



การคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ: ปัจจัยความสำเร็จของการใช้
ภาวะผู้นำในการพัฒนานวัตกรรมทางสังคมเพื่อให้เกิดชุมชนตัวอย่าง
กิตตินันท์ เครือแพทย* อรพิมพ์ สุขคง วรินทร์รา ปุรินทรภิบาล และกานดา จันทรไย้ม
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประเทศไทย

Transformation initiation of leaders: Success factors of leadership approaches to social innovation development for model communities

Kittinan Krueaphat, Orapim Sukkong, Warintra Purintrapiban and Kanda Janyam*

Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University, Thailand

Article Info

Research Article

Article History:

Received 9 March 2020

Revised 9 April 2020

Accepted 29 July 2020

คำสำคัญ

การให้ความสำคัญกับคนในชุมชน
การให้กระบวนการคิดแก่คน
ในชุมชน
การให้คนในชุมชนเห็น
การลงมือทำของผู้นำ
ปัจจัยความสำเร็จของการใช้
ภาวะผู้นำ

บทคัดย่อ

งานศึกษาชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำ
ในการพัฒนานวัตกรรมทางสังคมเพื่อให้เกิดชุมชนตัวอย่าง งานศึกษาชิ้นนี้
ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative approach) โดยใช้การสัมภาษณ์
เชิงลึกเป็นวิธีการในการได้มาซึ่งข้อมูล ผู้วิจัยเลือกรูปแบบศึกษาเล่าเรื่องราว
(Narrative) โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้นำชุมชน 2 ท่าน จากชุมชนละ 1 ท่าน
หลังจากนั้นข้อมูลที่ได้นำนามาวิเคราะห์แบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology
Analysis) ผลการวิจัยพบว่าผู้นำชุมชนทั้ง 2 ชุมชนมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ
ในด้านการให้ความสำคัญกับคนในชุมชน การให้กระบวนการคิดแก่คน
ในชุมชน และการให้คนในชุมชนเห็นการลงมือทำของผู้นำ งานวิจัยนี้จะเป็น
ประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชนที่มีบริบททางสังคมและวัฒนธรรมใกล้เคียงกัน
นำไปปรับใช้ ตลอดจนการพัฒนาต่อยอดชุมชนทั้ง 2 ชุมชนจากผลการศึกษา
ที่ค้นพบ

* Corresponding author

E-mail address:

kittinan.krueaphat@outlook.com

Keywords:

Considering wellbeing,
Providing paradigms,
Communicating leader action,
Key success factors of
leadership approach

Abstract

This study focuses on success factors of leadership approaches to social innovation development for model communities. This paper uses a qualitative methodology with in-depth interviews for data acquisition. The researchers conducted narrative research with two community leaders as key informants. After that, the context is analyzed in phenomenology research design. The main finding is that successful factors of two leaders were considering wellbeing, providing paradigms and communicating leader action. This would be beneficial for community development whose context is similar to the community in the research and can also be used to develop the two target communities into the future.

1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ผู้นำชุมชนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาชุมชนเพื่อสอดรับทิศทางของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศ (Suutari, 2002) โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาลยุคปัจจุบันว่าด้วยการพัฒนาประเทศโดยยึดหลัก “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยความมั่นคงหมายถึงความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ความมั่งคั่งหมายถึงเศรษฐกิจไทยได้รับการยกระดับ ประชาชนมีความมั่งคั่งในด้านเศรษฐกิจ มีความอยู่ดีกินดี และความยั่งยืนหมายถึงการพัฒนาประเทศอย่างมีความยั่งยืนที่จะนำมาสู่การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว (รัฐบาลไทย, 2559) อันถือเป็นหลักการพื้นฐานที่ชุมชนยึดถือเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน นอกจากนี้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้ให้ความสำคัญกับการสืบสานศาสตร์พระราชาว่าด้วยเรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการหล่อเลี้ยงชีวิต (Ministry of Agricultural and Cooperative, 2017) ว่าด้วยหลักการทั้ง 3 ได้แก่ ความพอประมาณ หมายถึง การไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่นโดยใช้หลักความพอดีเป็นฐาน เช่น การผลิตและบริโภคที่มีความพอประมาณ ความมีเหตุผล หมายถึง การใช้เหตุและผลในการคำนึงถึงการตัดสินใจและการกระทำอย่างรอบคอบ และภูมิคุ้มกัน หมายถึง การวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยงเพื่อคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หลักการทั้ง 3 นี้จำเป็นต้องอยู่บนเงื่อนไขสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ เงื่อนไขความรู้และคุณธรรมเพื่อนำมาซึ่งการพัฒนาชีวิตโดยมีความรู้คู่คุณธรรม (มูลนิธิชัยพัฒนา, 2560) การพัฒนาชุมชนเข้าสู่บรรยากาศในการพัฒนาดังกล่าวจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากขาดบทบาทสำคัญของผู้นำชุมชนในการยกระดับวัฒนธรรมการทำงานของชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาชุมชนในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีเครื่องมือหลากหลายที่เพิ่มความสะดวกสบายทั้งด้านวิทยาการและเทคโนโลยีให้ผู้นำชุมชนเลือกสรรมาใช้ (Steger, 2017)

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการใช้ภาวะผู้นำที่ยกระดับวัฒนธรรมการทำงานของชุมชนเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด (Hechanova and Cementina-Olpoc, 2013) ทั้งยังเป็นการใช้ภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด (ธมลณัฐ อุดมพันธุ์ และมณีนรัตน์ ภาณุรูป, 2559) ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรนั้นจำเป็นต้องให้ความใส่ใจอย่างรอบคอบเพื่อลดความขัดแย้งให้มากที่สุด โดยต้องคำนึงถึงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในแต่ละขั้นตอนอย่างถี่ถ้วนไม่ว่าจะเป็นขั้นละลายพฤติกรรม ขั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและขั้นขึ้นรูปพฤติกรรมใหม่ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559) หากการเปลี่ยนแปลงในแต่ละขั้นตอนสำเร็จลุล่วงก็อาจประสบผลผลิตให้เกิดนวัตกรรมทางสังคมอันเป็นผลผลิตที่ตกผลึกทางความคิดร่วมกัน โดยเริ่มจากการที่ผู้นำถ่ายทอดให้กับผู้ตาม และผู้ตามได้ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันกับผู้นำ เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาชุมชน ชุมชนประสบความสำเร็จเกิดเป็นชุมชนตัวอย่าง

ตามบรรยากาศทิศทางการพัฒนาประเทศที่เป็นเป้าประสงค์ของการบริหารประเทศของรัฐบาลข้างต้น (Phills et al., 2008)

นอกจากนี้ ปัจจุบันมีงานศึกษาวิจัยจำนวนมากที่ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของท้องถิ่น โดยนำเสนอถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในแต่ละพื้นที่ที่มีความแตกต่างกันในเรื่องบริบททางสภาพภูมิศาสตร์ บริบทสังคม และวัฒนธรรม อย่างไรก็ตามงานวิจัยนี้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการศึกษาเปรียบเทียบชุมชน 2 ชุมชนจากเกณฑ์ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในภาคใต้ ปรากฏว่ามี 2 ชุมชนที่ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงได้และผ่านเกณฑ์ดังกล่าว เกณฑ์การเลือก 2 ชุมชนนี้คือเกณฑ์ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ คิดค้นโดย Alfes et al. (2010) พวกเขาได้อธิบายไว้ว่าประสิทธิภาพของการใช้ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นมีทั้งหมด 3 ลักษณะคือ ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome) ทศนคติของผู้ตาม (Attitude of Followers) และคุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of Group Process) (กัลยารัตน์ วีระธนชัยกุล, 2562)

ในด้านผลที่เกิดขึ้นของกลุ่มจะวัดจากผลงานของการใช้ภาวะผู้นำ ในชุมชน ก ได้รับรางวัลเกียรติบัตรงานฐานทรัพยากรท้องถิ่นชั้นที่ 1 จากโครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีในปี 2562 มีผลิตภัณฑ์ที่ได้รับมาตรฐาน OTOP เช่น ถั่วทอด มันทอด และแป้งข้าวหมาก ในด้านทัศนคติของผู้ตาม ผลการสำรวจความพึงพอใจของชุมชน ก จากคนในชุมชนอยู่ในเกณฑ์ดีมาก เป็นการสำรวจจากมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในพื้นที่ และในด้านกระบวนการกลุ่มพบว่าในการจัดโครงการทุกครั้งของผู้นำชุมชนพบว่าได้รับการตอบรับอย่างดีจากคนในชุมชน จึงมีโครงการต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จ เช่น โครงการปลูกผักไร้สาร โครงการธนาคารขยะ และโครงการออมเงิน ในชุมชน ข ได้รับการยกย่องให้เป็นพื้นที่รุกขมรดกของแผ่นดิน เป็นชุมชนต้นแบบในการสืบสานตำนานต้นไม้โดยใช้มิติทางวัฒนธรรมในปี พ.ศ. 2561 และได้รับรางวัลลูกโลกสีเขียวครั้งที่ 17 ประเภทชุมชน นอกจากนี้ยังได้รับพระราชทานอาคารสำหรับโครงการส่งเสริมอาชีพกลุ่มเครื่องเงินตามพระราชดำริสมเด็จพระเทพรัตนสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี และชุมชน ข ยังมีผลิตภัณฑ์ประจำชุมชนคือเครื่องเงินที่ได้รับพระราชทานอาคารในการประดิษฐ์ เป็นสินค้า OTOP และชากระวาน ในด้านทัศนคติของผู้ตาม แบบสำรวจความพึงพอใจในปี 2562 อยู่ในเกณฑ์ดีมากเช่นกัน ในด้านกระบวนการกลุ่มพบว่าการจัดโครงการทุกครั้งของผู้นำชุมชนพบว่าได้รับการตอบรับอย่างดีจากคนในชุมชนเช่นเดียวกับชุมชน ก จึงมีโครงการต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จ เช่น โครงการอาสาสมัครวิทยุภัยพิบัติ โครงการปลูกพืชไร้สารเคมี และการเปลี่ยนวิถีการทำเกษตรเป็นแบบอนุรักษ์หน้าดิน

จากประสิทธิภาพของการใช้ภาวะผู้นำข้างต้น ประกอบกับการลงพื้นที่สัมภาษณ์ผู้นำชุมชนทั้ง 2 ชุมชนแล้วพบว่า ผู้นำชุมชนทั้ง 2 ชุมชนได้ทำงานอยู่อย่างต่อเนื่องตั้งแต่การได้รับ

รางวัลต่างๆ และความสำเร็จต่างๆ ยังไม่เกิดขึ้น และผู้นำทั้ง 2 ชุมชนล้วนอยู่ในชุมชนเป็นเวลาเกิน 10 ปี และเป็นกำลังร่วมกันกับคนในชุมชนในการพัฒนาชุมชนให้เกิดเป็นชุมชนตัวอย่าง กระบวนการสร้างรางวัลต่างๆ นั้นจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ดังนั้นทฤษฎีที่เลือกใช้ในงานวิจัยนี้ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเจมส์ แม็คกรีกอร์ เบิร์นส์ (James MacGregor Burns) ทฤษฎีโมเดลการเปลี่ยนแปลงของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) และทฤษฎีนวัตกรรมทางสังคมเพื่อนำมาวิเคราะห์ให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ของปัจจัยความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดนวัตกรรมทางสังคมต่อไป งานวิจัยนี้จะประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชนที่มีบริบททางสังคมและวัฒนธรรมใกล้เคียงกันนำไปปรับใช้ ตลอดจนการพัฒนาต่อยอดชุมชนทั้ง 2 ชุมชนจากผลการศึกษาค้นพบ

2. แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สาระแก่นสาระสำคัญต่อไปนี้จะเป็นการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องอันจะนำมาสู่ฐานทางความคิดของการวิจัยในครั้งนี้ อันได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีโมเดลการเปลี่ยนแปลงของเคิร์ท เลวิน และแนวคิดเรื่องนวัตกรรมทางสังคม

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการช่วยเหลือซึ่งกันและกันของผู้นำและผู้ตามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงว่าด้วยการจงใจและกำลังใจที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Burns, 1978) และเงื่อนไขที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือการรับรู้และคุณค่า เพื่อส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางบวกของชุมชน แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้หมายความว่าเพียงการให้และการรับของผู้นำและผู้ตามระหว่างกันเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงบุคลิกภาพ คุณลักษณะและความสามารถของผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นเป้าหมายของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการมองจากผู้ตามและบุคคลภายนอกว่าต้องเป็นบุคคลที่มีศีลธรรมในการทำงาน และถือประโยชน์ของชุมชนเป็นกิจที่หนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานที่มีอยู่เดิมให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ของชุมชน (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561; Bass, 2006)

เงื่อนไขที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการจงใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่สำคัญคืออิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม โดยผู้ตามของผู้นำในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกไว้น้อย เชื่อใจ ชื่นชม เคารพ เชื่อสัจย์ และภักดีต่อผู้นำ เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่รับผิดชอบหน้าที่ที่มากกว่าผู้นำทั่วไปเนื่องจาก

มีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานเดิมที่ผู้ตามล้วนเคยชินผ่านการสื่อสารวิสัยทัศน์ และทำให้ผู้ตามเล็งเห็นความเป็นตัวตนและคุณค่าที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น สถานการณ์เช่นนี้เรียกว่า การกระตุ้นทางความคิด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้สรรหาและกระตุ้นผู้ตามให้ช่วยสรรหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วย ดังนั้นทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่ผู้นำที่พยายามคิดค้นหาวิธีมาเปลี่ยนแปลงเพียงฝ่ายเดียว (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561; Bass, 1985) ในปี ค.ศ. 1994 เบอร์เนต บาส และบรูซ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ได้ให้ทัศนะเรื่องพฤติกรรมที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้

1. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration: IC) หมายถึง การให้ความสำคัญกับความเคารพกับความเป็นตัวของตัวเองของผู้ตาม ให้ความสำคัญกับความโดดเด่นเฉพาะตัวและไม่เปรียบเทียบกับผู้ตามคนอื่น หรือในชุมชนอื่นให้ผู้ตามรู้สึกแย และพยายามหาจุดแข็งของแต่ละตัวบุคคลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและประโยชน์ของชุมชน

2. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การให้ข้อท้าทายต่อวัฒนธรรมวัฒนธรรมการทำงานเดิมของชุมชนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะสร้างสรรค์บรรยากาศให้ผู้ตามตระหนักถึงการจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานของชุมชน พร้อมทั้งชี้แนะวิธีการที่ดีกว่าเดิมเพื่อปรับปรุงการทำงาน

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การสื่อสารวิสัยทัศน์โดยใช้การดึงดูดใจให้ผู้ตามมีความคล้อยตามและเห็นพ้องกับความชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนี้ และเห็นความเป็นไปได้ของกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง โดยการสื่อสารให้เกิดแรงบันดาลใจต้องเข้าใจง่าย และหาจุดเชื่อมโยงกับผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: IF) หมายถึง การมีความมุ่งมั่นของผู้นำต่อสิ่งที่กำลังจะทำ โดยผู้นำต้องแสดงออกถึงแบบอย่างทางพฤติกรรมของคนในชุมชนให้คนในชุมชนเล็งเห็นอย่างเป็นธรรมชาติว่าผู้นำสร้างความภูมิใจ และควรค่าแก่การเคารพและไว้วางใจ

โดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการสร้างความตระหนักให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานของชุมชน โดยมีเงื่อนไขสำคัญที่การรับรู้และคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง ในการสร้างการรับรู้ผู้นำควรใช้แรงจูงใจ การกระตุ้นทางความคิด และอุดมการณ์ที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม นอกจากนี้ในด้านคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากคุณค่าที่รับรู้โดยผู้ตาม การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความเข้าใจง่าย มีความเป็นไปในเชิงปฏิบัติ และเชื่อมโยงความเกี่ยวข้องกับผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

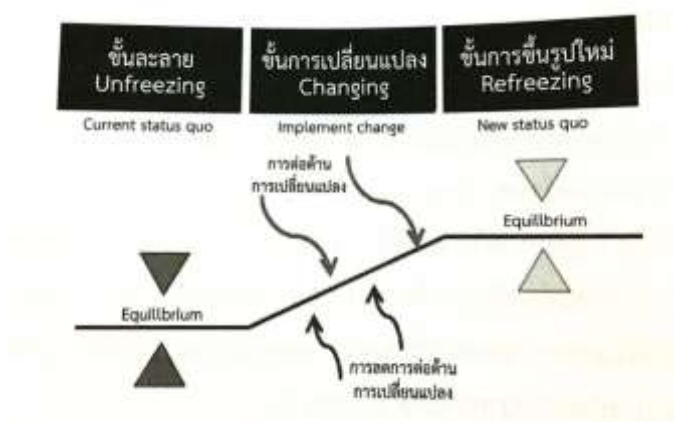
การเปลี่ยนแปลงของทฤษฎีนี้ไม่ได้เกิดจากผู้นำเป็นฝ่ายเดียว แต่ผู้นำจะต้องสื่อสารและขัดเกลาคนในชุมชนให้เกิดการคิดริเริ่มและวิพากษ์วัฒนธรรมเดิมให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ที่ดีกว่าเดิม

2.2 ทฤษฎีโมเดลการเปลี่ยนแปลงของเคิร์ท เลวิน

ในช่วงปี ค.ศ. 1950 นักจิตวิทยาสังคม เคิร์ท เลวิน (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561) นำเสนอทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของชุมชนว่าชุมชนจะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้โดยอาศัยเงื่อนไข 2 อย่าง ได้แก่ 1) การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Driving forces) และ 2) การขัดขวางการเปลี่ยนแปลง (Restraining forces) เมื่อเกิดภาวะสมดุลระหว่างเงื่อนไขทั้ง 2 อย่าง ชุมชนจะสามารถคงสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบันไว้ ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง หากผู้นำสามารถรับมือกับแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงได้ หมายถึงผู้นำสามารถเอาชนะวัฒนธรรมการทำงานเดิมที่เกิดประโยชน์น้อยกว่าวัฒนธรรมใหม่ได้อย่างสมบูรณ์ อย่างไรก็ตามหากแรงต้านมีมากกว่าแรงขับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมชุมชนจะทำได้ยาก (Bumes, 2004) ดังนั้น เคิร์ท เลวิน จึงนำเสนอว่าวิธีในการทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จมีทั้งหมด 3 วิธี ได้แก่ 1) การเพิ่มเงื่อนไขสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 2) การลดแรงต้าน และ 3) ดำเนินการทั้ง 2 วิธีควบคู่กัน โดยเคิร์ท เลวินได้เสนอแนะว่าควรให้ความสำคัญกับการลดแรงต้านมากกว่าการเสริมแรงผลักดันเนื่องจากแรงต้านมีอิทธิพลสูงกว่าแรงขับ การเผชิญหน้ากับแรงต้านนี้ทำให้เคิร์ท เลวินได้ระบุเพิ่มว่าการลดแรงต้านต่ออาศัย 3 ขั้นตอนที่สำคัญตามโมเดลการเปลี่ยนแปลงจากภาพข้างต้น (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561)

