

การวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำ
ในองค์การ¹
The Analysis and Synthesis of Super Leadership Factors
in Organization.

มัทธีรัตน์ บำรุงจิตต์²

ศจีมาจ ณ วิเชียร³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำของพนักงานในบริบทของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะนี้ได้แก่พนักงานบริษัทโรช โมเลกุลาร์ ไบโอสติกส์ จำนวน 38 คน และพนักงานบริษัทโรช แอปพลายด์ โซลูชันส์ จำนวน 57 คน ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยศึกษาองค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำของพนักงานในบริบทของประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน และวิธีการสังเกตการณ์ ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำ : องค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2) การที่ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง 3) การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวกให้แก่บุคลากร 5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัล

¹ บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ในหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เรื่อง “การพัฒนาสุดยอดภาวะผู้นำเพื่อสร้างผู้ตามให้เป็นผู้นำแบบนาคตนเอง”

² นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

³ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศจีมาจ ณ วิเชียร คณะวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

6) การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง 8) การชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน และ 9) การสนับสนุนและให้กำลังใจ

คำสำคัญ: สุดยอดภาวะผู้นำ ผู้นำแบบนำตนเอง

Abstract

The objectives of this research were to study super leadership factors of employees in Thailand. The sample of this stage of the research consisted 38 employees of Roche Molecular Diagnostics and 57 employees of Roche Applied Science. In this step, the researcher studied the super leadership factors of employees in Thailand by interviewing twelve experts and the sociometric method. The study found that the results of analysis and synthesis of super leadership : The component of super leadership consisted of 9 components which were 1) Become a self-leader 2) Model self-leadership 3) Self-set goals 4) Create positive thought patterns 5) Facilitate self-leadership thought reward and constructive reprimand 6) Promote self-leadership thought teamwork 7) Facilitate self-leadership culture 8) Guiding and 9) Encouraging.

Keywords: Super Leadership , Self-Leader

1. บทนำ

โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในทุกด้าน การอาศัยแต่ผู้นำที่มีความสามารถอย่างเดียวไม่เพียงพอแล้ว ผู้นำต้องแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถ ทักชะกับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามมีการพัฒนา สามารถนำหรือจัดการด้วยตนเองได้มากขึ้น จนสามารถที่จะร่วมกับผู้นำในการนำและแก้ปัญหา อันซับซ้อนของโลกปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งที่สำคัญนั้นคือการสร้าง

หรือพัฒนาให้ผู้ตามมีความเป็นผู้นำแบบนำตัวเอง (Self-Leadership) จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ กฎเกณฑ์สำคัญในการจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จ คือ การมีบุคลากรที่เหมาะสมที่สามารถแก้ไขปัญหาลงมือจัดการได้ โดยไม่สำคัญว่าตนเองจะอยู่ส่วนไหนในองค์การ ประกอบกับในทุกวันนี้ประชาชนได้รับการศึกษาสูงขึ้นกว่าแต่ก่อน ดังนั้นลักษณะและความเชื่อมั่นในตนเองจึงมีมากขึ้น ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีความยึดถือในอาชีพมากกว่าที่จะยอมให้กับบริษัทเหมือนในอดีต เพราะการตัดสินใจในเรื่องของการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้จัดการหรือการทำตามคำสั่งอีกต่อไป แต่เขาชอบที่จะแสดงความสามารถของตัวเองออกมา พนักงานที่มีประสิทธิภาพจะสามารถแสดงคุณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะของตนในการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และแสดงให้เห็นว่าเขาสามารถทำอะไรได้จากการเรียนรู้ นั่น ความรู้และการเรียนรู้กลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามาก ในยุคใหม่นี้ พนักงานจะรู้วิธีที่จะได้รับข้อมูลได้เร็วมากขึ้นและมีวิธีที่จะกลั่นกรองข้อมูลนั้น รวมทั้งสามารถที่จะวิเคราะห์ สรุป และสามารถนำไปใช้งานจริงได้ การให้อำนาจของผู้นำ คือ หัวใจสำคัญ หมายความว่า บุคคลนั้นมีข้อมูลและอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจได้ ไม่ว่าเขาจะอยู่ในระดับไหนขององค์การก็ตาม ความสามารถพิเศษและการถูกให้อำนาจของมนุษย์จะเป็นส่วนประกอบในระดับต่างๆ ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ สืบเนื่องมาจากการที่บุคคลทุกคนในองค์การต้องการที่จะมีความสามารถในการนำตนเองได้ ดังนั้น ผู้นำในยุคใหม่จึงควรจะเป็นผู้นำที่มีความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นเป็นผู้นำแบบนำตนเองได้

Charles Manz และ Henry Sims ได้นำเสนอแนวคิดเรื่อง การเป็นสุดยอดภาวะผู้นำ หรือในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Super Leadership เป็นภาวะผู้นำที่กระตุ้นความสำเร็จขององค์การโดยการแสดงให้เห็นว่าเขาจะนำตัวเองได้อย่างไร (Leading Other To Lead Themselves) ถ้ากล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ การที่ผู้นำคนหนึ่งจะก้าวเป็นสุดยอดผู้นำได้หรือมีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยมไต้นั้น ต้องเป็นผู้นำที่สร้างผู้นำใหม่ขึ้นมาให้ได้ หรือสอนคนอื่นหรือลูกน้องของตนให้สามารถนำตนเองได้เหมือนคำกล่าวของ ราฟนาเดอร์ (Ralph Nader) ทนายความและนักเคลื่อนไหวทางการเมือง และเคยถูกจัดอยู่ในอันดับที่ 96 ของ 100 ผู้ทรงอิทธิพลของสหรัฐอเมริกา จากนิตยสาร Atlantic Monthly ที่กล่าวว่า “หน้าที่ของการเป็น

ผู้นำคือการสร้างผู้นำเพิ่มขึ้นไม่ใช่การสร้างผู้ตาม” (The Function Of Leadership Is To Produce More Leaders Not More Followers) (Manz And Sims, 1991) สื่อยอดภาวะผู้นำเป็นแนวคิดใหม่หรือรูปแบบใหม่ของการเป็นผู้นำในยุคฐานความรู้ขององค์การ โดยการที่จะสร้างบุคคลหนึ่งให้กลายเป็นผู้นำได้นั้น สื่อยอดผู้นำต้องออกแบบระบบที่ช่วยสอนและเอื้อให้บุคคลเหล่านั้นได้แสดงความเป็นผู้นำด้วยตนเองออกมา และพยายามนำระบบนั้นไปใช้โดยคนที่จะเป็นสื่อยอดผู้นำได้นั้นต้องจัดการโดยการกระตุ้นให้เกิดความเป็นผู้นำในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงาน และมอบอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมในการกำหนดเป้าหมายและได้ตัดสินใจ เน้นไปที่การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในเรื่องของการแนะนำหรือสอนงานลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เขาสามารถก้าวไปสู่การเป็นผู้นำได้ เพราะจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานก้าวไปสู่การเป็นผู้นำได้นั้น คุณลักษณะที่สำคัญที่สื่อยอดผู้นำต้องมีคือ การฟังให้มาก พูดให้น้อย ถามคำถามให้มาก กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ใช้การลงโทษให้น้อยที่สุด และแสดงพฤติกรรมที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่ม ซึ่งถือเป็นรูปแบบของการเป็นผู้นำที่เหมาะสมเป็นอย่างมากในศตวรรษที่ 21 เพราะยิ่งสร้างผู้นำได้มากขึ้นเท่าใด องค์การก็จะยิ่งแข็งแกร่งมากขึ้นเท่านั้น อีกทั้งผู้นำที่มีความเป็นสื่อยอดภาวะผู้นำ เชื่อว่าจะช่วยให้ผู้นำได้ใช้ความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพในการพัฒนาองค์การ สร้างคนให้เป็นผู้นำตามแบบอย่างให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เราอาจกล่าวได้ว่าองค์การจะดีหรือไม่ดี มีคุณภาพหรือไม่ขึ้นขึ้นกับผู้นำเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ที่เล็งเห็นความสำคัญของศักยภาพในการก่อเกิดจากการเป็นผู้นำในตนเอง (Self-Leadership) ของโลกยุคใหม่ที่ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้้องค์การไปสู่เป้าหมาย จึงมีจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องได้รับการพัฒนาสื่อยอดภาวะผู้นำ

การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผู้นำในองค์การทุกระดับ สิ่งที่สำคัญคือ การจัดทำนโยบายที่ผู้นำสามารถชักนำให้ผู้ตามมีความเป็นผู้นำและการจัดองค์การ ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์การ ถ้าผู้นำไม่เข้าใจหน้าที่ของตนไม่ดำเนินการกิจให้ถูกต้องแล้ว นโยบายต่างๆ ก็จะไม่เป็นไปตามที่้องค์การ

ต้องการ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญสูงสุด ซึ่งจะต้องมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ในการมุ่งผลสัมฤทธิ์งานและมุ่งสัมฤทธิ์คน มิใช่เพียงแต่ว่าตนเองมีภาวะผู้นำขององค์การดังเช่นในอดีตที่ผ่านมา ซึ่งให้ความสำคัญกับบทบาทและคุณลักษณะของผู้นำเป็นหลัก แต่จะต้องเป็นผู้กระตุ้นผู้ตามให้เป็นผู้นำด้วยเช่นกัน สิ่งสำคัญคือจะต้องเป็นผู้ส่งผ่านหรือสร้างผู้ตามให้เป็นผู้นำตามแบบฉบับแห่งผู้นำ ด้วยการสร้างสุดยอดภาวะผู้นำ (Super Leadership Constructed) ที่สามารถเป็นผู้นำให้ผู้อื่นตามแบบอย่าง ซึ่งสุดยอดภาวะผู้นำเป็นคนนำให้คนอื่นมีความเป็นผู้นำแบบนำตนเอง (A Super Leadership Is One Who Leads Others To Lead Themselves) (Manz & Sims, 1989) และสิ่งสำคัญจะต้องมีภาวะผู้นำแบบนำตนเอง (Self-Leadership) ที่เรียกอีกนัยหนึ่งว่า “การฝึกลูกน้องให้เก่ง” ผู้นำองค์การจึงเป็นผู้มีความสำคัญในตนเอง ดังนั้นผู้นำจึงมีบทบาทในการบริหารบุคลากรในองค์การโดยการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจตามที่ได้รับมอบหมายในบทบาทหน้าที่

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ถ้าหากได้พัฒนาสุดยอดภาวะผู้นำให้กับผู้นำองค์การอย่างเป็นระบบ โดยการศึกษาวเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ประกอบ และนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาสุดยอดภาวะผู้นำที่สามารถใช้พัฒนาผู้นำได้อย่างเป็นรูปธรรมจะช่วยให้องค์การดำเนินกิจกรรมสนองตอบนโยบายการพัฒนางค์การ อันหมายถึงสามารถบรรลุเป้าหมายและนโยบายของการจัดการองค์การได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงให้ความสนใจที่จะศึกษาสุดยอดภาวะผู้นำในองค์การ เพราะคิดว่าเป็นทฤษฎีหรือแนวคิดที่ผู้นำในยุคปัจจุบันที่ควรให้ความสำคัญและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าว องค์การควรตระหนักถึงความสำคัญกับการพัฒนาสุดยอดภาวะผู้นำ เพราะการบริหารองค์การในยุคใหม่ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นหลัก ดังนั้นบุคลากรซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ถ้าผู้นำในองค์การมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดนโยบายให้ได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ และในที่สุดก็จะสามารถพัฒนาหรือสร้างบุคลากรให้เป็นผู้นำรุ่นใหม่ เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ ก็จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนางค์การให้เจริญสืบไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสื่อยอดภาวะผู้นำของพนักงานในบริษัทของประเทศไทย

ขอบเขตการวิจัย

การวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบของสื่อยอดภาวะผู้นำ การวิจัยในขั้นตอนนี้ใช้การศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษา อธิบาย ทำความเข้าใจปรากฏการณ์ในระดับลึกที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสื่อยอดภาวะผู้นำของพนักงานในบริษัทของประเทศไทย โดยใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรม การทำสังคมมิติ (Sociometry) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) เพื่อตอบคำถามที่ว่า องค์ประกอบของสื่อยอดภาวะผู้นำของพนักงานควรเป็นอย่างไร (คำถามการวิจัย)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบไปด้วย กลุ่มตัวอย่างในการทำสังคมมิติ และกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยพิจารณาว่าผู้ให้ข้อมูลหรือกลุ่มตัวอย่างใดมีความเหมาะสม มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ สามารถตอบปัญหาเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการได้ รวมทั้งพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเข้าไปศึกษา ตลอดจนพิจารณาความสะดวกและความปลอดภัยในการเดินทาง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการทำสังคมมิติ ได้แก่ พนักงานบริษัท โรช โมเลกุลาร์ ไดแอค-โนสติกส์ จำนวน 32 คน และพนักงานบริษัทโรช แอปพลายด์ ไซเอนซ์ จำนวน 51 คน ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้ดุลยพินิจของผู้วิจัยในการตัดสินใจเลือกแต่ละกลุ่มตัวอย่าง ซึ่ง ชาย (2550) กล่าวถึง การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงว่าอยู่ในวิสัยที่สามารถทำได้ ในการศึกษาเชิงลึกโดยใช้กลุ่มตัวอย่างไม่กี่ราย และใช้ดุลยพินิจของผู้วิจัยในการตัดสินใจเลือกแต่ละกลุ่มตัวอย่าง ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา และโอกาสที่จะได้รับความร่วมมือ

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ ได้แก่ พนักงานบริษัทโรช โมเลกุลาร์ ไดแอกโนสติกส์ จำนวน 6 คน และพนักงานบริษัทโรช แอปพลายด์ ไซเอนซ์ จำนวน 6 คน ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกแบบไม่มีโครงสร้างที่เคร่งครัด มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการที่ไม่ซับซ้อน จุดมุ่งหมายหลักของการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบนี้ไม่ใช่เพื่อได้กลุ่มที่เป็นตัวแทน แต่เพื่อที่จะได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้สำหรับแนวคิด จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของการศึกษา (ชาย, 2550) กลุ่มตัวอย่างที่เลือกมีลักษณะเป็น “Information-Rich Case” คือมีข้อมูลให้ศึกษาในระดับลึกได้มาก และสามารถสะท้อนความเป็นจริงได้ดีที่สุด ซึ่งจะมีความหมายต่อจุดมุ่งหมายหลักของการศึกษา และเพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญที่เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษามากที่สุด ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 1. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นสุดยอดภาวะผู้นำซึ่งเป็นพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสุดยอดภาวะผู้นำในองค์กรด้วยวิธีการทำสังคมมิติ จำนวน 4 คน (องค์การละ 2 คน) 2. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคคลรอบข้างของสุดยอดภาวะผู้นำ โดยใช้ดุลยพินิจของผู้วิจัยในการตัดสินใจเลือกแต่ละกลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของสุดยอดภาวะผู้นำจำนวน 4 คน (องค์การละ 2 คน) และเพื่อนร่วมงานของสุดยอดภาวะผู้นำจำนวน 4 คน (องค์การละ 2 คน) รวมทั้งสิ้นจำนวน 12 คน

การดำเนินการวิจัย

สำหรับการดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ชั้น ได้แก่

ชั้นดำเนินการสร้างและพัฒนาแบบสอบถามสังคมมิติ มีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสุดยอดภาวะผู้นำ

2. ประมวลความหมายของสุดยอดภาวะผู้นำ (Super Leadership) เพื่อสร้างนิยามเชิงปฏิบัติการ ที่ผู้วิจัยดัดแปลงมาจากนิยามความหมายสุดยอดภาวะผู้นำ (Super Leadership) ตามแนวคิดของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1991) และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้อง

3. พัฒนาข้อความและสร้างข้อคำถามให้สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ ในที่นี้เป็นข้อคำถาม เพื่อให้พนักงานบอกรายชื่อพนักงานที่มีลักษณะของสื่อยอดภาวะผู้นำ จากนั้นนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

4. นำแบบสอบถามที่ได้จากข้อ 3 ไปให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์พิจารณา ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทำสัมคมิตินั้นดำเนินการสร้างและพัฒนาแบบสอบถามการสัมภาษณ์เชิงลึกมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยเตรียมการศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสื่อยอดภาวะผู้นำเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดจุดมุ่งหมาย และกำหนดรูปแบบในการสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยเตรียมความรู้ในเรื่องระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัย แนวทางการสร้างแบบสัมภาษณ์วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากตำรา และการขอคำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้เข้าใจในระเบียบวิธีการวิจัย อันจะนำไปสู่การศึกษาที่ถูกต้องและครอบคลุมประเด็นที่ต้องการจะศึกษาให้มากที่สุด

3. นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาประมวลเพื่อกำหนดเป็นโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์และข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ แนวคำถามในการสัมภาษณ์ ในที่นี้ผู้วิจัยกำหนดรูปแบบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ประกอบด้วยประเด็นข้อมูลส่วนบุคคล ความหมายและพฤติกรรมของสื่อยอดภาวะผู้นำในองค์การ ผลกระทบของสื่อยอดภาวะผู้นำต่อองค์การ และกำหนดรูปแบบการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสื่อยอดภาวะผู้นำในองค์การ ตามองค์ประกอบที่เป็นสื่อยอดภาวะผู้นำ (Super Leadership) ตามแนวคิดของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1991) ได้แก่ ทักษะที่มีต่อการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์

การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง จากนั้นนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้อง (ภาคผนวก ก)

4. นำแบบสอบถามที่ได้จากข้อ 3 ไปให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์พิจารณา ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และนำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทำสัมภาษณ์เชิงลึก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การทำสังคมมิติ (Sociometry) สำหรับการวิจัยในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยทำเพื่อหารายชื่อพนักงานที่มีลักษณะของสุดยอดผู้นำในองค์กร โดยถามพนักงานเพื่อให้บอกรายชื่อพนักงานที่มีลักษณะของสุดยอดภาวะผู้นำ

การสัมภาษณ์ สำหรับการวิจัยในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยทำเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ที่ได้รับคัดเลือกที่มีภาวะสุดยอดภาวะผู้นำ รวมทั้งความคิดเห็นและปฏิกิริยาของบุคคลรอบข้างของสุดยอดภาวะผู้นำ ประกอบด้วยผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ การทำสังคมมิติ และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

การทำสังคมมิติ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ในช่วงภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2555 วันที่ 3 มกราคม 2556 โดยเริ่มจากการแจกข้อคำถามสังคมมิติให้กับพนักงาน จากนั้นผู้วิจัยรวบรวมผลคะแนนจากรายชื่อทั้งหมด ผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดจำนวน 4 คน (องค์กรละ 2 คน) จะได้รับคัดเลือกให้เป็นสุดยอดภาวะผู้นำ

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ในช่วงภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2555 ระหว่างวันที่ 3 มกราคม 2556 ถึงวันที่ 4 มกราคม 2556 นำข้อมูลทั้งหมดที่

ได้มาประมวลเพื่อกำหนดเป็นโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์และข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ แนวคำถามในการสัมภาษณ์ ในที่นี้ ผู้วิจัยกำหนดรูปแบบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ประกอบด้วยประเด็นข้อมูลส่วนบุคคล ความหมายและพฤติกรรมของสื่อยอดภาวะผู้นำในองค์การ ผลกระทบของสื่อยอดภาวะผู้นำต่อองค์การ และกำหนดรูปแบบการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสื่อยอดภาวะผู้นำในองค์การ ตามองค์ประกอบการเป็นสื่อยอดภาวะผู้นำ (Super Leadership) ตามแนวคิดของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1991) ได้แก่ ทักษะที่มีต่อการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์ การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

ผลการวิจัย

จากการทำสังคัมมิติสื่อยอดภาวะผู้นำ พบว่า องค์การที่ 1 (บริษัท ไรซ์ แอปพลายด์ ไซเอนซ์) คุณปอนด์ และคุณเบงค์ ได้รับเลือกให้เป็นสื่อยอดภาวะผู้นำ โดยมีจำนวนพนักงานที่เลือกให้เป็นสื่อยอดภาวะผู้นำ จำนวน 37 คน และ 14 คน ตามลำดับ องค์การที่ 2 (บริษัท ไรซ์ โมเลกุลาร์ ไบโอดินามิกส์) คุณไก่ และคุณโต้งได้รับเลือกให้เป็นสื่อยอดภาวะผู้นำ โดยมีจำนวนพนักงานที่เลือกให้เป็นสื่อยอดภาวะผู้นำ จำนวน 22 คน และ 10 คน ตามลำดับ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 คน เป็นเพศหญิงจำนวน 2 คน และเป็นเพศชายจำนวน 10 คน มีอายุเฉลี่ย 32 ปี ผู้มีอายุน้อยที่สุด คือ คุณอัน โดยมีอายุ 27 ปี ส่วนผู้ที่มีอายุมากที่สุด คือ คุณปอนด์ โดยมีอายุ 44 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 3 คน และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 9 คน โดยมีผู้สมรสแล้ว 5 คน และโสด 7 คน มีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 7 ปี ผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน

น้อยที่สุด คือ คุณอันและคุณนุ่น โดยมีประสบการณ์ในการทำงาน 1 ปี ส่วนผู้มีประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุด คือ คุณปอนด์ โดยมีประสบการณ์ในการทำงาน 20 ปี และประกอบด้วยตำแหน่งบริหารจำนวน 2 คน และตำแหน่งปฏิบัติการจำนวน 10 คน

และผู้วิจัยสามารถรวบรวมองค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำได้ทั้งหมด 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2. การที่ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง 3. การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวกให้แก่บุคลากร 5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและดำเนินทางสร้างสรรค์ 6. การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง 8. การชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน 9. การสนับสนุนและให้กำลังใจ โดยมีรายละเอียดทั้ง 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Become A Self-Leader) จากการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัย พบว่า สุดยอดภาวะผู้นำจะเปิดโอกาสให้บุคลากรคิด ตัดสินใจด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้เป็น Leader Project ส่งงานให้บุคลากรลงทำ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในแผนงานต่างๆ ยังมอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้น ตลอดจนให้ควบคุมงานด้วยตนเอง สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานคนหนึ่งที่กำลังถึงบทบาทของผู้นำกับการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ว่า “...ความมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรได้รับผิดชอบ แล้ว Control Project นั้นให้อยู่ภายใต้ตัวเค้าเอง คือให้เค้าเป็น Leader Project เหมือนเราฝึกความรับผิดชอบให้เค้า ให้เค้ารู้จักควบคุมเองทั้งหมด เค้าจะได้รู้ว่าการทำงานมีขั้นตอนเป็นอย่างไร...”

2. การที่ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง (Model Self-Leadership) จากการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัย พบว่า สุดยอดภาวะผู้นำจะเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกเรื่อง เป็นที่ยอมรับนับถือในหน่วยงาน แนะนำให้บุคลากรนำไปเป็นแบบอย่าง สามารถถ่ายทอด Case Study และแบ่งปันประสบการณ์ที่ดีให้บุคลากร พร้อมทั้งจะส่งเสริมให้บุคลากรได้นำไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง

สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานคนหนึ่ง ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้นำกับการที่ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง ว่า “...ผู้นำที่ดีต้องทำตัวเองให้เป็นตัวอย่างที่ดีให้ได้ก่อนที่จะไปสอนคนอื่น ในทุกๆ ด้าน ซึ่งในเรื่องงานอย่างเดียวย่อมจะไม่พอแต่ต้องเรื่องชีวิตส่วนตัวด้วย...”

3. กระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-Set Goals) จากการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัย พบว่า สื่อยอดภาวะผู้นำจะส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้ อย่างเป็นระบบ มีทิศทาง ชัดเจน ตลอดจนให้คำแนะนำในการตั้งเป้าหมาย ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นต่อตนเองและงาน ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานคนหนึ่ง ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้นำกับการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ว่า “...ผู้นำควรให้บุคลากรตั้งเป้าหมายเองเลยว่า ในอาทิตย์นี้จะมีแผนงานไปที่ไหน ทำอะไร และปล่อยให้ทำตามแผน ว่าเค้าจะสามารถทำได้หรือไม่...”

4. การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก (Create Positive Thought Patterns) จากการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัย พบว่า สื่อยอดภาวะผู้นำจะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ มีความคิดที่ดี มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน การให้อิสระในการปฏิบัติงาน เข้าใจถึงปัญหาและมีแนวทางแก้ไขปัญหาย่างมีเหตุผล สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี มีการแสดงออกถึงการที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถให้บุคลากรได้นำแนวคิดใหม่ๆ มาปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจตลอดจนการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลมีความเชื่อว่าตนเองมีความสามารถในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานคนหนึ่ง ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้นำกับการสร้างรูปแบบความคิดทางบวกให้แก่บุคลากร ว่า “...มีความคิดในแนวบวก บางทีเราก็กเจอปัญหาที่มาต่างกันไป ทั้งภายนอก ภายในหรืออะไรที่มันยากมากๆ ก็ต้องมีการปลูกฝังแนวคิดในเชิงบวกให้ไม่อย่างนั้นบุคลากรก็ไม่สามารถจะไปต่อได้ครับ...”

5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์ (Facilitate Self-Leadership Thought Reward And Constructive Reprimand) จากการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัย พบว่า สื่อยอด

ภาวะผู้นำจะมีพฤติกรรมในการยกย่องชมเชย การแสดงการยอมรับ การประกาศให้ทราบทั่วกัน รวมถึงการให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ อย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เป็นผลตอบแทนเพื่อให้เป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เมื่อบุคลากรบรรลุเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานคนหนึ่ง ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้นำกับการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและการดำเนินอย่างสร้างสรรค์ว่า “...ถ้าพนักงานทำงานดี จะมีการให้รางวัล รางวัลจะขึ้นอยู่กับความต้องการของพนักงาน ถ้าพนักงานตอนนั้นต้องการเงิน รางวัลก็จะต้องออกมาเป็นรูปของตัวเงิน แต่ถ้าตอนนั้นพนักงานอิ่มแล้วไม่ต้องการเงินแล้ว พนักงานอาจต้องการ Position เราก็ต้องเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เราตอบไม่ได้หรอก เราต้องใกล้ชิดกับพนักงาน แต่ถ้าเค้าทำงานไม่ดี เราต้องอธิบายถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งกับตัวเค้าและองค์การ...” 6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน (Promote Self Leadership Thought Teamwork) จากการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัย พบว่า สอดคล้องภาวะผู้นำจะเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการสร้างคณะทำงานด้วยตนเอง ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานกลุ่ม สนับสนุนให้มีการระดมความคิด ให้มีการแบ่งงานกันทำ ตลอดจนให้มีการพัฒนางานโดยใช้กระบวนการกลุ่ม สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานคนหนึ่ง ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้นำกับการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน ว่า “...จะสนับสนุนให้เค้าทำงานเป็นทีม หรือจะให้ลองจัดทีมงานในการทำงานขึ้นมาเองครับ...”

7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate Self-Leadership Culture) จากการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัย พบว่า สอดคล้องภาวะผู้นำจะจัดบรรยากาศในการทำงาน จัดภูมิทัศน์ภายในองค์กรเพื่อให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่บุคลากรช่วยเหลือ ดูแลทุกข์สุขของบุคลากรอย่างทั่วถึง มีสวัสดิการในด้านสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนพัฒนาองค์การเพื่อให้บุคลากรเกิดความรัก ความผูกพัน จนสามารถนำพาองค์กรไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานคนหนึ่ง ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้นำ

กับการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ว่า “...มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ถ้าบุคลากรต้องการข้าวของ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกอะไรที่จำเป็นก็จัดหามาให้ครับ...”

8. การชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน (Guiding) จากการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัย พบว่า สื่อยอดภาวะผู้นำจะให้ความรู้เกี่ยวกับงาน สอนวิธีการปฏิบัติงาน แนะนำบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย แนะนำให้บุคลากรปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ให้คำแนะนําในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานคนหนึ่ง ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้นำกับการชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน ว่า “...อยากจะทำให้เรานำตัวเองได้ หนึ่งคือคุณต้องสอนเราก่อน ไม่ใช่ว่าให้นายไปทำตรงนี้เสร็จแล้วก็ให้เราไปศึกษาเองทั้งหมด คือบางครั้งเราไม่รู้จะเริ่มอะไร จะให้คนเรามีภาวะผู้นำเค้าต้องนำเราก่อนว่าจะต้องทำยังไงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างนั้น คอยเป็นที่ปรึกษาเหมือนว่าถ้าเราไม่เข้าใจอะไรคือเราไปถามเค้า เค้าควรจะ Guide แต่ไม่ได้หมายถึงบอกให้หมด แต่ควรจะ Guide เพราะไม่อย่างนั้นมันก็ไม่เกิดภาวะผู้นำตัวเองขึ้นมา แต่ถ้าจะไม่บอกอะไรเลยมันก็ติดอยู่ตรงนั้นแหละครับ...”

9. การสนับสนุนและให้กำลังใจ (Encouraging) จากการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัย พบว่า สื่อยอดภาวะผู้นำจะช่วยเหลือ ให้กำลังใจ ให้คำปรึกษามอบหมายให้ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ ให้ความไว้วางใจโดยการมอบหมายกระจายอำนาจ ให้บุคลากรทุกคนได้รู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเอง และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานคนหนึ่ง ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้นำกับการสนับสนุนและให้กำลังใจ ว่า “...จะมีในรูปของคำพูด เป็นคำพูดที่ทำให้เรารู้สึกว่าเค้าเข้าใจเรา พูดให้กำลังใจเรา ให้เรารู้สึกดี คอยให้คำปรึกษาเราค่ะ...”

การอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพในบริบทของพนักงานที่ทำงานในองค์การในประเทศไทยนั้น พบว่า สื่อยอดภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ

ได้แก่ 1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2. การผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง 3. กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4. การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก 5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์ 6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน 7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง 8. การชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน และ 9. การสนับสนุนและให้กำลังใจโดยผู้วิจัยจะทำการอภิปรายแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง จากการศึกษาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพในบริบทของพนักงานที่ทำงานในองค์กรในประเทศไทยนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองเป็นองค์ประกอบของสภาวะผู้นำที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าอาจเป็นเพราะว่าในปัจจุบันทุกหน่วยงาน ทุกองค์การมีการตื่นตัวต่อการยกระดับมาตรฐานองค์การให้สูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสังคมยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ผู้นำจึงมีการแนะนำส่งเสริมให้บุคลากร พัฒนาตน พัฒนางาน ตามหน้าที่ที่พบตามมาตรฐาน โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบครบกระบวนการพึ่งพาตนเองได้และมีความสามารถในการนำ เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเคลลี (Kelly, 1988 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นนายตนเองสามารถควบคุมตนเองมีความเป็นอิสระพึ่งพาตนเองได้ สามารถทำงานได้ดีโดยปราศจากการนิเทศตรวจสอบใกล้ชิดจากผู้อื่น ผู้ตามที่ดีจึงเป็นผู้ที่ผู้นำสามารถไว้วางใจในการมอบหมายความรับผิดชอบ อีกทั้งบุคคลนั้นมีโอกาสที่จะได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ สามารถเป็นผู้นำตนเองและชักนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตามได้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของจักรพันธ์ จันทรวิทย์ (2555) ที่กล่าวว่า อาจไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะบอกว่าพนักงานคนใดในองค์กรควรจะเป็นผู้นำในอนาคต แต่สิ่งหนึ่งซึ่งฉายแววให้เรามองเห็นได้ง่ายที่สุดคือ พนักงานคนใดมีความสามารถในการนำตนเองได้ดีกว่าใคร พนักงานคนนั้นจะเป็นบุคคลที่สามารถควบคุมตัวเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานได้ มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตัวเอง มีความภูมิใจในผลสำเร็จของงาน

ที่ทำให้มีความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาและรับผิดชอบปัญหาที่จะเกิดตามมา ตรงข้ามกับพนักงานที่ไม่มีความมั่นใจในตัวเอง มองไม่เห็นคุณค่าของตัวเอง มักต้องการพิสูจน์ตัวเองด้วยการใช้คนอื่นเพื่อผลประโยชน์ของตัวเอง แต่ก็มักไม่กล้าทำอะไรเป็นขึ้นเป็นอันเนื่องจากกลัวความล้มเหลว ฉะนั้น บุคคลที่สำคัญที่สุดซึ่งคุณต้องนำเขาให้ได้ก่อนใคร คือ “ตัวคุณเอง” และยังสอดคล้องกับแนวคิดของธนากรฐครุเจนธรรม (2550) ที่กล่าวว่า การเป็นผู้นำไม่ใช่หมายความว่าคนอื่นให้ทำตามเท่านั้น หรือหมายความว่าผู้นำคือหัวหน้าห้อง หรือ คนที่เป็นหลักในการทำกิจกรรมหนึ่งๆ ที่จริงแล้วการเป็นผู้นำที่แท้จริงนั้น จะต้องรู้จักที่จะเป็นผู้นำในตนเองให้ได้เสียก่อนถึงจะสามารถนำคนอื่นได้ หากว่าไม่รู้จักนำตนเองก่อนแล้วก็ยากที่จะบรรลุประสิทธิผล เช่น การเลือกตั้งหัวหน้าห้อง หากหัวหน้าห้องไม่สามารถนำตนเองได้แล้ว ก็ไม่มีทางที่จะสามารถนำคนอื่นได้ดีเช่นกัน ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าทุกคนจะต้องเป็นผู้นำคนอื่น แต่อย่างน้อยทุกคนจะเป็นผู้นำในตนเองได้เพื่อการอยู่รอดในยุคสังคมปัจจุบันนี้ หากบุคลากรยังไม่รู้จักที่จะนำตนเองได้ เช่น เวลานี้ควรทำอะไร เวลานี้เราควรจะทำเรื่องอะไรแล้วละก็ การที่บุคลากรจะทำอะไรสำเร็จสักอย่างจะดูเป็นเรื่องยากไปซะหมด เพราะบุคลากรมีแต่ความสับสนวุ่นวายใจ เพราะบุคลากรโยนการเป็นผู้นำในตนเองให้คนอื่น โดยกล่าวโทษคนอื่น บ่น แก้ว เป็นต้น การที่บุคลากรจะเป็นผู้นำในตนเองได้นั้น บุคลากรจะต้องรู้จักอำนาจในตนเองเสียก่อน โดยจะต้องพัฒนาอำนาจที่ตนเองมีอยู่เดิม ไม่ได้หมายความว่าบุคลากรจะมีอำนาจเหนือกว่าคนอื่น หรือเก่งกว่าคนอื่น ซึ่งได้มาจากการแข่งขัน แต่อำนาจในตนเองที่แท้จริงนั้นต้องมาจากการที่ตนเองไม่ได้เบียดเบียนใคร และไม่ได้แข่งขันกับใคร แต่เป็นการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ซึ่งไร้ขีดจำกัด ไร้คู่แข่ง พิจารณาในชีวิตจริงคนส่วนเข้าใจว่าอำนาจที่ได้รับนั้น คือ ตำแหน่งหน้าที่ใหญ่โต ซึ่งนั่นเป็นอำนาจปลอมๆ ที่ได้มาแล้วอาจจะกลายเป็นผงธุลีภายในชั่วพริบตา หากผู้นั้นไม่มีความเป็นผู้นำในตนเอง

2. การที่ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง จากการศึกษาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพในบริบทของพนักงานที่ทำงานในองค์กรในประเทศไทยนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเองเป็นองค์ประกอบของสื่อยอดภาวะผู้นำที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นเพราะ

ว่าผู้นำต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับ ดูแลบุคลากรภายในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้นำต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของนันทนา น้าฝน (2538) ที่กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานของผู้นำโดยจะเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรตั้งแต่บุคลิภาพที่ดี ได้แก่ ความเชื่อมั่น ความกระตือรือร้น ความยืดหยุ่น การสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ ความจริงใจ ความเป็นมิตร สุขภาพที่แข็งแรง การแสดงออกอย่างกล้าหาญและเหมาะสม การถ่ายทอดความรู้ ทักษะ เจตคติ วิธีการทำงาน ตลอดจนการเป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ ประณม ถาวรเวช (2556) ที่กล่าวว่า นอกจากผู้นำจะเป็นคนที่ทำงานเก่งแล้ว ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างของพนักงานในองค์กรด้วย การมีผู้นำเป็นคนเก่ง และเป็นคนดีที่ไว้วางใจได้ อาจพูดได้ว่าเป็นโชคดีของบุคลากรที่ได้ร่วมงานด้วย และคุณสมบัติเช่นนี้ก็จะ เป็นแบบอย่างให้บุคลากรตระหนักถึงคุณลักษณะที่ดีของเขา และเอาเป็นแบบอย่างตามไปด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของอิศราวดี ชำนาญกิจ (2551) ที่กล่าวว่า การแบ่งปัน การถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ความสำเร็จของผู้นำเองต่อบุคลากรเหล่านั้นจะช่วยเพิ่มคุณค่าและมูลค่าให้ผู้นำคนนั้นเป็นผู้นำแห่งอนาคตที่โดดเด่นกว่าผู้นำอื่นๆ อย่างชัดเจน และยิ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจักรพันธ์ จันทรวิศมี (2555) กล่าวไว้ว่า “ผู้นำมิใช่ผู้ที่อยากจะเดินนำคนอื่น แต่ผู้นำ คือผู้ที่คนอื่นอยากจะเดินตาม” ดังนั้น พื้นฐานสำคัญของการมีภาวะผู้นำคือความสามารถในการนำตนเอง (Self-Leadership) หากเราต้องการให้ผู้อื่นเดินตรงไปข้างหน้า ตัวเราเองต้องควบคุมตัวเองไม่ให้ออกนอกเส้นทาง พระพุทธเจ้าเคยตรัสถึงภาวะผู้นำเอาไว้ว่า “ยามฝูงโคว่ายน้ำข้ามปาก หากโคจำฝูงนำไปตรง โคบริวารก็ว่ายตรง หากโคจำฝูงนำไปคด โคบริวารก็ว่ายคดตามไปด้วย”

3. การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง จากการศึกษาดูวิธีการเชิงคุณภาพในบริบทของพนักงานที่ทำงานในองค์กรในประเทศไทย นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองเป็นองค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าในปัจจุบันองค์กรกำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหาร การจัดนโยบาย

การวางแผน การบริหารงานบุคคล และการบริหารไปยังบุคลากร ผู้นำจึงใช้หลักการบริหารโดยกำหนดให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารให้สอดคล้องและเป็นไปตามความต้องการของบุคลากร ผู้นำจึงมีการส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์และตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบ สอดคล้องกับแนวคิดของ ประณม ถาวรเวช (2556) ที่กล่าวว่า การที่ผู้นำมีจุดยืน มีอุดมการณ์ หรือมีจุดหมายที่ชัดเจนแล้ว ก็เหมือนกับได้เห็นเส้นชัยหรือหลักชัยที่ต้องเดินไปให้ถึง เราก็สามารถมุ่งหน้าไปอย่างจุดๆ นั้นได้ง่ายและเร็วขึ้น เพราะเรารู้ว่าเรากำลังทำอะไรอยู่ คนที่รู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่นั้นย่อมดีกว่าเดินไปคิดล้งเลไป เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา อีกทั้งการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญสำหรับใช้ในการวางแผน โดยจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การก่อนว่าอะไร คือเป้าหมายที่ต้องการในอนาคตโดยการกำหนดภารกิจที่ต้องกระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้นำจะสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน เป้าหมายในการปฏิบัติงาน และให้อิสระในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องชัดเจนเพื่อทิศทางในการปฏิบัติงานช่วยให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน จะเป็นการช่วยให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Drucker (2013) ที่กล่าวว่า ผู้นำควรมี Manager's Letter เพื่อประเมินและเป็นแนวทางให้บุคลากรได้ทราบ ว่า ในขณะนี้องค์การกำลังก้าวไปในทิศทางใดงานที่หัวหน้าได้รับมอบหมายจากผู้นำระดับสูงคืออะไร สิ่งที่หัวหน้าต้องการได้รับจากบุคลากรคืออะไร และตัวหัวหน้าเองสามารถให้ความช่วยเหลืออะไรได้บ้าง สิ่งเหล่านี้สามารถนำมาใช้ในการประเมินขีดความสามารถของพนักงานเพื่อใช้ในการเลื่อนขั้นได้ด้วย

4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวกให้แก่บุคลากร จากการศึกษาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพในบริบทของพนักงานที่ทำงานในองค์การในประเทศไทย นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การสร้างรูปแบบความคิดทางบวกให้แก่บุคลากร เป็นองค์ประกอบของสื่อยอดภาวะผู้นำที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าผู้นำมีการกระตุ้น แนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดทางบวก ริเริ่มสร้างสรรค์ และกล้าแสดงออก ให้เสนอความคิดในการทำงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย

ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการทำงาน มีการวางระบบงานตามแบบแผนและวัฒนธรรมของทางองค์การ ให้ความยุติธรรมแก่เพื่อนร่วมงานทุกระดับ สอดคล้องกับแนวคิดของ Muchinsky (1993) ที่กล่าวว่า การสร้างรูปแบบความคิดทางบวกให้แก่บุคลากร จะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ มีกำลังใจปฏิบัติงานและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้นทำให้ผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์การ

5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและการดำเนินอย่างสร้างสรรค์ จากการศึกษาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพในบริบทของพนักงานที่ทำงานในองค์การในประเทศไทยนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและการดำเนินอย่างสร้างสรรค์ เป็นองค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งอาจเป็นเพราะว่า ในปัจจุบันผู้นำส่งเสริมให้มีการยกย่องชมเชยบุคลากรในที่ประชุมใหญ่ภายในองค์การ คัดสรรและประกาศชื่อผู้ปฏิบัติงานดีเด่นประจำเดือน ประจำแผนก ให้ประกาศเกียรติคุณ โล่ เหรียญ หรือถ้วยรางวัล ให้รางวัลเดินทางไปดูงาน ให้ทุนการศึกษา หรือด้วยวิธีการอื่นๆ ที่เป็นการตอบแทนแก่บุคลากรหรือหน่วยงานที่ผลการปฏิบัติงานดีเด่น และใช้การดำเนินอย่างสร้างสรรค์เมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของธัญญา ผลอนันต์ (2546) ที่กล่าวว่า การให้รางวัลในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร เป็นสิ่งจูงใจซึ่งมีรูปแบบหลากหลายตามความเหมาะสมและความคิดสร้างสรรค์ที่จะออกแบบ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของวีระวัฒน์ บัณฑิตามย์ (2544) ที่กล่าวว่า ผู้นำควรที่จะเดินเคียงคู่กับบุคลากร พันฝ่าอุปสรรคไปอย่างไม่หยุดนิ่งจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายและเมื่อถึงเส้นชัยก็ควรจะมีรางวัลเป็นผลตอบแทนเพื่อให้เป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสอดคล้องกับแนวคิดของ Muchinsky (1993) ที่กล่าวว่า การเสริมแรงทางบวกเป็นการให้สิ่งตอบแทนเมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ โดยส่งเสริมให้บุคลากรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน การให้อิสระในการแก้ปัญหาภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าสามารถทำงานให้สำเร็จได้ การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่สามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขงานได้จะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเกิด

ความพึงพอใจ มีกำลังใจปฏิบัติงานและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้นทำให้ผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์กร

6. การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน จากการศึกษาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพในบริบทของพนักงานที่ทำงานในองค์กรในประเทศไทยนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงานเป็นองค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าผู้นำในองค์กรใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจและร่วมพัฒนางานด้วยความเต็มใจ อุทิศแรงกาย แรงใจ ให้งานสัมฤทธิ์ผล โดยผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน แก้ปัญหาด้วยการคิดวิเคราะห์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำงานในลักษณะทีมงาน มีความสามัคคีในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของซูเมธ แสงนิมนวล(2539) ที่กล่าวว่า ผู้นำควรให้มีการสร้างทีมงาน ส่งเสริมการสร้างทีมงานและคิดหาวิธีที่จะให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมกันปฏิบัติงานและพัฒนางานไปสู่เป้าหมาย สร้างท่าทีในการเป็นพวกพ้องเดียวกัน พยายามสร้างความร่วมมือร่วมใจในบรรดาผู้ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะให้มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงานและมองเห็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน จะต้องสร้างความสามัคคีในคณะทำงาน ตลอดจนมีแนวทางแก้ปัญหและการตัดสินใจภายในคณะทำงานเป็นอย่างดี และยังสอดคล้องกับแนวคิดของกัลยาณี สูงสมบัติ (2550) ที่กล่าวว่า ผู้นำควรใช้หลักการกระจายอำนาจ (Empowerment) และการมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำคุณภาพควรมิใช่ผู้นำแบบอัสคินที่มีลักษณะเก่งคนเดียว ทำงานคนเดียว ผู้นำควรถือคติที่ว่า “Two Heads Are Better Than One.” รู้จักการทำงานเป็นทีม ซึ่งที่จริงแล้วการทำงานเป็นทีมเป็นจุดแข็งของคนไทยเลยทีเดียวเพราะได้รับการสั่งสมจากวัฒนธรรมประเพณีแต่ดั้งเดิม สังเกตการทำงานจะช่วยเหลือกันอุปถัมภ์ค้ำจุนกันรวมทั้งประเพณีไทยต่างๆ เน้นความสามัคคี และทำงานเป็นกลุ่มทั้งสิ้น แต่เมื่อเราับอารยธรรมตะวันตกมามากทำให้คนไทยเป็นปัจเจกชนมากขึ้น ทำงานแบบตัวใครตัวมัน ผู้นำจึงสมควรส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีมโดยเฉพาะผู้นำคุณภาพ จะต้องเป็นผู้จุดประกายในด้านนี้

7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง จากการศึกษาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพในบริบทของพนักงานที่ทำงานในองค์การในประเทศไทยนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง เป็นองค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นเพราะว่า องค์การกำหนดให้มีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้จัดสวัสดิการและบริการต่างๆ ให้กับบุคลากร โดยจัดสภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ ภูมิทัศน์และบรรยากาศ ห้องทำงาน ห้องปฏิบัติการ ให้สะอาด ร่มรื่น น่าอยู่นำทำงาน ปลอดภัย บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบ จัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร ดูแลเอาใจใส่ช่วยเหลือทุกข์สุขของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ที่กล่าวว่า ผู้นำควรที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่างๆ เพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงานทั้งในเรื่องของการดูแล เสนอแนวทางในการจัดหาสวัสดิการ จัดสภาพแวดล้อมให้มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวย มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบวินัย ขนบธรรมเนียมประเพณี และค่านิยมที่ดีงาม นำไปสู่การเกิดความรักความศรัทธาในหน่วยงานจนเกิดวัฒนธรรมที่ดีงามและสร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำของบุคลากรในหน่วยงาน

8. การชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพในบริบทของพนักงานที่ทำงานในองค์การในประเทศไทยนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นเพราะว่า การชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้นำที่พึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะให้บุคลากรเกิดความเข้าใจงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง ชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและชัดเจนเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Schwatz (1980) ที่กล่าวว่า การที่ผู้นำบอกหรือชี้แนะบุคลากร ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ ดังนั้นในการที่จะทำให้การดำเนินการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย

ขององค์การ หัวหน้าต้องดูแลให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การด้วยการชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของกัลยาณี สูงสมบัติ (2550) ที่กล่าวว่า ผู้นำควรชี้แนะและช่วยเหลือบุคลากรทั้งในด้านส่วนตัวและส่วนรวม ผู้นำต้องให้ความช่วยเหลือในกรณีที่บุคลากรเอ่ยปากขอความช่วยเหลือ ผู้นำต้องหาทางช่วยเหลืออย่างทันที ในกรณีที่ไม่สามารถช่วยเหลือด้วยตนเองได้ ก็ควรแนะนำและชี้ทางให้ ไม่ควรปฏิเสธอย่างขาดเยื่อใย เพราะการที่คนเราจะขอความช่วยเหลือจากใครมิใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะนิสัยของคนไทยเป็นคนที่เกรงใจผู้อื่น การที่เขาขอความช่วยเหลือจากผู้นำคนไหนแสดงว่าผู้นำคนนั้นได้รับความไว้วางใจจากบุคลากรเป็นอย่างดี

9. การสนับสนุนและให้กำลังใจ จากการศึกษาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ ในบริบทของพนักงานที่ทำงานในองค์การในประเทศไทยนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การสนับสนุนและให้กำลังใจ เป็นองค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นเพราะว่า ผู้นำจะสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร ยินดีกับความสำเร็จ แสดงความยินดีและช่วยทำงานอย่างเต็มที่ และที่สำคัญให้กำลังใจบุคลากรในยามที่เกิดความท้อ ความเครียดระหว่างการทำงาน พุดจาปรับทุกข์ ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจสนับสนุนซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับแนวคิดของทองหล่อ เดชไชย (2544) ที่กล่าวว่า การสนับสนุนและให้กำลังใจเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ส่งเสริมการเข้าฝึกอบรมวิชาการ การลาศึกษาต่อ รวมถึงการแสดงออกของหัวหน้าที่ทำให้บุคลากรทราบว่าหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานพึงพอใจกับความพยายามและความสำเร็จของตน เพื่อเป็นการกระตุ้นและให้กำลังใจ ทำให้บุคคลตั้งใจทำงานต่อไป และยังสอดคล้องกับแนวคิดของประณม ถาวรเวช (2556) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องให้โอกาสบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้เขาได้ทำงานที่พิสูจน์ความสามารถของเขา งานใดควรส่งเสริมให้ความสามารถของบุคลากรโดดเด่นเป็นที่ยอมรับก็ควรสนับสนุนไม่ควรแย่งผลงานและโอกาสในการสร้างผลงานของบุคลากรมาเป็นผลงานของตัวเองหมดเสียทุกครั้งไป ให้โอกาสเขาได้เจริญเติบโตพร้อมทั้งผลักดัน สนับสนุน

ให้สร้างเสริมความสามารถให้ยอดเยี่ยมขึ้นเรื่อยๆ ผู้นำต้องสร้างบุคลากรให้เก่งขึ้นกว่าเดิมโดยไม่ต้องไม่หวาดกลัวว่าเขาจะเลื่อนขั้นขึ้นมาทำงานแทนได้ในภายภาคหน้า

สรุปผลการวิจัย

จากการอภิปรายผลที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ จึงนำไปสู่บทสรุปว่า องค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ โดยมาจากแนวคิดกระบวนการสุดยอดภาวะผู้นำ ทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองของ Manz & Sims (1991) 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2. การที่ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง 3. การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวกให้แก่บุคลากร 5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและคำนิทางสร้างสรรค์ 6. การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง และอีก 2 องค์ประกอบที่ได้เพิ่มเติมมาหลังจากการสัมภาษณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Manz & Sims (1989) ได้แก่ 8. การชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน 9. การสนับสนุนและให้กำลังใจ

จากองค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้นนี้ นำไปสู่บทสรุปการศึกษาองค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำของพนักงานในบริบทของประเทศไทย ว่าสุดยอดภาวะผู้นำมีความสอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย กล่าวคือ ผู้นำไม่จำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำทุกที่ ทุกเวลา ควรจะมีความอ่อนน้อมถ่อมตน และรู้จักมอบอำนาจให้แก่ผู้อื่น (Empowerment) โดยให้อีกาสแก่ผู้อื่นได้ฝึกภาวะความเป็นผู้นำบ้าง อีกทั้งผู้นำเองควรจะได้แสดงออกถึงความอ่อนน้อมถ่อมตน ซึ่งถือว่าเป็นวัฒนธรรมไทยที่ดีงาม อีกทั้งในสังคมแบบไทยนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชามักคาดหวังให้ผู้นำชี้แนะ ชี้แนะ ในการจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่างที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเชิงพัฒนา ผู้นำจึงต้องมีบทบาทหลักที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนก่อน เพื่อให้สังคมไทยเปิดกว้างพอ สำหรับผู้ที่อายุน้อยกว่าหรือลูกน้อง ให้กล้าริเริ่มทำในสิ่งต่างๆ เพราะสุดยอดภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่กระตุ้นความสำเร็จขององค์การโดยการแสดงให้เห็นว่าเขาจะนำตัวเอง

ได้อย่างไร (Leading Other to Lead Themselves) ถ้ากล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ การที่ผู้นำคนหนึ่งจะก้าวเป็นสื่อยอดผู้นำได้หรือมีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยมได้นั้น ต้องเป็นผู้นำที่สามารถสร้างผู้นำคนใหม่ขึ้นมาให้ได้ หรือสอนคนอื่นหรือลูกน้องของตนให้สามารถนำตนเองได้ สื่อยอดผู้นำต้องออกแบบระบบที่ช่วยสอนและเอื้อให้บุคลากรเหล่านั้นได้แสดงความเป็นผู้นำด้วยตนเองออกมา และพยายามนำระบบนั้นไปใช้ โดยคนที่จะเป็นสื่อยอดผู้นำได้นั้นต้องจัดการโดยการกระตุ้นให้เกิดความเป็นผู้นำในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาและคณะทำงาน และมอบอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและคณะทำงานในการกำหนดเป้าหมายและได้ตัดสินใจ เน้นไปที่การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในเรื่องของการแนะนำหรือสอนงานลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เขาสามารถก้าวไปสู่การเป็นผู้นำได้ในที่สุด

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาอธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของสื่อยอดภาวะผู้นำของพนักงานในบริษัทของประเทศไทยทำให้ทราบองค์ประกอบสื่อยอดภาวะผู้นำซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาสื่อยอดภาวะผู้นำสำหรับพนักงานในการเป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาองค์การในบริษัทของประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง

- Manz And Sims. (1991). *Super Leadership : Beyond the myth of heroic leadership*. Organizational Dynamics.
- Manz & Sims. (1989). *Super leadership : Leading others to lead themselves*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Muchinsky, P.M. (1993). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. California: Cole Publishing Co.

- ธนากรฐ คุรุเจนธรรม. (2550). การเป็นผู้นำตนเอง [ออนไลน์]. จาก <http://www.gotoknow.org/posts/370018>. สืบค้นเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2556
- จักรพันธ์ จันทรัมย์. (2555). ผู้นำเองไม่เป็น...อย่าคิดนำผู้อื่น. ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์.
- นันทนา น้าฝน. (2538). เอกลักษณ์ของพยาบาลวิชาชีพ. สงขลา: เทพการพิมพ์.
- อิสราวดิ ชำนาญกิจ. (2551). ผู้นำแห่งอนาคต [ออนไลน์]. จาก <http://leadership.teen.com/20080609/entry>. สืบค้นเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2556.
- Peter Drucker. (2013). "The Essential Drucker: the Best of Sixty Years of Peter Drucker" และ "The Effective Executive". From <http://drboonchai.com/index.php?option=content&task=view&id=170&Itemid=>. สืบค้นเมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2556.
- ัญญา ผลอนันต์. (2546). Human Resource Focus; มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน. กรุงเทพฯ: บริษัท อินโน กราฟฟิกส์.
- วีระวัฒน์ บันนิตมัย. (2544). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ธีระป๋อมวรรณกรรม.
- สุเมธ แสงนิมมวล. (2539). ทำอย่างไรจึงจะเป็นนักบริหารชั้นยอด. กรุงเทพฯ: บুদ্ধแบงค์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, รศ. (2545). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุ๊คลิงค์.
- Schwartz,D. (1980). Introduction to management: Principle, practice, and process. Harcourt-Brace: Jovanonich.
- กัลยาณี สูงสมบัติ. (2550). สื่อการเรียนรู้ออนไลน์ วิชาเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ (Modern Management Techiques) [ออนไลน์]. จาก: <http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/index-Lesson.htm> สืบค้นเมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2556.

ทองหล่อ เดชไชย. (2544). **การบริหารจัดการสาธารณสุขของประเทศไทย**

ปี 2563. นนทบุรี: สำนักนโยบายและแผนสาธารณสุข.

ประณม ถาวรเวช. (2556). **ผู้นำแห่งความสำเร็จ [ออนไลน์]**. จาก: <http://hilight.kapook.com/view/251>

สืบค้นเมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 255