2

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม

Transformational leadership and conflict management of leader in Local Administrative Organization of Chiangyuen District area, Mahasarakham Province

ใบบุญ อุปถัมภ์[1]

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วิธีวิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและสัมภาษณ์กลุ่มผู้นำที่เกี่ยวข้องจากกลุ่มตัวอย่าง แยกเป็นกลุ่มตามตำแหน่งใน 5 ตำแหน่ง ตำแหน่งละ 9 คน รวมทั้งหมดจำนวน 45 คน ได้แก่ นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หัวหน้าสำนักปลัด ผู้อำนวยการกองคลัง และผู้อำนวยการกองช่าง แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

[1] หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, E-mail: baiboon.mod@gmail.com

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เมื่อพิจารณาทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) พบว่า ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภาวะผู้นำในตนเองและสามารถนำภาวะผู้นำออกมาใช้ได้กับเหตุการณ์ต่าง ๆ ตามสถานการณ์และประสบการณ์ของตนเอง

วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เมื่อพิจารณาทั้ง 5 วิธี ประกอบด้วย การเอาชนะ (Competition) การยอมให้ (Accommodation) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การร่วมมือ (Collaboration) และการประนีประนอม (Compromising) พบว่า ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเลือกใช้ทุกวิธีในการจัดการความขัดแย้ง แต่จะมีวิธีการเลือกใช้และมีความคิดเห็นต่อวิธีการนั้น ๆ แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับประสบการณ์และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความคิดเห็นที่ตรงกัน มี 2 วิธี คือ การเอาชนะ (Competition) และการร่วมมือ (Collaboration) และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความขัดแย้ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Abstract

The objectives of this study were 1) to investigate the transformational leadership of leaders in a Local Administrative Organization, 2) the conflict management of the transformational leaders in the Local Administrative Organization, and 3) the relationship between transformational leadership and conflict management of the leaders in the Local Administrative Organization.

This descriptive research employed a questionnaire and interview to collect the data from 45 administrators of the Local Administrative Organization and analyzed the collected data through a content analysis. Participants were divided by position. There were 5 positions, 9 from each position, which consisted of Chief Executive of Local Administrative Organization, Chief Administrator of Local Administrative Organization, Head of the Office of the Permanent Secretary, Director of Finance Division, and Director of Public Works Division.

Data analysis in the present study included four aspects of transformational leaders: idealized influence, inspiration motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. The results showed that the leaders in the Local Administrative Organization had the self-leadership and the abilities to apply the leadership experience to different situations.

Besides, other five aspects, which are, competition, accommodation, avoiding, collaboration, and compromising, were taken into account to analyze the conflict management of the leaders from the Local Administrative Organization. The finding demonstrated that the leaders of the Local Administrative Organization tended to employ all five aspects for the conflict management in different ways depending on his/her experience and situations. The common conflict management used by the leaders of the Local Administrative Organization was competition and collaboration. The relationship between transformational leadership and conflict management among the leaders of the Local Administrative Organization is a consistent correlation.

Keywords: Transformational leadership, Conflict management, Local Administrative Organization

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะโลกในปัจจุบันอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง และนับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงไม่พ้นที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นนี้ได้ ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ก่อให้เกิดปัญหาและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ มากมาย เป็นที่น่าสนใจว่าในสภาวการณ์เช่นนี้ หน่วยงานจำนวนมาก จะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน โดยสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ด้านต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่ได้ ต้องอาศัยความทุ่มเท การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร

ผู้นำจึงเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรในองค์กร และถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งขององค์กร ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่ดี องค์กรนั้นก็จะประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้า เพราะความเจริญก้าวหน้านั้นขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ และความสามารถของผู้นำ ถ้าหากต้องการที่จะพัฒนาองค์กรหรือให้สิ่งใหม่แก่องค์กรเพื่อเตรียมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น ปัญหาที่มักจะพบบ่อย ๆ คือการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรมในองค์กรที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปหรืออาจจะเกิดขึ้นอย่างกะทันหันจนแทบรับมือไม่ทัน และอีกปัญหาที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันนั่นคือการเปลี่ยนแปลงคน โดยธรรมชาติของคนเรานั้นมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มีคนจำนวนน้อยมากที่ชอบการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงได้ทันทีเมื่อควรเปลี่ยน คนส่วนใหญ่อาจจะรีรอดูก่อนว่าควรเปลี่ยนหรือไม่ คนที่เปลี่ยนแปลงแล้วเป็นอย่างไรกันบ้าง ถ้าพอใช้ได้ก็อาจจะทำตามกัน และคนอีกกลุ่มกลับไม่อยากเปลี่ยนแปลงไม่ว่ากรณีใด ๆ คิดว่าอยู่อย่างเดิมนี่ก็ดีอยู่แล้วจะเปลี่ยนแปลงไปทำไม ดังนั้นการจะนำพาองค์กรให้เปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เพียงแต่ประกาศว่าเราจะเปลี่ยนแปลงแล้วทุกคนจะยอมทำตามนั้น ด้วยเหตุนี้จึงเกิดมีศาสตร์ที่เรียกว่า “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)” โดยมีสิ่งที่ขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ “ภาวะผู้นำ” เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ซึ่งอาจจะส่งผลทั้งในด้านบวกและด้านลบ และส่งผลให้บุคลากรในองค์กรเกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน อาจจะแบ่งแยกออกเป็นฝักเป็นฝ่าย ฝ่ายเขาฝ่ายเรา จนในที่สุดนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กร ผู้นำจะมีวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงและจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างไร

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นหน่วยงานของรัฐอีกหน่วยงานหนึ่งที่มีการบริหารงานอย่างเป็นอิสระ เนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ในมาตรา 78 (3) บัญญัติว่า "รัฐต้องดำเนินการตามนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน คือ กระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพึ่งตนเอง และตัดสินใจในกิจการของท้องถิ่นได้เอง ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ พัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่นและระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ตลอดทั้งโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วทั้งประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น" และในหมวด 14 การปกครองท้องถิ่น ตั้งแต่มาตรา 281–290 ได้กำหนดให้รัฐจะต้องให้ความอิสระแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น การกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องทำเท่าที่จำเป็นตามที่กฎหมายบัญญัติ โดยให้มีการกำหนดมาตรฐานกลางเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเลือกไปปฏิบัติได้เอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การบริหาร การจัดบริการสาธารณะ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ โดยมาตรา 288 ได้กำหนดการแต่งตั้งและการให้ข้าราชการและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพ้นจากตำแหน่งต้องเป็นไปตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละท้องถิ่น โดยการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีมาตรฐานสอดคล้องกัน และอาจได้รับการพัฒนาร่วมกันหรือสับเปลี่ยนบุคลากรระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันได้ รวมทั้งต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการข้าราชการส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคลท้องถิ่นก่อน ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีองค์กรพิทักษ์ระบบคุณธรรมของข้าราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อสร้างระบบคุ้มครองคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานบุคคล คณะกรรมการข้าราชการส่วนท้องถิ่นจะต้องประกอบด้วยผู้แทนของหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนข้าราชการ

ส่วนท้องถิ่น และผู้ทรงคุณวุฒิโดยมีจำนวนเท่ากัน การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการลงโทษให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังได้ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตั้งแต่วันที่ 30 พฤศจิกายน 2542 เป็นต้นมา โดยพระราชบัญญัติดังกล่าวได้กำหนดการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

ในฐานะที่ผู้ศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้เกิดแรงจูงใจในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อันมีสาเหตุนานัปการก่อให้เกิดเหตุการณ์และเหตุแห่งความขัดแย้ง ถือเป็นความท้าทายอย่างยิ่งของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องนำเอาภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตนเองออกมาบริหารหรือจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้งให้เหมาะสมรวมทั้งถูกกาลเทศะด้วย

