

การศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกในผู้บริหารโรงเรียนเอกชน: การวิจัยเชิงคุณภาพ Indicators for Empathetic leadership in Private School Administrators : A Qualitative Study

ภัทรวดี วัฒนศัพท์¹ เสาวณี สิริสุขศิลป์² และ ประกฤติยา ทักซิณ³
Patravoot Vatanasapt¹, Saowanee Sirisooksilp² and Prakittiya Tuksino³

Article History

Receive: August 26, 2020

Revised: April 7, 2022

Accepted: April 8, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน วิธีการดำเนินการด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยแบ่งเป็นสองระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาเอกสารโดยใช้กระบวนการวิเคราะห์เนื้อหา และระยะที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาเชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ นักวิชาการด้านจิตวิทยาการศึกษา แพทย์ผู้เป็นนักวิชาการด้านการศึกษา กระบวนการด้านการพัฒนาตนเอง และผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จำนวนรวม 7 คน ผลการวิจัยพบว่า กรอบภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 9 ตัว ได้แก่ 1) การตระหนักรู้ในตนเอง 2) การกำกับตนเอง 3) การแสดงออกถึงคุณค่าและเป้าหมายของตนเอง 4) การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก 5) การร่วมมือด้วยเมตตากรุณา 6) การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน 7) การเสริมพลังอำนาจให้ผู้ร่วมงาน 8) การร่วมรู้สึกต่อสังคม และ 9) การใช้ประสบการณ์เป็นบทเรียน ซึ่งสะท้อนมิติของภาวะผู้นำที่อาศัยคุณภาพภายในตนเองไปสู่ภายนอก สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่เน้นความสัมพันธ์เชิงระนาบโดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนเอกชนที่มีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลง และต้องการภาวะผู้นำบนพื้นฐานความเข้าใจ และพบว่าตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกแต่ละตัวจะมีความคาบเกี่ยวกันอย่างแยกไม่ขาด แสดงถึงคุณภาพตัวบ่งชี้ที่ต้องอาศัยการประเมินตนเองเป็นสำคัญ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย คือ เป็นสารสนเทศเพื่อการวิจัยด้านภาวะผู้นำและเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน รวมไปถึงผู้บริหารองค์กรอื่นๆต่อไป

คำสำคัญ : ความร่วมรู้สึก ; ภาวะผู้นำ ; ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก ; ผู้บริหารโรงเรียน ; โรงเรียนเอกชน

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, Doctoral Student in Educational Administration Program,, Faculty of Education, Khon Kaen University

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, Assistant Professor, Educational Administration Program, Faculty of Education, Khon Kaen University

³ อาจารย์ สาขาวิชาวัดและประเมินผล คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, Lecturer, Measurement and Evaluation Program, Faculty of Education, Khon Kaen University



ABSTRACT

The objective of this study was to determine the indicators for the empathetic leadership among the private educational administrators. This study applied qualitative method which included two phase. The first phase conducted extensive literature with employing content analysis to propose the framework for empathetic leadership. The second phase conducted in-depth interviews with experts. They were seven informants including educational administrators, leadership's expert, educational psychology's scholars, educational background doctors, self-development moderators/facilitators, private schools' administrators. The interviews resulted tonine-indicators for empathetic leadership including 1) self awareness 2) self regulation 3) articulation of self values and vision 4) empathetic communication 5) compassionate collaboration 6) inspiration 7) empowerment 8) social empathy 9) experiential based-lesson. Such indicators reflected leadership that acquired the individual quality as from inside to outside. The explanation of such indicators followed the transformational leadership theory which focused on the horizontal relationship, especially the context of private school that were sensitive to change. With this said, empathetic leadership was significant in the private school administration. The result also revealed that each single research factor cannot stand without others. It suggested that the quality of administrative evaluation required self-assessment. The contribution of this research project will be used as information for doing research focusing on leadership and applied as guidance for empathetic leadership development for private school administrators or leaders working in other organizations.

Keywords : Empathy ; Leadership ; Empathetic Leadership ; School Administrator ; Private school

บทนำ

การพลิกผันเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลก เมื่อสังคมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาที่เรียกว่าเป็นสภาวะสมัยใหม่ที่เลื่อนไหล (Liquid Modernity) องค์การส่วนใหญ่จึงต้องปรับตัวเพื่อพร้อมรับผลกระทบต่างๆ (Bughin and Zeebroeck, 2017) เช่นเดียวกับสถานศึกษาที่ต้องปรับตัวตามกระแสโลกทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความผันผวนทางเศรษฐกิจและสังคม การเปลี่ยนผ่านสู่สังคมผู้สูงอายุ รวมถึงโรคอุบัติใหม่ เช่น โควิด-19 หากผู้คนปรับตัวตามไม่ทัน จะทำให้เกิดช่องว่างของการพัฒนา สิ่งสำคัญของการรับมือความพลิกผันทางดิจิทัล (Digital Disruption) ไม่ใช่เทคโนโลยี หากแต่เป็นความร่วมมือรู้สึก (Empathy) (Chanda and Ghose, 2017) แต่สังคมปัจจุบันกลับมีแนวโน้มที่มนุษย์จะลดปฏิสัมพันธ์โดยตรงต่อกัน และพบว่าระดับความร่วมมือรู้สึกของคนรุ่นใหม่มีแนวโน้มลดลงอย่างเห็นได้ชัด (Weltwirtschaftsforum and Zurich Insurance Group, 2019; Williams, 2018) ในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้นำต้องใช้ความร่วมมือรู้สึกมากขึ้น โดยเฉพาะในท่ามกลางความผันผวนที่คนทำงานตกอยู่ในความหวั่นไหว ผู้นำยังต้องใส่ใจคนเหล่านี้ให้มากขึ้น ไม่เพียงแต่ผู้ร่วมงานใกล้ชิด แต่รวมถึงคนเกี่ยวข้องที่อยู่ห่างไกลออกไป จากการสำรวจใน 38 ประเทศทั่วโลก พบว่า ผู้นำที่แสดงออกถึงความร่วมมือรู้สึกจะมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศที่มีระยะห่างทางอำนาจสูง (Power Distance) กล่าวคือ มีระยะห่างของสถานภาพทางสังคมสูงในระหว่างเจ้านายและลูกน้อง (Gentry et al., 2016) นอกจากนี้ความร่วมมือรู้สึกยังเป็นเครื่องมือจำเป็นต่อกระบวนการแก้ปัญหาที่ช่วยนำไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ๆ ดังเช่นกระบวนการคิดออกแบบ (Design Thinking) ที่อาศัยการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตอบโจทย์ผู้รับบริการ จะเริ่มต้นด้วยความร่วมมือรู้สึก (Dalton and Kahute, 2016)

สำหรับสถานศึกษา ซึ่งมีพันธกิจหลักในการผลิตทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารต้องแสดงภาวะผู้นำผ่านความหลากหลายของบุคคลภายในโรงเรียนตั้งแต่ผู้บริหาร ครู พนักงานสายสนับสนุน นักเรียน ผู้ปกครอง ไปจนถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมภายนอกโรงเรียน จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือรู้สึกเพื่อให้เข้าถึงผู้คนและสังคมที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บริบทของโรงเรียนเอกชนที่ต้องบริหารบนความท้าทาย เพื่อจัดการศึกษาที่มีคุณภาพไปพร้อมกับการบริหารจัดการเชิงธุรกิจให้ยั่งยืน รวมถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสู่สังคมผู้สูงอายุที่ทำให้แนวโน้มจำนวนนักเรียนน้อยลง โดยที่โรงเรียนเอกชนยังต้องพึ่งตนเอง ไม่นับรวมการแข่งขันระหว่างโรงเรียนเอกชนด้วยกันเองทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงโรงเรียน

จากภาครัฐที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เดียวกัน (Tungdamnersawad et al., 2020) ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องพร้อมปรับตัวเพื่อรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำบนพื้นฐานความเข้าใจที่เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก (Empathetic Leadership) จึงเป็นที่มาการวิจัยนี้เพื่อศึกษาถึงตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกในผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่จะช่วยให้เกิดความชัดเจนของกรอบแนวคิด ให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความร่วมมือรู้สึก หรือ Empathy มากจากคำอุปสรรค (Prefix) “em-“ แปลว่า เข้าไปสู่ หรือร่วม และ คำว่า “Pathos” ที่แปลว่ารู้สึก หรือความรู้สึก ซึ่งมาจากรากศัพท์ภาษาเยอรมันว่า Einfühlung ที่แปลว่ารู้สึกเข้าไปข้างใน (Riess, 2017) ความร่วมรู้สึก จึงหมายถึง ความสามารถในการหยั่งรู้ความรู้สึกของผู้อื่นด้วยความเข้าใจ ผ่านมุมมองต่อสถานการณ์ของผู้อื่น และตอบสนองต่อการรับรู้ได้อย่างเหมาะสม ความร่วมรู้สึกเป็นทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของมนุษย์ ด้วยเป็นสิ่งมีชีวิตประเภทตัวอ่อนเมื่อแรกเกิด (Altricial Young) ที่ไม่สามารถใช้ชีวิตโดยลำพังในช่วงขวบปีแรก ความร่วมรู้สึกจึงช่วยให้พ่อแม่สามารถรับรู้และเข้าใจลูกให้สามารถโอบอุ้มเลี้ยงดูในช่วงวัยที่เปราะบาง (Augustine et al., 2019) นอกจากนี้ความร่วมมือรู้สึกยังช่วยให้มนุษย์เราสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยความช่วยเหลือเกื้อกูล ด้วยความเข้าใจในความเจ็บปวดของผู้อื่นผ่านการทำงานที่สมองส่วนที่ควบคุมการเข้าถึงความรู้สึกผู้อื่นและส่วนแรงจูงใจที่จะดูแลใส่ใจ (Riess et al., 2018)

สำหรับคำขยายภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกที่ใช้ในปัจจุบันมีอ้างอิงสองคำคือ Empathetic leadership และ Empathic leadership โดยทั้งสองคำมีความแตกต่างในบริบทที่ใช้ กล่าวคือ Empathetic หมายถึงความร่วมมือรู้สึกที่บุคคลทั่วไปต้องพยายามเข้าใจและร่วมรู้สึกต่อผู้อื่น ในขณะที่ Empathic หมายถึง ความสามารถพิเศษที่มีเหนือคนทั่วไปในการหยั่งรู้ให้เข้าถึงความคิดหรือความรู้สึกผู้อื่นได้ตามธรรมชาติ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้คำภาษาอังกฤษว่า Empathetic เพื่อเน้นมิติของความร่วมมือรู้สึกที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีผู้กล่าวสนับสนุนความสำคัญของความร่วมมือรู้สึกต่อผู้นายอยู่จำนวนมาก แต่ที่เจาะจงถึงภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกยังมีอยู่น้อยและเป็นบทความเฉพาะในภาษาต่างประเทศ โดยได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกว่าเป็นการใช้ความเข้าใจ ผูกสัมพันธ์ และไวต่อผู้ร่วมงาน ผู้รับบริการ และชุมชน ที่จะทำให้สมาชิกทุกส่วนเต็มใจที่จะร่วมมืออย่างเต็มความสามารถ (Levitt, 2017)

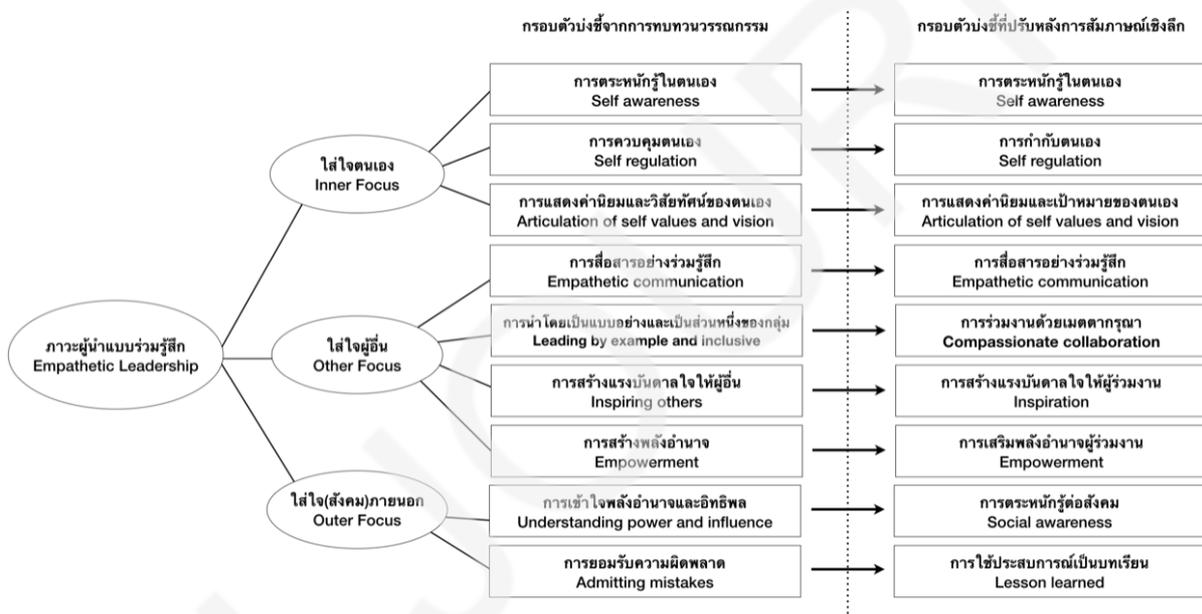
ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกจะเน้นการเข้าหา รับฟัง เข้าใจในสิ่งที่ลูกน้องมองเห็น รู้สึก คิด และประสบในองค์การ ทั้งในเรื่องงาน การจัดการ และเพื่อนร่วมงาน แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการรับรู้ไปบริหารจัดการคน ทีม และองค์การในภาพรวมอย่างยุติธรรม ผูกพัน และให้เกียรติ โดยรักษาสอดคล้องระหว่างความต้องการของคนทำงานและเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด โดยมีแนวทางการสร้างภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกที่ประกอบด้วย การสร้างทีม การบริหารทีม การพัฒนาวัฒนธรรม (ผ่านพันธกิจและค่านิยม) การนำโดยเป็นแบบอย่าง การเป็นที่เลี้ยง และการจัดการเส้นทางวิชาชีพ โดยในแต่ละส่วน จะมีแนวทางย่อยเพื่อการสร้างภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกในเรื่องนั้นๆ (Brisiana, 2018)

การศึกษากลุ่มตัวอย่างบริษัทเอกชนในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกต่อส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ของผู้ได้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และความคิดนอกกรอบในงาน (Job innovativeness) โดยที่รอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกในงานวิจัยดังกล่าว คือ 1) ผู้บริหารยกย่องเมื่อลูกน้องทำงานได้ดี 2) ผู้บริหารให้กำลังใจเมื่อลูกน้องมีความพยายาม 3) ผู้บริหารใส่ใจกับความพอใจในงานของลูกน้อง 4) ผู้บริหารสนับสนุนในความก้าวหน้าทางวิชาชีพ 5) ผู้บริหารแสดงความไว้วางใจต่อตัวลูกน้อง ซึ่งทั้งหมดนี้อาศัยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้บริหาร ตัวบ่งชี้ทั้งหมดจึงเป็นกรอบพฤติกรรมภายนอกตามบริบทของแนวคิดตะวันตก โดยไม่ปรากฏตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงคุณภาพภายในของภาวะผู้นำที่มีความสำคัญต่อนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก (Kock, 2019)



กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยอาศัยกรอบการใส่ใจของผู้นำของ Daniel Goleman ที่ประกอบด้วย การใส่ใจในตน (Inner Focus) การใส่ใจผู้อื่น (Other Focus) และการใส่ใจสังคมภายนอก (Outer Focus) (Powell and Goleman, 2016) ซึ่งสอดคล้องกับความร่วมรู้สึกที่ต้องอาศัยการใส่ใจในตนเองและใส่ใจผู้อื่นเพื่อให้สามารถเข้าใจผู้อื่นได้โดยปราศจากอคติในใจตน ขณะเดียวกันความร่วมรู้สึกยังเป็นพื้นฐานความเข้าใจพฤติกรรมคนในสังคมที่นำไปสู่ความร่วมรู้สึกในระดับสังคม ซึ่งก็คือมิติการใส่ใจสังคมภายนอก สะท้อนถึงกรอบความร่วมรู้สึกต่อตนเอง ต่อผู้อื่น (ในระดับปัจเจก) และต่อสังคม ที่มีความสอดคล้องกับการแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก จึงเป็นการใส่ใจในสามระดับที่สำคัญต่อภาวะผู้นำที่อาศัยความร่วมรู้สึกที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบองค์ประกอบหลัก โดยผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเพื่อค้นหาตัวบ่งชี้ที่สะท้อนองค์ประกอบแต่ละส่วนจนพบตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการใส่ใจในตน ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง การควบคุมตนเอง และการแสดงค่านิยมและวิสัยทัศน์ของตนเอง ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการใส่ใจในผู้อื่น ได้แก่ การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก การนำโดยเป็นแบบอย่างและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น การสร้างพลังอำนาจ การเข้าใจพลังอำนาจและอิทธิพล และการยอมรับความผิดพลาด โดยผู้วิจัยยกเว้นเฉพาะตัวบ่งชี้ชื่อออกมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงกรอบตัวบ่งชี้ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และการปรับชื่อของตัวบ่งชี้หลังจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยแบ่งการศึกษาเป็น 2 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การศึกษาเอกสาร

เป็นการวิจัยเอกสารผ่านการค้นข้อมูลในฐานข้อมูล Google Scholar, Science Direct for e-dissertation, SCOPUS, และฐานข้อมูลห้องสมุดสำหรับดัชนีในประเทศและต่างประเทศ โดยใช้คำสำคัญได้แก่ “Empathy and Leadership” หรือ “Empathetic Leadership” หรือ “Empathetic Leadership” โดยเอกสารที่นำมาศึกษาต้องมีการอ้างอิงจากวารสารวิชาการ หรืองานวิจัย หรือเป็นแหล่งข้อมูลที่ได้รับการอ้างอิงไปยังบทความวิชาการที่เกี่ยวข้อง

เครื่องมือในการวิจัยในระยะนี้ คือ ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบ และตารางคัดกรองคุณสมบัติตัวบ่งชี้ และเก็บข้อมูลที่ได้จากการสืบค้นสกัดเป็นตัวบ่งชี้เพื่อนำมาคัดกรองด้วยเครื่องมือดังกล่าว

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้กระบวนการการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้หลักนฤมิตนิยม (รังสรรค์วิทยา) (Constructionism) โดยการสรุปเนื้อหาที่สำคัญที่สกัดออกมาเป็นประเด็นหรือจำแนกออกเป็นข้อๆ เพื่อสกัดตัวบ่งชี้ซึ่งผู้วิจัย

นำมาสังเคราะห์และจัดกลุ่มตามบทบาทในภาวะผู้นำโดยไม่คำนึงถึงความถี่ที่พบ จากนั้นทำการวิเคราะห์คุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ประกอบด้วย ความเป็นกลาง (Neutrality) ภาววิสัย (Objectivity) ความไว (Sensitivity) ความชัดเจน (Clarity) จะนำมากำหนดในร่างตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก โดยการคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่ถูกต้องผ่านฉันทามติของผู้ร่วมวิจัยทุกคนที่ร่วมประเมินและปรับปรุงจนได้ร่างสุดท้ายของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก

ระยะที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ

นำร่างตัวบ่งชี้ที่ได้มาพัฒนาเครื่องมือเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่คัดเลือกโดยเจาะจง (Purposive Sampling)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ โดยกำหนดคุณสมบัติ ได้แก่ นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาเชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ นักวิชาการด้านจิตวิทยาการศึกษา แพทย์ผู้เป็นนักวิชาการด้านการศึกษาระบบนกรการพัฒนาตนเอง และผู้บริหารโรงเรียนเอกชน 3 คน รวมทั้งสิ้น 7 คน (ดังตารางที่ 1)

โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ต้องเป็นผู้มีผลงานด้านวิชาการเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ หรือเป็นบุคคลที่ได้รับการอ้างอิงถึงในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญ โดยได้รับความเห็นเป็นเอกฉันท์จากผู้ร่วมวิจัยทุกคน ในส่วนผู้บริหาร ต้องเป็นผู้บริหารที่เป็นผู้นำในวงการบริหารการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และมีคุณสมบัติสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก โดยได้รับความเห็นเป็นเอกฉันท์จากผู้ร่วมวิจัยทุกคน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในระยะที่ 2 คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เก็บข้อมูลโดยส่งแบบสัมภาษณ์และกรอบตัวบ่งชี้ให้กับผู้ทรงคุณวุฒิล่วงหน้าเป็นเวลา 2 สัปดาห์ ก่อนจะดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้เวลาประมาณหนึ่งชั่วโมง ตามประเด็นแบบสัมภาษณ์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้วิพากษ์ เสนอแนะและตรวจสอบความเหมาะสมของกรอบตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยได้ยกร่างไว้ ขณะเดียวกันได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิถ่ายทอดประสบการณ์ในประเด็นที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมในเรื่องภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะทำการทบทวนยืนยัน

การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้การ วิเคราะห์สารระบบ (Taxonomy Analysis) เพื่อจัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เข้าไปยังตัวบ่งชี้แต่ละตัวที่มีความสัมพันธ์กัน โดยการจำแนกกลุ่มคำที่มีความหมายร่วมหรือมีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน โดยมีการจัดกลุ่มคำหลักและกลุ่มคำย่อยตามความหมายที่ครอบคลุมคำชุดนั้นๆ

ตารางที่ 1 แสดงคุณสมบัติผู้ทรงคุณวุฒิ

ลำดับที่	สถานะ	เพศ	อายุ	การศึกษา	ประวัติการทำงาน
1	แพทย์ผู้เป็น นักวิชาการด้าน การศึกษา	ชาย	78	ปริญญาเอก	ศาสตราจารย์ด้านแพทยศาสตร์, ผู้บริหารมหาวิทยาลัย, ผู้บริหารกระทรวงศึกษาธิการ, องคมนตรี
2	นักวิชาการด้าน การบริหาร การศึกษา	หญิง	61	ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา	รองศาสตราจารย์ด้านการบริหารการศึกษา เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ
3	นักวิชาการด้าน จิตวิทยา การศึกษา	หญิง	48	ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขา จิตวิทยา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษา
4	กระบวนกรด้าน การพัฒนาตนเอง	ชาย	61	อักษรศาสตร์บัณฑิต เอก ปรัชญา	ผู้บริหารบริษัทเอกชน กระบวนกรด้านการพัฒนาตนเอง
5	ผู้บริหารโรงเรียน เอกชน	หญิง	68	สถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาบัณฑิต	ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
6	ผู้บริหารโรงเรียน เอกชน	ชาย	55	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการ บริหารการศึกษา	ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
7	ผู้บริหารโรงเรียน เอกชน	ชาย	39	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการ บริหารการศึกษา	ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน



ผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกเป็น 9 ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาจากกรอบตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกที่เกิดขึ้นต่อตนเอง ต่อผู้อื่นและต่อสังคม ประกอบด้วย 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)
- 2) การควบคุมตนเอง (Self-Regulation)
- 3) การแสดงค่านิยมและวิสัยทัศน์ของตนเอง (Articulation of Self Values and Vision)
- 4) การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก (Empathetic Communication)
- 5) การนำโดยเป็นแบบอย่างและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Leading by Example and Being Inclusive)
- 6) การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspiring Others)
- 7) ความเข้าใจอำนาจและอิทธิพล (Understanding Power and Influence)
- 8) การเสริมพลังอำนาจให้ผู้อื่น (Empowering Others)
- 9) การยอมรับความผิดพลาด (Admitting MiStakes)

