



**การศึกษาการให้ความหมายและองค์ประกอบ
ของภาวะผู้นำที่แท้จริงในองค์กรธุรกิจไทย
A Study of the Meaning and Components of
the Authentic Leadership in Thai Business**

วิเชศ คำบุญรัตน์ ปิยดา สมบัติวัฒนา และยุธนา ไชยจุกุล

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 114 ซอยสุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

Wichet Khambunrat, Piyada Sombatwattana and Yutthana Chaijukul

Srinakharinwirot University, 114 Sukhumvit 23, Wattana District, Bangkok 10110

E-mail : wichetkha@gmail.com

บทคัดย่อ

วิกฤตความรุนแรงด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้นำของบริษัทในต่างประเทศและประเทศไทยที่ผ่านมา ทำให้ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำลดลง เกิดการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงทั้งในต่างประเทศและประเทศไทย การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการให้ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงในองค์กรธุรกิจไทยที่สอดคล้องกับบริบทสังคมและวัฒนธรรมไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ใช้วิธีการศึกษาแบบรายกรณี (Case Study) ชนิดประวัติชีวิตคน (Life History) รูปแบบกรณีศึกษาแบบค้นหา (Exploratory Case Study) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบกรณีศึกษาแต่ละราย โดยวิธีการเทียบเคียงรูปแบบ (Pattern Matching) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของงานวิจัย ใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ด้วยวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลมากกว่า 1 วิธี (Methodological Triangulation) และการสะท้อนข้อมูลกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลหลัก (Member Check) ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลข้ามกรณีศึกษา (Cross-case Analysis) ผลการศึกษา ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงในองค์กรธุรกิจไทย พบว่า พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการตระหนักรู้ในตนเอง การมีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ การมีความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ การมีมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง และการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำที่แท้จริง การศึกษาแบบรายกรณี



Abstract

A confidence crisis in leaders of overseas and Thai companies in the past has decreased the trust of the leaders. There has studied the authentic leadership both in Thailand and foreign countries. This research aims to study the meaning and components of the authentic leadership in Thai business organization which comply with Thai socio-cultural context. This research is a qualitative research that uses case study method, life history type and exploratory case study. The research collects the data by in-depth interview with 5 key informants. The individual case study was analyzed by the pattern matching method. The research reliability was checked by Methodological Triangulation and reflected data back to the main data provider (Member Check). In data analysis across the case (Cross-case analysis), the results of the study of meaning and elements of Authentic leadership in Thai business organizations revealed that self-awareness, relational transparency, balancing the decision-making process, internalized moral perspective, and self and others development.

Keywords : Authentic Leadership, Case Study

บทนำ

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556: 5) ในอดีตองค์กรขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกา เช่น Enron, WorldCom, Arthur Andersen, Tyco และอีกหลายสิบบริษัท ประสบวิกฤตความรุนแรงด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้นำที่ลดลงต่ำสุดในรอบหลายปี ส่งผลเสียหายต่อด้านการเงิน ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์บริษัท (George, 2007: 25)

สำหรับประเทศไทยประสบวิกฤตในด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้นำในองค์กรเช่นกัน ดังกรณีผู้บริหารธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การและพวักยอกททรัพย์และอนุมัติขายหุ้นเพิ่มทุน โดยไม่ตรวจสอบประวัติผู้ที่เข้ามาจองซื้อหุ้น (ไทยรัฐ, 2562: Online) อีกทั้งในระหว่างปี พ.ศ. 2556 ถึงปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ได้กล่าวโทษผู้บริหารในบริษัทมหาชนในกรณี ที่ร่วมกันทุจริต เบียดบังทรัพย์สินของบริษัท ไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และยินยอมให้มีการทำบัญชีที่ไม่ถูกต้อง เช่น บริษัท ไทรทัน โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) บริษัท เค.ซี. พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด บริษัท อินเตอร์เนชั่นเนลเอนจิเนียริง จำกัด (มหาชน) บริษัท อินเตอร์ ฟาร์อีสท์ เอ็นเนอร์ยี คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) บริษัทไทยเคนเปเปอร์ จำกัด (มหาชน) หรือกรณีทุจริตทำบัญชีไม่ถูกต้องโดยทำธุรกรรม



อำพราง เพื่อให้ผลประกอบการสูงเกินความจริง เช่น บริษัท กรู๊ปลีส์ จำกัด (มหาชน) บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอไอ เอนเนอร์จี จำกัด (มหาชน) (ข่าว ก.ล.ต., 2562: Online) จากความอ่อนแอด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้นำส่งผลให้เกิดวิกฤตศรัทธาในตัวผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำที่แท้จริง ทำให้นักทฤษฎี และนักปฏิบัติหลายคนได้นำเสนอแนวคิดในการส่งเสริมรูปแบบของภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่ยึดมั่นในความถูกต้อง และมุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างยั่งยืนมากกว่าผลประโยชน์ระยะสั้นหรือส่วนตน (Avolio & Mhatre, 2011: 774-775)

จากสภาพปัญหาและความสำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริง ในต่างประเทศได้ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) เริ่มจากจอร์จ (George, 2003) ที่มองว่าผู้นำธุรกิจในปัจจุบันมองข้ามแนวคิดที่จะทำให้บริษัทหรือองค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน ที่มุ่งหวังเพียงผลกำไร และกระทำในสิ่งที่ถูกใจมากกว่าสิ่งที่ถูกต้อง เขาได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จที่หลากหลาย พบองค์ประกอบที่เป็นผู้นำที่แท้จริงใน 5 มิติ คือ เข้าใจจุดมุ่งหมายของตนเอง การปฏิบัติตามค่านิยมของตนเอง การนำผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใจ การสร้างความสัมพันธ์อันดี และการแสดงถึงการมีวินัยในตนเอง จากนั้นมีนักวิจัยให้ความสำคัญ และมีงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง ดังเช่นงานวิจัยของอวลิโอและคณะ (Avolio; et al, 2004a) อิวส์ และคณะ (Ilies; et al, 2005) การ์ดเนอร์และคณะ (Gardner; et al, 2005) คูเปอร์และคณะ (Cooper; et al, 2005) รวมถึงชาเมียร์และอีลาม (Shamir; & Eilam, 2005) จนกระทั่งเกิดงานวิจัยของวาลัมบัวและคณะ (Walumbwa; et al, 2008) ที่มีผู้ปฏิบัติงานวิจัยดังกล่าวมาเป็นฐานแนวคิดจำนวนมาก

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในองค์กรธุรกิจไทย เพื่อสร้างผู้นำที่แท้จริงให้กับองค์กรธุรกิจไทย ด้วยการค้นหาความหมายและองค์ประกอบเกี่ยวกับผู้นำที่แท้จริงในองค์กรธุรกิจไทย จากผู้บริหารในบริษัทมหาชน เพื่อนำข้อค้นพบมาเติมเต็มความรู้เรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงในองค์กรธุรกิจไทยให้กับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทมหาชนได้ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง และฐานความรู้ให้กับนักวิชาการและผู้สนใจศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง นำผลการวิจัยไปศึกษาต่อยอดในวงกว้าง การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้การศึกษาแบบรายกรณี (Case Study) ชนิดประวัติชีวิตคน (Life History) รูปแบบกรณีศึกษาแบบค้นหา (Exploratory Case Study) ใช้การกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเด่นในด้านใดด้านหนึ่ง (Intense Case Sampling) เป็นแนวคิดที่ศึกษาเกี่ยวกับเป็นวิธีการแสวงหาความรู้เชิงประจักษ์ที่ใช้สำหรับศึกษาปรากฏการณ์ร่วมสมัยใด ๆ ซึ่งเกิดขึ้นจริงภายในบริบท ณ ช่วงเวลานั้น โดยเฉพาะเมื่อขอบเขตระหว่างปรากฏการณ์ และบริบทแวดล้อมปรากฏการณ์ที่สนใจศึกษาไม่เด่นชัด (Yin, 2003: 5)

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาการให้ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในองค์กรธุรกิจไทยที่สอดคล้องกับบริบทสังคมและวัฒนธรรมไทย

บททวนวรรณกรรม

แนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง เริ่มมีผู้ที่สนใจศึกษาเนื่องจากองค์กรขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกา ประสบวิกฤตความรุนแรง ด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้นำที่ลดลงต่ำสุดในรอบหลายปี ส่งผลเสียหายต่อการเงิน ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์บริษัท ทำให้จอร์จ (George, 2003) อดีตผู้บริหารระดับสูงและเป็นศาสตราจารย์ประจำ Harvard Business School ได้สร้างแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงเชิงปฏิบัติ ซึ่งเป็นหนึ่งในแนวคิดหลักด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง และอีกหนึ่งแนวคิดทฤษฎีที่มีผู้นำงานวิจัยมาเป็นฐานแนวคิดจำนวนมาก คือ แนวคิดของวาลัมบวาและคณะ (Walumbwa; et al, 2008) ด้วยแนวคิดทฤษฎีด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง 2 กลุ่มใหญ่ สามารถสรุปองค์ประกอบของแต่ละแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริง ได้ดังนี้

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริงของจอร์จ (George, 2003: 18) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. การแสดงออกอย่างมุ่งมั่นในเป้าหมาย (Demonstrate a Passion for Their Purpose) คือ การที่ผู้นำเข้าใจเป้าหมายของตนเองว่าจะนำองค์กรอย่างไร โดยเป้าหมายของคณนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่
2. การประพฤติตามค่านิยมของตนเองอย่างสม่ำเสมอ (Practice Their Values Consistently) คือ การยึดถือค่านิยมของผู้นำที่เอื้อต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งควรเกื้อหนุนและสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร การประพฤติตามค่านิยมที่แสดงออกจะสะท้อนให้ผู้ตามได้เห็นถึงความเสมอต้นเสมอปลาย และเกิดความศรัทธา
3. การนำด้วยใจ (Lead with Their Heart) คือ ผู้นำที่ดีควรมีความฉลาดทางปัญญา และความฉลาดทางอารมณ์ ที่ทำให้ผู้นำเข้าใจความรู้สึก คำนึงถึงผู้อื่น และมีสติเมื่อต้องตัดสินใจ
4. การสร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมายและยั่งยืน (Establish Long-term, Meaningful Relationship) คือ ผู้นำควรสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามที่เกิดความเข้าใจกัน มากกว่าความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชา
5. การมีวินัยในตนเองสู่ความสำเร็จ (Have the Self-discipline to Get Results) คือ ผู้นำต้องมีวินัยในการทำงาน กระตุ้นตนเองให้ฝ่าฟันอุปสรรคเพื่อให้ถึงจุดหมายที่ตั้งใจไว้



