

## ภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร

รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ\*\*

องค์กรทุกแห่งเมื่อมีการจัดตั้งขึ้นย่อมต้องหาแนวทางที่จะดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุ และการจัดการ เป็นต้น ซึ่งในบรรดาทรัพยากรทั้งหมดนี้ คนถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุด สำคัญยิ่งกว่าเงิน วัสดุหรือสิ่งของต่างๆ มากมาย เพราะคนที่อยู่ในองค์กรจะเป็นผู้จัดการกับทรัพยากรอื่นๆ อีกครั้งหนึ่งจึงจะทำให้เกิดผลงานขึ้น ถ้าคนมีความสามารถแล้วทุกสิ่งทุกอย่างก็จะสำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีคุณภาพและรวดเร็ว จะเห็นได้ว่าการจัดการเกี่ยวกับคนหรือการบริหารบุคคลากรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการบริหารองค์กร ทำอย่างไรคนจึงจะมีคุณภาพเหมาะสมกับงานที่ทำทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นในการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลในองค์กรไม่น้อยไปกว่าขั้นตอนอื่นๆ ซึ่งได้สอดคล้องกับ Senge (2003, p 18) ที่เชื่อว่าการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากบุคคลมีความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมีการคิดอย่างเป็นระบบ และ Kaiser (2004, p 45) ได้สนับสนุนแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าสามารถเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กร โดยทำการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เด่นชัด ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ และโครงสร้างองค์กร

การบริหารองค์กรใดๆ ก็ตาม ในกระบวนการบริหารบุคคลย่อมมีการบรรจุหรือแต่งตั้งผู้นำตามโครงสร้างขององค์กร ผู้บริหารบางคนอาจจะมีปัญหาในการบริหารงานมากหรือบางคนอาจจะมีปัญหาน้อย แต่ถ้าวิเคราะห์ปัญหาแล้วอาจพบว่าปัญหาทั้งหมดทั้งมวลเหล่านี้อาจมีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริหารขาดความรู้และขาดทักษะในการบริหารงาน บริหารคน ไม่มีจิตวิทยาในการบริหาร ขาดทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ ไม่เข้าใจระบบหรือกระบวนการทำงานอย่างมีคุณภาพ หรืออาจกล่าวในภาพรวมได้ว่าผู้บริหารคนนั้นขาดภาวะผู้นำนั่นเอง ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้และทักษะในการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน เพราะจะเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นเครื่องชี้วัดความก้าวหน้าและความสำเร็จหรือประสิทธิผล ที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารองค์กร ซึ่งในการที่จะทำใหตนเองเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับตนเอง และนอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำยังเป็นคุณลักษณะที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารได้รับความเลื่อมใสศรัทธาจากกลุ่มสมาชิกในองค์กรมากยิ่งขึ้น และจากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำพบว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้โดยใช้กระบวนการที่เหมาะสม แต่เนื่องจากภาวะผู้นำมีลักษณะเป็นศาสตร์และศิลป์ จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบและตัวแปรหลายประการจึงจะช่วยพัฒนาได้อย่างสมบูรณ์ การพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นภารกิจสำคัญขององค์กรและสถาบันการศึกษาที่จะต้องกำหนดและสร้างรูปแบบที่ดี เพื่อพัฒนาคนซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาทรัพยากร การพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นวัตถุประสงค์ที่มีความสำคัญยิ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดของการพัฒนาประเทศชาติ (สายันต์ บุญใบ, 2555, หน้า 1-3)

**คำสำคัญ :** ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร

\* กรรมการบริหารหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สังคมในปัจจุบันเป็นสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อยู่ภายใต้การเชื่อมโยงด้วยระบบข้อมูล ข่าวสารเรียกว่าเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเข้ามามีบทบาทอย่างมากต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ องค์กรเป็นระบบย่อยในสังคมที่ควรจัดเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างฐานแห่งความรู้ในการพัฒนาประเทศ และมีภาระหน้าที่ในกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งรวมถึงการสร้างการเรียนรู้ในองค์กรด้วยภาวะผู้นำ องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาผู้บริหารให้มีศักยภาพในการเป็นผู้นำเพื่อนำมาให้นวัตกรรมในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีแต่ความฉลาดทางสติปัญญาเพียงอย่างเดียวย่อมไม่สามารถบริหารจัดการ องค์กรให้ประสบความสำเร็จหรือเกิดประสิทธิผลตามตัวชี้วัดต่างๆ ได้ ถ้าหากผู้บริหารในแต่ละระดับขาดซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ที่ถือว่าเป็นความสามารถในการจัดการอารมณ์ของตนเองเพื่อให้เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นในองค์กรได้อย่างถูกต้อง ซึ่งความฉลาดทางสติปัญญามีความสำคัญยิ่งต่อชีวิตมนุษย์ เพราะเป็นการแสดงถึงความเจริญของมนุษย์ และยังเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินชีวิตในสังคมปัจจุบัน เพราะความฉลาดทางสติปัญญาเป็นความสามารถที่เฉียบแหลม เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือทำให้ องค์กรเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผล ทำให้รู้เท่าทัน ช่วยให้คิดคั่งมองหาวิธีการแก้ปัญหาได้มากวิธี โดยเพียงความฉลาดอย่างเดียวสามารถทำให้นักดูแลเขาขณะอุปสรรคและเขาขณะผู้อื่นได้ แต่ไม่อาจสนองความสมบูรณ์ของชีวิตได้ ยิ่งไม่สามารถเอาชนะตนเองได้ เรามีคำว่าพอเพียงซึ่งหมายถึงความพอเหมาะพอควรในด้านต่างๆ ไม่ใช่ในด้านหนึ่ง มีมากแต่อีกด้านหนึ่งกับบกพร่องหรือมีน้อยเกินไป คำว่าความฉลาดที่ไม่พอเพียงจึงหมายถึงความฉลาดที่ไม่สมดุล ไม่อาจตอบสนองด้านต่างๆ ของมนุษย์อันจะเป็นการพัฒนาตนเองเพื่อไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายสูงสุดได้ ดังนั้นเพียงมีความฉลาดทางสติปัญญาอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ จึงต้องมีความฉลาดทางอารมณ์เข้ามาช่วยเติมความสุขของบุคคลและสังคม ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จได้จำเป็นต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ โดยเฉพาะการแก้ไขความคับข้องใจของตนเองได้ ในการบริหารงานก็เช่นกัน มีที่ปรึกษาทางธุรกิจผู้หนึ่งกล่าวว่า “Stress makes people stupid” เป็นแนวคิดที่ว่า กำลังสมองเพียงอย่างเดียวไม่อาจจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกที่เต็มไปด้วย ความผันผวนและความตึงเครียดได้ คนที่สติปัญญาเฉลียวฉลาดอาจกลายเป็นคนโง่เขลาได้ ถ้าเขาขาดวิธีการแก้ไข ความขัดแย้งและความเครียดในจิตใจตนเอง

จากแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พุทธศักราช 2551 ถึง 2565) ที่ภาครัฐได้กล่าวถึงการจัดการศึกษา โดยกรอบแผนอุดมศึกษานี้ได้ให้ภาพของอนาคต (Scenario planning) ที่จะมมีผลกระทบต่อโลก ประเทศ การอุดมศึกษาไทย และจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการด้านการศึกษาในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการเคลื่อนตัวไปสู่แนวทางใหม่ๆ ในเรื่องของการศึกษา ได้แก่ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) ในเรื่องของปรัชญา รูปแบบ โครงสร้าง เปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานภายใต้สังคมยุคใหม่ที่รับอิทธิพลจากปัจจัยแวดล้อมและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อประเทศและระบบอุดมศึกษาของไทย จากแผนอุดมศึกษาดังกล่าวนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อสร้างสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ มีบทบาทในแวดวงวิชาการ หาหนทางในการพัฒนาศักยภาพให้เต็มตามศักยภาพ โดยจะต้องอาศัยการพัฒนาและการเรียนรู้เป็นเหตุผลสำคัญที่อยู่บนพื้นฐานของความเชื่อถือและศรัทธา สิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดคือผู้บริหารจะต้องทำสิ่งที่ควรทำ ซึ่งอาจจะไม่ถูกใจผู้บริหารระดับสูงหรือคนอื่นๆ หรืออาจจะไม่ถูกระเบียบเสมอไป แต่แน่นอนที่สุด ผู้บริหารทางด้านการศึกษาเป็นผู้ที่ทำงานหนัก มีภาระงานมาก และต้องต่อสู้ในหลายๆ เรื่อง โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้เจริญก้าวหน้าต่อไป นั่นแสดงถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถและมีภาวะผู้นำ ซึ่งหากมองผิวเผิน องค์กรส่วนใหญ่ต่างมีผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียว การตัดสินใจและอำนาจมาจากบุคคลเหล่านั้นหรือไม่ก็มาจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเพียงไม่กี่คน การบริหารในลักษณะดังกล่าวเป็นการบริหารจากด้านบนลงสู่ด้านล่างขององค์กร แต่ในความเป็นจริงแล้วการทำกิจกรรมทั้งหมดทั้งมวลในองค์กรควรจะต้องเกิด จากการบริหารงานของผู้บริหารในทุกๆ ระดับขององค์กร ไม่ว่าจะ

ในระดับสูงสุดขององค์กร ระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารหรือผู้นำที่เป็นบุคคลที่มีตำแหน่งในระดับล่างขององค์กร ซึ่งต้องเผชิญความท้าทายเรื่องการบริหารที่หลายอย่างในทุกวัน คนประเภทนี้จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถและมีภาวะผู้นำ เพราะต้องทำงานที่อยู่เหนือขอบเขตของงานที่ตนทำเป็นประจำ นอกจากนี้ยังถูกบีบให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงลำดับความสำคัญของงาน และมีบ่อยครั้งที่ต้องปฏิบัติงานในช่วงเวลาและทรัพยากรที่จำกัด ซึ่งในภาวะนี้เรียกว่าโรคของผู้ที่ทำงานได้สารพัดอย่าง (Maxwell, 2006, p 5, pp 77-78) และจากการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันอุดมศึกษา องค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับของสถาบัน เรื่องที่ควรพิจารณา ได้แก่ กระบวนการสรรหาผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ผู้บริหารได้ดำเนินการบริหารโดยใช้ศักยภาพภาวะผู้นำที่มีอยู่ กระบวนการประเมินศักยภาพและผลการทำงานของผู้บริหาร และกระบวนการเพิ่มศักยภาพของผู้บริหารตามผลการประเมิน มีตัวอย่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่สำคัญคือมีการฝึกอบรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีการติดตามประเมินผลของการเพิ่มศักยภาพของผู้นำ และมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เป็นการแสดงถึงการให้ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับในองค์กร

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำสามารถจำแนกตามแนวคิดได้ 12 กลุ่ม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Leadership as a Focus of Group Processes) ตามแนวคิดนี้ กำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางหรือจุดแกนกลางของกิจกรรมกลุ่ม นิยามภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้จึงมักสะท้อนผู้นำเป็นจุดรวมของความร่วมมือ จากบุคคลต่างๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน ภาวะผู้นำเป็นจุดตั้งประทีปของหน่วยงาน เป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์กร จึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงานโดยใช้กระบวนการให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มมีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการให้สัมฤทธิ์ผลในทุกสถานการณ์ โดยมีจุดหมายปลายทางร่วมกัน

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ (Leadership as a Personality and its Effects) ค่านิยมต่างๆ ของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ ส่วนใหญ่จะให้ความหมายภาวะผู้นำโดยยึดหลักด้านคุณลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Attributes) หรือ คุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวผู้นำเอง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติหรือบุคลิกภาพในการกระทำการต่างๆ ภายใต้อิทธิพลของใจกลุ่มหรือสังคม เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่จะชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน หรือชักจูงให้ผู้อื่นทำตามหรือให้ความร่วมมือร่วมใจในกิจการต่างๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายตามเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม ภาวะผู้นำเป็นบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่างที่จะสามารถบังคับผู้อื่นได้ โดยการอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่ง และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือ

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม (Leadership as an Act or Behavior) เป็นนิยามที่มีแนวคิดเน้นพฤติกรรมหรือการกระทำในส่วนของผู้ที่มีผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้นในบุคคลอื่นรวมทั้งการกระทำในส่วนของผู้ร่วมกับผู้อื่นในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ค่านิยมเหล่านี้เป็นความพยายามที่จะหาคำตอบว่า “ผู้นำทำอะไร” ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร เป็นกระบวนการมีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (Achieve Organizational Objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการระดมพลเพื่อการแข่งขันหรือในการต่อกร กับความต้องการของผู้ตาม

ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำคือสัมพันธภาพหรือกระบวนการในการกระตุ้นกันและกัน ที่จะเปลี่ยนความตื่นตัวให้กลายเป็นพันธะผูกพันและประสิทธิผล

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย (Leadership as an Instrument of Goal Achievement) ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กรหรือกลุ่มคนในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดตามจุดมุ่งหมายขององค์กรร่วมกันตามที่กำหนด ซึ่งการที่ผู้นำใช้อำนาจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่นั้น อำนาจดังกล่าวนี้อาจเป็นไปได้ทั้งในทางบวกทางลบ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่เหนือบุคคลอื่นในด้านให้กระทำตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ตลอดจนให้บุคคลอื่นสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ภาวะผู้นำเป็นเหมือนกรอบที่กำหนดวิถีทางที่เป็นอยู่และที่ควรจะเป็นของสิ่งต่างๆ

5. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ (Leadership as an Emerging Effect of Interaction) แนวคิดของความหมายภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ ไม่เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นเหตุ (Cause) ทำให้เกิดการกระทำของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำเป็นผล (Result) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่า กล่าวโดยสรุปนิยามภาวะผู้นำกลุ่มนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งที่ออกเงยตามมา (Effect or Outgrowth) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ในกลุ่มเป็นหลัก ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน และยังเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท (Leadership as a Differentiated Role) เป็นกลุ่มของนิยามที่มีพื้นฐานมาจากความแตกต่างของบทบาท (Role Theory) ซึ่งมีมุมมองที่ว่า สมาชิกของระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นต่อการทำให้ระบบสังคมเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมดังกล่าวที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนในแง่ความต้องการและบทบาทที่แตกต่างกันในระบบสังคม (กลุ่ม) สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ภาวะผู้นำในแนวนี้จึงเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่นเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่กระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการหรืออำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตนเพื่อดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ ฉะนั้น ไม่ว่าคนนั้นจะเป็นประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าใจ แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง (Leadership as the Initiation Structure) ทศณะภาวะผู้นำในแนวนี้เห็นว่า เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่างๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการกระทำให้ระบบการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร นอกจากนี้ยังมีกลุ่มนิยามภาวะผู้นำที่มีทิศทางบ่งชี้ไปในแนวทางที่เกี่ยวกับการใช้อิทธิพลการใช้อำนาจและการทำให้ยอมปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการโดยการอาศัยการใช้อิทธิพลและการใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคลเหนือผู้อื่น เพื่อการชี้แนะหรือนำทางเพื่อการวางโครงสร้างงาน หรือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมและความสัมพันธ์ต่างๆ ในกลุ่มหรือองค์กร

8. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอม (Leadership as the Art of Inducing Compliance) เป็นกลุ่มของนิยามที่มองภาวะผู้นำในแง่การหล่อหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนง ความต้องการและความปรารถนา

ของผู้นำ มุมมองของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอม และเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะทิศทางเดียวคือจากภาวะผู้นำถึงผู้ตามโดยไม่สนใจต่อความต้องการของผู้ตาม นิยามภาวะผู้นำจึงมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่น หรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของผู้นำที่จะใช้ศิลปะการใช้อิทธิพลหรือการกระทำ จูงใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้คล้อยตามและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มและขององค์กรเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ต้องรู้จักว่าหน้าที่ไหนจำเป็นและต้องทำหน้าที่เหล่านั้นให้ดีที่สุด

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล (Leadership as the Exercise of Influence) คำว่า “อิทธิพล” (Influence) ของนิยามกลุ่มนี้มีความหมายที่มิใช่เป็นการครอบงำ (Dominance) การควบคุม (Control) หรือการบีบบังคับให้ต้องทำตาม (Forcing of Compliance) แต่อย่างใด แต่มีความหมายกว้างที่เป็นการใช้ความพยายามด้วยวาทะและการและกระบวนการสื่อสารให้เกิดการเห็นคล้อยตาม หรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมายเมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วยหรือมีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการขับเคลื่อนหรือใช้อิทธิพลที่มากกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กำกับงานประจำขององค์กร ชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (Leadership as a Form of Persuasion) นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้สะท้อนถึงการจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุใช้ผลอย่างหนักแน่นเพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงามตามตน ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับร่วมกันในสิ่งค่านั้นๆ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

11. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ (Leadership as a Power Relationship) เป็นการนิยามภาวะผู้นำที่มาจากบทบาทการใช้อำนาจจากแง่มุมของความสัมพันธ์ของอำนาจแบบต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เช่น ความสัมพันธ์ของอำนาจระหว่างบุคคล (Interpersonal Power) เป็นผลที่เกิดจากอำนาจต่างๆ ได้แก่ อำนาจจากการอ้างอิง (Referent) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward) อำนาจจากการบังคับ (Coercive) และอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate) เป็นต้น ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ผู้มีภาวะผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย และเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ที่มีภาวะผู้นำจึงหมายถึงผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

12. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานนิยามต่างๆ (Leadership as a Combination of Elements) นิยามของภาวะผู้นำตามแนวนี้เกิดขึ้นจากการผสมผสานนิยามต่างๆ ของภาวะผู้นำ เกิดเป็นภาวะผู้นำขึ้นใหม่ที่ให้ความหมายกว้างขวางครอบคลุมหลายด้านมากขึ้น ภาวะผู้นำเป็นผู้ที่มีทักษะเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ ที่มีอำนาจและความมีพลัง ใช้อิทธิพลที่มิใช่บังคับข่มขู่เพื่อประสานสมาชิกให้รวมตัวเป็นกลุ่มในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ผู้นำเช่นนี้เป็นผู้นำที่มีความกล้าหาญ เอาใจใส่ต่อผู้อื่น ยึดมั่นและขับเคลื่อนด้วยค่านิยมและมีความสามารถปฏิบัติการในสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจนและมีความสลับซับซ้อนได้ดี

จากความหมายของภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความตั้งใจและความสามารถในการเป็นผู้นำ ปกครอง ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ อย่างมีจุดมุ่งหมาย แก้ปัญหาต่างๆ บริหารอารมณ์ เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ วิธีการทำงาน ให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตามได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพ และบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติงานขององค์กร ปัจจุบันภาวะผู้นำกำลังเป็นสิ่งที่ขาดแคลนมากในเกือบทุกองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารก็เช่นเดียวกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรพัฒนา ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำ โดยพยายามพัฒนาสิ่งที่เป็พื้นฐานของภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) ความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวเอง 2) ความกล้าที่จะลองทำสิ่งใหม่ๆ และ 3) ความสามารถในการสื่อความเพื่อโน้มน้าวจิตใจคนอื่นฯ ให้เชื่อถือและคล้อยตาม โดยยึดหลักการจากความเชื่อที่ว่าศักยภาพภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่เป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้ในตัวบุคคลทุกคนถ้ามีความตั้งใจจริง ภาวะผู้นำสร้างให้เกิดขึ้นได้ และสามารถเรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรเรียนรู้และพัฒนา เนื่องจากเป็นกลไกที่สำคัญของการทำงานในองค์กร และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะจัดการองค์กรในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงและวิกฤต

ในองค์กรต่างๆ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำซึ่งแสดงออกในลักษณะการเป็นบุคคลที่มองไกล กล้าเสี่ยง มีความคิดก้าวหน้า ทันสมัย ทันเวลา ทันเหตุการณ์ ทันโลกในยุคปัจจุบัน เขาชนะอุปสรรค และมีอิทธิพลที่สำคัญที่สุดต่อการปฏิบัติด้านการเรียนการสอนในโรงเรียน เพราะคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารและคณะครูมีผลต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียนและคุณภาพของโรงเรียนด้วย โรงเรียนที่มีประสิทธิผลหรือโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จนั้น ต้องอาศัยหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเป็นแนวทาง ต้องอาศัยความทุ่มเทพยายามในทุกด้านจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ต้องอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ต้องอาศัยเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย มีทรัพยากรที่เพียงพอและมีคุณภาพ ต้องอาศัยบรรยากาศแห่งการยอมรับนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน และต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และคณะครูเช่นกัน

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน เพราะเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมาย นำองค์กรให้ก้าวหน้า ซึ่งจะต้องใช้ศิลปะในการโน้มน้าให้บุคคลในองค์กรได้คล้อยตาม เพื่อให้ความร่วมมือและช่วยปฏิบัติงาน ผู้นำเพียงคนเดียวจะไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ แต่ความสามารถของผู้นำในการชักจูงให้บุคคลในองค์กรคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจจะเป็นส่วนสำคัญให้งานสำเร็จ ซึ่งความสำคัญของภาวะผู้นำที่สำคัญอีกลักษณะหนึ่งก็คือ ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารงาน 3 ด้านใหญ่ๆ คือ 1) ด้านบุคคล ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานที่ผู้นำมีคุณลักษณะที่เหมาะสม การใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีขวัญและกำลังใจสูง และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 2) ด้านงาน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่องานตามอำนาจหน้าที่ในลักษณะที่จะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง หรือจะทำให้ผลงานสูงนั่นเอง และ 3) ด้านหน่วยงาน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อหน่วยงานตามอำนาจหน้าที่ ผู้บริหารในลักษณะที่จะช่วยสร้างบรรยากาศ คือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงแล้ว บรรยากาศในหน่วยงานจะแจ่มใส มีอิสระ และมีความเป็น

ตนเอง ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำต่ำหรือขาดภาวะผู้นำ บรรยากาศในหน่วยงานจะเงียบเหงา ไม่สดใส และไม่เป็นที่น่าเลื่อมใสศรัทธา ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กับอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร จนไม่สามารถแยกออกได้ชัดเจน เพราะผู้นำเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงได้ง่าย ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดี ความสามารถของผู้นำหรือภาวะผู้นำเป็นทักษะเฉพาะบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของผู้นำ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง การเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับผู้นำ นำไปบริหารองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้ว่าอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กร ให้มองเห็นทิศทางและเป้าประสงค์อย่างชัดเจน แล้วทำให้เป้าประสงค์บรรลุความสำเร็จภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

หากพิจารณาถึงความสำคัญและจำเป็นของภาวะผู้นำของผู้บริหารต่อการพัฒนาองค์กรแล้วจะเห็นว่ามี ความสำคัญอย่างมากในการที่จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะเป็นระดับโลกระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญและก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำบางคนทำให้องค์กรเฉื่อยชา กลายเป็นองค์กรที่มีความกระฉับกระเฉงว่องไว บางคนทำให้องค์กรที่เคยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีสิ่งที่ทำทลายให้ทำอยู่ตลอดเวลากลายเป็นองค์กรที่ทำงานอยู่แต่ในขอบเขตที่แคบๆ ขาดสิ่งเร้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร และได้แต่ทำงานไปเป็นวันๆ เท่านั้น และภาวะผู้นำว่ายังเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้คนเข้าใจความหมายของ สิ่งที่กำลังทำร่วมกัน เพื่อที่จะได้เกิดพันธะต่อสิ่งที่กำลังทำ

นอกจากนี้แล้ว ภาวะผู้นำความสำคัญต่อองค์กรดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishing Direction) หมายถึงความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดทิศทางระยะยาว โดยมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและคิดหาวิถีหลายเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลที่ตามมา 2) การรวมใจคน (Aligning People) หมายถึงความสามารถในการรวมใจคนโดยการสื่อสารทำความเข้าใจในเรื่องทิศทางโดยคำนึงงานทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ ผลักดันความคิดสร้างสรรค์และความร่วมมือของทีมงาน ทำให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ เข้าใจ และยอมรับในความถูกต้องของวิสัยทัศน์และวิถีหลายที่ผู้นำมีความต้องการ 3) การจูงใจและการสร้างแรงบันดาลใจ (Motivating and in Sparing) หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้น เพื่อเสริมกำลังใจให้เพื่อนร่วมงานเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยใช้หลักพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของมนุษย์ สร้างความเปลี่ยนแปลงในลักษณะปลุกเร้าความสนใจ และมีพลังผลักดันการเปลี่ยนแปลงที่มีประโยชน์อย่างแท้จริง และ 4) การสร้างค่านิยมที่เหมาะสม (Value) หมายถึงพฤติกรรมที่ปฏิบัติในค่านิยมที่เหมาะสม ใช้ระบบคุณธรรมเป็นเกณฑ์ในการกำหนดคุณค่าของมนุษย์ ใช้หลักธรรมเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติ สร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม สร้างค่านิยมของบุคคลให้ผสมผสานกับจุดมุ่งหมายขององค์กร

จากความสำคัญของภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารองค์กร เพราะเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กร เป็นเครื่องวัดความก้าวหน้าและความสำเร็จอย่างหนึ่งในการบริหาร ภาวะผู้นำยังเป็นคุณลักษณะที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้นำได้รับความเลื่อมใสศรัทธาจากกลุ่มสมาชิกมากยิ่งขึ้น

## แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

Adair (2005, pp 18-19) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

- 1) ความซื่อสัตย์ เป็นคุณสมบัติที่ทำให้ทุกคนไว้ใจ และความไว้ใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อมิตรภาพและความสัมพันธ์ของคนทุกคน ความซื่อสัตย์สามารถทำให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร
- 2) ความกระตือรือร้น ไม่สามารถจินตนาการได้เลยถ้าผู้นำขาดความกระตือรือร้น ดังนั้น องค์ประกอบข้อนี้จึงเป็นองค์ประกอบที่เป็นพื้นฐานสำคัญของผู้นำที่มีภาวะผู้นำ
- 3) ความอบอุ่น ผู้นำที่ดีไม่ควรแสดงกิริยาที่เย็นชาและเฉยเมยต่อผู้อื่น แต่ในทางกลับกันบุคลิกภาพที่อบอุ่นและไม่ตรีจิตที่ตีตห่างหากที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกดีและสัมผัสได้
- 4) ความสุขุม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำที่มีภาวะผู้นำ ดังคำว่า “ผู้นำต้องสุขุมรอบคอบ และตัดสินใจด้วยเหตุผล”
- 5) ความเข้มแข็ง ผู้นำควรมีการผสมผสานระหว่างความเข้มแข็งและความยุติธรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญมากในการบริหารองค์กร

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Kouzes and Posner (2005, p 15) โดย Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. กล่าวว่า ภาวะผู้นำชั้นยอดที่ท้าทายในยุคปัจจุบัน (The Leadership Challenges) ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าตามแนวคิด ผู้นำต้องกระทำการที่พิเศษนอกเหนือจากการทำงานธรรมดา (How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organization) มีองค์ประกอบที่ควรปฏิบัติ 5 ประการ 10 ภารกิจ เพื่อการบริหารที่มีประสิทธิผล อันเป็นแบบอย่างที่ดีของการมีภาวะผู้นำ (The Five Practices and Ten Commitments of Exemplary Leadership) ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. เป็นต้นแบบให้กับสมาชิกในองค์กร (Modeling the Way) โดยผู้นำจะต้องเข้าใจในวิสัยทัศน์และค่านิยมต่างๆ อย่างถ่องแท้ จากนั้นจะต้องทำสิ่งต่างๆ ให้สอดคล้องกับค่านิยมและวิสัยทัศน์นั้น นอกจากนี้ยังต้องคอยระวังแม้แต่ในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดรุนแรง โดยธรรมชาติแล้วพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำจะต้องเป็นสิ่งที่อยู่ในสายตาของทุกคนในองค์กร และมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวต้นแบบของพฤติกรรมของบุคลากรทั้งหลาย ผู้นำจึงต้องมีความระวังที่จะแสดงออกในสิ่งที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของตนเอง อย่างไรก็ตามการเสแสร้งแสดงออกในสิ่งที่ไม่ใช่เป็นตัวตนที่แท้จริงของผู้นำจะไม่เกิดประโยชน์อันใดในระยะยาว ดังนั้นพฤติกรรมที่เกิดจากลักษณะที่แท้จริงของบุคคล จะทำให้สมาชิกในองค์กรสามารถพิจารณาได้อย่างชัดเจน ปัจจัยเหล่านี้ทำให้บุคคลแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันในแง่ของการเป็นผู้นำ อย่างไรก็ตามความสามารถอันเกิดจากการเรียนรู้เช่น ความรู้เฉพาะด้าน ความสามารถในการทำงานเป็นระบบ และความมีระเบียบเรียบร้อยในการทำงานก็เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรสามารถเรียนรู้และเกิดความนิยมยกย่องในตัวผู้นำ

เป็นต้นแบบให้กับสมาชิกในองค์กร (Model the Way) ได้แก่ 1) มีความคิดเห็นเป็นตัวของตัวเอง แสดงถึงค่านิยมของตนเองอย่างชัดเจน (Find Your Voice) 2) จัดรูปแบบที่ดี สนับสนุนให้มีการออกความคิดเห็นต่อเพื่อนร่วมงาน และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน (Set The Example)

2. กระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร (Inspire a Share Vision) ผู้นำจะต้องมีความต้องการที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้เป็นจริง และมักมีภาพของผลลัพธ์ที่ควรจะเกิดขึ้นอยู่ในใจก่อนที่จะเริ่มโครงการนั้นด้วยซ้ำไป แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องทำให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ด้วย ต้องรู้จักผู้ตามของตนเองและพูดจาสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องแสดงออกถึงความกระตือรือร้น และความเชื่อในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้อื่นรู้สึกเหมือนตนและมีแรงจูงใจที่สูงขึ้น ซึ่งความสำเร็จของผู้บริหารในองค์กรในโลกปัจจุบันมิได้ขึ้นอยู่กับเพียงประสิทธิภาพและความขยันหมั่นเพียร เช่นผู้บริหารในอดีตจะเห็นผู้บริหารจำนวนมากมีอายุมีประสบการณ์น้อย



แต่สามารถสร้างความสำเร็จในองค์กรและตนเองได้ในเวลาอันรวดเร็ว ทั้งนี้เพราะมีความสามารถในการคาดการณ์ความเป็นไปได้ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถประยุกต์เทคโนโลยีต่างๆ มาใช้สนับสนุนการบริหารอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถสร้างสิ่งที่ตนคาดการณ์ไว้ให้เป็นจริงขึ้นมาได้ การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยตรงกับโลกของความเป็นจริงและสามารถนำวิสัยทัศน์เหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติจนเกิดความสำเร็จ เป็นสิ่งที่จำเป็นในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง

กระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร (Inspire a Share Vision) ได้แก่ 3) สร้างภาพของอนาคตด้วยจินตนาการที่น่าตื่นเต้นเร้าใจ และมีความเป็นไปได้สูง (Envision the Future) 4) ขอความร่วมมือจากผู้อื่นในเรื่องทั่วไปโดยขอความช่วยเหลือเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Enlist Others)

