

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในยุค Thailand 4.0
กรณีศึกษา : รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย

โดย

นายพงศ์ศักดิ์ ธรรมบวร
ผู้ช่วยผู้ว่าการ การไฟฟ้านครหลวง
กระทรวงมหาดไทย

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๐
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑

บทคัดย่อ

เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในยุค Thailand 4.0 กรณีศึกษา :
รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย
ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา
ผู้วิจัย นายพงศ์ศักดิ์ ธรรมบวร หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๐

คำว่า “Thailand 4.0” เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย เพื่อให้สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงต้องขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี รวมทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ที่จะสามารถผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย Thailand 4.0 ได้ ซึ่งจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นนักบูรณาการ (Integrator) รวมถึงการสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพตนเอง (Personal Characteristic) การพัฒนาความคิดและสติปัญญา (Conceptual Characteristic) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มีความสัมพันธ์เครือข่าย (Interpersonal Characteristic) สามารถใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารที่ดี รวมทั้งมีทักษะดิจิทัล (Digital Skills Leadership)

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณสมบัติ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทยในยุค Thailand 4.0 และเพื่อวิเคราะห์และกำหนดคุณสมบัติ และการพัฒนาที่เหมาะสมของผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทยในยุค Thailand 4.0

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่จะขับเคลื่อนประเทศไทยให้สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี คือ Thailand 4.0 นั้น ไม่สามารถใช้ภาวะผู้นำในรูปแบบเดิม คือ ใช้ความสามารถของ Leader มากำหนดทิศทางได้ (What got you here, Won't get you there) ผู้นำจะต้องเปิดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากภายนอก และพยากรณ์ได้ว่าจะปรับเปลี่ยนองค์กรล่วงหน้าให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวได้ ไม่รอให้ผลกระทบเกิดกับองค์กรแล้วจึงค่อยปรับตัว ดังนั้นภาวะผู้นำจะต้องเป็น Transformation Leadership ซึ่งเป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift).

ABSTRACT

Title Thailand Executive Leadership in 4.0 era. Case study: State Enterprises under Ministry of Interior (Thailand)
Field Psychological Society
Name PONGSAK THAMBORVORN **Course** NDC **Class** 60

Thailand 4.0 is a policy vision focused on national economic development to be able to cope with the rapidly changing opportunities and threats. It must be driven by innovation and technology. Meanwhile, the executive leadership qualification is equally important. In order to achieve Thailand 4.0 goal, leaders must be creative, be an integrator and be able to make a right decision. Therefore, it is necessary to develop the management in terms of personal characteristic, conceptual characteristic, change management, interpersonal characteristic, communication and digital skills continuously and appropriately.

The objectives of the study are ;

1. To study the qualities and components of leadership of senior executives of state enterprises under the Ministry of Interior in the Thailand 4.0 era.
2. To analyze and determine the appropriate qualification and development of senior executives of state enterprises under the Ministry of Interior in the Thailand 4.0 era.

The results of the study show that Leadership in the 20-year national strategy, Thailand 4.0 is not able to use leadership in the form of the Leader's ability to determine (What have you here, Will not get you there). Leaders need to turn their perception of rapid change from outside and it predicts that the organization will be able to adapt to this situation in advance. Therefore, leadership must be transform Leadership which is Paradigms Shift.

คำนำ

ผู้วิจัยได้นำคำถามที่ถูกยกมาถามบ่อยครั้งก็คือคำว่า Thailand 4.0 คืออะไร? คือคำถามที่คนไทยทั่วไปตอบด้วยความหมายที่หลากหลาย จนกระทั่ง พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี และหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เข้ามาบริหารประเทศบนวิสัยทัศน์ “มั่งคั่ง มั่นคง ยั่งยืน” Thailand 4.0 จึงเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน เพื่อให้สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ ๒๑ ดังนั้นจึงต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจให้ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยี ทั้งตัวผลิตภัณฑ์ และการบริการตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยเล่มนี้จะนำเสนอแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุค Thailand 4.0 และสามารถสร้างความสุขให้แก่ประชาชนในด้านการบริการ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย

(พงศ์ศักดิ์ ธรรมบวร)

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๐

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญแผนภาพ	จ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๒
การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๓
ขอบเขตของการวิจัย	๓
กรอบแนวคิดของการวิจัย	๔
วิธีดำเนินการวิจัย	๔
ข้อจำกัดของการวิจัย	๔
ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย	๕
คำจำกัดความ	๕
บทที่ ๒ การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๖
แนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำ	๖
แนวความคิดเรื่องการพัฒนาผู้นำ	๗
ทฤษฎีภาวะผู้นำ	๑๗
แนวความคิดเรื่องผลประโยชน์แห่งชาติ	๒๖
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและ Thailand 4.0	๓๐
บทที่ ๓ ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้นำ	๔๒
ร่างยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีของรัฐบาล	๔๒
แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	๔๒
แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย	๔๖
ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาผู้นำ	๔๗
สรุป	๔๘
บทที่ ๔ วิเคราะห์คุณสมบัติและแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมของผู้นำ	
ระดับสูงของรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงมหาดไทย	๔๙
บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ	๕๒
สรุป	๕๒
ข้อเสนอแนะ	๕๔

สารบัญ (ต่อ)

บรรณานุกรม	หน้า
ภาคผนวก	๕๕
ผนวก ก ร่างยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙)	
ผนวก ข แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)	
ประวัติย่อผู้วิจัย	

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
๒-๑	แสดงรูปแบบของการสอนงานและการให้คำปรึกษา	๘
๒-๒	องค์ประกอบสำหรับความสำเร็จในการสอนงาน	๑๐
๒-๓	ตัวแบบ FLOW	๑๑
๒-๔	ตัวแบบเจนี โรเจอร์	๑๓
๒-๕	ตัวแบบผู้ช่วยเหลือของอีแกน	๑๔
๒-๖	ตัวแบบวงล้อของการให้คำปรึกษา	๑๖
๒-๗	ตัวแบบดับเบิลเมตริกซ์	๑๗
๒-๘	กรอบในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trail)	๑๘
๒-๙	กรอบในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior Leader)	๒๐
๒-๑๐	รูปแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ต่างๆ ของกลุ่ม	๒๑
๒-๑๑	กรอบการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)	๒๒
๒-๑๒	แสดงแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leader Continuum)	๒๓
๔-๑	เทียบเคียงค่าคะแนนปัจจัยด้านผู้บริหารระดับสูงของการไฟฟ้านครหลวง กับองค์กรภายนอก	๔๙
๔-๒	การประเมินประสิทธิผลในการนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง	๕๐

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

Thailand 4.0 คืออะไร? คือคำถามที่คนไทยทั่วไปตอบด้วยความหมายที่หลากหลาย จนกระทั่ง พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เข้ามาบริหารประเทศ บนวิสัยทัศน์ “มั่งคั่ง มั่งคั่ง ยั่งยืน” Thailand 4.0 จึงเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยโดยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน เพื่อให้สามารถรับมือกับโอกาส และภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ ๒๑ ดังนั้นจึงต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจให้ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยี ทั้งตัวผลิตภัณฑ์ และการบริการตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”

Thailand 4.0 เป็นการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน ๓ ส่วนหลักๆ คือ

๑. เปลี่ยนการผลิตสินค้าเป็นเชิงนวัตกรรม
๒. ใช้เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น
๓. มุ่งเน้นภาคบริการมากขึ้น

ส่วนที่สำคัญในการขับเคลื่อน คือ ปัจจัยด้านการพัฒนาคน ดังนั้นภาคการศึกษาต้องเข้ามา มีบทบาท และหน้าที่หลักในระบบการพัฒนา ซึ่งคุณสมบัติของคนที่จะสามารถขับเคลื่อน Thailand 4.0 ได้ ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มีทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะเป็นนักบูรณาการ (Integrator) รวมทั้งทักษะการวิเคราะห์ และตัดสินใจ จะเห็นได้ว่าคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมา ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบด้วยวิธีการที่เหมาะสมในแต่ละช่วงวัย

การปรับเปลี่ยนนี้จะนำไปตามเป้าหมายได้ ส่วนที่สำคัญคือ การมีระบบบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพสูง โดยเฉพาะการบริหารจัดการ และพัฒนาผู้บริหารภาครัฐ ให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติเชิงบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำขององค์กรควรจะต้องปรับปรุงคุณลักษณะของภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

๑. การสร้างความมีส่วนร่วม ปฏิบัติตามอย่าง โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้างความผูกพันของพนักงานกับองค์กร
๒. การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน เปิดใจให้กว้าง สร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่มีความหลากหลายและแตกต่าง
๓. การถาม ให้ใช้ความคิด ต้องมีทักษะในการถาม เพื่อให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
๔. การมุ่งใช้จุดเด่นให้เป็นประโยชน์ สามารถที่จะค้นหาจุดเด่นของพนักงาน และดึงศักยภาพออกมาให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

๕. การ Coach การถ่ายทอดความรู้ให้พนักงานโดยการฝึกอบรม ไม่สามารถที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาบุคคลโดยวิธีอื่น ๆ เช่น การ Coach

ดังนั้นภาวะผู้นำจึงต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุค Thailand 4.0 โดยเป็นผู้นำที่มีมุมมองระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นในองค์กรบรรลุเป้าหมาย และต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ เช่น ความคิดเชิงสร้างสรรค์ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น

ภาวะผู้นำกลยุทธ์ที่จะสามารถนำองค์กรให้สามารถพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ และแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ นั้น จะต้องมีความสามารถมองเห็นภาพรวม และขอบเขตได้กว้างขวางอย่างเป็นรูปธรรม ช่วยส่งเสริม และสนับสนุนการกำหนดทิศทางขององค์กร สื่อสารให้พนักงานเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร สร้างความเข้าใจกับบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถจัดสรร และใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ วางแผนการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม

ปัญหาในการพัฒนาผู้นำกลยุทธ์

๑. ผู้บริหารไม่สนใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง
๒. ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร
๓. การไม่ได้ฝึกฝนทักษะ (Skill) ให้มีภาวะผู้นำอย่างเพียงพอ
๔. ขาดการวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนของตนเองเพื่อใช้ในการพัฒนา
๕. ขาดทัศนคติที่ดีต่อการบริหารจัดการบุคลากร
๖. ไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

งานวิจัยนี้ นำเสนอแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุค Thailand 4.0 และสามารถสร้างความสุขให้แก่ประชาชนในด้านการบริการ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย

ผลการวิจัยคาดว่า แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดการวางแผนพัฒนาผู้บริหาร ทั้งในเรื่องกรอบเวลา การพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม โดยใช้ข้อมูลจากแผนงานขององค์กร และการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารระดับสูงในรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงมหาดไทย ทำให้เกิดความยั่งยืนในการบริหารจัดการองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาคุณสมบัติ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทยในยุค Thailand 4.0

๒. เพื่อวิเคราะห์และกำหนดคุณสมบัติ และการพัฒนาที่เหมาะสมของผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทยในยุค Thailand 4.0

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยจะทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย เรื่องเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีวรรณกรรมที่จะศึกษา ดังต่อไปนี้

๑. ร่างยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี
๒. เอกสารยุทธศาสตร์ชาติ นักศึกษา วปอ. รุ่นที่ ๕๙
๓. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒
๔. แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย
๕. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ Thailand 4.0 และภาวะผู้นำ
๖. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ Thailand 4.0 และภาวะผู้นำ

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในยุค Thailand 4.0 ประกอบด้วยขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา
 - ๑.๑ ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผู้ผู้นำ
 - ๑.๒ ศึกษาข้อมูลปัจจุบันสำหรับคุณสมบัติของผู้ผู้นำที่สำคัญ
 - ๑.๓ ศึกษาองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก
 - ๑.๔ ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้นำที่จะเพิ่มศักยภาพในการนำองค์กรไปสู่ยุค Thailand 4.0
 - ๑.๕ เป็นการศึกษาเฉพาะผู้บริหารรัฐวิสาหกิจในกระทรวงมหาดไทย
๒. ขอบเขตด้านผู้เชี่ยวชาญ/ผู้บริหาร

ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ/ผู้บริหาร และผู้ที่มีชื่อเสียงในด้านการบริหารจัดการ

 - ๒.๑ ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องในสังกัดกระทรวงมหาดไทย
ผู้บริหารระดับสูงในกระทรวงมหาดไทยและรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย จำนวน ๖ คน
 - ๒.๒ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาครัฐ และเอกชน
ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรชั้นนำ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย บริษัท ไปรษณีย์ไทย สมาคมวิจัยการตลาดแห่งประเทศไทย เป็นต้น จำนวน ๔ คน
 - ๒.๓ นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิ
ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ เช่น คณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญ อาจารย์ในมหาวิทยาลัย ที่ปรึกษาขององค์กรชั้นนำ เป็นต้น จำนวน ๕ คน
 - ๒.๔ ผู้บริหารระดับกลางที่เกี่ยวข้องในสังกัดกระทรวงมหาดไทย
ผู้บริหารระดับกลางของรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทยจำนวน ๕ คน

๓. ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยจะดำเนินการรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ในช่วงเดือนมกราคม – เมษายน ๒๕๖๑

กรอบแนวคิดของการวิจัย

แนวคิดภาวะผู้นำซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีคุณภาพ จะต้องแสดงบทบาทของภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งในงานวิจัยนี้จะศึกษาข้อมูลของผู้บริหารรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งอยู่ในกรอบแนวคิด ๕ ด้าน คือ

๑. ความคิดเชิงกลยุทธ์
๒. การสื่อสารที่มีประสิทธิผล
๓. การเจรจาต่อรอง
๔. การแก้ไขปัญหา
๕. การตัดสินใจ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

๑. การรวบรวมข้อมูล

๑.๑ ข้อมูลปฐมภูมิ โดยการรวบรวมจากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงมหาดไทย รวมทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ/ผู้บริหาร

๑.๒ ข้อมูลทุติยภูมิ รวบรวมจากแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และแนวทางการพัฒนาผู้นำจากห้องสมุดต่างๆ และเอกสารประกอบการบรรยายของผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ รวมทั้ง Website ที่เกี่ยวข้อง

๒. การตรวจสอบข้อมูล

หลังจากรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิแล้ว จะนำข้อมูลมาตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอนของการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

๓. การวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นการวิเคราะห์จากเนื้อหาที่รวบรวมมาทั้งหมด เพื่อให้ทราบถึงคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ

ข้อจำกัดของการวิจัย

๑. การสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ/ผู้บริหาร อาจไม่สามารถสัมภาษณ์ได้ครบถ้วนตามจำนวนที่กำหนด ซึ่งอาจต้องหาผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ/ผู้บริหารท่านอื่นมาทดแทน

๒. วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และ Thailand 4.0 อาจมีจำนวนไม่มากนัก เนื่องจากเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ได้รับทราบถึงคุณสมบัติ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทยในยุค Thailand 4.0
๒. ทำให้ทราบตัวกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมของภาวะผู้นำที่ของผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทยในยุค Thailand 4.0

คำจำกัดความ

ภาวะผู้นำ	หมายถึง	กระบวนการที่ผู้นำ หรือผู้ที่มีภาวะผู้นำ เป็นผู้ชักนำ จูงใจ ชี้นำ ใช้อิทธิพล หรืออำนาจที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ ทำให้ หรือกระตุ้นให้ หรือชี้นำให้เพื่อนร่วมงาน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินดี เต็มใจ พร้อมใจ ยินดีในการ กระทำการ ให้มีความกระตือรือร้น หรือร่วมดำเนินการ อย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ต้องการ หรือตามที่ต้องการ ที่ผู้นำ ต้องการให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่เขาชักนำในการ ทำงาน หรือดำเนินกิจกรรมที่ผู้นำนั้นรับผิดชอบ หรือ ตามที่ผู้นำนั้นต้องการ
Thailand 4.0	หมายถึง	การเปลี่ยนผ่านทั้งระบบใน ๔ องค์ประกอบสำคัญ คือ ๑. เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม (Traditional Farming) ในปัจจุบัน ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ๒. เปลี่ยนจาก Traditional SMEs หรือ SMEs ที่มีอยู่ที่รัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง ๓. เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่ High Value Services ๔. เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม
รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย	หมายถึง	การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การประปานครหลวง การประปาส่วนภูมิภาค และ องค์การตลาด

บทที่ ๒

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในยุค Thailand 4.0 กรณีศึกษา : รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย” ผู้วิจัยได้รวบรวม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

๑. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - ๑.๑ ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ
 - ๑.๒ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ
 - ๑.๓ คุณลักษณะของผู้นำ
๒. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำ
 - ๒.๑ รูปแบบ และประเภทของการสอนงาน
 - ๒.๒ ทฤษฎีการสอนงาน
 - ๒.๓ ทฤษฎีการให้คำปรึกษา
๓. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - ๓.๑ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories)
 - ๓.๒ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)
 - ๓.๓ การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)
 - ๓.๔ การศึกษาภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน (Leadership Today)
๔. แนวคิดว่าด้วยผลประโยชน์แห่งชาติ
๕. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและ Thailand 4.0
๖. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและ Thailand 4.0

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้นั้น ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดก็คือผู้นำขององค์กร เนื่องจากผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่จะนำผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

๑. ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำนั้นได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันดังนี้ คือ Bass (1960: 67-69) ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพล (Influence) เหนือผู้อื่น และสามารถโน้มน้าวให้คนอื่นทำตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Daft (1999: 5) ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Tannenbaum (1961: 24) ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่ใช้อิทธิพลควบคุมพฤติกรรมบุคคลหรือกลุ่ม โดยใช้อำนาจหรือบุคลิกภาพของตนโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

Milton (1981: 292) ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลแต่ละคน/กลุ่ม ใ้ความพยายามทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามที่สถานการณ์กำหนด

Richards and Engle (1986: 199-215) ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยม และสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ

จากนิยามของภาวะผู้นำดังกล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการชักจูงผู้ตามให้เปลี่ยนแปลงตามกระบวนการความเป็นผู้นำของตนเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามให้บรรลุเป้าหมายขององค์การตามสถานการณ์ต่าง ๆ

๒. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

๓. คุณลักษณะของผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำ

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการใช้หลายทฤษฎีมาอธิบาย เช่น นักจิตวิทยาด้านพฤติกรรม (Behavioral Psychologist) อธิบายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยมีสิ่งกระตุ้นจากภายนอกแล้วมีการตอบสนองเป็นพฤติกรรมที่แสดงออก นักจิตวิทยาด้านการรับรู้ (Cognitive Psychologist) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากภายใน มีแรงขับและแรงกระตุ้นจากภายใน และมีการอธิบายว่ามีอารมณ์เข้ามาเกี่ยวกับการพัฒนาด้วยทฤษฎีการสอนงานและทฤษฎีการให้คำปรึกษา ดังนี้

๑. รูปแบบโครงสร้างภาวะผู้นำขององค์กรภาคเอกชน และภาครัฐ

ความสำคัญของภาวะผู้นำ และผู้นำดังกล่าว จึงทำให้กลุ่มและองค์กร รวมถึงรัฐชาติต่างๆ ได้พยายามสร้างภาวะผู้นำ และจัดเตรียมผู้นำในยุคปัจจุบัน และอนาคตขึ้น โดยอาศัยรูปแบบของภาวะผู้นำต่างๆมาเป็นต้นแบบ และพัฒนาขึ้นมาเป็นโครงการพัฒนาความสามารถของภาวะผู้นำในองค์กรขึ้น เช่น ในองค์กรเชิงธุรกิจส่วนบุคคล มีระบบการวัดความเป็นผู้นำของบุคลากรในองค์กรด้วยคุณสมบัติ ๙ ประการ คือ พรสวรรค์ (Charisma) ความเห็นใจบุคคลอื่น (Individual consideration) กระตุ้นให้เกิดความชาญฉลาด (Intellectual Stimulation) กล้าหาญ (Courage) พึ่งพาได้ (Dependability) มีความอ่อนตัว (Flexibility) ซื่อสัตย์ (Integrity) ยุติธรรม (Judgement) และให้ความเคารพผู้อื่น (Respect for others) ลูฟฮันซ่า (Lufthansa) จัดกลุ่มขอบเขตความเป็นผู้นำในระดับต่างๆ โดยอาศัยความสามารถ และพฤติกรรมในด้านวิสัยทัศน์ การตัดสินใจ ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ภาพสะท้อนส่วนตัว และความรู้ทางวิชาชีพเป็นตัวชี้วัด โดยผลออกมาเป็นกลุ่มของผู้นำนักกลยุทธ์ ผู้นำที่สามารถแก้ไขปัญหาค้นเอง ผู้นำที่เอาชนะบุคคลอื่นได้ ผู้นำที่สามารถนำประชาชน ผู้นำที่มีทัศนคติ และความทะเยอทะยาน และผู้นำที่มีความสามารถทางธุรกิจระดับ

นานาชาติ บริษัทเชลล์ กำหนดตัวชี้วัดความเป็นผู้นำในองค์กร ๙ ประการ คือ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นแชมป์ในการให้ความสนใจลูกค้า สร้างโอกาสทางธุรกิจได้อย่างสูงสุด แสดงออกถึงความเป็นผู้รอบรู้ในวิชาชีพ สาธิตให้เห็นถึงประสิทธิภาพของบุคคล แสดงออกถึงความกล้าหาญ มีแรงกระตุ้นเป็นผู้ฝึกสอน และพัฒนามีความนิยมที่แตกต่างไป และส่งผลลัพธ์ออกมา (Bolden, R., Glosling, J., Marturano, A. and Dennison, P., 2546:19-20)

สำหรับองค์กรทั่วไป (Generic Framework) การกำหนดความสามารถในการบริหารจัดการของผู้ผู้นำใน International Monetary Fund (IMF) อาจเป็นตัวอย่างในการพัฒนาผู้นำผ่านคุณลักษณะ ๑๕ ประการ ที่ถูกจัดอยู่ใน ๖ กลุ่ม คือ ปัจจัยภาวะผู้นำที่รอบรู้ อันประกอบด้วยความชำนาญในการวิเคราะห์ และการตัดสินใจ กับวิสัยทัศน์ในระดับยุทธศาสตร์ ปัจจัยการบริหารงาน อันประกอบไปด้วย การวางแผน และจัดองค์กร การผลักดันไปสู่ผลลัพธ์ และความสามารถในการปรับตัว ปัจจัยการสื่อสาร อันประกอบด้วย ความชำนาญในการนำเสนอต่างๆ การสร้างสรรค์ช่องทางในการสื่อสาร และความชำนาญในการสื่อสารด้วยการเขียน ปัจจัยความสัมพันธ์กับผู้อื่นอันประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ การเจรจา และสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น และความสัมพันธ์กับประเทศ หรือตัวแทนต่างๆ ปัจจัยการบริหารบุคคล อันประกอบด้วย การกระตุ้นการทำงาน การมอบหมายตัวแทนลงไป การสร้างความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน และการยกระดับ และพัฒนาพนักงาน ปัจจัยเหล่านี้ถูกใช้ในการช่วยผู้บริหารระดับสูงพัฒนาผู้บริหารระดับรองๆ ลงมา รวมทั้งยังเป็นเครื่องมือในการประเมินผู้บริหารในแต่ละระดับด้วย (Bolden,R., Glosling, J., Marturano, A. and Dennison, P., 2546: 25-26)

ในภาครัฐเอง ก็มีหลายองค์กรที่พัฒนาภาวะผู้นำผ่านโครงสร้างเชิงสาธารณะ (Public Sector Framework) เช่น การพัฒนาข้าราชการพลเรือนระดับสูงของสหราชอาณาจักร ผ่าน Senior Civil Service Competency Framework ซึ่งกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีคุณสมบัติ ๖ ประการ คือ สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และทิศทาง สามารถสร้างผลกระทบต่อบุคคลได้ คิดแบบยุทธศาสตร์ สามารถคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดมาทำงาน เรียนรู้ และพัฒนาอยู่เสมอ และมุ่งเน้นการบริหารประชาชน ในขณะที่สหรัฐ กำหนดคุณสมบัติผู้บริหารระดับสูงไว้ ๒๖ ประการใน ๕ กลุ่มความสามารถ คือ กลุ่มแรก เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงโดยจะต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น มีแรงดลใจในการบริหาร คิดแบบยุทธศาสตร์ และมีวิสัยทัศน์ กลุ่มที่ ๒ เป็นผู้นำมวลชน โดยจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง มีความหลากหลายของพลังที่เพิ่มขึ้นมาจากอุปสรรคและประสบการณ์ มีความซื่อสัตย์จริงใจ สร้างทีมในการทำงาน กลุ่มที่ ๓ เป็นผู้นำมาซึ่งผลลัพธ์ โดยจะต้องมีความเป็นเหตุเป็นผล มีจิตใจในการรับใช้ประชาชน มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี เป็นนักลงทุนสามารถแก้ไขปัญหาได้ดี และมีความชำนาญทางเทคนิค กลุ่มที่ ๔ คือ มีความฉลาดเฉียบแหลมในทางธุรกิจ โดยสามารถบริหารจัดการด้านการเงินได้ดี สามารถบริหารจัดการบุคคลได้ดี สามารถบริหารจัดการเทคโนโลยี และกลุ่มที่ ๕ ความสามารถในการสร้างพันธมิตรและสื่อสาร โดยมีความสามารถในการโน้มน้าว และเจรจา มีความชำนาญในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความชำนาญในการสื่อสารด้วยการพูด เป็นเพื่อนกับผู้อื่น มีความหลากหลายทางการเมือง และมีความสามารถในการสื่อสารด้วยการเขียน(Bolden, R., Glosling, J., Marturano, A. and Dennison, P., 2546: 20-24)

กระทรวงกลาโหมสหราชอาณาจักร กำหนดความสามารถของผู้บริหารระดับสูง จะต้องสามารถนำ และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ โดยสร้างการทำงานร่วมกัน เตรียมพร้อมในการนำ และทำให้ผู้อื่นทำงานอย่างดีที่สุด นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องเป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โดยจะต้องพยายามอย่างหนักในการสร้างสรรค์ผลลัพธ์ ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการสื่อสาร และสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น แก้ไขปัญหา และตัดสินใจ มีทัศนคติที่กว้างขวาง รวมทั้งผู้บริหารจะต้องนำมาซึ่งผลลัพธ์ขององค์กร โดยเน้นผู้รับบริการ และนำเสนอการรับใช้ประชาชน พัฒนาและสร้างให้เกิดนโยบาย และโครงการที่มีประสิทธิภาพ บริหารจัดการงาน และทรัพยากร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ออกมา และนำมาซึ่งข้อมูลข่าวสาร และองค์ความรู้ ในขณะที่ในระดับรองลงมาของ กท ในกองทัพเอง ได้กำหนดคุณสมบัตินายทหาร จะต้องมีความเป็นผู้นำ มีประสิทธิภาพในวิชาชีพของตน มีความชาญฉลาดที่มีประสิทธิผล มีวิจารณ์ญาณในการตัดสินใจ และความสามารถในการบริหารจัดการ มีความคิดริเริ่ม มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีพลังในการติดต่อสื่อสาร สามารถพัฒนาบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชา และมีความกล้าหาญ และมีความน่าเชื่อถือ(Bolden, R., Glosling, J., Marturano, A.and Dennison, P., 2546: 21-22)

๒. คุณลักษณะของผู้นำ

กระแสโลกาภิวัตน์ที่ได้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ได้ทำให้ภาวะแวดล้อมของกลุ่ม และองค์กรต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป จนส่งผลให้พฤติกรรมการณ์การนำของผู้นำในแบบเดิมๆ ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย โดยเฉพาะกับสังคมไทย ที่กำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในระยะเวลานี้ อันเป็นผลมาจากความขัดแย้งทางการเมืองที่ยังไม่ค่อยมีความลงตัว ไม่ว่าจะเห็นชอบของคองคนทั้งประเทศ ในเรื่องของรัฐธรรมนูญอันเป็นกฎหมายสูงสุดในการปกครองประเทศ ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ยืดเยื้อมาตั้งแต่ปี ๒๕๔๗ อันนำมาซึ่งความสูญเสีย และความปริแยกของสังคมไทย ในภาวะการณ์เช่นนี้ ภาวะผู้นำในทุกระดับของสังคม ทุกสาขาอาชีพ มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการนำพาอารยธรรมชาติไทยให้รอดพ้นภัยพิบัติ และนำประเทศไปสู่เป้าหมายที่ตั้งหวังไว้ การเตรียมพัฒนา และสร้างผู้นำตั้งแต่บัดนี้ จึงดูจะเป็นหนทางหนึ่ง ที่เราในฐานะคนไทยที่เป็นห่วงต่อความเป็นไปของประเทศ สามารถที่จะทำได้ บทความนี้จึงได้พยายามเสนอแนวความคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของประเทศในปัจจุบัน โดยพิจารณาให้การสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผู้นำที่มีพรสวรรค์ (Charismatic Leaders) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวความคิดหลัก ทั้งนี้การพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวจะต้องดำเนินการในสองลักษณะคือการพัฒนาภาวะผู้นำรายบุคคลและการพัฒนาภาวะผู้นำโดยระบบขององค์กร

๒๑ กฎผู้นำ : ปฏิบัติตามแล้วผู้อื่นจะตามคุณตลอดกาลของ จอห์น ซี แม็กซ์เวลล์ ดูจะเป็นพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำรายบุคคล ที่ทั้งผู้เขียน และผู้อ่าน สามารถที่จะนำไปปฏิบัติ และประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้เป็นอย่างดี (จอห์น ซี แม็กซ์เวลล์, ๒๕๕๑)

สิ่งแรกที่จะต้องยึดถือก็คือ ความเชื่อมั่นที่ว่า ความมีประสิทธิผลของบุคคล และองค์กรขึ้นอยู่กับพลังแห่งความเป็นผู้นำของบุคคล และองค์กรนั้นๆ อันจะเป็นแรงส่งให้เราพยายามพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเองเสมอ

ประการที่สอง จะต้องเข้าใจให้ถ่องแท้ว่าสิ่งที่ใช้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความมีอิทธิพลของเขามีต่อผู้อื่น มิใช่การอยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร หรือผู้จัดการ ที่เป็นเพียงผู้รักษาระบบ และ

กระบวนการเท่านั้น แต่มีสามารถนำคนไปในทิศทางใหม่ได้ และการที่ผู้นำจะมีอิทธิพลได้ก็ขึ้นกับคุณธรรมของเขา การมีมนุษยสัมพันธ์ รู้ข้อมูลและข้อเท็จจริง มีสัญชาตญาณในการตัดสินใจ มีประสบการณ์หลากหลายมากมาย สิ่งสมความสำเร็จของตน และมีความสามารถนำพาผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทาง สิ่งเหล่านี้จะนำมาซึ่งแรงดึงดูดในการชักชวนผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมกับตน

ประการที่สาม ต้องสั่งสมความเป็นผู้นำทุกเมื่อเชื่อวัน โดยจะต้องลงทุนพัฒนา และเพิ่มพูนทักษะให้กับตน ผ่านการเรียนรู้ว่าตนไม่รู้ และต้องรู้อะไรบ้าง อันจะนำมาซึ่งการกระหายที่จะเรียนรู้ และการเติบโต จนพร้อมเมื่อมีโอกาสสำคัญผ่านเข้ามา และตัดสินใจมุ่งไปด้วยสิ่งที่รู้

ประการที่สี่ ผู้นำจะต้องก้าวไปข้างหน้าอย่างมีทิศทางด้วยการนำทาง โดยใช้ประสบการณ์ในอดีตให้เป็นประโยชน์ ตรวจสอบภาวะแวดล้อมอย่างถ่องแท้ รับฟังคำแนะนำจากทุกด้าน และเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนที่อยู่บนพื้นฐานของความเชื่อ และความเป็นจริง

ประการที่ห้า พึงพอใจในการนำผู้อื่น โดยไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งสูงสุด หรือมีชื่อเสียงและอำนาจสูงสุด แต่เป็นการรับใช้และเพิ่มคุณค่าให้ผู้อื่นมากที่สุด โดยการเห็นคุณค่าของผู้อื่นอย่างแท้จริงเสมอ และพยายามเพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง เพื่อที่จะนำไปเพิ่มให้กับผู้อื่นได้ และที่สำคัญคือการรู้และเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นเห็นคุณค่า เพื่อที่จะได้เพิ่มคุณค่าให้กับเขาได้อย่างเหมาะสม

ประการที่หก สั่งสมความไว้วางใจ อันเป็นรากฐานที่มั่นคงของความเป็นผู้นำ โดยการเป็นแบบอย่างที่ดี เข้าถึงผู้อื่นและมีคุณธรรม

ประการที่เจ็ด สร้างและสั่งสมความเคารพนับถือที่ผู้อื่นมีต่อตน ด้วยการเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ผ่านความสามารถในการเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ หรือสร้างขึ้น การให้เกียรติผู้อื่น มีความกล้าหาญอดสาหะในการสร้างความสำเร็จอยู่เสมอ มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและรู้จักเพิ่มคุณค่าให้ผู้อื่น

ประการที่แปด ประเมินสิ่งต่างๆ และตัดสินใจด้วยสัญชาตญาณแห่งความเป็นผู้นำในสิ่งที่ตนเชี่ยวชาญ สัญชาตญาณดังกล่าวเกิดขึ้นมาได้จากความสามารถ กับทักษะการเรียนรู้ อันจะนำมาซึ่งการอ่านสถานการณ์ปัจจุบัน การรู้จักอ่านแนวโน้มในอนาคตที่จะทำให้เขาก้าวล้ำไปข้างหน้าเสมอ รู้จักการทรัพยากรที่ตนมีและบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักอ่านคนและรู้จักอ่านตนเองให้ทะลุปรุโปร่ง

ประการที่เก้า สร้างแรงดึงดูดผู้อื่น โดยใช้คุณลักษณะของการเป็นคนรุ่นราวคราวเดียวกัน มีทัศนคติคล้ายคลึงกัน มีพื้นเพในด้านชนชั้น เชื้อชาติ การศึกษา และวัฒนธรรมเดียวกัน มีค่านิยมคล้ายกัน มีระดับความกระตือรือร้นใกล้เคียงกัน มีพรสวรรค์ และความเป็นผู้นำเหมือนกัน

ประการที่สิบ ต้องรู้จักสัมผัส และเข้าถึงจิตใจผู้อื่น ด้วยการรู้จักเข้าถึงตัวคุณเอง โดยต้องรู้ว่าคุณเป็นใคร และเชื่อมั่นในตนเอง ก่อนที่จะสื่อสารกับผู้อื่นด้วยความเปิดเผย และจริงใจ รู้จักฟัง เข้าใจและใส่ใจผู้อื่น สิ่งต่างๆ ที่เราสอนไป จะต้องประพฤติปฏิบัติในสิ่งนั้นกับตัว เข้าหาผู้ฟังและเข้าถึงผู้ฟังผ่านระยะห่างที่เหมาะสม ใช้ภาษาและวัฒนธรรมตามธรรมชาติของผู้ฟัง มุ่งความสนใจไปที่ผู้ฟัง เชื่อมั่นในพวกเขา พร้อมทั้งให้ความหวัง และทิศทาง ทั้งนี้การเข้าถึงผู้ตาม ถือว่าเป็นหน้าที่ที่หนึ่งที่สำคัญของผู้นำ

ประการที่สิบเอ็ด พยายามสร้าง และพัฒนาทีมผู้นำขึ้น ด้วยการดึงดูดผู้นำที่มีอิทธิพลสูงกับคนอื่น เข้าสู่วงใน โดยเฉพาะบุคคลที่มีความสามารถ มาเสริมในส่วนที่เราบกพร่อง รวมทั้งบุคคลที่

มีตำแหน่งสำคัญ และสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับกลุ่มหรือองค์กรของเรา ทั้งนี้บุคคลเหล่านั้นจะต้องสามารถทำงานเป็นทีมกับกลุ่มของเราที่มีอยู่แล้ว

ประการที่สิบสอง จะต้องรู้จักการมอบอำนาจลงไปตามลำดับชั้นด้วยความหนักแน่น อันจะทำให้เกิดการช่วยกันสร้างผลงานอย่างสุดความสามารถ และผู้ได้รับมอบอำนาจ จะสามารถไปถึงศักยภาพของตนได้ การกลัวสูญเสียอำนาจของผู้นำ การไม่ชอบความเปลี่ยนแปลง และความรู้สึกกลัวตนเองจะไม่มีคุณค่า เป็นอุปสรรคใหญ่ต่อการมอบอำนาจ

ประการที่สิบสาม ต้องรักษาภาพลักษณ์ของผู้นำที่ดีไว้ โดยผู้นำจะต้องมีทั้งวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล พร้อมๆ กับการเป็นนักปฏิบัติได้ด้วย อันจะส่งผลให้เป็นภาพและเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งนี้เพราะผู้ตามมองสิ่งที่ผู้นำทำเสมอ ในขณะที่สิ่งที่เราสอนมักง่ายกว่าที่ต้องปฏิบัติจริง ดังนั้นผู้นำจะต้องสอนด้วยการปฏิบัติให้เห็น ในขณะที่ต้องการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็จะต้องนำการเปลี่ยนด้วยการเปลี่ยนตัวเองก่อนเปลี่ยนคนอื่น

ประการที่สิบสี่ ส่งเสริมและสร้างศรัทธาในตัวเราให้เกิดขึ้นในผู้อื่น เพื่อให้ผู้ตามยอมรับความฝัน และอุดมการณ์ของเรา ทั้งนี้ก็ด้วยการพัฒนาความสัมพันธ์ ซื่อสัตย์ รักษามาตรฐานและพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำ

ประการที่สิบห้า ต้องพยายามนำทีมไปสู่เส้นชัยอย่างเด็ดเดี่ยว โดยทีมจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่เป็นหนึ่งเดียว ภายใต้ความหลากหลายทางทักษะและความชำนาญที่เติมเต็มซึ่งกันและกัน ภายใต้การนำทีมของผู้นำที่ทุ่มเทให้กับชัยชนะ และพร้อมยกระดับคนในทีมไปสู่ศักยภาพที่สูงสุด

ประการที่สิบหก ต้องดำรง รักษาแรงขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เพราะแรงขับเคลื่อนช่วยให้ปัญหาเล็กๆ ไม่ถูกยกขึ้นมา ข้อบกพร่องของผู้นำที่จะถูกมองผ่าน ในขณะที่แรงขับเคลื่อนก็จะช่วยทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้ตามทำได้ดีกว่าที่เป็น การควบคุมแรงขับเคลื่อนก็จะง่ายกว่าเริ่มต้นใหม่ รวมทั้งความหุนหันของมัน ก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ซัด ทั้งนี้ ผู้นำจะต้องเป็นผู้จุดประกายแรงขับเคลื่อนดังกล่าว โดยอาศัยวิสัยทัศน์ของตน รวมทั้งคนที่มีความสามารถที่ดี และรู้จักกระตุ้นผู้อื่นมาร่วมทีม

ประการที่สิบเจ็ด ต้องรู้จักจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ โดยต้องพยายามทบทวนความสำคัญในสิ่งที่ทำอย่างสม่ำเสมอ โดยพิจารณาว่าสิ่งใดคือภาระหน้าที่ ทั้งภาระหน้าที่ต่อครอบครัว ต่องาน ต่อองค์กร ต่อสังคม และกลุ่มที่ใหญ่กว่า แล้วถามตนเองว่าสิ่งใดที่ต้องทำเอง สิ่งใดควรให้คนอื่นทำแทน สิ่งใดที่ไม่ควรทำ ในการเลือกทำนั้น เราควรทำสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุด เพื่อผลตอบแทนที่ดีที่สุด ถ้ามีสิ่งใดที่ผู้อื่นทำได้ดีกว่า ก็ให้เขาทำ

ประการที่สิบแปด การเสียสละเป็นหัวใจสำคัญของการนำที่ผู้นำต้องส่งเสริม ทั้งนี้ก็เนื่องจากไม่มีความสำเร็จใด ที่ปราศจากการเสียสละ โดยเฉพาะเพื่อการส่งเสริมคุณสมบัติผู้นำที่ควรมีในขณะเดียวกัน เมื่อเป็นผู้นำก็มักจะถูกเรียกร้องให้เสียสละมากกว่าผู้อื่น เพราะยังเป็นผู้นำในระดับสูงที่มากขึ้น ก็ยิ่งจะมีความรับผิดชอบมากขึ้น อันจะนำมาซึ่งสิทธิในการทำเพื่อตนเองน้อยลง อันจะส่งผลให้ผู้นำต้องเสียสละอย่างต่อเนื่อง เพื่อดำรงรักษาความเป็นผู้นำที่ดีไว้ การเสียสละ และความสำเร็จในการนำดังกล่าว สามารถนำมาซึ่งการต่อยอด หรือสืบทอดโดยผู้นำรุ่นต่อๆ ไปที่มีอุดมการณ์ในแบบเดียวกัน

ประการที่สี่บ่่า ต้องรู้จักจังหวะอย่างก้าว หรือจังหวะเวลาในการดำเนินการ ซึ่งมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าโครงการ และเป้าหมาย โดยต้องฝึกฝนให้มีความเข้าใจสถานการณ์อย่างถ่องแท้ มีวุฒิภาวะในการนำ มีความมั่นใจที่จะทำ มีความเด็ดเดี่ยวไม่ลังเล มีประสบการณ์ในสิ่งที่จะต้องทำ มีสัญชาตญาณแรงขับเคลื่อนขวัญกำลังใจ และมีการเตรียมพร้อม ทั้งนี้ การกระทำในสิ่งที่ไม่ดีในเวลาที่ไม่เหมาะสม จะนำมาซึ่งความหายนะ การทำในสิ่งที่เหมาะสม แต่ผิดเวลาอาจนำมาซึ่งการต่อต้าน หรือไม่ทันเวลา และถึงแม้ทำได้เหมาะสมต่อเวลา แต่เป็นงานที่ผิด ก็จะทำให้เกิดความผิดพลาด ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจกระทำให้ถูกต้องทั้งเรื่องและเวลา

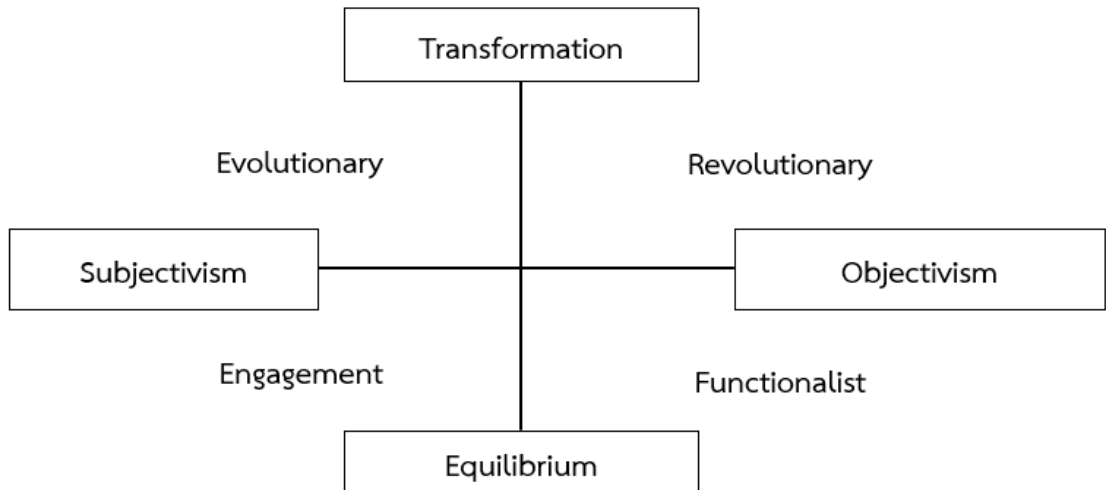
ประการที่ยี่สิบ นำมาซึ่งความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์กรในทุกระดับ ด้วยการพัฒนาตนเองอันจะนำมาซึ่งความสำเร็จเฉพาะตัว พัฒนาทีมงาน อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร และพัฒนาผู้นำคนอื่นๆ พร้อมสร้างภาวะการนำอย่างสมดุลในองค์กร จะนำมาซึ่งการเติบโตขององค์กรแบบทวีคูณ การสร้างผู้นำดังกล่าว ต้องอาศัยวิธีการ และทัศนคติที่เฉพาะเจาะจงขึ้น ทั้งนี้ เพราะผู้นำที่ดึงดูดผู้ตาม ต้องการสร้างความสำเร็จให้ตน ผู้นำที่ดึงดูดผู้ตาม ต้องการผู้สืบทอดและสร้างความสำเร็จขององค์กร ผู้นำดึงดูดผู้ตาม มุ่งพัฒนาคน ๒๐% ล่าง ผู้นำดึงดูดผู้ตาม มุ่งพัฒนาคน ๒๐% บนผู้นำที่ดึงดูดผู้ตาม อาศัยความอ่อนแอของผู้ตามในการดึงเข้ามา ผู้นำที่ดึงดูดผู้ตาม มุ่งแสวงหาความเข้มแข็ง และพัฒนา ผู้นำผู้นำที่ดึงดูดผู้ตาม ปฏิบัติกับทุกคนเหมือนกัน ผู้นำที่ดึงดูดผู้ตาม ปฏิบัติกับแต่ละคนต่างกันตามขีดความสามารถ และภาวะของแต่ละคน ผู้นำดึงดูดผู้ตาม ใช้เวลาร่วมกับผู้ตามโดยไม่ลงทุนเวลาเพื่อสร้างผู้นำ ผู้นำที่ดึงดูดผู้ตาม ส่งผลเฉพาะกับผู้ที่เขาสัมผัส ในขณะที่ผู้นำที่ดึงดูดผู้ตามสร้างผลกระทบในวงกว้างทั้งองค์กร อย่างไรก็ตาม การสร้างผู้นำของผู้นำต้องเผชิญกับสิ่งท้าทายหลายประการ เช่น ผู้นำหายาก รวบรวมมาทำงานในที่เดียวกันได้ยาก และแม้ร่วมงานกันแล้ว ก็รักษาไว้ได้ยาก เนื่องจากผู้นำเป็นคนมีอิทธิพล สร้างสรรค์สิ่งต่างๆ มีวิสัยทัศน์ และรู้จักฉกฉวยโอกาส มีแรงดึงดูด กะเกณฑ์ และระดมคนได้อย่างยอดเยี่ยม ซึ่งน้อยคนที่จะทำและรักษาภาวะนี้ไว้ได้ คนส่วนใหญ่เป็นผู้ตาม หรือผู้คอยสร้างผลงาน จึงทำให้การค้นคว้าตัวผู้นำมีความยากลำบาก ในการรวบรวมผู้นำยิ่งลำบากมากขึ้น จากการที่ตัวผู้นำต้องการเป็นผู้ควบคุม องค์กรจะต้องมีบรรยากาศดึงดูดให้เขาเข้ามา อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดขององค์กรที่ต้องการความมั่นคง โดยการรักษาโครงสร้าง และระเบียบ แต่ผู้นำต้องการความท้าทาย ตื่นเต้น ยืดหยุ่น และคตินอกกรอบ และการรักษาผู้นำยิ่งยากเข้าไปใหญ่ ดังนั้น ถ้าต้องการนำผู้นำจะต้องเป็นผู้นำที่ดีกว่า และก้าวล้ำพวกผู้นำดังกล่าว รวมทั้งต้องสามารถเพิ่มคุณค่า พัฒนาเป้าหมาย และกระตุ้นให้พวกเขาใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่ จึงจะรักษาเขาไว้ได้ โอกาสดังกล่าวเป็นไปได้ เนื่องจากจากสถิติที่น่าเชื่อถือพบว่า การกำเนิดของผู้นำนั้นมาจากพรสวรรค์เพียงประมาณ ๑๐ เปอร์เซ็นต์ และมาจากภาวะวิกฤต ๕ เปอร์เซ็นต์ ที่เหลือ คือ การเป็นผู้นำจากการสร้างและอิทธิพลของผู้อื่น

ประการสุดท้ายของกฎผู้นำ ๒๑ ประการ คือ การมีปณิธานในชีวิตตนเอง และสืบทอดต่อไปให้เป็นมรดกตกทอด ทั้งนี้ ชีวิตมนุษย์มิได้ยาวนาน คนส่วนใหญ่ผ่านมา แล้วก็ผ่านไป โดยมีได้มีสิ่งใดสืบทอด หรือทำให้คนรุ่นต่อไป ประระลึกถึง แต่ผู้นำเป็นผู้ที่คนจะระลึกถึงอยู่เสมอ แม้ว่าเวลาจะผ่านไปนานแสนนาน ดังนั้น เราต้องรู้ว่า ต้องการทั้งสิ่งใดไว้เป็นมรดก โดยอาจสร้างอิทธิพลของตน ในสาขาต่างๆ เช่น ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา (ครอบครัว ศาสนา สื่อมวลชน การศึกษา และการกีฬา) ด้านความมั่นคง และสันติภาพ เป็นต้น แล้ววางเส้นทางชีวิตเพื่อให้สอดคล้องกับสิ่ง

ดังกล่าว เมื่อประสบความสำเร็จแล้ว ก็พยายามสร้างระบบ หรือองค์กรขึ้น เพื่อเลือกคนรับช่วงต่อไป เพื่อให้เป็นมรดกตกทอดและเพิ่มพูนยิ่งขึ้นไป

๓. รูปแบบและประเภทของการสอนงาน

แผนภาพที่ ๒-๑ แสดงรูปแบบของการสอนงานและการให้คำปรึกษา



ที่มา : คัดแปลงจาก Anne Brockbank and Ian McGill (2006), “A Map of Mentoring and Coaching” Facilitating Reflective Learning through Mentoring & Coaching 2006 : 11

การพัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานขององค์กร โดยแบ่งเป็น ๒ แกน คือ แกนนอนแสดงถึงมุมมองที่เป็นรูปธรรม (Object) แสดงถึงงานประจำที่องค์กรทำอยู่ และมุมมองที่เป็นนามธรรม (Subject) ซึ่งแสดงถึงความเข้าใจในความเป็นมนุษย์ ที่มีความคิดและความรู้สึก ส่วนแกนตั้งแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งประกอบด้วยกรณีที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง (Equilibrium) และการเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดที่ดีกว่า (Transformation) ผ่านกระบวนการต่างๆ

ต่อมาได้นำมาพัฒนาเป็นรูปแบบของการสอนงาน และการให้คำปรึกษา ดังนี้

๑. สอนงานและการให้คำปรึกษาตามหน้าที่งาน (Functionalist) อยู่ในช่องที่เป็นมุมมอง ที่เป็นรูปธรรม และไม่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม หมายถึง สอนงาน และการให้คำปรึกษา เพื่อพัฒนางานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีผลตอบแทนมากขึ้น โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ความคิด และความเชื่อเดิม ๆ ในการทำงาน และไม่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ที่มีความรู้สึกนึกคิด

๒. สอนงานและการให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ (Engagement) อยู่ในช่องที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม แต่มีความรู้สึกทางนามธรรมมาเกี่ยวข้อง คล้ายกับการสอนงานและการให้คำปรึกษาตามหน้าที่งาน แต่มีการคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ เพื่อที่จะสามารถสร้างความเข้าใจกับพนักงานได้ง่ายขึ้น และลดการต่อต้านในการเปลี่ยนแปลง

๓. สอนงาน และการให้คำปรึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary) อยู่ในช่องของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมกับมุมมองเฉพาะที่เป็นรูปธรรม ซึ่งภายหลังพบว่า ไม่สามารถที่จะพัฒนาไปด้วยกันได้ ตัวแบบนี้จึงไม่ได้นำมาถูกใช้

๔. สอนงาน และการให้คำปรึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary) อยู่ในช่องของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยผ่านมุมมองทางนามธรรมซึ่งหมายถึง การสอนงาน และการให้คำปรึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ที่มีความรู้สึกนึกคิด เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งตัวบุคคล และองค์กร

ในที่สุดจึงเหลือรูปแบบของการสอนงาน และการให้คำปรึกษาแค่ ๓ รูปแบบ คือ

๑. สอนงานและการให้คำปรึกษาตามหน้าที่งาน (Functionalist)

๒. สอนงานและการให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ (Engagement)

๓. สอนงานและการให้คำปรึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary)

การสอนงานและการให้คำปรึกษาตามหน้าที่งาน (Functionalist), สอนงานและการให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ (Engagement) จะเกี่ยวกับการพัฒนาในวงล้อแห่งการพัฒนาเดี่ยว คือ เกี่ยวกับการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น โดยไม่ได้เปลี่ยนแปลงทั้งความคิด และวัฒนธรรมดั้งเดิมที่จะนำไปสู่นวัตกรรม

สำหรับการสอนงาน และการให้คำปรึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary) จะเกี่ยวกับวงล้อแห่งการพัฒนาคู่ คือ การนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ โดยการเปลี่ยนแปลงทั้งความคิด และวัฒนธรรมขององค์กร

นอกจากนี้อารมณ์ (Emotion) ก็มีผลต่อพฤติกรรมการพัฒนาด้วย โดยพบว่าในการที่จะเปลี่ยนการพัฒนาจากวงล้อล่างไปสู่วงล้อแห่งการพัฒนาคู่ ต้องอาศัยอารมณ์ประกอบด้วย

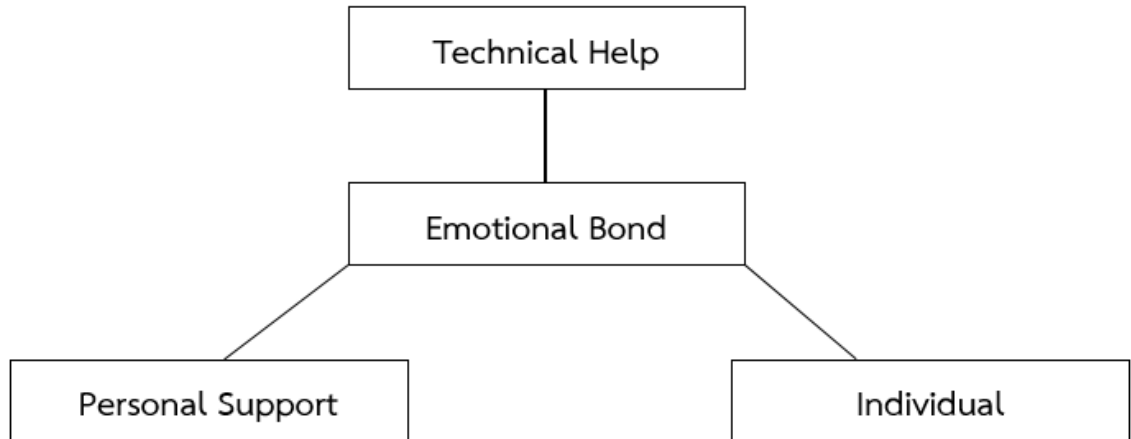
๔. ทฤษฎีการสอนงาน

การสอนงาน เป็นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับทักษะเฉพาะด้าน ใช้ระยะเวลาค่อนข้างสั้น เป้าหมายถูกกำหนดโดยทางผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน แต่กระบวนการจะถูกกำหนดโดยผู้สอนงาน ข้อมูลป้อนกลับมีลักษณะเป็นรูปธรรม

การแบ่งลักษณะของผู้สอนงานเป็น ๔ ประเภท คือ ๑. ประเภทที่บอกให้ทำอย่างเดียว ๒. ประเภทให้ทำตามที่ทำให้อู ๓. ประเภทให้คำแนะนำ และ ๔. ประเภทที่คอยกระตุ้นผู้รับการสอนงาน

ความสำเร็จของการสอนงานเกี่ยวกับความช่วยเหลือทางด้านเทคนิค ความท้าทายของแต่ละคน และแรงสนับสนุนส่วนบุคคล นำมาสู่ความรู้สึกร่วมในการพัฒนา

แผนภาพที่ ๒-๒ องค์ประกอบสำหรับความสำเร็จในการสอนงาน



ที่มา : Susan Alvey, “The Element of Successful Coaching” cited in Ibara, 2004 : 3

ได้แบ่งประเภทของการสอนงานมี ๘ ประเภท คือ

๑. การสอนงานเป็นกลุ่ม (Team Coaching) เพื่อการทำงานร่วมกันไปสู่เป้าหมาย
๒. การสอนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Performance Coaching)
๓. การสอนงานเพื่อเพิ่มทักษะ (Skill Coaching) เป็นเป้าหมายแคบ ๆ แต่เป็นจุดเริ่มต้นของการขยายการสอนงานให้กว้างขึ้น
๔. การสอนงาน เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Coaching) เป็นการพัฒนาอาชีพให้มีความก้าวหน้า
๕. การสอนงานเพื่อธุรกิจ (Business Coaching) เกี่ยวกับเป้าหมายของธุรกิจ
๖. การสอนงานเพื่อความก้าวหน้าของชีวิต (Life Coaching) เป็นการสอนงานทั้งที่เกี่ยวกับธุรกิจและการดำเนินชีวิตเพื่อความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน
๗. การสอนงานสำหรับผู้บริหาร (Executive Coaching)
๘. การสอนงานผ่านระบบทางไกล (Distance Coaching) เช่น การสอนงานผ่านทางโทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต วิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์

๑. ตัวแบบการสอนงาน (Coaching Model) มีรายละเอียด ดังนี้

G-Goal หมายถึง การตั้งเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน โดยผ่านการทำความเข้าใจและการตกลงกันทั้งสองฝ่าย ลักษณะของเป้าหมาย คือ

๑. มีความเฉพาะเจาะจงและชัดเจน
๒. สามารถวัดได้
๓. มีความท้าทาย
๔. สามารถทำได้จริง
๕. มีการกำหนดระยะเวลา
๖. สามารถจัดการได้
๗. มีแรงจูงใจ

R-Reality หมายถึง การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลผ่านคำถามปลายเปิดต่าง ๆ เช่น อะไรทำไม เมื่อไหร่ ที่ไหน และใคร เพื่อที่จะสรุปและเข้าใจข้อมูลที่ต้องการทั้งสองฝ่าย

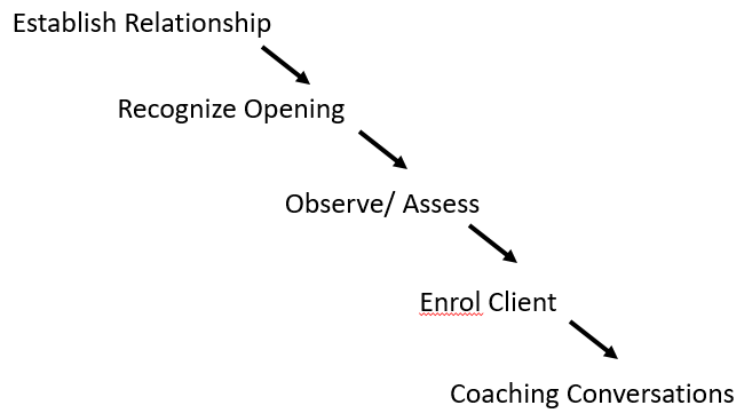
O-Option หมายถึง การค้นหาทางเลือกที่จะนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

W-Will หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นหน้าที่ของผู้สอนที่จะต้องกระตุ้นผู้รับการสอนงาน

๒. ตัวแบบนี้เหมาะสำหรับการสอนงานและการให้คำปรึกษาตามหน้าที่งาน (Functionalist) และการสอนงานและการให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ (Engagement) หรือเทียบกับวงล้อแห่งการพัฒนาเดียว

๓. ตัวแบบ FLOW (The FLOW Model)

แผนภาพที่ ๒-๓ ตัวแบบ FLOW



๔. ตัวแบบ FLOW ประกอบด้วย ๕ ระยะเวลา คือ

๔.๑ การสร้างความสัมพันธ์ เป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่สำคัญที่ผู้สอนและผู้รับการสอนงานจะต้องทำความรู้จักกันและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

๔.๒ หาโอกาสที่เหมาะสมที่จะเริ่มการสอนงานหลังจากผ่านขั้นตอนแรกมา

๔.๓ สังเกตและประเมินผู้รับการสอนงานในเรื่องดังต่อไปนี้

๔.๓.๑ ประวัติที่ผ่านมาทางที่เกี่ยวกับงานโดยตรงและไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง แต่มีผลต่องาน

๔.๓.๒ ความปรารถนา

๔.๓.๓ ความพึงพอใจ

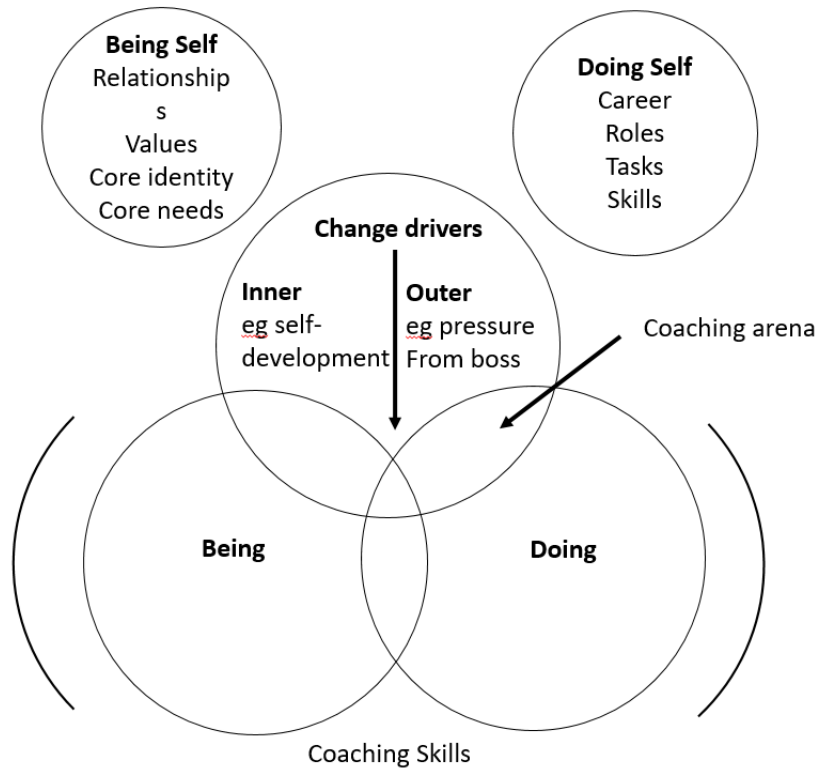
๔.๓.๔ คุณภาพ

๔.๓.๕ ความชำนาญ

๔.๓.๖ ความต้องการที่จะไปสูเป้าหมาย

- ๔.๔. ทำให้ผู้รับการสอนงานมีความเชื่อถือและสนับสนุน เพื่อความสำเร็จของการสอนงาน
- ๔.๕. เริ่มการสอนงาน ซึ่งแบ่งเป็น ๓ ระดับ คือ ๑) ตามหน้าที่งาน (Functionalist)
- ๒) แบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ (Engagement) และ ๓) แบบที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary)
๕. ตัวแบบนี้เหมาะสำหรับการสอนงานตามหน้าที่งานและแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์
๖. ตัวแบบ SOS (The SOS Model)
- S-Situation หมายถึง สถานการณ์ของผู้รับการสอนงานที่จำเป็นที่จะต้องได้รับการสอนงาน
- O-Others หมายถึง ผู้ที่เข้ามาเกี่ยวกับผู้รับการสอนงาน เช่น ผู้ร่วมงาน พนักงานผู้บริหาร ครอบครัว และเพื่อน
- S-Self หมายถึง การชี้ให้รู้จักตัวเองของผู้รับการสอนงาน ว่ามีข้อบกพร่องอย่างไร และมีคำแนะนำอย่างไร
๗. ตัวแบบนี้เหมาะสำหรับการสอนงานตามหน้าที่และแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์
๘. ตัวแบบ เจนนี่ โรเจอร์ (Jenny Roger's Model)
- เพื่อการสอนงานที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary) ผู้สอนงานไม่สามารถจะสอนงานให้ประสบความสำเร็จได้ ถ้าผู้รับการสอนงานไม่มีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง

แผนภาพที่ ๒-๔ ตัวแบบเจนี โรเจอร์



จากภาพตัวแบบ จะพบว่า เป็นการบรรจบกันของงานที่เป็นรูปธรรม (Doing Self) และ สิ่งที่เป็นนามธรรม (Being Self) กับความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง (Change Drivers) หลักการของ ตัวแบบมี ดังนี้

- ผู้รับการสอนงาน หรือหมายถึงพนักงานเป็นสิ่งที่มีความ
- บทบาทของผู้สอนงาน คือ สร้างความมีคุณค่าของผู้รับการสอน
- การสอนงานเกี่ยวกับตัวคน โดยมองในภาพรวมทั้งหมด
- ผู้รับการสอนงานเป็นผู้กำหนดขั้นตอนการทำงาน
- ผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานมีความเท่าเทียมกัน
- การสอนงาน คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและการลงมือทำ

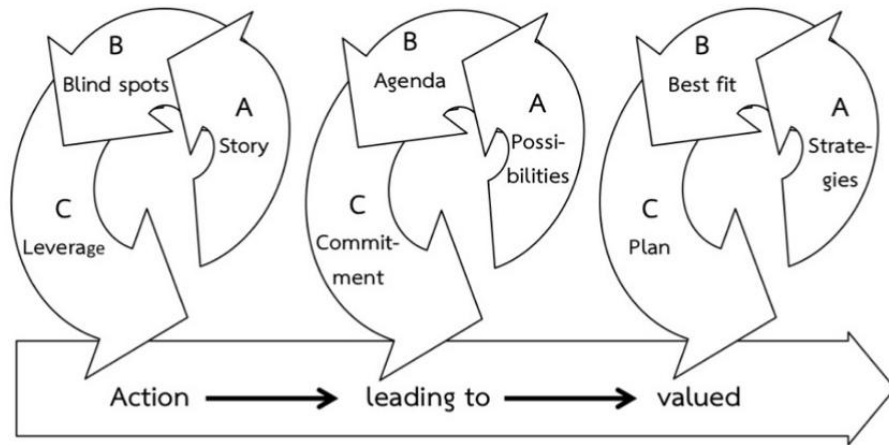
๙. ตัวแบบผู้ช่วยเหลือของอีแกน (Egan's Skilled Helper Model) สำหรับการสอนงานที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary) ซึ่งหมายถึง การสอนงานสำหรับการเป็นผู้บริหาร (Executive Coaching) ตัวแบบนี้ แบ่งเป็น ๓ ระยะ คือ

๙.๑ สถานการณ์ปัจจุบัน (Present Scenario) ผู้สอนงานช่วยผู้รับการสอนงานในการประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน

๙.๒ สถานการณ์ที่ต้องการ (Preferred Scenario) ผู้สอนงานช่วยผู้รับการสอนงานในการวางเป้าหมายกำหนดวัตถุประสงค์ให้เข้ากับสถานการณ์

๙.๓ กลยุทธ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติ (Action Scenario) ผู้สอนงานช่วยผู้รับการสอนงานในการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อไปสู่เป้าหมาย

แผนภาพที่ ๒-๕ ตัวแบบผู้ช่วยเหลือของอีแกน



ในทางปฏิบัติ ต้องทำการสอนงานจนสำเร็จในแต่ละระยะก่อนจึงจะไปต่อในระยะถัดไป และในแต่ละระยะแบ่งเป็น ๓ ขั้นตอน

๑. สถานการณ์ปัจจุบัน แบ่งเป็น

๑.๑ A Story คือ การที่ผู้สอนงานรับฟังเรื่องราวจากผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยความเข้าใจ

๑.๒ B Blind Spots ผู้สอนงานค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมจากที่ยังไม่มีการกล่าวถึง โดยผ่านคำถามต่าง ๆ เพื่อความเข้าใจในสถานการณ์อย่างครบถ้วน ในกระบวนการนี้สามารถทำซ้ำได้เรื่อย ๆ

๑.๓ C Leverage หมายถึง การจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่จะนำมาใช้

๒. สถานการณ์ที่ต้องการ แบ่งเป็น

๒.๑ A Possibilities ค้นหาข้อมูลที่อยู่ในข่ายที่เป็นไปได้ที่จะนำมาใช้ โดยต้องมีความระมัดระวังว่าต้องยึดทางฝ่ายผู้รับการสอนงานเป็นหลัก ไม่ใช่ใช้ความคิดของผู้สอนเข้าครอบงำ

๒.๒ B Agenda ผู้สอนงานช่วยผู้รับการสอนงานในการร่างรายละเอียดหรือวาระ (Agenda) ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินการสอนงาน

๒.๓ C Commitment เลือกและตกลงร่วมกันในการเลือกรายละเอียด หรือวาระที่จะนำมาใช้และค้นหาแรงจูงใจที่จะนำมากระตุ้นซึ่งจะใช้มาก หรือน้อยต้องขึ้นกับความยากง่ายของงาน

๓. กลยุทธ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติ แบ่งเป็น

๓.๑ A Strategies พิจารณาหลายๆ กลยุทธ์ที่ร่วมกันสร้างขึ้นมา พยายามมองให้รอบด้านอย่าเลือกจากความคิดหรือความชอบส่วนตัว

๓.๒ B Best Fit เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการ

๓.๓ C Plan แปลงกลยุทธ์เป็นแผนการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

๕. ทฤษฎีการให้คำปรึกษา

การให้คำปรึกษาเป็นการเข้าช่วยเหลือ อบรมสั่งสอน เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคลในทุก ๆ ด้านใช้ระยะเวลายาวนาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้คำปรึกษา และผู้รับคำปรึกษาเป็นสิ่งจำเป็น ผู้รับคำปรึกษาเป็นผู้กำหนดทางเป้าหมาย และวิธีการ เป้าหมายสามารถปรับเปลี่ยนได้ ข้อมูลป้อนกลับมาจากตัวผู้รับคำปรึกษาเอง โดยมีผู้ให้คำปรึกษาช่วยเหลือในการพัฒนามุมมองให้กระจ่างชัด

ประเภทของการให้คำปรึกษามี ๓ ประเภท คือ

๑. การให้คำปรึกษาแบบเป็นทางการ (Formal Mentoring) เป็นการวางแผน และจัดการทางองค์กรอยู่แล้วที่จะมอบหมายให้ผู้จัดการอาวุโส หรือระดับผู้อำนวยการ ทำการให้คำปรึกษาแก่พนักงานที่เลือกแล้วว่ามีศักยภาพในการพัฒนา

๒. การให้คำปรึกษาแบบไม่เป็นทางการ (Informal Mentoring) เป็นการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่เกิดจากความสมัครใจทั้งสองฝ่าย โดยที่ทางองค์กรไม่ได้จัดการให้ และอาจทำพร้อมกับการให้คำปรึกษาที่เป็นทางการก็ได้

๓. การให้คำปรึกษาด้วยตนเอง (Self-Mentoring) เป็นการศึกษาและพัฒนาตนเอง มักจะเป็นบุคคลที่เคยรับการให้คำปรึกษามาก่อน

๓.๑ ตัวแบบที่แสดงถึงระยะของการให้คำปรึกษา (Tradition Stage Model) แบ่งเป็น ๔ ระยะ คือ

๓.๑.๑ ระยะเริ่มต้น (Initiation) ใช้เวลาประมาณ ๖ เดือนเป็นระยะเวลาในการสร้างความสัมพันธ์และหาข้อมูล

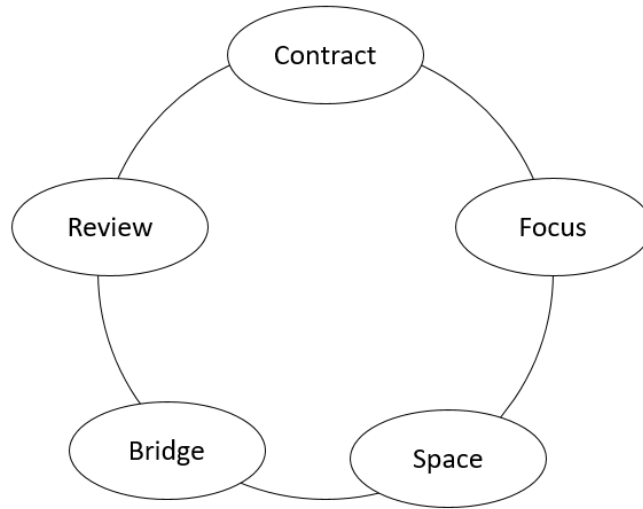
๓.๑.๒ ระยะเริ่มดำเนินการ (Cultivation) ใช้เวลา ๒ - ๕ ปี เป็นระยะที่งานในอาชีพกำลังเจริญก้าวหน้าและการให้คำปรึกษาทางด้านสังคมจิตวิทยาได้ผลเต็มที่ ความคุ้นเคยและความสัมพันธ์มีมาก

๓.๑.๓ ระยะแยกตัว (Separation) ระยะเวลา ๖ เดือน - ๒ ปี หลังจากการให้คำปรึกษาประสบความสำเร็จ มีการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนในบทบาทของโครงสร้างความสัมพันธ์รวมถึงด้านความรู้สึกด้วย (Emotional Experience)

๓.๑.๔ ระยะที่ยืนได้ด้วยตัวเอง (Redefinition) ผู้รับคำปรึกษาสามารถยืนได้ด้วยตัวเองไม่ต้องการคำปรึกษาจากผู้ให้คำปรึกษาอีกต่อไป และสามารถที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันได้

๓.๒ ตัวแบบวงล้อของการให้คำปรึกษา (The Cyclical Mentoring Model) พัฒนามาจากตัวแบบของ เจอราด อีแกน แบ่งเป็น ๕ ระยะ

แผนภาพที่ ๒-๖ ตัวแบบวงล้อของการให้คำปรึกษา



๑. สร้างความสัมพันธ์ (Contract)

๒. ประเด็นเป้าหมาย (Focus)

๓. พื้นที่ (Space) ดึงดูดผู้รับคำปรึกษาด้วยการสนับสนุน และความท้าทาย

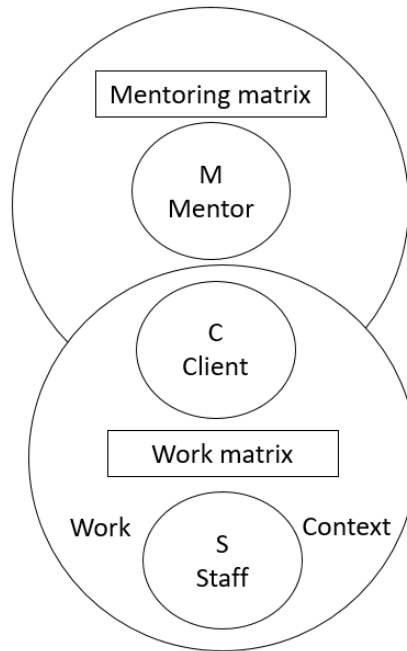
๔. เชื่อมโยง (Bridge) ข้อมูลเป้าหมายการปฏิบัติและมุมมอง

๕. ประเมินผล (Review)

๓.๓ ตัวแบบดับเบิลแมทริกซ์ (The Double Matrix Model) โดยมีรายละเอียด

ดังนี้

แผนภาพที่ ๒-๗ ตัวแบบดับเบิลเมตริกซ์



เมตริกซ์ด้านงาน

๑. หาปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้รับคำปรึกษาและพนักงาน เพื่อมองหาศักยภาพ
๒. ค้นหากลยุทธ์ และการปฏิบัติที่ผ่านมา เพื่อนำมาพัฒนาไปสู่อนาคต
๓. ผู้ให้คำปรึกษาพยายามค้นหาว่ามีอะไรเกิดขึ้นระหว่างผู้รับคำปรึกษากับพนักงาน

เมตริกซ์ด้านการให้คำปรึกษา

๔. มุ่งไปที่ผู้รับคำปรึกษาเกี่ยวกับเมตริกซ์งาน
๕. ทำตัวเป็นเงาสะท้อนของกระบวนการระหว่างผู้รับคำปรึกษาและพนักงาน
๖. จำกัดอารมณ์ร่วมในบางสถานการณ์เพื่อลดความลำเอียง

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาในเรื่องของภาวะผู้นำนั้นได้มีการศึกษากันอย่างกว้างขวาง แต่ในทุกเรื่องที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น ต่างก็มุ่งจะค้นหาว่าผู้นำแบบใดจึงจะมีผลทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร เช่น การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ การศึกษาในยุคนี้พบว่า คุณลักษณะผู้นำเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถบ่งชี้ประสิทธิภาพของผู้นำได้อย่างเพียงพอ ซึ่งยุคต่อมาเป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ การศึกษาในยุคนี้พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่เน้นคนเพียงอย่างเดียว หรือพฤติกรรมผู้นำที่เน้นทั้งงาน และเน้นทั้งคน ก็สามารถที่จะสร้างประสิทธิผลของงานได้เช่นกัน ข้อสังเกตนี้จึงถูกนำมาใช้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำในเชิงสถานการณ์ เนื่องจากการศึกษาในยุคพฤติกรรมยังไม่สามารถยืนยันได้ว่าพฤติกรรมของผู้นำแบบใดดีที่สุด จึงทำให้เกิดแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ต่อมาการศึกษาภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน ได้นำแนวคิดของ

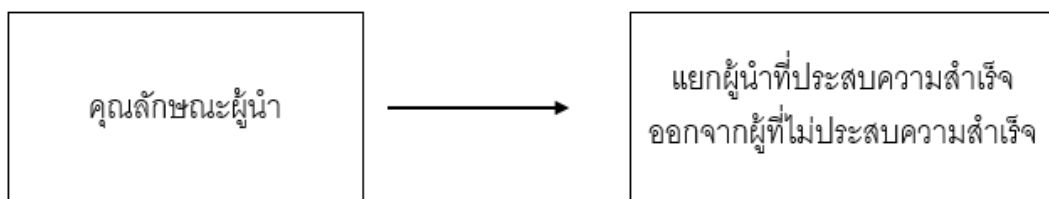
แต่ละยุคมามองอีกด้าน หรือผสมผสานแนวคิดเก่ากับแนวคิดใหม่ หรือเรียกได้ว่าเป็นการศึกษาภาวะผู้นำในแนวใหม่ (ปัจจุบัน) ซึ่งสามารถอธิบายวิวัฒนาการภาวะผู้นำในแต่ละช่วงได้ดังนี้

๑. การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories)

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait) ในยุคนี้มีความเชื่อว่า คนที่เป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะแตกต่างจากคนที่ไม่เป็นผู้นำ ซึ่งในการวิจัยเพื่อวัดคุณลักษณะของผู้นำนั้น นักวิจัยจะดำเนินการใน ๒ แบบ คือ แบบที่ ๑ เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำ และแบบที่ ๒ เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ กับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งในปี ค.ศ. ๑๙๘๔ สโตกคิลล์ (Stogdill) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำมากกว่า ๑๒๐ เรื่อง สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำอย่างเดียวไม่สามารถชี้บ่งภาวะความเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ และไม่สามารถพยากรณ์ หรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนั้น สโตกคิลล์ ยังสรุปว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำนั้นแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ธรรมชาติของกลุ่ม และความต้องการของกลุ่ม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า บุคลิกลักษณะของผู้นำเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผู้นำได้อย่างแท้จริง แต่ขึ้นอยู่กับผู้ตามหรือกลุ่มด้วย เนื่องจากความเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้ตาม คือ ไม่ว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติเพียงใดก็ตาม หากว่า ผู้ตามไม่ให้ความร่วมมือ หรือไม่มีความพร้อมทางด้านสติปัญญาและร่างกาย ไมยินดีที่จะให้ชั่งลงไปในทางที่ผู้นำต้องการ ก็จะทำให้ความเป็นผู้นำไม่สัมฤทธิ์ผลเท่าที่ควร จึงเกิดการศึกษาวงจรกรรมผู้นำในยุคต่อมา ดังนั้นกรอบการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำจึงแสดงได้ ดังแผนภาพที่ ๒-๘

แผนภาพที่ ๒-๘ กรอบในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trail)



๒. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

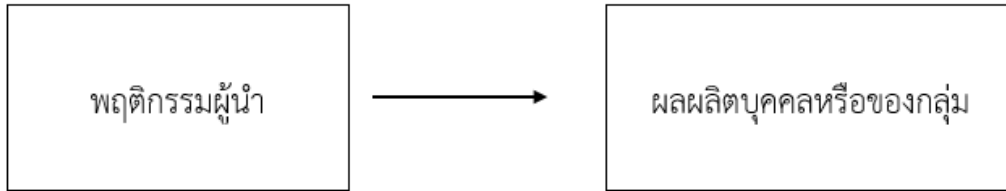
การศึกษาวงจรกรรมผู้นำ (Leader Behavior) เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ จึงทำให้นักวิจัยหันมาสนใจในการศึกษาวงจรกรรมของผู้นำแทน ซึ่งการศึกษาคคุณลักษณะของผู้นำนั้น เป็นการศึกษาว่าผู้นำมีลักษณะอย่างไร และเชื่อว่าความเป็นผู้นำนั้นมีมาตั้งแต่เกิด (Born Leader) แต่การศึกษาวงจรกรรมของผู้นำเป็นการศึกษาว่าผู้นำทำ หรือปฏิบัติอย่างไร และเชื่อว่าผู้นำนั้นฝึกได้หรือเรียนรู้ได้ ดังนั้นนักวิจัยในยุคที่ ๒ นี้จึงยอมรับว่าหากบุคคลได้รับการฝึกให้มพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมแล้ว ย่อมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ ซึ่งการศึกษาวงจรกรรมของผู้นำที่สำคัญ ๆ ได้แก่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) และการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies)

โดยรายละเอียดของการศึกษาทั้ง ๒ สถาบัน มีดังนี้ ๑. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ได้สรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำว่าประกอบด้วย ๒ มิติได้แก่ มิติที่ ๑ คือ ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) เป็นผู้นำที่เน้นการทำงาน โดยกำหนดและจัดโครงสร้างบทบาทของผู้นำและผู้ตามในการที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะแสดงออกในรูปพฤติกรรมผู้นำที่เห็นได้ชัดจากการจัดแบ่งงาน การตั้งเป้าหมายการทำงาน การคาดหวังให้ผลการการทำงานที่มีคุณภาพมาตรฐานตามเวลาที่กำหนด ส่วนมิติที่ ๒ คือ ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) เป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ของการทำงานบนพื้นฐานของความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน เคารพความคิดและใส่ใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยแก้ไขปัญหามีความเป็นมิตร และเข้าถึงการปฏิบัติงานต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งผลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) พบว่า ผู้นำที่มีระดับของการคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) และการคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) สูงทั้ง ๒ มิติ มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ และได้รับการยอมรับจากลูกน้องได้มากกว่าผู้นำที่มีมิติใดมิติหนึ่ง สูงเพียงมิติเดียว ส่วน ๒. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูงเป็น ๒ แบบ ได้แก่ แบบที่ ๑ คือ ผู้นำที่มุ่งพนักงานหรือมุ่งสัมพันธ์ (Employee Oriented) ซึ่งผู้นำแบบนี้เน้นเรื่องการดำรงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ใส่ใจความต้องการและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่วนแบบที่ ๒ คือ ผู้นำที่มุ่งผลผลิตหรือมุ่งงาน (Product Oriented) ซึ่งผู้นำแบบนี้เน้นในเรื่องกระบวนการและขั้นตอนในการทำงาน ซึ่งมุ่งสู่ความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ซึ่งผลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) พบว่า ผู้นำแบบมุ่งพนักงานหรือมุ่งสัมพันธ์ (Employee Oriented) จะสร้างผลผลิตได้มาก และทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจในการทำงานสูงมากกว่าผู้นำแบบมุ่งผลผลิตหรือมุ่งงาน (Product Oriented)

ดังนั้นจากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Leadership) จึงสรุปได้ว่า การที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่เน้นมุ่งคน (Relationship Oriented) สูง หรือการที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่มุ่งทั้งคน (Relationship Oriented) และมุ่งทั้งงาน (Task Oriented) สูง ก็สามารถที่จะสร้างประสิทธิผลของงานได้เช่นกัน จึงยังไม่สามารถยืนยันได้ว่าพฤติกรรมของผู้นำแบบใดดีที่สุดที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งทำให้เกิดแนวคิดที่ว่าผู้นำที่เหมาะสมควรจะเป็นผู้นำที่ปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำตามสถานการณ์ โดยทำให้เกิดการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในยุคต่อมา ดังนั้นกรอบในการศึกษา

พฤติกรรมผู้นำจึงแสดงได้ดังแผนภาพที่ ๒-๙

แผนภาพที่ ๒-๙ กรอบในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior Leader)



๓. การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)

เนื่องจากงานวิจัยที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ หรือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน หรืองานวิจัยของบุคคลอื่น ๆ ยังไม่สามารถยืนยันได้ว่า คุณลักษณะอะไรของผู้นำ หรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดดีที่สุด ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด สถานการณ์ จึงทำให้เกิดแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป แบบของผู้นำก็ควรจะเปลี่ยนไปด้วย ซึ่งการศึกษาผู้นำตาม สถานการณ์ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Theory) ของ Hersey and Blanchard และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler โดยทฤษฎีเหล่านี้พอสรุปได้ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Theory) ของเฮร์เซย์และ บลาน ชาร์ด (Hersey and Blanchard 1988 : 119) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการ ทำงานหลายปัจจัย คือ ผู้นำ ผู้ตาม ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และเวลาในการตัดสินใจ ซึ่งตัวแปร เหล่านี้มิได้แยกกันอย่างอิสระ แต่มีผลกระทบซึ่งกันและกันและกันเสมอ แต่อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้จะเน้นที่ ความสัมพันธ์ของผู้นำ และความพร้อมของผู้ตาม เนื่องจากเฮร์เซย์และบรานชาร์ดถือว่าผู้ตามคือตัว แปรที่สำคัญที่สุด เพราะหากผู้ตามตัดสินใจไม่ปฏิบัติตามผู้นำ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามจะไม่ เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบต่อผลงานขององค์กร โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำตาม สถานการณ์มี ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ ๑ คือ ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ (พฤติกรรมด้านงาน) ส่วนองค์ประกอบที่ ๒ คือ ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม (พฤติกรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์) ซึ่งจากองค์ประกอบทั้ง ๒ ประการดังกล่าว คือ พฤติกรรมด้านงาน และ พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ จะก่อให้เกิดภาวะผู้นำ ๔ แบบ คือ ผู้นำแบบสั่งการ (Telling) หรือ S1, ผู้นำแบบเสนอความคิด (Selling) หรือ S2, ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participating) หรือ S3, ผู้นำ แบบมอบอำนาจ (Delegating) หรือ S4 และองค์ประกอบที่ ๓ คือ ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ ตาม ซึ่งความพร้อมของผู้ตาม หรือกลุ่มผู้ตามนั้น มีองค์ประกอบมาจากความสามารถ และความตั้งใจ ของผู้ตามในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถแบ่งความพร้อมของผู้ตามได้เป็น ๔ ระดับ ได้แก่ ความ พร้อมในระดับที่ ๑ (Readiness 1) หรือ R1 คือ ผู้ตามที่มีความรู้ความสามารถน้อยและไม่ตั้งใจ หรือ ขาดความมั่นใจในการทำงาน, ความพร้อมในระดับที่ ๒ (Readiness 2) หรือ R2 คือ ผู้ตามที่มีความรู้ ความสามารถน้อย แต่มีความตั้งใจหรือมั่นใจที่จะรับผิดชอบงาน, ความพร้อมในระดับที่ ๓ (Readiness 3) หรือ R3 คือ ผู้ตามที่มีความรู้ความสามารถ แต่ไม่ตั้งใจหรือขาดความมั่นใจในการ

ทำงาน และความพร้อมในระดับที่ ๔ (Readiness 4) หรือ R4 คือ ผู้ตามที่มีทั้งความรู้ความสามารถ และความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะรับผิดชอบในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งในการที่จะเลือกใช้ รูปแบบภาวะผู้นำ (Selecting Appropriate Style) ให้เหมาะสมนั้น จะต้องสอดคล้องกับความพร้อม ของผู้ตามดังนี้ เมื่อผู้ตามมีความพร้อมระดับที่ ๑ (R1) ควรใช้แบบภาวะผู้นำที่ ๑ (S1), เมื่อผู้ตามมี ความพร้อมระดับที่ ๒ (R2) ควรใช้แบบภาวะผู้นำแบบที่ ๒ (S2), เมื่อผู้ตามมีความพร้อมระดับที่ ๓ (R3) ควรใช้แบบภาวะผู้นำแบบที่ ๓ (S3) และเมื่อผู้ตามมีความพร้อมระดับที่ ๔ (R4) ควรใช้ภาวะ ผู้นำแบบที่ ๔ (S4)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fred E. Fiedler (1976 : 13) Fred E. Fiedler ได้เสนอตัวแบบประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย ๒ ประการ คือ สถานการณ์ของกลุ่ม และรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้า โดยปัจจัยทั้ง ๒ ประการดังกล่าว จะต้อง มีความสัมพันธ์กัน คือ รูปแบบของผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ของกลุ่ม โดยรูปแบบ ภาวะผู้นำของหัวหน้าแบ่งได้เป็น ๒ แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ กับผู้นำที่มุ่งงาน ส่วนสถานการณ์ของ กลุ่มมี ๓ รูปแบบ คือ สถานการณ์ของกลุ่มที่ผู้นำมีอิทธิพลสูง สถานการณ์ของกลุ่มที่ผู้นำมีอิทธิพล ปานกลาง และสถานการณ์ของกลุ่มที่ผู้นำมีอิทธิพลต่ำ ซึ่งสถานการณ์ของทั้ง ๓ รูปแบบ มาจากปัจจัย ที่เป็นองค์ประกอบ ๓ ปัจจัย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โครงสร้างงาน อำนาจหน้าที่ของ ผู้นำ โดยองค์ประกอบทั้ง ๓ ปัจจัยดังกล่าว ประกอบด้วยกันแล้วจะเป็นสถานการณ์กลุ่ม ๘ สถานการณ์ ซึ่งใช้เป็นตัววัดระดับการมีอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์กลุ่ม ว่าผู้นำมีอิทธิพลต่อ สถานการณ์ของกลุ่มมากน้อยเพียงใด โดยการเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ กลุ่มทั้ง ๘ สถานการณ์ มีแผนผังแผนภาพที่ ๒-๑๐

แผนภาพที่ ๒-๑๐ รูปแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ต่างๆ ของกลุ่ม

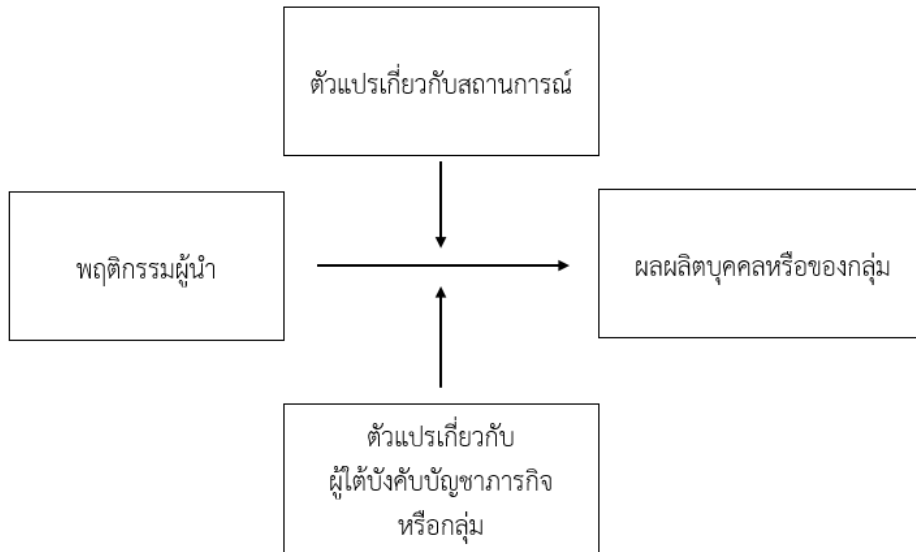
มุ่งสัมพันธ์	-----	-----	-----	๔	๕	๖	๗	-----
มุ่งงาน	สถานการณ์ ๑	๒	๓	-----	-----	-----	-----	๘
ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง	ดี				ไม่ดี			
โครงสร้างงาน	ชัด		ไม่ชัด		ชัด		ไม่ชัด	
อำนาจ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ

ที่มา : Fiedler, 1967

ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าสถานการณ์ที่ ๑, ๒, ๓ และ ๘ ควรใช้แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ส่วนสถานการณ์ที่ ๔, ๕, ๖ และ ๗ ควรใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

ดังนั้นกรอบในการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์จึงแสดงได้ดังแผนภาพที่ ๒-๑๑

แผนภาพที่ ๒-๑๑ กรอบการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)



๔. การศึกษาภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน (Leadership Today)

ผู้นำในยุคปัจจุบันนี้จะต้องเผชิญกับปัญหาที่หลากหลายภายใต้สถานการณ์ที่เป็นพลวัตที่ยากต่อการพยากรณ์ ในการแก้ปัญหาของผู้นำในปัจจุบันจึงไม่เหมือนกับการแก้ปัญหาของผู้นำในยุคที่ผ่านมา ดังนั้นรูปแบบของภาวะผู้นำในปัจจุบันจึงถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน โดยแนวความคิดในการศึกษาภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำแบบผสมผสานทั้งแบบคุณลักษณะผู้นำแบบพฤติกรรมผู้นำ และผู้นำตามสถานการณ์ ดังเช่นทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปและแบบแลกเปลี่ยน (Transformation and Transactional Leadership) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ

ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformation and Transactional Leadership) ของแบส (Bass, 1985) เห็นว่าภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การและในระดับของผู้ตามตั้งแต่ระดับสูงจนถึงระดับต่ำ กล่าวคือภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformation Leadership) จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้ตามในระดับสูง เนื่องจากผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานที่ท้าทายและเพิ่มความรับผิดชอบของผู้ตามให้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้ตามในระดับต่ำ เนื่องจากผู้นำจะกระตุ้นการทำงานของผู้ตาม โดยการใช้เงื่อนไขในการให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ และให้ผู้ตามทำงานตามมาตรฐานขององค์กรเช่นเดิม โดยไม่ต้องมองว่ามาตรฐานเดิมของการทำงานนั้นเหมาะสมกับการทำงานในปัจจุบันหรือไม่ (Avolio, Waldman and Einstein 1988 : 59-60) และจากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าแบบภาวะผู้นำทั้ง ๒ แบบมีความแตกต่างกันอย่างเด่นชัด แต่โดยกระบวนการแล้วไม่สามารถที่จะแยกออกจากกันได้อย่างแท้จริง ฉะนั้นภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformation

Leadership) จึงเป็นแถบต่อเนื่องกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มากกว่าที่จะแยกเป็นอิสระจากกันดังแผนภาพที่ ๒-๑๒

แผนภาพที่ ๒-๑๒ แสดงแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leader Continuum)



ซึ่งแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปและแบบแลกเปลี่ยน (Transformation and Transactional Leadership) ของ Bass ได้แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำเป็น ๓ แบบ โดยในแต่ละแบบจะมีองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ดังนี้ แบบที่ ๑ รูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformation Leadership) ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถพิเศษในการดึงดูดใจผู้ตาม (Charisma) การคลี่คลายใจ (Inspiration) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) แบบที่ ๒ รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ประกอบด้วย ๒ องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) และการบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) ซึ่งในการบริหารแบบวางเฉยมี ๒ แบบ คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) และแบบที่ ๓ รูปแบบภาวะผู้นำแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership) ประกอบด้วย ๑ องค์ประกอบ คือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) โดยรูปแบบของภาวะผู้นำในแต่ละสามารถอธิบายได้ดังนี้ (Bass, 1985)

๑. รูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformation Leadership) จะให้ความใส่ใจต่อการทำงานของผู้ตามโดยจะพัฒนาผู้ตาม ซึ่งผู้นำแบบปฏิรูปจะมีระบบค่านิยมและอุดมการณ์ของตนในระดับที่ดี ซึ่งสามารถที่จะส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในแนวทางดีงามต่อส่วนรวม มากกว่าเพื่อประโยชน์ของตนเอง ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถพิเศษในการดึงดูดใจผู้ตาม (Charisma) การคลี่คลายใจ (Inspiration) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งสามารถอธิบายแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ ๑ : ความสามารถพิเศษในการดึงดูดใจผู้ตาม หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) เป็นการแสดงออกของผู้นำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะมีการเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำแบบปฏิรูป (Transformation Leadership) จะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง ดังนั้นจึงได้รับการนับถือและไว้วางใจอย่างสูงจากผู้ตาม ผู้นำจึงสามารถทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความมั่นใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม หรือกล่าวอีก

นัยหนึ่งก็คือ ความสามารถพิเศษในการดึงดูดใจผู้ตาม หรืออิทธิพลเชิงอุดมการณ์นี้ บ่งบอกถึงความสามารถพิเศษของบุคคลซึ่งส่งผลให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่บุคคลกำหนดไว้

องค์ประกอบที่ ๒ : การสร้างแรงดลใจ (Inspection) เป็นการแสดงออกของผู้นำด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังของผู้นำที่มีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงดลใจ โดยผู้นำจะจูงใจให้ผู้ตามยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร แทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ดังนั้นผู้นำแบบปฏิรูป (Transformation Leadership) จึงเน้นที่จะส่งเสริมน้ำใจในการทำงานเป็นทีมของผู้ตาม โดยจูงใจผู้ตามให้ทำงานให้บรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยการสร้างจิตสำนึกในการทำงานทีม และบ่งชี้ให้ผู้ตามเห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายและผลงานขององค์กรว่าจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง จึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

องค์ประกอบที่ ๓ : การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการแสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยการใช้วิธีฝึกคิดทวนความเชื่อและค่านิยมแบบเดิม ซึ่งผู้นำจะสร้างความรู้สึกล้มเหลวให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ ด้วยตนเอง เนื่องจากผู้นำต้องการส่งเสริมให้ผู้ตามหาทางออก และวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

องค์ประกอบที่ ๔ : การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) เป็นการมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจ รับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม โดยผู้นำจะแสดงบทบาทในฐานะครูพี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดการพัฒนาในระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น เช่น สู่ระดับการนับถือตนเอง (Self-esteem) โดยผู้นำจะใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้ ความกล้า รวมทั้งความมั่นใจของผู้ตาม

๒. รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ไม่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ ความทะเยอทะยาน และการพัฒนาตนเองของผู้ตาม แต่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะมุ่งใช้สิ่งจูงใจในการทำงาน เพื่อแลกเปลี่ยนกับผลงานของผู้ตาม เมื่อผู้ตามได้ทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ผู้ตามก็จะได้รับสิ่งตอบแทน ขณะเดียวกันที่ผู้นำจะได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้นด้วย ดังนั้นการที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีอิทธิพลต่อผู้ตามก็เพราะผู้ตามมองว่าหากทำตามที่ผู้นำต้องการแล้ว จะได้รับประโยชน์ที่ตนเองพึงพอใจเป็นสิ่งตอบแทน ซึ่งองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย ๒ องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) และการบริหารแบบวางเฉย (Manage by Exception) ซึ่งในการบริหารแบบวางเฉยมี ๒ แบบ คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) ซึ่งสามารถอธิบายแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ ๑ : การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) บางครั้งเรียกว่า การแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์ (Construction Transaction) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยหากผู้ตามใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้น ก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน

ตอบแทน โดยผู้นำจะสร้างเงื่อนไขข้อตกลงว่า หากผู้ตามทำสำเร็จตามที่ตนต้องการแล้วจะได้อะไรตอบแทนบ้าง ตามเกณฑ์ที่ได้ตกลงกันไว้

องค์ประกอบที่ ๒ : การบริหารงานแบบวางเฉย (Manage by Exception) ประกอบด้วยการบริหารงาน ๒ แบบ ได้แก่ การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และปล่อยให้ไปไปตามสถานการณ์เดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผลโดยผู้นำที่บริหารงานแบบเชิงรุก (Active Form) จะแสดงออกทางพฤติกรรมเข้าไปกำกับตรวจสอบลูกน้องอย่างใกล้ชิดว่าได้ทำผิด หรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หากตรวจสอบพบ ผู้นำก็จะใช้มาตรการเข้าแก้ไขโดยทันที พฤติกรรมของหัวหน้าจึงมีลักษณะของการเสริมแรงเชิงลบ (Negative Reinforcement) กับผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ที่คล้ายกับการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) กล่าวคือ จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือการทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน แต่ผู้บริหารที่บริหารวางเฉยแบบเชิงรุก (Active Management by Exception) จะมีลักษณะคล้ายคอยจับผิด เมื่อพบก็จะใช้วิธีการตำหนิ ลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้าเพื่อมีโอกาสได้ปรับปรุงแก้ไข หรือป้องกันก่อน ซึ่งการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) จะมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้ตามได้มากกว่าแบบเชิงรุก (Active Management by Exception)

๓. รูปแบบภาวะผู้นำแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership) หรือแบบปล่อยตามสบาย (Lassies- Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำเหมือนกับไม่มีผู้นำ (Non-Leadership) ด้วยการปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นและคงอยู่ตามยถากรรม ซึ่งผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงาน เมื่องานเกิดปัญหา หรือมีข้อผิดพลาดก็จะวางเฉย และไม่สนใจเกี่ยวข้อง แต่จะพยายามเอาตัวรอด ไม่ตัดสินใจ ไม่ให้คำแนะนำ และไม่สนใจ หรือให้แรงจูงใจแก่ผู้ตามในการทำงาน ดังนั้นภาวะดังกล่าวจึงเหมือนกับขาดภาวะผู้นำ (Non-Leadership)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำในแต่ละแบบนี้มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน แต่ถึงอย่างไรก็ตาม รูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ก็มีความสัมพันธ์กัน คือ ตามแนวคิดของ Bass อธิบายว่า ผู้นำคนหนึ่งอาจแสดงพฤติกรรมได้ทั้งผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ในสัดส่วนที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วยเหตุนี้ความเป็นผู้นำทั้ง ๒ แบบจึงเชื่อมโยงต่อกันแบบแถบต่อเนื่อง (Leadership Continuum) แทนที่จะแยกออกจากกันอย่างอิสระ จากแนวคิดดังกล่าวทำให้นักวิชาการเชื่อว่า การที่ผู้นำจะมีประสิทธิภาพได้อย่างสมบูรณ์นั้น น่าจะมีความเป็นผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) และความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ที่เหมาะสมไปตามสถานการณ์ (Bass, 1985) ส่วนแนวคิดของ Burn อธิบายว่าผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) มีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่

สำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ดังนั้นรูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) จึงไม่ใช่แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นการใช้วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมตลอดจนกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) จึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ และคุณสมบัติอื่นของผู้นำเอง ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยการใช้สิ่งของจูงใจการทำงานของผู้ตาม แต่มีเงื่อนไขของการแลกเปลี่ยน คือ ให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หรือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามข้อตกลง ทำให้ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นผู้นำแบบที่มีเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management Function) เช่น การวางแผนการจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม ซึ่งในการทำงานจะเน้นความสัมพันธ์เป็นการส่วนตัว ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จึงมีความเป็นผู้บริหารจัดการ (Manager) มากกว่าพฤติกรรมด้านความหมายของการเป็นผู้นำ (Leader) ทั้งนี้เพราะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Managing) มากกว่าการนำ (Leading) อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) สามารถปรับให้มีประสิทธิผล (Effective) ให้เพิ่มมากขึ้นได้ โดยเพิ่มภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) ให้มากขึ้นนั่นเอง (Burn : 1978) กล่าวโดยสรุป ความสัมพันธ์ของผู้นำทั้ง ๒ แบบดังกล่าวขึ้นอยู่กับสมมติฐานความเชื่อว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น นอกจากจะวัดจากควมมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และควมมีประสิทธิผล (Effective) แล้ว ผู้นำก็จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมทั้งการบริหารจัดการ (Managing) ควบคู่ไปกับการนำ (Leading) นั่นก็หมายความว่าจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) ควบคู่ไปกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงสถานการณ์นั้นๆ เป็นสำคัญ

แนวคิดว่าด้วยผลประโยชน์แห่งชาติ

ศาสตราจารย์เจมส์ เอน รอสเนา (James N. Rosenau) อธิบายแนวคิดผลประโยชน์แห่งชาติว่า “ใช้ทั้งในการวิเคราะห์ทางการเมือง และการดำเนินทางการเมือง ในด้านเครื่องมือการวิเคราะห์การเมือง (ผลประโยชน์แห่งชาติ) สามารถใช้อธิบาย บรรยาย หรือประเมินแหล่งข้อมูลและนโยบายต่างประเทศ ส่วนการดำเนินทางการเมือง (ผลประโยชน์แห่งชาติ) ใช้ในการให้เหตุผล และชาติในเรื่องการต่างประเทศ.....ตัวแสดงทางการเมืองไม่เพียงแต่จะรับรู้และโต้เถียงกันเรื่องเป้าหมายในแง่ผลประโยชน์แห่งชาติ แต่ยังเหมารวมกันว่า เป้าหมายของพวกเขา คือ ผลประโยชน์แห่งชาติ”

ศาสตราจารย์โจเซฟ แฟรงเกิล (Joseph Frankel) อธิบายว่า แม้ผลประโยชน์แห่งชาติเป็นหลักในการดำเนินนโยบายต่างประเทศ แต่โดยความหมายของคำว่าผลประโยชน์แห่งชาติ แต่ละประเทศนั้นตีความกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอำนาจแห่งรัฐ ระบบของรัฐบาล โครงสร้างทางสังคม หรือขึ้นอยู่กับรัฐอื่น และปัจจัยที่แตกต่างกันออกไป ทำให้การนิยามและทำความเข้าใจผลประโยชน์แห่งชาติของแต่ละรัฐเป็นไปอย่างยากยิ่ง

ผลประโยชน์แห่งชาติ (National Interest) ตามความคิดของศาสตราจารย์ออรุณ ภาณุพงศ์ อดีตนักการทูตอาชีพไทย เชื่อว่าเป็นหัวใจของการกำหนดและดำเนินนโยบายต่างประเทศ ซึ่งท่านจำแนกผลประโยชน์แห่งชาติเป็นหลักสำคัญอยู่ ๔ ประการ คือ

ประการแรก คือ การรอดปลอดภัย (Self - Preservation) คือ ทำให้ชาติอยู่รอดในฐานะที่เป็นชาติเอกราช การมีเอกราชอธิปไตย การมีบูรณภาพทางอาณาเขตที่สมบูรณ์ ไม่ถูกทำลาย ไม่ถูกลูกกลม และไม่ถูกลดอำนาจของรัฐที่จะใช้อำนาจอธิปไตย

ประการที่สอง คือ ความมั่นคงของชาติ ทั้งในทางบูรณภาพของอาณาเขต ความมั่นคงของประชาชน คือ การกินดีอยู่ดีของประชาชน รัฐบาลสามารถดำรงการปกครองของตนเองได้ ความมั่นคงในเอกราชที่ค่านิยมไม่ถูกรบกวนถูกทำลาย

ประการที่สาม คือ ความเจริญของชาติ หรือการพัฒนาประเทศ ทั้งทางวัตถุและทางอื่นที่ไม่ใช่วัตถุ

ประการที่สี่ คือ เกียรติภูมิของชาติ

นอกจากนี้ศาสตราจารย์ ออรุณ ภาณุพงศ์ ยังอธิบายด้วยว่าในบรรดาผลประโยชน์แห่งชาติข้างต้นนั้น มีอยู่หลายเรื่อง ดังนั้นควรที่จะต้องลำดับความสำคัญของประโยชน์นั้นๆ (Priority) ก่อน แล้วจึงตัดสินใจเลือก แม้ว่าจะมีผลประโยชน์บางอย่างที่อาจจะต้องขัดกันเอง และสิ่งที่ควรพิจารณาอีกประการหนึ่ง คือ ความเร่งด่วน ว่ามีเรื่องใดเป็นเรื่องที่ควรดำเนินการก่อนตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ผลประโยชน์แห่งชาติที่มีอาจแบ่งได้ออกเป็นผลประโยชน์ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว และการกำหนดประโยชน์ของชาติต้องคิดว่าสิ่งใดเป็นจุดหมายปลายทาง และเราต้องการอะไร สิ่งใดเป็นเป้าหมาย (End) และสิ่งใดเป็นวิธีการ (Mean) ซึ่งสมควรต้องกำหนดให้แน่ชัด อย่างไรก็ตาม ท่านย้ำว่าเรื่องของประโยชน์แห่งชาติ เป็นเรื่องที่มีความยากลำบากมากในการที่จะกำหนด บางเรื่องสามารถมองเห็นได้ชัด แต่บางเรื่องมองเห็นได้อย่างคลุมเครือ

และการคิดคำนวณเพื่อดำเนินการนั้น นอกจากจะมองผลประโยชน์แห่งชาติของตนเองแล้ว ยังต้องมองผลประโยชน์ของประเทศอื่นด้วยว่าอยู่ที่ใด ว่าคิดอย่างไร ทั้งนี้เพื่อจะได้ดำเนินการให้ถูกต้องในการดำเนินนโยบายต่างประเทศ

ขณะที่เจ้าตำราต้นตำรับที่มีชื่อทางวิชารัฐศาสตร์อย่างศาสตราจารย์ ฮันส์ เจมอเกนธอร์ (Hans J. Morgentau) ได้กำหนดผลประโยชน์ของรัฐว่ามี ๒ ประเภท นั่นคือ ผลประโยชน์ของรัฐเดี่ยวและระดับความร่วมมือกันของผลประโยชน์ของรัฐสองรัฐ หรือหลายรัฐ ว่าดูจากระดับของความ เป็นเอก ระดับความถาวร และระดับของหลักทั่วไปของผลประโยชน์ ซึ่งผลประโยชน์ของรัฐแบ่งได้เป็น ๖ ระดับ คือ

๑. ผลประโยชน์ขั้นแรก คือ การพิทักษ์รักษาความดำรงอยู่ของรัฐ ทั้งทางการเมืองและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นประโยชน์ที่ทุกชาติจะพิทักษ์โดยมิยอมให้มีการต่อรองใด

๒. ผลประโยชน์ในขั้นรองลงมา คือ สิ่งที่มีส่วนในการคงไว้ซึ่งผลประโยชน์ในขั้นแรก เช่น การคุ้มครองพลเมืองของตนที่อยู่ในต่างประเทศ และการรักษาไว้ซึ่งสิทธิของความคุ้มกันทางการทูตของนักการทูตชาติตน

๓. ผลประโยชน์ถาวร คือ ผลประโยชน์ที่มีอยู่ตลอดมา เพียงแต่เปลี่ยนไปตามกาลเวลา เช่น ผลประโยชน์ในเรื่องเสรีภาพทางการเดินเรือของอังกฤษ

๔. ผลประโยชน์ที่เปลี่ยนแปลงได้ คือ ผลประโยชน์ที่ชาติใช้ช่วงเวลานั้น เลือกถือว่าเป็นผลประโยชน์ของรัฐ ดังนั้นผลประโยชน์ขั้นแรก หรือผลประโยชน์ถาวร ก็อาจจะเป็นผลประโยชน์ที่เปลี่ยนแปลงได้

๕. ผลประโยชน์ทั่วไป คือ ผลประโยชน์ที่ชาติจะนำมาใช้ในเรื่องต่างๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ การค้า ความสัมพันธ์ทางการทูต กฎหมายระหว่างประเทศ

๖. ผลประโยชน์ที่จำเพาะเจาะจงลงไป คือ ผลประโยชน์ที่มีผลสืบเนื่องมาจากผลประโยชน์ทั่วไป

นอกจากนี้ ผลประโยชน์ในความคิดของศาสตราจารย์ มอร์แกนธอร์ ยังมีผลประโยชน์ที่รวมกัน เสริมกัน และขัดกันอีกด้วย

แต่สำหรับศาสตราจารย์ พี. เอ. เรย์โนลด์ (P.A. Reynolds) มองว่า แท้จริงแล้วผลประโยชน์แห่งชาติ เป็นแนวคิดรวบยอดของเป้าหมาย (Goal) ซึ่งศาสตราจารย์ เรย์โนลด์ ให้ไว้อยู่ ๓ ประการ คือ

๑. การอยู่รอดของรัฐ (State Survival)
๒. ความมั่งคั่งสูงสุด (Wealth Maximization)
๓. การรักษาและส่งเสริมค่านิยม (Preservation and Promotion of Values)

ศาสตราจารย์ เรย์โนลด์ ยังอธิบายต่อว่า ผลประโยชน์ของทั้งสามสิ่ง เป็นสิ่งที่อาจจะขัดกันได้ แต่สิ่งสำคัญ คือ ต้องตอบสนองต่อผลประโยชน์ที่แท้จริงของประชาชน (Real Interest of People) ซึ่งเป็นสิ่งที่รับรู้ได้ยาก จะเห็นได้ก็แต่ในทฤษฎีเท่านั้น แต่ในทางปฏิบัติของผู้นำ เป็นสิ่งที่ผู้นำแต่ละคนมองเห็นแตกต่างกันออกไป

ศาสตราจารย์ เค เจ โฮลสตี (K.J. Holsti) เป็นเจ้าตำราอีกท่านหนึ่งที่ได้กล่าวถึงผลประโยชน์แห่งชาติเอาไว้ว่า สามารถแบ่งออกได้เป็น ๕ ข้อหลัก คือ

๑. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) นโยบายในการตอบโต้กลับ เพื่อลดภัยคุกคามต่างๆ ของรัฐที่พบเห็นได้ทั่วไป คือ

- ๑.๑ การโดดเดี่ยวตนเอง (Isolation)
- ๑.๒ การพึ่งพาตนเอง (Self-Reliance)
- ๑.๓ การเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด (Neutrality and Nonalignment)
- ๑.๔ การเป็นพันธมิตรทางยุทธศาสตร์ (Alliance Strategies)
- ๑.๕ Strain Strategies
- ๑.๖ ทำสัญญาเป็นมิตรกัน (Contracting Out)

๒. เอกราชและอธิปไตย (Autonomy)

๓. ความมั่งคั่ง (Welfare) นโยบายต่างความมั่งคั่งที่พบได้ คือ

- ๓.๑ การพึ่งพาตนเองทางเศรษฐกิจ (Autarky)
- ๓.๒ ลัทธิพาณิชย์นิยม (Mercantilism)
- ๓.๓ การค้าเสรี (Free Trade)

๓.๔ การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ (Economic Coalitions)

๓.๕ การผูกขาดของผู้ผลิตสินค้า (Cartels)

๓.๖ ข้อตกลงการค้าเสรีภูมิภาค (Regional Free Trade Agreements)

๓.๗ ลัทธิปกป้องนิยมใหม่ (The New Protectionism)

๔. สถานะและเกียรติภูมิ (Status and Prestige)

๕. วัตถุประสงค์อื่นๆ

๕.๑ การป้องกันผู้ที่มีเชื้อชาติ ศาสนาเดียวกัน ผู้ที่มีเชื้อชาติ และอุดมการณ์เดียวกัน (Protection of Ethnic, Ideological, or Religious Colleagues)

๕.๒ ความฝันที่จะสร้างอาณาจักรโลกใหม่ (Dreams of World Reorganization)
ศาสตราจารย์ โฮลสตี ยังได้แบ่งระดับผลประโยชน์ของเป้าหมายของนโยบายต่างประเทศออกได้เป็น ๓ ระดับ คือ

๕.๒.๑ ผลประโยชน์และคุณค่าที่เป็นแก่น (Core Interest and Values) เป็นเป้าหมายที่สำคัญสูงสุดของรัฐ เช่น การดำรงเอกราช (Self - Preservation) อำนาจอธิปไตย และบูรณภาพแห่งดินแดน (Integrity)

๕.๒.๒ เป้าหมายระดับกลาง (Middle - Range Goals) เป็นเป้าหมายที่รัฐพยายามจะบรรลุถึงในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่น ความรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจ การสร้างเกียรติภูมิระหว่างประเทศ และการขยายอิทธิพลเหนือรัฐอื่น เป็นต้น

๕.๒.๓ เป้าหมายระยะยาว (Long - Range Goals) มีลักษณะที่เป็นแนวคิดทางการเมืองและอุดมการณ์ เป็นเป้าหมายในอนาคต หรือสิ่งที่รัฐปรารถนา

สำหรับเครื่องมือที่ใช้บรรลุเป้าหมาย หรือผลประโยชน์แห่งชาติ โดยรวมแล้วมีนักวิชาการกล่าวเอาไว้หลายท่าน แต่สามารถสรุปใจความสำคัญได้ ๕ ประการ คือ

๑. เครื่องมือทางการทูต

๒. เครื่องมือทางเศรษฐกิจ

๓. เครื่องมือทางสังคมจิตวิทยา หรือการโฆษณาชวนเชื่อ

๔. เครื่องมือทางการทหาร

๕. ปฏิบัติการลับและการเข้าแทรกแซง

สำหรับการเลือกแนวคิดผลประโยชน์แห่งชาติมาเป็นกรอบวิเคราะห์ ทั้งนี้เพื่อต้องการจะทราบว่า การดำเนินนโยบายของไทยต่อเวียดนามในช่วงเวลาที่ทำการศึกษา ไทยได้ประโยชน์ใดบ้าง และไทยใช้เครื่องมือใดในการดำเนินนโยบายเพื่อบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้

กรอบการวิเคราะห์นโยบายต่างประเทศ

ตัวแบบในการวิเคราะห์นโยบายต่างประเทศนั้น มีจุดหมายที่จะต้องนำเอาทฤษฎีระบบมาอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการ และปัจจัยในการกำหนดนโยบายต่างประเทศ โดยดูว่าส่วนใดเป็นองค์ประกอบภายในหรือภายนอกของระบบ

กรอบการวิเคราะห์นโยบายต่างประเทศที่เด่นๆ และเป็นที่ยอมรับก็มีของ แมคโกเวน (Patrick T. McGowan) และ ซาปิโร (Howard B. Shapiro) ที่เน้นปัจจัยกำหนดนโยบายต่างประเทศ ซึ่งเขาได้กำหนดเสนอตัวแปร ๑๑ ตัว ซึ่งมีทั้งตัวแปรภายใน และภายนอกประเทศ ซึ่ง

เรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลของนโยบายต่างประเทศ (Foreign Policy Output) ซึ่งเรียกว่าตัวแปรตาม (Dependent Variables)

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและ Thailand 4.0

ภาวะผู้นำ ผู้นำ ผู้บริหาร อำนาจ บทบาท และรูปแบบของกลุ่ม

วิวัฒนาการของการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ได้กล่าวไปแล้ว ส่งผลให้มีการให้นิยามความหมายของคำว่าภาวะผู้นำแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามในปัจจุบันได้มีการยอมรับอย่างแพร่หลายว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการในการสร้างและใช้อำนาจในการดลบันดาลให้บุคคลในกลุ่มร่วมกันไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ในขณะที่ผู้นำคือตัวบุคคลที่อยู่ในสถานะของการใช้ความรู้ความสามารถ อำนาจ และอิทธิพลของตนนำบุคคลอื่นไปสูเป้าหมายที่ต้องการ จึงอาจกล่าวได้ว่า องค์ความรู้ในเรื่องภาวะผู้นำนี้เกี่ยวเนื่องอยู่กับองค์ประกอบ ความรู้ความสามารถในการนำ อำนาจ กลุ่ม หรือองค์กร ที่ประกอบไปด้วยผู้นำและสมาชิกอื่นๆ และเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรนั้นๆ ในอุดมคติแล้ว กลุ่มใดก็ตาม จะมีผู้นำกลุ่มที่มีภาวะผู้นำที่ดี ที่สามารถใช้อิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่มและใช้ความสามารถนำพากลุ่มไปสูเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยผู้นำดังกล่าวได้รับการยอมรับจากกลุ่มทั้งอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ทั้งด้วยการแต่งตั้งตามกฎระเบียบต่างๆ หรือไม่ก็ตาม อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงกลุ่ม หรือองค์กรมีความหลากหลายแตกต่างกันไป ทั้งขนาดและเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการเกิดของกลุ่มหรือองค์กร อาจมีมานานก่อนที่จะเกิดตัวผู้นำในยุคปัจจุบันขึ้นในขณะที่สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ได้ทำให้ภาวะผู้นำ และผู้นำมีความแตกต่างไปจากความคาดหวังของโครงสร้างของกลุ่ม หรือองค์กรที่ดำรงมาอย่างต่อเนื่อง จนเกิดมาเป็นวัฒนธรรมขององค์กร หรือกฎระเบียบที่ได้กำหนดไว้ สภาพดังกล่าวได้ส่งผลให้ผู้นำขององค์กรที่ได้รับการแต่งตั้งจากองค์กรตามระเบียบ ให้เป็นผู้บริหารผู้จัดการ หรือผู้บังคับบัญชาอาจมีภาวะผู้นำที่ดี และมีความเป็นผู้นำที่ดีก็ได้ (ถ้าโครงสร้างและระบบขององค์กรดี และทันยุคทันสมัย จนเอื้อให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีภาวะผู้นำได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ผู้นำขององค์กร) หรืออาจขาดภาวะความเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพก็ได้ (เมื่อโครงสร้างและระบบขององค์กรมีปัญหา) ในทางกลับกัน บุคคลที่ไม่ได้ตำแหน่งตามระเบียบ อาจเป็นผู้นำองค์กรแบบไม่เป็นทางการก็ได้ ทั้งนี้ กลุ่มที่มีผู้นำที่ดีก็จะประสบความสำเร็จในการไปสูเป้าหมายที่ต้องการ ในขณะที่กลุ่มใดที่ผู้บริหารผู้จัดการผู้บังคับบัญชาขาดภาวะผู้นำ ก็จะทำให้องค์กรนั้นๆ เสื่อมลงไป และอาจถึงจุดล่มสลายขององค์กรก็ได้

ในขณะเดียวกัน การสร้าง และใช้อำนาจเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในการสร้างอำนาจ อาจเป็นการสร้างพลัง (Power) ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ทั้งที่เปิดเผยและซ่อนเร้นในอันที่จะทำให้บุคคลอื่นยอมรับ หรือเป็นการสร้างอิทธิพล (Influence) ในอันที่จะทำให้บุคคลอื่นนับถือ และอยากทำตาม นอกจากนี้ยังอาจเป็นแสวงหาซึ่งอำนาจตามตัวบทกฎหมายที่ถูกกำหนดโดยกลุ่มหรือองค์กร (Authority) เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (๒๕๓๖:๒๓-๒๕) เสนอแนวทางการสร้างอำนาจของผู้นำด้วยการเป็นพันธมิตรกับผู้ทรงอำนาจ แยกตัวออกมาแล้วปกครองตนเอง รวบรวมบริหารและจัดการข้อมูลข่าวสารอย่างเหมาะสม สร้างความประทับใจให้กับผู้พบเห็นเสมอ พัฒนาตนเองด้วยการก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงที่ละก้าว เข้าใจสถานการณ์และเข้าไปอยู่ในจุดสำคัญ

ณ เวลาที่เหมาะสม อันจะส่งผลต่อการนำของตน เข้าไปมีอำนาจเหนือทรัพยากรสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นเงิน คน เงิน วัตถุข้อมูลข่าวสาร ความคิด และอำนาจหน้าที่ ควบคุมทรัพยากรสำคัญ และการรวมกลุ่ม พันธมิตรเพื่อสร้างพลังขึ้น ทั้งนี้พื้นฐานของการเรียนรู้ และสั่งสมประสบการณ์ รวมถึงใช้ความรู้ และประสบการณ์อย่างเหมาะสม จะนำมาซึ่งการสร้างอำนาจดังกล่าว

อำนาจที่เกิดขึ้น จะนำมาซึ่งสถานภาพ และขีดความสามารถของผู้นำในการครอบครองอำนาจในการให้รางวัล ไม่ว่าจะเป็นเงิน ตำแหน่ง หรือรางวัลทางจิตใจอื่นๆ อำนาจในการบังคับ และลงโทษ เมื่อขัดขืนต่อสิ่งที่ถูกกำหนดโดยกฎระเบียบหรือค่านิยมของกลุ่ม อำนาจตามกฎหมายที่กำหนดให้มีสิทธิ และหน้าที่ตามวัฒนธรรม หรือกฎระเบียบของกลุ่ม ซึ่งทำให้ผู้ถืออำนาจมีความชอบธรรมต่อสิ่งที่กระทำ อำนาจจากความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อันส่งผลให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและความชอบธรรมต่อสิ่งที่กระทำ อำนาจจากความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อันส่งผลให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ ได้รับความยอมรับจากกลุ่ม เมื่อกลุ่มไม่สามารถหาผู้ทดแทนได้ และมีความจำเป็นต้องใช้ความเชี่ยวชาญดังกล่าว และอำนาจอ้างอิงที่เกิดขึ้นมาจากการเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ต่อผู้พบเห็น บุคคลอื่นให้ความเคารพนับถือ ชื่นชม และนำไปเป็นแบบอย่าง นอกจากนี้แล้วอำนาจอ้างอิงยังเกิดขึ้นจากการเข้าไปใกล้ชิดบุคคลมีอำนาจ และอ้างอิงการใช้อำนาจของบุคคลดังกล่าว (ธวัช บุญยณณี, ๒๕๕๐: ๗-๙) อำนาจต่างๆ ที่กล่าวไป เมื่อถูกใช้อย่างเหมาะสม ก็จะทำให้ผู้บริหาร หรือผู้นำนั้นๆ สามารถสร้างภาวะผู้นำที่ดีขึ้นมา และนำพากลุ่ม หรือองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในทางกลับกัน ผู้บริหารหรือผู้นำที่ใช้อำนาจดังกล่าวไปในทางที่ไม่เหมาะสม ก็ส่งผลให้มีภาวะผู้นำที่ไม่ดี และส่งผลเสียต่อกลุ่มหรือองค์กรนั้นๆ

ภาวะผู้นำยังเกี่ยวข้องอยู่กับรูปแบบและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม หรือองค์กร ที่มีความหมายรวมไปถึงหน่วยงานภาครัฐเอกชนองค์กร ระหว่างประเทศที่มารวมตัวกันอยู่ภายใต้โครงสร้างเดียวกัน และมีเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุ ทั้งนี้กลุ่มหรือองค์กรดังกล่าวอาจถูกจัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ และเกิดขึ้นโดยสัญญาตัญญา หรือการสร้างสรรค์ของมนุษย์ก็ได้ สิ่งดังกล่าวทำให้การศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำจะต้องพิจารณาในเรื่องของเป้าหมายขององค์กร ที่อาจเป็นองค์กรธุรกิจส่วนบุคคลที่ต้องการแสวงหากำไร หรือให้บริการหรือเป็นองค์กรของรัฐที่ดำเนินการเพื่อประชาชน และสังคมและการที่กลุ่มหรือองค์กรที่มีขนาดใหญ่ยังมีการจัดโครงสร้างด้วยการแบ่งงานจัดบุคคลเข้าทำงานหน้าที่ต่างๆ กำหนดความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคลแต่ละส่วนต่อกัน และต่อองค์กรรวมถึงมีขั้นตอนในการบริหาร เช่น การวางแผนการจัดองค์กรการจัดคณะทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงานงบประมาณ จึงทำให้การศึกษาภาวะผู้นำมีความสำคัญมากขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผู้บริหารของกลุ่มหรือองค์กรมีความเป็นผู้นำ โดยการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กร อาจจะทำให้องค์กรพัฒนาก้าวหน้าต่อไป อย่างไรก็ตามในหลายๆ องค์กรโดยเฉพาะองค์กรที่ปรับตัวเข้าสู่สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารอาจมิใช่ผู้นำอันเนื่องมาจากผู้บริหารมาพึงพอใจ และยอมรับกับสภาพเดิมที่มุ่งบริหารงานตามระบบที่มีถอดแบบเรียนแบบ และมุ่งดำรงรักษารูปแบบเดิมไว้ทำงานมุ่งระบบ และโครงสร้างองค์กรยึดหลักการควบคุมและสั่งงานตามสายงาน มุ่งหวังผลในระยะสั้น และเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาอย่างไร้เหตุผล ในขณะที่ภาวะผู้นำในสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปรวดเร็ว ในปัจจุบันต้องการผู้นำที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรรู้จักเป็นต้นคิด

เป็นผู้พัฒนา ขอบริเริ่ม กล้าเสี่ยง เป็นตัวของตัวเอง และทำงานโดยมุ่งคนไม่เน้นการควบคุม แต่ใช้การกระตุ้นและบันดาลใจให้ทำ ทั้งนี้ก็เพื่อผลระยะยาวที่เขาได้วาดไว้ในวิสัยทัศน์ (นันทวรรณ อิศรานุกัณชัย, ๒๕๕๐:๓๒)

เพื่อให้เข้าใจถึงแนวความคิดข้างบนตัวอย่างของกลุ่มระดับเล็กที่สุดของสังคมคือ ครอบครัว และกลุ่มในระดับที่ใหญ่ที่สุดที่มีอำนาจสูงสุดในตนเองในสังคมโลกปัจจุบันคือ ประเทศจะถูกยกขึ้นมาอธิบายบทบาทและภาวะผู้นำ และผู้บริหารสังคมครอบครัว อันประกอบไปด้วย พ่อ แม่ ลูกเกิดขึ้นมานานแล้ว โดยในสังคมไทยบุคคลผู้เป็นพ่อถูกคาดหวังว่าจะเป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าครอบครัว จนเกิดเป็นบทบาทผู้นำที่ผู้เป็นพ่อได้รับมอบหมายและคาดหวังเอาไว้ ในความเป็นจริงผู้เป็นพ่อแต่ละคนมีภาวะผู้นำ และความสามารถที่ต่างกันออกไป จนทำให้แต่ละครอบครัวประสบความสำเร็จในเป้าหมายของครอบครัวต่างกันไปด้วย นอกจากนี้ในหลายครอบครัวบุคคลผู้เป็นแม่หรือลูกอาจมีภาวะผู้นำที่เหนือกว่าผู้เป็นพ่อ จนเกิดภาวะผู้นำไม่เป็นทางการขึ้น ในทางเดียวกัน ในระดับประเทศที่องค์กรการบริหารถูกกำหนดไว้ด้วยกฎหมาย และระบบที่ชัดเจน ในอันที่จะให้ผู้นำประเทศคือ นายกรัฐมนตรี หรือประธานาธิบดีขึ้นมาเป็นผู้บริหาร ในความเป็นจริงเป็นที่ทราบกันดีว่าแต่ละประเทศในโลกนี้ประสบความสำเร็จไปสู่เป้าหมายความมั่นคง และเจริญรุ่งเรืองของชาติที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือ ภาวะผู้นำ โดยที่บางประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา ได้พัฒนาภาวะผู้นำไปสู่ผู้นำแบบเป็นทีม และการสร้างผู้นำในตนเองให้เกิดขึ้นในทุกกระดับ ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำในประเทศนั้นๆ มิได้ส่งผลกระทบต่อการนำประเทศไปสู่เป้าหมายแต่อย่างใด ในทางกลับกัน กลับยิ่งเข้มแข็งขึ้นจากสภาวะผู้นำที่พร้อมปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ในขณะที่บางประเทศที่โครงสร้าง และระบบการปกครองที่ยังคงมีปัญหาสับสน จนไม่สามารถพัฒนาผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดีให้ขึ้นไปอยู่ในตำแหน่งสูงสุดของประเทศได้ ในขณะที่ผู้บริหารในแต่ละระดับก็มิได้มีการพัฒนาภาวะผู้นำ จนส่งผลให้ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำตามบทบาทที่สังคมประเทศนั้นคาดหวังไว้ ผลที่ได้ตามมาก็คือ ความท้อถอย หรือความล้มเหลวของประเทศนั้นในอันที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ในขณะที่ผู้นำตัวจริงที่มีภาวะผู้นำสูงมีความรู้ความสามารถ แต่มิได้มีบทบาทในการบริหารประเทศ ต้องอยู่ใต้สภาพการณ์เห็นวิกฤตขององค์กรรัฐชาติ ก็อาจทำให้ผู้นำดังกล่าวกลายเป็นผู้นำในการปฏิรูป และพยายามเปลี่ยนแปลงประเทศให้ไปสู่เป้าหมายที่ดีขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และ Thailand 4.0

การเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยในปัจจุบัน ไปจนถึงในห้วง ๒ ถึง ๓ ทศวรรษข้างหน้า สังคมไทยควรจะมีการพัฒนาภาวะผู้นำในระบบขององค์กรต่างๆ ตั้งแต่เล็กที่สุด คือ ครอบครัว ไปจนถึงระดับใหญ่สุดของสังคมไทย คือ รัฐชาติ โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงาน (Team Leadership) ซึ่งนำทีมโดยผู้นำที่มีพรสวรรค์ (Charismatic Leaders) และมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานและสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปขึ้นในสังคมไทย (Transformational Leadership) ในการดำเนินการดังกล่าว การใช้ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูปในช่วงต้นของ Hooper and Potter ๗ ประการ มาประยุกต์ใช้อาจเป็นแนวทางที่เหมาะสม

ประการที่ ๑ สังคมไทยจะต้องกำหนดทิศทางของประเทศ โดยการยอมรับจากทุกภาค ส่วนของประเทศ ภายใต้ข้อตกลงพื้นฐาน อันมีรากฐานมาจากความเป็นรัฐชาติไทย การถกแถลง สาธารณะอย่างกว้างขวางลึกซึ้ง ภายใต้หลักการเหตุและผล เพื่อค้นหาให้ได้ว่าอะไรคือความเป็นรัฐ ชาติไทย มีอุดมการณ์แห่งการเข้ามาอยู่ร่วมกันเป็นประชาชนคนไทยเช่นไร อันจะนำมาซึ่งการกำหนด รัฐธรรมนูญแห่งชาติ ที่เกิดขึ้นมาจากรากฐานรัฐชาติไทยอย่างแท้จริง มิใช่จากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ขึ้นมา ครองอำนาจเพื่อเป็นผู้บริหาร โดยขาดความเป็นผู้นำ ในห้วงเวลานั้นๆ อาจกล่าวได้ว่าภารกิจนี้ไม่ใช่ เรื่องง่ายที่จะดำเนินการได้ในสถานการณ์ของความขัดแย้งในสังคมไทยเวลานี้ อย่างไรก็ตาม ความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้นถือเป็นโอกาสเช่นกัน ในอันที่จะเกิดแรงถกแถลงกันครั้งใหญ่ในสังคมไทย ถึงความ ต้องการของแต่ละกลุ่มอาชีพ และกลุ่มความคิด และสร้างปฏิกิริยาของสังคม รวมถึงอุดมการณ์ความ เป็นรัฐชาติร่วม และรัฐธรรมนูญของทุกภาคส่วนของชาติ สิ่งดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อเราสามารถ แสวงหาผู้นำที่มีพรสวรรค์ และสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปให้เกิดขึ้นในทุกระดับของสังคม การเริ่มต้น พัฒนาภาวะผู้นำจากตัวเราเองเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ทุกคนสามารถทำได้ ในขอบเขตที่กว้าง ออกไป การส่งเสริมผู้ที่อยู่ใกล้ตัว เพื่อนฝูง ผู้ร่วมงานที่มีคุณสมบัติความเป็นผู้นำที่มีพรสวรรค์ และ ผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่มากกว่าคนอื่น ให้ได้ขึ้นมาเป็นผู้นำที่มีอำนาจในตำแหน่งผู้บริหารของกลุ่ม หรือ องค์กรในแต่ละระดับ ทั้งนี้ ความมีวุฒิภาวะประชาธิปไตยองค์ความรู้และความมีเหตุผล รวมทั้ง ความเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน และความเสียสละของทุกคน เป็นเงื่อนไข สำคัญที่จะนำมาซึ่งการสร้างโอกาสให้เกิดผู้นำที่ดีขึ้นมาเป็นผู้บริหาร และใช้อำนาจในการพัฒนาผู้นำ ในระดับต่างๆ อันจะนำมาซึ่งการไปสู่เป้าหมายปลายทางร่วมกันของประชาชนคนไทย

ประการที่ ๒ คนไทยทุกคนที่มีสำนึกในภาวะวิกฤตของสังคมไทยปัจจุบัน และพยายาม ที่จะร่วมกันแก้ไขความขัดแย้งที่กำลังเป็นอยู่ รวมทั้งคิดป้องกันวิกฤตการณ์รุนแรงที่อาจเกิดขึ้นใน อนาคต และมุ่งหวังที่จะสร้างความมั่นคง เจริญก้าวหน้า ให้กับประเทศไทย อาจต้องร่วมกันทำตนให้ เป็นตัวอย่างที่ดี ในการมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเป็นทีม สำหรับผู้ที่มีอำนาจในการบริหาร จัดการตำแหน่งใดก็ตามจะต้องนำผู้อยู่ใต้อำนาจของตนด้วยการกระจายอำนาจ และกระตุ้นผู้ตามให้ ใช้พลัง และความตั้งใจของตนในการทำงานอย่างเต็มที่ ไม่ใช่ใช้การแลกเปลี่ยนการทำงานโดยการให้ รางวัล หรือการลงโทษ โดยที่ผู้ตามไม่เข้าใจ หรือไม่เต็มใจ การดำเนินการใดๆ ให้คำนึงถึงเป้าหมาย ปลายทางขององค์กร โดยเฉพาะของรัฐชาติเป็นสำคัญ ในขณะที่เดียวกันผู้ที่เป็นผู้ตาม หรือบุคลากรใน องค์กรใดๆ จะต้องไม่เห็นแก่รางวัล หรือผลประโยชน์ส่วนตน ปฏิบัติงานด้วยจิตใจที่แน่วแน่ นำ ความรู้ความสามารถของตน อันจะนำมาซึ่งเป้าหมายปลายทางขององค์กรที่ตนสังกัดอยู่ โดยมี เป้าหมายของรัฐชาติเป็นสิ่งสูงสุด การสร้างต้นแบบของอุดมการณ์รัฐชาติไทยที่มีรากเหง้าจาก ประวัติศาสตร์ชาติไทย ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน รวมถึงความอยู่รอดและเจริญมั่นคงต่อไปในอนาคต จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องแสดงออกมาให้ผู้อื่นได้เห็นเป็นตัวอย่าง และพยายามสร้างการยอมรับจาก บุคคลอื่นๆ ทั่วไป ในระดับประเทศ จะต้องพยายามนำมาซึ่งการยอมรับร่วมกันในรัฐธรรมนูญแห่งชาติ เป็นสำคัญ ในขณะที่ในระดับรองลงมา จะต้องทำตัวอย่างของความเป็นวิชาชีพ และจรรยาบรรณ ของสาขาการทำงานที่ตนสังกัดอยู่ ไม่ว่าจะเป็นในสาขาธุรกิจส่วนตัวของ บริษัทห้างร้าน และธุรกิจ ทั่วไป หรืองานสังคมส่วนรวมในภาคเอกชน เช่น แพทย์สื่อสารมวลชน หรืองานในภาครัฐเพื่อ ประชาชน เช่น นักการเมือง รัฐบาล และหน่วยงานของรัฐโดยทั่วไป ทั้งนี้ ทุกภาคส่วนจะต้องมี

เป้าประสงค์ที่อยู่ภายใต้กรอบของอุดมการณ์ชาติ และรัฐธรรมนูญ สิ่งนี้จะนำมาซึ่งตัวอย่างที่ดีในการกำหนดพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของผู้นำในระดับรองๆ ลงมา จนถึงระดับที่เล็กที่สุดของสังคม นอกจากนี้แล้วการเป็นตัวอย่างในเรื่องของคุณธรรมจริยธรรม และการทุ่มเทความรู้ ความสามารถ ที่มีในการทำงาน และจะต้องยอมเสี่ยง เพื่อความสำเร็จของสังคมประเทศชาติ และสังคมรองๆ ลงไปก็เป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนควรประพฤติ

ประการที่ ๓ จะต้องมีการสื่อสารของผู้นำในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้นำประเทศลงไป จนถึงผู้นำครอบครัว ในลักษณะของทั้งผู้พูด และผู้ฟัง ถกแถลงการณ์ด้วยเหตุผล อันจะนำมาซึ่งการอยู่ร่วมกันด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การพูดจา ถ่ายทอดความคิดในเรื่องความเป็นรัฐชาติไทยร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นอุดมการณ์รัฐชาติ และรัฐธรรมนูญที่ได้รับการยอมรับ และข้อตกลงในความป็นวิชาชีพ และพันธกิจหน้าที่ของทุกภาคส่วนในสังคม จะเป็นช่องทางนำมาซึ่งการผสมผสานข้อดีข้อเสีย ในแนวความคิดของแต่ละส่วนของสังคมเข้าด้วยกัน ด้วยความหวังในความอยู่รอด และความพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ จะทำให้คนไทยมีความพยายามในการแก้ไขปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น และป้องกันสิ่งไม่พึงประสงค์ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ ซึ่งจะทำให้ประเทศสามารถพัฒนาได้ต่อไป การเปิดให้มีการสัมมนา การถกแถลงการณ์ โดยเสรี ในที่สาธารณะ การเปิดเวทีถกแถลงกันขึ้นในสื่อสารมวลชน ทั้ง ทีวี วิทยุ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ตและช่องทางอื่นๆ จะเป็นเครื่องมืออันนำมาซึ่งการสื่อสารดังกล่าว ทั้งนี้ การให้ความรู้ต่อสังคม แก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ด้วยการเปิดโอกาสให้กับทุกฝ่ายได้พูด และถกแถลงในสิ่งที่ขัดแย้งกันด้วยเหตุผล และความเข้าใจซึ่งกันและกันเห็นอกเห็นใจซึ่งกัน และกันรู้จักให้อภัยซึ่งกันและกัน จะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ซึ่งก็คือวิสัยทัศน์ร่วม และเป้าหมายปลายทางร่วมกันในสังคมไทย

ประการที่ ๔ จะต้องร่วมกันจัดวางแนวทางของประเทศไทยให้ดีไปกว่าที่เป็นอยู่ โดยการตรวจสอบเพื่อให้เข้าใจถึงสภาพของประเทศไทยในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการปกครองในระดับประเทศที่มีรัฐบาลในระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมถึงในระดับรองๆ ลงมาใน กระทรวง ทบวง กรม ของรัฐ องค์กรประกอบของสังคมตามสาขาวิชาชีพ ทั้งภาครัฐ และเอกชน ทั้งภาคธุรกิจส่วนตัว หรือองค์กรเพื่อสังคม ผลที่ได้รับจะทำให้เห็นปัญหา ซึ่งถ้าเป็นปัญหาเชิงโครงสร้าง อาจต้องมีการแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้างด้วยการปฏิรูป การทำให้รัฐธรรมนูญเป็นรัฐธรรมนูญที่ยั่งยืนได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กรทุกองค์กร และสถาบันในสังคมให้ชัดเจน และแน่นอน ไม่ว่าจะเป็นสถาบันพระมหากษัตริย์ สถาบันศาสนา และสถาบันชาติ ภายใต้การบริหารจัดการของรัฐบาล และสภาองค์กรภาครัฐ และเอกชนทุกส่วน ที่อยู่ภายใต้รัฐชาติไทย บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตัวเอง อาจต้องพิจารณากันใหม่ว่าเหมาะสมสอดคล้อง และสามารถนำพาประเทศโดยรวมให้รอดพ้นภัยพิบัติ และพัฒนาถาวรได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง หรืออย่างน้อยที่สุด การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบถึงบทบาทหน้าที่ในสถาบันแบบเดียวกันกับทางชาติที่เจริญแล้ว และชาติที่กำลังพัฒนา อาจมีความจำเป็นในการนำมาพิจารณาการกำหนดแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ ที่จะช่วยให้องค์กรของตนไปถึงเป้าหมาย อันจะส่งผลให้รัฐชาติไทยไปถึงเป้าหมายได้รวมถึงการให้ความรู้ และแนะนำต่อบุคคลอื่น ให้ได้เริ่มคิดนอกกรอบจากความคุ้นเคยกับแนวความคิดเดิมๆ ที่นับวันอาจจะเริ่มล้าสมัยตามยุคที่กำลังเปลี่ยนไป น่าจะเป็นความเร่งด่วนที่เราต้องทำ

ประการที่ ๕ ต้องเร่งสร้างทีมของผู้นำเชิงปฏิรูป ด้วยการแสวงหาบุคลากรที่ดีที่สุด ทั้งบุคลากรที่มีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และมีพรสวรรค์ที่เหมาะสมที่สุดที่จะนำองค์กร และประเทศไปข้างหน้า รวมถึงการแสวงหาผู้ตามที่มีความสามารถเป็นผู้นำในระดับต่างๆ ต่อไป การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ เรียนรู้จุดอ่อน จุดแข็ง ของเขา คุณจะเห็นแนวทางที่เราจะสามารถประเมินบุคคลเหล่านั้นได้ การทำงานให้กับผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำที่มีพรสวรรค์เป็นพื้นฐาน พร้อมช่วยให้ผู้บริหารดังกล่าวพัฒนาความเป็นผู้นำมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ พากเพียร และไม่หลงตนเอง เพื่อเป้าหมายขององค์กร อันจะนำไปสู่เป้าหมายของประเทศเป็นสำคัญ คุณจะเห็นภารกิจของผู้บริหารระดับกลาง ที่มีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปในระยะสั้น การกระทำดังกล่าวอาจทำให้ต้องเสียผลประโยชน์ส่วนตัว และโอกาสในการก้าวไปสู่ความเป็นผู้บริหารระดับสูง แต่ในระยะยาว จะช่วยส่งเสริมให้รัฐชาติไทยมีผู้นำเชิงปฏิรูปที่จะนำพาประเทศไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ต่อไป ในขณะที่เดียวกันพวกเราก็ต้องพัฒนาผู้อื่นให้รู้จักพัฒนาตนเองจนมีคุณสมบัติของผู้นำปฏิรูปขึ้นมา การดำเนินงานใน ๒ ด้านดังกล่าว จะนำมาซึ่งภาวะผู้นำแบบทีมงาน (Team Leadership) ที่จะนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป้าหมายร่วม สังคมเกิดการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน รวมถึงมีความตั้งใจ และรับผิดชอบต่อการปฏิรูปต่อไป ทั้งนี้ เมื่อประเทศชาติและองค์กรมีทรัพยากรที่เพียงพอผู้นำมีความรู้ความสามารถ และแรงกระตุ้นในการทำงานที่ดี ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ความสำเร็จขององค์กรทุกระดับก็จะส่งผลต่อเป้าหมายของชาติต่อไป

ประการที่ ๖ จะต้องร่วมกันสร้างทีมผู้นำให้เป็นผู้แทนในการเปลี่ยนแปลง เพื่อแปลงสิ่งที่ขัดขวางความเจริญก้าวหน้าขององค์กร และประเทศให้เป็นพลังในการพัฒนาประเทศ และยกระดับสิ่งที่ส่งเสริมแนวทางไปสู่เป้าหมายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ การสื่อสารกับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจในปัญหาสังคมไทยในปัจจุบันพร้อมกับแนวทางแก้ไขในเชิงสันติ ที่จะได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย ภายใต้พื้นฐานขององค์ความรู้ และหลักเหตุผล จะค่อยๆ ซึมซับเข้าไปในหัวใจของบุคคลที่ได้พบเห็น จนเกิดเป็นศรัทธา และอิทธิพลแห่งการนำขึ้น การสร้างตัวอย่างที่ดีของทีมผู้นำ ที่ประพฤติปฏิบัติให้เห็นถึงการกระทำที่ตรงกับที่สอนและมุ่งเน้นเสียสละส่วนตัว เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม และสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับ กลุ่ม องค์กร และประเทศชาติ จะกลายเป็นแรงดึงดูดให้ผู้อื่นมาร่วมเป็นผู้ตามในทีมผู้นำของเรา และที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ เราจะต้องแสดงให้เห็นถึงพลังอำนาจและความสามารถที่มีเพื่อกระตุ้นให้เกิดความนับถือจากบุคคลผู้พบเห็น และทำให้เกิดความมั่นใจว่าอุปสรรคทั้งหลายแหล่ที่กำลังเผชิญ สามารถฝ่าไปได้จนประสบความสำเร็จ และสามารถสร้างกลุ่มองค์กร และประเทศชาติที่ดีกว่านี้ ซึ่งยังมีผู้นับถือมากเท่าใด พลังอำนาจ และความสามารถดังกล่าวก็จะทับถมทวีคูณมากเท่านั้น เพื่อแสดงออกดังกล่าว ทีมผู้นำอาจต้องพึ่งพาภาวะผู้นำที่มีพรสวรรค์จากผู้นำในทีม นำพาไปสู่จุดนั้น โดยผู้นำหรือทีมดังกล่าวจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ศรัทธาในวิสัยทัศน์ร่วมของกลุ่มอย่างแรงกล้า รวมทั้งสามารถถ่ายทอดออกไปให้ผู้อื่นเข้าใจคล้อยตาม และนำไปปฏิบัติได้ รวมทั้งมีการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ด้วยความรวดเร็วจนสามารถเปลี่ยนแปลงปรับตัวและนำการเปลี่ยนแปลงได้เสมออันส่งผลให้เขามีพฤติกรรมเหนือธรรมดา

ประการที่ ๗ ทีมผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะต้องพร้อมจัดเตรียมการตัดสินใจในภาวะวิกฤติ และท่ามกลางความสับสนของสังคมไทย ที่กำลังจะเกิดขึ้นในระยะเวลานี้โดยไม่มี

ปัญหา ผู้บริหารในยุคปัจจุบัน จะผ่านเหตุการณ์ต่างๆ ไปด้วยสถานภาพของผู้บริหารที่ถูกกำหนดด้วยเวลา แต่ผู้นำที่แท้จริงไม่ว่าจะเป็นผู้นำในปัจจุบัน หรือผู้นำในยุคต่อไป หลีกหนีไม่พ้นต่อวิกฤตสังคมไทยที่กำลังจะเกิดขึ้น การเตรียมพร้อมเพื่อตัดสินใจในห้วงเวลาดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะไม่มีการตัดสินใจที่จะประสบความสำเร็จ ถ้าขาดการเตรียมซึ่งความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่สั่งสม ผู้นำจะต้องรับรู้ว่าการตัดสินใจดังกล่าวหมายถึงทุกชีวิตในสังคมไทย หมายถึงอนาคตของประเทศไทย ที่จะต้องรับผิดชอบด้วย ความสำนึกแห่งความเป็นผู้นำ มิใช่ผู้บริหารที่ขึ้นมาเพื่อเสพสุขส่วนตัว โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมหรือผู้บริหารที่ใช้อำนาจของตนโดยที่ไม่มีพื้นฐานขององค์ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์อย่างแท้จริง

บทที่ ๓

ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้นำ

ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีของรัฐบาล

ได้กำหนดเป็นมาตรการและกลไกหลัก ที่จะทำให้เกิดการบริหารราชการแผ่นดินในลักษณะบูรณาการที่มีความต่อเนื่องและมีธรรมาภิบาล เกิดความยั่งยืน ในการพัฒนาประเทศและการใช้จ่ายงบประมาณ รวมถึงการจัดทำแผนงานให้ตรงกับความต้องการของประชาชน และศักยภาพของประเทศ โดยมีเป้าหมายให้เกิดการบริหารงานอย่างยั่งยืนในห้วงระยะเวลา ๒๐ ปีตามยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้อนาคตของประเทศเป็นไปตามวิสัยทัศน์ มั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนได้อย่างแท้จริง ที่เปรียบเสมือนเข็มทิศนำทาง ตามพระราชดำรัส ของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร ในเรื่องของยุทธศาสตร์การพัฒนาซึ่งประกอบไปด้วยความ เข้าใจเข้าถึงและพัฒนา ที่หมายถึงการเข้าใจประชาชนเข้าใจพื้นที่ การเข้าถึงปัญหาและอุปสรรครวมถึงศักยภาพของพื้นที่ อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์และปฏิบัติให้เกิดผล ขณะเดียวกันสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๑๐ ทรงมีรับสั่งให้สืบสานต่อยอด สิ่งต่างๆ เหล่านี้ให้เกิดขึ้นผลอย่างยั่งยืน ซึ่งทุกอย่างต่างมีหลักการและเหตุผล โดยเฉพาะความพอเพียง

อย่างไรก็ตามการดำเนินการที่ผ่านมาอาจจะไม่ได้มีการสร้างการรับรู้ และปูพื้นฐานเรื่องยุทธศาสตร์ชาติไว้อย่างต่อเนื่อง จึงทำให้มีการบริหารราชการแผ่นดินในลักษณะส่วนราชการเพียงอย่างเดียว และส่วนใหญ่เป็นการจัดงบประมาณตามภารกิจหรือฟังก์ชัน/รายจ่ายประจำ/รายจ่ายตามภารกิจและพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน ดังนั้นวันนี้จึงจำเป็นต้องทำให้เกิดการบูรณาการการทำงานในทุกด้านอย่างต่อเนื่อง

ที่ผ่านมารัฐบาลมีเจตนารมณ์ที่จะทำให้ประเทศชาติและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด รวมถึงได้รับความเชื่อมั่นเชื่อถือจากประชาชนทั้งประเทศ ดังนั้นยุทธศาสตร์ชาติจะเกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐบาลและหน่วยงานด้านความมั่นคง ซึ่งมีเรื่องที่ต้องดำเนินการใน ๑๖ เรื่องหลัก ซึ่งในขณะนี้ได้มีการพิจารณาเพิ่มเติมเป็น ๒๑ เรื่อง และมีแผนด้านความมั่นคงแห่งชาติอีก ๑๘ แผน และมีแผนงานด้านความมั่นคงเสริมอีก ๖ ด้าน รวมถึงแผนสภาพัฒน์ระยะเวลา ๕ ปีที่ประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งเพิ่มยุทธศาสตร์เสริมอีก ๔ ยุทธศาสตร์ ดังนั้นการดำเนินการตามยุทธศาสตร์จึงจะต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทของการปฏิรูป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนประเทศเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้

แผนพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ (สภาพัฒน์ หรือ สศช.) ได้ดำเนินการและผลักดันให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ถูกนำไปปฏิบัติ ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและประเทศสามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาในมิติต่าง ๆ ได้อย่างแท้จริง โดย

