

C H A P T E R

6

## ภาวะผู้นำ จุดเปลี่ยนชุมชน

Leadership: The Turning Point  
for The Community

---

อุทัย ปริญาสุทรินทร์\*

---

---

\* อาจารย์ ดร. ภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

## บทคัดย่อ

บทความนี้ต้องการทบทวนความรู้เชิงทฤษฎีที่ผู้นำจำเป็นต้องรู้และนำเสนอกรณีศึกษาจากชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนกิจกรรมการพัฒนา โดยที่ภาวะผู้นำเป็นความพยายามของบุคคลที่จะชักจูงและกำหนดพฤติกรรมทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมของบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ผู้จัดการเป็นบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่นมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางให้ได้ไม่ว่าบุคคลเหล่านั้นจะเต็มใจหรือไม่ ขณะที่ผู้นำเป็นบุคคลที่ผู้ตามเต็มใจที่จะมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางดังกล่าว แม้ว่าผู้จัดการจะเป็นตำแหน่งของผู้นำที่เป็นทางการที่องค์การได้แต่งตั้ง กระนั้นยังมีผู้นำที่ไม่เป็นทางการที่มีภาวะผู้นำและมีอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่เป็นทางการให้พบเห็นได้ทั่วไป เช่นนี้ ผู้นำทุกคนก็อาจไม่ได้เป็นผู้จัดการ และผู้จัดการทุกคนก็อาจไม่ได้เป็นผู้นำ ขณะที่การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการละลายพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลง และการทำให้คงตัว ตามลำดับ สิ่งเหล่านี้กำหนดให้ผู้นำต้องมีความสามารถในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วย

กระนั้นความรู้เชิงทฤษฎีของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้นจะไม่มีคุณค่าอันใดเลย หากไม่มีการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะในบริบทของการจัดการชุมชน ซึ่งคาดหวังให้คนในชุมชนได้มีโอกาสพัฒนาภาวะผู้นำของตนที่สุดก็เป็นจุดเปลี่ยนชุมชนไปสู่การเป็นชุมชนจัดการตนเองต่อไป

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ/ การจัดการการเปลี่ยนแปลง/ การจัดการชุมชน

**Abstract**

This article aimed to review theoretical knowledge that the leader should be known and present the case studies of community which achieved in driving the development activity. Leadership is an effort of an individual in persuading and designating others' behavior, attitude, belief, and value in order to achieve one's goal. A manager is an individual who drives others towards the destination whether they are willing or not while a leader is a person after whom others willingly follow to the destination. Even though a manager is a position for a formal leader appointed by an organization, informal leaders with more leadership and more influence can commonly be found. Therefore, not all leaders are managers, and not all managers are leaders. Change is a process with continuous steps beginning from unfreezing, then changing, and refreezing, respectively. In addition, these steps require leaders to have the ability to reduce resistance to change.

However, the theoretical knowledge mentioned above will not be worthwhile at all if it is not utilized in a practical way especially in the context of community management in which people in the community are expected to have a chance to develop their leadership that will eventually lead the turning point for the community to being a self-managing community.

**Keywords:** Leadership/ Change Management/ Community Management

## บทนำ

ชุมชนกับการจัดการนั้นมีความตั้งแต่ยุคอดีตและได้วิวัฒนาการต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน โดยชุมชนได้จัดระบบการจัดการชุมชนที่มีกลไกหรือกลยุทธ์ต่างๆ ไว้อย่างแยบยลและรอบด้าน ทั้งด้านการปกครองท้องถิ่น ด้านการจัดการความรู้ ด้านการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ด้านการจัดการคลังท้องถิ่น ฯลฯ ทั้งยังอาจกล่าวได้ว่า การจัดการชุมชนกับมโนทัศน์ความยั่งยืนนั้นไม่ใช่เรื่องใหม่ ทว่ามีความยาวนานแล้ว โดยสะท้อนผ่านชุดองค์ความรู้ที่เรียกว่า ปรัชญาชาวบ้าน หรือภูมิปัญญาชาวบ้าน (พัชรินทร์ สิริสุนทร, 2556, หน้า 100) ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละชุมชน โดยเฉพาะในแง่ของรูปแบบและกลไกที่มีความเฉพาะเจาะจงกับบริบทและเงื่อนไขของชุมชนนั้นๆ เช่นเดียวกับ เมตต์ เมตต์การุณจิต (2556, หน้า 49-50) ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการที่ต้องมีความต่อเนื่อง โดยอธิบายว่าหากขาดความต่อเนื่องแล้วก็จะทำให้เชื่อได้ว่าความสำเร็จ ความเข้มแข็ง และความยั่งยืนที่เคยเกิดขึ้นจะค่อยๆ ถูกลดคุณค่าและเลือนหายไป ในที่สุด และคนถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนความยั่งยืนดังกล่าว (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุต.โต.), 2551, หน้า 174-175) นอกจากนี้ สิ่งที่จะมองข้ามไปเสียมิได้นั้นคือ ความรู้ที่มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วภายหลังที่ได้มีการพัฒนาในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นสำคัญ เช่นนี้ การจัดการชุมชนจึงต้องมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ทั้งยังต้องมีการบูรณาการความรู้ ทั้งความรู้ท้องถิ่นและความรู้สมัยใหม่เข้าด้วยกัน

โดยที่ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความพยายามของบุคคลที่จะชักจูงและกำหนดพฤติกรรม ทศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมของบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้บุคคลอาจมีภาวะผู้นำเนื่องจากดำรงตำแหน่งอยู่ในองค์กร แต่ผู้นำ (Leader) ทุกคนก็อาจไม่ได้เป็นผู้จัดการ (Manager) และผู้จัดการทุกคนก็อาจไม่ได้เป็นผู้นำ แม้ว่าผู้จัดการจะเป็นตำแหน่งที่องค์กรได้แต่งตั้งอย่างเป็นทางการที่เรียกว่า ผู้นำที่เป็นทางการ แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วยังมีผู้นำที่ไม่เป็นทางการที่มีภาวะผู้นำและมีอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่เป็นทางการให้

พบเห็นได้ทั่วไป. ดังนั้น ผู้จัดการจึงเป็นบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่นมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางให้ได้ไม่ว่าบุคคลเหล่านั้นจะเต็มใจหรือไม่ ขณะที่ผู้นำจะเป็นบุคคลที่ผู้ตามเต็มใจที่จะมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางดังกล่าว นอกจากนี้ผู้จัดการมักมีหน้าที่ควบคุมให้บุคคลปฏิบัติงานประจำด้วยดี ขณะที่ผู้นำมักมีหน้าที่กำหนดนโยบายแล้วมอบให้บุคคลอื่นนำไปปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมาย (กรี วงศ์พูน, 2550, หน้า 13-23; ณีฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551, หน้า 118-122; ทองใบ สุดชาติ, 2551, หน้า 1-22; ณีฐนรี ศรีทอง, 2552, หน้า 1-2, 77-79; เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 1-10; พิชากพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 20-27; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 10-20) ดังนั้นผู้นำจึงแตกต่างจากผู้จัดการ โดยเฉพาะในประเด็นการกำหนดนโยบายและความเต็มใจในการรับนโยบายไปปฏิบัติของผู้ตามในองค์กรนั้นๆ

อย่างไรก็ตาม ความรู้เชิงทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของภาวะผู้นำที่มีต่อการจัดการชุมชนอย่างเห็นได้ชัด กระนั้นก็ยังมิข้อสงสัยในทางปฏิบัติที่ว่า “แล้วผู้นำชุมชนมีภาวะผู้นำหรือไม่ในระดับมากหรือน้อยเพียงใด” โดยในที่นี้หมายความถึงเฉพาะ “การทำให้คงตัว” (Refreezing) นั่นคือ เมื่อประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กรแล้วจำเป็นต้องรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ดังกล่าวไว้ให้มีเสถียรภาพอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ย้อนกลับไปสู่สถานะเดิมที่ไม่พึงประสงค์อีก มิเช่นนั้น ย่อมเป็นการเสียเวลาและทรัพยากรการบริหารไปโดยเปล่าประโยชน์

## ภาวะผู้นำ ทฤษฎีที่จำเป็นต้องรู้

ลักษณะของผู้นำ ลักษณะของผู้ตาม และลักษณะของสถานการณ์ เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่ใช้ในการศึกษาผู้นำ ทั้งนี้มักจำแนกแนวทางในการศึกษาผู้นำออกเป็นสองแนวทางหลัก กล่าวคือ แนวทางการศึกษาผู้นำแบบดั้งเดิม และแนวทางการศึกษาผู้นำร่วมสมัย

### แนวทางการศึกษาผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional approach)

ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ซึ่งเป็นทฤษฎีหลักๆ ที่ใช้ศึกษาผู้นำแบบดั้งเดิม

### ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait theories)

ทฤษฎีนี้เป็นวิธีเก่าแก่ที่สุดโดยมีนักวิชาการที่สำคัญนั่นคือ Gary Yukl (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 205-206) ซึ่งเชื่อว่าการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพทั้งด้านร่างกายและด้านจิตใจ ซึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำจะมีลักษณะภาวะผู้นำอยู่แล้วตามธรรมชาติทั้งลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ รูปร่างสูงสง่า หน้าตาดี กิริยาห้าวหาญ และกล้าแสดงออก และลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความสามารถในการควบคุมบังคับบัญชา ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเด็ดขาด ความเฉลียวฉลาด และความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายส่วนตัว

สรุปได้ว่า ผู้นำจะมีคุณลักษณะพิเศษที่เรียกว่า “เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ” (กวี วงศ์พุด, 2550, หน้า 135-138; ณีกรรพินทร์ เขจรนันท์, 2551, หน้า 123; ทองใบ สุดซารี, 2551, หน้า 36-41; ณ์ฐนรี ศรีทอง, 2552, หน้า 120-123; เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 113-115; พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 39-43)

## ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

ทฤษฎีนี้มีแนวคิดหลักที่ว่าให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ซึ่งมีทฤษฎีที่น่าสนใจทั้งการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และตาข่ายการจัดการ ดังนี้

### การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan's Studies)

เริ่มศึกษาตัวแบบของผู้นำในปี ค.ศ. 1940 ซึ่งเป็นเวลา ใกล้เคียงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำจากการพิจารณาความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและผู้ตามกับประสิทธิผลในการทำงาน เช่น ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ตาม อัตราการเปลี่ยนงานของผู้ตาม การขาดงาน และผลผลิตของผู้ตาม ทั้งยังจำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ดังนี้ ประเภทแรก พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน (Employee-centered) มักสนใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความต้องการ และความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยจะช่วยให้ผู้ตามมีส่วนร่วมทั้งในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจในการดำเนินงาน ทั้งยังให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของผู้ตามอีกด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อผลผลิตขององค์กร เนื่องจากความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับสูง และประเภทที่สอง พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Production-centered) มักสร้างมาตรฐานในการทำงานโดยจะกำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน เนื่องจากบุคคลมีความเต็มใจและพึงพอใจทำงานด้วยความกระตือรือร้นจึงทำให้ผลผลิตที่ได้สูงขึ้น (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2551, หน้า 125-126; ทองใบ สุดชาติ, 2551, หน้า 46-47; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 230-231)

## การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University's Studies)

เป็นทฤษฎีที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางที่สุด เริ่มศึกษาในปี ค.ศ. 1940 โดยใช้แบบทดสอบเพื่อวัดภาวะผู้นำ ทั้งยังจำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ดังนี้ ประเภทแรก พฤติกรรมผู้นำแบบทำงานตามโครงสร้าง (Initiating structure or Task-oriented) มักแสดงออกต่อผู้ตามในลักษณะให้ความสำคัญกับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน โดยมุ่งที่ความสำเร็จของงาน และประเภทที่สอง พฤติกรรมผู้นำแบบใส่ใจพนักงาน (Consideration or Employee-oriented) มักแสดงออกในลักษณะให้ความไว้วางใจและรับฟังความคิดเห็นของผู้ตามประกอบการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่จำเป็นต้องใส่ใจพนักงานมากและมุ่งการทำงานตามโครงสร้างมากเสมอไป ทว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพอาจใส่ใจพนักงานมากแต่มุ่งการทำงานตามโครงสร้างน้อย หรืออาจใส่ใจพนักงานน้อยแต่มุ่งการทำงานตามโครงสร้างมากก็ได้ (ณัฐพันธ์ เชนรันทน์, 2551, หน้า 126-127; ทองใบ สุดชาติ, 2551, หน้า 44-46; เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 118-120; พิชายพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 45-47; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 230)

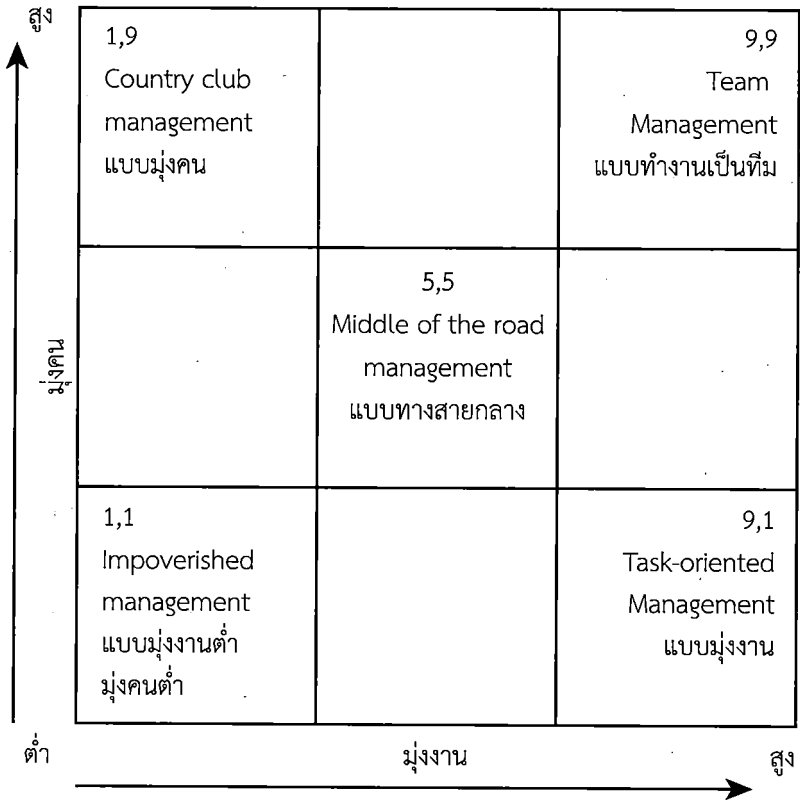
### ตาข่ายการจัดการ (Managerial grid)

Robert R. Blake และ Jane S. Mouton (อ้างอิงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 120-121) ระบุว่าผู้นำที่ดีต้องให้ความสำคัญทั้งคนและผลผลิต โดยได้สร้างตาข่ายการจัดการกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นเดียวกัน ทั้งยังสรุปว่า ถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า “9,9” (Nine-Nine style) ซึ่งรูปแบบของตาข่ายการจัดการจะแบ่งลักษณะเด่นของผู้นำไว้ดังนี้ **ประเภทแรก** ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-oriented management) หรือแบบ “9,1” มักเน้นงานเป็นหลัก สนใจคนน้อย มีพฤติกรรม



เผด็จการ นิยมออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด **ประเภทที่สอง** ผู้นำแบบมุ่งคน (Country club management) หรือแบบ “1,9” มักเน้นความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก สนใจงานน้อย ไม่นิยมสร้างความกดดันในการทำงาน **ประเภทที่สาม** ผู้นำแบบมุ่งงานตำมุงคนต่ำ (Impoverished management) หรือแบบ “1,1” มักสนใจคนและงานน้อยมาก นิยมมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่ **ประเภทที่สี่** ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle of the road management) หรือแบบ “5,5” มักเน้นงานเท่ากับขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา นิยมใช้ความประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และ**ประเภทที่ห้า** ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team management) หรือแบบ “9,9” มักให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นิยมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้สนุก (ภาพที่ 1)

อย่างไรก็ตาม ตาข่ายการจัดการมีลักษณะคล้ายกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ซึ่งพิจารณาภาวะผู้นำในลักษณะสองมิตินั้นคือ พฤติกรรมของผู้นำอาจมีทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งคนก็ได้ ขณะที่การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนจะพิจารณาภาวะผู้นำในลักษณะมิติเดียวนั้นคือ พฤติกรรมของผู้นำเป็นแบบมุ่งงานหรือแบบมุ่งคนเพียงแบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ ตาข่ายการจัดการและการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอย่อมอธิบายภาวะผู้นำได้กว้างขวางกว่าการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (ณัฐพันธ์ เชนรัตน์, 2551, หน้า 127-130; ทองใบ สุดชาติ, 2551, หน้า 55-57; ณัฐนรี ศรีทอง, 2552, หน้า 110-112; พิชากพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 48-49; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 231-232)



ภาพที่ 1 ตาข่ายการจัดการ

ที่มา: Bateman (1993, p. 420 อ้างถึงใน พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 49)

### ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency theories)

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าในสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แตกต่างกันด้วย การทำงานจะประสบความสำเร็จได้นั้นผู้นำต้องมีวิธีปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละสถานการณ์ด้วย ซึ่งมีทฤษฎีที่ได้รับความนิยมทั้งทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำทางสู่เป้าหมาย ดังนี้

## ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency leadership theory)

Fred Fiedler (อ้างถึงใน พิชากภ พันธ์แพ, 2554, หน้า 55-59) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับการจับคู่ที่เหมาะสมระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและระดับที่ผู้นำจะสามารถควบคุมและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้สถานการณ์หนึ่งๆ โดยสิ่งสำคัญก็คือ การหารูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมให้เข้ากับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งรูปแบบของผู้นำในแนวคิดนี้มีความคล้ายคลึงกับผู้นำในทฤษฎีเชิงพฤติกรรมนั่นคือ ผู้นำที่เน้นงาน (Task-oriented) และผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship-oriented) โดยสรุปไว้ว่า ผู้นำที่เน้นงานจะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากกว่าทั้งในสถานการณ์ที่ผู้นำพึงพอใจมากและในสถานการณ์ที่ผู้นำไม่พึงพอใจมาก ขณะที่ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์จะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพดีในสถานการณ์ที่ผู้นำมีความพึงพอใจปานกลาง กระนั้นแนวคิดนี้ยังมีข้อบกพร่องและโต้แย้งกันอยู่ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้นำเป็นสิ่งที่เข้าใจได้ยากและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ หรือการระบุวาระรูปแบบของผู้นำเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งได้เสมอ (ทองใบ สุดชาติ, 2551, หน้า 48-55; ณัฐนรี ศรีทอง, 2552, หน้า 151-157; เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 127-128; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 233-235)

อย่างไรก็ดี สิ่งเหล่านี้ช่วยจำแนกรูปแบบของผู้นำและสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งก็เป็นแนวทางในการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้นในยุคต่อมา

## ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership theory)

Paul Hersey และ Kenneth H. Blanchard (อ้างถึงใน พินิจภาพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 59-63) ได้เน้นที่วุฒิภาวะของผู้ตามในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญของสถานการณ์ดังนี้ ประเภทแรก วุฒิภาวะในงาน (Job maturity) เป็นความสามารถที่ครอบคลุมทักษะและความรู้ทางเทคนิคในงานของผู้ตาม และประเภทที่สอง วุฒิภาวะในทางจิตวิทยา (Psychological maturity) เป็นความเชื่อมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จที่ครอบคลุมความมั่นใจและความภาคภูมิใจในตนเองของผู้ตามเช่นนี้ ผู้ตามที่มีวุฒิภาวะในระดับสูงย่อมเป็นผู้ที่มีทั้งความสามารถและความเชื่อมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยได้จำแนกลักษณะของผู้นำตามสถานการณ์ (Situation) ไว้ดังนี้

**ประเภทแรก** ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling: S1) เป็นแบบมุ่งงานสูง-มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ มักกำหนดบทบาทและสั่งให้ผู้ตามทำงานตามที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

**ประเภทที่สอง** ผู้นำแบบขายความคิด (Selling: S2) เป็นแบบมุ่งงานสูง-มุ่งความสัมพันธ์สูง มักใช้คำสั่งและให้การสนับสนุนแก่ผู้ตาม โดยชักจูงผู้ตามด้วยการขายความคิด

**ประเภทที่สาม** ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating: S3) เป็นแบบมุ่งงานต่ำ-มุ่งความสัมพันธ์สูง มักเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีส่วนร่วมตัดสินใจโดยผู้นำเพียงส่งเสริม สนับสนุน และติดต่อสื่อสารกับผู้ตามเป็นระยะ

**และประเภทที่สี่** ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating: S4) เป็นแบบมุ่งงานต่ำ-มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ มักให้คำแนะนำหรือการสนับสนุนแก่ผู้ตามน้อย ผู้ตามจึงต้องรับผิดชอบทั้งงานและความสำเร็จขององค์การไปพร้อมกัน

ทั้งยังได้จำแนกลักษณะของผู้ตามตามความพร้อม (Readiness) ไว้ดังนี้

**ประเภทแรก** ผู้ตามแบบที่ 1 (Readiness1: R1) เป็นผู้ตามที่ไม่มีความสามารถและความเชื่อมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

**ประเภทที่สอง** ผู้ตามแบบที่ 2 (Readiness2: R2) เป็นผู้ตามที่ไม่มีความสามารถแต่มีความเชื่อมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

**ประเภทที่สาม** ผู้ตามแบบที่ 3 (Readiness 3:

R3) เป็นผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่มีความเชื่อมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ และ**ประเภทที่สี่** ผู้ตามแบบที่ 4 (Readiness4: R4) เป็นผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและความเชื่อมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

