

ปัญหาวิจัยเชิงวิชาการ
เรื่อง ปัญหาเรื่องความขัดแย้งระหว่างไทยกับกัมพูชา
กรณีศึกษา : ปราสาทพระวิหาร เอ็มไอยู 2543 และแผนที่

ผู้วิจัย

ดร.สมชาย คุ่มพูล

คณบดีคณะรัฐศาสตร์

ผู้อำนวยการ

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.)

สาขาการจัดการภาครัฐและเอกชน

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

สารบัญ

หน้า

1. ปัญหาและต้นเหตุของปัญหา-----	1
2. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง-----	2
2.1 ทฤษฎีทฤษฎีความรับผิดชอบทางสังคม (Social Responsibility Theory) -----	8
2.2 แนวคิด และทฤษฎีความขัดแย้งในองค์กร-----	11
2.2.1 ความหมาย และกระบวนการความขัดแย้ง	
2.2.2 ประเภทและความแตกต่างในแนวคิดของความขัดแย้ง	
2.2.3 วิธีการ 5 ข้อ เพื่อลดความขัดแย้ง	
2.2.4 ผลเสียและผลดีของความความขัดแย้ง	
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ (Leaders and Leadership)-----	11
2.4 ทฤษฎีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership Theory) -----	14
2.4.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ	
2.4.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ	
2.4.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์	
2.4.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป	
2.5 คุณลักษณะของผู้นำประสบความสำเร็จ-----	17
2.6 หลักธรรมในการบริหารงาน -----	18
3. การวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไข -----	18
4. การประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการแก้ไขปัญหา -----	19
5. สรุปผลและข้อเสนอแนะ -----	19
6. เอกสารอ้างอิง-----	20

รายงานเชิงวิชาการ
ปัญหาเรื่องความขัดแย้งระหว่างไทยกับกัมพูชา
กรณีศึกษา : ปราสาทพระวิหาร เอ็มโอยู 2543 และแผนที่

1. ปัญหาและต้นเหตุของปัญหา

บทความ : ปราสาทพระวิหาร เอ็มโอยู 2543 และแผนที่โดย พวงทอง ภาวีครไพษฐ์ หนังสือพิมพ์ มติชน 4 สค 2553)

สถานการณ์ ร้อนแรงระหว่างไทย-กัมพูชาลดระดับลงไป เมื่อคณะกรรมการมรดกโลกตัดสินใจเลื่อนพิจารณาแผนบริหารจัดการพื้นที่มรดกโลก ปราสาทพระวิหารของกัมพูชาออกไปเป็นปีหน้า

แน่นอนว่าเป็นการผัดผ่อนปัญหาไปชั่วคราวเท่านั้น เรื่องนี้ยังไม่จบง่าย ๆ

อย่างไรก็ตาม จากการประท้วงของกลุ่มชาตินิยมครั้งล่าสุดนี้ มีประเด็นสำคัญที่ผู้เขียนต้องการถกเถียง ในที่นี้คือ กรณีเอ็มโอยู ปี 2543 และคำอธิบายของ กลุ่มชาตินิยมที่มีต่อแผนที่เจ้าปัญหา

ควรยกเลิก MOU 2543 จริงหรือ?

หนึ่งในข้อเรียกร้องของกลุ่มชาตินิยมคือ ให้รัฐบาลอภิสิทธิ์ประกาศยกเลิกบันทึกความเข้าใจระหว่างรัฐบาลไทยและรัฐบาล กัมพูชา ว่าด้วยการจัดทำหลักเขตแดนทางบก ปี 2543 (เอ็มโอยู 2543) ที่ลงนามโดย ม.ร.ว.สุขุมพันธุ์ บริพัตร รมช.กระทรวงการต่างประเทศไทยในขณะนั้น และนายวาร์ คิม ฮง ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการชายแดนของกัมพูชา เหตุผลที่ต้องยกเลิกก็เพราะเอ็มโอยู 2543 ระบุว่า หนึ่งในเอกสารที่ต้องใช้ในการปักปันเขตแดนทางบกคือ แผนที่ที่จัดทำขึ้นตามผลงานการปักปันเขตแดนของคณะกรรมการปักปันเขตแดน ระหว่างสยามกับฝรั่งเศสตามอนุสัญญาปี ค.ศ.1904 และ สนธิสัญญาปี ค.ศ.1907 ซึ่งมีความหมายรวมถึง แผนที่ที่ทำให้ไทยแพ้คดีปราสาทพระวิหารในปี 2505 หรือที่ฝ่ายไทยชอบเรียกว่าแผนที่ 1 : 200000 แต่ในที่นี้จะเรียกว่าแผนที่ตอนเทือกเขาตรงรักเรื่องนี้ดูจะสร้าง ความตระหนักให้แก่กลุ่มชาตินิยมไม่น้อย เพราะพวกเขายืนยันมาโดยตลอดว่าไทยไม่เคยยอมรับแผนที่ฉบับนี้ (ฉะนั้น ไทยจึงไม่ต้องยอมรับคำตัดสินของศาลโลกที่ยกปราสาทพระวิหารให้กัมพูชา) แต่ปรากฏว่าพวกเขาได้ค้นพบว่า รัฐบาลพรรคประชาธิปัตย์ที่พวกเขาช่วยกันอุ้มชู กลับเป็นผู้ไปทำเอ็มโอยูที่แสดงการยอมรับแผนที่เจ้าปัญหาเสียเอง ฉะนั้น รัฐบาลอภิสิทธิ์จะต้องเลิกเอ็มโอยูโดยด่วนที่สุด!

คำถามที่จะต้องถามคือ

1. ไทยจะอ้างเหตุผลอะไรเพื่อยกเลิกเอ็มโอยู 2543
2. การยกเลิกจะทำให้ประเทศไทยได้และเสียอะไรบ้าง

ตอบคำถามแรก : เอ็ม โอยู 2543 ไม่มีส่วนใดที่ระบุว่าคู่สัญญาสามารถบอกเลิกหรือเพิกถอนได้แต่โดยลำพัง ทั้งนี้อนุสัญญากรุงเวียนนา ค.ศ.1969 ได้กำหนดว่า ในกรณีหนังสือสัญญาไม่ได้ระบุเรื่องการบอกเลิกหรือเพิกถอน ก็จะทำให้ไม่ได้ ยกเว้นมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขั้นพื้นฐานของสนธิสัญญาดังกล่าว

ในกรณีนี้ ไทยจะใช้เหตุผลอะไรเพื่อยกเลิกเอ็มโอยู การมาค้นพบภายหลังว่าแผนที่ที่ใช้ปักปันเขตแดนมีปัญหา ย่อมไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขั้นพื้นฐาน

ตอบคำถามที่สอง : หาก รัฐบาลอภิสิทธิ์เดินไปตามแรงกดดันชาตินิยม และตัดสินใจเลิกเอ็มโอยูนี้ สิ่งประเทศไทยจะได้ก็คือ นายกษที่มีคะแนนนิยมที่เพิ่มสูงขึ้น แต่ก็คงช่วยประเดี๋ยวประด๋าวเท่านั้น โชคดีที่ครั้งนี้ นายอภิสิทธิ์ไม่ใจร้อนเหมือนปีที่แล้ว ที่ด่วนบอกเลิกเอ็มโอยูการปักปันพื้นที่ไหล่ทวีป กับการให้ความช่วยเหลือสร้างถนนแก้มพูซา

การจะตอบ คำถามว่า การยกเลิกเอ็มโอยูจะทำให้ไทยเสียอะไรบ้าง จะต้องกลับไปทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนที่เจ้าปัญหาชุดนี้เสียก่อน กล่าวคือ แผนที่ที่จัดทำขึ้นตามผลงานการปักปันเขตแดนของคณะกรรมการปักปัน เขตแดนระหว่างสยามกับฝรั่งเศสชุดนี้มีทั้งหมด 11 ตอน (ระหว่าง) ครอบคลุมเขตแดนทางบกด้านตะวันออกของไทย ตั้งแต่ลาว ลงมาถึงแก้มพูซา (ตอนเทือกเขาดงรักหรือบริเวณปราสาทพระวิหาร เป็นหนึ่งใน 11 ตอน)

ฉะนั้น แผนที่ชุดนี้จึงไม่ได้ถูกใช้เป็นหลักฐานในการปักปันเขตแดนระหว่าง ไทย-แก้มพูซาเท่านั้น แต่ยังถูกใช้ในการปักปันเขตแดนระหว่างไทย-ลาวด้วย

แผนที่ที่จัดทำขึ้นตามผลงาน หาก ฝ่ายไทยขอยกเลิกเอ็มโอยู 2543 กับแก้มพูซา ด้วยเหตุผลว่าไทยไม่ยอมรับแผนที่ชุดนี้ ก็อาจกระทบต่อการปักปันเขตแดนที่

กระทำร่วมกับลาวด้วย เพราะหากไทยไม่ยอมรับสถานะของแผนที่ชุดนี้ในความสัมพันธ์กับกัมพูชา แต่หันไปบอกกับลาวว่า ไม่เป็นไร ไทยยินดีใช้แผนที่ชุดนี้เพราะมันเป็นหลักฐานที่ทำให้ไทยได้เปรียบ กรณีพิพาทบ้านร่มเกล้า. เหตุผลเช่นนี้ก็คงพิลึกดี

สิ่งที่สังคมไทยควรรับทราบไว้ก็คือ ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา นับแต่ไทยสามารถทำข้อตกลงเพื่อปักปันเขตแดนกับลาวและกัมพูชาได้ กระบวนการปักปันเขตแดน

ด้านตะวันออกได้ก้าวหน้าไปอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ข้อมูล กต. ระบุว่า เส้นเขตแดนไทย-กัมพูชาที่มีความยาวทั้งสิ้น 798 กม. ได้ปักหลักเขตแดนไปแล้ว 603 กม. คือตั้งแต่ช่องสง่า จ.ศรีสะเกษ-บ้านหาดเล็ก จ.ตราด ส่วนที่ยังไม่ได้ปักหลักมีระยะทาง 195 กม. ซึ่งก็คือตอนเทือกเขา ดงรัก ที่ตั้งของปราสาทพระวิหารและพื้นที่ทับซ้อน 4.6 ตร.กม. นั่นเอง

ใน ส่วนของพรมแดนไทย-ลาว การปักหมุดเขตแดนทางบกสามารถดำเนินไปได้ถึงร้อยละ 96 หรือเท่ากับ 676 กม. จากพื้นที่ทั้งหมด 702 กม. ส่วนที่ไม่ค่อยยืดยาวก็คือ บริเวณแม่น้ำโขงและแม่น้ำเหือง (บริเวณบ้านร่มเกล้า) (ดูเว็บ กต. [www.mfa.go.th/ laos/laos.php](http://www.mfa.go.th/laos/laos.php))

หาก มีการยกเลิกเอ็มโอยู ความพยายามที่เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายช่วยกันผลักดันเพื่อยุติ-ป้องกันความขัดแย้งเหนือดินแดนในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ย่อมหยุดชะงักลงทันที

อย่างไรก็ตาม คำอธิบายเพียงแค่นี้อาจยังไม่เป็นที่พอใจของกลุ่มชาตินิยม ที่มักเชื่อว่าเจ้าหน้าที่ไทยที่เกี่ยวข้อง ไม่ทำการบ้าน แต่ในกรณีเอ็มโอยู 2543 เป็นเช่นนั้นจริงหรือ?

สิ่งที่กลุ่มชาติ นิยมไม่ได้อ้างถึงก็คือ เอ็มโอยู 2543 ยังระบุถึงเอกสารอีกชุดหนึ่ง ที่ต้องใช้ประกอบการสำรวจและปักหลักเขตแดน นั่นก็คือ อนุสัญญาระหว่างสยามกับฝรั่งเศสลงวันที่ 13 กุมภาพันธ์ ค.ศ.1904 และสนธิสัญญา



ระหว่างสยามกับฝรั่งเศส ลงวันที่ 23 มีนาคม ค.ศ.1907 เอกสารทั้งสองนี้ระบุว่า การปักปันเขตแดนบริเวณเทือกเขาดงรัก ให้ยึดเส้นสันปันน้ำ อันเป็นหลักการที่ไทยยืนยันมาโดยตลอด

ในแง่นี้ เอ็มโอยู 2543 จึงประกอบด้วยเอกสารที่ถ่วงดุลอำนาจในการต่อรองและผลประโยชน์ของคู่เจรจา ทั้งสองฝ่าย ซึ่งไม่ใช่เรื่องผิดปกติในการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ เพราะหากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยืนยันให้ใช้แต่เฉพาะเอกสารที่ให้ประโยชน์กับฝ่ายตน เท่านั้น การเจรจาก็ไม่มีทางคืบหน้าไปได้

นอกจากนี้ มันยังหมายความว่า เจ้าหน้าที่ไทยที่เกี่ยวข้องก็เห็นประโยชน์จากแผนที่ชุดนี้เช่นกัน เพราะในจำนวน 11 ตอน มีเฉพาะตอนเทือกเขาดงรักเท่านั้นที่ฝ่ายไทยไม่ยอมรับ แต่อีก 10 ตอนที่เหลือ จะช่วยให้ไทยแก้ปัญหาเรื่องดินแดนกับเพื่อนบ้านได้

ไทยไม่เคยยอมรับแผนที่จริงหรือ?

เหตุผล ที่ฝ่ายชาตินิยมตอกย้ำ และนายกษอภิสัทธีรับมาเป็นจุดยืนของตนด้วยก็คือ ไทยไม่มีภาระผูกพันต่อแผนที่ตอนเทือกเขาดงรัก และไม่เคยยอมรับ เพราะเส้นเขตแดนที่ปรากฏในแผนที่ไม่ได้ลากตามเส้นสันปันน้ำดังที่กำหนดไว้ใน สนธิสัญญา, ฝรั่งเศสกระทำขึ้น

แต่ฝ่ายเดียว คณะกรรมการปักปันเขตแดนของไทยไม่ได้เข้าร่วมด้วย, ไทยไม่เคยให้สัตยาบันรับรองแผนที่นี้, ไทยถูกฝรั่งเศส ซึ่งเป็น ประเทศใหญ่กว่า กดดันรังแกให้ต้องยอมรับแผนที่ และในขณะนั้น ไทยไม่มีความรู้เรื่องการทำแผนที่ จึงรับแผนที่มาโดยไม่รู้ว่าเส้นเขตแดนไม่ตรงกับเส้นสันปันน้ำ (แม้ว่าสยามได้ก่อตั้งกรมแผนที่ขึ้นมาแล้วในสมัยรัชกาลที่ 5 ในปี พ.ศ.2428 ก็ตาม)

อันที่จริงที่มงานกฎหมายที่นำโดย ม.ร.ว.เสนีย์ ปราโมช ก็ใช้เหตุผลเหล่านี้เพื่อต่อสู้คดีปราสาทพระวิหารในศาลโลก และทำให้ไทยแพ้มาแล้ว และศาลโลกก็ได้โต้แย้งเหตุผลไปแล้วด้วย โดยศาลโลกยืนยันว่าไทยมีภาระผูกพันต่อแผนที่ตอนเทือกเขา ดงรัก เพราะมีหลักฐานว่าไทยได้เคยตีพิมพ์ เผยแพร่ และจัดส่งแผนที่ทั้ง 11 ตอนหลายครั้งหลายครา ซึ่ง "เพียงพอที่จะก่อให้เกิดผลทางกฎหมายได้" โดยสรุปได้ดังนี้ (ดูคำพิพากษาศาลยุติธรรมระหว่างประเทศ คดีปราสาทพระวิหาร)

1.เมื่อ สถานทูตไทย ณ กรุงปารีส ได้รับแผนที่ทั้ง 11 ตอน อัครราชทูตไทยได้มีหนังสือไปยังกระทรวงการต่างประเทศในกรุงเทพฯ มีข้อความตอนหนึ่งว่า

"ในเรื่องที่คณะกรรมการปักปันเขตแดนผสม ตามคำร้องขอของกรรมการฝ่ายสยามให้กรรมการฝ่ายฝรั่งเศสช่วยจัดทำแผนที่เขตแดน ต่างๆ ขึ้นนั้น บัดนี้ คณะกรรมการฝ่ายฝรั่งเศสได้ปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว"

อัครราชทูตไทยคนดังกล่าวยังระบุว่า ตนได้รับแผนที่จำนวน 50 ชุด และจะได้ส่งแผนที่อย่างละชุดไปยังสถานทูตไทยในยุโรปและอเมริกา นอกจากนี้ สมเด็จพระยาดำรงราชานุภาพ เสนาบดีมหาดไทยยังได้ขอคุณอัครราชทูตฝรั่งเศส ณ กรุงเพซ สำหรับแผนที่เหล่านั้น และได้ทรงขอแผนที่จากฝรั่งเศสอีกอย่างละ 15 ชุดเพื่อส่งไปให้ผู้ว่าราชการจังหวัดต่างๆ ของสยาม

ศาลโลกเห็นว่าข้อความในหนังสือดังกล่าวชี้ว่า เจ้าหน้าที่สยามรับรู้ว่าเป็นแผนที่ที่ตนได้รับนั้นคือ ผลงานปักปันเขตแดน ที่รัฐบาลสยามได้ "ร้องขอ" ให้ฝ่ายฝรั่งเศสจัดทำให้ตนเอง

นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่สยามได้ยอมรับแผนที่ โดยมีได้มีการตรวจสอบโดยตนเอง "จึงไม่อาจที่จะอ้างในเวลานี้ได้ว่ามีข้อผิดพลาดอันเป็นการลบล้างความยินยอม ที่แท้จริงได้"

2. เหตุการณ์ในยุคหลัง ร.5 ยังชี้ว่าสยามได้ยอมรับแผนที่ภาคผนวก 1 ในทางพฤตินัยและไม่ได้สนใจที่จะคัดค้านแผนที่นี้ แม้ว่าจะมีโอกาสหลายครั้งก็ตาม

กล่าวคือ ในช่วงปี พ.ศ.2477-2478 ไทยได้ทำการสำรวจบริเวณนี้ด้วยตนเอง แล้วพบว่าเส้นสันปันน้ำกับเส้นบนแผนที่ไม่ตรงกัน และฝ่ายไทยได้จัดทำแผนที่ขึ้นมาเอง โดยแสดงว่าปราสาทพระวิหารอยู่ในเขตไทย แต่ประเทศไทยก็ยังคงใช้แผนที่ที่จัดทำโดยฝรั่งเศสตลอดมา

และที่น่าประหลาดใจยิ่งขึ้นก็คือ ในปี พ.ศ.2480 ในการลงนามในสนธิสัญญากับฝรั่งเศสเพื่อยืนยันเส้นเขตแดนร่วมที่มีอยู่แล้ว อีกครั้งหนึ่งกรมแผนที่ของสยามก็ยังคงพิมพ์แผนที่แสดงว่าพระวิหารอยู่ในเขตของกัมพูชาอยู่อีก"

ประเทศไทยมีโอกาสขอแก้ไขเส้นเขตแดนที่ผิดพลาดอีกครั้ง หนึ่งในปี พ.ศ.2490 หรือหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ไทยต้องคืนดินแดนพระตะบอง เสียมราฐ และจำปาสัก ให้แก่ฝรั่งเศส ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการประนอมฝรั่งเศส-ไทยขึ้น โดยภาระหน้าที่ประการหนึ่งคือตรวจแก้ไขเส้นเขตแดนซึ่งไทยอาจยกขึ้นมา ซึ่งไทยได้ยื่นคำร้องเกี่ยวกับเส้นเขตแดนในหลายบริเวณด้วยกัน แต่กลับไม่เคยร้องเกี่ยวกับปราสาทพระวิหารเลย แต่กลับยื่นแผนที่ฉบับหนึ่งต่อคณะกรรมการซึ่งแสดงว่าพระวิหารอยู่ในกัมพูชา

ข้อมูลเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงการปฏิบัติหลายครั้งหลายหนของฝ่ายไทยที่แสดงการยอมรับ แผนที่ตอนเทือกเขาดงรัก ศาลโลกจึงมีข้อวินิจฉัยว่า "ประเทศไทยได้ยอมรับเส้นเขตแดนตรงจุดนี้ตั้งที่ลากไว้บนแผนที่โดยไม่คำนึงว่า จะตรงกันกับเส้นสันปันน้ำหรือไม่"

ถึงแม้ว่าศาลโลกจะไม่ได้ตัดสิน ให้ตามคำขอของกัมพูชาที่ว่า แผนที่ตอนเทือกเขาตรงรักมีสถานะเท่ากับ สหรัสนัญญา และเส้นเขตแดนที่ปรากฏในแผนที่เป็นเส้นเขตแดนไทย-กัมพูชา แต่ไทยก็ต้องตระหนักว่าศาลโลกมี ความเห็นว่า

"ประเทศไทยใน ค.ศ.1908-1909 ได้ยอมรับแผนที่ในภาคผนวก 1 ว่าเป็นผลงานของการปักปันเขตแดน และด้วย เหตุนี้ จึงได้รับรองเส้นบนแผนที่ว่าเป็นเส้นเขตแดน อันเป็นผลให้พระวิหารตกอยู่ในดินแดนกัมพูชา ศาลมี ความเห็นต่อไปว่า เมื่อพิจารณาโดยทั่วๆ ไป การกระทำต่อๆ มาของไทยมีแต่

ยืนยัน และชี้ให้เห็นชัดถึงการยอมรับแต่นั้น และว่าการกระทำของไทยในเขตท้องที่ก็ไม่พอเพียงที่จะลบล้าง ข้อนี้ได้ คู่กรณีทั้งสองฝ่าย โดยการประพฤติปฏิบัติของตนเองได้รับรองเส้นแผนที่นี้ และดังนั้นจึงถือได้ว่าเป็นการ ตกกลงให้ถือว่าเส้นนี้เป็นเส้นเขตแดน"

ไทย ต้องตระหนักว่า รัฐบาลกัมพูชามีสิทธิร้องขอให้ศาลโลกตีความคำพิพากษาปี 2505 ได้โดยลำพัง เพื่อให้ศาล ชี้ขาดว่า เส้นเขตแดนในบริเวณพิพาทคือเส้นเขตแดนตามที่ปรากฏในแผนที่เจ้าปัญหาหรือไม่

ผู้เขียนเชื่อว่า หากความสัมพันธ์ระหว่างไทย-กัมพูชาเลวร้ายลงเรื่อยๆ กัมพูชาจะเลือกใช้หนทางนี้เพื่อยุติปัญหา ที่ยืดเยื้อมานานเสียที

ปัญหาคือ หาก ศาลชี้ขาดให้เป็นคุณกับฝ่ายกัมพูชา สังคมไทยจะมีปฏิกิริยาต่อเรื่องนี้อย่างไร ใครจะเป็น ผู้รับผิดชอบต่อการสูญเสียพื้นที่ 4.6 ตร.กม. หรือใครบ้างจะต้องกลายเป็นแพะรับบาป ความ สัมพันธ์ระหว่างสอง ประเทศจะเลวร้ายลงไปอีกเพียงใด ไม่มีใครรับประกันได้

บาง ที่การกลับไปอ่านเอกสารหลักฐานเก่าบ้าง อาจช่วยทำให้ผู้นำไทยมีสติมากขึ้น ไม่ต้องวุ่นวายกับคำอธิบาย เก่าๆ ที่เคยถูกตีตกไปแล้ว ประการสำคัญ อาจทำให้เราพยายามคิดหาหนทางใหม่ๆ ในการแก้ไขข้อพิพาทกับ ประเทศเพื่อนบ้านโดยไม่ต้องอิงกับกระแสชาตินิยมมากจน เกินไป

2 . แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility Theory)

พฤติกรรมในทางลบของหนังสือพิมพ์เสรีในสหรัฐอเมริกาผลักดัน ให้นักคิดนักวิชาการเข้ามา ช่วยนักหนังสือพิมพ์และผู้พิมพ์โฆษณา ในการสร้างจรรยาบรรณสำหรับวิชาชีพมาตั้งแต่กลาง คริสต์ศตวรรษที่ 19 แต่ผู้ที่มีส่วนในการวางรากฐานทฤษฎีนี้เป็นอย่างมากก็คือ โจเซฟ พูลิตเซอร์ (Joseph Pulitzer) ที่ได้พยายามต่อสู้เพื่อตั้งสถาบันการศึกษาวารสารศาสตร์ขึ้น (ปัจจุบันนี้อยู่ในมหาวิทยาลัย

โคลัมเบีย นิวยอร์ก) และได้เขียนเรื่องนี้ไว้ในวารสาร American Review เมื่อปี ค.ศ. 1904 ว่า “ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ความรู้ถูกถ้วนที่สุดเกี่ยวกับปัญหาที่จะต้องเผชิญ และความรู้ที่รับผิดชอบทางศีลธรรมด้วยความจริงใจ สามอย่างนี้จะช่วยปกป้องวิชาชีพวารสารศาสตร์ให้พ้นจากความยอมจำนนต่อผลประโยชน์ทางธุรกิจที่เห็นแก่ตัวและเป็นศัตรูต่อสวัสดิการของประชาชน” (Joseph Pulitzer, อ้างถึงในสมควร กวียะ, 2545 : 91) นับแต่นั้นมาการพูดถึงความรับผิดชอบก็ขยายกว้างออกไป หนังสือพิมพ์ต้องมีเสรีภาพตามแนวความคิดอิสรภาพนิยม แต่ขณะเดียวกันก็ต้องมีความรับผิดชอบต่อควบคู่กันไปด้วย เกิดเป็นแนวความคิดเสรีนิยมอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเรียกกันว่า Neo-liberalism ในแนวความคิดนี้เสรีภาพถูกจำกัดขอบเขตด้วยความรู้ที่รับผิดชอบของผู้ประกอบวิชาชีพภายใต้จรรยาบรรณของสมาคมวิชาชีพ และโดยการควบคุมของสถาบันรัฐที่เป็นอิสระไม่ขึ้นกับรัฐบาลหรือผู้ใด (Public but independent institutions) ความคิดเกี่ยวกับสถาบันรัฐที่เป็นอิสระนี้เกิดขึ้น เมื่อรัฐบาลสหรัฐจัดตั้งคณะกรรมการการวิทยุ (Federal Radio Commission) เพื่ออนุญาตความถี่รวมทั้งควบคุมเนื้อหารายการ ในปี ค.ศ. 1927 และจัดตั้งคณะกรรมการการสื่อสารของรัฐบาลกลาง (Federal Communications Commission) เพื่อออกใบอนุญาตจัดตั้งสถานีและดูแลการใช้คลื่นออกอากาศ ในปี ค.ศ. 1934

1. อันที่จริงทฤษฎีเสรีนิยมแนวใหม่เพิ่งจะกลายเป็นทฤษฎีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างชัดเจนในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองนี้เอง เมื่อคณะกรรมการเสรีภาพสื่อมวลชน (Commission on Freedom of the Press) ได้ศึกษาและรายงานชื่อว่า สื่อมวลชนที่มีเสรีภาพและความรับผิดชอบต่อ (A Free and Responsible Press) (R. Hutchins, 1947 อ้างในสมควร กวียะ, 2545 : 92) แม้ว่าผลงานของคณะกรรมการจะได้รับการวิพากษ์วิจารณ์เป็นอย่างมากจากวงการวิชาชีพ แต่ส่วนใหญ่ก็มิได้ขัดแย้งในหลักการ จึงเท่ากับว่าช่วยตบแต่งให้ทฤษฎีนี้มีรูปร่างชัดเจนยิ่งขึ้น

2. บทบาทหน้าที่ของสื่อมวลชนตามทฤษฎีนี้พัฒนามาจากทฤษฎีเสรีนิยมแบบดั้งเดิม แต่จะเน้นที่ความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติหน้าที่เหล่านั้นให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวมอย่างแท้จริง

ประการแรก จะต้องถือเป็นภาระหน้าที่หลักที่จะให้บริการแก่ระบบการเมือง โดยการให้ข่าวสารและให้มีการอภิปรายโต้เถียงในเรื่องของส่วนรวมหรือกิจการสาธารณะ

ประการที่สอง ซึ่งเป็นหน้าที่รองลงมาก็คือ ควรจะต้องส่งเสริมกระบวนการประชาธิปไตยและให้ความสว่างทางปัญญา (Enlightening) แก่สาธารณชนเพื่อจะได้เกิดความสามารถในการปกครองตนเอง

ประการที่สาม ควรจะต้องพิทักษ์รักษาสิทธิของบุคคลโดยคอยเฝ้าดูรัฐบาล (Watchdog against government)

ประการที่สี่ ควรจะต้องให้บริการแก่ระบบเศรษฐกิจ โดยเน้นส่งเสริมผลประโยชน์ของผู้ซื้อผู้ขาย

สินค้าและบริการด้วยสื่อการโฆษณาแต่รายได้จากการนี้จะต้องไม่บั่นทอนอิสรภาพของสื่อมวลชน

ประการที่ห้า ควรจะต้องให้ความบันเทิงแก่สาธารณชน แต่มีเงื่อนไขว่าจะต้องเป็นความบันเทิงที่ “ดี” มีคุณภาพ

ประการที่หก ควรจะต้องหลีกเลี่ยงไม่เสนอเนื้อหาเรื่องราวที่อาจนำไปสู่การประกอบอาชญากรรม ความรุนแรง ความไม่สงบเรียบร้อยของบ้านเมือง หรือการก้าวร้าวต่อชนกลุ่มน้อย

ประการที่เจ็ด สื่อมวลชนควรจะต้องเป็นพหุนิยม คือสะท้อนความคิดเห็นที่แตกต่างกัน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ใช้ สิทธิโต้ตอบ จะเห็นได้ว่าทฤษฎีความรับผิดชอบทางสังคม แตกต่างจากทฤษฎีเสรีนิยมหรืออิสรภาพนิยมตรงประเด็นที่ว่า เสรีภาพมิได้เป็นแต่เพียงอิสรภาพที่ไร้จุดหมายปลายทาง และเสนอสนองสิทธิมนุษยชนในการแสดงออกเท่านั้น หากจะต้องเป็นอิสรภาพที่นำไปสู่การสร้างสรรค์ผลประโยชน์ของส่วนรวมให้เกิดผลอย่างจริงจัง สื่อมวลชนมิได้เกิดมาเพื่อเป็นเครื่องมือของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเป็นเครื่องมือสื่อสารที่สร้างความสัมฤทธิ์ผลให้กับสังคมด้วย สรุปได้ว่าเสรีภาพจาก (freedom from) หรือเสรีภาพเชิงลบ (negative freedom) ได้กลายมาเป็นเสรีภาพเพื่อ (freedom for) หรือเสรีภาพเชิงบวก (positive freedom) นั่นเอง

2.2 แนวคิด และทฤษฎีพฤติกรรมความขัดแย้งในองค์กร

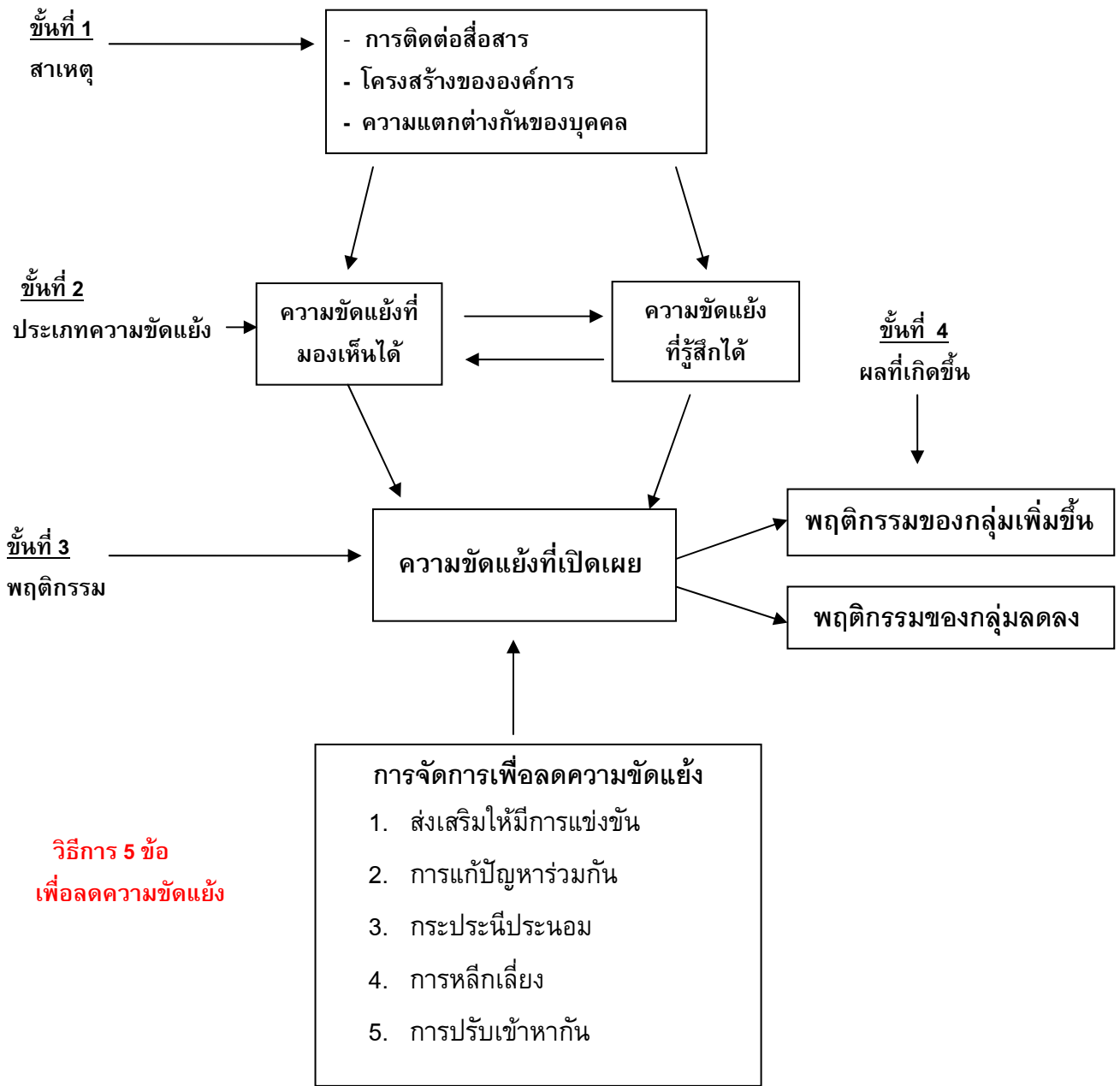
- 2.2.1 ความหมาย และกระบวนการความขัดแย้ง
- 2.2.2 ประเภทและความแตกต่างในแนวคิดของความขัดแย้ง
- 2.2.3 วิธีการ 5 ข้อ เพื่อลดความขัดแย้ง
- 2.2.4 ผลเสียและผลดีของความขัดแย้ง

2.2.1 ความหมายความขัดแย้งในองค์กร

ความขัดแย้งในองค์กร คือ ความไม่เห็นพ้องกันระหว่างสมาชิกในเรื่องต่างๆ ที่เขามีส่วนร่วมในองค์กร

กระบวนการความขัดแย้งในองค์กร

กระบวนการที่ทำให้เกิดพฤติกรรมความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนต่างๆ ที่เชื่อมโยงกันและมีรายละเอียดดังในรูปแผนภูมิที่ 1.1



แผนภูมิที่ 1.1 แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงในกระบวนการความขัดแย้งในองค์การ

2.2.2 ประเภทของความขัดแย้ง และความแตกต่างในแนวคิดของความขัดแย้ง

ประเภทของความขัดแย้ง และความแตกต่างในแนวคิดของความขัดแย้ง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวแบบโบราณ (The Traditional View)

ซึ่งมองความขัดแย้งว่าเป็นเครื่องทำลายและก่อผลเสียแก่องค์กร และความขัดแย้งเกิดจากความผิดขององค์การบริหาร หน้าที่ของนักบริหาร คือ หลีกเลี่ยงการขัดแย้งและขจัดความขัดแย้ง

2. แนวพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavioral View)

ซึ่งยอมรับความขัดแย้งว่าเป็นธรรมชาติขององค์การ และเป็นสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ จะแก้ไขความขัดแย้ง โดยการชี้ถึงสาเหตุหรือปัญหาของความขัดแย้ง

3. แนวความคิดด้านปฏิกริยาสัมพันธ์ (The Interaction View)

ซึ่งมองแนวขัดแย้งในทางด้านดีและสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสิ่งใหม่ๆ ขึ้นในองค์การ หน้าที่หลักของนักบริหาร คือการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2.2.3 วิธีการ 5 ข้อ เพื่อลดความขัดแย้ง

1. ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน
2. การแก้ปัญหาร่วมกัน
3. กระจ่างประนีประนอม
4. การหลีกเลี่ยง
5. การปรับเข้าหากัน

2.2.4 ผลดีและผลเสียของความความขัดแย้งในองค์การ

1. ผลดี

1. ป้องกันการอยู่กับที่
2. กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. มุ่งขจัดปัญหาโดยแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
4. ช่วยเสริมสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
5. กระตุ้นให้เกิดความสามัคคีในองค์การ (ความขัดแย้งภายนอก)
6. สร้างความคิด และกระตุ้นให้หาทางแก้ปัญหาเหล่านั้น

2. ผลเสีย

1. ทำให้เกิดความสูญเสียกำลังคน
2. ทำให้มีมิตรภาพในกลุ่มน้อยลง
3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจหมดลงไป

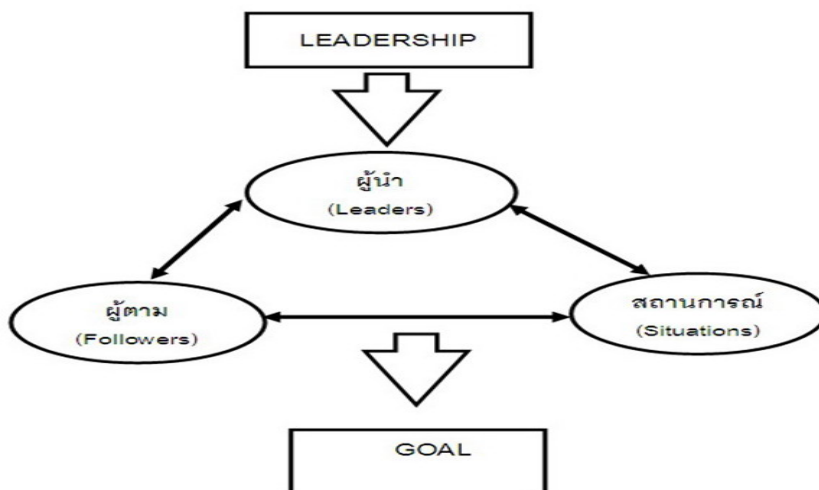
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ (Leaders and Leadership)

2.3.1 ความหมายของผู้นำ (Leaders)

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น นำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจ และเชื่อใจอย่างเต็มที่อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือความร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง

2.3.2 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย



2.3.3 ประเภทของผู้นำ

ในเรื่องราวของ ประเภทของผู้นำได้มีการแบ่งประเภทของผู้นำได้หลายแบบ ซึ่งการแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ผู้นำตามกฎหมาย ได้แก่ ผู้นำที่เกิดขึ้นตามกฎหมาย หรือระเบียบที่กำหนด เช่น นายกรัฐมนตรี ปลัดกระทรวง ฯลฯ โดยกฎหมายกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งเอาไว้

2. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษมีบุคลิกลักษณะหรือความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งเป็นได้ทั้งในทางที่ดีหรือเลว เช่น หัวหน้านักเลง หัวหน้าทีมกีฬา เป็นต้น
3. ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ เช่น พระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของพระราชวงศ์ หรือของประเทศชาติที่มีพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำ

1. การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะพฤติกรรม

จอห์น ฟลานาแกน (John C. Flanagan) ได้ศึกษาลักษณะพฤติกรรมของหัวหน้า และได้แบ่งผู้นำตามลักษณะออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 1.1 ผู้นำที่มุ่งแต่งานเป็นสำคัญ มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกเป็นเผด็จการ
- 1.2 ผู้นำที่ตระหนักถึงผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย เป็นผู้มีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย
- 1.3 ผู้นำที่ถือว่าประสิทธิภาพของการทำงานสูงได้เนื่องจากน้ำใจ ผู้นำประเภทนี้ถือว่าน้ำใจหรือสิ่งตอบแทน เป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง

2. การแบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะการบริหารงาน

ลิปพิทท์ (Lippitt) แบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการบริหารงานเป็น 3 ประเภทได้แก่

- 2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (The Autocratic Style)
- 2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Leader)
- 2.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรี (The Laissez-faire or Anarchic Leader)

3. การแบ่งตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกและพฤติกรรมการทำงาน

เก็ตเซลส์กับกูบา (Getzels กับ Guba) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ชนิด ตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก (Role Behavior) ในการบริหารหน่วยงาน ผู้นำดังกล่าวทั้ง 3 ชนิด คือ

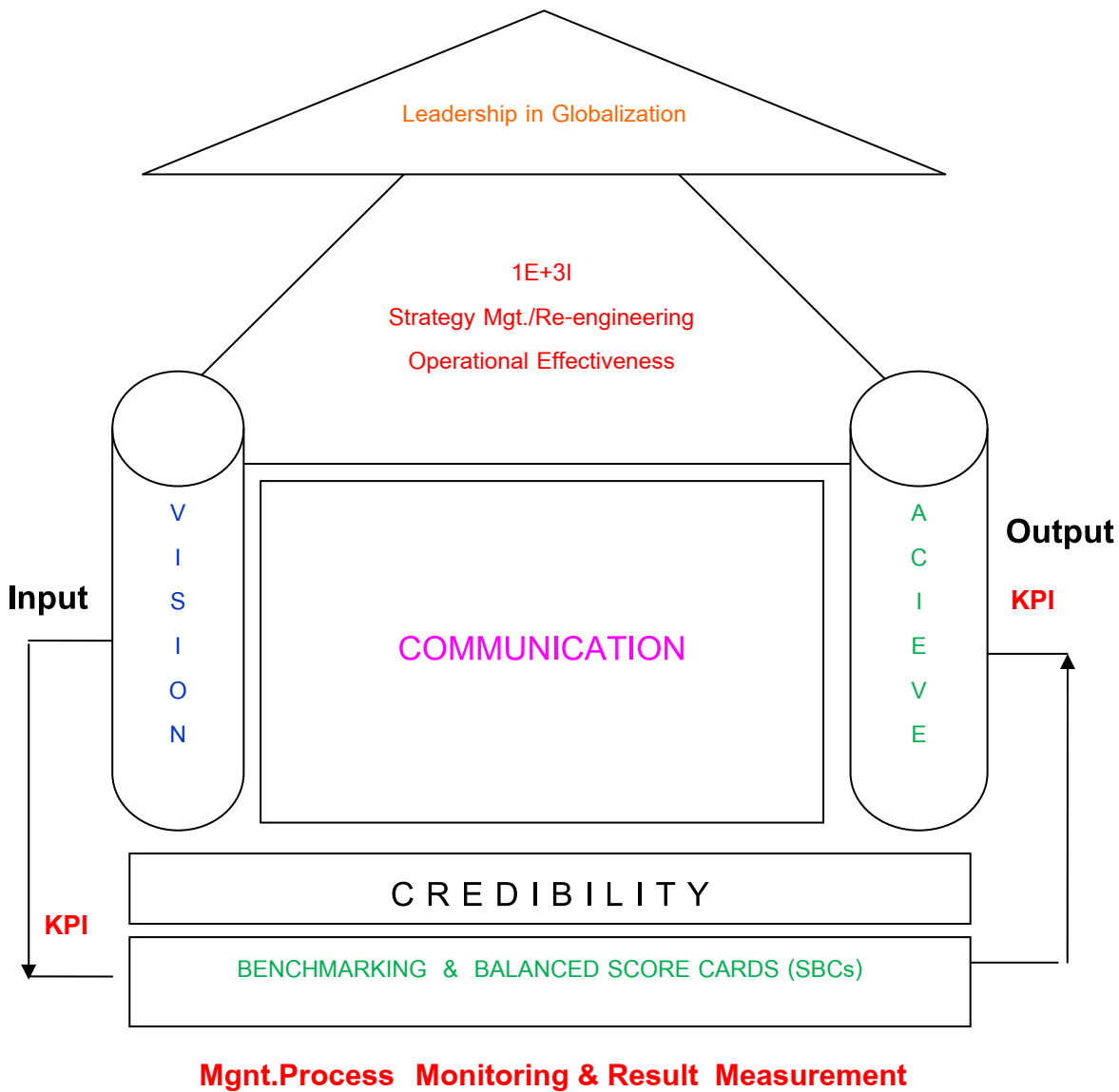
3.1 ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leader) คือผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบ กฎเกณฑ์และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจคนหรือทำให้ผู้ใดเดือดร้อนก็ไม่ถือเป็นสิ่งสำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานก่อนเสมอ

3.2 ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leader) คือผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นนายๆไป ไม่ว่าจะทำการใดคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดต่อระเบียบอยู่บ้างก็ไม่สนใจ หากพิจารณาว่าเหมาะสมกับบุคคลนั้นบุคคลนี้ก็สั่งการทันที คือถือว่าการคบหาส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง

3.3 ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (The Transactional Leader) คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคล ทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันแล้วจะลุ่มอล่วยไม่ให้อีกฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่องประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้พร้อม ๆ กันไป

2.3.4 องค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์

โมเดลแสดงองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำ ในยุคโลกาภิวัตน์ สำหรับผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง ดัดแปลงมาจาก The Leadership Challenge Model by Kouzes, J.M.& Posner, B.Z. (1993), *Credibility : How leaders Gain and Lose it. Why people Demand it.* San Francisco : Jossey-Bass Publisher. ออกแบบโดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมชาย คุ่มพูล ดังแสดงรายละเอียดในรูปที่ 2



รูปที่ 2 แสดงองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำ ในยุคโลกาภิวัตน์ สำหรับผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง

2.4 ทฤษฎีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership Theory)

- 2.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ
- 2.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
- 2.2.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์
- 2.2.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป

2.4.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

เป็นวิธีการศึกษาวิธีแรกสุด แต่เนื่องจากการศึกษาไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะ (Trait) แต่ละคุณลักษณะของ ผู้นำ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำได้ จึงได้เปลี่ยนแนวทางการศึกษาไปที่ พฤติกรรมหรือแบบของผู้นำในเวลาต่อมา คุณลักษณะสามารถส่งเสริมให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้ คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ในระยะเริ่มแรกของการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ เหล่า นักจิตวิทยาและนักวิจัยได้พยายามแยกแยะคุณลักษณะส่วนตัวของผู้เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ติดตัว ผู้นำมาตั้งแต่เกิด มิใช่สิ่งที่ได้รับการพัฒนาให้เกิดขึ้นภายหลัง โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าผู้นำย่อมมี คุณลักษณะบางประการที่แตกต่างไปจากผู้ตาม ได้พิจารณาคุณลักษณะใน 3 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านกายภาพ
2. ด้านสติปัญญา
3. ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ

2.4.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและ ชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

1. Kurt Lewin's Studies

Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือ

วัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำ ลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำ ลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

2. Likert's Michigan Studies

Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1 แบบใช้อำนาจ (Explorative – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ่วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ่วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ่วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบน และจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

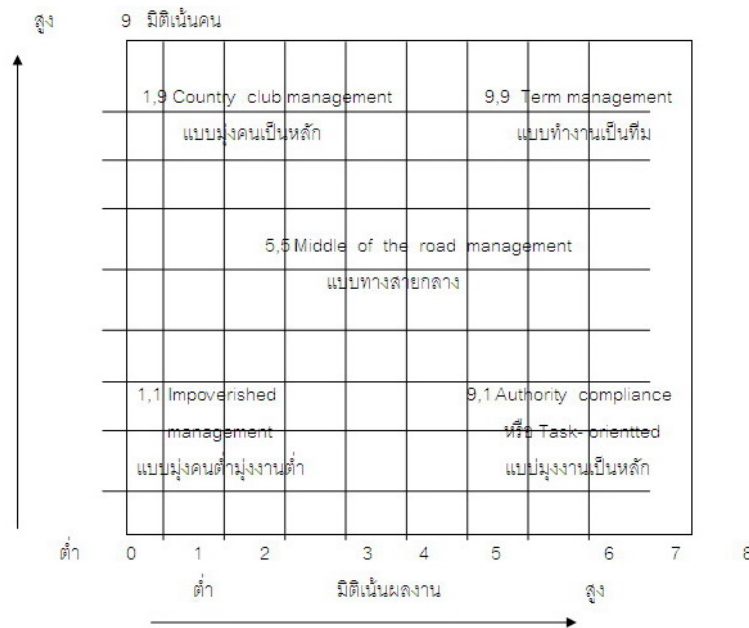
2.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความใ่วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน การประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) Blake and Mouton's managerial Grid

Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 2 ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product)



ที่มา : Blake and McCanse (1991 : 29)

ตามแนวคิดของ **Blake and Mouton** รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9, 1
2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9
3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1
4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5
5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ **9,9**

(4) McGregor's: Theory X and Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความ ต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้ สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

2.4.3 ทฤษฎีตามสถานการณ์

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

1. แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style
2. Theory Z Organization
3. Life – Cycle Theories
4. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

2.4.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป

2.4.1 ลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูป

เบรินส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

2.4.2 ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

2.4.3 จริยธรรมของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (The ethics of Transformational leadership)

2.5 คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

1. สร้างแรงขับ (Drive)
2. ความซื่อสัตย์และความมั่นคง (Honesty and integrity)
3. แรงจูงใจในการเป็นผู้นำ (Leadership motivation)
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence)
5. ความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive ability)
6. มีความรู้ในงาน (Knowledge of the business)
7. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
8. ความยืดหยุ่น (Flexibility)

2.6 หลักธรรมในการบริหารงาน

หลักธรรมหรือหลักคำสอนทางพุทธศาสนา ที่ผู้นำทั้งหลายควรมีความตระหนักถึงและนำมาพิจารณาในการบริหารงาน เพื่อให้งานที่ได้มีคุณภาพดี ประกอบด้วย

2.6,1 อิทธิบาท 4 คือ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ได้แก่

2. วิริยะ
3. จิตตะ
4. วิมังสา

2.6,2 สังคหัตถ์ 4 ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคีหลักการสงเคราะห์ ได้แก่

2. ปิยวาจา
3. อุตถจริยา
4. สมานัตตตา

2.6.3 พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมประจำใจอันประเสริฐ หรือ หลักความประพฤติที่ประเสริฐ บริสุทธิ์หรือเป็นธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

1. เมตตา
2. กรุณา
3. มุทิตา
4. อุเบกขา

3. การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา

การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ซึ่งไทยหาเหตุผลมาอ้างเพื่อยกเลิกเอ็มโอยู 2543 และการยกเลิก จะต้องทำให้ประเทศไทยได้และเสียอะไรบ้างนั้น ซึ่งนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรี และผู้ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งหน่วยงานต่างๆ จะต้องมีการตัดสินใจอย่างไร โดยจะต้องคำนึงถึงความรุนแรงหนัก-เบาของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ปัญหา คือ หากศาลชี้ขาดให้เป็นคุณกับฝ่ายกัมพูชา สังคมไทยจะมีปฏิกิริยาต่อเรื่องนี้อย่างไร ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อการสูญเสียพื้นที่ 4.6 ตร.กม. หรือใครบ้างจะต้องกลายเป็นแพะรับบาป ความสัมพันธ์ระหว่างสองประเทศจะเลวร้ายลงไปอีกเพียงใด ไม่มีใครรับประกันได้

4. การประเมินผลของการแก้ไข

1. ข้อดี-ข้อเสีย หรือ จุดอ่อน-จุดแข็ง

ถ้าหากเราการกลับไปอ่านเอกสารหลักฐานเก่าบ้าง อาจช่วยทำให้ผู้นำไทยมีสติมากขึ้น ไม่ต้องวนเวียนกับคำอธิบายเก่าๆ ที่เคยถูกตีตกไปแล้ว ประการสำคัญ อาจทำให้เราพยายามคิดหาหนทางใหม่ๆ ในการแก้ไขข้อพิพาทกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยไม่ต้องอิงกับกระแสชาตินิยมมากจนเกินไป

2. ความรุนแรงหนัก-เบาของผลลัพธ์

ไทยต้องตระหนักว่า รัฐบาลกัมพูชามีสิทธิร้องขอให้ศาลโลกตีความคำพิพากษาปี 2505 ได้โดยลำพัง เพื่อให้ศาลชี้ขาดว่าเส้นเขตแดนในบริเวณพิพาทคือเส้นเขตแดนตามที่ปรากฏในแผนที่เจ้าปัญหาหรือไม่ เชื่อว่าหากความสัมพันธ์ระหว่างไทย-กัมพูชาเลวร้ายลงเรื่อยๆ กัมพูชาจะเลือกใช้หนทางนี้เพื่อยุติปัญหาที่ยืดเยื้อมานานเสียที

5. สรุปผลและข้อเสนอแนะ

จากปัญหาเรื่อง ความขัดแย้งระหว่างไทยกับกัมพูชา กรณีศึกษา : ปราสาทพระวิหาร เอ็มโอยู 2543 และแผนที่นั้น ไทยต้องตระหนักว่า รัฐบาลกัมพูชามีสิทธิร้องขอให้ศาลโลกตีความคำพิพากษาปี 2505 ได้โดยลำพัง ผู้วิเคราะห์เชื่อว่าหากความสัมพันธ์ระหว่างไทย-กัมพูชาเลวร้ายลงเรื่อยๆ กัมพูชาจะเลือกใช้หนทางนี้เพื่อยุติปัญหาที่ยืดเยื้อมานานเสียที

ข้อเสนอแนะในมุมมองตามวิสัยทัศน์ของผู้วิเคราะห์ โดยได้ศึกษาและค้นคว้าจากในการรวบรวมข้อมูลได้พบว่าไม่ว่าจะเป็นเรื่องปัญหาและต้นเหตุของปัญหา สาเหตุที่อาจทำให้เกิดปัญหา หรือการยืนยันสาเหตุที่แท้จริง และรวมทั้งได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิด หลักการ และทฤษฎีมาวิเคราะห์ผล การดำเนินการป้องกัน การวางแผนตั้งรับ พร้อมทั้งรูปแบบตามและกระบวนการ เพื่อจะได้วิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและโอกาส ผู้เขียนใคร่ขอข้อเสนอแนะว่า....

บทบาทและภาวะผู้นำ (Leadership) ตามสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งของนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรีคนที่ 27 ของประเทศไทยในปัจจุบัน ซึ่งถือว่าสำคัญยิ่งโดยเฉพาะกับประเทศไทยในยุคโลกาภิวัตน์ เราจึงคาดหวังที่ จะมีผู้นำประเทศที่มีวิสัยทัศน์และบริหารจัดการประเทศชาติด้วยการอุทิศตนทำประโยชน์ เพื่อประเทศชาติอย่างแท้จริง ในการมุ่งมั่นในการดำเนินการวางแผนและจัดทำโครงการระดับชาติในการแก้ปัญหาข้อพิพาทและความขัดแย้งปราสาทพระวิหาร เอ็มโอยู 2543 และแผนที่ ที่มีประสิทธิภาพและเอื้อประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติสูงสุด

6 . เอกสารอ้างอิง :

1. พวงทอง ภวัครพันธุ์.(2553).**ปราสาทพระวิหาร เอ็มไอยู ปี 2543 และแผนที่**, หนังสือพิมพ์มติชน วันที่ 4 สิงหาคม 2553 ปีที่ 33 ฉบับที่ 11833
2. ศาสตราจารย์ ดร. อรุณ รักธรรม.(2532). **พฤติกรรมความขัดแย้งในองค์กร**. พิมพ์ที่โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2532
3. **กรณีศึกษาปราสาทพระวิหาร จากมรดกอาณานิคมสามารถโลก (2551)**. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต ปทุมธานี
4. ดร.สมชาย คุ่มพูล. **วิสัยทัศน์ผู้นำ หนังสือประกอบการสอนหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ระบบการศึกษาทางไกลทางอินเทอร์เน็ต) มหาวิทยาลัยรังสิต พิมพ์ครั้งที่ 2 โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต ปทุมธานี, 2551**