



การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ
ของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร
THE STUDY OF EFFECTIVENESS OF SUPER-LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM
FOR CONSTRUCTION PROJECT MANAGER IN ENGINEERING CONSULTING
BUSINESS IN BANGKOK

กั๊วงาน พงศาสนองกุล

การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ
ของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร



ปริญญาานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

THE STUDY OF EFFECTIVENESS OF SUPER-LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM
FOR CONSTRUCTION PROJECT MANAGER IN ENGINEERING CONSULTING
BUSINESS IN BANGKOK



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY
(Applied Psychology)
BEHAVIORAL SCIENCE RESEARCH INSTITUTE, Srinakharinwirot University
2020
Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ
ของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร
ของ
กังวาน พงศาสนองกุล

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณย์ พิมพ์ทอง) (ศาสตราจารย์ ดร.ดุจเดือน พันธ์มนาวิน)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี อินทรประเสริฐ)

ชื่อเรื่อง	การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร
ผู้วิจัย	กัญวาน พงศาสนองกุล
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2563
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศรัณย์ พิมพิทอง

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยผสมผสานวิธี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร โดยมีบุคลิกภาพเชิงรุกเป็นตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมกลุ่มตัวอย่างคือผู้จัดการโครงการก่อสร้างจำนวน 50 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมกลุ่มละ 25 คน ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณแบบการวิจัยกึ่งทดลองโดยใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศที่พัฒนาขึ้นตามแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศวัดในระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผล 1 เดือนและแบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุกวัดระยะก่อนการทดลอง ทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรและการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรแบบสองทาง และทำการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบการศึกษาเฉพาะกรณี เก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างในระยะติดตามผล 1 เดือนเพื่ออธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และค้นหาข้อค้นพบใหม่จากการวิจัย กลุ่มตัวอย่างคือผู้จัดการโครงการในกลุ่มทดลองที่สมัครใจเข้ารับการสัมภาษณ์ จำนวน 3 คน และผู้บังคับบัญชาจำนวน 3 คนรวม 6 คน ผลการวิจัยพบว่า ในระยะหลังการทดลองกลุ่มทดลองมีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสูงกว่าระยะก่อนการทดลองและสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มทดลองมีความเข้าใจและตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนไปสู่พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ สามารถเป็นตัวแบบ สอน แนะนำการเป็นผู้นำตนเองให้แก่ผู้ตาม ในระยะติดตามผล 1 เดือน กลุ่มทดลองมีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศลดลงจากระยะหลังการทดลองแต่ยังคงสูงกว่าระยะก่อนการทดลองและไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับกลุ่มควบคุม โดยพบปัจจัยที่เกี่ยวข้องจากการสัมภาษณ์ได้แก่ลักษณะของงานโครงการที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง และนโยบาย ระบบงานขององค์กร ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุกที่มีต่อภาวะผู้นำที่เป็นเลิศพบว่า ในระยะหลังการทดลองและติดตามผล 1 เดือน กลุ่มทดลองที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกในกลุ่มต่ำมีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมสูงกว่ากลุ่มควบคุมที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกในกลุ่มต่ำซึ่งเป็นข้อค้นพบใหม่จากการวิจัย ผู้วิจัยเสนอแนะวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศขององค์กรโดยเริ่มจากผู้ที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกในกลุ่มต่ำเป็นลำดับแรก

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ, โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ, ที่ปรึกษาด้านวิศวกรรม, ผู้จัดการโครงการก่อสร้าง, การเรียนรู้เชิงประสบการณ์, บุคลิกภาพเชิงรุก

Title	THE STUDY OF EFFECTIVENESS OF SUPER-LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM FOR CONSTRUCTION PROJECT MANAGER IN ENGINEERING CONSULTING BUSINESS IN BANGKOK
Author	KANGWAN PONGSASNONGKUL
Degree	DOCTOR OF PHILOSOPHY
Academic Year	2020
Thesis Advisor	Asst. Prof. Saran Pimthong , Ph.D.

This was mixed methods research, with the objective of studying the effectiveness of a super-leadership development program for construction project managers (PM) in engineering consulting businesses in Bangkok, with the proactive personalities as moderators and 50 PMs were placed in experimental and control groups. The quantitative research was conducted using a quasi-experimental design using the super-leadership development program, developed from experiential learning concepts. The data were collected using a super-leadership questionnaire in the pre-trial, post-trial and one-month follow-up period and a proactive personality questionnaire in the pre-trial period. The multivariate analysis of covariance (MANCOVA) and the Two-Way Multivariate Analysis of Variance (Two-Way MANOVA) were applied. The qualitative research was conducted in case study research using semi-structured interviews during the one-month follow-up period to clarify the effectiveness and to search for new findings. The samples were 3 PMs in the experimental group, who were voluntarily interviewed, along with three subordinates, a total of six. The results showed that during the post-test period experimental group had a level of super-leadership higher than in the pre-test period and the control group with a statistical significance of .05, supplemented by interviews showing that the experimental group had knowledge and realized the need to shift to super-leadership behaviors, being role models, and advising others on self-leadership. During the follow-up period of one month, the experimental group had a decrease in super-leadership following the post-test period, but higher than pre-test period and no statistical significance with the control group. The relevant factors in the interviews were on the nature of project work with high environment changes and organizational policies/work systems. The results of interaction analysis between experimental groups and proactive personality on super-leadership showed the new finding that during the post-trial and one-month follow-up period, the experimental group with low proactive personality had super-leadership in encouraging followers to adopt behavioral self-leadership strategy, which was higher than the control group with low proactive personalities. The researcher suggested that organizations develop super-leadership by starting with those with low proactive personalities.

Keyword : Super leadership, Leadership Development Program, Engineering Consultant, Construction Project Manager, Experiential Learning, Proactive Personality

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาและช่วยเหลือจากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศรัณย์ พิมพ์ทอง คณาจารย์สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ และคณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตรเป็นอย่างสูง ในการสอนให้คำปรึกษาแนะนำที่มีคุณค่า จนผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยจนแล้วเสร็จสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร. ดุจเดือน พันธุมนาวิน ประธานคณะกรรมการสอบปากเปล่า และรองศาสตราจารย์ ดร. ตรีทิพย์ อินทรประเสริฐ ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรและกรรมการสอบปากเปล่าที่ได้ให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์และสร้างคุณค่าการต่อยอดองค์ความรู้ในอนาคต

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการให้ปรึกษาและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. รัตติกรณ์ จงวิศาล รองศาสตราจารย์ ดร. ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ยุทธนา ไชยจุกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวรรณนา เทพจิต จนทำให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือ

ขอขอบพระคุณผู้จัดการโครงการก่อสร้างและผู้ประสานงานในองค์การที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมทุกท่านที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมและให้ความร่วมมือในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัยเป็นอย่างดี รวมทั้งขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นจิตวิทยาประยุกต์รุ่น 2 และสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ที่ช่วยแบ่งปันความรู้ ข้อมูลและให้กำลังใจมาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณภรรยา คุณมณฑนิศสา พงศาสนองกุล ลูกต้นตาล มะปราง และมะตูม สำหรับการดูแลและให้กำลังใจผู้วิจัยตั้งแต่เริ่มต้นจนจบการศึกษา รวมทั้งสมาชิกในครอบครัวของผู้วิจัยทุกคน คุณประโยชน์ใด ๆ จากปริญญาบัตรนี้ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้สนับสนุนที่กล่าวมาทุกท่าน

กั๊ววาน พงศาสนองกุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญรูปภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	7
ความสำคัญของการวิจัย	8
ขอบเขตของการวิจัย	8
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย	9
กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	9
ขอบเขตด้านตัวแปร	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
นิยามเชิงปฏิบัติการ	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการก่อสร้าง.....	14
ลักษณะของธุรกิจก่อสร้าง.....	14
การบริหารโครงการก่อสร้าง	15
ผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารโครงการก่อสร้าง	18

ที่ปรึกษาโครงการก่อสร้าง และมาตรฐานวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง	19
ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ.....	23
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	23
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ	25
องค์ประกอบภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ	33
การพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ	36
การวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ	44
ตัวแปรทางจิตที่มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ.....	47
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality)	47
การวัดบุคลิกภาพเชิงรุก.....	51
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพเชิงรุก	52
แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม	54
ความหมายและความสำคัญของการฝึกอบรม.....	55
กระบวนการและวิธีการฝึกอบรม	58
การเรียนรู้เชิงประสบการณ์.....	60
กรอบแนวคิดและสมมติฐานในการวิจัย	73
กรอบแนวคิดการวิจัย	73
สมมติฐานการวิจัย	74
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	76
ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	77
เครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	78
เครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวแปรในการวิจัย	78

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ	82
การสัมมนาแบบกึ่งมีโครงสร้าง	83
การดำเนินการวิจัย.....	85
การเก็บรวบรวมข้อมูล	88
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	88
จริยธรรมการวิจัย.....	91
บทที่ 4 ผลการศึกษา	92
ตอนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ.....	93
การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	93
การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร	94
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน	96
1. การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น.....	96
2. การทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะก่อนการ ทดลอง.....	99
3. การทดสอบสมมติฐาน	100
ตอนที่ 2 ผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ เป็นเลิศ.....	112
ตอนที่ 3 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	113
ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	114
การเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ	114
ประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศด้านการสนับสนุนของ ผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง	115
ประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศด้านพฤติกรรมการทำงานที่แสดง ภาวะผู้นำตนเอง	117

ข้อสังเกต ข้อค้นพบอื่นๆ	119
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	122
สรุปผลการวิจัย.....	122
อภิปรายผลการวิจัย	129
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	141
การนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์.....	142
ข้อเสนอแนะในการวิจัย	142
บรรณานุกรม	144
ภาคผนวก.....	156
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	157
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	159
ภาคผนวก ค การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	172
ภาคผนวก ง ใบรับรองจริยธรรมในการวิจัย	177
ภาคผนวก จ คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ ปรึกษาด้านวิศวกรรม ในกรุงเทพมหานคร.....	180
ประวัติผู้เขียน.....	262

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การเข้าสู่กระบวนการบริหารโครงการของที่ปรึกษาโครงการก่อสร้าง	20
ตาราง 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ	35
ตาราง 3 การวัดตัวแปรในขั้นตอนการวิจัย	87
ตาราง 4 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	92
ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	93
ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและพิสัยของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	95
ตาราง 7 ค่าความแปรปรวน ค่าความถี่ของกลุ่มตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยของกลุ่มทดลองในแต่ละระยะของการวัด	96
ตาราง 8 ค่าความแปรปรวน ค่าความถี่ของกลุ่มตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยของกลุ่มควบคุมในแต่ละระยะของการวัด	97
ตาราง 9 ผลการตรวจสอบความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-แปรปรวนร่วม ของกลุ่มตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในแต่ละระยะของการวัด	97
ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในแต่ละระยะของการวัด	99
ตาราง 11 การทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะก่อนการทดลอง	100
ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุ เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม	101
ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง 3 ด้าน ในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ..	101
ตาราง 14 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ในระยะหลังการทดลอง	102

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุ เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะติดตามผล 1 เดือนระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม..... 103

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง 3 ด้าน ในระยะติดตามผล 1 เดือนระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม 104

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศกับระดับบุคลิกภาพเชิงรุก ที่มีต่อภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ในระยะหลังการทดลอง 105

ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามกลุ่มการทดลองและระดับบุคลิกภาพเชิงรุก ในระยะหลังการทดลอง 105

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม จำแนกตามระดับบุคลิกภาพเชิงรุกและการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ในระยะหลังการทดลอง..... 106

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศกับระดับบุคลิกภาพเชิงรุก ที่มีต่อภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ในระยะติดตามผล 1 เดือน 108

ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามกลุ่มการทดลอง และระดับบุคลิกภาพเชิงรุก ในระยะติดตามผล 1 เดือน 108

ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม จำแนกตามระดับบุคลิกภาพเชิงรุกและการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ในระยะติดตามผล 1 เดือน..... 109

ตาราง 23 สรุปการทดสอบสมมติฐานการวิจัย..... 111

ตาราง 24 ผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ 112

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 ระบบการควบคุมด้วยองค์การและการควบคุมด้วยตนเอง.....	29
ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ.....	39
ภาพประกอบ 3 รูปแบบของพฤติกรรมเชิงรุก.....	48
ภาพประกอบ 4 กระบวนการเรียนรู้ของคอล์บ (KOLB's learning cycle)	63
ภาพประกอบ 5 กรอบแนวคิดการดำเนินการวิจัย	74
ภาพประกอบ 6 รูปแบบการวิจัยผสมผสานวิธีแบบ embedded design.....	76
ภาพประกอบ 7 การวิจัยโดยการสุ่มสองกลุ่มวัดก่อน-หลังการทดลองและติดตามผล	86
ภาพประกอบ 8 คะแนนเฉลี่ยการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม จำแนกตามระดับบุคลิกภาพเชิงรุก และจำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ ผู้นำที่เป็นเลิศ ในระยะหลังการทดลอง.....	107
ภาพประกอบ 9 คะแนนเฉลี่ยการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม จำแนกตามระดับบุคลิกภาพเชิงรุก และจำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ ผู้นำที่เป็นเลิศ ในระยะติดตามผล 1 เดือน.....	110

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยอิทธิพลนั้นจะส่งผลกระทบต่อให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในองค์การดำเนินการใด ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Robbins & Judge, 2005) รูปแบบของการมีอิทธิพลนั้นสามารถเป็นแบบอิทธิพลอย่างเป็นทางการ (formal influence) หรืออิทธิพลอย่างไม่เป็นทางการ (informal influence) ก็ได้ กล่าวคือ อิทธิพลอย่างเป็นทางการจะมาจากตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ที่มาจากการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการภายในองค์การ แต่อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการที่องค์การมอบให้แก่ผู้บริหารนั้น ไม่ได้เป็นเครื่องรับประกันว่าผู้บริหารเหล่านั้นจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหากผู้บริหารนั้นไม่ได้รับการยอมรับ เคารพนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนั่นก็คือภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ อันมีที่มาจาก การยอมรับของสมาชิกภายในกลุ่ม ด้วยเหตุนี้องค์การจึงต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งเพื่อให้ประสิทธิผลขององค์การบรรลุถึงระดับสูงสุด ภาวะผู้นำจึงเป็นศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานของผู้บริหารและผู้นำนั่นเอง

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นระยะเวลานานแล้ว โดยนักวิชาการได้นิยามความหมายและรายละเอียดของภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ของภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมในแต่ละช่วงเวลา ตัวแบบภาวะผู้นำ (model of leadership strategies) ของแมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 1989) แสดงพัฒนาการและกลยุทธ์ของภาวะผู้นำแต่ละแนวคิดซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มีความโดดเด่นและเหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา โดยภาวะผู้นำทั้ง 4 ประการ ได้แก่ 1) บุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (strong man) ในช่วงทศวรรษ 1920-1930 กล่าวคือ ผู้บริหารหรือผู้นำมีอำนาจเด็ดขาดจากตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ผู้นำตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ตามอำเภอใจ เป็นผู้สั่งการให้ผู้ปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่มีข้อโต้แย้ง รูปแบบการใช้ อำนาจมาจากบนลงล่างอย่างชัดเจน และใช้การควบคุมและการลงโทษจากภายนอกอย่างเต็มที่ (Arvey & Ivancevich, 1980; Bass, 1985; McGregor, 1960) 2) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactor) มีบทบาทในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ผู้นำสร้างระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ตามในการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีลักษณะของการแลกเปลี่ยนโดยการที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายเพื่อกระตุ้นและทำให้ผู้ตามรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน (Locke & Latham, 1990) การจูงใจให้ผู้ตามทำงาน จึงทำได้โดยใช้รางวัลหรือผลลัพธ์ มาทำให้พึงพอใจต่อเป้าหมาย ซึ่งส่งผลให้เกิดความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Vroom, 1964) 3)

ฮีโร่ผู้มีวิสัยทัศน์ (visionary hero) ผู้นำที่สื่อสารให้ผู้ตามซึมซับและเกิดแรงบันดาลใจจากวิสัยทัศน์ ผู้นำในรูปแบบนี้ได้แก่ ผู้นำเชิงบารมี (charismatic leadership) ซึ่งเป็นผู้ที่เชื่อมั่นตนเองและโน้มน้าวความคิดความเชื่อของตนเองไปยังผู้ตาม ผู้นำสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้ผู้ตามผูกพันและอุทิศตนให้กับวิสัยทัศน์ (House, 1977) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ผู้นำทำให้ผู้ตามเปลี่ยนไป โดยทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความสำคัญของเป้าหมายองค์การมากกว่าเป้าหมายของตัวเอง (self-interest) และเห็นความสำคัญของการทำงานโดยมุ่งที่ผลการปฏิบัติงานมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ช่วยให้ผู้ตามเกิดความเคารพนับถือและเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงยิ่งกว่าเดิม (Bass, 1985) และ 4) ผู้นำที่เป็นเลิศ (super-leader) ซึ่งเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำ โดยผู้นำใช้การควบคุมจากภายในหรือการเพิ่มพลังอำนาจแก่พนักงาน (employee empowerment) มีที่มาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ องค์การที่เป็นที่รวมของบุคคลซึ่งเป็นองค์ประกอบของสังคมก็ย่อมต้องเผชิญกับภาวะความเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันในด้านธุรกิจ ความก้าวหน้าด้านการสื่อสาร เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งเป็นทั้งปัจจัยที่สนับสนุนและคุกคามความมั่นคงและการอยู่รอดขององค์การ เมื่อสังคมและค่านิยมแปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา ค่านิยมของบุคลากรที่เกี่ยวกับองค์การจึงเปลี่ยนแปลงไปด้วย พนักงานมีลักษณะของการเป็นผู้ที่ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน (knowledge workers) ต้องการควบคุมและนำตนเองให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างอิสระ ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่มีสมาชิกที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญมารวมกัน นำไปสู่คำถามเกี่ยวกับการนำทีมงานโดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำแบบเดิม ซึ่งมีกรอบคิดที่มองว่าผู้นำเป็นบุคคลซึ่ง “รับผิดชอบ” ในขณะที่คนที่เหลือเป็นผู้ตามอย่างว่านอนสอนง่าย หรือที่เรียกว่าภาวะผู้นำในแนวคิดที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์การและการนำในช่วงเวลานี้หรือไม่ โดยงานวิจัยด้านภาวะผู้นำในช่วงที่ผ่านมาชี้ว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นกับผู้นำและสมาชิกทีมผู้ซึ่งมีความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่ทีมงานเผชิญอยู่นอกจากนี้ทีมงานที่มีผู้นำทีมที่มีลักษณะครอบงำและบงการสมาชิกมีแนวโน้มที่จะมีผลงานของทีมในระดับที่ต่ำกว่าทีมงานที่ผู้นำทีมกระจายภาวะผู้นำไปสู่สมาชิกทีมงาน (Pearce, 2004)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (Super Leadership) ถูกนำเสนอโดยชาร์ล ซี แมนซ์ (Charles C. Manz) และเฮนรี พี ซิมส์ จูเนียร์ (Henry P. Sims, junior) ในช่วงปลาย ค.ศ. 1980 โดยมีแนวคิดในการอธิบายรายละเอียดของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง (self-leadership) ให้เกิดขึ้นในตัวผู้ตาม ซึ่งภาวะผู้นำในตนเองเป็นชุดของแนวทางที่มุ่งเน้น

พฤติกรรม ความคิดและความรู้สึกซึ่งบุคคลใช้สร้างอิทธิพลต่อตัวเอง เป็นสิ่งที่คนเรากระทำเพื่อำตนเอง มุ่งเน้นให้ความสำคัญที่ตัวบุคคล กล่าวคือ ผู้ตามได้รับอิสระ มีความเป็นตัวของตัวเอง และรับผิดชอบในการควบคุมชีวิตของตนเอง (Manz & Sims, 2001) ผู้นำที่เป็นเลิศมีความทำทหายในการพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้นำในตนเองที่มีประสิทธิผล โดยการสนับสนุน เอื้ออำนวยและสอนให้ผู้ตามเป็นผู้นำในตนเอง ผู้นำแสดงพฤติกรรมและความตั้งใจที่จะพัฒนาพฤติกรรมและความคิดของผู้ตามให้แสดงออกถึงภาวะผู้นำในตนเอง เพื่อให้พวกเขาสามารถนำตนเองและสามารถนำผู้อื่นได้ กล่าวได้ว่า สาระสำคัญของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศก็คือ “ภาวะผู้นำในตนเอง” (ยุทธนา ไชยจุฑ, 2554)

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างถือเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทและเป็นหนึ่งในส่วนสำคัญของการพัฒนาประเทศ ด้วยสัดส่วนเฉลี่ย 8% - 9% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ หรือ จีดีพี (ศิริมล ตรีพงษ์ภรณา, พัฒนพร ฉัตรจุฑามาส, ภรศิษฐ์ จิราภรณ์, นพรัตน์ วงศ์สินหิรัญ, & ณลินี เต๋นเลิศชัยกุล, 2563) มีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอื่น อาทิ อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ อุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง อุตสาหกรรมขนส่ง รวมถึงสอดคล้องกับการลงทุนของทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเพิ่มความสามารถ ศักยภาพในการแข่งขันของประเทศไทย ดังนั้น ทุกภาคส่วนจึงให้ความสำคัญต่อการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งก่อให้เกิดการลงทุน และการจ้างงานที่เพิ่มมากขึ้นดังจะเห็นได้ว่าโครงการก่อสร้างและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทั้งการก่อสร้างในภาคเอกชนและภาครัฐยังมีแนวโน้มเติบโตถึงแม้จะประสบกับภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวจากผลกระทบของการแพร่ระบาดของโควิด 19 โดยในไตรมาสที่ 3 ของปี 2563 มีการขยายตัวร้อยละ 10.5 เพิ่มขึ้นจากการขยายตัวร้อยละ 7.4 ในไตรมาสที่ 2 โดยในภาคเอกชนการก่อสร้างที่อยู่อาศัยประเภทคอนโดมิเนียม ทาวน์เฮ้าส์ บ้านเดี่ยว แฟลต อพาร์ทเมนต์ ในเขตกรุงเทพฯ ปริมาณลดและเทศบาลมีปริมาณลดลง ในขณะที่ในเขตอบต. ยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง สำหรับในภาครัฐมีการขยายตัวจากการก่อสร้างของรัฐบาลตามการเบิกจ่ายที่เพิ่มขึ้นของงบลงทุนหมวดที่ดินและสิ่งก่อสร้าง (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563) ในการกำหนดแผนงานและเป้าหมายในการพัฒนาโครงการของผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์นั้น ย่อมมีเป้าหมายให้โครงการก่อสร้างมีคุณภาพตามมาตรฐานทางด้านวิศวกรรมและแล้วเสร็จตามกำหนด ที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวแทนของเจ้าของโครงการในการควบคุมโครงการก่อสร้างให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมาย การขยายตัวของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ย่อมทำให้ความต้องการใช้บริการที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมมีเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

ที่ปรึกษา (consultant) เป็นอาชีพหนึ่งในสายอาชีพที่อาศัยความรู้ทางเทคนิคเฉพาะด้าน (เช่น ด้านการผลิต การก่อสร้าง การบัญชี กฎหมาย) โดยเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารกระบวนการดำเนินงาน และการจัดการทรัพยากร เช่น วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน ให้บรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพ (Kubr, 1996) โดยสรุปคุณสมบัติที่จำเป็นของที่ปรึกษาจะต้องประกอบด้วยความสามารถทางปัญญา (intellectual ability) ได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้ การสังเกต กลั่นกรองและประเมินข้อมูล การคิดเชิงวิเคราะห์และสังเคราะห์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ ความสามารถเข้าใจและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น (understand people and work with them) การเคารพและอดทนต่อผู้อื่น คาดเดาและประเมินอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่นได้ เป็นคนเข้าถึงง่าย สามารถสร้างการยอมรับและเคารพนับถือ มีทักษะ ความสามารถในการสื่อสาร การสอน การโน้มน้าว จูงใจบุคคล (communicate, persuade and motivate) เป็นผู้ฟังที่ดี มีวุฒิภาวะทางปัญญาและอารมณ์ (intellectual and emotional maturity) มีพฤติกรรมและการกระทำที่สม่ำเสมอไม่เปลี่ยนแปลงไป สามารถสรุปและเสนอความเห็นได้อย่างอิสระปราศจากอคติ สามารถรับความกดดัน และความไม่แน่นอน ควบคุมตัวเองได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ยืดหยุ่น ปรับตัวตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีคิตรีเริ่มและมีแรงจูงใจส่วนตน (personal drive and initiative) มีความเชื่อมั่นในตนในระดับที่เหมาะสม มีเป้าหมายที่ท้าทายสูงใจ มีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ ขยันหมั่นเพียร จริยธรรมและความซื่อสัตย์ (ethics and integrity) ต้องการช่วยเหลือผู้อื่นอย่างแท้จริง มีความซื่อสัตย์สุจริต เข้าใจและยอมรับข้อจำกัดของผู้อื่น ยอมรับความผิดพลาดและถือเป็นบทเรียน มีสุขภาพกายและจิตใจที่ดี (physical and mental health) สำหรับอาชีพที่ปรึกษาด้านวิศวกรรม (engineering consultant) เป็นอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการที่ปรึกษาด้านงานก่อสร้างและวิศวกรรมแก่โครงการอสังหาริมทรัพย์ ตั้งแต่งานออกแบบรายละเอียด ควบคุมงานก่อสร้างและการบริหารโครงการ ซึ่งประกอบไปด้วยระบบงานต่าง ๆ อาทิ ระบบโครงสร้าง สาธารณูปโภค การจัดการสิ่งแวดล้อม ทีมวิศวกรที่ปรึกษาซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการโครงการก่อสร้างและทีมวิศวกรที่รับผิดชอบแขนงงานต่าง ๆ ต้องสามารถประสานการปฏิบัติงานของทุกแขนงงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมาย มาตรฐานทางวิศวกรรม อยู่ในงบประมาณและระยะเวลาที่กำหนด ปัจจุบันธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมกำลังเติบโตอย่างมากในประเทศไทย ซึ่งประมาณการณ์ว่ามีมูลค่าไม่ต่ำกว่า 5,000 ล้านบาทต่อปี (กรุงเทพธุรกิจ, 2557) ส่งผลให้มีความต้องการและการแข่งขันในการจ้างงานบุคลากรในธุรกิจนี้อยู่ในระดับที่สูง โดยหน้าที่และความรับผิดชอบของที่ปรึกษาโครงการก่อสร้าง สรุปได้เป็น 5 ลักษณะ (Adrian, 1983; ต่อตระกูล ยมนาค, ประสิทธิ์ วงศ์ทวีเกียรติ, & บุญประเสริฐ อุดมมังกร, 2528) ได้แก่ การเป็นตัวแทนของ

เจ้าของโครงการ (agency) รักษาผลประโยชน์ของเจ้าของโครงการด้วยความซื่อสัตย์ ปฏิบัติตามสัญญาอย่างมีเหตุผล ให้ความเห็น ข้อมูล และรายงานการดำเนินงานก่อสร้างให้เจ้าของโครงการ การประสานงานและติดต่อ (coordinate and communication) เป็นผู้ประสานงานกับบุคลากรทุกฝ่ายทั้งโครงการ และองค์การภายนอกที่ต้องทำงานร่วมกัน การให้คำปรึกษา (consulting) แนะนำให้คำปรึกษากับเจ้าของโครงการ ผู้ออกแบบ ผู้รับเหมาก่อสร้าง เพื่อให้ใช้เวลาและต้นทุนเหมาะสม โดยมีคุณภาพดีและปลอดภัย การบริหารจัดการ (management) มีส่วนเกี่ยวข้องในขั้นตอนต่าง ๆ ตลอดทั้งโครงการ ตั้งแต่การศึกษาความเป็นไปได้ การวางแผนการดำเนินงาน คัดเลือกผู้รับเหมา ควบคุมงานก่อสร้างตามแผนงาน การตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานโครงการ (audit and monitoring) ตรวจสอบติดตามการดำเนินโครงการตลอดเวลา และคิดแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

นอกจากจะต้องมีคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับอาชีพที่ปรึกษาดังที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว เช่นเดียวกันกับวิศวกรวิชาชีพในแขนงอื่น ๆ ที่ศึกษาด้านวิศวกรรมต้องปฏิบัติงานภายใต้ข้อกำหนดทางวิชาชีพ นับตั้งแต่การกำหนดระดับของวิชาชีพวิศวกรรมตามพระราชบัญญัติวิศวกร พ.ศ. 2542 กฎกระทรวงกำหนดสาขาวิชาชีพวิศวกรรมและวิชาชีพวิศวกรรมควบคุม พ.ศ. 2550 รวมถึงข้อบังคับสภาวิศวกร ระเบียบคณะกรรมการสภาวิศวกรต่าง ๆ ซึ่งกำหนดคุณสมบัติและกำกับควบคุมการปฏิบัติงานของวิศวกรไว้อย่างเข้มงวดเนื่องจากเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของประชาชน(สภาวิศวกร, 2559) อย่างไรก็ตาม จากการพัฒนาข้อกำหนดและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ พบว่าเกณฑ์ดังกล่าวได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่อยู่ในวิชาชีพในแง่ความรู้ทางเทคนิคที่ใช้ในการปฏิบัติงาน แต่ยังไม่ได้ระบุคุณสมบัติในด้านการบริหาร บังคับบัญชาทีมงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งในเรื่องสมรรถนะของการบริหารโครงการก่อสร้างดังกล่าว (เตชธรรม เต็มผล, 2555, น. 74) ได้ทำการวิจัยและสรุปปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะในการบริหารโครงการก่อสร้างที่สำคัญ ได้แก่ 1) ทักษะผู้นำ ประกอบด้วย การตัดสินใจ มนุษยสัมพันธ์ ความซื่อสัตย์ ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความสามารถทางเทคนิค การเงินบัญชี 2) การวางแผน ประกอบด้วย แผนงบประมาณ แผนรองรับความไม่แน่นอน 3) การจัดองค์กร ประกอบด้วย รูปแบบโครงสร้างองค์กรและการปรับเปลี่ยน การกำหนดความรับผิดชอบ การคัดเลือกบุคลากร 4) การติดตามและควบคุม การเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายและการปรับปรุงแก้ไข 5) ประสิทธิภาพการทำงาน ประกอบด้วย การแก้ไขปัญหาและจัดการความขัดแย้ง 6) การดำเนินงาน ได้แก่ การบริหารจุดเชื่อมโยงและประสานงานระหว่างบุคคล หน่วยงาน และระบบ 7) การสื่อสาร ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การชักจูงและโน้มน้าว 8) การปรับตัว ประกอบด้วย การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการบริหารเวลา

ส่วนตัว โดยมุ่งหวังให้ผู้ที่อยู่ในวิชาชีพบริหารโครงการก่อสร้าง รวมทั้งที่ปรึกษาโครงการก่อสร้าง สามารถสร้างทักษะดังกล่าว เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากปัญหาทางด้านเทคนิคการก่อสร้าง โดยเฉพาะในกรณีที่เป็นงานโครงการขนาดใหญ่มักจะมียางหลายแขนงเข้ามาเกี่ยวข้อง รวมอยู่ในโครงการก่อสร้างเดียวกัน เช่น วิศวกรรมไฟฟ้า วิศวกรรมเครื่องกล งานติดตั้งเครื่องจักร ท่อไฟฟ้า ท่อลม ระบบไฟฟ้า แสงสว่าง ระบบลิฟท์บันไดเลื่อน เป็นต้น ผู้จัดการโครงการก่อสร้างไม่สามารถที่จะตรวจสอบและควบคุมการดำเนินงานในรายละเอียดทั้งหมดได้ จำเป็นต้องมีทีมงานวิศวกรที่ทำหน้าที่ควบคุมการก่อสร้างของงานแขนงต่าง ๆ และมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ตั้งแต่แรกเริ่ม (สวัสดีพงษ์ นรเดชาพันธ์, 2546, น. 39) ดังนั้น การที่ผู้จัดการโครงการก่อสร้างสามารถที่จะพัฒนาทีมงานวิศวกร สถาปนิก และเจ้าหน้าที่สนับสนุนสาขาต่าง ๆ ให้สามารถควบคุมดูแลและตัดสินใจในการดำเนินงานในแขนงงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ย่อมส่งผลดีต่อภาพรวมและการบรรลุเป้าหมายของโครงการ สอดคล้องกับที่แมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 1990) ที่กล่าวถึงประโยชน์ของบทบาทของผู้นำในการสร้างภาวะผู้นำตนเองให้เกิดขึ้นในตัวทีมงานว่าจะช่วยลดการเปลี่ยนแปลงในการควบคุมการปฏิบัติงานของทีมงาน การบังคับบัญชาจะปรับเปลี่ยนจากการควบคุมที่เข้มงวดเคร่งครัดไปสู่การยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสถานการณ์ภายนอกมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถหลุดพ้นจากภารกิจประจำวันที่ใช้เวลาในการตรวจสอบงานประจำวัน ไปปฏิบัติงานที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กรในระยะยาวได้ นอกจากนี้ การที่ผู้นำสร้างผู้ตามให้เป็นผู้นำตนเองได้ ก็จะทำให้เกิดทีมงานที่น่าตนเองและช่วยเพิ่มพูนการปฏิบัติงานในมิติด้านคุณภาพและผลผลิตภาพแบบทวีคูณให้กับองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้จัดการโครงการก่อสร้างจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นเรื่องยากที่คนคนเดียวจะเป็นผู้เชี่ยวชาญและสามารถบริหารในทุกเรื่องได้ โดยเฉพาะในโครงการที่มีความหลากหลายและความลึกซึ้งของงานในสายงานสาขาต่าง ๆ ผู้ที่ปฏิบัติงานในทีมงานที่ปรึกษาโครงการก่อสร้างนับเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน หากผู้จัดการโครงการก่อสร้างสามารถสร้างทีมงานวิศวกรให้สามารถดูแลรับผิดชอบและตัดสินใจเองได้ ก็จะส่งผลให้การบริหารโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Pearce, 2004) นอกจากนี้ การพัฒนาผู้จัดการโครงการก่อสร้างให้มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศจะเป็นส่วนสำคัญในการเป็นส่วนร่วมพัฒนาบุคลากรในสายอาชีพนี้ให้เติบโตขึ้นมาได้รวดเร็วมากขึ้น และเป็นหนทางหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในวิชาชีพนี้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม จากการประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยพบว่า ได้มีผู้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศจำนวนน้อย และส่วนใหญ่ได้ทำการศึกษาวิจัยใน

บริบทขององค์การสถาบันการศึกษามากกว่าองค์การด้านธุรกิจเอกชน ยิ่งไปกว่านั้นยังไม่พบงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศที่เกี่ยวข้องกับองค์การวิชาชีพวิศวกรรม ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการวิจัยเพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร ให้มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศซึ่งจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายรวมทั้งช่วยให้เห็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดภาวะผู้นำตนเองที่มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์การทางด้านวิชาชีพในสังคมไทยในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดสภาพแวดล้อมและสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้ออำนวยให้เกิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการแสดงภาวะผู้นำที่เป็นเลิศซึ่งให้ความสำคัญกับการแสดงพฤติกรรมของผู้นำอันเป็นแนวทางการศึกษาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีความซับซ้อนและมีปัจจัยที่ส่งผลทั้งในด้านสนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อการเกิดพฤติกรรมภาวะผู้นำที่คาดหวัง ดังจะเห็นว่าถึงแม้บุคคลจะได้รับการอบรมแบบเดียวกันก็ยังสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังต่างกัน สืบเนื่องจากบุคลิกภาพที่เป็นพื้นฐานของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันไป โดยผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมคือบุคลิกภาพเชิงรุก (proactive personality) ซึ่งจากการประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังไม่พบงานวิจัยที่มีการนำเอาบุคลิกภาพเชิงรุกมาศึกษาร่วมกันกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ผู้วิจัยจึงนำเอาตัวแปรบุคลิกภาพเชิงรุกมาศึกษาร่วมกันกับโปรแกรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในการช่วยส่งเสริมประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ และเป็นประโยชน์ในการอธิบายผลการวิจัยได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร ที่มีระดับของบุคลิกภาพเชิงรุกที่แตกต่างกัน

3. เพื่อค้นหาข้อมูล ข้อค้นพบอื่น ๆ ในการวิจัยสำหรับอธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานครให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

1.1 ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสำหรับบริบทของสังคมองค์กรแบบไทยให้มีความชัดเจนขึ้น สามารถระบุตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมและผลที่เกี่ยวข้อง เป็นการเพิ่มองค์ความรู้ให้กับการศึกษาด้านภาวะผู้นำและการบริหารองค์กรสำหรับเป็นพื้นฐานของการศึกษาวิจัยต่อยอดต่อไป

1.2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในแต่ละขั้นตอน จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในบริบทขององค์กรวิชาชีพในภาคธุรกิจ หรือสนใจนำไปศึกษาต่อในประชากรกลุ่มอื่นต่อไป

2. ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ

2.1 ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในบริบทขององค์กรวิชาชีพในภาคธุรกิจ หรือนำไปศึกษาต่อในประชากรกลุ่มอื่นต่อไป

2.2 ข้อค้นพบอื่นใดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้จากการวิจัยจะเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ย้ำให้เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ อันจะส่งผลให้องค์การนั้นเกิดผลลัพธ์ในเชิงบวกต่อองค์กรและบุคลากร ถือเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยกึ่งทดลอง (quasi – experimental research) ออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Creswell & Clark, 2011) โดยใช้แบบแผน the embedded design ใช้วิธีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณคือการฝึกรูปแบบโดยใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะก่อนการทดลอง ระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน และแบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุก แล้วเสริม (complementary) ด้วยผลจากวิธีการเชิงคุณภาพคือศึกษาเฉพาะกรณี (case study research) โดยใช้เครื่องมือคือการสัมภาษณ์แบบกึ่งมี

โครงสร้าง (semi-structured Interview) เพื่ออธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นและรวบรวมข้อค้นพบใหม่ๆ จากบริบทการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้จัดการโครงการก่อสร้าง ที่ปฏิบัติงานในองค์การในธุรกิจที่ศึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์การได้แก่ องค์การในกลุ่มอุตสาหกรรมโครงการพัฒนางานก่อสร้าง (Construction Industry Development Sector) มีทุนจดทะเบียนไม่ต่ำกว่า 10 ล้านบาท และอยู่ในกรุงเทพมหานคร (สมาคมวิศวกรที่ปรึกษาแห่งประเทศไทย, 2009a)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงทดลอง คือ ผู้จัดการโครงการก่อสร้าง ที่ปฏิบัติงานในองค์การในธุรกิจที่ศึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร ที่มีคะแนนของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ตั้งแต่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ลงมา จำนวน 50 คน แล้วใช้การจับคู่รายบุคคล (Matching subject) ทั้งหมด 25 คู่ ระหว่างระดับคะแนน เพื่อควบคุมระดับคะแนนภาวะผู้นำที่เป็นเลิศที่อาจเป็นตัวแปรแทรกซ้อนในการทดลอง จากนั้นสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ในแต่ละคู่ เพื่อเข้ากลุ่มระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมจึงได้สมาชิกกลุ่มจำนวน 25 คนต่อกลุ่ม

2. กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเฉพาะกรณี โดยการสัมภาษณ์เพื่อค้นหาคำอธิบายเกี่ยวกับประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศและรวบรวมข้อค้นพบใหม่ๆ จากบริบทการวิจัยคือ ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ที่สมัครใจเข้ารับการสัมภาษณ์ จำนวน 3 คนและผู้ได้บังคับบัญชาของผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้จัดการโครงการก่อสร้างมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 3 คู่ รวม 6 คน

ขอบเขตด้านตัวแปร

1. ตัวแปรอิสระ แบ่งออกเป็น

1.1 ตัวแปรจัดกระทำ คือ

1.1.1 การได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

1.1.2 การไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

2. ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม คือ บุคลิกภาพเชิงรุก

3. ตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

นิยามศัพท์เฉพาะ

ที่ศึกษาด้านวิศวกรรม หมายถึง องค์การที่ดำเนินธุรกิจให้บริการที่ปรึกษาแก่ผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ในด้านงานก่อสร้างและวิศวกรรม โดยมีหน้าที่และ

ความรับผิดชอบ ได้แก่ 1) การเป็นตัวแทนของเจ้าของโครงการ รักษาผลประโยชน์ของเจ้าของโครงการด้วยความซื่อสัตย์ ปฏิบัติตามสัญญาอย่างมีเหตุผล 2) ให้ความเห็น ข้อมูล และรายงานการดำเนินงานก่อสร้างให้เจ้าของโครงการ 3) ประสานงานและติดต่อกับบุคลากรทุกฝ่ายทั้งภายในโครงการและองค์การภายนอกที่ต้องทำงานร่วมกัน 4) ให้คำปรึกษา แนะนำแก่เจ้าของโครงการ ผู้ออกแบบ ผู้รับเหมาก่อสร้าง เพื่อให้ใช้เวลาและต้นทุนที่เหมาะสม โดยมีคุณภาพดีและปลอดภัย 5) บริหารจัดการโครงการก่อสร้างโดยมีส่วนเกี่ยวข้องในขั้นตอนต่าง ๆ ตลอดทั้งโครงการ ตั้งแต่การศึกษาความเป็นไปได้ การออกแบบรายละเอียด การวางแผนการดำเนินงาน คัดเลือกผู้รับเหมา ควบคุมงานและบริหารโครงการตามแผนงาน และคิดแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยทั่วไป ทีมงานที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมประกอบด้วยผู้จัดการโครงการก่อสร้างและที่วิศวกรที่รับผิดชอบแขนงงานต่าง ๆ ทำหน้าที่ประสานการปฏิบัติงานของทุกแขนงงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมาย มาตรฐานทางวิศวกรรม อยู่ในงบประมาณและระยะเวลาที่กำหนด

ผู้จัดการโครงการก่อสร้าง หมายถึง บุคลากรในระดับบริหารที่ปฏิบัติงานในองค์การที่ดำเนินธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นตัวแทนของเจ้าของโครงการในการบริหารโครงการก่อสร้างที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมาย โดยบังคับบัญชาทีมงานวิศวกรที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานแขนงงานต่าง ๆ ภายในโครงการ ให้ดำเนินการไปตามแผนงาน เป็นผู้บริหารโครงการก่อสร้าง โดยการกำหนดเป้าหมาย ควบคุมแผนงาน ให้คำปรึกษาแนะนำประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโครงการให้ทำงานร่วมกัน แก้ไขปัญหาและกำหนดแนวทางในการป้องกันปัญหาในโครงการเพื่อให้สามารถก่อสร้างแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา อยู่ในงบประมาณและมาตรฐานทางวิศวกรรม

นิยามเชิงปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (Superleadership) หมายถึง ผู้นำที่พัฒนาผู้ตามให้สามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเอง ได้แก่ 1) การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม (behavior) ประกอบด้วย การสนับสนุนการสังเกตและประเมินตนเอง สนับสนุนการให้รางวัลตนเอง สนับสนุนการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 2) การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด (cognitive) ประกอบด้วย การสนับสนุนการค้นหารางวัลตามธรรมชาติ สนับสนุนการสร้างรูปแบบการคิดถึงโอกาส สนับสนุนการรับรู้ความสามารถของตนเอง และ 3) การสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์การ ประกอบด้วย การสนับสนุนการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง สนับสนุนการริเริ่ม การสร้างทีมงาน

สำหรับแบบวัดที่ใช้วัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยปรับมาจากแบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1991, p. 33) โดยปรับปรุงข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับบริบทของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการโครงการก่อสร้างและบริบทขององค์การแบบไทย ประกอบด้วยข้อคำถามทางบวกและทางลบจำนวน 40 ข้อ โดยวัดตัวแปรย่อยของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ จำนวน 9 ตัวแปร ได้แก่ การสนับสนุนการสังเกตและประเมินตนเอง การให้รางวัลตนเอง การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การค้นหารางวัลตามธรรมชาติ การสร้างรูปแบบการคิดถึงโอกาส การรับรู้ความสามารถของตนเอง การแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง การริเริ่ม และการสร้างสภาพแวดล้อมและบริบทในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้เกิดภาวะผู้นำตนเองผ่านทีมงาน โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 6 อันดับ ตั้งแต่ บ่อยมาก (6 คะแนน) ถึง ไม่เคยเลย (1 คะแนน) โดยผู้ที่ได้คะแนนสูงหมายความว่า เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่เลิศสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า และแบบวัดนี้มีค่าอำนาจจำแนก (ค่า R) อยู่ระหว่าง .20 ถึง .74 โดยมีค่าความเชื่อมั่นจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟาเท่ากับ .94

บุคลิกภาพเชิงรุก (proactive personality) หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความคิดรอบคอบ คิดสร้างสรรค์งานใหม่ และทำความคิดให้เกิดเป็นผลงานขึ้นจริงได้ รวมทั้งทุ่มเทความพยายามกับการทำงานและมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง เมื่อเกิดความผิดพลาดจะพยายามแก้ไขทันที โดยไม่ให้เกิดเหตุการณ์เกิดขึ้นซ้ำอีก เป็นผู้ที่กล้าเผชิญหน้ากับความจริงในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตลอดจนรักษาสัญญาและข้อผูกพันต่างๆ ในการทำงาน

สำหรับแบบวัดที่ใช้วัดบุคลิกภาพเชิงรุกในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยปรับจากแบบวัดของ นูชนารถ อยู่ดี (2548) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของเบทแมน และแครนท์ (Bateman & Crant, 1993) โดยปรับปรุงข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับบริบทของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการโครงการก่อสร้างและบริบทขององค์การแบบไทย ประกอบด้วยข้อคำถามทางบวกและทางลบจำนวน 12 ข้อ โดยเป็นข้อคำถามแบบมาตรวัด Likert Scale 6 ระดับ ตั้งแต่ บ่อยมาก (6 คะแนน) ถึง ไม่เคยเลย (1 คะแนน) ผู้ที่ได้คะแนนบุคลิกภาพเชิงรุกสูงหมายความว่า เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า และแบบวัดนี้มีค่าอำนาจจำแนก (ค่า R) อยู่ระหว่าง .28 ถึง .71 โดยมีค่าความเชื่อมั่นจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟาเท่ากับ .82

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ หมายถึง การดำเนินการตามแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) เพื่อฝึกอบรมและเสริมสร้างให้ผู้จัดการโครงการก่อสร้าง เกิดการรับรู้ ความเข้าใจภายในตนเองเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตาม

คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ออกแบบตามขั้นตอนการนำไปสู่ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ของ ซิมส์ และโลเรนซี (Sims & Lorenzi, 1992) โดยมีขั้นตอนการพัฒนาทั้งสิ้น 7 ขั้นตอนได้แก่ 1) การเป็นผู้นำตนเอง 2) เป็นตัวแบบในการเป็นผู้นำตนเองให้แก่ผู้ตาม 3) ส่งเสริมให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายของตนเอง 4) สร้างรูปแบบการคิดทางบวก 5) การให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์แก่ผู้ตาม 6) การสร้างทีมงาน และ 7) สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้จำนวน 8 หน่วย การเรียนรู้ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ 2) การเป็นผู้นำตนเอง 3) เป็นตัวแบบในการเป็นผู้นำตนเองให้แก่ผู้ตาม 4) ส่งเสริมให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายของตนเอง 5) สร้างรูปแบบการคิดทางบวก 6) การให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์แก่ผู้ตาม 7) การสร้างทีมงาน และ 8) สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง โดยใช้เทคนิคในการดำเนินการฝึกอบรม ได้แก่ การบรรยาย ประกอบการนำเสนอภาพนิ่ง การใช้วีดิทัศน์สื่อภาพและเสียง การถามตอบ กิจกรรมละลายพฤติกรรม เกมการบริหาร (Management game) การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมองและ แบ่งปันประสบการณ์ส่วนบุคคล มีการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฝึกทักษะการสื่อสารเชิงบวก การทบทวนและไตร่ตรองข้อมูลจากความทรงจำและเชื่อมโยงกับหลักการที่ได้เรียนรู้ในชั้นเรียน โดยผู้วิจัยได้ให้ข้อมูลย้อนกลับ การพูดคุยเพื่อสร้างความเชื่อมั่น ใช้เวลาในการดำเนินโปรแกรม จำนวน 90 นาทีต่อหนึ่งหน่วยการเรียนรู้ รวมระยะเวลาของโปรแกรมทั้งสิ้น 720 นาที หรือ 12 ชั่วโมง และดำเนินโปรแกรมให้แก่กลุ่มตัวอย่างในวันอาทิตย์ที่ 15 และ 22 ธันวาคม พ.ศ. 2562

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีจากวรรณกรรม เอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการก่อสร้าง

ลักษณะของธุรกิจก่อสร้าง

การบริหารโครงการก่อสร้าง

ผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารโครงการก่อสร้าง

ที่ปรึกษาโครงการก่อสร้าง และมาตรฐานวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง

2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

ความหมายของภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

องค์ประกอบภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

การพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

การวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

3 ตัวแปรทางจิตที่มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพเชิงรุก

การวัดบุคลิกภาพเชิงรุก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพเชิงรุก

4 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

ความหมายและความสำคัญของการฝึกอบรม

กระบวนการและวิธีการฝึกอบรม

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์

5 กรอบแนวคิดและสมมติฐานในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการก่อสร้าง

ลักษณะของธุรกิจก่อสร้าง

ธุรกิจก่อสร้างเป็นธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่น รวมทั้งมีบทบาทสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อถึงภาพรวมทางด้านเศรษฐกิจของประเทศ ธุรกิจก่อสร้างเป็นงานที่ต้องอาศัยการบริหารจัดการทางด้านทรัพยากร นับตั้งแต่ วัสดุอุปกรณ์การก่อสร้าง เครื่องมือเครื่องจักร แรงงาน และเงินทุนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยทั่วไปลักษณะการบริการของธุรกิจก่อสร้างจะประกอบไปด้วยงานหลัก 2 ส่วนได้แก่ ส่วนงานออกแบบ (design segment) ประกอบด้วยงานสถาปัตยกรรม งานโยธา งานระบบไฟฟ้า และงานระบบเครื่องกลประกอบอาคาร ซึ่งจะครอบคลุมตั้งแต่การพัฒนาแนวความคิดในการออกแบบเบื้องต้น การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การจัดทำรูปแบบและรายการละเอียด (drawing and specification) ของโครงการให้เสร็จสมบูรณ์เพื่อทำการก่อสร้าง และส่วนงานก่อสร้าง (construction segment) ประกอบด้วย องค์การที่ทำหน้าที่บริหารงานก่อสร้างให้เป็นไปตามแบบ และรายการละเอียดที่ได้ ออกแบบไว้ โดยทั่วไปส่วนงานก่อสร้างจะแบ่งตามประเภทหรือลักษณะของโครงการ เช่น งานอาคารขนาดเล็กและขนาดใหญ่ งานโยธา ได้แก่ งานระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ เช่น ถนน สะพาน อุโมงค์ งานประเภทอุตสาหกรรม เช่น โรงงานอุตสาหกรรม บริษัทรับเหมาก่อสร้างจะรับดำเนินการในส่วนของงานออกแบบและส่วนงานก่อสร้าง ส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งสองส่วนขึ้นอยู่กับขนาดของบริษัทรับเหมาก่อสร้าง (ทิพวรรณ บุญย์เพิ่ม, 2544, น. 5)

งานก่อสร้างเป็นงานที่ดำเนินการในหน่วยงานก่อสร้าง โดยมีงานหลักที่ผู้ทำการก่อสร้างจะต้องดำเนินการใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้าง (procurement) เป็นการจัดซื้อและจัดหาทรัพยากรในการก่อสร้าง นับตั้งแต่แรงงาน ผู้รับเหมาย่อย วัสดุอุปกรณ์จากแหล่งผลิต แหล่งจำหน่าย เครื่องมือเครื่องจักร การเตรียมงานเบื้องต้น (mobilization) เป็นการจัดเตรียมสถานที่ก่อสร้าง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ ให้พร้อมดำเนินการ การบริหารงาน (management) การบริหารทรัพยากรในการก่อสร้างที่จัดเตรียมไว้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้งานแล้วเสร็จตามแบบและรายการที่กำหนดในสัญญา และการรื้อและขนย้าย (demobilization) การดำเนินการรื้อและขนย้ายสิ่งของที่ไม่จำเป็นออกจากสถานที่ก่อสร้าง เพื่อส่งมอบงานให้แก่เจ้าของโครงการ ส่วนใหญ่งานก่อสร้างเป็นงานที่เริ่มต้นจากสถานที่โล่งแจ้ง จนกระทั่งดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จเป็นอาคารหรือโครงการต่าง ๆ ดังนั้น งานก่อสร้างจึงได้รับผลกระทบจากสภาพภูมิอากาศโดยตรง งานก่อสร้างเป็นงานที่ดำเนินการครั้งละโครงการ ไม่เหมือนงานการผลิตสินค้าในโรงงานอุตสาหกรรม ดังนั้น ผู้บริหารงานก่อสร้างจึงต้องให้ความสำคัญต่อการตรวจสอบแบบ และรายการละเอียดเฉพาะงานแต่ละโครงการก่อนที่จะเริ่มดำเนินการก่อสร้าง เพราะรายละเอียดของงานแต่ละ

โครงการมีความแตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ งานก่อสร้างจะมีลักษณะที่ซับซ้อนมาก จึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีระดับสูงในการก่อสร้าง เป็นงานที่มีอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน และมีมูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นสูง รวมทั้งเมื่อเกิดความเสียหายก็จะส่งผลกระทบต่อถึงความล่าช้าในการทำงานและแผนงานก่อสร้างโดยรวมด้วย นอกจากนี้งานก่อสร้างยังเป็นงานที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคลากรหลายสาขาอาชีพ และหลายระดับความรู้ที่มาทำงานร่วมกัน และมีความเกี่ยวข้องกันสูง จึงมีโอกาที่จะเกิดความขัดแย้งอยู่เสมอ (ทิพวรรณ บุญย์เพิ่ม, 2544, น. 5-6)

การบริหารโครงการก่อสร้าง

ลูอิส (Lewis, 1995) ได้ให้ความหมายของการบริหารโครงการว่า คือการวางแผนตารางเวลาการทำงาน และควบคุมกิจกรรมของโครงการให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยวัตถุประสงค์หลักจะต้องประกอบด้วย ผลของการปฏิบัติงาน งบประมาณ และเป้าหมายด้านเวลาที่กำหนด ในขณะเดียวกันต้องควบคุมและรักษาขอบเขตของโครงการอยู่ในระดับที่ถูกต้องและสมบูรณ์ ไวด์แมน (Wideman, 1986) ให้ความหมายของการบริหารโครงการว่า คือศาสตร์ของการกำกับดูแลและประสานบุคลากรและทรัพยากรให้ดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามวงจรโครงการโดยอาศัยเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ภายใต้ขอบเขต งบประมาณ เวลา คุณภาพและความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ส่วนสันติ (2546) ได้กล่าวถึงการบริหารโครงการว่า คือกระบวนการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตงาน งบประมาณ และกำหนดเวลาที่ระบุ โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้บรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพของงานที่ทำให้เจ้าของพอใจ นอกจากนี้ ไสภณและวิชัย (2545) ให้ความหมายของการบริหารโครงการว่าคือกระบวนการจัดการในส่วนงานของเจ้าของโครงการทั้งหมด คือ เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ การคัดเลือกและจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้าง จนถึงการควบคุมดูแลการดำเนินงานของผู้รับเหมาก่อสร้าง จนกว่างานก่อสร้างทั้งหมดจะเสร็จสมบูรณ์

โดยสรุป การบริหารโครงการหมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดการ ควบคุมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยทำหน้าที่จัดการในส่วนงานทั้งหมดแทนเจ้าของโครงการ เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ภายใต้เวลาและงบประมาณที่กำหนด และได้ผลงานที่มีคุณภาพ

ส่วนคำว่าการบริหารโครงการก่อสร้าง สมาคมการบริหารงานก่อสร้างแห่งสหรัฐอเมริกา (The Construction Management Association of America, 2020) ได้ให้ความหมายของ การบริหารโครงการก่อสร้าง (Construction Management - CM) หมายถึง การ

ให้บริการที่ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญและเทคนิควิธีการในการบริหารโครงการ ตั้งแต่การวางแผน การออกแบบ และการก่อสร้างของโครงการก่อสร้างตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นงาน โดยมีวัตถุประสงค์ในการควบคุมระยะเวลา งบประมาณและคุณภาพ การบริหารโครงการก่อสร้างจะเกี่ยวข้องกับขั้นตอนหลักๆของโครงการรวมทั้ง การออกแบบการกำหนดราคาก่อสร้าง การออกแบบการก่อสร้าง การจัดการความเสี่ยง และการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีความรับผิดชอบต่อเจ้าของโครงการ เพื่อให้โครงการประสบผลสำเร็จ โครงการก่อสร้างเป็นอุตสาหกรรมแบบโครงการ แต่ละโครงการจะมีลักษณะเฉพาะและสามารถพิจารณาได้ในลักษณะเดียวกัน เนื่องจากมีขั้นตอนต่าง ๆ ที่เหมือนกันในทุกโครงการ การประเมินความสำเร็จของโครงการก่อสร้าง จะพิจารณาผลการบริหารด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพเป็นหลัก โดยพิจารณาขั้นตอนกระบวนการบริหาร (Baccarini, 1999) สำหรับการจัดการโครงการให้ความสำคัญต่อกระบวนการจัดการ (management process) ซึ่งประกอบด้วย (นพพร โทณะวณิก, 2545) ขั้นตอนการวางแผน (planning) เป็นการกำหนดแนวทางการทำงาน วัตถุประสงค์ นโยบายและวิธีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การวางแผนงานก่อสร้าง จะมีการจัดเตรียมทรัพยากรที่ต้องใช้ตามระยะเวลาต่าง ๆ และจัดลำดับขั้นตอนของการทำงานไว้ล่วงหน้า โดยใช้เทคนิคการวางแผนรูปแบบต่าง ๆ ขั้นตอนการจัดระบบงาน (Organizing) การประสานกิจกรรมและทรัพยากร กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดกลุ่มกิจกรรม จัดเตรียมประสานความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์กร ขั้นตอนการอำนวยการ (directing) การกระตุ้น จูงใจ และจัดการบุคลากร ให้ทุ่มเททำงาน และเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ปัจจัยสำคัญคือระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การประสานงาน การทำงานเป็นทีม เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย ขั้นตอนการควบคุม (controlling) กระบวนการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขต่อไป การควบคุมจะกระทำควบคู่กับการวางแผนเสมอ นอกจากนี้ในการบริหารโครงการก่อสร้างในแต่ละขั้นตอนผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงกิจกรรมสำคัญของการจัดการงานก่อสร้างประกอบด้วย 1) รายละเอียดของเป้าหมายและแผนประกอบด้วย ขอบเขตของงาน งบประมาณ แผนกำหนดการ เทคนิคและวิธีทำงาน และผู้ร่วมปฏิบัติงานในโครงการ 2) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผ่านกระบวนการจัดซื้อ จัดจ้างให้ได้มาซึ่งแรงงาน วัสดุก่อสร้าง เครื่องจักรกล ตามแผนงานที่กำหนด 3) การปฏิบัติตามแผนโดยการดำเนินการที่มีการประสานงานและควบคุมที่ดี นับตั้งแต่การวางแผนงาน การออกแบบ การประมาณราคา การทำสัญญา และการก่อสร้างในทุกกระบวนการ

4) การพัฒนาการติดต่อสื่อสารและกลไกที่มีประสิทธิภาพ เพื่อแก้ปัญหาการขัดแย้งระหว่างทีมปฏิบัติงาน

ในการควบคุมโครงการก่อสร้างให้บรรลุเป้าหมาย มีการควบคุมผลสำเร็จใน 3 หัวข้อสำคัญ (ชัยวัฒน์ เอกณัฐพจน์, 2553) ได้แก่ 1) การควบคุมระยะเวลาทำงาน เครื่องมือสำคัญคือแผนและกำหนดการทำงานที่จัดทำไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานก่อสร้าง แม้ว่าแผนงานที่จัดวางไว้จะมีความละเอียดสมบูรณ์ก็ตาม ผู้บริหารโครงการก่อสร้างก็ต้องเป็นผู้ควบคุมระยะเวลาการทำงานในขั้นตอนต่าง ๆ เทียบกับแผนงานและตัดสินใจแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็วทันการณ์ เพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้า รวมทั้งการคาดการณ์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ และเตรียมหาวิธีแก้ไขล่วงหน้า การปรับแก้ไขแผนงานให้ตรงกับสภาพงานจริง โดยไม่ให้ระยะเวลาทำงานจริงเกินกว่าที่กำหนดในแผนงาน จนกระทบต่อภาพรวมของโครงการ กระบวนการควบคุมระยะเวลาการทำงานประกอบด้วย การรายงานความก้าวหน้าของงาน การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน การปรับแผนงานให้ตรงกับสภาพงานจริง การปรับแก้ไขการปฏิบัติงาน 2) การควบคุมคุณภาพ การบริหารคุณภาพใช้แนวคิดของการควบคุมคุณภาพ (quality control) ที่จะทำให้เจ้าของโครงการมั่นใจได้ว่างานก่อสร้างดำเนินไปอย่างถูกต้อง และเชื่อมั่นว่าคุณภาพจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการวางแผนไว้อย่างรอบคอบ และดำเนินการควบคุมคุณภาพในระหว่างการทำงาน โดยจัดให้มีกิจกรรมควบคุมคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยยึดองค์ประกอบสำคัญของการควบคุมคุณภาพได้แก่ กระบวนการทำงานหรือระบบงาน และบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน การควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างสามารถกระทำได้ใน 2 ขั้นตอนคือระหว่างการออกแบบโดยการเลือกวัสดุและวิธีการก่อสร้างที่มีประสิทธิภาพและการออกแบบที่ถูกต้องตามมาตรฐานและข้อกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และในระหว่างการทำงานก่อสร้างโดยการกำหนดคุณลักษณะของวัสดุและวิธีการก่อสร้าง การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงานก่อสร้าง และการควบคุมให้การทำงานเป็นไปตามแบบรูปและรายการ 3) การควบคุมต้นทุน การใช้ระบบการควบคุมราคาที่ดี จะทำให้งานต่าง ๆ มีประสิทธิภาพและประหยัดต้นทุน ผู้บริหารโครงการก่อสร้างจะต้องดูแลระบบการควบคุมราคาที่ใช้ให้เหมาะสม การควบคุมต้นทุนแบ่งออกเป็น การควบคุมต้นทุนโดยเจ้าของโครงการซึ่งจะควบคุมต้นทุนตั้งแต่การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการช่วงออกแบบ จัดทำผู้รับเหมาก่อสร้าง ขึ้นอยู่กับข้อมูลสถิติด้านค่างานก่อสร้างที่ดี ความชัดเจนของรูปแบบและรายการก่อสร้าง และการเลือกรูปแบบของสัญญางานก่อสร้าง และการควบคุมต้นทุนโดยผู้ทำการก่อสร้างซึ่งจะมุ่งเน้นผลงานที่มีคุณภาพในเงื่อนไขที่ต้องประหยัดต้นทุนให้มากที่สุด ผลกำไรสูงสุด

ผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารโครงการก่อสร้าง

กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องในงานก่อสร้างประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลหลักๆ ได้แก่ กลุ่มเจ้าของโครงการ กลุ่มออกแบบ และกลุ่มผู้ทำการก่อสร้าง ซึ่งจะเกี่ยวข้องในฐานะผู้ร่วมทีมงานก่อสร้างหลัก รวมทั้งยังต้องทำงานประสานกับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องในงานก่อสร้างอื่น ได้แก่ กลุ่มที่ปรึกษาโครงการ ผู้รับเหมาย่อย และผู้แทนจำหน่ายวัสดุและอุปกรณ์การก่อสร้าง โดยเจ้าของโครงการจะมีบทบาทตั้งแต่เริ่มต้นโครงการในการกำหนดแนวคิดในการออกแบบให้กับกลุ่มออกแบบ กำหนดราคาวงเงินงบประมาณโครงการ เวลาเริ่มต้นและแล้วเสร็จของโครงการ รวมทั้งเป็นผู้ตัดสินใจสรุปรายละเอียด และข้อมูลโครงการเพื่อส่งให้สถาปนิกและวิศวกรผู้ออกแบบใช้ประกอบการออกแบบ เมื่อทำการออกแบบแล้วเสร็จเป็นแบบและรายละเอียดของโครงการแล้ว จะถึงขั้นตอนการคัดเลือกผู้ทำการก่อสร้างหลัก (prime contractor) ซึ่งจะเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินการก่อสร้างให้เป็นไปตามแบบและรายการละเอียด รวมทั้งรับรองผลงานเมื่อการก่อสร้างแล้วเสร็จด้วย โดยผู้ออกแบบจะมีบทบาทในการเข้าไปตรวจสอบงานก่อสร้างเป็นระยะเพื่อตรวจงานที่ผู้ทำการก่อสร้างทำงานให้ถูกต้องตามแบบ รวมทั้งหลักวิชาการที่ดีด้วย (ทิพวรรณ บุญยเพิ่ม, 2544) ส่วนประสงค์ (ประสงค์ เขียมอนันต์, 2532) กล่าวว่า ในงานก่อสร้างไม่ว่าจะเป็นโครงการขนาดเล็ก หรือโครงการขนาดใหญ่ ต้องมีผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการก่อสร้างทั้งหมด 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มเจ้าของโครงการคือกลุ่มผู้ลงทุน และริเริ่มโครงการ เจ้าของโครงการเป็นผู้กำหนดความต้องการที่ชัดเจน ประสานงานระหว่างกลุ่มออกแบบ และกลุ่มก่อสร้าง ดำเนินการประกวดราคาจ้างเหมาก่อสร้าง ตรวจรับงานเป็นงวดๆ ตามสัญญา หากเป็นโครงการที่มีขนาดใหญ่ เจ้าของโครงการอาจตั้งที่ปรึกษาขึ้นมาช่วยบริหารงานและแบ่งเบาภาระด้วย 2) กลุ่มบริหารโครงการ เป็นผู้ช่วยให้คำปรึกษาและแบ่งเบาภาระงานของกลุ่มเจ้าของโครงการ สำหรับในโครงการขนาดใหญ่ กลุ่มบริหารโครงการจะมีความสำคัญเนื่องจากงานจะมีความซับซ้อน และมีปริมาณมาก ซึ่งเจ้าของโครงการไม่สามารถจัดการงานทั้งหมดด้วยตัวเองได้ 3) กลุ่มออกแบบ เป็นผู้ที่แปลงความนึกคิดของเจ้าของโครงการให้เป็นรูปทรงสามมิติเป็นความจริงขึ้น รวมทั้งจัดทำรายละเอียดเพื่อการก่อสร้าง 4) กลุ่มจัดการงานก่อสร้าง กลุ่มนี้สามารถเข้าร่วมโครงการก่อสร้างได้ในขั้นตอนต่าง ๆ เช่น ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดโครงการ ขั้นตอนการออกแบบ ขั้นตอนจัดหาผู้ก่อสร้าง และขั้นตอนการก่อสร้าง กลุ่มจัดการงานก่อสร้างจะทำงานประสานกับทุกกลุ่ม เป็นผู้จัดแบ่งภาระรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มให้ชัดเจน ไม่ให้มีความซ้ำซ้อนหรือเกิดช่องว่างในการปฏิบัติ ควบคุมปริมาณและคุณภาพงาน และแก้ไขข้อขัดแย้งของผู้ปฏิบัติงานกลุ่มต่าง ๆ 5) กลุ่มก่อสร้าง เป็นผู้ปฏิบัติงานขั้นสุดท้ายของโครงการก่อสร้าง เป็นกลุ่มที่ต้องใช้บุคลากรและ

ระยะเวลาในการทำงานมากที่สุด เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ตามความมุ่งหมายของเจ้าของโครงการ

โดยสรุป ในการบริหารโครงการก่อสร้างเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียหลายฝ่าย ได้แก่ เจ้าของโครงการ ผู้ออกแบบ ผู้ควบคุมงาน ผู้จัดการโครงการ ที่ปรึกษาโครงการ ผู้ทำการก่อสร้าง ผู้รับเหมาย่อย ผู้แทนจำหน่ายวัสดุและอุปกรณ์การก่อสร้าง

ที่ปรึกษาโครงการก่อสร้าง และมาตรฐานวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง

ที่ปรึกษาโครงการก่อสร้าง เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารโครงการก่อสร้าง ในฐานะผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง มีบทบาทและความรับผิดชอบในขั้นตอนต่าง ๆ ของการบริหารโครงการตามแต่ความต้องการของเจ้าของโครงการซึ่งเป็นผู้ว่าจ้าง ศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษา สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง (2017) ได้กล่าวถึงแนวทางที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปรึกษา โดยให้คำจำกัดความที่ปรึกษา (consultant) ว่าหมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีประสบการณ์ ความรู้ความชำนาญทางวิชาการและประกอบอาชีพให้บริการในการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะทางด้านเทคนิควิชาการในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากผู้ว่าจ้างในด้านต่าง ๆ เช่น วิศวกรรมศาสตร์ การเงิน บัญชี สังคม สิ่งแวดล้อม เป็นต้น และกำหนดลักษณะของงานที่จัดว่าเป็นงานที่ปรึกษา ได้แก่ งานบริการทางวิชาการ ซึ่งไม่ใช่งานประจำ อันได้แก่งานประเภทต่าง ๆ ดังนี้ 1) การออกแบบทางสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม 2) การควบคุมและการจัดการงานก่อสร้าง 3) การศึกษาวิเคราะห์เรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อจัดทำนโยบาย แนวทางแก้ไขปัญหา แผนการดำเนินงานระดับต่าง ๆ สร้างความเข้าใจในปัญหา 4) การศึกษาความเหมาะสมของโครงการ เพื่อจัดทำแผนการลงทุนดำเนินโครงการ 5) การตรวจสอบวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะทางวิศวกรรม เช่น ปัญหาอาคารร้าว น้ำท่วม 6) การจัดการและบริหารโครงการ (ซึ่งไม่ใช่โครงการก่อสร้าง) 7) การสำรวจรวบรวมข้อมูลทางวิชาการ เช่น การจัดทำแผนที่ด้วยระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ ซึ่งลักษณะงานที่กำหนดดังกล่าวครอบคลุมถึงการกำหนดลักษณะงานบริการวิชาชีพของสมาคมวิศวกรที่ปรึกษาแห่งประเทศไทย (2009b) ซึ่งได้จัดแบ่งลักษณะงานบริการวิชาชีพวิศวกรรม ออกเป็น 9 ลักษณะ ได้แก่ 1) งานให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาทางวิศวกรรม และตรวจวินิจฉัยหรืองานตรวจรับรองงานวิศวกรรม 2) งานวางโครงการ การศึกษาวิเคราะห์หาทางเลือกที่เหมาะสม หรืองานวางแผนโครงการด้านวิศวกรรม 3) งานคำนวณออกแบบ เพื่อให้ได้รายละเอียดในการสร้าง โดยแสดงเป็นแบบรูปข้อกำหนดและประมาณการ 4) งานควบคุมการก่อสร้างหรือการผลิต การอำนวยความสะดวกหรือการควบคุมการก่อสร้าง การผลิต การติดตั้ง การซ่อม การดัดแปลง หรือการรื้อถอนงานใน

สาขาวิชาซีพีวิศวกรรม 5) งานวิเคราะห์ตรวจสอบและสำรวจ ศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ การสำรวจและการหาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์หรือประกอบการตรวจสอบวินิจฉัยงานในสาขาวิชาซีพีวิศวกรรม 6) งานอำนวยความสะดวกและการบำรุงรักษา ทั้งที่เป็นชิ้นงานและระบบงานตามหลักวิชาการและความทักษะในสาขาวิศวกรรม เพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างถูกต้องตามที่ได้คำนวณออกแบบไว้ได้อย่างปลอดภัย 7) งานสำรวจปริมาณงานและราคา การให้บริการด้านมูลค่าของโครงการ และการให้ความรู้ด้านโครงสร้างราคา (Cost Structure) แก่ผู้ว่าจ้าง 8) งานจัดการคุณภาพ ตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการ ระหว่างการดำเนินงานของกระบวนการนั้น จนถึงการตรวจสอบคุณภาพในขั้นสุดท้ายเมื่อกระบวนการเสร็จสิ้น 9) งานพิเศษอื่น ๆ ซึ่งอาจหมายถึงรวมถึงการให้บริการในต่างจังหวัด ต่างประเทศ หรือสถานการณ์พิเศษ การขออนุญาตต่าง ๆ ต่อหน่วยงานของรัฐ การเตรียมข้อมูลและเอกสารเพื่อการอุทธรณ์ หรือการพิจารณาพิเศษเกี่ยวกับการขออนุญาต การจัดทำหุ่นจำลอง การปรับเปลี่ยนแบบเนื่องจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลง งานแก้ไขความชำรุดหรืองานดัดแปลง

เป็นที่ทราบกันดีว่าปัจจุบันในโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ซึ่งมีความซับซ้อนทั้งในตัวเอง และมีความซับซ้อนในเรื่องของการบริหารจัดการ จำเป็นต้องมีบุคคลหรือองค์กรที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับเจ้าของโครงการ ซึ่งนอกจากจะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแล้ว องค์กรนี้จะต้องทำหน้าที่ในการประสานงาน และการจัดการงานก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพ ที่ปรึกษาโครงการก่อสร้างสามารถเข้าสู่กระบวนการบริหารโครงการได้ในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ (สวัสดีพงศ์ นรเดชาพันธ์, 2546)

ตาราง 1 การเข้าสู่กระบวนการบริหารโครงการของที่ปรึกษาโครงการก่อสร้าง

ขั้นตอนโครงการ	การเข้าสู่โครงการของที่ปรึกษา
1. เจ้าของโครงการกำหนดความประสงค์ เป้าหมาย ออกแบบร่างขั้นต้น และตัดสินใจสร้าง	1. เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำในเรื่องการจัดโครงสร้างและระบบบริหารโครงการ 2. เป็นตัวแทนถ่ายทอดเป้าหมายโครงการแก่ฝ่ายต่าง ๆ 3. วางแผนหลักเพื่อควบคุมโครงการ
2. ผู้ออกแบบพัฒนาแบบจนถึงขั้นรายละเอียด	1. ให้ข้อมูลขั้นตอนการก่อสร้าง 2. ประสานงาน ติดต่อกับ 3. ตรวจสอบแบบและรายการก่อสร้างเพื่อความสมบูรณ์ของงาน

ตาราง 1 (ต่อ)

ขั้นตอนโครงการ	การเข้าสู่โครงการของที่ปรึกษา
3. การประกวดราคาและต่อรองราคา จัดเตรียมเอกสารประกวดราคาและ ระบบการประกวดราคา การต่อรอง ราคา จัดเตรียมสัญญาก่อสร้าง	1. จัดระบบเอกสารการประกวดราคา 2. คัดเลือกคุณสมบัติผู้เข้าประกวดราคา 3. วิเคราะห์ผลการประกวดราคา ต่อรองราคา 4. จัดเตรียมเอกสารสัญญาจ้างก่อสร้าง
4. การก่อสร้าง	จัดการงานก่อสร้าง ให้มีประสิทธิภาพและบรรลุ เป้าหมาย
5. การตรวจรับงานและการใช้อาคาร	ตรวจรับงาน และวัดผลงาน หาสาเหตุและให้ผู้รับเหมา แก้ไขให้ถูกต้อง

จากข้างต้นจะเห็นว่า ที่ปรึกษาโครงการก่อสร้างสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการได้ในขั้นตอนต่าง ๆ ตามแต่ความต้องการของเจ้าของโครงการอย่างไรก็ดี หากเจ้าของโครงการใช้บริการที่ปรึกษาโครงการก่อสร้างทำหน้าที่เป็นผู้จัดการงานก่อสร้างตั้งแต่ขั้นตอนแรก ก็จะช่วยควบคุมดูแลให้โครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ประหยัด มีระบบการบริหารที่เหมาะสม ไม่เกิดปัญหาในภายหลัง

หน้าที่และความรับผิดชอบของที่ปรึกษาโครงการก่อสร้าง สรุปได้เป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ การเป็นตัวแทนของเจ้าของโครงการ (agency) รักษาผลประโยชน์ของเจ้าของโครงการด้วยความซื่อสัตย์ ปฏิบัติตามสัญญาอย่างมีเหตุผล ให้ความเห็น ข้อมูล และรายงานการดำเนินงานก่อสร้างให้เจ้าของโครงการ การประสานงานและติดต่อ (coordinate and communication) เป็นผู้ประสานงานกับบุคลากรทุกฝ่ายทั้งโครงการ และองค์การภายนอกที่ต้องทำงานร่วมกัน การให้คำปรึกษา (consulting) แนะนำให้คำปรึกษากับเจ้าของโครงการ ผู้ออกแบบ ผู้รับเหมาก่อสร้าง เพื่อให้ใช้เวลาและต้นทุนเหมาะสม โดยมีคุณภาพดีและปลอดภัย การบริหารจัดการ (management) มีส่วนเกี่ยวข้องในขั้นตอนต่าง ๆ ตลอดทั้งโครงการ ตั้งแต่การศึกษาความเป็นไปได้ การวางแผนการดำเนินงาน คัดเลือกผู้รับเหมา ควบคุมงานก่อสร้างตามแผนงาน การตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานโครงการ (audit and monitoring) ตรวจสอบติดตามการดำเนินโครงการตลอดเวลา และคิดแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

สำหรับบทบาทของที่ปรึกษาโครงการก่อสร้างแบ่งตามความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ในโครงการก่อสร้าง ดังนี้ (กรีซรัตน์ เอื้อวิทยา, 2548) 1) บทบาทต่อเจ้าของโครงการ ได้แก่ การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุน การวางแผนการเงิน งบประมาณโครงการ ทำประมาณการหมุนเวียนของเงินสด ประสานงานกับฝ่ายการเงิน การตลาด ในด้านการจัดซื้อ จัดจ้าง ได้แก่ การเป็นตัวแทนและ/หรือให้คำแนะนำในการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ ให้คำแนะนำและร่วมพิจารณาคัดเลือกผู้รับเหมาก่อสร้าง ผู้รับเหมาเฉพาะอย่าง วางแผนการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ที่ต้องจัดซื้อโดยเจ้าของโครงการ ในด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การช่วยเหลือเจ้าของโครงการในการขออนุญาตทั่วไป จัดทำแผนงานเพื่อควบคุมโครงการ เป็นคนกลางในการขจัดปัญหาข้อโต้แย้ง ให้ข้อมูลและเสนอแนะเพื่อให้โครงการดำเนินไปอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ การควบคุมงบประมาณ การประมาณราคาค่าก่อสร้างและทำ BOQ จัดประกวดราคาและเตรียมสัญญาจ้าง ติดตามความก้าวหน้าของงาน และกำกับดูแลการประสานงานของผู้รับเหมา ในด้านการดำเนินการก่อสร้าง ได้แก่ การควบคุมการก่อสร้างทั้งโครงการ ตรวจสอบนิติการขอใช้วัสดุ shop drawing พิจารณาการดำเนินงานประจำวันในสนาม ตรวจสอบใบเบิกเงินงวดค่าก่อสร้าง งบประมาณราคา และตรวจสอบค่างานเปลี่ยนแปลงที่ผู้รับเหมาเสนอมา รายงานความก้าวหน้าของโครงการ สั่งหยุดการทำงานเมื่อเห็นว่าจะเกิดความเสียหายต่อการก่อสร้างหรือเป็นอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน 2) บทบาทต่อผู้ออกแบบ ได้แก่ ประสานงานถ่ายทอดความต้องการของเจ้าของงาน แนะนำผู้ออกแบบในการหาแนวทางควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามงบประมาณและเวลา เสนอแนะเทคนิคในการก่อสร้างที่เหมาะสมโดยพิจารณาคุณภาพวัสดุที่ใช้ คำนวณประมาณราคาในช่วงการออกแบบเพื่อควบคุมงบประมาณ ติดตามความคืบหน้าของการจัดทำแบบ และรายการละเอียด ตีความแบบและรายการประกอบแบบตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ตรวจสอบการทดสอบและขออนุมัติใช้วัสดุ ตรวจสอบแบบ shop drawing จากผู้รับเหมา 3) บทบาทต่อผู้รับเหมาก่อสร้าง ได้แก่ ชี้แจงแบบและรายการประกอบอื่น ๆ อย่างชัดเจน เป็นผู้ประสานงานในการแก้ไขปัญหาหรือข้อโต้แย้ง ประสานงานและติดต่อกับเจ้าของโครงการ ให้คำแนะนำในการทำงาน วางแผน กำกับดูแลการประสานงานระหว่างผู้รับเหมาต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน ควบคุมการก่อสร้างให้เป็นไปตามหลักวิชาการ ตรวจสอบรับรองการเบิกจ่ายเงินค่าก่อสร้าง แนะนำการปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัย 4) บทบาทต่อพนักงานและคนงาน ได้แก่ การเป็นคนกลางขจัดปัญหาข้อพิพาทแรงงานด้วยความเป็นธรรมและมีเหตุผล ควบคุมดูแลการให้แรงงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง ปลอดภัย 5) บทบาทต่อสังคมและประชาชน การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสมและประหยัด ให้ความระมัดระวังเกี่ยวกับความปลอดภัยของชีวิตและสุขภาพของคนงานและ

สาธารณชน ไม่ประมาทเดินเล่น หรือละเมิดสิทธิเสรีภาพของประชาชน รับผิดชอบกฎหมายและข้อบัญญัติมาตรฐานต่าง ๆ จรรยาบรรณซึ่งใช้เป็นข้อบังคับของวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย และมาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพ

เนื่องจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างต่าง ๆ ย่อมมีผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนโดยตรง ผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมซึ่งรวมถึงที่ปรึกษาด้านวิศวกรรม จึงต้องถูกควบคุมนับตั้งแต่คุณสมบัติของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ สภาวิศวกร (2559) ได้กำหนดให้สถาบันการศึกษาที่ผลิตบัณฑิตในสาขาวิศวกรรมศาสตร์ จะต้องกำหนดโครงสร้างของหลักสูตรที่มีเนื้อหาของวิชาครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วย ความรู้วิชาพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ (basic science) ความรู้วิชาพื้นฐานทางวิศวกรรม (basic engineering) และความรู้วิชาเฉพาะทางวิศวกรรม (specific engineering) นอกจากนี้สถาบันการศึกษาต้องมีคณาจารย์ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน และสถานที่การศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้งมีการจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา และผ่านการรับรองจากกระทรวงที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดมาตรฐานวิชาชีพที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิศวกรรมศาสตร์ เช่นเดียวกับผู้ที่ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุมอื่น ๆ ที่มีพระราชบัญญัติวิศวกร พ.ศ. 2542 หมวด 6 การควบคุมการประกอบวิชาชีพวิศวกรรมซึ่งกำหนดระดับให้ผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุมในแต่ละสาขาในมาตรา 46 โดยมี 4 ระดับ คือ 1) วุฒิวิศวกร 2) สามัญวิศวกร 3) ภาคีวิศวกร 4) ภาคีวิศวกรพิเศษ นอกจากนี้ มีการกำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุมไว้ในกฎหมาย กฎกระทรวง ประกาศ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (สภาวิศวกร, 2559) เพื่อควบคุมให้สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานด้านวิศวกรรม มีการดำเนินงานโดยคำนึงถึงความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ตลอดจน สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตของสาธารณชน

ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

ความหมายของภาวะผู้นำ

การรวมกลุ่มกันของมนุษย์ในรูปแบบต่างๆ ตั้งแต่ในระดับครอบครัว ชุมชน องค์กร และสังคมย่อมต้องมีวัตถุประสงค์ของการอยู่ร่วมกันและประสานบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นมนุษย์หรือสัตว์ย่อมมีกลไกการนำของสมาชิกจำนวนหนึ่งหรือกลุ่มที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะนำให้องค์กรเดินไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายและอย่างกว้างขวางและมีการเน้นย้ำส่วนสำคัญที่

เหมือนและแตกต่างกัน โดยพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2540, น. 18-19) ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำว่า เป็นคุณสมบัติทางด้านสติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่เป็นผู้นำในการชักนำให้คนหรือกลุ่มคนมาร่วมมือกันกระทำบางสิ่งบางอย่างที่เป็นจุดมุ่งหมายที่ดีงาม ถูกต้องชอบธรรม ภาวะผู้นำจึงประกอบไปด้วย ผู้นำ ผู้ตาม จุดมุ่งหมาย วิธีการและสถานการณ์ สอดคล้องกับ อานันท์ ปันยารชุน (2540, น. 37-39) เห็นว่า บุคคลใดที่มีภาวะผู้นำจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการเพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการแต่งตั้งตนเอง แต่มาจากการที่คนอื่นเขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้นคุณลักษณะของผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ได้แก่ 1) ความรู้สึกผิดชอบ รู้ควรไม่ควรโดยมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นเครื่องกำกับควบคุมตน 2) ความสามารถในการทำให้คนอื่นคล้อยตาม เห็นด้วยกับความคิดของผู้นำและนำไปปฏิบัติตาม 3) ทักษะความสามารถในการสื่อสารสร้างความเข้าใจโดยให้ข้อมูลที่เป็นจริงและจริงใจ 4) เป็นผู้ยึดมั่นหลักการและความเชื่อในการกระทำสิ่งต่าง ๆ 5) มีระบบคิด วิสัยทัศน์ในการทำงาน มีการคาดคะเนทิศทางและแนวโน้ม รวมทั้งแนวทางทั้งกระบวนการอย่างครอบคลุมรอบด้าน และ 6) เป็นนักศึกษาค้นคว้าวิจัย รู้จักใช้วิธีการในการหาความรู้และนำเอาความรู้ที่มีนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ส่วนคูทซ์ และไวทริช (Koontz & Wehrich, 1998, pp. 437-438) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำหมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เต็มใจและอย่างกระตือรือร้นเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ในเชิงอุดมคตินั้นการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยความเต็มใจเพียงอย่างเดียวนั้นยังไม่เพียงพอ แต่ควรทำให้ผู้ตามทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้นและมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำด้วย ภาวะผู้นำจึงประกอบด้วยความสามารถอย่างน้อย 4 ประการ คือ การใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ การโน้มน้าวหรือการกระตุ้นจิตใจที่เหมาะสมและแตกต่างกันสำหรับแต่ละบุคคล การสร้างความรู้สึกร่วมและการสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการกระทำที่ตอบสนองต่อการโน้มน้าวหรือแรงกระตุ้นของผู้นำ

สำหรับความหมายของภาวะผู้นำในกลุ่มของการมองที่พฤติกรรม ได้แก่ อาคม วัดไธสง (2547, น. 3) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง สิ่งที่บุคคลแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรม การกระทำที่ทำให้เกิดอิทธิพลต่อความคิดหรือพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยทำให้บุคคลอื่นนั้นคล้อยตาม และปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการในสถานการณ์หนึ่ง หรือทำให้กลุ่มบุคคลร่วมมือกันกระทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน เนตร์พัฒนา ยาวิราช (2552, น. 1) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และ

ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ รวมทั้ง เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, น. 235) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล นอกจากนี้ หากมองภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการ ยุคส์ (Yukl, 2001, p. 2) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือกระบวนการใช้อิทธิพลในการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และกระบวนการรักษาสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของกลุ่ม และฮอลแลนด์เดอร์ (Hollander, 1978, pp. 1-4) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโดยมิได้หมายถึงเฉพาะตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่ากระบวนการภาวะผู้นำจะมีตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญและเป็นศูนย์กลาง แต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้วผู้ตามนับว่ามีความสำคัญมากเช่นกันเพราะหากปราศจากการตอบสนองจากผู้ตามแล้วก็ไม่มีความหมายเกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพลและผู้รับแรงของอิทธิพล แต่มิได้หมายความว่าอิทธิพลจะถูกใช้โดยผู้นำฝ่ายเดียว ในทางกลับกันผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้เช่นกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติอันพึงประสงค์ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถ และพฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับการบังคับบัญชาและศิลปะของการใช้อิทธิพล เพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามให้เกิดแรงจูงใจ ความพึงพอใจ เต็มใจ ร่วมกันที่จะใช้ความพยายามและทุ่มเทกำลังความคิด ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหา โดยได้รับการยอมรับและยกย่อง ไว้วางใจจากผู้ตาม และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมไปสู่ยุคข้อมูลข่าวสาร ท่ามกลางการแข่งขันที่เน้นองค์ความรู้เป็นหลัก องค์การต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในการแข่งขันด้านธุรกิจและการบริการมากขึ้น กระแสการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้ส่งผลโดยตรงทำให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างเป็นหลายรูปแบบ ได้แก่ 1) โครงสร้างแบบ Horizontal organization ซึ่งมีโครงสร้างที่แบนราบ (flat organization) มีช่วงการควบคุมกว้างขึ้น (large-span of control) และมีสายบังคับบัญชาที่สั้นลง (short-chains of command) เพื่อความคล่องตัวในการบริหารองค์การ 2) องค์การที่มีวัตถุประสงค์เดียว (pure project-based organization) โดยเน้นการทำงานผ่านทีมงานเฉพาะกิจ (transitory team) ในแต่ละองค์การจะประกอบด้วยทีมงานที่มีวัตถุประสงค์

เฉพาะด้านหลาย ๆ ทีม จุดเริ่มต้นของทีมงานแต่ละทีมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และจุดสิ้นสุดของทีม คือเมื่อการทำงานของทีมนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และ 3) องค์การแบบเครือข่าย (network organization) เน้นการทำงานที่มีการเชื่อมโยงติดต่อกันมากขึ้น การคงอยู่ขององค์การจะขึ้นอยู่กับองค์การอื่นในฐานะเครือข่ายร่วมกัน ทุกองค์การจึงมีลักษณะเป็น internet-based business to business การสื่อสารขององค์การจึงเคลื่อนย้ายและเข้าถึงได้ทุกที่ในลักษณะเครือข่ายที่สะดวก รวดเร็วและทั่วถึง ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวขององค์การ ส่งผลให้บุคคลได้รับข้อมูลข่าวสาร ความรู้ที่หลากหลายมากขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ทัศนคติในการทำงานของบุคคลเปลี่ยนไป ดังจะ พบว่า บุคคลมีความพึงพอใจหรือผูกพันกับงานที่ตนเองปฏิบัติมากกว่าการพึงพอใจในองค์การ หมายถึงบุคคลไม่จำเป็นต้องทำงานเพราะผลตอบแทนภายนอกที่องค์การให้ เช่น ค่าจ้าง โบนัส แต่เพียงอย่างเดียว แต่บุคคลมีความต้องการทำงานที่ตนเองมีความรู้สึกว่ามีความสามารถพอ (talents and capabilities) มีลักษณะของพนักงานที่ใช้ความรู้ (knowledge worker) มากกว่าการ ที่ต้องทำงานภายใต้การกำกับ ควบคุมดูแลจากผู้บริหาร ด้วยสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงดังที่กล่าว มา องค์การจึงต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่ผู้นำอีกรูปแบบหนึ่งที่แตกต่างจากอดีต เป็นผู้นำที่เน้นการ กระจายอำนาจ (empowerment) มากกว่าการคงอำนาจไว้ที่ตัวผู้นำ เพราะบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถต้องการที่จะนำตนเอง (need to able to Lead themselves) ดังจะพบว่า พนักงาน ที่มีภาวะผู้นำในตนเองในระดับสูงหากปฏิบัติงานในองค์การที่มีการควบคุมบังคับบัญชาน้อยจะมี ความพึงพอใจในงาน มากกว่าการปฏิบัติงานในองค์การที่มีการควบคุมบังคับบัญชามาก (Roberts & Foti, 1998) ผู้นำต้องแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถ ทักษะกับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามมี การพัฒนา สามารถนำหรือจัดการด้วยตนเองได้มากขึ้น จนสามารถที่จะร่วมกับผู้นำในการนำและ แก้ปัญหาอันซับซ้อนของโลกปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งที่สำคัญนั้นคือการสร้างหรือ พัฒนาให้ผู้ตามมีความเป็นผู้นำแบบนำตัวเอง (self-leadership) เป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารในยุค แห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ (มัทธีรัตน์ บำรุงจิตต์ & ศจีมาศ ณ วิเชียร, 2558, น. 22-23)

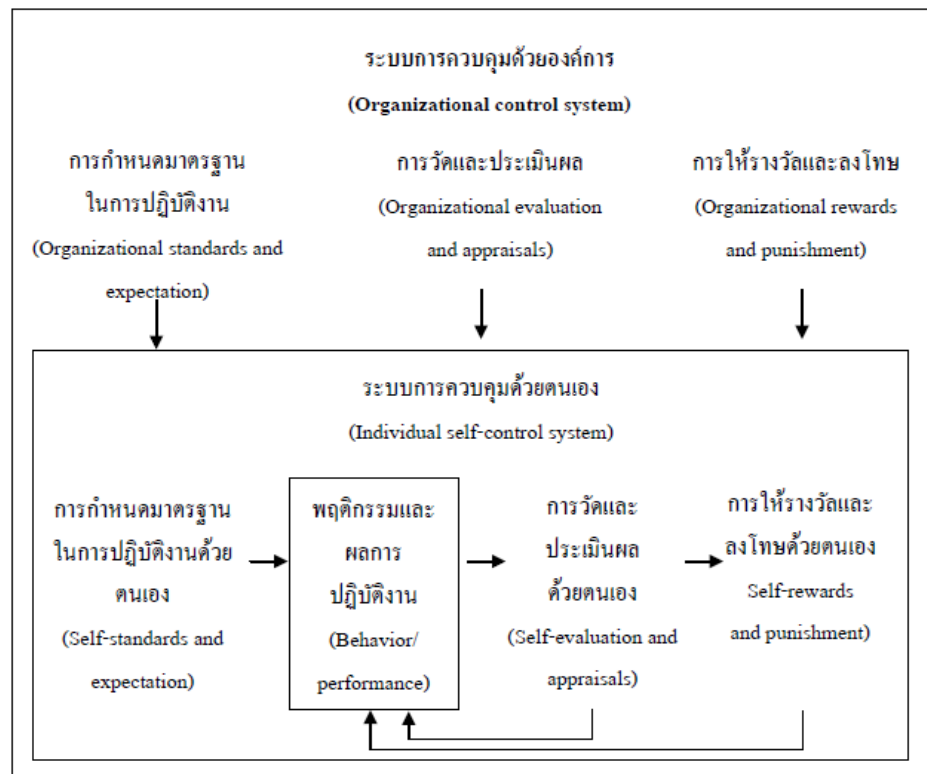
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศเป็นแนวคิดหนึ่งในกระบวนทัศน์ของภาวะผู้นำ แนวใหม่ที่ได้รับการความสนใจในช่วงทศวรรษ 1980 ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (super leadership) ถูก นำเสนอโดยชาร์ล ซี แมนซ์ (Charles C. Manz) และเฮนรี พี ซิมส์ จูเนียร์ (Henry P. Sims, junior) (Manz & Sims, 1989) โดยให้นิยามของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (super leadership) ว่าเป็นผู้นำที่ สามารถนำบุคคลอื่นให้สามารถนำตนเองได้ (A super leadership is one who leads others to lead themselves) การนำตนเองถือเป็นการบรรลุผลสำเร็จขั้นสูงสุดของผู้นำ สอดคล้องกับคำ กล่าวที่ว่า “หน้าที่ของการเป็นผู้นำคือการสร้างผู้นำเพิ่มขึ้น ไม่ใช่การสร้างผู้ตาม” (The function of

leadership is to produce more leaders not more followers) (Manz & Sims, 1991) สิ่งวัดความสำเร็จที่สำคัญของผู้นำคือความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้ตาม โดยดูจากความสามารถในการสนับสนุน เชื้ออำนาจให้เกิดภาวะผู้นำในตนเองให้เกิดขึ้นในตัวผู้ตาม ซึ่งสิ่งสำคัญอันดับแรกก่อนที่จะสร้างผู้ตามให้นำตนเองได้ ผู้นำต้องเป็นผู้นำตนเองเสียก่อน นอกจากนี้ได้มีนักวิชาการไทยให้ความหมายของผู้นำที่เป็นเลิศไว้ ได้แก่ คุณวุฒิ คนฉลาด (2548, น. 116) ได้ให้ความหมายของผู้นำที่เป็นเลิศ ว่าหมายถึงผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคล เพื่อที่จะดึงความสามารถของแต่ละบุคคลออกมาโดยการให้คำแนะนำ ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบในตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจุดมุ่งหมาย มีความคิดในแง่ดี สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ ตัวผู้นำสามารถที่จะทำให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบต่อตนเองมากกว่าที่จะคอยสั่งให้ว่าต้องทำอะไร สิ่งที่สำคัญสำหรับผู้นำที่เป็นเลิศคือต้องแน่ใจว่า ผู้ตามมีข้อมูลข่าวสารและความรู้เพียงพอที่จะฝึกความเป็นผู้นำในตนเองได้ สำหรับเศวานิต เสวตถานนท์ (2548, น. 133) ได้ให้ความหมายของผู้นำที่เป็นเลิศว่าหมายถึง พฤติกรรมเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวเองของผู้นำ โดยมุ่งหวังให้ผู้ตามหรือสมาชิกร่วมงานเกิดภาวะผู้นำในตนเอง โดยใช้ศิลปะเพื่อจูงใจให้เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ตามเกิดความพึงพอใจ เต็มใจ ร่วมกันที่จะใช้ความรู้ ความคิด ความสามารถของตนในการช่วยแก้ปัญหา ทุ่มเทศความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, น. 225) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่เป็นเลิศ หมายถึง ผู้ที่สร้างเงื่อนไขให้แก่สมาชิกที่ทำงานของตนเองสามารถทำงานจนสำเร็จโดยปราศจากการควบคุม ดูแลหรือมีการควบคุมดูแลน้อย ด้วยการส่งเสริมให้ทุกคนสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ และบุตรี จารุโรจน์ (2549, น. 1) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่เป็นเลิศ หมายถึง ผู้นำที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้ตาม ให้สามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ผู้นำมีการกระจายอำนาจ พัฒนาและกระตุ้นผู้ตามให้เกิดการสร้างสรรคภารกิจการใหม่ๆ ขึ้นมา มีลักษณะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและเสริมสร้างผู้ตามทุกคนให้สามารถเป็นผู้นำได้

จากความหมายของผู้นำที่เป็นเลิศที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ สรุปได้ว่า ผู้นำที่เป็นเลิศหมายถึง การพัฒนาผู้ตามให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง โดยอาศัยศิลปะของการใช้อิทธิพลของผู้นำเพื่อจูงใจให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาตนเอง ผู้นำทำหน้าที่สนับสนุน คอยดูแลให้คำแนะนำ กระตุ้นผู้ตามให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบในตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ ตัวผู้นำสามารถที่จะทำให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบต่อตนเองมากกว่าที่จะคอยสั่งให้ว่าต้องทำอะไร สิ่งที่สำคัญสำหรับผู้นำที่เป็นเลิศคือ ก่อนที่จะสร้างผู้ตามให้นำตนเองได้ ผู้นำต้องเป็นผู้นำตนเองเสียก่อน

ภาวะผู้นำในตนเอง หัวใจของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

ภาวะผู้นำในตนเอง (self-leadership) เป็นกระบวนการมีอิทธิพลต่อตนเอง (self-influence) เพื่อนำตนเองให้มีพฤติกรรมหรือการกระทำบางสิ่งบางอย่างทั้งที่เป็นภารกิจความรับผิดชอบตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และสิ่งที่เกิดจากความพึงพอใจหรือความต้องการกระทำตามแรงจูงใจตามธรรมชาติภายในตัวบุคคล (Manz, 1986) ในองค์การโดยทั่วไป พนักงานผู้ปฏิบัติงานจะถูกควบคุม กำกับและตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยระบบการควบคุมขององค์การ (organizational control system) มีการกำหนดกฎระเบียบ มาตรฐานการทำงาน (standards) แนวทางการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน (evaluations & appraisals) และการให้รางวัลและการลงโทษ (rewards & punishment) ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์การจะสามารถดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้จนสามารถบรรลุเป้าหมายได้ (Lawler & Rhode, 1976) ในขณะที่องค์การกำหนดและดำเนินการระบบควบคุมต่าง ๆ ภายในองค์การขึ้นนั้น ในอีกด้านหนึ่งนั้น ตัวพนักงานแต่ละคนเองก็มีระบบการควบคุมตนเอง (Manz, 1979) โดยบุคคลจะริเริ่มการกำหนดมาตรฐานส่วนบุคคล มีกระบวนการประเมินผลตนเอง การให้รางวัลและลงโทษด้วยตนเองเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำในชีวิตประจำวันรวมถึงการปฏิบัติงาน ดังนั้น ในขณะที่องค์การกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน วิสัยทัศน์ คุณค่า ความเชื่อในภาพรวม ในระดับพนักงานเองก็จะกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมาย คุณค่า ความเชื่อของตนเพื่อกำหนดอนาคตของตนเอง และขณะที่องค์การกำหนดกฎระเบียบ นโยบาย ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การ พนักงานก็จะกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมและความคิดของตนเอง ประเด็นสำคัญก็คือ ระบบควบคุมต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดอิทธิพลในการแสดงพฤติกรรมของบุคคลนั้น ก็ยังไม่อาจมีอิทธิพลอยู่เหนือพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้โดยตรง แต่จะไปมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมตนเองของพนักงาน (Manz, 1986, pp. 586-587) ซึ่งเป็นวิธีการที่พนักงานแต่ละคนใช้ในการกำหนดมาตรฐานการทำงาน (self-standards) แนวทางการปฏิบัติงาน (behavior/ performance) การวัดผลและประเมินผลด้วยตนเอง (self-evaluation & appraisals) และการให้รางวัลหรือลงโทษตนเอง (self-reward & punishment) กระบวนการดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1 ระบบการควบคุมด้วยองค์การและการควบคุมด้วยตนเอง

ที่มา: (Manz, 1986)

จากภาพข้างต้น หากองค์การกำหนดระบบควบคุมโดยเน้นการตั้งเป้าหมายและควบคุมการดำเนินงานจากบนลงล่าง กำหนดมาตรฐาน ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นกฎตายตัว รวมทั้งมีการวัดประเมินผลงานและการลงโทษ โดยพนักงานไม่มีส่วนร่วมในการสร้างระบบเหล่านั้น สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานตามมาตรฐานงานและมาตรฐานทางพฤติกรรมในระดับทั่ว ๆ ไป โดยพนักงานจะใช้การกำกับและควบคุมตนเอง (self-regulation & control) เพื่อแสดงพฤติกรรมเฉพาะตามที่องค์กรคาดหวังและเป็นไปตามคุณค่าหรือแนวทางที่องค์กรกำหนดขึ้น หรือกระทำแต่พฤติกรรมที่ได้รับรางวัลหรือตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ในขณะที่ในระดับบุคคล พนักงานยังมีกลไกการจัดการตนเอง (self-management) ซึ่งเป็นกระบวนการมีอิทธิพลต่อตนเองโดยใช้วิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การสังเกตตนเอง (self-observation) การตั้งเป้าหมายของตนเอง (self-goal setting) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน (cueing strategies) การเสริมสร้างพลังให้แก่ตนเอง (self-reinforcement) การลงโทษตนเอง (self-punishment) และการซักซ้อมเตรียมตัว (rehearsal) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้

เป็นไปตามมาตรฐานและวัตถุประสงค์ที่ถูกกำหนดจากภายนอกและถึงแม้ว่าอาจเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาของบุคคล (Manz & Sims, 1989, p. 7)

แมนซ์ (Manz, 1986, p. 589) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในตนเอง (self-leadership) ซึ่งเป็นแนวทางในการมีอิทธิพลต่อตนเอง (self-influence) อยู่บนพื้นฐานเรื่องความหมายของบุคคลในการจัดการตนเอง โดยภาวะผู้นำตนเองมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ (self-leadership) ได้แก่ (Manz & Sims, 2001, p. 78) 1. การมุ่งเน้นการกระทำที่มีประสิทธิผล (self-leadership strategies for effective action) ประกอบด้วย (Manz & Sims, 2001, pp. 80-84) 1) การตั้งเป้าหมายให้ตนเอง (self-set goals) โดยการกำหนดทิศทางของตนเอง (self-direction) และลำดับความสำคัญก่อนหลังของสิ่งที่จะทำ ทั้งนี้ ข้อควรคำนึงคือ ต้องตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย มีความชัดเจน เฉพาะเจาะจงและเป็นไปได้ที่จะสามารถบรรลุถึง 2) การจัดเตรียมแนวทาง (management of cues) การจัดเตรียมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ก่อให้เกิดกิจกรรมหรือพฤติกรรมการทำงานที่สร้างสรรค์ และลดหรือกำจัดกิจกรรมหรือพฤติกรรมการทำงานที่ไม่สร้างสรรค์ เช่น การยกเลิกกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือผลผลิตภาพ การพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นกับคนหรือกลุ่มคนที่มีความสามารถเพื่อที่จะช่วยดึงศักยภาพของเราออกมาได้เต็มที่ การตกแต่งหรือจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่ช่วยกระตุ้นการทำงาน การติดข้อความ คำขวัญที่ช่วยกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น 3) การฝึกซ้อม (rehearsal) การคิดไตร่ตรองและการฝึกปฏิบัติภารกิจที่สำคัญก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจริง เช่น การเตรียมการและซ้อมการนำเสนองานในการประชุมที่สำคัญ การฝึกซ้อมปฏิบัติตามขั้นตอนที่สำคัญอย่างเคร่งครัดเพื่อความปลอดภัย 4) การสังเกตตนเอง (self-observation) การสังเกตพฤติกรรมของตนเองทำให้บุคคลสามารถค้นพบสิ่งที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงและรู้ว่าจะจัดการปรับเปลี่ยนอย่างไร ในการสังเกตพฤติกรรมสิ่งที่เราบันทึกเป็นข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ระยะเวลาการคงอยู่ของพฤติกรรม ช่วงเวลาที่เกิดหรือไม่เกิดพฤติกรรมนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมไว้ทำให้ผู้สังเกตสามารถประเมินประสิทธิผลในการทำงานของตนเองได้ 5) การให้รางวัลตัวเอง (self-rewards) โดยทั่วไปบุคคลจะให้ความสำคัญกับรางวัลที่ได้รับจากองค์กรในรูปแบบของค่าตอบแทนรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ แต่ทว่าการให้รางวัลตนเองก็มีความหมายต่อบุคคลเช่นกัน เช่น การออกไปรับประทานอาหารมื้อพิเศษกับคนพิเศษ การออกท่องเที่ยวหลังจากทำงานชิ้นสำคัญบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ การให้รางวัลตนเองจะเป็นการสร้างภาพในใจ เช่น จินตนาการถึงความสำเร็จในอนาคตหรือผลที่จะได้รับจากการทุ่มเททำงานจนสำเร็จ โดยสรุป การให้รางวัลตนเองทั้งในทางกายและทางใจสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดีนี้ สามารถช่วยธำรงรักษาแรงจูงใจ

และรักษาระดับความพยายามทุ่มเทในการทำงานเอาไว้ได้ 6) การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อแก้ไขการกระทำผิดของตนเอง (self-correcting feedback) รูปแบบหนึ่งของการลงโทษตนเองทางจิตใจหรือทางความคิด โดยการมีความรู้สึกผิดในระดับปานกลางและเป็นประโยชน์ ไม่มากเกินไปจนลดทอนแรงจูงใจหรือทำลายความเชื่อมั่นและการเห็นคุณค่าในตนเอง (self-esteem) ในการวิพากษ์ตนเองใช้วิธีการตั้งคำถามเตือนตนเองเสมอว่า “ฉันกำลังลงโทษตัวเองในทางที่ไม่สร้างสรรค์หรือกำลังให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อแก้ไขการกระทำผิดของตนเองอย่างสร้างสรรค์อยู่?” “การวิจารณ์และบอกกับตนเองเช่นนี้ช่วยให้การทำงานดีขึ้นหรือแย่ลง?” กล่าวได้ว่า การคิดใคร่ครวญตรวจสอบตนเองว่าทำอะไรผิดพลาดไปหรือไม่และพยายามที่จะเรียนรู้จากสิ่งเหล่านั้น จะทำให้เกิดการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อแก้ไขการกระทำผิดของตนเองอย่างสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตาม หากบุคคลมีการประพฤติปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมแล้วละเลยไม่มีการย้อนกลับไปคิดถึงการกระทำที่ผ่านมาก็สามารถก่อให้เกิดปัญหาได้เช่นกัน ดังนั้น ในบางครั้งก็มีความจำเป็นที่บุคคลจะต้องกล่าวหรือตำหนิตนเอง กล่าวโดยสรุป ความพยายามที่จะเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อแก้ไขการกระทำผิดของตนเองอย่างสร้างสรรค์ ควบคู่กับการให้รางวัลตนเองจะช่วยส่งเสริมกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น 2. การใช้รางวัลตามธรรมชาติ (self-leadership through natural rewards) ในการปฏิบัติงาน บุคคลมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานได้ดีหากพวกเขาชอบงานที่ทำ และรางวัลตามธรรมชาติที่อยู่ในงานเองก็เป็นสิ่งสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำตนเอง (Manz & Sims, 2001, p. 95) นอกจากนี้ “รางวัลที่เป็นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นรางวัลภายนอกที่มองเห็นได้ชัดเจน เช่น เงินเดือน โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่องชมเชย รางวัลอีกประเภทหนึ่งคือ “รางวัลตามธรรมชาติ” ซึ่งผูกติดกับงานหรืออยู่ภายในกิจกรรมที่ทำก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน และรางวัลทั้ง 2 ประเภทนี้ไม่สามารถแยกจากกันได้ เราสามารถค้นหาและดึงรางวัลตามธรรมชาติออกมาจากงานหรือสร้างเพิ่มเข้าไปในการทำงาน (Manz & Sims, 2001, p. 97) โดยใช้แนวทางดังนี้ 1) การออกแบบงานใหม่ การออกแบบวิธีการทำงานใหม่ การมองหาแง่มุมที่สนุกสนานหรือขั้นตอนของการทำงานใดที่ให้ความสุข ความเพลิดเพลิน เป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เรากำลังทำอยู่และวิธีการที่เราจะใช้ทำสิ่งนั้น เป็นการพยายามแสวงหาและส่งเสริมให้เกิดรางวัลตามธรรมชาติจากการทำงาน โดยปรับความคิดว่าจะทำให้งานที่กำลังทำอยู่ให้รางวัลตามธรรมชาติด้วยตัวของมันเองได้อย่างไร (Manz & Sims, 2001, p. 103) 2) การออกแบบบริบทการทำงาน ผลการทำงานที่ดีนอกจากต้องอาศัยความสามารถของผู้ปฏิบัติให้เกิดผลขึ้นแล้ว อีกส่วนหนึ่งก็มาจากการที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานในสภาพแวดล้อมและจังหวะเวลาที่สนับสนุน ช่วยยกระดับและสร้างความต่อเนื่องของความพยายามทำจนสำเร็จ เราสามารถ

ปรับเปลี่ยนบริบท สภาพแวดล้อมของงานในเชิงกายภาพให้ปลอดภัยโปร่งนำทำงาน มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมการทำงาน การหาเวลาที่ร่างกายและจิตใจมีความพร้อมในการทำงานซึ่งแตกต่างกันและทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้คุณภาพและปริมาณมากขึ้น หากพนักงานสามารถจัดตารางเวลาได้เหมาะสมสอดคล้องกับจังหวะความพร้อมทางร่างกายและจิตใจ ก็จะสามารถยกระดับการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้ เมื่องานถูกออกแบบให้ยกระดับความรู้สึกและความคิดของผู้ปฏิบัติงานตามแนวทางข้างต้นก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น โดยสิ่งที่จะเป็นตัวชี้วัดว่างานที่เราทำกำลังให้รางวัลตามธรรมชาติแก่ผู้ทำมากขึ้นมี 3 ประการ ได้แก่ (Manz & Sims, 2001, pp. 98-101) 1) ความรู้สึกถึงการมีความสามารถ (feelings of competence) โดยปกติถ้าบุคคลชอบงานที่ตัวเองทำเขาก็มักจะทำผลงานออกมาได้ดีและการที่บุคคลรู้สึกว่าตัวเองทำได้ดีหรือเก่งในเรื่องใด ก็สามารถเป็นรางวัลที่มีคุณค่าถึงแม้ว่าจะไม่ได้รับการยกย่องชมเชยหรือได้รับรางวัลภายนอกก็ตาม 2) ความรู้สึกถึงสามารถในการควบคุมตนเองได้ (feelings of self-control) กิจกรรมที่มีความสนุกเพลิดเพลิน หรือทำให้บุคคลมีอิสระในการทำงานทำให้บุคคลรู้สึกว่าสามารถควบคุมตนเองได้มากขึ้น โดยทั่วไปบุคคลมีความต้องการที่จะกำหนดและควบคุมชีวิตตนเอง แสวงหาความรู้สึกของการเป็นอิสระและโอกาสที่จะแสดงความคิดของตัวเอง ความต้องการดังกล่าวเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงงานและความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง ความรู้สึกถึงการมีความสามารถเมื่อรวมกับการควบคุมตนเองได้จะนำไปสู่รูปแบบพฤติกรรมของการแสวงหาความท้าทายที่ทำให้บุคคลมีความพยายามเพิ่มความสามารถและต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ โดยไม่ย่อท้อเพื่อไปสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ หรือเป็นการยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น การต่อสู้กับอุปสรรคเพื่อบรรลุถึงความท้าทายอย่างสมเหตุสมผลนี้จึงสามารถเป็นรางวัลตามธรรมชาติเพราะความรู้สึกท้าทายและไม่ย่อท้อในการปฏิบัติงานนั้นเป็นผลจากการที่บุคคลเกิดความรู้สึกถึงการมีความสามารถและการสามารถควบคุมตนเองได้ 3) ความรู้สึกถึงการมีจุดหมาย (feeling of purpose) แม้ว่าจะงานจะทำให้เรารู้สึกว่ามีความสามารถและสามารถควบคุมตนเองได้มากขึ้น แต่ก็อาจจะยังไม่ได้เป็นความสนุกเพลิดเพลินหรือเป็นรางวัลตามธรรมชาติถ้าหากเราไม่เชื่อว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่าและมีจุดหมาย

3. ความคิดและความรู้สึกที่มีประสิทธิผล (self-leadership of the mind) การคิดและความรู้สึกที่มีประสิทธิผล เป็นกระบวนการที่บุคคลจัดการรูปแบบการคิดในทางสร้างสรรค์ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมเช่นเดียวกันกับที่เราพัฒนานิสัยความเคยชินในการแสดงพฤติกรรมในชีวิตประจำวันตามปกติ การจัดการรูปแบบการคิดที่สร้างประสิทธิผลในการทำงานและชีวิต ประกอบด้วย 1) การจัดการความเชื่อ (beliefs and assumption) ความเชื่อเป็นที่มาของการเปลี่ยนแปลง หากบุคคล

ต้องจัดการสถานการณ์ที่เป็นปัญหา ความยากลำบากอย่างไรประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ที่ล้มเหลวจะ ชักนำไปสู่ความกลัวการล้มเหลวและคิดถึงแต่อุปสรรค แนวทางแก้ไขคือการสร้างรูปแบบการคิด ในแง่มุมมองของโอกาสที่จะทำให้สำเร็จซึ่งจะนำไปสู่การคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม และการ เสี่ยงอย่างสมเหตุสมผล (Manz & Sims, 2001, p. 109) นอกจากนี้ มุมมองของตัวเราเองต่อ ความสามารถที่เรามีในการดำเนินงานให้สำเร็จ ที่เรียกว่าการรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) จะสร้างให้เกิดความเป็นไปได้หรือแนวโน้มที่จะกระทำสิ่งนั้นและนำไปสู่การบรรลุถึง ศักยภาพของตน 2) การสร้างภาพในใจ (mental imagery) การจินตนาการเกี่ยวกับความสำเร็จใน การเผชิญกับความท้าทายในงานของตนเอง บุคคลสามารถฝึกซ้อมขั้นตอนการปฏิบัติงานภายใน ใจก่อนที่จะลงมือทำจริง หรือใช้จินตนาการสร้างความมั่นใจและความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้าง ภาพในใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์การทำงานได้เพื่อช่วยยกระดับความสำเร็จใน การทำงาน (Manz & Sims, 2001, p. 112) 3) การพูดกับตนเองในใจ (internal self-talk) คนทั่วไป มักจะระมัดระวังในการพูดกับผู้อื่น แต่พวกเขากลับละเลยสิ่งที่พวกเขาจะต้องพูดกับตนเอง และ ไม่ได้คิดว่าสิ่งนี้จะสามารถช่วยให้พวกเขาเปลี่ยนแปลงตัวเองได้ การสังเกตตนเองถึงรูปแบบของ คำที่ใช้พูดกับตนเองและการเปลี่ยนแปลงการพูดเชิงตำหนิตนเองที่ไม่เกิดประโยชน์ไปสู่การ วิเคราะห์และพูดกับตนเองอย่างสร้างสรรค์ เช่น “ฉันรู้ว่าตัวเองทำได้ดีกว่านี้ ฉันจะทำอะไรเพื่อ พัฒนางานของฉันให้ดีขึ้นในครั้งต่อไป?” เป็นวิธีการที่ช่วยให้สามารถจัดการการคิดได้อย่าง มีประสิทธิภาพ (Manz & Sims, 2001, p. 113)

องค์ประกอบภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

ภารกิจของผู้นำที่เป็นเลิศในการนำผู้ตามให้สามารถนำตนเองได้ (Manz & Sims, 1990) มีความเชื่อมโยงอย่างมากกับแนวคิดผู้นำตนเอง (self-leadership) ผู้นำที่จะกลายมาเป็น ผู้นำที่เป็นเลิศจะสนับสนุนให้ผู้ตามเป็นผู้นำตนเอง ส่งเสริมความเข้มแข็งและความคิด สติปัญญา ของผู้ตามในการปลดปล่อยพลังความสามารถของตนเอง ในการดำเนินการดังกล่าวผู้นำที่เป็นเลิศ เป็นผู้ผลักดันผู้ตามทั้งในด้านเนื้อหา (content) และบริบท (context) ขององค์การในการสร้าง ภาวะผู้นำตนเอง โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศประกอบด้วย การสนับสนุนภาวะผู้นำ ตนเองของผู้ตาม (encouraging use of self-leadership skills) ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ใช้กลยุทธ์ ต่าง ๆ ในการมีอิทธิพลต่อตนเองเพื่อสร้างภาวะผู้นำตนเอง แมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 1990, 1991) ได้กำหนดกลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองซึ่งเกี่ยวข้องกับมิติด้านพฤติกรรมและความคิดได้แก่

1. การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม (behavioral self-leadership strategy) ประกอบด้วย 1) สนับสนุนการสังเกตและประเมินตนเอง (encourage

self-observation / evaluation) การสังเกตพฤติกรรมของตนเองทำให้สามารถค้นพบสิ่งที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงและดำเนินการต่อไป การบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่รวบรวมไว้ทำให้สามารถประเมินประสิทธิผลในการทำงานของตนเองได้ 2) สนับสนุนการให้รางวัลตนเอง (encourage self-reward) เป็นการเสริมแรงตนเองทั้งที่เป็นวัตถุและด้านจิตใจ ช่วยเติมเต็มช่องว่างของการเสริมแรงจากภายนอก การให้รางวัลตนเองเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการรักษาแรงจูงใจ และความพยายามทุ่มเทในการทำงาน 3) สนับสนุนการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (encourage self-goal setting) เป็นการกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานด้วยตนเองของผู้ตาม ทำให้ยอมรับและผูกพันต่อเป้าหมายได้มากกว่าการรับมอบเป้าหมายจากผู้นำ ผู้นำที่เป็นเลิศจะสื่อสารเป้าหมายขององค์กรให้ผู้ตามเข้าใจอย่างชัดเจนเพื่อช่วยให้ผู้ตามสามารถตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้

2. การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด (cognitive self-leadership strategy) แมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 1990) ระบุองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศที่เกี่ยวข้องกับความคิดที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วยกลยุทธ์ 3 ประการ ได้แก่ 1) การสนับสนุนการค้นหารางวัลตามธรรมชาติ (encourage finding natural rewards from the work itself) บุคคลมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานได้ดีหากพวกเขาชอบงานที่ทำ การค้นหารางวัลตามธรรมชาติซึ่งอยู่ในงาน/กิจกรรมที่ทำหรือสร้างเพิ่มเข้าไปในการทำงานได้แก่ การออกแบบงานใหม่ (self-job design) เป็นการหาแง่มุมที่เพลิดเพลินของการทำงาน การออกแบบสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน การหาจังหวะหรือช่วงเวลาที่เหมาะแก่บุคคลที่มีความพร้อมทางกายและใจ สามารถปฏิบัติงานได้คุณภาพและปริมาณมากขึ้น ทำให้เกิดความรู้สึกถึงการมีความสามารถ (feelings of competence) การสามารถควบคุมตนเองได้ (feelings of self-control) และการมีจุดมุ่งหมาย (feeling of purpose) (Manz & Sims, 2001, p. 97) 2) สนับสนุนการสร้างรูปแบบการคิดถึงโอกาส (encourage opportunity thought) เป็นกลยุทธ์ในการเผชิญกับความยากลำบากโดยคิดถึงโอกาสแทนที่จะคิดถึงอุปสรรค การคิดถึงโอกาสจะเป็นการลดอุปสรรคในการไปสู่เป้าหมาย อันจะนำไปสู่การคิดถึงทางเลือกที่เป็นไปได้ การสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมและการเสี่ยงอย่างสมเหตุสมผล (Manz & Sims, 2001, p. 109) 3) การสนับสนุนการรับรู้ความสามารถของตนเอง (encourage self-efficacy) การเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตามเป็นการสร้างมุมมองต่อความสามารถที่ผู้ตามมีในการดำเนินงานให้สำเร็จ การรับรู้ความสามารถของตนเองจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงศักยภาพของตน กล่าวคือความเชื่อในทางบวกเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง สร้างให้เกิดความเป็นไปได้หรือแนวโน้มที่

จะกระทำสิ่งนั้นจริง ๆ ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลมีความเชื่อในทางลบเกี่ยวกับความสามารถของตนเองก็จะส่งผลในทางลดความเป็นไปได้หรือแนวโน้มของการกระทำให้น้อยลง

3. การสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์การ (encourage overall strategies) ประกอบด้วย 1) การสนับสนุนการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (encourage self-problem solving) การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานด้วยตัวเองโดยลดการควบคุมหรือแทรกแซงจากผู้บังคับบัญชา 2) สนับสนุนการริเริ่ม (encourage Initiative) ยอมรับความรับผิดชอบในงานให้สำเร็จและการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในงาน 3) การสร้างสภาพแวดล้อมและบริบทในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้เกิดภาวะผู้นำตนเองผ่านทีมงาน (establishing a facilitative self-leadership context through teamwork) แมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 1990) อธิบายเกี่ยวกับบริบทขององค์การที่มีภาวะผู้นำตนเองว่าเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมและการประสานงาน (teamwork and cooperation) การทำงานเป็นทีมเป็นส่วนสำคัญของระบบการนำตนเอง (self-leadership system) ปัญหาในการทำงานบางอย่างอาจไม่สามารถจัดการได้ด้วยคนเดียวแต่จำเป็นต้องได้รับการร่วมมือและช่วยเหลือจากสมาชิกในทีมงาน การนำตนเองในสถานะเช่นนี้ต้องการการร่วมมือและประสานงานระหว่างสมาชิกในทีมงาน ผู้นำที่เป็นเลิศจะส่งเสริมบรรทัดฐานที่ว่าสมาชิกในทีมทุกคนต่างก็เป็นทรัพยากรที่สำคัญซึ่งกันและกันในการทำงานให้สำเร็จและราบรื่น

ตาราง 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

1. การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม (Behavioral Self-Leadership Strategy)

1.1 สนับสนุนการสังเกตและประเมินตนเอง (encourage self-observation / evaluation)

1.2 สนับสนุนการให้รางวัลตนเอง (encourage self-reward)

1.3 สนับสนุนการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (encourage self-goal setting)

2. การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด (Cognitive Self-Leadership Strategy)

2.1 การสนับสนุนการค้นหารางวัลตามธรรมชาติ (encourage finding natural rewards from the work itself)

ตาราง 2 (ต่อ)

สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ
2.2 สนับสนุนการสร้างรูปแบบการคิดถึงโอกาส (encourage opportunity thought)
2.3 การสนับสนุนการรับรู้ความสามารถของตนเอง (encourage self-efficacy)
3. การสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์การ (encourage overall strategies)
3.1 การสนับสนุนการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (encourage self-problem solving)
3.2 สนับสนุนการริเริ่ม (encourage initiative)
3.3 การสร้างสภาพแวดล้อมและบริบทในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้เกิดภาวะผู้นำตนเองผ่านทีมงาน (establishing a facilitative self-leadership context through teamwork)

การพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

แมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 2001, p. 33) ได้อธิบายถึงการเป็นผู้นำแบบผู้นำที่เป็นเลิศ (super-leadership) โดยเริ่มจากการให้ผู้ที่ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ซึ่งเป็นการยึดแนวทาง 2 ลักษณะ คือ การเน้นการปฏิบัติทางพฤติกรรม เช่น ให้อำนาจสั่งเกตด้วยตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การฝึกฝนร่างกายให้เข้มแข็ง การให้รางวัลตนเองและสามารถลงโทษหรือวิพากษ์วิจารณ์ตนเองในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามที่ต้องการได้ และแนวทางที่เน้นความมุ่งมั่นความเข้าใจในการทำงาน เช่น ให้อำนาจการทำงานให้เกิดคุณค่า การใช้ความรู้ความสามารถและควบคุมตนเอง สร้างความคิดเป็นระบบ และฝึกความคิดเชิงสร้างสรรค์

กระบวนการของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศจะเน้นการเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมหรือบทบาทของผู้นำเพื่อให้ผู้ที่ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้แรงจูงใจภายนอก การให้ข้อมูลการทำงานหรือการประเมินผล และการมอบหมายงานจากหัวหน้าให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ใช้การจูงใจตนเองจากภายใน สำนองพฤติกรรมของตนเองและเป็นผู้คิดริเริ่มทำงานด้วยตนเอง ซิมส์และโลเรนซี (Sims & Lorenzi, 1992, pp. 301-304) ได้นำเสนอขั้นตอนการนำไปสู่ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ โดยได้นำ

แนวทางรวมถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้ผู้นำในการสร้างภาวะผู้นำในตนเองให้เกิดขึ้นในตัวผู้ตามมาจัดเป็นขั้นตอน 7 ขั้นตอน ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศภายในองค์กรที่ทำให้ผู้ตามสามารถนำตนเองได้ แบบพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่มุ่งสู่การเป็นผู้ผู้นำที่เป็นเลิศ มีรายละเอียดดังนี้

1. การเป็นผู้นำตนเอง (Become a self-leader) หมายถึง การที่ผู้นำจะสามารถนำผู้อื่นเป็นผู้ที่สามารถนำตนเองได้นั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำตนเองเสียก่อน ซึ่งผู้นำที่เป็นเลิศจะเข้าใจและปฏิบัติตามแนวทางและกลยุทธ์การนำตนเอง (Super leadership strategies) 3 ประการ (Manz & Sims, 2001, pp. 77-84) ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำในตนเองเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (self-leadership for effective action) กลยุทธ์การให้รางวัลที่สอดคล้องกับความสำเร็จ (use natural rewards) และกลยุทธ์การส่งเสริมความคิด ความรู้สึกที่มีประสิทธิภาพ (promote effective thinking and feeling)

2. เป็นตัวแบบในการเป็นผู้นำตนเองให้แก่ผู้ตาม (model self-leadership) การเป็นตัวแบบการเป็นผู้นำตนเองของผู้นำ (self-leadership) จะทำให้ผู้ตามเห็นตัวอย่างในเรื่องการบริหารจัดการตนเอง และเข้าใจถึงหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการตนเอง การเป็นตัวแบบนี้จะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการนำตนเองที่ผู้นำใช้ในการจัดการตนเอง และแสดงให้เห็นถึงคุณค่าและลักษณะสำคัญของการคิดริเริ่มด้วยตนเองและการรับผิดชอบต่อตนเอง ผู้ตามจะได้เรียนรู้ถึงพฤติกรรมจัดการตนเองผ่านการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นเลิศในชีวิตประจำวัน

3. ส่งเสริมให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายของตนเอง (self-set goals) การตั้งเป้าหมายของผู้ตามเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับกระตุ้นการจัดการตนเอง ผู้นำที่เป็นเลิศจะพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการกำหนดเป้าหมายเฉพาะที่ชัดเจนและท้าทายของตนเอง กระบวนการเริ่มจากการระบุเป้าหมายอย่างกว้าง ๆ ขึ้นมาก่อน แล้วค่อยๆ ระบุขอบเขตของเป้าหมายให้ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้นจนสุดท้ายเป้าหมายจะเกิดความชัดเจนโดยมาจากการกำหนดของตัวผู้ตามเองและช่วยให้ผู้ตามมีความผูกพันต่อผลงานและเป้าหมาย การตั้งเป้าหมายเป็นพฤติกรรมที่เรียนรู้ได้โดยผู้ตามสามารถเรียนรู้การจำกัดเป้าหมายให้ชัดเจนโดยทำงานร่วมกับผู้นำที่เป็นเลิศ ผู้ทำหน้าที่เป็นครูและตัวแบบให้เห็น

4. สร้างรูปแบบการคิดทางบวก (create positive thought patterns) ผู้นำที่เป็นเลิศรู้และเข้าใจถึงกระบวนการคิดของผู้ตามที่กระทำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของงานและต้องการรางวัล ผู้นำที่เป็นเลิศจะบ่มเพาะทัศนคติของผู้ตามให้เชื่อว่า “สามารถทำได้” การสร้างแบบแผนชีวิตอย่างเหมาะสมจะทำให้ผู้ตามสามารถจัดการกับตนเองในด้านพฤติกรรม โดยการหันมาให้ความสนใจความรู้สึกนึกคิดของตนเพื่อควบคุมพฤติกรรมของตนเอง การมีความคิดทางบวกใน

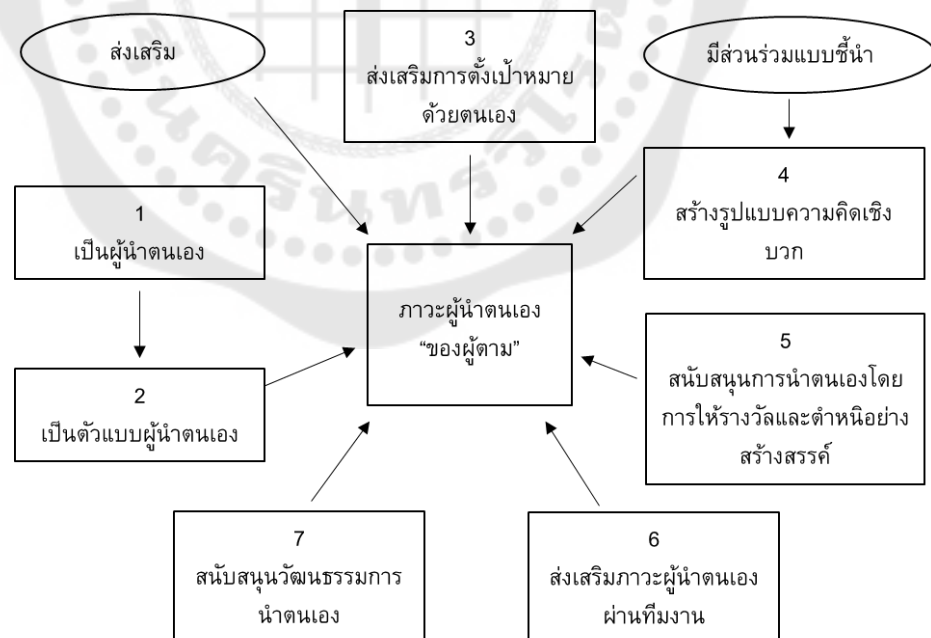
เรื่องการเรียนรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) คิดทบทวนอย่างรอบคอบถึงพฤติกรรมที่กำลังจะทำ เต็มใจที่จะว่ากล่าวตักเตือนตัวเอง (self-evaluations) ผู้นำที่เป็นเลิศพยายามที่จะส่งเสริมเรื่องความคิดให้เป็นเรื่องของโอกาสและลดอุปสรรคในการคิด และสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนรูปแบบการคิดทางบวก

5. พัฒนาภาวะผู้นำตนเองในผู้ตามโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (facilitate self-leadership through reward and constructive reprimand) การใช้วิธีการให้รางวัลตนเอง (self-reward) แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจากการควบคุมพฤติกรรมของผู้ตามจากภายนอกด้วยการให้สิ่งของรางวัลที่เห็นชัดเจน เป็นการควบคุมภายในบุคคลด้วยความเป็นเหตุเป็นผลจากภายใน ผู้นำที่เป็นเลิศต้องช่วยผู้ตามในการกำหนด ระบุเป้าหมายให้ชัดเจนและนำเป้าหมายที่ตนเองตั้งขึ้นไปสู่การปฏิบัติ ติดตามผลโดยการเฝ้าดูการตรวจสอบตนเอง การประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และการกระตุ้น สนับสนุนโดยการให้รางวัลแก่ตนเองอย่างเหมาะสม นอกจากการใช้วิธีการให้รางวัลแล้วผู้นำควรปฏิบัติต่อข้อผิดพลาดให้เป็นโอกาสของการเรียนรู้ ปัญหาหรือความผิดพลาดเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ ในขั้นตอนการพัฒนาไปสู่การนำตนเองโดยเฉพาะเมื่อผู้ตามพยายามแสดงการคิดริเริ่มและการรับผิดชอบตนเอง หากผู้นำกล่าวตำหนิผู้ตาม ใช้อารมณ์เหนือเหตุผล ก็เป็นการปิดกั้นหรือลดระดับความพยายามของผู้ตามในการนำตนเอง เมื่อผู้นำที่เป็นเลิศตัดสินใจที่จะสร้างผู้ตามให้สามารถนำตนเองได้จึงต้องจัดการกับข้อผิดพลาดหรือความล้มเหลวของผู้ตามอย่างมีสติและรอบคอบ โดยใช้ความอดทนและมองหาข้อดีหรือใช้ประโยชน์จากความผิดพลาดนั้นให้ได้

6. สนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (promote self-leadership through teamwork) หมายถึง การที่ผู้นำสนับสนุน ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและความรับผิดชอบโดยรวมในกลุ่มเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร การมีจิตวิญญาณของทีม (team spirit) จะช่วยส่งเสริมการควบคุมภายในอันเป็นวิถีทางของการเป็นผู้นำตนเอง ป้องกันการเพิกเฉย จำกัดบทบาทความรับผิดชอบของตนเอง และไม่ให้ความร่วมมือต่อการทำพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขององค์กร ผู้นำจะสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาโดยใช้กระบวนการกลุ่ม การสร้างทีมงานและระบบการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี ความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและหลากหลาย มีแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้อย่างสงบสันติ (ยุทธนา ไชยกุล, 2554)

7. สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (facilitate self-leadership culture) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างวัฒนธรรมสนับสนุนเพื่อยืดเหนี่ยวผู้ตาม โดยการเป็นต้นแบบ และส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานที่มีอยู่และพนักงานใหม่ที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรสามารถเป็นผู้นำตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยนำความรู้และประสบการณ์จากผู้นำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้ตาม สื่อสารวิสัยทัศน์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับความสามารถและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ขึ้นกับการชี้แนะสั่งการ รางวัลและการควบคุมจากภายนอก เป็นการสร้างบรรยากาศที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จในระยะยาวและยังทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (ยุทธนา ไชยจุฑาล, 2554)

จากขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง 7 ขั้นตอน ได้เน้นย้ำความสำคัญของผู้นำที่ต้องแสดงบทบาทในการสร้างผู้ตามให้เป็นผู้นำตนเอง โดยเป็นผู้ให้คำแนะนำ สนับสนุน กระตุ้น ให้กำลังใจแก่ผู้ตามในทุกขั้นตอนของการพัฒนา การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศออกมาให้ผู้ตามเห็น จะช่วยให้ผู้ตามเห็นแบบอย่างและเกิดแรงบันดาลใจนำไปสู่การปรับเปลี่ยนจากภายในตนเอง นำไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรมของตน สร้างพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์และนำไปสู่การเป็นผู้นำตนเอง โดยบทบาทของผู้นำที่เป็นเลิศแสดงดังภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

ที่มา: (Manz & Sims, 1991, p. 33)

บทบาทของผู้ที่เป็นเลิศในการสร้างภาวะผู้นำในตนเองของผู้ตาม

การพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตาม จะต้องอาศัยระยะเวลาและความมุ่งมั่นอย่างยิ่ง การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้ทักษะการนำตนเองนั้นเป็นสิ่งสำคัญของผู้ที่เป็นเลิศ ผู้นำที่เป็นเลิศใช้บทบาท 3 ประการ (Manz & Sims, 1990) ได้แก่ การเป็นครู โค้ช และการเป็นตัวแบบ (teacher, coach and model) โดยเริ่มจากการที่ผู้นำแสดงเป็นตัวแบบของผู้นำตนเอง (modeling) ให้ผู้ตามได้เรียนรู้ ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ พฤติกรรมที่เป็นธรรมชาติของภาวะผู้นำในตนเองที่ผู้นำที่เป็นเลิศแสดงออกมาจะเป็นแบบอย่างให้ผู้ตามได้เรียนรู้ เช่น ผู้บริหารที่มีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถแสดงความคิดเห็นที่ไม่จำเป็นต้องเห็นคล้อยตามกับผู้บริหารมากจนเกินไป ผู้ตามจะรับเอามาตรฐานของแบบอย่างที่ตั้งใจเห็นนี้เข้ามาและประเมินและสร้างพฤติกรรมของตนเองตามมาตรฐานดังกล่าว (Manz & Sims, 2001, pp. 60-61) และสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้ก็มีแนวโน้มที่จะมีลักษณะเช่นเดียวกันนี้เหมือนกับผู้นำด้วย สิ่งสำคัญประการต่อมาคือหลังจากที่ผู้ตามได้เรียนรู้ตัวแบบของผู้นำและประเมินพฤติกรรมของตนเองเทียบกับมาตรฐานของผู้นำแล้ว ผู้นำต้องสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ตามในการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง เริ่มแรกผู้นำจะมีบทบาทในการสอน (teach) โดยให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางและร่วมปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและควบคุมได้ นอกจากนี้ผู้นำยังจะต้องทำหน้าที่โค้ช (coach) โดยเฉพาะการใช้คำถามของผู้นำเพื่อกระตุ้นการนำตนเอง เช่น “คุณรู้หรือไม่ว่าคุณทำได้ดีแค่ไหน?” เพื่อสนับสนุนให้เกิดการสังเกตตนเอง เช่น “เป้าหมายของคุณคืออะไร?” “คุณต้องการจะทำให้เสร็จเมื่อไร?” เพื่อสนับสนุนการตั้งเป้าหมายของตนเอง เช่น “คุณพอใจกับการดำเนินงานแบบนี้หรือไม่?” เพื่อสนับสนุนการประเมินตนเองและการให้รางวัลตนเอง เช่น “คุณชอบงานของคุณไหม?” “คุณมองเห็นโอกาสอะไรบ้างในปัญหาที่คุณกำลังเผชิญอยู่?” เพื่อกระตุ้นภาวะผู้นำในตนเองในด้านความคิดและความรู้สึก การใช้คำถามประกอบกับคำแนะนำและการสอนอย่างสร้างสรรค์สามารถจุดประกายภาวะผู้นำในตนเองในตัวของผู้อื่นได้ จุดมุ่งหมายก็คือ ให้ผู้ตามฝึกคิดและฝึกปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำในตนเอง ผู้นำมีบทบาทสำคัญคือการชี้แนะแนวทาง การประเมิน และการให้รางวัลจากภายในตัวบุคคลอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Manz & Sims, 2001, pp. 61-62) เมื่อผู้ตามมีความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำในตนเองมากขึ้น ในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้รางวัล ในตอนแรกผู้นำที่เป็นเลิศให้รางวัลต่อพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน แต่เมื่อเวลาผ่านไปการให้รางวัลจะเปลี่ยนจากการให้รางวัลต่อพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานไปเป็นพฤติกรรมในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ให้รางวัลในตัวของมันเอง เป็นการเปลี่ยนจากรางวัลภายนอกไปเป็นรางวัลจากการ

บริหารจัดการตนเอง (self-administered rewards) ผู้นำที่เป็นเลิศจะเป็นผู้ให้การสนับสนุน ให้คำแนะนำ และให้รางวัลแก่พฤติกรรมภาวะผู้นำในตนเองของผู้ตาม แทนที่จะเป็นผู้บอกแนวทางให้ทำโดยตรงหรือให้รางวัลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ประสิทธิผลโดยรวมของผู้ตามสูงขึ้น และสิ่งที่ผู้นำจะได้รับคือ การได้ประโยชน์ที่เกิดจากภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ เช่น มีเวลามากขึ้น มีผู้ตามที่มีพันธะผูกพันต่องาน ต่อดองค์การมากขึ้น ได้รับความคิดแปลกใหม่ที่เป็นประโยชน์จากผู้ตามมากขึ้น ได้พบกับพลังในการดำเนินงานของผู้ตามที่พัฒนาการเป็นผู้นำตนเองอย่างเต็มที่แล้ว (Manz & Sims, 2001, pp. 62-63)

อย่างไรก็ดี ในการพัฒนาผู้ตามไปสู่ภาวะผู้นำตนเองอาจมีความเสี่ยงหรือเกิดความเสียหายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ตามอาจตั้งเป้าหมายที่ไม่เหมาะสม วางแผนการปฏิบัติงานไม่รัดกุม ตัดสินใจโดยไม่ได้คิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบทำให้เกิดความผิดพลาด ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำที่เป็นเลิศจะพิจารณาความสำคัญของสถานการณ์ในการเข้าแทรกแซงการทำงานของผู้ตามเมื่อถึงคราวจำเป็น ในตอนเริ่มต้นผู้นำควรตั้งคำถามจำนวนมากแก่ผู้ตาม โดยที่คำถามเหล่านั้นจะต้องไม่เป็นการข่มขู่ แสดงอำนาจ หรือปฏิเสธความคิดของผู้ตามอย่างทันที และสื่อความให้พวกเขาารู้ถึงสิ่งที่ผิดพลาด โดยไม่ทำทนายโดยตรง คำถามจำนวนมากของผู้นำจะช่วยกระตุ้นให้ผู้ตามค่อยๆ คิดไตร่ตรองแผนงานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานของตนเองอย่างถี่ถ้วน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ทบทวนแนวทาง/วิธีการปฏิบัติที่ตัดสินใจไปก่อนหน้านี้เสียใหม่โดยปราศจากการกั้นแครงแคลงใจระหว่างกัน นอกจากนี้ ในบางครั้งผู้ตามยังคงยืนยันความคิดและแนวทางที่ผิดพลาดของตน โดยทั่วไปแล้วผู้นำที่เป็นเลิศจะปล่อยให้ผู้ตามยังคงดำเนินตามแนวทางที่เขาเลือกจะปฏิบัติต่อไป แต่ถ้าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากหรือจะเกิดความเสียหายรุนแรง ผู้นำก็จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองเปลี่ยนแปลงให้ทุกอย่างดำเนินไปในทางที่ควรจะเป็น โดยสรุปแล้ว ความผิดพลาดก็เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และเป็นบทเรียนสำหรับภาวะผู้นำในตนเอง ความผิดพลาดเป็นโอกาสให้ผู้ตามได้พัฒนาประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ และทำให้ผู้ตามมีแนวโน้มที่จะทำผิดพลาดซ้ำอีกน้อยลง ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญอีกประการคือ วัฒนธรรมขององค์การที่เอื้ออำนวยให้ผู้ตามได้เรียนรู้ทางบวกจากความผิดพลาด สนับสนุนให้เสี่ยงหรือยอมรับให้เกิดความเสี่ยงและทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการทำผิดพลาดนั้นไม่ใช่ความผิดร้ายแรง แต่เป็นเพียงขั้นหนึ่งที่น่าไปสู่ความพร้อมอย่างเต็มที่ที่จะเป็นผู้นำตนเอง จะช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามปรับปรุงพัฒนาผลผลิตและการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตัวผู้ตามจะต้องมีความมั่นใจในความสามารถของตนเองอย่างแน่วแน่ที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตัวเอง ผู้นำจึงต้องจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับผู้ตามใน

การทำงานให้พร้อม ให้การฝึกอบรมและเตรียมพร้อมด้านความสามารถ และอยู่เคียงข้างผู้ตาม เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ตามแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในตนเองอย่างแท้จริง

การวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

การวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้บริหารในองค์การธุรกิจโดยเฉพาะในธุรกิจเฉพาะด้านซึ่งเป็นงานด้านการบริหารโครงการก่อสร้างนั้น ยังมีงานวิจัยที่ศึกษามาก่อนช้าน้อย โดยพบว่าได้มีการวิจัยและวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศกับองค์การทางด้านการศึกษาหลายแห่ง ผู้วิจัยจึงได้นำผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศขององค์การดังกล่าวมาประยุกต์แนวคิดเพื่อออกแบบวิธีการวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศเพื่อให้สามารถนำมาใช้อภิปรายผลในการวิจัยครั้งนี้ โดยพบว่า งานวิจัยของนักวิชาการไทยหลายชิ้น อาทิ นฤมล (2550) สุรีย์มาศ (2553) วรณดี (2559) พิชัย (2560) ได้สร้างแบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศตามแนวคิดของแมนซ์และซิมส์ (1991) โดยสร้างแบบวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับ 1 หมายถึงมีความต้องการระดับน้อยที่สุด จนถึงระดับ 5 หมายถึงมีความต้องการระดับมากที่สุด สอบถามความต้องการเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างการเป็นผู้นำตนเอง 2) ผู้นำเป็นตัวแทนของการเป็นผู้นำตนเอง 3) กระตุ้นผู้ตามให้กำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง 4) สร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก 5) อำนาจการให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ 6) สนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองผ่านการสร้างทีม และ 7) อำนาจการให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง และแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.986, 0.74, 0.895 และ 0.99 ตามลำดับ ส่วนมัทธีรัตน์และศศิมาศ (2558) ได้ใช้วิธีการสังคมมิติ (sociometry) โดยการสร้างข้อคำถามสังคมมิติเพื่อเก็บรวบรวมคะแนนสำหรับการคัดเลือกผู้นำที่เป็นเลิศในองค์การ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างประกอบด้วยข้อมูลส่วนบุคคล ความหมายและพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในองค์การ ผลกระทบของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศต่อองค์การ และการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ตามแนวคิดของ แมนซ์ และซิมส์ สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ 9 ประการ ได้แก่ 1) การส่งเสริมผู้ตามเป็นผู้นำตนเอง 2) ผู้นำเป็นตัวแทนการเป็นผู้นำตนเอง 3) กระตุ้นผู้ตามให้ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) สร้างรูปแบบทัศนคติเชิงบวกให้แก่ผู้ตาม 5) อำนาจการให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและการให้ข้อมูลเชิงลบอย่างสร้างสรรค์ 6) การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง 8) การชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานและ 9) การสนับสนุนและให้กำลังใจ

ในส่วนของงานวิจัยในต่างประเทศได้ทำการวิจัยองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศตามแนวคิดของแมนซ์และซิมส์ (1987, 1991) โดยมุ่งเน้นภาวะผู้นำในตนเอง (self-leadership) อันเป็นแก่นสำคัญของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ โดยมุลเลอร์ (Müller, 2006) และมุลเลอร์และคณะ (Müller, Georgianna, & Roux, 2010) ได้จัดทำแบบวัดพฤติกรรมของผู้นำในตนเอง และภาวะผู้นำที่เป็นเลิศเพิ่มเติมอีก 6 ประการได้แก่ ส่งเสริมการแสดงออกความรู้สึกภายในของผู้ตาม (promoting subordinates' inner transparency) การควบคุมตนเอง (volitional self-control) การกำกับตนเองด้านอารมณ์ความรู้สึก (emotional self-regulation) การจูงใจตนเอง (self-motivation) การกำกับตนเองด้านจิตใจ (mental self-regulation) และ การคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วยตนเอง (self-initiated change of own work conditions) โดยจัดทำแบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 42 ข้อ สำหรับวัดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 175 คนจากองค์การในภาคอุตสาหกรรม บริการ การศึกษา การค้า และการบริหาร (Müller, Sauerland, & Butzmann, 2011) ผลปรากฏว่าการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ และภาวะผู้นำในตนเองของกลุ่มตัวอย่างมีความแตกต่างกันน้อย และจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analyses) พบ 2 องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ได้แก่ “การสอนแนะและการสนับสนุนเชิงการสื่อสาร” (coaching and communicative support) และ การอำนวยความสะดวกให้เกิดการมีอิสระและความรับผิดชอบในตนเอง” (facilitation of personal autonomy and responsibility) ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแมนซ์และซิมส์ (1991) ที่กล่าวว่าผู้นำจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้กลายเป็นผู้ชี้แนะ (coach) และผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) เพื่อช่วยให้ผู้ตามสามารถนำตนเองได้ ต่อมา มุลเลอร์และคณะ (Müller et al., 2013, pp. 809-810) ได้จัดทำแบบวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การสอนแนะและการสนับสนุนเชิงการสื่อสารและการอำนวยความสะดวกให้เกิดการมีอิสระและความรับผิดชอบในตนเอง โดยปรับปรุงจากแบบวัดของมุลเลอร์ (Müller et al., 2011) โดยแบบวัดระบุข้อความบรรยายพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นเลิศ ที่ตอบโดยผู้ตามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 4 ระดับ ตั้งแต่ระดับ 1 หมายถึงผู้นำมีพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ น้อยที่สุด จนถึงระดับ 4 หมายถึงผู้นำมีพฤติกรรมตามที่ระบุไว้มากที่สุดมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 และ 0.86 ตามลำดับ ค็อกซ์ (Cox, 1994) ได้ทำการวิจัยเชิงทดลองโดยจัดทำแบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศเพื่อศึกษาผลของโปรแกรมฝึกอบรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ สำหรับองค์การอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ด้านความมั่นคงประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้จัดการระดับกลางซึ่งเป็นผู้เข้ารับโปรแกรมการฝึกอบรม ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของ

ผู้จัดการระดับกลาง และผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้เข้ารับการอบรม สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศรวม 9 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์หรือภิมาน (meta-analysis) ประกอบด้วย การสนับสนุนการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง และการริเริ่ม ด้านการดำเนินตามกลยุทธ์ด้านพฤติกรรม ได้แก่ การสนับสนุนการสังเกตและประเมินตนเอง การกำหนดเป้าหมายของตนเอง และการให้รางวัลตนเอง ด้านการดำเนินตามกลยุทธ์ด้านความคิด ได้แก่ การสนับสนุนการค้นหารางวัลตามธรรมชาติ การคิดหาโอกาส และการเชื่อมั่นความสามารถของตนเอง และด้านทีมงาน ประกอบด้วย การสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม

ในการออกแบบเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ปรับมาจากแบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1991, p. 33) โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 6 อันดับ ตั้งแต่ บ่อยมาก (6 คะแนน) ถึง ไม่เคยเลย (1 คะแนน) ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 40 ข้อ โดยวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ได้แก่ 1) การสนับสนุนให้ผู้นับตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม ประกอบด้วย การสนับสนุนการสังเกตและประเมินตนเอง การให้รางวัลตนเอง การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 2) การสนับสนุนให้ผู้นับตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด ประกอบด้วย การค้นหารางวัลตามธรรมชาติ การสร้างรูปแบบการคิดถึงโอกาส การรับรู้ความสามารถของตนเอง และ 3) การสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์กร ประกอบด้วย การแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง การริเริ่ม และการสร้างสภาพแวดล้อมและบริบทในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้เกิดภาวะผู้นำตนเองผ่านทีมงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

งานวิจัยภายในประเทศ ที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ พบว่ามักจะเป็นการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในองค์กรด้านการศึกษาโดยหทัยวัลย์ (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีมีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ วิทยฐานะประจำตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนกนกกรักษ์ (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันทั้งโดยรวมและรายด้าน อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้บริหาร สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ เรียงตามลำดับพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง และการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก ยูน (Youn, 2012) ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง โปรแกรมฝึกอบรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสำหรับผู้นำทางศาสนาคริสต์นิกายเพรสไบทีเรียนในประเทศเกาหลี มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความรู้ การประยุกต์ใช้แนวความคิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศภายหลังจากเข้ารับการฝึกอบรมของกลุ่มผู้นำทางศาสนาคริสต์นิกายเพรสไบทีเรียนในเกาหลี ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมจากกลุ่มผู้นำรุ่นใหม่จำนวน 8 คนมีอายุไม่เกิน 40 ปี ปฏิบัติงานในองค์การด้านศาสนามาแล้วไม่ต่ำกว่า 5 ปี และอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารเกิน 3 ปี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม คำถามแบบมีโครงสร้าง การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้เข้ารับการอบรมขาดความรู้และแรงจูงใจในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศก่อนเข้ารับการอบรม 2) เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรมในระหว่างกระบวนการฝึกอบรมในระดับมาก 3) การใช้กรณีศึกษา (case studies) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลอย่างหนึ่งในโปรแกรมฝึกอบรม ซึ่งช่วยให้ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้กรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จและนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองในอนาคต คิมและคณะ (Kim, Won, Kang, & Shin, 2016) ได้ทำการวิจัยเพื่อวัดระดับของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ภาวะผู้นำตนเอง ตรวจสอบสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการผูกพันต่อองค์การของพยาบาลคลินิก จำนวน 217 คน ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลในประเทศเกาหลี ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการพยาบาล ทำให้เกิดภาวะผู้นำตนเองในกลุ่มพยาบาลซึ่งส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพยาบาลที่เพิ่มสูงขึ้น ส่วนแจง (Jang, 1987) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางภาวะผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจของครู พบว่าถ้าผู้นำมีพฤติกรรมให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวกในการทำงานแก่ครู มีเป้าหมายที่ชัดเจน ยอมรับฟังความคิดเห็นของครูมากเพียงใด ก็จะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น สำหรับการศึกษาก่อนที่เกี่ยวกับองค์การเอกชน พงงานของเอลลอยและแรนดอล์ฟ (Elloy & Randolph, 1997) ได้ทำการวิจัยโดยตรวจสอบผลของพฤติกรรมผู้นำที่เป็นเลิศต่อทีมงานที่มีอิสระในการทำงานในออสเตรเลีย โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน่วยซ่อมบำรุงทางรถไฟของรัฐจำนวน 95 คน ผลการวิจัยพบว่าทีมงานที่มีหัวหน้าทีมที่แสดงพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นเลิศ มีระดับของความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ การนับถือตนเอง และ

ประสิทธิผลการสื่อสาร สูงกว่าหัวหน้าทีมที่ไม่แสดงพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นเลิศ เอลลอย (Elloy, 2005) ได้ทำการวิจัยตรวจสอบผลของพฤติกรรมผู้นำที่เป็นเลิศที่มีต่อทีมงานที่มีการจัดการตนเอง ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และการนับถือตนเอง โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงงานผลิตกระดาษในชุมชนภาคตะวันตกเฉียงเหนือของสหรัฐอเมริกา จำนวน 141 คน ผลการวิจัยพบว่า ทีมงานที่นำโดยหัวหน้าทีมที่แสดงพฤติกรรมผู้นำที่เป็นเลิศมีระดับของความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และการนับถือตนเองในระดับสูงกว่าหัวหน้าทีมที่ไม่แสดงพฤติกรรมผู้นำที่เป็นเลิศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาวิจัยของโซแลนสกี (Solansky, 2008) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทีม (empowering vs traditional) และสภาวะของสมาชิกทีมในด้านความรู้สึกเชิงบวกต่องานและการประสานงาน พบว่าภาวะผู้นำที่เป็นเลิศส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน และวิลสัน (J. H. Wilson, 2011) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำตนเองของพนักงานในบริษัทคอมพิวเตอร์ในสหรัฐอเมริกา จำนวน 645 คน พบว่า การให้อิสระในการทำงานกับอำนาจแห่งตนและความเป็นผู้นำในตนเองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการทำงาน ทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบและการควบคุมตนเอง มีการคิดทบทวนตนเอง การสังเกตตนเอง การตั้งเป้าหมาย การกระตุ้นเตือน การเสริมแรง และให้รางวัลตนเอง ทำให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานมากขึ้น

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรในปัจจุบันซึ่งอยู่ในยุคข้อมูลข่าวสาร ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานและการติดต่อสื่อสาร ส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเสรี มีความพึงพอใจหรือผูกพันกับงานที่ทำให้ตนเองรู้สึกว่ามีความสามารถ (talents and capabilities) และมุ่งไปสู่การเป็นบุคลากรที่ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน (knowledge workers) สามารถจัดการและควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบและร่วมกับทีมงานได้อย่างอิสระมากกว่าการที่ต้องทำงานภายใต้การควบคุม การบริหารและการนำทีมงานโดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำในแนวคิดที่ให้ความสำคัญเพียงเฉพาะผู้นำที่มีความสามารถ ผู้นำเป็นผู้ที่ “รับผิดชอบต่อ” ในขณะที่ผู้ตามเป็นผู้ที่ปฏิบัติตาม จึงไม่เพียงพอแล้ว ผู้นำต้องสามารถพัฒนาผู้ตามให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง โดยใช้อิทธิพลของผู้นำเพื่อจูงใจให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาตนเอง โดยการสนับสนุน ดูแลให้คำแนะนำ แลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถ ทักษะกับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามมีการพัฒนา สามารถนำหรือจัดการด้วยตนเองได้มากขึ้น จนสามารถที่จะ

ร่วมกับผู้นำในการนำและแก้ปัญหาของทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม จากการประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยพบว่า ได้มีผู้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศจำนวนน้อย และส่วนใหญ่ได้ทำการศึกษาวิจัยในบริบทขององค์การสถาบันการศึกษา มากกว่าองค์การด้านธุรกิจเอกชน ยิ่งไปกว่านั้นยังไม่พบงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศที่เกี่ยวข้องกับองค์การวิชาชีพ โดยเฉพาะวิชาชีพด้านวิศวกรรม ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการวิจัยเพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร ให้มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศซึ่งจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งช่วยให้เห็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดภาวะผู้นำตนเองที่มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์การทางด้านวิชาชีพในสังคมไทยในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดสภาพแวดล้อมและสร้างวัฒนธรรมขององค์การที่เอื้ออำนวยให้เกิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศมากยิ่งขึ้น

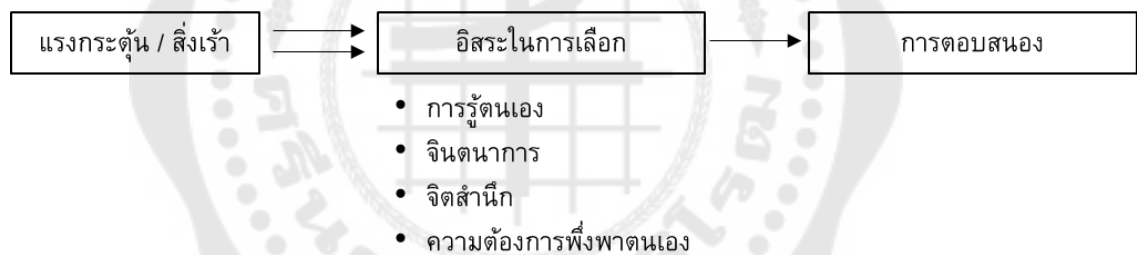
ตัวแปรทางจิตที่มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่าหมายถึง รูปแบบของลักษณะนิสัยที่ถาวรของบุคคลหนึ่ง และเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวไม่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น แต่ละบุคคลจึงมีลักษณะของการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างกัน (Feist & Feist, 2006, p. 4) การที่บุคคลอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน หรือมีคุณลักษณะที่ถ่ายทอดทางพันธุกรรมที่ต่างกัน ย่อมส่งผลให้บุคคลเกิดมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน หรือแม้แต่บุคคลที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมและในครอบครัวที่มีพันธุกรรมเดียวกัน ก็ยังมีลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพที่แตกต่างกันเช่นกัน (Anastasi, 1968) บุคลิกภาพจึงเป็นสิ่งที่ครอบคลุมถึงลักษณะของบุคคลที่เห็นได้จากภายนอก เช่น พฤติกรรม ลักษณะท่าทางต่าง ๆ และลักษณะที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน เช่น ความคิด ทักษะ ค่านิยม ความเชื่อ เป็นต้น การศึกษาเรื่องบุคลิกภาพจึงต้องศึกษาพฤติกรรมให้ครบทุกส่วนไม่ใช่ศึกษาเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งเท่านั้น ส่วนศรีเรือน (2545, น. 5-6) กล่าวว่า บุคลิกภาพ เป็นลักษณะเฉพาะทั้งภายนอกและภายในของบุคคลในด้านต่าง ๆ ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม การเรียนรู้และปรับตัวในสังคมของแต่ละบุคคลทั้งในด้านรูปธรรมและนามธรรม ทั้งนี้บุคลิกภาพสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามการเรียนรู้และปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมของบุคคล ดังนั้น บุคลิกภาพจึงเป็นผลของปัจจัยต่าง ๆ ไม่สามารถพิจารณาแยกออกเป็นส่วน ๆ ได้ และสุพานี (2552, น. 94) ให้ความหมายบุคลิกภาพว่า เป็นภาพรวมทุกแง่มุมของบุคคล สามารถสังเกตได้และวัดได้ มีความคงที่และสม่ำเสมอ มีทั้งส่วนที่เห็นได้ง่าย และส่วนที่

อยู่ลึก คือ สภาวะภายในจิตใจของบุคคล บุคลิกภาพจะมีทั้งส่วนที่เป็นเหมือนๆ กัน (Common) และส่วนที่เป็นลักษณะเฉพาะ (Unique) ไม่เหมือนคนอื่น

โควี (Covey, 1989) ที่ปรึกษาและกูรูด้านบริหารธุรกิจ เสนอว่า ลักษณะธรรมชาติของมนุษย์จะได้รับอิทธิพลมาจากพันธุกรรม (genetic determinism) จากบรรพบุรุษ การหล่อหลอมทางจิตใจ (psychic determinism) โดยครอบครัวและสังคม การกำหนดโดยสภาพแวดล้อม (environment determinism) ด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง โดยตั้งอยู่บนฐานทฤษฎีสิ่งเร้าและตอบสนองต่อการกระตุ้นแบบมีเงื่อนไข ซึ่งเป็นรูปแบบของการเป็นฝ่ายถูกกระทำ (reactive) โดยที่ระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองนั้น มนุษย์จะมีจิตสำนึก (conscious) มนุษย์จะรู้ตัว (self-awareness) มนุษย์จะมีจินตนาการ (imagination) และยิ่งกว่านั้น มนุษย์ยังต้องการเป็นอิสระ (independent will) สิ่งเหล่านี้จะทำให้มนุษย์มีเสรีภาพที่จะเลือก (freedom to choose) นั่นคือที่มาของคนที่มีลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก ดังแผนภาพอธิบายรูปแบบของพฤติกรรมเชิงรุก (proactive) ดังนี้



ภาพประกอบ 3 รูปแบบของพฤติกรรมเชิงรุก

ที่มา: (Covey, 1989, p. 54)

โควี (Covey, 1989, p. 60-62) ได้อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลที่มีบุคลิกภาพเชิงรุก ว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกจะแสดงพฤติกรรมที่เกิดจากการคิดอย่างรอบคอบ มีการใคร่ครวญและจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่กระทำอยู่ภายใน เมื่อได้รับแรงกระตุ้นหรือสิ่งเร้าภายนอก การรับรู้และตอบสนองจะเป็นไปอย่างรอบคอบ ละเอียดถี่ถ้วน และเป็นไปเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองมากยิ่งขึ้น การกระทำของบุคคลเกิดจากการเลือกของเขาเอง โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณค่ามากกว่าเกิดจากเงื่อนไขความรู้สึก และยอมรับว่าสิ่งที่เกิดขึ้นกับตนนั้น เป็นเพราะว่าตนเป็นคนทำให้เกิดขึ้นมา ผู้ที่มีบุคลิกภาพเชิงรุก จะคิดแต่สิ่งที่ทำได้ สนใจแต่สิ่งที่ตนสามารถทำได้ และทุ่มเทความพยายามไปในส่วนที่สามารถทำได้

โดยพยายามใช้อำนาจที่ตนมีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง ไม่ตำหนิสภาพแวดล้อมเงื่อนไขต่างๆหรือข้อจำกัดของพฤติกรรม โดยจะเรียนรู้จากความผิดพลาด และแก้ไขโดยทันที และจะไม่ยอมให้เกิดเหตุการณ์นั้นขึ้นอีก มีแรงกระตุ้น อิสระในการตัดสินใจ เลือกรับผิดชอบ รู้ตนเอง จินตนาการ จิตสำนึก ความต้องการพึ่งพาตนเอง เป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทำความคิดนั้นให้เกิดขึ้นจริง กล้าเผชิญหน้ากับความจริงและสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต เป็นผู้ที่รักษาสัญญาที่ให้ไว้และมีความซื่อสัตย์ การใช้คำพูดหรือความคิดเห็นแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อผลของการกระทำของตนเอง เช่น ลองดูว่าฉันสามารถเลือกวิธีการที่แตกต่างจากทางเลือกที่มีอยู่ได้หรือไม่ ฉันสามารถควบคุมอารมณ์และเลือกวิธีตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างเหมาะสม

ส่วนคนที่มีบุคลิกภาพเชิงรับ (reactive) นั้น จะมีพฤติกรรมที่มักได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม สังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร กล่าวคือ ถ้าสภาพแวดล้อมไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อทัศนคติและการทำงานของเขา มีลักษณะอารมณ์ที่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของคนอื่น ทำให้กลายเป็นคนอ่อนแอ และปล่อยให้ตนเองถูกควบคุมได้โดยง่าย การกระทำถูกผลักดันด้วยความอารมณ์ความรู้สึก สภาพแวดล้อมจากภายนอก และมักโยนความผิดไปให้แก่บุคคลและสภาพแวดล้อมภายนอก สนใจแต่ปัญหาสภาพแวดล้อมและเหตุการณ์ต่างๆ ที่อยู่นอกเหนืออำนาจควบคุม รู้สึกว่าตนเองเป็นเหยื่อ เกิดความรู้สึกเชิงลบและละเลยไม่สนใจในสิ่งที่ตนเองสามารถทำได้ ไม่ยอมรับหรือแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้น รวมถึงพยายามเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมา นั้น ภาษาหรือความคิดเห็นแสดงถึงการผลักความรับผิดชอบไปที่อื่น เช่น ฉันทำสิ่งนี้ไม่ได้ ฉันก็เป็นของฉันอย่างนี้ เขาทำให้ฉันโมโห พวกเขาไม่ให้ฉันทำแบบนั้น ฉันจำเป็นต้องทำอย่างนี้

เบทแมนและแครนท์ (Bateman & Crant, 1993, pp. 103-106) ได้อธิบายพฤติกรรมของคนที่มีบุคลิกภาพเชิงรุก (proactive) โดยอาศัยแนวคิดของทฤษฎีลักษณะนิสัยว่า คนที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกจะไม่ถูกบีบบังคับหรือจำกัดทางเลือกในการหาทางออกหรือแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ที่เป็นอยู่ (situational force) แต่เขาจะเป็นผู้ที่จัดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ที่มีผลต่อสถานการณ์ โดยจะเป็นผู้ที่ค้นหาโอกาส (identify opportunity) และใช้ประโยชน์จากโอกาสที่ได้รับอย่างทันที เขาจะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และมีความมุ่งมั่นบากบั่นเพื่อสร้างให้สิ่งที่อยู่ในความคิดนั้นเกิดขึ้นจริงและเต็มใจรับผลของการเปลี่ยนแปลงนั้น ตรงกันข้ามคนที่มีบุคลิกภาพเชิงรับ จะมีรูปแบบพฤติกรรมที่แตกต่างจากที่กล่าวมาข้างต้นคือ จะเป็นคนที่ไม่แสวงหาโอกาส (fail to identify) ปล่อยให้ชีวิตให้เป็นไปตามยถากรรมและไม่พยายามที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเอง

แครนท์ (Crant, 1995, pp. 532-533) กล่าวว่า การที่บุคลิกภาพเชิงรุกถูกคาดหวังว่าจะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจากลักษณะบุคลิกภาพเช่นนี้ ได้แสดงพฤติกรรมส่วนบุคคลที่สำคัญ อันเป็นส่วนประกอบของการประสบความสำเร็จในการทำงาน รากฐานของมุมมองนี้มาจากแนวความคิดด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (interactionist perspective) กล่าวคือ การเป็นฝ่ายรุกจะพิจารณาถึงความเป็นไปได้ที่ว่า บุคคลจะสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมของเขาเอง และจากงานวิจัยทางจิตวิทยาและพฤติกรรมองค์การ พบว่า นักจิตวิทยา กลุ่มปฏิสัมพันธ์ (interactionism) จะยึดหลักที่ว่าพฤติกรรมนั้นถูกควบคุมทั้งจากภายใน (internal) และภายนอก (external) ร่วมกัน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมนั้นมีอิทธิพลต่อมนุษย์มาก แต่ในทางตรงกันข้าม มนุษย์ก็มีอิทธิพลต่อสิ่งแวดล้อมเช่นกัน การที่มนุษย์สามารถมีอิทธิพลต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างตั้งใจโดยตรง จึงทำให้การปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จขึ้นได้ ดังนั้น คนที่มีลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกมากจึงถูกคาดหวังว่าจะสามารถสร้างสรรค์สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ไฮเบิร์ต แครนท์ และเครเมอร์ (Seibert, Kraimer, & Crant, 2001, pp. 845-847) กล่าวว่า บุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก จะพยายามหาโอกาสใหม่ๆ เสมอ มีการตัดสินใจด้วยตนเอง มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความพยายามจนกระทั่งนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างมีความหมาย บุคคลนั้นจะพยายามค้นหาปัญหา แก้ไขปัญหาซึ่งจะทำให้มีผลกระทบกับสิ่งแวดล้อมรอบตัว และมักชอบที่จะมองหาโอกาสต่างๆ เพื่อปรับปรุงตนเอง เช่น ทำการศึกษาเพิ่มเติม หรือเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นสำหรับการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต ส่วนคนที่ไม่มีลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกจะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากที่ได้ระบุไว้ข้างต้น กล่าวคือ คนเหล่านี้จะไม่มีความกระตือรือร้น ไม่แสวงหาโอกาส แก้ไขปัญหาที่หึง และพยายามที่จะปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมมากกว่าที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

โดยสรุป บุคลิกภาพคือลักษณะนิสัยอันถาวรของบุคคล ซึ่งจะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม บุคลิกภาพเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลทั้งที่เปิดเผยและซ่อนเร้นอยู่ภายใน โดยสามารถสังเกตวัดได้ สำหรับทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพได้มีการจำแนกประเภทไว้หลายกลุ่ม อาทิ ทฤษฎีลักษณะนิสัย (traits theory) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (social learning theory) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางจิต (psychodynamics theory) เป็นต้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาบุคลิกภาพที่เป็นลักษณะเฉพาะ คือ บุคลิกภาพเชิงรุก (proactive personality) ที่จัดอยู่ในกลุ่มทฤษฎีลักษณะนิสัย (traits theory) ซึ่งหมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความคิดรอบคอบ คิดสร้างสรรค์งานใหม่ และทำความคิดให้เกิดเป็นผลงานขึ้นจริงได้ รวมทั้งทุ่มเทความ

พยายามกับการทำงานและมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง เมื่อเกิดความผิดพลาดจะพยายามแก้ไขทันที โดยไม่ให้เกิดเหตุการณ์เกิดขึ้นซ้ำอีก เป็นผู้ที่กำลังเผชิญหน้ากับความจริงในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตลอดจนรักษาสัญญาและข้อผูกพันต่างๆ ในการทำงาน

การวัดบุคลิกภาพเชิงรุก

แครนท์ (Crant, 1995, pp. 532-537) ได้ทำการทดสอบความตรงตามเกณฑ์ (criterion validity) ของแบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุกกับผลการปฏิบัติงานของตัวแทนขายบ้านและที่ดินจำนวน 131 คน พบว่า บุคลิกภาพเชิงรุกมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยวัดจากปัจจัย 3 ประการ คือ จำนวนบ้านที่ขายได้ จำนวนรายชื่อลูกค้าของบริษัทที่เพิ่มขึ้น และค่านายหน้าจากการขาย โดยแครนท์อธิบายว่าตัวแทนขายต้องพยายามจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เช่น การหาแหล่งโฆษณาเพื่อให้ลูกค้ามาติดต่อขอให้ เป็นตัวแทนขาย ต้องพิจารณาลูกค้าอย่างรอบคอบเพื่อให้แน่ใจว่าสามารถปิดการขายได้ ต้องเปลี่ยนแปลงตลาดและลูกค้าใหม่หรือเสียค่าใช้จ่ายในการโฆษณาเองเพื่อให้มีลูกค้าติดต่อใช้บริการมากขึ้น ซึ่งบุคลิกภาพเชิงรุกนี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานขายในที่สุด ส่วนทัสตัน (Taştan, 2013) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรแบบการมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำตนเองที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมและบทบาทของความเกี่ยวข้องในงานและบุคลิกภาพเชิงรุก สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและเล็ก (SMEs) ในตุรกี สำหรับการวัดบุคลิกภาพเชิงรุก โดยใช้แบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุก (proactive scale) ที่พัฒนาโดยเบทแมนและแครนท์ (Bateman & Crant, 1993) ซึ่งเป็นแบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุกจำนวน 17 ข้อ อาทิ การค้นหาความสมบูรณ์แบบ (looking for perfection) การยืนหยัดสู้ (persisting) ชอบความท้าทาย (liking challenge) และต่อมาได้มีการทดสอบโดยไกรเนอร์และคณะ (Greiner, Claes, Busschbach, & von der Schulenburg, 2005) เหลือจำนวนทั้งสิ้น 6 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นครอนบาคอัลฟาที่ 0.85

สำหรับนักวิจัยในประเทศไทย นุชนารถ (2548) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพเชิงรุก แรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้แบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุกที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของเบทแมน และแครนท์ (Bateman & Crant, 1993) ซึ่งแบบวัดมีจำนวนทั้งหมด 13 ข้อ แบ่งเป็น คำถามเชิงบวกจำนวน 11 ข้อ และคำถามเชิงลบจำนวน 2 ข้อ โดยมีลักษณะข้อคำถามแบบมาตรวัด likert scale 5 ระดับ ตั้งแต่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) จนถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1) สำหรับข้อคำถามทางบวก และตั้งแต่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1) จนถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) สำหรับข้อคำถามทางลบ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพเชิงรุก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพเชิงรุกหลายงานชี้ว่าบุคลิกภาพเชิงรุกมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดย วิงและคณะ (Wing, Cynthia, Susan, & Helen, 2018) ได้ทำการศึกษาวิจัยอิทธิพลของบุคลิกภาพเชิงรุกของผู้บังคับบัญชาและทีมงานที่มีต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและพฤติกรรมการยอมรับการริเริ่มใหม่ๆ ของผู้บังคับบัญชาขององค์กรที่ทำธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชารุ่นใหม่จำนวน 51 คนและผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 155 คน ผลการวิจัยพบว่า ความสอดคล้องกันของบุคลิกภาพเชิงรุกของผู้บังคับบัญชาและทีมงานมีอิทธิพลทางบวกในการเพิ่มประสิทธิผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและการยอมรับการริเริ่มใหม่ๆ ซึ่งนำไปสู่การแสดงผลการดำเนินงานที่แสดงถึงความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการริเริ่มใหม่ๆ ของผู้นำ ไคและคณะ (Cai, Cai, Sun, & Ma, 2018) ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยการสำรวจอิทธิพลร่วมของบุคลิกภาพเชิงรุกของพนักงานต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบให้อำนาจ (empowering leadership) และความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงานและระหว่างบุคคลกับกลุ่ม (person-job fit and person-group fit) ของพนักงาน 6,179 คนจากบริษัทเทคโนโลยีในประเทศจีน ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพเชิงรุกมีอิทธิพลส่งเสริมภาวะผู้นำแบบให้อำนาจในการมีอิทธิพลต่อความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงานและระหว่างบุคคลกับกลุ่ม นิวแมนและคณะ (Newman, Schwarz, Cooper, & Sendjaya, 2017) ได้ศึกษาวิจัยบทบาทของบุคลิกภาพเชิงรุกของผู้ตามที่เป็นตัวแปรส่งผ่านผลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและการเสริมพลังทางจิตวิทยา โดยสำรวจเก็บข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 446 คนในองค์กรของรัฐขนาดใหญ่ของจีน ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพเชิงรุกเป็นตัวแปรส่งผ่านผลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดีบอราและโจชัว (Debora & Joshua, 2018) ได้ทำการศึกษาวิจัยบุคลิกภาพเชิงรุกในฐานะตัวแปรส่งผ่านต่อความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินตนเองและพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานจากองค์กรธุรกิจขนาดเล็กในกรุงจาการ์ตา อินโดนีเซีย จำนวน 307 ราย ผลการศึกษาพบว่า บุคลิกภาพเชิงรุกเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินตนเองกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมโดย การประเมินตนเองนำไปสู่บุคลิกภาพเชิงรุกซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม นอกจากนี้ เบลล์และสตอว์ (Bell & Staw, 1989) พบว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพเชิงรุก จะได้รับความสำเร็จในอาชีพ เนื่องจากบุคคลจะพยายามควบคุมการทำงานของเขามีความคิดสร้างสรรค์ พยายามเข้าถึงสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และทำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยการเปลี่ยนวิธีการทำงาน กระบวนการ

ทำงานและการมอบหมายงาน แม้ว่าความพยายามต่าง ๆ เหล่านี้อาจก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อพนักงานเองก็ตาม แต่จะถูกลบมองข้ามไปโดยค่านึงถึงผลลัพธ์สุดท้ายของงานมากกว่า วิลเลียมส์และคณะ (Williams, Parker, & Turner, 2010) ได้ทำการวิจัยตรวจสอบปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเชิงรุกของทีมงานสำหรับกลุ่มพนักงานปฏิบัติงานกะในโรงงานผลิตเคมีในอังกฤษจำนวน 43 คน ผลการวิจัยพบว่าทีมงานที่มีการปฏิบัติงานเชิงรุกมีระดับของการจัดการตนเองสูง หัวหน้าทีมเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีระดับของบุคลิกภาพเชิงรุกสูงกว่าค่าเฉลี่ย เบทแมนและแครนท์ (Bateman & Crant, 1999) ได้ศึกษาวิจัยลักษณะและพฤติกรรมเชิงรุกและความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความสำเร็จ ภาวะผู้นำ ผลการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในอาชีพ จากกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย ได้แก่ พนักงานธนาคาร พนักงานขาย นักศึกษาบริหารธุรกิจ และสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ผู้ก่อตั้งบริษัท ประธานกรรมการบริษัทในหลายธุรกิจ และในหลายประเทศพบว่า การกระทำเชิงรุกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ของบุคคลและองค์การในปัจจุบันข้างต้น และจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ผู้บริหารในประเทศแถบอเมริกาเหนือ ยุโรป กลางและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพื่อประเมินลักษณะและให้ความหมายของบุคลิกภาพเชิงรุกพบว่า ผู้ที่มีลักษณะเชิงรุก (proactive) จะมีพฤติกรรมต่อไปนี้ 1) มองหาโอกาสในการเปลี่ยนแปลง 2) กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จ 3) เข้าถึงปัญหาและพยายามหาวิธีป้องกัน 4) ทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น 5) ลงมือปฏิบัติแม้จะต้องทำสิ่งนั้นเป็นคนแรกหรือเป็นผู้บุกเบิก 6) มีความมานะอดทน ไม่ยอมแพ้แม้ต้องเผชิญกับอุปสรรค 7) ต้องการความสำเร็จโดยที่สิ่งนั้นต้องมีผลต่อองค์การ บุคคลหรือสถานการณ์ ไม่ใช่ตัวเลขที่เปลี่ยนแปลงเท่านั้น นอกจากนี้ แครนท์และเบทแมน (Crant & Bateman, 2000) ได้ทำการวิจัยเพื่อตรวจสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงรุกและการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงบารมี โดยผู้จัดการภายในองค์การจำนวน 156 คนทำแบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุก ผู้บังคับบัญชาของผู้จัดการเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้จัดการ ผลการวิจัยพบว่าบุคลิกภาพเชิงรุกของผู้จัดการมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับภาวะผู้นำเชิงบารมีที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

สำหรับงานวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพเชิงรุกในประเทศไทย พิมพ์พรรณ พรบุญภาโรจน์และอรวิสา ส้ารอง (2560) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงรุก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การ กับพฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ และศึกษาการพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ โดยมีบุคลิกภาพเชิงรุก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การ เป็นตัวพยากรณ์ ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพเชิงรุก ภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และบุคลิกภาพเชิงรุกและบรรยากาศองค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อัสนีภรณ์ อรรถพิธและศยามล เอกะกุลนันต์ (2561) ได้ทำการวิจัยศึกษาความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพเชิงรุก วัฒนธรรมองค์การ ความยึดมั่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงาน และศึกษาปัจจัยของบุคลิกภาพเชิงรุก วัฒนธรรมองค์การ ความยึดมั่นผูกพันในงานที่ร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานระดับปฏิบัติการเจเนอเรชันวาย บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 191 คน ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพเชิงรุก วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์การแบบสอดคล้องกัน วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นพันธกิจ ความยึดมั่นผูกพันในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และบุคลิกภาพเชิงรุก วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม และความยึดมั่นผูกพันในงานสามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพเชิงรุกทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า บุคลิกภาพเชิงรุกเป็นแนวคิดที่สอดคล้องมีความสัมพันธ์โดยช่วยส่งเสริมประสิทธิผลภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตาม จากการประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่าการนำบุคลิกภาพเชิงรุกมาศึกษาร่วมกับภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ แต่ยังไม่พบงานวิจัยที่มีการนำเอาบุคลิกภาพเชิงรุกมาศึกษาร่วมกันกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ผู้วิจัยจึงนำเอาตัวแปรบุคลิกภาพเชิงรุกมาศึกษาร่วมกับโปรแกรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างเพื่อตรวจสอบว่าบุคลิกภาพเชิงรุกช่วยส่งเสริมประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศมากขึ้นหรือไม่อย่างไร และเป็นประโยชน์ในการอธิบายผลการวิจัยได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่องค์การต่าง ๆ ใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะสำหรับการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ การฝึกอบรมนับว่าเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้คนมีคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ความหมายและความสำคัญของการฝึกอบรม

พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2555, น. 550) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึงวิธีการประเภทหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอน มีการวางวัตถุประสงค์ วิธีการฝึกหัด และระดับของผลลัพธ์ไว้อย่างชัดเจน วิธีการฝึกจะเน้นการปฏิบัติจริง ตามการสาธิต การแนะนำของครูผู้สอน หรือผู้ฝึก และมีการวัดผลร่วมกันเป็นระยะ ๆ กระบวนการฝึกมีการเสริมแรง การสร้างวินัย การอบรมปมนิสัย การเน้นความรู้ ทักษะ และคุณธรรมไปพร้อมกัน ส่วนธัญมัย (2559, น. 63) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนา เปลี่ยนแปลงแก้ไขทัศนคติ ความรู้ หรือความชำนาญงานให้ดีขึ้น โดยผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนถึงสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ ชูชัย (2556, น. 8) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมคือกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และทัศนคติ (attitude) ซึ่งจะช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และสมชาย (2556: 89) ซึ่งอธิบายว่า การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญและทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนถึงสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด นอกจากนี้ นักวิชาการในต่างประเทศยังได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้คล้ายคลึงกัน โดยจอห์นและมาการ์เรต (Kenny & Reid, 1986, p. 232) อธิบายว่า การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการวางแผนเพื่อสร้าง เปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขความรู้ ทักษะความชำนาญ ทัศนคติ โดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมคือการพัฒนาความสามารถของบุคคลให้ตรงกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กร และจอร์จและโจนส์ (J. M. George & Jones, 2012, p. 58) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึงกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบรวมถึงการจูงใจบุคลากร ให้มีคุณสมบัติและความสามารถให้อยู่ในระดับที่องค์กรคาดหวังในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมที่เหมาะสมจะช่วยเพิ่มทักษะ ความสามารถและส่งผลต่อผลงานตามเป้าหมายของบุคลากร คัสซิโอและอาจินิกัส (Cascio & Aguinis, 2011, p. 345) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึงชุดกิจกรรมการดำเนินการ กระบวนการที่องค์กรได้วางแผนไว้ในการได้มาซึ่งการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมทางสังคมของบุคลากรอย่างถาวร มิวชินสกี (Muchinsky, 2000, p. 171) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการในการเพิ่มทักษะ

ของบุคลากรในระดับปฏิบัติงาน ให้อยู่ในระดับตามที่องค์การคาดหวังให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งการฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งในการเพิ่มพูนความสามารถของบุคลากร

การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นอย่างมากในการพัฒนาบุคลากรสำหรับทุกองค์การ เนื่องจากเป็นวิธีการหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น การฝึกอบรมจึงนับว่ามีความสำคัญต่อองค์การหลายประการ โดยจอห์นสัน (Johnson, 1976, pp. 323-324) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรม ว่าสามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากร ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน การบริหารบุคคล ลดต้นทุนการผลิต การให้บริการแก่ลูกค้า นอกจากนี้ การฝึกอบรมยังช่วยพัฒนาพัฒนาบุคลากรเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต โดยการเตรียมบุคลากรก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากนี้การฝึกอบรมจะช่วยขจัดความล่าช้าทางด้านทักษะเทคโนโลยี วิธีการทำงานและการผลิต ช่วยก่อให้เกิดความราบรื่นและลดความขัดแย้งในการประกาศใช้นโยบายหรือข้อบังคับขององค์การ ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ นอกจากนี้ ชาญ (2545, น. 14-17) ยังได้ระบุถึงความสำคัญของการฝึกอบรมเพิ่มเติมไว้อีกหลายประการ ได้แก่ 1) ช่วยให้ผู้ที่เริ่มเข้าทำงานใหม่ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามขั้นตอน กฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ 2) ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามขั้นตอนหรือวิธีการที่เปลี่ยนแปลงใหม่ได้อย่างถูกต้อง 3) ช่วยพัฒนา ปรับปรุงความสามารถในการทำงาน ตลอดจนแนวคิดหรือวิทยาการใหม่ๆ อันทันสมัยเพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 4) ช่วยให้บุคคลได้มีการเรียนรู้และเกิดประสบการณ์เพิ่มขึ้น ทำให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานยิ่งขึ้น 5) ช่วยเพิ่มผลิตภาพของหน่วยงานเพราะผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด 6) ช่วยปรับปรุงหรือเพิ่มคุณภาพและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น 7) ช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาพฤติกรรมและบุคลิกภาพของตนให้เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ 8) การฝึกอบรมเป็นวิธีการสนับสนุนการศึกษาระยะยาวเพื่อประโยชน์ผู้เข้ารับการอบรมเองจึงนับว่าเป็นแรงจูงใจรูปแบบหนึ่ง 9) การฝึกอบรมช่วยสร้างความสัมพันธ์และความราบรื่นในการติดต่อ ประสานงาน การให้ความร่วมมือในการทำงานระหว่างกัน 10) การฝึกอบรมจะช่วยประหยัดเวลาในการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ มากกว่าการให้ผู้ปฏิบัติเรียนรู้ด้วยตัวเอง 11) การฝึกอบรมช่วยเพิ่มทักษะการปฏิบัติ สร้างความไว้วางใจ ลดการควบคุมและการตรวจสอบแก้ไขงานให้น้อยลง 12) ช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของผู้เข้ารับการอบรม 13) ช่วยลดความสิ้นเปลือง และประหยัดรายจ่ายเพราะการฝึกอบรมใช้เวลาไม่ย่นแต่สามารถเรียนรู้เนื้อหาสาระได้มาก 14) ช่วยให้บุคคลมีความเชื่อมั่นในตนเองและเพิ่มความมั่นใจในการ

ปฏิบัติงาน 15) ช่วยเสริมสร้างสุขภาพและความปลอดภัยสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ช่วยลดอุบัติเหตุและความเสียหายที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน 16) ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ 17) ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์การ รวมถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และ 18) การฝึกอบรมจะช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในหน่วยงาน ให้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และ ธัญมัย (2559, น. 66) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อบุคคลและองค์การเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่ประหยัดค่าใช้จ่ายแต่มีประสิทธิผลมาก ประโยชน์ที่บุคคลได้รับคือ ได้ความรู้ เพิ่มทักษะความสามารถ ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน มีความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ร่วมงานและมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับประหยัดค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ ได้ผลงานที่มีคุณภาพ ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมในการปฏิบัติงานไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร และช่วยเพิ่มผลผลิต

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมนอกจากจะเป็นจุดเริ่มต้นในการบ่งบอกคุณสมบัติความสามารถของผู้รับการฝึกอบรมแล้วยังเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในทางด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้นำความรู้ไปปฏิบัติจริง (ทวีป อภิสัทธ, 2538, น. 24-26) นอกจากนี้ สมคิด บางโม (2544, น. 14) ยังได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายในการฝึกอบรม คือ เพื่อปรับปรุงแก้ไขความรู้เพื่อการปฏิบัติงานของแต่ละคน เพิ่มทักษะความชำนาญ และเพื่อจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานให้ดีมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่างอาจจำแนกวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมได้ 4 ประการ เรียกว่า KUSA ได้แก่ 1) เพื่อเพิ่มความรู้ (Knowledge-K) ให้มีความรู้ หลักการ ทฤษฎี แนวคิดในเรื่องที่อบรมเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน 2) เพื่อให้เกิดความเข้าใจ (Understand-U) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากการเกิดความรู้ กล่าวคือ เมื่อมีความรู้เกี่ยวกับหลักการหรือแนวคิด ทฤษฎีแล้ว ก็สามารถตีความ อธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจ รวมทั้งสามารถนำเอาไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ 3) เพิ่มทักษะ (Skill-S) คือความสามารถที่จะปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วเชี่ยวชาญ เพราะได้รับการฝึกฝนมาแล้ว เช่น การใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ การควบคุมเครื่องจักร การขับรถบรรทุก 4) เพื่อเปลี่ยนทัศนคติ (Attitude-A) คือมุ่งให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงานและต่องานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ความจงรักภักดีต่อองค์การ ความภาคภูมิใจต่อสถาบัน ความสามัคคีในหมู่คณะ ความรับผิดชอบต่องาน ความเอาใจใส่ต่องาน ความกระตือรือร้น เป็นต้น

จากความหมายของการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ไขเปลี่ยนแปลง สร้าง และเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากร จนสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และตรงกับความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต การฝึกอบรมนับเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญและมีประสิทธิภาพในอันที่จะช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังขององค์กรในอนาคต และส่งผลต่อความก้าวหน้าของบุคลากร

กระบวนการและวิธีการฝึกอบรม

สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม แนดเลอร์และแนดเลอร์ (Nadler & Nadler, 1994, pp. 240-251) ได้พัฒนาขั้นตอนในการออกแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาระดับผลงานของบุคลากร เรียกว่า CEM (critical events model) โดยเสนอขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมไว้เป็น 9 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดความต้องการขององค์กร (identify the need of organization) เป็นการศึกษาความต้องการขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ปัญหาที่องค์กรต้องการแก้ไข ความต้องการนอกเหนือจากสิ่งที่ทำอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงความต้องการเกี่ยวกับเครื่องมือ เทคโนโลยี มาตรการหรือบางสิ่งบางอย่างมาแทนสิ่งที่มีอยู่แล้วหรือไม่ อย่างไร 2) กำหนดลักษณะเฉพาะของงานที่ต้องการ (specify job performance) เป็นการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่เข้าฝึกอบรมตามที่องค์กรต้องการ โดยอ้างอิงจากคุณสมบัติที่จำเป็นของบุคคลที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (job specification) เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนการฝึกอบรม 3) หาความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (identify learner need) เป็นการศึกษาว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความต้องการการเรียนรู้และมีธรรมชาติและรูปแบบการเรียนรู้อย่างไร 4) กำหนดจุดประสงค์ของการฝึกอบรม (determine objectives) เป็นการกำหนดความต้องการที่ชี้ชัดว่าจะให้ผู้เข้าอบรมเกิดพฤติกรรมอย่างไร เพื่อให้มีลักษณะที่ต้องการ 5) สร้างหลักสูตรฝึกอบรม (build curriculum) ในขั้นตอนนี้ต้องกำหนดสิ่งต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกันระหว่างจุดประสงค์ของการฝึกอบรม ทฤษฎีการเรียนรู้ และประสบการณ์ที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ 6) เลือกวิธีการในการฝึกอบรม (select instructional strategies) เป็นกระบวนการที่ผู้ออกแบบเลือกวิธีการเรียนรู้ของการฝึกอบรมและเทคนิคในการดำเนินการ เพื่อให้กระบวนการฝึกอบรมสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีประสบการณ์เพิ่มขึ้นไปสู่ระดับที่ต้องการ 7) กำหนดทรัพยากรในการเรียนรู้ (obtain instructional resources) เป็นการ

จัดหาทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะใช้ในการเรียนรู้ระหว่างการฝึกอบรม เช่น งบประมาณ สถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก งบประมาณ เจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก 8) การจัดการฝึกอบรม (conduct training) เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และบรรลุจุดมุ่งหมายตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด 9) การประเมินผลและนำข้อมูลย้อนกลับ (evaluation and feedback) เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการจัดการฝึกอบรมในรอบต่อไป ต่อมา มิลานและอัลเลียส (Milano & Ullius, 2002, p. 3) ได้ใช้แนวคิดการพัฒนาการฝึกอบรมแบบลำดับขั้น (sequential-iterative model) หรือ SIM โดยกำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์ (goal & objectives) และสรุปขั้นตอนการประเมินความต้องการขององค์การรวม 6 ขั้นตอนคือ 1) การหาความต้องการที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 2) การวิเคราะห์ลักษณะผู้เข้าฝึกอบรมโดยรวม 3) การศึกษาองค์ประกอบของการจัดการฝึกอบรม 4) การหาแหล่งเรียนรู้และวัสดุอุปกรณ์ 5) การกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม 6) และศึกษาความเป็นไปได้และส่วนสนับสนุนในการจัดการฝึกอบรม สำหรับวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมนั้น แฮร์ริส (Harris, 1997, pp. 310-321) ได้สรุปและจำแนกวิธีการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ การฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสอนแบบตัวต่อตัว การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การฝึกงาน และการฝึกอบรมนอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติ ใช้วิธีการบรรยาย วิดีโอเทป การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ใช้เครื่องมือจำลอง ส่วนวิลสัน (J. P. Wilson, 2004) ก็ได้รวบรวมวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมจำนวน 34 วิธีได้แก่ 1) กลุ่มเรียนรู้โดยการปฏิบัติ 2) กิจกรรมจูงใจ 3) การระดมความคิด 4) สถานการณ์จำลองแบบเกมส์ทางธุรกิจ 5) กลุ่ม 6) ศึกษากรณีตัวอย่าง 7) ซีดีรอม 8) การฝึกอบรมโดยใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ 9) การประชุมทางคอมพิวเตอร์หรือกลุ่มข่าวสาร 10) ค้นพบการเรียนรู้ด้วยตนเอง 11) การอภิปราย 12) การฝึกหัด 13) การสอน 14) แบบฝึกหัด 15) แบบฝึกหัดที่ได้มาจากประสบการณ์ 16) फिल्मและวิดีโอ 17) วิดีโคลิกกลุ่ม 18) ห้องปฏิบัติการทางภาษา 19) การบรรยาย 20) การประชุมโดยใช้สื่อผสมและวิดีโอ 21) การประชุมอภิปรายแบบเปิดกว้าง 22) หลักสูตรพัฒนานอกสถานที่ 23) จัดทำหลักสูตร 24) จัดทำรายการแสดง 25) การกระจายเสียงหรือแพรมภาพทางวิทยุและโทรทัศน์ 26) บทบาทสมมติ 27) การสลับบทบาท 28) การเรียนรู้หรือการอ่านโดยการจัดการตนเอง 29) แบบจำลอง 30) กลุ่มศึกษา 31) จัดตั้งเป็นองค์การเฉพาะ 32) การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม 33) การฝึกอบรมในสภาพเหมือนจริง และ 34) การใช้คอมพิวเตอร์โดยเน้นเว็บไซต์เป็นฐาน

โดยสรุป ในการบริหารจัดการการฝึกอบรมผู้ที่รับผิดชอบขององค์กรต่าง ๆ จะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ นับตั้งแต่ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน การออกแบบ

หลักสูตร รูปแบบการฝึกอบรมและเทคนิควิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับผู้เรียน การจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินการฝึกอบรม การจัดการการส่งมอบความรู้ในวันฝึกอบรม การประเมินและติดตามผล เพื่อให้การจัดการการฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพและการดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิผลบรรลุเป้าหมาย

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้เรียนในการแสวงหาความรู้ โดยที่ถ้าหากผู้เรียนไม่สามารถหรือไม่มีโอกาสได้รับประสบการณ์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ ผู้เรียนจะไม่สามารถแสวงหาความรู้ หรือฝึกฝนทักษะต่าง ๆ และอาจจะทำผิดพลาดซ้ำแล้วซ้ำเล่า ทำให้ไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Honey & Mumford, 1992, pp. 1-6) สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ มีรายละเอียด ดังนี้

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

เบอร์นาร์ด (Burnard, 1996, pp. 4-5) ให้ความหมายของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งทางตรงโดยการกระทำ การคิดทบทวนเกี่ยวกับการกระทำนั้น หรือการเรียนรู้โดยทางอ้อมโดยการเข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์หรือโดยการสังเกตผู้อื่นซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการดำเนินชีวิตประจำวัน การทำงาน การศึกษา มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) เป็นประสบการณ์ส่วนบุคคล 2) มีการคิดทบทวนเกี่ยวกับประสบการณ์ 3) มีการจดจำความรู้และความหมาย และเกิดการคิดทบทวนเกี่ยวกับประสบการณ์ และ 4) มีการประยุกต์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ คอลป์ (Kolb, 1984, p. 41) กล่าวว่า การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ คือกระบวนการที่ทำให้มีความรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลงจากประสบการณ์ที่ได้รับ ส่วนชัยพร วิชชาวุธ (2542, น. 4) ให้ความหมายของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ว่า คือการจัดประสบการณ์ตรงให้เกิดการเรียนรู้เอง โดยตัวเองเป็นผู้ลงมือทำ หรือการเรียนรู้จากการสังเกตซึ่งไม่จำเป็นต้องทำเอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เน้นที่ประสบการณ์ตรงจากการสังเกตเพื่อให้เกิดการเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ส่วนการเรียนรู้ทางอ้อมโดยการฟัง อ่าน หรือผ่านสื่อ มีบทบาทน้อยในการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และทิสนา แชมมณี (2544, น. 130) ให้ความหมายการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ หมายถึงการดำเนินการอันจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมาย โดยให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ในเรื่องที่เรียนรู้ก่อน แล้วจึงให้ผู้เรียนย้อนไปสังเกตทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้น และนำสิ่งที่เกิดขึ้นมาคิดพิจารณาไตร่ตรองร่วมกัน จนกระทั่งผู้เรียนสามารถสร้างความคิดรวบยอดหรือสมมติฐานต่าง ๆ ในเรื่องที่เรียนรู้ แล้วจึงนำความคิดหรือสมมติฐานเหล่านั้นไปทดลองหรือประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ ต่อไป

โดยสรุป การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการสังเกตผู้อื่นหรือ การได้รับประสบการณ์โดยตรงหรือทางอ้อม อาจเกิดจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน ประสบการณ์จากการทำงานและทำให้เกิดการทบทวน พิจารณาไตร่ตรองและสรุป จนเกิดการเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้โดยมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและรับข้อมูลย้อนกลับมาสู่ ประสบการณ์สำหรับการเรียนรู้ในรอบต่อไป

ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์มีลักษณะสำคัญคือ (Kolb, 1984, pp. 27-49) 1) เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีความสามารถในการรับรู้และสร้างจินตนาการต่าง ๆ ขึ้นเอง สามารถไตร่ตรองจนมองเห็นภาพโดยส่วนรวม ผู้เรียนจะทำงานได้ดีในสถานการณ์ที่ต้องการความ หลากหลายและมีความคิดที่แตกต่างกันหลายมุมมองระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น การระดมสมอง 2) เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีความสามารถในการสรุปหลักการหรือ กฎเกณฑ์ ผู้เรียนจะสนใจหลักการที่เป็นนามธรรมมากกว่าการลงมือปฏิบัติและไม่ให้ความสำคัญ กับการนำหลักการหรือทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ 3) เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีความสามารถในการนำแนวคิดที่เป็นนามธรรมไปใช้ในการปฏิบัติ สามารถสรุปวิธีที่ถูกต้องที่สุดเพียงวิธีเดียวที่จะ สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ ซึ่งผู้เรียนมักจะสนใจในสถานการณ์ หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่กำลัง เผชิญอยู่หรือมีความเชี่ยวชาญในสิ่งนั้น 4) เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ผู้เรียนจะชอบลงมือปฏิบัติ ทดลองและจะทำงานได้ดีในสถานการณ์ที่ต้องใช้การปรับตัว มีแนวโน้มจะแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการ ที่ตนเองคิดขึ้นเองแบบลองผิดลองถูก ส่วนเบอร์นาร์ด (Burnard, 1996, pp. 15-19) อธิบายว่า การเรียนรู้เชิงประสบการณ์มีลักษณะสำคัญคือ 1) เป็นการเรียนรู้ที่เน้นการกระทำ การเรียนรู้จะ เกิดขึ้นได้ดีที่สุดเมื่อผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติอย่างจริงจัง และผู้เรียนมีส่วนร่วมใน กระบวนการเรียนรู้พร้อมกับผู้สอน และมีสิ่งเร้าที่หลากหลายกว่าการบรรยายของผู้สอนอย่างเดียว เช่น มีกิจกรรม บทบาทสมมุติ การแสดงละคร เป็นต้น ซึ่งจะทำให้การเรียนรู้ น่าสนใจมากขึ้น 2) ผู้เรียนได้รับการกระตุ้นให้คิดทบทวนเกี่ยวกับประสบการณ์ของตนเอง เพื่อเชื่อมโยงกับ ประสบการณ์ที่เกิดจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จึงเป็นการบูรณาการประสบการณ์ใหม่กับ ประสบการณ์เดิมโดยผ่านกระบวนการคิดทบทวน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในตัวผู้เรียนโดยลำพัง หรือเกิดขึ้น โดยกระบวนการกลุ่มจากการอภิปราย 3) ผู้สอนยอมรับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากประสบการณ์ที่ เกิดขึ้น (phenomenological approach) โดยไม่ตีค่า ให้ความหมาย หรือแปลความสิ่งที่ผู้เรียน นำเสนอ 4) เป็นการเรียนรู้ที่เน้นประสบการณ์ของแต่ละบุคคล โดยให้ความสำคัญกับความเข้าใจ ความคิดและมุมมองต่าง ๆ ของผู้เรียน 5) ประสบการณ์ของบุคคลเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณค่า

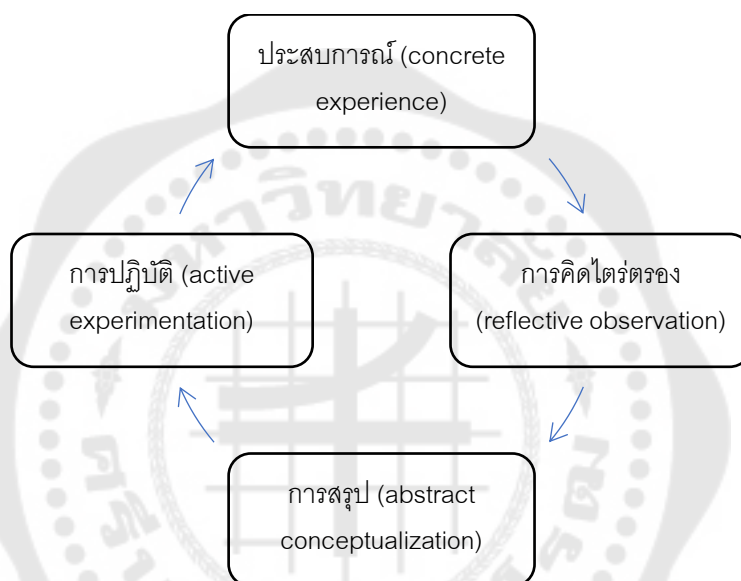
ผู้เรียนจะถูกกระตุ้นให้คิดทบทวนเกี่ยวกับประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมาเพื่อวางแผนสำหรับอนาคต จึงกล่าวได้ว่าเป็นการพยายามใช้ประสบการณ์ของบุคคลให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ 6) มีการรับฟังซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ ผู้สอนไม่เพียงแต่รับฟังผู้เรียนทุกคน แต่ต้องกระตุ้นให้ผู้เรียนรับฟังซึ่งกันและกัน โดยความเคารพในความเป็นบุคคลและแสดงบทบาทในการเป็นผู้ฟังที่ดี นอกจากนี้ ทิศนา แคมมณี (2544, น. 130-131) ได้กล่าวถึงลักษณะการจัดการเรียนการสอนแบบเน้นประสบการณ์ ได้แก่ 1) ผู้สอนมีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในเรื่องที่เรียนรู้ ให้ผู้เรียนได้ร่วมทำกิจกรรมและได้ประสบด้วยตนเอง 2) ผู้เรียนมีการสะท้อนความคิดและอภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ประสบหรือเกิดขึ้นในสถานการณ์การเรียนรู้นั้น 3) ผู้เรียนมีการสร้างความคิดรวบยอด หลักการ สมมติฐานจากประสบการณ์ที่ได้รับ 4) ผู้เรียนมีการนำความคิดรวบยอด หลักการและสมมติฐานที่สร้างขึ้นไปทดลองหรือประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ 5) ผู้สอนติดตามผลและเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนผลการทดลองประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อขยายขอบเขตการเรียนรู้ หรือปรับเปลี่ยนความคิด หลักการ และสมมติฐานตามความเหมาะสม 6) ผู้สอนมีการวัดประเมินผล โดยใช้การประเมินผลการเรียนรู้ตนเองของผู้เรียนประกอบกับการประเมินผลของผู้สอนด้วย

โดยสรุป ลักษณะการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นการลงมือปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญกับความเข้าใจของผู้เรียน และการสร้างมุมมองต่าง ๆ ตามความคิดของผู้เรียนเอง โดยผู้สอนมีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในสถานการณ์ที่ต้องการความหลากหลายและมีความคิดที่แตกต่างกันหลายมุมมองระหว่างบุคคลเกี่ยวกับเรื่องที่เรียนรู้ ใช้กิจกรรมที่หลากหลาย เช่น บทบาทสมมติ การแสดงละคร การใช้สื่อต่าง ๆ ผู้สอนยอมรับและให้คุณค่ากับประสบการณ์ของผู้เรียน ในขณะที่เดียวกันผู้เรียนได้รับการกระตุ้นให้คิดทบทวนเกี่ยวกับประสบการณ์ของตนเอง มีการสะท้อนความคิดและอภิปรายร่วมกัน รับฟังซึ่งกันและกัน โดยความเคารพความเป็นบุคคลและเป็นผู้ฟังที่ดี ผู้เรียนมีการสร้างความคิดรวบยอด หลักการ สมมติฐานจากประสบการณ์ที่ได้รับนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่

กระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

คอลป์ (Kolb, 1984, pp. 27-49) อธิบายกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นวงจรการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 4 ประการ เรียกว่า “KOLB’s learning cycle” ได้แก่ ขั้นที่ 1 การเกิดประสบการณ์ (experience) เกิดจากการที่ผู้เรียนได้สัมผัสกับสิ่งต่าง ๆ สถานการณ์ต่าง ๆ ผ่านทางประสาทสัมผัส จึงเกิดการรับรู้เป็นประสบการณ์ขึ้น เพราะผลจากการผ่านประสบการณ์โดยการปฏิบัติจริงด้วยตนเอง ขั้นที่ 2 การไตร่ตรอง เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนมุ่งที่จะ

ทำความเข้าใจความหมายของประสบการณ์ที่ได้รับโดยการสังเกต การไตร่ตรองพิจารณาอย่างรอบคอบ ขั้นที่ 3 การสรุปเป็นหลักการนามธรรม เป็นขั้นที่ผู้เรียนใช้เหตุผลและใช้ความคิดในการสรุปรวบยอดเป็นหลักการต่าง ๆ ขั้นที่ 4 การทดลองปฏิบัติจริง เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนนำเอาความเข้าใจที่สรุปได้ไปทดลองปฏิบัติจริง เพื่อทดสอบว่าถูกต้องหรือไม่ ขั้นตอนนี้เน้นที่การประยุกต์ใช้ผลที่ได้รับจะเป็นตัวกำหนดสิ่งที่ได้เรียนรู้และมีความมั่นใจหรือเป็นข้อมูลสำหรับการเป็นประสบการณ์ในการดำเนินการเรียนรู้ตามวงจรลำดับถัดไป โดยสรุปกระบวนการเรียนรู้ตามแผนภาพดังนี้



ภาพประกอบ 4 กระบวนการเรียนรู้ของคอล์บ (KOLB's learning cycle)

ที่มา: (Kolb, 1984)

ฮันนี และมัมฟอร์ด (Honey & Mumford, 1992, pp. 1-6) ได้กำหนดแนวทางการจัดกระบวนการเรียนการสอนแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การได้รับประสบการณ์ เป็นขั้นตอนการรับรู้ ความรู้สึกต่อประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม กระบวนการเรียนการสอนต้องทำให้ผู้เรียนมีโอกาสสังเกตไตร่ตรองเพื่อให้เข้าใจว่าเพราะเหตุใดผู้เรียนต้องเรียน ผู้สอนควรให้ผู้เรียนหาความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับสิ่งที่กำลังเรียนเข้ากับสถานการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้จากมุมมองของตนเองและผู้อื่น ขั้นตอนที่ 2 การทบทวนประสบการณ์ เป็นขั้นตอนที่ช่วยให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์เพื่อหาเหตุผลเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ได้รับในขั้นตอนแรกว่าประสบการณ์ที่ได้รับมีผลกระทบต่อ

ตนเองอย่างไร เรื่องที่เรียนเกี่ยวข้องกับความเชื่อ ความรู้สึกและความคิดเห็นของตนเองอย่างไร กระบวนการในขั้นตอนนี้จะส่งเสริมให้ผู้เรียนอธิบายเหตุผลตามความคิดของแต่ละคน ขั้นตอนที่ 3 การสรุปจากประสบการณ์ เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนเชื่อมโยงการรับรู้ข้อมูลในขั้นตอนที่ผ่านมาโดยการ ดู การเห็น หรือการรับรู้ข้อมูลอย่างไตร่ตรอง เพื่อสร้างความคิดรวบยอดหรือข้อสรุปที่เป็นหลักการ หรือทฤษฎี ถ้าผู้เรียนได้รับการส่งเสริมให้รู้จักการประยุกต์ใช้หลักการหรือทฤษฎีก็จะทำให้ผู้เรียน เรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น ขั้นตอนที่ 4 การวางแผน เป็นขั้นตอนที่เกิดจากการรับรู้ความคิดรวบยอดแล้วมาสู่ การลงมือปฏิบัติ หรือทดลองกระทำตามความคิดของผู้เรียน การจัดกิจกรรมในขั้นตอนนี้จะต้องให้ โอกาสผู้เรียนได้เลือกทำงานตามความสนใจและความถนัด ผู้สอนควรจัดกิจกรรมที่หลากหลาย และให้ผู้เรียนได้เลือกและอธิบายแนวทางการทำงานหรือให้ตัวอย่าง เพื่อให้ผู้เรียนได้ศึกษา รายละเอียดหรือขั้นตอนนี้ และสามารถพัฒนาเป็นแนวทางของตนเองต่อไป ผู้สอนควร ผสมผสานวิธีการต่าง ๆ และจัดกิจกรรมตลอดจนสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ในขั้นตอนนี้ต่าง ๆ ของวงจรการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ด้วยทักษะ และความรู้ของตนเองเต็มที่ การประเมินผลการเรียนจะมุ่งเน้นพัฒนาการของผู้เรียนในภาพรวมมากกว่าผลการทดสอบทาง วิชาการ และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ประเมินผลตนเองด้วย

โดยสรุป จะเห็นว่ากระบวนการในการจัดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นการ ดำเนินการที่กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความเปลี่ยนแปลงจากภายใน ดังนั้น ผู้ดำเนินการฝึกอบรม และ วิทยากรจึงมีบทบาทที่สำคัญในการจัดสภาพแวดล้อม และใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมต่าง ๆ ในการ เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถมีอิสระในการคิด การแสดงออกและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่าง กันได้อย่างเต็มที่ ในกระบวนการตั้งแต่ การสร้างประสบการณ์ให้ผู้เรียนได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม การสนับสนุน กระตุ้นให้ผู้เรียนมีการคิดไตร่ตรอง ทบทวน แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกันระหว่างกันภายในกลุ่ม ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกในการสรุปความคิด การสร้าง หลักการหรือแนวทาง เพื่อนำมาวางแผน ในการประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงต่อไป

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

เบอร์นาร์ด (Burnard, 1996, pp. 23-34) ได้กล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับ กิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ไว้ดังนี้ 1) การทำกิจกรรมเป็นคู่ (pairs exercises) โดยการให้ ผู้เรียนจับคู่ กำหนดและตกลงบทบาทของแต่ละคนตามโจทย์สถานการณ์ที่ได้รับ แล้วผู้เรียนแต่ละ คนทำกิจกรรมแสดงบทบาทตามที่ตกลงโดยมีคู่เป็นผู้สังเกตการณ์โดยไม่แทรกแซงหรือออกความคิด เห็น จากนั้นให้สลับกันแสดงบทบาทและสังเกตการณ์ หลังจากนั้นให้แต่ละคู่พูดคุยแลกเปลี่ยน กันและร่วมอภิปรายในชั้นเรียนต่อไป 2) กิจกรรมกลุ่มแบบมีแบบแผน (structured group

activities) กิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เป็นกลุ่ม ทำให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์หลังจากการอภิปรายความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับประสบการณ์ต่าง ๆ แล้วประยุกต์ความรู้ใหม่ไปสู่สถานการณ์จริง ผู้เรียนสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ได้ฝึกการแก้ปัญหา การได้เรียนรู้กระบวนการกลุ่มและการเป็นสมาชิกกลุ่ม โดยผู้สอนจะต้องมีคำสั่งในการทำกิจกรรมที่ชัดเจนครบถ้วน ผู้เรียนต้องทราบว่า จะปฏิบัติกิจกรรมอะไร โดยสมาชิกในกลุ่มอาจเป็นผู้สังเกตได้ในการทำกิจกรรมต้องให้มีเวลาพอเพียงไม่รีบร้อน ผู้สอนต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กลุ่มและส่งเสริมให้ผู้เรียนเชื่อมโยงการเรียนรู้ใหม่เข้ากับชีวิตจริงและการทำงาน พร้อมทั้งส่งเสริมการฝึกปฏิบัติทักษะใหม่ๆ เท่าที่สามารถจะทำได้ นอกจากนี้ผู้สอนจะต้องไม่ตัดสิน หรือรับเสนอความคิดเห็นของตนเองเกี่ยวกับประเด็นที่เกิดขึ้นในกลุ่ม 3) บทบาทสมมติ (role play) เป็นการจัดสถานการณ์และแสดงบทบาทในสถานการณ์แล้วผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการแสดงบทบาทสมมติ เกิดการคิดทบทวน และเกิดการให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ขึ้น การดำเนินบทบาทสมมติมีขั้นตอน คือ กำหนดผู้แสดงบทบาทสมมติ อธิบายเป้าหมาย ทำความตกลงเกี่ยวกับบทบาทที่ต้องแสดง ในการแสดงอาจมีหรือไม่มีสคริปต์ก็ได้ การแสดงบทบาทสมมติ การประเมินการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมโดยตัวแสดงหลักและผู้สังเกตในกลุ่ม มีการคิดทบทวนและอภิปรายกระบวนการในบทบาทสมมติว่าสมาชิกแต่ละคนรู้สึกอย่างไร อาจต้องมีการแสดงซ้ำเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยเพิ่มทักษะหรือบทบาทใหม่ที่ได้จากการให้ข้อมูลป้อนกลับ และการบูรณาการการเรียนรู้ใหม่ 4) การแสดงละคร (psychodrama) แตกต่างจากบทบาทสมมติตรงที่เป็นการนำเรื่องราวหรือสถานการณ์ในชีวิตจริงมาแสดงแล้วให้กลุ่มอภิปราย มีขั้นตอนได้แก่ การคัดเลือกสถานการณ์ กำหนดให้ผู้เล่าเรื่องเป็นตัวแสดงหลักและเลือกตัวแสดงประกอบ สรุปเหตุการณ์ให้ผู้ร่วมแสดงเข้าใจบทบาท เริ่มแสดงละคร โดยขณะแสดงหากตัวประกอบแสดงบทบาทไม่เหมือนสถานการณ์จริง ตัวแสดงหลักสามารถหยุดแสดงเพื่อแนะนำบทบาทให้ผู้ร่วมแสดงเข้าใจ เพื่อให้เหตุการณ์สมบูรณเหมือนจริงที่สุด ผู้ดูละครเสนอความคิดเห็น มีการอภิปรายและแสดงละครซ้ำ โดยให้ผู้แสดงหลักแสดงสถานการณ์ที่อยากให้เกิดขึ้น หัวใจของการแสดงละครคือการเปิดโอกาสในสถานการณ์นั้นเพื่อทดลองทักษะใหม่ วิธีนี้มีประโยชน์ในการพัฒนาการแสดงออกอย่างเหมาะสม ทักษะการให้คำปรึกษา และการค้นหาปัญหาชีวิตของสมาชิก แต่ควรใช้อย่างระมัดระวัง 5) การระดมสมอง (brainstorming) กลุ่มผู้เรียนจะถูกกระตุ้นให้วิจารณ์ประเด็นใดประเด็นหนึ่ง แสดงความคิดเห็นเป็นคำพูดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนั้นออกมาเขียนไว้บนกระดานหรือแผ่นพลิกและติดข้อความนั้นไว้รอบ ๆ ห้อง เพื่อให้ทุกคนเห็นและช่วยในการจำ กระบวนการเกิดขึ้นในระยะเวลาสั้นๆ 5-10 นาที หรือนานถึง 40 นาที กิจกรรมนี้สามารถนำไปสู่การอภิปราย

หรือการเรียนที่เป็นทางการมากขึ้น อีกนัยหนึ่งคือใช้เป็นกิจกรรมอุ่นเครื่องเพื่อกระตุ้นให้คิดในประเด็นต่าง ๆ การระดมสมองมีประโยชน์ในการช่วยระบุเนื้อหาของหลักสูตร ในตอนเริ่มต้นของปฏิบัติการหรือในวันแรกของการฝึกอบรม เพื่อให้มั่นใจว่าหลักสูตรนั้นตั้งอยู่บนฐานของความจำเป็น และความต้องการของผู้เรียน และยังสามารถประเมินความรู้และประสบการณ์เดิมของผู้เรียนได้ ใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาโดยการฝึกปฏิบัติในการอภิปรายกลุ่ม ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิมของผู้เรียนด้วย ใช้เสริมการเรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติ กระตุ้นพฤติกรรมและการแสดงออกอย่างเหมาะสมแก่ผู้เรียนเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาที่เขียนไว้ ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินความรู้ ทักษะ รวมทั้งประเมินการจัดการเรียนการสอนเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ทั้งการประเมินเพื่อการตีค่าของสิ่งที่เรียนรู้ (evaluation) และการประเมินเพื่อการวางแผนปรับปรุงโปรแกรม (assessment) จึงเป็นกระบวนการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การใช้เพื่อการประเมินนี้จะต้องจัดกิจกรรมอย่างมีแบบแผนเพื่อให้มั่นใจว่าการประเมินผลเป็นไปอย่างมีระบบและประสิทธิผลแท้จริง เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการระลึกด้วยตนเอง โดยการค้นหาความรู้ลึกด้านเจตคติ (affective) ซึ่งเป็นเรื่องจำเป็นในการพัฒนาการระลึกไว้ในตนเอง 6) การบรรยายเชิงประสบการณ์ (the experiential lecture) หมายถึงการบรรยายสั้นๆ ช่วงก่อนเข้าสู่การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เพื่อให้แนวคิดพื้นฐานและอธิบายเกี่ยวกับประเด็นคำถาม สั้นๆ และมัมฟอร์ด (Honey & Mumford, 1992, pp. 17-21) อธิบายการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ไว้หลายวิธีตามผู้เรียนแต่ละประเภท ได้แก่ 1) ผู้เรียนแบบนักกิจกรรม การสอนต้องจัดกิจกรรมจะทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ใหม่ๆ มีความกระตือรือร้นที่จะทำกิจกรรม หรือการแก้ปัญหาด้วยการระดมความคิด มีความสุขกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น วิธีสอนแบบนี้ผู้สอนต้องจัดกิจกรรมที่มีการแข่งขัน การทำงานเป็นทีม การเล่นเกม เป็นต้น 2) ผู้เรียนแบบนักไตร่ตรอง การสอนต้องจัดให้มีการทำแบบฝึกหัด การประเมินตนเอง การให้ใบงาน หรือแบบฝึกหัดประเภทงานเขียนที่สามารถนำกลับไปทำที่บ้านได้จะเหมาะสมกับผู้เรียนประเภทนี้ เนื่องจากผู้เรียนประเภทนี้จะเป็นผู้ที่ชอบการคิดพิจารณา ไตร่ตรองในหลายๆ แง่มุม มีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ก่อนสรุปเป็นหลัก การ ผู้เรียนแบบนี้มักจะสังเกตการทำงานของผู้อื่น 3) ผู้เรียนแบบนักทฤษฎี การสอนต้องเน้นหลักการทฤษฎี การคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนที่ชัดเจน และมีข้อมูลที่สมบูรณ์ เพราะผู้เรียนแบบนี้จะชอบการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ การเชื่อมโยงข้อมูล ข้อเท็จจริงจากการสังเกต ขอบวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูล 4) ผู้เรียนแบบนักปฏิบัติการสอนต้องเน้นการทดลอง เน้นกิจกรรมที่ทำทลายการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา กิจกรรมต้อง

เชื่อมโยงความรู้กับวิชาชีพที่ตนคาดหวัง จะทำให้เรียนรู้ได้ดี ผู้เรียนแบบนี้จะชอบทำกิจกรรมที่ได้ผลและมีประโยชน์นำไปใช้ได้จริง

จากการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการและทฤษฎีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้ใช้หลักการเรียนรู้เชิงประสบการณ์มาใช้เป็นแนวทางในการจัดการการเรียนรู้ในองค์ประกอบของกิจกรรมการฝึกอบรมและกิจกรรมการเรียนรู้ โดยกำหนดกระบวนการฝึกอบรมประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ประกอบด้วย การประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรมก่อนจัดการฝึกอบรม การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรมและวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในแต่ละหัวข้อ การเตรียมสื่อการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อ การเตรียมผู้รับผิดชอบเป็นวิทยากรเพื่อเป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อ และทีมงานจำนวน 2-3 คน เพื่อดำเนินการจัดกิจกรรม การเตรียมตารางการจัดฝึกอบรมและกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดหลักสูตร ฝึกอบรม การจัดเตรียมสถานที่เพื่อจัดการฝึกอบรมตามกิจกรรมการเรียนรู้ที่กำหนด การจัดเตรียมเครื่องมือวัดและประเมินการเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ประกอบด้วย การวัดประเมินผลการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ก่อนการฝึกอบรม โดยใช้เครื่องมือที่กำหนดไว้ การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจน ตรงกันเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม กิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดการและระยะเวลาในการฝึกอบรม เพื่อปรับสภาพและสร้างความคุ้นเคยแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ตามเนื้อหาสาระการฝึกอบรม สำหรับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้ในแต่ละหัวข้อ ดำเนินการโดยใช้แนวคิดกระบวนการเรียนรู้ของคอลบ์ (KOLB's learning cycle) (Kolb, 1984) เพื่อให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ถาวร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนได้แก่ 1) การสร้างประสบการณ์ (experience) โดยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้เกิดประสบการณ์ตรงด้านความรู้ ความเข้าใจ เนื้อหาสาระของหลักสูตรฝึกอบรม ตามกำหนดเวลาที่กำหนดไว้ 2) การคิดไตร่ตรอง (reflecting) การจัดกิจกรรม โดยการใช้สถานการณ์ เงื่อนไข หรือคำถามเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เปรียบเทียบ ได้ใช้องค์ความรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้มาแล้ว และพิจารณาไตร่ตรอง 3) การสรุป (concluding) การจัดกิจกรรม โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมผสมผสานข้อมูลจากประสบการณ์และจากการพิจารณาไตร่ตรอง เพื่อสรุปเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 4) การปฏิบัติ (experimentation) เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสนับสนุน

ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความคิดรวบยอดที่ได้จากการเรียนรู้ไปแล้ว เพื่อนำไปใช้ในการวางแผน กำหนดวิธีที่จะปฏิบัติในหน่วยงานตามสภาพจริงภายหลังการฝึกอบรม ผลที่ได้รับจะเป็นข้อมูลที่ได้เรียนรู้และเป็นประสบการณ์สำหรับวางโครงการเรียนรู้ในรอบต่อไป และการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายหลังการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 3 การสรุปการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรม ประกอบด้วย การวิเคราะห์ผลการประเมินก่อน ระหว่าง และภายหลังการฝึกอบรม ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การวิเคราะห์ผลการประเมิน นำผลที่ได้มาทบทวน เพื่อทำการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมให้ดีขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

จากการตรวจสอบงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสำหรับนักวิจัยในประเทศไทย ผู้วิจัยพบงานของ มัทธีรัตน์ (Bumrungjit, 2014) ได้ทำการวิจัยเชิงทดลองแบบกลุ่มเดียว ทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และประเมินการเรียนรู้โดยการวัดและให้คะแนนภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ ก่อนและหลังการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับวิชาชีพของบริษัท โรช ไทยแลนด์ จำกัด จำนวน 10 คน เป็นชายทั้งหมด อายุ 30-40 ปี จำนวน 6 คน อายุ 30 ปี จำนวน 3 คน อายุมากกว่า 40 ปี จำนวน 1 คน จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 9 คน สูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 1 คน เป็นโสดจำนวน 6 คน แต่งงานแล้วจำนวน 4 คน อายุงาน 6-10 ปีจำนวน 6 คน อายุงานต่ำกว่า 6 ปีจำนวน 4 คน การออกแบบโครงสร้างหลักสูตร ประกอบด้วยเนื้อหาจำนวน 5 หัวข้อ ได้แก่ 1) การแนะนำหลักสูตรและการทดสอบก่อนการฝึกอบรม (pre-test) 2) การส่งเสริมภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 3) สร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก 4) การกำหนดเป้าหมายของตนเอง 5) สรุปและการทดสอบภายหลังการฝึกอบรม (post-test) ระยะเวลาในการฝึกอบรม 5 วันต่อสัปดาห์ เป็นเวลา 2 สัปดาห์ รวมทั้งสิ้น 30 ชั่วโมง วิธีการฝึกอบรม เริ่มต้นด้วยการแนะนำวัตถุประสงค์ ผลที่คาดหวัง การบรรยาย กิจกรรมเวิร์คช็อป การจัดกลุ่มทำงาน (working groups) การใช้กรณีศึกษา จากตำราและงานวิจัยต่าง ๆ กิจกรรมค้นหาการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยใช้วิธีการทางสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t-test ผลการวิจัยพบว่าผู้เข้ารับการอบรมมีภาวะผู้นำจากการวัดภายหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 นอกจากนี้ในการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมต่อหลักสูตรฝึกอบรมพบว่าอยู่ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.61 โดยพบว่าปัจจัยที่มีผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม ได้แก่ การออกแบบหลักสูตรได้มีการวิเคราะห์และเชื่อมโยงเนื้อหาและกิจกรรมของหลักสูตร

ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมมีทัศนคติที่ดี มีแรงจูงใจ และกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดการฝึกอบรม เพราะทราบว่าสามารถนำเอาความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมได้มีโอกาสในการนำเอาปัญหาและความต้องการของแต่ละคนมาร่วมกันวิเคราะห์หาทางแก้ไขและได้นำกลับไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

สำหรับงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในต่างประเทศ ผู้วิจัยพบงานของค็อกซ์ (Cox, 1994) ซึ่งได้ทำการวิจัยโดยใช้โปรแกรมฝึกอบรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศตามแนวคิดของแมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 1989, 1991) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมฝึกอบรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศต่อพฤติกรรมและการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ พฤติกรรมการนำตนเองและการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำการวิจัยในองค์การอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ด้านความมั่นคงในเขตแอตแลนติกกลาง ประเทศสหรัฐอเมริกา รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงทดลอง กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้จัดการระดับกลางซึ่งเป็นผู้เข้ารับโปรแกรมการฝึกอบรม ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้จัดการระดับกลาง และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้เข้ารับการอบรม กลุ่มทดลองที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ คือผู้จัดการระดับกลาง จำนวน 34 คน ซึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหัวหน้างานระดับต้นจำนวน 214 คน และกลุ่มควบคุมคือผู้จัดการระดับกลางจำนวน 39 คน ซึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหัวหน้างานระดับต้นจำนวน 312 คน กลุ่มทดลองถูกแบ่งออกเป็นสองกลุ่มด้วยเหตุผลของจำนวนผู้เข้ารับการอบรม กลุ่มแรกประกอบด้วยผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 18 คน และผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 14 คน รวมเป็น 32 คน กลุ่มที่สองประกอบด้วยผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 16 คน และผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 11 คน รวมเป็น 27 คน ทั้งสองกลุ่มได้รับการฝึกอบรมเป็นเวลา 3 วัน ห่างกันกลุ่มละ 1 สัปดาห์ เนื้อหาของทั้งสองกลุ่มจะมีความแตกต่างกันในบางหัวข้อเพื่อเปรียบเทียบผลของโปรแกรมกับกลุ่มควบคุม โปรแกรมฝึกอบรมเน้นการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) ใช้ระยะเวลาการฝึกอบรม 3 วัน 20 ชั่วโมง หลักสูตรจัดเป็นหน่วยการเรียนรู้ (modules) โดยกำหนดประเด็นการเรียนรู้ของแต่ละหน่วยการเรียนรู้ โปรแกรมฝึกอบรมเริ่มต้นโดยผู้วิจัยสร้างปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมในการดำเนินโปรแกรมฝึกอบรม โดยจัดสถานที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ การนำเสนอปัญหาหรือประเด็นสำหรับให้ผู้เข้ารับการอบรมวิเคราะห์และอภิปรายร่วมกัน และใช้สื่อในการฝึกอบรมแบบผสมผสานได้แก่ เอกสารกรณีศึกษา วิดีทัศน์กรณีศึกษา วิดีทัศน์สาริต การอภิปรายแลกเปลี่ยน การแสดงบทบาท การบรรยาย ปัญหา วิดีโอคลิป หรือแบบฝึกหัดที่

แตกต่างกันในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ ผู้เข้าอบรมอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำข้อตกลงข้อสรุปร่วมกัน จากนั้นผู้วิจัยบรรยายเพื่อแนะนำหรือให้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางหรือวิธีการในการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับปัญหาหรือนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง การใช้วิดีโอคลิปสั้นๆ เพื่อช่วยให้รายละเอียดหรือข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นหรือปัญหาที่กำลังอภิปราย มีเป้าหมายให้ผู้เข้าอบรมสามารถนำเอาแนวคิดที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์การทำงานหลังจากโปรแกรมฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว การวิจัยกำหนดให้มีการติดตามผลกับผู้เข้ารับการอบรมเพื่อกระตุ้นสิ่งที่ได้เรียนรู้และเสนอแนะแนวทางในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละบุคคลในการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปฏิบัติ รวมทั้งให้ผู้เข้ารับการอบรมให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้วิจัยในบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ กำหนดระยะเวลาในการติดตามผลจำนวน 3 เดือน ผลการทดลองไม่พบผลกระทบที่มีนัยสำคัญของการฝึกอบรมต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งในส่วนของกระบวนการประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่างและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีปัจจัยที่มีผลกระทบได้แก่ ความไม่ชัดเจนและสอดคล้องของการวัดกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นในหลักสูตรฝึกอบรม การฝึกอบรมยังขาดเทคนิคเพิ่มเติมในการอธิบายรายละเอียดของพฤติกรรมสำคัญของผู้นำที่เป็นเลิศ เช่น การแสดงบทบาทสมมติโดยผู้เข้าอบรมและการอภิปรายเพื่อตอบสนองของวัตถุประสงค์ในด้านความรู้ความเข้าใจ (conceptual understanding) และทักษะ (skill building) ผลกระทบของนโยบายและบรรยากาศภายในองค์กร สถานการณ์หรือเหตุการณ์เฉพาะที่เอื้อต่อการนำความรู้และแนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศไปประยุกต์ใช้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจและธุรกิจ และการปรับลดองค์กรและกำลังคน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ยูน (Youn, 2012) ได้ดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ของผู้นำด้านศาสนาคริสต์ มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดการเปลี่ยนแปลงความรู้และทัศนคติกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำศาสนาคริสต์นิกายเพรสไบทีเรียน Cheo-Eum ในเมืองบุงซอน (Bucheon) ประเทศเกาหลี รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพกลุ่มตัวอย่างมีกลุ่มเดียว ประกอบด้วยผู้นำกลุ่มชมราวาสจำนวน 8 คน และบาทหลวงเพรสไบทีเรียน 1 รูป โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมการอบรมต้องมีอายุระหว่าง 30-40 ปี เข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาไม่ต่ำกว่า 5 ปี อยู่ในตำแหน่งผู้นำของกลุ่มตามภูมิภาคไม่ต่ำกว่า 3 ปี และได้รับการเสนอชื่อจากบาทหลวงและผู้นำของกลุ่มจากภูมิภาคต่าง ๆ กลุ่มตัวอย่างไม่เคยได้รับการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื้อหาของโปรแกรมฝึกอบรมแบ่งเป็น 4 ครั้งภายในระยะเวลา 4 สัปดาห์ ผู้วิจัยใช้แบบทดสอบความรู้ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและกึ่งโครงสร้างในรูปแบบการประชุมกลุ่มและรายบุคคลเพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่สำหรับการวัดความรู้และทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง

ก่อนและหลังโปรแกรมฝึกอบรม รวมทั้งการค้นหาประสบการณ์ของผู้รับการอบรม ข้อมูลอื่น ๆ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโปรแกรมในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและแนวทางของผู้นำที่เป็นเลิศ ผู้วิจัยได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (super leadership) จากเนื้อหาทางทฤษฎี โดยเชื่อมโยงเหตุการณ์ต่าง ๆ ของผู้นำทางศาสนาที่บัญญัติในคัมภีร์ไบเบิล และกรณีศึกษาของผู้นำที่เป็นเลิศ ในการให้ความรู้แก่กลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการอบรม โดยหลักสูตรแบ่งออกเป็นหน่วยการเรียนรู้ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยการเรียนรู้ซึ่งเน้นความสำคัญของและข้อดีของผู้นำที่เป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ผลการวิจัยโดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างภายหลังโปรแกรมการอบรมว่า โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีประสิทธิผลในการเปลี่ยนแปลงความรู้และทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้เข้ารับการอบรมได้พิจารณารูปแบบความคิด และทัศนคติของตนเอง มีความรู้ความเข้าใจแนวคิด ความสำคัญของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ กลุ่มตัวอย่างมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำภายหลังการฝึกอบรมตามแนวทางผู้นำที่เป็นเลิศมากขึ้น นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ระบุปัจจัย 3 ประการในกระบวนการฝึกอบรมที่มีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงความรู้และทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ได้แก่ 1) การเชื่อมโยงแนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศกับเหตุการณ์ของผู้นำทางศาสนาที่ระบุในพระคัมภีร์ ช่วยให้ผู้เข้าอบรมมีแรงบันดาลใจในการยอมรับแนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ นำไปสู่การสำรวจตนเอง และการเรียนรู้ทั้งในทางทฤษฎีและการปฏิบัติตลอดทั้งโปรแกรม 2) การออกแบบหลักสูตร ที่เน้นการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ โดยการให้ความรู้พื้นฐานเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศให้แก่ผู้เข้าอบรมในตอนเริ่มต้นโปรแกรม ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจข้อจำกัด ความจำเป็นในการเปลี่ยนจากภาวะผู้นำแบบเดิม และแนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ เป็นการเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ ช่วยให้ผู้เข้าอบรมตรวจสอบข้อจำกัดของภาวะผู้นำของตนเอง และกระตุ้นให้คิดไตร่ตรองเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ การเรียนรู้ทฤษฎีช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถประยุกต์แนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศให้เข้ากับทัศนคติและพฤติกรรมของตนเองได้ โดยสรุป การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ การที่ผู้เข้าอบรมสามารถเข้าใจข้อจำกัดของภาวะผู้นำในปัจจุบันของตนเอง และมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยมีการสื่อสารและให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างกันที่ทีมงานและผู้บังคับบัญชามากขึ้น 3) การใช้กรณีศึกษาเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลในการฝึกอบรม การใช้กรณีศึกษาทั้งจากองค์การเอกชนและองค์การศาสนาแสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในสถานการณ์จริง และกรณีศึกษาส่วนใหญ่เป็นกรณีศึกษาของผู้นำที่มีลักษณะใกล้เคียงกับผู้เข้ารับการอบรม เพื่อแสดงให้เห็นวิธีการในการนำเอาแนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศมาใช้ ช่วยทำให้เห็นตัวแบบพฤติกรรม

ของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศได้ชัดเจน โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งอยู่ในสังคมเทคโนโลยีสารสนเทศ และในสังคมของกลุ่มที่เน้นปฏิสัมพันธ์และการแบ่งปันข้อมูล การใช้กรณีศึกษาช่วยให้ผู้เข้าอบรมมองเห็นความเป็นไปได้ของการนำเอาแนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศไปประยุกต์ใช้และสร้างรูปแบบพฤติกรรมของตนเอง

ส่วนงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการดำเนินการฝึกอบรม โดยนำเสนอผลการวิจัยในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมได้แก่ ภูมิพงศ์ (2556) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสำหรับผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสกลนคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสกลนคร จำนวน 324 คน ใช้วิธีการวิจัยแบบพหุวิธี (multiple methodologies) ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสารงานวิจัย (documentary analysis) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (expert interview) การศึกษารายกรณี (case study) การใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (modified delphi technique) และการวิจัยสำรวจ (survey research) ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสำหรับผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีรูปแบบเชิงโครงสร้างที่ประกอบด้วย 1) ภูมิหลัง 2) แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐาน 3) หลักการ 4) วัตถุประสงค์ 5) เนื้อหา 6) แนวทางในการพัฒนา 7) การวัดและการประเมินผล ประกอบด้วย 11 แนวทาง ได้แก่ 1. การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2. การฝึกการวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis 3. การสอนแนะ 4. การศึกษาด้วยตนเอง 5. กรณีศึกษา 6. การระดมสมอง 7. การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน 8. การศึกษาดูงาน 9. การฝึกวิธีทำงาน 10. การฝึกในสถานการณ์จำลอง และ 11. การพัฒนาจิต

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยพบว่างานวิจัยดังกล่าวมีการดำเนินการและขั้นตอนต่าง ๆ ที่ควรนำมาเป็นข้อปฏิบัติรวมทั้งที่ควรนำมาปรับปรุงสำหรับงานวิจัยฉบับนี้ให้สามารถเติมเต็มช่องว่าง (gap) และเป็นการต่อยอดการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) การออกแบบหลักสูตรที่มีเนื้อหา การดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม จะเอื้ออำนวยให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเชื่อมโยงเนื้อหาหลักการ ทฤษฎี ให้เข้ากับสถานการณ์ที่ผู้เข้ารับการอบรมประสบอยู่ในการทำงาน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของตนเองได้ 2) การใช้เทคนิค วิธีการในการอบรมผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ได้แก่ การบรรยาย การถามตอบ การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การใช้กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ รวมทั้งวิธีการต่าง ๆ ที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับประสบการณ์นำไปสู่การคิดไตร่ตรองและเชื่อมโยงสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสู่การสรุปสร้างแนวคิด กำหนดแผนและ

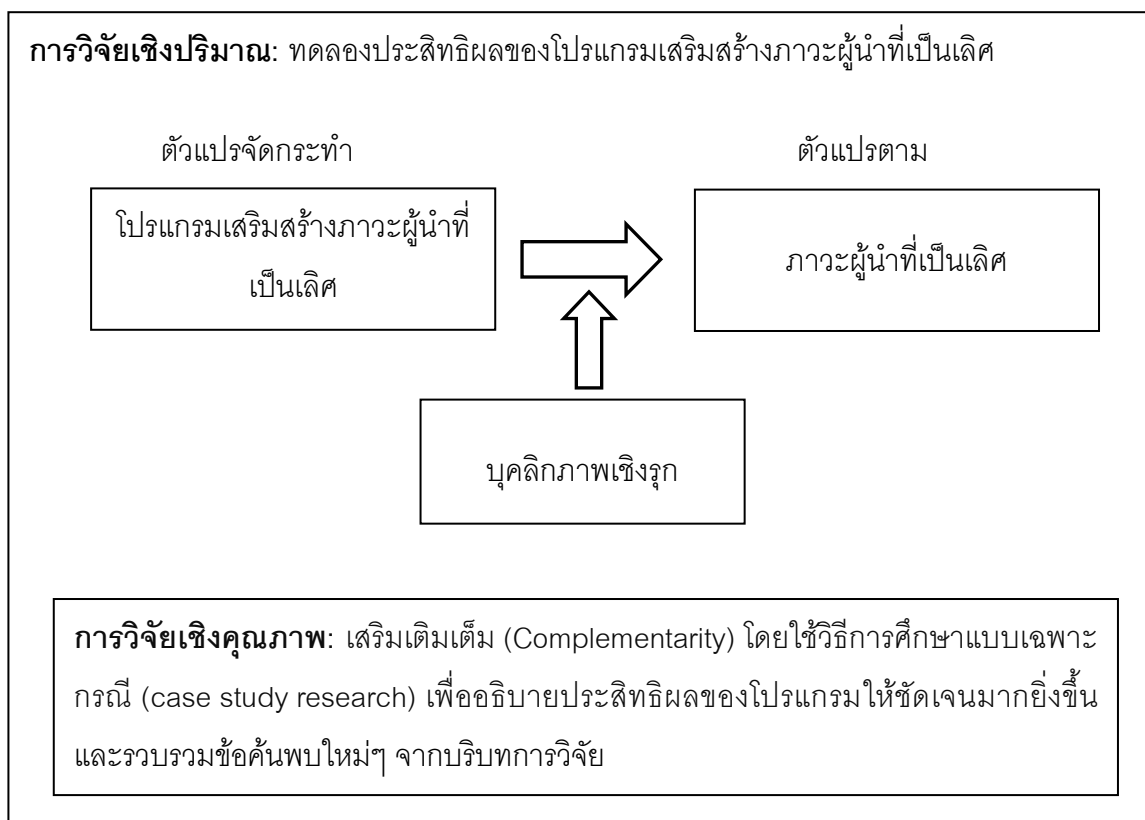
แนวทางในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การได้ลงทำ คิด ไตร่ตรอง สรุป และวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 3) การใช้วิธีการเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างภายหลังการฝึกอบรม หรือสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรมเพื่อตรวจสอบผลของภาวะผู้นำและช่วยอธิบายผลของแบบวัดเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนและละเอียดลึกซึ้งยิ่งขึ้น 4) การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการเข้ารับการอบรมให้แก่กลุ่มตัวอย่าง โดยการชี้แจงวัตถุประสงค์ สิ่งที่คาดหวัง และประโยชน์ที่จะได้รับจะช่วยสร้างแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมการฝึกอบรม เพราะผู้เข้ารับการอบรมทราบว่าสามารถนำเอาความรู้ทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ 5) การกำหนดระยะเวลาการฝึกอบรมที่เหมาะสมไม่ยาวนานเกินไปจนผู้เข้าอบรมไม่สามารถมาเข้ารับการอบรมได้ตลอดทั้งหลักสูตรและไม่สั้นเกินไปจนไม่ได้สาระสำคัญที่จะนำไปใช้ นอกจากนี้ ให้มีช่วงเวลาของการนำเอาความรู้ ทักษะภาวะผู้นำที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ โดยการวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศภายหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือน เพื่อตรวจสอบความคงทนของภาวะผู้นำ ยืนยันประสิทธิผลของหลักสูตร โดยการสังเกตผลกระทบต่อพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่าง 6) การคำนึงถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ การให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร นโยบายการดำเนินงาน บรรยากาศภายในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยหรือเป็นอุปสรรคในการนำความรู้และแนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศไปประยุกต์ใช้ 7) ขั้นตอนดำเนินการพัฒนาหลักสูตรตามรูปแบบการสร้างโดยมีขั้นตอนการพัฒนาตั้งแต่ การสำรวจและสังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน การออกแบบหลักสูตรซึ่งมีวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ การทดลองใช้ และประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม

กรอบแนวคิดและสมมติฐานในการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ แสดงให้เห็นว่ามีกิจกรรมหลายรูปแบบที่เป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศที่สามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ และพบว่าตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรต้นมากกว่า 1 ตัวในการร่วมทำนายตัวแปรตาม ซึ่งสอดคล้องกับตัวแปรทางพฤติกรรมศาสตร์ที่เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างตัวแปรต่าง ๆ เนื่องจากผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสำหรับการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์มักมีความเชื่อมโยงกับปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีอิทธิพลบางตัวด้วยเหตุนี้จึงนำมาสู่กรอบแนวคิดการวิจัยที่นำทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ จิต

ลักษณะที่สำคัญบางประการ มาใช้สร้างกรอบแนวคิดงานวิจัยกึ่งทดลอง (quasi – experimental research) โดยมุ่งที่จะศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) โดยกรอบแนวคิดการวิจัย แสดงดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 กรอบแนวคิดการดำเนินการวิจัย

สมมุติฐานการวิจัย

1. ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

1.1 ในระยะหลังการทดลอง ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศมีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

1.2 ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศมีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

2. ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีระดับของบุคลิกภาพเชิงรุกที่แตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศมีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศแตกต่างกัน

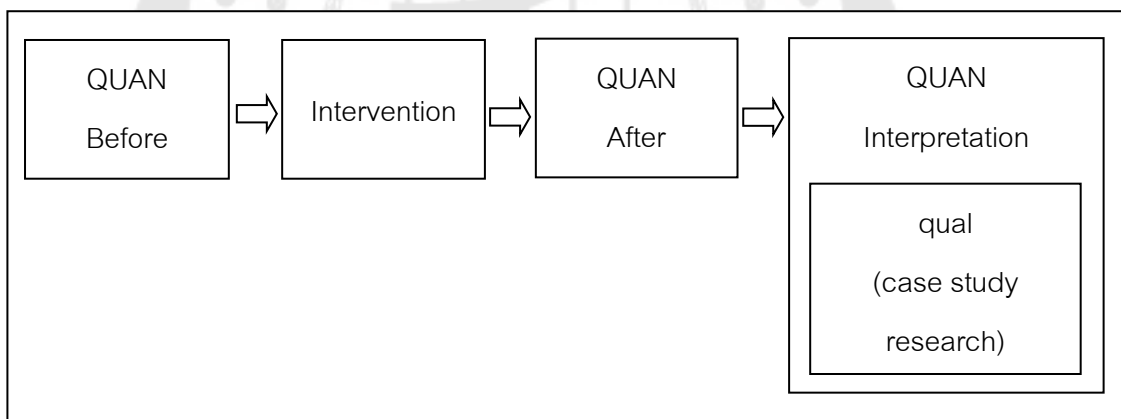
2.1 ในระยะหลังการทดลอง ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีระดับบุคลิกภาพเชิงรุกแตกต่างกันและได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศมีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศแตกต่างกัน

