

หน่วยที่ 10 ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารท้องถิ่น

ปรีวัฒน์ ช่างคิด
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น
วิทยาลัยชุมชนระนอง

แผนการสอนประจำหน่วย

หน่วยที่ 10 ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารท้องถิ่น

เค้าโครงเนื้อหา

- 10.1 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารท้องถิ่น
- 10.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 10.3 ภาวะผู้นำกับทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
- 10.4 ภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารท้องถิ่น
- 10.5 ภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่นกับการทำงานเป็นทีม
- 10.6 สรุป

แนวคิด

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ การนำแบบค้ำจุนถึงปัจเจกชน และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมคติมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การสูงกว่า การสร้างแรงจูงใจ และการกระตุ้นทางปัญญานั้น ย่อมแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การในสังคมไทยซึ่งสมาชิกในองค์การ ต้องการบรรยากาศการนำที่ผู้นำมีความเอาใจใส่และเอื้ออาทร ผู้ตามเป็นผู้มีจริยธรรม มีวิสัยทัศน์และสามารถเป็นแม่แบบแก่ผู้ตามได้ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องมีทักษะที่จำเป็น เช่น ทักษะการจัดการความขัดแย้ง ทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทักษะการทำงานเป็นทีม เป็นต้นซึ่งทักษะเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี สามารถนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

- เมื่อศึกษาหน่วยนี้จบแล้ว นักศึกษาสามารถ
1. อธิบายความหมาย ความสำคัญ และลักษณะของผู้นำได้
 2. อธิบายทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำได้
 3. นำเสนอแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งลักษณะต่าง ๆ ได้
 4. เสนอแนะแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักปกครองท้องถิ่นภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้
 5. วิเคราะห์แนวทางการทำงานเป็นทีมภายใต้เป้าหมายหนึ่ง ๆ ได้

วิธีสอน

1. การบรรยาย
2. การอภิปราย
3. การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง
4. การสาธิต

กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. ผู้เรียนศึกษาเอกสารประกอบการสอนหน่วยที่ 10 ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารท้องถิ่น
2. แบ่งกลุ่มผู้เรียนออกเป็น 3 เท่า ๆ กัน โดยแต่ละกลุ่มอภิปรายหัวข้อที่ได้รับภายในกลุ่ม รับผิดชอบนำเสนอ และนำเสนอประเด็นสำคัญหน้าชั้นเรียน ดังนี้
กลุ่มที่ 1 ภาวะผู้นำกับทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
กลุ่มที่ 2 ภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารท้องถิ่น
กลุ่มที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่นกับการทำงานเป็นทีม
3. ผู้สอนอภิปรายประเด็นที่แต่ละกลุ่มนำเสนอร่วมกันผู้เรียนอีกครั้ง
4. ผู้สอนสรุปผลการจัดการเรียนการสอน พร้อมชี้ให้เห็นประโยชน์และแนวทางการนำองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารท้องถิ่นในชีวิตประจำวัน
5. ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดและแบบประเมินผลหลังเรียนประจำหน่วย

สื่อการเรียนรู้การสอน

1. เอกสารประกอบการสอน
2. โปรแกรมนำเสนองาน (power point) ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารท้องถิ่น
3. กระดาษปรีฟ ปากกาเคมี
4. แบบฝึกหัดประจำหน่วย
5. แบบประเมินผลหลังเรียนประจำหน่วย

การประเมินผล

1. สังเกตและบันทึกผลการจากพฤติกรรมความสนใจ การมีส่วนร่วมในชั้นเรียน การทำกิจกรรมกลุ่ม การตอบคำถามขณะที่มีการอภิปรายและซักถาม
2. ตรวจสอบผลงานที่ได้รับมอบหมายจากการทำแบบฝึกหัดประจำหน่วย
3. ประเมินผลจากการแบบประเมินผลหลังเรียนประจำหน่วย
4. ประเมินผลจากการสอบกลางภาคเรียนและปลายภาคเรียน

10.1 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำสำหรับนักปกครองท้องถิ่น

ภาวะผู้นำมีความสำคัญกับทุกคนโดยเฉพาะผู้นำจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เนื่องจากในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยีและอื่น ๆ ทำให้ภาวะผู้นำมีความจำเป็นและถูกกล่าวถึงทุกสังคม รวมถึงนักปกครองท้องถิ่นก็จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำด้วย เพื่อทำความเข้าใจเบื้องต้นจึงนำเสนอ ดังนี้

10.1.1 ความหมายและความแตกต่างระหว่างผู้นำกับภาวะผู้นำ

ผู้นำ คือ ผู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานต่าง ๆ รวมทั้งงาน องค์กรการบริหารส่วนตำบลด้วย เพราะผู้นำมีบทบาททั้งในฐานะผู้บริหาร ซึ่งมีหน้าที่ต้องกำหนด ทิศทางขององค์กรและบริหารงานทั้งองค์กร บทบาทในฐานะผู้ประสาน ผู้นำจะต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่างพนักงาน ประสานการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ประสานระหว่างองค์กรกับ ผู้รับบริการและประสานระหว่างองค์กรที่ตนรับผิดชอบกับองค์กรอื่น (จิตวิทย์ หมั่นมี, 2561: 301) เป็นผู้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบในการควบคุม ชี้แนะ สั่งการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของหน่วยงานนั้นหรือองค์กร (ประเวศ รัตนเพียร, 2561: 48) ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่มสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น ๆ ได้ ดังนั้น ผู้นำจึงหมายถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานตลอดจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2551: 40) ผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับตำแหน่งโดยการคัดเลือกหรือแต่งตั้งจากหน่วยงาน เพื่อให้เป็นศูนย์กลางของหน่วยงานเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน เป็นผู้ที่มีอำนาจสั่งการแก่ผู้ตามให้ปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคลภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายได้อย่างราบรื่น (ณัฐรี ศรีทอง, 2552: 2)

ขณะที่ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลในการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้เกิดการปฏิบัติหรือการกระทำที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (ประเวศ รัตนเพียร, 2561: 50) ต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามและต้องได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า (อภิชาติ พานสุวรรณ, 2561: 284) มีความสามารถส่วนบุคคลกับการจัดการภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต และสามารถจัดการทรัพยากร สื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นให้คนในองค์กร สามารถดำเนินงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ มีความสามารถในการจัดการกระบวนการ และจะมีอิทธิพลต่อกลุ่ม (กิตติภณ วงศ์สิริโสภณ และคณะ, 2561: 195) รวมถึงมีศิลปะหรือความสามารถที่จะกระตุ้นจิตใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่ง

บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ ฉะนั้น ไม่ว่าคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าใจ แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น ซึ่งมีลักษณะของผู้นำที่รูปแบบต่าง ๆ กัน (ยงยุทธ เกษสาคร, 2551: 40) ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และพฤติกรรมเหล่านั้นจะก่อให้เกิดผลตามที่ผู้นำต้องการ (วันชัย มีชาติ, 2548: 184)

ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับภาวะผู้นำอยู่ที่ตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ กล่าวคือ ผู้นำมักยึดโยงอยู่กับตำแหน่งที่ถูกกำหนดโดยสังคมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ขณะที่ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่สามารถสร้างการยอมรับแก่ผู้อื่นได้ และสามารถแสดงหรือชักจูงให้ผู้อื่นร่วมทำกิจกรรมกับตนได้อย่างเต็มใจซึ่งรวมถึงการแสดงออกถึงบทบาทที่เหมาะสมของตนเองด้วย

10.1.2 คุณลักษณะและความสำคัญของภาวะผู้นำสำหรับนักปกครองท้องถิ่น

ผู้นำมีบุคลิกและลักษณะที่แตกต่างกันแต่ส่วนใหญ่ความเป็นผู้นำมีลักษณะสำคัญคือ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2551: 41)

(1) ด้านคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งแสวงหาวิธีการที่จะร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้

(2) การแสดงออกในรูปของพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ เช่น ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ กล้าคิด กล้าทำ มีความรับผิดชอบและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อก่อให้เกิดผลในแง่ของควมมีพลังอำนาจและอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน

(3) การแสดงออกซึ่งศักยภาพ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปผู้นำที่มีความเป็นผู้นำสูงต้องสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี และควมมีอิทธิพลเหนือกลุ่มบุคคลอื่นได้ในทุกสถานการณ์

(4) ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกฝนพัฒนาได้

(5) ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถสร้างความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงาน สร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานจนสามารถสร้างทีมงานได้อย่างมั่นคง

การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 จากเอกสารต่าง ๆ พบดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ, 2561: 261 – 271)

(1) วิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (vision for change) เป็นวิสัยทัศน์ที่มีความเฉียบคม เป็นวิสัยทัศน์ร่วม และมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

(2) ความร่วมมือ (collaboration) มีปฏิบัติการร่วมกัน ยึดถือทีมเป็นฐาน เน้นควมมีส่วนร่วม ร่วมมากกว่าการสั่งการหรือการควบคุม ต้องการความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดทางวัฒนธรรม เพิ่มเติมจาก ความฉลาดในกระบวนการคิด

(3) เสริมพลังอำนาจ (empowerment) ให้คนอื่น ๆ ในองค์กรในทุกๆระดับ รวมทั้งระบบความรับผิดชอบที่จะทำให้ผู้คนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน

(4) การให้และการบริการ (giving and serving) พัฒนาคนอื่นให้มีความก้าวหน้าทั้งรายบุคคล และทั้งชุมชนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การยึดถือหลักการภาระหน้าที่แรกของผู้ผู้นำไม่ใช่เพื่อผู้ถือหุ้้นแต่เพื่อลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และคนงานเกิดแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรม

(5) จินตนาการและนวัตกรรม (imagination and innovation) ทำให้มีความก้าวหน้าในวิสัยทัศน์ สร้างและส่งเสริมให้เกิดความหมายและความมีคุณค่าในงานและสภาพแวดล้อมของงาน คิดสร้างสรรค์ในการเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายหรือความเสี่ยง

(6) เรียนรู้ด้วยกัน (learning together) ทุกคนต่างมีความรู้ของตนเอง และต่างช่วยกันสร้างความรู้ใหม่จากวงจรการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ และการสะท้อนผล มุ่งการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำและเพื่อเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learners) มีทักษะการคิดและการแก้ปัญหาอย่างอิสระที่ลึกซึ้ง

(7) สร้างชุมชน (building community) เป็นชุมชนที่สะท้อนให้เห็นได้จากความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความผูกพัน การยอมรับในความหลากหลาย การสร้างสิ่งใหม่ ๆ และการบริหารความขัดแย้ง มีค่านิยมหลักของตนเอง

(8) สร้างเครือข่าย (networking) มุ่งฝ่าฟันสร้างพันธมิตรใหม่ สร้างสันติภาพ สร้างความรัก สร้างความสัมพันธ์ทางอาชีพและการสนับสนุนจากกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

(9) นำร่วมกัน (leading together) ทุกคนสามารถเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นของทุกคน ทุกคนต่างมีบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกันใน กระบวนการและการปฏิบัติของกลุ่ม ทุกคนต่างมีบทบาทในการเป็นต้นแบบ การสร้างแรงบันดาลใจ การสอน การมอบหมายงาน และการบริการซึ่งกันและกัน

(10) การสื่อสาร (communication) เป็นการสื่อสารระหว่างกันที่เข้มแข็ง ทั้งแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่ม เป็นการสื่อสารที่เสมอต้นเสมอปลายและเป็นที่น่าเชื่อถือ

(11) การบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ (personal/professional growth management) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและจัดทำแผนเพื่อการพัฒนาตนเองให้สามารถบูรณาการพฤติกรรมภาวะผู้นำเข้ากับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ มีทักษะการฝึกสอน (coaching skills) และมีความสัมพันธ์ระหว่างกันกับคนอื่นอย่างมี พลวัต

(12) ความยืดหยุ่น (flexibility) เป็นความยืดหยุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีความฉลาดทางอารมณ์ที่เข้มแข็ง มีความยืดหยุ่นทางจิตใจเพื่อการแก้ปัญหาที่เหมาะสมและทำงานได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่เป็นทั่วไปที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์

ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญมากที่สุดในการบริหารองค์กร เพราะผู้บริหารเป็นผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายกำหนดจุดมุ่งหมาย วางแผน และกำหนดเป้าหมายตลอดจนวิธีการดำเนินงาน เปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางเพื่อให้การบริหารองค์การบรรลุผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของรัฐ และจะต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานกิจการต่างๆ มีส่วนรับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย รวมทั้งการติดตามผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงคุณภาพ (พิชญ์นิษฐา พรธณศิลป์ และคณะ, 2557: 149) ภาวะผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานและพบว่า มีผลต่อบรรยากาศในองค์กรเป็นอย่างมาก และยังส่งผลกระทบต่อทัศนคติและความตั้งใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้ ไม่ว่าจะภาวะผู้นำจะมีคุณลักษณะเป็นไปในทิศทางบวกหรือลบก็ล้วนส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จในองค์กรได้เช่นกัน (ประเวช รัตนเพียร, 2561: 51)

เมื่อพิจารณาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีลักษณะแตกต่างจากองค์กรภาครัฐอื่น เป็นองค์กรที่เกิดจากการกระจายอำนาจการปกครอง บริบทหรือสภาพแวดล้อมองค์กรมีความเฉพาะเจาะจงตามสภาพสังคมของท้องถิ่นนั้น ๆ ดังนั้น ผู้บริหารท้องถิ่นต้องมีภาวะผู้นำอย่างแท้จริง จึงจะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ (ธิดาวุฒิ หมั่นมี, 2561: 301) การบริการสาธารณะเป็นภารกิจที่สำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบ ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีความสำคัญ สุขوخา นุ่นทอง (2558: 139 - 149) เสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะเพื่อให้ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการบริการ โดยคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มุ่งให้บริการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย

- (1) มีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
- (2) มีคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน
- (3) มีคุณลักษณะด้านเฉลียวฉลาด
- (4) มีคุณลักษณะทางสังคม
- (5) มีคุณลักษณะภูมิหลังทางสังคมที่ประชาชนไว้วางใจ

แม้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีสถานะเป็นองค์กรราชการเช่นเดียวกับราชการทั่วไป แต่ภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่เป็นภารกิจที่ต้องเผชิญกับเหตุการณ์เฉพาะหน้าและต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นทั้งราชการและเอกชน รวมถึงเป็นหน่วยงานที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด ดังนั้น จึงเป็นองค์กรราชการที่ประชาชนคาดหวังให้ช่วยเหลือมากที่สุด ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงถูกออกแบบให้มาจากการเลือกตั้งของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีความเป็นการเมืองสูง ผู้ทำหน้าที่ปกครองหรือบริหารราชการส่วนท้องถิ่นจึงต้องมีภาวะผู้นำสูงกว่าองค์กรอื่น และภาวะผู้นำที่มีนั้นต้องเป็นภาวะผู้นำที่มีลักษณะการให้บริการเพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่ให้บริการสาธารณะเป็นสำคัญ

10.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย กระบวนทัศน์ทางทฤษฎีของภาวะผู้นำที่สำคัญประกอบด้วย 4 ทฤษฎี ดังนี้ (ชัยเสถียร พรหมศรี, 2557: 35 - 37)

10.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory Paradigm)

ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory Paradigm) การศึกษาในช่วงแรกเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนข้อสันนิษฐานที่ว่า ผู้นำกำเนิดขึ้น ไม่ได้พัฒนาขึ้นมา นักวิจัยต้องการระบุถึงกลุ่มคุณลักษณะที่สร้างความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เพราะฉะนั้นทฤษฎีคุณลักษณะจึงพยายามอธิบายความแตกต่างทางคุณลักษณะที่ส่งเสริมหรือทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ นักวิจัยได้วิเคราะห์คุณลักษณะทางกายภาพ หรือทางคุณภาพ เช่น มีกำลังกายการแสดงออก ความก้าวร้าว การพึ่งพาตนเอง การชักจูง การครอบงำในความพยายามที่จะบังคับกลุ่มของคุณลักษณะที่ผู้นำประสบความสำเร็จครอบครองกลุ่มของคุณลักษณะถูกนำไปใช้เป็นเงื่อนไขในการแต่งตั้งบุคคลเพื่อขึ้นมาเป็นผู้นำที่เป็นตัวแทนที่มีคุณลักษณะครบถ้วนเท่านั้นถึงจะได้เป็นผู้นำมีคุณลักษณะประมาณ 100 กว่าคุณลักษณะที่ได้ถูกศึกษาในช่วงระหว่างปี 1930s ถึง 1940s เพื่อค้นหาสิ่งที่มีคุณภาพอย่างไรก็ตามไม่มีนักวิจัยคนไหนที่ได้จำนวนรายการของคุณลักษณะได้ครบถ้วนและเป็นสากลที่ผู้นำประสบความสำเร็จครอบครองหรือเป็นคุณสมบัติที่ยืนยันความสำเร็จของผู้นำ

10.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Behavioral Theory Paradigm)

ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Behavioral Theory Paradigm) ในช่วงปี 1950 นักวิจัยทางด้านภาวะผู้นำได้เปลี่ยนกระบวนทัศน์โดยละความสนใจจากเรื่องคุณลักษณะไป สู่เรื่องพฤติกรรม (อะไรคือสิ่งที่ผู้นำทำโดยปกติในงานของตน) ในการค้นหาอย่างต่อเนื่องเพื่อจะหารูปแบบการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์นักวิจัยพยายามที่จะระบุถึงความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพดังนั้นทฤษฎีนี้จึงพยายามอธิบายรูปแบบที่แตกต่างกันที่ใช้โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือเพื่อระบุเกี่ยวกับธรรมชาติของการทำงานของผู้นำ บทบาททางการจัดการทั้ง 10 ประการของ Mintzberg เป็นตัวอย่างของทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ งานวิจัยทางด้านพฤติกรรมมุ่งความสนใจไปที่การค้นหาวิธีเพื่อกำหนดระดับพฤติกรรมที่ช่วยทำให้เราเข้าใจภาพของภาวะผู้นำมากขึ้น งานวิจัยจำนวนมากได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับการวัดความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตามไม่มีข้อสรุปว่ารูปแบบใดเป็นรูปแบบของการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ในด้านบวก ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Mintzberg ถูกนำไปใช้ในการอบรมผู้นำอย่างแพร่หลาย ในขณะที่นักวิจัยคนอื่น ๆ ได้ระบุถึงองค์ประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมผู้นำอันได้แก่ มุ่งงาน-มุ่งคน ที่มีความสำคัญที่สนับสนุนความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ

10.2.3 ทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency Theory Paradigm)

ทฤษฎีที่กล่าวมาในข้างต้นมุ่งเน้น และพยายามค้นหารูปแบบการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ จึงเรียกว่าเป็น Universal Theory แต่ในช่วงปี 1960 มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ๆ แบบการเป็นผู้นำแบบใดดีหรือเหมาะกับทุกสถานการณ์ ดังนั้น กระบวนทัศน์ของภาวะผู้นำจึงได้ย้าย

หรือเปลี่ยนไปสู่ทฤษฎีสถานการณ์ซึ่งเป็นทฤษฎีที่พยายามอธิบายรูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมบนพื้นฐานของผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ หรืออีกความหมายก็คือ คุณลักษณะและหรือพฤติกรรมจะนำไปสู่ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จของการเป็นผู้นำได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านสถานการณ์ ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นความสำคัญของตัวแปรสถานการณ์ซึ่งรวมถึงธรรมชาติของ งานที่ปฏิบัติสภาพแวดล้อมสภาพภายนอกและคุณลักษณะของผู้ตาม มุมหนึ่งของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีนี้ก็คือการค้นหาขอบเขตของการบริหารงานว่ามีความเหมือนหรือความแตกต่างกันอย่างไรในประเภทองค์การที่แตกต่างกัน ระดับการบริหารที่แตกต่างกัน และวัฒนธรรม ที่แตกต่างกัน

10.2.4 ทฤษฎีบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

ทฤษฎีบูรณาการ (Integrative Leadership Theory) ในช่วงกลางของทศวรรษ 1970 กระบวนทัศน์ได้มีการเคลื่อนไปสู่การบูรณาการโดยนำเอาทฤษฎีต่าง ๆ เข้ามาบูรณาการกัน หรือเรียกว่า Neo-Charismatic Theory ตัวนั้นทฤษฎีนี้จึงพยายามที่จะรวบรวม ผสาน ทฤษฎีคุณลักษณะ พฤติกรรมและสถานการณ์ เข้าด้วยกันเพื่ออธิบายความสำเร็จของการ ชักจูงระหว่างกันของผู้นำและผู้ตามนักวิจัยพยายามอธิบายว่าทำไมผู้ตามบางคนถึงเต็มใจทำงานหนักและอุทิศตนเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและองค์การ หรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพจูงใจพฤติกรรมของผู้ตามได้อย่างไร ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมและคุณลักษณะที่ช่วยสนับสนุนความมีประสิทธิภาพของผู้นำ และอธิบายว่าทำไมพฤติกรรมที่เหมือนกันของผู้นำอาจมีผลกระทบแตกต่างกันต่อผู้ตาม ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย กระบวนทัศน์ของภาวะผู้นำ ทั้งทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ทฤษฎีสถานการณ์ และทฤษฎีบูรณาการเป็นเพียงกรอบทำความเข้าใจเท่านั้น เพราะหากพิจารณาานิยามของภาวะผู้นำที่เกิดจากการกระทำและพฤติกรรมที่ได้รับการยอมรับจากคนรอบข้างนั้น แสดงว่าคำว่าภาวะผู้นำยึดโยงกับบริบทด้วย ซึ่งหมายถึงภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับค่านิยม วัฒนธรรม ประเพณี และสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพชีวภาพ รวมถึงสภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นสำคัญ ดังนั้น ทฤษฎีจึงเป็นเพียงกรอบคิดเบื้องต้นเท่านั้น และอาจมีข้อจำกัดในการอธิบายภาวะผู้นำในบริบทหนึ่ง ๆ ได้

10.3 ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นมุมมองที่ถูกกล่าวถึงและได้รับความสนใจในยุคปัจจุบันเนื่องจากสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนบางครั้งทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งของผู้คนเปลี่ยนแปลงและหลากหลายมากขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่าในสังคมยุคหลังสมัยใหม่ทุกคนต่างมีความคิดและคนเชื่อตามที่ตนเองเห็นว่าถูกต้องเหมาะสมจนบางครั้งนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่มคน องค์กรขึ้น จนนำไปสู่ทางเลือกใหม่ ๆ เกิดขึ้น นักวิชาการจึงมองความขัดแย้งในลักษณะเชิงบวก และเห็นว่าความขัดแย้งที่พอเหมาะจะนำไปสู่ทางเลือกใหม่เสมอ ดังนั้น จึงต้องจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่ควบคุมได้ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้งจึงนำเสนอประเด็นสำคัญ ดังนี้

10.3.1 ความหมายและลักษณะสำคัญของปัญหาความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การไม่เห็นด้วยหรือการไม่ลงรอยกันระหว่างสองฝ่าย หรือมากกว่าสองฝ่ายที่อาจเกิดจากสภาพความคิด ความเชื่อ ค่านิยม การรับรู้ ผลประโยชน์ และการสื่อสาร ที่แตกต่างกันทำให้เกิดความรู้สึกไม่เข้าใจกันไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจขึ้น ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันขึ้นมา และผลของความขัดแย้งนั้นจะมีมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้ง และความไม่ลงรอยกันในเป้าหมาย การตีความในข้อเท็จจริง พฤติกรรมที่แสดงออกมาจากแนวคิด (บุญทริกา วงษ์วานิช และทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร, 2560: 36) เป็นการแสดงออกในทางเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก ความต้องการทั้งในเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัวที่เป็นทรัพยากรอันมีอยู่ อย่างจำกัดการใช้อำนาจหรือความต้องการใช้อำนาจขัดกัน ในเป้าหมาย วิธีการ ประสบการณ์ ค่านิยม เจตคติ บทบาท ตลอดจนการรับรู้สิ่งต่าง ๆ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2551: 254; ปณณพงค์ วงศ์ณาศรี, 2558: 64) การให้ค่านิยมในมุมมองนี้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องของการรับรู้ ถ้าไม่มีการรับรู้ก็ไม่น่าจะเกิดความขัดแย้งขึ้น ลักษณะร่วมกันของความขัดแย้งที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกัน ได้แก่ ฝ่ายตรงข้าม ความขาดแคลน การกีดกัน โดยมีสมมติฐานว่าเกิดจากสองฝ่ายหรือมากกว่าซึ่งมีผลประโยชน์หรือวัตถุประสงค์ที่ไปด้วยกันไม่ได้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549: 222)

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาความหมายหรือค่านิยมของความขัดแย้งควบคู่กับระดับของความขัดแย้งที่นักวิชาการนำเสนอไว้ว่า เริ่มต้นตั้งแต่ความขัดแย้งภายในตัวเองแล้ว ดังนั้นการให้ค่านิยมความขัดแย้งจึงต้องครอบคลุมไปถึงความขัดแย้งภายในตัวบุคคลด้วย วิเชียร วิทย์อุดม (2549: 336) อธิบายว่า ความขัดแย้งในระดับบุคคลมักจะมี ความเกี่ยวข้องหรือได้รับความกดดันจากการที่มีจุดมุ่งหมายหรือสิ่งที่คาดหวังเข้ากันไม่ได้ ความขัดแย้ง มักมีคุณลักษณะบางประการร่วมกันหรือใกล้เคียงกัน คือ ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่เกิดความขัดกัน ไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องของเป้าหมาย ค่านิยม การแสดงความเชื่อ การแย่งชิงผลประโยชน์ การไม่ลงรอยกันด้านความต้องการ ความสนใจ การรับรู้ การตีความ และการแสดงความรู้สึกในด้านลบ นอกจากนั้นความขัดแย้งยังหมายถึง สถานการณ์ที่คนสองคน หรือมากกว่านั้นมีการปฏิบัติที่สื่อถึงการบั่นทอน การเกลียดชัง และการใช้พฤติกรรมที่ข่มขู่และไม่เป็นมิตรต่ออีกฝ่าย จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น (บุษบงชัยเจริญวัฒน์ และเหมือนขวัญ เรณูมาศ, 2560: 7)

กล่าวโดยสรุป ความขัดแย้ง คือ ความขัดกันของสภาพปัจจุบันซึ่งเป็นจริงกับสิ่งที่พึงปรารถนาที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งในระดับบุคคลและระหว่างบุคคลขึ้นไป ซึ่งมักปรากฏให้เห็นโดยทั่วไประหว่างสมาชิกภายในองค์กร หรือกลุ่มขององค์การสองกลุ่มขึ้นไปที่ต้องมีส่วนร่วมในการใช้ทรัพยากรที่จำกัด รวมไปถึงความแตกต่างในด้านสถานภาพ เป้าหมาย นโยบาย ค่านิยม การรับรู้ เจตคติ ความเชื่อของแต่ละบุคคลซึ่งต่างก็พยายามแสดงทัศนคติของตนและพรรคพวกตนให้เด่นกว่าบุคคลอื่น ความขัดแย้งจึงเป็นปรากฏการณ์ที่ทำให้คนตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจได้

10.3.2 สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

วันชัย มีชาติ (2548: 163 - 166) ระบุสาเหตุของความขัดแย้งที่มักพบบ่อยในองค์การ ได้แก่

(1) การขัดแย้งของเป้าหมาย เกิดขึ้นเมื่อทิศทางของกลุ่มไม่ไปในทิศทางเดียวกัน และสมาชิกในกลุ่มไม่ยอมรับในเป้าหมายร่วมกัน

(2) การแย่งชิงทรัพยากร ในปัจจุบันองค์การต้องทำงานภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด การแย่งชิงทรัพยากรระหว่างหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนบุคคล จึงมักเกิดขึ้นและก่อให้เกิดความขัดแย้งอยู่เสมอ

(3) การขัดแย้งของค่านิยมและผลประโยชน์ เกิดจากกลุ่มย่อย ๆ ในองค์การที่มีค่านิยมและผลประโยชน์แตกต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

(4) การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน การทำงานในองค์การจะเป็นระบบประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจุดที่ทำงานร่วมกันและประสานงานกันอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

(5) ความคลุมเครือของบทบาท ในการทำงานในองค์การฝ่ายต่าง ๆ มักมีขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง แต่ในหลายเรื่องพบว่า มีหลายหน่วยงานเข้ามาเกี่ยวข้องหรือไม่แน่ใจว่าควรอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานใดก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้น

(6) ปัญหาการติดต่อสื่อสาร อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารและความผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนจากการติดต่อสื่อสารอาจนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นได้ การขาดการติดต่อสื่อสารทำให้ขาดข้อมูลหรือมีข้อมูลมากเกินไปจนเกิดความสับสนก็อาจเกิดความขัดแย้งได้

(7) ปัญหาด้านสถานภาพ การที่บุคคลในองค์การมีสถานภาพที่หลากหลายและเป็นสถานภาพขัดกันเองจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

(8) คุณลักษณะของบุคคลหรือธรรมชาติของบุคคล ความขัดแย้งจะมีมากขึ้นหากบุคลิกของผู้เกี่ยวข้องมีลักษณะยึดตัวเองเป็นใหญ่ หัวรั้นและเผด็จการ หรือมีลักษณะก้าวร้าว ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้ความขัดแย้งทวีความรุนแรงขึ้น

(9) การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นเรื่องของการเรียนรู้และความรู้สึกของบุคคล หากผู้ที่เกี่ยวข้องมีความตั้งใจที่จะมองด้านความขัดแย้งก็จะมองปรากฏการณ์ที่จะเอื้อไปในทางที่จะเกิดความขัดแย้งเสมอ

(10) การเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุหนึ่งเพราะเมื่อมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจะมีทั้งผู้สนับสนุนและคัดค้าน การเปลี่ยนแปลงจึงทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างความเห็นของทั้งสองฝ่าย

10.3.3 ระดับของความขัดแย้ง

นักวิชาการแบ่งระดับของความขัดแย้งแตกต่างกันออกไปอย่างหลากหลายขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้จำแนกเช่น สมคิด บางโม (2558 : 250); จันทนา แสนสุข (2559: 110) แบ่งความขัดแย้ง 3 ระดับ คือ ความขัดแย้งระดับบุคคล ความขัดแย้งระดับกลุ่ม และความขัดแย้งระดับองค์การ ขณะที่

วิเชียร วิทยอดม (2549: 336); ญัณฐ์ชุตตา วิจิตรจามรี (2558: 247 - 248) แบ่งระดับความขัดแย้งออกเป็น 4 ระดับ คือ ความขัดแย้งในระดับบุคคล ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างองค์การ ขณะที่ วันชัย มีชาติ (2548: 166 - 169) จำแนกความขัดแย้งออกเป็น 6 ระดับ ได้แก่ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์การ และความขัดแย้งระหว่างองค์การ

เอกชัย บุญยาธิฐาน (2555: 71 - 75) ระบุความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้

(1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เกิดจากความสับสนไม่แน่ใจในความรู้ความสามารถของตนเองว่าจะปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้หรือไม่ ทำให้เกิดความกังวลหรือเกิดความเครียด เป็นการต่อสู้ระหว่างคุณค่า (value) หรือ ความเชื่อ (belief) ที่มีอยู่ในตัวบุคคล

(2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดจากความคิดเห็นไม่เหมือนกัน บทบาทการทำงานต่างกัน อาจขัดแย้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันก็ได้เช่น เกิดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

(3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม เช่น ความขัดแย้งระหว่างแผนก ระหว่างทีมงาน หรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์การ ซึ่งเกิดจากวิธีทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานต่างกันแต่ทุกแผนกจะต้องประสานกันหรือทำงานร่วมกันทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

(4) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ

(5) ความขัดแย้งระหว่างชุมชน

(6) ความขัดแย้งระหว่างรัฐหรือระหว่างเมือง สาเหตุมักมาจากการเมืองศาสนาหรือตัวบุคคล หรืออาจเป็นเหตุการณ์สำคัญที่เป็นระดับประเทศ

(7) ความขัดแย้งระดับประเทศหรือนานาชาติ

10.3.4 การจัดการความขัดแย้ง

วิธีการจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมกับบริบทที่แตกต่างกันตามสภาพเศรษฐกิจการเมือง และสังคม โดยมีเวลา ผลประโยชน์ สถานการณ์ และตัวบุคคลเข้ามาทำหน้าที่เชื่อมประสานได้แก่ (วีระศักดิ์ พัทบุรี และคณะ, 2560: 18 - 19)

“สันติภาพ” (Peace) เป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งในสภาวะที่สังคมมีความสงบสุข ปราศจากความรุนแรง ผู้คนในสังคมมีสิทธิเสรีภาพ และศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ได้รับความเคารพ ปราศจากการเอาเปรียบกัน มีความยุติธรรม มีความสมดุลทางธรรมชาติซึ่งเรียกสภาวะเช่นนี้ว่าสันติสุข เป็นสังคมแห่งเป้าหมายที่มนุษย์ชาติมุ่งหวังที่จะอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สภาวะที่ปราศจากความรุนแรงทางตรงไม่มีการทำร้ายกัน สังคมมีความสงบสุข ซึ่งเรียกได้ว่าสังคมทั้งสังคมเป็นปกติสุข

“สันติวิธี” (Peaceful Means) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งวิธีหนึ่ง ซึ่งมีเหตุผลที่สำคัญคือมีการสูญเสียน้อยที่สุดทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทั้งรูปธรรมและนามธรรมต่างกับการใช้ความรุนแรง โดยทุกฝ่ายอ้างว่าเป็นวิธีการสุดท้าย ซึ่งบางกรณีสามารถบรรลุผลในระยะสั้นเป็นรูปธรรมชัดเจน แต่หากความขัดแย้งดำรงอยู่เพียงแต่ถูกกดไว้โอกาสที่จะเกิดความรุนแรงในระยะยาวย่อมมีอยู่ การส่งเสริมสันติวิธีมีความจำเป็นสำหรับองค์กร ซึ่งทุกคนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องศึกษาเรื่องสันติวิธีอย่างจริงจัง เพราะสันติวิธีเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นกับบริบทของแต่ละสังคม ไม่สามารถนำหลักการจากต่างประเทศมาแก้ไขได้ทั้งหมด

“สมานฉันท์” (Reconciliation) เป็นกระบวนการที่ได้รับการพัฒนามาจากความพยายามในการแก้ไขปัญหา ของการดำเนินคดีอาญา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินคดีอาญาความผิดต่อแผ่นดิน ซึ่งยังคงมุ่งเน้นการนำตัว ผู้กระทำผิดมาลงโทษ (Retributive System) ที่มี กระบวนการพิจารณาคดีอย่างเคร่งครัดในการพิสูจน์ความผิดของจำเลย ซึ่งทำให้การดำเนินคดีมีความยุ่งยาก ซับซ้อนและใช้ระยะเวลานาน และจากปัญหาความล่าช้าในการพิจารณาคดีและความไม่เข้าใจของจำเลย กระบวนการสมานฉันท์จึงถูกพัฒนาและนำมาใช้โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่จำเลย และเป็นช่องทางให้จำเลยและผู้เสียหายได้มีโอกาสพบปะ และพูดคุย กับผลกระทบจากการกระทำผิดและการเยียวยา ตามความสมัครใจ ซึ่งความสมานฉันท์จะเกิดขึ้นได้นั้น มักจะอิงแอบกับปัจจัยภายนอกที่กลุ่มผลประโยชน์ต้องการและเรียกร้อง อันส่งผลไปสู่ความขัดแย้ง และความรุนแรงตามมาหากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งพยายามที่จะกันกลุ่มที่เห็นแตกต่างออกไป

“ปรองดอง” (Harmony) มีรากศัพท์มาจากคำว่า To Repair หรือ การเยียวยา เป็นการผสานผลประโยชน์ ร่วมกันระหว่างกลุ่มพลังทางสังคมสองกลุ่มในสังคม คือ กลุ่มผู้มีอำนาจรัฐ และกลุ่มผู้อยู่ใต้อำนาจรัฐ โดยไม่จำกัดว่าจะต้องเป็นเพียงแค่คู่กรณีเดิมเท่านั้นที่มีบทบาท ในกระบวนการปรองดองนี้การสับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนผ่าน เกิดขึ้นได้และจำเป็นต้องเกิดขึ้น การได้มาซึ่งความปรองดองไม่สามารถสร้างด้วยวัตถุ หรือการขยายพื้นที่ของผลประโยชน์และความต้องการ ให้เพิ่มมากขึ้น เพราะ ธรรมชาติของมนุษย์เมื่อได้ในสิ่งที่ต้องการแล้วก็จะ แสวงหาสิ่งอื่นต่อไปอย่างไม่สิ้นสุด