ผู้วิจัยได้นำกรอบตัวบ่งชี้ข้างต้นไปเข้ากระบวนการการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนสนับสนุนแนวคิดในเรื่องภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก และเห็นว่าภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันไม่เฉพาะกับสถานศึกษาแต่รวมถึงองค์กรหน่วยงานอื่นๆที่ต้องบริหารบนความท้าทายของกระแสโลก โดยได้ให้ข้อคิดเห็นเพื่อรับซื้อตัวบ่งชี้และนิยามของตัวบ่งชี้ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงและบริบทของสังคมไทยดังภาพที่ 1 จนสามารถสรุปตัวบ่งชี้และนิยาม และตัวอย่างความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1). การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง การรับรู้และเข้าใจตนเองตามความเป็นจริง ผ่านการสำรวจตรวจสอบทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน ความคิด ความรู้สึก และแรงขับภายในของตนเองอยู่เสมอ รับรู้ถึงเสียงความต้องการภายในที่ตรงข้ามกับเจตนาธรรมณ์ของตนเอง และสามารถดำรงอยู่ในภาวะขัดแย้งระหว่างเสียงภายในที่ตรงข้ามกันได้อย่างรู้เท่าทัน

“...การตระหนักรู้ในตนเอง เป็นภาวะข้างใน ต้องเป็นคนที่มีรู้และเข้าใจตนเองในมิติต่างๆ ทั้งความคิด อารมณ์ ความรู้สึก และพฤติกรรมการแสดงออกของตนเอง คือ คนจะเข้าใจคนอื่นได้ ต้องเริ่มจากการเข้าใจตนเอง...” (สัมภาษณ์ นักวิชาการด้านจิตวิทยาการศึกษา, 16 กรกฎาคม 2562)

“... เราขาดมิติการดูแลตนเอง ได้ยินเสียงเล็กๆ ของตนเอง เราได้ยินหรือไม่ ซึ่ง Leadership ที่มี Awareness ตรงนี้ จะต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ คือ ถ้ารู้ว่าจะต้องรู้แล้วเข้าใจความเหนื่อยของตนเอง จึงจะเข้าใจความเหนื่อยของผู้อื่น ซึ่งถ้าไม่เข้าใจความเหนื่อยของผู้อื่นก็จะไปไม่ถึง เพราะเราไม่ได้รู้สึกด้วยตนเอง ต้องได้ยินเสียงของตนเอง ได้ยินเสียงที่เปราะบางของตนเอง ให้รู้ทันตัวตนด้วยความเข้าใจถึง Psychology of Selves...” (กระบวนการการพัฒนาตนเอง, 14 กรกฎาคม 2562)

2) การกำกับตนเอง (Self-Regulation) หมายถึง การควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ให้เหมาะสม ไม่ให้อารมณ์ที่คุกรุ่นภายในปะทุออกมา และความคุมความคิดไม่ให้ด่วนตัดสินผู้อื่น ด้วยการคิดก่อนพูดหรือทำ สามารถรอคอยให้งานบรรลุเป้าหมายที่พอใจ และตัดสินใจโดยไม่หวั่นไหวต่อสิ่งเร้าหรืออคติ

“...การกำกับตนเอง ตัวแปรนี้เป็นตัวแปรใหญ่ เรื่องอารมณ์ไม่ได้มองเชิงลบอย่างเดียว เพราะอารมณ์มันไหวไปเรื่อยๆ ดังนั้นคนที่กำกับตัวเองได้ดี ต้องมีสติในการรู้ว่าขณะนี้เรากำลังทำอะไรเพื่ออะไร เมื่อเกิดอะไรขึ้นที่มารกระทบ ปะทะที่ทำให้ใจไหวหรือสถานการณ์ที่ท้าทาย ก็ยังคงรักษาสภาวะปกติภาวะในของตนเอง เพื่อดำเนินการหรือจัดการสิ่งที่อยู่ตรงหน้า เพื่อให้บรรลุไปตามแผนที่ตั้งใจไว้ได้ โดยใช้สติ คุมอคติ และคุมกิเลสไว้...” (สัมภาษณ์ นักวิชาการด้านจิตวิทยาการศึกษา, 16 กรกฎาคม 2562)

“...การควบคุมตนเองที่จะวางเฉย วางอคติ ทั้งอคติบวก และลบ เป็นภาวะที่เมื่อผู้ร่วมงานเราทำผิดกฎเกณฑ์ ผิดศีลธรรม ต้องปล่อยวางอคติ แล้วทำตามกฎระเบียบของสังคม ต้องวางเฉยในความสัมพันธ์ส่วนตัว การรักษาคนไข้ การสอนเด็ก ต้องไม่มีอคติ จะทำให้สังคมไทยอยู่ได้...” (แพทย์ผู้เป็นนักวิชาการด้านการศึกษา, 6 สิงหาคม 2562)

3) การแสดงค่านิยมและเป้าหมายของตนเอง (Articulation of Self Values and Vision) หมายถึง การมีค่านิยม ส่วนตนที่ชัดเจนและแสดงออกอย่างสอดคล้อง และมีเป้าหมายในการทำงานของตนเองอย่างชัดเจน และแสดงออกถึงความ มุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายจนผู้ร่วมงานรับรู้

“...การแสดงค่านิยมและเป้าหมายของตนเองต้องมีความชัดเจน แต่ก็ยืดหยุ่น และสื่อตรงนี้ออกไปให้คนอื่นรับรู้ได้...” (นักวิชาการด้านจิตวิทยาการศึกษา, 16 กรกฎาคม 2562)

“...เราต้องคุยกัน Shared Vision กันอยู่เรื่อยๆ เพราะหากเรื่องใดเป็นของเรา เขาก็ไม่ได้เป็นเจ้าของ เราต้องเอาเขามาเป็น เจ้าของด้วย ต้องคุยกันในลักษณะนั้น เรามีเป้าหมายเดียวกันหรือไม่...” (สัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียน-1, 17 กรกฎาคม 2562)

4) การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก (Empathetic Communication) หมายถึง การรับรู้และรับฟังอย่างลึกซึ้ง ซึ่ง ประกอบด้วย การฟังอย่างใส่ใจในผู้พูด ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างโดยไม่ด่วนตัดสิน รับรู้ทั้งความคิดผ่านมุมมองของผู้พูด รับรู้ความรู้สึกผ่านอวัจนภาษา และตอบสนองอย่างเข้าใจ ด้วยบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ

“...การสื่อสารที่ต้องครอบคลุมทั้งสามมิติ [ของ Empathy] คือ เข้าใจความคิด ความรู้สึก และการแสดงออกทางพฤติกรรม คือ บางคนมอง empathy ว่าเป็นการรับรู้และร่วมรู้สึก แต่บางคนก็มองในมิติของการสื่อสารออกไปด้วย ซึ่งนิยามตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัย เสนอไว้ตรงนี้ก็ครบ...” (นักวิชาการด้านจิตวิทยาการศึกษา, 16 กรกฎาคม 2562)

“...การสื่อสารด้วยความเข้าใจความรู้สึก ความจำเป็นของลูกค้า ตัดสินใจบนความเข้าใจปัญหาของลูกค้า เช่น การลดภาระ ค่าใช้จ่ายให้นักเรียน การผ่อนผันลูกค้าที่ค้างค่าเทอม ซึ่งเกิดจากการทำความเข้าใจ และประสบการณ์ที่ได้ไปเยี่ยม ไปเห็น สถานภาพการใช้ชีวิตของคนอื่น...” (สัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียน-3, 31 สิงหาคม 2562)

5) การร่วมงานอย่างเมตตากรุณา (Compassionate Collaboration) หมายถึง การบริหารที่เน้นความร่วมมือ มากกว่าสั่งการ ปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิดโดยไม่ถือตน เมื่อเกิดปัญหาจะอยู่ร่วมเผชิญปัญหากับผู้ร่วมงานจนคล่อง ด้วยเข้าใจถึงความเหนื่อยยากและข้อจำกัดของพวกเขา

“...ดูแลคนในทุกระดับอย่างเท่าเทียม ขณะที่แสดงความจริงใจ เป็นกันเอง แสดงความเป็นมนุษย์กับลูกน้อง ซึ่งมีเวลาไม่นานนัก แต่ต้องแสดงออกให้เขารับรู้ได้...” (สัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียน-1, 17 กรกฎาคม 2562)

“...ในการร่วมงานกันก็ต้องใส่ใจกับผู้ร่วมงาน ในวิกฤตของหน่วยงาน ท่านให้เวลากับสถานการณ์นั้นก็เปอร์เซ็นต์? ซึ่งตรงนี้มี ความหมายมากต่อผู้ร่วมงาน ... ทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่ รู้ เข้าใจว่าคนงานเค้าเหนื่อยยังไง ผอ.มาดูแลใจ กาย ทำให้เค้าอยาก ทำงาน ไม่ต้องรอให้เรียกร้อง...” (ผู้บริหารโรงเรียน-2, 5 สิงหาคม 2562)

6) การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน (Inspiration) หมายถึง การเหนี่ยวนำความรู้สึกร่วม เพื่อจูงใจผู้ร่วมงานให้ ทำงานที่ท้าทายกว่าเดิม และใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ด้วยความตั้งใจของพวกเขาเอง ไม่ได้เป็นผลจากการบังคับ หรือ ผลตอบแทนใดเพิ่มเติม โดยมีผู้บริหารเป็นต้นแบบ

“...พระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 มีประโยคศักดิ์สิทธิ์ประโยคหนึ่ง มีอยู่วันหนึ่งข้าราชการที่ถวายงานเข้าเฝ้า แล้วพระองค์ท่านก็ รับสั่งประโยคนี้ ‘ทำงานกับฉัน ฉันไม่มีอะไรจะให้ แต่ขอให้เรา (คือพระเจ้าอยู่หัว กับพวกเรา) มีความสุขร่วมกันที่ได้ทำ ประโยชน์นี้ให้ผู้อื่น’ ผมว่าประโยคนี้น่าปล้ำที่สุดแล้ว และ empathy ก็คือประโยคนี้...” (สัมภาษณ์ แพทย์ผู้เป็นนักวิชาการด้าน การศึกษา, 6 สิงหาคม 2562)



“...วัฒนธรรมที่นี้ ผอ.จะพูดให้ครูรู้สึกถึงคุณค่าของการเป็นอาชีพครู จะเน้นเรื่องศักดิ์ศรีวิชาชีพ และสอนเรื่องต่างๆ มีเรื่องเล่า มีคำสอน คุณธรรม จริยธรรมครู จะพยายามสอนอยู่เรื่อยๆ ให้เกิดความศรัทธาในวิชาชีพ . . . ซึ่งผู้นำต้องพยายามอ่านทุกอย่าง ให้ทะลุ วัตรธรรมชาติของมนุษย์ ก็จะทำให้ครูทำงานรับผิดชอบนอกเหนือหน้าที่ ด้วยความศรัทธาในงานที่ทำ ด้วยความศรัทธาในผู้นำที่ทำให้อยากจะทำตาม ในที่สุดก็จะเกิดเป็นวัฒนธรรม ที่ทุกคนจะเดินรอยตาม...” (ผู้บริหารโรงเรียน-2, 5 สิงหาคม 2562)

7) การเสริมพลังอำนาจผู้ร่วมงาน (Empowerment) หมายถึง การให้อำนาจการตัดสินใจกับผู้ร่วมงานเพื่อการมีส่วนร่วม ในสิ่งที่มีคุณค่าสอดคล้องกับความสนใจและศักยภาพของพวกเขา โดยให้อิสระในการกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติ ทั้งการวางแผน บริหารจัดการ จนถึงประเมินผลลัพธ์ ในงานนั้นๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองเพื่อสามารถทำงานได้อย่างอิสระ และสามารถถึงศักยภาพของคนในองค์กรที่มองไม่เห็นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์

“...ถ้าพวกเขาทำกันได้ โดยที่เราไม่อยู่ แสดงว่าใช้ได้แล้ว เพราะฉะนั้นอย่าไปเป็นเจ้าของงานใดเด็ดขาด ต้องให้ทุกคนมาเป็นเจ้าของงานร่วมกัน...” (ผู้บริหารโรงเรียน-1, 17 กรกฎาคม 2562)

“...เรื่องของในหลวงรัชกาลที่ 9 ในปี พ.ศ. 2555 ท่านประทับที่ รพ.ศิริราช ทรงเรียกให้องคมนตรีเข้าเฝ้า แล้วรับสั่งให้ไปเลือกโรงเรียนที่แย่ที่สุดในภาคกลาง แล้วทำยังไงก็ได้ให้โรงเรียนสร้างคนดีให้กับบ้านเมือง ซึ่งสุดท้ายก็เป็นไปตามพระราชประสงค์ และพระราชทานพระราชทรัพย์ ตั้งเป็นกองทุนการศึกษาช่วยกันสร้างคนดี.... ก่อนที่พระองค์ท่านสิ้นพระชนม์ในปีที่ห้า เกิดโรงเรียนคุณธรรมขึ้น 140 กว่าโรง ปรากฏว่ากระบวนการนี้ทำให้ได้คนเก่ง เพราะครูและนักเรียนเปลี่ยนพฤติกรรม...” (สัมภาษณ์ แพทย์ผู้เป็นนักวิชาการด้านการศึกษา, 6 สิงหาคม 2562)

8) ตระหนักรู้ในสังคม (Social Awareness) หมายถึง การเข้าใจถึงพฤติกรรมของกลุ่มคนในสังคมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ผ่านมุมมองของกลุ่มคนเหล่านั้น เข้าใจความสนใจหรือความต้องการของคนในสังคม เข้าใจถึงบริบทสังคมว่ามีที่มาอย่างไร ตระหนักรู้ในสถานการณ์ สามารถคาดการณ์ได้ว่ามีความเสี่ยงใดเกิดขึ้นในอนาคตและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจมาอย่างฉับพลัน

“...ต้องเข้าใจบริบทก่อน ว่าบริบทของเหตุการณ์เป็นอย่างไร ต้องทำความเข้าใจก่อน ก็จะช่วยให้เราเข้าใจคนอื่นได้ในเปอร์เซ็นต์ที่สูงขึ้น เข้าใจว่าสถานการณ์เป็นอย่างไร เขาเดือดร้อนอย่างไร...” (สัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียน-3, 31 สิงหาคม 2562)

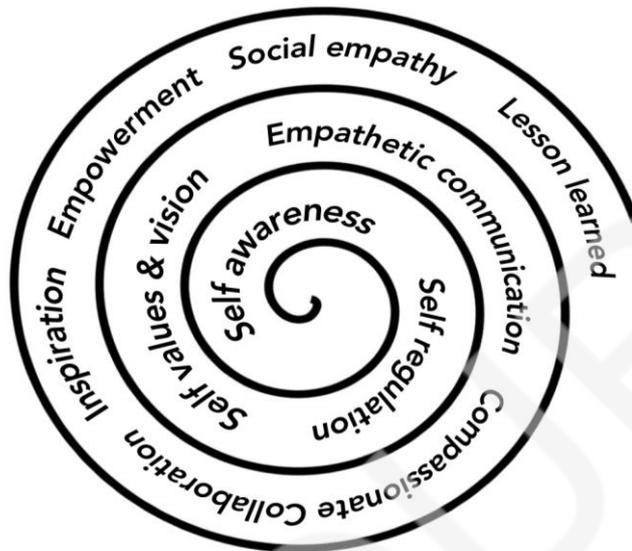
“...ในบทบาทของผู้นำจะต้องเข้าใจ situation และแสดงบทบาทภาวะผู้นำตาม situation ด้วย...” (นักวิชาการด้านภาวะผู้นำ, 20 มิถุนายน 2562)

9) การใช้ประสบการณ์เป็นบทเรียน (Lesson Learned) หมายถึง การนำประสบการณ์จากการทำงานมาทบทวนอยู่เสมอ ยอมรับต่อความผิดพลาดของตนเอง ผู้บริหาร ครู นักเรียน ไม่พยายามปกปิดหรือกล่าวโทษ แต่ยอมรับอย่างตรงไปตรงมา โดยมุ่งหาทางออกของปัญหามากกว่าโทษคนต้นเหตุ และนำบทเรียนมาแก้ไขปัญหา

“...ต้องเข้าใจในความเป็นมนุษย์ ว่ามนุษย์มีถูก มีผิด มีความเหนียวมีฉะนั้นจะมองแต่ความเก่ง ความเสียสละ ความแกร่ง ถ้าไม่เข้าใจความเป็นมนุษย์ก็จะเข้าใจว่าทุกคนต้องเป็นแบบนี้ จนลืมความเป็นมนุษย์ของตนเอง และลืมความเป็นมนุษย์ของคนอื่น... ทั้งครูทั้งหมดจะกลัวผิด เหมือนมีมืองค์ คือผิดไม่ได้ แต่ถ้าเราไปทำไปด้วยกัน แล้วให้เขารู้สึกว่าใครก็ผิดได้ เป็นเรื่องที่ต้องเรียนรู้ใหม่ พอเรียนรู้แล้วเขาก็ดีขึ้น...” (สัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียน-1, 17 กรกฎาคม 2562)

“...เรียนรู้จากความผิดพลาด และให้อภัยตัวเอง ให้อภัยคนอื่นในความผิดพลาด ดึงกันเพื่อที่จะลุกขึ้นมาได้ เหมือนเป็น sense ของการเรียนรู้เกือบทั้งหมด ดังนั้นมองว่าทุกอย่างคือการเรียนรู้ อาจจะไม่เน้นบวกหรือลบ แต่การเรียนรู้จากความผิดพลาดคือทุกสิ่งที่เกิดขึ้นคือการเรียนรู้ ไม่เน้นถูกหรือไม่เน้นผิด เรียนรู้จากประสบการณ์...” (สัมภาษณ์นักวิชาการด้านจิตวิทยาการศึกษา, 16 กรกฎาคม 2562)

จากผลการศึกษาพบว่าตัวบ่งชี้จากภายในตนเองไปสู่ภายนอกที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องกัน ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอภาพจำลองของภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกในรูปแบบของกันหอยที่ตั้งต้นจากศูนย์กลางภายในไปสู่ภายนอก เพื่อแสดงถึงความต่อเนื่องที่ขยายวงออกไปสู่ความเติบโตดังภาพที่ 2 และได้สรุปนิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกได้ว่าหมายถึง กระบวนการเกี่ยวพันผู้ร่วมงานผ่านความเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจสังคม และตอบสนองต่อความคิด ความรู้สึก และความต้องการของครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงความเข้าใจในบริบทของสังคมและเหตุการณ์ ให้เกิดพฤติกรรมของผู้คนที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงภาพจำลองกรอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นงานวิจัยแรกที่ค้นหาความหมายและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกตามบริบทประเทศไทย ซึ่งผลการศึกษาได้ยืนยันความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก และความสอดคล้องระหว่างกรอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกกับบริบทผู้บริหารการศึกษา รวมถึงแนวคิดตามปรัชญาตะวันออกที่เน้นการพัฒนาคุณภาพภายในไปสู่ภายนอก มีให้อคติของตนไปเจือปนหรือตัวตนตัดสินผู้อื่นด้วยอคติ เช่นเดียวกับแนวคิดภาวะผู้นำยุคใหม่ทางตะวันตกที่มีผู้ให้ความสำคัญกับคุณภาพภายในด้านที่เปราะบางที่จะนำไปสู่ความเข้าใจผู้อื่นและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมุมมองการพัฒนาด้านตนเองจากภายในที่เรียกว่า Inpowerment หรือการเสริมพลังภายในตน (Kaplan and Manchester, 2018)

ความตระหนักรู้ในตนเองเป็นพื้นฐานหลักของความร่วมรู้สึก ที่เน้นการรับรู้ความคิดและความรู้สึกของตนเอง เข้าใจตนเองในจุดแข็ง จุดอ่อน ความต้องการ แรงขับภายใน เป็นเบื้องต้นของความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) (DuBrin, 2015) สิ่งที่ได้เพิ่มเติมจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ความรู้เท่าทันตนเอง ที่สำคัญคือ การเท่าทันความหลากหลายภายในตนตามหลักจิตวิทยาตัวตน (Psychology of Selves) ของ Hal Stone ซึ่งจะสังเกตคำว่า Selves ที่หมายถึงหลายตัวตน โดยมีสาระสำคัญอยู่ที่การรับรู้ถึงตัวตนหลัก (Primary Self) ที่แสดงบทบาทส่วนใหญ่ในการดำเนินชีวิตและการตัดสินใจ ไปพร้อมกับตัวตนด้านตรงข้ามที่ตนเองถูกละเลยไป (Disowned Self) สิ่งนี้ช่วยให้รับรู้ถึงด้านที่เปราะบางของตนเอง เมื่อผู้บริหารมองเห็นจุดที่เปราะบางของตนเอง ก็มีแนวโน้มจะยอมรับความแตกต่างของคนอื่นได้ง่ายขึ้น (Kaplan and Manchester, 2018)



การกำกับตนเองมาพร้อมกับการตระหนักรู้ในตนเองเพื่อกำกับการแสดงออกของผู้บริหาร โดยเฉพาะเมื่ออยู่ในสถานการณ์ความกดดัน เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมตั้งแต่อารมณ์เริ่มผุดขึ้น การดูแล ปรับ และเปลี่ยนทิศทางสถานะภาพทางอารมณ์ เพราะอคติภายในทั้งจากด้านความพอใจและความไม่พอใจส่งผลต่อการแสดงออกและการตัดสินใจของผู้บริหารอย่างมาก (Torrence and Connelly, 2019) หากผู้บริหารไม่สามารถควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ได้จะทำให้เกิดความผันผวนในบรรยากาศการทำงาน เกิดความไม่แน่นอนทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร ในด้านความฉลาดทางอารมณ์จึงเน้นการระงับแสดงออกทางอารมณ์ที่รุนแรง (Impulse) แต่ปรัชญาพุทธศาสนาจะเน้นที่การรับรู้ถึงอารมณ์อย่างที่เป็นด้วยสติ แทนการระงับควบคุม จึงมีการนำหลักธรรมมาใช้ในการกำกับตนเอง ได้แก่ อุเบกขา ซึ่งเป็นหนึ่งในพรหมวิหารสี่ หมายถึงการปล่อยวาง (Payutto, 2016)

การแสดงออกถึงค่านิยมและเป้าหมายของตนเอง เป็นการยืนยันตัวตนของผู้บริหาร เพื่อมิให้การรับรู้และเข้าใจผู้อื่นมารบกวนจุดยืนของตน ผู้บริหารจึงต้องมีค่านิยมและเป้าหมายส่วนตัวที่ชัดเจน เพราะภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกไม่ใช่การโอนอ่อนตามผู้อื่น แต่เป็นการเข้าใจผู้อื่นโดยที่โดยมิให้เสียความเป็นตัวตนของผู้บริหารในด้านค่านิยมและเป้าหมายของตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยในโค้ชที่มาสเก็คบอลลที่พบว่าค่านิยมส่วนบุคคลส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของโค้ชเอง (Castillo et al., 2018)

การสื่อสารแบบร่วมรู้สึก เป็นเครื่องมือสำคัญของภาวะผู้นำที่เน้นรับรู้มากกว่าส่งสาร โดยมีหลักสำคัญคือรับฟังอย่างลึกซึ้งโดยไม่ด่วนตัดสิน เพื่อรับรู้ถึงมุมมองความคิดและความรู้สึกที่แท้จริง ช่วยให้เกิดบรรยากาศแห่งความไว้วางใจที่จะทำให้ผู้ร่วมงานกล้าสื่อสารอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาและกล้ายืนยันความ ในที่นี้จึงใช้คำว่ากรสื่อสารแบบร่วมรู้สึก ที่จะมมีมิติของความร่วมรู้สึกด้านพุทธิปัญญา ความร่วมรู้สึกด้านอารมณ์ความรู้สึก และความเมตตากรุณา (Payutto, 2016) การสื่อสารแบบร่วมรู้สึกเป็นเครื่องมือจะนำไปสู่การแสดงภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาในลำดับต่อไป

การร่วมงานด้วยเมตตากรุณา เป็นการยกระดับจากร่วมรู้สึก คือ รับรู้เข้าใจ ไปสู่การอยากให้พ้นทุกข์ หรือพัฒนาตนเองขึ้นไปให้ดีกว่าเดิมด้วยความรักและความใส่ใจ เป็นการปรับความสัมพันธ์ของผู้บริหารจากแนวตั้งมาสู่แนวราบ ให้ใช้ภาวะผู้นำผ่านการร่วมแรงร่วมใจแทนการสั่ง เฝียปัญหาาร่วมกันจนงานลุล่วง สอดคล้องกับพรหมวิหารสี่ที่ใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ของผู้ร่วมงานได้ เป็นแนวคิดที่เสริมหลักการของภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกทางตะวันตกให้นำไปสู่การพัฒนาด้วยแนวทางที่ชัดเจนขึ้นโดยอาศัยหลักธรรม

การสร้างแรงบันดาลใจต่อผู้ร่วมงาน เป็นการเสริมพลังภายในให้กับผู้ร่วมงาน ให้ทำงานที่ท้าทายโดยไม่ต้องบังคับหรือจูงใจด้วยค่าตอบแทน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกจะเข้าใจความต้องการและความสนใจของผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงบันดาลใจจะเกิดขึ้นในสามระดับ คือ 1) กระตุ้นใจ (Evocation) คือ จุดประกายให้กับผู้รับโดยไม่ตั้งใจ 2) เกิดสภาวะพิเศษเหนือความปกติ (Transcendent) เป็นการรับรู้ที่ชัดเจน มองเห็นความเป็นไปได้ใหม่ๆ และ 3) นำสู่แรงจูงใจ (Approach Motivation) ที่อยากแสดงออกหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าแรงบันดาลใจที่ผู้บริหารให้กับผู้ร่วมงานมิได้เกิดจากการใช้เพียงคำพูดบอกกล่าว แต่เกิดจากการลงมือปฏิบัติและการเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจเป็นคุณภาพของภาวะผู้นำที่ต้องอาศัยความร่วมมือรู้สึกต่อผู้อื่นและสังคม จึงจะสามารถส่งอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานได้

การเสริมพลังอำนาจกับผู้ร่วมงาน ในภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกจะเน้นการมอบงานหรืออำนาจที่สอดคล้องกับความสนใจ หรือศักยภาพของผู้ร่วมงาน ให้ผู้ร่วมงานมีอิสระในการวางแผน การจัดการ การประเมินผล เพื่อที่จะได้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และเป็นการส่งผ่านภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกไปยังสังคมในองค์กรด้วย ซึ่งพื้นฐานความร่วมมือรู้สึกจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความต้องการ ความสนใจ และศักยภาพที่แท้จริงของผู้ร่วมงาน ที่จะนำไปสู่การดึงศักยภาพออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่

การร่วมรู้สึกร่วมต่อสังคม เป็นมิติของความร่วมรู้สึกที่ขยายกว้างออกไปจากระดับปัจเจกบุคคลไปสู่กลุ่มคน ซึ่งผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรต้องใช้เพื่อทำความเข้าใจกับบริบทสังคม การร่วมรู้สึกต่อสังคมใช้หลักเดียวกับความร่วมมือรู้สึกต่อบุคคล คือ รับรู้ทั้งด้านพุทธิปัญญา และด้านอารมณ์ของกลุ่มคน เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทสังคมและสถานการณ์ ช่วยให้เห็นสภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม ตัวบ่งชี้ด้านนี้มีความสำคัญมากในยุคปัจจุบันที่โลกในสื่อสังคมออนไลน์มีอิทธิพลเหนือโลกในชีวิตจริง และมีผลกระทบต่ออารมณ์ความรู้สึกของผู้คนที่ใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างใกล้ชิด (Abdul-Mageed et al., 2017)

การใช้ประสบการณ์เป็นบทเรียน เป็นวิธีการเผชิญปัญหาด้วยภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก กล่าวคือ แทนที่จะมุ่งกล่าวโทษหรือลงโทษผู้กระทำผิด ผู้บริหารต้องนำประสบการณ์มาถอดบทเรียนเพื่อป้องกันหรือพัฒนาต่อไป ด้วยหลักคิดที่ว่าความผิดพลาดเป็นธรรมชาติของมนุษย์ จึงต้องกล้ายอมรับความผิดพลาดหรือเผยด้านเปราะบางตนเองให้เป็นแบบอย่างกับผู้ร่วมงาน ซึ่งนอกจากช่วยพัฒนาองค์กรแล้ว ยังช่วยลดความเครียดจากความพยายามปกปิดความผิดพลาด และเร่งให้ปัญหาได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วขึ้น (Rhoades, 2016)

จากตัวบ่งชี้ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่ามีการใช้ความร่วมมือในสามมิติ คือ การร่วมรู้สึกต่อตนเอง การร่วมรู้สึกต่อผู้อื่น และการร่วมรู้สึกต่อสังคม ที่จะทำให้ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำด้วยความเข้าใจในทุกภาคส่วน สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) ที่เน้นการทำงานร่วมกันด้วยความสัมพันธ์ในแนวราบ เพื่อยกระดับกำลังใจและแรงจูงใจของทั้งผู้นำและผู้ตาม แม้จะคล้ายคลึงกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-Member Exchange) ที่มีพื้นฐานจากความเชื่อใจและไว้วางใจจนเกิดการเอาใจใส่และช่วยเหลือต่อกัน แต่หัวใจของภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกอยู่ที่ความร่วมมือที่ผู้แสดงภาวะผู้นำมีต่อเพื่อนร่วมงานที่จะนำไปสู่การตั้งศักยภาพของสมาชิกออกมาให้เกิดประโยชน์ และคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant Leadership) ที่มุ่งเน้นการเกื้อหนุนสมาชิกมากกว่าการแสดงบทบาทนำโดยอาศัยการรับฟังอย่างเข้าใจ แต่ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกยังเน้นพื้นฐานของความเข้าใจและใส่ใจทั้งสามระดับ (ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อสังคม) ดังที่กล่าวมาแล้ว ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกจึงเหมาะสมกับสถานการณ์โลกในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงผันผวนไปพร้อมกับความอ่อนไหว มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนเอกชนที่มีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงและต้องอาศัยภาวะผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือที่ต่อครู นักเรียน บุคลากร ตลอดจนผู้ปกครอง และสังคมรอบข้างที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร คือ “เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา” (Committee for Inhering the King’s Philosophy, 2017) นอกจากนี้จะเห็นถึงความคาบเกี่ยวกันระหว่างตัวบ่งชี้แต่ละตัวอย่างแยกกันไม่ขาดดังที่แสดงให้เห็นในภาพที่ 2 ซึ่งแสดงถึงคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่ต้องอาศัยการประเมินตนเองของเป็นสำคัญ ความท้าทายของการใช้ตัวบ่งชี้เหล่านี้จึงอยู่ที่การประเมิน เพราะมีโอกาสปนเปื้อนด้วยอคติ จึงต้องอาศัยการพัฒนาพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีความชัดเจนที่จะนำไปสู่การวัดได้ อย่่างไรก็ดี การประเมินตนเองเป็นเสมือนการส่องกระจกเงาที่จะช่วยสะท้อนภาวะผู้นำร่วมรู้สึกของตนเองที่จะนำไปสู่การพัฒนาตนเองได้ต่อไปในอนาคต เป็นการใช้ความร่วมมือในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการวิจัยเอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้ได้กรอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกที่ลำดับจากคุณภาพภายในไปสู่ภายนอก ดังนี้

