

แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำ

โดยทั่วไปนักวิชาการจะถือว่า "ผู้นำ (leaders)" นั้น เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (persons) ส่วน "ความเป็นผู้นำ" นั้น เป็นสิ่งที่แสดงออก (actions) จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลข้างต้นอย่างเป็นกระบวนการ (process)<sup>1</sup> ดังนั้น การทำความเข้าใจในเรื่องความหมายของผู้นำ มักไม่เป็นปัญหามากนัก เพราะโดยทั่วไปเรามักจะรู้ว่าใครเป็นผู้นำ โดยพิจารณาจากตำแหน่ง (position) ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวในหน่วยต่าง ๆ ขององค์การทางสังคม นับตั้งแต่ครอบครัวไปจนถึงรัฐบาล แต่ปัญหาในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นผู้นำนั้น เป็นเรื่องที่ลำบากมาก นักวิชาการบางท่านถึงกับกล่าวว่า "ความเป็นผู้นำเป็นปรากฏการณ์บนโลกที่สังเกตเห็นได้บ่อยมากที่สุด แต่เข้าใจได้น้อยที่สุด"<sup>2</sup> ดังนั้น เพื่อให้การทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวความคิดภาวะความเป็นผู้นำมีความลุ่มลึก จึงสมควรที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของความเป็นผู้นำเป็นพื้นฐานเสียก่อนพอสังเขป อย่างไรก็ตาม การให้ความหมายของนักวิชาการท่านต่าง ๆ ก็มีอยู่มากมายพอ ๆ กับจำนวนทฤษฎีที่ใช้อธิบายความเป็นผู้นำ<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Edwin P. Hollander, Leadership Dynamics (New York: the Free Press, 1978), pp. 1-2, 16-17.

<sup>2</sup>James MacGregor Burns, Leadership (New York: Harper & Row. Publishers, 1978), p. 2.

<sup>3</sup>Barbara Keelerman, "Leadership as a Political Act," in Leadership : Multidisciplinary Perspectives, ed. Barbara Kellerman (New Jersey: Princtice - Hall, 1984), p. 70.

ดังที่จะขอยกมากล่าวแต่เพียงบางท่าน เพื่อให้สอดคล้องกับงานวิจัยนี้ที่เกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่

โรเดरिक เบลล์ (Roderick Bell) ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นผู้ซึ่งอยู่ในอำนาจหรือในตำแหน่งที่ถูกกำหนดให้เป็นผู้นำ เป็นผู้ซึ่งสามารถมีอิทธิพลในการจัดสรร และจัดการต่อสิ่งที่มีคุณค่าต่าง ๆ มากกว่าคนอื่น ๆ ในชุมชนนั้น ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ปรารถนาทั้งของตนเองและของสมาชิกของชุมชน<sup>4</sup>

จอห์น เอ็ม พินฟ์เนอร์ และ โรเบิร์ต วี เพรสทัส (John M. Pfifner and Robert V. Presthus) ได้ให้ความหมายของผู้นำในเชิงปฏิบัติว่า เป็นผู้ซึ่งบริหารงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน สำหรับการศึกษาของกลุ่มพฤติกรรมนั้น จะเน้นความสำคัญของภาระหน้าที่ของผู้นำเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการเป็นส่วนใหญ่ พฤติกรรมของผู้นำดำเนินไปได้ก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่และอำนาจบาบริเป็นเครื่องมือทั้งในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการ (formal) และไม่เป็นพิธีการ (informal) ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>Roderick Bell, David V. Edwards and R. Harrison Wagner, Political Power : A Leader in Theory and Research (New York: the Free Press, 1969), p. 112.

<sup>5</sup>John M. Pfiffner and Robert V. Presthus, Public Administration (Eaglewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc., 1965), p. 350.

ที เอ็น ไวท์เฮด (T. N. Whitehead) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากคนอื่น ๆ ในกลุ่ม และเป็นผู้ที่สามารถช่วยเหลือผู้อื่น ในสิ่งที่ผู้อื่นร้องขอ สามารถชี้นำหนทางให้ผู้อื่นทำตาม โดยผู้ตามให้ความเชื่อฟัง<sup>6</sup>

เรย์มอนด์ เจ เบอร์บี้ (Raymond J. Burby) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ และนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้<sup>7</sup>

ธรรมรส โชติบุญชูร ได้ให้ความหมายผู้นำว่า เป็นบุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และอาจชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วได้<sup>8</sup>

มีความพยายามที่จะสรุปความหมายของความเป็นผู้นำต่าง ๆ ไว้เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้เกิดแนวความคิดกว้าง ๆ ในการศึกษาไว้ 10 หมวดด้วยกันคือ<sup>9</sup>

1. ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม ความเป็นผู้นำเป็นผลลัพธ์จากความเปลี่ยนแปลง และกิจกรรมของกลุ่ม

<sup>6</sup>T.N. Whitehead, Leadership in Free Society (Cambridge: Harvard University Press, 1963), p. 68.

<sup>7</sup>Raymond J. Burby, Foundamental of Leadership (Readings Massasusetts Addison : Wesley Publishing Co., 1972), p. 43.

<sup>8</sup>ธรรมรส โชติบุญชูร, มนุษยสัมพันธ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เนค, 2519), หน้า 131.

<sup>9</sup>Barbara Kellerman, "Leadership as a Political Act," in Leadership : Multidisciplinary Perspecitves, ed., Barbara Keelerman (New Jersey : Princtice - Hall, 1984), p. 70.

2. ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพ (personality) และผลกระทบจากสิ่งนี้ ความเป็นผู้นำเป็นการเชื่อมโยงภาพพจน์ ซึ่งทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถจูงใจบุคคลอื่น ๆ ให้ทำหน้าที่ได้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3. ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะการชี้นำ ความเป็นผู้นำเป็นการแสดงออกของอำนาจหรืออิทธิพล ซึ่งพยายามทำให้กลุ่มเป็นไปตามเจตนาารมณ์ของตัวผู้นำ

4. ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล การเป็นผู้นำก่อให้เกิดผลกระทบกับพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม มีลักษณะของการตอบสนองต่อกันภายใต้ความสมัครใจ

5. ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง เป็นพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ขณะที่เข้าไปเกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวกกิจกรรมของกลุ่ม

6. ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบหนึ่งของการชักชวน ความเป็นผู้นำเป็นการบริหารคนโดยการจูงใจ และสร้างความมุ่งมั่นปรารถนาโดยไม่ใช้การบังคับ

7. ความเป็นผู้นำในฐานะความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างบุคคล ทั้งนี้อำนาจระหว่างบุคคลเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผลลัพธ์จากการมีพลังอำนาจบังคับสูงสุด ซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถบังคับบุคคลอีกคนหนึ่งในการลดการต่อต้านเท่าที่มากที่สุดลง ซึ่งบุคคลหลังนี้สามารถทำให้เกิดขึ้นได้

8. ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการบรรลุเป้าหมาย โดยที่ความเป็นผู้นำเป็นการกระทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่ม

9. ความเป็นผู้นำในฐานะการจำแนกบทบาท โดยที่ความเป็นผู้นำต้องการรวบรวมบทบาทต่าง ๆ ในกลุ่มเข้ามาไว้ด้วยกัน และอำนวยความสะดวกด้วยความพยายามที่จะบรรลุความสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายไว้

10. ความเป็นผู้นำในฐานะของการมีความคิดริเริ่ม ความเป็นผู้นำเป็นผลลัพธ์จากการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ภายใต้ปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

ลักษณะของผู้นำจะเป็นอย่างไรนั้น ได้มีนักวิชาการได้สรุปไว้ที่สำคัญ ๆ หลายท่าน เช่น

เฟรด อี ฟีดเลอร์ (Fred E. Fiedler) ได้สรุปว่าลักษณะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม ทักษะ และแนวความคิดของบุคคล รวมทั้งความคาดหวังและการสนองตอบของผู้ตาม ตลอดจนขึ้นอยู่กับเวลาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้นำ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาตำแหน่งที่อยู่ในอำนาจของผู้นำ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาตำแหน่งที่อยู่ในอำนาจของผู้นำ (position power) โครงสร้างของงาน (task structure) กลุ่มคนในองค์กรที่มีภาษา และวัฒนธรรมแบบเดียวกัน (homogeneous) และความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย<sup>10</sup>

ผู้นำแต่ละคนจะมีคุณสมบัติพิเศษแตกต่างกันออกไป ดังนั้น การศึกษาลักษณะของผู้นำ ก็จะเป็นการช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ และการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ที่ผู้นำนั้นพึงมี ต่อองค์การได้เป็นอย่างดี ซึ่ง ชูบ กาญจนประกร<sup>11</sup> ได้จำแนกลักษณะของผู้นำโดยพิจารณา จากลักษณะวิธีการใช้อำนาจเป็น 3 แบบ กล่าวคือ

ก. ผู้นำแบบอัตตานิยม (autocratic leaders) เป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่มี ลักษณะถือตัว เชื่อมั่นในตนเองมาก บริหารงานและกำหนดนโยบายโดยใช้อารมณ์และอำนาจ วางท่าใหญ่โต ไม่ให้เกียรติคนอื่น ใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง เป็นสมรรถภาพของการทำงานของตนเอง และต้องการขยายอำนาจของตนออกไปในทุกวิถีทาง

ข. ผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez - faire leaders) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจในการควบคุมการบริหารแต่ปล่อยบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการ มาตรฐานการปฏิบัติงานหรือระบบการจัดงาน ไม่คำนึงถึงหลักการหรือกฎเกณฑ์เท่าใด การกำหนดนโยบายไม่มีความแน่นอน ขาดความริเริ่มและไม่มีการประเมินผลงานเพื่อหาแนวทางแก้ไขแต่อย่างใด

<sup>10</sup> ชูบ กาญจนประกร, "แบบของผู้นำ," วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับพิเศษ 2507 (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2509) : 74-77.

<sup>11</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (พระนคร : โรงพิมพ์เกษมสุวรรณ, 2514), หน้า 362-364.

ค. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leaders) ถือว่าเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด และอำนวยความสะดวกในการบริหารงานมากที่สุด เป็นการบริหารงานโดยยึดถือความคิดเห็นของกลุ่ม เป็นสำคัญ จะดำเนินการในสิ่งใดก็มักจะทำไปในนามของกลุ่ม เพราะต้องการความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การบริหารเน้นหนักในรูปการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันก่อน โดยเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมกันวินิจฉัย เลือกวิธีที่จะทำให้งาน บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานจะเป็นไปในลักษณะของการร่วมมือประสานงานกัน อย่างจริงจัง

นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาลักษณะผู้นำจากวิธีการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 4 แบบ<sup>12</sup> คือ

1. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (regulative leaders) เป็นผู้นำแบบนี้มักถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งคล้ายกับผู้นำแบบอัตตนิยม การสั่งการมักใช้กฎหมายระเบียบเป็นเครื่องมือ โดยยกเหตุผลในระเบียบมาใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่าการยกตัวเองแบบผู้นำอัตตนิยม การติดต่อสื่อสารสั่งงานมักเป็นในรูปทิศทางเดียว (one-way communication)

2. ผู้นำแบบบงการ (directive leaders) ผู้นำแบบนี้ชอบปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ทำงานแบบสั่งการ เพื่อแสดงถึงความเป็นอำนาจ ความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นแบบ

3. ผู้นำแบบจูงใจ (persuasive leaders) การทำงานของผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาเพื่อแสดงความคิดเห็น และเป็นการบรรเทาการต่อต้านไปด้วย การติดต่อสั่งงานเป็นแบบสองทิศทาง (two-way communication)

4. ผู้นำแบบร่วมมือ (participation leaders) การทำงานของผู้นำแบบนี้ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักการประนีประนอม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในฐานะผู้ร่วมงาน อาศัย

<sup>12</sup> เรื่องเดียวกัน.

ศิลปะการจูงใจเมื่อประสงค์ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้ความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงาน

มอริส และ ซีแมน (R. T. Morris and M. Seeman) ได้จำแนกลักษณะของการเป็นผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม<sup>13</sup>

1. การจำแนกตามสถานภาพ (status) ซึ่งหมายถึง ลักษณะของการเป็นผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความสำคัญของตำแหน่งที่บุคคลดำรงอยู่
2. การจำแนกตามการยกย่องนับถือ (esteem) ซึ่งหมายถึง ลักษณะของการเป็นผู้นำ เกิดจากการได้รับความเคารพนับถือ โดยวิธีการเลือกแบบสังคมมิติ (sociometric choice) ซึ่งหมายถึง สภาพความผูกพันที่ใกล้ชิดกันระหว่างบุคคลในแต่ละกลุ่มสังคม
3. การจำแนกตามพฤติกรรม (behavior) ซึ่งหมายถึง ลักษณะของการเป็นผู้นำ เกิดจากการประพฤติปฏิบัติหรือการกระทำ ถ้ามีตำแหน่งที่ต่างกันย่อมมีพฤติกรรมในการเป็นผู้นำที่แตกต่างกันออกไปด้วย
4. การจำแนกตามการมีอิทธิพล (influence) ที่หมายถึง ลักษณะของการเป็นผู้นำเกิดจากการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และชักนำให้คนอื่นปฏิบัติตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

แมก เวเบอร์ (Max Weber) ได้จำแนกลักษณะของผู้นำตามรูปแบบการใช้อำนาจออกเป็น 3 แบบ คือ<sup>14</sup>

<sup>13</sup>Bernard M. Bass, Leadership Psychology and Organization Behavior (New York : Harper and Row, 1950), pp. 87-89.

<sup>14</sup>Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization trans by A.M. Henderson and Talcott Parsons (New York : The Free Press, 1947), p. 139.

1. รูปแบบใช้อำนาจเฉพาะตัว (Charismatic domination) ผู้นำแบบอาศัยอำนาจเฉพาะตัวใช้บุคลิกลักษณะความสามารถเฉพาะตัวเป็นปัจจัยโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ตามทั้งหลายเชื่อฟังและยอมปฏิบัติตามคำสั่งและเจตนาธรรมของผู้นำ ผู้นำมีศรัทธาในตัวผู้นำอย่างสูง ผู้ตามให้ความจงรักภักดีต่อผู้นำเป็นการเฉพาะตัว การใช้อำนาจแบบเฉพาะตัวนี้จะมีกลไกบริหารที่มีลักษณะไม่เคร่งครัดรัดกุมนักและไม่ค่อยมีเสถียรภาพ เรียกรูปแบบกลไกบริหารนี้ว่า communal กลุ่มผู้ตามที่ซื่อสัตย์ที่สุดจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างผู้นำและมวลชน

2. รูปแบบการใช้อำนาจแบบประเพณีนิยม (traditional domination) ความชอบธรรมของอำนาจขึ้นอยู่กับประเพณีดั้งเดิมของสังคม ผู้ตามเชื่อฟังคำสั่งของผู้นำเพราะผู้ตามมีความเห็นว่า ผู้นำเป็นหัวหน้าที่ถูกต้องตามขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติกันมาช้านาน เช่น ผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำจากบิดา ผู้นำเปรียบประหนึ่งเจ้านาย (master) ที่ออกคำสั่งภายในกรอบจารีตประเพณี ผู้ตามเชื่อฟังผู้นำเพราะสถานภาพทางสังคมของผู้นำในระดับครอบครัว ผู้นำครอบครัวเป็นที่เคารพยกย่องและเชื่อฟังของสมาชิกครอบครัวคนอื่น ๆ สำหรับในระดับชาติ ผู้นำที่ใช้อำนาจแบบประเพณีนิยมต่อคนจำนวนมากนั้นจำเป็นต้องอาศัยกลไกการบริหารแบบ feudal และ patrimonial

3. รูปแบบการใช้อำนาจตามกฎหมาย (legal domination) การใช้อำนาจของผู้นำตั้งอยู่บนรากฐานของตัวบทกฎหมาย ผู้ตามเชื่อฟังคำสั่งของผู้นำเพราะฝ่ายหลังเป็นบุคคลซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำ ซึ่งดำรงตำแหน่งอย่างชอบธรรมตามกฎหมาย ผู้นำปฏิบัติตามผู้นำเพราะมีกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนกำหนดไว้ให้ทำเช่นนั้น ไม่ใช่เป็นเพราะลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำหรือประเพณีนิยมของสังคม กลไกการบริหารซึ่งทำหน้าที่รองรับการใช้อำนาจตามกฎหมายของผู้นำต่อมวลชนนี้ ได้แก่ระบบราชการ (bureaucracy) ดังนั้นระบบราชการจึงเป็นวิธีการจัดองค์การที่ตั้งอยู่บนรากฐานของกฎหมายเป็นสำคัญ

จากแนวความคิดในเรื่องภาวะผู้นำที่ได้นำมากล่าวไว้ทั้งหมดจะมีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอันเกิดจากที่มาหลาย ๆ ปัจจัยด้วยกัน เพื่อให้การทำความเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำตามตำแหน่งหน้าที่ของพัฒนาการ มีความชัดเจนและสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องนี้อย่างยิ่งขึ้น ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจกับภาระหน้าที่ของกรมการพัฒนารัฐบาล และบทบาท



หน้าที่ของพัฒนากรซึ่งเป็นข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดกรมการพัฒนารัฐบาลตามที่มีระเบียบ  
กฎหมายกำหนดไว้ดังนี้คือ

กรมการพัฒนารัฐบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งในกระทรวงมหาดไทย ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1  
ตุลาคม 2505 ตาม พ.ร.บ.ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2505 โดยแยก  
ส่วนพัฒนาการท้องถิ่นออกจากกรมมหาดไทย จัดตั้งขึ้นเป็นกรมการพัฒนารัฐบาล มีหน้าที่รับผิดชอบ  
ในด้านการพัฒนาชนบท ภารกิจของกรมการพัฒนารัฐบาลนั้น ได้มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพชีวิต  
ของประชาชนในชนบทให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น  
ของตนเองได้ในระดับหนึ่ง โดยยึดหลักการการทำงานร่วมกับประชาชนและส่งเสริมให้ประชาชนได้  
ตระหนักถึงสภาพปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ สามารถกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง  
ซึ่งกรมการพัฒนารัฐบาลได้ส่งเจ้าหน้าที่เข้าร่วมทำงานกับประชาชนอย่างใกล้ชิดที่รู้จักกันในนาม  
"พัฒนากร" โดยพัฒนากรคนหนึ่ง ๆ จะรับผิดชอบพื้นที่ปฏิบัติงานอย่างน้อยคนละ 1 ตำบล  
พัฒนากรเป็นเจ้าหน้าที่ผู้ประสาน และจัดให้มีการพัฒนาในหมู่บ้านตำบล ซึ่งได้รับมอบหมายให้  
เป็นที่ปรึกษาสภาตำบล และเป็นคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล ให้  
ความช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของสภาตำบลในการพัฒนาท้องถิ่น นอกจากนี้พัฒนากรยังมี  
หน้าที่ให้การศึกษาแก่ประชาชนได้เรียนรู้ปัญหาของตนและวางแนวทางแก้ไขปัญหาโดยยึดหลัก  
การทำงานเป็นกลุ่ม การปฏิบัติงานของพัฒนากรได้รับการสนับสนุนดูแลอย่างใกล้ชิดภายใต้หน่วย  
งานในระดับต่าง ๆ ของกรมการพัฒนารัฐบาล ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยส่วนรวม

กฎหมายและระเบียบที่กรมการพัฒนารัฐบาลเป็นเจ้าของเรื่องและถือปฏิบัติมีดังนี้

1) ที่เป็นเจ้าของเรื่อง<sup>15</sup>

1. ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 326 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515
2. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารการพัฒนาชนบท พ.ศ. 2524

<sup>15</sup> สำนักนโยบายและแผนมหาดไทย กระทรวงมหาดไทย, ข้อมูลมหาดไทย 2533  
(กรุงเทพฯ : ธันวาคม 2533), หน้า 133-134.

3. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารการใช้น้ำและการบำรุงรักษาแหล่งน้ำขนาดเล็ก พ.ศ. 2525
4. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยกองทุนเพื่อพัฒนาชนบท พ.ศ. 2527
5. คำสั่งคณะกรรมการพัฒนาชนบทแห่งชาติ ที่ 7/2527 เรื่องแต่งตั้งอนุกรรมการกองทุนพัฒนาชนบท
6. ระเบียบคณะกรรมการกองทุนพัฒนาชนบทว่าด้วยการเบิกจ่ายรายจ่ายในการบริหารกองทุนพัฒนาชนบท (ระดับชาติ) พ.ศ. 2529
7. ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยเงินทุนหมุนเวียนพัฒนาการชุมชน พ.ศ. 2521

2) ที่ถือปฏิบัติ

1. พระราชบัญญัติลักษณะการปกครองท้องที่ พ.ศ. 2457
2. พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518
3. พระราชบัญญัติจัดระเบียบหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง พ.ศ. 2522
4. ข้อบังคับกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการดำเนินงานของคณะกรรมการหมู่บ้าน พ.ศ. 2516
5. ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีการงบประมาณและการคลังของหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง พ.ศ. 2521

นอกจากนี้บทบาทหน้าที่ของพัฒนากรตามที่มีระเบียบกฎหมายรองรับไว้มีดังนี้ คือ

1. เป็นที่ปรึกษาสภาตำบล ตามประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 326 พ.ศ. 2515
2. เป็นคณะกรรมการสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารการพัฒนาชนบท พ.ศ. 2524
3. เป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการหมู่บ้านตามข้อบังคับกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการดำเนินงานของคณะกรรมการหมู่บ้าน พ.ศ. 2526
4. เป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการกลางและคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ของผู้บ้าน อพป. ตามหนังสือ กระทรวงมหาดไทย ที่ มท. 1702/ว.1372 ลงวันที่ 16 พฤศจิกายน 2530



5. ปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยโครงการสร้างงานในชนบท พ.ศ. 2532
6. ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ ตามหนังสือกระทรวงมหาดไทยที่ 735/2519 ลงวันที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2519 เรื่องการช่วยเหลือราษฎรผู้ประสบปัญหาเดือดร้อน

โดยที่พัฒนากร คือ ข้าราชการสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชนในหมู่บ้าน ตำบล มีภารกิจหน้าที่กว้างขวาง ทั้งหน้าที่ตามที่มีระเบียบกฎหมายรองรับ หน้าที่ในฐานะนักพัฒนา และหน้าที่ตามภารกิจของ กรมการพัฒนาชุมชน มีลักษณะการปฏิบัติงานหลาย ๆ รูปแบบทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความเจริญ ความผาสุกของส่วนรวม

จากที่ได้กล่าวมาถึงภาระหน้าที่ของกรมการพัฒนาชุมชน และบทบาทหน้าที่ของพัฒนากร ในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่ของทางราชการปฏิบัติหน้าที่ตามที่มีระเบียบกฎหมายกำหนดไว้ ทำให้มองเห็นลักษณะผู้ทำตามอำนาจหน้าที่ของพัฒนากรได้ชัดเจนขึ้น เพราะฉะนั้นเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ ภาวะความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่ของพัฒนากร ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พัฒนากรประสบผลสำเร็จ ในการปฏิบัติหน้าที่ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผู้ศึกษาจึงขอใช้ลักษณะผู้นำตามรูปแบบการใช้อำนาจ ของแมก เวอเบอร์ (Max Weber) มาเป็นกรอบในการศึกษานั้นคือ รูปแบบการใช้อำนาจตามกฎหมาย (legal domination) ที่การใช้อำนาจของผู้แต่งตั้งอยู่บนรากฐานของตัวบทกฎหมาย ผู้ตามปฏิบัติตามผู้นำเพราะมีเกณฑ์ระเบียบแบบแผนกำหนดไว้ให้ทำเช่นนั้น ไม่ใช่เป็นเพราะ ลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำหรือประเพณีนิยมของสังคม กลไกบริหารซึ่งทำหน้าที่รองรับการใช้ อำนาจตามกฎหมายของผู้นำต่อมวลชนนี้ ได้แก่ ระบบราชการ (bureaucracy) ดังนั้น ระบบ ราชการจึงเป็นวิธีการจัดองค์การที่ตั้งอยู่บนรากฐานของกฎหมายเป็นสำคัญ

ถึงแม้ว่าพัฒนากรจะมีตำแหน่งตามอำนาจหน้าที่ในระบบราชการที่สามารถสั่งการให้ประชาชนปฏิบัติตามได้ก็เป็นเพียงองค์ประกอบส่วนหนึ่งเท่านั้น ในงานพัฒนาชุมชนซึ่งเป็นงานที่มีลักษณะต้องเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนและการทำงานของพัฒนากรจะต้องทำร่วมกับประชาชนจำนวนมาก ๆ เพื่อต้องการให้ประชาชนได้ยอมรับและเข้ามามีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจมิใช่เป็นการบังคับ งานพัฒนาชุมชนจึงไม่เน้นการใช้อำนาจเกี่ยวกับเรื่องนี้ นายพิศาล มุลศาสตร์สาทร อดีตปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้กล่าวไว้ว่า<sup>16</sup>

... โดยเฉพาะลักษณะของงานพัฒนาชุมชนนั้นจะไม่ใช้อำนาจ มีลักษณะการเป็นผู้นำแบบใช้พระคุณ เป็นศิลปะที่น่าจะต้องศึกษา เพราะเป็นผู้นำด้านประมุขศิลป์ การใช้ศิลปะผู้นำนี้จึงต้องดูที่ตัวเราก่อน ถ้าตัวเราเป็นแบบอย่างที่ดีแล้วความศรัทธาจะเกิด ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้อยู่ตรงนี้ จะเริ่มจากการนับถือรักใคร่ต่อมาเกิดศรัทธาขึ้น และก่อให้เกิดบารมีในขั้นต่อมา ดังนั้นหลักการง่าย ๆ คือ ทำให้เกิดความรัคนับถือ เกิดศรัทธา บารมี...

และนายประยูร พรหมพันธ์ อดีตรองผู้ว่าราชการจังหวัดราชบุรีได้กล่าวไว้ในการประชุมเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนจังหวัดราชบุรีถึงภาวะผู้นำของนักพัฒนาว่า<sup>17</sup> "...จะต้องมีภาวะการเป็นผู้นำ สามารถที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ ต้องเอากิจกรรมที่ดีเข้าไปปรับใช้เช่นกิจกรรมลูกเสือสอนเราทุกอย่างและสามารถสร้างคนให้เป็นทั้งนายทั้งลูกน้องก็ได้ สอนให้มองปัญหาที่กว้างไกลมีศิลปะในการจูงใจคน..."

<sup>16</sup>พิศาล มุลศาสตร์สาทร, "นโยบายของกระทรวงมหาดไทยในการพัฒนาชนบท," วารสารพัฒนาชุมชน ปีที่ 25 ฉบับที่ 9 (กันยายน, 2529), หน้า 6.

<sup>17</sup>ประยูร พรหมพันธ์, "แนวทางการพัฒนาชนบท," วารสารพัฒนาชุมชน ปีที่ 27 ฉบับที่ 7 (กรกฎาคม, 2533), หน้า 16.

ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี อธิการบดีกรมการพัฒนาชุมชนได้กล่าวให้สัมภาษณ์หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน เกี่ยวกับงานของกรมการพัฒนาชุมชนว่า<sup>10</sup>

...กรมการพัฒนาชุมชน ตั้งขึ้นเพื่อให้คนของกรมหรือพัฒนากรมีทัศนคติต้องเป็นฝ่ายเข้าหาประชาชน เข้าหาชาวบ้านไปคลุกคลีอยู่กับกันไม่มีความเป็นเจ้าขุนมูลนาย ไม่มีความเป็นนายประชาชน แต่ให้เหมือนชาวบ้าน สามารถวางตัวใกล้ชิดรับฟังปัญหา ความทุกข์ยากของคนเหล่านั้น... ซึ่งพัฒนากรจะต้องมีบทบาทในสาระสำคัญ

2 ประการ คือ

1. หน้าที่ต่อประชาชน โดยต้องทำหน้าที่เสมือนผู้ติดต่อ รวมกำลังกระตุ้นให้ตามกัน รู้จักคิดริเริ่ม รวมกำลังเพื่อช่วยเหลือตนเอง เข้าไปคลุกคลีกับชาวบ้านให้ความคิด และแนวทางในการกำหนดแก่ชาวบ้าน
2. หน้าที่ต่อรัฐ โดยต้องทำหน้าที่เป็นสื่อกลางประสานงานระหว่างประชาชนกับ กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ เป็นผู้ให้บริการของรัฐไปถึงมือประชาชน...

จากทั้งสามท่านที่ได้กล่าวมานี้ ทำให้ได้มองเห็นภาพกว้าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ของพัฒนากรที่ต้องเข้าไปทำงานอยู่กับประชาชน ซึ่งต่างกับข้าราชการในหน่วยงานอื่น ๆ และเนื่องจากงานพัฒนาชุมชนนั้นจะไม่เน้นการใช้อำนาจ ดังนั้นลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับงานพัฒนาชุมชนที่ผู้วิจัยใช้เป็นส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการศึกษาในงานวิจัยชิ้นนี้ คือ

- ผู้นำแบบจูงใจ (persuasive leaders) ซึ่งมีลักษณะการทำงานดังนี้ คือ นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาเพื่อแสดงความคิดเห็น การติดต่อสั่งงานเป็นแบบสองทิศทาง (two-way communication)

<sup>10</sup>ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี, อธิการบดี...สายตรง, วารสารพัฒนาชุมชน ปีที่ 28 ฉบับที่ 11 (พฤศจิกายน, 2532), หน้า 7.

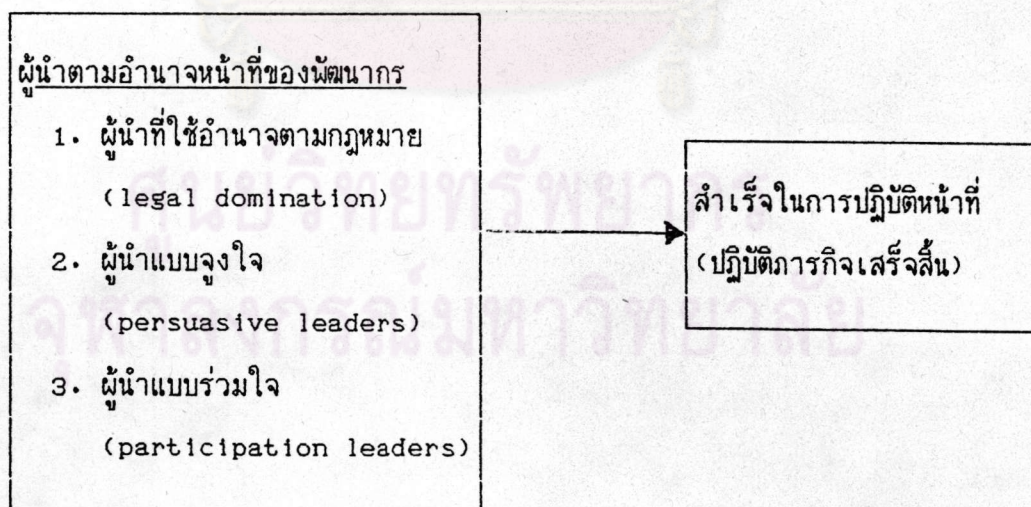
- ผู้นำแบบร่วมใจ (participation leaders) ลักษณะการทำงานของผู้นำแบบนี้ ได้แก่ ร่วมปรึกษาหารือและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักการประนีประนอม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน ใช้ศิลปะการจูงใจ เมื่อต้องการให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้ความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็น และการปฏิบัติงาน

» เพราะฉะนั้นเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ภาวะความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่ของพัฒนากร ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พัฒนากรประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจะขอให้ความหมายใน 3 ลักษณะนี้มาเป็นกรอบในการศึกษาต่อไป

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามอำนาจหน้าที่ของพัฒนากร ซึ่งเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถเขียนเป็นแผนผังได้ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



### แนวความคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ หรือ personality มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า persona ซึ่งหมายถึง หน้ากากที่ตัวละครกรีกและโรมัน สวมใส่สำหรับการแสดงละครในสมัยนั้น ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นถึงบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของตัวละครที่แสดงแต่ละตัวเพื่อที่ผู้ชมจะจำได้

คำว่า บุคลิกภาพ เป็นคำที่ยอมรับและใช้กันทั่วไป ความหมายของคำว่าบุคลิกภาพที่ใช้กันทั่วไปในปัจจุบันใช้กันในหลายความหมาย โดยทั่ว ๆ ไปแล้วเมื่อกล่าวถึงบุคลิกภาพจะหมายถึงลักษณะหน้าตาการแต่งกาย วิถีพูด วิถีการวางตัว ในที่ต่าง ๆ เพราะฉะนั้นคนที่มีบุคลิกภาพดีมักจะหมายถึงบุคคลที่มีรูปร่างหน้าตาดี วางตัวเหมาะสมกับกาลเทศะ พูดจาจะฉะฉาน ไม่เคอะเขิน<sup>19</sup>

กล่าวในความหมายทางจิตวิทยาแล้ว เมื่อนักจิตวิทยาพูดถึงคำว่า บุคลิกภาพก็จะมีจุดร่วมสำคัญคือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล อันหมายถึง ลักษณะที่แตกต่างของแต่ละคน ความหมายของนักจิตวิทยาแต่ละท่านจึงต่างกัน ยังไม่มีการให้คำจำกัดความที่มีความหมายเฉพาะเจาะจงแน่นอน จึงขอยกคำนิยามของนักจิตวิทยาบางท่านมาเพื่อพิจารณาเปรียบเทียบ<sup>20</sup>

อัลพอร์ต (Allport) กล่าวว่าบุคลิกภาพคือระบบต่าง ๆ ทางร่างกายและจิตใจของบุคคลซึ่งเป็นตัวกำหนดลักษณะเฉพาะบุคคลในการที่จะปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมรอบตัวบุคคลนั้น

<sup>19</sup> อุกัย หิรัญโต, ประมุขศิลป์ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2524), หน้า 43.

<sup>20</sup> โสภกา ชูนิกุลชัย, ความรู้เบื้องต้นการจิตวิทยา (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ศ.ส., 2529), หน้า 164.

วูดเวิร์ท และ มาร์ควิส (Woodworth & Marguis) กล่าวว่าบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลจะแสดงให้เห็นได้ชัดเจนจากลักษณะนิสัยในการคิด และในการแสดงออกรวมทั้งทัศนคติ และความสนใจต่าง ๆ กิริยาท่าทางที่แสดงออกของบุคคลนั้น ตลอดจนปรัชญาชีวิตที่บุคคลนั้นยึดถือ

ลุนด์แต็ง (Lundin) กล่าวว่าบุคลิกภาพเป็นเครื่องมือในการกำหนดพฤติกรรมที่มีลักษณะเด่นหลายประการ ซึ่งบุคคลมีมาเป็นเฉพาะราย

แคทเทล (Cattell) กล่าวว่าบุคลิกภาพคือ สิ่งที่ยบกว่าบุคคลหนึ่งจะทำอะไร ถ้าเขาตกอยู่ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

กิลฟอร์ด (Guilford) กล่าวว่าบุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล

จากความหมายรวมดังกล่าวข้างต้น เราจึงพอสรุปได้ว่าบุคลิกภาพเป็นลักษณะพฤติกรรมส่วนรวมของบุคคล รวมทั้งกิริยาอาการหรือพฤติกรรมเป็นอย่าง ๆ เช่น การพูด, การแต่งกาย, การเดิน การแสดงอารมณ์หรือนิสัยใจคอ บุคลิกภาพจึงหมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างในตัวคนที่คนนั้นแสดงให้ปรากฏ

ลักษณะสำคัญของบุคลิกภาพก็คือ บุคคลอื่นเป็นผู้กำหนดหรือประเมินค่าให้ เราจะกำหนดของเราเองไม่ได้ เพราะใครจะมีบุคลิกภาพดีหรือไม่อย่างไรผู้อื่นเป็นผู้กำหนด ผู้ที่มีบุคลิกภาพดีโดยทั่วไปจะมีลักษณะเป็นที่ถูกเนื้อต้องใจแก่ผู้พบเห็น เกิดความเชื่อถือ เกิดความหลงใหลใฝ่ฝัน บุคลิกภาพที่ดีจึงมีอำนาจอยู่ที่เจ้าของบุคลิกภาพนี้ด้วย

บุคลิกภาพอาจแบ่งได้เป็น 2 พวก

1) พวกที่ไม่อยู่ในฐานะที่ควบคุมได้

ได้แก่ คุณสมบัติที่ได้จากกรรมพันธุ์ รูปร่างหน้าตา ท่าทาง การอบรมบ่มนิสัย

2) พวกที่สามารถควบคุมเพื่อแก้ไขได้สมประสงค์

ได้แก่ เครื่องแต่งกาย ท่วงทีวาจา มารยาทศีลธรรม



การที่บุคคลมีเสน่ห์ชวนให้ผู้อื่นหลงใหลนั้น ย่อมทำให้เขากลายเป็นผู้นำที่ยิ่งขึ้น เพราะบุคลิกภาพที่ใครเห็นใครชอบ จะดึงดูดและจูงใจคนให้เกิดมิตรภาพอย่างรวดเร็ว แต่ก็มีได้หมายความว่า เขาจะกลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่จากการที่เขาได้เปรียบในด้านบุคลิกภาพ ทั้งนี้ เพราะมีปัจจัยอื่น ๆ อีกเป็นอันมากที่ช่วยสร้างความเป็นผู้นำ<sup>21</sup> และนี่คือความหมายและความสำคัญของคำว่าบุคลิกภาพ

เพราะฉะนั้น บุคลิกภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ ที่ทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถจูงใจบุคคลอื่น ๆ ให้ทำหน้าที่ได้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จากแนวความคิดในเรื่องบุคลิกภาพที่ผู้ศึกษาได้รวบรวมมา นักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ความหมายที่ต่างกันไป สำหรับในเรื่องของพัฒนาการที่ต้องลงไปปฏิบัติงานในตำบลหมู่บ้าน บุคลิกภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีส่วนช่วยให้งานหรือ โครงการบรรลุผลหรือประสบผลสำเร็จ เนื่องจากการทำงานของพัฒนาการต้องอาศัยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในการที่จะจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจ เพราะฉะนั้น การแสดงออกของพัฒนาการหรือบุคลิกภาพของพัฒนาการต่อสาธารณชนหรือชุมชน จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานในการปฏิบัติหน้าที่ จึงเป็นสิ่งที่ยากแก่การศึกษาค้นคว้า ในกรณีการวิจัยนี้ เพราะจะต้องใช้การสังเกตการณ์ในระยะเวลานาน และมีกรรมวิธีอันยุ่งยากสลับซับซ้อน ในการศึกษาที่จึงศึกษาได้เฉพาะบุคลิกภาพภายนอกเท่านั้น ซึ่งได้แก่<sup>22</sup>

1. การแต่งกาย เครื่องแต่งกาย เสื้อผ้า เครื่องแต่งกายมิใช่จะมีอิทธิพลเหนือปฏิบัติการของผู้อื่นเท่านั้น หากมีผลถึงสภาวะแห่งจิตใจของผู้สวมใส่ด้วย เช่น เวลาแต่งกายด้วยเสื้อผ้าที่ไม่เข้ารูป หรือล้าสมัย จะรู้สึกกระวนกระวายใจ เสื้อผ้าเครื่องแต่งกายเราสามารถปรับปรุงเพื่อเสริมบุคลิกภาพได้ แต่ก็เป็นการยากที่จะวิเคราะห์ว่าคุณสมบัติอันไหนของเครื่องแต่งกาย หรือสารรูปส่วนไหนของเรา ทำให้ผู้อื่นพึงพอใจ สำหรับสตรี การแต่งตัวให้ทันสมัยอยู่

<sup>21</sup> อุกัย หิรัญโต, ประมุขศิลป์, หน้า 55.

<sup>22</sup> ม.ล. ต้อย ชุมสาย, จิตวิทยาในชีวิตประจำวัน (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2492), หน้า 254-255.

เสมอและเหมาะสมกับวัยจะช่วยเสริมบุคลิกภาพได้มาก ส่วนผู้ชาย การมีเครื่องแต่งกายที่สะอาดเรียบร้อยสมรูปทรงและทันสมัย มีคุณค่ามากในการทำผู้อื่นต้องใจ

2. ท่วงที หรือวิธีวางตัว ให้เหมาะสมกับกาลเทศะ หมายถึง แบบความประพฤติหรือพฤติกรรมที่คนทำอะไรเป็นอาชีพ บุคคลที่มีพฤติกรรมไม่แน่นอนอย่างที่เราเรียกกันว่า ผีเข้าผีออกวันนี้ทำอย่างหนึ่งพรุ่งนี้ทำอีกอย่างหนึ่งยอมไม่มีใครไว้วางใจหรือเชื่อถือท่วงทีที่สม่ำเสมอมั่นคงจะทำให้เป็นที่ไว้วางใจของคนอื่น

3. วาจา หมายถึง การพูดไม่ว่าจะเป็นการสนทนากับบุคคลอื่น หรือการพูดต่อหน้าชุมชน หากพูดดีเป็นที่ฟังใจของคนฟังจะเสริมสร้างบุคลิกภาพให้เด่นชัดได้มาก แต่ถ้าพูดไม่เข้าหูคน คนอื่นก็ไม่คบหาสมาคม อย่างไรก็ตามก็ดีกว่าวาจาเป็นสิ่งที่เราปรับปรุงแก้ไขได้ หากฝึกฝนด้วยวิธีที่ถูกต้อง

4. มารยาทและศีลธรรม มารยาทที่ดีงามและความประพฤติที่อยู่ในครรลองของศีลธรรม รวมทั้งขนบธรรมเนียมประเพณีจะช่วยเพิ่มเสน่ห์ให้แก่บุคลิกภาพเป็นอันมาก มารยาทหมายถึง แบบระเบียบที่วางไว้หรือกำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการติดต่อสังสรรค์หรือคบหาสมาคม ใครที่ไม่มีมารยาทย่อมได้รับการตำหนิ แต่ถ้าผู้ใดไร้ศีลธรรมทุกคนก็เบือนหน้าหนี

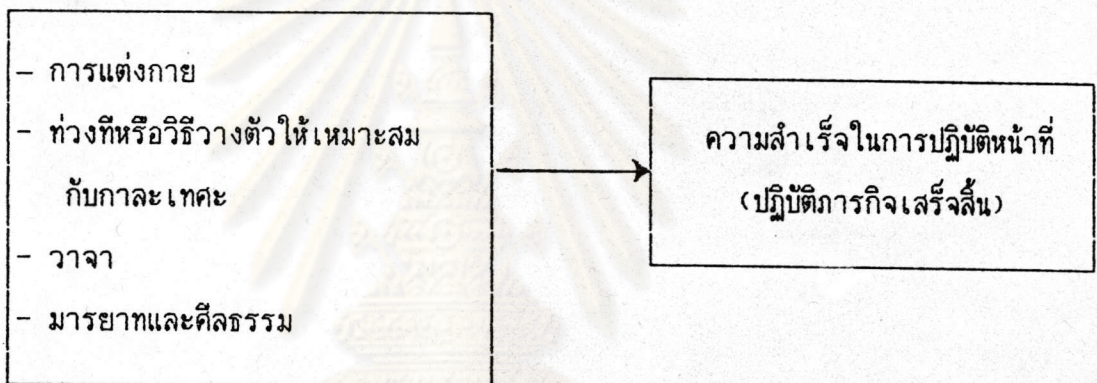
ซึ่งลักษณะตัวชี้วัดทั้งหมดที่ยกมานี้ ถึงแม้ว่าจะเป็นแค่เพียงส่วนหนึ่งในความหมายเกี่ยวกับบุคลิกภาพในความหมายของนักวิชาการทั่ว ๆ ไป แต่ในฐานะที่ผู้ศึกษาได้เคยปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดกับผู้นำท้องถิ่น และประชาชนในชุมชนต่าง ๆ มานานพอสมควร จึงพอจะรู้ว่าลักษณะที่ได้กำหนดมาทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงานพัฒนาชุมชน หรือในการปฏิบัติหน้าที่ของพัฒนากร เพราะการที่พัฒนากรมีบุคลิกภาพที่ดีมีเสน่ห์เป็นที่ฟังใจต่อผู้ร่วมงานนั้น ย่อมทำให้เขากลายเป็นผู้นำได้ง่ายยิ่งขึ้นนั่นเอง

## สรุป

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพของพัฒนากร ซึ่ง เป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถเขียนเป็นแผนผังได้ดังนี้

### ตัวแปรอิสระ

### ตัวแปรตาม



จากที่กล่าวมาแล้ว เป็นความพยายามที่จะชี้ให้เห็นว่า ภาวะการเป็นผู้นำนั้นเกิดจาก ปัจจัยหลาย ๆ อย่างประกอบกัน บทบาทจากตำแหน่งหน้าที่และบุคลิกภาพก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ ช่วยเสริมสร้างสร้างภาวะผู้นำให้เป็นที่ยอมรับ แต่อย่างไรก็ตาม การเป็นผู้นำตามตำแหน่งหน้าที่ และตามบุคลิกภาพ ใช่ว่าจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ในทุก ๆ เรื่องไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพัฒนากร ซึ่งปฏิบัติงานพัฒนาชุมชนอยู่ในตำบล หมู่บ้าน นอกจากจะใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่แล้ว พัฒนาการ ยังจะต้องใช้บทบาทหรือกลวิธีอย่างอื่น ๆ เข้ามาประกอบหรือมาเสริม เพื่อให้เกิดการยอมรับ จากประชาชนมากยิ่งขึ้น นับว่าเป็นสิ่งที่ไม่อาจมองข้ามได้ ซึ่งกลวิธีต่าง ๆ เหล่านั้น อาจจะเป็น การขอความร่วมมือ การขอรับรอง หรือการมีข้อตกลงในอันที่จะได้รับประโยชน์ด้วยกันทั้ง 2 ฝ่ายเหล่านี้เป็นต้น ซึ่งผลสำรวจเอก ประมาณ อติเรกสาร อติตรัฐมนตรีว่าการกระทรวง มหาดไทย ได้เคยกล่าวถึงงานพัฒนาชุมชนและการเข้าถึงประชาชนว่า



...สำหรับงานที่กรมการพัฒนารัฐบาลได้ดำเนินการไปแล้ว โดยการส่งเจ้าหน้าที่เข้าไปในตำบล หมู่บ้าน เข้าไปคลุกคลีอยู่กับประชาชน ซึ่งเป็นการเข้าถึงประชาชนอย่างนี้ ผมว่ากรมการพัฒนารัฐบาลเป็นกรมหนึ่งเข้าถึงประชาชนอย่างจริงจัง ผิดกับกระทรวงหรือกรมอื่น ๆ ซึ่งไม่ได้เข้าไปใกล้ชิดกับประชาชนในชนบท เพราะฉะนั้นสำหรับงานของกรมการพัฒนารัฐบาล ผมคิดว่าเป็นกรมที่ใหญ่มาก มีความรับผิดชอบซึ่งอันนี้ผมต้องพูดอย่างตรงไปตรงมาว่า พวกเราทุกคนนั้นจะต้องทำงานกันด้วยความเสียสละอย่างจริงจัง จึงจะเข้าถึงประชาชนได้ เพราะประชาชนนั้นกว่าจะเข้าถึงได้ ก็ต้องอาศัยวิธีการในหลาย ๆ รูปแบบด้วยกัน...<sup>23</sup>

ในการศึกษาเรื่องนี้ ผู้ศึกษาใคร่ขอยกเอาทฤษฎีการแลกเปลี่ยน และแนวความคิดระบบการสร้างความสัมพันธ์ของคนไทยที่บรรดานักวิชาการได้รวบรวมไว้นำมาเป็นกรอบ เพื่อการอธิบายถึงความสัมพันธ์ของพัฒนาการต่อผู้นำท้องถิ่นและประชาชนในชุมชนในการปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายต่อไป

#### ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory)

มาจากการทดลองของ สกินเนอร์ (B.F. Skinner) ซึ่งได้ทดลองการแสดงพฤติกรรมของนกพิราบ โดยวางเงื่อนไขการให้รางวัล คือ เมล็ดข้าว ถ้านกพิราบไปจิกที่ปุ่มไฟฟ้าที่กำหนดไว้ แต่ถ้าไปจิกปุ่มอื่นก็จะได้รับการลงโทษ โดยจะมีกระแสไฟฟ้าดูดอ่อน ๆ จนเกิดความเจ็บปวดและระคายเคือง ต่อไปนกพิราบก็เกิดการเรียนรู้ต่อพฤติกรรมของตน และจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ตนเองได้ประโยชน์คือ จิกเฉพาะปุ่มที่ตัวมันจะได้เมล็ดข้าวกินเมื่อมันต้องการอาหาร

---

<sup>23</sup> คำกล่าวของ ฯพณฯ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย พลตำรวจเอก ประมาณ อติเรกสาร, วารสารพัฒนารัฐบาล ปีที่ 28 ฉบับที่ 3 (มีนาคม, 2532) หน้า 4.

โฮแมนส์ (George Homans) ได้พัฒนาทฤษฎีการแลกเปลี่ยนจากการทดลองของ สกินเนอร์ โดยได้เปรียบเทียบกับพฤติกรรมมนุษย์ว่า ไม่แตกต่างจากสัตว์โลกเหล่านี้ คือ คนเราจะคบหาสมาคมกันอย่างใกล้ชิดหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับ การสนองตอบความต้องการและทำประโยชน์ช่วยเหลือกันและกันมากน้อยแค่ไหน เพียงไร ความต้องการและผลประโยชน์จึงเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคนที่อยู่ร่วมกัน

ในด้านเศรษฐกิจ การสูญเสียประโยชน์การได้รับรางวัลและการได้กำไร เป็นความรู้สึกสำคัญพื้นฐานในการคบหาสมาคม การกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่ดี การบริการให้แก่อีกฝ่ายหนึ่งที่ดี คนเราก็จะแสดงพฤติกรรมต่อผู้อื่นที่ซึ่งจะทำให้ตนเองได้รับประโยชน์มากที่สุด ถึงจะสูญเสียอะไรไปบ้างก็เป็นการสูญเสียเพียงเล็กน้อย ผลตอบแทนจากการที่เราได้ทำอะไรไปแล้วก็คือ รางวัล หรือ กำไรจำนวนมากจากผู้อื่นเป็นการสนองตอบ

ในการแลกเปลี่ยนด้านสังคม (social exchange) การคบหาสมาคมกันระหว่างผู้ใหญ่กับผู้ย่อย ผู้ปกครองกับผู้อยู่ใต้ปกครอง ก็เป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในทางสังคม เช่น ตำแหน่งหน้าที่ เกียรติยศ ชื่อเสียง ผู้ย่อยได้รับก็เป็นการแลกเปลี่ยนกับความสามัคคีที่ดี ความจงรักภักดีต่อผู้ใหญ่ ซึ่งให้สภาพที่สุขขึ้นแก่ตน ในทางตรงข้ามผู้ใหญ่ก็ได้รับความยกย่อง ความจงรักภักดีเป็นการตอบแทน<sup>24</sup>

นักทฤษฎีการแลกเปลี่ยนอีกผู้หนึ่ง คือ เบล่า (Peter M. Blau) ได้ย้ำถึงสิ่งที่จะได้รับการตอบแทนเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้คนเราคบหาสมาคมกัน นอกจากการแลกเปลี่ยนในระดับปัจเจกชนแล้ว เบล่าได้ขยายไปถึงการกระทำที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม เช่น การจัดสร้าง

<sup>24</sup> สุวิทย์ รุ่งวิสัย, พฤติกรรมการณ์ลงคะแนนเสียงเลือกตั้งของประชาชนในเขตอำเภอเมืองเชียงใหม่ 2526 (กรุงเทพมหานคร : สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย, 2528), หน้า 24.

ที่פקผู้โดยสาร การบริจาคเงินในสมัยเลือกตั้ง เป็นต้น ก็ถือว่าเป็นการแลกเปลี่ยนที่กว้างออกไปในระดับสังคมด้วย<sup>25</sup>

อย่างไรก็ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนถือเป็นการอธิบายความสัมพันธ์ของบุคคลทางสังคมในระดับกว้าง และมุ่งเน้นสังคมตะวันตกเป็นพื้นฐาน ปัญหาจึงมีอยู่ว่าจะนำมาอธิบายระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสังคมไทยได้มากน้อยเพียงใด ในเรื่องนี้ ทิตยา สุวรรณะชญ ได้กล่าวว่า ในระบบความสัมพันธ์ทางสังคมของคนไทยเรานั้น อาจจะแยกออกเป็นสองแบบ ซึ่งมีผลแตกต่างกันในพฤติกรรมอย่างชัดเจน เราอาจจะแยกความสัมพันธ์ทางสังคมของคนไทยออกเป็น 2 แบบใหญ่ ๆ คือ<sup>26</sup>

(1) ความสัมพันธ์ที่มีผลผูกพันทางใจ

โดยวัฒนธรรมของไทยแล้ว คนไทยจะสามารถแยกความรู้สึกทางใจออกจาก การแสดงออกทางร่างกายได้ชัดเจนว่า คนในวัฒนธรรมอื่น ความสัมพันธ์แบบนี้จะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ใกล้ชิด เช่น พ่อ แม่ เพื่อนฝูงที่สนิทเท่านั้น ความสัมพันธ์เช่นนี้จะมีความชัดเจนอยู่มาก หากแต่ความชัดเจนนั้นจะแก้ไขด้วยการให้อภัยซึ่งกันและกัน เพราะความรัก ความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างหนึ่ง อีกอย่างหนึ่งก็คือ คู่กรณีที่จะติดต่อสัมพันธ์กันภายใต้ "ความเกรงใจ เอาอกเอาใจ" หรือ "ถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน" ถ้าจะพิจารณาความสัมพันธ์นี้แล้ว จะต่างกับความสัมพันธ์ชนิดแลกเปลี่ยน (exchange) ตามหลักของ (Peter M. Blau) ซึ่งเน้นในความสัมพันธ์แบบคู่สัญญา (contractual relationship) ความสัมพันธ์แบบนี้จะเป็นความสัมพันธ์ที่มีความคงทนยาวนานกว่าความสัมพันธ์ประเภทอื่น ๆ

<sup>25</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 15.