“การเจรจาไกล่เกลี่ย” (Mediation) เป็นรูปแบบ การจัดการความขัดแย้งที่มีการแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างคู่กรณีด้วยความสมัครใจ โดยมีบุคคลที่สามที่เป็นกลาง (Mediator) ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยและให้ข้อคิดเห็นเพื่อให้คู่กรณีบรรลุข้อตกลง อันจะนำไปสู่การตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งการตัดสินใจเป็นของคู่กรณีไม่ใช่ผู้ไกล่เกลี่ย กระบวนการถือเป็นความลับ เลิกเมื่อใดก็ได้ แม้ไม่บรรลุข้อตกลง

“การฟังอย่างตั้งใจ” (Active Listening) เป็นการ ตั้งใจรับฟังข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ฝ่ายตรงข้ามได้ถ่ายทอด ออกมาในระหว่างการสนทนา ในขณะที่เดียวกันจะต้องทำการสังเกตความรู้สึกของผู้พูดไปด้วย สิ่งที่สำคัญอีก ประเด็นของการรับฟังอย่างตั้งใจคือ การแสดงความสนใจ ไม่ทำการตัดสินว่าผิดหรือถูก และบันทึกรายละเอียดของข้อมูลที่ได้รับมาเป็นข้อมูลเบื้องต้น ก่อนจะ

ตัดสินใจอะไรต่อไป ซึ่งสามารถทำให้คนอื่นเปลี่ยนพฤติกรรม ที่ต้องการให้ทำได้โดยไม่ต้องใช้พลังกำลัง ให้เขาเปลี่ยนแปลง โดยใช้มาตรการของสังคม มาตรการของสังคมนั้นจะมีอำนาจเหนือกฎหมาย การฟังอย่างตั้งใจเป็นรากฐาน ของประชาธิปไตย เพราะในขณะที่มีความโกรธหรือมีข้อขัดแย้งกัน เมื่อมีคนมาคอยรับฟัง บอกข้อมูลที่ยากรู้ อาจทำให้ความขัดแย้งลดลงได้ การฟังอย่างตั้งใจไม่ใช่ แค่มองตา พยักหน้า พุดคุย แต่เป็นการคำนึงเกี่ยวกับ ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การพิทักษ์สิทธิ์และอื่น ๆ

กลยุทธ์ในการจัดการเพื่อลดความขัดแย้ง ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้ (Champoux, 2006: 266 – 268 อ้างถึงใน ญัฎฐ์ชุตา วิจิตรจามรี, 2558: 247 - 248)

(1) กลยุทธ์แพ้ – แพ้ (Lose – lose strategy) การแก้ไขปัญหาด้วยกลยุทธ์นี้ ตั้งอยู่บนฐานคติที่ว่า “ได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย” หรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบแพ้ – แพ้ จะต้องมียุทธวิธีอย่างน้อยฝ่ายหนึ่งเสนอเงื่อนไขเพื่อการต่อรอง ทั้งสองฝ่ายเจรจาต่อรองกัน เพื่อจะได้รับส่วนแบ่งหรือได้รับอะไรบ้าง ผลของการแก้ปัญหาทำให้แต่ละฝ่ายได้บางส่วนเท่านั้น แต่ไม่ได้เต็มความต้องการ การแก้ปัญหาด้วยการเจรจาต่อรองนั้นอาจทำให้ความขัดแย้งลดลงได้บ้าง แต่ไม่ใช่การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริง ความขัดแย้งอาจจะหยุดลงชั่วคราวแต่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งใหม่ขึ้นอีก เทคนิควิธีการแก้ปัญหาแบบแพ้ – แพ้ ได้แก่

- การหลีกเลี่ยง เป็นการแก้ปัญหาด้วยการถอนตัว การถอยหนีหรือหลีกเลี่ยงปัญหา และการเผชิญหน้า วิธีนี้สามารถลดความขัดแย้งได้ชั่วคราวเท่านั้น ความขัดแย้งสามารถเกิดซ้ำได้อีก

- การประนีประนอม เป็นการลดความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรอง โดยฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ในเรื่องหนึ่งโดยหวังให้อีกฝ่ายยอมแพ้ให้อีกเรื่องหนึ่ง แต่ละฝ่ายจะแพ้เรื่องหนึ่ง และชนะเรื่องหนึ่ง

- การเสนอปัญหาต่อบุคคลที่สาม เมื่อทั้งสองฝ่ายมีความเห็นไม่ตรงกันจึงเสนอเรื่องให้บุคคลที่สามพิจารณา ซึ่งโดยมากมักเป็นผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชามักแก้ปัญหาโดยใช้ทางสายกลาง ระวังไม่ให้ทั้งสองฝ่ายเสียหาย จึงทำให้ผลการตัดสินใจออกมาทั้งสองฝ่ายไม่ได้เต็มตามความต้องการเดิม จะได้บ้างแต่ไม่ได้ทั้งหมดเช่นเดียวกับวิธีประนีประนอม

(2) กลยุทธ์ชนะ – แพ้ (Win – lose strategy) การแก้ไขแบบชนะ – แพ้ นั้นแต่ละฝ่ายจะพยายามระดมความคิดเห็นและวางแผนโดยมุ่งเอาชนะฝ่ายตรงข้าม แต่ละฝ่ายต้องการได้รับประโยชน์ให้มากที่สุด การแก้ปัญหาแบบชนะ – แพ้ จะมีเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้นที่เป็นผู้ชนะ ผู้แพ้จึงมักไม่พอใจ ชิงชัง เคียดแค้น จึงมีโอกาสเกิดความขัดแย้งต่อไปอีก ส่วนดีของการแก้ปัญหาแบบชนะ – แพ้ อยู่ที่ฝ่ายชนะได้รับประโยชน์เต็มตามมุ่งหวัง การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็ว เด็ดขาดเหมาะสมสำหรับผู้บริหารที่มีอำนาจตามตำแหน่งอย่างแท้จริง หรือเมื่อสถานการณ์ความขัดแย้งอยู่ในขั้นวิกฤติหรือเหมาะสมกับกรณีที่มีเวลาสั้นและจำกัด คนที่แก้ปัญหาแบบชนะ – แพ้ จะต้องเป็นผู้ที่คนทั้งหลายยอมรับว่ามีอำนาจอย่างแท้จริง เทคนิควิธีการแก้ปัญหาแบบชนะ – แพ้ ได้แก่

- การเอาชนะ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยฝ่ายหนึ่งมีชัยชนะเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง เป็นวิธีการที่ง่ายและรวดเร็วที่สุดแต่ได้ผลน้อยที่สุด การเอาชนะจะใช้ได้เมื่อฝ่ายหนึ่งมีสถานะและอำนาจในองค์การสูงกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง หรือในกรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่สามารถทนความขัดแย้งได้ จึงเป็นอีกฝ่ายที่หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง จึงเปิดให้อีกฝ่ายเอาชนะได้ การแก้ไขปัญหาดังนี้ไม่ได้ทำให้สาเหตุของความขัดแย้งหมดไป ดังนั้น จึงมีโอกาสเกิดความขัดแย้งขึ้นอีกได้

- การใช้อำนาจ เป็นการใช้อำนาจตามกฎหมายด้วยการให้คุณให้โทษแก่สมาชิกของกลุ่ม บังคับให้สมาชิกปฏิบัติตาม การแก้ปัญหาดังนี้จะได้ผลเมื่อสมาชิกกลุ่มยอมรับในอำนาจนั้น ๆ การยุติความขัดแย้งโดยใช้อำนาจมักนำไปสู่การแสดงออกในเชิงทำลายในทางอ้อม ผู้แพ้จะปฏิบัติตามคำสั่งด้วยการฝืนใจ ดังนั้น การปฏิบัติงานจึงไม่ได้ผลเต็มที่

- การใช้เสียงข้างมาก เป็นการใช้การลงคะแนนเสียงหรือโหวตเพื่อตัดสินในประเด็นปัญหาความขัดแย้ง อย่างไรก็ตาม เมื่อมีเสียงข้างมาก ก็ย่อมมีเสียงข้างน้อยเกิดขึ้น พวกเสียงข้างน้อยคือฝ่ายพ่ายแพ้ อย่างไรก็ตาม การโหวตของคนในบางครั้งไม่ได้โหวตด้วยเหตุผล แต่โหวตตามฝ่ายที่ตนคิดว่าชนะ หากพวกเสียงข้างน้อยโหวตแพ้บ่อยครั้ง จะทำให้เกิดความคิดว่าการพ่ายแพ้เป็นการแพ้ส่วนบุคคล ไม่ได้แพ้โดยหลักการหรือเหตุผล ดังนั้น การใช้เสียงข้างมากจะได้ผลหากใช้นาน ๆ ครั้ง และสมาชิกยอมรับว่าเป็นวิธีที่ยุติธรรม

(3) กลยุทธ์ชนะ – ชนะ (Win – win strategy) เป็นการแก้ปัญหาดังนี้เน้นที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน เน้นการให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด และเน้นที่การร่วมมือเพื่อแก้ไขปัญหาดังนี้ การแก้ปัญหาดังนี้ – ชนะนั้น แต่ละฝ่ายควรมีอำนาจในระดับใกล้เคียงกัน ทุกฝ่ายต้องรับผิดชอบร่วมกันในการแสวงหาทางออกซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และต้องอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเปิดเผยความจริงใจ และความสามารถในการสื่อสาร แต่ละฝ่ายต้องเปิดเผยความต้องการที่แท้จริง โดยต้องยอมรับว่าความคิดเห็นที่แตกต่างนั้นอาจมีประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาดังนี้และการตัดสินใจ และแต่ละฝ่ายต้องไม่มุ่งที่การตำหนิใคร หรือพยายามหาว่าใครเป็นฝ่ายผิด เทคนิควิธีที่ใช้ในการแก้ปัญหาดังนี้ – ชนะ ได้แก่

