

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษาปัจจัยนำเกี่ยวกับครอบครัว การเลี้ยงดูในวัยเด็ก การพัฒนาภาวะผู้นำ ปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่ง และภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และแนวคิดในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยแบ่งเนื้อหาเป็นหัวข้อตามลำดับดังนี้คือ

1. คำจำกัดความ
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล
4. ปัจจัยนำของผู้นำพยาบาล
5. ปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่งของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล
6. งานวิจัยแบบกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง
7. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. คำจำกัดความ

ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติ (Bass : 1985) การศึกษาภาวะผู้นำได้มีมาก่อนปี ค.ศ. 1900 และหลังปี ค.ศ. 1900 ซึ่งมีการศึกษาวิจัยกันอย่างแพร่หลาย สำหรับความหมายของผู้นำนั้น มีผู้ให้คำนิยามแตกต่างกันออกไป ดังต่อไปนี้

1. การที่บุคคลสามารถใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Mc. Farland : 1979)
2. การใช้ความสามารถในการชักจูงให้บุคคลอื่นทำงานได้สำเร็จตามที่ต้องการ (House : 1978)
3. การสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อให้เขาเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (Stogdil : 1950)
4. ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่ม ทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งแหล่งที่มาของอิทธิพลมาจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กร หรืออิทธิพลภายนอกองค์กร (Greenberg and Baron : 1995)
5. กระบวนการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการ (Benis : 1959)

6. ศิลปะในการบอก ชี้นำ ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น (Schwartz ใน กวี วงศ์พุมิ : 2539)

พินดา ดามาพงศ์ (2534) ได้รวบรวมคำจำกัดความของผู้นำจากบาส (Bass : 1985) สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. เป็นจุดรวมของกระบวนการกลุ่ม เป็นจุดรวมของอำนาจที่ทำให้กลุ่มร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลง ประกอบกิจกรรม หรือควบคุมสังคม
2. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม คือ เป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างความประทับใจ ทำให้ผู้ตามเชื่อฟังภักดีและร่วมมือ
3. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดความร่วมมือเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้
4. เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมในการอำนวยความสะดวกหรือประสานงานของสมาชิกในกลุ่ม
5. เป็นรูปแบบของการชักจูงหรือสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการบังคับ
6. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก
7. เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยการกำหนดสถานการณ์ และพฤติกรรมของกลุ่ม แล้วกระตุ้น ผลักดัน และประสานองค์การไปสู่จุดมุ่งหมาย
8. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์ คือ เป็นการกระตุ้นซึ่งกันและกัน ระหว่างคนที่มีความแตกต่างกัน เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ด้วยความสมัครใจ
9. เป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวัง ระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม

จากคำจำกัดความเหล่านี้สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ผู้นำใช้อำนาจ อิทธิพลและสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความร่วมมือ เกิดแรงบันดาลใจ เพื่อเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยการกระทำดังกล่าวมิได้เป็นการบังคับ ช่มชู้ หากเป็นการกระทำจากความตกลงปลงใจ ของผู้นำและผู้ตาม

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นมีหลายแนวทางขึ้นอยู่กับวิธีการและแนวคิด (Concepts) ของนักวิชาการที่มีต่อภาวะผู้นำ ซึ่ง ยูล์ค (1994) สรุปว่า ระยะเวลาการศึกษาภาวะผู้นำของนักวิชาการทั้งหมดมี 4 ระยะเวลาคือ ระยะเวลาลักษณะผู้นำ ระยะเวลาพฤติกรรมผู้นำ ระยะเวลาสถานการณ์ผู้นำ และระยะเวลาอำนาจของผู้นำ อย่างไรก็ตาม การศึกษาภาวะผู้นำทั้ง 4 ระยะเวลา จะมองว่าผู้นำมีหน้าที่นำ ส่วนผู้ตามมีหน้าที่ตาม โดยให้

งานบรรลุป่าหมายของผู้นำหรือองค์กร (Bass : 1985) ซึ่งเบิร์น (Burn : 1978) ไม่เห็นด้วย เขาวิจารณ์ว่าภาวะผู้นำที่กล่าวมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้ชัดเจน และไม่ใช่ผู้นำที่เหมาะสมในยุคปัจจุบัน เบิร์น (1978) ได้เสนอทฤษฎีที่สามารถอธิบายภาวะผู้นำในยุคใหม่ได้คือ ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งต่อมาในปี 1992 บาคเกอร์ (Baker) ได้กล่าวถึงทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ว่าเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุคปัจจุบันที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้นำและผู้ตาม ตลอดจนสามารถเพิ่มผลผลิตในองค์กรได้

ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัยปัจจุบันผู้วิจัยจึงขอเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำโดยแบ่งเป็น 5 ระยะเวลาการศึกษา ได้แก่ การศึกษาลักษณะผู้นำ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ การศึกษาอำนาจของผู้นำ และการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 การศึกษาลักษณะผู้นำ (Trait approach)

เป็นที่นิยมกันมากในปี 1930 ถึง 1940 (Katherine : 1995) โดยมีแนวความคิดจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งสันนิษฐานว่ามีลักษณะเฉพาะซึ่งแตกต่างกันระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ และผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จ เชื่อกันว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด (born leader) ไม่สามารถสร้างหรือพัฒนาได้ ซึ่งได้แก่ สมอองค์ประกอบด้านกายภาพและบุคลิกภาพของผู้นำ แต่ไม่เป็นที่ยอมรับในกลุ่มนักพฤติกรรมศาสตร์ และนักจิตวิทยา (ไพลิน ผ่องใส , 2536) ต่อมาจึงมีผู้ศึกษาและยืนยันว่า ลักษณะผู้นำสามารถสร้างได้โดยการเรียนรู้และประสบการณ์ (Katherine : 1995) Stogdil ได้รวบรวมผลการวิจัยจำนวน 163 เรื่องสรุปได้ว่า ผู้นำควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะทางกายภาพ ด้านความฉลาด ด้านความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านสังคม

อย่างไรก็ตาม การศึกษาถึงคุณลักษณะผู้นำไม่สามารถอธิบายเรื่องผู้นำได้อย่างครบถ้วน เพราะผู้นำหลายคน ไม่มีลักษณะดังกล่าว ขณะเดียวกันคนที่ไม่ใช่ผู้นำก็มีลักษณะดังกล่าวอยู่มาก นอกจากนี้ยังพบว่าผู้นำไม่จำเป็นต้องมีสติปัญญาสูงเสมอไป ผู้ที่มีสติปัญญาปานกลางก็เป็นผู้นำได้ จึงทำให้ความนิยมเปลี่ยนไปสู่การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Luthans 1985 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์ , 2534 , ไพลิน ผ่องใส , 2536)

2.2 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral approach)

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1940-1960 เป็นระยะเวลานักการศึกษาพยายามค้นหาแบบสากลของผู้นำพบว่า ผู้นำมี 3 แบบ คือผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบตามสบาย ซึ่งพบว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยดีกว่าแบบอื่น ต่อมาจึงมีการศึกษาว่า ผู้นำควรมีลักษณะการนำแบบใด ซึ่งพบว่ามี 2 ชนิดคือ แบบเน้นคน และเน้นงาน การจะพิจารณาว่า ผู้นำเน้นการนำแบบใดนั้น ให้ดูลักษณะการตัดสินใจของผู้นำ และลักษณะการนิเทศ มีผลการวิจัยหลายเรื่องพบว่า ผู้นำที่ประสบ

ความสำเร็จจะเห็นทั้งคนและงาน ต่อมาเมื่อผู้ค้นพบอีกว่า การนำที่ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำและผู้ตาม ทฤษฎีนี้จึงลดความนิยมลง (พินดา ตามาพงศ์ , 2534)

2.3 การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational approach)

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา แนวคิดของนักทฤษฎี ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ โดยปรับปรุงแบบความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น House ได้พัฒนาแนวคิดจากทฤษฎีความคาดหวัง ชื่อว่า ทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย (Path - Goal Theory) หลักการ คือ ผู้นำเป็นตัวประสานให้เกิดความสำเร็จของงานในองค์การ พฤติกรรมผู้นำจะกระทบต่อแรงจูงใจและความพอใจในงานของผู้ตาม ปัจจัยสำคัญคือ พฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ ซึ่งมี 4 ประการคือ 1) สถานการณ์ที่มีความเครียดสูงน่าเบื่อ ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามมั่นใจ ใช้ภาวะผู้นำแบบค้ำจุน (supportive) 2) สถานการณ์ที่โครงสร้างของงานซับซ้อนไม่ชัดเจนผู้ตามขาดทักษะและประสบการณ์ ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (directive) 3) สถานการณ์ที่โครงสร้างของงานชัดเจนปานกลาง งานท้าทายความสามารถ ผู้ตามมีความสามารถ ใช้ภาวะผู้นำแบบร่วมงาน (participative) 4) สถานการณ์ที่งานซับซ้อนน่าสนใจ ผู้ตามมุ่งความสำเร็จ ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (achievement oriented) โดยกำหนดจุดมุ่งหมายที่ท้าทายผู้ตาม ผู้ตามจะภูมิใจหากปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้สำเร็จ (Yukl : 1994 , Greenberg and Baron : 1995)

ฟิดเลอร์ (Fiedler ' s contingency theory) ได้กล่าวถึงผู้นำตามสถานการณ์ว่า ผู้นำจะควบคุมสถานการณ์ได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจของผู้นำ หากผู้นำมีอำนาจมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง โครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ในองค์การได้

ส่วน Hersey และ Blanchard ให้ความสำคัญกับการบรรลุภาวะทางอารมณ์ (maturity) ของผู้ตามหรือความพร้อมในการรับผิดชอบ หมายรวมถึงความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานด้วยการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ตามทฤษฎีจะต้องปรับรูปแบบการนำตามความต้องการของผู้ตามซึ่งมี 4 ลักษณะ คือ ผู้ตามที่ขาดความสามารถ ขาดความรับผิดชอบ (M1) ให้ภาวะผู้นำแบบบอกงาน (telling) ผู้ตามที่ขาดความสามารถแต่มีความรับผิดชอบ (M2) ใช้การนำแบบขายงาน (selling) โดยเสนอความคิดเห็นแก่ผู้ตาม ผู้ตามที่มีความสามารถแต่ขาดความรับผิดชอบ (M3) ใช้การนำแบบมีส่วนร่วม (participating) ผู้ตามที่มีความสามารถและมีความรับผิดชอบ (M4) ใช้ภาวะผู้นำแบบมอบงาน (delegating) โดยมีผู้นำเป็นผู้ให้คำปรึกษา

จุดอ่อนของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์คือ มีตัวแปรซับซ้อนมากมาย ฐานคติที่ว่าผู้นำสามารถเปลี่ยนการนำตามสถานการณ์ก็ไม่แน่นอนเสมอไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถ และลักษณะส่วนตัวของผู้นำ (Yukl : 1994)

2.4 การศึกษาอำนาจผู้นำ (Power Influence approach)

สาระสำคัญของทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำมีอำนาจเหนือผู้ตามแต่ผู้ตามก็สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้นำได้ มีคำ 3 คำที่นักวิชาการสนใจในช่วงนี้คือ อำนาจ (power) อำนาจหน้าที่ (authority) และอิทธิพล (influence) โดยอำนาจเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการ อำนาจหน้าที่ เป็นสิทธิที่จะใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติตามที่กำหนดให้ ส่วนอิทธิพลเป็นลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งจัดเป็นอำนาจอย่างหนึ่งที่มีในบุคคลนั้น (Yukl : 1994)

แหล่งที่มาของอำนาจ แฟรนซ์ และ ราเวน (French and Raven) กล่าวว่า มาจาก 2 แหล่งคือ 1) อำนาจที่ได้มาโดยตำแหน่งหน้าที่ (position power) ซึ่งได้แก่ การให้รางวัล (reward power) การขู่บังคับลงโทษ (coercive power) อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) และการควบคุมข้อมูลข่าวสาร (information power) 2) อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคล (personal power) เป็นอำนาจที่ได้จากคุณสมบัติเฉพาะบุคคล ได้แก่ อำนาจการอ้างอิง (referent power) คือการมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น อำนาจจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (expert power) บารมี (charisma) และอำนาจในการชักจูง (persuasive power) (Greenberg and Baron : 1995)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้มีอำนาจส่วนบุคคลเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าผู้มีอำนาจจากตำแหน่ง แต่หากผู้นำมีอำนาจทั้ง 2 อย่างแล้วจะสามารถใช้อิทธิพลต่อลูกน้องได้สูงมาก ผู้มีอำนาจส่วนบุคคลจึงนับเป็นผู้มีอำนาจสูงสุด (Yukl : 1994)

2.5 การศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational approach)

เบิร์น (Burn : 1978) ได้สร้างแนวคิดเริ่มแรกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาผู้นำการเมือง เบิร์นอธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นรูปแบบหนึ่งของอำนาจ แก่นอันเป็นสาระของอำนาจคือแรงจูงใจ (motives) และทรัพยากร (resource) ซึ่งอำนาจเป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์จำนวนมากที่รวมตัวกัน โดยผู้นำแตกต่างจากผู้มีอำนาจ ตรงที่ผู้มีอำนาจคำนึงถึงแต่แรงจูงใจของตน โดยไม่ได้คำนึงถึงแรงจูงใจของผู้ยอมรับอำนาจ แต่ผู้นำต้องค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม มุ่งยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้น เบิร์นมองว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันใน 3 ด้านคือ อำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ปฏิสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะคือ ลักษณะแรกเรียกว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ลักษณะที่สองเรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และลักษณะที่สามเรียกว่า ผู้นำจริยธรรม (moral leadership) (Burn : 1978) ซึ่งพินดา ดามาพงศ์ (2534) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำมีต่อผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยการแลกเปลี่ยนอาจเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง หรือจิตใจ ทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย (Burn : 1978) ผู้นำและผู้ตามจะแยกจากกัน

