**Social Skills**

**ทักษะทางสังคม**

**บทที่ 3 ผู้นำและผู้ตามร่วมสมัย**

โดยธรรมชาติแต่ละสังคมจำเป็นต้องมีผู้นำเพื่อจะได้คอยชักจูงใจคนในสังคมนั้นๆให้ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบเพื่อความเรียบร้อยของสังคมซึ่งถ้าไม่มีผู้นำย่อมเกิดการต่างคิดต่างทำเกิดความวุ่นวายและแตกแยกแต่ถ้ามีผู้นำในกลุ่มในสังคมก็จะมีผู้คอยชี้แนะ ประสาน รวบรวม ความคิดก่อความสสามัคคีและทิศทางการดำเนินการในกลุ่มในสังคมนั้นๆเรื่องของผู้นำหรือหัวหน้างานจึงเป็นเรื่องสำคัญต่อความสำเร็จของงานหรือกิจกรรมในกลุ่มในหน่วยงานทุกระดับยิ่งกว่านั้นผู้นำที่ดีตามที่มีประสิทธิภาพก็ยิ่งส่งผลให้งานนั้นสำเร็จได้อย่างรวดเร็วตรงตามเป้าหมายให้ได้ผลที่ดีและมีประสิทธิภาพที่สุด

**ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ**

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าผู้นำเป้นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งนี้เพราะผู้นำภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่าผู้นำทำอย่างไรหรือมีวิธีการนำอย่างไรจึงทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจในขณะที่ผู้นำบางคนมีวิธีการถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำไปจากองค์กร

ดังนั้นจึงควรทำความเข้าใจกับคำว่า “ผู้นำ (leader)” กับ “ภาวะผู้นำ (leadership)”

**ความหมายของผู้นำ**

คำว่า ผู้นำ (leader) มาจากภาษาอังกฤษโบราณ “Lead” ซึ่งแปลว่า ถนน ทาง การเดินทาง ผู้นำเดินทางไปด้วยกันกับผู้ตามคอยชี้นำพวกเขาให้ไปสู่จุดหมาย

พระพรหมคุณากรณ์กล่าวว่าผู้นำคือบุคคลที่จะมาปนะสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยจะเป็นการอยู่ร่วมกันหรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดีสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงามโดยถูกต้องชอบธรรม

เศาวนิต เศาณานนท์ กล่าวว่า ผู้นำ (leader) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะสั่งการและช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มีการเขียนชื่อผู้นำแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานและองค์กรที่อยู่ เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธานกรรมการ ผู้อำนายงาน อธิการบดี ผู้บัญชาการเหล่าทัพ ผู้ว่าราชการ นายอำเภอ กำนัน เจ้าคณะจังหวัด เจ้าอาวาส ปลัดกระทรวง คณบดี

สรุปได้ว่าผู้นำจึงเป็นเสมือนตัวกลางคอยประสานสอดคล้องทั้งในด้านความต้องการส่วนบุคคล วิธีการปฏิบัติงานและเป็นตัวกลางที่จะขจัดข้อขัดแย้งระหว่างองค์กรกับบุคคลในการปฏิบัติงานรวมทั้งมีความสำคัญต่อความสำเร็จและผลผลิตมากพอๆกับการใช้เทคนิคในการทำงาน

**ความหมายของภาวะผู้นำ**

พระพรหมคุณาภรณ์ได้อธิบายความหมาย ภาวะผู้นำ โดยเน้นความถูกต้องชอบธรรมไม่ใช่แค่ต้องให้บรรลุจุดหมายที่เราต้องการก้แล้วกันซึ่งจุดหมายนั้นถ้าไม่ดีงามและไม่เป็นไปโดยถูกต้องชอบธรรมก็ไม่ใช่ประโยชน์สุขแท้จริงที่มั่นคงยั่งยืนแม้ว่าจุดหมายนั้นตามปกติเราย่อมต้องการสิ่งที่เป็นประโยชน์สุขแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ที่แท้คือสิ่งเป็นธรรมหมายความว่าเป็นความจริง ความแท้ ความถูกต้องและได้มาโดยธรรมเหมือนอย่างว่าถ้าผู้นำเป็นหัวหน้าหมู่โจรไปปล้นสำเร็จได้สิ่งที่เป็นประโยชน์อย่างนี้ไม่ถูกต้องตามธรรมเพราะไม่เป็นผลดีแก่ชีวิตแก่สังคมและแก่โลกและพาพวกไปทำสิ่งที่เป็นอบายมุขได้สำเร็จ พวกที่ไปด้วยกันทั้งหมดอาจสนุกสนานบันเทิงและคนอื่นก็ดูเหมือนไม่เดือดร้อนอะไรแต่เป็นสิ่งไม่ดีต่อชีวิคของตนเองเลยก็ไม่เป็นภาวะผู้นำ

เดวิส ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการชักจูงคนอื่นให้ปฏิบัติตามเป้าหมายด้วยความกระตือรือร้น

สงวน สุทธิเลิศอรุณ ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำจากแต่ละตัวของอักษร leadership ดังนี้

L : Lead คือ การนำ

E : Egger คือ ความกระตือรือร้น

A : Authority คือ การใช้อำนาจ

D : Direct คือ การสั่งการ

E : Education คือ การได้รับการศึกษาอบรม

R : Responsibility คือ ความรับผิดชอบ

S : Social คือ การเข้าสังคม

H : Honesty คือ ความซื่อสัตย์

I : Intelligence คือ ความเฉลียวฉลาด

P : Personality คือ บุคลิกภาพ

สรุปภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมายแต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆตามที่กำหนดรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายโดยผ่านคุณสมบัติภาวะผู้นำ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

**รูปแบบผู้นำ**

ผู้นำแบ่งได้เป็นผู้นำแบบเป็นทางการและผู้นำแบบไม่เป็นทางการ

1. ผู้นำที่เป็นทางการ <Formal Leadership>

หมายถึง ผู้นำซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการมีเอกสารคำสั่งแต่งตั้งเป็นลายลักษณ์อักษรได้รับการมอบหมายงาน มอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการเป็นที่ทราบกันทั่วไปอย่างเป็นทางการ สามารถที่จะใช้อำนาจที่มาจากตำแหน่งในการสั่งมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สามารถให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สามารถชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความกระตือรือร้นปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถอันเป็นศิลปะของผู้นำแต่ละคน

2. ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ <Informal Leadership>

หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติตนเป็นแกนนำของกลุ่มโดยไม่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการแต่อย่างใดผู้นำไม่มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการหรือการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใดได้ไม่มีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาในองค์การไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาแต่มีความไว้วางใจได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นๆให้เป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการในการนำพาไปในทิศทางต่างๆที่บุคคลเหล่านั้นยอมรับและเห็นด้วย ผู้นำชนิดนี้จะได้รับการยอมรับนับถือและยกย่องสูงเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจและชักจูงใจให้ผู้อื่นเชื่อถือ เชื่อฟังและให้การยอมรับตลอดจนปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้อย่างเต็มใจผู้นำชนิดนี้จะมีอำนาจในตนเองอันเป็นคุณสมบัติส่วนตัวบางประการที่ทำให้เกิดการยอมรับเชื่อถือศรัทธา เช่น ประธานหมู่บ้าน ประธานสมัชชา ประธานกลุ่มชมรม

**ผู้นำและผู้บริหาร**

ผู้นำในฐานะนักบริหาร <Leader as Manager> หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำในองค์กรโดยมีการดำรงตำแหน่งที่ได้จากการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบโดยการควบคุมดูแลปละประสานงานให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำในบางตำแหน่งเป็นผู้มีหน้าที่กำหนดนโยบายในขณะที่ผู้นำบางตำแหน่งเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ

ดังนั้นความสำเร็จขององค์กรจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการเป็นผู้กำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ การควบคุมดูแลและประสานงานให้เกิดผลตามความต้องการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นสำคัญของผู้นำจึงมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ หน้าที่ของผู้นำจึงเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบทั้งในด้านปริมาณงานและคุณภาพของงานเป็นผู้กำหนดทิศทางและผู้รักษาทิศทางเป้าหมายขององค์กรและกลุ่มบุคคลในองค์กรจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดังกล่าวว่า

ผู้บริหารในองค์การสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ

1. ผู้บริหารระดับสูง <Top Manager> ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงของหน่วยงาน เช่น ประธานกรรมการ, กรรมการผู้จัดการ, คณะกรรมการบริหาร <CEO หรือ Chief Executive Officer>

2. ผู้บริหารระดับกลาง <Middle Manager> ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับหน้าที่ต่างๆ เช่น ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการทั่วไป

3. ผู้บริหารระดับต้น <First-line Manager> หรือ Supervisory ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานระดับต้นมีหน้าที่มอบหมายงานและควบคุมดูแลพนักงาน เช่น หัวหน้าคนงาม หัวหน้าฝ่ายช่าง หัวหน้างานต่างๆ

ผู้บริหารแต่ละระดับใช้ทักษะทางการบริหารที่แตกต่างกัน คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงใช้ทักษะทางด้านความคิด <Conceptual Skill> ในนการคิดเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความคิดริเริ่ม ความคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์

2. ผู้บริหารระดับกลางใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ <Human Relation Skill> เช่น การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การประสานเชื่อมโยงหน้าที่ในการทำงานให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. ผู้บริหารระดับต้นใช้ทักษะทางด้านปฏิบัติ <Operational Skill> เช่น การปฏิบัติด้วยความชำนาญ ทักษะความเชี่ยวชาญในงาน ประสบการณ์การทำงาน รายละเอียดการปฏิบัติ ขั้นตอนการปฏิบัติ ควบคุมพฤติกรรมพนักงาน ผลการทำงานของพนักงาน

**ลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ**

ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการซึ่งมีหน้าที่วางแผนและจัดระเบียบให้งานดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย

ดังนั้นถ้าองค์การหนึ่งองค์การใดที่ต้องการประสบความสำเร็จก็ย่อมต้องสรรหาผู้นำที่มีลักษณะคุณสมบัติที่ผู้นำควรมีดังนี้

แคมพ์เบลล์ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำไว้ดังนี้

**1. ความเฉลียวฉลาด**

ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนฉลาด มีไหลพริบ มีความตื่นตัวทั้งด้านสมองและร่างกายสามารถใช้สติปัญญาทำงานที่ซับซ้อนและมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งที่เป็นนามธรรมซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำเพราะคนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อมโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ง่ายผู้นำจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอด้วยการอ่าน การศึกษาหาประสบการณ์ใหม่ๆและมีการทดสอบความคิดและความสามารถของตนเองเป็นประจำ

**2. ความรับผิดชอบ**

ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบสูงและชอบแสวงหาความรับผิดชอบผู้นำต้องฝึกทักษะที่จะรับผิดชอบและมีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะรับผิดชอบงานต่างๆที่ท้าทายความสามารถของเขา

**3. ความรอบรู้งานที่ทำ**

ผู้นำต้องมีความลึกซึ้งหรือมีทักษะในงานที่เขาทำถึงแม้เขาจะเข้ารับตำแหน่งใหม่เขาก็ต้องใช้เวลาปรับตัวและฝึกทักษะในงานที่จะทำเป็นอย่างดี ผู้นำที่รู้งานของตนย่อมมีความมั่นใจในขณะเดียวกันจะทำให้ผู้ใต้บัญชามั่นใจในตัวผู้นำด้วย นอกจากนี้ในปัจจุบันที่เป็นยุคเทคโนโลยีหรือยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร ผู้นำที่มีข้อมูลมากกว่าจะสามารถนำมาประกอบการวิเคราะห์ได้ดีและเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม

**4. ความเชื่อมั่นในตนเอง**

ต้องมีกำลังใจเข้มแข็งเมื่อตัดสินใจจะทำกิจการใดๆไปก็จะต้องมีความเชื่อมั่นว่างานนั้นจะต้องสำเร็จโดยไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานนั้น

**5. ความอดทน**

งานของผู้นำมักจะเป็นงานที่หนักหว่าผู้ตามเนื่องจากต้องรับผิดชอบต่องานและคนในองค์กร

ดังนั้นผู้นำต้องมีความอดทนเพราะจะเป็นพลังอันหนึ่งที่ช่วยผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

**6. เป็นคนมีเหตุดี**

คือ มีความสามารถทางด้านเปรียบเทียบและการแปลความหมายอย่างมีเหตุผล มีความสามารถที่จะหาเหตุผลต่างๆ จากสาเหตุต่างๆได้และสามารถแปลความหมายของสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ให้เป็นภาษาเขียนได้ ความสามารถทางด้านเหตุผลนี้พัฒนาได้ยากเพราะจะต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านภาษา ทักษะ ความรู้ทางด้านวิชาการประกอบด้วย

**7. มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาเป็นอย่างดี**

ในการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้นำสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับงานได้ฉะนั้นในระยะเริ่มแรกย่อมต้องการผู้นำที่มีประสบการณในทางปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสิน วินิจฉัยสั่งการและการวางแผนพร้อมไปด้วยเพื่อจะได้เลือกทางที่ถูกต้องที่สุดในการดำเนินงานต่อไป

**8. สุขภาพสมบูรณ์**

ผู้นำต้องทำงานหลักเจอปัญหามากและต้องรับผิดชอบมาก

ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจพร้อมที่จะทนต่อความยากลำบากและความกดดันทั้งหลาย

**9. ความสามารถในการสื่อสาร**

ผู้นำต้องมีความสามารถในการพูด การเขียน การสนทนาสามารถพูดโน้มน้าวจูงใจให้คนเชื่อและมีทักษะในการเขียนให้คนเข้าใจ ผู้นำจะต้องฝึกฝนการพูดของตนซึ่งอาจกระทำโดยการสังเกตและเลียนแบบจากคนที่มีความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน

**10. การใช้ดุลพินิจและกล้าตัดสินใจ**

ผู้นำที่ดีต้องกล้าตัดสินใจเมื่อมีปัญหาถึงแม้จะตัดสินใจผิดพลาดไปบ้างก็ตาม ผู้นำจึงต้องเป็นนักคิดวิเคราะห์รู้จักมองปัญหาต่างๆและต้องมีความเด็ดขาดเมื่อต้องตัดสินใจเพื่อที่จะพาองค์กรก้าวหน้าต่อไป

**11. มีมนุษยสัมพันธ์**

ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพราะผู้นำต้องทำงานกับคน หากผู้นำสามารถครองใจผู้ตามได้ ลูกน้องก็จะทำงานอย่างเต็มที่ การมีมนุษยสัมพันธ์จะทำให้ผู้นำเป็นที่เคารพรักและเป็นที่น่าเชื่อถือของผู้คน ทำให้ลูกน้องอยากช่วยเหลือมากกว่าผู้นำไม่มีมนุษยสัมพันธ์

สรุปการเป็นผู้นำจึงเป็นศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนและนำคนแต่ละคนไปโดยที่คนเหล่านั้นมีความเชื่ออย่างเต็มใจ มีความมั่นใจในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจเพื่อจะได้ปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปด้วยดี ทักษะความเป็นผู้นำจึงเป็นทักษะที่สำคัญเพราะเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารงานและส่งผลต่อวิธีการปฏิบัติงานและผลงานขององค์การเป็นอย่างมาก

**ผู้ตามและภาวะผู้ตาม**

**ความหมายของผู้ตามและภาวะผู้ตาม**

ได้มีนักวิชาการทำการอธิบายถึงความหมายของผู้ตาม <Follower> ไว้ดังต่อไปนี้

วรัชยา ศิริวัฒน์ ได้อธิบายว่า ผู้ตาม หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชามาปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์

บุญใจ ศรีสถิตย์ยรากูร ได้อธิบายว่า ผู้ตาม หมายถึง ผู้ที่แสดงบทบาทช่วยเหลือผู้นำรวมทั้งรับคำสั่งและรับมอบหมายงานจากผู้นำเพื่อมาปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ

วรางคณา กาญจนพาที ได้อธิบายว่า ผู้ตาม หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกับเพื่อนร่วมงานรวมทั้งช่วยเหลือสนับสนุนผู้นำในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายของนักวิชาการทั้งหมดข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้ตาม หมายถึง บุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีศักยภาพ ปฏิบัติภารกิจร่วมกับบุคคลอื่นในองค์การและให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้นำในการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

ในส่วนของภาวะผู้ตาม <Followship> ได้มีนักวิชาการอธิบายความหมายไว้ดังต่อไปนี้

บุญใจ ศรีสถิตย์ยรากูร ได้อธิบายว่า ภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะของผู้ตามที่ดีสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ ร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนผู้นำรวมทั้งไม่คัดค้านและเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้นำเพื่อให้ผู้นำปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

พนิดา ขวัญพรหม ได้อธิบายว่า ภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้ตามที่มีความรับผิดชอบในงานสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดเป็นของตนเอง กล้าแสดงออก เต็มใจและสนับสนุนการสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกันขององค์การ

วรางคณา กาญจนพาที ได้อธิบายว่า ภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในการทำงานและสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ

จากความหมายของนักวิชาการทั้งหมดข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ในตัวผู้ตามที่ดีและเหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจขององค์การตามที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ เมื่อพิจารณาจากความหมายของ “ผู้ตาม” หรือ “ภาวะผู้ตาม” แล้วจะเห็นว่าผู้ตามจะมีสถานะเป็นบุคคลระดับปฏิบัติงานอยู่ในโครงสร้างขององค์การ ส่วนภาวะผู้ตามเป็นรูปแบบคุณลักษณะที่ต้องมีอยู่ในตัวผู้ตามที่ดีเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

**รูปแบบคุณลักษณะของภาวะผู้ตาม**

จากการศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้ตามแนวทางของเคลลีได้กำหนดมิติของภาวะผู้ตามออกเป็น 2 มิติ คือ

มิติที่ 1 ด้านแนวคิดประกอบด้วย มีความอิสระและมีความคิดสร้างสรรค์ <independent and critical thinking> กับไม่อิสระและขาดความคิดสร้างสรรค์ <dependent and uncritical thinking>

มิติที่ 2 ด้านพฤติกรรมประกอบด้วย ความกระตือรือร้น <active behavior> กับความเฉื่อยชา <passive behavior> และจากทั้ง 2 มิติของภาวะผู้ตามนั้นสามารถทำการจำแนกได้ 5 คุณลักษณะภาวะผู้ตาม

Diagram

Description automatically generated

**1. คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน <Alienated followship>**

คือ ผู้ตามที่มีความเป็นอิสระในการทำงานมีความคิดวิเคราะห์ผู้ตามแปลกแยกมักจะมีประสิทธิภาพในการทำงานโดยใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาและแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆแต่มักไม่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้อื่นขาดการทำงานร่วมกันมักทำตามความคิดเห็นของตนเองขาดการทำงานเป็นทีม

**2. คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบปรับตาม <Conformist followship>**

คือ ผู้ตามที่มีส่วนร่วมทำงานในองค์กรโดยไม่ได้ใช้ทักษะในการคิดวิเคราะห์ในพฤติกรรมการทำงานของตนเองหรือเป็นผู้ตามที่รับคำสั่งโดยไม่เข้าใจลักษณะของงานแต่มีความเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมแต่ปราศจากการพิจารณาว่าอะไรควรทำหรือไม่เควรทำผู้ตามชนิดนี้มักหลีกเลี่ยงความขัดแย้งผู้ตามแบบนี้พบได้มากในองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมของกฎระเบียบและอำนาจหน้าที่ที่เคร่งครัดซึ่งทำให้ผู้นำสั่งการพนักงานได้โดยง่าย

**3. คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา <Passive followship>**

คือ ผู้ตามที่ไม่มีการวิเคราะห์และไม่มีความคิดเป็นอิสระของตนเองและไม่มีการทำงานแบบมีส่วนร่วมแต่มีลักษณะที่ไม่แสดงพฤติกรรมอะไรหรือไม่คิดวิเคราะห์ในการทำงานไม่มีความคิดริเริ่มและไม่มีสำนึกแห่งความรับผิดชอบ การทำงานจำกัดเพียงแค่จะถูกบอกให้ทำอะไรเท่านั้นและทำงานสำเร็จเพียงตามคำสั่งเท่านั้น ผู้ตามแบบนี้ปล่อยให้ผู้นำคิดเองเพียงลำพังเท่านั้นโดยไม่เข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น

**4. คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล <Effective followship>**

คือ ผู้ตามที่รู้จักการคิดวิเคราะห์และมีความคิดเป็นอิสระของตนเองในการปฏิบัติงานในองค์กรผู้ตามที่มีประสิทธิผลมีพฤติกรรมเช่นเดียวกับคนอื่นๆเขาจะไม่หลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือความขัดแย้งแต่จะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยตนเองยอมเสี่ยงที่จะขัดแย้งกับผู้อื่นแม้แต่กับผู้นำเพื่อตอบสนองต่อผลลัพธ์หรือผลประโยชน์ของทุกคนได้อย่างดีที่สุดในองค์การ

**5. คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด <Pragmatic survivor>**

มีการแสดงออกตามคุณลักษณะของภาวะผู้ตามทั้ง 4 แบบแต่ละเลือกแสดงออกแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขณะนั้นว่าแบบใดจะเอื้อประโยชน์แก่ตนได้มากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบนี้จะทำงานแบบเอาตัวรอดเป็นบุคลากรที่ไร้จุดยืนที่แน่นอนจะเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดของตนเอง ลักษณะของบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบนี้ก่อให้เกิดการเมืองในองค์กร

สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้ตามทั้ง 5 แบบที่เคลลีได้อธิบายเมื่อทำการพิจารณาจากหลักฐานเชิงวิชาการจากงานวิจัยหลายงานทั้งในประเทศและต่างประเทศจะเห็นได้ชัดเจนว่าคุณลักษณะของภาวะผู้แบบมีประสิทธิผลเป็นคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่ทุกองค์กรต้องการเพื่อเป็นการสนับสนุนภาวะผู้นำในองค์การและสามารถแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

**แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามที่ดี**

ปัจจัยสำคัญของประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของทั้งผู้นำและผู้ตาม

ดังนั้นการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ตามให้เป็นผู้ตามที่มีศักยภาพหรือมีภาวะผู้ตามจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและสำคัญในการบริหารองค์กรสมัยใหม่แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามที่ดีมีดังต่อไปนี้

1. ยอมรับในลักษณะการบริหารของผู้นำ ผู้

นำแต่ละคนอาจมีลักษณะการบริหารงานที่แตกต่างกันซึ่งอาจไม่ตรงกับลักษณะการทำงานของเรา ผู้ตามที่ดีต้องให้การยอมรับไม่ควรคิดที่จะเปลี่ยนผุ้นำแต่ควรหาทางส่งเสริมเติมในสิ่งที่ผู้นำขาด

2. อ่านเกมผู้นำให้ออก

ผู้ตามต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ เป้าหมายงาน เป้าหมายขององค์กรให้ได้และที่สำคัญคือต้องมีทักษะสำคัญคือการรู้จักลำดับความสำคัญของเขาแล้ววางแผนงานของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของนาย

3. ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร

โดยเฉพาะผู้ตามที่พึ่งเข้ามาใหม่หรือองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมขององค์กร

4. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ผู้ตามต้องหาวิธีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอรวมทั้งการเตรียมตัวพัฒนาตนเองเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร

5. ต้องมีนิสัยเชิงรุก

หมายถึง ไม่ต้องรอให้นายสั่งโดยเฉพาะงานที่ตนเองได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบผู้นำส่วนใหญ่ชอบผู้ที่ทำเองได้อย่างเข้าใจจัดลำดับความสำคัญและก่อนหลังก็ได้ไม่ต้องรอให้บอกให้สั่งทีละขั้นตอน

6. รักษาสัญญาหรือข้อตกลง

เมื่อได้รับปากหรือตกลงสิ่งใดไว้ต้องพยายามทำให้ได้ตามสัญญาหรือที่รับปากไว้แน่นอนว่าความไว้เนื้อเชื่อใจก็จะมีพอกพูนตามมายิ่งทำได้ตามสัญญานายยิ่งไว้วางใจในทางกลับกันหากทำไม่ได้นายก็จะเริ่มไม่มั่นใจหากทำไม่ได้มากขึ้นก็จะมีการตรวจสอบมากขึ้นเรื่อยๆ

7. สื่อสารและสามารถถ่ายทอดความคิดออกมาให้ผู้อื่นเข้าใจได้โดยเฉพาะสื่อสารกับผุ้นำต้องใช้เวลาในการสื่อสารอย่างรวดเร็ว ใช้เวลาน้อยได้สาระสำคัญ ไม่ยืดเยื้อ น่ารำคาญและเข้าใจง่าย

8. กล้าที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งด้านดีและด้านร้าย

คนส่วนใหญ่คิดว่านายคงต้องการได้ยินแต่สิ่งดีๆความเชื่อแบบนั้นอาจจะโบราณไปแล้วผู้บริหารยุคใหม่ต้องการคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรแต่ต้องเป็นข้อเสนอแนะที่ปราศจากอคติแต่มีเหตุและผลที่อธิบายได้และมีข้อมูลน่าเชื่อถือ

9. ทำงานเป็นทีมเป็น

ทำงานเป็นทีมหมายความว่าเขาสามารถทำงานกับคนได้ทุกแบบผู้ตามบางคนเป็นผู้มีความรู้สามารถแต่ไม่สามารถปรับตัวทำงานกับผู้อื่นได้มองเห็นแต่จุดด้อยของผู้อื่นโดยคิดว่าตนเองมีความสามารถเหนือผู้อื่นผู้ตามแบบนี้มักจะถูกปฏิเสธการทำงานร่วมจากผู้ร่วมงานคนอื่นๆจึงมักจะต้องให้นายหรือผู้นำออกหน้านำให้เสมอ

ศิลปะ 9 ประการเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามที่ดีที่ผู้นำส่วนใหญ่ต้องการซึ่งนอกจากผู้นำที่ดีจะต้องพยายามพัฒนาผู้ตามของตนเองแล้ว ผู้ตามที่ดีก็จำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นผู้ตามที่ดีด้วยจึงจะได้ชื่อว่าเป็นผู้มีภาวะผู้ตามที่ดีและสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะเกิดตามมาคือการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

**ทฤษฎีภาวะผู้นำ**

ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 การศึกษาแนวคิดเกี่ยกับผู้นำได้เปลี่ยนแปลงความสนใจจากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยศึกษาว่าพฤติกรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลแตกต่างอย่างไรจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลโดยพยายามหารูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์อย่างไรก็ตามการศึกษาส่วนใหญ่ไม่พบว่ามีพฤติกรรมแบบใดที่จะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของผู้นำอย่างชัดเจนเนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำเป็นการกระทำหรือการแสดงออกทางท่าทางความคิดหรือความรู้สึกซึ่งก็อบู่บนพื้นฐานของคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพและทักษะของบุคคลด้วย

แนวคิดของการศึกษาวิจัยส่วนหนึ่งพบว่าพฤติกรรมของผู้นำส่งผลต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งการศึกษาพฤติกรรมผู้นำมีแนวคิดสำคัญดังนี้

**1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม**

จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอและการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนในช่วงเวลาใกล้เคียงกันคือในราวศตวรรษที่ 1940 ถึงกลางศตวรรษที่ 1950 โดยพยายามจำแนกพฤติกรรมของผู้นำจากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำได้เป็น 2 ประเภท คือ

♦ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน <Job – Centered behavior>

ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการต่างๆในการทำงานมีการเน้นที่เป้าหมายและการอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น การแบ่งงาน การกำหนดวิธีการทำงานและมีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวดและใกล้ชิดในเรื่องบทบาทและเป้าหมาย

♦ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งคน <Employee – Centered behavior>

ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมเน้นตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ใต้บังคับบัญชามีกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงานมีการพัฒนาความไว้วางใจ การสนับสนุนและมีเคารพการแสดงออกของผู้ใต้บังคับบัญชา

**2. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบกริด <The Leadership Grid>**

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบกริดเบลดและมูตัน <Robert Blake and Jane Mouton> ได้พัฒนามาจากทฤษฎีตาข่ายการจัดการ <The Managerial Grid> โดยมีการวิเคราะห์และพัฒนาแนวคิดมาจากการศึกษาของมหาวิทยาลับโอไฮโอและการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนพัฒนาเป็นตาข่ายภาวะผู้นำมีการแบ่งพฤติกรรมของผู้นำในด้านการมุ่งงานและมุ่งคนออกเป็น 7 แบบได้แก่

♦ ภาวะผู้นำแบบไม่ให้ความสำคัญกับอะไร <Impoverished Management>

หรือแบบ 1,1 ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งด้านงานและคนขาดภาวะผู้นำ

♦ ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจหน้าที่ <Authority – Compliance>

หรือแบบ 9,1 ผู้นำแบบนี้ให้ความสนใจกับงานสูงไม่ค่อยให้ความสนใจคน

♦ ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง <Middle of the road>

หรือแบบ 5,5 ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะประนีประนอมมีเป้าหมายในงานแบะคนในระดับปานกลาง

♦ ภาวะผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ <Country Club>

หรือแบบ 1,9 ผู้นำแบบนี้ให้ความสนใจกับงานต่ำแต่ให้ความสำคัญกับคนสูง

♦ ภาวะผู้นำแบบการจัดการเป็นทีม <Team Management>

หรือแบบ 9,9 ผู้นำแบบนี้เน้นความสำคัญทั้งด้านงานและคนโดยส่งเสริมให้คนเข้ามาทำงานเป็นทีมในองค์กร

Chart

Description automatically generated

♦ ภาวะผู้นำแบบพ่อแม่ <Paternalism / Materialism>

หรือแบบ 9+9 ภาวะผู้นำแบบนี้จะใช้แบบ 1,9 และแบบ 9,1 รวมกันคือเป็นพฤติกรรมที่เหมือนพ่อแม่คือการให้รางวัลเมื่อลูกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและการลงโทษเมื่อลูกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

♦ ภาวะผู้นำแบบตามโอกาส <Opportunism>

ภาวะผู้นำแบบนี้คือแบบผสมของภาวะผู้นำตั้งแต่แบบที่ 1 – 5 โดยเลือกใช้ภาวะผู้นำลักษณะใดลักษณะหนึ่งตามโอกาสมุ่งประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนร่วม

อย่างไรก็ตามเบลดและมูตันเสมอว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่ผู้นำที่มุ่งความสนใจไปที่คนหรือมุ่งเน้นเรื่องงานผสมผสานกันเท่านั้นแต่จะต้องเป็นผู้นำที่มีรูปแบบพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นความห่วงใยทั้งเรื่องงานและคนทั้ง 2 ด้านและสามารถเลือกรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ด้วย

**ความสำคัญของผู้นำกับทีม : บทเรียนจากฝูงห่าน**

เมื่อเช้าฤดูหนาวฝูงห่านจะบินลงใต้โดยเกาะกลุ่มกันเป็นรูปแบบตัววี <V Formation> นักวิทยาศาสตร์พยายามศึกษาว่าทำไมฝูงห่านถึงบินเกาะกลุ่มกันเป็นรูปตัววีแล้วข้อค้นพบที่ได้ คือ

1. เมื่อห่านแต่ละตัวกระพือปีกจะช่วยยกระดับการบินของฝูงห่านที่ตามมาดีขึ้นการบินในรูปแบบตัววีทำให้ฝูงห่านบินได้ดีกว่าแต่ละตัวบินโดยลำพังถึง 71%

บทเรียนที่ได้รับ : บุคลากรในองค์การที่มีการแบ่งปันทิศทางไปสู่เป้าหมายและการแสดงความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มช่วยทำให้ตนไปสู่เป้าหมายได้รวดเร็วและง่ายยิ่งขึ้นเพราะได้รับการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2. เมื่อใดก็ตามที่มีห่านตัวใดหลุดออกจากกลุ่มตัววีห่านตัวนั้นจะรีบกลับเข้าสู่กลุ่มในทันทีเพื่อการได้รับประโยชน์จากการบินไปด้วยกันเป็นกลุ่ม

บทเรียนที่ได้รับ : การเดินหน้าไปสู่เป้าหมายเดียวกันกับบุคลากรคนอื่นๆที่ได้มีการบางปันเป้าหมายร่วมกันจะส่งเสริมจุดแข็ง พลังในการทำงานและความมั่นคงปลอดภัยของสมาชิกในกลุ่ม

3. เมื่อห่านที่เป็นผู้นำเกิดเหนื่อยล้าห่านตัวนั้นจะบินต่ำลงมาอยู่ในกลุ่มในขณะที่ห่านตัวอื่นจะสลับขึ้นไปทำหน้าที่แทนผู้นำของกลุ่มแทน

บทเรียนที่ได้รับ : การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายต้องมีการสลับสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่เพื่อช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย

4. ฝูงห่านที่อยู่ด้านหลังจะส่งเสียงเพื่อกระตุ้นฝูงห่านที่อยู่ด้านหน้าเพื่อให้เร่งและรักษาระดับความเร็วของการบิน

บทเรียนที่ได้รับ : บุคลากรในองค์การต้องการได้รับการสนับสนุนและคำชมจากสมาชิกคนอื่นๆในทีม

5. เมื่อใดก็ตามที่มีห่านบางตัวไม่สบายหรือได้รับบาดเจ็บและต้องบินออกไปจากกลุ่มจะมีห่านอย่างน้อย 2 ตัวบินออกจากกลุ่มตามห่านตัวที่ได้รับบาดเจ็บไปและจะอยู่กับห่านตัวนั้นจนกระทั่งห่านตัวนั้นหายดี เมื่อนั้นห่านที่บินตามไปจะบินกลับไปรวมกับกลุ่มหรือบินไปรวมกับกลุ่มอื่น

บทเรียนที่ได้รับ : บุคลากรในองค์การต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกันในยามที่เดือดร้อน

**ผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง**

ยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง ข้อมูลข่าวสารโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านประชากรที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อสังคมทุกระดับทั้งในระดับโลก ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร ระดับบุคคล การเปลี่ยนแปลงบางส่วนมีแนวโน้มไปในทางวิกฤตและก่อให้เกิดปัญหาต่างๆตามมาอาทิปัญหาภาวะโลกร้อน หารเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติอย่างรุนแรง การแพร่กระจายของโรคระบาด ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ปัญหาสงคราม การก่อการร้ายและความขัดแย้งเป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้เกิดปรากฎต่างๆขึ้นในโลกยุคปัจจุบันที่อาจส่งผลกระทบต่อบทบาทของผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ที่แตกต่างไปจากอดีต เช่น กรณีผู้ลี้ภัยจำนวนมากหนีสงครามพากันอพยพจากอิรัก ซีเรีย อัฟกานิสถานและที่อื่นเข้าสู่ยุโรป ได้แก่ เยอรมนี ฝรั่งเศส สหราชอาณาจักรซึ่งก่อให้เกิดปัญหาภายในประเทศเหล่านี้ในการแก้ปัญหาดังกล่าวจะต้องอาศัยผู้นำที่แข็งแกร่งแต่อย่างไรก็ตามการที่มีผู้นำที่แข็งแกร่งอาจก่อให้เกิดการตอบโต้ที่แข็งกร้าวขึ้นได้ในขณะที่ยุคนี้เป็นยุคโลกาภิวัตน์ <age of globalization> ที่มีการติดต่อสื่อสาร การคมนาคมขนส่งและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงให้โลกเป็นเสมือนชุมชนหรือหมู่บ้านเดียวกันด้วยการติดต่อสื่อสารถึงกันได้อย่างรวดเร็ว

ดังนั้นเมื่อเกิดพื้นที่วิกฤตของผู้อพยพกว้างขวางเช่นนี้คงไม่มีประเทศใดประเทศหนึ่งเพียงประเทศเดียวสามารถจัดการกับวิกฤตินี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้

ดังนั้นการตัดสินใจแก้ปัญหาควรจะต้องเกิดขึ้นร่วมกันอย่างรวดเร็ว กล่าวคือ จะต้องมีผู้นำที่ทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการประสานงานแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นการเป็นผู้นำแบบเก่งคนเดียว <go-it-alone> อาจล้มเหลวในการแก้ปัญหาในยุคของโลกที่มีการเชื่อมต่อกัน ผู้นำที่เข้มงวดเอาตัวเองเป็นใหญ่ที่ชอบแต่ออกคำสั่งจะเป็นผู้นำที่ล้าสมัย ผู้นำที่โลกต้องการสำหรับศตวรรษที่ 21 คือ ผู้นำแบบยืดหยุ่น <flexible leaders> ที่สามารถรับรู้และคว้าโอกาสและสร้างความเห็นร่วมกันกับผู้นำอื่นๆ

**ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง**

ดังกล่าวแล้วว่ายุคโลกาภิวัตน์เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง <hyper-change> มีหลายสิ่งหลายอย่างเกิดขึ้นพร้อมๆกันในการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ปัญหาสิ่งแวดล้อม ปัญหาการเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรในประเทศที่มีประชากรสูงอายุและแรงงานที่หดตัวลง การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ก่อให้เกิดความเครียด ความวิตกกังวล ความสับสน ความกลัว ความขุ่นเคือง คความโกธร การปรับเปลี่ยนต่างๆในทุกระดับสังคมแม้กระทั่งในองค์กรก็เช่นเดียวกัน ถ้าหากบุคคลในองค์กรจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ดีอาจส่งผลกระทบให้องค์กรตกต่ำและย่ำแย่ได้ นอกจากนี้เมื่อองค์กรจะเปลี่ยนแปลงบุคลากรบางส่วนอาจจะมีความคิดต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากรู้สึกคุ้นเคยกับสภาพที่เป็นอยู่แบบเดิมอย่างไรก็ตามองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในสภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงในสังคมปัจจุบัน

ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญและจะมีความคุ้มค่า หากมีการวางแผนไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ด้วยเจตจำนงของบุคลากรและองค์กร

ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักเป็นสิ่งที่ยากเสมอแต่สำหรับผู้นำสายพันธุ์ใหม่ที่มีความปราดเปรียวคล่องตัวแล้วบางมียุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงอาจเป็นการสร้างโอกาสแก่พวกเขามากกว่าในช่วงเวลาปกติเพราะเมื่อกิจการหรือสิ่งต่างๆเหล่านี้ดำเนินไปในทิศทางที่ไม่เหมาะสมก็อาจต้องการความเปลี่ยนแปลงที่นำสู่ทิศทางที่ดีกว่าเดิมดังกรณีจองผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผู้จัดระเบียบวัฒนธรรมของนวัตกรรมในองค์กรของตนไม่ว่าจะเป็น Steve Jobs ของ Apple หรือทีมงานของ Google ซึ่งเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจและการเมืองที่จะดึงดูดเอาความสามารถระดับสูงและตอบสนองความยืดหยุ่นและรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านี้สามารถทได้อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการด้วยการมองภาพพื้นฐานในนวัตกรรมและพัฒนาวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและที่สำคัญผู้นำองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบด้าน

**สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์กร**

โลกปัจจุบันอยู่ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆเกิดขึ้นมากมายในแต่ละวันความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศได้ย่นโลกให้เล็กลงการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกันสามารถทำได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัดด้วยเวลาอันรวดเร็วกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบให้เกิดความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้านบริหารองค์การจากเดิมไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ เช่น จากแนวคิดแบบยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคสารสนเทศจากเดิมองค์กรเน้นความมั่นคงไปสู่การมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากที่เคยใช้วิธีควบคุมที่ศูนย์อำนาจไปสู่การมุ่งกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่พนักงานระดับล่างจากแนวคิดขององค์การที่มุ่งการแข่งขันไปเป็นการมุ่งแสวงหาความร่วมมือเป็นต้น

**เหตุผลที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลง** มีดังต่อไปนี้

1. แรงขับด้านเทคโนโลยี <Driving force : Technology>

ในช่องสองทศวรรษที่ผ่านมาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้มีบทบาทสำคัญเพิ่มขึ้นจนสามารถสร้างนวัตกรรม <innovation> นั่นคือการเรียนรู้ การผลิต การใช้ประโยชน์ขากความคิดใหม่ให้เกิดผลทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม เทคโนโลยีทำให้สัคมโลกที่เรียบง่ายกลายเป็นสังคมที่มีการดำรงชีวิตที่สลับซับซ้อนมากขึ้นก่อให้เกิดกระแสแห่งความไร้พรมแดนหรือกระแสโลกาภิวัตน์ที่เข้ามาสู่ทักปนะเทศอย่างรวดเร็วจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศอันเป็นการผสมผสาน 4 ศาสตร์เข้าด้วยกันได้แก่ อิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ โทรคมนาคมและสารสนเทศ <Electronics, Computer, Telecommunication and Information : ECTI> ทำให้สังคมโลกสามารถสื่อสารกันได้ทุกแห่งทั่วโลกอย่างรวดเร็วสามารถรับรู้ข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆได้พร้อมกันสามารถบริหารจัดการและตัดสินใจได้ทุกขณะเวลาความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้มีการพัฒนาคิดค้นสิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่อการดำเนินชีวิตเป็นอันมากเทคโนโลยีได้เข้ามาเสริมปัจจัยพื้นฐานการดำรงชีวิตได้เป็นอย่างดี เทคโนโลยีทำให้การสร้างที่พักอาศัยมีคุณภาพมาตรฐานสามารถผลิตสินค้าและให้บริการต่างๆเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้น เทคโนโลยีทำให้ระบบการผลิตสามารถผลิตสินค้าได้เป็นจำนวนมากมีราคาถูกลงสินค้าได้คุณภาพ เทคโนโลยีทำให้มีการติดต่อสื่อสารกันได้สะดวกการเดินทางเชื่อมโยงถึงกันทำให้ประชากรในโลกติดต่อรับฟังข่าวสารกันได้ตลอดเวลาจนอาจกล่าวได้ว่าเทคโนโลยีกำลังทำให้โลกใบนี้ “เล็กลง” ทุกขณะ

2. แรงขับด้านโลกาภิวัตน์ <Driving force : Globalization>

การเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายเกิดขึ้นกับระบบสื่อสารของโลก การสื่อสารไร้พรมแดนซึ่งเกิดขึ้นจากอิทธิพลของเทคโนโลยีการสื่อสารที่พัฒนาอย่างๆม่หยุดยั้งได้รับการกล่าวถึงมากขึ้น การสื่อสารไร้พรมแดนจะทำให้โลกมีความเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โลกจะกลายเป็นหมู่บ้านที่เรียกว่า “หมู่บ้านโลก <Global Village>” ซึ่งจะทำให้ชีวิตทางเศรษฐกิจ การเมืองและวัฒนธรรมถูกผูกเข้าด้วยกันอย่างแนบแน่นด้วยระบบสื่อสารสมัยใหม่ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดหรือส่วนใดในโลกทุกคนสามารถที่จะติดต่อสื่อสารเข้าถึงได้รับข้อมูลข่าวสารโดยพร้อมเพรียงกันทั่วทุกมุมโลกสำหรับอักนัยหนึ่งของกระแสโลกาภิวัตน์ คือ การเชื่อมโยงทั้งโลกไว้ด้วยระบบเทคโนโลยีไร้สาย <Broadband> ที่มีศักยภาพในการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารไปทั่วโลกได้ในเวลาไล่เลี่ยหรือเวลาเดียวกัน

กระแสโลกาภิวัตน์ได้เข้ามาอิทธิพลต่อชีวิตประจำวันและความเป็นอยู่ของคนในสังคมเป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม การศึกษาตลอดจนการสื่อสารมวลชนก็ได้รับอิทธิพลจากกระแสโลกาภิวัตน์เช่นกัน ทำให้ประเทศต่างๆเกิดการปรับตัวพัฒนาเทคโนโลยีทางการสื่อสารเพื่อความอยู่รอดในกระแสขแงการเปลี่ยนแปลงและเพื่อรักาไว้ซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ

3. แรงขับด้านประชากร < Driving force : Demographics>

วิกฤติประชากรเกิดขึ้นจากการมีผู้คนมากหรือน้อยไปอย่างไรก็ตามแนวโน้มการเกิดที่ลดลงอย่างต่อเนื่องทำให้จำนวนเด็กเกิดใหม่ในแต่ละปีเริ่มลดลงไปเรื่อยๆจำนวนเด็กเกิดใหม่ในแต่ละปีเริ่มลดลงจากการคาดประมาณจำนวนประชากรในอนาคตขององค์การสหประชาชาติซึ่งผลจากการประมาณประชากรขั้นต่ำชี้ให้เห็นจำนวนการเกิดในแต่ละปีมีแนวโน้มจะลดลงไปเรื่อยๆจนเหลือน้อยกว่า 500,000 รายต่อปีในข่วงปี พ.ศ. 2588 – 2593 การเกิดที่ลดลงส่งผลกระทบให้ประชากรวัยทำงานลดลงตามไปด้วยซึ่งปัจจุบันพบว่าสัดส่วนประชากรวัยทำงานต่อประชากรทั้งหมดเริ่มลดลงแล้วนอกจากนี้จำนวนประชากรสูงวัยเพิ่มมากขึ้นจากการคาดการณ์ว่าในช่วงเวลาอีก 20 ปีข้างหน้าจำนวนประชากรสูงอายุของโลกจะเพิ่มขึ้นอีกเป็นเท่าตัวซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลลกระทบต่อความเป็นอยู่ของสมาชิกครอบครัวนับตั้งแต่การดูแลผู้สูงอายุที่ต้องพึ่งพาการคงไว้ของรายได้ผู้สูงอายุตลอดจนผลที่เกิดต่อพลวัตทางเศรษฐกิจของประเทศ

**คุณลักษณะของผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง**

ในภาวะที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงดังกล่าวผู้นำที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยต่างๆที่เป็นแรงขับจะต้องพัฒนาชุดทักษะที่แตกต่างออไปผู้นำควรจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและการฝึกอบรมอย่างกว้างขวางและสามารถพัฒนาทักษะที่หลากหลายได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้การตัดสินใจที่ถูกต้องโดยจะต้องใช้สมองที่สมเหตุสมผลและจิตใจในการทำงานร่วมกัน

**ผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง**จะต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์ <Creativity>

ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้นในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากนี้ผู้นำจะต้องปลดปล่อยจิตใจของตนเองออกจากกรอบเดิมๆในอดีตและมองปัญญาจากมุมมองที่แตกต่างกันรวมความคิดเดิมในรูปแบบใหม่ๆพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสาขาต่างๆรู้จักความสัมพันธ์ใหม่ๆกำจัดความลังเลคิดนอกกรอบใช้สติปัญญาและรับผิดชอบต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมา

กล่าวคือ มีการเรียนรู้เป็นทั้งแบบทั่วไปและแบบสังเคราะห์

ผู้นำและองค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาวะและความท้าทายใหม่ซึ่งความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญ ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับการถามคำถามมากมายว่าทำไม อะไร อย่างไร

คำถามเป็นการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับการตัดสินและความคิดสร้างสรรค์เป็นความฉลาดทางอารมณ์อาจจะน่าแปลกใจที่ความสัมพันธ์ระหว่าง IQ กับความเป็นผู้นำต่ำ ความสำคัญกว่า IQ คือ ความฉลาดทางอารมณ์ การควบคุมอารมณ์ การรับรู้สถานการณ์ ความรู้ความเข้าใจตนเองกลัการรับรู้อื่นๆมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมากกว่า IQ และผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่สุด คือ การเป็นผู้เชี่ยวชาญในหลายด้านและเป็นพหูสูคไม่ใช่การมีสติปัญญาทางสมองขั้นสูง <intellectual heavyweights> ดังเช่น เนสสัน แมนเดลาและดไวต์ ไอเชนฮาวร์ซึ่งเป็นบุคคลที่เก่งมากอละไม่ได้เป็นยักษ์ทางปัญญา <intellectual giants> แต่พวกเขามีสติปัญญาด้านอารมณ์และบริบทในระดับสูง

2. ความยืดหยุ่นและสมดุล <flexible and balanced>

ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นและสมดุล ผู้นำที่มีความยิดหยุ่นรู้ว่าควรจะผลักดันเรื่องใดเมื่อไรและควรทำอย่างไรเวลาที่พูด เมื่อไรที่ควรจะเงียบและเมื่อใดจ้องบังคับให้กระทำเมื่อใดต้องละเว้น

3. ความรู้ความเข้าใจในตนเองและความรู้ในเรื่องของโลก <Self knowledge and world knowledge>

เพื่อให้มีควาสมดุลและลำดับความสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องมีทั้งความรู้ความเข้าใจในตัวเองและความรู้เรื่องของโลก ความรู้ความเข้าใจตนเองและโลกช่วยให้ผู้นำสามารถพัฒนามุมมองสากลที่ข้ามพรมแดนและวัฒนธรรมได้

4. พัฒนาสติปัญญาตามบริบท <Developing contextual intelligence>

ผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องพัฒนาสติปัญญาตามบริบทแวดล้อมหรือเกี่ยวข้อง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้ตรวจวินิจฉัยที่ดีและนักวิเคราะห์ที่ดีจะต้องมีการพัฒนาความตระหนักรู้ตามบริบทซึ่งจะช่วยให้ผู้นำสามารถอ่านสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องและใช้วิธีการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องเหมาะสม

ผู้นำจำเป็นต้องมองภาพใหญ่แล้วเรียงลำดับความสำคัญรวมถึงจดจำรูปแบบใหม่ที่ซับซ้อน การจัดวางกรอบบริหารจัดการและการสื่อสารแบบพรรณนาหรือวิเคราะห์อย่างรอบคอบจะทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญและมีอิทธิพลแม้ผู้อำนาจไม่ใช่นักแก้ปัญหาที่ยอดเยี่ยมแต่พวกเขาจะประสบความสำเร็จในการตั้งคำถามที่สำคัญที่สุดและเกี่ยวข้องทั่วโลกในยุคอนาคต ผู้นำที่สามารถออกแบบหรือจัดวางปริศนาและตั้งคำถามที่กระตุ้นความสนใจกระตุ้นการแข่งขันและกระตุ้นการทำงานร่วมกันจะแทนที่ความเป็นผู้นำแบบสั่งการ

5. การเป็นผู้นำแบบต่อรอง <Leveraged leadership>

ผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่สามารถจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์ด้วยความคิดที่ล้าสมัยของผู้นำ รูปแบบการออกคำสั่งจะใช้ได้ผลถ้าผู้ตามทำตามคำสั่งขของผู้นำโดยปริยายซึ่งไม่ค่อยมีโอกาสเกิดขึ้นในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง

ดังนั้นในอนาคตผู้นำที่จะสามารถก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำได้อย่างแท้จริงจึงควรปรับรูปแบบการเป็นผู้นำแบบต่อรอง

ความเป็นผู้นำแบบต่อรองจะใช้อิทธิพลจากเครือข่ายที่มีความเชื่อมโยงกันเพื่อนำไปสู่การรวมตัวกันของหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องรัฐบาล บริษัทห้างร้าน องค์กรเอกชนเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา การที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวผู้นำแบบต่อรองจะต้องใช้ทรัพยากรทุกอย่างที่มีอยู่เพื่อจัดการกับระบบผสมที่ซับซ้อนด้วยพยายามที่จะสร้างสิ่งจูงใจในกระบวนการเจรจาต่อรองเพื่อการกระตุ้นความร่วมมือ

การเป็นผู้นำแบบต่อรองเป็นโอกาศเชิงธุรกิจและโอกาสอื่นๆโดยที่ผู้นำจะต้องหาหนทางในการรวบรวมเครือข่ายที่มีความหลากหลายเพื่อสร้างพันธมิตรและสร้างความเห็นเป็นเอกฉันท์ในการต่อรองเสมอโดยผู้นำมักมีความพยายามที่จะเปลี่ยนการต่อรองให้เป็นอิทธิพลและผลประโยชน์ที่ต้องการแต่อย่างไรก็ตามการต่อรองไม่ใช่การครอบงำแต่เป็นผู้นำแบบ “พาพวกเราไปด้วยกัน” หรือเป็นผู้นำทางมากกว่าเป็นผู้กำกับเป็นผู้ชักชวนมากกว่าผู้บังคับบัญชาเป็นการค้นหา การพัฒนา การแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกันในโลกยุคใหม่ซึ่งต้องการรอบแนวคิดใหม่ ผู้นำอาจสามารถข้ามอุปสรรคนะดับนานาชาติเพื่อแก้ไขปัญหาที่ยากที่สุด เช่น ปัญหาโรคระบาด มลพิษ ความปลอดภัย ภาวะโลกร้อน ทรัพยากรที่ใช้ร่วมกันและการหดตัวของน้ำมัน น้ำและสิ่งจำเป็นอื่นๆทั่วโลก

**สรุป** โลกยุคปัจจุบันกำลังเคลื่อนที่อย่างรวดเร็วด้วยการเชื่อมโยงซึ่งกันและกันและการกระจายอำนาจที่มีมากขึ้น หากต้องการจัดการโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นผู้นำก็ต้องยอมรับว่าบริบทใหม่ที่ท้าทายมากขึ้นได้มีการพัฒนาขึ้น

ดังนั้นจึงต้องปรับรูปแบบของผู้นำเพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ๆและปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของโลกยุคใหม่

ดังนั้นในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นทั่วโลก ผุ้นำจำเป็นต้องใช้วิธีการบริหารงานรวมถึงการจัดการกับปัญหาแบบมีส่วนร่วมแบบพหุภาคีและแบบต่อรองเพื่อให้สามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่จำเป็นต่อการแก้ปัญหาที่หลากหลายในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดยั้ง

**ผู้นำกับจริยธรรม**

ปัจจุบันเราจะพบข่าวสารที่มีการพูดถึงคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงานกันอย่างกว้างขวางทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารและผู้นำที่มีความรอบรู้และมีความฉลาดทางสติปัญญาสูง <intelligence quotient : IQ> แต่ขาดจริยธรรมหรือธรรมจริยา <moral quotient : MQ> ขาดซึ่งความฉลาดทางด้านอารมณ์ <Emotional quotient : EQ> อาจไม่เป็นที่ยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาและสังคมในระยะสั้นและระยะยาวเพราะบุคคลส่วนมากต้องการความซื่อสัตย์และความจริงใจ ความเสมอต้นเสมอปลายจากผู้บริหารในองค์การ ผู้บริหารที่มีลับลมคมในหรือไม่โปร่งใสในการทำงานอาจไม่สามารถยืนหยัดในโลกของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกร้องความเป็นหลักธรรมาภิบาล <Good governance> นั้นได้

ดังนั้นบุคคลที่เป็นผู้นำไม่อาจมีเพียงแค่มีความรู้และความสามารถแต่จำเป็นต้องมีคุณธรรมหรือจริยธรรมที่เป็นที่ยอมรับของคนหมู่มากและที่สำคัญคือ “ผู้นำที่ดี” ต้องมีภาวะผู้นำที่ดี <Good leadership> ซึ่งจะช่วยให้ความฝันของมนุษย์เราเป็นจริงจากคำกล่าวนี้หมายถึงผู้นำคือผู้ทรงอิทธิพลต่อผู้ตาม การนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้นำที่สำคัญดังเช่นบางครั้งคนส่วนใหญ่มักเข้าใจโดยง่ายว่าการกระทำใดที่ถูกต้องตามกฎหมายเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามจริยธรรมด้วยกันทั้งสิ้นแต่ในความเป็นจริงสิ่งที่ถูกต้องตามกฎหมายอาจไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้องตามจริยธรรมด้วยกันทั้งสิ้นแต่ในความเป็นจริงสิ่งที่ถูกต้องตามกฎหมายอาจไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้องตามจริยธรรมด้วยกันทั้งสิ้นแต่ในความเป็นจริงสิ่งที่ถูกต้องตามกฎหมายอาจไม่ใช่สิ่งถูกต้องตามจริยธรรมเสมอไปซึ่งปัญหาดังกล่าวได้ส่งผลกระทบให้เห็นในสังคมมไทยในยุคปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมสังคมและเศรษฐกิจหรือแม้แต่ค่านิยมผิดๆกำลังทำให้สังคมไทยประสบปัญหาโดยผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงจะต้องรับรู้ปัญหานั้นก่อนเพื่อริเริ่มเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเริ่มเปลี่ยนแปลงที่ตัวเองและกระตุ้นให้คนอื่นๆในองค์กรหรือผู้ตามเปลี่ยนแปลงตามผู้นำดังบทประพันธ์ “นกไม่เห็นฟ้า ปลาไม่เห็นน้ำ คนไม่เห็นโลก” มีใจความดังนี้

หมู่นอกจ้อง มองเท่าไร ไม่เห็นฟ้า  
ถึงฝูงปลา ก็ไม่เห็น น้ำเย็นใส  
ไส้เดือนมอง ไม่เห็นดิน ที่กินไป  
หนอนก็ไม่ มองเห็นคูต ที่ดูดกิน

คนทั่วไป ก็ไม่ มองเก็นโลก  
ต้องทุกข์โสก หงุดหงิด อยู่นิจสิน  
ส่วนชาวพุทธ ประยุกต์ธรรม ตามระบิล  
เห็นนหมดสิ้น ทุกสิ่ง ตามจริงเอย ฯ

จากบทประพันธ์สามารถอธิบายได้ว่ามนุษย์เรามักมีความเคยชินกับสิ่งที่อยู่รอบๆตัวเราทำให้ไม่สามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มีกับสิ่งอื่นๆฉะนั้นจึงไม่สามารถเข้าใจสิ่งที่เราสัมผัสสพบเห็นทุกวันจากมุมมองอื่นดังเช่นที่คนอื่นมองเห็นซึ่งผู้ที่สามารถอยู่รอดในสังคมปัจจุบันได้ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่แข็งแรงที่สุดหรือมีสติปัญญาดีที่สุดแต่ต้องเป้นผู้ที่สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมอย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตว่าคนเราจะยอมสูญหายไปจากโลกนี้หรือต้องแลกทุกอย่างเพื่อความอยู่รอดโดยเฉพาะหากต้องสูญเสียคุณค่าและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ จิตวิญญาณ ความดีงามและศีลธรรมไปดังเช่นผู้นำ นักการเมือง ข้าราชการ พระสงฆ์หรือแม้คนทั่วไปที่มีอำนาจจึงเอาเปรียบคนอื่น คดโกง ทุจริตผู้อื่นเพื่อเงิน เพื่ออำนาจ เพื่อความสำเร็จส่วนตัวโดยไม่สนใจความทุกข์หรือความเดือดร้อนของคนอื่น ข้อความที่กล่าวมาคือสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลหรือผู้นำแต่สิ่งที่ปกติและมนุษย์ทุกคนสามารถทำได้คือการเป็นผู้นำอย่างที่ควรจะเป็นกล่าวคือผู้นำที่มีจริยธรรม

**สาเหตุที่นำต้องมีจริยธรรม**

พระไพศาล วิสาโล ได้แสดงแนวคิดสาเหตุที่ผู้นำต้องมีจริยธรรมมี 2 ประการคือ

1. เพื่อเป็นแบบอย่างให้คนเชื่อถือและทำตาม

2. เป็นสัญญาประชาคมที่ผู้นำได้ประกาศไว้โดยเฉพาะผู้นำในระบบประชาธิปไตย อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำต้องจริยธรรมมีความเสียสละเพราะเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเนื่องจากภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มหรือองค์กรการเป็นผู้นำจึงต้องตระหนักว่าภาวะผู้นำของตนจะส่งผลต่อชีวิตของผู้ตามอย่างไร

**วิธีการสร้างภาวะผู้นำที่มีจริยธรรม**

จริยธรรม <Ethics> หมายถึง ระบบของหลักปฏิบัติทางจริยธรรมเป็นกฎหรือมาตรฐานครอบคลุมความประพฤติของคนหรือสมาชิกขององ๕กรการวิชาชีพซึ่งพระไพศาล สิสาโลได้เสนอวิธีการพัฒนาจริยธรรมไว้ดังนี้

1. พัฒนาจริยธรรมผ่านการทำงานร่วมกับผู้อื่น

เป็นการเรียนรู้จากการผ่านประสงการณ์กระบวนการกลุ่ม กล่าวคือ การทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมจะต้องมีการช่วยเหลือกันจึงจะประสบความสำเร็จสมาชิกในกลุ่มจะต้องตระหนักรู้ว่าความสำเร็จของตนเองจะขึ้นอยู่กับความสำเร็จของคนอื่นด้วยดังเช่นคำกล่าวที่ผ่านกิจกรรมการรับน้องนักศึกษาใหม่ที่รุ่นพี่มักใช้พุกกับรุ่นน้อง คือ “ผิดคนเดียว ผิดทั้งรุ่น” ประโยคคำกล่าวนี้หากพิจารณาให้ถ่องแม้ถูกนำมาใช้และปฏิบัติโดยมีความเข้าใจถึงปรัชญาลึกๆก็จำทราบว่ารุ่นพี่ต้องการสอนถึงความรู้จัดสามัคคีโดยการที่นักศึกษาเข้ามาเรียนเป็นรุ่นเดียวกันในสาขาวิชาเดียวกันในคณะเดียวกันหรือในมหาวิทยาลัยเดียวกันควรต้องช่วยกันร่วมมือกันไม่ขัดแย้งกันคนหนึ่งคนจะกระทำการใดๆควรนึกถึงผลกระทบต่อผู้อื่นด้วยเมื่อเรานึกถึงคนอื่นแล้วความอดทนต่อความยากลำบากในด้านต่างๆก็จะเพิ่มขึ้นในที่สุดจะมีพฤติกรรมที่คำนึกถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

2. พัฒนาจริยธรรมผ่านการชื่นชม

มนุษย์ทุกคนล้วนแต่ต้องการการเอาใจใส่ผู้ตามก็เช่นกันเมื่อทำงานเสร็จเป็นผู้ที่เสียสละหรือเป็นคนดี ผู้นำควรยกย่อง ชมเชย เนื่องจากทุกคนมีความดีอยู่ในตัว คุณธรรมไม่ต้องสร้างขึ้นใหม่แต่เราจะทำอย่างไรให้คุณธรรมในคนๆนั้นปรากฏออกมา

ดังนั้นการที่บุคคลที่ทำความดีและได้รับการชื่นชมย่อมเกิดความต้องการให้ทำความดีเพิ่มขึ้นมากไปอีกเรื่อยๆ

3. พัฒนาจริยธรรมผ่านการทำงานเพื่อส่วนร่วม

เป็นการเรียนรู้จากการผ่านการทำงานเพื่อส่วนรวมดังตัวอย่างโครงการจิตอาสาทำความดีด้วยหหัวใจในกิจกรรมเฉลิมพนะเกียรติเนื่องในโอกาสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษาสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ์บดินทรเทพยวรางกูล วันที่ 28 กรกฎาคม 2560 ซึ่งมีจิตอาสาหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเข้าร่วมจำนวนมากโครงการดังกล่าวจัดขึ้นเพื่อบำเพ็ญสาธารณะประโยชน์ในพื้นที่ต่างๆในการบรรเทาความเดือดร้อนและแก้ไขปัญหาให้แก่ประชาชนป้องกันปัญหาน้ำท่วมในพื้นที่ต่างๆของกรุงเทพมหานคร เช่น การขุดลอกคูคลองเพื่อช่วยเร่งระบายน้ำ การทำความสะอาดและปรับภูมิทัศน์โดยรอบชุมชน กิจกรรมจิตอาสาจราจรซึ่งรณรงค์ช่วยแก้ไขปัญหาจราจรในพื้นที่ที่มีปัญหาจราจรติดขัดในชั่วโมงเร่งด่วนของกรุงเทพทั้งนี้ประชาชนจิตอาสาทุกคนล้วนแต่งกายด้วยชุดพระราชทาน เสื้อสีดำซึ่งมีหมวกแก๊ปพระราชทางสีฟ้า ผ้าพันคอสีเหลืองและประชาชนจะมีสมุดบันทึกความดี พระราชทางสำหรับบันทึกความดีที่ได้กระทำทุกครั้งรวมรวบไว้เป็นเกียรติประวัติขิงตนเองและส่งเสริมให้เกิดจิตสำนึกในการสร้างความดีเชิดชูคนทำความดีเพื่อสร้างสังคมที่มีแต่คนดีที่คิดถึงประโยชน์ของส่วนรวมมมากว่าประโยชน์ของตน

4. พัฒนาจริยธรรมโดยการทำเป็นแบบอย่าง

ระบบคุณธรรมไม่ใช่ระบบอำนาจไม่ใช่ระบบพวกพ้องไม่ใช่ระบบเลือกที่รักมักที่ชังแต่เป็นระบบที่ต้องใช้ความสามารถมากกว่าเส้นสาย

ดังนั้นในการทำงานผู้นำควรมีความโปร่งใสและยุติธรรมไม่ยึดพวกเขาหรือพวกเรากลุ่มนี้ คือ คนทำงาน กลุ่มนี้ คือ คนทำงานอันจะนำไปสู่ความแตกแยกขององค์กรในที่สุดเพราะการทำงานในองค์กรมีหลายบทบาทและหน้าที่หากบทบาทใดและหน้าที่หยุดการทำงานองค์กรนั้นๆก็ไม่สามารถพัฒนางานต่อไปได้

แนวคิดนี้คือสิ่งสำคัญที่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพผลควรตระหนักซึ่งการจัดสภาพแวดล้อมที่ทำงานร่วมกันมีการมอบหมายงานตามบทบาทและหน้าที่ที่ชัดเจนแบ่งปันผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกันจะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีของผู้ตามและได้มาซึ่งข้อมูลด้านต่างๆเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานที่ถูกต้องไม่เกิดความหวาดระแวงไม่ติฉินนินทากันเพราะทุกส่วนทำหน้าที่ในองค์กรเข้าใจใยบทบาทและเข้าใจถึงความสำคัญของการทำหน้าที่ของตน

นอกจากนี้ตัวอย่างคำสินในพุทธศาสนาที่กล่างถึงจริยธรรมของผู้บริหารที่บุคคลสามารถนำมาใช้ในการบริหารงานได้ คือ

1. พรหมวิหาร 4 ธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ หลักธรรมนี้ได้แก่

1.1 เมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสูง

1.2 กรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

1.3 มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี

1.4 อุเบกขา การรู้จักวางเฉย

ตัวอย่าง การประยุกต์แนวทางหรือหลักที่ผู้นำควรปฏิบัติต่อผู้น้อยมีดังนี้

การช่วยให้ผู้อื่นมีความสุขมีความเจริญขึ้น (เมตตา) หาทางทำให้ผู้รับบริการและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข

ช่วยให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ (กรุณา) ทำให้ผู้อื่นพ้นจากความเดือดร้อน

ดีใจยินดีเมื่อประชาชนและผู้ในปกครองมีความเจริญสุขขึ้น (มุทิตา) ไม่อิจฉาเมื่อเขาเจริญขึ้น

เที่ยงธรรม (อุเบกขา) ไม่ลำเอียงเข้าข้างผู้ใดมีการให้ตุณให้โทษอย่างเป็นธรรมทั้งแก่ประชาชนและแก่คนในปกครอง

2. สังคหวัตถุ 4

หลักปฏิบัติเพื่อครองใจคนเป็นเครื่องยืดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล ประกอบด้วย

2.1 ทาน คือ การให้ การเสียสละหรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันของๆตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่นไม่ตระหนี่ถี่เหนียงไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว

2.2 ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวานพูดด้วยคงามจริงใจไม่พูดหยาบคายก้าวร้าวพูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสำหรับกาลเทศะเพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษย์สัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น

2.3 อัตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

2.4 สมานัตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอหรือมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลเลรวมทั้งยังเป็นการสร้าง ความนิยมและไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีด้วย

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ เช่น

ให้ปันสิ่งของกัน (ทาน) เมื่อแนวคิดการทำงานดีๆหรือวิธีการทำงานใหม่ๆก็นำมาแบ่งปันให้กันหรือเมื่อผู้อื่นเดือดร้อนก็มีสิ่งของมาให้ตามสมควรไม่เดือดร้อน

พูดจาสุภาพไพเราะ (ปิยวาจา) การพูดสุภาพทำให้ผูกใจกันได้ การพูดไม่ดีอาจทำให้ผู้ฟังโกธรหรือเสียใจ

ทำประโยชน์ให้ผู้อื่น (อัตถจริยา) เป็นการทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบและทำให้ดีที่สุดเพื่อประโยชน์ต่อผู้ตามหรือองค์กร

ยกย่องให้เกียรติเสมอกัน (สมานัตตา) ไม่คิดถูกดูถูกผู้อื่นกรือผู้ตามว่าต่ำต้อยไม่มีความสามารถเป็นต้น

สรุป การที่ผู้บริหารหรือผู้นำทุกระดับทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรมย่องส่งผลให้เกิดการปกครองที่ดีย่อมสามารถนำองค์กรไปสู่ความสุขอันมีส่วนช่วยพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวกน้าได้อย่างสมดุลและยั่งยืน

**ผู้นำกับการพัฒนาชุมชน**

ในการทำงานพัฒนาชุมชนนั้นมุ่งที่จะเสริมสร้างปรับปรุงความเป็นอยู่ของประชาชนในชนบทให้มีการกินดีอยู่ดี <well being> และสามารถช่วยตัวเอง <self help> โดยความคิดริเริ่มของประชาชน ส่วนรัฐนั้นจะเข้าไปช่วยเหลือก็ต่อเมื่อเกิดขีดความสามารถของประชาชนแล้ว

ดังนั้นความสำเร็จของงานพัฒนาชุมชนจึงขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของประชาชนเองและประชาชนกับรัฐบาลแต่รัฐบาลมักจะมีขีดจำกัดในตัวเจ้าหน้าที่หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น จึงเป็นการยากที่จะมีการติดต่อระหว่างเจ้าหน้าที่กับประชาชนซึ่งมีจำนวนมากได้ทั่วถึง

ดังนั้นผู้นำในชุมชนจึงเข้ามามีบทบาทอย่างสูงในการทำงานพัฒนาดังที่ Flores, Bueno, Lapstora ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำท้องถิ่น คือ ประชาชน ผู้ที่สามารถแสดงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ในกรณีที่ชุมชนนั้นขาดผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนั้นผู้นำท้องถิ่นยังสามารถติดต่อกับกลุ่มชนและกระตุ้นเร่งเร้ากลุ่มชนได้ง่ายอีกด้วย

นอกจากนั้น rogers ได้ให้ข้อคิดว่าการติดต่อสื่อสารของบุคคลนั้นมักจะมีแนวโน้มในการติดต่อกับบุคคลอื่นซึ่งมีลักษณะคล้ายกัน สถานะเดียวกันหรือระดับความรู้เดียวกัน <Homophily> มากกว่าบุคคลที่มีลักษณะ สถานะและความรู้ต่างกัน <Heterophily> แต่ในการถ่ายทอดวิทยาการใหม่ๆ rogers ได้เน้นว่าการถ่ายทอดจากบุคคลทีมีความรู้สูงกว่าไปสู่บุคคลที่มีความต่ำกว่าซึ่งต้องใช้ขบวนการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ขั้นตอน <2 steps flow> โดยให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง <change agent> มีการติดต่อถ่ายทอดไปสู่ผู้นำท้องถิ่น <local leaders> ซึ่งมีการพัฒนาความรู้แล้วและให้ผู้นำท้องถิ่นเหล่านี้เป็นตัวแพร่กระจายความรู้นั้นๆไปสู่บุคคลเป้าหมาย <clienteles>

ดังนั้นผู้นำท้องถิ่นจะเปรียบเสมือนเส้นทางหรือถนนลำเลียงวิทยาการใหม่ เช่น ความคิดและกรรมวิธีในการผลิตใหม่ไปสู่ชุมชน

นอกจากนั้นผู้นำยังสามารถเป็นตัวเชื่อมที่ดีระหว่างชาวบ้านกับนักพัฒนาโดยความสำเร็จในการทำงานพัฒนาจึงขึ้นอยู่กับขอบเขตและความสามารถของผู้นำท้องถิ่นและความร่วมมือของผู้นำท้องถิ่นและนักพัฒนามีเหตุผลหลายประการที่เชื่อได้ว่าชุมชนจะเจริญขึ้น ถ้าผู้นำท้องถิ่นช่วยงานชุมชนอย่างแข็งขันสืบเนื่องจาก

1. ผู้นำเข้าใจสภานการณ์ของหมู่บ้าน

2. ผู้นำสามารถติดต่อกับชาวบ้านได้ดีกว่าคนอื่น

3. ผู้นำสามารถกระตุ้นเร่งเร้าการทำงานของชาวบ้าน

4. ผู้นำสามารถสละเวลาได้มากกว่าผู้อื่น

**คุณลักษณะของการเป็นผู้นำ <leadership characteristics>**

Mitchell ได้รวบรวมและตรวจเอกสารที่เกี่ยวกับคุณลักษระของผู้นำจากผลงานวิจัยหลายๆด้านและได้สรุปว่า

1. โดยเฉลี่ยแล้วบุคคลซึ่งจะเป็นผู้นำจะต้องมีคุสมบัติหรือคุณลักษณะดังนี้

ความลาดรอบรู้ <intelligence> หมายถึง จะต้องเป็นผู้รอบรู้ในสถานการณ์ต่างๆและสามารถนำความรู้มาปรับใช้ในการดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์อยู่เสมอ

มีความรู้สึกรับผิดชอบในงาน <responsibility>

ใฝ่ความรู้ <scholarship> ให้ผู้ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอเพื่อนำมาพัฒนางาน

มีกิจกรรมและมีส่วนร่วมกับสังคม <activity and social participation>

สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม <socioeconomic status> เป็นผู้ที่มีความมั่นคงในหลักฐาน ทรัพย์สินและเป็นผู้ที่ประชาชนชอบและกล่าวถึงเสมอ

คุณลักษณะที่ได้กล่าวมานี้ได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากผลการวิจัยและศึกษามากกว่า 15 เรื่อง

2. โดยเฉลี่ยแล้วบุคคลซึ่งจะมีตำแหน่งเป็นผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

เป็นผู้ที่รู้จักมักคุ้นในสังคม <sociability>

มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ <initiative>

มีความตั้งใจ <persistence> ในการทำงานพัฒนา

มีความเชื่อมั่นในตนเอง <self-confidence>

รู้จักวิธีที่จะดำเนินงานให้ลุล่วงไป <knowing how to get thing done>

มีความคล่องแคล่วว่องไวในการทำงาน <alertness to situations>

เป็นผู้ที่ให้ควาช่วยเหลือร่วมมือในงานส่วนรวม <cooperativeness>

เป็นผู้ที่ได้รับการกล่าวขวัญอยู่เสมอ <popularity>

เป็นผู้ที่สามารถปรับตัวได้ดี <adaptability>

เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ <integrity>

ลักษณะที่กล่าวมาแล้วนี้ได้รับการสนับสนุนจากผลการวิจัยศึกษามากกว่า 10 เรื่อง

นอกจากนั้นจากผลการวิจัยศึกษา Depositario and Sison เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำก็มีลักษณะต่างๆคล้ายคลึงกับที่กล่าวมาแล้วอย่างไรก็ตามบุคคลที่จะเป็นผู้นำมิใช่ขึ้นอยู่กับลักษณะเพียงอย่างเดียวแต่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสถานการณ์ด้วยบุคคลที่เป็นผู้นำอยู่ในสถานการณหนึ่งอาจจะไม่สามารถเป็นผู้นำได้อีกสถานการณ์หนึ่ง

**หน้าที่ของผู้นำ <Function of Leadership>**

โดยปกติทั่วไปแล้วหน้าที่หบักของผู้นำ คือ การชักจูงหรือชักชวนสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์การตามขีดความสามารถสูงสุดที่มีอยู่

ดังนั้นผู้นำที่ดีควรมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ประสานหรือสร้างความปรองดอง <Harmonizer> หมายถึง สามารถที่จะประสานการทำงานฝ่ายต่างๆของกลุ่มหรือองค์การให้เกิดความเข้าใขและเกิดผลดี

นอกจากนั้นผู้นำจะต้องทราบถึงความต้องการของกลุ่มและความคาดหวังของกลุ่มต่างๆเพื่อที่จะสามารถทราบทิศทางและชักจูงไปสู่เป้าหมายของส่วนรวมได้

2. เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร <information giving function> ผู้นำมีหน้าที่จะต้องกระตุ้นให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้กลุ่มมีการตัดสินใจร่วมกันในบางกรณ๊ผู้นำจะต้องมีการตัดสินใจเร่งด่วนไม่สามารถจะใช้วิธีฟังความคิดเห็นจากกลุ่มได้ผู้นำก็ควรจะได้ทำการตกลงกับกลุ่มไว้เสียก่อน

3. สัญลักษณ์ <symbolic function> ของความมุ่งหมายและอุดมคติของกลุ่ม เช่น ผู้นำที่เกิดขึ้นตามขนบธรรมเนียมประเพณี

4. เป็นผู้ตัดสินใจ <decision making function> ในการทำงานบางครั้งอาจเกิดปัญหาอุปสรรคหรือข้อขัดแย้งผู้นำควรจะมีหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจในการแก้ปัญหาอุปสรรคนั้นๆได้

อาภรณ์พันธ์ จันทร์สว่าง ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีความสามารถเปลี่ยนแปลงบทบาทโดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก้ลักษณะหรือความมั่นคงของตนเองโดยทั่วไปผู้นำจะต้องรู้หน้าที่และความรับผิดชอบชองตนเองจะต้องรู้ว่าจะทำงานร่วมกับกลุ่มอย่างไรจะเร่งเร้าให้เกิดการพัฒนาความเป็นผู้นำได้อย่างไรและจะทำอย่างไรให้ยอมรับบทบาทแห่งความเป็นผู้นำและร่วมรับผิดชอบกับสมาชิกคนอื่นๆ

**การพัฒนาชุมชน**

การพัฒนาชุมชนนี้เป็นกระบวนการซึ่งมีจุดมุ่งหมายเปิดโอกาสให้ผู้นำท้องถิ่นได้เพิ่มพูนความสามารถของตนเองในการเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤตกรรมกลุ่มเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งปวงการพัฒนาผู้นำท้องถิ่นนั้นมีขึ้นตอน 7 ขึ้นตอนด้วยกัน คือ

1. การค้นหาผู้นำท้องถิ่นเป็นการค้นหาบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมที่จะให้ดำรงตำแหน่ง

2. วิธีรการคัดเลือกผู้นำ

3. การปฐมนิเทศผู้นำเพื่อให้รู้จักบทบาทและหน้าที่ผู้นำ

4. การฝึกอบรมผู้นำเพื่อให้คุณภาพผู้นำดีขึ้นประตุ้นและเร่งเร้าจิตสำนึก

5. การปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำเป็นขั้นตอนที่ผู้นำได้มีโอกาสสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

6. การให้ความดีความชอบผู้นำสนับสนุนและกำลังใจแก่ผู้นำในการปฏิบัติ

7. การประเมินผลผู้นำเพื่อประเมินว่าผู้นำปฏิบัติงานอย่างไรควรมีการปรับปรุงอย่างไร

**การค้นหาผู้นำท้องถิ่น**

ผู้นำที่นักพัฒนาต้องการคน้หาก็คือบุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มธรรมชาติต่างๆในหมู่บ้านซึ่งนักพัฒนาต้องค้นหาด้วยความรอบคอบและใช้เวลาในการค้นหานานพอควรเพราะผู้นำธรรมชาติไม่มีตำแหน่งเป็นที่เด่นชัดต่อมวลชนจึงเป็นหน้าที่ที่นักพัฒนาจะต้องค้นหาให้ปรากฎต่อชุมชน

โดยปกติแล้วความเป็นผู้นำตามธรรมชาติหรือผู้นำท้องถิ่นจะไม่ปรากฎเด่นชัดแต่คุณลักษณะของความเป็นผู้นำนั้นประชาชนด้วยกันย่อมทราบดีกว่าเจ้าหน้าที่อื่นๆซึ่งเป็นบุคคลภายนอกซางกว่าจะรู้ได้ก็ต้องเข้าไปคลุกคลีอยู่กับชาวบ้านเป็นระยะเวลาพอสมควรจึงพอทราบว่าใครเป็นผู้นำที่ชาวบ้านยอมรับนับถืออย่างไรก็ตามการค้นหาผู้นำนั้นไม่ใช่เงานง่ายถึงแม้ว่าจะมีวิธีการต่างๆในการค้นหาผู้นำวิธีดังกล่าวพอจะแบ่งได้ดังนี้คือ

1. วิธีอภิปราย <Discussion method>

วิธีเปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลลแสดงความสามารถความเชื่อมั่นในตนเองออกมาและท้ายที่สุดเขาก็จะยอมรับสภาพความเป็นผู้นำการค้นหาโดยวิธีอภิปรายนี้จะได้มาซึ่งผู้นำที่มีคุณค่า

2. การสังเกต <Observation>

จากการประพฤติปฏิบัติตนของประชาชนบุคคลใดเป็นผู้ที่ปะชาชนยกย่องนับถือหรือไปขอความเห็นหรือความช่วยเหลือมนเมื่อประสบปัญหาและนำเอาพฤติกรรมต่างๆมาประมวลเข้าด้วยกันเพื่อจะได้พิจารณาแยกแยะว่าประชาชนคนใดบ้างมีทักษะที่จะเป็นผู้นำของหมู่บ้านใด

3. จัดกลุ่มฝึกอบรม <T-group session> หรือกลุ่มเรียนรู้ <L-group session>

กลุ่มฝึกอบรมนี้จะไม่มีผู้นำกลุ่มที่ถูกแต่งตั้งมาก่อนแต่จะเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนลงความเห็นว่าจะเรียนอะไรและมีวิธีการฝึกอบรมอย่างไรเมื่อกลุ่มมีการอภิปรายท้ายที่สุดก็จะมีผู้นำเกิดขึ้น

4. วิธีประชามติ <Socio-metric method>

วิธีนี้เป็นวิธีการที่นักพัฒนาใช้ในการค้นหาผู้นำในกรณีที่เข้าไปทำงานในสถานที่ใหม่ๆการค้นหาผู้นำโดยวิธีประชามตินี้จะดำเนินการโยสอบถามจากประชาชนว่าใครในท้องถิ่นเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำแล้วนักพัฒนาก็จะนำคำตอบของประชาชนมาวิเคราะห์ว่าใครได้คะแนนสูงสุดก็จะเลือกบุคคลนั้นเป็นผู้นำชุมชนโดยปกติแล้วเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรนิยมใช้วิธีประชามติในการค้นหาเกษตรกรผู้นำ <contact farmers>

5. การเลือกตั้ง <election method>

วิธีนี้เป็นวิธีการค้นหาผู้นำโดยการเลือกตั้งโดยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งวิธีนี้มีข้อจำกัดในลักษณะผู้ได้รับเลือกมักประสบปัญหาในการปฏิบัติงานเพราะกลุ่มที่ถูกเลือกกับกลุ่มที่บริหารมักเป็นคนละกลุ่มทำให้ผู้รับเลือกมีแนวโน้มที่จะบริหารงานตามความต้องการของกลุ่มที่เลือกเขาเข้ามาทำหน้าที่

6. วิธีการสืบประวัติการทำงาน <Election method>

วิธีการนี้เป็นการสืบประวัติการทำงานของผู้นำที่ผ่านมาโดยตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานว่าบุคคลซึ่งมีประวัติการทำงานที่ดีเด่นมาแล้วมักจะมีโอกาสที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อไป

**การพัฒนาความเป็นผู้นำ**

ในการที่จะพัฒนาผู้นำชุมชนนการให้การศึกษาจะมีบทบาทที่สุดในกระบวนการพัฒนาผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษานอกระบบ <nonformal education> ด้วยเหตุที่ว่าผู้นำเหล่านี้มักจะเป็นบุคคลที่ได้หยุดการเรียนในระบบหรือผู้ที่ไม่มีโอกาสเข้ารับการศึกษาในระบบ

การศึกษานอกระบบนี้สามารถดำเนินได้ในระยะเวลาสั้นและเน้นที่จะให้โอกาสความรู้และทักษะเฉพาะอย่างยิ่งที่สามารถนำไปปฏิบัติได้กล่าวว่าการศึกษานั้นคือการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมมนุษย์

ดังนั้นการที่จะพัฒนาบุคคลให้เกิดภาวการณ์เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพการให้ศึกษาแก่ผู้นำในลักษณะของการฝึกอบรมจะเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาการเป็นผู้นำ

การฝึกอบรมบุคคล หมายถึง การเพิ่มทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างให้กับบุคคลเกิดความพร้อมเพื่อประโยชน์ในการทำงานให้เกิดปนะสิทธิภาพสูงการฝึกอบรมบุคคลเพื่อทำงานพัฒนามีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายบของการทำงานโดยให้เข้าใจว่างานพัฒนาชุมชนพัฒนาคนให้สามารถช่วยตัวเองในการแก้ไขปัญหาหารประกอบอาชีพการพัฒนาดังกล่าวเน้นการพัฒนาความรู้และแนวความคิด พัฒนาค่านิยม พัฒนาทักษะของแต่ละบุคคลในสังคมเป็นสิ่งสำคัญ

2. สร้างความเข้าใจในการทำงานพัฒนาอาทิให้เข้าใจว่านักพัฒนาต้องทำหน้าที่หลายประการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง

เป็นผู้วางแผน <planer> ในการดำเนินงาน

เป็นผู้จัดการ <manager> ในการถ่ายทอดแนวความคิด ค่านิยม ทักษะ

เป็นผู้สนับสนุนบุคคลให้บรรลุผลในการทำงาน <motivating achievement>

เป็นผู้เลือกวิธีการพัฒนา <choosing media>

เป็นผู้ติดตามและประเมินผลการเรียนรู้ของบุคคล <assessing learning>

3. เพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จะเป็นสำหรับการทำงานพัฒนาชุมชนในแต่ละเรื่องที่จะทำการพัฒนา

4. เยี่ยมเยียนติดตามการทำงานของผู้นำอยู่เสมอ

5. เปิดโอกาสให้ผู้นำมีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดและประสบการณ์เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานกันอย่างกว้างขวาง

6. สนับสนุนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมกับผู้นำอย่างทั่วถึงกัน

7. มีการให้รางวัลผลงานดีเด่น <job well done awards> ให้เป็นผู้แทนไปร่วมการประชุม ไปดูงานและอื่นๆแก่ผู้นำ

8. ให้เกียรติแก่ผู้นำ <recognizing leaders> การให้เกียรติหรือยกย่องผู้นำอำนาจกระทำได้หลายอย่างคือ

8.1 มีจดหมายของคุณในความเสียสละและอุทิศตนของผู้นำ <letters of appreciation>

8.2 ขอบคุณเป็นการส่วนตัว <personal thank you>

8.3 แสดงให้ผู้นำเข้าใจและเห็นความสำคัญของเขาต่อกลุ่มและชุมชน

8.4 ระบุนามและผลงานของผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์ในสื่อมวลชน <mention of names in mass media>

8.5 สนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องได้แสดงความชื่นชอบของคุณ <appreciation> ในผลงานของผู้นำ

8.6 มีการให้สิ่งแสดงถึงความสามารถของผู้นำ เช่น ให้เข็มเชิดชู <recognition pins> ให้ประกาศนียบัตรการอุทิศตน <certificates of service> และอื่นๆตามความเหมาะสม

ดังที่ได้กล่ามาแล้วกลุ่มนั้นจะมีสภาพอยู่ได้นั้นจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถรอบรู้

ดังนั้นการฝึกอบรมผู้นำจะเป็นวิธีหนึ่งที่จะสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้นำให้ดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาผู้นำนั้นบุญศรีและมนตรีได้ระบุเครื่องบ่งชี้ <indicators> ที่แสดงถึงการพัฒนาของผู้นำให้ดีขึ้น คือ

1. ผู้นำมมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น

2. มีความเข้าใจงานที่รับผิดชอบมากขึ้น

3. มีผลงานดีขึ้น

4. มีความรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องมากขึ้น

5. สามารถนำคนหรือรวมกลุ่มคนได้มากขึ้นและมีความสัมพันธ์กับสมาชิกกลุ่มดีขึ้น

6. มีความรับผิดชอบมากขึ้น

7. มีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินกิจกรรมของกลุ่มมากขึ้น

8. สามารถดึงคนหรือหน่วยงานอื่นมาประสานในการทำงานมากขึ้น

9. สามารถกระจายงานได้มากขึ้น

10. มีทัศนคติที่ดีและเห็นความสำคัญของงานที่ตนรับผิดชอบและดำเนินการอยู่

ลักษณะความเป็นผู้นำผู้ตามที่กล่าวมาข้างต้นจะปรากฎอยู่ในรูปแบบการทำงานของบุคคลทั่วไปที่แฝงในองค์กรต่างๆดังกรณีศึกษาต่อไปนี้

**กรณีศึกษาภาวะผู้นำและผู้ตาม**

กรณีศึกษาที่ 1

นางออง ซาน ซูจี นักการเมืองชาวพม่าและประธานพรรคสันนิบาตแห่งชาติเพื่อประชาธิปไตย <NLD> นักต่อสู้เพื่อเรียกร้องประชาธิปไตยแห่งเมียนมาเจ้าของรรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพและยังเป็นผู้ที่ UNESCO ยกให้เป็นสัญลักษณ์แห่งการต่อต้านการกดขี่โดนสันติปัจจุบันดำรงตำแหน่งรัฐมาตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศและรัฐมาตรีปนะจำทำเนียบประธานาธิบดีของเมียนมา

เส้นทางการต่อสู้ทางการเมืองอย่างสันติของนางออง ซาน ซูจี เริ่มขึ้นพ.ศ. 2531 ขณะที่เดินทางกลับมาเมืองย่างกุ้ง ประเทศเมียนมาเพื่อมาดูแลนางดอร์ขิ่นจีมารดาซึ่งกำลังป่วยหนักขณะนั้นกำลังเกิดความวุ่นวายในประเทศเมียนมาทั้งปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำและปัญหาการเมืองทำให้ประชาชนออกมากดดัน นยาพลเนวินต้องลาออกจากตำแหน่งประธานพรรคโครงการสังคมนิยมพม่า <The Burma Socialist Programme Party-BSPP> ที่ยึดอำนาจการปกครอง 26 ปี หลังจากเกิดการนองเลือดในวันที่ 8 สิงหาคม 2531 หรือรู้จักกันในชื่อ “เหตุการณ์ 8888” ประชาชนนับล้านคนรวมกันในกรุงย่างกุ้งเพื่อเรียกร้องประชาธิปไตยจนทำให้ผู้นำทหารสั่งปราบปรามประชาชนผู้ประท้วงประมาณ 3,000 คนเสียชีวิต ออง ซาน ซูจี เข้าร่วมกิจกรรมทางการเมืองเป็นครั้งแรกโดยส่งหนังสือเปิดผนึกถึงรัฐบาลเรียกร้องให้มีการจัดตั้วคณะกรรมการอิสระเพื่อเตรียมการเลือกตั้งทั่วไปและได้ร่วมจัดตั้ง “พรรคสันนิบาตหแห่งชาติเพื่อประชาธิปไตย” หรือ NLD : National League for democracy ขึ้นและได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการพรรคเดินหน้าปราศรัยทางการเมืองเรื่อยมา

พ.ศ. 2532 รัฐบาลทหารเมียนมาได้ใช้อำนาจตามกฎอัยการศึกสั่งกักบริเวณ ออง ซาน ซูจี เป็นเวลา 3 ปีโดยไร้ข้อหาระหว่างนั้นรัฐบาบทหารเมียนมาจัดให้มีการเลือกตั้งขึ้นพรรค NLD ได้รับชัยชนะอย่างท่วมท้นแต่รัฐบาลทหารเมียนมาไม่ยอมรับผลการเลือกจั้งที่เกิดขึ้นยื่นข้อเสนอให้ ออง ซาน ซูจี ยุติบทบาททางการเมืองและเดินทางออกนอกประเทศ 6 ปีต่อมา ออง ซาน ซูจี ได้รับอิสรภาพแต่เพียงไม่นานรัฐบาลทหารเมียนมามาสั่งกักบริเวณอีกครั้งโดยปราศจากความผิดการสั่งกักบริเวณในครั้งนี้เป็นเวลา 18 เดือนได้รับอิสรภาพในเดือนพฤษภาคม 2545 ต่อมาเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2546 ออง ซาน ซูจี ได้เดินทางไปพบปะประชาชนซึ่งระหว่างนั้นได้เกิดการปะทะกันระหว่างกลุ่มผู้สนับสนุนและผู้ต่อต้านทำให้รัฐบาลทหารเมียนมานำเหตุผลดังกล่าวมาสั่งกักบริเวณ ออง ซาน ซูจี อีกครั้ง

พ.ศ. 2553 ออง ซาน ซูจี ได้รับอิสรภาพเนื่องจากรัฐบาลทหารเมียนมาถูกนานาชาติกดดันอย่างหนักด้วยความมุ่งมั่นที่จะต่อสู้เพื่อเรียกร้องประชาธิปไตยภายในประเทศวันที่ 14 ตุลาคม 2534 คณะกรรมการรางวัลโนเบลประกาศมอบรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพให้แก่ ออง ซาน ซูจี (สตรีคนแรกของเอเชีย)

ออง ซาน ซูจี เคยกล่าวสุนทรพจน์ที่กรุงออสโสในโอกาสได้รับรางวัลโนเบลว่า “ตนทราบข่าวรางวัลนี้ทางวิทยุขณะถูกคุมขังในบ้านพักไม่เคยคาดคิดว่าจะได้รับรางวัลใดๆเพียงแต่รางวัลที่จะได้เห็นบ้านเมืองที่เสรี ปลอดถัยและยุติธรรมคนขอบคุณสำหรับรางวัลนี้ที่แสดงให้เห็นถุงความใส่ใจที่เกื้อหนุนการแสวงหาสันติภาพของพม่าซึ่งเป็นสิ่งที่ชาวโลกต่างแสวงหาเช่นหันจากสภาพที่ต้องถูกคุมขังโดดเดี่ยวในบ้านของตัวเอง รางวัลโนเบลนี้ได้สร้างความรู้สึกว่าตนมีความเชื่อมโยงกับโลกภายนอกเป็นส่วนหนึ่งของโลกนี้เป็นส่วนหนึ่งของมนุษยชาติโดยเฉพาะอย่างยิ่งบ่งบอกว่าโลกนี้ไม่ลืมพม่า” ต่อมาองค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ <UNESCO> ได้ประกาศให้ ออง ซาน ซูจี ที่ต่อสู้โดยสันติวิธีเพื่อเรียกร้องการปกครองระบอบประชาธิปไตยในบ้านเกิดของตนเป็น “สัญลักษณ์แห่งการต่อต้านการกดขี่โดยสันติ” หลังพรรคสันนิบาตแห่งชาติเพื่อประชาธิปไตยโดยชนะการเลือกตั้งทั่วไปปี 2558 รัฐธรรมนูญของประเทศเมียนมาบัญญัติไว้ว่าห้ามไม่ให้บุคคลที่มีสามีหรือบุตรเป็นคนต่างด้าวหรือถือสัญชาติอื่นที่ไม่ใช่สัญชาติเมียนมาลงสมัครรับเลือกตั้งหรือขึ้นดำรงตำแหน่งประธานาธิบดีโดยเด็ดขาดจึงเป็นผลให้ ออง ซาน ซูจี ไม่สามารถขึ้นนั่งในตำแหน่งประมุขของเมียนมาได้อย่างสมบูรณ์

ระบอบการเมืองการปกครองในเมียนมาจัดไว้ว่าเป็นระบอบเผด็จการทหารเต็มรูปแบบนโยบาลทุกอย่างถูกกลั่นกรองจากรัฐบาลทหารไม่มีใครสามารถคัดค้านได้แม้รัฐบาลทหารพม่าจะพยายามเปลี่ยนแปลงท่าทีเพื่อบอกแก่ประชาคมโลกว่าอยู่ในระหว่างการปรับตัวแต่ก็เป็นไปเพื่อให้ได้เข้าร่วมกับสังคมโลกและไม่ถูกตัดให้อยู่อย่างโดดเดี่ยวในลุ่มน้ำอิรวะดีการต่อสู้และความนิยมที่สตรีคนหนึ่งได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำประเทศรวมทั้งการต่อสู้เพื่อสิทธิมนุษยชนและการมีบทบาทของผู้นำสันนิบาตสู่เสรีภาพของประเทศ ออง ซาน ซูจี เป็นตัวอย่างของภาวะผู้นำที่ไม่เคยย่อท้อมรีอุดมการณ์แน่วแน่ต่อสู้ด้วยสันติวิธีจนกระทั่งประสบความสำเร็จในที่สุดอีกทั้งได้ให้บทเรียนว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่ถูกสร้างขึ้นมาจากความเสียสละที่ยิ่งใหญ่

**กรณีที่ 2 แจ็ค หม่า <Jack Ma’s> นักธุรกิจชาวจีน เจ้าของบริษัทอาลีบาบา อี คอมเมิช <E-commerce>**

แจ็ค หม่า เป็นคนเชื้อสายจีนเกิดที่เมืองหางโจว สมัยเด็กเขาสนใจที่จะศึกษาภาษาอังกฤษช่วงเริ่มต้นอาชีพเขาจึงเป็นครสอนภาษาอังกฤษอย่างหาตัวจับยากทีเดียวในประเทศจีนยุคนั้น วิสัยทัศน์ของแจ็ค หม่า เริ่มต้นจากการที่เขาไปเยี่ยมเพื่อนที่ประเทศสหรัฐอเมริกา เขาทดลองให้เพื่อนค้นหาสินค้าเป็นภาษาจีนปรากฎว่าไม่พบผลการค้นหานั้นเขาค้นพบช่องว่างทางธุรกิจที่มหาศาล

พ.ศ. 2538 เขาก่อตั้งบริษัทไชน่าเยลโล่เพจเจส <china yellow pages> เชื่อว่าน่าจะเป็นบริษัทอินเตอร์เน็ตแรกในประเทศจีน พ.ศ. 2542 แจ็ค หม่า ได้ก่อตั้งบริษัทอาลีบาบาด้วยวิสันทัศน์ด้านอีคอมเมิร์ซคนไทยรู้จักดีคือ Taobao.com ซึ่งเป็นเว็บไซต์ลักษณะที่ให้คนทั่วไปมาลงขายสินค้าได้นอกจากนี้ยังมีบริษัทย่อยเด่นๆอีกเช่น Tmall, Aliexpress, Aplipay, Juhuasuuan, 1688.com, eTao, Alibaba Cloud Computing แจ็ค หม่านำบริษัทอาลีบาบาเข้าไปจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์นิวยอร์กและทำสถิติ IPO ที่ระดมเงินได้สูงสุดในประวัติการณ์ของตลาดหุ้นมากกว่า Amazon และ eBay ส่งผลให้เขากลายเป็นเศรษฐีอันดับหนึ่งคนใหม่ของประเทศจีทันที

สาเหตุที่ทำให้ แจ็ค หม่า ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ตลาดผู้บริโภคจีนมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวทำให้หลายบริษัทจากต่างประเทศที่เข้ามาทำธุรกิจต้องปรับตัวอย่างมากถึงต้องถอนตัวปิดกิจการ แจ็ค หม่า ใช้วิสัยทัศน์ที่ว่า “คนจีนเข้าใจคนจีน” มากกว่า แจ็ค หม่า มีแนวคิดในการบริหารธุรกิจสรุปได้ดังนี้

1. ทำความเคยชินกับการถูก “ปฏิเสธ” เคยถูกปฏิเสธการสมัครงานถึง 30 ครั้งเขาเคยไปสมัครเป็นตำรวจมีคนสมัครอยู่ 5 คน มี 4 คนที่ได้รับเข้าทำงานและตัวเขาเองถูกปฏิเสธ แม้กระทั่ง เคเอฟซี (KFC) เข้ามาในประเทศจีน เขาเคยไปสมัครงานแต่ถูกปฏิเสธเช่นกันรวมถึงถูกปฏิเสธการเข้าเรียนที่มหาวิทยาลัย Harvard

2. อย่าละทิ้งความฝัน ฝันถึงความสำเร็จอยู่เรื่อยๆวันหนึ่งความฝันอาจเป็นจริง

3. ใส่ใจในวัฒนธรรม องค์ประกอบหลักของบริษัทคือวัฒนธรรม เทคโนโลยีเปรียบเสมือนเครื่องมือโดยหลักการต้องใส่คณค่าลงไปในตัวบุคคลและบริษัทเพื่อจะสามารถมั่นใจได้ว่าทุกคนจะทำงานและช่วยเหลือคนอื่นด้วยนอกเหนือจากการหารายได้

4. อย่าใส่ใจคําครหาของคนอื่นแจ็ค หม่า เคยคุยเกี่ยวกับธุรกิจของเขากับคนอื่นหลายคนบอกว่าไอเดียนี้เป็นไอเดียที่โง่และไม่ได้เรื่องวันนี้มีผู้ใช้งานในระบบอาลีบาบากว่า 800 ล้านคน

5. หาแรงบันดาลใจ แจ็ค หม่า ได้แรงบันดาลใจจากภาพยนตร์หลายๆเรื่อง เช่น เขาเรียนรู้ถึงเทคนิคการพูดภาษาอังกฤษจากภาพยนตร์เรื่อง Bodyguard, The Godfather Forrest Gump

6. มีความแน่วแน่ แต่ละวันจะมีคนมาเสนองานและไอเดียเป็นจำนวนมากเขามองว่ารูปแบบของธุรกิจจะต้องมีความชัดเจนและช่วยให้การทำงานง่ายขึ้นมันไม่ใช่เพียงแค่เป็นรูปแบบธุรกิจของการหาเงินอย่างเดียว

7. ตั้งชื่อบริษัทให้ดีและมีความหมาย แจ็ค หม่าเริ่มสร้างอาลีบาบาเขาคิดว่าอินเทอร์เน็ตครอบคลุมทั่วโลกเพราะฉะนั้นชื่อของบริษัทควรเป็นชื่อที่มีความหมายและน่าสนใจสำหรับคนทั่วโลกเช่นกันตัวเขาเองนึกถึงชื่ออาลีบาบามาจากนิทานอาลีบาบากับโจร 40 คนเขาได้มีโอกาสไปซานฟรานซิสโกเขาถามพนักงานเสิร์ฟในร้านอาหารคนหนึ่งว่ารู้จักอาลีบาบาไหมพนักงานตอบว่า เซซามี จงเปิดไง เขาทดลองเดินถามผู้คนบริเวณใกล้เคียงเพิ่มด้วยคําถามเดิมได้คําตอบเหมือนกันเขาจึงเลือกคํานี้มาตั้งเป็นชื่อบริษัทรวมไปถึงอาลีบาบาสะกดด้วยตัวเอเพราะฉะนั้นถ้าเรียงตามตัวอักษร อาลีบาบาจะขึ้นมาอยู่ข้างบนสุดเสมอ

8. ลูกค้ามาเป็นอันดับหนึ่ง ความสำคัญของลูกค้ามาเป็นอันดับหนึ่ง พนักงานมาเป็นอันดับสองและผู้ถือหุ้นเป็นอันดับสาม ลูกค้าคือคนที่จ่ายเงินให้เรา พนักงานเป็นคนขับเคลื่อนบริษัทไปข้างหน้าและผู้ถือหุ้นบางเวลาเมื่อเกิดวิกฤติปัญหาต่างๆขึ้นพวกเขาอาจหรีหายไปลูกค้ากับพนักงานจะยังอยู่กับเรา

9. พลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส เมื่อใดมีผู้คนไม่พอใจให้มองหาโอกาสที่จะแก้ไข ถ้าที่ไหนมีปัญหาเราสามารถจะฉวยโอกาสนี้เพื่อทำให้ดีขึ้นที่ใดมีปัญหาที่นั้นมีโอกาส

10. มี passion ดังคํากล่าว “เราต้องทำงานกันอย่างมีระบบเพื่อที่จะต่อสู้กับชาวอเมริกันทางเดียวที่จะสู้ได้คือเราจะต้องเสียสละเวลาที่มีในอีก 5 – 10 ปีทำงานกันอย่างหนักไม่ใช่แค่ทำงาน 8 โมงเช้าแล้วเลิก 5 โมงเย็น” พวกเขามีเป้าหมายที่ชัดเจนคือทำให้อาลีบาบาออกสู่ตลาดโลกให้ได้

หนทางไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานของแจ็ค หม่าแสดงให้เห็นถึงความพยายาม ความมีวิสัยทัศน์ นําสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์ทั้งวัฒนธรรมความแตกต่างของคนในประเทศมาเป็นแนวคิดในการต่อยอดธุรกิจ การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานบนพื้นฐานของความต้องการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและวางตลาดการแข่งขันกับประเทศที่เข้มแข็งกว่าได้เป็นอย่างดี

**กรณีศึกษาที่สาม** นายวิชัย ศรีวัฒนประภา นักธุรกิจชาวไทย ประธานกรรมการกลุ่มบริษัท คิง เพาเวอร์ ร้านค้าปลอดภาษี <duty free> และประธานสโมสรฟุตบอลเลสเตอร์ ซิตี้ <Leicester City> ในอังกฤษ

ร้านค้าปลอดภาษีเป็นร้านค้าที่เรารู้จักกันดีในท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ดอนเมือง เชียงใหม่ ภูเก็ต หาดใหญ่ ไคตัก ฮ่องกง กรุงพนมเปญ กัมพูชา

พ.ศ. 2559 เขาได้ซื้อหุ้นไทยแอร์เอเชียส่วนหนึ่งเพื่อต่อยอดธุรกิจสินค้าปลอดภาษีบนสายการบินมองเห็นการลงทุนระยะยาวให้กับครอบครัวในตลาดอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

ภาคสังคมรู้จักเขาในฐานะ เจ้าพ่อคอนเน็คชั่น <Connection>

ภาคธุรกิจเขามียุทธวิธีการขยายอาณาจักรธุรกิจภายใต้การรู้จักปรับตัวตามสถานการณ์ทำให้เขาไม่เคยมีชื่อตกหล่นไปจากภาคสังคม การเมืองและเศรษฐกิจด้วยวิสัยทัศน์ที่มองไกล รู้จักเวลา สถานการณ์ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการเมืองจนได้รับสมญานามว่า king of connection power นายวิชัยมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดต่อผู้นําของภาครัฐถึงขั้นอยู่ในสถานะที่เรียกกันว่าเป็น “นายทุน” พรรคการเมืองสามารถผลักดันนโยบายรัฐบาลผูกขาดสัมปทาน “ดิวตี้ฟรี” ถึงกับสิ่งปิดดอนเมืองเปลี่ยนมาใช้สนามบินสุวรรณภูมิแห่งเดียวได้และอยู่ยั้งยืนยงมาได้ทุกรัฐบาล

เส้นทางการเริ่มต้นธุรกิจของนายวิชัย คือ เป็นตัวแทนจําหน่ายสินค้าแบรนด์เนมดังๆ ได้แก่ Christian Dior, Lanvin, Nina Ricci, Celine ฯลฯ ใช้วิธีการติดต่อกับซัพพลายบุกเบิกแบรนด์เนมในเมืองไทยที่สินค้าเข้ามาจําหน่ายในราคาต่ำนายวิชัยเดินทางไปต่างประเทศบ่อยครั้งเขาซื้อหุ้น 10% กับเพื่อนที่ฮ่องกงภายในสองปีเขากลายเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่การไปบุกธุรกิจดิวตี้ฟรีในต่างประเทศนายวิชัยกล่าวว่าคอนเน็คชั่นเป็นใบเบิกทางต้องทำให้คนอื่นเชื่อถือก่อนมีความจริงใจตรงไปตรงมาไม่คดโกงพูดคําไหนต้องคํานั้น การทำงานมืออาชีพต่อสู้เพื่อให้ตนเองลกขึ้นมายืนแล้วเดินต่อไปได้ในยามที่ประสบวิกฤตดังเช่นที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยไม่ต่อสัญญาโดยจะดำเนินการเองที่เวิลด์เทรดภายหลังจากที่การเมืองเปลี่ยนและไม่รับโอนพนักงานเกือบสี่ร้อยคนเข้าทํางานต่อเขาจึงเหลือเพียงร้านที่มหาทุนพลาซ่าที่ยังคงดำเนินการต่อไปแบบไม่มีใบอนุญาตดิวตี้ฟรียังขายของแบรนด์แบบปลอดภาษี สินค้าบางชิ้นขาดทุนหลังจากนั้นหนึ่งปีการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเสนอให้นายวิชัยกลับมาดำเนินการเหมือนเดิมภายใต้เงื่อนไขที่นายวิชัยเสนอเพื่อสร้างมั่นคงมั่นใจว่าถ้ารัฐบาลเปลี่ยนเขาจะไม่ได้รับผลกระทบอีกอีกทั้งนายวิชัยได้รับโอนพนักงาน 95% มาร่วมทำงานกับตนเองภายใต้การบริหารงานที่ตรงไปตรงมาการมีคอนเน็คชั่นอย่างเข้มแข็งของนายวิชัยกับสินค้าแบรนด์เนมจนถูกมองว่าผูกขาด ตลอดจนใบอนุญาตการมีสัมปทานดิวตี้ฟรีที่สนามบินที่เปิดประมูลทุกๆ 0 ปีรวมกว่า 25 ปีเป็นสิ่งรับประกันว่าเขาเป็นนักบริหารที่ประสบความสำเร็จอย่างไร

นายวิชัย มีบุคลิกในการทำงานที่เด่นชัด ได้แก่ อ่านคนได้ขาดและรู้จักใช้คนรอบข้างได้ตรงกับเป้าหมายซึ่งเป็นหนึ่งของลักษณะการเป็นผู้นํามีความละเอียดถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจ เช่น ข้อมูลก่อนการตัดสินใจต้องมีตัวเลขสนับสนุนเพียงพอให้ความสนใจตรวจตราแม้กระทั่งชั้นวางสินค้าแต่ละร้านในดิวตี้ฟรี ความมีวิสัยทัศน์กว้างมองตลาดธุรกิจที่เชื่อมโยงกับตลาดการเมืองอย่างไรให้ตนเองอยู่รอดในสภาวะที่อาจก้าวพลาดรวมทั้งกลยุทธ์ในการปรับตัวตามสภาวการณ์ ที่เปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่น พูดจริงอย่างตรงไปตรงมา แก้ไขปัญหาอีกทั้งมีความเด็ดขาดกล้าเผชิญหน้าวางแผนสร้างความมั่นคงให้กับธุรกิจได้เป็นอย่างดีอย่างมีศิลปะ ป้องกัน