- การผสมผสาน การแก้ปัญหาดังนี้แบบผสมผสานเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ วิธีแก้ปัญหาดังนี้จะมีประโยชน์เมื่อแต่ละฝ่ายมีวิธีการแก้ปัญหาดังนี้ของตัวเองอยู่แล้ว จากนั้นจะพยายามดึงเอาเป้าหมายหรือค่านิยมของแต่ละฝ่ายมารวมกันก่อนที่จะมุ่งแก้ปัญหาดังนี้ที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

- การอ้างถึงเป้าหมายขั้นสูง เป็นวิธีการอ้างถึงเป้าหมายที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในความขัดแย้งต้องการ แต่ไม่มีฝ่ายใดสามารถบรรลุเป้าหมายนี้ได้เพียงลำพัง วิธีการนี้ผลักดันให้เกิดความร่วมมือกันโดยอาศัยแรงจูงใจจากเป้าหมายที่ทุกฝ่ายต้องการ ตัวอย่างเช่น สมาชิกทุกคนในกลุ่มต้องการรางวัล แต่รางวัลนี้ไม่มีใครสามารถทำได้โดยลำพัง เช่น ยอดขายของฝ่ายขายจะดีต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในหน่วยงาน ดังนั้น เป้าหมายนี้จึงผลักดันให้สมาชิกร่วมมือ หากนำวิธีนี้มาใช้อย่างต่อเนื่องจะสามารถลดความขัดแย้งได้มาก

จะเห็นว่า การจัดการความขัดแย้งมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถประสานงานและทำงานร่วมกันได้ซึ่งสถานการณ์ความขัดแย้ง รวมถึงองค์ประกอบอื่น ๆ จะเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้ผู้นำเลือกใช้วิธีการหรือกลยุทธ์ในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง และภาวะผู้นำจะเป็นปัจจัยหนุนเสริมให้การจัดการความขัดแย้งเป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งทุกองค์กรหรือทุกพื้นที่จะต้องเผชิญกับความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และหน้าที่ของผู้นำภาวะผู้นำคือจัดการความขัดแย้งเพื่อให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะ อันจะทำให้เกิดแนวคิดหรือทางเลือกใหม่ ๆ เกิดขึ้น

10.3.5 ภาวะผู้นำด้านการจัดการความขัดแย้งของนักปกครองท้องถิ่น

นิติตา สิริพงศ์ทักษิณ (2561: 15) เสนอแนะให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีบทบาทในการเสริมสร้างหรือเป็นศูนย์ประสานงานของชุมชนในการจัดการความขัดแย้ง โดยกลไกการบริหารจัดการต้องมีที่มาจากผู้นำชุมชนฝ่ายปกครองท้องถิ่น ได้แก่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านและผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับสมาชิกในชุมชน ตลอดจนแกนนำองค์กรหรือกลุ่มต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดูแลแก้ไขปัญหาในชุมชน เช่น ผู้นำกลุ่มอาชีพ ผู้อาวุโส อดีตผู้นำ เป็นต้น ซึ่งต้องเป็นผู้มีใจทำงานเพื่อสังคมส่วนรวม พร้อมเรียนรู้ มีความรู้และทุ่มเทการทำงาน ช่วยเหลือชุมชนอย่างแท้จริง โดยโครงสร้างกรรมการศูนย์ฯ ควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยน ตำแหน่งหรือเพิ่มเติมได้ตามสถานการณ์เพื่อใช้ในการไกล่เกลี่ยกรณีที่มีความขัดแย้งมีซับซ้อนในบางพื้นที่เกือบทุกขั้นตอนของการจัดการความขัดแย้งจะมีการทำงานเป็นทีม เช่น ในบางกรณีการไกล่เกลี่ยเป็นทีม ช่วยเพิ่มน้ำหนักการไกล่เกลี่ยให้คู่กรณีเกิดการยอมรับได้มากกว่าการไกล่เกลี่ยคนเดียว และหากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกินกำลังที่ชุมชนจะจัดการได้จะได้มีการประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาร่วมไกล่เกลี่ย

นอกจากนี้ควรส่งเสริมและสนับสนุนบทบาทของสมาชิกในชุมชนในลักษณะอาสาสมัครในการจัดการ ความขัดแย้งโดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน สร้างการเรียนรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องในชุมชนได้ร่วม เรียนรู้ รับรู้จากการเข้าร่วมกระบวนการ เช่น ชูรักษาความปลอดภัยหมู่บ้าน (ชรบ.) ตำรวจบ้าน อดีตผู้นำ ผู้อาวุโส เป็นต้น และควรสร้างช่องทางในการสื่อสารและเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่ายในการรับมือกับสถานการณ์ความขัดแย้งเพื่อความฉับไว เช่น เครือข่ายสังคมออนไลน์ ประเภทเฟซบุ๊ก ไลน์ เป็นต้น รวมทั้งจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับกระบวนการไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง ความรู้ด้านกฎหมาย ทั้งในเชิงขั้นตอนกระบวนการทางกฎหมาย เนื้อหาสาระของกฎหมายที่นำมาใช้ในการไกล่เกลี่ยให้กับตัวแทนชุมชนที่มีบทบาทในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งของชุมชน

10.4 ภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักปกครองท้องถิ่น

คุณลักษณะและพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรและหากองค์กรนั้นต้องการทำการเปลี่ยนแปลงองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จและนำพาองค์กรไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่ดีขึ้น (นุช สัทธานัตตมมงคล และ อรรถพล ธรรมไพบุลย์, 2559: 167-182)

10.4.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับพร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ (สำนักงานพัฒนาระบบราชการ, มปป: 10)

การเปลี่ยนแปลงนั้นหมายถึงการเปลี่ยนแปลงคน (People) โครงสร้าง (Structure) และเทคโนโลยี (Technology) ผู้บริหารต้องเป็นผู้จัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559: 897) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) เป็นเสมือนคนกลางที่ต้องทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งการวางแผนปรับแผน และดำเนินการสำหรับการเปลี่ยนแปลงหนึ่ง ๆ มีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ได้หลายคนโดยทำงานในลักษณะประสานกันหัวหน้าทีมงานต่าง ๆ ที่ดูแลงานย่อย ๆ ก็จัดเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน สิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมี ได้แก่ เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น มีความสามารถในการวางแผนบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนงานการสื่อสาร การให้รางวัล การให้กำลังใจ เป็นต้น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาและสามารถประสานงานได้ทั้งบุคลากรระดับสูงและระดับปฏิบัติในองค์กร (ณัฐपालิน นิลเป็ง, 2560: 17)

จะเห็นได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการสื่อสารองค์กร และเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรเปลี่ยนแปลง และมีความพร้อมสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ต้องเผชิญในยุคปัจจุบันได้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นทักษะหนึ่งของผู้นำและมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

10.4.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารองค์กร และบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กร นั้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลและมีความสัมพันธ์กัน ด้วยเหตุผลและปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ให้สำคัญของการเปลี่ยนแปลงและเตรียมความพร้อมองค์กรให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ต้องเผชิญมิติหนึ่งที้องค์กรต้องให้ความสำคัญนั้นคือ ภาวะผู้นำ ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต้องบูรณาการแนวความคิดด้านภาวะผู้นำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559: 912 - 913)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเพื่อองค์กรสู่ความเป็นเลิศที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน พบว่า ด้านความเป็นมืออาชีพของผู้นำส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในแต่ละด้านและโดยรวม การสร้างแรงบันดาลใจ และด้านความเป็นมืออาชีพของผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (สุวิมล ไชยพันธ์พงษ์ และ จิรพล จิยะจันทน์, 2561: 136) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (สมนึก เพชรช่วย และสมเดช สิทธิพงศ์พิทยา, 2560: 200) มีอิทธิพลต่อสุขภาพองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด (สร้อยณี อุเสินยาง คณน ไตรจันทร์ และอิศรัฎฐ์ รินโรสงค์, 2560: 39)

10.4.3 แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักปกครองท้องถิ่น

สร้อยณี อุเสียนยาง และคณะ (2560: 39) เสนอแนะแนวทางเพื่อการบริหารว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร โดยยึดจรรยาบรรณ กฎ กติกา หรือแนวทางปฏิบัติที่ได้ทำการตกลงร่วมกันอย่างชัดเจน และควรมีการเชื่อมโยงเป้าหมายของฝ่ายงานต่าง ๆ เพื่อให้สะดวกแก่การประสานงานและการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันอีกทั้งควรจะต้องมีความสามารถในการกระตุ้น จูงใจให้บุคลากรทุกระดับในองค์การสามารถงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างเต็มใจและมีความสุขในการทำงาน โดยที่ผู้บริหารนั้นปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง ทั้งการเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวม รวมทั้งการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีศักยภาพ

นอกจากนี้ ควรมีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร อาจด้วยการชื่นชมผลงานบุคลากรอย่างเปิดเผย การมีศิลปะในการให้กำลังใจ ตลอดจนความมุ่งมั่นในการทำงานของผู้บริหารเองซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นตั้งใจเช่นเดียวกัน ควรมีวิธีการในการกระตุ้นให้บุคลากรในทุกระดับมีการวิเคราะห์ปัญหาในมุมมองที่หลากหลาย ควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาศักยภาพในการวิเคราะห์ปัญหาของบุคลากร ตลอดจนสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา และควรให้ความสำคัญและคำนึงถึงความแตกต่างกันของบุคลากรในองค์การ การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ควรเป็นไปตามความเหมาะสมและความแตกต่างกันของบุคลากรแต่ละรายบุคคล และผู้บริหารควรจะให้คำแนะนำแก่บุคลากรเป็นรายบุคคลในการก่อให้เกิดความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของบุคลากร

ดังนั้น จึงควรมุ่งเน้นการสนับสนุนผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งผลกระทบทางบวกต่อการจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม

10.5 ภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่นกับการทำงานเป็นทีม

บทบาทสำคัญของผู้นำคือการร่วมพลังความสามัคคีของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้งานที่ทำอยู่สำเร็จลุล่วงไปได้โดยง่าย ช่วยลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นขณะทำงานร่วมกัน และที่สำคัญก็ควรเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานโดยตรง

10.5.1 ความหมายของทีม

ทีม (Team) หมายถึง กลุ่มคนที่ทำงานและรับผิดชอบต่อเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งมีรูปแบบการทำงานทั้งที่เป็นส่วนบุคคล (แบ่งหน้าที่ไปตามทักษะความชำนาญ) และส่วนที่ทำงานร่วมกัน โดยที่กลุ่มคนเหล่านั้นมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน (จตุพร สังฆวรรณ, 2557: 84) การทำงานเป็นทีมคล้ายกับการทำงานเป็นกลุ่ม แต่ต่างกันที่การทำงานเป็นกลุ่มผลการปฏิบัติงาน

ของกลุ่มจะเป็นผลงานของสมาชิกแต่ละคน ขณะที่ผลการปฏิบัติงานของทีมจะเป็นผลงานของทั้งสมาชิกแต่ละคนและผลงานที่ร่วมกันรับผิดชอบของสมาชิกในทีม (รีอบินส์ สตีเฟนส์ พี, 2550: 203) และหมายถึงความเท่าเทียมของสมาชิกในทีมด้วย (ลุกซ์ ริชาร์ด, 2549: 18)

จะเห็นได้ว่าทีมงานมีความหมายที่แสดงถึงความร่วมแรงร่วมใจของสมาชิกที่จะปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายร่วมกันเป็นสำคัญ

10.5.2 ความสำคัญของทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อบุคคลและองค์กร คือ ก่อให้เกิดความสามัคคี และผลการทำงานที่ดี มีมาตรฐานงานที่ดี และทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโต (ประจวบ กล่อมจิตร, 2557: 108)

อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2551: 104) ระบุโดยทั่วไปแล้วทีมงานมีความสำคัญ ดังต่อไปนี้

- (1) งานส่วนใหญ่ไม่สามารถสำเร็จได้โดยคนคนเดียว ต้องอาศัยทีมงาน
- (2) บางครั้งท้องคกรมีงานเร่งด่วนก็ต้องระดมทีมงานมาปฏิบัติเพื่อให้เสร็จทันเวลา
- (3) ในทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ร่วมทีมกัน ทำให้

ทีมงานทำงานได้อย่างกว้างขวางรอบคอบ ครบถ้วนทุกกระบวนการ

(4) สมาชิกของทีมงานส่วนใหญ่จะต้องเป็นผู้มีความสามารถและมนุษยสัมพันธ์ ในการติดต่อ ประสานงานทั้งภายในและภายนอก การทำงานจึงมีโอกาที่จะได้รับความร่วมมือช่วยเหลือ

(5) ทีมงานสามารถระดมความคิดจากสมาชิกทั้งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความคิดที่จะพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

(6) ทีมงานจะเป็นหน่วยย่อยขององค์กรที่จะสร้างสรรค์ความรัก ความสามัคคี ในหมู่พนักงานทุกคน ทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

จะเห็นได้ว่าทีมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพราะงานบางอย่างคนเราไม่สามารถทำงานได้เพียงลำพัง และความถนัดคนแต่ละคนไม่เหมือนกัน การรวมทีมจึงทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

10.5.3 ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ

ประจวบ กล่อมจิตร (2557: 111) ระบุลักษณะทีมงานที่ดี ประกอบด้วย

- (1) มีเป้าหมายชัดเจน
- (2) สมาชิกเข้าใจบทบาทของตน
- (3) สมาชิกต่างเคารพในหน้าที่ของตน
- (4) มีการติดต่อสื่อสารที่ดี
- (5) มีผู้นำที่ดี
- (6) สมาชิกในทีมมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

10.5.4 การสร้างทีมงานของผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่น

การสร้างทีมงาน (Team Building) เป็นความพยายามที่จะเข้าใจพฤติกรรมของคนเมื่อ ต้องมาปฏิบัติงานร่วมกัน และทำให้เขาเหล่านั้นสามารถเรียนรู้ วิเคราะห์ปัญหา พร้อมทั้งหาทางออกในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ วางไว้ การสร้างทีมเป็นกระบวนการรวบรวมบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความชำนาญ ทักษะ หรือประสบการณ์ เข้ามาไว้ด้วยกันเป็นหน่วย การทำงานขององค์กร การสร้างทีมเป็นกระบวนการต่อเนื่องต้องใช้ทักษะความเป็นผู้นำ และความเข้าใจขององค์กร โครงสร้างอำนาจและหน้าที่ ตลอดจนปัจจัยจูงใจ (กิจจา บานชื่น และกณิกนันต์ บานชื่น, 2559: 332)

องค์กรปกครองท้องถิ่นถูกออกแบบมาให้เป็นองค์กรที่มีความเป็นการเมือง มีการถ่วงดุลในการทำงานระหว่างการเมืองและราชการประจำ โดยให้ผู้บริหารมาจากการเลือกกันเองของประชาชนในพื้นที่ จึงมีฝ่ายแพ้และฝ่ายชนะการเลือกตั้ง ฝ่ายชนะจะเข้าไปทำหน้าที่บริหารในฐานะตัวแทนประชาชน ส่วนฝ่ายแพ้ก็เป็นฝ่ายตรวจสอบการทำงานโดยปริยาย ขณะที่ราชการประจำก็มีหน้าที่เกี่ยวกับการสนับสนุนงานให้เป็นไปตามนโยบายเป็นสำคัญ ผู้บริหารท้องถิ่นจำเป็นต้องตระหนักในประเด็นลักษณะขององค์กรให้มาก และต้องเข้าใจว่าทีมงานทั้งฝ่ายการเมืองที่มาจาก การเลือกตั้งและฝ่ายประจำล้วนมีเป้าหมายแตกต่างกันของแต่ละคน ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่นจำเป็นต้องปลูกฝังทัศนคติ (Attitude) ให้สมาชิกในทีมตระหนักถึงการมีเป้าหมายร่วมกัน เพราะทัศนคติที่มีเป้าหมายร่วมกันจะนำไปสู่พฤติกรรม (Behavior) ที่จับต้องได้ นั่นคือการทำงานเป็นทีม และเมื่อพฤติกรรมเป็นไปอย่างสม่ำเสมอจะเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรม (Culture) นั่นคือ ความสมัคสมานสามัคคีซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการทำงานเป็นทีม ซึ่งทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทการพัฒนาเป็นไปตามเจตนาของการจัดตั้งอย่างแท้จริง

10.6 สรุป

ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลในการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้เกิดการปฏิบัติหรือการกระทำที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญมากที่สุดในการบริหารองค์กร การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย กระบวนทัศน์ทางทฤษฎีของภาวะผู้นำที่สำคัญประกอบด้วย 4 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ทฤษฎีสถานการณ์ และทฤษฎีบูรณาการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดขึ้นภายใต้แนวคิดการกระจายอำนาจทางการปกครองเพื่อให้ประชาชนในชุมชนซึ่งอยู่ภายใต้บริบทหรือสภาพแวดล้อมที่มีความเฉพาะเจาะจงตามสภาพสังคมของท้องถิ่นนั้น ๆ ได้จัดการตนเอง และถูกออกแบบมาให้เป็นองค์กรที่มีความเป็นการเมือง มีการถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน ดังนั้น ผู้บริหารท้องถิ่นต้องมีภาวะผู้นำอย่างแท้จริง จึงจะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารท้องถิ่นประกอบด้วยอย่างน้อย 3 ทักษะ คือ ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทักษะการบริหาร

การเปลี่ยนแปลง และทักษะการทำงานเป็นทีม ซึ่งทักษะเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นองค์กรที่แก้ปัญหา และตอบสนองความต้องการของประชาชนในชุมชนท้องถิ่น ตามเจตนารมณ์การกระจายอำนาจการปกครองได้อย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

