

# บทความวิชาการ

ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.จำเนียร จวงตระกูล

Distinguished Professor, Far East University, South Korea

## การปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทย เพื่อนำประเทศไทยสู่สังคมประชาธิปไตย

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะนำเสนอกระบวนการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยเพื่อนำประเทศไทยไปสู่สังคมประชาธิปไตย โดยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นแบบจำลองเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิรูปค่านิยมเพื่อการปฏิรูปสังคมไทยไปสู่สังคมประชาธิปไตย กระบวนการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยตามแบบจำลองที่สังเคราะห์ขึ้นใหม่เรียกว่า “แบบจำลองแววเรียม” (VAVRIEM Model) ประกอบด้วย ขั้นตอนเจ็ดขั้น คือ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนของสังคมไทย (2) การสร้างความตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสังคมไทย (3) การระบุงานร่วมที่ส่งเสริมสนับสนุนวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสังคมไทย (4) การสร้างความพร้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงค่านิยมร่วมของสังคมไทย (5) การนำค่านิยมร่วมของสังคมไทยที่ได้คัดสรรแล้วสู่การปฏิบัติ (6) การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ และ (7) การแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง แบบจำลองนี้สามารถนำไปพิจารณาปรับใช้ในการดำเนินการต่อไปเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงการปกครองของไทยบรรลุผลและนำประเทศไทยสู่สังคมประชาธิปไตยตามเป้าหมาย

คำสำคัญ : การปฏิรูป ค่านิยม สังคมไทย ประชาธิปไตย

---

# Thai Cultural Values Reform For A Democratic Society

## Abstract

The objective of this paper is to present a process for reforming Thai cultural values to align with democratic values. In order to propose a reform process, various literature reviews were made and “VAVRIEM Model” was developed and presented as a new reform process. The proposed reform process comprises of seven steps : (1) creating a clear vision and objective of Thai society ; (2) creating awareness of vision and objective of Thai society among Thai people ; (3) identifying and creating the desired core Thai cultural values that align with democratic society; (4) creating readiness for change and acceptance of the identified and created core Thai cultural values that support democratic society among Thai people ; (5) implementing the identified and created core Thai cultural values that support democratic society in Thai society ; (6) making follow-up and evaluation of the implementation of the identified and created core Thai cultural values that support democratic society in Thai society ; and, (7) taking all necessary corrective actions. It is recommended that the proposed reform processes be implemented in order to achieve the goals outlined in this paper.

**Keywords** : Reform, values, Thai society, democracy

## บทนำ

ค่านิยมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการจัดการการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตาม จะบรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของคนเป็นสำคัญ ประเทศไทย ได้เปลี่ยนแปลงการปกครองของประเทศจากระบอบ สมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2475 นับถึงปัจจุบันเป็นเวลา 85 ปีมาแล้ว แต่ปรากฏว่าการปกครอง ของประเทศไทยก็ยังไม่ได้เป็นประชาธิปไตยโดยสมบูรณ์ตาม เป้าหมายและตามเจตนารมณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่ได้ กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น สาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่บรรลุผลเนื่องมาจากค่านิยมของสังคมไทยส่วนใหญ่ไม่ได้ มีการปรับเปลี่ยนหรือปฏิรูปให้สอดคล้องกับค่านิยมของสังคม ประชาธิปไตย

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอแนวทางในการ ปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยเพื่อเป็นฐานในการปฏิรูปสังคม ไทยไปสู่สังคมประชาธิปไตย โดยปรับปรุงมาจากข้อเสนอเพื่อ การปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการ ปฏิรูปการปกครองของประเทศไทยให้เป็นประชาธิปไตยโดย สมบูรณ์อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข การนำเสนอใน บทความนี้จะแบ่งออกเป็นห้าตอน ประกอบด้วย (1) บทนำ คือตอนนี้ (2) การทบทวนวรรณกรรม (3) การสังเคราะห์ วรรณกรรมเพื่อสร้างแบบจำลองเพื่อการปฏิรูปค่านิยมของ สังคมไทย (4) การนำเสนอแนวทางปฏิรูปค่านิยมของ สังคมไทยสู่การปฏิบัติซึ่งมี 7 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 : การ กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนของสังคมไทย ขั้นตอนที่ 2 : การสร้างความตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และ เป้าหมายของสังคมไทย ขั้นตอนที่ 3 : การระดมค่านิยมร่วม ที่ส่งเสริมสนับสนุนวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสังคมไทย ขั้นตอนที่ 4 : การสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงค่านิยม และการยอมรับค่านิยมร่วมของสังคมไทย ขั้นตอนที่ 5 : การนำ ค่านิยมร่วมของสังคมไทยที่ได้คัดสรรแล้วสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 6 : การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 7 : การแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และ (5) สรุปและเสนอแนะ

## การทบทวนวรรณกรรม

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะนำเสนอกระบวนการ เพื่อการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยเพื่อนำสังคมไทยสู่สังคม ประชาธิปไตย เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการ เพื่อการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยสู่สังคมประชาธิปไตย จะ ได้นำเสนอการทบทวนวรรณกรรมประกอบด้วย (1) แนวคิด เกี่ยวกับค่านิยม (2) ลักษณะของค่านิยมไทย (3) ค่านิยม ประชาธิปไตย (4) แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูป : แบบจำลองการ เปลี่ยนแปลง (5) แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมและยอมรับการ เปลี่ยนแปลง (6) แนวคิดเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (7) กรณีศึกษาการเลิกทาสและการเปลี่ยนแปลงการปกครอง ของประเทศไทยจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็น ระบอบประชาธิปไตย

## แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม

คำว่า “ค่านิยม” หรือ “Value” นั้น Carlopio and Andrewartha (2008) อธิบายไว้ว่า เป็นคุณลักษณะหนึ่ง ของบุคคล ที่มีความยั่งยืนและคงทนถาวร เป็นรากฐาน ของทัศนคติและความชอบส่วนตัวของบุคคล เป็นฐานของ การตัดสินใจที่สำคัญ เป็นทิศทางของชีวิต และรสนิยมส่วนตัว ของบุคคล (จำเนียร จวงตระกูล, 2553ก, ค) ในขณะที่ Peters and Waterman (1982) อธิบายไว้คือความเชื่อ พื้นฐาน (Basic Beliefs) ของบุคคล หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็น กระบวนทัศน์ของบุคคล (Creswell, 2014) องค์การหรือสังคม (จำเนียร จวงตระกูล, 2553ข)

ค่านิยมถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม ซึ่งเป็น “แบบแผนร่วมของจิตใจซึ่งแยกสมาชิกของมนุษย์กลุ่มหนึ่ง ออกจากอีกกลุ่มหนึ่ง” (Hofstede, 1984, pp.21) ซึ่ง Trompenaars and Hampden-Turner, 1998) แบ่งวัฒนธรรม

ออกเป็นสามขั้นคือ (1) ขั้นนอก คือวัฒนธรรมที่ชัดเจน “วัฒนธรรมที่ชัดเจนเป็นส่วนที่สามารถสังเกตเห็นได้จริง เช่น ภาษา อาหาร อาคาร บ้านเรือน อนุสาวรีย์ การเกษตร ศาสนา พระภูมิ ตลาดแฟชั่นหรือศิลปะ” (pp.21) “สิ่งเหล่านี้เป็นสัญลักษณ์ของวัฒนธรรมที่ลึกลงไป” (pp.21) (2) ขั้นกลาง คือปทัสถานและค่านิยม ปทัสถาน (Norms) เป็นความรู้สึกร่วมของกลุ่มว่าอะไร “ถูก” อะไร “ผิด” ในขณะที่ค่านิยม (Values) กำหนดค่านิยมของความ “ความดี” และ “ความชั่ว” และ (3) ขั้นใน คือแก่นหรือศูนย์กลางของข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับการดำรงอยู่ ส่วนคุณลักษณะร่วมที่สำคัญของค่านิยมประกอบด้วย (1) วัฒนธรรมเป็นหน้าที่ (2) วัฒนธรรมเป็นสิ่งคม (3) วัฒนธรรมเป็นข้อกำหนด (4) วัฒนธรรมเรียนรู้ได้ (5) วัฒนธรรมชี้ขาดได้ (6) วัฒนธรรมเป็นค่านิยม (7) วัฒนธรรมสะสมได้ และ (8) วัฒนธรรมสามารถปรับได้ (Runyon, 1977 ; จำเนียร จวงตระกูล, 2553ก, ค)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ค่านิยมจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะค่านิยมเป็นตัวบ่งการให้มนุษย์ตัดสินใจกระทำหรือไม่กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งถ้าหากบุคคลมีค่านิยมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การหรือสังคมแล้วย่อมส่งผลให้การประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่สนับสนุนและส่งเสริมวิสัยทัศน์และเป้าหมายให้ประสบความสำเร็จ การที่เราจะปฏิรูปสังคมไทยให้เป็นสังคมประชาธิปไตยนั้นจำเป็นต้องมีค่านิยมร่วมของคนในสังคมไทยที่ส่งเสริมและสนับสนุนระบอบประชาธิปไตย ซึ่งในปัจจุบันนี้จะเห็นว่าค่านิยมของสังคมไทยมีหลายส่วนซึ่งอาจจะแบ่งออกได้เป็นสามกลุ่มคือ (1) ค่านิยมดั้งเดิม (2) ค่านิยมที่ลอกเลียนแบบของต่างชาติมา และ (3) ค่านิยมที่สร้างขึ้นใหม่ ในบรรดาค่านิยมทั้งสามกลุ่มนั้นยังแบ่งออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่คือ (1) ค่านิยมที่ส่งเสริมและสนับสนุนการปกครองในระบอบประชาธิปไตย และ (2) ค่านิยมที่ต่อต้านการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ค่านิยมของสังคมไทยนั้นมีหลากหลายและมีความแตกต่างจากค่านิยมของประเทศอื่นมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศตะวันตก เนื่องจากการปกครอง

ในระบอบประชาธิปไตยนั้นเป็นระบอบการปกครองที่นำเอาแบบอย่างมาจากประเทศตะวันตก ซึ่งมีค่านิยมที่แตกต่างไปจากสังคมไทย ดังนั้น ค่านิยมไทยบางอย่างจึงอาจไม่สอดคล้อง หรือส่งเสริมและสนับสนุนระบอบการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ประเด็นนี้จึงอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การนำเอาระบอบการปกครองระบอบประชาธิปไตยมาใช้ในประเทศไทยยังไม่ประสบผลสำเร็จ กล่าวคือยังไม่สามารถถือได้ว่าประชาธิปไตยในประเทศไทยเป็นประชาธิปไตยโดยสมบูรณ์ ดังนั้น การที่จะปฏิรูปการปกครองของประเทศไทยให้เป็นประชาธิปไตยโดยสมบูรณ์จึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยด้วย

## ลักษณะของค่านิยมไทย

ค่านิยมไทยมีลักษณะที่แตกต่างไปจากค่านิยมตะวันตกเป็นอย่างมาก มีทั้งค่านิยมที่ฝังลึกอยู่ในสังคมไทยและสืบทอดต่อเนื่องมาอย่างยาวนานกับค่านิยมที่พยายามกำหนดหรือสร้างขึ้นใหม่ตามยุคสมัยของผู้นำหรือรัฐบาลที่ต้องการให้เกิดขึ้นซึ่งส่วนใหญ่แล้วมักจะไม่มีการบูรณาการในการเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่องเพื่อให้เกิดเป็นค่านิยมที่มีการปฏิบัติกันอย่างจริงจังในสังคมไทย

สำหรับค่านิยมที่ฝังรากลึกมาอย่างยาวนานในสังคมไทยที่สำคัญได้แก่ (1) การประนีประนอมแบบพบนกันครึ่งทาง (2) ความเกรงใจ (3) การตอบแทนบุญคุณ (4) การรักษาหน้า (5) การรักษาน้ำใจ (6) การให้อภัยแบบไม่เป็นไร (Komin, 1990) เป็นต้น ค่านิยมต่างๆ เหล่านี้ฝังลึกแน่นอยู่ในสายเลือดของคนไทยอย่างลึกซึ้งจนยากที่จะปรับเปลี่ยนได้ ค่านิยมเหล่านี้มักจะมีผลสองด้านเสมอ กล่าวคือถ้าหากมีการใช้อย่างตรงไปตรงมาแล้วจะก่อให้เกิดความสงบสุขในสังคมอย่างเช่นที่เป็นมาในอดีต แต่ในทางกลับกันหากใช้ในทางที่ไม่เหมาะสมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางการเมืองและการบริหารอาจนำไปสู่ปัญหาและความขัดแย้งอย่างรุนแรงในสังคมได้ เช่น เกรงใจที่จะคัดค้านการกระทำที่ไม่ถูกต้องหรือตอบแทนบุญคุณกันด้วยการใช้กฎหมายเอื้อประโยชน์

ให้ เป็นต้น เพื่อให้เห็นความแตกต่างระหว่างค่านิยมไทยกับค่านิยมตะวันตก จำเนียร จวงตระกูล และ โอภาส เตพละกุล (Joungtrakul & Teparagul, 2012) ได้นำเสนอและเปรียบเทียบค่านิยมของสังคมไทยกับค่านิยมตะวันตกดังแสดงไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 : เปรียบเทียบค่านิยมของสังคมไทยกับค่านิยมตะวันตก

ค่านิยมสังคมไทย	ค่านิยมตะวันตก
เน้นการประนีประนอม	เน้นการเอาชนะผู้อื่น
มีความเกรงใจผู้อื่น	ไม่มีความเกรงใจผู้อื่น
มีการตอบแทนบุญคุณต่อกัน	ไม่มีบุญคุณต่อกัน
หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นซึ่งหน้า	มีการวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นซึ่งหน้า
การรักษาหน้าผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญ	ไม่มีการรักษาหน้ากัน
เน้นการช่วยเหลือกันและกัน	เน้นการพึ่งตนเองเป็นสำคัญ
เรื่องส่วนตัวมีอิทธิพลต่อเรื่องงาน	แยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัว

ที่มา : ปรับจาก Joungtrakul and Teparagul, 2012, pp.152.

จากตารางที่ 1 ข้างต้นจะเห็นว่าค่านิยมของสังคมไทยที่นำมาพิจารณาเปรียบเทียบกับค่านิยมตะวันตกนี้จะมีความแตกต่างกันแบบเป็นตรงกันข้าม เนื่องจากค่านิยมประชาธิปไตยเป็นค่านิยมตะวันตก การปฏิรูปสังคมไทยให้เป็นสังคมประชาธิปไตยจึงจำเป็นต้องปฏิรูปค่านิยมไทยไปสู่ค่านิยมประชาธิปไตยโดยต้องคำนึงถึงค่านิยมตะวันตกประกอบด้วย

ส่วนค่านิยมที่กำหนดขึ้นนั้นในที่นี้จะนำเสนอค่านิยม 12 ประการตามนโยบายของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ได้แก่ (1) มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ (2) ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน มีอุดมการณ์ในสิ่งที่ดีงามเพื่อส่วนรวม (3) กตัญญู ต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์ (4) ใฝ่หาความรู้ หมั่นศึกษาเล่าเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม (5) รักษาวัฒนธรรมประเพณีไทยอันงดงาม (6) มีศีลธรรม รักษาความสัตย์ หวังดีต่อผู้อื่น เผื่อแผ่และแบ่งปัน (7) เข้าใจเรียนรู้การเป็นประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่ถูกต้อง (8) มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อยรู้จักการเคารพผู้ใหญ่ (9) มีสติ รู้ตัว รู้คิด รู้ทำ รู้ปฏิบัติตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (10) รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รู้จักอดออมไว้ใช้เมื่อยามจำเป็น มีไว้พอกินพอใช้ ถ้าเหลือก็แจกจ่ายจำหน่าย และพร้อมที่จะขยายกิจการเมื่อมีความพร้อม เมื่อมีภูมิคุ้มกันที่ดี (11) มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำ หรือกิเลส มีความละอายเกรงกลัวต่อบาปตามหลักของศาสนา (12) คำนึงถึงผลประโยชน์ต่อส่วนรวมและของชาติมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง (สถาบันพระปกเกล้า. <http://www.wiki.kpi.ac.th> : retrieved 21 October 2017) ค่านิยมดังกล่าวนี้มีทั้งผู้สนับสนุนและผู้คัดค้าน ซึ่งผู้คัดค้านเห็นว่าเป็นค่านิยมที่ต่อต้านความเป็นประชาธิปไตย (สถาบันพระปกเกล้า. <http://www.wiki.kpi.ac.th>: retrieved 21 October 2017)

## ค่านิยมประชาธิปไตย

แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองแบบประชาธิปไตยเป็นแนวคิดแบบตะวันตก หมายถึงการ ปกครองของประชาชน โดยแต่ละเอกบุคคลมีสิทธิในการออกเสียงเกี่ยวกับเรื่องที่จะทำโดยถือเอาเสียงข้างมากตัดสิน (Carr, 2016. Democracy : Who invented democracy/ <http://www.quart.us> : retrieved 21 October 2017) การถือเอาเสียงข้างมากในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ รวมทั้งการออกกฎหมายมาบังคับใช้ จึงเป็นลักษณะการปกครองแบบจากล่างขึ้นบน การปกครองแบบประชาธิปไตยในยุคแรกเกิดขึ้นที่กรุงเอเธนส์ เมื่อ 510 ปีก่อนคริสตกาล (510 BC) (Carr, 2016. Democracy : Who invented democracy/ <http://www.quart.us>: retrieved 21 October 2017) จากนั้นแนวคิดนี้ได้กระจายออกไปอย่างกว้างขวาง ในประเทศอังกฤษเริ่มต้นเมื่อพระเจ้าจอห์นแห่งอังกฤษ ทรงลงพระปรมาภิไธยใน Magna Carta or Great Charter หรือกฎบัตรใหญ่แห่งอิสรภาพ เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 1215 กำหนดให้ทุกคนต้องอยู่ภายใต้กฎหมายโดยเสมอภาคกัน รวมทั้งพระมหากษัตริย์ด้วย (Magna Carta-British History. <http://www.history.com>, retrieved 21 October 2017) มีความเสมอภาคทางกฎหมายโดยเฉพาะประเด็นสิทธิที่จะไม่ถูกจำคุกโดยมิชอบด้วยกฎหมาย (Chivers, 2017. From Magna Carta to universal suffrage, the 1000-year history of British democracy. <http://www.telegraph.co.uk>: retrieved 21 October 2017) ต่อมาในปี 1776 อาณานิคมอเมริกาได้ประกาศอิสรภาพจากอังกฤษ และได้ใช้กฎบัตรใหญ่แห่งอิสรภาพนี้เป็นแม่แบบในการกำหนดโครงสร้างและเนื้อหาของรัฐธรรมนูญของสหรัฐอเมริกา (Magna Carta-British History. <http://www.history.com>, retrieved 21 October 2017)

หลักการพื้นฐานสำคัญของประชาธิปไตยอยู่ที่อิสรภาพ (Liberty) ความเท่าเทียม (Equality) และความยุติธรรม (Justice) อันเป็นค่านิยมพื้นฐานของระบอบการเมืองแบบ

ประชาธิปไตย ค่านิยมประชาธิปไตยสนับสนุนความเชื่อที่ว่า ความสงบเรียบร้อยของสังคมสามารถเกิดขึ้นได้ในขณะที่ต้องรักษาเสรีภาพ แต่ความสงบเรียบร้อยกับเสรีภาพต้องสมดุลกัน (Democratic Values - Liberty, Equality, Justice, <http://www.ushistory.org/gov/ld.asp>: retrieved 21 October 2017) สำหรับตัวอย่างค่านิยมประชาธิปไตยที่เห็นได้อย่างชัดเจนปรากฏในคำประกาศอิสรภาพและในรัฐธรรมนูญของสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วย (1) ชีวิต (Life) พลเมืองแต่ละคนมีสิทธิที่จะปกป้องชีวิตของตนเอง (2) อิสรภาพ (Liberty) รวมถึงเสรีภาพในการที่จะเชื่อในสิ่งที่ตนเองต้องการ เสรีภาพในการเลือกเพื่อน และเสรีภาพที่จะมีความคิดและความเห็นเป็นของตนเอง เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นในสาธารณะ สิทธิในการที่จะประชุมเป็นกลุ่ม สิทธิในการที่จะมีงานทำ ที่ถูกต้องตามกฎหมายหรือธุรกิจ (3) การแสวงหาความสุข (Pursuit of Happiness) พลเมืองแต่ละคนสามารถหาความสุขตามแนวทางของตนได้ตราบที่ไม่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้อื่น (4) ความยุติธรรม (Justice) คนทุกคนควรจะได้รับ การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในความได้เปรียบและเสียเปรียบของประเทศ ไม่ควรให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลใดหรือกลุ่มใด (5) ประโยชน์ส่วนรวม (Common Good) พลเมืองควรทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของทุกคน รัฐบาลควรออกกฎหมายเพื่อประโยชน์ของทุกคน (6) ความเท่าเทียม (Equality) ทุกคนควรได้รับการปฏิบัติอย่างเดียวกัน ไม่ว่าบิดามารดาหรือปู่ย่าตายายจะเกิดที่ใด มีเชื้อชาติใด นับถือศาสนาใด หรือมีเงินเท่าใด พลเมืองทั้งปวงมีความเท่าเทียมทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ (7) ความจริง (Truth) รัฐบาลและพลเมืองไม่ควรโกหก (8) ความหลากหลาย (Diversity) ความแตกต่างทางภาษา การแต่งกาย อาหาร สถานที่เกิดของบิดามารดา ปู่ย่าตายาย เชื้อชาติ ศาสนา ไม่เพียงเป็นสิ่งที่ยอมรับให้มี แต่เป็นการยอมรับว่าเป็นสิ่งสำคัญ (9) อำนาจอธิปไตยมาจากปวงชน (Popular Sovereignty) อำนาจของรัฐบาลมาจากประชาชน (1) ความรักชาติ (Patriotism) หมายถึง

การอุทิศตนเพื่อประเทศและค่านิยมร่วมประชาธิปไตยที่พูดและทำ (Core Democratic Values Defined, <https://www.learningtogive.org>; retrieved 21 October 2017) นอกจากนี้ในรัฐธรรมนูญของสหรัฐอเมริกายังได้กำหนดความเชื่อพื้นฐานอันเป็นค่านิยมร่วมประชาธิปไตยไว้ดังต่อไปนี้ (1) การปกครองโดยกฎหมาย (Rule of Law) (2) การแบ่งแยกอำนาจ (Separation of Powers) (3) รัฐบาลเป็นตัวแทน (Representative Government) (4) การตรวจสอบและถ่วงดุล (Checks and Balance) (5) สิทธิส่วนบุคคล (Individual Rights) (6) เสรีภาพในศาสนา (7) การใช้อำนาจร่วมกันสองระดับ (Federalism) (8) พลเรือนควบคุมทหาร (Civilian Control of the Military) (Core Democratic Values List, <https://1.cdn.edl.io>; retrieved 21 October 2017)

จากการพิจารณาแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมรวมถึงลักษณะของค่านิยมไทยและค่านิยมประชาธิปไตยแล้วจะเห็นว่าค่านิยมไทยกับค่านิยมตะวันตกนั้นส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันแบบตรงกันข้าม และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับค่านิยมประชาธิปไตยแล้วมีบางส่วนที่อาจจะเป็นไปได้ยากในการที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่ค่านิยมประชาธิปไตย เช่น ประเด็นเกี่ยวกับพลเรือนเป็นผู้ควบคุมทหาร เป็นต้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาหาแนวทางในการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยให้ส่งเสริม สนับสนุน หรือสอดคล้องกับค่านิยมประชาธิปไตยต่อไป

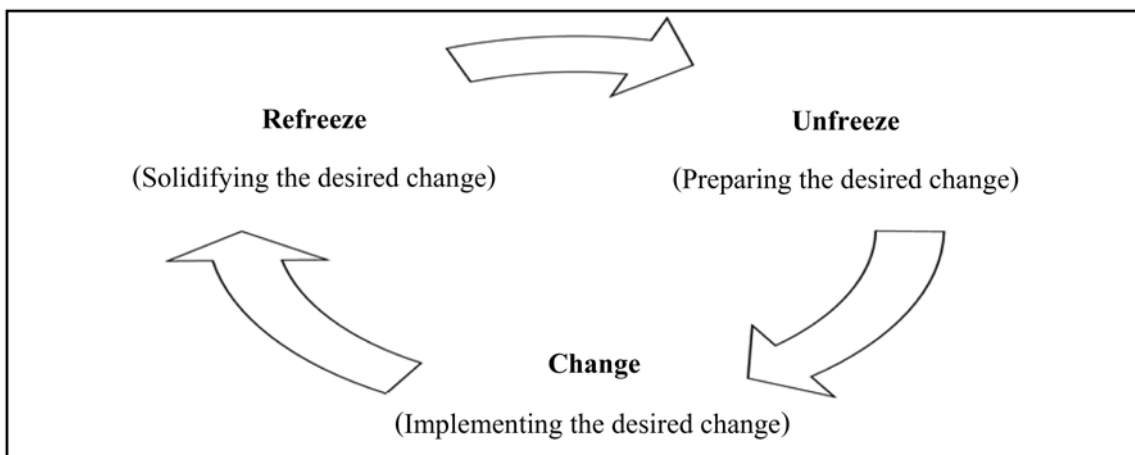
## แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูป

คำว่า “ปฏิรูป” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “reform” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, น.648) ให้ความหมายว่า คือ “ปรับปรุงให้สมควร เช่น ปฏิรูปบ้านเมือง” เป็นต้น ส่วน Macmillan English Dictionary for Advanced Learners (2002, pp. 1186) ได้ให้ความหมายของคำว่า “reform” ไว้ 3 ประการ ซึ่งสามารถสรุปความเป็นภาษา

ไทยได้ว่า (1) การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งที่จะแก้ไขสถานการณ์ที่ผิดหรือไม่เป็นธรรม หรือการทำให้ระบบทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (2) เพื่อปรับปรุงสถานการณ์โดยการแก้ไขสิ่งที่ดีหรือไม่เป็นธรรม หรือทำให้ระบบทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (3) เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองหรือของบุคคลอื่นเพื่อไม่ให้เป็นสิ่งที่ไม่ดีกฎหมายหรือเป็นอันตรายอีกต่อไป

ดังนั้น การปฏิรูปจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งพฤติกรรมและระบบเพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงระบบให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การปฏิรูปจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้นหรือให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น ในการปฏิรูปจึงจำเป็นต้องมีการจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยไปสู่ค่านิยมในสังคมประชาธิปไตย ในส่วนนี้จะได้นำเสนอแนวคิดหรือทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและเกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาต่อไป

แบบจำลองทฤษฎีสถาน (Field Theory) : แบบจำลองนี้เป็นแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงในยุคต้นๆ แบ่งเป็นสามขั้นตอน (Lewin, 2000 orig. 1951) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 : แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงทฤษฎีสถาน

ที่มา : Change management model-Lewin, [https:// www.pinterest.com](https://www.pinterest.com): retrieved 22 October 2017.

จากภาพที่ 1 กระบวนการเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็นสามขั้นตอน คือ (1) การเตรียมความพร้อมให้คนพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ที่เรียกว่าการละลายน้ำแข็ง (Unfreeze) คือการละลายพฤติกรรมเดิมและทำให้คนมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนและยอมรับการเปลี่ยนแปลง (2) ดำเนินการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change : Implementation) คือการจัดการให้มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมไปสู่สิ่งใหม่ตามที่ต้องการหรือที่กำหนดวางแผนไว้ (3) การทำให้การเปลี่ยนแปลงยั่งยืนหรือการทำให้แข็งตัว (Refreeze or Making it Stick) แบบจำลองนี้ง่ายแก่การทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม แต่ในการนำไปใช้จะต้องกำหนดรายละเอียดแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจนซึ่งในแต่ละกรณีอาจไม่เหมือนกัน ในการนำไปใช้จึงต้องมีการวางแผนที่เรียกว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned Change) (Lewin, 2000 orig. 1951 ; Swanson & Holton III, 2001)

แบบจำลองความสอดคล้องต้องกัน (Congruence Model) : แบบจำลองนี้เสนอแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ (Large-scale Change) (Nadler & Tushman, 1980, 1989) โดยเสนอว่าไม่มีรูปแบบที่ดีที่สุดในการจัดองค์การ และมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและได้แบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ประเภท ดังแสดงในภาพที่ 2



		<i>Types of Organizational Change</i>	
		<i>Incremental</i>	<i>Strategic</i>
<i>Anticipatory</i>		Tuning	Reorientation
<i>Reactive</i>		Adaptation	Re-creation

ภาพที่ 2 : ประเภทของการเปลี่ยนแปลง 4 แบบ

ที่มา : Nadler and Tushman, 1989, 196.

จากภาพที่ 2 จะเห็นว่า มีแกนด้านแนวตั้งและแกนด้านแนวนอน เมื่อมองตามแกนแนวตั้งมีสองประเภท คือ (1) ประเภทคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เป็นการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีความมุ่งหมายที่จะชิงความได้เปรียบของสถานการณ์ที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (2) ประเภทตั้งรับ เกิดขึ้นตามเหตุจำเป็นของสภาพแวดล้อมหรือแรงบีบคั้นที่ไม่ได้คาดหมาย แกนแนวนอนมีการเปลี่ยนแปลงสองประเภทเช่นกัน (1) คือ ประเภทค่อยเป็นค่อยไป จะเกี่ยวข้องกับการปรับ (Adjustments) ระบบย่อยตามที่จำเป็นเพื่อรักษาองค์การให้เป็นไปตามทางเดินที่เลือกไว้ (2) ประเภทยุทธศาสตร์เป็นการเปลี่ยน (Alter) รูปแบบหรือทิศทางทั้งหมดขององค์การ

ผลของการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ประเภทดังกล่าวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 4 แบบคือ (1) แบบปรับแต่ง (Tuning) แบบนี้เป็นปกติธรรมดาที่สุด มีความรุนแรงน้อยที่สุดและเป็นแบบที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด (2) แบบปรับตัว (Adaptation) เช่นเดียวกับการปรับแต่งการปรับตัวเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป แต่การเปลี่ยนแปลงแบบนี้เป็นการตั้งรับหรือสนองตอบปัญหาที่มาจากภายนอกที่เกิดขึ้นหรือสนองตอบต่อเหตุการณ์หรือแรงบีบคั้นที่มีต่อองค์การ (3) แบบเปลี่ยนแปลงใหม่ (Re-orientation) เป็นแบบคาดการณ์ล่วงหน้าและแบบยุทธศาสตร์ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการดัดกรอบเดิม (Frame Bending) เนื่องจากองค์การได้เปลี่ยนทิศทางที่สำคัญ แต่ก็ไม่ถึงกับแตกหักจากวิธีการเก่าขององค์การ (4) แบบการสร้างใหม่ (Re-creation) ความบีบคั้นของการแข่งขันส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและเสี่ยงที่สุด การเปลี่ยนแปลงแบบนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการหักกรอบเดิม (Frame Breaking) (จำเนียร จวงตระกูล, 2553ก, ค) แบบจำลองนี้มีประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัญหาและช่วยให้สามารถหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ไขปัญหานั้นได้ (Congruence Model. <https://leg4.wikispaces.com/Congruence+Model> : retrieved 23 October 2017) รวมทั้งช่วยให้เข้าใจพลวัตของการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น (Mercer Delta Consulting LLC, 2003) นอกจากนี้ ยังออกแบบมาสำหรับการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ จึงสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยได้โดย พิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงค่านิยมใด จะต้องใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงแบบใดที่เหมาะสมที่สุดที่จะก่อให้เกิดค่านิยมประชาธิปไตยขึ้นในสังคมไทย

แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงแบบ 8 ขั้นตอน (8 Steps to Change Management) : แบบจำลองนี้มีแปดขั้นตอน (J. P. Kotter, 2002, 2007, 2012) ดังแสดงในภาพที่ 3 ซึ่งอธิบายได้ดังต่อไปนี้ (1) กำหนดสำนึกแห่งความเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency) ด้วยการตรวจสอบสภาพความเป็นจริงทางการตลาดและการแข่งขัน ระบุและปรึกษาหารือเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ทั้งที่เป็นอยู่และที่อาจเกิดขึ้นหรือโอกาสที่สำคัญ (2) สร้างแนวทางการร่วมมือ (Creating the guiding coalition) โดยตั้งกลุ่มที่มีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลง แล้วทำให้กลุ่มทำงานร่วมกันเหมือนทีมงาน (3) พัฒนาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ (Developing a vision and strategy) โดยการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อช่วยนำทางความพยายามในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อใช้ดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ (4) สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the change vision) โดยใช้ช่องทางการสื่อสารทุกอย่างที่มีเพื่อสื่อสารอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนพบกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ และใช้แนวทางการร่วมมือเป็นแบบจำลองพฤติกรรมที่คาดหวังของพนักงาน (5) มอบอำนาจในการปฏิบัติการแบบกว้าง (Empowering broad-based action) โดยกำจัดสิ่งกีดขวาง แล้วทำการเปลี่ยนแปลงระบบหรือโครงสร้างที่ขัดขวางวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลงและสนับสนุน

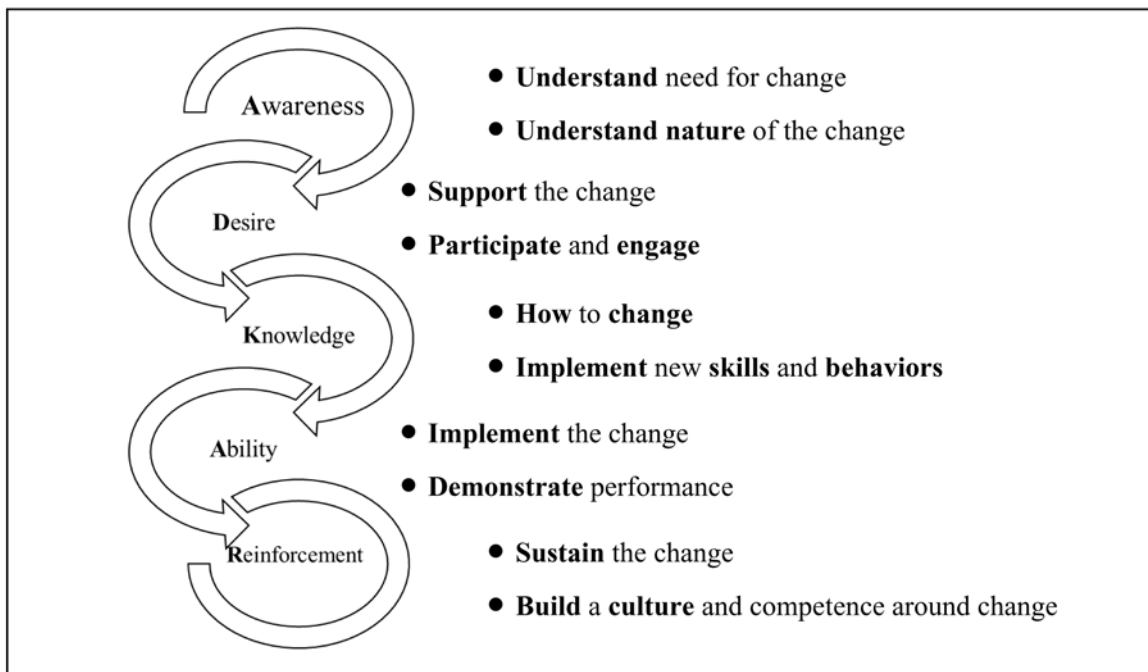
8 Steps to Change Management	
Change Stage	Description
<b>Create Urgency</b>	Help the team see the need for change and the importance of speed.
<b>Create A Coalition</b>	Ensure you have support from top levels w the right skills & credibility to drive change.
<b>Develop A Vision &amp; Strategy</b>	Leverage the evidence for change to create a shared roadmap & success metrics.
<b>Communicate the Vision</b>	Confirm acceptance and understanding.
<b>Empower Action</b>	Remove barriers to make the team successful.
<b>Get Quick Wins</b>	Identify and broadcast early wins to maintain momentum.
<b>Leverage Wins to Drive Change</b>	Use momentum from quick wins to continue driving change.
<b>Embed in Culture</b>	Reward and encourage new behaviors to embed into the culture.

ภาพที่ 3 : แบบจำลองการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน

ที่มา : 8 Steps to Change Management, [https:// www.pinterest.com](https://www.pinterest.com) : retrieved 22 October 2017.

การดำเนินงานแบบเสี่ยงและแบบที่ไม่เป็นความคิดดั้งเดิม (6) สร้างชัยชนะระยะสั้น (Generating short-term wins) โดยวางแผนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลงานที่เห็นได้ชัดเจนหรือ “ชัยชนะ” และ สร้างชัยชนะให้เกิดขึ้น พร้อมให้การยอมรับและให้รางวัลอย่างชัดเจนแก่ผู้ก่อให้เกิดชัยชนะ (7) รวบรวมผลที่เกิดขึ้นและผลิตการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น (Consolidating gains and producing more change) โดยให้เครดิตที่เพิ่มขึ้นเพื่อเปลี่ยนระบบโครงสร้างและนโยบายที่ปวงที่ไม่เหมาะสมไปกันไม่ได้ และที่ไม่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ในการแปลงโฉม ดำเนินการจ้าง เลื่อนขั้น และพัฒนาพนักงานที่สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ และสร้างกระบวนการใหม่ที่เข้มแข็งโดยใช้โครงการใหม่ แนวทางและสื่อว่าการเปลี่ยนแปลงใหม่ (8) สร้างแนวทางใหม่ที่เป็นศูนย์กลางทางวัฒนธรรม (Anchoring new approaches in the culture) ด้วยการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นโดยเน้นพฤติกรรมที่เน้นลูกค้าและผลึกภาพความเป็นผู้นำและการจัดการที่มีประสิทธิผลมากกว่าเดิม และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์กร พร้อมทั้งพัฒนาแนวทางในการพัฒนาผู้นำและแผนทดแทน (จำเนียร จวงตระกูล, 2553ก,ค) แบบจำลองนี้มีประโยชน์ในการนำมาปรับใช้ในการกำหนดกระบวนการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยเพื่อให้ได้ค่านิยมที่จะนำสังคมไทยไปสู่สังคมประชาธิปไตย

แบบจำลองแอดการ์ (ADKAR Model) : แบบจำลองนี้มีห้าส่วนคือ (1) การรับรู้ (Awareness) (2) ความปรารถนา (Desire) (3) ความรู้ (Knowledge) (4) ความสามารถ (Ability) (5) การเสริมแรง (Reinforcement) (Hiatt, 2006 ; What is the ADKAR Model, <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>: retrieved 22 October 2017) ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 : แบบจำลอง ADKAR

ที่มา : Prosci ADKAR Model, <https://www.pinterest.com> : retrieved 22 October 2017.

จากภาพที่ 4 การจัดการการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจลักษณะธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง (Awareness) จากนั้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องมีความปรารถนาที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือการให้การสนับสนุนและเข้าร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Desire) ต่อมาก็ต้องมีความรู้ คือรู้ว่าจะเปลี่ยนอย่างไร นำทักษะใหม่และพฤติกรรมใหม่มาใช้ปฏิบัติ (Knowledge) จากนั้นนำไปสู่ความสามารถมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ (Ability) แล้วทำการเสริมแรงหรือตอกย้ำด้วยการทำให้การเปลี่ยนแปลงยั่งยืน สร้างวัฒนธรรมและความสามารถเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ (Reinforcement) แบบจำลองนี้มีความเรียบง่าย แต่มีพลังเนื่องจากได้นำเอาปัจจัยที่สำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมาบูรณาการเข้าด้วยกันซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการจัดการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยได้

แบบจำลองต้นไม้สามต้น (The Three Tree Model) : แบบจำลองนี้พัฒนาขึ้นโดย จำเนียร จวงตระกูล เมื่อปี 2548 (2005) (Joungtrakul, 2009) ประเด็นสำคัญของแบบจำลองนี้แบ่งเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนที่หนึ่ง การจัดการการเปลี่ยนแปลงใดๆ จะต้องทำให้ครบวงจรทั้งสามส่วน คือ โครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรม ดังแสดงในภาพที่ 5

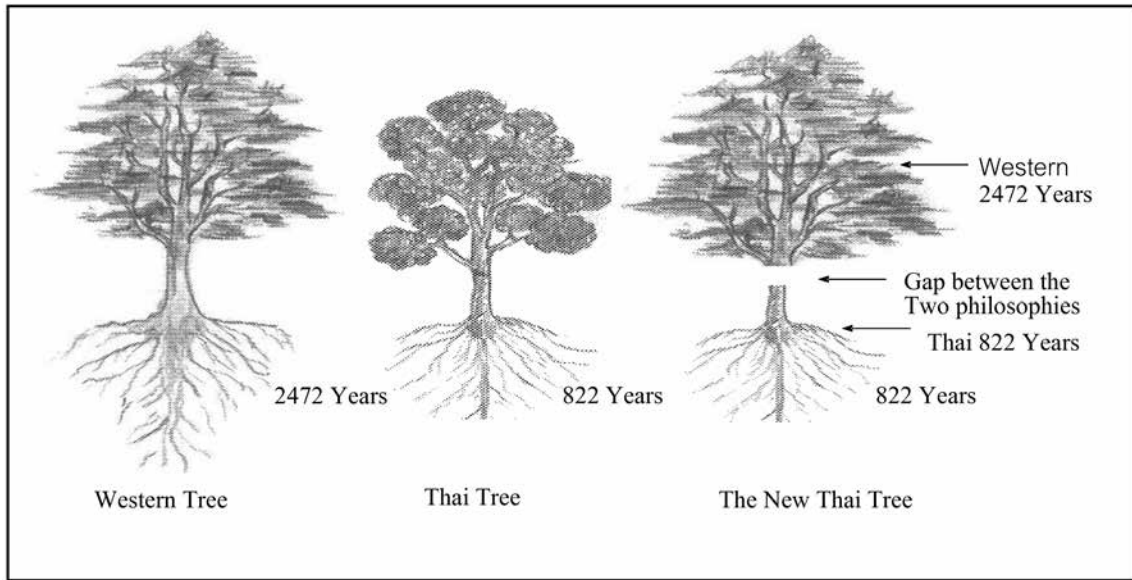


ภาพที่ 5 : กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงแบบองค์รวม 3 ส่วน

ที่มา : ดัดแปลงจาก จำเนียร จวงตระกูล, 2553ข, น. 51.

จากภาพที่ 5 เป็นการเปรียบเทียบการจัดการการเปลี่ยนแปลงแบบองค์รวม 3 ส่วน ว่าเหมือนกับการที่จะนำคนข้ามแม่น้ำจากฝั่งแม่น้ำที่อยู่ด้านซ้ายมือไปยังฝั่งขวามือของภาพ ซึ่งส่วนของโครงสร้างคือวิสัยทัศน์และเป้าหมายก็คือการที่คนจะเดินข้ามแม่น้ำจากฝั่งซ้ายมือไปยังฝั่งขวามือ ส่วนของกระบวนการคือสะพานที่ใช้เป็นทางให้คนเดินข้ามแม่น้ำ สำหรับส่วนของพฤติกรรมก็คือการที่คนเดินทางตามสะพานและข้ามแม่น้ำไปยังฝั่งขวามือสำเร็จ การที่จะทำให้คนเดินตามสะพานข้ามแม่น้ำจากฝั่งซ้ายมือไปยังฝั่งขวามือนั้น เราจำเป็นที่จะต้องเตรียมการหลายอย่างทั้งด้านปทัสถานและค่านิยม

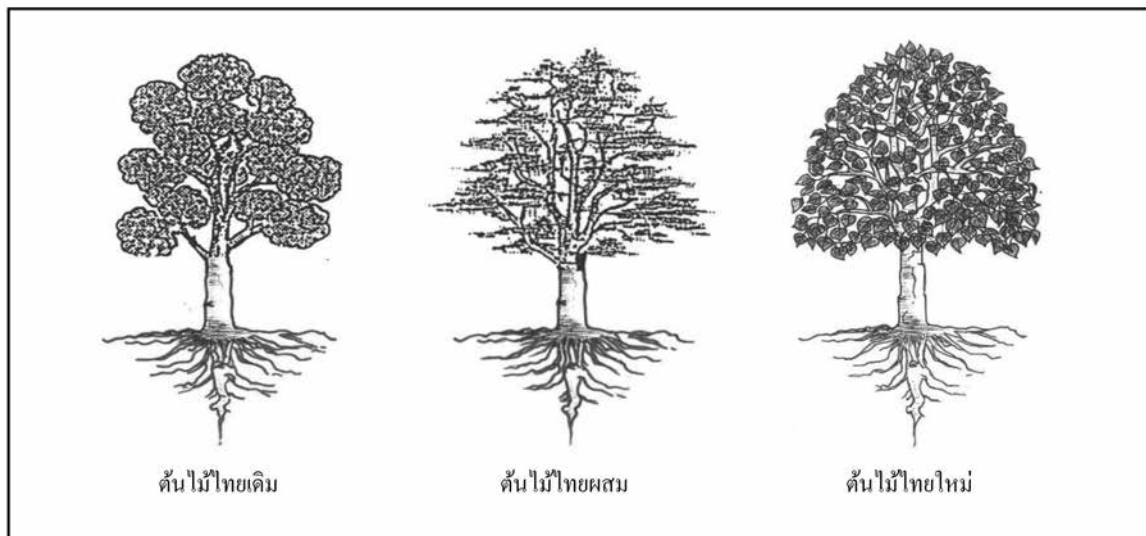
ส่วนที่สอง คือการเปลี่ยนแปลงจะต้องคำนึงถึงค่านิยม ถ้าค่านิยมไม่เปลี่ยน การเปลี่ยนแปลงจะไม่เกิดและไม่ยั่งยืน ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 : การนำเอาค่านิยมประชาธิปไตยซึ่งเป็นค่านิยมตะวันตกมาใช้กับสังคมไทย  
ที่มา : ดัดแปลงจาก จำเนียร จวงตระกูล, 2553ข, น. 52.

จากภาพที่ 6 เป็นการเปรียบเทียบเพื่อชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงการปกครองของประเทศไทยเมื่อปี 2475 เป็นการนำเอาค่านิยมประชาธิปไตยแบบตะวันตกเข้ามาใช้ในสังคมไทยโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ต้นไม้ต้นที่หนึ่งแทนต้นไม้ตะวันตกที่เป็นค่านิยมประชาธิปไตยสืบทอดต่อเนื่องมาหลายพันปี ต้นไม้ต้นที่สองแทนต้นไม้ไทยที่เป็นค่านิยมไทยสืบทอดต่อเนื่องมาประมาณ 800 ปี เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2475 มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากสมบูรณาญาสิทธิราชย์ (การใช้อำนาจปกครองจากบนลงล่าง) มาเป็นแบบประชาธิปไตย (การใช้อำนาจปกครองจากล่างขึ้นบน) เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง เปรียบได้กับการตัดลำต้นของต้นไม้ไทยทิ้งไปแล้วนำเอาลำต้นของต้นไม้ประชาธิปไตยตะวันตกมาเสียบต่อเป็นต้นไม้ต้นที่สาม ทำให้เกิดช่องว่างเพราะไม่มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมให้เป็นค่านิยมประชาธิปไตย การเปลี่ยนแปลงจึงไม่เกิด แม้นับถึงวันนี้เป็นเวลากว่า 85 ปีแล้วก็ตาม

ส่วนที่สาม เป็นข้อเสนอในการดำเนินการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ค้างอยู่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้สมบูรณ์ โดยจะต้องทำสามอย่างพร้อมกันต่อเนื่องไป เปรียบกับการจัดการต้นไม้สามต้น คือต้นไม้ไทยเดิม ต้นไม้ไทยพัฒนา และต้นไม้ไทยใหม่ ดังแสดงในภาพที่ 7



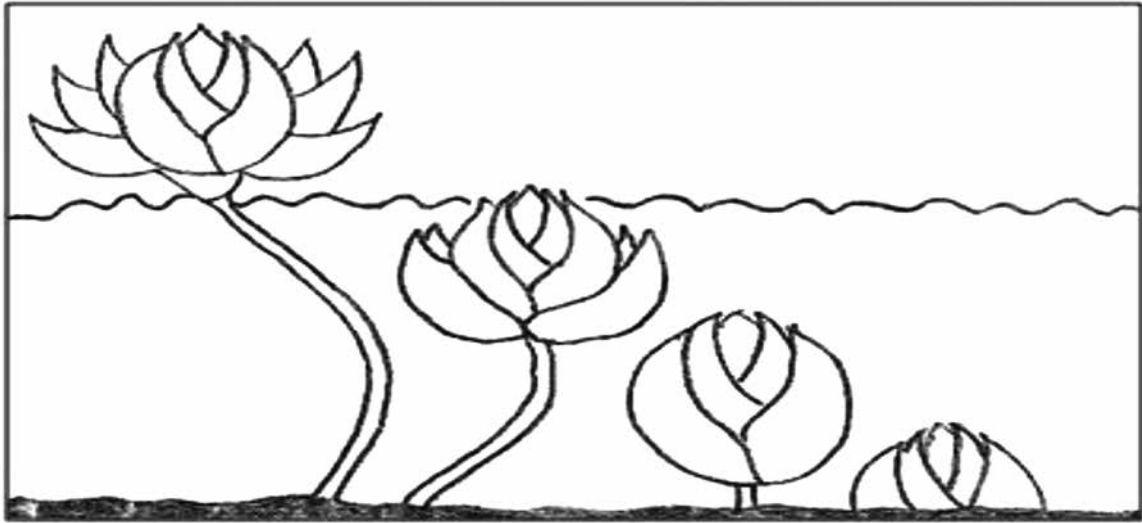
ภาพที่ 7 : การเปลี่ยนแปลงตามแนวทางของแบบจำลองต้นไม้สามต้น  
ที่มา : ดัดแปลงจาก จำเนียร จวงตระกูล, 2553ข, น. 56.

จากภาพที่ 7 อธิบายได้ว่า ต้นไม้ต้นที่หนึ่ง ต้องค้นหาสิ่งที่ดีที่มีอยู่คือค่านิยมไทยที่ส่งเสริมประชาธิปไตยมาใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เรียกว่าเป็นการพัฒนาเอกลักษณ์ไทย (Identity Identification and Development : I&D) ในขณะที่เดียวกันต้นไม้อีกต้นที่สอง ก็ต้องพยายามปรับค่านิยมประชาธิปไตยให้เข้ากับค่านิยมไทย เป็นการคัดลอกแล้วนำมาพัฒนาต่อยอด (Copy and Development : C&D) และต้นไม้อีกต้นที่สาม เป็นการสร้างค่านิยมใหม่ขึ้นมาเป็นค่านิยมประชาธิปไตยของไทย (Research and Development : R&D) แบบจำลองนี้มีข้อเสนอสามส่วนคือ จะต้องจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ครบวงจร เน้นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม และเสนอแนะให้ดำเนินการต่อเนื่องให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลอย่างสมบูรณ์ จึงสามารถนำมาเป็นแนวทางในการพิจารณาดำเนินการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยได้

### แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงใดๆ ในสังคมย่อมเกี่ยวข้องกับคน หากคนไม่เปลี่ยน การเปลี่ยนแปลงย่อมไม่เกิดขึ้น การจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงต้องทำให้คนมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงโดยวิธีการต่างๆ เพื่อสร้างความพร้อมและลดหรือขจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในที่นี้จะนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสองแนวคิดดังต่อไปนี้

แนวคิดบัวสีเหล่าตามคำสอนของพระพุทธเจ้า พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนมานานกว่า 2,500 ปีแล้วว่า คนสามารถแบ่งออกได้เป็นสี่กลุ่ม (บัวสีเหล่า, <https://phatpark.wordpress.com> : retrieved 22 October 2017) ดังภาพที่ 8

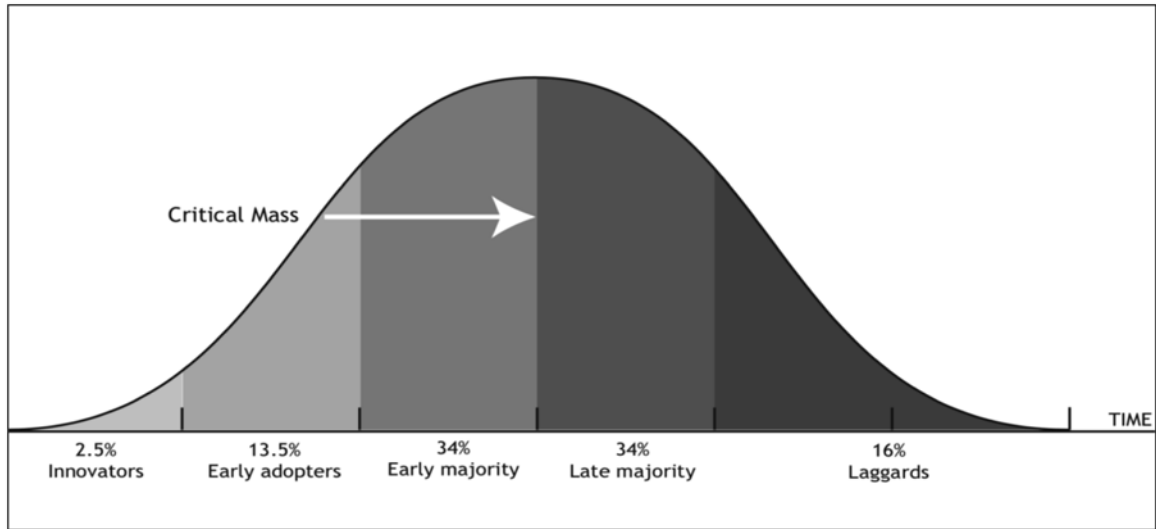


ภาพที่ 8 : บัวสีเหล่า

ที่มา : ดัดแปลงจาก บัวสีเหล่า, <https://phatpark.wordpress.com> : retrieved 22 October 2017.

จากภาพที่ 8 จะเห็นภาพดอกบัวสีกลุ่มที่ใช้แทนการแบ่งคนออกเป็นสี่กลุ่มเปรียบเสมือนบัวสีเหล่า (บัวสีเหล่า, <https://phatpark.wordpress.com> : retrieved 22 October 2017) กล่าวคือ (1) บัวพินน้ำ เปรียบได้กับคนที่มีความเฉลียวฉลาด สามารถเรียนรู้และเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้โดยง่าย มีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (2) บัวเสมอน้ำ เปรียบได้กับคนที่มีสติปัญญาปานกลาง ต้องการข้อมูลและคำอธิบายเพิ่มเติมจำนวนหนึ่งจึงสามารถเรียนรู้ได้ เมื่อได้เรียนรู้แล้วก็จะกลายเป็นบัวพินน้ำต่อไป (3) บัวโนน้ำ เปรียบเสมือนคนที่ไม่มีความรู้และไม่เฉลียวฉลาดเหมือนคนกลุ่มที่หนึ่งและสอง แต่ถ้าได้รับข้อมูล คำอธิบายความช่วยเหลือต่างๆ ก็สามารถที่จะเรียนรู้ได้ แต่อาจต้องใช้เวลาและความช่วยเหลือมาก แต่ก็มีโอกาสที่จะเรียนรู้ได้เช่นกัน (4) บัวใต้น้ำ เปรียบเสมือนคนโง่และไม่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้หรือปรับตัว ไม่เป็นตัวของตัวเอง และอาจไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้หรือจะเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อคนอื่น ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปแล้วเท่านั้น แนวคิดนี้แม้ว่าจะมีอายุยาวนานกว่า 2,500 ปีแล้ว แต่ก็ยังสามารถนำมาใช้กับการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ กล่าวคือจัดให้มีการประเมินความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของคนแล้วแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม และเข้าถึงกลุ่มที่หนึ่งก่อน เพื่อทำความเข้าใจและนำมาช่วยเป็นสื่อ นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และตามด้วยกลุ่มที่ 2 เพื่อเพิ่มกลุ่มที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้นและอาจต้องใช้เวลาไปกับกลุ่มที่ 3 มากขึ้น ส่วนกลุ่มที่ 4 นั้นให้ข้อมูลและคำชี้แจงทำความเข้าใจตามกระบวนการและตามควรแก่กรณี หากมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็ดำเนินการจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมตามควรแก่กรณี

ทฤษฎีการกระจายนวัตกรรม ทฤษฎีนี้ Roger ได้พัฒนาขึ้นเมื่อปี 1962 (Rogers, 1983) ระบุว่าโดยทั่วไปแล้วในสังคมจะประกอบด้วยคน 5 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 คือ นักนวัตกรรม มีประมาณร้อยละ 2.5 กลุ่มที่ 2 ผู้ที่ยอมรับโดยเร็ว มีประมาณร้อยละ 13.5 กลุ่มที่ 3 คือกลุ่มที่ยอมรับเร็วกลุ่มใหญ่ มีประมาณร้อยละ 34 กลุ่มที่ 4 กลุ่มที่ยอมรับทีหลังมีประมาณร้อยละ 34 เช่นกัน และกลุ่มที่ 5 กลุ่มล่าช้ามีประมาณร้อยละ 16 ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 : ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของคนห้ากลุ่ม

ที่มา : Rogers, 1983, pp.247.

ทฤษฎีนี้มีส่วนคล้ายคลึงกับทฤษฎีบัวสีเหล่าของพระพุทธเจ้าซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยไปสู่ค่านิยมประชาธิปไตยได้

## แนวคิดเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นอีกมุมมองหนึ่งซึ่งมองในทางตรงกันข้ามกับความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ถ้าหากคนที่อยู่ในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงแล้วการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะไม่เกิดขึ้น หรือไม่รุนแรง แต่โดยธรรมชาติแล้วความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของคนจะต่างกันได้ดังที่ได้ศึกษามาแล้วข้างต้นนั้นในการจัดการการเปลี่ยนแปลง นอกจากจะต้องสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของคนแล้วยังจำเป็นต้องมีการจัดการการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปด้วย

**สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง** การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมาจากสาเหตุหลายประการ Armstrong (2010) เสนอว่า (1) การขี้ออกจากการเปลี่ยนแปลงเพราะเป็นสิ่งที่อาจมีผลทางลบ (2) ความกลัวทางด้านเศรษฐกิจ (3) ความไม่สะดวกสบาย (4) ความไม่แน่นอน ก่อให้เกิดความวิตกกังวล (5) ความกลัวด้านสัญลักษณ์ (6) ความไม่เชื่อมั่นในตัวบุคคล (7) ความไม่พอใจต่อสถานภาพและทักษะ (8) ความกลัวในด้านความสามารถ ในขณะที่ Kreitner (2007) เห็นว่าสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย (1) เกิดความประหลาดใจ (2) ความเฉื่อยชา (3) ความเข้าใจผิดหรือความไม่รู้หรือขาดข้อมูล (4) ความไม่พอใจสภาพการทำงาน

**การจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง** การที่จะสามารถจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ดีนั้นจะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแล้วใช้วิธีการที่เหมาะสมในการจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในแต่ละกรณี วิธีการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปแล้วประกอบด้วย (1) การให้การศึกษและการสื่อสาร (2) การให้มีส่วนร่วมและเข้ามาเกี่ยวข้อง (3) การอำนวยความสะดวกและสนับสนุน (4) การเจรจาและทำข้อตกลง (5) การปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมและการนำมาเป็นพวก (6) การบังคับทั้งทางตรงและทางอ้อม (Kreitner, 2007)



กล่าวโดยสรุป การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีหลายสาเหตุ ดังนั้น ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและหาแนวทางป้องกันและแก้ไขและจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับการสร้างความพร้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงควบคู่กันไปด้วย

## กรณีศึกษาการเลิกทาสและการเปลี่ยนแปลงการปกครองของประเทศไทยจากระบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาเป็นระบอบประชาธิปไตย

จำเนียร จวงตระกูล (Joungtrakul, 2016) ได้ศึกษาเปรียบเทียบกรณีศึกษาการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับประชาธิปไตยของประเทศไทยคือกรณีการเลิกทาสในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งเริ่มต้นเมื่อปี 2417 และมาสิ้นสุดในปี 2448 ซึ่งใช้เวลา 31 ปี กับกรณีการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตย เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2475 พบว่า การดำเนินการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบตรงกันข้ามที่สำคัญสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 : เปรียบเทียบการเลิกทาสและการเปลี่ยนแปลงการปกครองของประเทศไทย  
จากระบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตย

การเลิกทาส	การเปลี่ยนแปลงการปกครอง
การเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเป็นแบบสันติมีความเป็นมิตรต่อกันในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การเปลี่ยนแปลงเป็นการใช้กำลังบังคับและเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน
การเปลี่ยนแปลงเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไปมีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรงและเฉียบพลัน
มีการเตรียมความพร้อมและสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับตัว	ไม่มีการสร้างความพร้อมและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ใช้กำลังอาวุธบังคับ ไม่ให้ความสำคัญในการปรับตัว
การจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงใช้วิธีที่นุ่มนวลมีการผ่อนปรน	การจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงใช้กำลังบังคับรวมทั้งใช้กำลังอาวุธ
มีวิสัยทัศน์และสื่อสารวิสัยทัศน์ต่อเนื่องเพื่อสร้างความตระหนักและรับรู้ถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนใหญ่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง จนเกิดเป็นค่านิยมร่วมผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล	มีวิสัยทัศน์แต่ขาดการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ขาดการตระหนักกับรับรู้วิสัยทัศน์อย่างทั่วถึงทำให้เกิดค่านิยมร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่บังเกิดผลและไม่มีความยั่งยืน

ที่มา : Joungtrakul, 2016, pp.34-52.

