

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำชุมชนเพื่อสันติภาพ

Transformational Leadership of Community Leaders for Peace



นิภาพร ปานสวัสดิ์

Nipaporn Pansawat

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.

Corresponding Author. Email: sawatdee2504@hotmail.com

บทคัดย่อ

เมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง จึงเกิดผลกระทบต่อสังคมมนุษย์ โดยเฉพาะ “ผู้นำ” ที่มุ่งเน้นการสร้างสันติภาพและต้องให้ความสำคัญกับ “ภาวะผู้นำ” กระบอบด้านสังคม และพฤติกรรมมนุษย์โดยเฉพาะมากขึ้น เพราะโลกยุคใหม่มีความเสี่ยงสูงที่จะเกิดปัญหาความไม่สงบ ความขัดแย้ง ความรู้และคุณธรรมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องพัฒนาผู้นำในการสร้าง “วิสัยทัศน์” และการสร้างศรัทธาความเชื่อมั่นเพื่อยอมรับในตัวผู้นำ วัตถุประสงค์ของบทความนี้เพื่อนำเสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวิวัฒนาการของภาวะผู้นำตั้งแต่ยุคก่อนจนถึงยุคปัจจุบัน ทั้งทางตะวันตกตะวันออกและหลักธรรมเชิงพุทธ เพื่อได้คุณลักษณะของผู้นำที่ดีของชุมชนเพื่อสันติภาพ โดยมีกรอบแนวคิดและประเด็นที่จะนำเสนอได้แก่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะผู้นำด้านสันติภาพ ด้วยการสร้างความสงบ สันติ ที่เป็นสันติภาพระดับภายในและการนำไปสร้างสันติภาพภายนอก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือ กระบวนทัศน์ใหม่ จากการศึกษาพบว่าพัฒนาการด้านคุณลักษณะของผู้นำมีพัฒนาการเป็นลำดับผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้นำระดับผู้บริหารที่ฝึกฝนในธรรมและมุ่งเน้นสร้างสันติภาพในองค์กรและในสังคม ร่วมกับการสนทนากลุ่มย่อยชุมชนเพื่อสันติภาพ 2 ชุมชน เพื่อวิเคราะห์หาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เห็นว่าผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ครอบคลุมมิติต่างๆ มากขึ้นคือ มิติด้านคน มิติด้านงาน และมิติด้านสถานการณ์ ซึ่งปัจจุบันมีการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำอย่างแพร่หลาย ด้วยการสร้างแนวทางปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตให้เกิดสันติภาพภายในและสามารถนำความรู้ไปสร้างสันติภาพภายนอก ได้อย่างมั่นใจและเกิดสันติภาพขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; ผู้นำชุมชน; สันติภาพ

Abstract

When the world has entered the era of high globalization, it therefore affects human society, especially “leaders” focusing on building peace and having to concentrate more on “Leadership” because the modern world is in a high risk of unrest problems and conflicts; knowledge and virtue are hence important factors that must be developed for leaders in creating vision together with faith and confidence for accepting leaders. The purpose of this article is to present the conceptual theories about the evolution of leadership in the past up to the present both in western and eastern, and Buddhist principles to get the good leadership qualities of the community for peace by having a conceptual framework and issues to be presented, i.e. transformational leadership and peace leader characteristics by creating peace that is the inner peace level to create external peace; transformational leadership is the theory of the new leadership or a new paradigm. From the study, it was found that the development of leadership characteristics has developed in a sequence. The researcher collected data by using in-depth interviews with the leaders at the executive level who focus on Dhamma and concentrate on building peace in organizations and society, together with 2 focus groups of discussion in 2 communities for peace to analyze for searching the characteristics of transformational leadership in order to see that leaders and followers have an influence to one another covering more dimensions, i.e. the dimensions of people, work and situation, which are currently being studied to develop leadership widespread by creating ways of practices that are good examples in living life to create inner peace and to bring knowledge to create external peace with confidence and the yield of concrete peace.

Keywords: Transformational leadership; Community leaders; Peace

บทนำ

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันที่ชิงความเป็นเลิศและความสำเร็จในองค์กรแม้แต่ในพื้นที่ชุมชน วิธีที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง และหมายรวมถึง ผู้ตามด้วยเนื่องจากกระบวนการของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่ได้หมายถึงพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในแง่การมีส่วนร่วมของกลุ่ม โดยธรรมชาติทุกสังคมย่อมมีผู้นำ เพราะสังคม คือ การที่ผู้คนมาอยู่ร่วมกันอย่างน้อยสองคน และมีความสัมพันธ์หรือการกระทำตอบโต้กันทั้งทางตรง และทางอ้อมตามตำแหน่งหรือบทบาทหน้าที่ของตน ภายใต้บรรทัดฐานกฎหมายหรือระเบียบประเพณีที่เป็นตัวกำหนดกรอบกติกา และบทบาทที่เหมาะสม (Saihu, 2001) ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจ ตลอดจนสนับสนุนให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้นเพื่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กร (Andrew, 2010) และในปัจจุบันนี้ผู้นำจะต้องมีความรอบรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพราะผลกระทบต่อการอยู่ร่วมกันของผู้นำและผู้ตามหรือแม้แต่ในสถานะเดียวกันในสังคม ถ้าผู้นำขาดความรู้ความสามารถและขาดสถานะการเป็นผู้นำที่ดี ก็จะทำให้เกิดผลเสียอย่างมากอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ ผู้นำชุมชนที่เป็นรากฐานทางสังคมและถูกคาดหวังว่าจะเป็นผู้ที่สามารถนำพาให้ชุมชนเจริญและสงบสุข คนในชุมชนมีความปลอดภัยเป็นที่พึงพิงได้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพผู้นำในทุกมิติอย่างป็นรูปธรรมทั้งร่างกาย จิตใจ และทางด้านสติปัญญาความรู้ ความสามารถ และเพียบพร้อมทั้งด้าน “คุณธรรม” และ “ความรู้” เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองอย่างระมัดระวังด้วยจิตสำนึกด้านศีลธรรมอย่างมีเหตุผล

ในปัจจุบันมีนโยบายสาธารณะที่เร่งสร้างสังคมที่มีคุณภาพโดยการจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เป็นปัจจัยเสี่ยงต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ตลอดจนการวางแผนการพัฒนาในด้านต่างๆ ในระยะยาว ครอบคลุมถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการสร้างความมั่นคง มั่งคั่งทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ สอดรับกับการปฏิรูปประเทศที่มุ่งสู่ความ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ในอนาคต (Wittayaudom, 2005) โดยเน้นให้ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” สร้างความมั่นคงของชาติและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข จึงมุ่งพัฒนาคนทุกวัยให้เป็นคนดี คนเก่งหากว่า จะมีการพัฒนาที่ยั่งยืนได้นั้น การพัฒนาผู้นำชุมชนต้องเริ่มจากการแสวงหาวิธีการพัฒนาด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำชุมชนเพื่อสันติภาพด้วยหลักธรรมเชิงพุทธที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งภายในและภายนอกตน เพื่อเกิดสติปัญญาที่ทันกิเลสตนเองทันต่อโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน ผู้นำจึงจะสามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และการปกครอง และเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเป็นผู้นำและการสร้างสันติภาพของชุมชน จึงต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะที่ดี เช่น ด้านบุคลิกลักษณะ ด้านพฤติกรรม ด้านจิตใจ และด้านสติปัญญาเป็นต้น เพื่อสามารถปรับตัว และแก้ไขปัญหาของตนเองเพื่อออกไปช่วยเหลือผู้อื่นในสังคมด้วยรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำชุมชนเพื่อสันติภาพเชิงพุทธ เพื่อเป็นต้นแบบชุมชนเพื่อสันติภาพ และเกิดการเรียนรู้เรื่องภาวะ

ผู้นำตั้งแต่ในระดับครอบครัว ชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของพระพุทธศาสนาที่ศาสนิกชน มีการรักษาศีล 5 เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติ คือข้อดเว้น 5 ประการได้แก่ 1) เว้นจากการฆ่าสัตว์ 2) เว้นจากการลักทรัพย์ 3) เว้นจากการประพฤติดิในกาม 4) เว้นจากการพูดเท็จ 5) เว้นจากการดื่มสุราอันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท

วัตถุประสงค์ของการนำเสนอบทความนี้ เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวิวัฒนาการของภาวะผู้นำตั้งแต่ยุคก่อนจนถึงยุคปัจจุบันทั้งทางตะวันตก ตะวันออกและหลักธรรมเชิงพุทธที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์หาสภาพปัญหาและคุณลักษณะของผู้นำชุมชนเพื่อสันติภาพในระดับท้องถิ่นในสภาวะการณ์ปัจจุบัน โดยมีกรอบแนวคิดและประเด็นที่จะนำเสนอได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะผู้นำด้านสันติภาพ โดยเฉพาะบริบทของผู้นำเพื่อสันติภาพระดับท้องถิ่นที่มีความสำคัญในแง่ของการสร้างความสงบ สันติให้เกิดขึ้นตั้งแต่ระดับภายในและการสร้างสันติภาพภายนอก ดังต่อไปนี้

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเองเนื่องจากกระบวนการของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้ หมายถึงพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในแง่การมีส่วนร่วมของกลุ่ม และจากฐานความเชื่อที่ว่า ผู้นำคือผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และภาวะผู้นำ (Leadership) คือ การทำงานร่วมกันในลักษณะของกลุ่ม เพื่อต้องการให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางสังคมขึ้น การศึกษาพัฒนาการด้านคุณลักษณะของผู้นำมีพัฒนาการเป็นลำดับ เริ่มจากทฤษฎีคุณลักษณะที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด มาเป็นแนวคิดอำนาจและอิทธิพลที่เชื่อว่าอำนาจเป็นที่มาของศักยภาพในการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น จนมาถึงยุคที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน จนก่อให้เกิดทฤษฎีย่อยของหลายสำนัก ต่อมาจึงมีการศึกษาเรื่องสถานการณ์ในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์เพื่อให้ครอบคลุมมิติต่างๆมากขึ้น จนส่งผลทำให้เกิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ที่นักวิชาการสมัยใหม่สนใจนำมาพัฒนาภาวะผู้นำกันอย่างแพร่หลาย

1. แนวคิด ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการตะวันตก

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่หรือวิธีคิดใหม่ (New paradigm) เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการก้าวข้ามวิกฤติบรรดามีทั้งปวงในโลกนี้ เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นการค้นคว้าหาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธ ผู้วิจัยขออ้างอิงหลักธรรมเนื่องจากการแปลความที่เข้าใจได้ตรงและง่าย การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ก็คือการเปลี่ยนทฤษฎีจากมิจฉาทิฎฐิให้เป็นสัมมาทิฐินั่นเอง (Phramaha Vudhijaya Vajiramedhi (V. Vajiramedhi), 1999) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีนักวิชาการเด่น 2 ท่านได้ทำการศึกษาทฤษฎีนี้

คือ Jame M. Burns และ Bernard M. Bass โดย Burns ได้เสนอแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ในหนังสือชื่อ Leadership ในปี ค.ศ.1978 ได้ให้ความเห็นว่าการศึกษภาวะผู้นำจะส่งนำความคิดของผู้นำและผู้ตามมารวมกัน ทำให้เห็นว่าบทบาทผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (United Conceptually) ที่เป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ และพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตามด้วยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น โดยไม่ยึดตามอารมณ์ ส่วน Bass มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันทางด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะให้รางวัลตอบสนองความต้องการเพื่อแลกกับความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory) ที่เห็นว่าความต้องการของบุคคลมีห้ากลุ่มจัดแบ่งได้เป็นห้าระดับจากระดับต่ำไปหาสูง ดังนี้

- 1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs)
- 2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs)
- 3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs)
- 4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs)
- 5) ความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต (Self-actualization Needs)

มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้ตั้งทฤษฎีนี้โดยมีแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. ความต้องการของมนุษย์เป็นไปตามลำดับขั้นความสำคัญโดยเริ่มจากระดับความต้องการขั้นต่ำไปสู่ความต้องการขั้นสูง
2. มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีความต้องการในสิ่งใหม่เข้ามาแทนที่
3. เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่จูงใจให้เกิดพฤติกรรมต่อสิ่งนั้น แต่จะมีความต้องการในระดับสูงเข้ามาแทนและเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสิ่งนั้น
4. ความต้องการที่จะเกิดขึ้นอาศัยซึ่งกันและกัน มีลักษณะควบคู่กันคือ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่หมดไป ก็จะมีความต้องการอีกอย่างหนึ่งเกิดขึ้นมา

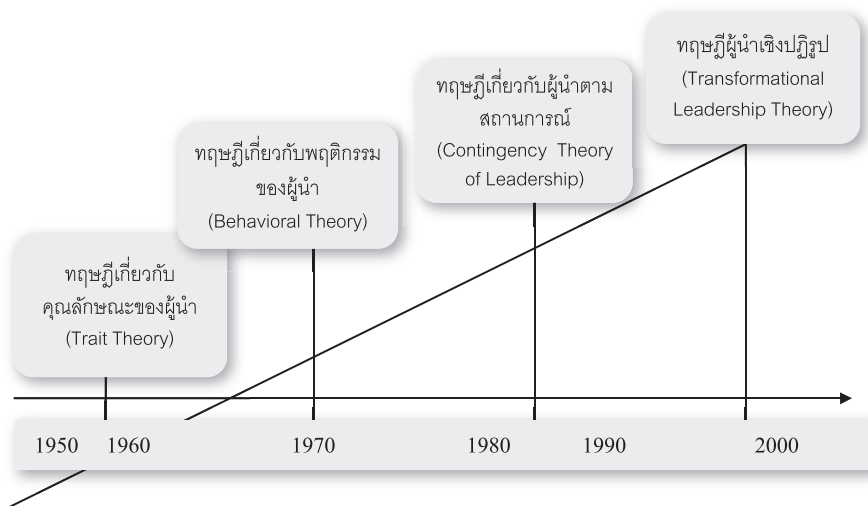
จะเห็นว่าแนวคิดของมาสโลว์ถูกนำมาใช้ในรูปแบบของการให้รางวัลหรือค่าตอบแทนที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่ายเป็นการตอบสนองความต้องการเพื่อแลกกับความสำเร็จในการทำงาน เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับ ทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกและอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม

1.3 ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) เกิดจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้เปลี่ยนไปเป็นผู้นำจริยธรรมจากการยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย ตลอดจนสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น และต่อมา Bass ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีรายละเอียดมากขึ้นต่อยอดจากแนวคิดของ Burns โดยเสนอว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าภาวะผู้นำศรัทธาบารมี (Charisma) และมีความเห็นว่าคุณสมบัติมีบารมีนั้นถึงแม้จะจำเป็นแต่ก็ไม่เพียงพอ สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass อธิบายว่า มีองค์ประกอบเพิ่มเติมจากการมีบารมีอีก 3 ประการ คือ 1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล และ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ Bass เสนอว่าผู้นำคนเดียวเท่านั้นเป็นไปได้ที่จะใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่จะใช้ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้แนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns และ Bass ยังให้แนวคิดอีกว่า ผู้นำต้องเปลี่ยนแนวคิดใหม่เพื่อก้าวข้ามปัญหา โดยจะส่งนำความคิดของผู้นำและผู้ตามมารวมกันกลายเป็นโน้ตทัศน์รวมและยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น และเข้าใจปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันแต่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ด้วยการยกระดับอุดมการณ์ ค่านิยมตนเองและผู้อื่นในเรื่องการยกระดับความต้องการ ด้วยการสร้างแรงจูงใจ และไม่ยึดติดอารมณ์ จึงสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี มีการกระตุ้นด้านจริยธรรมความประพฤติผู้ตามให้เกิดจิตสำนึกและอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมทางปัญญา และผู้นำคนเดียวสามารถเลือกใช้คุณลักษณะที่กล่าวมาให้เหมาะสมได้ตามสถานการณ์ นอกจากนี้ 2 ท่านนี้แล้วยังมีอีกหลายท่านที่ให้ความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เช่น เลทวูดและเจนซี (Leithwood & Jantzi, 1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มโดยการให้ความร่วมมือแก่กลุ่ม ซึ่งมีการแสดงออก 6 ประการคือ 1) การมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน 2) การร่วมมือกันยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม 3) การให้การช่วยเหลือผู้ตามเป็นรายบุคคล 4) การกระตุ้นชาวปัญญา 5) การเป็นแบบอย่างที่ดีงามและเหมาะสม 6) มีความคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง จะเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเลทวูดและเจนซีนี้ ให้ทัศนะแก่การบริหารองค์การ ผู้วิจัยเห็นว่าคล้ายคลึงกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้นำในชุมชนเพื่อสันติภาพ ที่ต้องการให้เกิดการพัฒนาในชุมชนของตนอย่างต่อเนื่องด้วยการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้นำที่ใช้วิธีการมีส่วนร่วมโดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลและที่สำคัญผู้นำต้องนำโดยการเป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการใช้ปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Saonanon, 1999) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรียกอีกนัยว่า ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformational Leadership) โดยการ

วิเคราะห์กระบวนการทำงานของผู้บริหารรัฐแห่งหนึ่งพบว่า สิ่งที่ทำให้ผู้นำแปลงรูปประสบความสำเร็จ คือ (1) การกำหนดกรอบการเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง (2) พัฒนากลยุทธ์ใหม่ร่วมกันด้วยการประชุมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ (3) ปรับเปลี่ยนบุคคลในตำแหน่งสำคัญที่ต้องอาศัยความสามารถและความพยายามอย่างต่อเนื่องจึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ (4) มีการกำหนดวัตถุประสงค์แผนปฏิบัติงานและรายงานความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมงานและให้ความเห็นชอบร่วมกันในเรื่องวิธีการ (5) อาจสร้างแรงกดดันโดยใช้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีอำนาจบังคับบัญชาเหนือกว่ามาเป็นคนเสนอแนะ (6) มีการฝึกอบรมเพื่อรู้วิธีการนำเสนอต่อหน้าสาธารณะ และจะเน้นไปที่การปรับโครงสร้างเพื่อให้ผู้นำมีความกล้าคิด ความคิดริเริ่มและใส่ความพยายามเพิ่มขึ้น มีการประชุมฝึกอบรม การวางแผนกลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างบุคลากร เพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมบางอย่าง เพื่อมุ่งหวังให้ผลงานสูงขึ้นกว่าเดิม จะเห็นได้ว่าภาวะการณ์เป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้ว ซึ่งภาวะการณ์เป็นผู้นำถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนเกิดแนวคิดทฤษฎีต่างๆ มากมาย จากการศึกษาจึงเห็นวิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ (The Evolution of Leadership Theory) ซึ่งสามารถจัดกลุ่มทฤษฎีต่างๆ ได้เป็น 4 กลุ่มที่มีลำดับการพัฒนา ดังแผนภูมิภาพวิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ดังแผนภูมิภาพต่อไปนี้



แผนภูมิ แสดงวิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

จากแผนภูมิภาพจะเห็นได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำปฏิรูปจะส่งนำความคิดของผู้นำและผู้ตามมารวมกันกลายเป็นมโนทัศน์ร่วมและยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้นภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน แต่เพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันจึงเกิดการแลกเปลี่ยน

ผลประโยชน์ซึ่งกันและกันตามระดับความต้องการพื้นฐาน คือความต้องการที่สูงขึ้นเป็นลำดับ โดยผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันเกิดการพัฒนาด้านคุณลักษณะ ไปในด้านจริยธรรมความประพฤติผู้นำยังสามารถกระตุ้นผู้ตามให้เกิดจิตสำนึกและอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมทางปัญญา ด้วยการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล มีการสร้างแรงบันดาลใจและ ผู้นำคนเดียวสามารถเลือกใช้คุณลักษณะที่กล่าวมาให้เหมาะสมได้ตามสถานการณ์ อาจมีการปรับโครงสร้างบุคลากรเพื่อให้ผู้นำมีความกล้าคิด กล้าที่จะคิดริเริ่มและใส่ความพยายามเพิ่มขึ้น มีการประชุมฝึกอบรม การวางแผน

2. แนวคิด ทฤษฎี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการตะวันออก

จากการศึกษาพบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (new.paradigm) ของผู้นำ กล่าวคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (paradigm.shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary)และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (moral agents)และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในปัจจุบัน (Jongwisa, 2000)

แนวคิดทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการตะวันออก เป็นแนวทางในการนำไปปรับใช้ในองค์การต่างๆ เพื่อเป็นการแก้จุดอ่อน และนำไปพัฒนาบุคลากรเพื่อผลงานที่ดี เป็นเลิศในการบริหารคน และพัฒนางาน ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีความสำคัญต่อความสำเร็จที่ขาดไม่ได้คือ ความฉลาดหลักแหลม (Super Intelligence) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีความฉลาด รอบคอบ มีสติปัญญาดี ภูมิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์ และประพฤติปฏิบัติตนเหมาะสม เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ผู้นำที่ดีก็ควรจะใช้ประสบการณ์ และจังหวะที่เหมาะสมที่จะแนะนำให้คำปรึกษา สร้างพลังใจ (Motivation Drive) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีพลังใจสูง พลังที่สำคัญเป็นพลังในการรู้จักควบคุมสถานการณ์ พลังใจในการรู้จักใช้อำนาจ ที่ต้องการให้งานประสบผลสำเร็จ ทักษะการแก้ไขปัญหา (Problem Solving skills) และมองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย ผู้นำบางคนมีคุณลักษณะทางด้านงาน หรือ เน้นงานมาก แต่บางคนมีคุณลักษณะทางสังคมหรือเก่งทางด้านสังคมคุณลักษณะทางด้านงานที่จะช่วยให้กลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ ความสามารถติดต่อ และการเจรจาในการขอความร่วมมือ ทักษะการจัดการ (Managerial Skills) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักจะมีทักษะในการจัดการสูง ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ ทางด้านจิตวิทยา และพฤติกรรมมนุษย์ไม่มีคำตอบที่ชัดเจนว่าคุณลักษณะผู้นำที่ดีจะต้องเป็นมาตรฐานแบบเดียวกัน เพราะคุณสมบัติของผู้นำก็ต้องมีความยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์ต่างๆ (Wittayaudom, 2005)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำชุมชนเพื่อสันติภาพ ที่ต้องมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีด้วยคุณสมบัติเบื้องต้นที่จะทำให้ผู้นำเป็นมาตรฐานเดียวกัน สรุปได้ 9 ประการ ดังนี้คือ

1. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น แต่เป็นความรู้ในสิ่งที่ควรรู้ รู้ในสิ่งที่ เป็นจริงตามธรรมชาติหรือหมายถึงข้อมูลจริงที่ไม่เจือด้วยอคติต่างๆ และรวมถึงการเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาให้ดีขึ้น ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเท่านั้น เช่นในปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูล ข่าวสาร และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ผู้นำที่เก่งจะต้องศึกษาและมีความสามารถเข้าใจและใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

2. ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องคอยคำสั่งหรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้นได้ด้วยตนเอง ความคิดริเริ่มจะเจริญงอกงามได้ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่มองไปข้างหน้าได้อย่างลึกกว้างและไกล เป็นการพัฒนาสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นด้วยความกระตือรือร้นคือมีใจจดจ่อกับงาน มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจที่ต้องการเห็นความสำเร็จข้างหน้า

3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and firmness) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใดๆ ทั้งทางกาย วาจา และทางใจ ผู้นำที่มีความกล้าหาญ จะช่วยให้สามารถผจญและอดทนต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากความกล้าหาญแล้ว ความเด็ดขาด ก็เป็นลักษณะอันหนึ่งที่จะต้องทำให้เกิดมีขึ้นในตัวของผู้นำเองต้องอยู่ในลักษณะของการ “กล้าได้กล้าเสีย” ด้วยในบางสถานการณ์

4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้

5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty) ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้อง หลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการหรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ ปราศจากความลำเอียง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

6. มีความอดทน (Patience) ความอดทนจะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

7. มีสติไม่ประมาท (Mindfulness) ผู้นำที่ดีควรมีความระมัดระวัง มีสติ สุขุมรอบคอบ ไม่ประมาท แต่ฉับไวทันต่อเหตุการณ์ มีพลังทางจิตที่จะหยุดคิดไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่างๆ หรือเหตุต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและควบคุมตัวเองได้ (Self-control)

8. มีความสงบเสถียรไม่ถือตัว (Modesty) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หยิ่งโส ไม่จองหอง ไม่วางอำนาจ และไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ความสงบเสถียรนี้ถ้ามีอยู่ในผู้นำคนใดแล้ว ก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือและให้ความร่วมมือเสมอ

9. มีคุณลักษณะเพื่อสันติภาพ (Characteristics for Peace) คือ สุขภาพด้านร่างกาย จิตใจดี มีวินัยในการปฏิบัติศีลครบ 5 ข้อ มีสัจจะวาจา สัมมาอาชีวะ เมตตา กรุณา คุณธรรม จริยธรรมประจำใจ และมีความสันโดษ

การอภิปรายผล

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้นำในสังคมไทย และการสนทนากลุ่มย่อย ผู้นำชุมชนทั้ง 2 ชุมชน รวม 24 ท่าน ได้ข้อมูลโดยภาพรวมที่เป็นข้อสรุปด้านที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำชุมชนเพื่อสันติภาพ และบริบทสภาพปัญหา เพื่อหาแนวทางคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำ ในการพัฒนาด้วยการบูรณาการกับหลักธรรมเชิงพุทธ ดังนี้

(1) มีวิสัยทัศน์การปฏิบัติตนเองเพื่อยกระดับค่านิยมทางสังคม: เน้นการพัฒนาตัวเองก่อนด้วยศีล 5 อย่างมีวินัยในการปฏิบัติและเพื่อความเชื่อมั่นของบุคคลอื่นจึงปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความศรัทธาในพระพุทธศาสนาว่าเป็นศาสนาแห่งวิทยาศาสตร์ที่ทันต่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีการสร้างนวัตกรรมตามวิถีพุทธด้วยความพอเพียงตามศาสตร์พระราชา เน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ทำดีไปพร้อมกับการประกอบอาชีพ ยึดหลักการทำประโยชน์แก่ผู้อื่น ที่เชื่อว่าเป็นทางแห่งสันติสุข

(2) การสร้างแรงจูงใจ ยกระดับความต้องการ (ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์): การลงมือทำให้เขาได้เปิดใจที่จะรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และใจกว้างให้ผลประโยชน์ ตอบแทน อย่างคุ้มค่า ด้วยคำชมรางวัล มีความใส่ใจในการทำงานร่วมกัน ใส่ใจคนรอบข้าง การใช้คำพูดให้เกียรติ การให้ข้อมูลความจริง มีความเป็นกัลยาณมิตร สนใจดูแลสิ่งแวดล้อม ยึดหลักคุณธรรมและให้ความสำคัญกับครอบครัว มุ่งจะถ่ายทอดความรู้ด้วยใจกว้างด้วยการรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน

(3) ปลุกฝังจิตสำนึกเชิงจริยธรรม: ด้วยความพอเพียง ความซื่อสัตย์ มีการถ่ายทอดความรู้และอำนวยความสะดวกให้แก่คนที่อยู่ร่วมในสังคมโดยไม่หวังผลตอบแทน เพื่อบำเพ็ญบารมีคือทำความดีต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนาน ทำดีทั้งในเชิงของศาสนา คือ ดียังมีศีลธรรมต้องมีสติ เน้นการฝึกสติ คู่กับศึกษาความรู้ใหม่ๆ เริ่มจาก ศีล สมาธิ ปัญญาเพื่อความไม่ประมาท มีการมุ่งมั่นตั้งใจทำดีเพื่อความสำเร็จในบทบาทของตน