<sup>26</sup> ทิตยา สุวรรณะชญ, สังคมและวัฒนธรรมไทย ข้อสังเกตในการเปลี่ยนแปลง, หน้า 15-16. (อัดสำเนา)

## (2) ความสัมพันธ์โดยมารยาททางการ

ความสัมพันธ์เช่นนี้ เป็นไปตามครรลองของความสุภาพ การที่บุคคลแต่ละคนซึ่งมิได้มีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นแล้ว ก็มุ่งที่จะไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ไม่ขัดคอ ทั้งนี้เพราะเป็นความสัมพันธ์ชั่วคราวชั่วคราว เพราะฉะนั้นจะสังเกตเห็นได้เสมอว่า ในการประชุมต่าง ๆ จะมีผู้แสดงความคิดเห็นขัดแย้งกันน้อยมาก เข้าทำนองที่ว่า "พูดไปสองไพเบี้ย นิ่งเสียตำลึงทอง" ฉะนั้นนอกจากจะเป็นการรักษามารยาทแล้ว ยังเป็นการป้องกันมิให้เกิดผลที่ไม่ดีแก่ตนในอนาคตอีกด้วย ฉะนั้น ในความสัมพันธ์แบบนี้จะเน้นในสัญลักษณ์และการแสดงออกเป็นสำคัญทั้งสองฝ่าย

การที่คนไทยแยก "ใจ" กับ "กาย" หรือการแสดงออกเป็นสัดส่วนต่างหากจากกัน ความสัมพันธ์ก็แยกออกเป็นแบบของความสัมพันธ์ที่ผูกพันทางใจ และความสัมพันธ์โดยมารยาททางการดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ปัญหาต่อไปก็เกี่ยวข้องกับคำถามที่ว่า ความสัมพันธ์ใดที่เกิดผลผูกพันในระยะยาว (long term obligation) ซึ่งคำตอบก็ชัดเจนว่า ความสัมพันธ์ที่มีผลผูกพันในระยะยาวก็คือ ความสัมพันธ์ที่ผูกพันใจในสังคมไทย ส่วนความสัมพันธ์ใดที่เกี่ยวแต่เพียงการแสดงออกหรือพิธีกรรมตามมารยาทย่อมจะหมดไปเมื่อความสัมพันธ์ซึ่งหน้าหรือพิธีกรรมนั้นเสร็จสิ้น

### ระบบแห่งความสัมพันธ์ของคนไทย

เมื่อได้ทราบแล้วว่า ระบบของความสัมพันธ์ในสังคมไทยนั้น ถือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นหลัก ดังนั้น จึงควรจะได้ทราบถึงระบบของความสัมพันธ์ดังกล่าวว่ามีความเป็นมาเป็นไปอย่างไร มีอะไรเป็นปัจจัยเชื่อมโยงหรือยึดติดความสัมพันธ์เหล่านั้นไว้ ทั้งนี้ภายใต้ความสัมพันธ์ของคนไทย ลักษณะที่พบทั่วไปเสมอคือ การเริ่มต้นของการรู้จักกัน ซึ่งสามารถจะมีสาเหตุหรือจุดเริ่มต้นที่ต่างกันก็ได้ ที่พบเสมอ ๆ คือ การเป็นญาติ เป็นเพื่อนนักเรียน เพื่อนร่วมงาน เป็นคนใกล้ชิด เป็นต้น

เมื่อคนเหล่านี้รู้จักกันแล้ว ประเด็นสำคัญคือคนเหล่านั้นจะพบปะกันเป็นประจำ และสม่ำเสมอหรือไม่ ถ้าไม่มี "การพบกันเป็นประจำสม่ำเสมอ" ความรู้จักกันที่เกิดขึ้นจะไม่พัฒนาต่อไป กล่าวคือ ไม่มีความหมายต่อความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างกัน เช่น ถึงแม้จะเป็นญาติกันแต่ถ้าไม่มี การพบปะกันเป็นประจำและสม่ำเสมอ ความเป็นญาติกันก็ไม่สามารถทำให้เกิดความ

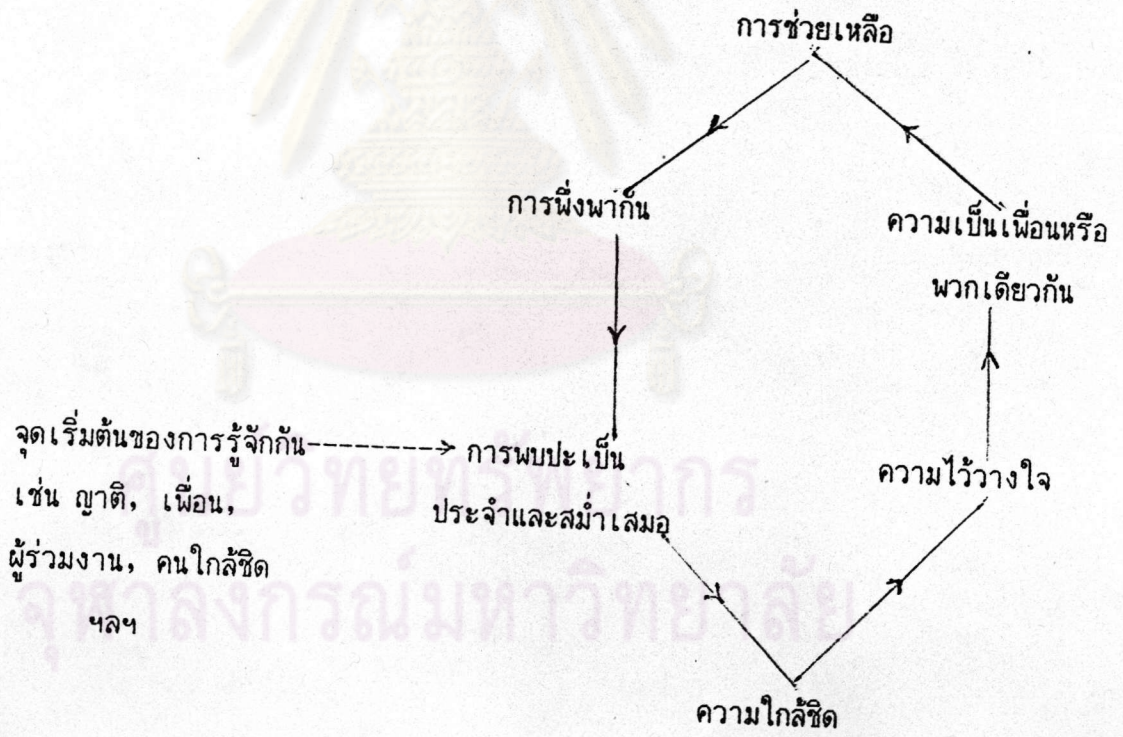
สัมพันธ์ส่วนตัวที่ใกล้ชิดกันได้ ตรงกันข้ามถึงแม้จะเป็นคนที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกันมาก่อน แต่เมื่อรู้จักกันแล้ว มีการไปมาหาสู่กันเป็นประจำและสม่ำเสมอ ความสัมพันธ์ส่วนตัวที่มี "ความใกล้ชิด" ก็เกิดขึ้นตามมา

ความใกล้ชิดนี้เป็นรากฐานสำคัญสำหรับคนไทยที่จะทำให้เกิด "ความไว้วางใจ" ต่อกัน จะเห็นว่าความไว้วางใจตั้งอยู่บนรากฐานของความใกล้ชิดที่เกิดจากการพบปะกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นรากฐานของความสัมพันธ์ส่วนตัว เพราะฉะนั้นความไว้วางใจสำหรับคนไทยจึงตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ ถ้าไม่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวแล้วย่อมเป็นไปได้ที่จะเกิดความไว้วางใจได้ในหมู่คนไทย เมื่อความไว้วางใจเกิดขึ้นด้วยความสัมพันธ์ส่วนตัวเช่นนี้ บุคคลที่มีความไว้วางใจต่อกันจึงถือว่า บุคคลนั้นมีคุณสมบัติของ "ความเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกัน" นั้นหมายความว่า ถ้าปราศจากความไว้วางใจต่อกันแล้ว ความเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกันของบุคคลเหล่านั้นจะเกิดขึ้นไม่ได้เช่นเดียวกัน ความเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกันนี้ตั้งอยู่บนความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นหลัก เช่นเดียวกับความไว้วางใจเมื่อคนหนึ่งถือว่าอีกคนหนึ่งเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกับตนแล้ว ด้วยคุณค่าของคนไทยคนนั้นมีพันธะที่จะต้องช่วยเหลือเพื่อนหรือพวกของเขา ที่สำคัญคือ ถึงแม้การช่วยเหลือที่เขาจะให้แก่เพื่อนของเขาจะขัดกับหลักการบางอย่าง เช่น ความยุติธรรมก็ตาม เขาก็จะต้องช่วยเหลือแก่เพื่อนหรือพวกของเขานั้นชี้ให้เห็นว่าความเป็นเพื่อนหรือพวกสำหรับคนไทยแล้วมักจะมาก่อนหลักการ

ยิ่งไปกว่านั้น การที่คนไทยบางคนอาจจะพยายามให้หลักการมาก่อนความเป็นเพื่อนหรือพวก คนนั้นอาจจะถูกคนอื่น ๆ ไม่เห็นด้วยหรือแม้แต่ประณามด้วยเหตุผลที่ว่าไม่เอาเพื่อนหรือพวกของตนได้ ด้วยพลังของสังคม (social forces) ที่ยอมรับระบบความคิดเช่นนี้ จึงทำให้ความเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกันเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้เกิด "การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน" ระหว่างเพื่อนหรือพวก โดยไม่คำนึงถึงหลักการหรือความถูกต้อง ดังที่กล่าวกันเสมอในหมู่คนไทยว่า "ถ้าเป็นเพื่อนหรือพวกพ้องกันแล้ว ผิดก็ถูกได้ แต่ถ้าไม่ใช่เพื่อนหรือพวกแล้วถูกก็ผิดได้" คำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นชัดว่า เมื่อเป็นเพื่อนหรือพวกแล้วความถูกต้องขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ส่วนตัว



ด้วยเหตุนี้เอง กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ กติกา แม้กระทั่งกฎหมาย บ่อยครั้งพบว่าไม่มีความหมายในทางปฏิบัติ เพราะถูกความสัมพันธ์ส่วนตัวคือ ความเป็นเพื่อนหรือพวกเข้ามาขวางกั้น การช่วยเหลือกันโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวนี้ สร้างเงื่อนไขสำคัญอันหนึ่งให้เกิดตามมาคือ "การพึ่งพากัน" นั้นหมายความว่า คนที่เป็นเพื่อนกันจำเป็นที่จะต้องพึ่งพากันต่อไปโดยอาศัยความเป็นเพื่อนเป็นพื้นฐาน ถ้าความเป็นเพื่อนหมดไป การช่วยเหลือกันก็มักจะหมดตามไปด้วย เพราะฉะนั้นเมื่อยังคงต้องการพึ่งพากันอยู่ในลักษณะดังกล่าว จึงจำเป็นที่คนเหล่านั้นจะต้องพยายามรักษา "การพบปะกันเป็นประจำสม่ำเสมอ" ไว้ กล่าวคือ คนที่เป็นเพื่อนกันจะต้องพยายามกลับไปพบกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ส่วนตัวที่มีอยู่ให้คงอยู่หรือให้มากขึ้นต่อไป เมื่อถึงจุดนี้วงจรของระบบแห่งความสัมพันธ์ของคนไทย ก็จะหมุนตามตรรกะเดิมอีกตามแผนภูมิดังนี้<sup>27</sup>



<sup>27</sup> กนก วงษ์ตระหง่าน, มิตินการเมืองในปรากฏการณ์ของสังคมไทย (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529), หน้า 346-348.

ในงานพัฒนาชุมชน เพื่อพัฒนากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบตำบลหนึ่ง ๆ แล้ว พัฒนาการก็ต้องเข้าไปคลุกคลี ร่วมคิด ร่วมทำงานกับผู้นำท้องถิ่นและประชาชน ซึ่งถือเป็นผู้ร่วมงานในชุมชน การเข้าไปสำรวจปัญหาความต้องการ เพื่อเสนอโครงการเข้าแก้ไขปัญหานั้น ๆ จำเป็นต้องใช้เวลาพอสมควร ในระหว่างนั้นพัฒนากรจึงต้องเข้าไปเยี่ยมเยียน ประชุมหรือปรึกษาหารือกับผู้นำท้องถิ่นและประชาชนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งทำให้มีการพบปะเป็น ประจำสม่ำเสมอ การสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวของพัฒนากรก็นำไปสู่ความใกล้ชิดกับประชาชน ชาวบ้านทั่ว ๆ ไป เป็นเสมือนส่วนหนึ่งของชุมชนหรือเป็นสมาชิกคนหนึ่ง of ชุมชน ในขณะที่พัฒนากรเป็นผู้นำในการประสานงานระหว่างประชาชนกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของรัฐและเอกชน เพื่อให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือในโครงการต่าง ๆ นั้น ความใกล้ชิดก็จะเป็นรากฐานทำให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน จนทำให้ความสัมพันธ์ส่วนตัวต่อบุคคลในชุมชนกระชับแน่นขึ้น จนกลายเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกันได้ เมื่อความสัมพันธ์ของพัฒนากรต่อชุมชนกลายเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกัน การติดต่อ ประสานงาน และการร่วมงานกันก็จะเข้าไปในลักษณะที่ไม่เป็นทางการมากขึ้น ความสัมพันธ์ในลักษณะการช่วยเหลือซึ่งกันและกันก็จะตามมา ในที่สุดการพียงพาทันระหว่างพัฒนากรกับผู้นำท้องถิ่นและประชาชนในชุมชนก็จะเกิดขึ้น ซึ่งการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนทำให้เกิดการพียงพาทันขึ้นในขั้นตอนนี้ก็จะเกิดความสัมพันธ์ชนิดแลกเปลี่ยน (exchange) ที่เน้นในความสัมพันธ์แบบคู่สัญญา (contractual - relationship) ดังเช่นการมีข้อตกลงในอันที่จะได้รับประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย เป็นต้นว่า เมื่อประชาชนได้ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามโครงการที่พัฒนากรนำมาเสนอ ประโยชน์ที่ประชาชนได้รับก็จะทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ได้แก่ มีอาชีพหรือรายได้เพิ่มขึ้น มีสภาพแวดล้อมและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ในขณะที่เดียวกัน ตัวพัฒนากรก็จะได้รับประโยชน์ได้แก่ ได้บรรลุนโยบายที่ได้รับมอบหมาย ทำให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความดีความชอบ เป็นที่ยกย่องศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ซึ่งถือว่าเป็นการแลกเปลี่ยนด้านสังคม (social exchange) นั่นเอง

จากแนวความคิดและทฤษฎีในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ของคนไทยตามที่ได้ศึกษาได้หยิบยกมาอ้างถึงนี้ ทำให้สามารถมองเห็นได้ชัดว่าระบบแห่งความสัมพันธ์นี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนได้อย่างไร การที่พัฒนากรซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐเข้าไปปฏิบัติงานในท้องที่ตำบล หมู่บ้าน นอกจากจะไปสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำท้องถิ่นและชาวบ้านอย่างเป็นทางการ

คือ ตามตำแหน่งหน้าที่แล้ว ในขณะที่เดียวกันการได้เข้าไปพบปะเป็นประจำมีความใกล้ชิด ทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดความเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกัน มีการช่วยเหลือ ปรึกษาซึ่งกัน ซึ่งอาจจะมาในรูปการขอความร่วมมือ การขอร้อง หรือการมีข้อตกลงในอันที่จะได้รับ ประโยชน์กันทั้งสองฝ่าย ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนที่ผู้ศึกษาได้นำมากล่าวไว้แล้วข้างต้น ดังนั้น ประเด็นสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ของพัฒนากรซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่ง ทำให้พัฒนากรประสบผล สำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผู้ศึกษานำมาเป็นการรอบในการวิจัยครั้งนี้ นั้นคือ

- การพบปะเป็นประจำสม่ำเสมอ
- ความใกล้ชิด
- ความไว้วางใจ
- ความเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกัน
- การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- การปรึกษา

### สรุป

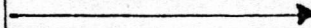
โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์การสร้างความสัมพันธ์ของพัฒนากร ซึ่งเป็นปัจจัยนำไปสู่ ความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถเขียนเป็นแผนผังได้ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independence)

ตัวแปรตาม (dependence)

- การพบปะเป็นประจำสม่ำเสมอ
- ความใกล้ชิด
- ความไว้วางใจ
- ความเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกัน
- การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- การปรึกษา

ความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่  
(ปฏิบัติการกิจเสร็จสิ้น)



โดยสรุปการศึกษาเรื่องปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของพัฒนากรตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ "ปัจจัยที่ทำให้พัฒนากรประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ ได้แก่ ความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่ บุคลิกภาพส่วนตัว และความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ต่อบุคคลและชุมชน" สามารถเขียนเป็นแผนผังได้ดังนี้

**ตัวแปรอิสระ (independence)**

**ตัวแปรตาม (dependence)**