อนึ่ง เมื่อผู้ตามมีความพร้อมสูงสุดแล้ว ผู้นำจะลดทั้งการควบคุมในการทำงานและพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์กับผู้ตามดังนี้ **ประเภทแรก** ในขั้น R1 ผู้ตามมีความพร้อมต่ำ โดยไม่มีทั้งความสามารถและความเชื่อมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ จึงต้องการคำแนะนำในการทำงานที่ชัดเจนจากผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling: S1) หรือแบบมุ่งงานสูง-มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ **ประเภทที่สอง** ในขั้น R2 ผู้ตามไม่มีความสามารถแต่มีความเชื่อมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ จึงต้องการการกระตุ้นจากผู้นำแบบขายความคิด (Selling: S2) หรือแบบมุ่งงานสูง-มุ่งความสัมพันธ์สูง **ประเภทที่สาม** ในขั้น R3 ผู้ตามมีความสามารถแต่ไม่มีความเชื่อมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ จึงต้องการเพียงการส่งเสริม สนับสนุน และติดต่อสื่อสารเป็นระยะจากผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating: S3) หรือแบบมุ่งงานต่ำ-มุ่งความสัมพันธ์สูง และ**ประเภทที่สี่** ในขั้น R4 ผู้ตามมีความพร้อมสูง โดยมีทั้งความสามารถและความเชื่อมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ จึงต้องการคำแนะนำหรือการสนับสนุนน้อยจากผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating: S4) หรือแบบมุ่งงานต่ำ-มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

ดังนั้นเมื่อผู้ตามมีลักษณะเช่นใดก็ต้องเลือกผู้นำให้เหมาะสมกับ ผู้ตามที่มีลักษณะนั้นๆ ด้วย เพื่อความสำเร็จและประสิทธิภาพสูงสุดของงาน (ทองใบ สุตชาวี, 2551, หน้า 74-77; ญัฐนรี ศรีทอง, 2552, หน้า 137-144; เนตรพัฒนา ยาวีราข, 2552, หน้า 128-131)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีนี้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการมาก ทั้งยังง่ายต่อการเข้าใจและนำไปใช้เป็นทางเลือกในการสรรหาผู้นำที่เหมาะสมสำหรับการทำงาน หากผู้นำสามารถใช้อิทธิพลควบคุมได้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์การทำงานด้วยแล้ว ย่อมช่วยเสริมสร้างทักษะและความมั่นใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ที่สุดองค์กรก็บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้

## ทฤษฎีภาวะผู้นำทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory of leadership)

Robert House (อ้างถึงใน ทองใบ สุดชาติ, 2551, หน้า 61-66)

ได้ผสมผสานทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยโอไฮโอและทฤษฎีการจูงใจแบบคาดหวังเข้าด้วยกัน โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมายของงานและเส้นทางที่จะไปให้ถึงเป้าหมายของผู้ตาม ดังนั้นประสิทธิผลของผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการจูงใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายส่วนบุคคล ซึ่งทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบสำคัญนั้นคือ แบบพฤติกรรมของผู้นำและสถานการณ์ของผู้ตาม ทั้งยังจำแนกแบบพฤติกรรมของผู้นำไว้ดังนี้

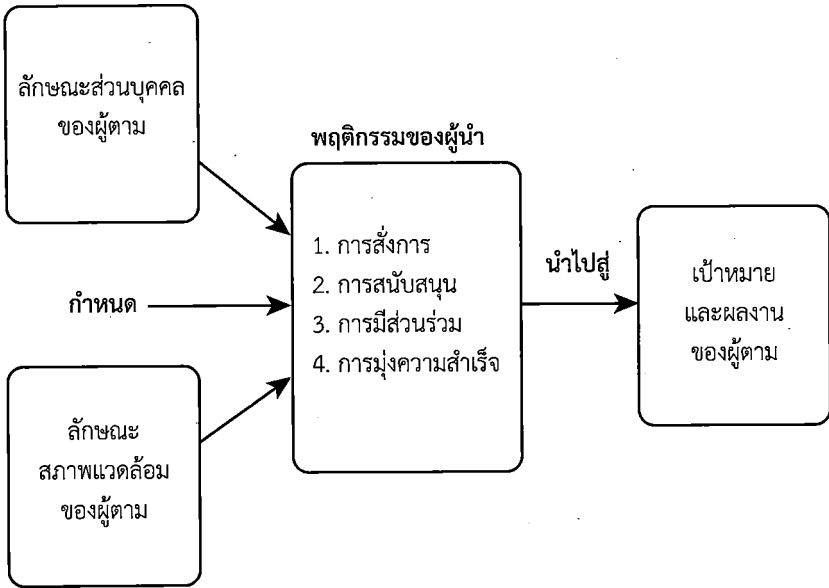
**ประเภทแรก** ผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) เป็นพฤติกรรมแบบมุ่งงาน โดยผู้นำจะกำหนดหน้าที่และวิธีการทำงานให้ผู้ตาม

**ประเภทที่สอง** ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นพฤติกรรมแบบสนับสนุน โดยผู้นำจะมีความเป็นมิตรและให้ความสนใจในความต้องการของผู้ตาม

**ประเภทที่สาม** ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นพฤติกรรมแบบตัดสินใจ โดยผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ และ

**ประเภทที่สี่** ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented leadership) เป็นพฤติกรรมแบบจูงใจคน โดยผู้นำจะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและคาดหวังให้ผู้ตามได้ทำงานอย่างดีที่สุด รวมทั้งให้รางวัลกับผลงานที่ดี

ขณะที่สถานการณ์ของผู้ตาม ประกอบด้วย ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตาม ได้แก่ การเชื่อฟังผู้มีอำนาจ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ และลักษณะสภาพแวดล้อมของผู้ตาม ได้แก่ ภาระงานของผู้ตาม ระบบอำนาจที่เป็นทางการขององค์กร และกลุ่มงานระดับปฐมภูมิ (ภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 ทฤษฎีภาวะผู้นำทางสู่เป้าหมาย

ที่มา: Bateman (1993, p. 426 อ้างถึงใน พิชากพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 64)

นอกจากนี้ยังได้เสนอความสอดคล้องระหว่างแบบพฤติกรรมของผู้นำและสถานการณ์ของผู้ตามที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำอีกด้วย (ตารางที่ 1)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำทางสู่เป้าหมายแตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ กล่าวคือ ทฤษฎีนี้เสนอว่าผู้นำจะไม่ผูกติดกับพฤติกรรมที่ตายตัว และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ เพื่อให้ผู้นำสามารถทำงานจนเกิดประสิทธิผลในที่สุด ขณะที่ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์เสนอว่า พฤติกรรมของผู้นำไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (ณัฐนรี ศรีทอง, 2552, หน้า 123-135; เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 125-127; พิชากพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 63-65; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 235-240)

ตารางที่ 1 ความเหมาะสมระหว่างสถานการณ์ของผู้ตาม  
และแบบพฤติกรรมของผู้นำ

สถานการณ์ของผู้ตาม	แบบพฤติกรรมของผู้นำ
<b>ลักษณะส่วนบุคคล</b>	
<b>การเชื่อฟัง</b>	
- ยอมรับในอำนาจ	- ผู้นำแบบสั่งการ
<b>ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์</b>	
- ไม่มีความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์	- ผู้นำแบบสั่งการ หรือผู้นำแบบให้การสนับสนุน
<b>ลักษณะของสภาพแวดล้อม</b>	
<b>ภาระงาน</b>	
- สร้างความไม่พึงพอใจ	- ผู้นำแบบสนับสนุน
<b>ระบบอำนาจ</b>	
- สร้างความไม่พึงพอใจ	- ผู้นำแบบสนับสนุน
<b>โครงสร้างของงาน</b>	
- ไม่ชัดเจนคลุมเครือ	- ผู้นำแบบสั่งการ
- ไม่ยุ่งยากซับซ้อน	- ผู้นำแบบสนับสนุน
- ไม่มีงานประจำ	- ผู้นำแบบมีส่วนร่วม
<b>กลุ่มงาน</b>	
- ไม่มีความสามัคคี	- ผู้นำแบบสนับสนุน
- มีความสามัคคีสูง	- ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

ที่มา: Bateman (1993, p. 427 อ้างถึงใน พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 65)



## ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member exchange theory: LMX)

George Graen, William J. Haga และ Fred Dansereua (อ้างถึงในทองใบ สุดชาติ, 2551, หน้า 72-73) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคนแตกต่างกัน โดยจำแนกความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามไว้ดังนี้ **ประเภทแรก** กลุ่มวงใน (In-group) ผู้ตามในกลุ่มนี้จะทำงานและมีหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นตามที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษจากผู้นำ และ**ประเภทที่สอง** กลุ่มวงนอก (Out-group) ผู้ตามในกลุ่มนี้จะทำงานและมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการจากผู้นำ โดยกฎเกณฑ์ที่ผู้ตามในแต่ละองค์การจะถูกจัดเป็นสมาชิกกลุ่มวงในหรือสมาชิกกลุ่มวงนอกจะขึ้นอยู่กับการทำงานเข้ากับผู้นำได้ดีเพียงใด โดยผู้ตามที่ทุ่มเทในการทำงานและมีความรับผิดชอบให้กับองค์การมากกว่างานที่ตนทำอยู่โดยการเจรจาร้องขอจากผู้นำก็จะเป็นสมาชิกกลุ่มวงใน ซึ่งผู้นำก็จะปฏิบัติต่อผู้ตามเหล่านี้เป็นพิเศษ เพื่อเป็นการตอบแทน ขณะที่ผู้ตามที่ไม่สนใจในการทำงานใหม่ๆ หรืองานที่นอกเหนือไปจากงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ก็จะเป็นสมาชิกกลุ่มวงนอก ซึ่งจะเข้ากับผู้นำได้ไม่ดีเท่าที่ควร โดยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตามจะก่อให้เกิดผลดีต่อทั้งสองฝ่ายและองค์การโดยรวม หากผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้วจะทำให้อัตราการลาออกน้อยลง การประเมินผลงานจะดีขึ้น ผู้ตามจะทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจมากขึ้นและมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยลำดับ

กระนั้นก็มีข้อวิพากษ์ที่ชวนพินิจดังนี้ **ประการแรก** ทฤษฎีนี้อาจก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันระหว่างสมาชิกกลุ่มวงในและสมาชิกกลุ่มวงนอก โดยสมาชิกกลุ่มวงในจะได้รับการปฏิบัติเป็นอย่างดี ขณะที่สมาชิกกลุ่มวงนอกจะถูกเลือกปฏิบัติและได้รับผลตอบแทนไม่ดีนัก ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การโดยรวม **ประการที่สอง** ทฤษฎีนี้ไม่ได้ระบุถึงวิธีสร้างการแลกเปลี่ยนที่เหมาะสมระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และ**ประการที่สาม**

ทฤษฎีนี้ไม่สามารถวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนได้ (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 121-123; พิชากภ พันธ์แพ, 2554, หน้า 68-72)

อย่างไรก็ดี ทฤษฎีนี้ช่วยทำให้ผู้นำเกิดความระมัดระวังในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ตามแต่ละคน โดยบางคนอาจได้รับการดูแลเอาใจใส่ ขณะที่บางคนอาจถูกละเลย ดังนั้นผู้นำจึงต้องตระหนักถึงความยุติธรรมที่จะต้องมอบให้แก่ผู้ตามทุกคน ทั้งยังต้องเปิดโอกาสให้ผู้ตามทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้อีกด้วย