มีจุดประสงค์ที่เกี่ยวข้องกันแต่ไม่ใช่จุดประสงค์อันเดียวกัน เช่น นายจ้างสัญญาว่าจะจ่ายค่าจ้างแก่ลูกจ้างเมื่อปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย จุดหมายของลูกจ้างคือ ค่าแรงที่จะนำมาใช้ในการดำรงชีวิต แต่จุดหมายของนายจ้างคือ ผลประโยชน์จากงานที่องค์กรจะได้รับ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงกว่า พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ทั้งผู้นำและผู้ตามยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลผูกมัดตนเองกับบุคคลอื่น โดยการยกระดับแรงจูงใจและจริยธรรมให้สูงขึ้น (Burns: in Barker, 1990: 42) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้เกิดความไม่พอใจในสภาพที่เป็นอยู่ และเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง

ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นลักษณะพื้นฐานของผู้นำบารมี (Charismatic leadership) ซึ่งมีลักษณะพื้นฐานคือ มีบุคลิกลักษณะที่แสดงบทบาทของตนเองได้ดี ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และให้ความสำคัญกับปฏิกริยาที่ผู้ตามแสดงออก เช่น ระดับผลงานเหนือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ความซื่อสัตย์ของผู้นำ ความกระตือรือร้นสนใจ ความตั้งใจทำงานของผู้ตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นต้น

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ ผู้นำและผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้เกิดการเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่ส่งผลประโยชน์ร่วมกัน หากจุดหมายนั้นเป็นจุดหมายของผู้นำเพียงอย่างเดียวแล้ว ผู้นำจะกลายเป็นผู้นำไร้จริยธรรม เกณฑ์ทดสอบความเป็นผู้นำจริยธรรมได้แก่

1) ค่านิยมวิธีปฏิบัติ (moral values) ของผู้นำ ได้แก่ เกียรติยศ ความซื่อสัตย์ 2) มาตรฐานการประพฤติที่ผู้นำปฏิบัติต่อมนุษยชาติ 3) ค่านิยมจุดหมายปลายทาง (end value) ได้แก่ ความเสมอภาค ยุติธรรม สันติภาพ สิทธิมนุษยชน (Burn : 1978)

ในปี ค.ศ. 1985 บาส (Bass) ได้ขยายแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (1978) โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบาย ซึ่งพินดา ดามาพงศ์ (2534) ได้สรุปแนวคิดของ บาส (1985) เกี่ยวกับ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ที่สมณะหรือพอใจในสิ่งที่ตัวเองมีอยู่เกิดความต้องการอย่างแรงกล้ามากกว่าที่มีอยู่เป็นอยู่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้ระดับความต้องการของมาสโลว์ ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้น และเมื่อจะทำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการดังนี้คือ

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของ จุดมุ่งหมาย และวิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย
2. ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีม องค์กร และ นโยบาย
3. กระตุ้นระดับความต้องการของมาสโลว์ หรืออัลเดอร์เฟอร์ เพื่อให้ผู้ตามเกิด ความต้องการและความจำเป็นที่สูงขึ้น

ระดับความต้องการของมาสโลว์ ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ความปลอดภัย หนี้อัตนเอง การบรรลุผลสำเร็จการแห่งตน ส่วนความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ ได้แก่ ความต้องการเพื่อ การอยู่รอด ความต้องการมีสัมพันธ์กับผู้อื่น และความต้องการการเจริญงอกงาม

บาส (1985) ได้วิเคราะห์ตัวประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ตัวประกอบ ได้แก่ การสร้างบารมี (charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivaton) การกระตุ้น ปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized consideration) และตัวประกอบของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน 2 ตัวประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (contingent reward) และการบริหารแบบมีข้อยกเว้น (management by exception) ต่อมา เบนนิสและนานัส (Benis and Nanus: 1985 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์) ได้ทำการศึกษาวิจัยในผู้นำ องค์กรที่มีชื่อเสียง จำนวน 90 คน โดยใช้เวลาถึง 5 ปี พบว่าผู้นำเหล่านี้ส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและจากการศึกษาพบว่า ขั้นตอนที่ผู้นำเหล่านั้นใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรมี 3 ขั้นตอน คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ และการทำให้เกิดการเรียนรู้ใน องค์กร

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Developing Vision) เบนนิส และ นานัส พบว่า ผู้นำ ทุกคนสร้างจินตภาพในอนาคตที่ฟังประสงค์ และเป็นไปได้ บางครั้งก็ฝันลม ๆ แล้ง ๆ บางครั้งก็เป็น รูปธรรม เช่น เขียนไว้เป็นภาระกิจที่ต้องทำให้เสร็จ (Mission Statement) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ สมาชิกขององค์กรเกิดพลังกลุ่ม เพื่อมุ่งไปสู่จินตภาพพร้อมกัน (Bennis & Nanus: 1985 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์ : 2534)

วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และประทับใจจะทำหน้าที่ 2 ประการ คือ ประการแรกสร้าง แรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม คือ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีจุดมุ่งหมาย รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ มีประโยชน์และมีค่าต่อองค์กร ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ หน้าที่ประการที่ 2 ของ วิสัยทัศน์ คือ ช่วยในการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ริเริ่ม และทำให้เกิดความสุขุม การรู้จุดมุ่งหมายรวม และวัตถุประสงค์ขององค์กร จะช่วยให้บุคคลกำหนดได้ว่าอะไรดี อะไรเลว อะไรสำคัญ อะไรไม่สำคัญ เขายังพบว่าผู้นำเหล่านั้นสร้างวิสัยทัศน์โดยการสร้างเครือข่ายโดยติดต่อกับ บุคคลอื่น ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้นำเหล่านั้นจะมีความสนใจต่อความคิด (idea) และ

ความเห็น (opinion) ของผู้อื่น ความกล้าเลิศจนของผู้นำ คือ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ โดยกล่าวออกมาอย่างชัดเจน (articulate) และเข้าใจได้ง่าย จนผู้ตามประทับใจมากพอที่จะเกิดการผูกมัดตนเอง และนำเชื่อพื่อที่จะยอมรับว่าภาพนั้นเป็นจริง การขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นสาเหตุใหญ่ที่ลดประสิทธิภาพขององค์การในปัจจุบัน

2. การสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ประทับใจอย่างเดียวไม่เพียงพอ ต้องถ่ายทอดและทำให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ทำโดยการพูดชักจูงและสร้างแรงบันดาลใจไม่ใช่โดยการสั่งหรือบังคับ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้วิธีการหลาย ๆ อย่าง เช่น ศิลปะการพูดโน้มน้าว ใช้คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ พิธีการ ย้ำถึงวิสัยทัศน์ในโอกาสต่าง ๆ ให้ทั่วถึงทุกระดับ โดยเริ่มจากการประกาศถึงภารกิจที่ต้องทำให้สำเร็จอย่างกว้าง ๆ จนถึงรายละเอียดของนโยบายและแผน ผู้นำต้องตัดสินใจและปฏิบัติ เพื่อให้วิสัยทัศน์มีความแข็งแกร่ง ทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ และการจัดการให้สอดคล้องกับค่านิยมและวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่ กระบวนการระดมความคิดผูกพันควรเริ่มที่ระดับสูงสุดขององค์การ ผู้บริหารอื่น ๆ ควรมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างวัฒนธรรมขององค์การและรวมวิสัยทัศน์เข้าไว้ด้วยกัน อย่างไรก็ตาม ผู้นำต้องเป็นผู้ปฏิบัติภารกิจนี้ ไม่ใช่มอบหมายผู้อื่น นอกจากนั้นการผูกพันตนเองต่อวิสัยทัศน์มีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับความเชื่อถือที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ ผู้นำที่ลูกน้องไม่เชื่อถือมักจะไม่ประสบความสำเร็จในการทำให้ลูกน้องผูกพันตนเอง ความเชื่อถือขึ้นอยู่กับสิ่งที่ลูกน้องรู้สึกว่าคุณำมีความเชี่ยวชาญ และขึ้นกับการกล่าวถึงวิสัยทัศน์ และการปฏิบัติของผู้นำ