ปัญหาการวิจัย

1. ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร
2. ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างไร
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วิธีการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีวิธีการวิจัย ดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 9 แห่ง ประกอบด้วย 1) เทศบาลตำบลเชียงยืน 2) เทศบาลตำบลโพนทอง 3) องค์การบริหารส่วนตำบลเชียงยืน 4) องค์การบริหารส่วนตำบลดอนเงิน 5) องค์การบริหารส่วนตำบลเสือเฒ่า 6) องค์การบริหารส่วนตำบลกู่ทอง 7) องค์การบริหารส่วนตำบลนาทอง 8) องค์การบริหารส่วนตำบลหนองซอน 9) องค์การบริหารส่วนตำบลเหล่าบัวบาน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง แบ่งตามลักษณะการทำงานของผู้นำเป็น 2 กลุ่ม จำนวน 45 คน คือ

1. กลุ่มผู้นำสูงสุด ได้แก่ นายกเทศมนตรีและนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 9 คน

2. กลุ่มผู้นำหัวหน้าส่วนราชการใน 4 ตำแหน่ง จำนวน 36 คน ได้แก่ 1) ปลัดเทศบาลหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 9 คน 2) หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลหรือหัวหน้าสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 9 คน 3) ผู้อำนวยการกองคลัง จำนวน 9 คน และ 4) ผู้อำนวยการกองช่าง จำนวน 9 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 3 ตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้นำ ในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ และตำแหน่งที่ดำรงในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาได้จัดทำขึ้นเอง เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) โดยจัดทำเป็นคำถามปลายเปิด จำนวน 19 ข้อ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวคิดของโธมัส ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาได้จัดทำขึ้นเอง พร้อมทั้งสัมภาษณ์ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 5 วิธี ได้แก่ 1) การเอาชนะ (Competition) 2) การยอมให้ (Accommodation) 3) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 4) การร่วมมือ (Collaboration) และ 5) การประนีประนอม (Compromising) โดยจัดทำเป็นคำถามปลายเปิด จำนวน 5 ข้อ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตอนที่ 1 ทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

3. ตอนที่ 4 ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เมื่อพิจารณาทั้ง 4 ด้าน พบว่า ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภาวะผู้นำในตนเองและสามารถนำภาวะผู้นำออกมาใช้ได้กับเหตุการณ์ต่าง ๆ ตามสถานการณ์และประสบการณ์ของตนเอง

2. การจัดการความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เมื่อพิจารณาเป็นรายวิธี พบว่า ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเลือกใช้ทุกวิธีในการจัดการความขัดแย้ง แต่จะมีวิธีการเลือกใช้และมีความคิดเห็นต่อวิธีการนั้น ๆ แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับประสบการณ์และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความคิดเห็นที่ตรงกัน มี 2 วิธี คือ การเอาชนะ (Competition) และการร่วมมือ (Collaboration)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความสัมพันธ์กัน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งการด้านยอมให้ (Accommodation) ด้านการประนีประนอม (Compromising) และด้านการร่วมมือ (Collaboration) ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการเอาชนะ (Competition) โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ด้าน มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งในลักษณะคล้อยตามกัน

อภิปรายผล

1. จากวัตถุประสงค์ข้อ 1. ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภาวะผู้นำในตนเอง เนื่องจากผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสามารถในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกภาคภูมิใจ ยอมรับ ศรัทธา ไว้วางใจ ต้องการยึดถือเป็นแบบอย่าง มีความสามารถ มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานให้มุ่งมั่น ทุ่มเท ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ได้ ซึ่งผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจใช้คำพูดให้กำลังใจ การพูดชื่นชม และการให้รางวัล โน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในการทำงาน ยอมเปลี่ยนแปลงจากการทำงานเพื่อตนเองมาเป็นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม อุทิศตนเพื่อส่วนรวม ตั้งมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น เสริมสร้างกำลังใจเมื่อยามเกิดท้อแท้หรือหมดกำลังใจ รวมทั้งผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้พยามคิดสร้างสรรค์หาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ สนับสนุนให้พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ โดยคำนึงและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการสื่อสารสองทาง เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน มีการมอบหมายงานให้ตามความสามารถ ตลอดจนส่งเสริมและแสวงหาแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพของตนเอง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน จึงอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โดยส่วนใหญ่ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อาจจะด้วยปัจจัยทางสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันเป็นองค์ประกอบ เช่น บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ พฤติกรรมส่วนตัว และประสบการณ์ แต่ก็ยังคงมีบางความคิดเห็นที่ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกตำแหน่งมีความคิดเห็นที่ตรงกัน คือ การทำงานเป็นทีม จะมุ่งเน้นให้ทุกคนเห็นคุณค่าในตนเองและในผู้อื่น ทุกองค์ประกอบมีความสำคัญเท่าเทียมกันจะขาดส่วนใดไปไม่ได้ ในขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นให้ทุกคนสามารถอยู่ร่วมกันได้โดยสงบสุข ด้วยการตั้งกฎเกณฑ์ ทำข้อตกลง เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โดยส่วนใหญ่ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังคงมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยเสริมกำลังใจในการทำงานด้วยการให้คำชื่นชมและการให้รางวัล และยังให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา ว่าเป็นสิ่งที่ช่วยให้กำลังใจหรือบั่นทอนกำลังใจในการทำงานได้เช่นกัน

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โดยส่วนใหญ่ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการกระตุ้นทางปัญญาด้วยการ 1) นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาปรับใช้ 2) การศึกษาดูงานหรือการฝึกอบรมต่าง ๆ และ 3) ประสบการณ์ตรงทั้งจากของตนเองและปล่อยให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งอาจวิเคราะห์ได้ว่าคนไทยคุ้นเคยกับพระพุทธศาสนา ได้เรียนรู้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาตั้งแต่เด็ก จึงง่ายต่อการนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน ส่วนการศึกษาดูงานหรือการฝึกอบรมก็เป็นสิ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ รวมทั้งเป็นการแลกเปลี่ยนทัศนคติในแง่มุมต่าง ๆ และจากประสบการณ์ตรง ผู้ที่เคยผ่านประสบการณ์ต่าง ๆ ด้วยตนเอง จะเป็นผู้ที่เข้าใจเหตุการณ์และเหตุผลเหล่านั้นได้ดีกว่าผู้อื่น

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โดยส่วนใหญ่ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังคงเน้นการให้กำลังใจด้วยการให้คำชื่นชมและการให้รางวัล รวมถึงการเห็นคุณค่าในตนเองและในผู้อื่น แต่ใจความสำคัญอยู่ที่การสังเกตพฤติกรรมส่วนตัวของผู้ร่วมงาน เช่น มีความชอบในเรื่องใด มีความถนัดในเรื่องใด โดยการมอบหมายงานในลักษณะต่าง ๆ ให้กับผู้ร่วมงาน แล้วดึงจุดเด่นของผู้ร่วมงานออกมา เมื่อได้จุดเด่นของผู้ร่วมงานแล้วก็จะมอบหมายงานในลักษณะนั้น ๆ ให้กับผู้ร่วมงาน แต่ในขณะเดียวกันก็ยังคงเพิ่มทักษะใหม่ ๆ ให้กับผู้ร่วมงานด้วยการให้ลองปฏิบัติงานใหม่ ๆ

2. จากวัตถุประสงค์ข้อ 2. ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้ทุกด้าน (วิธี) ในการจัดการความขัดแย้ง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน (วิธี) จึงอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 การเอาชนะ (Competition) อาจจะเพราะว่าผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีพฤติกรรมที่มุ่งการแพ้-ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง เพื่อจะได้ยุติปัญหาและเกิดข้อสรุปที่ชัดเจน หากยังหาข้อสรุปไม่ได้ งานก็ไม่สามารถดำเนินไปได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

2.2 การยอมให้ (Accommodation) เนื่องจากเป็นการไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ปฏิบัติที่จะต้องใช้กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานเป็นประจำอยู่แล้ว จึงน่าจะมีความรอบรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องมากกว่าผู้บริหาร อีกทั้งเป็นการแสดงออกถึงความใจกว้างของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ไม่ได้ยึดติดแค่เพียงความคิดของตนเพียงอย่างเดียว เนื่องจากความคิดของตนเพียงฝ่ายเดียวย่อมไม่ใช่ความคิดที่ถูกต้องเสมอไป หากแต่การร่วมแสดงความคิดที่หลากหลายต่างหากที่จะนำไปสู่วิธีการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้

2.3 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเพิ่มมากขึ้น ลดการเผชิญหน้าและการเพิกเฉยต่อความต้องการของตนเองและผู้อื่น อีกทั้งเป็นการแสดงให้เห็นว่าตนเองไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับกับสิ่งที่เกิดขึ้น ด้วยการปลีกตัวออกห่าง ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป ปล่อยให้เวลาเป็นเครื่องตัดสินความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาแก้ไขตามธรรมชาติเอง เท่ากับว่าปัญหาความขัดแย้งอาจจะไม่ได้รับการแก้ไขในทันที ซึ่งจะมีผลกระทบได้สองทิศทาง คือ ปัญหาความขัดแย้งนั้นจะคลี่คลายลงไปได้เองหรืออาจจะทวีความรุนแรงมากขึ้นกว่าเดิมหรือทวีความรุนแรงถึงขั้นสูงสุดก็อาจเป็นไปได้

2.4 การร่วมมือ (Collaboration) เพราะผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเชื่อว่าหนทางที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งคือการให้ทุกฝ่ายร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกัน ต่อให้ปัญหาหรืออุปสรรคจะมีความสลับซับซ้อนเพียงใด หากได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ปัญหาต่าง ๆ จะค่อย ๆ คลี่คลายจนสามารถพบกับหนทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุด

2.5 การประนีประนอม (Compromising) เพราะเป็นการถอยกันคนละก้าวหรือพบกันครึ่งทาง กล่าวคือ หากจะให้ตนเองเป็นฝ่ายยอมให้ทั้งหมด อาจจะเป็นไปได้ยากเพราะต่างคนต่างก็มีจุดยืนเป็นของตนเอง แต่หากจะไม่ยอมถอยเลย ก็อาจ

จะทำให้เสียประโยชน์ของส่วนรวมได้ ดังนั้น การถอยกันคนละก้าวหรือพบกันครึ่งทาง จึงเป็นการรักษาจุดยืนของตนเองในขณะเดียวกันก็รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมไว้ได้

3. จากวัตถุประสงค์ข้อ 3. ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ในการสร้างความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกันของผู้ร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งในด้านการยอมให้ (Accommodation) การประนีประนอม (Compromising) และการร่วมมือ (Collaboration) แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการเอาชนะ (Competition) และด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) กล่าวคือ การทำงานนั้นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายส่วน อาทิเช่น บุคลากร เงิน และเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำงาน คือ คนหรือบุคลากร ซึ่งคนเพียงคนเดียวไม่สามารถที่ปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ยังต้องอาศัยความร่วมมือจากคนอีกหลายฝ่าย เมื่อต้องร่วมมือกับคนหลายฝ่าย ก็จะต้องเกิดมีความคิดเห็นที่หลากหลาย จนอาจจะนำไปสู่การขัดแย้งกันได้ หากมุ่งแต่ยืนยันในจุดยืนของตนเอง มุ่งเอาชนะเพียงอย่างเดียว อาจจะส่งผลเสียต่อส่วนรวมได้ ในทางตรงกันข้าม หากต่างฝ่ายต่างประนีประนอม ยอมรับหรือยอมให้กับเหตุผลของผู้อื่นที่น่าเชื่อถือและรับฟังได้ ก็จะลดความขัดแย้งลงได้ จนนำไปสู่การร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ในการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานและการแก้ไขปัญหา มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการเอาชนะ (Competition) แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งในด้านการยอมให้ (Accommodation) ด้านการประนีประนอม (Compromising) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) และด้านการร่วมมือ (Collaboration) กล่าวคือ ในการทำงานจะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งการพัฒนาตนเองนั้น สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การอบรม การศึกษาดูงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและของผู้อื่น การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ซึ่งทุกวิธีล้วนแล้วต้องเกิดจากการ

