“ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ” แบบภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21

ดาวรุ่งรรณ ถวิลการ[1]
[1]อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นภาวะผู้นำของผู้นำที่นำคนอื่นเพื่อให้คนอื่นสามารถนำตนเองได้ โดยผู้นำทำตนเป็นผู้สอนและแนะนำให้ผู้ตามเกิดการพัฒนากรอบความคิดเชิงเหตุผล และสร้างสรรค์ให้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองจนมีความมั่นใจ มีความเป็นอิสระในตน จนมีความเป็นผู้นำเกิดขึ้นในตนเอง โดยการสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่น (Inspiration) ให้สามารถจูงใจตนเองและนำตนเองได้ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเหนือผู้นำนั้นกำหนดให้ผู้นำต้องมีความกล้าเสี่ยงกับคนและจะต้องเชื่อว่าถ้าเปิดโอกาสให้เขานำตนเองแล้ว เขาก็จะพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพสูงสุดที่เขามีและจะทำงานนั้นด้วยตนเองอย่างได้ผลดีสูงสุดเช่นเดียวกัน กุญแจที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้นำเหนือผู้นำ คือ การมี “ความสามารถในการสอนและให้กรอบความคิดที่ถูกต้อง” แก่สมาชิก ซึ่งกระบวนการในการสร้างผู้นำของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำนั้น มีทั้งหมด 7 ขั้นตอนคือ 1) การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2) แสดงเป็นต้นแบบให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 3) กระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) สร้างรูปแบบความคิดในทางบวก 5) อำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง 6) สนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน และ 7) อำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ภาวะผู้นำแบบนี้สิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องการคือผลสำเร็จของงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ แต่ในทำนองเดียวกันปัจจัยแห่งความสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งมีส่วนผลักดันและมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการทำงานเพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สามารถนำรูปแบบการจัดการเพื่อพัฒนาผู้นำเหนือผู้นำ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทีมงานเพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การสร้างบรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี โดยสามารถนำหลักการต่อไปนี้ไปปรับใช้ได้แก่การจัดการการทำงานของทีมด้วยตนเอง การจัดการการทำงานเป็นทีมในโรงงาน การจัดการทางด้านการสื่อสารด้วยตนเอง และการนำตนเองของทีม

คำสำคัญ : *ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ, ศตวรรษที่ 21*

บทนำ

โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ทำให้ทุกองค์การได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโดยจะต้องเน้นการดำเนินงานในเชิงรุกและมียุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่แยบยล การอาศัยแต่ผู้นำที่มีความสามารถอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอแล้วสำหรับการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในองค์การสมัยใหม่หรือองค์การในศตวรรษที่ 21 ที่มีภาวการณ์แข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นผู้นำต้องแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถและทักษะกับผู้ตามหรือทีมงานเพื่อให้ทีมมีการพัฒนาและสามารถนำหรือจัดการด้วยตนเองมากขึ้นจนสามารถที่จะร่วมมือกับผู้นำในการนำและแก้ปัญหาอันซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญที่จะทำให้การสร้างความร่วมมือในการทำงานเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพคือการพัฒนาให้ผู้ตามมีความเป็นผู้นำตนเอง (Self-Leader) ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้นำหรือผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ การที่ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้นั้นถือว่าเป็นกุญแจสำคัญในการจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จ การที่องค์การมีบุคลากรที่เหมาะสมที่จะสามารถแก้ไขปัญหาขององค์การได้ โดยไม่สำคัญว่าตนเองจะอยู่ส่วนไหนหรือตำแหน่งอะไรในองค์การนั้น เป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดสำหรับการบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21

โดยเฉพาะในสถานศึกษา ซึ่งได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายมิติ ทั้งเชิงนโยบาย สังคม และการเมือง ที่จะนำไปสู่การเรียนรู้และปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งถือว่าเป็นผู้นำในสถานศึกษาจึงไม่ใช่ผู้บริหารแบบเดิมที่เน้นการสั่งการโดยมีผู้บริหารเป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการ แต่ต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่เข้มแข็งของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารหรือผู้นำในศตวรรษที่ 21 นี้จะต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่แตกต่างและสามารถสร้างผู้นำให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้ ซึ่งการที่ผู้นำมีภาวะผู้นำในการนำตนเองและนำคนอื่นจนสร้างผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์การได้นั้นเรียกว่า “สุดยอดของผู้นำ” หรือ “ผู้นำที่มีภาวะผู้นำชั้นยอด” ซึ่งบางตำราก็ใช้คำว่า “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ” หรือ “ภาวะผู้นำเหนือชั้น” โดยมีรากศัพท์ในภาษาอังกฤษว่า Superleadership ซึ่งในบทความนี้ผู้เขียนจะใช้คำว่า “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ” หรือ “Superleadership” เพื่อให้สื่อความหมายถึงภาวะผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถสร้างการนำตนเองให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในองค์การ ซึ่งในบริบทสถานศึกษานั้นก็คือ การที่ผู้บริหารสามารถสร้างให้ครูเกิดภาวะผู้นำด้วยตนเอง และสามารถนำตนเองในการทำงานและการมีส่วนร่วมในสถานศึกษาได้ โดยภาวะผู้นำแบบนี้เป็นกระแสการนำที่กำลังได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ยุคที่ผู้นำไม่ได้มีบทบาทแค่การนำตนเองและนำคนอื่นเท่านั้น แต่ผู้นำที่มีภาวะผู้นำต้องสร้างผู้นำให้สามารถนำตนเองและขับเคลื่อนการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ Kreitner & Angelo (2007)

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Superleadership) เกิดขึ้นจากแนวคิดของ Manz and Sims (2001) ซึ่งได้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำเหนือผู้นำเป็นแนวคิดที่ล้ำลึกกว่าการศึกษาผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) โดยตัวผู้นำเองจะช่วยให้ผู้ตามหรือสมาชิกในองค์การได้พบความสามารถของตน และใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน และลักษณะเด่นอีกประการหนึ่งคือ ผู้นำจะให้อำนาจ (Empower) ผู้ตาม ในการทำงานให้แก่องค์การได้อย่างเต็มความสามารถ โดยผู้นำเหนือผู้นำจะสามารถเป็นผู้นำตนเองในการทำงานสู่จุดหมายปลายทางได้ ซึ่งไม่ใช่การทำงานที่ประสบความสำเร็จโดยการนำหรือการสั่งการโดยตัวผู้นำเหมือนที่ผ่านมา ตัวอย่างของผู้นำเหนือผู้นำ เช่น ครู (Teacher) และผู้สอนงาน (Coach) ซึ่งไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา (Director) แต่เป็นผู้นำที่สามารถดลใจบุคลากรหรือผู้ตามให้มีความสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่ต้องมีคำถาม เมื่อบุคคลนั้นมีการนำตนเองได้จะมีความต้องการการควบคุมจากบุคคลภายนอกน้อยมาก ซึ่งบรรยากาศการทำงานจะเป็นไปอย่างอิสระ ปราศจากการควบคุม ทำให้การทำงานเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและมีบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข ซึ่งจะนำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมการทำงานที่เข้มแข็ง เนื่องจากคนในองค์การเห็นคุณค่าในตนเองและมีโอกาสได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพในงานที่ตนเองถนัด ภายใต้ความไว้วางใจและการเสริมพลังอำนาจจากผู้นำหรือผู้บริหาร Manz & Sims ได้เสนอแนะให้ผู้นำที่ต้องการบริหารจัดการคนในองค์การให้ร่วมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างผู้นำในองค์การได้ว่า ผู้นำควรใช้พฤติกรรมของการมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ มาใช้ในการขับเคลื่อนการบริหารงาน โดยการนำรูปแบบภาวะผู้นำที่จะทำให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองและนำองค์การในที่สุด ภาวะผู้นำเหนือผู้นำนั้น สิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องการคือ ผลสำเร็จของงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ แต่ในทำนองเดียวกันปัจจัยแห่งความสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งมีส่วนผลักดันและมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการทำงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งภาวะแบบนี้มีความเหมาะสมและท้าทายกับสภาพองค์การสมัยใหม่ โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่จำเป็นจะต้องสร้างการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเข้มแข็ง การที่ผู้บริหารสามารถสร้างบุคลากรให้มีศักยภาพและความสามารถในการนำตนเองได้นั้นจะช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากบุคลากรทุกคนต่างทำงานภายใต้บรรยากาศองค์การแห่งการเสริมพลังอำนาจ และบริบทที่ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ โดยผู้บริหารเป็นเพียงผู้ที่คอยเป็นแบบอย่างในการนำตนเอง และสร้างบรรยากาศให้เกิดการนำตนเองแก่บุคลากร รวมทั้งการเสริมสร้างความคิดในทางบวก และการสร้างทีมที่

