกข้อมูลตามคำบอกของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งการสัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและการบันทึกเสียง ก่อนการสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ในการบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้งรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล ตรวจสอบความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือ ความเรียบร้อยสมบูรณ์ของข้อมูลภายหลังจากการสัมภาษณ์เสร็จสิ้น และเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์

หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มารวบรวม เรียบเรียง และวิเคราะห์ข้อมูล พร้อมเขียน รายงานผลการศึกษา

ข้อมูลและแหล่งข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ

แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร งานวิจัย ภาคนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ต่างๆ รวมทั้งกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ข้อปฏิบัติของทางราชการ และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าจาก ห้องสมุดสถาบันงานวิจัยโดยสืบค้นจากสื่ออินเทอร์เน็ต

แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการศึกษาจากแบบสัมภาษณ์ (Interview) เป็นการสัมภาษณ์เชิงเจาะลึก (Indept interview) โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการกอง 16 ท่าน จาก รัฐวิสาหกิจได้รับรางวัลคุณภาพจากการประเมินผลตามเกณฑ์ประเมินผลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมกระทำกับข้อมูลจนทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ประกอบการวิเคราะห์ได้แล้ว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยกระบวนการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) (พีรสิทธิ์ คำานวนศิลป์ และศุภวัฒน์นกร วังศ์ธนวุธ, 2551, หน้า 135) จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่เป็นไปตามหลักการทางสังคมศาสตร์เชิงตีความ (Interpretive social science) เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบ หรือ พฤติกรรมที่เป็นกระบวนการ มีขั้นตอนจนเป็นแบบแผน ซึ่งให้เห็นสถานภาพ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำเชิงประสาทยุทธศาสตร์ เพื่อให้ได้ ภาพรวมอย่างรอบด้าน ที่จะสามารถวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างมีคุณค่าต่อไป (สุภางค์ จันทวานิช, 2556)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา : การประยุกต์ใช้ประสาทวิทยาศาสตร์กับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารในองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัล จากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยได้เก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ได้กำหนดไว้ โดยได้นำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

4.1 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ มีรูปแบบที่สำคัญอย่างไร และเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

4.2 ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐแนวใหม่ให้เป็นไปอย่างเข้มแข็งและยั่งยืนได้หรือไม่ อย่างไร

4.3 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานเพื่อพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ มีรูปแบบอย่างไร

4.1 ผลการศึกษาวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ มีรูปแบบที่สำคัญอย่างไร และเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

ผลการศึกษาอธิบายในหัวข้อรูปแบบภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ มีรูปแบบที่สำคัญอย่างไรนี้ ผู้วิจัย ได้นำเสนอข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล โดยได้นำเสนอข้อมูลการใช้ภาวะผู้นำที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

การใช้ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ กรณี ออดอล์ฟ ฮิตเลอร์ (Adolf Hitler) โดยผู้วิจัย ได้นำเสนอข้อมูลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของ ฮิตเลอร์ ตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ ได้ดังต่อไปนี้

อดอล์ฟ ฮิตเลอร์ ข้อมูลพื้นฐาน

ฮิตเลอร์ คือผู้นำคนสำคัญของเยอรมันในการก่อสงครามโลกครั้งที่สอง ที่มีชื่อเสียงในฐานะจอมเผด็จการ แห่งนาซีเยอรมันผู้นำความสูญเสียครั้งยิ่งใหญ่มาสู่ประชาชาติหรือในฐานะที่เป็นอาชญากรทางการเมือง เป็นผู้นำเผด็จการที่มาจากประชาธิปไตยที่มาอย่างถูกต้องตามรัฐธรรมนูญตามความชอบธรรม (กิตติ โลห์เพชรัตน์, 2558, หน้า 10)

หลังจากที่ฮิตเลอร์ขึ้นเป็นผู้นำชาติเยอรมันที่มาจากประชาธิปไตยแล้ว กลุ่มประชาชนที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดคือ ชาวยิว สิ่งที่ชาวยิวได้รับจากการทำลายล้างของฮิตเลอร์นั้นมีมากมาย เช่น การขับไล่ชาวยิวออกไปจากบ้านแล้วส่งไปอยู่ในสลัม ยึดกิจการของยิวแล้วเอาไปให้ชาวเยอรมัน มีการปลุกระดมให้ชาวบ้านไปเผาทำลายร้านค้าของชาวยิว ทหารหรือชาวบ้านสามารถทำร้ายร่างกาย ข่มขืนกระทำชำเรา หรือฆ่าคนยิวได้โดยไม่ผิดกฎหมาย และเมื่อสงครามเริ่มขึ้น ชาวยิวจะถูกส่งตัวไปค่ายกักกันซึ่งมีหลายสิบแห่งนอกประเทศเยอรมนีเพื่อทำงานหนักเยี่ยงทาส คนที่ทำงานไม่ได้ก็จะถูกฆ่า หรือถึงแม้จะทำงานได้ก็ยังมี การคัดเลือกไปฆ่าอีกเช่นกัน ทุกที่ที่ทหารเยอรมันไปถึง ที่เหล่านั้นก็จะกลายเป็นนรกของยิว จนท้ายสุดเมื่อสงครามยุติ คนยิวถูกฆ่าไปกว่า 6 ล้านคน ซึ่งเหล่านี้ล้วนแสดงให้เห็นว่าพวกนาซีสามารถปลุกระดมให้คนเยอรมันเปลี่ยนทัศนคติให้เกลียดแค้นคนยิวและลดศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของชาวยิวลงจนไม่มีค่าอะไรเลย (นฤนารถ พระปัญญา, 2556)

การที่ฮิตเลอร์กวาดล้างชาวยิวในเยอรมันกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่โหดร้ายต่อสาขาศาชาวโลก แต่สิ่งที่ฮิตเลอร์ให้ความประทับใจกับชาวเยอรมัน จนชาวเยอรมันหลงเชื่อ และเกิดความประทับใจในตัวฮิตเลอร์ จนกระทั่งกลายเป็นม่านหมอกบังตาชาวเยอรมันเองไม่ให้เห็นความจริงอันโหดร้ายที่นาซีทำกับประเทศ คือ การแก้ไขปัญหาคอนว่างงาน สร้างทางหลวง (Autobahn) ทั่วประเทศ ตั้งโรงงานรถโฟล์คสวาเก้น (Volkswagen) ซึ่งแปลว่ายานยนต์ของประชาชน และขายให้ประชาชนในราคาถูก สร้างอาคารที่อยู่อาศัยราคาถูกสำหรับประชาชน และนโยบายอื่นๆที่มีลักษณะเอื้ออาทรและที่เด่นที่สุด คือ การยกเลิกจ่ายค่าปฏิกรรมสงครามแก่ประเทศพันธมิตร ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็น “นโยบายประชานิยม” (วีรัช โขคมฤคดา, 2553, หน้า 133)

การศึกษาภาวะผู้นำของฮิตเลอร์ พบข้อมูลที่สำคัญและน่าสนใจจำนวนมาก และมีการนำข้อมูลไปศึกษาในหลากหลายมิติ และในมุมมองต่างๆ จึงทำให้ บทสรุปของการศึกษาจะแตกต่างกันไปตามการวิเคราะห์ของนักวิชาการ ร่วมกับแนวคิดทฤษฎีที่นำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์นั้น ใน

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย มุ่งเน้นศึกษาวิเคราะห์เฉพาะมุมมองตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

ด้านการสื่อสาร

ฮิตเลอร์ ผู้คนที่ได้อินชื่อนี้ก็มักจะนึกถึงความชั่วร้าย ความป่าเถื่อนในการทำสงคราม เป็นคนที่มีบุคลิก คุดัน ก้าวร้าว และรวมไปถึงเอกลักษณ์ทางกายภาพต่างๆ เช่น การไว้หนวด ทรงผม ลักษณะท่าทาง ที่ดูแล้วมีความคูดัน สุขุม และน่าเกรงขาม ลักษณะการทำสัญลักษณ์มือและส่งเสียงว่า “Heil Hitler“ เพื่อสิ่งถึงอำนาจของตนเอง (สาละ บุญคง, 2559) ทักษะ ความสามารถที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความสามารถในการพูด การโน้มน้าวใจชาวเยอรมัน ทำให้ชาวเยอรมันเชื่อและคล้อยตามไปกับคำพูดหรือวาทะที่ฮิตเลอร์ได้ประกาศออกไป วาทะคำพูดที่สำคัญที่ทำให้ฮิตเลอร์ก้าวขึ้นมาสู่อำนาจในฐานะผู้นำพรรคนาซีชาติเยอรมันได้ในยุคที่สังคมกำลังแตกแยก เศรษฐกิจย่ำแย่ และเกียรติภูมิประเทศเสื่อมถอยจากการพ่ายแพ้ในสงครามโลกครั้งที่ 1 ฮิตเลอร์ ใช้วิธีการกล่าวสุนทรพจน์ที่เร้าร้อน กระตุ้นปลุกเร้ากระแสเกลียดชังชาวยิว และปฏิเสธสนธิสัญญาแวร์ซายที่กำหนดให้ประเทศเยอรมันต้องชดใช้ค่าปฏิกรรมสงครามจากความพ่ายแพ้ในสงครามโลก โดยฮิตเลอร์ตระหนักดีว่าการพูดปลุกใจและโฆษณาชวนเชื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยควบคุมทิศทางความคิดของประชาชนในประเทศ และส่งเสริมความนิยมในตัวเขาและพรรคได้ดีที่สุด การที่ฮิตเลอร์ก้าวขึ้นมาสู่อำนาจทางการเมืองและเป็นผู้นำชาติเยอรมันได้นั้น ปัจจัยทางด้านบุคลิกของเขาและอุปนิสัยมีหลายปัจจัยที่เป็นตัวส่งเสริมที่ทำให้เขากลายมาเป็นจอมเผด็จการและเป็นคนที่มีบุคลิกโดดเด่นอย่างที่คุณเห็น (สัจชัย สุวังบุตร, 2549)

ฮิตเลอร์เป็นคนที่มีความสามารถทางการพูด เขาจึงได้รับการแต่งตั้งให้เป็นโฆษกทหารเยอรมนี ซึ่งการได้เลื่อนตำแหน่งและหน้าที่อย่างต่อเนื่อง เขาก็ได้สั่งสมความรู้ในเชิงปรัชญาที่เขาชื่นชอบ เนื่องจากเขาเป็นคนที่ชอบวาดภาพ ชอบพูดสนทนา มาใช้ในการทหารและการสั่งสมอำนาจในกองทัพ หลังจากนั้นทำให้เขาเริ่มหันมาสนใจการเมืองอย่างจริงจังมากยิ่งขึ้น และยังคงสนใจในปัญหาเกี่ยวกับสังคมเยอรมัน ฮิตเลอร์ได้แถลงนโยบาย 3 ข้อที่ได้ใจคนเยอรมันทั่วประเทศ คือ 1. ลัทธิสังคมนิยมแบบชาตินิยม คนเยอรมนีสมรสกับคนเยอรมนี ความเท่าเทียมกันของชนชั้นเป็นสิทธิเฉพาะพลเมืองเยอรมนีเท่านั้น คนยิวและคนต่างด้าวต้องถูกเนรเทศออกไปให้หมดประเทศ 2.ต่อต้านการปฏิวัติในรัสเซียที่เปลี่ยนเป็นสหภาพโซเวียตภายใต้ระบอบคอมมิวนิสต์ ซึ่งจะเป็ภัยต่อเยอรมนี 3.ยกเลิกสนธิสัญญาแวร์ซายที่บังคับให้เยอรมนีชดใช้ค่าปฏิกรรมสงครามเป็นเงินจำนวน

มากด้วยระยะยาวถึง 42 ปี ฮิตเลอร์ปราศรัยที่ไหนด ที่นั่นจะเต็มไปด้วยฝูงชนที่สนับสนุนพรรคนาซีอย่างล้นหลาม (วีรชัย โชมุกดา, 2553)

ในการปราศรัยของ ฮิตเลอร์ แต่ครั้งนั้น เขาจะกล่าวคำปราศรัยพร้อมกับหันหน้ามองผู้ฟังทั้งด้านซ้ายและขวา กำมือประกอบการปราศรัย ถือว่าเป็นการบ่งบอกที่แสดงถึงอำนาจของตนเองได้เด่นชัด โดยเฉพาะน้ำเสียงที่ดังเรื่อยๆ สีหน้าเปลี่ยนเป็นซีดขาว ดวงตาถลนพองโต แหกปากคำรามลั่น การวางไมค์โครโฟนจึงต้องตั้งห่างจากปากของเขาอย่างน้อย 1 เมตร และเมื่อจบคำปราศรัยแล้ว ฮิตเลอร์ จะรีบลงจากแท่นแล้วหายไปทันที ไม่ยอมให้นักข่าวช่างภาพเข้าถึงตัว (กิตติ โล่ห์เพชรรัตน์, 2558)

ด้านบุคลิกภาพ

การไว้หนวดของฮิตเลอร์ พบฮิตเลอร์ก็ไว้หนวดปกคิอย่างเช่นคนทั่วไป แต่ได้มีการตัดแต่งให้เข้ารูปตามสมัยนิยมซึ่งเรียกหนวดทรงนี้ว่า “Handlebar Style” แต่เหตุผลที่ต้องไว้หนวดทรงแปร่งสีฟันนั้น อันเนื่องเหตุผลเรื่องความปลอดภัยเกี่ยวกับชีวิตเป็นสำคัญ โดยเมื่อย้อนกลับไปในช่วงสมัยสงครามโลกครั้งที่ 1 ในขณะนั้นมีผู้นำอาวุธใหม่อย่าง “แก๊สพิษ” มาใช้โจมตีอีกฝ่าย ข้อดีของแก๊สพิษเมื่อนำมาใช้เป็นอาวุธนั้นก็คือ สามารถที่จะโจมตีศัตรูได้ครั้งละมากๆ ในคราวเดียว และยังมีราคาถูกกว่าการผลิตอาวุธกระสุนและระเบิดได้เป็นอย่างมาก ดังนั้นจึงต้องมีการประดิษฐ์อุปกรณ์ที่ไว้รับมือกับแก๊สพิษขึ้นมานั้นก็คือ “หน้ากากกันแก๊ส” ซึ่งจะใส่คลุมไปทั้งใบหน้า โดยที่ฮิตเลอร์ที่ไว้หนวดทรง Handlebar นั้นเวลาใส่และถอดหน้ากากแต่ละครั้งนั้น เขารู้สึกว่าน่ารำคาญ แต่หากจะโกนออกไปเลย ก็เกรงว่าใบหน้าอาจจะดูไม่น่าเกรงขาม เพราะเนื่องจากค่านิยมในสมัยนั้นหนวดถือว่าเป็นสิ่งที่แสดงถึงความเป็นผู้ใหญ่ ฮิตเลอร์ที่รำคาญหนวดของตัวเองก็เลยตัดสินใจที่จะตัดเอาปลายทั้งสองข้างออกไป เหลือไว้เพียงแต่ตรงกลาง จากการไว้หนวดที่มีรูปทรงเฉพาะนี้เอง จึงทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่นของ และสร้างความน่าเกรงขามทำให้เป็นที่จดจำของชาวเยอรมัน (นฤนารถ พระปัญญา, 2556)

อุปนิสัย

ปัจจัยทางด้านอุปนิสัยเกิดจากประสบการณ์ในช่วงวัยเด็กของ ฮิตเลอร์ เขาเป็นเด็กที่ขาดความรักความอบอุ่นจากบิดา ด้วยความที่บิดาของฮิตเลอร์เป็นข้าราชการระดับสูง ซึ่งเป็นธรรมดาที่ผู้เป็นพ่อปรารถนาจะให้ลูกชายของตนเองเจริญรอยตามคนเป็นพ่อ เป็นช่วงวัยที่ต้องรองรับอารมณ์ร้ายและอดทนกับอารมณ์อันรุนแรง แมตรการที่เข้มงวดกวดขันจากพ่อของเขา และวางกฎระเบียบ

ที่เข้มงวด ซึ่งถ้าฮิตเลอร์ทำผิดกฎที่พ่อของเขาตั้งไว้ก็จะถูกลงโทษ จนเขาารู้สึกอึดอัด อีกทั้งยังบังคับให้เขามุ่งเรียนหนังสือ เพื่อเป็นพนักงานของรัฐ โดยที่ตัวเองก็ไม่ชอบ ฮิตเลอร์จึงต้องต่อสู้กับความกดดันเหล่านั้น จากผู้เป็นพ่อและผู้ใหญ่ทั้งหลายรอบตัวส่งผลให้ฮิตเลอร์เป็นคนที่มีนิสัย คุณค่าน่ากลัว สุขุม และน่าเกรงขาม จากอุปนิสัยในวัยเด็ก ส่งผลให้ฮิตเลอร์มีปมแค้นในใจต่อชาวยิว โดยในวัยเด็กฮิตเลอร์ได้รู้จักกับคนยิวมากมาย จนทำให้เขารู้ว่าชาวยิวเป็นคนนิสัยอย่างไร และรู้ว่าชาวยิวปฏิบัติกับเขาเช่นใด ประจวบกับฮิตเลอร์มีความรู้สึกกับชาวยิวในแง่ลบ ทำให้เขาเกลียดชาวยิวแต่นั้นเป็นต้นมา เยอรมันมีการเมืองและนโยบาย มีลักษณะเป็นชาตินิยม ซึ่งฮิตเลอร์อยู่ช่วงเวลานั้นพอดี ทำให้ฮิตเลอร์ยึดถือเป็นแบบอย่างจะเรียกว่าเป็นการบ่มเพาะความเกลียดชังก็ได้ มีทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ฮิตเลอร์คิดขึ้น โดยเขากล่าวว่า เชื้อชาติแต่ละเชื้อชาติมีการแข่งขันแย่งชิงความเป็นเผ่าพันธุ์ เพื่อความเป็นใหญ่ ซึ่งฮิตเลอร์คิดว่าเผ่าพันธุ์ของตนคือ อารยัน เป็นเผ่าพันธุ์ที่บริสุทธิ์และยิ่งใหญ่ เขาเชื่อว่าพวกยิวเป็นคู่แข่งของชาวอารยัน และมองว่าชาวยิวคือเผ่าพันธุ์ที่ควรกำจัด ฮิตเลอร์คิดว่าจะต้องสร้าง โลกแบบอุดมคติ ที่เขาต้องการขึ้นมา ฮิตเลอร์มีความเกลียดชังยิวด้วยเหตุผลต่าง ๆ ดังที่กล่าวไปแล้วบวกกับเขาต้องการให้คนเยอรมันมีสายเลือดเยอรมันที่บริสุทธิ์ มีผมสีทองและในตาสีฟ้า ฮิตเลอร์เกรงว่า ชาวยิวที่อยู่ในเยอรมันนี้ จะมาผสมกับเลือดเยอรมัน จะทำให้คนเยอรมันมีเลือดไม่บริสุทธิ์ จึงสั่งให้จับคนยิวส่งไปยังค่ายกักกันเพื่อสังหาร (สาละ บุญคง, 2559)

ผู้ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาของฮิตเลอร์

แฮร์มันน์ วิลเฮล์ม เกอริง (Hermann Wilhelm Goering) มีตำแหน่งนายทหารเป็นจอมพล และยังเป็นนักการเมืองคนสำคัญของพรรคแรงงานสังคมนิยมแห่งชาติเยอรมนีหรือพรรคนาซี เกอริง ถือเป็นคนที่ทำให้ฮิตเลอร์ก้าวขึ้นสู่อำนาจ และมีบทบาทสำคัญในการขยายระบอบเผด็จการของพรรคนาซีให้ครอบคลุมทั่วเยอรมนี รวมทั้งสร้างแสนยานุภาพทางทหารของเยอรมนีโดยเฉพาะแสนยานุภาพของกองทัพอากาศเยอรมันให้มีความแข็งแกร่ง โดยได้ร่วมกับพรรคนาซี และเนื่องจากมีชื่อเสียงในฐานะวีรบุรุษในสงคราม ฮิตเลอร์จึงมอบหมายให้ เกอริงเป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยเอสเอซึ่งเป็นกองกำลังสำคัญของพรรคนาซี พวกนาซีได้ก่อการกบฏที่เรียกว่ากบฏมิวนิคหรือกบฏโรงเบียร์ ซึ่งฮิตเลอร์พยายามยึดอำนาจทั้งที่ยังไม่พร้อมการกบฏจึงล้มเหลว ต่อมาเดือนกรกฎาคม 1932 เมื่อพรรคนาซีชนะการเลือกตั้งถึง 230 ที่นั่ง ฮิตเลอร์ได้รับเลือกเป็นประธานสภาไรช์ สดาก ความตั้งใจของฮิตเลอร์คือล้มล้างระบบประชาธิปไตยเขาใช้เล่ห์เหลี่ยมและตำแหน่งหน้าที่เอาชนะนายกรัฐมนตรี คัวร์ท ฟอน ชไลเคอร์ และ ฟรัน ฟอน พาเพิน ด้วยเหตุนี้ทำให้ แฮร์มันน์ วิลเฮล์ม เกอริง โน้มน้าวให้ประธานาธิบดีอินเดนเบิร์กเชิญฮิตเลอร์เป็นนายกรัฐมนตรีในวันที่ 30

มกราคม 1933 เมื่อพรรคนาซี เถลิงอำนาจ เกอริงจึงได้รับแต่งตั้งเป็นทั้งมุขมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยของรัฐปรัสเซีย เป็นผู้นำอันดับ 2 ของพรรคนาซี และคาดหมายว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งต่อจากฮิตเลอร์ เขาทำงานหนักเพื่อผลักดันให้ตัวบทกฎหมายที่ให้อำนาจแก่ฮิตเลอร์ได้อย่างเต็มที่ (ศนิโรจน์ ธรรมยศ, 2560)

ดร. โจเซฟ เกิบเบลส์ (Joseph Goebbels) กล่าวได้ว่าเป็นหนึ่งในคนที่ฮิตเลอร์ไว้วางใจมากที่สุด เกิบเบลส์เข้าร่วมพรรคนาซีตั้งแต่ปี ค.ศ. 1924 หลังจากจบการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านวรรณกรรม และกลายเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งในการช่วยสร้างภาพลักษณ์ของฮิตเลอร์ผ่านการประชาสัมพันธ์ชวนเชื่อ เขาได้รับการกล่าวขานว่าเป็นผู้เปรียบจวบจนซ้ายของฮิตเลอร์ ทั้งนี้ตัวเกิบเบลส์เองก็เป็นนักพูดปราศรัยที่มีฝีปากไม่ธรรมดาอยู่แล้ว เมื่อเข้ามาอยู่ข้างกายของคนพูดอย่างฮิตเลอร์ บทบาทของเกิบเบลส์จึงมีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีเริ่มอนุญาตให้มีการเผยแพร่ภาพและเสียงของการปราศรัยไปให้คนที่อยู่ห่างไกลออกไปได้มีโอกาสรับชม รวมถึงการใช้เครื่องขยายเสียงที่ทำให้ฮิตเลอร์สามารถส่งเสียงไปถึงผู้คนเป็นจำนวนมากที่มารอฟังเขาปราศรัยสดๆ ได้ นอกจากนี้เกิบเบลส์ยังให้ความสำคัญกับท่าทางการพูดที่จะแสดงถึงพลังซึ่งเป็นเรื่องของคนในยุคก่อนหน้ายังไม่ค่อยพูดถึงเท่าไรนัก อีกทั้งเขาได้สร้างผลงานด้านต่างๆ ที่โดดเด่นหลายชิ้นให้แก่พรรคจนสามารถประกาศเผยแพร่พรรคและนโยบายของพรรคจนเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง จนนำไปสู่ชัยชนะอย่างถล่มทลายในการเลือกตั้ง (ศนิโรจน์ ธรรมยศ, 2560).