(4) มุ่งพัฒนาตนเองและชุมชนสู่ยุคแห่งปัญญา: ใช้หลักของพุทธศาสตร์เป็นหลักเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความไม่ประมาทในการพัฒนา เราสามารถมองปัญหาทุกปัญหาว่าสามารถแก้ได้ ต้องไม่เรียนรู้เพื่อเป็นการพัฒนาปัญญาเน้นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไม่ต้องเก่งทุกเรื่องมีการจัดระเบียบกายด้วยศีล จัดระเบียบจิตด้วยสมาธิ ถ้าจัดได้ทั้งกายทั้งจิตมันก็จะนำไปเข้าถึงการรู้จริงสู่ปัญญา ต้องศึกษาความรู้ใหม่ๆ เพื่อทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ ยุคแห่งปัญญา คือ สะอาด สว่าง และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เครือข่ายความรู้ big data ในยุคเกิลยุทูป ที่ต่างๆ ถือว่าเป็นกัลยาณมิตร

ในการสังเคราะห์จัดกลุ่มคำ ผู้วิจัยพบว่าในการสร้างแรงจูงใจตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ ในเรื่องให้ผลประโยชน์ตอบแทน คำชมหรือรางวัลเป็นหลักการที่ค้ำกับการปลูกฝังจิตสำนึกเชิงจริยธรรมของผู้นำ เพราะผู้นำเชิงพุทธจะไม่มุ่งผลประโยชน์ตอบแทน แต่จะทำให้ได้ความสุขใจในการช่วยเหลือผู้อื่น แต่แปลความได้ว่าสิ่งที่ต้องการแท้จริงคือ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน แม้มีการตอบแทนให้ผลประโยชน์กันก็อยู่บนพื้นฐานการให้เกียรติซึ่งกันและกัน

สภาพปัญหาคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของชุมชนเพื่อสันติภาพ

ในการศึกษาสภาพปัญหาคุณลักษณะผู้นำด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มย่อยพบว่า ผู้นำทั้ง 2 กลุ่มมีแนวคิด หลักการดำเนินชีวิตและพัฒนาตนเองรวมถึงวิธีการสร้างสันติภาพตนเองและชุมชนสรุปได้ ดังนี้

หลักการดำเนินชีวิตและพัฒนาตนเอง	วิธีการสร้างสันติภาพตนเองและชุมชน
1) ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในการปฏิบัติตัว การปฏิบัติหน้าที่ และการบริหารงาน	1) ใช้หลักความพอเพียง มีสติและสมาธิในการทำงาน สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้
2) ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้สม่ำเสมอเพื่อที่จะได้ดูแลกิจการหรือนำพาท้องถิ่นไปสู่เป้าหมาย	2) พัฒนาตนเองให้มีความรู้อย่างสม่ำเสมอให้ทันต่อโลกต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน
3) ใช้หลักความเป็นธรรมในการดำเนินชีวิตโดยตั้งอยู่บนหลักความเป็นจริง	3) หลักการทำงานโดยตั้งอยู่บนความเป็นจริง อยู่บนข้อเท็จจริง สื่อสารกันบนข้อเท็จจริง และรักษาความจริงซึ่งกันและกัน
4) มีวิสัยทัศน์ที่กว้าง มองโลกในแง่ดีเสมอ พัฒนาและเรียนรู้อยู่เป็นประจำ	4) ทำงานโดยตั้งอยู่บนความซื่อสัตย์ ความซื่อสัตย์เป็นความจริงอย่างหนึ่ง ซึ่งเราควรยึดถือ ถ้ามองให้ห่างก็คือ ซื่อสัตย์ ใส่ใจ และรักในงานที่ทำ
5) มีความมั่นใจในตัวเอง กล้าคิด กล้าพูด กล้าแสดงออก	5) มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน ตรงต่อเวลา มีความซื่อสัตย์ ขยัน และอดทน
6) มีความเป็นธรรม และแก้ไขปัญหาโดยยึดถือหลักความเป็นจริง	6) เปิดใจให้กว้าง และรับฟังความคิดเห็นอยู่เสมอ
7) มีการฝึกฝนตนเองอยู่เสมอโดยการวางใจให้เป็นกลาง คิดวิเคราะห์อย่างรอบคอบ ต้องมีสติ และเอาข้อเท็จจริงมาไตร่ตรองอย่างรอบคอบ	7) ผู้นำต้องมีคุณธรรม จริยธรรม สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วยตนเอง และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
8) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้	8) ใช้หลัก ศีล สมาธิ และปัญญาเป็นหลักในการจัดระเบียบให้สังคมและองค์กร

หลักการดำเนินชีวิตและพัฒนาตนเอง	วิธีการสร้างสันติภาพตนเองและชุมชน
9) สามารถประเมินสถานการณ์ที่จะเข้ามาล่วงหน้าได้ และมีการวางแผนรองรับที่ดี	9) ผู้นำต้องมีศีลเป็นพื้นฐานเพราะศีลจะช่วยจัดระเบียบ ทั้งตนเอง และผู้นำจะต้องผลักดันกระจายไปสู่ชุมชน ให้มีศีล
10) สร้างเครือข่ายให้กับตนเอง หรือ มีกัลยาณมิตรเพื่อ ประโยชน์ในการพึ่งพาอาศัยกัน	10) ใช้หลักธรรมในพระพุทธศาสนาคือโยนิโสมนสิการ หรือ การคิดวิเคราะห์อย่างแยบยล มีการสืบสวน ถึงสาเหตุของปัญหา

ในการศึกษาสภาพปัญหาคุณลักษณะผู้นำด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มย่อย พบว่า ผู้นำทั้ง 2 กลุ่มมีแนวคิดในการดำเนินชีวิตและพัฒนาตนเองรวมถึงวิธีการสร้างสันติภาพตนเองและชุมชน ดังกล่าวข้างต้น แต่ได้รับการเปิดเผยความจริงสรุปได้ว่า มีผู้นำเป็นจำนวนน้อยที่รักษาศีล 5 ได้ครบทุกข้อและทำเป็นกิจวัตรเนื่องจากขาดทัศนคติเรื่องการพัฒนาตนเองให้เป็นการยกระดับขึ้น จึงไม่เกิดแรงจูงใจภายในตนเองและจากการทำงานเป็นทีม การประชุมไม่มีกฎ กติกา เพื่อให้ผู้นำเคร่งครัด รับผิดชอบ ในการให้แรงจูงใจ ส่วนใหญ่ผู้นำไม่ได้กล่าวถึงสิ่งของรางวัลแต่จะกล่าวถึงการให้เกียรติต่อกัน ไม่ดูถูกหรือการแบ่งพรรคแบ่งพวก ผู้นำส่วนใหญ่จึงไม่เกิดความรู้เพิ่มโดยเฉพาะผู้นำในระดับชุมชนบางคนไม่ทันต่อข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากขาดความรู้ในการสื่อสารทางโลกออนไลน์ต่างๆ ทำให้ได้รับความรู้ต่างๆ ได้ไม่ทันต่อสถานการณ์ เนื่องจากในชุมชน สังคม ย่อมมีปัญหาขัดแย้งในการอยู่ร่วมกันเสมอ ผู้นำจึงเป็นที่คาดหวังของชุมชนในการช่วยแก้ไขปัญหา และเป็นคนกลางช่วยยุติปัญหาและหาแนวทางการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมอย่างสงบสุข ซึ่งเป็นสภาพที่พึงประสงค์ของทุกสังคมตั้งแต่สถาบันครอบครัว แม้สิ่งที่ต่างคนต่างปรารถนาจะไม่ตรงกัน แต่เมื่อเกิดความไม่ตรงกันหรือขัดแย้งกัน แต่เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งตั้งตนอยู่ในความสงบอย่างมีสติ ก็มีอำนาจที่สามารถทำให้อีกฝ่ายสงบลงได้และอาจพัฒนาไปถึงการเกื้อกูลต่อกัน สภาพชุมชน สังคมที่มีความสงบย่อมนำไปสู่ความมีสันติภาพ กล่าวได้ว่า ทุกชุมชน สังคมมีความต้องการผู้ปกครอง หรือผู้นำที่มีความสงบ มีสติ นั้นหมายถึงความสันติสุขหรือสันติภาพกำลังจะเกิดขึ้นในชุมชน สังคมนั้น หากมองในแง่พระพุทธศาสนา ความสงบหรือสันติภาพจะเกิดขึ้นในสังคมได้ จะต้องเริ่มจากภายในตนเองคือ เริ่มจากใจที่มีความสงบในระดับบุคคล ซึ่งแม้บุคคลเพียงหนึ่งคนสงบ กระแสความสงบย่อมกระเพื่อมกระจายออกไปสู่ภายนอกคือ ครอบครัว ชุมชนหรือสังคมโดยรอบมีการกระจายออกเป็นวงกว้าง และเมื่อบุคคลหลายๆ คนที่มีความสงบหรือสันติภาพในตนเองมาอยู่รวมกันก็ย่อมจะสร้างสังคมที่มีสันติภาพให้เป็นภาพที่เด่นชัดยิ่งขึ้น และสามารถกลบรอยแห่งความขัดแย้งและสร้างภาพสังคมที่น่าอยู่น่าปรารถนา เป็นชุมชนอุดมสุขที่ไม่ใช่เพียงภาพฝันอีกต่อไป

จากการศึกษา เมื่อนำหลักการดำเนินชีวิตและพัฒนาตนเองรวมถึงวิธีการสร้างสันติภาพตนเองและชุมชนของผู้นำในสังคมและผู้นำชุมชน รวม 24 ท่านนำมาบูรณาการกับคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพบว่าผู้นำส่วนใหญ่ยังมีวิสัยทัศน์ในการแก้ปัญหาที่ไม่ไกล และไม่ลุ่มลึกเพียงพอแก่สถานการณ์ปัจจุบัน

แต่มีสิ่งที่ดีที่ส่วนใหญ่ยังให้ความเห็นว่า การพัฒนาต้องเริ่มจากตนเองที่เป็นจุดแข็งในการพัฒนาบุคคล ผู้วิจัยจึงจัดกลุ่มคำทั้งสองกลุ่มคือ 1) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) กลุ่มคำจากการสัมภาษณ์ จึงพบปัญหาด้านคุณลักษณะของผู้นำที่ต้องการพัฒนาให้เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ได้ 4 ลักษณะ คือ 1) วิสัยทัศน์การปฏิบัติตนเองด้วยศีล 5 อย่างมีวินัย เพื่อยกระดับความศรัทธาให้สูงขึ้น 2) การสร้างแรงจูงใจด้วยการให้เกียรติและหลักการมีส่วนร่วม และ 3) ปลุกฝังจิตสำนึกเชิงจริยธรรมเพื่อเกิดความมุ่งมั่น อดทนจนกว่าจะประสบความสำเร็จ 4) มุ่งพัฒนาตนเองให้หลุดพ้นกิเลสและรับใช้ผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน ซึ่งการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการแก้ไขด้วยการพัฒนาทั้ง 4 ลักษณะนี้แล้วเมื่อนำมาพัฒนาร่วมกับมิติด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าสามารถบูรณาการให้เห็นองค์ประกอบของหลักไตรสิกขา 3 หลัก แยกเป็น 4 ด้านได้ดังนี้คือ 1) บุคลิกภาพ 2) พฤติกรรม 3) จิตภาพ และ 4) ปัญญาภาพ ผู้วิจัยขอเปรียบเทียบให้เห็นการบูรณาการ เพื่อเห็นภาพความเชื่อมโยงของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลด้านคุณลักษณะของผู้นำรวมถึงผลวิเคราะห์ได้เกณฑ์ที่ต้องพัฒนา เพื่อได้วิธีการและกระบวนการขั้นตอนในการพัฒนาต่อไป

คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	หลักธรรมไตรสิกขา	เกณฑ์ที่ต้องพัฒนา
มีวิสัยทัศน์การปฏิบัติตนเองเพื่อยกระดับค่านิยมทางสังคม	ศีล	วิสัยทัศน์การปฏิบัติตนเองด้วยศีล 5 อย่างมีวินัย เพื่อยกระดับความศรัทธาให้สูงขึ้น
การสร้างแรงจูงใจ ยกระดับความต้องการ (ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์)		การสร้างแรงจูงใจด้วยการให้เกียรติและหลักการมีส่วนร่วม
ปลุกฝังจิตสำนึกเชิงจริยธรรม	สมาธิ	ปลุกฝังจิตสำนึกเชิงจริยธรรมเพื่อเกิดความมุ่งมั่น อดทนจนกว่าจะประสบความสำเร็จ
มุ่งพัฒนาตนเองและชุมชนสู่ยุคแห่งปัญญา	ปัญญา	มุ่งพัฒนาตนเองให้หลุดพ้นกิเลสและรับใช้ผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน

บทสรุป

จากความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้นของนักวิชาการตะวันตก รวมทั้งผู้วิจัยพบว่า ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองและผู้ตามด้วยหลักความมีเหตุผลและหลักความจริง ที่สามารถเริ่มจากตนเอง จากสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นเพื่อเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปแบบเป็นขั้นตอน ด้วยวิธีการมีส่วนร่วมทั้งตัวผู้นำและผู้ตามหรือบุคคลอื่นโดยใช้แรงจูงใจ และอาจใช้บาร์มีที่มีหรือการให้รางวัลเป็นผลประโยชน์ตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาด้วยความมุ่งมั่นและมีวินัย จากด้านนอกตัวที่ง่ายไปหาด้านในตัวคือด้านจิตใจและปัญญา ดัง

นั้นตัวปัญญาจึงเป็นธรรมสำคัญที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธต้องเข้าใจและเข้าถึง จึงจะสามารถปรับตัวและยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อเกิดสุขภาวะที่ดีตั้งแต่บุคลิกภาพภายนอกไปจนถึงระดับจิตใจ และปัญญาที่เป็นสัมมาปัญญานบนพื้นฐานบนความเรียบง่ายและเป็นรูปธรรม โดยให้ความสำคัญในแง่ของความรู้ (Knowledge) เป็นอันดับแรก และความรู้ตามความหมายของงานวิจัยนี้คือ ความรู้ทางปัญญา (Knowledge Wisdom) โดยปัญญาเป็นศูนย์กลางของสุขภาวะ 4 ด้าน กล่าวคือ ถ้าปราศจากปัญญาแล้วสภาวะทางกาย ทางจิตใจ อารมณ์และทางสังคมย่อมดีไม่ได้ ดังนั้นการพัฒนาปัญญาจึงต้องเริ่มจากทางกายภาพ หรือพฤติกรรมที่เป็นภายนอกก่อน เปรียบได้กับการมีศีลคือมีระเบียบวินัยข้อประพฤติที่ดีในการกระทำ การดำเนินชีวิต และขั้นต่อไปจะเป็นการพัฒนาภายในคือ จิตใจหรือจิตภาพ แล้วจึงนำไปสู่การพัฒนาปัญญาที่เรียกว่า “การเกิดสุขภาวะที่สมบูรณ์” ด้วยการพัฒนาทั้ง 4 ด้านรวมกัน

References

- Dubrin, J. A. (2010). *Adership Research Findings, Practice, and Skills*. (7th ed.). OH; South-Western/Cengage.
- Jongwisat, (2000). “*Training Result of Leaders’ Transformational Leadership Kasetsat University Students*”. Dissertation of Philosophy, (Research Branch of Applied Behavioral Science). Graduate School: Srinakharinwirot University.
- Leithwood, K & Jantzi. D. (1999). *Towards an explanation of variation in teaccher’s perceptions of transformational school Leadership: Education Administration Quarterly*. N Y: Mc. Grow-Hill.
- Phramaha Vudhijaya Vajiramedhi (V. Vajiramedhi). (1999). *Truly Happy with Wisdom Way to Happiness with Wisdom*. (2nd ed.). Bangkok: Papirus Publication.
- Saihu. (2001). *Mechanism of Society*, (10th ed.). Bangkok: Chulalongkorn Publishing House.
- Saonanond. (1999). *Leadership*. (3rd ed.). Nakhonratchasima: Faculty of Education, Nakhon Ratchasima Rajabhat University.
- Wittayaudom. (2005). *Leadership*. Theera Film and Chitech Co., Ltd.