

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

แนวคิดด้านการพัฒนามีการปรับเปลี่ยนในแต่ละยุคสมัย กล่าวคือในทศวรรษที่ 1950 หลังสงครามโลกครั้งที่สอง มีความเชื่อว่าวิธีการพัฒนาคือการลอกเลียนแบบการพัฒนาของประเทศตะวันตก ต่อมาในทศวรรษที่ 1960 เชื่อกันว่าความเป็นสมัยใหม่คือการพัฒนา (Modernization is Development) ในทศวรรษที่ 1970 เชื่อกันว่ารัฐจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาชุมชนที่ล้าหลังโดยมุ่งความสำคัญในเรื่องการพัฒนาเศรษฐกิจและการคุมกำเนิดประชากรในทศวรรษที่ 1980 เชื่อในเรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นและสนใจในเรื่องสิ่งแวดล้อมและในทศวรรษที่ 1990 เชื่อในเรื่องการพัฒนาจากชุมชนที่เป็นรากหญ้าของสังคมโดยเน้นเรื่องประเพณี วัฒนธรรมและการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)

ในปัจจุบันเชื่อว่าการพัฒนาจะต้องมาจากการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นโดยให้คนในท้องถิ่นตัดสินใจในวิถีชีวิตของตนเองที่เรียกกันว่าการสร้างความผูกพัน (Engagement) โดยหมายถึงการให้ชุมชนดูแลตนเอง (Katie Willis, 2005: 27) แนวความคิดเรื่องกระบวนการในการพัฒนาแบบหลังสุดได้รับการยืนยันจากการศึกษาของศาสตราจารย์ Henry Mintzberg แห่งมหาวิทยาลัย McGill University ในประเทศแคนาดาที่เดินทางไปวิจัยในประเทศ Ghana พบว่าเท่าที่ผ่านมาในชุมชนที่ล้าหลัง รัฐบาลนิยมใช้การพัฒนาแบบสั่งการ (Forced Development) โดยเชื่อเสมอว่า “รัฐเป็นผู้รู้ดี” ผลที่ตามมาจากการสั่งการหรือการพัฒนาตามแผน (Planned Development) คือรัฐเองต้องแบกภาระมากมายและยังไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากประชาชนในพื้นที่อีกด้วย นอกจากนี้เท่าที่ผ่านมารวมักเชื่อว่าการพัฒนาหมายถึงการเปิดตลาดเสรีและให้กลไกของราคาเข้ามาเป็นหัวใจของการพัฒนา ความเชื่อที่ผิดนี้เองทำให้เรามองข้ามความสำคัญในเรื่องอื่นที่จำเป็นต่อความเป็นมนุษยชาติ (Henry Mintzberg, 2010: 2-8)

ในฐานะที่สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีส่วนในการรับผิดชอบในการส่งเสริมการพัฒนาให้กับประชาชนบนพื้นที่สูง ทั้งในภาคเกษตรกรรมและนอกภาคเกษตรกรรม ในการพัฒนาดังกล่าวจำเป็นต้องมีแนวทางในการจัดการที่ชัดเจนและมีองค์ความรู้ในพื้นที่ที่ศึกษา โดยวัตถุประสงค์ของการพัฒนานั้นจะต้องช่วยให้ประชาชนในพื้นที่ที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและต้องมีการพัฒนาที่ยั่งยืน กล่าวคือชุมชนที่ได้รับการพัฒนาจะต้องสามารถพัฒนาตนเองได้แม้ว่าจะไม่ได้รับความช่วยเหลือจากภายนอก นอกจากนั้นแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายด้าน แต่ที่สำคัญก็จะต้องให้ความสำคัญทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่สลับซับซ้อนและต้องตอบสนองต่อ

ความต้องการของชุมชนโดยการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน วิธีการพัฒนาชุมชนที่น่าจะเป็นทางออกที่ดีที่สุดคือการให้คนในชุมชนเข้ามากำหนดความต้องการและสร้างกระบวนการในการพัฒนาชุมชนของตนเอง แต่ทว่าในชุมชนบนพื้นที่สูงนั้นมีบริบทที่แตกต่างจากชุมชนในพื้นที่ราบที่มีระบบการศึกษา ระบบสาธารณสุข โภค ระบบเศรษฐกิจ และปัจจัยเอื้ออำนวยที่มากมาย แต่ในพื้นที่สูงต้องเผชิญกับความยากจน และขาดปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมการพัฒนาชุมชน ประกอบกับการมีความเชื่อในประเพณีและวัฒนธรรมที่เคร่งครัด ความสำเร็จในการพัฒนาจึงขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้นำที่ชาวบ้านยอมรับและศรัทธา

2.1 ลักษณะของภาวะผู้นำกับบริบทชุมชน

เนื่องจากแนวความคิดในเรื่องของภาวะผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงมาตลอด จากอดีตที่มองว่าเป็นเรื่องอำนาจลึกลับ (Mystic Power) จนมาถึงเรื่องของทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory of Leadership) มาสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership) จนกระทั่งถึงปัจจุบันที่ยังตั้งอยู่บนฐานของทฤษฎีตามสถานการณ์โดยมองว่าสถานการณ์หนึ่ง ๆ ต้องการสภาวะของผู้นำแบบหนึ่ง ๆ เราไม่อาจจะมองเรื่องภาวะผู้นำเป็นเรื่องโดด ๆ หรืออิสระจากตัวแปรอื่น (Isolated Factor) แต่มองว่ารูปแบบภาวะผู้นำจะเป็นอย่างไรนั้นจะต้องพิจารณาจากบริบทของชุมชนที่ผู้นำนั้น ๆ ปฏิบัติการอยู่ ภาวะผู้นำจึงเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำ (Characteristics of Leader) กับบริบทของชุมชน (Community Context) ที่ผู้นำดำเนินงาน



จากแนวความคิดข้างต้น ขั้นตอนแรกในการวิเคราะห์เรื่องของภาวะผู้นำคือการศึกษาบริบทชุมชน (Community Context) ก่อนว่ามีที่บริบทโดยใช้อะไรมาเป็นตัวกำหนดสภาพบริบทในการกำหนดสภาพบริบทนั้นจำเป็นต้องอ้างอิงหรือตั้งอยู่บนสภาพของชุมชนที่เรากำลังศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากว่าสภาพของชุมชนหนึ่ง ๆ อาจจะจำแนกได้หลายแบบขึ้นอยู่กับว่าเราจะกำหนดการจำแนกตามสภาพอะไร เช่น สภาพเศรษฐกิจ สภาพวัฒนธรรม หรือสภาพสิ่งแวดล้อม และเนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาชุมชนในด้านเศรษฐกิจเป็นหลัก ดังนั้นการจำแนกประเภทของชุมชนจึงใช้สภาพเศรษฐกิจของชุมชนมาเป็นตัวประเมินระดับของชุมชน

2.2 บริบทชุมชน (Community Context)

เรื่องของบริบทชุมชนนั้นจะเป็นเรื่องแรกที่ส่งผลต่อประเภทของผู้นำ ทั้งนี้ตั้งอยู่บนข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) ที่ว่าชุมชนที่มีบริบทแตกต่างกันย่อมมีผลต่อประเภทของผู้นำ กล่าวคือผู้นำที่อยู่ในชุมชนที่เจริญย่อมมีโอกาสในการพัฒนาแตกต่างจากชุมชนที่ยากจนหรืออนุรักษ์นิยม ผู้นำที่อยู่ในบริบทที่แตกต่างกันย่อมแสดงความสามารถที่แตกต่างกัน คุณลักษณะของผู้นำในบริบทไม่เหมือนกันจำเป็นที่จะต้องมีความแตกต่างกันด้วย ดังนั้นปัจจัยของคุณลักษณะของผู้นำอยู่ที่บริบทที่ผู้นำนั้น ๆ ปฏิบัติงานอยู่ ในการศึกษาเรื่องนี้จึงต้องจำแนกบริบทชุมชนก่อนว่ามีที่ประเภทและชุมชนแต่ละประเภทจะต้องมีผู้นำแบบใด

การแบ่งประเภทของชุมชนควรจะใช้แนวความคิดของระดับความเจริญเติบโตหรือการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนเป็นที่ตั้ง ในการประเมินระดับการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนนั้น อาจจะมีหลายทฤษฎีที่ใช้ในการประเมินแต่ในการศึกษาครั้งนี้จะใช้แนวความคิดของ W.W. Rostow ในเรื่องระดับของความเจริญเติบโต (Stages of Growth) ด้วยเหตุผลดังนี้

ประการแรก งานของ Rostow มีการแบ่งระดับของการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของชุมชนทุกระดับ คือ จากระดับพื้นฐานเริ่มแรกจนถึงระดับสูงสุดของการเจริญเติบโต ดังนั้นจึงสามารถประยุกต์ใช้กับทุกชุมชน เพียงแต่เราจะต้องเลือกระดับของชุมชนที่เราศึกษามาปรับเข้ากับแนวความคิดของ Rostow

ประการที่สอง งานของท่านผู้นี้มีการกำหนดตัวชี้วัดของการพัฒนาเศรษฐกิจในแต่ละระดับชัดเจนจึงสามารถนำมาเทียบเคียงกับชุมชนที่เราทำการศึกษา

ประการสุดท้าย เนื่องจากงานของ Rowtow มีความครอบคลุมตั้งแต่ยุคโบราณ (Traditional Society) จนถึงยุคสังคมที่มีการผลิตเพื่อการบริโภคขนาดใหญ่ (Age of High Mass Consumption) จึงสามารถนำมาปรับใช้กับพื้นที่ที่ศึกษาในครั้งนี้ได้ทั้งในเรื่องของระดับการพัฒนาเศรษฐกิจและตัวชี้วัดที่ใช้ในแต่ละระดับเพราะพื้นที่ที่ศึกษามีระดับการพัฒนาที่แตกต่างกัน

หมายเหตุ: ในการใช้การแบ่งระดับตามความเจริญทางเศรษฐกิจนั้นมิได้หมายความว่าชุมชนที่มีรายได้ดีจะเป็นหมู่บ้านที่มีความสุข เพราะในชุมชนบางแห่งก็ไม่มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทางวัตถุ ในหลายชุมชนมีการรักษาสภาพแวดล้อมมิให้เสียหายแม้ว่าชาวบ้านจะไม่มีรายได้มากนัก แต่ในบางแห่งชุมชนมุ่งการผลิตแบบปลูกพืชเชิงเดี่ยวจนทำให้สภาพป่าไม้สูญหายอย่างมาก ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมิได้มีเจตนาที่จะใช้มาตรฐานทางเศรษฐกิจเป็นเกณฑ์วัดระดับการพัฒนาชุมชน

เพื่อให้เข้าใจในเรื่องแนวความคิดระดับของความเจริญเติบโต (Stages of Growth) ของ Rostow จึงขอสรุปแนวความคิดเรื่องการแบ่งการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่ง Rostow ได้แบ่งจากสมัยโบราณจนถึงยุคสมัยใหม่ออกได้ 5 ระดับ (Rostow's Model) คือ

1. สังคมโบราณ (Traditional Society) สภาพเศรษฐกิจของยุคโบราณคือการทำการเกษตรโดยใช้หลักทำกินพอใช้ แม้ว่าทรัพยากรอาจจะมีมากพอแต่ก็ไม่อยากทำอะไรให้เกินความจำเป็นเพราะไม่รู้ว่าจะทำไปทำไม อาจจะมีการค้าอยู่บ้างแต่ก็อยู่ในขอบเขตที่จำกัดเพราะการขนส่งลำบากและไม่คุ้มกับการนำลงไปจำหน่ายยังสถานที่อื่นหรือการส่งไปขายยังตลาดเพราะเสี่ยงต่อการถูกกดราคาและไม่สามารถเก็บผลผลิตได้นานเนื่องจากเป็นพืชผลการเกษตร

เครื่องมือในการผลิตที่สำคัญคือแรงงาน และแรงงานหลักก็มาจากสมาชิกในครัวเรือน เมื่อไม่มีเรื่องการตลาดมาเกี่ยวข้อง สภาพเศรษฐกิจของชุมชนจึงเป็นแบบเศรษฐกิจพอเพียง (Self Sufficiency) โครงสร้างทางสังคมในชุมชนแบบนี้จะเป็นลักษณะครัวเรือนที่ทุกคนในชุมชนรู้จักกันหมด สถานภาพทางสังคมมักมาจากครอบครัว มิใช่มาจากความสามารถของตนเอง เช่น เกิดในครอบครัวชั้นสูง แม้ว่าตนเองจะมีความสามารถแต่ก็ไม่สามารถลบสถานภาพการเกิดได้ นอกจากนั้นในสังคมโบราณยังให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส (Seniority)

2. สังคมก่อนทะยาน (Pre-condition to "Take-off") สภาพสังคมแบบที่สองเริ่มเปลี่ยนเมื่อมีเรื่องการตลาดเข้ามาเกี่ยวข้อง กล่าวคือการผลิตเพื่อรองรับความต้องการทางตลาด เพื่อต้องการตอบสนองต่อตลาด การผลิตจึงขยายตัวโดยผู้ผลิตเป็นผู้บริโภคต่อไปแต่ผลิตเพื่อผู้อื่นหรือเพื่อขายนั่นเอง เพื่อตอบสนองความต้องการตลาด เกษตรแบบใหม่จึงตามมาคือ การเพาะปลูกระบบพืชเชิงเดี่ยว (Mono-crop) เพื่อปลูกพืชประเภทเดียวกันทั้งหมด นอกจากนั้นก็เริ่มมีการใช้เทคโนโลยีการเกษตรแบบใหม่ ๆ เช่น การใช้ปุ๋ย การใช้ยาฆ่าแมลง เป็นต้น มีการขุดคลองส่งน้ำ และเริ่มมีการลงทุนเพาะปลูกโดยการกู้หนี้ยืมสินมาใช้ในตอนแรก

สภาพสังคมเริ่มเปลี่ยนจากระบบอาวุโสมาเป็นระบบทุนนิยม สังคมในชุมชนวัดกันที่ฐานะทางเศรษฐกิจ เงินตราเข้ามาทดแทนระบบการแลกเปลี่ยนสินค้า การใช้แรงงานเปลี่ยนจากการร่วมมือกันเพาะปลูกมาสู่ระบบการจ้างแรงงาน สถานภาพทางครอบครัวไม่มีความหมายแต่อยู่ที่ความสามารถของแต่ละบุคคลในการสร้างฐานะด้วยตนเอง นอกจากนั้น บทบาทของรัฐหรือ

ราชการมีมากขึ้นในฐานะผู้ส่งเสริมประสิทธิภาพการผลิต (Productivity Facilitator) กล่าวคือรัฐมีบทบาทมากขึ้น ดังนั้นในชุมชนแบบนี้จะพบหน่วยงานของรัฐเข้ามาจัดตั้งในชุมชน มีการจัดตั้งกลุ่มต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มผู้ใช้น้ำ กลุ่มสหกรณ์ กลุ่มผู้ปลูก และอื่น ๆ และโดยสภาพเศรษฐกิจดังกล่าวเกษตรกรจึงเริ่มตกอยู่ในสถานะเสี่ยงต่อการกำไรหรือขาดทุนและเริ่มเป็นหนี้เป็นสิน

3. สังคมสู่ภาวะการฉะยาน (Take-off) ระดับที่สามแห่งการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจคือ ชุมชนเริ่มเปลี่ยนแปลงมากขึ้นจนเห็นได้ชัด กล่าวคือเริ่มเปลี่ยนจากสังคมชนบทเป็นสังคมเมือง เปลี่ยนจากภาคเกษตรเป็นภาคอุตสาหกรรมและมีการผลิตสินค้าที่มีใช้เพียงเพื่อตอบสนองความจำเป็นของชีวิตแต่เริ่มผลิตสินค้าเพื่อความสะดวกอื่น เช่น เพื่อความสวยงาม เพื่อความบันเทิง เป็นต้น ชุมชนในระยะนี้เป็นลักษณะการเปลี่ยนผ่านหรือหัวเลี้ยวหัวต่อจากเกษตรสู่อุตสาหกรรม และจากชนบทสู่ความเป็นเมืองในชุมชนจะมีคนกลุ่มหนึ่งซึ่งอาจจะเป็นคนในหมู่บ้านหรือในพื้นที่หรืออาจจะมาจากภายนอกเข้ามาลงทุนและมีการจ้างงานในพื้นที่เกษตรกรรม เปลี่ยนจากชาวไร่ ชาวนา มาเป็นกรรมกร การเริ่มมีบทบาทของสถาบันการเงินเพื่อสนับสนุนการลงทุน ดังนั้นจึงเกิดการระดมทุนจากแหล่งต่าง ๆ มาสนับสนุนภาคอุตสาหกรรมแต่บทบาทของรัฐเริ่มเปลี่ยนมาหารายได้จากผู้ประกอบการในรูปของภาษีและนำภาษีกลับมาลงทุนในด้านโครงสร้างพื้นฐาน

4. สังคมอุดมสมบูรณ์ (Maturity) ยุคนี้คือช่วงที่อุตสาหกรรมเจริญเติบโตด้วยเทคโนโลยีการผลิตแบบทันสมัย สินค้าจะมีหลายประเภททั้งที่จำเป็นและไม่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตเป็นการผลิตขนาดใหญ่และมีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติกันอย่างเต็มที่ และเนื่องจากทรัพยากรมีไม่เพียงพอจึงจำเป็นต้องมีการนำเข้าจากดินแดนอื่นพร้อมกับการส่งออกเพื่อนำเงินตราเข้าประเทศจากสภาพที่จำเป็นจะต้องมีการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบและผลผลิตไปยังดินแดนห่างไกล จึงจำเป็นต้องก่อสร้างระบบขนส่งขนาดใหญ่และตามด้วยสาธารณูปโภคมากมายและรัฐจะต้องเข้ามาดำเนินการในโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหล่านั้น การให้บริการต่าง ๆ เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล สถานบันเทิงจะเป็นการให้บริการขนาดใหญ่เหมือนกับการผลิตอุตสาหกรรมที่ผลิตเป็นจำนวนมาก ๆ (Mass Production) ส่วนประชาชนก็เริ่มอยู่ดีกินดี มีชีวิตที่สะดวกสบายมากขึ้นเพราะระบบโครงสร้างพื้นฐานที่อำนวยความสะดวกเป็นที่ดีขึ้น

5. สังคมการบริโภคขนาดยักษ์ (Age of High Mass Consumption) ยุคนี้เป็นยุคที่อุตสาหกรรมเจริญเติบโตเต็มที่ มีสินค้าให้เลือกมากมายหลายระดับ เช่น รถยนต์สำหรับคนแต่ละประเภท ร้านอาหารของคนแต่ละระดับ ภาคเกษตรจะค่อย ๆ หายไป และสินค้าฟุ่มเฟือยจะได้รับความนิยมอย่างมาก

แต่เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ให้ความสนใจแต่ชุมชนบนพื้นที่สูงและเป็นสังคมชนบทที่ยังคงสภาพเป็นสังคมเกษตรอยู่ ดังนั้นลักษณะของชุมชนที่ศึกษาจึงมีไม่ครบ 5 ระดับที่ Rostow กำหนดแต่จะมีเพียง 3 ระดับเท่านั้น อันได้แก่ สังคมโบราณ (Traditional Society) สังคมก่อนทะยาน (Pre-condition to “Take-off”) และสังคมสู่ภาวะการทะยาน (Take-off) เท่านั้น ซึ่งเราจะจำแนกสภาพให้เห็นดังนี้โดยไม่ขอระบุชื่อหมู่บ้านหรือสถานที่เก็บข้อมูลว่าชุมชนใดจัดอยู่ในระดับหรือประเภทอะไร

จากการสำรวจชุมชนบนพื้นที่สูงของทางเหนือของไทยพบว่าชุมชนส่วนใหญ่อาจจะจำแนกได้เพียง 3 ประเภทตามวิธีการจำแนกของ Rostow คือ

1. สังคมโบราณ (Traditional Society) ซึ่งเป็นสังคมที่ยังล้าหลังในประเด็นด้านเศรษฐกิจ กล่าวคือชุมชนดังกล่าวยังมีอาชีพเพาะปลูกแบบยังชีพ (Subsistent Economy) คือปลูกเพื่อใช้กินของครัวเรือนเป็นหลัก ดังนั้นพืชที่ปลูกจึงเป็นข้าวไร่เสียส่วนใหญ่ เพราะข้าวเป็นอาหารของครอบครัวพื้นที่เพาะปลูกขนาดเล็กและเป็นของครอบครัว มิได้มีการเช่า เมื่อได้ผลผลิตก็จะมาแบ่งกินกันในสมาชิกครอบครัว ครอบครัวบางครอบครัวอาจจะประกอบด้วยหลายครัวเรือนแต่จะร่วมกันผลิตและใช้ครัวประกอบอาหารครัวเดียวกัน

ชุมชนเหล่านี้อาจจะไม่ทันสมัยในประเด็นที่ว่าผู้นำครอบครัวและสมาชิกไม่ได้รับการศึกษาสูง เครื่องศาสนาและศาสนาส่วนใหญ่จะเชื่อเรื่องผีสารเทวดา (Animism) สถานที่ตั้งของชุมชนมักจะอยู่ห่างไกลจากเมือง ถนนเข้าสู่ชุมชนจะลำบากโดยเฉพาะในฤดูฝนจะมีปัญหามากการผลิตจะเป็นแบบเดิม ๆ โดยไม่ได้เทคโนโลยีมากนัก วิทยาการสมัยใหม่ที่ใช้ในการเพาะปลูกคือการใช้ปุ๋ยแต่ไม่มากนักเพราะคนเหล่านั้นขาดเงินในการลงทุน ครอบครัวจำนวนมากไม่มีเงินเก็บและอาจจะมีหนี้สินบ้างแต่ก็ไม่มากนักเพราะไม่มีแหล่งเงินกู้ขนาดใหญ่

ในรูปแบบระดับความเจริญเติบโตแบบนี้จะพบในชุมชนของชาวกะเหรี่ยงมาก เนื่องจากวิถีชีวิตของคนกะเหรี่ยงแตกต่างจากชาวไทยพื้นราบหรือคนเมือง และแตกต่างอย่างมากกับคนม้งที่มีวัฒนธรรมแบบคนจีนที่มุ่งความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นตัวตั้ง คนกะเหรี่ยงจำนวนไม่น้อยให้นิยามการเกษตรของตนว่าเป็น “การทำมาหากิน” คือการเพาะปลูกมีไว้เพื่อกิน มีใช้เพื่อขายเป็นหลัก แต่ถ้าพืชผลหรือข้าวมีเหลือจากการบริโภคจึงค่อยขาย ดังนั้นพืชที่จะปลูกจึงหมายถึงพืชที่ใช้บริโภคในครัวเรือนเป็นหลัก ชุมชนเหล่านี้มีนโยบายในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ดังนั้นการใช้ที่ดินจึงไม่จำเป็นต้องมีพื้นที่มากมาย ผลที่ตามมาคือการตัดไม้ทำลายป่าจึงไม่ค่อยปรากฏ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในชุมชนที่อยู่บนพื้นที่สูงและเป็นแหล่งต้นน้ำจะพบว่าชุมชนมีส่วนในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมาก

เนื่องจากชุมชนประเภทนี้มักจะอยู่ห่างไกลจากศูนย์กลางความเจริญและยังยากจน พาหนะที่มักจะพบในชุมชนคือรถจักรยานยนต์และการเดินเท้า จำนวนรถยนต์ยังน้อยมาก เพราะการเดินทางโดยรถยนต์จะไม่สะดวก สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น โทรศัพท์ และโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่จะยังใช้ไม่ได้เพราะไฟฟ้ายังไม่ดีพอ ประปาก็ยังเป็นประปาภูเขา และหน่วยงานของรัฐแทบจะไม่ปรากฏ โรงเรียนที่มักจะเป็นแค่ศูนย์เด็กเล็กมากกว่าโรงเรียนและมักจะมีโบสถ์หรือสำนักสงฆ์อยู่ในพื้นที่

ชุมชนในลักษณะนี้ บทบาทของผู้นำจะมีอยู่ 2 แบบ คือ แบบเฉื่อยชา (Passive Leader) กล่าวคือไม่มีการดำเนินการใด ๆ และอยู่ไปวัน ๆ กับผู้นำที่ตระหนักถึงความยั่งยืนของชุมชนและสิ่งแวดล้อม ผู้นำประเภทนี้จะมีความคิดและมีเหตุผล (Rational Leader) ในการอนุรักษ์ธรรมชาติแต่ต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่มากับระบอบทุนนิยมที่เน้นความสะดวกสบายและวัตถุนิยม ผู้นำแบบที่สองนี้จะต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) สูงมากเพราะจะต้องสามารถโน้มน้าวให้ชุมชนยอมรับในเหตุผลที่ตนเองนำเสนอและยังสามารถเสนอทางออกที่ยั่งยืนให้กับชุมชนในท่ามกลางการเข้ามาของนายทุนที่มาขอซื้อที่ดินและขอให้ปลูกพืชเชิงเดี่ยวเพื่อส่งตลาด ผู้นำลักษณะนี้จึงจัดเป็นผู้นำตัวอย่าง (Role Model) ได้

2. สังก่อนทะยาน (Pre-condition to “Take-off”) สภาพสังคมแบบที่สองเริ่มเปลี่ยนเมื่อมีเรื่องการตลาดเข้ามาเกี่ยวข้องในทำนองที่ว่าชุมชนเริ่มสัมผัสกับโลกภายนอกมากขึ้น กล่าวคือแม้ว่าจะยังเป็นสังคมชนบท ก็มีเรื่องประเพณีวัฒนธรรมมาเกี่ยวข้องแต่การเข้ามาของโลกภายนอก เช่น การที่หน่วยงานของรัฐและเอกชนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น พ่อค้า กรมส่งเสริมการเกษตร หรือมูลนิธิโครงการหลวง ที่เข้ามาส่งเสริมการปลูกพืชเชิงเดี่ยวเพื่อการค้า การเริ่มใช้ปุ๋ยจำนวนมากและการใช้ยาฆ่าแมลงเพื่อรักษาผลผลิต มีการผลิตตามแผนการลงทุน และมีการใช้แรงงานภายนอกที่ไม่ใช่สมาชิกในครัวเรือนโดยการจ้างงาน ในบางชุมชนมีการรับแรงงานจากคนในชุมชนและนอกชุมชนมาเป็นแรงงานประจำ ชุมชนกะเหรี่ยงและชุมชนม้งในพื้นที่ห่างไกลจากเมืองมีสภาพดังกล่าว

ชุมชนเหล่านี้มีฐานะเป็นหน่วยการผลิตให้กับพ่อค้าหรือหน่วยงานสาธารณะที่มาส่งเสริมและจัดจำหน่าย ฐานะทางเศรษฐกิจจึงดีขึ้นเพราะมีรายได้ประจำ การปลูกข้าวไร่ก็ยังปรากฏแต่อาจจะลดจำนวนพื้นที่ให้เล็กลงเพราะไปปลูกพืชเศรษฐกิจแทน ชุมชนเหล่านี้เป็นรอยต่อระหว่างการเพาะปลูกเพื่อการค้าและปลูกพืชเพื่อยังชีพ ทั้งนี้เพราะยังขาดความมั่นใจในสถานะการตลาดเนื่องจากยังไม่มีอำนาจต่อรองการตลาดและถูกผูกขาดการตลาดกับผู้รับซื้อผลผลิต ดังนั้นถ้าราคาพืชผลไม่ดีก็ยังมีข้าวไร่ที่ปลูกไว้เพื่อการยังชีพ ชุมชนเหล่านี้จะเริ่มมีไฟฟ้าใช้แต่ระบบประปายังคงเป็นประปาภูเขา จำนวนรถยนต์ในชุมชนมีมากขึ้นและจำนวนรถจักรยานยนต์มีเกือบ

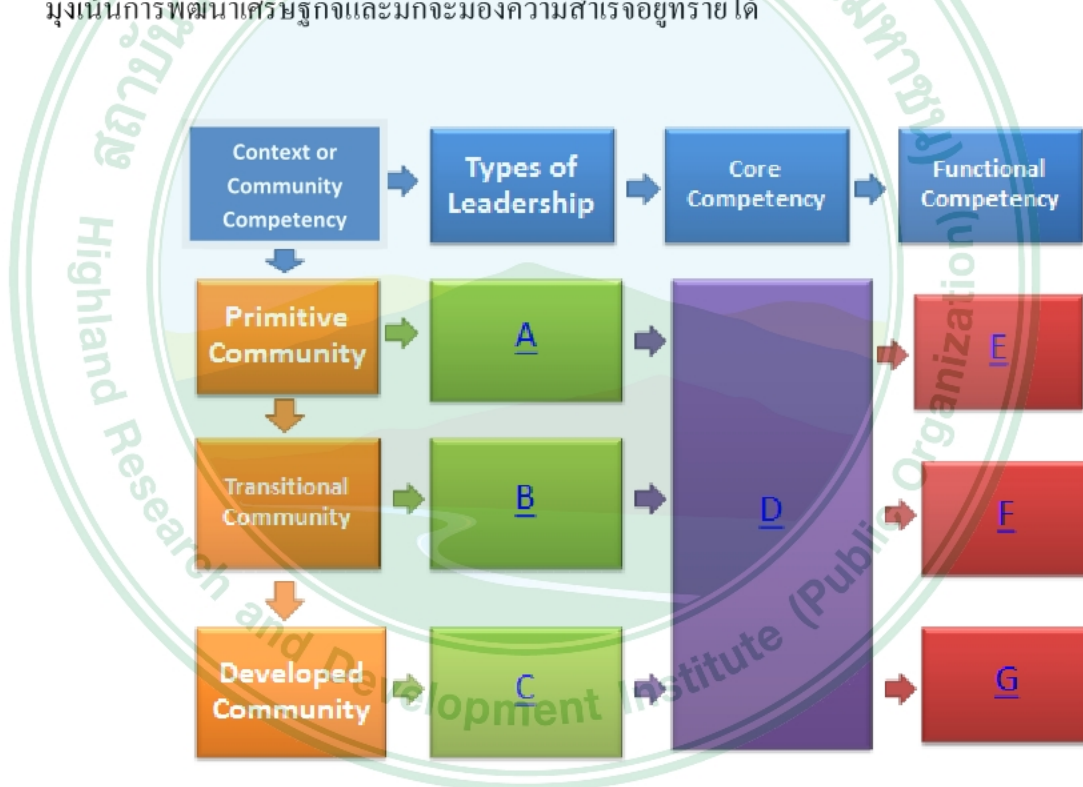
ทุกหลังคาเรือน โรงเรียนระดับชั้นประถมศึกษาตอนต้นเริ่มปรากฏและเริ่มส่งบุตรหลานไปเรียนยังหมู่บ้านหรือตำบลใกล้เคียง สัญญาณโทรศัพท์เคลื่อนที่จะหาได้

บทบาทของผู้นำในพื้นที่ดังกล่าวจะทำหน้าที่ประสานงานกับบุคคลภายนอกที่เข้ามาในชุมชน ดังนั้นผู้นำจะต้องรู้เรื่องบทบาทหน่วยงานภายนอกและต้องอ่านออกและเขียนภาษาไทยได้ หน้าที่สำคัญของผู้นำคือผู้ประสานงาน (Coordinator) ดังนั้นเขาจะต้องมีความรู้ในเรื่องโลกภายนอก รู้ขั้นตอนการติดต่อกัน และมีความชำนาญในการดำเนินการประชุม

3. สังคมสู่ภาวะการฉะเยียน (Take-off) ระดับที่สามแห่งการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจคือชุมชนเริ่มเปลี่ยนแปลงมากขึ้นจนเห็นได้ชัด ทั้งนี้อาจจะเนื่องจากการเข้ามาพัฒนาของหน่วยงานภายนอกหรือการพยายามของผู้นำในชุมชนร่วมกับชาวบ้านทำการหาตลาดด้วยตนเอง ทำการผลิตตามคำสั่งของพ่อค้าคนกลางภายนอกชุมชน เช่น คำสั่งซื้อดอกไม้จากปากคลองตลาด เป็นต้น ชุมชนเริ่มเปลี่ยนจากสังคมชนบทเป็นสังคมเมืองแม้ว่าพื้นที่ตั้งของชุมชนอาจจะอยู่ไกลจากตัวจังหวัดหรืออำเภอก็ตาม มีการเปลี่ยนจากภาคเกษตรเป็นภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว รายได้จึงมาจากภาคเกษตรอยู่บ้างแต่รายได้หลักกลับมาจากการท่องเที่ยวในพื้นที่เกษตร เช่น มีการใช้พื้นที่มาทำเป็นโรงแรมหรือ Guesthouse บ้างก็ทำขนาดเล็กเป็น Homestay และมีการปลูกพืชและยังทำการผลิตสินค้าที่มีใช้เพียงเพื่อตอบสนองความจำเป็นของชีวิตแต่เริ่มผลิตสินค้าเพื่อความสะดวกอื่น เช่น เพื่อความสวยงาม เพื่อความบันเทิง เช่น การปลูกดอกไม้ ปลูกกาแฟ และผลิตกาแฟสำเร็จรูป เป็นต้น ชุมชนในระยะนี้เป็นลักษณะการเปลี่ยนผ่านหรือหัวเลี้ยวหัวต่อจากเกษตรสู่อุตสาหกรรมแต่อุตสาหกรรมในที่นี้มีใช้อุตสาหกรรมหนัก ส่วนใหญ่เริ่มเป็นอุตสาหกรรมครอบครัวหรืออุตสาหกรรมชุมชน การปลูกพืชเพื่อใช้ในการบริโภคภายในครัวเรือนจะเหลือน้อยมาก เช่น ข้าวไร่เพราะชาวบ้านคิดว่าเอาพื้นที่ดังกล่าวไปปลูกพืชเศรษฐกิจดีกว่า มีรายได้มากกว่าและเอารายได้ไปซื้อข้าวหรืออาหารเพื่อการบริโภคจะเป็นการได้เปรียบเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Advantage) สภาพเช่นนี้จึงเหมือนกับเป็นชุมชนเมืองบนพื้นที่สูง (Urbanization on Highland)

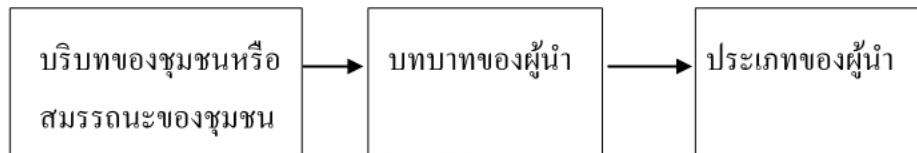
สภาพของชุมชนจะมีการสร้างบ้านแบบคนพื้นราบ มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ไม่ว่าจะเป็นไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ สัญญาณโทรศัพท์ และมีรถยนต์มีกันเกือบทุกครัวเรือนและบางครัวเรือนมีรถยนต์หลายคัน มีทั้งรถกระบะเพื่อใช้ในการเพาะปลูกและรถยนต์เพื่อการท่องเที่ยว ในพื้นที่จะมีโรงเรียนสอนถึงระดับมัธยมศึกษาหรือไม่เช่นนั้นคนในชุมชนจะส่งบุตรหลานไปเรียนในตัวอำเภอ หลายครัวเรือนมีบ้านพักของตนทั้งที่อยู่บนพื้นที่สูงและมีบ้านในเมืองด้วย นอกจากนั้นชุมชนเหล่านี้มักจะมีเรื่องการหารายได้จากการขายที่ดินให้กับบุคคลภายนอกที่อยากจะมาสร้างบ้านพักหรือรีสอร์ทบนพื้นที่สูงแม้ว่าที่ดินเหล่านั้นจะไม่มีเอกสารสิทธิ์ก็ตาม

ผู้นำในชุมชนประเภทที่สามนี้จะมีบทบาทแตกต่างจากผู้นำในชุมชนสองแบบแรก เนื่องจากชุมชนแบบที่สามจะมีความสัมพันธ์กับตลาดอย่างมาก และยังมีการปกครองแบบสังคมเอง บทบาทของผู้นำจึงมักไปสัมพันธ์กับเรื่องเศรษฐกิจ กล่าวคือผู้นำจะต้องสามารถติดต่อตลาดให้กับชาวบ้าน มีความรู้เรื่องราคาผลผลิตดี มีระบบการสื่อสารกับทั้งหน่วยงานภาครัฐและธุรกิจเอกชน ด้วย ชุมชนเหล่านี้จึงคาดหวังว่าผู้นำจะต้องมีความรู้ด้านเศรษฐกิจ และมีสายสัมพันธ์กับโลกภายนอก ดังนั้นผู้นำในชุมชนที่มีระดับการพัฒนาเศรษฐกิจสูงจึงต้องมีความรู้ เรียนสูงกว่าคนธรรมดา และที่สำคัญต้องมีฐานะทางเศรษฐกิจดีเพราะจะต้องมีการใช้จ่ายมาก ไม่ว่าจะเป็นการรับแขก ไปติดต่องานภายนอก และช่วยลูกบ้านในยามมีปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานของรัฐ ผู้นำมักจะมาจากการเลือกตั้งโดยชาวบ้านจะมองว่าผู้นำของเขาจะต้องสนับสนุนเขาในเรื่องเศรษฐกิจและเรื่องสายสัมพันธ์กับหน่วยงานของรัฐ (Connection) ชุมชนประเภทที่สามนี้มักจะพบในชุมชนมั่งคั่งที่มุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจและมักจะมองความสำเร็จอยู่ที่รายได้



จากแผนภาพข้างต้น แสดงให้เห็นว่า เมื่อเราสามารถหาบริบทของชุมชนได้แล้ว ในบางครั้งเราอาจจะเรียกบริบทของชุมชนว่าสมรรถนะหน่วยงาน (Organization Competency) หรือเราจะเรียกว่าสมรรถนะชุมชน (Community Competency) ก็ได้เพราะแต่ละชุมชนมีสมรรถนะแตกต่างกัน ในสมรรถนะชุมชนที่แตกต่างกันย่อมต้องการบทบาทผู้นำ (Roles of Leadership) ที่แตกต่างกัน เช่น ในชุมชนกะเหรี่ยงที่ต้องการรักษาสภาพแวดล้อมธรรมชาติให้ดีหรือต้องการ การ

อยู่อย่างเศรษฐกิจพอเพียงนั้น บทบาทของผู้นำจะเป็นเหมือนครูผู้ส่องทาง แต่ในชุมชนของคนมั่งที่ ต้องการการพัฒนาเศรษฐกิจ ผู้นำของชุมชนนั้นต้องสามารถเข้าใจและสร้างเสริมกลไกการตลาด ของชุมชนนั้น ๆ ดังนั้นบทบาทหรือประเภทของผู้นำจึงขึ้นอยู่กับบริบทของชุมชน



2.3 บริบทชุมชนกับเงื่อนไขและปัจจัยสนับสนุนต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ

ดังที่กล่าวแล้วว่าบริบทชุมชน (Community Context) จะเป็นตัวกำหนดประเภทของผู้นำ และความสำเร็จของผู้นำ บทบาทของชุมชนจึงทำหน้าที่กำหนดเงื่อนไข (Assumption) และปัจจัยสนับสนุน (Supporting Factors) ของความสำเร็จดังกล่าว เพื่อให้เข้าใจในเรื่องนี้ชัดเจนขึ้นจึงควรมี การกำหนดว่าความสำเร็จของผู้นำนั้นจะมีเงื่อนไขและปัจจัยสนับสนุนอะไร และเพื่อให้เกิดความ เข้าใจตรงกันจึงควรได้มีการนิยามความหมายของเงื่อนไขและปัจจัยสนับสนุนในงานศึกษาครั้งนี้

เงื่อนไข (Assumption) หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุมให้เป็นไปตามที่เรา ต้องการ แต่เงื่อนไขกลับเป็นสิ่งสำคัญมากเพราะจะสามารถทำให้เป้าหมายที่กำหนดสำเร็จหรือ ล้มเหลวได้และที่สำคัญเงื่อนไขแม้มีความสำคัญแต่เรากลับไปจัดการหรือควบคุมอะไรไม่ได้

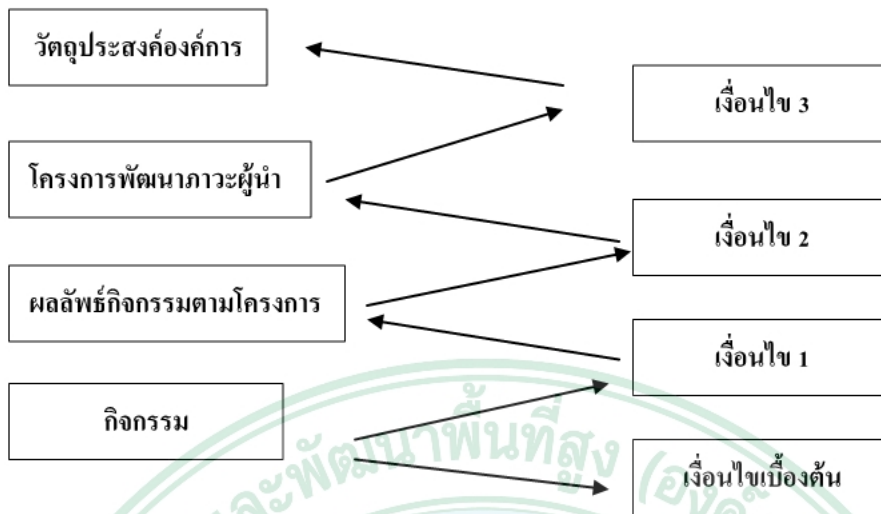
ในงานที่ศึกษาครั้งนี้พบว่าเงื่อนไขของการพัฒนาผู้นำนั้นจะมี 2 ลักษณะ คือ

ก. เงื่อนไขในกระบวนการพัฒนาผู้นำ หมายถึง ในการพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำนั้นต้อง มีเงื่อนไขอะไร

ข. เงื่อนไขของประสิทธิภาพของผู้นำ หมายถึง บทบาทของผู้นำจะบังเกิดผลสัมฤทธิ์ ตามที่เราต้องการนั้นจะต้องมีเงื่อนไขอะไรประกอบ

ในการศึกษาเรื่องของเงื่อนไขครั้งนี้จึงขอจำแนกเงื่อนไขออกเป็น 2 ลักษณะดังกล่าว

ก. เงื่อนไขในกระบวนการพัฒนาผู้นำ การศึกษาในเรื่องนี้จะพิจารณาจากโครงการ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำตามแผนภาพต่อไปนี้



ระดับของเงื่อนไข: เมื่อเงื่อนไขเป็นตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ดังนั้นถ้าเราจำแนกขั้นตอนการปฏิบัติงานจะแยกออกได้ 4 ส่วน คือ ส่วนกิจกรรม ส่วนผลลัพธ์ของกิจกรรม วัตถุประสงค์ของโครงการ และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

(ก) เงื่อนไขเบื้องต้น หมายถึง ความจำเป็นของหน่วยงานที่จะต้องจัดทำกิจกรรม ดังกล่าวเนื่องจากหน่วยงานมีปัญหาดังกล่าวจึงจะต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหน่วยงานมีนโยบายในการดำเนินการสิ่งหนึ่งสิ่งใด ถ้านโยบายดังกล่าวยังคงอยู่ กิจกรรมก็จะยังจำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำ เช่น การที่สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูงเห็นความสำคัญของการให้ผู้นำชุมชนเป็นแกนหลักของการพัฒนาหมู่บ้านตนเอง และนโยบายดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีความจำเป็นดังกล่าวจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญของการจัดทำกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำ

(ข) เงื่อนไข 1 หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลสำเร็จหรือล้มเหลวต่อกิจกรรมที่ดำเนินการ กล่าวคือ แม้ว่าจะมีการจัดกิจกรรมตามกำหนดแต่ก็ไม่แน่ว่าผลของกิจกรรมจะเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ต้องการ เพราะมีปัจจัยบางประการที่ไม่เอื้อต่อผลลัพธ์ เช่น ในการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวผู้นำนั้นถ้าปัจจัยเหล่านี้ไม่สอดคล้องก็ไม่มีทางที่จะได้ผลลัพธ์ตามต้องการ เช่น

- ปัจจัยผู้เข้ารับการพัฒนา

- ปัจจัยหลักสูตร ทั้งเนื้อหาและวิธีการ ไม่สนองต่อกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา

(ค) เงื่อนไข 2 หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการที่เราดำเนินการ กล่าวคือ แม้ว่าเราดำเนินการฝึกอบรมผู้นำชุมชนแล้วแต่เราไม่มีงบประมาณเพื่อนำร่องหรือให้ผู้นำเหล่านั้นได้ทดลองปฏิบัติ หรือผู้บริหารมีการโยกย้ายเจ้าหน้าที่ที่ดูแลในเรื่องดังกล่าว โครงการที่เราตั้งเป้าหมายไว้ก็ไม่สามารถบรรลุผลได้

(ง) เจื่อนไข 3 หมายถึง เจื่อนไขในระดับบนหรือนโยบายของหน่วยงานในโครงการที่เราดำเนินการ เช่น การยกเลิกหรือระงับโครงการเพราะมีการปรับนโยบาย เช่น เห็นว่า จะเป็นการดีกว่าถ้าหน่วยงานจะใช้เจ้าหน้าที่ของตนเข้าปฏิบัติงานโดยตรงและไม่พึ่งพาผู้นำชุมชนต่อไป

จากแผนภาพที่กำหนด งานศึกษานี้จะศึกษาเฉพาะเจื่อนไขที่ 1 และ 2 เท่านั้น เพราะเจื่อนไขเบื้องต้นได้ผ่านมาแล้วและเจื่อนไข 3 เป็นเรื่องของนโยบายหน่วยงาน จึงมิได้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์การศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำชุมชนบนพื้นที่สูงเท่านั้น

ข. เจื่อนไขของประสิทธิภาพของผู้นำ โดยที่การศึกษานี้ให้ความสนใจว่าบทบาทของผู้นำจะเกิดประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องมีเจื่อนไขอะไรบ้าง ซึ่งในการศึกษานี้จะพิจารณาเจื่อนไขจากปัจจัยภายนอกเท่านั้น เพราะนิยามศัพท์ของคำว่า “เจื่อนไข” คือปัจจัยนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้หรืออยู่นอกความสามารถของผู้นำที่จะไปจัดการ ดังนั้นเจื่อนไขของประสิทธิภาพของผู้นำจะพิจารณาในประเด็นเหล่านี้

(ก) เจื่อนไขทางสังคมวัฒนธรรม ในชุมชนบางแห่งประชาชนจะมีค่านิยม ความเชื่อ ธรรมเนียมปฏิบัติ และพฤติกรรมบางอย่างที่เป็นเอกลักษณ์ของตน และพฤติกรรมดังกล่าวอาจจะสร้างปัญหาและอุปสรรคให้กับผู้นำ เช่น ค่านิยมในการใช้เงินเพื่อการเลือกตั้ง ผู้นำที่มีฐานะไม่ดี แม้ว่าจะมีความปรารถนาที่จะพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้นก็จะไม่ได้รับโอกาสเพราะขาดเงินสนับสนุนในการหาเสียง ในบางชุมชนมีความเชื่อที่ฝังรากลึกมานานว่าสตรีไม่ควรมึบทบาทในการเป็นผู้นำสตรีที่มีความสามารถก็จะไม่ได้รับโอกาสในการสร้างคุณงามความดีแก่สังคมตน เป็นต้น นอกจากนี้ในบางชาติพันธุ์มีความเชื่อในเรื่องแซ่ตระกูลเข้ามาเกี่ยวข้อง ถ้าผู้นำคนใดที่มีตระกูลเกี่ยวข้องกับชนกลุ่มใหญ่ในหมู่บ้าน โอกาสที่จะได้รับความร่วมมือจะสูงตาม

(ข) เจื่อนไขทางการเมือง ชุมชนที่มีผลประโยชน์มาก ๆ เช่น การมีกองทุนมากมายในหมู่บ้าน การมีพรรคการเมืองจากภายนอกเข้ามาครอบงำหมู่บ้าน การมีกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มอิทธิพลในชุมชน เหล่านี้ล้วนสร้างความลำบากใจแก่ผู้นำเพราะการดำเนินการใด ๆ ย่อมถูกเพ่งเล็งและคัดค้านโดยกลุ่มผลประโยชน์ดังกล่าว นอกจากนั้นการที่คนในชุมชนผูกฝั่ทางการเมืองที่แตกต่างกัน มีความแตกแยกทางความคิด และนิยมกลุ่มการเมืองคนละกลุ่ม เหล่านี้ล้วนสร้างอุปสรรคแก่ผู้นำในการพัฒนาเพราะไม่ว่าจะพัฒนาอย่างไรย่อมถูกคนในกลุ่มดังกล่าวสร้างความแตกแยกและความริ้วฉานให้เกิดขึ้นกับคนในชุมชน

(ค) เจื่อนไขทางเศรษฐกิจ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจของชุมชนมักได้รับการเอ่ยอ้างว่าเป็นเจื่อนไขสำคัญของการดำเนินการ โดยผู้นำเพราะถ้าคนในหมู่บ้านยากจน หาเช้ากินค่ำและหากิน

ไปวัน ๆ การที่จะให้คนเหล่านั้นให้ความร่วมมือกับผู้นำย่อมเป็นการยาก ความยากจนเป็นเหตุให้ขาดความสนใจในเรื่องสาธารณประโยชน์ นอกจากจะไม่ร่วมมือแล้วในบางครั้งคนเหล่านั้นจะไม่ให้ความสนใจใด ๆ ที่มีเรื่องปากเรื่องท้องของเขาเลย แม้ผู้นำจะมีความตั้งใจจะพัฒนาชุมชนอย่างมากแต่ก็ยากจะสำเร็จลงได้ถ้าปราศจากความร่วมมือของชุมชน

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำชุมชน (Community Leadership)

“ผู้นำ” ถือเป็นปัจจัยสำคัญระดับต้นที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการพัฒนาชุมชน โดยเฉพาะ “ผู้นำที่ดี” ได้แก่ ผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย ผู้นำแบบเอื้ออำนวย ผู้นำแบบนักส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน ผู้นำที่มีความสามารถในการมองเห็นปัญหาขององค์กรหรือชุมชน สามารถวิเคราะห์ได้ มีความสามารถในการระดมการมีส่วนร่วมของคนและองค์กรชุมชนในการแก้ไขปัญหาของชุมชนได้ (สมพันธ์ เทชะอิธิ, 2553: 16) ดังนั้น หากจะพัฒนาชุมชนให้ได้ผลดี ควรส่งเสริมให้ผู้นำชุมชน ผู้นำกลุ่มเป็นผู้มีบทบาทหลักในการพัฒนา ทั้งนี้การพัฒนาใดควรมาจากความคิดริเริ่มของชาวบ้านที่รวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือองค์กรจะทำให้เกิดผู้นำกลุ่มขึ้นเองตามธรรมชาติ ผู้นำดังกล่าวอาจเป็นพระ กำนัน ครู หรืออาจเป็นใคร ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (ประเวศ วะสี, 2532: 18) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าผู้นำชุมชนที่ดีนั้น ควรเป็นบุคคลที่มีใจพัฒนาและเป็นศูนย์รวมจิตใจของชุมชนอย่างแท้จริง

Gary Yulk (1994: 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการชักจูง การจูงใจ หรือมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือขององค์กร และรักษาสัมพันธภาพของทีมงานเพื่อให้ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กรต่อไปได้ รวมทั้งการติดต่อขอความช่วยเหลือ การขอความร่วมมือและการสนับสนุนจากองค์กรภายนอกด้วย

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548: 12) ให้ความหมายว่า เป็นความสามารถของบุคคลในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นศิลปะและทักษะในการบริหารที่สำคัญอย่างยิ่ง

Barker (1997: 343-362) ได้ระบุถึงมุมมองที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำไว้ 3 ประการ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ ในฐานะเป็น *ความสามารถ (Ability)* ประกอบด้วยชุดของนิสัย (Traits) หรือ พฤติกรรม (Behaviors) ที่สามารถเลียนแบบได้ กลยุทธ์การนำลักษณะนี้เน้นที่ลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่ช่วยให้เกิดความสามารถในการนำ ซึ่ง Barker ได้แย้งว่า แนวคิดนี้สร้างความสับสนระหว่างคำว่าภาวะผู้นำ (Leadership) ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงกับคำว่า การบริหาร (Management) ซึ่งหมายถึงการสร้างเสถียรภาพ

2. ภาวะผู้นำ ในฐานะเป็น *ความสัมพันธ์* (Relationship) ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานที่ทำงานร่วมกันในการสร้างความเปลี่ยนแปลง โดยการนำทรัพยากรมาสร้างความสัมพันธ์ เพื่อร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์การทำตามแนวคิดนี้ มุ่งค้นหาความร่วมมือระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาพื้นที่ รวมทั้งพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน รวมถึงการสนับสนุนผู้นำให้มีการใช้อำนาจในทางที่ทำให้เกิดผลกระทบอย่างกว้างขวาง

3. ภาวะผู้นำ ในฐานะเป็น *กระบวนการพลวัต* (Dynamic Process) ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงนั้น ภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ คือ กระบวนการประชาธิปไตยที่ไม่มีใครเลยที่จะมีอำนาจเต็มในการนำเพียงผู้เดียว สมาชิกทุกคนในกลุ่มต่าง ๆ จะแสดงบทบาทการนำในบางส่วนตามช่วงเวลาเท่านั้น กลยุทธ์การนำในแบบนี้มุ่งเน้นการพัฒนาชุมชน และการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการพัฒนา โดยมีวิสัยร่วมกันมีฐานมาจากความต้องการและความจำเป็นที่มีร่วมกัน

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait theory)

การศึกษาค้นคว้าในตะวันตก ตั้งแต่ทศวรรษ 1930 เริ่มมาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม และด้านสติปัญญา เพื่อหาคำตอบว่าคนที่เป็ผู้นำมีอะไร แตกต่างกับคนที่ไม่เป็ผู้นำ โดยพบว่าคุณลักษณะสำคัญของคนเป็ผู้นำมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่

1. ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and ambition)
2. ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The desire to lead)
3. ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and integrity)
4. ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-confidence)
5. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
6. ความรอบรู้ในงาน (Job-relevant knowledge)

ต่อมาเมื่อผลวิจัยเพิ่มเติมที่สนับสนุนถึงคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถสูงในการควบคุมตนเอง (High self-monitoring) โดยคนที่มีคุณลักษณะด้านนี้มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อการปรับพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ดี กล่าวโดยรวมผลการศึกษาวิจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำว่าครั้งศตวรรษสรุปได้ว่าคุณลักษณะมีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำมากขึ้น การศึกษาภาวะผู้นำโดยยึดด้านคุณลักษณะเป็นเกณฑ์นั้นพบว่ามีจุดอ่อนอยู่อย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

- 1) ยังไม่พบว่ามีคุณลักษณะใดมีความเป็นสากลที่สอดคล้องกับการเป็นผู้นำได้ดีในทุกสถานการณ์

2) คุณลักษณะของผู้นำมักใช้ได้ดีกับสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจน (Weak situation) แต่ในสถานการณ์ที่มีความชัดเจน (Strong situation) เช่น เป็นองค์การแบบทางการที่มีโครงสร้างกฎระเบียบชัดเจน มีปทัสถานทางพฤติกรรมที่ปฏิบัติแน่นอน ในสถานการณ์เช่นนี้คุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญลดลง

3) ยังขาดความชัดเจนในแง่ความเป็นเหตุและผลต่อกัน เช่น ผู้นำมีความเชื่อมั่นตนเองมาก่อนหรือว่าเมื่อประสบความสำเร็จในงานแล้วส่งผลให้ผู้นำมีความมั่นใจตนเอง เป็นต้น

4) คุณลักษณะน่าจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะให้แยกคนเป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership)

คองเกอร์ และคานัน โก (Conger and Kanungo, 1987: 637-647) ได้เสนอทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ บนพื้นฐานจากคุณสมบัติของผู้นำที่สังเกตเห็นได้ การศึกษาดังกล่าวเป็นการสังเกตจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผู้นำที่มีความสามารถพิเศษกับผู้นำที่ไม่มีความสามารถพิเศษ และได้สรุปข้อค้นพบเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leaders) ดังนี้

1. วิสัยทัศน์กว้างไกล (Extremity vision) คือ ผู้นำที่เห็นความสำคัญในการมีวิสัยทัศน์ ไม่ใช่แค่เพียงจะทำการต่าง ๆ ให้แค่สำเร็จตามหน้าที่เท่านั้น การมีวิสัยทัศน์ย่อมต้องมีความกล้าในการปรับเปลี่ยนซึ่งขึ้นอยู่กับว่าผู้ตามจะรับได้หรือตามได้ทันแค่ไหนด้วย ผู้นำที่ขาดอำนาจบารมีทั่วไปมักจะทำได้ให้อยู่ในตำแหน่งเท่านั้น จะคิดปรับเปลี่ยนเพียงเล็กน้อยเพื่อไม่ให้ถูกดำเนินคดี ไม่นับนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ชัดเจนพอจะเป็นแผนงานอย่างเป็นรูปธรรมให้ทุกคนได้รู้หรือปฏิบัติตามได้

2. กล้าเสี่ยง (High personal risk) โดยทั่วไปผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นจะเป็นบุคคลที่ยอมเสียสละเพื่อกลุ่ม เพื่อองค์กร กล้าเสี่ยง และให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในความสำเร็จร่วมกัน ไม่ใช่ของผู้นำเอง

3. ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ (Use of unconventional strategies) คือ ผู้นำที่จะใช้กลยุทธ์วิธีรูปแบบต่าง ๆ ไม่ยึดติดอยู่กับแบบใดแบบหนึ่ง เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตามประสบความสำเร็จ แม้ว่าบางยุทธวิธีจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ตามมากกว่าปกติ ตามการปรับเปลี่ยนยุทธวิธีเพื่อความสำเร็จจะเป็นคุณสมบัติของผู้นำชนิดนี้

4. ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา (Accurate assessment of the situation) ผู้นำจะต้องประเมินสถานการณ์ให้มีข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย ตลอดเวลา เพื่อจะได้รู้ถึงปัจจัยที่จะ

สนับสนุน หรือขัดขวางการเลี้ยงผู้นำต้องเรียนรู้และมีทักษะในเรื่องความต้องการ คำนึงกับปัจจัยรอบด้านนี้จะทำให้การเลี้ยงนั้นประสบความสำเร็จในเวลาที่เหมาะสม

5. เปลี่ยนความศรัทธาของผู้ตาม (Follower disenchantment) เมื่อผู้นำต้องการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน หรือเงื่อนไขการปฏิบัติงานใหม่และกระตุ้นผลักดันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ใหม่ โดยผู้นำใช้กลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของผู้นำในการปฏิบัติงานที่ไม่ศรัทธาหรือจำเจด้วยวิธีเดิม ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกว่าวิธีเก่าได้

6. สื่อสารด้วยความมั่นใจ (Communication of self-confidence) ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จะสำเร็จด้วยการสื่อที่แสดงถึงความเชื่อมั่น ความมั่นใจของผู้นำจะเป็นแบบอย่างของผู้ตาม ความรู้สึกของผู้ตามที่เชื่อว่าผู้นำมีความรู้วิธีการที่จะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ย่อมตั้งใจทำงานหนักเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้นำ

7. ใช้อำนาจส่วนบุคคล (Use of personal power) โดยทั่วไปพบว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษชอบใช้อำนาจส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ อำนาจแห่งความเชี่ยวชาญ และอำนาจแห่งความเป็นเพื่อน ในการปฏิบัติงานให้เสร็จลุล่วง

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาโดย Dennis Olson ในเอกสารการวิจัยเรื่อง Community Development Through Indigenous Leadership ในวารสารของ Summer Institute of Linguistics International โดยใช้กรณีของการพัฒนากับกลุ่มชาติพันธุ์ Aguaruna ที่ตั้งรกรากอยู่บริเวณแม่น้ำ Marañon River ในตอนเหนือของประเทศเปรู ผลจากการศึกษาพบว่า ในชุมชนดังกล่าวภายหลังการยึดครองของสเปน จำเป็นต้องมีการพัฒนาชุมชนให้ก้าวหน้า ปัญหาของการสรรหาผู้นำจึงเกิดขึ้น วิธีการที่ใช้ในการสรรหาผู้นำคือการเลือกเอาแต่คนที่พูดภาษาสเปนได้มาบริหารเพราะสามารถสื่อสารได้ ดังนั้น ผู้นำจึงตกแก่คนหนุ่มที่ได้รับการศึกษาสมัยใหม่ หรือไม่ เอาครูที่รู้ภาษามาเป็นหัวหน้าหมู่บ้าน แต่สิ่งที่ตามมาคือการขาดการยอมรับจากสมาชิกในชุมชนแต่กลับได้รับการยอมรับจากกลุ่มบุคคลภายนอกที่ใช้ภาษาสเปน เมื่อผู้นำที่ได้รับการยอมรับมาบริหารจึงล้มเหลวเพราะขาดความร่วมมือจากสมาชิกในชุมชน เมื่อในชุมชนขาดผู้นำที่แท้จริง การพัฒนาจึงดำเนินต่อไปไม่ได้ ผู้นำที่มีอยู่จึงเป็นผู้นำในอาชีพ เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านการจับปลา ผู้เชี่ยวชาญด้านการเลี้ยงสัตว์ และผู้เชี่ยวชาญในด้านการออกรบ ชุมชนของ Aguaruna จึงมีแต่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและผู้รู้ภาษาสเปนแต่ไม่มีอำนาจที่แท้จริง และผลสรุปของงานวิจัยชิ้นนี้แสดงให้เห็นว่าถ้าเราอยากเห็นการพัฒนาอย่างแท้จริงควรให้คนในชุมชนบริหารกันเองและควรให้คนในท้องถิ่นที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในชุมชนมาทำหน้าที่ผู้นำ แต่ลักษณะของผู้นำจะเป็นอย่างไรนั้นจะขึ้นอยู่กับ

บริบทของชุมชน (Community Context) กล่าวโดยสรุปคือบทบาทของผู้นำที่เป็นคนในชุมชน เป็นสิ่งสำคัญมากต่อการพัฒนาชุมชน ด้วยเหตุผลดังนี้

1. ผู้นำโดยคนในชุมชนจะทำหน้าที่เหมือนผู้ประสานงานระหว่างสมาชิกในชุมชนกับสังคมภายนอก
2. ผู้นำโดยคนในชุมชนจะเข้าใจถึงความต้องการของสมาชิกในชุมชนดีกว่าคนภายนอก
3. ผู้นำโดยคนในชุมชนจะได้รับการไว้วางใจในการผลักดันโครงการให้บรรลุผลที่วางไว้ง่ายกว่าคนภายนอก
4. ผู้นำโดยคนในชุมชนสามารถรวมกลุ่มก้อนของคนในชุมชนมาร่วมงานได้มาก
5. ผู้นำโดยคนในชุมชนจะเข้าใจสภาพ วัฒนธรรม ความเชื่อ และทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนได้ดี
6. ผู้นำโดยคนในชุมชนจะสามารถติดตามผล ฝ้าดู และให้คำปรึกษากับสมาชิกในชุมชนได้อย่างใกล้ชิด (Dennis Olson, 1995: 30-37)

นครศ (2012) ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำบารมีที่ส่งผลต่อการพัฒนาชุมชนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำบารมีและผลสัมฤทธิ์การพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งปัจจัยคุณลักษณะภาวะผู้นำบารมีต่อผลสัมฤทธิ์การพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือผู้นำเครือข่ายพัฒนาชุมชนดีเด่นที่ได้รับรางวัลพระราชทานจากสมเด็จพระเทพฯ พ.ศ. 2554 และผู้ทรงคุณวุฒิที่คัดเลือกแบบเจาะจงจากผู้นำภาครัฐและผู้นำภาค พบว่า คุณลักษณะหลักของภาวะผู้นำบารมีที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง ความสามารถทางการบริหาร การมุ่งปฏิบัติให้บรรลุผล และแบบอย่างทางจิตใจเชิงคุณธรรม ขณะที่คุณลักษณะรองที่ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ ทักษะทางสังคม และแบบอย่างเชิงพฤติกรรม

Charles F. Keyes (1970) ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับโครงสร้างอำนาจชุมชนไทยโดยได้สรุปงานศึกษาภาคสนามในหมู่บ้านของประเทศไทย ประมาณ 50 รายงานการศึกษาตั้งแต่ พ.ศ.2496-2512 พบว่าชุมชนท้องถิ่นเป็นแหล่ง (source) ของการก่อเกิดลักษณะผู้นำท้องถิ่น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะโครงสร้างสังคมแบบชาวนา (peasant source) และแหล่งภายนอกระดับชาติ (national source) ซึ่งเป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดลักษณะผู้นำท้องถิ่น 3 ประเภท คือ 1) ผู้นำที่มาจากภายนอกชุมชน เช่น นักการเมือง ข้าราชการ พ่อค้า 2) ผู้นำที่เกิดจากภายในชุมชน หมายถึง คนสูงอายุที่มีความรู้ประสบการณ์ และชาวบ้านให้ความเคารพนับถือ และ 3) ผู้นำที่เกิดจากการเชื่อมช่องว่างระหว่างผู้นำ

ประเภทที่ 1 และประเภทที่ 2 เรียกว่า “synaptic leaders” ซึ่ง Keyes ให้ความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นกลุ่มที่ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างชนบทไทยกับสังคมภายนอก ได้แก่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน พระ ครู เจ้าหน้าที่สาธารณสุข เป็นต้น Keyes ยังเห็นว่ายังมีผู้นำท้องถิ่นที่ไม่ใช่คนในหมู่บ้าน แต่มีอิทธิพลในการติดต่อสัมพันธ์กับชาวบ้านอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ ข้าราชการปกครองที่มีอิทธิพลต่อผู้นำท้องถิ่นอย่างมาก

ด้วยเหตุดังกล่าว การศึกษาลักษณะของผู้นำจึงจำเป็นอย่างยิ่งและที่สำคัญลักษณะของผู้นำในแต่ละภูมิสังคมยังจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาชุมชนเพราะสังคมหรือชุมชนมีบริบท (Context) ที่แตกต่างกัน มีความเชื่อ สภาพความเป็นอยู่ ระดับการศึกษา และศาสนาที่แตกต่างกัน เราจึงไม่อาจจะใช้รูปแบบผู้นำ (Leader Model) รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งไปใช้กับสังคมที่แตกต่างกัน

2.5 วรรณกรรมเรื่องผู้นำกับการพัฒนา

แนวความคิดในการพัฒนาชุมชน หรือชนบทนั้นมีมานานแล้วและมีความคิดหลากหลายที่อาจจะเห็นพ้องต้องกัน หรือขัดแย้งกันบ้างในรายละเอียด แต่ในเรื่องบทบาทของผู้นำกับการพัฒนานั้นกลับมีปรากฏไม่มากนัก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าผู้นำนั้นเป็นเพียงปัจจัยประการหนึ่งในกระบวนการของการพัฒนา แต่กระนั้นก็มีความพยายามของนักพัฒนาและนักวิชาการที่ต้องการหาองค์ความรู้ว่าในการพัฒนาชุมชนหนึ่ง ๆ นั้น ไม่ว่าจะเป็นสังคมเมืองหรือชนบท ผู้นำควรมีบทบาทอย่างไร และลักษณะของผู้นำดังกล่าวควรเป็นเช่นไร เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบดังกล่าว การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Literature Review) จะช่วยให้เราหาคำตอบได้บางส่วนเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมพบสิ่งที่น่าสนใจคือ ในปัจจุบันมีการให้ความสนใจในเรื่องของผู้นำมากขึ้นทั้ง ๆ ที่มีการหยิบยกเรื่องบทบาทของผู้นำมานานแล้วนับตั้งแต่ในประวัติศาสตร์ที่ผ่านมา ๆ มา และเราพบว่าประวัติของผู้นำมากมายในหลายภาคส่วน เช่น ผู้นำทางการเมือง ทางทหาร ทางศาสนา และแม้กระทั่งผู้นำสตรี แต่จากการวิจัยกลับได้รับคำตอบที่น่าผิดหวัง รายงานจาก Global Leader Forecast (2011) พบว่า จากการสำรวจผู้บริหารและฝ่ายจัดการทรัพยากรบุคคล จำนวน 14,000 คน มีเพียงร้อยละ 17 ที่มีความเห็นว่าหน่วยงานตนมีการวางแผนพัฒนาผู้บริหาร ร้อยละ 7.9 คิดว่าผู้บริหารตนมีภาวะผู้นำ และมีเพียงร้อยละ 4.3 ที่เห็นว่าโครงการพัฒนาภาวะผู้นำของตนมีประสิทธิภาพสูง จากการสำรวจยังพบว่าการเข้าใจผิด ๆ กันอย่างมากที่เข้าใจว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ คือการนำเอาบุคคลมาเข้ารับการอบรม ถ่ายทอดความรู้ในชั้นเรียนและแยกย้ายกันกลับไปยังถิ่นที่มา แต่ไม่เคยคิดข้ามไปถึงว่าเราจะทำอย่างไรให้คนดังกล่าวมีความคิดใหม่ ๆ มีทัศนคติใหม่ และกล้าเปลี่ยนแปลง

เพื่อให้ได้คำตอบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรจะดำเนินการอย่างไรและในเรื่องใด ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ศาสตราจารย์ในการสอนผู้ใหญ่ (Adult Learning Professors) และผู้คุมในเรือนจำ เพราะพวกเขามีหน้าที่ในการพัฒนานักโทษที่ถูกจองจำเป็นเวลานานว่า ถ้าจะเปลี่ยนนิสัยของคนเหล่านั้นจำเป็นที่จะต้องสอนอะไร คำตอบที่ได้จากการศึกษามี 4 ประการคือ

1. แรงจูงใจส่วนบุคคล (Personal Motivation) กล่าวคือเขาจะได้อะไรจากการกระทำที่เขาทำอยู่นั้น กล่าวคือถ้าทำแล้วไม่ได้ประโยชน์ เขาจะลดแรงจูงใจลงไปอย่างไรก็ตามผลประโยชน์ของคนแต่ละคนย่อมไม่เหมือนกัน บางคนอยากได้รับเงิน บางคนต้องการความก้าวหน้า และบางคนอยากทำประโยชน์ให้กับส่วนรวม ดังนั้นภาวะผู้นำต้องตอบโจทย์ความต้องการของผู้ที่จะมาเป็นผู้นำ

2. ความท้าทายที่สร้างสรรค์ (Constructive Challenge) จากการศึกษาของ Ronald Heifetz แห่ง The Center for Public Leadership at Harvard's Kennedy School of Government ระบุว่า เวลาพัฒนาผู้นำที่ผ่าน ๆ มาเรามักหิบบั่นความสะดวกสบายให้กับผู้รับการอบรมซึ่งไม่เกิดผลอะไร แต่ถ้าเราตั้งคำถามที่ท้าทายและกดดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์จะเป็นประโยชน์มากกว่าเพราะคนเราจะเรียนรู้ในยามคับขันมากกว่าตอนสุขสบาย แต่ความท้าทายที่สร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้เมื่อมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

ก. บรรยากาศแห่งความไว้วางใจกัน (A Trusting Environment) ทุกคนในทีมต้องเปิดใจรับฟังกันและกัน ทุกคนต้องพูดความจริงกัน ในการอบรมนั้นผู้จัดการอบรมต้องเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงออกและไม่มีใครหลบหลู่ดูถูกคนอื่น ๆ

ข. ผู้ให้การอบรมจะต้องเชี่ยวชาญ (Expert Facilitation) กล่าวคือผู้จัดการอบรมจะต้องมีความชำนาญในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน สามารถถ่ายทอดและยังท้าทายให้เกิดการซักถาม เข้าใจสภาพผู้รับการอบรมและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ค. ความตระหนักและข้อจำกัด (Awareness and Limits) การกดดันผู้รับการอบรมมากเกินไปจะสร้างผลเสียมากกว่าผลดีเพราะเขาอาจจะถอนตัวไปเลย ดังนั้นควรสร้างความตระหนักในการเป็นผู้นำแต่อย่าทำให้เสียกำลังใจ

3. ทำงานบนฐานแห่งความจริง (Working on Real Issues) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นให้นำเอาตัวอย่างของจริงของชุมชนเขามาเป็นกรณีศึกษา เพราะเขาจะรู้ข้อมูลและเขาจะสามารถหาข้อสรุปในการแก้ปัญหาได้ การนำเอากรณีศึกษาแบบลอย ๆ คือไม่มีจริงจะทำให้การพัฒนาเป็นไปได้ยากเพราะต้องอาศัยการเงินตนการเอาเองและไม่มีข้อเท็จจริงมาสนับสนุนการตัดสินใจ และถ้าจะให้ได้ผลขอให้ใช้วิธีการอบรมแบบนำปัญหามาเป็นตัวตั้งในการสอน (Problem-based

Teaching) ยิ่งผู้ใหญ่อีกต้องใช้วิธีนี้เพราะจะทำให้เกิดความน่าสนใจและทุกคนอยากมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

4. การสะท้อนกลับ (Reflection) เพื่อให้ผู้รับการอบรมเกิดความมั่นใจในการตัดสินใจ ฝ่ายผู้จัดการอบรมจะต้องจัดให้พี่เลี้ยงหรือครูผู้สอนคอยให้คำแนะนำและชี้ทางการแก้ปัญหา ดังนั้นทั้งผู้รับการอบรมและผู้ให้การอบรมจะต้องทำงานร่วมกัน เสนอแนะให้กันและกัน และที่สำคัญคือมีเวลาให้กันและกัน (Jusmine Boatman, and Richard S. Wllins, 2011)

ลักษณะทำนองนี้ก็เกิดขึ้นกับหลายแห่งที่สนใจในเรื่องบทบาทของผู้นำ The Center for Creative Leadership ก็ให้ความสนใจในเรื่องนี้โดยมีบทความเรื่อง Rethinking Leader and Leadership Development โดยกล่าวถึงว่าในอดีตนั้นเมื่อเกิดวิกฤตอย่างหนึ่งอย่างใดเราจะเรียกร้องหาบุคคลที่มีความสามารถมาช่วยให้สถานการณ์ดีขึ้น คน ๆ นั้นจะเป็นพระเอกมาอยู่และฟื้นฟูให้เหตุการณ์ดีขึ้น ดังนั้นผู้นำจึงหมายถึงคนหนึ่งคน ซึ่งในบทบาทดังกล่าวให้นิยามในสมัยนั้นว่า “ฉัน” หรือ I ซึ่งอาจจะเป็นผู้หญิงหรือชายก็ได้ แต่หมายถึงบุคคลคนเดียว ความหมายของผู้นำที่หมายถึงคน ๆ นั้นอาจจะใช้ได้ในอดีตแต่ในศตวรรษที่ 21 นั้นนิยามของผู้นำแบบเดิมไม่อาจจะใช้ต่อไปได้อีกเพราะความสลับซับซ้อนของปัญหา บทบาทของผู้มีส่วนได้เสียที่มีมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เหล่านี้ทำให้ยากแก่คนหนึ่งคนจะจัดการกับปัญหา สภาพดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยกลุ่มคนที่มีความสามารถหลากหลายหลากร่วมกันกำหนดความต้องการพัฒนา มาร่วมกันกำหนดนโยบายและมาร่วมกันผลักดันให้ความต้องการบังเกิด ดังนั้นหน่วยของผู้นำในนิยามใหม่จึงมิใช่หมายถึงการพัฒนาบุคคลหนึ่งคน (Individual) แต่หมายถึงกลุ่มคน (Group of People) เพื่อให้เห็นภาพในเรื่องนี้ The Center for Creative Leadership ได้พูดถึงวัฒนธรรมของผู้นำไว้ 3 แบบกล่าวคือจากอดีตจนปัจจุบันมีวัฒนธรรมในการมองผู้นำอย่างไร กล่าวโดยสรุปคือวัฒนธรรมการกำหนดผู้นำมี 3 แบบ คือ

1. วัฒนธรรมผู้นำโดยตำแหน่ง (Dependent Leadership Culture) วัฒนธรรมแบบนี้จะถือว่าใครก็ตามที่อยู่ในตำแหน่ง กฎหมายได้ให้อำนาจไว้เขาก็คือผู้นำ ดังนั้นถ้าอยากรู้ว่าใครคือผู้นำก็ขอให้ดูจากโครงสร้างองค์การ ผู้ที่อยู่บนสุดของโครงสร้างก็คือผู้นำนั่นเอง เราเรียกผู้นำแบบนี้ว่าผู้นำแบบเป็นทางการ

2. วัฒนธรรมผู้นำอิสระ (Independent Leadership Culture) วัฒนธรรมแบบนี้มองว่าภาวะผู้นำเกิดโดยสถานการณ์ ใครก็ได้สามารถเป็นผู้นำถ้าสถานการณ์ในขณะนั้นต้องการใช้ความรู้ความสามารถของเขาแม้ว่าเขาจะไม่มีตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน

3. วัฒนธรรมผู้นำแบบพึ่งพากันและกัน (Interdependent Leadership Culture) วัฒนธรรมแบบนี้จะมองว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่มาเสริม

กันและกันในการพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้น คนเหล่านี้จะมาร่วมมือกันและแต่ละคนจะใช้อำนาจของตนในเรื่องของตน เช่น คนที่เชี่ยวชาญด้านช่างก็จะตัดสินใจในเรื่องช่าง ใครเก่งเรื่องการเงินก็จะรับผิดชอบเรื่องการเงิน แต่จะไม่ไปก้าวก่ายฝ่ายอื่นเพราะต่างฝ่ายจะรับฟังซึ่งกันและกัน ดังนั้นความสำเร็จของงานจึงมิใช่ผลงานของคนใดคนหนึ่งแต่เป็นผลงานของกลุ่มคนเหล่านั้น

ในอริตวัฒนธรรมผู้นำแบบที่ 1 และ 2 อาจจะใช้ได้เมื่อสภาพบริบทของสังคมในขณะนั้นไม่สลับซับซ้อนเช่นปัจจุบัน แต่ในศตวรรษที่ 21 นี้สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป รูปแบบภาวะผู้นำย่อมเปลี่ยนแปลงตามและยากเกินกว่าคนใดคนหนึ่งคนใดจะรับผิดชอบทั้งหมดได้ ดังนั้นรูปแบบวัฒนธรรมแบบสุดท้ายจึงเป็นทางออกที่เหลืออยู่ แต่การจะสร้างภาวะผู้นำแบบหลังสุดก็มีเงื่อนไขเช่นกัน กล่าวคือปัจจัยความสำเร็จจะอยู่ที่เรื่องดังต่อไปนี้

1. คุณภาพของภาวะผู้นำ (Leadership Quality) กล่าวคือ แม้ว่าหน่วยงานหรือชุมชนจะมีความพร้อมขนาดไหนก็ตาม ถ้าผู้บริหารไม่มีคุณภาพหรือมีผู้นำแต่ผู้นำกลับขาดความสามารถความสำเร็จย่อมไม่เกิด ดังนั้นภาวะผู้นำจึงหมายถึงรวมถึงการที่กลุ่มผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถเข้าใจสถานการณ์ และรับรู้การเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญคือมีความสามารถในการจูงใจให้สมาชิกของชุมชนเห็นด้วยและพร้อมจะมีส่วนร่วมในการพัฒนา

2. การคิดการณ์ใหญ่ (Thinking Globally) ผู้นำในสมัยใหม่จะต้องสามารถมองภาพกว้างในมิติต่าง ๆ ได้และเชื่อมโยงมิติเหล่านั้นเข้ามาด้วยกัน เช่น จะต้องเข้าใจว่าการเปลี่ยนผ่านทางเศรษฐกิจจะมีผลต่อการเมือง สังคม และการศึกษาหรือการปรับเทคโนโลยีจะมีผลกระทบต่อระบบการปฏิบัติงานของชุมชน การติดตั้งระบบสารสนเทศจะเชื่อมโยงไม่แต่เพียงระบบการสื่อสารทำให้วิถีคิดของสมาชิกเปลี่ยนไป

3. ยอมรับความต่างในวัฒนธรรม (Appreciating Cultural Diversity) สังคมในปัจจุบันมิได้จำกัดอยู่แต่เพียงคนกลุ่มเดียวเหมือนแต่ก่อน ด้วยระบบการสื่อสารและการขนส่งที่ทันสมัย กลุ่มคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันจะมาอยู่ร่วมกัน ทำงานด้วยกัน ผู้นำสมัยใหม่จะต้องเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม ยอมรับซึ่งกันและกันและทำงานร่วมกันได้

4. สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้ (Demonstrating Technological Savvy) ผู้นำรุ่นใหม่จะต้องยอมรับพัฒนาการของเทคโนโลยีและนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ในงานของตน รวมทั้งความสามารถที่จะทำงานกับกลุ่มคนที่มาจากพื้นฐานทางเทคโนโลยีด้วย สื่อสารกับคนเหล่านั้นด้วยภาษาเฉพาะทางของทางช่างอย่างรู้เรื่อง

5. การสร้างความเป็นหุ้นส่วนและพันธมิตร (Building Partnership and Alliance) การพัฒนาใด ๆ มิใช่เรื่องของคนใดคนหนึ่งที่จะทำทุกอย่างด้วยตนเอง บางเรื่องเราอาจจะแบ่งสรรและ

จ้างวานคนภายนอกมาดำเนินการ บางครั้งเราอาจจะต้องทำสัญญากับหน่วยงานอื่นที่มีความสามารถมากกว่ามาดำเนินการแทนเรา

6. การแบ่งปันความเป็นผู้นำ (Sharing Leadership) ผู้นำในสมัยใหม่มิใช่เรื่องของคนหนึ่งคน แต่เป็นพันธกิจของกลุ่มคนที่มาทำงานร่วมกัน ทุกฝ่ายจะต้องมาร่วมกันแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูล และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ยิ่งในสังคมของสังคมบนฐานความรู้ (Knowledge-based Society) การแบ่งปันความรู้ยิ่งจำเป็นมากและทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรู้สึกมีความผูกพันกับชุมชนหรือหน่วยงานมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมิใช่เป็นหลักสูตรสำเร็จที่เลอเลิศจนทำให้คนธรรมดาเป็นผู้นำได้ ในทางกลับกันก่อนจะทำการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น ผู้ดำเนินการพัฒนาจะต้องพิจารณาปัจจัยบางปัจจัยที่เกี่ยวข้องก่อน ซึ่งเงื่อนไขการพัฒนาขั้นต่ำจะมีดังนี้ (Rethinking Leadership and Leadership Development: สื่อออนไลน์)

1. จำนวนผู้เข้ารับการพัฒนาที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น
2. คุณสมบัติผู้เข้ารับการพัฒนา ความรู้ขั้นต่ำ ภาษา และอื่น ๆ
3. ทักษะและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับแผนการพัฒนา
4. ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น
5. ความรับผิดชอบภายหลังการพัฒนา

ในกรณีของไทย ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนนครนายก ได้ทำการศึกษาเพื่อหาตัวแบบองค์ความรู้ด้านการพัฒนาผู้นำโดยใช้ชุมชนของจังหวัดมาสังเคราะห์เพื่อตอบโจทย์ดังกล่าว โดยมองว่าการตอบโจทย์ที่ว่าจัดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นพันธกิจของกรมพัฒนาชุมชนในการเป็นสถาบันแห่งความเป็นเลิศและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สากลโดยศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนนครนายก จังหวัดนครนายก จะรับผิดชอบด้านการพัฒนาสู่สถาบันแห่งความเป็นเลิศด้านการพัฒนาผู้นำชุมชน ในการนี้จึงจัดทำโครงการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อจัดทำฐานข้อมูลการพัฒนาสถาบันแห่งความเป็นเลิศด้านการพัฒนาผู้นำขึ้น โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์คือ

ประการแรก เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลองค์ความรู้ด้านการพัฒนาผู้นำ และ

ประการที่สอง เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านการพัฒนาผู้นำ

วิธีการศึกษานั้นจะผ่านกระบวนการเรียนรู้จากการจัดเวทีสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการพัฒนาผู้นำระหว่างวันที่ 25 – 27 กรกฎาคม 2554 โดยเชิญผู้นำและนักวิชาการเข้าร่วมจำนวน 30 คน จาก 5 จังหวัด คือ นนทบุรี ปทุมธานี ปราจีนบุรี นครนายก และพระนครศรีอยุธยา โดยหลังจากการประชุมดังกล่าวมีการใช้แบบประเมินที่เรียกว่าแบบสอบถามปฏิกิริยา (Reaction

Questionnaire) เพื่อสรุปหาองค์ความรู้ด้านการพัฒนาผู้นำตามที่กำหนดในวัตถุประสงค์ ในการตอบโจทย์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้เชิญผู้นำจากส่วนต่าง ๆ มาเล่าให้ฟังว่าเขาเหล่านั้นขึ้นมาเป็นผู้นำได้อย่างไร และมีการปฏิบัติงานอย่างไร จากนั้นจึงทำการสังเคราะห์ว่าพัฒนาความเป็นผู้นำนั้นควรมีกระบวนการอย่างไร โดยในการศึกษาครั้งนี้คณะผู้ศึกษาดำข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) ไว้ว่า

- ก. ผู้นำ ไม่ได้เป็นมาตั้งแต่เกิด
- ข. ผู้นำปัจจุบัน อดีตไม่ได้เป็นผู้นำ
- ค. ผู้นำ พัฒนาได้

จากเวทีสังเคราะห์ด้านการพัฒนาผู้นำ ผลของการสังเคราะห์ได้ลักษณะของผู้นำ 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านคุณธรรม

- 1.1 หลักพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่ กิดดี พุคดี ทำดี ตั้งในศีล 5 เป็นเบื้องต้น
- 1.2 ขันติ ต้องใช้ความอดทน อดกลั้น

2. แรงจูงใจ

2.1 ภายใน ต้องมีจิตอาสา มีจิตสำนึกที่ดีต่อแผ่นดิน ต่อบ้านเกิด มีอุดมการณ์ในการทำงานทั้งด้านครอบครัว ชุมชน และสังคมเป็นหลัก มีทัศนคติที่ดี (คิดเชิงบวก) ความเชื่อ ตลอดถึงมีวิสัยทัศน์

2.2 ภายนอก ประทับใจและเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ เช่น พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ญาติ เจ้าหน้าที่ ผู้นำชุมชน

3. การพัฒนาตนเอง

- 3.1 พัฒนาความคิดเชิงบวก ความคิดสร้างสรรค์

3.2 พัฒนาความรู้ ต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น ค้นคว้าจากเอกสาร อินเตอร์เน็ต การสังเกตการจดบันทึก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการฝึกอบรม ประชุม ศึกษาดูงาน หรือจากเวทีประชาคม

- 3.3 ทักษะ ฝึกปฏิบัติ การสื่อสาร การพูด การฟัง การเขียน และการประสานงาน

- 3.4 บุคลิกภาพ ต้องมีภาวะผู้นำ ตลอดถึงการแต่งกาย กริยามารยาท

4. ความภาคภูมิใจ

- 4.1 เกียรติประวัติ การให้รางวัล ตำแหน่ง

- 4.2 การยอมรับ ตั้งแต่ครอบครัว ชุมชน สังคม

5. เทคนิค/วิธีการ

5.1 หลักการเข้าใจคน ประชาชน ผู้นำ กลุ่มองค์กรเครือข่ายต่าง ๆ

5.2 หลักการเข้าใจชุมชน ตั้งแต่วิเคราะห์ วิจัย วางแผน ดำเนินการ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผล

5.3 การศึกษา ต้องศึกษาข้อมูล หาสาเหตุ และสภาพปัญหา รวมทั้งความรู้ ระเบียบกฎหมาย สถานการณ์ที่เป็นอยู่ ยึดสันติวิธี มีทักษะในการต่อรอง มีมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสารที่ดี มีการประสานงานทั้งภาครัฐ เอกชนและประชาชนทั่วไป ตลอดถึงการยกย่องเชิดชูเกียรติ

ในขณะที่ Rotary Education & Training Division ได้จัดทำเอกสารคู่มือในการพัฒนาภาวะผู้นำเรื่องการพัฒนาความเป็นผู้นำ (แปล) จากหนังสือเรื่อง Leadership Development : Your Guide to Starting a Program (2555) ได้กำหนดในเรื่องการพัฒนาผู้นำไว้ใน 2 ด้าน คือ

1. ด้านกระบวนการสร้างผู้นำ อันประกอบด้วยกระบวนการประเมินความต้องการของชุมชนในการต้องการผู้นำการอบรมและมีผู้ติดตามผลการอบรม และสุดท้ายมีการประเมินผลเพื่อทราบประสิทธิผลการพัฒนาผู้นำรวมถึงการปรับปรุงวิธีการพัฒนาผู้นำด้วย

2. ด้านลักษณะของผู้นำซึ่งในเอกสารดังกล่าวได้ระบุลักษณะของผู้นำไว้ 10 ประการ คือ

2.1 มีทักษะในการสื่อสารโดยต้องพูดความจริง การแสดงออกอย่างมีชีวิตชีวา พูดเป็นระบบ และเอาใจใส่ผู้ฟัง

2.2 ลีลาการเป็นผู้นำ คือ มีการกำหนดแผนการทำงานและสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นได้ตื่นตัวในการทำงาน

2.3 การนำและการกระตุ้นอาสาสมัคร คือเป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับเพื่อนร่วมงาน

2.4 การเป็นที่เลื่อมใสโดยเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ สามารถชี้แนะ และสร้างการเรียนรู้กับผู้อื่น

2.6 การบริหารเวลา โดยสามารถจัดการกับเวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.6 การกำหนดเป้าหมายและความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดคุณค่าสูงสุด

2.7 การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

2.8 ยึดมั่นในจริยธรรมและการทดสอบ 4 แนวทางในการปฏิบัติงาน อันได้แก่ เรื่องที่ทำนั้นเป็นความจริง การดำเนินงานมุ่งความเป็นธรรม สร้างไมตรีจิตเพิ่มมิตรภาพ และสร้างประโยชน์แก่ทุกฝ่าย

2.9 การสร้างความเห็นพ้องต้องกัน

2.10 การทำงานเป็นทีมเพื่อเกิดความสามัคคี

ในขณะที่ European Court of Auditors ได้พยายามที่จะนำวิธีการผู้นำ (Leader Approach) มาใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาชนบท ปัญหาพื้นฐานคือความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวอาจจะไม่ชัดเจน ดังนั้น European Commission จึงได้ออกเอกสารเรื่อง Fact Sheet on The Leader Approach : A Basic Guide (2006) มาให้ผู้สนใจได้ใช้เป็นแนวทางการพัฒนาชนบททั้งนี้เพราะในพื้นที่ของสหภาพยุโรปนั้นพื้นที่ประมาณร้อยละ 90 เป็นพื้นที่การเกษตรและอยู่ในชนบท การละเลยการพัฒนาชนบทจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของสหภาพยุโรปและยังส่งผลต่อมิติอื่น ๆ ในการพัฒนาประเทศอีกด้วย เช่น เรื่องปัญหาสิ่งแวดล้อมและปัญหาสังคม กิจกรรมที่เกิดในชนบทนั้นล้วนมีมากมายและมีคนละทิศคนละทาง แต่กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านั้นจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งคือบทบาทของผู้นำ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นกุญแจสำคัญของการพัฒนาชนบท นับแต่ปี 1991 เป็นต้นมา การพัฒนาชนบทในสหภาพยุโรปจะตั้งอยู่บนความสำคัญในบทบาทของผู้นำเพราะคนเหล่านั้นจะช่วยกำหนดทิศทางและการนำเอานโยบายไปปฏิบัติ ในอดีตที่ผ่านมาแม้จะมีความพยายามในการพัฒนาชนบทแต่กลับไม่ได้ผลตามประสงค์เพราะมักจะมองแต่เรื่องของชาวนาไม่พยายามมองภาพรวมของชุมชนและยังไม่มีผู้นำเอาชาวบ้านมามีส่วนร่วม วิธีที่นิยมใช้กันคือทางราชการจะออกนโยบายมาจากส่วนกลางและให้บังคับใช้ในชนบท แต่วิธีคิดใหม่ในการพัฒนาชนบทคือการนำเอาพื้นที่เป็นที่ตั้ง (Area –based Approach) การให้นำเสนอเรื่องความต้องการจากรากหญ้าหรือชาวบ้านโดยมีผู้นำเป็นแกนกลางในการประสานทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มาร่วมกันคิดร่วมกันทำจะได้ผลมากกว่า ระบบที่วางนี้ทางสหภาพยุโรปให้ชื่อว่าวิธีการผู้นำ (Leader Approach) โดยมีลักษณะเด่น ๆ 7 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์ในการพัฒนายัดพื้นที่เป็นที่ตั้ง (Area-based Local Development Strategies) โดยวิธีการจำกัดพื้นที่ของการพัฒนาให้แคบลงโดยพิจารณาจากลักษณะของชุมชนว่ามีจุดร่วมอะไร เช่น มีประเพณีร่วมกัน มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน หรือมีปัญหาาร่วมกัน ดังนั้นแนวทางการพัฒนาหรือการแก้ปัญหาจะคล้ายกัน การทำงานจึงจำกัดลงไปได้ว่าชุมชนนั้น ๆ ต้องการอะไร อยากเห็นอะไรเกิดกับชุมชนตน

2. วิธีการจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) หรือเรียกว่าการกำหนดกลยุทธ์จากชาวบ้าน หมายถึงการกำหนดนโยบายของท้องถิ่นนั้นขอให้คนในท้องถิ่นกำหนดกันเอง เบื้องบนไม่ควรมาสั่งการว่าจะต้องทำโน่นทำนี่ วิธีนี้จะก่อให้เกิดการร่วมมือร่วมใจจากชาวบ้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปฏิบัติงาน จากลักษณะ 7 ประการของวิธีการผู้นำนั้น ลักษณะที่สำคัญที่สุด เพราะนโยบายจะสะท้อนถึงความต้องการของกลุ่มคนและกลุ่มผลประโยชน์ของคนในท้องถิ่น

3. การมีหุ้นส่วนทั้งภาครัฐและเอกชน (Public-private Partnership) หรือที่เรียกกันว่า กลุ่มปฏิบัติการท้องถิ่น (Local Action Groups หรือ LAGs) กลุ่มดังกล่าวจะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานนโยบายและการนำเอานโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) บทบาทของกลุ่มคือการระดมทรัพยากรทั้งด้านกำลังคน การเงิน และปัจจัยอื่น ๆ ทั้งจากภาครัฐและเอกชนมาร่วมกันสร้างประโยชน์ นอกจากนั้นยังสร้างความเข้าใจระหว่างทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องรวมถึงการสนับสนุนการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ องค์ประกอบของสมาชิกในกลุ่มปฏิบัติการท้องถิ่นควรมาจากตัวแทนของฝ่ายต่าง ๆ ในชุมชน มีทั้งที่มาจากภาครัฐและภาคเอกชน และทั้งที่มาจากภาคอาชีพ ภาควัฒนธรรม ภาคอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และอื่น ๆ

4. การปฏิบัติงานในหลายส่วน (Integrated and Multi-sectoral Actions) ในการพัฒนาชนบทไม่ควรจำกัดอยู่แต่ในเรื่องการพัฒนาด้านใดด้านหนึ่ง ดังเช่นในอดีตที่ผ่านมา การพัฒนาชนบทมุ่งมองแต่ด้านเกษตรกรรมจนละเลยการดูแลในเรื่องอื่น ๆ เช่น สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม เยาวชน และอื่น ๆ เป็นต้น

5. การสร้างเครือข่าย (Networking) ในเรื่องการสร้างเครือข่าย หมายถึง การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในงานพัฒนาชนบท ไม่ว่าจะมาจากส่วนใดของชุมชนภายในและภายนอกพื้นที่ได้ร่วมกันเรียนรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติการจะไม่มีความรู้สึกว่าตนเองถูกโดดเดี่ยวและขาดความเข้าใจร่วมกัน ในการสร้างเครือข่ายอาจจะมีหลายระดับ เช่น ระดับสถาบันที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ และในระดับภาคจนถึงระดับชาติ การสร้างเครือข่ายจะสร้างการเรียนรู้ร่วมกันและนำความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กันและกัน

6. การสร้างนวัตกรรม (Facilitating Innovation) บทบาทของผู้นำประการหนึ่งคือการกระตุ้นให้สมาชิกได้แสดงออกและนำมาซึ่งแนวความคิดแบบใหม่ ๆ ในการพัฒนาชนบท ในการสร้างนี้ชุมชนจะต้องจัดให้มีระบบโทรคมนาคมที่มีประสิทธิภาพ มีการเข้าถึงแหล่งความรู้ และการเปิดโอกาสให้ชาวบ้านได้แสดงออกในการพัฒนา

7. ความร่วมมือร่วมใจ (Cooperation) ในประเด็นความร่วมมือร่วมใจนั้นมีความหมายมากกว่าการสร้างเครือข่ายเพราะจะรวมถึงการเปิดโอกาสให้กลุ่มต่าง ๆ มาร่วมกันจัดทำโครงการหรือกิจกรรมสอดคล้องกันและกัน ความร่วมมืออาจจะมีทั้งระดับชาติและระดับท้องถิ่น

เพื่อให้เกิดลักษณะสำคัญทั้ง 7 ประการเบื้องต้นแม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ยากจะให้เกิดได้แต่สิ่งที่จำเป็นจะต้องดำเนินการในเบื้องต้นเพื่อบรรลุผลดังกล่าว คือ

1. การสร้างเสริมความสามารถ (Capacity Building) เมื่อเราต้องการเห็นลักษณะสำคัญทั้ง 7 ประการเกิดขึ้น ขั้นตอนแรกคือการสร้างสมรรถนะของผู้ปฏิบัติการ ความมุ่งมั่นแต่ปราศจาก

ความสามารถย่อมไม่มีทางพบความสำเร็จ ปัจจัยแรกคือการพัฒนากลุ่มคนที่อยู่ในกลุ่มปฏิบัติการท้องถิ่นให้เข้าใจเรื่องการบริหาร โครงการ การบริหารการเงิน และการบริหารทรัพยากรบุคคล

2. การนำผู้ปฏิบัติการมาร่วมกัน (Bringing Together Local Actors) ในการจะพัฒนากลุ่มคนที่มาทำงานร่วมกันในการพัฒนาชนบท สิ่งที่เราขาดไม่ได้คือการจัดให้บุคคลที่เกี่ยวข้องมีโอกาสพบปะ พูดคุย และประชุมร่วมกัน การมาพบกันจะตามมาด้วยการเกิดความคิดว่าพวกเราจะร่วมกันทำอะไรและจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร วิธีการจัดให้ได้พบกันอาจจะทำในรูปของการประชุม สัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การใช้สื่อสาธารณะ และวิธีอื่น ๆ เพื่อให้กลุ่มคนดังกล่าวได้มีเวทีในการแลกเปลี่ยนความเห็นและลงความเห็นว่าจะทำอะไรกัน

3. การวิเคราะห์พื้นที่ (Territory Analysis) ในการจัดทำแผนการพัฒนาชนบทจำเป็นต้องมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ การกำหนดขอบเขตของพื้นที่การพัฒนาและการมีข้อมูลในพื้นที่จะช่วยให้การวางกลยุทธ์การพัฒนามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพราะข้อมูลพื้นที่จะบอกเราว่าในชุมชนดังกล่าวมีทรัพยากรอะไร มีจุดแข็งจุดอ่อนอะไร และมีความโดดเด่นในเรื่องอะไร จากสภาพดังกล่าวกลยุทธ์อะไรที่เหมาะสมกับแผนพัฒนาของเรา

4. การระบุสภาพที่เป็นอยู่ของกิจกรรมและความริเริ่มที่ดำเนินการ (Identifying Existing Activities/Initiatives) ในการวางแผนการพัฒนาเราจะต้องทราบว่าในขณะนั้นมีกิจกรรมอะไรที่ดำเนินการอยู่แล้ว มีโครงการใหม่ ๆ อะไรบ้างในพื้นที่ กิจกรรมเหล่านั้นยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหรือไม่ ควรที่เราจะยกเลิกหรือดำเนินการต่อไป

5. การสร้างความเป็นหุ้นส่วน (Creation of a Partnership) ในการจัดทำแผนการพัฒนา จำเป็นที่ต้องอาศัยทุกภาคส่วนในชุมชนมามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ตัดสินใจ และปฏิบัติการร่วมกัน การสร้างความเป็นหุ้นส่วนของการพัฒนาจึงเป็นส่วนสำคัญที่ขาดหายไม่ได้

6. การจัดเตรียมกลยุทธ์ในการพัฒนาท้องถิ่น (Preparation of a Local Development Strategy) เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการพัฒนา สิ่งที่เราจำเป็นต้องจัดทำเอกสารว่าด้วยกลยุทธ์ในการพัฒนาเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ในเอกสารจะระบุถึงวัตถุประสงค์ นิยามศัพท์ของสิ่งที่ระบุในแผน และรายละเอียดอื่น ๆ ที่จำเป็น (European Commission, 2006)

ในขณะที่สถาบัน INSEAD ที่มีชื่อเสียงของฝรั่งเศสก็ได้พยายามสร้างต้นแบบของการพัฒนาผู้นำจึงได้ออกเอกสารวิชาการที่เป็น Faculty and Research Working Paper เรื่องการพัฒนาผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำ (Developing Leaders and Leadership Development, 2010) โดยผู้เขียนคืออาจารย์มหาวิทยาลัย 2 ท่าน ได้แก่ Manfred Kets de Vries ซึ่งเป็น Chaired Professor

ของ INSEAD Global Leadership Centre และ Associate Professor Konstantin Korotov แห่ง European School of Management and Technology, Berlin

ในงานศึกษาดังกล่าว ผู้ศึกษาได้ให้ความเห็นว่าใครก็ตามที่เป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) ว่าเป็นหัวใจของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การพัฒนาภาวะผู้นำจะนำมาซึ่งความต่างของความสำเร็จและเรื่องดังกล่าวจะต้องถูกผนวกไว้ในโครงสร้างและกระบวนการการบริหารของหน่วยงาน ในท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง เรื่องของผู้นำมิใช่เรื่องของการสร้างคนใดคนหนึ่งให้เป็นผู้นำเพราะนั่นคือแนวความคิดแบบโบราณที่ชอบสร้างผู้นำแบบคนยิ่งใหญ่ (Great Man) ที่มีอำนาจแต่ผูกติดอยู่กับคนใดคนหนึ่ง แต่ในปัจจุบันภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการสร้างเครือข่าย (Networking) ที่ให้กลุ่มคนกลุ่มต่าง ๆ มาช่วยกันผลักดันให้เกิดความสำเร็จกับหน่วยงานและชุมชน ความร่วมมือดังกล่าวมาจากผู้คนที่มาจากหลายภาคส่วนและมีความสามารถในด้านต่าง ๆ มาผสมกลมกลืนกันในการทำงานให้เป้าหมายของหน่วยงานได้รับผลตามที่วางไว้ ดังนั้นในความหมายของภาวะผู้นำจึงต่างไปจากอดีตที่มองว่าเป็นเรื่องของคนหนึ่งคนที่เป็นพระเอกและคนอื่น ๆ เป็นผู้ตาม แต่หมายถึงคนที่สนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน วิธีการมองแบบใหม่นี้สะท้อนในคำนิยามที่ Walter Lippman กล่าวว่า “บทสุดท้ายของการพิสูจน์ความเป็นผู้นำคือการทำให้บุคคลอื่นยอมรับและสามารถปฏิบัติงานต่อไปแม้ว่าจะไม่มีคนคนนั้น” หรือการที่ Harry Truman กล่าวว่า “การมีภาวะผู้นำคือการที่เราสามารถทำให้บุคคลอื่นทำงานในสิ่งที่พวกเขาไม่ชอบและเกิดความชอบในการทำงานตามมา”

ในเอกสารของ INSEAD ระบุว่าในอดีตที่ผ่านมาเรามักจะมองความสำเร็จของประเทศ ชุมชน หรือหน่วยงานว่ามาจากการมีบทบาทของบุคคลหนึ่งบุคคลใด จากนั้นจะมองว่าต้นเหตุของความสำเร็จคือคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำที่เรากล่าวถึงแนวความคิดนี้เราเรียกว่าทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory of Leadership) จากแนวความเชื่อนี้จึงยอมรับสมมติฐานว่าคุณลักษณะของผู้นำนั้นมีมาแต่เกิด กล่าวคือคน ๆ นั้นเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ (Born to be leader) เราจึงเรียกทฤษฎีนี้ว่าทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory)

เนื่องจากในอดีตที่ผ่านมาลักษณะของสังคมค่อนข้างเรียบง่าย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จมีไม่มาก โอกาสที่บุคคลหนึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอาจจะทำได้ไม่ยาก ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่อาจจะใช้อธิบายความสำเร็จของเหตุการณ์หนึ่ง ๆ ได้ แต่ในปัจจุบันสังคมเปลี่ยนแปลงไปมาก กลุ่มคนหลากหลาย เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องกับเรามากขึ้น ระดับการศึกษาของประชาชนมากขึ้น การที่คนหนึ่งคนจะมาเป็นศูนย์กลางการพัฒนาจึงเป็นไปได้ยากเพราะความสลับซับซ้อนของปัญหามีมากกว่าคนคนเดียวจะมาจัดการได้ แนวความคิดเรื่องผู้นำคนเดียวได้รับการปฏิเสธ

และเริ่มมองว่าผู้นำหมายถึงกลุ่มคนที่มีหลายสาขาวิชาชีพ มีภูมิหลังต่างกัน มีความสามารถต่างกัน มารวมกันเพื่อพัฒนาชุมชนหรือหน่วยงานให้ดีขึ้น

จากแนวความคิดดังกล่าว แนวความคิดใหม่จึงมองว่านอกจากปัจจัยด้านคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ (Trait หรือ Attribute) ยังมีปัจจัยอะไรอีกบ้างที่ส่งผลต่อภาวะการณ์เป็นผู้นำ โดยจากการศึกษาพบว่าปัจจัยอื่น ๆ มีดังนี้

1. ความสัมพันธ์ (Relationship) ของกลุ่มผู้นำ ภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพเมื่อกลุ่มบุคคลดังกล่าวมีความสัมพันธ์อันดีในหมู่ของตน มีความสัมพันธ์แนบแน่นกับประชาชนในพื้นที่ เพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
2. บริบท (Context) แม้ว่าเราจะมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเขาอยู่ในบริบทที่ไม่เอื้ออำนวย ความสำเร็จก็ยากจะเกิดได้ บริบทดังกล่าวเช่น สภาพแวดล้อมของพื้นที่ปฏิบัติงาน คุณภาพของประชาชนที่ทำงานด้วย และทรัพยากรที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน กล่าวอีกนัยหนึ่ง สถานการณ์ที่เป็นใจย่อมมีผลต่อบทบาทของภาวะผู้นำ
3. บทบาทของผู้นำในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation) ความสำเร็จของภาวะผู้นำประการหนึ่งมาจากการวางตำแหน่งตนเองว่าต้องการสร้างอะไรให้เกิดกับชุมชน ถ้าเราคิดว่าการเป็นผู้นำคือการเป็นหัวหน้าในพิธีกรรมต่าง ๆ บทบาทของผู้นำอาจจะมีไม่มากนัก ถ้าเราคิดว่าการเป็นผู้นำคือตัวแทนในการเจรจา บทบาทของเราก็เป็นเพียงนักการทูต แต่ในปัจจุบัน บทบาทของความเป็นผู้นำคือการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงและทำให้สังคมดีขึ้นในบางสถานการณ์ที่ประชาชนไม่อยากเปลี่ยนแปลงแต่เราต้องทำให้เขาเหล่านั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในปัจจุบันจึงมีมากกว่าการใช้ฐานะตำแหน่งและบีบบังคับให้ประชาชนทำตาม แต่ต้องมีอิทธิพลในการชักจูงให้ประชาชนเห็นคล้อยและร่วมมือในการทำงาน ผู้นำในปัจจุบันต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเครือข่าย (Network) ที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ภาวะผู้นำจึงหมายถึงคุณสมบัติของกลุ่มคนที่มีความสามารถในการนำพาหน่วยงาน ชุมชน หรือสังคมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยคนเหล่านั้นต้องมีความสามารถในการปรับตนเองให้เข้ากับบริบทใหม่ ๆ และยังต้องสามารถทำงานร่วมกับกลุ่มคนใหม่ ๆ โดยให้แต่ละคนสามารถใช้ความรู้ความสามารถของตนเองให้เกิดประโยชน์กับส่วนรวม ยิ่งไปกว่านั้น บุคคลที่มีภาวะผู้นำยังต้องมีสมรรถนะในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับประชาชนให้เห็นถึงคุณประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

เมื่อนิยามของความเป็นผู้นำเปลี่ยน การพัฒนาผู้นำก็ต้องเปลี่ยนตาม จึงเกิดนิยามใหม่ที่แตกต่างกันระหว่างการพัฒนาผู้นำ (Leader Development) และการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) การพัฒนาแบบแรก หรือการพัฒนาผู้นำ หมายถึง การสร้างเสริมคุณภาพของบุคคล

หนึ่งคนให้มีความสามารถในการจูงใจ ชักนำ และนำหน้าประชาชน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องการสร้างศักยภาพของบุคคล แต่ในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำจะหมายถึงการพัฒนาทุนทางสังคม (Social Capital) อันหมายถึง การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและของสมาชิกในชุมชนให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน เข้าใจกันและกัน แก้ปัญหาร่วมกัน และสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกันภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

แม้ว่าแนวความคิดในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำจะตรงกันแต่วิธีการสร้างภาวะผู้นำหาได้ตรงกันไม่เพราะสภาพบริบทของหน่วยงานหรือชุมชนต่างกัน ดังนั้นความสามารถที่จำเป็นต้องมีในแต่ละบริบทย่อมแตกต่างกันออกไป นอกจากประเภทของความสามารถจะแตกต่างกันไปตามบริบทของชุมชน ในแต่ละประเภทของความสามารถยังแบ่งระดับของความสามารถ (Levels of Competence) ยังแตกต่างกันไปอีกด้วย อย่างไรก็ตาม INSEAD เสนอว่าควรจะมีการนำเอาการบริหารคนเก่ง (Talent Management) มาร่วมในการอบรมพัฒนาภาวะผู้นำและเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องมิใช่เรื่องกิจกรรมตามพิธีกรรมที่จัดเป็นกิจกรรมประจำปีแต่ไม่มีผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องลงมาใส่ใจและทุ่มเทกับกิจกรรมดังกล่าว

องค์ประกอบของการพัฒนาภาวะผู้นำ ในเอกสารของ INSEAD ได้แนะนำว่าในการจัดการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องสร้างองค์ประกอบหรือลักษณะของผู้นำดังนี้

1. การสร้างความตระหนักในตนเอง (Creating Self-awareness) ความตระหนักในตนเองจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลนั้น ๆ ได้มีโอกาสในการประเมินตนเองในคุณค่าที่ตนเองมีอยู่ การประเมินคุณค่าแห่งตน (Self -assessment) นั้นจะพิจารณาจากหลาย ๆ มิติ เช่น บุคลิกภาพของตน ความเชื่อของตน ลักษณะนิสัยใจคอ และอื่น ๆ จากนั้นจึงพิจารณาในด้านจุดอ่อนและจุดแข็งแห่งตน เมื่อพบจุดอ่อนและจุดแข็งของตนจึงเข้าสู่กระบวนการพัฒนาให้จุดอ่อนลดลงและทำอย่างไรจึงจะใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น

2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การเรียนรู้ใด ๆ มิใช่เรียนบนโต๊ะเรียนหนังสือ แต่ให้เขาเรียนรู้จากงานที่เขาปฏิบัติและให้ตัวอย่างจากของจริง มิใช่อยู่แต่ในตำรานั้นนอกจากนั้นจะต้องเปิดโอกาสให้คนเหล่านั้นได้ทดลองของจริง พบปัญหาจริงและแก้ปัญหาร่วมกัน การถกเถียงและการประชุมร่วมกันจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นมากเพราะสะท้อนถึงความคิดเห็นของหลาย ๆ ฝ่ายและทางออกที่หลากหลาย และเพื่อให้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดคุณค่า ผู้บริหารระดับสูงอาจจะต้องลงมาชี้แจงและถ่ายทอดประสบการณ์ให้ผู้นำรุ่นใหม่ได้เข้าใจในสถานการณ์ที่แท้จริง

3. การสร้างเครือข่าย (Building Networks) หัวใจสำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาภาวะผู้นำคือการนำเอาคนมีความสามารถในด้านต่าง ๆ มารู้จักกันและทำงานร่วมกัน เพราะถ้าการพัฒนาชนบทเป็นเรื่องเฉพาะส่วน คือต่างคนต่างทำ ผลที่ตามมาคือเราจะพบหน่วยงานทำงานเป็นแห่ง ๆ โดยไม่เคยจะเสริมซึ่งกันและกัน และที่สำคัญแต่ละฝ่ายจะไม่สามารถเข้าใจภาพรวมของการพัฒนาพื้นที่และไม่เคยเข้าใจในปัญหาของการทำงานของฝ่ายอื่น ยิ่งกว่านั้นในโลกปัจจุบันที่เชื่อมโยงทุกภาคส่วนของโลกมาเกี่ยวข้องกัน ระบบโทรคมนาคมที่เจริญและทันสมัย ความยุ่งยากจะมีมากขึ้นจนไม่มีใครคนใดคนหนึ่งจะเข้าใจในทุกอย่างที่เกิดขึ้น จำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถจากฝ่ายอื่น ๆ มาเสริมเติมแต่งซึ่งกันและกัน ระบบเครือข่ายแบบใหม่เป็นสิ่งจำเป็นแต่อย่าไปสับสนกับเรื่องการจัดโครงสร้างองค์การเพราะระบบเครือข่ายมักจะทำในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ

4. การสร้างตัวแบบ (Role Modeling) การสร้างภาวะผู้นำจะต้องกระทำผ่านตัวแบบที่ผู้อื่นพบเห็นและต้องการจดจำเป็นเยี่ยงอย่าง ผู้นำจะต้องทำตัวเองให้บุคคลอื่นศรัทธาและนำไปใช้เป็นแบบอย่าง การกระทำของผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นแบบทางการหรือไม่เป็นทางการ ไม่ว่าจะเป็นในเวลางานหรือนอกเวลาจะถูบุคคลอื่นจับตามองตลอดเวลา

5. บทบาทของผู้สอนและพี่เลี้ยงของผู้นำ (Leadership Coaching/Mentoring) เพราะผู้นำมีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจให้คนอื่น ๆ หรือชาวบ้านเกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ เมื่อชาวบ้านต้องลงมือกระทำงาน หน้าที่ส่วนหนึ่งของผู้นำคือการทำตนเองให้เป็นเสมือนพี่เลี้ยงหรือครูผู้ฝึกสอนให้กับชาวบ้าน ดังนั้นผู้นำจะต้องเรียนรู้การเป็นครูผู้สอนที่ดี ทำอย่างไรให้ชาวบ้านเข้าใจในสิ่งที่ตนเองต้องการ จะมีวิธีการอธิบายและจูงใจชาวบ้านอย่างไรให้เขาเชื่อและทำตามที่เราบอก บทบาทในส่วนนี้จึงเป็นทักษะ (Skill) ในการทำงาน ดังนั้นจำเป็นต้องให้ผู้บริหารที่มีทักษะทำหน้าที่ถ่ายทอดให้ผู้รับการพัฒนารู้ได้ทดลองใช้งาน

6. การสะท้อนกลับจากหลากหลายกลุ่ม (Multi-party Feedback) การรับฟังเสียงสะท้อนกลับจากการปฏิบัติจะช่วยให้ผู้นำเรียนรู้และสามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และยังเป็นการเรียนรู้จากบุคคลภายนอกที่อาจจะมีความคิดเห็นแตกต่างจากเรา ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นหัวใจของการรับฟังเสียงสะท้อนกลับให้เกิดคุณค่า

7. การซักถาม การสะท้อนถึงการปฏิบัติการ (Debriefing: Reflection in Action) ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจกับผู้รับการพัฒนาว่าเข้าใจในสิ่งที่เราจัดอบรมและยังสะท้อนถึงผลการพัฒนาของเราว่ามีคุณค่ามากน้อยเพียงไร (Manfred Kets de Vries and Konstantin Korotov, 2010)

ในปี 2008 Bernard M. Bass ได้เขียนคู่มือในเรื่องนี้คือ The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application เพื่ออธิบายว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะมีอะไรบ้างซึ่ง Bass ระบุไว้ 4 ประการ ได้แก่ (Transformational Leadership: บทความ)

1. อิทธิพลทางอุดมคติ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะต้องมีความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้นำในกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานเพราะการยอมรับจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ถ้าเป็นไปได้ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะต้องทำตนเองเป็นบุคคลตัวอย่าง (Role Model) ให้กับผู้ตามและเป็นต้นแบบให้กับบุคคลอื่น ๆ การจะเป็นบุคคลต้นแบบได้นั้น ผู้นำจะต้องทำตนเองให้เป็นคนที่มีความเกียรติ ได้รับการไว้วางใจ และที่สำคัญไม่ทำอะไรในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

2. แรงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนในฐานะเป็นผู้สร้างความสำเร็จให้กับหน่วยงานหรือชุมชนจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นบุคคลดังกล่าวจะต้องสามารถชี้ให้พนักงานหรือผู้ตามเข้าใจถึงเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง มีอารมณ์มั่นคงในการทำงาน และมีความสามารถในการปลุกเร้าให้พนักงานอยากทำตาม

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ในฐานะของผู้นำในชุมชนหรือองค์กร ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะต้องมีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามไม่ลดละในความพยายามที่จะคิดสิ่งใหม่ ๆ ไม่ทอดทิ้ง กล้าแสดงออก รวมถึงมีความสามารถในการวิเคราะห์ หาสาเหตุของปัญหา และแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ ผู้นำจะต้องไม่ไปกดดัน ไม่ไปยึดเหนี่ยวความคิดของตนให้กับผู้ตาม แต่ให้คนเหล่านั้นมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา

4. ความสนใจในตัวบุคคล (Individual Consideration) ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะต้องเข้าใจในตัวพนักงาน รู้ถึงความต้องการของคนเหล่านั้น เข้าใจถึงขีดความสามารถของเขา เข้าใจถึงความจำเป็นของแต่ละบุคคล และเราจะใช้ความสามารถที่แตกต่างของคนเหล่านั้นอย่างไร

แม้ว่าทฤษฎีผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะสอดคล้องกับสถานการณ์ของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่ในทางปฏิบัติกลับมิได้เสนอว่าแล้วเราจะสร้างผู้นำแบบปรับเปลี่ยนได้อย่างไร ดังนั้นจึงมีนักวิชาการบางส่วนที่พยายามตอบโจทย์ดังกล่าว เช่น John Hall และคณะ จากมหาวิทยาลัย Florida ได้พยายามเสนอให้เห็นภาพเป็นรูปธรรมมากขึ้น คือ (John Hall and Others, University of Florida, 2002)

ก. ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะต้องให้อำนาจแก่ผู้ตามในการตัดสินใจในกิจการของหน่วยงานหรือชุมชน

- ข. จะต้องยืนหยัดในความถูกต้องและไม่เปลี่ยนแปลง
- ค. จะต้องรับฟังความเห็นของผู้ตาม
- ง. จะต้องนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามได้เห็นตัวอย่าง
- จ. ช่วยพนักงานให้ช่วยตนเอง

แม้ทฤษฎีผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะได้รับการยอมรับในวงการบริหารแต่ก็มีปัญหาประการหนึ่งตามมา คือ คนบางกลุ่มเริ่มสงสัยว่าแท้ที่จริงทฤษฎีนี้ก็ใช้วิธีคิดแบบเดียวกับทฤษฎีผู้นำแบบคุณลักษณะ (Trait Theory) เพราะเป็นการกำหนดลักษณะหรือบุคลิกของผู้นำ แต่ความต่าง คือ ความแตกต่างในลักษณะที่เปลี่ยนไปเพราะบริบท (Context) ของสภาพสังคมเปลี่ยนไป เนื่องจากการเปิดการค้าเสรีและตามมาด้วยการแข่งขันอย่างรุนแรง ดังนั้นบทบาทผู้นำจึงเปลี่ยนตามบริบทใหม่

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนเอกสารและวรรณกรรมในเรื่องภาวะผู้นำที่ผ่านมาแม้ว่าจะมีงานเขียนจำนวนมากายแต่สาระสำคัญมักจะไม่ค่อยแตกต่างกันในแนวความคิด (Concept) ส่วนที่แตกต่างมักจะเป็นเรื่องรายละเอียดในคุณสมบัติของผู้นำว่าในแต่ละยุคหรือแต่ละบริบทจะเป็นอย่างไร และที่แตกต่างกันอีกประการหนึ่งคือวิธีการ (Process) ในการสร้างผู้นำ ในขณะที่สมัยหนึ่งเชื่อกันว่าการสร้างผู้นำจะต้องผ่านกระบวนการฝึกอบรม หรือการจัดการเรียนการสอน แต่ในภายหลังกลับเชื่อเรื่องการเน้นกระบวนการทดลองทำและติดตามผล กล่าวคือ การสร้างภาวะผู้นำจะเป็นระบบมากขึ้น ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมอาจจะสรุปออกมาเป็นเรื่องต่าง ๆ ได้ดังนี้

ภาวะผู้นำ		
ด้าน	อดีต	ปัจจุบัน
หน่วยของผู้นำ	คนคนเดียวหญิงหรือชายก็ได้ที่เป็น หลักการพัฒนาชุมชน	กลุ่มบุคคลที่ช่วยกันพัฒนา ชุมชน
บริบทของความเป็นผู้นำ	พบผู้นำในสังคมที่เรียบง่าย เช่น สังคม ชนบทที่มีกลุ่มบุคคลเดียวกันอยู่ร่วมกัน	พบผู้นำในสังคมที่มีความ สลับซับซ้อน มีหลายกลุ่ม อาชีพ หลายชาติพันธุ์ มาอยู่ร่วมกัน

ด้าน	อดีต	ปัจจุบัน
อำนาจของผู้นำ	ผู้นำที่เป็นทางการ อำนาจมาจากกฎหมาย หรือมาจากประเพณีวัฒนธรรมของชุมชน	ผู้นำอาจจะมีตำแหน่งหน้าที่ที่กฎหมายรองรับแต่มีความสามารถในการนำชุมชนให้เกิดการพัฒนา
บทบาทผู้นำ	ทำหน้าที่หัวหน้าตามระเบียบและใช้ระเบียบเป็นแนวทางการจัดการ	ทำหน้าที่กระตุ้นให้ชุมชนเกิดการพัฒนาแม้ไม่มีระเบียบใด ๆ มารองรับ แต่สร้างกฎระเบียบของตนเองใหม่
การสร้างผู้นำ	การสร้างผู้นำโดยผ่านกระบวนการอบรมในชั้นเรียน อบรมครั้งละมาก ๆ และให้ทุกคนจดจำว่าตนเองต้องทำอะไร	การสร้างผู้นำโดยผ่านกระบวนการทดลองปฏิบัติงานในบรรยากาศใกล้เคียงความจริง ผู้เข้าร่วมจะมีเพียงไม่กี่คนและให้คิดเอง ทำเองเพื่อเรียนรู้ด้วยตนเองให้มากที่สุด
หลักสูตรการพัฒนาผู้นำ	ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Output) ว่าผู้นำต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้	ให้ความสำคัญกับกระบวนการ (Process) ว่าผู้นำจะต้องผ่านกระบวนการเหล่านี้
ลักษณะผู้นำ	Great Man Transaction	Networking Transformation
หน่วยการพัฒนา	ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่คาดว่าจะมาเป็นผู้นำ	ภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างองค์ประกอบทั้งด้านบุคคล บริบท และผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย

จากภาพรวมเราอาจจะสรุปเรื่องของภาวะผู้นำได้ 2 ส่วนคือ

1. เรื่องคุณสมบัติของผู้นำ (Attributes of Leadership)
2. เรื่องกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ (Process of Leadership Development)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องอาจจะสรุปประเด็นในเรื่องคุณสมบัติของภาวะผู้นำได้ดังนี้

ก. ในเรื่องของความคิด

- คิดการณ์ใหญ่
- เข้าใจเรื่องการทำกลยุทธ์
- มีวิสัยทัศน์และนวัตกรรม
- ความสามารถในการวิเคราะห์
- ตระหนักในความสามารถของตนเอง
- มีความคิดสร้างสรรค์

ข. ในเรื่องของพฤติกรรม

- มีคุณธรรม มีศีลธรรม
- เป็นต้นแบบของความดี
- มีแรงจูงใจ
- สามารถกระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงาน
- มีบุคลิกดี

ค. ในเรื่องสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก

- มีสายสัมพันธ์ (Networking)
- สามารถปรับตนเองได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ
- ให้ความร่วมมือ
- ทำงานได้กับทั้งภาครัฐและเอกชน

ง. ในเรื่องความรู้

- มีความรู้ในหลาย ๆ ด้าน
- มีความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีสมัยใหม่
- มีความรู้ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงหรือความก้าวหน้าของโลก

จ. ในเรื่องทักษะ

- ทักษะในการทำแผน
- ทักษะในการสื่อสาร

- ทักษะในการติดตามงาน
- ทักษะในการมอบหมายงาน
- ทักษะในการเรียนรู้และถอดบทเรียน

ส่วนเรื่องกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีความเห็นที่คล้าย ๆ กันแต่อาจจะแตกต่างกันบ้างในกระบวนการ ดังนี้

กลุ่มแรก มีความเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นควรเริ่มจากการลบสิ่งความคิดเดิมออกก่อนเพราะเราไม่อาจจะใส่ความคิดใหม่ ๆ บนฐานความคิดเดิม ดังนั้นจึงควรเริ่มจากกระบวนการเปลี่ยนความคิด ให้ยอมรับความคิดใหม่ ๆ ก่อนแล้วค่อยเริ่มให้ความคิดใหม่ ๆ กับกลุ่มบุคคลเหล่านั้น

กลุ่มที่สอง คือ การพัฒนาภาวะผู้นำต่อไปนี้จะต้องให้ฝึกกับของจริง แต่มีกระบวนการที่ชัดเจน เช่น มีการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้าโครงการพัฒนาว่าคนใดที่มีศักยภาพและพร้อมจะพัฒนา ขณะที่เข้าโครงการพัฒนาจะต้องทุ่มเทจริงจัง และภายหลังการพัฒนาจะต้องนำผลการพัฒนาไปใช้งานจริง