2.2 ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีระดับบุคลิกภาพเชิงรุกแตกต่างกันและได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศมีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศแตกต่างกัน



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร” เป็นงานวิจัยกึ่งทดลอง (quasi – experimental research) โดยออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธีตามแนวคิดของ Creswell & Plano Clark (2011) ในแบบแผน the embedded design โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณคือการฝึกอบรมโดยใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะก่อนการทดลอง ระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน และแบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุกแล้วเสริม (Complementarity) ด้วยผลจากวิธีการเชิงคุณภาพ คือ การศึกษาเฉพาะกรณี (case study research) เพื่อให้คำอธิบาย (explanatory) แก่ผลการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นและรวบรวมข้อค้นพบใหม่ๆ จากบริบทการวิจัย



ภาพประกอบ 6 รูปแบบการวิจัยผสมวิธีแบบ embedded design

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลัก คือ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร ที่มีระดับของบุคลิกภาพเชิงรุกที่แตกต่างกัน และ 3) เพื่อค้นหาข้อมูล ข้อค้นพบอื่น ๆ ในการวิจัยสำหรับอธิบายประสิทธิผล

ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ศึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานครให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดแผนการวิจัยดังนี้

ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้จัดการโครงการก่อสร้าง ที่ปฏิบัติงานในองค์การในธุรกิจที่ศึกษาด้านวิศวกรรม กลุ่มอุตสาหกรรมโครงการพัฒนางานก่อสร้าง (Construction Industry Development Sector) มีทุนจดทะเบียนไม่ต่ำกว่า 10 ล้านบาท และอยู่ในกรุงเทพมหานคร (สมาคมวิศวกรที่ปรึกษาแห่งประเทศไทย, 2009a)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงทดลอง คือ ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ปฏิบัติงานในองค์การในธุรกิจที่ศึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร ที่มีคะแนนของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ตั้งแต่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ลงมา จำนวน 50 คน แล้วใช้การจับคู่รายบุคคล (Matching subject) ทั้งหมด 25 คู่ ระหว่างระดับคะแนน เพื่อควบคุมระดับคะแนนภาวะผู้นำที่เป็นเลิศที่อาจเป็นตัวแปรแทรกซ้อนในการทดลอง จากนั้นสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ในแต่ละคู่ เพื่อเข้ากลุ่มระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมจึงได้สมาชิกกลุ่มจำนวน 25 คนต่อกลุ่ม

โดยเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกเข้ากลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ เป็นผู้จัดการโครงการก่อสร้าง ที่ปฏิบัติงานในองค์การในธุรกิจที่ศึกษาด้านวิศวกรรม กลุ่มอุตสาหกรรมโครงการพัฒนางานก่อสร้างในกรุงเทพมหานคร และเป็นผู้ที่ยังไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศมาก่อน (ข้อมูล ณ เดือน ตุลาคม 2562)

2. กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเฉพาะกรณี โดยการสัมภาษณ์เพื่อค้นหาคำอธิบายเกี่ยวกับประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศและรวบรวมข้อค้นพบใหม่ๆ จากบริบทการวิจัยคือ ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ที่สมัครใจเข้ารับการสัมภาษณ์ จำนวน 3 คนและผู้ได้บังคับบัญชาของผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้จัดการโครงการก่อสร้างมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 3 คู่ รวม 6 คน

โดยดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ตามเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้

1) ผู้วิจัยส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ไปถึงผู้จัดการโครงการก่อสร้างในกลุ่มทดลอง เพื่อขอความสมัครใจในการเข้าร่วมการวิจัยโดยเป็นผู้ให้สัมภาษณ์สำหรับการศึกษารายกรณี แล้วสอบถามยืนยันการตกลงเข้าร่วมการวิจัยกับผู้จัดการโครงการที่ติดต่อกลับ

2) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างกับผู้ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล จนกระทั่งข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว

3) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยจัดกลุ่มข้อมูลตามประเด็นหลักและประเด็นย่อยที่ค้นพบ พร้อมทั้งคำพูด ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อสนับสนุนในแต่ละประเด็น

เครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบวัดตัวแปรในการวิจัย โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ และแบบสัมภาษณ์เพื่ออธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมและค้นหาข้อค้นพบใหม่ ๆ จากการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวแปรในการวิจัย

ประกอบด้วยแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

ตอนที่ 3 แบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุก

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

แบบสอบถามในตอนนี้ ผู้วิจัยต้องการทราบข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง โดยเป็นข้อคำถามแบบมีตัวเลือกคำตอบ ดังตัวอย่าง

ตัวอย่าง แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้น

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย \surd ลงใน () หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ ปี
3. ประสบการณ์ทำงานรวม ปี
4. ระดับการศึกษา ()ปริญญาตรี สาขา
- ()ปริญญาโท สาขา
- ()อื่น ๆ โปรดระบุ

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ปรับปรุงมาจากแบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1991, p. 33) ซึ่งประกอบไปด้วยข้อคำถาม จำนวน 40 ข้อ โดยวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ จำนวน 3 ด้าน แต่ละด้าน

มีองค์ประกอบย่อย จำนวน 3 หัวข้อ รวมเป็น 9 หัวข้อ ได้แก่ 1) การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม ประกอบด้วย การสนับสนุนการสังเกตและประเมินตนเอง การให้รางวัลตนเอง การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 2) การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด ประกอบด้วย การค้นหารางวัลตามธรรมชาติ การสร้างรูปแบบการคิดถึงโอกาส การรับรู้ความสามารถของตนเอง และ 3) การสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์การ ประกอบด้วย การแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง การริเริ่ม และการสร้างสภาพแวดล้อมและบริบทในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้เกิดภาวะผู้นำตนเองผ่านทีมงาน

แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศประกอบด้วยข้อคำถามทางบวกและลบทั้งหมด และมีข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกจำนวนทั้งสิ้น 40 ข้อ ข้อคำถามแต่ละข้อเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า 6 อันดับ ตั้งแต่ บ่อยมาก (6 คะแนน) ถึง ไม่เคยเลย (1 คะแนน) ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแปลว่ามีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสูงกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า นอกจากนี้ แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีพิสัยของค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .20 ถึง .74 และมีค่าความเชื่อมั่นจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟาจากขั้นตอนการทดสอบ (tryout) เท่ากับ .94

ตัวอย่าง แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

(x) ฉันสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองว่าผลงานของพวกเขาเป็นอย่างไร

.....
 ไม่เคยเลย นานๆ ครั้ง บางครั้ง ค่อนข้างบ่อย บ่อย บ่อยมาก

(xx) ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้ว่าผลงานของเขาตอนนี้เป็นอย่างไร

.....
 ไม่เคยเลย นานๆ ครั้ง บางครั้ง ค่อนข้างบ่อย บ่อย บ่อยมาก

(xxx) ฉันให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการติดตามพฤติกรรมในการทำงานของตนเองว่าเป็นอย่างไร

.....
 ไม่เคยเลย นานๆ ครั้ง บางครั้ง ค่อนข้างบ่อย บ่อย บ่อยมาก

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับตัวแปร สร้างแบบวัดและนำแบบวัดที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดด้านเนื้อหาทางพฤติกรรมศาสตร์ ด้านภาวะผู้นำ และผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการในองค์การจำนวน 3 ท่านทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และทำการปรับปรุงแก้ไขแบบวัดตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยตัดหรือปรับปรุงข้อคำถามที่มีค่า IOC (index of item-objective congruence) ต่ำกว่า 0.50 (Rovinelli & Hambleton, 1977)

2) นำแบบวัดที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย ทั้งนี้เป็นกลุ่มที่ไม่ได้ใช้ในการศึกษาจริงแต่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง คือ วิศวกรอาวุโสที่ปฏิบัติงานในองค์การที่ดำเนินธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรม สาขาอุตสาหกรรมการผลิต สาขาสื่อสารโทรคมนาคม และสาขาขนส่ง โดยจัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 225 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับจำนวน 100 ชุด คิดเป็นร้อยละ 44.4

3) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดจากการทดลองใช้ โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์รายข้อเพื่อวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือวัดด้วยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (item-total correlation) ร่วมกับการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบวัดด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ผลการตรวจสอบคุณภาพแบบวัดดังกล่าวในการปรับปรุงแก้ไขแบบวัดให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง โดยพิจารณาตัดหรือปรับปรุงข้อคำถามที่มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (item-total correlation) ต่ำกว่า 0.30 (Nunnally, 1978)

4) สรุปผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและจัดทำเป็นแบบวัดฉบับสมบูรณ์สำหรับนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 3 แบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุก

แบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุก ที่นำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยปรับปรุงจากแบบวัดของนุชนารถ อยู่ดี (2548) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของเบทแมน และแครนท์ (Bateman & Crant, 1993) ซึ่งแบบวัดประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวนรวม 12 ข้อ ประกอบด้วยข้อคำถามทางบวกและลบทั้งหมด มีข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกจำนวนทั้งสิ้น 12 ข้อ ข้อคำถามแต่ละข้อเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า 6 อันดับ ตั้งแต่ บ่อยมาก (6 คะแนน) ถึง ไม่เคยเลย (1 คะแนน) ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูง แปลว่ามีบุคลิกภาพเชิงรุกสูงกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า นอกจากนี้ แบบวัด

บุคลิกภาพเชิงรุก มีพิสัยของค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .28 ถึง .71 โดยมีค่าความเชื่อมั่นจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟาเท่ากับ .82

ตัวอย่าง แบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุก

(x) ฉันจะมองหาหนทางใหม่เสมอ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของฉันให้ดีขึ้น

.....
 ไม่เคยเลย นานๆ ครั้ง บางครั้ง ค่อนข้างบ่อย บ่อย บ่อยมาก
 (xx) ฉันเชื่อว่าไม่มีอะไรที่น่าตื่นเต้นมากไปกว่าการได้เห็นความคิดของตนเองเป็นจริงขึ้นมา

.....
 ไม่เคยเลย นานๆ ครั้ง บางครั้ง ค่อนข้างบ่อย บ่อย บ่อยมาก
 (xxx) ฉันรู้สึกว่สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น อยู่นอกเหนือไปจากอำนาจที่ตนเองสามารถจัดการหรือควบคุมได้

.....
 ไม่เคยเลย นานๆ ครั้ง บางครั้ง ค่อนข้างบ่อย บ่อย บ่อยมาก

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับตัวแปร สร้างแบบวัดตัวแปรบุคลิกภาพเชิงรุก จากนั้นนำแบบวัดที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดด้านเนื้อหาทางพฤติกรรมศาสตร์ ด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ และผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการในองค์กรจำนวน 3 คน ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และทำการปรับปรุงแก้ไขแบบวัดตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญให้แบบวัดมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยตัดหรือปรับปรุงข้อคำถามที่มีค่า IOC (index of item-objective congruence) ต่ำกว่า 0.50 (Rovinelli & Hambleton, 1977)

2) นำแบบวัดที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย ทั้งนี้เป็นกลุ่มที่ไม่ได้ใช้ในการศึกษาจริงแต่มีความ

ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง คือ วิศวกรอาวุโสที่ปฏิบัติงานในองค์การที่ดำเนินธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรม สาขาอุตสาหกรรมการผลิต สาขาสื่อสารโทรคมนาคม และสาขาขนส่ง โดยจัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 225 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับจำนวน 100 ชุด คิดเป็นร้อยละ 44.4

3) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดจากการทดลองใช้ โดยการวิเคราะห์ รายชื่อเพื่อวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือวัดด้วยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (item-total correlation) ร่วมกับการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบวัดด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ผลการตรวจสอบคุณภาพแบบวัดดังกล่าวในการปรับปรุงแก้ไขแบบวัดให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง โดยพิจารณาตัดหรือปรับปรุงข้อคำถามที่มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (item-total correlation) ต่ำกว่า 0.30 (Nunnally, 1978)

4) สรุปผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและจัดทำเป็นแบบวัดฉบับสมบูรณ์สำหรับนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

ผู้วิจัยออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศที่ใช้ในการวิจัยนี้ โดยศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและหลักการจากแนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ รวมทั้งขั้นตอนการพัฒนาเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของซิมส์ และโลเรนซี (Sims & Lorenzi, 1992, pp. 301-304) โดยนำเสนอขั้นตอนที่เป็นแนวทางรวมถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้นำในการสร้างภาวะผู้นำในตนเองให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตามมาจัดเป็นขั้นตอนต่าง ๆ 7 ขั้นตอน ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศภายในองค์การที่ทำให้ผู้ตามสามารถนำตนเองได้ ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำตนเอง 2) เป็นตัวแบบในการเป็นผู้นำตนเองให้แก่ผู้ตาม 3) ส่งเสริมให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายของตนเอง 4) สร้างรูปแบบการคิดทางบวก 5) พัฒนาภาวะผู้นำตนเองในผู้ตามโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ 6) สนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน และ 7) สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง โดยผู้วิจัยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) โดยอาศัยขั้นตอนการเรียนรู้ตามวงจรการเรียนรู้ของคอล์บ (Kolb, 1984) เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดกระบวนการคิด ไตร่ตรอง พิจารณาและเกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายในเป็นหลัก และส่งผลให้เกิดการพัฒนา เปลี่ยนแปลงตนเองอย่างเป็นขั้นตอน นำไปสู่การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศตามที่คาดหวังต่อไป

สำหรับกิจกรรมที่นำมาใช้ในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ผู้วิจัยออกแบบ โดยการศึกษาแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์โดยผสมผสานเทคนิควิธีการฝึกอบรมที่หลากหลายเพื่อเอื้ออำนวยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเกิดการรับรู้ประสบการณ์ การคิดไตร่ตรอง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และกำหนดแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมตามแนวทางภาวะผู้นำที่เป็นเลิศนั่นเอง

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ โดยผู้วิจัยออกแบบโปรแกรม กิจกรรมที่อยู่บนพื้นฐานทฤษฎีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ โดยเป็นกิจกรรมแบบผสมผสานวิธีการ เพื่อสร้างให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ความรู้ความเข้าใจและการเปลี่ยนแปลงจากภายในตนเองที่เหมาะสมกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการปรับเปลี่ยนไปสู่พฤติกรรมที่มุ่งหวัง คือ การเกิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

2) ตรวจสอบคุณภาพและความเหมาะสมของโปรแกรม ผู้วิจัยนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) เพื่อพิจารณาความสอดคล้องเหมาะสมด้านวัตถุประสงค์ การเลือกใช้เทคนิควิธีการเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมตามความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

3) ผู้วิจัยนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (tryout) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้จัดการโครงการที่ปฏิบัติงานในองค์การที่ดำเนินธุรกิจที่ศึกษาด้านวิศวกรรมสาขาวิศวกรรมก่อสร้าง จำนวน 10 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมเกี่ยวกับลำดับขั้นตอน ระยะเวลา เนื้อหา ข้อบกพร่อง ตลอดจนปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการทดลองโปรแกรม จากนั้นปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบการศึกษาเฉพาะกรณี (case study research) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง เป็นเครื่องมือหลักในการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาข้อมูล ข้อค้นพบอื่น ๆ ในการวิจัยสำหรับอธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ศึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานครให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยจัดทำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเป็นแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ และกรอบอย่างหลวมๆ เพื่อค้นหารายละเอียดเพิ่มเติมจากประเด็นที่เกิดขึ้นในระหว่างการสัมภาษณ์ โดยกำหนดแนวคำถามภายใต้บริบท แนวคิดของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ แบ่งออกเป็นดังนี้

1) แนวคำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ด้านการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง เพื่อตรวจสอบว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างได้มีการนำเอาความรู้เกี่ยวกับหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศที่ได้รับจากโปรแกรมไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไรหรือไม่ โดยกำหนดแนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์ผู้จัดการโครงการดังนี้

- ท่านได้นำความรู้ หลักการของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศที่ได้รับจากการเข้าร่วมโปรแกรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

- ท่านได้แสดงพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นเลิศในการส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาเกิดภาวะผู้นำตนเองในประเด็นใดบ้าง และอย่างไร

2) แนวคำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ด้านพฤติกรรมการทำงานที่แสดงภาวะผู้นำตนเอง เพื่อตรวจสอบว่าผู้บังคับบัญชาของผู้จัดการโครงการก่อสร้างได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของการเป็นผู้นำตนเองอย่างไรบ้าง โดยกำหนดแนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา ดังนี้

- ท่านได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน การแก้ไขปัญหาในงาน การใช้วิธีการปฏิบัติงานที่ประสิทธิผล จากการสนับสนุน ส่งเสริมของผู้จัดการโครงการที่เป็นผู้บังคับบัญชาของท่านหรือไม่ อย่างไร

3) แนวคำถามเกี่ยวกับข้อสังเกต ข้อค้นพบอื่น ๆ เพื่อตรวจสอบปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคผลต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในการสนับสนุนผู้บังคับบัญชาให้สามารถนำตนเองได้ ดังตัวอย่างคำถามดังนี้

- มีปัญหาหรืออุปสรรคใดที่ขัดขวางท่านจากการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศหรือไม่ อะไรบ้าง

- ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่ท่านเห็นว่าจะช่วยให้การปฏิบัติงานของท่านและทีมงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดังนี้

1) ผู้วิจัยออกแบบแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์และกรอบอย่างหลวมๆ ภายใต้องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ และนำแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ

ความครอบคลุม ความถูกต้องและเหมาะสมของคำและภาษาที่ใช้ และทำการปรับปรุงแบบวัดตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

2) ศึกษาผลจากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยกำหนดประเด็นที่ต้องการข้อมูลสำหรับการอธิบายเพิ่มเติม และทำการแก้ไขแบบแนวคำถามให้สอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการ แล้วนำแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความครอบคลุม ความถูกต้องและเหมาะสมของคำและภาษาที่ใช้ และทำการปรับปรุงแบบวัดตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อเตรียมนำไปใช้จริง

3) นำแบบสัมภาษณ์ที่แก้ไขแล้ว ไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่าง โดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ที่สมัครใจเข้ารับการสัมภาษณ์ จำนวน 3 คนและผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้จัดการโครงการก่อสร้างมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 3 คู่ รวม 6 คน โดยใช้แนวคำถามที่จัดทำไว้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์และค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมจากประเด็นใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้รายละเอียดตามวัตถุประสงค์การวิจัย

4) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปวิเคราะห์ โดยจัดกลุ่มข้อมูลตามประเด็นหลักและประเด็นย่อยที่ค้นพบ พร้อมทั้งคำพูด ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อสนับสนุนในแต่ละประเด็น

5) ตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (data triangulation) โดยตรวจสอบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลจากหน่วยงานที่แตกต่างกัน ผู้ให้ข้อมูลแตกต่างกัน และระยะเวลาในการเก็บข้อมูลต่างกัน เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ และในขณะเดียวกันผู้วิจัยได้ทำการสะท้อนกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบข้อมูลว่ามีความถูกต้องและเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย และทำให้ข้อมูลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือ

การดำเนินการวิจัย

การใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศเป็นการวิจัยกึ่งทดลอง ใช้แบบแผนการวิจัยแบบศึกษาโดยการสุ่มสองกลุ่มวัดก่อน-หลังการทดลอง (randomized pretest-posttest control group design) (องอาจ นัยพัฒน์, 2548, น. 275) โดยกำหนดขั้นตอนดำเนินการตามภาพประกอบ 7

	กลุ่ม	ระยะก่อนทดลอง	การใช้โปรแกรมและ ระยะหลังทดลองทันที	ระยะติดตามผล 1 เดือน
การสุ่มตัวอย่าง เข้าสู่กลุ่มการ วิจัย	กลุ่มทดลอง	- แบบวัดภาวะผู้นำ ที่เป็นเลิศ - แบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุก	- โปรแกรมเสริม สร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ - แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็น เลิศ	- แบบวัดภาวะผู้นำที่ เป็นเลิศ - การสัมภาษณ์แบบ กึ่งมีโครงสร้าง
	กลุ่มควบคุม	- แบบวัดภาวะผู้นำ ที่เป็นเลิศ - แบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุก	- แบบวัดภาวะ ผู้นำที่เป็นเลิศ	- แบบวัดภาวะผู้นำที่ เป็นเลิศ

ภาพประกอบ 7 การวิจัยโดยการสุ่มสองกลุ่มวัดก่อน-หลังการทดลองและติดตามผล

ผู้วิจัยจะดำเนินการวิจัยโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1) ผู้วิจัยคัดเลือกบริษัทในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานครตามเกณฑ์ที่กำหนดแล้วนำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปยังบริษัทต่าง ๆ ดังกล่าว รวมทั้งเข้าพบผู้บริหารเพื่อนำเสนอรายละเอียดการวิจัยและขออนุญาตทำการวิจัยและเก็บข้อมูล แล้วผู้วิจัยดำเนินการพิจารณาคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ จัดประชุมชี้แจงโครงการวิจัยให้กลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องรับทราบ และสัมภาษณ์สอบถามความสมัครใจพร้อมทั้งยืนยันรายชื่อผู้ที่สมัครใจเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

2) กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทำแบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ และแบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุกสำหรับระยะก่อนการทดลอง

3) ผู้วิจัยดำเนินการตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศที่สร้างขึ้นกับกลุ่มทดลอง โดยที่ในระหว่างดำเนินการตามโปรแกรม ผู้วิจัยจะประเมินผลที่ได้จากการร่วมกิจกรรมในแต่ละครั้งโดยสังเกตจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ดำเนินกิจกรรมและผู้เข้าร่วมกิจกรรม ความร่วมมือและการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการรักษาระเบียบที่ได้ตกลงกันไว้ ผู้วิจัยจะบันทึกบรรยากาศและสังเกตการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้าร่วมทดลองแต่ละคนและในภาพรวมจากการร่วม โปรแกรม ส่วนกลุ่มควบคุมไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมใด ๆ

4) กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทำแบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ สำหรับระยะหลังการทดลองทันที

5) ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้วิจัยดำเนินการหลังจากเสร็จสิ้นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ แล้ว 1 เดือน โดยให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมตอบแบบวัดภาวะผู้นำที่เป็น

เลิศ เพื่อตรวจสอบและเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงและคงทนของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ
ของผู้จัดการโครงการก่อสร้าง

6) ผู้วิจัยวิเคราะห์ผลจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ กำหนดประเด็นที่ต้องการข้อมูล
สำหรับการอธิบายเพิ่มเติม โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (semi-structured
Interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการโครงการก่อสร้างและผู้ที่บังคับบัญชาของผู้จัดการ
โครงการก่อสร้างที่เข้าร่วมโปรแกรมฯ ที่สมัครใจเข้ารับการสัมภาษณ์โดยการสุ่มแบบ
เฉพาะเจาะจง เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในเชิง
คุณภาพเพิ่มเติมจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อนำมาประกอบการอภิปรายผลว่า
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสามารถเสริมสร้างให้ผู้จัดการโครงการก่อสร้างแสดง
พฤติกรรมของผู้นำที่เป็นเลิศเพื่อพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำตนเองอย่างไร และรวบรวมข้อค้นพบ
ใหม่ๆ จากบริบทการวิจัย

ผู้วิจัยจะดำเนินการตามขั้นตอนที่กล่าวข้างต้น ตามตารางสรุปดังนี้

ตาราง 3 การวัดตัวแปรในขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอน	การวัดตัวแปร
ก่อนการทดลอง	- ผู้วิจัยทำการวัดตัวแปรภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการ ก่อสร้างในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมโดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็น เลิศ - ผู้วิจัยทำการวัดตัวแปรบุคลิกภาพเชิงรุกของผู้จัดการโครงการก่อสร้าง ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมโดยใช้แบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุก
การทดลอง	- ผู้วิจัยทำการวัดตัวแปรภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการ ก่อสร้างในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมโดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็น เลิศ
หลังการทดลอง	ผู้วิจัยทำการวัดตัวแปรภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้าง ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมโดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ภายหลังการทดลอง 1 เดือน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้จัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมดโดยเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังกล่าวไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการโครงการก่อสร้าง โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อใช้ในการติดต่อขอความร่วมมือในการดำเนินการเก็บข้อมูล

2. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ฯ จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปติดต่อกับบริษัทในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัย

3. ประสานงานกับผู้บริหารของบริษัทในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรม เพื่อแนะนำตัวอธิบายวัตถุประสงค์และลักษณะของการวิจัย ชี้แจงรายละเอียดของการเก็บข้อมูล

4. จัดส่งแบบสอบถามให้กับผู้ประสานงานการเก็บข้อมูลที่ประกอบด้วยแบบสอบถามออนไลน์และแบบสอบถามฉบับที่เป็นเอกสารพร้อมทั้งนัดวันเวลาในการรับแบบสอบถามกลับคืน

5. เมื่อครบกำหนดเวลานัด ผู้วิจัยเป็นผู้เข้าไปรับแบบสอบถามฉบับที่เป็นเอกสารกลับคืนมาจากบริษัทในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมด้วยตนเองซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้นำแบบสอบถามที่กรอกแล้วใส่ซองปิดผนึกและส่งมอบให้ผู้วิจัย ส่วนแบบสอบถามฉบับออนไลน์กลุ่มตัวอย่างได้ส่งข้อมูลกลับคืนมาในระบบซึ่งผู้วิจัยเป็นเพียงผู้เดียวที่สามารถเข้าถึงข้อมูลในระบบดังกล่าวได้ จากนั้นผู้วิจัยจึงตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถามแต่ละชุด แล้วรวบรวมแบบสอบถามชุดที่สมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

6. การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลขนาดเล็ก ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยแบบการศึกษาเฉพาะกรณี โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ร่วมกับการสังเกตผู้ให้ข้อมูลขณะสัมภาษณ์โดยมีแนวคำถาม (guided question) ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษา

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบในเครื่องมือวัดแต่ละชุด และใช้ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่มีความสมบูรณ์มาดำเนินการวิเคราะห์ ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับเครื่องมือการวิจัยแต่ละชุด แล้วจึงนำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลในแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูล และใช้ข้อมูลที่ตรวจสอบแล้วมาดำเนินการวิเคราะห์ทางสถิติเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยก่อนการทดลองหลังการทดลอง ดังต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ (percentage) ค่าพิสัย (range) ค่าต่ำสุด (minimum) ค่าสูงสุด (maximum) ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าลำดับต่อร้อยละ (percentile) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ของคะแนนจากแบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ และแบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุก

1.2 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น ก่อนการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น โดยใช้วิธีการทางสถิติดังต่อไปนี้

1.2.1 วิธีการวิเคราะห์ด้วยสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าความเบ้ (skewness) ค่าความโด่ง (kurtosis) และค่าสถิติ Shapiro-Wilk (ผจงจิต อินทสุวรรณ, 2545) โดยใช้เกณฑ์ว่า ตัวแปรควรมีค่าความเบ้หรือความโด่งไม่เกิน +2 และ -2 เพื่อพิจารณาว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบโค้งปกติหรือไม่ (D. George & Mallery, 2010)

1.2.2 ตรวจสอบความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-แปรปรวนร่วม (Homogeneity of variance-covariance matrices) โดยใช้วิธีทดสอบสถิติบ็อกซ์ (Box's M Test) ในแต่ละกลุ่มตัวแปร เพื่อพิจารณาความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2549, น.186) และได้ทำการตรวจสอบความเท่ากันของความแปรปรวนของทุกตัวแปรด้วยวิธี Levene's Test ของทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมในระลอกก่อนการทดลอง ระยะเวลาหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน เพื่อวิเคราะห์ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2.3 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ทำการศึกษาในโมเดลจะไม่มีความสัมพันธ์กันสูงจนเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุ (Multicollinearity) ซึ่งไคลน์ (Kline, 2005) แนะนำไว้ว่า หากค่า r ที่ได้ในเมทริกซ์สหสัมพันธ์ มีค่ามากกว่า .85 อาจจะทำให้เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุขึ้นมาได้ อันเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบหลายตัวแปร

1.3 การทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระลอกก่อนการทดลอง เป็นการดำเนินการเพื่อตรวจสอบความเท่าเทียมกันของตัวแปรจัดกระทำทั้งใน

กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA, Multivariate analysis of covariance) เนื่องจากอาจมีตัวแปรตามบางตัวที่มีความสัมพันธ์กันเอง เพื่อเป็นการใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามต่าง ๆ ช่วยลดการขยายตัวของ Type I error และช่วยเพิ่มอำนาจของการทดสอบ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, น. 89) และวิเคราะห์ ทั้ง Multivariate และ Univariate

1.4 การทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1.4.1 การทดสอบสมมติฐานที่ 1 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุ (MANOVA) ในการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน เพื่อควบคุมเงื่อนไขที่อาจส่งผลกระทบต่อตัวแปรตาม (ยุทธ ไกยวรรณ, 2561, น.84-85; ศุภกิจ วงศ์วิวัฒน์นุกิจ, 2550, น.13) ช่วยลดการขยายตัวของ Type I error และช่วยเพิ่มอำนาจของการทดสอบ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, น. 89) และวิเคราะห์ทั้ง Multivariate และ Univariate หากพบว่าคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจะทำการเปรียบเทียบรายคู่ (pairwise comparison) โดยใช้วิธีบอนเฟอรรินี (Bonferroni) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

1.4.2 การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรแบบสองทาง (2-way MANOVA) ในการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน โดยใช้ตัวแปรบุคลิกภาพเชิงรุกเป็นตัวแปรปฏิสัมพันธ์ และวิเคราะห์ทั้ง Multivariate และ Univariate หากพบว่าคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของกลุ่มทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุกมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจะทำการเปรียบเทียบรายคู่ (pairwise comparison) โดยใช้วิธีบอนเฟอรรินี (Bonferroni) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากการสัมภาษณ์รายบุคคลแต่ละครั้ง และใช้วิธีการแบบอุปนัย (Induction) คือ การตีความและแปลความหมาย (content analysis) และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสะท้อนคิด (reflection) แล้วนำมาวิเคราะห์ พิจารณาความหมาย ตีความหาข้อสรุปและนำไปอธิบายข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณให้สมบูรณ์มากขึ้น

จริยธรรมการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมได้รับการพิทักษ์สิทธิที่ผู้เข้าร่วมงานวิจัยตามหลักเกณฑ์จริยธรรมการทำวิจัยในมนุษย์ โดยผ่านการพิจารณาด้านจริยธรรมจากคณะกรรมการประเมินจริยธรรมในงานวิจัยจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายเลข SWUEC- 314/61E โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้เข้าร่วมวิจัยให้ความยินยอมเข้าร่วมในการวิจัยโดยสมัครใจ
2. ช่องลายเซ็นของผู้เข้าร่วมวิจัย ผู้วิจัยต้องขอความยินยอมจากผู้เข้าร่วมวิจัย
3. กลุ่มตัวอย่างจะไม่ได้รับผลกระทบหรืออันตรายใด ๆ จากการเข้าร่วมโครงการวิจัย ถ้ากลุ่มตัวอย่างได้รับอันตราย เช่น ทำร้ายร่างกายตนเองจากการให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อความเสียหายทั้งหมดที่เกิดขึ้น
4. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะไม่มีผลใด ๆ ต่อการปฏิบัติงาน และการพิจารณาค่าตอบแทนประจำปี
5. กลุ่มตัวอย่างมีสิทธิในการเลือกที่จะยินยอมหรือไม่ยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้
6. การเข้าร่วมงานวิจัยเป็นความสมัครใจ การปฏิเสธที่จะเข้าร่วมจะไม่ถูกลงโทษหรือสูญเสียประโยชน์ที่ผู้เข้าร่วมวิจัยจะได้รับ และผู้เข้าร่วมวิจัยอาจถอนตัวจากการร่วมงานวิจัยเมื่อใดก็ได้ โดยไม่ถูกลงโทษหรือสูญเสียประโยชน์ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยจะได้รับถ้าเข้าร่วมงานวิจัย
7. ผู้วิจัยได้ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพิ่มเติมของผู้ให้สัมภาษณ์ ไว้ในใบยินยอมให้ทำวิจัย ถ้าผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สะดวกหรือปฏิเสธ ผู้เข้าร่วมวิจัยอาจถอนตัวจากการร่วมงานวิจัย โดยไม่ถูกลงโทษหรือสูญเสียประโยชน์ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยจะได้รับถ้าเข้าร่วมงานวิจัย
8. การสัมภาษณ์ และการตอบแบบวัด ถ้าผู้เข้าร่วมวิจัยรู้สึกอึดอัด ไม่สบายใจ เครียดกับบางคำถาม ผู้เข้าร่วมวิจัยมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามเหล่านั้นได้
9. ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการเข้าร่วมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศจะถูกเก็บเป็นความลับ

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร” เป็นงานวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi - Experiment Study) โดยออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธีตามแนวคิดของ Creswell & Plano Clark (2011) ในแบบแผน The Embedded Design โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณคือการฝึกอบรมโดยใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะก่อนการทดลอง ระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน และแบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุกแล้วเสริม (Complementarity) ด้วยผลจากวิธีการเชิงคุณภาพ คือ การศึกษาเฉพาะกรณี (case study research) โดยใช้เครื่องมือคือ สัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยมีวัตถุประสงค์ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร ที่มีระดับของบุคลิกภาพเชิงรุกที่แตกต่างกัน และ 3) เพื่อค้นหาข้อมูล ข้อค้นพบอื่น ๆ ในการวิจัยสำหรับอธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานครให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัย เป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ตอนที่ 2 ผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

ตอนที่ 3 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตาราง 4 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	ความหมาย
M	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

ตาราง 4 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
N	จำนวนตัวอย่าง
Df	ค่าองศาแห่งความอิสระ (Degree of freedom)
F	การคำนวณความแปรปรวน (F-test)
t	การคำนวณเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (t-test)
p	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ
d	ค่าขนาดอิทธิพล (Effect size)

ตอนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 1 มีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่
 ปริญญาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม
 ปรากฏตามตาราง 5

ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่มทดลอง (N=25)		กลุ่มควบคุม (N=25)		รวม (N=50)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ						
ชาย	21	84.0	20	80.0	41	82.0
หญิง	4	16.0	5	20.0	9	18.0
อายุ						
ต่ำกว่า 30 ปี	0	0.0	2	8.0	2	4.0
30 - 40 ปี	10	40.0	11	44.0	21	42.0
41 - 50 ปี	13	52.0	12	48.0	25	50.0
51 ขึ้นไป	2	8.0	0	0.0	2	4.0

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่มทดลอง (N=25)		กลุ่มควบคุม (N=25)		รวม (N=50)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อายุงาน						
ต่ำกว่า 10 ปี	1	4.0	2	8.0	3	6.0
11 - 20 ปี	17	68.0	18	72.0	35	70.0
21 - 30 ปี	6	24.0	5	20.9	11	22.0
31 ขึ้นไป	1	4.0	0	0.0	1	2.0
ระดับการศึกษา						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	4.0	1	4.0	2	4.0
ปริญญาตรี	19	76.0	19	76.0	38	76.0
สูงกว่าปริญญาตรี	5	20.0	5	20.0	10	20.0

จากตารางข้างต้น ผู้วิจัยจำแนกกลุ่มตัวอย่างออกเป็นกลุ่มทดลองจำนวน 25 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 25 คน พบว่า 1) ในกลุ่มทดลอง มีเพศชายจำนวน 21 คน (ร้อยละ 84.0) เพศหญิง จำนวน 4 คน (ร้อยละ 16.0) ส่วนกลุ่มควบคุม มีเพศชายจำนวน 20 คน (ร้อยละ 80.0) เพศหญิง จำนวน 5 คน (ร้อยละ 20.0) 2) กลุ่มตัวอย่างในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่มีอายุ ระหว่าง 30 – 50 ปี โดยในช่วงอายุ 30 - 40 ปี มีจำนวน 10 คน และ 11 คน (ร้อยละ 40.0 และร้อยละ 44.0 ตามลำดับ) และช่วงอายุ 41 - 50 ปี มีจำนวน 13 คน และ 12 คน (ร้อยละ 52.0 และร้อยละ 48.0 ตามลำดับ) 3) กลุ่มตัวอย่างในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวนเท่ากันคือ 19 คน (ร้อยละ 76.0) 4) กลุ่มตัวอย่างในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่มีอายุงาน ระหว่าง 11 - 20 ปี มีจำนวน 17 คน และ 18 คน (ร้อยละ 68.0 และร้อยละ 72.0 ตามลำดับ) โดยเมื่อพิจารณาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ได้ทำการจัดกลุ่มตัวอย่างตามปัจจัยเพศ อายุ อายุงาน และระดับการศึกษา ให้มีลักษณะใกล้เคียงกันระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และพิสัยของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามกลุ่มการทดลองและช่วงเวลาของการวัด ปรากฏตามตารางที่ 6

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและพิสัยของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	กลุ่มทดลอง (N=25)		กลุ่มควบคุม (N=25)		รวม (N=50)		พิสัย
	M	SD	M	SD	M	SD	
1. การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม							
ก่อนการทดลอง	4.12	.52	4.25	.68	4.18	.60	2.62
หลังการทดลอง	4.76	.48	4.22	.68	4.49	.64	3.08
ติดตามผล 1 เดือน	4.53	.72	4.27	.67	4.40	.70	3.38
2. การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด							
ก่อนการทดลอง	4.26	.58	4.26	.71	4.26	.64	2.46
หลังการทดลอง	4.82	.60	4.26	.72	4.54	.71	3.23
ติดตามผล 1 เดือน	4.59	.73	4.26	.69	4.42	.72	3.38
3. การสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์การ							
ก่อนการทดลอง	4.30	.58	4.37	.50	4.34	.54	2.64
หลังการทดลอง	4.82	.44	4.32	.52	4.57	.54	2.50
ติดตามผล 1 เดือน	4.66	.68	4.41	.55	4.54	.62	3.14
4. บุคลิกภาพเชิงรุก							
ก่อนการทดลอง	4.32	.57	4.48	.67	4.40	.62	2.83

จากตาราง 6 ข้างต้นพบว่า คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในแต่ละองค์ประกอบทั้งในด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด และการสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์การ ของกลุ่มทดลองหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน มีการเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบเดียวกัน กล่าวคือ ค่าเฉลี่ยหลังการทดลองมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น จากนั้นลดลงเล็กน้อยในระยะติดตามผล 1 เดือน ในขณะที่คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของกลุ่มควบคุมหลังการทดลองมีการเปลี่ยนแปลงโดยลดลงและเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากระยะก่อนการทดลอง นอกจากนี้ ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม ได้แก่ บุคลิกภาพเชิงรุก กลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยก่อนการทดลองน้อยกว่ากลุ่มควบคุม โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.32 และ 4.48 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบทางสถิติเพื่อยืนยันความแตกต่างและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังรายละเอียดในตอนถัดไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ก่อนดำเนินการทดสอบสมมติฐานของทฤษฎี ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

1.1) การแจกแจงของตัวแปรเป็นปกติ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบลักษณะการแจกแจงข้อมูลของตัวแปรว่าเป็นการแจกแจงแบบปกติหรือไม่ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าความเบ้ (skewness) ค่าความโด่ง (kurtosis) และค่าสถิติ Shapiro-Wilk (ผจญจิต อินทสุวรรณ, 2545) และพบว่า ส่วนใหญ่ตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ยกเว้นตัวแปรการสนับสนุนกลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิดในกลุ่มทดลองที่ระยะก่อนการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือนที่พบนัยสำคัญทางสถิติ (P-value เท่ากับ .022 และ .046 ตามลำดับ) และเมื่อพิจารณาค่าความเบ้และความโด่ง พบว่า ไม่มีตัวแปรใดที่มีค่าความเบ้และความโด่งเกิน +2 และ -2 จึงสามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลทั้งหมดมีการแจกแจงแบบปกติ (George & Mallery, 2010) ดังนั้นข้อมูลจึงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น ดังรายละเอียดของผลการตรวจสอบกลุ่มทดลองในตารางที่ 7 และกลุ่มควบคุมในตารางที่ 8

ตาราง 7 ค่าความเบ้ ค่าความโด่งของกลุ่มตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยของกลุ่มทดลองในแต่ละระยะของการวัด

ตัวแปร	กลุ่มทดลอง				
	ระยะของการวัด	ความเบ้	ความโด่ง	Shapiro-Wilk	P-value
1. การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม	ก่อนการทดลอง	-.493	.292	.964	.499
	หลังการทดลอง	-.886	1.021	.936	.118
	ติดตามผล	-.032	-.691	.957	.359
2. การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด	ก่อนการทดลอง	-.782	.119	.904*	.022
	หลังการทดลอง	-.952	1.486	.928	.078
	ติดตามผล	-.807	.699	.918*	.046
3. การสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์กร	ก่อนการทดลอง	-.247	.543	.969	.623
	หลังการทดลอง	-.838	.473	.945	.193
	ติดตามผล	-.540	1.150	.956	.339

ตาราง 8 ค่าความเบ้ ค่าความโด่งของกลุ่มตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยของกลุ่มควบคุมในแต่ละระยะของการวัด

ตัวแปร	ระยะของการวัด	กลุ่มควบคุม		Shapiro-Wilk	P-value
		ความเบ้	ความโด่ง		
1. การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้ กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองใน ด้านพฤติกรรม	ก่อนการทดลอง	-422	-.282	.970	.645
	หลังการทดลอง	-.821	.829	.952	.276
	ติดตามผล	-.599	.093	.963	.474
2. การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้ กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองใน ด้านความคิด	ก่อนการทดลอง	-.482	-1.004	.922	.058
	หลังการทดลอง	-.460	-.430	.948	.224
	ติดตามผล	-.403	-.316	.969	.620
3. การสนับสนุนการใช้ กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ในองค์กร	ก่อนการทดลอง	-.633	.056	.957	.358
	หลังการทดลอง	-.828	.987	.952	.279
	ติดตามผล	-.816	.523	.932	.099

1.2) ตรวจสอบความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-แปรปรวนร่วม (Homogeneity of variance-covariance matrices) โดยใช้วิธีทดสอบสถิติบ็อกซ์ (Box's M Test) ในแต่ละกลุ่มตัวแปร ผลการวิเคราะห์พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อตรวจสอบความเท่าเทียมกันของความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรตามมีความเท่าเทียมกันทุกกลุ่ม ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจึงถือว่า เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น ดังนั้นจึงจะนำไปใช้ทำการทดสอบสมมติฐานต่อไป รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 9

ตาราง 9 ผลการตรวจสอบความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-แปรปรวนร่วม ของกลุ่มตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในแต่ละระยะของการวัด

ระยะของการวัด	Box's M	P-value	Levene's test	P-value
ระยะก่อนการทดลอง	4.310	.674		
- ด้านพฤติกรรม			2.122	.152
- ด้านความคิด			2.883	.096
- ด้านการดำเนินงานในองค์กร			.260	.613

ตาราง 9 (ต่อ)

ระยะของการวัด	Box's M	P-value	Levene's test	P-value
ระยะหลังการทดลอง	9.614	.176		
- ด้านพฤติกรรม			2.428	.126
- ด้านความคิด			2.204	.144
- ด้านการดำเนินงานในองค์กร			.308	.582
ระยะติดตามผล 1 เดือน	4.535	.646		
- ด้านพฤติกรรม			.145	.705
- ด้านความคิด			.019	.891
- ด้านการดำเนินงานในองค์กร			.497	.484

1.3) การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ทำการศึกษาในโมเดลจะไม่มีความสัมพันธ์กันสูงจนเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุ (Multicollinearity) ซึ่งไคลน์ (Kline, 2005) แนะนำไว้ว่าหากค่า r ที่ได้ในเมทริกซ์สหสัมพันธ์ มีค่ามากกว่า .85 อาจจะทำให้เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุขึ้นมาได้ อันเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบหลายตัวแปร ผลจากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่า คู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมวัดหลังการทดลอง กับการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิดวัดหลังการทดลอง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .878$) ส่วนคู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ การสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์กรวัดก่อนการทดลอง กับการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมวัดระยะติดตามผล 1 เดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .288$) และปรากฏว่ามีคู่ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สหสัมพันธ์เกินกว่า .85 ได้แก่ การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมวัดหลังการทดลอง กับการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิดวัดหลังการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .878$) โดยสรุปผลจากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ส่วนใหญ่ไม่เกิดภาวะ Multicollinearity ของตัวแปรที่ทำการศึกษา สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้น ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 10

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในแต่ละระยะของการวัด

	ระยะก่อนการทดลอง			ระยะหลังการทดลอง			ระยะติดตามผล 1 เดือน			
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
ระยะก่อนการทดลอง	A	-	.815**	.521**	.572**	.425**	.158	.492**	.383**	.263**
	B		-	.594**	.541**	.536**	.223	.438**	.496**	.271
	C			-	.325*	.232	.229	.288*	.266	.338*
ระยะหลังการทดลอง	A				-	.878**	.650**	.733**	.668**	.586**
	B					-	.646**	.722**	.773**	.638**
	C						-	.440**	.431**	.696**
ระยะติดตามผล 1 เดือน	A							-	.833**	.682**
	B								-	.694**
	C									-

หมายเหตุ: A = ด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม
B = ด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด
C = ด้านการสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์กร

จากผลการทดสอบพบว่าส่วนใหญ่สามารถปรับให้สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์สถิติความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA) การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรแบบสองทาง (Two-way MANOVA) ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ตรวจสอบตัวแปรจัดกระทำและทดสอบสมมติฐานของการวิจัยต่อไป โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2. การทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะก่อนการทดลอง

การทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะก่อนการทดลอง เป็นการดำเนินการเพื่อตรวจสอบความเท่าเทียมกันของตัวแปรจัดกระทำที่ใช้ในการวิจัยทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA, Multivariate analysis of covariance) เนื่องจากในการศึกษาครั้งนี้พบว่ามีความแปรตามบางตัวที่มีความสัมพันธ์กันเอง เพื่อเป็นการใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามต่าง ๆ และช่วยลดการขยายตัวของ Type I error และช่วยเพิ่มอำนาจของการทดสอบ (รัศติกรรณ์

จวิศาล, 2543, น. 89) และดีกว่าการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรเดียว (ANOVA) และเลือกทำการวิเคราะห์ทั้งที่เป็น Multivariate และ Univariate และโดยเหตุที่ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะก่อนการทดลองของทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมักจะมีความต่างหรือไม่เท่าเทียมกัน ในการตรวจสอบครั้งนี้ พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Wilk's lambda = .963, F = .583, p = .629) แสดงว่า กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยตัวแปรก่อนการทดลองที่เท่าเทียมกัน และเมื่อพิจารณาตัวแปรภาวะผู้นำที่เป็นเลิศเป็นรายด้าน พบว่า ทั้งสามด้านไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยตัวแปรทั้งสามด้านก่อนการทดลองที่เท่าเทียมกัน รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 11

ตาราง 11 การทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะก่อนการทดลอง

แหล่งความแปรปรวน	Wilk's Lambda (Λ)	F	df	p-value
Multivariate	.963	.583	3	.629
Univariate				
- การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม		.519	1	.475
- การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด		.000	1	.991
- การสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์กร		.177	1	.676

จากการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะก่อนการทดลองดังกล่าว ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบตามสมมติฐาน ตามรายละเอียดในหัวข้อถัดไป

3. การทดสอบสมมติฐาน

ในการทดสอบสมมติฐาน ดำเนินการตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร และวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร ที่มีระดับของบุคลิกภาพเชิงรุกที่แตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1: ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศมีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ทั้งในระยะหลังการทดลองและติดตามผล 1 เดือน

สมมติฐานย่อยที่ 1.1: ในระยะหลังการทดลอง ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ สูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุ (MANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานตามข้อมูลตารางที่ 12

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุ เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

แหล่งความแปรปรวน	Wilk's Lambda	F	df	p-value
กลุ่มการทดลอง	.758	4.902**	3	.005

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุพบว่า กลุ่มการทดลองมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Wilk's lambda = .758, F = 4.902, p = .005) แสดงว่าคะแนนภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง 3 ด้านระยะหลังการทดลอง ระหว่างผู้จัดการโครงการที่ได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศแตกต่างกันอย่างน้อย 1 ตัวแปร ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันที่ตัวแปรใดบ้าง ด้วยการวิเคราะห์ภายหลัง (post hoc analysis) โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทีละตัวแปรดังตาราง 13

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง 3 ด้าน ในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์	กลุ่มการทดลอง	3.543	1	3.543	10.202**	.002
ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม	ความคลาดเคลื่อน	16.671	48	.347		

ตาราง 13 (ต่อ)

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด	กลุ่มการทดลอง	3.965	1	3.965	9.047**	.004
	ความคลาดเคลื่อน	21.037	48	.438		
การสนับสนุนการใช้กลยุทธในการดำเนินงานในองค์กร	กลุ่มการทดลอง	3.150	1	3.150	13.513**	.001
	ความคลาดเคลื่อน	11.190	48	.233		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร พบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ทั้ง 3 ด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม ($F = 10.202, p = .002$) การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด ($F = 9.047, p = .004$) และการสนับสนุนการใช้กลยุทธในการดำเนินงานในองค์กร ($F = 13.513, p = .001$) เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้ทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni ตามข้อมูลในตารางที่ 14

ตาราง 14 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ในระยะหลังการทดลอง

ตัวแปร	ช่วงเวลา	กลุ่ม	M	Mean difference	ES
การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม	หลังการทดลอง	ทดลอง	4.760	.532*	.903
	หลังการทดลอง	ควบคุม	4.228		
การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด	หลังการทดลอง	ทดลอง	4.825	.563*	.851
	หลังการทดลอง	ควบคุม	4.262		
การสนับสนุนการใช้กลยุทธในการดำเนินงานในองค์กร	หลังการทดลอง	ทดลอง	4.826	.502*	1.040
	หลังการทดลอง	ควบคุม	4.324		

**** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05**

จากผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมพบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม ด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิดและด้านการสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์กร สูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ .903, .851 และ 1.040 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลอยู่ในระดับสูง แสดงว่าความแตกต่างของคะแนนภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ทั้ง 3 ด้านระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นผลมาจากอิทธิพลของโปรแกรมส่งเสริมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 1.1

สมมติฐานย่อยที่ 1.2: ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุ (MANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานตามข้อมูลตารางที่ 15

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุ เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะติดตามผล 1 เดือนระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

แหล่งความแปรปรวน	Wilk's Lambda	F	df	p-value
กลุ่มการทดลอง	.944	.909	3	.444

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุพบว่า ผลของกลุ่มการทดลองไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Wilk's lambda = .944, F = .909, p = .444) แสดงว่า คะแนนภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง 3 ด้านในระยะติดตามผล 1 เดือนระหว่างผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศไม่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันที่ตัวแปรใดบ้าง ด้วยการวิเคราะห์ภายหลัง (post hoc analysis) โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทีละตัวแปร ตามข้อมูลในตารางที่ 16

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนที่ละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง 3 ด้าน ในระยะติดตามผล 1 เดือนระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์	กลุ่มการทดลอง	.882	1	.882	1.816	.184
ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม	ความคลาดเคลื่อน	23.307	48	.486		
การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์	กลุ่มการทดลอง	1.342	1	1.342	2.636	.111
ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด	ความคลาดเคลื่อน	24.424	48	.509		
การสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์กร	กลุ่มการทดลอง	.771	1	.771	2.045	.159
	ความคลาดเคลื่อน	18.103	48	.377		

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนที่ละตัวแปรพบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง 3 ด้านในระยะติดตามผล 1 เดือนระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมไม่แตกต่างกัน แสดงว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศไม่สามารถสร้างแตกต่างของคะแนนภาวะผู้นำที่เป็นเลิศระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมในระยะติดตามผล 1 เดือนได้ ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 1.2

สมมติฐานที่ 2: ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีระดับของบุคลิกภาพเชิงรุกที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.1: ในระยะหลังการทดลอง ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีระดับบุคลิกภาพเชิงรุกแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศแตกต่างกัน

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุแบบสองทาง (Two-way MANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ตามข้อมูลในตาราง 17

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศกับระดับบุคลิกภาพเชิงรุก ที่มีต่อภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ในระยะหลังการทดลอง

แหล่งความแปรปรวน	Wilk's lambda	F	df	p
กลุ่มการทดลอง	.668	7.306**	3	.000
บุคลิกภาพเชิงรุก	.819	3.240*	3	.031
กลุ่มการทดลอง x บุคลิกภาพเชิงรุก	.868	2.237	3	.097

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุแบบสองทาง พบว่า ในระยะหลังการทดลองไม่พบปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุก (Wilk's lambda = .868, F = 2.237, p = .097) แต่พบอิทธิพลหลัก (main effect) ของกลุ่มการทดลองที่มีต่อคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (Wilk's lambda = .668, F = 7.306, p = .000) และอิทธิพลหลักของบุคลิกภาพเชิงรุกที่มีต่อคะแนนภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (Wilk's lambda = .819, F = 3.240, p = .031) แสดงว่า ในระยะหลังการทดลองกลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุกร่วมกันมีอิทธิพลต่อคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศเล็กน้อย ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ Univariate จำแนกรายตัวแปรเพื่อทดสอบว่ามีปฏิสัมพันธ์ที่ตัวแปรใดบ้างตามข้อมูลในตาราง 18

ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนที่ละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามกลุ่มการทดลองและระดับบุคลิกภาพเชิงรุก ในระยะหลังการทดลอง

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
การสนับสนุนให้ผู้ตาม	กลุ่มการทดลอง x บุคลิกภาพเชิงรุก	1.855	1	1.855	6.910*	.012
ใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำ	ความคลาดเคลื่อน	12.353	46	.148		
ตนเองในด้านพฤติกรรม						
การสนับสนุนให้ผู้ตาม	กลุ่มการทดลอง x บุคลิกภาพเชิงรุก	1.535	1	1.535	3.977	.052
ใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำ	ความคลาดเคลื่อน	17.752	46	.329		
ตนเองในด้านความคิด						

ตาราง 18 (ต่อ)

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
การสนับสนุนกลยุทธ์การดำเนินงานในองค์กร	กลุ่มการทดลอง x บุคลิกภาพเชิงรุก	.348	1	.348	1.539	.221
	ความคลาดเคลื่อน	10.411	46	.476		

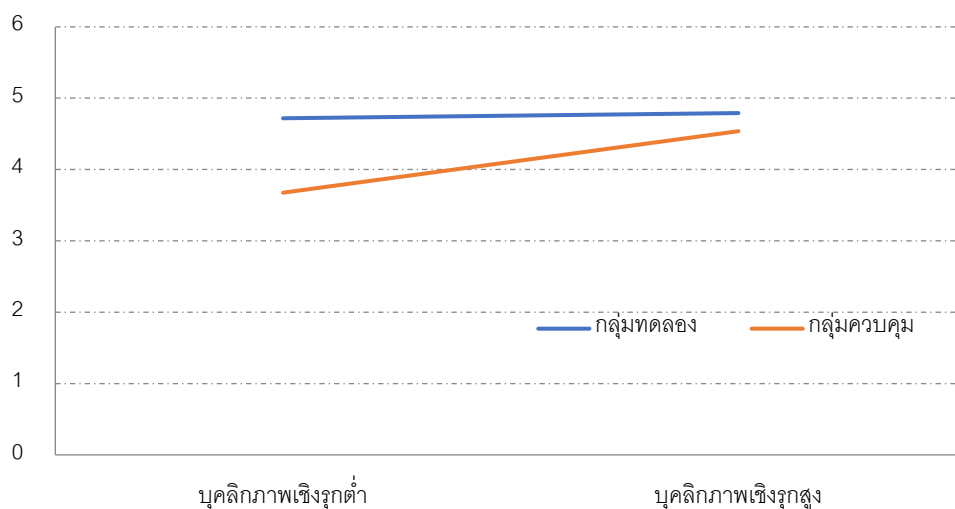
* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนที่ละตัวแปร พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุกที่มีต่อภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม ($F = 6.910, p = .012$) เมื่อพบว่ามี ความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์หือทธิพลย่อย (Simple effect) โดยเขียนคำสั่งเพิ่มใน Syntax เพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม จำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมส่งเสริมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ และจำแนกตามระดับบุคลิกภาพเชิงรุกระดับต่ำและระดับสูง ในระยะหลังการทดลอง ด้วยวิธีการของ Bonferroni ดังข้อมูลในตาราง 19 และภาพประกอบ 8

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองใน ด้านพฤติกรรม จำแนกตามระดับบุคลิกภาพเชิงรุกและการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ในระยะหลังการทดลอง

บุคลิกภาพเชิงรุก	กลุ่มการทดลอง	M	SD	Mean difference	P	ES
ระดับต่ำ	กลุ่มทดลอง	4.719	.562	1.044*	.000	1.676
	กลุ่มควบคุม	3.676	.677			
ระดับสูง	กลุ่มทดลอง	4.792	.426	.254	.187	0.574
	กลุ่มควบคุม	4.538	.459			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ภาพประกอบ 8 คะแนนเฉลี่ยการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม
จำแนกตามระดับบุคลิกภาพเชิงรุก และจำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ
ผู้นำที่เป็นเลิศ ในระยะหลังการทดลอง

จากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ตามตาราง 19 ร่วมกับกราฟตาม
ภาพประกอบ 8 ข้างต้น พบว่า ในบุคลิกภาพเชิงรุกกลุ่มสูง กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มี
ค่าเฉลี่ยการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมในระยะหลังการ
ทดลองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่าในบุคลิกภาพเชิงรุกกลุ่มต่ำในกลุ่ม
ทดลองมีค่าเฉลี่ยการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมสูงกว่ากลุ่ม
ควบคุมในระยะหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพล
เท่ากับ 1.676 แสดงว่า ในระยะหลังการทดลอง ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกต่ำ
ที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเอง
ในด้านพฤติกรรมมากกว่าผู้จัดการโครงการที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกต่ำ ที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ และพบปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุกที่มีต่อภาวะ
ผู้นำที่เป็นเลิศเพียงด้านเดียว จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 2.1 เป็นบางส่วน

**สมมติฐานย่อยที่ 2.2: ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้จัดการโครงการ
ก่อสร้างที่มีระดับบุคลิกภาพเชิงรุกแตกต่างกันและได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศแตกต่างกัน**

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุแบบสองทาง (Two-way MANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ตามข้อมูลในตาราง 20

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศกับระดับบุคลิกภาพเชิงรุก ที่มีต่อภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ในระยะติดตามผล 1 เดือน

แหล่งความแปรปรวน	Wilk's lambda	F	df	p
กลุ่มการทดลอง	.896	1.706	3	.180
บุคลิกภาพเชิงรุก	.945	.847	3	.476
กลุ่มการทดลอง x บุคลิกภาพเชิงรุก	.754	4.798**	3	.006

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุแบบสองทาง พบว่า ในระยะติดตามผล 1 เดือน พบปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Wilk's lambda = .754, F = 4.798, p = .006) ในขณะที่ไม่พบอิทธิพลหลัก (main effect) ของกลุ่มการทดลองที่มีต่อคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (Wilk's lambda = .896, F = 1.706, p = .180) และไม่พบอิทธิพลหลักของบุคลิกภาพเชิงรุกที่มีต่อคะแนนภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (Wilk's lambda = .945, F = .847, p = .476) แสดงว่า ในระยะติดตามผล 1 เดือนกลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุกร่วมกันมีอิทธิพลต่อคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ Univariate จำแนกรายตัวแปรเพื่อทดสอบว่ามีปฏิสัมพันธ์ที่ตัวแปรใดบ้างตามข้อมูลในตาราง 21

ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามกลุ่มการทดลอง และระดับบุคลิกภาพเชิงรุก ในระยะติดตามผล 1 เดือน

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้	กลุ่มการทดลอง x บุคลิกภาพเชิงรุก	4.499	1	4.499	11.400**	.002
กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเอง	ความคลาดเคลื่อน	18.152	46	.395		
ในด้านพฤติกรรม						

ตาราง 21 (ต่อ)

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้ กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเอง ในด้านความคิด	กลุ่มการทดลอง x บุคลิกภาพเชิงรุก	1.506	1	1.506	3.183	.081
	ความคลาดเคลื่อน	21.761	46	.473		
การสนับสนุนการใช้กล ยุทธ์ในการดำเนินงานใน องค์การ	กลุ่มการทดลอง x บุคลิกภาพเชิงรุก	.566	1	.566	1.520	.224
	ความคลาดเคลื่อน	17.141	46	.373		

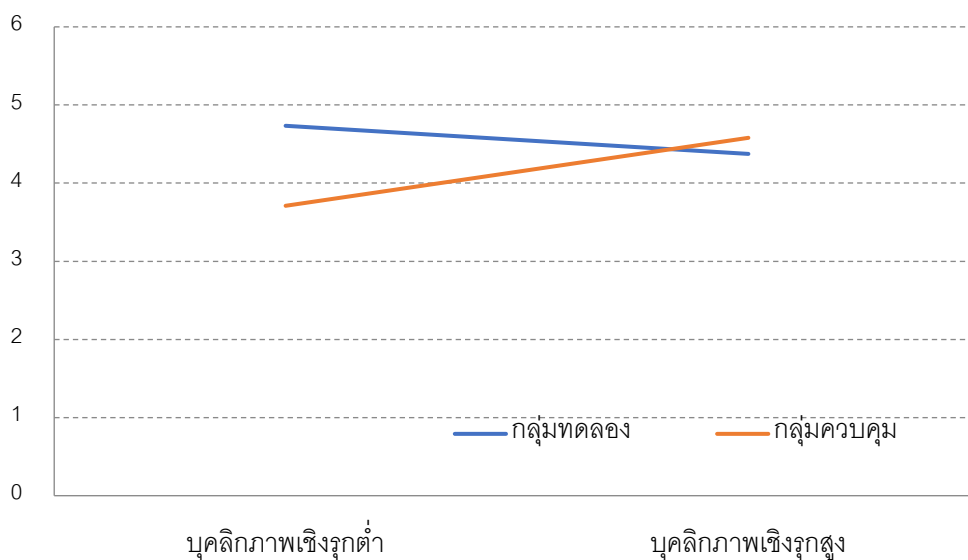
** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนที่ละตัวแปร พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุกที่มีต่อภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะติดตามผล 1 เดือนระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม ($F = 11.400, p = .002$) เมื่อพบว่ามีผลแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์หิทธิพลย่อย (Simple effect) โดยเขียนคำสั่งเพิ่มใน Syntax เพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม จำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมส่งเสริมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ และจำแนกตามระดับบุคลิกภาพเชิงรุกระดับต่ำและระดับสูงในระยะติดตามผล 1 เดือนด้วยวิธีการของ Bonferroni ดังข้อมูลในตารางที่ 22 และภาพประกอบ 9

ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม จำแนกตามระดับบุคลิกภาพเชิงรุกและการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ในระยะติดตามผล 1 เดือน

บุคลิกภาพเชิงรุก	กลุ่มการทดลอง	M	SD	Mean difference	P	ES
ระดับต่ำ	กลุ่มทดลอง	4.734	.809	1.024*	.001	1.430
	กลุ่มควบคุม	3.710	.609			
ระดับสูง	กลุ่มทดลอง	4.374	.632	-.206	.376	0.367
	กลุ่มควบคุม	4.580	.480			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ภาพประกอบ 9 คะแนนเฉลี่ยการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม
จำแนกตามระดับบุคลิกภาพเชิงรุก และจำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ
ผู้นำที่เป็นเลิศ ในระยะติดตามผล 1 เดือน

จากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ตามตาราง 22 ร่วมกับกราฟตาม
ภาพประกอบ 9 ข้างต้น พบว่า ในบุคลิกภาพเชิงรุกกลุ่มสูง กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มี
ค่าเฉลี่ยการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมในระยะติดตามผล 1
เดือนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่า ในบุคลิกภาพเชิงรุกกลุ่มต่ำในกลุ่มทดลอง
มีค่าเฉลี่ยการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมสูงกว่ากลุ่มควบคุม
ในระยะติดตามผล 1 เดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ
1.430 แสดงว่า ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกต่ำที่
ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเอง
ในด้านพฤติกรรมมากกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกต่ำที่ไม่ได้รับโปรแกรม
เสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ และพบปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุกที่
มีต่อภาวะผู้นำที่เป็นเลิศเพียงด้านเดียว จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 2.2 เป็นบางส่วน

จากผลการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว สรุปได้ว่า ในระยะหลังการทดลอง
และระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกในกลุ่มต่ำและได้รับ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศมีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมสูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกในกลุ่มต่ำและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ และพบปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุกที่มีต่อภาวะผู้นำที่เป็นเลิศเพียงด้านเดียว จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานเป็นบางส่วน

ผู้วิจัยสรุปสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ ได้ดังแสดงในตารางที่ 25

ตาราง 23 สรุปการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	ผลสมมติฐาน
1. ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ทั้งในระยะหลังการทดลองและติดตามผล 1 เดือน	ยอมรับสมมติฐาน เป็นบางส่วน
1.1 ในระยะหลังการทดลอง ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ สูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ	ยอมรับสมมติฐาน
1.2 ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ	ปฏิเสธสมมติฐาน
2. ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีระดับของบุคลิกภาพเชิงรุกที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน เป็นบางส่วน
2.1 ในระยะหลังการทดลอง ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีระดับบุคลิกภาพเชิงรุกแตกต่างกันและได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน เป็นบางส่วน
2.2 ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีระดับบุคลิกภาพเชิงรุกแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน เป็นบางส่วน

ตอนที่ 2 ผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

หลังจากดำเนินการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศเสร็จสิ้น ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่เข้าร่วมโปรแกรมกรอกแบบประเมินความพึงพอใจต่อหลักสูตรและกิจกรรมตามโปรแกรม การดำเนินการจัดการอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ รวมทั้ง ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรมและ ยืนยันข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเกตเกี่ยวกับบรรยากาศการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมโปรแกรมใน ระหว่างการฝึกอบรมที่ผ่านมา โดยแบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโปรแกรมที่ใช้ มีเกณฑ์ การให้คะแนนอยู่ระหว่าง 1-5 (ต่ำสุด หรือไม่พึงพอใจเลยให้ 1 คะแนน และสูงสุด หรือพึงพอใจ มากที่สุดให้ 5 คะแนน โดยปรากฏผลค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ดังข้อมูลในตาราง 24 ตาราง 24 ผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ เป็นเลิศ

หัวข้อที่ประเมิน	คะแนนเฉลี่ย	SD
การประเมินความพร้อมของการจัดสัมมนา		
1. ความเหมาะสมของสถานที่	4.630	.447
2. ความเหมาะสมของเครื่องมือ อุปกรณ์	4.392	.593
3. คุณภาพของเอกสารประกอบการสัมมนา	3.980	.494
4. ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมมนา	4.714	.534
5. ความเหมาะสมของอาหารกลางวัน อาหารว่าง	4.514	.531
6. การประสานงานและการอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่	4.535	.458
การประเมินผลการอบรม		
7. เนื้อหาหลักสูตรทันสมัยและเหมาะสมกับผู้เข้าสัมมนา	4.542	.483
8. ผู้เข้าสัมมนามีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรหลังการอบรม	4.829	.575
9. สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร	4.536	.515
การประเมินวิทยากร		
10. มีความรู้ความสามารถในหัวข้อที่สอน	4.750	.513
11. บรรยายได้ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์	4.425	.619
12. ถ่ายทอดความรู้ให้เข้าใจง่าย	4.457	.465

ตาราง 24 (ต่อ)

หัวข้อที่ประเมิน	คะแนนเฉลี่ย	SD
13. ตอบคำถามได้ชัดเจนเป็นที่เข้าใจ	4.617	.574
14. บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ	4.625	.410
คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยทั้งหมด	4.53	

จากผลการประเมินในตาราง 24 สรุปคะแนนความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเฉลี่ยทุกหัวข้อเท่ากับ 4.53 คะแนน แสดงว่าโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ศึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร ได้รับความพึงพอใจจากผู้จัดการโครงการก่อสร้างในระดับดีมาก โดยเฉพาะในหัวข้อ “ผู้เข้าสัมมนามีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรหลังการอบรม” ที่มีคะแนนเฉลี่ย 4.829 แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศมีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศได้เป็นอย่างดีตามวัตถุประสงค์

ตอนที่ 3 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนที่ 3 ตามวัตถุประสงค์การวิจัยในข้อที่ 3 เพื่อค้นหาข้อมูล ข้อค้นพบอื่น ๆ ในการวิจัยสำหรับอธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ศึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบการศึกษาเฉพาะกรณี (case study research) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปรากฏการณ์ (phenomenon) ในเชิงลึกโดยไม่ได้เน้นการเปรียบเทียบความแตกต่างของกลุ่มด้วยวิธีการทางสถิติ แต่เน้นความชัดเจนเกี่ยวกับคุณลักษณะที่กลุ่มที่ศึกษานั้น สามารถให้ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัยได้ (ยาใจ พงษ์บริบูรณ์, 2553, น. 42) โดยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของข้อมูลที่เป็นจริง ถูกต้องหรือความสมบูรณ์ของข้อมูล (information – rich cases) และประสิทธิภาพของผู้ให้ข้อมูล (ยาใจ พงษ์บริบูรณ์, 2553, น. 46) ซึ่งในที่นี้หมายถึง ความสมัครใจของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในการให้ข้อมูล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ที่สมัครใจเข้ารับการสัมภาษณ์ จำนวน 3 คนและ

ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้จัดการโครงการก่อสร้างมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 3 คู่ รวม 6 คน

โดยดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ตามเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้

1) ผู้วิจัยส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ไปถึงผู้จัดการโครงการก่อสร้างในกลุ่มทดลองเพื่อขอความสมัครใจในการเข้าร่วมการวิจัยโดยเป็นผู้ให้สัมภาษณ์สำหรับการศึกษารายกรณี แล้วสอบถามยืนยันการตกลงเข้าร่วมการวิจัยกับผู้จัดการโครงการที่ติดต่อกลับ

2) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างกับผู้ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล จนกระทั่งข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว

3) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยจัดกลุ่มข้อมูลตามประเด็นหลักและประเด็นย่อยที่ค้นพบ พร้อมทั้งคำพูด ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อสนับสนุนในแต่ละประเด็น

ผู้วิจัยสรุปข้อค้นพบโดยอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศจากผู้จัดการโครงการก่อสร้างเป็นหลัก และใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่การเป็นผู้นำตนเองเป็นข้อมูลเสริมและสนับสนุนข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการโครงการก่อสร้างให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้จัดการโครงการก่อสร้างในกลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ จำนวน 3 คน โดยเป็นเพศชายจำนวน 2 คน เพศหญิงจำนวน 1 คน มีอายุเฉลี่ย 45 ปี อายุงานเฉลี่ย 21.6 ปี และสำเร็จการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 1 คน และระดับปริญญาตรี จำนวน 2 คน

ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้จัดการโครงการก่อสร้างมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 3 คน โดยเป็นเพศชายจำนวน 3 คน มีอายุเฉลี่ย 34 ปี อายุงานเฉลี่ย 11.4 ปี และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 3 คน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาคนที่ 1, 2 และ 3 เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้จัดการโครงการก่อสร้างคนที่ 1, 2 และ 3 ตามลำดับ

การเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้จัดการโครงการก่อสร้างมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีความเข้าใจข้อจำกัด ความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนและมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการเปลี่ยนพฤติกรรมจากภาวะผู้นำแบบเดิมไปสู่พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ดังปรากฏในบางช่วงของบทสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ในบางเรื่องที่เราเห็นว่าสำคัญจะไม่ปล่อยให้คนอื่นทำ แต่ตอนนี้คิดว่าควรจะต้องปล่อยให้คนอื่นทำ เรื่องมาจากเราไม่สามารถทำทั้งหมดได้ตลอด เช่น เราติดธุระหรือเจ็บป่วย ก็เกิดผลเสียได้ เราควรจะคอยตรวจสอบ ติดตาม และคอยประคองให้งานสำเร็จได้ และใช้เวลาในการจัดการเรื่องอื่น ๆ” (ผู้จัดการโครงการคนที่สอง วันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563)

“แต่ก่อนการดูแลลูกน้องเรายังไม่มีแนวทางหรือวิธีว่าจะทำอย่างไร แต่พอมาเข้าโปรแกรมก็รู้สึกว่ามันชัดเจนขึ้น รู้ว่าสิ่งที่เราทำอยู่มันใช่และมีสิ่งทีนอกเหนือจากสิ่งที่เราคิดมาก่อน” (ผู้จัดการโครงการคนที่สาม วันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563)

ประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศด้านการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง

การสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างได้มีการนำเอาความรู้เกี่ยวกับหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศที่ได้รับจากโปรแกรมไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไรหรือไม่ โดยกำหนดแนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์ผู้จัดการโครงการดังนี้

- ท่านได้นำความรู้ หลักการของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศที่ได้รับจากการเข้าร่วมโปรแกรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
- ท่านได้แสดงพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นเลิศในการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดภาวะผู้นำตนเองในประเด็นใดบ้าง และอย่างไร

1) การแสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวแบบให้ผู้ตามได้เรียนรู้และปฏิบัติตาม

จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างได้มีการแสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวแบบให้ผู้ตามได้เรียนรู้และปฏิบัติตามแบบอย่างของผู้นำ เช่น การยืนหยัดในหลักการทางวิชาชีพที่ปฏิบัติต่อลูกค้าในฐานะที่ปรึกษา การมีวินัยในการทำงาน การให้บริการและปฏิบัติต่อลูกค้า ดังปรากฏในบางช่วงของบทสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“สิ่งที่ทำอยู่ในฐานะผู้นำคือการทำให้ตัวเองเป็นตัวอย่างให้ทีมงาน พยายามมาทำงานแต่เช้า ประชุมภายในทีมและติดตามงานกันเสมอ” (ผู้จัดการโครงการคนที่หนึ่ง วันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563)

“เราเองก็ต้องเป็นตัวอย่างให้ลูกน้องด้วย เช่น การซื้อวัสดุ ตรงไปตรงมากับลูกค้า อย่างบางที่ผู้รับเหมามาขอให้ช่วยปล่อยงานที่มี defect ไม่เยอะ เราก็ยอมไม่ได้ ก็ต้องจัดการให้เขาแก้ไข” (ผู้จัดการโครงการคนที่สอง วันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563)

2) สอน แนะนำแนวทางในการปฏิบัติตนในการทำงาน กระตุ้นให้ผู้ตามฝึกคิดและฝึกปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำในตนเอง

จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างได้ใช้วิธีการสอน แนะนำแนวทางในการปฏิบัติตนในการทำงาน กระตุ้นให้ผู้ตามฝึกคิดและฝึกปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำในตนเอง รวมทั้งให้รางวัลทั้งในระบบของการประเมินผลการทำงาน และการชื่นชม และให้การยอมรับ ดังปรากฏในบางช่วงของบทสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“บอกกับทีมงานว่าอย่าทำตัวเป็นที่ปรึกษาอย่างเดียว ให้ไปเดินดูหน้างาน และแนะนำในระหว่างทำงานไปด้วยเพื่อป้องกันงานเสียแล้วต้องมารื้อ บอกทีมงานให้มีการบริหารเวลาในการทำงานให้ชัดเจน เช่น จัดตารางการทำงานหน้างานและงานเอกสารให้ชัดเจน” (ผู้จัดการโครงการคนที่หนึ่ง วันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563)

“ก็พยายามฝึกให้ลูกน้องไปตามงาน ให้มีการคุยกันเพื่อให้มีการแก้ไขปัญหา กับผู้รับเหมาโดยเน้นการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ พบว่าทีมงานมีบรรยากาศในการทำงานที่ผ่อนคลายมากขึ้น” (ผู้จัดการโครงการคนที่สาม วันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยพบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการได้รับการสอน แนะนำแนวทางในการทำงานจาก ผู้จัดการโครงการก่อสร้างและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของตน ดังปรากฏในบางช่วงของบทสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“สิ่งสำคัญคือวิธีการคิด วิธีการใช้ชีวิต อันนี้เป็นสิ่งที่ผมได้จากหัวหน้า อย่างเช่น บางทีเจ้าของมาขอให้ทำงานเพิ่มให้หน่อยซึ่งมันอยู่นอกเหนือสัญญา ผมว่าบางทีมันก็ไม่แฟร์แต่หัวหน้าก็คุยกับทีมว่า บางทีถ้าไม่เหลือปากว่าแรงเราก็เซอร์วิสลูกค้า มาอีกทีว่าอันนี้มันทำให้ลูกค้าใช้เรายาว” (ผู้ใต้บังคับบัญชาคนที่สอง วันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563)

“เรื่องการประเมินประจำปี บางทีการทำงานระบบประเมินมันก็มีไม่โอเคบ้าง แต่หัวหน้ายอมรับงานเรา แค่ว่ายกหน้าเราก็รู้สึกดีแล้ว” (ผู้ใต้บังคับบัญชาคนที่สาม วันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563)

3) เลือกใช้วิธีการในการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำตนเองสำหรับผู้ตามแต่ละคนที่แตกต่างกัน แต่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้จัดการโครงการก่อสร้างได้แสดงบทบาทการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยทำความเข้าใจผู้ตามแต่ละคนซึ่งมีระดับความรู้ความสามารถ วิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และเลือกใช้วิธีการในการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำตนเองสำหรับผู้ตามแต่ละคนที่แตกต่างกันแต่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ดังปรากฏในบางช่วงของบทสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ตอนนี้จะพยายามหาเทคนิคในการบริหารใหม่ๆ เช่น เดินไซตวอล์คร่วมกันกับผู้รับเหมา พยายามสร้างทีมงานร่วมกับผู้รับเหมาให้มากขึ้น เพื่อให้งานสำเร็จไปด้วยกัน” (ผู้จัดการโครงการคนที่หนึ่ง วันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563)

“อย่างบางคนนี่เราเห็นว่ายังไม่มีความพร้อมดีกับผู้รับเหมา เราก็จะเข้าไปประกบ เอามาอยู่ข้าง ๆ เลย ไปไหนไปด้วยกัน สักพักพอเห็นว่าทำได้ค่อยปล่อยให้ไปทำเอง ส่วนคนที่มีประสบการณ์แล้วเราก็แค่สอบถาม ให้คำแนะนำและตรวจเช็คงานก็พอ” (ผู้จัดการโครงการคนที่สอง วันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563)

“บางทีก็ต้องปรับวิธีการ อย่างเรื่องการทำบันทึกติดต่อกัน เขาก็บอกว่าบางทีมันก็ซ้ำ ไม่ทันการ เลยเปลี่ยนมาเป็นการพูดคุยทางโทรศัพท์หรือไลน์ให้มากขึ้น แต่เรื่องสำคัญก็ต้องมีบันทึกอยู่เหมือนเดิมนะ” (ผู้จัดการโครงการคนที่สาม วันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563)

โดยสรุปประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศด้านการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง จากข้อมูลการสัมภาษณ์ พบว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลที่ได้จากโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ โดยสามารถแสดงบทบาทของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้งในด้านการเป็นตัวแบบให้ผู้ตามได้เรียนรู้และปฏิบัติตาม สอน แนะนำแนวทางในการปฏิบัติตนในการทำงาน กระตุ้นให้ผู้ตามฝึกคิดและฝึกปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำในตนเอง เลือกใช้วิธีการในการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำตนเองสำหรับผู้ตามแต่ละคนที่แตกต่างกัน แต่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล นอกจากนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สังเกตและรับรู้ถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดังกล่าวของผู้จัดการโครงการในประเด็นเรื่อง การสอน แนะนำแนวทางในการปฏิบัติตนในการทำงาน กระตุ้นให้ผู้ตามฝึกคิดและฝึกปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำในตนเอง

ประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศด้านพฤติกรรมการทำงานที่แสดงภาวะผู้นำตนเอง

การสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้จัดการโครงการก่อสร้างได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของการเป็นผู้นำตนเองอย่างไรบ้าง โดยกำหนดแนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

- ท่านได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน การแก้ไขปัญหาในงาน การใช้วิธีการปฏิบัติงานที่ประสิทธิผล จากการสนับสนุน ส่งเสริมของผู้จัดการโครงการที่เป็นผู้บังคับบัญชาของท่านหรือไม่ อย่างไร

โดยทำการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละประเด็นที่ค้นพบดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ถึงแม้งานโครงการก่อสร้างจะมีรูปแบบของงานเป็นแผนงานที่ชัดเจนอยู่แล้ว ผู้จัดการโครงการก็ได้มีการพูดคุยและร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทบทวนเป้าหมายตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยที่ผู้จัดการโครงการได้มีการติดตาม ให้คำแนะนำ และสนับสนุนเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ดังปรากฏในบางช่วงของบทสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ที่เห็นนี่ก็คือเมื่อเร็วๆ นี้มีการเอาเรื่องผู้นำตนเองไปใช้ในโครงการเลย คือผู้จัดการเขาตั้งแผนตั้งเป้าพัฒนาทีมงาน อย่างเรื่องการบริหารจัดการของตำแหน่ง Project Engineer เรื่องการนำเสนอของระดับ Site Engineer ที่ต้องพูดคุยกับผู้รับเหมา กำหนดโซนและให้แต่ละคนรับผิดชอบในพื้นที่ของแต่ละคนไป จัดเป็นสองกลุ่มและก็พัฒนาร่วมกันไป โดยจะทำความเข้าใจเรื่องเป้าหมายเดดไลน์ คอยติดตามการทำงานและคอยสอนงาน” (ผู้ใต้บังคับบัญชา คนที่หนึ่ง วันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563)

“ในการทำงานของเราจะถูกคุมด้วยแผนงานเป็นธรรมชาติอยู่แล้ว แต่สิ่งที่สำคัญกว่าคือเราต้องรับผิดชอบต่อการทำงานในขั้นตอนย่อย ๆ ของเราให้มันทันการณ ถ้ามันเริ่มมีจุดล่าช้าเกิดขึ้นนิดหนึ่งมันก็ไม่ได้แล้วเราต้องรีบไปดูเพื่อให้มันเดินไปตามแผน” (ผู้ใต้บังคับบัญชา คนที่สอง วันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563)

2) การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการนำเอาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เรียนรู้จากผู้จัดการโครงการมาใช้ในการปฏิบัติงาน ดังปรากฏในบางช่วงของบทสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“อย่างวันก่อนผมมีปัญหาเกี่ยวกับงานเพิ่มลดคือมันไม่รู้ว่าจะงานเพิ่มลดอยู่ตรงจุดไหน (งานเพิ่มลดคืองานที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากขั้นตอนการก่อสร้างที่วางแผนไว้ เกิดจากรายละเอียดของแบบที่ไม่ครบถ้วน และสภาพหน้างาน เช่น การขุดดินที่มีความแข็งเป็นพิเศษต้องใช้เครื่องจักรกลหนัก ซึ่งมีผลกระทบกับแผนงานและงบประมาณโครงการ) PM ก็เรียกผมไปนั่งคุยสอบถามว่าปัญหามันเกิดจากอะไรตรงไหน แล้วก็แนะนำแนวทางให้เราไปลองตรวจสอบแก้ไขดู ก็ปรากฏว่าที่งานมันไม่ตรงกับแบบมันมาจากลูกน้องเราเองที่เขาชอบทำงานอยู่หน้างานมากกว่าการต้องมานั่งคำนวณบนโต๊ะ ซึ่งต้องใช้เวลา ต้องไปตรวจสอบ เปรียบเทียบแบบ วิเคราะห์คำนวณซึ่งต้องใช้เวลาและสมองคิดมาก ซึ่งก็ช่วยให้ผมสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด” (ผู้ใต้บังคับบัญชาคนที่สอง วันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563)

3) ใช้วิธีการทำงานที่ส่งเสริมความสำเร็จของตนเองและทีมงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความสำเร็จของตนเองและทีมงานซึ่งจากผู้จัดการโครงการมาใช้ในการปฏิบัติงาน ดังปรากฏในบางช่วงของบทสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ในการทำงานร่วมกันเราจะได้รับถ่ายทอดวิธีการตรวจงานที่เคร่งครัด ทำให้เกิดคุณภาพ มีการทำเป็นตัวอย่างระหว่างคนที่ทำงานร่วมกัน นอกจากนั้น วิธีการแก้ไขปัญหาถ้าปัญหาชัดเจนเคยทำก็สามารถแก้หรือส่งการไปได้เลย แต่ถ้ายังไม่แน่ใจหรือไม่เร่งด่วน ก็จะมีการนำเสนอวิธีการแก้ไขร่วมกัน และหาวิธีการที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพ” (ผู้ใต้บังคับบัญชาคนที่สาม วันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563)

โดยสรุป ประสิทธิภาพของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศด้านด้านพฤติกรรมการทำงานที่แสดงภาวะผู้นำตนเอง จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงภาวะผู้นำตนเองในประเด็นเรื่องการกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงาน การกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน และการใช้วิธีการทำงานที่ส่งเสริมความสำเร็จของตนเองและทีมงาน

ข้อสังเกต ข้อค้นพบอื่น ๆ

เพื่อตรวจสอบปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในการสนับสนุนผู้บังคับบัญชาให้สามารถนำตนเองได้ เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อสังเกต ข้อค้นพบอื่น ๆ หรือสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถนำตนเองได้ โดยกำหนดแนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์ผู้จัดการโครงการ ดังนี้

- มีปัญหาหรืออุปสรรคใดที่ขัดขวางท่านจากการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศหรือไม่ อะไรบ้าง

- ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่ท่านเห็นว่าจะช่วยให้การปฏิบัติงานของท่านและทีมงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

โดยทำการสัมภาษณ์ผู้จัดการโครงการก่อสร้าง ในแต่ละประเด็นดังนี้

1) ลักษณะของงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ลักษณะงานก่อสร้างที่สำคัญคือ เป็นรูปแบบของโครงการซึ่งจะมีการจัดเตรียมทรัพยากรและทีมงานเฉพาะสำหรับแต่ละโครงการ โดยเฉพาะบุคลากรในแต่ละโครงการซึ่งประกอบไปด้วยทีมงานที่มาจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในบริษัท

และภายนอก ได้แก่ เจ้าของโครงการ ผู้รับเหมา และจะมีการหมุนเวียนไปยังโครงการอื่นเมื่อสิ้นสุดโครงการ ดังนั้น ในบางครั้งการบริหารงานโครงการก่อสร้างผู้จัดการโครงการจึงไม่สามารถสร้างความคุ้นเคย และแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศตามที่คาดหวังได้เต็มที่ ดังปรากฏในบางช่วงของบทสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ยอมรับว่าลื้มๆ ไปเพราะช่วงนี้เป็นช่วงเปิดงานใหม่ เราก็ต้องวางแผน จัดคนเพื่อรับโปรเจกต์ใหม่ ก็ต้องจัดงานทั้งหมดให้เสร็จเรียบร้อยลงตัวก่อนถึงจะมอบให้ลูกน้องไปทำต่อได้ แต่บางครั้งทำงานไปก็มีเปลี่ยนไปมาอย่างเช่น คนที่มีอยู่ก็ถูกย้ายไปอีกไซต์หนึ่ง หรือบางทีไซต์ไหนหัวหน้าเขาออก เราก็ต้องไปช่วยดูแลแทน” (ผู้จัดการโครงการคนที่หนึ่ง วันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563)

“ปัญหาอื่น ๆ ก็มีเป็นปกติ จากการก่อสร้างก็มีปัญหาทั้งเล็กและใหญ่และก็มาเรื่อย ๆ ทั้งจากทีมงานเราเองหรือจากลูกค้า ผู้รับเหมา เราก็ต้องทำทุกอย่างบางทีก็เกินหน้าที่ บางครั้งก็เป็นเรื่องด่วนที่คิดไม่ถึง แต่ก็เพื่อเป้าหมายเป็นสิ่งที่ควรทำเพื่อให้งานเราสำเร็จ บางทีการทำงานจะมีความเหนื่อยล้า ก็ทำงานจนไปจนไม่มีเวลาไปคิดเรื่องอื่น” (ผู้จัดการโครงการคนที่สอง วันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563)

2) นโยบาย ระบบงานขององค์กร

จากการสัมภาษณ์พบว่า นโยบายขององค์กร ระบบงานบางอย่าง เช่น รูปแบบการทำงานระหว่างที่ปรึกษากับเจ้าของโครงการและผู้รับเหมา ระบบการควบคุมการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการทำงานขององค์กร วิธีการบริหารงานบุคคลขององค์กร ทำให้ผู้จัดการโครงการไม่สามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศตามที่คาดหวังได้เต็มที่ ดังปรากฏในบางช่วงของบทสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“การที่บริษัทกำหนด KPI ให้พนักงาน มองว่าทำให้พนักงานรู้สึกไม่ค่อยชอบ จากที่บริษัทอยู่แบบพี่น้อง มีเสรีภาพ พุดกัน พอมีระบบจะเหมือนกับโรงงาน เพราะต้องมีการให้คะแนนและมีการชี้แจงตามระบบกลายเป็นเอาคะแนนมาบังคับ ไม่อิสระ ต้องถูกควบคุมตลอด โอกาสที่หัวหน้าประเมินผิดพลาดก็มี แบบฟอร์มที่ใช้ประเมินแต่ละที่ก็แตกต่างกัน ช่วงของการประเมินประจำปี ก็ไม่มีการแจ้งผลการประเมิน พนักงานจะรู้ได้จากจำนวนเงินที่ขึ้น บางทีก็ไม่รู้” (ผู้จัดการโครงการคนที่สอง วันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563)

“เรื่องการโยกย้ายคน บางทีโยกย้ายไม่ตรงตามกำหนดการ ทำให้เกิดปัญหาเรื่องการจัดสรรงาน เป็นบ่อยบางทีก็เข้าเป็นสัปดาห์สองสัปดาห์ บางทีคนที่ส่งมาให้ก็ทำให้ไม่เต็มที่ เพราะทำไม่เต็มเวลา ต้องรับผิดชอบหลายไซต์ คือเรามีปัญหาที่ต้องมารอเขาคือว่างานมันจะกระจายไปให้ทีมงานหลายคนทั้งวิศวกร สถาปนิก เวลาจะคุยคอมโบเน่แบบถ้าอยู่กันไม่ครบก็ต้อง

รอป้ออาทิตย์หน้า ซึ่งมันไม่ใช่ เพราะว่าในการคุยแบบก็ต้องมีการดูรายละเอียดจำนวนมาก ต้องการความรวดเร็วจึงขอทำเองดีกว่าเพราะงานจะได้ไม่มีปัญหาเรื่องความต่อเนื่อง” (ผู้จัดการโครงการคนที่สาม วันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563)

โดยสรุป ข้อสังเกต ข้อค้นพบอื่นๆ เพื่อตรวจสอบปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน และเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถนำตนเองได้ จากข้อมูลการสัมภาษณ์ พบว่าผู้จัดการโครงการแสดงความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศได้แก่ ลักษณะของงานที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง นโยบาย ระบบงานบางอย่าง เช่น ระบบการควบคุมการปฏิบัติงานและการประเมินผลการทำงานขององค์กร วิธีการบริหารงานบุคคลขององค์กร



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ศึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร” เป็นงานวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi - Experiment Study) โดยออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานวิธีตามแนวคิดของ Creswell & Plano Clark (2011) ในแบบแผน The Embedded Design โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณคือการฝึกอบรมโดยใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะก่อนการทดลอง ระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน และแบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุกแล้วเสริม (Complementarity) ด้วยผลจากวิธีการเชิงคุณภาพ คือ การศึกษาเฉพาะกรณี (case study research) โดยใช้เครื่องมือคือการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อให้การอธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นและรวบรวมข้อค้นพบใหม่ๆ จากบริบทการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ศึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ศึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร ที่มีระดับของบุคลิกภาพเชิงรุกที่แตกต่างกัน และ 3) เพื่อค้นหาข้อมูล ข้อค้นพบอื่น ๆ ในการวิจัยสำหรับอธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ศึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานครให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ศึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มทดลองจำนวน 25 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 25 คน โดยที่ 1) ในกลุ่มทดลอง มีเพศชายจำนวน 21 คน (ร้อยละ 84.0) เพศหญิง จำนวน 4 คน (ร้อยละ 16.0) ส่วนกลุ่มควบคุม มีเพศชายจำนวน 20 คน (ร้อยละ 80.0) และเป็นเพศหญิง จำนวน 5 คน (ร้อยละ 20.0) 2) กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่มีอายุในช่วงระหว่าง 41 - 50 ปี โดยมีจำนวน 13 และ 12 คน (ร้อยละ 52.0 และร้อยละ 48.0 ตามลำดับ) รองลงมาคือมีอายุในช่วงระหว่าง 30 - 40 ปี โดยมีจำนวน 10 และ 11 คน (ร้อยละ 40.0 และร้อยละ 44.0 ตามลำดับ) 3) กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่มีอายุงานในช่วงระหว่าง 11 - 20 ปี โดยมีจำนวน 17 และ 18 คน (ร้อยละ 68.0

และร้อยละ 72.0 ตามลำดับ) 4) กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี โดยมีจำนวนเท่ากันคือ 19 คน (ร้อยละ 76.0)

2. ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ สำหรับเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า 6 อันดับ ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ โดยมีพิสัยของค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .20 ถึง .74 และมีค่าความเชื่อมั่นจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟาเท่ากับ .94 และแบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุก โดยมีพิสัยของค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .28 ถึง .71 และมีค่าความเชื่อมั่นจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟาเท่ากับ .82

3. การเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยของคะแนนภาวะผู้นำที่เป็นเลิศและตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม พบว่า

3.1 ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในกลุ่มทดลอง พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง 3 ด้านมีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลอง และลดลงเล็กน้อยในระยะติดตามผล 1 เดือน โดยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม มีคะแนนเฉลี่ยก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผล 1 เดือน เท่ากับ 4.12, 4.76 และ 4.53 ตามลำดับ ด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.26, 4.82 และ 4.59 ตามลำดับ และด้านการสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์กร มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.30, 4.82 และ 4.66 ตามลำดับ ในขณะที่กลุ่มควบคุม พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะหลังการทดลองและในระยะติดตามผล 1 เดือนเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย โดยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม มีคะแนนเฉลี่ยก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผล 1 เดือน เท่ากับ 4.25, 4.22 และ 4.27 ตามลำดับ ด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.26, 4.26 และ 4.26 ตามลำดับ และด้านการสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์กร มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.37, 4.32 และ 4.41 ตามลำดับ

3.2 ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม ได้แก่บุคลิกภาพเชิงรุก พบว่ากลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยก่อนการทดลองเท่ากับ 4.32 และกลุ่มควบคุมมีคะแนนเฉลี่ยก่อนการทดลองเท่ากับ 4.48

4. การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ประกอบด้วย 1) การตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปรว่ามีลักษณะเป็นการแจกแจงเป็นปกติหรือไม่ (Normal distribution) โดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าความเบ้ (skewness) ค่าความโด่ง (kurtosis) และค่าสถิติ Shapiro-Wilk (ผจญ

จิต อินทสุวรรณ, 2545, น. 44-51) พบว่าส่วนใหญ่ตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ยกเว้นตัวแปรการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด ระยะก่อนการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือนในกลุ่มทดลองที่พบนัยสำคัญทางสถิติ (P-value เท่ากับ .022 และ .046 ตามลำดับ) และเมื่อพิจารณาค่าความเบ้และความโด่ง พบว่า ไม่มีตัวแปรใดที่มีค่าความเบ้และความโด่งเกิน +2 และ -2 จึงสามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลทั้งหมดมีการแจกแจงแบบปกติ (D. George & Mallery, 2010) ดังนั้น ข้อมูลตัวแปรจึงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น 2) การตรวจสอบความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-แปรปรวนร่วม (Homogeneity of variance-covariance matrices) จากการตรวจสอบโดยใช้สถิติบ็อกซ์ (Box's M Test) ในแต่ละกลุ่มตัวแปร ผลการวิเคราะห์พบว่า จากการตรวจสอบโดยใช้วิธีทดสอบ สถิติบ็อกซ์ (Box's M Test) ในแต่ละกลุ่มตัวแปร ผลการวิเคราะห์พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อตรวจสอบความเท่าเทียมกันของความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรตามมีความเท่าเทียมกันทุกกลุ่ม ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจึงถือว่า เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น 3) การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรตาม (Linearity) ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ทำการศึกษาในโมเดลจะไม่มี ความสัมพันธ์กันสูงจนเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุ (Multicollinearity) โดยการใช่วิธีการพิียร์สัน (Pearson's Correlation) ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เกิน .85 จึงไม่เกิดภาวะ Multicollinearity ของตัวแปรที่ทำการศึกษา สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการทดสอบสมมติฐาน

5. การวิเคราะห์ตรวจสอบตัวแปรจัดกระทำ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะก่อนการทดลองระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA, Multivariate analysis of covariance) จากการตรวจสอบ พบว่า ในรายกลุ่มตัวแปรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Wilk's lambda = .963, F = .583, p = .629) แสดงว่า กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยตัวแปรก่อนการทดลองที่เท่าเทียมกัน และเมื่อพิจารณาตัวแปรภาวะผู้นำที่เป็นเลิศเป็นรายด้าน พบว่า ทั้งสามด้านไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยตัวแปรทั้งสามด้านก่อนการทดลองที่เท่าเทียมกัน ผู้วิจัยจึงดำเนินการทดสอบตามสมมติฐานต่อไป

6. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบสมมติฐานการวิจัย โดยใช้การวิเคราะห์สถิติความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA) การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรแบบสองทาง (Two-way MANOVA) ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ตรวจสอบตัวแปรจัดกระทำและทดสอบสมมติฐานของการวิจัยต่อไป โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

6.1 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 “ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ทั้งในระยะหลังการทดลองและติดตามผล 1 เดือน” โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุ (MANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐาน

6.1.1 สมมติฐานย่อยที่ 1 “ในระยะหลังการทดลอง ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ” จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุ (Multivariate) พบว่า ผลของกลุ่มการทดลองมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Wilk's lambda = .758, $F = 4.902$, $p = .005$) นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร (Univariate) พบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม ($F = 10.202$, $p = .002$) การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด ($F = 9.047$, $p = .004$) และการสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์กร ($F = 13.513$, $p = .001$) รวมทั้งได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยใช้วิธี Bonferroni พบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม ด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิดและด้านการสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์กร สูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ .903, .851 และ 1.040 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลอยู่ในระดับสูง แสดงว่าความแตกต่างของคะแนนภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ทั้ง 3 ด้านระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นผลมาจากอิทธิพลของโปรแกรมส่งเสริมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐาน

6.1.2 สมมติฐานย่อยที่ 2 “ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ” จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุ (Multivariate) พบว่า ผลของกลุ่มการทดลองไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Wilk's lambda = .944, $F = .909$, $p = .444$) นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร (Univariate) พบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ทั้ง 3 ด้าน ในระยะติดตามผล 1 เดือนระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐาน

6.2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 “ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีระดับของบุคลิกภาพเชิงรุกที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศแตกต่างกัน” โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุแบบสองทาง (Two-way MANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐาน

6.2.1 สมมติฐานย่อยที่ 1 “ในระยะหลังการทดลอง ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีระดับบุคลิกภาพเชิงรุกแตกต่างกันและได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศแตกต่างกัน” จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุแบบสองทาง พบว่า ในระยะหลังการทดลองไม่พบปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุก (Wilk's lambda = .868, $F = 2.237$, $p = .097$) แต่พบอิทธิพลหลัก (main effect) ของกลุ่มการทดลองที่มีต่อคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (Wilk's lambda = .668, $F = 7.306$, $p = .000$) และอิทธิพลหลักของบุคลิกภาพเชิงรุกที่มีต่อคะแนนภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (Wilk's lambda = .819, $F = 3.240$, $p = .031$) แสดงว่า ในระยะหลังการทดลองกลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุกร่วมกันมีอิทธิพลต่อคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศเล็กน้อย ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกรายตัวแปร พบว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุก ที่มีต่อภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม ($F = 6.910$, $p = .012$) จากนั้น ได้วิเคราะห์อิทธิพลย่อย (Simple effect) เพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม จำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมส่งเสริมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ และจำแนกตามระดับบุคลิกภาพเชิงรุกระดับต่ำและระดับสูง ในระยะหลังการทดลอง ด้วยวิธีการของ Bonferroni พบว่า ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีคะแนนบุคลิกภาพเชิงรุกในกลุ่มสูงทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมในระยะหลังการทดลองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีคะแนนบุคลิกภาพเชิงรุกในกลุ่มต่ำในกลุ่มทดลอง มีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่า ในระยะหลังการทดลอง ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกต่ำที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมมากกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกต่ำที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ โดยมี

ค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 1.676 และเนื่องจากมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุก ที่มีต่อภาวะผู้นำที่เป็นเลิศเพียงด้านเดียวคือด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานเป็นบางส่วน

6.2.2 สมมติฐานย่อยที่ 2 “ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีระดับบุคลิกภาพเชิงรุกแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ แตกต่างกัน” จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุแบบสองทาง พบว่าในระยะติดตามผล 1 เดือน มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Wilk's lambda = .754, $F = 4.798$, $p = .006$) ในขณะที่ไม่พบอิทธิพลหลัก (main effect) ของกลุ่มการทดลองที่มีต่อคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (Wilk's lambda = .896, $F = 1.706$, $p = .180$) และไม่พบอิทธิพลหลักของบุคลิกภาพเชิงรุกที่มีต่อคะแนนภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (Wilk's lambda = .945, $F = .847$, $p = .476$) แสดงว่า ในระยะติดตามผล 1 เดือน กลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุกร่วมกันมีอิทธิพลต่อคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกรายตัวแปร พบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุก ที่มีต่อภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระยะติดตามผล 1 เดือน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม ($F = 11.400$, $p = .002$) จากนั้น ได้วิเคราะห์อิทธิพลย่อย (Simple effect) เพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม จำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมส่งเสริมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศและจำแนกตามระดับบุคลิกภาพเชิงรุกระดับต่ำและระดับสูงในระยะติดตามผล 1 เดือน ด้วยวิธีการของ Bonferroni พบว่า ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีคะแนนบุคลิกภาพเชิงรุกในกลุ่มสูงทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมในระยะติดตามผล 1 เดือน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีคะแนนบุคลิกภาพเชิงรุกในกลุ่มต่ำในกลุ่มทดลอง มีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะติดตามผล 1 เดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่า ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกต่ำที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศมีการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมมากกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกต่ำที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ โดยมีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 1.430 และเนื่องจากมีปฏิสัมพันธ์

ระหว่างกลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุกที่มีต่อภาวะผู้นำที่เป็นเลิศเพียงด้านเดียวคือด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานเป็นบางส่วน

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 2 สามารถสรุปได้ว่า ในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศและมีบุคลิกภาพเชิงรุกต่ำมีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมสูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศและมีบุคลิกภาพเชิงรุกต่ำ และพบปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุกที่มีต่อภาวะผู้นำที่เป็นเลิศเพียงด้านเดียว จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ 2 เป็นบางส่วน

7. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม เพื่ออธิบายผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศให้มีความชัดเจนมากขึ้นด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบการศึกษาเฉพาะกรณี (case study research) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ผู้จัดการโครงการก่อสร้างในกลุ่มทดลองที่สมัครใจเข้ารับการสัมภาษณ์และผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้จัดการโครงการก่อสร้างมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 3 คู่ รวม 6 คน เป็นรายบุคคล ผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้จัดการโครงการที่เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศแสดงให้เห็นว่าการเข้าร่วมโปรแกรมเป็นการเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ ทำให้ได้รับความรู้ความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีการคิดทบทวนและประเมินภาวะผู้นำของตนเอง ทำความเข้าใจข้อจำกัด ความจำเป็นในการเปลี่ยนจากภาวะผู้นำแบบเดิมไปสู่พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ และมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการที่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

ประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง พบว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลที่ได้จากโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ โดยสามารถแสดงบทบาทของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้งในด้านการเป็นตัวแบบให้ผู้ตามได้เรียนรู้และปฏิบัติตาม สอน แนะนำแนวทางในการปฏิบัติตนในการทำงาน กระตุ้นให้ผู้ตามฝึกคิดและฝึกปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำในตนเอง เลือกใช้วิธีการในการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำตนเองสำหรับผู้ตามแต่ละคนที่แตกต่างกัน แต่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล นอกจากนี้ผู้ได้บังคับบัญชาก็สังเกตและรับรู้ถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดังกล่าวของผู้จัดการโครงการในประเด็นเรื่อง การสอน แนะนำแนวทางในการปฏิบัติตนในการทำงาน กระตุ้นให้ผู้ตามฝึกคิดและฝึกปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำในตนเอง

ประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศด้านด้านพฤติกรรมการทำงานที่แสดงภาวะผู้นำตนเอง พบว่าผู้ได้บังคับบัญชาได้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงภาวะผู้นำตนเองในประเด็นเรื่องกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงาน การกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน และการใช้วิธีการทำงานที่ส่งเสริมความสำเร็จของตนเองและทีมงาน

ข้อสังเกต ข้อค้นพบอื่นๆ เพื่อตรวจสอบปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถนำตนเองได้ พบว่าผู้จัดการโครงการแสดงความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศได้แก่ ลักษณะของงานที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง นโยบาย ระบบงานบางอย่าง เช่น ระบบการควบคุมการปฏิบัติงานและการประเมินผลการทำงานขององค์กร วิธีการบริหารงานบุคคลขององค์กร ที่ทำให้ผู้จัดการโครงการไม่สามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศตามที่คาดหวังได้เต็มที่

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการดำเนินการวิจัยและการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน ซึ่งเป็นการทดสอบประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ว่าทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในกลุ่มตัวอย่างหรือไม่อย่างไร โดยผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยดังนี้

1.1 ในระยะหลังการทดลอง ผู้จัดการโครงการก่อสร้างในกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม ด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด และด้านการสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์กร สูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างในกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ .903, .851 และ 1.040 ตามลำดับ ประกอบกับผลจากการสังเกตบรรยากาศและการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมโปรแกรม การประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมโดยผู้เข้าร่วมโปรแกรม และผลการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมโปรแกรมและผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้เข้าร่วมโปรแกรมที่บ่งชี้ว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ สามารถสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ มีความเข้าใจข้อจำกัด ความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนและมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการเปลี่ยนพฤติกรรมจากภาวะผู้นำแบบเดิมไปสู่พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ อีกทั้งยัง

สามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในการส่งเสริมภาวะผู้นำตนเองให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านการเป็นตัวอย่างให้ผู้ตามได้เรียนรู้และปฏิบัติตาม สอน แนะนำแนวทางในการปฏิบัติตนในการทำงาน กระตุ้นให้ผู้ตามฝึกคิดและฝึกปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำในตนเอง เลือกใช้วิธีการในการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำตนเองสำหรับผู้ตามแต่ละคนที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

จากผลในระยะหลังการทดลองข้างต้น แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการออกแบบและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศดังกล่าวตั้งแต่การศึกษาวรรณกรรม ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ โดยเฉพาะขั้นตอนการพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ของซิมส์ และโลเรนซี (Sims & Lorenzi, 1992, pp. 301-304) ประกอบด้วย 1) การเป็นผู้นำตนเอง 2) เป็นตัวอย่างในการเป็นผู้นำตนเองให้แก่ผู้ตาม 3) ส่งเสริมให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายของตนเอง 4) สร้างรูปแบบการคิดทางบวก 5) พัฒนาภาวะผู้นำตนเองในผู้ตามโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ 6) สนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน และ 7) สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง การศึกษาวรรณกรรม ตำรา งานวิจัยเกี่ยวกับการสร้างชุดฝึกอบรมตามแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) ของเบอร์นาร์ด (Burnard, 1996, pp. 4-5) คอลป์ (Kolb, 1984, p. 41) ฮันนีและมัมฟอร์ด (Honey & Mumford, 1992, pp. 1-6) ชัยพร วิชชาวุธ (2542, น. 4) ทิศนา แชมมณี (2544, น. 130-131) โดยใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมตามวงจรการเรียนรู้ 4 ขั้นตอนของคอลป์ (KOLB's Learning Cycle) (Kolb, 1984, pp. 27-49) ได้แก่ ขั้นที่ 1 การเกิดประสบการณ์ ซึ่งเกิดจากการที่ผู้เรียนได้สัมผัสกับเหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆ ผ่านทางประสาทสัมผัส จึงเกิดเป็นประสบการณ์ขึ้น เพราะผลจากการผ่านประสบการณ์โดยการปฏิบัติจริงด้วยตนเอง ขั้นที่ 2 การไตร่ตรอง เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนมุ่งที่จะทำความเข้าใจความหมายของประสบการณ์ที่ได้รับโดยการสังเกตอย่างรอบคอบเพื่อการไตร่ตรองพิจารณา ขั้นที่ 3 การสรุปเป็นหลักการนามธรรม เป็นขั้นที่ผู้เรียนใช้เหตุผลและความคิดในการสรุปรวบยอดเป็นหลักการ ขั้นที่ 4 การทดลองปฏิบัติจริง เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนนำเอาความเข้าใจที่สรุปได้ไปทดลองปฏิบัติจริง เพื่อทดสอบว่าถูกต้องเป็นการเน้นที่การประยุกต์ใช้ ผลที่ได้รับจะเป็นตัวกำหนดสิ่งที่ได้เรียนรู้และมีความมั่นใจในการเรียนรู้ต่อไป ตลอดจนการดำเนินการตามกำหนดการและวิธีการตามโปรแกรมฝึกอบรมที่วางไว้ให้สามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพตามความคาดหวัง

สำหรับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ จัดทำเป็นรูปแบบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ที่องค์การโดยทั่วไปสามารถนำรูปแบบการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ได้

ประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้จำนวน 8 หน่วย ภายในระยะเวลา 12 ชั่วโมง ออกแบบเนื้อหาและ กิจกรรมของแต่ละหน่วยการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแนวคิดและหลักการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ โดย มีการผสมผสานเทคนิค วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมทั้งที่เป็นเทคนิคการบรรยายประกอบการ นำเสนอภาพนิ่ง การใช้วีดิทัศน์สื่อภาพและเสียง การถามตอบ กิจกรรมละลายพฤติกรรม เกมการ บริหาร (Management game) การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมองและแบ่งปันประสบการณ์ ส่วนบุคคล มีการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฝึกทักษะการสื่อสารเชิงบวก การทบทวนและ ไตร่ตรองข้อมูลจากความทรงจำและเชื่อมโยงกับหลักการที่ได้เรียนรู้ในชั้นเรียน โดยผู้วิจัยได้ให้ ข้อมูลย้อนกลับ การพูดคุยเพื่อสร้างความเชื่อมั่น โดยดำเนินกิจกรรมแต่ละกิจกรรมตามวงจรการ เรียนรู้ 4 ขั้นตอน “KOLB’s Learning Cycle” (Kolb, 1984, pp. 27-49) นอกจากนี้ โปรแกรมยัง ได้รับการปรับปรุงและพัฒนาโดยการตรวจสอบและให้ความเห็นโดยผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่ฝึกอบรม อีกทั้งได้มีการนำโปรแกรมไปทดลองใช้กับผู้จัดการโครงการ ก่อสร้างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำข้อบกพร่องที่พบมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นก่อนทำการทดลอง รวมทั้งในระหว่างการฝึกอบรมตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ผู้วิจัยได้ดำเนินการให้ มีการนำประสบการณ์ต่างๆ ในสถานการณ์จริงของผู้เข้าร่วมโปรแกรมมาเชื่อมโยงกับกิจกรรม กรณีศึกษา ซึ่งเป็นการสะท้อนกลับ เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้เรียนรู้และสรุปหลักคิดรวบ ยอดด้วยตนเอง ผ่านเทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย

ผลจากการดำเนินการออกแบบและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ข้างต้น ผู้วิจัยพบว่า มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยหลาย ๆ งานที่ให้ความสำคัญกับ กระบวนการในการออกแบบและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เชื่อมโยงกับแนวคิดการ เรียนรู้เชิงประสบการณ์ โดยยูน (Youn, 2012) ได้ดำเนินการวิจัยเพื่อวัดการเปลี่ยนแปลงความรู้ และทัศนคติผู้นำทางศาสนาในเกาหลี กลุ่มตัวอย่างคือผู้นำฆราวาสและบาทหลวงนิกายเพรสไบที รียน โดยใช้แบบทดสอบความรู้ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและกึ่งโครงสร้างใน รูปแบบการประชุมกลุ่มและรายบุคคล มีการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (super leadership) โดยเชื่อมโยงเนื้อหาทางทฤษฎีกับเหตุการณ์ต่างๆ ของผู้นำทางศาสนาที่บัญญัติใน คัมภีร์ไบเบิลและกรณีศึกษาของผู้นำที่เป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็น เลิศ มีประสิทธิผลในการเปลี่ยนแปลงความรู้และทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง โดย ผู้เข้าร่วมการอบรมได้พิจารณารูปแบบความคิด และทัศนคติของตนเอง มีความรู้ความเข้าใจ แนวคิด ความสำคัญของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ กลุ่มตัวอย่างมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำภายหลังการฝึกอบรมตามแนวทางผู้นำที่เป็นเลิศมากขึ้น นอกจากนี้ พุฒิสกดิ์และคณะ

(2562) ที่ได้ทำการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำกลุ่มต่อภาวะผู้นำกลุ่มและสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีช่วงเวลาในการวัดแตกต่างกัน รูปแบบเป็นการวิจัยเชิงทดลอง โดยออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ตามวงจรการเรียนรู้ของคอล์บ (KOLB's Learning Cycle) ผลการวิจัยพบว่าในระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล กลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำกลุ่มสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นผลมาจากรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ที่เน้นกระบวนการกลุ่มในการเรียนรู้และปฏิบัติผ่านกิจกรรมต่างๆ มีการกระตุ้นการคิดไตร่ตรอง การทำงานร่วมกันในกลุ่มเพื่อหาข้อสรุปสำหรับการนำไปใช้ในการทำงานจริง รวมทั้งมัทธีรัตน์ (2558) ที่ได้ทำการวิจัยเชิงทดลองแบบกลุ่มเดียว เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ และประเมินการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับวิชาชีพของบริษัท โรช ไทยแลนด์ จำกัด วิธีการฝึกอบรม ใช้การบรรยาย กิจกรรมเวิร์คช็อป การจัดกลุ่มทำงาน (working groups) การใช้กรณีศึกษาจากตำราและงานวิจัยต่างๆ กิจกรรมสัมมนาการ ผลการวิจัยพบว่าผู้เข้ารับการอบรมมีภาวะผู้นำจากการวัดภายหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 และพบว่าปัจจัยที่มีผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม ได้แก่ การออกแบบหลักสูตรได้มีการเชื่อมโยงเนื้อหาและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมมีทัศนคติที่ดี มีแรงจูงใจและกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เพราะทราบว่าสามารถนำเอาความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสในการนำเอาปัญหาและความต้องการของแต่ละคนมาร่วมกันวิเคราะห์หาทางแก้ไขและได้นำกลับไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งเพชรสุดาและคณะ (2559) ได้ทำการวิจัยเชิงทดลองโดยการพัฒนาและหาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำตนเองสำหรับนักศึกษาสาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำตนเอง มาจากกระบวนการพัฒนาชุดฝึกอบรม ได้แก่ การศึกษาวรรณกรรม ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างชุดฝึก สร้างชุดฝึกอย่างพิถีพิถัน การตรวจสอบเนื้อหาสาระชุดฝึกภาวะผู้นำตนเองโดยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์เฉพาะเนื้อหา การทดลองใช้กับนักศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเพื่อนำข้อบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น การใช้กรณีศึกษา และวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม รวมทั้งสุวิทย์และสุนันทา (2550, น. 21) ที่ให้ความสำคัญกับแบบฝึกในการเสริมสร้างทักษะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และเข้าใจได้ชัดเจน ทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถเสริมสร้างให้เกิดภาวะผู้นำแก่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้ รวมทั้งรัตติกานต์ (2543) ที่ได้ศึกษา

ประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์พบว่า กลุ่มทดลองที่ได้รับการฝึกอบรมมีเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม สูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม และเสริมศักดิ์ (2536, น. 91-94) ที่กล่าวว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ จากการศึกษา การฝึกอบรม การมีประสบการณ์ที่เรียนรู้จากการทำงาน การเรียนรู้จากคนรอบข้างภายในและภายนอกองค์กร และการเรียนรู้จากความสำเร็จและล้มเหลวของตนเอง

1.2 ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้วิจัยดำเนินการติดตามวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศกับกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมภายหลังการดำเนินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ 1 เดือน โดยพบว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างในกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม ด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด และด้านการสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์กร ลดลงจากระยะหลังการทดลองแต่ยังคงสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยในระยะก่อนการทดลอง และไม่แตกต่างกับคะแนนเฉลี่ยในระยะติดตามผล 1 เดือนของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งในกลุ่มควบคุมมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยในระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน ถึงแม้ว่าคะแนนเฉลี่ยในระยะติดตามผล 1 เดือนของกลุ่มทดลองจะลดลงจากระยะหลังการทดลอง แต่ก็ยังคงสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการทดลอง และสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรม แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศยังคงอยู่ แต่มีแนวโน้มลดลงเมื่อระยะเวลาผ่านไปซึ่งคาดว่าเป็นผลจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมอื่นๆ นอกเหนือจากห้องฝึกอบรมในสถานการณ์จริงบางอย่าง ที่ส่งผลกระทบต่ออารมณ์ของความรู้ หรือพฤติกรรมที่คาดหวังจากโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ และจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ การสัมภาษณ์ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ยังมีข้อค้นพบเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้าง ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะของงานโครงการที่ผู้จัดการโครงการก่อสร้างต้องมีความรับผิดชอบที่หลากหลาย มีสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโครงการที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง และปัจจัยเกี่ยวกับนโยบาย ระบบงานขององค์กรที่สังกัด เช่น ระบบการควบคุมการปฏิบัติงานและการประเมินผลการทำงานขององค์กร แนวทางการบริหารบุคลากรขององค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้าง

จากผลการวิจัยในระยะติดตามผล 1 เดือนข้างต้น ผู้วิจัยพบว่ามีความสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยหลาย ๆ งาน ที่พบปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่คาดหวัง ได้แก่งานวิจัยของโรส สตีเฟนส์ และคอลลินส์ (Rosch, Stephens, & Collins, 2016) ที่ได้ศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษาในมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา 21 แห่ง จำนวน 343 คน โดยจัดทำโปรแกรมระยะเวลา 6 วัน และวัดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบ่งเป็นระยะก่อนเข้าร่วมโปรแกรม ระยะหลังเข้าร่วมโปรแกรมทันที และระยะติดตามผล 3 เดือน ผลการวิจัยพบว่านักศึกษามีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำหลังเข้าร่วมโปรแกรมทันทีสูงกว่าระยะก่อนเข้าร่วมโปรแกรม และคะแนนเฉลี่ยลดลงในระยะติดตามผล 3 เดือน แต่ยังคงสูงกว่าระยะก่อนเข้าร่วมโปรแกรม โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้ของนักศึกษาที่เข้าร่วมโปรแกรมที่แตกต่างกัน และการออกแบบโครงสร้างหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรม นอกจากนี้ ยังพบงานของดีตันและคณะ (Deaton, Wilkes, & Douglas, 2013) ที่ได้ทำการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่สำหรับองค์กรไม่แสวงหากำไร (Emerging Nonprofit Leaders program) ในรัฐเวอร์จิเนีย กลุ่มตัวอย่างคือผู้นำรุ่นใหม่ จำนวน 76 คน โดยออกแบบโปรแกรมประกอบด้วย การสัมมนา กลุ่ม การสร้างประสบการณ์ผ่านกิจกรรมที่นอกห้องเรียน การอภิปรายแลกเปลี่ยนกับผู้นำในองค์กรไม่แสวงหากำไร การสื่อสารออนไลน์ การโค้ชรายบุคคล การให้คำปรึกษา รวมระยะเวลา 102 ชั่วโมง แบ่งการวัดเป็นระยะก่อนเข้าร่วมโปรแกรม ระยะหลังเข้าร่วมโปรแกรมทันที และระยะติดตามผลภายหลังการเข้าร่วมโปรแกรม 3 ปี ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำหลังเข้าร่วมโปรแกรมสูงกว่าระยะก่อนเข้าร่วมโปรแกรม และในระยะติดตามผล 3 ปีคะแนนเฉลี่ยได้ลดลงเล็กน้อยและใกล้เคียงกับคะแนนเฉลี่ยในระยะหลังเข้าร่วมโปรแกรม โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวและการติดต่อสื่อสารกันระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรม การทบทวนและให้ข้อมูลสะท้อนกลับเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง และการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาในการให้โอกาสรับผิดชอบงานที่ทำ นาย นอกจากนี้ยังพบงานวิจัยของเวเลียดานและคณะ (Velayudhan, Gayatri Devi, Benedict, & Devi, 2011) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใน 6 มิติได้แก่ การสื่อสารอย่างเอาใจใส่ (Attention) การค้นหาความหมายที่แท้จริงจากการสื่อสาร (Meaning) ความมั่นคงและน่าเชื่อถือ (Trust) ทักษะติดต่อตนเอง (Self) การเผชิญความเสี่ยงอย่างใคร่ครวญรอบคอบ (Risk) และการมีความรู้สึกเชิงบวกต่อผู้อื่น (Feelings) กลุ่มตัวอย่างคือนักศึกษาวิทยาลัยศิลปะและวิทยาศาสตร์ในอินเดีย จำนวน 353 คน โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ จำนวน

40 หัวข้อ แบ่งการวัดเป็นระยะก่อนเข้าร่วมโปรแกรม ระยะหลังเข้าร่วมโปรแกรมทันที และระยะติดตามผล 1 เดือน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำหลังเข้าร่วมโปรแกรมทันทีสูงกว่าระยะก่อนเข้าร่วมโปรแกรมและคะแนนเฉลี่ยลดลงในระยะติดตามผล 1 เดือน แต่ยังคงสูงกว่าระยะก่อนเข้าร่วมโปรแกรมในมิติด้านความมั่นคงและน่าเชื่อถือ มิติด้านทัศนคติต่อตนเอง มิติด้านการเผชิญความเสี่ยงอย่างใคร่ครวญรอบคอบ และการมีความรู้สึกเชิงบวกต่อผู้อื่น โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ การไม่มีโอกาสในการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างความไว้วางใจและจัดการความขัดแย้ง การไม่มีเวลาในการทบทวนตนเองเนื่องจากภาระในการสอบ รวมทั้งยังพบงานวิจัยของซิมมอนด์และซุย (Simmonds & Tsui, 2010) ที่ได้ทำการวิจัย โดยจัดทำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ (Global Leadership Forum – GLF) สำหรับผู้บริหารในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลกในองค์การธุรกิจด้านการเงิน จำนวน 282 คน โดยใช้เทคนิค การสัมมนาผู้บริหาร (Executive-taught Workshop) การให้ข้อมูลป้อนกลับรอบด้าน (360 degree feedback) และการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ (Action Learning Project) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภาวะผู้นำภายหลังจากโปรแกรม 6 เดือน พบว่า ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านการสร้างเครือข่าย (networking) การมีความมุ่งมั่น (commitment) การให้คุณค่าต่อผลงาน (performance meritocracy) และการพัฒนาตนเอง (self development) และพบปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคในการนำเอาความรู้จากโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้แก่ การไม่มีเวลาเนื่องจากภาระความรับผิดชอบและลำดับความสำคัญของงานประจำวัน การเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือการเปลี่ยนแปลงทีมงาน หน่วยงานพร้อมภาระหน้าที่ใหม่ๆ สถานการณ์หรือการแข่งขันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ทันกับสถานการณ์ การขาดการติดตาม เอาใจใส่ การพูดคุยเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับแนวคิดและการพัฒนาพฤติกรรมจากผู้บริหารระดับสูง และปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการนำเอาความรู้จากโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้แก่ การสนับสนุน การติดตามผลการพัฒนา การให้ความไว้วางใจและมอบหมายความรับผิดชอบที่ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองจากผู้บริหารระดับสูง การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกันระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมภายหลังการเข้าร่วมโปรแกรมอย่างต่อเนื่อง ความช่วยเหลือจากทีมงานในการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างจริงใจเพื่อการพัฒนาตนเอง และงานวิจัยของค็อกซ์ (Cox, 1994) ซึ่งได้ทำการวิจัยเชิงทดลองเพื่อศึกษาผลของโปรแกรมฝึกอบรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศต่อพฤติกรรมและการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ กลุ่มตัวอย่างคือผู้จัดการระดับกลาง ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ด้านความมั่นคง ในสหรัฐอเมริกา โดยใช้โปรแกรมฝึกอบรมเน้นการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

(experiential learning) ผลการทดลองพบว่าในระยะติดตามผล ไม่พบผลกระทบที่มีนัยสำคัญของการฝึกอบรมต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งในส่วนของ การประเมินตนเองและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากการจัดอบรม บุคลากรตามแผน วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโปรแกรมแล้ว สิ่งสำคัญคือการมีปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมอื่นๆ นอกเหนือจากห้องฝึกอบรมในสถานการณ์จริง ที่อาจส่งผลต่อการคงทนของความรู้ หรือพฤติกรรมที่ต้องการจากการฝึกอบรมนั้น อาทิ ความสอดคล้องของการวัดกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นในหลักสูตร ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมสำคัญของผู้นำที่เป็นเลิศ ผลกระทบของนโยบายและบรรยากาศภายในองค์กร สถานการณ์หรือเหตุการณ์เฉพาะที่เอื้อต่อการนำความรู้และแนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศไปประยุกต์ใช้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจและธุรกิจ และการปรับลดองค์กรและกำลังคน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และสำหรับงานวิจัยในประเทศไทย พบงานของช่วย นาคบรรพ์ (2558) ที่ได้ศึกษาประสิทธิผลของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน สำหรับองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในการประเมินด้านความคงทนของพฤติกรรมการเรียนรู้พบว่า คะแนนเฉลี่ยวันสุดท้ายการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม 3 เดือนมีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และบดินทร์ (2556) ที่ระบุว่า การที่ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะภาระหน้าที่และภาระงานมีมากเกินไป ผู้บริหารมีหน้าที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรเพื่อให้สำเร็จ ล่วงตามเป้าหมายแต่ไม่ได้คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้บริหารเกิดพฤติกรรมที่มุ่งงานแต่ไม่มุ่งคน

2. จากผลการดำเนินการวิจัยและการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศระหว่างผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีระดับบุคลิกภาพเชิงรุกแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นการทดสอบว่าบุคลิกภาพเชิงรุกช่วยส่งเสริมประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศมากขึ้นหรือไม่อย่างไร และเป็นประโยชน์ในการอธิบายผลการวิจัยได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

จากผลการทดสอบสมมติฐาน ในระยะหลังการทดลอง พบว่ากลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุกต่างก็มีอิทธิพล (main effect) ต่อคะแนนภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ในขณะที่กลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุกร่วมกันมีอิทธิพล (interaction effect) ต่อคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศเพียงเล็กน้อย และจากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุกที่มีต่อภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้

กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม โดยกลุ่มที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกสูงทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่กลุ่มที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกกลุ่มต่ำในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในระยะติดตามผล 1 เดือน ไม่พบอิทธิพล (main effect) ของกลุ่มการทดลอง บุคลิกภาพเชิงรุกที่มีต่อคะแนนภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ แต่พบว่ากลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุกร่วมกันมีอิทธิพล (interaction effect) ต่อคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นเลิศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และจากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนที่ละตัวแปร พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและบุคลิกภาพเชิงรุกที่มีต่อภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม โดยกลุ่มที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกสูงทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่กลุ่มที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกกลุ่มต่ำในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสรุปได้ว่า ในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกในกลุ่มต่ำและได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศมีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมสูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกในกลุ่มต่ำและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

จากผลการทดสอบสมมติฐานข้างต้น แสดงให้เห็นว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกในกลุ่มต่ำเมื่อได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ จะมีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศด้านการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม สูงกว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกในกลุ่มสูง อันเป็นข้อค้นพบใหม่ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพเชิงรุกหลายงานที่ชี้ว่าบุคลิกภาพเชิงรุกมีผลส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมภาวะผู้นำและตัวแปรอื่น ๆ ที่นำมาศึกษาพร้อม โดยวิงและคณะ (Wing et al., 2018) ได้ทำการศึกษาวิจัยอิทธิพลของบุคลิกภาพเชิงรุกของผู้บังคับบัญชาและทีมงานที่มีต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและพฤติกรรมการยอมรับการริเริ่มใหม่ๆ ของผู้บังคับบัญชาขององค์การที่ทำธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชารุ่นใหม่จำนวน 51 คนและผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 155 คน ผลการวิจัยพบว่า ความสอดคล้องกันของบุคลิกภาพเชิงรุกของผู้บังคับบัญชาและทีมงานมีอิทธิพลทางบวกในการเพิ่มประสิทธิผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและการยอมรับการริเริ่ม

ใหม่ๆ ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรม และความคิดเห็นที่แสดงความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการริเริ่มใหม่ๆ ของผู้นำ นอกจากนี้ ดีบอราและโจชัว (Debora & Joshua, 2018) ได้ทำการศึกษาวิจัยบุคลิกภาพเชิงรุกในฐานะตัวแปรส่งผ่านต่อความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินตนเองและพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานจากองค์การธุรกิจขนาดเล็กในกรุงจาการ์ตา อินโดนีเซีย จำนวน 307 ราย ผลการศึกษาพบว่า บุคลิกภาพเชิงรุกเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินตนเองกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมโดย การประเมินตนเองนำไปสู่บุคลิกภาพเชิงรุกซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม นอกจากนี้ไคและคณะ (Cai et al., 2018) ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยการสำรวจอิทธิพลร่วมของบุคลิกภาพเชิงรุกของพนักงานต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบให้อำนาจ (empowering leadership) และความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงานและระหว่างบุคคลกับกลุ่ม (person-job fit and person-group fit) ของพนักงาน 6,179 คนจากบริษัทเทคโนโลยีในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพเชิงรุกมีอิทธิพลส่งเสริมภาวะผู้นำแบบให้อำนาจในการมีอิทธิพลต่อความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงานและระหว่างบุคคลกับกลุ่ม นอกจากนี้ นิวแมนและคณะ (Newman et al., 2017) ได้ศึกษาวิจัยบทบาทของบุคลิกภาพเชิงรุกของผู้ตามที่เป็นตัวแปรส่งผ่านผลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและการเสริมพลังทางจิตวิทยา โดยสำรวจเก็บข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 446 คนในองค์การของรัฐขนาดใหญ่ของจีน ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพเชิงรุกเป็นตัวแปรส่งผ่านผลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ นอกจากนี้ วิลเลียมส์และคณะ (Williams et al., 2010) ได้ทำการศึกษาวิจัยตรวจสอบปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเชิงรุกของทีมงานสำหรับกลุ่มพนักงานปฏิบัติงานกะในโรงงานผลิตเคมีในอังกฤษจำนวน 43 คน ผลการวิจัยพบว่าทีมงานที่มีการปฏิบัติงานเชิงรุกมีระดับของการจัดการตนเองสูง หัวหน้าทีมเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีระดับของบุคลิกภาพเชิงรุกสูงกว่าค่าเฉลี่ย นอกจากนี้ ไฮเบิร์ต แครนท์ และเครเมอ์ (Seibert et al., 2001, pp. 845-847) กล่าวว่า บุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก จะพยายามหาโอกาสใหม่ๆ เสมอ มีการตัดสินใจด้วยตนเอง มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความพยายามจนกระทั่งนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างมีความหมาย บุคคลนั้นจะพยายามค้นหาปัญหา แก้ไขปัญหาซึ่งจะทำให้มีผลกระทบกับสิ่งแวดล้อมรอบตัว และมักชอบที่จะมองหาโอกาสต่างๆ เพื่อปรับปรุงตนเอง นอกจากนี้ แครนท์และเบทแมน (Crant & Bateman, 2000) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อตรวจสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงรุกและการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงบารมี โดยผู้จัดการภายในองค์การจำนวน 156 คนทำแบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุก

ผู้บังคับบัญชาของผู้จัดการเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้จัดการ ผลการวิจัยพบว่าบุคลิกภาพเชิงรุกของผู้จัดการมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับภาวะผู้นำเชิงبارมีที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ เบทแมนและแครนท์ (Bateman & Crant, 1999) ได้ศึกษาวิจัยลักษณะและพฤติกรรมเชิงรุกและความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความสำเร็จ ภาวะผู้นำ ผลการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในอาชีพ จากกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย ได้แก่ พนักงาน ธนาคาร พนักงานขาย นักศึกษาบริหารธุรกิจ และสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ผู้ก่อตั้งบริษัท ประธานกรรมการบริษัทในหลายธุรกิจ และในหลายประเทศพบว่า การกระทำเชิงรุกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ของบุคคลและองค์การในปัจจุบันข้างต้น และจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการผู้บริหารในประเทศแถบอเมริกาเหนือ ยุโรปกลางและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพื่อประเมินลักษณะและให้ความหมายของบุคลิกภาพเชิงรุก พบว่า ผู้ที่มีลักษณะเชิงรุก (proactive) จะมีพฤติกรรมต่อไปนี้ 1) มองหาโอกาสในการเปลี่ยนแปลง 2) กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จ 3) เข้าถึงปัญหาและพยายามหาวิธีป้องกัน 4) ทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น 5) ลงมือปฏิบัติแม้จะต้องทำสิ่งนั้นเป็นคนแรกหรือเป็นผู้บุกเบิก 6) มีความมานะอดทน ไม่ยอมแพ้แม้ต้องเผชิญกับอุปสรรค 7) ต้องการความสำเร็จโดยที่สิ่งนั้นต้องมีผลต่อองค์การ บุคคลหรือสถานการณ์ ไม่ใช่ตัวเลขที่เปลี่ยนแปลงเท่านั้น นอกจากนี้ แครนท์ (Crant, 1995, pp. 532-533) กล่าวว่า ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก ได้แสดงพฤติกรรมส่วนบุคคลที่สำคัญ อันเป็นส่วนประกอบของการประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยสามารถมีอิทธิพลต่อสิ่งแวดล้อมได้โดยตรง ทำให้การปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ จึงถูกคาดหวังว่าจะสามารถสร้างสรรค์สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และเบลล์และสตอว์ (Bell & Staw, 1989) พบว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพเชิงรุก จะได้รับความสำเร็จในอาชีพ เนื่องจากบุคคลจะพยายามควบคุมการทำงานของเขา มีความคิดสร้างสรรค์ พยายามเข้าถึงสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และทำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยการเปลี่ยนวิธีการทำงาน กระบวนการทำงานและการมอบหมายงาน แม้ว่าความพยายามต่าง ๆ เหล่านี้อาจก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อพนักงานเองก็ตาม แต่จะถูกมองข้ามไปโดยคำนึงถึงผลลัพธ์สุดท้ายของงานมากกว่า

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทย ก็ยังพบงานวิจัยที่มีความแตกต่างจากงานวิจัยในครั้งนี้ โดยพิมพ์พรพน พรมบุญภาโรจน์ และอรวิสา ส้ารอง (2560) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงรุก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การ กับพฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ และศึกษาการพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานหลักประกันสุขภาพ

แห่งชาติ โดยมีบุคลิกภาพเชิงรุก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศขององค์กร เป็นตัวพยากรณ์ ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพเชิงรุก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศขององค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และบุคลิกภาพเชิงรุกและบรรยากาศขององค์กรสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนธิดาวัลย์ (2560) พบว่าการพัฒนาบุคลิกภาพผู้บริหารด้านการมีความมั่นใจในตนเอง มีความอดทน มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ จะช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำตนเอง ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหาร และก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น และอัสนีภรณ์ อรรถพิธและศยามล เอกะกุลานันต์ (2561) ได้ทำการวิจัยศึกษาความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพเชิงรุก วัฒนธรรมองค์กร ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงาน และศึกษาปัจจัยของบุคลิกภาพเชิงรุก วัฒนธรรมองค์กร ความยืดหยุ่นผูกพันในงานที่ร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานระดับปฏิบัติการเจเนอเรชันวาย บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 191 คน ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพเชิงรุก วัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์กรแบบสอดคล้องกัน วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นพันธกิจ ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และบุคลิกภาพเชิงรุก วัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม และความยืดหยุ่นผูกพันในงานสามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดผลการวิจัยดังกล่าว เกิดจากการกำหนดเกณฑ์การแบ่งกลุ่มโดยใช้คะแนนเฉลี่ยบุคลิกภาพเชิงรุก โดยกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยบุคลิกภาพเชิงรุกเท่ากับ 4.32 และกลุ่มควบคุมเท่ากับ 4.48 และเฉลี่ยรวมทั้งหมดเท่ากับ 4.40 ซึ่งเป็นระดับคะแนนที่ค่อนข้างสูง และผู้วิจัยใช้เกณฑ์คะแนนบุคลิกภาพเชิงรุกเฉลี่ยรวมทั้งหมดมาเป็นเกณฑ์สำหรับแบ่งกลุ่มผู้จัดการโครงการก่อสร้าง โดยผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่อยู่ในกลุ่มบุคลิกภาพเชิงรุกต่ำ จะมีคะแนนต่ำกว่า 4.40 และผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่อยู่ในกลุ่มบุคลิกภาพเชิงรุกสูงจะมีคะแนนเท่ากับหรือสูงกว่า 4.40 ซึ่งหลักเกณฑ์ในการจัดกลุ่มออกเป็นเพียงสองกลุ่มดังกล่าว ทำให้พบว่าในความเป็นจริงผู้จัดการโครงการก่อสร้างในกลุ่มบุคลิกภาพเชิงรุกต่ำไม่ได้มีระดับบุคลิกภาพเชิงรุกต่ำทั้งหมด แต่จะรวมไปถึงผู้จัดการโครงการที่มีคะแนนบุคลิกภาพเชิงรุกในระดับปานกลางและค่อนข้างสูงรวมอยู่ด้วย ซึ่งทำให้คาดได้ว่าผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกในกลุ่มนี้ จะมีแนวโน้มพฤติกรรมที่อยู่ระหว่างพฤติกรรมของบุคลิกภาพเชิงรุกและเชิงรับ คือ

มีความระมัดระวัง รอบคอบในการคิดเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ การมีขีดจำกัดของความพยายามในการสร้างสรรค์สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม การมีความเชื่อมั่นในตัวบุคคลอื่นนอกจากตนเอง การตัดสินใจโดยใช้การมีส่วนร่วมจากทีมงาน มีความพยายามนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ยอมรับได้ แก้ไขปัญหาซึ่งจะทำให้มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัวอย่างสมดุล ที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศด้านการใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ยุติการโครงการก่อสร้างในกลุ่มบุคคลิกภาพเชิงรุกสูงมีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในระดับสูงอยู่แล้วซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยอื่น ๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับบุคคลิกภาพเชิงรุกข้างต้น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยคาดว่าปัจจัยประการถัดไปที่ทำให้เกิดผลการวิจัยดังกล่าว เกิดจากความถี่ในการวัดบุคคลิกภาพเชิงรุก เนื่องจากผู้วิจัยกำหนดให้มีการวัดบุคคลิกภาพเชิงรุกในระยะก่อนการทดลองเพียงครั้งเดียวเท่านั้น คณะแผนเจ็ลบุคคลิกภาพเชิงรุกที่ได้จึงเป็นคะแนนเฉลี่ยในระยะก่อนการทดลอง ซึ่งในช่วงระยะเวลาระหว่างการฝึกอบรมจนถึงช่วงระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้จัดการโครงการที่เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ได้มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างการฝึกอบรม โดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์จากการเรียนรู้ร่วมกันอันส่งผลให้ผู้จัดการโครงการก่อสร้างได้ตระหนักรู้ มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและมีความคิดในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามหลักการภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

อย่างไรก็ดี จากข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าองค์การที่มีความต้องการในการพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้มีคุณลักษณะที่ต้องประสงค์ตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศอย่างได้ผลนั้น ควรพิจารณาพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศโดยเริ่มต้นจากกลุ่มที่มีบุคคลิกภาพเชิงรุกต่ำก่อน ซึ่งอาจมีลักษณะบางประการที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงบทบาทในการใช้ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อจำกัดของการวิจัย

1. ผลการศึกษาจากการวิจัยครั้งนี้สามารถนำมาใช้อธิบายได้เฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น ไม่อาจนำไปใช้อ้างอิงไปข้อสรุปทั่วไปกับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณลักษณะอื่น เช่น เป็นผู้บริหารในหน่วยงานเอกชน หรือหน่วยงานอื่นที่แตกต่างออกไปได้

2. การออกแบบและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในครั้งนี้ ถึงแม้จะได้รับการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ และได้มีการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงมาแล้ว แต่การใช้งานดังกล่าวยังเป็นการดำเนินการโดยผู้วิจัยเพียงครั้งเดียวเท่านั้น โดยที่โปรแกรมยังไม่ได้ผ่านการ

ทดลองใช้จากวิทยากรท่านอื่นเพื่อยืนยันความเที่ยงและความเชื่อมั่น จึงยังไม่อาจนำออกใช้ได้เป็นการทั่วไป

3. การกำหนดให้มีการวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ 3 ระยะ คือ ระยะก่อนการทดลอง ระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน อาจทำให้เกิดปัญหาเรื่องความตรงภายใน (internal validity) ของแบบวัดเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างอาจจดจำข้อคำถามในแบบวัดได้

4. การศึกษาตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมคือบุคลิกภาพเชิงรุก มีการวัดในระยะก่อนการทดลองเท่านั้น และใช้ค่าเฉลี่ยบุคลิกภาพเชิงรุกมาแบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ ซึ่งยังไม่ใช่วิธีการแบ่งกลุ่มที่เหมาะสมที่สุด การนำผลการวิจัยไปใช้จึงเป็นไปอย่างจำกัด

การนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผู้วิจัยได้นำบางส่วนของแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ และโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในการให้คำปรึกษาแนะนำ และฝึกอบรมให้แก่พนักงานในองค์กรธุรกิจต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงสมรรถนะพนักงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้ที่สนใจและต้องการทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศกับกลุ่มตัวอย่างอื่น ควรนำเอาแนวคิดหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศไปประยุกต์และออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ โดยใช้เทคนิควิธีการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับบริบทของการวิจัยนั้น ๆ ต่อไป

2. เทคนิคการฝึกอบรมตามแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพในการสร้างการเรียนรู้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากประสบการณ์ที่ได้รับ มีการจดจำและคิดทบทวน ช่วยให้เห็นความเป็นไปได้ในการนำเอาความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้และสร้างรูปแบบพฤติกรรมในการพัฒนาตนเอง

3. องค์กรต่าง ๆ ที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศร่วมกับบุคลิกภาพเชิงรุก สามารถนำแนวคิดและโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในการฝึกอบรมให้แก่พนักงานในองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงสมรรถนะพนักงาน โดยเริ่มต้นพัฒนาบุคลากรกลุ่มที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกต่ำเป็นลำดับแรก

4. ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ ชี้ให้เห็นความสำคัญและจำเป็นของการสนับสนุนขององค์กรต่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ โดยการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร การ

สนับสนุนทรัพยากร เช่น งบประมาณ เวลา ผู้รับผิดชอบการดำเนินการเพื่อให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศได้ทั่วทั้งองค์กร

5. องค์การที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำของบุคลากรโดยใช้วิธีการฝึกอบรม ควรมีการติดตามผล กระตุ้นและเสริมแรงให้มีความคงทนของพฤติกรรมภาวะผู้นำภายหลังการฝึกอบรม โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมใหม่ การอบรมเจาะลึกเฉพาะประเด็น การให้คำปรึกษา การสร้างชุมชนสำหรับผู้นำเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การโค้ชผู้บริหาร เพื่อรักษาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นอย่างถาวร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยให้ครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างในเชิงกว้าง เช่น ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิต การบริการ และในเชิงลึก เช่น ระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น เป็นต้น ซึ่งอาจทำให้ได้องค์ความรู้ที่แตกต่างออกไป

2. ควรออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ให้มีระยะเวลาในการดำเนินการมากขึ้น

3. ควรทำการศึกษาในระยะยาว (Longitudinal study) โดยออกแบบโปรแกรมการพัฒนาให้มีการติดตามผลภายหลังการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม และเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้นำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากโปรแกรมไปใช้ในการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้การศึกษาในระยะยาว ยังจะช่วยให้เห็นถึงพัฒนาการ ปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งยังเป็นแนวทางในการปรับปรุงการใช้โปรแกรมให้ได้ผลยิ่งขึ้นอันอาจจะนำมาซึ่งโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศที่เป็นระบบและได้ผลยิ่งขึ้นต่อไป

4. หากมีการวิจัยที่มีการศึกษาบุคลิกภาพเชิงรุกในฐานะตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมควรวัดระดับของบุคลิกภาพเชิงรุกของกลุ่มตัวอย่างทั้งในระยะก่อนการทดลอง ระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล เพื่อตรวจสอบดูว่าในแต่ละระยะการทดลองมีการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพเชิงรุกที่มีผลต่อภาวะผู้นำที่เป็นเลิศหรือไม่

5. ควรปรับปรุงเกณฑ์การแบ่งกลุ่มตัวอย่างโดยใช้บุคลิกภาพเชิงรุกเป็นกลุ่มบุคลิกภาพเชิงรุกกลุ่มสูง กลุ่มกลาง และกลุ่มต่ำ เพื่อให้สามารถสะท้อนระดับบุคลิกภาพเชิงรุกได้ชัดเจนขึ้น

บรรณานุกรม

- Adrian, J. J. (1983). *Building construction handbook*: Reston.
- Anastasi, A. (1968). *Personality Development*. New York: Mc Graw-Hill.
- Arvey, R. D., & Ivancevich, J. M. (1980). Punishment in organizations: A review, propositions, and research suggestions. *Academy of Management Review*, 5(1), 123-132.
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30, 25-32.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63-70.
- Bell, N. E., & Staw, B. M. (1989). 11 People as sculptors versus sculpture: the roles of personality and personal control. *Handbook of career theory*, 232.
- Bumrungjit, M. (2014). *The Creation and Study the Efficiency of Activity Models for Development the Super Leadership* (1st International Conference on Applied Arts).
- Burnard, P. (1996). *Acquiring Interpersonal Skills: A Handbook of Experiential Learning for Health Professionals* (2nd ed.). London: Chapman & Hall.
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking Empowering Leadership and Employee Work Engagement: The Effects of Person-Job Fit, Person-Group Fit, and Proactive Personality. *Frontiers in Psychology*, 9, 1304.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2011). *Applied Psychology in Human Resource Management* (7th edition). NJ: Prentice Hall.
- Covey, S. R. (1989). *The seven habits of highly effective people*. New York: Simon & Schuster.
- Cox, J. F. (1994). *The effects of superleadership training on leader behavior, subordinate*

- self-leadership behavior, and subordinate citizenship.* (Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School). The University of Maryland.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of applied psychology, 80*(4), 532-537.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of organizational behavior, 21*(1), 63-75.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Deaton, A. V., Wilkes, S. B., & Douglas, R. S. (2013). Strengthening the Next Generation: A Multi-faceted Program to Develop Leadership Capacity in Emerging Nonprofit Leaders. *Journal of Nonprofit Education and Leadership, 3*(1), 34-46.
- Debora, E. P., & Joshua, P. (2018). Core Self-Evaluations and Innovative Behavior Among Microentrepreneurs: The Mediating Effect of Proactive Personality. *Psychological Research on Urban Society, 1*(1), 55-64.
- Elloy, D. F. (2005). The influence of superleader behaviors on organization commitment, job satisfaction and organization self-esteem in a self-managed work team. *Leadership & Organization Development Journal, 26*(2), 120-127.
- Elloy, D. F., & Randolph, A. (1997). The effect of super-leader behavior on autonomous work groups in a government operated railway service. *Public Personnel Management, 26*, 257 - 272.
- Feist, J., & Feist, G. J. (2006). *Theories of Personality* (t. edition Ed.). New York: McGrawhill.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step. A simple study guide and reference*. Boston, MA: Pearson Education.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6th edition). NJ: Prentice Hall.
- Greiner, W., Claes, C., Busschbach, J., & von der Schulenburg, J.-M. G. (2005). Validating the EQ-5D with time trade off for the German population. *The European journal of health economics, 6*(2), 124-130.

- Harris, M. (1997). *Human Resource Management: A Practical Approach*. London: Harcourt Brace & Co.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: The Free.
- Honey, P., & Mumford, A. (1992). *The Manual of Learning Styles* (2nd ed.). Maidenhead, UK: Peter Honey Publications.
- House, R. J. (Ed.) (1977). *A theory of charismatic leadership*. Carbondale, IL: Southern Illinois University.
- Jang, M. S. (1987). *Principal's leadership and communication, and teacher job satisfaction in Korea*. University of Missouri-Columbia.
- Johnson, L. (1976). *Organization and management of training* Training and development handbook: A guide to human resource development. New York: McGraw-Hill.
- Kenny, J., & Reid, M. (1986). *Training interventions*: London: Institute of Personnel Management.
- Kim, I. S., Won, S., Kang, S. J., & Shin, S. M. (2016). The relationship among nurses' perception of super-leadership, self-leadership and organizational commitment. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 22(2), 148-157.
- Kline, R. (2005). *Principle and Practices of Structural Equation Model* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Management*. Singapore: McGraw Hill.
- Kubr, M. (1996). *Management Consulting. A Guide to the Profession* (3rd ed.). International Labour Office, Geneva.
- Lawler, E. E., & Rhode, J. G. (1976). *Information and control in organizations*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Lewis, J. P. (1995). *Fundamentals of Project Management*. New York: AMACOM.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246.

- Manz, C. C. (1979). Sources of control: A behavior modification perspective. *Proceedings: Eastern Academy of Management*, 82-88.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative science quarterly*, 32, 106-129.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1989). *SuperLeadership: Leading Others To Lead Themselves*. New York: Prentice Hall.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1990). *Super-leadership : Leading Others to Lead Themselves*. New York: Berkley Publishing Group.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational dynamics*, 19(4), 18-35.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Milano, M., & Ullius, D. (2002). *Designing Powerful Training*. Francisco: Jossey-Pfeiffer.
- Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology* (6th edition). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Müller, G. F. (2006). Dimensions of Self-Leadership: A German Replication and Extension. *Psychological reports*, 99(2), 357-362.
- Müller, G. F., Georgianna, S., & Roux, G. (2010). Self-Leadership and Physical Vitality. *Psychological reports*, 107(2), 383-392.
- Müller, G. F., Georgianna, S., Schermelleh-Engel, K., Roth, A. C., Schreiber, W. A., Sauerland, M., . . . Jilg, F. (2013). Super-leadership and work enjoyment: direct and moderated influences. *Psychological reports*, 113(3), 804-821.
- Müller, G. F., Sauerland, M., & Butzmann, B. (2011). Führung durch Selbstführung–Konzept, Messung und Korrelate [Leading by self-leadership–Concept,

- measurement, and correlates]. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 42(4), 377-390.
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1994). *Designing Training Programs* (2nd ed.). Houston: Gulf.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior the roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of business ethics*, 145, 49-62.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.): McGraw Hill.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 47-57.
- Robbins, S., & Judge, T. (2005). Conflict and negotiation. *Organizational Behavior*, 11th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Roberts, H. E., & Foti, R. J. (1998). Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 257-267.
- Rosch, D. M., Stephens, C. M., & Collins, J. D. (2016). Lessons that Last: LeaderShape-related Gains in Student Leadership Capacity over Time. *Journal of Leadership Education*, 15(1), 44-59.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54(4), 845-874.
- Simmonds, D., & Tsui, O. (2010). Effective design of a global leadership programme. *Human Resource Development International*, 13(5), 519-540.
- Sims, H. P., & Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organizations*. CA: Sage.
- Solansky, S. T. (2008). Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 332-341.

- Taştan, S. B. (2013). The influences of participative organizational climate and self-leadership on innovative behavior and the roles of job involvement and proactive personality: A survey in the context of SMEs in Izmir. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 407-419.
- The Construction Management Association of America. (2020). What is Construction Management? Retrived from <https://www.cmaanet.org/about-us/what-construction-management>
- Velayudhan, A., Gayatrivedi, S., Benedict, J. N., & Devi, N. V. A. (2011). Leadership Development Intervention: An Experimental Study. *Asia Pacific Business Review*, 7(2), 178-188.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wideman, R. M. (1986). The PMBOK® Guide report: PMI body of knowledge standards. *Project Management Journal*, 17(3), 15-24.
- Williams, H. M., Parker, S. K., & Turner, N. (2010). Proactively performing teams: The role of work design, transformational leadership, and team composition. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 301-324.
- Wilson, J. H. (2011). Freedom at work: Psychological empowerment and self-leadership. *International Journal of business and public administration*, 8(1), 106-124.
- Wilson, J. P. (2004). *Human Resource Development*. London: Kogan Page.
- Wing, L., Cynthia, L. M., Susan, T., & Helen, H. Z. (2018). Does Proactive Personality Matter in Leadership Transitions? Effects of Proactive Personality on New Leader Identification and Responses to New Leaders and their Change Agendas. *Academy of Management Journal*, 61(1), 245 -263.
- Youn, H. J. (2012). *Leadership Training Program for Shared Leadership based on Super Leadership at Cheo-Eum Korean Presbyterian Church: A study of Christian Leadership*. (Dissertation in Partial Fulfillment of the requirements for the degree doctor of Ministry). Faculty of Asbury Theological Seminary.
- Yukl, G. (2001). *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- เตชธรรม เต็มผล. (2555). ปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะในการบริหารโครงการก่อสร้าง. สถาบันเทคโนโลยี

พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, กรุงเทพฯ. (วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตร์
มหาบัณฑิต).

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทริบเพิล.
เพชรสุดา ภูมิพันธุ์, พินิตนันท์ อุดมทรัพย์, & วิวรรณ กาญจนวชิ. (2559). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำ
ตนเองของนักศึกษาสาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. วารสารวิจัยและ
พัฒนา วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, 11(1), 337-347.

เศวณิต เศวตถานนท์. (2548). ภาวะผู้นำแบบสุดยอดในภาวะผู้นำ. นครราชสีมา: คณะครุศาสตร์
สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). การวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร การวิจัยการบริหารการศึกษา (หน่วยที่ 9,
น. 235). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

โสภณ แสงไฟโรจน์, & วิชัย ศรีสอาน. (2545). การจัดการโครงการ การวิเคราะห์โครงการ (พิมพ์ครั้งที่
ที่ 5). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

กนกกรักษ์ สุวรรณ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผล
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. (วิทยานิพนธ์
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
บูรพา.

กระทรวงการคลัง, ศ. ส. (2017). ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับที่ปรึกษา. สืบค้นจาก

<https://www.consultant.pdmo.go.th/index.php?mod=aboutus&route=consult>

กฤษรัตน์ เอื้อวิทยา. (2548). การศึกษาความพึงพอใจของทางเจ้าของโครงการที่มีต่อการจ้างผู้
ประกอบวิชาชีพงานบริหารงานก่อสร้าง. (วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต).
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

กรุงเทพธุรกิจ. (2557). ข้าแหละ "ธุรกิจที่ปรึกษา" โอกาสหลังผ่าน AEC. สืบค้นจาก

<https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/563196>

กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2549). สถิติสำหรับงานวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 2): โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

คุณวุฒิ คนฉลาด. (2548). ภาวะผู้นำ. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ช่วย นาคบรรพ์. (2558). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน สำหรับองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. (ปริญญา
นิพนธ์ ปริญญาโท. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง,

กรุงเทพฯ.

- ชัยวัฒน์ เอกณัฐพจน์. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาโครงการศูนย์เอนเนอร์ยีคอมเพล็กซ์. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ชัยพร วิชชาวุธ. (2542). กลยุทธ์ใหม่ในการพัฒนาบุคคล: การเรียนเชิงประสบการณ์. พัฒนาข้าราชการ, 18(2), 3-14.
- ชาญ สวัสดิ์สาลี. (2545). คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ: การจัดทำดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ต่อตระกูล ยมนา, ประสิทธิ์ วงศ์ทวีเกียรติ, & บุญประเสริฐ อุดมมังกร. (2528). CM แนวทางจัดการโครงการก่อสร้างแผนใหม่. กรุงเทพฯ: คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าวิทยาเขตเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง.
- ทวีป อภิสิตธิ. (2538). เทคนิคการเป็นวิทยากรและนักฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: ต้นอ่อน.
- ทิพวรรณ บุญย์เพิ่ม. (2544). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบัญชีและการเงินเพื่องานก่อสร้าง การบัญชีและการเงินเพื่องานก่อสร้าง (หน่วยที่ 1, น.1-41). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ทิตนา แชมมณี. (2544). ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธัญมัย แฉล้มเขตต์. (2559). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับครูผู้ช่วยโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา. (ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ธิดาวัลย์ อุ่นกอง. (2560). ภาวะผู้นำตนเอง : แนวคิดการพัฒนาความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 28(1), 1-13.
- นพพร โทณะวณิก. (2545). การจัดการโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ เทคนิคการก่อสร้างขนาดใหญ่ (หน่วยที่ 2, น.47-86). นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- นฤมล งามเยี่ยม. (2550). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏ

- กาญจนบุรี, กาญจนบุรี.
- นุชนารถ อยู่ดี. (2548). ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาขององค์การเอกชนแห่งหนึ่ง. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บดีนทร์ วรรณเกต. (2556). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. (งานนิพนธ์หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุตรี จารุโรจน์. (2549). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ประสงค์ เอี่ยมอนันต์. (2532). การทำงานร่วมกันของกลุ่มต่างๆในงานก่อสร้าง ประสบการณ์วิชาชีพ การจัดการงานก่อสร้าง (หน่วยที่ 9, น. 249-288). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ผจญจิต อินทสุวรรณ. (2545). การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2540). ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.
- พิชัย ลิ้มเฉลิม. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพฯ.
- พิมพ์พรรณ พรบุญภาโรจน์, & อริสา สำรอง. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงรุก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการมีพฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ. วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์, 7(3), 98-108.
- พุดศักดิ์ แนวทอง, งามอาจ นัยพัฒน์, & อรุมา เจริญสุข. (2562). ผลการใช้กิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอล์บเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำกลุ่มของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, 11(1), 112-137.
- ภูมิพงศ์ จอมหงส์พัฒน์. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสกลนคร. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 10(51), 29-42.

- มัทธีรัตน์ บำรุงจิตต์, & ศจีมาศ ณ วิเชียร. (2558). การวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำ. วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 32(1), 21-46.
- ยาใจ พงษ์บริบูรณ์. (2553). การศึกษาแบบกรณีศึกษา : Case Study. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 33(4), 42-50.
- ยุทธ ไถยวรรณ. (2561). หลักสถิติวิจัยและการใช้โปรแกรม SPSS. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุทธนา ไชยจุฑกุล. (2554). ภาวะผู้นำ ทฤษฎี และตัวอย่างงานวิจัย. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (ปริญญาานิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- วรรณดี ชายสมุทร. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2545). ลักษณะบุคลิกภาพของนักศึกษาไทย 6 สาขาอาชีพ (กฎหมาย, คอมพิวเตอร์, แพทยศาสตร์, มนุษยศาสตร์, วิศวกรรมศาสตร์ และเศรษฐศาสตร์) จากการที่วัดของ *Mygers Briggs Type Indicator (MBTI)*.
- ศิริมล ตีร์พงษ์ภุณา, พัฒนภาพ ฉัตรจุฑามาส, ภรติษฐ์ จิราภรณ์, นพรัตน์ วงศ์สินหิรัญ, & ณลินี เต็นเลิศชัยกุล. (2563). การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างต่อวิกฤตโควิด-19. สืบค้นจาก <https://marketeeronline.co/archives/182371>
- ศุภกิจ วงศ์วิวัฒนนุกิจ. (2550). พจนานุกรมศัพท์การวิจัยและสถิติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สภาวิศวกร. (2559). พระราชบัญญัติวิศวกร พ.ศ.๒๕๔๒ ข้อบังคับสภาวิศวกร ระเบียบคณะกรรมการสภาวิศวกร (พิมพ์ครั้งที่ 15).
- สมคิด บางโม. (2544). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- สมาคมวิศวกรที่ปรึกษาแห่งประเทศไทย. (2009a). Company Sort By Capital (Most to Least). สืบค้นจาก

http://www.ceat.or.th/2010/index.php?option=com_comprofiler&task=usersList&listid=6

สมาคมวิศวกรที่ปรึกษาแห่งประเทศไทย. (2009b). ลักษณะของงานบริการวิชาชีพวิศวกรรม. สืบค้นจาก <http://www.ceat.or.th/2010/index.php/2009-10-12-04-15-49/2009-10-12-04-22-45/2010-03-13-16-13-20.html>

สวัสดีพงษ์ นรเดชานนท์. (2546). การศึกษาบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและปัญหาในการปฏิบัติงานของบริษัทที่ปรึกษาบริหารโครงการก่อสร้างอาคารในประเทศไทย. คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, กรุงเทพฯ. (การศึกษาโครงการเฉพาะเรื่องหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมและการบริหารการก่อสร้าง).

สันติ ชินานูวัฒน์วงศ์. (2546). วิศวกรรมก่อสร้างและการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ไตรมาสที่ 3/2563. สืบค้นจาก https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=5176

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

สุพานี สฤณีวานิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุรีย์มาศ สุขกลี. (2553). การศึกษาความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี. จันทบุรี:

สุวิทย์ มูลคำ, & สุนันทา สุนทรประเสริฐ. (2550). การพัฒนาผลงานทางวิชาการสู่การเลื่อนวิทยฐานะ. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.

หทัยวัลย์ คุ่มภัย. (2554). การศึกษาความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

องอาจ นัยพัฒน์. (2548). วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: สามลดา.

อัสนีภรณ์ อรรถพิธ, & ศยามล เอกะกุลนันต์. (2561). อิทธิพลของบุคลิกภาพเชิงรุก วัฒนธรรมองค์การ และความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ

ปฏิบัติการเจเนอเรชั่นวาย บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร,
38(5), 59-79.

อาคม วัตโธสง. (2547). หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. สงขลา: ภารกิจการผลิตเอกสารตำรา
มหาวิทยาลัยทักษิณ.

อานันท์ ปันยารชุน. (2540). ผู้นำคือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม. กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.





ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศและแบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุก

- | | |
|--|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร. รัตติกอณ์ จงวิศาล | คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวรรณนา เทพจิต | คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ยุทธนา ไชยจุฑกุล | สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

- | | |
|--|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร. ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร | คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวรรณนา เทพจิต | คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ยุทธนา ไชยจุฑกุล | สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

รายชื่อเครื่องมือและตัวแปรในการวิจัย

ตอนที่	เครื่องมือ	ชื่อตัวแปร
1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	ลักษณะทางชีวสังคมของกลุ่มตัวอย่าง
2	ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ	ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ
3	บุคลิกภาพเชิงรุก	บุคลิกภาพเชิงรุก

เรียน ท่านผู้เข้าร่วมการวิจัย

ด้วยกระผม นายกังวาน พงศาสนองกุล หัวหน้าโครงการวิจัย สังกัดสาขาวิชาจิตวิทยา ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังจัดทำปฏิญญานิพนธ์ หัวข้อ “การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร” โดยใช้แบบสอบถามสำหรับการวัดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ และบุคลิกภาพเชิงรุก โดยแบบสอบถามแบ่งออกได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ จำนวน 40 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุก จำนวน 12 ข้อ

กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและตรงตามความรู้สึกของท่านมากที่สุด โดยข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามนี้จะถูกปกปิดเป็นความลับ และนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลการวิจัยในภาพรวมโดยไม่สามารถสืบกลับไปยังผู้ตอบแบบสอบถามได้ จึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือหน่วยงานที่ท่านสังกัดแต่อย่างใด ท่านมีสิทธิในการไม่ตอบข้อคำถามข้อใดข้อหนึ่งหรือไม่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดได้รวมถึงท่านสามารถออกจากกรวิจัยในครั้งนี้ได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล

ผู้วิจัยขอขอบคุณสำหรับความอนุเคราะห์ในครั้งนี้

นายกังวาน พงศาสนองกุล

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย \surd ลงใน \square หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. อายุ: ปี

3. ประสบการณ์ทำงานรวม: ปี

4. ระดับการศึกษา

() ปริญญาตรี สาขา:

() ปริญญาโท สาขา:

() อื่นๆ (โปรดระบุ) สาขา:,



ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 9 ด้านรวม 40 ข้อ โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย \surd ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

บ่อยมาก หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับการแสดงออก/พฤติกรรมของท่านมากที่สุด

บ่อย หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับการแสดงออก/พฤติกรรมของท่านมาก

ค่อนข้างบ่อย หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับการแสดงออก/พฤติกรรมของท่านค่อนข้างมาก

บางครั้ง หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับการแสดงออก/พฤติกรรมของท่านในบางครั้ง

นานๆ ครั้ง หมายถึง ข้อความนั้นไม่ค่อยตรงกับการแสดงออก/พฤติกรรมของท่าน

ไม่เคยเลย หมายถึง ข้อความนั้นไม่ตรงกับการแสดงออก/พฤติกรรมของท่าน

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม					
	บ่อยมาก	บ่อย	ค่อนข้างบ่อย	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคยเลย
สนับสนุนการสังเกตและประเมินตนเอง						
1. ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง						
2. ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตรวจสอบระดับการปฏิบัติงานของตนเอง						
3. ฉันแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในการติดตามการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง						
4. ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการติดตามความคืบหน้าในงานที่เขากำลังปฏิบัติอยู่						
สนับสนุนการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง						
5. ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้กำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง						
6. ฉันแนะนำเป้าหมายที่ยากที่จะทำได้จริงเพื่อเป็นตัวอย่งให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายของตนเอง						

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม					
	บ่อย มาก	บ่อย	ค่อนข้าง บ่อย	บางครั้ง	นาน ๆครั้ง	ไม่ เคย เลย
7. ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตั้งเป้าหมายของตนเองอย่างจริงจัง						
8. ฉันแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเอง						
9. ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้นิยามเป้าหมายในชีวิตของตนเอง						
สนับสนุนการให้รางวัลตนเอง						
10. ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้รางวัลตนเองด้วยบางสิ่งบางอย่างที่เขาชื่นชอบเมื่อเขาทำงานใหญ่ได้สำเร็จ						
11. ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาชื่นชมให้กำลังใจตัวเองเมื่อเขาพบกับความท้าทายใหม่ๆ						
12. ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้รางวัลตัวเองเมื่อทำงานได้ดี						
13. ฉันแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้สึกดีต่อตัวเองเมื่อเขาปฏิบัติงานได้ดี						
สนับสนุนการค้นหารางวัลตามธรรมชาติ						
14. ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ค้นหาขั้นตอน/กิจกรรมในงานที่สามารถทำได้เรื่อยๆ โดยไม่เบื่อ						
15. ฉันแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในการค้นหาวิธีการที่ตนเองชอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ						
16. ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานในแนวทางหรือวิธีการที่เขาชอบ มากกว่าแค่พยายามทำให้เสร็จ						
17. ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานที่ทำให้เขารู้สึกดีต่อตัวเอง						

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม					
	บ่อย มาก	บ่อย	ค่อนข้าง บ่อย	บางครั้ง	นาน ๆครั้ง	ไม่ เคย เลย
18. สนับสนุนการสร้างรูปแบบการคิดถึงโอกาส ฉันแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้มองหาโอกาสที่อยู่ในปัญหาที่เขากำลังเผชิญ						
19. ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มองความผิดพลาด/ล้มเหลวว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้						
20. ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้คิดถึงปัญหาในการทำงานว่าเป็นโอกาสมากกว่าเป็นอุปสรรค						
21. ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้คิดถึงความสำเร็จในทำที่ดีที่สุดมากกว่าคิดถึงความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้						
22. การสนับสนุนการรับรู้ความสามารถของตนเอง ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้คิดว่าเขาสามารถปฏิบัติงานของตนเองได้เป็นอย่างดี						
23. ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้คิดว่าเขาเป็นผู้ที่สามารถทำผลงานในระดับสูงได้						
24. ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อมั่นความสามารถของตนเองที่จะเผชิญกับความท้าทายในงาน						
25. ฉันรับประกันต่อผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเขาสามารถก้าวข้ามอุปสรรคทั้งหลายในงานได้						
26. ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อมั่นว่าไม่มีอะไรที่เขาจะทำได้						
27. การสนับสนุนการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้แก้ไขปัญหาด้วยตนเองโดยไม่ต้องพึ่งพาการสั่งการแก้ไขจากหัวหน้า						

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม					
	บ่อย มาก	บ่อย	ค่อนข้าง บ่อย	บาง ครั้ง	นาน ๆครั้ง	ไม่ เคย เลย
28. ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้หาวิธีการแก้ไข ปัญหาในงานของตนเอง โดยฉันไม่ได้เข้าไป เกี่ยวข้องโดยตรง						
29. ฉันแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้แก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องขออนุมัติจากฉันทุกครั้ง						
30. ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ค้นหาวิธีการแก้ไข ปัญหาในงานของตนเอง โดยฉันไม่เข้าไปควบคุม ตรวจสอบ						
สนับสนุนการริเริ่ม						
31. ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้คิดหาวิธีการ ใหม่ๆ ในการทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง						
32. ฉันให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาคิดริเริ่มและทำสิ่ง ใหม่ๆ ในงานที่รับผิดชอบ						
33. ฉันให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผิดชอบงาน ใหม่ๆ						
34. ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบ ภาระหน้าที่และการกระทำของตัวเอง						
35. ฉันแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับปรุงการ ปฏิบัติงานที่เขารับผิดชอบโดยให้เขาคิดเองและ ฉันไม่ได้บอกสิ่งที่ควรต้องทำ						
การสร้างบริบทที่เอื้ออำนวยให้เกิดภาวะผู้นำ ตนเองผ่านทีมงาน						
36. ฉันต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของฉันทำงาน ร่วมกันเป็นทีม						
37. ฉันแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการประสานและ ทุ่มเทความพยายามร่วมกับผู้อื่นในทีม						
38. ฉันแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานร่วมกับ ผู้อื่นในฐานะสมาชิกทีมงาน						

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม					
	บ่อย มาก	บ่อย	ค่อนข้าง บ่อย	บางครั้ง	นาน ๆครั้ง	ไม่ เคย เลย
39. ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ร่วมกัน						
40. ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานในฐานะ ทีมงานร่วมกับผู้อื่น						



ตอนที่ 3 แบบวัดบุคลิกภาพเชิงรุก

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

บ่อยมาก หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับการแสดงออก/พฤติกรรมของท่านมากที่สุด

บ่อย หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับการแสดงออก/พฤติกรรมของท่านมาก

ค่อนข้างบ่อย หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับการแสดงออก/พฤติกรรมของท่านค่อนข้างมาก

บางครั้ง หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับการแสดงออก/พฤติกรรมของท่านในบางครั้ง

นานๆ ครั้ง หมายถึง ข้อความนั้นไม่ค่อยตรงกับการแสดงออก/พฤติกรรมของท่าน

ไม่เคยเลย หมายถึง ข้อความนั้นไม่ตรงกับการแสดงออก/พฤติกรรมของท่าน

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม					
	บ่อยมาก	บ่อย	ค่อนข้างบ่อย	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยเลย
1. ฉันจะมองหาหนทาง วิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถและประสิทธิภาพของตัวเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ						
2. ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนหรือในสถานการณ์ใด ฉันจะมีพลังผลักดันตัวเอง ในการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ						
3. ไม่มีสิ่งใดน่าตื่นเต้นไปกว่าการได้เห็นความคิดของฉันกลายเป็นความจริง						
4. แม้จะเผชิญสิ่งแปลกใหม่ หากฉันมีความเชื่อมั่น ฉันจะจัดการสิ่งนั้นให้สำเร็จให้ได้						
5. ฉันจะค้นหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม ทุกครั้งเมื่อจะลงมือทำสิ่งต่างๆ						
6. ถ้าฉันเชื่อมั่นในความคิดใดแล้ว จะไม่มีอุปสรรคใดมาขัดขวางฉันได้						

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม					
	บ่อย มาก	บ่อย	ค่อนข้าง บ่อย	บางครั้ง	นาน ๆครั้ง	ไม่ เคย เลย
7. ฉันรู้สึกว่าคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น อยู่นอกเหนืออำนาจของฉันที่จะจัดการหรือควบคุมได้						
8. ฉันมั่นใจว่าสามารถแสวงหาโอกาสที่ดีได้ในสถานการณ์ต่างๆ						
9. ฉันมักเป็นผู้ริเริ่มความคิดใหม่ๆ ก่อนแล้วชักชวนโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย หรือเข้าร่วมด้วย						
10. ฉันชอบลองทำในสิ่งที่คนอื่นคิดว่าเป็นไปไม่ได้ยากหรือเป็นไปไม่ได้						
11. ฉันจัดการกับสถานการณ์ใหม่ ๆ โดยใช้แต่วิธีการเดิมที่ฉันเชื่อมั่นและเคยทำสำเร็จ						
12. ฉันอยากเป็นผู้ที่สร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น สังคม ชุมชนที่ฉันอยู่						

แบบประเมินผลการฝึกอบรม
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้าง

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องให้ตรงกับความรู้สึกที่เป็นจริงของท่านมากที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
การประเมินความพร้อมของการจัดสัมมนา					
1. ความเหมาะสมของสถานที่					
2. ความเหมาะสมของเครื่องมือ อุปกรณ์					
3. คุณภาพของเอกสารประกอบการสัมมนา					
4. ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมมนา					
5. ความเหมาะสมของอาหารกลางวัน อาหารว่าง					
6. การประสานงานและการอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่					
การประเมินผลการอบรม					
7. เนื้อหาหลักสูตรทันสมัย และเหมาะสมกับผู้เข้าสัมมนา					
8. ผู้เข้าสัมมนามีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร ก่อนการอบรม					
9. ผู้เข้าสัมมนามีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร หลังการอบรม					
10. สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร					
11. ความพึงพอใจโดยรวมเกี่ยวกับการจัดสัมมนา					
การประเมินวิทยากร					
12. มีความรู้ความสามารถในหัวข้อที่สอน					
13. บรรยายได้ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์					
14. ถ่ายทอดความรู้ให้เข้าใจง่าย					
15. ตอบคำถามได้ชัดเจนเป็นที่เข้าใจ					
16. บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ					
17. การรักษาเวลา					

ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือกรอกแบบประเมิน





ภาคผนวก ค
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability)
ของแบบสอบถามภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ**

ตาราง 25 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับและรายองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

ข้อที่	ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ		.943
องค์ประกอบที่ 1 : การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม		.896
1	ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง	.444
2	ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตรวจสอบระดับการปฏิบัติงานของตนเอง	.578
3	ฉันแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในการติดตามการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	.536
4	ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการติดตามความคืบหน้าในงานที่เขากำลังปฏิบัติอยู่	.581
5	ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้กำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง	.649
6	ฉันแนะนำเป้าหมายที่ยากที่จะทำได้จริงเพื่อเป็นตัวอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายของตนเอง	.516
7	ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตั้งเป้าหมายของตนเองอย่างจริงจัง	.534
8	ฉันแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเอง	.733
9	ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้นิยามเป้าหมายในชีวิตของตนเอง	.616
10	ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้รางวัลตนเองด้วยบางสิ่งบางอย่างที่เขาชื่นชอบเมื่อเขาทำงานใหญ่ได้สำเร็จ	.632
11	ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาชื่นชมให้กำลังใจตัวเองเมื่อเขาพบกับความท้าทายใหม่ๆ	.574
12	ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้รางวัลตัวเองเมื่อทำงานได้ดี	.579
13	ฉันแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้สึกดีต่อตัวเองเมื่อเขาปฏิบัติงานได้ดี	.592

ข้อที่	ข้อความ	Corrected Item-Total Correlation
องค์ประกอบที่ 2 : การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด		.908
14	ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ค้นหาขั้นตอน/กิจกรรมในหน้าที่สามารถทำได้เรื่อยๆ โดยไม่เบื่อ	.631
15	ฉันแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในการค้นหาวิธีการที่ตนเองชอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	.742
16	ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานในแนวทางหรือวิธีการที่เขาชอบมากกว่าแค่พยายามทำให้เสร็จ	.516
17	ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานที่ทำให้เขารู้สึกดีต่อตัวเอง	.597
18	ฉันแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้มองหาโอกาสที่อยู่ในปัญหาที่เขากำลังเผชิญ	.533
19	ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มองความผิดพลาด/ล้มเหลวว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้	.495
20	ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้คิดถึงปัญหาในการทำงานว่าเป็นโอกาสมากกว่าเป็นอุปสรรค	.530
21	ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้คิดถึงความสำเร็จในท้ายที่สุดมากกว่าคิดถึงความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้	.622
22	ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้คิดว่าเขาสามารถปฏิบัติงานของตนเองได้เป็นอย่างดี	.561
23	ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้คิดว่าเขาเป็นผู้ที่สามารถทำผลงานในระดับสูงได้	.658
24	ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อมั่นความสามารถของตนเองที่จะเผชิญกับความท้าทายในงาน	.636
25	ฉันรับประกันต่อผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเขาสามารถก้าวข้ามอุปสรรคทั้งหลายในงานได้	.662
26	ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อมั่นว่าไม่มีอะไรที่เขาจะทำได้	.566
27	ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้หาวิธีการแก้ไขปัญหาในงานของตนเอง โดยฉันไม่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องโดยตรง	.435

ข้อที่	ข้อความ	Corrected Item-Total Correlation
องค์ประกอบที่ 3 : การสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์กร		.868
28	ฉันแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องขออนุมัติจากฉันทุกครั้ง	.274
29	ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหในงานของตนเอง โดยฉันไม่เข้าไปควบคุมตรวจสอบ	.270
30	ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้หาวิธีการแก้ไขปัญหในงานของตนเอง โดยฉันไม่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องโดยตรง	.271
31	ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้คิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง	.464
32	ฉันให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาคิดริเริ่มและทำสิ่งใหม่ๆ ในงานที่รับผิดชอบ	.412
33	ฉันให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผิดชอบงานใหม่ๆ	.314
34	ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบภาระหน้าที่และการกระทำของตัวเอง	.503
35	ฉันแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับปรุงการปฏิบัติงานที่เขารับผิดชอบ โดยให้เขาคิดเองและฉันไม่ได้บอกสิ่งที่ควรต้องทำ	.207
36	ฉันต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของฉันทำงานร่วมกันเป็นทีม	.543
37	ฉันแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการประสานและทุ่มเทความพยายามร่วมกับผู้อื่นในทีม	.638
38	ฉันแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในฐานะสมาชิกที่มงาน	.704
39	ฉันสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานร่วมกัน	.668
40	ฉันกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานในฐานะทีมงานร่วมกับผู้อื่น	.674

**ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability)
ของแบบสอบถามบุคลิกภาพเชิงรุก**

ตาราง 26 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับของบุคลิกภาพเชิงรุก

ข้อที่	ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ		.827
1	ฉันจะมองหาหนทาง วิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถและประสิทธิภาพของตัวเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	.496
2	ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนหรือในสถานการณ์ใด ฉันจะมีพลังผลักดันตัวเอง ในการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ	.577
3	ไม่มีสิ่งใดน่าตื่นเต้นไปกว่าการได้เห็นความคิดของฉันกลายเป็นความจริง	.628
4	แม้จะเผชิญสิ่งที่แปลกใหม่ หากฉันมีความเชื่อมั่น ฉันจะจัดการสิ่งนั้นให้สำเร็จให้ได้	.601
5	ฉันจะค้นหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมทุกครั้งเมื่อจะลงมือทำสิ่งต่าง ๆ	.485
6	ถ้าฉันเชื่อมั่นในความคิดใดแล้ว จะไม่มีอุปสรรคใดมาขัดขวางฉันได้	.536
7	ฉันรู้สึกว่าการเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น อยู่นอกเหนืออำนาจของคนที่จัดการหรือควบคุมได้	.287
8	ฉันมั่นใจว่าสามารถแสวงหาโอกาสที่ดีได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ	.684
9	ฉันมักเป็นผู้ริเริ่มความคิดใหม่ๆ ก่อนแล้วชักชวน โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยหรือเข้าร่วมด้วย	.684
10	ฉันชอบลองทำในสิ่งที่คนอื่นคิดว่าเป็นไปไม่ได้ยากหรือเป็นไปไม่ได้	.710
11	ฉันจัดการกับสถานการณ์ใหม่ ๆ โดยใช้แต่วิธีการเดิมที่ฉันเชื่อมั่นและเคยทำสำเร็จ	.320
12	ฉันอยากเป็นผู้ที่สร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นสังคม ชุมชนที่ฉันอยู่	.537



ภาคผนวก ง
ใบรับรองจริยธรรมในการวิจัย



หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย
เอกสารข้อมูลคำอธิบายสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัยและใบอนุญาต

หมายเลขข้อเสนอการวิจัย SWUEC- 314/61E

ข้อเสนอการวิจัยนี้และเอกสารประกอบของข้อเสนอการวิจัยตามรายการแสดงด้านล่าง ได้รับการพิจารณาจาก คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแล้ว คณะกรรมการฯ มีความเห็นว่าข้อเสนอการวิจัยที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและ ข้อกำหนดภายในประเทศ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามข้อเสนอการวิจัยนี้ได้

ชื่อโครงการวิจัยเรื่อง: การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการ
โครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร

ชื่อผู้วิจัยหลัก: นายกิ่งวาน พงศาสนองกุล

สังกัด: บัณฑิตวิทยาลัย

เอกสารที่รับรอง: 1. แบบเสนอโครงการวิจัย
2. โครงการวิจัย
3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย
4. หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย

เอกสารที่พิจารณาพบทวน

- | | | |
|---|-----------|---------------------------|
| 1. แบบเสนอโครงการวิจัย | ฉบับที่ 2 | วัน/เดือน/ปี 25 ต.ค. 2561 |
| 2. โครงร่างการวิจัย | ฉบับที่ 2 | วัน/เดือน/ปี 25 ต.ค. 2561 |
| 3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย | ฉบับที่ 2 | วัน/เดือน/ปี 25 ต.ค. 2561 |
| 4. หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย | ฉบับที่ 2 | วัน/เดือน/ปี 25 ต.ค. 2561 |

(ลงชื่อ).....

(นายปิยชาติ บุญเพ็ญ)

กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

(ลงชื่อ).....

(แพทย์หญิงสุวิพร ภัทรสุวรรณ)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/E-314/2561

วันที่ให้การรับรอง : 25/10/2561

วันหมดอายุใบรับรอง : 25/10/2562



ใบรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย
เอกสารข้อมูลคำอธิบายสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัยและโถงพิมพ์

หมายเลขข้อเสนอการวิจัย SWUEC-314/2561E (ต่อใบรับรองครั้งที่ 1)

ข้อเสนอการวิจัยนี้และเอกสารประกอบของข้อเสนอการวิจัยตามรายการแสดงด้านล่าง ได้รับการพิจารณาจาก คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแล้ว คณะกรรมการฯ มีความเห็นว่าข้อเสนอการวิจัยที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและ ข้อกำหนดภายในประเทศ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามข้อเสนอการวิจัยนี้ได้

ชื่อโครงการวิจัยเรื่อง: การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้าง ในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร

ชื่อผู้วิจัยหลัก: นายกังวาน พงศาสนองกุล

สังกัด: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เอกสารที่รับรอง: รายงานความก้าวหน้าของการวิจัย

ข้อเสนอแนะ: -

เอกสารที่พิจารณาทบทวน: รายงานความก้าวหน้าของการวิจัย

(ลงชื่อ).....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทินตแพทย์หญิงณปภา เอี่ยมจิตรกุล)
เลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์


(ลงชื่อ).....

(แพทย์หญิงสุรพร ภัทรสุวรรณ)
ประธานคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/E-314/2561

วันที่ให้การรับรอง : 26/10/2562

วันหมดอายุใบรับรอง : 25/10/2563



ภาคผนวก จ
คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ
ของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรม
ในกรุงเทพมหานคร

คู่มือดำเนินการ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ
ของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาด้านวิศวกรรม
ในกรุงเทพมหานคร



สารบัญ

ความสำคัญของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ	183
วัตถุประสงค์ของโปรแกรม	185
แนวคิดที่ใช้ในการฝึกอบรม	185
1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ	185
2. แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์	191
การเตรียมการฝึกอบรมตามโปรแกรม	194
กำหนดการโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ	197
หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ	199
กิจกรรมที่ 1: นำเข้าสู่เนื้อหา : รู้จักกันมากขึ้น	199
หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การเป็นผู้นำตนเอง	202
กิจกรรมที่ 2: การเป็นผู้นำตนเอง	202
หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 เป็นตัวแบบในการเป็นผู้นำตนเอง	210
กิจกรรมที่ 3: ค้นหาพฤติกรรมตัวแบบของผู้นำ	210
หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 สนับสนุนให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายของตนเอง	215
กิจกรรมที่ 4: บ้านของเรา	215
หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การสร้างรูปแบบการคิดทางบวก	222
กิจกรรมที่ 5: ในความมืด	222
หน่วยการเรียนรู้ที่ 6 พัฒนาภาวะผู้นำตนเองในผู้ตามโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์	227
กิจกรรมที่ 6: การให้รางวัลภายนอกและภายใน	227
กิจกรรมที่ 7: การให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์	231
หน่วยการเรียนรู้ที่ 7 สนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน	234
กิจกรรมที่ 8: การอยู่รอดในทะเลทราย	234
หน่วยการเรียนรู้ที่ 8 อำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	240
กิจกรรมที่ 9: สร้างวัฒนธรรมผู้นำตนเอง	240
บรรณานุกรม	243
เอกสารประกอบการอบรม	244

ความสำคัญของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

อุตสาหกรรมการก่อสร้างเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญและส่งผลกระทบต่อภาพรวมทางเศรษฐกิจของประเทศ มีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่หลากหลาย อาทิ อุตสาหกรรมวัสดุ ก่อสร้าง การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อการทำงานในวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมทั้งอาชีพที่ปรึกษาด้านวิศวกรรม (engineering consulting) ซึ่งเป็นอาชีพหนึ่งที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมการก่อสร้าง จากการเติบโตของอุตสาหกรรมการก่อสร้างที่ผ่านมา ส่งผลให้มีความต้องการและการแข่งขันในการจ้างงานบุคลากรในวิชาชีพนี้ในระดับที่สูง โดยที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมเป็นผู้ที่มีบทบาทในการให้บริการที่ปรึกษาด้านงานก่อสร้างและวิศวกรรมแก่โครงการอสังหาริมทรัพย์ ตั้งแต่งานออกแบบรายละเอียด ควบคุมงานก่อสร้างและการบริหารโครงการ ซึ่งประกอบไปด้วยระบบงานต่างๆ อาทิ ระบบโครงสร้าง สถาปัตยกรรม สาธารณูปโภค การจัดการสิ่งแวดล้อม ทีมวิศวกรที่ปรึกษาซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการโครงการก่อสร้างและทีมวิศวกรที่รับผิดชอบแขนงงานต่างๆ ต้องสามารถประสานการปฏิบัติงานของทุกแขนงงานในการบริหารจัดการทรัพยากร นับตั้งแต่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร แรงงาน และเงินทุนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ให้เป็นไปตามเป้าหมาย มาตรฐานทางวิศวกรรม อยู่ในงบประมาณและระยะเวลาที่กำหนด

เช่นเดียวกันกับวิศวกรวิชาชีพในแขนงอื่นๆ ที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมต้องปฏิบัติงานภายใต้ข้อกำหนดคุณสมบัติและการกำกับควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวดเนื่องจากเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของประชาชน ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อาทิ พระราชบัญญัติวิศวกร พ.ศ. 2542 กฎกระทรวงกำหนดสาขาวิชาชีพวิศวกรรมและวิชาชีพวิศวกรรมควบคุม พ.ศ. 2550 ข้อบังคับสภาวิศวกรระเบียบคณะกรรมการสภาวิศวกรต่างๆ อย่างไรก็ตามจากการทบทวนข้อกำหนดและกฎเกณฑ์ต่างๆ พบว่าเกณฑ์ดังกล่าวได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่อยู่ในวิชาชีพในแง่ความรู้ทางเทคนิค แต่ยังไม่ได้ระบุคุณสมบัติในด้านการบริหาร บังคับบัญชาที่ม่งานไว้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในกรณีที่เป็นงานโครงการขนาดใหญ่มักจะม้งานหลายแขนงเข้ามาเกี่ยวข้องอยู่ในโครงการก่อสร้างเดียวกัน เช่น วิศวกรรมไฟฟ้า วิศวกรรมเครื่องกล งานติดตั้งเครื่องจักร ท่อไฟฟ้า ท่อลม ระบบไฟฟ้า แสงสว่าง ระบบลิฟท์บันไดเลื่อน เป็นต้น ผู้จัดการโครงการก่อสร้างไม่สามารถที่จะตรวจสอบและควบคุมการดำเนินงานในรายละเอียดทั้งหมดได้ จำเป็นต้องมีทีมงานวิศวกรที่ทำหน้าที่ควบคุมการก่อสร้างของงานแขนงต่างๆ และมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดตั้งแต่แรกเริ่ม (สวส์ดีพีงส์. 2546) ดังนั้น การที่ผู้จัดการโครงการก่อสร้างสามารถที่จะพัฒนาทีมงานวิศวกรให้สามารถควบคุมดูแลและตัดสินใจในการดำเนินงานในแขนงงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ย่อมส่งผลดีต่อภาพรวมและการบรรลุเป้าหมายของโครงการ สอดคล้องกับที่แมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 1990) ที่ได้กล่าวถึงประโยชน์ของบทบาทของผู้นำในการสร้างภาวะผู้นำตนเองให้เกิดขึ้นในตัวทีมงานว่าช่วยลดการเปลี่ยนแปลงในการควบคุมการปฏิบัติงานของทีมงาน การบังคับบัญชา

จะปรับเปลี่ยนจากการควบคุมที่เข้มงวดเคร่งครัดไปสู่การยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสถานการณ์ภายนอกมากขึ้น นอกจากนี้ทำให้ผู้บริหารสามารถหลุดพ้นจากภารกิจประจำวันที่ใช้เวลาในการตรวจสอบงานประจำวัน ไปปฏิบัติงานที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กรในระยะยาวได้ นอกจากนี้ การที่ผู้นำสร้างผู้ตามให้เป็นผู้นำตนเองได้ ทำให้เกิดทีมงานที่นำตนเองและช่วยเพิ่มพูนการปฏิบัติงานในมิติด้านคุณภาพและผลิตภาพแบบทวีคูณให้กับองค์กร

ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (super-leadership) มีแนวคิดในการอธิบายรายละเอียดของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง (self-leadership) ให้เกิดขึ้นในตัวผู้ตาม ผู้นำที่เป็นเลิศมีความท้าทายในการพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้นำตนเองที่มีประสิทธิผล โดยการสนับสนุน ให้อำนาจและสอนให้ผู้ตามเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำแสดงพฤติกรรมและความตั้งใจที่จะพัฒนาพฤติกรรมและความคิดของผู้ตามให้แสดงออกถึงภาวะผู้นำในตนเอง เพื่อให้พวกเขาสามารถนำตนเองและสามารถนำผู้อื่นได้ โดยกระบวนการเน้นการเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมของตนเองเพื่อให้ผู้ตามหรือบุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเอง คือ เปลี่ยนจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้แรงจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลภายนอกและการมอบหมายงาน ให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การจูงใจภายใน การวิพากษ์วิจารณ์ตนเองและเป็นผู้คิดทำงานด้วยตนเอง โดยมีขั้นตอนการนำไปสู่ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การเป็นผู้นำตนเอง 2) เป็นตัวแบบในการเป็นผู้นำตนเองให้แก่ผู้ตาม 3) สนับสนุนให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายของตนเอง 4) สร้างรูปแบบการคิดทางบวก 5) พัฒนาภาวะผู้นำตนเองในผู้ตามโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ 6) สนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน และ 7) อำนาจความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

คุณลักษณะของผู้ผู้นำที่เป็นเลิศ จึงมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่ปฏิบัติงานในฐานะที่ปรึกษาโครงการก่อสร้าง ซึ่งมีความรับผิดชอบในการบริหารโครงการก่อสร้างให้บรรลุเป้าหมายทั้งในด้านแผนงาน งบประมาณและมาตรฐานทางเทคนิควิศวกรรม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศจึงเป็นโปรแกรมฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ โดยเน้นผู้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นศูนย์กลางตามแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) โดยกำหนดเนื้อหาการเรียนรู้ของแต่ละหน่วยให้สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศที่ต้องการให้ผู้จัดการโครงการก่อสร้าง เกิดการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงภายในตนเอง มุ่งเน้นการฝึกปฏิบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรมอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการฝึกอบรม โดยดำเนินกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดเรียนรู้ตนเองอย่างลึกซึ้ง การฟัง การคิด การจินตนาการ การพูด การไตร่ตรองและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงจากตนเองเป็นอันดับแรก โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิด พฤติกรรมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากขึ้นและแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ผู้วิจัยได้ออกแบบมาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศให้แก่ผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาโครงการก่อสร้างในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศและขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถกำหนดแนวทางการแสดงหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

แนวคิดที่ใช้ในการฝึกอบรม

ในการดำเนินกิจกรรมตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ผู้วิจัยได้ออกแบบกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศแก่กลุ่มทดลองโดยนำแนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (super-leadership) ของแมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims.2001) และวงจรการเรียนรู้ของคอล์บ (KOLB's learning cycle) ซึ่งยึดหลักการการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) มาปรับใช้ในการดำเนินการฝึกอบรมโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (Super-leadership)

ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (Super-leadership) ถูกบัญญัติขึ้นโดยชาร์ล ซี แมนซ์ (Charles C. Manz) และเฮนรี พี ซิมส์ จูเนียร์ (Henry P. Sims, junior) (Manz & Sims. 1989) โดยให้นิยามของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (super-leadership) ว่าเป็นผู้นำที่สามารถนำบุคคลอื่นให้สามารถนำตนเองได้ (A super leadership is one who leads others to lead themselves) การนำตนเองถือเป็นการบรรลุผลสำเร็จขั้นสูงสุดของผู้นำ ภารกิจของผู้นำที่เป็นเลิศในการนำผู้ตามให้สามารถนำตนเองได้มีความเชื่อมโยงอย่างมากกับแนวคิดผู้นำตนเอง (self-leadership) ผู้นำที่จะกลายมาเป็นผู้นำที่เป็นเลิศจะสนับสนุนให้ผู้ตามเป็นผู้นำตนเอง ส่งเสริมความเข้มแข็งและความคิด สติปัญญาของผู้ตามในการปลดปล่อยพลังความสามารถของตนเอง ในการดำเนินการดังกล่าวผู้นำที่เป็นเลิศเป็นผู้ผลักดันผู้ตามทั้งในด้านเนื้อหา (content) และบริบท (context) ขององค์การในการสร้างภาวะผู้นำตนเอง โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศประกอบด้วย

- 1) การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านพฤติกรรม (behavioral self-leadership strategy) ประกอบด้วย 1) สนับสนุนการสังเกตและประเมินตนเอง (encourage self-observation / evaluation) การสังเกตและบันทึกพฤติกรรมของตนเองทำให้สามารถประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง และค้นพบสิ่งที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงได้ 2) สนับสนุนการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (encourage self-goal setting) ทำให้ยอมรับและผูกพันต่อเป้าหมายได้มากกว่าการรับมือ

เป้าหมายจากผู้นำ ผู้นำที่เป็นเลิศจะสื่อสารเป้าหมายขององค์กรให้ผู้ตามเข้าใจอย่างชัดเจนเพื่อช่วยให้ผู้ตามสามารถตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้ 3) สนับสนุนการให้รางวัลตนเอง (encourage self-reward) เป็นการเสริมแรงตนเองทั้งที่เป็นวัตถุและด้านจิตใจ เป็นกลยุทธ์ในการรักษาแรงจูงใจและความพยายามทุ่มเทในการทำงาน

2) การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำตนเองในด้านความคิด (cognitive self-leadership strategy) ประกอบด้วยกลยุทธ์ 3 ประการ ได้แก่ 1) การสนับสนุนการค้นหารางวัลตามธรรมชาติ (encourage finding natural rewards from the work itself) รางวัลตามธรรมชาติจะผูกติดอยู่กับงานหรือกิจกรรมที่ทำ การออกแบบงานใหม่เพื่อหาแง่มุมที่สนุกสนาน การออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงาน การหาจังหวะหรือช่วงเวลาที่สามารถปฏิบัติงานได้คุณภาพและปริมาณมากขึ้น 2) สนับสนุนการสร้างรูปแบบการคิดถึงโอกาส (encourage opportunity thought) เป็นกลยุทธ์ในการเผชิญกับความยากลำบากโดยคิดถึงโอกาสแทนที่จะคิดถึงอุปสรรค การคิดถึงโอกาสจะเป็นการลดอุปสรรคในการไปสู่เป้าหมาย อันจะนำไปสู่การคิดถึงโอกาสหรือทางเลือกที่เป็นไปได้ การสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมและการเสี่ยงอย่างสมเหตุสมผล (Manz & Sims, 2001) 3) การสนับสนุนการรับรู้ความสามารถของตนเอง (encourage self-efficacy) การเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตาม เป็นการสร้างมุมมองต่อความสามารถที่ผู้ตามมีในการดำเนินงานให้สำเร็จ การรับรู้ความสามารถของตนเองนำไปสู่การบรรลุถึงศักยภาพแห่งตน (self-actualization) กล่าวคือ ความเชื่อในทางบวกเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง สร้างให้เกิดความเป็นไปได้หรือแนวโน้มที่จะกระทำสิ่งนั้นจริงๆ

3) การสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์กร (encourage overall strategies) แมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 1990) อธิบายเกี่ยวกับบริบทขององค์กรที่มีภาวะผู้นำตนเองว่าเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมและการประสานงาน (teamwork and cooperation) การทำงานเป็นทีมเป็นส่วนสำคัญของระบบการนำตนเอง (self-leadership system) ปัญหาในการทำงานบางอย่างอาจไม่สามารถจัดการได้ด้วยคนเดียวแต่จำเป็นต้องได้รับการร่วมมือและช่วยเหลือจากสมาชิกอื่นในทีมงาน การนำตนเองในสภาวะเช่นนี้ต้องการการร่วมมือและประสานงานระหว่างสมาชิกในทีมงาน ผู้นำที่เป็นเลิศจะส่งเสริมบรรทัดฐานที่ว่าสมาชิกในทีมทุกคนต่างก็เป็นทรัพยากรที่สำคัญซึ่งกันและกันในการทำงานให้สำเร็จและราบรื่น โดยมีกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การสนับสนุนการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (encourage self-problem solving) การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานด้วยตัวเองโดยปราศจากการควบคุมหรือแทรกแซงจากผู้บังคับบัญชา 2) สนับสนุนการริเริ่ม (encourage Initiative) ยอมรับความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จและการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในงาน 3) การสร้างสภาพแวดล้อมและบริบทในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้เกิดภาวะผู้นำตนเองผ่านทีมงาน (establishing a facilitative self-leadership context through teamwork)

การพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ กระบวนการของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศจะเน้นการเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมของตนเองเพื่อให้ผู้ตามหรือบุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้โดยเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้แรงจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากภายนอก และการมอบหมายงานให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ใช้พฤติกรรมการจูงใจภายใน วิพากษ์วิจารณ์ตนเองและเป็นผู้คิดทำงานด้วยตนเอง ซิมส์และโลเรนซี (Sims & Lorenzi, 1992) ได้นำเสนอขั้นตอนการนำไปสู่ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศโดยได้นำแนวทางรวมถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้นำในการสร้างภาวะผู้นำในตนเองให้เกิดขึ้นในตัวของผู้อื่นมาจัดเป็นขั้นตอนต่าง ๆ 7 ขั้นตอนโดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การเป็นผู้นำตนเอง (become a self-leader) หมายถึง การที่ผู้นำจะสามารถนำให้ผู้อื่นเป็นผู้ที่สามารถนำตนเองได้ ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำตนเองด้วยตัวของตัวเองเสียก่อน ซึ่งผู้นำที่เป็นเลิศจะเข้าใจและปฏิบัติตามแนวทางและกลยุทธ์การนำตนเอง (Super leadership strategies) 3 ประการ (Manz & Sims, 2001) ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำในตนเองเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (self-leadership for effective action) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการจัดการกับตนเองให้ดีขึ้นและส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายซึ่งประกอบด้วย การสังเกตพฤติกรรมของตนเอง (self-observation) ทำให้สามารถค้นพบสิ่งที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง การตั้งเป้าหมายให้ตนเอง (self-set goals) โดยการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของตนเอง (self-direction) การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของสิ่งที่จะทำและสร้างพฤติกรรมการทำงานที่สร้างสรรค์สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมาย กลยุทธ์ประการต่อมา คือการให้รางวัลตามธรรมชาติ (use natural rewards) นอกจากรางวัลภายนอกที่มองเห็นชัดเจน เช่น เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่องชมเชย รางวัลตามธรรมชาติซึ่งผูกติดอยู่กับงานก็มีความสำคัญและรางวัลทั้ง 2 ประเภทนี้ไม่สามารถแยกจากกันได้ เราสามารถค้นหาและดึงรางวัลตามธรรมชาติออกมาหรือสร้างเพิ่มเข้าไปในงานโดยการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ การคิดหาแง่มุมที่สนุกสนานเพลิดเพลินในการทำงาน (Manz & Sims, 2001) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ การจัดอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมการทำงาน การหาช่วงเวลาที่เหมาะสมสอดคล้องกับความพร้อมทางร่างกายและจิตใจที่จะสามารถยกระดับการปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพและปริมาณมากขึ้น และกลยุทธ์ประการสุดท้ายคือการส่งเสริมความคิดความรู้สึกที่มีประสิทธิภาพ (promote effective thinking and feeling) ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำมีทัศนคติต่อสภาพแวดล้อมและภารกิจที่รับผิดชอบ หากบุคคลมีความสนใจต่อภารกิจและสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่ชอบ ไม่พอใจ เช่น ความเหน็ดเหนื่อย ความกดดัน ความจำเจ ก็จะทำให้สร้างความรู้สึกละเลยและไม่ดีต่อบุคคล ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลมีความสนใจต่อภารกิจและสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เช่น การเรียนรู้ ความท้าทาย ความหลากหลาย ก็ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้

2) เป็นตัวแบบในการเป็นผู้นำตนเองให้แก่ผู้ตาม (model self-leadership) การเป็นตัวแบบการเป็นผู้นำตนเองของผู้นำ (self-leadership) จะทำให้ผู้ตามเห็นตัวอย่างในเรื่องการบริหารจัดการ

ตนเองและเข้าใจถึงหัวใจสำคัญหรือแก่นแท้ของการบริหารจัดการตนเอง การเป็นต้นแบบนี้จะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมหรือนำตนเองที่ผู้นำใช้ในการรวบรวมจัดการความสำเร็จของตนเองและแสดงให้เห็นถึงคุณค่าและลักษณะสำคัญของการคิดริเริ่มด้วยตนเองและการรับผิดชอบต่อตนเอง ผู้ตามจะได้เรียนรู้ถึงพฤติกรรมหรือการบริหารจัดการตนเอง โดยผ่านการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นเลิศในชีวิตประจำวัน

3) ส่งเสริมให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายของตนเอง (Self-set Goals) การตั้งเป้าหมายของผู้ตามเป็นองค์ประกอบที่เป็นกุญแจสำคัญสำหรับกระตุ้นการบริหารจัดการตนเอง ผู้นำที่เป็นเลิศพยายามที่จะพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการกำหนดเป้าหมายเฉพาะที่ท้าทายของตนเอง กระบวนการเริ่มจากการระบุเป้าหมายต่างๆ ขึ้นมา แล้วก็ค่อยๆ จำกัดวงเป้าหมายให้ชัดเจนและท้าทายที่สุดก็ตั้งเป้าหมายของตนเอง การตั้งเป้าหมายเป็นพฤติกรรมที่เรียนรู้ได้ ผู้ตามสามารถเรียนรู้การจำกัดวงเป้าหมายให้ชัดเจนโดยทำงานร่วมกับผู้นำที่เป็นเลิศผู้ทำหน้าที่เป็นต้นแบบ คอยบอกสอน เป็นครูและช่วยให้ผู้ตามมีความผูกพันต่อผลของงานและเป้าหมาย

4) สร้างรูปแบบการคิดทางบวก (create positive thought patterns) ผู้นำที่เป็นเลิศรู้และเข้าใจถึงกระบวนการคิดของผู้ตามที่กระทำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของงานและต้องการได้รับรางวัล ผู้นำที่เป็นเลิศจะบ่มเพาะทัศนคติของผู้ตามให้เชื่อว่า “สามารถทำได้” การมีความคิดทางบวกในเรื่องการรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) คิดทบทวนอย่างรอบคอบถึงพฤติกรรมที่กำลังจะทำ เต็มใจที่จะว่ากล่าวตักเตือนตัวเองด้วยตนเอง (self-evaluations) ผู้นำที่เป็นเลิศพยายามที่จะส่งเสริมเรื่องความคิดให้เป็นเรื่องของโอกาสและลดการคิดถึงอุปสรรค

5) พัฒนาภาวะผู้นำตนเองในผู้ตามโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (facilitate self-leadership though reward and constructive reprimand) การใช้วิธีการให้รางวัลด้วยตนเองเป็นเครื่องแสดงถึงขั้นตอนสำคัญในการก้าวเปลี่ยนจากการควบคุมพฤติกรรมของผู้ตามจากภายนอกด้วยการให้สิ่งของรางวัลที่เห็นชัดเจน เป็นการควบคุมในส่วนบุคคลด้วยความเป็นเหตุเป็นผลจากภายใน ผู้นำที่เป็นเลิศต้องช่วยผู้ตามกำหนด ระบุเป้าหมายให้ชัดเจนและนำเป้าหมายที่ตนเองตั้งขึ้นไปสู่การปฏิบัติ แล้วติดตามผลโดยการเฝ้าดูตรวจสอบตนเอง ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและกระตุ้น สนับสนุน โดยการให้รางวัลแก่ตนเองอย่างเหมาะสม

นอกจากการใช้วิธีการให้รางวัลแล้วผู้นำควรปฏิบัติต่อข้อผิดพลาดให้เป็นโอกาสของการเรียนรู้ การเกิดข้อผิดพลาดเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่การนำตนเองโดยเฉพาะในตอนนั้นที่ผู้ตามพยายามที่จะแสดงการคิดริเริ่มและการรับผิดชอบต่อตนเอง หากผู้นำทำการดูดีว่ากล่าวผู้ตามอย่างรุนแรงในช่วงระหว่างที่กำลังพัฒนาดำเนินการอยู่ อาจจะเป็นการไปสกัดกั้นหรือดับความพยายามของผู้ตามในการที่จะเป็นผู้นำตนเอง เมื่อผู้นำที่เป็นเลิศตัดสินใจที่จะนำผู้ตามให้สามารถนำตนเองได้ ข้อผิดพลาดหรือความล้มเหลวในส่วนของผู้ตาม ผู้นำจะต้องพินิจพิเคราะห์ในการรับมือกับสิ่งนั้นอย่างถี่ถ้วน อาจจะต้องใช้ความอดทนและมองหาประโยชน์จากความผิดพลาดนั้นให้ได้

6) สนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (promote self-leadership through teamwork) หมายถึง การที่ผู้นำสนับสนุน ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและความรับผิดชอบโดยส่วนรวมในกลุ่มเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ การมีจิตวิญญาณของทีม (team spirit) จะช่วยส่งเสริมการควบคุมภายในอันเป็นวิถีทางของการเป็นผู้นำตนเอง ป้องกันการเพิกเฉย จำกัดบทบาทความรับผิดชอบของตนเองและไม่ให้ความร่วมมือต่อการทำพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขององค์การ ผู้นำจะสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนางานโดยใช้กระบวนการกลุ่ม การสร้างทีมงานและระบบการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและหลากหลาย มีแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้อย่างสงบสันติ (ยุทธนา ไชยจุกุล, 2554)

7) สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (facilitate self-leadership culture) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างวัฒนธรรมสนับสนุนเพื่อยืดเหนี่ยวผู้ตามโดยการเป็นตัวอย่างและส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานที่มีอยู่และพนักงานใหม่ที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การสามารถเป็นผู้นำตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยนำความรู้และประสบการณ์จากผู้นำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้ตาม สื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การที่ให้ความสำคัญกับความสามารถและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ขึ้นกับการชี้แนะสั่งการ รางวัลและการควบคุมจากภายนอก เป็นการสร้างบรรยากาศที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จในระยะยาวและยังทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (ยุทธนา ไชยจุกุล, 2554)

การพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตาม จะต้องอาศัยระยะเวลาและความมุ่งมั่นอย่างยิ่ง การสนับสนุนให้ผู้ตามใช้ทักษะการนำตนเองนั้นเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำที่เป็นเลิศ ผู้นำที่เป็นเลิศใช้บทบาท 3 ประการ (Manz & Sims, 1990) ได้แก่ การเป็นครู โค้ช และการเป็นตัวอย่าง (teacher, coach and model) โดยเริ่มจากการที่ผู้นำแสดงตัวแบบผู้นำในตนเอง (modeling) ให้ผู้ตามได้เรียนรู้ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ พฤติกรรมที่เป็นธรรมชาติของภาวะผู้นำในตนเองที่ผู้นำที่เป็นเลิศแสดงออกมาจะเป็นแบบอย่างให้ผู้ตามได้เรียนรู้ เช่น ผู้บริหารที่มีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่ไม่จำเป็นต้องเห็นคล้อยตามกับผู้บริหารมากจนเกินไป ผู้ตามจะรับเอามาตรฐานของแบบอย่างที่เกิดขึ้นนี้เข้ามาและประเมินพฤติกรรมของตนเองตามมาตรฐานดังกล่าว (Manz & Sims, 2001) และสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้ก็จะมีแนวโน้มที่จะมีลักษณะเช่นเดียวกันนี้เหมือนกับผู้นำด้วย สิ่งสำคัญประการต่อมาคือหลังจากที่ผู้ตามได้เรียนรู้ตัวแบบของผู้นำและประเมินพฤติกรรมของตนเองเทียบกับมาตรฐานของผู้นำแล้ว ผู้นำต้องสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ตามในการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง เริ่มแรกผู้นำจะมีบทบาทในการสอน (teach) โดยให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางและร่วมปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและควบคุมได้ นอกจากนี้ผู้นำยังจะต้องทำหน้าที่โค้ช (coach) โดยเฉพาะการใช้คำถามของผู้นำเพื่อกระตุ้นการนำตนเอง เช่น “คุณรู้หรือไม่ว่าคุณทำได้ดีแค่ไหน” เพื่อสนับสนุนให้เกิดการสังเกตตนเอง “เป้าหมายของคุณคืออะไร” “คุณต้องการจะทำให้เสร็จ

เมื่อไร” เพื่อสนับสนุนการตั้งเป้าหมายของตนเอง “คุณพอใจกับการดำเนินงานแบบนี้หรือไม่” เพื่อสนับสนุนการประเมินตนเองและการให้รางวัลตนเอง “คุณชอบงานของคุณไหม” “คุณมองเห็นโอกาสอะไรบ้างในปัญหาที่คุณกำลังเผชิญอยู่” เพื่อกระตุ้นภาวะผู้นำในตนเองในด้านความคิดและความรู้สึก การใช้คำถามประกอบกับคำแนะนำและการสอนอย่างสร้างสรรค์สามารถจุดประกายภาวะผู้นำในตนเองในตัวของผู้อื่นได้ จุดมุ่งหมายก็คือ ให้ผู้ตามฝึกคิดและฝึกปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำในตนเอง ผู้นำมีบทบาทสำคัญคือการชี้แนะแนวทาง การประเมิน และการให้รางวัลจากภายในตัวบุคคลอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อผู้ตามมีความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำในตนเองมากขึ้น ในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้รางวัล ในตอนแรกผู้นำที่เป็นเลิศให้รางวัลต่อพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน แต่เมื่อเวลาผ่านไปการให้รางวัลจะเปลี่ยนจากการให้รางวัลต่อพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานไปเป็นพฤติกรรมในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ให้รางวัลในตัวของตัวเอง เป็นการเปลี่ยนจากรางวัลภายนอกไปเป็นรางวัลจากการบริหารจัดการตนเอง (self-administered rewards) ผู้นำที่เป็นเลิศจะเป็นผู้ให้การสนับสนุน ให้คำแนะนำและให้รางวัลแก่พฤติกรรมภาวะผู้นำในตนเองของผู้ตาม แทนที่จะเป็นผู้บอกแนวทางให้ทำโดยตรงหรือให้รางวัลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ประสิทธิผลโดยรวมของผู้ตามสูงขึ้น และสิ่งที่ผู้นำจะได้รับคือการได้ประโยชน์ที่เกิดจากภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ เช่น มีเวลามากขึ้น มีผู้ตามที่มีพันธะผูกพันต่องาน ต่อบริษัทมากขึ้น ได้รับความคิดแปลกใหม่ที่เป็นประโยชน์จากผู้ตามมากขึ้น ได้พบกับพลังในการดำเนินงานของผู้ตามที่พัฒนาการเป็นผู้นำในตนเองอย่างเต็มที่แล้ว (Manz & Sims, 2001)

อย่างไรก็ดี ในการพัฒนาผู้ตามไปสู่ภาวะผู้นำตนเองอาจมีความเสี่ยงหรือเกิดความเสียหายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ตามอาจตั้งเป้าหมายที่ไม่เหมาะสม วางแผนการปฏิบัติงานไม่รัดกุม ตัดสินใจโดยไม่ได้คิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบทำให้เกิดความผิดพลาด ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำที่เป็นเลิศจะพิจารณาความสำคัญของสถานการณ์ในการเข้าแทรกแซงเมื่อถึงคราวจำเป็น และสื่อความให้พวกเขาารู้ถึงสิ่งที่ผิดพลาด กระตุ้นให้ผู้ตามได้ทบทวนแนวทาง วิธีการที่ตัดสินใจไปก่อนหน้านี้เสียใหม่ และในบางครั้งผู้ตามยังคงยืนยันความคิดและแนวทางของตน ซึ่งหากเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากหรือจะเกิดความเสียหายรุนแรง ผู้นำก็จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่ของตัวเองเปลี่ยนแปลงให้ทุกอย่างดำเนินไปในทางที่ควรจะเป็น โดยสรุปแล้ว ความผิดพลาดก็เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ และเป็นบทเรียนสำหรับภาวะผู้นำในตนเอง ความผิดพลาดเป็นโอกาสให้ผู้ตามได้พัฒนาประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ และทำให้ผู้ตามมีแนวโน้มที่จะทำผิดพลาดซ้ำอีกน้อยลง

ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญอีกประการคือ วัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้ออำนวยให้ผู้ตามได้เรียนรู้ทางบวกจากความผิดพลาด สนับสนุนให้เสี่ยงหรือยอมรับให้เกิดความเสี่ยงและทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการทำผิดพลาดนั้นไม่ใช่ความผิดร้ายแรง แต่เป็นเพียงขั้นหนึ่งที่น่าไปสู่ความพร้อมอย่างเต็มที่ที่จะเป็นผู้นำตนเอง จะช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามปรับปรุงพัฒนาผลผลิตภาพและการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตัวผู้ตามจะต้องมีความ

มั่นใจในความสามารถของตนเองอย่างแน่แน่วที่จะทำสิ่งต่างๆ ด้วยตัวเอง ผู้นำจึงต้องจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับผู้ตามในการทำงานให้พร้อม ให้การฝึกอบรมและเตรียมพร้อมด้านความสามารถและอยู่เคียงข้างผู้ตามเพื่อให้แน่ใจว่าผู้ตามแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในตนเองอย่างแท้จริง

2. แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้ในระบบ (non-formal education) ผ่านกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัว เป็นการเรียนรู้จากการทำงาน (learning by doing the job) โดยบุคคลเรียนรู้งานต่างๆ ด้วยการทำงานในบทบาทหน้าที่นั้นๆ โดยตรง การเรียนรู้อาจเกิดจากการสอนเป็นแบบแผน หรือจากการกระทำของบุคคลอื่น เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิต (learning from life experience) ที่เกี่ยวกับกระบวนการเจริญเติบโต การศึกษา การทำงาน และการมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Burnard, 1996) บุคคลได้มีการคิดทบทวน (learning through reflection) ในการดำเนินชีวิตโดยการสังเกตว่าอะไรเกิดขึ้นกับตนเอง หรือโดยการทดลองกระทำ เช่น ถ้าต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสิ่งแรกที่ต้องทำคือการสังเกตตนเองว่ามีพฤติกรรมอย่างไร พร้อมคิดทบทวนอย่างมีเหตุผลต่อการกระทำนั้น ประสบการณ์ชีวิตทั้งหมดจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ขึ้นกับจำนวนครั้งของการได้รับประสบการณ์ การคิดและการทบทวนจึงจะทำให้เกิดประสบการณ์ขึ้นใหม่จากการเรียนรู้ การเรียนรู้เชิงประสบการณ์จึงเป็นวิธีการจัดการศึกษาตามแนวปรัชญามนุษยนิยม (humanistic education) โดยให้ความสำคัญกับประเด็นต่างๆ ได้แก่ การมีบรรยากาศของความไว้วางใจในห้องเรียน มีการส่งเสริมความต้องการตามธรรมชาติ หรือความอยากรู้อยากเห็นในการเรียนรู้ของผู้เรียน การให้ผู้เรียน ผู้สอนและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกด้านของการเรียนรู้ การส่งเสริมให้ผู้เรียนชื่นชมกับความสำเร็จและมีความมั่นใจในตนเอง การส่งเสริมผู้สอนให้พัฒนาตนเอง และมีความพึงพอใจในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน ความตื่นตัวจากการค้นพบนำไปสู่การเป็นผู้ที่เรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างความตระหนักว่าความสำเร็จของบุคคลเกิดขึ้นจากตนเองมากกว่าปัจจัยภายนอก นอกจากนั้น การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ยังเป็นการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับทั้งความรู้สึกและความคิด คือเกี่ยวข้องกับพุทธิปัญญาและความต้องการด้านอารมณ์ของบุคคลด้วย ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาแบบดั้งเดิมที่ให้ความสำคัญกับเหตุผล การวิจัยและความคิดเป็นหลัก การเรียนรู้เชิงประสบการณ์จึงมีความสมดุลระหว่างมิติด้านความรู้และด้านเจตคติ

ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้เรียนในการแสวงหาความรู้ ถ้าหากผู้เรียนไม่สามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ ผู้เรียนจะไม่สามารถแสวงหาความรู้หรือฝึกฝนทักษะต่างๆ และอาจจะทำผิดพลาดซ้ำแล้วซ้ำเล่า ทำให้ไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ (Honey & Mumford, 1992) จากงานของคอล์บ (Kolb, 1984) เบอร์นาร์ด (Burnard, 1996) และทีชานา แชมมณี (2544) สรุปลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ไว้ดังนี้

1) การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ที่เน้นการกระทำ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีที่สุดเมื่อผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติอย่างจริงจัง และมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้พร้อมกับผู้สอน ผู้สอนมีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในเรื่องที่เรียนรู้ ให้ผู้เรียนได้ร่วมทำกิจกรรมและได้ประสบการณ์ด้วยตนเอง และมีสิ่งเร้าที่หลากหลายกว่าการบรรยายของผู้สอนอย่างเดียว เช่น มีกิจกรรม บทบาทสมมุติ การแสดงละคร เป็นต้น ซึ่งจะทำให้การเรียนรู้น่าสนใจมากขึ้น

2) ประสบการณ์ของบุคคลเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณค่า ผู้เรียนจะถูกกระตุ้นให้คิดทบทวนเกี่ยวกับประสบการณ์ในอดีตเพื่อวางแผนสำหรับอนาคต จึงกล่าวได้ว่าเป็นการพยายามใช้ประสบการณ์ของบุคคลให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

3) ผู้เรียนมีความสามารถในการรับรู้ และสร้างจินตนาการต่างๆ ขึ้นเอง ผู้เรียนมีการสะท้อนความคิดและอภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ประสบมา หรือเกิดขึ้นในสถานการณ์การเรียนรู้นั้น สามารถไตร่ตรองจนมองเห็นภาพโดยรวม ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดีในสถานการณ์ที่ต้องการความคิดหลากหลาย เช่น การระดมสมอง

4) เนื่องจากประสบการณ์ส่วนบุคคลของผู้เรียนอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะมั่นใจได้ว่าการเรียนรู้เกิดขึ้น ความสำคัญจึงอยู่ที่การบูรณาการประสบการณ์ใหม่กับประสบการณ์เดิม โดยผ่านกระบวนการคิดทบทวน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในตัวผู้เรียนโดยลำพัง หรือเกิดขึ้นโดยกระบวนการกลุ่มจากการอภิปราย

5) มีการรับฟังซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ ผู้สอนไม่เพียงแต่รับฟังผู้เรียนทุกคน แต่ต้องกระตุ้นให้ผู้เรียนรับฟังซึ่งกันและกัน โดยความเคารพในความเป็นบุคคลและแสดงบทบาทในการเป็นผู้ฟังที่ดี

6) ผู้เรียนจะชอบลงมือปฏิบัติ ชอบทดลอง และจะทำงานได้ดีในสถานการณ์ที่ต้องใช้การปรับตัว มีแนวโน้มจะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการที่ตนเองคิดขึ้นเองในลักษณะที่ชอบลองผิดลองถูก

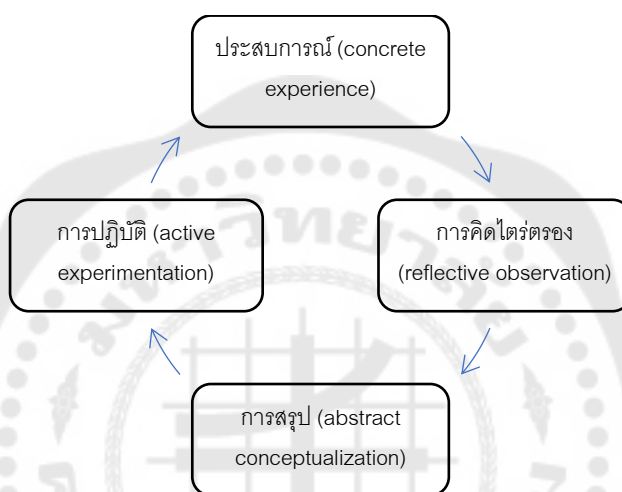
7) ผู้เรียนมีความสามารถในการนำแนวคิดที่เป็นนามธรรมไปใช้ในการปฏิบัติ ผู้เรียนสามารถสร้างความคิดรวบยอด หลักการ สมมติฐานจากประสบการณ์ที่ได้รับ สรุปวิธีที่ถูกต้องที่สุดเพียงวิธีเดียวที่จะสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหา หรือทดลอง ประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ

8) ผู้สอนยอมรับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้น (phenomenological approach) โดยไม่ตีค่า ให้ความหมายหรือแปลความสิ่งที่ผู้เรียนนำเสนอ

กระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

คอลบ (Kolb, 1984) อธิบายกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นวงจรการเรียนรู้ 4 ขั้นตอน เรียกว่า “KOLB's Learning Cycle” ได้แก่ ขั้นที่ 1 การเกิดประสบการณ์ ซึ่งเกิดจากการที่ผู้เรียนได้สัมผัสกับสิ่งต่างๆ เหตุการณ์โดยประสาทสัมผัส จึงเกิดเป็นประสบการณ์ขึ้น เพราะผลจากการผ่านประสบการณ์โดยการปฏิบัติจริงด้วยตนเอง ขั้นที่ 2 การไตร่ตรอง เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนมุ่งที่จะทำความเข้าใจ

เข้าใจความหมายของประสบการณ์ที่ได้รับโดยการสังเกตอย่างรอบคอบเพื่อการไตร่ตรองพิจารณา ขั้นที่ 3 การสรุปเป็นหลักการนามธรรม เป็นขั้นที่ผู้เรียนใช้เหตุผลและใช้ความคิดในการสรุปรวบยอดเป็นหลักการต่างๆ ขั้นที่ 4 การทดลองปฏิบัติจริง เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนนำเอาความเข้าใจที่สรุปได้ไปทดลองปฏิบัติจริง เพื่อทดสอบว่าถูกต้องหรือขั้นตอนนี้เน้นที่การประยุกต์ใช้ ผลที่ได้รับจะเป็นตัวกำหนดสิ่งที่ได้เรียนรู้และมีความมั่นใจในการดำเนินการเรียนรู้ตามวงจรลำดับถัดไป โดยสรุปกระบวนการเรียนรู้ตามแผนภาพดังนี้



กระบวนการเรียนรู้ของคอล์บ (KOLB's Learning Cycle)

การเตรียมการฝึกอบรมตามโปรแกรม

เนื้อหาของหลักสูตร

หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ปรึกษาโครงการก่อสร้างในกรุงเทพมหานคร กำหนดเนื้อหาหลักสูตรไว้เป็น 8 หน่วยการเรียนรู้ ดังนี้

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การเป็นผู้นำตนเอง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 เป็นตัวแบบในการเป็นผู้นำตนเองให้แก่ผู้ตาม

หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 สนับสนุนให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายของตนเอง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 สร้างรูปแบบการคิดทางบวก

หน่วยการเรียนรู้ที่ 6 พัฒนาภาวะผู้นำตนเองในผู้ตามโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่าง

สร้างสรรค์

หน่วยการเรียนรู้ที่ 7 สนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน

หน่วยการเรียนรู้ที่ 8 อำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

ขั้นตอนการดำเนินการตามโปรแกรมฝึกอบรม

กิจกรรมการฝึกอบรมเน้นการเรียนรู้ภายในตนเองของผู้เข้าร่วมโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศที่เหมาะสม โดยใช้แนวทางการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) ในการออกแบบขั้นตอนและกิจกรรมการฝึกอบรม ประกอบด้วย ขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1.1 ผู้วิจัยประสานงานกับหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเพื่อกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่จะเข้าร่วมโปรแกรม ขอข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมโปรแกรม ชี้แจงวัตถุประสงค์ รายละเอียดของโปรแกรมและขอความสมัครใจในการเข้าร่วมโปรแกรมจากกลุ่มตัวอย่าง

1.2 กำหนดวันเวลา จัดเตรียมตารางการจัดฝึกอบรม และกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดโปรแกรม ฝึกอบรม ซึ่งกำหนดระยะเวลา 2 วัน วันละ 6 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 12 ชั่วโมง

1.3 การเตรียมผู้รับผิดชอบได้แก่วิทยากรหลักซึ่งทำหน้าที่โดยผู้วิจัย เป็นผู้อำนวยการการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อ และทีมงานจำนวน 2-3 คน เพื่อดำเนินการจัดกิจกรรม

1.4 การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรมและวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในแต่ละหัวข้อ

1.5 การจัดเตรียมสถานที่เพื่อจัดการฝึกอบรมตามกิจกรรมการเรียนรู้ที่กำหนด

1.6 การจัดเตรียมสื่อการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อ ซึ่งประกอบด้วย

เอกสารประกอบการฝึกอบรม

คอมพิวเตอร์ เครื่องฉายพร้อมจอรับภาพ

เอกสารประกอบการฝึกอบรม

ใบงาน แบบทดสอบ และแบบประเมินต่างๆ

ใบงานกิจกรรม และแบบบันทึก

วัสดุอุปกรณ์ (กระดาษไวท์บอร์ด กระดาษฟลิปชาร์ต ปากกา สี กระดาษ A4 ฯลฯ)

การจัดเตรียมเครื่องมือวัดและประเมินการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ประกอบด้วย

2.1 การวัด ประเมินการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ก่อนการฝึกอบรม โดยใช้เครื่องมือที่กำหนดไว้เพื่อวัดระดับการภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้เข้าร่วมโปรแกรมรายบุคคล เก็บรวบรวมแบบประเมิน

2.2 การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเกิดความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจน ตรงกันโดยวิทยากรชี้แจงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม กิจกรรมของแต่ละหน่วยการเรียนรู้ บทบาทของผู้เข้าร่วมโปรแกรม กำหนดการและระยะเวลาในการฝึกอบรม และวิธีการวัด ประเมินผล รวมทั้งการแนะนำตนเอง และกิจกรรมสร้างบรรยากาศ ความคุ้นเคยแก่ผู้เข้าร่วมโปรแกรม ก่อนดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ตามเนื้อหาสาระการฝึกอบรม

2.3 วิทยากรดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมบรรลุวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้ในแต่ละหัวข้อ โดยเน้นกิจกรรมการเรียนรู้ในระดับบุคคล การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของผู้เข้าร่วมโปรแกรม และการฝึกปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนด โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ถาวร ตามวงจรการเรียนรู้ของคอล์บ (KOLB's Learning Cycle)

2.4 เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม วิทยากรและทีมงานแจกแบบประเมินภาวะผู้นำที่เป็นเลิศให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการอบรม และประเมินความพึงพอใจจากการเข้าร่วมโปรแกรม

2.5 วิทยากรชี้แจงให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมทราบว่าภายหลังจากการอบรมสิ้นสุด 1 เดือน ทีมงานจะดำเนินการจัดส่งแบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศฉบับเดิมไปยังผู้เข้าร่วมโปรแกรมทุกคน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมประเมินความคงทนของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ เพื่อประเมินว่าผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามแนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับระดับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศก่อนการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การสรุปการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรม ประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์ผลการประเมินตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ผู้เข้าร่วมโปรแกรมประเมินภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของตนเองก่อนการอบรม และการติดตามผลภายหลังการฝึกอบรม 1 เดือน เครื่องมือคือแบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้าง ในธุรกิจที่ปรึกษาโครงการก่อสร้างในกรุงเทพมหานคร

3.2 การวิเคราะห์ผลการประเมิน นำผลที่ได้มาทบทวน เพื่อทำการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมให้ดีขึ้น โดยมีเกณฑ์ประเมินผลดังนี้

1) คะแนนประเมินภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้เข้าร่วมโปรแกรมเปรียบเทียบระหว่างก่อนการอบรม กับสิ้นสุดการอบรม คะแนนประเมินเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

2) คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโปรแกรมอยู่ในระดับมาก

3) คะแนนการประเมินภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้เข้าร่วมโปรแกรมหลังสิ้นสุดการอบรมกับหลังการอบรมผ่านไป 1 เดือนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.3 ผู้เข้าร่วมโปรแกรมประเมินความพึงพอใจการอบรมเมื่อสิ้นสุดการอบรมเครื่องมือที่ใช้ คือ แบบวัดความพึงพอใจของการเข้ารับการฝึกอบรม

3.4 จัดทำรายงานและนำเสนอผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม



**กำหนดการ โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ
ของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ศึกษาด้านวิศวกรรม
ในกรุงเทพมหานคร**

วันที่ 15 ธันวาคม 2562	
90 นาที	<p>หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ</p> <p>พิธีเปิดการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ</p> <p>กิจกรรมละลายพฤติกรรม “รู้จักกันมากขึ้น”</p> <p>แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ</p> <ul style="list-style-type: none"> - อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สรุปบทบาท ความรับผิดชอบ ปัญหาในการปฏิบัติงานในฐานะผู้จัดการโครงการก่อสร้างในปัจจุบัน - การบรรยาย ความหมาย องค์ประกอบ และกรณีศึกษาตัวอย่างของผู้นำที่เป็นเลิศ และสรุปคุณลักษณะเบื้องต้นของผู้นำที่เป็นเลิศ
90 นาที	<p>หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การเป็นผู้นำตนเอง</p> <p>การบรรยาย ความหมายและกลยุทธ์ในการนำตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรม การเป็นผู้นำตนเอง - สรุปการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยเชื่อมโยงสิ่งที่เรารู้กับประสบการณ์ในการทำงานจริง และกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายสำหรับการเป็นผู้นำตนเอง - สรุปและจัดทำแผนในการบรรลุเป้าหมายรายบุคคล
90 นาที	<p>หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 เป็นตัวแบบในการเป็นผู้นำตนเองให้แก่ผู้ตาม</p> <ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรมค้นหาพฤติกรรมที่เป็นตัวแบบของผู้นำ - สรุปการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยเชื่อมโยงสิ่งที่เรารู้กับประสบการณ์ในการทำงานจริง และกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายสำหรับการเป็นตัวแบบ - การบรรยาย ความหมายและกระบวนการเรียนรู้ผ่านตัวแบบของบุคคล
90 นาที	<p>หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 สนับสนุนให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายของตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรมการบริหาร “บ้านของเรา” ความสำคัญของการกำหนดเป้าหมาย - การบรรยาย พฤติกรรมการสนับสนุนการตั้งเป้าหมายของตนเองของผู้ตาม - การสรุปแบบมีส่วนร่วมโดยเชื่อมโยงสิ่งที่เรารู้กับประสบการณ์ในการทำงานจริงเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมผู้นำในการใช้อำนาจการตั้งเป้าหมายของผู้ตาม

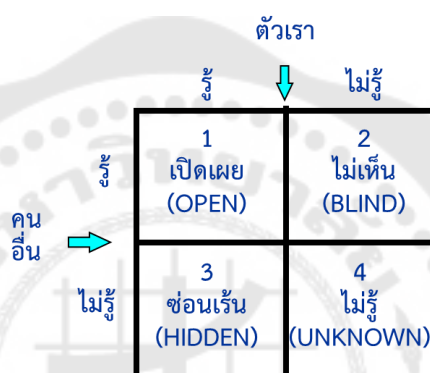
วันที่ 22 ธันวาคม 2562	
90 นาที	<p>หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การสร้างรูปแบบการคิดเชิงบวก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบรรยาย การคิดเชิงบวก - กิจกรรม “ในความคิด” การส่งเสริมการคิดเชิงบวกในการแก้ไขปัญหา - กรณีศึกษา การคิดเชิงบวก และสรูปรูปแบบการคิดเชิงบวกของผู้นำ - การสรูปแบบมีส่วนร่วมโดยเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้กับประสบการณ์ในการทำงานจริงเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมผู้นำในการเอื้ออำนวยการคิดเชิงบวกให้แก่ผู้ตาม
90 นาที	<p>หน่วยการเรียนรู้ที่ 6 พัฒนาการะผู้นำตนเองในผู้ตามโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบรรยาย รางวัลภายนอกและภายใน และการใช้ในสถานการณ์ต่างๆ - กรณีศึกษา แนวทางการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ - การแสดงบทบาทสมมติ สถานการณ์การให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ - สรุปรูปแบบมีส่วนร่วม โดยเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้กับประสบการณ์ในการทำงานจริง และกำหนดแนวทางการแสดงพฤติกรรมเป้าหมายสำหรับผู้ตามในการให้รางวัลและการให้ข้อมูลป้อนกลับ
90 นาที	<p>หน่วยการเรียนรู้ที่ 7 สนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบรรยาย ความหมาย ปัจจัยสำคัญและกระบวนการสร้างทีมงาน - กิจกรรม “การอยู่รอดในทะเลทราย” - อภิปรายสรูปการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมโดยเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้กับประสบการณ์ในการทำงานจริง และแนวทางการแสดงพฤติกรรมเป้าหมายสำหรับการสร้างทีมงาน
90 นาที	<p>หน่วยการเรียนรู้ที่ 8 อำนาจความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบรรยาย ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบนำตนเอง - การประชุมกลุ่มย่อย การกำหนดแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการนำตนเองและการนำเสนอ - สรุปรูปแบบมีส่วนร่วมโดยเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้กับประสบการณ์ในการทำงานจริง และแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการนำตนเอง <p><u>สรุป</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศรายบุคคล ส่งให้กับวิทยากรเพื่อกระตุ้นและติดตามการปฏิบัติตามแผน - นัดหมายสำหรับการวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศภายหลังการฝึกอบรม - ประเมินผลการฝึกอบรม พิธีปิดการฝึกอบรม

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

กิจกรรมที่ 1: นำเข้าสู่เนื้อหา: รู้จักกันมากขึ้น

แนวคิด:

หน้าต่าง โจแฮรี (Johari window) เป็นรูปแบบของการสร้างปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ ซึ่งโจเซฟ ลูฟท์ (Joseph Luft) และแฮร์รี อินแฮม (Harry Ingham) ได้ใช้อธิบายถึงการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างการตระหนักรู้ตนเองและการกระทำของตนเอง และการรับรู้ของบุคคลอื่นที่มีต่อตนเอง โดยหน้าต่างโจแฮรี ประกอบด้วยพื้นที่ 4 ส่วน แต่ละส่วนแสดงความแตกต่างของการรับรู้ต่อตนเอง และการรับรู้ของบุคคลอื่นต่อตัวเอง ดังนี้ (Luft, 1969, 1984)



1) ส่วนที่เปิดเผย (Open) ตัวเองรู้และคนอื่นรู้: ส่วนที่เรารู้และเรากล้าที่จะบอกกับคนอื่น และคนอื่นก็รู้ว่าเรามีพฤติกรรมแบบใด จะทำให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

2) ส่วนที่มองไม่เห็น (Blind) ตัวเองไม่รู้แต่คนอื่นรู้: ส่วนที่เราไม่รู้ว่าเรามีข้อบกพร่อง จึงต้องเปิดเผยตัวเอง ยอมรับความจริง และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข

3) ส่วนที่ซ่อนเร้น (Hidden) ตนเองรู้ แต่คนอื่นไม่รู้: ส่วนที่เรารู้ตลอดเวลาว่ามีข้อบกพร่อง เก็บไว้เป็นความลับเฉพาะตัวคนเดียว ไม่ยอมเปิดเผย จึงต้องยอมรับความจริง พร้อมจะปรับปรุงแก้ไข

4) ส่วนที่ไม่รู้ (Unknown) ตัวเองไม่รู้ และคนอื่นก็ไม่รู้: พฤติกรรมที่ทั้งตัวเราและบุคคลอื่นไม่รู้ ลักษณะนี้ยังไม่เป็นปัญหาแก่ใคร แต่ข้อเสียคือขาดการปรับปรุงหรือมีบุคลิกภาพไม่ดี โดยไม่รู้ตัว

บริเวณพื้นที่ทั้งสี่ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เมื่อพื้นที่ส่วนใดเพิ่มขึ้นหรือลดลง ก็จะมีผลกระทบต่อพื้นที่อื่น ๆ ด้วย โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงดังกล่าวได้แก่ การเปิดเผยตนเอง และการยอมรับปฏิกิริยาตอบกลับจากบุคคลอื่น เมื่อบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กันโดยมีการเปิดเผยและยอมรับข้อมูลตอบกลับจากบุคคลอื่น ก็จะช่วยให้เกิดความสนิทสนมและเพิ่มพื้นที่เปิดเผยและลดพื้นที่ส่วนที่มองไม่เห็นได้เช่นกัน

กิจกรรมที่ใช้สำหรับการสร้างความคุ้นเคยกันระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรม ดำเนินการบนฐานของกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) โดยใช้กิจกรรมและการอำนวยความสะดวกให้

ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้เปิดเผยตัวตนให้คนอื่นเข้าใจ เพื่อสร้างความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน และเตรียมพร้อมสำหรับการร่วมกันปฏิบัติการกิจอื่น ๆ ต่อไปโปรแกรมนี้ ประกอบด้วย

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเห็นความสำคัญของการรู้จักคนอื่นในมิติอื่นนอกเหนือจากการทำงาน

วิธีการ:

เกมและการอภิปรายกลุ่ม

ระยะเวลา:

30 นาที

อุปกรณ์:

1. คอมพิวเตอร์และเครื่องฉาย
2. ป้ายชื่อผู้เข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรม
3. กระดาษ A4 และปากกาหรือดินสอ
4. กระดาษ flip chart

ขั้นตอน:

- 1) การสร้างประสบการณ์ (Experience)

วิทยากรกล่าวทักทายผู้เข้าร่วมโปรแกรมและให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมแนะนำตัวเองสั้น ๆ โดยให้บอกชื่อเล่น และหน่วยงาน จากนั้นวิทยากรพูดคุยสร้างความเป็นกันเองและเน้นย้ำความสำคัญของการสร้างความรู้จักและมิตรภาพที่ดีในการร่วมกันทำกิจกรรม

จากนั้นวิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมติดป้ายชื่อแล้วแจกกระดาษเปล่าให้คนละ 1 แผ่น ให้เขียนชื่อแล้วเขียนข้อความที่บอกความเป็นตัวเอง เช่น อุปนิสัย ความชอบ ครอบครั้ว งานอดิเรก กีฬาที่ชอบ ฯลฯ จำนวน 10 ข้อ แล้วให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมคนอื่นช่วยกันเขียนลักษณะของเจ้าของกระดาษที่สังเกตเห็นทางด้านหลังกระดาษให้มีจำนวนมากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด วิทยากรเก็บกระดาษทั้งหมดแล้วสุ่มหากระดาษที่มีลักษณะของตนเองและลักษณะที่ผู้อื่นสังเกตเห็นมากที่สุดขึ้นมาจับของที่ระลึก

- 2) การคิดไตร่ตรอง (Reflecting)

วิทยากรสรุปและบรรยายแนวคิดเกี่ยวกับหน้าต่างใจเฮิร์สสำหรับการศึกษาตนเองและผู้อื่น ประเด็นสรุปได้แก่ พวกเราทุกคนมีความแตกต่างกัน การรู้จัก เข้าใจ และเปิดเผยตัวตนของเราให้คนอื่นเข้าใจจะเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดี ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในกระบวนการคิด การแบ่งปัน การสะท้อนข้อมูลที่จริงใจ สำหรับการวิเคราะห์และสร้างสรรค์แนวทางในการเป็นผู้นำตนเอง

จากนั้นวิทยากรถามผู้เข้าร่วมโปรแกรมให้ร่วมอภิปรายในประเด็นดังต่อไปนี้

- 1 การรู้จักและเปิดเผยตนเองกับผู้อื่นมีประโยชน์ในการทำงานอย่างไร

2 การรู้จักและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นมีประโยชน์ในการทำงานอย่างไร

3) การสรุป (Concluding)

วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสรุปสิ่งที่ได้จากกิจกรรม และเขียนในกระดาษ flip chart เป็นข้อสรุปร่วมกันของทั้งกลุ่ม เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

4) การวางแผน (Planning)

วิทยากรซักถามและให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมร่วมอภิปรายแนวทางการนำเอาข้อสรุปที่ได้ไปใช้ในการทำงานจริง และความเห็นของการนำไปใช้ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล จากนั้นวิทยากรสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมเพิ่มเติม

การประเมินผล:

1. การสังเกตความพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมโปรแกรมที่แสดงความสนใจ ให้ความร่วมมือ การแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการรับฟังความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมโปรแกรมอื่น

2. บรรยากาศระหว่างการทำกิจกรรมมีความผ่อนคลาย สนุกสนาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่อไป

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การเป็นผู้นำตนเอง

กิจกรรมที่ 2: การเป็นผู้นำตนเอง

แนวคิด:

ภาวะผู้นำในตนเอง (Self-leadership) เป็นการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนแนวทางที่มุ่งเน้นพฤติกรรม ความคิดและความรู้สึกซึ่งบุคคลใช้สร้างอิทธิพลเพื่อนำตนเอง บุคคลมีอิสระ มีความเป็นตัวของตัวเองและรับผิดชอบในการควบคุมชีวิตของตนเอง (Manz & Sims, 2001) ซึ่งมีกระบวนการอยู่ 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 กระบวนการสังเกตตนเอง (self-observation) การสังเกตตนเองจะช่วยกำหนดมาตรฐานของการกระทำที่เป็นไปได้จริง และประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่กระทำอยู่ในการสังเกตตนเองมีการพิจารณามิติต่างๆ ได้แก่ การกระทำ ความสม่ำเสมอ ความใกล้เคียง และความถูกต้อง

การสังเกตตนเองเป็นการให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการกำหนดมาตรฐานของการกระทำที่เป็นไปได้จริง และให้ข้อมูลสำหรับประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่กระทำอยู่ ซึ่งขึ้นกับปัจจัย ดังนี้ 1) การวินิจฉัยตนเอง ว่าในเงื่อนไขใดควรทำพฤติกรรมใด พฤติกรรมใดควรเปลี่ยนแปลง 2) การจูงใจตนเอง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจตนเอง ได้แก่ ช่วงเวลาระหว่างการเกิดพฤติกรรมและการบันทึกพฤติกรรมของตนเอง ถ้าช่วงเวลานั้นสั้นจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมได้ดีขึ้น การที่บุคคลให้ความสนใจต่อผลลัพธ์จากการกระทำอย่างทันทีทันใด จะทำให้เกิดความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจนำไปสู่การตัดสินใจว่าควรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองหรือไม่ 3) การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล 4) ระดับของแรงจูงใจ บุคคลที่มีแรงจูงใจสูงจะตั้งพฤติกรรมเป้าหมายและประเมินความก้าวหน้าด้วยตนเอง ส่งผลให้มีการสังเกตตนเอง และมีผลต่อการพัฒนาพฤติกรรมตนเองมากกว่าบุคคลที่ขาดแรงจูงใจ 5) คุณค่าพฤติกรรมที่สังเกต ถ้าพฤติกรรมที่สังเกตมีคุณค่ามากจะนำไปสู่การตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แต่ถ้าพฤติกรรมที่สังเกตนั้นไม่มีคุณค่าบุคคลก็ไม่สนใจต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 6) การเน้นที่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว การเน้นการสังเกตความสำเร็จของการแสดงพฤติกรรม จะทำให้เพิ่มพฤติกรรมที่ปรารถนามากกว่าที่จะไปสังเกตความล้มเหลวของการแสดงพฤติกรรม และ 7) ระดับความสามารถในการควบคุม ถ้าพฤติกรรมที่สังเกตนั้นสามารถควบคุมได้ จะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าพฤติกรรมที่ไม่สามารถควบคุมได้

ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการตัดสิน (judgement process) การตัดสินพฤติกรรมเป็นการตัดสินตามการรับรู้ของบุคคล โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานส่วนตน มาตรฐานของผู้อื่นหรือมาตรฐานในสังคม ถ้าพฤติกรรมนั้นมีคุณค่าการประเมินตนเองก็จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 การแสดงปฏิกิริยาต่อตนเอง (self-reaction) เป็นการตอบสนองกรณีที่บุคคลกระทำพฤติกรรมได้เท่ากับหรือสูงกว่าเป้าหมาย โดยบุคคลแสดงปฏิกิริยาทางบวกต่อตนเองหรือให้รางวัลกับ

ตนเอง แต่ถ้าบุคคลแสดงพฤติกรรมได้ต่ำกว่าเป้าหมายก็จะแสดงปฏิริยาทางลบต่อตนเองหรือลงโทษตนเอง หรืออาจไม่แสดงปฏิริยาต่อตนเองก็ได้

เมื่อบุคคลดำเนินการตามขั้นตอนการควบคุมและกำกับตนเองดังกล่าวข้างต้น ก็สามารถพัฒนาไปสู่การสร้างภาวะผู้นำตนเองได้ สำหรับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ของภาวะผู้นำในตนเอง (self-leadership) ได้แก่

1) กำหนดมาตรฐานสำหรับการมีอิทธิพลต่อตนเอง มาตรฐานสร้างให้เกิดเป้าหมายของการกระทำ เมื่อมีเป้าหมายจะทำให้เกิดความตั้งใจเอาใจใส่ เกิดความพยายาม เพิ่มความอดทน และเกิดการคิดจะพัฒนาวิธีการที่มีประสิทธิภาพ เป้าหมายจะมีอิทธิพลต่อบุคคลเมื่อพวกเขาต้องพยายามใช้ความสามารถของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น

2) แรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) ผู้นำในตนเองเน้นรางวัลซึ่งเป็นผลที่เกิดจากการทำงาน หรือการทํากิจกรรมนั้นๆ หมายถึง การที่ได้ทำงานหรือทํากิจกรรมนั้นถือว่าเป็นรางวัล เรียกว่า “รางวัลตามธรรมชาติ” เป็นส่วนหนึ่งหรืออยู่ในกระบวนการปฏิบัติงาน เราสามารถสร้างแรงจูงใจภายในได้โดยการเพิ่มพูนความรู้สึกเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง (self-efficacy) นำไปสู่การมีความพยายามและความอดทนมากขึ้น นอกจากนี้การกำหนดบริบทหรือสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน การค้นหาวิธีการหรือกิจกรรมที่ทำให้รู้สึกเหมือนว่าได้รับรางวัล แล้วนำกิจกรรมหรือวิธีการเหล่านั้นรวมเข้าไว้ในกระบวนการทำงานก็ช่วยสร้างแรงจูงใจภายในให้แก่บุคคล และทำให้ภาวะผู้นำในตนเอง (self-leadership) ถูกพัฒนาเพิ่มขึ้น

3) การกำหนดรูปแบบการคิด การจัดการกระบวนการคิดอย่างมีประสิทธิภาพ หากบุคคลมุ่งความสนใจต่องานในแง่ลบที่ทำให้รู้สึก ไม่ชอบ ไม่พอใจ (เช่น ความเหน็ดเหนื่อย ความกดดันความไม่แน่นอน) ก็จะทำให้บุคคลเรียนรู้หรือมีประสบการณ์ที่ไม่ดีกับการทำงาน ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลมุ่งความสนใจต่องานในแง่ลบที่เป็นที่พอใจ (เช่น ความท้าทาย การเรียนรู้ ความหลากหลาย) ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ ผู้ปฏิบัติงานสร้างสภาวะการณที่มีคุณค่าในใจ โดยเขาสามารถออกแบบการทำงานใหม่ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้นกว่าเดิมในภาพความคิดของตนเอง

กิจกรรมการเป็นผู้นำตนเอง ดำเนินการบนฐานของแนวคิดการควบคุมและกำกับตนเอง โดยใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) โดยการใช้กิจกรรม กรณีตัวอย่าง และการอำนวยความสะดวกให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรม สังเกตตนเองและกำหนดเป้าหมายพฤติกรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ค้นหาศักยภาพและแรงจูงใจภายในของตนเอง และสร้างรูปแบบการคิดเชิงบวกที่สนับสนุนให้พยายามไปสู่เป้าหมาย

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเข้าใจแนวคิดของการเป็นผู้นำตนเอง
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมประเมินตนเองและกำหนดเป้าหมายพฤติกรรมที่ต้องการ

3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมตระหนักรู้ถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง สร้างแรงจูงใจภายในที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมปรับความคิด ทักษะคติเชิงบวกเพื่อสนับสนุนให้พยายามไปสู่เป้าหมาย

วิธีการ:

1. การบรรยาย และถามตอบ
2. กิจกรรมการสังเกตตนเอง
3. กิจกรรมเกม
4. กรณีศึกษาจากคลิปวิดีโอ
5. การอภิปรายกลุ่ม
6. การระดมสมอง
7. การนำเสนอผลงาน

ระยะเวลา:

แบ่งเป็น 3 ตอนและกำหนดระยะเวลาดังนี้

ตอนที่ 1 ระยะเวลา 30 นาที

ตอนที่ 2 ระยะเวลา 30 นาที

ตอนที่ 3 ระยะเวลา 30 นาที

รวมระยะเวลา 90 นาที

อุปกรณ์:

1. คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก เครื่องฉายและจอรับภาพ
2. กระดาษ A4
3. ปากกา ดินสอ สี
4. กระดาษฟลิปชาร์ต
5. อุปกรณ์เกม 100 Puzzle Challenges
6. ใบงาน การเป็นผู้นำตนเอง

ตอนที่ 1 : การสังเกตตนเองและกำหนดเป้าหมายพฤติกรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอน:

1) การสร้างประสบการณ์ (Experience)

วิทยากรอธิบายทบทวนความสำคัญของการนำตนเอง ที่เป็นพื้นฐานของผู้นำที่เป็นเลิศว่า การที่ผู้นำที่เป็นเลิศจะสามารถสร้างผู้ตามให้เป็นผู้นำตนเองเหมือนกับตนได้นั้น ตัวเราเองก็ต้องมีพฤติกรรมและวิธีคิดที่เป็นแบบอย่างของผู้นำตนเองเสียก่อน ซึ่งมีแนวทางตั้งแต่ การสังเกตตนเองเพื่อกำหนดเป้าหมายพฤติกรรม การสร้างแรงจูงใจภายใน และความคิดทัศนคติที่สนับสนุนแรงจูงใจให้พยายามเพื่อ

ไปสู่เป้าหมาย จากนั้นวิทยากรแบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นกลุ่มๆ ละ 5 คน แล้ววิทยากรอธิบายความหมายของการสังเกตตนเอง (self-observation) ว่าเป็นการเป็นการทบทวน ตรวจสอบและรวบรวมข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเองในเหตุการณ์ต่างๆ ของตนเอง ทั้งในเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัว โดยให้ความสนใจมิติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ เช่น คุณภาพ ความเร็ว ความถี่ ความริเริ่ม การเข้าสังคม จริยธรรม และความเบี่ยงเบนของพฤติกรรม นอกจากนี้ ข้อมูลจากการสังเกตตนเองจะบอกให้ทราบถึงความเหมาะสมและผลกระทบที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์ ทำให้สามารถประเมินประสิทธิผลและสร้างเป้าหมายสำหรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้

ในระหว่างการอธิบายเนื้อหาข้างต้น วิทยากรใช้การตั้งคำถาม เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้แสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งกล่าวขอบคุณและชื่นชมผู้ตอบคำถามและแสดงความคิดเห็น จากนั้นวิทยากรนำให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมนั่งอย่างสงบ หลับตา รวบรวมสมาธิและสังเกตตนเองโดยให้ระลึกพฤติกรรมของตนเองในอดีต แล้วเขียนรายละเอียดลงในกระดาษ A4 ตามรายการดังนี้

1. พฤติกรรมที่ส่งเสริมให้ท่านประสบความสำเร็จ หรือมีความภาคภูมิใจ และยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่ท่านแสดงพฤติกรรมนั้น

2. จากพฤติกรรมในข้อแรก ขอให้อธิบายว่าท่านได้แสดงพฤติกรรมดังกล่าวอย่างไร ในด้านระยะเวลาที่แสดงพฤติกรรม ความถี่ ความถูกต้อง ผลกระทบต่อสังคม เช่น ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน องค์กร

3. พฤติกรรมที่ทำให้ท่านไม่ประสบความสำเร็จ หรือทำให้ท่านเสียใจ ผิดหวัง และยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่ท่านแสดงพฤติกรรมนั้น

4. จากพฤติกรรมในข้อ 3 ขอให้อธิบายว่าท่านได้แสดงพฤติกรรมดังกล่าวอย่างไร ในด้านระยะเวลาที่แสดงพฤติกรรม ความถี่ ความถูกต้อง ผลกระทบต่อสังคม เช่น ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน องค์กร

2) การคิดไตร่ตรอง (Reflecting)

วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมแต่ละกลุ่มอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็น โดยให้สมาชิกกลุ่มแต่ละคนผลัดกันเล่าประสบการณ์ของตนเองให้สมาชิกภายในกลุ่มฟัง และตกลงกันคัดเลือกประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมที่รู้สึกประทับใจ เป็นตัวแทนกลุ่มสำหรับนำเสนอ เพื่อร่วมอภิปรายและแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่ม

3) การสรุป (Concluding)

วิทยากรขอให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมระดมสมองภายในกลุ่มและสรุปข้อคิดที่ได้จากประสบการณ์ของสมาชิกทุกคน และกำหนดแนวคิดหลักของกลุ่มเป็นวลีหรือประโยคสั้น ๆ และนำเสนอเพื่อร่วมอภิปรายและแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่ม และวิทยากรกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมนำแนวคิดหลักไปประยุกต์ใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หรือการทำงานจริง

4) การวางแผน (Planning)

วิทยากรขอให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมกำหนดเป้าหมายที่ต้องการเปลี่ยนพฤติกรรม ทั้งพฤติกรรมที่ดี และต้องการให้ดีขึ้น หรือพฤติกรรมที่เป็นปัญหาต้องการลดหรือเลิกพฤติกรรมนั้น เป้าหมายของการเปลี่ยนพฤติกรรมและตัวชี้วัด โดยเขียนข้อความ หรือวาดเป็นรูปภาพ ลงในใบงาน “การเป็นผู้นำตนเอง” ในข้อที่ 1 การตั้งเป้าหมายพฤติกรรมสำหรับการนำตนเอง จากนั้นวิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น แล้ววิทยากรซักถามความรู้สึกเกี่ยวกับเป้าหมายของผู้เข้าร่วมโปรแกรมและกล่าวชื่นชมให้กำลังใจ

ตอนที่ 2: การสร้างแรงจูงใจภายใน ขั้นตอน:

1) การสร้างประสบการณ์ (Experience)

วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมแบ่งกลุ่มๆ ละ 4 คน และแจกอุปกรณ์ 100 Puzzle Challenges กลุ่มละ 1 ชุด จากนั้นวิทยากรอธิบายวิธีการเล่น ซึ่งเกม 100 Puzzle Challenges เป็นการประกอบชิ้นส่วนที่มีรูปร่างและสีต่าง ๆ ให้ได้รูปภาพตามโจทย์ที่วิทยากรจะแสดงโดยฉายภาพจากสไลด์ภายในระยะเวลาที่กำหนดในแต่ละข้อ โดยภาพโจทย์จะเริ่มต้นจากง่ายไปหายาก จากนั้นวิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมแต่ละกลุ่มแข่งขันกันประกอบ puzzle ให้เหมือนกับภาพโจทย์ในระหว่างภารกิจเมื่อถึงโจทย์ที่ยากวิทยากรจะบอกให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมตั้งสติแล้วบอกกับตนเองว่า เราทำได้ๆ แล้วช่วยกันทำต่อจนสำเร็จ กลุ่มที่ประกอบเสร็จก่อนจะได้รับคะแนน กลุ่มที่ได้คะแนนรวมสูงสุดจะได้รับของรางวัลจากวิทยากร

2) การคิดไตร่ตรอง (Reflecting)

วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมทบทวน ไตร่ตรอง จากนั้นให้ร่วมแบ่งปันประสบการณ์ ตามประเด็นดังนี้

1. ความรู้สึกที่เกิดขึ้นขณะต่อ puzzle ตั้งแต่ข้อแรกจนถึงข้อสุดท้าย
2. ความรู้สึกเมื่อทำโจทย์ไม่ทัน หรือไม่สมารถทำได้
3. ความรู้สึกเมื่อสามารถแก้โจทย์ได้
4. สิ่งที่ได้จากเกม puzzle ในการนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

วิทยากรซักถามและร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าร่วมโปรแกรม และสรุปว่าในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เราจะพบเจอกับสถานการณ์ที่ขัดขวางให้เรามีพฤติกรรมเพียงบนออกจากเป้าหมาย สิ่งที่สำคัญคือการกระตุ้นจิตใจตัวเองโดยบอกตัวเองว่า “เราทำได้ เราทำได้ เราทำได้” และเมื่อเราทำสำเร็จก็จะเกิดความภาคภูมิใจและพร้อมที่จะยกระดับพฤติกรรมที่มีความท้าทายมากขึ้น ดังนี้ ผู้นำตนเองจะสร้างแรงจูงใจภายใน โดยการสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพ

ความสามารถของตนเอง หาแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ให้รางวัลตามธรรมชาติ เพื่อสร้างความพยายาม และผลักดันตัวเอง ให้ก้าวข้ามปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ และให้รางวัลแก่ตัวเองเมื่อประสบความสำเร็จในแต่ละขั้นตอนในการบรรลุเป้าหมาย

3) การสรุป (Concluding)

วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสรุปหลักการสร้างแรงจูงใจตนเองที่เหมาะสมกับบริบทสภาพแวดล้อมของตนเอง แล้วเขียนลงในกระดาษ A4

4) การวางแผน (Planning)

วิทยากรขอให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเขียนลงในใบงาน “การเป็นผู้นำตนเอง” ในข้อที่ 2 การสร้างแรงจูงใจภายใน ดังนี้

- แนวทางการสร้างแรงจูงใจภายในของแต่ละบุคคล
- การให้รางวัลตัวเองกรณีที่สามารถบรรลุพฤติกรรมเป้าหมาย

สมาชิกกลุ่มคัดเลือกตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลงาน วิทยากรกล่าวชื่นชม ให้กำลังใจและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าร่วมโปรแกรม

ตอนที่ 3 : การคิดเชิงบวก

ขั้นตอน:

1) การสร้างประสบการณ์ (Experience)

วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมชมคลิป “Lizzie Velasquez” ความยาว 13 นาที เป็นเรื่องราวชีวิตของหญิงสาวที่เกิดมาพร้อมกับความผิดปกติโดยมีโรคที่ทำให้น้ำหนักตัวไม่มีทางเพิ่มขึ้นไปกว่า 64 ปอนด์ (29 กิโลกรัม) ทำให้มีรูปร่างซูบผอมหนึ่งหุ้มกระดูก แต่เธอมีความคิดเชิงบวกต่อสิ่งเหล่านี้ และมีกำลังใจที่ดีจากครอบครัว ทำให้เธอสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความเชื่อมั่นและมีความสุขกับชีวิตที่กำหนดเอง

2) การคิดไตร่ตรอง (Reflecting)

วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมทบทวน ไตร่ตรองตามประเด็นดังนี้ เขียนลงในกระดาษ A4

1. ความรู้สึกที่มีต่อกรณีศึกษาในคลิป
2. สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการรับชมคลิป
3. สิ่งที่ได้เรียนรู้จากคลิปเปรียบเทียบกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตจริง

วิทยากรถามตอบกับผู้เข้าร่วมโปรแกรม เพื่อให้ข้อมูลมีความชัดเจน และแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกันระหว่างกลุ่ม แล้ววิทยากรสรุป กรณีศึกษาที่ได้ดู เป็นตัวอย่างการคิดในแง่บวก ที่สามารถช่วยให้เราเรียนรู้และปรับตัว รวมทั้งเปลี่ยนแปลงตนเองได้สำเร็จ มากกว่าการที่เราไปหมกมุ่นครุ่นคิดอยู่กับ

จุดบกพร่อง หรือข้อผิดพลาดของตนเอง ไม่ว่าเป้าหมายของเราจะเป็นเรื่องการทำงานหรือเรื่องส่วนตัว การคิดบวกจะสามารถช่วยให้เราไปถึงเป้าหมายนั้นได้อย่างมีความสุข

3) การสรุป (Concluding)

วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมแต่ละคนสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้และเชื่อมโยงความรู้สึกกับสถานการณ์ในชีวิตจริง เพื่อสรุปเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

4) การวางแผน (Planning)

วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเขียนลงในใบงาน “การเป็นผู้นำตนเอง” ในข้อที่ 3 การคิดเชิงบวก โดยเขียนข้อความ สโลแกน ที่ใช้กระตุ้นและจูงใจตนเองเพื่อปรับปรุงพฤติกรรม แล้วให้ตัวแทนผู้เข้าร่วมโปรแกรมขึ้นมาเสนอข้อมูลของตนเองเพื่อเป็นตัวอย่างและแรงบันดาลใจแก่คนอื่น วิทยากรกล่าวชื่นชมให้กำลังใจผู้เข้าร่วมโปรแกรมที่นำเสนอ แล้วสรุปว่า บางครั้งเราก็จะเจออุปสรรค ปัญหาที่มีทั้งง่ายและยาก แต่ทุกปัญหาย่อมมีหนทางแก้ไข การที่จะผ่านพ้นมันไปได้ ขึ้นอยู่กับการปรับความคิดของตัวเอง ว่าเราคิดว่าปัญหาหรืออุปสรรคนั้นต้องมีทางแก้แล้วเราสามารถแก้ไขได้ สิ่งสำคัญคือการบอกกับตัวเอง การให้กำลังใจตนเองว่าเราก็มีความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆ ที่เราปรารถนาได้ แล้วกล่าวแนะนำให้นำใบงานเรื่องการเป็นผู้นำตนเอง ไปใช้ในการเตือนตัวเอง เช่น ติดไว้ที่หน้าโต๊ะทำงาน หรือ หน้าประตูก่อนไปทำงาน เป็นต้น

การประเมินผล:

การสังเกตความสนใจในกิจกรรม ใส่ใจแสดงความคิดเห็น ชักถามและการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม การตอบคำถาม การมีส่วนร่วมในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสมาชิกภายในกลุ่มระหว่างการทำกิจกรรม

ผลลัพธ์จากการดำเนินกิจกรรม คือ การเขียนใบงานการเป็นผู้นำตนเอง โดยระบุข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เข้าร่วมโปรแกรม ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายพฤติกรรมสำหรับการนำตนเอง แนวทางการสร้างแรงจูงใจภายใน และการสร้างการคิดเชิงบวก

ใบงาน การเป็นผู้นำตนเอง

<p>ชื่อ สกุลผู้เข้าร่วมโปรแกรม</p>
<p>1. การตั้งเป้าหมายพฤติกรรมสำหรับการนำตนเอง</p> <p>ขอให้ท่านกำหนดเป้าหมายที่ต้องการเปลี่ยนพฤติกรรม ทั้งพฤติกรรมที่ดีและต้องการให้ดีขึ้น หรือพฤติกรรมที่เป็นปัญหาต้องการลดหรือเลิกพฤติกรรมนั้น เป้าหมายของการเปลี่ยนพฤติกรรมและตัวชี้วัด โดยเขียนข้อความ หรือวาดเป็นรูปภาพ</p>
<p>1. การสร้างแรงจูงใจภายใน</p> <p>2.1 แนวทางการสร้างแรงจูงใจภายใน</p>
<p>2.2 การให้รางวัลตัวเองกรณีที่สามารถบรรลุพฤติกรรมเป้าหมาย</p>
<p>2. การคิดเชิงบวก</p> <p>การจัดการความคิดความเชื่อของตนเอง โดยเขียนข้อความ สโลแกน ที่ใช้กระตุ้นและจูงใจตนเอง เพื่อปรับปรุงพฤติกรรม</p>

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 เป็นตัวแบบในการเป็นผู้นำตนเอง

กิจกรรมที่ 3: ค้นหาพฤติกรรมตัวแบบของผู้นำ

แนวคิด:

การเป็นตัวแบบในการเป็นผู้นำตนเองของผู้นำ (model self-leadership) จะทำให้ผู้ตามเห็นตัวอย่างในเรื่องการบริหารจัดการตนเองและเข้าใจถึงหัวใจสำคัญหรือแก่นแท้ของการบริหารจัดการตนเอง การเป็นตัวแบบนี้จะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการนำตนเองที่ผู้นำใช้ในการรวบรวมจัดการความสำเร็จของตนเอง ผู้ตามจะได้เรียนรู้ถึงพฤติกรรมการบริหารจัดการตนเอง โดยผ่านการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นเลิศในชีวิตประจำวัน

การที่บุคคลได้เห็นพฤติกรรมที่ประทับใจจากผู้อื่นช่วยชี้นำการกระทำ ซึ่งในกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ตัวแบบจะมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ โดยการรับรู้สัญลักษณ์ของการกระทำซึ่งชี้นำให้แสดงพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมจากตัวแบบนี้เป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยการสังเกต ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 4 ประการคือ

1. ความสนใจ (Attention) เป็นกระบวนการรับรู้ลักษณะสำคัญของตัวแบบทุกแง่มุมโดยการสังเกตและสรุปรวบรวมสิ่งที่รับรู้มาได้อย่างเป็นขั้นตอน สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความสนใจในการเรียนรู้ด้วยการสังเกตได้แก่ ลักษณะของผู้สังเกตในด้านการรับรู้ การรวบรวมและแปลความหมายจากสิ่งที่ได้เห็น การแสดงออกของตัวแบบที่สามารถดึงดูดความสนใจ มีความชัดเจนหรือซับซ้อนเพียงใด พื้นฐานและรูปแบบสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล

2. การเก็บจำ (Retention) กระบวนการของการเก็บจำเกิดจากการรวบรวมพฤติกรรมของตัวแบบที่สังเกตได้ เพื่อใช้ในการวางแผนพฤติกรรม การสังเกตพฤติกรรมแต่เพียงอย่างเดียวจะไม่มีผลต่อการเรียนรู้มากเท่ากับการมีการเก็บจำสิ่งที่สังเกตได้นั้นไว้ด้วย การเก็บจำนี้จะอยู่ในรูปแบบสัญลักษณ์ นอกจากนี้การเลียนแบบจะเกิดขึ้นจากการได้กระทำพฤติกรรมตามตัวแบบที่สังเกตและจดจำได้

3. การแสดงออก (motor reproduction) เป็นกระบวนการแปลงสัญลักษณ์พฤติกรรมออกมาเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสม กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับระบบของร่างกาย จิตใจ พฤติกรรมที่แสดงออกมาจะเป็นการรวบรวมการตอบสนองอย่างละเอียดที่สุดทุกขั้นตอนเพื่อให้สอดคล้องกับตัวแบบ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงข้อจำกัด ข้อบกพร่องของพฤติกรรม การเกิดพฤติกรรมขึ้นอยู่กับปริมาณการเรียนรู้ การสังเกตและนำมาใช้ปรับปรุงให้เหมาะสมกับพฤติกรรมของตนเอง

4. การจูงใจ (Motivation) เป็นการแสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างความรู้ที่ได้รับมากับการแสดงออก ในการเรียนรู้ทางสังคมบุคคลไม่สามารถแสดงพฤติกรรมตามที่ได้รับรู้มาทั้งหมด จึงต้องมีการพิจารณาเลือกพฤติกรรมของตัวแบบที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อตนเอง ดังนั้น ในการสังเกตพฤติกรรมผู้สังเกตจะมีการประเมินและเลือกรับเอาสิ่งที่ตนพึงพอใจและไม่ยอมรับสิ่งที่ตนไม่พึงพอใจ โดยบุคคลจะสังเกตและเลียนแบบพฤติกรรมที่ตนเองพึงพอใจและได้รับรางวัล รวมทั้งพยายามปรับปรุงข้อบกพร่องของพฤติกรรมนั้น

จากกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าว การเป็นตัวแบบของผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อผู้ตามในสถานการณ์ต่างๆ ในองค์กร เช่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเคารพกฎเกณฑ์หรือสถานการณ์ใหม่ๆ ที่แตกต่างจากการปฏิบัติงานปกติ เช่น สถานการณ์ที่ยากลำบาก การปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อน ผู้ตามสามารถเรียนรู้แบบแผนพฤติกรรม โดยการสังเกต รวบรวมแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำแล้วเชื่อมโยงกับความรู้อันตนเองมีอยู่ แล้วกำหนดรูปแบบพฤติกรรมในการตอบสนองในสถานการณ์ดังกล่าวของตนเองได้ ดังนั้นผู้ที่เป็นตัวแบบจึงต้องแสดงพฤติกรรมในการตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้ตามสังเกต เก็บจำ และแสดงพฤติกรรมได้อย่างถาวร

พฤติกรรมที่ผู้นำที่เป็นเลิศ ควรมีเพื่อเป็นตัวแบบให้แก่ผู้ตาม (Kouzes & Posner, 2002) มีดังนี้

1. ผู้นำปฏิบัติหรือดำเนินการเชิงรุก กล้าได้กล้าเสียยอมรับสิ่งที่ท้าทาย กล้าค้นหาแนวทางใหม่ที่ดีกว่าเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยแสวงหาโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเสริมสร้างแรงจูงใจภายในให้แก่ผู้ตามโดยการท้าทายต่อการแสวงหาโอกาส หรือวิธีการใหม่ๆ ส่งเสริมการทดลองโดยการเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดและความสำเร็จเพื่อปรับปรุงงานของตนและนำเสนอประสบการณ์มาแก้ไขปัญหโดยไม่มีตำหนิผู้ตาม

2. สร้างแรงบันดาลใจให้เห็นเป้าหมายร่วม โดยผู้นำสามารถระบุพันธกิจ และเป้าหมายให้ผู้ตามมองเห็นภาพขององค์กร ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมด้านบวกและจูงใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่า ประโยชน์ของการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์นั้น

3. การสนับสนุนให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถ ช่วยเหลือและเสริมสร้างพลังให้ผู้ตามได้รู้สึกว่าเป็นผู้มีความสามารถ โดยการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน สร้างความไว้วางใจ การให้เกียรติและเคารพผู้อื่น การกระจายอำนาจโดยให้อิสระในการทำงานเพื่อให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง รวมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำ ฝึกสอนหรือจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมให้แก่ผู้ตาม

4. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างโดยมีค่านิยมและมาตรฐานที่ชัดเจนในหลักการต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างแก่ผู้ตามด้วยความตั้งใจ ทุ่เมเท และส่งเสริมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการวางแผน เมื่องานสำเร็จผู้ตามจะเรียนรู้รูปแบบและปรับพฤติกรรมที่ส่งเสริมความสำเร็จและเกิดความเชื่อมั่น มุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จในครั้งต่อไป

5. เสริมสร้างกำลังใจ ผู้นำให้การสนับสนุน กระตุ้น ให้กำลังใจแก่ความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามมีความพยายามในการสร้างผลงาน รวมทั้งการให้รางวัลตอบแทน การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานทั้งในด้านบวกเช่นการชมเชยและข้อมูลสำหรับการปรับปรุงอย่างตรงไปตรงมา

กิจกรรมที่ใช้สำหรับการสร้างเสริมการเป็นตัวแบบในการเป็นผู้นำตนเอง ดำเนินการบนฐานของกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) โดยใช้กิจกรรมและการอำนวยความสะดวกให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสังเกตตนเองเกี่ยวกับประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาของ

ตนเองในอดีต คิดไตร่ตรองเพื่อระบุพฤติกรรมที่ดีและเป็นตัวแบบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของตนเอง
สรุป และกำหนดแนวทางในการเป็นสร้างพฤติกรรมการเป็นตัวแบบให้แก่ผู้ตามของตนเอง ประกอบด้วย
วัตถุประสงค์:

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเข้าใจแนวคิดของการเรียนรู้ผ่านตัวแบบ
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถกำหนดแนวทางการแสดงพฤติกรรมเชิงรุก การสร้าง
แรงบันดาลใจจากเป้าหมาย การสนับสนุนให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถ เป็นแบบอย่างให้
กำลังใจ ยกย่องชมเชยในความพยายามของผู้ตามเพื่อเป็นตัวแบบให้ผู้ตามได้

วิธีการ:

1. การบรรยายและตั้งคำถาม
2. การอภิปรายกลุ่ม
3. การระดมสมอง

ระยะเวลา:

90 นาที

อุปกรณ์:

1. กระดาษ flip chart
2. กระดาษ A4
3. ปากกา ดินสอ สี

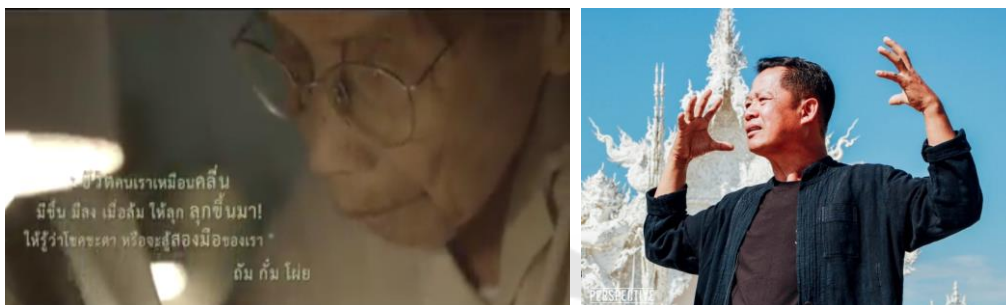
ขั้นตอน:

- 1) การสร้างประสบการณ์ (experience)

วิทยากรทบทวนความสำคัญของการนำตนเอง ที่เป็นพื้นฐานของผู้ที่เป็นเลิศและหลักการ
ของการเป็นตัวแบบและการเรียนรู้ผ่านตัวแบบ โดยมีกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ความสนใจ
(attention) เป็นกระบวนการสังเกต รับรู้พฤติกรรมและสรุปลักษณะสำคัญของตัวแบบ การเก็บจำ
(retention) พฤติกรรมตามตัวแบบที่สังเกตและจดจำได้ นำไปสู่การเลียนแบบและการแสดงออก (motor
reproduction) เป็นกระบวนการแปลงสัญลักษณ์พฤติกรรมออกมาเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมหลังจากได้
สังเกตตัวแบบและมีการเก็บจำไว้แล้วเพื่อให้สอดคล้องกับตัวแบบและการจูงใจ (motivation) การ
พิจารณาเลือกพฤติกรรมของตัวแบบที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อตนเองมากกว่าที่จะเลือกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิด
ผลเสีย ดังนั้นในการสังเกตพฤติกรรมผู้สังเกตจะมีการประเมินและเลือกรับเอาสิ่งที่ตนพึงพอใจและไม่
ยอมรับสิ่งที่ตนไม่พึงพอใจ

สำหรับกิจกรรมในช่วงนี้ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับ แนวทางการสร้างพฤติกรรมที่
เป็นตัวแบบในการนำตนเองให้แก่ผู้ตาม โดยวิทยากรแบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นกลุ่มๆ ละ 5 คน
แล้ววิทยากรฉายวิดีโอตัวอย่างของผู้นำตนเอง จำนวน 2 เรื่อง ได้แก่ เรื่องของลุงถัมช่างทำหยกที่ทำงาน

มาตั้งแต่อายุ 14 จนถึงตอนนี้อายุ 95 ปี เพราะมีความรักในงานที่ทำ และเรื่องของอาจารย์เฉลิมชัย โฆษิตพิพัฒน์ที่มีความคิดและทัศนคติในการยกย่องและนับถือตนเอง จนสามารถสร้างวัดร่องขุ่นให้เป็นสถานที่ที่มีชื่อเสียงระดับโลกได้



จากนั้นวิทยากรถามคำถามเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากวิดีโอเพื่อเป็นตัวอย่างและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้เข้าร่วมโปรแกรม จากนั้นวิทยากรแจกกระดาษ A4 ให้กับแต่ละกลุ่ม แล้วนำให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมนั่งอย่างสงบ รวบรวมสมาธิ ทบทวนประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมาแล้วตอบคำถามดังนี้

1. จากประสบการณ์ของท่าน ขอให้นึกถึงผู้บังคับบัญชาที่ท่านร่วมงานหรือเคยร่วมงานด้วย ที่ท่าน “รัก” และ “ศรัทธา” มากที่สุด และเหตุผล

2. จากคำตอบข้อ 1 ขอให้ท่านระบุพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างในการนำตนเอง ของผู้บังคับบัญชานั้นที่แสดงออกต่อท่านหรือพฤติกรรมต่อคนอื่นที่ท่านสังเกตเห็น โดยให้รายละเอียดพฤติกรรมให้เข้าใจ อย่างน้อย 3 - 5 ข้อ

2) การคิดไตร่ตรอง (reflecting)

วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรม อภิปรายและสรุปลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่เป็นแบบอย่าง และคัดเลือกตัวแทนของกลุ่มนำเสนอ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม แล้ววิทยากรสรุปพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาในภาพรวมของทั้งหมด แล้วจัดกลุ่มพฤติกรรมเขียนลงใน flip chart

3) การสรุป (concluding)

วิทยากรอธิบายให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเข้าใจถึงพฤติกรรมที่ผู้นำควรมีเพื่อเป็นต้นแบบให้แก่ผู้ตาม ได้แก่ การมีพฤติกรรมเชิงรุก การสร้างแรงบันดาลใจให้เห็นเป้าหมายร่วม การสนับสนุนให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถ ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างในด้านค่านิยมและมาตรฐานที่ชัดเจน สนับสนุนให้กำลังใจ ยกย่องชมเชยในความพยายามของผู้ตาม จากนั้นวิทยากรให้แต่ละกลุ่มสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ เปรียบเทียบกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่สรุปในขั้นตอนที่ 2 (การคิดไตร่ตรอง) แล้ววิทยากรซักถามและทบทวนรายการพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาในภาพรวมที่เขียนลงใน flip chart

4) การวางแผน (planning)

หลังจากที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้สรุปพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างจากประสบการณ์และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศแล้ว วิทยากรขอให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมกำหนดแนวทางของแต่ละบุคคลในการเลือกพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างมา 1 พฤติกรรม และอธิบายว่าจะนำไปสร้างพฤติกรรมนั้นให้เกิดขึ้นกับตนเองได้อย่างไร จากนั้น วิทยากรสอบถามผู้เข้าร่วมโปรแกรมกล่าวชื่นชมให้กำลังใจ และอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าร่วมโปรแกรมทั้งหมด

การประเมินผล:

การสังเกตความสนใจในกิจกรรม ใส่ใจแสดงความคิดเห็น ชักถามและการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม การตอบคำถาม การมีส่วนร่วมในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสมาชิกภายในกลุ่มระหว่างการทำกิจกรรม

ผลลัพธ์จากการดำเนินกิจกรรม คือ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถกำหนดแนวทางการแสดงพฤติกรรมเชิงรุก การสร้างแรงบันดาลใจจากเป้าหมาย การสนับสนุนให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถ เป็นแบบอย่าง ให้กำลังใจ ยกย่องชมเชยในความพยายามของผู้ตาม เพื่อเป็นตัวแบบให้ผู้ตามได้



หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 สนับสนุนให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายของตนเอง

กิจกรรมที่ 4: บ้านของเรา

แนวคิด:

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายได้เสนอว่า “บุคคลกระทำพฤติกรรมตามเป้าหมายและความตั้งใจของตน” (Locke, 1968) เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลรักษาพันธะสัญญาที่จะทำงานให้สำเร็จ เป้าหมายที่ดีจะมีผลต่อแรงจูงใจของบุคคล เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจนแน่นอนและวัดได้ (measurement of goals) จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจต่อการแสดงพฤติกรรม ทำให้บุคคลทำงานได้ดีกว่าเป้าหมายที่คลุมเครือ เช่น ทำให้ดีที่สุด ทำให้เร็วที่สุด การตั้งเป้าหมายที่ยากแก่การบรรลุถึงแต่มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุถึงภายใต้เงื่อนไขของความรู้ความสามารถที่เพียงพอทำให้บุคคลทำงานได้ผลดีกว่าเป้าหมายง่าย ๆ เป้าหมายควรมีการแสดงระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยเป้าหมายจะจูงใจให้บุคคลใช้เวลาในการทำกิจกรรม เป้าหมายที่ยากจึงต้องการเวลาที่เหมาะสมและไม่ถูกกดดันด้วยเวลาจนมากเกินไป การให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย มีแนวโน้มส่งผลให้ได้ผลงานสูงกว่าการที่ทีมงานไม่มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายในการทำงาน นอกจากนี้ การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ในเรื่องการบรรลุเป้าหมายแก่ทีมงานทั้งในระหว่างและเมื่องานสำเร็จ ทำให้ทีมงานทำงานได้ผลดีกว่าการไม่ให้ข้อมูลป้อนกลับเลย

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เอื้ออำนวยต่อการตั้งเป้าหมายของตนเองของผู้ตาม

พฤติกรรมของผู้นำเพื่อช่วยเอื้ออำนวยต่อการตั้งเป้าหมายของตนเองของผู้ตาม ได้แก่ (Manz & Sims, 2001) ลดการกำหนดเป้าหมายให้ผู้ตามและร่วมกันกำหนดเป้าหมายโดยถามว่าเป้าหมายของผู้ตามคืออะไร ในการตอบสนองเมื่อเกิดความผิดพลาด ล้มเหลว ให้ผู้ตามถามตัวเองว่าได้เรียนรู้อะไรบ้าง แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของผู้ตามที่จะบรรลุเป้าหมายหรือทำงานสำคัญได้สำเร็จ

กิจกรรมที่ใช้สำหรับการเอื้ออำนวยต่อการตั้งเป้าหมายของตนเอง ดำเนินการบนฐานของกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) โดยใช้กิจกรรมและการอำนวยความสะดวกให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเห็นความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน วิธีการกำหนดเป้าหมายที่ดี คิดไตร่ตรองประเมินตนเองเพื่อหาเหตุผลของความรู้สึกต่อประสบการณ์ในการตั้งเป้าหมายของทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผ่านมา สรุปและกำหนดแนวทางการสร้างพฤติกรรมในการเอื้ออำนวยให้ผู้ตามกำหนดเป้าหมายของตนเอง ประกอบด้วย

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของเป้าหมาย

2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถกำหนดแนวทางการแสดงพฤติกรรมในการสนับสนุนให้ผู้ตามกำหนดเป้าหมายของตนเอง การตอบสนองต่อความผิดพลาด และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ตามในการบรรลุเป้าหมาย

วิธีการ:

1. กิจกรรมเกม
2. การบรรยายและตั้งคำถาม
3. การอภิปรายกลุ่ม
4. การระดมสมอง
5. การนำเสนอผลงาน

ระยะเวลา:

90 นาที

อุปกรณ์:

1. อุปกรณ์เกม “บ้านของเรา”
2. คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก เครื่องฉายและจอรับภาพ
3. กระดาษ flip chart
4. ไปงาน กิจกรรม บ้านของเรา
5. กระดาษ A4
6. ปากกา ดินสอ สี

ขั้นตอน:

- 1) การสร้างประสบการณ์ (Experience)

วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมแบ่งกลุ่มๆ ละ 5 คน และตกลงกันแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่ม จากนั้นวิทยากรแจกใบงานเรื่อง “บ้านของเรา” และอธิบายรวมทั้งตอบคำถาม ข้อสงสัยเกี่ยวกับวิธีการเล่น ซึ่งเป็นเกมที่ให้แต่ละกลุ่มแข่งกันสร้างบ้านที่ทำจากกระดาษโดยใช้อุปกรณ์ที่วิทยากรจัดไว้ให้ การดำเนินการมีสองขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนแรกจะเป็นการประมูลอุปกรณ์ที่ใช้สร้างบ้าน โดยสมมติให้แต่ละกลุ่มจะมีเงินอยู่ 200 บาท วิทยากรเป็นผู้ควบคุมการประมูลโดยแต่ละกลุ่มจะแข่งกันประมูลอุปกรณ์ที่ต้องการให้ได้ตามงบประมาณที่มีอยู่ จากนั้นวิทยากรให้แต่ละกลุ่มร่วมกันออกแบบบ้านที่จะสร้าง โดยวาดแบบบ้านลงในกระดาษ A4 และร่วมกันวางแผนการใช้อุปกรณ์ในการสร้างตามงบประมาณที่มีอยู่ ระหว่างการวางแผน วิทยากรสังเกตพฤติกรรมของกลุ่มและกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเอื้ออำนวยต่อการตั้งเป้าหมายของสมาชิกกลุ่มและเชื่อมั่นในศักยภาพของสมาชิกกลุ่มของหัวหน้ากลุ่ม

ขั้นตอนที่สองจะเป็นการสร้างบ้านโดยใช้อุปกรณ์ที่กลุ่มประมูลได้มาในขั้นตอนแรกมาทำการสร้างบ้าน โดยวิทยากรให้แต่ละกลุ่มแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มขึ้นใหม่และร่วมกันวางแผนการสร้างบ้านโดยใช้

แบบฟอร์ม การวางแผนการสร้างบ้านภายในเวลาที่กำหนด (20 นาที) วิทยากรสังเกตพฤติกรรมของกลุ่ม และกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเอื้ออำนวยต่อการตั้งเป้าหมายของสมาชิกกลุ่มและเชื่อมั่นในศักยภาพของสมาชิกกลุ่มของหัวหน้ากลุ่ม เมื่อแต่ละกลุ่มตั้งเป้าหมายแล้ววิทยากรให้แต่ละกลุ่มทำการสร้างภายในระยะเวลาที่กำหนด ในระหว่างที่ทำการสร้างวิทยากรสังเกตและกระตุ้นพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มให้แสดงพฤติกรรมตรวจสอบความคืบหน้าของงาน การให้ข้อมูลความคืบหน้าของงาน การตอบสนองต่อความผิดพลาด และการแสดงความเชื่อมั่นศักยภาพของสมาชิก

เมื่อถึงตามระยะเวลาที่กำหนด วิทยากรตรวจสอบผลงานของแต่ละกลุ่มจัดทำว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ กลุ่มที่สร้างบ้านได้ตามมาตรฐาน ภายในระยะเวลาและมีเงินเหลือมากที่สุดเป็นผู้ชนะ ได้รับของที่ระลึกจากวิทยากร และวิทยากรซักถามแต่ละกลุ่มถึงวิธีการในการกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนในการทำงานร่วมกันของกลุ่ม รวมทั้งเฉลยข้อมูลที่สำคัญสำหรับการกำหนดเป้าหมาย

2) การคิดไตร่ตรอง (Reflecting)

วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมแต่ละกลุ่มทบทวน ไตร่ตรอง เขียนลงใน flip chart จากนั้นให้แต่ละกลุ่มคัดเลือกตัวแทนเพื่อนำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม ในประเด็นดังนี้

1. มาตรฐาน (standard) และเป้าหมาย (target) มีความแตกต่างกันอย่างไร
2. มาตรฐานและเป้าหมายของกิจกรรมนี้คืออะไร
3. พฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มในการกำหนดเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมาย
4. ปัจจัยที่สนับสนุนให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

จากนั้น วิทยากรอธิบายลักษณะของการตั้งเป้าหมายที่ดี โดยผู้นำที่เป็นเลิศจะตั้งเป้าหมายของตนเองที่สูงกว่าเป้าหมายในระดับมาตรฐาน เป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจนแน่นอนและวัดได้ (measurement of goals) เป้าหมายที่ยากแต่มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุถึง มีการแสดงระยะเวลาที่จะทำงานให้สำเร็จ การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือทีมงานและมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ในเรื่องการบรรลุเป้าหมายของการทำงานแก่ผู้ทำงาน

3) การสรุป (Concluding)

วิทยากรสรุปกิจกรรม และอธิบายว่าผู้นำที่เป็นเลิศ จะมีพฤติกรรมที่สนับสนุนการตั้งเป้าหมายของผู้ตาม โดยผู้นำจะไม่พยายามตั้งเป้าหมายให้ผู้ตามแต่จะร่วมกันกำหนดเป้าหมายโดยสนทนาร่วมกันกับผู้ตามเพื่อให้รู้ว่าเป้าหมายของผู้ตามคืออะไรและกำหนดเป้าหมายของแต่ละคนที่แตกต่างกันแต่เชื่อมโยงกับเป้าหมายใหญ่ของทีม เมื่อเกิดความผิดพลาด ผู้นำจะให้ผู้ตามถามตัวเองว่าได้เรียนรู้อะไรบ้าง และใช้คำพูดกล่าวโทษเป็นทางเลือกสุดท้าย แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของผู้ตามที่จะบรรลุเป้าหมายหรือทำงานได้สำเร็จ

จากนั้น วิทยากรขอให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมแต่ละกลุ่ม สรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้และเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่ผ่านมาว่า พฤติกรรมในกิจกรรมเกมที่ผ่านมาอย่างขาดอะไรที่จะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น

4) การวางแผน (Planning)

วิทยากรขอให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรม สรุปแนวทางในการสร้างพฤติกรรมในการสนับสนุนการตั้งเป้าหมายของหน่วยงานและผู้ตามโดยใช้แนวคิดและหลักการของผู้นำที่เป็นเลิศ จากนั้น วิทยากร ชักถามผู้เข้าร่วมโปรแกรม และสรุปเป็นแนวทางของผู้เข้าร่วมโปรแกรมทั้งหมด

การประเมินผล:

การสังเกตความสนใจในกิจกรรม ใส่ใจแสดงความคิดเห็น ชักถามและการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม การตอบคำถาม การมีส่วนร่วมในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสมาชิกภายในกลุ่มระหว่างการทำกิจกรรม

ผลลัพธ์จากการดำเนินกิจกรรม คือ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถกำหนดแนวทางการสร้างพฤติกรรมในการสนับสนุนให้ผู้ตามกำหนดเป้าหมายของตนเอง การตอบสนองต่อความผิดพลาด และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ตามในการบรรลุเป้าหมาย



ใบงาน กิจกรรมบ้านของเรา

ภารกิจ

กลุ่มของท่านได้รับมอบหมายให้ก่อสร้างบ้านจำนวน 1 หลัง แต่เนื่องจากอุปกรณ์สำหรับการก่อสร้างมีอยู่อย่างจำกัด จึงต้องจัดให้มีการประมูลอุปกรณ์ขึ้น โดยแต่ละกลุ่มจะได้รับเงินสำหรับใช้ในการประมูลอุปกรณ์ จำนวนกลุ่มละ 200 บาท สำหรับอุปกรณ์ที่เตรียมไว้สำหรับการประมูล มีดังนี้

กระดาษขนาด A4 จัดเป็นชุด 5 แผ่น จำนวน 2 ชุด ชุด 7 แผ่น จำนวน 2 ชุด ชุด 10 แผ่นจำนวน 1 ชุด และชุด 15 แผ่น จำนวน 1 ชุด

ปากกาเมจิกและไม้บรรทัด จำนวน 2 ชุด

ด้ายและเข็ม จำนวน 2 ชุด

สก็อตเทป จำนวน 1 ม้วน

กาวลาเท็กซ์ จำนวน 2 ขวด

เครื่องเย็บกระดาษด้วยลวด จำนวน 1 อัน และลวด 1 แถว

คัตเตอร์ จำนวน 3 อัน

กรรไกร จำนวน 3 อัน

แต่ละกลุ่มจะต้องทำการออกแบบบ้านที่จะสร้างขึ้นก่อนเพื่อกำหนดว่าจะต้องใช้อุปกรณ์ใดในการก่อสร้างจำนวนเท่าใด จากนั้นจะต้องแต่งตั้งผู้แทนเข้ามาประมูลสิ่งของ การประมูลจะเป็นการประมูลเปิด แต่ละกลุ่มสามารถประมูลกระดาษและอุปกรณ์รายการใดจำนวนเท่าใดก็ได้ตามงบประมาณที่มีอยู่หรือแย่งประมูลหรือแข่งขันราคาเพื่อให้กลุ่มอื่นต้องจ่ายเงินมาก สิ่งของที่ประมูลได้จะไม่มีการประมูลต่อหรือแลกเปลี่ยนกัน และห้ามนำอุปกรณ์อื่นที่ไม่อยู่ในรายการมาใช้ในการสร้าง

ให้นำอุปกรณ์ที่ประมูลได้มาใช้สร้างบ้าน โดยกลุ่มวางแผนขั้นตอนการสร้างบ้านภายในระยะเวลา 20 นาที ลงในแบบฟอร์ม การวางแผนการสร้างบ้าน โดยบ้านที่สร้างเสร็จจะต้องมีลักษณะตามที่กำหนดไว้ดังนี้

ตัวบ้าน สูง 20 เซนติเมตรและเป็นจัตุรัสและมีหลังคา

ประตู 2 บาน

หน้าต่าง 4 บาน

ห้องนอน 2 ห้อง

ห้องน้ำ 1 ห้อง

ต้นมะพร้าว 2 ต้น

ม้านั่ง 1 ตัว

บ้านที่แต่ละกลุ่มสร้างเสร็จจะต้องมีความสวยงาม สมจริง มั่นคงแข็งแรง และตรงตามแบบที่กลุ่มได้ออกแบบไว้

เกณฑ์การให้คะแนน

ถูกปรับให้เป็นแพ้ ถ้า ประมูลไม่ได้กระดาษ ประมูลไม่ได้อุปกรณ์ตัด (คัตเตอร์ หรือ กรรไกร) ประมูลไม่ได้อุปกรณ์สำหรับยึดติด (สก็อตเทป กาว ชุดเข็มกับด้าย หรือ แม็กซ์) และสร้างบ้านไม่เสร็จตามกำหนดเวลา

ถูกตัด 2 คะแนน ถ้าตัวบ้านและส่วนต่างๆของบ้านไม่ตรงกับแบบ สัดส่วนของตัวบ้านไม่ได้ตามมาตรฐาน

เพิ่ม 3 คะแนนถ้าเป็นกลุ่มที่เสียเงินมากที่สุด



หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การสร้างรูปแบบการคิดทางบวก

กิจกรรมที่ 5: ในความมืด

แนวคิด:

การคิดเชิงบวก (positive thinking) เป็นกระบวนการคิดในแง่ดีของบุคคล เป็นการมองสถานการณ์ในแง่ดีตามความเป็นจริง ทำความเข้าใจพื้นฐานของปัญหาว่ามีสาเหตุได้หลายสาเหตุ ทำให้มีความพยายาม ไม่ลงโทษตัวเองเมื่อพบกับอุปสรรคและไม่โทษผู้อื่น มีความรับผิดชอบและพยายามแก้ไขอย่างไม่ย่อท้อ เป็นความคิดที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จ มองการเปลี่ยนแปลงและปัญหาว่าเป็นสิ่งที่ดี ไม่ท้อแท้แต่มุ่งมั่น มีทัศนคติที่ดี เชื่อในความเป็นไปได้ แม้ว่าข้อเท็จจริงจะมีความเป็นไปได้น้อย มีผลให้เกิดการสร้างทางเลือกและพฤติกรรมการแสดงออกที่ดีงามและสร้างสรรค์

ผู้ที่มีความคิดเชิงบวกจะมองเห็นประโยชน์ คุณค่าของสิ่งต่างๆ อย่างไม่จำกัด มีแรงบันดาลใจในการเรียนรู้หรือทำสิ่งต่างๆ มีทัศนคติ มีความรู้สึกที่ดีกับตัวเองและผู้อื่น มีความสุข สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้กลายเป็นโอกาส มองเวลาทุกนาทีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ต้องใช้ให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง และช่วยเหลือผู้อื่น ช่วยให้ชีวิตมีความหวัง มีมุมมองชีวิต อาทิ ดีเพื่อก่อ ไม่ใช่ดีเพื่อทำลาย อย่ายอมความผิดพลาดของผู้อื่น แต่จงช่วยหาทางแก้ไขความผิดพลาดนั้น ความสำเร็จมักเกิดขึ้นจากความรู้สึกด้านบวกที่ว่าเราทำได้ สิ่งเลวร้ายที่เกิดขึ้นในชีวิตของเรานั้นมักทำให้เราเข้มแข็งเสมอ เมื่อไรที่คิดจะทำสิ่งดีๆ จงลงมือทำทันที ท่องฟ้าสดใสหลังฝนตกหนักเสมอ

การคิดเชิงบวกจะช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่ชีวิตและการทำงาน เกิดสติอารมณ์และสติปัญญาในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ เพิ่มความสุขในชีวิต สามารถปรับตัวและเผชิญความจริงได้อย่างมีเหตุผล มีอารมณ์ผ่อนคลาย ผ่อนคลาย สร้างบรรยากาศและความสุขให้แก่ตนเองและผู้อื่นได้หรือกล่าวได้ว่า คนที่มีความคิดเชิงบวกจะมีความสุขและประสบความสำเร็จในชีวิต

กระบวนการคิดเชิงบวก

ฟิล (Peale, 2003) ได้กล่าวถึง 3 ขั้นตอนเพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวก ได้แก่ 1) จงคิด อย่ายำได้ต่อการฝึกหัดทำให้ความคิดของตัวเองสงบลง ซึ่งจะสร้างการตัดสินใจที่มีเหตุผลและความคิดที่เป็นจริงนำไปสู่ทางออก 2) เป็นนักคิดกับคำถามว่า อย่างไร เมื่อเกิดปัญหาเขาจะเริ่มมองหาหนทางแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุดทันที เพราะเขารู้ว่าจะมีหนทางแก้ไขปัญหายุ่งยาก และถามตัวเองว่า “ฉันสามารถใช้ความล้มเหลวครั้งนี้อย่างสร้างสรรค์ได้อย่างไร ฉันสามารถทำอะไรบางอย่างที่ดีจากมันได้บ้าง” และ 3) เชื่อว่าคุณสามารถทำได้ แล้วคุณก็จะทำได้ เป็นสิ่งสำคัญมากที่จะเชื่อว่าเราสามารถทำได้เพื่อข้ามพ้นปัญหา

การคิดเชิงบวกต้องอาศัยการยกระดับความคิดขึ้นไปอีกขั้นหนึ่งดังนั้นจึงต้องอาศัยการฝึกฝนและพัฒนาอยู่เสมอ โดยบันได 5 ขั้นสู่การมองโลกเชิงบวก (วิรดี, 2546) มีดังนี้ ขั้นที่ 1 มองตัวเองว่าดี โดยการสำรวจ พิจารณาหาข้อดีและลดข้อบกพร่องของตัวเอง เมื่อเรายอมรับข้อบกพร่องของเราได้ก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ ขั้นที่ 2 มองคนอื่นว่าดี การตระหนักว่าคนทุกคนล้วนมีข้อบกพร่องมากน้อย

ต่างกันไป ดังนั้นการมีชีวิตที่มีความสุขจึงหมายถึงการอยู่ร่วมกันโดยเลือกมองและใช้ประโยชน์จากความดีที่ผู้อื่นมีอยู่ ขั้นที่ 3 มองสิ่งที่เหลืออยู่ไม่ใช่สิ่งที่ขาดหาย เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรค สิ่งที่เราเรามักมองเห็นคือตัวปัญหานั้นๆ เช่น การเจ็บป่วย ความยากไร้ แต่การมองโลกเชิงบวกสอนให้เราองความทุกข์หรือปัญหาเป็นเรื่องธรรมดา แล้วพิจารณาหาข้อดีหรือประโยชน์จากปัญหา เช่น เมื่อเราเจ็บป่วยเราจะรักตัวเองมากขึ้น เมื่อเราไม่มีเงิน เราก็ต้องประหยัดและขยันทำงานมากขึ้น เป็นต้น ขั้นที่ 4 บอกตัวเองเมื่อเราคิดเพื่อค้นหาหนทางแก้ไขสิ่งใด ความคิดมักจะถูกอยู่กับเราไม่นาน เราจึงต้องทำให้ความคิดดีๆ อยู่กับเราตลอดเวลา เช่น บอกตัวเองว่าเป็นคนเก่งทุกครั้งที่ทำอะไรสำเร็จ แม้จะเป็นความสำเร็จเล็กน้อย บอกตัวเองว่าเพื่อนร่วมงานก็เป็นคนดีแม้เขาจะมีข้อบกพร่อง บอกตัวเองว่าโชคดียังได้ทำงานยากๆ แม้ค่าตอบแทนจะน้อย แต่ก็ทำให้ได้ประสบการณ์ที่หาไม่ได้ง่ายๆ เป็นต้น ขั้นที่ 5 ใช้ประโยชน์จากคำว่าขอบคุณ หากเราตั้งสติและพินิจพิจารณาห้อุปสรรคต่างๆ อย่างมากพอจะรู้สึกขอบคุณต่อข้อขัดข้องเหล่านั้น อย่างน้อยก็ทำให้เราเรียนรู้ที่จะเข้มแข็งมากขึ้น เข้าใจความผิดพลาดว่าสิ่งใดไม่ควรทำและช่วยให้รอบคอบมากขึ้นเพื่อไม่ผิดพลาดซ้ำอีก

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เอื้ออำนวยต่อการคิดเชิงบวกของผู้ตาม

ผู้นำที่เป็นเลิศเป็นผู้ที่มีความคิดเชิงบวกในตัวเอง ผู้นำที่เป็นเลิศจะบ่มเพาะทัศนคติของผู้ตามให้เชื่อว่า “สามารถทำได้” โดยให้สนใจความรู้สึกนึกคิดเพื่อควบคุมพฤติกรรมของตนเอง เช่น การรับรู้ความสามารถของตน คิดทบทวนอย่างรอบคอบถึงพฤติกรรมที่กำลังจะทำ เต็มใจที่จะวางกล่าวตักเตือนตนเอง ผู้นำส่งเสริมเรื่องการคิดให้เป็นเรื่องของโอกาส สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนรูปแบบการคิดทางบวก ใช้การสนทนาเพื่อยกระดับความเชื่อมั่นของผู้ตาม การพูดของผู้นำเพื่อช่วยยกระดับภาวะผู้นำในตนเองของผู้ตาม ได้แก่ (Manz & Sims, 2001)

ลดการใช้คำพูดชี้หน้า สั่งสอน ออกคำสั่ง และถามผู้ตามหาแนวทางของตัวเอง เช่น “แล้วยังไงต่อ” “คุณจะทำยังไงต่อไป”

ฟังมากขึ้น

ในการตอบสนองต่อความผิดพลาดและความล้มเหลว ให้ถามตัวเองว่าได้เรียนรู้อะไรบ้าง และใช้คำพูดกล่าวโทษเป็นทางเลือกสุดท้าย

ขอให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานโดยใช้ตรรกะของตนเอง และวิเคราะห์ว่าพวกเขาจะตัดสินใจอย่างไร แต่ต้องไม่เป็นการปกป้องตนเอง

ขอให้ผู้ตามอธิบายความคิดทางเลือกต่างๆ ที่พวกเขาคิดไว้ในการทำงานตัดสินใจ

ถามความรู้สึกของผู้ตาม “คุณรู้สึกอย่างไรกับเรื่องนี้ / สิ่งนี้”

แสดงความเชื่อมั่นศักยภาพและความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายหรือทำงานสำคัญได้สำเร็จ

แก้ปัญหาให้ผู้ตามโดยตรงน้อยลง เว้นแต่ในสถานการณ์วิกฤติ ขอให้ผู้ตามแก้ปัญหาด้วยตัวเองหรือประสานความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน

ลดการตอบคำถามตรงๆ เมื่อผู้ตามถามเพื่อขอให้ช่วยตัดสินใจในสิ่งที่พวกเขาควรจะตัดสินใจเอง ผู้นำควรสะท้อนกลับให้ผู้ตามเป็นผู้ตัดสินใจเอง แสดงความเชื่อมั่น ให้การสนับสนุนพวกเขา และให้โอกาสพวกเขาเรียนรู้และเติบโต

ถามผู้ตามถึงวิธีการที่มีประสิทธิผลมากกว่าเดิมสำหรับการทำงานให้สำเร็จ

พูดให้กำลังใจเมื่อผู้ตามแสดงการคิดริเริ่ม มองหาโอกาสนำการริเริ่มนั้นไปสู่การปฏิบัติ

กิจกรรมที่ใช้สำหรับการสร้างรูปแบบการคิดทางบวกดำเนินการบนฐานของกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) โดยใช้กิจกรรมและการอำนวยความสะดวกให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมอยู่ในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและการค้นหาวิธีการในการจัดการภารกิจ คิดไตร่ตรองประเมินตนเองเพื่อหาเหตุผลของความคิด ความรู้สึกต่อประสบการณ์ในกิจกรรมที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับประสบการณ์ในการทำงาน สรุปและกำหนดแนวทางการสร้างพฤติกรรมสร้างทัศนคติที่ดีและการคิดเชิงบวกของผู้ตาม

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงบวก
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถกำหนดแนวทางการแสดงพฤติกรรมการเอื้ออำนวยให้มีกระตือรือร้นแสดงความคิดเห็นระหว่างสมาชิกทีมงาน สนับสนุนให้กำลังใจและเชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกทีมงานในการบรรลุเป้าหมาย

วิธีการ:

1. กิจกรรมเกม “ในความมืด”
2. การบรรยายและตั้งคำถาม
3. การอภิปรายกลุ่ม
4. การระดมสมอง

ระยะเวลา:

90 นาที

อุปกรณ์:

1. เต็นท์ จำนวน 6 หลัง
2. ผ้าปิดตาจำนวนเท่ากับผู้เข้าร่วมโปรแกรม
3. คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก เครื่องฉายและจอรับภาพ
4. กระดาษ flip chart
5. กระดาษ A4
6. ปากกา ดินสอ สี

ขั้นตอน:

1) การสร้างประสบการณ์ (experience)

วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมแบ่งกลุ่มๆละ 5 คน แล้วแจกผ้าปิดตาให้คนละ 1 ชิ้น จากนั้นวิทยากรอธิบายกติกาว่าแต่ละกลุ่มจะให้มีผู้ดูแลกลุ่ม 1 คน แล้วให้ผู้ดูแลออกไปนัดแนะกับทีมผู้ช่วยวิทยากรนอกห้อง ซึ่งผู้ดูแลจะถูกสั่งให้ห้ามพูดกับสมาชิกในกลุ่มโดยมีหน้าที่ดูแลความปลอดภัยและบันทึกพฤติกรรมในระหว่างการทำภารกิจ ส่วนผู้เข้าร่วมโปรแกรมที่เหลือวิทยากรจะอธิบายภารกิจที่จะต้องร่วมกันทำให้สำเร็จโดยไม่บอกว่าการกิจนั้นคืออะไร แล้วให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมใช้ผ้าปิดตาให้มืดสนิท จากนั้นวิทยากรให้ผู้ดูแลกลุ่มพาสมาชิกกลุ่มไปยังจุดที่กำหนดและให้ร่วมกันปฏิบัติภารกิจ (กางเต็นท์) โดยห้ามเปิดผ้าปิดตาขณะที่ทำภารกิจนั้นตามเวลาที่กำหนดโดยผู้ดูแลสังเกตขั้นตอนการปฏิบัติของสมาชิกในกลุ่มเพื่อสรุปและนำเสนอ และวิทยากรสังเกตและกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มแสดงความคิดเห็นความรู้สึกระหว่างกัน กระตุ้นให้กำลังใจและปรับความคิดให้มีความเชื่อมั่นและช่วยกันคิดหาหนทางในการแก้ไขปัญหาให้ผ่านพ้นไปได้

เมื่อกลุ่มทำภารกิจเสร็จสิ้นแล้วให้ตัวแทนพาสมาชิกกลับมาที่เดิมและให้ปลดผ้าปิดตาได้ กลุ่มที่ปฏิบัติภารกิจได้ถูกต้องภายในเวลาเสร็จก่อนจะได้รับของรางวัลจากวิทยากร

2) การคิดไตร่ตรอง (reflecting)

วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมทบทวน ไตร่ตรองตามประเด็นดังนี้ เขียนลงในกระดาษ A4

1. ความคิด ความรู้สึกที่เกิดขึ้นก่อนปฏิบัติภารกิจและระหว่างปฏิบัติภารกิจ
2. พฤติกรรมของกลุ่มในระหว่างปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ
3. ปัจจัยสำคัญที่ทำให้กลุ่มสามารถบรรลุผลสำเร็จได้

จากนั้นวิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมอภิปรายและแบ่งปันประสบการณ์ของกลุ่มที่มีผลลัพธ์ที่ดีและกลุ่มที่มีผลลัพธ์ที่ไม่ดีว่าแต่ละกลุ่มมีความคิดในระหว่างการทำภารกิจเป็นอย่างไรแล้วคิดไตร่ตรองสถานการณ์จากกิจกรรมกับประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา

3) การสรุป (concluding)

วิทยากรสรุปกิจกรรมและอธิบายเปรียบเทียบกิจกรรมที่ผ่านมากับการปฏิบัติงานในชีวิตจริงว่าในการทำงานผู้ปฏิบัติงานบางคนยังมีทัศนคติเชิงลบในการทำงาน เนื่องจากไม่รู้เป้าหมายของตนเองหรือยังไม่มีเป้าหมายในการทำงาน ไม่รู้ว่าจะทำงานไปเพื่ออะไร และงานที่ทำนั้นช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร เปรียบเสมือนกับการปิดตาในระหว่างทำกิจกรรม พฤติกรรมที่เกิดขึ้น เช่น การนั่งเฉยๆ รับคำสั่งอย่างเดียว การไม่กล้าที่จะทำอะไรเพราะกลัวทำผิด เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เราจะพบเห็นได้ในชีวิตการทำงาน เช่น การทำงานตามคำสั่ง การไม่คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การจำกัดขอบเขตความรับผิดชอบเท่าที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น โดยไม่สนใจผลกระทบต่อบุคคลหรือหน่วยงานอื่นๆ

ผู้นำที่เป็นเลิศจะเฝ้ามองการทำงานของทีมงาน หากเกิดพฤติกรรมที่ว่าข้างต้นขึ้น ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมที่กระตุ้นส่งเสริมความคิดเชิงบวก โดยบ่มเพาะทัศนคติของผู้ตามให้เชื่อว่า “สามารถทำได้”

เพื่อควบคุมพฤติกรรมของตนเอง ส่งเสริมการคิดให้เป็นเรื่องของโอกาสและลดอุปสรรคในการคิดลง สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนรูปแบบการคิดทางบวก การใช้การสนทนาประจำวันเพื่อยกระดับความเชื่อมั่นของผู้ตาม โดยลดการออกคำสั่งและให้ผู้ตามกำหนดแนวทางของตัวเอง ฟังให้มากขึ้น ให้โอกาสเรียนรู้จากความผิดพลาด ลดการตอบคำถามหรือให้วิธีการแก้ไขโดยตรงและให้คิดและตัดสินใจในงานด้วยตนเองยกเว้นจะอยู่ในสถานการณ์วิกฤติ แสดงความเชื่อมั่นศักยภาพและความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมาย พูดให้กำลังใจเมื่อผู้ตามแสดงการคิดริเริ่ม มองหาโอกาสนำการริเริ่มนั้นไปสู่การปฏิบัติพร้อมทั้งยกตัวอย่างของผู้นำที่สร้างความคิดเชิงบวกให้แก่ผู้ตามเพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้น

จากนั้น วิทยากรขอให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมแต่ละกลุ่ม สรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้และเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่ผ่านมาและอธิบายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในกลุ่ม

4) การวางแผน (planning)

วิทยากรขอให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรม สรุปแนวทางในการส่งเสริมทัศนคติที่ดีและการคิดทางบวก โดยใช้แนวคิดและหลักการของผู้นำที่เป็นเลิศ จากนั้น วิทยากรซักถามผู้เข้าร่วมโปรแกรมบางคน เพื่อเป็นตัวอย่งและแรงบันดาลใจแก่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมคนอื่น

การประเมินผล:

การสังเกตความสนใจในกิจกรรม ใฝ่ใจแสดงความคิดเห็น ซักถามและการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม การตอบคำถาม การมีส่วนร่วมในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสมาชิกภายในกลุ่มระหว่างการทำกิจกรรม

ผลลัพธ์จากการดำเนินกิจกรรม คือ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถกำหนดแนวทางการสร้างพฤติกรรมการเอื้ออำนวยให้มีกระตุ้นการแสดงความคิดเห็นระหว่างสมาชิกที่ทีมงาน สนับสนุนให้กำลังใจและเชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกที่ทีมงานในการบรรลุเป้าหมาย

หน่วยการเรียนรู้ที่ 6 พัฒนาภาวะผู้นำตนเองในผู้ตามโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์

กิจกรรมที่ 6: การให้รางวัลภายนอกและภายใน

แนวคิด:

รางวัลหมายถึงสิ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปแลกเปลี่ยนสิ่งต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกายและจิตใจ รางวัลเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจและยอมรับว่าตนมีคุณค่าที่สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับจนมีการให้รางวัลสำหรับการกระทำนั้นๆ รางวัลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานและต่อผลงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพและความพึงพอใจในงานของพนักงาน

รางวัลที่บุคคลได้รับมีอยู่ 2 ลักษณะไม่สามารถแยกจากกันได้ ได้แก่ รางวัลภายนอก (extrinsic rewards) คือ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ ผู้นำในฐานะนักบริหารมีแนวทางในการใช้รางวัลภายนอกในการจูงใจผู้ตาม โดยการระบุเป้าหมายและพฤติกรรมที่คาดหวังให้ชัดเจน แจ้งผู้ปฏิบัติงานให้รู้เป้าหมายและมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ ให้รางวัลที่มีคุณค่าสำหรับบุคคลเมื่อเกิดผลงานและพฤติกรรมที่คาดหวังตามระยะเวลาที่กำหนดและรักษารูปแบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพในการเสริมแรง ส่วนรางวัลภายใน (intrinsic rewards) จะเป็นสภาพทางจิตวิทยาซึ่งพนักงานได้รับจากการทำงาน (Martocchio, 2006) รางวัลภายในเป็นการจูงใจในรูปของการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคคล เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจที่บรรลุผลสำเร็จ

แนวทางของผู้นำที่เป็นเลิศในการให้รางวัล

สิ่งที่สำคัญของผู้นำที่เป็นเลิศ คือการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้รางวัลเมื่อผู้ตามมีภาวะผู้นำในตนเองมากขึ้น กล่าวคือในตอนแรกผู้นำให้รางวัลต่อพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน เมื่อเวลาผ่านไป ผู้นำที่เป็นเลิศจะเป็นผู้สนับสนุน ให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนผู้ตามไปสู่ภาวะผู้นำในตนเองและให้รางวัลแก่พฤติกรรมภาวะผู้นำในตนเอง การใช้คำพูดของผู้นำที่เป็นเลิศมีความสำคัญยิ่งโดยเฉพาะการตั้งคำถาม เช่น “คุณคิดว่างานที่คุณทำเป็นอย่างไรบ้าง” “คุณพอใจกับการดำเนินงานแบบนี้หรือไม่” “ทำไมคุณไม่ลองทำงานนั้นล่ะ” “คุณชอบงานของคุณไหม” “คุณเคยลองคิดหาวิธีการอื่นๆ ในการทำงานเพื่อทำให้คุณทำงานอย่างมีความสุขมากขึ้นหรือเปล่า” “คุณมองเห็นโอกาสอะไรบ้างในปัญหาที่คุณกำลังเผชิญอยู่” โดยจุดมุ่งหมายก็คือให้ผู้ตามฝึกคิดและฝึกฝนภาวะผู้นำในตนเอง นัยสำคัญของกระบวนการนี้คือการชี้แนะแนวทาง การประเมินและการให้รางวัลได้เปลี่ยนจากแหล่งภายนอกเข้ามาสู่ภายในตัวบุคคลอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Manz & Sims, 2001)

กิจกรรมที่ใช้สำหรับการสร้างพฤติกรรมในการให้รางวัลดำเนินการบนฐานของกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) โดยใช้กิจกรรมวิเคราะห์ประเภทของรางวัลและวิธีการในการให้รางวัลของผู้นำ คิดไตร่ตรองเพื่อหาเหตุผลของความคิด ความรู้สึกต่อประสบการณ์ในกิจกรรมเปรียบเทียบกับประสบการณ์ในการทำงาน สรุปและกำหนดแนวทางการสร้างพฤติกรรมการให้รางวัล

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการให้รางวัลเพื่อสร้างภาวะผู้นำตนเองให้แก่ผู้ตาม
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถตระหนักถึงความสำคัญของการใช้รางวัลภายในเพื่อสร้างภาวะผู้นำตนเองให้แก่ผู้ตาม

วิธีการ:

1. การบรรยายและตั้งคำถาม
2. การอภิปรายกลุ่ม
3. การระดมสมอง

ระยะเวลา:

45 นาที

อุปกรณ์:

1. คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก เครื่องฉายและจอรับภาพ
2. กระดาษ flip chart
3. กระดาษ A4
4. ปากกา ดินสอ สี

ขั้นตอน:

- 1) การสร้างประสบการณ์ (Experience)

วิทยากรเกริ่นนำว่าคนเราจะมีพฤติกรรมต่าง ๆ เนื่องจากแรงจูงใจที่อยู่รอบตัว ซึ่งแรงจูงใจหรือความต้องการทำให้พฤติกรรมของคนเรามีความแตกต่างและเป็นลำดับขั้นจากความต้องการพื้นฐานไปจนถึงความต้องการในระดับสูง ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1970) ซึ่งอธิบายว่าความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น 5 ขั้น ได้แก่ 1) ความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อที่จะอยู่รอดได้แก่ ปัจจัยสี่ 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย เช่น การมีกฎหมายที่ดี การปกป้องคุ้มครองโดยรัฐ 3) ความต้องการด้านสังคมและการยอมรับ การมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น 4) ความต้องการยอมรับและเคารพนับถือ การบรรลุถึงความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น และ 5) ความต้องการบรรลุตัวตน เป็นความต้องการบรรลุสิ่งที่ตนปรารถนาตามศักยภาพของตนเอง



ลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's hierarchy of needs)

จากนั้นวิทยากรเริ่มต้นกิจกรรมโดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมแบ่งกลุ่มๆ ละ 5 คน แล้ววิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมระดมสมองและอภิปรายร่วมกันเพื่อตอบคำถามว่า “อะไรเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของเราทำงาน” และให้เขียนคำตอบอย่างน้อย 10 ข้อ ลงในกระดาษ จากนั้นให้ตัวแทนแต่ละกลุ่มนำเสนอและอภิปรายระหว่างกลุ่ม โดยวิทยากรซักถามความเข้าใจในแต่ละข้อเพื่อให้เข้าใจความหมายได้ชัดเจนขึ้น

ขั้นตอนต่อไป วิทยากรให้แต่ละกลุ่มพิจารณาเนื้อหาตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ แล้วให้แต่ละกลุ่มจัดลำดับข้อมูลบน flip chart ของกลุ่มว่าแต่ละข้อนั้นจัดอยู่ในลำดับขั้นความต้องการขั้นใดตามทฤษฎีโดยให้เขียนหมายเลขลำดับขั้นความต้องการไว้หน้าข้อคำตอบที่เขียน จากนั้นวิทยากรให้แต่ละกลุ่มอภิปรายและตกลงร่วมกันว่าความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละข้อ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมในฐานะหัวหน้ามีอำนาจในการจัดสิ่งนั้น ๆ ให้ทีมงานได้มากหรือน้อยเพียงใด โดยเขียนคำว่า “มาก” หรือ “น้อย” ไว้ท้ายข้อแต่ละข้อใน flip chart เช่น หากเห็นว่าหัวหน้าสามารถให้คำปรึกษาแนะนำหรือช่วยสอนงานได้ ให้เขียน “มาก” ไว้ท้ายข้อ และหากเห็นว่าไม่สามารถจัดหาอุปกรณ์ เครื่องจักรในการทำงานให้ได้ ให้เขียน “น้อย” ไว้ท้ายข้อ แล้ววิทยากรให้แต่ละกลุ่มเลือกเฉพาะข้อที่เป็นทั้งความต้องการระดับที่ 3-5 และมีคำว่า “มาก” และให้ทำเครื่องหมายข้อนั้นไว้ จากนั้นวิทยากรสรุปกิจกรรมและชี้ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเห็นว่า ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวหน้าสามารถตอบสนองได้มากที่สุดจะเป็นความต้องการระดับสูง เช่น ความต้องการความเอาใจใส่ การสอนและแนะนำงาน การให้คำปรึกษา เป็นต้น ในขณะที่ความต้องการในระดับพื้นฐาน หรือด้านความมั่นคงปลอดภัย หัวหน้าไม่สามารถจัดการให้ได้ อย่างเต็มที่เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ ซึ่งมีจำกัด นโยบายขององค์กร

2) การคิดไตร่ตรอง (Reflecting)

วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมพิจารณาบททวนผลจากขั้นตอนแรกเชื่อมโยงกับประสบการณ์ในสถานการณ์ต่างๆ ในชีวิตจริงของแต่ละคน แล้วระดมสมองหาคำตอบเกี่ยวกับประสบการณ์ในการให้รางวัลภายนอก เช่น ค่าจ้าง สวัสดิการต่าง และการให้รางวัลภายใน เช่น การสนับสนุน ให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ ว่ามีประสบการณ์ดังกล่าวหรือไม่ และมีประสบการณ์ในทางที่ดีและไม่ดีอย่างไร จากนั้นวิทยากรซักถามและกระตุ้นให้มีการอภิปรายระหว่างกลุ่ม และหาข้อสรุปร่วมกัน

3) การสรุป (Concluding)

วิทยากรสรุปกิจกรรมและอธิบายเปรียบเทียบกิจกรรมที่ผ่านมากับการปฏิบัติงานในชีวิตจริงว่าในการทำงานผู้นำบางคนให้ความสำคัญกับการให้รางวัลภายนอกมากกว่ารางวัลภายใน ซึ่งแท้จริงแล้วรางวัลทั้งสองประเภทไม่สามารถแยกจากกันได้ ผู้นำที่เป็นเลิศจะให้รางวัลภายนอก เช่น การให้เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการแก่พฤติกรรมที่สร้างผลการปฏิบัติงาน และเมื่อเวลาผ่านไป ผู้นำที่เป็นเลิศจะให้รางวัลภายในโดยเป็นผู้สนับสนุน ให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ เป็นการจูงใจในรูปของการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคคลเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจที่บรรลุผลสำเร็จและขับเคลื่อนผู้ตามไปสู่ภาวะผู้นำในตนเอง

จากนั้น วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสรุปวิธีการให้รางวัลที่ได้จากขั้นตอนก่อนหน้านำมาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน สร้างเป็นหลักการที่จะนำไปใช้ในการทำงานและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

4) การวางแผน (Planning)

วิทยากรขอให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรม สรุปแนวทางในการให้รางวัลภายนอก โดยใช้แนวคิดและหลักการของผู้นำที่เป็นเลิศ จากนั้น วิทยากรซักถามผู้เข้าร่วมโปรแกรมบางคน เพื่อเป็นตัวอย่างและแรงบันดาลใจแก่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมคนอื่น

การประเมินผล:

การสังเกตความสนใจในกิจกรรม ใส่ใจแสดงความคิดเห็น ซักถามและการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม การตอบคำถาม การมีส่วนร่วมในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสมาชิกภายในกลุ่มระหว่างการทำกิจกรรม

ผลลัพธ์จากการดำเนินกิจกรรม คือ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมตระหนักถึงความสำคัญของการใช้รางวัลภายในเพื่อสร้างภาวะผู้นำตนเองให้แก่ผู้ตาม

หน่วยการเรียนรู้ที่ 6 พัฒนาการภาวะผู้นำตนเองในผู้ตามโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์

กิจกรรมที่ 7: การให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์

แนวคิด:

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เป็นเครื่องมือในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานหรือเรื่องอื่นๆ มีผลทำให้บุคคลรู้ผลการกระทำโดยตรง ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้เข้าใกล้ความคาดหวังมากที่สุด การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการเสริมแรงทางบวกเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมนั้นในครั้งต่อไป ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ลดความวิตกกังวลเนื่องจากผู้ปฏิบัติรู้ว่าสิ่งที่เขาทำถูกหรือผิดอย่างไร ควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไรและความสำเร็จที่ได้รับจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้ทำในสิ่งที่ยากขึ้นไปอีก รวมทั้งทำให้มีความตื่นตัวสนใจสภาพแวดล้อมและมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้

ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ ควรคำนึงว่า เป็นการให้ข้อมูลเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ได้รับ เป็นการให้ข้อมูลทั้งทางบวกและทางลบเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สังเกตเห็นเฉพาะอย่าง ไม่ใช่บอกกล่าวอย่างกว้างๆจนไม่ทราบว่าจะแก้ไขจุดบกพร่องใด นอกจากนี้ ควรให้ข้อมูลป้อนกลับในสิ่งที่คุณสามารถปรับเปลี่ยนได้ ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับควรหลีกเลี่ยงการใช้คำนิยามของตนเองตัดสิน นอกจากนี้ ควรมีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างผู้ให้และรับข้อมูลป้อนกลับว่าได้เข้าใจในสิ่งที่บอกกล่าวอย่างถูกต้อง

ส่วนระยะเวลาในการให้ข้อมูลป้อนกลับกระทำได้ทั้งในขณะที่บุคคลกำลังทำพฤติกรรมและภายหลังกระทำพฤติกรรมซึ่งควรกระทำทันทีหลังจากมีพฤติกรรมหรือเร็วที่สุดตามแต่โอกาส การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ล่าช้าจะทำให้การให้ข้อมูลป้อนกลับไร้ความหมาย และทำให้ผู้ปฏิบัติล้มความผิดพลาดและขาดความสนใจในการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงพฤติกรรม

แนวทางของผู้นำที่เป็นเลิศในการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์

ในการขับเคลื่อนผู้ตามไปสู่ภาวะผู้นำในตนเองในบางครั้งอาจเกิดความผิดพลาด เช่น ตั้งเป้าหมายที่ไม่เหมาะสม วางแผนงานไม่รัดกุม ตัดสินใจไม่รอบคอบ ผู้นำต้องตัดสินใจว่าจะเข้าไปแทรกแซงหรือไม่ หากมีการแทรกแซงผู้นำจะต้องมีวิธีการที่แยบยลโดยการป้อนคำถามที่ไม่เป็นการคุกคาม หรือปฏิเสธผู้ตามและสื่อสารให้รู้ว่ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น คำถามของผู้นำจะช่วยกระตุ้นให้ผู้ตามค่อยๆ คิดไตร่ตรองแผนงานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ตัดสินใจไปก่อนหน้านี้ของตนเองอย่างถี่ถ้วนโดยปราศจากการกินแหนงแคลงใจระหว่างกัน

กิจกรรมที่ใช้สำหรับการสร้างพฤติกรรมในการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ ดำเนินการบนฐานของกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) โดยใช้กิจกรรมและการแสดงบทบาทของผู้นำในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจน คิดไตร่ตรองประเมินตนเองเพื่อหาเหตุผลของ

ความคิด ความรู้สึกต่อประสบการณ์ในกิจกรรมเปรียบเทียบกับประสบการณ์ในการทำงาน สรุปและกำหนดแนวทางการสร้างพฤติกรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์เพื่อการปรับปรุงพฤติกรรม

2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถกำหนดแนวทางแสดงพฤติกรรมการใช้คำถามกระตุ้นให้ผู้อื่นตามคิดไตร่ตรองพฤติกรรมของตนเองอย่างถี่ถ้วนเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์แก่ผู้ตามได้

วิธีการ:

1. การแสดงบทบาทสมมติ การให้ข้อมูลป้อนกลับ
2. การอภิปรายกลุ่ม
3. การระดมสมอง

ระยะเวลา:

45 นาที

อุปกรณ์:

1. กระดาษ A4
2. ปากกา ดินสอ สี

ขั้นตอน:

- 1) การสร้างประสบการณ์ (Experience)

วิทยากรเกริ่นนำว่า ในการสร้างให้ผู้อื่นตามเป็นผู้นำตนเอง สิ่งสำคัญคือผู้ตามจำเป็นต้องมีใครสักคนที่ทำหน้าที่เป็นกระจกส่องให้เขาเห็นพฤติกรรมของตนเองตามความเป็นจริงเพื่อให้เขาเข้าใจและปรับปรุงพฤติกรรม ผู้นำที่เป็นเลิศจะทำหน้าที่นั้นในบทบาทของผู้ที่ให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือการให้ข้อมูลที่ชัดเจนตามจริงทั้งเชิงบวกและลบเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ตาม มีเจตนาเพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่ผู้ตามในการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง ขั้นตอนการให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) อธิบายพฤติกรรมของบุคคลอย่างเฉพาะเจาะจง ทั้งในแง่ดีหรือไม่ดี (action) 2) อธิบายถึงผลของพฤติกรรมนั้นว่ามีผลกระทบต่องานหรือต่อผู้อื่นอย่างไร (impact) 3) ท้าหรือถึงพฤติกรรมที่อยากให้อยู่หรือเปลี่ยนแปลงหรือแนวทางในการปรับปรุงหรือพัฒนา (desire)

จากนั้นวิทยากรเริ่มต้นกิจกรรมโดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมแบ่งกลุ่มๆ ละ 6 คน วิทยากรกำหนดให้มีการแสดงบทบาทสมมติ ซึ่งวิทยากรได้จัดเตรียมผู้แสดงบทบาทสมมติไว้ล่วงหน้า โดยกำหนดสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัญหาในการประสานงานในการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นและสถานการณ์ในชีวิตประจำวัน เช่น การบริหารเวลาในการทำงานผิดพลาด วิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน เมื่อเริ่มแสดงแต่ละสถานการณ์ (ใช้เวลาสถานการณ์ละประมาณ 3 นาที) วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรม สังเกตพฤติกรรมของผู้แสดงทั้งในทางบวกและทางลบ เมื่อจบการแสดงแล้วให้

ผู้เข้าร่วมโปรแกรมอภิปรายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ข้อสังเกต และแนวทางในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์ และวิทยากรซักถามและอภิปรายร่วมกับผู้เข้าร่วมโปรแกรมให้เข้าใจก่อนเริ่มแสดงสถานการณ์ต่อไปจนครบทั้ง 2 สถานการณ์

2) การคิดไตร่ตรอง (Reflecting)

วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมพิจารณาทบทวนผลจากขั้นตอนแรก แล้วระดมสมองหาคำตอบสำหรับประเด็นดังนี้

1. ความคิด ความรู้สึกในฐานะผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับและผู้รับข้อมูลป้อนกลับจากกิจกรรมที่ผ่านมา และเชื่อมโยงกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ของตนเอง

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนการให้ข้อมูลป้อนกลับ

จากนั้นวิทยากรซักถามและกระตุ้นให้มีการอภิปราย แลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่ม

3) การสรุป (Concluding)

วิทยากรสรุปกิจกรรมและอธิบายความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับว่าเป็นการให้ข้อมูลทั้งทางบวกและทางลบเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้เฉพาะอย่าง เพื่อให้ผู้รับทราบถึงจุดบกพร่องที่ควรแก้ไข ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับควรหลีกเลี่ยงการใช้คำนิยามของตนเองตัดสิน หลีกเลี่ยงการให้คำแนะนำ เพื่อให้ผู้รับข้อมูลได้คิดพิจารณาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วยตัวเอง โดยใช้คำถามกระตุ้นให้ผู้ตามค่อยๆ คิดไตร่ตรองแผนหรือขั้นตอนงานที่ตัดสินใจไปก่อนหน้านี้ของตนเองอย่างถี่ถ้วน นอกจากนี้ควรมีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างผู้ให้และผู้รับข้อมูลป้อนกลับว่าได้เข้าใจในสิ่งที่บอกกล่าวอย่างถูกต้อง

จากนั้น วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสรุปแนวทาง วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ได้จากขั้นตอนก่อนหน้านำมาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน สร้างเป็นหลักการที่จะนำไปใช้ในการทำงาน และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

4) การวางแผน (Planning)

วิทยากรขอให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรม สรุปแนวทางในการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ โดยใช้แนวคิดและหลักการของผู้นำที่เป็นเลิศ จากนั้น วิทยากรซักถามผู้เข้าร่วมโปรแกรมบางคน เพื่อเป็นตัวอย่างและแรงบันดาลใจแก่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมคนอื่น

การประเมินผล:

การสังเกตความสนใจในกิจกรรม ใส่ใจแสดงความคิดเห็น ซักถามและการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม การตอบคำถาม การมีส่วนร่วมในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสมาชิกภายในกลุ่มระหว่างการทำกิจกรรม

ผลลัพธ์จากการดำเนินกิจกรรม คือ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถกำหนดแนวทางการสร้างพฤติกรรมการใช้คำถามกระตุ้นให้ผู้ตามคิดไตร่ตรองพฤติกรรมของตนเองที่ได้แสดงออกไปก่อนหน้านี้ อย่างถี่ถ้วนเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์แก่ผู้ตามได้

หน่วยการเรียนรู้ที่ 7 สนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน

กิจกรรมที่ 8: การอยู่รอดในทะเลทราย

แนวคิด:

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปซึ่งมีคุณสมบัติและทักษะที่แตกต่างกันและเติมเต็มซึ่งกันและกันมาร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยสมาชิกแต่ละคนจะมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการร่วมมือร่วมใจกัน วางแผน ตัดสินใจ ประสานงาน ติดต่อสื่อสาร สนับสนุนกันอย่างผสมกลมกลืนมีประสิทธิภาพ มีความไว้วางใจและพึงพอใจในการทำงานที่ตนรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายและร่วมกันนำพาทีมให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ

การสร้างทีมงานเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการผสมผสานสมาชิกกลุ่มในการทำงานร่วมกัน เป้าหมายทีมเป็นสิ่งสำคัญที่ดึงดูดให้สมาชิกที่มาร่วมมือกันเพื่อให้ทีมมุ่งสู่เป้าหมาย

ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ทีมงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. มีวัตถุประสงค์ชัดเจน ผู้นำและสมาชิกทีมมีส่วนร่วมกันกำหนดและทบทวนวิสัยทัศน์ แนวทางการปฏิบัติงานและเป้าหมายเป็นระยะ จัดทำตารางกิจกรรมและภารกิจเพื่อเป็นกรอบในการทำงาน และผลักดันให้ทีมงานมุ่งมั่นไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. บรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการ ผู้นำและสมาชิกร่วมกันสร้างบรรยากาศการทำงานที่เรียบง่าย อบอุน เป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส กระจือร้อวัน จัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นให้พร้อมเสมอ แสดงความยินดีเมื่อทีมประสบความสำเร็จและผลักดันให้สมาชิกทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความสนิทสนม
3. การมีส่วนร่วม สมาชิกมีบทบาทในขั้นตอนต่างๆของการทำงาน โดยแบ่งหน้าที่การทำงาน สนับสนุนและกระตุ้นให้สมาชิกทีมที่นิ่งเฉยมีโอกาสแสดงความคิดเห็น กล่าวพูดกล้าแสดงออกเมื่อความคิดเห็นแตกต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่ของทีมงาน
4. การรับฟังซึ่งกันและกัน สมาชิกรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นอย่างตั้งใจ พิจารณา ไตร่ตรอง สงวนคำวิพากษ์วิจารณ์และความคิดเห็นต่างๆ จนกว่าจะมีการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดแล้ว ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกทีมงานและนำมาหาข้อสรุปร่วมกัน
5. ความไม่เห็นด้วยอย่างสร้างสรรค์ การมีและแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างและสื่อสารให้สมาชิกคนอื่นได้รู้ เป็นการยอมรับจุดต่างหากจรร่วม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวกโดยวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างเป็นระบบ เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น ยอมรับด้วยท่าทีที่สงบเมื่อความคิดเห็นไม่ได้รับการยอมรับ

6. ความเห็นพ้อง การหาข้อยุติของปัญหาหรือการตัดสินใจ ซึ่งแสดงออกถึงการมีสมานฉันท์ และเอกภาพโดยไม่ได้มาจากการลงคะแนนเสียงข้างมาก ความเห็นพ้องจะเกิดขึ้นได้ถ้าสมาชิกที่มารับฟัง เหตุผลและแสวงหาข้อมูลในการตัดสินใจ อาจมีสมาชิกที่ไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปแต่สามารถยอมรับและ เต็มใจปฏิบัติตามมติของทีมและทีมงานควรมีการทดสอบการตัดสินใจของกลุ่มเป็นระยะ

7. การสื่อสารที่เปิดเผย สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผยจริงใจ เชื่อมั่น และไว้วางใจกัน เต็มใจและพร้อมช่วยเหลือ ได้รับความยากลำบากของผู้อื่นและตอบสนองความรู้สึกนั้น ในทางบวก มีการฟังพหุอาศัยกันมีความผูกพันและรับผิดชอบต่อกัน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนตามที่กำหนดไว้ในภารกิจของตำแหน่งงาน รวมทั้ง ความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นที่ชัดเจนเพื่อให้สมาชิกเข้าใจตรงกัน โดยการผลักดันให้ทีมงาน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูง เต็มใจปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือจากบทบาทที่กำหนดไว้ใน บางโอกาส มีการมอบหมายงานให้ทีมงานอย่างเสมอภาค มีการอภิปรายและต่อรองด้านบทบาทที่ คาดหวังของสมาชิกแต่ละคนอย่างเปิดเผย

9. ภาวะผู้นำร่วม ภาวะผู้นำจะไม่จำกัดเฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะ ผู้นำร่วม โดยสมาชิกแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน

10. การประเมินผลตนเอง เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานของตนและทีมอยู่ในระดับใด มีอะไรที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผล โดยมีเป้าหมายคือการค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อนและแสวงหาแนวทาง ปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในการสร้างทีมงานเพื่อส่งเสริมการเป็นผู้นำตนเอง

แนวทางในการใช้อำนาจการสร้างทีมงานเพื่อส่งเสริมการเป็นผู้นำตนเองของผู้ตาม ได้แก่

1. การตั้งเป้าหมาย ผู้นำใช้อำนาจการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานของทีมงาน
2. คาดหวังการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานสูงจากทีมงาน
3. ผู้นำส่งเสริมให้ทีมงานมอบหมายงานให้แก่สมาชิกในกลุ่มเอง
4. ใช้อำนาจด้านทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ และวัตถุดิบให้ทีมงานอย่างพอเพียง
5. ส่งเสริมให้ขอบเขตงานมีความยืดหยุ่น มีความยืดหยุ่นในการทำงาน กล่าวคือ ทำงานทุกอย่าง ที่ควรจะทำตามความสามารถของสมาชิกทีมงานเพื่อให้งานสำเร็จ
6. ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานเสริมแรงโดยการให้รางวัลแก่ตนเอง เพื่อผลงานที่สูงขึ้น
7. ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานวิพากษ์ตนเองอย่างสร้างสรรค์เมื่อทำงานได้ไม่ดี
8. ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานเฝ้าสังเกต ระมัดระวัง และประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง
9. ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานคิดถึงขั้นตอนของกิจกรรมที่จะทำอย่างละเอียดและคิด วิธีการทำ ก่อนที่จะลงมือทำงานหรือกิจกรรมนั้นจริง
10. ผู้นำส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดเผย และการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อเรียนรู้งานใหม่

11. ผู้นำสื่อสารมุมมองของกลุ่มทีมงานไปยังผู้บริหารที่สูงกว่า และนำมุมมองของผู้บริหารระดับสูงมาสื่อสารแก่ทีมงาน

12. ผู้นำสื่อสารมุมมองของทีมงานไปยังทีมงานอื่นและรับมุมมองของทีมงานอื่นกลับมา

กิจกรรม “การอยู่รอดในทะเลทราย” ดำเนินการบนฐานของกระบวนการเรียนรู้ซึ่งประสบการณ์ (experiential learning) โดยเริ่มจากการใช้กิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีประสบการณ์ในสถานการณ์ที่ต้องมีการร่วมมือ การประสานงาน การมีส่วนร่วม การรับฟังและให้ความเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น คิดไตร่ตรองสถานการณ์จากกิจกรรมกับประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาและให้สรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการในการสร้างทีมงานเพื่อนำไปปรับใช้ในการทำงาน

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถกำหนดแนวทางการแสดงพฤติกรรมในการสนับสนุนให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นกับสมาชิกในทีมงานได้อย่างอิสระ รับฟังความคิดเห็น และสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในทีมงาน

วิธีการ:

1. กิจกรรมเกม
2. การบรรยายและตั้งคำถาม
3. การอภิปรายกลุ่ม
4. การระดมสมอง

ระยะเวลา:

90 นาที

อุปกรณ์:

1. ใบงาน กิจกรรม “การอยู่รอดในทะเลทราย”
2. คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก เครื่องฉายและจอรับภาพ
3. กระดาษ flip chart
4. กระดาษ A4
5. ปากกา ดินสอ สี

ขั้นตอน:

- 1) การสร้างประสบการณ์ (Experience)

วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมแบ่งกลุ่มเป็น 4 กลุ่ม แล้ววิทยากรแจกใบงานกิจกรรม “การอยู่รอดในทะเลทราย” ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรม แล้ววิทยากรอธิบายกิจกรรม ซึ่งเป็นสถานการณ์สมมติว่าแต่ละกลุ่มเป็นผู้รอดชีวิตจากเครื่องบินตกกลางทะเลทราย และจะต้องหาหนทางรอดชีวิตจากทะเลทราย โดยให้กลุ่มเลือกสิ่งของที่เห็นว่าจำเป็นในการเอาชีวิตรอดจากรายการที่มีอยู่ จากอันดับ 1 สำคัญที่สุด จนถึง

อันดับ 15 สำคัญน้อยที่สุด โดยในขั้นตอนแรกวิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมแต่ละคนเขียนคำตอบของตนเองลงในช่องที่ (1) คะแนนของท่าน จากนั้นวิทยากรให้แต่ละกลุ่มนำคำตอบของตนเองมาอภิปรายร่วมกัน และให้สรุปเป็นคำตอบของกลุ่มและเขียนคำตอบลงในช่องที่ (2) คะแนนของกลุ่ม โดยระหว่าง การอภิปรายให้สมาชิกแต่ละคนสังเกตพฤติกรรมของสมาชิกภายในกลุ่ม วิธีการพูด วิธีการโน้มน้าวใจ การตัดสินใจของกลุ่ม การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม และวิทยากร สังเกตและกระตุ้นสมาชิกกลุ่มให้แสดงพฤติกรรมสนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ รับฟังความคิดเห็น และสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในกลุ่ม จากนั้นวิทยากรเฉลยคำตอบที่ถูกต้อง และให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมบันทึกคำตอบที่ถูกต้องลงในช่องที่ (3) คะแนนของผู้รอดชีวิต ขั้นตอนสุดท้ายวิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมคำนวณความต่างของคะแนนโดยนำคะแนนช่องที่ (1) ลบด้วยช่องที่ (3) ผลลัพธ์ที่เป็นลบให้แปลงเป็นบวกแล้วรวมคะแนนในบรรทัดสุดท้าย ผู้ที่ได้คะแนนน้อยที่สุดเป็นผู้ที่ได้รับของรางวัลจากวิทยากร และคำนวณความต่างของคะแนนโดยนำคะแนนช่องที่ (2) ลบด้วยช่องที่ (3) ผลลัพธ์ที่เป็นลบให้แปลงเป็นบวกแล้วรวมคะแนนในบรรทัดสุดท้าย กลุ่มที่ได้คะแนนน้อยที่สุดเป็นกลุ่มที่ได้รับของรางวัลจากวิทยากร

2) การคิดไตร่ตรอง (Reflecting)

วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมทบทวน ไตร่ตรองและสรุปข้อมูลเขียนลงในกระดาษ A4 ตามประเด็นดังนี้

1. บรรยากาศระหว่างการพูดคุย อภิปรายเพื่อหาข้อสรุปเป็นคำตอบของกลุ่ม
2. พฤติกรรมที่สังเกตเห็นของตนเองและของสมาชิกภายในกลุ่มระหว่างการอภิปราย
3. วิธีการในการหาข้อสรุปของกลุ่ม
4. สถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคต่อการร่วมมือกันทำงานของกลุ่ม
5. ความคิด ความรู้สึกเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างคะแนนของตนเองกับคะแนนกลุ่ม จากนั้นวิทยากรซักถามและกระตุ้นให้มีการอภิปรายระหว่างกลุ่ม และหาข้อสรุปร่วมกัน

3) การสรุป (Concluding)

วิทยากรอธิบายความหมายของการทำงานเป็นทีม ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และบทบาทของผู้นำที่เป็นเลิศในการสร้างทีมงาน แล้วตอบคำถามจากผู้เข้าร่วมโปรแกรม เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น จากนั้นวิทยากรขอให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ เปรียบเทียบกับสถานการณ์ในการปฏิบัติงานของตนเอง แล้วแบ่งปันกับสมาชิกในกลุ่มเพื่อหาข้อสรุปแนวทางในการสร้างทีมงานของตนเอง

4) การวางแผน (Planning)

วิทยากรขอให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรม สรุปแนวทางในการส่งเสริมการสร้างทีมงานของตนเอง โดยใช้แนวคิดและหลักการของผู้นำที่เป็นเลิศ จากนั้น วิทยากรซักถามผู้เข้าร่วมโปรแกรมบางคน เพื่อเป็นตัวอย่างและแรงบันดาลใจแก่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมคนอื่น

การประเมินผล:

การสังเกตความสนใจในกิจกรรม ใฝ่ใจแสดงความคิดเห็น ซักถามและการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม การตอบคำถาม การมีส่วนร่วมในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสมาชิกภายในกลุ่มระหว่างการทำกิจกรรม

ผลลัพธ์จากการดำเนินกิจกรรม คือ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถกำหนดแนวทางการสร้างพฤติกรรมในการสนับสนุนให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นกับสมาชิกในทีมงานได้อย่างอิสระ รับฟังความคิดเห็น และสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในทีมงาน



หน่วยการเรียนรู้ที่ 8 อำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

กิจกรรมที่ 9: สร้างวัฒนธรรมผู้นำตนเอง

แนวคิด:

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงความคิด ความเชื่อ ค่านิยม แบบแผนพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์การปฏิบัติ ใช้เป็นแนวทางในการคิด ตัดสินใจ และทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในองค์การ เช่น ธรรมเนียม แนวปฏิบัติ กฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการ เป็นสิ่งที่พนักงานต้องเรียนรู้เพื่อที่จะสามารถทำงานในองค์การนั้นได้ โดยทั่วไปวัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคนที่ยอมรับและปฏิบัติตามสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่วัฒนธรรมเดียวกันได้ วัฒนธรรมองค์การต้องใช้เวลาในการสั่งสม ทดสอบและพิสูจน์จนยอมรับว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการขององค์การได้ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สมาชิกขององค์การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (organizational socialization) เช่น การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน การชี้แนะวิธีคิด การทำงานและการวางตัวโดยหัวหน้า วัฒนธรรมองค์การได้รับการสื่อสารผ่านการใช้สัญลักษณ์ (symbol) ที่เห็นได้ชัดเจนและทำให้พนักงานยอมรับและจดจำได้ยาวนาน เช่น พิธีการ เรื่องเล่า เพลง พิธีการต่างๆ เรื่องเล่าเกี่ยวกับการเอาชนะอุปสรรคจนประสบความสำเร็จของผู้ก่อตั้งและนำมาเป็นแบบอย่าง องค์การรักษาและสืบสานวัฒนธรรมองค์การโดยการคัดเลือกบุคลากรที่คาดว่าจะมีค่านิยมความเชื่อ วิธีคิดวิธีทำงานตลอดจนประสบการณ์ที่ตรงหรือใกล้เคียงกับที่องค์การต้องการเพื่อให้สามารถปรับตัวและทำงานอยู่ในหน่วยงานได้ยาวนาน การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น โครงการฝึกอบรม การปฐมนิเทศ พิธีการต่างๆ และรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การสังเกตการทำงานของเพื่อนร่วมงาน พนักงานดีเด่น การพูดคุยกับหัวหน้างาน การชักจูง การให้คำแนะนำจากหัวหน้างาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมผู้นำตนเอง

ผู้นำที่เป็นเลิศอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (facilitate self-leadership culture) โดยการสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงานและผูกพันต่อหน่วยงาน ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ให้ทุกคนรู้หน้าที่ของตนเอง ทำงานร่วมกันเสมือนครอบครัว ปลูกฝังระเบียบวินัย ความเชื่อ ค่านิยมและบรรทัดฐานการทำงานที่พึงประสงค์ในรูปแบบต่างๆ ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัยและค่านิยมที่ดีอันจะก่อให้เกิดความศรัทธาและผูกพันต่อหน่วยงาน ผู้นำยอมรับความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ สนับสนุนให้ผู้ตามได้เรียนรู้จากความผิดพลาดและส่งเสริมให้ผู้ตามปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้ตามจะต้องรู้สึกว่าการทำผิดพลาดนั้นเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ความพร้อมที่จะเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำเน้นย้ำและระมัดระวังพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การ ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นตัวแบบของวัฒนธรรมขององค์การให้แก่พนักงานเห็นและปฏิบัติตาม

กิจกรรม “สร้างวัฒนธรรมผู้นำตนเอง” ดำเนินการบนฐานของกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) โดยเริ่มจากการใช้กิจกรรมเรื่องเล่าและกรณีตัวอย่างเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมศึกษาประสบการณ์ของผู้ใช้ในการสร้างวัฒนธรรมผู้นำตนเอง คิดไตร่ตรองสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมกับประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาและให้สรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการในการสร้างวัฒนธรรมเพื่อนำไปปรับใช้ในการทำงาน

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรม เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถกำหนดแนวทางการแสดงพฤติกรรมการทำงานเป็นตัวเป็นแบบอย่าง สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา กระตุ้นความรับผิดชอบและจัดการตนเอง เพื่อสร้างวัฒนธรรมผู้นำตนเอง

วิธีการ:

1. กิจกรรมเรื่องเล่า และกรณีตัวอย่าง
2. การบรรยายและตั้งคำถาม
3. การอภิปรายกลุ่ม
4. การระดมสมอง

ระยะเวลา:

90 นาที

อุปกรณ์:

1. คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก เครื่องฉายและจอรับภาพ
2. กระดาษ flip chart
3. กระดาษ A4
4. ปากกา ดินสอ สี

ขั้นตอน:

- 1) การสร้างประสบการณ์ (experience)

วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมแบ่งกลุ่มเป็น 4 กลุ่ม จากนั้นวิทยากรอธิบายว่าการสร้างวัฒนธรรมผู้นำตนเองเป็นการสร้างความยั่งยืนของพฤติกรรมผู้นำที่เป็นเลิศเพื่อให้ผู้นำสามารถถ่ายทอดภาวะผู้นำตนเองให้แก่ทีมงานและทำให้ทีมงานสร้างภาวะผู้นำตนเองให้แก่สมาชิกใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง โดยการบรรยายความหมายของวัฒนธรรมองค์การ แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การและชี้ให้เห็นว่าผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในการสร้างวัฒนธรรมองค์การคือตัวผู้นำที่จะต้องปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างเพื่อให้สมาชิกในองค์การเห็นแล้วปฏิบัติตาม การมีความสม่ำเสมอในพฤติกรรมที่แสดงออก รวมทั้งการสื่อสารความคิดและค่านิยมที่ต้องการให้แก่ผู้ตามผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยวิทยากรใช้คำถาม กระตุ้นการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าร่วมโปรแกรม

2) การคิดไตร่ตรอง (reflecting)

จากนั้นวิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมแต่ละกลุ่มพิจารณาไตร่ตรองจากที่ได้ฟังวิทยากรบรรยายเปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่ผ่านมาของตนเองว่าได้สร้างวัฒนธรรมการเป็นผู้นำตนเองให้แก่ทีมงานอย่างไรบ้าง จากนั้นให้แต่ละกลุ่มสรุปแล้วเขียนลงใน flip chart และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม

3) การสรุป (concluding)

วิทยากรสรุปพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นเลิศในการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมผู้นำตนเอง ประกอบด้วย การทำตัวเป็นแบบอย่าง สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา กระตุ้นความรับผิดชอบและจัดการตนเอง รวมทั้งยกตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมผู้นำตนเองเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้น จากนั้นวิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมแต่ละคนสรุปข้อมูลทั้งหมดเตรียมสำหรับการวางแผน

4) การวางแผน (planning)

วิทยากรขอให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรม สรุปแนวทางในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมผู้นำตนเองให้แก่ทีมงาน โดยคัดเลือกเรื่องหรือหัวข้อที่ต้องการ เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความรับผิดชอบ การสร้างจิตสำนึกเรื่องความปลอดภัย การคำนึงถึงคุณภาพ เป็นต้น ให้แต่ละกลุ่มสรุปแล้วเขียนลงใน flip chart และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม จากนั้น วิทยากรซักถามผู้เข้าร่วมโปรแกรมบางคน เพื่อเป็นตัวอย่างและแรงบันดาลใจแก่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมคนอื่น

การประเมินผล:

การสังเกตความสนใจในกิจกรรม ใส่ใจแสดงความคิดเห็น ซักถามและการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม การตอบคำถาม การมีส่วนร่วมในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสมาชิกภายในกลุ่มระหว่างการทำกิจกรรม

ผลลัพธ์จากการดำเนินกิจกรรม คือ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถกำหนดแนวทางการแสดงพฤติกรรมการทำตัวเป็นแบบอย่าง สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา กระตุ้นความรับผิดชอบและจัดการตนเอง เพื่อสร้างวัฒนธรรมผู้นำตนเอง

บรรณานุกรม

- Burnard, P. (1996). *Acquiring Interpersonal Skills: A Handbook of Experiential Learning for Health Professionals* (2nd ed.). London: Chapman & Hall.
- Edwin A. Locke. (1968). *Toward a theory of task motivation and incentives*, *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 3, Issue 2, 1968, 157-189.
- Honey, P., & Mumford, A. (1992). *The Manual of Learning Styles* (2nd ed.). Maidenhead, UK: Peter Honey Publications.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2002). *The Leadership Challenge*. 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Luft, J., & Ingham, H. (1955). *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness*. *Proceedings of the western training laboratory in group development*, 246, 2014-2003.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1989). *SuperLeadership: Leading Others To Lead Themselves*. New York: Prentice Hall.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1990). *Super-leadership : Leading Others to Lead Themselves*. New York: Berkley Publishing Group.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Sims, H. P., & Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organizations*. CA: Sage.
- ทิตินา แชนมณี. (2544). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุทธนา ไชยจุฑ. (2554). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี และตัวอย่างงานวิจัย*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุวิทย์พงศ์ นรเดชาพันธ์. (2546). *การศึกษาบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและปัญหาในการปฏิบัติงานของบริษัทที่ปรึกษาบริหารโครงการก่อสร้างอาคารในประเทศไทย. คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, กรุงเทพฯ. (การศึกษาโครงการเฉพาะเรื่อง หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมและการบริหารการก่อสร้าง)*



เอกสารประกอบการอบรม

ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

แนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (super-leadership) เป็นแนวคิดหนึ่งในกระบวนทัศน์ของภาวะผู้นำแนวใหม่ ซึ่งบัญญัติขึ้นโดยชาร์ล ซี แมนซ์ (Charles C. Manz) และเฮนรี พี ซิมส์ จูเนียร์ (Henry P. Sims, junior) ในช่วงปลาย ค.ศ. 1980 โดยมีแนวคิดในการอธิบายรายละเอียดของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง (self-leadership) ให้เกิดขึ้นในตัวผู้ตามเพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองให้สามารถควบคุม กำกับดูแลตนเองได้ในฐานะของการควบคุมดูแลตนเองจึงเป็นพฤติกรรมที่มีอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้นำไม่จำเป็นต้องกำกับดูแลมากนัก เป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม

ความสำคัญของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมไปสู่ยุคข้อมูลข่าวสารและการแข่งขัน ส่งผลโดยตรงทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้มีรูปแบบที่กระชับและคล่องตัวมากขึ้น โดยมุ่งลดระดับชั้นการควบคุม บังคับบัญชา เน้นความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลระหว่างทีมงานและผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจขององค์กร การดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันจึงขับเคลื่อนด้วยความรู้ความสามารถ และข้อมูลข่าวสาร ปัจจัยเหล่านี้ทำให้เจตคติในการทำงานของบุคคลเปลี่ยนไป บุคคลมีความพึงพอใจหรือผูกพันกับงานที่ตนเองปฏิบัติมากกว่าการพึงพอใจในองค์กร บุคคลมีความต้องการทำงานที่ตนเองมีความรู้สึกรู้สึกว่ามีความสามารถ มีลักษณะของความเป็นผู้ทำงานโดยใช้ความรู้ (knowledge worker) มากกว่าการที่ต้องทำงานภายใต้การกำกับ ควบคุมจากผู้บริหาร ดังนั้นผู้นำจึงต้องตระหนักถึงบทบาทอีกรูปแบบหนึ่งที่เปลี่ยนแปลงจากการใช้อิทธิพลเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติตามความต้องการและการดำรงอำนาจไว้ที่ตัวผู้นำมาเป็นบทบาทของการกระจายอำนาจ มุ่งเน้นความรับผิดชอบส่วนตน เชื้ออำนาจให้ผู้ตามสามารถบริหารจัดการภารกิจในความรับผิดชอบของตนเองได้

ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (super-leadership) มีแนวคิดในการอธิบายรายละเอียดของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง (self-leadership) ให้เกิดขึ้นในตัวผู้ตาม ผู้นำที่เป็นเลิศมีความท้าทายในการพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้นำตนเองที่มีประสิทธิผลโดยการสนับสนุน เชื้ออำนาจและสอนให้ผู้ตามเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำแสดงพฤติกรรมและความตั้งใจที่จะพัฒนาพฤติกรรมและความคิดของผู้ตามให้แสดงออกถึงภาวะผู้นำในตนเอง เพื่อให้พวกเขาสามารถนำตนเองและสามารถนำผู้อื่นได้ กระบวนการของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศจะเน้นการเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมของตนเองเพื่อให้ผู้ตามหรือบุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้แรงจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคลากรภายนอกและการมอบหมายงานให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ใช้พฤติกรรมการจูงใจภายใน วิพากษ์วิจารณ์ตนเองและเป็นผู้คิดทำงานด้วยตนเอง โดยมีขั้นตอนการนำไปสู่ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การเป็นผู้นำตนเอง (become a self-leader)
2. เป็นตัวแบบในการเป็นผู้นำตนเองให้แก่ผู้ตาม (model self-leadership)
3. สนับสนุนให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายของตนเอง (self-set goals)
4. สร้างรูปแบบการคิดทางบวก (create positive thought patterns)
5. พัฒนาภาวะผู้นำตนเองในผู้ตามโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (facilitate self-leadership through reward and constructive reprimand)
6. สนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (promote self-leadership through teamwork)
7. อำนาจความสะอาดทำให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (facilitate self-leadership culture)

การเป็นผู้นำตนเอง (Become a self-leader)

ภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership) เป็นวิธีการที่บุคคลคิดเกี่ยวกับตัวเอง รูปแบบความคิดที่เขาใช้เพื่อมีอิทธิพลเหนือตนเอง เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้นำตนเองใช้ในการควบคุม การบริหารจัดการ พฤติกรรมของตนเอง การบริหารจัดการตนเอง ช่วยให้บุคคลปลดปล่อยพลังความสามารถและความคิดสร้างสรรค์เพื่อบรรลุผลสำเร็จ

องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ของภาวะผู้นำในตนเอง (self-leadership) ได้แก่

1. การมุ่งเน้นการกระทำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

การสังเกตตนเอง การสังเกตและการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมบางประการของตนเอง การตั้งเป้าหมายให้ตนเอง ตั้งเป้าหมายสำหรับการทำงานของตนเอง

การจัดการแนวทาง จัดและสับเปลี่ยนแนวทางในสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดพฤติกรรมที่ปรารถนา

การฝึกซ้อม การฝึกซ้อมงาน/เตรียมพร้อมทางร่างกายและจิตใจก่อนลงมือปฏิบัติงานจริง

การให้ข้อมูลตอบกลับเพื่อแก้ไขการกระทำผิดของตนเอง การลงโทษตัวเองอย่างพอเหมาะพอดี เมื่อประพฤติปฏิบัติไม่เหมาะสม

2. การให้รางวัลตามธรรมชาติ ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

การออกแบบงานของตนเองใหม่ การออกแบบงานที่ทำและวิธีการทำงานของตนเองเสียใหม่เพื่อเพิ่มระดับรางวัลตามธรรมชาติในการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ในตัวงานนั้น (เช่น การทำงานอดิเรก กลายเป็นรางวัล) และเป็นผลของกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้สึก ถึงการมีความสามารถ สามารถควบคุมตนเองได้ การมีจุดมุ่งหมาย

การให้รางวัลตนเอง การเตรียมรางวัลที่มีคุณค่าสำหรับตนเองเมื่อสามารถสร้างพฤติกรรมที่พึงปรารถนาได้สำเร็จ

3. การสนับสนุนการคิดและความรู้สึกที่มีประสิทธิผล การสร้างลักษณะนิสัยหรือรูปแบบการคิดที่สร้างสรรคหรือมีประสิทธิผล (เช่น การคิดนอกกรอบ การมองหาโอกาสจากความท้าทายมากกว่าที่จะคิดว่าเป็นอุปสรรค) โดยการจัดการ ความเชื่อ สมมติฐาน การสร้างภาพในใจ การพูดกับตนเองในใจ

เป็นตัวแบบในการเป็นผู้นำตนเองให้แก่ผู้ตาม (model self-leadership)

การเป็นตัวแบบ (modeling) หมายถึงการที่บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาในทางที่ดีทำให้ผู้อื่นมองเห็นแล้วเกิดความประทับใจ เกิดการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และเกิดการเลียนแบบพฤติกรรมตามบุคคลที่เป็นตัวแบบ การเป็นตัวแบบเป็นได้ทั้งทางบวกและทางลบ การเป็นตัวแบบในทางบวกคือการแสดงพฤติกรรมที่ดี เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นหรือสังคม ส่วนการเป็นตัวแบบในทางลบคือการแสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดอันตรายหรือความเสียหาย

การเป็นตัวแบบของผู้นำจะมีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นต่ออิทธิพลของผู้นำ สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ดึงดูดให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่น มีวินัย และนำไปสู่ความเป็นเลิศได้ การประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้นำจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร สร้างสร้างบรรทัดฐาน คุณค่าต่อองค์กรได้มีประสิทธิผลมากกว่าคำพูด

พฤติกรรมภาวะผู้นำตนเองที่เป็นตัวแบบให้แก่ผู้ตาม

พฤติกรรมที่ผู้นำที่เป็นเลิศ ควรจะมีเพื่อเป็นตัวแบบให้แก่ผู้ตาม มีดังนี้

1. ผู้นำปฏิบัติหรือดำเนินการเชิงรุก กล้าได้กล้าเสียยอมรับสิ่งที่ท้าทาย กล้าค้นหาแนวทางใหม่ที่ดีกว่าในการดำเนินการต่างๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยต้องแสวงหาโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเสริมสร้างแรงจูงใจภายในให้แก่ผู้ตามโดยการท้าทายต่อการแสวงหาโอกาสหรือวิธีการใหม่ๆ ส่งเสริมการทดลองโดยการเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดและความสำเร็จเพื่อปรับปรุงงานของตนและนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหาโดยไม่ตำหนิผู้ตาม

2. สร้างแรงบันดาลใจให้เห็นเป้าหมายร่วม โดยผู้นำสามารถระบุพันธกิจและเป้าหมายให้ผู้ตามมองเห็นภาพขององค์กรและให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น โดยผู้นำจะแสดงพฤติกรรมด้านบวกและจูงใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่า ประโยชน์ของการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์นั้น

3. การสนับสนุนให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถ ช่วยเหลือและเสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้ตามได้รู้สึกว่าเป็นผู้มีความสามารถ โดยการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน สร้างความไว้วางใจ การให้เกียรติและเคารพผู้อื่น การกระจายอำนาจโดยให้อิสระในการทำงานเพื่อให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองรวมทั้งผู้นำให้คำปรึกษา แนะนำ ฝึกสอนหรือจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมให้แก่ผู้ตาม

4. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม มีค่านิยมและมาตรฐานที่ชัดเจนในหลักการต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างแก่ผู้ตาม ผู้นำเป็นผู้ปฏิบัติตามค่านิยมและมาตรฐานนั้นด้วยความตั้งใจ ทุ่เมเทและส่งเสริมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมโดยให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการวางแผน การแบ่งงานเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน

หรือโครงการ เมื่องานสำเร็จผู้ตามจะเรียนรู้รูปแบบและปรับพฤติกรรมที่ส่งเสริมความสำเร็จและเกิดความเชื่อมั่น มุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จในครั้งต่อไป

5. เสริมสร้างกำลังใจ ผู้นำให้การสนับสนุน กระตุ้น ให้กำลังใจแก่ผู้ตาม ยกย่องชมเชยในความพยายามของผู้ตาม แสดงความเอาใจใส่ต่อผู้ทำงานทุกคนเพื่อให้ผู้ตามมีความพยายามในการสร้างผลงานรวมทั้งการให้รางวัลตอบแทน การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานทั้งในด้านบวกเช่นการชมเชยและการให้ข้อมูลสำหรับการปรับปรุงอย่างตรงไปตรงมาแก่ผู้ตาม

สนับสนุนให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายของตนเอง (Self-set Goals)

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายได้เสนอว่า “บุคคลกระทำพฤติกรรมตามเป้าหมายและความตั้งใจของตน” เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลรักษาพันธะสัญญาที่จะทำงานให้สำเร็จ เป้าหมายที่ดีมีผลต่อแรงจูงใจของบุคคลในลักษณะดังนี้

1. การให้เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ทำให้บุคคลทำงานได้ดีกว่าเป้าหมายที่คลุมเครือ เช่น ทำให้ดีที่สุด ทำให้เร็วที่สุด เป้าหมายที่ชัดเจนแน่นอนและวัดได้ (measurement of goals) จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจต่อการแสดงพฤติกรรมหรือพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น

2. การตั้งเป้าหมายที่ยากแก่การบรรลุถึง แต่มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุถึง ทำให้บุคคลทำงานได้ผลดีกว่าเป้าหมายง่ายๆ ภายใต้เงื่อนไขที่บุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถเพียงพอ

3. เป้าหมายควรมีการแสดงระยะเวลาที่จะทำงานให้สำเร็จ เป้าหมายจะจูงใจให้บุคคลใช้เวลาในการทำกิจกรรม เป้าหมายที่ยากจะช่วยให้บุคคลใช้เวลาทำงานที่ยาวนานและมุ่งความสนใจไปที่กิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4. การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย มีแนวโน้มส่งผลให้ผู้ร่วมทำงานได้ผลงานสูงกว่าการที่ผู้ร่วมงานไม่มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายในการทำงาน

5. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ในเรื่องการบรรลุเป้าหมายของการทำงานแก่ผู้ทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ผลดีกว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับเฉพาะด้านการปฏิบัติงาน และดีกว่าไม่ให้ข้อมูลป้อนกลับเลย

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เอื้ออำนวยต่อการตั้งเป้าหมายของตนเองของผู้ตาม

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพูดของผู้นำเพื่อช่วยยกระดับภาวะผู้นำในตนเองของผู้ตาม ได้แก่ ลดสัดส่วนการกำหนดเป้าหมายให้ผู้ตาม และถามว่าเป้าหมายของผู้ตามคืออะไร

ในการตอบสนองต่อความผิดพลาดและความล้มเหลว ให้ถามตัวเองว่าได้เรียนรู้อะไรบ้างและใช้คำพูดกล่าวโทษเป็นทางเลือกสุดท้าย

แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายหรือทำงานสำคัญได้สำเร็จ

สร้างรูปแบบการคิดทางบวก (Create positive thought patterns)

การคิดเชิงบวกหมายถึง กระบวนการคิดในแง่ดีของบุคคล เป็นการมองสถานการณ์หรือเหตุการณ์ในแง่ดีตามความเป็นจริง ทำความเข้าใจพื้นฐานของปัญหาว่ามีสาเหตุได้หลายสาเหตุ ทำให้มีความพยายาม ไม่ลงโทษตัวเองเกินไปเมื่อพบกับอุปสรรคและไม่โทษผู้อื่น มีความรับผิดชอบและพยายามแก้ไขอย่างไม่ย่อท้อ เป็นความคิดที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จ มองการเปลี่ยนแปลงและปัญหาว่าเป็นสิ่งที่ดี ไม่ท้อแท้ แต่มุ่งมั่น มีทัศนคติที่ดี เชื่อในความเป็นไปได้ แม้ว่าข้อเท็จจริงจะมีความเป็นไปได้น้อย มีผลให้เกิดการสร้างทางเลือกและพฤติกรรมการแสดงออกที่ดีงามและสร้างสรรค์

ผู้ที่มีความคิดเชิงบวก จะสามารถมองเห็นประโยชน์ เห็นคุณค่าของสิ่งต่างๆ อย่างไม่มีขีดจำกัด มีแรงบันดาลใจในการเรียนรู้หรือทำสิ่งต่างๆ ให้ได้สำเร็จลุล่วง มีทัศนคติ มีความรู้สึกที่ดีกับตัวเองและผู้อื่น มีความสุข สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้กลายเป็นโอกาส มองเวลาทุกนาทีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ต้องใช้ให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและช่วยเหลือผู้อื่น ช่วยให้มีชีวิตมีความหวัง แม้ว่าจะพบอุปสรรคก็จะถือว่าได้ประสบการณ์ใหม่ ที่จะไม่ได้รับจากชีวิตที่ราบเรียบ มีมุมมองชีวิตในแนวทางดังนี้

ดิเพื่อก่อ ไม่ใช่ดิเพื่อทำลาย

อย่ามองความผิดพลาดของผู้อื่น แต่จงช่วยหาทางแก้ไขความผิดพลาดนั้น

ความสำเร็จมักเกิดขึ้นจากความรู้สึกด้านบวกที่เราทำได้ ส่วนความล้มเหลวมักเกิดจากความรู้สึกด้านลบที่เราทำไม่ได้

สิ่งเลวร้ายที่เกิดขึ้นในชีวิตของเรานั้นมักทำให้เราเข้มแข็งเสมอ

เมื่อไรที่คิดจะทำสิ่งดีๆ จงลงมือทำทันที

ห้องฟ้าสดใสหลังฝนตกหนักเสมอ

การคิดเชิงบวกจะช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่ชีวิตและการงาน เกิดสติอารมณ์และสติปัญญาในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ เพิ่มความสุขในชีวิต สามารถปรับตัวและเผชิญความจริงได้อย่างมีเหตุผล มีอารมณ์ผ่อนคลาย ผ่อนคลาย สร้างบรรยากาศและความสุขให้แก่ตนเองและผู้อื่นได้หรือกล่าวได้ว่าคนที่มีความคิดเชิงบวกจะมีความสุขและประสบความสำเร็จในชีวิต

กระบวนการคิดเชิงบวก

1. จงคิด อย่าโต้ตอบ การฝึกหัดทำให้ความคิดของตัวเองสงบลง เมื่อจิตใจสงบลงก็จะสร้างการตัดสินใจที่มีเหตุผลและความคิดที่เป็นจริงนำไปสู่ทางออก

2. เป็นนักคิดกับคำถามว่า อย่างไร นักคิดกับคำถามว่าอย่างไร จะไม่ยอมเสียพลังงานไปกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต เมื่อเกิดปัญหาเขาจะเริ่มมองหาหนทางแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุดทันที เพราะเขารู้ว่าจะมีหนทางแก้ไขปัญหายู่อเสมอ เขาถามตัวเองว่า “ฉันสามารถใช้ความล้มเหลวครั้งนี้สร้างสรรค์ได้อย่างไร ฉันสามารถทำอะไรบางอย่างที่ดีจากมันได้บ้าง” นักคิดกับคำถามว่าอย่างไร สามารถแก้ไขปัญหามีเหตุผล เพราะเขารู้ว่าคุณค่ามันฝังติดอยู่กับความยากเสมอ เขาไม่ยอมสูญเสียเวลาที่จะทำให้มันไร้ประโยชน์ แต่ทำงานกับคำถามว่าอย่างไรที่สร้างสรรค์

3. เชื่อว่าคุณสามารถทำได้ แล้วคุณก็จะทำได้ เป็นสิ่งสำคัญมากที่จะเชื่อว่าเราสามารถทำได้ เพื่อพบและข้ามพ้นปัญหาทั้งปวง

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เอื้ออำนวยต่อการคิดเชิงบวกให้แก่ผู้ตาม

ผู้นำที่เป็นเลิศเป็นผู้ที่มีความคิดเชิงบวกในตัวเอง ผู้นำรู้และเข้าใจถึงกระบวนการทางความคิดของผู้ตามที่กระทำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของงานและต้องการได้รับรางวัล ผู้นำที่เป็นเลิศจะบ่มเพาะทัศนคติของผู้ตามให้เชื่อว่า “สามารถทำได้” โดยการหันมาให้ความสนใจแง่มุมทางด้านความรู้สึกนึกคิดของตนเพื่อควบคุมพฤติกรรมของตนเอง เช่น การมีความคิดทางบวกในเรื่องการรับรู้ความสามารถของตน คิดทบทวนอย่างรอบคอบถึงพฤติกรรมที่กำลังจะทำ เต็มใจที่จะว่ากล่าวตักเตือนตัวเองด้วยตนเอง ผู้นำที่เป็นเลิศพยายามที่จะส่งเสริมเรื่องการคิดให้เป็นเรื่องของโอกาสและลดอุปสรรคในการคิดลง นอกจากนี้ก็สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนรูปแบบการคิดทางบวก การใช้การสนทนาประจำวันเพื่อยกระดับความเชื่อมั่นของผู้ตามและส่งเสริมให้พวกเขาฝึกทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำในตนเอง ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพูดของผู้นำเพื่อช่วยยกระดับภาวะผู้นำในตนเองของผู้ตาม ได้แก่

ลดการใช้คำพูดชี้หน้า สั่งสอน ออกคำสั่ง และถามผู้ตามหาแนวทางของตัวเอง เช่น “แล้วยังไงต่อ?” “คุณจะทำยังไงต่อไป?”

ฟังมากขึ้น

ในการตอบสนองต่อความผิดพลาดและความล้มเหลว ให้ถามตัวเองว่าได้เรียนรู้อะไรบ้าง และใช้คำพูดกล่าวโทษเป็นทางเลือกสุดท้าย

ขอให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานโดยใช้ตรรกะของตนเอง และวิเคราะห์ว่าพวกเขาจะตัดสินใจอย่างไร แต่ต้องมั่นใจว่าการถามเช่นนั้นจะไม่ทำให้ผู้ตามพูดปกป้องตนเอง

ขอให้ผู้ตามอธิบายความคิดทางเลือกต่างๆ ที่พวกเขาคิดไว้ในการทำงานตัดสินใจ

ถามความรู้สึกของผู้ตาม “คุณรู้สึกอย่างไรกับเรื่องนี้/สิ่งนี้?”

แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายหรือทำงานสำคัญได้สำเร็จ

แก้ปัญหาให้ผู้ตามโดยตรงน้อยลง เว้นเสียแต่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์วิกฤติ หรือมีแต่คุณเท่านั้นที่มีข้อมูลสำคัญ ขอให้ผู้ตามแก้ปัญหาด้วยตัวเองหรือประสานความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน

ลดการตอบคำถามตรงๆ เมื่อผู้ตามถามเพื่อขอให้ช่วยตัดสินใจในสิ่งที่พวกเขาควรจะตัดสินใจเอง ผู้นำควรสะท้อนกลับให้ผู้ตามเป็นผู้ตัดสินใจเอง และแสดงความเชื่อมั่น ให้การสนับสนุนพวกเขา และให้โอกาสพวกเขาเรียนรู้และเติบโต

ถามผู้ตามถึงวิธีการที่มีประสิทธิผลมากกว่าเดิมสำหรับการทำงานให้สำเร็จ

พูดส่งเสริมให้กำลังใจเมื่อผู้ตามแสดงการคิดริเริ่ม มองหาโอกาสที่จะนำการริเริ่มของพวกเขาไปสู่การปฏิบัติ

ในบางครั้งคนเราจะคิดว่า การเพิ่มพลังอำนาจ (empowerment) หมายถึงการปล่อยให้ผู้ตามทำสิ่งใด ทำอย่างไรก็ได้ตามอำเภอใจ ในความเป็นจริงแล้วภาวะผู้นำที่เป็นเลิศไม่ได้เป็นภาวะผู้แบบปล่อยตามอำเภอใจหรือปล่อยปละละเลย แต่เป็นแบบการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มุ่งเน้นจะยกระดับภาวะผู้นำในตนเองของผู้ตาม การให้ผู้ตามได้มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นจะสะท้อนผ่านทาง การพูดสนทนาของผู้นำที่เป็นเลิศ

พัฒนาภาวะผู้นำตนเองในผู้ตามโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (Facilitate self-leadership through reward and constructive reprimand)

รางวัลหมายถึงสิ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปแลกเปลี่ยนสิ่งต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกายและจิตใจได้ รางวัลเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจและยอมรับว่าตนมีคุณค่าที่สามารถทำสิ่งใดๆ ให้ผู้อื่นยอมรับจนมีการให้รางวัลสำหรับการกระทำนั้นๆ รางวัลเป็นสิ่งที่มีความพึงพอใจในการทำงาน มีผลต่อผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และความพึงพอใจในงานของพนักงาน

รางวัลที่บุคคลได้รับมีอยู่ 2 ลักษณะได้แก่

รางวัลภายนอก (extrinsic rewards) ได้แก่ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ ผู้นำในฐานะนักบริหารมีแนวทางในการใช้รางวัลภายนอกในการจูงใจผู้ตามได้แก่ ระบุถึงเป้าหมายและพฤติกรรมที่คาดหวังให้ชัดเจน ให้แต่ละบุคคลรู้ถึงเป้าหมาย สิ่งที่จะต้องปฏิบัติอย่างชัดเจนและมีการให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน รักษารูปแบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพในการเสริมแรงทางบวกของผู้ตาม ให้รางวัลที่เหมาะสม มีคุณค่าเชิงบวกสำหรับแต่ละบุคคลและให้รางวัลเมื่อเกิดพฤติกรรมที่คาดหวังตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้เกิดการเสริมแรงทางบวก

รางวัลภายใน (intrinsic rewards) จะเป็นสภาพทางจิตวิทยาซึ่งพนักงานได้รับจากการทำงาน รางวัลภายในจะเป็นการจูงใจในรูปของการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคคล เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจที่บรรลุผลสำเร็จ รางวัลตามธรรมชาติ (natural rewards) ก็เป็นรูปแบบหนึ่งของรางวัลภายในที่บุคคลใช้ในการสร้างภาวะผู้นำในตนเอง (self-leadership)

รางวัลตามธรรมชาติ

ในการปฏิบัติงานบุคคลมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหากพวกเขาชอบงานที่ทำ ซึ่งนี่เป็นประโยชน์จากรางวัลตามธรรมชาติที่เกิดจากตัวงาน เป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง นอกจากรางวัลภายนอกที่มองเห็นชัดเจน รางวัลอีกประเภทหนึ่งคือ “รางวัลตามธรรมชาติ” ซึ่งผูกติดอยู่กับงานหรือกิจกรรมที่ทำ ไม่ได้เกิดจากตัวกระตุ้นภายนอกและรางวัลทั้ง 2 ประเภทนี้ไม่สามารถแยกจากกันได้ เราจะต้องพยายามค้นหาและดึงรางวัลตามธรรมชาติออกมาจากงานหรือสร้างเพิ่มเข้าไปในการทำงานให้ได้ เพื่อให้ทำงานอย่างมีความสุข

การออกแบบงานใหม่ บุคคลโดยทั่วไปมักคิดว่าวิธีการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้และปฏิบัติตามวิธีการทำงานนั้นตามที่ควรจะเป็นเพียงเพื่อให้งานนั้นเสร็จ แต่ความจริงแล้วเรายังสามารถออกแบบการทำงานได้ในระดับหนึ่ง พนักงานสามารถหาวิธีที่จะสนุกกับงานและทำงานด้วยความรู้สึกว่ามี ความผูกพันต่องานนั้น การออกแบบวิธีการทำงานเสียใหม่ การหาแง่มุมที่ สนุกสนานของการทำงานเป็นการแสดงถึงความพยายามแสวงหาและเอื้ออำนวยให้เกิดรางวัลตาม ธรรมชาติของการทำงาน โดยคิดว่าจะทำให้งานที่กำลังทำอยู่ให้รางวัลตามธรรมชาติด้วยตัวของมันเอง ได้อย่างไร เป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เรากำลังทำอยู่และวิธีการที่เราจะใช้ทำสิ่งนั้น ในการปรับเปลี่ยนนี้ ควรจะใช้วิธีการง่ายๆ ทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเป็นขั้นเป็นตอน

การออกแบบบริบทการทำงาน ผลการทำงานที่ได้นอกจากต้องอาศัยความสามารถของผู้ทำแล้ว อีกส่วนหนึ่งคือการทำงานในสภาพแวดล้อมและจังหวะเวลาที่สนับสนุนและช่วยยกระดับความพยายาม เราสามารถปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมของงานทางกายภาพที่ปลอดภัยไปร่งนำทำงาน มีอุปกรณ์และสิ่ง อำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมการทำงาน ส่วนจังหวะเวลาหรือช่วงเวลาจะเกี่ยวข้องกับการหาช่วงเวลา ที่แตกต่างของแต่ละคนที่จะสามารถปฏิบัติงานได้คุณภาพและปริมาณมากขึ้น บางคนสามารถ ปฏิบัติงานได้มากในช่วงเวลาเช้า ในขณะที่บางคนสามารถปฏิบัติงานได้มากในช่วงเวลาเย็น หาก พนักงานสามารถจัดตารางเวลาได้เหมาะสมสอดคล้องกับจังหวะความพร้อมทางร่างกายและจิตใจก็จะ สามารถยกระดับการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้

เกณฑ์ที่จะเป็นตัวบ่งบอกว่างานที่เราทำกำลังให้รางวัลตามธรรมชาติมากขึ้นมี 3 ประการ

ความรู้สึกถึงการมีความสามารถ (feelings of competence) เนื่องจากคนเรามักจะชอบทำงาน ที่ตัวเองทำออกมาได้ดี งานที่ให้รางวัลตามธรรมชาติแก่ผู้ปฏิบัติมีแง่มุมพื้นฐานอันหนึ่งคือการทำใ้ บุคคลรู้สึกว่ามี ความสามารถมากขึ้น การที่บุคคลรู้สึกว่าตัวเองเก่งเรื่องอะไรสักอย่างหนึ่งก็สามารถเป็น รางวัลที่ทรงพลังอำนาจแล้ว แม้ว่าจะไม่ได้รับการยกย่องชมเชยหรือได้รับรางวัลภายนอกก็ตาม

ความรู้สึกถึงการสามารถควบคุมตนเองได้ (feelings of self-control) โดยทั่วไปบุคคลมีความ ต้องการที่จะควบคุมชีวิตตนเอง แสวงหาความรู้สึกของการเป็นอิสระและโอกาสที่จะแสดงความคิดของ ตัวเอง ความต้องการดังกล่าวนี้เป็นแรงจูงใจที่มีพลังอำนาจสำหรับบุคคลที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง งานและอาชีพของตนเอง

ความรู้สึกถึงการมีความสามารถและการสามารถควบคุมตนเองได้รวมกันจะนำไปสู่พฤติกรรม การแสวงหาความท้าทายที่เราสามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดสักเรื่องหนึ่งหรือการมีผลการปฏิบัติงาน เพิ่มสูงขึ้นในระดับที่น่าพึงพอใจ การต่อสู้กับอุปสรรคเพื่อบรรลุถึงความท้าทายอย่างสมเหตุสมผลนี้ สามารถเป็นรางวัลตามธรรมชาติ

ความรู้สึกถึงการมีจุดมุ่งหมาย (feeling of purpose) แม้ว่าจะงานจะทำให้เรารู้สึกว่ามีความสามารถและสามารถควบคุมตนเองได้มากขึ้น แต่ก็อาจจะยังไม่ได้เป็นความสนุกเพลิดเพลินหรือเป็นรางวัลตามธรรมชาติถ้าหากเราไม่เชื่อว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่าและมีจุดมุ่งหมาย

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback)

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) หมายถึงกระบวนการหรือเครื่องมืออย่างหนึ่งในการให้ข้อมูลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำงานหรือเรื่องทั่วไปที่เกิดขึ้นของบุคคลหรือกลุ่มคน ซึ่งจะมีผลทำให้ผู้รับข้อมูลป้อนกลับได้แก้ไขสิ่งที่ผิดให้ถูกต้องในการกระทำครั้งต่อไป การทำให้ผู้ปฏิบัติรู้ผลการกระทำโดยตรงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง เพื่อให้เข้าใกล้ความคาดหวังมากที่สุด

การให้ข้อมูลป้อนกลับมีความจำเป็นต่อการเรียนรู้ของบุคคลโดยมีบทบาทดังนี้

1. เป็นแรงเสริมทางบวก การรู้ผลการกระทำของตน ทำให้ทราบว่า การกระทำของตนห่างจากเป้าหมาย ความคาดหวังเพียงใด ก่อให้เกิดความพยายามปรับพฤติกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมายมากขึ้น
 2. สร้างแรงจูงใจ การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความสำเร็จของผู้ปฏิบัติ จะทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมนั้นในครั้งต่อไป
 3. ช่วยกำหนดพฤติกรรม การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการให้รายละเอียดต่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคคลสามารถปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้ไปสู่วิธีการที่ถูกต้องหรือใกล้เคียงได้
 4. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง มีแรงจูงใจสูงและลดความวิตกกังวล ลดความเครียด เนื่องจากผู้ปฏิบัติรู้ว่าสิ่งที่เขาทำถูกหรือผิดอย่างไร ควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร และความสำเร็จที่ได้รับจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติทำในสิ่งที่ยากขึ้นไปอีก
 5. ทำให้เกิดความสนใจอยู่เสมอและมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้
- การให้ข้อมูลป้อนกลับ ควรคำนึงถึงหลักการดังนี้
1. ให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ได้รับ
 2. ทุกคนแสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากบุคคลอื่น
 3. ข้อมูลป้อนกลับมีได้ทั้งทางบวกและทางลบ
 4. การให้ข้อมูลป้อนกลับควรเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้เฉพาะอย่าง ไม่ใช่บอกกล่าวอย่างกว้างๆ จนผู้รับข้อมูลป้อนกลับไม่ทราบว่าจุดใดบกพร่องที่ตนควรจะแก้ไข
 5. การให้ข้อมูลป้อนกลับควรให้ในสิ่งที่บุคคลสามารถควบคุมได้
 6. การให้ข้อมูลป้อนกลับจะให้นิยามลักษณะที่ไม่ทำให้ผู้รับกลัว หรือรู้สึกว่ามีอันตรายเกิดขึ้นกับตัวเอง
 7. ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับควรหลีกเลี่ยงการใช้คำนิยามของตนตัดสิน และหลีกเลี่ยงการให้คำแนะนำ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลจะเป็นผลตามมาจากหลังจากได้รับข้อมูลป้อนกลับและเขาจะเป็นผู้เริ่มเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเอง

8. ควรมีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อทั้งผู้ให้และรับข้อมูลป้อนกลับได้เข้าใจในสิ่งที่บอกล่าวอย่างถูกต้อง

ส่วนระยะเวลาในการให้ข้อมูลป้อนกลับ กระทำได้ 2 ช่วง คือ ขณะที่บุคคลกำลังทำพฤติกรรม และการให้ข้อมูลป้อนกลับภายหลังกระทำพฤติกรรม ซึ่งควรกระทำทันทีหลังจากมีพฤติกรรมหรือเร็วที่สุดตามแต่โอกาส การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ล่าช้าจะทำให้การให้ข้อมูลป้อนกลับไร้ความหมาย และทำให้ผู้ปฏิบัติล้มความผิดพลาดและขาดความสนใจในการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงพฤติกรรม

แนวทางของผู้นำที่เป็นเลิศในการให้รางวัลและให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์

ส่วนที่สำคัญอันหนึ่งของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ คือการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้รางวัลส่วนบุคคลเมื่อผู้ตามมีความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำในตนเองมากขึ้นๆ กล่าวคือในตอนแรกผู้นำที่เป็นเลิศให้รางวัลต่อพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม เมื่อเวลาผ่านไปการให้รางวัลเปลี่ยนจากการให้ต่อพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานไปเป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองซึ่งเป็นกระบวนการที่ให้รางวัลในตัวของมันเอง หรือพูดอีกนัยหนึ่งคือเปลี่ยนจากรางวัลภายนอกไปเป็นรางวัลที่บริหารจัดการด้วยตนเอง (self-administered rewards) บทบาทหน้าที่ของผู้นำที่เป็นเลิศได้แก่

1. สนับสนุน ให้คำแนะนำและให้รางวัลแก่พฤติกรรมภาวะผู้นำในตนเองของผู้ตาม แทนที่จะเป็นผู้บอกแนวทางให้ทำโดยตรงหรือให้รางวัลต่อการปฏิบัติงาน ผู้นำที่เป็นเลิศจะเป็นผู้ให้คำแนะนำและชี้แนะแนวทาง การใช้คำพูดของผู้นำที่เป็นเลิศมีความสำคัญยิ่งโดยเฉพาะการตั้งคำถาม เช่น

“คุณคิดว่างานที่คุณทำเป็นอย่างไรบ้าง”

“คุณพอใจกับการดำเนินงานแบบนี้หรือไม่”

“ทำไมคุณไม่ลองทำงานนั้นล่ะ”

“คุณชอบงานของคุณไหม”

“คุณเคยลองคิดหาวิธีการอื่นๆในการทำงานเพื่อทำให้คุณทำงานอย่างมีความสุขมากขึ้นหรือเปล่า”

“คุณมองเห็นโอกาสอะไรบ้างในปัญหาที่คุณกำลังเผชิญอยู่”

จุดมุ่งหมายก็คือ ให้ผู้ตามฝึกคิดและฝึกปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำในตนเอง ซึ่งนัยสำคัญของกระบวนการนี้ คือการชี้แนะแนวทาง การประเมินและการให้รางวัลได้เปลี่ยนจากแหล่งภายนอกเข้ามาสู่ภายในตัวบุคคลอย่างค่อยเป็นค่อยไป

2. การให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ ในการขับเคลื่อนผู้ตามไปสู่ภาวะผู้นำในตนเองอาจจะเกิดความเสียหายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น เกิดความผิดพลาด เช่น ตั้งเป้าหมายที่ไม่เหมาะสม วางแผนการปฏิบัติงานไม่รัดกุม ตัดสินใจโดยไม่ได้คิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบ ผู้นำต้องเจอกับสภาพการณ์ที่ตัดสินใจลำบากว่าจะเข้าไปแทรกแซงหรือจะปล่อยให้ผู้ตามดำเนินการต่อไป

ในการเข้าแทรกแซงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะต้องมีวิธีการที่แยบยล ผู้นำควรจะต้องบอกราคามโดยที่คำถามเหล่านั้นจะต้องไม่เป็นการคุกคามหรือแสดงอำนาจหรือปฏิเสธผู้ตามและสื่อความอย่างชัดเจนให้ผู้ตามรู้ว่าอาจจะมีบางสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น คำถามของผู้นำจะช่วยกระตุ้นให้ผู้ตามค่อยๆ คิดไตร่ตรองแผนงานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานของตนเองอย่างถี่ถ้วน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ ทบทวนแนวทาง วิธีการปฏิบัติที่ตัดสินใจเลือกไปก่อนหน้านี้เสียใหม่โดยปราศจากการกินแหนงแคลงใจ ระหว่างกัน

สนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (Promote self-leadership through teamwork)

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปซึ่งมีคุณสมบัติและ ทักษะที่แตกต่างกันและเติมเต็มซึ่งกันและกันมาร่วมกันทำงานหรือปฏิบัติงานตามหน้าที่และความ รับผิดชอบ โดยสมาชิกแต่ละคนที่มีส่วนร่วมกันนั้นจะมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการร่วมมือร่วมใจกัน วางแผน ตัดสินใจ การประสานงาน ติดต่อสื่อสาร สนับสนุนกันอย่างผสมกลมกลืนอย่างมีประสิทธิภาพ มีความ ใฝ่หาใจกันและพึงพอใจในการทำงานที่ตนรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายและร่วมกันนำพาทีมให้บรรลุ เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ทีมงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. มีวัตถุประสงค์ชัดเจน ผู้นำและสมาชิกทีมมีส่วนร่วมกันในการกำหนดวิสัยทัศน์ แนวทางการ ปฏิบัติงานและการทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมายเป็นระยะ จัดทำตารางกิจกรรมและภารกิจเพื่อเป็น กรอบในการทำงาน และผลักดันให้ทีมงานมุ่งมั่นไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. บรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เรียบง่าย อบอุ่น สบาย เป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส กระตือรือร้น ผู้นำและสมาชิกร่วมกันสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี โดยจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับทีมงานให้พร้อมเสมอ แสดงความยินดีเมื่อทีมประสบความสำเร็จ และผลักดันให้สมาชิกทุกคนทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความสนิทสนมและใช้อารมณ์ขันเพื่อลด บรรยากาศที่ตึงเครียด

3. การมีส่วนร่วม สมาชิกควรมีบทบาทในขั้นตอนต่างๆของการทำงาน โดยแบ่งหน้าที่การ ทำงาน สนับสนุนและกระตุ้นให้สมาชิกทีมที่หนึ่งเคยได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น กล่าวพูดกล้าแสดงออก เมื่อความคิดเห็นแตกต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่ของทีมงาน

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน สมาชิกรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นอย่างตั้งใจ พิจารณา ไตร่ตรอง สงวนคำวิพากษ์วิจารณ์และความคิดเห็นต่างๆ จนกว่าจะมีการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดแล้ว เติมใจรับข้อมูล ความคิดเห็นต่างๆ แม้จะไม่สอดคล้องกับภารกิจวัตถุประสงค์ของทีมงาน สรุปและ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกทีมงาน

5. ความไม่เห็นด้วยอย่างสร้างสรรค์ การมีและแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างและมีการสื่อสารความคิดเห็นที่แตกต่างให้สมาชิกคนอื่นได้รู้ การรับรู้ดังกล่าวเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่างและหาจุดร่วม สมาชิกต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวกโดยการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างเป็นระบบ สมาชิกเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น ใช้อารมณ์ขันละลายปฏิกิริยาที่เป็นศัตรู ยอมรับด้วยท่าทีที่สงบเมื่อความคิดเห็นไม่ได้รับการยอมรับ

6. ความเห็นพ้อง การหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหาหรือการตัดสินใจซึ่งแสดงออกถึงการมีสมานฉันท์และเอกภาพของทีมงานโดยไม่ได้มาจากการลงคะแนนเสียงข้างมาก อาจมีสมาชิกบางคนไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปแต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีมงาน ความเห็นพ้องจะเกิดขึ้นได้ถ้าสมาชิกที่รับฟังเหตุผลและแสวงหาข้อมูลในการตัดสินใจ ไม่สนับสนุนการใช้เสียงข้างมาก เต็มใจปฏิบัติตามมติของทีมแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยและทีมงานควรทดสอบการตัดสินใจของกลุ่มเป็นระยะ

7. การสื่อสารที่เปิดเผย สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผยจริงใจ เชื่อมั่นและไว้วางใจกัน เต็มใจและพร้อมช่วยเหลือสมาชิกที่ต้องการความช่วยเหลือ รับผิดชอบต่อความยากลำบากของผู้อื่นและตอบสนองความรู้สึกนั้นในทางบวก มีการพึ่งพาอาศัยกันมีความผูกพันและรับผิดชอบต่อกัน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน บทบาทตามที่กำหนดไว้ในภารกิจของตำแหน่งงาน รวมทั้งความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย ทีมงานต้องวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาทเพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจตรงกัน โดยผลักดันให้ทีมงานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูง เต็มใจปฏิบัติงานนอกเหนือจากบทบาทที่กำหนดไว้ในบางโอกาส มั่นใจว่ามีกรอบหมายงานให้ทีมงานอย่างเหมาะสม มีการอธิบายและตอรองด้านบทบาทที่คาดหวังของสมาชิกแต่ละคนอย่างเปิดเผย

9. ภาวะผู้นำร่วม ภาวะผู้นำจะไม่จำกัดเฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วมโดยสมาชิกแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก บุคคลภายนอกที่ทีมงานจะสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าและยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็น เช่น งบประมาณ บุคลากร และข้อมูลข่าวสาร สมาชิกที่ทีมสามารถสร้างความสัมพันธ์กับภายนอกโดยการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของทีมงานที่ต่อเนื่องกับหน่วยงานภายนอกให้สมบูรณ์ ให้เกียรติและยกย่องความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆที่มีส่วนช่วยให้ประสบความสำเร็จ

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสมาชิกที่ทีมงานที่มีความสามารถหรือมีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น มุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติ เน้นเป้าหมาย เน้นกระบวนการ เน้นวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม

12. การประเมินผลตนเอง เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานของตนและทีมอยู่ในระดับใด มีอะไรที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผล โดยมีเป้าหมายคือการค้นหาจุดแข็งจุดอ่อนและแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในการสร้างทีมงานเพื่อส่งเสริมการเป็นผู้นำตนเองของผู้ตาม

แนวทางในการใช้อำนาจการสร้างทีมงานเพื่อส่งเสริมการเป็นผู้นำตนเองของผู้ตาม ได้แก่

1. การตั้งเป้าหมาย ผู้นำใช้อำนาจการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานของทีมงาน
2. คาดหวังต่อการปฏิบัติงานของทีม ผู้นำคาดหวังผลการปฏิบัติงานสูงจากทีมงาน
3. ส่งเสริมการมอบหมายงานภายในทีมงาน ผู้นำส่งเสริมให้ทีมงานมอบหมายงานให้แก่สมาชิกในกลุ่มเอง
4. ใช้อำนาจด้านทรัพยากร ผู้นำจัดเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์และวัตถุดิบให้ทีมงานอย่างพอเพียง
5. ส่งเสริมให้ขอบเขตงานมีความยืดหยุ่น ผู้นำส่งเสริมให้ทีมงานมีความยืดหยุ่นในการทำงาน กล่าวคือ ทำงานทุกอย่างที่ควรจะทำตามความสามารถของสมาชิกทีมงานเพื่อให้งานสำเร็จ
6. ส่งเสริมการให้รางวัลแก่ตนเอง ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานเสริมแรงให้กับตนเอง (self-reinforce) เพื่อผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น
7. ส่งเสริมการวิพากษ์ตนเอง ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานวิพากษ์ตนเองอย่างสร้างสรรค์เมื่อทำงานได้ไม่ดี
8. ส่งเสริมการสังเกตตนเอง ประเมินตนเอง ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานเฝ้าสังเกตระมัดระวัง และประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง
9. ส่งเสริมการซักซ้อมเตรียมตัว ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานคิดถึงขั้นตอนของกิจกรรมที่จะทำอย่างละเอียดและคิดวิธีการทำก่อนที่จะลงมือทำงานหรือกิจกรรมนั้นจริง
10. ส่งเสริมการสื่อสารภายในทีมงาน ผู้นำส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างสมาชิกในทีมงานรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อเรียนรู้งานใหม่
11. สื่อสารไปยังฝ่ายบริหารและรับการสื่อสารจากฝ่ายบริหาร ผู้นำสื่อสารมุมมองของกลุ่มทีมงานไปยังผู้บริหารที่สูงกว่าและนำมุมมองของผู้บริหารระดับสูงมาสื่อสารแก่ทีมงาน
12. สื่อสารระหว่างทีมงาน ผู้นำสื่อสารมุมมองของทีมงานกลุ่มหนึ่งไปยังทีมงานอื่นและรับมุมมองของทีมงานอื่นกลับมา

อำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate self-leadership culture)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงความคิด ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน อุดมการณ์ แบบแผน พฤติกรรมที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอและมีส่วนร่วมกันภายในจิตใจของสมาชิกในองค์การ สมาชิกในองค์การใช้ความคิด ความเชื่อร่วมนี้เป็นแนวทางในการคิด ตัดสินใจและทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในองค์การ เช่น พิธีการต่างๆในหน่วยงาน ธรรมเนียมหรือแนวปฏิบัติในองค์การ กฎเกณฑ์ที่ไม่เป็น

ทางการ กฎเกณฑ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่พนักงานใหม่ต้องเรียนรู้เพื่อที่จะสามารถทำงานในองค์กรนั้นได้ โดยทั่วไปวัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคนที่ยอมรับและปฏิบัติ จนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่วัฒนธรรมเดียวกันได้ ในองค์กรสมัยใหม่ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานที่แตกต่างหลากหลายและมีค่านิยม วัฒนธรรมย่อยและวิถีปฏิบัติของตนเอง อย่างไรก็ตาม พนักงานก็มีค่านิยม ความเชื่อและการประพฤติหลักที่เหมือนกัน เช่น แนวปฏิบัติในการให้บริการแก่ลูกค้า การดำเนินงานโดยรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

2. วัฒนธรรมองค์กรต้องใช้เวลาในการสั่งสม ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่คนในองค์กรยอมรับและมีอยู่ร่วมกันนั้นมิได้เกิดขึ้นภายในช่วงเวลา 2 – 3 วัน แต่ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสม การทดสอบและพิสูจน์จนยอมรับว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการขององค์กรได้ กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นประสบการณ์ร่วมกันของกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกันมานานพอสมควร

3. วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (social interaction) ผ่านกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (organizational socialization) ได้แก่ การเข้าฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสังเกตพฤติกรรมตัวแบบของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน การชี้แนะวิธีคิด การทำงานและการวางตัวที่ถูกต้องโดยหัวหน้า ผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรทำให้พนักงานรู้ว่าตนควรมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ

4. วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรไม่ค่อยตระหนักถึง หลังจากเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกในองค์กรแล้วว่าสามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ สมาชิกในองค์กรก็จะคิด เชื่อ และทำสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าจนกลายเป็นเรื่องปกติ สิ่งที่คิดหรือกระทำนั้นกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกขององค์กรกระทำไปโดยอัตโนมัติ แต่ในบางกรณี เช่น ถ้ามีการฝ่าฝืนวัฒนธรรมองค์กร สมาชิกก็จะคิดถึงธรรมเนียม บรรทัดฐานทางวัฒนธรรมขึ้นมาจัดการปัญหานั้น หรือหากสมาชิกใหม่สอบถามถึงเหตุผลที่มาของวัฒนธรรมบางอย่าง กรณีเช่นนี้สมาชิกอาวุโสของหน่วยงานมักจะระลึกถึงวัฒนธรรมในหน่วยงานของตนได้เพราะพวกเขาได้ทำงานในหน่วยงานนั้นมาก่อน

5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กรพึงพาการใช้สัญลักษณ์ (symbol) การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กรเป็นการถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการทำงานที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานทำตามผ่านสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน เช่น พิธีมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปี พิธีมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่พนักงานที่เสียสละและอุทิศตนแก่หน่วยงาน หรือเรื่องเล่าเกี่ยวกับการต่อสู้เอาชนะอุปสรรคจนประสบความสำเร็จของผู้ก่อตั้งที่ถูกถ่ายทอดให้พนักงานรุ่นหลังรับรู้เพื่อเป็นคติเตือนใจให้ระลึกถึงวิถีคิดวิถีทำงานของท่านและนำมาเป็นแบบอย่างในการทำงาน การใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสารวัฒนธรรมเนื่องจากสัญลักษณ์มีลักษณะที่เห็นได้ชัดเจน อีก

ทั้งการใช้สัญลักษณ์ เช่น จัดพิธีมอบรางวัล มักจะทำให้พนักงานยอมรับ เกิดความประทับใจและจดจำ ได้ยาวนานกว่าการให้พนักงานอ่านข้อความจากคู่มือการทำงานหรือจดหมายข่าวประชาสัมพันธ์

6. วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิต ทำให้เนื้อหาและระยะเวลาการทำงานของพนักงานถูกกำหนดโดยเครื่องจักร ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานจึงเปลี่ยนจากการมีน้ำใจช่วยเหลือกัน มาเป็นความสัมพันธ์แบบที่ต้องทำงานแข่งกับเวลาและความซ้ำซาก

การสืบสานวัฒนธรรมองค์การ

โดยทั่วไปองค์การพยายามรักษา สืบสานและส่งต่อวัฒนธรรมองค์การให้แก่สมาชิกใหม่ โดยวิธีการดังนี้

1. คัดเลือกบุคคลากรที่มีแนวโน้มยอมรับวัฒนธรรมองค์การ โดยวิธีการคัดเลือกบุคคลที่คาดว่า จะมีค่านิยมความเชื่อ วิธีคิดวิธีทำงานตลอดจนประสบการณ์ที่ตรงหรือใกล้เคียงกับที่องค์การต้องการ เพื่อให้ได้บุคคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์การเป็นแนวทางในการทำงานและในการประพฤติปฏิบัติตน และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานในองค์การได้ง่ายเพราะ มีค่านิยมความเชื่อและแนวทางการทำงานที่ใกล้เคียงกัน ผลที่ตามมาในระยะยาวคือสมาชิกใหม่ เหล่านั้นมีแนวโน้มที่จะทำงานอยู่ในหน่วยงานได้ยาวนาน

2. การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (organization socialization) การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การมี 2 แนวทาง ได้แก่ การปลูกฝังหรือถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานต่างๆ ให้แก่พนักงานโดยผู้บริหาร และเป็นกระบวนการที่พนักงานเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวิถีทางนั้นๆ ด้วยตนเอง กระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การมีลักษณะดังนี้

2.1 การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การเป็นความพยายามชักจูงให้พนักงานปรับเปลี่ยนวิธีการคิด วิธีปฏิบัติบางประการเพื่อให้พวกเขาเป็นที่ยอมรับของหัวหน้าและผู้ร่วมงาน ทำให้พวกเขาสามารถสร้างเสริมทักษะและความสามารถในการทำงาน ยอมรับบทบาทของการเป็นสมาชิกขององค์การและสามารถปรับตัวให้เข้ากับบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์การได้

2.2 การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) ของพนักงานในการเรียนรู้ค่านิยม ความเชื่อและบรรทัดฐานในการทำงานและปฏิบัติตัวร่วมกับหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน วิธีการเรียนรู้จากผู้อื่นนี้ปรากฏในรูปแบบต่างๆ เช่น ฟังคำแนะนำจากหัวหน้างาน สังเกตวิธีการทำงานของเพื่อนร่วมงานหรือแปลความหมายหรือเจตนารมณ์ของพิธีการและธรรมเนียมปฏิบัติต่างๆในหน่วยงานด้วยตนเอง

2.3 การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น โครงการฝึกอบรม การปฐมนิเทศ พิธีการต่างๆของหน่วยงานและรูปแบบที่ไม่เป็นทางการซึ่งมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไป

กว่ากระบวนการเรียนรู้ที่เป็นทางการ เช่น พนักงานเรียนรู้การทำงานจากเพื่อนร่วมงาน การสังเกต พฤติกรรมการทำงานของพนักงานดีเด่นหรือการพูดคุยกับหัวหน้างานในระหว่างพักรับประทานอาหาร

2.4 การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การอาจประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ได้ แม้ว่าองค์การ จะพยายามขัดเกลาพนักงานให้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การด้วยวิธีการต่างๆ แต่พนักงานอาจยอมรับ ไม่ยอมรับ หรือยอมรับเพียงบางส่วนก็ได้เนื่องจากปัจจัย เช่น ค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์ดั้งเดิม จากการหล่อหลอมของครอบครัว สภาพแวดล้อม และหน่วยงานเดิม การยึดติดกับค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์ในอดีต อิทธิพลของการหล่อหลอมจากแหล่งอื่น เช่น กลุ่มเพื่อน สื่อต่างๆ

2.5 การหล่อหลอมขัดเกลาไม่ได้จำกัดเฉพาะพนักงานใหม่ที่ต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในหน่วยงาน ที่พวกเขาเพิ่งเข้าไปทำงาน แต่พนักงานเก่าอาจต้องผ่านกระบวนการหล่อหลอมขององค์การด้วย เช่น ในกรณีที่พวกเขามีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่หรือเมื่อหน่วยงานปรับเปลี่ยนระบบงานและเทคโนโลยีใหม่จึงต้องมีการฝึกอบรมหรือพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนทักษะ ทักษะคิดและแนวทางในการ ทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับระบบงานและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

2.6 วิธีการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ องค์การดำเนินการชักจูงหรือชี้แนะให้พนักงาน ยอมรับวัฒนธรรมองค์การด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ พิธีกรรมและงานฉลองต่างๆ ในหน่วยงาน การ ปฐมนิเทศ การฝึกอบรม เกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษ แบบอย่างจากพนักงานดีเด่นและหัวหน้า งาน เรื่องเล่าและตำนานภายในองค์การ เพลงประจำหน่วยงาน การประกวดหรือแข่งขัน

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

พฤติกรรมของผู้นำที่เป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (facilitate self-leadership culture) ได้แก่

1. ผู้นำมีพฤติกรรมในการสร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา ความประทับใจ ความภักดีและผูกพันต่อหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ ให้การเสริมแรงแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในการ พัฒนาหน่วยงาน

2. ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันและให้ทุกคนรู้หน้าที่ของตนเอง มีการ ทำงานร่วมกันเสมือนญาติ ปลูกฝังให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถ ตลอดจน ระเบียบวินัย ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงประสงค์ในรูปแบบต่างๆ

3. ผู้นำอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่างๆ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณีและค่านิยมที่ดีงาม อันจะก่อให้เกิดความรักและความศรัทธา ต่อหน่วยงาน ทำให้เป็นผู้ที่มีวัฒนธรรมที่ดี สร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำของบุคลากร

4. ผู้นำสนับสนุนวัฒนธรรมขององค์การที่เอื้ออำนวยให้ผู้ตามได้เรียนรู้ทางบวกจากความ ผิดพลาด องค์การที่สนับสนุนให้เสี่ยงหรือยอมรับให้เกิดความเสี่ยงได้มีแนวโน้มที่จะส่งเสริมให้ผู้ตาม

ปรับปรุงพัฒนาผลผลิตภาพและการปฏิบัติงาน เหนือสิ่งอื่นใดผู้ตามจะต้องรู้สึกรว่าการทำผิดพลาดนั้นไม่ใช่ความผิดร้ายแรงแต่เป็นเพียงขั้นหนึ่งที่น่าไปสู่ความพร้อมที่จะเป็นผู้นำตนเอง

5. การเน้นย้ำและระมัดระวังการกระทำที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การ บางครั้งองค์การมีวัฒนธรรมองค์การอย่างหนึ่ง แต่ผู้บริหารกลับกระทำการที่มีความหมายไปในทางขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การ เช่น องค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่พยายามเน้นความเท่าเทียมกันของบุคลากรทุกระดับชั้น เช่น ไม่มีการจัดที่จอดรถสำหรับผู้บริหาร แต่หากผู้บริหารกลับมีพฤติกรรมไปในทางที่ขัดแย้งกับค่านิยมดังกล่าว การกระทำดังกล่าวทำให้พนักงานรู้สึกไม่พอใจและไม่วางใจ ดังนั้นถ้าจะให้วัฒนธรรมองค์การได้รับการสืบสานให้ดำรงอยู่ต่อไป ผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะประพฤติปฏิบัติให้เป็นตัวแบบของวัฒนธรรมขององค์การให้แก่พนักงานเห็นและปฏิบัติตาม



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายกังวาน พงศาสนองกุล
วัน เดือน ปี เกิด	14 เมษายน 2514
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2535 รัฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) ภาควิชาการปกครอง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2542 รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2563 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาจิตวิทยาประยุกต์ แขนงจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่อยู่ปัจจุบัน	308/39 ซ.กำแพงเพชร 6 ซอย 7 แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร