

รูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ในองค์กรที่มีประสิทธิผล The model of Super Leadership in Effectiveness

มนตรี สีมงคลสกุล¹,
เกษม ชนวงค์²,
กุหลาบ ปุริสาร³

บทคัดย่อ

บทความวิชาการ เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ในองค์กรที่มีประสิทธิผล (The model of Super Leadership in Effectiveness) โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Study) ผู้เขียนได้วิเคราะห์ สังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ในองค์กรที่มีประสิทธิผล ซึ่งสามารถนำองค์ความรู้ใหม่ไปสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้บริหารองค์กร เพื่อการปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ ในที่นี้จะนำเสนอบทสรุปองค์ความรู้รูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ในองค์กรที่มีประสิทธิผล ประกอบไปด้วย 1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2. การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 3. กระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก 5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ 6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ทั้งนี้ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำจะทำให้บุคลากรได้รู้จักตัวเองดีขึ้น ทำให้ผู้นำเห็นความสามารถพิเศษในตัวและดึงความสามารถนั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ บุคลากรมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ยอมรับในการเป็นผู้นำของแต่ละคน ทั้งนี้ผู้นำองค์กรภาครัฐต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การในการทำงานร่วมกัน การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ใกล้ชิดกัน การปรับเปลี่ยนนโยบายให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ตลอดจนตัวผู้นำองค์การเองที่จะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้เหมาะสม เพื่อให้ตนเองเป็นผู้นำเหนือผู้นำ สร้างผู้ตามให้มีภาวะผู้นำในตนเอง และกลายมาเป็นผู้นำที่ดีในรุ่นต่อไป ที่จะนำพาองค์การภาครัฐและเอกชนให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ, องค์กรที่มีประสิทธิผล

Abstract

Academic Articles on Leadership Styles Over The model of Super Leadership in Effectiveness by using a documentary study method, the authors analyzed Synthesis is a new body of knowledge from the ideas of academics both at home and abroad. with the purpose of presenting the concept Leadership style over leadership in an effective organization which can bring this new knowledge to inspire corporate executives for application in the management of the organization with quality Here, a summary of knowledge is presented. The model of Super Leadership in Effectiveness, there are: 1. Making people lead

¹นักศึกษาลัทธิสุตรปรัชญาคุณิบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย



themselves 2. Showing a model for people to lead themselves. 3. Encouraging personnel to set goals for themselves 4. Forming positive thinking patterns 5. Facilitating self-leadership by creatively rewarding and criticizing 6. Supporting self-leadership by building a team 7. Facilitating the creation of their own leadership culture. Allows leaders to see their own special abilities and to bring out those abilities to the maximum benefit. which will make the work more efficient Personnel understand each other. accepting the leadership of each In this regard, government organization leaders must create an organizational culture to work together. Creating a working atmosphere that encourages employees to be close to each other. More flexible policy adjustments as well as the organization's own leaders who have to change their attitudes at work Adjust management methods to suit to make himself a leader above the leader Build followers to have leadership in themselves. and become the next generation of good leaders that will lead the public and private organizations to further progress.

Keywords: Super Leadership, Effective organization

1. บทนำ

ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งพัฒนาผู้ตามให้สามารถนำตนเองได้จนแปรสภาพไปเป็นผู้นำได้โดยปริยาย เราอาจเรียกผู้นำแบบนี้ว่า "ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ" (Empowering Leader) หรือ "ผู้นำที่เป็นเลิศ" ทั้งนี้เพราะเป็นผู้ที่ยึดเอาจุดแข็งของผู้ตามเป็นสำคัญ ทำให้รู้จักนำตัวเอง (Lead Others to Lead Themselves) พยายามให้กำลังใจ ช่วยเสริมแรงของผู้ตามให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ รู้จักรับผิดชอบของตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง รู้จักการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จได้ด้วยตนเอง มองโลกเชิงบวก มองเห็นปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย มองวิกฤตเป็นโอกาส และรู้จักการแก้ปัญหาด้วยตัวเองโดยไม่ต้องพึ่งผู้นำ ซึ่งจะตรงกันข้ามกับ "ผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leader)" ซึ่งมีคุณลักษณะเป็นผู้นำที่มี "อำนาจพิเศษ (Extraordinary Power)" มีความสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรักและอุทิศตนให้แก่ผู้นำ มีอิทธิพลเหนือผู้ตามโดยไม่ได้อาศัยตำแหน่ง หากอยู่ที่ความสามารถพิเศษของตัวผู้นำเอง ซึ่งก่อให้เกิดอำนาจบารมีในตัวของผู้ตามที่มีความสามารถพิเศษนั้น ดังที่กมลมาลย์ ไชยริชญ์ (2560) ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหาร ประกอบด้วย การใช้อำนาจส่วนบุคคล การใช้กลยุทธ์ทุกรูปแบบ และการสื่อสารด้วยความมั่นใจส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) การใช้อำนาจส่วนบุคคล การใช้กลยุทธ์ทุกรูปแบบ ความกล้าเสี่ยง และการสื่อสารด้วยความมั่นใจส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน 4) การสื่อสารด้วยความมั่นใจ และการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตามส่งผลต่ออัตราการออกกลางคันของนักเรียน และ 5) การใช้อำนาจส่วนบุคคล การสื่อสารด้วยความมั่นใจ และการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลาส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

