

เอกสารทางวิชาการ

เรื่อง

การพัฒนาความเป็นผู้นำส่วนบุคคล และการสะท้อนความคิดเกี่ยวกับการสร้างทีม
Individual Leadership Development and Reflection of Team Building

เรียบเรียงโดย

นาวาอากาศเอก อนุรักษ์ ตาละลักษมณ์

หลักสูตรเสนาธิการทหารสิงคโปร์

Goh Keng Swee Command and Staff College

ณ สาธารณรัฐสิงคโปร์

พ.ศ.๒๕๕๗

คำนำ

เอกสารทางวิชาการเรื่อง การพัฒนาความเป็นผู้นำส่วนบุคคล และการสะท้อนความคิดเกี่ยวกับการสร้างทีม นี้จัดทำขึ้นตามระเบียบ ทอ.ว่าด้วยการศึกษาในต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๕๓ ซึ่งกำหนดให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศ ดำเนินการเรียบเรียง เอกสาร ตำรา หรือคู่มือทางวิชาการเพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงทางวิชาการ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์แก่ข้าราชการและผู้ที่สนใจได้ศึกษา

ผู้เขียนได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจที่ Goh Keng Swee Command and Staff College ณ สาธารณรัฐสิงคโปร์ เป็นเวลาประมาณ ๑๑ เดือน ผลงานเขียนครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายงานที่ ผู้เขียนจะต้องเขียนส่งอาจารย์ผู้สอน ซึ่งงานเขียนประกอบด้วย ๒ ส่วนหลักคือ การพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง และการสะท้อนความคิดของการสร้างทีม ทั้ง ๒ หัวข้อนี้มีความสำคัญอย่างมากที่จะประเมินตนเองเกี่ยวกับความ เป็นผู้นำและการสร้างทีมตลอดจนเป็นแนวในการพัฒนาความเป็นผู้นำและการสร้างทีม ซึ่งกองทัพสิงคโปร์ให้ ความสำคัญอย่างมาก

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานเขียนฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ให้กับผู้ที่สนใจ ในการพัฒนาความเป็นผู้นำทาง ทหารและการสร้างทีม ให้กับบุคลากรของ ทอ.ต่อไป

นาวาอากาศเอก ณัฐพงศ์ ตาละลักขมณ

ประจำ ยศ.ทอ.

๙ มีนาคม ๒๕๖๑

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญภาพ	ค
บทที่ ๑ กล่าวทั่วไป	๑
บทที่ ๒ การพัฒนาความเป็นผู้นำและความเป็นผู้บังคับบัญชา	๒
๑. ภูมิหลังของผู้เขียน	๒
๒. วิเคราะห์ตนเองด้วย Singapore Armed Forces (SAF) Leadership Development Model	๕
๓. บทบาทในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชา	๑๘
บทที่ ๓ การทบทวนตัวเองเกี่ยวกับการสร้างทีม	๒๓
๑. เราได้เรียนรู้อะไรบ้างจากการเป็นสมาชิกในทีม	๒๓
๒. เราได้เรียนรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับทีมโดยทั่วไป	๒๕
๓. เราสามารถอุทิศตนให้กับการพัฒนาทีมได้อย่างไร	๒๙
๔. เราสามารถประยุกต์บทเรียนที่ได้รับไปใช้ในการเป็นผู้นำทีมได้อย่างไร	๓๓
บทที่ ๔ สรุปและเสนอแนะ	๓๙
บรรณานุกรม	๔๑

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ ๑	โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช	๒
ภาพที่ ๒	โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ	๓
ภาพที่ ๓	สมาชิกสัมมนาที่ ๒ นายทหารนักเรียนฯ รุ่นที่ ๕๙	๔
ภาพที่ ๔	กรอบแนวคิดภาวะผู้นำของกองทัพสิงคโปร์	๕
ภาพที่ ๕	ผู้บังคับบัญชา อาจารย์ และ นายทหารนักเรียนฯ รุ่นที่ ๖๐	๖
ภาพที่ ๖	นายทหารนักเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๖๐	๗
ภาพที่ ๗	ข้าราชการส่วนสนับสนุนของ รร.สธ.ทอ.ยศ.ทอ.	๘
ภาพที่ ๘	กิจกรรม Get Together หลักสูตรเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๖๐	๙
ภาพที่ ๙	กิจกรรมวันสงกรานต์ หลักสูตรเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๖๐	๑๐
ภาพที่ ๑๐	การสัมมนาวิชาการในกิจกรรมเสธ.ฯ สัมพันธ์	๑๑
ภาพที่ ๑๑	กรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำกองทัพสิงคโปร์	๑๒
ภาพที่ ๑๒	กิจกรรมการทดสอบสมรรถภาพร่างกาย นายทหารนักเรียนฯ รุ่นที่ ๖๐	๑๓
ภาพที่ ๑๓	ผู้บังคับบัญชา อาจารย์ และ นทน.ฯ รุ่นที่ ๖๐ ร่วมถวายความอาลัยต่อการสวรรคตของ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ณ พระบรมมหาราชวัง	๑๔
ภาพที่ ๑๔	สมรรถนะของผู้นำ กองทัพสิงคโปร์	๑๕
ภาพที่ ๑๕	ผู้เขียนน่านทน.ฯ รุ่นที่ ๖๐ กล่าวคำปฏิญาณต่อหน้าพระอนุสาวรีย์พระบิดาแห่งกองทัพอากาศ และเสนาธิการกิจ	๑๖
ภาพที่ ๑๖	กรอบแนวคิดวิธีการเรียนรู้ 70:20:10	๑๗
ภาพที่ ๑๗	การฝึกทบทวนการทำความเคารพ นายทหารนักเรียนฯ รุ่นที่ ๖๐	๑๘
ภาพที่ ๑๘	ผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศฯ ให้โอวาทแก่ นายทหารนักเรียนฯ รุ่นที่ ๖๐	๑๙
ภาพที่ ๑๙	นายทหารนักเรียนฯ รุ่นที่ ๖๐ ชักถามผู้บรรยายระหว่างการศึกษาดูงานกองทัพเรือ	๒๐
ภาพที่ ๒๐	นายทหารนักเรียนฯ รุ่นที่ ๖๐ ชักถามผู้บรรยายระหว่างการศึกษาดูงานองค์กรเอกชน	๒๑
ภาพที่ ๒๑	พิธีจบการศึกษาหลักสูตรเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๖๐	๒๒
ภาพที่ ๒๒	สมาชิกของสัมมนาที่ ๔ หลักสูตรเสนาธิการทหารสิงคโปร์ รุ่นที่ ๕๕	๒๓
ภาพที่ ๒๓	กิจกรรมทัศนศึกษาภูมิประเทศในเมือง ประเทศสิงคโปร์	๒๕
ภาพที่ ๒๔	กิจกรรมทัศนศึกษาภูมิประเทศและประวัติศาสตร์ ประเทศสิงคโปร์	๒๕

ภาพที่ ๒๕ แผ่นภาพแสดงการสร้างทีมของ สัมมนาที่ ๔ ที่แสดงถึง สัญลักษณ์ คำขวัญ วิสัยทัศน์ คุณค่า กฎกติกา บทบาทหน้าที่ ของสมาชิกแต่ละคน	๒๗
ภาพที่ ๒๖ กิจกรรมการแข่งขันความเป็นผู้นำ	๒๘
ภาพที่ ๒๗ รับประทานอาหารเย็นร่วมกันของสมาชิกสัมมนาที่ ๔	๒๙
ภาพที่ ๒๘ กิจกรรมการศึกษาประวัติศาสตร์ในเมือง ประเทศสิงคโปร์	๓๐

สารบัญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ ๒๙ กิจกรรมการศึกษาดูงานประเทศอินเดีย	๓๑
ภาพที่ ๓๐ กิจกรรมวันครอบครัวของสัมมนาที่ ๔ เยี่ยมเยียนห้องเรียน	๓๓
ภาพที่ ๓๑ กิจกรรมการแข่งขันความเป็นผู้นำ	๓๔
ภาพที่ ๓๒ กิจกรรมการแข่งขันการทำงานเป็นกลุ่ม	๓๕
ภาพที่ ๓๓ กิจกรรมการแข่งขันการเป็นผู้นำ	๓๖
ภาพที่ ๓๔ บรรยายภาคภายในห้องบรรยาย	๓๗
ภาพที่ ๓๕ พิธีจบการศึกษา	๓๘

บทที่ ๑

กล่าวทั่วไป

ผู้เขียนได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษาหลักสูตรเสนาธิการทหารสิงคโปร์ Goh Keng Swee Command and Staff College ณ สาธารณรัฐสิงคโปร์ เป็นเวลาประมาณ ๑๑ เดือน การเดินทางไปศึกษาครั้งนี้ผู้เขียนเต็มไปด้วยคำถาม เต็มไปด้วยความสงสัยที่ต้องการจะไปค้นหาว่าทำไม ประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นประเทศเล็กๆ ประชากรแค่ประมาณ ๖ ล้านคน จึงเป็นประเทศเดียวในเอเชียที่ถูกจัดอันดับว่าเป็นประเทศที่เจริญแล้ว เป็นประเทศที่มีมาตรฐานความเป็นอยู่ที่สูงและดีกว่าประเทศอื่นๆอีกหลายประเทศ

ผู้เขียนพบว่าประเทศสิงคโปร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนเสนาธิการทหารสิงคโปร์ นั้นเน้นและให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างผู้นำและการสร้างทีมงานเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากตลอดระยะเวลาที่ศึกษาในหลักสูตรตั้งแต่เริ่มต้น จนจบจะสอดแทรกในเรื่องของความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีมอยู่ตลอดเวลา เพราะพวกเขาเชื่อว่า “ความเป็นผู้นำคือทุกสิ่งทุกอย่างของทหาร” และ “การทำงานเป็นทีมทำให้เกิดผลลัพธ์ทวีคูณ” ซึ่งตัวผู้เขียนเองได้รับโอกาสอันดี มีประสบการณ์และอยู่ในกระบวนการในการสร้างผู้นำทางทหารและการสร้างทีมงานของกองทัพทหารสิงคโปร์ด้วย

ผลงานเขียนครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายงานที่ผู้เขียนจะต้องเขียนส่งอาจารย์ ซึ่งงานเขียนประกอบด้วย ๒ ส่วนรายงานหลักคือ การพัฒนาความเป็นผู้นำของตัวเอง และการสะท้อนความคิดของการสร้างทีม ซึ่งทั้ง ๒ หัวข้อหลักมีความสำคัญอย่างมากต่อผู้เขียนที่จะประเมินตนเอง เกี่ยวกับความเป็นผู้นำและการสร้างทีม ตลอดจนวนรายงานนี้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาความเป็นผู้นำและการสร้างทีมของตัวผู้เขียนเองในอนาคต

บทที่ ๒

การพัฒนาความเป็นผู้นำและความเป็นผู้บังคับบัญชา

๑. ภูมิหลังของผู้เขียน

ชีวิตของผู้เขียนในกองทัพอากาศเริ่มต้นในปี พ.ศ.๒๕๓๓ ซึ่งเป็นปีที่ผู้เขียนเริ่มเข้ารับการศึกษที่โรงเรียนเตรียมทหาร หลังจากเข้ารับการศึกษที่โรงเรียนเตรียมทหาร ๒ ปี ก็ย้ายมาศึกษาต่อที่โรงเรียนนายเรืออากาศ ๕ ปี ผู้เขียนจบการศึกษาศาขาคอมพิวเตอร์ และเข้ารับราชการครั้งแรกที่ สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศทหารอากาศ งานของผู้เขียนคือการสนับสนุนทางเทคนิค การเขียนโปรแกรม การวิเคราะห์ระบบ การออกแบบฐานข้อมูล เป็นต้น ซึ่งผู้เขียนทำงานอยู่ที่สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศทหารอากาศเป็นเวลาประมาณ ๑๐ ปี ระหว่างช่วงเวลาดังกล่าวผู้เขียนได้รับเชิญไปเป็นอาจารย์พิเศษที่โรงเรียนนายเรืออากาศ ซึ่งเป็นงานที่ผู้เขียนชื่นชอบมากเพราะได้มีโอกาสถ่ายทอดความรู้ให้กับนักเรียนนายเรืออากาศ เมื่อมีโอกาสผู้เขียนจึงขอย้ายไปเป็นอาจารย์ที่โรงเรียนนายเรืออากาศในปี พ.ศ.๒๕๕๒ ซึ่งปัจจุบันได้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช



ภาพที่ ๑ โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช

ในปี พ.ศ.๒๕๕๕ ผู้เขียนเข้ารับการศึกษหลักสูตรเสนาธิการกิจ รุ่นที่ ๕๖ ประมาณ ๑๑ เดือน ผู้เขียนพบว่าความรู้ที่ผู้เขียนได้รับจากการศึกษาที่โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศมีคุณค่าต่อกองทัพอากาศอย่างมาก เพราะสถาบันแห่งนี้สร้างผู้นำ ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการระดับยุทธการ

ของกองทัพอากาศ ซึ่งเมื่อสำเร็จการศึกษาออกไปจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนากองทัพอากาศในอนาคต ดังนั้นเมื่อสำเร็จการศึกษาผู้เขียนจึงขอสมัครมาเป็นอาจารย์ที่โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และได้รับทุนการศึกษา มาศึกษาต่อที่โรงเรียนเสนาธิการทหารสิงคโปร์ เป็นนักเรียนเสนาธิการทหารสิงคโปร์รุ่นที่ ๔๕ และเมื่อสำเร็จการศึกษาก็จะต้องกลับไปทำงานในตำแหน่งอาจารย์ที่โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศอย่างน้อย ๒ ปี



ภาพที่ ๒ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

หน้าที่ของอาจารย์โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศฯ คือการจัดการเรียนที่เหมาะสมให้กับนายทหารนักเรียน ซึ่งการเรียนการสอนประกอบด้วยหลายกิจกรรมด้วยกันได้แก่ การบรรยาย การสัมมนา การอภิปราย การนำเสนอ การจำลองสถานการณ์ การเขียนเอกสารทางวิชาการ เป็นต้น



ภาพที่ ๓ สมาชิกสัมมนาที่ ๒ นทน.๑ รุ่นที่ ๕๙

๒. วิเคราะห์ตนเองด้วย Singapore Armed Forces (SAF) Leadership Development Model
ผู้เขียนได้ทำการวิเคราะห์ตัวเองด้วย SAF Leadership Development Model ดังนี้



ภาพที่ ๔ กรอบแนวคิดภาวะผู้นำของกองทัพสิงคโปร์

ที่มา : Singapore Armed Forces (SAF) Leadership Development Doctrine 2/2004 dated 26 Jul 2004.

๒.๑ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ (Vision Mission and Purpose)

วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ คือการเป็นสถาบันการศึกษาทางทหารหลักของกองทัพอากาศที่สร้างผู้นำ ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายเสนาธิการชั้นนำในภูมิภาค ส่วนภารกิจของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ คือมีหน้าที่ให้การศึกษ และ ฝึกอบรม นายทหารสัญญาบัตรของกองทัพอากาศ ในระดับยุทธการ งานเสนาธิการกิจ และการบริหารจัดการ โดยมีผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ



ภาพที่ ๕ ผู้บังคับบัญชา อาจารย์ และ นายทหารนักเรียนรุ่นที่ ๖๐

๒.๒ ผลผลิตที่ต้องการ (Desired Outcomes)

ผลผลิตของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ได้แก่ นายทหารระดับยุทธการที่มีทั้งคุณภาพและคุณธรรม คุณภาพของนายทหารนั้นประเมินผลได้จากผลการศึกษา ๕ หมวดวิชาด้วยกัน ได้แก่ ผู้นำและการบริหาร ความมั่นคงแห่งชาติและยุทธศาสตร์ การทหาร เสนาธิการกิจ กิจกรรมและวิชาเสริมหลักสูตร ส่วนการประเมินคุณธรรมของนายทหารนักเรียนนั้นจะถูกประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ความมุงานะ วินัย พฤติกรรม บุคลิกลักษณะ อุปนิสัย การเข้าสังคม ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ การปฏิบัติงานและวิจารณ์ญาณ



ภาพที่ ๖ นายทหารนักเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๖๐

๒.๓ สภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามโครงสร้างระบบการทำงานของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศประกอบด้วย ๓ ระดับได้แก่ระดับยุทธศาสตร์ ระดับยุทธการและระดับปฏิบัติการ ในระดับยุทธศาสตร์ ผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศและรองผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ควบคุม สั่งการ การทำงานผ่านทางนโยบาย ระดับยุทธการ ผู้อำนวยการกองต่างๆ ควบคุม สั่งการ โดยกำหนดขั้นการทำงาน และในระดับปฏิบัติการ อาจารย์จะปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานและตามคำสั่งการของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศยังมีบุคลากรส่วนสนับสนุนที่ทำงานเกี่ยวกับงานส่งกำลังบำรุง งานกำลังพล งานการเงิน งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ งานจัดพิมพ์ ตำรา และงานธุรการ อีกด้วย



ภาพที่ ๗ ข้าราชการส่วนสนับสนุนของ รร.สธ.ทอ.ยศ.ทอ.

อาจารย์แต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบดูแลแต่ละสัมมนา ซึ่งคล้ายกับสัมมนาของโรงเรียนเสนาธิการทหารสิงคโปร์ ในหนึ่งสัมมนาจะมีนายทหารนักเรียนประมาณ ๑๐ - ๑๒ คน นายทหารนักเรียนส่วนใหญ่จะเป็นนายทหารนักเรียนของกองทัพอากาศ แต่ก็จะมีประมาณร้อยละ ๑๐ ที่เป็นนายทหารจากมิตรประเทศ และนายทหารนักเรียนจากหน่วยนอกกองทัพอากาศ เช่น กองทัพบก กองทัพเรือ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นต้น อาจารย์ประจำสัมมนา ทำหน้าที่สำคัญในการให้คำแนะนำ ฝึกสอนและนำนายทหารนักเรียนให้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ อาจารย์ประจำสัมมนา จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับนายทหารนักเรียนเพื่อให้มั่นใจได้ว่า รู้จักนายทหารนักเรียนเพียงพอที่จะช่วยให้พวกเขาเหล่านั้น สำเร็จการศึกษาไปได้อย่างมีคุณภาพและคุณธรรม



ภาพที่ ๘ กิจกรรม Get Together หลักสูตรเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๖๐

โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีกฎ ระเบียบที่ชัดเจนซึ่งนายทหารนักเรียนจะต้องยึดถือ และปฏิบัติตาม เช่น ช่วงเวลาในการศึกษา การลา และการปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบวินัย เป็นต้น ในเรื่องของวัฒนธรรมไทยนักเรียนส่วนใหญ่จะเคารพครูอาจารย์ ครูบาอาจารย์เปรียบเสมือนพ่อแม่ ผู้ปกครอง ที่คอยดูแลลูกศิษย์ซึ่งกำลังศึกษาเล่าเรียนภายในโรงเรียน แต่อย่างไรก็ตามในความคิดเห็นของผู้เขียนวัฒนธรรมนี้มีการเปลี่ยนแปลงไป ความเคารพในตัวครูบาอาจารย์ลดน้อยถอยลงไปตามยุค ตามสมัย



ภาพที่ ๙ กิจกรรมวันสงกรานต์ หลักรัฐธรรมนูญเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๖๐

โลกกำลังเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศก็กำลังเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกัน ในอดีตที่ผ่านมานายทหารนักเรียนจะเคารพครูอาจารย์อยู่เป็นทุนเดิม การชักจูงให้นายทหารนักเรียนอยู่ในระเบียบวินัย สอนหรือฝึกทำได้ไม่ยากนัก แต่อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด ถ้าครูอาจารย์ทำบางสิ่งบางอย่างที่ดูเหมือนไม่มีเหตุผลหรือไม่เหมาะสมจะมีข้อมูลย้อนกลับตามมา ในอดีตข้อมูลย้อนกลับนี้ดูเหมือนจะไม่สำคัญแต่ปัจจุบันนี้ข้อมูลย้อนกลับมีความสำคัญอย่างยิ่งและได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชา



ภาพที่ ๑๐ การสัมมนาวิชาการในกิจกรรมเสธ.ฯ สัมพันธ์

สำหรับความคิดเห็นส่วนตัวของผู้เขียนแล้ว ข้อมูลย้อนกลับนี้เป็นสิ่งที่ดีในการพัฒนา เพราะผลการประเมินของนายทหารนักเรียนต่ออาจารย์ ช่วยทำให้อาจารย์สามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ การสอนคนรุ่นใหม่อาจารย์ต้องเตรียมตัวก่อนล่วงหน้าให้ดี เพราะอาจารย์เป็นทั้งผู้นำและผู้บังคับบัญชาของนายทหารนักเรียนในแต่ละสัมมนา ความเป็นผู้นำคือทุกสิ่งทุกอย่างของทหาร และทหารไม่สามารถไปบรรลุภารกิจได้โดยปราศจากผู้นำ การเรียนการสอนในสัมมนาก็เช่นเดียวกัน อาจารย์ประจำสัมมนา จึงมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของนายทหารนักเรียน

**Leadership is a process of
influencing people to:**

- Accomplish the mission
- Inspiring their commitment
- Improving the organisation



LD Doctrine Directive 2/2004 dated 26 July 04

ภาพที่ ๑๑ กรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำกองทัพสิงคโปร์

ที่มา : Singapore Armed Forces (SAF) Leadership Development Doctrine 2/2004 Dates 26 July 2004

เมื่อสำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเสนาธิการทหารสิงคโปร์ ผู้เขียนจะต้องกลับไปเป็นอาจารย์ที่โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศฯ ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ เป็นอาจารย์ประจำสัมมนา แต่จากประสบการณ์ที่ได้มีโอกาสทำงานที่โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศฯ มาก่อน พบว่าอาจารย์สามารถที่จะเสนอความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บังคับบัญชาได้ทุกระดับ ซึ่งนี่อาจจะเป็นเพราะว่าผู้เขียนนั้นทำงานอยู่วัฒนธรรมของนักวิชาการที่เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นได้ ตามสมควร



ภาพที่ ๑๒ กิจกรรมการทดสอบสมรรถภาพร่างกาย นทน.๙ รุ่นที่ ๖๐

๒.๔ ค่านิยม (Values)

ค่านิยมคือรากฐานของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ค่านิยมของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศฯ เป็นรากฐานพฤติกรรมของบุคลากรของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวบุคลากรในภาคส่วนต่างๆของ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศเอาไว้ด้วยกัน ค่านิยมหลักของกองทัพอากาศคือ ความเป็นทหารอากาศ ซื่อสัตย์ จงรักภักดี และมีความรับผิดชอบ ค่านิยมของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศก็เช่นเดียวกันคือ ความเป็นทหารอากาศ ซื่อสัตย์ จงรักภักดี และมีความรับผิดชอบ ค่านิยมนี้เป็นรากฐานของจิตใจที่ บุคลากรของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และนายทหารนักเรียนทุกคน จะต้องยึดถือประจำใจ เป็นพื้นฐานของความเข้มแข็งของทหาร ที่อาจารย์ใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้นายทหารนักเรียนปฏิบัติตาม นอกจากนี้นายทหารนักเรียนยังต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความฉลาด สง่างาม มีบุคลิกลักษณะทหารดี และให้ความร่วมมือในการทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมอีกด้วย



ภาพที่ ๑๓ ผู้บังคับบัญชา อาจารย์ และ นทน.ฯ รุ่นที่ ๖๐ ร่วมถวายความอาลัยต่อการสวรรคตของ
พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ณ พระบรมมหาราชวัง

๒.๕ สมรรถนะ (Competencies)

COMPE- TENCIES	"CORE COMPETENCIES" (FOR LEADER PERFORMANCE)				"META- COMPETENCY" (FOR GROWTH/ ADAPTABILITY)
	Conceptual Thinking	Social	Mission	Develop- ment	Self
SKILLS	Critical Thinking	Communi- cating to Influence	Planning	Develop- ing People	Self Awareness
	Creative Thinking	Interpersonal Effectiveness	Decision Making	Develop- ing Team	Self Management
	Ethical Reasoning		Execution	Improving Orga- nization	Personal Mastery

ภาพที่ ๑๔ สมรรถนะของผู้นำ กองทัพลีโพร

ที่มา : *Competencies, Singapore Armed Forces Leadership Development Doctrine*

Directive 2/2004 dated 26 July 2004

อาจารย์โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศต้องมีสมรรถนะและความชำนาญเพื่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ อาจารย์ต้องมีสมรรถนะในความเป็นผู้นำอย่างน้อย ๕ ด้านด้วยกันได้แก่ สมรรถนะในการคิด สมรรถนะในการเข้าสังคม สมรรถนะในการปฏิบัติภารกิจ สมรรถนะในการพัฒนา และสมรรถนะในการบริหารจัดการตัวเอง ในแต่ละสมรรถนะนั้นประกอบไปด้วยความทักษะที่อาจารย์ฯ จะต้องฝึกฝนเช่น ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะการสื่อสารเพื่อจูงใจ ทักษะการวางแผน ทักษะการพัฒนาทีม เป็นต้น



ภาพที่ ๑๕ ผู้เขียนนำนท.ฯ รุ่นที่ ๖๐ กล่าวคำปฏิญาณต่อหน้าพระอนุสาวรีย์พระบิดา
แห่งกองทัพอากาศและเสนารีกิจ

ก่อนที่อาจารย์จะไปพัฒนานายทหารนักเรียน อาจารย์ควรมีสมรรถนะในการบริหารตัวเอง
ก่อนเป็นอันดับแรกซึ่งประกอบไปด้วย ๓ ทักษะที่อาจารย์จะต้องสร้างภายในตัวเองได้แก่ ทักษะในการ
ตระหนักรู้ตนเอง ทักษะในการบริหารจัดการตนเอง และทักษะในการควบคุมตนเอง



ภาพที่ ๑๖ กรอบแนวคิดวิธีการเรียนรู้ 70:20:10

ที่มา : The 70:20:10 Model, Forum Pty Ltd/Duntroon Associated

ซึ่งตามทฤษฎีการเรียนรู้ ๗๐:๒๐:๑๐ หนทางที่ดีที่สุดที่จะพัฒนาตนเองคือ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง การได้ทำงานที่รับมอบหมาย และมีการทบทวนตัวเองอย่างสม่ำเสมอ

๒.๖ รูปแบบการควบคุมบังคับบัญชา (Styles)

รูปแบบการควบคุมบังคับบัญชาที่ผู้เขียนเห็นว่ามีความเหมาะสม สำหรับอาจารย์ประจำ สัมมนาต่อนายทหารนักเรียนโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศฯ คือ ทรานแซคชั่นนอล (Transactional) และทรานสฟอมเมชั่นนอล (Transformational) ซึ่งทั้ง ๒ รูปแบบต้องใช้ควบคู่กันไป ทรานแซคชั่นนอล (Transactional) เป็นรูปแบบของการควบคุมบังคับบัญชาโดยการให้คุณและให้โทษ ถ้านายทหารนักเรียนปฏิบัติตัวดีก็จะได้รางวัลตอบแทน เช่น กล่าวชื่นชม ให้ของรางวัล ยกย่องให้เป็นแบบอย่าง เป็นต้น แต่ถ้านายทหารนักเรียนทำตัวไม่ดี ไม่เหมาะสมก็จะได้รับการลงโทษ เช่น การว่ากล่าว การตีสติทิบางประการ รวมถึงการตัดคะแนน ความประพฤติ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อนำให้นายทหารนักเรียนนั้นสามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศฯ ส่วนทรานสฟอมเมชั่นนอล (Transformational) นั้นเป็นรูปแบบการควบคุมบังคับบัญชาที่ใช้วิธีการในการจูงใจ การเสริมแรง

การสร้างแรงบันดาลใจ ความท้าทาย เพื่อให้ให้นายทหารนักเรียนนั้นทำงานหรือปฏิบัติตนเพื่อผลลัพธ์ที่ดีกว่า สูงกว่ามาตรฐาน

๒.๗ ตนเอง (Self)

เกี่ยวกับตนเองนั้นเหนือสิ่งอื่นใดผู้เขียนเชื่อในเรื่องของการเป็นผู้นำที่ดีนั้น ต้องสามารถทำตนให้เป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อาจารย์ประจำสมมนานั้นคือผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่ใกล้ชิดกับนายทหารนักเรียน การที่จะเป็นอาจารย์ที่ดีนั้นต้องเป็นผู้นำที่ดีด้วยเพราะในปัจจุบันนี้นายทหารนักเรียนจะไม่เชื่ออาจารย์จากการสอนหรือจากการพูด ในทางตรงกันข้ามเขาจะเชื่อในสิ่งที่พวกเขาเห็น พวกเขาชอบและสิ่งที่พวกเขาอยากจะเป็น ความเป็นผู้นำคือทุกสิ่งทุกอย่างของทหารและเราต้องถ่ายทอดสิ่งที่ดี สิ่งที่ถูกต้องให้กับนายทหารนักเรียนเสนาธิการทหารอากาศทุกคน



ภาพที่ ๑๗ การฝึกทบทวนการทำความเคารพ นายทหารนักเรียนฯ รุ่นที่ ๖๐

๓. บทบาทในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชา

สำหรับผู้เขียน ผู้บังคับบัญชา คือบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดเพราะท่านคือผู้ที่จะต้องรับผิดชอบรับประกันความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งรับผิดชอบควบคุม บังคับบัญชาและดูแล ทุกข์ สุข

ของผู้ได้บังคับบัญชาในขณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาที่มุ่งหวังความสำเร็จเฉพาะความสำเร็จในงาน โดยไม่สนใจทุกข์ สุขของผู้ได้บังคับบัญชาในระยะยาวคุณภาพของงานย่อมลดลง



ภาพที่ ๑๘ ผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้โอวาทแก่ นายทหารนักเรียนฯ รุ่นที่ ๖๐

ในฐานะของอาจารย์ประจำสัมมนา อาจารย์อยู่ใบบทบาทของผู้บังคับบัญชาของนายทหารนักเรียน นายทหารนักเรียนจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้ และรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยมุ่งหวังให้นายทหารนักเรียนเป็นผู้นำ ฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับบัญชาที่ดีอีกด้วย อาจารย์จึงต้องใส่ใจในพฤติกรรมของนายทหารนักเรียนแต่ละคน เพื่อสามารถวิเคราะห์ถึงความต้องการที่แท้จริงของนายทหารนักเรียนได้ นายทหารนักเรียนแต่ละคนมีเหตุผลที่แตกต่างกันในการเรียนและการแสดงออก อีกทั้งในระหว่างการศึกษา แต่ละคนจะเผชิญกับปัญหาที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจารย์สามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกในเวลาส่วนตัว และระหว่างที่อยู่ภายในกลุ่ม ตัวอย่างเช่น นายทหารนักเรียนบางคนมีปัญหาเกี่ยวกับครอบครัว สุขภาพ ความสัมพันธ์กับเพื่อน เป็นต้น ถ้าอาจารย์หมั่นสังเกตและใส่ใจ ย่อมสามารถที่จะเข้าใจปัญหาและสามารถแนะนำช่วยเหลือได้



ภาพที่ ๑๙ นายทหารนักเรียนฯ รุ่นที่ ๖๐ ซักถามผู้บรรยายระหว่างการศึกษาดูงานกองทัพเรือ

ผู้เขียนพบว่าถ้านายทหารนักเรียนยังไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาได้ในระหว่างเรียนย่อมไม่สามารถที่จะตั้งใจเล่าเรียนได้เต็มที่ ผลที่ตามมาคือผลการศึกษาย่อมออกมาไม่ดีและไม่สามารถพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้นำ ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายเสนาธิการ ที่มีคุณภาพและคุณธรรมของกองทัพอากาศได้



ภาพที่ ๒๐ นายทหารนักเรียนฯ รุ่นที่ ๖๐ ซักถามผู้บรรยายระหว่างการศึกษาดูงานองค์กรเอกชน

การที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีนั้น อาจารย์ต้องทราบความต้องการที่แท้จริงของนายทหารนักเรียน เมื่อทราบแล้วก็ใช้ความต้องการนั้นในการกระตุ้นหรือชักจูงนายทหารนักเรียนให้ทำงานได้มาตรฐานสูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตามนายทหารนักเรียนแต่ละคนนั้นมีความต้องการแตกต่างกัน ดังนั้นวิธีการกระตุ้นหรือชักจูงนั้นไม่สามารถใช้วิธีการเดียวกันได้ ยกตัวอย่างเช่นนายทหารนักเรียนบางคนต้องการเพียงแค่ว่าจบการศึกษา เพื่อจะกระตุ้นพวกเขาเหล่านั้น อาจารย์ต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการทำงาน ทำได้มาตรฐานอย่างไรจึงจะผ่าน ทำไม่ได้มาตรฐานอย่างไรจึงจะไม่ผ่าน ส่วนนายทหารนักเรียนที่มีความต้องการการยอมรับนับถือจากคนอื่น ๆ เพื่อที่กระตุ้นและจูงใจนายทหารนักเรียนเหล่านั้นให้สร้างผลงานออกมาดีสูงกว่ามาตรฐาน ต้องใช้วิธีการเสริมแรง ชื่นชมและสร้างความท้าทายในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

โดยสรุปแล้วอาจารย์ประจำสัมมนา ต้องบริหารภาวะผู้นำและความเป็นผู้บังคับบัญชาให้สมดุลกัน โดยการให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเอง พัฒนาคนและพัฒนางานไปด้วยกัน ประการแรกที่ต้องปฏิบัติคือการเป็นผู้นำโดยการทำให้ตัวอย่าง เช่น การมีจิตอาสาทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม การวางแผนเตรียมตัวในการเรียนการสอน การแต่งกายเรียบร้อยสง่างาม การตรงต่อเวลา เป็นต้น ประการที่สอง คือ

การปลูกฝังความเป็นผู้นำและความเป็นผู้บังคับบัญชาให้กับนายทหารนักเรียนทุกคน เชื่อมั่นในเรื่องของการทำงานเป็นทีม การสร้างทีม เพราะผลของการทำงานเป็นทีมนี้ก่อให้เกิดผลลัพธ์มากมายมหาศาล ประการที่สาม คือต้องกำหนดมาตรฐานของงานที่ทำยากกับความสามารถของนายทหารนักเรียน รวมทั้งอธิบายถึงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อตั้งศักยภาพของพวกเขาเหล่านั้นออกมาและร่วมยินดีกับความสำเร็จของนายทหารนักเรียนอีกด้วย และประการสุดท้ายคือ การใส่ใจกับความต้องและความคาดหวังของนายทหารนักเรียน เพื่อกระตุ้นและจูงใจพวกเขาเหล่านั้นได้ถูกจุด ถูกความต้องการ รวมถึงเตรียมช่องทางในการสื่อสาร ที่จะทำให้นายทหารนักเรียนกล้าที่จะพูดคุยหรือติดต่ออย่างสะดวก ความคิดเห็นของนายทหารนักเรียนจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาอาจารย์ พัฒนารูปแบบการฝึกศึกษา และพัฒนาความเป็นผู้นำและความเป็นผู้บังคับบัญชาของอาจารย์ต่อไป



ภาพที่ ๒๑ พิธีจบการศึกษาหลักสูตรเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๖๐

บทที่ ๓

การทบทวนตนเองเกี่ยวกับการสร้างทีม



ภาพที่ ๒๒ สมาชิกของสัมมนาที่ ๔ หลักสูตรเสนาธิการทหารสิงคโปร์ รุ่นที่ ๔๕

๑. เราได้เรียนรู้อะไรบ้างจากการเป็นสมาชิกในทีม

“ผมสามารถเดินไปคนเดียวได้แต่มันสนุกกว่า ถ้าจะเดินไปกับทีม” การใช้ชีวิตส่วนใหญ่ของผู้เขียนจะคุ้นเคยกับการใช้ชีวิตตามลำพัง เกิดเป็นลูกคนเดียว เล่นคนเดียว พ่อแม่ก็สอนให้ช่วยเหลือตัวเองมาตั้งแต่เด็ก ถึงแม้จะไม่มีของเล่นมากมายแต่สบายดี เหมือนจะเป็นคนประหลาดและน่าสงสาร แต่แท้จริงแล้วกลับรู้สึกสบาย รู้สึกอิสระไม่ต้องสนใจใคร เมื่ออยากเล่นก็เล่น เมื่ออยากเลิกก็เลิก ไม่จำเป็นต้องพยายามเข้าใจใคร มีความสุขดี เมื่อเติบโตขึ้นก็ยังคงชอบชีวิตสันโดษแบบนี้ มีเพื่อนสนิทสองสามคนก็รู้สึกพอแล้ว แต่อย่างไรก็ตามเมื่อจะต้องทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ก็ไม่มีปัญหาสามารถทำงานให้จบได้

มันไม่สำคัญอะไรแค่ทำหน้าที่ของตัวเอง และไม่คอยศรัทธาหรือเชื่อในเรื่องของการทำงานเป็นทีมมากสักเท่าไรหรอก มากคนมากความ วุ่นวาย และไม่มีความรู้เรื่องการสร้างทีมมาก่อน

แต่อย่างไรก็ตามเมื่อชีวิต ได้มีโอกาสมาเรียนที่โรงเรียนเสนาธิการทหารสิงคโปร์ ผู้เขียนกลับมีความสนใจในการสร้างทีมมากเป็นพิเศษ ผู้เขียนรู้สึกว่าการศึกษานี้ให้ความสำคัญและทุ่มเทความพยายามในการสอน ในการฝึกเพื่อให้ทหารนักเรียนชายซึ่งและซึมซับถึงความสำคัญของทีม และไม่ใช่แค่โรงเรียนเสนาธิการทหารสิงคโปร์เท่านั้นที่ผู้เขียนสัมผัสได้ แต่รวมถึงกองทัพสิงคโปร์ด้วย ที่พวกเขาเหล่านั้นเชื่อในเรื่องของการทำงานเป็นทีม เชื่อในเรื่องผลลัพธ์ของการทำงานเป็นทีมที่จะส่งผลออกมาเรื่อยเท่าที่วิญญู ซึ่งผู้เขียนพบว่า เป็นไปอย่างนั้นจริง ในฐานะที่ผู้เขียนเป็นสมาชิกของสัมมนาที่ ๔ ผู้เขียนมีความสุขและภูมิใจมากที่ได้เป็นสมาชิกของสัมมนา ๔ พวกเราทำกิจกรรมร่วมกันหลายกิจกรรมอย่างเช่น การแข่งขันกีฬา การทำงานกลุ่ม การทัศนศึกษาร่วมกัน และกิจกรรมอื่นๆ อีกมากมาย ซึ่งผลของการทำงานกลุ่มบางครั้งก็ออกมาดี แต่บางครั้งก็ออกมาว่าเสียดายที่ผลไม่เป็นไปดังหวัง แต่โดยส่วนใหญ่ พวกเรามีความสุขที่ได้ทำงานด้วยกัน มีความสุขที่ได้ผ่านความทุกข์ ความยากลำบากมาด้วยกัน ประสบความสำเร็จร่วมกันและผิดหวังมาด้วยกัน ผู้เขียนรู้ว่าผู้เขียนไม่ได้เดินคนเดียวในโรงเรียนเสนาธิการสิงคโปร์อีกต่อไป ที่สำคัญก็คือไม่ว่าผู้เขียนจะต้องทำอะไรจะมีความรู้สึกว่ามีเพื่อนคอยให้การสนับสนุนตลอดเวลา มีทั้งความสนุกสนานและความสุขอย่างไม่เคยพบมาก่อน



ภาพที่ ๒๓ กิจกรรมทัศนศึกษาภูมิภาคในประเทศในเมือง ประเทศสิงคโปร์

โดยสรุปผู้เขียนได้เรียนรู้ว่าถึงแม้ว่าผู้เขียนจะเดินคนเดียวได้แต่มีความรู้สึกดีกว่า ถ้าได้เดินร่วมทางไปกับเพื่อน ๆ ในสัมมนาที่ ๔ ทัศนคติเกี่ยวกับการใช้ชีวิตได้เปลี่ยนไปเมื่อผ่านกระบวนการในการสร้างทีมจากสถานศึกษาแห่งนี้อย่างสิ้นเชิง

๒. เราได้เรียนรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับทีมโดยทั่วไป

สิ่งแรกที่ได้เรียนรู้จากทีมคือ มิตรภาพระหว่างสมาชิกในทีม เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างทีม สำหรับผู้เขียนแล้วมิตรภาพเกิดขึ้นเมื่อเรามีเพื่อน เพื่อนที่เราสามารถพูดคุยเรื่องไร้สาระ เรื่องไม่เป็นเรื่อง หรือเรื่องตลกๆ ด้วยกันได้ ตลอดกระบวนการของการสร้างทีมของสัมมนาที่ ๔ พวกเราเปิดใจที่จะพูดและแบ่งปันประสบการณ์ด้วยกัน ผมมีความรู้สึกดีมาก ๆ ที่ได้มีโอกาสเป็นสมาชิกของสัมมนาที่ ๔ พวกเราทุกคนพูดสิ่งที่ต้องการออกมาจากใจเช่น สิ่งของตัวเองชอบ สิ่งที่ไม่ชอบ เรื่องครอบครัว เรื่องการทำงาน บางคนเล่าเรื่องตลกตอนที่อยู่ในสถานการณ์ที่เคร่งเครียดเพื่อทำให้บรรยากาศในการประชุมดีขึ้น ทุกคนเข้าใจ ทุกคนหัวเราะ มันเป็นความรู้สึกที่ดีมากๆ



ภาพที่ ๒๔ กิจกรรมทัศนศึกษาภูมิประเทศและประวัติศาสตร์ ประเทศสิงคโปร์

สิ่งที่สองที่ได้เรียนรู้คือ ทุกสิ่งทุกอย่างต้องการเวลา อย่างที่ลุงตัน หรืออาจารย์ประจำสัมมนาของพวกเราพูดไว้เสมอ ในการสร้างทีมต้องใช้เวลา เราไม่สามารถรีบเร่งเพื่อสร้างทีมได้ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ค่านิยม กติกาการอยู่ร่วมกัน ล้วนต้องใช้เวลาในการค้นหาและสร้างขึ้นมา ไม่ใช่แค่การเขียนขึ้นมาแล้วก็ติดเอาไว้ที่ฝาผนังเพื่อบอกกับคนทั่วไปว่าเรามีครบแล้วเท่านั้น มันไม่มีประโยชน์ เราไม่สามารถกำหนดเวลาที่แน่นอนได้ว่าจะใช้เวลามากน้อยแค่ไหน ในการระดมความเห็นจนได้ความต้องการของทุกคนออกมาเป็นความต้องการของทีม มันต้องใช้เวลาในการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และที่สำคัญคือ เมื่อเราได้พูดคุยกันมากขึ้นยิ่งทำให้เราเข้าใจกันมากขึ้น ยิ่งเรามีอิสระในการแสดงความคิดเห็นมากเท่าไร เราสามารถสร้างมิตรภาพและทีมได้เหนียวแน่นมากขึ้นเท่านั้น



ภาพที่ ๒๕ แผ่นภาพแสดงการสร้างทีมของ สัมมนาที่ ๔ ที่แสดงถึง สัญลักษณ์ คำขวัญ วิสัยทัศน์ คุณค่า
กฎกติกา บทบาทหน้าที่ ของสมาชิกแต่ละคน

สิ่งที่สามคือถ้าเราอยากได้ทีมที่ดี เราต้องสร้างขึ้นมา ทีมที่ดีไม่สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยความบังเอิญ ผู้เขียนโชคดีที่ได้มีโอกาสมาศึกษาที่โรงเรียนเสนาธิการทหารสิงคโปร์ ในหลักสูตรของโรงเรียนเสนาธิการทหารสิงคโปร์ ผู้เขียนได้มีโอกาสในการเรียนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติในการสร้างทีม ตลอดระยะเวลาในกระบวนการเรียนรู้ ผู้เขียนมีความประทับใจมาก การสร้างทีมเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

อีกทั้งการสร้างทีมต้องอาศัยภาวะผู้นำและความร่วมมือของทุกคน ภายใต้ความสัมพันธ์เช่นนี้สมาชิกในทีมจึงจะผูกพันตนเองไว้กับคำสัญญาที่ได้ให้ไว้ โดยยึดเอาผลประโยชน์ของทีมเป็นที่ตั้ง (Willis, 2014)



ภาพที่ ๒๖ กิจกรรมการแข่งขันความเป็นผู้นำ

สิ่งสุดท้ายที่ได้เรียนรู้คือ ในกระบวนการในการสร้างทีม สถานการณ์ของความขัดแย้ง ความเห็นต่างสามารถเกิดขึ้นได้เสมอและตลอดเวลา สถานการณ์เช่นนี้เป็นเรื่องปกติ เป็นเรื่องที่ยอมรับได้และเรายินดีที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์เช่นนี้ ในช่วงเริ่มต้นของการสร้างทีม ทุก ๆ คนให้ความร่วมมือในการสร้างทีมทำงานด้วยกัน และดูเหมือนจะเป็นไปด้วยดี แต่อย่างไรก็ตามเมื่อทำงานด้วยกันไปสักพัก ในทีมของเราจะพบกับปัญหา เช่น บางคนไม่ปฏิบัติตามกฎกติกาของกลุ่มที่กำหนดไว้ซึ่งทำให้เพื่อนรู้สึกไม่ดี ไม่พอใจ รู้สึกว่าไม่ยุติธรรมและนำไปสู่ความบาดหมาง ไม่เข้ากัน สถานการณ์เช่นเรียกได้ว่า ความเป็นทีมเริ่มระส่ำระสาย เริ่มเกิดความแตกแยกและดูเหมือนจะเลวร้ายเรื่อย ๆ แต่อย่างไรก็ตามด้วยคำแนะนำของ

ลุงตัน อาจารย์ประจำสัมมนาทีมของเราสามารถผ่านสถานการณ์ที่ย่ำแย่มาได้อย่างง่ายดาย ท่านแนะนำว่าสถานการณ์เช่นนี้แก้ไขได้ด้วยการเปิดใจ การพูดความรู้สึกของตนเองออกมา ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมและอภิปราย เพื่อทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน ไม่เร่งรีบตัดสินใจว่าใครผิดใครถูก นอกจากนั้นเราได้มีการทบทวนและปรับกฎกติกาของทีมเรา ให้เหมาะสมกับทุกๆคนอีกด้วย (Cannon-Bowers, 1990) เราพบว่ายิ่งเราอภิปรายพูดคุยกันมากเท่าไร พวกเรายังเข้าใจกันมากขึ้น เราก้าวผ่านความขัดแย้งโดยการเปิดใจ ช่วยเหลือกัน สนับสนุนกัน (Converse, 1991) มากยิ่งขึ้นอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน



ภาพที่ ๒๗ รับประทานอาหารเย็นร่วมกันของสมาชิกสัมมนาที่ ๔

๓. เราสามารถอุทิศตนให้กับการพัฒนาทีมได้อย่างไร

ถ้าไร้ซึ่งความเสียสละความสำเร็จคงไม่เกิด การสร้างทีมก็เช่นเดียว สิ่งแรกที่คุณเขียนสามารถทำให้ทีมได้คือการทำตามกฎกติกาของทีมที่ได้กำหนดเอาไว้ ภายในสัมมนาที่ ๔ ค่านิยมของเรากำหนดมาจาก

ความเห็นร่วมกันของสมาชิกภายในทีม ซึ่งมีด้วยกัน ๓ ประการด้วยกันคือ ความเคารพนับถือ ความรับผิดชอบและการสนับสนุน ในความคิดเห็นของผู้เขียนค่านิยมคือ สิ่งที่เป็นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันภายในทีม ประการแรกสมาชิกภายในทีมอาจจะมากจากพื้นฐานประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เราสามารถมีความเห็นที่แตกต่างกันได้ เราต้องให้ความเคารพต่อการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในทีมคนอื่นๆ แหะสิ่งนี้คือ แนวทางที่ทำให้เราสามารถแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้ อย่างอิสระเสรีภายในทีม ประการที่สองสมาชิกภายในทีมจะได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบในการทำงาน แต่ละคนต้องมีความรับผิดชอบทำงานให้ทีม และประการสุดท้ายคือการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถทำได้เพื่อให้งานของทีมสำเร็จ



ภาพที่ ๒๘ กิจกรรมการศึกษาประวัติศาสตร์ในเมือง ประเทศสิงคโปร์

นอกเหนือจากค่านิยม ทีมยังได้กำหนดวิสัยทัศน์ กฎกติกา บทบาทหน้าที่ และความสัมพันธ์ภายในทีมอีกด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสร้างทีมที่ดีได้เมื่อเรายึดถือ และเชื่อในแนวทางเดียวกัน (Yu and Lim, 2008) กฎถูกสร้างขึ้นมาเพื่อปฏิบัติตาม ไม่ใช่เพื่อตัวเองแต่เพื่อทีม เพื่อสัมมนาของเรา เรากำหนดกติกา

ของเราซึ่งทุกคนในทีมจะต้องปฏิบัติตาม ยกตัวอย่างเช่น ในการอภิปรายภายในสัมมนา เราทุกคนจะต้องแสดงความคิดเห็นและแบ่งปันประสบการณ์ของตัวเองให้กับสัมมนา อีกหนึ่งตัวอย่างของข้อตกลงของเราคือพวกเราจะนั่งโต๊ะทานอาหารกลางวันร่วมกันเสมอทุก ๆ วัน ซึ่งบอกตามตรงว่าครั้งแรกที่กลุ่มกำหนดกติกานี้ออกมา ผู้เขียนรู้สึกว่กติกาข้อนี้ดูไร้สาระ มันดูเหมือนมากเกินไปหรือเปล่าที่แม้จะทานข้าว ทุกคนต้องนั่งด้วยกัน แท้จริงแล้วทุกคนควรมีอิสระนั่งกับใครก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้เขียนก็ต้องปฏิบัติตามเนื่องจากเป็นกติกา เป็นข้อกำหนดของสัมมนา แต่ผู้เขียนกลับรู้สึกแปลกใจอย่างยิ่งกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการที่ต้องนั่งร่วมโต๊ะทานข้าวกับเพื่อนร่วมสัมมนาทุกวัน เพราะระหว่างทานอาหารเราพูดคุยกันทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องตลก เรื่องครอบครัว เรื่องงาน เรื่องนินทาหัวหน้า เรื่องโกหกภรรยา เรื่องวางแผนไปท่องเที่ยวราตรี เรื่องไร้สาระต่าง ๆ นานา ได้ฟังสำเนียงภาษาอังกฤษแบบสิงคโปร์อยู่ตลอดเวลา ภาษาจีน คำแสดงต่างๆมากมาย ซึ่งบางคำผู้เขียนก็ไม่เข้าใจ แต่มันสนุก ตลก ขำ ตลอดเวลา บรรยากาศดีมากและนี่ก็คือส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างทีมด้วยกัน



ภาพที่ ๒๙ กิจกรรมการศึกษาดูงานประเทศอินเดีย

สุดท้ายแต่มีความสำคัญอย่างยิ่งคือการที่เรามีความจริงใจให้กันและพูดความจริง ความจริงใจและการพูดความจริงนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในการสร้างความน่าเชื่อถือ และความรู้สึที่ดีต่อกัน ขอยกตัวอย่างจากประสบการณ์ตรงซึ่งได้จากการไปเรียนที่สิงคโปร์ครั้งนี้ ผู้เขียนได้พาภรรยาและบุตรอีกสองคนไปด้วย เพื่อหาประสบการณ์และศึกษาต่อในประเทศสิงคโปร์ ในช่วงกลางของการศึกษา ภรรยาและบุตรทั้งสองของผู้เขียน ป่วยเป็นไข้หวัดทุกคน เนื่องจากโดนฝนและอากาศเปลี่ยนแปลง ทุกคนในครอบครัวมีไข้สูงและไออย่างต่อเนื่อง ภรรยาของผู้เขียนไม่สามารถที่จะดูแลบุตรได้ ผู้เขียนจึงต้องขออนุญาตทางโรงเรียนเพื่อกลับมาดูแลครอบครัวที่บ้านพักภายนอก ผู้เขียนรู้สึกไม่สบายใจ เนื่องจากในช่วงเวลานั้น เป็นช่วงเวลาของการทำงานกลุ่มเป็นส่วนใหญ่ ทุกคนทำงานกลุ่มยกเว้นผู้เขียนไม่ได้ทำ เป็นช่วงเวลาที่ยุติยานานที่ต้องลามาดูแลครอบครัวแต่ก็ไม่มีทางเลือก และเมื่อผู้เขียนกลับไปเข้าเรียนในสัปดาห์ถัดไป ผู้เขียนได้เล่าถึงความจำเป็นให้กับเพื่อนในสัมมนาและอาจารย์ได้ทราบ ทุกคน

เข้าใจดีอีกทั้งสนใจใฝ่ถาม รวมทั้งเสนอความช่วยเหลือต่าง ๆ อีกด้วย ผู้เขียนรู้สึกซาบซึ้งและรู้สึกสบายใจที่ได้พูดความจริงออกไป



ภาพที่ ๓๐ กิจกรรมวันครอบครัวของสัมมนาที่ ๔ เยี่ยมเยียนห้องเรียน

๔. เราสามารถประยุกต์บทเรียนที่ได้รับไปใช้ในการเป็นผู้นำทีมได้อย่างไร

ภาวะผู้นำคือสิ่งทุกอย่างของทหาร ในการสร้างทีมก็ต้องการภาวะผู้นำเช่นเดียวกัน ถึงแม้ว่าผู้เขียนจะสามารถทำอะไรด้วยตัวเองได้ แต่ด้วยทีมเราสามารถทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่มากกว่าได้ เพราะผลของการทำงานเป็นทีมนั้นได้ผลตอบแทนร้อยเท่าทวีคูณ สิ่งที่ต้องทำประการแรกในการสร้างทีมคือการสร้างมิตรภาพ การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีม เราต้องเข้าใจความต้องการของสมาชิกภายในทีม และชี้ให้ชัดเจนว่าเรามาอยู่ร่วมกันเพื่อเป็นทีมเดียวกัน เราไม่ต้องแข่งกันแต่เราแข่งกับทีมอื่น ต้องชัดเจนว่าเราลงเรือลำเดียวกันแล้ว และต้องช่วยกัน สนับสนุนซึ่งกันและกัน



ภาพที่ ๓๑ กิจกรรมการแข่งขันความเป็นผู้นำ

ในการสร้างทีมผู้นำต้องเข้าใจถึงความแตกต่างของแต่ละคนซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ สมาชิกในทีมแต่ละคนอาจจะมาจากพื้นฐานที่แตกต่างกัน มีความชำนาญแตกต่างกัน ในฐานะผู้นำของทีมต้องทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับความแตกต่าง เหมือนกับการเล่นฟุตบอลเราต้องการผู้เล่นที่มีทักษะต่างกันในตำแหน่งต่างๆ มาเล่นร่วมกัน เช่น ผู้รักษาประตู กองกลาง กองหน้า ตัวตัดเกม เป็นต้น



ภาพที่ ๓๒ กิจกรรมการแข่งขันการทำงานเป็นกลุ่ม

ในฐานะผู้นำของทีม เราต้องชักจูงสมาชิกในทีมร่วมกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ค่านิยมและกฎกติกาของการอยู่ร่วมกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมกับทีม ทุกคนจะต้องรับรู้และรู้สึกได้ว่าแต่ละคนนั้นเป็นส่วนหนึ่งของทีม ถ้าทีมชนะแต่ละคนชนะด้วย ถ้าทีมแพ้ทุกคนแพ้ด้วย เป้าหมายและวิสัยทัศน์ต้องชัดเจนและทุกคนเข้าใจได้ ค่านิยมและกฎกติกาต้องได้รับการปฏิบัติตาม