กองกำลัง Sturmabteilung : S.A. แนวคิดการปกครองของฮิตเลอร์ คือ เป็นการเมืองแบบนิยมทหารและชาตินิยม รวมทั้งจะทำทุกวิถีทางเพื่อต่อต้านคอมมิวนิสต์และเสริมสร้างกองกำลังของตัวเอง โดยมีจุดมุ่งหมายสุดท้ายคือ สร้างรัฐเผด็จการขึ้นมาและให้เรียกฮิตเลอร์ว่า ท่านผู้นำ เวลาที่ฮิตเลอร์และพลพรรคนาซีเริ่มจะกระโจนเข้าสู่แวดวงการเมืองใหม่ๆ นั้น พวกเขาได้มีนโยบายจัดหา "กองกำลังองค์กร" เพื่อใช้ในการดำเนินการด้านต่างๆ และคุ้มครองบุคคลสำคัญของพรรคนาซี ดังนั้น ผู้กองเออร์เนสท์ โรห์ม ซึ่งเป็นนายทหารผ่านศึกสงครามโลกครั้งที่ 1 ได้ร่วมมือกับฮิตเลอร์เป็นที่ปรึกษาสำคัญ มาตั้งแต่ต้น จึงได้รับความไว้วางใจให้ทำการคัดเลือกคนหนุ่มมาฝึกให้กลายเป็นกองกำลัง S.A. ซึ่งจะกลายเป็นมือเท้าที่สำคัญของพรรคนาซีนั่นเอง สมาชิกของกองกำลัง S.A. ในช่วงแรกๆ นั้น หลายคนมักเคยเป็นทหารผ่านศึกในสงครามโลกครั้งที่ 1 เครื่องแบบของผู้ที่สังกัดอยู่ในหน่วยงานนี้คือ สวมเสื้อนอกสีเทาทับเสื้อเชิ้ตสีน้ำตาล และสวมปลอกแขนตราสวัสดิกะหน้าที่หลักของหน่วย S.A. ก็คือจับกุมผู้ที่มีความเห็นเป็นปฏิปักษ์กับฮิตเลอร์และพรรคนาซี รวมทั้งหน่วยทางการเมืองอื่นๆ รวมทั้งชาวยิว ส่วนหน้าที่ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ ปกป้องฮิตเลอร์จากการ

ลอบทำร้ายและการแก้แค้นทุกรูปแบบ แสดงให้เห็นว่าแม้ฮิตเลอร์จะเป็นผู้ปกครองสูงสุด แต่เขาเองก็รู้ตัวว่ามีผู้ไม่เห็นด้วยกับการปกครองและการกระทำของเขาอยู่อีกมาก จึงจัดตั้งหน่วยงานนี้ขึ้นมาเพื่ออารักขาตัวเอง ซึ่งกล่าวได้ว่า หน่วย SA นั้นอาจจะเป็นบันไดสู่การเถลิงอำนาจของฮิตเลอร์ในยุคแรกๆ เลยก็ได้ (A.J.Ryder,1973,283-308)

สถานการณ์แวดล้อมของฮิตเลอร์

สถานการณ์เอื้ออำนวย มีคำกล่าวว่า “สถานการณ์สร้างผู้นำสงครามสร้างวีรบุรุษ” คำกล่าวนี้เป็นความจริงอย่างไม่ต้องสงสัยสำหรับฮิตเลอร์และรวมไปถึงรัฐบุรุษคนอื่นๆ ฮิตเลอร์จะไม่มีทางก้าวขึ้น ไปสู่ตำแหน่งนายกรัฐมนตรีได้เลย ถ้าหากไม่เกิดเศรษฐกิจตกต่ำในเยอรมนีอย่างรุนแรงในระหว่างปี ค.ศ. 1929-1931 ที่จริงก่อนเกิดเศรษฐกิจตกต่ำในปี ค.ศ. 1929 นั้น เยอรมนีประสบความสำเร็จเสถียรภาพทั้งทางเศรษฐกิจสถานการณ์เอื้ออำนวย เยอรมนีประสบความสำเร็จเสถียรภาพทั้งทางเศรษฐกิจ การเมืองและความรู้สึกขาดความมั่นคงในจิตใจ ได้เกิดขึ้นมาก่อนหน้านี้แล้ว (สุวิทย์ ธีรศาสตร์, 2526)

สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ

ในด้านการเมืองรัฐบาลประชาธิปไตยไม่มีเสถียรภาพและแก้ปัญหาไม่ได้เท่าที่ควร เมื่อเยอรมนีแพ้สงครามโลกครั้งที่ 1 เยอรมนีเปลี่ยนการปกครองจากระบอบที่อำนาจสูงสุดอยู่ที่จักรพรรดิมาเป็นระบอบประชาธิปไตยแบบสาธารณรัฐ ระบอบประชาธิปไตยนั้นเป็นของใหม่มากสำหรับชาวเยอรมันที่ถูกปกครองแบบอำนาจนิยมมานาน

คนส่วนใหญ่เคยชินกับระบอบนี้ ระบอบประชาธิปไตยเยอรมนีนั้นต่างจากรบอบประชาธิปไตยในฝรั่งเศส อังกฤษ สหรัฐอเมริกา ตรงที่ประเทศเหล่านี้ต้องต่อสู้แลกด้วยชีวิต เลือดเนื้อ เป็นเวลานานกว่าจะได้ประชาธิปไตย เขาจึงรู้สึกรัก หวงแหน และเห็นคุณค่าของระบอบประชาธิปไตยมาก ซึ่งลักษณะนี้ไม่ค่อยได้เกิดกับคนเยอรมัน และคูจะมีทัศนคติในทางลบกับคนเยอรมันบางกลุ่มด้วย เพราะประชาธิปไตยเยอรมนีเกิดพร้อมกับความพ่ายแพ้สงคราม ความอับศคล้ายกับถูกฝ่ายชนะเหยียดให้ คนจึงไม่ค่อยศรัทธาทั้งระบอบและรัฐบาลเยอรมนีที่ไปลงนามยอมรับสนธิสัญญาแวร์ซาย มีหน้าซำรัฐบาลประชาธิปไตยเยอรมนียังถูกศัตรูทางการเมืองทั้งซ้าย ทั้งขวา พยายามล้มรัฐบาลกลางบ้าง รัฐบาลท้องถิ่นบ้าง อย่างเช่นในเมืองมิวนิค (สุวิทย์ ธีรศาสตร์, 2526)

หลังสงครามกษัตริย์ สละราชบัลลังก์บาวาเรีย มีผู้นำยึดอำนาจปกครองมิวนิคอยู่สามเดือน ถูกทหารหนุ่มฝ้ายขวามาตาย ต่อมาพวกกรรมกรฝ้ายซ้ายก็เข้ายึดมิวนิคตั้งรัฐบาลสาธารณรัฐโซเวียต ขึ้น แต่อยู่ไม่นานก็ถูกกองทัพรัฐบาลกลางและทหาร อาสาสมัครฝ้ายขวาขับไล่ออกไป พวกกรรมกรถูกฆ่าตายเป็นจำนวนมาก จากนั้นพวกสังคมนิยมประชาธิปไตยของฝ้ายรัฐบาลก็เข้าปกครองทางด้านกรุงเบอร์ลินก็ไม่เบาฝ้ายขวาคือพวก Freicorps โดยได้รับการสนับสนุนจากกองทัพแห่งชาติอย่างลับๆ ก็ได้วางแผน โคนล้มรัฐบาล หัวหน้าฝ้ายที่จะก่อรัฐประหารชื่อ Dr. Wolfgang Kapp นักการเมืองฝ้ายขวา ร่วมกับ Captain Ehrhardt ผู้นำหน่วย ได้เข้ายึดอำนาจปกครองเบอร์ลิน แต่ล้มเหลว ในเดือนพฤศจิกายน ค.ศ. 1923 ฮิตเลอร์กับพลเอกลูเดนดอร์ฟวีรบุรุษจากสงครามพยายามยึดอำนาจที่มิวนิคอีกแต่ก็ถูกปราบลงอย่างง่ายดาย จะเห็นว่าเสถียรภาพทางการเมืองของรัฐบาลหลังสงครามค่อนข้างจะอ่อนแอ เพราะคนเยอรมันยังไม่ค่อยศรัทธาและเชื่อมั่นในระบอบประชาธิปไตยนัก และยังถูกฝ้ายขวาฝ้ายซ้าย ติรวน ตลอดเวลา เท่านั้นยังไม่พอ ปัจจัยที่ทำให้เสถียรภาพทางการเมืองอ่อนแอมากขึ้นไปอีก คือ ปัญหาเศรษฐกิจ (สุวิทย์ ชีรสาศวัต, 2526)

ปัญหาเศรษฐกิจ จะให้ความสำคัญกับเมืองในประเทศถูกยึด หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 1 เยอรมนีประสบปัญหาเศรษฐกิจอย่างร้ายแรง 2 ครั้ง ครั้งแรกในช่วงปี ค.ศ. 1918-1923 ครั้งหลังในช่วงปี ค.ศ. 1929-1931 ครั้งแรกเป็นผลจากสงครามโลก โดยแพ้ สงครามที่ดำเนินมา 4 ปี เยอรมนีถูกฝ้ายสัมพันธมิตรปิดล้อม ทำให้การลำเลียงยุทธปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะอาหารจากอาณานิคม และแหล่งภายนอกทวีปยุโรป ทำได้ยากลำบาก ทำให้อาหารและสิ่งอุปโภคขาดแคลนอย่างหนักแม้เมื่อสงครามสิ้นสุดแล้ว ภาระดังกล่าวก็ยังเป็นอยู่ และยังคงซ้ำร้ายหนักลงไปอีกเมื่อเยอรมนีต้องถูกฝ้ายชนะยึดเอาดินแดนที่เยอรมนีเคยครอบครองก่อนสงครามไป เช่น แคว้นอัลซาส-ลอเรนน์ ซึ่งอุดมไปด้วยเหล็กและถ่านหิน ต้องคืนฝรั่งเศสไป ต้องคืนเมืองยูเพน มาลเมดี และมอเรสเนต์ให้เบลเยียม ยกเมืองไซเลเชียเหนือให้เชคโกสโลวาเกีย ยกปรัสเซียตะวันออกบางส่วนและโปแลนด์บางส่วนที่เยอรมนีเคยครอบครองให้โปแลนด์ ยกเมืองเมเมลและแคว้นซาร์ให้สัมพันธมิตรปกครอง แต่บ่อถ่านหินในแคว้นซาร์ถูกฝรั่งเศสขูดเอาไปเป็นค่าปฏิกรรมสงคราม อาณานิคมของเยอรมนีทั้งหมด 1,027,120 ตารางไมล์ ถูกมหาอำนาจฝ้ายชนะ คือ อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา ต้องยกให้สัมพันธมิตร เขตสัมปทานของเยอรมนีในดินแดนโพ้นทะเลถูกฝ้ายชนะยึดไปหมด ปัจจัยที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ก็คือปัจจัยการผลิตของเยอรมนี เมื่อถูกคนอื่นเอาไป เยอรมนีก็เหมือนถูกทุบหม้อข้าว ทำให้การค้าอุตสาหกรรม ชีวิตความเป็นอยู่ของชาวเยอรมนีได้รับความกระทบกระเทือนมากที่สุด (สุวิทย์ ชีรสาศวัต, 2526)

ในปี ค.ศ.1923 เมื่อฝรั่งเศสส่งกองทหารยึดแคว้นรุห์ เพราะเยอรมนีมีท่าทีว่าจะไม่ชำระค่าปฏิกรรมสงคราม เพราะเยอรมนีไม่มีจะชำระ ฝรั่งเศสกลัวหนี้จะสูญจึงส่งทหารเข้ายึดแคว้นรุห์ ซึ่งเป็นแคว้นที่อุดมไปด้วยเหล็กและถ่านหินของเยอรมนี การยึดแคว้นรุห์ที่ทำให้อุตสาหกรรมเยอรมนีหยุดชะงัก เพราะกรรมกรในโรงงานแคว้นรุห์พากันหยุดงานประท้วง โดยมีรัฐบาลเยอรมนีหนุนหลัง รัฐบาลต้องรับภาระเลี้ยงดูกรรมกรหลายแสนคนในแคว้นนี้ เมื่อหาเงินไม่ทันจึงพิมพ์ธนบัตรออกมาก่อน ผลก็คือเกิดภาวะเงินเฟ้ออย่างรุนแรง ผลของภาวะเงินเฟ้ออย่างรุนแรงในครั้งนี้ ทำให้ชนชั้นกลาง และพวกที่มีเงินเดือน เงินบำนาญทั้งหลายได้รับความเดือดร้อนอย่างหนัก เงินบำนาญเงินฝาก เงินลงทุน ค่าประกันต่างๆก็สูญค่าไปหมด ในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำในช่วงปี ค.ศ. 1929-1931 รัฐบาลไม่สามารถแก้ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำครั้งนี้ได้ ชาวเยอรมันจึงเริ่มมองหาวิรบุรุษมาช่วยกู้เศรษฐกิจของชาติ เมื่อก่อนที่พรรคนาซีหาเสียง ชาวเยอรมันก็รับฟัง แต่ก็ยังเลือกพรรคสังคมนิยมไปโดยเป็นรัฐบาลมากกว่า แต่พอถึงตอนนี้คนหมดศรัทธาในพรรคนี้ และเริ่มเชื่อในพรรคนาซี ว่าการแก้ปัญหาของชาติต้องใช้วิธีอันเฉียบขาดจึงทำให้ชาวเยอรมันสนับสนุนและลงคะแนนเสียงให้กับพรรคนาซีอย่างล้นหลาม (สุวิทย์ ธีรศาสตร์, 2526)

นอกจากนี้ การหางานให้กรรมกรที่ตกงาน ฮิตเลอร์ยังมีนโยบายช่วยเหลือเรื่องนี้โดยให้สตรีทำงานนอกบ้านน้อยลง ให้เป็นแม่บ้านเลี้ยงลูกดูแลครอบครัว เมื่อสตรีทำงานนอกบ้านน้อยลงก็มีที่ว่างบรรจุกรรมกรชายมากขึ้น ฮิตเลอร์ยังกำหนดให้ชั่วโมงทำงานแต่ละกะของกรรมกรน้อยลงเพื่อจะได้มีที่ว่างให้กรรมกรที่ไม่มีงานทำเลยได้ทำบ้าง นโยบายที่พูดจริงทำจริงเหล่านี้ นับว่าดีคะแนนจากกรรมกรและทหารที่ตกงานมากทีเดียว แม้กรรมกรส่วนหนึ่งจะไปทุ่มคะแนนให้พรรคคอมมิวนิสต์ก็ตาม (กิตติ โล่ห์เพชรรัตน์, 2558)

กลุ่มนายทุนอุตสาหกรรม นายทุนธนาคาร กลุ่มนี้มีบทบาทอย่างมากในการช่วยเหลือพรรคนาซีในภายหลัง ก่อนที่ฮิตเลอร์จะได้เป็นนายกรัฐมนตรี เพราะในช่วงระยะเวลาดังกล่าว พรรคมีขนาดใหญ่ขึ้น ต้องใช้งบประมาณมากขึ้นในการหาเสียงเลือกตั้ง และยังคงจ้างทหาร S.A. การที่พรรคขาดเงินทำให้การหาเสียงทำไม่ได้เต็มที่ จะเห็นว่าการเลือกตั้งในวันที่ 11 พฤศจิกายน ค.ศ. 1932 พรรคนาซีได้ 196 ที่ (ลดลง 34 ที่) ในวันที่ 4 มกราคม ค.ศ. 1933 กลุ่มนายทุนอุตสาหกรรม นายทุนธนาคาร ได้ให้ความช่วยเหลือ โดยมอบเงินก้อนใหญ่สำหรับหาเสียงออกหนังสือพิมพ์และจ่ายเป็นเงินเดือนทหารของ S.A. สาเหตุที่กลุ่มนายทุนดังกล่าว ก้าวเข้ามาเพื่อพรรคนาซีก็เพราะประการแรกคือ พรรคนาซีมีนโยบายชัดเจนที่จะต่อต้านคอมมิวนิสต์ ซึ่งขณะนั้นได้สถาปนา คอมมิวนิสต์ขึ้นอย่างมั่นคงในรัสเซีย และกำลังแพร่อุดมการณ์ในหมู่กรรมกรทั่วยุโรป

ความกลัวคอมมิวนิสต์ทำให้นายทุนยอมควักกระเป๋าจ่ายให้พรรคนาซี ประการที่สองคือ เพราะกลุ่มนายทุนเหล่านี้เล็งเห็นว่าพรรคนาซีมาแรงอย่างไรเสียต้องเป็นรัฐบาลแน่จึงทุ่มเงินให้เพื่อหวังการคุ้มครองในผลประโยชน์ หรือได้อภิสิทธิ์ต่างๆจากรัฐบาล หลังจากนั้นไม่นานฮิตเลอร์ก็ได้เป็นรัฐมนตรีจริงๆ คะแนนเสียงของพรรคนาซีมีเพิ่มขึ้นจาก 196 เป็น 288 ที่นั่งในสภาผู้แทน แต่นายทุนเหล่านี้ก็ได้ประโยชน์จากนโยบายเสริมอุตสาหกรรมของรัฐบาล ส่วนนโยบายต่อต้านคอมมิวนิสต์ พรรคนาซีก็ทำแข็งขันมาตลอดต่อต้านยิว จนถึงขับไล่ออกนอกประเทศบ้าง ส่งเข้าค่ายกักกันบ้างทำให้นายทุนเยอรมันขู่แข่งไปเป็นอันมาก (กิตติ โล่ห์เพชรรัตน์, 2558)

กลุ่มชาตินิยม พวกนี้โดยทั่วไปในหมู่คนเยอรมันส่วนมากเป็นขุนนางและทหารเก่าพวกนี้เลือกพรรคนาซีเพราะนโยบายชาตินิยมของพวกคือการนึกสัญญาแวร์ซายซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของความอัปยศของพวกเขา นโยบายที่จะทำให้เกิดเกียรติภูมิของเยอรมันเท่าเทียมกับชาติอื่น นโยบายรวมชาติเยอรมนีให้เป็นชาติที่ยิ่งใหญ่ การขยายอาณานิคม การขยายกำลังรบ ร่วมเป็นนโยบายที่สอดคล้องกันดีและถูกใจกลุ่มชาตินิยมเหล่านี้มากเพราะสงครามจะทำให้เขาได้กลับไปเป็นทหารทำงานที่เขาชอบอีกครั้ง

กลุ่มชาวนาและชนชั้นกลาง ชาวนาสันดานสูง เพราะนโยบายต่อต้านคอมมิวนิสต์เพราะชาวนาเยอรมันแม้จะยากจน แต่ส่วนใหญ่มีที่ดินเป็นของตัวเอง พวกเขาไม่ต้องการให้คอมมิวนิสต์มายึดไปเป็นของรัฐ นอกจากนี้พรรคนาซียังมีนโยบายส่งเสริมกสิกรรม คือปฏิรูปที่ดินยึดที่ดินของยิวมาขายให้ชาวนา ส่งเสริมการศึกษาและสุขภาพอนามัยของเยาวชนสำหรับคนที่ยากจนรัฐจะออกค่าใช้จ่ายในการศึกษาให้ทั้งหมดสำหรับชนชั้นกลางซึ่งเป็นพันธมิตร ของพรรคสังคมนิยมประชาธิปไตยอันเป็นพรรครัฐบาลมาตลอด 13-14 ปี ตอนที่พวกเขาเบียดรัฐบาลมากพอแล้วสำหรับความเจ็บปวดที่เกิดขึ้นในสมัยรัฐบาลพรรคสังคมนิยมประชาธิปไตยถึง 2 ครั้ง แล้วทำให้พวกเขาหมดตัว พวกนี้จึงหันมา “ลองของใหม่” เพราะคูฮิตเลอร์พูดจริงทำจริงเสมอคงจะไม่เสียหายอะไร ถ้าจะเปลี่ยนมาลงคะแนนให้พรรคนาซี เพราะพวกเขาเสียมากจนไม่มีอะไรจะเสียอีกแล้ว (นอกจากเสรีภาพ) นับว่ากลุ่มต่างๆดังกล่าวตัดสินใจถูกต้องอย่างน้อยก็ 6 ปีแรก ที่ฮิตเลอร์มีอำนาจเพราะพรรคนาซีได้ทำให้เศรษฐกิจดีขึ้นผลผลิตเพิ่มขึ้นทางด้านอุตสาหกรรมการเกษตรจึงปรากฏในหัวข้อต่อไปอันเป็นปัจจัยสุดท้าย (สุวิทย์ ธีรศาสตร์, 2526)

สรุปได้ว่า การที่ฮิตเลอร์ได้ก้าวจากอดีตสิบโททหารบก มาเป็นผู้นำที่มีอำนาจมากที่สุดในประวัติศาสตร์เยอรมันเกิดขึ้นจากหลากหลายปัจจัย เริ่มตั้งปัจจัยทางด้านอุปนิสัยที่ฮิตเลอร์ได้รับการ

ปลูกฝังมาตั้งแต่ยังเป็นเด็กทั้งเรื่องการปลูกฝังความเป็นชาตินิยม การที่ผู้ชายเป็นใหญ่ การปลูกฝังให้เกลียดชาวยิว บังคับและอุปนิสัยเหล่านี้ส่งผลให้ฮิตเลอร์มีอุปนิสัยที่ก้าวร้าว รวมทั้งเขายังเป็นคนที่มีความสามารถด้านการพูดหรือวาทศิลป์ที่ดีส่งผลในการมีอำนาจเป็นไปได้อย่างราบรื่น บังคับทางด้านเครือข่ายที่เอื้อหนุนฮิตเลอร์ตั้งแต่เป็นทหารจนเข้ามาเป็นนักการเมืองประกอบด้วยคนสนิทของฮิตเลอร์คือ 1. แอร์มันน์ วิลเฮล์ม เกอริง เขาเป็นผู้โน้มน้าวให้ประธานาธิบดีฮินเดนเบิร์กเชิญฮิตเลอร์เป็นนายกรัฐมนตรี 2. ดร. โจเซฟ เกิบเบิลส์ เขาได้สร้างผลงานด้านต่างๆที่โดดเด่นหลายชิ้นให้แก่พรรคจนสามารถประกาศเผยแพร่พรรคและนโยบายของพรรคจนเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางจนนำไปสู่ชัยชนะในการเลือกตั้ง 3. กอนก้าลิ่ง S.A. หัวหน้าที่หลักของหน่วย S.A. ก็คือจับกุมผู้ที่มีความเห็นเป็นปฏิปักษ์กับฮิตเลอร์และพรรคนาซี รวมทั้งหน่วยทางการเมืองอื่นๆ รวมทั้งชาวยิว ส่วนหน้าที่ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ ปกป้องฮิตเลอร์จากการลอบทำร้ายและการแก้แค้นทุกรูปแบบ บังคับที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งบังคับทางเศรษฐกิจ ก็เพราะส่วนหนึ่งเกิดจากสถานการณ์เอื้ออำนวยโดยเฉพาะความตกต่ำทางเศรษฐกิจของเยอรมันในช่วง ค.ศ. 1918-1923 และช่วง ค.ศ. 1929-1931 ซึ่งรัฐบาลประชาธิปไตยไม่สามารถจะแก้ไขปัญหาได้ทำให้คนเยอรมันขาดความเชื่อถือในพรรครัฐบาลและพรรคที่มีนโยบายเดินสายกลางหันมาเลือกพรรคที่มีนโยบายรุนแรง นั่นก็คือพรรคนาซีของฮิตเลอร์ ส่วนที่สองเกิดจากความสามารถของฮิตเลอร์ในการพูด การโน้มน้าวใจชาวเยอรมัน ทำให้ชาวเยอรมันเชื่อและคล้อยตามไปกับคำพูดและผู้นำระดับสูงของพรรคนาซีซึ่งสามารถชักจูงสถานการณ์ที่เยอรมันต้องแพ้สงครามโลกโดยต้องจ่ายค่าปฏิสงครามจากสนธิสัญญาแวร์ซายส์ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวสร้างคะแนนนิยมอย่างรวดเร็วเพราะคนเชื่อในรัฐบาลประชาธิปไตยซึ่งแก้ปัญหาไม่ได้ ชาวนา ชนชั้นกลาง นายทุนอุตสาหกรรม นายธนาคาร ทหารเก่า ขุนนางเก่า แม้แต่กรรมกรเองพรรคนาซีก็กวาดคะแนนไปได้เช่นกัน พรรคนาซีจึงกลายเป็นพรรคที่ใหญ่ที่สุด พรรคนาซีนับว่าแตกต่างจากเผด็จการในทีอื่นในแง่หนึ่งคือ การขึ้นสู่อำนาจด้วยวิถีทางของกฎหมายโดยวิถีทางของประชาธิปไตยจนได้อำนาจมาในที่สุดอีกส่วนหนึ่งคือความรักในเชื้อชาติเยอรมันความเป็นชาตินิยมในการหาคะแนนเสียงซึ่งจากการพ่ายแพ้ในสงครามโลกครั้งที่ 1 เขากล่าวปราศรัยปลุกกระแสเกลียดชาวยิวโดยกล่าวว่าชาวยิวเป็นผู้นำหายนะมาสู่ชาวเยอรมันนี้ซึ่งก็ได้การสนับสนุนจากคนในชาติอย่างล้นหลาม จนนำมาสู่การเป็นขึ้นผู้นำชาติเยอรมันในท้ายที่สุด

สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดประสาทวิทยาศาสตร์

1) พลังกายและพลังประสาท ในตอนเด็กฮิตเลอร์ไม่แข็งแรง และการใช้ชีวิตที่ไม่ใส่ใจกับสุขภาพ เขานิยมนอนดึกตื่นสาย ไม่สนใจกินอาหาร แต่พลังด้านประสาทเขาดีมากฯ ถึงขนาดคนที่เขารู้จักได้ กล่าวว่าสมัยเด็กเขามักจะได้เป็นหัวหน้าเสมอเวลาเล่นกับเพื่อนๆ ในเรื่องเพศ ฮิตเลอร์ไม่

สนใจเพศตรงข้าม เขามีความสัมพันธ์เพียงแต่ถือว่า บรรพบุรุษคนเดียวเท่านั้นและที่สำคัญ ไม่มีลูก อาจเนื่องด้วยเขาเป็นคนที่มีความสุขไม่ดีแต่ประสาทดีมากซึ่งเป็นการทดแทนที่สำคัญ

2) การรู้จุดหมายในการนำประเทศ อิตาลีรู้ว่าเขาต้องการที่จะนำเยอรมันสู่จุดหมาย นั่นคือการรวมเยอรมันเข้าไว้ในอาณาจักรด้วยกันและกำจัดยิวออกไป

3) ความกระตือรือร้น เขามักตั้งใจทำงานด้วยใจอันแรงกล้าถึงแม้ว่าสภาพร่างกายไม่เอื้ออำนวย การทำงานเป็นไปในลักษณะที่คิดและพูดมากกว่า เนื่องจากการที่ไม่ชอบออกนอกที่พักและการเดินทาง

4) ความเป็นมิตรและความรัก คู่บิซิกกล่าวว่ อิตาลีเป็นคนที่สามารถเป็นอกเห็นใจคนอื่นได้อย่างลึกซึ้ง โดยกับคนใกล้ชิดและคนรัก ก็มีความเป็นมิตรและความรักให้ ไม่ใช่คนคู่ร้ายและเอาแต่ใจตลอดเวลา

5) ความน่าเชื่อถือ กล่าวกันว่าอิตาลีมีประวัติที่ไม่ค่อยซัดเงิน และจุดอ่อนที่ว่าการรักหลานสาวของตัวเอง

6) สติปัญญาและความรอบรู้ อิตาลีเป็นคนเรียนไม่เก่งและเรียนแค่ระดับมัธยม ซึ่งถือว่าน้อยสำหรับการเป็นผู้นำ เขาไม่ชอบอ่านหนังสือหรือฟังคำพูดที่คำนวณความรู้สึกตนเอง ทำให้เป็นคนที่ตัดสินใจมองเหตุผลจากด้านเดียว และสิ่งที่ฝังใจอิตาลีมากคือการที่เขาสมัครเข้าเรียนสถาบันสอนศิลปะแต่ไม่ได้รับการยอมรับ

7) การเป็นครูที่ดี เขาเป็นคนที่สามารถพูดจาหวานล่อม ชักจูงคนอื่นได้โดยง่าย นั่นคือเป็นนักโฆษณาที่ดี

8) ความกล้าตัดสินใจ ถึงแม้ในบางครั้งจะมีคนค้านแต่อิตาลีไม่ได้ยอมฟัง เอาแต่ตนเป็นใหญ่ ไม่พิจารณาให้รอบคอบ ทำให้เยอรมันพ่ายแพ้ในที่สุด

9) ศรัทธาและความเชื่อมั่น อิตาลีเคยถูกลอบสังหารหลายครั้งแต่ก็ไม่ตาย ทำให้เขาเชื่อในโชคชะตาเป็นอย่างมากว่าเขาเกิดมาเพื่อทำการใหญ่และเชื่ออยู่เสมอว่าตนเองต้องประสบผลสำเร็จ

10) ความชำนาญทางเทคนิคเฉพาะด้านที่ฮิตเลอร์ชำนาญมากคือการกล่าวสุนทรพจน์ต่อหน้าคนมากๆ ซึ่งเขาใช้เวลาศึกษากว่า 10 ปี ด้วยความชำนาญนี้เขาได้นำมาเขียนเกี่ยวกับจิตวิทยาในการพูดให้จับใจคนฟังและใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาอำนาจทางการเมือง และยังใช้การพูดเพื่อจูงใจให้คนเยอรมันทำตาม โดยไม่ได้แย้ง

การใช้ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ กรณี โจเซฟ สตาลิน (Joseph Vissarionovich Stalin) โดยผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของ ฮิตเลอร์ ตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ ได้ดังต่อไปนี้