แต่อีกหนึ่งแนวคิดทฤษฎีที่มีผู้นำมาให้ใช้ศึกษาอย่างกว้างขวาง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริงของวาลัมบ์วา และคณะ (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008: 95) มีองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริง 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง การแสดงความเข้าใจในคุณค่าของตนเอง เข้าใจธรรมชาติของตนเอง มองเห็นและเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองอย่างลึกซึ้ง และการเข้าใจตนเองผ่านบุคคลอื่น รวมถึงการตระหนักในผลกระทบของการกระทำของตนเองที่จะส่งผลกระทบต่อผู้อื่น

2. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) หมายถึง การแสดง ตัวตนที่แท้จริงต่อบุคคลอื่น พฤติกรรมดังกล่าวจะส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจ ผ่านการแบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผย ทำให้เกิดความไว้วางใจ จากการแสดงความคิดและความรู้สึกที่จริงใจ โดยใช้อารมณ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องน้อยที่สุด

3. กระบวนการที่สมดุล (Balanced Processing) หมายถึง การวิเคราะห์ไตร่ตรองข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนการตัดสินใจใดๆ โดยปราศจากอคติส่วนตัว มีความยุติธรรม เป็นผู้ที่ไม่มีมุมมองเป็นของตนเองที่รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

4. มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (Internalized Moral Perspective) หมายถึง การยึดมั่นตามมาตรฐานจริยธรรมภายในตน การตัดสินใจและพฤติกรรมการแสดงออกใด ๆ จะสอดคล้องกับค่านิยมภายในเหล่านี้ โดยไม่ยอมตามจากกระแสหรือแรงกดดันภายนอก

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีทางด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง ของทั้ง 2 กลุ่มใหญ่ๆ ดังกล่าวข้างต้น พบว่ามีความทับซ้อนกันหลักๆ คือ การประพฤติตามค่านิยมของตนเองอย่างสม่ำเสมอของจอร์จ (George, 2003: 18) กับมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตนของวาลัมบ์วาและคณะ (Walumbwa et al, 2008: 95) ที่ผู้นำที่แท้จริงแสดงพฤติกรรมหรือการแสดงออกใดๆ ที่สอดคล้องกับค่านิยมภายในตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่ยอมตามจากกระแสหรือแรงกดดันภายนอก และอีกหนึ่งองค์ประกอบของจอร์จ (George, 2003: 18) คือ การนำด้วยใจกับองค์ประกอบกระบวนการที่สมดุลของวาลัมบ์วาและคณะ (Walumbwa et al, 2008: 95) ที่ผู้นำต้องมีความฉลาดทางปัญญา และความฉลาดทางอารมณ์ในการวิเคราะห์ไตร่ตรองข้อมูล รับฟังข้อมูลก่อนตัดสินใจ

การทบทวนวรรณกรรมที่ผู้วิจัยนำเสนอ ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีดังกล่าวเป็นกรอบแนวคิดกว้างๆ เท่านั้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตั้งคำถามการวิจัย และคำถามในการสัมภาษณ์ โดยไม่ละเลยข้อมูลที่เกิดจริงในภาคสนาม

วิธีการวิจัย

แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ใช้วิธีการศึกษาแบบรายกรณี (Case Study) ชนิดประวัติชีวิตคน (Life History) รูปแบบกรณีศึกษาแบบค้นหา (Exploratory Case Study) โดยใช้การกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเด่นด้านใดด้านหนึ่ง (Intense Case Sampling) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้บริหารในบริษัทมหาชนมีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงจากแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของวาลัมปีวาและคณะ (Authentic Leadership Questionnaire) ระดับสูง โดยทำการสัมภาษณ์ผู้ที่มีคะแนนสูงที่สุดเป็นอันดับแรก ผู้ที่มีคะแนนรองลงมาเป็นอันดับถัดไป โดยใช้เกณฑ์การอ้อมตัวของข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการศึกษาเอกสารและงานวิจัย ใช้เป็นแนวทางสำหรับสร้างคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) โดยทำรายการของประเด็นหรือคำถามหลักและคำถามซักรต่อเนื่อง ดังตัวอย่าง

ตัวอย่างข้อคำถามหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างเพื่อพิจารณาบริบทของภาวะผู้นำที่แท้จริงในองค์กรธุรกิจไทย เช่น 1) หากไปถามลูกน้องของคุณว่าคุณเป็นผู้นำแบบไหน คุณคิดว่าลูกน้องจะตอบว่าคุณเป็นผู้นำที่มีลักษณะอย่างไร 2) ขอให้คุณให้ความหมายของผู้นำจริงๆ ที่เป็นแบบไทยๆ ว่ามีลักษณะหรือคุณสมบัติอย่างไรบ้าง

