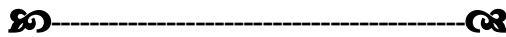


การใช้หลักการกุญแจดอก ของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล เพื่อสร้างภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่*

USING NINE KEY PRINCIPLES FROM PALANGJIT DHAMMA JAKRAWAN
INSTITUTE TO BUILD THE LEADERSHIP IN THE NEW NORMAL ERA



รักยিং โรจนเกตุปัญญา

Rukying Rojanaketpanya

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

E-mail: saithoung204@gmail.com

บทคัดย่อ

การใช้หลักการกุญแจดอก เพื่อสร้างภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่ (New Normal) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำในมิติด้านพฤติกรรม ปัญญา จิตใจและสังคม ผู้นำต้องมีทักษะในการบริหารจัดการองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพสังคมและภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจึงต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยการสร้างผู้นำให้แข็งแกร่งในทุกด้าน ภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่ ควรมีพื้นฐานอันประกอบด้วย 1) ด้านพฤติกรรมผู้นำควรมีความอดทนในตน อดทนในงาน 2) ด้านปัญญาควรหมั่นศึกษาและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง 3) ด้านจิตใจผู้นำควรสำรวจตน รู้จักวิเคราะห์ตนเองยอมรับในความแตกต่างของผู้อื่น 4) ด้านสังคมผู้นำควรเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในบริบทต่างๆ เพื่อนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: กุญแจดอก; สถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล; ภาวะผู้นำ; วิถีใหม่

Abstract

Using the nine keys principle to build the leadership in the New Normal Era is the development of leadership in various dimensions including behavioral, intellectual, mental and social dimensions. The Leaders must have organizational management skills appropriately to the social conditions and deal with crises. Therefore, effective leadership is required. Strong leadership in all aspects. The Leadership in a New Normal era should be consisting of 1) Behavioral aspects: Leaders must have patience in themselves and patience in work. 2)Intellectually,

*Received August 4, 2022; Revised August 17, 2022; Accepted August 17, 2022

The Leader must constantly learn and develop continuously. 3) Psychological aspects: The Leaders must know how to explore themselves, how to conduct self-analysis and also can accept the differences of others. 4) Social Fundamentals: The Leaders should be able to face the new challenges, embrace change in a variety of contexts and be able to achieve goals of the organization for sustainable success.

Keywords: Nine Keys Principles; Palangjit Dhamma Jakrawan Institute; Leadership; New Normal

บทนำ

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม (Social Animal) ที่จำเป็นต้องมีชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมแบบติดต่อกันสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ไม่สามารถที่จะดำรงชีวิตได้อย่างอิสระตามลำพัง การรวมตัวเป็นหมู่บ้าน ชุมชน สังคม หรือประเทศ ย่อมต้องมีผู้นำเพื่อจะนำพาผู้ที่อยู่ในความดูแลของผู้นำให้สามารถเดินตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน องค์กร ให้บรรลุผลสำเร็จได้ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2564) จากสถานการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสังคมไทยในปัจจุบันมีภาวะที่มีการแข่งขันสูง ย่อมนำไปสู่การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ ขององค์กร เพราะผู้นำย่อมมีภาระหน้าที่ และมีความรับผิดชอบที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และ ควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้นำจึงถือเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ผู้นำจึงมีบทบาทที่จะกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนทรัพยากรภายในองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2550) ผู้นำในนิยามของสังคมไทยเป็นผู้ที่มีอำนาจสั่งการมากกว่าความสามารถในการสร้างความสำเร็จ ซึ่งภาวะผู้นำสมัยใหม่ถือได้ว่าเป็นความท้าทายของภาวะผู้นำ ที่ต้องเปลี่ยนจากผู้บัญชาการมาเป็นผู้สนับสนุน เป็นผู้ฟังที่ดี ยอมรับเปิดกว้างต่อความคิด และข้อเสนอใหม่ๆ มีการสื่อสารและการร่วมแรงร่วมใจร่วม แกะไขปัญหาร่วมกันภายในองค์กร หมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ ในการขับเคลื่อน นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ผู้เขียนได้ทำการทบทวนเอกสาร งานวิจัยเพิ่มเติมว่า ที่ผ่านมามีการนำหลักธรรม หรือปรัชญาใดมาใช้ในการสร้างภาวะผู้นำในยุคสมัยใหม่ พบว่า พระมหาพชร กิตติวรมณี (2554) ที่ศึกษา เรื่องภาวะผู้นำยุคใหม่กับการบริหารจัดการโดยใช้หลักท้าว 4 พบว่า ผู้นำยุคใหม่ที่ดีต้องรู้จักการพัฒนาตนเองทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกายภาวนา คือ การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้มีความเจริญงอกงาม 2) ด้านศีลภาวนา คือ พัฒนาทางด้านจิตใจ มีระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนต่อผู้อื่น 3) ด้านจิตภาวนา คือ การพัฒนาจิตให้เข้มแข็งมั่นคงด้วยการยึดหลักคุณธรรม มีความเมตตากรุณา 4) ด้านปัญญาภาวนา คือ การ

พัฒนาปัญญาให้มีความรู้ความเข้าใจ รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งงานชิ้นนี้มุ่งเน้นการพัฒนาด้านปัญญาและจิตใจ เพื่อแก้ไขปัญหาให้กลุ่มหรือองค์กร แต่ไม่ได้มุ่งเน้นมิติทางด้านพฤติกรรมและสังคม

ดังนั้นบทความนี้ผู้เขียนจึงเสนอหลักการกุญแจแก้ดอก เพราะเป็นหลักการที่มุ่งเน้นพัฒนาทางด้านพฤติกรรม ปัญญา จิตใจ และสังคม เพื่อสามารถนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สร้างการเรียนรู้ เกิดการพัฒนาตน ซึ่งหลักการปรัชญากุญแจแก้ดอกเปรียบเสมือนลำดับขั้นของการใช้ชีวิต และกุญแจแต่ละดอกสามารถนำมาใช้ได้ตามบริบทสังคมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้นบทความนี้จึงต้องการนำเสนอ การใช้หลักการกุญแจแก้ดอก ของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล เพื่อเป็นรูปแบบในการสร้างภาวะผู้นำคุณวิไลใหม่ในสังคมต่อไป

แนวคิดหลักการกุญแจแก้ดอก

สถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล เป็นสถาบันที่สอนแนวทางการปฏิบัติตน โดยมีกระบวนการและวิธีการ ในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาจิตเจริญปัญญา โดยผ่านการใช้หลักการกุญแจแก้ดอกในการพัฒนามิติทาง พฤติกรรม ปัญญา จิตใจ และสังคม ทำให้สามารถรับรู้คุณค่าในตนเอง เพิ่มศักยภาพความเป็นผู้นำ การปรับตัวให้เข้ากับสังคม รวมถึงความสามารถในการรับมือกับอารมณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ ประกอบไปด้วย

- 1) กุญแจแห่งความเพียร (The key of perseverance) การมีความอดทน ความเพียรพยายาม มุ่งมานะ
- 2) กุญแจแห่งปัญญา (The key of intellectual) การมีสติ ปัญญา การเรียนรู้และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีจุดมุ่งหมายและมีประสิทธิภาพ
- 3) กุญแจแห่งการสำรวจตน (The key of self-exploration) การรู้จักวิเคราะห์ สำรวจตนเอง และไตร่ตรองพฤติกรรมรับรู้สภาวะแห่งตนในด้านต่าง ๆ
- 4) กุญแจในการสื่อสารและทักษะทางปัญญา (The key of communication and intellectual skills) การมีทักษะการสื่อสารที่ดี เพื่อถ่ายทอดความคิด ความรู้ อย่างเหมาะสมกับสภาวะสถานการณ์ต่างๆ
- 5) กุญแจแห่งการแก้ไขปัญหา (The key of problem solving) การที่บุคคลสามารถกล้าเผชิญกับปัญหาเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหาในทุก รูปแบบที่ผ่านเข้ามา แก้ปัญหาก่อนเกิดเหตุ
- 6) กุญแจแห่งการคิดบวกและการให้อภัย (The key of Positive Thinking and Forgiveness) การคิดบวกให้อภัยและมีความเมตตา
- 7) กุญแจแห่งภาวะผู้นำ (The key of leadership) การสร้างตนให้แข็งแกร่งและช่วยเหลือผู้อื่น
- 8) กุญแจการยอมรับความหลากหลาย (The key of accepting diversity) การยอมรับในความคิดเห็นความแตกต่างที่หลากหลาย
- 9) กุญแจแห่งการเป็นผู้ให้และการแบ่งปัน (The key of Giving and Sharing) การรู้จักแสดงความยินดีกับผู้อื่น รวมถึงการเข้าอกเข้าใจตนเองและบุคคลรอบข้าง (ชนภา ปุณณันท์, 2563)

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories) หมายถึง กระบวนการความสามารถของบุคคล หรือผู้นำที่ใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีในตน ในการหลอมรวมความแตกต่างทางด้านความคิด ทักษะคติ ความสนใจ รวมทั้งการกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ภาวะผู้นำได้เริ่มมีการศึกษาในช่วงพุทธศักราช 2473- 2483 ซึ่งเป็นการศึกษาในเรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ต่อมาในปลายพุทธศักราช 2483 – 2503 ในยุคนี้นี้ให้ความสนใจพฤติกรรมของภาวะผู้นำมากขึ้น โดยพยายามมุ่งหาตัวแบบด้านพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จึงได้เกิดทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) ซึ่งทฤษฎีนี้มุ่งเน้นศึกษาในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกัน และกัน และเมื่อปลายพุทธศักราช 2503 ในยุคนี้นี้ได้มีนักวิชาการที่ศึกษาทางด้านภาวะผู้นำพบว่า ทั้งสองทฤษฎีมุ่งแสวงหาลักษณะผู้นำที่ดี และตัวแบบด้านพฤติกรรมของผู้นำแต่ยังขาดตัวแบบภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์ จึงเกิดทฤษฎีที่เรียกว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จ ภาวะผู้นำในทฤษฎีนี้มีความเป็นพลวัตปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด และตั้งแต่กลางพุทธศักราช 2513 เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative leadership theory paradigm) เชื่อว่า อิทธิพลมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งเสริมให้เกิดงานที่มีประสิทธิผล (นิตย สัมมาพันธ์, 2546)

สรุป ภาวะผู้นำล้วนแต่มุ่งเน้นการสร้างแบบของผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพ มีปฏิภาณไหวพริบ ปฏิสัมพันธ์ที่ดี รวมทั้งมีความสามารถวิเคราะห์และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ซึ่งในปัจจุบันภาวะผู้นำย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ตามยุคสมัยที่มีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา และในปัจจุบันต้องประสบกับภาวะโรคระบาด โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย มีวิถีชีวิตใหม่ การเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรม การใช้ชีวิตแบบใหม่ที่ต้องปรับตัวให้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น ผู้นำต้องปรับกลยุทธ์ใหม่ในการบริหาร

แนวคิดยุควิถีใหม่ (New Normal)

ยุควิถีใหม่ ถูกนำมาใช้ครั้งแรกโดยบิลล์ กรอส (Bill Gross) ผู้ก่อตั้งบริษัทบริหารสินทรัพย์ชาวอเมริกันเขาใช้อธิบายถึงสภาวะเศรษฐกิจโลกหลังจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจแฮมเบอร์เกอร์ ในสหรัฐฯ ช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2547-2552 เป็นการบัญญัติขึ้นหลังวิกฤติเศรษฐกิจแฮมเบอร์เกอร์แต่มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) คณะกรรมการบัญญัติศัพท์นิเทศศาสตร์ราชบัณฑิตยสภา

(2563) ได้อธิบายความหมายของชีวิตวิถีใหม่ ไว้ว่า เป็นแนวทางที่หลาย ๆ คนจะต้องปรับเปลี่ยนชุดพฤติกรรม รูปแบบวิถีชีวิตไปพร้อมกันทั่วโลก เกิดเป็นวิถีใหม่ในการดำรงชีวิต ปฏิบัติกันเป็นปกติต่อเนื่องในระยะเวลาหนึ่งจนเกิดเป็นความพอใจ และได้กลายเป็น New Normal รูปแบบวิถีชีวิตใหม่นี้ ประกอบด้วยวิถีคิด วิถีเรียนรู้ วิถีสื่อสาร วิถีปฏิบัติและการจัดการ นำไปสู่การสรรค์สร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มีการปรับแนวคิด วิสัยทัศน์ ตลอดจนพฤติกรรมที่เคยทำมาเป็นกิจวัตร ในหลายมิติ ทั้งในด้านอาหาร การแต่งกาย การศึกษาเล่าเรียน การทำธุรกิจ ฯลฯ ซึ่งสิ่งใหม่เหล่านี้ได้กลายเป็นความปกติใหม่ จนในที่สุด เมื่อเวลาผ่านไป ก็ทำให้เกิดความคุ้นชินก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปกติของผู้คนในสังคม

สรุป ยุควิถีใหม่ คือการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตให้เป็นแบบใหม่ที่เปลี่ยนไปจากวิถีชีวิตเดิม ทั้งการเรียน ทำงาน ธุรกิจ ตลอดจนถึงพฤติกรรมในมิติต่างๆ เป็นการปรับรูปแบบการใช้ชีวิตให้เข้ากับภาวะสถานการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้นในบริบทต่างๆ เมื่อผ่านช่วงเวลาหนึ่งก็จะเกิดเป็นความปกติของสังคมในที่สุด

จากการทบทวนเอกสาร งานวิจัย พบว่า ที่ผ่านมามีผู้ศึกษาภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่ ดังนี้ เกล้าจิกา ถวัลย์เสรีและประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2559) พบว่า ภาวะผู้นำพึงประกอบด้วยด้านการมีอิทธิพล การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ชัยธวัช นิยมศิริ (2561) พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ที่พึงประสงค์คือมีความเป็นผู้นำ มีความรอบรู้ ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีทัศนคติที่ดี เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีจิตสาธารณะ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีการสร้างทีมงาน และเครือข่าย มุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีความกระตือรือร้น มีพลังในการทำงาน บริหารงานแบบมืออาชีพ มีทักษะการบริหารและการสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย มีร่างกายและจิตใจที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ มีความทันสมัย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ทำงานเชิงรุก มีความยืดหยุ่น มีเมตตาธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ

ทวีสันต์ วิชัยวงศ์ และยุภาพร ยุภาศ (2562) พบว่า ภาวะผู้นำยุคใหม่คือศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานของผู้นำ ที่มีความพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ สามารถโน้มน้าวผู้ตามให้ลงมือทำงานจนบรรลุผลสำเร็จได้ตาม ทักษะผู้นำ ในยุค New Normal คือการใช้หลักคิด 5L เป็นทักษะที่ผู้นำควรมี ประกอบด้วย 1) Lean ต้องทำให้องค์กรมีศักยภาพ และตอบโจทย์ธุรกิจ ต้องปรับให้เกิด ความคล่องตัว 2) Learn ต้องสามารถเรียนรู้และปรับตัวจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 3) Linkage ต้องมีความสามารถในการสร้าง Connection 4) Liquidity การรักษาและเพิ่มสภาพคล่องให้กับธุรกิจ 5) Long Term การรับมือต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา (2564) พบว่า ผู้นำยุคใหม่ควรเพิ่มพลังอำนาจภายในตนเอง มีการปรับตัวซึมซับ การใช้ประสบการณ์ในอดีต การเปิดกว้างทางด้านข้อมูลข่าวสาร การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ โดยใช้หลักการ กระจายอำนาจ การจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ เกิดการ

ยอมรับเป้าหมายร่วมกัน รัฐพล ฤทธิธรรม (2564) พบว่า ภาวะผู้นำต้องประกอบด้วยภารกิจ 5 ประการคือ 1) ต้องเริ่มต้นเชิงรุก 2) เริ่มต้นด้วยการมีจุดมุ่งหมายในใจ 3) ทำตามลำดับความสำคัญ 4) คิดแบบ ชนะ-ชนะ 5) เข้าใจคนอื่นก่อน จึงให้คนอื่นเข้าใจเรา 6) ผนึกพลังประสานความต่าง 7) พัฒนานตนเองอยู่เสมอ

การใช้หลักการกุญแจแก้ดอก ของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล เพื่อสร้างภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่

ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ผู้นำต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจ โรคระบาด และความเปลี่ยนแปลงมากมาย ผู้นำต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ๆ ผู้นำในยุควิถีใหม่จึงมีความจำเป็น ต้องเป็นผู้นำที่รู้จักพลิกแพลง ปรับตัวตามสถานการณ์ สามารถแก้ไขวิกฤตหรือพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์อยู่เสมอ หลักการกุญแจแก้ดอก เป็นปรัชญาที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในสังคมไทยและเป็นหลักในการพัฒนานตนเองเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามลำดับขั้นของกุญแจแก้ดอก โดยเน้นมิติทางด้าน พฤติกรรม ปัญญา จิตใจและสังคม ผู้เขียนได้สังเคราะห์องค์ประกอบดังกล่าวสามารถแยกองค์ประกอบได้ 4 มิติดังนี้

1) มิติด้านพฤติกรรม คือการแสดงออกซึ่งภาวะของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ควรเตรียมพร้อมเริ่มต้นตั้งแต่การใช้กุญแจดอกที่ 1 กุญแจแห่งความอดทน มีความมุ่งมั่นตั้งใจเพียรพยายามและเตรียมตัวให้พร้อมต่อการทำงานที่จะผ่านเข้าไปในทุกรูปแบบ ใช้กุญแจแห่งสติปัญญา กุญแจดอกที่ 2 เพื่อเรียนรู้พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน รวมทั้งปรับตัว ให้มีพฤติกรรมที่มีความกระตือรือร้นอย่างต่อเนื่อง ใช้กุญแจดอกที่ 3 กุญแจแห่งการสำรวจตน เพื่อพัฒนาและแก้ไขตนเป็นผู้นำที่ดี สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตน ดังที่ Bass (1998) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้นำต้องมีความมั่นใจในตัวเอง ไม่ย่อท้อ มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นตั้งใจ ใช้กุญแจดอกที่ 4 กุญแจแห่งการสื่อสาร มีการสื่อสารที่ดี สร้างพันธมิตร โนมน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินกิจกรรมส่วนรวมไปสู่จุดเป้าหมาย ใช้กุญแจดอกที่ 5 กุญแจแห่งการแก้ไขปัญหา ทำให้องค์กรมีสภาพคล่องในการทำงานเชิงรุก ใช้กุญแจดอกที่ 6 กุญแจแห่งการคิดบวกและให้อภัย กล้าเปลี่ยนมุมมอง มีทัศนคติที่คิดบวกอยู่เสมอ ดังที่ Roscorla (2010) อธิบายว่า คุณลักษณะของผู้นำต้องประกอบด้วย การทำงานอย่างรวดเร็ว และมุ่งมั่นปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ และต้องเป็นผู้ที่ต่อสู้กับอุปสรรคและทำงานเชิงรุกได้ และ Bass (1998) กล่าวว่า ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำทางความสัมพันธ์ที่ประสบความสำเร็จคือ การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์อันดีงามกับบุคคลอื่น สามารถแก้ไขปัญหาในงานที่เกิดขึ้นได้ มีทัศนคติที่ดีเป็นที่ยอมรับและเป็นตัวอย่างที่ดีกับสังคมโดยทั่วไป ใช้กุญแจดอกที่ 7 กุญแจแห่งภาวะผู้นำสร้างตนให้แข็งแรง ส่งเสริมสนับสนุน รวมทั้งการสานสัมพันธ์กับผู้คนรอบตัว (Connection) และพร้อมถ่ายทอดประสบการณ์นำมาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นคุณ

ลักษณะเฉพาะของผู้นำทางด้านการทำงานคือ การเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถ ปฏิบัติงาน รวมถึงการรู้การถ่ายทอดและสอนงาน ใช้กุญแจดอกที่ 8 กุญแจแห่งการยอมรับความหลากหลายที่แตกต่าง ผู้นำควรต้องเข้าใจยอมรับในความแตกต่างของบุคคลและพร้อมรับมือในสภาวะความหลากหลายด้วยความเป็นมิตร ดังที่ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2564) กล่าวถึงหลักสัปปริสัทธิธรรม 7 ในข้อที่ว่า บุคคลัญญูตา รู้บุคคล คือ การรู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลว่ามีลักษณะนิสัยอย่างไร มีความสามารถด้านใด เพื่อรู้จักที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ เช่น รู้จักลูกน้องในที่ทำงาน รู้จักการมองคนให้ออก และใช้กุญแจดอกที่ 9 กุญแจแห่งการเป็นผู้ให้และการแบ่งปัน ยินดีกับผู้อื่น การเอาใจใส่รวมถึงการเข้าอกเข้าใจผู้อื่น เพื่อหลอมรวมความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวเข้าใจซึ่งกัน เช่นเดียวกับ Flippo (1967) มองว่า การให้ความสำคัญ การรู้จักยินดี และการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานจะทำให้เกิดการอุทิศตัวเพื่องานมุ่งเป้าหมายสู่ความสำเร็จในการทำงานร่วมกันกับทีมงาน

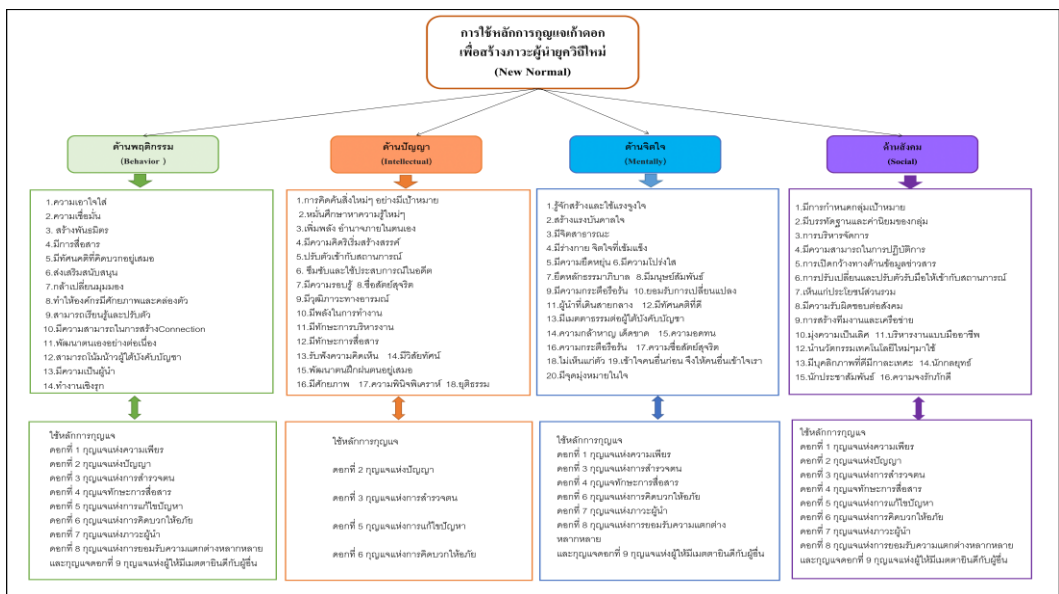
2) มิติทางด้านปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนในมิติด้านปัญญา เพื่อเสริมสร้างให้ตนเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้รอบด้าน การใช้หลักการกุญแจดอกที่ 2 กุญแจแห่งสติปัญญา ใช้สติปัญญาในการศึกษาเรียนรู้ ฝึกฝนตนตลอดจนสามารถนำความรู้ต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคนและองค์กร การใช้กุญแจดอกที่ 3 กุญแจแห่งการสำรวจตน เป็นการใช้ปัญญาสำรวจตน เพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย เพื่อพัฒนาฝึกฝนตนให้มีศักยภาพอยู่เสมอ ผู้นำจึงจำเป็นต้องใช้กุญแจดอกที่ 5 กุญแจแห่งการแก้ไขปัญหามา เป็นการใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหามา เป็นความกล้าเผชิญกับปัญหาและมีความสามารถในการแก้ไขปัญหามา เตรียมความพร้อมอยู่เสมอที่จะเผชิญกับปัญหาและพร้อมแก้ไขปัญหามาในทุกสถานการณ์ที่เข้ามา ใช้กุญแจดอกที่ 6 กุญแจแห่งการคิดบวกและให้อภัย เป็นการใช้ปัญญาคิดไตร่ตรองรู้จักให้อภัยในเพื่อนมนุษย์ เพราะในสังคมมีเรื่องกระทบกันให้ถือเป็นเรื่องปกติธรรมดา ให้คิดบวกซึ่งกันและกัน พร้อมให้อภัยได้เสมอ ผู้นำที่ต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ดังที่ ทรงศรี สารภูษิต (2558) กล่าวว่า ความมั่นคงทางอารมณ์วุฒิภาวะทางอารมณ์ เป็นความสามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม และยอมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ในโลกของความเป็นจริง และการอดทน แก้วบุตรดีและคณะ (2564) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะเป็นผู้ที่ว่องไวและปรับตัวได้ง่ายกับสภาวะสถานการณ์ต่างๆ สามารถนำพาองค์กรสู่ความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้า

3) มิติทางจิตใจ จากสถานการณ์ที่มีความผันผวนเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อมนุษย์ในมิติต่างๆ การเข้มแข็งทางจิตใจ (Resilience) จึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำในยุควิถีใหม่ เพื่อเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานในองค์กร การใช้หลักการกุญแจดอกที่ 1 กุญแจแห่งความอดทน จะทำให้เกิดการมุ่งมั่นพยายามในตน ในงาน เมื่อมีจิตใจเข้มแข็งย่อมสร้างความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ใช้กุญแจดอกที่ 3 กุญแจแห่งการสำรวจตน

เพื่อรับรู้สภาวะแห่งตนในด้านต่าง ๆ เมื่อมีจิตที่จะยอมรับในสภาวะของตน จุดเด่นก็นำมาสู่การพัฒนาต่อเนื่อง จุดด้อยก็ย่อมสร้างความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนแก้ไขเปลี่ยนแปลงมุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งผู้นำได้ ใช้กุญแจดอกที่ 4 กุญแจแห่งการสื่อสาร ใช้การสื่อสารสร้างมนุษยสัมพันธ์ ไม่พูดให้ร้ายผู้อื่น คิดก่อนพูด เพื่อสรรสร้างภาษาในการสื่อสารสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และสามารถทำงานเป็นทีมได้ ใช้กุญแจดอกที่ 6 กุญแจแห่งการคิดบวกและให้อภัย เมื่อจิตใจพร้อมให้อภัย ย่อมสร้างผู้นำให้มีทัศนคติที่ดี คิดบวกต่อกันเกิดความรักสีขาว คือความจริงใจซึ่งกันและกัน ใช้กุญแจดอกที่ 7 กุญแจแห่งภาวะผู้นำและสร้างตนให้แข็งแรง เป็นความเข้มแข็งภายในจิตใจมีความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใส ไม่เห็นแก่ตัว ใช้กุญแจดอกที่ 8 กุญแจแห่งการยอมรับความคิดเห็นแตกต่างที่หลากหลาย เมื่อมีจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับความแตกต่างได้ ผู้นำจะมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน เพื่อมุ่งบรรลุสู่ผลสำเร็จของส่วนรวม ใช้กุญแจดอกที่ 9 กุญแจแห่งการเป็นผู้ให้และแบ่งปัน คือการยินดีต่อความสำเร็จผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อภัย ส่งเสริมสนับสนุน ชื่นชมรวมถึงการเข้าอกเข้าใจบุคคลอื่นก่อนที่จะให้เขาเข้าใจในตัวเรา ดังที่ Sashkin (2003), and Surie & Ashley, (2007) อธิบายว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ คือ การที่ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่าง มีความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความหนักแน่น เป็นมิตร เป็นผู้ที่ร่วมแบ่งปันความรู้สึกกับสมาชิก

4) มิติทางด้านสังคม เป็นที่ยอมรับกันมาเป็นเวลานานว่าประเทศไทยยังเผชิญกับปัญหาของภาวะผู้นำในรูปแบบลักษณะที่แตกต่างกันไปตามยุคสมัยแต่ถ้าพิจารณาแล้วยังไม่พบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทย ดังนั้นเมื่อสังคมเข้าสู่ยุควิถีชีวิตใหม่ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาบริหารสังคมในบริบทต่างๆให้มีความเจริญก้าวหน้าทันต่อยุคสมัย ในมิติทางด้านสังคม ภาวะผู้นำในมิติด้านสังคมควรเริ่มต้นจากการใช้กุญแจดอกที่ 1 กุญแจแห่งความอดทนและเพียรพยายาม เพื่อปรับตัวรับมือต่อสถานการณ์ต่างๆ ใช้ดอกที่ 2 กุญแจแห่งปัญญา ใช้สติปัญญาความรู้ในตน เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายและสร้างบรรทัดฐานให้เกิดขึ้นในองค์กร และสามารถวางแผนบริหารจัดการงานได้อย่างมีอาชีพ ใช้กุญแจดอกที่ 3 กุญแจแห่งการสำรวจตน เป็นนักวิเคราะห์และสามารถสำรวจพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศประกอบกับการมีบุคลิกภาพที่ดี ดังที่ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552) อธิบายว่า ความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรคเป็นความสามารถของบุคคลในการตอบสนองต่อปัญหาและอุปสรรคด้วยเจตคติ ในทางบวก มีสติ มีความรับผิดชอบและหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยความมุ่งมั่น อดทน จนสามารถ ฟันฝ่าเอาชนะปัญหาได้ ใช้กุญแจดอกที่ 4 กุญแจทักษะการสื่อสาร เพื่อการประชาสัมพันธ์สร้างร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์กรตลอดจนการเปิดกว้างทางด้านข้อมูล สอดคล้องกับ Holtz (2004) ที่กล่าวว่า การสื่อสารต้องเปิดกว้างรวมถึงองค์การมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างตรงไปตรงมาและสม่ำเสมอ ใช้กุญแจดอกที่ 5 กุญแจแห่งการแก้ไข้ปัญหา พัฒนาตนให้เป็นนักกลยุทธ์และพร้อมเผชิญกับปัญหารวมทั้งมีความสามารถในการแก้ไข้ปัญหาต่าง ๆ ดังที่ Dewett (2006) ที่กล่าวถึง ผู้นำจะต้องมีลักษณะ

ของการเป็นนักวิเคราะห์เพื่อสามารถวางแผนการทำงาน รวมถึงเป็นนักเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ ที่ซับซ้อนหรือยังไม่เคยได้รับการแก้ไขมาก่อน ใช้กุญแจดอกที่ 6 กุญแจแห่งการคิดบวกและให้อภัย มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน พร้อมปรับเปลี่ยนตนและสามารถนำนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในองค์กรเพื่อความเจริญก้าวหน้า ใช้กุญแจดอกที่ 7 กุญแจแห่งภาวะผู้นำ สร้างทีมงานเครือข่าย ใช้กุญแจดอกที่ 8 กุญแจแห่งการยอมรับความแตกต่างหลากหลาย ผู้นำควรมีทักษะ และใช้กุญแจดอกที่ 9 กุญแจแห่งผู้ให้และแบ่งปัน มีเมตตา ยินดีกับผู้อื่น เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหัวใจสำคัญและรับผิดชอบต่อสังคม ขณะเดียวกัน อรปภัทร จันทรสาชา (2021) พบว่า ผู้นำควรวางตัวเป็นทีมนำนับถือของผู้อื่น และคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าความสนใจตนเอง ผู้เขียนได้นำเสนอแผนภาพ การใช้หลักการกุญแจเก้าดอก ของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล เพื่อสร้างภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่ เพื่อให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น ดังนี้



ภาพที่ 1 การใช้หลักการกุญแจเก้าดอก เพื่อสร้างภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่

สรุป

ดังนั้นการใช้กุญแจแต่ละดอกจะสามารถนำไปใช้ได้สถานการณ์ที่แตกต่างกัน ในแต่ละสถานการณ์อาจจะใช้กุญแจเก้าดอกหลายข้อ ในบางสถานการณ์อาจจะใช้กุญแจเก้าดอกเพียงไม่กี่ข้อ แต่ผลลัพธ์สูงสุดของหลักการกุญแจเก้าดอกคือ การพัฒนามนุษย์ให้มีความสมบูรณ์แบบ เป็นการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพของผู้นำ ผักผ่นพัฒนาตนเอง มีความเมตตาต่อมนุษย์ด้วยกัน การใช้หลักการกุญแจเก้าดอก เพื่อสร้างภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำในมิติด้านพฤติกรรม ปัญญา จิตใจและสังคม เป็นความสามารถของผู้นำที่ต้องมีทักษะตลอดถึงภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพสังคมและภาวะวิกฤตต่างๆที่

เกิดขึ้นในปัจจุบันจึงต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยการสร้างผู้นำให้แข็งแกร่งในทุกด้าน รวมทั้งการสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่ ควรมีพื้นฐานอันประกอบด้วย 1) ด้านพฤติกรรมควรมีความอดทนในตน ความอดทนในงาน หากขาดพื้นฐานดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อส่วนรวม ซึ่งเสี่ยงต่อการเกิดปัญหาทั้งต่อตนเองและผู้อื่น เมื่อผู้นำขาดความอดทน จะส่งผลให้ขาดสติและเกิดการสูญเสียได้ 2) ด้านปัญญาควรหมั่นศึกษาหาความรู้กระตุ้นปัญญาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการแก้ไขปัญหาก่อนเกิด ผู้นำที่มีปัญญาจะสามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาก่อนเกิดได้ รวมทั้งนำปัญญาที่สั่งสมไว้มานำใช้ประโยชน์ต่อส่วนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ด้านจิตใจผู้นำควรต้องมีการสำรวจตนเป็นที่ตั้ง รู้จักวิเคราะห์ตนเอง ยอมรับในความแตกต่างของผู้อื่น แสดงความยินดีในผลงานของผู้อื่น ผู้นำยุคใหม่ไม่ควรยึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง ควรปรับกลยุทธ์การบริหาร การเข้าอกเข้าใจตนเองและบุคคลรอบข้างเสมอ 4) ด้านสังคมผู้นำควรต้องเตรียมพร้อมทั้งปรับตัวรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในบริบทต่างๆสู่การบริหารงานแบบมืออาชีพ พร้อมพลิกผันวิกฤตเป็นโอกาสได้เสมอ การใช้ปรัชญา กุญแจดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล เพื่อสร้างภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่ สามารถใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในตน ส่งผลไปยังบุคคลรอบข้างนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กรและนำพาให้บรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- เกล้าจิกา ถวัลย์เสรีและประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดราชบุรี* (วิทยานิพนธ์การบริหารการศึกษา) นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- คณะกรรมการบัญญัติศัพท์นิเทศศาสตร์ราชบัณฑิตยสภา. (2563). *รู้จัก New Normal*. สืบค้น 2 กรกฎาคม 2565, จาก <https://news.thaipbs.or.th/content/292126>
- ชนภา ปุณณนันท. (2563). การพัฒนาตนผ่านปรัชญากุญแจดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล. *วารสารวิจัยวิชาการ Nakhon Ratchasima college*, 4(1), 213-222
- ชัยธวัช เนียมศิริ. (2561). *ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 กรณีศึกษาจังหวัดขอนแก่น* (วิทยานิพนธ์หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 60). กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.
- ทรงศรี สารภูจิต. (2558). *การพัฒนาความมั่นคงทางอารมณ์ของวัยรุ่นที่มาจากครอบครัวเลี้ยงเดี่ยวโดยการปรึกษากลุ่มทฤษฎีเน้นทางออกระยะสั้น* (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการให้คำปรึกษา). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทวีสันต์ วิชัยวงศ์ และยุภาพร ยุภาศ. (2562). ภาวะผู้นำยุคใหม่และทักษะการบริหารงานในองค์กร. *วารสารแสงอีสาน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน*, 16(2), 667-680

- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). *พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2564). *ธรรมนุญชีวิต* (พิมพ์ครั้งที่ 234).ขอนแก่น: สมาร์ทโฟโต้ปริ้น.
- พระมหาพร กิตติวรมณี .(2564). ภาวะผู้นำยุคใหม่กับการบริหารจัดการโดยใช้หลักภาวนา 4. *วารสาร มจร เลย์ ปริทัศน์*, 2(2),160-168
- ภาราตร แก้วบุตรดี และคณะ. (2564). ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ปี 2021 .*วารสารวิจัยวิชาการ*, 4(2), 283-296.
- รัฐพล ฤทธิธรรม และโพชนม์ จันทโรโพ. (2564). ภาวะผู้นำและมาตรฐานทางจริยธรรมของ ผู้บริหารสมัยใหม่ที่มีประสิทธิผลสูง. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, 8(4), 20-34.
- ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา. (2019). ทิศนและบทบาทผู้นำที่แท้จริงกับการบริหารองค์กรแห่ง ศตวรรษที่21. *วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์*, 12(7), 39-53
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *แผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุพานี สฤณวณิช. (2550). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: โรง พิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรปภัตร จันทรสาขา. (2021). พฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดสิงห์บุรี. *วารสารศิลปการจัดการ*, 5(1), 259-271
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah. NJ: Erlbaum Associates.
- Dewett, T. (2006). Exploring the role of risk in employee creativity. *Journal of Creative Behavior*, 40(1), 27-45
- Flippo, E.B (1967). *Principle of personnel administration*. New York: McGraw – Hill.
- Holtz, S. (2004). *Corporate Conversations: a Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communication*. New York: AMACOM.
- Roscorla, T. (2010). *Find out what innovative leaders do to cultivate of creativity and critical thinking*. Paper presented at the T+L conference in Phoenix on October 25, 2010.
- Sashkin, M. G. (2003). *Leadership that Matters*. San Francisco. CA: Berrett Koehler Publishers, Inc.
- Surie, G. & Ashley, A. (2007). Integrating Pragmatism and Ethics in Entrepreneurial Leadership for Sustainable Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 81,235-246.