ข้อมูลพื้นฐาน

โจเซฟ สตาลิน เกิดเมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2421 (ค.ศ. 1878) ที่เมือง โกรี (Gori) แคว้น ทิฟลิส (Tiflis) ประเทศจอร์เจีย (Georgia) เมืองเกิดของเขานั้นตั้งอยู่บนเนินสูงของเทือกเขาคอเคซัส ซึ่งเป็นหนึ่งในรัฐของจักรวรรดิรัสเซียสมัยนั้น เขาก็เป็นชาวจอร์เจียนโดยกำเนิด มีชื่อเล่นในวัยเด็กคือ “โซซา” เป็นบุตรของช่างทำรองเท้า ชื่อ “วิชชริออน” (Vissarion Jughashvili) แต่ก็ยังเป็นช่างเฝ้าด้วย นั่นคือคิดสูตรอย่างหนัก แต่น่าเศร้าที่เมื่อเขาเฒ่า เขาก็มักทบทวนในครอบครัวเสมอ ต่อมาพ่อของเขาต้องย้ายไปอยู่ที่เมืองทิฟลิส ทำให้สตาลินต้องอาศัยอยู่กับมารดาเพียงคนเดียวในจอร์เจีย สตาลินมีวัยเด็กที่ต้องไฮไลต์ สตาลิน มีชื่อเดิมว่า “โยเซบ เบซารีโอนิส คเช จูกาชวิลลี” เกิดมาในครอบครัวยากจน โดยก่อนหน้าที่เขาจะถือกำเนิดมานั้น บิดาและมารดาของเขาได้ให้กำเนิดบุตรมาแล้วถึง 2 คน แต่ก็เสียชีวิตหลังจากเกิดได้ไม่นาน จนมาถึงสตาลิน ที่เป็นบุตรคนที่ 3 ว่ากันว่า ภายหลังการเกิดนั้นมารดาของสตาลินได้สวดอ้อนวอนอธิษฐานต่อพระเจ้าไม่ให้พรากรชีวิตบุตรชายของเธอไป พร้อมกับอธิษฐานว่าเธอและบุตรชาย จะอุทิศตนเองเพื่อพระเจ้าเป็นเจ้าตลอดไป ด้วยสภาพของโซเวียตที่มีความเหลื่อมล้ำสูงมาแต่ไหนแต่ไร เมืองที่เขาอยู่จึงเต็มไปด้วยอาชญากรรม การเอารัดเอาเปรียบ ความรุนแรงตามท้องถนน เด็กน้อยโซซา จึงโตมากับสภาพแวดล้อมสังคมและความรุนแรง ไม่เพียงจากคนในครอบครัวอย่างบิดาที่มีส่วนบ่มนิสัยสตาลินให้เป็นคนก้าวร้าว โดยชื่อ สตาลิน นี้เขาตั้งขึ้นมาเอง ขณะทำงานให้พรรคคอมมิวนิสต์ (stalin ในภาษารัสเซียแปลว่า เหล็กกล้า) ก่อนที่สตาลินจะเติบโตขึ้นมาและสืบทอดอำนาจจาก “วลาดีมีร์ เลนิน” และนำโซเวียตก้าวขึ้นเป็มหาอำนาจของโลก

ดั่งที่เล่าไปข้างต้นว่า มารดาของเขาเคยอธิษฐานอุทิศดวงวิญญาณให้แก่พระเจ้า ดังนั้น เธอจึงตัดสินใจให้สตาลินบวชเป็นพระ และเข้าเรียนในโรงเรียนสามเณรกอรี ซึ่งเป็นโรงเรียนสอนศาสนาแห่งหนึ่ง ในปี ค.ศ. 1888 เวลานั้น มารดาของเขาทำงานรับจ้างเป็นแม่บ้านกับเศรษฐีใจบุญคนหนึ่งซึ่งสตาลินเป็นคนที่สำนึกในบุญคุณคน เมื่อเขามีบุตรชายคนแรก เขาได้ตั้งชื่อว่า ยาคอฟตั้งตามชื่อผู้ที่อุปการะเขา

สตาลินเป็นคนขยัน และมีความจำดี หัวไว ทำให้มีผลการเรียนดีมาก และยังได้รับทุนการศึกษาของโรงเรียน พร้อมได้รับเลือกให้เป็นนักเรียนตัวอย่าง ขณะเดียวกันเขายังมีพรสวรรค์ด้านการขับร้องเพลง และดนตรีอีกด้วย เชื่อหรือไม่ว่าเขาเคยได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยคอนดักเตอร์ พร้อมกับเป็นหัวหน้าคณะนักร้อง โดยสตาลินเองมักถูกจ้างไปร้องเพลงในงานแต่งงานเสมอ แต่ในอีกมุมหนึ่ง เขากลับชื่นชอบในการเล่นและกีฬาแบบตะลุมบอนซึ่งเป็นการละเล่นพื้นเมือง สำหรับกีฬานี้ เป็นการแบ่งสองทีม โดยการเข้าตะลุมบอนกันแบบไม่มีความปราณี สตาลินขึ้นเป็นหัวหน้ากลุ่มได้ตั้งแต่อายุน้อยและแข็งแกร่งน้อยกว่าลูกน้องในทีมของตัวเอง 3 คน ที่เป็นเพื่อนสนิท ที่สตาลินเรียกว่า "สามทหารเสือ" อีกด้วย

ซึ่งจากการร้องเพลงของสตาลิน นี้เอง ได้ส่งผลกระทบต่อสตาลิน โดยในวันคริสต์มาสอีฟ ของนิกายออโธดอกซ์ กลุ่มนักร้องประสานเสียงของโรงเรียนสามเณรกอรี โดยหนึ่งในนั้นมีสตาลินรวมอยู่ด้วย ได้มาขึ้นร้องเพลงสวดที่ริมสะพานข้ามแม่น้ำคูร์ ก็ได้เกิดอุบัติเหตุมีรถม้าวิ่งพุ่งเข้าชนกลุ่มนักร้องประสานเสียง ซึ่งสตาลินโชคร้ายที่ม้าได้ชนสตาลินและล้อรถทับข้อมือซ้ายของเขาหัก และด้วยความยากจนทำให้มารดาของสตาลินไม่สามารถพาเขาไปรักษาข้อมือซ้ายได้ เขามีมือซ้ายของเขาจึงพิการตั้งแต่นั้นมา และในปี พ.ศ.2437 (1894) สตาลินก็จบการศึกษาด้วยคะแนนยอดเยี่ยม และได้รับทุนศึกษาต่อที่วิทยาลัยสงฆ์แห่งทิฟลิส ซึ่งเป็นสถานที่ ๆ เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญในชีวิตของเขา

ความสำเร็จของสตาลิน

สตาลินปฏิเสธความต้องการของมารดาที่ต้องการให้บวชเป็นพระ เขามีความทะเยอทะยานมากกว่านั้น ดั่งที่ในวัยเด็กเขาฉายแววความเป็นนักปฏิวัติมาตั้งแต่อายุ 15 ปี หลังจบการศึกษา เขาได้เข้าร่วมกลุ่มกับชาวรัสเซีย ที่นิยมลัทธิ “มาร์คซิส” และเริ่มเคลื่อนไหวอย่างเงียบ ๆ จนปี พ.ศ.2439 สตาลินได้เข้าเป็นสมาชิกของพรรค “Social Democratic Labour Party” ต่อมาในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2448 สตาลินได้รับเลือกโดยชาวคณะบอลเชวิค ให้เป็น

ผู้แทนของกลุ่มในการไปประชุมใหญ่ ณ เมือง เท็มเมอร์ฟอร์ช ในฟินแลนด์ ที่นั่นทำให้เขาได้พบกับ หัวหน้าพรรค “บอลเชวิก” (Bolshevik) วลาดีมีร์ เลนิน ผู้เปรียบเสมือนปรมาจารย์ทางการเมืองของเขา ในที่สุดสตาลินเริ่มมีบทบาทสำคัญในพรรคบอลเชวิก

หลังจากที่พรรคบอลเชวิกทำการปฏิวัติโค่นล้มระบอบกษัตริย์ลงได้ ซึ่งหมายถึงเหตุการณ์ปฏิวัติรัสเซียช่วงปี พ.ศ. 2460 ซึ่งทำลายระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ของพระเจ้าซาร์นิโคลัสที่ 2 และนำไปสู่การก่อตั้งสหภาพโซเวียต สตาลินก็ได้รับตำแหน่งคอมมิสซาร์ประชาชนเพื่อกิจการชนชาติต่างๆ จนเมื่อเลนินล้มป่วย สตาลินก็เริ่มมีบทบาทมากขึ้นไปอีก จนได้เป็นเลขาธิการพรรคใน 2465 (ค.ศ. 1922) จนกระทั่งเมื่อเลนินเสียชีวิตในปี 2467 (ค.ศ. 1924) ก็ให้เกิดการแย่งชิงอำนาจกันระหว่างสตาลินกับลีโอ ตอลสต็อก สูดท้ายสตาลินก็ชนะ จึงได้เป็นผู้นำต่อจากเลนิน และต่อเมื่อเมื่อเกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 สตาลินได้มีการทำสนธิสัญญาไม่รุกรานกับพรรคนาซีเยอรมนี ทำให้เกิดการแบ่งแยกอำนาจในยุโรปตะวันออก เวลานั้น เขาถูกเรียกว่า บิดาแห่งชาวสหภาพโซเวียตทั้งปวง และน่าสนใจที่จากนักเรียนที่โตมากับพระ แต่ศาสนาได้กลับกลายเป็นสิ่งผิดกฎหมายในรัฐคอมมิวนิสต์ บทบาทของพระเจ้าก็ถูกสตาลินลบล้าง ทั้งยังนำเอาสมบัติเก่าๆ อันล้ำค่าของประเทศ ขายให้แก่พิพิธภัณฑสถานชาติมากมาย แม้แต่ศิลปทางศาสนา ก็ถูกสตาลินยึดไปขายเสียสิ้น จากนั้นใช้วิธีบังคับ ริดไถเงินจากรายกร และเขายังนำระบบ “คอมมูน” มาใช้ คือทุกคนถูกห้ามมีทรัพย์สินส่วนตัวทุกอย่างรวมทั้งตัวบุคคลเป็นของพรรคหรือคอมมูน ใครที่ทำการต่อต้าน จะถูกส่งไปค่ายกักกัน ข้อมูลระบุว่าช่วงนั้นมีผู้เสียชีวิตราว 10 ล้านคน แม้จะไม่มีการสำรวจประชากรว่าระหว่างเขาเป็นผู้นำประชากรโซเวียตเสียชีวิตไปเท่าไรในช่วงที่มีการปฏิวัติระบบโดยรวม โดยสตาลินได้ประกาศ คำขวัญว่า “จงทำลายชนชั้นผู้ล้าสมัยให้หมดไป” ซึ่ง “ผู้ล้าสมัย” คือ “พวกชาวนา ที่คอมมิวนิสต์ถือว่ามิฐานะดี มีที่นาเป็นของตนเอง แม้จะแปลงเล็กๆ แต่ก็ถือว่าร่ำรวยเสียแล้วว่ากันว่า สตาลินโหดร้ายจนลูกสาวของตนเอง ยังต้องหนีไปอยู่สหรัฐอเมริกา เพราะทนอยู่ภายใต้ระบอบการปกครองของคอมมิวนิสต์ไม่ไหว หรือแม้แต่ลูกชายของเขา ยังต้องไปสิ้นใจในค่ายกักกันด้วยความเข้าใจจากผู้เป็นพ่อ ได้มีการวิเคราะห์กันถึงเหตุผลที่สตาลิน มีความเกลียดชังชาวยิว ทั้งๆ ที่เมืองที่สตาลินอยู่นั้น ไม่มีใครต่อต้านชาวยิวเลย ชาวยิวอยู่ร่วมกับคนพื้นเมืองมานานอย่างสันติ นิยมประกอบอาชีพนายทุนเงินกู้ พ่อค้า ช่างตัดเสื้อ ช่างตัดรองเท้า เป็นต้น หลายคนวิเคราะห์ว่า เหตุผลหลักที่สตาลินจงเกลียดชาวยิว นั่นก็คือความยากจนของครอบครัว ทำให้มารดาของเขาต้องไปกู้เงินจากนายทุนชาวยิวซึ่งเรียกดอกเบี้ยราคาแพง และจะเข้ามายึดสิ่งของในบ้านเป็นค่าปรับเมื่อผิดนัดชำระดอกเบี้ยนั่นเอง

ช่วงปี ค.ศ. 2484 นาซีเยอรมนี โดยฮิตเลอร์ ได้ฉีกสัญญาใจที่ว่าจะแบ่งกันใหญ่คนละซีก แต่กลับทำสงครามกับสตาลิน แต่สตาลินก็ต้านกองทัพนาซีไว้ได้ แอมยังเข้าทำการโจมตีและยึดกรุงเบอร์ลินเมืองหลวงของเยอรมนีได้สำเร็จ อย่างไรก็ตาม ผลงานของสตาลิน แม้จะมีประสิทธิภาพ แต่ประชาชนของเขาเสียชีวิต 20 ล้านคน ทหารเสียชีวิต 10 ล้านคนนับเป็นจำนวนมหาศาล แน่อนหลังจากนั้นสตาลินก็ได้พัฒนาประเทศให้เจริญเป็นอย่างมาก และนำสหภาพโซเวียตก้าวขึ้นสู่เป็นประเทศมหาอำนาจของโลกปกครองแบบคอมมิวนิสต์ แต่วันหนึ่ง สตาลินก็หนีความตายไปไม่พ้น เขาเสียชีวิตในปี ค.ศ. 2496 ว่ากันว่าความตายของเขาไม่มีข้อมูลแน่ชัด นอกจากสันนิษฐานกันว่า เขาด้วยหัวใจล้มเหลว บางแหล่งระบุว่าเขาเป็นอัมพาต ก่อนจะเสียชีวิต บ้างระบุว่าเขามีอาการทางจิต เช่น คลุ้มคลั่ง หวาดระแวง บางแหล่งระบุว่าเขามีโรคประจำตัว คือ หลอดเลือดแดงแข็งเพราะสูบบุหรี่จัดสุดท้ายก็มาตายด้วยโรคหัวใจ แต่ที่พิศคือเมื่อ นีกิตา ครุชชอฟ ผู้นำคนใหม่ขึ้นแทน เขายังประณามขูดค้ำความโหดร้ายของเจ้านายคนเก่าของเขาอีกด้วย ถึงขนาดไล่ทุบทำลายรูปปั้นสตาลินทุกแห่ง ลบชื่อออกจากเพลงชาติ แอมยังย้ายศพของเขาจากข้าง ๆ เลนินไปฝังอยู่ในกำแพงวังเครมลินนั่นเอง

การใช้ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ กรณี สตีฟ จ๊อบ (Steve Jobs) โดยผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของ ฮิตเลอร์ ตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ได้ดังต่อไปนี้

สตีฟ จ๊อบส์ ที่มีชีวิตอยู่ระหว่างปี ค.ศ.1955 – 2011 รวมอายุเพียง 56 ปีเท่านั้น โดยมีบางคนสรรเสริญทำนองว่า ถึงแม้ปัจจุบัน จ๊อบส์จะจากไปแต่ยังทิ้งนวัตกรรมใหม่ๆ ไว้ให้ดูต่างหน้า บางคนเป็นห่วงเกรงว่า การจากไปของ Steve Jobs จะทำให้ธุรกิจผลิตภัณฑ์ Apple สั่นคลอน ซึ่งจากคำกล่าวถึงดังกล่าวนี้ เมื่อวิเคราะห์เฉพาะในประเด็นภาวะผู้นำ จึงอาจกล่าวได้ว่า เป็น ภาวะผู้นำที่น่ายกย่องของ Steve Jobs โดยกรณีตัวอย่างที่เห็นได้อย่างชัดเจนอย่างหนึ่งคือการที่เขามีคนเก่งอยู่มากมายห้อมล้อมตัวเขา ซึ่งเป็นที่น่าสนใจว่า เพราะอะไรที่ทำให้คนเก่งเหล่านั้นอยากทำงานกับ Jobs เงินหรือค่าตอบแทน อาจเป็นส่วนหนึ่ง แต่อาจไม่ใช่เหตุผลหลักของคนที่ยากทำงานกับจ๊อบส์ ซึ่งจากการศึกษาวิจัยพบว่า คนเก่งส่วนมากมักอยากทำงานที่ท้าทายและตื่นเต้น พวกเขาต้องการรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ แต่ จ๊อบส์ได้สร้างความรู้สึกรักภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นกับคนเก่งเหล่านั้น เมื่อพวกเขาได้เข้าทำงานกับ จ๊อบส์ และยังเป็นส่วนหนึ่งกับ Apple ทั้งนี้ อาจลองจินตนาการเพิ่มเติมว่า หากเราเป็นผู้ปฏิบัติงานร่วมกับ จ๊อบส์ กับ Apple เราจะสามารถ

กล่าวได้อย่างชัดเจน เข้มแข็งว่า “เราเป็นส่วนหนึ่งที่ร่วมคิดผลิตภัณฑ์ iPhone” ซึ่งจะรู้สึกถึงความภาคภูมิใจที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน

ในธุรกิจอื่นเช่นเดียวกัน หากต้องการคนเก่งมาทำงานด้วย ผู้ประกอบการต้องสามารถทำให้บุคคลเหล่านั้น รู้สึกได้ว่าเขากำลังจะเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จบางอย่างที่ยิ่งใหญ่ไม่แพ้กับที่ผู้ประกอบการหรือเจ้าของรู้สึกได้ ถึงแม้ว่าการนั้น อาจยังเติบโตไม่ถึงระดับโลกอย่าง iPhone แต่ถ้าสิ่งที่มีสมาชิกในองค์กรสามารถพลิกโฉมอุตสาหกรรมได้ก็น่าสนใจไม่แพ้กัน ตัวอย่างเช่น เป็นโฆษณาแนวใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน หรือโครงการที่เป็นทอล์คออฟเดอะทาวน์ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แม้ จอปส์จะสามารถดึงดูด ชักชวนคนเก่งมาทำงานด้วยได้หลายคน แต่ก็ไม่ได้เลือกทุกคนที่เก่งมาทำงานกับเขา เช่นเดียวกันกับการเลือกสรรสิ่งต่างๆ สำหรับผลิตภัณฑ์ของ Apple เขาจะเลือกเฉพาะสิ่งที่เหมาะสมเท่านั้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ผู้นำที่เก่ง ๆ หลายคน ใช้เวลาอย่างมากในการเลือกเฟ้นคนที่ใช่และเหมาะสมมาร่วมงาน เพราะคนเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเสียเวลาน้อยลงในการต้องเข้าไปบริหารจัดการงานต่าง ๆ

แต่ถึงแม้จะได้คนเก่งและเหมาะสมมาร่วมงานแล้ว แต่หากแต่ละคนเข้าใจเป้าหมายของธุรกิจไปคนละทิศคนละทางกัน การเดินทางขององค์กรคงเป็นไปได้อย่างยาก ดังนั้นภาพรวมของธุรกิจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่พนักงานทุกคนต้องเข้าใจ ไม่ใช่แค่บอกพวกเขาว่า ผลประกอบการของบริษัทเป็นอย่างไร แต่ในฐานะผู้นำต้องชี้ให้เห็นว่า เป้าหมายหลักขององค์กรคืออะไร

Steve Jobs สามารถทำเรื่องนี้ได้ดีมาก เขาสื่อสารให้เห็นอย่างชัดเจนเลยว่า อะไรเป็นเป้าหมายหลักของ Apple อะไรทำให้ Apple เป็น Apple ทุกวันนี้ และอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการทำงานของ Apple ดังนั้นไม่ว่าพนักงานจะเป็นใครในองค์กร ต้องสามารถทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักให้ได้ และที่สำคัญที่สุด ที่จอปส์ทำในฐานะผู้นำคือการปลุกดันตัวเอง ทั้งนี้ เมื่อองค์กรมีคนเก่งเป็นจำนวนมาก คนเก่งส่วนใหญ่มีความคาดหวังสูง ไม่ใช่แค่คาดหวังในตนเองเท่านั้น แต่ยังมีคาดหวังกับทีมงาน องค์กรและผู้นำอีกด้วย ถ้าสังเกตให้ดีจะเห็นได้ว่า Jobs เป็นผู้นำที่ค่อนข้าง “โหด” แต่ในขณะที่เดียวกันก็เป็นผู้นำที่ “เร้าใจ” จนน่าทำงานด้วย ซึ่งการแสดงผลกิจกรรม โหดของจอปส์ ได้แสดงออกทั้งกับตนเอง และ กับทีมงาน โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ เพื่อปลุกดันให้เขาและทีมงานออกมาให้ดียิ่งที่สุด จนกลายเป็น Apple ผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งในทุกวันนี้

การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ อาจไม่จำเป็นต้องเลียนแบบ Steve Jobs ทั้งหมด แต่อย่างน้อยสิ่งที่ Jobs ทำ น่าจะเป็นข้อคิดให้เราได้เรียนรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมแบบไทย ๆ ได้บ้าง การวิเคราะห์ Steve Jobs ในมิติของภาวะผู้นำ ตามหนังสือที่จอปส์ ได้เขียนขึ้น และ จากบทความการศึกษาของนักวิชาการในหลายประเทศ ต่างก็สรุปได้คล้ายๆ กันว่า ภาวะผู้นำ ของ Steve Jobs นั้นมีอยู่ 2 ลักษณะใหญ่ๆ ก็คือ

Persistent เป็นผู้มีความอดทน มีความมุ่งมั่นไม่ยอมแพ้ ถึงแม้ว่าครั้งหนึ่งจะถูกให้ออกจากบริษัทที่ตัวเองเป็นผู้ก่อตั้งขึ้นมาก็ตาม เมื่อออกไปแล้ว เขาก็ไปตั้งบริษัทใหม่ซึ่งเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงทั้งนั้น อาทิ Next Computer และ Pixar ซึ่งทั้งสองบริษัทต่างก็ทำรายได้ให้กับเขาอย่างมาก และสุดท้ายก็ถูกซื้อไปโดยบริษัทใหญ่ก็คือ Apple และ Disney นั่นเอง ไม่เพียงแค่นั้น ด้วยความมุ่งมั่นที่เป็นเลิศ ส่งผลทำให้ จอปส์ เขาได้รับเชิญกลับไปเป็นผู้บริหารของ Apple อีกครั้ง และได้ขึ้นเป็น CEO อีกครั้งหนึ่ง และในครั้งนี้นี่เองที่เขาได้สร้างประวัติศาสตร์ให้กับโลกใบนี้อย่างมาก

Innovation เป็นผู้มีจุดเด่นที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ ความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) จอปส์ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่อย่างมากมาย เป็นปัจจัยสนับสนุนในการสร้างภาวะผู้นำในตัวเอง โดยความคิดสร้างสรรค์ของ จอปส์ แสดงผ่านเครื่อง Apple computer ในรุ่นแรกๆ จนมาถึง Macintosh และผลงานชิ้นประวัติศาสตร์ ที่สำคัญคือ ipod iphone และ ipad ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากผู้บริโภคทั่วโลก และต่างหาซื้อเป็นเจ้าของกัน

Steve Jobs ถือเป็นผู้บริหารระดับ CEO ที่เน้นในเรื่องของความคิดใหม่ๆ อย่างมาก โดย จอปส์ เป็นผู้บริหารที่ไม่เคยหยุดคิดเลย พยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่ง่าย และเชื่อมโยงได้กับการดำรงชีวิตของคนทั่วไป ซึ่งถือเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ทุกประเภทของ Apple เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคให้การยอมรับ และสามารถขายทำกำไรได้ตลอดเวลา จากจุดเด่นตรงนี้ของ จอปส์ ส่งผลทำให้พนักงานใน Apple ได้เกิดมีแรงบันดาลใจในการทำงานมากขึ้น เพราะถือว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างประวัติศาสตร์ให้กับโลกด้วยเช่นกัน จึงไม่มีพนักงานคนไหนที่กล่าวถึง Steve ในทางที่ไม่ดีเลย กล่าวได้ว่า จอปส์ เป็นคนที่สามารถทำความเข้าใจเป็นความจริงได้ ไม่เหมือนกับผู้บริหารบางคนที่มีแต่ความฝัน ก็คือ มีภาพ vision ที่สวยงาม แต่เมื่อลงมือปฏิบัติจริง กลับทำไม่ได้ตามที่ตนฝันไว้ ซึ่งแตกต่างจาก จอปส์ ที่สามารถคิดค้นในสิ่งที่คนอื่นไม่เคยคิด หรือคิดไม่ถึง โดย

คิดสร้างสรรค์จากรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ ที่ทุกคนอาจมองข้ามไป และสามารถทำความเข้าใจ ออกมาเป็นจริงได้ ทั้งนี้ก็ด้วยทีมงานที่มีประสิทธิภาพด้วย

ดังนั้นสิ่งที่เป็นตัวสร้างภาวะผู้นำให้กับ Jobs ก็คือเรื่องของ Innovation พนักงานทุกคน ขอมทำงานให้ก็เนื่องจากเห็นถึงความสร้างสรรค์ และความแปลกใหม่ ซึ่งนำไปสู่ความท้าทายใน การทำงานมากขึ้นเรื่อยๆ เชื่อว่าผู้นำหลายๆ คน ไม่ว่าจะอยู่ในองค์กรเล็กๆ อย่างสตาร์ทอัพ หรือ องค์กรใหญ่ๆ ต่างก็อยากเป็นผู้นำที่เปี่ยมไปด้วยวิสัยทัศน์ในสายตาคนอื่น รวมไปถึงการสร้าง ความเปลี่ยนแปลงที่ส่งแรงสั่นสะเทือนไปทั้งอุตสาหกรรม (และโลก) อย่างสติฟ จ๊อบส์ อาจจะเป็น เป้าหมายที่ผู้นำทุกคนอยากไปให้ถึงจุดนั้นสักครั้ง ซึ่งถือว่าไม่ใช่เรื่องง่าย และต้องคิด ต้องทำสิ่ง ต่างๆ มากกว่าการนั่งอยู่หน้าจอคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้ อาจวิเคราะห์แนวทางการสร้างภาวะผู้นำของ จอปลส์ ให้ประสบความสำเร็จ ตามข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ตามแนวคิดเชิงประสาท วิทยาศาสตร์ ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. เน้นการปฏิบัติ มากกว่าการพูด

ในตัวบุคคลทุกคนมีแนวคิดสร้างสรรค์ ถึงแม้จะเป็นเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ก็ตาม แต่สิ่งที่ เป็น ปัญหา คือ ความไม่กล้าเสนอแนวคิดนั้นออกมาให้ทุกคน หรือสมาชิกในองค์กรได้รับรู้ เพื่อนำไป ประยุกต์ต่อยอด เพิ่มเติม เนื่องจากอาจมีสมาชิกในองค์กรอื่น ที่อาจมองเห็นความเป็นไปได้ แต่ ใน ผู้นำบางคน อาจเน้นการพูดเสนอไอเดียที่ขาดการวิเคราะห์ ทำให้การรับรู้ภาวะผู้นำของสมาชิกใน องค์กรไม่เกิดขึ้น ซึ่งจากการศึกษาพบว่าเหตุผลที่สมาชิกในองค์กรยอมรับฟังผู้นำ ส่วนหนึ่งอัน เนื่องมาจากไอเดียของผู้นำสามารถนำทางสมาชิกในองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้จริง เพราะการลง มือปฏิบัติ ถือเป็นรากฐานของการสร้างความสำเร็จ เมื่อพิสูจน์ได้ว่าวิสัยทัศน์หรือไอเดียของ ผู้นำจะสามารถเป็นไปได้อย่างแท้จริง เมื่อนั้นผู้นำก็จะได้รับความชื่นชมในฐานะผู้นำที่ยอดเยี่ยม เพียงแค่ ต้องลงมือปฏิบัติให้เห็นเป็นสำคัญนั่นเอง

2. ต้องคิดสร้างสรรค์

คนส่วนมากเลือกที่จะเดินตามทฤษฎีการทำธุรกิจ เนื่องจากกลัวความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น ถ้าปฏิบัติสวนกระแสที่คนอื่น ๆ ทำกัน หรือ ทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น ๆ แต่การเป็นผู้นำที่ได้รับ การยอมรับ หรือผู้นำที่ประสบความสำเร็จ การสร้างความแตกต่าง ถือเป็นแนวคิดหลัก และนำมาสู่ วิธีที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กร หรือการบริหารธุรกิจ การที่จะเป็นนักคิด สร้างสรรค์ที่มีวิสัยทัศน์ ต้องมีวิธีคิด มีมุมมองที่แตกต่าง และต้องยอมรับในข้อคิดเห็น ข้อ

วิจารณ์ที่อาจเกิดขึ้น อันเกิดจากคนที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดนั้น ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องปกติอยู่แล้ว แต่ในฐานะผู้นำ จะต้องพยายามพิสูจน์ให้ทุกคนได้รับรู้ รับทราบอย่างแท้จริง ว่าแนวทางการการดำเนินงานของผู้นำมาถูกแล้ว และต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง หรือ แรงเสียดทานที่อาจเกิดขึ้น จากความไม่เห็นด้วยของสมาชิกในองค์กรคนอื่นๆ ร่วมด้วย

3. เริ่มต้นสร้างสมาชิก สร้างทีมงาน

ผู้นำ ต้องตามหาบุคคลที่เชื่อในสิ่งที่ผู้นำทำ มาร่วมเป็นทีมงาน ในขณะที่ต้องพิสูจน์ความคิดหรือความเชื่อของตัวเอง แน่ใจว่าคุณทำให้ทั้งองค์กรรับฟังคุณไม่ได้ (โดยเฉพาะในกรณีที่มีความคิดของผู้นำมีความแตกต่าง หรือ เป็นความคิดที่ย้อนแย้งกับสิ่งที่องค์กรเคยทำมาเป็นเวลานาน และ ความคิดนั้น สวนทางกับสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร) การเริ่มต้น หาทางแก้ที่จะได้ผลที่สุด คือ ผู้นำต้องรู้จักถ่อมตัว และสื่อสารกับคนที่ฟังผู้นำก่อนเป็นอันดับแรก เพราะถ้าหากพยายามเริ่มต้นจากส่วนที่อยู่บนสุด ผู้นำจะไม่มีทางออกจากฐานด้านล่างได้เลย

4. มีความหนักแน่น ชัดเจน

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ไม่เพียงแต่จะมีไอเดียที่ยอดเยี่ยมเท่านั้น แต่ต้องมีแนวทางรูปแบบความสามารถทางการสื่อสารความคิดสร้างสรรค์ หรือวิสัยทัศน์ออกไปได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย โดยตัวผู้นำเอง นอกจากความสามารถในการสื่อสารด้านการพูด ด้านการอภิปรายเพื่อโน้มน้าว จูงใจบุคคลแล้ว ควรต้องมีความสามารถในการเขียนเพื่อการสื่อสารตามวัตถุประสงค์แต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี หรืออาจต้องใช้วิธีการจ้างงาน เพื่อให้ทีมงานทำในเรื่องการสื่อสารที่ชัดเจนหนักแน่น เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ก็เป็นภารกิจสำคัญของผู้นำเช่นเดียวกัน โดยเหตุผลสำคัญ ที่อาจต้องเริ่มต้นสร้างความเข้าใจจากจุดเล็กๆ ก่อน คือ จะทำให้ผู้นำเกิดการบอกต่อกันไป ซึ่งจะช่วยขยายความเข้าใจให้เกิดขึ้น โดยสิ่งที่ผู้นำทำนั้น ต้องควรตระหนักถึงความคุ้มค่าในความพยายามนั้น แต่เมื่อเกิดความสำเร็จขึ้นมา จะทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะให้ผลตอบแทนโดยตรง ทั้งความเชื่อถือที่ได้รับมากขึ้น มีโอกาสมากขึ้น และได้ค่าตอบแทนมากขึ้น แต่ในหลายๆ กรณี เมื่อได้รับความชื่นชมมากขึ้น สิ่งทีผู้นำได้มาอาจจะเป็นเพียง ego เพราะผู้นำใช้เวลาไปกับการเขียน พูด โพรโมท และสร้างเน็ตเวิร์ก แต่ผลตอบแทน (ที่จับต้องได้) ที่ได้อาจดูเล็กน้อยเกินไป

ดังนั้น ในฐานะผู้นำ จึงควรต้องคิดให้รอบคอบถึงความคาดหวังในผลประโยชน์อะไรจากการทำสิ่งเหล่านี้ ถ้าไม่สามารถระบุได้ ควรเริ่มต้นศึกษาให้ชัดเจน ให้หาคำตอบให้กับตนเองให้

ได้ก่อนจะดำเนินการจริงดีกว่า หากมีผู้นำที่มีความมั่นใจในสิ่งที่ตัวเองมั่นใจอยู่เพียงผู้เดียว และไม่มี การสื่อสารให้สมาชิกได้รับรู้รับทราบ ที่เกิดจากผู้นำมีความมั่นใจในตัวเองจนเกินไป ก็ไม่ควร เสียเวลาสิ่งนั้น เพราะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะให้ความสำคัญกับความคิด ไม่ใช่ตัวเอง

ดังนั้น ผู้วิจัยอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้บริหารในองค์กรของไทยจึงควรนำแบบอย่างที่สำคัญของ Steve Jobs เป็นแบบอย่างในการบริหารงาน โดยเฉพาะในประเด็นด้าน Innovation ผู้บริหารไม่ใช่แค่บริหารอย่างเดียว แต่จะต้องสร้างความฝันใหม่ๆ ขึ้นมา และจะต้องทำความฝันนั้น ให้เป็นความจริงให้ได้

การใช้ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ กรณี แจ็ค หม่า (Jack Ma) โดยผู้วิจัยได้นำเสนอ ข้อมูลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของ หม่า หยุน หรือแจ็ค หม่า ตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาท วิทยาศาสตร์ ได้ดังต่อไปนี้

ข้อมูลพื้นฐาน

แจ็ค หม่า หรือชื่อจริงว่า "หม่า หยุน" เกิดเมื่อวันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2507 ในครอบครัวที่มีฐานะปานกลาง ในเมืองหางโจว มณฑลเจ้อเจียง ประเทศจีน ช่วงวัยเด็กของ แจ็ค หม่า อาจไม่ได้ ราบรื่นเท่าใดนัก เพราะเรียนไม่เก่ง ต้องซ้ำชั้นอนุบาลถึง 7 ปี และมักจะถูกเพื่อนที่โรงเรียนล้ออยู่ เสมอ ด้วยความเป็นเด็กตัวเล็กกว่าคนอื่น นอกจากนั้น แจ็ค หม่า ยังแตกต่างจากเด็กทั่วไปที่ส่วน ใหญ่มักใช้เวลาหมดไปกับการเที่ยวเล่น แต่ แจ็ค หม่า กลับเลือกใช้เวลาทุกเช้าวันละ 40 นาที มุ่งมั่น ไปกับการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ โดยปั่นจักรยานไปยังโรงแรม เพื่อคุยกับนักท่องเที่ยวต่างชาติ และ เสนอตัวเป็นไกด์นำเที่ยว ทำให้ แจ็ค หม่า ได้ฝึกฝนภาษาอังกฤษทุก ๆ วันเป็นเวลาถึง 9 ปี จน ขำนาญการใช้ภาษาอังกฤษตั้งแต่วัยเด็ก ซึ่งชื่อภาษาอังกฤษ "Jack" ของเขาก็มาจากนักท่องเที่ยวคน หนึ่งที่ตั้งให้เพื่อให้ง่ายต่อการออกเสียงและสื่อสาร อย่างไรก็ตาม แม้จะมีความรักและพยายามฝึก ภาษาอังกฤษตลอดเวลา แต่เขาก็ไม่ใช่คนเรียนเก่งอะไรนัก โดยเฉพาะวิชาคณิตศาสตร์ ที่เขาไม่ถนัด เอาซะเลย จนทำให้พลาดการสอบเข้ามหาวิทยาลัยถึง 2 ครั้ง ก่อนที่สุดท้ายจะสอบเข้ามหาวิทยาลัย ทรูหางโจวได้สำเร็จ

ความล้มเหลวของ แจ็ค หม่า

หลังจากเรียนจบ แจ็ค หม่า ได้ออกหางานทำเหมือนกับคนอื่น ๆ ทั่วไป ซึ่งช่วงแรกของ การหางาน แจ็ค หม่า เคยโดนปฏิเสธมากกว่า 30 ครั้ง ไม่ว่าจะเป็นการโดนปฏิเสธจากร้าน KFC

เคยสมัครเข้าเป็นตำรวจ จากผู้สมัครทั้งหมด 5 คน มีเขาคนเดียวที่ไม่ติด หรือแม้แต่เคยไปสมัครงานในโรงแรม พร้อมกับลูกพี่ลูกน้อง ซึ่งก็เป็นเขาอีกเหมือนเดิมที่ไม่ได้งาน แต่ลูกพี่ลูกน้องคนนั้นได้งานไป จึงอาจกล่าวได้ว่าชีวิตของ แจ็ค หม่า ในช่วงเริ่มต้นเต็มไปด้วยอุปสรรคและความล้มเหลวอย่างต่อเนื่อง แต่ถึงแม้ แจ็ค หม่า จะถูกปฏิเสธครั้งแล้วครั้งเล่านับไม่ถ้วน ก็ไม่เคยทำให้เขาหมดหวังและยังคงพยายามหางานต่อไป โดยเขาเคยให้สัมภาษณ์ไว้ว่า การถูกปฏิเสธซ้ำ ๆ เป็นเหมือนบทเรียนของมหาวิทยาลัยในชีวิตจริงก็เท่านั้นเอง

สุดท้าย แจ็ค หม่า ก็ได้งานแรกเป็นครูสอนภาษาอังกฤษที่มหาวิทยาลัยหางโจวเดี่ยนจื่อ โดยได้รับเงินเดือนเมื่อเทียบเป็นเงินไทย ได้รับเพียง 500 บาท แจ็ค หม่า เป็นครูอยู่ 5 ปี ก่อนที่จะตัดสินใจลาออก หลังจากที่ได้มีโอกาสเดินทางไปทำงานที่เมืองซีแอตเทิล สหรัฐฯ ในปี พ.ศ. 2538 ซึ่งเป็นครั้งแรกที่เปิดโลกใหม่ของ แจ็ค หม่า ให้ได้รู้จักกับอินเทอร์เน็ต จนเป็นไอเดียจุดประกายให้ แจ็ค หม่า มองเห็นโอกาสทางธุรกิจ เพราะเมื่อ แจ็ค หม่า ลองค้นหาในอินเทอร์เน็ต กลับพบว่าไม่ค่อยมีข้อมูลอะไรเกี่ยวกับสินค้าเงินเลย ทั้งที่สินค้ามากมายที่ขายในอินเทอร์เน็ตล้วนผลิตจากจีนทั้งสิ้น

พฤติกรรม ของ แจ็ค หม่า

แจ็ค หม่า หรือ ชื่อที่ได้รับการยอมรับว่าเป็น “บิดาแห่งการสร้างธุรกิจ” ของจีนยุคปัจจุบัน คนจำนวนมากศึกษาค้นคว้าสไตล์และเอกลักษณ์ของการบริหารของ แจ็ค หม่า มีคนจำนวนมากที่วิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ แจ็ค หม่า ประสบความสำเร็จมาเป็นหัวข้อในการศึกษา ผู้คนต่างรู้สึกที่ แจ็ค หม่า มีคุณทรัพย์ทางปัญญาจำนวนมากที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในเชิงวิชาการ และเป็นประโยชน์ในเชิงปฏิบัติอีกด้วย หากนำแนวคิดที่ แจ็ค หม่า ได้นำเสนอไปประยุกต์ใช้กับองค์กรหรือธุรกิจ ในชีวิตประจำวันอย่างต่อเนื่อง

ความคิดและพฤติกรรมของ แจ็ค หม่า มักต่างจากคนทั่วไป เขามักคิดนอกกรอบและทำให้ผู้คนต้องขบคิด “วาทะของแจ็ค หม่า” ยังเป็นสิ่งที่ควรตรึงตรองให้ลึกซึ้ง ในบรรดานักธุรกิจของจีน แจ็ค หม่า ถูกมองว่าเป็นผู้มีจิตวิญญาณและบุคลิกเฉพาะตัว ควรถือเป็นแบบฉบับ แจ็คกล่าวไว้ว่า “ยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่ผลลัพธ์และเป้าหมายไม่ใช่คำพูดโคมลอย กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ต้องอันดับแรกคือ ต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง เมื่อคุณทำสิ่งที่ถูกต้องก็จะเปลืองแรงแค่ครั้งเดียว แต่ได้ผลเป็นเท่าตัว ถ้าสิ่งที่你做คือความผิดพลาด ต่อให้ทำได้อันตรธานหายไป ก็ยิ่งตายเร็วเท่านั้น”

เมื่อ แจ็ค หม่า กลับมาที่ประเทศจีน เขาจึงตัดสินใจลองทำธุรกิจเป็นครั้งแรก ด้วยการรวบรวมเงินจากกลุ่มเพื่อนมาได้ราว 6 แสนบาท ลงทุนร่วมกันเปิดเว็บไซต์ที่ชื่อว่า "China Yellow Pages" ขึ้นในเดือนเมษายน 2538 ที่มีคอนเซ็ปต์เป็นสมุดหน้าเหลืองออนไลน์ โดยการรวบรวมรายชื่อบริษัทและสินค้าต่าง ๆ ในจีน มาไว้ในเว็บไซต์ การเกิดขึ้นของ China Yellow Pages ได้รับผลตอบแทนค่อนข้างดีในจีน เพราะเริ่มได้เพียง 3 ปี บริษัทก็ทำเงินได้กว่า 24 ล้านบาท โดยมีรัฐบาลเข้ามาเป็นหุ้นส่วนด้วย นับว่าเป็นจุดที่ทำให้หลายคนเริ่มมองเห็นแนวการเป็นนักธุรกิจของเขาเลยก็ได้ แต่สุดท้าย แจ็ค หม่า ก็ตัดสินใจเดินออกมาจากบริษัทที่เขาเป็นผู้ก่อตั้ง ด้วยการขายหุ้นทั้งหมดให้รัฐบาลจีน ทั้งนี้ มีหลายคนมองว่าเหตุผลที่ แจ็ค หม่า เลือที่จะออกมาจาก China Yellow Pages ทั้งที่ธุรกิจกำลังไปได้สวย เนื่องมาจากแนวคิดที่ไม่ตรงกันกับรัฐบาล โดยเขาต้องการที่จะให้จีนทำการค้าร่วมกับประเทศอื่น ๆ ซึ่งขัดกับความคิดของรัฐบาลในเวลานั้น แต่ไม่ว่าจุดจบของเขากับ China Yellow Pages จะมาจากสาเหตุอะไร มันก็ได้กลายเป็นจุดเริ่มต้นของ "อาลีบาบา"

ในปี พ.ศ. 2542 แจ็ค หม่า ตัดสินใจใช้เงินทุน 2 ล้านบาท ก่อตั้งบริษัทอีคอมเมิร์ซที่ชื่อว่า "อาลีบาบา" (Alibaba) โดยนำชื่อมาจากนิทานเรื่องหนึ่ง เพื่อหวังให้เป็นเว็บไซต์ศูนย์กลางระหว่างผู้ผลิตและส่งออกสินค้าในจีนกับบริษัทต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งช่วงเริ่มต้นของอาลีบาบา อาจไม่ได้สวยงามเหมือน China Yellow Pages นัก เพราะเต็มไปด้วยอุปสรรคต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องของเงินทุน เพราะไม่ว่าจะเป็นธนาคารหรือเหล่านักลงทุน ต่างพากันมองว่า ธุรกิจนี้คงประสบความสำเร็จได้ยาก เพราะไม่มีใครเชื่อว่าอีคอมเมิร์ซในจีนจะเกิดขึ้นได้จริง แต่ด้วยความพยายามของ แจ็ค หม่า ทำให้ในปี พ.ศ. 2543 บริษัท อาลีบาบา ได้รับเงินทุนสนับสนุนจากต่างประเทศจำนวน 700 ล้านบาท จนเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญให้ธุรกิจเติบโตอย่างมาก เนื่องจากบริษัทได้นำเงินก้อนนี้ ไปพัฒนาแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซที่มีประสิทธิภาพขึ้นมา โดยเน้นไปที่ลูกค้ากลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จนประสบความสำเร็จ และได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ในขณะที่ อาลีบาบา เติบโตในตลาด B2B อย่างต่อเนื่อง อีกด้านหนึ่ง เว็บไซต์ที่ให้บริการแบบ B2C อย่าง "eBay" จากสหรัฐฯ ก็กำลังเข้ามารุกตลาดจีนเป็นอย่างมากเช่นกัน ทำให้ในปีพ.ศ. 2546 เขาตัดสินใจเปิดตัว "Taobao.com" เว็บไซต์ขายของออนไลน์สัญชาติจีน ขึ้นมาแข่ง โดย แจ็ค หม่า เคยเปรียบเทียบไว้ว่า "eBay เป็นเหมือนฉลามในมหาสมุทร แต่ Taobao เป็นจระเข้แห่งแม่น้ำแยงซี ดังนั้นเราจึงได้เปรียบอยู่แล้ว ถ้าสู้ในบ้านของตัวเอง" และก็เป็นอย่างนั้นจริง ๆ เพราะแม้ในช่วงแรก ธุรกิจของ Taobao จะดำเนินไปอย่างราบเรียบ ไม่มีกำไร แต่หลังจากนั้นเพียง 3 ปี Taobao ก็พลิกโผขึ้นมาครองส่วนแบ่งตลาดเกินกว่า 60 เปอร์เซ็นต์ ทำให้ eBay ที่เคยมีสัดส่วนผู้ใช้บริการมากถึง 70-80%

ตัดสินใจยกธงขาวออกจากจีนในที่สุด เพราะไม่สามารถขยายฐานลูกค้าสู่ Taobao ได้ ซึ่งกลายเป็นผลงานชิ้นโบแดงที่ทำให้ชื่อของ แจ็ค หม่า เริ่มเป็นที่รู้จักไปทั่วโลก

ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

แนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของ แจ็ค หม่า ไม่ต้องการแนวคิดที่สวยหรู แต่สิ่งที่ แจ็ค หม่า ต้องการคือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติได้จริง การกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการพัฒนาของบริษัท ในยุคแรกการเติบโตของอาลีบาบา เพราะการตัดสินใจขยายครั้งใหญ่ผิดพลาดไปครั้งหนึ่ง นั่นคือการรีบร้อนขยายไปสู่ต่างประเทศเร็วเกินไปเกือบทำให้อาลีบาบาอยู่รอดต่อไปไม่ได้ และเกือบล้มละลาย แต่จากการขยายตัวอย่างรวดเร็วของอาลีบาบา ก็สามารถดึงดูดความสนใจของผู้คน แต่ในขณะเดียวกัน การขยายตัวอย่างรวดเร็วก็ทำให้ต้นทุนการดำเนินการของอาลีบาบาสูงขึ้นเรื่อย ๆ รายจ่ายของสำนักงานแต่ละแห่งเป็นตัวเลขมหาศาลอย่างรวดเร็ว เมื่อฟองสบู่อินเทอร์เน็ตแตกในปลายปี ค.ศ. 2000 บัญชีของอาลีบาบาเหลือเงินแค่เจ็ดล้านเหรียญสหรัฐเท่านั้น ซึ่ง ณ ขณะนั้นบริษัทอินเทอร์เน็ตจำนวนมากได้ปิดตัวลงจำนวนมาก ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ต่อไปอาลีบาบาก็ต้องปิดกิจการเช่นเดียวกัน แจ็ค หม่า ต้องรักษาอาลีบาบาไว้ จึงใช้ปฏิบัติการ “ผู้กล้าตัดมือ” คือตัดอวัยวะเพื่อรักษาชีวิต สั่งให้อาลีบาบา “กลับสู่ประเทศจีน”

อาลีบาบาที่กลับสู่ประเทศจีนได้ทั้งกิจการไปมากมาย แล้วตั้งอกตั้งใจทำ B2B เพื่อบริการลูกค้า SME หลังปรับปรุงยุทธศาสตร์แล้ว อาลีบาบาก็กลับสู่เส้นทางการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ในภายหลังแจ๊คสรุปสาเหตุของความล้มเหลวครั้งนี้ว่า “ความล้มเหลวของอินเทอร์เน็ตครั้งที่แล้วเกิดจากตนเอง ถ้าไม่ใช่เพราะไชน่า ก็เป็นเพราะสมอองเหี้ยวหาเงินเยนเถียบ” ปัจจุบันอาลีบาบาได้ขยายธุรกิจไปมากมาย ไม่เพียงแต่ Taobao เท่านั้น เพราะยังมีระบบชำระเงินออนไลน์อย่าง AliPay ที่มีผู้ใช้กว่า 1 พันล้านบัญชี รวมถึง Tmall.com เว็บไซต์ช้อปปิ้งออนไลน์ที่จับกลุ่มลูกค้าชั้นกลาง ธุรกิจ Social Network อย่าง Weibo และ Youku Tudou ซึ่งเปรียบเสมือน Twitter และ Youtube ในจีน และธุรกิจอื่น ๆ อีกมากมายนับไม่ถ้วน ทั้งให้บริการคลาวด์, โลจิสติกส์, สโมสรรฟุตบอลกว้างโจว เอเวอร์แกรนด์ และสื่อสิ่งพิมพ์เซาท์ไชน่า มอร์นิง โพสต์ ของฮ่องกง หรือแม้แต่เว็บไซต์ขายของออนไลน์ชื่อดังอย่าง Lazada ก็โดนอาลีบาบาของเขาซื้อไปด้วยมูลค่ากว่า 3.5 หมื่นล้านบาท ทำให้ แจ็ค หม่า เป็นเจ้าของ Lazada ในทุกประเทศที่เปิดดำเนินการอยู่ ทั้งอินโดนีเซีย, มาเลเซีย, ฟิลิปปินส์, สิงคโปร์, เวียดนาม และไทย เรียกได้ว่าวันนี้เขาทำให้อาลีบาบาโตอย่างมหาศาล เมื่อเทียบกับจุดเริ่มต้นที่ใช้เงินทุนเพียง 2 ล้านบาท

แนวคิดการบริหารของแจ็ก หม่า

แจ็ก หม่า ได้ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การบริหารเป็นอย่างมาก โดยได้กล่าวไว้ว่า “ยุทธศาสตร์มีหลายความหมาย ยุทธศาสตร์ของบริษัทเล็ก ๆ ง่ายหน่อย คือการมีชีวิตอยู่ การอยู่รอดสำคัญที่สุด” สำหรับบริษัทหนึ่งแล้ว สิ่งสำคัญที่สุดคือต้องอยู่รอดให้ได้ และหลังได้กำไรแล้วเท่านั้นจึงจะขยายตัวได้ ถ้าเอาแต่ขยายตัวลูกเดียว คิดจะขยายตัวให้มีชื่อเสียงโดยไม่คำนึงถึงสภาพการเงินของบริษัท ถ้าเช่นนั้น ต่อให้มีชื่อเสียงโด่งดังเพียงใด บริษัทนี้ยังคงอยู่ได้ไม่นาน ตามกฎเกณฑ์การแข่งขันของธรรมชาติ ผู้ที่ปรับตัวได้เท่านั้นจึงจะอยู่รอดได้ ถ้าธุรกิจคิดจะอยู่รอดและขยายตัวต่อไปก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับตลาด มุ่งไปที่กลุ่มผู้บริโภคที่เหมาะสมกับตน และผนึกกับสภาพของธุรกิจจึงจะทำให้ธุรกิจมีที่ยืนในตลาดอันกว้างใหญ่ เมื่อวิกฤตมาถึง เพื่อเป็นการรักษาบริษัท จึงลดพนักงานขนานใหญ่ คนส่วนมากไม่เข้าใจยุทธศาสตร์ของเขา ในฐานะผู้บริหารแจ็กทุ่มเทให้กับการปลดปล่อยพนักงาน เขาตั้งเป้าหมายและโครงการใหม่ให้กับอนาคตของอาลีบาบา แจ็ก หม่า นำเสนอย่างตรงประเด็น ค่อย ๆ ทำให้อารมณ์พลุ่งพล่านของพนักงานสงบลง แจ็กกล่าวกับพนักงานว่า “ถ้าใครเห็นว่าพวกเราเป็นคนบ้า โปรดออกไป, ถ้าคุณมัวแต่รอให้บริษัทจดทะเบียนในตลาด โปรดออกไป, ถ้าคุณมีเป้าหมายส่วนตัวที่ไม่เป็นคุณต่อบริษัท โปรดออกไป ถ้าคุณอารมณ์พลุ่งพล่าน โปรดออกไป”