ภาพที่ 1

โมเดลการเปลี่ยนแปลงของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin)



ที่มา: รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559)

จากแผนภาพที่ 1 โมเดลการเปลี่ยนแปลงของเคิร์ท เลวิน มีองค์ประกอบ 3 ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง อันได้แก่ ขั้นตอนละลาย ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง โดยแต่ละขั้นตอนมีความสำคัญที่แตกต่างกันไปในลักษณะลำดับขั้น (Schein, 1996) ดังนี้

1. ขั้นตอนละลาย (Unfreezing) หมายถึงกระบวนการขั้นแรกในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ในขั้นตอนแรกนี้เป็นขั้นตอนที่ผู้นำเล็งเห็นว่าควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของชุมชน และผู้นำมีหน้าที่ละลายพฤติกรรมเดิมจากชุมชนให้เกิดพฤติกรรมใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม อย่างไรก็ตามขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนแรกในการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดความกังวลของพนักงานที่อาจส่งผลต่อแรงต้านได้ ดังนั้นผู้นำต้องหาวิธีการลดแรงต้านโดยให้ผู้ตามรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ ควรคู่กับการปฏิบัติ และไม่รู้สึกลำบากและโดดเดี่ยวในการเปลี่ยนแปลง

2. ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนที่เคลื่อนย้ายจากการปฏิบัติแบบเดิม โดยเป็นพฤติกรรมชุมชนแบบใหม่ที่อาศัยทักษะที่แตกต่างจากเดิม การเปลี่ยนแปลงอาจเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี การสร้างผลิตภัณฑ์ตลอดจนนโยบายและการจัดการแบบใหม่ ๆ ในขั้นตอนนี้ผู้นำยังต้องให้ความสนับสนุนอย่างมากต่อพนักงานเพื่อให้เกิดความตระหนักของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

3. ขั้นตอนการขึ้นรูปใหม่ (Refreezing) เป็นขั้นตอนที่ต้องกระตุ้นและสนับสนุนโดยผู้นำเพื่อให้คงรูปไว้ซึ่งพฤติกรรมชุมชนแบบใหม่ บทบาทของผู้นำที่จำเป็นในขั้นตอนนี้คือ การจัดการสอนงาน การให้รางวัลที่เหมาะสม การฝึกอบรม การจัดหาทรัพยากรที่พอเพียงต่อการเปลี่ยนแปลง และการใช้แรงจูงใจเพื่อให้เกิดแรงผลักดันของผู้ตามทางบวกเพื่อให้พฤติกรรมคงรูปในชุมชนต่อไป

2.3 แนวคิดนวัตกรรมทางสังคม

นวัตกรรมทางสังคม เป็นสิ่งสำคัญที่วิจัยงานนี้ได้นำมาใช้เป็นแนวคิดนวัตกรรมหลัก อันเป็นผลจากการใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยคำนึงถึงโมเดลการเปลี่ยนแปลงของเคิร์ท เลวิน นวัตกรรมทางสังคมเป็นนวัตกรรมที่มีทั้งรูปธรรมและนามธรรม ในด้านรูปธรรมคือ การทำให้ภูมิปัญญาของสังคมสามารถเป็นรูปธรรมได้ เช่น การแปรรูปผลผลิตในชุมชนให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ประจำชุมชน ส่วนนามธรรมเป็นกระบวนการในการแก้ไขปัญหาสังคมหรือที่ตอบโจทย์ความต้องการของสังคม เช่น การปรับระบบบริหารงานเพื่อลดปัญหาคอร์รัปชัน และการยกระดับระบบราชการเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับประชาชน เป็นต้น (กาญจนา แสงลิมสุวรรณ, 2555; Pol & Ville, 2009) ดังนั้น นวัตกรรมทางสังคมหมายถึงความคิดสร้างสรรค์ที่นำเอาความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาใช้เพื่อตอบโจทย์ปัญหาทางสังคม โดยอาจเป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้ แต่ส่วนใหญ่ นวัตกรรมทางสังคมจะอยู่ในรูปแบบของนามธรรม เช่น

กระบวนการ การจัดการ และองค์ความรู้ โดยการสร้างนวัตกรรมทางสังคมจำเป็นต้องอาศัยแรงบันดาลใจจากภายใน การระดมความคิด การทำให้อยู่ยืน การทดลอง การขายผลและการเปลี่ยนแปลงอันจะนำมาสู่ผลลัพธ์เชิงพาณิชย์อันเป็นกำไรของชุมชนจากการสร้างนวัตกรรม (ทวิภัทร บุญทริกสวัสดิ์, 2561; Phills et al., 2008)

จากแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังนี้

ภาพที่ 2

กรอบแนวคิดในการวิจัย



3. ข้อมูลและวิธีดำเนินการวิจัย

งานศึกษาชิ้นนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative approach) โดยการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นวิธีการในการได้มาซึ่งข้อมูล ผู้วิจัยเลือกรูปแบบศึกษาเล่าเรื่องราว (Narrative) เพื่อทำความเข้าใจเรื่องราวชีวิตของบุคคล ดังที่กล่าวไว้ในบทนำผู้นำชุมชนที่ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์ทั้ง 2 ชุมชนใช้เวลาอยู่ในชุมชนมากกว่า 10 ปี และเป็นกำลังร่วมกับคนในชุมชนในการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้น จึงเล็งเห็นว่าวิธีการศึกษาแบบเรื่องราวโดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้นำชุมชน 2 ท่าน จากชุมชนละ 1 ท่าน เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักจะสามารถให้ข้อมูลครบถ้วนและอึดตัว หลังจากนั้นข้อมูลที่ได้จะนำมาวิเคราะห์แบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology Analysis)

4. ผลการศึกษา

4.1 การบริหารงานในยุคนุกเบิก

นายพัฒนาการ ก้าวหน้า อายุ 52 ปี ผู้นำชุมชน ก เริ่มชีวิตจากการเป็นทนายความ เพราะจบนิติศาสตร์จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง จึงรู้วิธีการทำงานพื้นฐานในการบริหารท้องถิ่น มาบ้าง หลังจากเป็นทนายความ นายพัฒนาการก็ได้เข้ามาในฐานะเลขานายกองการบริหารส่วนตำบล และเมื่อนายกเกษียณอายุ นายพัฒนาการก็ได้รับเลือกให้เป็นนายกองค์การบริหารส่วนตำบล นายพัฒนาการใช้เวลาใน 4 ปีแรกกับการเรียนรู้บริบทพื้นฐานของชุมชน ก เริ่มเรียนจากงานพื้นฐานไปยังงานที่สลับซับซ้อนเรื่อย ๆ โดยได้รับความรู้จากการอบรมการบริหารท้องถิ่น จากมหาวิทยาลัยขอนแก่นโดยมีองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้จัด และยังได้เข้าร่วมการประชุมมากมายที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์ในการพัฒนาชุมชน ถือเป็นการเริ่มต้นเรียนรู้ ก็ได้คลุกคลีกับ วงการวิชาการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งกับภาครัฐและ NGO สิ่งแรก ๆ ที่นายพัฒนาการได้ทำ คือการปรับระบบโครงสร้างพื้นฐานของชุมชน คือ ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ ถนนหนทาง และ สะพานที่มีความจำเป็นต่อชาวบ้าน ถือเป็นการอำนวยความสะดวกพื้นฐานของชีวิตของคน ในชุมชน

นอกจากการปรับโครงสร้างพื้นฐานแล้ว นายพัฒนาการต้องการเข้าถึงประชาชนผ่าน การมอบการพัฒนาของชุมชนให้กับคนในชุมชนคือการนำคุณภาพชีวิตมาไว้ในวาระการพัฒนา ชุมชน การประกอบอาชีพของชาวบ้าน สุขภาพของชาวบ้าน และการออมของชาวบ้านซึ่งเป็น หลักปรัชญาของพระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร (รัชกาลที่ 9) เพราะการออมสามารถทำให้ชาวบ้านมีเงินสำรองในการเลี้ยงชีพ และมีเงินในยามฉุกเฉิน จึง พยายามผลักดันให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ ทั้งออมเงินของตนเองด้วย และชักชวนชาวบ้าน ให้มาออมเงินร่วมกัน จนได้รับการตอบรับจากคนในชุมชนให้เป็นประธานกลุ่มออมทรัพย์ของ ชุมชน และสิ่งสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจกับคนในชุมชนคือการเคารพสิทธิทางศาสนา โดยนายพัฒนาการได้จัดสรรระบบการบริหารวัฒนธรรมให้เหมาะสม โดยทุกศาสนามีสิทธิ เท่าเทียมกัน