## ผลการสังเคราะห์วรรณกรรมเป็นแบบจำลองกระบวนการเพื่อการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยสู่สังคมประชาธิปไตย

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นผู้เขียนได้นำมาสังเคราะห์เป็นแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงเพื่อปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยโดยใช้ชื่อว่า “แบบจำลองแววเรียม : VAVRIEM Model” ดังแสดงในภาพที่ 10



ภาพที่ 10 : แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงเพื่อปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทย-แบบจำลองแววเรียม : VAVRIEM Model

จากภาพที่ 10 จะเห็นว่า แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงเพื่อปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยที่สร้างขึ้นใหม่นี้มีกระบวนการ 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนของสังคมไทย (Create Share Vision : V) (2) การสร้างความตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสังคมไทย (Awareness of Share Vision : A) (3) การระบุนโยบายร่วมที่ส่งเสริมและสนับสนุนวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสังคมไทย (Create Share Values : V) (4) การสร้างความพร้อมและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงค่านิยมร่วมของสังคมไทย (Create Readiness and Acceptance : R) (5) การนำค่านิยมร่วมของสังคมไทยที่ได้คัดสรรแล้วสู่การปฏิบัติ (Implementation of Share Values : I) (6) การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ (Evaluation of Implementation Process : E) (7) การแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Monitoring and Take Corrective Actions : M) โดยในที่นี้จะตั้งชื่อแบบจำลองนี้ตามชื่อย่อภาษาอังกฤษของแต่ละขั้นตอนคือ VAVRIEM และในลำดับต่อไปจะได้นำเสนอแนวทางการนำแบบจำลอง “แววเรียม : VAVRIEM Model” นี้ไปใช้ปฏิบัติต่อไป

## แนวทางการนำแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงเพื่อปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยสู่การปฏิบัติ

จากที่ได้สังเคราะห์ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและสร้างแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงเพื่อปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยข้างต้นคือแบบจำลอง “แนวริ้ว : VAVRIEM Model” ซึ่งมีทั้งหมด 7 ขั้นตอน แล้วในลำดับต่อไปจะได้นำเสนอการนำแบบจำลองนี้ไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ปฏิบัติต่อไปโดยจะได้อธิบายในแต่ละขั้นตอนและเปรียบเทียบกับกรณีการเปลี่ยนแปลงการปกครองของประเทศไทยจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตยพอสังเขปตามลำดับดังต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1 : การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนของสังคมไทย

การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงค่านิยมไทยไปสู่ค่านิยมประชาธิปไตยนั้นจะส่งผลให้เกิดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมอันจะเป็นการสร้างพลังร่วมให้ความคิดความเห็นไปในทิศทางเดียวกันอันจะช่วยให้เกิดการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้บังเกิดผลสำเร็จต่อไป การเปลี่ยนแปลงการปกครองของประเทศไทยจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตยเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2475 นั้นมีวิสัยทัศน์ที่ประกาศไว้ในประกาศของคณะราษฎร (สถาบันพระปกเกล้า, <https://wiki.kpi.ac.th> : retrieved 22 October 2017) แต่การสื่อสารและการดำเนินการให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมของประชาชนไม่สามารถทำได้ด้วยประสบปัญหาต่างๆ รวมทั้งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ ในเวลาต่อมา การปรับแต่งและการสื่อสารวิสัยทัศน์ประชาธิปไตยมิได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง จึงขาดความชัดเจนและไม่เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมของประชาชนที่จะเป็นเป้าหมายร่วมอันจะนำไปสู่ค่านิยมประชาธิปไตย ดังนั้น ในขั้นตอนที่หนึ่งนี้จึงจำเป็นต้องระบุวิสัยทัศน์ประชาธิปไตยของไทยให้ชัดเจนอีกครั้งหนึ่งเพื่อเป็นฐานในการนำไปสู่การกำหนดค่านิยมร่วมประชาธิปไตยของประชาชนไทยต่อไป (Hiatt, 2006 ; Jungtrakul, 2009, 2016 ; J. P. Kotter, 2002, 2007, 2012)

## ขั้นตอนที่ 2 : การสร้างความตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสังคมไทย

การสร้างความตระหนักรู้จะช่วยให้คนที่อยู่ในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงมีความเข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจในรูปแบบต่างๆ เช่น การให้การศึกษา การสื่อสารด้วยวิธีการต่างๆ ทำให้เกิดความปรารถนาที่จะเข้ามามีส่วนร่วมที่จะผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล การเปลี่ยนแปลงการปกครองของไทยเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2475 นั้นยังไม่บังเกิดผลสมบูรณ์เนื่องจากการรับรู้และความเข้าใจของประชาชนยังไม่ลึกซึ้งและทั่วถึง โดยเฉพาะกลุ่มรากหญ้าซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่และเป็นผู้มีสิทธิลงคะแนนเสียงส่วนใหญ่ของประเทศ จึงจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไปเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมของประชาชน อันจะนำไปสู่การมีค่านิยมประชาธิปไตยร่วมกันของประชาชนไทยและสังคมไทย (Hiatt, 2006 ; What is the ADKAR Model, <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>: retrieved 22 October 2017)

## ขั้นตอนที่ 3 : การระบุค่านิยมร่วมที่ส่งเสริมและสนับสนุนวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสังคมไทย

การระบุค่านิยมร่วมที่ส่งเสริมและสนับสนุนวิสัยทัศน์ประชาธิปไตยนั้นเป็นสิ่งจำเป็น การเปลี่ยนแปลงการปกครองของประเทศไทยเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2475 นั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่และเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและเฉียบพลัน (Nadler & Tushman, 1989) เนื่องจากจำเป็นต้องปิดแผนการต่างๆ ไว้เป็นความลับ การรับรู้ของประชาชนผู้ที่อยู่ในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงจึงไม่มี เพราะถูกจำกัดอยู่ในกลุ่มผู้วางแผนการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น เมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วก็เผชิญกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและปัญหาต่างๆ จำนวนมาก ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างค่านิยมประชาธิปไตยจึงขาดหายไป อันเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ครบวงจร อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการ

เปลี่ยนแปลงได้ดำเนินการไปแล้วเป็นเวลากว่า 85 ปี แต่การเปลี่ยนแปลงยังไม่บรรลุเป้าหมายจึงจำเป็นต้องสร้างค่านิยมประชาธิปไตยให้เกิดขึ้น ซึ่ง Kotter (2002, 2007, 2012) ให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยมภายหลังการเปลี่ยนแปลงมากเพื่อให้เกิดการปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมและความยั่งยืน การระบุค่านิยมประชาธิปไตยต้องอาศัยการวิจัยหลายรูปแบบ (Creswell, 2014) เพื่อค้นหาค่านิยมไทยที่ส่งเสริมสนับสนุนประชาธิปไตย เพื่อส่งเสริมให้มีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันก็ค้นหาค่านิยมไทยที่ต่อต้านหรือไม่ส่งเสริมสนับสนุนประชาธิปไตยและดำเนินการทำลายให้สิ้นไป อีกทั้งยังจะต้องค้นหาค่านิยมใหม่ที่ส่งเสริมสนับสนุนประชาธิปไตยที่ยังไม่มีในสังคมไทยแล้วสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นและมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องต่อไป (Hiatt, 2006; Joungtrakul, 2009; J. P. Kotter, 2002, 2007, 2012)

#### ขั้นตอนที่ 4 : การสร้างความพร้อมและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงค่านิยมร่วมของสังคมไทย

การสร้างความพร้อมและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงใดๆ จะเกิดขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับความพร้อมของคนที่อยู่ในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นหรือไม่ ถ้าคนไม่ยอมรับก็อาจเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การปฏิรูปค่านิยมไทยไปสู่ค่านิยมประชาธิปไตยจึงจำเป็นต้องสร้างความพร้อมและยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลงและมีการจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การให้การศึกษา การให้มีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้ อาจอาศัยแนวคิดบัวสีเหล่าของพระพุทธเจ้า (บัวสีเหล่า, <https://phatpark.wordpress.com>: retrieved 22 October 2017) และทฤษฎีการกระจายนวัตกรรมของ Rogers (1983) รวมทั้งแนวคิดการจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของ Armstrong (2010) และการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของ Kreitner (2007) ประกอบกันเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

#### ขั้นตอนที่ 5 : การนำค่านิยมร่วมของสังคมไทยที่ได้คัดสรรแล้วสู่การปฏิบัติ

การนำค่านิยมไทยที่ได้คัดสรรแล้วสู่การปฏิบัติจริงขั้นตอนนี้มีความสำคัญยิ่ง จำเป็นต้องมีการวางแผน มีการกำหนดยุทธศาสตร์ และดำเนินการให้ครบถ้วนกระบวนการและทั่วถึงประชาชนทุกกลุ่มโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มรากหญ้าในสังคม วิธีการหรือกลยุทธ์ที่จะใช้อาจแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มขึ้นอยู่กับความพร้อมและบริบท ประการสำคัญคือความทั่วถึง ทันการณ์ และต่อเนื่อง (Hiatt, 2006 ; Joungtrakul, 2009 ; J. P. Kotter, 2002, 2007, 2012 ; Kreitner, 2007 ; Lewin, 2000 orig. 1951 ; Nadler & Tushman, 1989 ; Rogers, 1983)

#### ขั้นตอนที่ 6 : การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ

การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ เป็นการทำให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะบังเกิดผล การติดตามและประเมินผลต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบความสำเร็จก็นำมาเผยแพร่และขยายผล มีการให้รางวัลแก่ความสำเร็จเพื่อเป็นแรงจูงใจให้สร้างความสำเร็จมากขึ้นและเป็นตัวอย่างแก่คนกลุ่มอื่น ในขณะเดียวกันหากพบปัญหาที่ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงอย่างทันท่วงที ประการสำคัญยิ่งก็คือจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ ตามเวลาที่กำหนดไว้ เช่น รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส รายครึ่งปี และรายปี โดยจะต้องมีการบันทึกและสื่อสารให้ประชาชนได้รับทราบอย่างทั่วถึงและทันกาล (Hiatt, 2006 ; Joungtrakul, 2009 ; J. P. Kotter, 2002, 2007, 2012 ; Lewin, 2000 orig. 1951)

#### ขั้นตอนที่ 7 : การแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

กิจกรรมของขั้นตอนนี้จะสอดแทรกอยู่ในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นธรรมชาติของการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเผชิญกับปัญหาหรือข้อขัดข้องต่างๆ ซึ่งจะต้องจัดการแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และทำให้การเปลี่ยนแปลงสามารถเดินหน้า

บรรลุผลตามเป้าหมายได้และมีความยั่งยืน การดำเนินการในขั้นตอนนี้จึงต้องอาศัยแนวคิดหลายแนวคิดผสมผสานกันไปตามบริบทต่างๆ (Armstrong, 2010 ; Hiatt, 2006 ; Joungtrakul, 2009 ; J. P. Kotter, 2002, 2007, 2012 ; Kreitner, 2007 ; Lewin, 2000 orig. 1951 ; Nadler & Tushman, 1989 ; Rogers, 1983) การทำให้การเปลี่ยนแปลงค่านิยมมีความยั่งยืนนั้นเป็นสิ่งที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือเมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้วจะต้องทำให้สิ่งที่เกิดขึ้นตามที่ต้องการนั้นมีการประพฤติปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ต้องการก็คือต้องทำให้ค่านิยมที่ช่วยผลักดัน ส่งเสริม และสนับสนุนให้วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่พึงประสงค์ของสังคมไทยบรรลุผลที่สำคัญคือ จะต้องกำหนดให้เป็นวาระแห่งชาติ เป็นข้อผูกมัดของสังคมไทยที่จะต้องปฏิบัติร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ผูกมัดประชาชนทุกภาคส่วน ผูกมัดผู้นำ ผูกมัดนักการเมือง นอกจากนี้ อาจจำเป็นต้องออกกฎหมายมาบังคับว่าไม่ว่าใครหรือพรรคการเมืองใดจะมาเป็นรัฐบาล ก็จะต้องทำและดำเนินการต่อไป ห้ามยกเลิกหรือเลื่อนการปฏิบัติออกไปเพื่อส่งเสริมให้เกิดความต่อเนื่อง เป็นต้น

## สรุปและเสนอแนะ

การเปลี่ยนแปลงค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและมีความยั่งยืน ประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตยเป็นเวลากว่า 85 ปีแล้ว แต่ประชาธิปไตยก็ยังไม่มีความต่อเนื่องและยั่งยืน จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนโดยการปฏิรูปค่านิยมให้เกิดค่านิยมประชาธิปไตยขึ้นในสังคมไทย การเปลี่ยนแปลงเป็นประชาธิปไตยจึงจะเกิดขึ้นและมีความต่อเนื่องและยั่งยืน การปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยเพื่อให้ได้ค่านิยมที่สอดคล้อง ส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดการปกครองในระบอบประชาธิปไตยโดยสมบูรณ์ อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขอย่างยั่งยืนต่อไป เป็นเรื่องสำคัญซึ่งจะต้องทำอย่างครบวงจรและต่อเนื่อง ประเด็นสำคัญยิ่งก็คือ การนำ

การมีส่วนร่วมของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน การมีความเห็นพ้องต้องกัน และการนำสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องอย่างยั่งยืน อันจะส่งผลให้การปฏิรูปสังคมไทยบังเกิดเป็นผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสังคมไทยตามที่วาดหวังไว้ได้ซึ่งก็คือ ประเทศไทยมีการปกครองในระบอบประชาธิปไตยโดยสมบูรณ์อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความมั่นคง มั่นคง และยั่งยืนต่อไป ทั้งนี้ ในบทความนี้ได้นำเสนอแบบจำลองแนวเรียบ : VAVRIEM เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากแบบจำลองนี้สร้างขึ้นจากการสังเคราะห์ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมจำนวนหนึ่งจึงอาจจะไม่สามารถนำไปใช้แบบสามัญการ (Generalization) ได้ จึงสมควรทำการวิจัยเพื่อทดสอบแบบจำลองนี้ การวิจัยอาจใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) (Creswell, 2014 ; Creswell & Plano Clark, 2007) คือ ทำทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณตามยุทธศาสตร์การวิจัยแบบผสมแบบใดแบบหนึ่ง เช่น การทำวิจัยทั้งสองอย่างควบคู่กันไปเพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัย (Concurrent Triangulation) หรือทำการวิจัยแบบหนึ่งก่อนแล้วตามด้วยอีกแบบหนึ่ง เช่น ทำการวิจัยเชิงปริมาณก่อนแล้วทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่ออธิบายผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Sequential Explanatory) หรือทำการวิจัยเชิงคุณภาพก่อนแล้วทำการวิจัยเชิงปริมาณตามมาเพื่อสำรวจทดสอบหรือยืนยันผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Sequential Exploratory) (Creswell, 2014 ; Creswell & Plano Clark, 2007) เป็นต้น อีกประการหนึ่งแบบจำลองนี้สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ในองค์การเป็นส่วนใหญ่ การนำมาใช้ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงในสังคมอาจเป็นข้อจำกัดหนึ่งในทางปฏิบัติได้ ในการนำไปใช้จึงจำเป็นต้องพิจารณาประเด็นนี้ประกอบด้วย **A**

## อ้างอิง

- จำเนียร จวงตระกูล. (2553ก). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553ข). *การวิจัยเชิงคุณภาพ : เครื่องมือสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553ค). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ศูนย์กฎหมาย ธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.
- บัวสีเห่ล่า. Online available at : <https://phatpark.wordpress.com>: retrieved 22 October 2017.
- ราชบัณฑิตสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด.
- สถาบันพระปกเกล้า. *ค่านิยม 12 ประการตามนโยบายของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ*. Online available at: <http://www.wiki.kpi.ac.th>: retrieved 21 October 2017.
- สถาบันพระปกเกล้า. *ประกาศของคณะราษฎร*. Online available at : <https://wiki.kpi.ac.th>: retrieved 22 October 2017.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice : A Guide to People Management*. London : Kogan Page.
- Carlopio, J., & Andrewartha, G. (2008). *Developing Management Skills : A Comprehensive Guide For Leaders* (4 ed.). Frenchs Forest NSW : Pearson Education Australia.
- Carr, 2016. *Democracy: Who invented democracy?*. Online available at : <http://www.quart.us>: retrieved 21 October 2017.
- Change management model-Lewin. Online available at: <https://www.pinterest.com> : retrieved 22 October 2017.
- Chivers, 2017. From Magna Carta to universal suffrage, the 1000-year history of British democracy. Online available at : <http://www.telegraph.co.uk> : retrieved 21 October 2017.
- Congruence Model. Online available at : <https://leg4.wikispaces.com/Congruence+Model> : retrieved 23 October 2017.
- Core Democratic Values Defined. Online available at : <https://www.learningtogive.org> : retrieved 21 October 2017.
- Core Democratic Values List. Online available at : <https://1.cdn.edl.io>: retrieved 21 October 2017.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4 ed.). Los Angeles : SAGE.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks : Sage.
- Democratic Values - Liberty, Equality, Justice. Online available at : <http://www.ushistory.org/gov/ld.asp>: retrieved 21 October 2017.

- 8 Steps to Change Management*. Online available at : [https:// www.pinterest.com](https://www.pinterest.com): retrieved 22 October 2017.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR : A Model for Change in Business, Government and Our Community* Loveland, Colorado : Prosci Research.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*. London : Sage.
- Joungtrakul, J. (2009). *Industrial Democracy and Best Practice in Thailand*. Saarbrucken, Germany : LAP Lambert Academic Publishing AG & Co. KG.
- Joungtrakul, J. (2016). Making Change Last : Is It an Impossible Task in Thailand. *AFBE Journal*, 9 (1), 34-52.
- Joungtrakul, J., & Teeparagul, O. (2012). Social dialogue in Thailand. In C. Perryer & D. Plowman (Eds.), *Business Development in Asia* (pp.149-156). Broadway, Western Australia : Juniper Press Asia.
- Komin, S. (1990). *The Psychology of the Thai People : Values and Behavioral Patterns*. Bangkok : National Institute of Development Administration (NIDA), Research Center.
- Kotter, J. (2016). *The 8-Step Process for Leading Change*. Retrieved 31 May 2916, from Kotter International.
- Kotter, J. P. (2002). *The Heart of Change : Real-life Stories of How People Change their Organizations*. Boston, Mass : Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2007). Leading Change : Why Transformation Efforts Fail. *January 2007 (Best of HBR)*, 1-11. Retrieved from Harvard Business Review. website : [www.hbrreprints.org](http://www.hbrreprints.org)
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston, Mass : Harvard Business Review Press.
- Kreitner, R. (2007). *Management* (10 ed.). Boston, MA. : Houghton Mifflin Company.
- Lewin, K. (2000 orig. 1951). The Field Approach : Culture and Group Life as Quasi-Stationary Processes. In W. L. French, C. H. Bell & R. A. Zawacki (Eds.), *Organization Development and Transformation : Managing Effective Change* (5<sup>th</sup> ed., pp.115). Boston : Irwin McGraw-Hill.
- Magna Carta-British History. Online available at : <http://www.history.com> : retrieved 21 October 2017.
- Mercer Delta Consulting LLC, (2003). *The Congruence Model : A Roadmap for Understanding Organizational Performance*. Online available at : [https://ldt.stanford.edu/~gwarman/Files/Congruence\\_Model.pdf](https://ldt.stanford.edu/~gwarman/Files/Congruence_Model.pdf): retrieved 23 October 2017.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). Frameworks for Organizational Behavior - A model for diagnosing organizational behavior : Applying a congruence perspective. *AMA-COM*, <https://pdf.hs.colu,bia.edu/Congruence-Model.pdf> : retrieved 23 October 2017.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending : Principles for Managing Reorientation. *The Academy of Management EXECUTIVE*, 3 (3), 194-204.
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies*. New York : Harper & Row, Publishers.

*Prosci ADKAR Model*. Online available at : <https://www.pinterest.com> : retrieved 22 October 2017.

Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations* (3 ed.). New York : The Free Press.

Runyon, K. E. (1977). *Consumer Behaviour and the Practice of Marketing*. Columbus, Ohio : Charles E. Merrill.

Swanson, R. A., & Holton III, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco : Berrett-Koehler.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture : Understanding Cultural Diversity in Global Business* (2<sup>nd</sup> ed.). New York : McGraw-Hill.

*What is the ADKAR Model?*. Online available at : <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model> : retrieved 22 October 2017.