

## ใบความรู้ - หน่วยการเรียนรู้ที่ 5

### ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspiring Others)

ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (inspiring others) อาจมองว่ามีความคล้ายคลึงกับการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ซึ่งเป็นการชักนำให้เกิดความตั้งใจที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่บ้าง แต่การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นจะมีความหมายในเชิงของการผลักดันให้มีการริเริ่มที่จะนำสิ่งใหม่ๆ หรือนวัตกรรมมาใช้กับองค์กรได้มากกว่า ซึ่งการจะสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นได้ในองค์กรนั้น คุณลักษณะของผู้นำในองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นมากโดยจะต้องมีคุณลักษณะที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับตัวเองได้เสียก่อน ซึ่งอาจต้องพัฒนาตนเองในทุกๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรม การแสดงออก ที่จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นได้

#### 1. ความหมายของแรงบันดาลใจ

ญูเบศร์ สมุทรจักร (2552) กล่าวว่า แรงบันดาลใจ หรือ Inspiration มีรากศัพท์ มาจากภาษาละติน “Spirare” ออกเสียงว่า “สปิราเร่” หมายถึง “ลมหายใจ” ซึ่งเป็น รากศัพท์ของคำว่า “Spirit” ที่ แปลว่า “จิตวิญญาณ” อีกด้วย ดังนั้น แรงบันดาลใจจึงแปลความหมายโดยรากศัพท์ จึงแปลว่า “การผ่านลมหายใจ หรือการผ่าน จิตใจของคนหนึ่งเข้าไปในอีกคนหนึ่ง” ลมหายใจหรือจิตใจที่ผ่านเข้าไปนี้ จึงเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้รับนั้นดำเนินชีวิตหรือดำรงชีวิตอยู่ได้และทำตามอย่างด้วยความศรัทธา

ดุซงกี โยเหลา และคณะ (2557) กล่าวว่า แรงบันดาลใจ หมายถึง พลังอำนาจในตนเองชนิดหนึ่งที่ใช้ในการขับเคลื่อนความคิดและการกระทำใด ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ ไม่ว่าสิ่งที่ตนกระทำนั้นจะยากสักเพียงใด ก็พร้อมจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายไปสู่ความสำเร็จให้จงได้

แรงบันดาลใจ (Inspiration) หมายถึง พลังอำนาจในตนเองชนิดหนึ่ง ที่ใช้ในการขับเคลื่อนการคิดและการกระทำใด ๆ ที่พึงประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ โดยไม่ต้องอาศัยสิ่งจูงใจภายนอกก่อให้เกิดแรงจูงใจขึ้นภายในจิตใจเสียก่อน เพื่อที่จะกระตุ้นให้เกิดการคิดและการกระทำในสิ่งที่พึงประสงค์ เหมือนเช่นปกติวิสัยของมนุษย์ส่วนใหญ่ ที่ไม่ว่าสิ่งที่ตนกระทำนั้นจะยากสักเพียงใด ตนก็พร้อมที่จะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายสู่ความสำเร็จที่ต้องการให้จงได้ แม้จะต้องเสียสละบางสิ่งของตนเองไปบ้าง ก็พร้อมที่จะเสียสละได้เสมอ ถ้าจะช่วยนำมาซึ่งผลสำเร็จที่ต้องการนั้น ได้จริง ๆ

คำว่า “แรงจูงใจ” กับคำว่า “แรงบันดาลใจ” จะมีความหมายที่แตกต่างกัน กล่าวคือ แรงจูงใจ คือ อำนาจ รับรู้สิ่งเร้าที่เป็นเงื่อนไขอารมณ์ที่เกิดขึ้นนั้นจะเป็นตัวบ่งการให้เกิดพฤติกรรมภายนอก แต่แรงบันดาลใจ คือ อำนาจอันเกิดจากจิตวิญญาณซึ่งเป็นแก่นแท้ของตนเอง โดยใช้เงื่อนไขภายในจิตใจของตนด้วยตัวเอง ซึ่งเรียกว่า “การสำนึกรู้”

#### 2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงบันดาลใจ

##### 2.1 ทฤษฎีของ Mary Parker Follett

Clegg & Others (2005) กล่าวว่า Mary Parker Follett เป็นผู้ให้นิยามคำว่า การบริหาร

หมายถึง ศิลปะของการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จโดยผ่านบุคคล (The art of getting things done through people) และได้เขียนกฎแห่งความเหมาะสมตามสถานการณ์ (Law of situation) มีลักษณะของการวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ Follett เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในทฤษฎีสัมัยปัจจุบันระหว่างปี ค.ศ.1868-1933 ผลงานของ Follett จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตวิทยาของความสัมพันธ์ในองค์การธุรกิจ โดยเห็นว่าการทำงานต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จด้วยการมีจิตใจที่จะร่วมมือประสานกัน โดยเห็นว่าบุคคลทุกคนจะถูกนับว่าเป็นคน ๆ หนึ่ง เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และเป็นส่วนหนึ่งของสังคมด้วย ซึ่งจะเห็นว่าการเสนอแนะของ Follett สามารถที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้โดยไม่ต้องเสียผลประโยชน์ขององค์การไป สรุปได้ว่า Follett ได้เสนอเป็นหลักการพื้นฐานในการจัดการไว้ 4 ประการ คือ 1. ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในแนวนอน (Horizontal communication) 2. การเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร (Participative management) 3. การตัดสินใจที่มีระบบ และ 4. การบริหารที่มีระบบ ความเห็นของ Follett จะให้ความสำคัญเรื่องบุคคลในฐานะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการทำงาน และบุคคลเหล่านี้ควรได้รับการกระตุ้นให้พัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง

## 2.2 ทฤษฎีของ Abraham Maslow

Abraham Maslow เป็นนักจิตวิทยาและนักทฤษฎีด้านพฤติกรรม เขาได้คิดค้นทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการขึ้นมา ซึ่งมองว่า การที่จะเกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้น จะต้องมีความมั่นคงใจในการทำงานก่อน ซึ่งแนวคิดของ Maslow นำแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการมาใช้ในการทำงาน โดยแบ่งความต้องการเป็น 5 ด้าน คือ (Hofstede, 1984)

1. มีความต้องการทางด้านร่างกาย คือ ความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกายซึ่งบุคคลในองค์กรต้องการที่จะมีร่างกายที่แข็งแรงในการทำงาน เป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรจะต้องรักษาสุขภาพให้ดี ไม่เจ็บป่วยในขณะที่ทำงาน หลักการของ Maslow มองในเรื่องความจำเป็นในการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ เสื้อผ้า เป็นต้น
2. มีความต้องการความปลอดภัย คือ ผู้นำจะต้องสร้างความมั่นคงและปลอดภัยให้แก่บุคคลในองค์กร เพื่อให้บุคคลเกิดความไว้วางใจในการทำงานและรู้สึกปลอดภัยในขณะที่ปฏิบัติงาน ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ
3. มีความต้องการทางสังคม คือ ผู้นำในองค์กรจะต้องสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้เกิดความพึงพอใจในขณะที่ลงมือปฏิบัติงาน มีความต้องการที่จะเป็นที่รักของบุคคลในองค์กร และผู้นำต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นในองค์กรอีกด้วย
4. การอยากได้รับการยกย่องนับถือในการทำงาน คือ การที่ผู้นำอยากจะให้คนอื่นยอมรับในตนเองนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่องานที่ทำ เป็นที่น่าเคารพยกย่องจากทั้งตนเองและผู้อื่น ต้องการที่จะให้ผู้อื่นเห็นความสามารถของตนเอง ว่ามีคุณค่า มีเกียรติ มีตำแหน่งฐานะในการทำงานที่ดี เกิดแรงจูงใจในการทำงานขึ้น
5. มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน คือ ผู้นำต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน เพื่อให้งานที่ทำบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ งานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถนำไปใช้ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

## 2.3 ทฤษฎีของ David McClelland

David McClelland เป็นนักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เขาได้นำทฤษฎีมาใช้ในการจัดการเพื่อให้องค์กรมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และประสบความสำเร็จ McClelland กล่าวว่า การที่จะมีแรงจูงใจในการทำงานนั้น จะต้องมีความสำคัญอยู่ 3 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง จะต้องมีความรักใคร่กลมเกลียวกันในองค์กร อยากให้คนอื่นมีความชื่นชอบในตนเอง ไม่อยากทำให้คนอื่นไม่พอใจ ทำให้คนอื่นเกิดความ

เคารพนับถือ ประการที่สอง คือ จะต้องมีความก้าวหน้าในการทำงาน คนทุกคนต้องการมีความก้าวหน้าในการทำงาน และมีความสำเร็จในชีวิตการทำงาน เห็นความต้องการของตนเองมาก่อนคนอื่น ๆ เป้าหมายก็คือ ต้องการที่จะเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีความมั่นคง ประการที่สาม คือ ต้องการให้ตนเองมีอำนาจในการควบคุมดูแลองค์กร และมีอำนาจดูแลสิ่งต่างๆภายในองค์กรให้เกิดพลังในการที่จะทำงานต่อไปในองค์กร (McClelland, D.C. & David H.B., 1976)

#### 2.4 ทฤษฎีของ Frederick Herzberg

Frederick Herzberg เป็นนักจิตวิทยาด้านพฤติกรรม เป็นผู้ศึกษาเรื่องการจูงใจในที่ทำงาน โดยแนวคิดนี้จะมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กรซึ่งมีหลักเกณฑ์ที่สำคัญในการนำมาใช้ในองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งแนวคิดนี้จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์กร คือ ปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เป็นแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวของบุคคลเอง จะเกิดขึ้นมาโดยธรรมชาติ แสดงว่าบุคคลต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานในองค์กรให้เกิดความมั่นคง นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ในที่ทำงาน ซึ่งได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานจะต้องมีความน่าอยู่ มีบรรยากาศในที่ทำงานที่สดชื่น บุคคลในองค์กรก็จะทำงานได้อย่างมีความสุข และสนุกกับงานที่ทำอยู่ แนวคิดนี้จะสามารถช่วยให้คุณบุคคลในองค์กรเกิดความพึงพอใจในสถานที่ทำงานมากขึ้น ดังนั้น ผู้นำนั้นจะต้องสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008)

#### 2.5 ทฤษฎีของ Daniel Goleman

Daniel Goleman เป็นนักทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร และมีแนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ หรือ Emotional Intelligence ซึ่งเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และการสื่อสารกับผู้อื่น Goleman ได้นำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในเรื่องของการเป็นผู้นำ โดยมีแนวคิดทั้งหมด 5 ประการ คือ (Goleman, 1998)

1. ด้านตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง เป็นความสามารถที่จะรับรู้และเข้าใจความรู้สึกอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้ความสามารถของตนเองและสามารถประเมินตนเองได้ ตลอดจนผลที่เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น อันเนื่องมาจากความรู้สึก อารมณ์ และความต้องการของตนเอง
2. ด้านการจัดการกับอารมณ์ของตนเอง เป็นความสามารถในการจัดกับอารมณ์ของตนได้อย่างเหมาะสม ควบคุมตนเองได้ ยืดหยุ่นและปรับตัวตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอด
3. ด้านการจูงใจตนเอง เป็นแนวโน้มของอารมณ์ที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ปรารถนาโดยไม่ท้อถอย และมุ่งมั่นในการไปสู่เป้าหมายอย่างมั่นคงแม้จะมีอุปสรรค
4. ด้านการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เป็นการแสดงถึงความเข้าใจผู้อื่น รับรู้และยอมรับความต้องการของผู้อื่น ช่วยส่งเสริมความสามารถของผู้อื่น รู้จักประสานสัมพันธ์กับผู้อื่นและให้กำลังใจผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
5. ด้านทักษะทางสังคม เป็นความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สื่อสารกับผู้อื่นได้ สร้างความเข้าใจระหว่างกันได้มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และทำให้ผู้อื่นมีความเต็มใจในการให้ความช่วยเหลือ

#### 2.7 ทฤษฎีของ Victor Vroom

Victor Vroom เป็นนักทฤษฎีด้านองค์กร ได้คิดค้นทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจ ซึ่งมีพื้นฐานมาจากความคาดหวัง โดย Victor Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานโดยการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดยเห็นว่าการที่จะจูงใจให้บุคลากรทำงานเพิ่มขึ้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มมากขึ้นจากระดับ

ปกติ มักจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่าง บุคลากรจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการทำงานนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

V=Valance หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัลคือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I = Instrumentality หมายถึงความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (outcomes) คือ เป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

E= Expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ ให้การอบรม ให้การสนับสนุนบุคคลด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2. ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา

สรุปได้ว่า ความคาดหวังเป็นความรู้สึกของบุคคลถึงพฤติกรรม หรือตำแหน่ง ที่เหมาะสมของตนเอง หรืออาจเป็นความรู้สึกถึงความเหมาะสมในบทบาทของผู้อื่น หรืออีกนัยหนึ่งความคาดหวังของบุคคล เป็นความรู้สึกของบุคคลต่อตนเองอย่างหนึ่งว่าตนเองควรจะประพฤติปฏิบัติอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ หรือต่องานที่ตนรับผิดชอบอยู่ ความคิดดังกล่าวนี้ยังรวมไปถึงการคิดถึงบุคคลอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

### 3. ปัจจัยการสร้างแรงบันดาลใจ

พจน ใจชาญสุขกิจ (2556) ได้กล่าวถึงแรงบันดาลใจในบริบทของการบริหารงานองค์กรของผู้ว่าไว้ว่า แรงบันดาลใจนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้สถานการณ์ที่หลากหลายขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่รายล้อมตัวเราและสังคมในแต่ละช่วงเวลารวมถึงความปรารถนาที่แตกต่างกันออกไปซึ่ง อาจแบ่งได้ ดังนี้

1. แรงบันดาลใจจากเป้าหมาย (Inspiration by goal) แต่ละองค์กรต่างก็มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน บางแห่งตั้งเป้าหมายไว้สูงเพื่อความท้าทายและต้องการไปให้ถึงซึ่งจุดหมายนั้นให้ ได้ขณะที่บางองค์กรตั้งเป้าหมายกลาง ๆ ดูความเป็นไปได้ไม่สูงเกินไปไม่ต่ำเกินไปเพื่อสำหรับความไม่ สมหวังที่อาจเกิดขึ้นได้แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะตั้งเป้าหมายไว้สูงหรือต่ำเพียงใดหากองค์กรสามารถสร้าง แรงบันดาลใจให้บุคลากรเหล่านั้นเลือกที่จะตามหาจุดมุ่งหมายของตัวเองให้ได้คนที่ตั้งไว้สูงอาจต้องใช้ ความพยายามทุ่มเทมากกว่าแต่ความสำเร็จที่รออยู่ก็นับเป็นความคุ้มค่าแห่งการรอคอยโดยมีแรงบันดาลใจคอยกระตุ้นไม่ให้เกิดความท้อแท้ แรงบันดาลใจจากเป้าหมายก่อให้เกิดการวางตำแหน่งที่เหมาะสมตรงกับเส้นทางในการเข้าถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร

2. แร้งบันดาลใจจากต้นแบบ (Inspiration by role model) การที่องค์กรเลือก ทิศทางขององค์กร อื่นที่ประสบความสำเร็จมาเป็นแบบอย่างหรือผู้บริหารบุคลากรที่มีความโดดเด่นก็ สามารถสร้างความเป็นต้นแบบก่อให้เกิดความศรัทธาเชื่อถือความรู้สึกดังกล่าวย่อมพัฒนาออกมาเป็นความรู้สึกที่ต้องการยึดถือไว้เป็นแบบอย่างซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากความรู้สึกที่มีต่อประสบการณ์ที่ได้รับ แล้วแต่ว่าจะเกิดขึ้นจากการรับรู้ข่าวสาร การเข้าไปมีส่วนร่วมการปฏิสัมพันธ์ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือ ทางอ้อมก็ตามแร้งบันดาลใจจากต้นแบบย่อมมี ผลต่อการใช้ชีวิตการเลือกทางเดินให้กับชีวิตทัศนคติ มุมมองความคิดรวมถึงการตัดสินใจจากเรื่องต่างๆใน ทิศทางที่สอดคล้องกับต้นแบบ

3. แร้งบันดาลใจจากแรงกระตุ้น (Inspiration by motivation) การที่องค์กรเลือก การใช้เหตุการณ์ สถานการณ์ช่วงจังหวะเวลาเงื่อนไขต่างๆสามารถทำให้บุคลากรเกิดแร้งบันดาลใจที่อาจ ไม่ได้มีการตั้งใจหรือ เตรียมการเอาไว้ล่วงหน้าเมื่อถึงเวลานั้นๆก็สามารถทำให้เกิดแร้งบันดาลใจได้การใช้ แร้งบันดาลใจในลักษณะนี้ อาจนำไปใช้ในการตัดสินใจการเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่อาจมีความสำคัญต่อองค์กร หรือสถาบันที่เกี่ยวข้องเป็นแร้ง บันดาลใจที่เกิดขึ้นจากการถูกการกระตุ้นให้เกิดขึ้นจึงต้องอาศัยความ รอบคอบแม่นยำและต้องคำนึงถึง ประสิทธิภาพมากกว่าแร้งบันดาลใจอื่นนอกจากนี้แร้งบันดาลใจที่เกิดจาก แรงกระตุ้นยังครอบคลุมถึงการเลือก บริโภคการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลข่าวสารเนื้อหาสาระที่ได้รับและ ฐานข้อมูลในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าด้วย

4. แร้งบันดาลใจที่เกิดขึ้นจากการขับเคลื่อน (Inspiration by dynamic) เป็น แร้งบันดาลใจที่เกิดขึ้น โดยธรรมชาติแล้วแต่จังหวะของช่วงวิถีชีวิตว่าในช่วงนั้นจะพบเจอกับอะไรที่จะ ส่งผลและมีอิทธิพลในช่วงเวลา นั้นๆ แร้งบันดาลใจที่เกิดจากการขับเคลื่อนนี้อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ บ่อยและมีผลต่อองค์กรในช่วงเวลาที่ ไม่ยาวนานนัก

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยการสร้างแร้งบันดาลใจขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ผู้บริหารในฐานะที่ เป็นผู้นำขององค์กรจะต้องค้นหาปัจจัยที่จะสามารถสร้างแร้งบันดาลใจให้เกิดขึ้นได้ ภาวะผู้นำที่สร้างแร้ง บันดาลใจ หรือ Inspirational Leadership คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแร้งบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม ซึ่งอาจเป็น ความสามารถในการที่จะชี้แนะ และจูงใจผู้อื่นด้วยวิสัยทัศน์ที่มีพลัง สามารถโน้มน้าวจิตใจของ บุคคลอื่นได้ ภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแร้งบันดาลใจ จะต้องคำนึงถึงปัจจัยการสร้างแร้งบันดาลใจใน 5 ประการ ดังนี้

#### 1. การค้นหาคุณค่าในการทำงาน

บุคคลจะสามารถทำงานอย่างเต็มที่ได้อาจหากมีความเชื่อและความศรัทธาในสิ่งที่กำลังทำในปัจจุบัน เงินไม่ได้เป็นปัจจัยเดียวที่ทำให้คนทำงานอีกต่อไป การเติบโตในหน้าที่การงาน ความสำเร็จ และชื่อเสียงเป็น อีกประเด็นที่ต้องพิจารณา ถ้าบุคคลมีความภูมิใจในงานที่ตนเองทำและเข้าใจว่างานที่ทำนั้นมีความหมาย เพียงไร บุคคลนั้นจะมีความมุ่งมั่นที่จะผลักดันให้ตัวเองพยายามสร้างความสำเร็จเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย ที่ต้องการ ดังนั้น ผู้นำที่ดีจะต้องเชื่อมโยงและทำให้บุคคลเห็นและเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นมีคุณค่า และเป็น จุดเชื่อมต่อที่จะนำพวกเขาไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการได้อย่างไร

#### 2. การนำด้วยวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์กรเป็นหัวใจสำคัญสำหรับความเจริญเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร ซึ่ง ความสำคัญของวัฒนธรรมนี้เพิ่งได้รับการยอมรับและมองเห็น คุณค่าในช่วง 10 กว่าปีที่ผ่านมานี้เอง วัฒนธรรมเป็นเรื่องของ “สิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร” ไม่สามารถควบคุม ได้ด้วยกฎหรือกติกาที่มีอยู่ วัฒนธรรม ในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้จากค่านิยมและวิสัยทัศน์ขององค์กรในการที่จะก้าวไปสู่จุดๆหนึ่ง แต่การทำให้เกิด เป็นวัฒนธรรมตรงนี้ได้มันต้องอาศัยการทำงานอย่างหนักของผู้นำในการสื่อสารและถ่ายทอด วิสัยทัศน์ พันธ กิจ เป้าหมายและค่านิยมออกมาเป็นรูปธรรม เป็นพฤติกรรมที่วัดได้ และส่งต่อความเข้าใจ เหล่านี้ไปสู่ บุคลากรอย่างชัดเจน

### 3. ความเชื่อมั่นในตัวบุคลากร

ถ้าพูดถึงความเชื่อมั่นแล้ว เป็นสิ่งที่ไม่ได้สร้างกันง่ายๆ ต้องใช้เวลา ผู้นำที่ยืนเฉยๆและขี้นัวสั่งงานให้บุคลากรทำตามอย่างเดียว คงไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นได้ ผู้นำที่ต้องการสร้างความเชื่อมั่นศรัทธา ต้องเริ่มต้นจากการเชื่อมั่นในตัวบุคลากรก่อนแล้วความเชื่อมั่นนั้นจะนำไปสู่ความมุ่งมั่น ความผูกพัน และความภักดีของบุคลากรต่อไป จากการวิจัยที่เปรียบเทียบเวลาและค่าใช้จ่ายในการทำธุรกิจของหุ้นส่วนที่มีความเชื่อมั่นในกันและกัน พบว่าความสัมพันธ์ที่มีพื้นฐานความเชื่อมั่นต่ำ ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการทำธุรกิจสูงขึ้นถึง 6 เท่าและความรวดเร็วในการทำงานอยู่ที่ระดับต่ำสุด

### 4. การสร้างความโปร่งใส

ต้องยอมรับว่า ยุคนี้เป็นยุคที่ต้องการความโปร่งใสในการทำงาน ความผิดพลาดเพียงนิดเดียวอาจนำไปสู่หายนะได้ เพราะด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารที่ฉับไว ทั้ง Facebook และ Twitter ทำให้ความผิดพลาดสามารถทอดถ่าย ถึงสาธารณชนได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นข่าวลือภายในองค์กรหรือข่าวที่ออกสู่ภายนอกโดยสำนักข่าวที่ทำงานกันตลอด 24 ชั่วโมง ดังนั้นผู้นำต้องยอมรับและปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อให้สามารถเข้าสู่ยุคของการสื่อสารที่รวดเร็วเช่นนี้ได้ ผู้นำต้องเป็นตัวอย่งที่ดีในแง่ของความโปร่งใส

### 5. การเชื่อมโยงเครือข่ายและความสัมพันธ์

ในโลกปัจจุบัน จะเห็นได้ว่า การสร้างเครือข่ายและการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ๆ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กันภายในทีม ระหว่างทีม หรือกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ

## 4. แบบของภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ

การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ ในช่วงกลางปี ค.ศ. 1970-1979 ปรากฏถึงการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ โดยได้บูรณาการนำเอาทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามกระบวนทัศน์นี้ จะประกอบด้วย 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic leadership) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และ 4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) เป็นต้น

ต่อมาในปี 1985 Bass (1985, pp. 12-13) ได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบเต็มรูป (Full Range Leadership-FRL) ซึ่งเป็นแนวคิดหนึ่งที่มีการนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำกันอย่างแพร่หลาย แนวคิดนี้เป็นการผสมผสานกันระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งผู้นำจะต้องขับเคลื่อนผู้ตามให้เกิดเจตคติที่เห็นประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรและสังคมเหนือกว่าการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน โดยการสร้างให้เกิดความภาคภูมิใจแก่ผู้ตาม นอกจากนี้ ในปี 1993 Bass & Avolio (1993, pp. 114-122) ได้นำเสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูป โดยใช้ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำ โมเดลนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership)

สำหรับแบบของภาวะผู้นำซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) จะเป็นพฤติกรรมหลัก 1 ใน 4 ประเด็น ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยพยายามเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองเห็นประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรหรือสังคม

ซึ่งกระบวนการผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence-II) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation-IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation-IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration-IC)

Bass & Avolio (1993, pp. 114–122) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) ไว้ว่า ผู้นำจะต้องดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล เป็นการทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะต้องกระทำตนเป็นทั้งโค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) และให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตาม รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้ จะสนับสนุนให้ผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมให้มีการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว มองเห็นผู้ตามเป็นบุคคลมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะต้องใช้ทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ (Empathy) มีการมอบงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ ดังนั้น หากผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบนี้ จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามได้เป็นอย่างดี

## 5. เทคนิควิธีการสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจมีอยู่หลายวิธี แต่วิธีที่ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม ในที่นี้ ขอเสนอไว้ 4 วิธี ดังนี้

1. การสื่อสารเป้าหมายได้อย่างชัดเจน การที่จะทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจ มีแรงบันดาลใจ และมีพลังที่จะไปสู่เป้าหมายที่วาดฝันไว้ นั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถที่จะสื่อสาร มีเทคนิคในการสื่อความ เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายที่วาดฝันไว้ให้กับทีมงานได้เข้าใจ และเห็นภาพที่ชัดเจนด้วยกัน ภาพเป้าหมายที่ทีมงานมองเห็นภาพเหมือนกันนั้น จะเป็นตัวที่ช่วยให้เกิด Focus ของทีมงานที่ดี และสามารถสร้างแรงจูงใจ สร้างพลังร่วมของทีมงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายนั้นด้วยกัน ผิดกับผู้นำที่สื่อสารไม่รู้เรื่อง พูดแล้วทีมงานเข้าใจกันไปคนละทาง แถมยังเกิดความขัดแย้งกันเองในทีมงานอีก แบบนี้จะมีแต่ผลพลั่งของทีมงานไปอีก

2. การรู้จักเทคนิคการโน้มน้าว ผู้นำที่จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานได้นั้น จะต้องเรียนรู้เทคนิคในการโน้มน้าว ทำให้ทีมงานเกิดความรู้สึกถึงความยิ่งใหญ่ของงานที่จะทำ และทำให้แต่ละคนรู้สึกว่า ถ้าทำงานนี้สำเร็จแล้ว ตนเองจะได้รับความสำเร็จเหล่านั้นด้วยเช่นกัน เหมือนกับผู้นำในธุรกิจใหญ่ๆ ระดับโลกหลายคน ที่มีวาทีศิลป์ที่สามารถที่จะโน้มน้าว และสร้างพลังให้กับทีมงานได้ และสามารถที่จะพลิกธุรกิจที่กำลังจะล้ม กลับกลายเป็นฟื้นคืนชีพได้อย่างน่าอัศจรรย์

3. การยกความดีความชอบให้กับผู้อื่น ผู้นำที่จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานได้นั้น จะต้องเป็นคนที่ไม่รับความดีใส่ตัวเอง แต่จะเป็นคนที่ยกเอาความดีความชอบทั้งปวงให้กับทีมงาน และสมาชิกในทีมทุกคน ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าการทำให้งานสำเร็จจริงๆ และทำให้คนอื่นในทีมงานรู้สึกมีความสำคัญ

4. การเป็นตัวอย่างที่ดี อีกประเด็นที่จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานได้ก็คือ ตัวผู้นำเองมีความสามารถ มีความเก่งในการทำงาน มีผลงานในอดีตที่ดี และเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งมีพฤติกรรมที่มีความมุ่งมั่น และทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีในการไปสู่เป้าหมายที่ตนวางไว้ จนทำให้ผู้ตามทุกคนเกิดการยอมรับ และยกย่องในตัวผู้นำ เหมือนกับการที่มีบางคนบอกว่า ผู้นำคนนี้ถือว่าเป็น Role Model ของตนเองเลย

นอกจากนี้ จอห์น แบลโดนี (2552) ได้เสนอเทคนิคในการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำว่า ควรประกอบด้วย

1. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานภายในองค์กร เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการลงมือปฏิบัติงาน การมีผู้นำที่มีความสามารถในการทำงานและผู้นำนั้นจะต้องมีปัจจัยในการทำงาน และทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจ ผู้นำนั้นจะต้องทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรเห็นก่อน ผู้นำจะต้องมีการสร้างสรรค์ผลงานของตนเอง มีความนับถือในตนเองมีอุปนิสัยที่ดีงาม เห็นอกเห็นใจบุคลากรในขณะทำงาน ห่วงใยบุคลากร และมีความมุ่งมั่นต่อการทำงานสูงทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ เกิดความไว้วางใจให้มากที่สุด เมื่อบุคลากรเกิดความไว้วางใจแล้ว สิ่งที่ผู้นำต้องการก็คือ การทุ่มเทเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในการทำงานนั่นเอง การที่จะเป็นผู้นำในองค์กรนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ การทำงานต่างๆให้สำเร็จด้วยวิธีการที่ถูกต้อง แรงจูงใจจะเกิดขึ้นได้นั้นจะต้องมีแรงผลักดันของการกระทำอยู่ 3 กลุ่ม คือ

1.1 การสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน คือ ผู้นำนั้นจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรเห็นในขณะทำงานบุคลากรก็จะเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน การสื่อสารจะต้องมีประสิทธิภาพ สร้างความท้าทายอย่างเหมาะสม นั่นก็ถือว่าผู้นำเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานแล้ว

1.2 การทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน คือ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นต้องเริ่มต้นจากการเป็นแบบอย่างที่ดีก่อน ผู้นำที่หวังจะจูงใจผู้อื่นนั้นจะต้องแสดงให้คนอื่นเห็นถึง การมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มีพันธกิจ และวัฒนธรรมขององค์กรให้ได้เสียก่อน ต้องปฏิบัติตัวให้เหมาะสม มีความซื่อสัตย์ต่องานที่ทำอีกด้วย

1.3 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้นจะต้องมีการสื่อสารด้วย การสื่อสารนั้นเรียกได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการเป็นผู้นำเลยทีเดียว เพราะการสื่อสารนั้นจะประกอบไปด้วย การพูด การฟัง และการเรียนรู้ของผู้นำแรงจูงใจนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการสื่อสารของผู้นำและบุคลากรมีความเข้าใจต่อกัน

นอกจากนี้แล้วผู้นำยังมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่ทำงานภายในองค์กรของตนเอง ก็คือการที่ผู้นำมีการสอนงานให้แก่บุคลากรของตน มีการส่งเสริมการทำงานของบุคลากรด้วยวิธีการที่เหมาะสม มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกด้วย

2. การสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน แรงจูงใจนั้นจะเกิดขึ้นได้นั้นย่อมจะต้องมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ผู้นำนั้นจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน คือ จะต้องทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคลากรเห็นว่าผู้ที่จะมาเป็นผู้นำในองค์กรนั้นจะต้องมีความกล้าที่จะทำงาน และมีความท้าทายในการทำงาน ให้บุคลากรเกิดความเคารพนับถือกล้าที่จะลงมือปฏิบัติงาน สร้างความประทับใจให้แก่บุคลากรในองค์กร ให้มีความเหมาะสม มีความจริงใจ มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ มีความเป็นตัวของตัวเองสูง และนอกจากนี้ผู้นำยังแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง มีการเปลี่ยนแปลงตนเองอยู่เสมอ แสดงความเห็นอกเห็นใจแก่ผู้อื่น และบุคลากรในองค์กรของตน การที่จะเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณธรรมในตนเองสร้างแบบอย่างที่ดีให้คนอื่นจดจำด้วย แรงจูงใจของผู้นำนั้นจะเป็นพลังที่จะช่วยผลักดันให้เราประสบความสำเร็จ และผลักดันให้องค์กรก้าวหน้าต่อไปได้อีกด้วย

3. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กร ผู้นำนั้นจะแสดงให้คนอื่นเห็นถึงความจริงใจและมีความเชื่อมั่นอันแรงกล้าของการเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ให้กับคนอื่นและบุคลากรในองค์กรให้เกิดความเชื่อถือในการทำงาน ทำให้คนอื่นเกิดความไว้วางใจในตนเอง ทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีทำให้บุคลากรในองค์กรยอมรับ การสื่อสารนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากกับผู้นำ คือจะต้องมีการสื่อสารกับทุกคนในองค์กร การที่จะเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีความคิดที่รอบคอบ มีการทุ่มเทแรงกายแรงใจให้แก่องค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี มีการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นและ



บุคลากรในองค์กร เมื่อมีปัญหาเข้ามาก็ต้องรีบแก้ไข มีทัศนคติที่ดี เข้ากับคนอื่นได้ง่าย มีการตัดสินใจในการทำงานมั่นคง คือจะมีการพัฒนาองค์กรของตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นต่อไปเรื่อยๆ

4. การสร้างความท้าทายในการทำงานภายในองค์กร เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคนในการทำงานในองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความรุ่งเรืองและต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจในองค์กร และจะเกิดความท้าทายที่ชัดเจนในงานที่ทำ และมีความพยายามทำงานนั้น ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความท้าทายในการทำงาน มีขั้นตอนในการทำงานในองค์กร นอกจากนี้ยังจะต้องค้นหาโอกาสให้พบ แก่ตนเองก่อน เมื่อเรารู้สึกว่างานที่เราทำอยู่นั้นมีความท้าทายมีรูปร่างและสามารถจับต้องได้แล้ว เราก็จะได้รู้ถึงความต้องการของเราว่าเราต้องการที่จะสร้างความท้าทายในงานที่เราทำอยู่มากขึ้น การที่เราจะค้นหาโอกาสให้พบนั้น เราจะต้องแสวงหาโอกาสให้กับตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้เราเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และพบโอกาสที่จะทำให้ผู้อื่นและบุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอยากที่จะเดินก้าวต่อไปข้างหน้าอย่างมั่นคง เราจะต้องมีการออกแบบความท้าทายที่จะเกิดขึ้น มีการวางแผนที่จะทำให้ความท้าทายในองค์กรกลายเป็นโอกาสของการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งนี่ก็เป็นวิธีการจูงใจคนอื่นได้ดีที่สุดคือ จะทำสิ่งที่มีความท้าทายอยู่เสมอๆ มีแรงจูงใจที่อยากจะมีความก้าวหน้าอยากจะทำประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานอีกด้วย

5. การให้การสนับสนุนในองค์กร ผู้นำองค์กรจะต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร มีการสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน มีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ทำ คือในการทำงานนั้นจะต้องมีการโน้มน้าวจิตใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานอีกด้วย มีขั้นตอนและกระบวนการในการทำงาน มีการกระจายหรือการมอบหมายงาน นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการทำงานที่สูง มีการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้น่าอยู่ผู้คนรับผิดชอบต่องานที่จะเกิดขึ้น ช่วยสร้างอุปนิสัยที่ดีงาม และเพิ่มความสามารถด้านการเป็นผู้นำแก่คนที่ทำงานในองค์กร ผู้นำนั้นจะต้องมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะเน้นในเรื่องการที่จะพาองค์กรก้าวไปข้างหน้า มีวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมขององค์กรให้มีความเข้มแข็งขึ้น ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าต่อไปเรื่อยๆ

6. การสอนงานในองค์กร ผู้นำนั้นจะต้องมีการสอนงานให้แก่บุคลากร และสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้มีความน่าอยู่ ช่วยให้อื่นมีส่วนร่วมในการทำงานให้สำเร็จและเป็นสภาพแวดล้อมที่บุคลากรได้รับการสนับสนุนในการทำงานของบุคลากร บุคลากรจะเกิดแรงจูงใจและอยากที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป ผู้นำจะมีวิธีการสอนงานให้บุคลากร จนประสบความสำเร็จ ผู้นำนั้นจะต้องมีวัฒนธรรมในการสอนงาน ซึ่งวัฒนธรรมที่ว่านี้มีความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาผู้คนที่ทำงานเป็นอย่างมาก เพื่อที่จะได้น้ำพักและความสามารถของบุคลากรมาช่วยทำเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาวให้สำเร็จลุล่วงเพื่อผลประโยชน์ให้แก่บุคลากร วัฒนธรรมจะเน้นคนเป็นสำคัญและช่วยให้คนอื่นประสบความสำเร็จ การสร้างวัฒนธรรมแห่งการสอนงานนี้จะช่วยให้ผู้คนมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น มีความคาดหวังว่าจะต้องทำงานนั้นให้มีความชัดเจนขึ้น มีการวางแผนการทำงานในองค์กร และนอกจากนี้ยังมีการวางแผนเรื่องเส้นทางการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์กรได้ทราบ มีการช่วยพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน และเกิดแรงจูงใจในการทำงานภายในองค์กร การสอนงานนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญของการเป็นผู้นำ มีความห่วงใยทั้งคนอื่นและหวังผลของการสอนอย่างจริงจัง ต้องเป็นคนที่มีความเข้มแข็ง กล้าเผชิญกับความจริงทำงานร่วมกับคนอื่นได้ง่าย ช่วยผลักดันคนอื่นให้มีความก้าวหน้า ส่วนหน้าที่ของผู้สอนงานนั้นคือ จะต้องช่วยส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาบุคคลในองค์กรให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน ทั้งตัวบุคคลและองค์กรด้วย องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีเรื่องของการสอนงาน และให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ผู้นำมีความเอาใจใส่แก่บุคลากรอย่างเต็มที่ย่อมจะเกิดแรงจูงใจขึ้น

7. การให้การยอมรับของคนในองค์กร ในเรื่องของการให้การยอมรับนั้น เป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่าง

มาก คือ บุคลากรในองค์กรต่างก็ปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับ การยอมรับนั้นเป็นตัวสร้างแรงจูงใจที่สำคัญมาก การยอมรับเป็นสิ่งกระตุ้นจิตใจในที่ทำงานซึ่งจะโดนมองข้ามมากที่สุด การยอมรับการมีส่วนร่วมของคนอื่นไม่ได้เป็นการบ่งชี้ว่าเขาจะเหนือกว่าคนอื่น คือจะต้องทำให้ทุกคนมีโอกาสที่เท่าเทียมกันที่จะทำงานให้สำเร็จ การยอมรับนั้นถือเป็นพฤติกรรมของผู้นำเลยที่เดียว เพราะว่าจะช่วยผลักดันให้เกิดแรงจูงใจ ได้ดี ที่สุดจะต้องมีทัศนคติที่อยากจะให้คนอื่นยอมรับ คือว่าผู้นำองค์กรนั้น จะเน้นการฝึกอบรม และมีความสามารถในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องมีเรื่องของการยืนยันหรือตอกย้ำให้เกิดความมั่นใจ ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจที่มีคุณภาพ แถมยังทำได้ง่ายอีกด้วย บุคลากรผู้ทำงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมส่งเสริมเรื่องการให้การยอมรับนั้น จะเป็นการยืนยันหรือตอกย้ำ เป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างมาก การให้การยอมรับ จะช่วยผลักดันให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในองค์กร เพราะว่ามีเชื่อมั่นในตัวเอง และการยอมรับนั้นเป็นพลังที่มีคุณภาพให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วย

8. การเสียสละของคนในองค์กร ผู้นำที่มีความเสียสละในการทำงานภายในองค์กร การเสียสละจะเกิดขึ้นได้นั้นเราต้องอาศัยแรงจูงใจ การเสียสละนั้นเราจะแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องผลประโยชน์ของคนอื่นออกจากกัน ตัวอย่างเช่น ตำรวจกับบุคลากรดับเพลิงต่างต้องยอมเสียสละเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น และปกป้องชุมชนให้มีความปลอดภัยอยู่เสมอ ผู้นำนั้นจะต้องคำนึงถึงความปลอดภัย และความต้องการขององค์กรเป็นอันดับแรก จะต้องทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความไว้วางใจ และได้รับการสนับสนุนในองค์กรมีการวางแผนงานใหม่ๆ ช่วยผลักดันความคิดเห็นของคนในองค์กร เห็นความสำคัญของคนอื่นมาก่อน หัวใจของการเสียสละนั้นอยู่ที่การยอมเสียสละให้แก่ผู้อื่น นอกจากนี้แล้วการเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีการช่วยเหลือบุคลากรในองค์กรของตนเอง และต้องพยายามนำพาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า มีการยอมเสียสละเวลาเพื่อพัฒนาผู้คนให้มีคุณภาพ การเสียสละถือเป็นการแสดงออกที่น่ายกย่อง การเสียสละมีพลังดึงดูดให้คนเกิดความสนใจ การเสียสละนั้นเป็นการทุ่มเทเพื่อคนอื่น เมื่อการเสียสละทำไปอย่างมีเหตุผลแล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดความรักพวกพ้อง และเกิดความไว้วางใจขึ้น เป็นการช่วยเหลือคนอื่นโดยไม่หวังผลตอบแทนยอมรับการกระทำนั้นๆ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

9. การสร้างแรงบันดาลใจในองค์กร แรงบันดาลใจนั้นเป็นพื้นฐานสำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ คือสิ่งที่ทำให้เรากล้าริเริ่มทำสิ่งต่างๆ โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ช่วงเวลาอันตึงเครียด หรือแม้กระทั่งที่สถานการณ์ปกติ แรงบันดาลใจจะเกิดขึ้นได้ที่ไหนหรือเวลาใดก็ได้ แรงบันดาลใจก็เหมือนกับกระแสมุมความคิดจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดขึ้นได้ จะเป็นการสร้างแรงบันดาลใจในที่ทำงานภายในองค์กรนั้นเราจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ความท้าทายเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ผู้นำจึงมีหน้าที่สร้างแรงบันดาลใจ ให้คนอื่นยอมรับปฏิบัติตามและบุคลากรในองค์กรปรารถนาที่จะทำงานในองค์กรให้สำเร็จ ผู้คนต่างก็พึงพาผู้นำของตนเองและอยากได้รับแรงบันดาลใจไม่ว่าในช่วงเวลาที่ดีหรือร้ายก็ตามสิ่งที่ช่วยพัฒนาแรงบันดาลใจได้ก็คือแบบอย่างจากผู้นำนั่นเอง การเป็นผู้นำนั้นจะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรเกิดความเคารพนับถือทำให้คนอื่นยอมรับในตัวของตัวเอง แรงบันดาลใจเกิดขึ้นจากการมีความหวังเมื่อเกิดความหวังขึ้นก็จะได้รับการส่งเสริมด้วยภาวะผู้นำที่แท้จริงแล้ว ผลงานอันยิ่งใหญ่ย่อมจะเกิดขึ้น สิ่งสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ที่ต้องทำให้เกิดความหวังขึ้นมาให้ได้ แรงจูงใจจะเกิดขึ้นมาได้ดีเมื่อเรามีความหวังเราจะต้องมีความหวังให้คนอื่น วิธีการก็คือ เขาจะสร้างแบบอย่างอันถูกต้อง มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการมอบอำนาจให้แก่บุคลากร มีการสอนงานให้เป็นประจำให้การยอมรับอยู่เสมอ และยอมเสียสละในองค์กร ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดแรงจูงใจขึ้นภายในองค์กร

## 6. ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2551) ได้กล่าวถึงผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

1. รับฟังความคิดและให้คุณค่าของบุคคล (Appeal to the person's ideals and values) คนส่วนมากต้องการเป็นคน สำคัญอยากมีคุณค่า ประสบความสำเร็จ ช่วยเหลือผู้อื่น มีส่วนร่วมในความสำเร็จ แรงบันดาลใจเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่ดี สำหรับการดึงดูดทางอารมณ์ที่ดี ตัวอย่างเช่น การพัฒนางานด้าน โปรแกรมคอมพิวเตอร์ยังมีลักษณะทางอารมณ์อื่น ๆ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น เสรีภาพ อิสรภาพ ความยุติธรรม ความโปร่งใสความเสมอภาค ความรัก ความก้าว หน้า เป็นต้น

2. เชื่อมโยงสิ่งร้องขอให้เข้ากับภาพลักษณ์ของบุคคล (Link the request to the person's self-image) ตัวอย่างเช่น นักวิทยาศาสตร์ส่วนมากค้นพบวิทยาการใหม่ ๆ ซึ่งมีคุณค่าต่อมนุษยชาติ แพทย์ และพยาบาลมีคุณค่าต่อการรักษา สุขภาพของผู้คน วัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนไปหรือการกระทำนั้นอาจอธิบายได้ว่าเป็นการพัฒนาความรู้ให้ก้าวหน้า ช่วยพัฒนาการดูแลสุขภาพทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. เชื่อมโยงคำร้องขอเข้ากับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Link the request to the clear and appealing vision) พยายามนำเสนอการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่จะประสบความสำเร็จ เมื่อวิสัยทัศน์ถูกทำให้เป็นจริง คุณค่าทางความคิดนั้นสำคัญ กว่าประโยชน์ส่วนตัว แต่อย่างไรก็ตาม ไม่จำเป็นต้องละทิ้งประโยชน์ส่วนตัวเลย

4. ใช้การตื่นเต้นเร้าใจ ใช้แสดงออกทางการพูด (Use a dramatic, expressive of speaking) การแสดงออกทางคำพูดจะช่วยเพิ่มความรู้สึกด้านอารมณ์ ความรู้สึกอัดอั้นและเก็บกดมักแสดงทาง น้ำเสียง ควรใช้คำพูดที่หนักแน่น มีระดับเสียง สูงต่ำ เว้นระยะอย่างเหมาะสม เว้นช่วงสำคัญเพื่อสร้างความรู้สึกสนใจ

5. ใช้คำพูดที่เป็นบวก มองโลกในแง่ดี (Use positive, optimistic language) ความเชื่อมั่น และมองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับ การ เปลี่ยนแปลงนั้น สามารถติดต่อไปยังผู้อื่นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุน งานที่ท้าทาย และถ้าหากผู้ปฏิบัติขาดความเชื่อมั่น ก็ควรใช้ภาษาสื่อสารที่เป็นบวก สร้างความมั่นใจว่าการ เปลี่ยนแปลงนั้นจะนำมาซึ่ง ความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ใช้คำว่า “สิ่งดี ๆ จะเกิดขึ้น” แทนคำว่า “สิ่งดี ๆ อาจ เกิดขึ้นได้” เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

ปริญญา ตันสกุล (2550, น. 145-147) ได้เสนอ แนวทางของการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ มีดังต่อไปนี้

1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องเชื่อมั่นในตนเองว่า ผลสำเร็จที่ต้องการจะได้รับจากการ คิดหรือจาก การกระทำนั้น สามารถพิชิตมันได้อย่างแน่นอน โดยต้องไม่มีความวิตกกังวล ความลังเลใจ ความ สับสนสงสัย และความไม่มั่นใจในตน เอง เข้ามาสอดแทรกในระหว่างการคิดคำนึงหรือในขณะที่กำลังลงมือ กระทำสิ่งนั้นอยู่โดยเด็ดขาด เพราะมันจะเป็นตัว การลดทอนหรือบ่อนทำลายความเชื่อมั่นในตนเองจนหมดสิ้น เมื่อพลังแห่งความเชื่อมั่นสูญสิ้นพลังความคิด พลังจิต และพลังกายก็จะพลอยถดถอยตามไปด้วย ผู้นำที่มีพลัง อำนาจในการกระทำสิ่งใด ๆ ได้สำเร็จ แม้เป็นที่ยากก็เหมือนง่าย ล้วนมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงด้วยกันทั้งสิ้น

2. ความมุ่งมั่นในการลงมือทำ เมื่อมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนเป็นที่น่าพอใจได้แล้ว ก่อนที่ จะก้าวสู่ขั้นที่สอง บนไต่ขั้นที่สอง คือ “ความมุ่งมั่น” หมายถึง ความตั้งใจมั่นเปี่ยม ในอันที่จะทำสิ่งใด ๆ ให้ บรรลุผลสำเร็จให้จงได้ ไม่ว่าจะต้องทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และกำลังสติปัญญาอย่างน้อยแค่ไหน ไม่ว่ามันจะต้อง เปลืองเวลานั้นนานสักเท่าใด และ ไม่ว่าจะยากสักปานใด ก็จะไม่ย่อท้อโดยเด็ดขาดพลังอำนาจแห่งความ มุ่งมั่น จะแสดงตัวออกมาภายนอกผ่านพฤติกรรมของการมีมานะพยายาม ความบากบั่นหมั่นเพียรความอดทน ต่อความเหนื่อยล้าและความกล้าหาญต่อการฟันฝ่าอุปสรรค ปัญหา ซึ่งจะช่วยให้อำนาจทำงานใด ๆ ได้อย่าง ต่อเนื่อง จนกว่าจะประสบผลสำเร็จได้

3. ความมีศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง ความมีศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง หมายถึง การมองเห็นผลสำเร็จที่จะได้จากการกระทำที่มีคุณค่าสูงสุดและมีความรู้สึก ว่า ถ้าเข้าถึงมันได้จะเป็นสิ่งที่น่าทำ ทายที่สุดในชีวิต