ในด้านชุมชน ข ผู้นำชุมชน ข เป็นผู้นำชุมชนอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งแตกต่างกับ ผู้นำชุมชน ก ที่เริ่มมาทำงานเป็นนายกองค์การบริหารส่วนตำบล นายปกปักษ์ รักษา อายุ 53 ปี ผู้นำชุมชน ข ทำงานร่วมกับผู้ใหญ่บ้านที่คนในชุมชนให้ความเคารพนับถือมาก่อนหน้าที่ นายปกปักษ์จะเข้ามาในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนในพื้นที่ นายปกปักษ์เห็นถึงความพยายาม ในการสร้างชุมชนให้ประสบความสำเร็จของผู้ใหญ่บ้าน จึงร่วมด้วยช่วยกัน ทั้งเป็นการวางตัว ในชุมชนในระยะแรก ๆ คอยเรียนรู้จากผู้ใหญ่บ้าน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ให้บางครั้ง นายปกปักษ์ก็ได้คิดริเริ่มโครงการต่าง ๆ โดยมีผู้ใหญ่บ้านเป็นแรงกำลังสนับสนุน นายปกปักษ์

มีความเห็นว่าตนเองนั้นมีถิ่นกำเนิดมาจากภาคอีสาน เป็นคนนอกที่มาอาศัยพื้นที่ทางภาคใต้ ในการอยู่อาศัยกับคนในชุมชน จึงไม่อยากทำงานอย่างเดียว แต่ต้องการตอบแทน ต้องการให้คนในชุมชนเล็งเห็นความสำคัญของทรัพยากรที่สร้างอาหารและรายได้ให้กับคนในชุมชน นอกจากนี้ นายปภักษ์ รักษา ยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าเมื่อตนเองเข้ามาทำงานแรก ๆ ไม่เข้าใจถึงวัฒนธรรมคนในชุมชน จึงเกิดความไม่เข้าใจกันขึ้น เป็นเพราะวิถีชีวิตของตนเองกับคนในชุมชนมีความแตกต่าง เมื่อตระหนักได้แล้วจึงพยายามศึกษาวัฒนธรรม ความเชื่อ และศาสนาของคนในชุมชน จนได้รับการไว้วางใจเชื่อใจในที่สุด

ดังนั้นการบริหารงานในยุคแรก ๆ ของผู้นำชุมชนทั้ง 2 มีความแตกต่างกันในเชิงบริบททางตำแหน่ง เพราะผู้นำชุมชน ก มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารชุมชนในพื้นที่ ส่วนผู้นำชุมชน ข มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน แต่เป็นกำลังหลักของชุมชนในการคิดริเริ่มโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชน ให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานอันเป็นความสะดวกสบายของคนในชุมชน และคำนึงถึงการให้ความสำคัญกับคนในชุมชน อันประกอบด้วยการพัฒนาคุณภาพชีวิต การสร้างกลไกเพื่อความอยู่รอดของชาวบ้านจากภูมิปัญญา การเคารพความหลากหลายทางศาสนา ดังคำสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน

“...เราควรนำเอาเรื่องคุณภาพชีวิตมาใช้ในการพัฒนาชุมชนมากขึ้น เราพยายามใส่เรื่องอาชีพชาวบ้าน สุขภาพชาวบ้าน เรื่องการออม ก็เช่นกันถือเป็นหัวใจของชาวบ้าน...”

(นายพัฒนาการ ก้าวหน้า, อายุ 52 ปี, ผู้นำชุมชน ก)

“...ผมเพียงอยากให้พวกเขารู้จักช่วยกันดูแล เพราะพื้นที่ที่ผมอยู่นี้เป็นพื้นที่ของเขาทั้งหมด เราเป็นนอก เขาเป็นคนใน ผมอยากให้พวกเขาสามารถดูแลและพึ่งพาตนเองได้ เมื่อผมไม่อยู่ พวกเขา ก็สามารถดูแลตนเองได้ หากเขารู้จักรักษาป่าไม้ ช่วยกันดูแล ชีวิตของพวกเขาจะไม่ต้องเดือดร้อนหาคนพึ่งพาเลย...”

(นายปภักษ์ รักษา, อายุ 53 ปี, ผู้นำชุมชน ข)

ด้านการสร้างกลไกเพื่อความอยู่รอดของชาวบ้านจากภูมิปัญญา

“...ยุคที่ 2 ปี พ.ศ. 2546-2550 ได้แนวคิดจากสถาบันพระปกเกล้าฯ ว่าทำอะไรก็ได้ แต่ต้องอยู่กับความเป็นท้องถิ่น นำภูมิปัญญามาพัฒนาให้ได้ ผมจึงปรับแก้พัฒนาท้องถิ่นให้มีเรื่องเศรษฐกิจชุมชน เรื่องการออมทรัพย์ จริง ๆ ชาวบ้านก็ทำอยู่แล้วแต่เรามาเติมเต็ม ให้เป็นออมทรัพย์เพื่อการผลิต โดยนำกฎหมายของสหกรณ์มาใช้ และขยายให้ทุกหมู่บ้านมีออมทรัพย์โดยให้พวกเขาดูแลกันเอง เพิ่มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพียงแต่เราไปเสริมการพัฒนาเติมความรู้ เหมือนกลุ่มน้ำยางก็เหมือนกัน เงินไม่ต้องใช้เลยในการพัฒนา เพียง เป็นค่าน้ำมันและค่าอาหารเท่านั้นเอง...”

(นายพัฒนาการ ก้าวหน้า, อายุ 52 ปี, ผู้นำชุมชน ก)

“เรามีโรงเรียนที่เป็นภูมิปัญญาเครือข่ายของชาวบ้านเป็นเวทีที่ทำให้ ชาวบ้านทุกคนมาประชุมรวมกันเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน ทุกคน อยากได้อะไร อยากให้ชุมชนเราไปถึงไหน อยากให้ใครเป็นอย่างไร เป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนความเห็นกัน จะได้ว่าทุกคนต้องการ อะไร เพื่อทำให้ชุมชนเราดีขึ้น”

(นายปกปักรักษา รักษา, อายุ 53 ปี, ผู้นำชุมชน ข)

ด้านการเคารพความหลากหลายทางศาสนา

“...เรามี 2 ศาสนาที่นับพุทธและอิสลามเป็นสัดส่วน 80:20 เราใช้ สภาวัฒนธรรมเป็นศูนย์การสื่อสารทางวัฒนธรรม เราเชิญชาวมุสลิม มาเป็นคณะกรรมการสภาวัฒนธรรมด้วย ตอบรับความเป็น พหุวัฒนธรรมของสังคม เราก็สร้างห้องละหมาดให้เรียบร้อย เมื่อ มีการประชุมสภาวัฒนธรรมเราก็เชิญแม่ครัวที่ทำอาหารฮาลาล มาด้วย มุสลิมก็มีงานประเพณีมากมายโดยพวกเราเข้าร่วมด้วย อย่างวิถีคำศุภร์ เราก็เข้าร่วม จึงเป็นระบบศาสนาและวัฒนธรรม ที่เป็นตัวขับเคลื่อน และรักษาความเป็นท้องถิ่น...”

(นายพัฒนาการ ก้าวหน้า, อายุ 52 ปี, ผู้นำชุมชน ก)

“...ผมขอใช้คำว่า แสงจุดร่วม สว่างจุดต่าง แสงจุดร่วมหมายถึง จุดที่ทั้ง 2 ศาสนาทำได้ ไม่ผิดประเพณีอันดีงามเราก็มาทำร่วมกัน อะไรที่เป็นจุดต่างเราก็อำปไปทำ ผมเป็นคนพุทธ แต่ศึกษาคำสอน ของอิสลามด้วย ศึกษาคัมภีร์อันกุรอานห์ แล้วคุยกับโต๊ะอิหม่าม ท่านเป็นผู้มีเมตตา แลกเปลี่ยนความรู้กัน ที่นี้ก็ผสมผสานกัน ทำให้ ชาวบ้านที่เป็นชาวมุสลิมเกิดความไว้วางใจเชื่อใจผมที่เป็นคนพุทธ...”

