

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม และบรรยากาศองค์การ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ทั่วประเทศ และตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลวิชาชีพ ได้มีการศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. โรงพยาบาลศูนย์
  - 1.1 ลักษณะและคุณสมบัติของโรงพยาบาลศูนย์
  - 1.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงพยาบาลศูนย์
  - 1.3 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์
2. ภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำในวิชาชีพพยาบาล
  - 2.3 วิวัฒนาการของภาวะผู้นำ
  - 2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    - 2.4.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    - 2.4.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    - 2.4.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    - 2.4.4 การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
    - 3.1.1 ความหมายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
    - 3.1.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
    - 3.1.3 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    - 3.1.4 การประเมินแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
  - 3.2 การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม
    - 3.2.1 ความหมายของการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม
    - 3.2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม
    - 3.2.3 การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 3.2.4 การประเมินการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม
- 3.3 บรรยากาศองค์การ
  - 3.3.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ
  - 3.3.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
  - 3.3.3 บรรยากาศองค์การกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.3.4 การประเมินบรรยากาศองค์การ
- 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. โรงพยาบาลศูนย์

### 1.1 ลักษณะและคุณสมบัติของโรงพยาบาลศูนย์

โรงพยาบาลศูนย์เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนเตียงขนาด 500 เตียงขึ้นไป ตั้งอยู่ในเขตที่มีประชากรอาศัยอยู่มากและเป็นจุดศูนย์กลางของการคมนาคม ชีตความสามารถของโรงพยาบาลระดับนี้อยู่ในขั้นสูง สามารถรักษาโรคที่ซับซ้อนยุ่งยาก และสามารถทำการผ่าตัดที่ต้องใช้เครื่องมือและผู้ชำนาญได้ จัดเป็นโรงพยาบาลที่ให้การรักษาโรคได้ครบถ้วนทุกสาขาการรักษาพยาบาล (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2530) แบ่งเป็น 13 เขต ให้บริการแก่ประชาชนทั้งในเขตศูนย์กลางและเขตของส่วนภูมิภาค มีทั้งหมด 28 แห่ง โรงพยาบาลในเขตศูนย์กลาง ได้แก่ โรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลเลิดสิน โรงพยาบาลนพรัตนราชธานี สังกัดกรมการแพทย์ ส่วนโรงพยาบาลในเขตของส่วนภูมิภาค มีทั้งหมด 25 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลมหาราชหรือโรงพยาบาลศูนย์ประจำภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (สมาคมผู้บริหารแห่งประเทศไทย, 2544: 46-48) ลักษณะงานและขีดความสามารถของโรงพยาบาลศูนย์มีดังนี้

1. งานส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค ส่งเสริมสนับสนุนงานสาธารณสุขพื้นฐาน
2. งานด้านรักษาพยาบาล ให้บริการในลักษณะเฉพาะโรคทุกสาขา
3. งานศึกษาฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขประเภทต่าง ๆ ได้แก่ นักศึกษาแพทย์ (โครงการร่วมมือระหว่างกระทรวงสาธารณสุขและทบวงมหาวิทยาลัย) นักศึกษาเภสัช แพทย์ฝึกหัดแพทย์ประจำบ้าน นักศึกษาวิทยาลัยพยาบาล นักศึกษาวิทยาลัยสาธารณสุขและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับต่าง ๆ
4. งานด้านวิจัย ได้แก่ Clinical research, Biomedical research, Health service research ความสามารถของแพทย์ประจำโรงพยาบาล มีความรู้ความสามารถในทุกสาขาวิชาในระดับผู้ชำนาญเฉพาะโรค

### 1.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงพยาบาลศูนย์

โรงพยาบาลศูนย์มีหน้าที่ในการให้บริการตรวจวินิจฉัยโรค รักษาพยาบาลทุกสาขาวิชาทางการแพทย์และฟื้นฟูสภาพ ทั้งประเภทผู้ป่วยภายนอกและผู้ป่วยภายในที่มารับการรักษาทั้งทางกายและทางจิต ร่วมมือในการรักษาพยาบาลแบบหน่วยสาธารณสุขเคลื่อนที่ และรักษาพยาบาลในท้องที่ห่างไกลทางวิทย์ ดังนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2530; สมาคมนักบริหาร โรงพยาบาลแห่งประเทศไทย, 2544: 152-160)

1. ให้บริการส่งเสริมสุขภาพ ได้แก่ อนามัยแม่และเด็ก วางแผนครอบครัว การโภชนาการ การศึกษา การอนามัยผู้สูงอายุ การป้องกันและรักษาผู้ติดยาเสพติด การสังคมสงเคราะห์ รวมทั้งให้บริการควบคุมป้องกันโรคติดต่อต่างๆ สร้างภูมิคุ้มกันโรค การสุขภาพตามแผนงาน และนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขแก่ผู้ป่วยและญาติ ในโรงพยาบาลและประชาชนในเขตที่ตั้งของโรงพยาบาลที่ไม่มีสถานบริการอื่นได้รับผิดชอบ
2. ให้บริการชั้นสูตรสาธารณสุขทั้งในโรงพยาบาล และหน่วยบริการสาธารณสุขทุกแห่ง ภายในเขตรับผิดชอบ
3. จัดดำเนินการตามระบบรับ-ส่งผู้ป่วย เพื่อตรวจหรือรักษาต่อให้มีประสิทธิภาพ
4. ให้การสนับสนุนด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ เวชภัณฑ์แก่โรงพยาบาลและสถานบริการสาธารณสุขอื่น ๆ ในเขตรับผิดชอบ ตามที่ระเบียบของทางราชการจะให้อำนาจ
5. ให้การสนับสนุนด้านซ่อมแซมเครื่องมือ เครื่องใช้ ครุภัณฑ์ทางการแพทย์ แก่โรงพยาบาลและสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆ ในเขตรับผิดชอบ
6. ศึกษาค้นคว้า วิจัย เพื่อให้มีการพัฒนาการทางวิชาการในด้านการแพทย์และเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาล
7. ดำเนินงานด้านการศึกษาและฝึกอบรมแก่แพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขทุกระดับ รวมทั้งการจัดห้องสมุดให้มีตำราและเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอแก่การสนับสนุนโรงพยาบาลต่างๆ ด้วย
8. รวบรวมสถิติข้อมูลต่างๆ และจัดทำเป็นรายงานเสนอศูนย์ข้อมูลข่าวสารสาธารณสุข จังหวัด และศูนย์ข้อมูลข่าวสารสาธารณสุขกลาง
9. สนับสนุนและนิเทศงานโรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน และสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆ ในเขตที่รับผิดชอบทางวิชาการ ด้านการรักษาพยาบาลและอื่นๆ รวมทั้งสนับสนุนงานสาธารณสุขมูลฐาน

### 1.3 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์

จากลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงพยาบาลศูนย์จะเห็นได้ว่าโรงพยาบาลศูนย์เป็นโรงพยาบาลที่มีศักยภาพและขีดความสามารถในการรักษาโรคที่แทรกซ้อนรุนแรง ลักษณะงานจึงมีความซับซ้อน ความรับผิดชอบมีความครอบคลุมในทุกมิติสุขภาพและสาธารณสุข ให้บริการสุขภาพกับผู้ป่วยทุกประเภทและประชาชนทั่วไปอย่างไม่จำกัดจำนวน และยังคงให้การดูแลสถานพยาบาลในระดับรองลงมาทำให้มีปริมาณงานมาก ดังนั้นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลศูนย์จะต้องมีความพร้อมในการปฏิบัติงานทั้งด้านงานส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค งานด้านรักษาพยาบาล งานศึกษาฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุข และงานด้าน

วิจัย เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายเป็นไปตามภารกิจขององค์การ ซึ่งตามพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2540 ได้กล่าวถึงบทบาทของพยาบาลวิชาชีพไว้ว่า เป็นการปฏิบัติหน้าที่การพยาบาลต่อบุคคล ครอบครัว และชุมชน โดยการกระทำต่อไปนี้

1. การสอน การแนะนำ การให้คำปรึกษา และการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย
2. การกระทำต่อร่างกายและจิตใจของบุคคล รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการแก้ไขปัญหาคความเจ็บป่วย การบรรเทาอาการของโรค การดูแลของโรค และการฟื้นฟูสภาพ
3. การกระทำตามวิธีที่กำหนดไว้ในการรักษาโรคเบื้องต้นและการให้ภูมิคุ้มกันโรค
4. ช่วยเหลือแพทย์ทำการรักษาโรค

นอกจากนี้กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2539: 12-14) ยังได้อธิบายบทบาทตามลักษณะงานของพยาบาลวิชาชีพพระดับปฏิบัติการไว้ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติการพยาบาล พยาบาลวิชาชีพพระดับปฏิบัติการ ใช้ความรู้และทักษะขั้นพื้นฐานในการพยาบาลโดยตรงแก่ผู้ป่วยและครอบครัวในหอผู้ป่วย หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง โดยใช้กระบวนการพยาบาลเพื่อการวางแผนและการให้การพยาบาลแบบองค์รวมมีส่วนร่วมในการใช้มาตรฐานการพยาบาลเพื่อควบคุมคุณภาพ ให้ความร่วมมือกับทีมสุขภาพที่เกี่ยวข้อง เพื่อการดูแลผู้ป่วยและครอบครัว รวมถึงการขอคำปรึกษาและขอความช่วยเหลือจากบุคลากรในทีมสุขภาพตามความจำเป็นได้อย่างเหมาะสม และเป็นแบบแผนที่ดีในการปฏิบัติเชิงวิชาชีพโดย

- 1.1 ใช้ความรู้ทางศาสตร์การพยาบาลที่เกี่ยวข้องในการประเมินปัญหา ให้การวินิจฉัยวางแผน ให้การพยาบาลผู้ป่วยและครอบครัว รวมทั้งผู้ป่วยที่เกิดปัญหาฉุกเฉินได้อย่างปลอดภัย

- 1.2 ประสานความร่วมมือกับทีมสุขภาพที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กระบวนการดูแลผู้ป่วยและครอบครัวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จัดเตรียมผู้ป่วยเพื่อรับการตรวจทั่วไปและตรวจพิเศษต่างๆ รวมทั้งให้การพยาบาลเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

- 1.3 มีส่วนร่วมในการประชุมปรึกษาหารือหรือตรวจเยี่ยมผู้ป่วย หรือผู้ใช้บริการในหน่วยงานที่ปฏิบัติ

- 1.4 ฝ้าสังเกตวิเคราะห์อาการและการเปลี่ยนแปลงของผู้ป่วย ดำเนินการขอคำปรึกษาจากพยาบาลวิชาชีพในระดับสูงหรือพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์ หรือทีมสุขภาพที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ป่วยได้ทัน่วงทีก่อนที่จะเข้าสู่ภาวะวิกฤติ หรือมีปัญหาซับซ้อนตามมา

1.5 ควบคุมดูแลสิ่งแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการดูแล และเหมาะสมที่จะเป็นแหล่งฝึกปฏิบัติของนักศึกษาในทีมสุขภาพทุกระดับ รวมถึงการป้องกันโรคตามหลักการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาลที่คณะกรรมการควบคุมติดเชื้อกำหนด

1.6 ร่วมประชุมปรึกษาหารือกับบุคลากรภายในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานหรือในทีมเพื่อประเมินปัญหาและร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไข เพื่อพัฒนาคุณภาพของการดูแลอย่างต่อเนื่อง

1.7 จัดเตรียมและตรวจสอบอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่จำเป็นในการรักษาพยาบาลให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้ตลอดเวลา

1.8 สอนและให้คำปรึกษาแก่ผู้ป่วยและครอบครัว เพื่อพัฒนาความสามารถในการดูแลตนเองและการมีสุขภาพชีวิตที่ดี

1.9 ปฏิบัติตามแผนจำหน่ายเพื่อช่วยให้ผู้ป่วยกลับไปใช้ชีวิตปกติกับครอบครัวได้เร็วที่สุด หรือปฏิบัติตามกิจกรรมที่หัวหน้าทีมมอบหมาย

1.10 มีส่วนร่วมในการควบคุมคุณภาพของการพยาบาลในหอผู้ป่วย หรือหน่วยงานที่ปฏิบัติ โดยใช้มาตรฐานการพยาบาลและคู่มือในการปฏิบัติพยาบาลต่างๆ

1.11 ให้คำแนะนำและช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ด้านการพยาบาลที่อยู่ในความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาเพื่อควบคุมคุณภาพของการพยาบาลในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน

1.12 เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติกรพยาบาล

2. ด้านการบริหารจัดการ พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการดูแลภายในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน เพื่อประกันคุณภาพของการให้บริการโดย

2.1 มีส่วนร่วมในการสร้างทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพในการดูแลผู้ป่วยและครอบครัว

2.2 มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ไขอุปสรรคที่เกิดจากระบบงาน

2.3 มีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพอนามัยในหน่วยงานที่ปฏิบัติ

2.4 ประเมินการให้บริการพยาบาลและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

2.5 ร่วมประชุมปรึกษาหารือกับผู้บริหารทางการพยาบาล เพื่อประเมินคุณภาพของการให้บริการพยาบาลในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน

2.6 มีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มงานการพยาบาลหรือองค์การวิชาชีพ

3. ด้านวิชาการ พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาการให้แก่เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล ให้ความรู้แก่ผู้ใช้บริการรวมทั้งมีส่วนร่วมในการวิจัย และนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพบริการพยาบาลโดย

3.1 มีส่วนร่วมในการปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ และผู้ที่มารับการอบรมในหน่วยงาน

3.2 สอนหรือเป็นที่เลี้ยงให้แก่พยาบาลในระดับปริญญาตรี พยาบาลเทคนิค หรือผู้ช่วยพยาบาล

3.3 มีส่วนร่วมในการจัดทำคู่มือการสอน การให้ความรู้แก่ผู้ป่วยและครอบครัว ในหน่วยงาน

3.4 ให้ความร่วมมือหรือมีส่วนร่วมในการทำวิจัยทางการพยาบาลและนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงานที่ปฏิบัติ

ดังนั้นในการปฏิบัติหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ พยาบาลวิชาชีพจะต้องใช้ศาสตร์ทางการพยาบาลและศิลป์ในการนำทีมไปพร้อมๆ กัน อย่างผสมกลมกลืนเพื่อให้ได้คุณภาพการพยาบาลอย่างแท้จริง

## 2 ภาวะผู้นำ

### 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

Burn (1978) และ Bass (1985) ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้คล้ายคลึงว่า หมายถึง การกระทำของผู้นำร่วมกับผู้ตามในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน เป็นผู้ที่ทำให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึง ค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการความจำเป็น ความปรารถนา ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม นอกจากนี้ Kouzes & Posner (1995) ยังได้ให้ความหมายเพิ่มเติมอีกว่า ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะในการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความต้องการทำงานด้วยความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำของผู้นำในการชักนำผู้ร่วมงานอย่างมีศิลปะ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเต็มใจและต้องการที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งของผู้นำผู้ตามและองค์กร

### 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำในวิชาชีพพยาบาล

จากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 ที่ระบุว่า "รัฐต้องจัดและส่งเสริมการสาธารณสุขให้ประชาชนได้รับบริการที่มีมาตรฐาน" กระทรวงสาธารณสุขจึงได้มีนโยบาย

นำระบบการประกันคุณภาพเข้ามาใช้ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่ระบุโดยมีการสร้างกลไกในการประเมินคุณภาพจากองค์กรภายนอก (กระทรวงสาธารณสุข, 2543) โดยใช้แนวคิดการทำงานเป็นทีม ที่เรียกว่า "ทีมสหวิชาชีพ" เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพ และปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดทิศทาง ค่านิยม พันธกิจ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2543) ทำให้วิชาชีพพยาบาลต้องพัฒนาทีมการพยาบาลให้มีคุณภาพทันเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ สอดคล้องต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง จากการศึกษาที่ผ่านมาทั้งในและต่างประเทศ พบว่า ภาวะผู้นำของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร เช่น การศึกษาของ Stordeus, Vandenberghe & D'hoore (2000) ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการแพทย์ตามแนวคิดของ Bass พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการแพทย์จะทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ มีความพยายามในการทำงาน และมีประสิทธิผลในการทำงานมากขึ้น นั่นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ และจากขอบเขตภาระหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพในการดำเนินกิจกรรมการพยาบาลที่จะก่อให้เกิดคุณภาพทางการแพทย์จะต้องสามารถผสมผสานกิจกรรมทั้งหมดในการสร้างคุณภาพการพยาบาลตามความต้องการของผู้ใช้บริการให้ครอบคลุมภาระงานทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีลักษณะของการทำงานของพยาบาลวิชาชีพดังนี้ (กองการพยาบาล, 2539)

1. ด้านบริหารการพยาบาล ในปริมาณงานร้อยละ 30 ในฐานะหัวหน้าเวรหรือหัวหน้าทีมการพยาบาล เป็นแม่แบบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้มีตำแหน่งระดับรอง มีภาระงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน โดยพิจารณาถึงประสิทธิภาพในการปรับปรุงงานประเมิน กำหนดและร่วมมือในการพยาบาลและปรับปรุงคุณภาพของการพยาบาล การรับนโยบายจากหัวหน้าหน่วยงาน ยอมรับเป้าหมายของหน่วยงาน พร้อมทั้งวางแผนงานที่รับผิดชอบ โดยพยาบาลวิชาชีพทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมการพยาบาล เพื่อนำเทคนิคต่าง ๆ ของความเป็นผู้นำมาช่วยโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ สามารถชี้แจงให้ทุกคนเข้าใจเป้าหมายของการปฏิบัติงาน มีการสร้างทีมงานปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง รับผิดชอบงานในหน้าที่ ให้การช่วยเหลือเมื่อสมาชิกมีปัญหา ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับรองลงมาด้วยความยุติธรรม เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มีการปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถ เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2. ด้านการพยาบาล ในปริมาณงานร้อยละ 50 เป็นผู้นำการปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาลต่างๆ ให้การพยาบาลโดยตรงแก่ผู้ใช้บริการ มีการวางแผนการพยาบาลอย่างครอบคลุมแบบองค์รวม เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ เกิดคุณภาพการบริการ ภาระงานเกี่ยวกับ



การให้การพยาบาลแก่ผู้ใช้บริการนี้ถือว่าเป็นหน้าที่หลักของพยาบาลวิชาชีพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพยาบาลวิชาชีพจะต้องมีการใช้กระบวนการพยาบาลตามเทคนิคที่ถูกต้อง รวมทั้งใช้ทักษะการประเมินปัญหาและความต้องการของผู้ใช้บริการ พร้อมทั้งสร้างสัมพันธภาพระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้ใช้บริการ ด้วยเทคนิคการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสานงานด้านการรักษาพยาบาลกับทีมสหวิชาชีพทั้งในและนอกหน่วยงาน ได้แก่ แพทย์ เภสัชกร และเจ้าหน้าที่ในทีมสุขภาพอื่นๆ อีกทั้งยังต้องร่วมปรับปรุงและพัฒนาระบบงานบริการของหน่วยงาน ลดความผิดพลาดในงาน โดยยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง มีการปรับปรุง เสนอข้อมูลที่จะนำไปแก้ปัญหาและพัฒนาหน่วยงานอย่างชัดเจน ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นทันเวลา งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเหมาะสม

3. ด้านวิชาการพยาบาล ในปริมาณงานร้อยละ 20 เป็นผู้นำในการประชุมอบรมวิชาการของหน่วยงาน ช่วยหน่วยงานพัฒนาทางด้านวิชาการ ผลิตผลงานทางวิชาการ เผยแพร่ความรู้แก่สมาชิกในทีม ผู้ป่วยและญาติ นำความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานมาใช้ปรับปรุงการพยาบาล เป็นที่ปรึกษาแก้ไขปัญหาด้านการรักษาพยาบาลแก่เจ้าหน้าที่ระดับรอง อีกทั้งร่วมเป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ทางการพยาบาลให้แก่เจ้าหน้าที่ในทีมสุขภาพทั้งในและนอกโรงพยาบาล

จากบทบาทของพยาบาลวิชาชีพที่ต้องรับผิดชอบงานทั้ง 3 ด้านนั้น จะเห็นได้ว่าพยาบาลวิชาชีพจะต้องแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำในทุกๆ ด้าน ภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พยาบาลวิชาชีพทุกคนเมื่อจบการศึกษาและจะต้องลงมือปฏิบัติงานจะต้องแสดงภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานทันที เพราะต้องเข้าร่วมทำงานกับบุคลากรสาขาอื่นในทีมสุขภาพ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2544: 172) จากบทความของ Horton - Deutsch & Mohr (2000, อ้างถึงใน พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2544: 172) ได้วิเคราะห์การเรียนรู้ภาวะผู้นำของนักศึกษาพยาบาลที่เกิดขึ้นในขณะฝึกปฏิบัติการพยาบาล และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ภาวะผู้นำในสถานการณ์ในคลินิก ทำให้พบประเด็นของภาวะผู้นำของพยาบาลที่กำลังเจือจางลงไปเรื่อยๆ อนาคตของวิชาชีพพยาบาลที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อให้วิชาชีพมีความคงอยู่อย่างยั่งยืน จึงควรเสริมสร้างความเป็นผู้นำให้แก่พยาบาลวิชาชีพทุกคน มีการปรับเปลี่ยนค่านิยมอุดมการณ์ เป้าหมาย โดยคำนึงถึงประโยชน์สุขที่แท้จริงของประชาชน เกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการที่จะทำงานเพื่อส่วนรวม มีความถูกต้องและได้มาโดยธรรม พระธรรมปิฎก (2541) ได้เปรียบเทียบความหมายนี้ไว้ว่า ถ้าผู้นำคือหัวหน้าใจ นำหมู่ใจไปปล้นสำเร็จ ได้สิ่งที่ดีที่เป็นประโยชน์อย่างนี้ไม่ถูกต้องตามธรรม เพราะไม่เป็นผลดีแก่ชีวิตแก่สังคมและแก่โลกเป็นต้น

โดยนัยนี้ ภาวะผู้นำ ก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพาไปสู่จุดหมายที่ดีงาม ผู้นำในวิชาชีพพยาบาลจึงต้องมีคุณสมบัติภายในของตนเองเป็นจุดเริ่มและเป็นแกนกลาง เชื่อมโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม จุดหมาย วิธีการที่จะทำให้สำเร็จ สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ให้ผ่านไปด้วยดีในท่ามกลางกระแสสังคม สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตลอดชีวิตของการดำรงความเป็นวิชาชีพพยาบาล อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ ทั้งในองค์การ วิชาชีพ และประเทศชาติต่อไป

### 2.3 วิวัฒนาการภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่นักวิชาการ ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจมาเป็นเวลานาน ผู้ค้นคว้าทางด้านพฤติกรรมได้ใช้ความพยายามค้นหาถึงคุณลักษณะ (Traits) ความสามารถ (Abilities) พฤติกรรม (Behaviors) แหล่งที่มาของอำนาจ (Sources of power) และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่างๆ ของภาวะผู้นำ โดยได้ค้นคว้าหาวิธีการซึ่งผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตลอดจนพิจารณาว่า เพราะเหตุใดคนบางคนจึงมีลักษณะในการเป็นผู้นำ ปัจจัยใดเป็นตัวกำหนดวิธีการกระทำของผู้นำ รวมทั้งประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบันจำเป็นต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำว่ามีวิวัฒนาการมาอย่างไรพอสังเขปเสียก่อน ทั้งนี้เพราะแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในอดีตยังสามารถเลือกและหยิบยกบางประเด็นมาใช้ได้ดีในปัจจุบัน (ปรานทิพย์ อุจะรัตน์, 2541: 73) วิวัฒนาการดังกล่าวสามารถพิจารณาได้เป็น 2 มิติคือ (Daft, 1999: 48)

**มิติแรก** จะพิจารณาขอบเขตการปฏิบัติงานของผู้นำโดยแบ่งเป็นระดับจุลภาค (Micro level) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่อยู่ในสถานะการณ์เฉพาะในวงแคบ รวมทั้งงานและคนที่เกี่ยวข้องในเขตจำกัดกับระดับมหภาค (Macro level) เป็นภาวะผู้นำที่นำออกนอกอยู่เหนือบุคคล กลุ่มและสถานการณ์เฉพาะแล้วยังครอบคลุมไปถึงองค์การโดยรวมตลอดจนชุมชน เป็นภาวะผู้นำในระดับกว้างที่เกี่ยวข้องกับเรื่องอุดมการณ์ ค่านิยม และกลยุทธ์

**มิติที่สอง** ได้แก่ เงื่อนไขของสภาพแวดล้อม ซึ่งแบ่งเป็นแบบคงที่ (stable) กับแบบที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (chaotic)

จากบริบทของภาวะผู้นำดังกล่าว Daft (1999) ได้แบ่งวิวัฒนาการของภาวะผู้นำออกเป็น 4 ยุค ดังนี้

**ยุคที่ 1** ภาวะผู้นำแบบมหภาคที่เกิดขึ้นภายใต้ภาวะแวดล้อมของโลกที่คงที่ (Macro leadership in a stable world) เป็นระยะก่อนเริ่มยุคอุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมของโลก

อยู่ในภาวะค่อนข้างคงที่ การศึกษาภาวะผู้นำในช่วงนี้มีขอบเขตกว้างเป็นลักษณะแบบมหภาค (Macro level) หน่วยงานและองค์การทั้งหลายยังมีขนาดเล็กที่สามารถบริหารงานได้ด้วยคน ๆ เดียวกับลูกน้องจำนวนไม่มาก ซึ่งโดยมากจะเป็นเครือญาติหรือมิตรสหายที่รู้จักกันไม่จำเป็นต้องคำนึงเรื่องทักษะฝีมือหรือคุณลักษณะเฉพาะเท่าไรนัก การประสานงานให้กิจกรรมและกลไกต่างๆ ให้ดำเนินไปตามสภาพที่ควรจะเป็นที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อยจึงง่ายต่อการคาดคะเน สิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารยุคนี้คือ การเรียนรู้หลักการบริหารเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการควบคุมที่เป็นงานประจำขององค์การ ยุคนี้จึงเป็นยุคของผู้นำแบบผู้ยิ่งใหญ่ (Great man leadership) ซึ่งมีรากฐานความเชื่อมาตั้งแต่โบราณว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษ (Traits) เป็นวีรบุรุษในสังคม ตัวอย่างของผู้นำแบบผู้ยิ่งใหญ่ทางประวัติศาสตร์ เช่น นโปเลียน และผู้นำทางสังคม เช่น มหาตมะคานธี เป็นต้น ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าบุคคลบางคนเกิดมาเพื่อจะเป็นผู้นำ ในขณะที่บุคคลบางคนเกิดมาเพื่อจะเป็นผู้ตาม นักวิชาการตามทฤษฎีนี้เชื่อว่าคุณลักษณะของผู้นำนั้นมีมาตั้งแต่เกิด เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัว จึงมีการวิจัยเพื่อค้นหาคุณลักษณะที่เป็นจุดเด่นของผู้นำ เชื่อว่าหากสามารถค้นพบคุณลักษณะจุดเด่นต่างๆ ได้ ก็จะสามารถนำมาสร้างหรือฝึกอบรมบุคคลให้เป็นผู้ผู้นำได้ ปัจจุบันแม้โลกจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิจัยด้านคุณลักษณะยังคงมีมาอย่างต่อเนื่อง เช่น ลักษณะของภาวะผู้นำบารมี เป็นต้น

ยุคที่ 2 ภาวะผู้นำแบบจุลภาคที่เกิดขึ้นภายใต้ภาวะแวดล้อมของโลกที่คงที่ (Micro leadership in a stable world) แม้การเปลี่ยนแปลงจะมีน้อยแต่ด้วยเหตุที่องค์การมีการขยายตัวเติบโตใหญ่มากขึ้น จึงเกิดความจำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดขั้นตอนกระบวนการที่ชัดเจนเป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นหลักประกันว่ากิจกรรมที่ทำเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำหนดสายบังคับบัญชาของอำนาจอย่างชัดเจนตามลำดับชั้นเพื่อเป็นกลไกสำคัญที่ใช้ในการนิเทศงานและการควบคุมพนักงาน แนวคิดการบริหารที่สำคัญในยุคนี้คือ การบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์และการกำหนดบทบาทหน้าที่ของการบริหารที่ถูกนำมาใช้เป็นหลักการบริหารงาน โดยประยุกต์มาจากหลักการควบคุมและการมีประสิทธิภาพในทางวิศวกรรมศาสตร์ ผู้บริหารจะพัฒนาวิธีการที่เป็นมาตรฐานสำหรับการทำงานแต่ละงานโดยมีหลักเกณฑ์ชัดเจน กระบวนการสรรหาบุคคลเข้าทำงานยึดเกณฑ์ความสามารถเป็นหลักกระบวนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเป็นระบบและได้มาตรฐานมากขึ้น มีการใช้แรงจูงใจด้านการเพิ่มค่าจ้างให้แก่พนักงานที่มีผลงานดีอย่างเป็นระบบยุคนี้เป็นยุคของการใช้หลักการและเหตุผล (Rational management) ในการกำกับและควบคุมบุคลากรโดยหลีกเลี่ยงวิธีการโดยส่วนตัว พนักงานไม่มีบทบาทเสนอความคิดเห็นในการทำงานของตนเอง แต่มีหน้าที่ทำตามคำสั่งหรือข้อระบุที่กำหนดเป็นวิธีปฏิบัติ นักวิชาการในยุคนี้ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแยกเป็นแต่ละเรื่องแต่ละด้านที่ผู้นำจำเป็นต้องใช้ในการทำงานที่มุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเป็นหลัก

ทำให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) ขึ้นหลายทฤษฎี ในราวปี ค.ศ. 1970 นักวิชาการได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories) ขึ้นหลายทฤษฎีโดยมีความเชื่อว่า พฤติกรรมมิใช่เป็นองค์ประกอบเดียวที่มีผลต่อประสิทธิผลของงาน แต่ขึ้นอยู่กับอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมาก คือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องที่จะทำให้น่าเลือก ใช้พฤติกรรมการนำที่เหมาะสมกับกลุ่ม แนวคิดนี้ยังคงนิยมใช้ในการฝึกอบรมผู้นำในปัจจุบันอย่างกว้างขวาง

**ยุคที่ 3** ภาวะผู้นำแบบจุลภาคที่เกิดขึ้นภายใต้ภาวะแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก (Micro leadership in a chaotic world) ยุคนี้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจและอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็ว เป็นช่วงเวลาที่เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงต่อวงการบริหารจัดการในประเทศแถบอเมริกาเหนือและยุโรป การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นยากต่อการควบคุมและคาดการณ์ เทคนิคและแนวคิดการบริหารจัดการเชิงเหตุผลที่เคยใช้ได้ผลดีตลอดเวลานานกลับไม่เหมาะสมและไม่สามารถนำมาใช้ได้อีก เริ่มตั้งแต่ ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา ญี่ปุ่นเริ่มเข้ามา มีบทบาทสำคัญเพื่อครองความเป็นเจ้าแห่งวงการค้าโลก มีการนำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ เช่น แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบทีมงานและนำแนวคิดการสร้างและควบคุมคุณภาพมาใช้ในการประกันสินค้าของตนเพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจ จึงกลายเป็นยุคแห่งความสับสนยุ่งยากต่อการบริหารจัดการเพราะมีการแข่งขันสูงมาก จำเป็นต้องนำกลยุทธ์ต่างๆ มาปรับใช้ เช่น การปรับลดขนาดของหน่วยงาน นโยบายรัดเข็มขัดแต่ได้ผลงานสูง มีการนำโครงสร้างแบบใหม่ แบบแบนนอนที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมาใช้แทน และหันมาใช้วิธีสร้างผู้นำด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจให้กับพนักงานแทนภายในองค์การจะเน้นการทำงานเป็นทีม มีการปลูกฝังให้เกิดการยอมรับความตึงเครียดของการเปลี่ยนแปลง มีการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ที่ได้ผลดีกว่า ในระยะแรกของการนำไปใช้ พบปัญหาว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ยังคงเคยชินและยึดติดกับอำนาจ ไม่ยอมเรียนรู้วิธีการกระจายอำนาจ เป็นความคิดที่ยึดติดอยู่ในยุคที่ 2

**ยุคที่ 4** ภาวะผู้นำแบบมหภาคภายใต้สภาวะแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก (Macro leadership in a chaotic world) ในยุคนี้ผู้นำจะมีแนวคิดและทัศนะจาก "ควบคุมเหนือผู้อื่น" เป็น "การควบคุมร่วมกับผู้อื่น" เพื่อให้องค์การและทุกคนสามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจะใช้วิธีการทำองค์การของตนให้เป็น "องค์การแห่งการเรียนรู้" ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมรับรู้ มีส่วนเข้าร่วมในการกำหนดและแก้ปัญหาเพื่อให้องค์การของตนได้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับภาวะท้าทายที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ผู้นำในยุคนี้จะต้องเรียนรู้วิธี "การควบคุมร่วมกับผู้อื่น" โดยการสร้างสัมพันธ์ต่อกัน ผู้นำจะทำตนเหมือนผู้รับใช้ในการทำให้ทุกคนสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และช่วยกันสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมขององค์การที่ทุกคนสามารถบรรลุ

ได้ช่วยกันสร้างให้องค์การเป็นชุมชนแห่งการมีวัตถุประสงค์และข่าวสารร่วมกัน เป็นผู้นำที่มุ่งสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำให้แก่ผู้อื่นโดยส่งเสริมสนับสนุนให้คนอื่นได้เรียนรู้และพัฒนาคุณลักษณะของตนอย่างเต็มศักยภาพ ทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับคล้ายวีรบุรุษเหมือนในยุคที่ 1

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าวิวัฒนาการด้านภาวะผู้นำสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคมจากภาวะหยุดนิ่งคงที่ไปสู่ภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกจะเน้นที่ตัวผู้นำในด้านความเป็นผู้ยิ่งใหญ่และคุณลักษณะเฉพาะตัวที่สามารถทำให้องค์การสู่ความสำเร็จ ยุคต่อมาคือยุคการบริหารจัดการเชิงเหตุผล มีการจัดสายบังคับบัญชาแบบแนวตั้ง และเมื่อโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้แนวคิดของภาวะผู้นำแบบทีมโดดเด่นขึ้น นำสู่การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่เป็นแบบแนวนอน และเมื่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยังดำเนินอย่างต่อเนื่อง แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกจึงเข้ามามีบทบาทอย่างแพร่หลาย โดยแนวคิดนี้มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง นำสู่การพัฒนาองค์กรให้มีความอยู่รอดประสบความสำเร็จได้ในสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

## 2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 2.4.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burn (1978: 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงกว่า พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม Bass (1985: 14-20) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมอีกว่าผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตาม มีความสำนึกในคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีการให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงให้ความร่วมมือ เพื่อเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมาย ค่านิยมที่มี คุณค่าร่วมกัน

#### 2.4.2 แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากวิวัฒนาการของภาวะผู้นำ ที่มีมานานมีข้อถกเถียงกันมากถึงจุดเด่น จุดด้อยของแต่ละแนวคิดทฤษฎี ซึ่ง Yukl (1998) ได้จัดกลุ่มทฤษฎีตามแนวทางการศึกษา ภาวะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ 1) การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Traits approach) 2) การศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Behavioral approach) 3) การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational approach) 4) การศึกษาอิทธิพลอำนาจของภาวะผู้นำ (Power-influence approach) สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) นั้นเป็นทฤษฎีที่ถูกจัดไว้ในกลุ่มที่ 4 เป็นเรื่องของอิทธิพลอำนาจของภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีผู้ศึกษาวิจัยกันมากทั้งในและต่างประเทศ มากกว่า 200 เรื่อง เนื่องจากแนวคิดทฤษฎีนี้มีลักษณะที่สอดคล้องกับสภาพสังคมที่ต้องการสร้างค่านิยมและศีลธรรมของผู้ตามตามแนวคิดของ Burn (1978) และมีมุมมองที่กว้างกว่าทฤษฎีอื่นๆ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544: 353-354)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาค (Micro level) ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคลไปจนถึงระดับมหภาค (Macro level) ระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์การ ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ (Bass, 1997: 133) โดย Burn (1978) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคที่ 3 ของวิวัฒนาการภาวะผู้นำ ต่อมา Bass (1985) ได้ขยายแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burn ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ (Mosley et al., 1996 : 412) ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้มีความสอดคล้องกับพฤติกรรมปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพอย่างยิ่ง

Burn (1978) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากผลงานวิจัยเชิงบรรยายเรื่องผู้นำทางการเมืองของตน (Yukl & Fleet, 1992: 175-176) โดยอธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยกันยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำดังกล่าวจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ ความมีมนุษยธรรม และพ้นจากสิ่งชั่วช้าทางอารมณ์ เช่น ความกลัว

ความโลภ ความอิจฉาริษยา หรือความเกลียดชัง ผู้ตามจะถูกยกระดับความคิดจาก “ทำไปวันๆ” สู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าในวันพรุ่งนี้” ตามแนวคิดของ Burn ใครก็ได้ในองค์กรจะอยู่ในตำแหน่งหรืออยู่ในองค์กรแบบใดก็ตามสามารถแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาหรือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ และยังสามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปก็ได้ นอกจากนี้ Burn ยังอธิบายว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ Maslow (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Consciousness) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อ ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของ Kohlberg แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของ Burn มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม ต่อมา Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic leadership) และแบบแลกเปลี่ยน

(Transactional leadership) Bass ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำเร็จและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจตนเอง (Self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และรับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก Bass เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่า คำเพียงคำเดียวที่ เรียกว่าบารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่า เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ Bass เห็นว่าความมีบารมี มีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบ รวมกับการสร้างบารมี เป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empowering) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ และต้องคอยพึ่งพาผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันใน ด้านแนวคิด Bass ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า Burn โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive reward) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้นแต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทนและ Bass ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน Bass ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

### 2.4.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่ามีผู้ที่สนใจทำการศึกษาและพัฒนา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวนมาก มีการวิจัยรวบรวมข้อมูลจากทุกระดับในองค์กร และในสังคม ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างชาติและข้ามวัฒนธรรมกับผู้นำทุกระดับที่มีประสิทธิภาพสูงจนถึง ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Bass & Avolio, 1994: 2-7; Bass, 1999: 20) Bass (1985: 207-213) ได้ให้ความสนใจในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



ที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดของ Burn (1978) เขาได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทำการศึกษาผู้นำในกองทัพประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 198 แห่ง พบว่า องค์ประกอบในการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างบารมี (Charisma) 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Inspirational motivation) (Bass & Jung 1999: 441-462)

ต่อมาในปี ค.ศ 1994 Bass & Avolio ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใหม่และได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามี 4 องค์ประกอบให้ชื่อย่อว่า "4I's" (Four I's) องค์ประกอบที่เพิ่มขึ้น คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) สำหรับองค์ประกอบที่ 1 คือ การสร้างบารมี (Charisma) Bass & Avolio ได้เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) (Bass, 1999: 9-32)

ล่าสุดปี ค. ศ.1999 Avolio, Bass & Jung (1999: 441-462) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซ้ำ โดยศึกษาในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความแตกต่างกันจำนวน 14 กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างละ 45 - 549 คน ประกอบด้วยบริษัทธุรกิจ ราชการทหาร สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล เป็นต้น รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 3,786 คน โดยทำการสัมภาษณ์ถึงลักษณะของผู้นำที่พวกเขาให้การยอมรับ แล้วนำมาพัฒนาเครื่องมือการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ของผู้ตามขึ้นมาใหม่รวมกับการปรับข้อคำถามจากแบบสอบถาม MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) ที่ถูกพัฒนาขึ้นหลายชุดจากแนวคิดของ Bass (1985) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 3 องค์ประกอบ โดยรวมองค์ประกอบของการสร้างบารมีและการสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์ประกอบเดียวกันเนื่องจากพบว่าทั้ง 2 องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กัน .80 ถึง .90 (Avolio & Bass, 1993 cited in Avolio, Bass & Jung, 1999: 444) แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบใน 8 รูปแบบ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์สูงกับ 3 องค์ประกอบดังกล่าว Avolio, Bass & Jung จึงสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามี 3 องค์ประกอบ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Bass (1985 cited in Bass, 2002: 107) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic-inspirational leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามได้เห็น ผู้ตามเกิดการรับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำขึ้น นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธา ความไว้วางใจ การยอมรับนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย แต่ก็ยังไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าผู้ตามจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตาม เพราะยังไม่เกิด

แรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้นผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานของทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

2. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม มองปัญหาเป็นโอกาส และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ให้กับองค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระ ในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ องค์ประกอบนี้จะมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาและขยายบทบาทของพยาบาลวิชาชีพ เพิ่มเอกสิทธิ์ทางการพยาบาลซึ่งเป็นที่ต้องการของวิชาชีพในรูปแบบของการกระจายอำนาจ (ปรองทิพย์ อุจะรัตน์, 2541)

3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล บางคนอาจต้องดูแลใกล้ชิด ในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบสูงอยู่แล้วจะให้อิสระในการทำงาน เป็นต้น โดยผู้นำจะแสดงบทบาทความเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะให้ความใส่ใจต่อการทำงานของผู้ตามและพัฒนาผู้ตามให้มีศักยภาพไปพร้อมกัน ผู้นำที่มีลักษณะนี้จะมีระบบค่านิยมและอุดมการณ์ของตนเองที่เข้มแข็งส่งผลให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ ที่จะปฏิบัติงานไปในแนวทางที่ตรงตามต่อส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ของตนเอง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม ซึ่งจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 3 ประการดังกล่าว (Bass, 2002:

107) จากผลการศึกษาของ Bass & Avolio (1990: 21-27) พบว่า ภายใต้การนำของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นจากปกติ ด้วยเหตุนี้ผลงานที่เกิดขึ้นจึงมากกว่าที่คาดหวังไว้ ในขณะที่ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะทำให้ผู้ตาม สร้างผลงานได้เพียงตามที่คาดหวังเท่านั้น จึงได้สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถ ทำให้ผู้ตามสร้างผลงานได้เกินความคาดหวังและยังช่วยให้ผู้ตามเปลี่ยนแนวคิดจากการทำเพื่อ ตนเอง เป็นการทำให้ประโยชน์ของส่วนรวมและสังคม

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Avolio, Bass & Jung (1999) เนื่องจากมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความจำเป็นในสังคมปัจจุบัน ที่ผู้นำทางการพยาบาลจะต้องปรับตัวปรับวิธีการ การทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไปทั้งในเรื่องของวิทยาการที่ก้าวหน้า ความเชี่ยวชาญพิเศษต่างๆ การจำกัดของค่า ใช้จ่าย ค่านิยมและความคาดหวังของผู้ใช้บริการต่อบริการทางด้านสุขภาพอนามัย โดยจะต้อง มีค่านิยมที่จะส่งเสริมความสำเร็จของการทำงานในอนาคต เช่น การพัฒนาตนเอง การพัฒนา งานให้มีคุณภาพสูงขึ้น และการมีเอกราชในการทำงาน ซึ่งเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้นำทางการ พยาบาลจะต้องใช้ทักษะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) อย่างมาก

#### 2.4.4 การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ได้รับความนิยม และถูกนำไปใช้ อย่างแพร่หลายเป็นแบบสอบถามที่มีชื่อว่า Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ซึ่งพัฒนาครั้งแรกโดย Bass (1985) Bass ได้ใช้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับ อาวุโสขององค์กรขนาดใหญ่ในประเทศแอฟริกาใต้ จำนวน 70 คน โดยผู้ถูกสัมภาษณ์เหล่านี้ จะถูกขอให้นึกถึงผู้นำที่ผู้ถูกสัมภาษณ์เคยทำงานและมีประสบการณ์ร่วมกันว่า ผู้นำคนนั้นได้ช่วย ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตระหนักในความสำคัญขอเป้าหมาย ช่วยเพิ่มระดับแรงจูงใจให้สูงขึ้น และ ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้ตนได้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเองเพียงไร นอกจากนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์จะเขียนบรรยายเกี่ยวกับผู้นำคนนั้นว่าเคยทำอะไรบ้างที่ก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงขึ้น โดย Bass ได้ดำเนินการอย่างเดียวกันกับผู้บริหารระดับกลางขององค์กรดังกล่าว แล้วนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดจากผู้บริหารระดับอาวุโสและผู้บริหารระดับกลางมาจัดทำเป็นแบบสอบ ถามที่เรียกว่า MLQ ขึ้น และแบบสอบถามดังกล่าวได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่ม ความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ยิ่งขึ้น (Bass & Avolio, 1993) แบบทดสอบ MLQ นี้ประกอบด้วยคำถามที่ใช้วัดการรับรู้ของผู้ตาม ที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำใน 7 องค์ประกอบของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยน นอกจากนี้

แบบสอบถามยังมีหัวข้อเพื่อวัดการใช้ความพยายามส่วนเกิน ความมีประสิทธิผล และความพึงพอใจอีกด้วย

ผลของการวิจัยในการใช้แบบสอบถาม MLQ เพื่อหาว่าความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์หรือไม่เพียงไร Bryman (1992) และ Bass & Avolio (1994) สรุปผลว่า องค์ประกอบที่ 1 คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ภาวะผู้นำบารมี) กับ องค์ประกอบที่ 2 คือ การสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความมีประสิทธิผล โดยองค์ประกอบที่ 4 คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล องค์ประกอบที่ 3 คือ การกระตุ้นทางปัญญา และองค์ประกอบที่ 5 คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ พบว่าเป็น องค์ประกอบที่สำคัญมากน้อยลดหลั่นลงมาตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่ 6 คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ พบว่า มีความเกี่ยวข้องอยู่บ้างกับผลลัพธ์ หรือความมีประสิทธิผล และโดยเฉพาะองค์ประกอบสุดท้ายคือการบริหารแบบปล่อยตามสบาย หรือขาดภาวะผู้นำนั้นผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิผลและความพึงพอใจของผู้ตาม

นอกจากนี้ Bass & Avolio (1992) ยังได้จัดทำแบบสอบถาม MLQ ฉบับย่อ ขึ้นเพื่อให้ผู้นำได้มีการประเมินตนเองว่าเป็นผู้นำประเภทใด เรียกว่าแบบสอบถาม MLQ-6S มีทั้งหมด 21 ข้อ 7 องค์ประกอบ ในปี 1999 Avolio, Bass & Jung ได้ทำการปรับปรุงแบบวัด MLQ ขึ้นใหม่อีก โดยพัฒนาจากแบบวัด MLQ 5R (Bass & Avolio, 1990) ที่มี 6 องค์ประกอบ และ MLQ (Form 10) ของ Howell & Avolio (1993) มี 7 องค์ประกอบ ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 80 ข้อ ในการศึกษาครั้งนี้พบว่ามีข้อคำถามมีความซ้ำซ้อนกันและ องค์ประกอบที่ 1 และ 2 เป็นองค์ประกอบเดียวกัน เหมือนแนวคิดของ Bass (1985) จึงได้ปรับข้อคำถามให้เหลือเพียง 36 ข้อ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพียง 20 ข้อ

สรุปว่าในการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถประเมิน ได้จากการรับรู้ของผู้ตามและการรับรู้ของผู้นำเอง ดังนั้นในงานวิจัยนี้ในการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลวิชาชีพ จึงใช้วิธีการประเมินตามการรับรู้ของตนเอง โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองตามแนวคิดของ Avolio, Bass & Jung (1999) ทำการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 3 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### 3. ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass (1985:153) กล่าวว่าการศึกษาที่บุคคลจะแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในภายนอกองค์กร รวมทั้งคุณลักษณะส่วนตัวและค่านิยมของบุคคลคนนั้น ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาองค์ประกอบที่ทำให้พยาบาลวิชาชีพสามารถแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

#### 3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

##### 3.1.1 ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

McClelland (1953) และ Atkinson (1964) (อ้างถึงใน งามตา วรินทร์านนท์, 2535) ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่คล้ายคลึงกันว่า หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ (Standard of excellence) พยายามต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ หลีกเลี่ยงความล้มเหลว สิ่งยั่วยุ หรือองค์ประกอบภายนอก ซึ่งทำให้บุคคลปรารถนาจะประกอบกิจกรรมนั้น มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ พระธรรมปิฎก (2541) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมอีกว่า คือ ความใฝ่การเป็นเลิศใน 3 ด้าน ได้แก่ เป็นเลิศในตนเอง การงาน สังคม มิใช่มุ่งเอาชนะผู้อื่น สรุปว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจภายในของบุคคลที่เปรียบเหมือนพลังในการผลักดันให้บุคคลนั้นฟันฝ่าอุปสรรคเกิดความมุ่งมั่นที่จะผลิตผลงานให้มีความเป็นเลิศ โดยเรียนรู้กับความล้มเหลวจนสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จก่อให้เกิดประโยชน์กับตนเองและสังคม

##### 3.1.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

การศึกษาเรื่องแรงจูงใจเป็นความพยายามของนักจิตวิทยาสังคมที่ต้องการจะบ่งชี้ถึงสาเหตุภายในที่ทำให้คนเราริเริ่มกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ดำเนินการกระทำต่อไปอย่างต่อเนื่องจนบรรลุจุดหมายหรือหยุดการกระทำนั้น ๆ ลงกลางคัน แรงจูงใจคือพลังภายในที่จะกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมซึ่งมีทั้งความรุนแรงและทิศทางไปยังเป้าหมายที่ต้องการ

Zimbardo (1975) ได้กล่าวถึงลักษณะของพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจว่าไม่ใช่พฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองพลังกระตุ้นที่สัมพันธ์กันเป็นพฤติกรรมที่มีแบบแผนเฉพาะบุคคลและที่สำคัญที่สุดคือ พฤติกรรมที่มีลักษณะยั่งยืนและคงทน ตัวอย่าง ท่ามกลางความซับซ้อนใจและมรสุมชีวิตนปีการ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลาย และทำงานในหน้าที่จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

การศึกษาแรงจูงใจของมนุษย์ได้มีการพัฒนามาเรื่อยๆ โดยมีการศึกษาที่แตกต่างกันไปหลาย ๆ ด้าน และมีการจำแนกกลุ่มทฤษฎีแตกต่างกันไป เช่น จำแนกตามลักษณะแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก หรือจำแนกกลุ่มโดยเน้นตามวัตถุประสงค์ของทฤษฎีในปัจจุบันนิยมจำแนกทฤษฎีแรงจูงใจออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ (สมพิศ การดำรง, 2544) คือ

1. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (Content theories) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มุ่งสำรวจความต้องการโดยพยายามชี้ให้เห็นว่า มีปัจจัยอะไรบางอย่างที่อยู่ภายในตัวบุคคล และสิ่งแวดล้อมที่จะกระตุ้นให้เขาเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี

2. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process theories) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่พิจารณาถึงกระบวนการคิด ความเข้าใจเมื่อบุคคลเลือกรูปแบบพฤติกรรมที่จะกระทำมากกว่าความต้องการที่จะกระตุ้นให้กระทำ เป็นการให้ความสำคัญว่ามีเป้าหมายอะไรซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่จูงใจและถูกจูงใจอย่างไร

McClelland (1953 อ้างถึงใน งามตา วณิชานนท์, 2535) เป็นผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง งานชิ้นแรกๆ เป็นงานวิจัยในระดับนานาชาติ ใช้วิธีวิจัยแบบสืบสาวเรื่องในเชิงประวัติศาสตร์ มีจุดมุ่งหมายที่จะเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพลเมืองในประเทศหนึ่งๆ กับอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศนั้น จากผลการวิจัยดังกล่าว McClelland (1961 อ้างถึงใน งามตา วณิชานนท์, 2535) ได้สรุปเป็นข้อเสนอแนะไว้ว่า ความต้องการสัมฤทธิ์ผลของบุคคลในประเทศมีบทบาทอย่างสำคัญต่อการสร้างความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ McClelland ยังได้ทำการศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับบุคคลของผู้ประกอบการ พบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีลักษณะการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยว ไม่ชอบงานที่อาศัยโชคความ ไม่พอใจที่จะกระทำแต่สิ่งง่าย ๆ มักเลือกงานที่ยากพอสมควร (ไม่ง่ายจนเกินไปและไม่ยากจนเกินความสามารถที่จะทำได้สำเร็จ) เพราะเชื่อในความสามารถของตนเอง มีความกระตือรือร้นชอบทำสิ่งแปลกใหม่ มีความมานะพากเพียรทำในสิ่งที่ท้าทายความสามารถ มีความรับผิดชอบการกระทำของตน มีความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ชอบมีอิสระในการคิดและการกระทำ และเรียนรู้ที่จะเผชิญกับข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา มีการประเมินผลงาน เพื่อหาทางปรับปรุงการกระทำให้บรรลุเป้าหมายในครั้งต่อไป มีการคาดการณ์ล่วงหน้า เป็นผู้ที่ทำงานโดยมีการวางแผนเป็นโครงการระยะยาว เล็งการณ์ไกลทำให้สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าการทำงานแต่ละครั้งจะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด เมื่อเกิดอุปสรรคจะแก้ไขอย่างไรและการทำงานแต่ละครั้งจะก่อให้เกิดผลดีและผลเสียอย่างไรบ้าง สามารถพิจารณาทำงานที่มีความสำคัญเรียงลำดับก่อนหลังได้ดีเพื่อให้การทำงานแต่ละครั้งประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง นอกจากนี้ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มักจะเลือกบุคคลที่มีความสามารถในงานนั้นๆ โดยตรงมากกว่าจะเลือก

เพื่อนฝูงหรือผู้ที่มีคุณสมบัติอื่นๆ นอกจากนี้ McClelland ยังพบอีกว่านักธุรกิจอเมริกันที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เป็นผู้ที่ได้รับเงินเดือนสูงและมีจำนวนคนภายใต้การบังคับบัญชามากกว่านักธุรกิจที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

จากการศึกษาตามแนวคิดของ McClelland มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ พระธรรมปิฎก (2541: 62-69) ที่กล่าวถึง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าเป็นเรื่องที่ต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนเพราะอาจเกิดความผิดพลาดพลังในการนำไปพัฒนา โดยแบ่งแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ออกเป็น 2 แบบ

**แบบที่ 1** แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แบบใฝ่ความเป็นเลิศที่สนับสนุนระบบแข่งขัน คนจำนวนมากมองแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หรือความใฝ่ปรารถนาความเป็นเลิศนี้ในทัศนะของผู้นิยมระบบแข่งขันโดยนึกว่าเป็นตัวเสริมกัน หรือเป็นตัวแกนของระบบแข่งขันด้วยซ้ำ ซึ่งเป็นการมองที่ผิดพลาด แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ส่งเสริมระบบแข่งขันนี้ เป็นการนึกถึงความเป็นเลิศในแง่ที่ว่าจะวัดกับคนอื่น แข่งกับคนอื่น โดยจะต้องเหนือกว่า ต้องการเอาชนะ กลายเป็นแรงจูงใจฝ่ายร้าย เป็นความเป็นเลิศแบบเทียม ซึ่งไม่สอดคล้องกับกระบวนการศึกษา และการนำมาใช้พัฒนามนุษย์

**แบบที่ 2** แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แบบใฝ่ความเป็นเลิศที่เป็นไปในตัวของมันเอง เป็นความเป็นเลิศแท้ ที่ไม่จำเป็นต้องแข่งขันว่าต้องดีกว่าคนอื่น มีลักษณะดังนี้

ลักษณะที่ 1 คือ ถ้าทำก็ทำให้ดีเลิศ ให้ดีที่สุดเต็มที่แห่งงานนั้นๆ หรือเรื่องนั้นๆ ที่จะทำได้ว่างานนั้นๆ จะดีเลิศได้อย่างไร คือทำเต็มที่ไม่ใช่ทำแบบขอไปทีไม่ต้องดีที่สุดกว่าใครแต่ทำให้ดีที่สุดของเรื่องนั้นๆ

ลักษณะที่ 2 ของความใฝ่เป็นเลิศแบบแท้ คือ ความเป็นเลิศเพราะดี ที่สุดเต็มที่แห่งความสามารถของเรา หมายความว่า เราจะทำอะไรก็ทำให้ดีที่สุดของเราเท่าที่ตัวเราจะทำได้ เต็มขีดความสามารถของเรา ให้ดีกว่าครั้งก่อนๆ เป็นการแข่งขันกับตัวเอง ทำให้มีการปรับปรุงตัวอยู่เสมอให้ดียิ่งขึ้น

ลักษณะที่ 3 สิ่งนั้นมีความเป็นเลิศโดยเป็นสิ่งดีที่สุดเกื้อกูลที่สุดเป็นประโยชน์ที่สุดแก่ชีวิตและสังคม เมื่อพิจารณาคุณภาพสิ่งนั้นพบว่าเป็นสิ่งที่ดีเป็นเลิศที่สุดสำหรับชีวิตและสังคม แล้วเราก็ทำให้ได้ให้เป็นอย่างนั้น

สรุปว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเป็นผู้ที่สามารถใช้ศักยภาพในตนเองอย่างเต็มที่ พยายามเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา ส่งผลให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังรู้จักที่จะนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในตนเองมาใช้พัฒนางาน องค์กร สังคม ให้เจริญรุ่งเรือง ก่อให้เกิดการยอมรับจากคนรอบข้างเป็นบุคคลที่สังคมและประเทศชาติต้องการ

ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของ McClelland (1985) ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มของทฤษฎีลักษณะแรงจูงใจภายในของบุคคลและเป็นทฤษฎี

ที่เน้นเนื้อหา เพราะเป็นการศึกษาให้เข้าใจถึงแรงผลักดันภายในตัวพยาบาลวิชาชีพ ทำให้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำออกมา ดังนั้นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จึงเป็นแรงจูงใจทางสังคมที่เกี่ยวกับการทำงาน มีหลักฐานจากการวิจัยมากมายที่บ่งชี้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หรือความต้องการสัมฤทธิ์ผลเป็นลักษณะภายในที่สำคัญลักษณะหนึ่ง ซึ่งผลักดันบุคคลให้เกิดความพากเพียรพยายามที่จะทำงานจนสำเร็จลงด้วยมาตรฐานที่ดีเยี่ยม ดังนั้นผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงคือผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานเพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเมื่อประสบความสำเร็จก็เกิดความสุขความภาคภูมิใจ แต่เมื่อเกิดความล้มเหลวก็ไม่ท้อแท้กลับพร้อมที่จะลงพยายามทำใหม่ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะเป็นผู้ที่ชอบอาสาสมัครทำงานต่างๆ ชอบแข่งขันเพื่อชัยชนะ มีนิสัยรักงานและทำงานที่ยากโดยไม่ย่อท้อ ทำให้เป็นคนที่ยิ่งตนเองและอาจเป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้อีกด้วย (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2522)

### 3.1.3 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Winter (2002:136) ได้เปรียบเทียบแรงจูงใจว่า เปรียบเหมือนไฟที่ใช้ในการหุงต้มที่ผู้ใช้ต้องดูแลให้ระดับไฟมีอุณหภูมิที่พอเหมาะเพื่อการหุงต้ม หรือแค่เพียงอุ่นอาหาร เพราะถ้าปล่อยให้ไฟแรงเกินไป ไฟนั้นอาจไหม้บ้านของผู้ใช้ได้ ไฟจึงเปรียบเหมือนแรงจูงใจในตัวผู้นำ ที่ผู้นำต้องใช้ให้เป็นเพราะเป็นพลังภายในในการขับเคลื่อนให้ผู้นำประสบความสำเร็จหรืออาจเผาผลาญตัวผู้นำให้ล้มเหลวได้ Yukl (1998: 243-251) ได้สังเคราะห์ผลงานวิจัยหลายเรื่องเพื่อหาว่าผู้จัดการและผู้บริหารของบริษัทใหญ่ๆ ที่ประสบความสำเร็จสูงมีความต้องการมุ่งความสำเร็จในระดับสูงปานกลาง (Moderately high achievement orientation) เนื่องจากลักษณะการมุ่งความสำเร็จเกี่ยวข้องกับเรื่องเจตคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) และความต้องการ (Needs) อันได้แก่ความต้องการในความสำเร็จ ความปรารถนาด้านเป็นเลิศ มีความเต็มใจแสวงหาความรับผิดชอบและความใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ของงาน มีผลการศึกษาวิจัยจำนวนมากพบว่า คุณลักษณะการมุ่งความสำเร็จ มีส่วนสัมพันธ์ต่อความเจริญก้าวหน้าด้านตำแหน่งงานและการมีประสิทธิผลของผู้นำ (Bass,1990 cite in Yukl, 1998) แต่ทั้งนี้อาจไม่คงเส้นคงวาเสมอไป ขึ้นอยู่กับประเภทของตำแหน่งหน้าที่ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะการมุ่งความสำเร็จ พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวก (Stahl,1983) แต่บางผลงานวิจัยกลับพบว่าความสัมพันธ์กันเชิงลบ (House, Spangler,& Woycke,1991) หรือไม่มีความสัมพันธ์กัน (Miller & Toulouse, 1986) การที่ผลการวิจัยในเรื่องนี้ขาดความคงเส้นคงวา DuBrin (1998) อธิบายว่าอาจเป็นเพราะ คุณลักษณะการมุ่งความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิผลของการบริหารในลักษณะของกราฟเส้นโค้งมากกว่ากราฟเส้นตรงหรืออาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จในระดับที่สูงปานกลาง จะมีประสิทธิผลของการบริหารได้มากกว่าผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จ



ระดับต่ำ แรงจูงใจของภาวะผู้นำจึงเป็นสภาพภายในของบุคคล ซึ่งเป็นพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักแสดงลักษณะเด่นด้านแรงจูงใจซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการด้านการยอมรับการยกย่อง และความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต นอกจากนี้ยังมีผลการศึกษาเปรียบเทียบผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จสูงกับผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จต่ำ พบว่า ผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จสูงจะมีแนวโน้มในการใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ของงานสูง เป็นผู้ที่เต็มใจจะแสวงหาความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน ชอบการริเริ่มสนใจต่อปัญหา โดยมุ่งหาคำตอบหรือข้อยุติที่มีความเสี่ยงระดับปานกลางมากกว่าที่จะต้องเสี่ยงสูงมากหรือแบบอนุรักษ์นิยมเกินไป (Winter, 2002: 119-138) ซึ่งเป็นลักษณะของการดำเนินตามหลักแนวพุทธศาสนา คือ ทางสายกลาง ยังมีผลงานวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับลักษณะผู้นำในอุดมคติ (Idealism) พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวก (Winter, 1987 cited in Winter, 2002) จากผลการศึกษาดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะเป็นผู้ที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จสามารถแสดงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพปฏิบัติงานที่มุ่งความเป็นเลิศและมีอุดมการณ์สอดคล้องกับลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นพยาบาลวิชาชีพที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงน่าจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงเช่นกัน

### 3.1.4 การประเมินแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นพลังทางจิตของบุคคล ซึ่งอาจวัดได้หลายวิธี McClelland et al. (1966) วัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของบุคคลด้วยวิธีการที่ Murray เคยใช้คือ การเล่าเรื่องราวจากภาพ (Thematic Apperception Test, TAT) เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า วิธีการเล่าเรื่องราวจากภาพ TAT เป็นวิธีการที่บ่งชี้ถึงความแปรเปลี่ยนของสถานการณ์ และอารมณ์ของบุคคลได้อย่างฉับไว จึงกลายเป็นปัญหาสำคัญในการใช้วิธีการนี้บ่งชี้ถึงปริมาณแรงจูงใจเฉพาะอย่างดวงเดือน พันธุมนาวิน และ คณะ (2530) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า การวัดด้วยวิธีการเล่าเรื่องราวจากภาพ TAT นั้นสังเกตจากการให้คะแนนในคู่มือของ McClelland et al. เหมาะที่จะใช้วัดกับผู้ถูกศึกษาที่เป็นผู้ใหญ่และมีการศึกษาค่อนข้างดี เพราะจะสามารถเล่าเรื่องต่างๆ ได้สมบูรณ์ และวิธีการ TAT นี้สามารถวัดกับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงได้อย่างละเอียด แต่สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ค่อนข้างต่ำหรือต่ำมากอาจวัดได้ไม่ละเอียดเท่าที่ควร จึงเป็นไปได้ว่าบุคคลสองกลุ่มหลังนี้จะได้คะแนนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นศูนย์เท่ากัน จากปัญหาของการใช้ภาพ TAT ดังกล่าว Herman (1970) จึงได้ทำการพัฒนาเครื่องมือในการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ขึ้นมาใหม่เป็นลักษณะแบบสอบถามที่มีจำนวน 29 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น .82 และได้นำเครื่องมือที่พัฒนานี้ไปใช้ในงานวิจัยเชิงทดลองกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเด็กนักเรียนจำนวน 118 คน สำหรับการศึกษา

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในประเทศไทยได้มีการศึกษากันไว้มากโดยเฉพาะทางด้านการศึกษา แต่ด้วยข้อจำกัดในการประเมินด้วยภาพนั้น จะเหมาะกับกลุ่มตัวอย่างจำนวนไม่มาก เนื่องจากใช้เวลานานและมีค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง จึงได้มีการนำเครื่องมือของ Herman มาพัฒนาขึ้นเป็นแบบสอบถามในงานวิจัยนั้นๆ สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ประเมินแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มใหญ่ โดยใช้แนวคิดทฤษฎีของ McClelland (1985) ที่กล่าวถึงความเพียรพยายามของบุคคลที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความล้มเหลวใดๆ รู้จักกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมกับความสามารถของตน อดทนทำงานที่ยากและท้าทาย มีการคาดการณ์ล่วงหน้าและวางแผนในการจัดระบบงาน ชอบที่จะคิดและตัดสินใจด้วยตนเอง ยอมรับความเป็นจริงเมื่อทำงานไม่สำเร็จและพร้อมปรับปรุงงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

### 3.2 การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม

#### 3.2.1 ความหมายของการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม

จริยธรรม เป็นศัพท์บัญญัติภาษาไทยมาจากคำว่า จริย + ธรรม หมายถึง หลักประพฤติที่พึงงามเพื่อประโยชน์สุขแก่ตนเองและสังคม การรู้จักไตร่ตรองว่าอะไรควรทำอะไรไม่ควรทำเมื่อเผชิญสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจเลือก (สิวลี ศิริไล, 2544: 21) ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2544) ได้ให้ความหมายของการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมว่า หมายถึง การที่บุคคลใช้เหตุผลในการเลือกที่จะกระทำ หรือเลือกที่จะไม่กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เหตุผลที่กล่าวถึงนี้จะแสดงให้เห็นถึงเหตุจูงใจ หรือแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการกระทำต่างๆ ของบุคคล สิวลี ศิริไล (2544: 91-92) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าโดยปกติแล้วการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมของบุคคลจะมีส่วนสัมพันธ์กับหลักการทางจริยธรรมในสังคม ได้แก่ ศาสนา กฎหมาย ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม จากที่กล่าวมาแล้ว สรุปว่า การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม จึงหมายถึงการที่บุคคลใช้เหตุผลในการไตร่ตรองเพื่อเลือกกระทำพฤติกรรมที่พึงงาม ภายใต้สถานการณ์ที่เป็นเหตุจูงใจ

#### 3.2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม

ตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1950 เริ่มมีการศึกษาเกี่ยวกับการเกิดและพัฒนาการจริยธรรมอย่างสมเหตุสมผลจนเกิดเป็นทฤษฎีที่ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์เป็นพื้นฐานโดยแบ่งเป็น 3 แนว คือ

แนวคิดที่ 1 มีความคิดที่ว่ามนุษย์เกิดมาแล้ว เห็นแก่ตัว ความดีมาพัฒนาขึ้นภายหลังโดยสังคม เช่น แนวคิดของ Freud และ Erikson เป็นต้น

แนวคิดที่ 2 มีความคิดว่า มนุษย์เกิดมาดี ความเฉลียวฉลาดได้ภายหลังจากสังคม นักทฤษฎีกลุ่มนี้คือ "นักมนุษยนิยม" ได้แก่ Maslow, Roger, Patterson เป็นต้น

แนวคิดที่ 3 มีความคิดว่ามนุษย์เกิดมาเป็นผ้าขาว ไม่ได้ไม่เลว ความดีเลวเกิดจากการเรียนรู้ โดยได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมและพันธุกรรม นักทฤษฎีกลุ่มนี้ได้แก่ Watson, Lewin, Piaget และ Kohlberg เป็นต้น

การอธิบายการเกิดและพัฒนาการทางจริยธรรมที่จะระบุว่า คนดี-เลว นั้น แสดงให้เห็นว่า ได้มีการจำแนกบุคคลตามลักษณะทางจริยธรรมที่ปรากฏในบุคคลเหล่านั้น และในการพัฒนาจริยธรรมหรือการวัดจริยธรรมนั้น ต้องมีความเกี่ยวข้องกับการจำแนกความแตกต่างทางจริยธรรมของบุคคล ซึ่งโกศล มีคุณ (2533) ได้จำแนกลักษณะทางจริยธรรมเป็น 2 ด้าน คือ

1. จริยธรรมด้านเนื้อหา หมายถึง ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ทางจริยธรรมที่คนรุ่นเก่าสั่งสอนให้กับคนรุ่นใหม่ในสังคม ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม กฎหมาย ศีลธรรมจรรยาต่างๆ สิ่งเหล่านี้อาจถูกกำหนดหรือถ่ายทอดในลักษณะของเนื้อหาสาระความรู้ ธรรมดา หรือในรูปแบบของค่านิยมของสังคม เจตคติส่วนบุคคล เนื้อหาของจริยธรรมของแต่ละสังคมอาจแตกต่างกันออกไป ดังนั้นการเปรียบเทียบจริยธรรมของคนต่างสังคมโดยพิจารณา ด้านเนื้อหาไม่อาจตัดสินได้ว่าใครจะมีจริยธรรมสูงหรือต่ำกว่ากัน ถ้าจะเปรียบเทียบจริง ๆ ก็มักนำเนื้อหาทางจริยธรรมไปเปรียบเทียบกับหลักที่เป็นสากล เพื่อแปลงเป็นระดับของจริยธรรมตามโครงสร้างนั้น

2. จริยธรรมด้านโครงสร้าง หมายถึง การได้แสดงออกถึงหลักการในการจัดการกับเหตุการณ์เรื่องราวทางจริยธรรม การพิจารณาจริยธรรมทางด้านโครงสร้างนี้ยึดเหตุจูงใจในการเลือกกระทำเป็นสำคัญ และเกิดจากการพิจารณาว่าการรับรู้การคิดของมนุษย์นั้นมีโครงสร้าง

Piaget (อ้างถึงใน โกศล มีคุณ, 2533) ได้พัฒนาทฤษฎีการพัฒนาจริยธรรมขึ้น โดยเขาเชื่อว่าพัฒนาการทางจริยธรรมนั้นขึ้นอยู่กับพัฒนาการทางสติปัญญาเป็นสำคัญ Kohlberg ได้รับเอาแนวคิดของ Piaget มาขยายต่อ และทำการศึกษากระบวนการปลูกฝังจริยธรรมตามทฤษฎีของ Piaget และ Kohlberg อธิบายไว้คล้ายๆ กันว่าการที่เด็กจะมีพัฒนาการทางจริยธรรมสูงขึ้นได้นั้นองค์ประกอบที่จำเป็นก็คือสติปัญญาและการคิด เพราะสติปัญญาจะทำให้เด็กสามารถจดจำพินิจพิจารณาเข้าใจกฎเกณฑ์ ข้อบัญญัติ หรือพฤติกรรมต่าง ๆ อันเกี่ยวกับจริยธรรมได้ จากผลงานวิจัยต่างๆ ทางด้านการศึกษา เขาสรุปได้ว่าเหตุผลเชิงจริยธรรมนั้นมีความซับซ้อนและมีช่วงพัฒนาการอันยาวนานทั้ง Kohlberg และ Piaget ต่างก็มองพัฒนาการทางจริยธรรมว่าเป็นผลผลิตของอิทธิพลร่วม ระหว่างพัฒนาการของสติปัญญาและประสบการณ์ทางสังคม สำหรับพัฒนาการทางจริยธรรมของบุคคลตามทฤษฎีของ Kohlberg

พิจารณาที่ความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้หลักการที่ถูกต้องเหมาะสม หลักการดังกล่าวเรียกว่า “การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม” แบ่งเป็น 3 ระดับ 6 ชั้น ดังนี้

**ระดับ 1 ระดับก่อนมีจริยธรรมหรือระดับก่อนกฎเกณฑ์ (Preconventional level)** ระดับนี้บุคคลจะตอบสนองต่อกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของความดีเลว ถูกและผิด ซึ่งกำหนดไว้โดยผู้มีอำนาจเหนือตนแต่การตีความหมายข้อกำหนดเหล่านี้ จะคำนึงถึงในแง่ของสิ่งที่เกิดตามมาจากการกระทำ เช่น การลงโทษ การให้รางวัล การแลกเปลี่ยนสิ่งของมีค่า เป็นต้น หรือในแง่ของการยอมทำตาม เพราะเกรงกลัวอำนาจของผู้ที่กำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ นั้น บุคคลจะเลือกทำพฤติกรรมเฉพาะที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองโดยไม่คำนึงถึงผลที่จะเกิดต่อผู้อื่นในระดับนี้แบ่งเป็น 2 ชั้น ได้แก่

**ชั้นที่ 1** หลักการเชื่อฟังเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ (Punishment and obedience orientation) เป็นหลักหรือเหตุผลของการกระทำเนื่องจากการต้องพึ่งพาและอยู่ในอำนาจของผู้ใหญ่หรือผู้ที่อำนาจเหนือตน จำต้องเชื่อฟังยอมทำตามเพราะกลัวถูกลงโทษ คุณค่าของสิ่งที่เรียกว่าการกระทำที่ถูกต้อง หรือ “ความดี” คือสิ่งที่ทำแล้วไม่ถูกลงโทษ หรือการยอมทำตามอำนาจอย่างไม่มีเงื่อนไข ไม่ใช่ในแง่ของการกลัวอำนาจและการลงโทษที่กำหนดไว้โดยกฎเกณฑ์ทางศีลธรรม เช่น การตั้งใจทำงานเพื่อไม่ให้ถูกหักเงินเดือน ไม่ขโมยของเพราะกลัวถูกตำรวจจับ หรือไม่ทำผิดกฎจราจรเพราะกลัวถูกปรับ เป็นต้น ในชั้นนี้จะพบมากในเด็กช่วงอายุ 7 ปี

**ชั้นที่ 2** หลักการแสวงหารางวัลและการแลกเปลี่ยน (Instrumental relativist orientation) เป็นหลักของการเห็นความสำคัญของการได้รับรางวัลและสิ่งตอบแทนซึ่งถือเป็นการจูงใจที่ได้ผลดีกว่าการชุลงโทษ จะทำตามความพอใจของตนเองโดยไม่คำนึงถึงความถูกต้องของสังคม การกระทำที่ถือว่าถูกต้องจะต้องประกอบขึ้นด้วยการตอบสนองความต้องการของตนเองทางด้านวัตถุ และจะกระทำหรืองดกระทำสิ่งต่างๆ ไปตามผลประโยชน์ที่จะได้รับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะถูกมองในแง่ของการแลกเปลี่ยน การตอบแทนอย่างยุติธรรมและแบ่งปันอย่างเท่าเทียมกัน แต่การตีความการแลกเปลี่ยนเป็นไปในแง่ของรูปธรรม โดยตัดสินใจจากวิธีการมากกว่าการมองในแง่ความซื่อสัตย์ ความกตัญญู หรือความยุติธรรม ในชั้นนี้จะพบมากในเด็กช่วงอายุตั้งแต่ 7-10 ปี

**ระดับ 2 ระดับมีจริยธรรมตามกฎเกณฑ์ (Conventional level)** ในชั้นนี้บุคคลจะดำรงไว้ซึ่งความคาดหวังของครอบครัว กลุ่ม และเชื้อชาติของแต่ละบุคคล สิ่งที่ถือว่าเป็นความถูกต้องคือการทำตามกฎเกณฑ์ของกลุ่มย่อยที่คนมีส่วนร่วมอยู่หรือทำตามกฎหมายและศาสนา โดยไม่คำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นในขณะนั้นและผลที่จะเกิดตามมา บุคคลที่มีจริยธรรมในระดับนี้จะมีทัศนคติที่ไม่เพียงแต่สอดคล้องกับความคาดหวังของบุคคลและกฎเกณฑ์ของสังคม

เท่านั้น ยังมีความซื่อสัตย์และความพยายามที่จะสนับสนุนและดำรงไว้ซึ่งกฎเกณฑ์นั้นๆ อีกด้วย ในระดับนี้บุคคลยังต้องการการควบคุมจากภายนอกอยู่ แต่ก็ยังนึกถึงจิตใจผู้อื่นด้วย สามารถแสดงบทบาทในสังคมได้ พบในวัยรุ่นและผู้ใหญ่ส่วนมาก ในระดับนี้แบ่งเป็น 2 ชั้น ได้แก่

ชั้นที่ 3 หลักความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น (Interpersonal concordance of good boy-nice girl orientation) เป็นหลักการให้ความสำคัญแก่บุคคลอื่น โดยเฉพาะกลุ่มหรือเพื่อนของตน พฤติกรรมที่ดีคือพฤติกรรมที่ช่วยเหลือและเมตตาต่อผู้อื่น ทำตามความคิดเห็นและพอใจของกลุ่ม เพื่อให้เป็นที่ชอบพอและยอมรับของเพื่อนโดยไม่เป็นตัวของตัวเอง ทำตามความคาดหวังของบุคคลทั่วไปและบุคคลที่ใกล้ชิด ในบทบาทต่างๆ สิ่งที่เรียกว่าความดีคือสิ่งสำคัญที่เป็นแรงจูงใจที่จะทำดีเพื่อแสดงให้ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และรวมถึงการพยายามที่จะดำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดี ความจริงใจ ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ และความกตัญญู พบมากในวัยรุ่นตอนต้นอายุ 10-13 ปี

ชั้นที่ 4 หลักการทำตามหน้าที่ซึ่งกำหนดตามกฎเกณฑ์ของสังคม (Law and order orientation) เป็นหลักของการเข้มงวดในการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ตายตัว และดำรงไว้ซึ่งกฎเกณฑ์ตามความต้องการของสังคม พฤติกรรมที่ถูกต้องประกอบด้วยกรกระทำตามหน้าที่ของแต่ละบุคคล แสดงการนับถือ เชื่อฟัง และดำรงไว้ซึ่งกฎเกณฑ์ของสังคมสำหรับกลุ่มของตน ความถูกต้องจะขึ้นอยู่กับสังคมหรือสถาบัน พบมากในอายุ 13-16 ปี

**ระดับ 3 ระดับจริยธรรมของตนเองหรือระดับมีจริยธรรมเหนือกฎเกณฑ์** (Postconventional, autonomous or principle level) เป็นระดับที่ตัดสินใจขัดแย้งด้วยการนำมาคิดไตร่ตรองแล้วตัดสินใจด้วยตนเอง ตามแต่จะเห็นความสำคัญของสิ่งใดมากกว่ากัน การยอมรับกฎเกณฑ์ของสังคมจะตั้งอยู่บนหลักพื้นฐานของจริยธรรมที่ยอมรับกันโดยทั่วไปและเป็นพื้นฐานของกฎสังคม (Society's rule) ในระดับนี้ค่อนข้างชัดเจนในการกำหนดค่านิยมของจริยธรรมและหลักการที่มีความเที่ยงตรง และมีการประยุกต์กฎเกณฑ์ต่างๆ ของกลุ่มให้สอดคล้องกับหลักการของแต่ละบุคคล ในระดับนี้แบ่งเป็น 2 ชั้น ได้แก่

ชั้นที่ 5 หลักการมีเหตุผลการเคารพตนเอง (Social-contract, legalistic orientation) เป็นหลักของการคำนึงถึงประโยชน์สุขของคนทั้งปวง ไม่ยึดมั่นสิทธิของผู้อื่น แนวโน้มของการกระทำที่ดีและถูกต้องจะถูกกำหนดให้เป็นไปตามสิทธิของแต่ละบุคคล ผสมผสานกับมาตรฐานที่ได้รับการตรวจสอบและยอมรับจากสังคม โดยส่วนรวมแล้วบุคคลสามารถควบคุมบังคับจิตใจตนเองได้ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีความเคารพตนเอง เป็นตัวของตัวเอง สามารถให้รางวัลและลงโทษตนเอง เช่น เกิดความภาคภูมิใจหรือเกิดความละอายใจโดยไม่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจากภายนอกหรือบุคคลอื่น ในขั้นนี้อาจพบในวัยรุ่นตอนปลายบางคนและผู้ใหญ่

ขั้นที่ 6 หลักการยึดอุดมคติสากล (Universal-ethical-principle orientation) เป็นจริยธรรมขั้นสูงสุดที่บุคคลจะมีเป็นของตนเอง พบในผู้ใหญ่ที่มีความเจริญทางสติปัญญา มีประสบการณ์และความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมของตนเองของกลุ่มอื่น ยอมรับความคิดเห็นที่เป็นสากลของผู้ที่เจริญแล้ว มีสายตาและความคิดกว้างไปกว่าสังคมของตน มีอุดมคติหรือคุณธรรมประจำใจ สิ่งที่เป็นความดีคือการเลือกหลักจริยธรรมของตนเองอย่างมีสติ มีความยืดหยุ่นทางจริยธรรมเพื่ออุดมคติบนันปลายเกี่ยวกับความยุติธรรมความเท่าเทียมกันของสิทธิมนุษยชน และการเคารพในคุณค่าและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของแต่ละบุคคล มีหิริโอตัมปะเป็นหลักประจำใจ คือมีความละเอียดต่อความชั่วและกลัวบาป

Johnston (1982 อ้างถึงใน รุจิรา อินทรตุล, 2531: 43) ได้นำระดับการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมทั้ง 6 ขั้นของ Kohlberg มาประยุกต์กับหลักวิชาและลักษณะงานของวิชาชีพพยาบาล โดยอธิบายถึงความรับผิดชอบของพยาบาลแต่ละขั้นดังนี้

ขั้นที่ 1 พยาบาลพยายามทำทุกอย่างเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ เช่น ทำตามความต้องการของแพทย์ในด้านความต้องการพื้นฐานเท่านั้น ทำตามบุคคลที่มีอำนาจโดยตรงต่อตนเอง งานที่นอกเหนือไปจากนี้ไม่สนใจ

ขั้นที่ 2 พยาบาลมีความเห็นแก่ตัวลดลงกว่าขั้นที่ 1 รู้จักดูท่าทางผู้อื่นบ้าง มีเหตุผลในรูปของการตอบแทน เช่น การทำให้ครูหรือผู้ตรวจการประจำแผนกเกิดความพึงพอใจ ไม่ได้ทำเพราะเห็นว่าเป็นงานที่ควรทำเพื่อผู้ป่วยหรือเพื่อผู้อื่น

ขั้นที่ 3 พยาบาลจะทำงานหนักเพื่อความต้องการของผู้อื่นอย่างไม่มีที่สิ้นสุด แม้จะไม่ใช่ความต้องการของตน จะเป็นพยาบาลที่ดี ช่วยแพทย์ได้มาก ได้รับการยอมรับ มีความตั้งใจมาก

ขั้นที่ 4 พยาบาลผูกพันและทำทุกอย่างตามกฎเกณฑ์อำนาจหน้าที่ เห็นแก่กฎตลอดเวลา ไม่ยึดหลักจริยธรรมระหว่างบุคคล

ขั้นที่ 5 พยาบาลตระหนักถึงข้อผูกพันต่างๆ แต่ก็ตระหนักได้ดีว่า กฎย่อมเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม ขั้นนี้จะคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคลที่ว่าเขามีสิทธิที่จะไม่เห็นด้วยในกฎเกณฑ์ ความคิดเห็น และค่านิยมส่วนบุคคล

ขั้นที่ 6 พยาบาลจะจำแนกได้ถึงลักษณะแต่ละบุคคลและหลักจริยธรรมต่างๆ ซึ่งเป็นหลักความยุติธรรมความถูกต้องและความผิดของแต่ละบุคคล และเลือกกระทำในสิ่งที่เหมาะสม เช่น ถ้ารุนแรงมากเกินไปเขาอาจไม่เชื่อฟังได้

ในการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยจะทำการศึกษาคำการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมตามแนวคิดของ Kohlberg (1976) ซึ่งเป็นแนวคิดจริยธรรมด้านโครงสร้างที่แสดงให้เห็นถึงเหตุจูงใจหรือแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการกระทำต่างๆ ของบุคคล Kohlberg เชื่อว่าการบรรลุวุฒิภาวะ

เชิงจริยธรรมของบุคคลนั้น จะแสดงออกในทางการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมได้เด่นชัดที่สุด เหตุผลเชิงจริยธรรมขั้นสูงสุดคือขั้นที่หก จะตรงกับสิ่งที่นักปราชญ์ยอมรับว่าเป็นเหตุผลเชิงจริยธรรมที่บริสุทธิ์ มิได้เจือเหตุผลประเภทอื่นๆ ฉะนั้นเหตุผลเชิงจริยธรรมขั้นสูงสุดจึงมีลักษณะเป็นสากลกว้างขวางไม่ขัดแย้งกัน และมีรากฐานจากควมมีหลักการไม่เข้าข้างตนและเป็นอุดมคติ ความสามารถดังกล่าวนี้จะพัฒนาขึ้นตามความสามารถของสมองและประสบการณ์ทางสังคม แต่หากบุคคลใดหรือกลุ่มใดก็ตามมีพัฒนาการที่ล่าช้าหรือผิดปกติหรือยังไม่ถึงระดับที่ควรจะเป็นก็อาจช่วยได้ด้วยการฝึกเพื่อพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าว ในการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมของบุคคล จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้พบกับสถานการณ์ขัดแย้งทางจริยธรรม (Moral dilemma) ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่บุคคลพบกับการขัดแย้งกันของค่านิยมทางจริยธรรมตั้งแต่ 2 ค่านิยมขึ้นไป กล่าวคือถ้าเลือกกระทำอย่างหนึ่งลงไป บุคคลที่ตัดสินใจก็ต้องใช้ความคิด ใช้เหตุผลเท่าที่เขามีอยู่และเท่าที่เขาคิดว่า ดี-เหมาะ-ถูกต้องนั่นเอง ซึ่งข้อสำคัญของ การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมไม่ควรติดอยู่ที่ระดับใดระดับหนึ่ง แต่ควรมีการพัฒนาและใช้ได้เหมาะสม สามารถดำเนินชีวิตและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีสติรอบคอบ มีวิจารณ์ญาณสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ซึ่งในการปฏิบัติการพยาบาลนั้น พยาบาลไม่อาจหลีกเลี่ยงการเผชิญกับปัญหาจริยธรรมที่พยาบาลจะต้องไตร่ตรองตัดสินใจเลือกกระทำ การรู้จักใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมจะเป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งของการตัดสินใจ (สิวลี ศิริไล, 2544: 94-95) เพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมดีงามสมกับความเป็นวิชาชีพที่ต้องอุทิศตนเพื่อสังคม

### 3.2.3 การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำว่า "จริยธรรม" ในวิชาชีพพยาบาล ดูว่าจะเป็นเรื่องที่พยาบาลทุกคนมีความคุ้นเคยและเข้าใจความหมายอย่างลึกซึ้ง เนื่องจากลักษณะของวิชาชีพที่มีภารกิจที่ต้องเสียสละเพื่อสังคม ดังนั้นการเรียนการสอน จึงได้มีการปลูกฝังในเรื่องของการให้ความรัก ความเมตตาเสมอมา ด้วยการเชื่อมโยงในแง่ของศาสนา ประกอบกับประเทศไทยเป็นเมืองพุทธหลักการจริยธรรมจึงมีความสอดคล้องและถูกปลูกฝังให้กับพยาบาลวิชาชีพมาตลอด เพื่อนำสู่การปฏิบัติการพยาบาลที่พร้อมจะเสียสละตามความคาดหวังของประชาชน แต่ด้วยค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไปในกระแสสังคมปัจจุบัน และการรับค่านิยมด้านตะวันตกที่มากเกินไปจนขาดความสมดุลก่อให้เกิดสภาพสังคมที่เสื่อมโทรม มีการแข่งขันอำนาจและแสวงหาความร่ำรวยมากกว่าคุณธรรมและความดีงาม ดังนั้นด้วยลักษณะของวิชาชีพที่ผู้ปฏิบัติต้องปฏิบัติด้วยคุณธรรม ความดีงามที่เรียกว่ามีจริยธรรมแล้วคงไม่เพียงพอในการปฏิบัติการพยาบาลในกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีโอกาสเกิดผลกระทบในด้านลบสูง พยาบาลวิชาชีพจึงต้องช่วยกันพัฒนาทีมการพยาบาลให้ปฏิบัติการด้วยความรู้คู่คุณธรรม ด้วยการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนำทีม

ไปสู่ค่านิยมใหม่ที่เป็นค่านิยมจุดหมายปลายทางก่อให้เกิด ความเสมอภาค ภราดรภาพ และ บรรลุถึงสัจจการแห่งคุณธรรม (Burn, 1978) จากการศึกษาของ Turner et al. (2002) ที่ทำการ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารที่มีการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมสูง คืออยู่ในระดับเหนือเกณฑ์ (Postconventional level) มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นพยาบาลวิชาชีพที่มีการ ใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมสูง ก็น่าจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงเช่นกัน เนื่องจากการ มีเหตุผลเชิงจริยธรรมในระดับที่สูง เป็นการแสดงว่าบุคคลคนนั้นมีวุฒิภาวะทางจริยธรรม และ เป็นผู้มีสติปัญญาในการตัดสินใจในปัญหาความขัดแย้งด้านจริยธรรม ซึ่ง Bass (2002) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ชาญฉลาดจะต้องมีสติปัญญา แต่ต้องควบคู่ไปกับ ความฉลาดด้านอารมณ์และสังคมอีกด้วย ซึ่งมีความสอดคล้องกับลักษณะของการใช้เหตุผล เชิงจริยธรรมซึ่งเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่ทำเพื่อสังคมและอุดมการณ์

### 3.2.4 การประเมินการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม

การวัดการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมยึดหลักให้บุคคลได้พบกับเหตุการณ์หรือเรื่อง รวราขัดแย้งทางจริยธรรม แล้วพิจารณาตัดสินใจเลือกพฤติกรรมพร้อมทั้งเหตุผลประกอบการ ตัดสินใจนั้น ซึ่งมีการพัฒนาเครื่องมือขึ้นหลายชนิด เช่น คำถามปลายเปิด แบบเลือกตอบ แบบกำหนดประเด็นให้เลือกและแบบจับคู่ แต่ละวิธีมีหลักการในการพัฒนา มีข้อดีข้อจำกัด และมีความเหมาะสมกับการใช้งานในสถานการณ์หรือโอกาสที่ต่างกัน ลักษณะแบบวัด การถามและการตอบ อาจแตกต่างกันไปจากแบบวัดลักษณะด้านความรู้ ความคิด นอกจากนั้น ลักษณะคำตอบจะไม่มีลักษณะถูกหรือผิด คำตอบทุกคำตอบจะถูกตีค่าออกมาเป็นระดับหรือ คะแนน ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 4 วิธีดังนี้ (โกศล มีคุณ, 2533: 234-269; Meekun, 1999: 1-11)

1. วิธีการให้ตอบแบบอิสระ วิธีการนี้ทำโดยให้ผู้ถูกวัดได้พบกับเรื่องหรือ สถานการณ์ขัดแย้งทางจริยธรรมให้เขาได้คิดและแสดงเหตุผลที่ใช้ในการตัดสินใจนั้น ซึ่งในการ ชี้แจงเหตุผลสามารถแสดงออกได้อย่างเต็มที่ไม่มีกรอบบังคับ ไม่มีคำตอบให้เลือก ผู้ตอบจะ อธิบายอย่างไร จะตอบสั้นยาวเพียงไรก็ได้ ผู้ตอบสามารถคิดได้ด้วยตนเองมิได้ถูกบังคับให้ ต้องเลือก การให้ตอบแบบอิสระนี้อาจแยกได้เป็น 2 วิธีตามลักษณะของการดำเนินการ คือ วิธีสัมภาษณ์และการใช้คำถามปลายเปิดให้เขียนตอบ สำหรับแบบสัมภาษณ์นั้นเป็นวิธีที่ต้องใช้ เวลามาก อาจต้องใช้ผู้สัมภาษณ์หลายคน ส่วนวิธีใช้คำถามปลายเปิดนั้นผู้ตอบมีอิสระในการ คิดและเขียนตอบเช่นกัน แต่ทั้ง 2 วิธี มักมีปัญหาในการตรวจให้คะแนน เพราะคำตอบโดย อิสระของผู้ตอบจะต้องถูกนำมาแปลความว่าเป็นเหตุผลอยู่ในขั้นใด คำอธิบายการใช้ภาษาของ ผู้ตอบบางคนยากที่จะสรุปได้ว่าเป็นเหตุผลอยู่ในขั้นใดและใช้เวลานานในการตรวจ รวมทั้งผู้ตรวจ



ต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและได้รับการฝึกมาอย่างดี ซึ่งหาผู้ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวได้ยาก

2. ใช้ข้อคำถามแบบเลือกตอบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับข้อสอบแบบเลือกตอบ ในแบบสอบถาม 1 ชุด จะประกอบด้วยข้อคำถามซึ่งมีลักษณะเป็นสถานการณ์ขัดแย้งทางจริยธรรม เมื่อจบสถานการณ์ขัดแย้งก็จะเป็นทางเลือกของการตัดสินใจ แล้วตามด้วยเหตุผลเป็นคำตอบให้เลือกตอบ ซึ่งตัวเลือกจะแทนขั้นของการใช้เหตุผล วิธีนี้ค่อนข้างเป็นที่นิยมเพราะสะดวก ใช้เวลาน้อย ตัดปัญหาเรื่องความผิดพลาด หรือความไม่ยุติธรรมในการให้คะแนนสำหรับข้อจำกัดนั้น ตัวเลือกที่ให้มาอาจไม่ตรงกับเหตุผลของผู้ตอบและผู้ตอบอาจมีการเปรียบเทียบเหตุผลที่ดีกว่า ทำให้เหตุผลที่เลือกอาจมิใช่เหตุผลที่แท้จริงของผู้ตอบได้

3. วิธีการประเมินผลและเรียงลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหาชื่อว่า DIT (Defining Issue Test) ซึ่ง Rest ได้พยายามปรับปรุงวิธีการตอบจากแบบกำหนดคำตอบให้เลือกตอบ โดยมีแนวคิดในการสร้างพื้นฐานคือ ผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจทางจริยธรรมต่างชั้นกันจะมองปัญหาเดียวกันที่เนื้อหาสาระหรือประเด็นต่างกัน นอกจากนี้การตัดสินใจทางจริยธรรมของบุคคลส่วนใหญ่มักได้รับอิทธิพลจากความคิดหรือการตัดสินใจของบุคคลอื่นด้วยเสมอ ทั้งนี้รวมถึงทัศนคติในการมองปัญหานั้น ๆ ด้วย ในการตอบแบบวัดนี้เมื่อผู้ตอบได้อ่านเรื่องขัดแย้งทางจริยธรรมแต่ละเรื่องแล้ว จะมีประเด็นหรือข้อพิจารณาเกี่ยวกับสถานการณ์นั้นๆ ให้ผู้ตอบตัดสินใจว่าประเด็นใดสำคัญและเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ มากที่สุด จากนั้นให้จัดอันดับ 4 อันดับแรกที่ผู้ตอบคิดว่าเป็นประเด็นที่สำคัญที่สุด ซึ่งจะเป็นการป้องกันการเลือกโดยการเปรียบเทียบ แต่การเขียนประเด็นค่อนข้างยาก และผู้ตอบที่ไม่เคยพบการตอบแบบนี้มาก่อนอาจไม่เข้าใจและทำได้ไม่ถูกต้องตามขั้นตอน ทำให้มีปัญหาในการนำมาคิดคะแนน

4. เทคนิคการเปรียบเทียบคำตอบเป็นคู่ (Pair Comparisons) เทคนิคนี้อยู่บนพื้นฐานของแนวคิดที่ว่ากระบวนการคิด การตัดสินใจของบุคคลเกิดจากการประเมินทางเลือกต่างๆ อาศัยความรู้ความคิดและความเชื่อต่างๆ ก่อนที่จะตกลงใจกระทำพฤติกรรมใดๆ ในการวัดเหตุผลเชิงจริยธรรมจึงอาจใช้วิธีให้เลือกพฤติกรรมจากการเปรียบเทียบเป็นคู่ๆ ซึ่งแต่ละพฤติกรรมจะมีหลักการหรือเหตุผลชั้นใดชั้นหนึ่งเป็นพื้นฐาน โดยเปลี่ยนคู่เปรียบเทียบไปเรื่อยๆ ด้วยเหตุนี้เหตุผลที่ถูกเลือกด้วยความถี่สูงกว่าเหตุผลอื่นก็น่าจะยอมรับได้ว่าเป็นเหตุผลของผู้ตอบนั้น วิธีนี้จะช่วยขจัดปัญหาที่ผู้ตอบจะเลือกโดยการเปรียบเทียบ แต่ไม่ค่อยมีการใช้กันแพร่หลายเท่าที่ควร

สำหรับงานวิจัยนี้แบบสอบถามที่นำมาใช้วัดการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Kohlberg (1976) โดยแบบสอบถามนี้จะมีลักษณะเป็นสถานการณ์อันอาจพบได้ในการปฏิบัติงานด้านการพยาบาลที่เป็นความขัดแย้งทางจริยธรรม

โดยในแต่ละสถานการณ์จะมีข้อคำถามให้เลือกกระทำพฤติกรรมใน 2 ลักษณะ คือ เลือกที่จะกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรม และมีข้อคำตอบจำนวน 3 ข้อ ให้เลือกตอบที่เป็นเหตุผลในการเลือกที่จะกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมนั้นๆ เกณฑ์การให้คะแนนแต่ละข้อคำตอบมีค่าคะแนนจาก 1 ไปถึง 3 จากข้อคำตอบที่แสดงเหตุผลตามเกณฑ์การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมของ Kohlberg (1976) คือ ใช้เหตุผลระดับก่อนกฎเกณฑ์ เหตุผลระดับกฎเกณฑ์ และเหตุผลระดับเหนือกฎเกณฑ์

### 3.3 บรรยากาศองค์การ

#### 3.3.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ

Litwin & String (1968 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์, 2541) และ Plunkett & Attner (1994) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อมตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ส่วน Steers (1977: 101) สมยศ นาวิการ และ ผุสดี รุมาคม (2520) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า บรรยากาศองค์การจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากร นอกจากนี้ อรุณ รักรธรรม (2533: 31) และ กฤษณา ศักดิ์ศรี (2534: 455) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมไว้ว่า บรรยากาศองค์การยังจะเป็นตัวแปรที่สำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน จึงสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ความรู้สึก หรือความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะขององค์การในแง่ต่างๆ ที่แวดล้อมอยู่รอบๆ ตัวของผู้ปฏิบัติซึ่งเป็นลักษณะที่แตกต่างกันในแต่ละองค์การ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่จะทำให้ปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ

#### 3.3.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

Lewin (1930 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2539) เป็นบุคคลแรกที่ได้เริ่มศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ โดยเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของบุคคลและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน Lewin กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในองค์การนั้นๆ โดยเสนอเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ดังนี้  $B = f(P, E)$  มีความหมายว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (B) จะเกิดจากองค์ประกอบสองส่วน คือ บุคลิกลักษณะของบุคคล (P) กับสภาพแวดล้อมในองค์การ (E) ต่อมาแนวคิดนี้ได้ขยายออกอย่างกว้างขวางมีการใช้คำเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นกับลักษณะขององค์การหรือวัตถุประสงค์ในการศึกษา ซึ่งในทุกๆ การศึกษามักใช้คำว่าบรรยากาศองค์การทั้งสิ้น จากการ

ทบทวน แนวคิด ทฤษฎี ของบรรยากาศองค์การพบว่า มีนักวิชาการหลายท่าน เช่น Litwin and Stringer (1968), Cambell and Beaty (1971), Likert and Likert (1976), Steer and Porter (1979) เป็นต้น นักวิชาการเหล่านี้ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศไว้มีตั้งแต่ 5-19 องค์ประกอบ แต่เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า องค์ประกอบหลัก ๆ จะประกอบด้วย องค์การ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันในองค์การนั้นๆ ก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นทั้งบรรยากาศแบบเปิด แบบอิสระ แบบควบคุม แบบสนิทสนม แบบรวบอำนาจ และแบบปิด ซึ่งลักษณะบรรยากาศดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ (Hapin, 1966: 174-181) ดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (Opened climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะของผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกดีเป็นที่เคารพรักใคร่ให้การช่วยเหลือ และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ลักษณะการบริหารจะไม่ออกคำสั่ง แต่จะใช้วิธีสร้างลักษณะของความเป็นผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะงานมีความเหมาะสมกับความสามารถ เป็นบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรในองค์การเกิดขวัญกำลังใจดี ทำให้เกิดความรักความสามัคคีและช่วยเหลือกัน เกิดความพึงพอใจ นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรในองค์การรู้สึกภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ บรรยากาศแบบนี้เป็นที่ต้องการของผู้ปฏิบัติงานและเป็นบรรยากาศที่ดีที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะเด่นที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ให้บุคลากรในองค์การมีอิสระ พร้อมจะอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือเป็นครั้งคราว บุคลากรในองค์การจะพอใจกับการสร้างความสัมพันธ์มากกว่าผลสำเร็จของงาน ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานดี ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดีแต่ไม่เท่ากับบรรยากาศแบบเปิด

3. บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะที่ผู้บริหารเน้นผลงานคอยควบคุมตรวจตรางานตลอด ไม่สนใจความคิดเห็นและเหตุผลของผู้ปฏิบัติ ความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานมีน้อย จากการเข้มงวดกวดขันของผู้บริหารทำให้มีผลงานออกมาดี ทำให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจดีกว่าระดับปกติเล็กน้อย ลักษณะความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในหน่วยงานมีน้อย

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (Familiar climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะของผู้บริหารและบุคลากรมีความสัมพันธ์ฉันท์มิตร ผู้บริหารละเลยคำสั่ง กฎระเบียบหรือการนิเทศงานทำให้บุคลากรขาดความสามัคคีในการทำงานแต่ความสัมพันธ์ส่วนตัวดี ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ขาดความภูมิใจในผลสำเร็จของงาน

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (Paternal climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารได้บริหารโดยวิธีการออกคำสั่ง ควบคุมตรวจตราและนิเทศงานอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารขาดการ

ยอมรับนับถือ ผู้บริหารทำตัวว่ารู้ดีทุกอย่าง ผลงานของหน่วยงานมีน้อย บุคลากรเสียขวัญและกำลังใจ

6. บรรยากาศแบบปิด (Closed climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานแบบขาดความรู้ บุคลิกภาพไม่เป็นผู้นำ บุคลากรเสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน ขาดความสามัคคี ขาดความภูมิใจในผลการปฏิบัติงาน เป็นบรรยากาศที่ต้องรีบแก้ไข

จะเห็นได้ว่าบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์การ เนื่องจากบุคลากรในองค์การไม่ได้ทำงานอยู่ในความว่างเปล่า แต่จะปฏิบัติงานภายใต้การกำกับควบคุมของผู้บังคับบัญชา โครงสร้างองค์การ กฎระเบียบขององค์การ ตลอดจนสิ่งต่างๆ ในองค์การที่มองไม่เห็นหรือจับต้องไม่ได้ แต่รู้สึกและรับรู้ได้ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ บรรยากาศขององค์การ บรรยากาศที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรมีการทำงานที่ดีขึ้น สิ่งที่จะสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีเหมาะสมแก่การทำงาน ได้แก่ การมีการบังคับบัญชาที่ดี การที่สมาชิกในองค์การมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน รวมทั้งการที่องค์การมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคม ทางจิตใจที่ดีเพียงพอที่จะเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีได้ (นิภา แก้วศรีงาม, 2527: 204 อ้างถึงใน เสาวรส บุณนาค, 2543)

Downey, Hellriegel และ Slocum ได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นในองค์การด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ (สมยศ นาวิการ, 2536: 298)

1. บรรยากาศองค์การที่ดีทำให้เพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ดังการศึกษาของ Newell (1978:19) พบว่า บรรยากาศโดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศแบบปิด มีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายน้อย ตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบเปิด ซึ่งจะมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายมาก

2. บรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ จะทำให้เพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ดังที่ DuBrin (1973: 334-340) ได้สรุปไว้ว่า ปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ คือ แบบของความเป็นผู้นำ ทักษะ และวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีความสำคัญมากเพราะว่า แบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมา ที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องของการปฏิบัติ

3. บรรยากาศที่มีการกระจายอำนาจ จะทำให้เพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ ดังการศึกษาของ Litwin และ Stringer (Steers และ Porter, 1979: 371) พบว่า องค์การที่มีบรรยากาศในการบริหารแบบใช้อำนาจ กล่าวคืออำนาจ

การตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้ จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรมีความรู้สึกไม่พอใจในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่ม ส่วนในองค์การที่มีบรรยากาศการร่วมประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิกขององค์การ สภาพบรรยากาศขององค์การที่มุ่งการประสานสัมพันธ์ดังกล่าว จะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่อกัน เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำ และในองค์การที่มีบรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีผลผลิตสูง ซึ่งบรรยากาศแบบดังกล่าวจะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน งานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ Frederickson (Steers และ Porter, 1979:371) ที่ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การที่มุ่งคน ซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารชนิดเปิด การให้ความสนับสนุนร่วมกัน และการกระจายอำนาจการตัดสินใจจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร ลดการลาออกจากงาน ลดต้นทุนการผลิต และลดเวลาในการฝึกอบรม ตามลำดับ

กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2543 อ้างถึงใน อรุณีไพศาลพานิชย์กุล และ กฤษดา แสงดี, 2543) ได้นำแนวคิดของบรรยากาศองค์การดังกล่าวข้างต้นมาปรับองค์ประกอบให้มีความสอดคล้องกับลักษณะองค์การพยาบาล ของกระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้โรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข นำไปใช้ประเมินบรรยากาศองค์การของตน และนำผลการประเมินไปพัฒนาให้เกิดคุณภาพบริการต่อไป โดยดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus group discussion) ประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพจากโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน จำนวน 28 ท่าน และนักวิชาการจากกองการพยาบาล จำนวน 6 ท่าน รวมทั้งสิ้น 34 ท่าน เพื่อกำหนดองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ ในกลุ่มงานพยาบาล สรุปได้องค์ประกอบทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ดังนี้ (อรุณีไพศาลพานิชย์กุล และ กฤษดา แสงดี, 2543)

1. โครงสร้างองค์การและทิศทางการบริหาร การรับรู้ของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อโครงสร้างบทบาทความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจและให้มีส่วนร่วมในการวางแผนเป้าหมายและการตัดสินใจในเรื่องงาน รวมทั้งกลไกการประสานงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
2. ระบบงานหรือกระบวนการให้บริการ การรับรู้เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของมาตรฐานการพยาบาล การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อยกระดับมาตรฐาน
3. ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา การรับรู้ถึงลักษณะของผู้บังคับบัญชาด้านความรับผิดชอบ มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน สามารถมอบหมายงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถ ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม อารมณ์มั่นคง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน

4. การให้รางวัลหรือผลตอบแทนการทำงาน ได้รับการตอบสนองของความต้องการด้านสังคม สวัสดิการและความยุติธรรม รวมทั้งความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

5. ความพึงพอใจในงาน รู้สึกพึงพอใจที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย และพึงพอใจในสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ได้รับ

6. ความอบอุ่นหรือสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงาน การรับรู้ของพยาบาลต่อสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงาน ความรู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

7. ความภาคภูมิใจต่อองค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดขวัญกำลังใจ พร้อมจะปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวม

เมื่อพิจารณาตามแนวคิดของบรียากาศแล้ว บรียากาศองค์กรไม่มีความสำคัญโดยตัวเอง แต่จะมีความสำคัญจากองค์ประกอบต่างๆ ที่ก่อให้เกิดลักษณะต่างๆ ขององค์กร ดังนั้นเมื่อองค์ประกอบของบรียากาศเปลี่ยนแปลงไป จะเกิดผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นของบรียากาศด้วย (Grigsby, 1991) นักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า บรียากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เพราะเป็นการรับรู้ของบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม การกำหนดรูปแบบการบริหารจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรภายในองค์กรนั้นๆ หมายความว่า องค์ประกอบของบรียากาศองค์กรหนึ่งอาจมีความเหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ แต่อาจไม่เหมาะสมกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาเป้าหมาย และความพยายามที่จะนำสู่การสร้างสรรค์บรียากาศที่เอื้ออำนวยต่อองค์กรและสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากร Huse & Bowditch (1977) ให้ความเห็นว่า บรียากาศองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หากบุคลากรรับรู้ถึงการสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะก่อให้เกิดความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดของกองการพยาบาล (2543) เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา เนื่องจากมีความสอดคล้องและครอบคลุมกับสภาพองค์การพยาบาลในยุคการปฏิรูประบบสุขภาพ การประเมินบรียากาศองค์กรตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะบรียากาศที่ดีจะส่งผลต่อการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลวิชาชีพนั่นเอง

### 3.3.3 บรรยายากศองค์การกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เป็นที่ยอมรับกันโดยกว้างขวางว่าแนวคิดเรื่องบรรยายากศองค์การสามารถใช้ศึกษาถึงผลกระทบทางด้านพฤติกรรมต่างๆ ของบุคลากรในองค์การได้อย่างลึกซึ้ง ซึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้ หรือเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมของบุคลากรในองค์การนั้นๆ องค์การที่มีบรรยายากศที่อบอุ่นเต็มไปด้วยความรักและความไว้วางใจ มีการสนับสนุนส่งเสริมให้กำลังใจ มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีผู้บังคับบัญชาที่ชื่นชอบและเป็นแบบอย่างในการทำงาน มีความมั่นคงสูง มีโครงสร้างการบริหารงานและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน จะส่งผลต่อการแสดงภาวะผู้นำของคนในองค์การ (Bass, 1985) เป็นลักษณะบรรยายากศแบบเปิด ซึ่งจะพบในองค์การที่มีผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง ทำให้เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า "Cascading effect" โดย Bass, Waldman et al. (1987) ได้กล่าวถึงลักษณะดังกล่าวว่าเป็นลักษณะที่ผู้นำระดับสูงแสดงภาวะผู้นำเป็นตัวอย่างกับผู้นำในระดับที่ต่ำลงมา เป็นลักษณะการถ่ายทอดที่เรียกอีกอย่างว่า "Falling dominoes effect" (Stordeus et al., 2000) ผลของปรากฏการณ์ไหลลดหล่นดังกล่าวจะทำให้ผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดเกิด ความพึงพอใจ เกิดความจงรักภักดี และพยายามทำงาน โดยใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ด้วยการแสดงออกด้วยการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของ ปิยะนุช ประทีปทัศน์ (2540) ที่ทำการศึกษาหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลดีเด่นจำนวน 5 ราย (กรณีศึกษา) พบว่าบุคคลเหล่านี้ได้รับโอกาสให้ทำงานบริหาร มีความพึงพอใจในบทบาทผู้บริหาร มีแม่แบบที่ดี ได้ศึกษาอบรมเพิ่มเติม และได้รับการส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงในการขึ้นสู่ตำแหน่ง เป็นลักษณะบรรยายากศองค์การแบบเปิดที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง มีการกระจายอำนาจให้กับบุคลากรในองค์การ เป็นการบริหารงานที่ทำให้องค์การเกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นบรรยายากศองค์การจึงมีความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลวิชาชีพ

### 3.3.4 การประเมินบรรยายากศองค์การ

การประเมินบรรยายากศองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญในยุคการปฏิรูประบบสุขภาพ เพราะการประเมินจะช่วยให้ผู้บริหารทางการพยาบาลได้ทราบ และเข้าใจองค์ประกอบของบรรยายากศองค์การที่ดี ในกลุ่มงานการพยาบาลของแต่ละโรงพยาบาล เพื่อจะได้นำผลการประเมินไปพัฒนาเสริมสร้างบรรยายากศให้มีความเหมาะสม ส่งผลให้พยาบาลวิชาชีพเกิดความพึงพอใจ เกิดขวัญกำลังใจ พร้อมจะพัฒนางาน แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในการนำทีมการพยาบาลให้การบริการกิจกรรมพยาบาลครบทั้ง 3 ด้าน ครอบคลุมการดูแลแบบองค์รวมอย่างมีคุณภาพ ในการประเมินบรรยายากศองค์การนั้นสามารถประเมินได้หลายวิธีดังนี้ (สายสมร พัททองอยู่, 2543)

1. การสังเกตอย่างใกล้ชิด ซึ่งการประเมินบรรยากาศองค์การในลักษณะนี้นักวิจัยจะต้องมีความรู้สึกไวต่อบรรยากาศองค์การ มีลักษณะเป็นผู้สังเกต และรูปแบบการสื่อสารขององค์การในการประเมินบรรยากาศองค์การโดยการสังเกตนี้ จะศึกษาได้โดยการเปรียบเทียบจากการตรวจสอบพฤติกรรมในองค์การที่แตกต่างกัน หรือโดยศึกษาผลกระทบของสภาพการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเดียว การสังเกตอย่างใกล้ชิดนี้มีข้อจำกัดคือ ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก และต้องใช้ผู้สังเกตที่มีความไวต่อความรู้สึก ขนาดของกลุ่มตัวอย่างต้องมาก

2. การรับรู้ของผู้ร่วมงานในองค์การ การประเมินบรรยากาศองค์การโดยการรับรู้ของผู้ร่วมงานในองค์การนั้น เกิดจากการรับรู้จากประสบการณ์พื้นฐานของผู้ร่วมงานในองค์การเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของตนเอง ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวว่า การรับรู้ของผู้ร่วมงานเกี่ยวกับตัวแปรบรรยากาศองค์การนั้น จะครอบคลุมอย่างกว้างขวางมีความเกี่ยวข้องกันเป็นที่ยอมรับและเหมาะสมในการประเมินบรรยากาศองค์การมากกว่าการประเมินโดยการสังเกต

ในการศึกษาบรรยากาศองค์การในกลุ่มงานการพยาบาลของโรงพยาบาลศูนย์ทั่วประเทศ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นเองตามแนวคิดของกองการพยาบาลสำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2543) เพื่อประเมินบรรยากาศองค์การพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) โครงสร้างองค์การและทิศทางการบริหาร 2) ระบบงานหรือกระบวนการให้บริการ 3) ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา 4) การให้รางวัลหรือผลตอบแทนการทำงาน 5) ความพึงพอใจในงาน 6) ความอบอุ่นหรือสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงาน 7) ความภักดีต่อองค์การ

### 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Winter (1987 cited in Winter, 2002) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้นำในทำเนียบขาว ( White House) ประเทศสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จ พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำในอุดมคติ (Idealism) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Turner et al. (2002) ได้ทำการศึกษาถึงจริยธรรมและศีลธรรมของผู้นำ โดยวัดเหตุผลเชิงจริยธรรมในผู้นำสองประเทศ กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 เป็นผู้นำในองค์การจากประเทศแคนาดากลุ่มที่ 2 และ 3 เป็นผู้นำจากประเทศอเมริกาจำนวนทั้งหมด 132 คน โดยวัดเหตุผลเชิงจริยธรรมของผู้นำด้วยแบบวัด DIT (Rest,1990) และวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Avolio, 1995) ด้วยแบบวัด MLQ ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 407 คน พบว่า ผู้นำที่มีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน



ชุมพล ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา (2527) ศึกษาบรรยากาศองค์การและพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำนวน 500 คน โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำ LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) และใช้แบบสอบถามบรรยากาศองค์การชื่อ OCDQ (Organization Climate Description Questionnaire) พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ดวงพร ศรีจันทร์ทวงศ์ (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในกิจกรรมนักศึกษา สภาพแวดล้อมของวิทยาลัย กับภาวะผู้นำของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างคือผู้นำนักศึกษาพยาบาลชั้นปีที่ 3 และ 4 จำนวน 320 คน พบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำของนักศึกษาพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะเชิงจริยธรรม สมรรถนะเชิงการเมืองเศรษฐกิจ สังคม สมรรถนะด้านบุคลิกภาพ สมรรถนะเชิงวิชาชีพ และ สมรรถนะเชิงบริหารอยู่ในระดับสูง และ ยังพบอีกว่าสภาพแวดล้อมของวิทยาลัยพยาบาล และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมนักศึกษาสามารถทำนายภาวะผู้นำของนักศึกษาพยาบาลได้ร้อยละ 16.51

ปิยนุช ประทีปทัศน์ (2540) ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลดีเด่นในโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลดีเด่น จำนวน 5 ราย พบว่า 1) ปัจจัยนำที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำคือ ครอบครัว สถานศึกษา สถานที่ทำงาน โดยปัจจัยนำในที่ทำงาน ได้แก่ ลักษณะการทำงานที่ตื่นตัวใช้ไหวพริบการตัดสินใจสูง มีเพื่อนร่วมงานที่ดี และมีผู้บังคับบัญชาที่ชื่นชอบเป็นแบบอย่างในการทำงาน 2) ปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่ง พบว่าปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ การก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ การได้รับโอกาสทำงานบริหารและความพึงพอใจในบทบาทเป็นผู้บริหาร มีแม่แบบที่ดี การได้ศึกษาอบรมเพิ่มเติม อายุงาน คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสม การสนับสนุนจากครอบครัว และการส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงในการขึ้นสู่ตำแหน่ง 3) ด้านการใช้ภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ได้แก่ วิสัยทัศน์ บารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสมการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง การประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างเครือข่าย และการให้การสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

จินดารัตน์ โรม (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และบรรยากาศองค์การ กับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคกลาง กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 145 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูงเพียงร้อยละ 22 โดยด้านการกระตุ้นปัญญาอยู่ใน

ระดับต่ำสุด การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม บรรยากาศองค์การ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ โดยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ใช้แนวคิดของ McClelland (1985) การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมใช้แนวคิดของ Kohlberg (1976) บรรยากาศองค์การใช้แนวคิดของกองการพยาบาล (2543) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้แนวคิดของ Avolio, Bass & Jung (1999) ดังแสดงในกรอบการวิจัยดังนี้

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

