



การพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่ง ผู้นำชาติพันธุ์ด้วยสุนทรียศาสตร์*

ปวิธร เปลี่ยนศิริ** และ วาสิตา บุญสาธ***

บทคัดย่อ

การศึกษานี้เป็นการศึกษาชุมชนเพื่อประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ในการเสนอแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 3 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ 2) เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ 3) เพื่อเสนอแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงลึกด้วยการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณนาเพื่อค้นหาสิ่งดี ๆ ในชุมชนจากกลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอ ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย มีการสุมตัวอย่างแบบเจาะจงด้วยวิธีการก้นหิมะ ได้ผู้มีส่วนร่วม 7 คน จากนั้นนำข้อมูลมาตรวจสอบวิเคราะห์และพัฒนาแผนด้วยการประยุกต์ใช้

* รางวัลบทความวิจัยด้านพัฒนาบริหารศาสตร์ ประจำปี 2556 รางวัลดี สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เรื่อง “การประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์เพื่อพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำในชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์: กรณีศึกษา ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่”

** มหาบัณฑิตคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
เลขที่ 118 หมู่ 3 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240
เมล: pariweaw.peaw@gmail.com

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
เลขที่ 118 หมู่ 3 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240
เมล: wwasita@hotmail.com

สุนทรียศาสตร์ (AI: Appreciative Inquiry) ซึ่งอยู่ในบริบทของภูมิสังคมที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า กิจกรรม “การทำแนวกันไฟ” สามารถนำสิ่งที่ค้นพบไปพัฒนาแผนด้วยกระบวนการ Whole-system 4-D Dialogue ประกอบด้วย 1) Discovery-การค้นหาลู่ทางที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก 2) Dream-การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ 3) Design-การออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการ 4) Destiny-การไปให้ถึงเป้าหมาย ในชื่อโครงการ 2C “Connector Community: ชุมชนนักประสาน” เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การจากองค์การที่เป็นทางการสู่องค์กรชุมชนที่ไม่เป็นทางการ ด้วยการบูรณาการองค์ความรู้แบบมีส่วนร่วมกับชุมชน ได้แก่ สุนทรียศาสตร์ การสืบหอดำเนินงาน และอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ นำสู่การแก้ปัญหาการขาดแคลนผู้นำให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: สุนทรียศาสตร์ การสืบหอดำเนินงาน อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ผู้นำชาติพันธุ์

The Succession Planning Process Development of the Leaders in Ethnic Community through Appreciative Inquiry (AI)*

*Pariwat Pliansiri** and Wasita Boonsathorn****

Abstract

The purpose of this paper was to apply appreciative inquiry to the succession planning process development for leaders in an ethnic identity community. The purposes of the study 1) to study characteristics of the present leaders in ethnic identity community that was awarded forest preservation prototype community; 2) to study characteristics of ideal leaders in ethnic identity community that was awarded forest preservation prototype community; and 3) to develop ideal leaders succession planning process in an ethnic identity community that was awarded forest preservation prototype community.

Qualitative research through participatory action research was used for this case study of Ban Mae Kong Zai, Chiang Dao District, Chiang Mai

* Outstanding Article of NIDA Research Award 2013, This article is a part of “The Application of Appreciative Inquiry for Succession Planning Process Development of the Leaders in Ethnic Identity Community: A Case Study of Ban Mae Kong Zai, Chiang Dao District, Chiang Mai Province”, Thesis of Master of Science (Human Resource and Organizational Development), school of Human Resource Development, NIDA.

** Master’s Degree from school of Human Resource Development, NIDA
118 Moo 3, Sereethai Road, Klong-Chan, Bangkok, Bangkok 10240, THAILAND.
E-mail: pariweaw.peaw@gmail.com

*** Assistant Professor Ph.D., full time lecturer of school of Human Resource Development, NIDA
118 Moo 3, Sereethai Road, Klong-Chan, Bangkok, Bangkok 10240, THAILAND.
E-mail: wwasita@hotmail.com

Province. In-depth exploration of positive aspects of leadership development in geosocial of an ethnic community was conducted through ethnography. Seven participants were selected using purposive sampling with snowball sampling method. Data triangulation, methodological triangulation, and member checking were used. Appreciative inquiry was the main framework for this study. The results indicated that the activity call “fireproof barrier” led to 4-D Dialogue system which contained 1) Discovery 2) Dream 3) Design and 4) Destiny. The project “2C or Connector Community” which was the application of human resources and organizational development, theories from formal to informal organizations with the integration of AI, succession planning, and ethnic identity was developed as a succession planning process as a result. The study can benefit the community being studied and similar communities with their succession planning process which can foster communities’ self-reliance and sustainability.

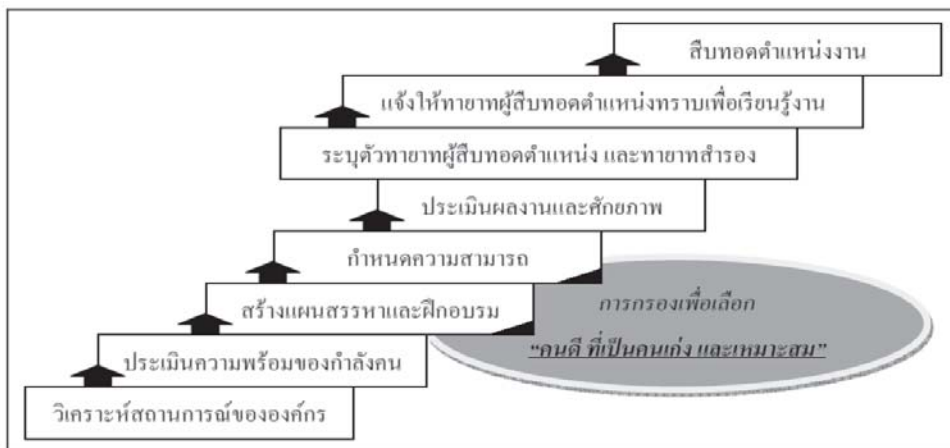
Keywords: *Appreciative Inquiry, Succession Planning, Ethnic Identity, Leaders in Ethnic Community*

ที่มาและความสำคัญในการศึกษา

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้พระราชทานแก่พสกนิกรชาวไทย ตั้งแต่ปี 2517 ขณะนี้ได้หยั่งรากลึกลงในสังคมไทย พระองค์ทรงให้ความสำคัญกับ “การพัฒนาคน” ในการดำเนินวิถีชีวิตอย่างมั่นคงบนพื้นฐานของการพึ่งตนเอง ความพอมีพอกิน การรู้จักความพอ ประมาณ การคำนึงถึงผลดีมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และทรงเตือนสติประชาชนคนไทยไม่ให้ประมาท ตระหนักถึงความถูกต้องตามหลักวิชา ตลอดจนมีคุณธรรมเป็นกรอบในการดำรงชีวิต หลักการทรงงานของพระองค์จะเน้นการ “เข้าใจ เข้าถึง และร่วมพัฒนา” อย่างสอดคล้องกับ “ภูมิสังคม” ที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายของระบบภูมินิเวศ เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ประเพณี เพื่อผลประโยชน์ของประชาชน โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการพัฒนาที่มุ่งสู่ “การพึ่งพาตนเอง” ดำเนินการด้วยความรอบคอบ วิเคราะห์ระมัดระวัง “ทำตามลำดับขั้นตอน” มีการทดลองด้วยความเพียรจนมั่นใจ จึงนำไปเผยแพร่ใช้ประโยชน์สู่สาธารณะ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549)

การพัฒนาที่มุ่งสู่การพึ่งตนเองขององค์กรชุมชน จากการศึกษาขององค์กรชาวบ้าน 9 องค์กร ของสมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540) พบปัญหา คือ 1) การขาดแคลนผู้นำ เนื่องจากสภาวะ การดิ้นรนต่อสู้ทางเศรษฐกิจ การรวมตัวขององค์กรชุมชนอย่างต่อเนื่องจึงเป็นไปได้ยาก ทำให้มีการ ลาออกจากความเป็นผู้นำ การจะสร้างผู้นำคนใหม่มาสืบทอดก็อยู่ในภาวะที่หาคนแทนไม่ได้ จึงทำให้องค์กรที่เกิดขึ้นแล้วอ่อนแอลงเรื่อย ๆ 2) ผู้นำขาดความน่าเชื่อถือ โดยเฉพาะคนยากจนที่เรียนรู้ปรับตัว และพัฒนาตนเองขึ้นมาในระยะแรก ๆ มักไม่ถูกยอมรับ ต่อเมื่อได้ทำกิจกรรมที่แก้ปัญหาได้จริงและชาวบ้านได้รับประโยชน์ จึงสามารถสร้างความเชื่อถือได้ 3) ทศนคติที่ไม่ดีต่อกันของผู้นำ ก่อให้เกิดความขัดแย้ง และไม่ร่วมมือกันสร้างสรรค์องค์กร และ 4) ผู้นำขาดความรู้ในการแก้ปัญหาให้กับสมาชิก ถ้าผู้นำไม่ได้เป็นคนใฝ่รู้ และรู้จักคนในพื้นที่อื่น ๆ ย่อมขาดแคลนบทเรียนและประสบการณ์ในการที่จะนำมาแลกเปลี่ยนให้กับสมาชิกใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การแก้ปัญหาดังกล่าว ต้องมีการพัฒนา “ผู้นำ” โดยจำแนกแยกแยะความรู้ความสามารถของผู้นำ เสริมสร้างในจุดที่ผู้นำ มีอยู่แล้วให้เข้มแข็งและเพิ่มทักษะความสามารถด้านอื่น ๆ แต่โดยทั่วไปการพัฒนาผู้นำไม่มีแบบแผนหรือแนวทางที่ชัดเจน ไม่มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำรายบุคคล ผลจึงปรากฏว่าองค์กรชาวบ้านอ่อนแอลง และเมื่อผู้นำหลักมีอายุมากขึ้นความสามารถทางร่างกายในการเสียสละเพื่อชุมชนก็ลดลง ส่งผลให้ขาดการสืบทอดกลายเป็นภาวะขาดแคลนผู้นำไปโดยปริยาย องค์กรชาวบ้านก็ขาดการรวมตัวในการทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน การแก้ปัญหาและสร้างความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนต้องสร้างให้มีผู้นำหลายประเภทหลายบทบาทช่วยกันทำงาน และเสริมสร้างผู้นำรุ่นใหม่สืบทอดบทบาทผู้นำองค์กรต่อไป ที่สำคัญต้องคิดเสมอว่า องค์กรชาวบ้านมีผู้นำหลายคนหลายบทบาท ไม่ใช่คนเดียวมีบทบาททุกอย่าง และควรเป็นการสร้างผู้นำที่ทำให้ชุมชนมีการพึ่งตนเองอย่างยั่งยืนต่อไปด้วยการทบทวนวรรณกรรมการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เป็นกระบวนการที่เื้ออ

อำนวยการให้องค์กรมีบุคลากรพร้อมเมื่อถึงเวลาที่ต้องการโดยไม่ขาดตอน โดยจัดทำเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญ เช่น ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ด้วยการกำหนดพัฒนาบุคคลที่จะเป็นทายาท (Successor) อย่างเป็นระบบระยะยาว ทั้งนี้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งต้องมองไปข้างหน้าอย่างน้อย 5 ปี ว่าต้องการผู้สืบทอดตำแหน่ง ณ จุดใดบ้าง มีการคาดคะเนบุคคลที่สมควรได้รับการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต (Promote Ability Forecast) ซึ่งปัจจัยของความสำเร็จในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง คือ การค้นหาด้วยการคัดเลือก 3 ระดับ คือ 1) การกรองเพื่อคัดเลือก “คนดี” 2) การกรองเพื่อคัดเลือกคนดีที่เป็น “คนเก่ง” และ 3) การกรองเพื่อคัดเลือกคนดีและคนเก่งที่ “เหมาะสม” และต้องระบุตัวทายาทผู้สืบทอดตำแหน่งจากการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพผลงานของพนักงานซึ่งมีการแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้าเพื่อเตรียมรับมือปฏิบัติงานต่อไป (ชำนาญ พิมลรัตน์, 2548; ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข, 2550; คริสมาศ ศุภทนต์, 2552; คณินิจ อนุโรจน์, 2553) ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยยังไม่พบการนำแนวคิดนี้ไปใช้ร่วมกับแนวคิดการพัฒนางานองค์กรด้วยสุนทรียศาสตร์ในบริบทของกลุ่มชาติพันธุ์ การนำแนวคิดนี้ไปใช้กับชุมชนในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชนจึงต้องมีการปรับใช้โดยคำนึงถึงบริบทภูมิสังคม (Geosocial) ที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของกลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาในบริบทนี้และได้สังเคราะห์แนวคิดกระบวนการสืบทอดตำแหน่ง ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: กระบวนการสืบทอดตำแหน่งในองค์กรที่เป็นทางการ

การที่ผู้วิจัยเลือกชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่ เป็นกรณีศึกษาเนื่องจากชื่อเสียงจากความสำเร็จของชุมชนชาติพันธุ์ปกากะญอที่ได้รับรางวัลลูกโลกสีเขียว “ลีปนันท เกตุทัต 5 ปี แห่งความยั่งยืน” จาก ปตท. โดยช่วงเดือนกุมภาพันธ์-เมษายนของทุกปี ชาวบ้านจะช่วยกันทำแนวกันไฟกว้าง 6 เมตร ยาว 30 กิโลเมตร โอบรอบป่าต้นน้ำ 15,000 ไร่ เพื่อป้องกันไฟป่า ภูมิปัญญาครั้งบรรพชนได้สอนให้ชุมชนจำแนกการใช้ประโยชน์จากป่าอย่างชัดเจน แบ่งเป็นป่าพิธีกรรม ป่าใช้สอย และป่าอนุรักษ์ (วันชัย ตันติวิทยาพิทักษ์, 2551) กลุ่มชาติพันธุ์นี้ (Ethnic Group) มีบริบทของ

ภูมิสังคม (Geosocial) ที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ (Ethnic Identity) เป็นพลังขับเคลื่อนบทบาทในการอนุรักษ์ผืนป่าทางภาคเหนือของประเทศไทย แต่ในปัจจุบันชุมชนกำลังประสบปัญหาการขาดแคลนผู้นำชุมชน ผู้นำกลุ่มชาติพันธุ์มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นต่างจากผู้นำชุมชนทั่วไป กล่าวคือ ผู้นำของชุมชนบ้านแม่คองซ้ายในอดีตเป็นการสืบทอดผู้นำทางสายเลือดภายในครอบครัวของผู้นำและเป็นเพศชายเท่านั้น เรียกว่า “ฮีโซ” ผู้นำได้รับการศึกษาไม่สูง การบริหารจัดการของผู้นำอยู่ภายใต้กรอบของการอ้างอิงความเชื่อ ศาสนา ภูมิปัญญา และวิถีการดำเนินชีวิตที่เป็นอัตลักษณ์ของชนเผ่า แต่เมื่อผู้สืบทอดของผู้นำได้แต่งงานกับผู้นำถือศาสนาอื่นและเปลี่ยนศาสนาจึงไม่สามารถสืบทอดเป็น ฮีโซได้ เป็นอัตลักษณ์ที่เกี่ยวกับความเชื่อด้านผู้นำของกลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอ ความเชื่อนี้ส่งผลกระทบต่อชุมชนทำให้เกิดการขาดช่วงของผู้นำ ดังนั้น จึงต้องปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์เพื่อความอยู่รอดของกลุ่มชาติพันธุ์ “ผู้นำตามธรรมชาติ” จึงได้เกิดขึ้น เป็นผู้นำที่มีบทบาทด้านการอนุรักษ์ป่าของชุมชน คอยประสานความสามัคคีของคนในชุมชนเพื่อต่อสู้กับภัยคุกคามต่าง ๆ ตลอดระยะเวลา 20 ปี ปัจจุบัน ท่านก็ได้ขรภาพลงแต่ยังคงมีศักยภาพและยินดีเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้นำรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาช่วยเหลือชุมชน ประกอบกับชุมชนยังไม่สามารถหาผู้มาสืบทอดภาระงานของผู้นำได้ ผู้วิจัยจึงใช้รูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน (PAR: Participatory Action Research) ด้วยการค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุดจากกระบวนการสุนทรียสาธก (AI: Appreciative Inquiry) ในบริบทของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ศึกษาถึงพลังในการขับเคลื่อนความสำเร็จของชุมชน และนำศักยภาพที่ค้นพบมาพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำ (Succession Planning) มีการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกในการเสนอแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่เป็นแผนของชุมชน โดยศึกษาจากกลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอ ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย ทั้งนี้ต้องพัฒนาจากทุนของชุมชน “ภูมิสังคม” โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายอนาคตร่วมกัน ซึ่งจะทำให้การพัฒนาที่เป็นผลจากการวิจัยครั้งนี้ อยู่คู่กับชุมชน ชุมชนสามารถอยู่ได้โดยลดการพึ่งพิงจากภายนอกชุมชนให้มากที่สุด และสามารถพึ่งพิงตนเองได้อย่างยั่งยืน

นิยามศัพท์เฉพาะเชิงปฏิบัติการ

1. ผู้นำชุมชนต้นแบบ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำในปัจจุบันของชุมชนที่เป็นผู้นำตามธรรมชาติ เป็นผู้นำชุมชนในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์
2. ผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มาจากความคาดหวังในอนาคต และการรังสรรค์ขึ้นอย่างมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชน

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์
2. เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์
3. เพื่อเสนอแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

คำถามวิจัย

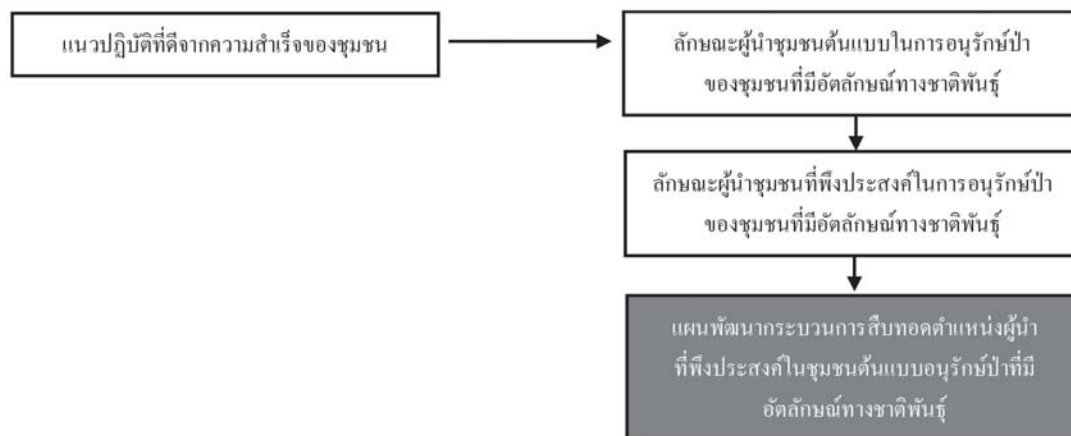
1. ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร?
2. ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร?
3. แผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร?

ขอบเขตการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้บริบทของชุมชนต้นแบบการอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ในการศึกษา คือ กลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอ บ้านแม่คองซ้าย อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่ เป็นการศึกษาในเชิงลึกด้วยวิธีการสุนทรียสาธก ผสมกับการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnography) โดยแบ่งการศึกษาเป็น 2 ส่วน คือ 1) ลักษณะของผู้นำต้นแบบในปัจจุบัน และลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ในอนาคตของชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และ 2) การวางแผนพัฒนากระบวนการ สืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในอนาคตของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยจึงได้เสนอกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 2



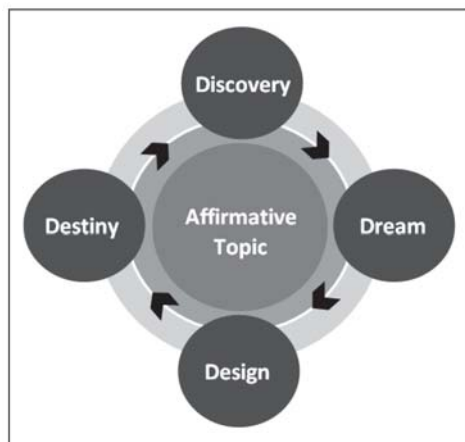
ภาพที่ 2: กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการศึกษา

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnography) วางแผนระยะเวลาในการศึกษา 2 เดือน (ในการปฏิบัติจริงชุมชนให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัยดีมาก ใช้ระยะรวมทั้งสิ้น 1 เดือน) โดยผู้วิจัยได้เข้าสู่สนามวิจัย 3 ครั้ง ครั้งที่ 1 (7 วัน เดือนกุมภาพันธ์ 2554) เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น เพื่อทราบถึงปัญหา ครั้งที่ 2 (20 วัน ระหว่างวันที่ 12 พฤศจิกายน 2554-1 ธันวาคม 2554) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล และครั้งที่ 3 (3 วัน ระหว่างวันที่ 5-8 สิงหาคม 2555) เพื่อยืนยันข้อสรุปของผู้วิจัยจากข้อมูลของชุมชนที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธี (Confirmability) ด้วยการตรวจสอบความตรงของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) นำเสนอ และส่งมอบแผนโดยใช้กรอบสุนทรียสาธกเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรเชิงบวก

จากการทบทวนวรรณกรรม Cooperrider D.L. & Whitney D. (2005) กล่าวว่า สุนทรียสาธกเป็นเครื่องมือค้นหาศักยภาพและสร้างอนาคตจากสิ่งที่ดีที่มีอยู่แล้วด้วยกระบวนการ Whole-system 4-D Dialogue ประกอบด้วย 1) การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก 2) การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ด้วยการตั้งคำถามถึงความฝันต่อองค์การ 3) การออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้างและกระบวนการ และ 4) การไปให้ถึงเป้าหมาย นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ AI เป็นกรอบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้วยการพัฒนาองค์การในเชิงบวก และใช้ประยุกต์ในการนำเสนอแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำ

ที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่า ที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมยังไม่พบการศึกษาวิจัยด้วย AI เพื่อทำการสืบทอดตำแหน่งในบริบทของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ โดยสุนทรียสาธกมีกระบวนการ Whole-system 4-D Dialogue ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3: กระบวนการ Whole-system 4-D Dialogue

ที่มา: ปรับจาก (Cooperrider D.L. & Whitney D., 2005)

จากนั้นจึงเสนอแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชนแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน โดยผู้มีส่วนร่วมในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นบริบทของ “ภูมิสังคม” ชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

ผู้มีส่วนร่วม

ศึกษาจากผู้มีส่วนร่วมที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

จากการทบทวนวรรณกรรมมีผู้ให้คำนิยามว่าอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ คือ การนิยามตัวตนในความเหมือนและความแตกต่างระหว่างกลุ่มตนกับกลุ่มอื่น โดยอาศัยเส้นพรมแดนทางชาติพันธุ์เป็นตัวแบ่ง เมื่อเวลาผ่านไปบริบทเปลี่ยนไปจึงมีการปรับอัตลักษณ์ขึ้นใหม่บนพื้นฐานการดำรงอัตลักษณ์เดิมที่มีคุณค่า (Keyes, 1979; Hall, 1996; Gillian, 1997) จากการศึกษาของ มงคล พนมมิตร (2551) พบว่า ศักยภาพจากการดำรงรักษาอัตลักษณ์ มีผลทำให้ 1) คนในชุมชนมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน พึ่งพาช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน 2) ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมของชุมชนได้รับการดูแลรักษา 3) วัฒนธรรมประเพณี และความรู้ภูมิปัญญาคุณค่าของชุมชนได้รับการสืบทอด และ 4) ได้รับการยอมรับว่าเป็นชุมชนที่มีค่าในสายตาของชุมชนอื่น การวิจัยครั้งนี้มีอัตลักษณ์ของกลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอเป็นบริบทที่ผู้วิจัยต้องศึกษาถึงพลังในการขับเคลื่อนการพัฒนาภาวะผู้นำของชุมชน และการแสดงบทบาทของชุมชนในการเป็น นักรักษาป่า ซึ่งส่งผลให้ชุมชนประสบความสำเร็จกระทั่งปัจจุบัน ทั้งนี้ผู้วิจัยจะได้นำความสำเร็จจากประสบการณ์ที่ดีร่วมกันของชุมชนมาพัฒนาเป็นแผนกระบวนการสืบทอด

ตำแหน่งผู้นำต่อไป

ฉะนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงศึกษาจากกลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอในชุมชนบ้านแม่คงชัยจำนวน 115 คน ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างผู้มีส่วนร่วมแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบก้อนหิมะ (Snowball Sampling) โดยผู้มีส่วนร่วมลำดับแรก เลือกจากผู้นำตามธรรมชาติที่เป็นผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ใช้เกณฑ์การตัดสินใจจากความเห็น ความเชื่อในสายตาของคนในชุมชน การคัดกรองด้วยการสังเกตแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน ประกอบกับการสอบถามและการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้นำตามธรรมชาติต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกระทำการเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตของคนในชุมชน ต้องเป็นผู้ที่คนในชุมชนให้ความศรัทธา เชื่อถือ และตำแหน่งไม่ได้มาจากการแต่งตั้งจากหน่วยงานราชการ จากนั้นให้ผู้นำแนะนำสมาชิกในชุมชนที่สามารถให้ข้อมูลได้ และให้สมาชิกในชุมชนแนะนำต่อ ได้ผู้มีส่วนร่วม 7 คน เนื่องด้วยจรรยาบรรณและจริยธรรมของการวิจัย ประกอบกับการอ้างอิงบุคคลอาจมีผลต่อการมีส่วนร่วมและความสามัคคีของชุมชน ในการอ้างอิงคำพูดของผู้ให้ข้อมูลจึงไม่สามารถเปิดเผยชื่อผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้นามสมมติ ดังตารางที่ 1 นี้

ตารางที่ 1: ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ชื่อ	เพศ	อายุ/ปี
1. คะหยี่	ชาย	47
2. ขอดี	ชาย	27
3. ทีเล	ชาย	44
4. ลอแล	ชาย	60
5. ยี่แก	หญิง	32
6. พาดี้	ชาย	34
7. ขอ	ชาย	31

เครื่องมือ

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ตั้งคำถามเชิงบวกเพื่อค้นหาสิ่งดี ๆ ในชุมชน ตัวอย่างข้อคำถาม “ประสบการณ์ที่ดีที่สุด หรือกิจกรรมที่ได้ทำร่วมกับชุมชนแล้วมีความสุขที่สุดมีไหมครับ ลองเล่าให้ฟังหน่อย?” “หากคุณมีเวทมนตร์ สามารถเสกสิ่งดี ๆ ให้เกิดขึ้นในอนาคต อยากจะเสกอะไรให้ชุมชนนี้?” 2) แผนพัฒนาองค์กร และ 3) แบบบันทึกภาคสนาม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnography)

การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล

สร้างความเชื่อถือได้ของงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Trustworthiness) โดยผู้วิจัยได้บันทึกเสียงการสัมภาษณ์ตลอดการรวบรวมข้อมูล และมีการใช้คำพูดของผู้ให้ข้อมูลเพื่อยืนยันความจริงและความชัดเจน (Credibility) ในทุกประเด็นของการวิเคราะห์และการรายงานผล มีการตรวจสอบสามเส้าด้านบุคคลผู้ให้ข้อมูล (Data Triangulation) ตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูลแล้วนำข้อมูลมายืนยันกัน (Methodological Triangulation) วิเคราะห์ตีความแบบอุปนัย (Analytic Induction) จากนั้นทำประชาคมหมู่บ้านเพื่อตรวจสอบความตรงของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) เป็นการยืนยันข้อสรุปของผู้วิจัยจากข้อมูลของชุมชนที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธี (Confirmability) และส่งมอบแผนให้ผู้รับผิดชอบของชุมชนไปปฏิบัติใช้จริง

ผลการศึกษา

การนำเสนอผลของการศึกษา ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอในรูปแบบของ AI โดยผลการศึกษาวิจัยประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก 2) การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการ และ 4) การไปถึงเป้าหมาย ดังนี้

ส่วนที่ 1 การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก

การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอผลการศึกษาเป็น 3 ตอน ได้แก่ 1) ปัจจัยสู่ความสำเร็จของชุมชน 2) คำถามวิจัยที่ 1 (RQ1) ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และ 3) คำถามวิจัยที่ 2 (RQ2) ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของชุมชน

ผลวิจัยชี้ให้เห็นว่า กิจกรรมการมีส่วนร่วมที่สร้างประสบการณ์ที่ดีร่วมกันในชุมชน คือ “การทำแนวกันไฟ” สามารถถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ ของชุมชน ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของชุมชน ได้แก่ 1) จุดเปลี่ยนของชุมชนที่เป็นจุดแข็งและเป็นโอกาสของชุมชน 2) การสื่อสารของชุมชน 3) อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ 4) การเข้าร่วมกับเครือข่าย 5) การพัฒนาภาวะผู้นำ 6) การพัฒนาชุมชน และ 7) วิสัยทัศน์การมุ่งสู่ความเป็นชุมชนพึ่งตนเองและการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ และบทสนทนา นี้

จากบทสัมภาษณ์ ขอดิ กล่าวถึงจุดเปลี่ยนที่เป็นจุดแข็งของชุมชน ผลดีจากการได้รับรางวัล ลูกโลกสีเขียวที่เป็นช่องทางการสื่อสารทำให้คนภายนอกมองชุมชนในฐานะผู้นุรักษ์ ว่า

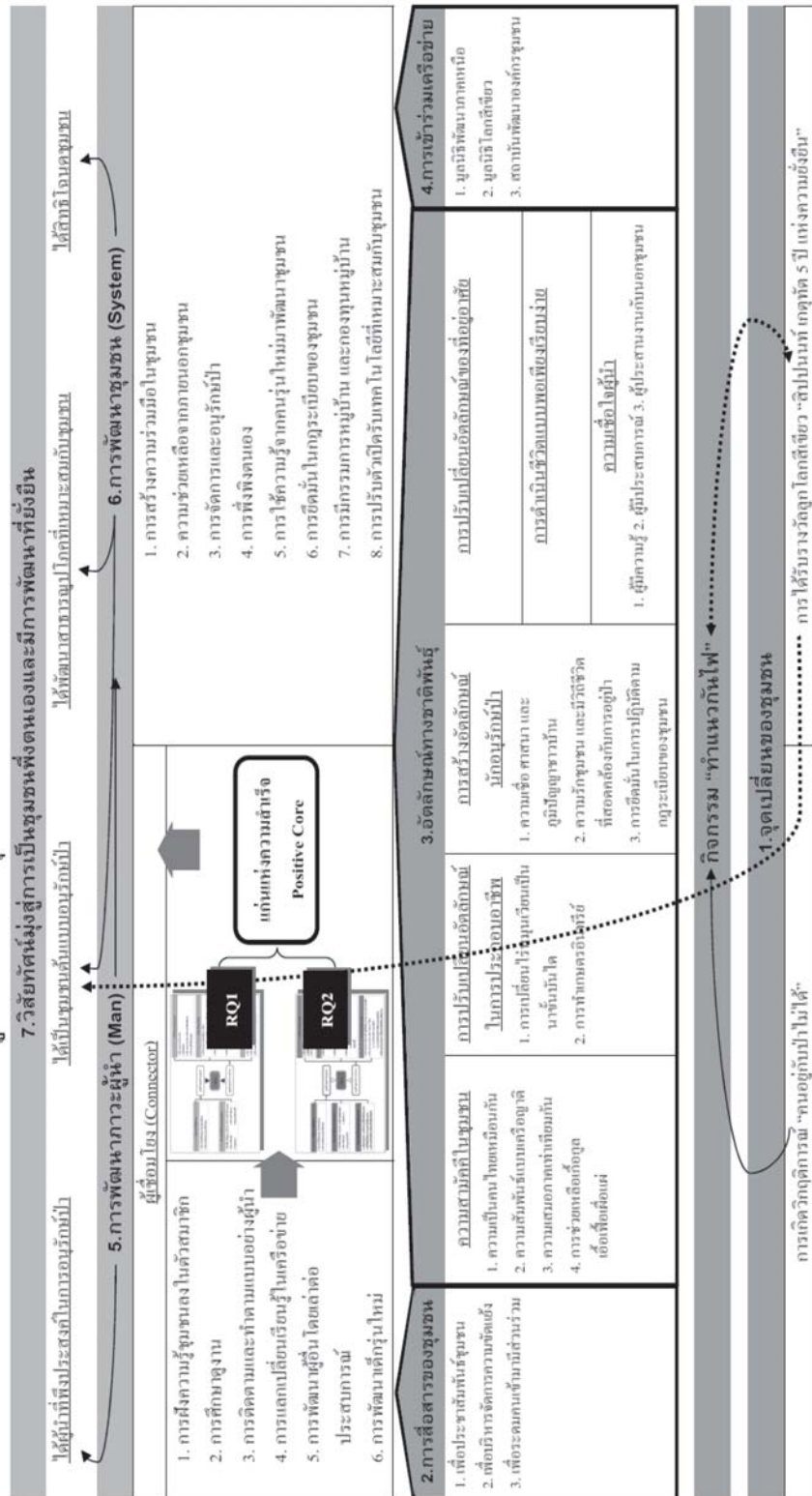
‘ครับก็มีการประท้วง ชุมนุมกัน มาเรื่อย ๆ จน เนียครับ ได้รับรางวัล / ก็เขาได้เห็น แล้วใจว่า เราไม่ใช่เป็นคนทำลายป่านะครับ เราก็นุรักษ์ป่า เมื่อก่อนเนี่ย เขาจะมองเป็นภาพรวมว่า คนที่อยู่กับป่า ทำลายป่า เลยออกกฎหมาย คนอยู่กับป่าไม่ได้’ (ขอดิ, 2554)

จากบทสนทนา คะหยี่ ได้บอกเล่าโดทา (เพลงหรือท่วงทำนองที่กล่าวเป็นภาษิตคำสอน ความเชื่อของปกากะญอ) โดทาบทนี้สอนให้ลูกหลานใช้ข้าวเป็นแกนหลักในการดำเนินชีวิต สะท้อนอัตลักษณ์ของสังคมเกษตรแบบยังชีพที่อำนาจของเงินไม่สามารถครอบงำจิตใจของคนในชุมชนได้ ว่า

‘แล้วข้าวเนี่ย ถือว่ามันใหญ่กว่าเงิน เงินนี่ต้องซื้อข้าวอยู่ดีนะ เศรษฐีเงินบอกว่า เราเนี่ยใหญ่ วันหนึ่ง เศรษฐีข้าวไม่เอาข้าวให้มันเลย มีลูกเล็ก ๆ อยู่คนหนึ่ง ร้องไห้ เอาเงินเอาทองให้มันเล่น มันก็ไม่ยอม แล้วก็ไปหาซื้อข้าวที่ในหม้อเนี่ย มันแห้ง. แห้ง.... ก้อนมันแค่นี้ (ปลายนิ้วมือ) เอาให้ลูก ลูกมันก็ไม่ร้อง เออ... นี่แหละ ข้าวนี้ มันใหญ่กว่าเงิน’ (กะหยี่, 2554ก)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปปัจจัยสู่ความสำเร็จของชุมชนได้ ดังภาพที่ 4

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของชุมชนบ้านแม่คงชัย อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่



ภาพที่ 4: ปัจจัยสู่ความสำเร็จของชุมชนบ้านแม่คงชัย อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่

ตอนที่ 2 คำถามวิจัยที่ 1 ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

จากบันทึกภาคสนาม การสนทนาแบบไม่เป็นทางการ การสังเกตแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน ประกอบกับเกณฑ์การเลือกผู้มีส่วนร่วมโดยเลือกจากผู้นำตามธรรมชาติ ที่เป็นผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นแตกต่างจากผู้นำชุมชนทั่วไป กล่าวคือ เป็นผู้นำที่สืบทอดต่อกันมาทางสายเลือดหรือคนในครอบครัวผู้นำ เรียกว่า “ฮีโม่” ผู้นำได้รับการศึกษาน้อย การบริหารจัดการของผู้นำอยู่ภายใต้กรอบของการอ้างอิงความเชื่อ ศาสนา ภูมิปัญญา และวิถีการดำเนินชีวิตที่เป็นอัตลักษณ์ของชนเผ่า เป็นอัตลักษณ์ (Ethnic Identity) ที่เกี่ยวกับความเชื่อด้านผู้นำของกลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอ ดังที่ได้กล่าวข้างต้น ความเชื่อนี้ส่งผลกระทบต่อชุมชนทำให้เกิดการขาดช่วงของผู้นำ ต่อจากนั้นเกิดจุดเปลี่ยนที่สร้างโอกาส “วิกฤติการณ์คนอยู่กับป่าไม่ได้” จึงมีผู้นำตามธรรมชาติเข้ามาช่วยเหลือชุมชนด้านการอนุรักษ์ป่า ซึ่งเป็นผู้นำชุมชนต้นแบบในการวิจัยครั้งนี้ การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก พบว่า ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย 1.1) การมีอุดมการณ์เพื่อสังคม คือ มีการคำนึงถึงประโยชน์ของสังคม มีความเสียสละตนเองเพื่อสังคม 1.2) การมีความสำนึกในการควบคุมตนเอง คือ มีสติสัมปชัญญะรอบคอบ มีความมั่นใจในตนเอง มีความยืดหยุ่น มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ดี 2) คุณลักษณะในการทำงาน ประกอบด้วย 2.1) เก่งคิด คือ มีความสามารถในการจำ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ มีความกล้าเปลี่ยนแปลง 2.2) เก่งคน คือ มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร การสร้างความร่วมมือ การสังเกตเพื่อเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ 2.3) เก่งงาน คือ มีความสามารถในการสอนงาน การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการและอนุรักษ์ป่า ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์บันทึกภาคสนาม และการสนทนา นี้

บันทึกภาคสนามที่ได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสนทนาแบบไม่เป็นทางการที่ชุมชนทำให้ผู้วิจัยทราบเกี่ยวกับอัตลักษณ์ความเชื่อด้านผู้นำชาติพันธุ์ โดยขอและขอดีกว่าสอดคล้องกัน ว่า

‘ผู้นำที่เป็น ฮีโม่ ที่สืบทอดทางสายเลือด ตอนนี้ไม่มีแล้ว เนื่องจากมีความเชื่อว่าลูกของผู้นำจะได้เป็นผู้นำต่อต้องนับถือศาสนาเดียวกับบรรพบุรุษ คือ ศาสนาพุทธ แต่ตอนนี้ทายาทของฮีโม่ได้แต่งงานและเปลี่ยนศาสนาแล้ว หากเป็นผู้นำที่ก้าวเข้ามาเพื่อช่วยเหลือหมู่บ้านที่ทุกคนให้การยอมรับ และเป็นผู้นำด้านการอนุรักษ์ป่าตอนนี้มี’ (ขอและขอดี, 2554)

บันทึกการสนทนาแบบไม่เป็นทางการเกี่ยวกับการหาแนวทางในการพัฒนาชุมชน ทำให้ผู้วิจัยมีความมั่นใจมากยิ่งขึ้นในการเลือกผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยที่เป็นผู้นำชุมชนต้นแบบ หลังจากที่คุณวิจัย

ได้กล่าวถึงลักษณะงานวิจัย และผลประโยชน์ที่ชุมชนจะได้รับ และได้คำตอบจากผู้นำชุมชน ว่า

‘นี่แหละที่ลุงอยากได้มานานแล้ว/ปัญหาของลุงที่นี้คือเวลาอะไรเรื่องป่ามา ทุกคนจะบอกคนข้างนอกให้มาถามที่ลุงคนเดียว เวลาลุงไม่อยู่ก็ต้องรอ ทุกคนเขารู้นะ แต่พูดไม่เป็นหากเป็นแผนที่ไม่ใช้เงินจะดีมาก มันจะยั่งยืน’ (แก้ว คาติ, 2554)

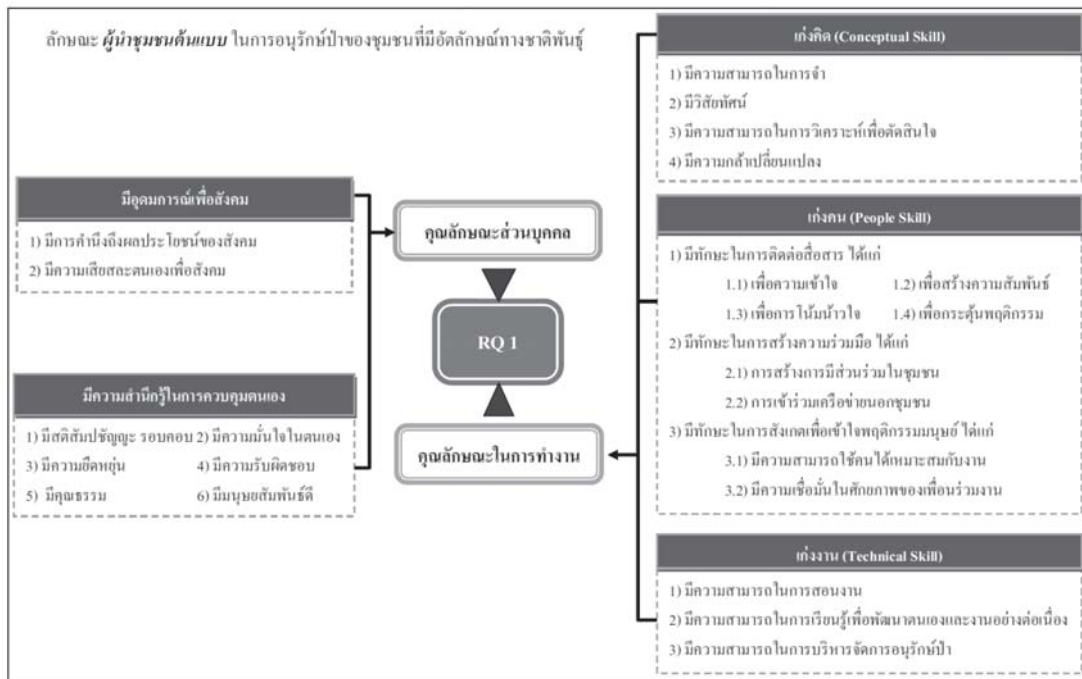
จากบทสัมภาษณ์ ทีเล กล่าวถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านมีอุดมการณ์เพื่อสังคม การเสียสละตนเองเพื่อส่วนรวมในการออกไปประชุมของผู้นำทุกครั้ง ว่า

‘อย่างเช่น การเสียสละ อย่างที่ว่าอะไรนะ ไม่ว่า เขาเกี่ยวข้าว ยังจำเป็น. พอเขามาประกาศ เมื่อก่อนเขาประกาศวิทยุไข่ม้อย ประกาศให้ไป ก็ไป (ทิ้งน้ำหนักเสียง) เลย’ (ทีเล, 2554)

จากบทสัมภาษณ์ ยีแก กล่าวถึงคุณลักษณะในการทำงานด้านเก่งคิด การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำในการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการฝึกเยาวชนรุ่นใหม่เกี่ยวกับงานพัฒนาชุมชน ว่า

‘เนาะ ส่วนมากช่วงหลังผู้นำ จะชวนพวกวัยรุ่นไปเพิ่มนะ ว่า ไปฝึก ถ้าไม่ฝึกแล้วเมื่อไหร่จะเป็น / เด็ก ๆ ก็ต้องออกไปนะค่ะ’ (यीแก, 2554)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบได้ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5: คำถามวิจัยที่ 1 ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร

ตอนที่ 3 คำถามวิจัยที่ 2 ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์นั้น ภาพรวมคล้ายคลึงกันกับลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบ โดยแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย 1.1) การมีอุดมการณ์เพื่อสังคม คือ มีการคำนึงถึงประโยชน์ของสังคม มีความเสียสละตนเองเพื่อสังคม 1.2) การมีความสำนึกรู้ในการควบคุมตนเอง คือ มีสติสัมปชัญญะรอบคอบ มีความคล่องแคล่ว มีความยืดหยุ่น มีคุณธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ดี 1.3) มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ คือ เป็นคนรุ่นใหม่ เปิดโอกาสให้ผู้หญิงมีส่วนร่วม มีทั้งผู้นำที่เป็นทางการและไม่ใช่ทางการ มีความสัมพันธ์ทางเครือญาติกับผู้นำปัจจุบัน และ 2) คุณลักษณะในการทำงาน ประกอบด้วย 2.1) เก่งคิด คือ มีความรู้ที่ได้จากการศึกษาในสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน มีความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ 2.2) เก่งคน คือ มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร การสร้างความร่วมมือ การสังเกตเพื่อเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ 2.3) เก่งงาน คือ มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนางาน ทั้งนี้เป็นผลมาจากบริบทของชุมชนที่ยังคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และความเป็นชุมชนอนุรักษ์ป่า แต่ชุมชนยังต้องมีการปรับตัวเปิดรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกมากขึ้นเพื่อความอยู่รอดของชุมชน ดังนั้น ความคาดหวังเกี่ยวกับผู้นำที่พึงประสงค์จึงมีคุณลักษณะที่เพิ่มเติมจากผู้นำต้นแบบ กล่าวคือ คุณลักษณะ ส่วนบุคคลของผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์นั้น ผู้นำจะมีความคล่องแคล่วมากขึ้นจากการที่ผู้นำมีความรู้ สามารถเขียนอ่านภาษาไทยได้ คุณลักษณะของผู้นำมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเป็นคนรุ่นใหม่ ผู้นำเพศหญิงจะมีบทบาทมากขึ้นในการเข้ามาทำงานเพื่อชุมชน อีกทั้งผู้นำต้องมียังน้อย 2 คน คือ ผู้นำที่เป็นทางการ และผู้นำที่ไม่เป็นทางการ รวมถึงการเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางเครือญาติกับผู้นำต้นแบบด้วย ประกอบกันนี้ผู้นำที่พึงประสงค์ยังต้องมีคุณลักษณะในการทำงาน คือ เป็นผู้ที่มีความรู้จากการศึกษาในสถานศึกษาระดับประกาศนียบัตร ถึงปริญญาตรี เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมากขึ้นในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน สามารถดึงศักยภาพของเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่เข้ามาช่วยงานผู้นำออกมาใช้ในการพัฒนาชุมชนได้ มีความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสาธารณูปโภคในอาณาเขตของชุมชนและเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางานเพื่อชุมชนได้ ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่สะท้อนลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ นี้

จากบทสัมภาษณ์ ขอ กล่าวถึงความคาดหวังในคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่มีอุดมการณ์เพื่อสังคมเสียสละตนเองเหมือนผู้นำต้นแบบ ว่า

‘แต่เวลาเขาโทรมา เขาได้ยิน เขาโทรมา หรือได้ยินวิทยุว่า เอ่อ มาประชุมนะ เขาก็ไป (เน้นเสียง) อย่างงี้ล่ะครับ แต่อยากได้ทีลักษณะแบบผู้นำคนปัจจุบันครับ’
(ขอ, 2554)

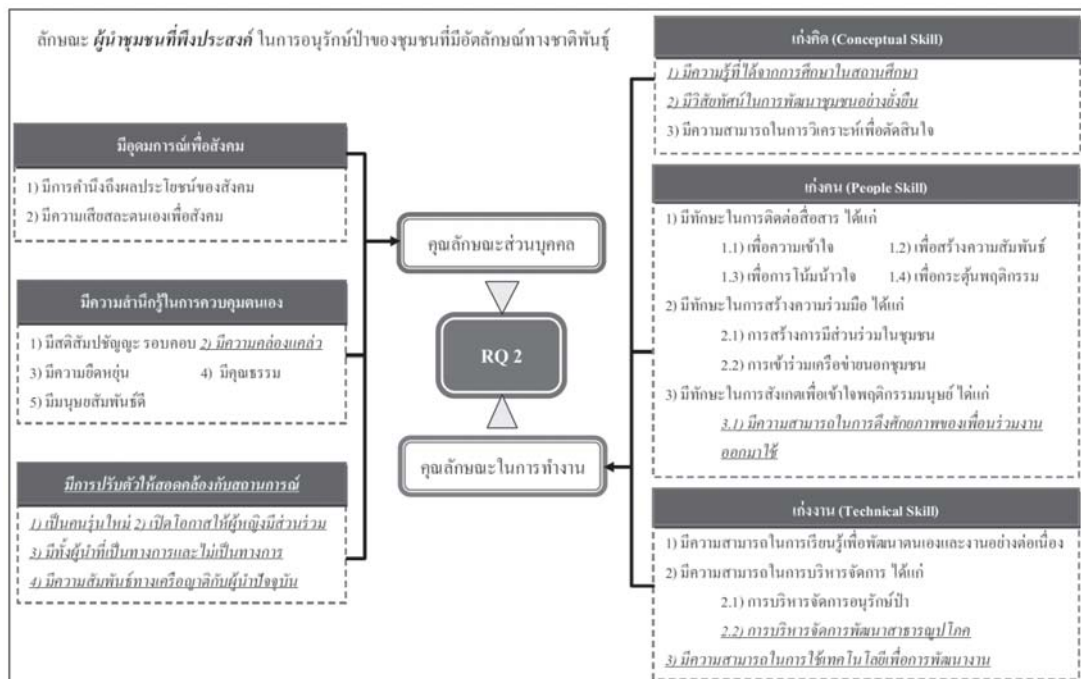
จากบทสัมภาษณ์ คะหยี่ กล่าวถึงเยาวชนผู้หญิงที่มีความสามารถในการช่วยงานผู้นำด้านการเขียนและการใช้เทคโนโลยี เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ว่า

‘เออส่วนหนึ่ง มันก็ มันก็ ตอนนี้นั่นก็ใช้ เวลามันมาจับ GPS พื้นที่นั่นก็ มาเอาเขวากับ ที่พูดเนี่ย / โชวสองคนนั่นแหละ / ก็ทำ ก็จด เออ จดหมายเลขของ GPS นั้นแหละ’ (กะหยี่, 2554ข)

จากบทสัมภาษณ์ ขอดี กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของชุมชน อาทิตถนคอนกรีต ไฟฟ้าพลังน้ำ ดังนั้น ผู้นำควรมีคุณลักษณะการทำงานด้านเก่งงาน มีความสามารถในการบริหารจัดการ ว่า

‘แน่นอนคือ... หมู่บ้านนี้ต้องเปลี่ยนแปลงแน่นอน จะมี นำให้จะมีถนนเข้ามาและ/ เป็นคอนกรีตเข้ามา ผมคิดว่านะ หมู่บ้านน่าจะไฟใช้แล้วด้วย ไฟพวกไฟฟ้าพลังน้ำเนี่ยนะครับ น่าจะมีใช้ ประมาณสิบปีข้างหน้า (หน้าเป็นกังวลในการตอบ ยิ้มเงิน ๆ)’ (ขอดี, 2554)

ปรีวัตร เปลี่ยนศิริ (2556) ได้วิเคราะห์ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์และสรุปไว้ ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6: คำถามวิจัยที่ 2 ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร

กล่าวโดยสรุป การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก (Discovery) จากการเก็บรวบรวม การตรวจสอบ และวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน เพื่อค้นหาศักยภาพจากความสำเร็จจากประสบการณ์ดี ๆ ร่วมกันของชุมชนพบว่า กิจกรรม “การทำแนวกันไฟ” ได้ส่งผ่านเรื่องราวความสำเร็จของชุมชน ทำให้ทราบถึงลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบ (RQ1) และลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ (RQ2) ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ พบแก่นแห่งความสำเร็จ (Positive Core) ว่าผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชนเป็นผู้มีคุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะในการทำงานที่พัฒนาขึ้นจากผู้ดำรงบทบาทเป็นนักประสาน หรือ ผู้เชื่อมโยง (Connector) และปัจจัยบริบทของชุมชนที่สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำและชุมชนจนประสบความสำเร็จประกอบด้วย 1) การสื่อสารของชุมชน 2) อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และ 3) การเข้าร่วมกับเครือข่าย จากนั้นนำผลการศึกษาในส่วนที่ 1 การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวกมาพัฒนาเพื่อตอบคำถามวิจัยที่ 3 (RQ3) ซึ่งจะได้นำเสนอในผลการศึกษาส่วนที่ 2,3,4 ต่อไป

ส่วนที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์

หลังจากนำข้อมูลที่ได้จากการค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวกมาตรวจสอบ และวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ หาปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergences) และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergences) และได้แก่นแห่งความสำเร็จ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความตรงของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) ด้วยการเสนอผลการวิจัยปัจจัยสู่ความสำเร็จของชุมชนลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ แล้วจึงวาดฝันผู้นำในอนาคตของชุมชนด้วยการค้นหาตนเอง (Self-actualization) แล้วกำหนดทิศทางอนาคตให้ชัดเจนโดยคำนึงถึงอัตลักษณ์ของชุมชน ความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และความเข้มแข็งของชุมชนในการพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน พัฒนาเป็นแผนพัฒนาองค์กร 1 และนำเสนอในรูปแบบของการทำประชาคมหมู่บ้านที่สร้างการมีส่วนร่วมทั้งชุมชน ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยต้องสร้างความตระหนักในการต้องทำการเปลี่ยนแปลง (Sense of Urgency) ให้เกิดกับชุมชน และกับกลุ่มคนที่เป็นจุดประกายให้เกิดกระแส (The Tipping Point) (Gladwell, 2000) ด้วยกรณีศึกษางานวิจัย (Research Case Study) จากชุมชนที่ประสบความสำเร็จ แล้วให้ผู้นำชุมชนเป็นแกนนำหลักในการดำเนินการ ส่วนผู้วิจัยมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) วาดฝันด้วยคำถาม ดังนี้

การมีผู้ประสานได้อย่างไร?

การที่ชุมชนยังอยู่ได้จนถึงทุกวันนี้เกิดจากผู้นำลักษณะอย่างไร?

แล้วถ้าทุกคนในชุมชนเป็นผู้ประสานล่ะ จะได้อย่างไร? สามารถทำได้หรือไม่ ทำอย่างไร?

ชุมชนเห็นด้วยกับผลการวิจัยที่ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความตรงของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล การวาดฝันด้วยคำถามข้างต้นสามารถทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการคิด และตระหนักถึงความสำคัญของการมีผู้นำที่เป็นผู้ประสานที่สามารถพัฒนาตนเอง ประสานความร่วมมือและการช่วยเหลือต่าง ๆ มาสู่ชุมชนได้ สมาชิกทุกคนยินดีเป็นผู้ประสานของชุมชน

ส่วนที่ 3 การออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการ

ออกแบบและวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้ฝันที่วาดไว้เป็นความจริง ด้วยการออกแบบ ODI (Organization Development Intervention) ที่เหมาะสมในการพัฒนาชุมชน แล้วพิจารณาทรัพยากรของชุมชนที่มีอยู่ว่าสามารถนำมาทำอะไรได้บ้าง ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดของวัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม แนวคิด เวลา แรงบันดาลใจ สื่อกระตุ้น ความพร้อมของสถานที่ จากนั้นปรับปรุงเป็นแผนพัฒนาองค์กร 2 ในลักษณะโครงการย่อย นำเสนอในรูปแบบของการทำประชาคมหมู่บ้าน ที่สร้างการมีส่วนร่วมทั้งชุมชน ทั้งนี้ให้อยู่ภายใต้กรอบ “SMART” S=Specific (เฉพาะเจาะจง) M=Measurable (วัดผลได้) A=Achievable (สำเร็จได้) R=Realistic (เหมาะสมกับความเป็นจริง) T=Time Frame (ระบุเวลาสำเร็จ) โดยแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ได้จัดทำเป็นโครงการชื่อ 2C “Connector Community: ชุมชนนักประสาน” ใช้กลยุทธ์ “Too See” ค้นหาผู้รู้: ในชุมชนนอกชุมชน ชุมชนนักประสาน มีเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร (Tools Intervention) คือ การสร้างเครือข่าย (Networking) และการสื่อสาร (Communication) สอนด้วยการตั้งคำถามแบบสอนงาน (Coaching) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning) เป็นการพัฒนาสมาชิกในชุมชนให้เป็นนักประสานที่มีความสามารถในการค้นหาผู้รู้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการลดการพึ่งพิงผู้นำเพียงคนเดียว มาเป็นการพึ่งพิงเครือข่ายของผู้ประสานในชุมชน

ส่วนที่ 4 การไปถึงเป้าหมาย

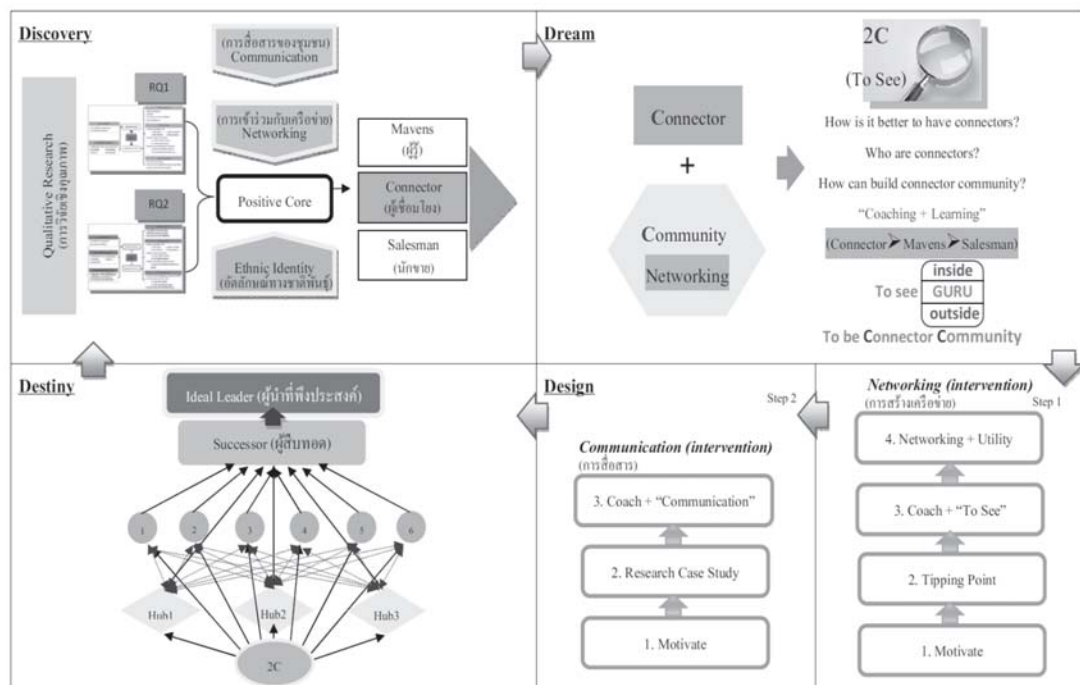
ส่งมอบโครงการให้ชุมชนดำเนินการด้วยการแต่งตั้งผู้มีจิตอาสาเป็นผู้เชื่อมต่อของเครือข่าย “HUB” ได้ผู้มีจิตอาสา 3 คน เป็นชาย 2 คน หญิง 1 คน คือ ดีทอง เพาะนอ และกล้อทอ (นามสมมติ) ผู้วิจัยได้อธิบายบทบาทแกจิตอาสาที่เป็นผู้เชื่อมต่อของเครือข่าย “HUB” ว่าเป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์ในการสื่อสาร และสร้างเครือข่ายทั้งในชุมชนและนอกชุมชน หากผู้นำติดภารกิจให้สมาชิกในชุมชนและผู้มาติดต่อชุมชน ประสานขอความช่วยเหลือจาก HUB เป็นหลัก ซึ่งทุกคนสามารถพัฒนาตนเองให้มีบทบาทในชุมชนเป็นผู้ประสานเชื่อมโยง (Connector) ผู้รู้ (Mavens) หรือนักขาย (Salesman) (Gladwell, 2000) ด้วยการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมกับชุมชนผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ 1) การจัดการและอนุรักษ์ป่าทั้งในและนอกชุมชน 2) การให้ข้อมูลชุมชนแก่ผู้มาศึกษาชุมชน 3) การศึกษาดูงาน 4) การเข้าร่วมกับเครือข่าย และ 5) การสื่อสารความรู้แก่คน

ในชุมชนและนอกชุมชน ทั้งนี้ผู้ประสานทุกคนสามารถพัฒนาตนเองเป็นทายาทผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชน และเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของชุมชนได้ เป็นการพัฒนากายใต้บริบท “ภูมิสังคม” อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของชุมชนที่สามารถปฏิบัติได้จริง

ผู้นำชุมชนกล่าวในการทำประชาคมหมู่บ้าน ถึงผลการวิจัย และการได้ผู้มีจิตอาสาเป็นผู้เชื่อมต่อของเครือข่าย 3 คน ที่ถือได้ว่าเป็นความสำเร็จของการวิจัยครั้งนี้ ว่า

‘พูดถึงผู้นำนี้มันตายได้ 3 อย่าง ถ้ามี 3 คนนี้มันตายยาก ตายเพราะหมดอายุแล้ว อีกอย่างหนึ่งตายเพราะมันเบื่อมันก็ตายอยู่เหมือนกัน อีกอย่างหนึ่งเนี่ยมันหนีไปสู่มิไหวแล้ว ถ้ามันทำงานตายเพราะหมดอายุแล้วเนี่ยมันยังมีชื่อเสียงอยู่ ถ้ามันตายอย่างอื่นไม่มีชื่อเสียงแล้ว ถ้ามี 3 คนมาช่วยงานชุมชนนี้มันตายยาก’ (แก้ว คาคิ, 2555)

กล่าวโดยสรุปว่า แผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ มีลักษณะเป็นโครงการชื่อ 2C “Connector Community: ชุมชนนักประสาน” เป็นการประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ (AI) ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) เพื่อนำเสนอแผนการสืบทอดตำแหน่งด้วยกระบวนการ Whole-system 4-D Dialogue (Discovery - Dream - Design - Destiny) (ปรีวัตร เปลี่ยนศิริ, 2555) ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7: คำถามวิจัยที่ 3 แผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร

บทสรุปและอภิปรายผลการศึกษา

จากกิจกรรม “การทำแนวกั้นไฟ” สามารถนำสิ่งที่ค้นพบไปพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ เป็นแผนที่ไม่ต้องใช้งบประมาณ ในการดำเนินการและชุมชนสามารถดำเนินการได้ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพึ่งพิงตนเองและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของชุมชน ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540) ว่า การพัฒนาองค์กรชาวบ้านที่มีอยู่แล้วให้พัฒนาผู้นำ เพิ่มพูนประสบการณ์ และสร้างการมีส่วนร่วมกับองค์กรต่าง ๆ โดยแผนที่พัฒนาขึ้นจากการมีส่วนร่วมของชุมชน การตัดสินใจคัดกรองและเลือกผู้นำที่พึงประสงค์มาจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชน ซึ่งต่างจากการสืบทอดตำแหน่งในองค์กรที่เป็นทางการ ที่เป็นการปฏิบัติตามกรอบนโยบายของการบริหารจัดการองค์กร เป็นการตัดสินใจจากฝ่ายบริหาร กล่าวคือ องค์กรชุมชนมีบริบทของภูมิสังคมที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ประกอบกับเป็นองค์กรชุมชนที่ไม่เป็นทางการ ดังนั้น การสืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชนจึงไม่สามารถระบุตัวผู้สืบทอดเพื่อเตรียมรับมอบเรียนรู้งานได้ ทั้งนี้อาจมีผลกระทบต่อความสามัคคีและการมีส่วนร่วมในชุมชน จึงต้องพัฒนาด้วยการระบุคุณลักษณะของผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ และพัฒนาแผนสืบทอดผู้นำจากศักยภาพตามแนวทางที่ชุมชนปฏิบัติอยู่แล้ว (ดังภาพที่ 4, 5 และ 6) คือ การพัฒนาทุกคนในชุมชนให้เป็นผู้ประสานเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำ จากนั้นชุมชนจะให้การยอมรับผู้นำที่มีลักษณะสอดคล้องกับภาพของผู้นำที่พึงประสงค์ ที่สมาชิกของชุมชนได้ร่วมกันรังสรรค์ขึ้น เป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนผู้นำอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งพิงตนเองและมีการพัฒนาที่ยั่งยืน

ในเบื้องต้นผู้วิจัยวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณาเป็นระยะเวลา 2 เดือน แต่ชุมชนและผู้ให้ข้อมูลมีความร่วมมือเพื่อพัฒนาชุมชนของตนเป็นอย่างมาก สามารถเก็บข้อมูลได้เสร็จภายใน 1 เดือน ในการทำประชาคมหมู่บ้านเพื่อตรวจสอบความตรงของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลเพื่อพัฒนาแผนสู่การปฏิบัติ และส่งมอบแผน ผู้นำชุมชนได้กล่าวถึงผลการวิจัย และผลดีจากการได้ผู้มีจิตอาสาเป็นผู้เชื่อมต่อของเครือข่าย 3 คน ที่ถือได้ว่าเป็นความสำเร็จของการวิจัยครั้งนี้

การศึกษาวิจัยที่ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมพบเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรเป็นการศึกษาในประเด็นอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์กับการพัฒนาองค์กร การศึกษาวิจัยสุนทรียสาธ (AI) กับการพัฒนาองค์กรที่เป็นทางการ อาทิ การศึกษาวิจัยของ Bechtold (2011) พบว่า การทำ AI เป็นการแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกันผ่านการเล่าเรื่องที่ผ่านมาในอดีต และความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สร้างขึ้นด้วยคุณลักษณะของชาวอาหรับ (อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์) ซึ่งสามารถนำไปใช้ร่วมกับ AI ในการปรับปรุงขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรชาวอาหรับได้จริง ได้ประโยชน์จริงสอดคล้องกับ Calabrese (2006) ที่ค้นพบการบ่งชี้ร่วมกันของทุนทางสังคมกับ AI ที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้วิจัย และต่อมาในปี 2010 Calabrese (2010) ศึกษาการใช้

สุนทรียสาธกในการสร้างความยั่งยืนให้กับโรงเรียนในชนบท ชุมชน และอำเภอ ด้วยการประยุกต์ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการในการปรับปรุงการสื่อสารและกลยุทธ์ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและนำเอาเทคนิค 4-D มาเป็นแนวทางในการวิจัย นอกจากนี้ ยังมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Grandy & Holton (2010) พบว่า กระบวนการ AI ส่งเสริมให้มีการถาม การสนทนา การทำงานร่วมกัน และมีการสร้างทีม สร้างอำนาจการตัดสินใจ ตลอดจนสร้างวิสัยทัศน์ ผ่านกระบวนการทำซ้ำ สิ่งที่ถูกพัฒนาขึ้นในองค์กร ได้แก่ 1) การมุ่งเป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน 2) ส่งเสริมภาวะผู้นำ 3) สร้างประสบการณ์เรียนรู้ และ 4) การออกแบบหลักสูตรที่สร้างสรรค์และยืดหยุ่น ในทิศทางเดียวกัน Pinyo Rattanaphan (2010) พบว่า เครือข่าย AI Thailand ซึ่งเป็นเครือข่ายของผู้ที่มีความสนใจแนวคิด AI ในประเทศไทย สามารถพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การของสมาชิกในเครือข่ายได้ด้วยการใช้เครื่องมือในการพัฒนาองค์การ ได้แก่ สุนทรียสาธก (AI) การค้นหาคักยภาพในตนเองและการจัดการความรู้ ส่วนการศึกษาวิจัยผู้นำชุมชนชาติพันธุ์ครั้งนี้เป็นการศึกษาที่ประยุกต์ใช้เครื่องมือในการพัฒนาองค์การที่มีความเป็นทางการ สู่การพัฒนาองค์การชุมชนที่ไม่เป็นทางการ กล่าวคือ ประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกด้วยกระบวนการ Whole-system 4-D Dialogue ในการพัฒนาองค์การชุมชนกลุ่มชาติพันธุ์ที่มีการก่อตั้งขึ้นโดยชุมชนเอง มีการบริหารจัดการและการพัฒนาด้วยชุมชนเอง มีผู้นำชุมชนที่เป็นผู้นำตามธรรมชาติ ไม่อยู่ในการบังคับบัญชาของทั้งหน่วยงานรัฐบาลและเอกชน อีกทั้งเป็นการศึกษาวิจัยที่บูรณาการองค์ความรู้แบบมีส่วนร่วมกับชุมชนโดยประยุกต์ใช้ AI ในบริบทของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ กับการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ด้วยการศึกษาชาติพันธุ์วรรณนา เพื่อเสนอแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชน เป็นการบูรณาการองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และศึกษาในบริบทของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ “ปากกะญอ” มีส่วนช่วยให้ชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่ามีผู้นำที่เข้มแข็งมีองค์กรชุมชนที่เข้มแข็ง ส่งผลในระยะยาวต่ออุดมการณ์เพื่อสังคมและการอนุรักษ์ผืนป่าต้นน้ำของประเทศไทยที่ยั่งยืน

ข้อจำกัดของงานวิจัย

1. ด้านบริบทชุมชน ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่ มีลักษณะจำเพาะของชุมชนที่มีความไม่เป็นทางการทั้งผู้นำและรูปแบบการก่อตัวของชุมชน เป็นชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ปากกะญอ ที่มีการนิยามความเป็นตัวตนด้วยการสร้างอัตลักษณ์นักอนุรักษ์ป่า การนำผลการศึกษาไปใช้จึงต้องคำนึงถึงบริบทของชุมชนที่มีองค์ประกอบต่าง ๆ คล้ายคลึงและใกล้เคียงกัน

2. ด้านวิธีการศึกษา เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพในเชิงบวกด้านเดียว เป็นการพัฒนาองค์การด้วยการประยุกต์ใช้สุนทรียสาธก ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์การที่ให้ความสนใจเฉพาะการพัฒนาคักยภาพของชุมชนจากประสบการณ์ด้านบวกที่เป็นจุดแข็ง และมองถึงภาพอนาคตที่ดี ๆ ของชุมชน ไม่ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคในการพัฒนาชุมชน อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่

มีการศึกษาไม่สูงมาก อ่านเขียนภาษาไทยได้ไม่คล่อง หรือบางคนสามารถให้ข้อมูลได้ด้วยการพูดคุยเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถอ่านเขียนภาษาไทยได้ ดังนั้น การออกแบบวิธีการศึกษาจึงต้องคำนึงถึงเครื่องมือ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งไม่สะดวกด้วยการใช้แบบสอบถามและการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติใช้

1. ชุมชนต้องรับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติใช้จริง กล่าวคือ ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการนำเสนอแผนพัฒนาระบบการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ซึ่งชุมชนต้องสรรหาผู้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบเพื่อดำเนินการตามแผนที่ได้นำเสนอ ทั้งนี้ต้องมีการประเมินผลเมื่อได้นำแผนไปปฏิบัติใช้จริงว่าผลที่ได้รับเป็นไปตามที่คาดหวังไว้
2. สมาชิกชุมชนต้องพยายามพัฒนาทักษะการเป็นผู้ประสาน พัฒนา และขยายเครือข่ายผู้ประสานด้วยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การเข้าร่วมเครือข่ายต่าง ๆ นอกชุมชน การศึกษาดูงาน การติดตามผู้นำในการประชุมต่าง ๆ จนสามารถพัฒนาตนเองและชุมชนให้เป็นต้นแบบของชุมชนที่พึ่งตนเองด้วยการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชนที่สามารถให้ความรู้ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชนแก่ชุมชนอื่น ๆ ได้

ข้อเสนอแนะทางวิชาการสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การพัฒนาองค์การชุมชน นักพัฒนาควรให้ความสำคัญกับบริบทภูมิสังคมของชุมชนที่แตกต่างกัน ประกอบกับการนำแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้ในสถานการณ์จริงต้องมีการปรับใช้ และความยั่งยืนจากการพัฒนาจะเกิดขึ้นได้เมื่อการพัฒนานั้นมาจากทุนทางสังคมของชุมชน
2. ควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบในบริบทชุมชนอื่น ๆ เพื่อให้ได้แผนพัฒนาระบบการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชนนั้น อีกทั้งควรศึกษารูปแบบการสื่อสาร รูปแบบเครือข่าย รูปแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชนและการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย
3. ควรมีการศึกษาโดยการใช้สุนทรียสาธกร่วมกับเครื่องมือในการวินิจฉัยและเครื่องมือในการพัฒนาองค์การอื่น ๆ เพื่อสามารถวิเคราะห์และพัฒนาองค์การได้ครอบคลุมทั้งด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เนื่องจากวิธีการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบของการพัฒนาองค์การเชิงบวก (Appreciative Inquiry) ซึ่งเป็นการศึกษาวิเคราะห์ และพัฒนาองค์การจากจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาเท่านั้น
4. ควรมีการศึกษา สุนทรียภาพ อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ กับบทบาทของผู้นำในการพัฒนาชุมชน ศึกษาจากชุมชนที่ถูกกลืนกลายอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ อาทิ การสร้างคุณค่าอารยธรรมจากวัฒนธรรม การละเล่น ความเชื่อ วิถีชีวิต เป็นต้น

คำขอบคุณ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยคำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนจาก ผศ.ดร. สมบัติ กุสุมาวสี การประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกจาก ดร. ภิญโญ รัตนพันธุ์ การให้ความอนุเคราะห์ที่อยู่อาศัย ในสนามการวิจัยจากคุณสิงห์ทอง คาติ และทุนสนับสนุนการวิจัยจากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เอกสารอ้างอิง

- คณินิจ อนุโรจน์. (2553). *ความสำคัญของระบบ Succession Plan*. ค้นเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2553 จาก <http://www.researchers.in.th/file/anuroj48/SuccessionK.pdf>
- คริสมาส ศุภทนต์. (2552). *การสืบทอดตำแหน่ง “ผู้นำที่ยั่งยืน”*. ค้นเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2553 จาก <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=anotherside&month=05-2009&date=31&group=27&gblog=120>
- ชำนาญ พิมลรัตน์. (2548). *การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง*. Recruit Update. 422(16-31 มีนาคม). ค้นเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2553 จาก http://www.siamhrm.com/report/hr_report.php?max=343
- ปริวรรต เปลี่ยนศิริ. (2555). การประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกเพื่อพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำในชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์: กรณีศึกษา ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อำเภอยางตลาด จังหวัดเชียงใหม่. ใน เอกสารประกอบการประชุมวิชาการระดับชาติมหาวิทยาลัยศรีปทุม ครั้งที่ 7 เรื่อง ผลงานวิจัยและนวัตกรรมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน, 26 ตุลาคม 2555. กรุงเทพฯ: ห้อง Auditorium ชั้น 14 อาคาร 40 ปี มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ปริวรรต เปลี่ยนศิริ. (2556). การประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกเพื่อพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำในชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์: กรณีศึกษา ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อำเภอยางตลาด จังหวัดเชียงใหม่. ใน เอกสารประกอบการประชุมวิชาการและเสนอผลงานวิจัย/สร้างสรรค์ระดับชาติและนานาชาติ เรื่อง ศิลปการวิจัยและสร้างสรรค์ ครั้งที่ 6: บูรณาการศาสตร์และศิลป์, 16-18 มกราคม 2556. นครปฐม: ศูนย์ศิลปวัฒนธรรมเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบพระชนมพรรษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.
- มงคล พนมมิตร. (2551). *การดำรงอัตลักษณ์ของชุมชนกลุ่มน้อยในภาคเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วันชัย ต้นติวิทยาทักษ์. (2551). *ป่าสร้างชุมชน ชุมชนสร้างป่า หนึ่งทศวรรษรางวัลลูกโลกสีเขียว (2542-2551)*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ทวีวัฒนาการพิมพ์.
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2550). *Succession planning วางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเชิงรุก (ตอน 1)*. ค้นเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2553 จาก <http://www.siamhrm.com/?name=article&file=read&max=373>

- สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ. (2540). *การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชาวบ้าน*. ขอนแก่น: สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10*. ค้นเมื่อวันที่ 10 กันยายน 2555 จาก <http://www.nesdb.go.th>
- Bechtold, Mark. (2011). Improving Worker Morale Through the Use of Appreciative Inquiry. *Industrial and Commercial Training*. 43(1): 25-30.
- Calabrese, Raymond L. (2006). Building Social Capital Through the Use of an Appreciative Inquiry Theoretical Perspective in a School and University Partnership. *International Journal of Educational Management*. 20(3): 173-182.
- Calabrese, Raymond L. (2010). Using Appreciative Inquiry to Create a Sustainable Rural School District and Community. *International Journal of Educational Management*. 24(3): 250-265.
- Cooperrider D.L. & Whitney D. (2005). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. In Cooperrider D.L., Sorensen Jr, P.F., Yaeger T.F. & Whitney D. (Eds.), *Appreciative Inquiry: Foundations in Positive Organization Development* (pp. 9-34). Illinois: Stipes Publishing.
- Gillian, Rose. (1997). Performing Inoperative Community: The Space and the Resistance of Some Community Arts Projects. In *Geographies of Resistance*. Steve Pile and Michael Keith, eds. London and New York Routledge. Pp. 184-202.
- Gladwell, Malcolm. (2000). *The TIPPING POINT จุดชนวนคิดพลิกสถานการณ์*. แปลจาก The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference. โดย ยาดา สุยะเวช. กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี.
- Grandy, Gina & Holton, Judith. (2010). Mobilizing Change in a Business School Using Appreciative Inquiry. *The Learning Organization*. 17(2): 178-194.
- Hall, Stuart. (1996). New Ethnicity. In *Stuart Hall: Critical Dialogues in Cultural Studies*. David M. and Kuan-Shing C., eds. London and New York: Routledge. Pp. 442-451.
- Keyes, Charles F. (1979). *Ethnic Adaptation and Identity: The Karen on the Thai Frontier with Burma*. Pennsylvania: Institute for the Human Issues.
- Pinyo Rattanaphan. (2010). Impact of Organizational Development Interventions on Human Capital: A Case Study of Thailand Appreciative Inquiry Network. *AU-GSB e-JOURNAL*. 3(September): 33-44. Retrieved July 19, 2012 from <http://gsbejournal.au.edu/GP/Publication1/4.pdf>

การสัมภาษณ์

- แก้ว คาคี. (2554). การสนทนา. 15 พฤศจิกายน 2554.
 แก้ว คาคี.(2555). ประชาคมหมู่บ้าน. 8 สิงหาคม 2555.
 คะหยี่. (2554ก). การสนทนา. 25 พฤศจิกายน 2554.
 คะหยี่. (2554ข). การสัมภาษณ์. 25 พฤศจิกายน 2554.
 ทีเล. (2554). การสัมภาษณ์. 26 พฤศจิกายน 2554
 ขอ. (2554). การสัมภาษณ์. 29 พฤศจิกายน 2554
 ขอ และขอดี. (2554). บันทึกภาคสนาม. 15 พฤศจิกายน 2554
 ขอดี. (2554). การสัมภาษณ์. 25 พฤศจิกายน 2554
 ยี่แก. (2554). การสัมภาษณ์. 27 พฤศจิกายน 2554

Translated Thai References

- Anuroj, Kanuengnit. (2010). *Importance of Succession Plan System*. Retrieved August 28, 2010, from <http://www.researchers.in.th/file/anuroj48/SuccessionK.pdf>
- Bhanommit, Mongkol. (2008). *Maintenance of Identify of Northern Minorities*. Master of Education Thesis of Chiangmai University.
- Bhimonrat, Chamnarn. (2005). Succession Planning. *Recruit Update*. 422 (March, 16-31). Retrieved August 28, 2010, from http://www.siamhrm.com/report/hr_report.php?max=343
- Office of the National Economic and Social Development Board. (2012). *Eleventh National Economic and Social Development Plan*. Retrieved September 10, 2012, from <http://www.nesdb.go.th>
- Pliansiri, Pariwat. (2012). The application of appreciative inquiry for Succession Planning Process development of the leader in ethnic identity community: A Case Study of Ban Mae Kong Zai, Chiang Dao District, Chiang Mai Province. In Sripatum University Conference 2012: Research and Innovations for Sustainable Development, October 26, 2012. Bangkok: Sripatum University.
- Pliansiri, Pariwat. (2013). The application of appreciative inquiry for Succession Planning Process development of the leader in ethnic identity community: A Case Study of Ban Mae Kong Zai, Chiang Dao District, Chiang Mai Province. In the 6th Silpakorn University International Conference on Academic Research and Creative Arts: Integration of Art and Science, January 16-18,

2013. Nakhon Pathom: Silpakorn University Sanam Chandra Palace.
- Roongruengsook, Siriyubha. (2007). *Succession Planning: Approach Strategy (Part 1)*. Retrieved August 28, 2010, from <http://www.siamhrm.com/?name=article&file=read&max=373>
- Subhathon, Chrismas. (2009). *Succession Plan "Sustainable Leadership"*. Retrieved August 28, 2010, from <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=anotherside&month=05-2009&date=31&group=27&gblog=120>
- Tantivittayaphithak, Wanchai. (2008). *A Decade of Look Loke See Keaw Natural Preserving Prototype Award (1999-2008)*. 1st ed. Bangkok: Thaveevat Karnphim.
- Taychaathik, Samabhan., et al. (1997). *Development of Organization's Community*. KhonKaen: Research and Development Institute of Khonkaen University.

Individual Interviews

- Chor. (2011). Interview. November 29, 2011.
- Chor, & Zorti. (2011). Field Note. November 15, 2011.
- Kaew Kati. (2011). Dialogue. November 15, 2011.
- Kaew Kati. (2012). Community Meeting. August 8, 2012
- Kayee. (2011a). Dialogue. November 25, 2011.
- Kayee. (2011b). Interview. November 25, 2011.
- Theelay. (2011). Interview. November 26, 2011.
- Yegae. (2011). Interview. November 27, 2011.
- Zorti. (2011). Interview. November 25, 2011.