



วารสารอิเล็กทรอนิกส์
ทางการศึกษา

OJED, Vol. 15, No. 2, 2020. Article ID: OJED-15-02-002a
Article Info: Received 31 July, 2018; Revised 4 September, 2018; Accepted 7 September, 2018

OJED

An Online Journal
of Education

www.tci-thaijo.org/index.php/OJED

พัฒนากรอบแนวคิดอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู

Development of a Conceptual Framework for Influencing Authentic Leadership of School Administrators Affecting the Organizational Citizenship Behavior of Teachers

โกศล ตามะทะ *

Koson Tamata

ธีรภัทร กุโลภาส **

Dhiraphat Kulophas

บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดสมมติฐานการวิจัย นำไปสู่การนำเสนอกรอบแนวคิดอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู การวิจัยในครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ตามหลายประการ รวมทั้ง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาจึงน่าจะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูเช่นกัน ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งสามารถนำไปใช้ศึกษาและทดสอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูต่อไป

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำที่แท้จริง, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร, ภาวะผู้นำของโรงเรียน

*นิสิตมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

*Graduate Student of Education Administration Division, Department of Educational Policy Management, and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University

E-mail Address: Kosonetamata@gmail.com

**อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**Lecturer of Education Administration Division, Department of Educational Policy Management, and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University

E-mail Address: dhirapat.k@g.chula.edu

ISSN 1905-4491

Abstract

This paper aims to review related literature in order to set up research hypotheses and propose a conceptual framework for influencing authentic leadership of school administrators on organizational citizenship behavior of teachers. The study utilizes content analysis. Based on literature review, the study identifies that an authentic leader positively impacts some desirable characteristics of his or her followers. Therefore, we hypothesize that a school principal who has authentic leadership can influence teachers' organizational citizenship behavior. This conceptual framework may be used for further research to test the hypothesis.

Keywords: authentic leadership, organizational citizenship behavior, school leadership

บทนำ

“...ครูที่แท้นั้นเป็นผู้ที่ทำแต่ความดี คือ ต้องหมั่นขยันและอดสาหะพากเพียร ต้องเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเสียสละ ต้องหนักแน่น อดกลั้นและอดทน ต้องรักษาวินัย สำรวม ระวังความประพฤติตนอยู่ในระเบียบแบบแผนที่ดีงาม ต้องปลื้มตัวปลื้มใจ จากความสะอาดสบาย และความสนุกสนานรื่นเริงที่ไม่สมควรแก่เกียรติภูมิของตน ต้องตั้งใจให้มั่นคงแน่วแน่ ต้องซื่อสัตย์ รักษาความจริงใจ ต้องเมตตาหวังดี ต้องวางใจเป็นกลางไม่ปล่อยไปตามอำนาจอคติ ต้องอบรมปัญญาให้เพิ่มพูนสมบูรณ์ขึ้น ทั้งด้านวิทยาการและความฉลาดรอบรู้ในเหตุและผล...”

(พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช, 2503)

คุณลักษณะของครูตามพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช (2503, อ้างถึงใน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559) พระราชทานแก่ครูอาวุโสวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2503 แสดงให้เห็นว่า ครูต้องเต็มใจทำงานด้านการสอนและงานในบทบาทพิเศษโดยไม่คำนึงถึงการให้รางวัลหรือการกำหนดบทลงโทษ ซึ่งเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร นอกจากนี้ ข้อบังคับว่าด้วย มาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 หมวดที่ 2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ประกอบวิชาชีพครูไว้ 12 ข้อ พบว่า สอดคล้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรได้แก่ ข้อที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ข้อที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษา อย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับการให้ความช่วยเหลือ (helping behavior) และการให้ความร่วมมือ (civic virtue) และข้อที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา สอดคล้องกับการพัฒนาตนเอง (self-development) นอกจากนี้ ครูที่แสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรระดับสูงเป็นครูที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

ทศวรรษที่ผ่านมา ขอบข่ายเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรได้รับการสำรวจ และ ศึกษาอย่างกว้างขวาง (Tambe, 2014) องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีหลากหลายแง่มุมส่งผล ต่อประสิทธิภาพขององค์กรแตกต่างกัน (Walz & Niehoff, 2000) ครูที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อ องค์กรช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเพื่อนร่วมงาน เช่น เมื่อครูแสดงพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ สามารถกระจายการทำงานที่ดีไปยังกลุ่มงานได้ เมื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเอง ข้ามกลุ่มงาน ทำให้สมรรถนะการทำงานหลากหลายขึ้น ครูที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ช่วย เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เช่น เมื่อครูมีพฤติกรรมให้ความร่วมมือ ผู้บริหารได้รับข้อเสนอแนะ หรือข้อคิดเห็นที่มีคุณค่าในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน ครูมีความสุข กล่าวคือ

หลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้ผู้บริหารไม่ประสบกับปัญหาวิกฤติ ครูมีความอดทนอดกลั้น ผู้บริหารไม่ต้องเผชิญกับปัญหาการเรียนครูที่มีพฤติกรรมกำเริบเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างทีมและกลุ่มงาน เช่น การมีพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ โดยการเข้าร่วมอย่างตั้งใจและการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการประชุมหน่วยงาน การประสานงานของสมาชิกในทีม ซึ่งอาจเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงานกลุ่ม นอกจากนี้ ครูที่มีพฤติกรรมกำเริบเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การสามารถเพิ่มขีดความสามารถขององค์การในการดึงดูดและรักษาคนที่ดีที่สุดในทีม ทำให้สถานที่ทำงานน่าสนใจยิ่งขึ้น เช่น พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานร่วมกันของกลุ่ม และความรู้สึกถึงการเป็นสมาชิกของทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้หน่วยงานสามารถรักษานักเรียนไว้ได้ เมื่อครูสนับสนุนและส่งเสริมโรงเรียนให้กับบุคคลภายนอกและมีส่วนร่วมในชื่อเสียงที่ดี ความจงรักภักดีต่อองค์การ ทำให้โรงเรียนมีความน่าสนใจและสามารถดึงดูดให้คนสนใจเข้ามาทำงานในโรงเรียนได้การมีความอดทนอดกลั้น เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน สร้างความภาคภูมิใจและความมุ่งมั่นต่อองค์การเพิ่มอัตราการปฏิบัติงานในโรงเรียน ผลของครูที่มีพฤติกรรมกำเริบเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การประการต่อมา คือ การเพิ่มเสถียรภาพของโรงเรียน เช่น เมื่อครูมีพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือคนที่ขาดงาน หรือมีภาระงานหนัก ช่วยเพิ่มเสถียรภาพประสิทธิภาพของโรงเรียนเรียนได้ เมื่อครูมีความขยันขันแข็งมีแนวโน้มที่จะรักษาผลการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง จึงเป็นการลดความแปรปรวนของโรงเรียนได้ (Organ et al., 2005) นอกจากนี้พฤติกรรมกำเริบเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ยังได้รับการศึกษาและแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างพฤติกรรมกำเริบเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การและประสิทธิภาพที่สูงในการทำงาน ผลผลิตหรือการเพิ่มมูลค่า ความชำนาญ การลดค่าใช้จ่าย การทำกำไรของพนักงาน และการรักษาไว้ซึ่งความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Podsakoff et al., 2009)

พฤติกรรมกำเริบเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การและภาวะผู้นำ สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้ (วิลลิตัน ครองมงคล และ ศยามล เอกะกุลานันต์, 2555) ซึ่งภาวะผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษา เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่บุคคลที่เป็นผู้นำ สามารถทำให้บุคคลอื่นหรือผู้ตามปฏิบัติตามที่ต้องการได้ ซึ่งเกิดจากคุณลักษณะ ความสามารถ พฤติกรรม หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของผู้นำ โดยการปฏิบัติงานนั้น ผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจหรือสมัครใจที่จะทำ ซึ่งอาจเกิดจากความเชื่อถือศรัทธา หรือพลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เพราะโดยทั่วไปแล้วผู้บริหารสถานศึกษาย่อมมีอำนาจสั่งการให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติตามที่ได้มอบหมายอยู่แล้ว หากการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นเป็นการปฏิบัติที่เต็มใจหรือพอใจถือว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำ (สันติ บุรณะชาติ, 2558) หากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำที่แท้จริง ในระดับสูงผู้บริหารจะแสดงออกถึงความเข้าใจในธรรมชาติการทำงานของครู มุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศที่ดีและเป็นมิตรในโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนกับครู ระหว่างครูด้วยกัน และระหว่างครูกับผู้ปกครอง (ธีรภัทร กุลโกลาส, 2556)

“...เราต้องการผู้นำที่แท้จริง คนที่มีความซื่อสัตย์สูง มุ่งมั่นที่จะสร้างองค์การให้มีความยั่งยืนเราจำเป็นต้องมีผู้นำคนที่มีเจตนามาจากค่านิยมหลักที่เป็นความจริงจากภายใน จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความกล้าหาญที่จะสร้างโรงเรียนเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของนักเรียนทุกคน และเป็นผู้ที่ตระหนักถึงความสำคัญในการให้บริการกับสังคม...” เป็นข้อความที่ปรากฏในหนังสือ Leadership for the Twenty First Century (Rost, 1993) ข้อความดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการผู้นำที่แสดงออกจากภายใน แต่เดิมนั้นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับคุณลักษณะ และยุทธศาสตร์ แต่ในปัจจุบันพบว่ามุ่งให้ความสำคัญไปที่พฤติกรรม ซึ่งภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นการปฏิบัติประจำทุกวัน เพื่อแสดงให้เห็นถึงค่านิยม

หลัก ความเชื่อ วัตถุประสงค์ของแนวทางในการปฏิบัติทั้งเวลาที่ดีและไม่ดี ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นแนวทางของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่ตระหนักถึงสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อผู้รับบริการ ผู้ร่วมงานและหมู่คณะ (Sinclair, 2010)

ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ (Walumbwa et al., 2010) ผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความไว้วางใจของผู้ตาม และความคงเส้นคงวาของคำพูดและการกระทำของผู้ที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริง ยังเป็นอิทธิพลที่แข็งแกร่งที่สุด แนวทางการปฏิบัติประการแรก คือ ผู้นำควรตระหนักถึงคุณค่าของความเป็นผู้นำที่แท้จริง อย่างไรก็ตาม มันไม่่ง่ายนักที่จะทำให้เกิดผู้นำแบบนี้ พวกเขาไม่เพียงแต่จะต้องมีการออกความเห็นและการตัดสินใจที่ถูกต้องระดับสูง แต่ยังต้องมีบุคลิกภาพที่ดี ซื่อสัตย์ และห่วงใยผู้อื่น เมื่อผู้นำแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมเช่นนี้จะส่งผลให้เกิดการไว้วางใจในผู้นำ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ตามได้ ประการต่อมา ความไว้วางใจเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวที่เชื่อมโยงระหว่างผู้คน กระบวนการและสภาพแวดล้อม ดังนั้น จึงสามารถพัฒนาอัตราการประสบผลสำเร็จได้ เมื่อขาดความไว้วางใจผู้นำและองค์การ ทำให้พบอิทธิพลการขาดความร่วมมือในการทำงานของผู้ตาม แรงจูงใจในการทำงานของผู้ตามส่วนใหญ่มาจากความรู้สึกทางจิตวิทยาในความไว้วางใจในผู้นำ เมื่อผู้ตามมีความไว้วางใจผู้นำของพวกเขา ส่งผลให้มีความร่วมมือในการทำงานเพิ่มมากขึ้น การแสดงถึงความห่วงใยที่แท้จริงสามารถกระตุ้นความไว้วางใจได้ นอกจากนี้ ผู้นำยังสามารถสร้างความไว้วางใจจากการมีทักษะการสื่อสารที่ดี ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของความร่วมมือในการทำงานต่อไป โดยผู้นำต้องใช้ภาษาที่เข้าใจได้ง่ายสามารถสื่อสารเต็มไปด้วยความโปร่งใส นำไปสู่ความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ตามและส่งเสริมความไว้วางใจในผู้นำ ดังนั้น ผู้นำต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนและให้กำลังใจต่อผู้ตามอีกด้วย คนที่รับรู้ความจริงแท้จะแสดงบทบาทหรือมีพฤติกรรมช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มาจากส่วนลึกภายในโดยทำให้พฤติกรรมของบุคลากรมีความตระหนักถึงความสำคัญในการให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น ๆ ต่อไป (Walumbwa et al., 2008) ศึกษาโดย Mayer & Gavin (2005) นอกจากนี้แล้ว Organ et al. (2005) ยังชี้ให้เห็นว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ด้านความสัมพันธ์เกี่ยวกับความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจในผู้นำมีระดับการแสดงออกถึงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การสูงด้วย ความพอใจและความสุข ภายในองค์การเป็นตัวสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์การให้เดินหน้าต่อไปอย่างประสบความสำเร็จความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้นำหรือผู้จัดการ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง (Clapp-Smith et al., 2009)

ผู้วิจัยสนใจศึกษาพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ เมื่อครูปฏิบัติหรือแสดงออกมา ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของโรงเรียน และภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกรอบแนวคิดอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการนำเสนอเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปร ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่แท้จริง ได้แก่ ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริง องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง และภาวะผู้นำที่แท้จริงกับการส่งผลต่อผู้ตาม 2) พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ได้แก่ ความหมายของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ และองค์ประกอบเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

1. ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership: AL)

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริง

ภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ แบบแผนพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างสมรรถนะทางจิตวิทยาเชิงบวก และบรรยากาศทางจริยธรรมอันดีงาม การส่งเสริมความตระหนักในคุณธรรมของตนเอง กระบวนการทางสารสนเทศที่สมดุล และความโปร่งใสอย่างมีเหตุผลในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อปลูกฝังการพัฒนาตนเองเชิงบวก (Walumbwa et al., 2008)

ภาวะผู้นำที่แท้จริงมาจากแนวคิดความแท้จริง ซึ่งมีรากมาจากปรัชญากรีก “To thine own self be true” แนวคิดดังกล่าวนักวิจัยให้ความสนใจในช่วงกลางศตวรรษที่ 20 โดยนักจิตวิทยามีความเห็นอกเห็นใจ (humanistic psychologists) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนา Rogers (1963) เรียกว่า คนทำงานอย่างเต็ม (fully functioning) และ Maslow เรียกว่า ความตระหนักในตนเอง (self-actualization) ยุคปัจจุบันมีนักวิชาการให้ความสนใจศึกษามากขึ้น ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอัตมโนทัศน์หรือการรับรู้ตนเอง (self-concept) และการรับรู้เอกลักษณ์ตนเอง (self-identities) ของภาวะผู้นำมีความชัดเจนมั่นคงและสม่ำเสมอ ตระหนักรู้ในตนเองสูง (high self-awareness) เกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ อารมณ์ เอกลักษณ์และความสามารถของตนเอง มีการยอมรับตนเอง (self-acceptance) มีค่านิยมหลักทางบวก (positive core values) เช่น ความซื่อสัตย์ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เมตตากรุณา ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และการมองโลกในแง่ดี ผู้นำที่แท้จริงไม่ต้องการแสวงหาตำแหน่งของผู้นำตอบสนองความต้องการของตนเองเพื่อให้ได้รับการยกย่อง แต่เป็นไปเพื่อการแสดงออกและการปฏิบัติตามค่านิยม และความเชื่อของพวกเขา

1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง

การเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้นำแบบการรับรู้ความจริง Walumbwa et al. (2008) สังเคราะห์ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา นำไปสู่รูปแบบของทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งเป็นองค์ประกอบบนรากฐานของภาวะผู้นำที่แท้จริงมี 4 ข้อ ดังนี้

1) ความตระหนักในตนเอง (self-awareness) คือ การแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในวิธีการหนึ่งที่เกิดขึ้นและทำให้ความหมายของโลกและวิธีการที่มีความหมาย ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทางมุมมองของตัวเองเมื่อเวลาผ่านไป นอกจากนี้ยังหมายถึงการแสดงความเข้าใจในจุดแข็ง-จุดอ่อน และธรรมชาติหลายแง่มุมของตัวเอง ซึ่งรวมถึงการดึงดูดความเข้าใจในตนเองผ่านการสัมผัสกับคนอื่น ๆ และรู้ทันผลกระทบอย่างใดอย่างหนึ่งกับคนอื่น ๆ (Kernis, 2003)

2) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (relational transparency) คือ การนำเสนอตัวเองของคน ๆ หนึ่งให้กับผู้อื่น พฤติกรรมดังกล่าวส่งเสริมความไว้วางใจผ่านการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูลร่วมกันและการแสดงออกของความคิดที่แท้จริงของคน และความรู้สึกในขณะที่ยพยายามลดการแสดง ของอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม (Kernis, 2003)

3) กระบวนการที่สมดุล (balance processing) คือ การที่ผู้นำแสดงให้เห็นว่าพวกเขาไม่ลำเอียงในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก่อนตัดสินใจ ผู้นำดังกล่าวยังให้มุมมองที่ท้าทายและตำแหน่งที่พวกเขาจัดขึ้นอย่างลึกซึ้ง (Gardner et al., 2005)

4) มีมุมมองคุณธรรมภายใน (internalized moral perspective) คือ รูปแบบภายใน และบูรณาการการควบคุมตนเอง การเรียงลำดับการควบคุมตนเองเป็นแนวทางมาตรฐานทางจริยธรรมภายในเมื่อเทียบกับกลุ่มองค์กรและสังคม แรงกดดันส่งผลในการตัดสินใจและแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมภายในเหล่านี้ (Gardner et al., 2005)

1.3 ภาวะผู้นำที่แท้จริงกับการส่งผลต่อผู้ตาม

ภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้ตาม มีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จอย่างเปิดกว้าง และสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามด้วยความจริงใจ แสดงตัวอย่างและทำให้เห็นถึง

การตัดสินใจที่โปร่งใส ความมุ่งมั่นในการทำงาน ให้คำแนะนำผู้ตามเกี่ยวกับความตื่นตัวทางด้านร่างกายและจิตใจเป็นแบบอย่างที่น่าสนใจและน่าเชื่อถือ บางกรอบแนวคิดทฤษฎี กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงสร้างผลกระทบและส่งผลโดยตรงเชิงบวกทางพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ตาม เช่น ความพึงพอใจในงาน การยึดมั่นผูกพันกับงาน พฤติกรรมประชากรองค์การ และประสิทธิภาพในการทำงาน ทฤษฎีนี้ได้รับการสนับสนุนจากการศึกษาเชิงประจักษ์ (Wang et al., 2014)

George (2003) ชี้ให้เห็นวิธีการหนึ่งที่กระตุ้นให้ผู้ตามรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ สร้างงานที่เป็นนวัตกรรมบริการที่เหนือกว่าคุณภาพของผลงานอย่างที่ไม่ใครเทียบได้ ผู้นำที่แท้จริงให้ความสนใจในการสร้างศักยภาพของผู้ตาม สร้างความแตกต่างในการตอบสนองความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูง บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนทางสังคมมากกว่าการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ จากมุมมองการแลกเปลี่ยนทางสังคม มีความคาดหวังว่าผู้ตามของผู้ผู้นำที่แท้จริงใช้ความพยายามในการทำงานเป็นพิเศษ ตอบสนองความสัมพันธ์ที่มีคุณค่าสูง (Walumbwa et al., 2008) ผู้นำที่แท้จริงได้รับการกล่าวถึงด้านการถ่ายทอดความแท้จริงในตัวตนที่มีประสิทธิภาพสูงไปยังผู้ตาม แสดงออกถึงคุณค่าและวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตาม การใช้เวลากับผู้ตามนอกเหนือจากความพยายาม เสริมสร้างผลลัพธ์เชิงบวกและลดผลลัพธ์เชิงลบ แต่การสร้างความสำเร็จในผลลัพธ์ ช่วยให้ผู้ตามเข้าใจสิ่งที่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์และนำมาประกอบกับสมรรถนะภายในและภายนอก (Walumbwa et al., 2008)

Ilies et al. (2005) ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลต่อผู้ตามเชิงบวกเพราะผู้นำสนับสนุนผู้ตาม ให้ตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้นำมีส่วนร่วมแบบพฤติกรรมที่แท้จริงในการอุปถัมภ์แรงจูงใจ ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานระดับสูง ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าเมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและการดูแลพวกเขามีความมุ่งมั่นมากขึ้นและมีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา ส่วนสำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ กระบวนการที่แยกระหว่างความเป็นตัวบุคคลกับความเป็นผู้จัดการ การทำเช่นนี้เป็นการสร้างความรู้สึกหรือรูปแบบพฤติกรรมเกี่ยวกับส่วนหนึ่งขององค์การหรือความเป็นองค์การ เป็นการสร้างต้นทุนทางพฤติกรรมให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตนเอง สร้างความเชื่อถือ ไว้วางใจ มีความยืดหยุ่น ยกระดับการมองโลกในแง่ดี นอกจากนี้ยังส่งเสริมการเรียนรู้ให้ผู้ตามสร้างเงื่อนไขเกิดการพัฒนาเชิงบวกเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานที่สนใจทำให้มีแรงจูงใจภายใน ส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานผู้ตามของผู้ผู้นำที่แท้จริง มีแนวโน้มเชื่อถือแบบคุณภาพเชิงบวกที่แข็งแกร่งเป็นพิเศษในตัวผู้นำ ความเชื่อ และคุณค่าภายใน มีพฤติกรรมที่คงเส้นคงวา เช่น ผู้ตามมองพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นรูปแบบของพฤติกรรม โดยมาตรฐานคุณธรรมสูง บุคลิกที่เป็นธรรม สุจริต ความสมบูรณ์ในการจัดการกับผู้ตามเป็นผลให้ผู้ตามสามารถกระตุ้นให้เกิดค่านิยมในหมู่ผู้ตาม โดยวิธีการที่โปร่งใส เชิงบวก และมาตรฐานทางคุณธรรมที่สูง เป็นแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรมเชิงบวกเห็นคุณค่าในตนเองต่อการตอบสนอง (Wang et al., 2014)

องค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำปฏิบัติต่อพนักงานอย่างแท้จริงเพราะการส่งเสริมองค์กรมนุษยธรรมให้ประสบความสำเร็จ ผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในองค์กรที่ผ่านมามุ่งเน้นเรื่องการเป็นผู้นำที่แท้จริงเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในทางปฏิบัติและสาขาวิชาการ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่ยอมรับว่าภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นรากฐานเชิงบวกทั้งหมดของความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญในการแก้ไขขององค์กรและสังคม (George, 2003) นอกจากนี้ยังมีการเสนอแนะจากการศึกษาว่าผู้นำที่แท้จริงส่งผลเชิงบวกด้านทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ตามเช่นเดียวกับผลลัพธ์ของงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วม และพฤติกรรมการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความผูกพันของผู้ตาม คือ การมีส่วนร่วม มีความพึงพอใจ และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เมื่อผู้ตามรับรู้ถึงการสนับสนุนและการดูแลอย่างจริงจัง ผู้ตามสามารถเพิ่มการมีส่วนร่วมในการทำงาน

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB)

2.1 ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรเป็นพฤติกรรมที่บุคลากรปฏิบัตินอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการแสดงความร่วมมือหรือให้ความช่วยเหลือ รวมถึงแสดงความเป็นมิตร ซึ่งอาจปรากฏอยู่ในการปฏิบัติงานในสถานที่ต่าง ๆ แต่ไม่เป็นที่สังเกตหรือถูกระบุไว้ในหน้าที่ของบุคคลที่จะต้องปฏิบัติ แต่พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับการดำเนินงานภายในองค์กร หากขาดพฤติกรรมดังกล่าว ระบบการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร จะไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ (Katz & Kahn, 1978) รวมถึงหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง โดยไม่จำเป็น (Podsakoff et al., 2009) พฤติกรรมหรือการกระทำที่สร้างสรรค์ของสมาชิกที่เป็นประโยชน์ ทั้งในแง่ของค่านิยมหรือความพึงพอใจ อาจไม่มีความสัมพันธ์กันโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Bateman & Organ, 1983) การกระทำที่สร้างสรรค์และให้ความร่วมมือ โดยไม่ได้รับรางวัลตอบแทนอย่างเป็นทางการ นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้เป็นอย่างดี (Organ & Konovsky, 1989) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตรและบุคลากรมีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น การที่บุคลากรปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทนั้น จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2.2 องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

Katz (1964) กำหนดคุณลักษณะ 3 ประการเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพโดยรวมในทุกระบบขององค์กร ได้แก่ 1) บุคคลจะต้องได้รับการชักนำให้เข้าสู่ระบบหรือคงอยู่ในระบบ 2) บุคคลทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายได้ในรูปแบบความเป็นตัวของตัวเอง 3) บุคคลต้องมีนวัตกรรมหรือกิจกรรมที่สร้างด้วยตนเอง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกเหนือไปจากบทบาทหน้าที่ตามข้อกำหนดที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม มีความสนใจไม่มากนักในพฤติกรรมที่เกี่ยวกับบทบาทพิเศษ ตั้งแต่ Katz (1964) ยืนยันว่าพฤติกรรมเหล่านี้มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและการอยู่รอดขององค์กร มีตัวอย่างของหลายพฤติกรรมในบทบาทพิเศษ ได้แก่ 1) การกระทำที่แสดงถึงการปกป้ององค์กรและทรัพย์สิน 2) การให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์เพื่อการปรับปรุงองค์กร 3) พัฒนาตนเองเพื่อการตอบสนองงานในภาพรวม 4) สร้างสรรค์บรรยากาศที่ดีในสภาพแวดล้อมทั่วทั้งองค์กร และ 5) ให้ความร่วมมือในทุกกิจกรรม

ช่วง ค.ศ. 1980 คำว่า “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร” ถูกกำหนดขึ้นโดย Organ (1988) เพื่อพรรณนาให้เห็นถึงพฤติกรรมในบทบาทพิเศษที่ได้รับการอธิบายไว้ก่อนหน้านี้

ครึ่งทศวรรษที่ผ่านมา (Bateman & Organ 1983; Smith et al. 1983) บัญญัติศัพท์คำว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร สร้างขึ้นมาจากแนวความคิดของ Barnard (1968) ว่าด้วยเรื่อง “ความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ” ระหว่างการปฏิบัติตามบทบาทด้วยตนเอง นวัตกรรมและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเอง Organ (1988) ให้ความหมาย “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร” ว่าเป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับการตัดสินใจของบุคคล ที่ไม่ได้มาจากระบบการให้รางวัลอย่างชัดเจน แต่เป็นการร่วมส่งเสริมการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยการตัดสินใจของเขาเป็นพฤติกรรมที่ไม่ต้องการการบังคับ ไม่กำหนดบทบาทหรือรายละเอียดงานที่เป็นเงื่อนไขเกี่ยวกับสัญญาจ้างขององค์กร เป็นพฤติกรรมการเลือกส่วนบุคคล

นับตั้งแต่การศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ จนกระทั่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรนั้น มีผู้ศึกษาค้นคว้าอย่างกว้างขวาง มีการให้คำนิยาม และการกำหนดรูปแบบที่หลากหลาย โดยแนวคิดแรกเกิดในช่วง ค.ศ. 1980 ดังที่ได้กล่าวไปในข้างต้น โดย Organ (1988) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ถูกพัฒนามาจากแนวความคิดของ Barnard (1968)

Katz (1964) และ Jahangir et al. (2004) ซึ่ง Bernard (1938) ให้แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ว่าเป็นความต้องการของบุคคลที่พยายามสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เป็นความพยายามในการทำนุบำรุงองค์กร ในขณะที่ Katz (1964) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไปองค์กรจะประเมินผลในการปฏิบัติงาน จากการทำงานตามความรับผิดชอบและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ แต่บทบาทการทำงานครอบคลุมพฤติกรรมที่มีความหลากหลาย ดังนั้น จึงแบ่งพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานในองค์กรเป็น 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (in-role behavior) เป็นพฤติกรรมที่องค์กรได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับคนในองค์กรอย่างชัดเจน และอยู่ภายใต้เงื่อนไขการให้รางวัล ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์กรใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมบทบาทพิเศษ (extra-role behavior) เป็นพฤติกรรมที่คนในองค์กรปฏิบัติ โดยไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ แต่สังคมในองค์กรให้การยอมรับและให้คุณค่า

Organ (1988) ได้แบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (altruism) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นทันทีที่เกิดปัญหา

2) พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม (courtesy) หมายถึง ท่าทางหรือการแสดงกิริยาอาการที่แสดงถึงความเคารพอ่อนน้อมกับบุคคลอื่น เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งการทำงานในองค์กรนั้นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน สิ่งทีบุคคลหนึ่งกระทำหรือตัดสินใจ ย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น ดังนั้น การสุภาพ อ่อนน้อมต่อผู้อื่นจึงเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ

3) พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา (sportsmanship) หมายถึง ความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความคับข้องใจ ความไม่สะดวกสบายหรือแม้แต่ความเครียดก็ตาม ในบางครั้งเรามีสิทธิ์ที่จะแสดงออกถึงข้อข้องใจในงาน แต่การร้องทุกข์ในเรื่องดังกล่าว อาจทำให้ฝ่ายจัดการต้องแบกรับภาระมากเกินไป ดังนั้น พนักงานจึงต้องรู้จักการรอคอยอย่างผู้ที่มีน้ำใจเป็นนักกีฬา

4) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (civic virtue) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออก โดยการรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือกับการประชุมเป็นอย่างดีเก็บความลับ แสดงความคิดเห็นในเวลาที่เหมาะสมและในรูปแบบที่สอดคล้องกับองค์กร

5) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยอมรับกฎระเบียบ โดยเอาใจใส่และเคารพต่อกฎระเบียบ ตรงต่อเวลา ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบค่านึงถึงทรัพย์สินขององค์กร ไม่ใช่เวลางานในการปฏิบัติสิ่งอื่นนอกเหนือการทำงาน บุคลากรทุกคนถือเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งองค์กรเปรียบเหมือนทีมขนาดใหญ่ ที่บุคลากรทุกคนต้องร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น สมาชิกทีมหรือสมาชิกองค์กรควรปฏิบัติตนให้เป็นสมาชิกที่ดี และเป็นสมาชิกองค์กรที่ดีด้วย

หลังจากนั้นมีการศึกษา กำหนดนิยาม และกำหนดองค์ประกอบเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรอีกมากมาย แต่ก็ไม่ได้รับความนิยมหรือนำมาศึกษาต่อ และพบว่ารูปแบบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่ได้รับความนิยมมากที่สุด คือ แนวคิดของ Organ (1988)

แต่อย่างไรก็ตาม Podsakoff et al. (2000) ให้ความเห็นว่า ถึงแม้จะมีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากมาย แต่ยังมีแตกต่าง เรื่อง ความคิดเห็นในองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรดังกล่าว จึงทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมกำหนดองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ 7 องค์ประกอบ คือ

1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (helping behavior) ระบุว่าเป็นรูปแบบที่สำคัญของพฤติกรรม การเป็นสมาชิกซึ่งให้ความช่วยเหลือทุกคนที่ทำงานในองค์กรเดียวกันเป็นการช่วยเหลือด้วยความสมัครใจ ป้องกันการเกิดขึ้นของปัญหาที่เกี่ยวกับงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ อำนวยความสะดวกระหว่างบุคคลปฏิบัติตาม ขั้นตอนเพื่อป้องกันการสร้างปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงาน

2) พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา (sportsmanship) เป็นการบ่งบอกถึง ความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งที่ไม่สะดวกสิ่งที่ไม่พึงพอใจไม่ได้จากการทำงานโดยไม่บ่น ไม่เพียงเท่านั้น แต่ยังคงรักษาทัศนคติเชิงบวกแม้สิ่งนั้นจะไม่ได้เป็นไปตามทางของพวกเขาก็จะไม่โกรธเคือง เมื่อคนอื่น ๆ ไม่ทำตามข้อเสนอหรือคำแนะนำของเขายินดีที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อสิ่งที่ดีของกลุ่มงาน

3) จงรักภักดีต่อองค์กร (organizational loyalty) ประกอบด้วยความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี คือการขยายตัวของค่านิยม และการปกป้ององค์กร การรับรองการสนับสนุน ปกป้องวัตถุประสงค์ของ องค์กรสร้างหลักความจงรักภักดีต่อองค์กร ส่งเสริมองค์กรให้เป็นที่รู้จักกับบุคคลภายนอกเพื่อปกป้องและ ป้องกันภัยคุกคามมุ่งมั่นกับมันแม้ในสถานะที่ไม่พึงประสงค์

4) ปฏิบัติตามกฎหมายขององค์กร (organizational compliance) ประเด็นนี้ได้รับการศึกษามา อย่างยาวนานในขอบเขตของการศึกษาเรื่องพฤติกรรมกรเป็นสมาชิก ในบางมิติก็เป็นเรื่องของการปฏิบัติตาม คำสั่งขององค์กร การปฏิบัติตามกฎขององค์กร แต่ในมิตินี้จะกล่าวถึงสิ่งที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลเป็นการยอมรับ กฎระเบียบ รูปแบบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งเขาเหล่านั้นจะยึดมั่น ระมัดระวังแม้ในขณะนั้น จะไม่มีใครสังเกตเห็นก็ตาม ด้วยเหตุผลที่ว่าพฤติกรรมนี้เป็นสิ่งที่น่าเชื่อถือจึงเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังมาก และหากใครปฏิบัติได้ก็จะถือว่าเป็น “สมาชิกที่ดี”

5) ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล (individual initiative) ในรูปแบบพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กรนี้ เป็นบทบาทพิเศษ เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเข้าไปมีส่วนร่วมในงานในระดับที่เกินกว่าความ ต้องการขั้นต่ำ หรือเกินกว่าระดับที่คาดหวังไว้ ด้วยความสมัครใจ พฤติกรรมดังกล่าวมีการแสดงออกด้วยความ สมัครใจภายใน ของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การออกแบบหรือสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงงานใดงานหนึ่ง หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่เต็มไปด้วยความกระตือรือร้นเป็นพิเศษ ความ พยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ อาสาที่จะตอบสนองงานพิเศษและเข้าไปมีส่วนร่วมองค์การทำในสิ่งเดียวกัน พฤติกรรมทั้งหมดนี้เป็นการกระทำที่เรียกว่า “เหนือกว่าหน้าที่” แต่เป็นจิตสำนึก อุทิศตนเพื่อการสร้างงาน

6) การให้ความร่วมมือ (civic virtue) เป็นการแสดงให้เห็นในภาพใหญ่ ถึงการให้ความสนใจ และการ เข้าไปมีส่วนร่วมทั้งองค์กร แสดงให้เห็นได้จากความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามกระตือรือร้น เช่น การเข้าร่วม ประชุม เข้าไปมีส่วนร่วมในการอภิปรายนโยบาย แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ หรือสิ่งที่องค์กรควร จะต้องปฏิบัติ ติดตามตรวจสอบสภาพแวดล้อมในสิ่งที่อาจจะเป็นภาวะคุกคาม หรือโอกาส เช่น ทนต่อการ เปลี่ยนแปลงในองค์กร ในสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร คอยมองหาสิ่งที่น่าสนใจที่สุด เช่น รายงานสิ่งที่มี พิรุณหรือสิ่งที่จะเป็นอันตราย การล่อลวงประตุ เป็นต้น แม้จะเป็นเรื่องต้นทุนส่วนบุคคล พฤติกรรมเหล่านี้สะท้อน ให้เห็นถึงการรับรู้ของบุคคลที่เข้าไปมีบทบาทในภาพใหญ่ขององค์กร เช่นเดียวกับการรับรู้การมีส่วนร่วมของ ประชากรในประเทศและยอมรับและรับผิดชอบในหน้าที่

7) การพัฒนาตนเอง (self-development) เป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดี การพัฒนาตนเอง เป็นพฤติกรรมที่เต็มใจทำ ด้วยการอาสาของบุคลากรที่ต้องการจะพัฒนา ปรับปรุงตนเองใน ด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ มองหาสิ่งที่ท้าทาย เข้าร่วมหลักสูตรการพัฒนาที่ท้าทายการยังคงอยู่ของการ พัฒนาในขอบเขตสิ่งที่พัฒนาไปแล้ว และเรียนรู้ชุดความรู้ทักษะใหม่ ๆ ที่จะช่วยขยายขอบข่ายงานของคนใน องค์กรและองค์การ

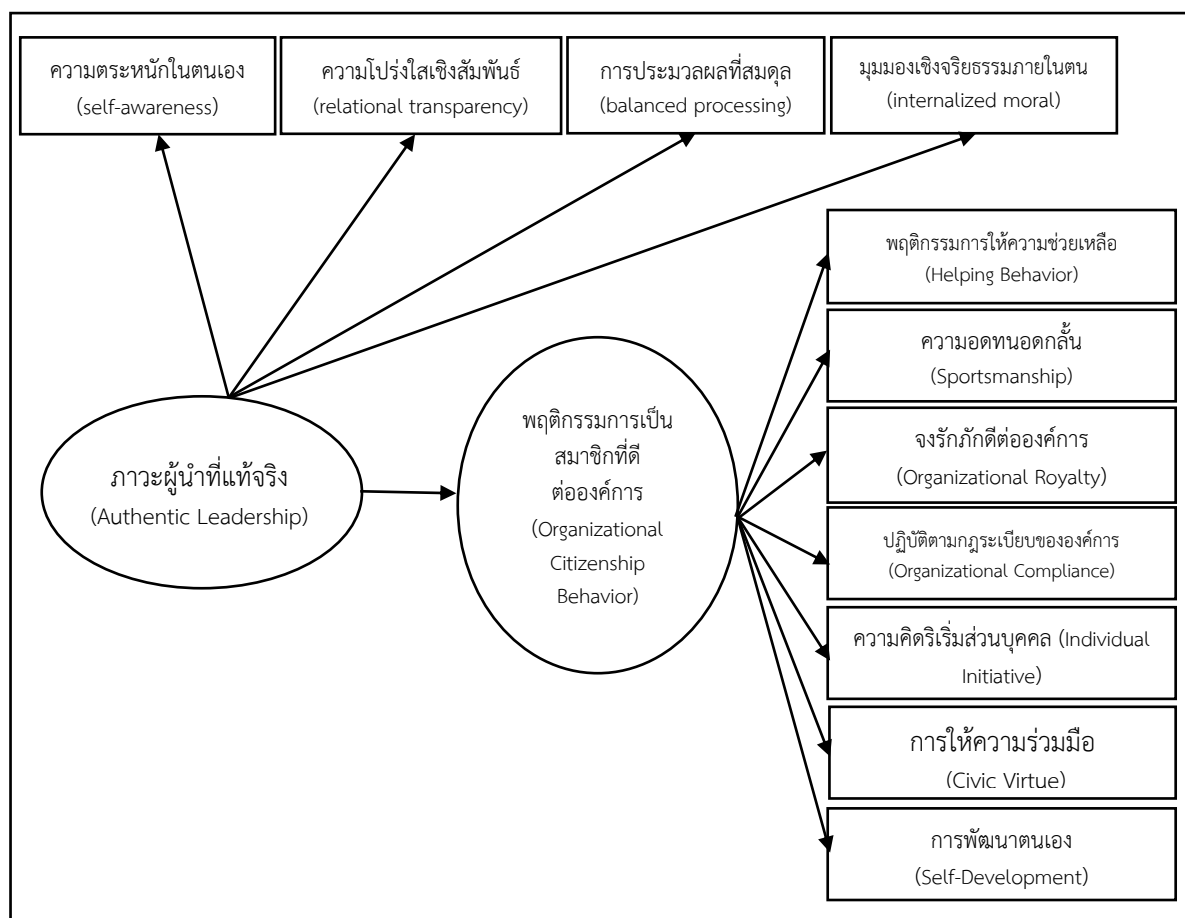
การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้รูปแบบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของ Podsakoff (2000) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ได้จากการศึกษาจากทุกแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี แล้วนำมาสังเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบให้ครอบคลุมทุกแนวคิดที่เคยมีการศึกษามาทั้งหมด

สมมติฐานและกรอบแนวคิดการวิจัย

เมื่อครูมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรจะส่งผลดีต่อเพื่อนร่วมงาน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเพื่อนร่วมงาน กระจายการทำงานที่ดีไปสู่เพื่อนร่วมงาน ลดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานส่งผลดีต่อผู้บริหาร ให้ความร่วมมือกับผู้บริหารในการให้ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงโรงเรียน และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของโรงเรียน เพิ่มขีดความสามารถในการดึงดูดและรักษาคณาครูที่ไว้วางใจในโรงเรียน พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือจะช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งเสริมและสนับสนุนโรงเรียนให้มีชื่อเสียงที่ดีไปยังบุคคลภายนอก และจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา พบว่า Wang et al. (2014) แนะนำให้ผู้นำพัฒนา 5 พฤติกรรม คือ พฤติกรรมที่คงเส้นคงวา (behavioral consistency) พฤติกรรมที่ซื่อสัตย์ (behavioral integrity) การมอบหมาย และแบ่งปันการควบคุม (sharing and delegation of control) ความสามารถในการสื่อสาร (competent communication) และการแสดงให้เห็นถึงความห่วงใย (demonstration of concern) นอกจากนี้ George et al. (2007) ยังแนะนำวิธีการส่งเสริมภาวะผู้นำที่แท้จริงที่เป็นประโยชน์ คือ การรับรู้ความแท้จริงในตนเอง ฝึกฝนหลักการ สร้างความสมดุลเรื่องแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก เสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคคลที่ต้องการเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Walumbwa et al., 2008; 2010) ครูจะมีหรือแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรเมื่อได้รับอิทธิพลจากผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำที่แท้จริง และเมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำที่แท้จริงผู้บริหารจะแสดงออกถึงความเข้าใจในธรรมชาติการทำงานของครู มุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศที่ดีและเป็นมิตรในโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนกับครู ระหว่างครูด้วยกัน และระหว่างครูกับผู้ปกครอง ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ครูต้องการ โดยประชากรที่ต้องการศึกษา คือ ผู้บริหารโรงเรียน และครูที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 จำนวน 150 โรงเรียน เหตุผลดังกล่าวจึงนำมาสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพ 1

ภาพ 1

กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทสรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมโดยการสังเคราะห์เกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ทำให้สามารถกำหนดสมมติฐานได้ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร โดยกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดในการวิจัยภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) ประกอบด้วย 1) ความตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) 2) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (relational transparency) 3) การประมวลผลที่สมดุล (balanced processing) 4) มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (internalized moral) 5) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (organizational citizenship behavior) ได้แก่ พฤติกรรมของการให้ความช่วยเหลือ (helping behavior) พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา (sportsmanship) จงรักภักดีต่อองค์กร (organizational royalty) ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร (organizational compliance) ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล (individual initiative) การให้ความร่วมมือ (civic virtue) การพัฒนาตนเอง (self-development) จากสมมติฐานนี้สามารถนำไปใช้ศึกษาและทดสอบเพื่อพัฒนาเป็นตัวแบบอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 ได้ต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1) กรอบแนวคิดนี้เป็นเพียงการทบทวนวรรณกรรมและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในชั้นเบื้องต้นจึงยังสามารถพัฒนาแนวคิดนี้ต่อยอดหรือเพิ่มเติมปรับเปลี่ยนตามอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมศึกษาและทดสอบเพิ่มเติมด้วย เช่น ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ความไว้วางใจในผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงาน เป็นต้น

2) กรอบแนวคิดนี้นอกจากจะทำการศึกษาอิทธิพลซึ่งเป็นสภาพทั่วไป และเมื่อเพิ่มเติมปรับเปลี่ยน เข้ามาตามข้อเสนอแนะข้อที่ 1 แล้ว ควรขยายขอบเขตไปสู่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง เพื่อจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรให้สูงขึ้นกว่าเดิม

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2563, 15 ตุลาคม). พระราชดำรัส ของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช พระราชทานแก่ครูอาวุโส 28 ตุลาคม 2523 [สถานะเพชบุรี].

Facebook. <https://www.facebook.com/edu.chula/posts/1188038664572748/>

ธีรภัทร กุโลภาส. (2556). อิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยมีการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการและความยืดหยุ่นผูกพันของครูเป็นตัวแปรส่งผ่านและขนาดโรงเรียนเป็นตัวแปรปรับ: วิจัยแบบผสมวิธี. [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต]. Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR). <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/42994>

วิมลรัตน์ ครองมงคล และศยามล เอกะกุลนันต์. (2555). ภาวะผู้นำ บรรยายกาขององค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง. *วารสาร สังคมศาสตร์ และ มนุษยศาสตร์ (Journal of Social Sciences and Humanities)*, 38(1), 214-227.

สันติ บุรณะชาติ. (2558). การบริหารสถานศึกษาด้วยภาวะผู้นำที่แท้จริง. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา*, 26(3), 1-13.

ภาษาอังกฤษ

Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595. <https://doi.org/10.5465/255908>

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240. <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me?: A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>

George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons.

- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 1-9.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). *Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents*, 1(2), 75-85.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Systems Research and Behavioral Science*, 9(2), 131-146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). Wiley.
- Kernis, M. H. (2003). Optimal self-esteem and authenticity: Separating fantasy from reality-author's response. *Psychological Inquiry*, 14(1), 83-89. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_03
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?. *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803928>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-Level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Rogers, C. R. (1963). Actualizing tendency in relation to "Motives" and to consciousness. In M. R. Jones (Ed.), *Nebraska symposium on motivation* (p. 1-24). U. Nebraska Press.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*: Greenwood Publishing Group.
- Sinclair, A. (2010). Placing self: How might we place ourselves in leadership studies differently?. *Leadership*, 6(4), 447-460. <https://doi.org/10.1177/1742715010379312>
- Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>

- Tambe, S. (2014). A study of organizational citizenship behaviour (OCB) and its dimensions: A literature review. *International Research Journal of Business and Management*, 1, 67-73.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors (Retracted article. See vol. 25, pg. 1071, 2014). *Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015>
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (2000). Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(3), 301-319. <https://doi.org/10.1177/109634800002400301>
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. N., & Wu, Y. H. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21. <https://doi.org/10.1002/job.1850>