ดังนั้น ผู้นำที่ดีควรส่งเสริมให้ผู้ตามหรือบุคลากรในองค์กรได้ค้นพบความสามารถของตน และใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน โดยผู้นำจะให้อำนาจแก่ผู้ตามทำงานให้กับหน่วยงานได้อย่างเต็มความสามารถ การเป็นผู้นำแบบ "ผู้นำเหนือผู้นำ" ควรเริ่มจากการเปิดโอกาสให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองโดยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน โดยมีการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ให้รางวัลตนเอง และสามารถลงโทษ หรือวิพากษ์วิจารณ์ตนเองในกรณีที่ไม่สามารถจะประพฤติปฏิบัติตามที่ต้องการได้ นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เกิดคุณค่าโดยใช้ความรู้ความสามารถและควบคุมตนเอง สร้างความคิดเป็นระบบ และฝึกให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำจึงมุ่งเน้นเพื่อเปลี่ยนแปลงลักษณะพฤติกรรมตนเองของผู้ตามให้สามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น สามารถวิพากษ์วิจารณ์ตนเองและเป็นผู้คิดทำงานด้วยตนเองซึ่งมีลักษณะที่ใกล้เคียงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยหลักการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำมุ่งที่การมอบอำนาจให้ผู้ตาม (Empowerment) เพื่อกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองให้สามารถควบคุมกำกับดูแลตนเองได้ และสามารถควบคุมดูแลตนเองซึ่งผู้ตามจะได้รับอิสระในการปฏิบัติงานโดยที่ผู้นำไม่จำเป็นต้องกำกับดูแลมากนักและเป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สร้างความมั่นใจให้ผู้ตามเท่านั้น ในบทความนี้ผู้เขียนได้สังเกตเห็นปรากฏการณ์ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์การในปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์การทั้งภาครัฐ เอกชน อยู่ได้ด้วยวิธีที่มีผู้นำคอยควบคุม ดูแลและกำกับ สั่งการอยู่ตลอดเวลาเรื่อยไปไม่ได้ หากแต่จะต้องมีการสร้างผู้นำใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การอยู่เสมอ ทั้งนี้ ผู้นำที่สามารถสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ประสิทธิผลได้ คือ ผู้บริหารที่มี "ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ"

ความหมายของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

แมนซ์ และซิมส์ (1991 อ้างถึงใน วรรณดี ชายสมุทร, 2559) ได้ไว้กล่าวว่า ผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึงการเปลี่ยนพฤติกรรมของตัวเองให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้สิ่งจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลภายนอกและมอบหมายงานให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

เศวานิต เศวตฉานนท์ (2548) ได้กล่าวว่า ผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ มุ่งที่จะให้ผู้ตามหรือสมาชิกร่วมงานเกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยอาศัยศิลปะเพื่อจูงใจให้เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ตามเกิดความพึงพอใจเต็มใจ ร่วมกันที่จะใช้ความรู้ ความคิดความสามารถของตนในการช่วยแก้ปัญหา พุ่มเท กำลังในการปฏิบัติงาน

แนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเหนือผู้นำกับผู้ตาม จะเกิดสมมูลด้านอำนาจระหว่างกันค่อนข้างดี หากยึดผู้ตามเป็นหลักผลที่คาดหวังจากการใช้แบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ คือการเป็นผู้นำของผู้ตามต่องาน หรือต่อหน่วยงานที่จะเพิ่มมากขึ้นผลเชิงจิตวิทยาคือความรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์การของผู้ตามจะเกิดขึ้น และสิ่งสำคัญของผู้นำเหนือผู้นำก็คือต้องมี "ภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership)" หรือเรียกอีกอย่างว่า "การฝึกลูกน้องให้เก่ง" ด้วยการพัฒนาทักษะด้านความเป็นผู้นำในตนเองสู่ผู้บริหารมืออาชีพโดยมีศักยภาพ ความรู้ความเข้าใจในงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบ จนสามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองได้ และจะสามารถพัฒนาผู้อื่นให้สามารถนำตนเองได้เช่นกัน โดยส่งเสริมบทบาทในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถตัดสินใจตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายในบทบาทหน้าที่ของตน สิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเป็นผู้นำได้ในตนเองได้ คือ การสร้างแรงบันดาลใจให้สามารถจูงใจตนเอง โดยยึดเอาจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ และพยายามกระตุ้นให้รู้จักจุดแข็งและความสามารถของตนเอง ส่งเสริมให้รู้จักนำตัวเองโดยให้กำลังใจช่วยเสริมแรงให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆให้รู้จักรับผิดชอบในงานของตนเองมั่นใจในตนเอง และสามารถกำหนดเป้าหมายสู่การพัฒนาองค์กรด้วยตนเองเป็นสำคัญ

2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super leadership) ได้พัฒนาจากแนวคิดหลักเชิงพฤติกรรมของผู้นำว่าเป็นภาวะผู้นำของผู้นำที่นำคนอื่นเพื่อให้คนอื่นสามารถนำตนเองได้ โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้สอนและแนะนำให้ผู้ตามเกิดการพัฒนารอบความคิดเชิงเหตุผล และสร้างสรรค์ให้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองจนมีความมั่นใจ มีความเป็นอิสระในตน จนมีความเป็นผู้นำเกิดขึ้นในตนเอง โดยผู้นำจะใช้วิธีการสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่น (Inspiration) ให้สามารถจูงใจตนเองและนำตนเองได้ และเมื่อเขาสามารถนำตนเองได้ (Self Directing) เขาจะไม่มีความต้องการได้รับการควบคุมจากภายนอก (External Control) แนวคิด



เกี่ยวกับผู้นำเหนือผู้นำนั้นเป็นผู้นำที่มีความกล้าเสี่ยงกับคน และมีความเชื่อว่าถ้าเปิดโอกาสให้เขานำตนเองแล้ว เขาก็จะพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพสูงสุดที่เขาจะมีและจะทำงานนั้นด้วยตนเองอย่างได้ผลดีสูงสุดเช่นเดียวกัน กุญแจที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้นำเหนือผู้นำ คือ การมี "ความสามารถในการสอนและให้รอบความคิดที่ถูกต้อง" แก่ผู้ตามซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2556) ที่ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับ Super leadership จะต้องมีการปฏิบัติดังนี้ 1) เตรียมตัวเตรียมใจ ก่อนนำ 2) ตระหนักในการนำคน 3) ใช้อำนาจให้เหมาะสม 4) นำสมาชิกสู่เป้าหมาย 5) ไม่หยุดพัฒนาตนเอง ส่วนเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549) ได้เสนองานแนวคิดเกี่ยวกับ Super leadership หมายถึง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างเป็นผู้ที่ทำให้บุคลากรได้ผลงาน ทำงานเป็นอิสระ ผู้นำจะสอนให้รู้ว่าควรคิดอย่างไรด้วยความคิดที่เป็นอิสระของตัวเอง ไม่คิดในทางลบ เพราะเชื่อว่าบุคลากรและองค์กรจะเป็นไปในทางที่ดี องค์ประกอบสำคัญของ Super leadership คือการสร้างเชื่อมั่นในตนเองให้แก่บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในความสามารถของตนเอง เชื่อว่าในศักยภาพตนเอง สามารถที่จะทำงานในสถานการณ์ที่ยาก สลับซับซ้อน และท้าทายได้สำเร็จจนทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญในองค์กร

ส่วนแนวคิดของ Manz and Sims (2001) เสนอว่าการเป็นผู้นำเหนือผู้นำ โดยเริ่มจากการให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยมีจุดเน้นยุทธศาสตร์การดำเนินงาน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การปฏิบัติทางพฤติกรรม จะมีแนวคิดในการให้รู้จักสังเกตด้วยตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การตั้งเป้าหมายด้วยตนเองการฝึกฝนร่างกายให้เข้มแข็ง การให้รางวัลตนเอง และสามารถลงโทษหรือวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง กรณีที่ไม่สามารถจะประพฤติปฏิบัติตามที่ต้องการได้

2. ยุทธศาสตร์ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน โดยการทำให้รู้จักการทำงานให้เกิดคุณค่า การใช้ความรู้ความสามารถและควบคุมตนเองสร้างความคิดเป็นระบบและฝึกให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผล ต้องมีองค์ประกอบสำคัญ คือ ผู้นำต้องมีพฤติกรรมสนับสนุน และกระตุ้นให้บุคลากรสามารถบรรลุจุดหมายปลายทางได้โดยผ่านกระบวนการของภาวะผู้นำที่จะทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง(พิชญภา ยืนยาว, 2560)โดยเริ่มจากการให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ซึ่งเป็นการยึดยุทธศาสตร์ 2 ลักษณะ คือ **ลักษณะแรก** เน้นการปฏิบัติทางพฤติกรรม เช่นให้รู้จักสังเกตด้วยตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การฝึกฝนร่างกายให้เข้มแข็ง การให้รางวัลตนเอง และสามารถลงโทษหรือวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง กรณีที่ไม่สามารถจะประพฤติปฏิบัติตามที่ต้องการได้ **ลักษณะที่สอง** จะเน้นทางด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงานเช่น ให้รู้จักการทำงานให้เกิดคุณค่า การใช้ความรู้ความสามารถและควบคุมตนเอง สร้างความคิดเป็นระบบและฝึกให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

3. คุณลักษณะผู้นำเหนือผู้นำ

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเหนือผู้นำกับผู้ตาม จะเกิดสมดุลด้านอำนาจระหว่างกันค่อนข้างดี จากการใช้แบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ คือความผูกพันของผู้ตามต่องาน หรือ ต่อหน่วยงานจะเพิ่มมากขึ้น ผลเชิงจิตวิทยา คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์กรของผู้ตามจะเกิดขึ้นตามมา และสิ่งสำคัญของผู้นำเหนือผู้นำก็คือจะต้องมี "ภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership)" ด้วยการพัฒนาทักษะด้านความเป็นผู้นำในตนเองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อมีหลักในการสามารถพัฒนาตนเองสู่ผู้บริหารมืออาชีพได้ คุณลักษณะที่จำเป็นอย่างยิ่งคือ ศักยภาพ ความรู้ความเข้าใจในงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบ จนสามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองได้ และสามารถพัฒนาผู้อื่นให้สามารถนำตนเองได้เช่นกันโดยส่งเสริมบทบาทในการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะให้สามารถตัดสินใจตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายในบทบาทหน้าที่ของตน ด้วยการกระทำตนให้ดูเป็นแบบอย่าง รวมทั้งสอนงาน และให้คำแนะนำจนกระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการพัฒนารอบความคิดเชิงเหตุผล และสร้างสรรค์ให้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองจนมีความมั่นใจ มีความเป็นอิสระในตนเอง จนพัฒนาความเป็นผู้นำในตนเองได้ในที่สุด

ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้สามารถจูงใจตนเองโดยยึดเอาจุดแข็งและเป็นสำคัญพยายามกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชารู้จักจุดแข็งและความสามารถของตนเอง ส่งเสริมให้นำตัวเองให้กำลังใจช่วยเสริมแรงให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้รู้จักรับผิดชอบงานของตนเอง มั่นใจในตนเอง รู้จักกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง โดยกระบวนการของภาวะผู้นำที่จะทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองตามแนวคิดของ Manz & Sims (2001) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Become a Self-leader) ผู้บริหารจะแนะนำส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นที่ถูกต้อเหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้ ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเองด้วยการสังเกตตนเองเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี การแนะนำกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรนำข้อมูลที่สังเกตได้ไปปฏิบัติและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสำหรับตนเองได้ ผู้บริหารควรแนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบและมีสัดส่วนที่แน่นอน การบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้น จัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงาน และมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งได้รับมอบหมายงานที่ทำหาย เพิ่มความรับผิดชอบและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน สามารถควบคุมตนเอง ถ้าที่จะตัดสินใจ จนกระทั่งสามารถกำหนดนโยบาย และมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองได้ในที่สุด

2. การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Model Self-leadership) ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเอง จนสามารถเป็นตัวอย่างและเป็นผู้ นำให้บุคคลอื่นต่อไป ด้วยการแสดงพฤติกรรมของตนเองให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่งาม ทั้งด้านร่างกายและจิตใจเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในหน่วยงาน และสาธารณชนทั่วไป กระตุ้นแนะนำ และส่งเสริมให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ แสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ และทักษะในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3. กระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-set Goals) ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถกำหนดเป้าหมายได้ เป็นการสร้างความคาดหวัง ความต้องการ และความสำเร็จของบุคลากร และก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ส่งเสริมสนับสนุน และช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้ เพื่อจูงใจบุคคลนั้นต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วม การให้ข้อมูลป้อนกลับและการเสริมแรงที่เหมาะสมสร้างความเชื่อความศรัทธาให้เกิดในตัวบุคลากรได้ส่งเสริมให้เกิดการตระหนักต่อเป้าหมายขององค์การ มีความเชื่อมั่นต่อตนเองและต่องาน มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จสามารถสร้างความคาดหวังให้กับตนเองและหน่วยงาน รวมทั้งส่งเสริมการทำงานอย่างมีทิศทางและเป็นระบบ

4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (Create Positive thought Patterns) ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะกระตุ้น และให้ข้อเสนอแนะในการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขปัญหาย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตัดสินใจ และนำแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเป็นระบบ สร้างรูปแบบความคิดที่ดีและปลูกฝังนิสัยให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรโดยการกระตุ้นมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและแง่คิดในทางที่ดี สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ รวมทั้งตระหนักถึงปัญหา สามารถเรียนรู้ถึงวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ เป็นผู้นำที่มั่นคงทางอารมณ์ และพร้อมที่จะทำสำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ทั้งยังก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์การสามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลาย เพื่อการแก้ไขปัญหาที่ดีและถูกต้องทั้งการศึกษาวเคราะห์ปัญหาอย่างละเอียด รอบคอบ และเสนอแนวความคิดทางความคิดเพื่อสร้างสรรค์องค์กร



5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (Facilitate Self-leadership through Reward and Constructive Reprimand) ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจหรือใช้อิทธิพลให้เกิดการทำงานร่วมกัน มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการ และตามความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนางานตามสมควร ผู้นำหรือผู้บริหารต้องดำเนินการอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร ให้การช่วยเหลือสนับสนุน ให้คำปรึกษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติหรือรางวัล ยกย่องชมเชยอย่างยุติธรรม ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีโอกาสศึกษาเพิ่มเติมในระหว่างการทำงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ และยอมรับนับถือเมื่อบุคลากรทำงานจนประสบความสำเร็จทั้งด้านอาชีพและส่วนตัว สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ โดยให้รางวัลและการตำหนิอย่างสร้างสรรค์เป็นการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นผู้มีศิลปะในการตำหนิหรือติชม โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้รางวัลแก่บุคลากรที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมายและปฏิบัติด้วยความยุติธรรม

6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (Promote Self-leadership through Teamwork) ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน สามารถสร้างคณะทำงานได้เป็นอย่างดี เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนางานโดยใช้กระบวนการกลุ่ม สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ให้ความเป็นกัลยาณมิตร ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จัดบรรยากาศองค์การเป็นแบบรับผิชอบร่วมกัน สร้างความเข้าใจและยอมรับความคิดที่แตกต่าง มีการประสานงานที่ดี สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยนำวิธีการสื่อความหมายที่ดีมาใช้กับสมาชิกในกลุ่ม ที่สำคัญผู้นำจะต้องสร้างความสามัคคีตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจภายในทีมงานได้เป็นอย่างดี

7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate Self-leadership Culture) ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการสร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ความประทับใจ ความภาคภูมิใจและผูกพันต่อหน่วยงาน สร้างแรงจูงใจโดยให้กำลังใจ ให้การเสริมแรงแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงาน กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และทุกคนในหน่วยงานรู้หน้าที่ของตนเองมี การทำงานร่วมกันส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณีและค่านิยมที่ดีงามก่อให้เกิดความรักและความศรัทธาต่อหน่วยงาน ทำให้เป็นผู้ที่มีวัฒนธรรมที่ดีสร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำของบุคลากร เป็นการสร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา เกิดความประทับใจ จงรักภักดีและความผูกพันต่อหน่วยงาน

กฎแห่งความสำเร็จของการเป็นผู้นำเหนือผู้นำ คือ ผู้นำที่สามารถในการสอนงาน และให้กรอบความคิดที่ถูกต้อง (Right Thought Pattern) แก่ผู้ตามผู้นำจะต้องสอนสมาชิกทีมงานให้พัฒนาวิธีการคิดอย่างมีเหตุผล (Positive Thinking) จุดมุ่งหมายของการคิดอย่างมีเหตุผลหรือการคิดอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Thinking) เป็นการคิดโดยรู้จักการควบคุมพฤติกรรมตนเองเป็นหลัก โดยผู้นำเหนือผู้นำจะแสดงตนเป็นแบบอย่างของการมีกรอบความคิดอย่างสร้างสรรค์ ด้วยการแสดงพฤติกรรมโดยมองโลกในแง่บวก ละเว้นการวิจารณ์หรือตำหนิต่อสมาชิกทีมงาน และสามารถพัฒนาทักษะ โดยการเสริมสร้างเจตคติและพฤติกรรมของตนเอง ดังนี้

1. ค้นหาและหาทางปรับปรุงแก้ไขความเชื่อและข้อสมมติที่ไม่ดี (Identification and Replacement of Destructive Beliefs and Assumption) การค้นหาจุดอ่อนด้านความคิดเชิงลบของตนแล้วทดแทนด้วยทัศนคติใหม่ในเชิงบวก ในกรณีความคิดที่เป็นลบจะถูกระงับและแก้ไขให้เกิดความคิดที่ถูกต้องแน่นอนและสร้างสรรค์

2. ใช้วิธีการพูดเชิงบวกที่สร้างสรรค์เกี่ยวกับตนเอง (Positive and Constructive Self-Talk) สามารถเปลี่ยนความคิดที่เป็นลบให้เป็นบวกได้ ซึ่งการเปลี่ยนวิธีคิดและคำพูดให้เป็นเชิงบวก สามารถสร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการพัฒนาและการทำงานได้

3. สร้างความสามารถในการมองเห็นวิธีการต่างๆ ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Visualization of Methods for Effective Performance) โดยไม่ละเว้นความพยายามในการค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ท้าทายเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำการใช้วิธีการแบบการบริหารตนเอง (Self-Management) ให้มากยิ่งขึ้น การฝึกการทำงานให้ขยันหมั่นเพียรในสถานการณ์จริงเพื่อสร้างขีดความสามารถให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

สรุปผู้นำเหนือผู้นำ คือความท้าทายของผู้นำในการทำให้ผู้ตามค้นพบศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองให้ได้โดยการสร้างภาวะผู้นำด้วยตนเองในอนาคตผลทางสังคมที่คาดว่าจะกระทบต่อภาวะผู้นำมีอยู่ 2 ประการ คือ การที่มีการศึกษาสูงขึ้น แรงงานมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประการที่สอง การแข่งขันทางเศรษฐกิจของโลกที่รุนแรงถึงขั้นที่จะต้องมีการประเมินทุกด้าน เป็นที่เชื่อว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่จะเหมาะสมสำหรับอนาคต ผู้นำต้องมีพฤติกรรมกระตุ้นให้บุคลากรมีความสามารถควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานให้ถึงจุดหมายปลายทางได้มากขึ้น และบุคลากรมีความต้องการที่จะพัฒนากลยุทธ์ในการที่จะควบคุมตนเอง เช่น การจัดการด้วยตนเอง(Self-Management) และการมีภาวะผู้นำด้วยตนเอง(Self-Leadership) (Maxwell, 2013)

4. กลยุทธ์การเป็นผู้นำเหนือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์การเป็นผู้นำเหนือผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การสร้างความเป็นผู้นำในตนเองเพื่อให้การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ (Self-leadership Strategies for Effective Action) มีวิธีการดังต่อไปนี้

1) **ตั้งเป้าหมายให้กับตนเอง (Self -Set Goals)** ที่มีความท้าทายว่าคืออะไร และสามารถทำสิ่งนั้นให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) **การจัดบรรยากาศของการทำงานให้เอื้ออำนวย (Management of Cues)** เป็นการช่วยกระตุ้นให้เกิดมีการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เป็นการจัดสถานที่แบบสบายๆ ในระหว่างการทำงาน ลดเสียงดังที่ทำให้เสียสมาธิหรือปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3) **การฝึกฝน (Rehearsal)** ผู้นำเหนือผู้นำจะต้องกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ฝึกหัดคิดแก้ปัญหา และพัฒนาสร้างสรรค์งานที่ต้องรับผิดชอบอยู่เป็นประจำเสมอ

4) **การฝึกการเป็นคนช่างสังเกต (Self-Observation)** จะทำให้ผู้ปฏิบัติรู้ว่าอะไรที่ควรปรับเปลี่ยนแปลง หรืออะไรที่ควรจะทำก่อน และจะทำให้บุคคลสามารถที่จะรู้สถานการณ์และประเมินค่าตนเองและการทำงานได้

5) **การให้รางวัลกับตนเอง (Self-Rewards)** เป็นการสร้างแรงพลังใจให้การทำงาน เพราะการให้รางวัลกับตนเองเช่นนี้จะเป็แรงกระตุ้นให้การทำงานจนสำเร็จ

6) **การทบทวนตนเอง (Self-Correcting Feedback)** เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะความรู้สึกผิดหรือการวิพากษ์วิจารณ์ตนเองจะนำไปสู่การสูญเสียความมั่นใจและความเคารพต่อตนเอง ส่งผลต่อการทำงานต่อไป การทบทวนตนเองด้านการกระทำหรือความคิดที่เกิดขึ้นนั้น เป็นไปเพื่อลงโทษตนเองหรือต้องการที่จะปรับปรุงเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดนั้นๆ อีก

2. กลยุทธ์การให้รางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมายที่เกิดจากการทำงาน (Use Natural Rewards) ด้วยการที่ตนเองได้ชื่นชมต่อผลสำเร็จของงาน การให้รางวัลกับตนเองด้วยการได้ทำในสิ่งที่ตนเองชอบสิ่งเหล่านี้จึงเป็นแรงกระตุ้นทำให้คนอยากทำงานนั้นต่อๆ ไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นการสร้างรางวัลผู้ปฏิบัติจึงต้องการหาสิ่งที่กระตุ้นที่ทำให้การทำงานน่าสนใจมากขึ้น ทั้งยังทำให้เกิดการผ่อนคลายหลังจากที่ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้ การไปพักผ่อนหลังจากทำงานสำเร็จ การให้รางวัลกับตนเองเช่นนี้จึงเป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำในตนเองได้



เพราะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความต้องการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ บุคคลมักจะค้นหาโอกาสที่จะสามารถแสดงให้เห็นว่าตนเองก็มีความคิดสร้างสรรค์สู้ดีกว่า ตนเองมีจุดมุ่งหมาย แม้ว่าจะงานจะทำให้เราได้แสดงความสามารถ แต่สิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งก็คือ การบรรลุเป้าหมายที่ตนเองตั้งความหวังไว้ได้อย่างภาคภูมิใจนอกจากนี้การสร้างความสุขในการทำงาน การสร้างความเป็นผู้นำในตนเองให้สำเร็จได้ จึงต้องสร้างความสุขในการทำงาน โดยการเปลี่ยนแปลงทำให้งานง่ายขึ้น และ การหาความรู้เพิ่มเติมจากการทำงานทั้งนี้และทั้งนั้น ผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่ทำงานจะต้องเห็นความสำคัญของการทำงานให้สนุก

3. กลยุทธ์ส่งเสริมความคิดที่มีประสิทธิภาพ (Promote Effective Thinking and Feeling) การสร้างรูปแบบของความคิดของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการกระทำเช่นเดียวกับการพัฒนาพฤติกรรมที่เกิดจากการกระทำและความคิด ด้วยการจัดการความคิดด้วยแนวทางที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพทั้งการทำงานและชีวิตส่วนตัว 5 ด้าน ดังนี้ **1) การเปลี่ยนแปลงวิธีคิด (Changing the Way We Think)** การเปลี่ยนแปลงวิธีคิดเกิดขึ้นจากความเชื่อ (Beliefs) ประสบการณ์ (Imagined Experiences) และพูดกับตนเอง (Self-Talk) **2) ความเชื่อ (Beliefs)** เป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง หากเราเชื่ออย่างไรเราก็จะปฏิบัติเช่นนั้น เช่น หากคนมีความเชื่อว่าคุณที่ไต่ยนจะปฏิเสธเราก็จะทำให้เราไม่กล้าพูด เป็นต้นหากเราคิดในแง่บวกก็จะทำให้มีแรงใจในการสร้างสรรค์งานต่างๆ ความเชื่อจะถูกเรียกว่า ประสิทธิภาพแห่งตัวตน (Self-Efficacy) อันจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จให้กับตนเอง **3) ประสบการณ์ (Imagined Experiences)** ประสบการณ์มีทั้ง ความสำเร็จและที่ล้มเหลว ดังนั้นจึงสามารถนำมาสู่การสร้างสรรค์และทำลายตัวเองได้ ขึ้นอยู่กับความคิดและมุมมองต่อประสบการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในอดีตจึงส่งผลต่อความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย **4) พูดกับตนเอง (Self-Talk)** เป็นการตั้งข้อสังเกตต่อสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีรูปแบบกับตนเองด้วยการสร้างรูปแบบเฉพาะตนเองซึ่งจะช่วยให้ตนเองคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นและ **5) การจัดการความคิดและอารมณ์ (Managing Thought Patterns and Emotional Intelligence)** วิธีการคิดของบุคคลจะส่งผลต่อแนวทางการดำเนินชีวิต หากมุมมองนั้นเป็นไปในแง่ร้ายก็ส่งผลต่อการปฏิบัติตนด้วยเช่นกัน แต่หากบุคคลที่สามารถควบคุมและมีความฉลาดทางอารมณ์ได้ทำให้ทำงานกับผู้อื่นได้ดีและมีมนุษยสัมพันธ์

5. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับองค์การภาครัฐและเอกชนที่มีประสิทธิผล

การทำงานของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในปัจจุบันที่มีความซับซ้อนมากขึ้น มีปัญหา และความต้องการที่เกิดขึ้นมากมาย การทำงานของภาครัฐและเอกชนต้องเปลี่ยนแปลงไปจากในอดีต ต้องอาศัยความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ มากขึ้นต้องทำงานในลักษณะของทีมงาน มากกว่าการฉายเดี่ยว เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้บุคคลที่มีบทบาทสำคัญคือผู้นำในการนำหน่วยงานให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ให้บุคลากรร่วมไม่ร่วมมือ ร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มที่

สำหรับการบริหารองค์การหรือหน่วยงานภาครัฐทั้งในระดับส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นเป็นการทำงานเพื่อประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ หน่วยงานรัฐต้องรับผิดชอบต่อพันธกิจในการรับใช้ประชาชนตอบสนองความต้องการของประชาชน ชุมชน และประเทศชาติ ดังนั้นผู้นำต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งจากการศึกษาชูลิพร ชุนอินทร์ และคณะ (2560) ในเรื่อง ผู้ว่าราชการจังหวัดกับการบริหารราชการแผ่นดินไทย ได้เสนอคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ว่าราชการจังหวัดว่าต้องมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ เพราะ ผู้ว่าราชการจังหวัดได้รับการแต่งตั้งจากส่วนกลาง ต้องเป็นตัวประสานระหว่างส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค และคอยกำกับดูแลองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถสร้างคุณภาพของฝ่ายการเมืองและราชการประจำลดความขัดแย้งได้มากกว่าผู้บริหารท้องถิ่นที่เป็นนักการเมืองร่วมกับการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น ดังนั้นผู้ว่าราชการจังหวัดที่มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ จะช่วยให้ผู้ว่าราชการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับฝ่ายต่างๆ ที่ต้องติดต่อประสานงานกัน ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาของภาครัฐในระดับต่าง ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์และมีเหตุผล สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ทั้งในหน่วยงานส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคด้วยตนเอง รวมถึงส่วนท้องถิ่นด้วย

ในส่วนการที่ผู้นำองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำจะช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง ตระหนักในความสามารถของตนเอง สามารถผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันขึ้นมาเป็นผู้นำในโอกาส หรือในสภาวะการณ์ต่าง ๆ ได้ อย่างเหมาะสม เพราะทุกองค์การต้องปฏิบัติภารกิจหลายด้าน เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีความหลากหลายและซับซ้อน ดังนั้นในการ ทำงานองค์กรไม่จำเป็นที่จะต้องผู้นำคนเดียว มาแก้ไขปัญหาทุกเรื่อง แต่ควรเปลี่ยนเป็นการสร้างภาวะผู้นำในตัวบุคลากรให้ ผลัดกันขึ้นมาเป็นผู้นำได้ เพื่อแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกันทำให้ในการปฏิบัติ บุคลากรในองค์การจะเกิดการยอมรับ และเคารพซึ่ง และกันมากขึ้น ตลอดจนเป็นการฝึกฝน และพัฒนาตนเองให้เตรียมพร้อมในการเป็นผู้นำที่แท้จริงในอนาคต หรือเมื่อได้รับการ เลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์การภาครัฐได้ผู้นำที่ดี และเก่งที่ผ่านการฝึกฝนการเป็นผู้นำมาอย่างต่อเนื่อง

5. บทสรุป

การที่หน่วยงานภาครัฐและเอกชนจะใช้ภาวะผู้นำเหนือผู้นำให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ควรมีการปรับปรุงและพัฒนา ดังนี้ 1) **ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การในการทำงาน** ที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรในองค์การ ให้สามารถทำงานร่วมกันด้วยความรัก ความสามัคคีกัน 2) **ปรับนโยบายให้มีความยืดหยุ่นเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร** อำนวยความสะดวกในการทำงาน และการประสานงานของบุคลากรมากกว่าการยึดระเบียบที่ทำให้การทำงานล่าช้าหรือเกิดปัญหา และ 3) **ผู้นำจะต้องมีทัศนคติที่เปิดกว้าง** ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ส่งเสริมการทำงานแบบทีมงานในองค์การให้มากขึ้น ให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ลดการสั่งการของผู้นำลงเปลี่ยนเป็นผู้คอยสนับสนุนบุคลากรแทน

จากหลักคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ จะทำให้บุคลากรได้รู้จักตัวเองดีขึ้น ทำให้ผู้นำเห็นความสามารถพิเศษในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาและดึงความสามารถนั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ บุคลากรมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ยอมรับในการเป็นผู้นำของแต่ละคน ทั้งนี้ผู้นำองค์กรภาครัฐต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การในการทำงานร่วมกัน การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ใกล้ชิดกัน การปรับเปลี่ยนนโยบายให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ตลอดจนตัวผู้นำองค์กรเองที่จะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้เหมาะสม เพื่อให้ตนเองเป็นผู้นำเหนือผู้นำ ในการผู้ตามให้สร้างมีภาวะผู้นำในตนเอง และกลายมาเป็นผู้นำที่ดีในรุ่นต่อไป ที่จะนำพาองค์กรภาครัฐและเอกชนให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

ในที่นี้จะสรุปเสนอแนวทางการเรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ดังต่อไปนี้ 1) **ภาวะการณเป็นผู้นำในตนเองสามารถเรียนรู้ได้จากการเล่นแบบอย่างจากบุคคลอื่น (Initial Modeling)** ในการพัฒนาความเป็นผู้นำในตนเองในฐานะของการเป็นผู้นำเหนือผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีโดยการแสดงให้เห็นถึงการมีภาวะความเป็นผู้นำในตนเองแก่ผู้ตาม ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ 2) **การมีส่วนร่วมในการชี้แนะแนวทาง (Guided Participation)** คือ การกระทำของผู้นำเหนือผู้นำที่เกิดขึ้น เมื่อผู้ตามแสดงความเป็นผู้นำในตนเองออกมา และผู้นำเหนือผู้นำคอยแนะนำแนวทางที่ถูกต้องแก่ผู้ตาม เช่น อาจจะมีชี้แนะแนวทางแก่ผู้ตามโดยการถามคำถามให้สามารถคิดและวิเคราะห์คำตอบได้ 3) **การพัฒนาให้มีความเป็นผู้นำอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Gradual Development of Self-Leadership)** และต่อเนื่องผู้นำเหนือผู้นำจะคอยสนับสนุนชี้แนะแนวทางและให้รางวัลเมื่อมีการฝึกความเป็นผู้นำของผู้ตามมากกว่าที่จะบอกอย่างตรงไปตรงมาหรือใช้คำสั่ง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำในบริบทของการบริหารการศึกษา ผู้บริหารที่กระตุ้นการเป็นผู้นำในตนเอง สามารถเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่สำคัญหลากหลายสถานการณ์ในการพัฒนาความเป็นผู้นำในตนเองของบุคลากร ดังต่อไปนี้ 1) **ความเป็นธรรมชาติของงาน (The Nature of the Task)** ถ้าประเภทของงานนั้นต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ต้องการให้การวิเคราะห์ความเฉื่อยฉลาดให้สำเร็จ ถ้ามีความเป็นผู้นำในตนเองอย่างเด่นชัดก็จะมีผลสำคัญมาก ประเภทของงานอีกรูปแบบหนึ่งที่ต้องการความเป็นผู้นำในตนเองสูงก็คืองานที่ไม่ต้องมีคนคอยควบคุมดูแล งานเหล่านี้จะต้องมีความรับผิดชอบและใช้ความสามารถของตนเองสูง 2) **ความยืดหยุ่นของเวลา (The Availability of Time)** เป็นงานหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเวลา เป็นสถานการณ์ที่ต้อง

ตัดสินใจแทนที่ไม่สามารถรอได้ เช่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือต้องตัดสินใจในกรณีที่หัวหน้าไม่อยู่ และ 3) **ความสำคัญของการพัฒนาของผู้ตาม (The Importance of Followers' Development)** ช่วงระยะเวลาที่ผู้นำเหนือผู้นำจะต้องฝึกความเป็นผู้นำในตนเองของผู้ตามโดยการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ซึ่งแนะวิธีที่ถูกต้องแก่ผู้ตามโดยที่ไม่เร่งรีบ ในช่วงเวลาของการฝึกผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำในตนเองนั้น ผู้นำเหนือผู้นำจะต้องมีความกล้าที่จะต้องยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากผู้ตามในบางครั้ง ซึ่งในระยะยาวแล้ว ผู้ตามจะสามารถเรียนรู้ได้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนจากการพึ่งผู้อื่นมาเป็นการพึ่งตนเอง จะเป็นการพัฒนาของผู้ตามในระดับล่างขององค์การให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างให้มีความเป็นผู้นำในตนเองการเป็นผู้นำในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ ผู้นำเหนือผู้นำจะเน้นในการพัฒนาให้เกิดความเป็นผู้นำในตนเองในแต่ละบุคคลทุกคน ในทุกระดับชั้นและในองค์การ โดยเริ่มตั้งแต่ตัวบุคคล ทีมงาน และองค์การ หัวใจสำคัญของความเป็นผู้นำเหนือผู้นำ คือการทำให้ผู้อื่นเป็นผู้นำในตนเอง แต่ก่อนที่จะทำให้คนอื่นเป็นผู้นำได้นั้น บุคคลที่เป็นผู้นำเหนือผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำในตนเองก่อนโดยการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำนั้น

จากเนื้อหาที่นำเสนอองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำมาโดยลำดับ สามารถสรุปเป็นรูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ในองค์กรที่มีประสิทธิผล (The model of Super Leadership in Effectiveness) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ในองค์กรที่มีประสิทธิผล
(The model of Super Leadership in Effectiveness)

6. เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2556). **Superleadership สุดยอดภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ซีคเอส มีเดีย.
- दारूररण ठवलकर. (2558). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ แบบภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21. **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น**. 11(2), (เดือนกรกฎาคม-ธันวาคม): 23-35.
- พชญาภา ยืนยาว. (2560). **ผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารการศึกษา**. (พิมพ์ครั้งที่ 1). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เศวานิต เศวตฉานนท์. (2548). **ภาวะผู้นำแบบสุดยอด ในภาวะผู้นำ**. นครราชสีมา : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- อรพร คนสนิท และคณะ. (2555). ความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะของงานและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 1. **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา**. 6(2), เมษายน - กันยายน 2555: 103-119.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). **The New Superleadership Leading others to Lead Themselves**. San Francisco: Berrett - Koehler.
- Shah, Jahanzeb & Ali, Bakhtiar. (2012). Super-leadership: An approach to maximize idea generation and creative potential for creative culture. **African Journal of Business Management**. 6(1), DOI: 10.5897/AJBM11.213.