3. ความท้าทายในกระบวนการบริหาร (Challenge the Process) ผู้นำจะลุกขึ้นมาเผชิญกับความท้าทาย ไม่ยึดติดกับสถานภาพปัจจุบัน และยอมรับความคิดดีๆ ของผู้อื่น และในฐานะผู้ดัดแปลงและผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องพร้อมรับความเสี่ยงจากการล้มเหลว ทั้งนี้จะต้องเปิดกว้างต่อการเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความผิดพลาด ซึ่งจากกรณีศึกษาที่ Kouzes and Posner ศึกษาพบว่า ในเกือบทุกกรณีผู้นำจะต้องเป็นผู้นำที่กล้าเผชิญความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งนับว่าเป็นสถานการณ์ที่ท้าทาย ซึ่งการเผชิญกับความเสี่ยงต่างๆ นั้นบุคคลแต่ละบุคคลมีไม่เท่ากัน ในแง่ของการบริหารนั้น มีปัจจัยท้าทายหลายประการเช่นการลงทุนเพื่อคิดค้นใหม่ การปรับปรุงระบบเพื่อผลทางการดำเนินการ หรือการขยายกิจการ สิ่งเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีความกล้าที่จะกระทำในสิ่งที่ยังไม่ทราบว่าจะสำเร็จหรือไม่ หรือคิดการแสดงบทบาทของผู้อื่นเปิด แต่การเผชิญกับสิ่งที่ท้าทาย โดยผู้นำในปัจจุบันนั้น จะต้องเป็นผู้เผชิญอย่างเป็นระบบ มิใช่การเสี่ยงแบบไร้ทิศทาง

ความท้าทายในกระบวนการบริหาร (Challenge the Process) ได้แก่ 5) หาโอกาสที่เหมาะสมโดยเสาะแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลง พัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น (Search for Opportunities) 6) ทดลองและเสี่ยง โดยทำให้เกิดความสำเร็จในเรื่องปลีกย่อยเล็กๆ น้อยๆ อย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่พบในการทดลองนั้น (Experiment and Take Risks)

4. การสร้างพฤติกรรมในการทำงานให้กับสมาชิก (Enable Others to Act) โดย 91 เปอร์เซนต์ของกลุ่มตัวอย่างที่ Kouzes and Posner ศึกษาวิเคราะห์ ระบุว่า การทำงานเป็นทีมและการร่วมมือมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ ซึ่ง Kouzes and Posner เห็นว่า องค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะการให้อำนาจในการดำเนินการแก่ผู้อื่น จะทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ ซึ่งจะทำให้เกิดการผูกพันต่อหน้าที่ ซึ่งจากกลุ่มตัวอย่าง Kouzes and Posner ได้ศึกษาพบว่า 2,500 ตัวอย่างนั้น พบว่าผู้นำนั้นมีหลายลักษณะ มิได้มีเพียงลักษณะใดลักษณะหนึ่งเพียงอย่างเดียว ปัจจัยสำคัญในการที่จะเป็นผู้นำที่แท้จริงนั้น ได้แก่การที่ผู้นำได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้นำจะได้รับการยอมรับนั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ดังนั้น ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถด้านต่างๆ ในการที่จะสร้างทีมงาน และผูกใจทีมงานเหล่านั้น เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือกันและมีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

การสร้างพฤติกรรมในการทำงานให้กับสมาชิก (Enable Others to Act) ได้แก่ 7) สนับสนุนการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และสร้างความเชื่อมั่นร่วมกัน (Foster Collaboration) 8) ให้อำนาจผู้อื่นด้วยการมอบหมายหน้าที่และมีอิสระในการตัดสินใจ (Strengthen Others)

5. ให้กำลังใจและสนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา (Encourage the Heart) ผู้นำจะต้องสนับสนุนกระตุ้นให้คนมีความพากเพียรพยายามในงานที่ทำ โดยการแสดงความห่วงใย เอาใจใส่อย่างเปิดเผยด้วยความจริงใจ “รักในสินค้าตน คนของตน ลูกค้าของตน และงานของตน” พฤติกรรมชนิดนี้จะเป็นสิ่งที่คอยบำรุงรักษาจิตใจสมาชิกในองค์กร จัดเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจในระยะยาว เปรียบเสมือนเครื่องจักรมิใช่จะติดตั้งแล้วใช้งานเพียงอย่างเดียว

แต่จะต้องบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง จิตใจของมนุษย์ก็เช่นกัน มิใช่เพียงแค่จัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และการให้สิ่งจูงใจในรูปของเงินตราจะเพียงพอ แต่ยังรวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจจากพฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้นำถึงจะมีส่วนสนับสนุนในระยะยาวต่อไป

ให้กำลังใจและสนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา (Encourage the Heart) ได้แก่ 9) ยอมรับผลงาน ด้วยการขอบคุณสำหรับความสามารถอันยอดเยี่ยมของแต่ละคน (Recognize Contributions) 10) ยกย่องสรรเสริญคุณค่าและความสำเร็จด้วยการสร้างจิตสำนึกร่วมกัน (Celebrate the Values and Victories)

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำมีอยู่เป็นจำนวนมาก เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมและลักษณะของภาวะผู้นำที่สามารถนำไปใช้เพื่อการบริหารที่มีประสิทธิผล อันเป็นแบบอย่างที่ดีของการมีภาวะผู้นำ ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า คุณลักษณะของภาวะผู้นำเป็นลักษณะอันมีคุณค่าซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

### ความฉลาดทางภาวะผู้นำ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 118-122) กล่าวว่า แนวคิดการบริหารและการจัดการแบบร่วมสมัยจะมุ่งเน้น 4 เรื่องสำคัญ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร ภาวะผู้นำ และการควบคุม จะเห็นได้ว่าเรื่องภาวะผู้นำได้รับการกล่าวถึงและนำไปสู่การศึกษาเพิ่มเติมในแง่มุมต่างๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ให้กับผู้บริหาร

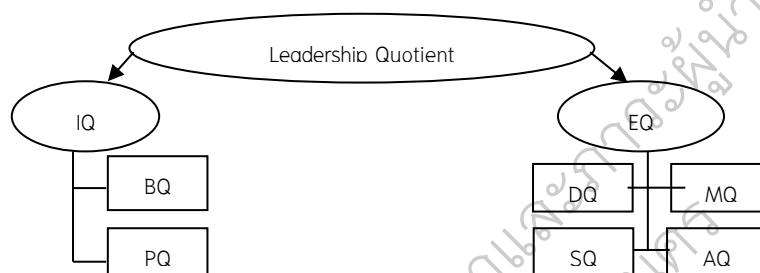
ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ได้มีการนำเสนอเรื่องของความฉลาดในด้านต่างๆ ที่นอกเหนือไปจากความฉลาดทางสติปัญญา (IQ : Intelligent Quotient) และความฉลาดทางอารมณ์ (EQ : Emotional Quotient) ไว้อย่างมากมาย เช่น ความฉลาดในการฝ่าวิกฤติ (AQ : Adversity Quotient) ความฉลาดทางสภาวะธรรม (DQ : Dharma Quotient) ซึ่งความฉลาดในด้านต่างๆ นี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารหรือของแต่ละบุคคล ในการที่จะช่วยให้เกิดผลสำเร็จของงาน และดำเนินชีวิตไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ อย่างไรก็ตาม ความเชื่อมโยงของแนวคิดเหล่านี้จะอยู่ภายใต้ความฉลาดเพียงด้านเดียวคือ ความฉลาดทางภาวะผู้นำ (LQ : Leadership Quotient)

การนำองค์กรเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายนั้น ผู้นำในองค์กรจะต้องมุ่งเน้นการใช้ความฉลาดหลักทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ ความฉลาดทางธุรกิจ (BQ : Business Quotient) ความฉลาดทางการเมือง (PQ : Political Quotient) และความฉลาดทางด้านจิตใจหรือความรู้สึกภายใน (SQ : Spiritual Quotient) การนำหลักความฉลาดทั้ง 4 ด้านมาเพื่อใช้สำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ถ้าหากเปรียบเทียบความฉลาดทางภาวะผู้นำเหมือนร่มคันใหญ่ ความฉลาดในด้านอื่นๆ จะอยู่ภายใต้ร่มคันนี้ ในเชิงอุดมคติ ผู้นำถูกคาดหวังว่าควรจะต้องมีความฉลาดเหล่านี้ให้ครบทุกด้านเพื่อการเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ แต่เนื่องจากแนวคิดเหล่านี้เป็นแนวคิดใหม่ที่ยังไม่ได้รับการพิสูจน์อย่างชัดเจนในงานวิจัยว่าคุณสมบัติใดบ้างที่ผู้นำต้องมีในอันที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม เป็นการดีแก่ผู้นำและผู้บริหารเองที่จะพัฒนาตนเองในทุกๆ ด้านเพื่อยกระดับความฉลาดทางด้านภาวะผู้นำให้สูงขึ้น และอาจจะต้องเพิ่มความฉลาดทางด้านอื่นๆ อีกด้วย ได้แก่ ความฉลาดทางด้านสติปัญญา ความฉลาดในการฝ่าวิกฤติ ความฉลาดทางสภาวะธรรม และความฉลาดทางศีลธรรม (MQ : Moral Quotient) ซึ่งองค์ประกอบในด้านความฉลาดเหล่านี้ ทั้งหมดจะอยู่ภายใต้แนวคิดของความฉลาดทางภาวะผู้นำ

ถึงแม้ในช่วงที่ผ่านมา ได้มีนักวิชาการหลายๆ ท่านและงานวิจัยมากมายได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องความฉลาดทางอารมณ์มากกว่าความฉลาดทางสติปัญญาก็ตาม แต่ถ้าลองให้ลึกแล้วจะเห็นว่า องค์ประกอบทางด้านสติปัญญานั้นไม่ได้ถูกตัดออกไปจากคุณสมบัติของผู้บริหารแต่อย่างใด เนื่องจากความรู้ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารนั้นเป็นเครื่องชี้วัดความล้มเหลวขององค์กรได้เป็นอย่างดี จะเห็นได้ว่าแนวคิดหรือทฤษฎีใหม่ๆ

ทางด้านการบริหารและการจัดการนั้นเป็นสิ่งสะท้อนถึงความต้องการที่จะพัฒนาสติปัญญาของผู้บริหารเพื่อนำไปสู่การได้เปรียบในการแข่งขัน ความฉลาดทั้ง 2 ด้านนี้มีความเกี่ยวพันกันและไม่สามารถที่จะแยกออกจากกันได้ เพราะถ้าผู้บริหารไม่มีสติปัญญาเพียงพอที่จะรับรู้ถึงการพัฒนาทักษะความฉลาดทางอารมณ์แล้ว โอกาสที่จะยกระดับทักษะความฉลาดทางอารมณ์ให้สูงขึ้นก็เป็นไปได้ยาก และเช่นเดียวกัน ถ้าผู้บริหารมีอารมณ์ที่แจ่มใส ร่าเริง สดชื่น และมองโลกในแง่ดีอยู่เสมอ พร้อมทั้งมีความเข้าใจตนเองและผู้อื่นอย่างถ่องแท้แล้ว จิตใจก็จะเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ได้มากขึ้น ซึ่งรวมถึงความรู้ใหม่ ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับความฉลาดทางสติปัญญาของตนได้ ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมืองค์ประกอบทั้ง 2 ด้านนี้ เพื่อนำพาองค์กรของตนไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้

จะเห็นได้ว่า ความฉลาดทั้ง 2 ด้านนี้เป็นองค์ประกอบหลักที่นำมาต่อยอดทางความคิด อันนำมาสู่การพัฒนาแนวคิดเรื่องความฉลาดทางภาวะผู้นำ ส่วนความฉลาดทางด้านอื่นๆ ที่กล่าวมานั้นเป็นองค์ประกอบย่อยที่อยู่ภายใต้ความฉลาดทางสติปัญญาและความฉลาดทางอารมณ์เท่านั้น ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 ความฉลาดทางภาวะผู้นำกับองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 2 ด้าน

ที่มา : ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 123)

จากองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่มีความสำคัญประการหนึ่งคือความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) ซึ่งเป็นความสามารถในการบริหารอารมณ์ของตนเองเพื่อให้เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นในองค์กรได้อย่างถูกต้อง สามารถที่จะสังเกตอารมณ์ของตนเองและคนรอบข้าง ประพฤติตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ พร้อมทั้งแสดงออกซึ่งอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสมทุกกาลเทศะ ด้วยการใช้อยู่ปฏิบัติบริหารอารมณ์เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข หมายรวมถึง การเห็นอกเห็นใจ รับรู้และเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น

### ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วยคำว่า ฉลาด+อารมณ์ ซึ่งความหมายของคำว่า “ฉลาด” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายว่า คือความเฉียบแหลม ไหวพริบดี ปัญญาดี ความหมายของคำว่า “อารมณ์” ในพจนานุกรมฉบับเดียวกัน ให้ความหมายว่า คือความรู้สึกทางใจที่เปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งเร้า ดังนั้น ความฉลาดทางอารมณ์ คือความรู้และความสามารถในการทำให้อารมณ์ดี โดยการพยายามมีสติ และดูแลความคิดของตนเองให้ดี สอดคล้องกับ Kravitz and Schubert (2008, p 15) ที่กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์คือการทำให้จิตใจของตนให้บริสุทธิ์ผ่องใสอย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลให้เกิดการกระทำทางกาย วาจา และใจที่ดีงามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความจำเป็นต่อการประสบความสำเร็จในทุกสถานการณ์

ความฉลาดทางอารมณ์เป็นความสามารถทางจิตใจของบุคคลในการตระหนักถึงการใช้อยู่ปฏิบัติกับอารมณ์ของตนเอง บริหารจัดการอารมณ์ของตนในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างตนกับผู้อื่น หมายรวมถึงความสามารถในการรับรู้ เข้าใจ สามารถควบคุมและสร้างแรงกระตุ้นจากภายในให้กับตนเองเพื่อให้เกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงานต่างๆ

ได้อย่างเหมาะสม ถูกกับกาลเทศะ และถูกทำนองครองธรรม พร้อมทั้งมีความสามารถในการแสดงออกซึ่งอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสมถูกกาลเทศะ และการใช้ปัญญาในการบริหารอารมณ์ของผู้อื่น รวมถึงการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถรับรู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น รู้จักที่จะรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นไว้ได้ด้วยการให้กำลังใจ มองโลกในแง่ดี รู้จักแก้ไขความขัดแย้ง ความเครียด การรู้จักข้อดีข้อด้อยของตนเอง มุ่งการกระทำที่ไปสู่เป้าหมาย ตลอดจนมีความสามารถในการบริหารอารมณ์ของผู้อื่นเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งเชื่อกันว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของชีวิตในอนาคต ความฉลาดทางอารมณ์เป็นความสามารถลักษณะหนึ่งของบุคคลที่จะสังเกตอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและคนรอบข้าง และทราบถึงความแตกต่างนั้น แล้วนำข้อมูลที่ได้มาช่วยนำความคิดและประพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ โดยสามารถควบคุมแรงกระตุ้นภายใน ตลอดจนสามารถรอคอยการตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสม ถูกต้องตามกาลเทศะ สามารถให้กำลังใจ รู้จักจัดความเครียดที่ขัดขวางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อันมีค่าของตนได้ สามารถชี้นำความคิดและการกระทำของตนในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในฐานะ ผู้นำหรือผู้ตามอย่างมีความสุข จนประสบผลสำเร็จในการเรียนสำเร็จในอาชีพ ตลอดจนความสำเร็จในชีวิต

ความฉลาดทางอารมณ์เป็นการใช้ปัญญากำกับการแสดงอารมณ์ที่ออกมาให้มีเหตุผล เป็นการแสดงอารมณ์ความรู้สึกออกมาในแต่ละสถานการณ์ ความฉลาดทางอารมณ์ แปลว่าความสามารถทางอารมณ์ ปรีชาเชิงอารมณ์ เจตโกศล เจตโกวิท หรือเจตวิฑูร คือการพัฒนาทั้งทางด้านพฤติกรรม (ศีล) จิตใจ (สมาธิ) และปัญญาครบทั้ง 3 และถือว่าปัญญาเป็นตัวสำคัญที่สุดที่ทำให้จิตใจอันมีความรู้สึกที่เกื้อกูล เป็นคุณทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น หรือเป็นการเข้าสู่ระบบบูรณาการ โดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างปัญญากับอารมณ์ และความฉลาดทางอารมณ์ คือระดับความสามารถทางอารมณ์ที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) ความสามารถที่จะรับรู้ได้ด้วยตนเอง 2) ความสามารถที่จะรู้ถึงความรู้สึกทางอารมณ์ที่ดีกับความรู้สึกทางอารมณ์ที่ไม่ดี รวมถึงวิธีการเปลี่ยนจากอารมณ์ไม่ดีไปสู่อารมณ์ที่ดี และ 3) ความสามารถที่จะมีความระมัดระวังอารมณ์ของตนเอง อยู่เสมอ มีทักษะที่จะรับรู้ถึงอารมณ์และวิธีการจัดการกับอารมณ์ ซึ่งช่วยให้มีความสุขและดำเนินชีวิตได้อย่างราบรื่น

จากความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นความสามารถในการบริหารอารมณ์ของตนเองเพื่อให้เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นในองค์การได้อย่างถูกต้อง สามารถที่จะสังเกตอารมณ์ของตนเองและคนรอบข้าง ประพฤติตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ พร้อมทั้งแสดงออกซึ่งอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสมถูกกาลเทศะ ด้วยการใช้ปัญญาบริหารอารมณ์เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข หมายถึง การเห็นอกเห็นใจ รับรู้ และเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น

### ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์

บุคลิกภาพของคนเราทุกคนมีรูปแบบที่ไม่คงเส้นคงวา แปรเปลี่ยนไปได้ทุกครั้งที่อารมณ์เปลี่ยนไป หากเข้าใจถึงรายละเอียดเบื้องหลังการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ ก็จะทำให้เราได้รับรู้จากรูปแบบของบุคลิกและอุปนิสัยที่ลึกและกว้างขึ้น เข้าใจถึงบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล การปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นไปในทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อตนเองและต่อสังคมก็จะสามารถเกิดขึ้นได้ ความฉลาดทางอารมณ์เป็นความสามารถของบุคคลในการที่จะไวเท่าทันในความคิด ความรู้สึก และภาวะอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้ นอกจากติดตาม กำกับ และควบคุมได้แล้ว บุคคลพึงรู้จักจำแนกแยกแยะและใช้ข้อมูลเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อชี้้นำความคิดและการกระทำของตนเอง โดยความสามารถในการรับรู้ ประเมิน และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม โดยสรุปแล้ว กระบวนการพัฒนาความฉลาด

ทางอารมณ์นำไปสู่การพัฒนาทักษะทางอารมณ์ ทักษะการใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา และทักษะในการแสดงพฤติกรรมและการสื่อความหมายได้อย่างเหมาะสม ความฉลาดทางอารมณ์เป็นความสามารถทางด้านอารมณ์ ด้วยเหตุนี้ความฉลาดทางอารมณ์จึงกลายเป็นเรื่องสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในแต่ละองค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ เพราะความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารได้แสดงออกซึ่งความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ อันจะนำไปสู่การสร้างแนวทางใหม่ของการทำงาน และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น

คนเราจะดำเนินชีวิตและประสบความสำเร็จในชีวิต จะต้องอาศัยความฉลาดทางอารมณ์เป็นองค์ประกอบ ความฉลาดทางอารมณ์ช่วยนำไปสู่การประสบความสำเร็จในชีวิต ยังเชื่อว่าบุคคลที่ขาดความฉลาดทางอารมณ์จะเกิดผลเสียทั้งต่อบุคคลและประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลและองค์กรนั้นมีความเกี่ยวข้องกับความสามารถทางอารมณ์ ความฉลาดทางอารมณ์สามารถนำไปพัฒนาบุคคลในองค์กร เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ลดปัญหาความขัดแย้งและการทำงานร่วมกัน พัฒนาศักยภาพของผู้นำในองค์กรต่างๆ ทำให้สามารถทำงานเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรได้ดีขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงาน ให้สามารถเผชิญกับความคับข้องใจและแก้ปัญหาต่างๆ ได้ จูงใจตนเองและสามารถควบคุมการกระตุ้นภายในของตนเอง สามารถรอคอยการตอบสนองความต้องการ มีวิสัยทัศน์ความเครียดที่จะไปขัดขวางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองได้ดี สามารถควบคุมอารมณ์และบริหารจัดการอารมณ์ได้ มีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลรอบข้าง มีภาวะผู้นำและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การที่จะประสบผลสำเร็จในด้านต่างๆ จะต้องอาศัยองค์ประกอบทางด้านความฉลาดทางอารมณ์ เพราะความฉลาดทางอารมณ์จะช่วยทำให้บุคคลเรียนรู้โดยตรงเกี่ยวกับเรื่องอารมณ์ สามารถเข้าใจและจัดการอารมณ์ตนเองได้ ตลอดจนมีแรงจูงใจที่จะกระทำสิ่งต่างๆ อย่างสร้างสรรค์

จากความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นความสามารถในการจัดการอารมณ์ของตนเองเพื่อให้เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นในองค์กรได้อย่างถูกต้องมีความสำคัญยิ่งในการส่งเสริมความสำเร็จในทุกกิจกรรมของชีวิต เพิ่มคุณค่าในความเป็นมนุษย์ให้เปี่ยมไปด้วยความสุข ความเข้าใจต่อตนเองและระหว่างเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน เพิ่มพูนการพัฒนาตนเอง ประสิทธิภาพการทำงาน ลดความเครียด รักและเข้าใจเพื่อนร่วมงานและคนใกล้ชิด สร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ และช่วยเติมเต็มภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารในองค์กร

### **แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์**

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ไว้ดังต่อไปนี้ Schulte and others (2003, pp 124–129) ได้พัฒนามาตรวัดความฉลาดทางอารมณ์ที่อิงรูปแบบเริ่มแรกของ Mayer and Saloyer โดยวัดความฉลาดทางอารมณ์เป็นแบบรายงานตนเอง มีจำนวนทั้งหมด 33 ข้อ คือ กลุ่มประเมินค่าและแสดงออกทางอารมณ์มีจำนวน 13 ข้อ มาตรการวัดความฉลาดทางอารมณ์ของ Schulte มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟาของ Cronbach เท่ากับ .90 และมีค่าความเชื่อมั่นชนิดการสอบซ้ำ เท่ากับ .78 จากการตรวจสอบความเที่ยงตรง พบว่า มาตรการวัดความฉลาดทางอารมณ์ฉบับนี้มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี ได้แก่ การเอาใจใส่ความรู้สึก ความกระตือรือร้นในความรูสึก การปรับปรุงภาวะทางอารมณ์ การมองโลกในแง่ดี และมีทักษะการแก้ปัญหา มาตรวัดนี้สามารถพยากรณ์ผลการเรียนของนักศึกษา ชั้นปีที่ 1 ได้ นักจิตบำบัดได้คะแนนในมาตรานี้สูงกว่าผู้รับการบำบัด และนักโทษหญิงได้คะแนนในมาตรานี้สูงกว่านักโทษชาย

Goleman (2004, pp 21-25 ; 2005, pp 75) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ มี 5 องค์ประกอบ โดยแบ่งเป็นความฉลาดทางอารมณ์ในส่วนบุคคล (Personal Competence) 3 องค์ประกอบ และความฉลาดทางอารมณ์ในทางสังคม (Social Competence) 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง (Self-awareness) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและความต้องการของตนเอง ตลอดจนผลที่เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น อันเนื่องมาจากความรู้สึกอารมณ์และความต้องการของตนเอง ผู้ที่มีความสามารถดังกล่าวจะต้องมีคุณลักษณะ 1) มีความเชื่อมั่นตนเอง 2) ประเมินตนเองตามความเป็นจริง และ 3) มีอารมณ์ขัน

2. การควบคุมอารมณ์ของตนเอง (Self-management) หมายถึง ความสามารถหรือจัดการอารมณ์ของตนเองได้ สามารถใช้ความคิดก่อนลงมือปฏิบัติได้ ผู้ที่มีความสามารถดังกล่าวจะต้องมีคุณลักษณะ

1) มีความสามารถควบคุมตนเอง 2) มีความไว้วางใจตนเอง 3) มีความสามารถในการปรับตัว และ 4) มีมโนธรรม คือมีความรับผิดชอบในการกระทำของตนเอง

3. การสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเอง (Self-motivation) หมายถึง ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานด้วยเหตุผล มิใช่เพื่อเงินหรือสถานภาพของตนเอง แต่เพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย โดยใช้ความพยายามอย่างไม่ลดละผู้ที่มีความสามารถดังกล่าวจะต้องมีคุณสมบัติ 1) เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจใฝ่สัมฤทธิ์

2) มีความริเริ่ม และ 3) มองโลกในแง่ดี

4. การเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น (Recognizing Emotions in Others) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจธรรมชาติทางอารมณ์ของคนอื่น ๆ และมีทักษะที่จะปฏิบัติต่อคนอื่น ๆ ได้ ผู้ที่มีความสามารถดังกล่าวจะมีคุณลักษณะ 1) มีความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น 2) มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 3) มีจิตใจใฝ่บริการซึ่งเป็นลักษณะดี ๆ ที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยเฉพาะงานที่ต้องให้บริการแก่ผู้อื่น 4) มีความต้องการพัฒนาผู้อื่น และ 5) มีการพิจารณาทางเลือกที่หลากหลาย

5. มีทักษะทางสังคม (Social Skill) หมายถึง ความสามารถบริหารในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น ตลอดจนสามารถที่จะค้นพบสิ่งที่เป็นพื้นฐานร่วมกันของบุคคลและทำให้เกิดความสามัคคีปรองดองกัน ผู้ที่มีความสามารถดังกล่าวจะมีคุณลักษณะ คือ 1) มีการสื่อสารที่ดี 2) สามารถสื่อสารด้วยคำพูดและท่าทางที่เหมาะสมเข้าใจง่าย 3) มีความเชี่ยวชาญในการสร้างและการนำทีมงาน 4) สามารถบริหารความขัดแย้งได้ดี 5) มีภาวะผู้นำสามารถผลักดัน และแนะนำบุคคลและกลุ่มได้ 6) มีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 7) สร้างความร่วมมือร่วมใจ และ 8) มีอำนาจโน้มน้าวผู้อื่น

Kravitz and Schubert (2008, p 31, p 47, p 61, p 73, p 90) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ทักษะการตระหนักในตนเอง คือตระหนักดีว่าตนรู้สึกอย่างไร อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจหรือไม่จูงใจตน และรู้ว่าตนมีอิทธิพลต่อผู้อื่นอย่างไร 2) ทักษะทางสังคม คือการติดต่อสื่อสารและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น จะสนใจฟังและปรับการติดต่อสื่อสาร ให้การตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่น 3) การมองโลกในแง่ดี คือมองโลกรอบๆ ตัวในแง่ดี มีเจตคติที่ผลักดันให้พยายามบรรลุเป้าหมายแม้จะเจออุปสรรค 4) การควบคุมอารมณ์ คือจัดการความเครียดอย่างสงบ จะจัดการกับสถานการณ์ที่ทำให้เกิดอารมณ์เครียด เช่น ความเปลี่ยนแปลง และความขัดแย้งกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และ 5) ทักษะความยืดหยุ่น คือความสามารถปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงวิธีการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาทางเลือกต่างๆ

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ไว้ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์มีองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตระหนักในตนเอง (Self-awareness) เป็นการตระหนักดีว่าตนรู้สึกอย่างไร อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจหรือไม่จูงใจตน และรู้ว่าตนมี

อิทธิพลต่อผู้อื่นอย่างไร 2) การตระหนักรู้ทางสังคม (Social Awareness) เป็นการติดต่อสื่อสารและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น สนใจฟังและปรับการติดต่อสื่อสาร และให้การตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่น 3) การบริหารอารมณ์ (Emotional Management) เป็นการจัดการความเครียดอย่างสงบ จัดการกับสถานการณ์ที่ทำให้เกิดอารมณ์เครียด เช่น ความเปลี่ยนแปลง และความขัดแย้งกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี 4) ความยืดหยุ่นและการแก้ปัญหา (Flexibility and Problem-solving) เป็นความสามารถปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงวิธีการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาทางเลือกต่างๆ และ 5) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) เป็นการมองโลกรอบๆ ตัวในแง่ดี มีเจตคติที่ผลักดันให้พยายามบรรลุเป้าหมายแม้จะเจออุปสรรค

## สรุป

ภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์สามารถพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในองค์กร ก่อให้เกิดความสำเร็จหรือประสิทธิผลในการบริหารงาน ให้สามารถเผชิญกับความคับข้องใจและแก้ปัญหาต่างๆ ได้ มีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลรอบข้าง และสามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นๆ ได้อย่างมีความสุข ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ปราศจากความฉลาดทางอารมณ์หรือมีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับต่ำ ย่อมไม่สามารถที่จะนำพาองค์กรให้ไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ได้ งานในองค์กรไม่สามารถที่จะลุล่วงไปได้เลยถ้าหากปราศจากความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและการสนับสนุนจากคนทุกคนในองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือมีประสิทธิผลได้นั้นจึงจำเป็นต้องมีความฉลาดทางอารมณ์เป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญ ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กร คือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยบทบาทของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญยิ่งในการส่งเสริมความสำเร็จในทุกกิจกรรมของชีวิต เพิ่มคุณค่าในความเป็นมนุษย์ให้เปี่ยมไปด้วยความสุข ความเข้าใจต่อตนเอง และระหว่างเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน ความฉลาดทางอารมณ์ช่วยเพิ่มพูนการพัฒนาตนเอง ประสิทธิภาพการทำงาน ลดความเครียด รักและเข้าใจเพื่อนร่วมงานและคนใกล้ชิด สร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ และช่วยในการเตรียมภาวะผู้นำที่ดีในอนาคตที่ครองได้ทั้งงานและทั้งคน ตามคำกล่าวที่ว่า “งานก็ได้ผลคนก็เป็นสุข”

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารถือว่าเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมาย แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารที่มีแต่เพียงความฉลาดทางสติปัญญาอย่างเดียว ย่อมไม่สามารถบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ หากผู้บริหารนั้นขาดภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ ดังนั้นลักษณะพฤติกรรมของผู้นำจะต้องมีความฉลาดทางสติปัญญาที่เฉียบแหลม รู้เท่าทัน คิดคล่อง มองหาวิธีการแก้ปัญหาได้หลากหลาย สู้การดำเนินงานและดำเนินชีวิตที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการแสดงออกในสิ่งที่ดีงาม เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ ฟันฝ่าอุปสรรคและปัญหาต่างๆ ได้ และต้องรู้จักเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น โดยการเข้าใจและยอมรับธรรมชาติของอารมณ์ตนเอง รับฟัง ทำความเข้าใจและให้เกียรติผู้อื่น และสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ดี ด้วยเหตุนี้การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรจึงมีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นนั่นเอง

## เอกสารอ้างอิง

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). *Q ที่คุณควรมี ความฉลาดรู้รอบด้าน ที่ผู้บริหาร/ผู้นำทุกคนควรมี*. กรุงเทพฯ : ธรรมมล.
- สายันต์ บุญใบ. (2555). *การวิจัยและพัฒนาภาวะผู้นำของประธานสาขาวิชาดนตรีในมหาวิทยาลัยราชภัฏ*.  
วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร :มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- Adair, John. (2005). *เป็นผู้นำที่ดีให้ได้ คำว่าเจ้านายจะตามมาเอง*. แปลมาจาก Not Bosses  
But Leaders. โดย สุริยา ศคิน. กรุงเทพฯ : Good Morning Publishing.
- Goleman, D. (2004). *Emotional intelligence*. New York : Bantam Books.
- Kaiser, S. M. (2004). *Mapping the leaning Organization : Exploring a model of  
Organization learning*. Ph. D. Dissertation Louisiana State University U.S.A.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2005). *Leadership The Challenge Workbook*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Kravitz, S. Michael and Schubert, D. Susan. (2008). *E Q สำหรับคนทำงาน*. แปลมาจาก  
Emotional Intelligence Works โดย คัดนางค์ มณีศรี. กรุงเทพฯ : ธรรมมล.
- Maxwell, John C. (2006). *มองโลก 360 องศา*. แปลมาจาก THE 360 LEADER โดย จิรายุทธ ประเจ็ดหล้า.  
กรุงเทพฯ : ดีเอ็มจี.
- Schulte, G and others. (2003). *Curriculum Development Leadership for Elementary*. Doctor  
Dissertation : University of Alabama.
- Senge, Peter. M. (2003). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization*.  
New York : Doubleday.