(นายปกปักษ์ รักษา, อายุ 53 ปี, ผู้นำชุมชน ข)

4.2 การบริหารงานเพื่อการสร้างนวัตกรรม

ในชุมชน ก นายพัฒนาการ ก้าวหน้า ตระหนักว่าการสร้างความคิดริเริ่มเพื่อสร้างประโยชน์ ให้กับคนในชุมชนจะสามารถสร้างกลไกในการพัฒนาสังคมให้ยั่งยืน เพราะกลไกในการพัฒนา สังคมที่ดีนั้นจะเกิดได้จากการร่วมมือกันของคนในชุมชน หลายโครงการที่ผ่านมา นายพัฒนาการ พบว่าคนในชุมชนทำได้ดีอยู่แล้ว เพียงแต่เขาจะเข้าไปพัฒนาระบบให้สมบูรณ์มากขึ้น เช่น โครงการจัดการขยะ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ปรับรูปแบบการจัดการขยะให้ใช้งบประมาณ น้อย แต่ได้ผลมาก ในด้านปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง นายพัฒนาการได้ขยายฐานการออมให้ครบ ทุกครัวเรือนมากขึ้นผ่านการสนทนาและการเผยแพร่ประสบการณ์ของผู้ที่ออมเงินกับผู้ที่ไม่ ออมเงินให้ได้ทราบ นอกจากนี้นายพัฒนาการยังนึกถึงเศรษฐกิจชุมชนและสวัสดิการของคน ในชุมชนให้มีความอยู่ดีกินดี จึงก่อตั้งโครงการปลูกพืชปลอดสารเพื่อสร้างสุขภาพที่ดีให้กับคน ในชุมชน นอกจากนี้นวัตกรรมต่าง ๆ จะไม่สามารถเกิดขึ้นต่อได้หากปราศจากการสานต่อของ คนรุ่นใหม่ นายพัฒนาการจึงสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะสานฝันให้เด็ก ๆ เรียนรู้ มี ความรักในท้องถิ่น และชักชวนให้เป็นอาสาสมัครชุมชน

ในชุมชน ข นายปกปักษ์ รักษา ต้องการให้คนในชุมชนเกิดความร่วมมือในเรื่องการ พัฒนาคุณภาพชีวิตจึงอาศัยเวทีโรงเรียนเป็นสถานที่ปลูกฝังแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ให้กับนักเรียนใช้โรงเรียนเป็นสนามในการเรียนรู้ ปลูกผัก เลี้ยงไก่ รู้ประหยัด รู้เท่าทัน เล่าเรื่อง ของในหลวงรัชกาลที่ 9 และสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณของทั้ง 2 พระองค์ให้เกิดการเดิน ตามรอยพระยุคลบาทของเด็กๆ ในโรงเรียน นอกจากนี้ยังเข้าถึงชาวบ้านเพื่ออธิบายความสำคัญ ของป่าไม้ ทรัพยากรธรรมชาติว่าเป็นแหล่งกำเนิดของน้ำที่มีไว้กินไว้ใช้ในยามจำเป็น ประกอบกับ การปลูกฝังให้เกิดคลื่นลูกใหม่ให้ช่วยกันสร้างชุมชนให้เกิดนวัตกรรมจากการอนุรักษ์ทรัพยากร ทางธรรมชาติ

จากเรื่องเล่าข้างต้นพบว่าการทำงานของผู้นำทั้ง 2 ชุมชนในระยะที่ 2 นั้นเน้นเรื่อง การสร้างคุณภาพชีวิตเป็นอันดับแรกเพื่อให้มีภูมิคุ้มกันต่อการพัฒนาให้เกิดรายได้ และการสร้าง

ฐานที่มั่นคงก่อนการทำเศรษฐกิจชุมชน เศรษฐกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จนั้นล้วนเกิดจากการให้กระบวนการคิดผ่านการคำนึงถึงบริบทของชุมชน เช่น การบริหารการจัดการผ่านองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น และการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ผ่านสถาบันการศึกษา ทั้ง 2 สถานที่นี้ล้วนเป็นสถาบันทางสังคมที่สำคัญต่อการสร้างสังคมน่าอยู่ให้เกิดขึ้น รวมทั้งผลิตคลื่นลูกใหม่ในการพัฒนาชุมชนต่อไป ดังคำสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

1) การวางระบบการถ่ายทอดกระบวนการคิดด้านคุณภาพชีวิต

“...การจัดการขยะเป็นเรื่องใหญ่เลย ผมคิดว่าทำยากที่สุด เนื่องจาก การเปลี่ยนความคิดของชาวบ้านเป็นเรื่องที่ทำยากมาก เรามีรถเก็บขยะแบบในเมือง แต่ชาวบ้านบอกว่าสามารถจัดการได้ เราจึงแยกขยะออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ขยะเปียกให้เขาจัดการกันเอง ขยะพิษเราตั้งถังขยะเฉพาะไว้ตามศาลาอเนกประสงค์ของหมู่บ้าน ขยะที่สามารถรีไซเคิลได้ ขายได้ ชาวบ้านสามารถขายได้เลย ให้ชาวบ้านเห็นคุณค่าว่าขวดน้ำขายได้กี่โลละ 16 บาทนะ แต่ยังพบปัญหาเรื่องการเผาขยะจึงจัดประชุมชาวบ้านว่าต้องระมัดระวังเราก็พยายามรณรงค์ให้เกิดการเผาให้น้อยที่สุด บางหมู่บ้านสามารถเอาขยะไปแลกของ ขวดน้ำกิโลครึ่งขายได้ 24 บาทเขาสามารถนำไปแลกสบู 2 ก้อนได้ หรือคุณนำไปแลกน้ำตาลทรายแดงเนื่องจากน้ำตาลทรายแดงมีคุณค่ามากกว่าน้ำตาลทรายขาวนะ น้ำตาลทรายแดงก็ราคา 22 บาท นี่เป็นโครงการขยะแลกของ เราทำมา 2-3 ปี บางหมู่บ้านก็ใช้โครงการขยะแลกซื้อ หากคุณต้องการซื้อผงซักฟอก 50 บาท คุณต้องมีขยะจำนวนหนึ่งมาแลกนะ เราขายถูกกว่าร้านค้าทั่วไป โดยใช้ธรรมนูญเป็นเครื่องมือในการจัดการหมู่บ้านแล้วแต่ผู้นำหมู่บ้าน โดยเราเป็นองค์กรกลางในการดูแล...”

(นายพัฒนาการ ก้าวหน้า, อายุ 52 ปี, ผู้นำชุมชน ก)

“...ผมจะพูดถึงสมเด็จย่า พูดถึงในหลวงรัชกาลที่ 9 หน้าเสาธงทุกวัน แล้วก็แนะนำให้เด็กๆ ทำให้อาหารปลา อาหารไก่ ปลูกผัก จะมีการจัดเวรให้เด็กๆ ช่วยกัน เรียนรู้ และจัดเวรให้ผู้ปกครองมาทำอาหารให้เด็กๆ ทาน ให้เด็กๆ ช่วยกันเก็บผักมาให้ผู้ปกครอง นี่แหละ วิธีนี้จะทำให้ผู้ปกครองใกล้ชิดโรงเรียน เด็ก ๆ เรียนรู้ โตไปได้ทำเป็น คุณภาพชีวิตดี ชุมชนก็พัฒนา...”

(นายปกปักรักษ์ รักษา, อายุ 53 ปี, ผู้นำชุมชน ข)

2) การถ่ายทอดกระบวนการคิดด้านการเกษตรกรรม

“...การพัฒนาคุณภาพชีวิตถือเป็นสิ่งจำเป็น เราจึงต้องมีโมเดล เรามีกองสาธารณสุขทำหน้าที่ป้องกันโรค ส่งเสริมสุขภาพ และการรักษา เราได้รับเงินจากกองทุนสุขภาพแห่งชาติเรียกว่ากองทุนสุขภาพท้องถิ่น และเงินประจำปี เราส่งเสริมให้ชาวบ้านปลูกผักกินเอง เพราะอำเภอของเราโรคเริมเป็นอันดับหนึ่ง เบาหวานอันดับสอง โรคภัยเยอะมากมายจึงสนับสนุนให้ชาวบ้านปลูกผักกินเองเพื่อลดโรค เราร่วมมือกับสำนักงานสมัชชาสุขภาพแห่งชาติเพื่อทำกติกาให้กับครัวเรือน สร้างจิตสำนึกให้กับชาวบ้าน ไม่มีบtlongโทษ เป็นมาตรการทางสังคม...”

(นายพัฒนาการ ก้าวหน้า, อายุ 52 ปี, ผู้นำชุมชน ก)

“...ทำไงก็ได้ให้เรียนรู้ร่วมกับธรรมชาติให้ได้ เพราะว่าหากเรา ไค่ต้นไม้ ปลูกพืชเชิงเดี่ยว เธอว่านาเวทนาใหม่ ที่ค่นของเราชนน้ำ ขึ้นมาใช้ ขึ้นมาโดยตรงนี้ถ้าไม่มีต้นไม้ เราจะเอาน้ำจากที่ใดใช้ ผม ใช้วิธีของในหลวงรัชกาลที่ 9 เลย มีต้นไม้ก็น้ำ ถ้าไม่มีน้ำคนเราก็ตาย...”

(นายปกปักษ์ รักษา, อายุ 53 ปี, ผู้นำชุมชน ข)

3) การถ่ายทอดกระบวนการคิดสู่คนรุ่นใหม่

“...จริงๆ แล้วรุ่นลูกรุ่นหลานเรา หากเราไม่รวมตัวเด็กและเยาวชนแล้ว เด็กเราเสียมาก มีทั้งปัญหาเสพติด เราจึงรวมกลุ่ม खेलฟุตบอล กลุ่มชอบโนราห์ ชอบอะไรก็นำมาใส่เป็นกลุ่มความชอบ ก็ให้องค์ภาคเจ้าหน้าที่เด็กและเยาวชนไปประสาน อย่างเรื่องโรคเอดส์ เราต้องหาวิทยากรเก่งๆ พาพวกเขาไปค่ายรถบัส ไปอบรมและเรียนรู้ เชิญแม่ที่เขากุศลรมากับโรคเอดส์มาเล่าประสบการณ์ให้ฟัง พวกเขาจะได้รับความตระหนัก เราทำได้ทีละหมู่บ้าน และหาแกนนำหลักๆ ของเด็กและเยาวชน...”

(นายพัฒนาการ ก้าวหน้า, อายุ 52 ปี, ผู้นำชุมชน ก)

“...ผมอยากพัฒนาวิธีคิดให้เกิดความต้องการพัฒนาชุมชนของเด็กๆ ผมเข้ามา 15 ปี ปลุกฝังลูกศิษย์ คนรุ่นใหม่ วิธีคิดเขาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เขาก็เปลี่ยนแปลงกันได้จำนวนหนึ่ง เกิดความคิดอยากเปลี่ยนแปลงโน่นนี่ ผมขอแค่ว่าหากมีศิษย์ 10 คน แล้วมี 1 คน คิดเหมือนผม ผมก็ภูมิใจแล้ว ได้สัก 1 คนก็ถือว่าเสมอตัว 2 คน เป็นกำไร...”

(นายปกปักษ์ รักษา, อายุ 53 ปี, ผู้นำชุมชน ข)

4.3 การครองรูปนวัตกรรมการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ในการครองรูปการพัฒนานั้น ในชุมชน ก นายพัฒนาการ ก้าวหน้าใช้การสื่อสารจากการจัดรายการวิทยุ เนื่องจากชุมชนมีหอกระจายข่าวที่สามารถควบคุมได้จากอาคารสำนักงานของตนเอง และเป็นวิธีการที่คนในชุมชนคุ้นเคย จึงสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ นายพัฒนาการยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าระหว่างการทำงานนั้นเรายังต้องสื่อสารให้คนในชุมชนรู้ว่าเราได้ทำอะไรไปบ้าง จะได้สร้างความเชื่อมั่นให้กับคนในชุมชน ดังนั้นจึงมีวารสารในแต่ละปีแจกจ่ายให้กับคนในชุมชน ได้ทราบการบริหารการจัดการเพื่อชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบล นอกจากนี้ยังต้องพึ่งแรงกายแรงใจของอาสาสมัครชุมชน โรงเรียน และการสนทนาของตนเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ในชุมชน ข การเป็นผู้นำไม่เป็นทางการนั้น นายปกปักษ์ รักษา ใช้วิธี “ใจแลกใจ” กับคนในชุมชนให้เห็นการลงมือทำของเขาเอง เพื่อให้ชาวบ้านเกิดความไว้วางใจเชื่อใจต่อโครงการต่างๆ ของเขา เช่น การปลูกผักปลอดสารพิษ การพัฒนาโรงเลี้ยงไก่ในแบบปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง นอกจากนี้การสื่อสารที่นิยมใช้กันหมู่บ้านคือการประชุมประจำสัปดาห์ ที่ชาวบ้านต่างก็ให้ความร่วมมือในการประชุมกันที่โรงเรียน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาหมู่บ้าน ความต้องการเพิ่มเติมในการพัฒนาชุมชน และข้อเสนอแนะที่ต้องการให้ชุมชนปรับปรุง อันจะนำมาซึ่งกลไกของความร่วมมือกันในชุมชน

ดังนั้น ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำในด้านการให้คนในชุมชนเห็นการลงมือทำของผู้นำนั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลทางบวกต่อการใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนานวัตกรรมทางสังคมเพื่อให้เกิดชุมชนตัวอย่าง เนื่องจากผู้นำที่ดีต้องลงมือทำให้คนในชุมชนเล็งเห็นความพยายาม ความใส่ใจ และความซื่อสัตย์ต่อคนในชุมชนว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งสำคัญ การสื่อสารนั้นเป็นไปได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้นำทั้ง 2 ชุมชนทั้งทางตรงและทางอ้อม กล่าวคือการสื่อสารโดยตรงจากการพูดคุยและการทำให้เห็นเป็นตัวอย่างรวมถึงการสร้างเครือข่ายผู้ปฏิบัติการจำนวนหนึ่งเพื่อให้เกิดการเล็งเห็นของคน

ในชุมชนมากขึ้น ได้แก่ การใช้ทุนทางสังคมเพื่อการสื่อสารการกระทำของผู้นำ การปลุกฝังผู้ตามที่มีอุดมการณ์เดียวกันเป็นการสื่อสารการกระทำของผู้นำ และการสื่อสารโดยให้ความใส่ใจกับแรงบันดาลใจ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

การใช้ทุนทางสังคมเพื่อการสื่อสารการกระทำของผู้นำ

“...ในการพัฒนาชุมชน เราเป็นคนที่รับหน้าที่หลายเรื่อง นักวางแผน ยุทธศาสตร์ เราต้องเป็นนักสื่อสารที่ดี เรามีเฟสบุ๊คที่สื่อสารกับชุมชนทุกวัน ทำอะไรมาต้องสื่อสารให้เขารู้ จัดรายการวิทยุได้ พูด หอกระจายข่าวได้ เป็นนักเขียนได้ บางเรื่องน้อง ๆ เจ้าหน้าที่เขียน เราก็ช่วยแนะนำ เราต้องเป็นนักประสานงาน ต้องเป็นนักถ่ายภาพ ต้องถ่ายภาพเป็นตามที่เราย้ายได้ ต้องเป็นวิทยากรได้ คอยกับชาวบ้านได้ ต้องเป็นได้ทุกเรื่องที่สามารถจัดการท้องถิ่นได้...”

(นายพัฒนาการ ก้าวหน้า, อายุ 52 ปี, ผู้นำชุมชน ก)

“...ผมใส่ใจแลงใจกับชาวบ้าน ทำให้เขาเห็นก่อน ทำในโรงเรียนที่เป็นศูนย์กลางของชุมชน ผมพูดกับชาวบ้านมา 15 ปี ยังไม่ได้ผล เท่ากับลงมือทำให้พวกเขาเห็น และเขาก็ทำตาม...”

(นายปกปักรักษ์ รักษา, อายุ 53 ปี, ผู้นำชุมชน ข)

การปลุกฝังผู้ตามที่มีอุดมการณ์เดียวกันเป็นการสื่อสารการกระทำของผู้นำ

“...เราต้องใช้เครื่องมือหลาย ๆ เครื่องมือมาบริหารจัดการให้ดีตามที่ชาวบ้านได้เลือกเรามา เช่น เรามีนักจัดการชุมชนที่มีจิตอาสา มากมาย มีอาสาสมัครชาวบ้านที่เป็นนักจัดการอบรมทรัพย์และนักจัดการเกษตรผสมผสาน ทุกคนเป็นนักจัดการที่ดี ผมก็ต้องใช้เครื่องมือหลากหลาย เช่น การจัดการขยะถือว่าเป็นเรื่องยากมาก โรงเรียนผู้สูงอายุ ใช้เพื่อนเยี่ยมเพื่อนที่เป็นผู้ป่วยติดเตียง จัดการให้วัฒนธรรมโนราห์ยังคงอยู่ เมื่อได้ยินเสียงปี่เสียงกลองชาวบ้านรีบมาดูเลย ดูแล้วชื่นใจว่าศิลปวัฒนธรรมของเรายังคงอยู่ ผมจึงประสานให้เกิดนักจัดการในทุกๆ ด้านเพื่อให้เกิดการพัฒนาครบด้าน...”

(นายพัฒนาการ ก้าวหน้า, อายุ 52 ปี, ผู้นำชุมชน ก)

“...ผมใช้โรงเรียนที่เป็นศูนย์กลางนี้แหละ ให้เด็ก ๆ ปลุกฝึก เรียนรู้จากการเรียน จะได้เป็นแรงผลักดันให้เกิดการพึ่งพาตนเองของชุมชน...”

(นายปกปักรักษ์ รักษา, อายุ 53 ปี, ผู้นำชุมชน ข)

การสื่อสารโดยให้ความใส่ใจกับแรงบันดาลใจ

“...ในการหาความร่วมมือ เราต้องค้นหาความต้องการของชาวบ้านให้เจอ เช่น เรื่องโครงสร้างพื้นฐาน ชาวบ้านก็สนใจ พวกเขาก็อยากได้ถนนดีๆ อย่างเรื่องโรคเอดส์ ก็ไม่มีใครอยากจะให้ลูกเป็นโรคเอดส์ จึงมาสนใจและพยายาม ส่วนคนที่ไม่ให้ความร่วมมือเราอาจจะให้เขาเห็นความเปลี่ยนแปลงจากคนข้างบ้านเอง และเราค่อยใช้เวลาไปคุยที่ละบ้านเพื่อทำความเข้าใจ หาโอกาสไปคุยทำความเข้าใจ ขอโอกาสที่เขาเลือกเรามา ขอโอกาสให้ได้คุยกัน...”

(นายพัฒนาการ ก้าวหน้า, อายุ 52 ปี, ผู้นำชุมชน ก)

“...ผมเคยพูดกับชาวบ้านทุกครั้งที่เราเรียกประชุมกันรายสัปดาห์ที่โรงเรียน พูดมาหลายครั้ง ชาวบ้านก็ยากที่จะทำตามที่เราพูด เราพูดในสิ่งที่นโยบายเสนอพวกเขาทั้งนั้น เช่น การปลูกพืชกินเอง การเลี้ยงสัตว์ การเลี้ยงปลาเพื่อให้มีของกินตลอดปีโดยไม่ต้องใช้เงินทองไปซื้อของข้างนอก เมื่อผมลองใช้โรงเรียนเป็นที่ทดลองทำโรงเรียนมีอาหารครบให้เด็ก ๆ กินตลอดปี ชาวบ้านจึงเห็นชัดเจนและรู้ว่าควรทำตาม...”

(นายปกปักรักษ์ รักษา, อายุ 53 ปี, ผู้นำชุมชน ข)

5. อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

จากผลวิจัยดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าผู้นำทั้ง 2 ชุมชนในภาคใต้ของประเทศไทย มีปัจจัยความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนานวัตกรรมทางสังคมเพื่อให้เกิดชุมชนตัวอย่างทั้ง 3 ปัจจัย ได้แก่ การให้ความสำคัญกับคนในชุมชน การให้กระบวนการคิดแก่คนในชุมชน และการทำให้คนในชุมชนเล็งเห็นการลงมือทำของผู้นำ ดังนั้นการใช้ภาวะผู้นำเป็น

สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมทางสังคมเพื่อให้เกิดชุมชนตัวอย่าง ซึ่งเป็นอิทธิพลทางบวกต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมชุมชนจากการบริหารงานแบบทั่วไปให้เป็นการบริหารงานโดยใช้นวัตกรรมทางสังคมเป็นเครื่องมือ และเป็นการเสริมพฤติกรรมใหม่ในชุมชนโดยอัตโนมัติ เนื่องจากคนในชุมชนตระหนักว่าการทำตามในสิ่งที่ผู้นำแนะนำล้วนเป็นประโยชน์แก่ตนเอง ลูกหลาน เครือญาติและชุมชนที่ตนเองเป็นเจ้าของ ผู้นำล้วนมาจากพื้นที่ต่างถิ่นซึ่งมีกระบวนการที่เหมือนกันในการมองคือการช่วยเหลือคนในชุมชนให้มากที่สุดตลอดระยะเวลาที่ตนเองยังทำงานอยู่จึงประสบผลสำเร็จด้วยความพยายามปรับเปลี่ยนชุมชนทางผ่านให้เป็นชุมชนตัวอย่าง ได้รับความเคารพนับถือ และไว้วางใจจากคนในชุมชน ตลอดจนการสนับสนุนโครงการของผู้นำทั้ง 2 ชุมชน

ในการวิจัยแบบเรื่องเล่านี้ พบว่า การบริหารงานของผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของทั้ง 2 ชุมชนนั้นเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้นำทั้ง 2 ชุมชนใช้แรงจูงใจจากการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน บริหารให้เกิดความสะดวกสบายของโครงสร้างพื้นฐาน และทุกโครงการล้วนเป็นโครงการที่มีประโยชน์ต่อคนในชุมชน กล่าวคือเป็นการรับรู้ถึงคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงโดยยึดถือประโยชน์ของคนในชุมชนเป็นหลักพัฒนาวัฒนธรรมดั้งเดิมให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น จากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณสมบัติทั้ง 4 ข้อ ผู้นำทั้ง 2 ชุมชนล้วนมีปัจจัย 4 ข้อนี้ไปสู่ความสำเร็จ กล่าวคือ (1) ผู้นำคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) เนื่องจากในการเข้าหาคนในชุมชน ผู้นำไม่ใช้การเปรียบเทียบบุคคลแต่ใช้วิธีการเข้าหาในหลากหลายแบบ เช่น การเข้าไปสนทนาโดยตรง การสอนบุตรหลานของคนในชุมชนเพื่อให้เกิดการเล่าให้ฟัง และการขอแรงจากอาสาสมัครชุมชนในการของความร่วมมือ เป็นการแสวงหาจุดแข็งของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดจุดร่วมกันของชุมชน (2) ในการกระตุ้นทางปัญญา (IS) จากการสัมภาษณ์พบว่า การเปลี่ยนแปลงของคนในชุมชนให้เกิดนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการให้กระบวนการคิดใหม่ ผ่านการทดลอง การชักชวนให้เข้าร่วมโครงการ และการสนับสนุนพัฒนาระบบให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น (3) ในการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) ผู้นำทั้ง 2 ชุมชนใช้การเชื่อมโยงกันผ่านการสื่อสารที่แต่ละชุมชนถนัด เช่น การประกาศผ่านหอกระจายเสียง การสื่อสารตามครัวเรือน การประชุมที่โรงเรียน การจัดตั้งกลุ่มสินค้าเพื่อสื่อสารและการจัดทำวารสารแจกคนในชุมชน และ (4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (IF) ผู้นำทั้ง 2 ชุมชนล้วนมีการกระทำที่เป็นแบบอย่างอย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดความไว้วางใจกันในสังคมจนได้รับการเคารพและไว้วางใจ (Bass & Avolio, 1994)

ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมชุมชน อันเป็นผลมาจากคุณลักษณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพึงมี การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมชุมชนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นยังจำเป็นต้องคำนึงถึงขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมชุมชนของทั้ง 2 ชุมชนสามารถอธิบายได้โดยตัวแบบการเปลี่ยนแปลงของเลวิน ได้แก่ ขั้นตอนละลาย (Unfreezing) ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง (Changing) ขั้นตอนการขึ้นรูปใหม่ (Refreezing) (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559) โดยในขั้นตอนการละลายผู้นำได้ใช้วิธีการลดแรงต้านด้วยการให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตอันเป็นสิ่งที่คนในชุมชนต้องการอย่างเป็นพื้นฐาน เช่น การซ่อมถนนหนทาง การออมเงินเพื่อไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน และการเคารพความหลากหลายทางวัฒนธรรมผ่านโครงการ และประเพณีวัฒนธรรมชุมชนให้คนในชุมชนเล็งเห็นความพยายามและความหวังดีจากผู้นำชุมชนสู่คนในชุมชน ทำให้คนในชุมชนเกิดความไว้วางใจเชื่อใจถือเป็นการสร้างฐานแห่งทุนทางสังคม โดยทุนทางสังคมหมายถึงโยงใยความสัมพันธ์ระหว่างผู้คน การสนับสนุนความคิดของคนในชุมชน และความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างคนในชุมชนกับหน่วยงานภาครัฐ (Kingsley et al., 2020) ในด้านการเปลี่ยนแปลง หลังจากผู้นำได้ละลายพฤติกรรมของคนในชุมชนแล้ว จึงเกิดการถ่ายทอดพฤติกรรมใหม่ให้กับชุมชน เช่น การวางระบบคุณภาพชีวิตแบบใหม่ การเกษตรกรรมแบบใหม่ และการส่งเสริมคนรุ่นใหม่ ในด้านคุณภาพชีวิตแบบใหม่ ผู้นำแนะนำการออมเงินเพื่อไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน การอนุรักษ์ป่าไม้เพื่อให้มีน้ำและพืชป่าไว้หาทานได้ ด้านการเกษตร ผู้นำแนะนำให้ใช้การเกษตรปลอดสารเพื่อรักษาสุขภาพของคนในชุมชน เนื่องจากพบปัญหาโรคมะเร็งไข้เจ็บจากการรับประทานผักที่ปลูกกับสารเคมีที่หาซื้อได้ตามท้องตลาดทั่วไป และยึดถือหลักเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร (รัชกาลที่ 9) การส่งเสริมคนรุ่นใหม่ผู้นำล้วนให้ความสำคัญกับการศึกษาและการใช้กิจกรรมดึงดูดเพื่อลดปัญหาการพึ่งพายาเสพติด (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561) ในด้านการขึ้นรูปใหม่เพื่อเป็นการกระตุ้นและสนับสนุนผู้นำใช้วิธีการสื่อสารกับคนในชุมชนเพื่อรักษาการเปลี่ยนแปลงนี้ไว้ เช่น การปลูกผักปลอดสารโดยผู้นำเองที่ศูนย์กลางของชุมชน การปลูกฝังอุดมการณ์ที่ได้ผลลัพธ์เป็นอาสาสมัครชุมชนเพื่อช่วยถ่ายทอดการขึ้นรูปใหม่ และการให้ความสำคัญกับแรงงานโดยใช้เวลาไปพบปะครั้งละครอบครัว และทำให้เล็งเห็นถึงคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นจากการให้ความร่วมมือ (Huang & Mas-Tur, 2016)

ผลผลิตที่ได้จากการใช้ภาวะผู้นำคือนวัตกรรมทางสังคมที่ได้ผลลัพธ์เป็นการได้รับรางวัลชุมชนตัวอย่าง นวัตกรรมทางสังคมหมายถึงความคิดสร้างสรรค์ที่นำเอาความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาใช้เพื่อตอบโจทย์ปัญหาทางสังคม โดยอาจเป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้ (ทวีภัทร บุญชริกสวัสดิ์, 2561; Phills et al., 2008) นวัตกรรมทางสังคมที่ได้พบจากการสัมภาษณ์ได้แก่ การยกระดับระบบสหกรณ์ชุมชน การปรับเปลี่ยนคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนโดยเห็นผืนป่าเป็นสำคัญ โครงการธนาคารขยะ การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการในโรงเรียน กิจกรรมเพื่อเด็กและเยาวชนเพื่อป้องกันปัญหาเสพติด และการสร้างเครือข่ายผ่านอาสาสมัครชุมชน ล้วนเป็นนวัตกรรมสังคมที่สอดคล้องกับผลการศึกษาที่ว่า นวัตกรรมทางสังคมไม่เหมือน