ขณะนี้เป็นเวลาที่จะต้องเร่งขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมายที่กำหนดตามโรดแมปที่รัฐบาลและคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้วางไว้ โดยเฉพาะหลักคิดวิสัยทัศน์ที่จะนำประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ซึ่งทุกอย่างต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด แต่หากยังติดกับปัญหาเดิมๆ ก็จะทำให้ประเทศไม่สามารถเดินหน้าต่อไปได้ ขณะที่ประชากรก็มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องแต่ทรัพยากรธรรมชาติมีจำนวนจำกัด องค์กรภาครัฐต้องมาคิดร่วมกันในการที่จะนำพาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในช่วง ๕ ปี ของแผนฯ ฉบับที่ ๑๒ นับเป็นก้าวแรก และก้าวที่สำคัญของการวางรากฐานที่แข็งแกร่งของประเทศ ซึ่งต้องเร่งกำจัดจุดอ่อนก่อนที่จะเร่งพัฒนาและเสริมจุดแข็งในช่วงเวลาต่อไป ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของภูมิศาสตร์ที่ตั้งประเทศ การเชื่อมโยงกับ CLMV และประชาคมอาเซียน ฯลฯ โดยมียุทธศาสตร์ระยะยาว ๒๐ ปี เป็นเป้าหมายสำคัญที่ต้องบรรลุเป็นเป้าหมายให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วตามเกณฑ์มาตรฐานนานาชาติ และเป็นสังคมที่คนไทยมีความสุข กินอิ่ม นอนหลับ ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน สังคมมีความปรองดอง สมานฉันท์ ทุกคนมีที่ยืนสมศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ อย่างไรก็ตามการดำเนินการต่าง ๆ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานและบริหารจัดการการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลสัมฤทธิ์เป็นรูปธรรมทั้งในระดับบุคคล ภูมิภาค และพื้นที่ น้อมนำศาสตร์พระราชา เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา ไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจทั้งคนและพื้นที่ ซึ่งจะช่วยให้สามารถเข้าถึงปัญหาและแก้ไขได้ถูกต้องและตรงจุด อันจะนำไปสู่การพัฒนาทั้งภายใน คือประชากรของประเทศในระดับต่าง ๆ และภายนอกอย่างแท้จริง โดยเน้นประชาชนในระดับฐานรากให้มีรายได้เพียงพอสามารถเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้ รวมทั้งรู้จักใช้ชีวิตและบริหารจัดการใช้จ่ายเงินอย่างพอเพียงพอประมาณ ตามแนวทางหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ซึ่งจะทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทั้งนี้ เป้าหมายที่ต้องการเห็นคือ “ประเทศไทยเป็นประเทศพัฒนาแล้ว” เหมือนกับนานาชาติประเทศ ทั้งทางด้านกายภาพ เช่น เส้นทางคมนาคม ที่อยู่อาศัย รวมทั้งการพัฒนาด้านจิตใจ ความคิด การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง และศักยภาพของคน เป็นต้น

สำหรับอนาคตประเทศไทยในยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ภายหลังจากสันติบัญญัติแห่งชาติ ได้ผ่านร่างพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. และร่างพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. ซึ่งภายใต้พระราชบัญญัติทั้ง ๒ ฉบับจะมีการจัดตั้งกรรมการเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และแผนปฏิรูปประเทศไทยในด้านต่างๆ ว่า รัฐบาลต้องการจะสร้างความเข้าใจและเน้นย้ำว่ายุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ซึ่งรัฐบาลนี้ได้พยายามผลักดันให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาประเทศและสร้างความสุขให้กับคนไทยทุกคนได้อย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายอนาคตของประเทศเป็นหลักชัยที่ประชาชนชาวไทยทุกคนต้องร่วมกันผลักดันให้เกิดขึ้น โดยมองถึงภาพของอนาคตที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นในระยะยาว ซึ่งการกำหนดเป้าหมายระยะยาวสำหรับการพัฒนาประเทศมีประโยชน์อย่างมาก ทั้งเพื่อเป็นเป้าหมายร่วมที่ทุกภาคส่วนในสังคมไทยต้องร่วมมือกันผลักดันอย่างต่อเนื่อง เป็นกรอบในการจัดลำดับความสำคัญประเด็นการพัฒนาในระยะสั้นและระยะกลางได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งการจัดทำแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจะช่วยวางแนวทางสำหรับการจัดประเด็นการบูรณาการในการจัดสรรงบประมาณ ตลอดจนการ

แก้ปัญหาพื้นฐานสำคัญและพัฒนาเพื่อเสริมจุดแข็งสำคัญของประเทศจะได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม โดยหลีกเลี่ยงการจัดทำแผนการจัดสรรงบประมาณอย่างเร่งรีบสำหรับวาระสำคัญๆ ของประเทศภายใต้เวลาที่จำกัด

คนไทยจะต้องตื่นรู้ มีการเจริญเติบโตทั้งร่างกายและจิตใจ จิตวิญญาณ เป็นพลเมืองไทย พลเมืองอาเซียน และพลเมืองโลกมีรายได้ต่อหัวตามเกณฑ์ของประเทศรายได้สูง คนไทยเป็นนวัตกรรมทำเองได้ และขายเป็นโดยทำให้ครบวงจรทั้งระบบตั้งแต่กระบวนการผลิต แปรรูป และการตลาด สังคมแห่งโอกาส เป็นธรรม มีคุณธรรม และเกื้อกูลกันความเจริญกระจายสู่ทุกพื้นที่อย่างทั่วถึง มีการใช้พื้นที่อย่างเหมาะสมตามศักยภาพและเกิดความโดดเด่นของเมืองที่น่าอยู่ เมืองที่แข่งขันได้ เมืองอัจฉริยะ แต่ละภาคมีความโดดเด่นด้วยเอกลักษณ์และจุดเด่น มีความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน และมิตรประเทศ ภาครัฐดิจิทัล กระทั่งรถไฟความเร็วสูง โปรงใส ประสิทธิภาพ เป็นระบบเปิดและเชื่อมโยงถึงกัน (Open and Connected) เป็นประเทศที่มีความมั่นคงด้านอาหาร น้ำ และพลังงาน ทั้งนี้ เพื่อไปสู่เป้าหมายดังกล่าว รัฐบาลจึงได้เริ่มต้นวางกรอบการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติมาตั้งแต่ปี ๒๕๕๘ โดยนำนโยบายของรัฐบาล ประเด็นปฏิรูป รวมถึงข้อคิดเห็นจากภาคส่วนต่างๆ มาใช้เป็นกรอบในการจัดทำ จนสามารถจัดทำร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี แล้วเสร็จในปี ๒๕๕๙ ซึ่งกรอบยุทธศาสตร์ชาติจะประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์สำคัญ ได้แก่

๑. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
๒. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความมั่นคงในการแข่งขัน
๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
๔. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันในสังคม
๕. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยให้เป็นการพัฒนาที่เป็นการผสมผสานความเจริญระหว่างตะวันตกและตะวันออกเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน

๖. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งกรอบยุทธศาสตร์ชาติทั้ง ๖ ด้านนี้ จะเป็นกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะยาวที่มีผลในทางปฏิบัติ โดยในปี ๒๕๖๐ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมการยุทธศาสตร์ชาติขึ้น ภายใต้คณะกรรมการเพื่อพิจารณาถ่วงดุลเรื่องเสนอคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความปรองดอง (ป.ย.ป.) เพื่อทำหน้าที่จัดเตรียมสาระของยุทธศาสตร์ชาติให้มีความสมบูรณ์ที่สุด และตรงกับความต้องการของประชาชน และจะส่งมอบต่อให้คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติที่จะเกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งคาดว่าจะมีผลบังคับใช้ในช่วงเดือนสิงหาคม ๒๕๖๐

เครื่องมือสำคัญที่จะช่วยในการขับเคลื่อนการทำงานให้ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปีเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะ ๕ ปี ทั้งในส่วนของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ ที่ประกาศใช้ไปเมื่อเดือนตุลาคม ๒๕๕๙ และแผนพัฒนาฉบับต่อไป เพราะยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จะเป็นการเริ่มต้น สานต่อ และรองรับการพัฒนาที่ต่อเนื่องกันไปตลอด ๒๐ ปี โดยเฉพาะแผนพัฒนาฉบับที่ ๑๒ ที่เป็นเหมือนก้าวแรกในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีในอนาคต เป็นการวางรากฐานการพัฒนา

ในด้านต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ในระยะยาวทั้ง ๖ ด้านของยุทธศาสตร์ชาติ

ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์การพัฒนาทั้ง ๑๐ ด้านของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ สะท้อนการไปถึงเป้าหมายในระยะ ๒๐ ปีของยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นใน ๖ ยุทธศาสตร์แรกของแผนฯ ที่ตอบสนอง ๖ ยุทธศาสตร์หลักของยุทธศาสตร์ชาติโดยตรง ได้แก่

๑. การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
๒. การสร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม
๓. การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
๔. การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
๕. การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน
๖. การบริหารจัดการในภาครัฐ ป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลใน

สังคมไทย

รวมถึงอีก ๔ ยุทธศาสตร์ที่จะสนับสนุนการพัฒนาประเทศให้ขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

๗. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์
๘. การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม
๙. การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ
๑๐. การสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

หัวใจสำคัญของการนำพาประเทศไปสู่จุดเปลี่ยนแห่งอนาคต ได้แก่ การสร้างคนพันธุ์ใหม่ ใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกมิติ การเพิ่มประสิทธิภาพภาครัฐและป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจะเกิดขึ้นได้ ต้องเกิดจากการบูรณาการการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายที่เป็นพลังประชารัฐเข้ามาร่วมรับผิดชอบและลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังในการดำเนินการให้ประสบผลเป็นรูปธรรมตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเพื่อให้พลังประชารัฐเป็นพลังที่สามารถนำพาประเทศไปสู่เป้าหมายได้ รวมถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในหลายเรื่องในสังคมไทย ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมการดำเนินชีวิต วัฒนธรรมการเรียนรู้ วัฒนธรรมการทำงาน และวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจ ขณะเดียวกันภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เป็นภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน และเป็นภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินและการให้บริการสาธารณะมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นธรรม ส่วนภาคธุรกิจเอกชน ต้องให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงธุรกิจกับการพัฒนา สร้างสรรค์สิ่งใหม่ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคม ทำงานร่วมกับภาคีต่างๆ อย่างเป็นพันธมิตรตามแนวทางประชารัฐ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม วัฒนธรรมการขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน ขณะที่ประชาชน ต้องปรับตัวให้เรียนรู้ทันรู้อยู่ตลอดเวลา เรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย เรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ เรียนรู้เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง และเรียนรู้ในการที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนา ตลอดจนตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อเคารพกฎหมาย สิทธิเสรีภาพของผู้อื่น มีจิตสาธารณะ

ทุกภาคส่วนของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ประชาสังคม ประชาชน และ NGOs ต้องร่วมมือกันในการที่จะมุ่งมั่นปรับเปลี่ยนไปสู่การปฏิรูปประเทศให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยขับเคลื่อนจากแผนฯ ๑๒ ไปสู่แผนฯ อื่น ๆ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี รองรับการพัฒนาประเทศในอนาคต โดยประชาชนทุกกลุ่มทั้งในส่วนของ ๑.๐ ๒.๐ และ ๓.๐ ต้องพัฒนาตนเองเพื่อขับเคลื่อนไปข้างหน้าและก้าวไปสู่ ๔.๐ ด้วยกัน โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง รวมทั้งขอให้ทุกฝ่ายช่วยกันเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงประเทศไทยร่วมกับประชาชนทุกระดับ ไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน พร้อมน้อมนำศาสตร์พระราชา เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา และแนวทางหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มาปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติอย่างแท้จริง

แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย

ได้ดำเนินการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง กระทรวงมหาดไทย (ป.ย.ป.มท.) เพื่อเชื่อมโยง กำกับ ติดตามเร่งรัดการขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการต่างๆ ของกระทรวงให้บรรลุตามเป้าหมาย ตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศ

ความสำคัญในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศของกระทรวงมหาดไทย ซึ่งรัฐบาลได้ให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายต่างๆ โดยใช้กลไกการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (ป.ย.ป.) และให้มีภารกิจบูรณาการแผนพัฒนาในระดับพื้นที่ (Area Based) เพื่อเชื่อมโยงแผนพัฒนาในระดับต่างๆ ตั้งแต่แผนพัฒนาภาค แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด/จังหวัด แผนพัฒนาอำเภอ แผนพัฒนาตำบล ตลอดจนแผนพัฒนาหมู่บ้าน/ชุมชน ซึ่งกระทรวงมหาดไทยได้ตระหนักและให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว และเพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินงานตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม กระทรวงมหาดไทยจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับ ติดตาม และประสานงานเชื่อมโยงคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติและคณะกรรมการปฏิรูปประเทศของ มท. (คำสั่งกระทรวงมหาดไทย ที่ ๒๑๕๑/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๐) โดยมีปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นประธาน และจัดตั้งกลุ่มขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง กระทรวงมหาดไทย (คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ที่ ๖๕๓/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๑๑ เมษายน ๒๕๖๑) ขึ้น เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการประสานงานและขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ งานในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงมหาดไทย รวมทั้งได้กำหนดกรอบแนวทางในการขับเคลื่อน ป.ย.ป.มท. ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประชาชนมีรากฐานการดำรงชีวิตและพัฒนาสู่อนาคตได้อย่างมั่นคงและสมดุล ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดยึดเป็นแนวทางในการจัดทำแผนงาน/โครงการ เพื่อให้สอดคล้องและเชื่อมโยงตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๖ ด้าน และแผนการปฏิรูปประเทศทั้ง ๑๑ ด้าน รวมถึงกำหนดให้มีหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการขับเคลื่อนแนวทางดังกล่าว

นอกจากนี้ ทุกหน่วยงานในสังกัดได้ให้ความสำคัญ รวมทั้งเร่งทำความเข้าใจกรอบแนวทางการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง

กระทรวงมหาดไทย เพื่อให้การจัดทำแผนงาน/โครงการต่างๆ บรรลุตามเป้าหมาย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากให้ประชาชนมีความเข้มแข็ง พัฒนาประเทศชาติให้มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาผู้นำ

ปัญหาภาวะผู้นำของไทยเกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยจากตัวผู้นำเอง และปัจจัยที่เกิดจากผู้ตาม โดยสามารถแบ่งตามลักษณะขององค์กรได้ดังนี้

๑. องค์กรการเมือง

๑.๑ ปัจจัยที่เกิดจากตัวผู้นำ ที่ยังขาดจริยธรรม ความรู้ ความสามารถ และวิสัยทัศน์เพื่อประเทศชาติ ต้องการอำนาจ และเข้ามาบริหารเพื่อประโยชน์กลุ่มตน ผูกขาดในกลุ่มเครือญาติ และเพื่อน ระบบบุญคุณ ชี้นำชักจูงสร้างฐานอำนาจ ไม่มั่นคงในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยแสดงออกโดยนัยยะ

๑.๒ ปัจจัยที่เกิดจากผู้ตาม มีความไม่รู้จักการเมือง เศรษฐกิจน้อย ไม่เข้าใจความเป็นรัฐชาติและประชาธิปไตย ขาดการวิเคราะห์ ขาดวุฒิภาวะ เชื่องมง่ายเพื่อฝัน ไม่รับฟังความคิดเห็นต่าง สนใจประโยชน์ระยะสั้น ต้องการพึ่งพาและเข้าสังกัดผู้มีอำนาจ บารมี จงรักภักดีสถาบันพระมหากษัตริย์ตามความเชื่อ โดยไม่เข้าใจความสำคัญที่แท้จริง

๒. ข้าราชการพลเรือน

๒.๑ ปัจจัยที่เกิดจากตัวผู้นำ มีระบบพรรคพวก ผูกยึดด้วยสถาบัน สร้างเครือข่ายเอื้อประโยชน์ คอร์รัปชั่น ต้องการเป็นผู้บริหารมากกว่าผู้นำ สร้างอาณาจักรอาชีวะมิให้ผู้อื่นเข้ามาตรวจสอบ

๒.๒ ปัจจัยที่เกิดจากผู้ตาม ปัญหาคล้ายกับองค์กรการเมือง เพิ่มด้วยความภักดีและรับใช้เจ้านายเพื่อความก้าวหน้า เชื่อฟัง คอยคำสั่ง เข้าใจว่าตนเองเป็นเจ้านายประชาชนมากกว่าเป็นผู้รับใช้

๓. ทหาร ตำรวจ

๓.๑ ปัจจัยที่เกิดจากตัวผู้นำ คล้ายกับข้าราชการพลเรือน เพิ่มด้วยผู้นำแบบทหารรักชาติ จงรักภักดีและผูกยึดกับสถาบันพระมหากษัตริย์ ขาดความรู้ทางการเมือง จึงยึดมั่นและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายการเมืองและภาคเอกชน ขาดการสื่อสารกับผู้ตาม

๓.๒ ปัจจัยที่เกิดจากผู้ตาม ปัญหาคล้ายกับองค์กรการเมือง เพิ่มด้วยความภักดีและรับใช้เจ้านายเพื่อความก้าวหน้า เชื่อฟัง คอยคำสั่ง

๔. ภาคเอกชน

๔.๑ ปัจจัยที่เกิดจากตัวผู้นำ สร้างผู้นำตามลำดับขั้นเพื่อองค์กรภายใต้เจ้าของในระบบเครือข่ายเครือญาติมากกว่าเพื่อรัฐชาติ

๔.๒ ปัจจัยที่เกิดจากผู้ตาม คล้ายการเมือง ทำงานเพื่ออนาคตและความอยู่รอดของตน มีความพยายามที่จะสร้างองค์กรและเป็นผู้นำของตนเอง

สรุป

การแก้ไขปัญหาภาวะผู้นำของไทย สามารถกระทำได้นี้

๑. พัฒนาภาวะผู้นำรายบุคคล เพื่อสร้างผู้ตามที่ดี อันจะนำมาซึ่งผู้นำ และทีมผู้นำที่ดี

๑.๑ สร้างความเชื่อผู้ตามและผู้นำ

๑.๑.๑ ประสิทธิภาพองค์กรขึ้นกับผู้นำ

๑.๑.๒ ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ไม่ต้องเป็นผู้บริหาร

๑.๒ ผู้ตามสั่งสมให้เป็นผู้นำ

สั่งสมความเป็นผู้นำ ความไว้วางใจ ความเคารพ แรงดึงดูด ศรัทธา

๑.๓ ฝึกฝนเพื่อเป็นผู้นำ

๑.๓.๑ ก้าวไปอย่างมีทิศทาง

๑.๓.๒ นำโดยไม่ต้องมีตำแหน่ง

๑.๓.๓ ใช้สัญญาณตักเตือนใจ

๑.๓.๔ สัมผัส เข้าถึงจิตใจผู้อื่น

๑.๓.๕ เป็นประชาธิปไตยแบบไทย

๑.๔ สร้างทีมผู้นำ และผู้นำยุคต่อไป

๑.๔.๑ พัฒนาทีมผู้นำ มอบและกระจายอำนาจ

๑.๔.๒ รักษาภาพลักษณ์ นำทีมสู่ชัยชนะและความสำเร็จ

๑.๔.๓ รักษาแรงขับเคลื่อน จัดลำดับ รู้จังหวะ

๑.๔.๔ เสียสละเพื่อทีมและผู้นำยุคต่อไป

๑.๔.๕ มีปณิธาน สืบทอดองค์กรไปในอนาคต

๒. สร้างผู้นำอย่างเป็นระบบ

สร้างผู้นำครบวงจรไปจนถึงรัฐชาติ นำโดย Charismatic Leaders สร้าง Transformational Leadership ขึ้นเพื่อพัฒนา Team Leadership โดยสามารถแบ่งเป็น ๗ ขั้นตอนได้ดังนี้

๑. กำหนดทิศทางไทย (รัฐธรรมนูญ ปี ๒๕๖๐ / ยุทธศาสตร์๒๐ ปี)

๒. สร้างสำนึกวิกฤติไทย สร้างและแสดงตัวอย่างเพื่อพัฒนาผู้นำรายบุคคล

๓. สื่อสารให้ผู้นำทุกระดับและผู้ตามเข้าใจวิกฤตและทิศทางไทย

๔. วางแนวทางการนำทิศทางไทยไปสู่การปฏิบัติร่วมกันทั้งผู้นำ ผู้ตาม เป็น

ประชาธิปไตยแบบไทย

๕. เร่งสร้างผู้นำเชิงปฏิรูป จากบุคลากรที่ดี มีจริยธรรม มีความสามารถ ผ่านการคัดเลือกผู้บริหารที่เป็นผู้นำ

๖. สร้างทีมผู้นำให้เป็นผู้แทนแห่งการเปลี่ยนแปลง

๗. พร้อมจัดเตรียมการตัดสินใจในภาวะวิกฤติ

บทที่ ๔

วิเคราะห์คุณสมบัติและแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม ผู้นำระดับสูงของกระทรวงมหาดไทย

ปัจจัยหนึ่งที่นำองค์กรไปสู่ Thailand 4.0 ได้นั้น คือการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้คงอยู่อย่างยั่งยืน ซึ่งผู้นำระดับสูงจะเป็นผู้เสริมสร้างและผลักดัน ทั้งในการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง การสื่อสารกับพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้น ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่จำเป็นในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร จะเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับกลางซึ่งทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง ทำให้ข้อมูลดังกล่าวใกล้เคียงกับความเป็นจริงมาก

จากการสำรวจกลุ่มนักบริหารระดับกลางในการไฟฟ้านครหลวง จำนวน ๑,๐๔๕ คน (ร้อยละ ๑๔.๔๓) โดยมีปัจจัยรวม ๙ หัวข้อ ตามเอกสารแนบ

๕ อันดับแรกที่มีค่าประเมินมากกว่าร้อยละ ๖๐ เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้

๑. ผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย
๒. ผู้บริหารระดับสูงรักษากฎ ระเบียบ อย่างเคร่งครัด
๓. ผู้บริหารระดับสูงมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการทำงาน
๔. ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารวิสัยทัศน์และมีทิศทางในการดำเนินงาน
๕. ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติงานเป็นตัวอย่างในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรม

องค์กร

ผลการสำรวจดังกล่าวเมื่อเทียบเคียงค่าคะแนนปัจจัยด้านผู้บริหารระดับสูงของการไฟฟ้านครหลวงกับองค์กรภายนอก เป็นดังนี้

ตารางที่ ๔-๑ เทียบเคียงค่าคะแนนปัจจัยด้านผู้บริหารระดับสูงของการไฟฟ้านครหลวงกับองค์กรภายนอก

องค์กร	ค่าคะแนน (ร้อยละ)
การไฟฟ้านครหลวง	๖๑.๔๔
นายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย	๘๙
ค่าเฉลี่ยประเทศไทย ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๕๙)	๖๔

ผลการประเมินประสิทธิผลในการนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ ๔-๒ การประเมินประสิทธิผลในการนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง

หัวข้อ	ค่าคะแนน (ร้อยละ)	
	การไฟฟ้านครหลวง	ประเทศไทย
๑. การขึ้นนำองค์กร	๖๕.๒	๖๖
๒. การสื่อสาร	๖๓.๕	๕๘
๓. การสร้างองค์กรที่ยั่งยืนและประสบความสำเร็จ	๖๑.๗๕	๖๑

แนวความคิดจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูง กระทรวงมหาดไทย

๑. ยุคไทยแลนด์ ๔.๐ ผู้นำระดับสูงต้องปรับ MINDSET ให้เปิดรับสิ่งที่เปลี่ยนแปลง มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงาน โดยใช้ระบบ IT สนับสนุน

๒. ผู้นำระดับสูงต้องสามารถเข้าใจ เข้าถึง พัฒนาทั้งกลุ่ม พนักงาน STAKEHOLDER และภาคประชาชน เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนประเทศไทยไปพร้อมกัน และเกิดความยั่งยืน

๓. ผู้นำระดับสูงต้องใช้ BIG DATA ในการเข้าถึงการบริการประชาชน เพื่อสามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็วทันความต้องการ เพิ่มคุณภาพชีวิตให้ประชาชน และเป็นการเพิ่ม PRODUCTIVITY

แนวความคิดจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ภาครัฐ/เอกชน

๑. องค์กรที่เผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องไหวตัวทัน (AWARENESS) แต่จะดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นกับสถานะของแต่ละองค์กร ซึ่งจะปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์นั้นๆ (BY SITUATION)

๒. ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำ ๓ ส่วน คือ CONSISTENCY /GOVERNANCE/GLOBALCIZATION

๓. ในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ ผู้นำต้องมีความสามารถ

๓.๑ ขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์

๓.๒ มี SENSE OF URGENCY รู้ร้อนรู้หนาว

๓.๓ มี CHANGE MANAGEMENT SKILL

๓.๔ EAGER TO LEARN

๓.๕ OPEN MIND LEADERSHIP เพื่อรับฟังข้อมูลจากภายนอก

๓.๖ มีการ EMPOWER โดยผ่านการ COACHING & FEED BACK

แนวคิดจากกลุ่ม นักวิชาการ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

๑. ผู้นำต้องปรับเปลี่ยน SKILL ๓ ส่วน คือ MINDSET/BEHAVIOR/CHARACTERISTICS

๒. ผู้นำต้องเป็น ROLE MODEL และมี INTEGRITY LEADERSHIP เพื่อโน้มน้าวให้พนักงานปฏิบัติตาม รวมทั้งปรับเปลี่ยนกระบวนการงาน โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน

๓. องค์กรแต่ละแห่งมี EVOLUTION และ KEY SUCCESS FACTOR ที่แตกต่างกัน
ดังนั้นผู้นำต้องมีลักษณะเป็น SITUATION LEADERSHIP

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

๑. คุณสมบัตินี้และองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทยในยุค Thailand 4.0

ภาวะผู้นำที่จะขับเคลื่อนประเทศไทยให้สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี คือ Thailand 4.0 นั้น ไม่สามารถใช้ภาวะผู้นำในรูปแบบเดิม คือ ใช้ความสามารถของ Leader มากำหนดทิศทางได้ (What got you here, Won't get you there) ผู้นำจะต้องเปิดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากภายนอก และพยากรณ์ได้ว่า จะปรับเปลี่ยนองค์กรล่วงหน้าให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวได้ ไม่รอให้ผลกระทบเกิดกับองค์กรแล้วจึงค่อยปรับตัว ดังนั้นภาวะผู้นำจะต้องเป็น Transformation Leadership ซึ่งเป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ซึ่งคุณสมบัตินี้ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

๑. เป็นผู้เปิดรับองค์ความรู้ Open Mind Leadership และไม่ใช่แค่ Business Acumen แต่ยกระดับเป็น Industry Acumen / World Class Acumen

๒. มี Self-Actualization การพัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพ มีการเรียนรู้ตลอดเวลา

๓. มี Growth Mindset (วิธีคิดแบบเติบโต) ไม่ใช่ Fixed Mindset วิธีคิดแบบตายตัว

๔. มี Creative/ Innovation สนับสนุนผู้ร่วมงาน ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับความผิดพลาด เพื่อให้เกิดนวัตกรรม

๕. มี Sense of Urgency การตระหนักรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และ Change Management Skill ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีส่วนร่วมของทุกคน และเกิดการยอมรับ

๖. มี Inspiration Motivation สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จภายใต้ Uncertainty Situation หากล้มแล้ว ต้องร่วมใจกันลุกขึ้นมาปรับตัว และฟื้นคืนได้

๗. มี Empowerment เชื้อมนผู้ร่วมงาน และมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน มีกระบวนการ Coaching & Feedback

๘. มี Social Networking สามารถสร้างความร่วมมือจากภาคส่วนอื่นๆ (แนวร่วม) เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันขับเคลื่อนงานให้สำเร็จ

๙. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มมูลค่าผลสำเร็จของงานได้มากเกินที่คาดหวังไว้

๒. การพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทยในยุค Thailand 4.0 จากคุณสมบัติของภาวะผู้นำในข้อ ๑ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ผู้นำจึงต้องได้รับการพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการที่มีความคล่องตัว ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่มีผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้นการวางแผนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในแต่ละด้านให้สอดคล้องกับยุค Thailand 4.0 มีดังนี้

๑. ด้านการพัฒนาศักยภาพตนเอง (Personal Characteristic)

๑.๑ การประพฤติตนเป็นตัวอย่าง มีกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะ ความมุ่งมั่น ความเสียสละ ความมีระเบียบวินัย ความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม

๑.๒ การเรียนรู้ มีช่วงเวลาให้ศึกษาหาความรู้ และแลกเปลี่ยนรวมทั้งบริหารจัดการให้องค์ความรู้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรได้

๑.๓ คุณธรรมและจริยธรรม มีการจัดหลักสูตรเพื่อเน้นย้ำภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และความยุติธรรม

๒. ด้านความคิดและสติปัญญา (Conceptual Characteristic)

๒.๑ ความคิดสร้างสรรค์ มีเวทีให้แสดงผลงาน หรือกระบวนการใหม่ๆ ที่แตกต่างซึ่งเป็นพื้นฐานให้เกิดนวัตกรรม

๒.๒ การแก้ปัญหา มีกรณีศึกษาโครงการที่มีความหลากหลาย ให้สามารถฝึกการคิดวิเคราะห์และสามารถตัดสินใจได้ ซึ่งเป็นการเสริมสร้างทักษะการแก้ปัญหาที่มีความจำเป็นอย่างมาก

๓. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

๓.๑ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เปิด Mindset รับรู้ความเปลี่ยนแปลงจากภายนอก และสามารถมองเห็นผลกระทบในอนาคต พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนกระบวนการงานและพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงได้

๓.๒ การทำงานเป็นทีม มีกิจกรรม การสร้างบรรยากาศให้เหมาะกับการทำงานเป็นกลุ่ม สร้างสมรรถนะการเป็นผู้นำกลุ่ม การมีส่วนร่วม และสามารถปรับตัวในการทำงานกับกลุ่ม

๔. ด้านความสัมพันธ์เครือข่าย (Interpersonal Characteristic) โดยเข้าร่วมหลักสูตรระดับผู้นำเพื่อพัฒนาความสามารถในการปรับตัว การใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่น เสริมสร้างบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำทั้งการวางตัว การแสดงออกให้เป็นที่น่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การใช้เครือข่ายเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย

๕. ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร ฝึกการวิเคราะห์โดยใช้ BIG DATA และนำผลมาถ่ายทอดในช่องทางที่พนักงาน รวมทั้ง Stakeholder จะสามารถรับรู้และเข้าใจ เป็นแรงเสริมให้องค์กรได้มูลค่าเพิ่มจากแรงขับเคลื่อนทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

๖. ด้านทักษะดิจิทัล (Digital Skills Leadership) ดำเนินการ Re-Skill ผู้บริหารภาครัฐ และปรับกระบวนการงานให้ใช้เทคโนโลยีเป็น หลักรวมทั้งสร้าง Digital Mindset /Culture

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การขับเคลื่อนให้เกิด Future Leadership เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็น Thailand 4.0 นั้น จะต้องมี Change Team ที่จะเป็นแนวร่วมของการสร้างการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Build Gilding Coalition) และสร้างการเปลี่ยนแปลงแบบ Design คือ มีการออกแบบไว้ก่อน มิใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบไร้ทิศทาง

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนอาจไม่สามารถหาต้นแบบ (ฐาน) จากผู้นำเฉพาะในประเทศไทยได้ จำเป็นต้องศึกษาภาวะผู้นำระดับโลก หรือทวีปเอเชีย เช่น ประเทศเกาหลีใต้ หรือสิงคโปร์ ซึ่งประสบความสำเร็จในการพัฒนาประเทศแล้ว แล้วนำบริบทของประเทศไทยไปวิเคราะห์ เพื่อหาภาวะผู้นำที่จะนำประเทศไปสู่ Thailand 4.0 ได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำการวิจัยภาวะผู้นำในส่วนของภาครัฐและเอกชน เพื่อเปรียบเทียบและวิเคราะห์กับภาวะผู้นำของรัฐวิสาหกิจ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

ณัฐวุฒิ แก้วบางพุด. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร.

ปัตตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, ๒๕๕๔.

นิตย์ สัมมาพันธ์. ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๖.

นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย. "ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์". ปริญญาพุทธศาสตร์ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา. บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๕๐.

ประยุทธ์ ชูสอน. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : แนวคิดเพื่อพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ". สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๗.

ภาษาต่างประเทศ

Bass, B.M. & Avolio, B.J. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. 1994.

Bolden, Richard. Gosling, Jonathan. Marturano, A. Dennison, P. Department. A Review of Leadership Theory. University of Exeter. 2003.

Harper, A. and Potter, J. The Business of Leadership. 1997.

Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership. 1974.

ภาคผนวก

ผนวก ก

แนวประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ เรื่อง ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารระดับสูงในยุค Thailand 4.0 กรณีศึกษา :
รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย

ประเด็น	ข้อคำถาม	คำตอบ
1. ภาวะผู้นำ (ภาพรวม) ของผู้นำยุค 4.0	1.1 ในสถานการณ์ปัจจุบัน ท่านอยากเห็นภาพองค์กร ของท่านในอนาคตอย่างไรใน 10 ปี ข้างหน้า แล้วท่านจะ นำพาให้องค์กรของท่านไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร	
	1.2 ในทัศนะของท่าน ประชาชนในยุค Thailand 4.0 มี บุคลิกลักษณะ และ Life style เป็นอย่างไร และความ คาดหวังที่จะได้รับบริการด้านไฟฟ้า น้ำประปา และ ตลาด เป็นอย่างไร	
	1.3 ท่านมีแนวทางในการบริหารคนต่าง Gen ให้สามารถ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข และได้ผลงานตาม เป้าหมาย	
	1.4 ท่านคาดหวังที่จะเห็น ภาพลักษณ์ของรัฐวิสาหกิจใน สังกัดกระทรวงมหาดไทยในยุค Thailand 4.0 เป็น อย่างไร เช่น 1.4.1 บทบาทของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการพัฒนาประเทศ 1.4.2 การบริการ 1.4.3. บุคลากร และผู้นำ	
2. ความคิดเชิงกลยุทธ์	2.1 ท่านมีวิธีการ และกระบวนการพัฒนาให้นักบริหาร/ ผู้นำเป็นผู้มีความคิดเชิงกลยุทธ์อย่างไร	
	2.2 สภาพแวดล้อมองค์กรแบบใด ที่จะส่งเสริมให้ นักบริหาร/ผู้นำ เป็นผู้มีความคิดเชิงกลยุทธ์	
	2.3 นักบริหาร/ผู้นำในยุค Thailand 4.0 ควรมี กระบวนการคิดอย่างไร ทั้งการออกแบบ (Design Thinking) และระบบการคิด (System Thinking)	
3. การสื่อสารที่มี ประสิทธิผล	3.1 กระบวนการคิด/ออกแบบ และวิธีการสื่อสารของนัก บริหาร/ผู้นำในยุค Thailand 4.0 ที่สามารถเข้าถึง	

	บุคลากรทุกระดับ/ต่าง Gen	
	3.2 กระบวนการคิด/ออกแบบ และวิธีการสื่อสารของนักบริหาร/ผู้นำในยุค Thailand 4.0 ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
	3.3 บทบาทของนักบริหาร/ผู้นำในการสื่อสารที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจ ปลุกพลังให้บุคลากรทุกระดับ/ต่าง Gen พร้อมที่จะร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุผล	
4. การเจรจาต่อรอง	4.1 ลักษณะของนักบริหาร/ผู้นำในการเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จ ทำให้คู่เจรจามีความไว้วางใจ เชื่อใจ และรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน	
	4.2 กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองที่ทำให้เกิดผลลัพธ์เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย (Win-Win)	
5. การแก้ไขปัญหา 6. การตัดสินใจ	5-6.1 ท่านมีวิธีการพัฒนาอย่างไร เพื่อให้พนักงาน/ผู้นำให้เป็นนักแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบ และทันเวลา	
	5-6.2 องค์กรของท่านมีกระบวนการในการให้นักบริหาร/ผู้นำมีการนำบทเรียนทั้งที่ประสบความสำเร็จและผิดพลาด มาใช้ประกอบการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างไร	

รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ประกอบด้วย การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) การประปานครหลวง (กปน.) การประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) และองค์การตลาด (อต.) ในยุค Thailand 4.0 ผู้นำระดับสูงควรมีภาวะผู้นำเป็นแบบใด

ผนวก ข

รายชื่อผู้บริหาร/ผู้เชี่ยวชาญที่สัมภาษณ์

กลุ่มผู้บริหารระดับสูง สังกัดกระทรวงมหาดไทย

๑. นายศุภชัย	เอี่ยมสุวรรณ	รองปลัดกระทรวงมหาดไทย
๒. นายชัยยงค์	พิวพงศกร	ผู้ว่าการการไฟฟ้านครหลวง
๓. นายเสริมสกุล	คล้ายแก้ว	ผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
๔. นายปรัชญา	ยมะสมิต	ผู้ว่าการการประปานครหลวง
๕. นายสมชาย	มนต์บุรินทร์	รักษาการผู้ว่าการการประปาส่วนภูมิภาค
๖. นายภาณุพล	รัตนกาญจนภัทร	ผู้อำนวยการองค์การตลาด

กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ภาครัฐ/ภาคเอกชน

๗. นายณัฐวุฒิ	พงศ์สิริ	ผู้ช่วยผู้ว่าการสายทรัพยากรบุคคลและพัฒนา องค์กร ธนาคารแห่งประเทศไทย
๘. นางสาวจุไรรัตน์	สินบรรจงจิต	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ (ด้านบุคคล) บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด
๙. ดร. บวรนนท์	ทองกัลยา	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลและบริหาร บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด (มหาชน)
๑๐. ดร. เครือวัลย์	ลิ้มอภิชาติ	ประธานกรรมการ บริษัท อินโฟเสิร์ช จำกัด ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์ สมาคมวิจัยการตลาดแห่ง ประเทศไทย

กลุ่มนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ

๑๑. ศ.ดร. ชชาติชาย	ณ เชียงใหม่	ที่ปรึกษาคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ คณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญ
๑๒. รศ.ดร. บรรณโสภิชฐ์	เมฆวิชัย	อธิการบดี มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช
๑๓. อาจารย์ภูมิพร	ธรรมสถิตเดช	อาจารย์ประจำ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
๑๔. ผศ.ดร. วิพุธ	อ่องสกุล	คณบดี คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
๑๕. ผศ. รอ. นพ. ดร.สุมาส	วงศ์สุนพรัตน์	นักวิชาการอิสระ ที่ปรึกษา บริษัทในเครือเซ็นทรัลพัฒนา

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นายพงศ์ศักดิ์ ธรรมบวร
วัน เดือน ปีเกิด	๒๒ ม.ค. ๒๕๐๕
การศึกษา	พ.ศ. ๒๕๒๖ ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ (ไฟฟ้ากำลัง) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๘ ปริญญาโท วิศวกรรมศาสตร์ (ความปลอดภัย) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ประวัติการทำงาน	๑๙ ต.ค. ๒๕๕๕ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้านครหลวง ๑ ต.ค. ๒๕๕๘ ผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรม การไฟฟ้านครหลวง ๑ ต.ค. ๒๕๕๙ ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหารองค์กร) การไฟฟ้านครหลวง
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหารองค์กร) การไฟฟ้านครหลวง

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในยุค Thailand 4.0 กรณีศึกษา : รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย

ผู้วิจัย นายพงศ์ศักดิ์ ธรรมบวร หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 60

ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้ว่าการการไฟฟ้านครหลวง

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

Thailand 4.0 คืออะไร? คือคำถามที่คนไทยทั่วไปตอบด้วยความหมายที่หลากหลาย จนกระทั่ง พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี และหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เข้ามาบริหารประเทศบนวิสัยทัศน์ “มั่งคั่ง มั่งคั่ง ยั่งยืน” Thailand 4.0 จึงเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน เพื่อให้สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ดังนั้นจึงต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจให้ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยี ทั้งตัวผลิตภัณฑ์ และการบริการตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”

Thailand 4.0 เป็นการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 ส่วนหลักๆ คือ

1. เปลี่ยนการผลิตสินค้าเป็นเชิงนวัตกรรม
2. ใช้เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น
3. มุ่งเน้นภาคบริการมากขึ้น

ส่วนที่สำคัญในการขับเคลื่อน คือ ปัจจัยด้านการพัฒนาคน ดังนั้นภาคการศึกษาต้องเข้ามามีบทบาทและหน้าที่หลักในระบบการพัฒนา ซึ่งคุณสมบัติของคนที่จะสามารถขับเคลื่อน Thailand 4.0 ได้ ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มีทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะเป็นนักบูรณาการ (Integrator) รวมทั้งทักษะการวิเคราะห์ และตัดสินใจ จะเห็นได้ว่าคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมา ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบด้วยวิธีการที่เหมาะสมในแต่ละช่วงวัย

การปรับเปลี่ยนนี้จะเป็นไปตามเป้าหมายได้ ส่วนที่สำคัญ คือ การมีระบบบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพสูง โดยเฉพาะการบริหารจัดการ และพัฒนาผู้บริหารภาครัฐ ให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติเชิงบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำขององค์กรควรจะต้องปรับปรุงคุณลักษณะของภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การสร้างความมีส่วนร่วม ปฏิบัติตามอย่าง โดยใช้กระบวนการต่างๆ เช่น การสร้างความผูกพันของพนักงานกับองค์กร
2. การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน เปิดใจให้กว้าง สร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่มีความหลากหลายและแตกต่าง
3. การถาม ให้ใช้ความคิด ต้องมีทักษะในการถาม เพื่อให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

4. การมุ่งใช้จุดเด่นให้เป็นประโยชน์ สามารถที่จะค้นหาจุดเด่นของพนักงาน และดึงศักยภาพออกมาให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

5. การ Coach การถ่ายทอดความรู้ให้พนักงานโดยการฝึกอบรม ไม่สามารถที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาบุคคลโดยวิธีอื่นๆ เช่น การ Coach

ดังนั้นภาวะผู้นำจึงต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุค Thailand 4.0 โดยเป็นผู้นำที่มีมุมมองระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นในองค์กรบรรลุเป้าหมาย และต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ เช่น ความคิดเชิงสร้างสรรค์ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น

ภาวะผู้นำกลยุทธ์ที่จะสามารถนำพาองค์กรให้สามารถพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560 – 2564 นั้น จะต้องมีความสามารถมองเห็นภาพรวม และขอบเขตได้กว้างขวางอย่างเป็นรูปธรรม ช่วยส่งเสริม และสนับสนุนการกำหนดทิศทางขององค์กร สื่อสารให้พนักงานเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร สร้างความเข้าใจกับบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถจัดสรร และใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ วางแผนการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม

ปัญหาในการพัฒนาผู้นำกลยุทธ์

1. ผู้บริหารไม่สนใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง
2. ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร
3. การไม่ได้ฝึกฝนทักษะ (Skill) ให้มีภาวะผู้นำอย่างเพียงพอ
4. ขาดการวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนของตนเองเพื่อใช้ในการพัฒนา
5. ขาดทัศนคติที่ดีต่อการบริหารจัดการบุคลากร
6. ไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

งานวิจัยนี้ นำเสนอแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุค Thailand 4.0 และสามารถสร้างความสุขให้แก่ประชาชนในด้านการบริการ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย

ผลการวิจัยคาดว่าแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดการวางแผนพัฒนาผู้บริหาร ทั้งในเรื่องกรอบเวลา การพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม โดยใช้ข้อมูลจากแผนงานขององค์กร และการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารระดับสูงในรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงมหาดไทย ทำให้เกิดความยั่งยืนในการบริหารจัดการองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณสมบัติ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทยในยุค Thailand 4.0

2. เพื่อวิเคราะห์และกำหนดคุณสมบัติ และการพัฒนาที่เหมาะสมของผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทยในยุค Thailand 4.0

ขอบเขตของการวิจัย

วิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในยุค Thailand 4.0 ประกอบด้วยขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

- 1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผู้นำ
- 1.2 ศึกษาข้อมูลปัจจุบันสำหรับคุณสมบัติของผู้นำที่สำคัญ
- 1.3 ศึกษาองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก
- 1.4 ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้นำที่จะเพิ่มศักยภาพในการนำองค์กรไปสู่ยุค

Thailand 4.0

- 1.5 เป็นการศึกษาเฉพาะผู้บริหารรัฐวิสาหกิจในกระทรวงมหาดไทย

2. ขอบเขตด้านผู้เชี่ยวชาญ/ผู้บริหาร

ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ/ผู้บริหาร และผู้ที่มีชื่อเสียงในด้านการบริหารจัดการ

- 2.1 ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องในสังกัดกระทรวงมหาดไทย

ผู้บริหารระดับสูงในกระทรวงมหาดไทยและรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย จำนวน 6 คน

- 2.2 ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาครัฐ และเอกชน

ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรชั้นนำ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย บริษัท-ไปรษณีย์ไทย สมาคมวิจัยการตลาดแห่งประเทศไทย เป็นต้น จำนวน 4 คน

- 2.3 นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ เช่น คณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญ อาจารย์ในมหาวิทยาลัย ที่ปรึกษาขององค์กรชั้นนำ เป็นต้น จำนวน 5 คน

- 2.4 ผู้บริหารระดับกลางที่เกี่ยวข้องในสังกัดกระทรวงมหาดไทย

ผู้บริหารระดับกลางของรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย จำนวน 5 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยจะดำเนินการรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ในช่วงเดือนมกราคม – เมษายน 2561

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูล

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ โดยการรวบรวมจากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร รัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงมหาดไทย รวมทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ/ผู้บริหาร

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ รวบรวมจากแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และแนวทางการพัฒนาผู้นำจากห้องสมุดต่าง ๆ และเอกสารประกอบการบรรยายของผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ รวมทั้ง Website ที่เกี่ยวข้อง

2. การตรวจสอบข้อมูล

หลังจากรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิแล้ว จะนำข้อมูลมาตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอนของการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นการวิเคราะห์จากเนื้อหาที่รวบรวมมาทั้งหมด เพื่อให้ทราบถึงคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ

ผลการวิจัย

1. คุณสมบัติและองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทยในยุค Thailand 4.0

ภาวะผู้นำที่จะขับเคลื่อนประเทศไทยให้สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี คือ Thailand 4.0 นั้น ไม่สามารถใช้ภาวะผู้นำในรูปแบบเดิม คือ ใช้ความสามารถของ Leader มากำหนดทิศทางได้ (What got you here, Won't get you there) ผู้นำจะต้องเปิดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากภายนอก และพยากรณ์ได้ว่าจะปรับเปลี่ยนองค์กรล่วงหน้าให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวได้ ไม่รอให้ผลกระทบเกิดกับองค์กรแล้วจึงค่อยปรับตัว ดังนั้นภาวะผู้นำจะต้องเป็น Transformation Leadership ซึ่งเป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ซึ่งคุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

1. เป็นผู้เปิดรับองค์ความรู้ Open Mind Leadership และไม่ใช่แค่ Business Acumen แต่ยกระดับเป็น Industry Acumen / World Class Acumen

2. มี Self-Actualization การพัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพ มีการเรียนรู้ตลอดเวลา

3. มี Growth Mindset (วิธีคิดแบบเติบโต) ไม่ใช่ Fixed Mindset วิธีคิดแบบตายตัว

4. มี Creative/ Innovation สนับสนุนผู้ร่วมงาน ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับความผิดพลาด เพื่อให้เกิดนวัตกรรม

5. มี Sense of Urgency การตระหนักรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และ Change Management Skill ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีส่วนร่วมของทุกคน และเกิดการยอมรับ

6. มี Inspiration Motivation สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จภายใต้ Uncertainty Situation หากล้มแล้ว ต้องร่วมใจกันลุกขึ้นมาปรับตัว และฟื้นคืนได้

7. มี Empowerment เชื้อมนั้ผู้ร่วมงาน และมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน มีกระบวนการ Coaching & Feedback

8. มี Social Networking สามารถสร้างความร่วมมือจากภาคส่วนอื่นๆ (แนวร่วม) เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันขับเคลื่อนงานให้สำเร็จ

9. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มมูลค่าผลสำเร็จของงานได้มากเกินที่คาดหวังไว้

2. การพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทยในยุค Thailand 4.0 จากคุณสมบัติของภาวะผู้นำในข้อ 1 ภายใต้การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ผู้นำจึงต้องได้รับการพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการที่มีความคล่องตัว ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่มีผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้นการวางแผนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในแต่ละด้านให้สอดคล้องกับยุค Thailand 4.0 มีดังนี้

1. ด้านการพัฒนาศักยภาพตนเอง (Personal Characteristic)

1.1 การประพฤติตนเป็นตัวอย่าง มีกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะ ความมุ่งมั่นความเสียสละ ความมีระเบียบวินัย ความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม

1.2 การเรียนรู้ มีช่วงเวลาให้ศึกษาหาความรู้ และแลกเปลี่ยนรวมทั้งบริหารจัดการให้องค์กรมีความรู้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรได้

1.3 คุณธรรมและจริยธรรม มีการจัดหลักสูตรเพื่อเน้นย้ำภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และความยุติธรรม

2. ด้านความคิดและสติปัญญา (Conceptual Characteristic)

2.1 ความคิดสร้างสรรค์ มีเวทีให้แสดงผลงาน หรือกระบวนการใหม่ๆ ที่แตกต่างซึ่งเป็นพื้นฐานให้เกิดนวัตกรรม

2.2 การแก้ปัญหา มีกรณีศึกษาโครงการที่มีความหลากหลาย ให้สามารถฝึกการคิดวิเคราะห์และสามารถตัดสินใจได้ ซึ่งเป็นการเสริมสร้างทักษะการแก้ปัญหาที่มีความจำเป็นอย่างมาก

3. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

3.1 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เปิด Mindset รับรู้ความเปลี่ยนแปลงจากภายนอก และสามารถมองเห็นผลกระทบในอนาคต พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการและพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงได้

3.2 การทำงานเป็นทีม มีกิจกรรม การสร้างบรรยากาศให้เหมาะกับการทำงานเป็นกลุ่ม สร้างสมรรถนะการเป็นผู้นำกลุ่ม การมีส่วนร่วม และสามารถปรับตัวในการทำงานกับกลุ่ม

4. ด้านความสัมพันธ์เครือข่าย (Interpersonal Characteristic) โดยเข้าร่วมหลักสูตรระดับผู้นำเพื่อพัฒนาความสามารถในการปรับตัว การใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่น เสริมสร้างบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำทั้งการวางตัว การแสดงออกให้เป็นที่น่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การใช้เครือข่ายเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย

5. ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร ฝึกการวิเคราะห์โดยใช้ BIG DATA และนำผลมาถ่ายทอดในช่องทางที่พนักงาน รวมทั้ง Stakeholder จะสามารถรับรู้และเข้าใจ เป็นแรงเสริมให้องค์กรได้มูลค่าเพิ่มจากแรงขับเคลื่อนทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

6. ด้านทักษะดิจิทัล (Digital Skills Leadership) ดำเนินการ Re-Skill ผู้บริหารภาครัฐ และปรับกระบวนการงานให้ใช้เทคโนโลยีเป็น หลักรวมทั้งสร้าง Digital Mindset /Culture

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การขับเคลื่อนให้เกิด Future Leadership เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็น Thailand 4.0 นั้น จะต้องมีการ Change Team ที่จะเป็นแนวร่วมของการสร้างการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Build Gilding Coalition) และสร้างการเปลี่ยนแปลงแบบ Design คือ มีการออกแบบไว้ก่อน มิใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบไร้ทิศทาง

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนอาจไม่สามารถหาต้นแบบ (ฐาน) จากผู้นำเฉพาะในประเทศไทยได้ จำเป็นต้องศึกษาภาวะผู้นำระดับโลก หรือทวีปเอเชีย เช่น ประเทศเกาหลีใต้ หรือสิงคโปร์ ซึ่งประสบความสำเร็จในการพัฒนาประเทศแล้ว แล้วนำบริบทของประเทศไทยไปวิเคราะห์ เพื่อหาภาวะผู้นำที่จะนำประเทศไปสู่ Thailand 4.0 ได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำการวิจัยภาวะผู้นำในส่วนของภาครัฐและเอกชน เพื่อเปรียบเทียบและวิเคราะห์กับภาวะผู้นำของรัฐวิสาหกิจ