

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเรื่ององค์กรและบทบาทของผู้นำในองค์กร

ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญของการสั่งการ หรือการอำนวยความสะดวกนั้นความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญและเป็นศิลปะที่จำเป็นของนักบริหารในการจัดการ,สั่งการหรืออำนวยความสะดวก เนื่องจากความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรซึ่งผู้นำที่จะนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำโดยการใช้อิทธิพลไม่ว่าทางตรงทางอ้อม จูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรนอกจากนี้แล้วผู้นำยังต้องมีวิสัยทัศน์ และมีความเป็นประชาธิปไตย อีกด้วย

DuBrin (1998 อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี,2554:12)ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทเป็นผู้บริหารหรือเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำของกลุ่มที่ก่อให้เกิดความมั่นคงช่วยเหลือผู้อื่นให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

อนันท์ งามสะอาดได้อธิบายถึงภาวะผู้นำว่า(ระบบออนไลน์) แหล่งที่มา : (<http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page1.3.html>, 8 พย.25) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลซึ่งเป็นผู้นำ(Leader) มีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) หรือ ลูกน้อง (Subordinates) ให้ยอมรับและปฏิบัติตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ (Objective) ของกลุ่ม

นอกจากนี้ มานิต บุญประเสริฐและคณะได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ร่วมทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและสามารถสร้างองค์กรให้มีความเหนียวแน่นและเดินไปในทิศทางเดียวกัน(มานิต บุญประเสริฐและคณะ,2549:13)

สรุปความหมายของผู้นำ หมายถึงผู้บริหารสูงสุดขององค์กร มีอำนาจ บทบาทหน้าที่ในการบริหารงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร ดังนั้นผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากที่สุดที่จะช่วยผลักดันการทำงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ

ลักษณะอำนาจของผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการจูงใจ การใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น ซึ่งความสามารถดังกล่าวนี้เป็นศิลปะ อันประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. ความสามารถในการใช้อำนาจ
2. ความสามารถในการเข้าใจมนุษย์
3. ความสามารถในการจูงใจ หรือสร้างแรงคลใจ
4. ความสามารถในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

P - planning

O - organizing

L - leading

E - evaluating

คุณสมบัติของผู้นำ

1. มีคุณธรรม ซึ่งอธิบายความหมายได้ทั้งรูปธรรมและนามธรรม คุณธรรมหมายถึง ข้อกำหนดหรือแนวทางการประพฤติปฏิบัติ (Code of Conduct) มีการยับยั้งชั่งใจ ไม่ให้ตกเป็นเหยื่อของความโลภ ความโกรธ ความหลง (Temperance) ผู้ที่ควบคุมความรู้สึกเหล่านี้ได้ดี ถือว่าเป็นผู้ที่มีคุณธรรมสูง

2. Devotion คือการอุทิศตนเสียสละ และให้ความสำคัญในประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

3. Autocrat มีอำนาจเบ็ดเสร็จนอกกฎหมาย เช่น จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์

รูปแบบของผู้นำในองค์กร

สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (ระบบออนไลน์) แหล่งที่มา : www.nida.ac.th, (24 ส.ค. 2551) ได้จำแนกรูปแบบผู้นำองค์กรไว้ 10 แบบดังนี้

1. Autocratic Leader – CEO ซึ่งผู้นำส่วนใหญ่จะมีลักษณะแบบนี้ โดยเน้นความอยู่รอดคือเป้าหมายขององค์กรมีลักษณะค่อนข้างเผด็จการ ซึ่งผู้นำรูปแบบนี้จะมีทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งโดยมุ่งงานมากกว่าคนมีการตัดสินใจเด็ดขาด รวดเร็ว ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและต้องการให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดไม่ชอบการตรวจสอบและมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง

2. Bureaucratic Leader เป็นลักษณะของผู้นำที่ปฏิบัติตามระเบียบราชการ ยึดมั่นในระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ไม่ยืดหยุ่น ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง หรือ เปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็น

ค่อยไป ไม่ยอมรับฟังเหตุผลอีกถูกระเบียบเป็นหลัก ตัดสินใจช้า ไม่มุ่งเน้นความสำเร็จผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่จะเติบโตมาจากระบบอุปถัมภ์

3. Charismatic Leader เป็นลักษณะของผู้นำที่มีบุคลิกดี มีบารมี มีความสามารถในการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เน้นการบริหารโดยใช้อำนาจแบบไม่เป็นทางการ

4. Participative Leader (Democratic Leader) ผู้นำลักษณะนี้จะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้อื่น เปิดกว้าง ไม่ยึดมั่นถือมั่น บริหารงานโดยเปิดใจยอมรับฟังความเห็นของผู้อื่น ตัดสินใจช้าโดยมีการคิดอย่างรอบคอบ มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ และ ยอมรับฟังคำวิจารณ์จากคนอื่นอย่างมีเหตุผล พร้อมยอมรับการตรวจสอบทุกเวลาและให้ความสำคัญกับคนทั้งงาน ไม่เน้นเป้าหมาย

5. Laissez – faire เป็นลักษณะผู้นำแบบปล่อยมือ เน้นคนไม่เน้นงาน

6. People Oriented Leader เป็นลักษณะของผู้นำที่เอาใจเขามาใส่ใจเรา เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถ ไม่สนใจความสำเร็จของเป้าหมาย แต่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคลสูง

7. Servant Leader คือลักษณะของผู้นำที่เป็นกรรมการผู้จัดการ มุ่งเน้นการรับใช้ทุก ๆ ด้าน ไม่เน้นเป้าหมายของงาน ไม่กล้าตัดสินใจ

8. Task Leader คือลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานสูงมาก

9. Transactional Leader เป็นลักษณะของผู้นำที่บริหารงานโดยใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ

10. Transformation Leader หรือผู้นำที่ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบปฏิรูป เป็นคุณลักษณะของผู้นำองค์กรสมัยใหม่ ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และ มีความยืดหยุ่นสูง ซึ่งรูปแบบผู้นำแต่ละแบบจะมีผลต่อการบริหารงานในองค์กรแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และบริบทขององค์กรในขณะนั้นด้วย

องค์ประกอบของผู้นำที่ดี

อนันท์ งามสะอาด ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่สำคัญว่าผู้นำที่ดี (ระบบออนไลน์) แหล่งที่มา : <http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page1.3.html> ต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะเด่น (Dominance) มีพลังตื่นตัวมุ่งความสำเร็จ (High Energy) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence) และมีความเชื่อในอำนาจแห่งตน (Internal Locus of Control) มีอารมณ์มั่นคง (Stable) มีความน่าเชื่อถือและไว้ใจได้ (Integrity) เป็นบุคคลที่มีปัญญา (Intelligence) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) และไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น (Sensitive to others) มีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ให้ความสำคัญกับการกำกับติดตามผลการทำงาน (Followingup) มีความไว้วางใจ (Trusting) มีการเสริมพลัง (Empowerment) และมี

การสื่อสารที่มีประสิทธิผลในองค์กร (Effective Communication) ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยในองค์กรแต่ละแห่งจะประกอบไปด้วยผู้นำในแต่ละระดับ ซึ่งผู้นำในแต่ละระดับล้วนมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์กรแตกต่างกันดังจะได้ยกตัวอย่างมาอธิบายดังนี้

วิรัช สงวนวงศ์วาน ได้กล่าวถึงระดับของผู้นำในองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ (แหล่งที่มา: การจัดการและพฤติกรรมองค์กร 2550, : 2)

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) มีหน้าที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยกำหนดนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก
2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) ทำหน้าที่ควบคุมประสานงานกับผู้บริหารระดับต้นให้ดำเนินงานตามนโยบาย และแผนงานที่ได้กำหนดไว้และนำผลสำเร็จรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง
3. ผู้บริหารระดับต้น (First – Line Manager) เป็นผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับปฏิบัติการ และมีโอกาสรับรู้ปัญหาที่แท้จริง

โดยในการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารแต่ละคนนั้นจะมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่กระตุ้นให้แสดงออกถึงภาวะผู้นำดังนี้

ปัจจัยที่กระตุ้นให้แสดงออกถึงภาวะผู้นำ

นักจิตวิทยากล่าวว่ามนุษย์ทุกคนสามารถที่จะกระตุ้นให้แสดงออกถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ได้ และหาโอกาสสังเกตว่าอะไรเป็นจุดเด่นในตัวเขา ซึ่งสิ่งที่สามารถกระตุ้นให้มนุษย์แสดงจุดเด่นตามความสามารถของตนที่สำคัญมี 3 ประการคือ

1. ความต้องการ (Need) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและมนุษย์ทุกคนมีความต้องการที่แตกต่างกันเล็กน้อยไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับสภาพของชีวิต ซึ่งนักวิชาการ Abraham Maslow ได้กล่าวว่า ความต้องการด้านต่าง ๆ ของมนุษย์จะเรียงลำดับความสำคัญจากความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ไปจนถึงความต้องการทางสังคม กล่าวคือ ความต้องการความรัก และความเป็นเจ้าของ ความต้องการการยอมรับนับถือจากกลุ่มว่าตนมีคุณค่า และการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยความต้องการของมนุษย์จะมีความต้องการในระดับสูง ๆ ก็ต่อเมื่อความต้องการขั้นต้นได้รับการตอบสนองแล้วแต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า ความต้องการขั้นสูงจะเกิดต่อเมื่อความต้องการขั้นต้นเกิดขึ้นแล้วแม้ว่าความต้องการขั้นต่ำยังไม่ได้มีการตอบสนองครบถ้วนก็ตาม ความต้องการขั้นสูงถัดไปก็สามารถเกิดขึ้นได้เช่นกัน

2. พฤติกรรมส่วนบุคคล (Behavior) พฤติกรรม หมายถึงสิ่งที่มนุษย์แสดงออกเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ และพฤติกรรมที่แสดงออกของมนุษย์นั้นบางคนอาจแสดงออกอย่างรุนแรงจนผู้ที่ต้องปฏิสัมพันธ์ด้วยต้องปฏิบัติตามอย่างรุนแรงเช่นกันและเมื่อมีผู้อื่นทำตามพฤติกรรมของเขาก็จะกลายเป็นพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลสามารถแบ่งเป็น 2 อย่างคือ

2.1 พฤติกรรมถาวร เป็นพฤติกรรมที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ พฤติกรรมนี้จึงเป็นลักษณะทางกายภาพ เช่น ลักษณะของร่างกาย คือ ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา เป็นต้น พฤติกรรมในลักษณะของกายภาพนี้แก้ไขเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นพฤติกรรมที่ติดตัวมนุษย์มาตั้งแต่เกิด จึงเป็นพฤติกรรมถาวร

2.2 พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงได้ พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงได้ของมนุษย์นั้นประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้คือเชาวน์ปัญญา เป็นพฤติกรรมของคนที่สามารถเปลี่ยนได้โดยการเรียนรู้ประสบการณ์จากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และการพบเห็นสิ่งต่าง ๆ มากขึ้นจะทำให้สติปัญญาเฉลียวฉลาดตัดสินใจแก้ไขเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ เมื่อคนเราเรียนรู้มากขึ้นย่อมฉลาดมากขึ้น เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เปลี่ยนไปและเมื่อบุคคลที่มีเชาวน์ปัญญาเฉลียวฉลาดจะมีลักษณะของการเป็นผู้นำโดยที่มีความมั่นใจ ความเชื่อมั่นในตนเองและมีกำลังใจ เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากความสามารถของตนเอง ที่มีความชำนาญพิเศษมากกว่าคนอื่น หรือตนเองมีประสบการณ์มากกว่าผู้อื่น นอกจากนี้กำลังใจยังเป็นสิ่งสำคัญเพราะการที่บุคคลมีกำลังใจไม่ท้อแท้ง่ายยอมเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ เพราะฉะนั้นบุคคลที่มีความมั่นใจ มีกำลังใจ จึงมีพฤติกรรมที่จะเป็นผู้นำและพฤติกรรมนี้ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน

3. เป้าหมายของบุคคล (Goal) โดยที่เป้าหมายหรือความคาดหวังหรือจุดประสงค์ของบุคคลแต่ละคนนั้นไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับความคาดหวังของแต่ละบุคคล บางคนตั้งเป้าหมายไว้และสามารถทำตามเป้าหมายนั้นได้ เรียกว่าสำเร็จตามเป้าหมาย แต่บางคนไม่สามารถทำตามเป้าหมายได้เรียกว่าไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นเมื่อตั้งเป้าหมายหรือคาดหวัง หรือกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ก็ต้องพยายามทำให้สำเร็จโดยไม่ท้อแท้ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมและผลักดันให้บุคคลประสบความสำเร็จและเป็นผู้นำได้ในที่สุด

และเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ที่ผู้ศึกษาได้เลือกทำการวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้นจะขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรในศตวรรษที่ 21 ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านศึกษาและเผยแพร่ไว้อย่างน่าสนใจดังเช่น

สุรพงษ์ มาลี ได้เขียนบทความเรื่อง Good To Great - การสร้างองค์กรแห่งความยิ่งใหญ่: ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Jim Collins โดยสรุปไว้อย่างน่าสนใจ ตามองค์ประกอบในหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำกับความเป็นองค์กรที่ยิ่งใหญ่

สุรพงษ์ มาลี ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรว่า(ระบบออนไลน์)แหล่งที่มา:

<http://www.ocsc.go.th/http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?contentID=CNT0004174,4 กค. 2553>) การสร้างองค์กรสู่ความยิ่งใหญ่ (Great) เป็นกระบวนการที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ไม่ใช่สิ่งที่จบสิ้นในตัวของมันเอง เมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหารคิดว่าองค์กรของตัวเองยิ่งใหญ่แล้ว เมื่อนั้นผลงานก็จะไม่ต่างจากเดิมหรืออาจขึ้นๆ ลงๆ ดังนั้นผู้นำองค์กรจำเป็นต้องเปรียบเทียบความก้าวหน้าในการบริหารงานองค์กรกับสถานะเดิมของตนเองอยู่ตลอดเวลา

ตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้นคือแนวคิดของ Jim Collins ในหนังสือที่มียอดขายติดอันดับโลก ชื่อ Good To Great ตีพิมพ์ครั้งแรกในปี ค.ศ. 2001 ที่มุ่งให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ซึ่งอาจสรุปเพื่อความเข้าใจได้ว่า ผู้บริหารขององค์กรที่จะมุ่งสู่ความยิ่งใหญ่ต้องคิดก่อนว่า "จะเลือกใคร" มาทำงาน หลังจากนั้นพิจารณาว่า"จะเลือกอย่างไร" ก่อนที่จะกำหนดทิศทาง เป้าหมายและวิธีการทำงานในภายหลัง โดย Jim Collins มีความเชื่อว่าผลงานอันเป็นเลิศเกิดจากการที่องค์กรมีคนที่ถูกต้องเหมาะสม และผู้บริหารทุกระดับมีภาวะผู้นำอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับผลงานและระดับของผู้นำที่จะนำพาองค์กรก้าวกระโดดจากระดับ "แค่ดี" ไปสู่ระดับที่ "ยิ่งใหญ่" ได้ดังนี้

การก้าวสู่ความสำเร็จในการบริหารงานสามระดับ

Jim Collins ได้จำแนกผลผลิตหรือผลงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ไว้

3 ระดับ (สุรพงษ์ มาลี) (ระบบออนไลน์)แหล่งที่มา: <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?contentID=CNT0004174,4 กค. 2553>)กล่าวคือ

ระดับที่หนึ่ง คือ การส่งมอบผลงานที่เหนือคู่แข่ง (Deliver superior performance) โดยในภาคเอกชน คำว่าผลงานอาจจะวัดจากผลตอบแทนด้านการเงินและการที่บริษัทบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนในภาครัฐหรือภาคสังคมนั้น ผลงานควรจะหมายถึง ผลลัพธ์และประสิทธิภาพในการส่งมอบหรือการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

ระดับที่สอง คือ การสร้างผลกระทบที่มีความแตกต่าง (Make a Distinctive Impact) กล่าวคือองค์กรต้องสร้างผลงานที่สามารถตอบสนองความต้องการ จนทำให้ชุมชนหรือกลุ่มของผู้รับบริการรู้สึกว่าการดำเนินงานดังกล่าวมีความหมายต่อพวกเขาหรือรู้สึกถึงความแตกต่างว่าสิ่งที่ได้รับนั้นถูกสร้างขึ้นมาอย่างตั้งใจจริง ดีกว่าได้รับจากองค์กรอื่น ความเป็นเลิศ และไม่มียุทธศาสตร์ใดมาแทนหรือเปรียบเทียบได้

ระดับที่สาม คือ การบรรลุความสำเร็จที่ยั่งยืน (Achieve Lasting Endurance) ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรประสบความสำเร็จอย่างโดดเด่นติดต่อกันเป็นเวลานาน ผลงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำคน

ใดคนหนึ่งในยุคใดยุคหนึ่ง หรือไม่ได้ขึ้นอยู่กับแนวคิด นวัตกรรมหรือวงจรการตลาดเพียงอย่างเดียว แต่เมื่อเกิดปัญหาในจุดใดในช่วงเวลาหนึ่ง ก็จะสามารถปรับปรุงแก้ไขและกลับมามีความเข้มแข็งกว่าเดิม องค์กรที่ประสบความสำเร็จอันยิ่งใหญ่จะมุ่งเน้นความสำเร็จที่ยั่งยืน และผู้บริหารที่จะสร้างองค์กรสู่ความยิ่งใหญ่และยั่งยืนได้ จะต้องเป็นผู้ที่ Jim Collins เรียกว่า "ผู้นำระดับที่ห้า" หรือ Level 5 Leadership แต่ก่อนที่ทำความเข้าใจกับผู้นำระดับที่ห้า จำเป็นต้องเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในระดับอื่นๆ ก่อน โดย Jim Collins ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำว่าผู้นำในองค์กรภาครัฐหรือองค์กรในภาคสังคมนั้นมีขีดความสามารถและอำนาจในการตัดสินใจในระดับที่ไม่ยิ่งหย่อนกว่าผู้นำในองค์กรเอกชนที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการบริหารงาน แต่การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำอาจแตกต่างกันเนื่องจากโครงสร้างการบริหารและการตัดสินใจในภาครัฐ (Governance Structure) มีความซับซ้อนและกระจุกกระจาย ไม่ได้รวมศูนย์อยู่ในมือของผู้บริหารสูงสุดอย่างภาคเอกชน ดังนั้น Jim Collins จึงแบ่งทักษะการเป็นผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ

(1) Executive Leadership หมายถึง ผู้นำที่มีอำนาจเต็มที่หรืออำนาจกระจุกตัวอยู่ในมือ ทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) Legislative Leadership หมายถึง ผู้นำซึ่งไม่สามารถใช้อำนาจที่ตนมีสำหรับการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ต้องอาศัยการโน้มน้าวใจและการเจรจาต่อรองผลประโยชน์ ในการวิจัยเรื่องสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของ Jim Collins พบว่าผู้นำมีขีดความสามารถ 5 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 คือ ผู้ที่มีความสามารถสูง (Highly Capable Individual) สามารถนำความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและพฤติกรรมที่ดีมาใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีผลผลิตสูง

ระดับที่ 2 คือ ผู้ที่เน้นความสำเร็จของทีมงาน (Contributing Team Member) คือผู้ที่ทุ่มเทขีดความสามารถของตนเองเพื่อให้เป้าหมายของทีมงานบรรลุผล และสามารถทำงานร่วมกับสมาชิกของทีมงานได้เป็นอย่างดีอีกด้วย คือ นอกจากจะได้ชื่อว่าเป็นคนเก่งแล้ว ยังใส่ใจต่อความสำเร็จของทีมงานด้วย

ระดับที่ 3 คือ ผู้จัดการที่มีขีดสมรรถนะ (Competent manager) คือ ผู้ที่มีขีดความสามารถในการจัดการทรัพยากรและบุคลากรเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนด อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล คือได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารที่ใส่ใจทั้งคนและความสำเร็จงาน

ระดับที่ 4 คือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effective Leader) คือ ผู้ที่สามารถสร้างแรงกระตุ้นให้คนในองค์กรเกิดความมุ่งมั่นผูกพันและใส่ใจในสิ่งที่ทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาผลงานยิ่งขึ้นไป

ส่วนระดับที่ 5 คือ ผู้บริหารที่แท้จริง (Executive) คือผู้ที่เน้นการสร้างความสำเร็จอันยิ่งใหญ่และยั่งยืน ด้วยการผสานความเป็นมืออาชีพ (professional will) เข้ากับความอ่อนน้อมถ่อม

