บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาตัวประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสาร บทความ วารสาร หนังสือ และงานวิจัยทีเกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญดังนี้

1. โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย

    1.1 ความหมาย

    1.2 บทบาท ภารกิจ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย

    1.3 ผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย

2. ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

    2.1 ความหมาย

    2.2 แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

    2.3 ตัวประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

3. การวิเคราะห์ตัวประกอบ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย

1.1 ความหมายของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ลงวันที่ 6 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 มาตรา 3 ให้ยกเลิก พระราชบัญญัติระเบียบการปฏิบัติราชการของทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2520 และพระราชบัญญัติระเบียบราชการของทบวงมหาวิทยาลัย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2537 เปลี่ยนชื่อทบวงมหาวิทยาลัย เป็น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงศึกษาธิการสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2546) เรียกโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิมว่า โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย สังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เป็นโรงพยาบาลที่มหาวิทยาลัยตั้งขึ้น โดยมีคณะแพทยศาสตร์ของมหาวิทยาลัยนั้น เป็นผู้ช่วยควบคุมการบริหารงาน ซึ่งมีทั้งส่วนกลางหรือภูมิภาคที่มหาวิทยาลัยนั้นตั้งอยู่ มีจำนวนเตียงให้บริการรักษาพยาบาลตั้งแต่ 250 เตียง ถึง 2,300 เตียง

ปัจจุบันโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย มีจำนวน 7 แห่ง อยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 2 แห่ง ได้แก่โรงพยาบาลศิริราชและโรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ในเขตปริมณฑล ได้แก่ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปทุมธานี ในส่วนของต่างจังหวัดมี 4 แห่ง เขตภาคกลาง ได้แก่ โรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตน์ราชสุดาบรมราชกุมารีฯ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นครนายก เขตภาคเหนือ ได้แก่ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เขตตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ โรงพยาบาลศรีนครินทร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เขตภาคใต้ ได้แก่ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

1.2 บทบาท ภารกิจ ของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย จัดเป็นโรงพยาบาลในระดับตติยภูมิ เป็นสถานบริการสุขภาพสำหรับการให้บริการในระดับสูง ทำการตรวจรักษาโรค และให้บริการประชาชนทั่วไปและผู้ที่มีปัญหาสุขภาพที่ซับซ้อน ที่ต้องใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย (ทัศนา บุญทอง, 2542) รวมทั้งการให้การรักษาทางไกลที่ต้องใช้การสื่อสารผ่านสื่อของเทคโนโลยี เป็นสถานที่ให้บริการทางด้านวิชาการทางด้านวิชาการและการใช้บริการด้านสุขภาพ ในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงทางองค์การสุขภาพนี้ แนวโน้มในอนาคตจะให้โรงพยาบาลของรัฐเป็นอิสระในการบริหารจัดการจากระบบราชการ การเป็นอิสระในการบริหารจัดการจากระบบราชการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของ

รัฐจึงจำเป็นที่จะต้องมีการแข่งขันกับภาคเอกชนในการให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชนมากยิ่งขึ้น โรงพยาบาลจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมเพื่อความอยู่รอดของดูแลคุณภาพของระบบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้น ระบบข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นเครื่องสำคัญในการรับรองการบริหาร การปรับปรุงระบบงาน ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของโรงพยาบาล

บทบาทของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย จัดเป็นสถานที่ให้บริการสุขภาพอนามัย ทั้ง 4 ด้าน คือ ส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และฟื้นฟูสุขภาพ เป็นสถานที่ศึกษาเผยแพร่ความรู้ด้านสุขภาพอนามัยแก่ประชาชน และสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบริการสุขภาพอนามัยที่ดี (อารี สุจิมนัสกุล, 2533: 14) จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อรับรองการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล (ชุษณะ มะกรสาร, 2541: 14) บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญมากขึ้น (ชาญวิทย์ ทระเทพ และคณะ, 2543:23) โดยเฉพาะโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ที่เป็นโรงพยาบาลในระดับตติยภูมิที่ต้องใช้ข้อมูลข่าวสารในการจัดบริการด้านสาธารณสุขให้แก่ผู้รับบริการ กล่าวคือ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย เป็นสถาบันอุดมศึกษาทางด้านการแพทย์และสาธารณสุข ส่งเสริมและผลิตผลงานการวิจัย เพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ เทคโนโลยี และผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ทางการแพทย์ ให้บริการทางการแพทย์และทางวิชาการ รวมทั้งรณรงค์ และชี้นำสังคมด้านสุขอนามัย เพื่อพัฒนาสาธารณสุขของประเทศ และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย โดยให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาและการวิจัย เพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ เป็นลำดับแรก ส่วนงานบริการทางการแพทย์ที่จัดให้มีขึ้นนั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา และการถ่ายทอดเทคโนโลยีไปสู่ระบบบริการสุขภาพของประเทศ

1.3 ผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย

ในการบริหารการพยาบาลจำเป็นต้องมีทรัพยากรการบริหารบางปัจจัย เพื่อให้การบริหารการพยาบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การพยาบาลจึงต้องมีกลุ่มผู้บริหารร่วมรับผิดชอบการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารในระดับการบริหารที่แตกต่างกัน ย่อมมีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้การดำเนินงานในองค์การพยาบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ผู้บริหารการพยาบาล หมายถึง พยาบาลที่ปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายบริการพยาบาล (องค์การพยาบาล) ด้านการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องโดยตรง กับการปฏิบัติวิชาชีพการพยาบาล

ตลอดจนการจัดดำเนินการให้นโยบายไปสู่การปฏิบัติการพยาบาลโดยตรง ที่ให้กับผู้รับบริการทั้งภายในสถานบริการสุขภาพ และในชุมชน(กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2539:2;พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ ,2539:464) ผู้บริหารการพยาบาลมีการปฏิบัติหน้าที่หลายระดับ และมีชื่อเรียกตำแหน่งแตกต่างกันออกไปแล้วแต่โรงพยาบาลหรือสถาบัน โดยทั่วไปผู้บริหารการพยาบาลแบ่งออกได้ 3 ระดับ คือ (กุลยา ตันติผลาชีวะ 2539: 10-18; สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ 2539: 30-45)

1.3.1 ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล และผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

1.3.1.1 หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เป็นตำแหน่งสูงสุดของฝ่ายการพยาบาล ตำแหน่งนี้มีชื่อเรียกต่าง ๆ กันตามโรงพยาบาลหรือสถาบัน เช่น หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล หัวหน้าพยาบาล หัวหน้างานพยาบาล หัวหน้ากองงานพยาบาล ผู้อำนวยการพยาบาล เป็นต้น ภารกิจสำคัญของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล คือ เป็นผู้กำหนดปรัชญา นโยบาย และวัตถุประสงค์ของฝ่ายการพยาบาลโดยสนองต่อนโยบายของโรงพยาบาล หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีขอบเขตความรับผิดชอบดังนี้

1. สร้างและนำปรัชญา วัตถุประสงค์ นโยบาย และมาตรฐานการพยาบาลไปใช้กับผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาล

2. เป็นผู้จัดเขียนแผนผังการจัดองค์การ ออกแบบองค์การเพื่อการนำไปใช้ และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยชี้ให้เห็นชอบส่วนที่รับผิดชอบ เพื่อสามารถติดตามประเมินผล และสะดวกในการติดต่อสื่อสาร

3. พิจารณาและปรับปรุงนโยบายของแผนก และมีส่วนร่วมในการวางนโยบายของโรงพยาบาล

4. กำหนดแผนการจัดบุคลากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และการพยาบาลอยู่ในระดับมาตรฐาน ส่งเสริมให้มีการใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้และเต็มตามศักยภาพ

5. เตรียมเสนองบประมาณ

6. มีส่วนร่วมในการประเมินบุคลากร

7. สร้างเกณฑ์ในการวัดคุณภาพและปริมาณของการพยาบาลที่ให้แก่ผู้ป่วย

8. มีส่วนร่วมในการจัดเตรียมพัฒนาบุคลากร

9. คาดคะเนความต้องการเกี่ยวกับเครื่องมือ เครื่องใช้ และหาทางประเมินผลและควบคุม

10. ส่งเสริมให้พยาบาลได้วางแผนร่วมกับแพทย์ และเจ้าหน้าที่อื่นๆ ตลอดจนตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ ในการวางแผนบริการผู้ป่วย

11. ร่วมมือกับบุคลากรฝ่ายบริหารและบุคลากรแผนกอื่น ๆตลอดจนตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ ในการวางแผนบริการผู้ป่วย

12. คงไว้ซึ่งระบบการรายงานและการบันทึกที่มีประสิทธิภาพ

13. ริเริ่มให้มีการศึกษา วิจัย ทั้งในด้านการบริหาร การนิเทศ และการปฏิบัติพยาบาล

14. วางแผนร่วมกับสถาบันการศึกษาในการใช้โรงพยาบาลเป็นที่ฝึกประสบการณ์การเรียน และการปฏิบัติงานวิชาชีพ

15. มีส่วนร่วมและส่งเสริมให้สมาชิกสนใจเข้าร่วมกิจกรรมของสมาคมพยาบาล สภาการพยาบาล ชุมชนและองค์การสุขภาพอื่น ๆ

1.3.1.2 ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

มีหน้าที่รับผิดชอบที่สำคัญ คือ ช่วยงานของฝ่ายการพยาบาล ซึ่งสามารถจำแนกตำแหน่งออกได้เป็น ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลด้านวิชาการ ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงทางด้านการศึกษา และพัฒนาบุคลากร ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลด้านบริการ ทำหน้าที่ในการควบคุมมาตรฐานการพยาบาล ศึกษาปัญหา พัฒนาและวิจัยการพยาบาล ควบคุมการพยาบาลให้เป็นไปอย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพและคุณภาพ หรืออาจจำแนกตำแหน่งเป็น ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลด้านการศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลด้านบุคลากร ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลด้านการประเมินผลและงานวิจัยทางการพยาบาล หรือจำแนกตามสาขาการพยาบาลต่าง ๆ เช่น ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลสาขาการพยาบาลอายุรศาสตร์

1.3.2 ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้ตรวจการพยาบาล และหัวหน้าแผนกการพยาบาล หรือหัวหน้างานการพยาบาลต่าง ๆ

ผู้ตรวจการพยาบาล ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการควบคุมการพยาบาล ซึ่งเน้นการนิเทศเป็นสำคัญ แชงค์ และเคเนดี้ (Shank & Kenedy 1970 อ้างในกุลยา ตันติผลาชีวะ 2539:15)ได้สรุปภารกิจของผู้ตรวจการไว้กว้าง ๆ 3 ประการ คือ อำนวยความสะดวกทางการพยาบาล จัดหาบุคลากรเพื่อให้การพยาบาล และสรรหาให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจต่องานตามนโยบายของการบริหารบุคลากร ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า และประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับบุคลากรระดับต่ำกว่าทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติงานร่วมกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

หัวหน้างานการพยาบาล หรือหัวหน้างานหอผู้ป่วยเฉพาะสาขา รับผิดชอบดูแลงานการพยาบาลแต่ละสาขา เช่น งานการพยาบาลอายุรศาสตร์ งานการพยาบาลศัลยศาสตร์ งานการพยาบาลผู้ป่วยเด็ก เป็นต้น

1.3.3 ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้นำนโยบายต่าง ๆ ขององค์การลงมาสู่การปฏิบัติจริง โดยการถ่ายทอดนโยบายให้แก่บุคลากรในหน่วยงานและกระตุ้นการทำงานของบุคลากร ติดตามประเมินผลงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายและบุคลากรพึงพอใจและจากโครงสร้างระบบการทำงานของโรงพยาบาลมีลักษณะองค์การขนาดใหญ่

การบริหารงานและสายบังคับบัญชาการทำงานที่ซับซ้อนลักษณะการทำงานของการพยาบาลเป็นการพยาบาลระดับตติยภูมิเน้นการแก้ไขปัญหาการเจ็บป่วยและผลกระทบจากความเจ็บป่วยที่ซับซ้อนรุนแรงจนถึงขั้นวิกฤติต้องการการสืบค้น การช่วยเหลือเพื่อป้องกันแก้ไขปัญหา การป้องกันการเจ็บป่วยซ้ำ การฟื้นฟู

ผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับ มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเท่าเทียมกัน แต่ต่างกันในลักษณะและรูปแบบของการบริหารจัดการ รวมทั้งปริมาณของกิจกรรมการบริหารแต่ละกิจกรรม ซึ่งอาจมีความมากน้อยแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้เป็นไปตามขอบเขตหน้าที่ นอกจากลักษณะรูปแบบ ของกิจกรรมการบริหารจัดการที่แตกต่างกันในแต่ละระดับแล้ว ในด้านบทบาทของผู้บริหารการพยาบาล ในแต่ละระดับมีการปฏิบัติในลักษณะและปริมาณที่แตกต่างกันออกไป บทบาทของผู้บริหารการพยาบาลที่สำคัญ มี 3 บทบาท คือ

1. บทบาทด้านสัมพันธภาพ เป็นบทบาทที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของผู้บริหารการพยาบาลกับผู้ร่วมงานในลักษณะต่าง ๆกัน ประกอบด้วย บทบาทของหัวหน้างาน บทบาทผู้นำและบทบาทผู้ประสานงาน

2. บทบาทด้านข้อมูล เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมข้อมูล เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมข้อมูล วิเคราะห์ประเมิน เผยแพร่ และให้ข้อมูลแก่บุคคลอื่น ๆ ประกอบด้วยบทบาทผู้รวบรวม วิเคราะห์ และประเมินข้อมูล บทบาทผู้เผยแพร่ข้อมูล และบทบาทผู้ให้ข้อมูล

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อตัดสินใจงานด้านต่าง ๆ ที่นำไปสู่การสนับสนุน และส่งเสริมการทำงานในองค์การพยาบาล ประกอบด้วย บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้จัดการต่อปัญหา บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร และอำนวยความสะดวก บทบาทผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ และบทบาทผู้ต่อรอง

ผู้บริหารการพยาบาลในแต่ละระดับ จะแสดงบทบาทต่าง ๆ เหล่านี้มากน้อยแตกต่างกันออกไป ตามขอบเขตหน้าที่ และความรับผิดชอบที่แต่ละองค์การกำหนดไว้ แต่จะเห็นว่าผู้บริหารการพยาบาลในฐานะหัวหน้างานหรือผู้นำกลุ่ม มีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมของผู้ประกอบวิชาชีพในองค์การ

ทักษะของผู้บริหารการพยาบาล

ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการพยาบาล (Katz,1974 cited in Sullivan and Decker, 1992) กล่าวว่า ผู้บริหารการพยาบาลควรจะมีทักษะที่จำเป็น 3 ประการ คือ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค

1. ทักษะด้านความคิด คือ ความสามารถในการประสานกิจกรรมขององค์การ โดยที่ผู้บริหารการพยาบาล ควรมีความสามารถในการมององค์การโดยส่วนรวม และความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์การตลอดจนความสัมพันธ์ขององค์การที่ตนบริหารกับองค์การอื่น ๆ พยาบาลผู้บริหารควรมีความเข้าใจถึงอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ทางเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา และการเมือง ที่มีผลต่อการให้บริการแก่ผู้ป่วย และมีความสามารถที่จะปรับบริการพยาบาลให้สอดคล้องกับความต้องการหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ นอกจากนี้ผู้บริหารควรจะมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดบริการพยาบาลที่เกิดขึ้น

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งในและนอกองค์การพยาบาล โดยควรมีความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์อย่างถ่องแท้ เพื่อจะได้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ร่วมมือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง กับการให้บริการการพยาบาล ได้ตามที่ต้องการ ผู้บริหารควรมีความสามารถที่จะประสานการทำงานของบุคลากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การพยาบาลได้

3. ทักษะด้านเทคนิค คือ ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการปฏิบัติการพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาลควรมีความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ในการวางแผนการพยาบาล การปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาลให้ผู้ป่วย รวมทั้งความรู้ความสามารถในการสั่งการ แนะนำ และช่วยเหลือบุคลากรทางการพยาบาลในการปฏิบัติการพยาบาล

ลักษณะของการบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาล

1. ควบคุมกำกับการปฏิบัติการพยาบาลให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน เป็นที่เชื่อถือได้สำหรับผู้รับบริการ ด้วยการจัดบุคลากรปฏิบัติการพยาบาลตรงตามความสามารถและระดับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ มีการตรวจสอบการนิเทศการพยาบาลอย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินผลการพยาบาลเพื่อให้การพยาบาลได้รับการปฏิบัติโดยถูกต้องตามศาสตร์และศิลป์แห่งวิชาชีพ ผู้ป่วยได้รับการพยาบาลที่ดี ถูกต้อง และเชื่อถือได้ จัดให้มีกรบันทึกทางการพยาบาลที่สามารถสื่อข้อมูลให้กับทีมสุขภาพที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการใช้เป็นพื้นฐานข้อมูลเพื่อให้การบำบัดรักษาแก่ผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. พัฒนาคุณภาพการพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาลมีหน้าที่โดยตรงต่อการที่จะพัฒนาคุณภาพการพยาบาลที่จัดกระทำขึ้นในโรงพยาบาล หน่วยงาน หรือในชุมชนให้เป็นไปอย่างมีมาตรฐาน ด้วยการวางแผนงานการพยาบาลถึงแนวทางของการจัดบริการพยาบาล ทั้งทางด้านปฏิบัติการการศึกษา และการวิจัยที่จะค้นหาวิธีการปฏิบัติการพยาบาลให้ดีขึ้น จัดฝึกอบรมฟื้นฟูหรือเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ให้แก่บุคลากรทางการพยาบาล โดยเฉพาะในสังคมโลกที่เปลี่ยนไป

พยาบาลในฐานะของนักวิชาชีพที่ต้องรับผิดชอบต่อความต้องการของสังคมจะต้องได้รับการจัดเตรียมเป็นอย่างดี สอดคล้องกับภาวะโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่เทคโนโลยี ผู้บริหารการพยาบาลจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาตนเอง ต้องจัดเตรียมเพื่ออนาคตคือ ต้องสามารถที่จะผจญกับภาวะเสี่ยงอันตราย สามารถวิเคราะห์อดีตและปัจจุบันได้อย่างฉลาด สามารถทำนายอนาคต สามารถสู้แบะประเมินสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปได้โดยเฉพาะในภาวะของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ทั้งวิชาชีพการพยาบาลและการศึกษาพยาบาลจะต้องพัฒนาด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ซึ่งหมายถึงว่านอกจากฝ่ายการพยาบาลจะพัฒนาตนเองแล้วจะต้องร่วมมือในการพัฒนาการศึกษาพยาบาลไปพร้อมกันด้วย เพราะการศึกษาพยาบาลก็คือการจัดเตรียมพยาบาลเพื่อฝ่ายการพยาบาลนั่นเอง

3. สนับสนุนการบริการพยาบาลของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การสรรหาพยาบาลที่คุณสมบัติและมีความสามารถทางการพยาบาลเฉพาะสาขา ประเมินความต้องการอัตรากำลังและเวลาปฏิบัติงานที่สามารถทำให้มีพยาบาลหมุนเวียนได้อย่างลงตัว พยาบาลได้รับการดูแลด้านสวัสดิการ การว่าจ้างที่เป็นธรรมโดยฝ่ายการพยาบาลทำหน้าที่เป็นผู้พิทักษ์ผลละประโยชน์และสวัสดิการที่พึงได้ให้กับบุคลากรพยาบาล เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งต้องสนับสนุนเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ในการรักษาพยาบาลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสานการบริการเครื่องใช้กลางให้สามารถบริการได้อย่างเหมาะสมฝ่ายการพยาบาลไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบงานสนับสนุนด้านต่าง ๆ ของโรงพยาบาล เช่น แผนกจ่ายกลาง แผนกซักฟอก หรือแผนกพัสดุ แต่เป็นเพียงผู้ประเมินติดตาม และประสานงานให้ความเห็นที่ทางฝ่ายสนับสนุนสามารถเข้าใจและปฏิบัติการบริการได้เหมาะสมก็เป็นการเพียงพอ

4. ยกระดับมาตรฐานการบริการสุขภาพของหน่วยงาน มีส่วนร่วมรับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ ของโรงพยาบาลในฐานะของผู้บริหารและผู้ร่วมงานเพื่อการพัฒนาโรงพยาบาลบทบาทหน้าที่ของฝ่ายการพยาบาลส่วนหนึ่งคือการสนับสนุนโยบายและแผนงานของโรงพยาบาลในการที่จะดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานโรงพยาบาล ด้วยการกำหนดมาตรฐานการพยาบาลและงานอื่น ๆ ของโรงพยาบาล เช่น การควบคุมการแพร่ การเป็นกรรมการร่วมการพัฒนา การประสานงานเพื่อการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้การบริการของโรงพยาบาลเป็นที่ยอมรับของสังคมด้านสุขภาพ เป็นต้น

5. ร่วมเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริการของโรงพยาบาล ที่สืบสานสู่การบริการพยาบาลที่ถูกต้องพร้อมทั้งสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาบริการโรงพยาบาล เพื่อการรับรองวิทยฐานะของโรงพยาบาลในระดับของผู้บริหารจัดการด้านโรงพยาบาล

2. ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership)

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า ผู้นำ (Leader) เริ่มมีใช้ในภาษาอังกฤษตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1300 (Oxford English dictionary, 1933 cited in Mariner,1993:4) แต่ไม่ปรากฏคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) จนกระทั่งด้นศตวรรษที่ 19 ซึ่งมีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้มากมายต่างกัน ดังนี้

Yukl (1989: 2) ได้รวบรวมคำจำกัดความของนักวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของแต่ละบุคคล เมื่อบุคคลอำนวยการให้กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Hemphill and Coons, 1957)

2. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อำนาจทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย (Rauch and Behling, 1984)

3. ภาวะผู้นำ คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนหลายคน ซึ่งบุคคลหนึ่งได้แสดงความรู้ในด้านต่าง ๆ และแสดงลักษณะท่าทางที่ทำให้บุคคลอื่นให้ความสนใจกับผลงานที่เกิดขึ้น (Jacobs, 1970: 232)

Bass (1981 อ้างถึงในพนิดา ดามาพงศ์, 2534: 9) ได้สรุปคำจำกัดความภาวะผู้นำไว้ว่าหมายถึง เป็นจุดรวมของกระบวนการกลุ่ม คือ เป็นจุดรวมอำนาจที่ทำให้กลุ่มร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลง ประกอบกิจกรรมหรือควบคุม

1. เป็นบุคลิกภาพและผลอันเกิดจากบุคลิกภาพของผู้นำ

2. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม คือ เป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างความประทับใจ ทำให้ผู้อื่นทำตามเชื่อฟัง ภักดีและร่วมมือเป็นการใช้อิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการร่วมมือเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้

3. เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมในการอำนวยการและการประสานกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

4. เป็นรูปแบบของการชักจูง หรือสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการบังคับ

5. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก

6. เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าจุดมุ่งหมาย โดยกำหนดสถานการณ์และพฤติกรรมของกลุ่มแล้วกระตุ้น ผลักดันและประสานองค์การไปสู่จุดเป้าหมาย

7. เป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ คือ เป็นการกระตุ้นซึ่งกันและกันระหว่างคนที่มีความแตกต่างกัน เพื่อไปสู่อุดมการณ์เดียวกันด้วยความสมัครใจ

8. เป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวังระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม

9. เป็นการริเริ่มโครงสร้างและคงไว้ซึ่งโครงสร้างของการคาดหวังและการมีปฏิสัมพันธ์

Stogdill (1974: 411) ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นการริเริ่มและการรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างและความคาดหมายและการมีปฏิสัมพันธ์

Diane (1996: 51) ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลชักจูงให้บุคคลดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Loveridge (1996: 10) ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นความสามารถที่จะจูงใจให้ผู้อื่นดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สมพงศ์ เกษมสิน (2526: 3 96) อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ (2539) อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลและจูงใจบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม

ดวงพร ศรีจันทวงศ์ (2540: 12) อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลอย่างมีศิลปะและอำนาจหน้าที่กับผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้สัมพันธภาพความสามารถในการชักจูง และกระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อปฏิบัติการอำนวยการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย (หฤทัย อาจปรุ, 2539)

เรมวล นันท์ศุภวัฒน์ (2542: 3) อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปที่มีปฏิสัมพันธ์กันโดยมีอำนาจ และอิทธิพลเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายได้สำเร็จจากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและอิทธิพลเพื่อจูงใจให้บุคคลอื่นดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

2.2 วิวัฒนาการผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่นักวิชาการ ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจมาเป็นเวลานาน ผู้ค้นคว้าทางด้านพฤติกรรมได้ใช้ความพยายามค้นหาถึงคุณลักษณะความสามารถ พฤติกรรม แหล่งที่มาของอำนาจ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่าง ๆของภาวะผู้นำ โดยได้ค้นคว้าหาวิธีการซึ่งผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และสามารถทำงานให้บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ตลอดจนพิจารณาว่า เพราะเหตุใดคนบางคนจึงมีลักษณะในการเป็นผู้นำ ปัจจัยใดเป็นตัวกำหนดวิธีการกระทำของผู้นำ รวมทั้งประสิทธิผลของภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบันจำเป็นจะต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่ามีวิวัฒนาการมาอย่างไรพอสังเขปเสียก่อน ทั้งนี้เพราะแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในอดีตยังสามารถเลือกหยิบยกบางประเด็นมาใช้ได้ดีในปัจจุบันวิวัฒนาการดังกล่าวสามารถพิจารณาได้เป็น 2 มิติ คือ

มิติแรก จะพิจารณาขอบเขตการปฏิบัติงานของผู้นำโดยแบ่งเป็นระดับจุลภาค ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่อยู่ในสถานการณ์ในวงแคบ รวมทั้งงานและคนที่เกี่ยวข้องในเขตจำกัดกับระดับมหภาคเป็นภาวะผู้นำที่นำนอกเหนือบุคคล กลุ่มและสถานการณ์เฉพาะแล้วยังครอบคลุมไปถึงองค์การโดยรวมตลอดจนชุมชน เป็นภาวะผู้นำในระดับกว้างที่เกี่ยวข้องกับเรื่องอุดมการณ์ ค่านิยม และกลยุทธ์

มิติที่สอง ได้แก่ เงื่อนไขของสภาพแวดล้อม ซึ่งแบ่งเป็นแบบคงที่ กับแบบที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จากบริบทของผู้นำดังกล่าว ได้แบ่ง วิวัฒนาการของภาวะผู้นำออกเป็น 4 ยุค ดังนี้

ยุคที่ 1 ภาวะผู้นำแบบมหภาค ที่เกิดขึ้นภายใต้ภาวะแวดล้อมของโลกที่คงที่ เป็นระยะก่อน เริ่มยุคอุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมของโลกอยู่ในภาวะค่อนข้างคงที่ การศึกษาภาวะผู้นำในช่วงนี้ มีขอบเขตกว้างเป็นลักษณะแบบมหภาค (Macro level) หน่วยงานและองค์การทั้งหลายยังมีขนาดเล็กที่สามารถบริหารงานได้ด้วยคน ๆ เดียวกับลูกน้องจำนวนไม่มาก ซึ่งโดยมากจะเป็นเครือญาติหรือมิตรสหายที่รู้จักกันไม่จำเป็นต้องคำนึงเรื่องทักษะฝีมือหรือคุณลักษณะเฉพาะเท่าไรนัก การประสานงานให้กิจกรรมและกลไกต่าง ๆ ให้ดำเนินไปตามสภาพที่ควรจะเป็นที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อยจึงง่ายต่อการคาดคะเน สิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารยุคนี้คือ การเรียนรู้หลักการบริหารเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการควบคุมที่เป็นงานประจำขององค์การ ยุคนี้จึงเป็นยุคของผู้นำแบบผู้ยิ่งใหญ่ (Great man leadership) ซึ่งมีรากฐานความเชื่อมาตั้งแต่โบราณว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษ (Traits) เป็นวีรบุรุษในสังคม ตัวอย่างของผู้นำแบบยิ่งใหญ่ทางประวัติศาสตร์ เช่น นโปเลียน และผู้นำทางสังคม เช่น มหาตมะคานธี เป็นต้น ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าบุคคลบางคนเกิดมาเพื่อจะเป็นผู้นำ ในขณะที่บุคคลบางคนเกิดมาเพื่อจะเป็นผู้ตาม นักวิชาการตามทฤษฎีนี้เชื่อว่าคุณลักษณะของผู้นำนั้นมีมาตั้งแต่เกิด เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัว จึงมีการวิจัยเพื่อค้นหาคุณลักษณะที่เป็นจุดเด่นของผู้นำ เชื่อว่าหากสามารถค้นพบคุณลักษณะจุดเด่นต่าง ๆ ได้ก็จะสามารถนำมาสร้างหรือฝึกอบรมบุคคลให้เป็นผู้นำได้ ปัจจุบันแม้โลกจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิจัยด้านคุณลักษณะยังคงมีมาอย่างต่อเนื่อง เช่น ลักษณะของภาวะผู้นำบารมี เป็นต้น

ยุคที่ 2 ภาวะผู้นำแบบจุลภาค ที่เกิดขึ้นภายใต้ภาวะแวดล้อมของโลกที่คงที่ แม้การเปลี่ยนแปลงจะมีน้อยแต่ด้วยเหตุที่องค์การมีการขยายตัวเติบใหญ่มากขึ้น จึงเกิดความจำเป็นก็มีกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดขั้นตอนกระบวนการที่ชัดเจนเป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นหลักประกันว่ากิจกรรมที่ทำเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำหนดสายบังคับ

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บัญชาของอำนาจอย่างชัดเจนตามลำดับชั้นเพื่อเป็นกลไกสำคัญที่ใช้ในการนิเทศงานและการควบคุมพนักงาน แนวคิดในการบริหารที่สำคัญในยุคนี้คือ การบริหารจัดการทางวิทยาศาสตร์และการกำหนดบทบาทหน้าที่ของการบริหารที่ถูกนำมาใช้เป็นหลักการบริหารงาน โดยประยุกต์มาจากหลักการควบคุมและการมีประสิทธิภาพในทางวิศวกรรมศาสตร์ ผู้บริหารจะพัฒนาวิธีการที่เป็นมาตรฐานสำหรับการทำงานแต่ละงานโดยมีหลักเกณฑ์ชัดเจน กระบวนการสรรหาบุคคลเข้าทำงานยึดเกณฑ์ความสามารถเป็นหลักกระบวนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเป็นระบบและได้มาตรฐานมากขึ้น มีการใช้แรงจูงใจด้านการเพิ่มค่าจ้างให้แก่พนักงานที่มีผลงานดีอย่างเป็นระบบยุคนี้เป็นยุคของการใช้หลักการและเหตุผล (Rational management) ในการกำกับและควบคุมบุคลากร โดยหลีกเลี่ยงวิธีการโดยส่วนตัว พนักงานไม่มีบทบาทเสนอความคิดเห็นในการทำงานของตนเอง แต่มีหน้าที่ทำตามคำสั่งหรือข้อระบุที่กำหนดเป็นวิธีปฏิบัติ นักวิชาการในยุคนี้ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแยกเป็นแต่ละเรื่องแต่ละด้านที่ผู้นำจำเป็นต้องใช้ในการทำงานที่มุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเป็นหลักทำให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) ขึ้นหลายทฤษฎี ในราวปี ค.ศ. 1970 นักวิชาการได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories) ขึ้นหลายทฤษฎีโดยมีความเชื่อว่า พฤติกรรมมิใช่เป็นองค์ประกอบเดียวที่มีผลต่อประสิทธิผลของงาน แต่ขึ้นอยู่กับอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมาก คือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องที่จะทำให้ผู้นำเลือกใช้พฤติกรรมการนำที่เหมาะสมกับกลุ่ม แนวคิดนี้ยังคงนิยมใช้ในการฝึกอบรมผู้นำในปัจจุบันอย่างกว้างขวาง

ยุคที่ 3 ภาวะผู้นำแบบจุลภาคที่เกิดขึ้นภายใต้ภาวะแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก ยุคนี้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจและอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็ว เป็นช่วงเวลาที่เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงต่อวงการบริหารจัดการในประเทศแถบอเมริกาเหนือและยุโรป การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นยากต่อการควบคุมและคาดการณ์ เทคนิคและแนวคิดการบริหารจัดการเชิงเหตุผลที่เคยใช้ได้ผลดีตลอดเวลาอันยาวนาน กลับไม่เหมาะสมและไม่สามารถนำมาใช้ได้อีก เริ่มตั้งแต่ ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา ญี่ปุ่นเริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญเพื่อครองความเป็นเจ้าแห่งวงการค้าโลก มีการนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ เช่น แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบทีมงานและนำแนวคิดการสร้างและควบคุมคุณภาพมาใช้ในการประกันสินค้าของตนเพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจ จึงกลายเป็นยุคแห่งความสับสนยุ่งยากต่อการบริหารจัดการเพราะมีการแข่งขันสูงมาก จำเป็นต้องนำกลยุทธ์ต่างๆมาปรับใช้ เช่น การปรับลดขนาดของหน่วยงาน นโยบายรัดเข็มขัดแต่ได้ผลงานสูง มีการนำโครงสร้างแบบใหม่ แบบแนวนอนที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมาใช้แทน และหันมาใช้วิธีสร้างผู้นำด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจให้กับพนักงานแทนภายในองค์การจะเน้นการทำงานเป็นทีม มีการปลูกฝังให้เกิดการยอมรับความดีงามของการเปลี่ยนแปลง มีการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ที่ได้ผลดีกว่า ในระยะแรกของการนำไปใช้ พบปัญหาว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ยังเคยชินและยึดติดกับอำนาจ ไม่ยอมเรียนรู้วิธีการกระจายอำนาจ เป็นความคิดที่ยึดติดอยู่ในยุคที่ 2

ยุคที่ 4 ภาวะผู้นำแบบมหภาคภายใต้สภาวะแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก ในยุคนี้ผู้นำจะมีแนวคิดและทัศนะจาก "ควบคุมเหนือผู้อื่น" เป็น "การควบคุมร่วมกับผู้อื่น" เพื่อให้องค์การและทุกคนสามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจะใช้วิธีการทำองค์การของตนให้เป็น "องค์การแห่งการเรียนรู้" ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนรับรู้ มีส่วนเข้าร่วมในการกำหนดและแก้ปัญหาเพื่อให้องค์การของตนได้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับภาวะท้าทายที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ผู้นำในยุคนี้จะต้องเรียนรู้วิธี "การควบคุมร่วมกับผู้อื่น" โดยการสร้างสัมพันธ์ต่อกัน ผู้นำจะทำตนเหมือนผู้รับใช้ในการทำให้ทุกคนสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และช่วยกันสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมขององค์การที่ทุกคนสามารถบรรลุ ได้ช่วยกันสร้างให้องค์การเป็นชุมชนแห่งการมีวัตถุประสงค์และข่าวสารร่วมกัน เป็นผู้นำที่มุ่งสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำให้แก่ผู้อื่นโดยส่งเสริมสนับสนุนให้คนอื่นได้เรียนรู้และพัฒนาคุณลักษณะของตนอย่างเต็มศักยภาพ ทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับคล้ายวีรบุรุษเหมือนในยุคที่ 1

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าวิวัฒนาการด้านภาวะผู้นำสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคมจากภาวะหยุดนิ่งคงที่ไปสู่ภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกจะเน้นที่ตัวผู้นำในด้านความเป็นผู้ยิ่งใหญ่และคุณลักษณะเฉพาะตัวที่สามารถทำให้องค์การสู่ความสำเร็จ ยุคต่อมาคือยุคการบริหารจัดการเชิงเหตุผล มีการจัดสายบังคับบัญชาแบบแนวดิ่ง และเมื่อโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้แนวคิดของภาวะผู้นำแบบทีมโดดเด่นขึ้นนำสู่การปรับโครงสร้างองค์การใหม่เป็นแบบแนวนอน และเมื่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยังดำเนินอย่างต่อเนื่อง แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกจึงเข้ามามีบทบาทอย่างแพร่หลาย โดยแนวคิดนี้มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ เพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง นำสู่การพัฒนาองค์การให้มีความอยู่รอดประสบความสำเร็จได้ในสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำได้ถูกนำมาศึกษาในหลายแนวทาง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิดและหลักการของภาวะผู้นำของนักวิชาการแต่ละคน ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่จะทำการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางดังต่อไปนี้

1. การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ (Trait approach)

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำถือได้ว่าเป็นพื้นฐานของการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำมากที่สุดตั้งแต่แรกเริ่มจนถึงกลาง ค.ศ. 1940 โดยมีแนวทางจากทฤษฎีบุคคลผู้ยิ่งใหญ่ (Great man theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ นักทฤษฎีในยุคก่อนมีความเชื่อว่า ถ้าผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษผู้ยิ่งใหญ่แล้ว จะทำให้ผู้นำมีความโดดเด่นแตกต่างจากบุคคลทั่วไป (Marriner, 1993: 10)

และผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะที่พิเศษ เช่น ไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย มีความเฉลียวฉลาดหลักแหลม สายตากว้างไกล และมีอำนาจในการชักจูงผู้อื่น จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำทำให้มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขึ้นโดยเฉพาะในช่วง ค.ศ. 1930-1940) แต่พบว่าการวิจัยส่วนใหญ่ไม่ประสบความสำเร็จและไม่สามารถรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำได้ (Yukl, 1989:9) ทำให้การศึกษาวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมบุคคลและประสิทธิภาพ

2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral approach)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เป็นผลมาจากการศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) ประมาณปลายปี ค.ศ. 1940 (Robbins,1998:349)เพื่อค้นหาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่า มีพฤติกรรมผู้นำ 2 ชนิด คือ 1) ผู้นำมุ่งงาน (Initiating structure) หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานเพื่อที่จะได้ทราบว่าภาวะผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับบทบาท และผู้ใต้บังคับบัญชา ในการบรรลุเป้าหมาย และ 2) ผู้นำมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง การกำหนดขอบเขตว่า บุคคลที่ปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยท่าทีที่เป็นมิตร จะทำให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนหนึ่งของการวิจัยในระยะแรกและเป็นการศึกษาที่มีชื่อเสียง คือ การบรรยายถึงพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ (White and Lippitt, 1960 cited in Barker, 1992: 6) 1) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือเผด็จการ (Autocratic) จะเป็นผู้นำแบบชี้นำ ใช้อำนาจ มีการควบคุมสูง ไม่ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) จะเป็นผู้นำที่ใช้การควบคุมน้อยที่สุด แต่จะเป็นผู้คอยกระตุ้นและให้กำลังใจ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสในการตัดสินใจ และในขณะเดียวกันก็จะคอยแนะนำและให้แนวทาง และ 3) ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) จะเป็นผู้นำที่ให้อิสระมากที่สุด และไม่ชี้แนะแนวทาง นอกจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบแล้ว การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำมีผลโดยตรงต่อบรรยากาศ และผลผลิตของกลุ่ม และความสำคัญอีกประเด็นก็คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพมากที่สุด (Barker, 1992: 7)

3. การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational approach)

ในปลายปี ค.ศ. 1940 ถึงต้น ค.ศ.1950 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ได้รับความนิยมและศึกษากันอย่างกว้างขวาง โดยการศึกษาได้เสนอให้เห็นว่าการแสดงลักษณะของผู้นำแบบใดเกิดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยผู้ให้อำนาจอยู่ในสถานการณ์หนึ่ง ส่วนผู้ตามอาจอยู่ในอีกสถานการณ์หนึ่ง (Marriner, 1992 cited in Marriner, 1993: 11) ซึ่ง Barker (1992: 9) ได้ทำการสรุปข้อตกลงพื้นฐานของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ไว้ว่า ภาวะผู้นำจะเป็นแบบใดก็ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของสถานการณ์เป็นสำคัญ ได้มีนักทฤษฎีศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ไว้มากมาย เช่น ทฤษฎีผู้นำตาม

สถานการณ์ ของ Fiedler ซึ่ง Fiedler (1967; Fiedler and Chemers 1974 cited Barker, 1992: 10) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การจัดรูปแบบผู้นำ และการวิเคราะห์สถานการณ์ ซึ่งการวิเคราะห์ สถานการณ์ขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (leader-follower relationship) 2) โครงสร้างของงาน และ 3) อำนาจของผู้นำ นอกจากทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler แล้ว ก็ยังมีการศึกษาทฤษฎีแนวทาง-เป้าหมายของ House,1971 ซึ่งได้แบ่งแบบของผู้นำเป็นผู้นำสามารถที่นำได้ในแต่ละสถานการณ์ดังนี้ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบชี้นำ (directive leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนค้ำจุน (supportive leadership) 3) ภาวะผู้นำแบบร่วมงาน (participative leadership) และ 4) ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (achievement-oriented leadership)

4. การศึกษาอำนาจผู้นำ (Power influence approach)

การศึกษาภาวะผู้นำส่วนใหญ่มีพื้นฐานมาจากวิธีการศึกษาอำนาจผู้นำ โดยพยายามที่จะอธิบายถึงประสิทธิผลของภาวะผู้นำในรูปแบบของอำนาจที่ครอบครองโดยผู้นำ รูปแบบของพลังอำนาจ และการใช้พลังอำนาจ โดยที่พลังอำนาจมีความสำคัญมากซึ่งไม่เพียงแต่เฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ยังส่งผลถึงผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นไป รวมถึงบุคคลที่อยู่นอกองค์การ (Yukl, 1989) นอกจากนี้ French และ Ravan (1959 cited in Yulk, 1989) ได้กล่าวถึง ชนิดและแหล่งของอำนาจคือ 1) อำนาจในการให้รางวัล (Reward power) บุคคลจะยอมตามเพื่อให้ได้รับรางวัลที่ถูกควบคุมโดยผู้นำ โดยผู้นำสามารถให้ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนเพื่อให้ผู้ตามยอมปฏิบัติตาม 2) อำนาจแห่งการบังคับเคี่ยวเข็ญ (Coercive power) ผู้นำมีความสามารถในการทำโทษ บุคคลจะยอมตามเพื่อการหลีกเลี่ยงการลงโทษ 3) อำนาจโดยกฎหมาย (Legitimate power) เป็นอำนาจที่ยอมรับอย่างเป็นทางการ ซึ่งบุคคลเชื่อว่าผู้มีอำนาจน้อยกว่าควรปฏิบัติตาม 4) อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power) บุคคลจะยอมตามเพราะเชื่อว่าผู้นำมีความรู้เฉพาะของการทำสิ่งต่างๆ อย่างดี และถ้าความรู้ ความชำนาญที่ผู้นำมีสอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการของผู้ตาม ผู้ตามก็จะปฏิบัติตาม 5) อำนาจการอ้างอิง (Reference power) ผู้ตามจะปฏิบัติตามเพราะชื่นชอบอำนาจที่มีอยู่ในตัวของผู้นำเอง

2.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำในวิชาชีพพยาบาล

จากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 ที่ระบุว่า "รัฐต้องจัดและส่งเสริมการสาธารณสุขให้ประชาชนได้รับบริการที่มีมาตรฐาน" กระทรวงสาธารณสุขจึงได้มีนโยบายนำระบบการประกันคุณภาพเข้ามาใช้ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่ระบุโดยมีการสร้างกลไกในการระประเมินคุณภาพจากองค์กรภายนอก (กระทรวงสาธารณสุข, 2543) โดยใช้แนวคิดการทำงานเป็นทีม ที่เรียกว่า "ทีมสหวิชาชีพ" เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพ และปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนด

ทิศทาง ค่านิยม พันธกิจ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ (สถานบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2543) ทำให้วิชาชีพพยาบาลต้องพัฒนาทีมการพยาบาลให้มีคุณภาพทันเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ สนองตอบต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง จากการศึกษาที่ผ่านมาทั้งในและต่างประเทศ พบว่า ภาวะผู้นำของบุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ เช่น การศึกษาของ Stordeus, Vandenberghe & D'hoore (2000) ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการพยาบาลตามแนวคิดของ Bass พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการพยาบาลจะทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ มีความพยายามในการทำงาน และมีประสิทธิผลในการทำงานมากขึ้น นั่นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่จะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ และจากขอบเขตภาระหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพในการดำเนินกิจกรรมการพยาบาลที่จะก่อให้เกิดคุณภาพทางการพยาบาลจะต้องสามารถผสมผสานกิจกรรมทั้งหมดในการสร้างคุณภาพการพยาบาลตามความต้องการของผู้ใช้บริการให้ครอบคุลมภาระงานทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีลักษณะของการทำงานของพยาบาลวิชาชีพดังนี้ (กองการพยาบาล, 2539)

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

2. ด้านการพยาบาล ในปริมาณงานร้อยละ 50 เป็นผู้นำการปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาลต่าง ๆ ให้การพยาบาลโดยตรงแก่ผู้ใช้บริการ มีการวางแผนการพยาบาลอย่างครอบคลุมแบบองค์รวม เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ เกิดคุณภาพการบริการ ภาระงานเกี่ยวกับการให้การพยาบาลแก่ผู้ใช้บริการนี้ถือว่าเป็นหน้าที่หลักของพยาบาลวิชาชีพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพยาบาลวิชาชีพจะต้องมีการใช้กระบวนการพยาบาลตามเทคนิคที่ถูกต้อง รวมทั้งใช้ทักษะการประเมินปัญหาและความต้องการของผู้ใช้บริการ พร้อมทั้งสร้างสัมพันธภาพระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้ใช้บริการ ด้วยเทคนิคการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสานงานด้านการ

รักษาพยาบาลกับทีมสหวิชาชีพทั้งในและนอกหน่วยงาน ได้แก่ แพทย์ เภสัชกร และเจ้าหน้าที่ในทีมสุขภาพอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องร่วมปรับปรุงและพัฒนาระบบงานบริการของหน่วยงาน ลดความผิดพลาดในงาน โดยยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง มีการปรับปรุง เสนอข้อมูลที่จะนำไปแก้ปัญหาและพัฒนาหน่วยงานอย่างชัดเจน ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นทันเวลา งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่า และเหมาะสม

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

จากบทบาทของพยาบาลวิชาชีพที่ต้องรับผิดชอบงานทั้ง 3 ด้านนั้น จะเห็นได้ว่าพยาบาลวิชาชีพจะต้องแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำในทุก ๆ ด้าน ภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พยาบาลวิชาชีพทุกคนเมื่อจบการศึกษาและจะต้องลงมือปฏิบัติงานจะต้องแสดงภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานทันที เพราะต้องเข้าร่วมทำงานกับบุคลากรสาขาอื่นในทีมสุขภาพ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2544: 172) จากบทความของ Horton – Deutsch & Mohr (2000, อ้างถึงใน พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2544: 172) ได้วิเคราะห์การเรียนรู้ภาวะผู้นำของนักศึกษาพยาบาลที่เกิดขึ้นในขณะฝึกปฏิบัติการพยาบาลและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ภาวะผู้นำในสถานการณ์ในคลินิก ทำให้พบประเด็นของภาวะผู้นำของพยาบาลว่ากำลังเจือจางลงไปเรื่อย ๆ อนาคตของวิชาชีพพยาบาลที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อให้วิชาชีพมีความคงอยู่อย่างยั่งยืน จึงควรเสริมสร้างความเป็นผู้นำให้แก่พยาบาลวิชาชีพทุกคน มีการปรับเปลี่ยนค่านิยม อุดมการณ์ เป้าหมาย โดยคำนึงถึงประโยชน์สุขที่แท้จริงของประชาชน เกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการที่จะทำงานเพื่อส่วนรวม มีความถูกต้องและได้มาโดยธรรม พระธรรมปิฎก (2541) ได้เปรียบเทียบความหมายนี้ไว้ว่า ถ้าผู้นำคือหัวหน้าโจร นำหมู่โจรไปปล้นสำเร็จ ได้สิ่งที่ดีที่เป็นประโยชน์อย่างนี้ไม่ถูกต้องตามธรรม เพราะไม่เป็นผลดีแก่ชีวิตแก่สังคมและแก่โลกเป็นต้น โดยนัยนี้ ภาวะผู้นำ ก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพาไปสู่จุดหมายที่ดีงาม ผู้นำในวิชาชีพพยาบาลจึงต้องมีคุณสมบัติภายในของตนเองเป็นจุดเริ่มและเป็นแกนกลาง เชื่อมโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม จุดหมาย วิธีการที่จะทำให้สำเร็จ สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ให้ผ่านไปด้วยดีในท่ามกลางกระแสสังคม สิ่งแวดล้อมที่มีการ

เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตลอดชีวิตของการดำรงความเป็นวิชาชีพพยาบาล อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ ทั้งในองค์การ วิชาชีพ และประเทศชาติต่อไป

2.5 ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive leadership)

2.5.1 ความหมายของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

Glover (2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่แสดงศักยภาพในการปรับเปลี่ยนผสมผสานการบริหารงาน มีการตัดสินใจสั่งการที่มีประสิทธิภาพ ปรับระบบของการบริหารใหม่และศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีการจัดการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั้น ๆ มีกระบวนการปรับองค์การตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้เวลาและขอบเขตที่จำกัด และต้องนำพาองค์การไปสู่จุดหมายด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2.5.2 แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

จากวิวัฒนาการของภาวะผู้นำ ที่มีมานานมีข้อถกเถียงกันมากถึงจุดเด่น จุดด้อยของแต่ละแนวคิด ทฤษฎี สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนนั้นเป็นทฤษฎีใหม่ที่ Glover (2002) เป็นผู้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เนื่องจากเชื่อว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน จะเป็นการจัดเตรียมรูปแบบของภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนี้ กว่า 2 ทศวรรษมาแล้วที่มีการเปลี่ยนแปลงและประสบการณ์ที่ผู้นำอาจจะไม่เคยประสบมาก่อน กับยุคของข้อมูลข่าวสารสมัยใหม่ ที่มีทางเลือก ความแตกต่าง ภายใต้เวลาอันจำกัด ความตั้งใจของผู้นำที่จะปรับเปลี่ยนให้องค์การก้าวไปข้างหน้าด้วยการแสวงหาความรู้ กลยุทธ์การพัฒนาอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง การพัฒนาสังคม การติดต่อสื่อสารและการถ่ายโอนเทคโนโลยี การเฝ้าติดตามความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน แรงจูงใจ และสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงาน

ทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจะเน้นที่ความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม ในบริบทของสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับ ความสัมพันธ์ของผู้นำและองค์การตามทรรศนะของผู้นำในการมองไปข้างหน้าไม่ว่าในเวลาปัจจุบันหรือในอนาคตก็ตาม ผู้นำจะทำการตัดสินใจและดำเนินการด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในพฤติกรรมขององค์การ ซึ่งไม่ได้กำหนดองค์การให้อยู่ภายในเวลาปัจจุบันอย่างเดียว รูปแบบภาวะผู้นำในปัจจุบันมีอยู่มากมาย ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจะไม่เน้นพฤติกรรมหรือกำหนดรูปแบบพฤติกรรมอย่างตายตัว แต่จะเกิดขึ้นตามการรับรู้ พฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป

ตารางที่ 1 ตัวประกอบหรือปัจจัยที่บ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 ตัวประกอบหรือปัจจัยที่บ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

แนวคิด / องค์ประกอบย่อย	Benis and Nanus (1985)	Tichy and Devanna (1986)	Targowski (1987)	Yukl (1988)	Price (1991)	Trompenars (1997)	Wang (1997)	Barrett (1998)	Smith (1999)	Olson (2001)	Toomey(2001)	Glover (2002)	Pdg group (2004)	Albano (2005)	DDI Institute (2005)	Heifetz (2005)	Gayer (2005)
1. มีความตระหนักในวัฒนธรรม						✓						✓					
2. ยอมรับในความแตกต่างของวัฒนธรรม	✓					✓						✓					
3. มีการประนีประนอมระหว่างวัฒนธรรม						✓						✓					
4. สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่มีวัฒนธรรมและคุณค่าต่างจากตน												✓					
5. สามารถนำประสบการณ์ที่ได้มาแก้ไขปัญหาในการบริหารการพยาบาล												✓					✓
6. เข้าใจแรงจูงใจของคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน	✓					✓		✓				✓			✓		
7. เข้าใจแรงจูงใจของผู้มาใช้บริการ												✓					
8. สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนการตอบสนองภายในองค์การ		✓										✓		✓			
9. แสวงหาความรู้ที่มีในองค์การและนอกองค์การ	✓		✓									✓					
10. มีการวางรากฐานความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ								✓				✓			✓		✓
11. มีการใช้ความรู้อย่างแท้จริง	✓											✓					
12. มีความเข้าใจในสิ่งแวดล้อม												✓			✓		
13. มีการพัฒนา รับรู้และตอบสนองในระบบข้อมูลข่าวสาร												✓				✓	
14. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	✓	✓					✓					✓					
15. มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ							✓					✓					
16. มีความสามารถในการปรับองค์กรของตนให้ทัดเทียมกับองค์กรอื่น ๆ												✓					
17. กล้าเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ							✓					✓					
18. ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	✓						✓		✓			✓					✓
19. ปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงาน												✓					
20.มีการประนีประนอมเพื่อลดการต่อต้านในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกัน					✓		✓					✓					

ตารางที่ 1 (ต่อ)

แนวคิด / องค์ประกอบย่อย	Benis and Nanus (1985)	Tichy and Devanna	Targowski (1987)	Yukl (1988)	Price (1991)	Trompenars (1997)	Wang (1997)	Barrett (1998)	Smith (1999)	Olson (2001)	Toomey(2001)	Glover (2002)	Pdg group (2004)	Albano (2005)	DDI Institute (2005)	Heifetz (2005)	Gever (2005)
21. มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน							✓		✓			✓					
22. สามารถเผชิญปัญหาและสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน				✓							✓	✓					
23. มีการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว				✓								✓					
24. มีการตัดสินใจที่ดีเพื่อความอยู่รอดขององค์การ	✓											✓	✓				
25. สร้างสรรค์องค์กรเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว		✓					✓			✓		✓		✓			
26. มีความเข้าใจและตระหนักในนโยบายขององค์การ								✓				✓					
27. มีการเสริมสร้างความรู้แบบองค์รวม								✓				✓					
28. ตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ								✓				✓				✓	
29. มีการสร้างสรรค์ผลงาน												✓					
30. ยอมรับคุณค่าในการพัฒนารูปแบบองค์การ												✓					✓
31. มีความสามารถในการจัดการในสถานการณ์ที่ต่างกัน												✓					

1. สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Culture competency) ประกอบด้วย องค์ความรู้ และทักษะเกี่ยวกับวัฒนธรรม ที่ได้จากการสังเกต การวิเคราะห์ การประเมิน นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะทางวัฒนธรรม เริ่มต้นด้วยความเข้าใจในโครงสร้างพื้นฐานทางวัฒนธรรมของทั้งองค์การ ผู้นำการปรับเปลี่ยนจะมีความเข้าใจในพลวัตรของวัฒนธรรมต่าง ๆ กันไปในองค์การ การศึกษาความรู้ทางวัฒนธรรมนั้นเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากผู้นำจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่มีวัฒนธรรมและคุณค่าต่างจากตน ทำให้สามารถนำประสบการณ์ที่ได้มาแก้ปัญหาในการบริหารบุคคลที่มีความเชื่อแตกต่างจากกลุ่มของตนเอง สมรรถนะทางวัฒนธรรมนั้นรวมไปถึงความสำคัญในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของภาวะผู้นำ สามารถเข้าใจลึกซึ้งมากกว่า พฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอก เข้าใจแรงจูงใจของคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ทั้งของบุคลากร และผู้มาใช้บริการ สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และปรับเปลี่ยนตอบสนอง ของตนภายในองค์การ

Trompenars and Hampden-Turner (2001) กล่าวว่า มี 3 ขั้นตอนที่จะบรรลุผลสำเร็จของสมรรถนะทางวัฒนธรรม คือ การตระหนักถึงความแตกต่างของวัฒนธรรม การเคารพนับถือในความแตกต่าง และการประนีประนอมในวัฒนธรรมที่ต่างกัน และได้ทำการสรุปว่า เมื่อมีการตระหนักและโน้มเอียงในวัฒนธรรมของตนแล้ว ย่อมยอมรับและเข้าใจในความแตกต่างของวัฒนธรรมอื่น

2. การแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition)

การจัดการความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญในยุคโลกาภิวัฒน์และยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ซึ่งมนุษย์มีความต้องการในการศึกษาความรู้จากสิ่งแวดล้อม ผู้นำจึงต้องศึกษาตามการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้นในมุมมองขององค์การที่แตกต่างกัน ผู้นำการปรับเปลี่ยนจะต้องมีความตระหนักถึงองค์การของตน ในการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์การและนอกองค์การ โดยมีการวางรากฐานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการรับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีการใช้ความรู้อย่างแท้จริง และพยายามเข้าใจในสิ่งแวดล้อม มีการพัฒนาในการรับและตอบสนอง ในระบบข้อมูลข่าวสาร มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ในอนาคต มีความสามารถที่จะปรับองค์การของตนให้ทัดเทียมกับองค์การอื่น ๆ เพื่อให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

3. การสร้างความกลมเกลียว (Creating synergy) การสร้างความกลมเกลียว เป็นการเริ่มต้นที่จะหลีกเลี่ยงระบบเผด็จการขององค์การเป็นกระบวนการตัดสินใจที่จะทำให้ผู้นำสามารถเลือกทางที่ดีที่สุดในการมองปัญหา เมื่อไรก็ตามที่องค์การมีความต่างของวัฒนธรรม ชน

ชาติ ศาสนา และภูมิหลังแล้ว การปกครองแบบเผด็จการย่อมสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ โดยที่องค์การจะไม่ยอมรับความขัดแย้ง มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามารถเผชิญปัญหาและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเป็นไปในทางที่สร้างความสามัคคีกลมเกลียวกัน

4. การสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision)

ผู้นำการปรับเปลี่ยนต้องมีความสามารถในการตรวจสอบและวิเคราะห์ขอบเขตและสิ่งที่ยังไม่ชัดเจน วิสัยทัศน์แบบองค์รวม จะใช้เพื่อสร้างและแก้ไขสิ่งที่เกิดนอกเหนือจากความต้องการขององค์การ ชุมชน และประเทศชาติ วิสัยทัศน์แบบองค์รวมนี้ จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างมโนภาพและการดำรงอยู่ ก่อนที่จะดำเนินการต่อไป ผู้นำสมัยใหม่จะมีการเผชิญหน้ากับปัญหาและทำการตัดสินใจวันต่อวันเช่นผู้นำในสมัยก่อน แต่ความแตกต่างจะอยู่ตรงที่ผู้นำในปัจจุบันนี้ จะต้องตอบสนองต่อองค์การที่ซับซ้อนและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำการปรับเปลี่ยนจะต่างจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ จะสามารถมองเห็นความเป็นไปได้ในหลายแง่มุม และสร้างทางเลือกที่เหมาะสม วางแผนการใช้ทางเลือกนั้นอย่างเหมาะสม

5. การจัดการเพื่ออนาคต (Management for future)

การทำความเข้าใจกับพันธกิจในปัจจุบันและอนาคตขององค์การ มีการเตรียมบุคลากรที่พร้อมจะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยน และสนับสนุนบุคลากรให้มีการศึกษาต่อเนื่อง มีเทคนิคการจูงใจเพื่อให้บุคลากรพร้อมในการนำทักษะใหม่ ๆมาใช้ สร้างความร่วมมือของบุคลากรในการทำงานใหม่ ๆ ให้รางวัลตอบแทนเมื่อมีการปรับเปลี่ยนงานให้บุคลากรเพื่อให้เหมาะสมกับงานในอนาคต ยกย่องชมเชยเมื่อมีการสร้างสรรค์งานใหม่ ๆในองค์การ

6. ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitive to change)

ความไวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เปิดใจกว้างเพื่อรับข้อมูลใหม่ ๆ มองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์อนาคตได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สรรหาสิ่งใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงาน มีการใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการปรับตัวอย่างรวดเร็วตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เปิดรับข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ผลของการใช้ระบบการปรับเปลี่ยนของผู้นำการปรับเปลี่ยนในองค์การ

1. มีการพิจารณาที่ผลลัพธ์ของกิจกรรมเป็นหลัก
2. ลักษณะงานมีความยืดหยุ่นตามความร่วมมือของทุกฝ่าย
3. สามารถยืดหยุ่นตามบทบาทงานที่ได้รับ

4. มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้ระบบเครือข่าย
5. นโยบายในการควบคุมงานมุ่งไปที่ "บุคลากรสามารถทำอะไรได้"
6. โครงสร้างองค์การแบ่งแยกตามความเหมาะสมของบุคลากร
7. เปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานสร้างนวัตกรรมใหม่

3. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor analysis)

การวิเคราะห์ตัวประกอบหรือการวิเคราะห์ปัจจัย เป็นวิธีการทางสถิติที่นำมาใช้เพื่อลดจำนวนตัวแปร(Item) ที่มีหลาย ๆ ตัวแปรให้เหลือตัวแปรจำนวนน้อยตัว โดยใช้เทคนิคการจับกลุ่มหรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันหรือตัวแปรที่มีความร่วมกันสูง(Communality) ไว้ในกลุ่มหรือตัวประกอบเดียวกัน ทำให้ตัวแปรในแต่ละกลุ่มไม่เหลื่อมล้ำกันหรือแยกจากกันชัดเจน โดยที่ตัวบ่งชี้ที่อยู่ใน factor เดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก โดยความสัมพันธ์กันนั้นอาจจะเป็นในทิศทางบวก(ไปในทางเดียวกัน) หรือทิศทางลบ(ไปในทางตรงกันข้าม)ก็ได้ ส่วนตัวบ่งชี้ที่อยู่คนละ factor จะไม่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร2544:389; กัลยา วานิชย์บัญชา,2546:4)

1. วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ตัวประกอบ

การวิเคราะห์ตัวประกอบมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ข้อ คือ กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546:4-5)

1.เป็นการลดจำนวนตัวแปรลง และได้ตัวประกอบซึ่งทำให้เข้าใจลักษณะของข้อมูลและสะดวกในการแปลความหมาย รวมทั้งทราบโครงสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูล

2.เป็นการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผน และโครงสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูลและเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือ

2. ขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์ตัวประกอบ

ขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์ตัวประกอบและวิธีการแต่ละขั้น ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร, 2544:390; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546:8)

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation matrix)

การวิเคราะห์ตัวประกอบในขั้นตอนแรก ตัวแปรทุกตัวจะถูกนำมาคำนวณเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ซึ่งเมทริกซ์สหสัมพันธ์จะให้ภาพโดยรวมว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

และที่ควรจะเป็นคือ ตัวแปรจะต้องมีค่าความสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์ เพราะถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน แสดงว่าตัวประกอบเหล่านี้ไม่มีตัวประกอบร่วม และไม่มีประโยชน์ในการใช้เมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้น วิธีการทางสถิติที่นำมาตรวจสอบความเหมาะสมดังกล่าว ได้แก่ การทดสอบ Bartlett's test of sphericity ซึ่งเป็นวิธีที่ทดสอบว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกภาพ(Identity matrix)หรือไม่ ถ้าผลการทดสอบพบว่ามีนัยสำคัญ แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นไม่ใช่เมทริกซ์เอกภาพ แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์ตัวประกอบ นอกจากนี้ โปรแกรม SPSS ยังมีการทดสอบวิธีอื่น ๆอีก คือ การคำนวณหาค่าสถิติ ไคเซอร์-เมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy=KMO)ซึ่งเป็นดัชนีบอกความแตกต่างระหว่างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่สังเกตได้ กับเมทริกซ์สหสัมพันธ์แอนติอิเมจหรือปฏิภาพ (Anti-image correlation matrix)ซึ่งเป็นเมทริกซ์ของสหสัมพันธ์พาร์เชียลระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ เมื่อขจัดความแปรปรวนของตัวแปรอื่นๆ ออกไปแล้ว ค่าดัชนีไกเซอร์-เมเยอร์-ออลคินที่เหมาะสม ควรมีค่าเข้าใกล้ 1 ซึ่งถ้าค่า ไกเซอร์-เมเยอร์-ออลคิน ต่ำกว่า .50 ก็ไม่ควรใช้วิธีการวิเคราะห์ตัวประกอบกับข้อมูลชุดนี้

ขั้นตอนที่ 2 การสกัดตัวประกอบ (Factor extraction)

เป็นขั้นตอนการหาตัวประกอบจำนวนหนึ่งที่สามารถแทนตัวแปรทั้งหมดทุกตัวได้ หรือการหาตัวประกอบจำนวนหนึ่งที่มีตัวแปรย่อยน้อยที่สุด แต่สามารถอธิบายความแปรผันของตัวแปรได้มากที่สุด ซึ่งการพิจารณาจำนวนตัวประกอบว่ามีกี่ตัวประกอบนั้น ให้พิจารณาจากค่าไอเกน (Eigen value) เป็นการพิจารณาตัวประกอบที่มีค่าไอเกนเท่ากับหรือมากกว่า 1 เหมาะสำหรับตัวแปรที่มีจำนวนระหว่าง 20-30 ตัวแปรหรือโดย การนำค่าไอเกนอยู่ในแนวแกน Y ส่วนค่าจำนวนตัวประกอบ อยู่ในแนวแกน X ซึ่งการพิจารณาตัวประกอบที่สกัดได้ว่ามีกี่ตัวประกอบนั้นให้พิจารณาจากจุดตัดซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนของเส้นกราฟ หรือจุดตัดที่เส้นกราฟเริ่มเปลี่ยนจากเส้นโค้งเป็นเส้นตรง (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร,2544:392)

วิธีสกัดตัวประกอบมีหลายวิธี ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1) วิธีองค์ประกอบหลัก (Principal component metho d) เป็นวิธีการลดตัวแปรให้น้อยลงแต่สามารถอธิบายการผันแปรได้มากที่สุด โดยอาศัยหลักความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรที่ใช้เป็นข้อมูลการคำนวณค่าความร่วมกัน (Communality=h^2) เป็นการใช้ค่าทแยงมุมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อยู่ในแนวทแยงมุมให้มีค่า = 1

2) วิธีปัจจัยร่วม (Common factor method) ซึ่งประกอบด้วย วิธีแกนหลัก(Principal axis factoring) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไปไม่ปรับน้ำหนัก (Unweighted least squares) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไป (Generalized least squares) วิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum likelihood)

วิธีแอลฟา (Alpha) วิธีเงา (Image) โดยที่วิธีต่าง ๆ ในกลุ่มนี้ไม่ได้กำหนดค่าของความร่วมกันอย่างตายตัวให้เท่ากับ 1 แต่หาจากการประมาณค่าที่ได้จากการหาค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุยกกำลังสองของตัวแปรนั้นกับตัวแปรทุกตัว มาใช้ประมาณค่าความร่วมกันในครั้งแรก จากนั้นคำนวณหาและสกัดตัวประกอบออกแล้วทำการประมาณค่าความร่วมกันใหม่อีกครั้ง และนำค่าที่ได้ไปแทนค่าเดิมจนกระทั่งความแตกต่างระหว่างค่าความร่วมกันที่ประมาณได้ในครั้งหลังๆ แตกต่างจากค่าที่คำนวณได้ในครั้งก่อนน้อยลง จนกระทั่งเรียกได้ว่าน้อยมากจนเกือบไม่แตกต่างกัน

ขั้นตอนที่ 3 การหมุนแกน (Method of rotation)

หลังจากที่สกัดตัวประกอบร่วมของตัวแปรต่างๆได้แล้ว ก็จะทราบว่าตัวแปรใดมีตัวประกอบร่วมกันกับตัวแปรใด โดยดูจากเมทริกซ์ตัวประกอบ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวประกอบแต่ละตัวประกอบกับตัวแปรต่างๆเหล่านั้น ตัวประกอบที่สกัดได้นี้ ขณะที่ยังไม่ผ่านการหมุนแกน บางครั้งก็ยากแก่การอ่านและการตีความหมาย วิธีการที่จะทำให้ตัวประกอบมีความหมาย คือ การหมุนแกน (การแปลงเมทริกซ์ที่ได้เบื้องต้นให้เป็นเมทริกซ์ตัวประกอบที่ง่ายต่อการตีความและการทำความเข้าใจ) การหมุนแกนจะทำให้ตัวแปรบางตัว ซึ่งเดิมเป็นสมาชิกในหลาย ๆ ตัวประกอบให้กลายเป็นสมาชิกของตัวประกอบใดของตัวแปรจะดูได้จากน้ำหนักตัวประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรตัวนั้น และการหมุนแกนที่แตกต่างกันอาจจะทำให้ตัวประกอบที่แตกต่างกันได้ ซึ่งวิธีการหมุนแกนสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 วิธี ดังนี้

1. การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) การหมุนแกนเชิงวิเคราะห์แบบตั้งฉาก แบ่งออกเป็นวิธีย่อยๆตามเกณฑ์ที่ใช้ดังนี้

ก.) การหมุนแกนแบบควอร์ติแมกซ์(Quartimax rotation) วิธีนี้เป็นการหมุนแกนโดยใช้กำลังสองของน้ำหนักตัวประกอบแต่ละแถวในเมทริกซ์ตัวประกอบที่มีค่าสูงสุด แต่ในสูตรการคำนวณต้องใช้ค่าน้ำหนักตัวประกอบยกกำลังสี่ วิธีควอร์ติแมกซ์ คือ การทำค่าผลรวมของกำลังสี่ของน้ำหนักตัวประกอบในแต่ละแถวให้มีค่าสูงสุดผลจากวิธีนี้จะได้ตัวประกอบที่มีน้ำหนักตัวประกอบของตัวแปรที่มีค่าสูง/ปานกลาง/ต่ำ ส่วนตัวแปรที่เหลือเป็นผลให้ได้ตัวประกอบทั่วไป

ข.) การหมุนแกนแบบแวริแมกซ์ (Varimax rotation) วิธีนี้เป็นการหมุนแกน โดยให้กำลังสองของน้ำหนักตัวประกอบแต่ละสดมภ์ (Column) ของเมทริกซ์ตัวประกอบมีค่าสูงสุด วิธีนี้ได้ตัวประกอบที่มีโครงสร้างง่าย และได้ตัวประกอบเฉพาะ (Specific factor) ซึ่งทำให้การแปลความหมายของแต่ละตัวประกอบสะดวกขึ้น สูตรการคำนวณในการหมุนแกนแบบแวริแมกซ์นั้นจะซับซ้อนและยากกว่าวิธีควอร์ติแมกซ์ แต่ให้ตัวประกอบที่มีโครงสร้างง่ายมากกว่า และแบบแผนของตัวประกอบมีแนวโน้มที่ คงที่มากกว่าเมื่อมีการวิเคราะห์ตัวประกอบในกลุ่มตัวอย่างหลายกลุ่ม

ค.) การหมุนแกนแบบอีควอแมกซ์ (Equamax rotation) เป็นการหมุนแกนที่ผสมผสานวิธีของควอร์ติแมกซ์ และวิธีแวร์ริแมกซ์ ทำให้ตัวประกอบที่ได้จะมีลักษณะระหว่างสองวิธี

2. การหมุนแกนแบบมุมแหลม (Oblique rotation)

การหมุนแกนเชิงวิเคราะห์แบบมุมแหลม เป็นการหมุนแกนที่ยอมให้ตัวประกอบมีความสัมพันธ์กันได้ สิ่งที่พึงระวัง คือ ถ้ากลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็ก อาจมีข้อจำกัดในด้านความตรงและการสรุปอ้างอิงได้ ซึ่งแบ่งออกเป็นวิธีย่อยตามเกณฑ์ที่ใช้ ดังนี้

ก.) การหมุนแกนแบบควอร์ติมิน (Quartimin rotation) ใช้หลักการเดียวกันกับวิธีการหมุนแกนแบบควอร์ติแมกซ์ โดยที่ยอมให้ตัวประกอบแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กัน ผลที่ได้จากการหมุนแกนวิธีนี้จะได้ตัวประกอบที่เป็นตัวประกอบทั่วไป และทำมุมแหลมต่อกันมากกว่าแบบอื่น

ข.) การหมุนแกนแบบโคแวร์ริมิน (Covarimin rotation) ใช้หลักการเดียวกันกับวิธีการหมุนแกนแบบแวร์ริแมกซ์ โดยที่ยอมให้ตัวประกอบแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กัน ผลที่ได้จากการหมุนแกนวิธีนี้ก็จะได้ตัวประกอบเฉพาะ และทำมุมแหลมที่มีขนาดเข้าใกล้มุมฉากมากกว่าแบบอื่น ๆ

ค.) การหมุนแกนแบบอ๊อบลิมิน (Oblimin rotation) ใช้วิธีนี้เพื่อแก้ข้อบกพร่องของวิธีการหมุนแกนแบบควอร์ติมินและโคแวร์ริมิน ซึ่งผลการวิเคราะห์จะให้ตัวประกอบที่สัมพันธ์กันสูงมากไปและน้อยไป วิธีการหมุนแกนแบบนี้ จึงเป็นวิธีที่ผสมผสานที่ให้ผลการวิเคราะห์ดีขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การแปลผลและกำหนดชื่อตัวประกอบ

เป็นกระบวนการสุดท้ายหลังจากการวิเคราะห์ตัวประกอบ โดยการพิจารณาค่าน้ำหนักตัวประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรว่ามีค่าสูงใกล้ 1 หรือค่าต่ำใกล้ 0 ถ้าตัวแปรมีค่าน้ำหนักตัวประกอบใกล้ 1 ก็แสดงว่า ตัวแปรนั้นเหมือนตัวประกอบนั้น แต่ถ้าตัวแปรมีค่าน้ำหนักตัวประกอบใกล้ 0 ก็แสดงว่า ตัวแปรนั้นมีค่าไม่เหมือนตัวประกอบนั้น ส่วนเครื่องหมายบวกหรือลบก็ต้องได้รับการพิจารณาด้วยว่ามีความเหมือนในทิศทางใด ซึ่งเกณฑ์ขั้นต่ำในการกำหนดตัวประกอบ คือ ตัวประกอบสำคัญนั้นต้องมีค่าไอเกนมากกว่าหรือเท่ากับ 1 และมีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป (อุทุมพร จามรมาน, 2532) โดยในแต่ละตัวแปรต้องมีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (ศิริชัย พงศ์วิชัย, 2547: 409; Burns & Grove, 2001: 534; Tabachnick, 1996: 648) และถ้าตัวแปรใดที่มีค่าน้ำหนักสูงใกล้เคียงกันบนตัวประกอบมากกว่า 1 ตัว ให้เลือกตัว

T22656820

ประกอบที่ตัวแปรให้ค่าน้ำหนักสูงที่สุด (Comrey, 1973: 226 อ้างใน อุทุมพร จามรมาน, 2532: 117-121)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Albano (2005) ได้ศึกษาลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำจากการเปรียบเทียบของระบบการปรับเปลี่ยนและระบบกลไกพบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจะสะท้อนถึงผู้นำที่คิดและแสดงกลยุทธ์ต่อสิ่งแวดล้อมในการปรับองค์การให้อยู่รอดในยุคของการแข่งขัน สร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยปรับโครงสร้าง ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

Barrett (1998) ได้ศึกษา 3 ปัจจัยหลัก คือ เทคนิค และการเรียนรู้ เทคโนโลยี และการบริหารที่เป็นปัจจัยหลัก ความสำเร็จของการศึกษา เกิดจาก 3 ปัจจัยมาจาก ความกดดัน สถานการณ์ที่ต้องเลือก ในการพัฒนาการศึกษา สิทธิในความต้องการในการเรียนรู้ซึ่งตรงข้ามกับเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่ตรงข้ามกับความรู้สึกของคนทั่วไป เป็นปรากฏการณ์ที่เป็นลักษณะของการพิจารณาความเสี่ยง จุดมุ่งหมายการเรียน โครงสร้าง สังคม เทคโนโลยี โครงสร้างภายใน และภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

Bennis and Nanus (1985) ได้ทำโครงการศึกษาวิจัยต่อเนื่อง 5 ปี โดยศึกษาผู้นำที่ชอบการริเริ่มใหม่และมีพลวัตอยู่เสมอ ประกอบด้วยผู้นำระดับสูงของบริษัทขนาดใหญ่ 60 คน และผู้นำระดับสูงจากภาครัฐวิสาหกิจอีก 30 คน โดยทำการเก็บข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้นำแต่ละคนๆ ละ 3-4 ชั่วโมง บางครั้งได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมจากการสังเกตอีกด้วย ผู้นำจะถูกถามเกี่ยวกับ จุดแข็งและจุดอ่อนของตน การตัดสินใจที่สำคัญๆ ในเส้นทางอาชีพ และเหตุการณ์ที่มีอิทธิพลต่อปรัชญาและแบบการบริหารของตน ผลการค้นคว้าพบว่า ผู้นำดังกล่าวค่อนข้างมีความแตกต่างกันอย่างหลากหลาย โดยได้ข้อสรุปเกี่ยวกับผู้นำ คือ การพัฒนาวิสัยทัศน์ การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจและการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ

DDI Institute (2005) ได้ทำการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจะยกระดับผู้นำให้ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ และทำให้ผู้นำสามารถเข้าใจถึงระดับพื้นฐานแรงจูงใจของบุคคล ลักษณะเฉพาะตัว สิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆในองค์การทำให้สามารถทราบความต้องการของบุคคลซึ่งผู้นำมีแนวทางในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การมากขึ้น

Geyer (2005) ได้ทำการศึกษาโดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนชาร์เตอร์เพื่อค้นหาผลสะท้อนกลับตามความต้องการขององค์การพบว่า ทักษะภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจะช่วยในการเสริมสร้างและรับรองเหตุผล มีความเชื่อถือต่อสาธารณชน เกียรติยศ และพลังแห่งความยึดมั่นผูกพันที่จะอยู่ในองค์การต่อไป

Glover (2002) ได้ศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่าประกอบด้วย 4 ด้าน คือ สมรรถนะทางวัฒนธรรม การแสวงหาความรู้ การสร้างความกลมเกลียว การสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม โดยหลักการในทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนนี้ จะนำไปใช้สำหรับการสร้างศักยภาพในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาวิชาชีพและเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นกับผู้นำทุกคน และนำมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีทักษะในการปรับเปลี่ยนโดยต้องเตรียมการล่วงหน้าสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

Heifetz (2005) ได้ทำการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจะทำให้เข้าถึงความต้องการเปลี่ยนการควบคุมในระบบงานและสมรรถนะต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้นและการติดต่อสื่อสารในองค์การที่ซับซ้อนโดยจะเป็นพื้นฐานในการปรับองค์การด้วยสิ่งสำคัญ คือ หน้าที่ ภาวะผู้นำ ปัญหาด้านเทคนิค การท้าทายความสามารถในการปรับเปลี่ยน พลังอำนาจและความก้าวหน้า เอกลักษณ์เฉพาะบุคคลและการนำเสนองาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานในการสร้างผู้นำ

Olson et al. (2001) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะของผู้นำและงานประจำของการพัฒนาผลผลิต ซึ่งการศึกษาอยู่บนพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงของงานและความก้าวหน้าในงานด้วยการผลิตที่นำไปสู่ความซับซ้อนขั้นสูง และการพัฒนาเพื่อพยายามลดความซับซ้อนนั้น โดยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ผลการศึกษา พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำที่น่าสนใจนั้นแสดงถึงลักษณะภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งกว่าในการพัฒนาดังเช่นภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาสิ่งแวดล้อม

PDG Group (2004) ได้เปิดการฝึกอบรมโดยเพิ่มทักษะการเป็นผู้นำเรื่อง ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในบริษัทให้คำปรึกษาทางวิชาชีพ โดยทำการฝึกอบรม 8 เรื่องของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน คือ ลักษณะของาภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำในองค์การ ภาวะผู้นำระหว่างบุคคล ปัญหาของ

ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำกับทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำในการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำกับการตัดสินใจ

Price (1991) ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยการนำเอาทฤษฎีเป้าหมายมาเป็นช่องทางในการทำการตลาด โดยการตั้งสมมติฐานที่ใช้ความสัมพันธ์กับผลของภาวะผู้นำต่าง ๆ ในการพิจารณาของผู้นำและและโครงสร้างเดิมของ ความขัดแย้ง ความพึงพอใจ และความชัดเจนในช่องทางการตลาด ผลการศึกษาพบว่า การชี้แนะในช่องทางการตลาด ผลของพฤติกรรมผู้นำบนพื้นฐานของความขัดแย้งและความพึงพอใจ คือ หลักการบริหารและการทำข้อสัญญา ซึ่งมีการแบ่งแยกประเภทของช่องทางสู่ผู้นำโดยการรับรู้ที่แตกต่างระหว่างประเภทของแนวทางพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

Smith (1999) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้ดูแลและความสัมพันธ์ของกลุ่มทำงานให้คงอยู่ตลอดไปและวัฒนธรรมในโรงเรียน ซึ่งการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างได้รับการสำรวจเกี่ยวกับสัมพันธภาพของสมาชิกกลุ่ม และลักษณะการทำงานเกี่ยวกับอารมณ์ ผลการศึกษาพบว่าลักษณะงานมีนัยสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างเทคนิคการทำงาน และการปรับตัวในการทำงาน ซึ่งสัมพันธภาพของกลุ่มได้รับอิทธิพลจาก การปฏิบัติและเทคนิคการทำงานของผู้ควบคุมในการฝึกผู้ควบคุม ซึ่งภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนไม่ปรากฏความอ่อนแอของสัมพันธภาพของสมาชิกกลุ่มโดยการสร้างสรรค์พฤติกรรมในการปรับตัวเข้าหากัน ของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในส่วนที่ใช้เทคนิคภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนปรากฏว่ามีสัมพันธภาพที่ดีในกลุ่ม โดยที่ผู้ควบคุมให้มีการคงอยู่ของวัฒนธรรมโรงเรียนตลอดไป

Targowski (1987) ได้ศึกษามิติของการจัดการพบว่า มี 4 มิติที่เกี่ยวข้องกับองค์การ คือ งาน พลังอำนาจ วิธีการทำงาน และลักษณะงาน ซึ่งขึ้นกับองค์การว่าสามารถปรับมิติตามลักษณะขององค์การ ที่ต้องการความมั่นคง โดยอาศัยปรัชญาทางภาวะผู้นำ ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนนั้น สามารถปรับความต้องการขององค์การได้ใน 5 ลักษณะคือ บทบาทความรับผิดชอบ เพิ่มการขยายออกสู่สาธารณชน เพิ่มการกระจายข้อมูล การเผชิญหน้าโดยตรงต่อสิ่งแปลกใหม่ และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการรายใหญ่และผู้ผลิต ซึ่งการนำปรัชญาผู้นำมาใช้ในการประกอบการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

Tichy and Devanna (1986) ได้ทำการศึกษาวิจัย ผู้นำระดับสูงสุดของบริษัทขนาดใหญ่ 12 แห่งในสหรัฐ โดยใช้การเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้นำเหล่านี้พร้อมทั้งบุคคลต่าง ๆ

ที่อยู่ในบริษัท นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างที่ผู้นำดำเนินการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์บริษัทขึ้นมาใหม่ มีการศึกษาพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผู้นำใช้สนับสนุนให้เกิดกระบวนการดังกล่าว รูปแบบกระบวนการที่ค้นพบประกอบด้วย 3 ระยะ คือ การยอมรับในความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ระยะที่สอง การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และระยะที่สาม คือ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ

Toomey (2001) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำในอาชีพวิศวกร พบว่าหลักการพื้นฐานที่ทำให้เกิดกลยุทธ์พื้นฐานในการนำไปสู่ผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วยทักษะภาวะผู้นำ 4 ด้าน คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หลักแนวคิด ความสามารถ และกลยุทธ์ในการต่อสู้กับปัญหา

Trompenars (1997) กล่าวว่า มี 3 ขั้นตอนที่จะบรรลุผลสำเร็จของสมรรถนะทางวัฒนธรรม คือ การตระหนักถึงความแตกต่างของวัฒนธรรม การเคารพนับถือในความแตกต่างและการประนีประนอมในวัฒนธรรมที่ต่างกัน และได้ทำการสรุปว่า เมื่อมีการตระหนักและโน้มเอียงในวัฒนธรรมของตนแล้ว ย่อมยอมรับและเข้าใจในความแตกต่างของวัฒนธรรมอื่น

Wang (1997) ได้วิเคราะห์ผลกระทบจากลักษณะของภาวะผู้นำ โดยมีความเฉพาะเจาะจงกับผลของการปรับเปลี่ยนและไม่ปรับเปลี่ยนผู้นำใน 6 ปัจจัย คือ ผู้ที่ขาดงาน อัตราการลาออกและจ้างใหม่ คุณภาพของงาน อัตราการคัดออก ผลกำไร และหน่วยการผลิต ซึ่งผลที่ได้ทำให้รู้ว่า ระดับการปรับเปลี่ยนที่ดีทำให้ได้ผลที่ดี การคำนวณทางสถิติพบว่าหน่วยการผลิตและอัตราการคัดออกไม่เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การศึกษาเน้นที่ประโยชน์ของภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จของบริษัท โดยมีหลักฐานอ้างอิงจาก คุณค่าของรูปแบบการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในอุตสาหกรรมที่ทันสมัยในไต้หวัน

Yukl (1988) ได้ทำการศึกษา พบว่า ผู้นำแบบยืดหยุ่น คือภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ที่มีส่วนร่วมในการใช้โปรแกรมสร้างพฤติกรรม หรือกลยุทธ์ โดยพิจารณาทักษะที่ต้องการโดยวินิจฉัยตามเหตุการณ์ ให้ตรงประเด็นกับการท้าทายความสามารถของผู้นำ ซึ่งประเด็นที่ใช้เป็นสมรรถนะรวมไปจนถึงทักษะการคิด (การคิดอย่างเป็นระบบ) ทักษะระหว่างบุคคล (เชาวน์อารมณ์) การเรียนรู้เพื่อปรับตัว (การตอบสนองต่อแนวคิดใหม่) และความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ (วัฒนธรรม กระบวนการ ผลผลิตหรือบริการ) สมรรถนะเหล่านี้คือสิ่งจำเป็นที่ผู้นำการปรับเปลี่ยนทุกคนต้องมีขึ้นอยู่กับการใช้ทักษะใดในการปรับเข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

จากการศึกษา ค้นคว้า ทบทวน แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือปัจจัยที่เป็นตัวประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจากวรรณกรรม โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของ Glover (2002) เป็นหลัก และใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเบื้องต้น โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารในระดับและประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนของผู้บริหารการพยาบาล สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังในหน้า 41

กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวประกอบพื้นฐานจากการศึกษาวรรณกรรม

1. สมรรถนะทางด้านวัฒนธรรม
2. การแสวงหาความรู้
3. การสร้างความกลมเกลียว
4. การสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม

ตัวประกอบพื้นฐานจากการสัมภาษณ์

1. สมรรถนะทางด้านวัฒนธรรม
2. การแสวงหาความรู้
3. การสร้างความกลมเกลียว
4. การสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม
5. การจัดการเพื่ออนาคต
6. ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง

กรอบแนวคิดตัวประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

1. สมรรถนะทางด้านวัฒนธรรม
2. การแสวงหาความรู้
3. การสร้างความกลมเกลียว
4. ในการสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม
5. การจัดการเพื่ออนาคต
6. ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง

- ตัวประกอบด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์
- ตัวประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ผู้นำ
- ตัวประกอบด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ด้านการจัดการวัฒนธรรม
- ตัวประกอบด้านการควบคุมสถานการณ์
- ตัวประกอบด้านการมุ่งเน้นอนาคต
- ตัวประกอบด้านการบูรณาการความรู้