ภาพที่ ๓๓ กิจกรรมการแข่งขันการเป็นผู้นำ

ผู้นำต้องสามารถแบ่งมอบบทบาทหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนในทีม ต้องชัดเจนว่าแต่ละคนรับผิดชอบหน้าที่อะไร ยกตัวอย่างเช่น เมื่อได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รักษาประตู ก็ต้องพยายามรับบอลที่ยิงมาจากฝ่ายตรงข้ามเป็นหลัก ถ้าเป็นกองกลางก็ต้องทำหน้าที่หลักในการส่งบอลหรือยิงเพื่อทำประตู เป็นต้น ทุกตำแหน่งต้องรู้หน้าที่หลักของตนเองและรู้ว่าจะต้องสนับสนุนสมาชิกคนอื่นๆอย่างไร เพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จ

ผู้นำของทีมต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของการสร้างทีม ที่จะต้องพบกับสภาวะที่ทีมเริ่มมีความแตกแยก เริ่มมีความปาดหมาง ไม่เข้าใจกันเกิดขึ้นภายในทีม ผู้นำต้องสร้างให้เกิดบรรยากาศของการเปิดใจ การพูดถึงความต้องการของตนเองอย่างเสรี การประวิงเวลาในการตัดสินใจว่าใครถูกหรือผิด เพื่อให้มีโอกาสในการทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน บนพื้นฐานของการสร้างมิตรภาพ ความเชื่อในความเป็นทีมเดียวกัน สามารถที่จะปรับสภาวะที่แตกแยกของทีมให้มีความแน่นแฟ้น มากยิ่งขึ้น



ภาพที่ ๓๔ บรรยากาศภายในห้องบรรยาย

สุดท้ายทบทวนความคิดเห็น สะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับทีมของ สมาชิกในทีมอย่างต่อเนื่องคือ กุญแจสำคัญในการพัฒนาทีม ในฐานะของผู้นำของทีม การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีมร่วมกัน และร่วมอภิปรายมีความสำคัญมากซึ่งจะทำให้เราได้รับทราบความเป็นจริง ได้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ของทีมตามความเป็นจริง ยิ่งกว่านั้นการรับฟังความคิดเห็นจะทำให้สมาชิกในทีม รู้สึกได้ในการมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของทีม ซึ่งจะนำมาซึ่งความเสียสละและอุทิศตนเพื่อ ความสำเร็จของทีมท้ายในที่สุด



ภาพที่ ๓๕ พิธีจบการศึกษา

บทที่ ๔

สรุปและเสนอแนะ

ผู้เขียนได้พบคำตอบแล้วว่าทำไมประเทศสิงคโปร์จึงสามารถพัฒนาประเทศได้อย่างรวดเร็ว ประเทศสิงคโปร์มีความเจริญเพราะประเทศสิงคโปร์เน้นและให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาระบบการศึกษา การสร้างผู้นำในทุกระดับและการสร้างทีมงานเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากตลอดระยะเวลาที่ศึกษาในหลักสูตรตั้งแต่เริ่มต้น จนจบจะสอดแทรกในเรื่องของความ เป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีมอยู่ตลอดเวลา เพราะพวกเขาเชื่อว่า “ความเป็นผู้นำคือทุกสิ่งทุกอย่าง” และ “การทำงานเป็นทีมทำให้เกิดผลลัพธ์ร้อยเท่าพันเท่าทวีคูณ”

นอกจากนั้นการสร้างผู้นำและการทำงานเป็นทีมไม่ใช่พบได้แต่ในเฉพาะแวดวงทหารเท่านั้น แต่ยังสามารถเห็นได้ในสถาบันการศึกษาทุกระดับของประเทศ ตั้งแต่ระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา หรืออุดมศึกษา ที่จะเน้นในเรื่องการพัฒนาความเป็นผู้นำและการสร้างทีม มีอยู่ครั้งหนึ่งผู้เขียนได้มี โอกาสต้อนรับเพื่อนนายทหารร่วมหลักสูตรเสนาธิการทหารสิงคโปร์มาเที่ยวเมืองไทย พร้อมกับ ครอบครัว พากรรยาและลูกชายมาด้วยสองคนอายุ ๔ ขวบและอายุ ๕ ขวบ ระหว่างที่รับประทานอาหารเย็นด้วยกัน ผู้เขียนลองถามเด็กน้อยลูกชายคนโตของเพื่อนว่า “โตขึ้นอยากเป็นอะไร” เด็กน้อย อายุ ๕ ขวบตอบมาอย่างไม่ลังเล “I want to be the great leader” ผู้เขียนรู้สึกประทับใจมาก กับคำตอบของเด็กน้อยคนนี้ นี่ขนาดเด็กอายุ ๕ ขวบยังคิดได้ขนาดนี้ แล้วถ้าโตขึ้นเด็กคนนี้จะไปได้ไกลแค่ไหน น่าสนใจทีเดียว

เมื่อมองย้อนกลับมาที่กองทัพอากาศในเรื่องของการพัฒนาคน การพัฒนาผู้นำและการสร้างทีมแล้ว ส่วนใหญ่เนื้อหาวิชาจะถูกสอดแทรกอยู่ในหลักสูตรทางทหาร เช่น หลักสูตรนายทหารชั้นผู้บังคับหมวด หลักสูตรนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง หลักสูตรนายทหารอากาศอาวุโส หลักสูตรเสนาธิการทหารอากาศ และหลักสูตรวิทยาลัยการทัพอากาศ แต่อย่างไรก็ตามผู้เขียนมีความเห็นว่า เมื่อเทียบกับการพัฒนาผู้นำ และการสร้างทีมกับกองทัพสิงคโปร์แล้ว กองทัพอากาศยังขาดความเข้มข้น ความจริงจัง และขาดความ ให้ความสำคัญอย่างเป็นรูปธรรม

ผู้เขียนมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างทีมงาน ให้กับบุคลากรของ กองทัพอากาศ เพื่อให้ทัดเทียมประเทศที่พัฒนาแล้ว ดังนี้

๑. ควรการจัดทำแผนแม่บทในการพัฒนาภาวะผู้นำทหาร ในระดับต่างๆของ กองทัพอากาศ อย่างชัดเจน โดยมีทั้งแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการพัฒนา

๒. ควรจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะซึ่งรับผิดชอบในการพัฒนาภาวะผู้นำของทหารของกองทัพอากาศ เพื่อให้มีเป็นรูปธรรม อย่างเช่น กองทัพลิงคโปรมีหน่วยที่ชื่อว่า ศูนย์พัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Centre) ซึ่งรับผิดชอบในการพัฒนาภาวะผู้นำของทหารสิงคโปร์ในทุกกระดับ รวมทั้ง ทำการศึกษา ค้นคว้า วิจัยและประเมินผลเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางทหารและการสร้างทีมงาน อย่างต่อเนื่อง

ประการที่สาม แสวงหาความร่วมมือในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างทีมงานกับหน่วยงาน หรือสถาบันการศึกษาภายนอกที่มีชื่อเสียงในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น National Technological University (NTU), National University of Singapore (NUS) เป็นต้น

ประการสุดท้าย ควรส่งเสริมให้มีการศึกษา ค้นคว้า วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางทหารและการสร้างทีมงานในกองทัพอากาศ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติตามความเป็นจริงเหมาะสมกับ วัฒนธรรมของ กองทัพอากาศ

บรรณานุกรม

Cannon-Bowers, J. A. "Cognitive Psychology and Team Training: Shared mental models in complex systems." *Fifth Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Miami, 1990.

Converse, S. "Team Member Shared Mental Models." *Proceedings of the 35th Human Factors Society Annual Meeting*. Santa Monica, 1991. 1417-1421.

Lim, and Willis. "Team Development Module." *LTD 02-01 Building Team*. Singapore, Aug 2014.

SAF Leadership Competency Development Handbook dated 20 Dec 2004.

Yu, Chou Chuen, and Beng Chong Lim. "12 Ingredients of Team Effectiveness." *Psychology Matters*, Jul 2008: 2.