

3.4 ความกลมกลืนและเป็นไปได้ทางอารมณ์ (Emotional Alchemy) โดยใช้สัญชาตญาณด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสมรรถภาพที่จะเผชิญปัญหาและความกดดัน ประกอบด้วย การแสดงออกด้านการหยั่งรู้ สามารถคิดใคร่ครวญ เล็งเห็นโอกาส และสร้างอนาคต

4. องค์ประกอบตามแนวคิดของโกลแมน

โกลแมน (Goleman, 1998) ได้จำแนกความฉลาดทางอารมณ์ออกเป็น 2 สมรรถนะใหญ่ ๆ คือ

4.1 สมรรถนะทางด้านสังคม เป็นการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ประกอบด้วย

4.1.1 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) หมายถึง การตระหนักรู้ความต้องการ ความรู้สึกและความห่วงใยของผู้อื่น มีการเข้าใจผู้อื่น ตระหนักรู้ถึงความรู้สึกนึกคิดและมุมมองของผู้อื่น สนใจคนอื่นมากขึ้นรวมทั้งความวิตกกังวลของผู้อื่นด้วย การมีจิตใจใฝ่การบริการรับรู้อาการและตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นหรือผู้ที่มาติดต่อสัมพันธ์ด้วย ส่งเสริมผู้อื่นทราบความต้องการและพัฒนาให้เขามีความรู้ความสามารถให้ถูกทาง ให้โอกาสบุคคลอื่นสามารถมองเห็นความเป็นไปได้จากการมองเห็นความแตกต่างของคนและไม่ถือเขาถือเราตระหนักรู้ถึงสมรรถนะความคิดเห็นของกลุ่มและสามารถคาดคะเนสถานการณ์ในด้านความสัมพันธ์ของบุคคลอื่นในกลุ่มได้

4.1.2 ทักษะทางสังคมด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) เป็นความคล่องในการติดต่อกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี สามารถแสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่นได้ประกอบด้วย ความสามารถในการโน้มน้าวใจ สามารถแสดงวิธีโน้มน้าวความคิดเห็นของบุคคลอื่นอย่างนุ่มนวลแนบเนียน และได้ผลมีการสื่อความที่ดี (Communication Skills) ชัดเจนถูกต้องน่าเชื่อถือ มีความเป็นผู้นำสามารถโน้มน้าวใจหรือผลักดันกลุ่มได้อย่างดีถูกทิศทางสามารถกระตุ้นและริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี (Managing Change) หรือบริหารการเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้งได้ดี (Conflict Management) เจรจาต่อรองแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายทำงานเป็นทีมร่วมมือกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายและสร้างสมรรถนะของทีมงานให้เกิดพลังร่วมมือ

4.2 สมรรถนะส่วนบุคคล เป็นความสามารถในการบริหารจัดการกับตัวเองได้ดี ประกอบด้วย

4.2.1 การตระหนักรู้ตนเอง (Self-Awareness) เป็นการตระหนักรู้ความรู้สึกและความโน้มเอียงของตนเองหรือผู้ที่มีสติ สามารถหยั่งรู้โดยการสำรวจตัวเอง รู้ถึงความเป็นไปได้ของตนเองต่อการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ รอบตัวและความพร้อมของตนเอง ประกอบด้วย การรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง รู้ถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกนั้น และคาดคะเนผลที่จะเกิดตามมา สามารถประเมินตนเองได้ตามความเป็นจริง รู้จุดเด่นจุดด้อยของตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง เชื่อมั่นในความสามารถและควมมีคุณค่าของตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง เชื่อมั่นในความสามารถและควมมีคุณค่าของตน สามารถจัดการกับความรู้สึกภายในตนเองได้โดยให้อยู่ในสภาวะที่พอเหมาะพอดี

4.2.2 ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-Regulation) การควบคุมหรือกำหนดตนเองเป็นปัจจัยที่สำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ ไม่ทำอะไรโดยใช้อารมณ์ ประกอบด้วย การควบคุมตนเอง การจัดการกับภาวะอารมณ์ต่าง ๆ ได้ มีความซื่อสัตย์ไว้วางใจได้ เป็นผู้ใช้สติปัญญาแสดงความรับผิดชอบ มีความสามารถในการปรับตัว ยืดหยุ่นในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และชอบสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

4.2.3 สามารถสร้างแรงจูงใจและจูงใจตนเองได้ (Motivation Oneself) เป็นแนวโน้มทางอารมณ์ที่เกื้อหนุนต่อการมุ่งสู่เป้าหมาย ประกอบด้วย มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) โดยพยายามทำภารกิจต่าง ๆ มีการปรับปรุงให้สู่มาตรฐานอันเลิศ มีความจงรักภักดี ยึดมั่นกับเป้าหมายของกลุ่มและองค์กร คิดริเริ่ม พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามที่โอกาสจะอำนวย มองโลกในแง่ดีและเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคได้อย่างไม่ย่อท้อจนบรรลุเป้าหมาย

5. องค์ประกอบตามแนวคิดของเฟลด์แมน

เฟลด์แมน (Feldman, 1999) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วยทักษะ 2 ทักษะ คือ

5.1 ทักษะหลัก (Core Skills)

5.1.1 การรู้จักตนเอง (Knowing Yourself) หมายถึง การรู้จักอารมณ์ต่างของตนเองสามารถแยกแยะความแตกต่างของอารมณ์ต่าง ๆ และรู้ถึงเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังอารมณ์

5.1.2 การครองสติ (Maintaining Control) หมายถึง การต่อต้านหรือยืดเวลาของแรงผลักดัน แรงกระตุ้น หรือความยั่วยวนให้ลงมือกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งออกไป ควบคุมพฤติกรรมที่ก้าวร้าว ไม่เป็นมิตร และไม่รับผิดชอบต่อจัดการกับอารมณ์ต่างไปในทางที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้

5.1.3 การอ่านผู้อื่น (Reading Others) หมายถึง การรู้สึก ซาบซึ้งถึงอารมณ์ของผู้อื่นเข้าใจว่าทำไมผู้คนถึงรู้สึกและแสดงออกเช่นนั้น สะท้อนความรู้สึกและพฤติกรรมของเราให้ผู้อื่นรับรู้ได้

5.1.4 การรับรู้ที่แม่นยำ (Perceiving Accurately) หมายถึง การเปิดมุมมองให้กว้างและไม่มีอคติเพื่อให้สามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล

5.1.5 การสื่อสารด้วยความยืดหยุ่น (Communication With Flexibility) หมายถึง เข้าใจอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น มีการแสดงออกทางอารมณ์อย่างเต็มที่ เป็นจริงไม่เสแสร้งเน้นถึงความต้องการทั้งของตนเองและผู้อื่น

5.2 ทักษะขั้นสูง (Higher-Order Skills)

5.2.1 การยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบ (Taking Responsibility) หมายถึง การกระทำการใด ๆ โดยอิสระและมีความรับผิดชอบ ยอมรับเอาปัญหาและทางแก้ไขเป็นของตนเอง ไม่หนีความรับผิดชอบ

5.2.2 การสร้างทางเลือก (Generating Choices) หมายถึง การเปิดตัวเองให้พบกับความเป็นไปได้หลาย ๆ ทางในแนวคิด การกระทำหรือสถานการณ์ใด ๆ ที่กำลังเผชิญ ค้นหาทางเลือกที่มีอยู่ในสถานการณ์ที่กำหนดให้ และช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจถึงทางเลือกเหล่านั้นด้วย

5.2.3 การยอมรับวิสัยทัศน์ (Embracing a Vision) หมายถึง การผูกพันตนเองเข้ากับภาพชัดเจนในอนาคต เพื่อเป็นการยอมรับอย่างเต็มที่ วิสัยทัศน์จำเป็นต้องมีการสื่อสารชี้แจงแพร่ภาพไปทั่ว และชี้นำทิศทางในการดำเนินการต่าง ๆ เมื่อยอมรับในวิสัยทัศน์แล้วต้องทำให้คนอื่นมีความศรัทธาไปด้วย

5.2.4 การมีความกล้าหาญ (Having Courage) หมายถึง มีความกล้าที่จะค้นหาหนทางที่จะให้ได้ผลดีที่สุดกับทุกสถานการณ์ หรือทำทลายกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ หรือไม่เห็นด้วยกับกับสิ่งที่เป็นที่นิยมของคนทั่วไป คัดค้านการยึดติดกับแนวคิดและมาตรฐานในการทำงานรูปแบบเดิม ๆ กล้าตัดสินใจต่อสิ่งที่ยากต่อการตัดสินใจ

5.2.5 การแสดงความแน่วแน่ (Demonstrating Resolve) หมายถึง การตัดสินใจอยู่เสมอว่าจะทำอะไรด้วยความตั้งใจเด็ดเดี่ยวและมั่นคง แสดงให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีพันธะผูกพันอยู่กับแผนการดำเนินการ สร้างความมุ่งมั่นของตนเองแบบยั่งยืน สร้างพลังจากภายในตนและกำหนดทิศทางขึ้นมา เป็นการสร้างความมั่นใจ มีศักดิ์ศรีและมีคุณค่าในตนเอง ทำให้ส่งผลต่อแรงบันดาลใจและแรงจูงใจแก่ผู้อื่น

6. องค์ประกอบตามแนวคิดของเครวิทซ์และซูเบิร์ด

เครวิทซ์และชูเบิร์ต (Krevitz & Schubert, 2000) ได้จำแนกความฉลาดทางอารมณ์ สำหรับคนทำงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่

6.1 การตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ความรู้สึกของตนเองในขณะที่เกิดขึ้น ความชัดเจนในความรู้สึกและความคิดอันจะเป็นผลให้มีความสามารถในการเลือกตัดสินใจได้ดีขึ้น

6.2 ทักษะทางสังคม (Social Skills) หมายถึง วิธีที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างฉลาด ติดต่อกับสื่อสารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการปรับการติดต่อสื่อสารให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่น

6.3 การมองโลกในแง่ดี (Optimism) หมายถึง การมองสิ่งที่เกิดกับชีวิตในแง่ดีเปี่ยมไปด้วยความสุขและพลัง มีเจตคติที่จะทำงานอย่างมุ่งมั่นจนบรรลุเป้าหมายแม้จะประสบกับอุปสรรค

6.4 การควบคุมอารมณ์ (Emotional Control) หมายถึง ความสามารถในการปรับการแสดงออกทางอารมณ์ของตนตามสถานการณ์ที่ตนประสบอยู่และจัดการกับความเครียดอย่างสงบ

6.5 ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง ใช้พลังภายในตัวอย่างสุขุมอ่อนคล้อยและสร้างสรรค์เมื่อมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝัน มีเหตุผลในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาทางเลือกและสามารถช่วยให้ผู้อื่นสามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้

7. องค์ประกอบตามแนวคิดของกรมสุขภาพจิต

กรมสุขภาพจิต (2544 ก) ซึ่งได้พัฒนาแนวคิดโดยการศึกษาและทบทวนแนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศโดยผู้เชี่ยวชาญด้านจิตเวชและจิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ ด้านดี ด้านเก่ง และด้านสุข ซึ่งในแต่ละด้านมีองค์ประกอบย่อยด้านละ 3 ข้อ ดังนี้

7.1 ด้านดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้สึกเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ได้แก่

7.1.1 ควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง

7.1.1.1 รู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง

7.1.1.2 ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้

7.1.1.3 แสดงออกอย่างเหมาะสม

7.1.2 เห็นใจผู้อื่น

7.1.2.1 ใส่ใจผู้อื่น

7.1.2.2 เข้าใจและยอมรับผู้อื่น

7.1.2.3 แสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม

7.1.3 รับผิดชอบ

7.1.3.1 รู้จักให้/ รู้จักรับ

7.1.3.2 รับผิดชอบ/ ให้อภัย

7.1.3.3 เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

7.2 ด้านเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ และแสดงออกอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นได้แก่

7.2.1 รู้จักและมีแรงจูงใจในตนเอง

7.2.1.1 รู้ศักยภาพของตนเอง

7.2.1.2 สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้

7.2.1.3 มีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย

7.2.2 ตัดสินใจและแก้ปัญหา

7.2.2.1 รับรู้และเข้าใจปัญหา

7.2.2.2 มีขั้นตอนในการแก้ปัญหา

7.2.2.3 มีความยืดหยุ่น

7.2.3 มีสัมพันธภาพกับผู้อื่น

7.2.3.1 สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

7.2.3.2 กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม

7.2.3.3 แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

7.3 ด้านสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภาคภูมิใจในตนเองและความพอใจในชีวิต และมีความสุขสงบทางใจ ได้แก่

7.3.1 ภูมิใจในตนเอง

7.3.1.1 เห็นคุณค่าตนเอง

7.3.1.2 เชื้อมั่นในตนเอง

7.3.2 พึงพอใจในชีวิต

7.3.2.1 มองโลกในแง่ดี

7.3.2.2 มีอารมณ์ขัน

7.3.2.3 พอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่

7.3.3 มีความสุขสงบ

7.3.3.1 มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข

7.3.3.2 รู้จักผ่อนคลาย

7.3.3.3 มีความสุขสงบทางใจ

จะเห็นได้ว่านักวิชาการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างและองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ยังไม่เป็นแนวเดียวกันแต่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ซึ่งพบว่าโครงสร้างและองค์ประกอบตามแนวคิดของกรมสุขภาพจิตมีความสอดคล้องกับสังคมและวัฒนธรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่จะศึกษาครั้งนี้ที่สุด ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้

ลักษณะของผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์

ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะมีลักษณะรู้จักและเข้าใจความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น รู้จุดเด่นจุดด้อยของตนเอง สามารถควบคุม จัดการ และแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม มีสติที่สามารถรับรู้และตระหนักรู้ได้ว่าขณะนี้กำลังทำอะไร รู้สึกอย่างไร ตลอดจนสามารถรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม (Self-Awareness) มีพลังใจ มีแรงบันดาลใจที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุเป้าหมายในชีวิต (Self-Motivation) สามารถอดทน อดกลั้น ต่อสภาพต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความเครียดได้อย่างเหมาะสม (Stress Tolerance) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ไม่ยึดมั่นถือมั่น มีความสามารถที่จะควบคุมตนเอง (Impulse Control) มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (To Have Empathy For Other) มีสัมพันธภาพที่บ่งบอกถึงความไว้วางใจผู้อื่น (Trusting Relationship) มีความคิดริเริ่ม (Initiative) มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มองโลกในแง่ดี (Optimism) (ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์, 2543) นอกจากนี้ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงยังเป็นผู้ที่มีความสามารถแสดงความรู้สึกของตนเองออกมาได้อย่างชัดเจนตรงไปตรงมา ไม่ถูกครอบงำด้วยความรู้สึกทางลบ สามารถอ่านภาษาท่าทางในการสื่อสารได้ดี มีเหตุผล เห็นความรู้สึกอย่างเป็นจริง พึ่งพาตนเองได้ มีความเป็นอิสระด้านการใช้เหตุผลทางจริยธรรม สร้างแรงจูงใจที่ดีให้เกิดภายในตนเองได้ สามารถนำภาวะทางอารมณ์ของตนกลับคืนสู่ภาวะปกติได้ มองโลกในแง่ดี ไม่ยอมแพ้กับอุปสรรคหรือปัญหา สนใจและให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่น ไม่ถูกครอบงำโดยความกลัวหรือความวิตกกังวล สามารถระบุความรู้สึก อารมณ์ทางลบ

ต่าง ๆ ได้ รู้สึกเป็นธรรมชาติเมื่อพูดถึงเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึก ชีวิตไม่ถูกชี้นำโดยอำนาจ ความ ร่ำรวย เกียรติศักดิ์ศรี ตำแหน่งหรือ ชื่อเสียง หรือการได้รับการยอมรับ กล้าเผยความรู้สึกนึกคิด ไม่พยายามสอดแทรกความคิดไว้ในความรู้สึกของตน มองหาแง่มุมที่ดีจากภาวะอารมณ์ในทาง ลบ สามารถแยกแยะสิ่งที่เป็นความคิดออกจากความรู้สึกได้ ส่วนผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำ จะมีลักษณะเป็นผู้ที่ไม่รับผิดชอบต่อความรู้สึกของตน แต่วิพากษ์ ตำหนิผู้อื่น ไม่สามารถบอกได้ว่าทำไมตนจึงรู้สึกเช่นนั้น กล่าวหา โจมตี ตัดสิน ทำลายขวัญกำลังใจผู้อื่นมุ่งวิเคราะห้ผู้อื่น มากกว่าแสดงความเข้าใจ เข้าใจ บุ่มบ่ามทึบทักมักคิดแทนเรฯ แสดงความไม่ซื่อตรงเกี่ยวกับ ความรู้สึกนึกคิดของตนเอง พูดสะท้อนความรู้สึกนึกคิดของตนสูงหรือต่ำกว่าที่เป็นจริง ทำเรื่อง เล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ บางทีแสดงปฏิกริยากับเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ อย่างเกินเหตุ ขาด สติสัมปชัญญะ สิ่งทีพูดกับสิ่งทีทำไม่ตรงกัน ผูกใจเจ็บ อาฆาตแค้น ไม่ให้อภัย ชอบทำให้อื่น รู้สึกผิด ยัดเหยียดความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ ให้คนอื่นฟัง หรือคนอื่นเผยความรู้สึกทีแท้จริงกับตนเอง ไม่ได้ ไม่ใส่ใจความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น พูดโดยไม่คิดถึงหัวอกคนอื่น ยึดมั่นในความคิดของ ตนเอง ไม่เปิดใจกว้าง เป็นผู้ฟังทีไม่ดีพูดขัดจังหวะ บั่นทอนขวัญและกำลังใจคู่สนทนา เน้น ข้อเท็จจริงมากเกินไปโดยไม่คิดถึงความรู้สึกและภูมิปัญญาของตน สร้างภาพว่าตนเองเหนือกว่า คนอื่น ไม่รู้ไม่สนใจว่าคนอื่นมองตนอย่างไร (จิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542)

จะเห็นว่าผู้ทีมีความฉลาดทางอารมณ์สูง มักมีลักษณะของความเข้าใจตนเองและผู้อื่น ได้ดี รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง รู้จักจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง มีความสามารถในการควบคุม และจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ มีเป้าหมายในชีวิต มีความเข้าใจผู้อื่น สามารถเอาใจเขามา ใส่ใจเรา แสดงอารมณ์ต่อผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาคู่ขัดแย้ง ต่าง ๆ ได้ดี จัดความเครียดทีเป็นอุปสรรคต่อความคิดสร้างสรรค์ได้ดี ซึ่งน่าจะมีประโยชน์ต่อ หัวหน้าหรือผู้ปวยทีต้องบริหารงานอยู่ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงทีไม่หยุดนิ่ง

ความสำคัญและประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์

เทอดศักดิ์ เดชคง (2544, หน้า 47-48) กล่าวถึงประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. ด้านตนเอง ผู้ทีมีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะเป็นผู้ทีเรียนหนังสือได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลสัมฤทธิ์ต่อการเรียนทีดี รักการศึกษาค้นคว้าความรู้ สามารถปรับอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม ทำให้มีความสุขและสมควรตามอัตภาพ เมื่อเป็นผู้ใหญ่ก็จะเป็นผู้ทีมีเป้าหมายของ ชีวิตรู้จักปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ รู้ว่าตนต้องการอะไร เปรียบเทียบศักยภาพของตนเองและ

สามารถเลือกกระทำการต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพอ่อนน้อม เน้นการร่วมมือกันในการทำงาน สามารถแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งหรือปัญหาต่าง ๆ ได้ดี

2. ด้านครอบครัว ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะเป็นผู้ที่มีความเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันทำให้ชีวิตครอบครัวมีความสุข

3. ด้านสังคมแวดล้อม ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะเป็นผู้ที่มีความสามารถลดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ทำให้การเอาเปรียบ เห็นแก่ตัวในสังคมลดน้อยลง สร้างความรักใคร่ปรองดอง คิดถึงใจเขาใจเรา ทำให้สังคมน่าอยู่และมีความสุข

สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีประโยชน์หลาย ๆ ด้าน ซึ่งผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเข้าใจตนเองและผู้อื่น สามารถปรับตัวได้ดี แก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ทำให้ชีวิตมีความสุข รวมทั้งประสบความสำเร็จในชีวิต ดังนั้นการประยุกต์ใช้หลักของความฉลาดทางอารมณ์เข้าสู่ชีวิตและงานในหน้าที่จึงมีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับบุคคล (วีระวัฒน์ บัณฑิตงมัย, 2542) ซึ่งมีประโยชน์สำหรับหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการปรับตัวในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารกับความฉลาดทางอารมณ์

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544, หน้า 130-132) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญต่อผู้บริหาร อาทิ เช่น ผู้บริหารระดับสูง (Top Executives) เป็นบุคคลสำคัญในการสร้างความสำเร็จและก้าวหน้าของทุกองค์การ ความสามารถและประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงจะส่งผลกระทบต่อความเจริญเติบโตและความมั่นคงขององค์การ ขณะที่ความผิดพลาดของเขาจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อสถานะและความล่มสลายขององค์การ

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารเป็นอีกปัจจัยที่ส่งเสริมศักยภาพในการบริหารและการเป็นผู้นำของเขา ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงย่อมจะสามารถบริหารงานและแก้ไขอุปสรรคต่าง ๆ ทั้งในด้านกายภาพและจิตใจได้อย่างราบรื่น โดยผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างยอมรับและชื่นชม ในทางตรงข้ามผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำอาจจะต้องเผชิญกับปัญหาในการบริหารงาน ต้องใช้พลังและแรงใจในการทำงานให้สำเร็จโดยไม่จำเป็น นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงยังสามารถสร้างสมดุลและความสุขระหว่างงานกับชีวิตได้ดี

ขณะที่ผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำอาจประสบปัญหาครอบครัว หรือการใช้ชีวิตสมดูลในสังคม ดังนั้น การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์สำหรับผู้บริหารมีประโยชน์ในมิติต่างๆ ได้แก่

1. การบริหารงาน ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์และสามารถบริหารอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นที่รักและเคารพจากบุคคลที่เขาต้องร่วมงานด้วย ซึ่งเป็นการง่ายในการชักจูงและกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และนำมาซึ่งความสำเร็จของการบริหารงานอย่างแท้จริง

2. ความสำเร็จในอาชีพ ผู้บริหารที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง ไม่เพียงแต่สามารถทำงานให้เสร็จตามที่ต้องการได้ แต่ความสำเร็จนั้นจะเป็นเครื่องรับประกันความสามารถและศักยภาพของเขาในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรืองานที่ท้าทายขึ้น

3. ความสุขในชีวิต บุคคลที่มีความเข้าใจในตนเองและมีความสุขในชีวิต ย่อมแสวงหาความสุขที่แท้จริงของการใช้ชีวิต โดยไม่ต้องแสวงหาเครื่องปรุงแต่งภายนอก โดยผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะสามารถทำงานภายใต้ความกดดัน ขณะเดียวกันก็สามารถใช้ชีวิตในส่วนอื่น โดยเฉพาะชีวิตครอบครัวอย่างมีความสุข ขณะที่ผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำอาจจะสามารถทำงานได้ดีเพียงด้านเดียวเท่านั้น

4. สร้างสรรค์องค์การ ผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะไม่บริหารโดยมองแต่ผลประโยชน์ของตนแลผลประโยชน์ในระยะสั้น โดยไม่สนใจบุคคลอื่น แต่เขาจะให้ความสนใจกับผลประโยชน์และความพอใจของส่วนรวม โดยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทุกฝ่ายต่างได้ประโยชน์และมีความสุข (Win-Win) นอกจากนี้การเป็นคนต้นตัวของผู้บริหารระดับสูงยังช่วยให้เขาสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่องค์การในระยะยาว

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์ จะได้รับการยอมรับและชื่นชมในหมู่สมาชิกและผู้ร่วมงาน โดยที่ความฉลาดทางอารมณ์เป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต้องมีความสำเร็จของผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง จะไม่เป็นเพียงแต่สามารถเป็นผู้จัดการที่ดีเท่านั้น แต่จะเป็นผู้นำที่มีบารมี ที่สามารถโน้มน้าวและชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มใจและมีประสิทธิภาพ

การประเมินความฉลาดทางอารมณ์

ในการประเมินความฉลาดทางอารมณ์มีแนวทางและแนวคิดในการประเมินและแบบประเมินที่น่าสนใจ ดังนี้

1. แนวทางการประเมินความฉลาดทางอารมณ์ การประเมินความฉลาดทางอารมณ์ มีแนวทางประเมินได้หลายทาง และยังไม่มียุทธวิธีประเมินแบบไหนเหมาะสมที่สุด เนื่องจาก ระดับของความฉลาดทางอารมณ์แปรเปลี่ยนได้ทั้งนี้ เป็นผลจากการฝึกอบรม อายุและ ประสบการณ์ ดังนั้นแนวทางในการประเมินนั้นจึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและประโยชน์สูงสุดที่ เกิด และการใช้เครื่องมือในการประเมินต้องให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมด้วย (โรงพยาบาล สอนปรุง, 2543) ซึ่งมีแนวทางในการประเมินดังนี้

1.1 การประเมินด้านแรงจูงใจภายในบุคคล (Interpersonal Motivation) เป็นการ ประเมินแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเมื่อเกิดความรู้สึก หรืออารมณ์นั้น ๆ เช่น การเขียนเรียงความ การตอบข้อความให้สมบูรณ์ โดยให้เขียนเล่าสถานการณ์ต่างๆ ที่ทำให้เกิด ความรู้สึกดีใจ โกรธใจ เสียใจ ซึ่งการประเมินนี้ต้องใช้ผู้ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้าน พฤติกรรมศาสตร์และด้านความฉลาดทางอารมณ์สูง

1.2 การใช้เทคนิคเหตุการณ์สำคัญ (The Critical Incidence Technique) เป็นการ วิเคราะห์พฤติกรรมเชิงคุณภาพ โดยให้เล่าหรือบรรยายเหตุการณ์ที่บ่งถึงการคิด ความรู้สึกที่ แสดงออกที่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ในระดับต่าง ๆ แล้วให้เรียงลำดับพฤติกรรมที่ผู้ตอบ เคยปฏิบัติ หรือมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติ ข้อเสีย คือการประเมินแบบรายงานตนเองอาจมีการ บิดเบือนจากการสร้างภาพตัวเองขึ้น

1.3 สถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นการกำหนดเห็นการณ์ที่เกิดขึ้นให้มี ความสมจริงใกล้เคียงกับเหตุการณ์ที่เป็นจริง เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความรู้สึก และภาวะอารมณ์ต่าง ๆ ออกมาโดยไม่ได้แก้งปฏิบัติ ข้อดี คือ เป็นการกระตุ้นหรือดึง พฤติกรรมภาวะอารมณ์ที่มุ่งประเมินและเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินแสดงความเป็นตนเองตาม ธรรมชาติออกมาซึ่งเป็นวิธีที่นิยมและเป็นกิจกรรมสำคัญในการประเมินบุคคลเข้าทำงาน

1.4 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบถึง โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นให้อิสระแก่ผู้รับการสัมภาษณ์ในการเริ่มสนทนาในประเด็นต่างๆที่ เกี่ยวข้องกับตนเองทั้งในด้านความสำเร็จ ความล้มเหลว ความเสียใจ เป้าหมายเพื่อให้ได้ข้อมูล เชิงพฤติกรรมในแง่มุมต่าง ๆ ว่าได้แสดงพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึกได้บ้าง ใช้เวลา ประมาณ 1.30-2 ชั่วโมง และเป็นการสัมภาษณ์แบบหนึ่งต่อหนึ่ง

1.5 แบบทดสอบที่มีความเป็นปรนัย การให้รายงานตนเอง และแบบวัดเชิงอัตวิสัย (Objective, Self-Report and Subjective Measures) วิธีนี้เป็นที่นิยมมากเพราะสร้างง่าย มี ฐานของการเปรียบเทียบ ศึกษาพัฒนาแนวทางที่มีการกระทำอยู่แล้ว ใช้ได้กับผู้รับการทดสอบ

จำนวนมาก ค่าใช้จ่ายไม่แพง ง่ายต่อการดำเนินการและการแปลผล ส่วนใหญ่เป็นแบบวัดที่ให้รายงานตนเอง เช่น แบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์สำหรับประชาชนไทยอายุ 12-60 ปี ที่พัฒนาโดยกรมสุขภาพจิต (กรมสุขภาพจิต, 2544ก)

2. แนวคิดเกี่ยวกับแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ นักจิตวิทยาและวิชาการได้เสนอแนวคิดในการประเมินความฉลาดทางอารมณ์ที่น่าสนใจซึ่งวิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542) ได้สรุปไว้ที่น่าสนใจมีดังนี้

2.1 การประเมินความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวคิดของซาโลเวย์ ได้แก่

2.1.1 Emotional Perception Test สร้างโดยเมเยอร์และซาโลเวย์ (Meyer & Salovey, 1990) โดยการพิจารณาสิ่งเร้า 4 ประเภท ประเภทละ 12 ชนิด ดังนี้ 1) ภาพใบหน้าที่แสดงถึงภาวะอารมณ์ต่าง ๆ 2) ภาพสี 3) ท่วงทำนองดนตรี 4) เสียงต่าง ๆ ที่สะท้อนถึงภาวะอารมณ์ 6 ประเภท ได้แก่ ความสุข ความเศร้า ความโกรธ ความกลัว ความประหลาดใจและความขะเขว่ง วัดโดยการให้รายงานตนเองชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จาก "ไม่มีความรู้สึกใดๆ เลย" จนถึง 5 "มีความรู้สึกเช่นนั้นแน่นอน" ใช้การประเมินแบบฉันทามติของกลุ่ม

2.1.2 Trait Meta-Mood Scale (TMMS) เป็นการวัดความแตกต่างระหว่างบุคคลถึงความสามารถที่จะสะท้อนและจัดการกับอารมณ์โดยการรายงานตนเองจำนวน 48 ข้อ วัด 3 องค์ประกอบ ดังนี้ การใส่ใจความรู้สึก ความชัดเจนในการแยกแยะอารมณ์ ความรู้สึกและการปรับสภาวะอารมณ์ ต่อมาได้ปรับปรุงเหลือ 30 ข้อ เป็นการประเมินค่า 5 ระดับ จาก 1 "ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง" จนถึง 5 "เห็นด้วยอย่างยิ่ง"

2.1.3 The Emotional IQ Test และ The Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS) สร้างโดย เมเยอร์, ซาโลเวย์ และ คารุโซ (Mayer, Salovey & Caruso, 1998) เป็นการวัดในรูปแบบการให้กระดาะและดินสอด ส่วน The Emotional IQ Test วัดในรูปแบบของ CD-ROM โดยแบบทดสอบทั้ง 2 รูปแบบนี้เหมือนกันทุกประการในด้านเนื้อหาและโครงสร้างแต่ต่างกันที่สื่อในการนำเสนอ เป็นการทดสอบภาคปฏิบัติที่ผู้สร้างพยายามให้มีลักษณะพิเศษกว่าแบบประเมินตนเองโดยทั่วไปเชื่อว่าแบบทดสอบนี้เป็นการวัดทักษะของความฉลาดทางอารมณ์ได้อย่างแท้จริงมีความแน่นอนชัดเจนและน่าเชื่อถือได้มากกว่าแบบประเมินอื่น ๆ สถานการณ์ให้คิดและใช้อารมณ์เข้าช่วยในการแก้ไขปัญหา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) แบบทดสอบความสามารถในการระบุนอารมณ์ เป็นการวัดการรับรู้ทางอารมณ์ผู้ตอบต้องอ่านความรู้สึก สีหน้าแววตา จากรูปใบหน้าผู้คนได้ ความรู้สึกจากเสียงดนตรี ความรู้สึกจากภาพศิลปะต่าง ๆ ได้

2) แบบทดสอบความสามารถในการใช้อารมณ์ เป็นการวัดการซึมซับอารมณ์โดยประเมินความสามารถในการก่อให้เกิดอารมณ์และเหตุผลที่ประกอบกับอารมณ์ ความรู้สึกดังกล่าว ความสามารถเกิดอารมณ์ ความรู้สึกอย่างไร แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การวัดความสามารถสร้างความรู้สึกที่แตกต่างได้ดีแค่ไหน การใช้อารมณ์เพื่อต่อกระบวนการคิดโดยเชื่อว่า อารมณ์ช่วยให้เราตัดสินใจได้ 3) แบบทดสอบความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ เป็นการวัดความสามารถของบุคคลที่จะทราบถึงสาเหตุและที่มาของอารมณ์ ผลของการใช้อารมณ์ ระดับความรุนแรงของอารมณ์ ตลอดจนสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างอารมณ์ที่แตกต่างกัน เข้าใจปฏิกริยาที่แตกต่างกันของบุคคล เข้าใจความผันแปรของอารมณ์ และผลกระทบของอารมณ์นั้น ๆ ต่อภาวะอารมณ์อื่น ๆ เช่น ความขะแยงเป็นความรู้สึกผสมระหว่างความโกรธและความกลัว เป็นต้น 4) แบบทดสอบความสามารถในการควบคุมอารมณ์ เป็นการวัดความสามารถในการจัดการและควบคุมอารมณ์ของตนและบุคคลอื่นโดยให้ผู้ตอบประเมินประโยชน์ของการกระทำที่เป็นไปได้ในสถานการณ์ทางอารมณ์ บอกความรู้สึกถึงภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้น ไม่เก็บกด ไม่ปิดเขื่อน มีความซื่อสัตย์ในอารมณ์ และใช้อารมณ์นั้นแก้สถานการณ์ตัดสินใจหรือชี้แนวทางประพฤติปฏิบัติที่ดีได้อย่างเหมาะสมในชีวิตได้

นอกจากนี้ยังได้จัด 4 องค์ประกอบดังกล่าวเป็นองค์ประกอบทั่วไปของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีความสัมพันธ์กับการวัดสติปัญญาทางด้านถ้อยคำ ($r = .36$) องค์ประกอบทั่วไปของความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับความเข้าใจผู้อื่น ($r = .33$) ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับอายุ โดยจะเพิ่มขึ้นตามอายุจากวัยรุ่นจนถึงวัยผู้ใหญ่ รวมทั้งความฉลาดทางอารมณ์ยังมีความสัมพันธ์กับสติปัญญาทางสมองแบบดั้งเดิม จากการศึกษาทำให้เชื่อว่าความฉลาดทางอารมณ์อาจมีคุณสมบัติเทียบเท่าเชาว์ปัญญาโดยนิยามว่าเป็นความสามารถทางสมอง นอกจากนี้ความฉลาดทางอารมณ์ยังมีความสัมพันธ์กับการวัดสติปัญญาในการปฏิบัติงาน และเชื่อว่าความฉลาดทางอารมณ์สามารถประเมินตามอายุได้เหมือนกับการวัดเชาว์ปัญญา

2.2 การประเมินความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวคิดของบาร์ออน ซึ่งแบบวัด Bar-on Emotional Intelligence Inventory (Bar-on EI-I) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบมีองค์ประกอบย่อยรวม 15 ด้าน จำนวน 133 ข้อ เป็นการประเมินค่า 5 ระดับจาก 1 "ไม่ใช่ตนเอง" ถึง 5 "เป็นจริงเกี่ยวกับตนเอง" ใช้เวลาตอบประมาณ 30-40 นาที

2.3 การประเมินความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวคิดของโกลแมน (Goleman, 1995) โดยแบบวัด "EQ Test" เป็นแบบวัดเชิงสถานการณ์ 10 สถานการณ์ ให้ผู้ตอบเลือกตอบ 4 ตัวเลือก เป็นแบบรายงานตนเองลงใน utne Reader. <http://www.utne.com/egi-bin/eg> มี

การศึกษาพบว่าแบบวัด "EQ Test" นี้มีความสัมพันธ์สูงกับความเข้าใจผู้อื่นและการควบคุมทางอารมณ์แต่มีค่าความเชื่อมั่นต่ำ คือ $R_{tt} = .18$ และครอส (Cross, 1999) ได้สร้างแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวคิดของโกลแมนลงในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ทาง Internet จาก Website : <http://www.co.iup.edu/njrcross.eq.html> โดยมีข้อคำถาม 12 ข้อเป็นมาตราประเมินค่า 5 ระดับตั้งแต่ เสมอ โดยปกติ บางครั้ง นาน ๆ ครั้ง และไม่เคยเลย

สำหรับการประเมินความฉลาดทางอารมณ์ในประเทศไทยนั้น มีผู้สร้างแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ที่น่าสนใจ เช่น

1. แบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ "EI-99" ที่สร้างขึ้นโดย วีระวัฒน์ ปันนิตามัย และอุสา สุทธิสาคร (2542) โดยใช้กรอบแนวคิดของเมเยอร์และซาโลเวย์ (Mayer & Salovey, 1997) และ โกลแมน (Goleman, 1998) มีจำนวน 90 ข้อ (ไม่นับข้อตรวจสอบความเที่ยงตรงของการตอบจำนวน 9 ข้อ) โดยให้นักศึกษาระดับชั้นปีที่ 1 ถึง 4 ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย จำนวน 464 คน ค่าประมาณความเชื่อมั่นของแบบทดสอบครั้งแรกคือ 0.93 และทดสอบครั้งที่ 2 คือ 0.93 โดยให้ผู้ตอบรายงานตนเองว่าข้อความนั้นๆ เกิดขึ้นกับตนทั้งในแง่ ความคิด อารมณ์ ความรู้สึกและการแสดงออกในระดับใดใน 5 ช่วงค่าดังนี้ 1 "ไม่เคยเลยหรือปฏิบัติน้อยที่สุด" ไปจนถึง 5 "บ่อยครั้งที่สุดหรือรู้สึกเห็นด้วยอย่างยิ่ง" ซึ่งมีองค์ประกอบ 7 ด้าน

2. ซอลดา ขวัญเมือง (2542) ได้สร้างแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์โดยพัฒนาขึ้นจากแบบวัดความฉลาดทางอารมณ์ของ บาร์ฮอน คูเปอร์และสวาฟ และโกลแมน โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบทางอารมณ์จากแบบวัดของ 3 ท่านที่กล่าวมาข้างต้น และนำองค์ประกอบที่เหมือนหรือคล้ายกันของแบบวัดทั้ง 3 มาวิเคราะห์สังเคราะห์ขึ้นเป็นแบบวัดความฉลาดทางอารมณ์อีกชุดหนึ่ง โดยดำเนินการตามขั้นตอนพัฒนาเครื่องมือหลายขั้นตอน จนได้ข้อคำถามที่วัดความฉลาดทางอารมณ์จำนวน 60 ข้อ วัดองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ 2 ด้าน คือ ความฉลาดทางอารมณ์ด้านตนเองมีองค์ประกอบย่อย 7 ด้าน และความฉลาดทางอารมณ์ระหว่างบุคคลมีองค์ประกอบย่อย 5 ด้าน

3. แบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์สำหรับประชาชนไทยอายุ 18-60 ปี ซึ่งพัฒนาโดยกรมสุขภาพจิต (2544ก) เป็นแบบรายงานตนเองโดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างประชากรไทยอายุ 18-60 ปี จากเขตกรุงเทพมหานครและจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ ภาคใต้ จำนวน 6,812 คน มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านดี ด้านเก่ง ด้านสุข แต่ละด้านมีองค์ประกอบย่อย 3 ข้อ และแต่ละองค์ประกอบย่อยจะมีคุณสมบัติที่ต้องการประเมินไว้ชัดเจน ลักษณะคำถามเป็นให้ประเมินตนเองเป็นอัตราประมาณค่า 4 ระดับ คือ ไม่จริง จริงบางครั้ง

ค่อนข้างจริง จริงมาก โดยให้ผู้ตอบเลือกตอบในช่องที่คิดว่าตรงกับตัวเองมากที่สุด มีข้อคำถามทั้งหมด 52 ข้อ เป็นข้อความทางบวกจำนวน 28 ข้อ และเป็นข้อความทางลบจำนวน 24 ข้อ คะแนนรวมของแบบประเมินเท่ากับ 208 คะแนน

จากภาวะแรงกดดันทั้งในด้านความคาดหวังของประชาชน องค์กร สภาพแวดล้อม และการปฏิรูประบบสุขภาพทำให้พยาบาลวิชาชีพผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยถูกคาดหวังจากองค์กรว่าจะต้องมีความรู้ มีความสามารถทางการบริหารท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่ทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการพัฒนาตนเองและเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะสามารถประยุกต์ใช้อารมณ์ความรู้สึกได้ดีทั้ง 3 ด้าน จากการศึกษาของเยท (Yate, 1997) ได้ทำการวิเคราะห์อาชีพที่ได้รับนิยมนับว่าทักษะและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการประกอบอาชีพ เนื่องจากมีความฉลาดทางอารมณ์เป็นองค์ประกอบ 45 อาชีพ พบว่าวิชาชีพพยาบาลมีความจำเป็นอยู่ในอันดับที่ 9 (Salovey & Mayer, 1990 cite in Gibbs, 1995)

โดยสรุปความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) หมายถึงความสามารถในการตระหนักรู้ และควบคุมอารมณ์ตนเอง การมีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ รู้จักสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่นรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดและเครื่องมือในการใช้ประเมินความฉลาดทางอารมณ์ แบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์โดยประยุกต์ตามแนวคิดของเฟลด์แมน (Feldman, 1999) มาใช้ประเมินความฉลาดทางอารมณ์เหมาะสมกับผู้บริหาร หรือหัวหน้าหอผู้ป่วย

ความฉลาดทางอารมณ์กับสมรรถนะในการบริหารจัดการ

ความฉลาดทางอารมณ์อยู่เบื้องหลังของความสุข ความสามารถในการปรับตัวและความสำเร็จต่าง ๆ ในชีวิตทั้งด้านการงาน การศึกษา ความรักและครอบครัว ต่อตนเอง (กรมสุขภาพจิต, 2543ข, เทิดศักดิ์ เดชคง, 2542, นันทา สุรักษา, 2543, วิลาสลักษณ์ ชิววลลี, 2542, Golemsan, 1998) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารเป็นอีกปัจจัยที่ส่งเสริมศักยภาพในการบริหารและการเป็นผู้นำที่มีบารมี (Charismatic Leader) (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2543) ประชุม โพธิกุล (2543, หน้า 28) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นความสามารถที่จะรับฟังการใช้อิทธิพลเพื่อสร้างความร่วมใจร่วมใจ เพื่อคนเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานร่วมกัน ในการทำงานในยุคปัจจุบัน องค์กรมีความซับซ้อนต้องร่วมมือกันทำงาน มีความยืดหยุ่น มีการทำงานเป็นทีม

มุ่งเน้นผู้บริการ ความฉลาดทางอารมณ์กลายเป็นหลักการเพื่อความเป็นเลิศในทุกงานและทุกส่วนของโลก ที่เป็นผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ดี ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับความสามารถทุกอย่างในการทำงานและส่งผลต่อความสำเร็จในวิชาชีพ ความฉลาดทางอารมณ์จะทำให้พยาบาลเป็นผู้มีความรับผิดชอบในวิชาชีพการพยาบาล คือมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การงาน มีการเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อประโยชน์ต่อคนอื่น และพัฒนาวิชาชีพให้สามารถช่วยเหลือสังคมได้มากยิ่งขึ้น (Bellack, 1999, อ้างถึงใน ลักขณา แพทยานันท์, 2542). จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นสนับสนุนได้ว่าความฉลาดทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการบริหารจัดการซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยดังต่อไปนี้

งานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์

เสริมศรี กาญจนสินธ์ (2539) ศึกษาเปรียบเทียบปฏิบัติการ จริยธรรมของพยาบาลที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูงและต่ำ ต่อพฤติกรรมการดูแลรักษาผู้ป่วยติดเชื้อเอดส์ พบว่า พยาบาลที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง จะมีคะแนนปฏิบัติการจริยธรรมต่อผู้ป่วยเอดส์สูงกว่าพยาบาลที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ต่ำ

กนกศิลป์ พุทธศิลป์กุล (2543) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในหน่วยงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้กับเชาว์อารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในหน่วยงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ในด้านวิชาการ ด้านการบริหาร ด้านกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

ฉัตรฤดี สุกปลั่ง (2543) ได้ศึกษาเรื่อง ผลของบุคลิกภาพและเชาว์อารมณ์ที่มีผลต่อคุณภาพการใช้บริการ ตามการรับรู้ของหัวหน้างานของพนักงานส่วนหน้าของโรงแรมชั้นหนึ่งใน กรุงเทพมหานคร พบว่า บุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของการให้บริการและพบว่าเชาว์อารมณ์มีความสัมพันธ์ต่อคุณภาพการให้บริการ

สายสุนีย์ สุกรเดมีย์ (2543) ศึกษาเรื่อง เปรียบเทียบความฉลาดทางปัญญากับความฉลาดทางอารมณ์ของ วิศวกร ครู พยาบาล นักร้อง และพระสงฆ์ที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยรวมมีระดับความฉลาดทางอารมณ์สูง กล่าวได้ว่าผู้ประสบความสำเร็จ จะมีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับสูง

สุภาภรณ์ ทองใหญ่ (2544) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความฉลาดทางอารมณ์ และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจากหัวหน้ากลุ่มงานการ

พยาบาลสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการ

นวลจันทร์ อาศัยพานิช (2545) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาว์อารมณ์ การสนับสนุนทางสังคม, กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ ผลการศึกษาพบว่า เชาว์อารมณ์ การสนับสนุนทางสังคม มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วาสิฏฐี ภูมิพงษ์ (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความฉลาดทางอารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ในเขตภาคตะวันออก สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความฉลาดทางอารมณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เบญจลักษณ์ สหุมิตระ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความฉลาดทางอารมณ์ การสนับสนุนจากครอบครัวกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์และการสนับสนุนจากครอบครัว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลที่สังกัดกระทรวงกลาโหม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

แลม (Lam, 1998) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการปฏิบัติงานของบุคคล พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีผลทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น กล่าวคือ ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะมีการปฏิบัติงานที่ดีด้วย

เมนฮาร์ท (Menhart, 1998) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์กับความสำเร็จในงาน พบว่า ความเฉลียวฉลาดทางสติปัญญา ความเฉลียวฉลาดในการปฏิบัติงานและความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในงาน

เกรฟส์ (Graves, 1999) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับความสามารถในการรับรู้และมีประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการเรียนรู้ สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า ผู้นำ (Leader) เริ่มมีใช้ในภาษาอังกฤษตั้งแต่ปี ค.ศ. 1300 (Oxford English Dictionary, 1933kk cited in Marriner, 1993, p. 4) แต่ไม่ปรากฏคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) จนกระทั่งต้นศตวรรษที่ 19 ซึ่งมีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้มากมายต่างกัันดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของแต่ละบุคคล เมื่อบุคคลอำนาจการให้กิจกรรมต่างๆ ในองค์การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Hamphill & Coons, 1957)

1.2 ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อำนาจทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย (Rauch & Behling, 1984)

1.3 ภาวะผู้นำ คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหลายคนซึ่งบุคคลหนึ่งได้แสดงความรู้ในด้านต่างๆ และแสดงท่าทางที่ทำให้บุคคลอื่นให้ความสนใจกับผลงานที่เกิดขึ้น (Jacobs, 1970, p.232)

แบตส์ (Bass, 1981 อ้างถึงในพินิตา ดามาพงศ์, 2534, หน้า 9) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง

1. เป็นจุดรวมถึงกระบวนการกลุ่ม คือ เป็นจุดรวมอำนาจที่ทำให้กลุ่มร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลง ประกอบกิจกรรมหรือควบคุม
2. เป็นบุคลิกภาพและผลอันเกิดจากบุคลิกภาพของผู้นำ
3. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม คือ เป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างความประทับใจ ทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง รักดีและร่วมมือ
4. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการร่วมมือเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้
5. เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมในการอำนาจและการประสานกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่ม
6. เป็นรูปแบบของการชักจูง หรือสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการบังคับ
7. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก

8. เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยการกำหนดสถานการณ์และพฤติกรรมของกลุ่มแล้วกระตุ้น ผลักดันประสานองค์การไปสู่จุดเป้าหมาย

9. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์ คือ เป็นการกระตุ้นซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกัน เพื่อไปสู่จุดมการณ์เดียวกันด้วยความสมัครใจ

10. เป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวังระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม

11. เป็นการริเริ่มโครงสร้างและคงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและการมีปฏิสัมพันธ์

สต็อกคิล (Stogdill, 1974, p. 411) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลชักจูงให้บุคคลดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

โลเวอร์ริดจ์ (Loveridge, 1996, p. 100) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถที่จะจูงใจผู้อื่นดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 396) อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยการใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

ลัทธิกาล ศรีวะระมย์ (2539) ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลและจูงใจบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม

จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและอิทธิพลเพื่อที่จะจูงใจให้บุคคลอื่นดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ ได้ถูกนำมาศึกษาในหลายแนวทาง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิดและหลักการของภาวะผู้นำของนักวิชาการแต่ละคน ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่จะทำการศึกษาภาวะผู้นำใน 4 แนวทางดังต่อไปนี้ (Yulk, 1989, p. 7)

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach)

การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำถือได้ว่าเป็นพื้นฐานของการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำมากที่สุดตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงกลาง ค.ศ. 1940 โดยจะมีแนวทางทฤษฎีบุคคลผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ นักทฤษฎีในยุคก่อนมีความเชื่อว่า ถ้าผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับการถนัดจากบรรพบุรุษผู้ยิ่งใหญ่แล้ว จะทำให้ผู้นำมีความโดดเด่นแตกต่างจากบุคคลทั่วไป

(Marriner, 1993, p. 10) และผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะที่พิเศษ เช่น ไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย มีความเฉลียวฉลาดหลักแหลม สายตากว้างไกล และมีอำนาจในการชักจูงผู้อื่น จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำทำให้มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขึ้นโดยเฉพาะในช่วง ค.ศ. 1930-1940 แต่จะพบว่าการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ไม่ประสบความสำเร็จและไม่สามารถรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำได้ (Yuki, 1989, p. 9) ทำให้การศึกษาวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมบุคคลและประสิทธิภาพ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach)

การศึกษากฎวิธีพฤติกรรมผู้นำที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เป็นผลมาจากการศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) ประมาณปลายปี ค.ศ. 1940 (Robbins, 1998, p. 349) เพื่อค้นหาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่า มีพฤติกรรมผู้นำ 2 ชนิด คือ 1) ผู้นำมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานเพื่อที่จะได้ทราบว่าภาวะผู้นำแบบใดเหมาะสมกับบทบาท และผู้ใต้บังคับบัญชา ในการบรรลุเป้าหมาย และ 2) ผู้นำมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง การกำหนดขอบเขตว่าบุคคลที่ปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยท่าทีที่เป็นมิตร จะทำให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนหนึ่งของการวิจัยในระยะแรกเป็นการศึกษาที่มีชื่อเสียง คือการบรรยายถึงพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบคือ (White and Lippitt, 1960 cited in Barker, 1962, p. 6)

1. ผู้นำแบบอัตตารูปไต่ยหรือเผด็จการ (Autocratic) จะเป็นผู้นำแบบชี้หน้า ใช้อำนาจมีการควบคุมสูง ไม่ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจในการควบคุมน้อยที่สุด แต่จะเป็นผู้คอยกระตุ้นและให้กำลังใจ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสในการตัดสินใจและในขณะเดียวกันก็จะคอยแนะนำและให้แนวทาง
3. ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) จะเป็นผู้นำที่ให้อิสระมากที่สุด และไม่ชี้แนะแนวทาง

นอกจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบแล้ว การค้นพบที่สำคัญในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำคือ พฤติกรรมผู้นำมีผลโดยตรงต่อบรรยากาศ และผลผลิตของกลุ่ม และความสำคัญอีกประเด็นก็คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย จะประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

ปลายปีค.ศ. 1940 ถึงต้นปี ค.ศ.1950 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ได้รับความนิยมและศึกษากันอย่างกว้างขวาง โดยการศึกษาได้เสนอให้เห็นว่าการแสดงลักษณะของผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยผู้นำอาจจะอยู่ในสถานการณ์หนึ่ง ส่วนผู้ตามอาจจะอยู่ในอีกสถานการณ์หนึ่ง (Marriner, 1992 cited in Marriner, 1993, p. 11) ซึ่ง บาร์เกอร์ (Barker, 1992, p. 9) ได้ทำการสรุปตกลงพื้นฐานของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ไว้ว่า ภาวะผู้นำจะเป็นแบบใดขึ้นอยู่กับความแตกต่างของสถานการณ์เป็นสำคัญ โดยมีนักทฤษฎีศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ไว้มากมาย เช่น ผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967, Fiedler & chemers, 1974 cited in Barker, 1992, p. 10) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ การจัดรูปแบบผู้นำ และการวิเคราะห์สถานการณ์ ซึ่งการวิเคราะห์สถานการณ์ขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader – Follower Relationship) 2) โครงสร้างของงาน 3) อำนาจของผู้นำ นอกจากนี้ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์แล้ว ก็ยังมีการศึกษาทฤษฎีแนวทาง – เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ เฮาส์ (House, 1971 cited in Barker, 1992, p. 9) ได้แบ่งแบบของผู้นำที่ผู้นำสามารถใช้ได้ในแต่ละสถานการณ์ดังนี้ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนค้ำจุน (Supportive Leadership) 3) ภาวะผู้นำแบบร่วมงาน (Participation Leadership) 4) ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership)

การศึกษาอำนาจผู้นำ (Power Influence Approach)

การศึกษาภาวะผู้นำส่วนใหญ่มีพื้นฐานมาจากวิธีการศึกษาอำนาจผู้นำ โดยพยายามที่จะอธิบายถึงประสิทธิผลของภาวะผู้นำในรูปแบบของอำนาจที่ครอบครองโดยผู้นำ รูปแบบของพลังอำนาจ และการใช้พลังอำนาจ โดยที่พลังอำนาจมีความสำคัญมากซึ่งไม่เพียงแต่เฉพาะผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ยังส่งผลถึงเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้น รวมถึงบุคคลที่อยู่นอกองค์กร (Yukl, 1999) นอกจากนี้ เฟรนช์ และ ราเวน (French & Ravan, 1959 cited in Yukl, 1989) ได้กล่าวถึง ชนิดและแหล่งของอำนาจคือ 1) อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) บุคคลจะยอมตามเพื่อให้ได้รับรางวัลที่ถูกควบคุมโดยผู้นำ โดยผู้นำสามารถให้ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนเพื่อให้ผู้ตามยอมปฏิบัติตาม 2) อำนาจแห่งการบังคับเคี่ยวเข็ญ (Coercive Power) ผู้นำมีความสามารถในการทำโทษ บุคคลจะยอมตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ 3) อำนาจโดยกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่ยอมรับอย่างเป็นทางการ ซึ่งบุคคลเชื่อว่าผู้มีอำนาจน้อยกว่าควรปฏิบัติตาม 4) อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) บุคคลจะยอมตามเพราะเชื่อ

ว่าผู้นำมีความรู้เฉพาะของการกระทำสิ่งต่าง ๆ อย่างดี และถ้าความรู้ ความชำนาญที่ผู้นำมี สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการของผู้ตาม ผู้ตามก็จะปฏิบัติตาม 5) อำนาจการอ้างอิง (Reference Power) ผู้ตามจะปฏิบัติตามเพราะชื่นชอบอำนาจที่มีอยู่ในตัวของผู้นำเอง

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 4 วิธี คินส์แมน (Kinsman, 1986 cited in Barker, 1992, p. 35) ได้กล่าวไว้ว่า ในอนาคตความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามจะเปลี่ยนไป ผู้นำจะต้องทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ตาม จะต้องมีความใกล้ชิดที่มากกว่าที่จะเป็นผู้นำที่ปกครองด้วยอำนาจเผด็จการ บทบาทผู้นำยุคใหม่จะต้องมีความแตกต่างจากวันนี้ บทบาทแรกก็คือต้องมอบอำนาจให้แก่ผู้อื่นมากกว่าตัวเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชี่ยวชาญ ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ใช้ทักษะในการชักจูงใจมากกว่าที่จะใช้คำสั่ง (Barker, 1992, p. 35) จากบทบาทของผู้นำที่จะเปลี่ยนไปในอนาคต ภาวะผู้นำถือได้ว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุดก็คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Loveridge, 1996, p. 120)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดริเริ่มแรกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาโดยเบิร์น (Burn, 1978, p. 4)

จากการวิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมือง ได้วินิจฉัยภาวะผู้นำได้ 2 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือรูปแบบภาวะผู้นำซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนทรัพยากรบางอย่างที่มีค่าแก่ผู้ตาม เช่น การทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนเงินเดือนของพนักงาน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียงและลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้งของผู้แทน ซึ่งเป้าหมายของผู้นำและผู้ตามไม่เป็นไปตามเป้าหมายร่วมกัน และไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนพบในการจัดการประจำวัน และเป็นรูปแบบของการจัดการแบบเก่า เป็นผู้ซึ่งปฏิบัติงานโดยขาดวิสัยทัศน์ ขาดความคิดสร้างสรรค์ ขาดการกำหนดค่านิยม และขาดการกำหนดเป้าหมายในระยะยาว (Bass, 1985) ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะตรงข้ามกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งเบิร์น (Burn, 1978, p. 4) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงานค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสำนึกของความต้องการพยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้น และหาทางที่จะพัฒนาผู้ร่วมงานผู้ร่วมงานที่ได้รับการพัฒนาจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ผลของภาวะผู้นำ

เปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงผู้ร่วมงานไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม (Moral Agents)

ดาวิดไฮซาร์, โทรฟิโน และ แมคซอร์ (Davidhizar, 1993 , Trofino, 2000, Maxur, 1999 อ้างใน พวงรัตน์ บุญญานุรัตน์, 2546 หน้า 19) ได้กล่าวถึงความหมายของ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในบริบทเดียวกันว่า เป็นความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมเชิงการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการกระจายความรับผิดชอบ (Shared Responsibility) ที่จะก่อให้เกิดวิธีการใหม่ในการสร้างความรู้ (New Way of Knowing)

เวิร์ด (Ward, 2002 อ้างใน พวงรัตน์ บุญญานุรัตน์, 2546 หน้า 19) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า มีพลังที่จะสร้างผู้นำที่ประสบความสำเร็จในอนาคตได้ ซึ่งจะเป็นผู้ที่ทำงานกับกลุ่มได้อย่างสอดคล้อง และมีความสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิผลในแนวทางของประเด็นวิชาชีพ

สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือลักษณะของภาวะผู้นำที่มีพลังในการสร้างสรรค์ผลงานให้ประสบความสำเร็จและประสิทธิผล และในขณะเดียวกันก็สามารถสร้างสรรค์ผู้ตามให้พัฒนาจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบสส์ (Bass, 1985, p. 20) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายจากแนวคิดของเบริน โดยที่แบสส์ได้ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายมโนทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และอธิบายไว้ว่าผู้ร่วมงานจะไว้วางใจและจงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำเป็นผู้ที่กระตุ้นให้ทำได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น และเมื่อจะทำการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะชักจูงผู้ร่วมงานโดย

1. ทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงความต้องการ ให้สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของ จุดมุ่งหมายและวิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย
2. ทำให้ผู้ร่วมงานไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมและองค์การ
3. ยกกระดับความต้องการของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านความรัก ด้านความภาคภูมิใจในตนเอง และการประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง (Maslow, 1970 cited in Barker, 1992, p. 46)

แบสส์ (Bass, 1985) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามี 3 องค์ประกอบคือ การสร้างบารมี (Charisma) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized

Consideration) และ การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) ต่อมา แบลสส์ และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

ต่อมาได้มีการวิจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบนนิส และ นานุส (Bennis & Nanus, 1985) ซึ่งดำเนินการศึกษาเป็นเวลา 5 ปี ในผู้นำที่มีชื่อเสียงในองค์กรรัฐบาลและเอกชน 90 ราย พบว่าผู้นำเหล่านี้ส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และจากการศึกษาครั้งนี้พบว่า เพื่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้นำเหล่านี้ต้องใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Developing a Vision)
2. การสร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ (Developing Commitment and Trust)

3. การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Facilitating Organization Learning)

3. องค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาของ แบลสส์ (Bass, 1985) เบนนิส และ นานุส (Bennis & Nanus, 1985) แบลสส์ และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) พินิตา ดามาพงศ์ (2534) พบว่า ในการเปลี่ยนภาวะผู้นำเพื่อสร้างความเจริญรุ่งเรืองและองค์การประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายนั้น ประกอบด้วย

3.1 การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision)

เบนนิส และ นานุส (Bennis & Nanus, 1985) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพฝันที่สามารถเป็นไปได้และเป็นสภาพในอนาคตที่องค์กรและผู้ปฏิบัติงานปรารถนา ซึ่งจะต้องกล่าวออกมาอย่างชัดเจนสามารถปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลได้ น่าเชื่อถือ และเป็นภาพอนาคตที่เป็นที่ดึงดูดใจ

มาริเนอร์ (Marriner, 1993, p. 26) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพที่เป็นแนวโน้มของความเป็นไปได้ในอนาคตอันใกล้ การกล่าววิสัยทัศน์ออกมาอย่างชัดเจนจะทำให้มีจุดศูนย์รวมสำหรับสมาชิกในองค์กรทุกระดับ และจะเป็นทิศทางในการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

คูซ แล พอสเนอร์ (Kouzes and Posner, 1987 cited in Greory, 1996, p. 38) กล่าวว่า วิสัยทัศน์มี 4 ลักษณะ คือ เป็นแนวโน้มในอนาคตเกี่ยวกับสถานที่ทำงานที่ต้องการ

เป็นการให้อนาคตที่เป็นไปได้ เป็นสภาพการณ์ในอุดมคติ ประกอบด้วยความเป็นไปได้ทั้งหมด และมีลักษณะซึ่งช่วยแยกกลุ่มออกจากกลุ่มอื่น ๆ

วิสัยทัศน์จะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์กร เห็นแนวทางความเป็นไปได้และความท้าทาย มีความหมายทั้งต่อองค์กรและสังคม วิสัยทัศน์จะต้องดึงดูดใจต่อค่านิยม อารมณ์และจินตนาการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถและทักษะต่าง ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ (Baker, 1992, p. 82)

การสร้างวิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์อันดับแรกของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ทำให้ทุกคนมองเห็นองค์ประกอบซึ่งกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การที่องค์กรทางการพยาบาลสร้างวิสัยทัศน์จะทำให้้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ (Baker, 1992, p. 81) ซึ่ง Barker ได้แนะนำทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์สำหรับองค์กรทางการพยาบาลดังต่อไปนี้ คือ

1. การมองไปข้างหน้า (Foresight) คือการมองว่าวิสัยทัศน์จะเหมาะกับแนวทางที่จะพัฒนาองค์กรได้อย่างไร โดยผู้นำจะต้องนึกถึงอนาคตที่สามารถเป็นไปได้จริงขององค์กรและสังคม เช่น โอกาส ความเสี่ยง ประเด็นและแนวโน้มในการปฏิบัติงานในอนาคต
2. การมองโลก (World View) เป็นการตระหนักถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการดูแลสุขภาพและสังคม ผลกระทบของยุคข้อมูลข่าวสารต่อการดูแลสุขภาพ ตลอดจนค่านิยมของบุคคลในการปฏิบัติงาน
3. การมองเหตุการณ์เบื้องหลัง (Hind Side) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงการชื่นชมต่อแบบแผนและวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนพันธกิจขององค์กรต่อชุมชนโดยพิจารณาว่าอะไรคือพันธกิจในปัจจุบัน อะไรคือจุดแข็งในอดีตและปัจจุบันขององค์กร
4. การรับรู้อย่างลึกซึ้ง (Depth Perception) โดยผู้นำต้องสำรวจสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เช่น ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร จุดที่เข้ากันระหว่างจุดแข็งภายในองค์กรและความต้องการจากภายนอกองค์กร นอกจากนี้ผู้นำต้องสำรวจความสนใจ ทักษะและความฝันของผู้นำด้วยเช่นกัน
5. สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ (Peripheral Vision) คือ การที่ผู้นำจะต้องคำนึงถึงวิชาชีพอื่น การแข่งขันกับสถาบันอื่น ๆ ตลอดจนการคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการที่มีต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
6. การทบทวนวิสัยทัศน์ (Revision) การทบทวนวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่จำเป็นมาก เพราะว่าเมื่อมีค่านิยมร่วมกันประกอบกับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไป วิสัยทัศน์ที่มีอยู่จะไม่สามารถช่วยให้้องค์กรประสบความสำเร็จต่อไปได้อีก (Deal & Kennedy, 1982 cited

in Barker, 1992, p. 88) ดังนั้นเมื่อสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำจะต้องประเมินและทบทวนวิสัยทัศน์เป็นระยะ ๆ

นอกจากการสร้างวิสัยทัศน์แล้ว เพื่อให้การสร้างวิสัยทัศน์เป็นที่ดึงดูดใจ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจองค์การเป็นอย่างดี เช่น วิธีการดำเนินงาน การบริการ การตลาด คู่แข่ง และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมขององค์การ เช่น ความเชื่อร่วมกันและข้อตกลงเบื้องต้นที่เกี่ยวกับสถานที่ขององค์การตั้งอยู่และต้องตระหนักในความต้องการและค่านิยมของบุคลากร (Yuki, 1989)

ความสำคัญของวิสัยทัศน์ คือ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดพลังแก่องค์การ พลังที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และการปฏิบัตินำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ การมีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมและมีความน่าเชื่อถือจะทำให้การทำหน้าที่ขององค์การราบรื่นและเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์การ ซึ่งเป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว เอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจ (Baker, 1993, p. 83-85) ช่วยให้สมาชิกขององค์การสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ง่ายขึ้นและช่วยส่งเสริมการปฏิบัติเพื่อสู่ความเป็นเลิศ ส่วนข้อความของวิสัยทัศน์นั้น โดยทั่วไปข้อความของวิสัยทัศน์ประกอบด้วยข้อมูลข่าวสารของเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร บุคคลากรทางการแพทย์ ระบบการจัดการ และความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่อองค์การ ชุมชนและสังคมบริบทต้น และ สตาลลิงส์ (Britton & Stallings, 1986 cited in Barker, 1992, p. 89) ได้แนะนำว่าข้อความวิสัยทัศน์ควรประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย

1. ข้อความของความสำเร็จและความเป็นเลิศ
2. เน้นเป้าหมายในระยะยาว
3. เป็นข้อความที่รวบรวมความสามารถ และความกระตือรือร้นของพนักงานทุกระดับ
4. เป็นข้อความที่สะท้อนให้เห็นถึงเจตคติขององค์การต่อความเป็นมนุษย์และความยุติธรรม
5. เป็นข้อความที่แสดงให้เห็นถึงการเน้นคุณค่าของการสร้างสรรค์ และการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ
6. สะท้อนให้เห็นการยอมรับความไม่เคร่งครัดขององค์การ
7. องค์การและรายละเอียด

การถ่ายทอดวิสัยทัศน์

ภายหลังการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์โดยการเขียนข้อความวิสัยทัศน์และติดประกาศไว้ในที่ที่ทุกคนสามารถมองเห็นได้และเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์และแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบต่อวิสัยทัศน์ได้เต็มที่ นอกจากนี้ผู้นำทางการพยาบาลอาจใช้อุปมาเพื่อให้เกิดความกระจ่าง และเพื่อให้เกิดความสนใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ จากการศึกษาผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้นำนวัตกรรม พบว่า ผู้นำเหล่านี้ประสบความสำเร็จในงานโดยการสร้างวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ซึ่งการถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นผู้นำใช้วิธีการใช้วาทศิลป์ สโลแกน อุปมาอุปไมย สัญลักษณ์และคำขวัญเพื่อสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ซ้ำๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ (Bennis & Nanus, 1985)

การปลูกฝังค่านิยม

ค่านิยมเป็นหลักพื้นฐานหรือแนวคิดที่บุคคลยึดถือหรือให้คุณค่าว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม และจะกลายเป็นจุดมุ่งหมายในที่สุด ค่านิยมจะสร้างแรงบันดาลใจซึ่งเป็นแรงขับทำให้เกิดแรงจูงใจ เกิดความกระตือรือร้น มีพลัง มีอำนาจที่จะทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม เมื่อบุคคลมีค่านิยมตรงกันจะสามารถทำงานร่วมกันได้ (WTO, 1987 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534, หน้า 56) ค่านิยมเป็นศูนย์กลางทฤษฎีของเบิร์น และเป็นความต้องการของทั้งผู้นำและผู้ตาม ค่านิยมเป็นความเชื่อที่ยั่งยืนที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ค่านิยมมี 2 รูปแบบ คือ ค่านิยมวิธีปฏิบัติ เช่น ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบ และค่านิยมจุดหมายปลายทาง เช่น ความเสมอภาค ความเป็นธรรมในสังคม เป็นต้น ค่านิยมจะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติ ดังนั้นถ้าผู้นำสามารถควบคุมค่านิยมของผู้ตามได้ และบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรมีค่านิยมร่วมกัน จะทำให้ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรตั้งไว้ได้ (Burn, 1978)

วิธีการปลูกฝังค่านิยมของผู้นำนั้น ทำได้ทั้งโดยการพูดและการปฏิบัติ และในการปลูกฝังค่านิยมนั้นต้องกระทำอย่างต่อเนื่องด้วยการพูด ตลอดจนการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ซึ่งถ้าผู้ตามเชื่อศรัทธาในผู้นำมากเท่าใด ผู้ตามจะเลียนแบบและทำตามผู้นำ (Marriner, 1993; Yuki, 1989)

3.2 การสร้างบารมี (Charisma)

คำว่า บารมี เป็นคำมาจากภาษากรีก หมายถึง พระสวรรค์ที่พระเจ้าประทานมาให้ เช่น ความสามารถที่จะทำนายเหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคตหรือสามารถทำสิ่งมหัศจรรย์ได้

(Weber, 1947 cited in Yukl, 1989)

บารมี คือ การที่อำนาจในตัวผู้นำมีผลอย่างลึกซึ้งต่อตัวผู้ตามทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมทั้งจะอุทิศตนและเลียนแบบผู้นำ ผู้ตามของผู้นำบารมี จะเชื่อถือว่าคุณค่าเชื่อของผู้นำถูกต้อง ผู้ตามให้ความจงรักภักดี เชื่อฟังโดยไม่ตั้งคำถาม และมีอารมณ์ผูกพันในฐานะที่ผู้นำสามารถ นำความสำเร็จมาสู่กลุ่มและองค์การ (House, 1987 cited in Yukl, 1989)

เวเบอร์ (Weber, 1947 cited in Yukl, 1989) กล่าวว่า บารมีเป็นรูปแบบการมีอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง หรือตามขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ดูได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ คุณลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ เชื่อฟัง และมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาและสามารถนำเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ จากการศึกษาของ แบลส์ (Bass, 1985, p. 43) ได้สอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำทางด้านการทหาร อุตสาหกรรม และการศึกษา พบว่า ผู้นำที่มีบารมีตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ผู้ซึ่งก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ เป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุก ๆ คน เป็นผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเป็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริง และเป็นผู้ซึ่งมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจและมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำ และเชื่อว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่ เป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของผู้ตาม นอกจากนี้ แบลส์ยังกล่าวอีกว่าบารมีมีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เหตุผลสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของแบนดูรา (Bandura, 1977 cited in Marriner, 1993, p. 114) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่นและจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมา เช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมีแนวโน้มเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่งอิทธิพลและประสบการณ์ต่าง ๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น (Weiss, 1977 cited in Marriner, 1993, p. 120) เช่นเดียวกันกับการศึกษาเฮาส์ (House, 1977 cited in Yukl, 1989) พบว่า ยิ่งผู้ตามมีความชื่นชมผู้นำมากเท่าใดก็จะเลียนแบบผู้นำด้วย นั่นคือ พฤติกรรมของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ตามได้ ดังนั้นพฤติกรรมการสร้างบารมีของผู้นำสามารถส่งเสริมการปฏิบัติของผู้ตามและทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์การดีขึ้น (Marriner, 1993, p. 114)

ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น การมีบารมีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้บารมีควบคู่ไปกับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำคาดหวังไว้ (Bass, 1985, p. 51-52)

3.3 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration)

แบสส์ (Bass, 1985 p. 82) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลเป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลเน้นที่การจัดแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทางในการตอบสนองความต้องการทางด้านความต้องการความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของเขา

ลักษณะของการการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

มิลเลอร์ (Miller, 1973 cited in Bass, 1985, p. 82) ได้แบ่งการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลไว้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงในลักษณะกลุ่ม โดยที่ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือน ๆ กัน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. การคำนึงถึงในลักษณะของเอกบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันกับความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

พฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Bass, 1985, Bass & Avolio, 1994)

1. เน้นการพัฒนา ในการแสดงพฤติกรรมเน้นการพัฒนา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นในอนาคต (Hays & Thomas, 1967 cited in Bass, 1985, p. 85) ผู้นำมีการกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การเน้นความเป็นบุคคล ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้

- 2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อตัวต่อตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้

ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้รับรู้ปัญหาและสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ตลอดจนทำให้มีข้อมูลที่ต้องทำให้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น (Peter & Wasteman , 1982 cited in Barker, 1992, p. 100)

2.2 การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ การที่ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราว ความเคลื่อนไหว และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเองเป็นคนในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้นำแจ้งข้อมูลด้วยตนเองจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสซักถามเพื่อทำความเข้าใจมากขึ้นและทำให้ผู้นำมีโอกาสสังเกตปฏิกิริยาและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2.3 การเอาใจใส่ความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน คือการที่ผู้นำพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและจะพัฒนาศักยภาพให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน (Meyer, 1980 cited in Bass, 1985, p. 88)

2.4 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ทักษะการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลของผู้นำจะเน้นหนักที่การรับฟังและค้นหาปัญหา ซึ่งมีทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สำหรับการให้ความช่วยเหลือ ผู้นำเพียงแต่รับฟังอย่างตั้งใจ แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระบายออกมา ช่วยในการค้นหาทางเลือกหรือนำบุคคลอื่น ๆ ที่จะขอความช่วยเหลือ

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้บริหารอาวุโสให้คำแนะนำปรึกษาเป็นรายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ (Bass, 1985, p. 90) หรือผู้ที่มีประสบการณ์สูงกว่าเป็นแบบอย่างชี้แนะฝึกและให้คำแนะนำแก่บุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหาร โดยพี่เลี้ยงใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา จุดสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยงคือกระบวนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งการให้การดูแลการเป็นพี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

3.4 การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation)

การกระตุ้นปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การทำให้ผู้ร่วมงานตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด และในการกระตุ้น

ปัญญาของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้ดุลยพินิจในการเห็นธรรมชาติของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ตลอดจนวิธีแก้ไข สถิติปัญญาเป็นความรู้สึกที่อยู่ภายใน ผู้ร่วมงานจะเกิดความคิดก่อนลงมือปฏิบัติ (Bass, 1985, p. 99) การกระตุ้นปัญญาใช้เมื่อกลุ่มหรือองค์การกำลังเผชิญกับปัญหาที่เห็นไม่ชัดเจน (Mitroff, 1978 cited in Bass, 1985, p. 102) ผู้นำจะต้องมีสติปัญญาที่จะวิเคราะห์กำหนดปัญหา เลือกวิธีการแก้ปัญหา และต้องกระตุ้นปัญญาให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาชัดเจนขึ้น และสามารถตัดสินใจหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้

วิธีการกระตุ้นปัญญา

ควินน์ และฮอลล์ (Quinn & Hall, 1983 cited in Bass, 1985, p. 110) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำจะใช้กระตุ้นปัญญาดังต่อไปนี้

1. การกระตุ้นปัญญาโดยใช้หลักเหตุผล (Rationally) โดยผู้นำจะเน้นการมุ่งใจด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยแต่จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ
2. การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสาน ต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยวิธีต่าง ๆ หลายวิธี
3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ
4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่น จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง และค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาถ้ามีความจำเป็น นอกจากนั้นจะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยงและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วย

ยูคัล (Yuki, 1989) ได้ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กระตุ้นปัญญาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การ เช่น 1) เมื่อกลุ่มและองค์การถูกคุกคามจากสิ่งแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความเป็นป่วนเป็นระยะ ๆ 2) เมื่อเกิดปัญหารุนแรงที่ลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดอุปกรณ์ ขาดวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม 3) เมื่องานขาด

ประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ พนักงานขาด 4) เมื่อผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถแก้ปัญหารุนแรงองค์การกำลังเผชิญอยู่

3.5 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้กำลังใจ เร้าอารมณ์ ทำให้ได้ผู้บังคับบัญชาเกิดความร่าเริง มีชีวิตชีวา กระตือรือร้น และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทความพยายามมากกว่าที่คิดไว้ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน แต่จะทำเพื่อกลุ่มและผูกพันอยู่กับจุดมุ่งหมายของผู้นำ (Bass, 1985, p. 66)

ยुकส์ และ ฟีต (Yukl & Fleet, 1982 cited in Bass, 1985, p. 67) ได้อธิบายพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ เช่น การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อกลุ่มและผู้นำใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

พฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ

แบสส์ (Bass, 1985) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

1. เน้นการปฏิบัติ (Action Orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมคือ

- 1.1 กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ
- 1.2 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน การได้อาสาเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง
- 1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน
- 1.4 การสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- 1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence-Building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น

จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างความเชื่อในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring Belief In "Cause") การสร้างความเชื่อว่าอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ (Hay & Thomas, 1967 cited in Bass, 1985, p. 70)

4. การใช้ Pygmalion Effect (คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีจะทำดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ได้ บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าทำได้จะพยายามทำอย่างดีที่สุดเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ Pygmalion Effect กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง ของผู้ใต้บังคับบัญชา (Barker, 1992, p. 166) และการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจในตนเอง จะมีความคาดหวังสูงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จขององค์การ (Barker, 1992, p. 160)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสมรรถนะในการบริหารจัดการ

พาโกนิส (Pagonis, 1992) กล่าวว่า ผู้นำไม่ได้ทำงานอย่างโดดเดี่ยว หรือแยกตัว ออกจากกลุ่ม (Isolation) แต่จะต้องใช้ภาวะนำในทิศทางของการทำงานร่วมกัน (Collabation) และร่วมมือกันทำงาน (Cooperation) ซึ่งหมายถึงธรรมชาติของผู้นำที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม คือเกิดสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม จึงจะนำไปสู่การสร้างประสิทธิผลที่สูงของงานจากกลุ่ม เบนานิส (Benanis, 1994) กล่าวว่า มีอยู่ 3 อย่างที่ผู้ตามต้องการจากผู้นำ คือ การที่ ทิศทาง ความไว้วางใจ และความหวัง เบิร์น (Burns, 1978) และ แบสส์ (Bass, 1985) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลดีที่สุด และเหมาะสมที่สุดกับการ เปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน การที่หัวหน้าหรือผู้ปวยแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ พยาบาลวิชาชีพที่ประจำการอยู่ด้วยกันได้รับการตอบสนองของความต้องการในด้านการมีคุณค่าใน ตนเองและบรรลุความสมหวังในชีวิต สามารถสร้างพัฒนาพยาบาลประจำการได้เต็มศักยภาพ สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างสิ่งแวดล้อมในการ ปฏิบัติงานให้เข้าถึงอำนาจและโอกาสในการพัฒนา (Kenter, 1977 cite in Laschinger, 1996,

p. 25-41) รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการทำให้พยาบาลร่วมมือร่วมใจ และเต็มใจปฏิบัติงานเพื่อสร้างสรรค์งานบริการที่มีคุณภาพ สร้างความสำเร็จบรรลุเป้าหมายให้แก่องค์กร ตลอดจนมีอิทธิพลทำให้พยาบาลเกิดการต่อต้านหรือผูกพันต่อหน่วยงานได้ (พิชชุตดา วิรัชพันธุ์, 2536, หน้า 282) จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สนับสนุนได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการบริหารจัดการซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยดังต่อไปนี้

งานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ฮาร์เตอร์ และ แบส (Harter & Bass, 1988) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร จากการประเมินของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการศึกษพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ยอดเยี่ยม ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะในด้านการสร้างบรรณมี และการคำนึงถึงความ เป็นเอกบุคคผล ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยพยากรณ์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ฮูเวอร์ และคณะ (Hoover et al., 1991) ได้ทำการทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของ Bass ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการแลกเปลี่ยนสอดคล้องกันการศึกษาอื่น ๆ เช่น การศึกษาของผู้บริหารทางธุรกิจ การรับรู้เกี่ยวกับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลและความพึงพอใจในตัวผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้นำการแลกเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง (2539) ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามการรับรู้ของหัวหน้าพยาบาลและพยาบาลวิชาชีพพบว่า หัวหน้าพยาบาลมีคะแนนการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้ง 2 แบบ สูงกว่าพยาบาลประจำการ

กรณิกา ดันติกนกพร (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อำนาจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร การปรึกษาหารือ การเข้าใจ การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การใช้ความสัมพันธ์ส่วนการแลกเปลี่ยน กลวิธีทางกฎหมาย และการกดดันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วรรณธิดี ชูกาล (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการและความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุภาพร รอดถนอม (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลขององค์การตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกสูงกับประสิทธิผลขององค์การ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลขององค์การ

วัลภา อิศระธำนันท์ (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการทำงานเป็นทีม กับคุณภาพบริการโรงพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลกำแพงเพชร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพบริการโรงพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จารุณัฐ สุวประดับ (2543) ศึกษาคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของตนเองและพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเมืองฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของตนเองสูงกว่าของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จารุวรรณ ชุนทรานนท์ (2545) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติอยู่ในระดับสูง ผลการศึกษาเชิงคุณภาพพบว่า ผู้บริหารการพยาบาลให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึงผู้นำที่แตกต่างจากแบบดั้งเดิม มีความกล้าที่จะนำผู้อื่นและสามารถนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

อัญชลิ ดวงอุไร (2545) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย การรับรู้ความชัดเจนในนโยบายขององค์การ กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการศึกษาพบว่าภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ทยา รัตน์โชติ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยทักษะทางสังคม , กับการปฏิบัติงานของพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พัชรา พันธุ์เจริญ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ดวงดาว วีระณะ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบและโครงสร้างของกลุ่มการพยาบาล ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย คุณภาพการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ กับคุณภาพของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไปในเขตภาคกลาง ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพของหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ปราณี มีหาญพงษ์ (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ทิพรรัตน์ กลั่นสกุล (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย การมีส่วนร่วมในโรงพยาบาลกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคกลาง ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อรรถัย รุ่งวิชา (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์

ความหมายวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรม (Culture) เป็นแนวทางสำหรับบุคลากรในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ และเป็นเครื่องชี้แนะในพฤติกรรมที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture หรือ Corporate Culture) เป็นการนำแนวคิดของวัฒนธรรมมาใช้กับองค์การซึ่งเป็นหน่วยย่อยหนึ่งของสังคม วัฒนธรรมองค์การช่วยในการปรับเปลี่ยนแนวคิด พฤติกรรมการทำงาน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ช่วยในการกำหนดคตินิยมและนำคตินิยมไปปฏิบัติให้เกิดความชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อมีผู้สนใจวัฒนธรรมองค์การมากมาย จึงขอรวบรวมความหมายของวัฒนธรรม และวัฒนธรรมองค์การ พอสังเขป ดังนี้

ไทเลอร์ (Tylor, 1987 อ้างถึงใน ยศ สันตสมบัติ, 2537, หน้า 11) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรม เป็นผลรวมของระบบความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ จริยธรรม กฎหมาย ประเพณี ตลอดจนความงามสามารถและอุปนิสัยต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการเป็นสมาชิกของสังคม

คุก และ ราฟเฟอर्टี้ (Cook & Lafferty 1989 cited in Thomas et al., 1990, หน้า 17-18) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในองค์การที่มีการรับรู้ ยึดถือ และประพฤติปฏิบัติ บรรทัดฐานในการทำงาน การปฏิบัติตัวในองค์การ

กิบสัน และคณะ (Gibson et al., 1997, p. 30) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นมุมมอง ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลในองค์การ มีขอบเขต ในเรื่อง สัญลักษณ์ ภาษา ตำนาน พิธีกรรมและวีรบุรุษ แบบแผน ที่ได้รับการถ่ายทอดจากผู้นำหรือผู้ก่อตั้งองค์การ ผลิตภัณฑ์ เรื่องราวประวัติศาสตร์ เป็นพื้นฐานรูปแบบพฤติกรรมต่าง ๆ

เชอร์เมอร์ฮาน Schermerharn (1999) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่าเป็นระบบความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยม (Values) ร่วมที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายในองค์การ และชี้นำพฤติกรรมของสมาชิก

ชีน (Schein, 1992 cited in Luthans, 2001, หน้า 122) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบแผน วิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวม เป็นการพัฒนา และเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มสมาชิกในองค์กรในการจัดการกับปัญหาทั้งภายนอกและภายในองค์กร จนวิธีการปฏิบัตินั้นถือเป็นแบบแผน ค่านิยมและถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่เพื่อใช้เป็นแนวคิดและเป็นแนวทางการปฏิบัติต่อไป

สมยศ นาวิกาน (2535, หน้า 353) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร คือระบบ ค่านิยมร่วมสมมติฐาน ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่ทำให้สมาชิกขององค์กรเป็นหนึ่งเดียว วัฒนธรรมจะสะท้อน มุมมองร่วมกันต่อ "วิถีทางที่เรากระทำกันอยู่ ณ ที่นี้" วัฒนธรรมจะมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะว่าคุณคนจะทำตามค่านิยมร่วมและคุณลักษณะอย่างอื่นของ วัฒนธรรมขององค์กร พฤติกรรมของพวกเขาจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือสิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กรพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร คือ พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กร โดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้น ๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร คือ ข้อสมมุติ (Assmption) ค่านิยม (Value) ประเพณี (Traditions) และพฤติกรรม (Behaviors) ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายในองค์กรประสิทธิผลขององค์กรหนึ่งได้รับอิทธิพลจาก วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อหน้าที่การจัดการวางแผน การจัดการองค์กร การจัดบุคคลเข้าทำงาน และการควบคุม

ไพบุลย์ ช่างเรียน (2543, หน้า 68) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรม คือวิถีทางการดำเนินชีวิต ที่กลุ่มคนกลุ่มหนึ่งถือปฏิบัติ วัฒนธรรมจึงประกอบไปด้วยนิสัยหรือความเคยชิน ธรรมเนียมประเพณี วิธีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาและวัตถุสิ่งของต่าง ๆ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมขององค์กรนั้นคือ แบบแผน ค่านิยม ความเชื่อตำนานเรื่องเล่าต่าง ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์กร มีการกำหนดสืบต่อกันมา วัฒนธรรมนี้จะมีส่วนในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร เป็นประเพณีขององค์กรนั้น ๆ

บริษัทซึ่งวัฒนธรรมที่มีรากฐานลึกและมีความเหมาะสมจะมีอำนาจอย่างมากที่จะทำให้คนบริหาร กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาของ วรนุช เนตรพิศาลวณิช (2538, หน้า 21-22) พบว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้หลายประการ คือ

1. วัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์กรที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกัน จะช่วยกำหนดบทบาทขององค์กรให้แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ
2. วัฒนธรรมองค์กรช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก และกระตุ้นให้เกิดการยอมรับผูกพันในองค์กร ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง
3. วัฒนธรรมองค์กรช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์กรในฐานะเป็นระบบสังคม เป็นเครื่องมือการสั่งการที่จะยึดสมาชิกในองค์กรเอาไว้ด้วยกัน โดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์กรนั้น
4. วัฒนธรรมขององค์กรเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์กร ที่จะทราบถึงวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติและพฤติกรรมองค์กรซึ่งเป็นไปในลักษณะใด จะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม

หน้าที่และความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรตามความเห็นของ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 27-35) คือ

1. ก่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติอันเป็นที่ยอมรับของสมาชิกขององค์กร
2. ช่วยจัดระเบียบของสังคม
3. ช่วยในการกำหนดความหมายของพฤติกรรมต่าง ๆ รอบ ๆ ตัว
4. ช่วยลดความจำเป็นในการตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่อย่างสม่ำเสมอ
5. ช่วยแก้ไขและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร
6. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติ
7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร

กัตเนช (Gutknecht, 1982, p. 22-47) สรุปหน้าที่วัฒนธรรมองค์กรไว้ 3 ประการคือ

1. เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎ ข้อบังคับ เพื่อช่วยให้สมาชิกมีกฎสังคมในการตีความหรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง
2. เป็นสิ่งกระตุ้นที่ช่วยให้สมาชิกมีศรัทธา เป็นแรงจูงใจให้แต่ละคนปรับลักษณะของตนเองให้มีบทบาท ค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

3. เป็นเครื่องฉีกกำลัง ช่วยให้สมาชิกรวมกลุ่มกัน สมาคมกัน และช่วยในการทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญ และมีหน้าที่ช่วยให้องค์การ และบุคลากรในองค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่จะมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเป็นระบบและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข นอกจากนี้ยังช่วยพัฒนาองค์การในการปรับตัวเข้าการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลาด้วย

แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ

มีนักวิชาการที่ให้แนวคิดและแบ่งแยกวัฒนธรรมองค์การเป็นหลายลักษณะ จะขอยกตัวอย่างที่สำคัญดังนี้

ดิล และ เคนเนดี (Deal & Kennedy, 1982 อ้างถึงใน กริช สีบสนธิ, 2535, หน้า 112-113) แบ่งแยกวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การแบบคนเลือดร้อนยอตนักสู้ (Tough-Guy Macho Culture) วัฒนธรรมนี้จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่มีการตัดสินใจเสี่ยงภัยสูง และผลงานรู้ได้รวดเร็ว ผู้บริหารสามารถรู้ได้อย่างรวดเร็วว่าการเสี่ยงภัยจะถูกหรือผิด
2. วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งมั่นหนักและสนุก (Work Hard-Play Hard Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่มีการตัดสินใจเสี่ยงภัยต่ำ และผลงานรู้ได้รวดเร็ว กลยุทธ์จะมีลักษณะเป็นการตัดสินใจที่ไม่สำคัญหลายอย่างแทนการตัดสินใจที่สำคัญเพียงไม่กี่อย่าง จะสร้างวัฒนธรรมภายในครอบงำด้วยการกระทำ ความสนุกสนาน การก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมแบบนี้จะกระตุ้นการกระทำที่ตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์
3. วัฒนธรรมองค์การแบบเอาบริษัทเป็นเดิมพัน (Bet-Your-Company Culture) หรือวัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัยจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงภัยสูง และผลได้ผลเสียช้า บริษัทหรือองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะต้องอดทนต่อโครงการใหญ่อยู่หลายปี ต้องมีกำลังใจ และให้กำลังใจแก่พนักงานที่กำลังเสี่ยงภัยและไม่รู้ว่าจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่
4. วัฒนธรรมองค์การแบบยึดกระบวนการขั้นตอนเป็นหลักในการทำงาน (Process Culture) วัฒนธรรมแบบนี้จะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่มีการตัดสินใจเสี่ยงภัยต่ำ และได้ผลช้า ผลลัพธ์วัดได้ยาก ค่านิยมที่สำคัญคือการดำเนินตามระเบียบวิธีปฏิบัติที่มีความสมบูรณ์ทางเทคนิค และการดำเนินงานตามระเบียบจะทำให้เกิดความผิดพลาดได้น้อย วัฒนธรรมแบบนี้จะกระตุ้นความล่าช้า

ฮอฟส์เตด(Hofstede, 1999, p. 77) ศึกษาการเปลี่ยนแปลงและลักษณะวัฒนธรรม สังคม วัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำในวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ 40 ประเทศภายใต้ โครงการ Hermes และได้ตั้งเป็น Theory of Culture Consequences สรุปวัฒนธรรมเป็น 4 ประเภท

1. วัฒนธรรมองค์การแบบความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power distance) เป็น ลักษณะที่สมาชิกขององค์การคาดหวังและยอมรับว่าอำนาจของบุคคลในองค์การนั้นไม่เท่าเทียมกัน โดยมีลักษณะตั้งแต่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจมากจนถึงมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย ในองค์การที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะอยู่ในฐานะไม่เท่าเทียมกัน มีการรวมศูนย์อำนาจไว้กับบุคคลไม่กี่คน โครงสร้าง องค์การสูง มีบุคลากรระดับหัวหน้ามาก มีการรายงานตามลำดับชั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง จะได้รับการบอกกล่าวว่าต้องทำอะไรบ้าง การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเริ่มต้นและ กำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น ผู้บริหารในอุดมคติตามสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้มี อำนาจเด็ดขาดและมีเมตตาหรือเป็นพ่อพระ หากต้องเผชิญกับผู้บังคับบัญชาที่ไม่เป็นพ่อพระ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิเสธอำนาจของผู้บังคับบัญชาแม้ว่าในทางปฏิบัติเขาจะยินยอมก็ตาม ใน องค์การลักษณะนี้ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสจะได้รับเคารพมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อย

ส่วนในองค์การที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในฐานะที่เท่าเทียมกัน ระบบการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาเป็นความไม่เท่าเทียมกันทางบทบาทเพื่อความสะดวกในการทำงานเท่านั้น และบทบาทเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การจัดการเป็นการกระจายอำนาจโครงสร้างองค์การเป็นแบบแนวราบ มีการ จำกัดจำนวนบุคลากรระดับหัวหน้า ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผู้บริหารในอุดมคติของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นแบบประชาธิปไตยและคาดหวังว่าการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาจะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. วัฒนธรรมองค์การแบบการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) เป็นลักษณะที่สมาชิกพยายามหลีกเลี่ยงความรู้สึกที่ไม่แน่นอนหรือสถานการณ์ที่คลุมเครือ โดยการนำความคิด รูปแบบการกระทำ หรือสิ่งประดิษฐ์ที่มีอยู่มาดัดแปลงเพื่อนำมาใช้ให้เหมาะสมกับตน เชื่อในตำนานและระบบที่แน่นอนต่อต้านการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ไว้วางใจในการรับรอง และการยอมรับจากผู้ชำนาญการด้านต่าง ๆ เคารพอาวุโส เชื่อมั่นในกฎหมาย นโยบาย ประเพณี และแนวทางปฏิบัติทางสังคมเพื่อลดความไม่แน่นอน

ในองค์การที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงจะมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับทั้งที่จำเป็นทางการและไม่เป็นทางการมาก ซึ่งการมีกฎระเบียบเช่นนี้เป็นเหตุผลทางด้านจิตใจ

ส่วนในองค์การที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำจะไม่ชอบกฎระเบียบที่เป็นทางการ จะบังคับใช้เฉพาะในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น จะทำงานหนักเมื่อต้องการจะทำ ชอบการผ่อนคลายและเป็นผู้กำหนดกรอบเวลาในการทำงานเอง

3. วัฒนธรรมองค์การแบบปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism-Collectivism) ความเป็นปัจเจกนิยมเป็นลักษณะที่คนมีความผูกพันต่อสังคมอย่างหลวม ๆ และให้ความสำคัญต่อตนเองและครอบครัวเป็นอันดับแรก ให้ความสำคัญกับความเป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเองในด้านความคิดและการกระทำมากกว่าความสนใจต่อกลุ่ม จะตรงข้ามกับความเป็นกลุ่มนิยม ซึ่งคนจะมีความผูกพันกับสังคมอย่างเหนียวแน่น ให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าบุคคล มีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อสังคม ดูแลคุ้มครองซึ่งกันและกัน

ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมในองค์การจะสะท้อนในรูปแบบการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีอิสระ มีการแข่งขันระหว่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ไม่ส่งเสริมให้มีการสังสรรค์สมาคม

ส่วนลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมจะสะท้อนในรูปแบบการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม การทำงานเป็นทีม ไม่มีการแข่งขันระหว่างพนักงาน สนับสนุนการช่วยเหลือตามกัน มีพฤติกรรมพึ่งพาอาศัย ร่วมมือและประสานประโยชน์กัน

4. วัฒนธรรมองค์การแบบความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity-Femininity) ลักษณะความเป็นเพศชายเป็นลักษณะที่สังคมให้ค่านิยมต่อผู้ที่ชอบแสดงออกแข็งแรงแรง ต้องการโดดเด่นเพื่อให้ได้มาซึ่งเงินทองและความสำเร็จ มากกว่าจะให้ความสำคัญต่อความสุภาพ ความเห็นอกเห็นใจ ความสัมพันธ์ต่อผู้อื่น หรือความสนใจในคุณภาพชีวิตซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นเพศหญิง การใช้คำว่าลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) และลักษณะความเป็นเพศหญิง (Femininity) เป็นเพียงความสอดคล้องของรูปศัพท์ที่ไม่ได้มีความหมายตรงตัว เป็นการอธิบายถึงการแสดงพฤติกรรมตามบทบาทเพศเท่านั้น ดังนั้นผู้ชายสามารถมีพฤติกรรมของเพศหญิงได้ และผู้หญิงสามารถมีพฤติกรรมของเพศชายได้เช่นกัน

ในองค์การที่มีลักษณะความเป็นเพศชายแสดงให้เห็นถึงการมีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง มีการแสวงหาความสำเร็จ กล้าตัดสินใจ คำนึงถึงเหตุผลมากกว่าความรู้สึกของผู้ร่วมงาน การทำงานเคร่งครัด เน้นผลงาน มีค่านิยมในการทำงานแบบอยู่เพื่องาน

ในองค์การลักษณะความเป็นเพศหญิงแสดงให้เห็นได้จากกรณีที่ผู้บริหารจะแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอมและการเจรจาต่อรอง การให้รางวัลตั้งอยู่บนฐานของความเสมอภาค ใช้สัญญาตัญญาณในการตัดสินใจมากกว่าการตัดสินใจแบบรอบคอบ ให้ความสำคัญหาชนในการตัดสินใจ มีค่านิยมการทำงานเพื่ออยู่

เฮาส์(House, 1967) ได้ร่วมมือกับนักวิจัยหลายท่านทำการศึกษาวัดมรรธรมองค์การภายใต้โครงการวิจัย GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness Research Project) โดยใช้ทฤษฎีทางจิตวิทยา 3 ทฤษฎี เป็นพื้นฐาน คือ 1) Theory of Culture Consequences ของฮอฟส์เทด (Hofstede, 1987) 2) Theory of Human Motivation ของแมคคีย์แลนด์ (McClelland, 1985) 3) Path-Goal Theory ของเฮาส์ (House, 1967) เป็นการศึกษาลักษณะวัดมรรธรมองค์การและลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และได้แบ่งการศึกษาเป็น 7 ปัจจัย ดังนี้

1. วัดมรรธรมแบบหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) เป็นวัดมรรธรมที่มีความเชื่อในระบบที่แน่นอน สิ่งประดิษฐ์คิดค้นที่มีอยู่แล้วในสังคม และการควบคุมสิ่งต่าง ๆ กฎระเบียบ เพื่อลดความเสี่ยง มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการคิดค้นหรือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ
2. วัดมรรธรมองค์การแบบความเป็นเพศชาย (Masculinity) เป็นวัดมรรธรมที่ให้การสนับสนุนและให้รางวัลกับพฤติกรรมที่มีลักษณะส่งเสริม ความเป็นเพศชาย เมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะความเป็นเพศหญิง คือลักษณะการมีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง การคัดเลือกการแสวงหาทางสู่ความสำเร็จ การตัดสินใจที่เด็ดขาด การทำงานที่มีระบบระเบียบที่เคร่งครัดมากกว่าพฤติกรรมที่มีลักษณะเพศหญิงที่มักประนีประนอมยอมตาม คิดถึงจิตใจของผู้ร่วมงานมาก
3. วัดมรรธรมองค์การแบบความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) เป็นวัดมรรธรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล คือพฤติกรรมที่เป็นเอกเทศ ทำงานคนเดียว เป็นตัวของตัวเอง มากกว่าลักษณะการมีส่วนร่วมที่เน้นการพึ่งพา การทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม
4. วัดมรรธรมองค์การแบบการใช้อำนาจ (Power Distance) เป็นวัดมรรธรมที่คงไว้ซึ่งความไม่เท่าเทียมกัน ระหว่างสมาชิกที่ถูกแบ่งเป็นชั้น ๆ แสดงถึงการใช้อำนาจการบังคับบัญชา มีการครอบงำ การควบคุมงานเคร่งครัด ยึดมั่นในคำสั่ง
5. วัดมรรธรมองค์การแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) เป็นวัดมรรธรมที่ให้การส่งเสริม สนับสนุนการปฏิบัติที่มุ่งเน้นพัฒนาเพื่อไปสู่ความยอดเยี่ยม ทำดีกว่า

ตลอดเวลา องค์กรที่มีลักษณะเน้นความสำเร็จสูง จะแสดงให้เห็นโดยการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม การประเมินผลงาน การกำหนดผลงานที่จะได้รับ การคัดเลือกผู้ประสบความสำเร็จมีการยอมรับ และให้รางวัลกับการปฏิบัติงานที่ดีเด่น

6. วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความมีมนุษยธรรม (Human Orientation) เป็น วัฒนธรรมองค์กรที่ให้การส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรที่มีความยุติธรรม เห็นประโยชน์ผู้อื่น ใจกว้าง มีความสุภาพและใจดีต่อผู้อื่น องค์กรจะมีลักษณะมีมนุษยธรรมสูง แสดงให้เห็นความยุติธรรม มีเงื่อนไขการทำงานที่ดี มีการเอาใจใส่พนักงาน สนใจสวัสดิภาพพนักงาน

7. วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นอนาคต (Future Orientation) เป็นวัฒนธรรมที่ให้การสนับสนุน และให้รางวัลกับพฤติกรรมที่เน้นอนาคต เช่นการวางแผน การเตรียมการสำหรับอนาคต การลงทุนในอนาคต องค์กรที่มีลักษณะเน้นอนาคต จะแสดงให้เห็นโดยการคาดคะเน และการวางแผนงานในระยะยาว มีการแบ่งจุดมุ่งหมายเป็นส่วน ๆ มีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา มีการจัดการทรัพยากรเพื่อการพัฒนาแบบมีอาชีพ

คุก และราฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty, 1989) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรโดยวัด บรรทัดฐานของพฤติกรรม และพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังของบุคคลในองค์กร แบบวัดนี้ ประกอบด้วยดัชนี 12 ตัว ซึ่งสร้างขึ้นจากหลายทฤษฎีและนำแบบวัดซึ่งออกแบบเป็นแบบวัดเชิง ปริมาณนี้ให้สมาชิกในองค์กรต่าง ๆ ตอบแบบสอบถาม ซึ่งจะอธิบายพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพ ของสมาชิกในองค์กร โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นความต้องการระดับสูง (Higher-Order Needs) คือ ความต้องการความสำเร็จ ต้องการไมตรีสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน มี ความรักกัน และมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรประสบความสำเร็จกับการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติคือ

1.1 มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์กรที่มีภาพรวมในลักษณะการทำงานที่ดี มีค่านิยม และพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานของบุคลากร มีการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จของงาน มีหลักการและเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ รู้สึกว่างานมีความท้าทายและมีความหมาย ลักษณะเด่นคือบุคลากรในองค์กรจะมีการใช้ความคิด และวางแผนการทำงานเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมก่อนทุกครั้งเมื่อเกิดข้อผิดพลาดจะใช้สิ่งนั้นเป็นบทเรียน

1.2 มิติเน้นสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เป้าหมายของการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่ได้รับเน้นความสำเร็จของงานและความเจริญก้าวหน้าของบุคคล บุคลากรจะได้รับการกระตุ้นให้มีการพัฒนาตนเองในด้านการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรจะมีความสุขในการทำงานได้รับการสนับสนุนให้มุ่งคิดหาวิธีแนวทางใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ ลักษณะเด่น คือ บุคคลจะแสดงออกซึ่งการเรียนรู้ หาประสบการณ์จากสิ่งต่าง ๆ มีความคิดสร้างสรรค์แต่ตั้งอยู่ในความเป็นจริง มุ่งสนใจทั้งงาน และด้านบุคคล

1.3 มิติเน้นบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-Encouraging) คือ องค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการทำงาน การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และมุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับพนักงานคือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้แสดงศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งได้รับการสนับสนุนให้ทำงานร่วมกับผู้อื่น ลักษณะเด่นคือบุคลากรได้รับการใส่ใจในการมีที่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษาคอยชี้แนะและสนับสนุนผู้อื่น

1.4 มิติเน้นมิตรสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์การมีความเป็นกันเอง เปิดเผย และมีความรู้สึกไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมทีมการแสดงออกของพนักงานในองค์การจะเน้นการทำงานลักษณะให้ความอบอุ่น ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปัน และเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกันในการทำงาน รู้ใจเขาใจเรา ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อน และความจริงใจต่อกัน สร้างความร่วมมือร่วมใจในงาน

2. วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) หมายถึงองค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นความต้องการมั่นคงของบุคลากร ซึ่งเป็นความต้องการระดับต้น (Lower-Order Needs) ในด้านการได้รับการยอมรับ และการหลีกเลี่ยงความล้มเหลว พนักงานเน้นถึงสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเอง และตั้งรับเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัย และก้าวหน้าในการทำงานแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

2.1 มิติเน้นความเห็นพ้องด้วย (Approval) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่บุคคลให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นพฤติกรรมที่ถูกต้องคือ พยายามเห็นด้วย และคล้อยตามความคิดเห็น การปฏิบัติต้องเหมือนกับบุคคลส่วนใหญ่ในองค์การ ลักษณะการคล้อยตามเป็นสิ่งที่พนักงานในองค์การพึงพอใจ ลักษณะเด่นคือ ต้องปฏิบัติให้เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ และสิ่งที่ถูกต้องคือการเห็นด้วยกับแนวทางความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน

2.2 มิติเน้นกฎระเบียบ (Conventional) คือ องค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมกรรมการแสดงออกลักษณะแบบอนุรักษนิยม ประเพณีแบบแผนการปฏิบัติงานมีการควบคุมด้วยระบบราชการทุกคนในองค์การต้องทำตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด และมีความรู้สึกที่ดีต่อระเบียบและกฎนั้น ๆ ทุกคนในองค์การขัดแย้งต่อกฎระเบียบได้ มีค่านิยมของระบบอาวุโสและอนุรักษนิยม ลักษณะเด่น คือ ระบบอนุรักษนิยม และยึดกฎระเบียบปฏิบัติราชการเป็นบรรทัดฐานในการทำงานอย่างเคร่งครัด

2.3 มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือ องค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกที่แสดงออกถึงสายงานการบังคับบัญชาศูนย์รวมการบริหารจัดการ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร หรือผู้นำกลุ่มซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น และทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้องทุกคนไม่สนใจคุณภาพของงานหรืองานที่ทำหาย ไม่ทราบจุดมุ่งหมายในการทำงานของตนเองและขององค์การ มุ่งการปกป้องตนเองโดยการปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้ตรวจการแนะนำลักษณะเด่น คือ เป็นผู้ตามที่ดีและมีความระมัดระวังตัวสูงในการปฏิบัติงาน

2.4 มิติเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ องค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกที่เน้นการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด แต่เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จไม่ได้รับรางวัลอะไร ผลการบริหารลักษณะนี้ทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบให้เท่า ๆ กัน กับบุคคลอื่น และหลีกเลี่ยงการกระทำต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน และการถูกตำหนิ ลักษณะเด่น คือ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ การปฏิบัติตัวและปฏิบัติงานเลือกสิ่งที่ไม่เสี่ยงน้อยที่สุด

3. วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles) คือองค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นงาน และเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของบุคลากรซึ่งเป็นความต้องการระดับต้น (Lower-Order Needs) ด้านอำนาจ ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจ เห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่น ในการป้องกันสถานะภาพ และตำแหน่งหน้าที่ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

3.1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออก และการเผชิญหน้าอย่างมาก มีค่านิยมการบริหารที่เน้นการเจรจาต่อรองพนักงานรู้สึกว่ามีความค่าถ้าได้แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนล่วงหน้า การแก้ไขปัญหามุ่งเฉพาะหน้าก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ ๆ พนักงานจะแสดงถึงความขัดแย้งในลักษณะชอบสงสัยไม่ไว้วางใจบุคคลอื่น แสดงการตำหนิ และต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านความคิดของผู้อื่นเสมอ ๆ ลักษณะเด่น คือ ชอบต่อต้านทุกสิ่ง และมีข้อตำหนิขัดแย้งกันเป็นประจำ

3.2 มิติเน้นอำนาจ (Power) คือองค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกในโครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม โดยพื้นฐานแบบอำนาจหน้าที่ และบทบาทของแต่ละคนอยู่ที่ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ รางวัลที่ได้รับจากองค์การคือ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้ควบคุมพนักงานที่มีระดับต่ำกว่า ทุกคนมีความต้องการที่จะได้ขึ้นตำแหน่งที่สูงขึ้น และต้องการเป็นผู้ตรวจการ ต้องการอำนาจเพื่อบำรุงรักษาความรู้สึกมั่นคง โดยการมุ่งเน้นที่ผลงานโดยการใช้อำนาจหน้าที่ ชอบเป็นผู้มีเทศและสอนงานเพื่อนร่วมงาน ลักษณะเด่นคือ ชอบมีการควบคุมคนอื่น และมีความเชื่อในเรื่องการผลักดันเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นวัฒนธรรมที่บุคคลในองค์การแสวงหาการยกย่อง ต้องการเป็นที่ยกย่องยอมรับนับถือจากสมาชิกในกลุ่ม

3.3 มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือองค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกของการแข่งขันที่ต้องการมีการแพ้ชนะ พนักงานต้องการชนะ และดีกว่าคนอื่นทุกคน มุ่งการแข่งขันกันเพื่อรักษาความรู้สึกการมีคุณค่า มองตนเองจากการแบ่งระดับในกาทำงาน และวัดผลสำเร็จของการทำงานมากกว่า ผู้ร่วมงาน พนักงานทุกคนยอมรับลักษณะการทำงานที่มีการแข่งขันและทุกสิ่ง ทุกอย่างมีลักษณะท้าทายให้มีการแข่งขันกันในการทำงาน และในสังคมเมื่อมีการแข่งขันกันสูงในทุก ๆ ด้านทั้งเศรษฐกิจ สังคม การอยู่รอดแบบตัวใครตัวมัน ไม่ชอบเห็นใครเหนือกว่าตน จะเกิดการแข่งกันสูง

3.4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกลักษณะเจ้าระเบียบ การทำงานอย่างหนักและยึดมั่นในระบบการทำงานมากแต่ได้เป้าหมายของค์การน้อย มีการตั้งความหวังในการทำงานไว้สูง ทำให้ทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน แต่ได้รับผลงาน และผลผลิตขององค์การน้อยมาก และใช้ระยะเวลาในการทำงาน ลักษณะเด่น คือ เน้นความมีระเบียบ และตำหนิความผิดพลาดของตนเอง

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การพยาบาลที่มีบรรยากาศในการสนับสนุนบุคลากรในด้านต่าง ๆ สร้างความกระตือรือร้น ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ จะทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความทุ่มเทในการทำงาน ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารทางการพยาบาลควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์การเหล่านี้โดยสนับสนุนวัฒนธรรมที่ก่อประโยชน์ และขจัดวัฒนธรรมที่จะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การ จิระจิตต์ บุญนารถ (2545) ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมเป็นแหล่งความสามารถที่ยั่งยืน เพราะการที่องค์การมีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ จะเป็นสิ่งที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจกรรมขององค์การ เช่น สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ สร้างการเรียนรู้ในองค์การ การมุ่งปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และทุ่มเท ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิด

วัฒนธรรมองค์การของเชิงสร้างสรรค์ของ คูก และ ราฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty, 1989) มาศึกษา เนื่องจากเป็นแนวคิดทางสังคมวิทยาที่มีการวัดปริมาณและเป็นลักษณะวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการทำงาน

วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์กับสมรรถนะในการบริหารจัดการ

วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในองค์การ และความสำเร็จของการบริหาร รวมทั้งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ วัฒนธรรมองค์การถือเป็นหัวใจที่จะหล่อหลอมให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในองค์การและทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารทางการพยาบาลจึงควรให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การในแต่ละมิติ ดังนี้

1. มิติมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์การที่มีภาพรวมในลักษณะการทำงานที่ดี มีค่านิยมและพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานของบุคลากร มีการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จของงาน มีหลักการ มีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามแผนที่ร่างไว้ รู้สึกว่างานมีความท้าทายและมีความหมาย ซึ่งสมรรถนะการทำงานของบุคลากรในมิตินี้จะต้องมีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูง งามตา วินิชนานนท์ (2535) กล่าวว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เป็นผู้คำนึงถึงคุณภาพของงาน มีความอดทนในการทำงาน มีความคาดหวังเกี่ยวกับความสำเร็จของงานอย่างเหมาะสม วัฒนธรรมองค์การมิตินี้เหมาะสมกับสมรรถนะในการบริหารจัดการที่เน้นให้บุคลากรในองค์การบริหารจัดการด้วยตนเอง และการทำงานเป็นทีมมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน มีการวางแผนงานที่จะทำงานลุล่วงด้วยดี

2. มิติมุ่งเน้นสั่งการแห่งตน (Self – Actualizing) คือองค์การมีค่านิยมพฤติกรรมที่แสดงออกในทางสร้างสรรค์ เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณที่ได้รับ เน้นความสำเร็จของงาน และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร บุคลากรจะได้รับการกระตุ้นให้มีการพัฒนาตนเองในด้านการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรจะมีความสุขในการทำงานได้รับการสนับสนุนให้มุ่งคิดหาวิธีแนวทางใหม่ที่น่าสนใจ สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2530) กล่าวว่า การบริหารเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นปัจจัยในการบริหารก็คือ "คน" ถ้าได้คนที่มีความรู้ความสามารถและมีความพึงพอใจที่จะทำงาน งานนั้นจะสำเร็จลุล่วงด้วยดี ดังนั้นจึงควรส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในองค์การ ได้มีความรู้ ทักษะ และมีความคิดสร้างสรรค์ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะในการบริหารจัดการด้านการจัดองค์การ

3. มิติมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic – Encouraging) คือองค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการทำงาน การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นบุคคลเป็น

ศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับพนักงาน คือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้แสดงศักยภาพในการทำงานรวมทั้งได้รับการสนับสนุน ให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ คีริกุล จันพุ่ม (2543) พบว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหรือผู้ปวยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาล จะเห็นว่าวัฒนธรรมที่ดีนี้จะส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีอิสระในการแสดงศักยภาพการทำงาน ส่งผลถึงประสิทธิภาพขององค์กรและมีคุณภาพชีวิตในการทำงานอีกด้วย มิติที่ส่งเสริมสมรรถนะในการบริหารจัดการ โดยเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารหรือมีการบริหารจัดการด้วยตนเอง

4. มิติมุ่งเน้นโมตรัสสัมพันธ์ (Affinitive) คือองค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ทางระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย และมีความรู้สึกไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมทีม การแสดงออกของพนักงานในองค์กรจะเน้นการทำงานลักษณะให้ความอบอุ่น ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกันในการทำงาน รู้ใจเขาใจเรา (Johnson & Johnson, 1991 อ้างถึงใน เปี่ยมสุข กลิ่นเกสร, 2541, หน้า 22) ให้ความเห็นว่าคุณค่าสัมพันธที่ดีระหว่างสมาชิกคือความเกี่ยวพันกันหรือการพึ่งพาอาศัยของสมาชิกในกลุ่ม ลักษณะที่สำคัญมาจากหลักการที่ว่าทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกันของกลุ่มและผลงานของแต่ละคนก็เป็นผลงานของกลุ่ม ซึ่งการทำงานต้องมีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์เช่นมีการเรียนรู้ข้อเท็จจริงและมีลักษณะนิสัยของแต่ละคน มีการสื่อสารกันอย่างถูกต้องและเปิดเผย ยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การทำงานเกิดผลดีและลดความตึงเครียด จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ดีนี้จะส่งเสริมการทำงานได้เป็นทีมขององค์กรได้เป็นอย่างดี ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปว่าวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการบริหารจัดการซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยดังต่อไปนี้

งานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์

แมคเดเนี่ยล และ สตาพฟ์ (Mc Daniel & Stumpf, 1993) คือความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์ประกอบการบริการพยาบาล เช่นภาวะผู้นำความถึงพอใจในงาน การคงอยู่ในงาน การได้รับการยอมรับ การได้รับการสนับสนุนในงาน ความกลมกลืนกับความรู้ในงาน ศึกษาในพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาล 7 แห่ง ใน Pennsylvania จำนวน 250 คน ผลการวิจัยพบว่า

วัฒนธรรมองค์การที่พบมากที่สุดคือวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ความพึงพอใจในงาน ความกลมกลืนกัน ความรู้ในงาน

อินเกอร์ซอล และคณะ (Ingersoll, et al., 2000) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์และความพร้อมขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงกับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การของบุคคลที่มีส่วนร่วมกับการออกแบบองค์การใหม่ในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหาร พยาบาลและบุคลากรอื่น จำนวน 684 คน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์และความพร้อมขององค์การมีความสัมพันธ์กับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การ

อัญชลี วิสิทธิ์วงษ์ (2539) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลในศูนย์โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้แนวคิดของคูก และคณะ (Cook et al., 1989) ศึกษาในฝ่ายการพยาบาลทั้งหมด 49 โรงพยาบาลจำแนกรายลักษณะพบว่า ลักษณะสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมากใกล้เคียงกันทั้ง 4 มติ ลักษณะตั้งรับ - เชื้อยชา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมติมุ่งยึดกฎเกณฑ์อยู่ในระดับมาก ส่วนมติมุ่งหลีกเลี่ยง มติมุ่งเห็นพ้องด้วยและมติพึ่งพาอยู่ในระดับปานกลาง และลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าวโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีมติมุ่งการแข่งขันและมติมุ่งความสมบูรณ์แบบอยู่ในระดับมาก ส่วนมติมุ่งเห็นตรงกันข้ามและมติมุ่งอำนาจอยู่ในระดับปานกลาง

พิศมัย ฉายแสง (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำของหอผู้ป่วย กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ คูก และ ราฟเฟอร์ตี้ (Cook & Rafferty, 1989) และเลือกศึกษาเฉพาะแบบสร้างสรรค์ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การของหอผู้ป่วยแบบสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ฐิติมา วงศ์นาค (2544) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท แลนด์แอนด์เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Cook & Lafferty (1989) ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลและการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง และตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การที่สำคัญคือ การรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ สถานภาพสมรส และ

เพศ ซึ่งตัวแปรพยากรณ์เหล่านี้สามารถอธิบายความแปรผันของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 58.20

จากการรวบรวมเอกสารยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะในการบริหารจัดการโดยตรง พบแต่วัฒนธรรมองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นเป็นผลมาจากสมรรถนะในการบริหารจัดการนั่นเอง

โรงพยาบาลชุมชน

โรงพยาบาลชุมชน เป็นสถานบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข ที่มีเตียงรับผู้ป่วยไว้รักษาภายในโรงพยาบาลตั้งแต่ 10-120 เตียง (ไม่เกิน 150 เตียง) แบ่งเป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาดเล็กคือมีเตียงรับผู้ป่วยไว้รักษาภายในโรงพยาบาล 10-30 เตียง โรงพยาบาลชุมชนขนาดกลาง คือมีเตียงรับผู้ป่วยไว้รักษาในโรงพยาบาล 60 เตียง และโรงพยาบาลชุมชนขนาดใหญ่ คือมีเตียงรับผู้ป่วยไว้รักษาภายในโรงพยาบาล 90-150 เตียง (กระทรวงสาธารณสุข, 2542) ประจำชุมชนระดับอำเภอและกิ่งอำเภอ ลักษณะโครงสร้างเป็นการบริหารงานสาธารณสุขในราชการบริหารส่วนภูมิภาค อยู่ในสายการสนับสนุนของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีนายแพทย์เป็นผู้อำนวยการโรงพยาบาลขึ้นตรงกับสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด จัดเป็นสถานบริการระดับทุติยภูมิ (Secondary Care) ของระบบบริการสาธารณสุขในประเทศไทย ทำหน้าที่ให้บริการทั้งในระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิที่ให้บริการแบบผสมผสานครอบคลุมทั้งด้านการรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และการฟื้นฟูสภาพผู้ป่วยเรื้อรังในชุมชนให้บริการครอบคลุมประชากร 100,000 คน นอกจากนี้โรงพยาบาลชุมชนเป็นศูนย์บริการวิชาการเป็นเครือข่ายในการให้บริการให้ปรึกษาและบริการสุขภาพแก่ผู้ป่วยหรือผู้ใช้บริการที่ส่งต่อจากสถานอนามัยหรือคลินิกเอกชน (ทัศนาศ นุญทอง, 2543) เพราะโดยภาพรวม โรงพยาบาลชุมชนมีความพร้อมทั้งด้านอาคารสถานที่ ทรัพยากร มีกำลังคนระดับสติปัญญา มีองค์ความรู้ และเทคโนโลยีซึ่งกล่าวได้ว่า เป็นองค์กรระดับอำเภอที่มีศักยภาพสูงมาก และมีอิสระในการทำงาน แม้ว่าจะยังเป็นหน่วยราชการที่อยู่ในระบบราชการก็ตาม (อำพล จินดาวัฒนะ, 2548)

ขนาดและโครงสร้างการบริหารโรงพยาบาลชุมชน

กระทรวงสาธารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวงได้แบ่งส่วนราชการส่วนภูมิภาคเป็น 19 เขต และจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารงานจากเดิม 5 กลุ่มภารกิจเป็น 3 กลุ่มภารกิจ ประกอบด้วย

กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ กลุ่มภารกิจด้านบริการ และกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล สถานบริการสาธารณสุขประจำอำเภอ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ให้บริการครอบคลุมทั้งด้านการรักษาโรค การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกัน และการฟื้นฟูสภาพ ที่มีเตียงรับผู้ป่วยไว้ทำการรักษาในโรงพยาบาลตั้งแต่ 10-120 เตียง ไม่เกิน 150 เตียงโดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ โรงพยาบาลชุมชนขนาด 10-30 เตียง โรงพยาบาลชุมชนขนาด 60 เตียง และโรงพยาบาลชุมชนขนาด 90-150 เตียง (สมาคมอนามัยแห่งประเทศไทย, 2548, หน้า 56) ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารงานโรงพยาบาลชุมชน

จากภาพที่ 3 ลักษณะโครงสร้างการบริหารงานของโรงพยาบาลชุมชน (สมาคมอนามัยแห่งประเทศไทย กระทรวงสาธารณสุข, 2548) จะเห็นว่า กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาลเป็นกลุ่มภารกิจที่ประกอบด้วยงานบริการการพยาบาลซึ่งประกอบด้วยงานต่าง ๆ คือ งานผู้ป่วยนอก งานผู้ป่วยใน งานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน งานห้องคลอดและงานห้องผ่าตัด

หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงพยาบาลชุมชน

โรงพยาบาลชุมชนมีหน้าที่รับผิดชอบหลัก 4 ประการ คือ ให้บริการสาธารณสุขแบบผสมผสานด้านวิชาการ การดำเนินงานสาธารณสุขมูลฐานและการพัฒนาชนบท (นงลักษณ์ ประเทืองไพศรี, 2542)

1. หน้าที่ให้บริการสาธารณสุขแบบผสมผสาน คือ

1.1 ให้บริการส่งเสริมสุขภาพ ประกอบด้วย การให้บริการงานอนามัยแม่และเด็ก งานให้ภูมิคุ้มกันโรค งานวางแผนครอบครัว งานอนามัยโรงเรียน งานโภชนาการ งานสุขศึกษา งานสุขภาพจิต งานทันตสาธารณสุข และงานเภสัชกรรมชุมชน

1.2 ให้บริการด้านการควบคุมและป้องกันโรค ประกอบด้วย การให้บริการงานสุขาภิบาลทั่วไป งานอนามัยสิ่งแวดล้อม งานควบคุมและป้องกันโรค และงานเฝ้าระวังโรค เป็นต้น

1.3 ให้บริการด้านการรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสภาพ ประกอบด้วย การบริการรักษาพยาบาลทั่วไป งานรักษาพยาบาลในหน่วยสาธารณสุขเคลื่อนที่ งานรักษาพยาบาลทางวิทยุ งานชั้นสูตสาธารณสุข งานเภสัชกรรม งานการแพทย์แผนไทยและแพทย์ทางเลือกงานทันตกรรม บำบัด และงานกายภาพบำบัด เป็นต้น

1.4 ให้บริการตามระบบการรับ-ส่งผู้ป่วย เพื่อตรวจรักษาต่อ โดยจัดดำเนินการสำหรับผู้ป่วยทุกประเภท

2. หน้าที่ดำเนินการด้านวิชาการ โดยมีกิจกรรมคือ

2.1 ให้การฝึกอบรมและสนับสนุนด้านวิชาการแพทย์และสาธารณสุขแก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่เป็นบุคลากรภายในโรงพยาบาลและหน่วยงานอื่น ๆ นักศึกษาหลักสูตรด้านสาธารณสุข รวมถึงอาสาสมัครและประชาชนทั่วไป

2.2 ดำเนินการนิเทศด้านการแพทย์และสาธารณสุขแก่สถานบริการสาธารณสุขระดับรองหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.3 ดำเนินการศึกษาค้นคว้า วิจัยเพื่อพัฒนาด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการแพทย์และสาธารณสุข

2.4 ให้คำปรึกษาและสนับสนุนทางด้านวิชาการแพทย์และสาธารณสุขแก่หน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง

3. หน้าที่ดำเนินการสาธารณสุขมูลฐานและการพัฒนาชนบท

3.1 ดำเนินงานสาธารณสุขมูลฐานในเขตตำบลที่ตั้งของโรงพยาบาล

3.2 ให้การสนับสนุนการดำเนินงานสาธารณสุขมูลฐานในเขตอำเภอ ทั้งในด้านวิชาการ กำลังคน วัสดุอุปกรณ์ และด้านอื่น ๆ

3.3 สนับสนุนองค์การระดับหมู่บ้าน ตำบล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการพัฒนาชนบท ในเขตที่ตั้งของโรงพยาบาล

3.4 ให้การสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาชนบท ในเขตอำเภอทุก ๆ ด้านที่ให้การสนับสนุนได้

4. หน้าที่อื่น ๆ ได้แก่ การดำเนินงานให้มีระบบข้อมูล ข่าวสารและเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หน้าที่พิเศษที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานระดับเหนือหรือเป็นงานที่ปฏิบัติร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้แก่ ร่วมปฏิบัติงานอำเภอเคลื่อนที่ ออกหน่วยรับบริจาคโลหิต ร่วมปฏิบัติงานกับหน่วย พอ.สว. ร่วมงานกับหน่วยราชการอื่น ๆ

สรุปบทบาทหน้าที่ของโรงพยาบาลชุมชนมีความหลากหลายทั้งในด้านบริหาร บริการ และวิชาการทั้งในระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิ ครอบคลุมบริการทั้ง 4 มิติ ไม่ได้มุ่งเน้นการให้บริการเฉพาะในโรงพยาบาลเท่านั้น แต่มีการประสานการทำงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการให้บริการโดยมีเป้าประสงค์หลัก คือ ให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน ดังนั้นบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชน โดยเฉพาะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร