

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ผลการวิจัย

บทแรก ได้กล่าวถึงความเป็นมาและความสำคัญของเรื่องที่จะทำการศึกษาวิจัยว่ามีความสำคัญและมีสภาพปัญหาอย่างไร

บทที่ 2 ได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว เพื่อเป็นกรอบในการตั้งสมมติฐาน และเป็นการชี้ให้เห็นว่าแนวคิดหรือทฤษฎีแต่ละเรื่องนั้น มีความเกี่ยวข้องกับสมมติฐานการวิจัยในแง่ใด สนับสนุนหรือเสริมต่ออย่างไร เป็นต้น

บทที่ 3 ได้กล่าวถึงพัฒนาการกับการพัฒนาชุมชนและบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของพัฒนากรว่า มีความเกี่ยวข้องหรือมีความเป็นมาอย่างไร ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องที่จะให้คำอธิบาย

บทที่ 4 เป็นการวิเคราะห์ผลการวิจัย ซึ่งเป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้กำหนดขอบข่ายทางทฤษฎี (theoretical framwork) แนวคิด (concept) ต่าง ๆ รวมทั้งการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร และการได้ออกไปสัมภาษณ์ตัวบุคคลกลุ่มเป้าหมาย คือ พัฒนาการในจังหวัดสมุทรสาคร ที่ได้กำหนดไว้ในการเสนอเค้าโครงการศึกษาวิจัย บทที่ 1 การวิจัยนี้ได้กำหนดสมมติฐานไว้ว่า "ปัจจัยสำคัญที่ทำให้พัฒนากรประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ ได้แก่ความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่ บุคลิกภาพส่วนตัว และความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ต่อบุคคลและชุมชน" การวิเคราะห์ผลการวิจัยกับสมมติฐานนี้จะวิเคราะห์กรรมวิธีหรือเทคนิคต่าง ๆ ของพัฒนากรในแง่มุมมองต่าง ๆ การวิเคราะห์ผลการวิจัย จึงเป็นการนำข้อมูลที่ค้นพบนั้นมาวิเคราะห์และพิจารณาว่ายืนยันสนับสนุน (support) สมมติฐานที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยพิจารณาแต่ละเรื่องตามลำดับ ดังนี้

- ผู้นำตามอำนาจหน้าที่ของพัฒนากร

- บุคลิกภาพของพัฒนากร
- การสร้างความสัมพันธ์ของพัฒนากร

โดยนำข้อมูลมาจากแบบสอบถามและสัมภาษณ์ สำหรับคำถามที่ใช้ในแบบสอบถามและสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สกัดคำถามจากสมมติฐานในการวิจัย เพื่อมิให้หลงประเด็น หรือขาดความสมบูรณ์ในเนื้อหาที่ต้องการ และทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเองทั้งหมด

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของพัฒนากรจังหวัดสมุทรสาคร

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพัฒนากร

ในจังหวัดสมุทรสาคร

### ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของพัฒนากรจังหวัดสมุทรสาคร

ผู้วิจัยได้คัดเลือกพัฒนากรจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 20 คน จากทั้งหมดจำนวน 25 คน มาศึกษา โดยจำแนกลักษณะทั่วไปบางประการได้ ดังนี้

1. เพศ พัฒนาการกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย ร้อยละ 65.00 และเพศหญิงร้อยละ 35.00 การที่มีพัฒนากรเพศชาย จำนวนมากกว่าเพศหญิง อาจเป็นเพราะงานพัฒนาชุมชนเป็นงานที่ยากลำบาก ต้องใช้ความอดทนสูง และไม่มีความสะดวกสบาย จึงมีผู้หญิงมาสมัครเป็นพัฒนากรน้อยกว่าผู้ชาย
2. อายุ พัฒนาการส่วนใหญ่หรือร้อยละ 45.00 มีอายุอยู่ระหว่าง 36-40 ปี รองลงมาคือกลุ่มอายุ ระหว่าง 31-35 ปี ในอัตราร้อยละ 30.00 และกลุ่มอายุระหว่าง 26-30 ปี ในอัตราร้อยละ 25.00 เมื่อพิจารณาถึงอายุของพัฒนากรจะเห็นว่าส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ในการทำงานมาพอสมควร
3. ตำแหน่ง พัฒนาการส่วนใหญ่จะดำรงตำแหน่งนักพัฒนาชุมชนในอัตราร้อยละ 50.00 รองลงมาคือตำแหน่งเจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน ในอัตราร้อยละ 30.00 ส่วนตำแหน่งเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนมีเพียงร้อยละ 20.00 การที่พัฒนากรส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งนักพัฒนาชุมชน

เนื่องจากจบการศึกษาระดับปริญญาตรี

4. ระดับ พัฒนาการส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับ 5 ในอัตราร้อยละ 40.00 รองลงมาเป็นข้าราชการระดับ 3 คือ ร้อยละ 35.00 และข้าราชการระดับ 4 ในอัตราร้อยละ 25.00

5. สถานภาพสมรส พัฒนาการกว่าครึ่งหนึ่งหรือร้อยละ 60.00 สมรสแล้ว รองลงมา คือ เป็นโสดในอัตราร้อยละ 40.00

6. อายุราชการ หมายถึงระยะเวลาที่รับราชการในกรมการพัฒนาชุมชน อายุราชการของพัฒนาการส่วนใหญ่ คือเกิน 10 ปีขึ้นไป ในอัตราร้อยละ 60.00 รองลงมา คืออยู่ในระหว่างอายุ 6-10 ปี ในอัตราร้อยละ 40.00

7. การศึกษา พัฒนาการส่วนใหญ่หรือร้อยละ 75.00 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่า แสดงให้เห็นว่าพัฒนาการส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ดี แม้ว่าลักษณะงานพัฒนาชุมชนจะเป็นงานที่ยากลำบาก ต้องใช้ความอดทนสูง แต่ก็ยังมีผู้มีความรู้ในระดับดีเป็นส่วนใหญ่ทำงานนี้ระดับการศึกษารองลงมา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ในอัตราร้อยละ 25.00

8. ภูมิลำเนาเดิม พัฒนาการในจังหวัดสมุทรสาคร ส่วนใหญ่ภูมิลำเนาเดิมอยู่คนละภาคกับที่ตนปฏิบัติงาน ในอัตราร้อยละ 65.00 อยู่ต่างจังหวัด แต่ในภาคเดียวกันกับที่ตนปฏิบัติงาน มีอัตราเท่ากับกับพัฒนาการที่อยู่ในอำเภอ และจังหวัดเดียวกับที่ตนปฏิบัติงาน คิดเป็นอัตราร้อยละ 15.00 ที่เหลือคือ อยู่ต่างอำเภอ แต่ในจังหวัดเดียวกับที่ตนปฏิบัติงานคือร้อยละ 5.00

จากข้อสรุปข้างต้นนี้ สามารถนำเสนอแสดงได้ตามตารางที่ 1 ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 อัตราร้อยละของข้อมูลทั่วไปและสถานภาพทางสังคม จำแนกตามลักษณะต่าง ๆ  
(N = 100)

| ลักษณะทั่วไปของพัฒนากร จ.สมุทรสาคร | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------------------|-------|--------|
| 1. <u>เพศ</u>                      |       |        |
| ชาย                                | 13    | 65.00  |
| หญิง                               | 7     | 35.00  |
| 2. <u>อายุ (ปี)</u>                |       |        |
| 26-30                              | 5     | 25.00  |
| 31-35                              | 6     | 30.00  |
| 36-40                              | 9     | 45.00  |
| 3. <u>ตำแหน่ง</u>                  |       |        |
| เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน              | 4     | 20.00  |
| เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน              | 6     | 30.00  |
| นักพัฒนาชุมชน                      | 10    | 50.00  |
| 4. <u>ระดับ</u>                    |       |        |
| ระดับ 3                            | 7     | 35.00  |
| ระดับ 4                            | 5     | 25.00  |
| ระดับ 5                            | 8     | 40.00  |
| 5. <u>สถานภาพสมรส</u>              |       |        |
| โสด                                | 8     | 40.00  |
| สมรสแล้ว                           | 12    | 60.00  |
| 6. <u>อายุราชการ (ปี)</u>          |       |        |
| 6-10                               | 8     | 40.00  |
| เกิน 10 ปีขึ้นไป                   | 12    | 60.00  |

ตารางที่ 1 (ต่อ)

| ลักษณะทั่วไปของพัฒนากร จ.สมุทรสาคร             | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-------|--------|
| 7. การศึกษา                                    |       |        |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี                               | 5     | 25.00  |
| ปริญญาตรีหรือสูงกว่า                           | 15    | 75.00  |
| 8. ภูมิลำเนาเดิม                               |       |        |
| อยู่ในอำเภอและในจังหวัดที่ตนปฏิบัติงาน         | 3     | 15.00  |
| อยู่ต่างอำเภอแต่ในจังหวัดที่ตนปฏิบัติงาน       | 1     | 5.00   |
| อยู่ต่างจังหวัดแต่ในภาคเดียวกับที่ตนปฏิบัติงาน | 3     | 15.00  |
| อยู่คนละภาคกับที่ตนปฏิบัติงาน                  | 13    | 65.00  |

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพัฒนากรในจังหวัดสมุทรสาคร

ปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้พัฒนากรประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

1. ปัจจัยความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่
  - ผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย (legal domination)
  - ผู้นำแบบจูงใจ (persuasive leaders)
  - ผู้นำแบบร่วมใจ (participation leaders)
2. ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของพัฒนากร
  - การแต่งกาย
  - การวางตัว
  - วาจา
  - มารยาทและศีลธรรม

### 3. ปัจจัยการสร้างความสัมพันธ์ของพัฒนากร

#### 3.1 การพบปะเป็นประจำสม่ำเสมอ

- ความใกล้ชิด
- การไว้วางใจ
- ความเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกัน
- การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- การพึ่งพากัน

#### 3.2 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน

1. ในเรื่องปัจจัยความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่ ผู้วิจัยมุ่งประเด็นการสัมภาษณ์ไปที่พัฒนากรในฐานะที่เป็นข้าราชการ เป็นตัวแทนของกรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจ กระทรวงมหาดไทย ซึ่งนำนโยบายของกรมฯ เข้าไปปฏิบัติในหมู่บ้าน ตำบลรับผิดชอบเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าขึ้นในท้องถิ่น บทบาทความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าวเป็นปัจจัยส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ประสบผลสำเร็จหรือไม่ และพัฒนากรมีวิธีการนำอำนาจหน้าที่ในด้านนี้มาใช้อย่างไรบ้าง จึงทำให้เกิดการยอมรับจากผู้นำและประชาชนทั่วไปในชุมชน ซึ่งจากปรากฏการณ์ของสังคมไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคมชนบท ประชาชนส่วนใหญ่นิยม หรือเต็มใจที่จะให้การยอมรับ หรือการให้ความร่วมมือต่อตัวแทนของรัฐบาล เช่น ข้าราชการในฐานะที่เข้ามาเป็นผู้นำตามตำแหน่งหน้าที่เพื่อนำนโยบายของรัฐมาปฏิบัติ ในการพัฒนาประเทศตามระบอบประชาธิปไตย ในปัจจุบันค่านิยมเหล่านี้ก็ยังคงอยู่ จากการที่ผู้วิจัยได้เข้าไปสอบถาม และสัมภาษณ์พัฒนากรในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 20 คน ต่างก็ได้คำตอบในลักษณะเช่นเดียวกัน คือว่าการที่ชาวบ้านให้ความร่วมมือมา ร่วมดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะว่า พัฒนากรเป็นเจ้าหน้าที่ของทางราชการเป็นตัวแทนของอำเภอ หรือรัฐบาลที่เข้ามาเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่นั่นเอง

ตารางที่ 2 พัฒนาการจำแนกตามปัจจัยความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่

| ปัจจัยที่พัฒนากรนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-------|--------|
| - ผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย                | 17    | 85     |
| - ผู้นำแบบจูงใจ                            | 19    | 95     |
| - ผู้นำแบบร่วมมือ                          | 19    | 95     |

จากข้อมูลในตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่าพัฒนากรใช้ปัจจัยความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามลักษณะของประเภทผู้นำที่แตกต่างกันซึ่งปรากฏว่าจากการสัมภาษณ์พัฒนากรจำนวน 20 คน มีพัฒนากรที่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมายจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 85.00 ในขณะเดียวกันพัฒนากรเหล่านี้ก็ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแบบจูงใจสูงถึง 19 คน ซึ่งมีจำนวนเท่ากับการให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแบบร่วมมือ คิดเป็นร้อยละ 95.00 นั้นหมายความว่าพัฒนากรใช้ปัจจัยความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่ตามลักษณะภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ผสมผสานกันไปโดยให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแบบจูงใจและภาวะผู้นำแบบร่วมมือมากกว่าภาวะผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย

ในเรื่องนี้ ผู้วิจัยจะขอยกทัศนะและเหตุผลของพัฒนากรบางคนที่ผู้วิจัยได้ไปสัมภาษณ์ ซึ่งได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจ ดังเช่น คุณปลื้ม นัฏธิบญญ พัฒนาการอำเภอเมืองสมุทรสาคร กล่าวว่

สิ่งแรกที่ชาวบ้านยอมรับ และปฏิบัติตามในโครงการหรือกิจกรรมที่ผมเสนอเป็นเพราะว่าเขาเห็นผมเป็นข้าราชการ มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบประจำตำบลนี้อยู่ ผมเคยสอบถามชาวบ้าน และผู้นำท้องถิ่นหลายคนถึงเรื่องนี้ เขาบอกว่า เพราะเจ้าหน้าที่ของทางราชการเป็นตัวแทนของนายอำเภอหรือรัฐบาล สามารถให้คุณให้โทษแก่เขาได้... อีกอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นความสำคัญอยู่มากก็คือว่า ชาวบ้านเขามี

ความหวังถึงว่า หากเขาให้ความร่วมมือแก่เจ้าหน้าที่ตามโครงการในท้องถิ่นแล้ว เขาจะได้รับบริการอำนวยความสะดวก ในการที่พวกเขาจะไปติดต่อราชการ หรือ ให้คำปรึกษาในส่วนที่เป็นระเบียบกฎหมาย เป็นต้น...<sup>1</sup>

และคุณศิริลักษณ์ สุขเนาว์ พัฒนาการอำเภอเมืองสมุทรสาคร ก็ได้กล่าวเช่นเดียวกันว่า "ประชาชนเขามีค่านิยมดั้งเดิมอยู่แล้ว ที่จะปฏิบัติตามเจ้าหน้าที่ยุติธรรมของทางราชการ เมื่อเห็นเป็นข้าราชการเขาก็ให้ความไว้วางใจ เขาคงคิดว่าถึงอย่างไรก็ต้องไม่มาหลอกต้มตุ๋นเขา แน่ ๆ"<sup>2</sup>

จากการสัมภาษณ์ คุณปลื้ม นัถธิบุญ และคุณศิริลักษณ์ สุขเนาว์ ทั้งสองท่านชี้ให้เห็นว่า ที่ผู้นำท้องถิ่นและประชาชนส่วนหนึ่งเชื่อฟังและปฏิบัติตามโครงการหรือกิจกรรมที่พัฒนากรนำเสนอ นั้นเป็นเพราะพัฒนากรเป็นข้าราชการ เป็นตัวแทนจากอำเภอเข้ามาเป็นผู้นำตามตำแหน่งหน้าที่ในตำบลที่รับผิดชอบ

ผู้ที่ยืนยัน และสนับสนุนในเรื่องนี้ ได้แก่ คุณสมเดช พูนนิมพากุล พัฒนาการอำเภอ กระทุ่มแบน กล่าวว่า "สิ่งสำคัญประการแรกก็คือว่า ตัวเรา (คุณสมเดช) เป็นคนต่างถิ่น การเป็นข้าราชการ มีกฎหมายรองรับ สามารถทำให้ผู้นำท้องถิ่นยอมรับในประการแรก และเมื่อผู้นำท้องถิ่นไว้วางใจ ชาวบ้านหรือประชาชนทั่วไปก็ให้ความนับถือด้วย"<sup>3</sup>

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>1</sup>สัมภาษณ์ ปลื้ม นัถธิบุญ, พัฒนาการอำเภอเมืองสมุทรสาคร, 2 มีนาคม 2535.

<sup>2</sup>สัมภาษณ์ ศิริลักษณ์ สุขเนาว์, พัฒนาการอำเภอเมืองสมุทรสาคร, 2 มีนาคม 2535.

<sup>3</sup>สัมภาษณ์ สมเดช พูนนิมพากุล, พัฒนาการอำเภอกระทุ่มแบน, 28 กุมภาพันธ์



ต่อคำถามที่ถามว่า หากว่าพัฒนากรไม่ใช่เป็นข้าราชการ คิดว่าชาวบ้านจะให้ความร่วมมือในโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่พัฒนากรนำมาเสนอหรือดำเนินการในท้องถิ่นหรือไม่เพียงไร คุณศิริลักษณ์ สุขเนาว์ กล่าวว่า "...หากไม่ได้เป็นข้าราชการ ชาวบ้านอาจจะให้ความร่วมมือ แต่ก็ต้องใช้เวลามากในการเกลี้ยกล่อม หรือบางครั้งอาจจะต้องใช้บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นมาอ้างอิงจึงจะสำเร็จ..."

คุณสมพร นุชเปี่ยม พัฒนาการอำเภอเมืองสมุทรสาคร ให้ความเห็นว่า

...หากไม่ใช่ข้าราชการ ก่อนที่ชาวบ้านจะให้ความร่วมมือเขาก็จะมองหลาย ๆ ประเด็น เป็นต้นว่า กิจกรรมหรือโครงการนั้นตรงตามความต้องการของเขาหรือไม่ บุคคลผู้นี้ (พัฒนากร) มีความน่าเชื่อถืออย่างไร ชาวบ้านก็จะวินิจฉัยเองว่า ควรหรือไม่ควร ซึ่งจะพิจารณาเป็นเรื่อง ๆ ไป...<sup>4</sup>

คุณวิจิต ศรีสุธรรม พัฒนาการอำเภอเมืองสมุทรสาคร อีกผู้หนึ่งที่ให้เหตุผลต่อการยอมรับของชาวบ้านถึงปัจจัยความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่ของพัฒนากรในเขตชานเมืองอย่างจังหวัดสมุทรสาคร ไว้ว่า

...เป็นความจริงอย่างมากที่ชาวบ้านให้ความร่วมมือ เพราะความเกรงใจต่อเจ้าหน้าที่ของทางราชการยังมีอยู่ แต่ถ้าไม่ได้เป็นข้าราชการ ชาวบ้านคงให้ความร่วมมือน้อย เพราะพื้นที่ในเขตจังหวัดสมุทรสาครเป็นเขตชานเมือง การประกอบอาชีพอุตสาหกรรมแบบตัวใครตัวมัน ทุกคนจึงไม่ค่อยมีเวลาให้กับส่วนรวม...<sup>5</sup>

<sup>4</sup>สัมภาษณ์ สมพร นุชเปี่ยม, พัฒนาการอำเภอเมืองสมุทรสาคร, 2 มีนาคม 2535.

<sup>5</sup>สัมภาษณ์ วิจิต ศรีสุธรรม, พัฒนาการอำเภอเมืองสมุทรสาคร, 3 มีนาคม 2535.

จากข้อความที่ผู้วิจัยยกมากล่าวอ้างในที่นี้ทั้งหมดนั้น ชี้ให้เห็นว่า ระบบราชการยังคงมีอิทธิพลอยู่ในความคิดของประชาชนอยู่เหมือนเดิม ประชาชนส่วนใหญ่ไม่ว่าจะอยู่ชนเมืองหรือชนบท ก็ยังให้ความเกรงใจต่อข้าราชการอยู่ ถึงแม้ว่าบรรดาข้าราชการเหล่านั้น ไม่มีบทบาทหน้าที่จะให้คุณให้โทษแก่พวกเขาได้ก็ตาม

ในบทบาทที่พัฒนากรเป็นข้าราชการ โดยได้รับคำสั่งแต่งตั้งให้รับผิดชอบประจำตำบลใดตำบลหนึ่งแล้ว นอกจากที่พัฒนากรจะเข้าไปศึกษาข้อมูล และสำรวจปัญหาความต้องการของท้องถิ่นแล้ว ในขณะเดียวกันนโยบายที่พัฒนากรรับมาจากทางราชการ เพื่อนำมาดำเนินการเป็นกิจกรรมหรือโครงการในชุมชนอย่าง เป็นรูปธรรมนั้น พัฒนกรย่อมจะมีวิธีการตามอำนาจหน้าที่ที่อาจจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของพัฒนากรและเหตุการณ์นั้น ๆ เพื่อที่จะถ่ายทอดนโยบายหรือโครงการนั้นให้ประชาชนยอมรับ เชื่อฟังและปฏิบัติตาม

สำหรับเรื่องนี้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัย ได้รับจากการสัมภาษณ์โดยตรง ซึ่งมีสาระที่น่าสนใจ สมควรจะยกมาอ้างถึง เพื่อเป็นแนวทางให้กับการปฏิบัติหน้าที่ของพัฒนากรในอนาคตได้ ดังนี้คือ

คุณปัทมา หิรัญบุรณะ พัฒนกรอำเภอกระทุ่มแบน ได้ให้สัมภาษณ์ในกรณีนี้ว่า...

...ขั้นตอนแรกก็จะใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชานั้นคือ ต้องทำหนังสือสั่งการลงนามโดยนายอำเภอ ส่งถึงผู้นำท้องถิ่นที่เป็นทางการเช่น กำนัน หรือผู้ใหญ่บ้านโดยตรง เมื่อผู้นำท้องถิ่นเห็นหนังสือสั่งการโดยนายอำเภอ ผู้นำท้องถิ่นก็จะปฏิบัติตาม นั่นก็คือว่าเป็นการปฏิบัติตามบทบาทอำนาจหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งไม่อาจปฏิเสธได้...<sup>๕</sup>

<sup>๕</sup> สัมภาษณ์ คุณปัทมา หิรัญบุรณะ, พัฒนกรอำเภอกระทุ่มแบน, 28 กุมภาพันธ์

ในลักษณะนี้ พัฒนาการใช้ภาวะผู้นำตามอำนาจหน้าที่ แต่ตัวพัฒนากรเองไม่ได้กระทำเองโดยตรง แต่สามารถส่งผ่านมาจากภาวะผู้นำของนายอำเภอ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง ทำให้การดำเนินกิจกรรมพัฒนาชุมชนของพัฒนากรได้รับความสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้

คุณศิริลักษณ์ สุขเนาวิ พัฒนาการอำเภอเมืองสมุทรสาคร มีวิธีการหลาย ๆ วิธีที่นำมาใช้เพื่อเป็นการผูกมัดให้ผู้นำท้องถิ่นและประชาชนทั่วไปปฏิบัติตาม ตามเหตุผลที่คุณศิริลักษณ์ได้กล่าวไว้ คือ

...วิธีการที่ดิฉันปฏิบัติอยู่เป็นประจำก็มีอยู่หลาย ๆ วิธีประกอบกันก็คือว่า ดิฉันใช้อำนาจหน้าที่ในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่ของทางราชการที่จะต้องนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ดิฉันดำเนินตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น การเรียกผู้นำท้องถิ่น และชาวบ้านมาประชุมชี้แจงและสั่งการในที่ประชุม หากเป็นนโยบายเร่งด่วนที่มีความสำคัญมาก ดิฉันก็จะใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป เช่น นายอำเภอเป็นผู้สั่งการแทน หรือในบางครั้ง หากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของหน่วยงานใด ดิฉันก็จะใช้อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานข้างเคียง หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน ดำเนินการให้การปฏิบัติงานบรรลุผล เช่น อาจจะเป็นเจ้าหน้าที่ของ 4 กระทรวงหลัก เป็นต้น...

จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของคุณเบ็ทมา หิรัญบุรณะ และคุณศิริลักษณ์ สุขเนาวิ โดยเน้นถึงการทำงานพัฒนาชุมชนอีกรูปแบบหนึ่ง นั่นคือ การยึดหลักผู้นำท้องถิ่นเป็นหลัก โดยอาศัยการใช้ภาวะผู้นำแบบส่งผ่าน นั่นคือการใช้ภาวะผู้นำของนายอำเภอ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาาระดับสูงของอำเภอ ส่งผ่านไปยังกำนัน ผู้ใหญ่บ้านอีกต่อหนึ่ง จากนั้นก็จะกระจายไปสู่สมาชิกผู้ร่วมโครงการหรือกิจกรรมงานพัฒนาชุมชนที่พัฒนากรรับผิดชอบ

อย่างไรก็ตามในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นพัฒนากร และได้ปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดสมุทรสาครมาก่อน ได้เคยนิ่วิธีการนี้มาใช้ ปรากฏว่าได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี เพราะการที่จะให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบท อันเป็นชุมชนที่ตนอาศัยอยู่อย่างมีประสิทธิภาพนั้น

ในทางยุทธวิธีจะต้องมีการแสวงหาผู้นำ<sup>7</sup> ทั้งผู้นำที่เป็นทางการอย่างกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน คณะกรรมการสภาตำบล คณะกรรมการหมู่บ้าน หรือผู้นำที่ไม่เป็นทางการ เช่น ผู้อาวุโสหรือผู้ที่ประชาชนให้การยอมรับ เป็นต้น การให้ภาวะผู้นำแบบส่งผ่าน จึงเป็นลักษณะภาวะผู้นำอย่างหนึ่งของพัฒนากรที่จะสามารถระดมประชาชนหรือสมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมปฏิบัติตามโครงการหรือกิจกรรมเหล่านั้นให้ได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการยืนยันถึงกรณีดังกล่าว คุณมานะ อรุณเมฆ ได้เล่าถึงประสบการณ์ในการดำเนินงานพัฒนาชุมชน โครงการจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่บ้านบางน้ำจืด อำเภอเมืองสมุทรสาครว่า

... ครั้งแรกเมื่อผมนำความคิดเรื่องการจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขึ้นในหมู่บ้านยังไม่มีใครสนใจ แม้แต่ผู้ใหญ่บ้านเอง ซึ่งเป็นผู้นำในท้องที่ก็กลัวว่าชาวบ้านจะไม่เห็นความสำคัญ อาจจะไม่ให้ความร่วมมือ จนผมได้นำมาปรึกษากับกรรมการหมู่บ้านบางคน ซึ่งได้รับการแนะนำว่า ให้ไปปรึกษากับเจ้าอาวาสวัดบางน้ำจืด ซึ่งเจ้าอาวาสก็เห็นด้วย ส่วนวิธีการดำเนินการเจ้าอาวาสได้ถ่ายทอดให้ชาวบ้านฟังอย่างละเอียด ตามที่ผมได้แนะนำไว้ทุกอย่าง ผมปรากฏว่าชาวบ้านเห็นด้วย นอกจากนั้นยังได้สนับสนุนวัสดุต่าง ๆ ทั้งอุปกรณ์เครื่องเล่นเด็ก สบู่ ลูก ฯลฯ เข้ามาเลี้ยงดูภายในศูนย์มากขึ้น อีกทั้งยังสมัครเข้ามาเป็นกรรมการของศูนย์อีกด้วย...<sup>8</sup>

สำหรับกรณีนี้ พัฒนากรได้ใช้ภาวะผู้นำผ่านต่อทางเจ้าอาวาส ซึ่งเป็นปุชนิยบุคคลที่ประชาชนในท้องถิ่นให้ความเคารพ เชื่อฟัง จนทำให้โครงการได้รับความสนับสนุน และประสบผลสำเร็จ แต่ก่อนที่จะนำวิธีการดังกล่าวมาใช้ พัฒนากรก็ใช้การปรึกษารื้อกับผู้ใหญ่บ้าน และผู้นำท้องถิ่นบางคนที่เป็นกรรมการหมู่บ้าน จนในที่สุดก็ได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพราะ

<sup>7</sup> วัชพันธ์ วุฒิเมธิ, การพัฒนาชุมชนจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บางกอกปัสต็อก, 2534), หน้า 67.

<sup>8</sup> สัมภาษณ์ มานะ อรุณเมฆ, 2 มีนาคม 2535.

การที่จะให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบท อันเป็นชุมชนที่ตนอาศัยอยู่อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ในทางยุทธวิธีจะต้องมีการแสวงหาผู้นำ เพื่อให้เป็นตัวแทนของประชาชนในการระดมพลังความคิด และการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ<sup>๓</sup>

กรมการพัฒนาชุมชน มีความมุ่งหมายเบื้องต้น ในการที่จะช่วยเหลือให้ประชาชนในชนบทได้มีโอกาสในด้านต่าง ๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครองอย่างเท่าเทียมกัน โดยใช้หลักการและวิธีการพัฒนาชุมชน มีการส่งข้าราชการซึ่งรู้จักกันโดยทั่วไปว่า "พัฒนากร" ให้เข้าไปคลุกคลี ร่วมคิดร่วมทำงานกับประชาชนในตำบล หมู่บ้าน เพราะฉะนั้นโครงการต่าง ๆ ที่พัฒนากรนำเสนอ เพื่อเข้าแก้ไขปัญหาคความเดือดร้อนในท้องถิ่นนั้น ส่วนมากจะต้องผ่านการยอมรับจากผู้นำท้องถิ่น ผู้ร่วมงาน และชาวบ้านทั่วไปเสียก่อนจึงจะทำให้โครงการได้รับความสำเร็จ นั้นหมายความว่าวิธีการทำงานของพัฒนากรจะต้องทำร่วมกับประชาชนจำนวนมาก ๆ และเนื่องจากลักษณะของงานพัฒนาชุมชนนั้นจะไม่เน้นการใช้อำนาจ ดังนั้นลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับงานพัฒนาชุมชน จึงมีลักษณะแบบนี้ คือ

1. ผู้นำแบบจูงใจ (persuasive leaders) ซึ่งมีลักษณะการทำงานดังนี้คือ นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาเพื่อแสดงความคิดเห็น การติดต่อสั่งงานเป็นสองทิศทาง (two-way communication)

2. ผู้นำแบบร่วมใจ (participation leaders) ซึ่งลักษณะการทำงานของผู้นำแบบนี้ ได้แก่ การร่วมปรึกษาหารือและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักการประนีประนอม นิยมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน ใช้ศิลปะการจูงใจเมื่อต้องการให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง และใช้ความร่วมมือ ร่วมใจในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงาน

พัฒนากรแต่ละคนจะใช้เทคนิคหรือวิธีการที่แตกต่างกัน ในอันที่จะถ่ายทอดนโยบายหรือกิจกรรมใด ๆ ให้แก่ประชาชนยอมรับ เชื่อฟัง และปฏิบัติตาม จนประสบผลสำเร็จตาม

<sup>๓</sup> ยิววัฒน์ วุฒิเมธี, การพัฒนาชุมชนจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, หน้า 67.

โครงการ คุณประเทือง มนตรี พัฒนาการอำเภอบ้านแพ้ว ได้เล่าถึงประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องวิธีการถ่ายทอดนโยบายหรือกิจกรรมที่ใช้ชาวบ้านยอมรับและปฏิบัติตามว่า

...จะสังเกตเห็นได้ว่า ลักษณะการเข้าไปปฏิบัติหน้าที่ในชุมชนของพัฒนาการส่วนใหญ่ มีลักษณะที่คล้าย ๆ กัน นั่นคือ การอ่อนน้อมถ่อมตน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีการประนีประนอมสูง เพราะสิ่งเหล่านี้ สามารถดึงดูดใจให้ผู้ร่วมงานยอมรับและปฏิบัติตามโครงการนั้น ๆ สำหรับผมนั้น ในบางครั้งสิ่งที่ผมยังไม่เคยทำมาก่อน ก็จำเป็นต้องมาทำในการปฏิบัติงาน เช่น การต้องลงไปชุดลอกบ่อน้ำเน่าเหม็นในหมู่บ้านร่วมกับชาวบ้าน เพียงเพื่อหวังให้ชาวบ้านได้หันมาให้ความร่วมมือช่วยกันชุดลอกบ่อน้ำในลักษณะเดียวกันที่มีอยู่ตามจุดต่าง ๆ ภายในหมู่บ้าน ซึ่งก็ได้ผลตามความคาดหมาย บ่อน้ำจำนวน 3 บ่อ ที่ปล่อยให้รกร้างมาเป็นเวลานาน ก็สามารถให้ประโยชน์ได้ภายในวันเดียว และเป็นผลงานความสำเร็จที่ผมประทับใจมาก...<sup>10</sup>

และคุณประเทือง มนตรี ยังได้อธิบายต่อถึงสาเหตุที่ชาวบ้านเกือบทั้งหมดหมู่บ้าน รวมพลังกันมาช่วยชุดบ่อในครั้งนี้ว่า

...ผมยังเคยถามชาวบ้านบางคน ถึงเหตุผลที่เขามาช่วยชุดลอกบ่อ ผมได้รับคำตอบว่า เขาอายุ เขาทุนไม่ได้ที่เห็นผม ซึ่งเป็นคนต่างถิ่น เป็นเจ้าหน้าที่ของทางราชการ ไม่มีโอกาสได้ใช้ประโยชน์จากบ่อน้ำเหล่านี้ แต่ยังมีมาเสียสละลงเรี่ยวแรงมากมาย ถึงขนาดนี้ เขาเองแท้ ๆ ที่เป็นสมาชิกในหมู่บ้าน ได้รับประโยชน์จากบ่อน้ำเหล่านี้โดยตรง จึงไม่ควรนั่งดูตาย...ซึ่งผมเองก็มีความเข้าใจในคำบอกเล่าของเขา...

<sup>10</sup> สัมภาษณ์ ประเทือง มนตรี, พัฒนาการอำเภอบ้านแพ้ว, 5 มีนาคม 2535.

ด้วยเหตุที่ผู้วิจัยได้คลุกคลีกับพฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ของพัฒนากรเป็นเวลานาน มีความเห็นคล้อยตามต่อคำให้สัมภาษณ์ของ คุณประเทือง เป็นอย่างมาก เพราะลักษณะนิสัยประจำตัวของผู้ที่มาเป็นพัฒนากรส่วนใหญ่แล้ว ได้ถูกฝึกฝนมาให้มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน นั่นคือ ความอ่อนน้อมถ่อมตน การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีการประนีประนอมสูง ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า ก่อนที่บุคคลเหล่านี้จะเข้ามารับตำแหน่งที่เป็นนักพัฒนาหรือพัฒนากร พวกเขาได้ผ่านการฝึกอบรมที่เข้มข้นมาแล้วทั้งสิ้น กรมการพัฒนารัฐบาล ถือว่านักพัฒนาทั้งหลาย มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลสำเร็จของงานพัฒนารัฐบาล จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมก่อนไม่ว่าบุคคลผู้นั้นจะจบมาจากไหนและระดับใดก็ตาม เพราะความรู้ที่ได้เรียนมาจากสถาบันการศึกษา นั้น จะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมใหม่ เพื่อเป็นการพัฒนาจิตใจ สร้างอุดมการณ์แก่นักพัฒนาในอันที่จะทำงานกับประชาชนผู้ยากไร้ ซึ่งอาจจะประชาชนผู้พอมือพอกิน จนกระทั่งไม่มีจะกินเลยทีเดียว ดังนั้น เทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนจิตวิทยาของคนทำงานในลักษณะนี้นักพัฒนาต้องมีเป็นหลักสำคัญ ในการปฏิบัติงาน วิธีการที่คุณประเทืองนำมาใช้เพื่อให้ชาวบ้านปฏิบัติตามนั้น คือการที่ตัวเองลงมือกระทำ หรือใช้วิธีจูงใจชาวบ้านด้วยการเป็นผู้ร่วมปฏิบัติงานเหล่านั้น ซึ่งนับว่าได้รับความสำเร็จตามความมุ่งหมาย<sup>๑๑</sup> และนี่ก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่พัฒนากรใช้ลักษณะผู้นำแบบร่วมใจ (participation leaders) มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าประชาชนในชุมชนให้ความร่วมมือเข้าร่วมกิจกรรมในเบื้องต้นแล้ว การที่จะให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมตลอดโครงการ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่พัฒนากรจะต้องนำภาวะผู้นำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ในขั้นตอนนี้ พัฒนาการแต่ละคนก็จะมีวิธีการที่จะนำมาใช้กับประชาชนในชุมชนนั้น ๆ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกต่อพัฒนากร ทำให้ได้ทราบวิธีที่หลากหลายที่พัฒนากรนำมาใช้ ซึ่งในเรื่องนี้ คุณถิระกัญ โอบาพงศ์ ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำหน้าที่เป็นพัฒนากรมาประมาณ 20 ปี ได้เล่าให้ฟังว่า

<sup>๑๑</sup> ยุกต์ วัณนิเมธี, การพัฒนารัฐบาลจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, หน้า 15.

...ในความเป็นจริงแล้ว โครงการต่าง ๆ ที่พัฒนากรนำมาเสนอต่อประชาชนในชุมชน หากประชาชนไม่ยอมรับ และไม่ปฏิบัติตามก็ย่อมทำได้ เพราะพัฒนากรไม่มีสิทธิที่จะไปบังคับหรือลงโทษใครได้ เมื่อเป็นอย่างนี้ การทำงานร่วมกับชาวบ้านจึงต้องคำนึงในเรื่องนี้ เพราะถือเป็นหัวใจสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่เลยทีเดียว... สำหรับผมแล้วถือว่า การให้ความสนิทสนม ความคุ้นเคยกับชาวบ้าน และเป็นผู้ปฏิบัติงานร่วมกับชาวบ้าน ทำตัวให้เสมือนหนึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของเขาเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะสามารถจูงใจให้ชาวบ้าน ให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมหรือโครงการตามที่ผมเสนอตลอดไป...<sup>12</sup>

สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในงานพัฒนาชุมชน นั่นคือความร่วมมือของประชาชนด้วยความเต็มใจ ซึ่งมีให้เกิดจากการบังคับขู่เข็ญ สิ่งกระตุ้นสำคัญที่ทำให้เกิดการยอมรับของประชาชน นั่นคือขั้นตอนการดำเนินงานที่ยืดหยุ่น การมีส่วนร่วมของประชาชนนั่นเอง เพราะการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นในขั้นเก็บข้อมูล การร่วมพิจารณาแผนและโครงการต่าง ๆ ตลอดจนการยอมรับแผนและการปฏิบัติตามแผน เท่ากับว่าความสำเร็จของการจัดทำแผนหรือโครงการนั้น ๆ ทุกขั้นตอน เป็นการพิจารณาและตัดสินใจของประชาชนเอง เจ้าหน้าที่ไม่มีอำนาจที่จะไปจัดทำแผนทำโครงการให้ประชาชน เพราะการที่เจ้าหน้าที่เป็นผู้จัดทำแผนต่าง ๆ ให้ประชาชนนั้น ถือเป็น การบังคับให้คนเข้ามามีส่วนร่วมและบังคับให้รับผิดชอบ หากมีโอกาสหลบเลี่ยงประชาชน จะไม่ละเว้นโอกาสนั้นทันที ซึ่งจากประสบการณ์ในอดีตก็ชี้ให้เห็นแล้วว่างานใดก็ตามที่ต้องทำร่วมกับประชาชนและมุ่งประโยชน์ไม่ข้อยตกแก่ประชาชนแล้ว การบังคับประชาชนให้รับผิดชอบจะทำให้งานนั้น ๆ ล้มเหลวโดยสิ้นเชิง<sup>13</sup>

2. ปัจจัยสำคัญอย่างที่สองก็คือ ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพของพัฒนากร ว่ามีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของพัฒนากรหรือไม่ อย่างไร การที่พัฒนากรจะต้องลง

<sup>12</sup> สัมภาษณ์ ฤทธิ โอชาวงศ์, 28 กุมภาพันธ์ 2535.

<sup>13</sup> ยุวัฒน์ วุฒิเมธี, การพัฒนาชุมชนจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, หน้า 16.



ไปปฏิบัติหน้าที่ในตำบลหมู่บ้าน บุคลิกภาพ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีส่วนช่วยให้งานหรือโครงการบรรลุผล หรือประสบผลสำเร็จ การที่บุคคลมีเสน่ห์ชวนให้ผู้อื่นหลงใหลนั้น ย่อมทำให้เขากลายเป็นผู้นำอย่างยิ่งขึ้น เพราะบุคลิกภาพที่ใครเห็นใครชอบ จะดึงดูดและจูงใจคนให้เกิดมิตรภาพอย่างรวดเร็ว<sup>14</sup> เนื่องจากการทำงานของพัฒนากร ต้องอาศัยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี ในการที่จะจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจ เพราะฉะนั้นการแสดงออกของพัฒนากร หรือบุคลิกภาพของพัฒนากรต่อสาธารณชนหรือชุมชน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานในการปฏิบัติหน้าที่

ในเรื่องบุคลิกภาพของพัฒนากร ผู้วิจัยมุ่งประเด็นการสัมภาษณ์ เพื่อที่จะศึกษาถึงบุคลิกภาพที่เป็นลักษณะภายนอกของบุคคล โดยตั้งคำถามในลักษณะที่เปิดโอกาสให้ผู้ศึกษาซักถาม และสามารถอธิบายถึงลักษณะสำคัญ พร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบให้เห็นเป็นเรื่อง ๆ ไป และจากการศึกษา เรื่องบุคลิกภาพของพัฒนากร พบว่าพัฒนากรส่วนใหญ่ยอมรับว่าบุคลิกภาพของตนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ได้รับความสำเร็จอย่างมาก

ตารางที่ 3 พัฒนาการจำแนกตามปัจจัยความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพของพัฒนากร

| ปัจจัยที่พัฒนากรนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-------|--------|
| - การแต่งกาย                               | 15    | 75     |
| - การวางตัว                                | 19    | 95     |
| - วาจา                                     | 18    | 90     |
| - มารยาทและศีลธรรม                         | 17    | 85     |

<sup>14</sup> อุกัย หิรัญโต, ประมุขศิลป์ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2524), หน้า 55.

จากข้อมูลในตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าพัฒนากรใช้ปัจจัยความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่โดยให้ความสำคัญกับบุคลิกด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน และนำมาใช้ในลักษณะที่ผสมผสานกันไป ซึ่งปรากฏว่าจากการสัมภาษณ์พัฒนากรจำนวน 20 คน มีพัฒนากรที่ให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพเรื่องการวางตัวมากกว่าเรื่องอื่น ๆ คือ มีจำนวนถึง 19 คน คิดเป็นร้อยละ 95.00 ในขณะที่เดียวกันพัฒนากรเหล่านี้ก็ให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพในเรื่องอื่น ๆ รองลงมาตามลำดับ นั่นคือบุคลิกภาพเรื่องวาจา จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00 บุคลิกภาพเรื่องมารยาทและศีลธรรมจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 85.00 และบุคลิกภาพเรื่องการแต่งกายจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00

คุณวันชัย สุริยฉัตรกุล พัฒนาการอำเภอเมืองสมุทรสาคร ได้ให้ความเห็นถึงความสำคัญของบุคลิกภาพไว้ว่า

...บุคลิกภาพของตัวพัฒนากร เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งมีส่วนช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ให้ได้รับความสำเร็จ หากเรามีบุคลิกภาพดี การแต่งกายที่สะอาด เหมาะสมกับสภาพและโอกาสวางตัวได้อย่างเหมาะสม มีวาจาสุภาพ จะทำให้ประชาชนเกิดความศรัทธาในตัวเรา เขาก็จะเกิดความเชื่อถือในคำพูดของเรา เมื่อเขาเชื่อถือในคำพูดแล้ว โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เรานำไปเสนอแนะนำเขาก็จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ<sup>15</sup>

คุณสมเดช พูนนิมพากุล พัฒนาการอำเภอกระทุ่มแบน อธิบายเสริมในเรื่องบุคลิกภาพว่า

<sup>15</sup>สัมภาษณ์ วันชัย สุริยฉัตรกุล, พัฒนาการอำเภอเมืองสมุทรสาคร, 2 มีนาคม 2535.



ประชาชนในท้องถิ่นยังยึดติดอยู่กับตัวบุคคล อยู่กับลักษณะนิสัยของคนไทยส่วนใหญ่ มักจะนำอารมณ์ ความรู้สึก ส่วนตัวมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินบุคคล ถ้าหากเกิดความไม่ชอบหน้าคนไหนแล้ว ก็มักจะไม่นับใจยิตี และทำอะไรก็ดูขวางหูขวางตาไปหมด และจะไม่ยอมให้ความร่วมมือใด ๆ เลย เพราะฉะนั้นลักษณะการ "ชอบหน้า" หรือ "ไม่ชอบหน้า" จึงมีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างมาก และเป็นเรื่องสำคัญที่มีพัฒนาการต้องระวังเป็นอย่างยิ่ง ต้องควบคุมบุคลิกภาพของตนให้เหมาะสม อยู่ตลอดเวลา หากยังอยู่ในบริเวณที่เปิดเผยต่อสาธารณชน...

จากคำให้สัมภาษณ์ของ คุณวันชัย สุริยฉัตรกุล และ คุณสมเดช พูนนิมพากุล ทำให้ได้ทราบถึงความสำคัญ บุคลิกภาพที่พัฒนาการทุกคนควรตระหนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เป็นบุคลิกภาพภายนอกที่สังเกตได้ นั่นคือ เสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย คำพูด กริยามารยาท การวางตัวที่เหมาะสม ในงานพัฒนาชุมชน พัฒนาการมีบทบาทหน้าที่ที่จะต้องเข้าไปคลุกคลี ทำงานร่วมกับชาวบ้าน เช่น การประชุมชี้แจง (การประชุมประจำเดือน) ในตำบลหมู่บ้าน ในบทบาทเหล่านี้ พัฒนาการจะโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ พัฒนาการจะตกเป็นเป้าสายตาของชาวบ้านทั่ว ๆ ไป แบบแผนความประพฤติจึงต้องอยู่ในกรอบของความสุภาพอ่อนโยน มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ใจกว้าง มีศักดิ์ศรีและความจริงใจ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ช่วยสร้างความประทับใจให้กับประชาชน ซึ่งในระบบผู้นำไทยนั้น เป็นระบบที่ผู้ตามจะต้องเกิดศรัทธาเสียก่อน จึงจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งตรงกับลักษณะที่เรียกว่า "ผู้นำด้วยศรัทธา" (charismatic leader)<sup>16</sup> และจากข้อมูลสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยได้รวบรวมได้ตามประเด็นที่ได้กำหนดไว้ นั่นคือ การแต่งกาย ท่วงท่าหรือวิธีวางตัวให้เหมาะสมกับกาลเทศะ วาจา และมารยาทและศีลธรรม

ในเรื่องการแต่งกาย พัฒนาการทุกคนมีความเห็นคล้าย ๆ กันว่า เสื้อผ้าเครื่องแต่งกายมีผลต่อการสร้างความเชื่อถือแก่ชาวบ้านและประชาชนทั่วไป เช่น การสวมเสื้อผ้าที่

<sup>16</sup>จิตทยา สุวรรณระชฎ, สังคมและวัฒนธรรมไทย : ข้อสังเกตในการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สำนักวิจัย) (ม.ป.ป.), หน้า 19.

สะอาด ทันสมัย เหมาะสมกับสภาพและโอกาส นอกจากจะมีผลถึงสภาวะแห่งจิตใจ สร้างความเชื่อมั่นต่อผู้สวมใส่แล้ว ผู้พบเห็น หรือผู้ร่วมงานก็มีความพึงพอใจ ซึ่งก็บังเกิดผลที่ตามมา นั่นก็คือ การยอมรับและให้ความร่วมมือของประชาชน ทำให้พัฒนาการประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ได้

คุณนิติภู โอชาพงศ์ พัฒนาการอำเภอกระทุ่มแบน ได้กล่าวยืนยันถึงเรื่องนี้ว่า

...สำหรับผมแล้ว ผมให้ความสำคัญกับเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายมากพอสมควร ในการออกท้องที่ (ออกปฏิบัติหน้าที่) ในหมู่บ้าน ตำบลแต่ละครั้ง นอกจากจะต้องใส่เสื้อผ้าที่สะอาดเรียบร้อยแล้ว ผมต้องคำนึงเสมอว่า เสื้อผ้าที่สวมใส่จะเหมาะสมกับสถานที่ หรือโอกาสที่ผมไปปรากฏตัวหรือไม่ เพราะผมถือว่า นอกจากที่ผมจะไปปฏิบัติภารกิจ ตามบทบาทหน้าที่โดยตรงแล้ว ในขณะเดียวกัน ผมอยากจะทำแบบอย่างที่เหมาะสมให้แก่สมาชิกหรือประชาชน ผู้ร่วมงานด้วย...

ผมยังเคยเป็นพนักงานบริษัทประกันชีวิตที่ออกขายกรมธรรม์ประกันชีวิตอยู่ทั่ว ๆ ไป เขาให้ความสำคัญเรื่องการแต่งกายมาก เพราะเขาถือว่า เป็นการเสริมบุคลิกภาพให้มีความน่าเชื่อถือ ซึ่งก็ทำให้เขาได้ประสบผลสำเร็จในธุรกิจของเขา นั่นคือ ประชาชนยอมรับ และให้การสนับสนุน...

นอกจากเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย จะมีส่วนช่วยเสริมบุคลิกภาพของพัฒนาการให้โดดเด่น มีลักษณะของการเป็นผู้นำที่ชาวบ้านยอมรับ โดยทั่วไปแล้ว สิ่งสำคัญประการต่อมา ซึ่งผู้วิจัยมุ่งประเด็นในการสัมภาษณ์นั้นก็คือ บุคลิกภาพในเรื่องท่วงท่า หรือวิธวางตัวให้เหมาะสมกับกาลเทศะ ซึ่งพัฒนาการส่วนใหญ่ ได้อธิบายถึงความสำคัญในเรื่องนี้ ในงานพัฒนาชุมชน ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

คุณอินทรพล ยงใจยุทธ พัฒนาการอำเภอเมืองสมุทรสาคร เห็นว่า การประพฤติปฏิบัติตนที่สม่ำเสมอมั่นคง เช่นเป็นคนตรงต่อเวลา ในการนัดประชุมแต่ละครั้ง ไม่ควรมาสาย หรือ

ปล่อยให้ชาวบ้านหรือสมาชิกต้องนั่งรอ      ซึ่งในทางที่ผู้พัฒนากรจะต้องมาก่อนเวลานัดหมาย  
เป็นต้น

คุณประมวลทรัพย์ เดียวกุล    พัฒนาการอำเภอเมืองสมุทรสาคร เห็นว่า    พัฒนาการมี  
การติดต่อเขียนเขียนสมาชิกผู้ร่วมงาน    หรือผู้ร่วมโครงการและประชาชนทั่ว ๆ    ไปในหมู่บ้าน  
เป็นประจำสม่ำเสมอ    ไม่ใช่จะมาเยี่ยมสักครั้งก็ต่อเมื่อมีงานหรือมาขอความร่วมมือจากชาว  
บ้านเท่านั้น

คุณวราพร ยงใจยุทธ    พัฒนาการอำเภอกระทุ่มแบน เห็นว่า    พัฒนาการควรเป็นคนที่ม  
มนุษยสัมพันธ์ในทุกโอกาสที่ปฏิบัติหน้าที่ในชุมชน    มีความจริงใจต่องานและผู้ร่วมงาน    กล้าคิด  
กล้าทำ    กล้าแสดงออก    ไม่เห็นแก่อำภิมลสินจ้าง    มีลักษณะการวางตัวที่สม่ำเสมอมั่นคง    จะทำให้  
ประชาชนและผู้นายอมรับและมีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่มากที่สุด

บุคลิกภาพในเรื่องท่วงทีหรือวิธีวางตัวของพัฒนากรส่วนใหญ่จะมีความเห็นที่เป็นไปใน  
ทางเดียวกัน    นั่นคือทุกคนเห็นว่า    พัฒนาการเมื่อเข้าไปอยู่ท่ามกลางประชาชนในตำบล    หมู่บ้าน  
เขาเปรียบเสมือนเป็นตัวแบบที่โดดเด่นในสายตาของชาวบ้านทั่วไป    เพราะฉะนั้นแบบแผน  
พฤติกรรมในทุกอิริยาบถของพัฒนากร    จึงอยู่ในสายตาของประชาชนหรือผู้ร่วมงานทุกคน    การที่  
พัฒนากรจะสร้างศรัทธาให้ประชาชนยอมรับ    เชื่อถือแล้ว    การวางตัวที่เหมาะสมสม่ำเสมอมั่นคง  
จึงสามารถบรรลุผลในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างง่ายดาย

บุคลิกภาพที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง    ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าจะเป็นปัจจัยโดยตรงในการปฏิบัติหน้าที่  
ของพัฒนากร    จึงได้ตั้งประเด็นต่อการสัมภาษณ์ในเรื่องนี้ไว้ นั่นคือ    วาจาหรือคำพูด    เพราะไม่ว่า  
จะพูดหรือสนทนากับใคร    ที่ไหน    เมื่อใด    อย่างไร    มักจะมีผลสะท้อนกลับมาให้เห็นเร็วที่สุด

คุณสมเดช    พูนนิมพากุล    พัฒนาการอำเภอกระทุ่มแบน    ได้กล่าวให้ความเห็นในเรื่อง  
วาทะกับงานพัฒนาชุมชนไว้ อย่างน่าฟังว่า

...ผมถือว่า คำพูดหรือวาจาเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของผม ซึ่งผมให้ความสำคัญกับปัจจัยตัวนี้มาก คำพูดที่สุภาพให้สิ่งดีแก่ผู้ฟัง ซึ่งในงานพัฒนาชุมชน ก็ได้แก่ ผู้นำท้องถิ่นและชาวบ้านทั่วไปเป็นสิ่งที่ควรกระทำอย่างยิ่ง "ท่านผู้ใหญ่ครับ" เมื่อเราพูดแบบนี้ ใครฟังก็สดชื่นมีกำลังใจ ซึ่งผมจะสังเกตทุกครั้งเวลาที่พูดก็มองเห็นกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ยิ้มด้วยความเต็มใจและภาคภูมิใจ เป็นต้น...

คุณปลื้ม นับถือบุญ พัฒนาการอำเภอเมืองสมุทรสาคร ก็เป็นอีกผู้หนึ่งที่สนับสนุนความเห็นของคุณสมเดช นอกจากนี้ คุณปลื้ม ยังให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า

...การอ่อนน้อมถ่อมตน การพูดจาที่สุภาพของพัฒนาการ นอกจากจะสร้างความประทับใจให้กับผู้นำ และผู้ร่วมงานแล้ว พัฒนาการบางคนมีพรสวรรค์ (ความสามารถ) ในการพูด เวลาที่มีกิจกรรมหรือเทศกาลต่าง ๆ ในหมู่บ้าน ก็มักจะได้รับเชิญให้เป็นโฆษกประชาสัมพันธ์ของงาน ก็จะมีประโยชน์ คือทำให้เป็นที่รู้จักของประชาชนมากขึ้น และในทางกลับกันพัฒนาการก็รู้จักคนเพิ่มขึ้น ในบางครั้งก็สามารถเป็นวิทยากรให้กับหน่วยงานข้างเคียงที่ร่วมปฏิบัติงานกันอยู่ ในตำบลหมู่บ้านได้ด้วย...

จากข้อมูลที่ได้ยกมากล่าวทั้งสองท่านชี้ให้เห็นว่า วาจาหรือคำพูดสามารถที่จะสร้างบุคลิกภาพของพัฒนาการให้โดดเด่นได้ อย่างไรก็ตาม หากพัฒนาการพูดดีเป็นที่พึงพอใจของคนฟัง ก็จะเสริมสร้างบุคลิกภาพให้เด่นชัดได้มาก แต่ถ้าพูดไม่ดีหรือที่เขาเรียกว่า "พูดไม่เข้าหูคน" คนอื่น ๆ ก็ไม่คบหาสมาคมด้วย ซึ่งก็จะมีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่โดยตรง ถึงอย่างไรก็ดี วาจาเป็นสิ่งที่เราปรับปรุงแก้ไขได้ หากได้ฝึกฝนด้วยวิธีที่ถูกต้องอยู่เสมอ ๆ

ประเด็นสุดท้ายที่ผู้วิจัย ต้องการทราบเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของพัฒนาการที่มีผลในการปฏิบัติหน้าที่ได้ชัดเจนขึ้น นั่นก็คือ เรื่องมารยาท และศีลธรรม

มารยาทที่งดงาม และความประพฤติที่อยู่ในครรลองของศีลธรรม รวมทั้งขนบธรรมเนียมประเพณี ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้พัฒนาการประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติ

หน้าที่ได้ คำว่ามารยาทในที่นี้หมายถึง แบบระเบียบที่วางไว้หรือกำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการติดต่อ สังสรรค์ หรือคบหาสมาคมของบุคคลโดยทั่วไป

การที่ได้ทำงานใกล้ชิดกับประชาชนในชนบทของพัฒนากร โอกาสที่จะได้ใกล้ชิดสนิทสนมกับประชาชนมีมาก อีกทั้งงานพัฒนาชุมชนเป็นงานที่จะต้องสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นก่อนเสมอแล้ว กิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ จะตามมา เพราะฉะนั้น พัฒนาการทุกคนต้องตระหนักถึงเรื่องมารยาทและศีลธรรมอยู่ตลอดเวลา เพราะหากเกิดความบกพร่องในด้านนี้ขึ้นมาแล้ว พัฒนาการก็จะมีสภาพเหมือนกับบุคคลล้มละลายไปทันที เพราะความเชื่อถือศรัทธาที่สั่งสมมาด้วยปัจจัยอะไรก็ตามจะสูญสลายไปสิ้น

คุณวัชรินทร์ ทองสนิท พัฒนาการอำเภอเมืองสมุทรสาคร ได้เล่าถึงวิธีการที่เขานำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้นำท้องถิ่นและชาวบ้านผู้ร่วมงาน คือ

...ลักษณะหนึ่งของการอ่อนน้อมถ่อมตนของพัฒนากรก็คือ การปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมประเพณี เช่น ที่เขานิยมเรียกกันติดปากว่า "ไปลา มาไหว้" สิ่งนี้เป็นส่วนสำคัญมากในการปฏิบัติราชการท้องถิ่น การทักทายด้วยการไหว้ต่อผู้นำท้องถิ่นหรือประชาชนในตำบลหมู่บ้าน เหมือนกับเป็นการฝากเนื้อ ฝากตัว ซึ่งจะเกี่ยวโยงไปถึงความรักใคร่เอ็นดู ซึ่งผมเองจะไม่ละเลยในเรื่องนี้ เวลาที่ต้องเข้าไปตำบลหมู่บ้าน...<sup>17</sup>

คุณसानนท์ สุทธิศิริ พัฒนาการอำเภอบ้านแพ้ว กล่าวเสริมถึงวิธีการที่เขาใช้ และประเพณีปฏิบัติอยู่เป็นประจำนั้นก็คือ

<sup>17</sup> สัมภาษณ์ วัชรินทร์ ทองสนิท, พัฒนาการอำเภอเมืองสมุทรสาคร, 2 มีนาคม 2535.

...ลักษณะงานของพัฒนากร จำเป็นจะต้องเข้าไปประจำในตำบลหมู่บ้านบ่อย ๆ การสร้างความสัมพันธ์ด้วยการสังสรรค์เฮฮา ก็เป็นบทบาทหน้าที่หนึ่งของพัฒนากร บางครั้งการดื่มเหล้า (สุรา) ก็มักจะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานพัฒนาชุมชน คือ การสังสรรค์ในระดับผู้นำท้องถิ่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้านและประชาชนทั่วไป อย่างไรก็ตามก็ตามพัฒนากรก็ต้องควบคุมตัวเองได้ ไม่ใช่ดื่มเหล้าจนเป็นหนี้เป็นสิน จนทำให้เกิดความเสียหายต่อตัวเราได้ เพราะฉะนั้นเรื่องหนี้สินเป็นเรื่องสำคัญที่พัฒนากรทุกคนควรตระหนัก...

...สิ่งหนึ่งที่ต้องระมัดระวังในการปฏิบัติหน้าที่ในตำบลหมู่บ้านของพัฒนากรนั้นคือ ความสัมพันธ์กับชู้สาว ซึ่งถ้าหากเป็นความสัมพันธ์กันอย่างปกติ คือรักใคร่ชอบพอกัน หรือแต่งงานอยู่กินด้วยกันก็ไม่มีปัญหา แต่หากไปชอบพอกับบุคคลที่มีสามี หรือภรรยา อยู่แล้ว ก็เป็นเรื่องเสียหายมาก นอกจากจะเป็นการผิดศีลธรรมอย่างร้ายแรงแล้ว ใครรู้ก็จะรังเกียจ ซึ่งจะส่งผลทางด้านลบในทุกด้านอย่างรุนแรง...<sup>๑๐</sup>

ในประเด็นที่คณสาสนนท์ ได้กล่าวไว้นี้ ผู้วิจัยคิดว่าจะไม่ต้องวิเคราะห์และเพิ่มเติมอีก เพราะสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนถึงผลกระทบที่จะได้รับหากไม่ประพฤติอยู่ในมารยาทและศีลธรรมที่ดีงาม

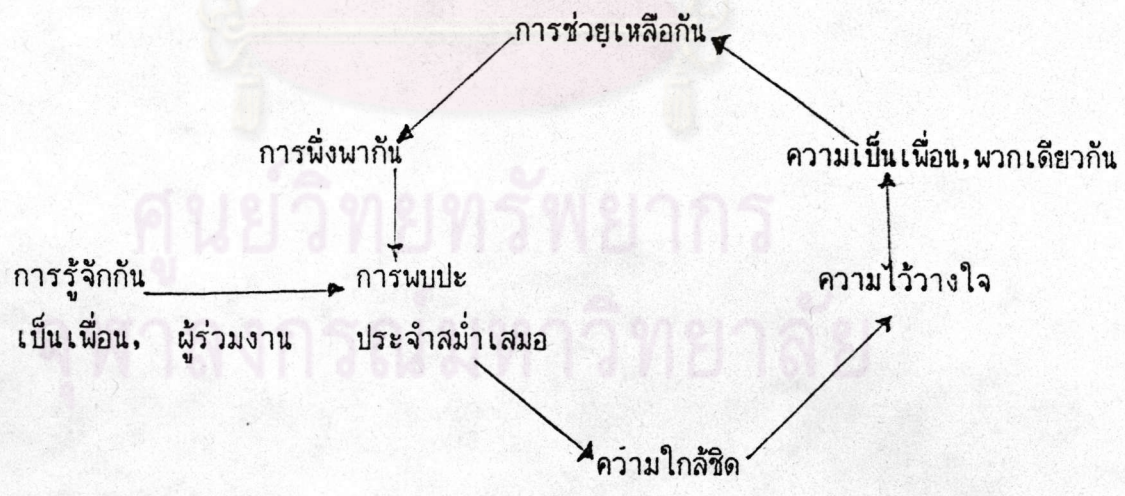
๓. ปัจจัยสำคัญประการสุดท้ายที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นเป็นสมมติฐานของการศึกษานั้นคือ การสร้างความสัมพันธ์ของพัฒนากร ว่ามีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของพัฒนากรหรือไม่อย่างไร จากสมมติฐานดังกล่าว ผู้วิจัยต้องการข้อมูลแบบเจาะลึก โดยเฉพาะวิธีการสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมของผู้วิจัย ประกอบกับที่ผู้วิจัยเคยเป็นพัฒนากรและปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดสมุทรสาครมาก่อน จึงสามารถกำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่

<sup>๑๐</sup>สัมภาษณ์ สาสนนท์ สุทธิศิริ, พัฒนาการอำเภอบ้านแพ้ว, 5 มีนาคม 2535.



ต้องการ และสามารถยืนยันได้ เนื่องจากการพัฒนาชุมชน เป็นการทำงานกับประชาชน (work with the people) มิใช่ทำให้ประชาชน (work for the people) ซึ่งเป็นประโยชน์ที่นักพัฒนาใช้กันประจำโดยทั่วไป และนักพัฒนาส่วนใหญ่ได้ยึดหลักการนี้ ในการทำงานพัฒนาชุมชน ทำให้ได้รับผลสำเร็จบ้าง เพราะการทำงานกับประชาชนที่จะให้ได้ทั้งงานและน้ำใจนั้น เป็นสิ่งที่ยาก ต้องอาศัยเทคนิค วิธีการ หรือกลยุทธ์ประกอบกันหลายอย่าง จึงจะก่อให้เกิดผลดี บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่มุ่งหวัง กนก วงษ์ตระหง่าน ศึกษาถึงระบบของความสัมพันธ์ของคนไทย ซึ่งสามารถอธิบายโดยสรุปได้ดังนี้

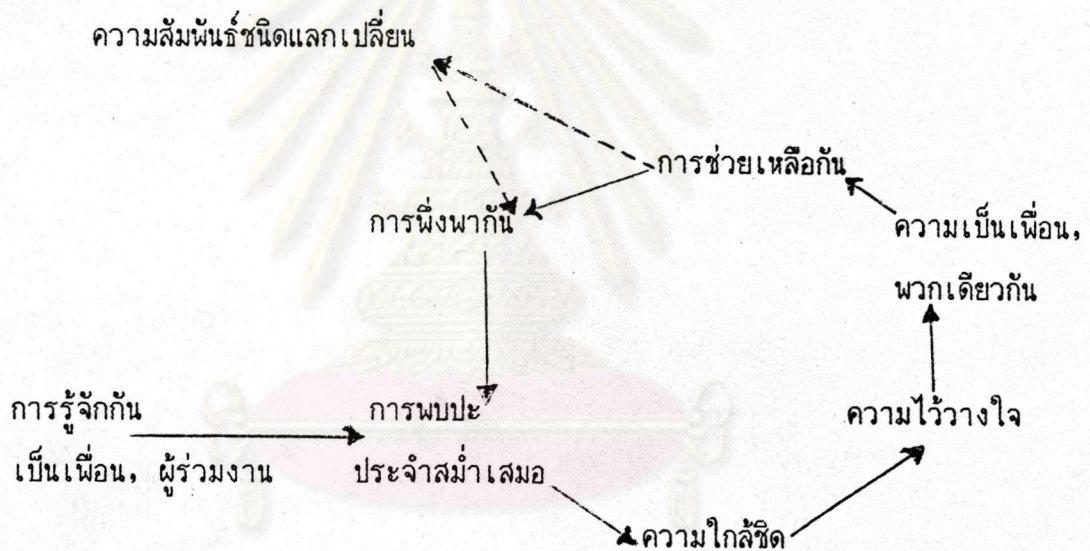
พัฒนาของระบบความสัมพันธ์ เริ่มต้นที่การพบปะกันเป็นประจำสม่ำเสมอ อันเกิดจากการเป็นเพื่อนร่วมงานใกล้ชิดกัน อันเป็นการก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างกัน กลุ่มคนที่มีความไว้วางใจต่อกัน จึงมีคุณสมบัติของความเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกัน เมื่อเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกันแล้ว คุณค่าของคนไทยยังส่งผลให้มีความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่ม และด้วยเหตุผลที่กล่าวมายังสร้างภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน ด้วยความต้องการพึ่งพาอาศัยกัน ทำให้ต้องพยายามรักษาการพบปะกันเป็นประจำเอาไว้ ภาพของระบบความสัมพันธ์จึงออกมาดังรูป<sup>๑๑</sup>



<sup>๑๑</sup> กนก วงษ์ตระหง่าน, มิติทางการเมืองในปรากฏการณ์ของสังคมไทย (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529), หน้า 346-350.

การช่วยเหลือกันจนถึงขั้นตอนการพึ่งพากัน ซึ่งจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ชนิดแลกเปลี่ยน (exchange) ตามหลักของ Peter M. Blau ซึ่งเน้นในความสัมพันธ์แบบคู่สัญญา (contractual relationship) ตามที่ได้กล่าวมาแล้วอย่างละเอียดในบทที่ 2 ของการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาถึงการสร้างความสัมพันธ์ของพัฒนาการต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับผลสำเร็จนั้นจึงต้องนำแนวความคิดดังกล่าวมาเป็นกรอบด้วย ดังนั้นระบบความสัมพันธ์ของสังคมไทย กับการปฏิบัติหน้าที่ของพัฒนาการ จึงมีลักษณะดังนี้



จากรูปจะเห็นได้ว่า การช่วยเหลือและการพึ่งพากันนำไปสู่ความสัมพันธ์ชนิดแลกเปลี่ยน ซึ่งเน้นในความสัมพันธ์แบบคู่สัญญา นั้นหมายความว่า การสร้างความสัมพันธ์ในขั้นตอนการช่วยเหลือกันและการพึ่งพากันในงานพัฒนาชุมชน การปฏิบัติหน้าที่ของพัฒนาการ เพื่อผลแห่งความสำเร็จ มักจะนำไปสู่ความสัมพันธ์อีกรูปแบบหนึ่ง นั่นคือ ความสัมพันธ์ชนิดแลกเปลี่ยน นั่นคือความสัมพันธ์แบบคู่สัญญา ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็มีเงื่อนไขที่จะได้รับผลประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย เพื่อเป็นผลตอบแทนซึ่งกันและกัน

ขั้นตอนในการสร้างความสัมพันธ์ของพัฒนากรต่อผู้นำท้องถิ่น ประชาชนและองค์กร  
ประชาชนในตำบลหมู่บ้านที่รับผิดชอบ มีขั้นตอนและวิธีการต่าง ๆ กัน

ตารางที่ 4 พัฒนาการจำแนกตามปัจจัยการสร้างความสัมพันธ์

| ปัจจัยที่พัฒนากรนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-------|--------|
| - ระบบความสัมพันธ์ของสังคมไทย              | 20    | 100    |
| - ความสัมพันธ์ชนิดแลกเปลี่ยน               | 15    | 75     |

จากข้อมูลในตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่าพัฒนากรใช้ปัจจัยการสร้างความสัมพันธ์ต่อบุคคลและชุมชนเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่แตกต่างกันและใช้ในลักษณะที่ผสมผสานกันไป ซึ่งปรากฏว่าจากการสัมภาษณ์พัฒนากรจำนวน 20 คน มีพัฒนากรที่ให้ความสำคัญกับการเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำท้องถิ่น และประชาชนในตำบลหมู่บ้าน ตามระบบความสัมพันธ์ของสังคมไทย จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ในขณะที่พัฒนากรเหล่านี้ก็ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ชนิดแลกเปลี่ยนจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 นั้นหมายความว่า พัฒนาการทุกคนให้ความสำคัญกับปัจจัยการสร้างความสัมพันธ์ตามระบบความสัมพันธ์ของสังคมไทย ในการปฏิบัติหน้าที่พัฒนาชุมชน

ตามข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้ คือ

คุณปลื้ม นันถิอบุญ พัฒนาการอำเภอเมืองสมุทรสาคร ได้กล่าวให้สัมภาษณ์ถึงขั้นตอนการสร้างความสัมพันธ์ในตำบลหมู่บ้านที่รับผิดชอบว่า

...ในระยะเริ่มแรกที่ผมได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบประจำตำบลแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญก็คือ การเข้าไปแนะนำตัวต่อตัว ผู้นำท้องถิ่นที่เป็นทางการ เช่น กำนัน

ผู้ใหญ่บ้านก่อน ต่อจากนั้นก็จะไปแนะนำตัวกับกรรมการสภาตำบล กรรมการหมู่บ้าน ตลอดจนชาวบ้านทั่วไปตามลำดับ วิธีการที่ง่ายที่สุดก็คือ การเข้าไปแนะนำในที่ประชุม ประจำเดือนของตำบลและหมู่บ้าน หลังจากนั้นแล้วผมก็หมั้นเข้าไปเยี่ยมเยียนเขาบ่อย ๆ จนให้เกิดความคุ้นเคย การเข้าไปพบปะพูดคุย แนะนำตัวเป็นรายบุคคล ให้คำแนะนำในด้านการทำงาน การประกอบอาชีพ จะทำให้ชาวบ้านให้ความไว้วางใจ มีความใกล้ชิดมากขึ้น สิ่งสำคัญในตอนนี้ เราจะต้องเข้าไปหาเขา ให้เป็นประจำสม่ำเสมอ... สิ่งที่ไม่ควรละเลยในประการต่อมาก็คือว่า ต้องไม่ลืมว่านอกจากเราจะสร้างความสัมพันธ์หรือไปแนะนำตัวแก่ผู้นำท้องถิ่นที่เป็นทางการแล้ว ผู้นำที่ไม่เป็นทางการแต่เป็นบุคคลที่ชาวบ้านศรัทธา ซึ่งอาจจะเป็นผู้อาวุโสภายในหมู่บ้าน เจ้าอาวาส เป็นต้น เราก็ไม่ควรลืมที่จะไปแนะนำตัวและสร้างความสัมพันธ์ด้วย...

คุณศิริลักษณ์ สุขเนาวิ พัฒนาการอำเภอเมืองสมุทรสาคร ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการสร้างความสัมพันธ์ ตามประสบการณ์ว่า

...เข้าไปแนะนำตัวต่อผู้นำท้องถิ่น และผู้ร่วมปฏิบัติงาน หลังจากนั้นจึงเข้าไปศึกษาถึงพฤติกรรม ลักษณะนิสัย ชีวิตความเป็นอยู่ของผู้นำและผู้ร่วมงาน เพื่อที่จะได้กำหนดยุทธวิธีการทำงานร่วมกับเขาได้ และที่สำคัญ คือต้องใช้จิตวิทยา ทำให้เขายอมรับศรัทธาในตัวเรา...

คุณบัวมา นีรัฐบุรณะ พัฒนาการอำเภอกระทุ่มแบน กล่าวเสริมจากประสบการณ์และวิธีการของตัวเองว่า

...ในส่วนของหนูเริ่มแรกหนูเข้าไปแนะนำตัวกับกำนัน และผู้ใหญ่บ้านหมู่บ้านต่าง ๆ ทั้งหมด หลังจากนั้นก็ชวนผู้นำ (กำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน) ออกท้องที่ไปด้วยกันกับหนู เพื่อออกไปพบปะพูดคุย แนะนำตัว ซึ่งรู้สึกว่าได้ผลดีมาก ทุกคนให้การต้อนรับเป็นอย่างดี ในระยะ 3 เดือนแรกหนูต้องเข้าไปหมู่บ้านบ่อยมาก จนใคร ๆ

จำได้เกือบทั้งหมดเลยค่ะ...

คุณวราพร ยงใจยุทธ พัฒนาการอำเภอกระทุ่มแบน ให้ข้อมูลจากประสบการณ์  
การปฏิบัติหน้าที่ของตัวเองว่า

...เข้าไปแนะนำตัวต่อผู้นำท้องถิ่นที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ซึ่งได้แก่  
กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ครู เจ้าอาวาส ผู้นำในหมู่บ้าน หลังจากนั้นก็จะประชุมผู้นำ  
ร่วมกับชาวบ้าน เพื่อแนะนำตัวและเพื่อศึกษาถึงข้อมูลและสภาพปัญหาของตำบล  
หมู่บ้าน... เมื่อมีเวลาว่างก็เข้าไปมีส่วนร่วม ช่วยเหลือให้คำแนะนำข่าวสาร  
ที่สำคัญแก่ชาวบ้าน และเมื่อมีงานเทศกาลในตำบลหมู่บ้าน ก็ไปร่วมมิได้ขาด ใน  
ระยะแรก ๆ ต้องพักค้างคืนในหมู่บ้าน เฉลี่ยประมาณ 3 คืนต่อหนึ่งสัปดาห์...<sup>20</sup>

คุณกิติตะภู โอชาพงศ์ พัฒนาการอำเภอกระทุ่มแบน ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมถึงขั้นตอนการ  
เข้าไปสร้างความสัมพันธ์ ในตำบลหมู่บ้านที่รับผิดชอบว่า

...เข้าไปแนะนำตัวต่อผู้นำท้องถิ่น และชาวบ้านในที่ประชุม ประจำเดือนของ  
ตำบลหมู่บ้านเสียก่อน ต่อจากนั้นก็เข้าไปศึกษาข้อมูลปัญหาความต้องการของ  
ชาวบ้านจากผู้ที่เคยปฏิบัติหน้าที่ในตำบลนั้น ๆ หรือจากเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน  
ใกล้เคียง เช่น สาธารณสุข, เกษตร, ครู ที่รับผิดชอบประจำตำบลนั้นอยู่ว่า  
มีงานอะไรที่จะต้องทำ งานอะไรที่มีปัญหา และสามารถเพิ่มงานอื่น ๆ อะไร  
ได้บ้าง หลังจากนั้นจึงกำหนดกลุ่มเป้าหมาย...

<sup>20</sup> สัมภาษณ์ วรากร ยงใจยุทธ, พัฒนาการอำเภอกระทุ่มแบน, 28 กุมภาพันธ์

คุณสมเดช พูนนิมพากุล นักนารอำเภอกะทู้มแบบ ได้กล่าวให้สัมภาษณ์ถึงขั้นตอนการเข้าไปสร้างความสัมพันธ์ในตำบลหมู่บ้านที่รับผิดชอบว่า

...ต้องอาศัยเพื่อนร่วมงานที่เคยอยู่รับผิดชอบมาก่อน ให้การแนะนำถึงการทำงานในแต่ละหมู่บ้าน ต่อจากนั้นจึงเข้าไปพบกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เพื่อแนะนำตัวต่อผู้นำการสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนก็โดยการประชุมชี้แจงแต่ละหมู่บ้าน โดยผ่านทางคณะกรรมการหมู่บ้าน ในขณะที่เดียวกันสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้วยการพบปะพูดคุยหรือ ทักทายด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส ยินดีที่จะให้คำแนะนำถึงระเบียบปฏิบัติของทางราชการแก่ชาวบ้านช่วยชี้แนะแนวทางในเรื่องระเบียบกฎหมาย ฯลฯ เป็นต้น...

