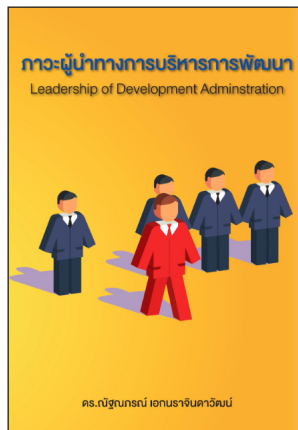


ปริทัศน์หนังสือ (Book Review)
“ภาวะผู้นำทางการบริหารการพัฒนา”
Leadership of Development Administration

นิศาชล ฉัตรทอง¹
Nisachon Chatthong



Aeknarajindawat, N. (2020). *Leadership of Development Administration*.
Suan Sunandha Rajabhat University.

หนังสือ เรื่อง “ภาวะผู้นำทางการบริหารการพัฒนา” ได้มีการรวบรวม
มีเนื้อหาทั้งหมด 11 บท ได้แก่ ภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ ทฤษฎีคุณลักษณะ
ของผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำ
แบบใหม่หรือสมัยใหม่ เทคนิคการจูงใจของผู้นำ สังเคราะห์ผลงานวิจัย

¹อาจารย์ ดร. ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา E-mail: nisachon.ch@bsru.ac.th

และกรณีตัวอย่างเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การสร้างมนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้นำ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้นำ และการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถสรุปตามแต่ละบท ได้ดังนี้

บทที่ 1 ภาวะผู้นำ สรุปเนื้อหาได้ว่า ความหมายของผู้นำ คือ เป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่องให้มาดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าของงาน หรือเป็นการเลือกตั้งให้โหวต ซึ่งมีบทบาทที่สำคัญมาก ที่จะต้องนำกลุ่ม การทำงานของตนเองบรรลุผลงานตามผลวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ให้สำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนภาวะผู้นำ หมายความว่า เป็นการที่ผู้นำ ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแนะนำและชี้แนะแนวทางให้แก่ลูกน้องของตนเองได้ หรือจะเป็น อำนาจการเพื่อบโนมน้าวจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามทิศทาง ของวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยกัน และรวมทั้งถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งบทบาทภาวะผู้นำ แบ่งได้ 3 ส่วน ดังนี้ 1. บทบาทที่ได้มาพร้อมตำแหน่ง เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับตำแหน่ง 2. บทบาทที่เป็นความคาดหวัง ของบุคคลที่เกี่ยวข้องว่าบุคคลนั้นมีแบบแผนพฤติกรรมที่กำหนดตามแผนไว้ และ 3. บทบาทหรือพฤติกรรมที่แท้จริงที่บุคคลนั้นปฏิบัติงานที่สอดคล้อง กับตำแหน่งหรือตามความคาดหวังของบุคคลในองค์การที่มอบหมายตำแหน่ง ภาวะผู้นำให้ และประเภทของผู้นำ สามารถแบ่งได้ดังนี้ 1. ผู้นำที่มีการบริหาร รวมอำนาจแลผู้นำที่มีการบริหารแบบกระจายอำนาจ 2. ผู้นำที่มีลักษณะ เป็นทางการและผู้นำที่ไม่เป็นทางการ 3. ผู้นำแบบเผด็จการ ประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม 4. ผู้นำที่ยึดตามหลักเกณฑ์ที่ตั้งไว้เป็นหลัก เป็นผู้ที่ยึดอุดมการณ์ และผู้นำที่ยึดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์

บทที่ 2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ สรุปเนื้อหาได้ว่า ภาวะผู้นำแบ่งออกได้เป็น 4 ยุค ได้แก่ 1.คุณลักษณะภาวะผู้นำหรือผู้นำเชิงคุณลักษณะ 2. พฤติกรรมภาวะผู้นำ หรือผู้นำเชิงพฤติกรรม 3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และ 4. ภาวะผู้นำสมัยใหม่

อธิบายได้ดังนี้ 1. คุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาบุคลิกลักษณะส่วนตัวของผู้นำโดยเชื่อว่าผู้นำมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไปคือลักษณะทางกายภาพลักษณะทางความสามารถและลักษณะบุคลิกภาพ 2. พฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผลและสร้างความพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน 3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำแบบต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมในสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่ต่างต่างกัน 4. ภาวะผู้นำแบบใหม่หรือสมัยใหม่ในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและมีการแข่งขันที่รุนแรงโดยเน้นแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ บารมี และจริยธรรม

บทที่ 3 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ สรุปเนื้อหาได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำนั้นหมายถึงลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่เป็นผู้นำซึ่งเป็นคุณสมบัติที่แสดงถึงความรู้สึกรู้สึกนึกคิดหรือลักษณะประจำชั้นด้านร่างกายและการแสดงออกของผู้นำที่ทำให้ผู้นำมีความสามารถในการนำขึ้นจูงหรือโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะประกอบไปด้วยข้อต่อไปนี้ 1. คุณลักษณะทางด้านสติปัญญา ได้แก่ การมีไหวพริบ ปฏิภาณดี มีความรอบคอบ มีเหตุผล มีความรู้ มีความเด็ดขาด และความราบรื่นในการใช้ความคิดตลอดจนการตัดสินใจ 2. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ คือ ความสามารถในการปรับตัวมีความตื่นตัวทันต่อสถานการณ์ มีคุณธรรม มีความยุติธรรม ไม่ยึดติดกับระเบียบประเพณีที่ถือปฏิบัติกันมา 3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถคือ มีความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถที่ได้รับการยกย่อง เป็นที่ยอมรับและการมีเคล็ดลับในการจัดการ 4. ทักษะทางสังคมจะประกอบไปด้วย ความสามารถที่จะแสวงหาความร่วมมือ ความกว้างขวางของเกียรติยศ การเข้าร่วมทางสังคม ความสามารถทางสังคม 5. มีแรงขับเคลื่อนและปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะทำให้งานสำเร็จมีความเชื่อมั่น และ 6. ต้องมีการมองการณ์ไกลและมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผลจะประกอบไปด้วย ดังนี้ 1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปจะประกอบไปด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ เป็นคนกล้าแสดงออก การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีลักษณะเด่นที่เห็นได้ชัด มีความกระตือรือร้น เป็นคนคอบอุนหรือเอื้ออารีต่อผู้อื่น มีความอดทนต่อความตึงเครียด และความรอบร้อมถ่อมตน 2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานจะประกอบไปด้วยดังนี้ มีความรู้สึกที่มุ่งมั่น มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความกล้าหาญสามารถควบคุมภายในตนเอง มีความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ได้ดี และความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

บทที่ 4 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ สรุปเนื้อหาได้ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นความประพฤติหรือสิ่งที่ผู้นำแสดงออก ถึงศักยภาพของภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวตนของผู้นำอยู่แล้ว ให้เกิดผลงานเชิงประจักษ์แก่ผู้ร่วมงานอันเป็นพฤติกรรมแสดงออกของผู้นำว่าจะทำอย่างไร จึงจะสามารถทำให้การดำเนินงานนั้นประสบความสำเร็จ

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ มีแนวคิดในการศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเน้นการศึกษาว่าผู้นำที่ดีควรปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร ผู้นำตามทฤษฎีนี้ จึงสามารถฝึกฝนหรืออบรมผู้คนที่ทั้งหลายให้สามารถเป็นผู้นำได้ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่น่าสนใจมีดังนี้ 1. การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัย โอไฮโอ ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ คือผู้นำเผด็จการ ผู้นำประชาธิปไตย และผู้นำแบบปล่อยเสรี 2. การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ มิติด้านการให้ความสำคัญกับคน และอีกมิติหนึ่งคือด้านการมุ่งเน้นเรื่องงาน 3. การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมการมุ่งความสำคัญที่งาน และพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน 4. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

ตามแนวความคิดของดาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน ได้แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 7 กลุ่ม ได้แก่ ผู้นำที่ปล่อยเสรี ผู้นำแบบมุ่งมั่นแข่งขัน ผู้นำแบบชุมชนสรรค์สรรค์ ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ผู้นำแบบทางสายกลาง ผู้นำแบบอัตราสูง และผู้นำแบบนักถกฉวยประโยชน์

ประเภทของผู้นำในองค์การ พิจารณาจากพฤติกรรมบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยแยกออกเป็น 3 ระดับ

1. ผู้นำระดับสูงที่มุ่งเน้นความรู้ความสามารถในด้านความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
2. ผู้นำระดับกลางที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานความรอบรู้ในงานและการบริหารจัดการ
3. ผู้นำระดับต้นหรือหัวหน้างานที่มุ่งเน้นความรอบรู้ในงานและรวมถึงการสร้างผลงานและทีมงาน

บทที่ 5 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ สรุปเนื้อหาได้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์จะเป็นการมุ่งอธิบายภาวะผู้นำ โดยเน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สถานการณ์นั้นจะเป็นสถานการณ์ที่แตกต่างกัน แต่ต้องการรูปแบบการนำที่แตกต่างกันด้วย ซึ่งการศึกษาในกลุ่มนี้จึงมุ่งที่จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่าง ๆ

บทที่ 6 ภาวะผู้นำแบบใหม่หรือสมัยใหม่ สรุปเนื้อหาได้ว่า การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำแนวใหม่หรือสมัยใหม่สาระที่สำคัญของมันก็คือนองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแนวใหม่หรือสมัยใหม่ คือนั่นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และผู้นำที่มีบารมี โดยเฉพาะแนวคิดที่เกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการจัดการหรือผู้นำการแลกเปลี่ยน
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- และ 3. ผู้นำเชิงจริยธรรม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประกอบไปด้วย 1. การโน้มน้าวชักจูง อย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญาและ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะประกอบไปด้วย 1. การโน้มน้าวชักจูง อย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีวิธีการทำงานที่แตกต่างจากผู้นำคนอื่น ๆ คือ 1. มีความคิดในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 2. มอบอำนาจ ให้ผู้อื่นทำแทน 3. การขับเคลื่อนด้วยค่านิยม 4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5. มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอยู่เรื่อย ๆ 6. เป็นตัวอย่างของผู้ตาม และ 7. มีวิสัยทัศน์ที่ดี ซึ่งความน่าเชื่อถือของผู้นำนั้นเกิดจาก ความซื่อสัตย์ ความรู้ ความสามารถ และความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ความเต็มใจ และผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา และการรับฟังแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และความคิดเห็นร่วมกัน

บทที่ 7 เทคนิคการจูงใจของผู้นำ สรุปเนื้อหาได้ว่า การจูงใจ ของผู้นำหรือผู้บริหาร เป็นการใช้แรงจูงใจ เป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดัน ให้ผู้ร่วมงานมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ ตามที่ได้กำหนดทิศทาง และเป้าหมายขององค์การ หรือทางหน่วยงานร่วมกัน ผู้นำอาจจะใช้ทฤษฎีการจูงใจช่วยให้ความต้องการของผู้ตามได้รับความพอใจ และกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อบรรลุ เป้าหมายให้ได้มากที่สุด ซึ่งแรงจูงใจในองค์การจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ อยู่ 3 ส่วนใหญ่ ๆ ก็คือ 1. ปัจจัยส่วนบุคคล 2. ปัจจัยในเรื่องงาน 3. ปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การ

ซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจจะเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารจะใช้ เพื่อทำการวิเคราะห์ แรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และนำมาวิเคราะห์ว่าระบบการจูงใจขององค์การ ที่เป็นอยู่นั้น เหมาะสมกับความต้องการ และแรงจูงใจของคนเหล่านั้นหรือไม่

เนื่องจากคนมีความซับซ้อนในภาวะอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความคิดเห็น รวมทั้งความคาดหวังต่าง ๆ และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องจึงไม่สามารถมีทฤษฎีใดเพียงทฤษฎีเดียวที่จะใช้อธิบายแรงจูงใจได้อย่างครบถ้วน ทฤษฎีแรงจูงใจนั้นแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1. คือทฤษฎีกลุ่มเชิงเนื้อหา 2. กลุ่มทฤษฎีเชิงความคิดและกระบวนการ

บทที่ 8 สังเคราะห์ผลงานวิจัยและกรณีตัวอย่างเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สรุปเนื้อหาได้ว่า จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทั้ง 2 เรื่องคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาล และภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากโรงพยาบาลเป็นหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วทางสังคมข้อมูลสารสนเทศ และโครงสร้างประชากรการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผู้ใต้บัญชาและผู้ร่วมงานดังนี้ 1. การโน้มน้าวชักจูงอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญาและ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผู้นำบารมี มีวิสัยทัศน์ จริยธรรม และทำงานเป็นทีมเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับภาวะผู้นำของโรงพยาบาลทั้งของภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบัน 2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลก็คือผู้นำที่มุ่งทนกับผู้นำที่มุ่งงานสำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องประกอบกันทั้งคุณลักษณะของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำผู้บริหารควบคู่กันไปดังนี้ 1. ผู้นำที่มีคุณลักษณะด้านมุ่งคน ได้แก่ ความสามารถในการจูงใจ จิตใจเป็นธรรมใจกว้างสามารถฟังพาได้ มีความซื่อสัตย์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความอดทนต่อแรงกดดัน และมีทักษะทางสังคม 2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลก็คือผู้นำที่มุ่งคนกับผู้นำที่มุ่งงานสำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่นต้องประกอบกันทั้งคุณลักษณะของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำควบคู่กันไปดังนี้ 1. ผู้นำที่มีคุณลักษณะด้านมุ่งคน ได้แก่ความสามารถในการจูงใจ จิตใจเป็นธรรม ใจกว้างสามารถฟังพาได้ มีความซื่อสัตย์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความอดทนต่อแรงกดดัน และมีทักษะทางสังคม 2. ผู้นำที่มีคุณลักษณะด้านมุ่งงาน ได้แก่ มีจินตนาการ มองการณ์ไกล มีความสามารถในการตัดสินใจที่เ็นแน่ ยืนหยัดทำงานเพื่อมุ่งความสำเร็จ มีความรู้เกี่ยวกับงาน การเป็นนักกระจายอำนาจที่ดี และการเป็นนักวางแผน

บทที่ 9 การสร้างมนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้นำ สรุปเนื้อหาได้ว่ามนุษยสัมพันธ์นั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือบุคคลกับกลุ่ม หรือกลุ่มกับกลุ่ม รวมถึงพฤติกรรมในการแสดงออกทั้งกาย วาจา ใจ ต่อคนอื่นในรูปแบบของการทำงานร่วมกัน และในบางกรณีก็เป็นไปในทางส่วนตัว มนุษยสัมพันธ์เน้นถึงการดำเนินการ เพื่อให้ได้ผลงานดีขึ้นหรือมากขึ้นกว่าเดิม ดังนั้น จึงเกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องการจูงใจการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างร่วมแรงร่วมใจในลักษณะที่จะสนองต่อความต้องการของบุคคล และทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับหลักทั่วไปในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นนั้นอาจยึดหลักธรรมพุทธศาสนา เช่น สังคหวัตถุธรรม ซึ่งเป็นเรื่องของการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน การยึดเหนี่ยวน้ำใจกัน ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยาและสมานัตตา นอกจากนั้นควรยึดหลักพรหมวิหารธรรม ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา สำหรับหลักทางโลกควรยึดถือเป็นพื้นฐานในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้แก่ การมีความจริงใจ การมีความรักและปรารถนาดีต่อบุคคลอื่น การรู้จักจิตใจผู้อื่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา การมีมารยาททางสังคม รู้ว่าสิ่งใดควรทำสิ่งใดควรละเว้น ซึ่งต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับบุคคล เวลา และสถานที่ การมีความเป็นกันเองกับคนที่เราคบค้าสมาคมโดยใช้เทคนิคที่สำคัญเช่น การยิ้ม การจำชื่อบุคคลที่ติดต่อสัมพันธ์ การมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

บทที่ 10 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้นำ สรุปเนื้อหาได้ว่าทฤษฎีการเสริมแรง เมื่อนำมาปรับใช้ในการจูงใจก็จะปรากฏออกมาในเรื่องของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร โดยเฉพาะในฐานะผู้นำมักจะต้องเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลหลายระดับ และในบางครั้งผู้นำจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน โดยอาศัยการเสริมแรงทางบวก การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำมีทั้งหมด 3 ด้าน ด้านที่ 1. คือการเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ ด้านที่ 2. การเปลี่ยนแปลงทักษะและด้านที่ 3. การเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติ

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการทางสมอง ที่ดึงประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคลออกมา แล้วนำมาจัดให้อยู่ในรูปแบบใหม่ ลักษณะการคิดเป็นการคิดหาคำตอบหลายๆ คำตอบ คิดหลายทิศทาง หลายแง่หลายมุม เพื่อแก้ปัญหาที่ยากที่มนุษย์ประสบอยู่ให้เกิดผลผลิตสร้างสรรค์ออกมาได้

โดยลักษณะสำคัญของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีดังนี้ 1. เป็นความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำแบบใคร 2. ความคิดฉับไว 3. ความคิดยืดหยุ่น 4. ความคิดละเอียดอ่อน เพื่อแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 5. เป็นสิ่งประดิษฐ์ใหม่หรือนวัตกรรมใหม่และ 6. ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย

กระบวนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีขั้นตอนและรายละเอียดดังนี้

1. การตระหนักถึงโอกาสและปัญหา
2. การมีจิตใจจดจ่อกับปัญหานั้น
3. การใช้ความคิด
4. ความสามารถในการมอง และเข้าใจปัญหาได้อย่างลึกซึ้ง
- และ 5. การพิสูจน์ว่าเป็นจริงได้และนำไปใช้ได้จริง

การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้นำนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญประกอบไปด้วย 3 ประการ ดังนี้ 1. ความสามารถของผู้นำทางสติปัญญา บุคลิกภาพ และทัศนคติเชิงสร้างสรรค์ 2. ความรู้และรูปแบบการคิดของผู้นำ และ 3. ในเรื่องของแรงจูงใจ

บทที่ 11 การเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปเนื้อหาได้ว่าการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร หรือหน่วยงาน หรือเป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถทักษะ ความศรัทธา ความน่าเชื่อถือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกันให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น ซึ่งมีความสำคัญมากเนื่องจากการพัฒนาผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดผู้นำคนใหม่ ๆ เป็นการช่วยให้ผู้นำหรือผู้บริหารได้รับการยอมรับมีความน่าเชื่อถือและสามารถสร้างความมั่นใจแก่ตัวผู้นำมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างประสบการณ์ในการทำงาน และการสอนงานตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเอง ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 2 ประการคือ 1. การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง 2. การสร้างวินัยตนเอง

กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำมีขั้นตอนดังนี้ 1. การฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้นำ 2. การพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อการบริหาร 3. การทำให้ทีมงานมีความเชื่อมั่นและศรัทธา 4. การสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารและ 5. การก้าวสู่ผู้นำที่ดี

รูปแบบการอบรม เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำมีดังนี้ 1. การกำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ไว้ชัดเจน 2. การกำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน 3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม 4. โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ 5. การประเมินผลการฝึกอบรมที่ถูกต้อง 6. การเพิ่มความมั่นใจและแต่การติดตามผลอย่างเหมาะสม

แนวทางการปรับปรุงภาวะผู้นำจะประกอบไปด้วย 1. การคัดเลือก 2. การว่าจ้างตามสถานการณ์ และ 3. การฝึกฝน

บทวิจารณ์ของผู้อ่าน

จุดเด่นของหนังสือเล่มนี้ คือ การออกแบบรูปเล่มที่สวยงามเนื้อหาในแต่ละหัวข้อกระชับได้ใจความทำให้อ่านแล้วมีความเข้าใจง่าย ผู้เขียนได้อธิบายเนื้อหาได้อย่างละเอียดและชัดเจน เมื่อผู้อ่านได้อ่านหนังสือเล่มนี้ทำให้ได้รู้ถึง ความหมายของภาวะผู้นำ บทบาทของภาวะเป็นผู้นำ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำแบบใหม่หรือสมัยใหม่ เทคนิคการจูงใจของผู้นำ การสร้างมนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้นำ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำและการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีเนื้อหาครอบคลุมความรู้ด้านภาวะการเป็นผู้นำ และช่วยเสริมสร้างความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้กับการเรียนและการทำงานได้ในอนาคตได้เป็นอย่างดี และในเนื้อหาแต่ละหัวข้อผู้เขียนจะใส่ที่มาอ้างอิงกำกับไว้สั้น ๆ ช่วยให้ผู้อ่านสามารถค้นคว้าต่อในรายละเอียดเชิงลึกเกี่ยวกับหัวข้อที่สนใจได้และส่วนท้ายของหนังสือเป็นส่วนที่รวบรวม

หนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนได้เขียนไว้ดีมากแล้ว โดยในเล่มมีการอธิบายเนื้อหาอย่างละเอียดเข้าใจง่ายเหมาะสำหรับผู้ศึกษาด้านภาวะการเป็นผู้นำไม่ว่าจะเป็นนักเรียน นิสิตนักศึกษา หรือ ครู อาจารย์ หรือผู้ที่สนใจในเรื่องดังกล่าวนี้ โดยมีการเรียบเรียงให้มีความทันสมัย เหมาะสม และมีความสอดคล้องกับการบริหารงานตามสถานการณ์ในโลกยุคโลกาภิวัตน์