นวัตกรรมทางวิทยาศาสตร์ที่เป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีใครคิดค้น เพียงแต่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่นำความรู้อย่างเป็นระบบมาใช้เพื่อตอบโจทย์ปัญหาสังคม โดยอาจไม่ใช่สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนได้ แต่ต้องสามารถต่อยอดในเชิงพาณิชย์ได้ (กาญจนา แสงลิมสุวรรณ, 2555) อันเป็นผลผลิตที่ส่งผลให้เกิดรางวัลชุมชนตัวอย่างจากที่เคยเป็นเพียงชุมชนทางผ่าน

แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาชุมชนที่ประสบความสำเร็จจากการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำทั้ง 2 ชุมชนถือเป็นความสำเร็จที่เกิดจากความคิดริเริ่มของปัจเจกที่มีความรับผิดชอบ ความรักและความศรัทธาต่อหน้าที่การงาน ยึดถือว่าตนเองจะทำหน้าที่ตามที่ได้รับเลือกมาให้ดีที่สุด และสร้างสรรค์โครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้น จึงเป็นความตระหนักถึงการปลูกฝังและการเฝ้าหาคนรุ่นใหม่ที่สามารถสืบทอดเจตนารมณ์ที่มีความห่วงหาเป็นเจ้าของท้องถิ่นเพื่อการพัฒนาที่คงรูปและต่อยอดให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น เนื่องจากผู้นำทั้ง 2 ชุมชนนี้กำลังเข้าสู่การเกษียณอายุในไม่กี่ปีข้างหน้าจึงมีการให้ความสำคัญกับการให้คนในชุมชนเล็งเห็นการลงมือทำของผู้นำเพื่อเปลี่ยนจากการบริหารชุมชนด้วยบุคคลเป็นการบริหารชุมชนด้วยระบบเพื่อให้คุณภาพของการบริหารจัดการชุมชนแบบใหม่ที่ได้รับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคงรูปไว้ให้ได้มากที่สุด

จากการศึกษาวิจัยข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนานวัตกรรมทางสังคมเพื่อให้เกิดชุมชนตัวอย่าง ได้แก่ การให้ความสำคัญกับคนในชุมชน การให้กระบวนการคิดแก่คนในชุมชน และการทำให้คนในชุมชนเล็งเห็นการลงมือทำของผู้นำโดยสามารถอธิบายพฤติกรรมที่เป็นปัจจัยเหล่านี้ได้โดยทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โมเดลการเปลี่ยนแปลงของเลวิน และแนวคิดนวัตกรรมทางสังคมที่ว่าการใช้ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบเดิมที่ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลไม่มากนักให้เกิดการยกระดับ โดยคำนึงถึงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงโดยแต่ละขั้นตอนค่อนข้างใช้เวลาเนื่องจากต้องทำให้แรงต้านลดลง และเปลี่ยนเป็นแรงเสริมให้มากที่สุด ตลอดจนการคงรูปพฤติกรรมที่เป็นผลผลิตคือนวัตกรรมชุมชน และมีผลลัพธ์เป็นรางวัลชุมชนตัวอย่างที่ได้รับ ความชื่นชมและได้รับการศึกษาดูงาน การพัฒนาต่อยอดจากสถาบันวิจัยและหน่วยงานมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าต่อไป อันจะสรุปผลการวิจัยได้จากภาพที่ 3 ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 3

สรุปผลการวิจัย



6. ข้อเสนอแนะ

หน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องของ 2 ชุมชนสามารถใช้รูปแบบปัจจัยความสำเร็จนี้ไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยใช้กระบวนการที่ค้นพบเพื่อปรับเปลี่ยนและคงรูปพฤติกรรมผ่านแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีโมเดลการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมทางสังคมได้ นอกจากนี้การวิจัยในอนาคตยังสามารถใช้ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้นำไปปรับใช้กับชุมชนอื่นๆ ตามบริบทของสังคมและวัฒนธรรมของชุมชนนั้นๆ

เอกสารอ้างอิง/References

- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2562). พฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร. ซีอีโอเคชั่น.
- กาญจนา แสงลิมสุวรรณ. (2555). นวัตกรรมทางสังคม: ประโยชน์ที่มีมากกว่าที่คิด. วารสาร
นักรบริหาร มหาวิทยาลัยกรุงเทพฯ, 32(3), 12-15.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2563). การนำเสนอทิศทางการส่งเสริมการท่องเที่ยว ของ ททท.
ปี 2563. <https://www.tatreviewmagazine.com/article/tourism-direction-2020/>
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2561). ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา.
ปัญญาชน.
- ชานนท์ โกมลมาลย์. (2561). นวัตกรรมทางสังคมเพื่อขับเคลื่อนสุขภาวะโดยการมีส่วนร่วม
ของเด็กและเยาวชน. วารสารสังคมสงเคราะห์, 26(1), 120-145.
- ณัฐ ชาติมูล, ฉันทนา จันทร์บรรจง, ภาณุวัฒน์ รักติวงศ์, และอนุชา กอนพวง. (2556). รูปแบบ
การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 15(2), 35-45.
- ทวีภัทร บุณทรทิสวัสดิ์. (2561). นวัตกรรมสังคม: ลักษณะ กระบวนการและรูปแบบในด้านต่างๆ.
ฐานข้อมูล Youth Innovation Organization, shorturl.at/buB14
- ธมลณัฐ อุดมพันธ์, และมณีนรัตน์ ภาครูป. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ
ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการจัดการความขัดแย้งในโรงพยาบาลเอกชน. วารสารวิชาการ
มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, 10(2), 224-234.
- ปิยะพงษ์ ทองดี. (2561). ภาวะผู้นำขององค์กรสมัยใหม่. วารสารร่วมฤกษ์ มหาวิทยาลัยเกริก,
36(1), 67-87.
- มูลนิธิชัยพัฒนา. (2560). เศรษฐกิจพอเพียง. https://www.chaipat.or.th/site_content/item/3579-2010-10-08-05-24-39.html
- รัฐบาลไทย. (2559). กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579). <http://www.thaigov.go.th/uploads/document/22/2016/09/pdf/p1.pdf>
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. สำนักพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- รุ่งอรุณ วัฒนากร, และอนุชา กอนพวง. (2559). ประวัติชีวิต และภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของ
หมอเมืองพล. วารสารปัญญาภิวัตน์, 8(3), 135-148.
- วงศ์เดือน ภาณุวัฒนากุล. (2552). อัตลักษณ์ของคนไทยเชื้อสายจีนท่ามกลางความหลากหลาย
ทางวัฒนธรรม [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อานันท์ กาญจนพันธุ์. (2559). ทิศทางสังคมกับการพัฒนาเมือง. เดือนตุลา.

- อารีย์ นัยพินิจ, ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร. (2555). ลักษณะของผู้นำที่ดีในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 29(2), 97-112.
- Alfes, K., Truss, C., & Gill, J. (2010). The HR manager as change agent: Evidence from the public sector. *Journal of Change Management*, 10(1), 109-127.
- Alqatawenh, A, S. (2018). Transformational Leadership Style and Its Relationship with Change Management. Verslas: *Theorijia ir Praktika/Business: Theory and Practice*, 19, 17-24. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A., Chaudoin, J., Post, J., & Cheokas, G. (2012). Transformative Leadership: Achieving Unparalleled Excellence. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 175-187.
- Hechanova, R. M., & Cementina-Olpoc, R. (2013). Transformational leadership, change management, and commitment to change: A comparison of academic and business organizations. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 22(1), 11-19.
- Horstmann, A. (2012). *Multiculturalism in Thailand: Concept, Policy and Practice*. <https://lc.mahidol.ac.th/lcjournal/FullPaper/JLC32-1-Alexander-HM.pdf>
- Huang, K. H., & Mas-Tur, A. (2016). Turning Kurt Lewin on his head: Nothing is so theoretical as a good practice. *Journal of Business Research*, 69(11), 4725-4731. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.022>.
- Kingsley, J., Foenander, E., & Bailey, A. (2020). It's about community: Exploring social capital in community gardens across Melbourne, Australia. *Urban Forestry & Urban Greening*, 49, 126640. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2020.126640>.
- Ministry of Agricultural and Cooperative. (2017). *National Strategy (2018-2037)*. <https://www.moac.go.th/pyp-dwl-files-402791791893>

- Murray, R., Mulgan, G., & Caulier-Grice, J. (2008). *Generating Social Innovation: Setting an Agenda, Shaping Methods, and Growing the Field*. <http://www.socialinnovationexchange.org/node/1167>
- Opollo, J. G., Busby, A. L., Foreman, K., & Richardson, D. (2014). Nursing Administrative Officer: Transforming Nursing Leadership in Acute-Care Hospitals. *Nurse Leader*, 12(6), 84-90. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2014.04.005>
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term?. *The Journal of socio-economics*, 38(6), 878-885.
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems practice*, 9(1), 27-47.
- Steger, M. (2017). *Globalization: A very short introduction* (4th ed.). Oxford University Press.
- Surji, K. (2015). Understanding Leadership and Factors that Influence Leaders' Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 7(33), 154-167. DOI: 10.7176/EJBM/7-33-2015-03
- Suutari, V. (2002). Global leader development: An emerging research agenda. *Career Development International*.
- Tourism Authority of Thailand. (2020). *Amazing Thailand*. <https://www.tourismthailand.org/>