พูดคุย การแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์จากผู้รู้ในแขนงที่แตกต่างกันออกไป เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น ได้เห็นข้อเท็จจริง และมีข้อมูลที่หลากหลายเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ เป็นการลดการเอาชนะ เนื่องจากเป็นการไม่ยึดติดกับความคิดของตนเพียงฝ่ายเดียว ไม่มุ่งที่จะเอาชนะด้วยเหตุผลเพียงด้านเดียว แต่ยังมีเหตุผลอีกหลายแง่มุมที่สามารถนำมาประกอบกันได้ หรือแม้กระทั่งเป็นการเพิ่มความมั่นใจให้กับตนเอง จากการศึกษา เรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เมื่อต้องมีการแสดงความคิดเห็น สามารถที่จะนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาใช้ได้ทันที นอกจากนี้ยังหลีกเลี่ยงในการแสดงความคิดเห็น เนื่องจากมีความไม่มั่นใจในความรู้ ความสามารถของตนเอง

ข้อเสนอแนะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่อยู่ภายในของแต่ละบุคคล แต่ก็เป็นสิ่งที่สามารถจะเรียนรู้และฝึกฝนได้ ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรเรียนรู้และฝึกฝนให้เกิดทักษะอย่างสม่ำเสมอ

2. ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นำเอาวิธีการจัดการความขัดแย้งมาใช้ในทุกวิธีแต่ต่างสถานการณ์กัน ซึ่งทุกวิธีมีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กร ดังนั้น ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงควรพิจารณาหาสาเหตุของความขัดแย้ง ศึกษาข้อดีและข้อจำกัดของวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ให้มีความชัดเจน ก่อนที่จะตัดสินใจใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในลักษณะคล้อยตามกัน หากผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำวิธีการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 วิธี อันได้แก่ การเอาชนะ (Competition) การยอมให้ (Accommodation) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การร่วมมือ (Collaboration) และการประนีประนอม (Compromising) มาเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาให้บรรลุผลสำเร็จได้ ย่อมแสดงให้เห็นว่าบุคคลนั้นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตนเอง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับองค์กรรัฐวิสาหกิจในเขตอำเภอเชียงยืน

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยด้านการศึกษาที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. ควรมีการศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งของผู้นำของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เอกสารอ้างอิง

ทองหล่อ เดชไทย. (2544). **ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ** (ม.ป.ท.).

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 120 ก เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2542.

พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์. (2547). **Leadership for Organizational Effectiveness.** การบริหารคน.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 124 ตอนที่ 47 ก เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2550.

วรวัฒน์ แสงน้อยอ่อน. **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง.** (online)www.gotoknow.org/posts/384595

สุภัทรา นุชสาย. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น**. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสร้างสรรค์.** พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: ต้นอ้อ แกรมมี่.

Bass, B.M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Exceptations**. NewYork: Free Press.

Kenneth W. Thomas. (1976). **Conflic and Conflic Management, in Mavin D. Dunnette,ed.,** Handbook of Industrial and oganizational Psychology (Chicago : Rand McNally).