แม้ แจ็ก หม่า จะเป็นยอดนักธุรกิจ แต่เขาก็คือคนธรรมดา ย่อมจะทำการที่ผิดพลาดในบางครั้ง หลังอาลีบาบาเติบโตอย่างรวดเร็ว แจ็กก็ทะเล่ต่อวิกฤตการณ์ที่แผ่เร้นอยู่ เขาก็เหมือนกับนักธุรกิจส่วนมาก คิดจะทำให้ธุรกิจของตนเองเติบโตและแข็งแรง ดังนั้นเขาจึงขยายอาลีบาบาอย่างไม่หยุดหย่อน เร่งส่วนแบ่งตลาด วิธีการเช่นนี้แม้จะสร้างมูลค่าได้ในเวลาอันสั้น แต่การขยายตัวที่รวดเร็วเกินไปก็ทำให้บริษัทต้องห่วงหน้าพันท้าย มีคนมาก แต่บังคับบัญชาไม่ได้ จนในที่สุดก็ถูกกระแสนั้นเชี่ยวกรากของตลาดซัดจนพังทลาย แจ็กตระหนักในข้อนี้ จึงปรับยุทธศาสตร์อย่างรวดเร็ว แจ็ก หม่า เตรียมการกลับมาผงาดอีกครั้ง โดยในเดือนมกราคม ค.ศ.2001 เขาได้เชิญตัวกวางหมิงเซิง ผู้เคยทำงานกับบริษัท GE ถึง 16 ปี เข้าร่วมกับอาลีบาบา โดยให้ดำรงตำแหน่ง COO (Chief Operating Officer) หลังจากได้รับความช่วยเหลือจากกวางหมิงเซิง แจ็ก หม่า จึงได้ดำเนินยุทธศาสตร์ดึงอาลีบาบากลับสู่จุดเริ่มต้น ทำให้อาลีบาบาวิ่งได้เร็วขึ้นและเข้มแข็งยิ่งขึ้นในเวลาต่อมา ดังนั้นจึงกล่าวว่า ธุรกิจต้องอยู่รอดให้ได้เป็นอันดับแรก จึงจะมีกำลังในการรับมือความท้าทาย ถ้าธุรกิจล้มแล้ว สลายไปแล้ว ก็ไม่ต้องพูดถึงความท้าทาย และยิ่งไม่ต้องพูดถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาสำหรับธุรกิจแล้ว การอยู่รอดต้องมาอันดับหนึ่ง ในฐานะของผู้บริหาร แจ็กถือว่าการอยู่รอดคือยุทธศาสตร์สูงสุด จึงทำให้อาลีบาบาสามารถขยายตัวจนกลายเป็นยักษ์ใหญ่อินเทอร์เน็ตในปัจจุบัน

ความคิดสร้างสรรค์ ของ แจ็ค หม่า

แจ็ค หม่า นอกจากจะมีความสามารถในการสร้างธุรกิจให้เติบโต ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วแล้ว แต่ แจ็ค หม่า ยังเป็นที่ยอมรับในเรื่องของการแบ่งปันเพื่อสังคม โดย แจ็ค หม่า เคยได้รับการจัดอันดับเป็นบุคคลที่บุญญาที่สุดของจีน ประจำปี พ.ศ. 2558 จากการที่ แจ็ค หม่า บริจาคหุ้นอาลีบาบา จำนวน 2% หรือคิดเป็นมูลค่ากว่า 1 แสนล้านบาท เพื่อก่อตั้งกองทุนและมูลนิธิที่มีเป้าหมายแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการศึกษา และสุขภาพประชาชนจีน ฮองกง และประเทศอื่น ๆ ทั่วโลกให้ดีขึ้น นอกจากนี้ ในทุก ๆ ปี แจ็ค หม่า จะนำกำไร 0.3% ของอาลีบาบา บริจาคเพื่อช่วยเหลือสิ่งแวดล้อม และยังช่วยเหลือการกุศลด้านอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งการสนับสนุนทุนการศึกษาแก่เด็กรุ่นใหม่ ช่วยพัฒนาระบบการศึกษาในพื้นที่ชนบทของจีน รวมถึงบริจาคเงินให้มหาวิทยาลัยและโรงพยาบาลในบ้านเกิด

กล่าวได้ว่า แจ็ค หม่า เป็นผู้ที่รู้จักตนเองในทุกสถานการณ์ เช่น การทำธุรกิจก็ต้องรู้จักตนเองเช่นกัน แจ็ค หม่า ประสบความสำเร็จได้ มิใช่เพียงเพราะ มีความฉลาดกว่าผู้อื่น หรือมีกำลังมากกว่าผู้อื่น หากเพราะแจ็ค หม่า รู้จักย้อนพิจารณาตนเอง โดยมีใจเอาแต่บุกไปข้างหน้าลูกเดียว แจ็ค หม่า มักจะหยุดลงในจังหวะที่ตนเองผิดพลาด ย้อนกลับไปมองแล้วไตร่ตรองและถือเป็นบทเรียน จากนั้นจึงลุกขึ้นมาใหม่ตรงจุดที่ล้มลง ในธุรกิจหนึ่ง ผู้บริหารนอกจากต้องนำพาพนักงานไปทำยอดขายเพื่อผลประโยชน์ที่ดียิ่งขึ้นแล้ว ที่สำคัญยิ่งกว่าคือ รู้จักหยุดเพื่อพิจารณาไตร่ตรองว่าระหว่างทางนั้น มีที่ใดควรปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารส่วนมากอาจขาดความตระหนักในประเด็นดังกล่าว โดยส่วนใหญ่อาจมุ่งเน้น เพียงการทำกำไรให้ได้เติบโตกว่าปีที่ผ่านมาได้ก็พอแล้ว แต่ในความเป็นจริงผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักสรุปความผิดพลาด หาระยะห่างระหว่างตนเองกับผู้อื่นให้พบ ในยามนี้ผู้บริหารต้องปรับท่าทีของตนเองและประสบการณ์

การสนับสนุนสมาชิกของแจ็ค หม่า

แจ็ค หม่า ได้ประกาศอย่างชัดเจนว่า ตนเองจะค่อย ๆ ลดบทบาทของตัวเองในการบริหารอาลีบาบา พร้อมเปิดทางให้คนรุ่นใหม่เข้ามาแสดงความสามารถมากขึ้น โดยเขาจะยังคงทำหน้าที่ประธานบริษัท Alibaba ต่อไปอีกเพียง 1 ปี จนถึงวันที่ 10 กันยายน 2562 เพื่อเปิดโอกาสให้ แดเนียล จาง (Daniel Zhang) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (ซีอีโอ) ขึ้นมารับช่วงต่อ และตัว แจ็ค หม่า เองก็มีแผนที่จะอุทิศเวลาให้กับมูลนิธิการกุศลที่เขาก่อตั้ง ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อปฏิรูประบบการศึกษาในประเทศจีน โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบท แจ็ค หม่า ให้เหตุผลที่เกษียณอายุก่อนกำหนดว่าเป็นเพราะต้องการเริ่มต้นชีวิตใหม่ เนื่องจากโลกใบนี้ยังมีความตึงตัง ยังมีโอกาสอีกมากมาย และตัวเขาก็รัก

ความตื่นเต้นที่จะแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ ต่อไป อย่างไรก็ตาม แม้จะไม่ได้ดำรงตำแหน่งประธานฝ่ายบริหารแล้ว แต่เขายังมีฐานะเป็นที่ปรึกษาอาวุโสในฐานะหุ้นส่วนของอาลีบาบา ซึ่ง แจ็ค หม่า ได้ปฏิบัติตามคำพูดที่ได้เคยกล่าวไว้ โดย เมื่อวันที่ 10 กันยายน 2562 ซึ่งตรงกับวันครบรอบวันคล้ายวันเกิดปีที่ 55 ของ แจ็ค หม่า และตรงกับวาระครบรอบ 20 ปีการก่อตั้งบริษัท แจ็ค หม่าได้ประกาศอำลาประกาศอำลาตำแหน่งประธานฝ่ายบริหาร บนเวทีแสดงคอนเสิร์ตในแบบชาวร็อกพร้อม ณ สำนักงานใหญ่ของอาลีบาบาที่เมืองหางโจวประเทศจีน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเริ่มต้น จนถึงสิ้นสุดการบริหารงานใน บริษัท อาลีบาบาของ แจ็ค หม่า ถือได้ว่า มียุทธศาสตร์การบริหารในกรณีศึกษาหลากหลายกรณีเป็นประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการ และการปฏิบัติการ ทั้งด้าน วิธีการแก้ปัญหาการบริหารในธุรกิจให้ธุรกิจเข้มแข็งจากภายในสู่ภายนอก และ ภาวะผู้นำ จากการนำเสนอผ่านภูมิปัญญาการบริหารทีมของแจ็ค หม่า กลยุทธ์การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความเชื่อว่าการขยายตัวทางธุรกิจไม่มีทางทำได้ด้วยกำลังของคนเพียงคนเดียว หากต้องอาศัยภูมิปัญญาของหมู่คณะ และในฐานะที่เป็นผู้บริหารต้องเป็นผู้บุกเบิกภูมิปัญญาของหมู่คณะ ทำให้คนมีความรู้ความสามารถได้แสดงคุณค่าสูงสุดของตนเอง การกล้าใช้คน และเชื่อถือคนอย่างเต็มที่ นี่คือพื้นฐานสำคัญยิ่งของการบริหาร

บทสรุปแนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ 4 กรณีศึกษา ผู้วิจัยได้นำเสนอหลักการสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาภาวะผู้นำ ภายใต้หลักการวิเคราะห์ 5 หลักการสำคัญคือ ด้านสถานะ (Status) ด้านความมั่นคง (Certainty) ด้านความมีอำนาจในการควบคุม (Autonomy) ด้านความรู้สึกเชื่อมโยง (Relatedness) และ ด้านความยุติธรรม (Fairness) ได้ดังต่อไปนี้

สถานะ (Status) หมายถึงการได้รับการยอมรับ และยกย่องเชิดชูอย่างสมเกียรติสมฐานะของผู้นำ ซึ่งจะมีส่วนช่วยเสริมสร้างสถานะของผู้อื่นหรือสมาชิกรอบตัวของผู้นำได้อีกด้วย โดยผ่านการแสดงออกด้วยการเรียกตำแหน่งอย่างให้เกียรติ ใช้ภาษาที่เหมาะสม ซึ่งหากผู้นำหรือผู้ที่บุคคลทำงานด้วย รู้สึกว่า ได้รับการให้เกียรติด้วยความเหมาะสมอย่างจริงใจ จะส่งผลต่อความรู้สึกเชิงบวก และ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีคุณค่า

ตารางที่ 4.1 แสดงผลสรุปด้านสถานะ (Status)

กรณีศึกษา	สถานะ (Status)
อดอล์ฟ ฮิตเลอร์	เลือกปฏิบัติกับบุคคลที่เป็นสัญชาติเดียวกัน และให้ความช่วยเหลือกับประชาชนอย่างตน ดังปรากฏกรณีช่วยเหลือผู้ตกงานในประเทศของตน
โจเซฟ สตาลิน	เป็นรู้จักยกย่องบุคคลที่มีบุญคุณ ดังปรากฏว่า เมื่อสตาลินมีบุตรชายคนแรก สตาลินได้ตั้งชื่อบุตรชายว่า ยาคอฟตั้งตามชื่อผู้ที่อุปการะเขา
สตีป จอปส์	มีการแสดงพฤติกรรม โหด ต่อตนเอง และ สมาชิกในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อมุ่งสร้างแรงกระตุ้นสูงใจในการทำงาน ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กร การได้รับการยอมรับถึงแม้จะไม่มีชีวิตแล้วก็ตาม
แจ็ก หม่า	ให้เกียรติสมาชิกในองค์กรที่ทำร่วมกันอย่างจริงใจ และรักษาคำพูดที่ได้พูด

ความมั่นคง ความแน่นอน (Certainty) หมายถึง ความมั่นคง ความแน่นอน ในการทำงานของสมอง โดยปกติทั่วไป สมองของมนุษย์ไม่ชอบสิ่งที่ไม่แน่นอน ไม่ชอบสิ่งที่ไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้น ในการทำงานร่วมกัน บุคคลจึงควรส่งเสริมความมั่นคง ความแน่นอนให้เกิดขึ้น โดยการลดโอกาสที่จะสร้างความแปลกใจ (Surprise) ในการทำงานให้เกิดขึ้นให้น้อยที่สุดเท่าที่เป็นได้ เช่น การสร้างความแปลกใจ จากการแจ้งข้อมูลกะทันหัน การแจ้งการเข้าร่วมประชุมกะทันหัน โดยไม่ทราบถึงกำหนดการประชุม วาระการประชุม รวมถึงผู้เข้าร่วมประชุมมาก่อน นอกจากนี้ ยังมีการไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับตัวชีวิตในการประเมินผลการปฏิบัติงานล่วงหน้ามาก่อน รวมถึงการแจ้งผลการตัดสินใจของผู้หน้าที่ควรจะมีที่ไปที่มา ตามหลักเหตุผล และมีระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อลดความประหลาดใจในความมั่นคงในการทำงานของสมาชิกในองค์กรลงไป

ตารางที่ 4.2 แสดงผลสรุปด้านความมั่นคง แน่นอน (Certainty)

กรณีศึกษา	ความมั่นคง ความแน่นอน (Certainty)
อดอล์ฟ ฮิตเลอร์	<p>มักสร้างความประหลาดใจให้กับสมาชิกในทีมงานอยู่อย่างต่อเนื่อง ทำให้สมาชิกในทีมงานขาดความมั่นคง ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน อันเนื่องจากความไม่แน่นอนทางอารมณ์ของผู้นำ และความไม่ชัดเจนในข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากผู้นำ</p> <p>การปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของตัวผู้นำ (ฮิตเลอร์) เองที่รู้สึกถึงความไม่แน่นอน ความไม่ปลอดภัยในการใช้ชีวิต ดังเห็นได้จากการสร้างกองกำลังขึ้นเฉพาะเพื่อคุ้มครองตนเอง</p> <p>ขาดความมั่นคงในจิตใจ อันเนื่องจากสถานการณ์ภายนอกที่ไม่มั่นคง ทั้งด้านเศรษฐกิจที่เกิดจากภาวะสงคราม ที่ส่งให้ประเทศเยอรมนีเกิดความวุ่นวาย ไร้เสถียรภาพทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองในประเทศ</p>
โจเซฟ สตาลิน	<p>คุณลักษณะส่วนบุคคลพื้นฐานที่มาจากครอบครัวชนชั้นกลาง และถูกกดดันแก่งัดมาตลอดอันเนื่องจากปัญหาอาชญากรรมทางสังคม เดิบโตจากสภาพแวดล้อมทางสังคมที่รุนแรง ส่งผลให้เป็นบุคคลที่ก้าวร้าว อันเนื่องจากความรู้สึกไม่มั่นคง ไม่หนักแน่นในจิตใจ อีกทั้งยังได้รับอุบัติเหตุส่งผลให้ข้อมือพิการตั้งแต่เด็ก จึงทำให้ขาดความมั่นใจในตนเองเพิ่มมากขึ้น ถึงแม้ภายนอกจะเป็นผู้นำที่กล้า เป็นนักปฏิวัติ แต่อาจเพื่อหลบจุดไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในจิตใจ</p>
สติป จอปส์	<p>มีความชัดเจนในความแน่นอนของ จอปส์ ดังปรากฏให้เห็นถึงความไม่มั่นคงทางอารมณ์ที่ส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งกับบุคคลที่เคยเป็นสมาชิกทีมทำงานร่วมกันมา ทั้งนี้ อาจเนื่องจากระบบสมองข้างขวาที่ผลิตผลงานความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง จึงเกิดความเป็นตัวตน (Individual) มากจนทำให้รู้สึกได้ถึงความไม่แน่นอนทางจิตใจและความคิด</p>
แจ็ก หม่า	<p>มีความมั่นคงทางจิตใจ กล้าพูด กล้าแสดงออก ถึงแม้ตนเองจะประสบความสำเร็จ ประสบความสำเร็จ แต่มีการฝึกฝนตัวเองจนประสบความสำเร็จ ภายใต้หลักเหตุผล รู้จักหยุด รู้จักคิด เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด</p>

ความมีอำนาจ (Autonomy) หมายถึง ความมีอำนาจในการควบคุมหรือตัดสินใจบางอย่างได้ด้วยตนเอง โดยสมองทำหน้าที่ควบคุม ดังนั้น การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นที่เป็นสมาชิกในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด และ สร้างโอกาสในการตัดสินใจด้วยตัวเอง จะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานเชิงบวกร่วมกันได้ และ ยังเสริมสร้างความรู้สึกมีอำนาจแก่ผู้อื่นจากการที่ผู้นำมอบอำนาจให้ อิศระการตัดสินใจด้วยตัวเองอีกด้วย

ตารางที่ 4.3 แสดงผลสรุปด้านความมีอำนาจ (Autonomy)

กรณีศึกษา	ความมีอำนาจ (Autonomy)
อดอล์ฟ ฮิตเลอร์	มักจะตัดสินใจด้วยตัวเองภายใต้ความคิดของตัวเองเป็นสำคัญ อยู่เสมอ โดยคำนึงถึงความสำคัญของตนเองเป็นสำคัญ
โจเซฟ สตาลิน	มีความพยายามในการนำพาประเทศให้พัฒนาเจริญก้าวหน้า เป็นประเทศมหาอำนาจ จากความมั่นใจในตัวเองที่พื้นฐานเป็นคนเรียนเก่ง จึงมักตัดสินใจ ดำเนินการต่างๆ ตามความคิดของตนเองเป็นสำคัญ
สตีป จอปส์	เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กร ในทีมงานได้ พิสูจน์ตนเองถึงความรู้ ความสามารถในการแสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์ และ ความกล้าในการแสดงความคิดเห็น การแสดงออก เพื่อมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ล้ำสมัย ให้ตอบโจทย์ผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง สร้างการมีส่วนร่วมบนพื้นฐานความมั่นใจในตัวเองเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นบุคลิกภาพสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างสมาชิกในทีมงาน มากกว่าจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น
แจ็ก หม่า	จากบทเรียนที่ได้รับในวัยเด็กของผู้นำ จึงทำให้เป็นผู้ที่สร้างโอกาส และ หาโอกาสให้ผู้อื่น อยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้อำนาจในการตัดสินใจ ดังปรากฏเห็นจากการลาออกจากตำแหน่ง CEO เพื่อเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบและตัดสินใจดำเนินการบริหารองค์การขนาดใหญ่ที่ตนเองได้ริเริ่มไว้ โดยไม่รู้สึกรังเกียจในอำนาจนั้น

ความสัมพันธ์ (Relatedness) หมายถึง ความรู้สึกเกี่ยวพัน เกี่ยวเนื่องกัน สมองชอบสิ่งที่คุณเคย เมื่อได้เรียนรู้สิ่งใหม่ สมองมักจะพยายามเชื่อมโยงกับสิ่งที่เคยรู้จัก หรือคุ้นชิน คนส่วนใหญ่ไม่ค่อยรู้สึกสบายใจเมื่อต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลแปลกหน้า โดยเฉพาะหากตนเองเป็นคนแปลกหน้าในกลุ่มคนที่รู้จักคุ้นเคยกัน ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานให้ลดลงได้ ดังนั้น เราควรสร้างความรู้สึกคุ้นชินในทุกบรรยากาศ เพื่อสร้างการเริ่มต้นการทำงานที่ดีในองค์กร

ตารางที่ 4.4 แสดงผลสรุปด้านความสัมพันธ์ (Relatedness)

กรณีศึกษา	ความสัมพันธ์ (Relatedness)
อดอล์ฟ ฮิตเลอร์	การเลือกเชื่อมโยงบนพื้นฐานความกลัวกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวเอง จนทำให้สร้างกำแพงให้กับตัวเอง ผนวกกับบุคคลิกส่วนตัวที่ทำให้คนรู้สึกไม่แน่นอน ไม่มั่นคง จึงทำให้การตัดสินใจในงานต่างๆ ลดลง จนล้มเหลวในการนำประเทศ
โจเซฟ สตาลิน	เป็นผู้นำที่ไม่ยอมให้ตนเองเป็นคนแปลกหน้าในกลุ่มคนที่ตนเองเพิ่งพบเจอครั้งแรก ดังจะเห็นได้จากความสามารถในการเข้ากลุ่มร้องเพลง ในการปราศรัย โดยไม่รู้สึกเกรงกลัวหมู่คนจำนวนมาก ซึ่งเป็นที่มาของความสำเร็จในการนำพาประเทศให้พัฒนาเป็นประเทศมหาอำนาจ
สติป จอปส์	เป็นผู้มีความสามารถในการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ แม้เป็นเพียงเล็กน้อย แต่ก็สามารถนำมาพัฒนาพร้อมกับสมองซีกขวาเพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นนวัตกรรมในระดับสากลอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตของตน
แจ็ก หม่า	เป็นผู้นำที่มีพลังในการเรียนรู้ ศึกษาค้นหาตามวิสัยเฉพาะของตนเป็นสำคัญ โดยวิธีนั้นไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผู้อื่น มีการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรทุกระดับ ด้วยการให้เกียรติ ด้วยความตระหนักถึงความเป็นบุคคลของแต่ละคนที่แตกต่างกัน จึงทำให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณค่า

ความยุติธรรม (Fairness) หมายถึง ความยุติธรรมในการทำงาน ที่สามารถสร้างให้เกิดความรู้สึกยุติธรรมได้โดยง่าย เช่น การมอบหมายงานอย่างชัดเจน ภายใต้หลักความรู้ ความสามารถ การรับฟังอย่างเท่าเทียมกัน อันจะส่งผลดีต่อความสำเร็จในการบริหารของผู้นำ

ตารางที่ 4.5 แสดงผลสรุปด้านความยุติธรรม (Fairness)

กรณีศึกษา	ด้านความยุติธรรม (Fairness)
อดอล์ฟ ฮิตเลอร์	จากสารสนเทศที่ปรากฏพบว่า ผู้นำเป็นคนเรียนไม่เก่ง และเรียนเพียงระดับมัธยมศึกษาเท่านั้น จึงทำให้เป็นผู้นำที่ตัดสินใจจากการพิจารณาเหตุผลเพียงด้านเดียว ซึ่งอาจส่งผลให้ขาดความยุติธรรมในการพิจารณาตัดสินใจใดก็ได้
โจเซฟ สตาลิน	พื้นฐานเป็นผู้นำที่เรียนเก่ง ขยัน มีความจำดี หัวไว ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้แทนกลุ่มต่างๆ และเป็นผู้นำที่กล้าเปลี่ยนแปลง จนได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาแห่งชาวสหภาพโซเวียต แต่อาจมีมุมมองส่วนบุคคลของตนที่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงถึงความโหดร้ายและเกิดความสูญเสียชีวิตของประชาชนจำนวนมาก
สตีป จอปส์	มีความยุติธรรม อย่างเหมาะสมในการทำงาน โดยแสดงออกผ่านการรับฟัง และ ยอมรับในความคิดเห็นของบุคคล และยอมรับผลการดำเนินงานต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ดังปรากฏในกรณีที่ยอมรับในความล้มเหลวที่เกิดจากการทำงานในบริษัท Apple แต่มีความมุ่งมั่น ในการทำงานต่อ จนกระทั่งได้รับการยอมรับกลับเข้ามาทำงานในองค์กรที่ตนเองเป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง
แจ็ก หม่า	เป็นผู้มีความยุติธรรมที่แสดงออกอย่างต่อเนื่อง และแสดงออกถึงการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน และยังสร้างโอกาสให้กับผู้ขาดโอกาส โดยสนับสนุนส่งเสริมให้มีความสามารถ ส่งเสริมด้วยการบริจาค การทำบุญ เพื่อประโยชน์สังคม

4.2 ผลการทดสอบ / วิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐแนวใหม่ให้เป็นไปได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืนได้หรือไม่ อย่างไร

ในการนำเสนอข้อมูลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ โดยนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

ด้านบุคลิกภาพ

“บุคลิกภาพถือเป็นด่านแรกของการสร้างความประทับใจ ทำให้รู้สึกอยากรู้จัก อยากติดตาม อยากทำงานด้วย ดังนั้น จึงต้องพยายามรักษาบุคลิกภาพให้น่าเชื่อถือ แต่ไม่ขัดกับธรรมชาติของตนเอง” (ผู้ให้ข้อมูล 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 มกราคม 2563)

“เราต้องดูแลตัวเองให้ดี แต่ดูสบาย ไม่ทำให้เดินไปไหน แล้วใครต่อใคร เดินหลบ เดินหนี แต่บางครั้ง เราก็ทำทางการให้ไม่เป็นทางการกับบรรยากาศ กับสถานการณ์ที่ทำได้ เพื่อสร้างความรู้สึกละสบายๆ กับคนรอบข้าง น่าจะทำให้ความรู้สึกในการทำงานดีกว่านะ” (ผู้ให้ข้อมูล 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 มกราคม 2563)

“..ความเอาใจใส่ ใส่ใจสมาชิกทุกระดับ ผ่านการแสดงออกทางภาษากาย ภาษาดูของเรา น่าจะทำให้คนรอบข้างเกิดความสบายใจที่จะทำงานด้วย อยากคุย อยากเข้าหา” (ผู้ให้ข้อมูล 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 มกราคม 2563)

“คนเป็นผู้นำ เราอยู่แล้วว่าเป็นคนที่มีอิทธิพลต่อคนอื่น เป็นคนที่สามารถนำกลุ่ม นำทีมให้ทำงานร่วมกันได้ ตัวเราเองต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับคนรอบข้าง กับทีมงานให้ได้ตั้งแต่แรกพบ ให้คนเห็นเราแล้วรู้สึกมีความสุข แต่เราเห็นตัวเราเองแล้ว ก็ต้องมีความสุขด้วยนะ วิธีการก็คือ ทำให้ตัวเองดูดีเข้าไป ดีใจ ก็ทำให้หน้าตามีความสุข ดีกาย ก็สุขภาพดี หน้าตา ก็จะดีไปด้วย ทำให้คนรู้สึกอยากทำงานกับเรา” (ผู้ให้ข้อมูล 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 มกราคม 2563)

แนวคิดการบริหารงาน

“องค์กรที่รับผิดชอบ เป็นองค์กรที่กำลังแข่งขันกับองค์กรที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันในระดับโลก โดยเฉพาะเราต้องแข่งกับองค์กรที่ใหญ่กว่าเรา เหมือนกับนักกีฬาที่ต้องทุ่มเทฝึกซ้อมให้เต็มที่ เพื่อเวลาลงเล่น จะได้ชัยชนะกลับมา แต่ที่สำคัญคือ กำลังใจ หากกำลังใจเราหมดไปแล้ว เราก็คงจะสู้ใครไม่ไหว” (ผู้ให้ข้อมูล 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 มกราคม 2563)

“หน้าที่ที่เรารับผิดชอบ คือ นำนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง ระดับนโยบายมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ กำหนดเป็นแนวปฏิบัติ วิธีปฏิบัติ เพราะเรายังมีสมาชิกในทีมงาน ที่เปรียบเหมือนนักกีฬาที่เล่นในตำแหน่งต่างๆ ตามแผนงาน ที่สมาชิกในทีมทุกคนต้องรับรู้ และเข้าใจร่วมกันถึงทิศทาง ถึงวิธีการ ถึงเวลา ที่เรา และทีมเรา ต้องการจะทำอะไร เพื่ออะไร และทำอะไร และมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งหากทีม สมาชิกในทีมเข้าใจในสิ่งเหล่านี้ บวกกับสร้างแรงกระตุ้น จูงใจ ให้เกิดความท้าทาย จะส่งผลให้สมาชิกเราทำงานได้อย่างเต็มที่ และที่สำคัญคือ การตั้งคำถามเพื่อความท้าทาย คือ เราจะไม่บอกเค้าว่าเค้าควรจะทำอะไร แต่ผมจะสอบถามเค้าว่า เค้าจะให้ผมช่วยอะไรเค้าได้บ้าง” (ผู้ให้ข้อมูล 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 มกราคม 2563)

“... ถ้าอยากได้คนเก่งให้มาช่วยเราทำงาน เราต้องส่งเสริม สนับสนุน ฝึกฝน กระตุ้นให้เค้ากล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ ลองคิดถึงตอนที่เรารเริ่มทำงาน ถ้าเราได้หัวหน้างานแบบไม่ปล่อยเรา ตีกรอบการคิด ตีกรอบการทำงาน ให้เรา เมื่อไหร่เราก็ไม่โต คิดเองไม่เป็น คิดเองไม่ได้ แต่เมื่อเราโตขึ้นมาแล้ว เราอยากให้อู่น้องเรา คิดเป็น ทำเป็น ทำได้ ทำเก่งด้วยช่วยเราได้ดี เราต้องปล่อยให้เค้าคิด ให้เค้าตัดสินใจด้วยตัวเอง แล้วเรียนรู้จากผลของการตัดสินใจนั้น ด้วยตัวเองในระดับที่พอดี..” (ผู้ให้ข้อมูล 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 มกราคม 2563)

“ภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อไปทั่วโลกที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันนี้ ถือได้ว่าสร้างความท้าทายต่อหน้าที่การบริหารของผม แต่ในความคิดของผมว่า ในทุกสถานการณ์ต่างๆ จุดที่เป็น โอกาสของบางคน ถึงแม้จะส่งผลกระทบต่อบางคน บางธุรกิจ ได้เช่นเดียวกัน ผมใช้การชั่งน้ำหนักของผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ในแต่ละสถานการณ์ว่าเป็น

อย่างไร เราเลือกใช้สถานการณ์ผลกระทบที่มีน้อยที่สุด ให้เป็นประโยชน์ที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูล 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 มกราคม 2563)

“การเลือกระยะเวลาที่เหมาะสมกับการดำเนินการใดใด ทั้งการแก้ไขปัญหา ทั้งการเปลี่ยนแปลงองค์การในช่วงเวลาที่เหมาะสม ถือเป็นสร้างความสำเร็จได้เปรียบ ความรวดเร็วในการดำเนินการ เพราะหากเลือกในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยเวลาที่เหมาะสมนั้น ต้องเกิดจากการรับรู้ร่วมกันว่าเป็นเวลาที่เหมาะสมอย่างแท้จริง จึงจะสามารถดำเนินการใดใดได้ร่วมกัน เพราะถึงตอนนั้น ทุกคนรับรู้ร่วมกันละว่านี่คือช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง ที่จะทำทลายกับความรู้สึก กับแนวการปฏิบัติงานขององค์การ ถือเป็นโอกาสทองที่จะใช้ช่วงจังหวะเวลานี้กระตุ้นให้ทุกคน ได้รับรู้ร่วมกันอย่างจริงจัง ที่จะช่วยปรับปรุงคุณภาพการทำงาน ให้เกิดประสิทธิภาพร่วมกัน” (ผู้ให้ข้อมูล 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 มกราคม 2563)

การตัดสินใจ การมีส่วนร่วม

“ หากต้องตัดสินใจอะไร สิ่งที่เราต้องมีคือความกล้า กล้าเผชิญ ความเจ็บ ต้องยอมเสีย ยอมบ้าง ถ้าผลที่มันเกิดขึ้นจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง หรือทำให้งานที่เรารับผิดชอบมันดีขึ้น เราในฐานะผู้นำ ไม่ทำตัวเป็นคนจี้กลัว ไม่หวงตัว กลัวเจ็บ ต้องกล้าทำ และต้องกล้ายอมรับในผลที่เกิดจากการตัดสินใจของเราในแบบที่มันจะออกมา ทั้งในแบบดี หรืออาจไม่ดีพอ เท่าที่คิด เท่าที่คาดหวัง แต่ต้องทำ เพื่อจะได้รู้ว่าผลมันจะเป็นอย่างไร ถึงแม้บางครั้ง เราวางแผนดีแค่ไหน แต่กระบวนการ กับผลลัพธ์อาจไม่ใช่ ก็อาจทำให้เกิดความผิดพลาดคลาดเคลื่อนได้ เพราะเราคุมทุกตัวแปร ทุกปัจจัยไม่ได้ ถ้าเรามั่นใจว่าเราทำหมดแล้ว ถูกต้องแล้ว ก็ต้องยอมรับผล แล้วค่อยเอากลับมาดูกันใหม่ ให้รอบอีกครั้ง” (ผู้ให้ข้อมูล 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 มกราคม 2563)

“สถานการณ์ต่างๆ ที่มีแต่ความซับซ้อน เพิ่มมากขึ้นในทุกๆ อย่าง ในทุกๆ สภาพแวดล้อม ในทุกๆ ระดับ ที่บางคนอาจรู้เรื่องเป็นอย่างดี หรือในบางสถานการณ์ที่บางคนก็อาจรู้เรื่องบ้าง หรือในบางสถานการณ์ที่บางคนไม่รู้เรื่องเลย แต่ต้องตัดสินใจ ต้องทำงาน บอกได้เลยว่า ความถูกต้อง อยู่บนความเสี่ยง และยังเป็นความเสี่ยงทุกด้านด้วย เพราะความรับผิดชอบที่อยู่ในมือ เรารับผิดชอบต่อรอบด้าน ถ้าให้ต้องตัดสินใจในทุกสถานการณ์ โดยจะให้บอกว่า ไม่ให้มีความผิดพลาด หรือความเสี่ยงเลย ทำยาก ทำไม่ได้

เพราะไม่มีใครรู้ในทุกเรื่องหรอก และบนความไม่รู้นี้ล่ะ คือ ความถูกต้องในการตัดสินใจ เราต้องใช้ประสบการณ์ ต้องคิดให้รอบคอบที่สุด แต่ถึงแม้เราจะคิดให้รอบคอบที่สุดแล้วก็ตาม ยังไงมันก็ยังมียังอีกที่อาจเกิดความคาดหมาย และอาจมีอีกจำนวนมาก วิธีที่ดีที่สุด คือ เราต้องรับฟังความคิดเห็นอย่างเหมาะสม คือ มัวแต่รับฟังความคิดเห็น จนเวลาในการทำงานหายไป เราจะใช้การตัดสินใจร่วมกันนี้ล่ะ ดีที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูล 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 มกราคม 2563)

“การตัดสินใจ ที่มาจากข้อมูลที่มีการวิเคราะห์ หรือ การหารือกันมาแล้ว มีการผ่านการประเมินมาแล้ว ผ่านการรายงานมาแล้ว ทำให้เราสามารถตัดสินใจได้เลย จะทำให้ทำงานได้สะดวก รวดเร็วมากขึ้น เราให้ความสำคัญ ให้ความสำคัญในการตัดสินใจในผู้รับผิดชอบในสายงาน แต่ไม่ได้หมายความว่า เราจะไม่พิจารณา เราพิจารณาแต่เราทำได้รวดเร็วขึ้น งานไปได้เร็วขึ้น สะดวกขึ้นมีเวลาไปคิด อย่างอื่นมากขึ้น แต่กรณีบางครั้ง อาจต้องตัดสินใจ ในเรื่องยุ่งยาก มีผลกระทบเยอะ มีความลึกซึ้ง ละเอียดย่อย ก็จำเป็นต้องใช้ข้อมูลและ หาเหตุผล หาทีมงานสนับสนุนประกอบการตัดสินใจให้ส่งผลกระทบต่อผู้อื่นที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูล 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 มกราคม 2563)

ความสัมพันธ / การสื่อสาร

“อยากจะบอกว่า การบริหารคน ยากกว่าการบริหารธุรกิจ ให้เปิดตำราการบริหารคน เปิดทฤษฎีบริหารคน เปิดตำราภาวะผู้นำ เปิดตำราภาวะผู้ตาม ก็ตาม จะบริหารคนเป็นหลัก ร้อยหลักพันคน ให้ร้อยใจเป็นอันเดียวกัน ให้ทุกคนพอใจ เป็นเรื่องยาก และเราก็ยอมรับกับตัวเองแล้วว่ายาก ที่จะใช้หลักการเดียวแล้วไปใช้กับทุกคนให้ทุกคนพอใจ แต่ถ้าเราปกครองด้วยความเป็นธรรม เปิดเผย เปิดใจ โปร่งใส ใส่ใจทุกคนเท่าที่จะทำได้ แต่ให้เป็นธรรม และบางครั้งต้องปล่อยวาง และ เชื่อมั่นในทีมงาน จะทำให้เพื่อนหนักเป็นเบาได้ ผ่อนคลายความรู้สึกที่อาจไม่พอใจได้” (ผู้ให้ข้อมูล 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 มกราคม 2563)

“กระบวนการเจรจาต่อรอง ผ่านการทำความเข้าใจในความคาดหวัง เข้าใจในความรู้สึกของสมาชิกในแต่ละสถานการณ์ ที่สมาชิกในแต่ละสถานการณ์จะมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ความคาดหวังที่เกิดขึ้น ก็จะแตกต่างกัน ที่จะส่งผลกระทบต่อระดับความสัมพันธในอนาคตต่อไปอีกด้วย แต่ถ้าเราเข้าใจในความคาดหวัง แต่ ความสามารถในการตอบสนองความ

คาดหวังนั้น สวนทางกัน ต้องกลับมาตั้งคิดใหม่ละว่าจะหาจุดกลางได้ตรงไหน ที่รักษาผลประโยชน์ในความคาดหวัง และ รักษาความสัมพันธ์ของเราต่อไปได้อีกไกลด้วย นี่แหละที่สำคัญ เพราะเราต้องอยู่กันยาวๆ” (ผู้ให้ข้อมูล 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 มกราคม 2563)

“ทำตัว ทำใจ ให้เรียบง่ายเข้าไป ไปไหนได้หมด ไม่เยอะ ไม่อ่อน แอบตั้งโจทย์ในใจว่าในแต่ละเรื่องที่เราเจอ ตัวจริงเรารู้สึกอย่างไร แต่ในทางปฏิบัติทำได้มากน้อยเพียงไหน แล้วหากระบวนการ หาวิธีเจรจาต่อรอง เพื่อรักษาความสัมพันธ์ต่อกันไป” (ผู้ให้ข้อมูล 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 มกราคม 2563)

“... การโน้มน้าวคน ที่คิดเหมือนกัน ไม่ยาก แต่การโน้มน้าวคน ที่คิดต่าง ใดๆ ก็รู้ว่ายาก ถึง ยากมาก แต่โจทย์คือ ต้องโน้มน้าวให้ได้ เราต้องกลับมาคิดถึงเรา คิดถึงเค้า คิดถึงว่าเราอยากได้อะไร แล้วเค้าอยากได้อะไร มันจะไม่ยากถ้าเรารู้ตรงนี้ ถ้าเรารู้ถึงความสามารถ ความเข้มแข็งของเราว่าเราให้เค้าได้เพียงใด และ เราจะยอมรับในสิ่งที่เค้าจะให้เราได้เพียงใด จุดอ่อน ของเรา และ จุดอ่อนของเค้าอยู่ตรงไหน ถ้าใครหาเจอตรงนี้ ก่อนก็น่าจะได้เปรียบตามหลักทฤษฎี แต่ ถ้าเราไม่ได้มุ่งเอาชนะ โดยเอาจุดอ่อนของผู้อื่นมาเป็นชัยชนะของเรา ก็อาจจะดูไม่ค่อยสวยเท่าไร สมัยนี้ เราน่าจะอยู่ด้วยกันด้วยการหาจุดต่อรองที่เหมาะสม รับได้ทั้ง 2 ฝ่ายมากกว่า” (ผู้ให้ข้อมูล 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 มกราคม 2563)

4.3 ผลวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานเพื่อพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ มีรูปแบบอย่างไร

ผลการศึกษา ตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ ที่วิเคราะห์จากสารสนเทศที่ผู้วิจัยได้ศึกษา สามารถสรุปผลสำคัญ คือ ตามที่ผู้วิจัย ได้นำเสนอข้อมูลทฤษฎีภาวะผู้นำดังปรากฏในบทที่ 2 นั้น จากการศึกษา ผู้วิจัยสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ สอดคล้องตามข้อเสนอของผลการวิจัยที่ปรากฏ ดังต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำในตนเอง (Personal Leadership) ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะของผู้นำด้านการมีจิตวิทยาในการกระตุ้นระดับบุคคลและทีม ความสามารถบริหาร จัดการเวลาได้ดี ความสามารถในการ

การตัดสินใจและแก้ปัญหา การมองโลกแง่บวก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ และมีทัศนคติที่ดีต่อผู้อื่น รวมทั้งความมั่นคงในอารมณ์

2) ภาวะผู้นำระดับบุคคล (Private Leadership) ประกอบด้วยคุณลักษณะของผู้นำในด้านการกระตุ้นใจให้สมาชิกในองค์กรได้เกิดการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์สำคัญของหน่วยงาน หรือองค์กร การส่งเสริมและธำรง รักษาพนักงานให้ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีการทบทวน การปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดตัวบ่งชี้ร่วมกันให้เป็นที่ยอมรับ มีการสนับสนุน อำนวยความสะดวก เกื้อหนุนให้สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาคุณค่าในตนเอง ทั้งเรื่องงานและการเติบโตในสายงานอาชีพ สามารถดึงความสามารถของพนักงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับทีมงาน และองค์กร ผู้นำมีความสามารถให้คำปรึกษาแก่สมาชิกในหน่วยงานได้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการชมเชยและสร้างความมั่นใจให้แก่สมาชิก

3) ภาวะผู้นำระดับสาธารณะ (Public Leadership) ประกอบด้วยคุณลักษณะ ของผู้นำในด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์องค์กรให้พนักงานเข้าใจและ ตระหนัก การแสดงออกถึงความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายสำคัญขององค์กร การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรอย่างเหมาะสม เพียงพอต่อการทำงาน ได้อย่างราบรื่น การบังคับบัญชาให้สมาชิกในองค์กรทำงาน ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิผล การสร้างให้เกิด ทีมงานคุณภาพในองค์กร มีการประสานเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมในองค์กร

นอกจากนี้ ยังพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการมุ่งเน้นบุคลากรซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์กร รูปแบบการรับฟัง ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อลูกน้อง หรือ สมาชิกในองค์กร ด้วยวิธีการประชุม สัมมนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกในองค์กร ด้วยบรรยากาศแบบเอื้ออาทร ให้ความคิดเห็น และ พร้อมรับฟังความคิดเห็นต่างจากสมาชิกในองค์กร ที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมเดียวกัน หรือ ต่างสภาพแวดล้อม แต่มีมุมมองในมิติที่เป็นแบบ Outside-In โดยการรับฟัง และการนำเสนอดังกล่าว เป็นไปภายใต้การให้การสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้นำหรือผู้บริหารระดับสาธารณะ ที่มุ่งเน้นการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ด้วยการมอบอำนาจ กระจายอำนาจ (Decentralization) ให้กับสมาชิกขององค์กรได้อย่างเพียงพอ เหมาะสม ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เป็นที่ไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ การสร้างทีมงานคุณภาพ การประสาน

เชื่อมโยง บูรณาการทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด ซึ่งจะนำมาซึ่งผล
กำไรขององค์กรที่เพิ่มขึ้นนั่นเอง ทั้งนี้ ภาวะผู้นำระดับบุคคล อาจมีส่วนช่วยในการกระตุ้นใจ
ให้สมาชิกในองค์กรได้เกิดแรงจูงใจที่จะร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อีกด้วย
ปัจจัยดังกล่าวมานี้ ล้วนส่งผลต่อการมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิดภาวะผู้นำเชิง
ประสาทวิทยาศาสตร์เป็นสำคัญ



บทที่ 5

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา : การประยุกต์ใช้ประสาทวิทยาศาสตร์กับภาวะผู้นำ และ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ และ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์กับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และ เพื่อเสนอรูปแบบภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ต่อหน่วยงานที่สนใจเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ประกอบการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อไป โดยศึกษาประเด็นของการวิจัย แนวคิด และทฤษฎีที่ใช้ใน การวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย และข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยอันนำมาสู่องค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา รวมถึงศึกษาจากกรณีศึกษาจากผู้นำที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล จากแหล่งข้อมูล แหล่งเอกสาร และวารสารต่างๆ พร้อมนำมาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำที่ได้ศึกษา ตามหลักแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา โดยอาศัยบันทึกข้อมูลเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล ซึ่งประกอบไปด้วย เอกสารข้อมูล วารสาร วิทยานิพนธ์ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ หลังจากนั้น ได้เก็บรวมข้อมูลข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการยอมรับในผลการปฏิบัติงานขององค์กร ผ่านในรูปแบบของการได้รับรางวัลในระดับชาติ ส่วนการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลใน 2 ลักษณะคือ การวิเคราะห์ภาพรวมของข้อมูลประกอบการวิเคราะห์เนื้อหา และการวิเคราะห์ข้อค้นพบจากงานวิจัย ที่นำมาสู่องค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ โดยอาศัยกรอบทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แล้วนำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

5.1 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ มีรูปแบบที่สำคัญอย่างไร และเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

5.2 ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐแนวใหม่ให้เป็นไปได้ไปอย่างเข้มแข็งและยั่งยืนได้หรือไม่ อย่างไร

5.3 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานเพื่อพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ มีรูปแบบอย่างไร

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการนำเสนอทฤษฎีทางด้านภาวะผู้นำนั้น พบว่าได้มีความพยายามศึกษาผู้นำ และภาวะผู้นำมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน โดยเริ่มต้นศึกษาจากคุณลักษณะ (Traits) ที่สำคัญของผู้นำ โดยมีสมมติฐานว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่และประสบความสำเร็จแต่ละคน จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่คล้าย ๆ กัน และได้มีความพยายามที่จะศึกษาว่าอะไรคือคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำยิ่งใหญ่ ถ้าเป็นไปได้ตามสมมติฐานดังกล่าว ก็หมายความว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้ จะต้องเป็นมาตั้งแต่เกิด ไม่สามารถพัฒนาขึ้นมาภายหลังได้ (Leader are bone, not made) โดยผู้นำ ส่วนใหญ่จะมีคุณสมบัติพื้นฐานที่ทำให้มีความแตกต่างจากบุคคลทั่วไป ที่สามารถสรุปได้คือ ผู้นำมักจะมี ความมุ่งมั่น (Drive), มีแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ (Leadership Motivation), มีความซื่อสัตย์ (Integrity), มีความเฉลียวฉลาด (Intelligence), มีความมั่นใจในตัวเอง (Self-Confidence) และ มีความรอบรู้ในสิ่งที่ตนเองทำ (Knowledge of The Business) เป็นต้น โดยได้มีนักวิชาการให้ความเห็นว่า การแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคล ที่เป็นบุคลิกลักษณะเด่นซึ่งบางคนมีมาตั้งแต่กำเนิด จึงศึกษาเล่าเรียนหรือสอนกันไม่ได้ เช่น มหาบุรุษของโลก นโปเลียน อับราฮัม ลินคอล์น เป็นต้น บุคคลเหล่านี้ มีบุคลิกลักษณะเด่นเป็นพิเศษกว่าบุคคลธรรมดา นานนับร้อย ๆ ปี จึงจะพบสักคนหนึ่ง แต่การเป็นผู้นำในลักษณะการบริหารนั้น อาจจะศึกษาหรือฝึกฝนให้มีขึ้นมาได้

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาหรือภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ ที่ได้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ ที่มุ่งเน้นในเชิงระบบการทำงานของสมอง โดยผ่านการวิเคราะห์รูปแบบการทำงานของสมองทั้ง 2 ซีก ที่ได้มีการศึกษาวิจัยพบว่า สมองซีกขวาจะมุ่งเน้นการทำงานเกี่ยวกับด้านศิลปะที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม และ สมองซีกซ้าย จะเน้นการทำงานเชิงตรรกะ การคิดเป็นหลักเหตุผลตามแนวคิดทั่วไป ทั้งนี้ ได้นำการคิดของสมองทั้งสองซีกมาบูรณาการเข้าด้วยกัน แล้วนำเสนอให้เกิดความคิดเชิงบวก เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการนำ การสร้างแรงจูงใจ การสร้างความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร ในรูปแบบต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรต่อไป

โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลสรุปการศึกษาวิจัย ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การศึกษาที่ได้กำหนดไว้ เป็นสำคัญ ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

5.1.1 สรุปผลการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ มีรูปแบบที่สำคัญอย่างไร และเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จหรือไม่อย่างไร

การสร้างสรรคัณลักษณะผู้นำที่สำคัญ มักเริ่มต้นด้วยการเลี้ยงดูจากครอบครัว แต่หากครอบครัว มีการการเลี้ยงดูบุตรอย่างทนุถนอมเกินเหตุย่อมส่งผลให้ลูกทำอะไรไม่เป็น ไม่รู้จักเผชิญอุปสรรคความยากลำบาก ไม่รู้จักเรียนรู้ในการแก้ปัญหาด้วยตัวเอง ส่งผลให้เกิดความเคยชินกับความสบายมาโดยตลอด และก็เช่นเดียวกันกับการบริหารของผู้บริหารสมาชิกในองค์การที่ไม่สร้างโอกาส หรือเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การได้คิด วางแผน และตัดสินใจด้วยตัวเอง หรือกล่าวได้ง่ายคือ ผู้บริหาร ไม่ไว้ใจในสมอง ความคิดและความสามารถในการพัฒนาสติปัญญาการใช้เหตุผลของสมาชิกในองค์การนั่นเอง แต่ในทางตรงกันข้าม หากสมาชิกในองค์การส่วนใหญ่ ไม่รู้จักคิดตัดสินใจด้วยตัวเอง ถึงแม้จะมีผู้นำที่สร้างโอกาสให้ก็ตาม สมาชิกในองค์การนั้น ก็จะเป็นเพียงผู้ตามอยู่ตลอดเวลา ต้องการเพียงหาผู้บริหารที่มามีอำนาจสั่งให้ทำตาม โดยไม่จำเป็น หรือไม่สนใจผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำของผู้นำนั้น

ดังนั้น การสร้างสรรคัณภาวะผู้นำในเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ เป็นการเน้นให้ความสำคัญของทั้งผู้นำ และ ผู้ตาม ให้ได้คิด วิเคราะห์ ตัดสินใจไปพร้อมๆ กัน โดยผู้นำมีบทบาทสำคัญคือ ช่วยสนับสนุนให้ผู้ตาม หรือสมาชิกในองค์การได้มีโอกาสนำเสนอความคิดเห็นของตน ตามแบบที่ตนมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานที่ได้พบมา และผู้นำให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นนั้น ถึงแม้จะเป็นเพียงจุดเล็กๆ ก็ไม่ควรปล่อยวาง มองข้ามไป เช่นเดียวกับสตีฟ จอบส์ ที่ไม่เคยมองข้ามจุดเล็กๆ นำขึ้นมาเป็นประเด็นสำคัญ ที่จะสร้างสรรคัณผลงานนวัตกรรมอันทรงคุณค่าให้กับประชาชน ผู้บริโภคได้รับรู้ถึงนวัตกรรมนั้น การศึกษาศึกษาจากตัวอย่างทั้ง 4 ตัวอย่างข้างต้นนั้น ถือเป็นแนวทางสำคัญที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การแต่ละองค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างสรรคัณสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์การต่อไป

รูปแบบสำคัญของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไปตามกรณีศึกษาที่ได้นำเสนอมาในบทที่ 4 นั้น พบว่า ในความสำเร็จของผู้นำที่เกิดขึ้นทั้ง 4 กรณีศึกษานั้น ถึงแม้จะมีความแตกต่างกันไปตามยุคสมัย แต่ก็ยังพบว่า ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จนั้น ล้วนเกิดขึ้นจากตัวบุคคล ที่เป็นผู้นำ ซึ่งผู้นำแต่ละคน จะมีเป้าหมายแห่งความสำเร็จที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการสร้างสมาชิกในทีมงานที่แตกต่างกันไป

แต่ในทุกทีมงาน จะพบความสอดคล้องระหว่างคุณสมบัติ คุณลักษณะระหว่างผู้นำ และ ผู้ตามอย่างชัดเจน ซึ่งการทำหน้าที่ส่งเสริมให้ผู้ตามได้มีโอกาสก้าวหน้าอย่างจริงจัง โดยได้มีการสื่อสารให้ผู้ตามได้รับทราบเป้าหมาย จะเป็นแรงกระตุ้น สร้างแรงจูงใจ ให้สมาชิกในทีมงาน ได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ บทบาทของผู้นำ คือ ต้องรักษาคำพูด รักษาสัญญา มีความจริงใจ แสดงออกให้สมาชิกได้รับทราบ รับรู้ถึงแนวคิด แนวปฏิบัติ ด้วยวิธีการสื่อสารที่สอดคล้องกับสถานการณ์ และสอดคล้องกับสมาชิกในทีมงาน ได้ชัดเจน ถูกต้อง ในระยะเวลาที่เหมาะสม

ผลสรุปภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ : อคอฟล์ ฮิตเลอร์ กล่าวได้ว่า ถึงแม้จะเป็นผู้ไม่ใส่ใจกับสุขภาพ แต่พลังด้านประสาทถือว่าดีมาก รวมถึงการรู้จุดหมายในการนำประเทศ ฮิตเลอร์รู้ว่าเขาต้องการที่จะนำเยอรมันสู่จุดหมาย นั่นคือการรวมเยอรมันเข้าไว้ในอาณาจักรด้วยกันและกำจัดยิวออกไป แสดงออกถึงความมีเป้าหมาย และนำไปสู่การกระตือรือร้นที่จะตั้งใจทำงานด้วยใจอันแรงกล้าถึงแม้ว่าสภาพร่างกายไม่เอื้ออำนวย การทำงานเป็นไปในลักษณะที่คิดและพูดมากกว่าเป็นผู้มีสติปัญญาและความรอบรู้ ถึงแม้ตัวเองจะเป็นคนเรียนไม่เก่งและเรียนแค่ระดับมัธยม ซึ่งถือว่าน้อยสำหรับการเป็นผู้นำ เขาไม่ชอบอ่านหนังสือหรือฟังคำพูดที่ค้านความรู้สึกตนเอง ทำให้เป็นคนที่ตัดสินใจมองเหตุผลจากด้านเดียว และสิ่งที่ฝังใจฮิตเลอร์มากคือการที่เขาสมัครเข้าเรียนสถาบันสอนศิลปะแต่ไม่ได้รับการยอมรับ มีความสามารถในการสื่อสาร โดยการพูดจาวานล้อมชักจูงคนอื่นได้โดยง่าย กล่าวได้ว่าเป็นนักโฆษณาที่ดี เป็นความชำนาญทางเทคนิคเฉพาะด้านที่ฮิตเลอร์ชำนาญมากคือการกล่าวสุนทรพจน์ต่อหน้าคนมากๆ ซึ่งเขาใช้เวลาศึกษากว่า 10 ปี ด้วยความชำนาญนี้เขาได้นำมาเขียนเกี่ยวกับจิตวิทยาในการพูดให้จับใจคนฟังและใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาอำนาจทางการเมือง และยังใช้การพูดเพื่อจูงใจให้คนเยอรมันทำตามโดยไม่ได้แย้งมีความกล้าตัดสินใจ ถึงแม้ในบางครั้งจะมีคนค้านแต่ฮิตเลอร์ไม่ได้ยอมฟัง เอาแต่ตนเป็นใหญ่ ไม่พิจารณาให้รอบคอบ ทำให้การทำงานบางครั้งประสบความสำเร็จล้มเหลวขึ้นได้ ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การมีศรัทธาและความเชื่อมั่นในตัวเอง ถึงแม้ตัวเองจะเคยถูกลอบสังหารหลายครั้งแต่ก็ไม่ตาย ทำให้เกิดความเชื่อในโชคชะตาเป็นอย่างมากว่าเขาเกิดมาเพื่อทำการใหญ่และเชื่ออยู่เสมอว่าตนเองต้องประสบผลสำเร็จ

ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา กรณี โจเซฟ สตาลิน สรุปได้ว่า สตาลิน เป็นผู้นำที่มีความเข้มแข็ง ในตอนเด็ก เป็นผู้มีความสามารถในการเรียน แต่ถึงแม้จะมีปัญหาด้านสุขภาพ และปัญหาด้านร่างกาย แต่ก็ยังมีความเข้มแข็ง สามารถดำเนินการต่างๆ ด้วยทีมงาน และได้เป็นผู้ยิ่งใหญ่

ที่ได้รับการยอมรับในผลงาน ได้พัฒนาประเทศให้เจริญเป็นอย่างมาก และนำสหภาพโซเวียตก้าวขึ้นสู่เป็นประเทศมหาอำนาจของโลกปกครองแบบคอมมิวนิสต์

ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา กรณี สตีป จอปส์ สรุปได้ว่าเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ พร้อมกับไอเดียที่ยอดเยี่ยมเท่านั้น ประเด็นที่ควรต้องเพิ่มเติม คือ ควรมีแนวทางการแบบความสามารถทางการสื่อสารความคิดสร้างสรรค์ หรือวิสัยทัศน์ออกไปได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย โดยตัวผู้นำเอง นอกจากความสามารถในการสื่อสารด้านการพูด ด้านการอภิปรายเพื่อโน้มน้าว จูงใจบุคคลแล้ว ควรต้องมีความสามารถในการเขียนเพื่อการสื่อสารตามวัตถุประสงค์แต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี หรืออาจต้องใช้วิธีการข้างงาน เพื่อให้ทีมงานทำในเรื่องการสื่อสารที่ชัดเจนหนักแน่น เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ก็เป็นภารกิจสำคัญของผู้นำเช่นเดียวกัน โดยเหตุผลสำคัญ ที่อาจต้องเริ่มต้นสร้างความเข้าใจจากจุดเล็กๆ ก่อน คือ จะทำให้ผู้นำเกิดการบอกต่อกันไป ซึ่งจะช่วยขยายความเข้าใจให้เกิดขึ้น โดยสิ่งที่ผู้นำทำนั้น ต้องควรตระหนักถึงความคุ้มค่าในความพยายามนั้น แต่เมื่อเกิดความสำเร็จขึ้นมา จะทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะให้ผลตอบแทนโดยตรง ทั้งความเชื่อถือที่ได้รับมากขึ้น มีโอกาสมากขึ้น และได้ค่าตอบแทนมากขึ้นแต่ในหลายๆ กรณี เมื่อได้รับความชื่นชมมากขึ้น สิ่งทีผู้นำได้มาอาจจะเป็นเพียงสิ่งที่ไม่ชัดเจน ทำให้เสียเวลาไปกับการเขียน พูด โพรโมท และสร้างเน็ตเวิร์ก แต่ผลตอบแทนที่ชัดเจนที่ได้อาจไม่เท่ากับสิ่งที่ใช้ไป ดังนั้น ในฐานะผู้นำ จึงควรต้องคิดให้รอบคอบถึงความคาดหวังในผลประโยชน์อะไรจากการทำสิ่งเหล่านี้ ถ้าไม่สามารถระบุได้ ควรเริ่มต้นศึกษาให้ชัดเจน ให้หาคำตอบให้กับตนเองให้ได้ก่อนจะดำเนินการจริงดีกว่า หากมีผู้นำที่มีความมั่นใจในสิ่งที่ตัวเองมั่นใจอยู่เพียงผู้เดียว และไม่มีการสื่อสารให้สมาชิกได้รับรู้รับทราบ ที่เกิดจากผู้นำมีความมั่นใจในตัวเองจนเกินไป ก็ไม่ควรเสียเวลาสิ่งนั้น เพราะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะให้ความสำคัญกับความคิด ไม่ใช่ตัวเอง กล่าวได้ว่า Steve Jobs เป็นแบบอย่างในการบริหารงาน โดยเฉพาะในประเด็นด้าน Innovation ผู้บริหารไม่ใช่แค่บริหารอย่างเดียว แต่จะต้องสร้างความฝันใหม่ๆ ขึ้นมา และจะต้องทำความฝันนั้นให้เป็นความจริงให้ได้

ผลสรุปภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ : แจ็ค หม่า สรุปได้ว่า การเริ่มต้น จนถึงสิ้นสุดการบริหารงานใน บริษัท อาลีบาบาของ แจ็ค หม่า ถือได้ว่า มียุทธศาสตร์การบริหารในกรณีศึกษาหลากหลายกรณีเป็นประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการ และการปฏิบัติการ ทั้งด้าน วิธีการแก้ปัญหาการบริหารในธุรกิจให้ธุรกิจเข้มแข็งจากภายในสู่ภายนอก และ ภาวะผู้นำ จากการนำเสนอผ่านภูมิปัญญาการบริหารทีมของแจ็ค หม่า กลยุทธ์การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความเชื่อว่าการ

ขยายตัวทางธุรกิจ ไม่มีทางทำได้ด้วยกำลังของคนเพียงคนเดียว หากต้องอาศัยภูมิปัญญาของหมู่คณะ และในฐานะที่เป็นผู้บริหารต้องเป็นผู้บุกเบิกภูมิปัญญาของหมู่คณะ ทำให้คนมีความรู้ความสามารถ ได้แสดงคุณค่าสูงสุดของตนเอง การกล้าใช้คน และเชื่อถือคนอย่างเต็มที่ นี่คือพื้นฐานสำคัญยิ่งของการบริหาร

5.1.2 ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐแนวใหม่ให้เป็นไปได้ไปอย่างเข้มแข็งและยั่งยืนได้หรือไม่ อย่างไร

การใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ ตามรูปแบบสำคัญที่ศึกษา นอกจากด้านความสามารถทางการบริหารองค์การ การสร้างความสัมพันธ์จากแนวคิดเชิงบวก การสื่อสารที่รอบด้าน การตัดสินใจของผู้นำ ที่เกิดขึ้นนั้น ยังพบด้วยว่า บรรทัดฐานในบุคคล ในสังคมที่แตกต่างกัน อาจส่งผลต่อรูปแบบการคิด การรับรู้ และประสิทธิภาพการทำงาน เนื่องจากมีงานวิจัยหลายชิ้นพบว่าความสัมพันธ์ระหว่าง ทักษะคิด และการรับรู้บรรทัดฐานของสังคมกับ ความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบทุกระดับ จะส่งผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรม และการรับรู้ถึงความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมตนเอง และ ทักษะคิดที่มีต่อพฤติกรรมของตนและของสมาชิกในทีมงาน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความตั้งใจปฏิบัติงานให้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการรับรู้ถึงความสามารถของตนในการควบคุมตนเอง ส่งผลต่อการควบคุมการแสดงออกพฤติกรรมเชิงบวกของตน รวมถึงทักษะคิดที่มีต่อพฤติกรรมของตนและของผู้อื่น ยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อบรรทัดฐานของสังคม นอกจากนี้ ยังมีรายงานวิจัยที่ผ่านมาที่มีการประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่ได้้นำแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่มีปัจจัยสำคัญคือ การแสดงออกทางพฤติกรรม การรับรู้ ทักษะความสามารถจะส่งผลต่อระดับความสามารถในการบริหารของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยสำคัญคือ คุณลักษณะสำคัญ ของบุคคล หรือ บุคลิกภาพของบุคคล ก็ยังส่งผลต่อความความตั้งใจในการบริหารองค์การของผู้นำให้เกิดความสำเร็จ ยังรวมถึง การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานองค์การ ผ่านผู้นำในแต่ละระดับ การได้รับการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ หรือการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในตัวบุคคล ที่สะท้อนไปถึงระดับนวัตกรรมของกลุ่มและของทีมงาน ต่อไป ซึ่งมีงานวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จะมีความสนใจในการสร้างให้เกิดนวัตกรรมในองค์การมากกว่า ผู้นำที่ไม่ต้องการเป็นผู้นำจากความสำเร็จในการบริหารงานที่เกิดจากตนเองเป็น

สำคัญ และยังพบอีกว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ หรือความมีนวัตกรรมในระดับตัวบุคคลจะเป็นปัจจัยสำคัญในการตัวขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในอนาคต

การสร้างสรรค่นวัตกรรมในระดับบุคคล ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมในระดับกลุ่ม และ ในระดับองค์กรต่อไป แต่การสร้างให้นวัตกรรมเกิดขึ้น โดยเริ่มต้นในระดับบุคคลนั้น ถือเป็นการทำทลายความสามารถของผู้นำที่จะสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นั้นขึ้นมา ให้เกิดการใช้ความสามารถในการใช้สมองซีกขวาของสมาชิกในองค์กรให้เกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ ซึ่งผู้นำทุกท่านได้เสนอว่า การสร้างสรรค่นวัตกรรมถือเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร และ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

การสื่อสารในองค์กรระหว่างผู้นำ ผู้ตาม ในทุกระดับในองค์กร ถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะสร้างการรับรู้ สร้างความเข้าใจ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กร ดังนั้น รูปแบบการสื่อสาร การเลือกใช้ภาษาในการสื่อสาร การเลือกใช้จังหวะเวลาในการสื่อสาร ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญ และตระหนักถึงพลังแห่งการสื่อสารที่อาจคาดไม่ถึง

การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาของผู้นำในทุกองค์กร ล้วนให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยการมีส่วนร่วม และใช้กลยุทธ์วิธีคิดบวกในการตัดสินใจ คือ การเตรียมพร้อมยอมรับในผลที่เกิดขึ้นจากวิธีการแก้ไขปัญหา ที่เกิดจากการคิด การวางแผน กระบวนการตัดสินใจที่สมบูรณ์ตามข้อมูลสารสนเทศ และ ระยะเวลาที่มีอยู่นั้น และร่วมกันรับผิดชอบ

5.1.3 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานเพื่อพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ มีรูปแบบอย่างไร

รูปแบบภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ที่ได้รับจากการศึกษา และจากการสัมภาษณ์ ข้อมูลจากผู้บริหารองค์กรที่มีส่วนสำคัญในการวางแผนการบริหารงาน โดยเฉพาะการบริหารบุคคลในฐานะทีมงานให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้วิจัย ได้สรุปรูปแบบการนำเสนอที่สำคัญดังต่อไปนี้

- 1) การสร้างสรรค่นวัตกรรมจากสมอง 2 ซีก

ความสำคัญของการใช้สมองซีกขวาเพื่อสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรม และความสำคัญของสมองซีกซ้ายในความคิดที่เป็นเหตุเป็นผล มีตรรกะความเป็นไปได้ มาประสานร่วมกัน จะส่งผลให้เกิดรูปแบบการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่นำไปสู่ความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติ ไม่คิดสร้างสรรค์ แบบไร้รูปแบบ จนไม่สามารถทำได้จริง ดังนั้นรูปแบบสำคัญที่จะนำไปกำหนดนโยบาย หรือแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคล ที่มีความสามารถ ทักษะ และวิธีคิดเชิงบวก ตามหลักทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิทยาศาสตร์นั้น ผู้นำต้องเริ่มต้นคิดบวก คิดว่าเป็นไปได้ภายใต้หลัก เหตุผล กระตุ้นให้เกิดการใช้สมองทั้ง 2 ซีก ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จในการบริหารงานต่อไป

2) การให้การยอมรับ ยกย่อง ให้เกียรติ และ ให้ความเป็นธรรม

บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากทีมงาน ได้รับการยกย่องจากผู้นำ และ ทีมงาน ได้รับการให้เกียรติอย่างเหมาะสม จากหัวหน้างานและทีมงาน ด้วยความเป็นธรรม ส่งผลต่อ แรงจูงใจ และ ความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบด้วยความยินดี เต็มใจ (Willing) ที่จะปฏิบัติงานให้ปรากฏผลการปฏิบัติงานที่เกินความคาดหวังของผู้นำ มีความยินดี มีความสุข ที่จะทำงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ แต่เมื่อบุคคลรู้สึกว่าตนเอง ไม่ได้ได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะตรงข้าม และ บางครั้งอาจเกิด ข้อเสียที่คาดไม่ถึง ดังนั้น ในหน่วยงานต่างๆ ทั้งหน่วยงานภาครัฐ และ หน่วยงานภาคเอกชน หน่วยงานภาคสังคม จึงควรให้เกียรติในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคล โดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ที่แตกต่างกันอาจส่งผลต่อระดับการรับรู้ ระดับความคิดที่แตกต่างกัน การพิจารณาบุคคล จึงต้องเปิดใจรับฟัง การกำหนด แนวปฏิบัติ หรือนโยบายการพัฒนาบุคลากร จึงต้อง มีการกำหนดตัวบ่งชี้ที่ นำเสนอถึงการให้เกียรติของบุคคลร่วมด้วย

3) การสร้างความมั่นคง มั่นใจ บนความสัมพันธ์แบบสนับสนุน

ความสำคัญของการใช้สมองซีกขวาเพื่อสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรม และความสำคัญของสมองซีกซ้ายในความคิดที่เป็นเหตุเป็นผล มีตรรกะความเป็นไปได้ มาประสานร่วมกัน จะส่งผลให้เกิดรูปแบบการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่นำไปสู่ความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติ ไม่คิดสร้างสรรค์ แบบไร้รูปแบบ จนไม่สามารถทำได้จริง ดังนั้นรูปแบบสำคัญที่จะนำไปกำหนดนโยบาย หรือแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคล ที่มีความสามารถ ทักษะ และวิธีคิดเชิงบวก ตามหลักทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิทยาศาสตร์นั้น ผู้นำต้องเริ่มต้นคิดบวก คิดว่าเป็นไปได้ภายใต้หลัก เหตุผล กระตุ้นให้เกิดการใช้สมองทั้ง 2 ซีก ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จในการบริหารงานต่อไป

4) การสื่อสาร อย่างเท่าเทียม เป็นธรรม และ ทัวถึง

ทักษะการสื่อสารของผู้นำในทุกระดับ กล่าวได้ว่ามีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของผู้นำเป็นอย่างมาก เพราะผู้นำต้องสามารถสื่อสารทิศทางที่ชัดเจนของพฤติกรรมที่พึงประสงค์กับสมาชิกในองค์กร ต้องสามารถเลือกใช้การสื่อสารกับสมาชิกในองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ เพราะมีสื่อที่หลากหลายในการสื่อสารกับสมาชิกในองค์กร ในแต่ละช่องทางการสื่อสารนั้น มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การกระจายของข้อมูลเป็นไปอย่างทัวถึงเท่าเทียม และเป็นธรรม ทันเวลา ต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริง และควรให้ข้อมูลทั้งด้านบวกและด้านลบ เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริงในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เป็นการลดความเข้าใจผิด และ ลดการต่อต้านของสมาชิกในองค์กรจากความไม่รู้ ซึ่งผู้นำควรรู้จักใช้เครื่องมือหรือช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายในปัจจุบันให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีคุณค่าและคุ้มค่า รู้จักและเท่าทันสื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่สำคัญ ผู้นำ และ องค์กร ต้องเปิดช่องทางการรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกในองค์กร นอกจากนี้ การบริหารช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Channel) ก็นับเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำด้วย เพราะเป็นการสื่อสารที่อาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ที่ไม่มีรูปแบบตายตัว ขึ้นอยู่กับสภาพความสัมพันธ์ของแต่ละกลุ่ม ของสมาชิกในองค์กร ที่อาจกล่าวได้ว่าไม่มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 คุณลักษณะของผู้นำตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์

การรับรู้ถึงคุณลักษณะของบุคคล โดยเฉพาะคุณลักษณะของผู้นำ ได้มีผลงานการวิจัยที่ศึกษาถึงคุณลักษณะของบุคคล ได้รับเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับทฤษฎี Theory of Planned Behavior (TPB) ของ Ajzen (1991) ซึ่งกล่าวไว้ว่าการรับรู้ถึงความสามารถของการกระทำสิ่งใดจะมีผลนำไปสู่การกระทำสิ่งนั้น บุคคลที่รับรู้ว่ามีความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการมักจะมีแนวโน้มให้เกิดความตั้งใจจะสร้างกิจการขึ้นในอนาคต เช่นเดียวกับทฤษฎี Entrepreneurial Event Theory (EET) (Shapero and Sokol, 1982) ได้กล่าวไว้ว่า การรับรู้ถึงความเป็นไปได้ในการกระทำสิ่ง ๆ หนึ่ง จะมีผลต่อการตัดสินใจทำพฤติกรรมนั้น นอกจากนั้นผลของการวิจัยยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศ อาทิ งานของ Gerba (2012) ซึ่งระบุได้ว่าการรับรู้ถึงความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความตั้งใจที่จะประกอบกิจการ

นอกจากนี้ ยังได้มีนักวิชาการได้นำเสนอแนวคิดคุณลักษณะผู้นำที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ คือ บุคคลที่เป็นผู้นำมักมีลักษณะบางอย่างที่โดดเด่นกว่าผู้ตาม คนที่เป็นผู้นำมักเป็นคนที่มียุทธพลเหนือผู้อื่น ผู้อื่นยอมทำตาม อีกทั้งผู้ตามยอมได้นำเอาความประพฤติได้นำเอาแบบอย่างในการทำงาน ผู้ตามบางคนถึงกับยอมถอดแบบผู้นำ บางคนลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำ โดยคุณลักษณะของผู้นำที่สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ประกอบด้วย

1. เป็นผู้ที่มีเป้าหมาย หรือเป็นผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำ ควรมีเป้าหมายเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะ เป็นเป้าหมายชีวิต เป้าหมายในการทำงาน เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงประเทศชาติ การมีเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้นำมีทิศทางในการเดินทางไปสู่เป้าหมาย ตรงกันข้าม หากผู้นำไม่มีเป้าหมาย ผู้นำก็จะรู้สึกสับสน เปรียบดังเรือที่ไร้หางเสือ อีกทั้งไม่รู้จะไปในทิศทางไหนเหมือนอยู่กลางมหาสมุทร

2. เป็นผู้มีความรอบรู้ รอบด้าน ทันยุคปัจจุบัน เป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร เป็นยุคที่จะต้อง ใช้ ความคิด ความรู้ มาแข่งขันกัน ไม่เหมือนยุคในสมัยอดีตมักจะใช้กำลังในการต่อสู้หรือการทำสงคราม ผู้นำที่มีข้อมูลมากกว่า ผู้นำที่มีความรอบรู้กว่า ผู้นำที่มีการใช้ข้อมูลมาวิเคราะห์ได้ดีกว่า มักเป็นที่ยอมรับ อีกทั้งเป็นที่เคารพเชื่อถือแก่ผู้ตาม

3. เป็นผู้มีความกล้าเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ยุคสมัยปัจจุบันและยุคของโลกในอนาคต ผู้นำมักเป็นผู้ที่กล้าเปลี่ยนแปลง ผู้นำมักกล้าทดลอง ค้นคว้า สิ่งใหม่ๆ โลกยุคใหม่จึงเป็นยุคสมัยของ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

4. เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มักเป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง เดินไวกว่าคนปกติ ตามจิตวิทยา หากผู้นำมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้ตาม มักจะมีความกระตือรือร้นด้วย ในทางกลับกัน หากว่าผู้นำมีความเฉยชา ผู้ตามก็มักจะทำงานด้วยความเฉยชา เช่นกัน

5. เป็นผู้มีความอดทน งานของผู้นำมักเป็นงานที่หนักกว่าผู้ตาม เนื่องจากต้องมีความรับผิดชอบต่องาน ต่อคนที่ทำงาน และต่อองค์กร ยิ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ เช่น บริษัท (มหาชน) กระทรวง หรือประเทศชาติ ก็ต้องรับภาระที่หนักหนาขึ้น หากว่าเราสังเกต ผู้นำระดับประเทศบาง

คนตอนขึ้นสู่ตำแหน่ง นายกรัฐมนตรี ประธานาธิบดี มีใบหน้าที่หล่อ ดูดี มีสง่า แต่เมื่อดำรงตำแหน่งไปได้ไม่นาน หน้าตาที่เคยสง่า ดูดี กลับการเป็นใบหน้าที่ดู เคร่งเครียด จริงจัง ก็สืบเนื่องมาจาก ผู้นำระดับประเทศผู้นั้น ต้องแบกรับปัญหาต่างๆ มากมายและใช้ความคิดในการแก้ปัญหาเหล่านั้นเอง

6. เป็นผู้สามารถบังคับตนเองหรือการควบคุมตนเอง คนที่ต้องการเป็นผู้นำต้องมีสติในการควบคุมตนเอง ทั้งทางด้านจิตใจและร่างกาย เช่น บังคับตนเองไม่ให้แสดงออกต่อหน้าสาธารณะในการแสดงกิริยาอาการที่ไม่ดี โดยเฉพาะต่อหน้าสื่อมวลชน เนื่องจากผู้นำต้องเป็นเป้าสายตาต่อลูกน้องและคนทั่วไป

7. เป็นผู้รู้จักใช้ดุลพินิจและกล้าตัดสินใจ ผู้นำที่ดีต้องรู้จักใช้ดุลพินิจ อีกทั้งเมื่อมีปัญหาก็ต้องกล้าตัดสินใจ ถึงแม้จะตัดสินใจผิดพลาดไปบ้างก็ตาม แต่หากไม่กล้าตัดสินใจ ก็จะทำให้สถานการณ์นั้นๆ แย่ลงได้ ผู้นำจึงต้องเป็นนักวิเคราะห์ นักคิดที่ดีในการรู้จักมองปัญหาต่างๆ อีกทั้งต้องมีความเด็ดขาดเมื่อต้องตัดสินใจ เพื่อที่จะนำพาองค์กร ประเทศชาติ เดินหน้าต่อไป

8. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เนื่องจากผู้นำต้องทำงานกับคน หากผู้นำสามารถครองใจคนทำงานได้ ลูกน้องก็มักจะทำงานเต็มที่ การมีมนุษยสัมพันธ์จะทำให้ผู้นำเป็นที่เคารพ รัก ศรัทธา เชื่อถือ ของผู้คน ทำให้มีคนอยากช่วยเหลือ มากกว่าผู้นำที่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

5.2.2 ประสิทธิภาพการบริหารงานตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์

ผลการศึกษาปัจจัยของความคิดสร้างสรรค์เชิงธุรกิจและรูปแบบของทัศนคติที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหาร มีงานวิจัยที่ได้นำเสนอผลการค้นพบว่าความคิดสร้างสรรค์ในประเด็นสำคัญ อันได้แก่ ความสร้างสรรค์ที่จะสามารถประยุกต์หลักเหตุผล ร่วมกับแนวคิดที่เป็นนามธรรม เข้าด้วยกัน เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา และนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น อย่างยั่งยืน และ ผู้นำยังต้องรักษา และส่งเสริมให้เกิดการสร้างความคิดสร้างสรรค์ให้ไปอย่างต่อเนื่อง หรือ ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ด้วยการสร้างผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่มีความแตกต่างจากเดิมอยู่อย่างต่อเนื่อง และ สม่่าเสมอ ควรลดความเคยชินในสิ่งเดิมๆ กระตุ้นให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และ ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ การนำเสนอความคิดสร้างสรรค์อย่างมีคุณค่า ผู้นำต้องนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์กับส่วนรวม

สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในระดับสากล จะแสดงถึงความเป็นผู้นำนวัตกรรม ที่เน้นการใช้สมอง ชีกขวา ร่วมกับสมองซีกซ้ายได้อย่างสอดคล้อง เหมาะสม (เชิงคุณภาพ 4) ความคิดสร้างสรรค์ในเชิง การประยุกต์ไปสู่การสร้างสินค้า บริการ กระบวนการทำการตลาดใหม่ ๆ ต่อไปนี้มีความสัมพันธ์ ต่อความตั้งใจที่จะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในอนาคต หรือ ผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อองค์กร นั้นเอง

การสร้างตระหนักถึงการรับรู้ของสมาชิกในองค์กร ถึงการสนับสนุนจากองค์กรหรือ หน่วยงาน จากการศึกษาอาจกล่าวได้ว่า ไม่พบความสัมพันธ์หรืออิทธิพลใด ๆ ต่อความตั้งใจที่จะ สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ให้เกิดขึ้น นั้นอาจกล่าวได้ว่าหมายถึง ไม่พบว่ามีอิทธิพลต่อ การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ซึ่งแนวทางการสร้างความตระหนักรับรู้ของสมาชิกใน องค์กรดังกล่าวนี้ มีผลการศึกษาที่ตรงกันข้ามกับผลการศึกษาวิจัยโดย Turker and Selcuk (2009) ที่ได้นำเสนอผลลัพธ์ที่สะท้อนว่า การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร หรือหน่วยงาน มี ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อความตั้งใจจะเป็นบริหารยุคใหม่ สอดคล้องกับการศึกษาใน ต่างประเทศที่พบว่าบุคคลที่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทางธุรกิจ จะมีโอกาสเริ่มต้นทำธุรกิจ มากกว่าบุคคลที่ไม่ได้รับการอบรม การศึกษาด้านการเป็นผู้นำ การเป็นผู้ประกอบการจึงเป็น เครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนทัศนคติให้บุคคลสนใจเริ่มต้นทำงาน หรือเริ่มต้นทำธุรกิจ (Bzhalava, and Lezhava, 2017) อย่างไรก็ตาม ยังพบว่าผลการศึกษามีความสอดคล้องกับรายงานวิจัยของ Yurtkoru, K. (2014) ซึ่งไม่พบความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างการได้รับการสนับสนุนจากสถาบัน หรือหน่วยงาน กับ ความตั้งใจที่จะเริ่มต้นสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์กร ทั้งนี้ อาจเนื่องจากบุคคลยังขาดการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงานอย่างเป็น รูปธรรม แต่กลับไปรับรู้ถึงการสนับสนุนจากบุคคลรอบตัวมากกว่า ดังนั้น การไม่พบความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงสามารถอธิบายได้ว่าการได้รับองค์ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ ที่ถ่ายทอดเฉพาะในสถาบัน โดยมีกลุ่มตัวอย่างเฉพาะเท่านั้น อาจส่งผลต่อข้อจำกัดการเรียนรู้ หลักการสำคัญต่างๆ

5.2.3 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์

แนวทางการส่งเสริมการเป็นผู้นำในองค์กร ที่สำคัญ ควรมุ่งเน้นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อ องค์กร และ ต่อสมาชิกในองค์กร และที่สำคัญ ต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ และการเพิ่มระดับ ความสามารถในการบริหาร การจัดการองค์กร หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพราะถือเป็นปัจจัย

สำคัญต่อความตั้งใจสร้างธุรกิจของบุคคลให้ก้าวหน้า ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณค่า ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเหล่านี้เป็นผลมาจากการมีความพร้อม มีความเข้าใจ เรียนรู้ และรับรู้ในรายละเอียดในเชิงปฏิบัติจนนำไปสู่ความมั่นใจในการดำเนินงาน ดังนั้น หน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน อาจสร้างการมีส่วนร่วมกับสถาบันทางการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กระตุ้นให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญในการ สร้างและเตรียมความพร้อม เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการบริหารงาน ในหน้าที่ได้อย่างเป็นรูปธรรม

บทบาทของผู้นำองค์กรต่าง ๆ ในทุกระดับ รวมถึงบทบาทในระดับสถาบันหรือในระดับองค์กร ควรทำหน้าที่เป็นแหล่ง เรียนรู้ ที่สามารถถ่ายทอด หล่อหลอมความรู้ด้านการบริหารงาน จากประสบการณ์จริง ประสบการณ์ตรง ควรมีการปรับปรุงพัฒนา ทัศนศึกษา ที่ใช้ประกอบการเรียนรู้ หรือ การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ให้บุคคลได้มีองค์ความรู้ในองค์กร ตั้งแต่ระดับพื้นฐาน (Beginning) ให้สมาชิกในองค์กรได้สืบค้นเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้บริหารในอดีต จนถึง แนวคิด การบริหารงานสมัยใหม่ ในระดับที่สูงขึ้น (Advanced) สามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และหน้าที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์กร ในยุคยุคดิจิทัล หรือ ผู้บริหารอาจสร้างหลักสูตรอบรมเพื่อพัฒนากระบวนการคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ ให้กับผู้สนใจจะสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรขึ้นมาใหม่ในอนาคต ก็จะช่วยให้เกิดการเตรียมความพร้อมในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การส่งเสริมให้บุคคลเกิดการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากผู้นำ หรือ จากองค์กร หรือ จากสังคม ถึงความตั้งใจที่จะส่งเสริมให้บุคคลได้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดการเรียนรู้ ภายใต้อาณัติที่ท้าทาย อาจส่งผลต่อการเป็นผู้นำที่มีคุณค่าในอนาคตได้ ซึ่งกล่าวได้ว่า มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Ajizne (1991) ที่ได้ศึกษาพบว่า การรับรู้เกี่ยวกับการขับเคลื่อนของสังคม ที่สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ ที่ระบุว่า การรับรู้เกี่ยวกับบรรทัดฐานของสังคม (Perceived Social Norms) คือ การวัดการรับรู้เกี่ยวกับแรงกดดันจากสังคมซึ่งจะมีผลต่อการกระทำ หรือ ไม่กระทำการพฤติกรรมนั้นของบุคคล โดยเฉพาะแรงกดดันจากภาวะทางสังคมไทย อันเป็นผลมาจากมิติความแตกต่างทางวัฒนธรรม ตามที่ Hofstede (1984) ได้ระบุว่าคนไทยจะมีช่องว่างทางอำนาจของคนในสังคมสูง การกระทำใดก็ตามต้องรับฟังและปฏิบัติตามสังคม ที่กล่าวได้ว่าอยู่ในรูปแบบครอบครัว อันได้แก่ ผู้ใหญ่ ญาติ พี่น้อง เป็นหลัก รวมทั้งมีความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual) อยู่ในระดับต่ำแต่มีความเป็นกลุ่ม (Group) สูง คนไทยซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จึงให้ความสำคัญต่อกลุ่มมาก เช่น มีความผูกพันต่อเพื่อนอย่างเหนียวแน่นและให้

ความสำคัญต่อครอบครัว ดังนั้น จึงพบว่าการรับรู้ต่อการสนับสนุนจากสังคมมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นมาอย่างมีนัยสำคัญ (Yotonygos and Sukmaungma, 2018)

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้นำ ทั้งด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นในการจะเป็นผู้นำในอนาคต ที่จะนำองค์การให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง รวมถึง และ การศึกษาปัญหา อุปสรรค ของผู้นำที่เกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและ ภายนอกประเทศ เพื่อนำไปสู่การเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อไป สำหรับการบริหารองค์การให้มีคุณภาพ

นอกจากนี้ การศึกษาในครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรศึกษารู้นคตที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดภาวะผู้นำ สมัยใหม่ เพื่อให้เกิดการบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำ ไปประยุกต์ใช้ได้ในทุกสถานการณ์ และจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ที่ริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนาผู้นำให้ครอบคลุมทุกศาสตร์ องค์กรความรู้ และยังเป็นการพิสูจน์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ที่ปัจจุบันกำลังได้รับการพูดถึง และมีความพยายามค้นคว้าศึกษาเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของผู้นำเพิ่มขึ้น และยังช่วยเพิ่มเติมการศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างครอบคลุมอีกด้วย

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

สำหรับประเทศไทย นโยบายภาครัฐได้ให้การสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เข้มแข็ง ยั่งยืน สามารถพึ่งพาตนเองและ เป็นที่พึ่งของสังคมได้ โดยผ่านการจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะผู้นำ ผ่านกิจกรรมต่างๆ อาทิ โครงการ SMART Leader โครงการอบรมเสริมสร้างนวัตกรรมสำหรับผู้นำ โครงการใช้สมองอย่างสร้างสรรค์ ฯลฯ และควรใช้ความเข้มแข็งของภาคเอกชน ความสมบูรณ์ของทรัพยากรภาคเอกชน มาประกอบ มาประยุกต์ให้เกิดดำเนินงานร่วมกันอย่างบูรณาการอย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จในการสร้างสรรค์ผู้นำองค์การในประเทศไทยเราจะเกิดขึ้นได้อย่างมีคุณภาพได้นั้น หน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะ ผู้นำ หรือผู้บริหารหน่วยงานในทุกระดับนั้น จะต้องรับรู้ เรียนรู้ และทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมและฐานรากของปัจจัยของบุคคล ที่ส่งผลทำให้บุคคลเกิดความต้องการพัฒนาองค์การ เกิดทัศนคติ ที่ดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ และเน้นการพัฒนาการ

บริการ หรือ ผลิตภัณฑ์ รวมถึงกระบวนการทำงานใหม่ๆ (Gerba, 2012) ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาของหลายประเทศ พบว่าการศึกษาในประเด็นของความตั้งใจจะเป็นผู้นำองค์กรธุรกิจ (Entrepreneurial Leader Intention) ทำให้ได้แนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบาย รวมทั้งส่งผลต่อการกระตุ้นเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้นำ ตั้งแต่ผู้นำในครอบครัว ผู้นำในสถาบันการศึกษา เช่น ประเทศในแถบทวีปยุโรป การเรียนการสอนเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม การเป็นผู้นำที่อาจกำหนดในหลักสูตรการเรียนการสอนแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้จริง หากบุคคลได้ผ่านการเรียนรู้ แนวคิด ประสบการณ์เกี่ยวกับผู้นำ เมื่อผ่านการอบรมแล้ว อาจสร้างผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณค่าในองค์กรที่มีคุณภาพได้ (De Jorge-Moreno, 2012)

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ไม่หยุดนิ่ง รวมถึงมีรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างไปจากอดีต จากบริบทในภาพรวมในระดับสากลที่มีการเปลี่ยนแปลงไป อาทิ การเปลี่ยนแปลงในบริบทปัจจุบัน จากสภาพแวดล้อมทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง ภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซา สงครามการค้าระหว่างประเทศมหาอำนาจซึ่งส่งผลต่อการค้าภายในและระหว่างประเทศ จึงมีผลต่อการตัดสินใจต่อการบริหารของผู้นำ เนื่องจากอาจมีความเสี่ยงจากการบริหารในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นการจะกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิทยาศาสตร์ ถือได้ว่าใช้ต้นทุนการผลิตผู้นำที่น้อยมาก เนื่องจากต้นทุนสำคัญคือ ตัวบุคคลนั่นเอง คือ การใช้สมองที่มีอยู่ในของตัวบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพจึงต้องมีวิธีการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างมีกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้ได้สารสนเทศอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพบุคคลทั้งในระดับหน่วยงาน องค์กร และในระดับประเทศ ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็ง และความสามารถทางการแข่งขันของประเทศให้เจริญเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

- กรรณิกา เรดมอนต์ (2559). *ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน*. คุยฎินิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย,
นครปฐม.
- กฤษณ์ รักษาติเจริญ. (2557). *การจัดการบริการสาธารณะ: จากมุมมองของการพัฒนาการจัดการ
ภาครัฐ*. วารสารสังคมบูรณาการ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 : มกราคม- มิถุนายน 2557.
- กานดา จันทร์แย้ม. (2546). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์.
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- กิตติ โล่ห์เพชรรัตน์. (2558). *กลยุทธ์แห่งเหลี่ยมฮิตเลอร์*. กรุงเทพฯ : ก้าวแรก
- โจเซฟ สตาลิน. สืบค้นจาก <https://www.komchadluek.net/news/today-in-history/364508>.
- เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2552). *ความไว้วางใจในองค์การของประเทศไทย ศึกษาเปรียบเทียบ
องค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน* (Unpublished Master's thesis).
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- ชาญชัย จิตรเหล่าอาพร. (2551). *การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)*.
สืบค้นจาก http://file.siam2web.com/trdm/journal/201331_80851.doc
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management): รวม
บทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย*. กรุงเทพฯ: ภาควิชารัฐประศาสน
ศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2543). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ
การพลเรือน.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *การบริหารงานบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนุ ชาติธนานนท์. (2559, 10 สิงหาคม). *พื้นฐานความรู้ทางการสื่อสาร*. สืบค้นจาก
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6aD2vVpvuuQJ:thn264711thai.blogspot.com/2016/08/blog-post.html+&cd=6&hl=th&ct=clnk&gl=th>
- นถนารท พระปัญญา. (2556). *Hitler's War กำเนิด จุดจบ*. กรุงเทพฯ : สยามปริทัศน์ จำกัด
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). (2556). *รายงานประจำปีพ.ศ.2554-2556*. กรุงเทพฯ: บริษัท ปตท.
จำกัด (มหาชน).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- บุญเลี้ยง จอดนอก. (2554). *ประสาทวิทยาศาสตร์ กับวิทยาศาสตร์ศึกษา*. วารสาร สควค., 5(18) 10-11.
- ประยุทธ์ ชูสอน. (2548). *พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหาร มืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* (Unpublished Doctoral dissertation). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ประสิทธิผลของโรงเรียน*. ปรินญาณิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต, สาขาการบริหาร
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2537). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด* (Unpublished Doctoral dissertation). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ป๋นรศ มาลากุล ณ อยุธยา. (2548). *องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เปรมสุริย์ เชื้อมทอง. (2536). *จิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับพระมหาสุทิตย์ อากาศโร*. (2547). *เครือข่าย : ธรรมชาติ ความรู้ และการจัดการ*. กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข.
- พลุ เดชะรินทร์. (2553). *ยอดผู้นำยุคใหม่*. สืบค้นจาก <http://www.nidambel1.net/ekonomiz/2004q4/article2004nov23p1.htm>
- พัชรี ลิโรรส และพิจิตรา สุภสวัสดิ์กุล. (2543). *การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มาลี จุฑา. (2542). *จิตวิทยาธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: หจก.ทิพย์วิสุทธิ์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ Leadership* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. (2536). *แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพ*
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2553). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่*. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ลักษณะกนิษฐ สุขวัฒน์. (2561). การพัฒนาผู้นำในระบบราชการสหราชอาณาจักร. สืบค้นจาก <http://wiki.ocsc.go.th/การพัฒนาผู้นำในระบบราชการสหราชอาณาจักร>
- วชิรวัชร งามละม่อม .(2551). การจัดการภาครัฐแนวใหม่. สืบค้น 15 สิงหาคม 2561, จาก file.siam2web.com.trdm/journal/201331_80851.doc
- วัชรินทร์ พงษ์พันธุ์อัคร. (2545). ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 ในจังหวัดมหาสารคาม (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- วิมล จันทร์แก้ว. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 3 (Unpublished Doctoral dissertation). มหาวิทยาลัยรังสิต, ปทุมธานี.
- วิรัช วิรัชนิถารรณ. (2556). แนวคิดและความรู้ พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2546). บริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิสุทธิ.
- วีระชัย ไชคมุกดา. (2553). จอมเผด็จการพม่าพันธุมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ยิปซี กรุ๊ป จำกัด.
- ศนิโรจน์ ธรรมยศ (2560). 8 ขุนพลของฮิตเลอร์. กรุงเทพฯ ยิปซี กรุ๊ป
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2541). พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สัญญาชัย สุวังบุตร. (2549). ไม่นึกพิมพ์ หนังสือต้องห้ามแห่งคริสต์ศตวรรษที่ 20. 31 (1),168-180.
- สาละ บุญคง. (2559). ฮิตเลอร์ นาซี บรูษผู้คิดว่าโลก. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ก้าวแรก
- สำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ. (2561). ข้อมูลข่าวสาร สขร. สืบค้นจาก : <http://www.oic.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 (ฉบับย่อ). สืบค้นจาก https://www.nesdb.go.th/download/document/SAC/NS_SumPlanOct2018.pdf
- สิริลักษณ์ จิเจริญ. (2545). ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมของนักเทคโนโลยีการศึกษา (Unpublished Doctoral dissertation). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : บัณฑิตศึกษา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2560, 10 มิถุนายน). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. สืบค้นจาก <http://suthep.ricr.ac.th>
- สุพจน์ ทราญแก้ว. (2543). *การวัดผลการปฏิบัติงาน*. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุภาวดี จันทวานิช. (2556). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 11).
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาพ สิกขาพันธ์. (2557). *โมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ
โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ
ตำบลในภาคใต้ : การทดสอบปฏิสัมพันธ์และการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของตัว
แปรเพศ*. ดุษฎีนิพนธ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สุภาวดี นพจรจินดา. (2554). *องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวง
สาธารณสุข*. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร. ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 (มกราคม-
มิถุนายน)
- สุริย์ภรณ์ วรรณนิยากร. (2541). *การบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่5). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุริย์ภรณ์ วรรณนิยากร. (2541). *ภาวะผู้นำกับวิวัฒนาการขององค์กร : กรณีศึกษาโรงเรียนสหศาสตร์
ศึกษา อำเภอเมืองเชียงราย* (Unpublished Independent study). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,
เชียงใหม่.
- สุวิทย์ ธีรสาส์น. (2526). *ฮิตเลอร์ขึ้นมาเป็นผู้เผด็จการเหนือเยอรมนีได้อย่างไร*. วารสาร
ประวัติศาสตร์ ปีที่ 8, ฉบับที่ 2 116-125
- เสนาะ ดิเขาว์. (2535). *การบริหารแบบผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). *ภาวะผู้นำ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชา
ศึกษาศาสตร์.
หน่วยที่ 9 – 12. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- องค์การ*. ในประมวลสารชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา
- อณิษฐา หาญกัณดินิยม และ จิตสุภา แกมทับทิม. (2561). *วัฒนธรรมองค์กรของระบบราชการไทย*.
วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ปี 7 ฉบับ 1

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อรุณ พรหมจรรย์.(2555). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. วิทยาลัยบัณฑิตศึกษา ด้านการจัดการ. มหาวิทยาลัยศรีปทุม. กรุงเทพฯ
- อารี เพชรสุคต. (2537). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อารีย์ อ่องสว่าง และ นิตยา นิลรัตน์. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะของผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในจังหวัดนราธิวาส. วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขสุขภาพใต้. ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม – สิงหาคม 256.
- อำนาจ วัดจินดา. (2553). การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning). สืบค้นจาก http://www.hrcenter.co.th/index.phpmodule=columns_detail&ColumnID=911
- อุษา ฐุสรานนท์. (2560). เครือข่ายสุขภาพอนามัยสิ่งแวดล้อม. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/32747>
- A. J. Ryder (1973). *Twentieth-Century Germany: Hitler's rise to power*. St David's University College, Lampeter, 283-308
- Adair, J. (2007). *Leadership for innovation: How to organize team creativity and Harvest ideas*. London: Kogan Page.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*. 50(2), 179-211.
- Altinay, L., Madanoglu, M., Daniele, R., & Lashley, C. (2012). The influence of family tradition and psychological traits on entrepreneurial intention. *International Journal of hospitality management*. 31(2), 489-499.
- Ash, R. C., & Persall, J. M. (1999). *The principal as chief learning officer*. *National Association of Secondary School Principals*, 84 (616), 15-22.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 14(1), 112-121.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bennis, W. (1989). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper and Row.
- Bennis, W. (2002). *Creative Leadership [ABI]*. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper and Row.
- Blake, R., and Mouton, J. (1964). *The New Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Blumberg, A., & William, G. (1986). *The effective principal : Perspective on school leadership* (2nd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Bums, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bzhalava, L., Jvarsheishvili, G., Brekashvili, P., & Lezhava, B. (2017). Entrepreneurial intentions and initiatives in Georgia. *Entrepreneurship in Transition Economies*. Springer, 261-278.
- Carree, M., Van Stel, A., Thurik, R., & Wennekers, S. (2002). Economic development and business ownership: an analysis using data of 23 OECD countries in the period 1976–1996. *Small business economics*, 19(3), 271-290.
- Casse, P., & Claudel, P. G. (2007). *Philosophy for Creative Leadership : How philosophy can turn people into more effective leaders*. np.: AATHENA Pr.
- Couto, R. A., & Eken, S. C. (2002). *To give their Gifts : Health, community and democvacy*. Nashville: Vanderbilt University Pr.
- Covey, S. R. (1992). *Principle-Centered Leadership*. New York : Fireside, Simon & Schuster.
- Craig, G., Burchardt, T. and Gordon, D. (1998). *Social Justice and Public Policy Seeking Fairness in Diverse Societies*. Bristol: Policy Press.
- De Jorge-Moreno, J., Castillo, L. L., & Triguero, M. S. (2012). *The effect of business and economics education programs on students' entrepreneurial intention*. *European Journal of Training and Development*. 36(4), 409-425.
- Delich (2010). *The Impact of Mercosur's Sanitary and Phitosanitary Regime on its Members's Institutional Dynamics*. *Journal of CMA Management*, 79(2), 3-3.
- Dessler, G. Y. (1998). *Management: Leading people and organizational*. New Jersey: Prentice Hall international.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- DuBrin, A. J. (1998). *Leadership research findings, Practice, and Skills*. Boston: Houghton
- Dubrin, A. J. (2006). *Principles of Leadership*. London: South – Western Cengage Learning.
- Dubrin, A. J. (2007). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills* (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Dubrin, A. J. (2010). *Principles of leadership*. London: South – Western Cengage Learning.
- Felton, S. L. (1995). *Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw – Hill.
- Fiedler, F. E., & Mairtan M. C. (1985). *Improving leadership effectiveness : The leader match concept*. New York: John Wiley and Sons.
- Fullan, M. (2006). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gerba, D.T. (2012). Impact of entrepreneurship education on entrepreneurial intentions of business and engineering students in Ethiopia, *African Journal of Economic and Management Studies*, 3(2), 258-227.
- Gerston, L.N. (2010). *Public Policy Making Process and Principles* 3rd edition. Washington: M.E. Sharpe.
- Gibson, J.H., John, M.I. & James H.D. (1982). *Orgionizations : Behavior structure and*
- Gomez, M., Luis, R., & Balkin, D. B. (2002). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Good, C. V. (1995). *Dictionary of Education*. New York : Mc Graw – Hill Book
- Guntern, G.(2004). *The Challenge of Creative Leadership*. [n.p.]: Maya Angelou Press.
- Gurel, E., Altinay, L., & Daniele, R. (2010). *Tourism students' entrepreneurial intentions*. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 646-669.
- Harris, A. (2009). *Creative leadership*. *Journal of Management in Education*, 23(1), 9-11.
- Hofstede, G. (1984). *The cultural relativity of the quality of life concept*. *Academy of Management review*, 9(3), 389-398.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (1991). *Educational administrations : theory research and*
- Jackson, J.H. Moegan, C.R. & Paolillo, J.G.P. (1986). *Organization theory : A macro*

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Knoepfel, P., Larrue, C., Varone, F. and Hill M. (2011). *Public Policy Analysis*. Bristol: Policy Press.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press.
- Kotter, J.P. (1999). *On what leaders, really do*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing*. 15(5), 411-432.
- Liñán, F., Rodríguez-Cohard, J. C., & Rueda-Cantuche, J. M. (2011). *Factors affecting entrepreneurial intention levels: a role for education*. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 7(2), 195-218.
- Marion, R. (2002). *Leadership in Education: Organization Theory for the Practitioner*. New Jersey: Prentice Hall.
- Marques, C. S., Ferreira, J. J., Gomes, D. N., & Gouveia Rodrigues, R. (2012). *Entrepreneurship education: How psychological, demographic and behavioral factors predict the entrepreneurial intention*. *Education+ Training*. 54(8/9), 657-672.
- Miller, G. A. (1951). *Language and Communication*. New York: McGraw-Hill.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial – Organization Psychology*. New York : The State University of New York at Buffalo.
- Molaei, R., Reza Zali, M., Hasan Mobaraki, M., & Yadollahi Farsi, J. (2014). *The impact of entrepreneurial ideas and cognitive style on students entrepreneurial intention*. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 6(2), 140-162.
- Moungmee, P., Yolao, D. & Roamchart, P. (2012). *Psycho-social factors associated with entrepreneurial intention of the fourth year Thammasat University students*. *Journal of Behavioral Science for Development*. 4(1), 74-82. (in Thai)

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2001). *Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness*. *Journal of business venturing*, 16(1), 51-75.
- Northouse, P. G. (2003). *Leadership theory and practice* (3rd ed.). California: Sage Publications. Of New York : Press.
- Olowu, D. and Sako, S. (2003). *Better Governance and Public Policy. Ca-pacity Building for Democratic*. Colorado:Kumarian Press.
- Organ, D.W., & Hammer, W.C. (1982). *Organizational Applied Psychological Approach*. United States of America: Business Publication.
- Palus, C. J., & Horth, D. M (2005). *The Leader 's Edge : Six Creative Competencies for Navigating Complex Challenges*. San Francisco : Jossey Bass.
- Parker, J. P., & Begnaud, L.G. (2004). *Developing Creative Leadership*. Portsmouth: N.H, Teacher Ideas Pr. Perspective for management. New Jersey:Prentice–Hall Englewood Cliffs.
- Phinit, K. (2559, 11 กุมภาพันธ์). *ผู้นำและภาวะผู้นำ..กับความสำเร็จขององค์กร*. Retrieved from <http://phinit0112.blogspot.com/2016/02/blog-post.html>
- Pimolsaengsuriya, A. (2019). *สมอง...สอนอะไรเรา ?*. Retrieved from https://slingshot.co.th/resources/blogs/Apiwut_Pimolsaengsuriya.
- Piperopoulos, P. (2012). *Could higher education programmes, culture and structure stifle the entrepreneurial intentions of students*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 461-483. Practice. (4th ed.) New York:McGraw, Hill Book Company.
- Preston, L.E. and Post, J.E. (2013). *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*. New Jersey: Stanford University Press. Processes. (4th ed.), Austin, TX : Business Publications.
- Ruesch, J., & Bateson, G. (1951). *Communication : The Social Matrix of Psychiatry*. New York: W.W, Norton & Co.
- Rungsuk, A. (2016). *Determinants affecting the intention to become entrepreneur of students faculty of business administration*, Rajamangala University of Technology Rattanakosin. Retrieved from 24 June 2018,

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Sadler, P. (1997). *Leadership*. London : Kogan Page.
- Shapero, A., & Sokol, L. (1982). *The social dimensions of entrepreneurship, in Kent, C.A., Sexton, D.L., and Vesper, K.H. (Eds), Encyclopedia of entrepreneurship*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 72-90.
- Solesvik, M. Z., Westhead, P., Kolvereid, L., & Matlay, H. (2012). *Student intentions to become self-employed: the Ukrainian context*. Journal of Small Business and Enterprise Development. 19(3), 441-460.
- Sousa, D. (2003). *The Leadership brain: How to lead today's school more effectively*. Thousand Oaks : Sage.
- Stephan, E. G., & Pace, W. (2002). *Powerful leadership*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Stoll, L., & Temperley, J. (2009). *Creative leadership: A challenge of our time*. School Leadership and Management, 29(1), 63-76 .
- Taffinder, P. (2000). *The leadership crash course*. London: Kogan Page.
- Turker, D., & Sonmez Selçuk, S. (2009). *Which factors affect entrepreneurial intention of university students?*. Journal of European Industrial Training. 33(2), 142-159.
- William, R.S. (1998). *Managing Employee Performance Design and Implementation in Organization*. Singapore: International Thomson Business Press.
- Wright, P. M., & Noe, R. A. (1996). *Management of organizations*. Chicago: Irwin.
- Yotongyos, M. & Sukmaungma, S. (2018). *Factors affecting entrepreneurial intention of undergraduate students: a case study of Bangkok University*. Suthiparithat. 30(95), p.103-115. (in Thai)
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Yurtkoru, E. S., Kuşcu, Z. K., & Doğanay, A. (2014). *Exploring the antecedents of entrepreneurial intention on Turkish University students*. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 150, 841-850.
- Zamuto, R.F. (1982). *Assessing organizational effectiveness*. New York University

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	สุทธิพงษ์ เกียรติวิชญ์
วัน เดือน ปีเกิด	15 กรกฎาคม 2528
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา (เกียรตินิยมอันดับ 2), 2550 มหาวิทยาลัยควีนส์แลนด์ (UQ) ประเทศออสเตรเลีย ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาให้คำปรึกษา (Dean's Commendation of High Achievement), 2555 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, 2562
ที่อยู่ปัจจุบัน	44 แขวงลาดพร้าว เขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร 10230
สถานที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด
ตำแหน่งปัจจุบัน	อาจารย์ประจำวิชาจิตวิทยา