

ผู้นำยุคใหม่ บริหารด้วยใจไม่เผด็จการ

New Era Leaders: Management with Mind, Not Dictatorship

กำชัย บุตรกร¹ นันทสรย์ บัวเฟื่อน² นรากรณ์ คำสว่าง³ ธนัสธา โรจนตระกูล⁴
Kamchai Butakorn, Nanthasai Buaphuean, Narakon Khamsawang, Tanastha Rojanatrakul

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำยุคใหม่ในการบริหารองค์กรให้เกิดผลสำเร็จ เพราะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทางและเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรได้ หากองค์กรมีผู้นำที่ดี มีคุณภาพและศักยภาพในการบริหารงาน บริหารคน และบริหารการเปลี่ยนแปลงจนสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งในอดีตผู้นำจะยึดถืออำนาจในการตัดสินใจไว้ที่ตนเองเพียงผู้เดียว แตกต่างกับผู้นำในปัจจุบันเลือกใช้การบริหารด้วยใจมากกว่าการใช้กฎในการบังคับ สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผนการดำเนินงาน สร้างความเข้าใจ สร้างขวัญกำลังใจ เกิดเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ สนับสนุนการมีส่วนร่วมและความเสมอภาคอย่างเท่าเทียม ตลอดจนบริหารงานด้วยความยืดหยุ่นตามสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และนำพาองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้เขียนเห็นว่าบทความ “ผู้นำยุคใหม่ บริหารด้วยใจไม่เผด็จการ” เพื่อชี้ให้เห็นว่าในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น การที่ผู้นำบริหารแบบใช้กฎ อาจส่งผลดีไม่เท่ากับการที่ผู้นำบริหารแบบใช้ใจและเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้นำ ผู้บริหารในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับองค์กรเพื่อเกิดผลสำเร็จในการบริหาร

คำสำคัญ (keywords) : ผู้นำ; บริหาร; เผด็จการ

Abstract

This article aims to study the characteristics of modern leaders in managing organizations to achieve success. Leaders are one factor driving drive an organization to

Received: 2023-09-18 Revised: 2023-10-12 Accepted: 2023-10-15

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏ พิบูลสงคราม Master of Public Administration Program Students, Pibulsongkram Rajaabhat University, Thailand, Phitsanulok. E-mail: Kamchai.b@psru.ac.th

² นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏ พิบูลสงคราม Master of Public Administration Program Lecturer, Pibulsongkram Rajaabhat University, Thailand, Phitsanulok. E-mail: Nanthasai.b@psru.ac.th

³ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏ พิบูลสงคราม Master of Public Administration Program Lecturer, Pibulsongkram Rajaabhat University, Thailand, Phitsanulok. E-mail: Narakon.k@psru.ac.th

⁴ อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม Master of Public Administration Program Lecturer, Pibulsongkram Rajaabhat University, Thailand, Phitsanulok. E-mail: tangkwa_tk@hotmail.com

progress and succeed They are able to cope with changes both at present and in the future. The leaders are important people for the organization because they are planning the directions and goals of the organizations. If the organizations have good leaders with quality and potentiality for managing people and changes until they can accomplish the organization's planned goals. In the past, leaders alone held decision-making power There is a difference between the leaders at the present and in the past. Today's leaders choose to manage by heart; whereas, those in the past used the rules to command subordinates. Today's leaders are using the principles of participatory management, and providing opportunities for workers to decide mutually, exchange opinions, and plan operations. Also, they are creating understanding, building morale, and supporting equal participation and equality. Moreover, they are managing tasks with flexibility, according to various changing conditions, and leading the organization to succeed the established goals.

The author sees that the article "New era leaders Administer with a heart, not a dictator" to point out that in today's era of rapid change The leader manages by using rules. It may not have as good an effect as if the leader manages from the heart and to serve as a guideline for leaders. Executives apply knowledge to the organization to achieve success in management.

Keywords: leader; management; dictatorship

บทนำ (Introduction)

ความสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการภาครัฐหรือภาคเอกชน บทบาทและคุณลักษณะผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนและผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ เจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จได้ ดังพบว่าองค์กรที่มีผู้นำที่ดี มีคุณภาพ และศักยภาพสูงในการบริหารงาน บริหารคน และบริหารการเปลี่ยนแปลงจนสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้มุ่งหวังไว้ได้ (พัชรา วาณิชชวิน. 2560: 14) ทั้งยังมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน ซึ่งผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเองเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งกำหนดไว้ (บุศรา ปุณริบูรณ์, 2563)