สำหรับตัวอย่างข้อคำถามซักรต่อเนื่อง (Probe) เช่น คุณเล่าว่าลูกน้องตอบว่าคุณเป็นผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้ ผมรบกวนยกตัวอย่างให้เข้าใจเพิ่มขึ้นด้วย

ซึ่งโครงสร้างการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้วิจัยมั่นใจว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเล่าเรื่องราวตามประเด็นหรือคำถามหลักเดียวกัน เมื่อผู้วิจัยได้เข้าสัมภาษณ์มีการปรับเปลี่ยน และสร้างข้อคำถามใหม่ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และองค์ประกอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมถึงศึกษาระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ใช้วิธีการศึกษาแบบรายกรณี (Case Study) และฝึกทักษะการสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้อุปกรณ์บันทึกเสียงและชุดอุปกรณ์หูฟังสำหรับการถอดเสียงการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ และบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลและเนื้อหาประเด็นสำคัญเพิ่มเติม

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลขนาดเล็ก โดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนละ 40 นาที



ถึง 50 นาที จำนวนทั้งสิ้น 5 คน ถือเป็นจำนวนที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการศึกษารายกรณี (Creswell, 2003) ในกรณีที่พบว่าข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลบางรายไม่ครบถ้วนจะนัดสัมภาษณ์เพิ่มเติม ใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลในเดือน พฤศจิกายน 2561

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์กรณีศึกษาแต่ละราย โดยวิธีการเทียบเคียงรูปแบบ (Pattern Matching) (Yin, 2003: 116-120) ปรากฏการณ์ทางความคิดของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนกับการวิเคราะห์ข้อมูลข้ามกรณีศึกษา (Cross-case Analysis) ใช้วิธีเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างระหว่างกรณีศึกษา (Stake, 2006, 6)

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของงานวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบสามเส้าด้วยวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลมากกว่า 1 วิธี (Methodological Triangulation) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก การสังเกตร่วมกับการสัมภาษณ์ และการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

2. การสะท้อนข้อมูลกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลหลัก (Member Check) ผู้วิจัยใช้การสะท้อนข้อมูลกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งขณะที่ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยการทบทวนคำตอบที่ผู้วิจัยเข้าใจว่า มีความถูกต้องสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักให้หรือไม่ หากพบว่าไม่ถูกต้องก็จะทำความเข้าใจและแก้ไขให้ถูกต้อง อีกทั้งเมื่อถอดคำสัมภาษณ์แล้วเสร็จ ผู้วิจัยได้ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกรายอ่าน พร้อมตรวจสอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกและการตีความ ของร่างรายงานการวิจัยอีกครั้ง

จริยธรรมในการวิจัยในคนและการพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล

การศึกษานี้ ผู้วิจัยได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมในการวิจัยในมนุษย์จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยได้รับใบรับรองการวิจัยที่ SWUEC-077/61E

ผลการวิจัย

จากการค้นหาความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในองค์กรธุรกิจไทยที่สอดคล้องกับบริบทสังคมและวัฒนธรรมไทย ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในองค์กรธุรกิจไทย หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการตระหนักรู้ในตนเอง มีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ มีความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ มีมุมมอง

เกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง และการพัฒนาตนเองและผู้อื่น โดยมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. การตระหนักรู้ในตนเอง

ภาวะผู้นำที่แท้จริงในองค์กรธุรกิจไทย ผู้นำต้องทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี มีความเข้าใจตนเอง เปิดใจรับฟังผู้อื่นที่สะท้อนความเป็นตัวตนของตนเองจากบุคคลอื่น และรับรู้ถึงผลจากการกระทำของตนเองที่มีต่อบุคคลอื่น

“มีคติในฝ่ายของเรา คือ ตัวอย่างที่ดีมีค่ามากกว่าคำสอน ... คุณสอนเขาไปแต่คุณทำไม่ได้ อย่างที่คุณบอกเขาไป มันไม่มีค่าอะไรเลย ...” (ผู้จัดการ ก)

“ผมเป็นคนที่ชัดเจน ต้องกำหนด Direction (กำหนดทิศทาง) การทำงานของหน่วยงานที่ชัดเจน หากผมไม่มีความชัดเจน คนอยู่ได้ล่างก็จะทำอะไรไม่ถูก” (ผู้จัดการ ง)

“ถามนื่องว่าวันนี้ฝ่ายเราต้องมีการปรับปรุงอะไรอีกใหม่ พัฒนาอีกใหม่ มีอะไรจะแนะนำ พวกพี่ใหม่” (ผู้จัดการ ก)

“เราจะบอกคนในฝ่ายว่าประสบการณ์ที่เราคิด เราพลาดเรื่องนี้ คุณไม่จำเป็นต้องพลาดซ้ำก็ได้ เราก็จะมีข้อเรียนรู้ Learning Point เราจะหาวิธีป้องกันอย่างไร และคุณมีวิธีอย่างไรที่จะ Support ทุกๆ ครั้ง” (ผู้จัดการ ก)

2. การมีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์

ภาวะผู้นำที่แท้จริงในองค์กรธุรกิจไทย ผู้นำต้องมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ พร้อมแสดงความรูสึกของตนเองที่เกิดขึ้นให้ผู้อื่นเข้าใจ

“...เรื่องการเงินภายในฝ่าย เราสามารถชี้แจงได้ ผมพยายามจะทำอะไรทุกอย่างให้มีหลักฐาน เมื่อมีเหตุหรือมีเคลงขึ้นมา ก็จะได้อธิบายที่มาที่ไปได้...” (ผู้จัดการ ข)

“ฉะนั้นคุณจะทำอย่างไรที่จะต้องตอบทุกคนให้ได้ว่าคุณมีมาตรฐาน มีความยุติธรรม คุณก็ทำตรงนี้ให้ทุกคนเท่าๆ กัน” (ผู้จัดการ ข)

“ในที่ประชุมระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป แรกๆ ในห้องไม่กล้าถาม แล้วนำสิ่งที่คุยในที่ประชุม ไปคุยกันลับหลัง ผมจะบอกทันทีว่า ทำไมคุณทำเช่นนี้ จะบอกไปเลยหรือไม่ชอบ ไม่เข้าใจให้ถาม ให้พูดออกมา เพื่อคนอื่นจะได้เข้าใจว่าเราไม่เข้าใจ อย่างนี้ผมพูดเลยว่าผมไม่ชอบ เคลียร์กันเลย” (ผู้จัดการ ง)

3. การมีความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ

ภาวะผู้นำที่แท้จริงในองค์กรธุรกิจไทย ผู้นำต้องมีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นอย่างตรงไปตรงมา วิเคราะห์หาข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นก่อนตัดสินใจ และมีความยุติธรรมในการตัดสินใจ

“บางทีน้องจะบอกว่าที่สิ่งนั้นเปลี่ยนไปแล้ว เราก็จะถามว่าเปลี่ยนไปอย่างไร เราต้องเรียนในสิ่งที่เปลี่ยนแปลง เพราะโลกหมุน เราก็ไปเรียนรู้ และศิษย์ก็แก้ปัญหามา เพื่อให้เป็นไปตามสัญญาที่เราให้ไว้กับผู้ว่าจ้าง” (ผู้จัดการ ค)

“วันนี้ก็ทำงานกับเขากับเรา (หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง) ต้องทำงานด้วยสิ่งที่ Base on (ยึดถือ) ความเป็นจริงกับสิ่งที่กำหนดให้เกิดขึ้น” (ผู้จัดการ ก)

“ถ้าคุณขึ้นมาเป็นหัวหน้างานคน คุณต้องให้ความยุติธรรมกับทุกคน คุณไม่ต้องแบ่งแยกว่า คนนี้เป็นคนของคุณ คนนี้เป็นน้องใหม่พึ่งมา คนนี้เป็นใครก็ไม่รู้ แต่คุณต้องให้เขาทำ ๆ กัน ในการที่ดูแล ไปคุยให้คำแนะนำ” (ผู้จัดการ ข)

4. การมีมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง

ภาวะผู้นำที่แท้จริงในองค์กรธุรกิจไทย ผู้นำต้องยึดมั่นตามมาตรฐานจริยธรรมในตนเอง และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับจริยธรรมที่ตนเองยึดถือ

“เราจะบอกน้องเสมอว่าวันนี้อย่ารักลูกน้องลำเอียง เพราะว่ามันนี่เขาก็คือลูกเราทั้งหมด แม้ว่าลูกคนนี้จะคือ จะชนมากเขาก็คือลูกเรา น้องเราๆ ก็ต้องรัก” (ผู้จัดการ ก)

“อย่างผมหัวหน้างานเดินมาลา 3 วัน บอกว่าแม่ป่วย ผมบอกทำให้ไป 5 วันเอาให้จบ ดูแลให้จบ ไม่ต้องไป ๆ มา ๆ ผมบอกว่าเรื่องครอบครัวนี้เป็นเรื่องสำคัญ เราเป็นอย่างไรก็ทำอย่างนั้น เราแคร์เขา แคร์ครอบครัวเขา” (ผู้จัดการ ค)

5. การพัฒนาตนเองและผู้อื่น

ภาวะผู้นำที่แท้จริงในองค์กรธุรกิจไทย ผู้นำต้องพัฒนาตนเองและผู้อื่นให้มีทัศนคติเชิงบวก มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และจะหาวิธีการป้องกันปัญหาเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ

“สิ่งที่จะถูกพัฒนาอันดับแรก คือ ปลูกฝังเรื่องทัศนคติเชิงบวก สอนให้เขาคิดบวกทุก ๆ เรื่อง มัน Effective (ได้ผล) จริง ๆ ในทุกเรื่อง ใหม่ ๆ อาจจะทำได้ ตอนนี่กลายเป็นอัตโนมัติเลย ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว” (ผู้จัดการ ก)