- 1) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)
- 2) การกำกับตนเอง (Self-Regulation)
- 3) แสดงออกถึงค่านิยมและเป้าหมายของตนเอง (Articulation of values and Vision)
- 4) การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก (Empathic Communication)
- 5) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)
- 6) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)
- 7) การร่วมงานด้วยเมตตากรุณา (Compassionate Collaboration)
- 8) ตระหนักรู้ในสังคม (Social Awareness)
- 9) การใช้ประสบการณ์เป็นบทเรียน (Lesson Learned)

การวิจัยนี้จึงเป็นการนำเสนอกรอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกตามบริบทไทยที่มีความสอดคล้องกับบริบทตะวันตกเป็นครั้งแรก แม้ว่าวัตถุประสงค์จะมุ่งศึกษาตัวบ่งชี้สำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน แต่จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิต่างก็เห็นว่ามิประโยชน์ที่จะนำไปใช้กับผู้บริหารในวงการอื่น และเป็นภาวะผู้นำที่กำลังเป็นที่ต้องการอย่างมากในสถานการณ์ปัจจุบัน



ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. เป็นสารสนเทศพื้นฐานเพื่อการวิจัยด้านภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกต่อไปในอนาคต
2. เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน รวมไปถึงผู้บริหารองค์กรอื่นๆ

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ผลจากงานวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์สำหรับผู้บริหารซึ่งนอกจากผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีบริบทสอดคล้องงานวิจัยครั้งนี้ แต่ก็สามารถประยุกต์ใช้กับผู้บริหาร หรือผู้นำองค์กรอื่นได้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. กรอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกจากการศึกษาในครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นกรอบการประเมินภาวะผู้นำหรือประเมินตนเองของผู้บริหารเพื่อประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำต่อไป รวมทั้งการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นส่วนหนึ่งของการเตรียมผู้สืบทอด (Successor)
2. ลักษณะตัวบ่งชี้ที่เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเอง จึงสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหาร ที่จะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมความร่วมมือรู้สึกในโรงเรียนได้ต่อไป
3. ผู้บริหารสามารถนำกรอบตัวบ่งชี้ไปใช้ในการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนเพื่อถ่ายทอดภาวะผู้นำไปสู่โรงเรียน โดยเฉพาะในตัวนักเรียนที่จะเติบโตเป็นผู้นำต่อไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. กรอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถนำไปพัฒนาตัวบ่งชี้ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบในกลุ่มประชากรที่สนใจด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณต่อไป
2. พัฒนาเครื่องมือการวัดตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องทั้งพฤติกรรมภายนอกและคุณภาพภายในของการแสดงภาวะผู้นำ
3. ทำการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกในครูซึ่งจะมีอิทธิพลต่อนักเรียนโดยตรง

ข้อจำกัดของการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการวิจัยเอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึก ทำให้ผลการวิจัยยังไม่ได้รับการพิสูจน์ถึงความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในกลุ่มประชากร ในขณะเดียวกัน ความต่อเนื่องคาบเกี่ยวของตัวบ่งชี้ที่พบและความเป็นคุณภาพภายในทำให้ยากต่อการวัดโดยตรง อย่างไรก็ตาม ข้อมูลที่ได้ก็ยังเป็นประโยชน์ที่จะนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกได้ต่อไปในอนาคต

References

- Abdul-Mageed, M., Buffone, A., Peng, H., Giorgi, S., Eichstaedt, J., and Unga, L. (2017). Recognizing Pathogenic Empathy in Social Media. *The Proceeding of the 11th International AAAI Conference on Web and Social Media*. 448-451.
- Augustine, S., Lika, K., and Kooijman, S. A. L. M. (2019). Altricial-precocial spectra in animal kingdom. *Journal of Sea Research*, 143,27–34. doi; <https://doi.org/10.1016/j.seares.2018.03.006>
- Brisiana, M. (2018). Empathetic Leadership: 47 Practical Tips for Leading with Kindness, Courage, and Confidence in an Age of Disruption.
- Bughin, J., Zeebroeck, N. van. (2017, May 9). *The best response to digital disruption | McKinsey*. MIT Sloan Management Review. <https://www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/the-right-response-to-digital-disruption>



- Castillo, I., Adell, F. L., and Alvarez, O. (2018). Relationships Between Personal Values and Leadership Behaviors in Basketball Coaches. *Frontiers in Psychology*, 9. doi; <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01661>
- Chanda, A., and Ghose, S. (2017). *From Command to Empathy: Using EQ in the Age of Disruption*. Harper Business.
- Committee for inhering the King's Philosophy. (2017). *Kān khapkhluān sūp sān sat phra rāchā phūā kanpatirū prathēt [Driven inhering the King's Philosophy for the country reform]*. The Office of the Commissioner.
- Dalton, J., and Kahute, T. (2016). Why Empathy and Customer Closeness is Crucial for Design Thinking. *Design Management Review*, 27(2),20–27. doi; <https://doi.org/10.1111/drev.12004>.
- DuBrin, A. J. (2015). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills - Standalone Book* (8th Edition). Cengage Learning.
- Gentry, W., Weber, T., Center for Creative Leadership, Golnaz, S., and Teachers College. (2016). *Empathy in the workplace: A tool for effective leadership*. Center for Creative Leadership. doi; <https://doi.org/10.35613/ccl.2016.1070>
- Kaplan, B., and Manchester, J. (2018). *The Power of Vulnerability: How to Create a Team of Leaders by Shifting INward*. Greenleaf Book Group Press.
- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., and De La Garza, L. M. (2019). Empathetic Leadership: How Leader Emotional Support and Understanding Influences Follower Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2),217–236. doi; <https://doi.org/10.1177/1548051818806290>
- Levitt, S. (2017, March 15). Why the Empathetic Leader Is the Best Leader. Success. <https://www.success.com/why-the-empathetic-leader-is-the-best-leader/>
- Payutto, P. (2016). *Photchanānukrom phutthasāt chabap pramal tham [Dictionary of Buddhism, interpretation of Buddhadhama]*. Foundation for Education for Peace, Pradhammapidok.
- Powell, C. K., and Goleman, D. (2016). Review of Focus: The Hidden Driver of Excellence, GolemanDaniel. *Journal of Thought*, 50(3–4),59–61. JSTOR.
- Rhoades, B. (2016). The Power of Admitting A Mistake. *Skipprichard*. Retrived June 2021, From <https://www.skipprichard.com/the-power-of-admitting-a-mistake/>
- Riess, H. (2017). The Science of Empathy. *Journal of Patient Experience*, 4(2),74–77. doi; <https://doi.org/10.1177/2374373517699267>
- Riess, H., Neporent, L., and Alda, A. (2018). *The Empathy Effect: Seven Neuroscience-Based Keys for Transforming the Way We Live, Love, Work, and Connect Across Differences*. Sounds True.
- Torrence, B. S., and Connelly, S. (2019). Emotion Regulation Tendencies and Leadership Performance: An Examination of Cognitive and Behavioral Regulation Strategies. *Frontiers in Psychology*, 10. doi; <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01486>
- Tungdamnemsawad, S. (2020). Service Marketing Mix for Private Schools. *Mahachula Academic Journal*, 7(1),18–36.
- Weltwirtschaftsforum, and Zurich Insurance Group. (2019). *Global risks 2019: Insight report*. Retrived June 2021, From http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf
- Williams, R. (2018, June 13). *Why We Need Empathetic and Compassionate Leaders*. Ray Williams. Retrived June 2021, From <https://www.psychologytoday.com/blog/wired-success/201608/why-we-need-more-empathetic-and-compassionate-leaders>