

## ภาวะผู้นำพลังบวกของผู้บริหารสถานศึกษา

### POSITIVE LEADERSHIP OF ADMONISTATOR

มัทนา วัฒนอมศักดิ์<sup>1</sup>, ณัฐริน เจริญเกียรติบวร<sup>2</sup>

<sup>1</sup> รองศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>1</sup> ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรีเขต 1

#### คำสำคัญ

ภาวะผู้นำพลังบวก /  
ผู้บริหารสถานศึกษา

#### บทคัดย่อ

จากความเปลี่ยนแปลงทั้งกระแสสังคมและวงการการศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวและขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สามารถจัดการศึกษามีคุณภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา รวมถึงสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากบุคลากร และสามารถสร้างความเชื่อมั่นความศรัทธาให้เกิดแก่ชุมชนได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำให้บุคลากรได้ตระหนักรู้ว่าตนเองมีความสำคัญ มีคุณค่า และได้รับความเอาใจใส่ดูแล โดยผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการมองเชิงบวก เห็นโอกาสมากกว่าปัญหา เห็นจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน ชมเชยมากกว่าตำหนิ ทำให้บุคลากรมีความสบายใจโดยการสร้างความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจในการทำงานให้แก่บุคลากร ภาวะผู้นำพลังบวกอาจเป็นคำตอบสำหรับผู้บริหารเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งในบทความนี้มุ่งนำเสนอภาวะผู้นำพลังบวกที่จะมีผลต่อต้นทุนทางจิตวิทยาของบุคลากรและส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จได้

#### Abstract

Due to the changes in social and educational contexts, the school administrators need to adapt and drive the quality of education management, strive to achieve school goals, including enable school positive working atmosphere, gain collaboration from team members, and gain trust from parents and community. School leaders have to make sure that their subordinates are aware they are important and being supported, leaders need to be a role model in positive thinking, see opportunities than problems, focus on strengths than weakness, and offer compliments than criticism, make their subordinates feel comfortable by providing psychological safety. Positive leadership might be the answer for the school leaders to be able to perform their tasks effectively and efficiently. This article aimed to propose the concept

of positive leadership, which would affect the psychological capital of school personnel and consequently affect the performance of school.

**Keywords:** Positive Leadership / School Administrator

### ภูมิหลัง

ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งมิติทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและวัฒนธรรม รวมถึงความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ ได้ขับเคลื่อนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กรและในสภาวะการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็วขึ้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งให้บุคลากรและสมาชิกในองค์กรได้ตระหนักเห็นถึงความจริงใจในการดูแลสนับสนุนพวกเขาให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม มุ่งเน้นการเติบโตของบุคลากร การสร้างขวัญกำลังใจและแสดงความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถและจุดแข็งของพวกเขา ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ [1] ที่ว่า ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำหลังฉาก มีความเชื่อมั่นและมองโลกในแง่ดี มองเห็นโอกาสใหม่ๆ มากกว่าจุดอ่อนหรือปัญหา สามารถสร้างคุณค่าให้แก่บุคลากรของตนเองสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คำปรึกษา ให้กำลังใจ มีความเข้าอกเข้าใจในตัวเอง (empathy) และสามารถสร้างความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจหรือความรู้สึกไว้วางใจและความเชื่อใจให้แก่บุคลากรสามารถสร้างบรรยากาศเชิงบวกให้ทีม (positive team climate) สร้างพื้นที่ให้สามารถพูดคุยหรือแสดงพฤติกรรมได้อย่างสบายใจ มีความปรารถนาดีต่อกัน ซึ่งผู้นำหลังฉากจะส่งผลดีต่อทั้งองค์กรและตัวบุคลากร ทำให้เกิดวัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน รู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ และมีความมั่นใจว่า ตนเองได้รับการดูแลและสนับสนุนจากผู้นำองค์กรอย่างจริงใจ นอกจากนี้ [1] ยังได้เสริมอีกว่า เมื่อผู้นำเชื่อมั่นในความเป็นไปได้ในอนาคตที่คาดหวังจะกลายเป็นความจริง การมองโลกปัจจุบันในแง่ดีจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จในอนาคต อย่างยึดติดอยู่กับอุปสรรคหรือปัญหา ให้มองหาโอกาสและความหวัง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ [2] ที่พบว่า ผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำแบบ “happier and smarter” มีประสิทธิภาพในการบริหารงานมากกว่าภาวะผู้นำแบบ “sadder-but-wiser” ซึ่งหมายความว่า ผู้นำที่มีพลังบวก (positivity) จะยิ้มแย้ม มีความสุข มีความสดใสและความกระตือรือร้น ไม่ยอมแพ้หรือท้อแท้ต่อปัญหา มองโลกในแง่ดี มีความยืดหยุ่นและให้อภัยผู้อื่น เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำมากกว่าผู้นำที่ยึดติดกับปัญหา ไม่สดใส ไม่ร่าเริง มีความคิดแง่ลบ บรรยากาศรอบตัวตึงเครียด ไม่ยืดหยุ่น โดยผู้นำที่มีพลังบวกจะเป็นบุคคลที่มีความสดใส ร่าเริง มีความคิดสร้างสรรค์ มีพลังกายและพลังใจในการปฏิบัติงาน และมีบรรยากาศรอบตัวที่ผ่อนคลายเป็นมิตร ซึ่งพลังบวกของผู้นำจะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานและบรรยากาศขององค์กรโดยรวม ไม่ว่าจะเป็คุณภาพการตัดสินใจ การแก้ปัญหา ผลการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ความพึงพอใจของบุคลากร ความผูกพันมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ซึ่ง [3] ได้กล่าวเปรียบเทียบเปรยไว้ว่า มนุษย์เราก็เหมือนสิ่งมีชีวิตอื่นๆ ที่มักเอนเอียงเข้าหาแสงสว่าง เอนเข้าหาแหล่งกำเนิดชีวิตหรือพลังงานเชิง

บวก (positive energy) หรือที่เรียกกันว่า “heliotropic effect” ดังเช่นที่ต้นไม้ที่โน้มกิ่งเข้าหาแสงแดด และอยู่ห่างไกลความมืด เสมือนมนุษย์เราที่ย่อมถูกดึงดูดเข้าหาพลังงานเชิงบวก (positive energy) และความสดใส และพยายามอยู่ให้ห่างจากพลังงานลบ (negative energy) มนุษย์เราเลือกที่จะอยู่กับสภาพแวดล้อมหรือบุคคลที่ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย

### ภาวะผู้นำพลังบวกคืออะไร

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำพลังบวก หรือ positive leadership ได้เป็นที่รู้จักกันในช่วงเวลาไม่กี่สิบปีที่ผ่านมาจากแนวคิดผู้นำยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการเติบโตของผู้นำได้บังคับบัญชาและวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน โดย [4] ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำพลังบวกเป็นศาสตร์ที่แตกแขนงออกจากจิตวิทยาเชิงบวก (positive psychology) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลมีความสุข มีชีวิตที่นำพึงพอใจ สร้างความเข้มแข็งทางจิตใจเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคคล ครอบครัว องค์กรและชุมชน โดยนักจิตวิทยาเชิงบวกได้ให้ความสนใจใน 3 ประเด็นหลักคือ 1) อารมณ์เชิงบวก – positive emotion เป็นความรู้สึกและอารมณ์ที่เกิดจากการรับรู้ ผ่านกระบวนการคิดและประสบการณ์ เช่น ความพึงพอใจ ความตื่นเต้น ความภาคภูมิใจ ซึ่งจะส่งผลต่อความรู้สึกมีคุณค่า และการมองโลกในแง่ดี มีความสุขและความเพลิดเพลินในการทำงาน มีความพอใจกับอดีต มีความสุขกับปัจจุบัน และมีความคาดหวังต่ออนาคต 2) คุณลักษณะเชิงบวกของบุคคล – positive personal traits ซึ่งเป็นข้อดีหรือจุดแข็งของบุคคล เช่น ความอดทน ความมุ่งมั่น ความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์สุจริต ความตระหนักรู้ในตนเอง ความฉลาดเฉลียว ความใฝ่รู้ ดุลยพินิจ ความเป็นผู้นำ ความรอบคอบ ความถ่อมตัว ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความอดทน ความกล้าหาญ เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะเชิงบวกเหล่านี้จะส่งผลต่อพฤติกรรม ความรู้สึกนึกคิดของบุคคล 3) สถาบันเชิงบวก – positive institutions ซึ่งเป็นหลักการ ความเชื่อหรือค่านิยมทางสังคมที่ทำให้บุคคลเป็นพลเมืองดี ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคคลเพื่อสร้างสังคมหรือชุมชนที่ดี เช่น ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ จรรยาบรรณในการประกอบอาชีพ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่ เป็นต้น ซึ่งจากมุมมองทั้ง 3 ประเด็นเกี่ยวกับ positive psychology เชื่อว่า เมื่อบุคคลอารมณ์ดี มีความสุขและอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี เขาจะมีความพึงพอใจในการดำเนินชีวิต มีความรู้สึกผ่อนคลาย มีความภาคภูมิใจในตนเอง ใช้ชีวิตอย่างมีเป้าหมายและมีความหวัง สามารถแสดงความใส่ใจและเป็นห่วงเป็นใยผู้อื่น ตระหนักถึงคุณค่าที่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น สามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นโดยปราศจากความรู้สึกลบ เช่น ความซึมเศร้า ความเสียใจ ความโกรธ ความเครียด ความความกลัว ความวิตกกังวล ความอิจฉา ความผิดหวัง เป็นต้น มุมมองเกี่ยวกับจิตวิทยาเชิงบวกทำให้เราเข้าใจพฤติกรรมหรือผลกระทบของเรามีต่อบุคคลากรในฐานะผู้นำ และสามารถทำความเข้าใจบุคคลากรในองค์กรของตน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและเพิ่มการมีส่วนร่วมในการทำงาน รวมถึงเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานด้วย

[3] ผู้ได้รับการยอมรับว่าเป็นบิดาแห่งแนวคิด positive leadership ได้เริ่มจากการตั้งคำถามว่า ทำไมเราต้องให้ความสนใจกับสิ่งไม่ดีหรือที่เรียกว่า negative deviance ซึ่งหมายถึง

ความเบี่ยงเบนหรือพฤติกรรมทางลบที่ผิดแผกไปจากบรรทัดฐานหรือมาตรฐานปกติ ไม่ว่าจะเป็นความล้มเหลว การกระทำผิดศีลธรรม ความเจ็บป่วย ความผิดพลาด การขาดทุน การขาดประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพ ซึ่งผู้คนส่วนใหญ่มักมองที่ปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและพยายามหาแนวทางแก้ไข [3] มองพฤติกรรมของคนในมุมมองที่แตกต่างออกไป ทั้งนี้เนื่องจากในสังคมหนึ่งๆ ไม่ได้มีแต่เรื่องลบหรือปัญหาและความล้มเหลวเท่านั้น แต่ในสังคมหนึ่งๆ ยังมีความเบี่ยงเบนทางบวก (positive deviance) ที่เป็นเรื่องดีงามเหนือความคาดหวังด้วย เช่น ความสำเร็จผลกำไร ความสุข ความภูมิใจ ความแข็งแรง ความดีงาม เป็นต้น ซึ่งความเบี่ยงเบนทางบวกนี้ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กรและในสังคมได้ เราควรให้ความสำคัญกับสิ่งดีๆ ที่เกิดขึ้น เน้นจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน เน้นความสำเร็จมากกว่าความล้มเหลว เป็นต้น โดย Cameron ได้กล่าวว่ามนุษย์มักจะเลือกที่จะอยู่ในสภาพแวดล้อม สถานที่และรวมถึงบุคคลที่สามารถให้พลังงานเชิงบวกได้ คือ ให้ความสบายใจ สร้างแรงบันดาลใจ มีความสะดวกสบาย มีทัศนคติในการมองโลกที่ดี มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร เอื้ออาทร ช่วยเหลือ กัน สามารถไว้วางใจได้ มีความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ มากกว่าที่จะเข้าหาบุคคลที่มีพลังลบ ทัศนคติหรือมุมมองลบ อกติ ไม่เป็นมิตร และเฉื่อยชา เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีผลต่อการทำงานของบุคคล ช่วยลดความเครียด สร้างความกระปรี้กระเปร่า มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ปราศจากความเครียดหรือความวิตกกังวล นอกจากนี้ยังส่งผลทำให้มีผลิตภาพการทำงานเพิ่มขึ้นและรวมถึงสามารถรักษามูลค่าการให้คงอยู่กับองค์กรได้ เราจึงควรให้ความสำคัญกับสิ่งที่ให้พลังงานบวกกับเรา ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อม บริบทแวดล้อม และสมาชิกองค์กร

จากการศึกษาเป็นเวลานานกว่า 20 ปี Cameron ได้ค้นพบแนวคิดที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำพลังบวก” ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมเชิงบวกที่ผู้นำแสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ช่วยให้พวกเขามีพลังกายและพลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลสูงขึ้น โดยผู้นำจะประยุกต์ใช้กลยุทธ์หรือวิธีการต่างๆ ที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อมุมมอง ความคิด ทัศนคติ ความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งผู้นำจะให้ความสำคัญกับจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน เน้นการให้อำนาจ (empower) การสื่อสารสองทาง การสร้างขวัญกำลังใจ การมองสิ่งต่างๆ ในเชิงบวก การมีความฉลาดทางอารมณ์ การเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านพฤติกรรม ความรับผิดชอบและการยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกผ่อนคลาย สามารถพูดคุยกแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย สามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย ซึ่ง [3] ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำพลังบวกจะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้คือ 1) psychological safety หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจหรือความมั่นใจว่าจะตนเองจะไม่ถูกกระทำให้อับอายหรือถูกลงโทษ ดังนั้นความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจจะช่วยบรรเทาความกดดันหรือความเครียด และทำให้บุคลากรมีความมั่นใจ กล้าแสดงออก กล้าคิดนอกกรอบ กล้าตั้งคำถาม กล้าขอความช่วยเหลือ ไม่กลัวความผิดพลาด ซึ่งก่อให้เกิดความไว้วางใจ เพิ่มการมีส่วนร่วมและความรักความผูกพันในงาน ซึ่งผู้นำสามารถสร้างความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจได้โดยการเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือความกังวลใจของบุคลากร ให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากรต้องการ ไม่วิพากษ์วิจารณ์ที่

ทำให้บุคลากรอับอาย สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเอง กล้าคิดกล้าแสดงความคิดเห็น 2) purpose หมายถึง การมีเป้าหมายหรือการมองเห็นคุณค่าและความสำคัญของหน้าที่และงานที่ตนรับผิดชอบ การมองเห็นเป้าหมายของงานหรือเป้าหมายในอนาคตจะทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจ เกิดความรักความผูกพันในงาน มีความพึงพอใจในการทำงานและทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นด้วย ผู้นำพลังบวกต้องทำให้บุคลากรของตนทำงานอย่างมีเป้าหมาย โดยการแสดงความไว้วางใจ ให้อิสระในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความยืดหยุ่นในการทำงานและแสดงให้บุคลากรเห็นว่าการทำงานของพวกเขามีความสำคัญต่อองค์กร 3) path หมายถึง แผนการหรือทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งหน้าไป โดยผู้นำพลังบวกจะให้ความสำคัญกับเป้าหมาย ทรัพยากร บทบาท เวลาและกลยุทธ์ ผู้นำพลังบวกจะให้ความสำคัญกับวิธีการ (how) โดยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับเป้าหมายและความคาดหวัง รวมถึงกำหนดวิธีการบรรลุเป้าหมายและความคาดหวังนั้นๆ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรทราบว่าต้องทำอะไร เพื่อเป้าหมายอะไร ด้วยวิธีการอะไร และต้องใช้เครื่องมือ อุปกรณ์และทรัพยากรอะไรบ้างเพื่อให้ได้ผลลัพธ์นั้นๆ 4) progress หมายถึง ความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ทั้งนี้ บุคลากรจะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อบุคลากรมีความรู้สึกและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในทีม ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารเชิงบวก และแสดงความเอาใจใส่ในตัวบุคลากรของตนเอง ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน และส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในองค์กร ด้วยการประสานความร่วมมือ การให้การสนับสนุนดูแลและการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องแสดงความชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของพวกเขาทั้งเรื่องการทำงานและชีวิตส่วนตัว เพื่อให้บุคลากรได้มองเห็นความเติบโตก้าวหน้าและพัฒนาการของตนเอง

[3] ได้เสนอรูปแบบการเป็นผู้นำพลังบวก ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ดังนี้คือ

1. บรรยากาศเชิงบวก (positive climate) หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่ให้พลังงานบวก ให้ความสำคัญกับจุดแข็งและความสำเร็จขององค์กรมากกว่าปัญหาและจุดอ่อนขององค์กร จัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่ทำให้บุคลากรรู้สึกดีและผ่อนคลาย ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กร และประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการสร้างบรรยากาศเชิงบวกทำได้ด้วยการสื่อสารที่เปิดเผย เป็นมิตรและเจตนาดี การชื่นชมหรือการแสดงความคิดเห็นเชิงบวกที่ทำให้บุคคลรู้สึกภูมิใจ และการปลูกฝังวัฒนธรรมการเป็นทีมงานที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน ให้ความร่วมมือ มีความเห็นอกเห็นใจและเห็นคุณค่าของบุคคลอื่นและของทีมงาน

2. ความสัมพันธ์เชิงบวก (positive relationships) หมายถึงการสร้างมิตรภาพระหว่างบุคคลที่ทำให้สถานที่ทำงานเป็นพื้นที่ปลอดภัย มีความเปิดเผยจริงใจ เป็นห่วงเป็นใย ความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือและการดูแลสนับสนุน สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และความรู้สึกของบุคลากรได้ซึ่งล้วนส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรโดยภาพรวมด้วย นอกจากนี้ความสัมพันธ์เชิงบวกยังส่งเสริมให้บุคลากรมี

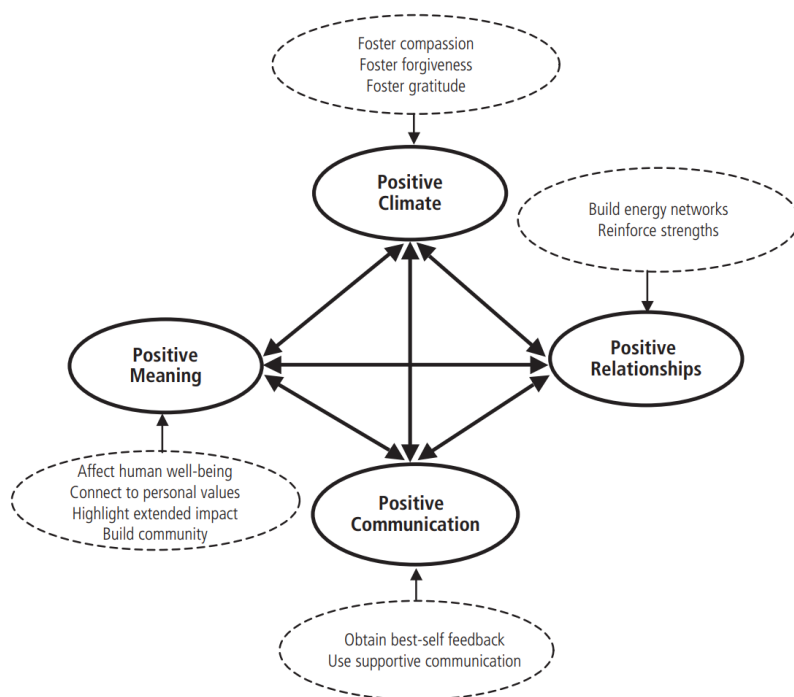
ความเชื่อมั่นในตนเองและเพื่อนร่วมงาน กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าให้คำปรึกษาและกล้าขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นๆ ในองค์กร

3. การสื่อสารเชิงบวก (positive communication) หมายถึง การเป็นแบบอย่างที่ดี สื่อสารด้วยข้อความเชิงบวกให้กำลังใจ (supportive language) สื่อสารด้วยข้อความที่เป็นประโยชน์และชื่นชม ไม่วิพากษ์วิจารณ์หรือสื่อสารด้วยข้อความเชิงลบที่ทำให้บุคคลต้องอับอาย รู้สึกไม่ดีหรือด้อยคุณค่า ซึ่งการสื่อสารเชิงบวกจะทำให้บุคคลสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับจุดแข็งของตนเอง สามารถพัฒนาตนเอง สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง และทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกที่ดี เกิดความมั่นใจในตนเองและมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

4. ความหมายเชิงบวก (positive meaning) หมายถึง การทำให้บุคคลเห็นคุณค่าในตนเอง และเห็นคุณค่าในงานที่ทำ รู้สึกว่างานที่รับผิดชอบมีความหมาย เป็นประโยชน์และมีความสำคัญ ซึ่งจะทำให้บุคคลเพิ่มความพยายามในการทำงาน เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เกิดความผูกพันกับองค์กร มีส่วนร่วมในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ความหมายเชิงบวกจะช่วยลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับบุคลากร เช่น ความเครียด การลาออกจากงาน การขาดงาน ความไม่พึงพอใจในงาน ทั้งนี้ในฐานะผู้นำพลังบวกสามารถสร้างความหมายเชิงบวกในองค์กร โดยการช่วยให้บุคลากรเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลงานของพวกเขา เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความรู้ความสามารถและความรู้สึก ชื่นชมผลการปฏิบัติงานของพวกเขาที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์กร

กลยุทธ์ทั้ง 4 ด้านของภาวะผู้นำพลังบวกจะช่วยลดความเครียดหรือแรงกดดันที่เกิดกับบุคลากร ทำให้พวกเขาเชื่อมั่นในตนเอง มีแรงบันดาลใจและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน กล้าคิดกล้าแสดงออก ได้พัฒนาตนเองและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งทั้งหมดล้วนส่งผลต่อองค์กรโดยรวม เช่น ทำให้องค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่ดี มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเป็นทีมงานที่เข้มแข็ง เห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับเป้าหมายขององค์กรและมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย Cameron เชื่อมั่นว่า ภาวะผู้นำพลังบวกจะส่งเสริมให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร





แผนภาพที่ 1 กลยุทธ์ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมความเปลี่ยนแปลงเชิงบวก

ที่มา Kim Cameron, **Positive Leadership: strategies for extraordinary performance**, 2<sup>nd</sup> ed. (San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc., 2012); 22

นอกจากแนวคิดภาวะผู้นำพลังบวกของ Kim Cameron แล้ว [5] ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำพลังบวก (positive leadership) ว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทต่างๆ ได้อย่างหลากหลาย โดยภาวะผู้นำพลังบวกหมายถึงกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ การทำความเข้าใจมุมมองที่แตกต่างและการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้นำพลังบวกต้องเป็นนักสังเกต เป็นพี่เลี้ยง เป็นบุคคลที่สนับสนุนผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ เป็นบุคคลที่พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงและสร้างความเปลี่ยนแปลงด้วย ผู้นำพลังบวกต้องสามารถจูงใจทีมงาน ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานที่ดี ช่วยแบ่งเบาหรือลดภาระความเครียดของบุคลากร สร้างองค์กรที่สนับสนุนความเชื่อที่ว่า บุคลากรทุกคนล้วนต้องการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นสมาชิกองค์กรที่มีศักยภาพ ต้องการพัฒนาตนเองและสร้างผลงานที่ดีให้แก่องค์กร

### ภาวะผู้นำพลังบวกกับผู้บริหารสถานศึกษา

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำพลังบวก (positive leadership) มีความทับซ้อนกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำหลายแนวคิด เช่น ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (servant leadership) ภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (spiritual leadership) ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า ผู้นำพลังบวกจะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและให้การสนับสนุนอารมณ์เชิงบวกของบุคลากร ให้ความสนใจในตัวลูกน้องและมุ่งพัฒนาจุดแข็ง

ของพวกเขา พัฒนาสภาพการทำงานให้บุคลากรมีความเป็นอยู่ที่ดีและปลอดภัย และผู้นำล้งบวกจะเป็นผู้ที่ตระหนักรู้ในตนเอง มองโลกในแง่ดี มีความซื่อตรง และให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารเชิงบวกเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน

สถานศึกษาในฐานะหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่ผู้เรียน เนื่องจากความเชื่อมั่นที่ว่า การศึกษาเป็นเครื่องมือในการสร้างพลเมืองที่ดีให้แก่สังคม ดังคำกล่าวที่ว่า “การศึกษาสร้างคน คนสร้างชาติ” ดังนั้น คุณภาพการศึกษาจึงเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของคุณภาพทรัพยากรบุคคลของประเทศ สถานศึกษาจึงถูกคาดหวังจากสังคมว่าจะสามารถจัดการศึกษาที่เสริมสร้างความรู้ความสามารถ ค่านิยม ทักษะคิดและพฤติกรรมที่เหมาะสมให้แก่ผู้เรียนได้ และบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียน แม้ว่าบุคลากรทางการศึกษาทุกคนจะมีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพของการจัดการศึกษา แต่ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นาองค์กรนับว่าเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา โดยเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา การวางระบบการบริหารจัดการศึกษา การสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา รวมถึงการจัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การดูแลส่งเสริมระบบการนิเทศการจัดการเรียนการสอน การกำกับติดตามความก้าวหน้าของบุคลากร การส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานและการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครู เป็นต้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญทั้งในการบริหารงานและการบริหารคน ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจในหลักการบริหารที่จะขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ตลอดจนมีภาวะผู้นำที่จะสร้างความสัมพันธ์ สร้างแรงบันดาลใจ ชี้นำชี้แนะแนวทาง กำกับควบคุมดูแลสั่งการและดูแลบุคลากรอย่างจริงจังและจริงใจ เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากบุคลากร สามารถสร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธาให้เกิดแก่ชุมชนได้ ซึ่งหากบุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีความรู้สึกรักและผูกพันกับงานและองค์กร ขาดทัศนคติที่ดีต่องาน ก็จะกลายเป็นปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน การโยกย้าย การลาออกจากงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องดูแลงานและดูแลบุคลากรไปพร้อมๆ กัน

ทั้งนี้ ภาวะผู้นำล้งบวกหรือ positive leadership อาจเป็นคำตอบสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าวได้ เนื่องจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำล้งบวกสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน เนื่องจากผู้นำล้งบวกจะสามารถทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจและมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่างๆ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิดกล้าแสดงออก ทำให้ผู้นำสามารถสร้างทีมที่เข้มแข็ง สามัคคีและมีพลังกายพลังใจในการร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น แรงบันดาลใจ ความรักและความผูกพันในงานให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรเพื่อให้พวกเขาได้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเท พลังกายและพลังใจในการปฏิบัติหน้าที่และให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเป็นผู้นำล้งบวกได้โดยการเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) การให้พลังอำนาจ (empowering) การมีส่วนร่วม



(participating) การสื่อสารเชิงบวก (positive communication) การให้ความปลอดภัยทางจิตใจ (providing psychological safety) ทศนคติเชิงบวกและการมองโลกในแง่ดี (positive attitude and optimism) ความสามารถในการปรับตัว (resilience) การทุ่มเทให้กับการเติบโตของบุคลากร (committed to personal growth) ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดในหัวข้อต่อไป

### แนวทางการเป็นผู้นำพลังบวกของผู้บริหารสถานศึกษา

สถานศึกษามีความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่ผู้เรียน ผ่านผู้บริหารและครูรวมถึงบุคลากรทางการศึกษาทุกคนซึ่งมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพการจัดการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรเป็นผู้มีบทบาทสำคัญทั้งในการบริหารงานและการบริหารคน โดยสามารถประยุกต์ใช้แนวคิด positive leadership ในการบริหารงานและบริหารคนขององค์กร เพื่อให้บุคลากรมีพลังกายพลังใจและให้ความร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเป็นผู้นำพลังบวกได้โดยแนวทางต่างๆ ต่อไปนี้

1. การเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้ที่มีความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน ให้เกียรติผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ซื่อตรง ยุติธรรม มีวินัยในตนเอง มีความจริงใจ ไม่ปกปิด ไม่เสแสร้ง มีความโปร่งใส ตรงไปตรงมา และมีความใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบ มีความน่าเชื่อถือ ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นคนรักษาคำพูด มีวินัย ยอมรับข้อบกพร่องและข้อจำกัดของตนเอง แสดงความชื่นชมหรือขอบคุณผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. การให้พลังอำนาจ (empowering) ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคลากร ปกป้องดูแล (buffer) บุคลากรของตนเอง แสดงความใส่ใจในตัวบุคลากร และให้เวลากับพวกเขาอย่างจริงใจ ทำความรู้จักและสร้างความรู้สึที่ดีร่วมกัน การให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ ติดตามผล แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ สามารถจัดปัญหาความขัดแย้งและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรได้ ชื่นชมความสำเร็จของงาน เป็นผู้ฟังที่ดี ยินดีรับฟังอย่างตั้งใจ พยายามทำความเข้าใจในสิ่งที่พวกเขาต้องการสื่อ ไม่ด่วนตัดสินใจ ไม่แสดงกิริยาเบื่อหน่ายหรือตำหนิพวกเขา มอบหมายงานที่สนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถของพวกเขา สามารถมอบหมายงานได้เหมาะสมตามความสามารถของพวกเขา ทำให้บุคลากรของตนตระหนักเห็นคุณค่าของความรู้ความสามารถและความสำคัญของพวกเขาที่มีต่อสถานศึกษา

3. การมีส่วนร่วม (participating) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ รับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ให้ความเป็นกันเอง เปิดโอกาสให้พวกเขาได้ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาและร่วมรับผิดชอบความสำเร็จและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ผู้บริหารไม่ใช่เพียงการสั่งการ การควบคุมหรือฟังรายงาน แต่ผู้บริหารควรให้การชี้แนะแนวทาง ช่วยแก้ไขปัญหา และให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมถึงแสดงความใส่ใจติดตามถามไถ่ นอกจากนี้ผู้บริหารควรเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน วางแผนและจัดเตรียมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงาน และมีการกำหนดรายละเอียดและกรอบเวลาที่ชัดเจน

4. การสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (providing psychological safety) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสื่อสารทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการอย่างเปิดเผยและจริงใจ ไม่ตำหนิ วิพากษ์วิจารณ์หรือทำให้บุคลากรรู้สึกอับอาย ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับความผิดพลาดและกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าทำหยาสิ่งเดิมๆ เปิดใจรับฟังและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ตั้งคำถามหรือให้ข้อเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นต่างได้ รวมถึงการสร้างค่านิยมให้บุคลากรเห็นว่า ความผิดพลาดคือการเรียนรู้ ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่ยอมรับข้อขัดแย้งและความคิดเห็นต่าง ผู้บริหารควรทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม สร้างความเคารพซึ่งกันและกันโดยเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจนี้จะทำให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดี และช่วยส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร และทำให้องค์กรได้รับประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากร (benefits of diversity) สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้มากขึ้นและสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้นด้วย

5. การสื่อสารเชิงบวก (positive communication) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสื่อสารด้วยข้อความเชิงบวกและสร้างสรรค์ (positive and creative message) ที่สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร โดยผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และเจตจำนงของตนให้บุคลากรเข้าใจตรงกันและเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและแสดงความเชื่อมั่นในตัวบุคลากร สามารถกระตุ้นผลการทำงานที่ดีจากบุคลากรได้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะการสื่อสารที่ดี ทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีสมาธิในการสนทนา ใส่ใจผู้พูด เป็นผู้ฟังที่ดี สังเกตภาษากาย น้ำเสียง คำพูดและอารมณ์ของบุคลากร เพื่อสร้างความไว้วางใจและความเป็นกันเอง แสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่และเคารพในสิ่งที่ผู้พูดต้องการสื่อ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันและความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและมีความพึงพอใจในงานด้วย

6. ทศนคติเชิงบวก (positive attitude) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มองโลกในแง่ดี (optimist) มีความกระตือรือร้นและกระฉับกระเฉง ให้ความสนใจในข้อดีมากกว่าข้อด้อย จุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน โอกาสมากกว่าปัญหา ใส่ใจกับปัจจุบันมากกว่าอดีต จึงจะสามารถทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ปัญหาหรือรับมือกับความท้าทายๆ ที่เกิดขึ้นได้ มี growth mindset มองปัญหาว่าเป็นแรงกระตุ้นในการทำงานและในการพัฒนางาน คิดค้นวิธีการทำงานใหม่ๆ หรือพยายามหาวิธีเอาชนะปัญหา มีความรักในการเติบโตและพัฒนา ยอมรับความผิดพลาดเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา มองเห็นโอกาส สามารถยืนหยัดและเอาชนะปัญหาได้ เชื่อมั่นในตนเองและเชื่อม

7. การปรับตัว (resilience) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงและจิตใจที่เข้มแข็ง รวมถึงมีความหนักแน่นทางอารมณ์ด้วย สามารถรับมือกับความเครียดและแรงกดดันได้ โดยผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการคิดอย่างรอบคอบและสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองต่อปัญหาหรือสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ กล้าคิด

กล้าตัดสินใจ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างดี ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคโดยง่าย พร้อมแสวงหาโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาและแสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา มีสติและสามารถคิดพิจารณาสิ่งต่างๆ ได้อย่างถ่วงถ่วงและรัดกุม มีความเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถในการฟื้นฟูร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม และเป็นคนยอมรับความจริง

8. ทุ่มเทให้กับการเติบโตของบุคลากร (committed to personal growth) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และเติบโตของบุคลากรทุกคนอย่างจริงจังและจริงจัง โดยการสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้เพิ่มเติม การแต่งตั้งพี่เลี้ยง (mentor) การสอนงาน การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ การช่วยชี้แนะเป้าหมายหรือเส้นทางอาชีพให้แก่บุคลากร การจับคู่ทำงาน และการจัดทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่นห้องอ่านหนังสือ ห้องสมุด ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้การที่บุคลากรได้รับการพัฒนาจะรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองมีความสำคัญ ทำให้เกิดความรักความผูกพันในงานและเกิดความภาคภูมิใจในงาน

## สรุป

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำพลังบวกได้ถูกกล่าวถึงในช่วงไม่กี่สิบปีที่ผ่านมา ซึ่งให้ความสำคัญกับแนวปฏิบัติของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกัน การเติบโตของพนักงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม มากกว่าผู้นำแบบเดิมที่เน้นการสั่งการ โดยผู้นำพลังบวกเป็นผู้นำที่มองโลกในแง่บวก ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ทำได้ดี การแสวงหาโอกาสมากกว่าการมองแต่จุดด้อยหรือสิ่งไม่ดี ผู้นำพลังบวกเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นผู้ที่มีสื่อสารอย่างเปิดเผย แสดงความเข้าใจในตัวเอง (empathy) กระตุ้นให้พวกเขามองแต่สิ่งที่ดี เน้นการส่งเสริมจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน ผลักดันให้บุคลากรมี Growth Mindset ให้ความสำคัญกับการเติบโตและเรียนรู้ กระตุ้นให้บุคลากรได้ทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งหน่วยงานและตัวบุคลากร สามารถทำให้เกิดวัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจและมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความผูกพัน รู้สึกว่าคุณค่าและได้รับการยอมรับ

## รายการอ้างอิง

- [1] Gordon, Jon. (2014) **A Carpenter: A Story About the Greatest Success Principles of All**. New jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- [2] Staw, Barry M. and Barsade, Sigal G. (1993). "Affect and Managerial Performance: A Test of the Sadder-but-Wiser vs. Happier-and-Smarter Hypotheses." **Administrative Science Quarterly**, 38, 304-331

[3] Cameron, Kim. (2008). **Positive Leadership**. San Francisco : Berrett-Koehler Publisher, Inc.

[4] Seligman, M., and Csikszentmihalyi, M. (2000). **Positive Psychology: An Introduction. American Psychologist**, 55(1), 5-14.

[5] Saladis, F. P. (2015). **Positive leadership in project management**. Paper presented at PMI Global Congress 2015—EMEA, London, England. Newtown Square, PA, US: Project Management Institute.

Cameron, Kim. (2012). **Positive Leadership: strategies for extraordinary performance**, 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.

Youssef-Morgan, Carolyn M. and Fred C. Luthans. "Positive Leadership: meaning and application across cultures" **Organizational Dynamics** 42 (3) (July-September 2013) 198-208.