

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย โดยนำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจ และการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม โดยมีจุดมุ่งหมายดังนี้ คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการนำเสนอเพื่อให้ทราบถึง ความหมาย องค์ประกอบ กลยุทธ์ และรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ส่วนการวิจัยแบบสนทนากลุ่มเป็นนำเสนอเพื่อให้ทราบถึง ขั้นตอนการออกแบบกลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำผลไปใช้ ซึ่งรายละเอียดในแต่ละส่วนมีดังต่อไปนี้

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

องค์กร เป็นการรวมตัวกันของกลุ่มคนเพื่อร่วมกันทำงาน ประกอบอาชีพ สร้างผลิตภัณฑ์ หรือบริการออกสู่สังคม ในขณะที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันสูงอยู่ตลอดเวลาองค์กรต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมภายนอกเพื่อรายสินค้าหรือให้บริการ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อการแข่งขันและให้ทันกับกระแสโลกภายนอก องค์กรที่ปรับตัวช้าหรือเกิดปัญหาขึ้นภายในก็จะเป็้องค์กรที่ขาดประสิทธิภาพและเสียโอกาสไปในที่สุด ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่มีความสำคัญที่สุดคือ ปัญหาจากผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย สิ้นหวังในการทำงาน และเอาใจออกห่างองค์กร สิ่งเหล่านี้มีสาเหตุมาจาก การที่ไม่ได้รับการสนองตอบจากองค์กรในการทำงานและการดำรงชีวิต ตัวอย่างเช่น องค์กรขาดความมั่นคง การทำงานขาดความก้าวหน้า ไม่เห็นความสำเร็จในงานที่ทำ เงินเดือนน้อย สวัสดิการไม่ดี สถานที่ทำงานเสี่ยงอันตราย เป็นต้น (Block, 1988; Scott and Jaffe, 1991)

สาเหตุของปัญหาที่สำคัญที่สุดคือวัฒนธรรมการบริหารจัดการแบบเก่าที่มีผู้บริหารเป็นจุดศูนย์กลางของทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรซึ่งมีลักษณะดังนี้คือ ผู้บริหารเป็นผู้ให้ทุกอย่างโดยไม่ได้เกิดจากความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ออกคำสั่งโดยไม่ฟังเสียงเรียกร้อง ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการทำงานโดยไม่ได้ใช้ประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ โดยไม่รู้ว่สิ่งนั้นทำได้หรือไม่ และควบคุมตารางการทำงานทั้งหมดในองค์กร

แนวคิดในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรที่มีปัญหาดังกล่าวมีการนำเสนอหลายรูปแบบ ตัวอย่างเช่น การพัฒนาองค์กรแบบมีส่วนร่วม (Organization Development and Participation : OD)

โดยรูปแบบของ OD คือ การจัดการระบบส่งข้อมูลในการทำงานย้อนกลับ (feedback) ให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้รับรู้ เรียนรู้ ปรับตัว หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแทรกแซง อย่างเป็นระบบโดยผู้บริหารเพื่อปรับเปลี่ยนความเชื่อและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงาน และหาช่องทางในการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน รวมไปถึง การสร้างทีมทำงาน (team building) การเชื่อมโยงการประสานงานระหว่างทีม (team linking) และที่สำคัญที่สุดคือการกระจายอำนาจไปจากส่วนกลางให้ทุกคนมีส่วนร่วม (participation) ในการตัดสินใจเพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) องค์กรร่วมกัน (Benvenista, 1983)

นอกจากนี้แล้วในกระแสโลกปัจจุบัน องค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรเอกชนหรือ องค์กรราชการเองก็ตาม ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เกิดความคล่องตัวมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรราชการ ซึ่งเป็นองค์กรที่ใหญ่ที่สุด ถูกมองว่าล้าสมัย ปรับเปลี่ยนได้ยากเพราะมีโครงสร้างที่ เทอะทะจึงเป็นองค์กรที่ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด (รุ่ง แก้วแดง, 2538) โดยปรับโครงสร้าง การบริหาร ลดขั้นตอนการทำงาน ลดขนาดขององค์กร และนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน แนวคิดนี้เรียกว่า การปรับรื้อระบบ (Re-Engineering)

แนวคิดแบบ OD และ Re-Engineering เป็นแนวคิดการปรับเปลี่ยนองค์กรที่มีการกล่าวถึง อย่างกว้างขวาง อย่างไรก็ตาม แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ก็เป็นอีกแนวคิดหนึ่งในการปรับเปลี่ยนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่กำลัง ได้รับความสนใจเช่นกัน (Scott and Jaffe, 1991; Baxter and Lieburn, 1994)

ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

สิ่งก้ำของของการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นสิ่งซับซ้อนเกินกว่าจะอธิบายด้วยความหมายใน พจนานุกรมเท่านั้น (Kanpol, 1990) เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจต้องพิจารณาจากหลาย องค์กรประกอบที่เกิดขึ้นในภาพรวมขององค์กร ในตัวบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน จึงยากที่จะวัดหรือ อธิบายได้อย่างเที่ยงตรง (Scott and Jaffe, 1991) ซึ่งถ้าจะอธิบายความหมาย คงสามารถกล่าวได้ ในลักษณะรวม ๆ ดังนี้

การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การตั้งเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์ และวางแผน ไปสู่การปฏิบัติเพื่อจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความรับผิดชอบในงาน กระตุ้นให้ทำงาน โดยปล่อยถ่ายอำนาจการตัดสินใจไปจากส่วนกลาง รวมไปถึง การเชื่อมโยงคุณลักษณะ ทัศนคติ

และความสามารถในแต่ละบุคคลกับกลุ่มหรือทีมงาน และให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมองค์กร โดยการให้อำนาจและโอกาสกับแต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในระดับที่องค์กรต้องการออกมา (Scott and Jaffe, 1991; Zimmerman and Reppoport, 1988)

จากความหมายดังกล่าวอาจพิจารณาได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นแนวคิดที่ถูกมองได้ว่าเป็นทั้งกระบวนการ (process) ผลลัพธ์ (product) จากกระบวนการ หรือผลิตภาพ (Productivity) ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และยังเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือความต้องการ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมามีต่อองค์กรในทางบวก

ในแง่กระบวนการ (process)

หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องโดยการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานและทีมงานให้ครอบคลุมรอบร่ายและสภาพการทำงานทั้งหมดขององค์กร

ในแง่ผลลัพธ์ (product)

หมายถึง ศักยภาพที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งพิจารณาได้จากการพัฒนาตนเองจนมีความรู้สึกมั่นคง มั่นใจ เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระ รู้คุณค่าของชีวิต สามารถตัดสินใจ และจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจ

ในแง่ผลิตภาพ (productivity)

หมายถึง ระดับผลผลิตที่เกิดขึ้นจากศักยภาพของบุคคลและทีมงานในองค์กร ซึ่งถ้าได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานทั้งส่วนบุคคลและทีมงานก็จะเพิ่มขึ้นส่งผลให้ผลิตภาพจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้นด้วย

เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนหลายระดับ ซึ่งต้องพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ระดับรวมกัน คือ

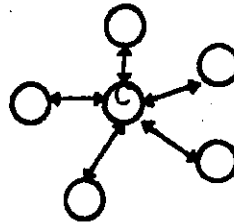
1) ระดับองค์กร

องค์กร ถ้าแบ่งตามระบบการบริหารจะมี 2 ลักษณะ คือ แบบปิรามิด (Pyramid) และแบบวงจรร (Circle) (Scott and Jaffe, 1991) ดังแสดงในแผนภาพ ต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 1 ระบบการบริหารในองค์กร



PYRAMID



CIRCLE

การบริหารงานแบบปิรามิดนั้นมีลักษณะการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย กระทำจากบนลงล่าง ทุกคนทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย องค์กรปรับเปลี่ยนได้ช้า ความยืดหยุ่น น้อย การส่งข้อมูลย้อนกลับและติดต่อสื่อสารทำได้ลำบาก องค์กรที่มีลักษณะดังกล่าว คือ องค์กรราชการ ส่วนการบริหารงานแบบวงจรมีลักษณะตรงกันข้าม เป้าหมายสำคัญขององค์กรอยู่ที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในองค์กรคือกุญแจสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ องค์กรในลักษณะนี้ส่วนใหญ่เป็นองค์กรของภาคเอกชน

ปัจจุบัน องค์กรทุกองค์กรพยายามที่จะปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารงานองค์กรจากแบบปิรามิดไปเป็นแบบวงจร ซึ่งถือได้ว่าเป็นก้าวแรกที่จะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับองค์กร นอกจากนี้แล้วการปรับโครงสร้างหรือการดำเนินการทุกอย่างขององค์กรต้องมีความชัดเจนที่จะมุ่งไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจ นั่นคือ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังในความสำเร็จในงานที่ทำ ได้ทำงานตามความต้องการไม่ใช่จากการบีบบังคับ หรือเพราะผลตอบแทนแต่ทำงานด้วยความเต็มใจและต้องการความสำเร็จ เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความเชื่อว่า คนทุกคนต้องการความเปลี่ยนแปลงในการทำงานและองค์กรคือผู้ที่หือยยื่นโอกาสนั้นให้ผู้ปฏิบัติงาน

2) ระดับบุคคล

ในระยะแรกของการเกิดองค์กรการทำงานขึ้นในโลก องค์กรต้องการเพียงกำลังแรงกายของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่เพียงทำงานตามคำสั่งให้เสร็จสมบูรณ์ และไม่ต้องมีคำถามว่าทำไมต้องทำ แต่ในปัจจุบันไม่เป็นเช่นนั้น องค์กรไม่ได้ต้องการเพียงผู้ปฏิบัติงานที่สามารถทำงานให้เสร็จตามคำสั่ง แต่ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่สามารถตัดสินใจ เป็นนักแก้ปัญหาที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรับผิดชอบงาน ดังนั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล จึงต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีลักษณะดังกล่าว เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกต้องการทำงานให้ดีที่สุดเพื่อองค์กร ไม่ใช่ทำงานเพราะหน้าที่หรือคำสั่งเท่านั้น

3) ระดับทีมงาน

ทีมในการทำงานคือ การมีปฏิสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม ทีมงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น ทุกคนในทีมงานต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบร่วมกันในผลงานที่เกิดขึ้น มีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างต่อเนื่อง และผลสัมฤทธิ์ในงานหรือผลผลิตจากการทำงานเพิ่มขึ้น นอกจากนั้นแล้วยังต้องมีการติดต่อสื่อสารและการประสานงานแลกเปลี่ยนหรือมูลราวสารในการทำงานทั้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มอีกด้วย

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ทั้งสามองค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้น เป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ถ้าขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปก็อาจกล่าวได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรขาดความสมบูรณ์ในทางตรงกันข้ามองค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างสมบูรณ์จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งในระดับองค์กร ทีมงาน และตัวบุคคล ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 2 การเปลี่ยนแปลงจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ



1. ATTITUDE หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร จะช่วยยกระดับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร ให้ทำงานอย่างมีกระบวนการ (process) มีความรับผิดชอบต่องาน (responsibility) เกิดการเรียนรู้ (learning) ในการทำงาน และการแก้ใขปัญหาาร่วมกัน
2. RELATIONSHIP หมายถึง การเห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน เน้นเนื้อหาและการทำงานอย่างเป็นกระบวนการ มีการติดต่อสื่อสารและรับฟังข้อมูลย้อนกลับ
3. ORGANISATIONAL STRUCTURE หมายถึง องค์กรมีนโยบาย การฝึกอบรม และการกระตุ้นเพื่อปรับค่านิยมขององค์กร เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ปัจจัยที่แปรสภาพมาเป็นพลังอำนาจที่ได้รับการเสริมสร้างมี 2 องค์ประกอบคือ การตั้งใจ (Motivation) และกระบวนการลงมือปฏิบัติ (Performance) (Bredason Kasten and Fruth, 1983; Baxter and Lieburn; 1994)

1) การตั้งใจ (Motivation)

หมายถึง การกระทำทุกวิถีทางที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่เป็นต้องการขององค์กร (เอกชัย กี่สุรพันธ์, 2537; สมยศ นาวิกการ, 2538) ทฤษฎีเกี่ยวกับการตั้งใจอยู่ 2 ลักษณะ คือทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ และทฤษฎีที่เน้นปัจจัย

ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process Theory)

หมายถึง ทฤษฎีของ Lawler and Porter ซึ่งแบ่งกระบวนการตั้งใจคนให้ปฏิบัติงานเป็นสามขั้นตอนคือ ขั้นตอนแรกคือ การสร้างความคาดหวัง โดยทำให้บุคคลเชื่อว่าการทำงานจะนำไปสู่ความสำเร็จ ขั้นที่สองคือ การให้เห็นคุณค่าในวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และขั้นสุดท้ายคือ ให้ทุกคนใช้การปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ (Baxter and Lieburn, 1994)

ทฤษฎีที่เน้นปัจจัย (Content Theories)

หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่จะทำงาน (เฮ็ค สารภูมิ, 2529; ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, 2535; สมยศ นาวิกการ, 2538; เอกชัย กี่สุรพันธ์, 2538; Baxter and Lieburn, 1994) ซึ่งมีทฤษฎีเกี่ยวข้องอยู่ 5 ทฤษฎี คือ

1) ทฤษฎีของ Abanham Maslow ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับขั้นของความต้องการ 5 ระดับ

2) ทฤษฎีของ Frederick Herzberg กล่าวถึงการจูงใจ 2 แบบคือ องค์ประกอบที่เป็นผลให้เกิดความพึงพอใจ และองค์ประกอบที่ป้องกันความไม่พึงพอใจ (motivators and hygiene)

3) ทฤษฎีของ David C. McClelland ที่มุ่งการจูงใจทางความสำเร็จ (achievement motivation)

4) ทฤษฎีของ Alderfer ที่แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ลักษณะ

5) ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor

ซึ่งสามารถสรุปเป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 1 ทฤษฎีแรงจูงใจที่เน้นปัจจัย

Maslow's	Herzberg's	McClelland's	Alderfer's	Theory X, Y
<p>- ความต้องการทางร่างกาย เช่น ปัจจัย 4 สภาพแวดล้อมที่ดี</p>	<p>ปัจจัยทางรักษา (Hygienes)</p> <p>-สภาพการทำงาน</p>		<p>-ความต้องการการดำรงอยู่</p>	<p>ทฤษฎี X</p> <p>ความต้องการในระดับต่ำ</p> <p>-ความปลอดภัย</p> <p>-ต้องการคำแนะนำ</p> <p>-ต้องการการคาดโทษถ้าไม่ปฏิบัติตามงาน</p>
<p>- ความต้องการความปลอดภัย เงินเดือน สวัสดิการ ความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต</p>	<p>-นโยบายองค์กร</p> <p>-ความมั่นคง</p> <p>-ผลตอบแทน</p>			
<p>-ความต้องการทางสังคม การยกย่องยอมรับ มีส่วนร่วมในกิจกรรม มีรูปภาพช่วยเหลือเกื้อกูล</p>	<p>-ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</p> <p>-การนิเทศงาน</p>	<p>ความต้องการทางสังคม (need for Affiliation)</p>	<p>-ความต้องการความสัมพันธ์กับชุมชน</p>	
<p>- ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ตำแหน่งหน้าที่ และอำนาจ</p>	<p>ปัจจัยจูงใจ (Motivators)</p> <p>-การยกย่องยอมรับ</p> <p>-สถานภาพ</p> <p>-ความก้าวหน้า</p> <p>-ความรับผิดชอบ</p>	<p>ความต้องการอำนาจ (need for Power)</p>	<p>- ความต้องการความเติบโต เจริญก้าวหน้า</p>	<p>ทฤษฎี Y</p> <p>ความต้องการในระดับสูง</p> <p>-พอใจต่อค่าชม</p> <p>-ต้องการบรรลุผล</p> <p>-มีความรับผิดชอบ</p> <p>-ความคิดสร้างสรรค์</p> <p>-ควบคุมตนเองได้</p>
<p>- ความต้องการความสำเ็จ บรรลุเป้าหมายในชีวิต</p>	<p>-ความสำเ็จของงาน</p>	<p>ความต้องการความสำเ็จ (need for Achievement)</p>		

2) กระบวนการลงมือปฏิบัติ (Performance)

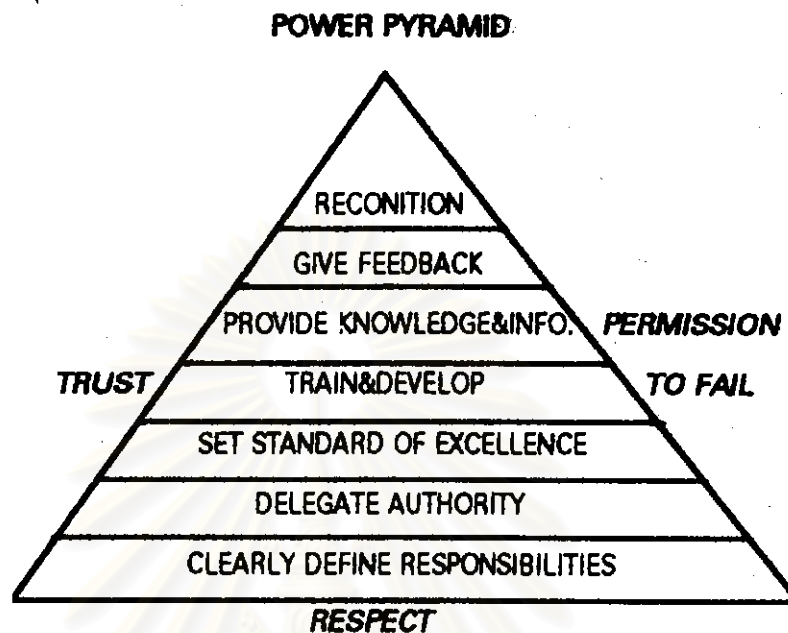
องค์ประกอบที่สองของการเสริมสร้าง คือ การลงมือปฏิบัติ องค์ประกอบส่วนนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรที่จะวิเคราะห์ว่าองค์กรจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในส่วนใดบ้างแล้วตั้งวัตถุประสงค์ (goal) ที่ต้องการให้เกิดขึ้น กำหนดกลยุทธ์ (strategy) ที่นำไปสู่เป้าหมาย และวางแผน (planning) ในการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจนละเอียดรอบคอบ เพื่อให้การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ในกระบวนการลงมือปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจมีผู้เสนอรูปแบบ (model) ไว้หลายรูปแบบ ซึ่งจะนำมากล่าวในที่นี้ 3 รูปแบบ คือ รูปแบบปิรามิดอำนาจของ Tracy (1990) รูปแบบของ Scott และ Jeffe (1991) และรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Kinlaw (1995) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ก. รูปแบบปิรามิดอำนาจ (Power Pyramid) ของ Tracy (1990)

Tracy ได้กำหนดขั้นตอนของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. ให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ (clearly define responsibilities) ของผู้ปฏิบัติงาน และร่วมกันกำหนดเป้าหมายและภาระกิจขององค์กร
2. มอบหมายอำนาจหน้าที่ (delegate authority) ให้กับผู้ปฏิบัติงานตามรอบข่ายการทำงานของเขา
3. กำหนดมาตรฐานการทำงาน (set standard of excellence) ขององค์กรต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานไปถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองและการทำงานตามความสนใจและความสามารถ
5. ให้ความรู้และสารสนเทศ (provide knowledge and information) เกี่ยวกับองค์กรที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการทำงานอย่างถูกต้องชัดเจน
6. ให้ข้อมูลย้อนกลับ (give feedback) เกี่ยวกับการทำงาน
7. ให้การยกย่องยอมรับ (recognition) ในผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน
8. ให้ความไว้วางใจ (trust) ในการทำงาน โดยให้อิสระในการตัดสินใจ
9. ยอมรับข้อผิดพลาด (permission to fail) ผู้บริหารพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขกับผู้ปฏิบัติงาน
10. ให้เกียรติ (respect) เคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน

แผนภูมิที่ 3 พีระมิดอำนาจของ Tracy



ข. รูปแบบของ Scott และ Jaffe (1991)

Scott และ Jaffe (1991) ได้เสนอรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรไว้ดังนี้

1. การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ ให้ความถูกต้อง ยุติธรรม (validation) ให้สารสนเทศ (information) และให้มีส่วนร่วม (participation)

1.1 การให้ความถูกต้องยุติธรรม คือ ให้ความเสมอภาคกับทุกคน ให้เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงการให้โอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตามความสนใจและความสามารถ

1.2 การให้สารสนเทศ คือ การให้ความรู้ในสิ่งที่ต้องปฏิบัติงาน รวมไปถึงข้อมูล สารสนเทศที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

1.3 การให้การมีส่วนร่วม คือ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการควบคุม หรือตัดสินใจ ในการทำงานด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

2. การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ผู้บริหาร คือ ผู้มีบทบาทสำคัญใน ส่วนนี้ ทุกคนต้องเรียนรู้ว่า ผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต ไม่ใช่

เฉพาะผลงานที่เกิดขึ้น และต้องทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องการเรียนรู้การทำงาน และการแก้ปัญหาพร้อมกับผู้บริหาร ต้องการโอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ อิสระในการทำงาน ความคุมและตัดสินใจงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง รวมไปถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการติดต่อสื่อสารให้สารสนเทศเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

3. สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน ภาวะความเป็นผู้นำของบุคคลในองค์กร เป็นตัวบ่งชี้อีกประการหนึ่งในการพิจารณาว่า องค์กรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพียงใด กระบวนการที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำก็คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติ และการตัดสินใจในทีมงาน หรือในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบ

4. การสร้างบรรยากาศในองค์กร องค์กรควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เปิดโอกาสให้เรียนรู้และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้แล้วบรรยากาศขององค์กรที่ดี ไม่ได้หมายถึง การมีอิสระอย่างเต็มที่ แต่หมายถึง "ความสมดุล" ระหว่างการควบคุม กับการมีอิสระในการทำงาน รวมถึง "ความยืดหยุ่น" ในการสนองตอบความต้องการ "ความพอดี" ในการให้โอกาส และ "ความเสมอภาค" สำหรับทุกคนในองค์กร

5. การสร้างทีมงาน สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร ก็คือ การสร้างทีมงาน เทคนิคที่จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีม คือ การวางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์กัน การฝึกอบรมสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจ และสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น และเมื่อเกิดทีมงานขึ้นแล้วสิ่งที่ทีมงานต้องการได้รับการแบ่งปันจากผู้บริหาร ก็คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม หน้าที่ความรับผิดชอบ อิสระในการทำงาน อำนาจการตัดสินใจ และรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

ค. รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ของ Kinlaw (1995)

Kinlaw (1995) ได้เสนอรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment Process Management Model) ซึ่งประกอบด้วยสองส่วนคือ ขั้นตอน (steps) และสารสนเทศนำเข้า (information inputs) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอน (steps)

ในรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (แผนภูมิที่ 4) จะมีขั้นตอนสำคัญอยู่ 6 ขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การเริ่มต้นดำเนินการ และการประเมินผล ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องดังนี้

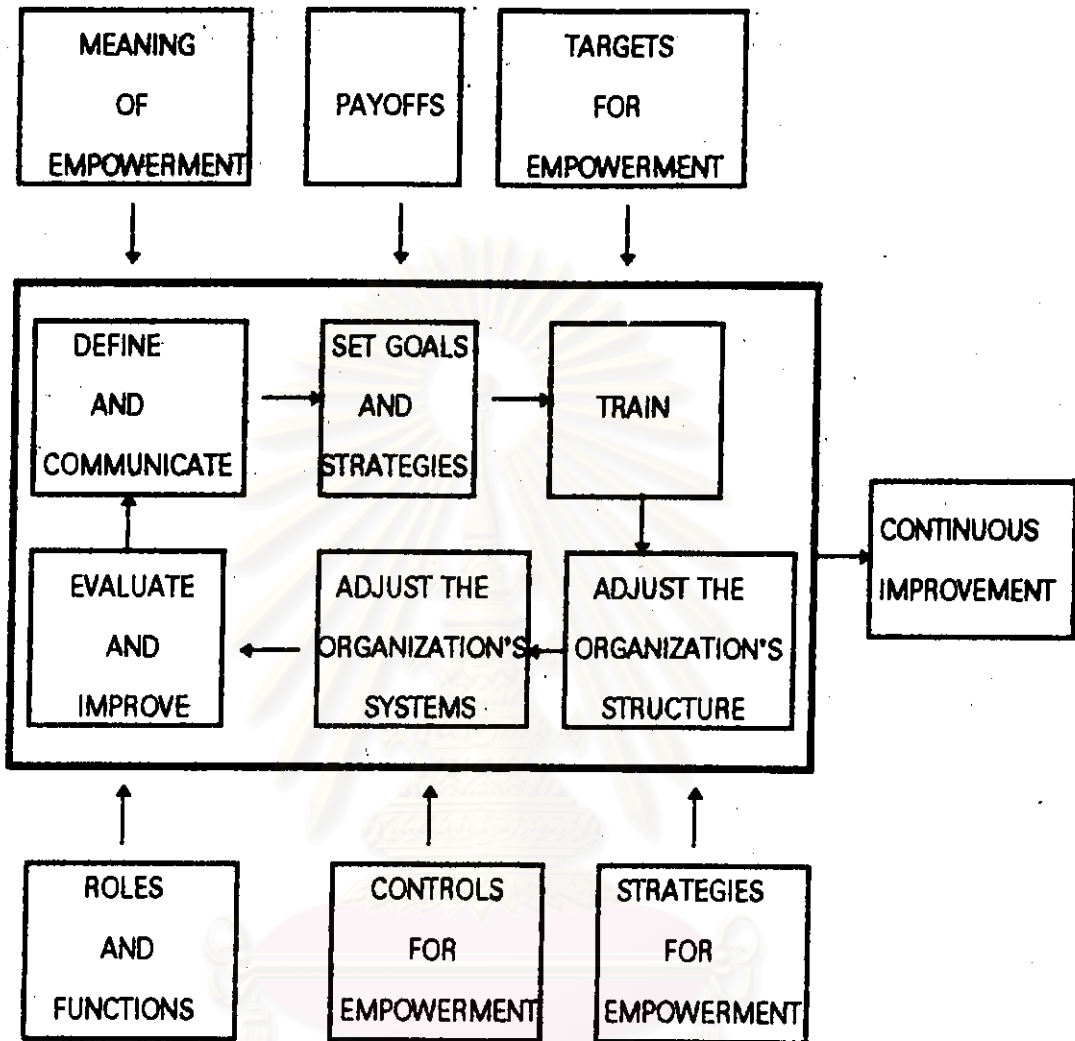
1. กำหนดขอบเขตและเผยแพร่ (define and communicate) การเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจจำเป็นต้องมีความชัดเจนในความหมายอย่างแท้จริง หลังจากนั้นต้องเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้
2. กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ (set goals and strategies) ในการทำงานทุกระดับขององค์กร วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ การปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. ฝึกอบรม (train) ให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและการปฏิบัติแบบใหม่ การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นการฝึกอบรมเทคนิคในการปรับปรุงและสร้างสรรค์การปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน
4. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (adjust the organization's structure) เพื่อเพิ่มอิสระในการทำงาน ลดความเป็นทางการและสิ่งที่ยึดโยงจากการสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน โดยพิจารณางานที่มีองค์กรแล้วตัดงานที่ไม่ได้สร้างค่านิยมที่ดีในองค์กรออกไป รวมกลุ่มงานที่มีอยู่ให้มีลักษณะเป็นธรรมชาติ แล้ววางรูปแบบเครือข่ายการบริหารให้เหลือช่องว่างน้อยที่สุด
5. ปรับปรุงระบบต่าง ๆ ขององค์กร (adjust the organization's systems) โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบที่ต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้และสามารถที่จะควบคุมและจัดการได้ ประการสำคัญคือ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ เช่น ระบบการวางแผน การให้รางวัลและการชมเชย การฝึกอบรม เป็นต้น
6. ประเมินผลและปรับปรุง (evaluate and improve) เป็นการประเมินขั้นตอนต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาโดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานแล้วนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สารสนเทศนำเข้า (information inputs)

1. **นัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (meaning of empowerment)** เป็นการสร้างศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย มีความยึดมั่นผูกพัน มีความสามารถ และมีจริยธรรม
2. **สิ่งตอบแทน (payoffs)** ที่คาดหวังและเชื่อมั่นว่าจะได้รับจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมี 3 ระดับคือ ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน นำไปสู่ระดับที่สองคือ การเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบขององค์กร เช่นบรรยากาศการทำงาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงาน เป็นต้นและระดับที่สามคือ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
3. **กลุ่มเป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ (targets for empowerment)** มุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และทีมงานในองค์กรโดยเสริมสร้างสภาพการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนหรือสื่อสารสนเทศ ขยายแนวคิด แก้ปัญหา ปรับปรุงการปฏิบัติงานและมีความสามารถในการจัดการงานในหน้าที่
4. **กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจ (strategies for empowerment)** ที่สำคัญมี 3 ประการคือ การให้หรือมัลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ กล่าวคือ ในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กร
5. **การควบคุมการเสริมสร้างพลังอำนาจ (controls for empowerment)** แตกต่างจากการควบคุมแบบดั้งเดิมแต่ควบคุมเพื่อให้เกิดการพัฒนา
6. **บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ (roles and functions)** หมายถึงการเปลี่ยนแปลงบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานจากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความชัดเจนและมีมาตรฐานสูงขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 4 รูปแบบของการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ



ที่มา : Kinlaw, D.C. (1995) pp. 24

การเสริมสร้างพลังอำนาจครู

“โรงเรียน” เป็นองค์หนึ่งของระบบราชการ ดังนั้นรูปแบบการบริหารงานจึงมีลักษณะเป็นแบบปิรามิด การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และการตัดสินใจกระทำจากบนลงล่าง การปฏิบัติงานของครูต้องเป็นไปอย่างเคร่งครัดตามระเบียบหรือปฏิบัตินิรของราชการ ในขณะที่กระแสโลกเปลี่ยนแปลงไป และมีแนวคิดในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้นดังที่ได้กล่าวมา จึงน่าสนใจเป็นอย่างยิ่งว่า องค์กรที่มีหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลิตและเตรียมความพร้อมให้กับพลเมืองของชาติมีการปรับตัวเองให้เข้ากับกระแสดังกล่าวเพียงใดและยิ่งไปกว่านั้นถ้ามีการปรับตัวเกิดขึ้น รูปแบบที่เหมาะสมกับโรงเรียนประถมศึกษาควรเป็นอย่างไร

กลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู (Teacher Empowerment Strategies)

จากการประชุมนานาชาติ เรื่อง "ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาครูสำหรับภูมิภาคเอเชียยุคใหม่" ระหว่างวันที่ 6-8 ธันวาคม 2538 ณ โรงแรมแอมบาสซาเดอร์ กรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วยนักการศึกษา นักวิชาการ และผู้ทำงานเกี่ยวข้องกับวิชาชีพครูจากประเทศต่าง ๆ ทั้งจากภาคพื้นยุโรป อเมริกา และเอเชียแปซิฟิกได้ร่วมกันเสนอความคิด มุมมอง ตลอดจนประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมประชุมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการเพิ่มพลังอำนาจให้กับครู ซึ่งมีหลักการดังต่อไปนี้ (สิริพร บุญญาวัฒน์, 2538)

1. การเพิ่มพลังอำนาจจะต้องเป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
2. ในระดับท้องถิ่นนั้น คนในชุมชนเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิด "พลังอำนาจ" การดำเนินงานโดยระบบราชการเป็นสิ่งที่เป็นอันตรายอย่างยิ่ง
3. การดำเนินงานและมาตรการต่าง ๆ จะต้องให้สัมพันธ์กับบริบทของชุมชน
4. สมาคมครูจะต้องมีส่วนในการให้การสนับสนุนทางด้านวิชาชีพ
5. ต้องมีระบบ monitoring impact ดังนี้
 - 5.1 การคงอยู่ / การรับเข้า (retention / enrolment)
 - 5.2 พฤติกรรมครู (teacher behaviour)
 - 5.3 การเรียนรู้ (Learning)
 - 5.4 การพัฒนาแบบยั่งยืน

งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

ในบริบทประเทศไทยนั้นยังไม่ปรากฏผลการศึกษาในประเด็นนี้อย่างชัดเจน แต่ในสหรัฐอเมริกาได้มีผู้ทำการศึกษาไว้หลายคน ที่สำคัญคือ

Fraser และ Sorenson (1992) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ และความพึงพอใจของครู ในโรงเรียนที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยได้ปรับปรุงพัฒนาโมเดลจากแนวคิดของ Hackman and Oldham (1980) และทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg พบว่า การให้แรงจูงใจที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูคือการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (feedback) จากเพื่อนครูและศิษยานุศิษย์ การมีอิสระในการทำงาน (autonomy) ซึ่งช่วยให้ครูสร้างสรรค์การทำงานได้เต็มที่ และครูต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน (growth need) และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สูงขึ้น

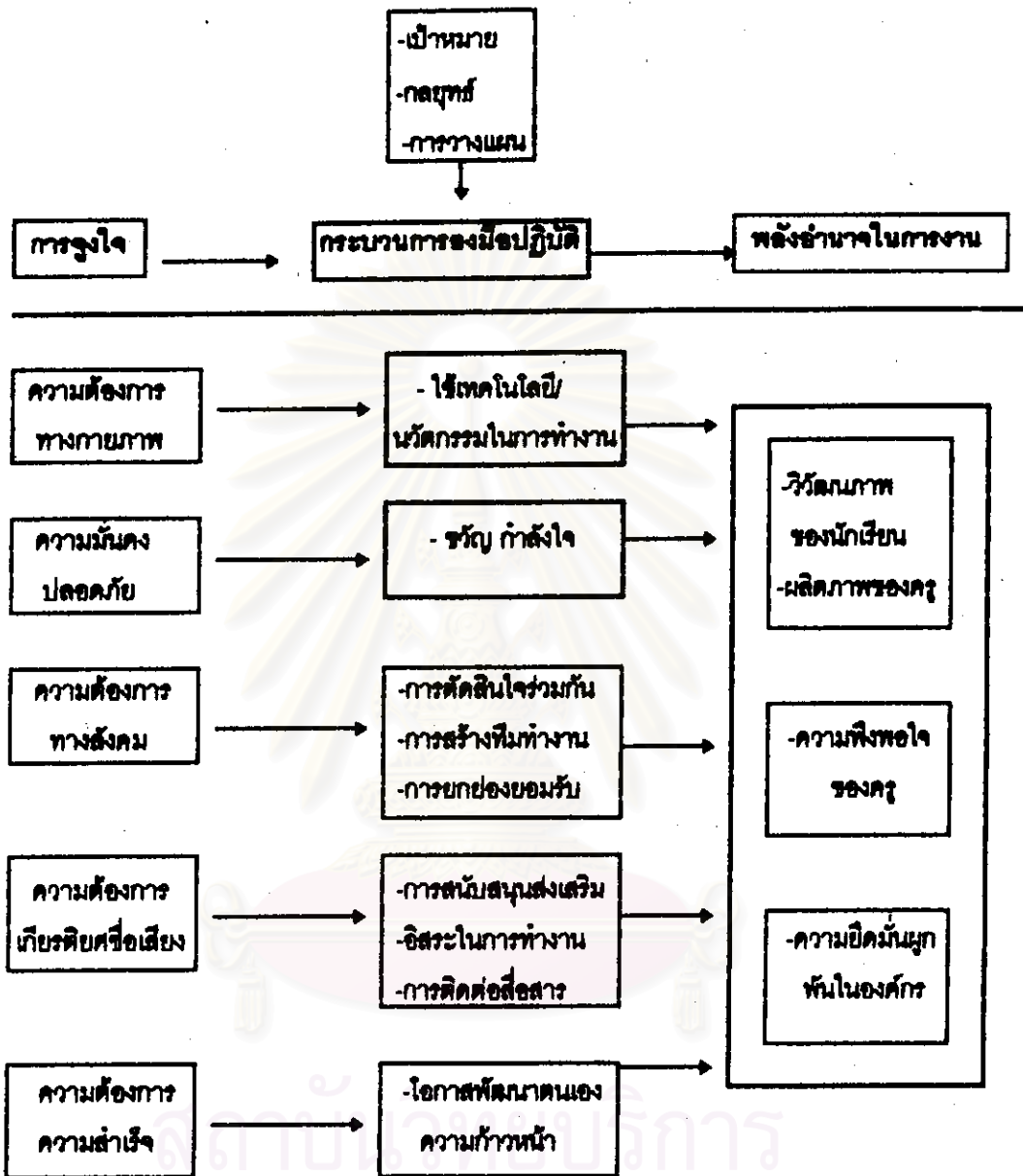
Royce (1989) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ระยะเวลาพักวิชาการและการตัดสินใจ ความยึดมั่นผูกพันในองค์กร และความพึงพอใจในงานของครูและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และมีวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท พบว่า ทั้งสามประการมีความสัมพันธ์เชิงบวกสูง และพบว่า ครูกับผู้บริหารที่มีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจ จะมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กรสูงกว่าครูหรือผู้บริหารที่มีอิสระในการทำงานต่ำ

Short Greer และ Melvin (1994) ได้สร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจแบบมีส่วนร่วม ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ 9 โรงเรียน ซึ่งแต่ละโรงเรียนจะมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าจ้าง งบประมาณและหลักสูตรที่ใช้ นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน การช่วยเหลือให้ครูได้เรียนรู้การตัดสินใจและรับผิดชอบงาน รวมถึงการพัฒนาบทบาทในการจัดการเรียนการสอนของครู การเสริมสร้างพลังอำนาจให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันระหว่างโรงเรียนในโครงการ ผลจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ พบว่า มีจำนวน 6 โรงเรียน ที่มีความเข้าใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจ และมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงาน และวัฒนธรรมในการทำงานได้อย่างชัดเจน แต่อีก 3 โรงเรียนที่เหลือ ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

และการศึกษาของ Rice และ Schneider (1994) พบว่า ในหนึ่งทศวรรษที่ผ่านมา (ค.ศ. 1980-1991) ซึ่งถือว่าเป็นทศวรรษแห่งการเสริมสร้างพลังอำนาจทางการศึกษา ครูในสหรัฐอเมริกา ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานโรงเรียนมากขึ้น ซึ่งทำให้มีความพึงพอใจในงานมากขึ้น เช่นกัน

จากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า แนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรนั้น ต้องอาศัยหลักทฤษฎีการมุ่งใจตามลำดับขั้นตอนความต้องการของมนุษย์ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ทำงานให้เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง โดยมีการลงมือปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องมีเป้าหมาย กลยุทธ์ และการวางแผนอย่างรัดกุม และรอบคอบ เพื่อให้การลงมือปฏิบัติบรรลุผล ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ มี 2 ส่วน ก็คือ ผลกระทบของงานที่เกิดขึ้น และสิ่งที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงสามารถเขียนเป็นแผนภาพรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในเบื้องต้นได้ ดังต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 5 รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูตามทฤษฎี



ในการศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในบริบทของต่างประเทศ สำหรับในประเทศไทยนั้นมีการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างเช่น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู เป็นต้นและมีการศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพยาบาล (สุทิศ กิตติวีรดา, 2538 ; ณีฎฎีกา กุลกาญจนาชีวิน, 2539) แต่ยังไม่ปรากฏผลการศึกษาในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูโดยตรง อย่างไรก็ตาม แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ปรากฏในเอกสารตำรา

และงานวิจัยในขณะนี้ เป็นแนวคิดของประเทศทางซีกโลกตะวันตก ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรโดยอาศัยทฤษฎีการวิจัยที่มีการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อมุ่งใจให้คนทำงานในองค์กรอย่างเต็มใจ แต่ถ้าพิจารณาแนวคิดของซีกโลกตะวันออก ในนัยของการทำงานอย่างมีความสุข อาจพบว่าความสุธา นั้นเจริญงอกงามขึ้นภายในจิตใจของคน ที่ทำงานเอง (personal growth) กล่าวคือความสุธาในการทำงานไม่ได้เกิดจากการสนองตอบความต้องการที่องค์กรอำนวยให้ แต่เกิดขึ้นจากการได้ทำงาน Maslow ซึ่งเป็นผู้สร้างทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ก็ได้ตั้งหรือสังเกตว่า ในบางกรณีการที่คนกระทำสิ่งใด ๆ ไม่ใช่เพียงเพื่อได้รับความสนองตอบความต้องการเท่านั้น แต่รั้นอยู่กับภาวะจิตใจที่อยู่นือสิ่งแวดล้อม เช่น มหาคะมะคานธี เป็นต้น (สมยศ นาวิการ, 2538) ดังนั้นการที่จะเกิดพลังอำนาจลักษณะเช่นนี้ในตัวบุคคลได้อาจเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับความเชื่อ ค่านิยม ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีหรือคำสอนทางศาสนาที่กลมกล่อมเกลาให้บุคคลเกิดพลังอำนาจขึ้นภายในตนเองก็ได้ อย่างไรก็ตาม ยังไม่ผลการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในแนวคิดดังกล่าว

แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ในการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ในการศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผ่านมา แม้แต่ในต่างประเทศเองก็ตาม ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในเชิงสำรวจ (survey research) ซึ่งเป็นการศึกษารายบุคคล ข้อมูลที่ได้ก็เป็นความคิดเห็นตามการรับรู้และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และยังมีข้อจำกัดเกี่ยวกับคำตอบที่ได้รับขาดความยืดหยุ่น ขณะที่การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นลักษณะประเด็นปัญหาที่มีลักษณะหลากหลายสลับซับซ้อน ซึ่งขั้นตอนหรือกระบวนการในการปฏิบัติที่เป็นไปในลักษณะร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมรับรู้ในปัญหาและร่วมกันแก้ไข ในบางครั้งนโยบายหรือการทำงานบางอย่างในองค์กรก็เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรโดยไม่รู้ตัว อีกทั้งการศึกษาตามแนวคิดนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรอันเกิดขึ้นจากการรวมกันของคนเพื่อทำงานตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงมีโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร การบริหาร รวมถึงบรรยากาศขององค์กรที่มีลักษณะเฉพาะบริบท ในการที่จะศึกษาในเรื่องนี้ให้เข้าใจต้องแท้ถึงปัจจัยและเงื่อนไขขององค์กร รวมถึงทัศนคติผู้ปฏิบัติงาน จึงควรใช้วิธีการศึกษาในรูปแบบที่ให้กลุ่มตัวอย่างได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นในประสบการณ์การทำงานในองค์กรร่วมกัน ซึ่งความคิดของคนหนึ่งจะไม่กระตุ้นให้คนอื่น ๆ อยากแสดงความคิดเห็นของคนออกมา ดังนั้นการใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่มในการเก็บรวบรวมลักษณะนี้จึงมีความเหมาะสม และเทคนิคกระบวนการกลุ่มที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการศึกษาตัวแปรที่เป็นทัศนคติที่มีลักษณะเลื่อนไหล เพื่อให้ได้ความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มคนที่มีประสบการณ์ร่วมกัน ก็คือ การสนทนากลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียดของวิธีการ ดังต่อไปนี้

การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Research)

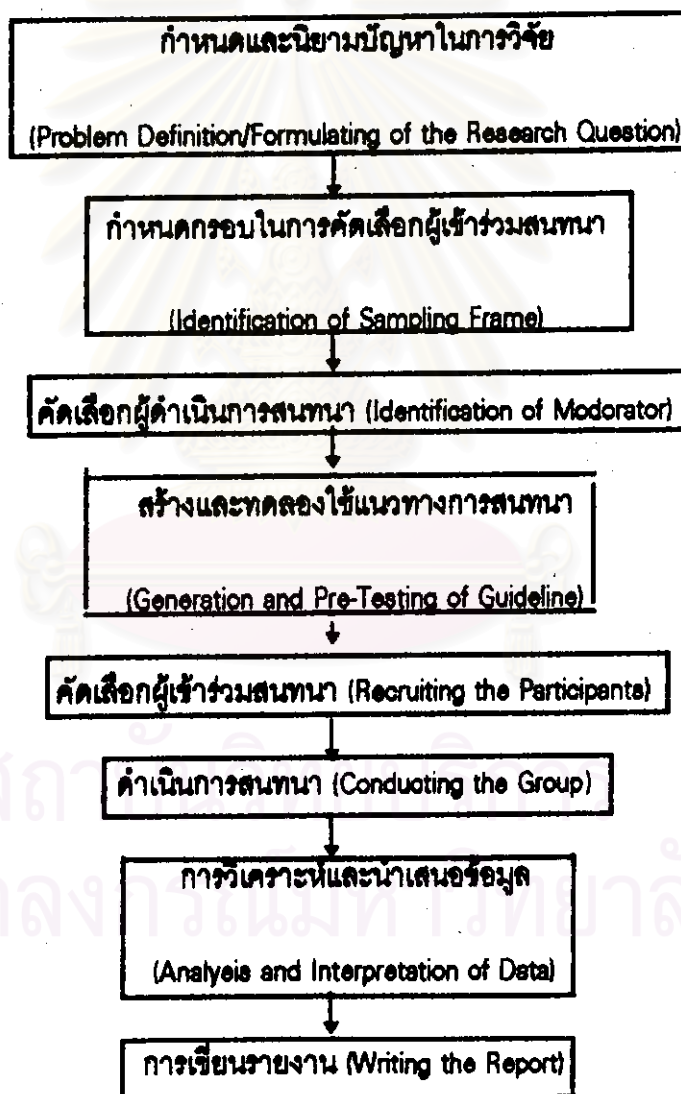
การศึกษาวิจัยโดยใช้วิธีวิจัยแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Research) จัดเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพวิธีหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมอย่างมากในการวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ การจัดกลุ่มสนทนาเป็นกระบวนการกลุ่ม (group process) ที่ต้องอาศัยหลักการของการกระทำระหว่างกันในกลุ่ม (group interaction) ทำให้เกิดพลวัตของกลุ่ม (group dynamic) เพื่อไปกระตุ้นให้คนแสดงความคิดเห็นและทัศนระของตนเองออกมาอย่างเปิดเผยและจริงใจ ในขณะที่สนทนากลุ่ม ความคิดเห็นของคน ๆ หนึ่งในกลุ่มอาจไปกระตุ้นให้คนอื่น ๆ ออยากพูดอยากแสดงความคิดเห็นของตนเองออกมาบ้าง (นภาภรณ์ หะวานนท์, 2535; Morgan, 1988)

การสนทนากลุ่มเกิดขึ้นครั้งแรกในปลายปี ค.ศ. 1941 ที่มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย โดย Robert Merton ได้ประเมินรายการวิทยุที่ได้ออกอากาศของสถานีวิทยุ ด้วยเทคนิควิจัยที่เรียกว่า "Focused Interviews" โดยเชิญผู้ฟังรายการวิทยุมาด้วยกันสนทนาเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งปรากฏว่าได้ผลดี หลังจากนั้นก็มีผู้นำวิธีการดังกล่าวไปใช้กันอย่างมากมาย ในระยะแรก ๆ ได้มีการนำเอาเทคนิคการสนทนากลุ่มไปใช้ในการวิจัยทางการตลาด (marketing research) ในการหาความต้องการและความพึงพอใจในสินค้าของผู้บริโภค ต่อมาจึงได้มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายในทางสังคมศาสตร์ สาธารณสุข และการศึกษา ซึ่งได้มีการประยุกต์และเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น "Focus Group" "Focus Group Interview" "Group Indepth Interview" "Focused Interview" "Focus Group Discussion" (Gillespie, 1992) ซึ่งอาจใช้เป็นเทคนิคประกอบในการเก็บข้อมูลร่วมกับเทคนิคอื่น ๆ หรือใช้เก็บข้อมูลเบื้องต้นเพื่อสร้างเครื่องมือหรือยืนยันข้อมูลในการวิจัย แต่เมื่อพิจารณาถึงรูปแบบวิธีการของการสนทนากลุ่ม จะเห็นว่ามึรูปแบบกระบวนการเฉพาะและใช้เก็บข้อมูลที่มีลักษณะพิเศษคือ เป็นข้อมูลของคนในกลุ่มที่มีประสบการณ์ร่วมกันในสถานการณ์ใดๆและเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มกระตุ้นให้ผู้ร่วมสนทนาแสดงความคิดเห็นออกมา ซึ่ง Flores และ Alonso (1995) ได้เรียกวิธีการดังกล่าวเป็นวิธีวิจัย (methodology) วิธีหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพเรียกว่า "Focus Group Research" ซึ่งใช้ในการศึกษาการรับรู้ ความรู้สึกหรือทัศนคติ การปฏิบัติหรือสิ่งอื่น ๆ ในตัวคนที่สามารถเทียบเคียงได้จากความคิดเห็นจากการสนทนา ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเรียกว่า "การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม"

ขั้นตอนในการออกแบบและการใช้การสนทนากลุ่ม

การวิจัยแบบสนทนากลุ่มมีขั้นตอนและการออกแบบเหมือนกับวิจัยโดยทั่ว ๆ ไปตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดประเด็นปัญหาวิจัยไปจนถึงขั้นตอนการเขียนรายงานการวิจัยเพียงแต่การวิจัยแบบสนทนากลุ่มมีหลักการพื้นฐานและวิธีการเฉพาะในรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนของการวิจัยเท่านั้นซึ่ง Stewart และ Shamdasani (1990) ได้สรุปขั้นตอนของการวิจัยแบบสนทนากลุ่มไว้ว่าดังต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 6 ขั้นตอนในการออกแบบและการจัดกลุ่มสนทนา



การกำหนดประเด็นที่ศึกษา (Research Question)

การสนทนากลุ่ม... เป็นการศึกษาความคิด และทัศนะของคนจากการจัดกลุ่มสนทนา ดังนั้น สิ่งแรกที่ต้องทำคือ การกำหนดหัวข้อหรือเรื่องที่ศึกษา ซึ่งการกำหนดหัวข้อหรือเรื่องที่ศึกษานี้ อาจจะมาจกสภาพปัญหาต่าง ๆ ในสังคมขณะนั้น หรือเรื่องที่ผู้วิจัยสนใจ ตลอดจนแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ นั้นเอง

การกำหนดประเด็น หรือตัวบ่งชี้ที่คาดว่าจะเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะศึกษาเพื่อมาสร้างเป็นแนวทางในการสนทนากลุ่ม ซึ่งการกำหนดประเด็นนั้นก็ทำได้โดยการจำแนกแยกแยะมาจากวัตถุประสงค์ของการศึกษาว่าต้องการทราบอะไรแล้วนำมาสร้างเป็นแนวคำถามย่อย ๆ ในแนวทาง การสนทนากลุ่ม (guideline) โดยจัดลำดับ หรือผูกเป็นเรื่องราวเพื่อดำเนินการเป็นขั้นตอนตามหมวดหมู่ที่กำหนด

การออกแบบการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม (Research Design)

การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม ก็มีลักษณะการออกแบบการวิจัยเช่นเดียวกับวิธีวิจัยแบบอื่น ๆ นั่นคือ มีการออกแบบการเลือกกลุ่มตัวอย่าง (sampling design) การออกแบบการดำเนินการและจัดเก็บข้อมูล (measurement design) และการออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูล (analysis design) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การคัดเลือกผู้เข้ากลุ่มสนทนา (Selection of Participants)

ก. หลักการคัดเลือก

นภาพรณ์ หะวานนท์ (2535) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนการจัดกลุ่มสนทนาควรเริ่มจากการตั้งคำถามว่า ผู้ที่เราต้องการจะเชิญมาร่วมสนทนาคือใคร ซึ่งต้องกำหนดกฎเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาไว้ล่วงหน้า กฎเกณฑ์ดังกล่าวขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย หลักการสำคัญประการหนึ่ง ก็คือ ภายในกลุ่มแต่ละกลุ่มผู้ร่วมกลุ่มสนทนาควรมีภูมิหลังและคุณลักษณะบางประการที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปจะกำหนดให้ลักษณะภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคมคล้ายคลึงกัน เช่น ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ รวมทั้งลักษณะที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่จะศึกษาโดยตรงอีกด้วย เพื่อให้ผู้ร่วมสนทนามีความรู้สึกสบายใจและแสดงความคิดเห็น สนับสนุนหรือโต้แย้งซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผยมากกว่าผู้ร่วมสนทนาที่มีภูมิหลังแตกต่างกันมาก อาจจะมีผลทำให้การสนทนาติดขัด ไม่ราบรื่น เพราะผู้ร่วมสนทนามีความเกรงอกเกรงใจกันหรือไม่ไว้วางใจกัน

คุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม แบ่งเป็น 3 ประการคือ

1. คุณลักษณะที่ใช้แบ่งกลุ่ม (break characteristic) เป็นคุณลักษณะของผู้ร่วมสนทนาที่จะใช้แบ่งกลุ่มสนทนาให้แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน เช่น ต้องการศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการส่งลูกเรียนต่อของผู้ปกครองในภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศไทย ก็อาจใช้ภูมิภาค และลักษณะท้องถิ่นเมืองและชนบทเป็นคุณลักษณะในการแบ่งกลุ่มศึกษา ซึ่งในกรณีนี้อาจแบ่งเป็นกลุ่มผู้ปกครองใน ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคใต้ซึ่งแต่ละภูมิภาคก็จะแบ่งเป็นผู้ปกครองที่อยู่ในเขตเมืองและเขตชนบท ซึ่งจะแบ่งกลุ่มสนทนาได้เป็น 10 กลุ่มเป็นต้น

2. คุณลักษณะควบคุมให้ภายในกลุ่มเหมือนกัน (uniform control characteristic) เป็นคุณลักษณะที่แต่ละกลุ่มต้องควบคุมให้มีเหมือนกันเช่น ต้องนับถือศาสนาพุทธ ใช้ภาษาไทยจบการศึกษาไม่ต่ำกว่า ม.6 เป็นต้น

3. คุณลักษณะควบคุมให้องค์ประกอบของกลุ่มเหมือนกัน (composition control characteristic) เป็นคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบที่ทุกกลุ่มสนทนาจะต้องมีเหมือนกัน เช่น การใช้คุณลักษณะเรื่องเพศ และสถานภาพสมรสเป็นองค์ประกอบของกลุ่ม ดังนั้นทุกกลุ่มสนทนาต้องมีทั้งเพศชายและเพศหญิง และมีทั้งคนที่สมรส และยังไม่สมรส เป็นต้น

ข. จำนวนกลุ่มสนทนา

ในส่วนของการกำหนดกลุ่มสนทนาอย่างน้อยเพียงใดนั้น สิ่งที่จะเป็นตัวกำหนดจำนวนกลุ่มที่สำคัญ ก็คือ ลักษณะปัญหาของการวิจัยหากประเด็นปัญหาที่ต้องการจะศึกษามีคำตอบแตกต่างกันไปในประชากรที่มีภูมิหลังและประสบการณ์ที่ต่างกัน ผู้วิจัยควรจะต้องให้มีกลุ่มสนทนาให้ครบตามความแปรผันที่คาดว่าจะเกิดขึ้น จะเพียงพอก็ต่อเมื่อผู้วิจัยเห็นว่า ไม่มีคำตอบที่แตกต่างไปจากที่ได้รับมาอีกแล้ว

ค. ขนาดของกลุ่มสนทนา

Stewart and Shamdasani (1991) กล่าวว่า จำนวนผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนา ควรอยู่ระหว่าง 6 - 12 คน เพราะถ้ามากกว่า 12 คนแล้ว จะทำให้ควบคุม และดำเนินการสนทนาลำบาก แต่ถ้าหากน้อยกว่า 6 คน อาจจะทำให้ปฏิสัมพันธ์ หรือการเคลื่อนไหวภายในกลุ่มมีน้อย ทำให้ไม่ได้ข้อมูลเท่าที่ควรจะเป็น

2) การดำเนินการและจัดเก็บข้อมูลการสนทนากลุ่ม (Measurement Design)

ในการดำเนินการสนทนากลุ่ม ต้องมีการเตรียมการที่จำเป็น 4 ประการ คือ การเตรียมกลุ่มผู้จัดการสนทนากลุ่ม คู่มือการสนทนากลุ่ม สถานที่และบรรยากาศในการจัดสนทนากลุ่ม และระยะเวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม

ก. กลุ่มผู้จัดการสนทนากลุ่ม

ประกอบไปด้วย

- 1) ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator)
- 2) ผู้จดบันทึกการสนทนา (Note-taker) และ
- 3) ผู้บริการทั่วไป (Provider)

1) ผู้ดำเนินการสนทนา

Popham (1993) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้ดำเนินการสนทนาไว้ว่า ควรเป็นผู้มีความชัดเจนในตัวเอง เป็นผู้ที่ดี ช่างสังเกตคำพูดท่าทางของผู้ร่วมสนทนา จุดประเด็นคำถามได้อย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง มีความยืดหยุ่น และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี

สำหรับบทบาทของผู้ดำเนินการสนทนานั้น Stewart and Shamdasani (1991) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ดำเนินการสนทนาเป็นเพียงผู้จุดประเด็นคำถามเพื่อนำสนทนา ไม่ใช่เป็นประธานในการสนทนา ดังนั้นจึงควรมีบทบาทในการสนทนาน้อยที่สุดและไม่ควรแสดงท่าทางหรือคำพูดที่แสดงถึงการเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับผู้ร่วมสนทนาคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมได้สนทนาอย่างกว้างขวางและต่อเนื่องให้อยู่ในประเด็นจนได้หรือสรุปองค์กลุ่มในประเด็นที่ได้สนทนากัน ซึ่งคุณลักษณะของผู้ดำเนินการสนทนาที่ดีนั้นสามารถสรุปได้ 9 ข้อในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 คุณลักษณะของผู้ดำเนินการสนทนาที่ดี

คุณลักษณะของผู้ดำเนินการสนทนา	คำอธิบายคุณลักษณะ
1. มีความสนใจอย่างแท้จริงในความคิดและความรู้สึกของคนอื่น	-ผู้ดำเนินการสนทนาที่ดีคือคนที่ในชีวิตจริงมีความสนใจในสิ่งแปลกใหม่ที่ค้นพบจากผู้อื่น มีข้อสงสัย ตามคำถามและฟังคำตอบด้วยความอยากรู้
2. สามารถแสดงท่าทางที่โปร่งและความรู้สึกได้	-ในการสนทนาไม่ได้มีเพียงการพูดอย่างเดียว แต่ต้องมีการแสดงออกทางท่าทางโดยไม่ใช้คำพูดด้วย
3. เป็นคนที่มีลักษณะเป็นธรรมชาติและมีชีวิตชีวา	-ความมีชีวิตชีวาเป็นสิ่งสำคัญ บางคนมีลักษณะท่าทางการพูดจาที่จืดชืดจึงไม่เหมาะที่จะดำเนินการสนทนากลุ่ม
4. มีอารมณ์ขัน	-การที่ผู้สนทนามีอารมณ์ขันจะช่วยทำให้บรรยากาศในการสนทนาผ่อนคลาย เพราะสิ่งทีงานวิจัยเชิงคุณภาพต้องการคือจินตนาการความคิดสร้างสรรค์และความเป็นธรรมชาติ
5. เป็นคนหนักแน่นและมีความคิดเห็นชัดเจน	-คุณสมบัตินี้มีความจำเป็นในการที่จะรับรู้ถึงความรู้สึกและมองเห็นชีวิตของผู้ร่วมสนทนาผ่านทางทัศนคติของเขา
6. ยอมรับในความลำเอียงของตน	-การทำสิ่งที่สมบูรณ์ที่สุดไม่มีทางเกิดขึ้นได้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือความซื่อสัตย์ต่อตัวเองและเปิดกว้างพอที่จะเข้าใจในความลำเอียงนั้นและรู้จักออกไป
7. สร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ต่อแท้ในตัวของผู้เข้าร่วมสนทนา	-ผู้ดำเนินการสนทนาที่ดีต้องรู้จักรอบคิด โคร่ครวญและตะล่อมกล่อมเกลาเพื่อทำความเข้าใจในตัวของผู้เข้าร่วมสนทนา
8. มีความคล่องแคล่วและชัดเจน	-ต้องมีความคล่องแคล่วในการพูดจา ตั้งคำถามง่าย ๆ ให้การสนทนายาววันไม่ติดขัดและมีความชัดเจน
9. มีความยืดหยุ่นสูง	-รู้จักปรับเปลี่ยนทิศทางพลิกแพลงสถานการณ์เฉพาะหน้า ไม่เข้มงวดในคำถามคำตอบจนเกินไป แต่ใช้เทคนิคการตะล่อมจนได้ข้อมูลที่คิดว่าได้ข้อสรุปหรือเพียงพอแล้ว

2) ผู้บันทึกการสนทนา

ผู้ดำเนินการสนทนาอาจใช้ 1-2 คนก็ได้ โดยจัดบันทึกคำพูดของผู้เข้าร่วมสนทนา ตลอดกระบวนการสนทนาไว้ด้วย โดยทั่วไปจะมีการบันทึกเทป เพื่อให้สะดวกในการจัดบันทึกการสนทนาไม่ให้ขาดตกบกพร่องและใช้ประกอบในการวิเคราะห์หรือมูลได้สะดวกยิ่งขึ้น ในบางครั้ง อาจจะมีการบันทึกเป็นวิดิทัศน์ด้วยก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงบรรยากาศการสนทนาด้วยว่าจะเป็นการสร้างความกดดันให้ผู้ร่วมสนทนาไม่สามารถเสนอความคิดเห็นอย่างเต็มที่หรือไม่และคำนึงถึงความจำเป็นในการบันทึกการสนทนาในลักษณะดังกล่าวด้วย

3) ผู้บริการทั่วไป

หมายถึง ผู้อำนวยความสะดวกในทุกด้าน เพื่อให้การสนทนากลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น และบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงการแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่จะทำให้การสนทนาติดขัดไม่ราบรื่นหรือหยุดชะงักโดยไม่จำเป็น เช่น มีผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องเข้ามาในวงสนทนา ผู้บริการทั่วไปก็จะมีหน้าที่ในการกั้นผู้นั้นออกไป เป็นต้น ซึ่งในสถานการณ์จริงมักจะมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้นเสมอ ดังนั้นผู้บริการทั่วไปจึงควรมีสถานะที่คล่องแคล่ว เข้าใจสถานการณ์ และแก้ไขปัญหาหรือเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้ดี

ข. คู่มือในการสนทนากลุ่ม (Group Discussion Guide)

ในคู่มือการสนทนากลุ่มจะมีส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ขั้นตอนในการสนทนาและแนวคำถาม (Guideline) ซึ่งแนวคำถามนั้นจะกำหนดไว้กว้าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจงเกินไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเด็นปัญหาการวิจัยว่ามีความต้องการหาคำตอบในเรื่องใด เรื่องที่จะสนทนากลุ่มมีความซับซ้อนหรือละเอียดอ่อนหรือไม่ นักวิจัยต้องการข้อมูลเชิงลึกเพียงใด ต้องการความชัดเจนในระดับไหน โดยทั่วไปแล้วแนวคำถามที่กำหนดไว้ในคู่มือการสนทนากลุ่มหรือคำถามที่ผู้ดำเนินการสนทนาคิดขึ้นในสถานการณ์เฉพาะหน้าขณะสนทนากลุ่มจะประกอบไปด้วยคำถามลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ลักษณะของคำถามในการสนทนากลุ่ม

ประเภทของคำถาม	จุดประสงค์/สถานการณ์ที่ใช้
1.คำถามหลัก (Main Research Questions)	-เป็นคำถามที่เน้นถึงประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษาโดยตรง ซึ่งจะถามอย่างไรต้องมีการคิดไว้ล่วงหน้า
2.คำถามนำ (Leading Questions)	-ใช้ถามเพื่อที่จะนำไปสู่ความหมายที่ลึกซึ้ง หรือในช่วงที่ผู้ร่วมสนทนาเกิดความสงสัยไม่แน่ใจในเรื่องที่สนทนา ซึ่งเมื่อถามมาแล้วควรถามต่อว่า"ทำไม"
3.คำถามตรวจสอบ (Testing Questions)	-คำถามนี้จะใช้เมื่อผู้ดำเนินการสนทนาไม่เข้าใจหรือใช้ตรวจสอบในข้อจำกัดของความคิดรวบยอดบางอย่าง โดยใช้คำพูดหรือความคิดของคนในกลุ่มที่แสดงออกมาสร้างเป็นคำถาม เพื่อส่งคำพูดหรือแนวคิดนั้นกลับไปยังกลุ่มสนทนาเพื่อตรวจสอบอีกครั้ง
4.คำถามเข้าสู่ประเด็น (Steering Questions)	-ใช้ในกรณีที่ผู้ร่วมสนทนาได้สนทนาออกไปนอกประเด็นหรือแนวเรื่องที่ต้องการก็สามารถใช้คำถามลักษณะนี้มาเข้าสู่ประเด็นได้
5.คำถามแบบชื่อ ๆ (Obtuse Questions)	-เมื่อกลุ่มเริ่มสนทนาไปในประเด็นที่ยากต่อการแสดงความคิดเห็นหรือในกรณีที่เป็นนามธรรม ควรถามให้เป็นพฤติกรรมหรือความคิดเห็นของคนอื่น ๆ เช่น"ถ้าคุณเป็นเธอคุณจะรู้สึกอย่างไร"
6.คำถามในข้อเท็จจริง (Factual Questions)	-ใช้ถามในกรณีที่ต้องการคำตอบที่เป็นข้อเท็จจริงปราศจากอคติของผู้ร่วมสนทนาคนใดคนหนึ่ง ซึ่งต้องถามในรู้สึกเป็นกลางภายในกลุ่มเองหรือระหว่างกลุ่ม
7.คำถามความรู้สึก (Feel Question)	-ใช้ในการถามความคิดเห็นทั่ว ๆ ไป อาจจะเป็นเรื่องที่อ่อนไหวหรือเปิดเผยได้ในความรู้สึกของแต่ละคน ซึ่งต้องระมัดระวังในความรู้สึกที่ขัดแย้งกันและต้องให้โอกาสทุกคนได้พูด
8.คำถามลับ (Anonymous Question)	-ใช้ถามในสิ่งที่กลุ่มพูดคุยกันหรือย้อนถามในประเด็นที่สำคัญโดยไม่ต้องระบุชื่อผู้ตอบ เช่น "คุณคิดว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุดในประเด็นที่เราได้สนทนากันมากรุณาเขียนลงในกระดาษแล้วส่งมา"
9.คำถามโดยใช้ความเงียบ	-ในบางครั้งคำถามที่ดีที่สุดก็คือการเงียบเพื่อรอคำตอบที่จะออกมา

ค. สถานที่ และบรรยากาศการจัดสนทนากลุ่ม

ในการจัดกลุ่มสนทนา ผู้วิจัยต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีการต้อนรับที่อบอุ่น ให้เกิดความผ่อนคลายไม่เคร่งเครียด (good rapport) เป็นไปในลักษณะ "นั่งจับเข่าคุยกัน" สถานที่ในการจัดสนทนาควรเป็นที่ที่ผู้เข้าร่วมสะดวกสบาย ปลอดภัย สงบไม่มีสิ่งรบกวนจากภายนอก และให้ผู้เข้าร่วมมีความรู้สึกสบายใจที่จะแสดงความคิดเห็นได้อย่างปลอดภัย (Morgan, 1988)

ง. เวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มแต่ละครั้งจะใช้เวลาประมาณ 1.30 - 2.30 ชั่วโมง (Popham, 1993) ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับรอบเรด และลักษณะของปัญหาที่ต้องการศึกษา ลักษณะของผู้เข้าร่วมสนทนา ปฏิสัมพันธ์ ความเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม และบรรยากาศของการสนทนา

การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Design)

ก. การบันทึกการสนทนากลุ่ม

Bertrand และคณะ (1992) ได้กล่าวถึง การบันทึกการสนทนากลุ่ม สามารถกระทำได้

3 วิธี ดังนี้

1) การจดบันทึกและการถอดความจากเทปอย่างละเอียดทุกคำพูดและบันทึกบรรยากาศการสนทนาด้วย วิธีนี้เหมาะสำหรับข้อมูลที่สำคัญและจำเป็น มีเวลาเพียงพอไม่เร่งรีบและจุดประสงค์ของการศึกษาคือการรายละเอียดเพื่อใช้เปรียบเทียบให้เห็นแตกต่างในกลุ่มประชากรที่ต่างกัน เช่น แยกตามเพศ, อายุ, กลุ่ม, สถานะทางสังคม, ภูมิฐานะ เป็นต้น

2) การจดบันทึกการสนทนา และบันทึกเทปประกอบ วิธีนี้จะเน้นการจดบันทึกอย่างละเอียด ไม่มีการถอดเทป เมื่อมีหรือสงสัย ก็จะฟังจากเทปประกอบเท่านั้น วิธีนี้เหมาะสำหรับการวิจัยที่มีเวลาจำกัด การสนทนาใช้เวลานาน และจุดประสงค์ของการวิจัยต้องการเพียงข้อมูลย้อนกลับจากกลุ่มประชากรเพื่อการตัดสินใจเท่านั้น

3) การจดบันทึกอย่างเดียว โดยไม่ต้องบันทึกเทป วิธีนี้เหมาะสำหรับการวิจัยที่ใช้เวลาน้อย ประเด็นในการวิจัยเป็นเรื่องง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน หรือจัดกลุ่มสนทนาเพื่อศึกษาประกอบเทคนิคอื่น ๆ

ข. การเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ สามารถทำได้ 2 วิธี คือ

1. การจัดหมวดหมู่ข้อมูลด้วยมือ วิธีการนี้ ผู้วิจัยจะกำหนดเค้าโครงการวิเคราะห์ตามรายการของประเด็นในการสนทนากลุ่มหรือกำหนดตามรหัสสรุปของผู้ดำเนินการสนทนาขึ้นต้นกับข้อมูลที่จดบันทึก และจัดหมวดหมู่โดยการทำรหัสลงในแต่ละช่วงของข้อมูล การทำรหัสอาจใช้ดินสอสีขีดเส้นใต้ หรือใช้เทคนิคการตัดปะ (cut and paste technique) คำพูดหรือข้อความในบันทึกก็ได้

2. การจัดหมวดหมู่ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปที่กำลังได้รับความนิยม และให้ความสะดวกในการจัดหมวดหมู่ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ โปรแกรมที่ชื่อว่า "The Ethnograph" โปรแกรมนี้จะใช้ในการลงทะเบียนเนื้อหาต่าง ๆ ให้กับผู้วิจัยและสามารถจัดหมวดหมู่ข้อมูล แยกประเด็นหัวข้อต่าง ๆ โดยไม่ต้องยุ่งยากเหมือนจัดทำด้วยมือ (Stewart and Shamdasani, 1991 ; Bertrand Brown and Ward, 1992)

ค. การวิเคราะห์ข้อมูล

สามารถวิเคราะห์ ได้ 2 ระดับ คือ การวิเคราะห์เบื้องต้น และการวิเคราะห์อย่างละเอียด

1) การวิเคราะห์เบื้องต้น คือ การวิเคราะห์ผลการสนทนา โดยร่วมกันสรุปและเสนอความคิดเห็นในกลุ่มของผู้จัดการสนทนา ซึ่งจะดำเนินการทันทีเมื่อการสนทนาแต่ละกลุ่มสิ้นสุดลง เพื่อเป็นการหาผลสรุปเบื้องต้นจากข้อค้นพบที่ได้จากการสนทนา และเพื่อหาข้อผิดพลาดในการดำเนินการเพื่อนำไปปรับปรุงในการจัดสนทนาครั้งต่อไป และป้องกันการหลงลืมประเด็นของนักวิจัยเอง เนื่องจากข้อมูลนั้นเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ และมีจำนวนมาก

2) การวิเคราะห์อย่างละเอียด หน่วยของการวิเคราะห์ข้อมูลก็คือ กลุ่มสนทนาแต่ละกลุ่ม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเมื่อมีการจัดหมวดหมู่ข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ข้อมูล ไปตามหัวข้อที่วางเค้าโครงไว้

ในการวิเคราะห์เนื้อหาสามารถทำได้สองแนวทาง กล่าวคือ แนวทางแรกเป็นการวิเคราะห์ตามความหมายทางภาษา (manifest) โดยตรง และแนวทางที่สองนั้นเป็นการวิเคราะห์ความหมายทางความรู้สึกหรือนัยที่แฝงอยู่ (latent) ในคำพูดเหล่านั้น โดยจะพิจารณาความคล้ายคลึง และความแตกต่างกันของทัศนคติและความคิดเห็นต่าง ๆ และพยายามหาคำอธิบายว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแต่ละกลุ่มมีทัศนคติหรือความคิดเห็นที่เหมือนหรือแตกต่างกัน ผู้วิจัยควรพยายามนำเสนอความคิดเห็น และทัศนคติที่เหมือนหรือขัดแย้งกันไว้ด้วย

การนำการจัดสนทนากลุ่มไปใช้ (Research Finding)

การวิจัยหนึ่ง ๆ อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มอย่างเดียว หรือใช้ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมด้วยวิธีอื่น ๆ เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสำรวจ การทดลอง ซึ่งจะทำให้ข้อมูลที่ได้นั้นมีคุณภาพมากขึ้น (Morgan, 1988) นอกจากนี้ ยังมีการนำผลการสนทนากลุ่มไปประยุกต์สร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้สำรวจกับกลุ่มประชากร (Buttram, 1990) การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม มีการพัฒนาปรับปรุง และนำไปประยุกต์ใช้ในงานวิจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานวิจัยด้านการตลาด (Marketing Research) การโฆษณา การแพทย์ การศึกษา การกีฬา การบริหาร ฯลฯ โดยมีวัตถุประสงค์การใช้ที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้ การใช้การวิจัยแบบสนทนากลุ่มไปประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อการวางแผน (Need Assessment for Planning) ก็กำลังเป็นที่สนใจโดยทั่วไป เพราะเชื่อว่า กระบวนการเคลื่อนไหวภายในกลุ่มจะช่วยกำหนดความต้องการจำเป็นอย่างแท้จริงของแต่ละบุคคลได้ และจะทำให้ได้ความต้องการจำเป็นในระดับลึก (Buttram, 1990; Janice, 1993; Popham, 1993 ; Metra, 1994)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย