**แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)**

**จิรศักดิ์ พูนวิเชียร**

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ผลการศึกษาวรรณกรรมในวิทยานิพนธ์ “ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของครูเพื่อเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ของนักเรียน” โดยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR)

จากทัศนะของวิโรจน์ สารรัตนะ (2561) ที่กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เป็นการวิจัยแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up) ที่ทั้งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ต่างมีความเท่าเทียมกัน ในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติ จึงมีความเป็นประชาธิปไตยสูง ต่างฝ่ายต่างแสดงบทบาทในการเป็นผู้กระทำหรือเป็นผู้นำ (Active/Leader) และในทางปฏิบัติ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะร่วมกันวิเคราะห์สภาพการณ์ที่ต้องการแก้ปัญหาหรือเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงกำหนดแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น แล้วนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ในช่วงการปฏิบัติงานตามแผน ก็จะมีการติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ ๆ และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผน ก็มีการประเมินผล สรุปโดยภาพรวม แล้วมีข้อมูลย้อนกลับ

 โดยเฉพาะในขั้นตอนการวางแผน (Planning) ผู้วิจัยควรแสดงบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วม เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันวิเคราะห์สภาพของงานที่เป็นปัญหา เพื่อระบุสภาพที่เคยเป็นมา สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา สภาพที่คาดหวัง ทางเลือกที่หลากหลายเพื่อการแก้ปัญหา การเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา โดยให้ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวตามประสบการณ์และทุนความรู้ที่มีอยู่เดิมของพวกเขาก่อน จากนั้นจึงจะนำเอาแนวคิดเชิงวิชาการที่ผู้วิจัยศึกษาไว้ในบทที่ 2 นำเข้าสู่วงสนทนากับพวกเขา ซึ่งอาจมีผลให้พวกเขานำเอาแนวคิดเชิงวิชาการนั้นไปปรับแก้หรือบูรณาการเข้ากับสิ่งที่พวกเขาร่วมกันคิดและกำหนดขึ้น ทั้งนี้เป็นไปตามหลักการ “ดึงศักยภาพจากภายในหรือให้มีการระเบิดจากภายใน (Inside-Out) ก่อน แล้วเสริมด้วยศักยภาพจากภายนอก (Outside-In)” และตามหลักการที่ว่า “ตระหนักในศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และการเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากภายในชุมชนเอง” และตามความเชื่อที่ว่า “แนวคิดใหม่ในการพัฒนานั้น เชื่อว่าในวัฒนธรรมชุมชนนั้น ไม่ว่างเปล่า ในนั้นบรรจุด้วยพลังความสามารถ พลังภูมิปัญญาและพลังสร้างสรรค์ที่จะแก้ปัญหาชุมชน” และ “ให้โอกาสแก่ชุมชนที่จะเสนอแนวทางการแก้ปัญหานั้นด้วยตนเองอย่างเต็มที่ จากนั้น นักพัฒนาก็เสนอเทคโนโลยีอื่น ๆ  ที่อยู่นอกเหนือประสบการณ์ ความรับรู้ของชุมชนเข้าสู่วงสนทนาด้วย ในระยะแรก ๆ ให้เสนอแบบง่าย ๆ แต่จะไม่สรุปว่าแบบนั้นแบบนี้เท่านั้นที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ชุมชน จะปล่อยให้ชุมชนคิดเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ ด้วยตนเอง และยังไม่กล่าวพาดพิงถึงเทคโนโลยีอื่น ๆ ให้มากกว่านั้น จนกว่าจะมีการถามไถ่เพิ่มเติม ซึ่งนักพัฒนาจะต้องคอยให้ข้อมูลอยู่เป็นระยะ ๆ เมื่อเสนอข้อมูลเปรียบเทียบให้อย่างเต็มที่แล้ว ก็ปล่อยให้ชุมชนเป็นผู้ตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีที่เห็นว่าเหมาะสมกับตนเองมากที่สุดมาชุดหนึ่ง…”

 หากพิจารณาจากหลักการดังกล่าว ในขั้นตอนการวางแผนควรประกอบด้วยกิจกรรมการทำงาน 3 ระยะดังนี้ **ระยะที่ 1** การดึงศักยภาพของผู้ร่วมวิจัยออกมาให้เต็มที่อาจใช้เวลา 1-2 วัน ให้พวกเขาได้ร่วมกันระดมสมองคิดอย่างเต็มที่โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์พื้นฐานที่เขามีและเคยทำกันมาเพื่อกำหนดสภาพที่เคยเป็นมา สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา สภาพที่คาดหวังทางเลือกที่หลากหลาย การเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา เพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของส่วนรวม ที่ประกอบด้วยโครงการจำนวนหนึ่ง **ระยะที่ 2** การพัฒนาแนวคิดเชิงวิชาการให้แก่ผู้ร่วมวิจัย อาจใช้เวลา 1-2 วัน โดยผู้วิจัยนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ศึกษาไว้ในบทที่ 2 ไปถ่ายทอดให้ผู้ร่วมวิจัยได้รับรู้ และเข้าใจถึงแนวทางการแก้ปัญหาในเชิงทฤษฎีตามประโยชน์ของทฤษฎีที่ว่า “..ช่วยชี้นำการตัดสินใจ ช่วยให้มองภาพองค์การได้ชัดเจนขึ้น ช่วยให้ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมขององค์การ ช่วยเป็นแหล่งของความคิดใหม่ ช่วยกำหนดกรอบของปรากฏการณ์ที่มีความสัมพันธ์กัน ช่วยจำแนกแยกแยะปรากฏการณ์ ช่วยสร้างสิ่งใหม่ ๆ ช่วยทำนายปรากฏการณ์” นอกจากการถ่ายทอดแนวคิดเชิงวิชาการแล้ว อาจเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เพิ่มเติม อาจให้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม อาจให้ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบ เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเกิดวิสัยทัศน์และความรู้ความเข้าใจในแนวทางการแก้ปัญหาในเรื่องที่ทำวิจัยอย่างหลากหลาย **ระยะที่ 3** การบรรจบกันของธารสองสาย สายประสบการณ์และสายวิชาการ (ภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี) โดยจัดกิจกรรมให้มีการบูรณาการความรู้เชิงวิชาการที่ได้รับ (ในระยะที่ 2) เข้ากับสิ่งที่พวกเขาร่วมกันคิดและกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาส่วนบุคคล (ในระยะที่ 1) ตามหลักการที่ว่า “...ทฤษฎีหากไม่นำไปปฏิบัติก็เปล่าประโยชน์ การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วย ก็เสมือนคนตาบอด ไปไหนได้ไม่ไกล วนเวียนอยู่แต่วิธีการ
เดิม ๆ...” กิจกรรมนี้อาจใช้เวลา 1-2 วัน ซึ่งผลจากการบูรณาการร่วมกัน อาจเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งดังนี้ 1) ยืนยันเอาตามสิ่งที่พวกเขากำหนดในระยะที่ 1 หรือ 2) เปลี่ยนความคิดใหม่ ยึดเอาตามแนวทางวิชาการที่ผู้วิจัยนำไปถ่ายทอดให้ หรือ 3) บูรณาการเข้าด้วยกันระหว่างสิ่งที่พวกเขาคิดแต่แรกและทฤษฎีใหม่ที่พวกเขาได้รับเสริมเพิ่มเติมเพื่อกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งจะมีองค์ประกอบอะไรบ้างขึ้นกับผู้วิจัยและร่วมวิจัยจะร่วมกันกำหนด แต่อย่างน้อยควรประกอบด้วยจุดมุ่งหมายและวิธีการ (Ends and Means) ในการแก้ปัญหานั้นว่าจะทำเพื่ออะไร (What) และจะทำอย่างไร (How)

 แนวคิดการบรรจบกันของธารสองสายนี้ หากพิจารณาหลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ผู้วิจัยจะเป็นเสมือนตัวแทนของคนที่มีความรู้เชิงวิชาการหรือความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ขณะที่ผู้ร่วมวิจัยเป็นเสมือนตัวแทนของกลุ่มคนที่มีความรู้จากประสบการณ์ที่สะสมมาเป็นความรู้ที่ฝังตัว (Tacit Knowledge) จึงเป็นการผสมผสานกับระหว่างความรู้เชิงวิชาการกับความรู้จากประสบการณ์ หรืออีกนัยหนึ่งคือการผสมผสานกันระหว่างภาควิชาการกับภาคปฏิบัติเป็นสายธารสองสายที่มาบรรจบกัน คือ สายธารเชิงวิชาการหรือเชิงทฤษฎีที่ได้จากนักวิจัย กับสายธารเชิงประสบการณ์ที่สะสมอยู่ในตัวของผู้ร่วมวิจัย จากแนวคิดดังกล่าว มีข้อที่ผู้วิจัยควรคำนึง 4 ประการ คือ

1. การศึกษาและนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการในบทที่ 2 จะต้องนำเสนอไว้อย่างมีจุดมุ่งหมาย อย่างมีความหมาย และอย่างมีประโยชน์ที่จะทำให้ผู้วิจัยมีความรอบรู้และความไวเชิงทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) ต่อการนำไปร่วมเสวนากับผู้ร่วมวิจัย ไม่ใช่ทบทวนมาไว้อย่างเป็นไม้ประดับงานวิจัยหรือหิ้งพระประจำงานวิจัยที่ไม่มีการมาเซ่นไหว้เหลียวแลอีก
2. ผู้วิจัยจะต้องสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมวิจัยและผู้เกี่ยวข้องว่า ทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกัน เหมือนกับคำพูดที่มักพูดกันว่า “ทฤษฎีจัดปฏิบัติไม่ได้ หรือ ทฤษฎีก็คือทฤษฎี ปฏิบัติก็คือปฏิบัติ” เป็นต้น ต้องสร้างความตระหนักว่าทฤษฎีจะช่วยย่นระยะทางการลองถูกลองผิดให้สั้นลงได้ ดังประโยชน์ของทฤษฎีที่กล่าวถึงข้างต้น นอกจากนั้นผู้วิจัยอาจสร้างแนวคิดให้ผู้ร่วมวิจัยได้เข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันระหว่างการวิจัย ทฤษฎี และการปฏิบัติ หรือนักวิจัย นักทฤษฎี และนักปฏิบัติ หากทำให้เกิดขึ้นได้ ก็จะทำให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น
3. การนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการต้องเป็นไปหลังจากที่ปล่อยให้ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันคิดอย่างเต็มที่ก่อน โดยหากนำเสนอก่อน มีแนวโน้มที่ผู้ร่วมวิจัยจะยอมรับเอาแนวคิดเชิงวิชาการนั้นไปใช้เลยมีอยู่สูง อาจเป็นเพราะความเคยชินกับการเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) หรือเป็นผู้ตาม (Follower) ในระบบบริหารแบบสั่งการหรือแบบบนสู่ล่าง (Top-Down Approach) ที่ฝังรากมานาน หรืออาจเป็นเพราะแนวโน้มที่จะเชื่อฟังผู้วิจัยเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ซึ่งจะทำให้การวิจัยมีแนวโน้มที่อิทธิพลของความรู้เชิงวิชาการ (Explicit Knowledge) ที่สำเร็จรูปจากภายนอกจะมีมาก จนความรู้ส่วนตัวที่สะสมจากประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ของผู้ร่วมวิจัยไม่ได้ถูกนำออกมาใช้
4. การนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการของผู้วิจัยจะต้องนำเสนอแบบไม่ยัดเยียด ไม่ชี้นำ หรือไม่ให้มีอิทธิพลต่อการนำไปปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัย แต่ต้องคำนึงถึงการเป็นทางเลือก การเป็นตัวเสริม โดยยึดหลักการ “ตระหนักในศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และการเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากภายในชุมชนเอง” และตามแนวคิดที่ว่า “…ให้โอกาสแก่ชุมชนที่จะเสนอแนวทางการแก้ปัญหานั้นด้วยตนเองอย่างเต็มที่ จากนั้นนักพัฒนาก็เสนอเทคโนโลยีอื่นๆ ที่อยู่นอกเหนือประสบการณ์ ความรับรู้ของชุมชนเข้าสู่วงสนทนาด้วย ในระยะแรก ๆ ให้เสนอแบบง่าย ๆ แต่จะไม่สรุปว่าแบบนั้นแบบนี้เท่านั้นที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ชุมชน จะปล่อยให้ชุมชนคิดเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ ด้วยตนเอง และยังไม่กล่าวพาดพิงถึงเทคโนโลยีอื่น ๆ ให้มากกว่านั้น จนกว่าจะมีการถามไถ่เพิ่มเติม ซึ่งนักพัฒนาจะต้องคอยให้ข้อมูลอยู่เป็นระยะ ๆ เมื่อเสนอข้อมูลเปรียบเทียบให้อย่างเต็มที่แล้ว ก็ปล่อยให้ชุมชนเป็นผู้ตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีที่เห็นว่าเหมาะสมกับตนเองมากที่สุดมาชุดหนึ่ง…”

 จากทัศนะเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมดังกล่าวข้างต้น โดยเฉพาะในขั้นตอนของการวางแผน เป็นเหตุผลสำคัญที่ผู้วิจัยต้องมีการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ที่จะนำเสนอผลจากการศึกษาในลำดับต่อไปข้างล่างนี้ ว่ามีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ผู้วิจัยมีความรอบรู้และความไวเชิงทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) ต่อการนำไปร่วมเสวนากับผู้ร่วมวิจัยในขั้นตอนการวางแผน หลังจากที่ปล่อยให้ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันคิดอย่างเต็มที่ก่อน ซึ่งอาจมีผลให้พวกเขานำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นไปปรับแก้ หรือบูรณาการเข้ากับสิ่งที่พวกเขาร่วมกันคิดและกำหนดขึ้น และเพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยและผู้เกี่ยวข้องได้ตระหนักว่า ทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกัน และทฤษฎีหากไม่นำไปปฏิบัติก็เปล่าประโยชน์ การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วย ก็เสมือนคนตาบอด ไปไหนได้ไม่ไกล วนเวียนอยู่แต่วิธีการเดิม ๆ เป็นต้น รวมทั้ง เพื่อสร้างความตระหนักว่าทฤษฎีจะช่วยย่นระยะทางการลองถูกลองผิดให้สั้นลงได้ สำหรับผลการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีดังต่อไปนี้ตามลำดับ

**นิยามของความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์**

 Lucas (2019) เป็นนักเขียนและผู้พูดที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลและธุรกิจ กล่าวว่า ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) เป็นบุคคลที่มองเห็นความเปลี่ยนแปลงของโลก แล้วจึงดำเนินการเป็นขั้นตอน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การมีเพียงวิสัยทัศน์ โดยไม่มีความเป็นผู้นำ ซึ่งจะเป็นเพียงแค่ความคิดเท่านั้น และความเป็นผู้นำ โดยไม่มีวิสัยทัศน์ จะไม่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ถ้าหากนำความสามารถทั้งสองมารวมเข้าด้วยกัน คือ ความสามารถในการมองเห็นความเปลี่ยนแปลง รวมกับความสามารถในการเป็นผู้นำ จะทำให้เกิดผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน ต้องมีคุณสมบัติหลักสามประการ คือ ความมุ่งมั่น การค้นคว้า และการพัฒนา

 Kinsey (2019) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการรับรอง กล่าวว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) มีความสามารถพิเศษในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้คนดำเนินการ เพื่อสร้างอนาคตให้ดียิ่งขึ้นและแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ความเป็นผู้นำในรูปแบบนี้จะสร้างความตื่นเต้น มีมุมมองเชิงบวก และมีความยั่งยืนภายในองค์กร พนักงานจะมีความสนุกกับการทำงาน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความต้องการที่จะเข้าถึงศักยภาพอย่างเต็มที่ และค้นหาความหมายในงานของพนักงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำที่ใช้เพียงอำนาจออกคำสั่ง เพื่อบังคับให้พนักงานปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสร้างแรงบันดาลใจ เสริมสร้างกำลังใจ ให้กับสมาชิกในทีม ผู้มีวิสัยทัศน์จะมีความสามารถในการสวมหมวกได้หลายใบ และต้องมีความเชื่อมั่นที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกได้อย่างแท้จริง

 ในเว็บไซต์ของ Status Net (n.d.) เป็นเว็บไซด์เพื่อจัดการธุรกิจและการสื่อสาร กล่าวว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leaders) จะเข้ามาในช่วงเวลาที่องค์กรต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรืออาจได้รับเชิญไปยังองค์กร เพื่อส่งเสริมแรงด้านบวก และสร้างความเป็นผู้นำให้กับพนักงานขึ้นมา ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษมักจะสร้างแรงบันดาลใจให้กับบริษัท มีวิสัยทัศน์ในการสร้างความท้าท้ายให้กับภารกิจนั้น ๆ  ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะมีหน้าที่ให้คำแนะนำในการก้าวสู่นวัตกรรม และปลูกฝังทิศทางใหม่ให้กับบริษัท ดังนั้น หากธุรกิจกำลังหาวิธีการยกระดับขีดความสามารถให้สูงขึ้น มีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ หรืออยากทราบวิสัยทัศน์ของผู้นำ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์น่าจะเป็นบุคคลที่ควรพิจารณามาร่วมงานอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในช่วงเกิดการเปลี่ยนแปลงของงานที่มีความยากอย่างมากควรมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และที่สำคัญบริษัทควรตระหนักว่าผู้นำที่ควรคำนึงถึงควรเป็นผู้นำอย่างไรที่เราต้องการ

 Jeffrey (n.d.) เป็นโค้ชธุรกิจ นักเขียน และผู้ก่อตั้งบริษัท CEO Sage กล่าวว่า ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leaders) จะเป็นที่น่าสนใจของผู้ประกอบธุรกิจ เนื่องจากเป็นบุคลที่มีแรงบันดาลใจและมีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจุบันให้ไปสู่อนาคตได้ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leaders) จะสร้างผู้ร่วมงานและองค์กรที่มีวิสัยทัศน์สร้างแรงบันดาลใจในการวางแผนเพื่อนำพาองค์กรก้าวไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leaders) จะไม่เป็นเผด็จการปราศจากการควบคุม พนักงานจะได้รับอิสระในการทำงานจะส่งผลให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ขึ้น วิสัยทัศน์นั้น จะนำมาเป็นแนวปฏิบัติในการทำงานก่อเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานในแต่ละวันต่อไป

 ในเว็บไซต์ของ Eden Project (n.d.)  เป็นเว็บไซด์เพื่อการกุศลทางการศึกษา กล่าวว่า ธรรมชาติของความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) คืออะไร คือ ความสามารถในการคิดเรื่องในอนาคต และสามารถสื่อถึงสิ่งที่ผู้คนคาดหวังได้  มีสายตาที่เฉียบคมในการค้นหาพลังศรัทธาที่แข็งแกร่ง สามารถมองเห็นถึงวิธีการกำหนดกลยุทธ์และความคิดใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกฝนจินตนาการเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง

 JD (n.d.)เป็นผู้อำนวยการฝ่ายการเปลี่ยนแปลงธุรกิจดิจิทัลที่ Microsoft กล่าวว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) สามารถเชื่อมโยงอนาคตกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในปัจจุบัน และสามารถกล่าวถึงคำถามต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบโดยรวมเข้าไว้ด้วยกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ได้ Albert Schweitzer กล่าวว่า 'คนมองโลกในแง่ดีคือคนที่เห็นเพียงแสงสีเขียวเท่านั้นขณะเดียวกันคนที่ไม่มองโลกจะเห็นเพียงแสงสีแดง แต่สำหรับคนที่ฉลาด คือคนที่หลับตา' คนที่หลับตาจะพยายามคิดและหาคำอธิบายต่างๆ เพื่อสร้างความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ **ส่วน**วิสัยทัศน์ที่มีความเสี่ยงคือวิสัยทัศน์ของคนส่วนใหญ่ที่มีความเชื่อที่ยึดติดกับอดีต ส่วนเรื่องราวในอดีตจะสอนให้ใช้วิสัยทัศน์เพื่อมองไปสู่อนาคต คำนึงถึงความต้องการในอนาคตอย่างน่าสนใจ มีความเป็นไปได้ และตระหนักถึงอันตรายที่ซ้อนอยู่จากการมีทิฐิของตนเอง

 ในเว็บไซต์ของ Visionary Lead (n.d.) เป็นเว็บไซด์ศูนย์การศึกษานอกระบบ เพื่อช่วยให้ผู้คนพัฒนาทรัพยากรภายในจิตวิญญาณให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ กล่าวว่า ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leaders) มีความกล้าที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงานด้วยจินตนาการบนความเข้าใจ สามารถนำเสนอจินตนาการที่มีความท้าทายให้ผู้คนได้เห็นถึงจินตนาการนั้นว่าเป็นสิ่งที่ดีมีความสำคัญ และโน้มน้าวผู้อื่นให้มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทำงานด้วยความตั้งใจอย่างสุดความสามารถ และปรับตัวให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์อันยิ่งใหญ่ ไม่ใช่เพียงแค่มองสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวเพียงเท่านั้น แต่เป็นการมองให้ไกลแล้วไปให้ถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เป็นนักสรรสร้างสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง, มองเห็นภาพรวม และการคิดอย่างมีกลยุทธ์ มีความสามารถสูงในการเชื่อมโยงกันระหว่างผู้นำด้วยกัน ส่วนผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leaders) จะรับรู้และใช้ประโยชน์จากปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากทั้งสองฝ่ายภายในสังคมของแต่ละวัน พยายามค้นหาวิธีและแนวทางแก้ปัญหาที่อยู่เหนือความขัดแย้งนั้นตามสาเหตุของปัญหา ใช้วิธีการสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อจัดการปัญหาและสาเหตุของปัญหาความคัดแย้งทั้งสองฝ่ายนั้น เพื่อสร้างความก้าวหน้าให้เกิดขึ้นต่อไปได้

 Mclaughlin(2001) เป็นผู้อำนวยการบริหารของศูนย์ เพื่อการมีวิสัยทัศน์ความเป็นผู้นำ และเป็นสมาชิกของ[โลกธุรกิจสถาบันการศึกษา](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=World_Business_Academy&action=edit&redlink=1)และ[มูลนิธิ Findhorn](https://en.wikipedia.org/wiki/Findhorn_Foundation) กล่าวว่า อะไรเป็นสิ่งทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์? นักจินตนาการอาจฝันถึงวิสัยทัศน์แห่งอนาคตที่ยอดเยี่ยม และพูดได้ชัดเจนด้วยแรงบันดาลใจที่ยอดเยี่ยม นักจินตนาการจะมีคำพูดที่ดี แต่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นั้นจะมีพร้อมการกระทำและคำพูดที่สามารถนำวิสัยทัศน์ ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงมาสู่โลกได้ในทางใดทางหนึ่ง มากกว่าเป็นแค่เพียงคำพูดเท่านั้น วิสัยทัศน์ที่จะก่อตัวขึ้นในโลกปัจจุบันได้ต้องมีความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นจริงใจ

 ในเว็บไซต์ของ Team Technology (n.d.) เป็นเว็บไซด์การทดสอบบุคลิกภาพ MMDI ™ กล่าวว่า ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) คือ ผู้ที่พัฒนาความรู้สึกที่ซ้อนเร้น ซึ่งอาจรวมถึงอนาคตระยะยาวสิ่งที่ลูกค้าที่กำลังมองหา หรือแนวโน้มที่ซ่อนเร้นในตลาด หรืออุตสาหกรรมที่กำลังดำเนินงานอยู่ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มักมองเห็นสิ่งที่อยู่โดยรอบกับวิธีการต่าง ๆ ที่อาจตอบสนององค์กรต่อการพัฒนาโดยรอบ ดังนั้น จึงจำต้องมีวิสัยทัศน์ที่สามารถกำหนดตำแหน่งขององค์กร ให้สามารถเผชิญกับความท้าทายในสิ่งต่าง ๆ วิสัยทัศน์ของผู้นำมักจะเกิดขึ้นและเต็มไปด้วยสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้จริง ซึ่งไม่สามารถพูดให้เข้าใจได้แต่สามารถเข้าใจได้โดยแสดงให้เห็นในแง่ของทิศทางต่าง ๆ ซึ่งอาจมีรูปร่างที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป

 **สรุป** จากทัศนะเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ดังกล่าวข้างต้น สรุปเป็นนิยามของ **ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)** หมายถึง บุคคลที่มองเห็นความเปลี่ยนแปลงของโลก กล้าที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ทำงานด้วยจินตนาการบนความเข้าใจ สามารถนำเสนอจินตนาการที่มีความท้าทายให้ผู้คนได้เห็นถึงจินตนาการนั้นว่าเป็นสิ่งที่ดีมีความสำคัญ และโน้มน้าวผู้อื่นให้มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้คนดำเนินการเปลี่ยนแปลงปัจจุบันให้ไปสู่อนาคตให้ดียิ่งขึ้น และแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ จะใช้วิสัยทัศน์ที่แสดงให้เห็นถึงจุดประสงค์ที่ดีต่อองค์กรโดยการสร้างพลังความสามัคคี การมีส่วนร่วมและตระหนักต่อการสร้างผลงานให้ดียิ่งขึ้น สร้างความเป็นผู้นำให้กับพนักงาน ให้คำแนะนำในการก้าวสู่นวัตกรรมและปลูกฝังทิศทางใหม่ให้กับองค์กร แล้วจึงดำเนินการเป็นขั้นตอนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

  **ความสำคัญของความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์**

 Achieve (n.d.) ศูนย์สำหรับความเป็นผู้นำและประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) คือการมองเห็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นภาพแห่งจินตนาการที่มุ่งหวังสู่ความสำเร็จ เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้จริง วิสัยทัศน์ (Vision) ทำให้ทราบถึงจุดประสงค์ และแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กร วิสัยทัศน์ยังแสดงให้เห็นถึงภาพแห่งความสำเร็จที่องค์กรต้องการ ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leaders) มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลในการทำงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ในอนาคต และยังสามารถสื่อสารอธิบายภาพแห่งอนาคตได้อย่างชัดเจน ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leaders) มีความสามารถในการคาดการณ์ถึงโอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น มีความสามารถในการเชื่อมโยงเหตุการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบันแล้วนำมาแสดงให้เห็นแนวโน้มถึงสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้

##  Akbarzadeh (n.d.) ผู้อำนวยการของ Project Control Academy กล่าวว่า ในยุคของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีวิสัยทัศน์ (Visionary) เพื่อความอยู่รอดและประสบความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้สังเกตได้ว่ามีหลายบริษัทสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จและสร้างผลกำไรในระยะเวลาอันสั้น ส่วนสาเหตุที่บริษัทส่วนใหญ่ไม่สามารถอยู่รอดได้ เหตุผลหลักคือผู้นำไม่มีวิสัยทัศน์นั่นเอง

 การมีวิสัยทัศน์มีประโยชน์ 5 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) การมองภาพใหญ่ (You see the big picture) 2) เป้าหมายสูงสุดจะต้องชัดเจนต่อตนเองและผู้อื่น (Your ultimate goal is clear to yourself and others) 3) เป็นบุคคลที่เล็งเห็นจุดสำคัญมากยิ่งขึ้น (You become more focused) 4) ไม่มีความผิดหวังกับความล้มเหลวเพียงชั่วคราว (You are not disappointed with temporary setbacks) 5) เป็นแสงสว่างสำหรับให้ผู้อื่นติดตาม (You become a searchlight for others to follow)

 Roberts (n.d.) ศาสตราจารย์ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ กล่าววถึงวิสัยทัศน์ (Visionary) ว่าหมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างวิสัยทัศน์ในเชิงบวกสร้างแรงบันดาลใจและการชักนำโดยการถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นในลักษณะที่น่าสนใจจนทำให้เกิดความมุ่งมั่น ไปสู่อนาคต ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leaders) จะเข้าใจถึงความหมายของความต้องการและวัตถุประสงค์ของผู้ตาม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามนั้นบรรลุและการสร้างอนาคตที่ดีกว่า ความรู้สึกถึงแรงบันดาลใจจากวิสัยทัศน์ (Visionary) และรู้สึกถึงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันภายในกลุ่ม ซึ่งจะเป็นข้อสังเกตที่พบบ่อย 1) การรวบรวมความรู้ (Organized Learning) 2) นวัตกรรม (Innovation) 3) การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationships) 4) การสำรวจ (Pioneering)

 [Larson](https://www.linkedin.com/in/marketingconsultantseattle?trk=author_mini-profile_title) (2017) ผู้เชี่ยวชาญด้านทัศนมาตรศาสตร์ของMedicareในกรีนเบย์วิสคอนซิน กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Visionary) คือภาพแห่งความฝันที่เกิดขึ้น จะมีระยะเวลาอันยาวนาน เป็นสิ่งที่ต้องการทางธุรกิจ เป็นชีวิตหรือตัวตน เป็นเหมือนสิ่งที่เกิดจากความชอบ รู้สึกว่าชอบในสิ่งนั้น เป็นอารมณ์ที่เต็มไปด้วยความรู้สึกและอุดมไปด้วยประสาทสัมผัสถึงความคุณเคย เป็นแรงบันดาลใจจากภายใน เพื่อให้สามารถผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากเหล่านั้น และยังช่วยให้มีเหตุผลในช่วงเวลาที่ดีเมื่อผลตอบแทนอาจสูงกว่าที่คุณคาดไว้เพียงเล็กน้อย นี่คือสิ่งที่มองเห็นในช่วงเวลาสิบ ยี่สิบปีที่เกิดจากมุ่งมั่น และเห็นด้วยว่าวิสัยทัศน์ (Visionary) นั้นเป็นสิ่งสำคัญแต่วิสัยทัศน์เพียงอย่างเดียวคงยังไม่เพียงพอสำหรับองค์กรแต่ควรตระหนักถึงศักยภาพอย่างเต็มที่ว่าจะก้าวไปได้ไกลมากเท่าใด ขึ้นอยู่กับว่าการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของบริษัท และผู้นำระดับสูงจะสร้างความมั่นใจ โดยให้ความเอาใจใส่ มีการสนับสนุน

 Suzanne Bates of Bates Communications ได้กล่าวถึงรายละเอียดเพิ่มเติมในหนังสือ All Leader ที่เป็น: ศาสตร์แห่งความสำเร็จของผู้บริหารระดับสูง ในการให้สัมภาษณ์กับ Business Insider. Bates กล่าวว่า เมื่อผู้บริหารที่ได้รับหน้าที่เข้ามาฝึกการเป็นผู้นำ พบว่า หลายคนยังขาดคุณสมบัติการมีวิสัยทัศน์เดียวกันจาก 15 รายการ รูปแบบการมีวิสัยทัศน์ (Visionary) ที่เกี่ยวข้องกับ "การสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวมขององค์กรในสิ่งที่อาจเป็นไปได้: การตระหนักถึงแนวโน้มในสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่และการมีส่วนร่วมในกลยุทธ์" Bates กล่าวว่าผู้นำที่แสดงวิสัยทัศน์ (Visionary) จะมีความสามารถในการมองไปข้างหน้า ในบางครั้งสิ่งที่สำคัญที่สุด คือความสามารถที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่า "เป็นส่วนหนึ่งในบางสิ่งที่มีความยิ่งใหญ่กว่าตนเอง"

 Kinsey (2018) ผู้ให้คำปรึกษาผู้ที่ตกเป็นเหยื่อการค้ามนุษย์การล่วงละเมิดทุกรูปแบบ กล่าวว่าการมีวิสัยทัศน์ (Visionary) มีบทบาทสูงสุด คือ การเป็นบุคคลที่มีแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงและการแก้ไขปัญหาภายในองค์กร งานอุตสาหกรรม หรือโลกของเรา ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) จะเล็งเห็นถึงสิ่งต่าง ๆ และมีความสามารถในการสื่อสาร ถึงสิ่งที่เล็งเห็นได้อย่างชัดเจน รวมถึงทักษะการพูดและการเขียนที่ยอดเยี่ยม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยในการสร้างภาพแห่งอนาคตที่ดีกว่าในปัจจุบัน โดยการนำผู้คนไปด้วยกันแบบก้าวกระโดด และแสดงให้เห็นว่าทุกคนจะเป็นส่วนหนึ่งในสิ่งที่จะเกิดขึ้น

 **กล่าวโดยสรุป** ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) มีความสำคัญดังนี้ คือ

* ทำให้ทราบถึงจุดประสงค์ และแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กร วิสัยทัศน์ยังแสดงให้เห็นถึงภาพแห่งความสำเร็จที่องค์กรต้องการ
* สร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลในการทำงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ในอนาคต
* ช่วยการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนสำหรับในก้าวต่อไปข้างหน้า และสามารถอธิบายถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ว่าเป็นเช่นไรเพื่อใช้เป็นเหตุผลในการตัดสินใจในการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์แห่งอนาคต
* ช่วยให้มองภาพใหญ่ ไม่ยึดติดอยู่กับรายละเอียดที่ไม่จำเป็น
* ช่วยให้มีเป้าหมายสูงสุดที่ชัดเจนและทรงพลังเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นมีความพยายามที่จะไขว่คว้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้
* ช่วยย้ำเตือนให้ผู้อื่นให้เห็นถึงสถานการณ์นั้นไม่ว่าจะมีความยากเพียงใดก็ตาม เป้าหมายสูงสุดที่ตั้งไว้ก็จะยังคงอยู่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
* ทำให้มีความกล้าที่จะรับความเสี่ยงแล้วเปลี่ยนความเสี่ยงเหล่านั้นให้เป็นโอกาส เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนในที่สุด
* เป็นแสงสว่าง เพื่อค้นหาเส้นทางที่มุ่งเน้นให้ผู้อื่นติดตาม
* ทำให้เกิดความเข้าใจในการเรียนรู้ คือ การส่งเสริมการพัฒนาทักษะบุคคล และความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ
* ส่งเสริมการคิดอย่างสร้างสรรค์และทักษะการแก้ปัญหา
* มีความพยายามค้นหาวิธีที่ดีกว่าและเร็วกว่าเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ
* สร้างความเคารพภายในทีม การเรียนรู้เป็นทีม
* ช่วยให้เกิดการสำรวจความเป็นตัวตนของตนเอง แสดงให้เห็นถึงทัศนคติและการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์
* สร้างแรงบันดาลใจในภาพรวมขององค์กรถึงสิ่งที่อาจเป็นไปได้การตระหนักถึงแนวโน้มในสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่และการมีส่วนร่วมในกลยุทธ์
* ช่วยให้เกิดแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงและการแก้ไขปัญหาภายในองค์กร
* มีทักษะการพูดและการเขียนที่ยอดเยี่ยม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยในการสร้างภาพแห่งอนาคต
* ช่วยฝึกฝนบุคคลรอบข้าง เพื่อค้นหาตนเองแล้วให้เชื่อมโยงกับความฝันและช่วยสร้างภาพฝันที่มีวิสัยทัศน์ให้มีเป้าหมายอย่างชัดเจน
* คอยให้คำปรึกษาเพื่อร่วมงานหรือใช้สถานที่ร่วมกันในเวลาที่เหมาะสม
* ให้ความช่วยเหลือและฝึกสอนถึงวิธีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้คนผ่านการแบ่งปันประสบการณ์ส่วนตนและสร้างความสัมพันธ์ด้วยกัน
* ใช้พรสวรรค์อย่างแท้จริงถึงการรับรู้ว่าบุคคลจะสามารถบรรลุผลสำเร็จ ความรู้สึกถึงการยกย่องชมเชยในรูปแบบที่แตกต่างกัน
* การเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารในการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์และภาพฝันให้เกิดขึ้นได้จริง

**คุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์**

Kinsey (2018) ผู้ให้คำปรึกษาผู้ที่ตกเป็นเหยื่อการค้ามนุษย์การล่วงละเมิดทุกรูปแบบ กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ว่า คุณลักษณะที่ต้องสังเกตในการมองหาผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionary) ก็คือการเป็นผู้เปลี่ยนโลก ผู้เปลี่ยนอุตสาหกรรม และผู้เปลี่ยนชีวิต ผู้ซึ่งสามารถแบ่งปันลักษณะเหล่านี้แก่ผู้อื่นได้ ไม่ว่าคุณอยากจะเห็นตนเองหรืออยากจะส่งเสริมคนในองค์กรของคุณให้เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ก็ตาม ข้อดังต่อไปนี้คือคุณลักษณะที่คุณมองหาและควรส่งเสริมให้ดี

1) เป็นผู้มีความละเอียดรอบคอบและตระหนักรู้ **(Detail Oriented and Aware)**

2) เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ **(Innovative)**

3) เป็นผู้**มีความเชื่อมั่น (Convicted)**

4) เป็นผู้มีความมุ่งมั่น **(Determined)**

5) เป็นผู้มีความอดทน **(Persistent)**

6) เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารชั้นเลิศ **(Excellent Communicator)**

7) เป็นผู้มีกลยุทธ์ **(Strategic)**

8) เป็นผู้มีความอุทิศตน **(Dedicated)**

9) เป็นผู้อ่อนน้อมถ่อมตน **(Humble)**

10) เป็นผู้สร้างพลัง **(Empower**)

11) เป็นผู้ให้ **(Service Oriented)**

12) เป็นผู้ที่เติบโต **(Growth Oriented)**

13) เป็นผู้มีจริยธรรม **(Ethical)**

14) เป็นผู้ที่ใส่ใจ **(Caring)**

15) เป็นผู้มีแรงบันดาลใจ **(Inspiring)**

 ในเว็บไซต์ของ Status Net (n.d.) เป็นเว็บไซด์เพื่อจัดการธุรกิจและการสื่อสาร กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ต่อไปนี้คือ 7 คุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) ได้แก่

 **1)** **เป็นผู้นิยมนวัตกรรม (Favorable Toward Innovation)** ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) จะมุ่งความสนใจไปที่การก้าวผ่านสถานภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันและนำตนเองไปสู่โครงการใหม่ การได้รับสิ่งใหม่ หรือการเริ่มลงมือทำสิ่งใหม่ๆ ผลที่ได้ก็คือผู้นำเหล่านั้นจะมีความคุ้นชินกับความล้มเหลวและผลกระทบที่เปลี่ยนไปอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง

 **2) มีความความยืดหยุ่น (Resilience)** ผู้นำที่สามารถนำพาบริษัทผ่านช่วงเวลาอันสับสนวุ่นวายไปได้จะต้องมีความยืนหยัดและมุมานะสูง ต้องสามารถที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งอาจต้องอาศัยแนวคิดใหม่ๆ ต้องทำงานให้เป็นไปตามนโยบายขององค์กร และต้องต่อสู่กับแรงกดดันจากภายนอกอีกด้วย

 **3) เป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinker)** ต้องมีการวางแผนด้านวิสัยทัศน์ (Visions) และความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะเตรียมความพร้อมสำหรับสิ่งที่ต้องการให้องค์กรก้าวต่อไปและสร้างกลยุทธ์ในการก้าวไปสู่จุดที่ต้องการ ไม่จำเป็นต้องรู้รายละเอียดทางเทคนิคทั้งหมด แต่สามารถมองเห็นและวางแผนแบบภาพรวมได้

 **4) เป็นผู้กล้าเสี่ยงอย่างชาญฉลาด (Intelligent Risk Takers)** การสร้างเป้าหมายใหม่และการนำเสนอแนวคิดใหม่ล้วนแต่เป็นความเสี่ยง ไม่มีอะไรจะการันตีได้ว่ากลยุทธ์ที่คิดขึ้นมาจะได้ผล แต่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionaries) จะไม่รู้สึกอึดอัดกับสภาวะแห่งความไม่แน่นอนและจะใช้มาตรการต่าง ๆ เท่าที่เป็นไปได้เพื่อให้แน่ใจว่าแผนที่วางไว้จะประสบความสำเร็จ

 **5) มีความสามารถด้านการสื่อสาร (Skilled Communicators)** ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) ดีมีความสามารถในการทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตอนนี้เขากำลังทำอะไรและสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นคล้อยไปกับการก้าวสู่สิ่งใหม่ ผู้นำเหล่านี้มักจะใช้พรสวรรค์ทางการพูดให้ผู้ฟังเข้าใจและเห็นภาพรวมได้

 **6) มีความสามารถในการจัดการ (Expert Organizers)** ซึ่งแตกต่างจากผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและเป็นคนฉลาด สิ่งที่เห็นได้ชัดในผู้นำที่มีวิสัยทัศน์คือความสามารถในการสร้างทีมรอบตัว ผู้นำเหล่านี้จะให้ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานและจะทำงานร่วมกับแต่ละแผนก แต่ละฟังก์ชัน และแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า

 **7) มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นอย่างที่สุด (Intensely Focused and Enthusiastic)** ในการแสวงหาหนทางเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำจะต้องมีความมุ่งมั่นเป็นอย่างยิ่ง ต้องพุ่งความสนใจไปที่เป้าหมาย และจะทำทุกอย่างที่ทำได้เพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น

 ในเว็บไซต์ของ Ginger Public Speaking (2017) เป็นเว็บไซต์ของบริษัทฝึกอบรมการพูดในที่สาธารณะที่เชี่ยวชาญ กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ว่า ทุกวันนี้โลกของเรากำลังเผชิญปัญหาวิกฤติการขาดภาวะผู้นำ ทั่วทั้งโลกไม่ว่าจะด้านการเมือง ธุรกิจหรือสถาบันอื่น ๆ ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำถูกลดทอนลงอย่างมาก 7 คุณลักษณะที่ฉันเชื่อมั่นว่าความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ควรต้องมี

 **1) เป็นคนช่างฝัน (Dreamer)** ซึ่งถือเป็นลักษณะพื้นฐานของผู้นำที่มีวิสัยทัศน

  **2) เป็นผู้รู้จักการบริการ (Servant**))

 **3) มีความแปลกแยก (Misfit)** มีบางอย่างเกี่ยวกับวิธีที่เราใช้ฝึกอบรมผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ ซึ่งก็คือการสนับสนุนบรรทัดฐานที่กำหนดไว้แทนที่จะท้าทาย ซึ่งอาจเป็นสัญชาตญาณทางชีวภาพแบบเดียวกับที่ฝูงสัตว์มี นั่นคือการที่เราแตกต่างจากคนอื่นมากเกินไปมักมีความเสี่ยง คล้ายกับสัตว์ที่แตกออกจากฝูง ซึ่งจะมีแนวโน้มจะถูกเลือกและถูกกิน

 **4) เป็นนักขายแนวคิด (Sales Person)** เมื่อคุณคิดอะไรใหม่ ๆ ขึ้น คุณต้องสามารถที่จะโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับแนวคิดของตน ผู้มีวิสัยทัศน์ที่ (Visionaries) ประสบความสำเร็จในการเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นมีความสามารถที่ไม่เหมือนใครในการทำให้มันน่าตื่นเต้น

 **5) เป็นคนหัวรั้น (Stubborn Mule)** คนมีวิสัยทัศน์ (Visionary) มักจะเจอกับความต้านทาน มีความสนใจในการสร้างสรรค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงนั้นจำเป็นต้องสร้างความต้านทานให้เกิดขึ้น มิเช่นนั้นแล้วการเปลี่ยนแปลงนั้นก็เป็นสิ่งที่ได้เกิดขึ้นไปแล้ว หากคุณไม่เผชิญหน้ากับความต้านทาน นั่นอาจหมายถึงคุณยังไม่มีวิสัยทัศน์มากเท่าใดนัก

 **6) นักคิด (Thinker)** นี่เป็นคุณลักษณะที่ช่วยเพิ่มความสำเร็จให้กับคนที่คิดใหญ่ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leaders) จะรวมความคิดสร้างสรรค์และความคิดที่อยู่นอกกรอบเข้ากับความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล ทำให้ค้นพบสิ่งสำคัญในด้านที่เขาเชี่ยวชาญ

 **7) ผู้ชอบการซักถาม (Expert Asker)** การนำวิสัยทัศน์ (Vision) ไปสู่การปฏิบัติจริงนั้น ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) จะชวนคนอื่น ๆ เข้าร่วมแนวคิดได้อย่างง่ายดาย หากต้องการได้รับการสนับสนุน คุณต้องระบุสิ่งที่ต้องการก่อน แน่นอนว่าต้องกล่าวถึงสิ่งเหล่านี้ให้ชัดเจน เมื่อผู้ที่อยากจะสนับสนุนรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในงาน มีแนวโน้มที่จะสนับสนุนด้วยความจริงใจ

 Cecere (2014) ผู้ก่อตั้งข้อมูลเชิงลึกด้านซัพพลายเชน Insights Supply Chain ทำงานร่วมกับผู้นำในห่วงโซ่อุปทานเพื่อยกระดับทีมสู่ความเป็นเลิศ กล่าวถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ว่า นี่คือข้อสำคัญ 7 ข้อสำหรับการจะมีวิสัยทัศน์ที่ยอดเยี่ยม

 **1)** **นักใช้โอกาส** **(They Take Chances)** ยกตัวอย่างเช่นบริษัทขายสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีผลงานยอดเยี่ยม จะใช้แรงจูงใจเพื่อการขับเคลื่อนผลงาน ทุก ๆ โครงการนั้นเต็มไปด้วยแรงบันดาลใจในการทำงาน

 **2**) **ไม่ถามถึงผลตอบแทนต่อการลงทุน (They Don’t Ask If There is a ROI)** ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Visionaries) จริงๆแล้วจะรู้ว่าสิ่งที่ทำอยู่พาเราไปในทิศทางไหน บางครั้งก็ไม่ทราบผลลัพธ์ หากเพิ่งจะอยู่ในขั้นตอนการเริ่มต้น ทำไมต้องเสียเวลาถามถึงผลตอบแทนการลงทุนหละ

 **3**) **เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี (They Are Good Partners)** ผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionaries) เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นผู้ใช้เทคโนโลยีเก่ง รู้ว่าอาจจะเดินทางไปในทิศทางที่ไม่รู้จักและไม่ทราบผลลัพธ์ของสิ่งที่ทำอยู่ อย่างไรก็ตามก็จะเรียนรู้ตลอดเวลา พวกเขาเป็นนักพูดที่ดี และเป็นนักฟังที่ดีด้วย แน่นอนว่าพวกเขาพร้อมรับฟังสิ่งที่คุณพูด

 **4) เปิดใจเสมอ (They Are Open)** ผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionaries) จะเสนอโครงการหรือนวัตกรรมโดยอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง ไม่ใช่ขายฝันหรือการชวนเชื่อ เพราะมีความเชื่อว่าหากมีการขายฝันเกิดขึ้น ความฝันก็จบลงแล้ว

 **5)** **จะล้มไปข้างหน้า (They fall forward.)** เป็นที่ทราบดีว่าทุกอย่างไม่มีทางสำเร็จตลอดเวลา เมื่อสิ่งที่ทำล้มเหลว ก็จะยอมรับมัน เรียนรู้ร่วมกับคนอื่นๆ และเรียนรู้ที่จะหลีกเลี่ยงความผิดพลาดเดิม ๆ ผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionaries) พูดคุยเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จและความล้มเหลวได้เสมอ

 **6)** **ยอมรับสิ่งที่พวกเขาไม่รู้ และรู้จักการขอความช่วยเหลือ (They Admit What They Do Not Know and Ask For Help)** ไม่มีเวลามาเป็นวีรบุรุษ เพราะต้องใช้พลังงานมากมายกับงานที่กำลังทำอยู่

 **7) ทำงานนอกกรอบเดิม ๆ (They Work Outside of Traditional Boxes)** ผู้มีวิสัยทัศน์ไม่ทำงานแบบเดิม ๆ ไม่ใช้กระบวนการทำงานเดิม ๆ หรือแม้กระทั่งไม่ทำงานสิ่งเดิมซ้ำ ๆ ก็จะพยายามหาความเป็นไปได้อื่น ๆ มีความเข้าใจดีว่าบริษัทไม่สามารถเดินหน้าไปสู่อนาคตได้ด้วยวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ

 ในเว็บไซต์ของ [Cedricj's Blog](https://cedricj.wordpress.com/). (2017) เป็นเว็บไซด์สร้างความเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ว่า จากประสบการณ์ทำงานหลายสิบปีทำให้รู้จักผู้ที่ทำนายอนาคตได้อย่างแม่นยำจำนวนมาก และสามารถทำกำไรให้กับองค์กรได้มหาศาล มีอยู่คนหนึ่งที่สุดยอดมาก ๆ และนี่คือคุณลักษณะดังกล่าว

 **1) มีมุมมองกว้างต่อธุรกิจ (Global Business Perspective)** ในธุรกิจใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ ให้ความสำคัญกับเรื่องของการเป็นผู้นำ (Leadership) สิ่งที่ทำในอดีตจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต

 **2) การจัดการกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง การมองในมุมมองที่ดีที่สุด (Realist/Optimist Disposition)**

 **3) เปิดใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Openness to Change)** ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะมีเหตุผลที่ดีสำหรับการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าหรือแย่กว่า การเปลี่ยนแปลงก็เกิดขึ้นอยู่ดี

 **4) มีเครือข่ายความคิดภายนอกที่กว้างขวาง (Wide Network with External Thought-Leaders)** ผู้นำระดับสูงหลายคนจำกัดเครือข่ายของตนไว้เฉพาะกับองค์กรของตนเอง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionaries) จะหาโอกาสในการพบปะกับผู้มีความคิดดี ๆ นอกบริษัท มีความสุขกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นข้ามองค์กร ลักษณะนิสัยเช่นนี้ช่วยเสริมความสามารถในการคิดและมีประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เห็นถึงแนวคิดใหม่ ๆ

 **5) สนใจในประวัติศาสตร์และศิลปะ (Deep Interest in the Arts and History)**

 ในเว็บไซต์ของ Dream Achievers Academy (n.d.) เป็นเว็บไซต์โปรแกรมการฝึกอบรมที่เปลี่ยนแปลงชีวิต กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ว่า มีสัญญาณที่ดี 7 อย่างสำหรับการตามหาผู้นี่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และข้อแนะนำต่อไปนี้เป็น 7 สัญญาณของผู้มีวิสัยทัศน์

1. มีจินตนาการ (They are Imaginative)
2. มุ่งเน้นไปที่มุมมองภาพรวม (They are Big-Picture Oriented)
3. ตั้งใจและถ่ายทอดความคิดได้ดี (They are Focused and Present)
4. เปิดใจและชื่นชอบความคิดใหม่ๆ (They are Open Minded and fan of New Ideas)
5. เป็นผู้สร้างพลังเชิงบวก (They are positive energizers)
6. ไม่กลัวความล้มเหลว (They are never afraid of failures)
7. สื่อสารความฝันและวิสัยทัศน์ (They Share and Communicate the Dream/Vision)

 Setzer (2014) หัวหน้างานสัมมนาการจัดการประสบการณ์ของลูกค้าการพัฒนาทักษะการสร้างทีม กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ว่า สิ่งที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้คือนิสัย 8 ประการที่ผู้นำทุกคนควรพัฒนา

 **ลักษณะนิสัย 8 ประการของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (The Eight Habits of Visionary Leaders)**

1. วิสัยทัศน์ชัดเจน รู้ดีว่ามีความต้องการเดินทางไปตรงจุดไหน (Clear Vision -They Know Where They Want to Go)
2. ทำงานเชิงรุก ทำงานแบบเดินหน้า ไม่ได้ทำงานแบบวันต่อวัน (Pro-act - They Act Rather than React)
3. จัดลำดับความสำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ เชี่ยวชาญเรื่องการจัดการเกี่ยวกับการทำลำดับขั้น (Prioritize Effectively – They Master Critical Path Management)
4. คิดว่าทุกฝ่ายได้รับประโยชน์จากการทำงานเข้าใจความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Think Win / Win – They Understand Reciprocity)
5. แก้ปัญหาเก่งเน้นที่การตัดสินใจที่ดีมากกว่าการชี้แจงเหตุผล (Problem–Solver – They Focus on Resolution not Justification)
6. ใช้ประโยชน์จากประสิทธิภาพของทีม การมีความรู้ร่วมกันเป็นสิ่งที่ดีที่สุด (Effective Team Utilization – The Know Together Is Better)
7. มีความอดทน มีพลังงานอย่างมากมาย (Intense Stamina – They have Lasting Power)
8. เรียนรู้ในสถานการณ์ต่างๆ มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Student of the Game – They focus on Continued Learning)

 Cecere (2015) ผู้ก่อตั้งข้อมูลเชิงลึกด้านซัพพลายเชน Insights Supply Chainกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ว่าวิสัยทัศน์คือ :

1. บางคนมองเห็นสิ่งที่กำลังจะเป็นไป (Someone That Sees What Could Be)
2. คนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการเมือง (A Person That Skillfully Navigates the Politics)
3. เป็นผู้นำที่ส่งมอบพลังงานให้ผู้อื่น (A Leader That Exudes Infectious Energy)
4. แสดงให้เห็นว่ากล้าที่จะทำ (Demonstrates Courage)
5. ต้องการข้อมูลใหม่ๆ(Driven and Hungry for Information)
6. มีส่วนร่วมกับอุตสาหกรรมขององค์กรตนเอง (Actively Participates in Industry Forums)
7. สร้างความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างส่วนงาน (Bridges Functional Barriers)
8. ยึดถือแนวคิดลูกค้าคือคนสำคัญ (Customer Centric) 9) มีความอดทน (Patience)

 Jeffrey (2018) เป็นโค้ชธุรกิจ นักเขียน และผู้ก่อตั้งบริษัท CEO Sage กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ว่า การจะบอกว่าใครเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ขอให้ดูจากคุณสมบัติ 10 ข้อนี้

1. มีแรงบันดาลใจ (Inspirational) แรงบันดาลใจ หมายถึงการที่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถทำให้อารมณ์เราเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เราได้
2. มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional) ผู้นำ (Leader) ต้องรู้จักอารมณ์ตนเองอยู่ตลอดเวลา ต้องเอาใจใส่ผู้อื่น ผู้นำที่เอาใจใส่ผู้อื่นสามารถเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่นได้ นั่นจะทำให้คนในทีมมีแรงบันดาลใจและรับรู้ถึงความยิ่งใหญ่
3. เป็นคนเปิดใจ (Open Minded) แม้ว่าผู้มีวิสัยทัศน์จะเป็นคนมองในภาพรวม แต่ก็มีความยืดหยุ่นพอที่จะเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เปิดกว้างในการรับข้อมูลใหม่ ๆ สามารถยอมรับในมุมมองที่หลากหลาย
4. เป็นผู้มีจินตนาการ (Imaginative) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เป็นคนที่มีอารมณ์ขัน รักสนุก เห็นคุณค่าของจินตนาการและให้โอกาสตัวเองฝันถึงสิ่งที่ต้องการ
5. เป็นคนเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ (Resolute)
6. เป็นคนยืนหยัดต่อสู้ (Persistent)
7. ทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ได้ดี (Collaborative)
8. มีความกล้า (Bold)
9. เป็นคนที่มีแรงดึงดูดผู้คน (Magnetic)
10. มองโลกในแง่ดี (Optimistic)

 กล่าวโดยสรุป ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) มีคุณลักษณะในมิติต่าง ๆ ดังนี้ คือ

 **คุณลักษณะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ฉันปรารถนา (Desired Vision) มีดังต่อไปนี้**

* + 1. เป็นนักใช้โอกาส ใช้แรงจูงใจเพื่อการขับเคลื่อนผลงานเต็มไปด้วยแรงบันดาลใจในการทำงาน
		2. เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี ใช้เทคโนโลยีเก่ง
		3. เป็นนักพูดที่ดี และเป็นนักฟังที่ดี
		4. สามารถพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จและความล้มเหลวได้เสมอ
		5. ยอมรับสิ่งที่พวกเขาไม่รู้ และรู้จักการขอความช่วยเหลือ
		6. ทำงานนอกกรอบเดิม ๆ ไม่ทำงานแบบเดิม ๆ
		7. เป็นผู้มีกลยุทธ์ มีความรอบคอบ
		8. มีความคิดสร้างสรรค์มีวิสัยทัศน์สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นมาได้
		9. ยอมรับจุดด้อยและความผิดพลาดของตนเอง และพร้อมยอมรับว่าผู้ร่วมงานคนอื่น
		10. เป็นผู้ให้มากกว่าการรับ สามารถแบ่งปันให้กับผู้อื่น และมีความสุขกับการทำงาน
		11. เป็นผู้ที่ใส่ใจจริงใจต่อผู้อื่น ใส่ใจความเป็นอยู่ของผู้คนที่อยู่รอบตัว
		12. มีความสามารถในการสร้างทีมรอบตัวเพื่อช่วยให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า
		13. สร้างสภาพแวดล้อมแบบเปิดเพื่อให้ทีมเรียนรู้ที่จะไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเป็นจุดเริ่มต้นมาจากการที่ทีมไว้ใจผู้นำ
		14. มีความกล้าและมีความอดทน
		15. เป็นผู้มีจินตนาการซึ่งจะให้โอกาสตัวเองฝันถึงสิ่งที่ต้องการ และพยายามทำให้คนอื่นๆ
		16. เป็นคนที่มีแรงดึงดูดทำให้ผู้คนที่มีความสามารถซึ่งหลงใหลในสิ่งที่กำลังจะทำ

**คุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ฉันมี (Characteristics of a Visionary Leader) มีดังต่อไปนี้**

1. มีความละเอียดรอบคอบและตระหนักรู้ถึงสิ่งที่สำคัญ
2. มีความยืดหยุ่น มองความล้มเหลวเป็นแค่อุปสรรคเล็กน้อย
3. มีความอดทนซึ่งรู้ดีว่าบรรดาบุคคลที่ประสบความสำเร็จนั้นก็ล้วนล้มเหลวมานับครั้งไม่ถ้วน
4. มีความสามารถในการสื่อสารชั้นเลิศสามารถสื่อสารได้อย่างมีวิสัยทัศน์
5. สามารถวางแผนเพื่อนำไปสู่เป้าหมายและดำเนินการไปทีละขั้นอย่างช้า ๆ
6. มีความอ่อนน้อมถ่อมตนพอที่จะรู้ว่าตนเองไม่ได้มีทักษะครบทุกด้าน
7. เสริมสร้างพลังในการสื่อสาร มิตรภาพและการแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม
8. มีจริยธรรมมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในหลักจริยธรรมที่จะพาให้บรรลุเป้าหมาย
9. มีพรสวรรค์ในด้านการสร้างเครือข่ายและการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

**คุณลักษณะนิสัยของความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ฉันมี (The Habits of A Visionary Leader) มีดังต่อไปนี้**

* + 1. กล้าเสี่ยงอย่างชาญฉลาด
		2. ส่งเสริมคนในองค์กรให้เป็นผู้นำที่มีวิสัย
		3. **มีความเชื่อมั่น** ไม่มีความลังเลใจที่จะก้าวไปข้างหน้าไม่ว่าจะเจอกับปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ
		4. มีความคิดสร้างสรรค์มีวิสัยทัศน์สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นมาได้และสามารถเสาะหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ
		5. รู้จักการบริการ ผู้นำจะต้องหาวิธีในการบริการและให้ผลประโยชน์ให้แก่ผู้ติดตาม
		6. มีวิสัยทัศน์ชัดเจน
		7. สามารถกำหนดภาพและสร้างอนาคตที่มีความต้องการได้
		8. ทำงานเชิงรุก ทำงานแบบเดินหน้า ไม่ได้ทำงานแบบวันต่อวัน
		9. มีการจัดลำดับความสำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ
		10. ทำงานเข้าใจความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
		11. มีความฉลาดทางอารมณ์ ฉลาดมากในการสร้างแรงบันดาลใจ รู้จักอารมณ์ตนเองอยู่ตลอดเวลา สามารถเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่นได้
		12. เป็นคนช่างฝันใช้เวลาในการคิดจินตนาการถึงอนาคตจะทำให้ฝันเป็นจริง
		13. มีความแปลกแยกและจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับความแตกต่างในการเป็นตัวของตัวเอง
		14. มีความแปลกแยก มีวิธีคิดที่แตกต่างไปจากคนอื่น ๆ
		15. เป็นนักขายแนวคิดที่จะโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับแนวคิดของตนที่ประสบความสำเร็จ
		16. เป็นนักคิดจะช่วยให้คุณมองการณ์ไกล สร้างปัญญา มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
		17. ชอบการซักถาม

**คุณลักษณะความมุ่งมั่นของฉันที่จะเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ยอดเยี่ยม (A Commitment to Being a Leader With Great) มีดังต่อไปนี้**

1. มองหาโอกาสที่ยิ่งใหญ่ในอนาคต มีการจัดการกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง
2. มองหาจุดที่แข็งแกร่งที่สุดขององค์กร
3. เปิดใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง
4. มีความมุ่งมั่นที่จะพาตนเองไปให้ถึงเป้าหมายไม่คิดที่จะเปลี่ยนแปลงและไม่ยอมแพ้
5. มีความหวังว่าตนก็สามารถที่จะประสบความสำเร็จ
6. อุทิศตนทุ่มเทและทำงานอย่างดีที่สุดไปในทิศทางตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้
7. มองหาความท้าทายเพราะถือเป็นโอกาสที่ดีในการเติบโต
8. มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นอย่างที่สุด พุ่งความสนใจไปสู่เป้าหมายนั้น
9. มองโลกในแง่ดี มองอนาคตในแง่บวก การมองโลกในแง่ดีจะช่วยให้สภาพจิตใจที่ดีเมื่อเกิดอุปสรรคในการทำงาน
10. มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะสิ่งต่าง ๆ นั้นเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงต้องเรียนรู้ตลอดเวลา
11. มุ่งเน้นไปที่มุมมองภาพรวม
12. สร้างนวัตกรรมที่ยอดเยี่ยม มีอิสระในการสร้างงานที่ดีที่สุด มอบสิ่งที่ดีที่สุดให้กับทีม

**แนวการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์**

 Taylor (2017) CEO [Generon International](https://tayloredwisdom.com/) ที่ปรึกษาให้ผู้นำทางธุรกิจในการสร้างบริษัท กล่าวว่า ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leaders) จะสามารถเป็นบุคคลสร้างภาพฝันได้อย่างไร ในฐานะที่ปรึกษาสังเกตเห็นได้ว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะต้องมีทักษะ 5 ประการ ดังนี้

 **1) คิดสิ่งที่คิดไม่ถึง** **(Think the Unthinkable)** แม้ว่าผู้นำอาจไม่ได้มีการหยั่งรู้ แต่มีความสามารถคาดหวังถึงความเป็นไปได้ทั้งหมด ว่าดีหรือไม่ดี เมื่อไม่นานมานี้วิกฤตการณ์ทางธรรมชาติและที่มนุษย์สร้างขึ้นทำให้ผู้นำที่ไม่เกรงกลัวต่อสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด แต่จินตนาการจะทำให้เกิดการแก้ไขได้อย่างไร

 **2) มีความเข้าใจว่าสิ่งใดควรหลีกเลี่ยง** **(Understand it’s not About them)** ผู้นำจะเข้าใจถึงสิ่งใดที่เป็นผลกระทบต่อความเป็นส่วนตัวและวิถีชีวิต มีความสามารถเชื่อมโยงองค์กรเข้ากับวัตถุประสงค์ที่เป็นประโยชน์ต่อโลกมากกว่าผลตอบแทนทันที

 **3) สร้างบรรยากาศเป็นกันเองกับผู้อื่นได้ดี** **(Play Nice with Others)**ผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionaries) จะมีความเข้าใจว่ามันไม่ใช่สถานการณ์ “พวกเรากับพวกเขา” เสมอไปแต่จะยินดีที่จะให้ความร่วมมือกันทันที ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะไม่ปล่อยให้เกิดการแข่งขันที่ไม่จำเป็นขึ้นระหว่างเส้นทาง

 **4) ไม่ควรคิดว่าบุคคลอื่นรู้ทุกอย่าง (Don’t think they know it all)** ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีความเข้าใจว่าบุคคลทั่วไปอาจไม่มีคำตอบทั้งหมดและเปิดรับผู้ที่อาจสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ จากทุกระดับโดยเฉพาะอย่างยิ่งการยกย่องมุมมองของผู้ที่ใกล้เคียงกับปัญหามากที่สุด

 **5) มีความคิดที่ถูกต้อง (Have the Right Mindset)**ซึ่งเป็นคุณลักษณะพื้นฐานมากที่สุดของผู้มีวิสัยทัศน์ จะต้องมีความคิดที่ตรงกับความกล้าหาญและความมุ่งมั่น – เมื่อเข้าใจถึงโอกาสที่ต้องสร้างความแตกต่าง ในการก้าวไปข้างหน้าอย่างกล้าหาญโดยไม่คำนึงถึงกรอบรูปแบบหรือคำวิจารณ์

 [Altman](https://www.bizjournals.com/bizjournals/bio/26871/Janet%2BKyle%2BAltman) (2016) นักเขียนและผู้บรรยายการฝึกฝนความเป็นผู้นำในชีวิตประจำวัน กล่าวว่า ความสามารถในการให้ความสนใจสิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัวเราบนโลกใบนี้เป็นส่วนหนึ่งในความสุขของชีวิต ทำให้เราสามารถเขาถึงสิ่งต่าง ๆ ได้ แม้ไม่ได้รับฝึกอบรมทางวิทยาศาสตร์เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับดวงตา แต่สมองก็ยังสามารถกลั่นกรองและจัดระเบียบสิ่งเร้าได้อย่าน่าทึ่ง สิ่งต่าง ๆ ทั้งหมดนี้โลกแสดงได้ให้เห็นเพื่อแบ่งปันภาพที่ชัดเจนที่เราสามารถเข้าใจได้

 แต่ในฐานะผู้นำ (Leaders) นั่นคือสิ่งที่เราต้องทำ : ดูในหลาย ๆ ทางและจัดระเบียบสิ่งที่เราเห็นเป็นการฝึกความเป็นผู้นำ ดังนี้ 1) การมองเห็นภาพแห่งอนาคต (Visualize the future) 2) ศึกษาจากอดีต (Study the Past) 3) การวิเคราะห์ตัวเอง (See Yourself) 4) การสังเกตผู้อื่น (Observe Others)

 Meinert (2015) เป็นบรรณาธิการนิตยสารผู้จัดการของทรัพยากรบุคคล ก่อนเข้าร่วม SHRM กล่าวว่า ข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดของการทำงาน คือการพัฒนาภาพแห่งอนาคตได้อย่างชัดเจน

 การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องพัฒนาทักษะหลักสองประการ:คือ

 **1) การเห็นสิ่งต่างๆ ในช่วงต้น** (**Seeing things Early)** การสังเกตเห็นสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อสภาพธุรกิจอย่างรวดเร็วเท่าไหร่ ก็จะยิ่งตอบสนองความรวดเร็วขึ้นเท่านั้น

 **2) การเชื่อมต่อจุดต่างๆ** หลังจากการรวบรวมแนวคิดที่เป็นนวัตกรรมแล้วลองคิดดูว่ามีความหมายต่ออนาคตขององค์กรอย่างไร ระวังอคติของตนเอง ที่จะจินตนาการถึงเหตุการณ์ในอนาคตในเชิงบวกมากเกินไป ซึ่งเป็นความต้องการของมนุษย์โดยธรรมชาติ

 McMinn (n.d.) ผู้อำนวยการบริหารของ Lead Well Ministries International กล่าวว่า ขั้นตอนเพื่อใช้สร้าง ปรับแต่ง และการสื่อสารวิสัยทัศน์ภายในองค์กรให้มีความก้าวหน้ามี 11 ขั้นตอน ดังนี้

 **1) สามารถเรียนรู้ทุกสิ่งที่เกี่ยวกับองค์กร หรือจากองค์กรที่คล้ายกันและจากอุตสาหกรรมของตน (Learn Everything You Can About Your Organization, Similar Organizations, And Your Industry)** ทุกธุรกิจและอุตสาหกรรมนั้นล้วนมีความสามารถพื้นฐานและจะต้องรู้ว่าอะไรเป็นเหตุที่ทำให้องค์กรในอุตสาหกรรมของคุณประสบความสำเร็จ อะไรบ้างทีทำให้องค์กรไม่สามารถเจรจากันได้

 **2) กำหนดสภาพจริงสถานะปัจจุบันขององค์กรคืออะไร (Define reality; What is The Current State of Your Organization?)** มุมมองที่ถูกต้องแม่นยำบนความเป็นจริงในปัจจุบันเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ดังนั้นต้องยึดมั่นหลักบนความเป็นจริง

 **3) คิดค้น "ภาพแห่งอนาคต" และเลือกสิ่งที่ดีที่สุด (Invent Alternate “Pictures of the Future” and Choose the Best)** สิ่งที่เกี่ยวข้องกับอนาคตขององค์กรอาจมีทางเลือกที่น่าสนใจหลายทาง สามารถพิจารณาจากตัวเลือกมากมายแต่จะเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

 **4) บอกเล่าวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ผ่านการสนทนาอย่างตรงไปตรงมา (Submit all Potential Vision to Robust Dialogue)** แนวคิดและแผนทั้งหมดจะพัฒนาไปได้มากยิ่งขึ้นเมื่อบอกกล่าวให้ผู้อื่นได้ร่วมระดมสมอง ซึ่งเรียกสิ่งนี้ว่าการสนทนาอย่างตรงไปตรงมา

 **5) เขียนวิสัยทัศน์ที่ลงบนกระดาษ (Write the Vision Down)** อย่าได้ประเมินความสำคัญของการเขียนลงบนกระดาษ เพราะการเขียนช่วยให้เราสามารถจัดการความคิดและช่วยให้ความคิดของเรากระจ่างขึ้น และยังช่วยให้การสื่อสารกับผู้อื่นเป็นเรื่องที่ง่ายยิ่งขึ้นอีกด้วย

 **6) ปล่อยให้วิสัยทัศน์สุกงอมอย่างเต็มที่ (Allow Vision to Matur)** ก่อนที่คุณจะสรุปวิสัยทัศน์ให้เสร็จสมบูรณ์ ลองเอาวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ได้ใส่ไมโครเวฟแล้วอบก่อนสักพักหนึ่ง วิสัยทัศน์ (Vision) ที่ดีมักจะหล่อหลอมมาจากขั้นตอนการคิดพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้ว

 **7) สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicate the Vision)** วิสัยทัศน์ (Vision) แทบจะเป็นความฝันอันว่างเปล่าจนกระทั้งมีการแบ่งปันและได้รับการยอมรับ การสร้างวิสัยทัศน์อาจหมายถึงสิ่งง่ายๆ เช่น การสื่อสารวิสัยทัศน์และสั่งสมความเชื่อมั่น คือความท้าทายอันยิ่งใหญ่ นั้นแหละคือความท้าทายที่ผู้นำต้องเผชิญในรูปแบบของการสื่อสาร

 **8) ทำเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในโครงสร้างองค์กรเพื่อให้ง่ายต่อการนำวิสัยทัศน์มาใช้(Make Necessary Changes In Organizational Structure to Accommodate Vision)** การเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนการบริหารโครงสร้างองค์กร และลักษณะการบริหาร ทั้งหมดควรสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบของค่านิยมและพฤติกรรมที่วิสัยทัศน์ใหม่กำลังนำมา

 **9) เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์โดยการลงมือทำทันที (Immediately Connect Vision With Execution)** “ไม่สามารถใช้แนวคิดในการดันภูเขาได้ เราอาจใช้รถแทรกเตอร์แทน แต่สิ่งที่จะช่วยนำทางรถแทรกเตอร์ไปดันภูเขาได้นั้นก็คือแนวคิดนี่เอง” Peter Drucker กล่าว

 **10) ปรับวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลา (Continually Adjust Your Vision)** ผู้ที่บัญชาการรบรู้ดีว่าไม่สามารถใช้กลยุทธ์การรบกับข้าศึกแบบเดิม ๆ ได้ตลอด กลยุทธ์การรบต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่มี ทันทีที่ศัตรูมีการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรต่าง ๆ และแผนการรบจะต้องปรับเปลี่ยน

ในเว็บไซต์ของ Work Front (n.d.) เป็นแพลตฟอร์มการจัดการงานที่ทันสมัยออกแบบมาเพื่อเชื่อมโยงผู้คนให้ทำงานและเร่งความสำเร็จขององค์กรทั่วทั้งองค์กร ได้กล่าวถึงแนวการพัฒนาวิสัยทัศน์ว่า **นี่คือสี่ขั้นตอนง่าย ๆ เพื่อสร้างแก่นแท้ของการมีวิสัยทัศน์ (Here are Alex’s Four Steps to Establishing that Quintessential Vision)**

 **1) นำหน้าทีมอย่างมีความหวัง (Lead with Hope)** วิสัยทัศน์ (Vision) ที่แท้จริงนั้นไม่ใช่การเป็นผู้นำที่จะทำงานแบบวันต่อวัน แต่พวกเขาจะพยายามสร้างให้พนักงานคิดในสิ่งที่ยิ่งใหญ่ขึ้น สิ่งนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่มีความหมาย และมีส่วนช่วยให้บริษัทบรรลุเป้าหมายในภาพรวมได้

 **2) พูดถึงเป้าหมายที่ไม่ธรรมดา (Talk About Extraordinary Goals)** เมื่อทีมมีความหวัง ทีมสามารถพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายที่ไม่ธรรมดาโดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงได้ ผู้นำมีหน้าที่นำพาไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้นและประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

 **3) รวบรวมเป้าหมายที่สามารถไปถึงได้ (Include Things that are Attainable)** ผู้นำที่ดีจะรู้ว่าการพยายามไปสู่เป้าหมายที่ไม่สามารถทำได้ถ้าหากในทางปฏิบัติทำให้เกิดพลังงานด้านลบแก่ทีม สร้างความเครียดและทำให้ทีมไม่เข้มแข็ง เมื่อเป้าหมายที่ต้องการนั้นสูงเกินความเป็นจริง สมาชิกในทีมจะเกิดสภาวะเหนื่อยล้า ไม่มีแรงบันดาลใจ และไม่อยากจะทำอะไร

 **4) ต้องมั่นใจว่าเราได้สื่อสารได้อย่างชัดเจน (Ensure it’s Clearly Communicated)** วิสัยทัศน์ (visions) ที่มีประสิทธิภาพมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสื่อสารกับทีมอย่างชัดเจนเพื่อให้ทีมนั้นทำงานไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงทำให้ทีมเข้าใจวิสัยทัศน์ด้วย คุณต้องสร้างแรงบันดาลใจให้พวกเขามีส่วนร่วมมากขึ้น รวมถึงทำให้พวกเขาผลิตงานที่ดีที่สุดของพวกเขาขึ้นมา

 [Peters](http://blog.xanedu.com/blog/author/cortney-peters) (2016)ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้กล่าวถึงแนวการพัฒนาวิสัยทัศน์ว่า ทุกคนในบทบาทความเป็นผู้นำ (Leadership) ย่อมรู้สึกถึงผลกระทบกับคำพูดนี้โดยตรง การเป็นผู้นำ (Leader) นั้นจะเป็นงานที่ต้องมีความรับผิดชอบขั้นอย่างสูงและด้วยการทำงานอย่างหนักก็จะได้รับรางวัลอันยอดเยี่ยม แต่ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Great Leaders) จะค้นหาแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ (Visions) ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนไปสู่ความยิ่งใหญ่ได้อย่างไร แต่มีบางวิธีที่มีความสำคัญในการทำให้แรงบันดาลใจเกิดขึ้น และจะทำอย่างไรเพื่อให้แต่ละคนสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองได้

1. อยู่กับปัจจุบัน มองไปสู่อนาคต (Live in the Present, But Always Look to the Future) ผู้นำที่ดี (Best Leaders)
2. หาความรู้อยู่เสมอ ไม่หยุดการเรียนรู้ (**Always Seek Knowledge, Never Stop Learning**)
3. ผู้นำต้องแสดงภาพที่ชัดเจนให้แก่ทีม (**Paint a Clear Picture For Those You Lead**)
4. ตั้งคำถามกับวิสัยทัศน์ของตัวคุณเอง (Personify Your Vision)
5. ยินดีที่จะรับข้อเสนอแนะ (Welcome and Encourage Feedback)
6. มีความมุ่งมั่น (Strive to Motivate)

 [Anyado](https://uk.linkedin.com/in/onyianyado?trk=author_mini-profile_title) (2012) เป็นผู้นำระดับโลกที่ได้รับรางวัลจากสหราชอาณาจักร ได้กล่าวถึงแนวการพัฒนาวิสัยทัศน์ว่า มี 5 ขั้นตอนอย่างง่าย จากประสบการณ์ รวมถึงได้รับแนวคิดมาจากผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionaries) ขั้นตอนเหล่านี้จะช่วยเพิ่มความท้าทายและหาคำตอบว่าทำไมถึงควรเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

1. เป็นผู้นำด้วยความสามารถ (Lead With Excellence) ในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีความจำเป็นต้องเก่งในด้านที่ถนัด
2. เห็นในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็น (See What Others Do Not See) หากคุณสร้างความแตกต่าง สิ่งที่คุณทำจะทำให้คนอื่นมองเห็นเองโดยคุณไม่ต้องพูดอะไร หากคุณเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำของคุณจะได้รับการยอมรับมากขึ้น
3. ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน วางแผนสำหรับอนาคต (Achieve For Now But Plan For the Future)
4. สร้างผลลัพธ์เชิงบวกให้แก่คนในหลาย ๆ รุ่น (Positively impact Different Generations)
5. เพิ่มวิสัยทัศน์ให้กับผู้อื่น (Raise Up Other Visionaries)

 Constantino (2017) อดีตนักข่าว นักพูด [นักเขียน](http://www.amazon.com/Media-Relations-Insider-Insight-Ex-Journalist-ebook/dp/B0090TRX1G/ref%3Dsr_1_2?ie=UTF8&qid=1412192804&sr=8-2&keywords=tor+constantino) ได้กล่าวถึงแนวการพัฒนาวิสัยทัศน์ว่า ผู้นำทุกคนต้องการวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Leader Needs A Clear Vision) แต่บางทีก็ดูเหมือนว่าวิสัยทัศน์นั้นดูเป็นเรื่องที่ไม่มีอะไรพิเศษ เป็นเรื่องทั่ว ๆ ไปและปกติก็ค่อนข้างไม่มีความชัดเจน

 ไม่ว่าองค์กรของคุณจะมีขนาดเท่าใดก็ตาม ผมมีสามวิธีที่จะช่วยให้คุณสามารถนำวิสัยทัศน์ไปใช้ในการสื่อสาร สร้างสรรค์ พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนและองค์กร

 **1) มุมมองการวิเคราะห์ (Diagnostic Perspective)** ก่อนที่จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ได้ ต้องเข้าใจก่อนว่ามีงานอะไรที่ทำมาแล้วและงานอะไรที่ต้องทำต่อไปในอนาคต การรับรู้ว่าปัจจุบันขององค์กรอยู่จุดไหนเป็นสิ่งสำคัญ ควรใช้จุดนั้นเป็นจุดเริ่มต้น

 **2) มุมมองนวัตกรรม (Innovation Perspective)** โดยปกติแล้ว สิ่งที่เป็นนวัตกรรม “มักจะซ่อนอยู่ที่ไหนซักแห่ง” การจะมองเห็นนวัตกรรมนั้นต้องการมุมมองที่แตกต่างออกไปจากคนทั่วไป

 **3) มุมมองที่ไม่มีใครมองเห็น (Unseen Perspective)** ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leaders) มีภารกิจต้องเดินนำหน้าองค์กรไปสู่จุดหมายที่ไม่มีใครเคยไปมาก่อน ดังนั้นการจะทำเช่นนี้ต้องการมุมมองที่ “ยังไม่มีใครมองเห็น” เป็นการสร้างเส้นทางเพื่อไปสู่อนาคต ในอดีตมีคนเช่นนี้ให้เราเห็นแล้วมากมาย

 ในเว็บไซต์ของ Indeed Career Guide (2017) เป็นเว็บไซด์ให้บริการสำหรับบุคคลที่ค้นหาการเปิดจ้างงานได้กล่าวถึงแนวการพัฒนาวิสัยทัศน์ว่า ผู้นำ (Leader) ที่มีความคิดก้าวหน้าเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จของบริษัทที่กำลังเติบโต ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leaders) เป็นบุคคลที่นำธุรกิจไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น สร้างแรงผลักดันให้องค์กรผ่านความคิดของผู้นำ ตัดสินใจแผนงานในระยะยาว สิ่งที่จะกล่าวถึงด้านล่างนี้คือความสำคัญของความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leaders) รวมถึงเราจะมีแนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ได้อย่างไร นี่คือคำแนะนำหากเราอยากจะเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leader)

 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ของคุณ (Define your Vision)

 2) สร้างความยึดมั่นในเป้าหมาย (Create a Sense of Purpose)

 3) สร้างแรงกระตุ้นให้กับทีม (Motivate Your Team)

 4) ปรับเป้าหมายหากมีความจำเป็นต้องทำ (Adjust Your Goals as Needed)

 **กล่าวโดยสรุป** จากทัศนะต่อแนวการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (The Guideline for Developing Visionary Leadership) มีแนวการพัฒนาจากทัศนะดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าแนวทางในการพัฒนาผู้นำที่มีวิสัย ดังนี้ คือ

1. คิดสิ่งที่คิดไม่ถึง (Think the Unthinkable)
2. มีความเข้าใจว่าสิ่งใดควรหลีกเลี่ยง (Understand It’s Not About Them)
3. สร้างบรรยากาศเป็นกันเองกับผู้อื่นได้ดี (Play Nice With Others)
4. ไม่ควรคิดว่าบุคคลอื่นรู้ทุกอย่าง (Don’t Think They Know It All)
5. มีความคิดที่ถูกต้อง (Have The Right Mindset)
6. คิดค้น "ภาพแห่งอนาคต" และเลือกสิ่งที่ดีที่สุด (Invent Alternate “Pictures of the Future” and Choose the Best)
7. ศึกษาจากอดีต (Study the Past)
8. การวิเคราะห์ตัวเอง (See Yourself)
9. การสังเกตผู้อื่น (Observe Others)
10. กำหนดสภาพจริงสถานะปัจจุบันขององค์กรคืออะไร (Define Reality; What Is the Current State of Your Organization?)
11. บอกเล่าวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ผ่านการสนทนาอย่างตรงไปตรงมา (Submit all Potential Vision to Robust Dialogue)
12. เขียนวิสัยทัศน์ที่ลงบนกระดาษ (Write the Vision Down)
13. ทำเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในโครงสร้างองค์กรเพื่อให้ง่ายต่อการนำวิสัยทัศน์มาใช้ (Make Necessary Changes In Organizational Structure to Accommodate Vision)
14. เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์โดยการลงมือทำทันที (Immediately Connect Vision With Execution)
15. ปรับวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลา (Continually Adjust Your Vision)
16. นำหน้าทีมอย่างมีความหวัง (Lead With Hope)
17. สร้างแรงกระตุ้นให้กับทีม (Motivate Your Team)
18. รวบรวมเป้าหมายที่สามารถไปถึงได้ (Include Things that are Attainable)
19. ต้องมั่นใจว่าเราได้สื่อสารได้อย่างชัดเจน (Ensure it’s Clearly Communicated)
20. หาความรู้อยู่เสมอ ไม่หยุดการเรียนรู้ (Always Seek Knowledge, Never Stop)
21. ตั้งคำถามกับวิสัยทัศน์ของตัวเอง (Personify Your Vision)
22. ยินดีที่จะรับข้อเสนอแนะ (Welcome and Encourage Feedback)
23. มีความมุ่งมั่น (Strive to Motivate)
24. เป็นผู้นำด้วยความสามารถ (Lead with Excellence)
25. ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน วางแผนสำหรับอนาคต (Achieve For Now But Plan for the Future)
26. สร้างผลลัพธ์เชิงบวกให้แก่คนในหลายๆ รุ่น (Positively Impact Different Generations.)
27. เพิ่มวิสัยทัศน์ให้กับผู้อื่น (Raise Up Other Visionaries)
28. มีมุมมองการวิเคราะห์ (Diagnostic Perspective)
29. มีมุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective)
30. มีมุมมองที่ไม่มีใครมองเห็น (Unseen Perspective)

**ขั้นตอนในการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์**

 **Williams** (n**.**d.) กล่าวถึง 9 ขั้นตอนที่จะช่วยให้เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในองค์กร

1. การรับความรู้เชิงลึกในธุรกิจ (Gain In-Depth Industry Knowledge)
2. การยอมรับมุมมองจากบุคคลภายนอก (Adopt the Perspective of an Outsider)
3. การลงทุนเวลาเพื่อการปลูกฝังความสัมพันธ์ (Invest Time in Cultivating Relationships)
4. เชื่อมต่อความคิดที่แตกต่างกัน (Connect Disparate Ideas)
5. ปฏิรูปบนความเป็นจริง (Reformulate the Reality)
6. ทดสอบการมีวิสัยทัศน์ซ้ำ ๆ (Test Your Vision Repeatedly)
7. กล้าที่จะสื่อสารอย่างทรงพลัง (Communicate Energetically and Courageously)
8. ถามว่า “ทำไมล่ะ” อยู่เสมอ (Always Ask “Why Not?”)
9. มองหาโอกาสในการคิดร่วมกัน (Look for Synergistic Thinking Opportunities)

 Orr (2018) ได้กล่าวถึง 5 ขั้นตอนในการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คือ

1. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ส่งเสริมความสัมพันธ์ให้เข้มแข็ง (Visionary Leaders Encourage Strong Relationships)
2. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จำกัดความคิดให้แคบลง (Visionary Leaders Narrow Down Ideas)
3. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะใช้เวลาในการคิด (Visionary Leaders Spend time Thinking)
4. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ไม่จำเป็นต้องเป็นจุดเด่น (Visionary Leaders Don’t Have to Hog the Limelight)
5. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มีความยืดหยุ่น (Visionary Leaders are Flexible)

Kerr (2015) ได้กล่าวถึง 5 ขั้นตอนที่สามารถทำได้ เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ฝึกจินตนาการใหม่ว่าในสิ่งต่างๆ นั้นควรเป็นอย่างไร (Practice Re-Imagining How Things are)

1. ใช้มุมมองภายนอกและภายใน (Adopt an Outside-In Perspective)
2. ถามว่า "ทำไมล่ะ" (Ask "Why Not?")
3. แสวงหาการทำงานร่วมกัน (Seek Synergies.)
4. การบูรณาการทางความคิดที่แตกต่างกันในความคิดของคุณ (Integrate Disparate Ideas Into Your Thinking)

 ในเว็บไซต์ Northwest Executive Education (2020) กล่าวถึง 6 ขั้นตอนในการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ดังนี้

* 1. เป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม (**Be the Industry Expert**)
	2. การศึกษาดูงานในมุมมองใหม่ๆ (**Keep Visiting Fresh Perspectives**)
	3. สร้างทางเลือกบนความเป็นจริง (**Create Alternate Realities**)
	4. การรับความเสี่ยง (**Take risks**) ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leader)
	5. การรับฟัง (**Listen**) ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leader)
	6. คุณเป็นเจ้าของในการตัดสินใจ (Own Your Decisions)

 McMinn (n.d.) กล่าวถึง 11 ขั้นตอนเพื่อแก้ไขปรับปรุง ด้วยการสื่อสารโดยใช้วิสัยทัศน์เพื่อสร้างความก้าวหน้าในองค์กรของคุณ

1. เรียนรู้ทุกสิ่งที่ทำได้เกี่ยวกับองค์กรหรือองค์กรที่คล้ายกันในอุตสาหกรรมของคุณ (Learn Everything You Can About Your Organization, Similar Organizations, And Your Industry) (Nanus) (xi)
2. กำหนดสภาพความเป็นจริงให้ชัดเจนว่าสถานะปัจจุบันขององค์กรของคุณเป็นอย่างไร? (Define Reality; What Is the Current State of Your Organization?)
3. เริ่มกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ (Initiate the Process of Crafting Vision)
4. สร้างทางเลือก "ภาพแห่งอนาคต" และเลือกทางที่ดีที่สุด (Invent Alternate “Pictures of the Future” and Choose the Best)
5. นำวิสัยทัศน์ที่เป็นจริงได้ทั้งหมดเข้าสู่การสนทนาอย่างจริงจัง (Submit all Potential Vision to Robust Dialogue)
6. ทำการบันทึกวิสัยทัศน์ (Write the Vision Down)
7. ปล่อยให้วิสัยทัศน์เติบโตเต็มที่ (Allow Vision to Mature)
8. สื่อสารถึงวิสัยทัศน์ (Communicate the Vision)
9. เปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรที่จำเป็นเพื่อรองรับวิสัยทัศน์ (Make Necessary Changes In Organizational Structure To Accommodate Vision)
10. เชื่อมต่อวิสัยทัศน์กับการดำเนินการโดยทันที (Immediately Connect Vision With Execution)
11. ปรับวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง (Continually Adjust Your Vision)

 **การประเมินผลสำเร็จจากการพัฒนาทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์**

 Gilley (2005) ได้นำเสนอเครื่องมือวัดทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)ในงานวิจัยชื่อ ผู้จัดการในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Manager as Change Leader) ซึ่งตีพิมพ์ในวารสาร Westport, CT: Praeger ปี ค.ศ.2005 แบบสอบถามการเปลี่ยนความสามารถในการเป็นผู้นำ โดยมีข้อคำถามดังนี้

 **การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)**

1. การแสดงความเต็มใจที่จะรับความเสี่ยง (I Demonstrate Willingness to Take Risks)
2. มีความรู้ในเชิงลึกโดยละเอียดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมองค์กรและคน (I Possess Thorough, In - Depth Knowledge of my Industry, Organization, and People)
3. การแก้ปัญหามาโดยธรรมชาติของตนเอง (Problem Solving Comes Naturally to me)
4. การโน้มน้าวใจอย่างต่อเนื่อง (I am Consistently Persuasive)
5. ความมั่นใจในความสามารถของตนในการเป็นผู้นำคนอื่น (I am Confident in my Ability to Lead Others)
6. การปรับให้เข้ากับสภาพที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (I Adapt to Ever-Changing Conditions)
7. การเป็นคนขับเคลื่อนผลลัพธ์ (I am Results Driven)
8. การมีวิสัยทัศน์ความเป็นผู้นำขององค์กรของตนเองรวมถึงศักยภาพและความสามารถขององค์กร (I have a Leader Vision of my Organization, Including its Potential and Capabilities)
9. การมีความคิดสร้างสรรค์สามารถจินตนาการถึงสิ่งที่ไม่มีอยู่จริง (I am Creative, Able to Envision that Which does not yet Exist)
10. ความสบายใจไม่คลุมเครือ (I am Comfortable with, not Fearful of, Ambiguity)
11. การแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบส่วนบุคคลสำหรับการตัดสินใจและการกระทำของตน (I Demonstrate Personal Accountability for my Decisions and Actions)
12. ต้องการความต้องการของผู้อื่นและองค์กรของตนเอง (I Put the needs of Others and my Organization Above my Own)
13. การมุ่งเน้นในระยะยาวในการต่อต้านโอกาส และในการแก้ไขโดยด่วนหรือการแก้ปัญหาระยะสั้น (I am Long-Term Focused, Resisting Quick Fix Opportunities or Short-Term Solutions)
14. การทำให้แน่ใจว่ามีการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงสนับสนุนวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร (I Make Certain that Change Initiative Support the Organization’s Vision, Mission And Goals)
15. ความสามารถดึงดูดผู้คนและสร้างพันธมิตรที่ร่วมมือกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (I Draw People In and Build Collaborative Alliances of People working toward a Common Goal)
16. การแบ่งปันวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้นเพื่อให้การสนับสนุนพนักงาน (I Willingly and Enthusiastically Share the Organization’s Purpose and Vision to Ensure Employee Support)

 **การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirer)**

* 1. การช่วยให้ผู้ตามได้เห็นว่า “มีอะไรให้ผู้ตามบ้าง” ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น (I help People to See “What’s in it for them” With Regard to Impending Change)
	2. มีความกระตือรือร้นอย่างมากที่เกี่ยวกับประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงสำหรับบุคคล กลุ่มและองค์กร (I am Unwaveringly Enthusiastic about the Benefits of Change for Individuals, Groups, and the Organization)
	3. การอนุญาตให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กร (I Allow Employees to Participate in the Development of the Organization’s Vision)
	4. การทำงานร่วมกับพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (I work Collaboratively with Employees to Accomplish the Organization’s Goals and Objectives)
	5. การทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งการแก้ปัญหาที่มีศักยภาพ (I work with Others to Arrive at Viable Solutions)
	6. ความมั่นใจว่าค่านิยมและความเชื่อของตนมีความสอดคล้องกับขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงที่กำลังใกล้เข้ามา (I Make Certain that my Values and Beliefs Align with Those of the Organization and the Impending Change)
	7. เป็นคนแรกที่รวมวิธีการใหม่ ๆ และเปลี่ยนเป็นกิจวัตรประจำวันของตน (I am the First to Incorporate new ways and Change Into me Daily Routine)

8) พฤติกรรมของตนเองสอดคล้องกับคำพูดของตน (My Behaviors are Consistent with my Words)

 **การเป็นผู้สนับสนุน (Supporter)**

1. การระบุและการกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรของตน (I Identify and Eliminate Barriers to Change Within my Organization)
2. การให้อภัยพนักงานที่กระทำผิดและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดของตนเอง (I Allow Employees to Make Mistakes and Learn from their Errors)
3. มีความยืดหยุ่นแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะปรับเปลี่ยนแผนเมื่อมีความจำเป็น (I am Flexible, Demonstrating my Willingness to Modify Plans when Necessary)
4. เปิดรับแนวความคิดใหม่และมุมมองใหม่ ๆ (I am Open to new Ideas and Fresh Perspectives)
5. สนับสนุนให้ผู้คนแบ่งปันความคิดเห็นข้อกังวลและข้อเสนอแนะเพื่อรองรับการปรับปรุง (I Encourage People to Share their Opinions, Concerns, and Suggestions for Improvement)
6. มีความเข้าใจความซับซ้อนขององค์กรของตน แสดงถึงบทบาทความสามารถและใช้ความรู้นี้เพื่อเก็บรักษาทรัพยากรที่จำเป็น (I Understand the Intricacies of me Organization, its Players and Capabilities, and use this Knowledge to Secure needed Resources)
7. เป็นผู้สนับสนุนให้พนักงานของตน ทำการติดตามทรัพยากรที่จำเป็นอย่างจริงจัง (I am an Advocate for my Employees and Pursue Needed Resources Aggressively)
8. สนับสนุนให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมและการมีส่วนร่วมในวิธีที่มีความหมายต่อตนเอง (I Encourage Others to Contribute and Participate in Ways that are Meaningful to Them)
9. การทำงานที่มีต่อพนักงานในฐานะผู้ฝึกสอนมากกว่าเป็นเจ้านาย (I Work With my Employees as a Coach Rather than a Boss)
10. การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปราศจากความกลัว (I Create a Work Environment Free of Fear)
11. การสร้างความเชื่อมั่นโดยให้พนักงานมีความเป็นอิสระในการพัฒนาและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ให้เกิดเป็นความท้าทายขององค์กร (I Build Trust by Providing my Employees the Freedom to Develop Creative, Innovative Solutions to Organizational Challenges)
12. การพัฒนาทักษะการสื่อสารด้วยวาจา และภาษาของตนได้อย่างต่อเนื่อง (I Continuously Enhance my Own Written and Verbal Communications Skills)
13. การพัฒนารูปแบบการสื่อสารที่มั่นคงกับพนักงานในแง่ของความลึกและความถี่ (I Develop a Solid Communication Pattern with Employees in Terms of Frequency and Depth)
14. การแสดงความสนใจอย่างเต็มที่ให้กับผู้อื่นและตั้งใจรับฟังเมื่อได้รับการแก้ไขแล้ว (I Devote my Full Attention to Others and Actively Listen When I am Being Addressed)
15. การขอความคิดเห็นจากพนักงานที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและพฤติกรรมของตนเอง (I Request Feedback from my Employees Regarding my Performance and Behavior)
16. การแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนถึงความรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลง (I Visibly Demonstrate my Responsibilities for Change)
17. การมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและความสำเร็จของโครงการขององค์กร (I Hold Myself Accountable for the Performance of My Employees and the Success of Our Projects)
18. มีความซื่อสัตย์และการตรงไปตรงมากับความตั้งใจที่มีต่อการกระทำของตน (I am Honest and Forthright With my Intentions and Actions)
19. การมีคำพูดที่สอดคล้องกับการกระทำและความเชื่อของตนเอง (My Words are Consistent With my Actions and Beliefs)
20. การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาทักษะ โดยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาตนเอง (I Demonstrate Commitment to Enhancing my Skills By Actively Engaging in Self Development Activities)
21. การมีส่วนร่วมในการไตร่ตรองตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความเข้าใจในข้อจำกัดของตน (I Engage in Continual Self Reflection to Develop an Understanding of my Own Limitations)
22. มีความเข้าใจในแรงจูงใจของพฤติกรรมมนุษย์ (I Understand Motivators of Human Behavior)
23. การรู้จักพนักงานของตนและมีความสามารถโดยเฉพาะที่มีต่อความต้องการของเป้าหมายและความต้องการเฉพาะของตนเอง (I Personally Get to Know My Employees and Their Unique Talents, Needs, Goals and Wants)

 **การเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Solver)**

1. ความสามารถในการใช้เทคนิคการรวบรวมข้อมูลอย่างหลากหลาย เช่น การสังเกต การสำรวจ การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม(I am able to Employ Multiple Data Gathering Techniques, Such as Observation, Surveys, Interviews, and Focus Groups)
2. ความสามารถในการรวบรวมข้อมูล แสดงข้อสรุป ข้อเสนอ ประเมินทางเลือก การแนะนำวิธีแก้ปัญหาในที่ทำงานได้(I am able to Gather Data, Draw Conclusions, Propose and Assess Alternatives, and Recommend Viable Solutions)
3. มีความคิดอย่างกว้างขวางในการสร้างทางเลือก และการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ในการทำงาน(I Think Broadly to Generate Alternatives and Engage in Thorough Analysis of Viability)
4. มีความคิด“ อยู่นอกกรอบ” และให้กำลังใจผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกัน(I Think “Outside the Box” and Encourage the Same in Others)
5. การแสดงให้เห็นถึงความยิ่งใหญ่ที่เป็นไปได้ตามแนวทางของตนที่มีผลต่อปัญหาหรือโอกาสใหม่และตามสภาพปัจจุบัน(I Demonstrate Resourcefulness in my Approaches to new and Existing Problems or Opportunities)
6. การให้พนักงานมีส่วนร่วมโดยเป็นการส่วนตัว ซึ่งจะใช้เวลากับแต่ละคนอย่างมากเพื่อประเมินทักษะความต้องการ และวิธีการที่ตนเองอาจได้รับความช่วยเหลือ(I Become Personally Involved with Employees, Spending Significant Time With Each in Order to Assess their Skills, Needs, and Ways That I May Be of Assistance)
7. การทำงานร่วมกับพนักงานเพื่อประเมินสถานะในความพยายามในการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขตามความจำเป็น(I Work Collaboratively with Employees to Evaluate the Status of Change Efforts and Modify as Needed)

 **การเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Manager)**

1. สามารถช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยลดการแทรกแซงขององค์กรให้น้อยที่สุด(I Help Employees work Effectively and Efficiently by Minimizing Organizational Interference)
2. สามารถเข้าใจความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงอันยิ่งใหญ่รวมถึงการวางแผนการนำไปปฏิบัติและปฏิกิริยาของมนุษย์ (I Understand the Immense Complexities of Change, Including Planning, Implementation, and Human Reactions)
3. สามารถจัดให้มีบรรยากาศการสื่อสารที่ไม่รู้สึกหวาดกลัว สะดวกสบายและเอื้อต่อการแบ่งปัน(I Provide a Communication Climate that is Non-Threatening, Comfortable, and Conducive for Sharing)
4. สามารถสื่อสารกับพนักงานอย่างเปิดเผยเพื่อตอบสนองความต้องการและช่วยให้เกิดการทำงานผ่านการเปลี่ยนแปลง(I Openly Communicate with Employees to meet their Needs and Help them Work Through Change)
5. สามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการสื่อสารและปรับแต่งการกล่าวสุนทรพจน์ตามความต้องการของผู้ชม(I Utilize a Variety of Methods to Communicate, and Tailor my Delivery to the needs of my Audience)
6. สามารถเข้าใจถึงความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายและความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของพนักงาน (I Understand the Importance of Goal Setting and its Relationship to Employee Motivation)
7. สามารถทำงานกับพนักงานเพื่อตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทายและมีความคาดหวังในสิ่งที่เป็นไปได้(I Work With Employees to Collaboratively set Realistic, Challenging, yet Attainable Goals and Expectations)
8. สามารถแสดงความมั่นใจและความสามารถในการการตัดสินใจ การพิจารณาต่อพนักงาน(I Exhibit Confidence in my Employees’ Abilities and Judgment)
9. สามารถเห็นคุณค่าการมีส่วนร่วมของผู้อื่นและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม(I Value the Contributions of Others and Encourage their Input)
10. สามารถมอบหมายงานให้ผู้อื่นตามทักษะความสามารถและความสนใจ(I Delegate work to Others Based on their Skills, Abilities, and Interests)
11. สามารถเข้าใจว่าความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นธรรมชาติ แต่ก็สามารถเอาชนะได้(I Understand that Resistance to Change is Natural yet can be Overcome)
12. สามารถใช้เวลาในการค้นหาปฏิกิริยาส่วนบุคคลและเข้าหาการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ซ้ำกันของพนักงานแต่ละบุคคล(I take the time to Discover the Personal Reactions and Approached to Change Unique to Each Employee)
13. สามารถคุ้นเคยและสามารถใช้เทคนิคเฉพาะเพื่อช่วยให้พนักงานทำงานผ่านการเปลี่ยนแปลง(I am Familiar With and able to Utilize Specific Techniques to Help me Employees Work Through Change)
14. สามารถเข้าใจถึงความขัดแย้งมีความสามารถได้อย่างสร้างสรรค์ได้มากกว่าการทำลาย(I Understand that Conflict can be Constructive rather than Destructive)
15. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อเจรจาหาทางแก้ไขปัญหาได้(I am able to Work with Others to Negotiate Win-Win Solutions)
16. สามารถรู้ว่าเมื่อใดควรให้มีการมีส่วนร่วมและเมื่อใดที่จะทำหน้าที่เป็นสื่อกลางที่เป็นกลางในความขัดแย้งของพนักงาน(I Know When to Allow Myself to Become Involved in Employee Conflict and when to Function as an Unbiased Mediator)
17. สามารถให้โอกาสความก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่งสำหรับพนักงานที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง(I Provide Advancement and Promotion Opportunities for Employees who Embrace Change)
18. สามารถรู้จักพนักงานที่ส่งเสริมและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง(I Publicly Recognize Employees who Promote and Engage in Change)
19. สามารถให้รางวัลแก่พนักงาน (ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง) ในรูปแบบที่มีความหมายโดยเป็นการส่วนตัว(I Reward Employees (Who Change) in Ways that are Personally Meaningful to Them)
20. สามารถเชื่อมโยงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงการรับรู้และผลตอบแทนที่เหมาะสมของพนักงาน(I Link Employees’ Adoption of Change to Appropriate Recognition and Rewards)
21. สามารถมีส่วนร่วมกับพนักงานในการยกย่องยินดีกับความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลทำให้ประสบความสำเร็จ(I Engage Employees in Celebration of Successful Change Efforts)

 Dhammika (n.d.) ได้นำเสนอเครื่องมือวัดทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ในงานวิจัยชื่อ วิสัยทัศน์ความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นขององค์กร: ผลกระทบจากการแลกเปลี่ยนสมาชิกผู้นำ (Visionary Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Leader Member Exchange (LMX))ซึ่งตีพิมพ์ในวารสารUniversity of Kelaniya SRI LANKA ไม่ระบุปี โดยมีข้อคำถามดังนี้

 **คุณสมบัติด้านพฤติกรรมที่สำคัญของความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Major Behavioral**

**Attributes of Visionary Leadership)**

* 1. การมองโลกในแง่ดีของผู้นำและความมั่นใจในความสามารถของผู้ตามที่ช่วยให้ในการทำงานไปสู่วิสัยทัศน์ (The Leader’s Optimism and Confidence in Followers’ Abilities Empowers them to Work Toward the Vision) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะมั่นใจว่าผู้ตามจะทำงานต่อวิสัยทัศน์ร่วมกันมากกว่าเรื่องส่วนตัวของตนเอง แต่ความคาดหวังสูงของผู้นำทำให้พบว่าผู้ตามมีประสิทธิภาพสูง
	2. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของตนต่อผู้ตามอย่างมีสติ (Visionary Leaders Consciously Build A Positive Image of Themselves for Followers) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ในชีวิตของการทำงาน ชีวิตความเป็นส่วนตัว เครื่องแต่งกาย และพฤติกรรม นอกจากนี้มักจะซ้อมสุนทรพจน์เพื่อนำเสนอภาพลักษณ์ในแบบที่ต้องการได้อย่างน่าทึ่ง
	3. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีส่วนร่วมในการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เป็นทางการและอาจแสดงให้เห็นในสิ่งที่ผู้ตามเห็นว่าเป็นการเสียสละ (Visionary Leaders Engage In Unconventional Behavior and May Make What) (จากมุมมองของผู้นำอาจไม่มีการเสียสละ แต่ผู้นำอาจมุ่งเน้นไปที่การมองเห็นแทน) สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ความเสี่ยงที่มองไม่เห็น แต่จะถูกคำนวณว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะประเมินตัวเลือกอย่างรอบคอบ พฤติกรรมความเสี่ยงที่จะทำหน้าที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมและเพื่อท้าทายสมมติฐานที่มีอยู่
	4. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสนับสนุนผู้ตามด้วยการพิจารณาเป็นรายบุคคล (Effective Leaders Support Followers By Providing Them with Individualized Consideration) ผู้นำจะให้การสนับสนุนทางอารมณ์ในช่วงเวลาที่ยากลำบากหรือเมื่อผู้ตามรู้สึกไม่ดี สามารถให้การสนับสนุนแก่กลุ่มผู้ตามเช่นเดียวกันกับผู้ตามที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละบุคคล นอกจากนี้ผู้นำจะเป็นผู้ฝึกสอนและผู้ให้คำปรึกษาเพื่ออำนวยความสะดวกในการพัฒนา
	5. การตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Responsiveness to a Changing Environment is Another Visionary Leadership Behavior) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะแสดงรูปแบบการแก้ปัญหาที่ยืดหยุ่นหรือหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพในการรวบรวมประมวลผลและกระจายข้อมูลไปยังองค์กรของตนเพื่อให้เกิดการตอบสนองที่เหมาะสมสามารถดำเนินการได้
	6. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถกล่าวเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความท้าทายแล้วสมมติฐานในการมองดูโลกในรูปแบบใหม่และตั้งคำถามกับทัศนคติหรือภาพรวมที่เป็นจริง (Visionary Leaders are Said to Stimulate Followers to Challenge Assumptions, to See the World in New Ways, and to Question Existing Stereotypes or Generalizations) ความคิดของผู้นำอาจแตกต่างจากความเชื่อของผู้ตาม แต่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถโน้มน้าวผู้ตามให้เกิดความคิดเหมือนตนเอง อาจเป็นเพราะความเชื่อมั่นและความมุ่งมั่นสูงของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่แสดงให้ผู้ตามได้เห็น
	7. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะกล่าวเพื่อสร้างเงื่อนไขขององค์กรและจะอนุญาตให้ผู้ตามเป็นไปตามวิสัยทัศน์ของตน (Visionary Leaders are said to Create Organizational Conditions that Allow Followers to Pursue the Vision) มีการจัดโครงสร้างองค์กร เพื่อให้ผู้ตามสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและจะไม่มีระบบแบบราชการที่ไม่จำเป็น จะทำการเลือกฝึกอบรมผู้ตามตามวัฒนธรรมองค์กรด้วยความสมัครใจและสามารถทำงานที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ได้ ยังมีการพัฒนาระบบการให้รางวัลและการลงโทษเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามเล็งเห็นได้

 Simons & Abramms (1996) ได้นำเสนอเครื่องมือวัดทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ในงานวิจัยชื่อ ความหลากหลายของปัญหาเครื่องมือประเมินองค์กรและบุคคล (The Questions of Diversity: Reproducible Assessment Tools for Organizations and Individuals) ซึ่งตีพิมพ์ในวารสาร HRD Press ปี 1996 การประเมินผลสำหรับผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ (Evaluation for Executive Visionaries) แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการตนเองและสร้างข้อมูลที่รวดเร็วและง่ายต่อการตีความของข้อมูลให้กับผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการที่ผู้ตามต้องรับฟังเมื่อผู้นำพูดในฐานะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ โดยมีข้อคำถามดังนี้

 **การประเมินผลผู้บริหาร (Evaluation for Executives)**

 สามารถใช้แบบสอบถามนี้เพื่อรับข้อเสนอแนะแล้วบันทึกการติดตามงานของตนในฐานะผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ โดยมอบให้กับบางคนภายในองค์กรโดยไม่ต้องระบุชื่อ หลังจากนั้นทำตารางและคะแนนเฉลี่ย แล้วจึงแสดงความคิดเห็นและตัวอย่างที่คุณได้รับเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพตนเอง(Use this Short Questionnaire to Get Feedback on your Track Record as an Executive Visionary. Give it Anonymously to a Few People in Your Organization, then Tabulate and Average your Score. Then Use The Feedback And Examples That You Receive To Improve Your Performance)

1. สร้างและใช้รูปภาพรูปภาพคำอุปมาอุปไมยและเรื่องราวที่หลากหลาย เพื่อสื่อถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดประสบผลสำเร็จ (Creates and Uses Avariety of Pictures, Images, Metaphors and Stories to Communicate a Vision of a Successful Multicultural Organization)
2. สะท้อนความต้องการของผู้รับฟังหรือสมาชิกในทีมงานเมื่อแสดงวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร (Reflects the needs of her or his Audience or Fellow Team-Members when Articulating the Vision and Goals of the Organization)
3. การแสดงความมุ่งมั่นตามทรัพยากรของบริษัท เช่นเดียวกันกับการพูดต่อสาธารณชนหรือสิ่งที่ตนเองกำลังพูดที่บ่งบอกถึงความมุ่งมั่นนั้น (Shows by Commitment of Resources as well as by Public Statements that he or she is Committed to what he or she is saying/was saying)
4. ได้ดำเนินการฝึกฝนหรือบอกกล่าวเมื่อมีการจัดการบุคลากร (Practices what she or he Preaches when Dealing with Others)
5. ได้มีการแนะนำสนับสนุนและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินการตามขั้นตอนที่จำเป็นในการเผยแพร่และทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงเป็นผลความสำเร็จทางวัฒนธรรมทั่วทั้งองค์กร (Instructs, Encourages and Supports Subordinates to take Steps Necessary to Broadcast and Actualize the Vision of Multicultural Success Throughout the Organization)

**กล่าวโดยสรุป** จากนิยามของความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) หมายถึง บุคคลที่มองเห็นความเปลี่ยนแปลงของโลก กล้าที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ทำงานด้วยจินตนาการบนความเข้าใจ สามารถนำเสนอจินตนาการที่มีความท้าทายให้ผู้คนได้เห็นถึงจินตนาการนั้นว่าเป็นสิ่งที่ดีมีความสำคัญ และโน้มน้าวผู้อื่นให้มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้คนดำเนินการเปลี่ยนแปลงปัจจุบันให้ไปสู่อนาคตให้ดียิ่งขึ้น และแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ จะใช้วิสัยทัศน์ที่แสดงให้เห็นถึงจุดประสงค์ที่ดีต่อองค์กรโดยการสร้างพลังความสามัคคี การมีส่วนร่วมและตระหนักต่อการสร้างผลงานให้ดียิ่งขึ้น สร้างความเป็นผู้นำให้กับพนักงาน ให้คำแนะนำในการก้าวสู่นวัตกรรมและปลูกฝังทิศทางใหม่ให้กับองค์กร แล้วจึงดำเนินการเป็นขั้นตอนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และจากทัศนะของ Kinsey (2018) Status Net (n.d.) Ginger Public Speaking (2017) Cecere (2014) [Cedricj's Blog](https://cedricj.wordpress.com/). (2017) Dream Achievers Academy (n.d.) Setzer (2014) Cecere (2015) Jeffrey (2018) พบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์(Characteristics of Visionary Leadership) ที่จะกำหนดใช้ในงานวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 4 คุณลักษณะ ตามนิยามศัพท์เฉพาะของแต่ละคุณลักษณะดังนี้

1. **คุณลักษณะเชิงวิสัยทัศน์ที่ฉันปรารถนา** หมายถึง ลักษณะหรือคุณลักษณะของการเป็นผู้มีกลยุทธ์ การเป็นผู้มีความมุ่งมั่น การเป็นผู้สร้างพลังเชิงบวก การเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ การมุ่งเน้นไปที่มุมมองภาพรวม การเปิดใจและชื่นชอบความคิดใหม่ๆ การเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารชั้นเลิศ และการเป็นผู้มีความละเอียดรอบคอบและตระหนักรู้
2. **คุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ฉันมี** หมายถึง ลักษณะหรือคุณลักษณะของการเป็นผู้นิยมนวัตกรรมและสิ่งใหม่ๆ มีความความยืดหยุ่น มีความสามารถในการจัดการ เป็นผู้กล้าเสี่ยงอย่างชาญฉลาด มีความฉลาดทางอารมณ์ เป็นคนที่มีแรงดึงดูดใจผู้คน เป็นผู้รู้จักการบริการ และเป็นผู้ชอบการซักถาม
3. **นิสัยของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ฉันมี** หมายถึง ลักษณะหรือคุณลักษณะของการมีวิสัยทัศน์ชัดเจน รู้ดีว่ามีความต้องการเดินทางไปตรงจุดไหน ทำงานเชิงรุก ทำงานแบบเดินหน้า ไม่ได้ทำงานแบบวันต่อวัน จัดลำดับความสำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ประโยชน์จากประสิทธิภาพของทีม มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กระหายและต้องการข้อมูลใหม่ๆ และสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่างๆ
4. **ความมุ่งมั่นของฉันที่จะเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ยอดเยี่ยม** หมายถึง ลักษณะหรือคุณลักษณะของการคำนึงถึงการใช้โอกาส เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี ยินดีจะล้ม เพื่อโอกาสมุ่งไปข้างหน้า มีมุมมองกว้างต่อสถาณการรณ์อยู่เสมอ พยายามทำงานนอกเหนือจากกรอบเดิมๆ ยอมรับสิ่งที่ไม่รู้ และรู้จักการขอความช่วยเหลือ และเปิดใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง

**ประเด็นและข้อคำถามในแบบประเมินผลสำเร็จจากการพัฒนาที่ใช้ในงานวิจัย**

แบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนาที่ใช้ในการวิจัยนี้ เป็นแบบประเมินตนเอง (Self-assessment) ถึงคุณลักษณะของทักษะภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับนักเรียน โดยเป็นผลจากการศึกษาคุณลักษณะของบุคคลที่มีทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ จากทัศนะของ Kinsey (2018), Status Net (n.d.), Ginger Public Speaking (2017), Cecere (2014), [Cedricj's Blog](https://cedricj.wordpress.com/) (2017), Dream Achievers Academy (n.d.), Setzer (2014), และ Cecere (2015) และแบบประเมินผลการเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ จากทัศนะของ Gilley (2005), Dhammika (n.d.), และ Simons & Abramms (1996) ได้แบบประเมินตนเองแบบมาตรประเมินค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยในระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยจำแนกประเด็นในการประเมินออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะเชิงวิสัยทัศน์ที่ฉันปรารถนา 2) คุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ฉันมี 3) นิสัยของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ฉันมี และ 4) ความมุ่งมั่นของฉันที่จะเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ยอดเยี่ยม มีข้อคำถามทั้งสิ้น 30 ข้อ

**คุณลักษณะเชิงวิสัยทัศน์ที่ฉันปรารถนา**

* 1. การเป็นผู้มีกลยุทธ์
	2. การเป็นผู้มีความมุ่งมั่น
	3. การเป็นผู้สร้างพลังเชิงบวก
	4. การเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์
	5. การมุ่งเน้นไปที่มุมมองภาพรวม
	6. การเปิดใจและชื่นชอบความคิดใหม่ๆ
	7. การเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารชั้นเลิศ
	8. การเป็นผู้มีความละเอียดรอบคอบและตระหนักรู้

**คุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ฉันมี**

* 1. ฉันเป็นผู้นิยมนวัตกรรมและสิ่งใหม่ๆ
	2. ฉันมีความความยืดหยุ่น
	3. ฉันมีความสามารถในการจัดการ
	4. ฉันเป็นผู้กล้าเสี่ยงอย่างชาญฉลาด
	5. ฉันมีความฉลาดทางอารมณ์
	6. ฉันเป็นคนที่มีแรงดึงดูดใจผู้คน
	7. ฉันเป็นผู้รู้จักการบริการ
	8. ฉันเป็นผู้ชอบการซักถาม

**นิสัยของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ฉันมี**

* 1. ฉันมีวิสัยทัศน์ชัดเจน รู้ดีว่ามีความต้องการเดินทางไปตรงจุดไหน
	2. ฉันทำงานเชิงรุก ทำงานแบบเดินหน้า ไม่ได้ทำงานแบบวันต่อวัน
	3. ฉันจัดลำดับความสำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ
	4. ฉันใช้ประโยชน์จากประสิทธิภาพของทีม
	5. ฉันมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
	6. ฉันกระหายและต้องการข้อมูลใหม่ๆ
	7. ฉันสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่างๆ

**ความมุ่งมั่นของฉันที่จะเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ยอดเยี่ยม**

* 1. ฉันคำนึงถึงการใช้โอกาส
	2. ฉันเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี
	3. ฉันยินดีจะล้ม เพื่อโอกาสมุ่งไปข้างหน้า
	4. ฉันมีมุมมองกว้างต่อสถาณการรณ์อยู่เสมอ
	5. ฉันพยายามทำงานนอกเหนือจากกรอบเดิมๆ
	6. ฉันยอมรับสิ่งที่ไม่รู้ และรู้จักการขอความช่วยเหลือ
	7. ฉันเปิดใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง

**กรอบแนวคิดในการวิจัย**

 การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) เป็นการวิจัยที่อิงกับทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ (Critical Social Theory) และทฤษฎีหลังสมัยใหม่นิยม (Theories of Postmodernism) ที่เชื่อเกี่ยวกับ*การดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เต็มที่* การให้ความสำคัญกับ*การมีส่วนร่วม* และ*ความเป็นประชาธิปไตย*ในการกระทำและการส่งผลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้ และเกิดความรู้ใหม่จากการปฏิบัติ เป็นการวิจัยที่ทั้งผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยในลักษณะเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ที่ต่างมีสถานะที่เท่าเทียมกัน (Equally) ในการร่วมกันวางแผน (Planning) ปฏิบัติ (Acting) สังเกต (Observing) และสะท้อนผล (Reflecting) ในลักษณะที่เป็น*วงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle)*ที่มีการดำเนินการต่อเนื่องกัน ไม่มีสิ้นสุด (หมายเหตุ - เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องเวลา งานวิจัยนี้กำหนดดำเนินการวิจัย 2 วงจร ๆ ละ 1 ภาคการศึกษา) เป็น*การวิจัยโดยพวกเขาและเพื่อพวกเขา* (By Them and for Them) กล่าวคือ ผู้ถูกวิจัยจะมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เป็นทั้งผู้ตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติ และผู้ได้รับผลจากการปฏิบัตินั้น นอกจากนั้นบทบาทของผู้วิจัยก็เปลี่ยนไปด้วย จากการเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ดีจากภายนอก (Outside Expert) ก็กลายเป็นผู้ร่วมวิจัยที่เสมอภาคกัน นอกจากนั้น การวิจัยก็ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อทำความเข้าใจ หรือเพื่อหาความรู้ในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่เท่านั้น แต่จะต้องมี*การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์*ด้วย และคาดหวังว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนอันเนื่องจากความมีพันธะผูกพันในสิ่งที่ทำจากบทบาทการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนนั้น

 ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้ มีขั้นตอนการวิจัยที่สำคัญ คือ 1) **การระดมสมองเพื่อการดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย** ให้ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันระดมสมองโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์พื้นฐานที่มีและเคยทำกันมาเพื่อหาคำตอบว่า “*จากความรู้และประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย หากต้องการเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร?”* เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่า “ผู้ร่วมวิจัยถือเป็นสายธารประสบการณ์ ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่สะสมมา ไม่ได้เป็นแก้วที่ว่างเปล่า แต่มีศักยภาพมีภูมิความรู้ในตนเอง” โดยให้นำเสนอผลการระดมสมองเป็นส่วนหนึ่งของรายงานการวิจัยด้วย **2) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย** เป็นแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวม และเรียบเรียงเป็นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในบทที่ 2 โดยมีประเด็นทำนองเดียวกัน คือ “*ในทางทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า พบว่า การเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร?”* ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่าผู้วิจัยถือเป็นสายธารวิชาการที่มีความรู้และความไวเชิงทฤษฎีในเรื่องที่จะพัฒนา และมุ่งสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมวิจัยว่า ทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกัน ให้เกิดความตระหนักว่าทฤษฎีจะช่วยย่นระยะทางการลองถูกลองผิดให้สั้นลงได้ และสร้างแนวคิดให้ผู้ร่วมวิจัยได้เข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันระหว่างการวิจัย ทฤษฎี และการปฏิบัติ หรือนักวิจัย นักทฤษฎี และนักปฏิบัติ ว่าหากทำให้เกิดขึ้นได้ ก็จะทำให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น และ **3) การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และสายวิชาการ** (ภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี หรือ นักปฏิบัติและนักทฤษฎี) เพื่อให้มีการบูรณาการระหว่างแนวการพัฒนาที่ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนดจากการระดมสมองในกิจกรรมข้อ 1 กับแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยนำเสนอจากแนวคิดเชิงทฤษฎีในกิจกรรมข้อ 2 ตามหลักการที่ว่า “การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วยก็เสมือนคนตาบอด ไปไหนได้ไม่ไกล จะวนเวียนอยู่แต่วิธีการเดิม ๆ” แล้วกำหนดเป็นแนวการพัฒนาใน 2 กรณี คือ กรณีที่ 1 ทำอะไร (What) และกรณีที่ 2 ทำอย่างไร (How)

 ดังนั้น เพื่อให้ได้หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับ*การเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์* ที่ผู้วิจัยจะนำไปเสนอต่อผู้ร่วมวิจัยเพื่อก่อให้เกิดการระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และสายวิชาการ (ภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี หรือ นักปฏิบัติและนักทฤษฎี) เพื่อให้มีการบูรณาการระหว่างแนวการพัฒนาที่ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนดจากการระดมสมองในกิจกรรมข้อ 1 กับแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยนำเสนอจากแนวคิดเชิงทฤษฎีในกิจกรรมข้อ 2 ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับ*การเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์* จากทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานใน 6 ประเด็นดังนี้

1. นิยามของทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ศึกษาจาก 9 แหล่ง คือ Lucas (2019) Kinsey (2019) Status Net (n.d.) Jeffrey (n.d.) Eden Project (n.d.) JD (n.d.) Visionary Lead (n.d.) Mclaughlin (2001) Team Technology (n.d.)
2. ความสำคัญของทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ศึกษาจาก 5 แหล่ง คือ Achieve (n.d.) Akbarzadeh (n.d.) Roberts (n.d.) Larson (2017) Kinsey (2018)
3. ลักษณะของทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ศึกษาจาก 9 แหล่ง คือ Kinsey (2018) Status Net (n.d.) Ginger Public (2017) Cecere (2014) Cedricj;s Blog (2017) Dream Achievers Academy (n.d.) Setzer (2014) Cecere (2015) Jeffrey (2018)
4. แนวทางการเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ศึกษาจาก 9 แหล่ง คือ Taylor (2017) Altman (2016) Meinert (2015) McMinn (n.d.) Work Front (n.d.) Peters (2016) Anyado (2012) Constantino (2017) Indeed Career Guide (2017)
5. ขั้นตอนการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ศึกษาจาก 5 แหล่ง คือ Williams (n.d.) Orr (2018) Kerr (2015) Northwest Executive Education (2020) McMinn (n.d.)
6. การประเมินการบรรลุผลสำเร็จจากการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ศึกษาจาก 3แหล่ง คือ Gilley (2005) Dhammika (n.d.) Simons & Abramms (1996)

 จากทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ใน 6 ประเด็นดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำเอาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาที่เป็นหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม มากำหนดเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input) และนำเอาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาที่เป็นโมเดลขั้นตอน (Step Model) มากำหนดเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process) รวมทั้งนำเอาลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังจากผลการพัฒนามากำหนดเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนออก (Output) เพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) ของข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายในเชิงวิชาการหรือทฤษฎี (Academic or theoretical Alternative Offerings) ที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย เป็นข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายเชิงวิชาการหรือทฤษฎีที่ผู้วิจัยจะนำไปเสนอให้ผู้ร่วมวิจัยได้รับทราบ เพื่อบูรณาการเข้ากับข้อเสนอทางเลือกจากการระดมสมองและดึงศักยภาพของผู้ร่วมวิจัยออกมาในช่วงดำเนินงานวิจัยในภาคสนาม

 ข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายในเชิงวิชาการหรือทฤษฎี (Academic or theoretical Alternative Offerings) ที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยดังกล่าวนี้ ถือเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในตารางที่ 2.12

ตารางที่ 2.12 ข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายในเชิงวิชาการหรือทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย : กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย

| **ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input)** | **ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process)** | **ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output)** |
| --- | --- | --- |
| หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม / ทางเลือกที่หลากหลายเพื่อสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์  | โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเพื่อเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ | คุณลักษณะความเป็นผู้มีทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่คาดหวังให้เกิดขึ้น |
| **Taylor (2017)** 1) คิดสิ่งที่คิดไม่ถึง (Think the Unthinkable) 2) มีความเข้าใจว่าสิ่งใดควรหลีกเลี่ยง (Understand it’s Not About Them) 3) สร้างบรรยากาศเป็นกันเองกับผู้อื่นได้ดี (Play Nice With Others) 4) ไม่ควรคิดว่าบุคคลอื่นรู้ทุกอย่าง (Don’t Think They Know it All) 5) มีความคิดที่ถูกต้อง (Have The Right Mindset) **Altman (2016)** 1) การมองเห็นภาพแห่งอนาคต (Visualize the Future) 2) ศึกษาจากอดีต (Study the Past)3) การวิเคราะห์ตัวเอง (See Yourself) 4) การสังเกตผู้อื่น (Observe Others) **Meinert (2015)** 1) การเห็นสิ่งต่าง ๆ ในช่วงต้น (Seeing Things Early) 2) การเชื่อมต่อจุดต่าง ๆ**McMinn (n.d.)** 1) สามารถเรียนรู้ทุกสิ่งที่เกี่ยวกับองค์กร หรือจากองค์กรที่คล้ายกันและจากอุตสาหกรรมของตน (Learn Everything You Can About YourOrganization, Similar Organizations, And Your Industry) 2) กำหนดสภาพจริงสถานะปัจจุบันขององค์กรคืออะไร (Define Reality; What is the Current State Of Your Organization?) 3) เริ่มกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ (Initiate the Process of Crafting Vision) 4) คิดค้น "ภาพแห่งอนาคต" และเลือกสิ่งที่ดีที่สุด (Invent Alternate “Pictures Of The Future” and Choose the Best) 5) บอกเล่าวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ผ่านการสนทนาอย่างตรงไปตรงมา (Submit All Potential Vision To Robust Dialogue) 6) เขียนวิสัยทัศน์ที่ลงบนกระดาษ (Write the Vision Down) 7) ปล่อยให้วิสัยทัศน์สุกงอมอย่างเต็มที่ (Allow Vision to Mature) 8) สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicate the Vision) 9) ทำเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในโครงสร้างองค์กรเพื่อให้ง่ายต่อการนำวิสัยทัศน์มาใช้ (Make necessary changes in organizational structure to accommodate vision 10) เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์โดยการลงมือทำทันที (Immediately Connect Vision With Execution) 11) ปรับวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลา (Continually Adjust Your Vision) **Work Front (n.d.)** 1) นำหน้าทีมอย่างมีความหวัง (Lead with Hope) 2) พูดถึงเป้าหมายที่ไม่ธรรมดา (Talk About Extraordinary Goals) 3) รวบรวมเป้าหมายที่สามารถไปถึงได้ (Include Things that are Attainable) 4) ต้องมั่นใจว่าเราได้สื่อสารได้อย่างชัดเจน (Ensure it’s Clearly Communicated) **Peters (2016)** 1) อยู่กับปัจจุบัน มองไปสู่อนาคต (Live In the Present, But Always Look to the Future) 2) หาความรู้อยู่เสมอ ไม่หยุดการเรียนรู้ (Always Seek Knowledge, Never Stop Learning) 3) ผู้ นำต้องแสดงภาพที่ชัดเจนให้แก่ทีม (Paint A Clear Picture For Those You Lead.) 4) ตั้งคำถามกับวิสัยทัศน์ของตัวคุณเอง (Personify Your Vision) 5) ยินดีที่จะรับข้อเสนอแนะ (Welcome And Encourage Feedback.) 6) มีความมุ่งมั่น (Strive To Motivate) **Anyado (2012)** 1) เป็นผู้นำด้วยความสามารถ (Lead With Excellence) 2) เห็นในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็น (See What Others Do Not See) 3) ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน วางแผนสำหรับอนาคต (Achieve For Now But Plan For the Future) 4) สร้างผลลัพธ์เชิงบวกให้แก่คนในหลายๆ รุ่น (Positively Impact Different Generations) 5) เพิ่มวิสัยทัศน์ให้กับผู้อื่น (Raise Up Other Visionaries) **Constantino (2017)** 1) มุมมองการวิเคราะห์ (Diagnostic Perspective) 2) มุมมองนวัตกรรม (Innovation Perspective) 3) มุมมองที่ไม่มีใครมองเห็น (Unseen Perspective) **Indeed Career Guide (2017** 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ของคุณ (Define your vision) 2) สร้างความยึดมั่นในเป้าหมาย (Create a sense of purpose.) 3) สร้างแรงกระตุ้นให้กับทีม (Motivate Your Team) 4) ปรับเป้าหมายหากมีความจำเป็นต้องทำ (Adjust Your Goals As Needed)  | **Williams (n.d.)** 1) การรับความรู้เชิงลึกในธุรกิจ (Gain In-Depth Industry Knowledge) 2) การยอมรับมุมมองจากบุคคลภายนอก (Adopt the Perspective of an Outsider) 3) การลงทุนเวลาเพื่อการปลูกฝังความสัมพันธ์ (Invest Time In Cultivating Relationships) 4) เชื่อมต่อความคิดที่แตกต่างกัน (Connect Disparate Ideas) 5) ปฏิรูปบนความเป็นจริง (Reformulate the Reality) 6) ทดสอบการมีวิสัยทัศน์ซ้ำ ๆ (Test Your Vision Repeatedly) 7) กล้าที่จะสื่อสารอย่างทรงพลัง (Communicate Energetically and Courageously) 8) ถามว่า “ทำไมล่ะ” อยู่เสมอ (Always Ask “Why Not?”) 9) มองหาโอกาสในการคิดร่วมกัน (Look For Synergistic Thinking Opportunities)**Orr (2018)** 1) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ส่งเสริมความสัมพันธ์ให้เข้มแข็ง (Visionary Leaders Encourage Strong Relationships) 2) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จำกัดความคิดให้แคบลง (Visionary Leaders Narrow Down Ideas) 3) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะใช้เวลาในการคิด (Visionary Leaders Spend Time Thinking) 4) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ไม่จำเป็นต้องเป็นจุดเด่น (Visionary Leaders Don’t Have to Hog the Limelight) 5) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มีความยืดหยุ่น (Visionary Leaders Are Flexible)**Kerr (2015)** 1) ฝึกจินตนาการใหม่ว่าในสิ่งต่าง ๆ นั้นควรเป็นอย่างไร (Practice Re-Imagining How Things Are) 2) ใช้มุมมองภายนอกและภายใน (Adopt an Outside-In Perspective.) 3) ถามว่า "ทำไมล่ะ" (Ask "Why Not?") 4) แสวงหาการทำงานร่วมกัน (Seek Synergies.) 5) การบูรณาการทางความคิดที่แตกต่างกันในความคิดของคุณ (Integrate Disparate Ideas Into Your Thinking.) **Northwest Executive Education (2020)** 1) เป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม (Be the Industry Expert) 2) การศึกษาดูงานในมุมมองใหม่ๆ (Keep Visiting Fresh Perspectives) 3) สร้างทางเลือกบนความเป็นจริง (Create Alternate Realities) 4) การรับความเสี่ยง (Take Risks) การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) 5) การรับฟัง (Listen) การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) 6) คุณเป็นเจ้าของในการตัดสินใจ (Own Your Decisions) **Mcminn (N.D.)** 1) เรียนรู้ทุกสิ่งที่ทำได้เกี่ยวกับองค์กรหรือองค์กรที่คล้ายกันในอุตสาหกรรมของคุณ (Learn Everything You Can About Your Organization, Similar Organizations, and Your Industry) 2) กำหนดสภาพความเป็นจริงให้ชัดเจนว่าสถานะปัจจุบันขององค์กรของคุณเป็นอย่างไร? (Define Reality; What is the Current State of Your Organization?) 3) เริ่มกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ (Initiate the Process of Crafting Vision) 4) สร้างทางเลือก "ภาพแห่งอนาคต" และเลือกทางที่ดีที่สุด (Invent Alternate “Pictures of The Future” And Choose The Best) 5) นำวิสัยทัศน์ที่เป็นจริงได้ทั้งหมดเข้าสู่การสนทนาอย่างจริงจัง (Submit All Potential Vision to Robust Dialogue) 6) ทำการบันทึกวิสัยทัศน์ (Write the Vision Down) 7) ปล่อยให้วิสัยทัศน์เติบโตเต็มที่ (Allow Vision to Mature) 8) สื่อสารถึงวิสัยทัศน์ (Communicate the Vision) 9) เปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรที่จำเป็นเพื่อรองรับวิสัยทัศน์ (Make Necessary Changes In Organizational Structure to Accommodate Vision) 10) เชื่อมต่อวิสัยทัศน์กับการดำเนินการโดยทันที (Immediately Connect Vision With Execution) 11) ปรับวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง (Continually Adjust Your Vision) | **Kinsey (2018)** 1. เป็นผู้มีความละเอียดรอบคอบและตระหนักรู้ (Detail Oriented and Aware)
2. เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ (Innovative)
3. เป็นผู้มีความเชื่อมั่น (Convicted)
4. เป็นผู้มีความมุ่งมั่น (Determined)
5. เป็นผู้มีความอดทน (Persistent)
6. เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารชั้นเลิศ (Excellent Communicator)
7. เป็นผู้มีกลยุทธ์ Strategic
8. เป็นผู้มีความอุทิศตน (Dedicated)
9. เป็นผู้อ่อนน้อมถ่อมตน ((Humble)
10. เป็นผู้สร้างพลัง (Empower)
11. เป็นผู้ให้ (Service Oriented)
12. เป็นผู้ที่เติบโต (Growth Oriented)
13. เป็นผู้มีจริยธรรม (Ethical)
14. เป็นผู้ที่ใส่ใจ (Caring)
15. เป็นผู้มีแรงบันดาลใจ (Inspiring)

**Status Net (n.d.)** 1. เป็นผู้นิยมนวัตกรรม (Favorable Toward Innovation)
2. มีความความยืดหยุ่น (Resilience)
3. เป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinker)
4. เป็นผู้กล้าเสี่ยงอย่างชาญฉลาด (Intelligent Risk Takers)
5. มีความสามารถด้านการสื่อสาร (Skilled Communicators)
6. มีความสามารถในการจัดการ (Expert Organizers)
7. มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นอย่างที่สุด (Intensely Focused and Enthusiastic)

**Ginger Public Speaking (2017)** 1. เป็นคนช่างฝัน (Dreamer)
2. เป็นผู้รู้จักการบริการ (Servant)
3. มีความแปลกแยก (Misfit)
4. เป็นนักขายแนวคิด (Sales Person)
5. เป็นคนหัวรั้น (Stubborn Mule)
6. นักคิด (Thinker)
7. ผู้ชอบการซักถาม (Expert Asker)

**Cecere (2014)** 1. นักใช้โอกาส (They Take Chances)
2. ไม่ถามถึงผลตอบแทนต่อการลงทุน (They Don’t ask if There is a ROI)
3. เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี (They are Good Partners)
4. เปิดใจเสมอ (They are Open)
5. จะล้มไปข้างหน้า (They Fall Forward)
6. ยอมรับสิ่งที่พวกเขาไม่รู้ และรู้จักการขอความช่วยเหลือ (They Admit What They Do Not Know and Ask For Help)
7. ทำงานนอกกรอบเดิม ๆ (They work outside of traditional boxes)

**Cedricj's Blog (2017)** 1. มีมุมมองกว้างต่อธุรกิจ (Global Business Perspective)
2. การจัดการกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง การมองในมุมมองที่ดีที่สุด (Realist/Optimist Disposition Futurists)
3. เปิดใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Openness to Change)
4. มีเครือข่ายความคิดภายนอกที่กว้างขวาง (Wide Network With External Thought-Leaders)
5. สนใจในประวัติศาสตร์และศิลปะ (Deep Interest in the Arts and History)

**Dream Achievers Academy (n.d.)** 1. มีจินตนาการ (They are Imaginative)
2. มุ่งเน้นไปที่มุมมองภาพรวม (They are Big-Picture Oriented)
3. ตั้งใจและถ่ายทอดความคิดได้ดี (They are Focused and Present)
4. เปิดใจและชื่นชอบความคิดใหม่ ๆ (They are Open Minded and Fan of New Ideas)
5. เป็นผู้สร้างพลังเชิงบวก (They are Positive Energizers)
6. ไม่กลัวความล้มเหลว (They are Never Afraid of Failures)
7. สื่อสารความฝันและวิสัยทัศน์ (They Share and Communicate the Dream/Vision)

**Etzer (2014)** 1. วิสัยทัศน์ชัดเจน รู้ดีว่ามีความต้องการเดินทางไปตรงจุดไหน (Clear Vision -They know Where They Want to Go)
2. วิสัยทัศน์ (Vision) จะช่วยกำหนดภาพในอนาคต และสื่อถึงสิ่งที่ต้องการในอนาคต ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary leader) จะทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างอนาคตที่มีความต้องการได้
3. ทำงานเชิงรุก ทำงานแบบเดินหน้า ไม่ได้ทำงานแบบวันต่อวัน (Pro-act - They Act Rather Than React)
4. จัดลำดับความสำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ เชี่ยวชาญเรื่องการจัดการเกี่ยวกับการทำลำดับขั้น(Prioritize Effectively – They Master Critical Path Management)
5. คิดว่าทุกฝ่ายได้รับประโยชน์จากการทำงานเข้าใจความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Think Win / Win – They Understand Reciprocity)
6. แก้ปัญหาเก่งเน้นที่การตัดสินใจที่ดีมากกว่าการชี้แจงเหตุผล (Problem–Solver – They Focus On Resolution Not Justification)
7. ใช้ประโยชน์จากประสิทธิภาพของทีม การมีความรู้ร่วมกันเป็นสิ่งที่ดีที่สุด (Effective Team Utilization – The Know Together Is Better)
8. มีความอดทน มีพลังงานอย่างมากมาย (Intense Stamina – They Have Lasting Power)
9. เรียนรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Student of the Game – They Focus on Continued Learning)

Cecere (2015) 1. บางคนมองเห็นสิ่งที่กำลังจะเป็นไป (Someone That Sees What Could Be)
2. คนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการเมือง (A Person That Skillfully Navigates the Politics)
3. เป็นผู้นำที่ส่งมอบพลังงานให้ผู้อื่น (A Leader That Exudes Infectious Energy)
4. แสดงให้เห็นว่ากล้าที่จะทำ (Demonstrates Courage)
5. ต้องการข้อมูลใหม่ ๆ (Driven and Hungry for Information)
6. มีส่วนร่วมกับอุตสาหกรรมขององค์กรตนเอง (Actively Participates in Industry Forums)
7. สร้างความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างส่วนงาน (Bridges Functional Barriers)
8. ยึดถือแนวคิดลูกค้าคือคนสำคัญ (Customer Centric)
9. มีความอดทน (Patience)

**Jeffrey (2018)** 1. มีแรงบันดาลใจ (Inspirational)
2. มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotionally Intelligent)
3. เป็นคนเปิดใจ (Open Minded)
4. เป็นผู้มีจินตนาการ (Imaginative)
5. เป็นคนเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ (Resolute)
6. เป็นคนยืนหยัดต่อสู้ (Persistent)
7. ทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ได้ดี (Collaborative)
8. มีความกล้า (Bold)
9. เป็นคนที่มีแรงดึงดูดผู้คน (Magnetic)
10. มองโลกในแง่ดี (Optimistic)
 |

**เอกสารอ้างอิง**

Achieve (n.d.). *The importance of visionary leadership*. Retrieved June 18, 2019 from <https://bit.ly/2XZCpBF>

Akbarzadeh, K. (n.d.). *Benefits of being visionary*. Retrieved June 18, 2019 from <https://bit.ly/2O20HeF>

[Altman](file:///C%3A%5CUsers%5CAcer-001%5CDownloads%5CAltman), J. (2016). *How to be a visionary leader.* Retrieved July 20, 2019, from <https://bit.ly/2OLyKYL>

[Anyado](file:///C%3A%5CUsers%5CAcer-001%5CDownloads%5CAnyado), O. (2012). *Five steps to becoming a visionary leader of distinction*. Retrieved July 20, 2019, from <https://bit.ly/33sGB0r>

Arhar, J.M., Holly, M.L., & Kasten, W.C. (2001). *Action research for teachers.* New Jersey: Merrill Prentice Hall.

Carr, W. & Kemmis, S. (1992). *Becoming critical: Education, knowledge, and action research.* 3rd ed. London: Falmer Press.

Cecere, L. (2014). *7 Characteristics of a visionary.* Retrieved July 22, 2019, from <https://bit.ly/2KkfwEj>

Cecere, L. (2015). *Characteristics of visionaries*. Retrieved July 22, 2019, from <https://bit.ly/2Ymmv8H>

[Cedricj's Blog](https://cedricj.wordpress.com/). (2017). [*Five behaviors of a visionary leader*](https://cedricj.wordpress.com/2017/02/23/five-behaviors-of-a-visionary-leader/). Retrieved July 22, 2019, from <https://bit.ly/2Y8cw7I>

Chaichanawirote U. & Vantum, C. (2017). Evaluation of Content Validity for Research Instrument. *Journal of Nursing and Health Sciences*. 11 (2), 105-111.

Coghlan, D.& Brannick, T. (2007). *Doing action research in your own organization.* 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Constantino, T. (2017). *Three perspectives of visionary leaders.* Retrieved July 20, 2019, from <https://bit.ly/2t5AnBz>

Creswell, J.W. (2004). (2008). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research.* 3rd ed. New Jersey: Merrill Prentice Hall.

Dhammika k. a. s. (n.d.) *Visionary Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Leader Member Exchange (LMX).* Department of Human Resource Management University of Kelaniya SRI LANKA

Dream Achievers Academy. (n.d.). *Seven signs of visionary leaders*. Retrieved July 22, 2019, from <https://bit.ly/2K5RKLR>

Eden Project (n.d.). *What is visionary leadership*. Retrieved June 10, 2019, from [https://bit.ly/2ys3zvo](https://bit.ly/2YS3zvo)

Gilley, A. (2005). *The Manager as Change Leader*. Westport, CT: Praeger. Retrieved July 10, 2020, from <https://bit.ly/3jzfFEF>

Ginger public speaking. (2017). *7 characteristics of a visionary leader*. Retrieved July 22, 2019, from https://bit.ly/2XQOIVA

Indeed Career Guide. (2017). *Your guide to visionary leadership*. Retrieved July 20, 2019, from <https://indeedhi.re/31yQbNR>

James, E.A., Milenkiewicz, M.T., & Bucknam, A. (2008). *Participatory action research for educational leadership: Using data-driven decision making to improve schools.* Thousand Oaks, CA: Sage.

JD (n.d.). *Visionary leadership.* Retrieved June 10, 2019, from [https://bit.ly/2gaykjd](https://bit.ly/2GaYkjd)

Jeffrey, S (n.d.). *Visionary leadership*. Retrieved June 10, 2019, from [https://bit.ly/2loj8yp](https://bit.ly/2Loj8YP)

Jeffrey, S. (2018). *Ten attributes of visionary leadership for change agents and outperforming entrepreneurs*. Retrieved July 22, 2019, from https://bit.ly/2Loj8YP

Kemmis, S., & McTaggart, R. (1992). *The action research planner.* 3rd ed. Victoria: Deakin University.

Kerr, J. (2015). *5 Steps for becoming a visionary leader developing these skills can improve your ability to anticipate and impact the future*. Retrieved August 24, 2020**,** from https://bit.ly/3ltbFpV

Kinse, A. (2018). *What is visionary leadership*. Retrieved July 22, 2019, from <https://bit.ly/2iK1k9X>

Kinse, A. (2018). *What is visionary leadership***.** Retrieved June 18, 2019 from <https://bit.ly/2iK1k9X>

Kinsey, A. (2018). *What is visionary leadership.* Retrieved June 10, 2019, from [https://bit.ly/2ik1k9x](https://bit.ly/2iK1k9X)

[Larson](https://www.linkedin.com/in/marketingconsultantseattle?trk=author_mini-profile_title), L. (2017). *Don't get blindsided: the importance of visionary leadership***.** Retrieved June 18, 2019 from <https://bit.ly/2SmG9Me>

Lucas, S. (2019). *Visionary leadership.* Retrieved June 10, 2019, from [https://bit.ly/2gi0aol](https://bit.ly/2Gi0AoL)

Mclaughlin*,* C. (2001). *Visionary leadership.* Retrieved June 10, 2019, from [https://bit.ly/2y6q56v](https://bit.ly/2Y6q56v)

McMinn, D. (n.d.) *11 Ways to become a visionary leader*. Retrieved August 24, 2020**,** from https://bit.ly/2EIEgXk

McMinn, D. (n.d.). *Eleven ways to become a visionary leader*. Retrieved July 20, 2019, from <https://bit.ly/2MbzsMF>

McTaggart, R. (1991**)**. Principles for participatory action research. *Adult Education Quarterly. 41*(3), 168–187

McTaggart, R. (2010). *Participatory action research or change and development.* Townsville, Australia: James Cook University.

Meinert, D. (2015). *How to be a visionary leader.* Retrieved July 20, 2019, from <https://bit.ly/2KFNraq>

Mills, G. E. (2007). *Action research: A guide for the teacher researcher.*3nd ed. New Jersey: Merrill Prentice Hall.

Northwest Executive Education. (2020). *6 Steps to Become a Visionary Leader.* Retrieved August 24, 2020**,** from https://bit.ly/3hC8Ale

Orr, M. (2018). *5 Steps to becoming a visionary leader*. Retrieved August 24, 2020**,** from https://bit.ly/3l8FVq4

[Peters](file:///C%3A%5CUsers%5CAcer-001%5CDownloads%5CPeters), C. (2016). *Six ways to become a visionary leader*. Retrieved July 20, 2019, from <https://bit.ly/2Tks3eV>

Polit, D. F. & Beck, C. T. (2012). *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice.* Philadelphia, PA: Wolters Kluwer Health / Lippincott Williams& Wilkins.

Roberts, C. (n.d.). *Characteristics of visionary leadership*. Retrieved June 18, 2019 from <https://bit.ly/2Hjga2C>

Rovinelli, R.J., & Hambleton, R.K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. Dutch Journal of Educational Research, 2, 49-60.

Setzer, R. (2014). *The 8 habits of a visionary leader*. Retrieved July 22, 2019, from <https://bit.ly/2yinM1G>

Simons ,G. & Abramms ,B. (1996). The *Questions of Diversity: Reproducible Assessment Tools for Organizations and Individuals.* Retrieved July 10, 2020, from <https://bit.ly/333uObb>

Status Net (n.d.). *What is visionary leadership.* Retrieved June 10, 2019, from [https://bit.ly/2yul7ap](https://bit.ly/2YUl7ap)

Status net. (n.d.). *7 traits of a visionary leader*. Retrieved July 22, 2019, from <https://bit.ly/3dqrDwK>

Taylor, S. (2017). *How to be a visionary leader.* Retrieved July 20, 2019, from <https://bit.ly/2yOiF9N>

Team Technology (n.d.). *Visionary leadership.* Retrieved June 10, 2019, from [https://bit.ly/2y75oyo](https://bit.ly/2Y75oYo)

Turner, R. & Carlson, L.A. (2003). Indexes of item-objective congruence for multidimensional items.[*International Journal of Testing*](https://www.researchgate.net/journal/International-Journal-of-Testing-1532-7574)*3*(2):163-171. DOI:[10.1207/S15327574IJT0302\_5](http://dx.doi.org/10.1207/S15327574IJT0302_5)

UCLA: Statistical Consulting Group. (2016, August 22). What Does Cronbach’s Alpha Mean?. Retrieved June 30, 2021 from <https://stats.idre.ucla.edu/spss/faq/what-does-cronbachs-alpha-mean/>

Visionary Lead (n.d.). (2001). *The center for visionary leadership.* Retrieved June 10, 2019, from <https://bit.Ly/2y6q56v>

**Williams**, C. (n.d.). *9 Steps to help you become a visionary leader at work*. Retrieved August 24, 2020**,** from https://bit.ly/3gi9dyP

Work Front. (n.d.). *Four ways to be a visionary leader in the digital age.* Retrieved July 20, 2019, from <https://bit.ly/33AT16O>