### แนวทางการศึกษาผู้นำร่วมสมัย (Contemporary approach)

ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะทฤษฎีการทดแทนภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำแบบมากบารมี และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวคิดหลักที่ใช้ศึกษาผู้นำร่วมสมัย

### ทฤษฎีการทดแทนภาวะผู้นำ (Substitutes for leadership theory)

Steven Kerr และ John M. Jermier (อ้างถึงใน พิชากภ พันธ์แพ, 2554, หน้า 80-83) ได้อธิบายถึงรูปแบบของสถานการณ์ที่ลดความสำคัญของผู้นำและจำแนกความแตกต่างของตัวแปรทางสถานการณ์ไว้ดังนี้ **ประเภทแรก** การทดแทน (Substitutes) จะทำให้พฤติกรรมของผู้นำไม่จำเป็นและเกินความต้องการ หมายความว่าผู้ตามเข้าใจและรับรู้บทบาทของตนได้เป็นอย่างดี มีแรงจูงใจที่ดี และมีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ และ**ประเภทที่สอง** การทำให้เป็นกลางหรือหมดความสำคัญ (Neutralizers) จะเป็นภาวะของงานหรือองค์การที่เป็นอุปสรรคขัดขวางไม่ทำให้ผู้นำได้ดำเนินงานไปในแนวทางที่ได้กำหนดไว้ หรือทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้นำไร้ผล ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้นำขาดอำนาจในการให้รางวัลแก่ผู้ตาม หรือผู้ตามขาดความสนใจในรางวัลที่ผู้นำเสนอให้ก็ได้ ทั้งยังกำหนดองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการทดแทนและการทำให้เป็นกลางไว้ดังนี้ **ประเภทแรก** ลักษณะของผู้ตาม ผู้ตามที่มี

ประสบการณ์และได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดีจะไม่ต้องการคำแนะนำหรือการดูแลในการทำงาน เนื่องจากมีทักษะและความรู้ในงานดีอยู่แล้ว โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานในกลุ่มวิชาชีพซึ่งจะได้รับแรงกระตุ้นจากภายในด้วยค่านิยมความต้องการ และมโนธรรมของกลุ่มเอง กรณีนี้จะทำให้ผู้นำทั้งแบบเน้นความสัมพันธ์และแบบเน้นงานมีประสิทธิภาพเป็นกลางหรือหมดความสำคัญไป

**ประเภทที่สอง** โครงสร้างของงาน งานที่มีลักษณะง่ายหรือกระทำซ้ำเป็นประจำจะเป็นสิ่งทดแทนผู้นำแบบเน้นงาน ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเรียนรู้การใช้ทักษะที่เหมาะสมสำหรับการทำงานได้ อย่างรวดเร็วโดยไม่จำเป็นต้องฝึกฝนอย่างหนักหรือได้รับคำแนะนำในการทำงาน นอกจากนี้งานที่มีลักษณะน่าสนใจและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขจะเป็นสิ่งทดแทนผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์

**และประเภทที่สาม** ลักษณะขององค์กร องค์กรที่มีนโยบาย กฏ ระเบียบ และข้อบังคับที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรไว้อย่างชัดเจนจะเป็นสิ่งทดแทนและทำให้ภาวะผู้นำในองค์กรหมดความสำคัญไป เนื่องจากผู้นำจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์เหล่านี้ เพื่อสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ กรณีนี้จะทำให้ผู้นำทั้งแบบเน้นความสัมพันธ์และแบบเน้นงานมีประสิทธิภาพเป็นกลางหรือหมดความสำคัญไป ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงทำให้รู้ว่าเมื่อใดที่ผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 การทดแทนหรือการทำให้ภาวะผู้นำเป็นกลาง

องค์ประกอบ	รูปแบบของผู้นำ	
	เน้นความสัมพันธ์	เน้นงาน
<b>ลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา</b>		
- ประสบการณ์ ความสามารถ		
การฝึกอบรม		ทดแทน
- ความเป็นมืออาชีพ	ทดแทน	ทดแทน
- การเพิกเฉยต่อรางวัล	เป็นกลาง	เป็นกลาง
<b>โครงสร้างของงาน</b>		
- ชัดเจน		ทดแทน
- ผลย้อนกลับของงาน		ทดแทน
- ความพึงพอใจ	ทดแทน	
<b>ลักษณะขององค์กร</b>		
- ความเป็นหนึ่งเดียวกัน	ทดแทน	ทดแทน
- อำนาจการให้รางวัลต่ำ	เป็นกลาง	เป็นกลาง
- เป็นทางการ		ทดแทน
- กฎระเบียบไม่ยืดหยุ่น		เป็นกลาง
- ความเห็นห่างระหว่างกัน	เป็นกลาง	เป็นกลาง

ที่มา: Yukl (1994, p. 312 อ้างถึงใน พิชากภ พันธ์ุแพ, 2554, หน้า 82)

สรุปได้ว่า ผู้นำจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหากสามารถสร้างให้เกิดสถานการณ์เหล่านี้ได้ในองค์กร ทั้งนี้ผู้นำจะใช้เวลาอันน้อยลงในการควบคุมดูแลหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วนำเวลาว่างไปสร้างสรรค์งานอื่นแทน

### ภาวะผู้นำแบบมากบารมี (Charismatic leadership)

Jay A. Conger และ Rabindra N. Kanungo (อ้างถึงใน พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 86) ย้ำว่าผู้นำแบบมากบารมีควรมีพฤติกรรมดังนี้ **ประการแรก** ต้องมีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดกับตำแหน่ง มีความสามารถทำในสิ่งที่พิเศษจากคนอื่น และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประทับใจได้ **ประการที่สอง** ต้องทุ่มเทในการทำงาน กล้าได้กล้าเสียในสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ และคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผลประโยชน์ของตน **ประการที่สาม** ต้องมั่นใจในจุดยืนของตนและทำให้ผู้ตามมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการเพิ่มโอกาสในความสำเร็จของงานมากขึ้น และ**ประการที่สี่** ต้องใช้อำนาจที่มีอยู่ในการชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้มากกว่าที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งเท่ากับเป็นการเพิ่มอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญที่ผู้นำมีอยู่ให้ปรากฏชัดเจนยิ่งขึ้น

ทว่าข้อจำกัดของผู้นำแบบมากบารมีที่มีต่อองค์กรก็มีอยู่ไม่น้อย ดังนี้ **ประการแรก** หากผู้นำแบบมากบารมีมีพฤติกรรมหลงตนเองจนไม่คำนึงถึงผู้ตามมักทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแย่งลง **ประการที่สอง** หากผู้นำแบบมากบารมีมีพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น มักก่อให้เกิดความเกลียดชังและความแตกแยกในองค์กรตามมา **ประการที่สาม** หากผู้นำแบบมากบารมีมีพฤติกรรมสร้างผลงานให้ปรากฏในลักษณะที่ล้นเกิน มักทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดอคติและไม่จงรักภักดี **ประการที่สี่** หากผู้นำแบบมากบารมีมีพฤติกรรมบริหารที่เน้นแต่ภาพรวมเป็นหลัก โดยละเลยต่อรายละเอียดในการปฏิบัติงานประจำ มักขายฝันจนล้มเหลวในการระดมความคิดจากผู้ตามในที่สุด **ประการที่ห้า** หากผู้นำแบบมากบารมีมีพฤติกรรมเชื่อมั่นในตนเองสูง มักประมาทเลินเล่อจนนำผู้ตามและองค์กรไปสู่ภาวะวิกฤตได้ และ**ประการที่หก** หากผู้นำแบบมากบารมีมีพฤติกรรมละเลยผู้ตามที่ด้อยความสามารถ มักก่อให้เกิดภาวะพึ่งพาผู้นำจนหมดโอกาสในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในระยะยาวได้ (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 84-89; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 240-245)

สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้ผู้นำตระหนักถึงข้อเท็จจริงที่ว่า “เหรียญย่อมมีสองด้านเสมอ” จึงต้องพิจารณาองค์ประกอบทุกอย่างรอบคอบ

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory)

Bernard M. Bass (อ้างถึงใน พิชาทภ พันธ์แพ, 2554, หน้า 90) ได้ระบุถึงพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างน่าสนใจดังนี้ **ประการแรก** ต้องมากบารมีโดยใช้อิทธิพลในการกระตุ้นอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตามให้คล้อยตามได้ **ประการที่สอง** ต้องกระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นรวมทั้งสามารถวิเคราะห์ปัญหาจากมุมมองใหม่ได้ และ**ประการที่สาม** ต้องพิจารณาถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยในการสนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาประสบการณ์ใดก็ตาม กระนั้นก็ยังคงมีความแตกต่างระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบมากบารมีดังนี้ **ประการแรก** ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้อิทธิพลกระตุ้นอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตามในลักษณะของครูผู้ฝึกสอน **ประการที่สอง** ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมอบอำนาจและส่งเสริมผู้ตามให้เกิดการคิดเป็นมากกว่าเกิดความจงรักภักดี **ประการที่สาม** ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพบได้อยู่เสมอในทุกระดับขององค์การ **ประการที่สี่** ผู้นำแบบมากบารมีอาจทำให้ผู้ตามลอกเลียนแบบพฤติกรรมได้ แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้นได้ และ**ประการที่ห้า** ผู้นำแบบมากบารมีอาจทำให้ผู้ตามรักและสนับสนุนได้มากพอกับผู้ที่เกลียดชังและผู้ที่ต่อต้าน (พิชาทภ พันธ์แพ, 2554, หน้า 89-91; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 245-250)

แม้จะมีความแตกต่างระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำมากบารมีอยู่บ้าง ทว่าข้อพิจารณาสำคัญนั่นคือ ผู้นำแบบมากบารมี “เป็นคุณลักษณะที่จำเป็น” ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวทางการศึกษาผู้นำในแต่ละแนวทางต่างมีข้อดีและข้อจำกัดหรือความไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยแนวทางในแต่ละยุคสมัย

อาจเกิดมาจากการค้นพบข้อจำกัดหรือความไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ของแนวทางในยุคสมัยก่อนหน้าจึงได้พยายามลดข้อจำกัดดังกล่าวนั้นเสีย ซึ่งก็มักจะมีจุดวิเคราะห์ที่แตกต่างจากแนวทางที่ถูกโต้แย้งด้วยเช่นกัน (ตารางที่ 3) ดังนั้นแนวทางในการศึกษาผู้นำเหล่านั้นจึงเป็นเรื่องของการทำความเข้าใจกับแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เพื่อเลือกใช้ให้ได้ดีกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 3 พัฒนาการแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ

ช่วงเวลา	ทฤษฎีหรือแนวทาง	นักวิชาการ
ช่วงแรก	ทฤษฎีคุณลักษณะ	Gary Yukl
แนวทางการศึกษาผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional approach)	ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral theories)	
	- การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan's Studies)	ไม่สามารถระบุได้
	- การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University's Studies)	ไม่สามารถระบุได้
	- ตาข่ายการจัดการ (Managerial grid)	Robert R. Blake และ Jane S. Mouton

### ตารางที่ 3 (ต่อ)

ช่วงเวลา	ทฤษฎีหรือแนวทาง	นักวิชาการ
	ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency theories)	
	- ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency leadership theory)	Fred Fiedler
	- ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership theory)	Paul Hersey และ Kenneth H. Blanchard
	- ทฤษฎีภาวะผู้นำทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory of leadership)	Robert House
	- ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ และสมาชิก (Leader-member exchange theory)	George Graen, William J. Haga และ Fred Dansereau
ช่วงที่สอง แนวทางการศึกษาผู้นำ ร่วมสมัย (Contemporary approach)	ทฤษฎีการทดแทนภาวะผู้นำ (Substitutes for leadership theory)	Steven Kerr และ John M. Jermier
	ภาวะผู้นำแบบมากขารมี (Charismatic leadership)	Jay A. Conger และ Rabinra N. Kanungo
	ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)	Bernard M. Bass

ที่มา: รวบรวมข้อมูลโดยผู้เขียน (2558)



## การจัดการการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่คุณำต้องทำ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยทั่วไปมีลักษณะดังนี้ **ประการแรก** การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่หวังผลอย่างฉับพลันทันที ซึ่งผู้บริหารมักใช้อำนาจและสั่งการให้พนักงานปฏิบัติตามที่ต้องการโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งระบบงาน และโครงสร้างองค์การ ซึ่งมีผู้ต่อต้านมากเนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงอาจสร้างความไม่พอใจและความรู้สึกขัดแย้งระหว่างสมาชิกกลุ่มต่างๆ จนก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจและไม่ให้ความร่วมมือ **ประการที่สอง** การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary change) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปตรงข้ามกับวิธีการปฏิวัติ โดยปกติการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการในองค์การจะไม่ก่อให้เกิดความตื่นเต้นหรือเกิดความประหลาดใจในหมู่สมาชิกเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงจะค่อยๆ เกิดขึ้น ทำให้สมาชิกปรับตัวตามโดยไม่รู้สึกรู้ว่ามีการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การต่อต้านมีน้อย และ**ประการที่สาม** การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำอย่างเป็นระบบเนื่องจากได้วิเคราะห์และวางแผนไว้ล่วงหน้า จึงช่วยให้องค์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างเป็นขั้นตอนและมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามาร่วมกับฝ่ายบริหารในการเปลี่ยนแปลง กระนั้นก็อาจได้รับการต่อต้านจากบุคคลอยู่บ้างแต่น้อยกว่าวิธีการปฏิวัติ ทั้งนี้การวางแผนเปลี่ยนแปลงต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคิดเป็นระบบ ตลอดจนสามารถประสานและสื่อสารกับสมาชิกได้ทุกคน มิเช่นนั้นอาจเสียเวลาและทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน (สุนันทา เลาหนันท์, 2550, หน้า 34-36; ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, 2551, หน้า 225-226; รัตติกร์ณ์ จงวิศาล, 2553, หน้า 87, 96; พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 140-142;

จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556, หน้า 197-199; สมบูรณ์ วรคุณากุล และเสน่ห์ จุ้ยโต, 2556, หน้า 132-135; ศิรินาถ ราชคำ, วิชรพงษ์ อินทรวงศ์ และฉัฐวิวัฒน์ ลิมปัสสุรพงษ์, 2557, หน้า 61-63)

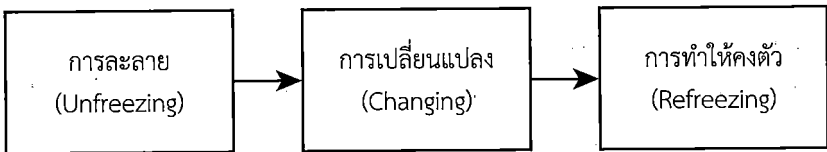
สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การที่กล่าวมาจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่า ต้องการจะนำรูปแบบใดมาใช้ ซึ่งจำเป็นต้องตัดสินใจโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ทั้งยังต้องเลือกใช้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม กับสภาพของสิ่งแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ ในองค์การ มิเช่นนั้น อาจก่อให้เกิด ความไม่เข้าใจและแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

### กระบวนการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่อง

การเปลี่ยนแปลงองค์การไม่ได้เป็นสิ่งที่กระทำกันได้โดยง่ายและอาจไม่ ประสบผลสำเร็จจึงต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ด้วย **ประการแรก** ผู้นำ เป็นสิ่งที่มีผล ต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง หากผู้นำไม่ได้รับการยอมรับก็อาจทำให้เกิด ความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลง **ประการที่สอง** แรงจูงใจของสมาชิก มักเป็น ผลมาจากความไม่พึงพอใจกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่เดิมและต้องการเปลี่ยนไปสู่ สภาพที่ดีกว่า และ**ประการที่สาม** ลำดับชั้นขององค์การ มีความจำเป็นที่ต้อง ตัดลำดับชั้นออกไป โดยเฉพาะในกรณีที่ผู้บริหารเลือกใช้การถ่ายทอดผ่าน “คนกลาง” ที่อาจไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องเปลี่ยนแปลงโดยตรง ซึ่งเป็นผลให้ เกิดการต่อต้านได้ง่าย ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่ความสำเร็จมีขั้นตอนที่ น่าสนใจดังนี้ **ขั้นตอนแรก** การละลาย (Unfreezing) หลังจากกำหนดเป้าหมาย และวางแผนการเปลี่ยนแปลงแล้ว ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มการปรับ เปลี่ยนให้เหมาะสมโดยต้องเพิ่มแรงพยายามเพื่อเอาชนะแรงต้านภายในที่ทำให้ ระบบเสถียรหมด ทั้งยังต้องทำให้ระบบมีความพร้อมที่จะถูกผลักดันให้เคลื่อนตัว เข้าสู่สถานะใหม่ที่ต้องการ **ขั้นตอนที่สอง** การเปลี่ยนแปลง (Changing) ตัวแทน การเปลี่ยนแปลงจะดำเนินการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของระบบให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น การฝึกอบรม การสาธิต

การเลียนแบบ หรือการจูงใจ ทั้งนี้เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้ โดยมีอุปสรรคน้อยที่สุด และขั้นตอนที่สาม การทำให้คงตัว (Refreezing) เมื่อระบบดำเนินเข้าสู่สถานะใหม่ที่ต้องการแล้ว ก็เป็นหน้าที่ของตัวแทนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเสริมแรงให้การเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงพฤติกรรมของระบบมีความมั่นคง โดยไม่ย้อนกลับไปสู่สถานะเดิมที่ไม่พึงประสงค์อีก

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปข้างหน้าอย่างมีขั้นตอนและต่อเนื่อง (สุนันทา เลานันทน์, 2550, หน้า 37-38; ณีฎฐพันธ์ เขจรันนท์, 2551, หน้า 223-224; เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 253-254; พิชากภ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 144-145; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 93-95) (ภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 กระบวนการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin

ที่มา: Robbins (2009, p. 660 อ้างถึงใน พิชากภ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 145)

กระนั้นสิ่งสำคัญที่จะขาดเสียมิได้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงก็คือ การมีข้อมูลย้อนกลับระหว่างขั้นตอนต่างๆ ทั้งนี้ก็เพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้โดยความราบรื่นและมีความมั่นคง

## การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เรื่องท้าทายของผู้นำ

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นเสมือนแรงเฉื่อยของการเคลื่อนตัวไปข้างหน้า หากองค์กรสามารถลดแรงเฉื่อยนี้ได้ อัตราเร่งขององค์กรย่อมเพิ่มขึ้นด้วย โดยทั่วไปลักษณะของการต่อต้านมีรูปแบบดังนี้ **ประการแรก** การปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง (Denial) บุคคลจะหลีกเลี่ยงการให้ความร่วมมือ ซึ่งต้องแก้ไขโดยใช้การชี้แจงให้เห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงและประโยชน์ที่จะได้รับ **ประการที่สอง** การต่อต้านเฉื่อย (Passive resistance) บุคคลจะแสดงตนเหมือนพร้อมให้ความร่วมมือ แต่เมื่อต้องปฏิบัติงานมักไม่ให้ความร่วมมือ หรือมักไม่ค่อยเข้าร่วมประชุม หรือมักถ่วงรั้งให้ทุกอย่างดำเนินไปอย่างล่าช้า ซึ่งต้องแก้ไขโดยเปิดโอกาสให้ได้แสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นออกมา และ**ประการที่สาม** การต่อต้านอย่างเปิดเผย (Active resistance) บุคคลจะแสดงไม่เห็นด้วยอย่างเปิดเผยและมักโน้มน้ำหนักให้ผู้อื่นคล้อยตามอีกด้วย ซึ่งต้องแก้ไขโดยการใช้กล่องรับฟังความคิดเห็นเพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนแผนการเปลี่ยนแปลง หรือการสนทนาแบบตัวต่อตัวเพื่อชี้แจงข้อเท็จจริงและสร้างความพึงพอใจให้กับทั้งสองฝ่าย หรือการประกาศให้สมาชิกทุกคนได้รับรู้ถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง โดยเปรียบเทียบผลได้กับผลเสียให้เห็นอย่างชัดเจน (สุนันทา เลาहनันท์, 2550, หน้า 38-39; ัญญุพันธ์ เขจรนันท์, 2551, หน้า 232-235; เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 254-255; พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 166-167; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 89-92)

ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกองค์กรก็ตาม เมื่อประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กรแล้วจำเป็นต้องรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ดังกล่าวไว้ให้มีเสถียรภาพอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรที่ยังคงสภาพการจัดการให้เป็นที่ยอมรับได้นั้น ล้วนผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงมาแล้วทั้งสิ้น โดยสิ่งสำคัญ นั่นคือ การมี

ผู้นำที่มีภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ในการเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับอุปสรรคที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ ซึ่งยังผลให้การดำเนินการในขั้นตอนที่เกี่ยวข้องเป็นไปอย่างสัมพันธ์กัน ทั้งการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง การเสริมแรงการเปลี่ยนแปลง และการรักษาระดับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยระหว่างการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนต้องมีการทบทวนข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำมาใช้รับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้นจึงวางแผนการเปลี่ยนแปลงใหม่อีกครั้งเพื่อให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

### บทเรียนจากชุมชนบางเหริ่ง บันทึกภาคสนามโดยนักวิจัยฝึกหัด —●

“บางเหริ่ง” เป็นอีกชุมชนหนึ่งในอำเภอควนเนียง จังหวัดสงขลา ซึ่งมีความหลากหลายทางทรัพยากรธรรมชาติ โดยชาวบ้านในชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้จากความหลากหลายเหล่านั้น ทั้งยังเป็นสนามวิจัยของนักวิจัยฝึกหัด โดยในที่นี้หมายความถึง นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาชุมชนศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ชั้นปีที่ 3 ปีการศึกษา 2557 ซึ่งผ่านกระบวนการเรียนการสอนในรายวิชาที่ผู้เขียนรับผิดชอบได้อย่างเป็นที่น่าพอใจ ทั้งรายวิชา 897-301 การจัดการชุมชน รายวิชา 897-302 ประเด็นปัจจุบันกับชุมชน รายวิชา 897-306 การพัฒนาชุมชน รายวิชา 897-309 สิทธิพื้นฐานและสวัสดิการสังคม และรายวิชา 897-310 สัมมนากรณีศึกษาชุมชน รวมถึงการฝึกปฏิบัติภาคสนาม การนำเสนอผลงานในเวทีวิชาการ และเวทีชุมชน และการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจออกมาในรูปลักษณะของผลงานวิชาการทั้ง 25 บทความ ทั้งยังสามารถหยิบยกมาเป็นกรณีศึกษาในประเด็นภาวะผู้นำทั้งผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในชุมชนได้ดังนี้

อาหารร่อยอย่าง การต่อยอดวัฒนธรรม ดังที่ ชูมาพร เพ็ชรมาลัย ญาณิกา เอตต์ทควณิชกุล และอรปรียา มัทธโนบล (2558, หน้า 264-268) ได้กล่าวถึง อาหารร่อยอย่าง ไว้ว่า ริเริ่มโดยนายอุดม อินเซ่ง ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ 12

บ้านโคกเมือง สืบเนื่องจากการจัดประชุมในชุมชนซึ่งมีขึ้นบ่อยครั้ง ผู้เข้าร่วมประชุมต่างสับสนเปลืองกับการสั่งอาหารจากร้านอาหารที่รสชาติไม่ถูกปาก กอปรกับจากความทรงจำในอดีตที่ชาวบ้านในหมู่บ้านมักนำอาหารมากินร่วมกัน จึงเกิดแนวคิดให้ผู้เข้าร่วมประชุมนำอาหารใส่ปิ่นโตมากินร่วมกัน ซึ่งมีอาหารหลากหลายชนิดทั้งคาวและหวาน จนเป็นที่ถูกใจของบรรดาสมาชิกและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน โดยแนวคิดนี้ได้แพร่หลายในชุมชน ที่สุดนำไปสู่การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ซึ่งช่วยสร้างรายได้ให้กับชาวบ้านในชุมชน รวมทั้งช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจชุมชนอีกด้วย จากกรณีศึกษาที่ผู้นำที่ริเริ่มอยู่ในบทบาทผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งเป็นผู้นำที่เป็นทางการที่ขับเคลื่อนกิจกรรมของชุมชน ทว่าสิ่งสำคัญที่ผู้นำมีอยู่ นั่นคือ การรู้จักตั้งข้อสังเกต การวิเคราะห์ปัญหา และการหาแนวทางแก้ปัญหา ตลอดจนการตระหนักถึงประโยชน์ส่วนรวม ทั้งนี้การอยู่ในบทบาทผู้ใหญ่บ้านมิได้หมายความว่า ผู้ใหญ่บ้านทุกคนจะคิดหรือทำได้เหมือนกัน เพียงแต่บทบาทผู้ใหญ่บ้านนั้นมีส่วนเอื้อให้แนวคิดได้รับการนำไปปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

**ผลิตภัณฑ์ผักกาดดอง การเติมเต็มอาชีพในชุมชน** ทั้งนี้ พรพิมล รุจิระอนันต์ กนกวรรณ ทองบุญ และฐิติภรณ์ ศิริสมบัติ (2558, หน้า 282-290) ได้อธิบายถึงผลิตภัณฑ์ผักกาดดองไว้ว่า เริ่มต้นในปี พ.ศ. 2549 โดย นางอุบล ศรีเกษตรกุล แกนนำชาวบ้าน หมู่ที่ 3 บ้านบางเหริยตก ซึ่งเป็นผู้จัดตั้ง “กลุ่มสตรีอาสา” ขึ้นมา และทางกลุ่มได้เริ่มทำผักกาดดองขาย เนื่องจากชาวบ้านส่วนใหญ่มีอาชีพปลูกผักโดยเฉพาะผักกาดเขียวปลี ซึ่งนำไปขายทั้งปลีกและส่งในตลาดสด ทว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั่นคือ แต่ละวันมีผักที่ขายไม่หมด เนื่องจากผักชนิดนี้ไม่เป็นที่นิยมรับประทานสดเพราะมีรสขม แม้ต้มแล้วก็ยังขม แต่เหมาะกับการนำมาดองเค็ม ซึ่งเป็นที่นิยมบริโภคเพราะมีลักษณะกรอบไม่เปื่อยยุ่ย สร้างรายได้ให้แก่ชุมชนได้เป็นอย่างดี ถือเป็นงานส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน จากกรณีศึกษาที่ผู้นำในการขับเคลื่อนกิจกรรมเป็นผู้หญิงที่มีบทบาทเป็นแกนนำชาวบ้าน สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของชุมชนในแง่ผู้นำที่สามารถเป็นได้ทั้งเพศชายและเพศหญิง ซึ่งต่างมุ่งทำงานเพื่อส่วนรวมโดยเฉพาะการสร้าง ความอยู่ดีมีสุขให้แก่ชาวบ้านในชุมชน

เครื่องแกงสำเร็จรูป การสร้างอาชีพจากสิ่งใกล้ตัว ทั้งนี้ รจนา หมิ่นสา และจัญญา คงเพชร (2558, หน้า 298-306) ได้ให้รายละเอียดของเครื่องแกงสำเร็จรูปไว้ว่า นายประดิษฐ์ นกแก้ว ที่ปรึกษากลุ่ม “แม่บ้านเกษตรกรบ้านหน้าควน” เห็นว่าในชุมชนมักมีงานต่างๆ ซึ่งต้องใช้เครื่องแกงที่หาซื้อได้ตามท้องตลาดแล้วนำมาปรุงแต่งรสชาติเพิ่มเติมอยู่เสมอ กอปรกับในชุมชนมีภูมิปัญญาการทำเครื่องแกงที่ได้รับการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น และภายในชุมชนก็มีวัตถุดิบสำหรับการทำเครื่องแกงอยู่มาก อีกทั้งเครื่องแกงยังเป็นวัตถุดิบที่ทุกครัวเรือนจำเป็นต้องใช้ในชีวิตประจำวัน ดังนั้นการทำเครื่องแกงไว้ใช้เองและจำหน่ายเพื่อสร้างรายได้ให้แก่สมาชิกกลุ่มย่อมเป็นทางเลือกที่เหมาะสม จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการระดมทุนภายในชุมชนผ่านการขายหุ้นให้กับสมาชิก เพื่อใช้เป็นทุนในการผลิตเครื่องแกงออกจำหน่าย ถือเป็น การสร้างอาชีพเสริมให้แก่ชาวบ้านที่ว่างจากการกรีดยางพารา ช่วยให้มีรายได้เพิ่มขึ้น จากกรณีศึกษานี้ผู้นำที่ริเริ่มอยู่ในบทบาทที่ปรึกษากลุ่ม ซึ่งไม่ได้เป็นผู้นำที่เป็นทางการ ทว่าเป็นผู้ขับเคลื่อนกิจกรรมของชุมชนได้อย่างน่าสนใจ

การเลี้ยงผึ้งดิบ การหมั่นสังเกตช่วยสร้างอาชีพ โดยที่ ศุภานี วัชระ และเอกลักษณ์ ลือเดชวุฒิกร (2558, หน้า 336-342) อธิบายถึงการเลี้ยงผึ้งดิบว่า สืบเนื่องจากมีผึ้งเข้าไปวนเวียนภายในบริเวณบ้านของ นายเจียร ยางทอง ผู้ซึ่งได้รับการยกย่องให้เป็นปราชญ์ชาวบ้าน โดยสันนิษฐานว่าอาจเป็นเพราะในบริเวณบ้านมีการปลูกพืชหลากหลายชนิดที่ผึ้งใช้น้ำหวานจากดอกเป็นอาหาร ทั้งยังไม่ได้ใช้สารเคมีอีกด้วย เดิมนั้นได้พยายามกำจัดผึ้งเหล่านี้โดยใช้ควันแต่ไม่สำเร็จ ต่อมาจึงเปลี่ยนความคิดเป็นเลี้ยงผึ้งไว้ในบ้านโดยพยายามทำรังให้อยู่ในรูปแบบที่หลากหลาย หมั่นสังเกต และลองผิดลองถูกจนได้รูปแบบที่เหมาะสม กระทั่งมีผึ้งเข้ามาอยู่อาศัยเพิ่มขึ้น ได้นำผึ้งทั้งไว้ใช้บริโภคเองและขายเพื่อสร้างรายได้เสริมให้แก่ครอบครัว ทำให้ชาวบ้านในชุมชนที่สนใจเข้ามาเรียนรู้ มีการรวมกลุ่มเลี้ยงผึ้ง และขยายสมาชิกเพิ่มขึ้นมากกว่า 50 ครัวเรือน จากกรณีศึกษานี้ ผู้นำที่ริเริ่มอยู่ในบทบาทปราชญ์ชาวบ้านที่มีนิสัยช่างสังเกต เรียนรู้ และรู้จักพลิกวิกฤติเป็นโอกาส โดยเห็นได้จากการเปลี่ยนความคิดจากเดิมที่เห็นว่าผึ้งสร้าง

ความรำคาญหรืออาจเป็นอันตรายแก่คนในบ้าน รวมถึงความล้มเหลวในการกำจัดฝัง จึงคิดใหม่ว่าฝังนั้นมีประโยชน์ โดยตั้งคำถามว่าทำอย่างไรให้ได้น้ำฝัง ทั้งยังเรียนรู้และลองทำจนประสบผลสำเร็จ ที่สุดกลายเป็นผู้นำที่ขับเคลื่อนกิจกรรมของชุมชน จนส่งผลให้เกิดความอยู่ดีมีสุขของชาวบ้านในชุมชนได้เช่นกัน

**การปลูกหญ้าเลี้ยงสัตว์ การไม่ยอมแพ้ช่วยสร้างอาชีพ** ดังที่ ไชยวุฒิ หมัดสมัน และณัฐวุฒิ เยาวธานี (2558, หน้า 354-363) ให้รายละเอียดของการปลูกหญ้าเลี้ยงสัตว์ไว้ว่า สืบเนื่องจากการปลูกพืชเศรษฐกิจเดิมทำให้เกษตรกรมีต้นทุนในการผลิตสูง กอปรกับปัญหาอุทกภัยในปี พ.ศ. 2543 ทำให้เกษตรกรต้องมองหาอาชีพอื่นที่สามารถสร้างรายได้ตลอดทั้งปี โดย นายตี๋ แซ่ตั้ง แกนนำชาวบ้าน ซึ่งเป็นเกษตรกรคนแรกที่ได้ นำหญ้าหว่ายซื้อมาจากจังหวัดนครศรีธรรมราช เข้ามาปลูกในพื้นที่หมู่ที่ 3 บ้านบางเหริยตก เพื่อเป็นอาชีพทางเลือกและช่องทางสร้างรายได้เนื่องจากผลกระทบดังกล่าว โดยเน้นการจำหน่ายหญ้าแก่ผู้เลี้ยงวัวชน เนื่องจากในจังหวัดสงขลามีผู้เลี้ยงวัวชนอยู่เป็นจำนวนมาก เมื่อหญ้าหว่ายซื้อได้รับความนิยมาจากทั้งผู้เลี้ยงวัวชนและคนเลี้ยงม้า เป็นจำนวนมากจึงเป็นจุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงอาชีพดั้งเดิมของชาวบ้านไปสู่การสร้างรายได้จากอาชีพการปลูกหญ้าเลี้ยงสัตว์ ทั้งนี้นอกจากทำให้ชาวบ้านพึ่งพาตนเองได้แล้ว ยังช่วยลดปัญหาการเคลื่อนย้ายแรงงานจากชนบทสู่เมืองใหญ่ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ครอบครัวและชุมชนล่มสลายอีกด้วย จากกรณีศึกษานี้ผู้นำที่ริเริ่มอยู่ในบทบาทแกนนำชาวบ้าน ซึ่งก็เป็นผู้ที่ประสบปัญหาในการประกอบอาชีพจนทำให้ต้องดิ้นรนแสวงหาหนทางที่จะสร้างความ เป็นอยู่ที่ดีภายใต้สถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยความเป็นผู้ที่ช่างสังเกต คิด และตั้งคำถามจากสิ่งรอบตัว กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นการวิเคราะห์ SWOT แบบชาวบ้าน จึงทำให้เห็นทุนที่มีในชุมชนและช่องทางอันเป็นโอกาสที่ดี กระนั้น สิ่งสำคัญนั่นคือ การลงมือปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จ สามารถเป็นแบบอย่างให้ แก่เพื่อนบ้านได้ ทั้งยังเป็นการสร้างอาชีพใหม่ให้แก่ชาวบ้านในชุมชนอีกด้วย



ภูมิปัญญาเผาถ่านพอเพียง การศึกษาดูงานช่วยสร้างอาชีพ ทั้งนี้ อรอนงค์ ขำพันธ์ เสาวนีย์ ใจดี จุฑารัตน์ ชาญณรงค์ และวราภรณ์ ขุนฤทธิ์ (2558, หน้า 413-423) ให้รายละเอียดของภูมิปัญญาเผาถ่านพอเพียงไว้ว่า “กลุ่มคนเผาถ่านบ้านโคกเมือง” นำโดยนายวิจิตร อินทะโร ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน หมู่ที่ 12 บ้านโคกเมือง ที่ได้ไปศึกษาดูงานในโครงการหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง ต้นแบบของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่ร่วมกับกรมการพัฒนาชุมชน แล้วนำมาถอดบทเรียนการผลิตเตาเผาถ่านพอเพียง เพื่อเป็น ประโยชน์แก่ตนเองและคนในชุมชน โดยผสมผสานภูมิปัญญาการเผาถ่านแบบ ดั้งเดิมกับความรู้สมัยใหม่กลายเป็นเตาเผาถ่านพอเพียงจากถังขนาด 200 ลิตร เพื่อนำถ่านไม้บริสุทธิ์มาใช้เป็นพลังงานทางเลือกในด้านเชื้อเพลิง ซึ่งช่วยลด ปริมาณการใช้แก๊สหุงต้มและประหยัดค่าใช้จ่ายในครัวเรือน ทั้งยังเป็นการ ใช้ประโยชน์จากไม้ยางพาราและเศษพืชผักผลไม้ที่มีจำนวนมากในชุมชนได้อย่าง คุ่มค่า นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างรายได้จากการผลิตเตาเผาถ่านออกจำหน่าย เป็นอาชีพเสริม นอกเหนือจากการกรีดยางพาราซึ่งเป็นอาชีพหลักอีกด้วย จาก กรณีสถิษานี้ผู้นำที่ริเริ่มอยู่ในบทบาทผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน หว่าประเด็นสำคัญนั้นคือ การที่ผู้นำได้นำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาปฏิบัติใช้จริง อีกทั้งบทบาท ผู้นำที่เป็นทางการที่เป็นผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน และผู้นำที่ไม่เป็นทางการที่สนใจใฝ่รู้ ได้ช่วยหนุนเสริมกัน ทำให้เกิดการขับเคลื่อนชุมชนไปในทิศทางที่ดีขึ้น

แก๊สชีวภาพ การใช้ชีวิตพอเพียงช่วยลดรายจ่ายครัวเรือน โดยที่ ชาญาดา กุสุรัตน์ โสริยา แก้วบุบผา และภาวิณี บวรสมสฤทธิ (2558, หน้า 439-443) อธิบายถึงแก๊สชีวภาพไว้ว่า ริเริ่มโดยนายอุดม อินเซ่ง ผู้ใหญ่บ้านหมู่ ที่ 12 บ้านโคกเมือง ซึ่งต้องการให้ชาวบ้านได้รับประโยชน์อย่างทั่วถึงโดยตั้งอยู่ บนรากฐานของความพอเพียง กอปรกับแก๊สหุงต้มที่ใช้ตามบ้านเรือนมีราคาสูง ขึ้นเรื่อยๆ ทั้งยังเป็นมลพิษที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอีกด้วย จึงได้นำเสนอ โครงการผลิตแก๊สชีวภาพไปยังหน่วยงานภาครัฐเพื่อขอสนับสนุนงบประมาณ มาดำเนินการ เมื่อได้รับงบประมาณสนับสนุนแล้วผู้นำชุมชนก็ดำเนินงานทันที โดยเริ่มจากการเชิญวิทยากรเข้ามาให้ความรู้กับชาวบ้านเรื่องพลังงานทดแทน

โดยเฉพาะการทำแก๊สชีวภาพ ทั้งยังเปิดโอกาสให้ชาวบ้านได้แสดงความคิดเห็น ต่อโครงการผลิตแก๊สชีวภาพ ตลอดจนถึงตัดสินใจเข้าร่วมดำเนินการในครัวเรือน ของตน ต่อเมื่อโครงการได้ผลเป็นที่ยอมรับแล้วจึงได้เผยแพร่ความรู้การทำแก๊ส ชีวภาพใช้ในครัวเรือนไปยังชุมชนอื่นต่อไป จากกรณีศึกษาผู้นำที่ริเริ่มอยู่ใน บทบาทผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งเป็นผู้นำที่เป็นทางการที่ขับเคลื่อนกิจกรรมของชุมชน ทั้งยังสะท้อนให้เห็นการติดตามข้อมูลข่าวสาร กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นการรู้ เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกชุมชน แล้วนำมาสู่การขับเคลื่อน กิจกรรมของชุมชนในที่สุด

**ปาชายเลน การสร้างความยั่งยืนให้ทรัพยากรชุมชน** ซึ่ง เกวลี จำปาทอง และนุรีต้า เจ๊ะพงค์ (2558, หน้า 457-465) ได้ให้รายละเอียดของปาชายเลน ไว้ว่า สืบเนื่องจากการบุกรุกพื้นที่ปาชายเลนของชุมชนนำมาทำพื้นที่การเกษตร โดยเฉพาะการทำนาแก้งซึ่งมีการใช้สารเคมีร่วมด้วย ทำให้ต้นไม้อล้มตายจำนวนมาก จนปาชายเลนแทบจะไม่มีพื้นที่หลงเหลือ เมื่อไม่มีปาชายเลนก็ไม่มีแหล่งให้ ปลาหรือสัตว์น้ำมาวางไข่เพื่อขยายพันธุ์ ทำให้สัตว์น้ำในทะเลลดลงมาก ส่งผลกระทบโดยตรงกับชาวบ้านและชาวประมงชายฝั่งเนื่องจากจับกุ้ง หอย ปู และปลาได้ยาก เมื่อมีคลื่นลมทะเลก็พัดให้นากุ้งบริเวณนั้นพังเสียหายหมด ผลกระทบเหล่านี้ทำให้ชาวบ้าน นำโดย นายพิทักษ์ ตระกูลกำจาย ผู้ใหญ่บ้าน หมู่ที่ 5 บ้านบางเหียงใต้ ตระหนักถึงความสำคัญของปาชายเลนจึงเกิดเป็นกลุ่ม อาสาสมัครช่วยเหลือชุมชนที่เรียกว่า “กลุ่มอนุรักษ์ช่วยกันฟื้นฟูปาชายเลน” ซึ่งเริ่มก่อตั้งและฟื้นฟูปาชายเลนอย่างจริงจังเมื่อปี พ.ศ. 2547 กระทั่งปัจจุบัน ทั้งนี้ปาชายเลนได้รับการฟื้นฟูให้กลับมา มีความอุดมสมบูรณ์ประมาณร้อยละ 60-70 ด้วยการปลูกป่า ซึ่งปลูกกันเป็นประจำทุกปีโดยในช่วงแรกก็ดำเนินการ ปลูกกันเองภายในชุมชน ต่อมาชาวบ้านได้ช่วยกันรณรงค์ประชาสัมพันธ์ผ่าน สื่อต่างๆ จึงมีหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนบุคคลภายนอก เข้ามาช่วยฟื้นฟูเป็นจำนวนมาก จากกรณีศึกษาผู้นำที่ริเริ่มอยู่ในบทบาท ผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งเป็นผู้นำที่เป็นทางการที่ขับเคลื่อนกิจกรรมของชุมชน โดยกิจกรรมนี้ เกิดขึ้นจากปัญหาที่มีอยู่ในชุมชนเช่นเดียวกับกรณีศึกษาอื่นๆ ทั้งยังสะท้อนให้

เห็นการตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อม ซึ่งรับรู้ปัญหาได้จากผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตของชาวบ้านในชุมชน จนนำมาสู่การร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม

**ฟาร์มทะเล** การกำหนดข้อบัญญัติของชุมชน ดังที่ ณิชฐิตา วิไลสวัสดิ์ ณิชฐิตา ปักขิพันธ์ และจิระวิทย์ เจียรบุตร (2558, หน้า 496-504) อธิบายถึงฟาร์มทะเลไว้ว่า สืบเนื่องจากการใช้เวทีชุมชนเพื่อประชุมจัดทำแผนหมู่บ้านแล้วพบปัญหาปริมาณสัตว์น้ำที่จับได้มีปริมาณลดลงและไม่เพียงพอต่อความต้องการ ทั้งนี้ชาวบ้านและนายอุดม อินทร์ ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ 12 บ้านโคกเมือง ได้ข้อตกลงร่วมกันในการเพิ่มพื้นที่แหล่งอนุบาลสัตว์น้ำด้วยการปลูกป่าชายเลน ต่อมาองค์การบริหารส่วนตำบลบางเหริยและหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจึงได้ร่วมสนับสนุนการปลูกป่าชายเลนดังกล่าว ต่อมาชาวบ้านที่ประกอบอาชีพประมงได้ช่วยกันเสนอเรื่องในที่ประชุมเพื่อประสานงานกับกรมประมง จนได้รับงบประมาณสนับสนุนในการจัดทำฟาร์มทะเล จำนวน 320.49 ไร่ นอกจากนี้ ยังได้จัดทำข้อบัญญัติเกี่ยวกับฟาร์มทะเล จนผ่านร่างข้อบัญญัติสภาองค์การบริหารส่วนตำบลบางเหริย เพื่อให้มีข้อกำหนดในการจัดการพื้นที่ให้สัตว์น้ำขนาดเล็กที่อยู่อาศัยและขยายพันธุ์ตามฤดูกาลทำให้สัตว์น้ำมีโอกาสเจริญเติบโตต่อไป ทั้งนี้ฟาร์มทะเลยังเป็นพื้นที่การเรียนรู้ด้านการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมและด้านการมีส่วนร่วมของอีกด้วจากกรณีศึกษาผู้นำที่ริเริ่มอยู่ในบทบาทผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งเป็นผู้นำที่เป็นทางการที่ขับเคลื่อนกิจกรรมของชุมชน ทั้งยังสะท้อนให้เห็นการใช้เวทีชุมชนในการวิเคราะห์ปัญหา โดยชาวบ้านมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาดังกล่าว จนนำมาสู่ความร่วมมือจากทุกภาคส่วน

อนึ่ง ผู้นำในแต่ละกรณีศึกษาดังกล่าวข้างต้นทั้งผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ทั้งผู้นำที่เป็นเพศชายและผู้นำที่เป็นเพศหญิง เหล่านี้ล้วนสอดคล้องกับทฤษฎีคุณลักษณะที่เชื่อว่าผู้นำจะมีลักษณะภาวะผู้นำอยู่แล้วตามธรรมชาติ ทั้งกล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความเพียรพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายสนใจใฝ่รู้ และลองผิดลองถูก จนประสบผลสำเร็จ ทั้งยังสะท้อนให้เห็นการเป็น

ผู้นำความเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องมีบารมีมากพอที่ทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม โดยมักแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่น ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถวิเคราะห์ปัญหาจากมุมมองใหม่ได้ กล่าวเสนอแนวคิดต่อชุมชน และลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง ขณะที่ผู้นำก็มักมีบทบาทที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นที่ปรึกษากลุ่ม แกนนำชาวบ้าน ปราชญ์ชาวบ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน หรือผู้ใหญ่บ้าน เหล่านี้ถือเป็นผู้ที่มีบารมีและเป็นต้นแบบของชาวบ้านในชุมชน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงในชุมชนดังกรณีศึกษาดังกล่าวข้างต้น กรณีของอาหารรื้อยอย่าง ภูมิปัญญาเผาถ่านพอเพียง แก๊สชีวภาพ ป่าชายเลน และฟาร์มทะเล ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่นำโดยผู้นำที่เป็นทางการ ขณะที่กรณีของผลิตภัณฑ์ผักกาดดอง เครื่องแกงสำเร็จรูป การเลี้ยงผึ้งหีบ และการปลูกหญ้าเลี้ยงสัตว์ ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่นำโดยผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกชุมชนก็ตาม ทว่าเมื่อประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงแล้วจำเป็นต้องรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ดังกล่าวไว้ให้มีเสถียรภาพอย่างต่อเนื่อง โดยผู้นำทั้งที่เป็นผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำที่ไม่เป็นทางการที่มีภาวะผู้นำต้องตระหนักด้วยว่า “การประสบความสำเร็จเป็นเรื่องยาก การรักษาความสำเร็จเป็นเรื่องยากยิ่งกว่า”

## บทสรุป

ผู้นำโดยเฉพาะผู้นำที่เป็นทางการ มักเป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้งจากองค์กร เพื่อให้เป็นผู้กำหนดเป้าหมายขององค์กร ต้องปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาท ต้องปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้มีอำนาจสั่งการแก่ผู้ตามให้ปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ตามทำงานให้ประสบความสำเร็จด้วยความเต็มใจ เป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีในองค์กร และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามและระหว่างบุคคลภายนอกองค์กร เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ กระนั้นยังมีผู้นำที่ไม่เป็น

ทางการซึ่งมีอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่เป็นทางการให้พบเห็นได้โดยทั่วไป ทั้งนี้ภาวะผู้นำเป็นความพยายามของบุคคลที่จะชักจูงและกำหนดพฤติกรรม ทศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมของบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ ผู้จัดการเป็นบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่นมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางให้ได้ไม่ว่าบุคคลเหล่านั้นจะเต็มใจหรือไม่ ขณะที่ผู้นำเป็นบุคคลที่ผู้ตามเต็มใจที่จะมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางดังกล่าว นอกจากนี้ผู้จัดการมักมีหน้าที่ควบคุมให้บุคคลปฏิบัติตามประจำด้วยดี ขณะที่ผู้นำมักมีหน้าที่กำหนดนโยบายแล้วมอบให้บุคคลอื่นนำไปปฏิบัติตามบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ผู้นำทุกคนก็อาจไม่ได้เป็นผู้จัดการ และผู้จัดการทุกคนก็อาจไม่ได้เป็นผู้นำ ทั้งนี้การศึกษาผู้นำจำแนกเป็นสองแนวทางหลักดังนี้ แนวทางการศึกษาผู้นำแบบดั้งเดิม ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก และแนวทางการศึกษาผู้นำร่วมสมัย ได้แก่ ทฤษฎีการทดแทนภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำแบบมากขารมี และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขณะที่การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนต่อเนื่องโดยเริ่มจากการละลายพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลง และการทำให้คงตัว ตามลำดับ ซึ่งผู้นำต้องมีความสามารถในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วย

กระนั้นความรู้เชิงทฤษฎีของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้นจะไม่มีคุณค่าอันใดเลย หากไม่มีการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติโดยเฉพาะในบริบทของการจัดการชุมชน ซึ่งคาดหวังให้คนในชุมชนได้มีโอกาสพัฒนาภาวะผู้นำของตนที่สุกงอมเป็นจุดเปลี่ยนชุมชนไปสู่การเป็นชุมชนจัดการตนเองต่อไป

### รายการอ้างอิง

- กวี วงศ์พุ่ม. (2550). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: พี.เค.อินเตอร์ปริ้นท์.
- เกาลี จำปาทอง และนุรีต้า เจ๊ะพงค์. (2558). ร่วมด้วยช่วยกัน รักษ์ป่าชายเลน. ใน อุทัย ปริญาสุทธีนันท์ (บรรณาธิการ), *สวัสดิ์บางเหรียญ: เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม* (หน้า 453-470). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิระพงศ์ เรืองกุน. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 5(1), 194-203.
- ชาญาดา กุสุรัตน์ ไสริยา แก้วบุบผา และภาวิณี บวรสมสฤตต์. (2558). แก๊ส ชีวภาพกับการมีส่วนร่วมของชาวบ้านในชุมชน. ใน อุทัย ปริญาสุทธีนันท์ (บรรณาธิการ), *สวัสดิ์บางเหรียญ: เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม* (หน้า 437-452). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไชยวุฒิ หมดสมัน และณัฐฉัตร เยาว์ธานี. ปลุกหญ้าเลี้ยงสัตว์: ช่องทางสร้าง รายได้ทางเลือก. ใน อุทัย ปริญาสุทธีนันท์ (บรรณาธิการ), *สวัสดิ์ บางเหรียญ: เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม* (หน้า 351-373). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐฉัตร วิไลสวัสดิ์ ชนัญชิตา ปักชีพันธ์ และจิระวิทย์ เจียรบุตร. (2558). ฟาร์มทะเล: แลไว้วันนี้ กินวันหน้า. ใน อุทัย ปริญาสุทธีนันท์ (บรรณาธิการ), *สวัสดิ์บางเหรียญ: เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม* (หน้า 493-513). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ณัฐนรี ศรีทอง. (2552). *การเพิ่มศักยภาพภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรินติ้ง เฮาส์.
- ทองใบ สุดชาติ. (2551). *ภาวะผู้นำ: กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 3). อุบลราชธานี: คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธุมพร เพ็ชรมาลัย ญาณิกา เอตทัตถคุณิขกุล และอรปริยา มหัทธโนบล. (2558). อาหารร่อยอย่าง: อี้อัตลักษณ์ของชุมชน. ใน อุทัย ปริญาสุทธีนันท์ (บรรณาธิการ), *สวัสดิ์บางเหริยง: เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม* (หน้า 261-277). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนตร์พัฒนา ยาริราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุป.
- พรพิมล รุจิระอนันต์ กนกวรรณ ทองบุญ และจิตติภรณ์ ศิริสมบัติ. (2558). ผักกาดทองบางเหริยง: ผลิตภัณฑ์ตามสั่งของชุมชน. ใน อุทัย ปริญาสุทธีนันท์ (บรรณาธิการ), *สวัสดิ์บางเหริยง: เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม* (หน้า 279-293). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุต.โต). (2551). *การพัฒนาที่ยั่งยืน* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกมลคีมทอง.
- พัชรินทร์ สิริสุนทร. (2556ก). *แนวคิด ทฤษฎี เทคนิค และการประยุกต์เพื่อการพัฒนาสังคม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรินทร์ สิริสุนทร. (2556ข). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์.

เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2556). *ยุทธศาสตร์การพัฒนา: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติเชิงรุก*. นนทบุรี: บুদ্ধพอยท์วิชาการ.

รจนา หมื่นสา และจรัญญา คงเพชร. (2558). เครื่องแกงบ้านหน้าควน: วิสาหกิจชุมชนทางเลือก. ใน *อุทัย ปริญญาสุทธินันท์ (บรรณาธิการ), สวัสดิ์ บางเหรียญ: เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม* (หน้า 295-313). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2553). การศึกษาภาวะผู้นำและทิศทางใหม่เพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 50(1), 81-99.

ศิรินาถ ราชคำ, วัชรพงษ์ อินทรวงศ์, ฉัฐวัฒน์ ลิมป์สุรพงษ์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยนความรู้-การทำงานเป็นทีมกับผลการดำเนินงานของกลุ่ม OTOP กรณีศึกษากลุ่มสนุก (สกลนคร นครพนม มุกดาหาร). *วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*, 3(1), 56-64.

ศุภานี วัชระ และเอกลักษณ์ ลือเดชะวุฒิไกร. (2558). ผึ้งหีบ: การเลี้ยงผึ้งทางเลือก. ใน *อุทัย ปริญญาสุทธินันท์ (บรรณาธิการ), สวัสดิ์ บางเหรียญ: เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม* (หน้า 333-350). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมบูรณ์ วรรณากุล และเสน่ห์ จุ้ยโต. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 11(2), 124-137.

สุนันทา เลาหนันนท์. (2550). *การพัฒนาองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดุเคชั่น.



อรอนงค์ ขำพันธ์ เสาวนีย์ ใจดี จุฑารัตน์ ชาญณรงค์ และวราภรณ์ ชุนฤทธิ์.  
(2558). ภูมิปัญญาเผ่าถ่านพอเพียง: การจัดการความรู้ของกลุ่มคนเผ่า  
ถ่านบ้านโคกเมือง. ใน อุทัย ปริญาสุทธินันท์ (บรรณาธิการ), *สวัสดิ์  
บางเหรียญ: เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม* (หน้า 409-435). กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

---