ปัจจุบันมีผู้นำบางส่วนเท่านั้นที่ยังคงใช้อำนาจบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการในการออกคำสั่งและบังคับควบคุม ใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดเข้ามาควบคุมให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เรียกอีกชื่อว่า ผู้นำอำนาจนิยม อาจเรียกว่า ผู้นำเผด็จการ เป็นลักษณะหนึ่งของผู้นำที่พบได้ในองค์กรทั้งเล็กและใหญ่ มักใช้อำนาจเด็ดขาดสั่งการ ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง และใช้การลงโทษและให้รางวัลอย่างชัดเจนมีความเชื่อว่าตนเองเหนือกว่า เก่งกว่า จึงมีสิทธิ์ตัดสินใจเรื่องสำคัญต่าง ๆ ไว้แต่เพียงผู้เดียว และเลือกที่จะละเลยคำแนะนำจากคนรอบข้าง แม้ว่าคำแนะนำเหล่านั้นจะมีประโยชน์ก็ตาม การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ด้วยตัวเอง ทำให้ผู้นำอำนาจนิยม รู้สึกว่าเขาควบคุมทุกอย่างให้เป็นไปตามต้องการได้ ซึ่งหากปราศจากอำนาจการควบคุมผู้นำอำนาจนิยม กลัวว่าอาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมทำงานไปจนถึงกระด้างกระเดื่อง และแทรกแซงอำนาจของตน (สุภาวดี ไชยหล่อ, 2565)

อย่างไรก็ดีคุณลักษณะผู้นำดังกล่าวนี้ย่อมจะแตกต่างจากผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจแสดงความห่วงใยอย่างแท้จริงต่อพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นสุขภาพทางอารมณ์ ความท้าทายที่พวกเขาอาจเผชิญ หรือแม้แต่การแสดงออกถึงความสนใจในชีวิตของพวกเขา ด้วยการใช้ความเห็นอกเห็นใจ ผู้นำสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่สามารถแสดงออกถึงการให้ความช่วยเหลือความเข้าใจข้อกำหนดของพวกเขา สร้างความไว้วางใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น การเอาใจใส่ช่วยให้ผู้นำสามารถติดต่อกับสมาชิกในทีมและตอบสนองต่อความต้องการของพวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการให้แรงจูงใจ การสนับสนุน และการปลอบโยนในช่วงเวลาทุกข์ยาก (Krati Joshi, 2023) ทั้งจะส่งผลดีกับตัวองค์กรเป็นอย่างมาก ทำให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพที่สูงเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากผู้นำใส่ใจในการบริหาร มีความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจพนักงานหรือตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้พวกเขาเหล่านั้นรู้สึกได้ถึงกับไม่ถูกรอบคลุมมากเกินไป จนไม่สามารถคิดหรือทำอะไรที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวผลงานนั้น ๆ ซึ่งจะต่างจากผู้นำที่ใช้กฎหรืออำนาจสั่งการโดยสิ้นเชิง

จากที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ถึงความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำที่ใช้ใจไม่ใช้กฎ (Rule of law) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการบริหารองค์กร ดังนั้นบทความ “ผู้นำยุคใหม่ บริหารด้วยใจไม่เผด็จการ” เพื่อชี้ให้เห็นว่าในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ การที่ผู้นำบริหารแบบใช้กฎ (Rule by law) อาจส่งผลดีไม่เท่ากับการที่ผู้นำบริหารแบบใช้ใจ

เนื้อหา (Content)

ปัญหาของผู้นำที่ใช้กฎมากกว่าใช้ใจ

องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ปัจจัยหนึ่งมาจากผู้นำ หากผู้นำเลือกใช้รูปแบบผู้นำที่ผิดอาจทำให้เกิดปัญหาหรือส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์กรได้ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการ การใช้อำนาจที่เกินขอบข่าย อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พอใจ อาทิ ผู้นำแบบสั่งการหรือเผด็จการ คือ การใช้คำสั่งเป็นเครื่องมือทำให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตาม ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจที่มากับตำแหน่งด้วยวิธีข่มขู่ให้เกรงขาม พฤติกรรมที่พบเห็นบ่อยในผู้นำแบบนี้ได้แก่ การออกคำสั่ง การบอกริวิปฏิบัติ การข่มขู่ การตำหนิ การคาดโทษ เป็นต้น ตัวอย่างที่ชัดเจนของผู้นำแบบนี้ คือ ผู้นำเผด็จการทหารที่ใช้อำนาจด้วยวิธีตะเพิดข่มขู่ให้ลูกน้องเกิดความเกรงกลัว (Jobs DB content team, 2023) และตั้งตนเป็นผู้บังคับการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังโดยเด็ดขาด ปฏิบัติการแบบนี้เรียกว่า One Man Show อยู่ตลอดเวลา โดยไม่คำนึงถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน (กัลยาณี สูงสมบัติ, 2550) ผู้นำแบบสั่งการจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดในสถานการณ์ที่จำเป็นต้องมีการควบคุมอย่างสมบูรณ์ในช่วงเวลาแห่งการสู้รบหรือช่วงวิกฤต ถ้าหากผู้นำเลือกใช้รูปแบบผู้นำแบบสั่งการหรือเผด็จการ ในทุกสถานการณ์อาจจะทำให้เกิดปัญหาได้ที่สุด

โดยปัญหาของผู้นำแบบสั่งการหรือเผด็จการอาจส่งผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กร ดังนี้ (Melissa Malec, 2022)

1. ขวัญกำลังใจลดลง บ่อยครั้ง หากความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาถูกเพิกเฉย พวกเขาจะเริ่มสูญเสียความมั่นใจในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจจะเริ่มขึ้นและก่อให้เกิดความไม่พอใจเข้ามาแทนที่ หากผู้นำเพิกเฉยต่อความคิดเห็นและใช้อำนาจของตนเกินขอบเขต
2. องค์กรถูกจำกัดให้อยู่ในการตัดสินใจของคนเพียงคนเดียว หากองค์กรพึ่งพามุมมองของผู้นำเพียงอย่างเดียว อาจทำให้พลาดข้อมูลหรือโอกาสที่สำคัญได้

3. ยับยั้งความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำเผด็จการไม่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์หรือการแก้ปัญหาในองค์กร ขัดขวางการพัฒนาทักษะ และความสามารถใหม่ ๆ หากองค์กรถูกบริหารโดยผู้นำเผด็จการจะไม่มีแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ในระดับเดียวกับที่องค์กรอื่น

แม้ว่าผู้นำรูปแบบดังกล่าวจะช่วยในการตัดสินใจในช่วงที่องค์กรนั้นประสบกับวิกฤต แต่การเลือกใช้รูปแบบผู้นำแบบสั่งการหลังวิกฤตผ่านพ้นไปแล้วอาจจะเกิดปัญหาตามมาได้ในที่สุด จากปัญหาที่ได้กล่าวไปแสดงให้เห็นถึงข้อบกพร่องที่มีอยู่ในรูปแบบของผู้นำแบบสั่งการ ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับผู้นำ ว่าจะเป็นผู้รูปแบบใด และใช้ภาวะผู้นำแบบไหนในสถานการณ์ที่เหมาะสม

ผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นหนึ่งปัจจัยที่จะคอยขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า อาจเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง มีอิทธิพลต่อสมาชิกและกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม (พงศสวัสดิ์ ราชจันทร์, 2564: 368) ถ้าผู้นำมีภาวะผู้นำก็จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมจากผู้ตามด้วยความเต็มใจเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำจะเป็นผู้กำหนดปัญหา ตัดสินใจ วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งในภาวะผู้นำเป็นทักษะที่บุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้จากการฝึกฝนความสามารถในการใช้อำนาจและเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (ชนธัญ์ ตีปเมืองมา, 2560: 31) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีความสามารถที่กำหนดวิสัยทัศน์และแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่แผนปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่ปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติการเตรียมรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผน รวมทั้งพยายามปรับเปลี่ยนความกดดันและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบกับองค์กรให้กลายเป็นการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเยี่ยมออกมาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (พัชรา วาณิชชิน, 2560: 39)

จากที่กล่าวไปจะเห็นว่า ผู้นำเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จ ก็เชื่อว่าจะเป็นเช่นนั้นเสมอไป เนื่องจากมีอีกหนึ่งปัจจัยที่ต้องมีควบคู่ไปกับผู้นำ ปัจจัยดังกล่าวคือ ภาวะผู้นำ ซึ่งถ้าผู้นำขาดภาวะผู้นำที่ดี หรือไม่มีประสิทธิภาพย่อมไม่สามารถประคับประคององค์กรไปสู่ทิศทางที่ต้องการได้เป็นแน่ ซึ่งการเติบโต หรือความล่มสลายขององค์กรส่วนหนึ่งมาจากการนำของผู้นำ ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญและสร้างให้เกิดในตัวผู้นำทุกคน เพื่อให้สามารถแสดงความเป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรในท้ายที่สุด (พัชรา วาณิชชิน, 2560: 39) โดยที่ผู้นำจะเน้นไปที่ตัวบุคคล และภาวะผู้นำจะเน้นไปที่การแสดงออกของตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำโน้มน้าวและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผ่านสายสัมพันธ์อันเหนียวแน่นด้วยความไว้วางใจและการสนับสนุนตามความเหมาะสมของบริบทที่เป็นอยู่ (พัชรา วาณิชชิน, 2560: 16) ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลสามารถกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น ทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์กรเป็นเป้าหมาย (Hermes Digital Marketing Thailand, 2565) แต่การที่ผู้นำจะมีภาวะผู้นำที่ต้องการและเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพกลับไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากไม่มีผู้นำคนไหนรู้ทุกเรื่องในทันทีและเก่งทุกอย่างในทุกสถานการณ์ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้นำ เพื่อหล่อหลอมความเป็นผู้นำที่ดีและพร้อมที่สุด (พัชรา วาณิชชิน, 2560: 14) โดยณรงค์วิทย์ แสนทอง (ม.ป.ป.) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเสมือนคุณภาพของผลไม้ กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ที่ดี การคัดเลือกดินที่สมบูรณ์ การรดน้ำพรวนดินอย่างถูกต้อง รวมถึงการ

กำจัดแมลงที่เป็นศัตรูพืช ดังนั้นการพัฒนากาเวผู้นำจึงไม่สามารถทำได้โดยตรงที่ผลของต้นไม้ แต่จะต้องพัฒนาระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผลไม้มากกว่า ถ้าจะพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำตามกระบวนการของผลิตผลไม้ที่มีคุณภาพแล้ว ควรจะปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การหาเมล็ดพันธุ์ สิ่งแรกสุดที่ต้องทำในการพัฒนากาเวผู้นำคือ การหารูปแบบ หรือสไตล์ผู้นำที่ต้องการ เพื่อให้ได้รูปแบบผู้นำที่พึงปรารถนา

2. การหาดิน หมายถึง การเสาะหาที่เพาะบ่มรูปแบบของผู้นำที่ได้กำหนดไว้ หากต้องการมีกาเวผู้นำเหมือนนักการเมือง ควรจะต้องนำตัวเข้าไปใกล้ชิดกับวงการทางการเมืองหรือนักการเมือง เพื่อใช้สภาพแวดล้อมเหล่านั้น เป็นที่ฝังตัวในการแตกหน่อกาเวผู้นำในลักษณะที่ต้องการ

3. การรดน้ำพรุนดิน การพัฒนาศักยภาพกาเวผู้นำไม่สามารถทำได้ภายในชั่วข้ามคืน ต้องอาศัยระยะเวลาในการพัฒนาฝึกฝน ปรับปรุงแก้ไขอยู่ตลอดเวลา และควรสังเกตด้วยว่ากาเวผู้นำแบบที่ต้องการนั้นเป็นอย่างไร หากฝึกไประยะหนึ่งแล้ว พบว่าบางสิ่งบางอย่างอาจจะไม่เหมาะสมและไม่เข้ากับตนเอง อาจจะต้องมีการเปลี่ยนวิธีการฝึก การเรียนรู้ หรือสภาพแวดล้อมใหม่

4. การกำจัดแมลงศัตรูพืช อุปสรรคสำคัญในการพัฒนากาเวผู้นำส่วนมากแล้วไม่ได้อยู่ที่ศัตรูภายนอก แต่มักจะเป็นตัวหนอนที่อยู่ภายในมากกว่า สิ่งนั้นคือการขาดความมั่นใจในตัวเอง คนหลายคนที่มีศักยภาพมีความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดีได้ แต่มักจะขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง ขาดความมั่นใจ คิดว่าคนอื่นดีกว่าตัวเอง และบางครั้งก็ไปแคร์ต่อสิ่งแวดลอมภายนอกมากเกินไป ดังนั้นศัตรูของการพัฒนาศักยภาพผู้นำตัวที่สำคัญ คือ ตัวหนอนที่คอยกัดกินความมั่นใจของเรานั้นเอง

5. การพัฒนาศายพันธุ์ใหม่ คนที่มีกาเวผู้นำ มิได้หมายถึงเพียงบุคคลที่มีลักษณะเป็นผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเป็นคนที่มีการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา หรือเรียกอีกชื่อว่า Lifelong Learning เพราะหากตามโลกไม่ทันหรือตามคนที่เป็นผู้ตามไม่ทัน โอกาสที่ผู้นำคนนั้นจะตกลงมาเป็นผู้ตามก็มีสูงมาก

จากที่กล่าวไปข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผู้นำและกาเวผู้นำ แต่การเลือกใช้รูปแบบของผู้นำจะส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรเช่นกัน ผู้นำจึงควรเลือกรูปแบบให้เหมาะสม เพื่อให้เข้ากับองค์กรของตน เคิร์ท เลวิน นักวิชาการชาวเยอรมัน-อเมริกัน ผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับจิตวิทยาสังคม องค์กร และจิตวิทยาประยุกต์ ได้จำแนกบทบาทของผู้นำสำหรับผู้เป็นหัวหน้าออกเป็นสามรูปแบบ ได้แก่ (Jobs DB content team, 2023)

หัวหน้าแบบยึดถืออำนาจ (Authoritative) คือ หัวหน้ามีอำนาจการตัดสินใจเด็ดขาดแต่เพียงผู้เดียว การใช้บทบาทผู้นำรูปแบบนี้ หัวหน้าจะมอบหมายหน้าที่ให้ลูกน้อง และลูกน้องสามารถนำไปปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย ใช้ในการทำงานที่มีเวลาจำกัดมาก อย่างไรก็ตาม การใช้กาเวผู้นำรูปแบบนี้ไม่ใช่แต่อย่างใด ใช้อำนาจวางตัวเหนือคนอื่นมากเกินไปจนเกินไป ใช้คำพูดที่แสดงความไม่ใหเกียรติ ซึ่งไม่มีใครคนไหนเต็มใจอยากจะทำอย่างแน่นอน

หัวหน้าแบบประชาธิปไตย (Participative) คือเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แต่ในขั้นสุดท้ายหัวหน้าจะเป็นผู้ดำเนินการตัดสินใจเสมอ การเลือกผู้นำแบบดังกล่าว จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานดึงเอาความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และความเป็นมืออาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาได้อย่างเต็มที่ เพราะเชื่อว่าตนมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของทีม

หัวหน้าแบบเสรีนิยม (Delegative) หมายถึงการที่หัวหน้าได้มอบอำนาจในการดำเนินการให้กับลูกน้องอย่างสมบูรณ์แบบ โดยที่ตัวหัวหน้าเองยังคงต้องเป็นผู้รับผิดชอบในผลของการดำเนินการของลูกน้องที่ตนได้มอบหมายอำนาจให้ดำเนินการใด ๆ ไปแล้ว

จากบทบาที่ผู้นำแต่ละรูปแบบมีความเหมาะสมที่จะใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป นิรดา เวชญาลักษณ์ (2560: 19) จึงได้สรุปและแบ่งผู้นำ โดยใช้พฤติกรรมในการเป็นผู้นำเป็น 2 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบสั่งการหรือเผด็จการ คือ ผู้นำที่บริหารงานในองค์กรหรือกลุ่มโดยออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ตนต้องการ โดยที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถแสดงความคิดเห็นใด ๆ ได้ หรือไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือแบบประชาธิปไตย คือ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผนในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีอิสระ ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงานเป็นอย่างมาก

ดังนั้น ผู้นำที่ดีไม่ควรยึดติดกับบทบาทผู้นำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมากเกินไป แต่ควรรู้จักปรับใช้ให้เหมาะสมตามสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมของการทำงานในปัจจุบัน พร้อมทั้งเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ความท้าทายของผู้นำยุคใหม่ ใจใจไม่ใช้กฎ

ในอดีตผู้นำตามแนวคิดเดิม คือ การใช้คำสั่งและการกำกับควบคุม เป็นแนวคิดที่ไม่เหมาะสมกับสังคมยุคใหม่ที่เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านสังคม วัฒนธรรม และองค์กรที่ปรับเปลี่ยนไปทั่วโลก มีแนวโน้มในอนาคตที่มุ่งเน้นให้องค์กรมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ผู้นำจึงต้องเลิกที่ชนะการเป็นนายของตนลง (นิรดา เวชญาลักษณ์, 2560: 256) เพราะองค์กรในปัจจุบันมีความแบบราบมากขึ้น และมีการบังคับบัญชาลำดับชั้นน้อยลง จึงทำให้ผู้นำหลายคนพบว่าอำนาจต่างๆ ที่ใช้ในอดีตไม่อาจเอามาใช้ได้ในยุคปัจจุบันซึ่งการจะทำให้คนในองค์กรเดินตามในทิศทางขององค์กรที่ได้กำหนดไว้นั้น จะต้องอาศัยการโน้มน้าวตัวบุคคลการเจรจาต่อรองทักษะในการสื่อสาร การแก้ไขความขัดแย้ง และการสร้างแรงจูงใจ ทั้งยังต้องรักษาสรรณะในเชิงบวกไว้ รวมไปถึงจัดการกับความตึงเครียดที่จะเกิดขึ้นกับตัวพนักงาน (Richard Luecke & Christopher Bartlett, 2551: 288-289) หรือเรียกง่าย ๆ ว่าใจใจในการบริหารมากกว่าใช้กฎในการบริหาร

โดยผู้นำในยุคปัจจุบัน ควรจะเป็นผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ เกี่ยวข้องกับหัวใจและความรู้สึกล้วน ๆ เพียงผู้นำเปิดใจ เอาใจของผู้นำไปใส่ในหัวใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้นำเผชิญเหตุการณ์นั้น จะรู้สึกอย่างไรหรือเลือกตัดสินใจแบบไหน ยิ่งผู้นำแสดงถึงความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชามากแค่ไหน เช่นเดียวกันผู้นำก็จะยิ่งตัวเองไม่ให้อารมณ์ตัวเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากเท่านั้น ไม่ว่าจะเป็นการกระทำและคำพูดทั้งนี้การรับฟังปัญหาด้วยความจริงใจ ก็นับเป็นการแสดงออกถึงเอ็มพาตี (Empathy) อย่างหนึ่ง เพราะหัวใจหลักของทักษะเอ็มพาตี (Empathy) คือการแสดงให้ทุกคนเข้าใจว่า “คุณไม่ได้อยู่คนเดียวบนโลกใบนี้” (Jobs DB content team, 2023)

การที่จะเป็นผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจนั้น ควรต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ (นิลบล สุวนิช, ม.ป.ป.)

1. แสดงออกอย่างจริงใจว่าคุณใส่ใจพนักงาน สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเป็นผู้นำที่ใช้หัวใจนำองค์กรก็คือ จะต้องมีการแสดงออกอย่างจริงใจว่าตนเข้าใจถึงสถานการณ์ของพนักงานแต่ละคนที่ไม่มีใครเหมือนใคร ผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจจะมอบหมายงานให้เหมาะสมกับตัวของพนักงานและสถานการณ์

ที่พนักงานกำลังเผชิญอยู่ ซึ่งเป็นการแสดงถึงความใส่ใจและเข้าใจความรู้สึกของพนักงานในองค์กร เมื่อพนักงานรับรู้ได้ว่าตนเองได้รับความใส่ใจก็จะเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร อยากจะทุ่มเทและพยายามเพื่อองค์กรมากขึ้น

2. เต็มใจที่จะช่วยเหลือพนักงานที่มีปัญหาส่วนตัว แม้ว่าโดยหลักการของการทำงานควรที่จะแยกแยะเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงาน แต่ในบางครั้งปัญหาส่วนตัวก็ส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานเช่นกันหากพนักงานอยู่ในสภาวะเครียดสูง ผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจจะเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเข้ามาพูดคุยเรื่องงานและปัญหาส่วนตัวด้วยได้ และทำให้พนักงานไม่รู้สึกกลัวที่จะเข้าถึงเจ้านาย ซึ่งบ่อยครั้งพบว่าพนักงานไม่ได้ต้องการอะไรมากมายนอกจากอยากจะทำหน้าที่ของตัวเองออกมาให้คนอื่นได้รู้ว่ามีเกิดอะไรขึ้นกับเขา

3. จัดให้มีการพบปะแบบตัวต่อตัวกับพนักงาน วิธีการที่ง่ายที่สุดที่จะทำให้คุณทราบถึงความรู้สึกนึกคิดหรือสถานการณ์ของพนักงานก็คือการพบปะพูดคุยกัน โดยอาจจะแจ้งให้พนักงานทราบว่าพวกเขาสามารถนัดหมายเพื่อขอพูดคุยเป็นการส่วนตัวได้หากต้องการ อาจจะเป็นการพบปะอย่างเป็นทางการในที่ทำงานหรือพบปะกันนอกร้านกาแฟ เพื่อเพิ่มความเป็นกันเองกับพนักงานก็ได้ ยิ่งบรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยความเป็นกันเองและผ่อนคลายมากเท่าไร พนักงานก็จะยิ่งรู้สึกที่ตัวเองถูกคุกคามล้าละน้อยลงเท่านั้น ส่งผลให้บรรยากาศการทำงานเป็นบรรยากาศที่ปลอดภัยและน่าทำงาน

4. เผื่อระวังภาวะหมดไฟในการทำงาน ภาวะหมดไฟในการทำงานเป็นภาวะที่ไม่ดีต่อองค์กรเลย ยิ่งพนักงานมีความเครียดสูงก็ยิ่งเสี่ยงต่อการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน ภาวะหมดไฟในการทำงานส่งผลให้พนักงานทำงานได้แย่งลงและมันยังแพร่กระจายถึงกันได้ด้วย เพราะพนักงานที่หมดไฟอาจจะมีพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงานทั้งในด้านอารมณ์ ความสัมพันธ์ และเนื้อหา รวมถึงมีผลต่ออัตราการลาออกของพนักงาน ผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจจะเผื่อระวังไม่ให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน โดยพิจารณาในเรื่องของแรงจูงใจในการทำงาน ปริมาณงาน ให้มีความเหมาะสม เพื่อให้พนักงานยังคงทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน

5. นำเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลพนักงาน (Employee Analytic) มาใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำมาใช้กับบุคคลได้เช่นกัน โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ที่ผู้นำองค์กรไม่สามารถเข้าถึงพนักงานทุกคนได้ ซึ่งเทคโนโลยีที่ว่าจะช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ของพนักงาน เช่น คาดคะเนอัตราการลาออกของพนักงาน วิเคราะห์ความสุขของพนักงานในองค์กร ฯลฯ ซึ่งเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลพนักงานจะเข้ามามีส่วนช่วยในการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารบุคคลได้ ส่งผลให้พนักงานมีปัญหาจากการทำงานลดลง มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

ประโยชน์ของผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ (Indeed Editorial Team, 2023) ได้แก่

1. เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี คือ การเอาใจใส่สามารถช่วยให้คุณเข้าถึงอารมณ์กับสมาชิกในทีมและระบุความสนใจส่วนตัวของพวกเขาได้ ความสัมพันธ์ที่ดีอาจเพิ่มความสุขในการทำงานของสมาชิกในทีมและความสามารถในการปรับตัวและสื่อสาร ผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ได้โดยการใช้เวลาในการถามคำถามเกี่ยวกับความรู้สึกของพนักงานและให้คำตอบที่รอบคอบ การจดจำชื่อพนักงานและความสนใจสามารถแสดงว่าคุณใส่ใจพนักงาน ซึ่งอาจทำให้ความสัมพันธ์ของคุณแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

2. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด วางแผน และทำงานกันเป็นทีม ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งของทีม ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานและองค์กร

3. สนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ จะเข้าใจความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และพยายามที่จะไม่เข้าไปก้าวก่ายเวลาของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสมดุลระหว่างการใช้ชีวิตในการทำงานและการใช้ชีวิตนอกรการทำงาน

4. สร้างอัตราการเก็บรักษาที่สูงขึ้น โดยเป็นการสังเกตการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าหนักหรือมากเกินไปหรือป่าว หากหนักและมากเกินไป ก็หาวิธีที่จะช่วยงานแบ่งเบาภาระงานนั้น เพื่อช่วยลดภาวะเครียดจากการทำงาน ทำให้รักษาบุคลากรในองค์กรไว้ นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรประหยัดงบประมาณในการจ้างและรับบุคลากรเข้ามาใหม่

5. เพิ่มผลผลิตสูงสุด การเห็นอกเห็นใจมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตโดยตรง เนื่องจากการเห็นอกเห็นใจจะทำให้ตัวของผู้ปฏิบัติงานมีความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตน และมุ่งความสนใจไปยังในสิ่งที่ตนรับผิดชอบ พร้อมทั้งการเห็นอกเห็นใจยังเป็นการสร้างความไว้วางใจ และสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย ทำให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. ส่งเสริมนวัตกรรม ผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเหมือนว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของทีม รับฟัง และให้การสนับสนุนความคิดต่าง ๆ ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมใหม่ ๆ ออกมา ส่งผลให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างแท้จริง

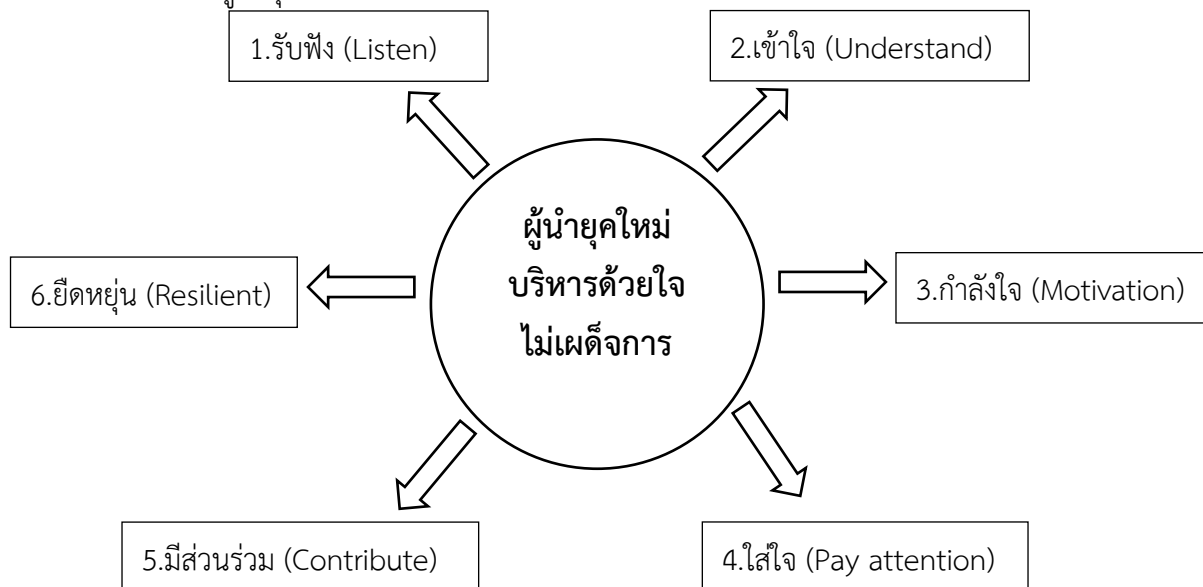
บทสรุป (Conclusion)

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้นั้น ส่วนหนึ่งมาจากผู้นำ ซึ่งเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์กร เนื่องจากผู้นำจะคอยเป็นผู้กำหนดทิศทางและเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร การที่องค์กรได้ผู้นำที่ไม่มีศักยภาพ ก็อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์กรเกิดความเสียหายได้ และไม่สามารถแข่งขันกับองค์กรทั้งภายในและภายนอกได้ ในทางกลับกันหากองค์กรมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพและศักยภาพที่สูงย่อมทำให้การบริหารงาน บริหารคน และบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่า ส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรต่าง ๆ ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำและภาวะผู้นำเป็นสำคัญ โดยผู้นำจะเลือกพฤติกรรมแบบใดมาบริหารองค์กร ก็ควรต้องดูบริบทและความเหมาะสม หากไม่อย่างนั้นอาจเกิดปัญหาในการบริหารงานได้ อาจแบ่งแยกพฤติกรรมในการเป็นผู้นำ ได้ 2 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบสั่งการหรือเผด็จการ และผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือแบบประชาธิปไตย ซึ่งทั้ง 2 พฤติกรรมมีความต่างกันโดยสิ้นเชิง คือ ผู้นำแบบสั่งการ จะใช้การสั่งการ บังคับขู่เข็ญหรือบงการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ตนต้องการ ไม่เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วม ในส่วนของผู้นำแบบมีส่วนร่วม จะเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมุ่งเน้นและให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ซึ่งในยุคปัจจุบันการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือเห็นอกเห็นใจ จะเป็นที่นิยมมากกว่าที่ผู้นำองค์กรต่าง ๆ เลือกใช้ เนื่องจาก ผู้นำในอดีตใช้การสั่งการและกำกับควบคุม รวบอำนาจ การสั่งการไว้ที่ตนเพียงผู้เดียว ผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีหน้าที่ปฏิบัติตามเท่านั้น ไม่มีสิทธิ์แสดงความคิดเห็น อาจทำให้เกิดความตึงเครียดในการทำงานได้ ต่างจากผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือเห็นอกเห็นใจ เนื่องจากในยุคสมัยใหม่ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การสั่งการหรือการบังคับอาจใช้ไม่ได้แล้ว โดยผู้นำในยุคนี้ปรับเปลี่ยนวิธีมาเป็นการโน้มน้าวและความเห็นอกเห็นใจแก่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตัวผู้บังคับบัญชาและองค์กร อาทิเช่น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกถึงความเท่า

เทียมในการแสดงความคิดเห็นหรือร่วมวางแผนต่าง ๆ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ระหว่างผู้นำหรือผู้บังคับบัญชากับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากลดช่องว่างความห่างลง และลดความตึงเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานลง เป็นต้น ใช่ว่าผู้นำแบบดังกล่าวจะมีไม่กฎเลย แต่กฎที่ว่ำนั้นเป็นกฎแห่งความเห็นใจและความเข้าใจในความต่างของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นที่เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำยุคใหม่ควรนำไปปรับใช้กับองค์กรของตน จึงเกิดเป็นบทความที่ว่าผู้นำยุคใหม่ บริหารด้วยใจไม่เผด็จการ

องค์ความรู้ที่ได้รับ (Knowledge)

โมเดลผู้นำยุคใหม่ บริหารด้วยใจไม่เผด็จการ



ผู้นำยุคใหม่ บริหารด้วยใจไม่เผด็จการ การเลือกใช้รูปแบบในการบริหารของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารระดับสูง มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์กรอย่างยิ่ง ซึ่งในยุคปัจจุบันการที่ผู้นำเลือกใช้ใจในการบริหารมากกว่าใช้กฎในการบังคับ ส่งผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพและสภาพจิตใจที่องค์กรสามารถดำเนินการไปยังเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น จึงเกิดเป็นหลักการ การเป็นผู้นำยุคใหม่ บริหารด้วยใจที่มีชื่อว่า LUMPCR ได้แก่ 1) รับฟัง (Listen) การรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา 2) เข้าใจ (Understand) เข้าใจว่าทุกคนล้วนมีความแตกต่าง 3) กำลังใจ (Motivation) สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ใส่ใจ (Pay attention) มีความเห็นอกเห็นใจและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา 5) มีส่วนร่วม (Contribute) สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมและมีความเท่าเทียม และ 6) ยืดหยุ่น (Resilient) การปรับตัวตามสถานการณ์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้

เอกสารอ้างอิง (References)

- กัลยาณี สูงสมบัติ. (2550). **เทคนิคการจัดการสมัยใหม่**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/index.htm>. สืบค้นเมื่อ 7 สิงหาคม 2566.
- ชนธัญ ดีบเมืองมา. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยาเขต 1 การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาตรีศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยพะเยา.**

- ณรงค์วิทย์ แสันทอง. (ม.ป.ป.). การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170510_172153.pdf. สืบค้นเมื่อ 5 สิงหาคม 2566.
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). ภาวะผู้นำทางการบริหาร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิลบล สุขวณิช. (ม.ป.ป.). เปิดเคล็ดลับการครองคนครองงานอย่างผู้นำที่ใช้หัวใจนำองค์กร (Empathic Leader). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.istrong.co/single-post/empathetic-leader>. สืบค้นเมื่อ 7 สิงหาคม 2566.
- บุศรา ปุณริบูรณ์. (2563). องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พัชรา วาณิชชิน. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พงศ์สวัสดิ์ ราชจันทร์. (2564). ประเด็นคัดสรรว่าด้วยความหมายและความสำคัญสำหรับการศึกษาภาวะผู้นำ. วารสาร Journal of Roi Kaensarn Academi. 7(2): 365-378.
- สุภาวดี ไชยชล. (2565). เมื่อคนตัวใหญ่ทำให้รู้สึกไร้ค่า:รับมือ“อำนาจนิยม”ในองค์กรอย่างไรไม่ให้ใจพัง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://plus.thairath.co.th/topic/everydaylife/102559>. สืบค้นเมื่อ 7 สิงหาคม 2566.
- Hermes Digital Marketing Thailand. (2565). ภาวะผู้นำ Leadership. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://shorturl.asia/h56wY>. สืบค้นเมื่อ 5 สิงหาคม 2566.
- Indeed Editorial Team. (2023). What is an Empathetic Leader? (Plus Tips On How To Become One). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/empathetic-leades>. สืบค้นเมื่อ 7 สิงหาคม 2566.
- Jobs DB content team. (2023). Empathy: ทักษะความเห็นใจผู้อื่น แนวคิดเสริมจุดแข็งให้องค์กร [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://shorturl.asia/J9yjr>. สืบค้นเมื่อ 5 สิงหาคม 2566.
- Jobs DB content team. (2023). พฤติกรรมของผู้นำบางประเภท. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://shorturl.asia/mh5cD>. สืบค้นเมื่อ 5 สิงหาคม 2566.
- Jobs DB content team. (2023). สไตล์การทำงานของหัวหน้า แบบไหนที่เป็นตัวคุณ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://shorturl.asia/S2N8m>. สืบค้นเมื่อ 5 สิงหาคม 2566.
- Joshi, K.. (2023). Why is Empathetic Leadership Important in Today's Workplace. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://emeritus.org/blog/leadership-empathetic-leadership/>. สืบค้นเมื่อ 7 สิงหาคม 2566.
- Malec, M. (2022). Autocratic Leadership: A Guide for Workplace Management. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.learnerbly.com/articles/autocratic-leadership>. สืบค้นเมื่อ 7 สิงหาคม 2566.
- Luecke, R. & Bartlett, C. (2551). คัมภีร์ผู้จัดการ [Manager's Toolkit] (ณัฐยา ลินตระการผล, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.