

เอื้อเพื่อ แบ่งปันในทีมงานพร้อมที่จะเผยแพร่และให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่กันเพื่อความสำเร็จของทีมงาน และสมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสม ซึ่งกลุ่มงานการพยาบาลมีการสนับสนุนในการทำงาน และช่วยเหลือในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ งบประมาณ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม การสร้างบรรยากาศซึ่งสนับสนุนกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนได้เรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ เพราะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ (Brown & Moberg, 1980) และบรรยากาศการทำงานเป็นทีมซึ่งความสำเร็จของทีมเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกองค์การแห่งการเรียนรู้ สมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ (Senge, 1990)

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

ลิทวิท และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นส่วนสำคัญของการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมที่สามารถใช้เหตุผลทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งอธิบายถึงการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ แต่ละด้านแตกต่างกันไป ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ

1. โครงสร้างขององค์การ (organization structure) โครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการสามารถมีผลกระทบต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคล และพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวกับงานได้
2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (responsibility) เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ ความเป็นอิสระ และมีการตัดสินใจ บุคคลที่มีความรับผิดชอบในงานจะมีความรู้สึกว่ามีบรรยากาศองค์การเป็นไปด้วยดี
3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (warmth and support) เป็นการวัดการสนับสนุนให้ความสำคัญในการส่งเสริมการทำงาน แทนการลงโทษ ภายในองค์การซึ่งจะช่วยลดความกังวลในส่วนเกี่ยวกับงานลงได้ รวมถึงการรู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมงานที่ดี
4. การให้รางวัล และการลงโทษ (reward and punishment) เป็นการวัดความรู้ด้านการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของบุคลากรทางด้านความสำเร็จโดยลดความกลัวที่จะล้มเหลว
5. ความขัดแย้ง (conflict) เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานในองค์การ ซึ่งในหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องเผชิญกับความขัดแย้งอยู่เสมอ
6. มาตรฐานการปฏิบัติงาน และความคาดหวัง (performance standard and expectation) เป็นการวัดความรู้สึกและการรับรู้เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของการคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์การ มาตรฐานที่กำหนดโดยบุคลากรนั้นจะ

เป็นตัวกำหนด แรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของพวกเขาด้วย

7. ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (commitment) เป็นการวัดความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีค่าขององค์กร ความรู้สึกเป็นเจ้าของและความจงรักภักดีที่มีต่อหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่

8. ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน (risk and risk taking) เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับความเสี่ยงหรือความปลอดภัยในงาน องค์กรที่ไม่มีความเสี่ยงในงานหรือมีงานที่ท้าทาย จะทำให้ขาดแรงจูงใจในด้านความสำเร็จของงานที่จะส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศองค์กรในด้านนี้ลดลง

แนวคิดบรรยากาศองค์การของลิทวิน และบรูเมสเตอร์

ลิทวิน และบรูเมสเตอร์ (Litwin & Brumeister, 1992) ได้พัฒนาบรรยากาศองค์การของลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stinger, 1968) โดยแบ่งบรรยากาศองค์การเป็น 12 ด้านดังต่อไปนี้

1. ความชัดเจนของเป้าหมาย และนโยบาย (clarify) หมายถึง องค์กรกำหนดเป้าหมายและนโยบายไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร มีความกระชับง่ายต่อความเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้มีความสอดคล้องกับพันธกิจ
2. ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (commitment) หมายถึง องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยการอุทิศตนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร
3. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (standard) หมายถึง องค์กรได้กำหนดขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติสำหรับให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ และนำผลจากการตรวจสอบประเมินคุณภาพมาปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้ได้คุณภาพมาตรฐานเพิ่มสูงขึ้น
4. โครงสร้างองค์การ (structure) หมายถึง องค์กรได้จัดระบบโครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการดำเนินงาน มีการกระจายอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานและมีการติดต่อสื่อสารและประสานงานที่คล่องตัว เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ
5. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (conformity) หมายถึง องค์กรมีการกำหนดกฎระเบียบและข้อปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรให้บุคลากรในองค์การได้รับทราบอย่างทั่วถึง สามารถปฏิบัติตามได้ และเป็นกฎระเบียบที่ใช้กับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน
6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (rewards) หมายถึง องค์กรให้แรงกระตุ้นจูงใจโดยการกล่าวคำยกย่องชมเชยเพื่อบุคลากรปฏิบัติหน้าที่เป็นที่พึงพอใจ ตามความเหมาะสม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ
7. ความรับผิดชอบในงาน (responsibility) หมายถึง องค์กรได้มอบหมายภาระ

ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงาน

8. การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง (trial and error) หมายถึง องค์การได้เปิดโอกาสให้บุคลากรทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ หรือแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แม้ว่าการทดลองริเริ่มสิ่งใหม่นั้นจะไม่ประสบผลสำเร็จ บุคลากรจะไม่ถูกลงโทษ ถูกตำหนิ หรือมีผลกระทบต่อดำรงหน้าที่

9. ความจงรักภักดีในองค์การ (loyalty) หมายถึง องค์การได้มีกลยุทธ์ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีคุณค่าในตนเอง โดยการคำนึงถึงความเป็นบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน

10. การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (working supportive) หมายถึง องค์การได้ให้การสนับสนุนส่งเสริม และช่วยเหลือบุคลากรในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ งบประมาณ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

11. ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน (warmth) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขององค์การให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถขอคำปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาหรือต้องการคำแนะนำปรึกษา รวมถึงการได้รับความไว้วางใจแก่ผู้บังคับบัญชา

12. การทำงานเป็นทีม (team work) หมายถึง องค์การสนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม มีความเอื้อเฟื้อ แบ่งปันในทีมงาน พร้อมทั้งจะเผยแพร่และให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่กัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของทีม เต็มใจ และเสียสละเพื่อความสำเร็จของทีม

สรุป ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดบรรยายภาคองค์การของลิทวิน และบรูเมสเตอร์ (Litwin & Brumeister, 1992) เป็นตัวแปรพยากรณ์ใน 3 ด้าน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบในงาน การสนับสนุนในการทำงาน การทำงานเป็นทีม เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร

แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

การเสริมพลังอำนาจในงาน มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า "potere" มีความหมายว่ามีความสามารถในภาษาอังกฤษใช้คำว่า "empowerment" หมายถึง การให้อำนาจ หรืออำนาจหน้าที่เพื่อให้มีความสามารถหรือเป็นการเปิดโอกาสให้ (Gibson, 1991, p. 355)

คินลอว์ (Kinlaw, 1995, p. 11) ได้ให้ความหมายว่า การเสริมพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะของบุคคล ทีมการปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย นำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

คลาโควิช (Klakovich, 1996, p. 31) การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกันต่อบทบาททั้งผู้นำและผู้ตาม ซึ่งใช้การบรรลุข้อตกลงในขั้นสูงทั้งเป้าหมายของบุคคล และเป้าหมายขององค์การ

อวยพร ตันมุขกุล (2540) ได้สรุปความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน หมายถึง กระบวนการที่เสริมสร้างให้บุคคล องค์กร มีพลังอำนาจในการควบคุมชีวิตของตน เป็นกระบวนการทางสังคมที่แสดงถึงการยอมรับ การส่งเสริม การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้บุคคลเกิดความสามารถที่จะดำเนินการตอบสนองความต้องการของตนเอง แก้ปัญหาของตนเองได้ และใช้ทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อเกิดความรู้สึกสามารถควบคุมชีวิตของตนเองได้

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าของผู้ป่วยเสริมสร้างให้พยาบาลประจำการได้มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย การได้รับอำนาจ ทางด้านการรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร การส่งเสริมการทำงาน และได้รับทรัพยากรต่าง ๆ สนับสนุนในการทำงาน ซึ่งเป็นการได้รับโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพิ่มพูนความสามารถทักษะต่าง ๆ มีการได้รับการยกย่อง และการยอมรับในความสามารถจากการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีต่าง ๆ ส่งผลให้ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องมีการเตรียมการ เพื่อปรับเปลี่ยนสภาพการทำงานให้องค์การให้เหมาะสม เพื่อพัฒนาคุณภาพ และเพิ่มผลผลิต และความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับบริการ ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องเลือกใช้กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจในการพัฒนาศักยภาพของพยาบาลประจำการให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารที่ยึดถือคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ซึ่งตั้งอยู่บนความเชื่อว่าบุคคลย่อมมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง กระบวนการบริหาร และผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันในการยกระดับความรู้ ความสามารถในทักษะในการปฏิบัติงาน มีการให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในการเพิ่มความสามารถตัดสินใจ รู้จักเลือกใช้ทรัพยากรและแหล่งประโยชน์ และมีการพัฒนาโครงสร้างของหน่วยงานทุกชั้นตอน เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง โดยมุ่งพัฒนาคนในองค์กรในการดึงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อความสำเร็จของงาน (McGraw, 1992)

การที่ทำให้บุคลากรพยาบาลได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน เพราะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพ การทำงานโดยตรง และเป็นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Wilson & Laschinger, 1994) และเมื่อเกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้กับบุคลากรแล้ว จะเกิดผลประโยชน์ต่อทุกคนในองค์กร (Smith, 1996 อ้างถึงใน มณี ลีศิริวัฒนกุล, 2540)

1. ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การทำงานในหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นจึงเกิดความภูมิใจในความสำเร็จเกิดความพึง

พอใจในงานและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและบุคลากรอื่น นอกจากนี้ยังทำให้ได้มาซึ่งความเข้าใจและทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน จากการได้มีโอกาสมองในสิ่งที่แตกต่างของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

2. ประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อได้รับการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของกลุ่มมากขึ้น รู้สึกพึงพอใจต่อความรับผิดชอบในการบรรลุความสำเร็จของงาน มีความรู้สึกว่าได้ทำบางสิ่งที่คุ้มค่า ยินดีจากการได้ติดต่อสื่อสารและร่วมงานกับบุคคลอื่น และเพิ่มความเชื่อมั่นจากการได้กระทำบางสิ่งที่คิดว่าตนเองไม่สามารถทำได้ เป็นการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Clutterbuck & Kemagha, 1994, p. 24)

3. ประโยชน์ต่อผู้รับบริการ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน มีการปรับโครงสร้างการบริหารที่แบนราบและมีความยืดหยุ่น ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ ดังนั้น จะทำให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เกิดคุณภาพในงาน และผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ

4. ประโยชน์ต่อองค์กร เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทรัพยากรและการให้รางวัล ผลที่ตามมาคือ ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร (Wilson, & Laschinger, 1994, p. 46) ผู้ใต้บังคับบัญชามีความซื่อสัตย์ และเกิดความคงอยู่ในองค์กร (Clutterbuck & Kemaghan, 1994, p. 24) มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และโครงสร้างขององค์กรไม่ซับซ้อนหลายระดับจนเกินไป (อวยพร ตันมขยกุล, 2540, หน้า 4)

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของแคนเตอร์

แคนเตอร์ (Kanter, 1977) ได้เสนอแนวคิดที่เรียกว่า ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจ ซึ่งได้กล่าวถึงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และพฤติกรรมของบุคลากรโดยถือว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงานจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กร

โครงสร้างอำนาจตามแนวคิดของแคนเตอร์ประกอบด้วย

1. การได้รับอำนาจ (power) หมายถึง การได้รับการส่งเสริมพลังอำนาจจากองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองได้เต็มที่ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งอำนาจที่ได้รับองค์การที่เป็นทางการได้มาจากการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับ การทำงานที่เสี่ยงอันตราย งานที่ได้รับความคิดสร้างสรรค์ งานที่ต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ผู้อื่น ส่วนอำนาจที่ไม่เป็นทางการนั้นเป็นอำนาจที่มาจากการที่บุคคลมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญในองค์กร ผู้สนับสนุน ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (Laschinger & Havens, 1996, p. 28) อำนาจทั้งสองลักษณะประกอบด้วย

1.1 การได้รับข้อมูลข่าวสาร (information) หมายถึง การที่บุคลากรได้รับข่าวสารหรือความรู้ต่าง ๆ ตลอดจนความเคลื่อนไหวภายในหน่วยงานภายในองค์การ และภายนอกองค์การอย่างต่อเนื่องอีกทั้งมีแหล่งข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งยังประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ แฮคแมน และโอลแมน (Hackman & Oldman, 1980) ศึกษาปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจ พบว่า ข้อมูลข่าวสาร และการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

1.2 การได้รับการส่งเสริมสนับสนุน (support) หมายถึง การที่หน่วยงาน องค์การ หรือหัวหน้าให้การสนับสนุนบุคลากรอยู่เบื้องหลัง อำนวยความสะดวกของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย รวมถึงการส่งเสริมในด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล การให้พัฒนางานให้ดีขึ้น การยอมรับความผิดพลาด การแสดงความพึงพอใจในงานที่ทำสำเร็จ สนับสนุนการสร้างเครือข่าย ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เมื่อได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจ และมีกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่

1.3 การได้รับทรัพยากร (resource) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการสนับสนุน อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ได้แก่ บุคลากร เวลา วัสดุ และผลตอบแทน (Sabiston & Laschinger, 1995, p. 44) การให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรถือเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน ซึ่งเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจในงาน ยึดมั่นผูกพันกับ องค์การ และพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่

2. การได้รับโอกาส (opportunity) หมายถึง บุคลากรได้มีโอกาสในการที่จะพัฒนาและมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในทิศทางที่ดีขึ้น ประกอบด้วย

2.1 การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (advancement) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น รวมถึงการได้รับผิดชอบงานที่ท้าทายความสามารถรับผิดชอบงานที่ย่างยากซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดขวัญ และกำลังใจ

2.2 การได้รับการเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ (increase competence and skill) หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสดำเนินการอบรมสัมมนา ศึกษาดูงานเข้าร่วมประชุมวิชาการ ตลอดจนการได้มีโอกาสลาศึกษาต่อเนื่อง รวมถึงการได้มีโอกาสได้ฝึกปฏิบัติ และเรียนรู้งานที่ซับซ้อนมากขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความสามารถอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.3 การได้รับการยกย่องชมเชย และการยอมรับ (rewards and recognition) หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสดำเนินการยกย่องชมเชย หรือได้รับรางวัลตอบแทนจากผู้บริหาร เนื่อง

จากผลสำเร็จของงานรวมไปถึงการยอมรับในความสามารถ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงาน และรู้สึกว่าคุณค่า

การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การพยาบาล

ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ องค์ประกอบที่เป็นสิ่งจำเป็นต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้เกิดขึ้นในองค์การ (Tebbitt, 1993, p. 20) ประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การ มิใช่เพียงแต่สะท้อนให้เห็นวัตถุประสงค์ขององค์การเท่านั้นแต่ยังจะต้องให้การยอมรับและส่งเสริมค่านิยม ความสำคัญของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย
 2. ความคาดหวังของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน ที่จะให้ผลออกมาดีเลิศ และเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ ต้องมีการตั้งจุดมุ่งหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรทุกคนในองค์การ
 3. มีการส่งเสริมให้มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการติดต่อประสานงานการให้การร่วมมือของบุคลากรทุกคนในองค์การ
 4. องค์การต้องให้การสนับสนุน การตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และยอมรับได้ถึงความสำเร็จให้โอกาสในการปรับปรุง และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ
- กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ควรมีลักษณะที่สำคัญดังนี้ (Kinlaw, 1995, p. 131)
1. เป็นวิธีการที่แสดงถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจ และมีความต่อเนื่อง
 2. เป็นวิธีการที่สนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจทุกระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ทีมการปฏิบัติงาน และองค์การ
 3. เป็นวิธีการที่สามารถพัฒนาต่อไปได้ เพื่อให้เข้าสู่ระบบย่อยของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยทั่วไปได้ง่าย และสามารถบูรณาการต่อไปในระดับองค์การได้

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริหารการพยาบาล เป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารทางการพยาบาลเป็นจำนวนมาก ว่ามีความสำคัญในการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อช่วยให้พยาบาลสามารถให้บริการแก่ผู้ป่วยได้อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ พยาบาลสามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีความเป็นอิสระ มีคุณลักษณะตามที่ผู้มาใช้บริการต้องการ ภาพลักษณ์ของวิชาชีพพยาบาลเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป ซึ่งการกระทำให้เกิดได้นั้นผู้บริหารทางการพยาบาลต้องเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับพยาบาลในระดับปฏิบัติงานมากขึ้น (ศิริพร ดันติพลวินัย, 2539, หน้า 16) จากบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วย และรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจจะพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทสำคัญที่สุด ที่จะทำให้พยาบาลวิชาชีพรู้สึกถึง

ความสำคัญของงาน มีความพยายามที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วย ต้องมีทักษะในการบริหารจัดการ รวมถึงในการสนับสนุน สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และให้โอกาส ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถยอมรับในความเป็นบุคคล และเคารพในการตัดสินใจ รวมถึง เสริมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และเป็นแหล่งประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติงาน โดยเชื่อว่า ทุกคนมีศักยภาพ ต้องการมีการพัฒนาความรู้ และทักษะอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ต้องใช้บทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในงานสำหรับพยาบาลประจำการ ในการปฏิบัติงาน และยังพบว่าพยาบาลที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะเป็นผู้ที่มีความสามารถ รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง มีความแข็งแกร่ง และมั่นใจ ในความสามารถ และสิทธิในการ ตัดสินใจปฏิบัติการ พยาบาลของตนเองทำให้คุณภาพการพยาบาลดีขึ้น (Clay, 1992, p. 16 อ้างถึงใน นงพงา บัณฑพันธ์, 2542)

สรุป ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ แคนเตอร์ (Kanter, 1977) เป็นตัวแปร พยากรณ์ ซึ่งประกอบด้วย การได้รับอำนาจ ได้แก่ การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับการส่งเสริม สนับสนุน การได้รับทรัพยากร และการได้รับโอกาส ได้แก่ การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน การได้รับการเพิ่มพูนความสามารถ และทักษะ การได้รับการยกย่องชมเชย และ การยอมรับ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือการกระทำของอิทธิพลต่อกิจกรรมของการดำเนินงานกลุ่มในความพยายามที่จะไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้สำเร็จ (Stogdill, 1950 cited in Bass, 1981)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลซึ่งเป็นผู้ดำเนินการใช้อิทธิพล อำนาจการ ให้กลุ่ม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามเกิดความร่วมมือในการประกอบกิจกรรมให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยความเต็มใจไม่ใช่การบังคับ (Bass, 1981)

ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลชักจูงให้บุคคลดำเนินการให้ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Diane, 1996, p. 51)

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีปฏิสัมพันธ์กันโดยมี อำนาจ และอิทธิพลเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อบังคับเป้าหมายได้สำเร็จ (เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์, 2542)

จากความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการกระทำของบุคคลโดยการใช้ อิทธิพลระหว่างบุคคลในกลุ่ม เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมที่กำหนดไว้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มด้วยความสมัครใจ

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สถานการณ์ปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น มีการแข่งขันเพื่อชิง ความเป็นเลิศในทุกสาขาอาชีพ วิธีการที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จสูงสุดสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ หรือทำผลงานให้ได้เกินความคาดหมายที่องค์กรหวังไว้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำในหน่วยงานจะต้องมีการปฏิรูปตนเอง เบิร์นส์ (Burns, 1978 cited in Marriner-Tomey, 1993) เสนอความเห็น ว่า เหตุที่การแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอ ในเรื่องของกระบวนการการความเป็นผู้นำ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาโดย เบิร์นส์ (Burns, 1978, p. 4) จากการวิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมืองภาวะผู้นำประกอบด้วย 2 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transaction leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ รูปแบบภาวะผู้นำซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตามโดยอยู่บน พื้นฐานการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง เช่น การทำงานเพื่อ แลกกับเงินเดือน แบสส์ (Bass, 1985) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเป็นรูปแบบการจัดการ แบบเก่า ซึ่งผู้ปฏิบัติงานขาดวิสัยทัศน์ ขาดความคิดสร้างสรรค์ ขาดการกำหนดค่านิยม และขาด การกำหนดเป้าหมายในระยะยาว ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการ แลกเปลี่ยน เบิร์นส์ (Burns, 1978, p. 4) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึง ความต้องการของผู้ร่วมงาน ค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน เกิดความสำนึกของความต้องการ พยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้น และหาทางที่จะพัฒนาผู้ร่วมงานจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ผลของผู้นำการ เปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงผู้ร่วมงานไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนแปลงผู้นำ การเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสส์ (Bass)

แบสส์ (Bass, 1985) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมี ความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่ สูงขึ้นด้วยวิธีการ ดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ รับรู้ถึงความสำคัญและคุณค่าจุดมุ่งหมาย วิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย

2. ให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์การ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว
3. กระตุ้นความต้องการผู้ตามให้สูงขึ้น ความต้องการตามลำดับขั้นตอนของมาสโลว์

(Maslow)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ แบสส์ (Bass) ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 อย่าง คือ

1. **บุคลิกภาพที่น่านับถือ (charisma)** หมายถึง บุคลิกลักษณะ และความสามารถของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกเกิดความนับถือ ศรัทธา ผูกพัน จงรักภักดี เชื่อถือ และไว้วางใจ ยึดถือเป็นแบบอย่างโดยมีเป้าหมาย และอุดมการณ์ในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง ซื่อสัตย์ และเป็นกันเองกับผู้ตามและส่งเสริมให้ผู้ตามพัฒนาตนเอง พร้อมทั้งถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ให้และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์

แบสส์ (Bass, 1985, p. 43) ได้ศึกษาโดยสอบถามความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำทางด้านทหาร อุตสาหกรรม และการศึกษา พบว่า ผู้นำที่มีบารมีตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือจาก ทุก ๆ คน บุคลิกภาพที่น่านับถือของผู้นำจะแสดงออกมาสูงในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งผู้นำจะใช้พฤติกรรมบุคลิกภาพที่น่านับถือมาแก้ไขปัญหขององค์การหรือเหตุการณ์นั้น ๆ ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี และบุคลิกภาพที่น่านับถือของผู้นำ สามารถส่งเสริมการปฏิบัติของผู้ตาม และทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์การดีขึ้น (Marriner-Tomey, 1993, p. 114)

ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น การมีบุคลิกภาพที่น่านับถือเพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้บุคลิกภาพที่น่านับถือควบคู่ไปกับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา การยอมรับความแตกต่างของบุคคล เพื่อให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำคาดหวังไว้ (Bass, 1985, pp. 51-52)

2. **การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (individualized consideration)** หมายถึง การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ตอบสนองความต้องการของผู้ตามได้ มอบหมายงานให้ตามความสามารถแต่ละบุคคล โดยให้อิสระ และสนับสนุนให้ผู้ตามมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางคือ ที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ให้ข้อมูลข่าวสารนโยบายหน่วยงานที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์ให้รับทราบและพร้อมในการให้คำปรึกษา

แบสส์ และอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการยอมรับความแตกต่างของบุคคลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

2.1 การเน้นการพัฒนา ในการแสดงพฤติกรรมการพัฒนา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และในอนาคต ผู้นำทำตัวอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม มอบหมายงานเพื่อพัฒนาความสามารถ ตอบสนองแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 การเน้นความเป็นบุคคล ส่งเสริมการพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเอง โดยผู้นำติดต่อตัวต่อตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ใช้การติดต่อ 2 ทาง ทำให้ผู้นำมีโอกาสรับรู้ปัญหาและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ถูกต้อง มีข้อมูลในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้อง การที่ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าเป็นคนในองค์กร และผู้นำมีโอกาสสังเกตปฏิกิริยาและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาารู้สึกว่า ตนได้รับการยอมรับนับถือ ส่งผลให้ผู้รับได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นกัน ผู้นำมีการให้คำปรึกษารายบุคคล เน้นการรับฟัง และค้นหาปัญหาประกอบด้วยปัญหส่วนตัว และปัญหาการปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในงาน การให้การช่วยเหลือค้นหาทางเลือกในการปฏิบัติและแนะนำบุคคลอื่นที่จะขอความช่วยเหลือ

2.3 การเป็นพี่เลี้ยงผู้บริหาร การที่ผู้บริหารอาวุโสให้คำแนะนำปรึกษาเป็นรายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ โดยใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา จุดสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยงคือ กระบวนการสอน และการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิด ใช้สติปัญญา ในการแก้ไขปัญหาระดับถึงปัญหาที่กำลังประสบอยู่ว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมกันแก้ปัญหา โดยใช้ความคิดและดุลยพินิจก่อนลงมือปฏิบัติต้องกระตุ้นให้ ผู้ตามใช้สติปัญญามองเห็นปัญหาชัดเจนขึ้น และสามารถตัดสินใจหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้

วิธีที่ผู้นำใช้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามใช้สติปัญญาประกอบด้วย (Quinn & Hall, 1983 cited in Bass, 1985, p. 110)

3.1 การกระตุ้นปัญญาโดยใช้เหตุผล (rationally) โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ

3.2 การเน้นที่การอยู่รอด (existentially) ผู้นำเพิ่มความมั่นคงความเชื่อถือ และการสร้างทีมงาน โดยอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถ

เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม การตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสาน ต้องการข้อมูลจำนวนมากและวิธีแก้ปัญหาหลาย ๆ วิธี

3.3 การใช้ประสบการณ์ (empirically) ผู้นำแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุด

3.4 การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (idealistically) ผู้นำจะเน้นการเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่อง และค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา มีลักษณะของการกล้าเสี่ยงและการคิดสิ่งใหม่ ๆ สถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกลุ่ม และองค์การ เช่น เมื่อกลุ่มและองค์การถูกคุกคามจากสิ่งแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วนเป็นระยะ เมื่อเกิดปัญหารุนแรงที่ลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน การขาดอุปกรณ์ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เมื่องานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ พนักงานขาดงาน และเมื่อผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลง และริเริ่มวิธีการที่จะสามารถแก้ปัญหารุนแรงที่องค์การกำลังเผชิญอยู่

4. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) การที่ผู้นำใช้คำพูด การกระทำที่ปลุกปลอบใจ ให้กำลังใจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กระตือรือร้น และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งมั่นพยายามมากกว่าที่คิดไว้ เพื่อกลุ่มและผูกพันอยู่กับจุดมุ่งหมายของผู้นำ

แบสส์ (Bass, 1985) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

1. เน้นการปฏิบัติ (action orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ ทำงานที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงานและเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจ และเชื่อมั่นในตนเอง มีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อแก้ปัญหของหน่วยงาน มีบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงานแบบยาว

2. การสร้างความเชื่อมั่น (confidence-building) เพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียดในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างความเชื่อในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ (inspiring belief in "cause") ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

4. การใช้ Pygmalion effect คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดีบุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดี จะทำดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวัง หรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ได้

สรุป ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยในแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของแบสส์ (Bass, 1985) เป็นตัวพาการณ์ ซึ่งศึกษาใน 3 ด้าน ประกอบด้วย บุคลิกภาพที่น่านับถือ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นที่มีบุคลากรพยาบาลในหน่วยงานที่มีภาระหน้าที่รับผิดชอบในการบริการพยาบาลโดยตรง ต้องส่งเสริมสนับสนุนให้งานบริการพยาบาลบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลมาใช้จูงใจ และสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่บุคคลในหน่วยงาน สร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการ พัฒนาวิชาชีพให้เป็นที่ยอมรับ ศรัทธา และยอมรับแก่สังคม และบุคคลทั้งในและนอกวิชาชีพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยจะทำให้สภาพแวดล้อมของการทำงานมีลักษณะของการทำงานมีลักษณะของการทำงานร่วมมือกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยลักษณะการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้พยาบาลประจำการได้ฝึกแก้ปัญหา ตัดสินใจ และริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม โดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง สิ่งที่สำคัญคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องส่งเสริมให้พยาบาลประจำการได้มีโอกาสก้าวหน้า และพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของเป้าหมายองค์การ และในวิชาชีพการพยาบาล ซึ่งลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้งานของกลุ่มบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดในการบริหารงานยุคปัจจุบัน (Taylor, 1995, p. 65)

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า บรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ ลิทวิน และบรูเมสเตอร์ (Litwin & Brumeister, 1992) ซึ่งผู้วิจัยสนใจศึกษาองค์ประกอบใน

3 ด้าน ได้แก่ ความรับผิดชอบในงาน การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ความรับผิดชอบในงาน (responsibility) หมายถึง กลุ่มการพยาบาลหรือหัวหน้าหอผู้ป่วยได้มอบหมายภาระความรับผิดชอบให้มีพยาบาลวิชาชีพได้อย่างเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงาน และขอบเขตวิชาชีพ ซึ่งการที่บุคคลมีความรับผิดชอบในงาน มีการรอบรู้โดยรู้กว้าง และรู้สึก เรียนรู้ได้รวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์จะทำให้บุคลากรมีระดับความเชี่ยวชาญสูง (personal mastery) สอดคล้องกับแนวคิดของ เซ็งกี (Senge, 1990) ความรับผิดชอบในงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หากบุคลากรขององค์การมีความรับผิดชอบในงาน มีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการหาวิธีการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งนำความรู้มาฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จะทำให้บุคลากรขององค์การมีความรอบรู้ (mastery learning) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ บุคลากรจะต้องมีความรับผิดชอบ ที่จะเรียนรู้อย่างไร เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นโดยการแสวงหา และปรับปรุง (Deevy, 1995, p. 202)

การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (support) หมายถึง กลุ่มการพยาบาลหรือหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้ให้การสนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือพยาบาลวิชาชีพในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ งบประมาณ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องปรับบทบาทของตนเองใน 3 สถานะด้วยกัน คือ (Senge, 1990) บทบาทของนักออกแบบ บทบาทของครูผู้สอนและบทบาทที่ดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนทุกวิถีทางไม่ว่าจะเป็นทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญในการทำให้พนักงานในทีมเรียนรู้ หรือเป็นผู้เชื่อมต่อความรู้จากคนนอกองค์การ หรือแม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ หรือวิธีการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงาน และองค์การ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย หรือภารกิจขององค์การ ด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน การสนับสนุนในด้านการปฏิบัติงานนั้น มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ถ้าองค์การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในการให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ จะทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น และสามารถทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Marquardt, 1996)

การทำงานเป็นทีม (team work) หมายถึง กลุ่มงานการพยาบาล หรือหัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนให้พยาบาลวิชาชีพมีการทำงานเป็นทีม มีความเอื้อเฟื้อ แบ่งปันในทีมงาน พร้อมทั้งจะเผยแพร่ และให้ความรู้เป็นประโยชน์แก่กัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของทีม เต็มใจ และเสียสละ เพื่อความสำเร็จของทีม (Senge, 1990) การทำงานเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้ และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้ มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องจนเกิดความคิดร่วมกันของกลุ่ม

พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำ วิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน หาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทีมงานที่มี ศักยภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้ร่วมกัน ฝึกฝนทักษะการทำงานร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน ความสำเร็จของทีมงานจะสามารถสร้างให้เกิดมาตรฐานในการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ (Lessem, 1993)

ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นกระบวนการที่ใช้พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในองค์การ เป็นการสร้างสัมพันธภาพ และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันประโยชน์ หรือทรัพยากร ข้อมูลข่าวสาร ความคิด รวมถึงแบ่งปันอำนาจ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานกับผู้ร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง เช่น หัวหน้าหอผู้ป่วยกับพยาบาลประจำการ พยาบาลกับพยาบาล พยาบาลกับผู้บริหาร ทั้งนี้ เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสังคม และมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่รวดเร็วมีการแข่งขันสูง ทำให้องค์การนั้นต้องมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรของเขา คิดสร้างสรรค์ เพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ มาปรับปรุงผลผลิตและบริการ โดยสามารถใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและเมื่อต่อสู้กับภาวะคุกคามของการแข่งขัน (smith, 1996) องค์การพยาบาลเป็น องค์การที่สำคัญของโรงพยาบาลและเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรงต่อผู้บริหารหัวหน้าหอผู้ป่วยต้อง มีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานที่เหมาะสม การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นโครงสร้างที่สำคัญในการก่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานทั้งหมด (Wilson & Laschinger, 1994, p. 46) กลยุทธ์ที่สำคัญที่จำเป็นต้องกระทำให้เกิดขึ้นก่อนที่จะมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานนั้นมี ปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ การตอบสนองภายในองค์การต่อความรู้สึกไร้อำนาจต้องได้รับการชี้วัด และกำจัดให้หมดไป การใช้เทคนิคกลยุทธ์การบริหารที่คนในองค์การมีส่วนร่วมในงาน และการ สนับสนุนข้อมูลข่าวสารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ (Kramer & Schmalenberg, 1993, p. 64) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวข้างต้นนั้นมีความสอดคล้องกับการพัฒนาองค์การ เพื่อเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้โดยตรง ซึ่งบทบาทของผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996, p. 106) ได้แก่ การเป็นผู้สอน (instructor) ผู้สอนแนะ coach และพี่เลี้ยง mentor เป็น ผู้บริหารที่มีความรู้ ประสานผู้เรียนกับรูปแบบการเรียนรู้ เป็นผู้ประสานงานและสนับสนุนส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน เมื่อบุคคลเรียนรู้แล้วทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งกับตนเอง และผู้อื่นในองค์การ ก็ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นย่อมหมายความว่า ทำให้องค์การเกิดการเรียนรู้ได้ใน

ที่สุด (Senge, 1990) การมององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการมองเชิงป้องกันปัญหาในระยะยาว เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต โดยมีความเชื่อว่าหากสมาชิกขององค์การเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์การ และสภาพแวดล้อมอย่างทอ้งแท้ แล้วจะสามารถปฏิบัติในเชิงรุกที่จะป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสร้างสรรค์ผลงานที่เหลือความคาดหวังของลูกค้า และผู้รับบริการได้

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การพยาบาลต้องพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมหัวหน้าหอผู้ป่วยจะมีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะทำให้พยาบาลประจำการรู้สึกถึงความสำคัญของงาน มีความพยายามที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นรูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดใน การบริหารยุคปัจจุบัน (Dunham-Taylor, 1995, p. 68) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อ การเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม (David, 1997) องค์การต่าง ๆ ควรมีการสอนผู้บริหาร เกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์การของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และให้มีการคิดอย่าง เป็นระบบ ซึ่งการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นหัวหน้าทีมได้ปฏิบัติ บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุน ก่อให้เกิดความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แบ่งปัน ความรู้ มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในการตัดสินใจ ส่งเสริมให้สมาชิกมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำ ด้วยตนเอง (Senge, 1990) ผู้บริหารมีส่วนที่ก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีการสนับสนุน เรื่องเวลาในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม และมีการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ด้วย หัวใจ ของการพัฒนาองค์การจะเน้นไปที่ส่วนของการเรียนรู้ ทั้งเรียนรู้ในทีมงาน เรียนรู้ในห้อง อบรม และส่วนของการฝึกปฏิบัติงานจริง ซึ่งจะมีประสบการณ์ในความผิดพลาด ในความสำเร็จ ในการ อยู่ร่วมกันของทีมงาน รวมถึงในการเป็นผู้นำทีมงานเป็นสำคัญ โดยเริ่มด้วยการสร้างความรู้ และ ความเข้าใจให้กับสมาชิกในองค์การนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันของปัจเจกบุคคล และ ทีมงาน (วีรวิธ มาชะศิริานนท์, 2541) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ว่า องค์การพยาบาลที่มีภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การคงอยู่ของพยาบาลสูง มีขวัญและกำลังใจสูงมีความกระตือรือร้น ในการทำงาน มีทีมงานที่ดีเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การและแสดงถึงความรู้สึก ของความสำเร็จขององค์การ และแสดงถึงความรู้สึกของความสำเร็จที่เกิดขึ้นส่งผลให้ผู้ให้บริการ ได้รับบริการที่มีคุณภาพ (Barker, 1992)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถรวบรวมได้ดังนี้

ประพันธ์ หาญขว่าง (2538) ได้วิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การในอนาคต พบว่าในการพัฒนาคนในองค์การให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุดคือ การเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์การและบุคลากรในองค์การ จะทำให้องค์การและคนในองค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

อภันตริ รอดสุทธิ (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโครงการจุดสัมพันธ์ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยการใช้แบบสอบถามที่มุ่งศึกษาเฉพาะการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการจุดสัมพันธ์ของธนาคารจำนวน 101 คน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการมีการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมพบว่า บุคลากรกลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ความสำคัญของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ต่ำกว่ากลุ่มที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในเรื่อง ความเป็นบุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) พบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

บุบผา พวงมาลี (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า การมีแบบแผนทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับสูง การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง

กัลยาณี คำแดง (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสังกัดกลุ่มงานด้านช่าง/วิศวกรรม จำนวน 308 คน ใน 7 ฝ่าย ผลการศึกษาพบว่า ในด้านพฤติกรรม พนักงานมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (mental models) อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือความใฝ่ใจพัฒนาตน (personal mastery) แต่มีทัศนคติต่องาน/

องค์การอยู่ในระดับมาก และพบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์กับวินัยทั้ง 5 ประการ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กองสาธารณสุขและอนามัย สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลบางประการ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ อายุ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาที่แตกต่างกัน ซึ่งบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนา โดยการรับรู้บรรยากาศองค์การและการรับรู้การพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ของข้าราชการในหน่วยงานจัดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

สุพัตรา เทียนจันทร์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์การ และศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล กลุ่มประชากรที่ศึกษาเป็นข้าราชการสายอาจารย์ จำนวน 110 คน ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพระบรมราชชนนีเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่า โดยรวมการรับรู้บรรยากาศองค์การมีค่าเฉลี่ย 2.61 จัดระดับการรับรู้อยู่ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างสูง

งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง แคบเพิทเทลลี (Ceppetelli, 1995) ได้ศึกษาการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาลเวอร์มอนท์ (Vermont) ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย รวมทั้งสิ้น 15 แห่ง ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของเซงเก้ (Senge) ซึ่งมีองค์ประกอบซึ่งก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งดำเนินการศึกษาโดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาล 7 แห่ง เข้าร่วมประชุมเพื่อที่จะเสนอการใช้แหล่งข้อมูลเพื่อการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยในขั้นแรก มีการชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในอนาคต การปฏิบัติดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพราะสามารถลดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งช่องว่างที่มีอยู่นี้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิด ความเครียดแห่งการสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นพลังที่จะนำมาใช้ถึงความจริงไปสู่วิสัยทัศน์ ผลการศึกษาพบว่ามีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ซึ่งประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้นไปใช้ และมีการปฏิบัติตาม critical pathway นอกจากนี้ยังพบว่าระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงเป็นทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาล และความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นพบว่าเกิดเครือข่าย ทางด้านการปฏิบัติและด้านการศึกษา ผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพยาบาลเข้าร่วมในโครงการมีความ

กระตือรือร้น การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวเกิดจากการที่พยาบาลมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการคือ มีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันและมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากการนำแนวคิดของเซ็งกี (Senge) มาใช้ในครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารมีส่วนที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่มีการสนับสนุนเรื่องเวลาในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม และมีการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ ด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดการพัฒนาารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น และคาดว่าจะนำไปใช้ในระบบบริการสุขภาพในอนาคต

แมคแคนลีย์ และคิมซี (McCanally & Kimcee, 1997) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง การศึกษาในแง่มุมของวัฒนธรรมองค์การซึ่งสนับสนุนในการสร้างสรรค์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (a study of the facets of organization which support or discourage the creation of a learning organization) การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในองค์การแห่งหนึ่งตามแนวคิดทฤษฎีของเซ็งกี (Senge, 1990) ในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 4 แบบ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่วิเคราะห์เชิงลึกในองค์การที่ใช้วินัย 5 ประการ ตามแนวคิดของเซ็งกี (Senge) โดยการเก็บรวบรวมการสัมภาษณ์สมาชิกในองค์การ เอกสาร และการจดบันทึกของนักวิจัย ผลการศึกษาพบว่า มี 7 ด้านซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การใน 4 ด้าน ที่สำคัญมีความสัมพันธ์อย่างมากในแง่มุม (facets) ของวัฒนธรรมองค์การและความสามารถขององค์การที่จะสามารถปฏิบัติตามวินัย 5 ประการ ตามแนวคิดของเซ็งกี (Senge) ส่วน 3 ด้าน แสดงให้เห็นว่ามีผลน้อยหรือไม่มีอิทธิพลกับวัฒนธรรมหรือการปฏิบัติตามวินัย 5 ประการ พื้นฐานที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่ โปรแกรมการประสานความร่วมมือ (corporate) การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) การปฏิบัติภารกิจที่ได้รับการเลือกสรร (selection practices) โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development program) กระบวนการของแต่ละบุคคล (individual department processes) และความล่าช้าในระยะก้าวของธุรกิจ (slowing the pace of the business) ส่วนพื้นฐานที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วยความแตกแยกในงานและในแผนก การจำกัดของแหล่งข้อมูล ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีจุดอ่อน ความเข้มงวดของเวลา รวมทั้งการประสานงานและระยะก้าวทางธุรกิจ (the pace of the business)

ซาร์เตอร์ & ลินดา (Sartor & Linda, 1997 อ้างถึงใน เสาวรส บุนนาค, 2543) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่องความร่วมมือและส่งเสริมเกี่ยวกับความสมดุลของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และชุมชน (Collaboration and how to facilitate it : A cooperative inquiry (power dynamics, learning organization, community) วัตถุประสงค์ต้องการศึกษาเพื่อให้มีความเข้าใจมากขึ้นในการร่วมมือกัน ผลการวิจัยเป็นการบรรยายแบบของการอำนวยความสะดวกในการร่วมมือกันซึ่ง

มีอำนาจและมีอำนาจการแบ่งปันร่วมกันแบ่งเป็น 3 แบบ (1) คุณค่าทางความคิดร่วมกัน (2) กลยุทธ์สำหรับการร่วมมือร่วมใจ (3) หลักฐานทางความคิดร่วมกันคุณค่าเป็นส่วนที่ช่วยสร้างสรรคิให้หน้าที่ของกลุ่มสูงขึ้นและเป็นพื้นฐานในการร่วมมือร่วมใจกัน กลยุทธ์เป็นเทคนิคของกลุ่มในการดำเนินการทำงานของกลุ่มให้สำเร็จลุล่วง หลักฐานเป็นประเภทของการสังเกตแบบแผนพฤติกรรมความสำเร็จของกลุ่มที่ปรากฏหรือแสดงให้เห็น

ออสเบอห์น, โดรีน, และโรซาลินด์ (Osborne, Doreen, & Rosalind, 1997) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้กับภาวะผู้นำในวิทยาลัยการศึกษา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured) และมีการอัดเทปในการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของวิทยาลัย การศึกษาวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ของการเรียนรู้ระดับบุคคล 5 ประการหรือวินัยของผู้บริหาร ในด้านความเป็นบุคคลที่รอบรู้ แบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีมและการคิดอย่างมีระบบตามแนวคิดของเซ็งเก้ (Senge, 1990) จากประสบการณ์และความชำนาญในการเป็นบริหาร

เดวิด (David, 1997) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ซึ่งแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ได้แก่แบบวัดภาวะผู้นำ (MLQ-Multifactor leadership questionnaire) และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง ได้จัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้และแง่คิดต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ให้มีการผสมผสานความรู้และสร้างรูปแบบขึ้น ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะ ดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุน ก่อให้เกิดความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้และข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่าองค์การต่าง ๆ ควรที่จะมีการสอนและแนะนำผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์การของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งรูปแบบของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาและควรสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้