- กิจจา บานชื่น และกณิกนันต์ บานชื่น. (2559). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- กิตติภณ วงศ์ศิริโสภณ ระพีพรรณ พิริยะกุล และวงศ์ธีรา สุวรรณิน. (2561). ภาวะผู้นำแบบไทยและ
ความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การบริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพัน
ต่อองค์การ. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 8(2)191-203 .
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จันทนา แสนสุข. (2559). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ทริบเพ็บ กรู๊ป.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลง : บทบาทของภาวะ
ผู้นำและการสื่อสารในองค์การ . *Veridian E-Journal, Silpakorn University* , 9(1)895-
919 .
- ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลง : บทบาทของภาวะ
ผู้นำและการสื่อสารในองค์การ . *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(1)895-
919 .
- ณัฐชุตตา วิจิตรจามรี. (2558). *การสื่อสารในองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐपालิน นิลเป็ง. (2560). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. *วารสารการพยาบาลและการดูแล
สุขภาพ*, 35(1)16-19 .
- ณัฐรี ศรีทอง. (2552). *การเพิ่มศักยภาพภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนส
โตร์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รัตนไตร.
- ธิดาวุฒิ หมั่นมี. (2561). ภาวะผู้นำการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.
วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 7(3): 298 - 314.
- นิธิตา สิริพงศ์ทักษิณ. (2561). ยุติธรรมเชิงमानฉันท์: การจัดการความขัดแย้งเพื่อสร้างความ
ยุติธรรมของชุมชนพหุวัฒนธรรม จังหวัดนครศรีธรรมราช. *วารสารพัฒนาสังคม*, 20(1) 1 - 16.
- นุช สัทธานัตรมงคล และอรุณพล ธรรมไพบุลย์. (2559). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การ
พัฒนาอย่างยั่งยืน. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 8(1)167-182.
- บุญชริกา วงษ์วานิช และทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร. (2560). การจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการ
เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ. *วารสารวิชาการคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชม
งคลธัญบุรี*, 12(2) 33 - 45.
- บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และเหมือนขวัญ เรณูมาศ. (2560). สันติวิธี: การจัดการความขัดแย้งตาม
แนวทางสันติวิธี. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 5(2)1-16 .

- ประเวช รัตนเพียร. (2561). การสำรวจวรรณกรรมลักษณะผู้นำ. *วารสารธรรมศาสตร์*, 37(1) 43-59.
- ประจวบ กล่อมจิตร. (2557). *เทคนิคการเพิ่มผลผลิตในองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ปณิตพงศ์ วงศ์ณาศรี. (2558). ความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง: บริบทในสังคมไทย. *วารสารสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยทักษิณ*, 4(1)59-81.
- พิชญ์ณัฐา พรหมศิลป์ สัญญา เคนาภูมิ และเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร. (2558). บทบาทของผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 3(2) 146 - 161.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2551). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: เอา แอนด์ จี กราฟฟิค.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2551). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เอส แอนด์ จี กราฟฟิค .
- ร็อบบิ้นส์ สตีเฟนส์ พี. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ลูกซ์ ริชาร์ด. (2549). *การบริหารจัดการทีมงาน*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- วันชัย มีชาติ. (2548). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทโยดม. (2549). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.
- วิโรจน์ สารรัตน์ พระครูสุธี จริยวัฒน์ พระครูธรรมมาภิสมัย พระมหาศุภชัย สุภกิจโจ พระณัฐวุฒิ สักโส และวิฑูล ทาชา. (2561). ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 20(1): 261 - 271.
- วีระศักดิ์ พัทบุรี ขวลิท เกิดทิพย์ และเอกรินทร์ สังข์ทอง. (2560). การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, 28(2) 14-26 .
- สมนึก เพชรช่วย และสมเดช สิทธิพงศ์พิทยา. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1,2,3,4, และ 6 . *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 22(1)193-204 .
- สร้อยณี อุเสินยาง คณน ไตรจันทร์ และอิศรัฎฐ์ รินไธสงค์. (2560). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อสุขภาพองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเขตพื้นที่ภาคใต้ประเทศไทย. *วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์* , 6(1)26-43 .
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (มปป.). *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สุวิมล ไชยพันธ์พงษ์ และจิรพล จิยะจันทร์. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเพื่อองค์การสู่ความเป็นเลิศที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี*, 14(4)127-138 .

อภิชาติ พานสุวรรณ. (2561). ผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลง. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์
ปริทรรศน์*, 7(1) 282-294.

อัจฉรา ลิ้มวงศ์ทอง. (2551). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

แบบฝึกหัดประจำหน่วย

คำชี้แจง จงตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้ใจความสมบูรณ์

1. ให้อธิบายความหมาย ความสำคัญ และลักษณะของผู้นำ
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำประกอบด้วยทฤษฎีทฤษฎีกลุ่มใดบ้าง และแต่ละกลุ่มมีสาระสำคัญอย่างไร
3. ความขัดแย้งมีลักษณะอย่างไร และการแก้ปัญหาความขัดแย้งควรดำเนินการอย่างไร
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะอย่างไร และมีความสำคัญกับนักปกครองท้องถิ่นอย่างไร
5. การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญอย่างไร
6. ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองในปัจจุบัน นักปกครองท้องถิ่นควรสร้างการทำงานเป็นทีมได้อย่างไร

แบบประเมินผลหลังเรียนประจำหน่วย

คำชี้แจง ให้เลือกตอบข้อที่ถูกที่สุดเพียงข้อเดียว

- ข้อใดกล่าวถึงภาวะผู้นำถูกต้องที่สุด
 - เป็นภาวะที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด
 - เกิดจากการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม
 - เป็นบุคลิกของบุคคลสิ่งที่พัฒนาได้
 - เกิดขึ้นเฉพาะผู้บริหารเท่านั้น
- เพราะเหตุใดผู้บริหารองค์กรจึงต้องมีภาวะผู้นำมากที่สุด
 - เพราะผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อการดำเนินงานขององค์กร
 - เพราะผู้บริหารเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางขององค์กร
 - เพราะผู้บริหารต้องสร้างความศรัทธาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
 - เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องรองรับการเปลี่ยนแปลง
- ข้อใดเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด
 - มีภารกิจที่ต้องเผชิญกับเหตุการณ์เฉพาะหน้าอย่างต่อเนื่อง
 - ต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นทั้งราชการและเอกชน
 - ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้งของประชาชน
 - เป็นหน่วยงานที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด
- ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้อง
 - ความขัดแย้งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่แก้ไขได้
 - ความขัดแย้งเกิดจากความคิดที่ไม่ตรงกันของบุคคล
 - เมื่อองค์กรมีความขัดแย้งจึงต้องเรียนรู้ที่จะบริหารให้ได้
 - ความขัดแย้งของพนักงานไม่ถือเป็นความขัดแย้งขององค์กร
- การจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลวิธีใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด
 - วิธีแพ้ – แพ้
 - วิธีชนะ – แพ้
 - วิธีชนะ – ชนะ
 - ไม่มีข้อถูก

6. ข้อใดกล่าวถูกต้องที่สุด
- ก. ผู้นำมีหน้าที่สร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อรักษาอำนาจทางการบริหาร
 - ข. ผู้นำต้องขจัดความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นอย่างเด็ดขาด
 - ค. ผู้นำต้องควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่ควบคุมได้ เพื่อพัฒนางาน
 - ง. ผู้นำจำเป็นต้องวางเฉยกับความขัดแย้งเพราะถือเป็นเรื่องปกติ
7. หากท่านเป็นผู้นำในชุมชน ท่านจะจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างไร
- ก. วางเฉย
 - ข. เลือกข้างใดข้างหนึ่งเพื่อรักษาความเชื่อมั่น
 - ค. วางตัวเป็นกลางให้คำแนะนำในสิ่งถูกต้อง
 - ง. ตัดสินข้อขัดแย้งเพื่อให้ทราบว่ามีใครผิด
8. ข้อใดคือบทบาทของผู้นำในการส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกัน
- ก. พัฒนาบุคลิกของผู้นำ
 - ข. กำหนดวิธีการทำงาน
 - ค. สร้างความไว้วางใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
 - ง. การสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงาน
9. ข้อใดไม่ใช่บทบาทหลักของผู้นำในการทำงานเป็นทีม
- ก. สร้างความน่าเชื่อถือและสร้างแรงจูงใจให้แก่ทีมงาน
 - ข. สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงาน
 - ค. สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในการตัดสินใจอันเกิดจากการทำงานเป็นทีม
 - ง. สนับสนุนให้สมาชิกของทีมจัดงานที่ไม่สำคัญ
10. ผู้บริหารตามข้อใดเป็นผู้บริหารที่มีทั้งความเป็นผู้นำและผู้บริหารในเวลาเดียวกันมากที่สุด
- ก. ผอ.ดำ เข้าร่วมการพัฒนาสมรรถภาพตามเกณฑ์ที่ กฎหมายกำหนด
 - ข. ผอ.แดง ใช้ทุนส่วนตัวในการศึกษาต่อระดับปริญญาเอกและนำความรู้มาพัฒนาสถานศึกษา
 - ค. ผอ.เขียว มอบหมายครูแดงในการช่วยงานผ้าป่าของวัดในชุมชนและเข้าร่วมเป็นกรรมการผ้าป่าร่วมจัดหาในครั้งนี้ด้วย
 - ง. ผอ.ดน้อย นำคณะครูร่วมงานมหกรรมวิชาการของเขตพื้นที่ และโรงเรียนได้รับรางวัลจากแข่งขันหลายรายการเป็นที่ชื่นชมและเกิดความพึงพอใจจากผู้ปกครอง