“ทุกๆ ครั้งที่ส่งเขาไปอบรม เขาต้องกลับมาบอกว่าทุกๆ ครั้ง Learning Point (จุดเรียนรู้) ที่เขาได้ คือ อะไร” (ผู้จัดการ ก)

“ในที่ประชุมเขาก็จะช่วยกันแก้ปัญหา ในที่ประชุม เราจะ Sharing (แบ่งปัน) ความคิดเห็นกัน จะถูกผิดเรามาปรับกัน ตรงนี้เดินหน้าได้เพราะอะไร ตรงนี้ดีดีเพราะอะไร เราจะมาทวนข้อมูลให้เขา และให้เขาสรุปเป็นหัวข้อๆ ได้ หากที่ประชุมมีมติเช่นใดก็จะทำตามมตินั้น” (ผู้จัดการ ง)

อภิปรายผล

ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงขององค์กรธุรกิจไทยที่สอดคล้องกับบริบทสังคมและวัฒนธรรมไทยที่ผู้วิจัยค้นพบ หมายถึง พฤติกรรมส่งเสริมให้ผู้นำเกิดการตระหนักรู้ในตนเอง มีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ มีความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ มีมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง และมีการพัฒนาตนเองแลกกระบวนการที่ผู้วิจัยวิเคราะห์กรณีศึกษาแต่ละราย โดยวิธีการเทียบเคียงรูปแบบ (Pattern Matching) ปรากฏการณ์ทางความคิดของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนกับการวิเคราะห์ข้อมูลข้ามกรณีศึกษา (Cross-case Analysis) ใช้วิธีเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างระหว่างกรณีศึกษา

ผลการวิจัยสามารถสรุปเป็นภาพตามความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงขององค์กรธุรกิจไทยที่สอดคล้องกับบริบทสังคมและวัฒนธรรมไทย ดังนี้



ภาพประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงขององค์กรธุรกิจไทย

ทีมา วิเชศ คำบุญรัตน์



ภาพความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงขององค์กรธุรกิจไทยที่สอดคล้องกับบริบทสังคมและวัฒนธรรมไทย แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำในองค์กรธุรกิจไทยต้องมีการตระหนักรู้ในตนเองและการมีมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเองเป็นพื้นฐานหลัก โดยผู้นำต้องมีความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ มีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และการพัฒนาตนเองและผู้อื่น เป็นส่วนเติมเต็มภาวะผู้นำที่แท้จริงขององค์กรธุรกิจไทย

ผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงขององค์กรธุรกิจไทยที่สอดคล้องกับบริบทสังคมและวัฒนธรรมไทยที่สอดคล้องและแตกต่างจากงานวิจัยภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทไทยได้ ดังนี้

1. การตระหนักรู้ในตนเอง ข้อค้นพบจากการวิจัยสอดคล้องกับการให้ความหมายของสันติบุรณะชาติ (2558: 4) ในการที่ผู้นำที่แท้จริงต้องทำตนเป็นตัวอย่าง คือ คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความมั่นคงในคำพูด สอดคล้องกับการให้ความหมายในการมีความเข้าใจตนเองที่ผู้นำที่แท้จริงต้องเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อน จุดดี จุดด้อย รวมทั้งธรรมชาติที่หลากหลายของตนเอง (สุชาติณี แสงมุกดา, 2554: 6; สุชาติดา สายทิ, 2556: 9-10; สันติ บุรณะชาติ, 2558: 4; ขวัญฤดี อาภาพันธ์, 2559: 6) รวมถึงสอดคล้องกับการให้ความหมายของการรับรู้ถึงผลจากการกระทำของผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อบุคคลอื่นกับงานวิจัยของสุชาติณี แสงมุกดา (2554: 6) และสันติ บุรณะชาติ (2558: 4) ที่ว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องเข้าใจผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น

2. การมีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยสอดคล้องเพียง การให้ความหมายในการพร้อมแสดงความรู้สึกของตนเองที่เกิดขึ้นให้ผู้อื่นเข้าใจกับงานวิจัยของสุชาติณี แสงมุกดา (2554: 6) สุชาติดา สายทิ (2556: 9-10) สันติ บุรณะชาติ (2558: 4) และขวัญฤดี อาภาพันธ์ (2559: 6) ที่ว่าผู้นำที่แท้จริงต้องมีการเปิดเผยความรู้สึกความเชื่อและการกระทำที่แท้จริงของตนเองให้ผู้อื่นเห็น แต่สิ่งที่ค้นพบเพิ่มเติมในด้านการมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ที่ไม่สอดคล้องกับงานใด อาจเนื่องจากการหาความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงนี้ทำในองค์กรธุรกิจ แต่งานวิจัยอื่นนั้นทำกับภาคการศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. การมีความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ จากข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยสอดคล้องกับการให้ความหมายในการรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นอย่างตรงไปตรงมา กับงานวิจัยของสุชาติณี แสงมุกดา (2554: 6) สันติ บุรณะชาติ (2558: 4) และขวัญฤดี อาภาพันธ์ (2559: 6) ในการที่ผู้นำที่แท้จริงต้องการรับฟังมุมมอง ขอความเห็นที่แตกต่างของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ยังมีความสอดคล้องกับที่ผู้นำที่แท้จริงต้องวิเคราะห์หาข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นก่อนตัดสินใจกับงานวิจัยอื่น (สุชาติณี แสงมุกดา, 2554: 6; สุชาติดา สายทิ, 2556: 9-10; สันติ บุรณะชาติ, 2558: 4; ขวัญฤดี อาภาพันธ์, 2559: 6) ที่ต้องคิด วิเคราะห์

สิ่งต่างๆ ตามความเป็นจริงกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกอย่างก่อนที่จะตัดสินใจ อีกทั้งในการให้ความหมายในการมีความยุติธรรมในการตัดสินใจยังมีความสอดคล้องกับงานของ สุชาดา สายทิ (2556: 9-10) และ ขวัญฤดี อาภาพันธ์ (2559: 6) ที่ว่า ผู้นำที่แท้จริงตัดสินใจอย่างเชื่อมั่นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเพื่อทีมงานในองค์กร มีความสำเร็จอย่างสูงในการตัดสินใจที่เน้นผลประโยชน์ขององค์กร

4. การมีมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง จากข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยสอดคล้องกับการให้ความหมายที่ผู้นำที่แท้จริงต้องยึดมั่นตามมาตรฐานจริยธรรมในตนเอง กับงานวิจัยอื่น (สุชาสินี แสงมุกดา, 2554: 6; สุชาดา สายทิ, 2556: 9-10; สันติ บูระณะชาติ, 2558: 4) ที่ว่าการบริหารงาน ใช้หลักศีลธรรมเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ และประพฤติปฏิบัติ ทั้งนี้ยังมีความสอดคล้องกับการแสดงออกอย่างเหมาะสมกับจริยธรรมที่ตนเองยึดถือ กับงานวิจัยอื่น (สุชาสินี แสงมุกดา, 2554: 6; สุชาดา สายทิ, 2556: 9-10; สันติ บูระณะชาติ, 2558: 4; ขวัญฤดี อาภาพันธ์, 2559: 6) ที่ผู้นำจะมีค่านิยมหลักทางบวก และมีการปฏิบัติตามค่านิยมนั้นอย่างสม่ำเสมอ

5. การพัฒนาตนเองและผู้อื่น จากข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยสอดคล้องกับการให้ความหมายที่ผู้นำที่แท้จริงต้องพัฒนาตนเองและผู้อื่นให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง กับงานวิจัยของสุชาสินี แสงมุกดา (2554: 6) ที่ผู้นำจะมีแรงจูงใจมาจากความต้องการที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองรวมทั้งการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของตนเองให้เติบโต เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป แต่ความหมายที่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยอื่น คือ การที่ผู้นำที่แท้จริงต้องหาวิธีการป้องกันปัญหา เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ อาจเนื่องจากภาวะผู้นำที่แท้จริงนี้ทำในองค์กรธุรกิจที่เป็นบริษัทมหาชน ที่มีการจัดองค์การที่ซับซ้อนทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีแนวทางในการป้องกันปัญหา และทำให้ปัญหาไม่เกิดซ้ำ เพราะการที่ปัญหาเกิดซ้ำทำให้องค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรไปเป็นจำนวนมากกับปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำเดิม

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผลการศึกษาที่ได้เป็นประโยชน์ต่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทมหาชนในการนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการกำหนดโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในองค์กร เพื่อตอบโจทย์ในด้านภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ข้อค้นพบที่ได้ทำให้เห็นความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงในองค์กรธุรกิจไทยที่เป็นบริษัทมหาชน ดังนั้นเพื่อให้เกิดความกระจ่างในการให้ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริง ผู้สนใจศึกษา



วิจัยเรื่องเดียวกันอาจขยายขอบเขตไปยังองค์กรธุรกิจอื่นในประเทศไทย เช่น ธุรกิจขนาดใหญ่/ขนาดเล็ก หรือบริษัทจำกัด เป็นต้น เพื่อค้นหาว่ายังมีข้อค้นพบอีกหรือไม่ เพื่อนำมาบูรณาการกับองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยนี้

2.2 เนื่องจากระเบียบวิธีวิจัยนี้เป็นวิธีการเชิงคุณภาพ ดังนั้นควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่หลากหลาย ทั้งวิธีการเชิงปริมาณ หรือการวิจัยแบบผสมวิธี เพื่อศึกษาความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำในองค์กรธุรกิจไทยและค้นหาว่ายังมีข้อค้นพบอีกหรือไม่ เพื่อนำมาบูรณาการกับองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยนี้

2.3 ผู้ที่สนใจควรนำความหมายและองค์ประกอบที่ได้ไปสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง และนำไปโปรแกรมดังกล่าวไปพัฒนา เพื่อสร้างคุณค่าให้งานวิจัย พร้อมกับการติดตามผลการพัฒนาของโปรแกรมเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในองค์กรธุรกิจไทย

บรรณานุกรม

กฤษณ์ ศรีอิศรนนท์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริง ทัศนคติในการทำงานและพฤติกรรมในการทำงาน : บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของความไว้วางใจและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตใจ. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

กาญจนา สูดประเสริฐ. (2558). คุณสมบัตินิสัยบุคคล อิทธิพลทางสังคม และความซื่อสัตย์ที่มีผลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นโรงเรียนในเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร. วารสารปัญญาภิวัฒน์, 7(1), 160-172.

ขวัญฤดี อาภาพันธ์. (2559). ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

ข่าว ก.ล.ต. (2562). ก.ล.ต. กล่าวโทษอดีตผู้บริหาร TRITN กับพวกรวม 9 ราย กรณีกระทำทุจริตเบียดบังทรัพย์สินของบริษัท. สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2562, เว็บไซต์ https://www.sec.or.th/TH/Pages/News_Detail.aspx?SECID=6661#

ข่าว ก.ล.ต. (2562). ก.ล.ต. กล่าวโทษอดีตผู้บริหารของบริษัทไทยเคนเบเปอร์ จำกัด (มหาชน) (TCP) 3 ราย. สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2562, เว็บไซต์ https://www.sec.or.th/TH/Pages/News_Detail.aspx?SECID=385

- ข่าว ก.ล.ต. (2562). ก.ล.ต. กล่าวโทษผู้บริหาร KC และพวก รวม 7 ราย กรณีทุจริต ยักยอกเงินจากการขายตัว B/E และยินยอมให้บันทึกบัญชีไม่ถูกต้อง. สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2562, เว็บไซต์ https://www.sec.or.th/TH/Pages/News_Detail.aspx?SECID=6908
- ข่าว ก.ล.ต. (2562). ก.ล.ต. กล่าวโทษผู้บริหาร GL ต่อ DSI กรณีทุจริตทำธุรกรรมอำพรางเพื่อให้ผลประโยชน์การสูงเกินความจริง. สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2562, เว็บไซต์ https://www.sec.or.th/TH/Pages/News_Detail.aspx?SECID=6811
- ข่าว ก.ล.ต. (2562). ก.ล.ต. กล่าวโทษผู้บริหาร IFEC กรณีกระทำทุจริตต่อหน้าที่. สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2562, เว็บไซต์ https://www.sec.or.th/TH/Pages/News_Detail.aspx?SECID=6771
- ข่าว ก.ล.ต. (2562). ก.ล.ต. ใช้มาตรการลงโทษทางแพ่งกับอดีตกรรมการและผู้บริหาร CWT จำนวน 6 ราย. สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2562, เว็บไซต์ https://www.sec.or.th/TH/Pages/News_Detail.aspx?SECID=6735
- ข่าว ก.ล.ต. (2562). ก.ล.ต. กล่าวโทษผู้บริหาร NMG กรณีไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดในการประชุมผู้ถือหุ้น. สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2562, เว็บไซต์ https://www.sec.or.th/TH/Pages/News_Detail.aspx?SECID=6163
- ไทยรัฐออนไลน์. (2562). ฎีกาขึ้นคดียกอบปีบชี คุก 3 อดีตผู้บริหาร ร่วมชดใช้ 85 ล้านบาท. สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2562, เว็บไซต์ <https://www.thairath.co.th/content/549896>
- ธีรภัทร กุโลภาส. (2556). อิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยมีการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการและความยึดมั่นผูกพันของครูเป็นตัวแปรส่งผ่านและขนาดโรงเรียนเป็นตัวแปรปรับ : การวิจัยแบบผสมวิธี. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (วิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิรันดร์ เนตรภักดี. (2555). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำอย่างแท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บัณฑิต นิฉถาวร. (2559). สร้างประเทศด้วยธรรมาภิบาล. สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2559, เว็บไซต์ <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/638588>
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรุตพิงศ์ ภูวชรัวรานนท์. (2557). พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสงขลา. สงขลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.



- สุชาดา สายทิ. (2556). *อิทธิพลของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ของผู้นำที่แท้จริงต่อความผูกพันและความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน*. คุชฎินิพนธ์ ปรัชญาคุชฎินิพนธ์ (บริหารศาสตร์), มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- สุชาสินี แสงมุกดา. (2554). *การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์คุชฎินิพนธ์ (บริหารการศึกษา), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2011). *Advances in Theory and Research on Authentic Leadership*. Oxford: Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Development Dimension International, Inc. (2014). *Ready-Now leaders: 25 findings to meet tomorrow's business challenges*. *Global leadership forecast 2014 I 2015*. Retried April, 2017, website http://www.ddiworld.com/ddi/media/trend-research/global-leadership-forecast-2014-2015_tr_ddi.pdf?ext=.pdf.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- George, B. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Meyers, S. (2007). Growing leaders in your own back yard. *Trustee: Journal for hospital governing boards*, 60(6), 8-11.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly*, 16(3), 419-439.
- Stake, R. E., (2006). *Multiple Case Study Analysis*. New York: The Guilford Press.
- 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.
- Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd ed. California: Sage publication, Inc.