ตน (personal humility) ได้อย่างแนบเนียนเป็นเนื้อเดียว Jim Collins กล่าวว่าการบริหารงานในภาคธุรกิจ โครงสร้างการบริหารและสายการบังคับบัญชามักจะชัดเจน ตรงไปตรงมา และผู้บริหารมีอำนาจเต็มที่ ดังนั้นการใช้อำนาจทางบริหารกับการแสดงภาวะผู้นำจึงมักจะไปด้วยกัน แต่ในภาครัฐหรือในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรนั้น Jim Collins เห็นว่า ผู้นำระดับที่ 5 มีความสำคัญยิ่ง เพราะการใช้อำนาจสั่งการอย่างเดียวนั้นอาจไม่ได้ผลซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ James McGregor Burns ที่กล่าวว่า "การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำเป็นคนละเรื่องกับการใช้อำนาจ" เพราะโครงสร้างการบริหารในภาครัฐมีระบบย่อยมากมายและคลุมเครือ อำนาจทางบริหารกระจุกกระจาย ไม่ชัดเจน และมีการถ่วงดุลกันหลายฝ่าย ดังนั้นการแสดงภาวะผู้นำในภาครัฐจึงยากกว่าในภาคเอกชนเพราะเกี่ยวข้องกับการทำให้คนยอมทำตามด้วยความเต็มใจมากกว่าการบังคับให้ทำตามระเบียบหรือการสั่งการดังเช่นผู้บริหารในภาคเอกชน

ดังนั้นความเข้าใจเรื่องแนวทางสำหรับสร้างผลงานทั้งสามระดับ และขีดความสามารถของผู้นำทั้งห้าระดับ อาจจะเป็นจุดเริ่มต้นในการสำรวจขีดความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารทั้งในภาครัฐและเอกชน เพราะองค์กรที่ประสบความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ไม่ได้เกิดจากสถานการณ์นำพาไป แต่เกิดจากการเลือกหรือตั้งใจที่จะเป็นและความมีวินัย กล่าวโดยสรุปก็คือภาวะผู้นำที่เหมาะสมไม่ใช่หลักในการบริหารเท่านั้น แต่เป็นหลักในการสร้างองค์กรคู่ความยิ่งใหญ่ด้วย

จากแนวคิดเรื่ององค์กรและภาวะผู้นำ บทบาทความสำคัญของผู้นำในองค์กรและการบริหารจัดการตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในองค์กร สังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ได้เลือกใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Managerial Grid และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory) มาเป็นทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาโดยมีหลักการสำคัญของทฤษฎีที่นำมาศึกษาดังนี้

2.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ Grid

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

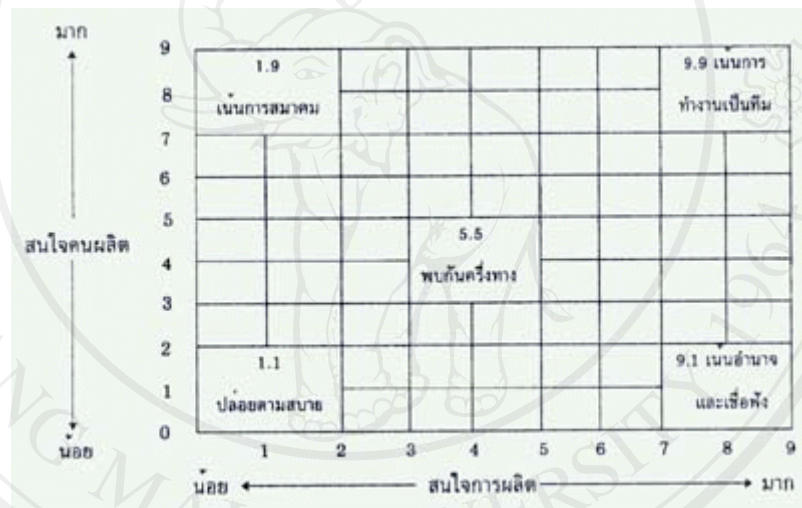
ทฤษฎี MANAGERIAL GRID (สถาบันการบริหารการพัฒนาองค์กร (Grid Thailand).2545.The Leadership Grid)เป็นแนวคิดของศาสตราจารย์ทางด้านจิตวิทยา คือ ศาสตราจารย์โรเบิร์ต เบลก และศาสตราจารย์เจม มูทอน จากมหาวิทยาลัยเท็กซัสเมือง ออสติน ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้มาจากการเป็นที่ปรึกษาในบริษัท ESSO และได้พบว่าผู้จัดการในบริษัทส่วนใหญ่จะกังวลใจในเรื่องงาน และกังวลเรื่องคน

หลักการ และแนวคิด

การศึกษาการทำงานแบบ Grid คือการมุ่งวิเคราะห์ที่ให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์โดยการวัดผลการปฏิบัติงานได้ ลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในองค์การ โดยใช้หลักการวิพากษ์ (Critique) อย่างเปิดเผยและจริงใจเพื่อสร้างการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีการสร้างพลังร่วม (Synergy) ในการทำงานเป็นทีมและทีมงานที่แข็งแกร่งสามารถสร้างและพัฒนาองค์กรได้ โดยผลจากการเป็นที่ปรึกษาบริษัท ESSO ดังกล่าวทำให้เกิดทฤษฎี Grid ขึ้นมาเพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างงานและคน โดยแบ่งการอธิบายออกเป็น 2 แกน คือ

- แกนนอน เป็นความมุ่งมั่นและสนใจในงาน (Concern for Production)
- แกนตั้ง เป็นความมุ่งมั่นและสนใจที่มีต่อคน (Concern for People) โดยแบ่งค่าเป็น 1– 9

จากตาราง Grid ดังกล่าวศาสตราจารย์ทั้งสองได้อธิบายคุณลักษณะของพฤติ



กรรมการบริหารที่มี 5 รูปแบบซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะมีผลต่อความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กร โดยขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนเป็นพลังร่วม (Synergy) ในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดย 5 รูปแบบ (สไตล์) ดังกล่าวจะมีลักษณะดังนี้

1. รูปแบบ 9, 1 มุ่งมั่นในงานสูงมากโดยคำนึงถึงเรื่องคนน้อยเน้นการใช้อำนาจ
2. รูปแบบ 1, 9 มุ่งมั่นในคนสูงโดยคำนึงถึงเรื่องงานน้อย
3. รูปแบบ 1, 1 บริหารงานแบบปล่อยตามสบายใช้ความพยายามน้อย ทำงานเพียงเพื่อให้พออยู่ได้
4. รูปแบบ 5, 5 ยึดทางสายกลางเป็นหลัก รักการประนีประนอม ปฏิบัติตามกฎหมายไปเรื่อยๆ
5. รูปแบบ 9, 9 เน้นการทำงานเป็นทีมมุ่งมั่นในงานสูงมาก และมุ่งมั่นในคนสูงมากเช่นกัน

แนวคิดในการสร้างการมีส่วนร่วมหรือทีมงาน

1. วิเคราะห์คุณลักษณะสมาชิกของทีมงานว่ามีรูปแบบ (สไตล์) ไດ
2. สร้างทีมงานโดยการผสานคุณลักษณะที่เหมาะสม
3. สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและมีพลังร่วม (Synergy)

ภาวะผู้นำ ตามแนวคิด Grid ภาวะผู้นำจะปรากฏได้ชัดเจนจากความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (R1) ให้พัฒนาเป็นผลงาน (R3) โดยผ่านระบบความสัมพันธ์ที่เหมาะสม (R2)



องค์ประกอบของความเป็นผู้นำ

1. ความคิดริเริ่ม (Initiative)
2. การหาข้อมูลเพื่อความรอบรู้ (Inquiry)
3. การแสดงความเชื่อ (Convictions)
4. การแก้ไขความขัดแย้ง (Conflict Solving)
5. อารมณ์ภายใต้ความกดดัน (Emotions Under Pressure)
6. การวิพากษ์ (Critique)
7. การทำงานเป็นทีม (Team Spirit)

บุคคลทั้ง 5 สไตล์ จะมีพฤติกรรมที่ต่างกันต่อองค์ประกอบทั้ง 7 ดังนี้

ลำดับที่	สไตล์	ความคิดริเริ่ม	การหาข้อมูลเพื่อความรอบรู้	การแสดงความเชื่อมั่น	การแก้ความขัดแย้ง	อารมณ์ภายใต้ความกดดัน	การวิพากษ์	การทำงานเป็นทีม
1	9,1	ไฟแรง	ใจร้อน	ขึ้นกราน	บังคับ	พlungพลงัน	จ้องจับผิด	จอมบงการ
2	1,9	ชอบสนอง	เกรงใจ	ถนอมน้ำใจ	ยอมแพ้	เป็นมิตร	ไม่เป็นไร	เหมือนพี่น้อง
3	5,5	ปานกลาง	ปานกลาง	แบ่งรับแบ่งสู้	ประนีประนอม	กระอักกระอ่วน	ดีบ้าง ชมบ้าง	ตามส่วนใหญ่
4	9,9	เพื่อส่วนรวม	ถองแท้	เปิดเผย	ปรึกษากัน	สุขุมลุ่มลึก	สร้างสรรค์	เพื่อส่วนรวม
5	1,1	เฉื่อย	ไม่อยากรู้	เก็บงำ	ปล่อยวาง	ไม่รู้ร้อนรู้หนาว	ไม่สนใจ	โคดเดี่ยว

สรุปลักษณะผู้นำตามหลักทฤษฎีของ GRID (THE LEADERSHIP GRID)

- 1) 9,1 ผู้นำแบบใช้อำนาจ ให้ความสำคัญต่อผลงานสูง แต่ให้ความสำคัญต่อคนที่ทำงานต่ำ โดยมีแนวในการทำงานว่า “Full speed ahead, don’t worry about people”
- 2) 1,9 ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อผลงานน้อย แต่ให้ความสำคัญต่อคนมาก และมองว่าความเครียดและความกดดันที่มาจากงานอาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน โดยมีแนวในการทำงานว่า “Don’t worry, be happy.”
- 3) 5,5 ผู้นำแบบเดินทางสายกลาง ไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลงานหรือคนมากกว่ากัน โดยมีแนวในการทำงานว่า “Push... but not too hard”
- 4) 9,9 ผู้นำประเภท Team Manager ให้ความสำคัญกับผลงานและบุคคลสูงเท่าเทียมกัน โดยมีแนวในการทำงานว่า “Melt all ideas into the best”
- 5) 1,1 ผู้นำแบบที่ให้ความสำคัญระหว่างผลงานและคนทำงานต่ำพอๆ กัน โดยมีแนวในการทำงานว่า “Sorry, but it’s not my problem.”

พฤติกรรมสไตล์หลัก (Dominant Style) และสไตล์รอง (Back Up Style)

ในการแสดงพฤติกรรมของคนจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกมากที่สุดและพฤติกรรมที่แสดงออกในบางสถานการณ์ เช่น เมื่อเผชิญความเครียด ความกดดัน เป็นต้น

- สไตล์หลัก (Dominant Style) หมายถึง สไตล์ที่ใช้ประพฤติปฏิบัติมากที่สุด

- สไตลร์อง (Back Up Style) หมายถึง สไตล์ที่ใช้ในกรณีที่สถานการณ์เปลี่ยนไปและเห็นว่าไม่เหมาะสมที่จะใช้สไตล์หลัก ดังนั้นการวิพากษ์ (Critique) อย่างสร้างสรรค์จะทำให้ทราบว่าเราหรือผู้ร่วมงานมีสไตล์หลักและสไตล์รองแบบใด และมีผลดี และผลเสียอย่างไรจะมีผลทำให้

1. มีการพัฒนาตนเองโดยการปรับเปลี่ยนทัศนคติซึ่งจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีขึ้น
2. สามารถสร้างและพัฒนาทีมงานที่ดีได้
3. ปรับเปลี่ยนองค์การได้

ลักษณะทีมแบบ GRID

1. ทีมลักษณะ 9,1 เครียด เน้นการแข่งขัน มุ่งเรื่องแพ้ชนะในการทำงาน
2. ทีมลักษณะ 1,9 สบายๆ และไร้ نرمย์
3. ทีมลักษณะ 5.5 สุขบ้างทุกข์บ้าง เดินทางสายกลาง
4. ทีมลักษณะ 9,9 สร้างสรรค์ ทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกัน โดยยึดถือผลประโยชน์ขององค์การ
5. ทีมลักษณะ 1,1 ราบเรียบและไร้ชีวิตชีวา

ประโยชน์ของ GRID และการนำไปปรับใช้

พัฒนาผู้บริหาร	พัฒนาทีมงาน	พัฒนาองค์กร
R 1 Leadership	R 2 Teamwork	R 3 "Change by Design"
พัฒนาองค์ประกอบของผู้นำซึ่งประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม การหาข้อมูล การแสดงความเชื่อ การแก้ไขความขัดแย้ง อารมณ์ การวิพากษ์ การทำงานเป็นทีม ค้นหาสไตล์หลัก/รองเพื่อการค้นพบตนเอง โดยวิพากษ์อย่างจริงจังเกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยการแก้ไข (Self Currection) หรือระวังตัว (Self Awareness) ซึ่งขึ้นอยู่กับความเชื่อ และทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรและทีมงาน	ค้นหาปัญหาของทีมงาน พัฒนามิติ ทั้ง 6 ของทีมงาน คือการใช้อิทธิพลของทีม วัฒนธรรมและค่านิยมความสามัคคี ภารกิจ จุดหมาย บรรยากาศ ค้นหาวัฒนธรรมทีมงาน การวิพากษ์อย่างจริงจัง เกิดการ เปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างที่ดี	ค้นหาปัญหาขององค์กร แก้ไขปัญหา ขององค์กร ค้นหาวัฒนธรรมองค์กร ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้ระบบการมีส่วนร่วม (Participation) และมีความเกี่ยวข้องในการเข้าร่วมกิจกรรม (Involvement) เพื่อสร้างพันธกิจร่วมกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (P+I = C)

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ (Bass, 1997:133 อ้างถึงในรัตติกรณ์, 2545ก) โดยมี เบอร์น (Burns 1978 อ้างถึงใน Mosley and others, 1976) และเบส (Bass 1985) เป็นนักวิชาการสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในปัจจุบัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ยังเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามแต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร

เบส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเองไปสู่องค์กรและสู่สังคม ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสู่การแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสในปี ค.ศ.1985 เบสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการ เช่น ถ้าทำงานได้ตามเป้าหมายจะให้เงินหรือรางวัล ตอบแทนระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ซึ่งมักพบว่าในระยะ

ขบวนการตอบสนองความต้องการของบุคคลเท่าไรก็ไม่เพียงพอ อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกันได้ แต่มีการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่ม และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในขั้นที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ในปี 1999 แบทส ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมีความกระตือรือร้นทั้งในสถาบันการศึกษา วงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาล ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร

หลังจากมีการศึกษาทฤษฎี และมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบในพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) อย่างไรก็ตามการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นภาวะผู้นำที่มีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำ และในตัวพนักงานทั่วไปด้วย ดังนั้นแนวคิดที่จะนำเสนอเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคตจะให้ความสนใจเฉพาะแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำได้โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4Is)

คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามรายละเอียดโดยย่อดังนี้

1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาควุมใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น มีคุณธรรม และจริยธรรม เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม มีแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจ ทำงานเพื่องานด้วยความเพียรพยายาม ด้วยใจรัก ด้วยความรู้สึกที่เห็นคุณค่าของงาน หรือเห็นว่าการงานนั้นมีความท้าทาย ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจและมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญในการทำงาน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation :IS)หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาทบทวนวิธีการทำงานแบบเก่าๆ เพื่อส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ ใหม่ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individuallized Consideratio : IC) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล สนใจ และเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคลมีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนงานและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม

นอกจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว ยังพบว่ามีการวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์และเชิงทฤษฎีต่างๆ ที่ศึกษาในสถาบันการศึกษาวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาล และองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และ

ยังมีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีการศึกษาวิจัยและติดตามผล พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมการฝึกอบรมองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจต่องาน และความพึงพอใจต่อผู้นำได้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (ระบบออนไลน์) แหล่งที่มา: www.bangkokbiznews.com, กค.2553) กล่าวว่าจากประสบการณ์ที่ได้ศึกษาติดตาม และนำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทย ทั้งในการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเชิงเนื้อหาถึงความเหมาะสมกับสภาพสังคมไทย และภาวะผู้นำที่สังคมไทยต้องการในปัจจุบัน รวมทั้งในการศึกษาวิจัยในองค์กรเช่นในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมบางองค์กร การสร้างและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับผู้นำในประเทศไทย และจากการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิจัยของนิสิตในระดับปริญญาโทที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรต่างๆ พบว่าแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจอุตสาหกรรมได้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร อย่างไรก็ตามรัตติกรณ์มีความเห็นว่าคงจะต้องมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ต่อไปอีก เนื่องจากเราอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำในกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรขนาดย่อม ขนาดกลางและองค์กรขนาดใหญ่ หรือมีการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล หรือศึกษาอิทธิพลกับตัวแปรหรือปัจจัยอื่นๆ ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีการศึกษาวิจัยในทศวรรษที่ผ่านมาพบว่า มีงานวิจัยเป็นจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน รวมไปถึงรูปแบบการบริหารงานและบริหารคนของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งภาพรวมของงานวิจัยส่วนใหญ่พบว่าไม่มีรูปแบบผู้นำที่ชี้ชัดลงไปได้ว่ารูปแบบผู้นำแบบใดจะสามารถพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ กล่าวโดยสรุปก็คือทุกองค์กรสามารถพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทในองค์กรของตนเองได้ และรูปแบบการบริหารหรือการนำองค์กรในแต่ละรูปแบบก็สามารถนำมาผสมผสานกันให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรเพื่อให้การบริหารงานหรือการนำ

องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งมานิต บุญประเสริฐและคณะ(2549)ได้ศึกษาในรายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษาและสรุปว่าการที่ผู้นำจะสามารถบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับตัวแปรของสถานการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งรูปแบบการบริหารของผู้นำ ความสามารถและความพยายามของผู้ตามด้วย ซึ่งสรุปได้ว่าไม่มีวิธีการนำหรือการบริหารใดดีที่สุด ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการปรับวิธีบริหารของตนให้เหมาะกับสถานการณ์

สำหรับบริบทของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์นั้นมีผู้ศึกษาและให้ข้อสรุปในเรื่องดังกล่าวไว้ ดังนี้ อุทัย เลหาวิเชียร (ระบบออนไลน์) แหล่งที่มา : <http://www.businesssThai.co.th,ก.ค.2553>) ได้นำเสนอบทสรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์(Cluster of Desired Attributes)ในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. Intellectual Attribute...Knowledge ผู้นำต้องมีความรู้และผู้นำต้องบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)ภายในองค์กร
2. Operational Capability Attribute...Skill ผู้นำต้องมีความสามารถในงาน และสามารถเป็น Coach และ Advisor ให้แก่ผู้ตาม
3. Orientation Attribute...Value & Attitude ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดี(Positive Attitude) สร้างสรรค์งานในเชิงบวก(Creative Thinking)และแสดงคุณค่าที่ดีในการดำรงชีวิต และ
4. Philosophy & Standard Attribute...Ethical Quality ผู้นำต้องมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ

ส่วนภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของสังคมไทยในปัจจุบันนั้นควรมีลักษณะดังนี้

1. Creative Leader ผู้นำฉลาดคิด
2. Effective Leader ผู้นำฉลาดทำ
3. Leader as Coach ผู้นำเป็นผู้ฝึกสอน
4. Change Agent Leader ผู้นำเป็นผู้เร่งการเปลี่ยนแปลง
5. Leader as Spokesman ผู้นำเป็นนักประชาสัมพันธ์
6. Outcome Oriented Leader ผู้นำมุ่งผลลัพธ์
7. Ethical Leader ผู้นำมุ่งคุณธรรมและจริยธรรม

วิชา มหาคุณ (ระบบออนไลน์)แหล่งที่มา : <http://www.businesssThai.co.th,ก.ค.2553>)กล่าวว่า องค์ประกอบของผู้นำที่มีจริยธรรมต้องมียุคประกอบดังนี้คือ มีความซื่อตรง(Integrity)มีความสุจริต(Honesty)มีศีลธรรม(Morality)มีความยุติธรรม(Fairness)รักษาคำมั่นสัญญา(Promise Keeping)ไม่ขัดแย้งผลประโยชน์(Conflict of Interest)ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับ(Compliance with law and regulations)และรักษาชื่อเสียงและศักดิ์ศรี(Reputation and dignity)

จตุพร สังขวรรณและบาเฮดิน จี.มูทาบา(วารสาร รัฐประศาสนศาสตร์ นิด้า)ได้ศึกษา งานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ของชาวไทยและชาวสหรัฐอเมริกา: การศึกษาข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารระหว่างวัฒนธรรมบริบทสูงและบริบทต่ำผลการศึกษาพบว่า จากการสำรวจพนักงานในประเทศไทยที่มีวัฒนธรรมบริบทสูง(high context culture)โดยศึกษา ความแตกต่างของการมุ่งงานและการมุ่งความสัมพันธ์ ผลปรากฏว่าพนักงานไทยส่วนใหญ่เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์มีความสำคัญในสัดส่วนที่เท่า ๆ กัน และจากการ เปรียบเทียบระหว่างพนักงานไทยและอเมริกันปรากฏว่าพนักงานอเมริกันจะชื่นชอบภาวะผู้นำแบบ มุ่งเน้นความสัมพันธ์มากกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน

อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์(2539) อ่างใน ศรีสกุล สังข์ศรี,2541)ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างความพึงพอใจในงานกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยนำเอาทฤษฎีตาข่ายการบริหารงานของ Blake and Mouton(Grid Management Theory 1964)มาใช้เป็นกรอบคิดในการวิจัย ผลการศึกษาสรุปได้ว่ารูปแบบพฤติกรรมการบริหาร ของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (9,9)คือแบบเน้นทั้งคนและเน้นทั้งงาน มี สหสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานด้านรายได้ โอกาสความก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชา เพื่อน ร่วมงาน และลักษณะงานทั่วไป รวมทั้ง 6 ด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสูงกว่าผู้นำรูปแบบอื่น

นอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้นยังมีการศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่น่าสนใจและ สมควรนำมาประกอบในการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์ เขต 3 ที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาในครั้งนี้เพิ่มเติมในประเด็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยสมหวัง วิทยาปัญญานนท์ได้เขียนไว้ในคอลัมน์ ผู้นำ CEO ในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ(ระบบออนไลน์) แหล่งที่มา:www.budmgt.com/topics/top01/ceoforchange.htm,23 ก.ค.2553)สรุปว่า คุณสมบัติของ ผู้นำ(CEO)ในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์มองไปข้างหน้า เป็นนักสื่อสารที่ดีสามารถบอก ให้ทุกคนในองค์กรทราบว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทางใดภายใต้การนำของเรา ต้องเป็นคนที่ น่าเชื่อถือ กล้าได้กล้าเสีย ไม่กลัวผิด วางแผนแล้วต้องเดินหน้าลงมือปฏิบัติ ถ้าผิดพลาดให้รีบแก้ไข ทันทีไม่นั่งทับปัญหา กล้าคิดนอกกรอบ คิดให้หลุดพ้นไปจากความคิดเดิม ๆ และต้องคิดให้เกิด ความเชื่อมโยงในกรอบของโลกาภิวัตน์และมีมิติของความคิดใหม่ ๆ และต้องทำให้องค์กรมีความ กระตือรือร้นมีความคล่องตัว สรุปได้ว่าผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน หากนำมาผสมผสานใช้ ในการบริหารองค์กรจะกลายเป็นเครื่องมือที่ทันสมัยที่สุดในการบริหารงาน

Warren Bennis (ระบบออนไลน์) แหล่งที่มา:http://www.businesssthai.co.th,ก.ค.2553) กล่าวว่าผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องเรียนรู้และมีความสามารถที่จะกระตุ้นบุคคลากรที่เฉื่อยชาและมีความสามารถในตนเองให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และจัดการนำความคิดสร้างสรรค์ของคน

กลุ่มนี้ออกมาสร้างสรรค์องค์กร สอดคล้องกับ John P.Kotter ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดีในศตวรรษที่ 21 ต้องมีภาวะผู้นำเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ และการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนตัดสินใจ ทั้งการวิเคราะห์ตนเองและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งนวัตกรรมใหม่(New Innovation)ในองค์กรเกิดจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และกล้าที่จะนำความคิดออกนอกกรอบ(Paradigm Shift)สร้างความแตกต่าง กล้าที่จะเปลี่ยน(Dare to Change)ตัวเองและกรอบความคิดไปสู่สิ่งใหม่ และมีความสามารถในการมองอนาคต(vision)ด้วยจินตนาการที่ตั้งอยู่บนหลักการ

เอ็ด ชานีเยล(Ed Schaniel)ผู้บริหารสูงสุดของ(โบอิง)ธุรกิจอากาศยานที่มีชื่อเสียงระดับโลก ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรที่ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ว่า(ระบบออนไลน์) แหล่งที่มา:<http://www.businesssthai.co.th,ก.ค.2553>) ต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ 1.ต้องเป็นนักฟังที่ดี 2.นำมาขยายผลวิเคราะห์นำไปสู่การแก้ไขปัญหาในที่สุด3.ต้องมองไกล 4.ปลูกฝังค่านิยมที่ดีแก่ลูกน้อง 5.คอยช่วยแนะนำเพื่อละลายพฤติกรรมลูกน้อง 6.ให้คำปรึกษาต่าง ๆ ได้ 7.ให้เกียรติผู้ร่วมงานทุกคน 8.ร่วมกำหนดเป้าหมาย-ทิศทางขององค์กร 9. มีการสื่อสารภายในให้มากขึ้น และ 10.การรักษาผลประโยชน์องค์กรสูงสุด

2.5 ข้อมูลองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3

สำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 เป็นหน่วยงานราชการสังกัดกรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี มีประวัติความเป็นมาของการก่อตั้งองค์กรเริ่มต้นจากโครงการขยายงานวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ของกรมประชาสัมพันธ์ ไปยังทุกภูมิภาคของประเทศ เริ่มขึ้นในปี พ.ศ.2502 สมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ สำหรับภาคเหนือ มีที่ตั้งอยู่ที่จังหวัดลำปาง เปิดดำเนินการครั้งแรกเมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2503 เรียกชื่อสมัยนั้น ว่า สำนักงานประชาสัมพันธ์เขตลำปาง ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น "กองประชาสัมพันธ์เขตลำปาง" ตามประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องการแบ่งส่วนราชการ กรมประชาสัมพันธ์ เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม พ.ศ. 2505 ปี พ.ศ. 2518 ได้เปลี่ยนชื่ออีกครั้งหนึ่งเป็น "ศูนย์ประชาสัมพันธ์เขต 2 ลำปาง" ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ (ฉบับที่ 2) รับผิดชอบการบริหารงานประชาสัมพันธ์ ด้านวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ ในเขตพื้นที่ภาคเหนือ จำนวน 17 จังหวัด และ ต่อมา พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ กรมประชาสัมพันธ์ พ.ศ. 2529 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "ศูนย์ประชาสัมพันธ์เขต 3 ลำปาง" รับผิดชอบการบริหารงานประชาสัมพันธ์ ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน จำนวน 8 จังหวัด ได้แก่ ลำปาง ลำพูน เชียงใหม่ เชียงราย พะเยา แพร่ น่าน และ แม่ฮ่องสอน และ ในปี พ.ศ. 2540 จากการแบ่งส่วนราชการตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่ง

ส่วนราชการ กรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2540 จึงเปลี่ยนชื่ออีกครั้งเป็น "สำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ลำปาง" ล่าสุด สำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ลำปาง ได้ย้ายที่ทำการจากจังหวัดลำปาง ไปตั้งอยู่ที่ จังหวัดเชียงใหม่ และเปิดตัวเป็นทางการเมื่อวันที่ 26 กันยายน 2543 ในนาม **สำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 เชียงใหม่** จนถึงปัจจุบัน

สำหรับโครงสร้างองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ปัจจุบันมีโครงสร้างการบริหารองค์กรแบ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดรวม 24 ฝ่ายประกอบด้วยฝ่ายบริหารทั่วไป ส่วนข่าวและรายการภูมิภาค ส่วนแผนงานและพัฒนางานประชาสัมพันธ์ ส่วนเทคนิค ศูนย์สารสนเทศ โดยมีหน่วยงานสื่อในสังกัดคือ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 เชียงใหม่ โดยมีสถานีเครื่องส่งโทรทัศน์ในพื้นที่ 7 จังหวัด คือ เชียงใหม่ เชียงราย ลำปาง แพร่ น่าน แม่ฮ่องสอน แม่สะเรียง และมีสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยในสังกัดตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนรวม 10 สถานี ประกอบด้วยสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยจังหวัดเชียงใหม่, สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยจังหวัดเชียงราย, สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยจังหวัดลำปาง, สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยจังหวัดลำพูน, สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยจังหวัดแพร่, สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยจังหวัดน่าน, สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยจังหวัดพะเยา, สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยจังหวัดแม่ฮ่องสอน, สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยอำเภอแม่สะเรียง และสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยอำเภอฝาง

สำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีภารกิจหน้าที่รับผิดชอบในฐานะหน่วยงานประชาสัมพันธ์ส่วนกลาง ที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคของกรมประชาสัมพันธ์ เพื่อกระจายโอกาสการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร สาระความรู้ความบันเทิงเพื่อการแลกเปลี่ยนและพัฒนาองค์ความรู้กับพี่น้องประชาชน องค์กรภาครัฐ เอกชน รวมทั้งสถาบันต่างๆ ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดลำปาง ลำพูน เชียงใหม่ เชียงราย พะเยา แพร่ น่าน และแม่ฮ่องสอน

สำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีภารกิจหลักคือ

1. กำกับ ดูแล การปฏิบัติงาน ของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย และ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยในพื้นที่รับผิดชอบ
2. การประสานการดำเนินงานด้านนโยบายและแผนงาน ระหว่างหน่วยงานของกรม ในราชการบริหารส่วนกลางกับราชการบริหารส่วนภูมิภาค
3. การฝึกอบรมบุคลากรของหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในด้านการประชาสัมพันธ์ และด้านสื่อสารมวลชนตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ให้คำปรึกษาทางวิชาการประชาสัมพันธ์ แก่หน่วยงานของรัฐในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนโดยมีบทบาทภารกิจในฐานะหน่วยงานประชาสัมพันธ์ของรัฐ มีหน้าที่ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารจากรัฐบาลสู่ประชาชน และสะท้อนความคิดเห็นจากประชาชนสู่รัฐบาล หน่วยงานภาครัฐและสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ประชาชน ในยุทธศาสตร์สำคัญของชาติและรัฐบาล

ดังนั้นผู้บริหารหน่วยงานและผู้นำในองค์กรทั้ง 24 แห่งในสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 จะต้องมีความสมบัติเหมาะสมกับการเป็นผู้นำองค์กรยุคใหม่ที่จะต้องมีความสามารถในการพัฒนาองค์กรให้ทันสมัยก้าวหน้าโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงและสามารถพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้นเพื่อสร้างองค์กรสื่อให้มีประสิทธิภาพ ได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร สังคมในแวดวงสื่อและสังคมผู้บริโภคข้อมูลข่าวสารรวมถึงหน่วยงานภาครัฐ เอกชนและ ผู้รับบริการทุกภาคส่วน

สื่อหลัก ที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ และสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างรวดเร็วครอบคลุมพื้นที่ความรับผิดชอบของสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ได้แก่ สื่อวิทยุกระจายเสียงที่มีทั้งระบบ A.M. / F.M. จำนวน 10 สถานี รวม 17 คลื่นความถี่ มีสื่อวิทยุโทรทัศน์ 1 สถานี และมีเครือข่ายกระจายตามจังหวัดต่างๆในพื้นที่รับผิดชอบอีก 7 สถานี

ในการดำเนินกิจกรรมประชาสัมพันธ์ตามภารกิจ นอกเหนือจากสื่อหลักที่ได้กล่าวมาแล้ว สำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ยังมีสื่ออื่นๆ ที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์เฉพาะกิจ มวลชนสัมพันธ์ รวมถึงการให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่สื่อมวลชนทุกสาขาอาชีพ สถาบันการศึกษา ผู้นำชุมชน องค์กรประชาชน ตลอดจนการจัดสำรวจ ค้นหา วิจัย ด้านสื่อสารมวลชน

วิสัยทัศน์ สำนักประชาสัมพันธ์เขต 3

สำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 เป็นองค์กรหลักด้านการประชาสัมพันธ์ของรัฐ มุ่งเสริมสร้างความเข้าใจ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐ และประชาชน เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน อย่างเสมอภาค และทั่วถึง

พันธกิจ สำนักประชาสัมพันธ์เขต 3

เป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ของรัฐ ตลอดจนวางแผน กำกับดูแล นโยบาย แผนงาน และให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน ด้านการประชาสัมพันธ์แก่หน่วยงานในสังกัด

จากภารกิจข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการและผู้อำนวยการระดับหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารงานและบุคลากรเพื่อพัฒนานำพาองค์กรเดินหน้าไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์

และพันธกิจที่กำหนด ดังนั้นในการพิจารณาแต่งตั้งบุคลากรเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำองค์กรข้างต้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีวิสัยทัศน์และมีคุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์มาปฏิบัติงานซึ่งการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในองค์กรสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ที่ผู้วิจัยได้เลือกทำการศึกษาในครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการส่งเสริมและการพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรในสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 และเป็นแนวทางในเสริมสร้างทีมงานผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรในอนาคต รวมทั้งเป็นแนวทางให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติได้รับทราบและให้ความสำคัญกับการคัดเลือกผู้นำมาดำรงตำแหน่งในองค์กรสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 และนำเสนอให้มีระบบการพัฒนาผู้นำองค์กรที่มีความรู้ความสามารถต่อไป

2.6 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

จากแนวคิดทฤษฎีดังที่ได้กล่าวมานั้นสามารถนำมาประยุกต์เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ได้ดังนี้