เข้มแข็งจนก่อเกิดวัฒนธรรมการทำงานที่เข้มแข็ง ซึ่งแนวคิดการบริหารจัดการโดยที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำเหนือผู้นำนั้นจะช่วยให้คนในองค์การมีโอกาสได้แสดงบทบาทอย่างเต็มที่และมีความภาคภูมิใจในตนเองทำให้มีพลังในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งในบทความนี้ผู้เขียนมุ่งนำเสนอองค์ความรู้และทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเป็นแนวทางในการนำไปปรับใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่สนใจ เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำเหนือผู้นำซึ่งมีแนวคิดว่า “ผู้นำที่มีภาวะผู้นำคือผู้นำที่สร้างผู้นำ”

ความหมายของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Superleadership) มีแนวคิดหลักเชิงพฤติกรรมของผู้นำว่าเป็นภาวะผู้นำของผู้นำที่นำคนอื่นเพื่อให้คนอื่นสามารถนำตนเองได้ โดยผู้นำทำตนเป็นผู้สอนและแนะนำให้ผู้ตามเกิดการพัฒนากรอบความคิดเชิงเหตุผล และสร้างสรรค์ให้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองจนมีความมั่นใจ มีความเป็นอิสระในตน จนมีความเป็นผู้นำเกิดขึ้นในตนเอง โดยผู้นำจะใช้วิธีการสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่น (Inspiration) ให้สามารถจูงใจตนเองและนำตนเองได้ และเมื่อเขาสามารถนำตนเองได้ (Self-Directing) คนเหล่านี้แทบจะไม่มีความต้องการได้รับการควบคุมจากภายนอก (External Control) แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเหนือผู้นำนั้นกำหนดให้ผู้นำต้องมีความกล้าเสี่ยงกับคน และจะต้องเชื่อว่าถ้าเปิดโอกาสให้เขานำตนเองแล้ว เขาก็จะพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพสูงสุดที่เขามีและจะทำงานนั้นด้วยตนเองอย่างได้ผลดีสูงสุดเช่นเดียวกัน กุญแจที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้นำเหนือผู้นำ คือ การมี “ความสามารถในการสอนและให้กรอบความคิดที่ถูกต้อง” แก่สมาชิก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2556) ที่ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับ Superleadership ว่าจะต้องมีการปฏิบัติตนดังนี้ 1) เตรียมตัว เตรียมใจ ก่อนนำ 2) ตระหนักในการนำคน 3) ใช้อำนาจให้เหมาะสม 4) นำสมาชิกสู่เป้าหมาย 5) ไม่หยุดพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ เนตร์พัณณา ยาวิราช (2549) ได้อธิบายถึงแนวคิดเกี่ยวกับ Superleadership ว่าหมายถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างงดงามเป็นผู้ที่ทำให้บุคลากรได้ผลงาน ทำงานเป็นอิสระและไม่ต้องการความสนใจจากผู้นำมากนัก ผู้นำจะสอนให้รู้ว่าควรคิดอย่างไรด้วยความคิดที่เป็นอิสระของตัวเอง และพยายามให้คิดในทางลบน้อยที่สุด เพราะเชื่อว่าบุคลากรและองค์การจะเป็นไปในทางที่ดี องค์ประกอบสำคัญของ Superleadership คือ การสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้แก่บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง โดยเชื่อว่าตนมีศักยภาพในการทำงานสูง และมีความสามารถที่จะทำงานในสถานการณ์ที่ยาก สลับซับซ้อน และท้าทายได้สำเร็จ ความสำคัญของ Superleadership คือ ความสามารถพัฒนาบุคลากรให้ทำงานได้ด้วยตนเองจนทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ

Manz and Sims (2001) ได้อธิบายถึงการเป็นผู้นำเหนือผู้นำ โดยเริ่มจากการให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเน้นยุทธศาสตร์การดำเนินงานใน 2 ลักษณะ คือ

1. ยุทธศาสตร์ที่มีการมุ่งเน้นการปฏิบัติทางพฤติกรรม ซึ่งยุทธศาสตร์นี้จะมีแนวคิดในการให้รู้จักสังเกตด้วยตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การฝึกฝนร่างกายให้เข้มแข็ง การให้รางวัลตนเอง และสามารถลงโทษหรือวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง กรณีที่ไม่สามารถจะประพฤติปฏิบัติตามที่ต้องการได้

2. ยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นทางด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน โดยการทำให้รู้จักการทำงานให้เกิดคุณค่า การใช้ความรู้ ความสามารถและควบคุมตนเอง สร้างความคิดเป็นระบบและฝึกให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำจะเน้นการเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมของตนเองเพื่อให้ผู้ตามหรือบุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้แรงจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคลากรภายนอก และการมอบหมายงาน ให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ใช้พฤติกรรมการจูงใจภายใน วิพากษ์วิจารณ์ตนเองและเป็นผู้คิดทำงานด้วยตนเอง ซึ่งกระบวนการของภาวะผู้นำที่จะทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ตามแนวคิดของ Manz and Sims (2001) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การทำให้เป็นผู้นำตนเอง (Become a Self-Leader) หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรม การบริหารที่จะแนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้ เป็นกระบวนการที่ต้องการให้บุคลากรในองค์การได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง โดยการสังเกตด้วยตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี ทำให้ค้นพบและสามารถนำไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้ ผู้นำหรือผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมการบริหารของตนเองเพื่อเป็นการแนะนำ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรนำข้อมูลที่สังเกตได้ไปปฏิบัติและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสำหรับตนเองได้ กล่าวคือ ผู้นำควรมีพฤติกรรมการบริหารโดยแนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบและมีสัดส่วนที่แน่นอน จัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ บุคลากรเป็นผู้ดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในงานที่มีความท้าทาย โดยเพิ่มความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน สามารถควบคุมตนเอง กล้าที่จะตัดสินใจ สามารถกำหนดนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองได้

2. ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง (Model Self-Leadership) คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเอง สามารถเป็นตัวอย่างและเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไป กระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อบุคลากรโดยการแสดงพฤติกรรมของตนเอง ให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ซึ่งบุคลากรหรือผู้ตามจะเปลี่ยนพฤติกรรมโดยการตั้งเป้าหมายจากผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในหน่วยงานและสาธารณชนทั่วไป โดยการแสดงออกและกระตุ้น แนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการปฏิบัติงาน

3. กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-set Goals) คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถกำหนดเป้าหมายได้ด้วยตนเอง โดยต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์การ มีความมั่นใจในตนเอง มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ มีความมั่นใจและตั้งใจที่จะสู้เพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จในงาน ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น รับรู้ว่างานที่ทำนั้นมีคุณภาพและมีความหมาย ซึ่งจะทำให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสามารถสื่อวิสัยทัศน์ขององค์การและดลใจให้บุคลากรเข้าใจ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ทั้งการพูด การเขียน การกระทำ ทำให้บุคลากรก้าวพ้นจากความสนใจในผลประโยชน์ของตนเพื่อตั้งเป้าหมายที่เหนือกว่าและสูงกว่า ตามภารกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์การทำให้บุคลากรมีความพยายามกว่าปกติ ทำงานได้มากกว่าที่เคยหวังไว้ มีความศรัทธา พึงพอใจ ประทับใจ ภักดี และผูกพันต่อองค์การ

4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (Create Positive Thought Patterns) คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะกระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะในการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล สามารถตัดสินใจ และนำแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการที่ผู้นำสร้างรูปแบบความคิดที่ดี และปลูกฝังนิสัยให้เกิดขึ้น โดยการกระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและแง่คิดในทางที่ดี ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ ตระหนักถึงปัญหา สามารถเรียนรู้ถึงวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่างๆ สามารถนำความคิดและเทคนิคใหม่ๆ มาปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี แสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่มั่นคงทางอารมณ์ คิดกำหนดโครงการใหม่ๆ และพร้อมที่จะทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์การ

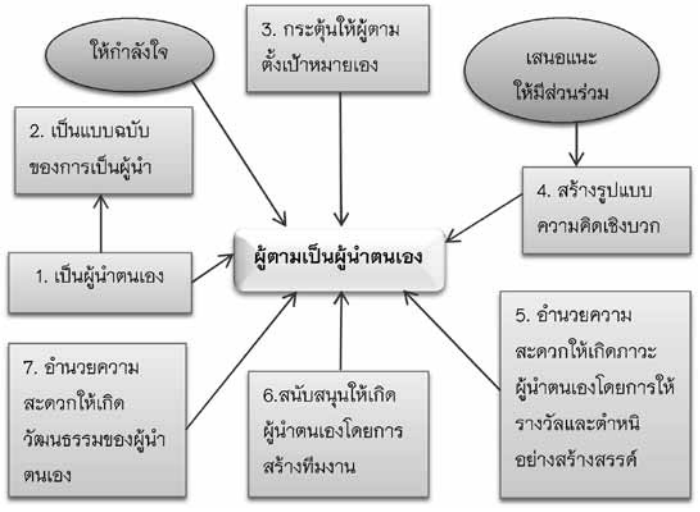
5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (Facilitate Self-Leadership through Reward and Constructive Reprimand) หมายถึงการที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานมุ่งพัฒนาตามความต้องการและความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนางาน นับว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามสร้างผู้นำรุ่นใหม่เพราะเป็นการช่วยเหลือให้บุคลากรจัดการบริหารตนเอง ได้พัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจ เป็นผู้ที่มีศิลปะในการตำหนิหรือติชมบุคลากร ผู้บริหารพร้อมที่จะเดินเคียงคู่กับบุคลากร ฟันฝ่าอุปสรรคไปอย่างไม่หยุดนิ่งจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย และเมื่อถึงเส้นชัยแล้วควรให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องดำเนินการอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรด้วยความช่วยเหลือสนับสนุน ให้คำปรึกษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติ ให้รางวัล ยกย่องชมเชยอย่างสมศักดิ์ศรี ไม่แย่งเอาผลงานผู้อื่น รู้ว่างานที่สำเร็จได้นั้นเป็นผลงานของใคร การให้คุณให้โทษต้องทำด้วยความยุติธรรม ไม่ใช้อารมณ์หรือความสนิทสนมส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับปรุงงาน ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การมีโอกาสศึกษาเพิ่มเติมในระหว่างการทำงาน ตลอดจนเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเข้าใจภายนอกองค์การมาให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าในอาชีพและยอมรับนับถือเมื่อบุคลากรทำงานประสบความสำเร็จทั้งด้านอาชีพและส่วนตัว สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ ปราศจากการข่มขู่หรือบังคับ ก่อให้เกิดสวัสดิภาพทั้งด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

6. การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (Promote Self-Leadership Trough Teamwork) คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน สามารถสร้างคณะทำงานได้เป็นอย่างดี ให้คำแนะนำและปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความคุ้นเคยและให้ความเป็นกัลยาณมิตร เป็นกระบวนการส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนางานโดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงานและยึดแนวทางการปฏิบัติงานตามความรู้สึกนึกคิดและมติของทีม เปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้นำพยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในผู้ปฏิบัติงาน สร้างท่าทีให้เป็นพวกเดียวกัน ส่งเสริมการสร้างทีมงานและคิดวิธีการที่จะทำให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมกันคิด ปฏิบัติและประเมินผลและร่วมกันแก้ปัญหา โดยให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเกณฑ์ในการควบคุมตลอดจนการมีสิทธิมีเสียงต่างๆ อันจะช่วยให้เกิดความรักและความหวงแหนในงานและองค์การของตน สนับสนุนการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน จัดบรรยากาศองค์การเป็นแบบรับผิดชอบร่วมกันและเปิดเผย ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเป็นกัลยาณมิตร สร้างความเข้าใจและยอมรับความคิดที่แตกต่าง มีการประสานงานที่ดี แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง นำวิธีการสื่อความหมายที่ดีมาใช้กับสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำจะต้องสร้างความสามัคคี ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจภายในทีมงานได้เป็นอย่างดี

7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate Self-Leadership Culture) คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการสร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ความประทับใจ ความภักดีและผูกพันต่อหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ ให้การเสริมแรงแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และให้ทุกคนรู้หน้าที่ของตนเอง มีการทำงานร่วมกันเสมือนญาติ ปลูกฝังให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจและมีความสามารถ ตลอดจนระเบียบวินัยประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงประสงค์ในรูปแบบต่างๆ ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่างๆ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบ

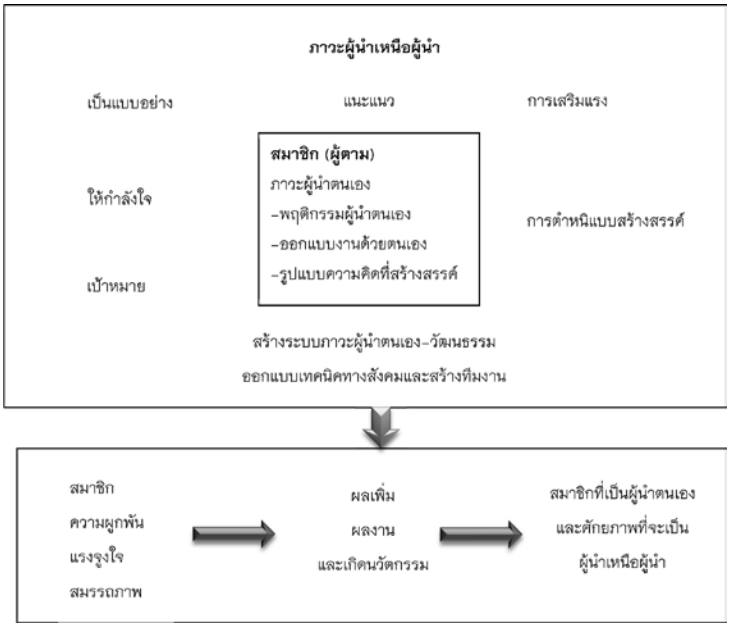
วินัย ประเพณีและค่านิยมที่ดีงาม อันจะก่อให้เกิดความรักและความศรัทธาต่อองค์การ ทำให้เป็นผู้ที่มีวัฒนธรรมที่ดี สร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำของบุคลากร

บทบาทของผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นให้กำลังใจแก่ผู้ตามทุกขั้นตอน ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวสรุปได้ในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของ Manz & Sims (2001)

จากกระบวนการภาวะผู้นำแบบผู้นำเหนือผู้นำนั้น มุ่งที่จะให้ผู้ตามหรือสมาชิกผู้ร่วมงานเกิดภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership) โดยเสริมสร้างให้เกิดรางวัลตามธรรมชาติ (Natural Reward) จากการทำงานขึ้นมา เช่น ความรู้สึกที่จะให้เกิดความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบด้วยตนเอง การยอมรับนับถือ ความภาคภูมิใจตนเอง การรู้สึกชื่นชมยินดีแก่ตนเอง สำหรับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ผู้นำแต่ละประเภทจะมีข้อดีแตกต่างกันแล้วแต่สถานการณ์ แต่ผู้นำเหนือผู้นำจะมีข้อดีในระยะยาว คือ ผู้นำประเภทนี้จะเน้นไปที่พัฒนาการของผู้ตาม “การเป็นผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถทำให้ผู้อื่นมีความเป็นผู้นำในตัวเอง เท่าที่เขาจะสามารถเป็นได้ตามศักยภาพแห่งตน” สำหรับแนวทางการฝึกปฏิบัติในการเป็นผู้นำเหนือผู้นำนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ใน 3 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Strategy) การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Followers) ผู้นำจะต้องให้ข้อมูลข่าวสารและความรู้กับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2. กลยุทธ์การทำงานเป็นทีม (Team Strategy) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จได้ เพราะทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจกันทำงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

3. กลยุทธ์การจัดการองค์การ (Organizational Strategy) การเปลี่ยนแปลงขององค์การสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความเป็นผู้นำในตัวบุคคลของผู้อื่นได้

กุญแจแห่งความสำเร็จของการเป็นผู้นำเหนือผู้นำ คือ ความสามารถในการสอนงาน และให้กรอบความคิดที่ถูกต้อง (Right Thought Pattern) แก่ผู้ตาม ผู้นำจะต้องสอนสมาชิกทีมงานให้พัฒนาวิธีการคิดอย่างมีเหตุผล (Positive Thinking) จุดมุ่งหมายของการคิดอย่างมีเหตุผลหรือการคิดอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Thinking) คือ การคิดโดยรู้จักการควบคุมพฤติกรรมตนเองเป็นหลัก โดยผู้นำเหนือผู้นำจะแสดงตนเป็นแบบอย่างของการมีกรอบความคิดอย่างสร้างสรรค์ ด้วยการแสดงพฤติกรรม เช่น ลดการมองโลกในแง่ลบให้น้อยที่สุด ละเว้นการวิจารณ์หรือการตำหนิต่อสมาชิกทีมงาน ผู้นำสามารถพัฒนาทักษะได้ด้วยตนเอง โดยการเสริมสร้างเจตคติและพฤติกรรมของตนเอง ดังนี้

1. ค้นหาและหาทางปรับปรุงแก้ไขความเชื่อและข้อสมมติที่ไม่ดี (Identification and Replacement of Destructive Beliefs and Assumption) การค้นหาจุดอ่อนด้านความคิดเชิงลบของตนแล้วทดแทนด้วยมุมมองหรือทัศนะใหม่ในเชิงบวก ในกรณีความคิดที่เป็นลบจะถูกระบุและแก้ไขให้เกิดความคิดที่ถูกต้องแน่นอนและสร้างสรรค์ ตัวอย่างเช่น บุคลากรอาจมองดูว่าการวิพากษ์วิจารณ์ของผู้บริหารเป็นเครื่องชี้ว่าผู้บริหารไม่ชอบตน วิธีการในทางสร้างสรรค์คือ พยายามมองการวิจารณ์ของผู้จัดการด้วยการคิดว่าผู้จัดการพยายามช่วยเหลือตนให้มีการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม

2. ใช้วิธีการพูดเชิงบวกที่สร้างสรรค์เกี่ยวกับตนเอง (Positive and Constructive Self-Talk) ในกรณีนี้ความคิดที่เป็นลบสามารถเปลี่ยนให้เป็นบวกได้ ตัวอย่างเช่น แทนที่จะใช้คำพูดว่า “ทักษะการติดต่อสื่อสารของฉันไม่ดีเลยในการนำเสนอรายงานต่อฝ่ายบริหาร” ควรพูดว่า “ฉันจะต้องปรับปรุงทักษะด้านการติดต่อสื่อสารด้านการพูดของฉัน ฉันจะเริ่มตั้งแต่วันนี้” ซึ่งการเปลี่ยนวิธีคิดและคำพูดให้เป็นเชิงบวกนั้นนั้นสามารถสร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการพัฒนาและการทำงานได้

3. สร้างความสามารถในการมองเห็นวิธีการต่างๆ ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Visualization of Methods for Effective Performance) การชอบสร้างจินตนาการและการไม่ละเว้นความพยายามในการค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ท้าทายเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำการใช้วิธีการแบบการบริหารตนเอง (Self-Management) หรือแบบการนำตนเอง (Self-Direct) มากยิ่งขึ้น การฝึกการทำงานให้ขยันหมั่นเพียร โดยจะฝึกหัดในสถานการณ์จริงเพื่อสร้างขีดความสามารถให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น สาระสำคัญของผู้นำเหนือผู้นำ คือ ความท้าทายของผู้นำในการทำให้ผู้ตามค้นพบศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองให้ได้โดยการสร้างภาวะผู้นำด้วยตนเอง ในอนาคตผลทางสังคมที่คาดว่าจะกระทบต่อภาวะผู้นำมีอยู่ 2 ประการ ประการแรก การที่แรงงานมีการศึกษาสูงขึ้น แรงงานมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประการที่สอง การแข่งขันทางเศรษฐกิจของโลกที่รุนแรงถึงขั้นที่จะต้องมีการประเมินทุกด้าน รวมทั้งการบริหารเพื่อหาหนทางลดต้นทุนทุกวิถีทาง เพื่อให้สู้คู่แข่งขันได้ เป็นที่เชื่อว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่จะเหมาะสำหรับอนาคตต้องมีองค์ประกอบ 2 สิ่ง ดังนี้ สิ่งแรก ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่ไปสนับสนุนหรือกระตุ้นให้บุคลากรมีความสามารถควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานให้ถึงจุดหมายปลายทางได้มากขึ้น สิ่งที่สอง บุคลากรมีความต้องการที่จะพัฒนากลยุทธ์

ในการที่จะควบคุมตนเอง เช่น การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) และการมีภาวะผู้นำด้วยตนเอง (Self-Leadership) (Maxwell, 2013)

ภาวะผู้นำด้วยตนเองจะไม่เน้นรูปแบบการควบคุมจากภายนอก วิธีการแรกที่สำคัญที่ผู้นำควรใช้ในการสนับสนุนภาวะผู้นำในตนเองของบุคลากร คือ การแสดงบทบาทหน้าที่เป็นแบบอย่าง ได้แก่ กระบวนการที่ผู้นำเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมที่ผู้นำคาดหวังให้บุคลากรปฏิบัติตาม เช่น การตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงาน ฉะนั้นการจะใช้บทบาทหน้าที่เป็นแบบอย่างให้ประสบความสำเร็จ เมื่อผู้นำต้องเน้นให้บุคลากรเห็นว่าการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้บุคลากรเห็นนั้น มุ่งหวังให้บุคลากรเอาเป็นแบบอย่างหรือพยายามทำให้ได้ดีที่สุด วิธีการที่สอง คือ บุคลากรต้องการเห็นความสัมพันธ์หรือเกี่ยวพันระหว่างการเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำกับความสำเร็จของงานที่จะเกิดขึ้น เศาวนิต เศวตณานนท์ (2542) ได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำแบบดั้งเดิมและพฤติกรรมแบบจัดการด้วยตนเองของผู้นำไว้ดังตาราง 1

ตาราง 1 พฤติกรรมแบบดั้งเดิมและพฤติกรรมแบบจัดการด้วยตนเองของผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional Leader Behaviors)	พฤติกรรมผู้นำแบบจัดการด้วยตนเอง (Self-Managing Leader Behaviors)
องค์การ : ดูแลโครงสร้างและงานของบุคลากร การปกครอง : ขอบเขตและข้อจำกัดของบุคคลและกลุ่ม การผลิต : กำหนดมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงาน การร่วมมือ : สนับสนุนความสามัคคีระหว่างกลุ่มและขจัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม การสื่อสาร : จัดหา เสาะหาและแลกเปลี่ยนข่าวสารกับสมาชิกกลุ่ม	- สนับสนุนการให้รางวัลตนเอง - สนับสนุนการสังเกตตนเอง - สนับสนุนการวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง - สนับสนุนการเตรียมการหรือทบทวนขั้นตอนของการทำงาน - แสดงบทบาทตัวอย่างโดยแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม ผลักดันให้เกิดการพัฒนาและหล่อเลี้ยงและสนับสนุนการมีภาวะผู้นำในตนเอง

นอกจากพฤติกรรมแบบดั้งเดิมและแบบจัดการด้วยตนเองของผู้นำ ดังปรากฏในตาราง 1 แล้ว ยังมีกลยุทธ์ทั้งทางด้านพฤติกรรมและความคิดความเข้าใจ (Cognitive) ที่จะใช้สนับสนุนหรือกระตุ้นให้บุคลากรได้ มีการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) อันเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะเกิดภาวะผู้นำด้วยตนเองในที่สุด (Self-Leadership) ต้องเข้าใจว่าข้อเสนอทั้งหมดไม่ใช่ยาวิเศษขนานเดียวที่จะสามารถก่อให้เกิดภาวะผู้นำตนเองได้ หากแต่ต้องขึ้นอยู่กับศักยภาพและความต้องการของผู้ตามเป็นสำคัญ ด้วยพฤติกรรมการจัดการด้วยตนเอง (Behavior Self-Management) เป็นกลุ่มของกลยุทธ์ ซึ่งบุคคลจะใช้เพื่อเพิ่มการควบคุมการดำรงชีวิตและการทำงานของตนเองมากขึ้น กลยุทธ์ของการจัดการตนเองประกอบไปด้วยพฤติกรรมสามัญธรรมดาทั่วไป ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-set Goal) คือ การริเริ่มในการกำหนดเป้าหมายและเป็นการริเริ่มโดยระดับคนปฏิบัติงาน ไม่ใช่จากผู้นำ การกำหนดเป้าหมายด้วยตนเองของบุคลากรจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งบุคลากรยอมรับ การกำหนดเป้าหมายด้วยตนเองของบุคลากรมีความเป็นอิสระ ปราศจากอิทธิพลใดๆ ของผู้นำ 2) การสังเกตตนเอง (Self-Observation) เป็นกระบวนการที่บุคลากรสังเกตและติดตามพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของตนเอง และบันทึกได้ว่าเป็นท่าทางการทำงาน เหตุการณ์ต่างๆ และผลได้จากการมีพฤติกรรมนั้น การสังเกตพฤติกรรมตนเองจะเพิ่มการเสริมอำนาจและความเป็นอิสระแก่บุคลากร 3) การให้รางวัลตนเอง (Self-Rewards or Self-Administered Rewards) คือ กระบวนการที่บุคลากรติดตามประเมินผลการทำงานและให้รางวัล สำหรับผลการปฏิบัติงานของตนเอง การให้รางวัลตนเองจะทำให้บุคลากรแต่ละคนจดจำงานที่ตนเองประสบความสำเร็จ

หรือพอใจมากกว่างานอื่น การให้รางวัลตนเองจะทำให้บุคลากรเกิดการระลึกถึงความรู้สึกที่ดีทุกครั้ง เมื่องานเสร็จสิ้นและมีกำลังใจในการที่จะสะสางที่ค้างอย่างรวดเร็ว จะเพิ่มความหมายและจุดมุ่งหมายของงานมากขึ้น 4) การชี้หรือเตรียมแนวทางให้ตนเอง (Self-Cueing) เป็นกระบวนการของการวางแผนหรือจัดเตรียมกิจกรรมของการปฏิบัติงานต่างๆ ช่วยทำให้ป้องกันข้อบกพร่องที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานจริงได้ การชี้แนวทางก็เรียกว่า การทบทวนกระบวนการก่อนการปฏิบัติจริง (Behavior Rehearsal) 5) การออกแบบงานด้วยตนเอง (Self-Designed Jobs) เป็นการให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานที่จะกำหนดจุดมุ่งหมายและกระบวนการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานเอง ไม่ใช่อุปสรรคหรือผลกระทบจากภายนอกมาเป็นตัวกำหนดการเปลี่ยนแปลงนี้ การออกแบบงานด้วยตนเองเป็นการแสดงถึงความรู้ ความสามารถ การควบคุมและตั้งจุดมุ่งหมายด้วยตนเองของแต่ละบุคคล และ 6) ความรู้ความเข้าใจในการจัดการตนเอง (Cognitive Self-Management) ความรู้ความเข้าใจในการจัดการตนเอง เป็นกลวิธีในการจัดการด้วยตนเองที่ไม่สังเกตหรือประเมินได้ เป็นความคิดสร้างสรรค์ทางสติปัญญาในการสร้างจินตนาการหรือวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ได้แก่ การสร้างโอกาส (Opportunity Building) และการพูดที่ก่อแต่ประโยชน์แก่ตนเอง (Positive Self-Management)

กลยุทธ์การเป็นผู้นำเหนือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์การเป็นผู้นำเหนือผู้นำ เป็นแนวทางที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จประกอบด้วยแนวทาง 3 ประการ คือ

ประการแรก กลยุทธ์ผู้นำในตนเองเพื่อให้การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ (Self Leadership Strategies for Effective Action) กลยุทธ์ในการสร้างความเป็นผู้นำในตนเอง การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ มีวิธีการดังต่อไปนี้

1. ตั้งเป้าหมายให้กับตนเอง (Self -Set Goals) การตั้งเป้าหมายให้กับตนเองนั้นจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายที่มีความท้าทายว่าคืออะไร และสามารถทำสิ่งนั้นให้สำเร็จ เช่น ตั้งใจว่าจะต้องทำยอดขายให้ได้ตามกำหนด หรือจะไม่ใช้เวลางานทำงานส่วนตัว เป็นต้น

2. การจัดบรรยากาศของการทำงานให้เอื้ออำนวย (Management of Cues) เป็นการช่วยกระตุ้นให้เกิดมีการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อลดสิ่งที่ทำให้เกิดความรำคาญใจในขณะที่ทำงาน เช่น การจัดสถานที่แบบสบายๆ ในระหว่างที่ทำงาน ลดเสียงดังที่ทำให้เสียสมาธิ หรือจัดตารางการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3. การฝึกฝน (Rehearsal) ผู้นำเหนือผู้นำจะต้องกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ฝึกหัดคิดแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์งานที่ต้องรับผิดชอบอยู่เป็นประจำก่อนที่จะปฏิบัติงาน

4. การฝึกการเป็นคนช่างสังเกต (Self-Observation) การสังเกตจะทำให้ผู้ปฏิบัติรู้ได้ว่าอะไรที่ควรจะเปลี่ยนแปลงหรืออะไรที่ควรจะทำก่อนและหลัง การสังเกตทำให้บุคคลสามารถที่จะรู้สถานการณ์และประเมินค่าตนเองและการทำงานได้

5. การให้รางวัลกับตนเอง (Self-Rewards) เป็นการสร้างแรงดึงดูดใจให้ทำงานในสิ่งที่บุคคลผู้นั้นไม่ชอบทำ เพราะการให้รางวัลกับตนเองเช่นนี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้อยากทำงานนั้นๆ อีกในอนาคต

6. การทบทวนตนเอง (Self Correcting Feedback) เป็นการตรวจสอบพิจารณาการกระทำของตนเองที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะความรู้สึกผิดหรือการวิพากษ์วิจารณ์ตนเองจะนำไปสู่การสูญเสียความมั่นใจและความเคารพต่อตนเอง ทำให้เกิดความหดหู่และส่งผลต่อการทำงานต่อไป โดยการตั้งคำถาม ถึงการกระทำของตนเองว่า การกระทำหรือความคิดที่เกิดขึ้นนั้น เป็นไปเพื่อลงโทษตนเองหรือต้องการที่จะปรับปรุงเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดนั้นๆ อีก

ประการที่สอง การให้รางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมายที่เกิดจากการทำงาน (Use Natural Rewards) การให้รางวัลกับตนเอง หมายถึง การที่ตนเองได้ชื่นชมต่อผลสำเร็จของงาน ซึ่งรางวัลนั้นไม่ได้กล่าวถึงว่าคือ เงิน แต่หมายถึงการให้รางวัลกับตนเองด้วยการได้ทำในสิ่งที่ตนเองชอบ เช่น การไปดูหนัง ฟังเพลง เป็นต้น โดยธรรมชาติของการทำงานนั้น มีการเปลี่ยนแปลงไปจึงทำให้คนต้องการทำงานที่ท้าทายและมีความหมาย ดังนั้นการตั้งเป้าหมายและชื่นชมต่อผลงานของตนเองนั้นจึงทำให้เกิดการชื่นชมตนเองที่ได้ทำงานจนประสบความสำเร็จ

สิ่งเหล่านี้จึงเป็นแรงกระตุ้นทำให้คนอยากทำงานนั้นต่อๆ ไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นการสร้างรางวัลอันเกิดจากงานเช่น การขายตัวหนังเป็นเวลานานจะเกิดความเบื่อหน่าย ผู้ปฏิบัติจึงต้องการหาสิ่งที่กระตุ้นที่ทำให้การทำงานน่าสนใจมากขึ้น โดยการตั้งเป้าหมายว่าจะทำให้ลูกค้าจำนวนกี่คนที่ยิ้มให้กับเรา เป็นต้น ทั้งยังทำให้เกิดการผ่อนคลายหลังจากที่ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้ หรือการไปพักผ่อนหลังจากทำงานสำเร็จ การให้รางวัลกับตนเองเช่นนี้จึงส่วนสำคัญต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำในตนเองได้ เพราะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความต้องการทำงาน รางวัลที่เกิดจากการทำงานจนประสบผลสำเร็จนั้น เป็นส่วนหนึ่งของกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ สืบเนื่องมาจากรู้สึกว่าตัวเองมีความสามารถ เนื่องจากบุคคลผู้นั้นสามารถทำงานจนประสบความสำเร็จได้ และเราเป็นที่ยอมรับว่าสามารถทำงานจนประสบความสำเร็จในงานที่เราทำรู้สึกว่าสามารถที่จะควบคุมตนเองได้ เพราะโดยธรรมชาติของคนต้องการที่จะทำตามจุดมุ่งที่วางไว้ให้ได้ รู้สึกว่าไม่ถูกควบคุมและไม่ต้องรอฟังคำสั่งจากใคร บุคคลมักจะค้นหาโอกาสที่จะสามารถแสดงให้เห็นว่าตนเองก็มีความคิดสร้างสรรค์ รู้สึกว่า ตนเองมีจุดมุ่งหมาย แม้ว่างานจะทำให้เราได้แสดงความสามารถ แต่สิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งก็คือ การบรรลุเป้าหมายที่ตนเองตั้งความหวังไว้ได้อย่างภาคภูมิใจ นอกจากนี้การสร้างความสนุกในการทำงาน การสร้างความเป็นผู้นำในตนเองให้สำเร็จได้ จึงต้องสร้างความสนุกในการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ การเปลี่ยนแปลงทำให้งานง่ายขึ้น และ การหาความรู้เพิ่มเติมจากการทำงาน ทั้งนี้และทั้งนั้น ผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่ทำงานจะต้องเห็นความสำคัญของการทำงานให้สนุก

ประการที่สาม ส่งเสริมความคิดที่มีประสิทธิภาพ (Promote Effective Thinking and Feeling) เกี่ยวกับการสร้างรูปแบบของความคิดของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อการกระทำเช่นเดียวกับการพัฒนาพฤติกรรมที่เกิดจากการกระทำและความคิด ด้วยการจัดการความคิดด้วยแนวทางที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพทั้งการทำงานและชีวิตส่วนตัว ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงวิธีคิด (Changing the Way We Think) การเปลี่ยนแปลงวิธีคิดเกิดขึ้นจากความเชื่อ (Beliefs) ประสบการณ์ (Imagined Experiences) และพูดกับตนเอง (Self-Talk) 2) ความเชื่อ (Beliefs) เป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงด้วยว่า ถ้าเราเชื่ออย่างไรเราก็จะปฏิบัติเช่นนั้น เช่น หากคนมีความเชื่อว่าคนที่ได้ยินจะปฏิเสธเราก็จะทำให้เราไม่กล้าพูด เป็นต้น หากเราคิดในแง่บวกก็จะทำให้มีแรงใจในการสร้างสรรค์งานต่างๆ ความเชื่อจะถูกเรียกว่า ประสิทธิภาพแห่งตัวตน (Self-Efficacy) อันจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จให้กับตนเอง 3) ประสบการณ์ (Imagined Experiences) ประสบการณ์ในอดีตมีทั้งที่เราคิดว่าประสบความสำเร็จและที่ล้มเหลว ดังนั้นจึงสามารถนำมาสู่การสร้างสรรค์และทำลายตัวเองได้ ขึ้นอยู่กับความคิดและมุมมองต่อประสบการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในอดีตจึงส่งผลต่อความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย 4) พูดกับตนเอง (Self-Talk) เป็นการตั้งข้อสังเกตต่อสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีรูปแบบกับตนเองด้วยการสร้างรูปแบบเฉพะกับตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ตนเองคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และ 5) การจัดการความคิดและอารมณ์ (Managing Thought Patterns and Emotional Intelligence) วิธีการคิดของบุคคลจะส่งผลต่อแนวทางการดำเนินชีวิต หากมุมมองนั้นเป็นไปในแง่ร้ายก็ส่งผลต่อการปฏิบัติตนด้วยเช่นกัน แต่บุคคลที่สามารถควบคุมและมีความฉลาดทางอารมณ์ได้ทำให้ทำงานกับผู้อื่นได้ดี

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

เนื่องจากคนเรามีความสามารถในการเรียนรู้แตกต่างกัน ดังนั้นจึงไม่ใช่ทุกคนที่มีความเป็นผู้นำในตนเองเหมือนกัน ผู้นำเหนือผู้นำจะต้องฝึกฝนตนเองให้มีความเป็นผู้นำในตนเองก่อนแล้วจึงสามารถฝึกให้ผู้อื่นมีความเป็นผู้นำในตนเองโดยการเปลี่ยนแปลงผู้อื่นจากการพึ่งพาผู้อื่นเป็นการไม่ขึ้นอยู่กับผู้อื่น ดังนั้นภาวการณ์เป็นผู้นำในตนเองสามารถเรียนรู้ได้จากการเลียนแบบอย่างจากบุคคลอื่น (Initial Modeling) ในการพัฒนาความเป็นผู้นำในตนเอง ในฐานะของการเป็นผู้นำเหนือผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดี โดยการแสดงให้เห็นถึงการมีภาวะความเป็นผู้นำในตนเองแก่ผู้ตาม ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจและการมีส่วนร่วมในการชี้นำแนวทาง (Guided Participation) คือ การกระทำของผู้นำเหนือผู้นำที่เกิดขึ้น เมื่อผู้ตามแสดงความเป็นผู้นำในตนเองออกมา และผู้นำเหนือผู้นำคอยแนะนำแนวทาง

ที่ถูกต้องแก่ผู้ตาม เช่น อาจจะชี้นำแนวทางแก่ผู้ตามโดยการถามคำถามให้สามารถคิดและวิเคราะห์คำตอบได้ การพัฒนาให้มีความเป็นผู้นำอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Gradual Development of Self-Leadership) และต่อเนื่อง ผู้นำเหนือผู้นำจะคอยสนับสนุนชี้แนะแนวทางและให้รางวัลเมื่อมีการฝึกความเป็นผู้นำของผู้ตามมากกว่าที่จะบอกอย่างตรงไปตรงมาหรือใช้คำสั่ง

ในบริบทของการบริหารการศึกษา ผู้บริหารที่กระตุ้นการเป็นผู้นำในตนเอง สามารถเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่สำคัญหลากหลายสถานการณ์ในการพัฒนาความเป็นผู้นำในตนเองของบุคลากร เช่น 1) ความเป็นธรรมชาติของงาน (The Nature of the Task) ถ้าประเภทของงานนั้นต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ต้องการใช้การวิเคราะห์ความเฉลียวฉลาดให้สำเร็จ ถ้ามีความเป็นผู้นำในตนเองอย่างเด่นชัดก็จะมีความสำคัญมาก ประเภทของงานอีกรูปแบบหนึ่งที่ต้องการความเป็นผู้นำในตนเองสูงก็คืองานที่ไม่ต้องมีคนคอยควบคุมดูแล งานเหล่านี้จะต้องมีความรับผิดชอบและใช้ความสามารถของตนเองสูง 2) ความยืดหยุ่นของเวลา (The Availability of Time) เป็นงานหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเวลา เป็นสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจทันทีไม่สามารถรอได้ เช่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือต้องตัดสินใจในกรณีที่หัวหน้าไม่อยู่ และ 3) ความสำคัญของการพัฒนาของผู้ตาม (The Importance of Followers' Development) ช่วงระยะเวลานี้ ผู้นำเหนือผู้นำจะต้องฝึกความเป็นผู้นำในตนเองของผู้ตามโดยการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ชี้แนะวิธีที่ถูกต้องแก่ผู้ตามโดยที่ไม่เร่งรีบ ในช่วงเวลาของการฝึกผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำในตนเองนั้น ผู้นำเหนือผู้นำจะต้องมีความกล้าที่จะต้องยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากผู้ตามในบางครั้ง ซึ่งในระยะยาวแล้ว ผู้ตามจะสามารถเรียนรู้ได้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนจากการพึ่งผู้อื่นมาเป็นการพึ่งตนเอง จะเป็นการพัฒนาของผู้ตามในระดับล่างขององค์การให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างให้มีความเป็นผู้นำในตนเอง การเป็นผู้นำในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ ผู้นำเหนือผู้นำจะเน้นในการพัฒนาให้เกิดความเป็นผู้นำในตนเองในแต่ละบุคคลทุกคน ในทุกระดับชั้นและในองค์การ โดยเริ่มตั้งแต่ตัวบุคคล ทีมงาน และองค์การ หัวใจสำคัญของความเป็นผู้นำเหนือผู้นำ คือการทำให้ผู้อื่นเป็นผู้นำในตนเอง แต่ก่อนที่จะทำให้คนอื่นเป็นผู้นำได้นั้น บุคคลที่เป็นผู้นำเหนือผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำในตนเองก่อน โดยการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำนั้น

การเป็นผู้นำเหนือผู้นำ คือ เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาแนะนำกับเพื่อนร่วมงาน ในอดีตบุคลากรยังไม่มีความรู้ความสามารถเท่ากับปัจจุบันที่ บุคลากรหรือเพื่อนร่วมงานจะได้รับการศึกษาสูงขึ้น พร้อมกับเข้าถึงแหล่งของข้อมูลได้มากขึ้น จึงพัฒนาความสามารถของตนเองได้มากขึ้น ผู้นำเหนือผู้นำจึงควรกระตุ้นและให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงานด้วยการตั้งคำถาม ให้ผู้ตามตอบคำถามด้วยการแสดงความเป็นผู้นำในตนเองและด้วยวิธีการนำผู้อื่นให้เกิดภาวการณ์นำตนเอง ดังต่อไปนี้

- ให้ลดคำพูดที่เป็นคำสั่ง แต่ให้ถามผู้ตาม (ผู้ร่วมงาน) ให้บอกวิธีการจัดการของเขาเอง
- ฟังให้มาก
- ให้ผู้ร่วมงานบอกเป้าหมายของตนเอง
- หากเกิดความผิดพลาด ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสามารถบอกข้อผิดพลาดของตนเองได้โดยปราศจากการลงโทษ
- ให้ผู้ร่วมงานคิดและพูดอย่างมีเหตุผลหลังจากที่ผ่านการวิเคราะห์ว่าเหตุใดจึงตัดสินใจทำเช่นนั้น
- ให้ผู้ร่วมงานอธิบายว่าอะไรคือทางเลือกอื่นในการตัดสินใจ
- ให้ถามความรู้สึกต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- การยกเลิกการตัดสินใจของผู้ร่วมงานให้ทำเป็นอันดับสุดท้าย (หากต้องการให้ยกเลิก)
- ให้ผู้ร่วมงานสามารถแสดงความเชื่อมั่นต่อศักยภาพและความสามารถของตนเองในการทำงานตามเป้าหมายออกมา
- ให้ผู้ร่วมงานคิดหาวิธีการแก้ปัญหา
- กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้และแก้ปัญหาด้วยตนเอง
- กระตุ้นด้วยคำถามให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางในการทำให้งานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
- ให้พูดสนับสนุนเมื่อผู้ร่วมงานแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การสร้างผู้นำจะต้องสร้างจากบุคลากรที่อยู่ในทุกระดับขององค์การให้มีความเป็นผู้นำในตนเอง ดังนั้น การสร้างผู้นำโดยผู้นำเหนือผู้นำ สร้างให้เกิดพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ ให้ผู้นำเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้ร่วมงาน ให้ผู้ตามสามารถเข้าถึงข้อมูล มีการฝึกฝน และมีการส่งเสริมให้ได้แสดงความสามารถ และสนับสนุนให้ผู้ตามได้ปฏิบัติพฤติกรรมของผู้นำ

การพัฒนาความเป็นผู้นำโดยการเลียนแบบ ความเป็นผู้นำจะถูกเรียนรู้โดยผ่านการสังเกตการกระทำของคนอื่น การเลียนแบบ คือ พฤติกรรมที่สังเกตการกระทำของผู้อื่น ดังนั้นกระบวนการของการสร้างผู้นำจึงเกิดขึ้นได้จากการเลียนแบบ เพราะว่าเราสามารถที่จะวิเคราะห์ถึงความล้มเหลวของต้นแบบ และการสังเกตคนอื่นหากทำในสิ่งที่ดีก็สามารถที่จะทำตามได้ การกระตุ้นให้เกิดการเลียนแบบจะทำให้เกิดพฤติกรรมใหม่ๆ ที่จะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมของความเป็นผู้นำในตัวเองได้ รวมทั้งยังเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและความเป็นไปได้ของเลียนแบบนั้น และจากการเลียนแบบนั้น จะทำให้เกิดการเรียนรู้ต่อพนักงานในองค์การผ่านทางการฝึกฝนได้ (Training) และผู้นำทีมเพื่อเป็นผู้นำในตนเอง (Leading Team to Self-Leadership) การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมาก ถ้าผู้นำสามารถทำให้ทีมมีประสิทธิภาพได้ ก็จะสามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน

สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สามารถนำรูปแบบการจัดการเพื่อพัฒนาผู้นำเหนือผู้นำ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทีมงานเพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การสร้างบรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี โดยสามารถนำหลักการต่อไปนี้ไปปรับใช้ได้แก่

1. การจัดการการทำงานของทีมด้วยตนเอง (Self-Managing Teams in Action) การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมจะต้องมีการดูแลหรือควบคุมตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาการตัดสินใจของทีม (Decision Making) ซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงและการพัฒนาในด้านประสิทธิผลของงาน และลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม

2. การจัดการการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา (Self-Managing Teams in School) บุคลากรในกลุ่มจะมีอิสระในความคิด การตัดสินใจ และลงมือกระทำในสิ่งที่ตนเองคิดว่าดี นอกจากนั้นยังมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในเวลาประชุม ในกรณีที่มีปัญหาเฉพาะด้านจะเชิญที่ปรึกษาจากภายนอก หรือบุคลากรระดับสูงขององค์การมาทำงานร่วมกันกับทีมนั้น โดยที่ปรึกษาหรือบุคลากรคนนั้นยังคงเปิดโอกาสให้บุคคลในทีมได้แสดงความสามารถ

3. การจัดการทางด้านการสื่อสารด้วยตนเอง (Self-Managing Communication) การสื่อสารระหว่างคนในทีมมีความสำคัญมาก การแลกเปลี่ยนความรู้หรือข้อมูลของการทำงานที่ดีและถูกต้อง จะทำให้งานออกมาดีและไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานเนื่องมาจากการสื่อสารของสมาชิกภายในทีม นอกจากการสื่อสารของสมาชิกในทีมแล้ว การกล่าวยกย่องชมเชยกันภายในทีมก็เป็นการเพิ่มกำลังใจในการทำงานอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งทำให้สมาชิกภายในทีมมีความรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับของสมาชิกคนอื่น และเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกคนอื่นๆ มีความต้องการเป็นที่ยอมรับเหมือนกัน โดยสนใจการทำงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น นอกจากนั้นยังเป็นการทำให้บุคคลนั้นรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การและทีม การกล่าวยกย่องชมเชยกันเป็นการเพิ่มความสามัคคีกันในทีม การสื่อสารที่ไม่พอเพียงย่อมหมายถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ไม่พอด้วย ย่อมทำให้เกิดผลเสียต่อการทำงานเพราะบุคลากรจะมีข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้อย่างไม่พอเพียงต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในทีมและในองค์การ

4. การนำตนเองของทีม (Leading Self-Managing Teams) ผู้ประสานงานที่เป็นผู้นำเหนือผู้นำจะสามารถทำให้ทีมมีความเป็นผู้นำในตนเองได้ นอกจากนั้นยังสามารถทำให้สมาชิกภายในทีมประเมินค่าตนเองและสมาชิกอื่นๆ ภายในทีมได้

เอกสารอ้างอิง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2556). **Superleadership สุดยอดภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ซัคเซส มีเดีย.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2552). **ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เศาวนิต เศวตณานนท์. (2542). ภาวะผู้นำแบบสุดยอด. ใน **ภาวะผู้นำ.** นครราชสีมา: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.

Kreitner, R., & Angelo, K. (2007). **Organizational Behavior**. New York : McGraw-Hill.

Manz. C. C., & Sims, H. P. (2001). **The New Superleadership Leading others to Lead Themselves**. San Francisco: Berrett –Koehler.

Maxwell, J. C. (2013). **The 5 Levels of Leadership**. New York : Center Stress.