จากลักษณะที่ปรากฏในคำให้สัมภาษณ์ของพัฒนากรทุกคนที่ผู้วิจัย ได้หยิบยกมาอ้างทำให้ได้ทราบว่า ลักษณะขั้นตอนในการเข้าไปสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้นำท้องถิ่นและประชาชนในตำบลหมู่บ้านที่พัฒนากรรับผิดชอบนั้นแต่ละคนก็มีวิธีการที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน ในประเด็นหลัก ๆ นั้นคือ

- การเข้าไปแนะนำตัวกับผู้นำท้องถิ่นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในประเด็นนี้จะเห็นได้ว่าพัฒนากรทุกคนให้คำตอบที่เหมือนกัน นั่นหมายความว่า ในการปฏิบัติหน้าที่ของพัฒนากร สิ่งสำคัญที่สุด คือการยึดผู้นำเป็นหลักในการดำเนินงาน เพราะจุดยืนในการทำงานนั้นอยู่ที่กลุ่มคนในชุมชน การยึดผู้นำเป็นหลักหรือการทำงานร่วมกับผู้นำท้องถิ่นเป็นการสร้างคุณลักษณะของผู้นำท้องถิ่นให้เข้มแข็ง สามารถรับผิดชอบการบริหารและปฏิบัติงาน เพื่อบำบัดทุกข์ บำรุงสุขของคนในชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการที่ต้องยึดผู้นำเป็นหลักในงานพัฒนาชุมชนนั้น เป้าหมายที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ เป็นการทำงานที่ต้องการให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิ่งแก้ว อินหว่าง<sup>2</sup> ซึ่งเห็นว่าพัฒนากร มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประธานสภาตำบล โดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจะ

<sup>2</sup> กิ่งแก้ว อินหว่าง, "ทัศนคติของประธานกรรมการสภาตำบลที่มีต่อการปฏิบัติงานของพัฒนากร" (เอกสารรายงานการวิจัย ฉบับที่ 3/2530) กลุ่มงานวิจัย กองวิจัยและประเมินผล กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

เป็นช่องทางให้การทำงานทุกอย่างลุล่วงไปได้อย่างรวดเร็ว และได้เสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานของพัฒนากรไว้ว่า พัฒนาการควรออกพื้นที่เพื่อไปพบปะและทำความรู้จักผู้นำท้องถิ่น โดยเฉพาะประธานกรรมการสภาตำบล (กำนัน) ก่อนการเริ่มทำงานในพื้นที่ และควรมีระยะสม่ำเสมอ ไม่ทิ้งช่วงเนิ่นนานเกินไป ซึ่งอาจทำให้เข้าใจว่าขาดการเอาใจใส่จากเจ้าหน้าที่ทางราชการ

- ความถี่ในการออกไปปฏิบัติราชการท้องที่ของพัฒนากรในตำบลหมู่บ้านรับผิดชอบในประเด็นนี้ ส่วนใหญ่ยอมรับว่า พัฒนาการไปปฏิบัติราชการท้องที่มากหรือน้อยจะมีผลต่อการสร้างความสัมพันธ์มากที่สุด นั่นหมายความว่า การออกท้องที่ตำบลหมู่บ้านรับผิดชอบบ่อย ๆ เป็นประจำสม่ำเสมอ สามารถสร้างความสัมพันธ์ในระดับความใกล้ชิด ความไว้วางใจความเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกัน การช่วยเหลือพึ่งพากันได้อย่างรวดเร็ว

- การเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับประชาชน โดยการออกไปร่วมงานเทศกาล การให้ข่าวสาร, การแนะนำถึงกฎระเบียบ กฎหมาย ของทางราชการ ตลอดจนถึงการประกอบอาหาร การเลี้ยงดูบุตร ฯลฯ ในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้มองเห็นบทบาทหน้าที่ของพัฒนากรได้ว่าเป็นเจ้าหน้าที่เอนกประสงค์ (multi purpose worker) ที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนในชนบทได้อย่างแท้จริง และบทบาทนี้ ปัจจุบันพัฒนากรก็ยังคงดำเนินการอยู่

ในขั้นตอนของการสร้างความสัมพันธ์ของพัฒนากร ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของพัฒนากร ตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ในสมมติฐาน มีความสัมพันธ์อยู่อย่างหนึ่งที่พัฒนากรนำมาใช้นั้นคือ ความสัมพันธ์ชนิดแลกเปลี่ยน พัฒนาการในฐานะที่เป็นข้าราชการ เมื่อนำนโยบายอย่างใดอย่างหนึ่งมาดำเนินการในตำบลหมู่บ้านรับผิดชอบ สิ่งที่ดำเนินการนั้นคือ ความสำเร็จ คือการปฏิบัติภารกิจให้เสร็จสิ้น ซึ่งหากว่าผลงานได้ดำเนินการสำเร็จลุล่วงโดยไม่มีอุปสรรค ย่อมเป็นที่ยอมรับในความสามารถจากผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานใกล้เคียง และความดีความชอบแล้วนี้ จะส่งผลให้พัฒนากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น มีการพิจารณาให้ 2 ชั้นกรณีพิเศษ และนี่คือผลตอบแทนที่พัฒนากรได้รับ อย่างไรก็ตามในส่วน of ประชาชนในตำบล หมู่บ้าน ซึ่งเป็นผู้ร่วมปฏิบัติงานหรือร่วมกิจกรรม หรือโครงการที่พัฒนากรนำเสนอ ส่วนที่พวกเขาจะได้รับเป็นผลตอบแทนก็คือ ความอยู่ดีกินดี การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี การมีสิ่ง

สาธารณูปโภคอย่างทั่วถึง ฯลฯ จากการศึกษาข้อมูลในเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ถึงสิ่งจูงใจที่  
 พัฒนากรใช้ได้ผลในการดึงประชาชน ลงมาร่วมปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จในแต่ละ  
 โครงการหรือกิจกรรมนั้น มีอะไรบ้างและวิธีการนำมาใช้อย่างไร ผลปรากฏว่าพัฒนากรแต่ละคน  
 ได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ประสพการณ์ในการทำงาน บวกกับปฏิภาณไหวพริบมากมาย กว่าที่จะ  
 ประสพผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งวิธีการเหล่านี้ ผู้วิจัยจะขอรวบรวมมากล่าว เพื่อเป็น  
 การยืนยันในการศึกษาวิจัย ครั้งไว้ดังนี้

คุณปลื้ม นับถือบุญ พัฒนาการอำเภอเมืองสมุทรสาคร ได้กล่าวถึงวิธีการต่าง ๆ ที่  
 เขานำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ในกรณีดังกล่าวว่า

...การให้ความหวังในเรื่องผลประโยชน์ เช่น หากผู้นำท้องถิ่นและสมาชิกให้  
 ความร่วมมือในกิจกรรมหรือโครงการที่พัฒนากรนำมาเสนอตามนโยบาย พวกเขา  
 จะมีโครงการต่อเนื่องอีกมากในอนาคต ซึ่งล้วนแล้วแต่มีประโยชน์ต่อท้องถิ่น แต่ถ้า  
 หากไม่ทำโครงการต่อเนื่องก็จะสิ้นสุดไปโดยปริยายเหมือนกัน...

ต่อคำถามที่ว่า เมื่อชาวบ้านตกลงทำโครงการนั้น ๆ แล้ว เมื่อเวลาผ่านไป หากไม่  
 มีโครงการต่อเนื่องเกิดขึ้นเหมือนกับที่บอกกับชาวบ้านไว้ พัฒนาการจะแก้ไขหรือแก้ตัวกับชาวบ้าน  
 อย่างไร ซึ่งก็ได้รับคำตอบว่า... ก็ต้องหาคำพูดมาแก้ตัวต่อชาวบ้าน อาจจะเป็นรายบุคคล  
 หรือในที่ประชุมประจำเดือน ก็ได้บอกว่าต้องขออภัย เพราะทางการเขาเปลี่ยนรูปแบบมาเป็น  
 โครงการอย่างอื่น ซึ่งก็อาจจะนำโครงการใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อตำบลหมู่บ้าน มาเสนอต่อในที่  
 ประชุมต่อไป...

นอกจากนี้ คุณปลื้ม นับถือบุญ ยังให้ความเห็นอีกว่า พัฒนาการต้องมีหูตากว้างไกล  
 ความสามารถพิเศษเฉพาะตัวก็คือ มีข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนทันสมัยอยู่เสมอ สามารถคาดการณ์  
 วิเคราะห์ถึงนโยบายที่จะดำเนินการต่อไปในอนาคต ในสิ่งนี้จะทำให้พัฒนากรสามารถกำหนด  
 โครงการที่จะทำต่อไปได้เหมาะสมตามโอกาส สมมติว่า จะมีโครงการที่จะต้องใช้เงินมาก  
 เงินงบประมาณของทางราชการไม่เพียงพอ ต้องอาศัยเงินจากรัฐรสมทบ พัฒนาการจะต้อง  
 ทราบว่า ในรอบปี ประชาชนในท้องถิ่นมีเวลาว่างในช่วงไหน (ระหว่างเดือนอะไร) มีเงิน



เหลือเก็บช่วงไหน ประธานสภาตำบลหรือสมาชิกที่เกี่ยวข้องการเงินคลังตัวช่วงไหน เมื่อทราบข้อมูลชัดเจน โครงการที่กำหนดก็จะสำเร็จได้ไม่มีปัญหา... บางโครงการขอความร่วมมือจากชาวบ้าน ผนึกกรจำเป็นจะต้องลงทุน เช่น การออกเงินเลี้ยง อาหารเครื่องดื่ม เพื่อเป็นการตอบแทน...

จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของคุณปลื้ม นันถิบุญ ซึ่งให้เห็นถึงวิธีการที่นำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของพัฒนากรอย่างคร่าว ๆ นั่นคือ เป็นผลจากความสามารถของตัวพัฒนากรเอง ที่จะต้องเป็นผู้ที่ฉลาดรอบรู้ มีไหวพริบ ปฏิภาณดี มีข้อมูลที่ถูกต้อง สามารถวิเคราะห์คาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้าได้ เหตุผลอีกข้อหนึ่งก็คือ เป็นผลมาจากโครงการที่มีประโยชน์ต่อประชาชนและสมาชิกอย่างไร หรือเป็นโครงการพิเศษที่แปลกใหม่ สร้างชื่อเสียงให้กับตำบล หมู่บ้าน เช่น โครงการสร้างโถงน้ำใบใหญ่ที่สุด หรือโครงการสร้างหุ้่นฟางนก ฯลฯ เป็นต้น

คุณวราพร ยงใจยุทธ พัฒนาการอำเภอกระทุ่มแบน ได้กล่าวถึงเทคนิคในการปฏิบัติหน้าที่จากประสบการณ์ และทำให้ชาวบ้านยอมรับ และประสบผลสำเร็จในโครงการและกิจกรรมนั้น ก็คือ

...ชี้แจงถึงผลประโยชน์ของโครงการ/กิจกรรม ให้กับผู้นำท้องถิ่น และสมาชิกประชาชนทั่วไป เมื่อเขาเห็นถึงผลประโยชน์ของโครงการ เขาก็จะไม่ปฏิเสธอย่างใดก็ตาม พยายามพูดถึงแต่ข้อดีของโครงการเท่านั้น ไม่ควรพูดถึงส่วนเสียหรือข้อเสียของโครงการให้เขาได้ยินโดยไม่จำเป็น และไม่เข้าไปขัดขวางประโยชน์แก่ผู้นำ ผู้รับเหมาในส่วนที่ไม่เสียหายต่อทางราชการ...

...การมีความจริงใจต่อประชาชน ทำให้เขามีความเกรงใจและยินดีให้ความร่วมมือในโครงการที่นำเสนอ ในบางครั้งเพื่อรักษามวลชนไว้ จำเป็นต้องปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง แต่ก็ไม่ร้ายแรงนัก เช่นการวิทญูไปบอกชาวบ้าน เมื่อทราบข่าวว่าสรรพสามิต จะไปจับเหล้าเถื่อน ให้นำเครื่องมือไปหลบซ่อนเสีย... อีกตัวอย่างหนึ่งก็คือ เมื่อรู้ข่าวเป็นการภายในว่ามีเงินมีโครงการที่อำเภอ ก็รีบนำไปบอกกำนันให้เขียนโครงการตามเงื่อนไขที่กำหนดก่อนคนอื่น... เป็นต้น

ปัจจัยสำคัญที่ คุณวราพร นำมาใช้เพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากประชาชน เป็นการตอบแทนนั้น การที่ได้ให้สัมภาษณ์มา ชี้ให้เห็นถึงลักษณะเด่นที่สำคัญของพัฒนากร นอกจากเข้าไปปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่อย่างเป็นทางการแล้ว ในขณะที่เดียวกัน ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการก็ก่อตัวขึ้นมาอย่างรวดเร็ว และผูกพันเหนียวแน่นกว่า สร้างความไว้วางใจกันมากกว่า ซึ่งในที่สุดก็ต้องยอมรับ ช่วยเหลือกันหรือพึ่งพาอาศัยกัน จากข้อมูลที่ได้รับประเด็นที่ชาวบ้านยอมรับ หรือให้ความร่วมมือ ประการแรก เป็นเพราะตัวโครงการนั้นหมายความว่า โครงการหรือกิจกรรมนั้น ๆ มีประโยชน์ตรงตามความต้องการของประชาชน ประการที่ 2 เพราะความเกรงใจที่ชาวบ้านมีต่อ คุณวราพร ซึ่งเป็นผลพวงมาจากการสร้างความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ เป็นส่วนสำคัญ

คุณปัทมา หิรัญบุรณะ พัฒนาการอำเภอกระทุ่มแบน ให้สัมภาษณ์ถึงวิธีการที่นำมาใช้เพื่อให้ชาวบ้านให้ความร่วมมือยอมรับและปฏิบัติตาม โครงการหรือกิจกรรมที่นำเสนอไว้ว่า

...สิ่งสำคัญประการแรก ต้องคำนึงถึงตัวโครงการว่ามีความเป็นมาอย่างไร จากประสบการณ์ ชาวบ้านเขาจะให้ความร่วมมือก็ต่อเมื่อโครงการต่าง ๆ เกิดจากการมีส่วนร่วมของเขา เพราะฉะนั้น สิ่งที่สำคัญจึงอยู่ที่ว่าทำอย่างไรที่จะให้ประชาชนยอมรับหรือเป็นเจ้าของมีส่วนรับผิดชอบในโครงการนั้น สำหรับหนู หนูจะพยายามนำโครงการนั้นมาผ่านขั้นตอนการยอมรับเสียก่อน นั่นคือ นำมาหารือ หาเหตุผล และหาข้อยุติในการปฏิบัติในที่ประชุม เมื่อมติออกมาเช่นไร เราจึงนำมตินั้นไปปฏิบัติ ซึ่งแน่นอนที่สุดโครงการเหล่านั้นจะต้องมีคุณประโยชน์ตรงตามความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่...

...หนูเคยทำโครงการหมู่บ้านพัฒนา ซึ่งเป็นงานหนัก และเรื่องใหญ่มากสำหรับหนู ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน และจะต้องมีการประสานงานที่ดี ในขั้นแรกของโครงการพบกับอุปสรรคมากมาย ชาวบ้านยอมรับเป็นส่วนน้อย ซึ่งส่วนใหญ่จะไม่เห็นด้วย ซึ่งหนูหนักใจมาก ในขณะที่กำลังจะท้อถอย จึงคิดขึ้นมาได้ว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรอย่างหนึ่งเสียก่อน หลังจากที่ได้วางแผนไว้ในใจเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

หญิงจึงเรียกผู้นำและประชาชนทั้งหมู่บ้านมาร่วมประชุม เพื่อทำโครงการหมู่บ้านพัฒนา โดยหญิงได้ตัดสินใจแจ้งในที่ประชุมบอกว่า ให้ทุกคนร่วมมือกันอย่างเต็มที่ เพราะจะส่งเข้าประกวดในระดับจังหวัด และเขตถ้าหากทุกคนรักศักดิ์ศรี กลัวเสียหน้าหากทำไม่ได้ ก็จำเป็นจะต้องให้ความร่วมมือตามโครงการที่เสนอ...หลังจากนั้นก็พาทุกคนไปทัศนศึกษาดูงานหมู่บ้านที่เขาชนะเลิศการประกวด มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างไร เพื่อเป็นการกระตุ้นความรู้สึก ความต้องการอยากแข่งขันแก่สมาชิกทุกคน และในที่สุดเราก็ส่งหมู่บ้านเข้าประกวด จนประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่งคือ ชนะเลิศในระดับจังหวัด...

เทคนิคหรือวิธีการที่คุณัทมา นำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ตามโครงการ ก็จะมีลักษณะที่คล้าย ๆ กับพัฒนากรคนอื่น ๆ นั่นคือ ต้องคำนึงถึงว่าตัวโครงการตรงกับความต้องการของประชาชนหรือไม่ ซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหาในส่วนนี้ก็คือ ต้องใช้ความสามารถนำโครงการนั้นเข้าไปสัมผัสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม คือให้มีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของโครงการ มีความรับผิดชอบร่วมกัน วิธีการที่ใช้ก็อาจจะนำมาหารือ หามติในที่ประชุมของสมาชิกเสียก่อน ในประการต่อมา ก็เป็นการหาวิธีที่ดึงดูดใจหรือสิ่งจูงใจ เพื่อให้ประชาชนได้มีกำลังใจ มีเป้าหมายในการทำงาน เช่น การส่งหมู่บ้านพัฒนาเข้าประกวด สร้างวิธีการทำงานแบบแข่งขัน ตั้งแต่ระดับบ้าน, กลุ่ม (หลาย ๆ บ้านรวมกัน) หรือระดับหมู่บ้าน เป็นต้น

จากข้อมูลดังกล่าว หากเรานำมาพิจารณาในมิติของการแลกเปลี่ยน จะเห็นว่าในส่วนที่คุณัทมาได้รับประโยชน์ ก็จากการที่ประชาชนให้ความร่วมมือปฏิบัติตามโครงการซึ่งสามารถส่งผลให้คุณัทมา ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ และในส่วนของประชาชน ผู้ร่วมงานหรือสมาชิกโครงการได้รับจากการส่งหมู่บ้านพัฒนาเข้าประกวดก็คือ ชื่อเสียงของหมู่บ้าน เช่น รางวัล และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นกว่าเดิม เป็นสิ่งตอบแทน ซึ่งแน่นอนที่สุด ระดับแห่งความสัมพันธ์ระหว่างตัวพัฒนากรกับประชาชน สมาชิกในหมู่บ้านก็จะแน่นแฟ้นมากขึ้น ระบบแห่งความสัมพันธ์ก็จะมีวงจรมหุนเวียนต่อไป ดังรายละเอียดที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

คุณวัชรินทร์ ทองสนิท พัฒนาการอำเภอเมืองสมุทรสาคร ได้เข้าถึงประสบการณ์อย่างสั้น ๆ ว่าวิธีการทำงานของเขาก็คือ การที่ตัวเขาต้องลงมือปฏิบัติโครงการหรือกิจกรรมนั้น ๆ

ด้วยตัวเองก่อน ซึ่งวิธีการนี้ คุณวัชรินทร์บอกว่าจะมีผลต่อจิตใจของประชาชนในตำบล หมู่บ้าน เหล่านั้น และพร้อมที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการเหล่านั้นอย่างจริงจัง

คุณสมพร นุชเปี่ยม พัฒนาการอำเภอเมืองสมุทรสาคร มีความเห็นว่า นอกจากตัวโครงการตรงตามความต้องการของประชาชนและการมีส่วนร่วมของประชาชนแล้ว วิธีการที่สำคัญที่คุณสมพรนำมาใช้นั้นคือ การชู้และการปลอม การชู้ ก็ได้แก่การบอกว่าจะไม่อำนวยความสะดวกในการไปติดต่อราชการระดับอำเภอ หากไม่ให้ความร่วมมือตามโครงการที่พัฒนากรนำเสนอ เป็นต้น ส่วนการปลอม ซึ่งอาจนำมาศึกษาในแง่ของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนได้แก่ การให้เงินแก่สมาชิกไปซื้อสุรา อาหารมาเลี้ยงดูกันหรือการทำกับข้าวเลี้ยงแก่สมาชิก เป็นต้น

คุณสุชาติา จิตรบรรจง พัฒนาการอำเภอบ้านแพ้ว ได้ให้สัมภาษณ์ถึงวิธีการทำงานจากประสบการณ์ของตนให้ฟังอย่างละเอียดว่า

...โครงการที่ดิฉัน เห็นว่าประสบผลสำเร็จเป็นที่พอใจ ก็คือโครงการจัดค่ายเยาวชนในตำบลที่ดิฉันรับผิดชอบ ซึ่งได้ปฏิบัติภารกิจเสร็จสิ้น (ขั้นตอนการจัดค่าย) ไปตั้งนานแล้ว และขณะนี้ก็มีกิจกรรมต่อเนื่องอยู่ ขั้นตอนการดำเนินงานก็คือ การรวบรวมเยาวชนชาย หญิง ที่จบการศึกษาภาคบังคับ และไม่มีโอกาสได้เรียนต่อ มีอายุ ระหว่าง 15-25 ปี จากหมู่บ้านต่าง ๆ ในตำบลมาชุมนุมจัดค่ายเยาวชนร่วมกัน หลังจากนั้นก็จะจัดตั้งศูนย์เยาวชนตำบล กิจกรรมต่อเนื่องของโครงการก็คือ การฝึกฝนอาชีพ เพื่อให้เยาวชนมีอาชีพและรายได้ที่เหมาะสมตรงตามความสามารถของแต่ละคน ถ้าหากมาดูตามโครงการแล้ว นับว่ามีประโยชน์มาก น่าจะไม่มีปัญหาเรื่องความร่วมมือจากเยาวชน แต่ในทางปฏิบัติจริง ๆ แล้ว กลับมีปัญหามากมายที่สำคัญที่สุดก็คือ เยาวชนที่สำรวจรายชื่อไว้ไม่มาร่วมกิจกรรม ที่มาบ้างก็มีจำนวนน้อย ในตอนแรกสร้างความหนักใจให้แก่ดิฉันเป็นอย่างมาก ดิฉันจึงปรึกษากับประธานสภาตำบล (กำนัน) ได้รับคำแนะนำให้เรียกประชุมสภาตำบล (กสต.) เป็นการด่วน เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา ในที่ประชุมคณะกรรมการสภาตำบล หลังจากที่ได้ชี้แจงถึงประโยชน์ของโครงการอย่างชัดเจนแล้ว ดิฉันก็ได้ชี้แจงถึงปัญหาที่ประสบอยู่ คือการที่เยาวชนไม่มาร่วมกิจกรรม มติในที่ประชุมได้มอบหมายให้ผู้ใหญ่บ้านในแต่ละ



หมู่บ้านรับผิดชอบนำเด็กเข้ามาร่วมกิจกรรม ตามที่ดิฉันตั้งใจไว้ โดยดิฉันได้กล่าวเป็นการเสริมแรงว่า ดิฉันเชื่อในความสามารถของผู้ใหญ่ทุกคน เพราะเป็นผู้นำท้องถิ่นที่สำคัญในหมู่บ้าน ซึ่งเรื่องเล็กน้อยแค่นี้ เขาทำไม่ได้ก็อย่าคนอื่น ๆ เปล่า ๆ อย่างน้อยก็เสียหน้าแก่หมู่บ้านอื่น ๆ ที่เขาทำได้ ซึ่งในคำพูดของดิฉันก็ได้พยายามเน้นความเป็นผู้นำของผู้ใหญ่บ้าน ภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบของผู้ใหญ่บ้าน และศักดิ์ศรีของหมู่บ้าน... ปรากฏว่าวิธีการดังกล่าวได้ผลเกินคาด เขาวชนตามรายชื่อที่สำรวจไว้มาเกือบทั้งหมดที่มาไม่ได้ บางคนก็มีเหตุที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น และในขั้นตอนต่อมาก็คือว่า การที่จะดึงดูดให้เขาวชนได้อยู่ร่วมกิจกรรมตลอดโครงการ 3 วัน จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ในขั้นตอนนี้ไม่เป็นที่น่าหนักใจ เพราะเรามีวิธีการที่เหมาะสมตรงกับจิตวิทยาวัยรุ่น นั่นคือ การเน้นทนาการที่เน้นความสนุกสนานและสาระในวันสุดท้ายทุกคนแทบไม่อยากจะให้หมดเวลา... หลังจากที่เรารวมกลุ่มเขาวชนไว้ได้แล้ว ก็มีการฝึกฝนอาชีพตามความต้องการของเขาวชน ซึ่งสามารถสร้างงานสร้างรายได้ให้แก่เขาวชน ซึ่งเป็นอนาคตของชาติต่อไป...<sup>22</sup>

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การปฏิบัติพัฒนาชุมชนของพัฒนากร สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือการยึดหลักผู้นำท้องถิ่น จากข้อมูลที่คุณสุชาติ ได้กล่าวมาทั้งหมด วิธีการที่คุณสุชานำมาใช้ นั่นคือการทำงานที่ยึดผู้นำท้องถิ่น เช่น ผู้ใหญ่บ้านเป็นหลัก ประกอบการใช้วิธีการทางจิตวิทยานั้นคือมีการกล่าวถึงความสามารถ ศักดิ์ศรี ในเชิงของการแข่งขัน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ พัฒนาการแต่ละคนจะสั่งสมมาจากประสบการณ์ในการทำงานทั้งสิ้น นอกจากนี้แล้วการใช้วิธีการนันทนาการเป็นสิ่งเร้า เพื่อดึงดูดเขาวชนให้เข้ามาร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ก็ถือได้ว่าเป็นความสามารถของพัฒนากรที่ใช้ความรู้ทางจิตวิทยานำมาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม ในประเด็นนี้ถ้าหากจะมองในมิติของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนแล้ว ก็จะเป็นว่าในขณะที่พัฒนากร หรือคุณสุชาติ ได้ประสบกับผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่แล้ว ผู้นำท้องถิ่นหรือผู้ใหญ่บ้านก็มีความภาคภูมิใจในความสามารถและศักดิ์ศรี และผู้ที่ได้รับประโยชน์อย่างมากที่สุดในโครงการก็คือบรรดาเขาวชนที่เข้าร่วมโครงการทุกคน

<sup>22</sup> สัมภาษณ์ สุชาติ จิตรบรรจง, พัฒนาการอำเภอบ้านแพ้ว, 5 มีนาคม 2535.