3. การจัดให้มีการเรียนรู้ในองค์การ (Facilitation Organizational learning) สารที่สำคัญ คือ การเรียนรู้ของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะกระทำหลาย ๆ อย่าง เพื่อพัฒนาทักษะและใช้ความรู้ที่ได้รับจากความสำเร็จและความล้มเหลว ผู้นำยอมรับความสำคัญของการรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน ตรวจสอบความคิดความเชื่อ โดยดูจากปฏิกิริยาของผู้ร่วมงาน และผู้ร่วมงานจากภายนอก สร้างเครือข่ายข้อมูลข่าวสาร และรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผนกลยุทธ์ ทดลองเพื่อ ค้นหาวัตกรรม และวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ ผู้นำมองว่าความผิดพลาดเป็นเรื่องปกติในการทำงาน และถือว่าผิดเป็นครู ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ระดับผู้จัดการจัดทำแผนระยะยาว เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์การเกิดการเรียนรู้ และจะจัดให้มีการสัมมนาเพื่อพัฒนาทักษะ การวางแผน และให้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และแนวโน้ม (Bennis & Nanus อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์ : 2534)

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล

ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดเล็กหรือใหญ่ องค์การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำจะทำให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยที่บุคคลเต็มใจปฏิบัติ

งาน มีความพึงพอใจในงาน ส่งผลให้การปฏิบัติดีตามไปด้วย ในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีเช่นปัจจุบันนี้ ส่งผลต่อองค์การทุกแห่ง รวมทั้งองค์การพยาบาลด้วย กล่าวคือ มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและค่านิยม บาคเกอร์ (Barker: 1990) กล่าวว่าผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์นี้ ก่อให้เกิดภาวะวิกฤตด้านผู้นำพยาบาล (Leadership crisis) กล่าวคือ ภาระงานของพยาบาลเพิ่มมากขึ้น แต่ผู้ปฏิบัติขาดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และขาดความเชื่อถือในตัวผู้นำ ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ และมีการออกจากอาชีพสูงจากการศึกษาวิจัยพบว่า สาเหตุความไม่พึงพอใจต่องานของพยาบาล ได้แก่ ทศคติ และพฤติกรรมของผู้นำพยาบาล (nurses manager) ข้อจำกัดของวิชาชีพ ผลสำเร็จของงาน ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม การปฏิบัติงานในลักษณะของตารางเวรที่ต้องหมุนเวียน 24 ชั่วโมง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานโดยเฉพาะแพทย์ลักษณะงานไม่เด่นชัด ขาดอิสระและอำนาจในการตัดสินใจ (Barker: 1990) ยุคสมัยที่ผ่านมาพยาบาลถูกอบรมสั่งสอนให้เป็นคนอ่อนน้อมง่าย เชื่อฟัง เสียสละ ทำงานทุกอย่าง ด้วยความอดทนตามคำสั่ง และส่วนใหญ่จะมองว่าผู้มารับบริการเป็นผู้มาขอความช่วยเหลือ และมักไม่มีปากเสียง แต่บัดนี้กาลเวลาได้เปลี่ยนแปลงไป และประชาชนมีการศึกษาคืบคลาน รู้จักสิทธิของตนเองมากขึ้น การเข้ามารับการรักษาในโรงพยาบาลไม่ได้คิดว่า เป็นการมาพึ่งพาหมอหรือพยาบาล แต่มาซื้อบริการและความคาดหวัง ดังนั้น การทำงานของพยาบาลต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของพยาบาลและผู้ให้บริการ ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้นำพยาบาล ผู้นำในยุคนี้ควรมีลักษณะของการริเริ่ม เสริมสร้างพลังอำนาจ ยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้น ปรับเปลี่ยนค่านิยม อุดมการณ์ เป้าหมาย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์การ และเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำเพื่อส่วนรวม (ศิริพร ตันติพิบูลวินัย: 2538) ซึ่งคือลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ตามแนวคิดของเบิร์นและบาสันเอง

การศึกษาในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (magnet Hospitals) ของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการพยาบาลเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำองค์การสู่ความเป็นเลิศ (Kramer: 1990) จากการศึกษา พบว่า ผู้นำเหล่านี้มีองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ การคำนึงถึงเอกบุคลิก (individual consideration) บารมี (charisma) และกระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation) ซึ่งก็คือลักษณะของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาส (Bass : 1985) นั่นเอง

แม้จะเป็นที่ยอมรับว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำพยาบาลที่จะนำองค์การไปสู่ความเป็นเลิศก็ตาม แต่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย (Wolf: 1992) และเช่นเดียวกัน ผู้นำที่มีภาวะของผู้นำการแลกเปลี่ยนแต่เพียงอย่างเดียวจะไม่สามารถนำองค์การสู่ความเป็นเลิศได้ ทั้งนี้เพราะขาดวิสัยทัศน์ (vision) ขาดการสร้างค่านิยมอุดมการณ์ร่วม เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมาย ดังนั้นหากผู้นำขาดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเขาจะเป็นเพียงผู้นำธรรมดาที่ทำงานไปวันต่อวันเท่านั้น (Bass: 1985)

ดันแฮมเทเลอร์ และคลาเฟน (Dunham-Taylor, Klafehn: 1990) ได้ศึกษาเพื่อหา ลักษณะที่เป็นเลิศของผู้บริหารทางการพยาบาล ในโรงพยาบาลของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมในองค์กรพยาบาล ประกอบด้วย ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงและผู้นำการแลกเปลี่ยนต่ำ ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 7 องค์ประกอบ คือ บารมี (Charisma) การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) การกระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล (Individualized consideration) การให้รางวัล (Contingentreward) และการบริหารแบบมีข้อยกเว้น (Management by exception)

ในปี 2534 พนิดา ดามาพงศ์ ได้ศึกษาภาวะผู้นำสุขภาพดีถ้วนหน้าในประเทศไทย โดยปรับปรุงจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของบาส (Bass : 1985) พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำสุขภาพดีถ้วนหน้าของสาธารณสุขอำเภอของประเทศไทย สอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (1985) ซึ่งมี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ บารมี การสร้างวิสัยทัศน์ การกระตุ้นปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม และการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่า การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสมและการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม มีรายละเอียดของพฤติกรรมเช่นเดียวกับการให้รางวัล และการบริหารแบบมีข้อยกเว้น ของบาสนั่นเอง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรพยาบาล ดังรายละเอียดต่อไปนี้คือ

1. บารมี (Charisma)
2. การสร้างวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และปลูกฝังค่านิยม (Vision, Projection the vision and Value driven)
3. การกระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation)
4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)
5. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล (Individualized Consideration)
6. การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม (Contigent Positive reinforcernent)
7. การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (contigent negative reinforcement)

3.1 บารมี (Charisma)

ผู้นำบารมี หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะพิเศษที่สามารถดึงดูดใจคน ทำให้คนยอมทำตามอย่างเชื่อฟัง และจงรักภักดี (Greenberg and Baron: 1995) ภาษากรีก บารมี หมายถึง พรสวรรค์ (Talent) ในทางสังคมศาสตร์ และรัฐศาสตร์ ใช้อธิบายบุคคลที่มีอำนาจภายในตัวเองมีผลอย่างลึกซึ้งเป็นพิเศษต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดี อุทิศตนทำงานโดยไม่หวังผลประโยชน์ ซึ่งลักษณะเช่นนี้

ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ (Bass: 1985) บารมีของผู้นำสามารถมองเห็นได้จากปฏิกิริยาของผู้ตาม ได้แก่ ความพยายามเป็นพิเศษ แก่คนที่ตนเคารพเทิดทูน (Waber 1947 ใน พนิตา ดามาพงศ์: 2534) ลักษณะของบารมี ได้แก่ การที่ผู้ตามเชื่อในสิ่งที่ผู้นำเชื่อ ยอมรับโดยไม่ตั้งคำถาม รัก ภักดี เชื่อฟัง มีอารมณ์ผูกพัน และเชื่อว่าผู้นำจะนำความสำเร็จมาสู่กลุ่ม (House in Bass 1985)

ในทางพุทธศาสนา บารมี หมายถึง ความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษ การมีบารมี เป็นการปฏิบัติหรือความต้องการที่ต้องสร้างขึ้น อย่างไรก็ตาม นักทฤษฎีสสมัยใหม่และพุทธศาสนามีความเห็นตรงกันว่า บารมีเป็นลักษณะที่ปรากฏแก่ผู้อื่น และผู้อื่นรับรู้ได้ และผู้ที่มีบารมีบำเพ็ญบารมีเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น (พนิตา ดามาพงศ์: 2534) บารมีไม่ใช่ลักษณะด้านบุคลิกภาพ แต่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บารมีจะมีอยู่เมื่อผู้ตามบอกว่ามีเท่านั้น

การปรากฏตัวของผู้นำบารมี มักเกิดขึ้นในสภาวะการณ์ที่มีการต่อสู้วิกฤต มีความขัดแย้งในด้านค่านิยม เกิดความสับสน ปั่นป่วน ในองค์กรจะเกิดผู้นำบารมีขึ้น เพื่อให้ความหวังใหม่แก่ประชาชน จัดระเบียบสังคม สร้างค่านิยม อุดมการณ์ กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกรักอยากเปลี่ยนแปลง เพื่อสิ่งที่ดีขึ้น (Bass: 1989)

ผู้นำบารมีในองค์กร

ผู้นำบารมีเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในวงการอุตสาหกรรม รัฐบาล และการศึกษา ลักษณะของผู้นำบารมีคือ มีลักษณะเหมือนพ่อพระ (benevolent Father) เป็นมิตร ใจดี เป็นกันเอง ปฏิบัติต่อคนอื่นโดยเท่าเทียมกับท่าน เป็นแบบอย่างความ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม วางมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน และสูงส่ง กระตุ้นให้กำลังใจลูกน้อง โดยการแนะนำช่วยเหลือสนับสนุน เป็นผู้ฟังที่ดี ให้อิสระในการทำงาน กระตุ้นให้พัฒนาตนเอง เต็มใจถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้ เป็นคนมั่นคง โกลัซติดผู้ตามและยืนหยัดเพื่อผู้ตาม (Bass: 1985)

ลักษณะของผู้นำบารมี มีดังนี้คือ 1) มีลักษณะเด่น เชื้อมั่นในตนเอง ต้องการมีอิทธิพลเหนือลูกน้อง 2) เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง สิ่งที่ลูกน้องยึดถือเป็นแบบอย่าง ได้แก่ ค่านิยม ความคาดหวัง การตอบสนองทางอารมณ์ ทศนคติต่อองค์กร 3) ผู้ตามประทับใจในความสามารถและความสำเร็จของผู้นำ 4) มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน 5) แสดงออกถึงความคาดหวังในผู้ตาม 6) มีพฤติกรรมที่สร้างและยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม 7) มีคุณสมบัติที่ดึงดูดใจผู้ตาม (House 1977 ใน พนิตา ดามาพงศ์: 2534)

ผู้นำบารมีนั้นมีลักษณะแตกต่างจากผู้นำอื่น ๆ โดย 1) สร้างวิสัยทัศน์และผู้ตามยอมรับ 2) กล้าเสี่ยงต่อสถานภาพ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม 3) ใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน 4) ประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้อง แม่นยำ ไวต่อความต้องการของผู้ตาม 5) ทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจในสภาพปัจจุบัน 6) ทำให้ผู้ตามมั่นใจในกลยุทธ์ เชื่อมั่นใจว่าผู้นำจะนำไปสู่จุดมุ่งหมาย

ได้ 7) ใช้อำนาจส่วนตัวเพื่อให้งานสำเร็จ ซึ่งได้แก่ อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) และอำนาจอ้างอิง (reference power) (Conger & Kanungo: 1987 ใน พนิดา ดามาพงศ์: 2534)

ความสำคัญของบารมีต่อการเปลี่ยนแปลง

จำเป็นหรือไม่ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีบารมี ประเด็นนี้สามารถอธิบายได้ด้วย ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social learning theory) ซึ่งอธิบายว่า พฤติกรรมของคนเกิดจากการเรียนรู้ ในกระบวนการสังคมประภคิต (Socialization) และสภาพแวดล้อมที่มีผู้ใหญ่หรือผู้ใกล้เคียง โดยบุคคล ได้เห็นการกระทำของบุคคลอื่น แล้วต่อมาจะกระทำเช่นนั้นบ้าง เช่น เด็กจะเลียนแบบผู้ที่ตนรักใคร่ แต่ก่อนที่เด็กจะถ่ายทอดลักษณะเช่นนี้ เด็กต้องเกิดความพอใจผู้้นั้นก่อน (พนิดา ดามาพงศ์: 2534) โดยนัยเดียวกันนี้ การเลียนแบบผู้นำก็เกิดขึ้นโดยกระบวนการเดียวกัน เข้าสได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า ยิ่งผู้ตามชื่นชอบผู้นำมากเท่าใด ก็จะเลียนแบบมากเท่านั้น และมีผู้นำที่ประสบความสำเร็จหลายราย พัฒนาลักษณะผู้นำโดยเลียนแบบผู้ที่ตนเคยนิยมชมชอบมาก่อน (Bass : 1987) จากการศึกษาผู้นำ พยาบาลที่ประสบความสำเร็จ ทั้งในหน่วยงานบริการและวิชาการ พบว่า ผู้นำเหล่านี้เลียนแบบผู้นำเก่า ๆ ที่ตนเอง ชื่นชอบเช่นกัน (Price : 1987, Dunham-Taylor : 1993, Redmond : 1995)

ดังนั้นการสร้างบารมีจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนักการศึกษาภาวะผู้นำบางคน ถือว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่มีบารมี (Yukl : 1994)

3.2 การสร้างวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และปลูกฝังค่านิยม

(Vision, Projecting the vision and Value driven)

หมายถึง การคิดฝันจินตนาการที่ยึดถือความจำเป็น ความต้องการ และค่านิยมร่วม เป็นฐาน การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้นำกล่าวออกมาอย่างชัดเจน (articulation) ถึงภาพในอนาคต รวมทั้งวิธีที่จะทำให้ภาพนั้นเป็นจริง เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีส่วนร่วม (share vision) เป็นการระบุ จุดมุ่งหมายร่วมกับการปลูกฝังค่านิยมให้ทุกคนร่วมมือกัน (WHO: 1988, Plant: 1987, Peters: 1987 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์: 2534)

การสร้างวิสัยทัศน์จะเกิดขึ้นก่อนกิจกรรมใด ๆ ในการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการใช้ ศิลป ความคิดฝัน เพื่อเร่งผู้ตามให้ตื่นตัว มีพลังมีความหวัง และรู้สึกถึงความเป็นไปได้ในสิ่งที่ต้องการ ความสำเร็จจะเป็นไปในอนาคต

การถ่ายทอดวิสัยทัศน์เพื่อให้ผู้ตามเห็นภาพตรงกับผู้นำ เป็นการชักจูง แสดงความสามารถในการใช้คำพูดที่เร้าให้เกิดการยึดค่านิยม มีความรู้สึกผูกมัดเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม-และทุ่มเท ความพยายาม (Plant: 1987 ใน พนิดา ดามาพงศ์: 2534)

การปลูกฝังค่านิยม ค่านิยมเป็นหลักพื้นฐานหรือแนวคิดที่บุคคลยึดถือ หรือให้ค่าว่า เป็นสิ่งอันพึงปรารถนา และกลายเป็นจุดมุ่งหมายในที่สุด ค่านิยมจะทำให้เกิดแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็น แรงขับ ทำให้เกิดแรงจูงใจ กระตือรือร้น มีพลัง มีอำนาจที่จะทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมาย และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม และเมื่อคนมีค่านิยมตรงกันก็จะสามารถทำงาน ร่วมกันได้ (WHOC : 1987) ใน พนิดา ดามาพงศ์ 2534

การสร้างวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และปลูกฝังค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งใน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะแสดงให้เห็นว่าสิ่งต่าง ๆ สามารถทำให้ดีขึ้นได้ และมีค่าความแก่ความ พยายาม จะเห็นได้ว่าผู้นำที่มีชื่อเสียงในระดับโลก ล้วนแต่มีความสามารถในการสร้างและถ่ายทอด วิสัยทัศน์สู่ผู้ตามทั้งสิ้น เช่น เซอร์ซิล จอห์น เอฟ เคนเนดี นโปเลียน เป็นต้น (Plant: 1987 ใน พนิดา ดามาพงศ์ 2534) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการสร้างจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ยกประชาชน ออกจากความคิดเดิมที่คับแคบ และทำให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียว เพื่อวัตถุประสงค์ที่ควรค่าแก่การ พยายาม (Gardner in Bass: 1985)

ปีเตอร์ ได้เสนอถึงวิธีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ซึ่งสามารถปรับใช้ได้คือ ขั้นแรก ผู้นำจะ กล่าวถึงวิสัยทัศน์ในโอกาสและสถานที่ต่าง ๆ กัน ครั้งละ 3-5 นาที จบด้วยการยกตัวอย่างคนที่ทำให้ วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง และผลจากวิสัยทัศน์นั้น พร้อมทั้งให้ความมั่นใจแก่ผู้ฟังว่าสามารถทำให้สิ่งนั้นเป็น จริงได้ ผู้นำต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอ การถ่ายทอดต้องมีลักษณะของการยุยงส่งเสริม และ พุดอย่างเป็นกันเอง (Peters: 1987 ใน พนิดา ดามาพงศ์ 2534)

ค่านิยมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าผู้นำควบคุมค่านิยม ของผู้ตามได้ จะสามารถเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ (Burn: 1978) ปีเตอร์และวอร์เตอร์แมนศึกษาลักษณะของ บริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จ พบว่า เบื้องหลังความสำเร็จขึ้นอยู่กับตัวแปร 7 ตัว และการมี ค่านิยมร่วมกัน (Share Values) เป็นตัวแปรตัวหนึ่ง เช่นเดียวกับที่ แคลมเมอร์ และ ชามเลนเบิร์ก (Kramer & Schmalenberg) ได้ศึกษาโรงพยาบาลดีเด่น (magnet hospital) พบว่า มีลักษณะเช่น เดียวกัน

3.3 การกระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation)

หมายถึง การทำให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข ซึ่งเป็นการเปลี่ยนค่านิยมและ ความเชื่อมากกว่าการเปลี่ยนพฤติกรรมทันทีทันใด การกระตุ้นปัญญาจะทำให้ผู้ตามเห็นธรรมชาติของ ปัญหาที่เผชิญอยู่ รวมทั้งวิธีแก้ปัญห การเกิดปัญญาเป็นความรู้สึกภายใน ไม่จำเป็นต้องสังเกตเห็น (Bass : 1985) การกระตุ้นปัญญาจะใช้เมื่อกลุ่มหรือองค์การ เผชิญปัญหาที่มองไม่เห็น ผู้บริหาร ทุกระดับจะไม่สามารถตัดสินใจได้ หากปัญหาไม่ชัดเจน ผู้นำต้องมีสติปัญญาสูงพอที่จะวิเคราะห์ กำหนด ปัญหา เลือกรูปวิธีแก้ปัญห แล้วจึงกระตุ้นผู้ตามให้มองเห็นปัญหาและตัดสินใจหาทางเลือก ในสภาวะปกติ

ผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอยู่ทั่วไป แต่ในภาวะคับขัน เช่น ขาดแคลนทรัพยากร ผู้ตามวิตกกังวลไม่แน่ใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปรากฏตัวขึ้นในฐานะผู้ริเริ่มมากกว่าการปฏิบัติตามที่เคยมา

วิธีการกระตุ้นปัญญา

ในสถานการณ์ที่ปั่นป่วน ปัญหาไม่ชัดเจน ผู้นำจะกระตุ้นปัญญาผู้ตาม โดยให้ข้อมูล ข่าวสาร ชี้ทางเลือกในการปฏิบัติ กำหนดค่านิยมจุดมุ่งหมาย สร้างภาพพจน์ คำขวัญ สัญลักษณ์ที่เข้าใจง่าย จนผู้ตามเข้าใจ และยอมรับ (Bass: 1987)

3.4 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)

บาส กล่าวถึงการบันดาลใจว่า เป็นเรื่อง ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือผู้ตามโดยเร้าอารมณ์ ปลุกใจ ทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา กระตือรือร้น ใช้ความพยายามมากกว่าที่คิด เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ทำงานของกลุ่มให้บรรลุผลสำเร็จ และผูกพันกับจุดมุ่งหมายของผู้นำ (Bass: 1985)

วิธีสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นได้โดยการพูดเพื่อเร้าใจผู้ตาม ให้มีความมั่นใจ กระตือรือร้น เน้นการปฏิบัติ สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ และใช้ pygmalion effect คือ การคาดหวังผู้ตามด้านดี ทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามปฏิบัติตามความหวังของผู้นำ (Bass: 1985)

3.5 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized consideration)

การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลเป็นเรื่องของการตอบสนองความต้องการของผู้ตาม ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ตาม พัฒนาผู้ตามให้เจริญงอกงาม ทำให้ผู้ตามมีความสามารถ เกิดความรับผิดชอบ ผูกพันและพร้อมจะอุทิศตนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำที่พิจารณาผู้ตามตามความแตกต่างจะสามารถมอบหมายงานให้เหมาะสมตามความสามารถของผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสแสดงความสามารถให้ปรากฏ สามารถแสดงความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นที่ความเจริญงอกงามของผู้ตามให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ตามที่มีปัญหา ซึ่งชมผลงานมีคุณภาพมากขึ้น (Bass: 1985) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ตามมีกำลังใจในการทำงานและรำลึกถึงบุญคุณของผู้นำ และต่อองค์กร (พินิตา ดามาพงศ์ 2534)

การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) การคำนึงถึงในลักษณะของกลุ่ม ปฏิบัติต่อผู้ตามเหมือน ๆ กัน 2) ปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกันตามความสามารถของแต่ละบุคคล (Miller in Bass : 1985)

พฤติกรรมที่แสดงถึงการคำนึงถึงเอกบุคล คือ

1. เน้นการพัฒนา ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนาโดยพัฒนาทั้งตนเองและผู้ตามโดยถือหลักว่าต้องพัฒนาให้ผู้ตามดีกว่าตนเอง โดยใช้วิธีต่าง ๆ ได้แก่ การให้คำปรึกษา การสังเกต บันทึกความก้าวหน้าในการทำงาน กระตุ้นให้ลูกน้องศึกษาคทฤษฎี ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างกระจายอำนาจ
2. เน้นความเป็นเอกบุคล ได้แก่ การสร้างบรรยากาศที่คุ้นเคยเป็นกันเองออกนิตเทศถึงที่ปฏิบัติงาน (walk around management) ติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องรวดเร็ว เพื่อการตัดสินใจถูกต้อง

ให้ผู้ตามได้รับข้อมูลข่าวสาร โดยแจ้งให้ผู้ตามทราบถึงความเคลื่อนไหว ความก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีส่วนร่วม มีโอกาสซักถามข้อข้องใจและได้รับรู้ปฏิบัติการของผู้ตามด้วย

การเอาใจใส่ในความแตกต่างของผู้ตาม โดยค้นหาแรงจูงใจ และใช้ผู้ตามให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้นำต้องสนใจและให้เวลาอย่างจริงจัง สิ่งนี้ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าได้รับการยอมรับนับถือ และผู้นำจะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามด้วย

การให้คำปรึกษารายบุคคล โดยให้คำแนะนำปรึกษาเมื่อผู้ตามมีปัญหาในการทำงาน ช่วยให้เขาปรับตัวได้

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้บริหารใหม่ เป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารที่จะให้ประสบการณ์ของตนในการพัฒนาลูกน้อง พี่เลี้ยงจะมีลักษณะเหมือนพ่อ บางครั้งจะเป็นที่ปรึกษา ครู ผู้ฝึกเป็นพี่เลี้ยงจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับลูกน้องและเป็นการเตรียมผู้บริหารในอนาคต ผู้รับการฝึกจะยอมรับนับถือพี่เลี้ยง จนกลายเป็นฐานอำนาจของพี่เลี้ยงในเวลาต่อมา สถานการณ์ที่ควรมีพี่เลี้ยง คือ เมื่องานซับซ้อน ต้องการเทคนิคระดับสูง ใช้เวลาในการเรียนรู้นาน เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลง มีการขยายงานอย่างรวดเร็ว และเมื่อต้องการเตรียมคนให้รับผิดชอบงานใหม่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น (Yukl: 1994)

3.6 การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม (Contigent Positive Reinforcement)

เป็นวิธีการที่ผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ใช้จูงใจให้ลูกน้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานเสร็จ โดยจะประเมินว่าอะไรคือสิ่งที่ลูกน้องต้องการ เมื่อลูกน้องทำงาน ผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการ และบอกวิธีการทำงาน บอกว่าหากทำงานสำเร็จจะให้รางวัลที่ลูกน้องต้องการ การได้รับคำอธิบายจะทำให้ลูกน้องรู้สึกทำงานง่าย และสามารถทำให้สำเร็จได้ กอปรกับรางวัลเป็นสิ่งถูกใจ จึงเกิดแรงทุ่มเทความพยายามอย่างมากที่สุด เมื่อลูกน้องทำงานเสร็จ ผู้นำจะเสริมแรงอย่างเหมาะสม หากงานล้มเหลวผู้นำจะเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Bass: 1985)

การเสริมแรงมี 2 วิธี คือ ยกย่องชมเชย เลื่อนขั้นเงินเดือน และวิธีที่ 2 คือ ให้คำยกย่องชมเชย ผู้ที่ทุ่มเทความพยายาม ประกาศความดีความชอบแก่สาธารณชน (Bass: 1985)

การศึกษาของกรีน และพอดซาคอฟ (Green & Podsacof: 1981: 527-542) พบว่า การให้รางวัลแก่ลูกน้องที่มีพฤติกรรมเหมาะสมบ่อยครั้ง จะทำให้ลูกน้องปรับปรุงตนเองในการทำงาน และกลุ่มที่ได้รับรางวัลในระบบคุณธรรม จะเกิดความพึงพอใจ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การให้รางวัลที่เหมาะสมแก่ลูกน้องจะทำให้ได้รับความนิยมาจากลูกน้อง และก่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กร

พฤติกรรมการให้รางวัลที่เหมาะสม ได้แก่ 1) การให้คำอธิบายวิธีการทำงานอย่างชัดเจน 2) ให้ลูกน้องมีส่วนในการกำหนดเป้าหมายของงาน 3) ติดต่อสื่อสารกับลูกน้องบ่อย ๆ 4) สนับสนุนให้ลูกน้องทุ่มเทความพยายามทำงานสำเร็จ 5) ทบทวนการปฏิบัติงานเป็นระยะ 6) ปฏิบัติต่อลูกน้องอย่างสม่ำเสมอ (Klimoky & Hay in Bass: 1985)

3.7 การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Contingent Negative Reinforcement)

เกิดขึ้นเมื่อการปฏิบัติงานของลูกน้องต่ำกว่ามาตรฐาน จนผู้นำอดทนไม่ได้อีกต่อไป ผู้นำจะป้อนกลับข้อมูลทางลบโดยใช้อารมณ์น้อยที่สุด ซึ่งอาจมีได้ตั้งแต่การให้กำลังใจคำแนะนำ ไม่ยอมรับ ว่ากล่าว หรืออาจต้องตำหนิรุนแรง ผู้ниเทศที่อ่อน ขาดความสามารถในการควบคุมลูกน้อง เมื่อลูกน้องทำผิดไม่กล้าตำหนิ ส่วนผู้นำที่เข้มแข็งจะแสดงความไม่พอใจเมื่อลูกน้องไม่สามารถทำงานตามความคาดหวังของผู้นำและองค์กรได้

การเสริมแรงทางลบมีตั้งแต่เบาที่สุด จนถึงรุนแรงที่สุด ผู้นำจะใช้เมื่อลูกน้องทำงานไม่ได้มาตรฐาน เรียกว่าการบริหารแบบมีข้อยกเว้น (management by exception) ซึ่งอาจมีผลระหว่างผู้นำและลูกน้อง ทำให้ผลผลิตต่ำได้ การศึกษาของบาส (Bass) พบว่า การให้รางวัลที่เหมาะสมมีผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานร้อยละ 25 ส่วนการเสริมแรงทางลบมีผลต่อประสิทธิผลเพียงร้อยละ 5

อย่างไรก็ตาม ขึ้นกับโครงสร้างขององค์กร หากองค์กรมีโครงสร้างสูงชัน ผู้ниเทศต้องรับรายงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคน ทำให้มีปัญหา ซึ่งหากแก้ไขไม่ทันจะเกิดภาวะวิกฤต ทำให้ผู้ниเทศไวต่อความบกพร่องของงาน มิทเชลและวูดเสนอแนะว่า ถ้าลูกน้องขาดความพยายาม อาจใช้การลงโทษ แต่ถ้าลูกน้องขาดความสามารถ ให้ฝึกอบรม หรือโยกย้ายพนักงานที่มีความสามารถมาแทน ถ้าการขาดความสามารถของลูกน้องเกิดจากสภาพแวดล้อมหรืองานยากเกินความสามารถ ผู้นำควรปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมและปรับปรุงตนเอง (Mitchel & wood: 1980 ใน พนิดา ดามาพงศ์: 2534)

บลั้งชาร์ด และ จอห์นสัน แนะนำว่า ผู้นำต้องบอกลูกน้องถึงจุดมุ่งหมายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย เมื่อลูกน้องทำงานผิดพลาด ให้ทบทวนจุดมุ่งหมายและวิธีปฏิบัติ หากลูกน้องยังทำงานผิดพลาด ให้ว่ากล่าวโดยแบ่งเป็น 2 ช่วง คือ ว่ากล่าวทันทีทันใด โดยบอกว่าทำอะไรผิด และตนรู้สึกอย่างไร เสียบ 2 - 3 นาที แล้วจึงสัมผัสลูกน้อง เพื่อให้รู้สึกถึงอย่างไร ผู้นำก็อยู่ข้างเขา และย้ำว่า

ผู้นำมองเห็นสิ่งที่ดีและมีคุณค่าในตัวลูกน้อง เพียงแต่ไม่ชอบสิ่งที่ลูกน้องปฏิบัติครั้งนี้นั่นเอง เมื่อทำหนักแล้วก็เลิกแล้วต่อกัน แล้วกระตุ้นให้ลูกน้องทำงานใหม่ (Blanchard & Johnson: 1982, ใน พนิดา ดามาพงศ์: 2534)

แม้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และองค์ประกอบทั้ง 7 ประการดังกล่าวข้างต้น จะเป็นสิ่งแปลกใหม่ในองค์การพยาบาลของไทย แต่ในยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงแข่งขันเช่นปัจจุบัน ผู้นำพยาบาล โดยเฉพาะหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งเปรียบเสมือนหัวใจขององค์การ จะต้องใช้ความสามารถในการนำองค์การให้อยู่รอดและบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นในการปฏิบัติภารกิจหรือบทบาทการนำ การบริหารที่ใช้ประจำวันเขาเหล่านั้นน่าจะมีรายละเอียดและองค์ประกอบย่อยเหล่านี้

4. ปัจจัยนำของผู้นำพยาบาล (Antecedent Factors of nurse Leaderships & Antecedent of Nurse Leader)

ภาวะผู้นำสามารถสร้างเสริมให้เกิดขึ้นได้โดยการเรียนรู้และประสบการณ์ ดังนั้นทุกสิ่งที่ผ่านมาในช่วงชีวิตคนล้วนแต่มีส่วนในการหล่อหลอมลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลทั้งสิ้น เบนนิส (Benis : 1989) กล่าวว่า การเป็นผู้นำมิใช่เรื่องง่าย แต่การเรียนรู้ในการเป็นผู้นำนั้นง่ายกว่า ทั้งนี้เพราะในแต่ละบุคคลล้วนมีองค์ประกอบและสมรรถนะในความเป็นผู้นำอยู่ในตัวแล้วทั้งสิ้น สิ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่งคือ เขาเหล่านั้นพัฒนาความเป็นผู้นำของเขาอย่างไร มีสิ่งใดบ้างปูพื้นฐานหรือสร้างแรงบันดาลใจให้เขาเหล่านั้นได้พัฒนาบทบาทและภาวะผู้นำจนถึงปัจจุบันนี้ จากการศึกษาค้นคว้า แนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้รายละเอียดของการพัฒนาภาวะผู้นำดังต่อไปนี้

4.1 ครอบครัว

มนุษย์ใช้เวลาในช่วงแรกของชีวิตอยู่ในสถาบันครอบครัว ซึ่งมีบทบาทในการเลี้ยงดูให้ความรักความอบอุ่น ดูแลสั่งสอน ระวังภัย และปลูกฝังค่านิยม ครอบครัวจึงเป็นองค์กรที่มีความสำคัญที่สุดในการหล่อหลอมลักษณะนิสัย หรือบุคลิกก่อนสถาบันอื่น ๆ ปัจจัยที่มีความสำคัญ ได้แก่ การเรียงลำดับพี่น้องในครอบครัว การเลี้ยงดูในวัยเด็ก บุคคลที่รักและใกล้ชิด ความเชื่อและค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝังและเหตุการณ์ฝังใจในวัยเด็ก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1.1 การเรียงลำดับพี่น้องในครอบครัว การเรียงลำดับพี่น้องในครอบครัวนับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อลักษณะนิสัยของผู้นำในแง่กระบวนการสังคมและการถ่ายทอดลักษณะนิสัย จะพบว่า บุคคลแต่ละคนจะได้รับการยอมรับจากบิดามารดาไม่เหมือนกัน บุตรคนโตเป็นบุตรคนแรกเป็นสิ่งใหม่สำหรับบิดามารดา ทำให้ได้รับการดูแลใกล้ชิด แม้เมื่อมีน้องก็ยังถูกมองว่าสำคัญ เพราะจะมีพัฒนาการต่าง ๆ ก่อนคนอื่น นอกจากนี้ มักจะถูกมอบหมายให้ปกป้องดูแลน้อง บิดามารดาจะกำหนด

บทบาทบุตรคนโตแตกต่างไปจากคนอื่น ในแง่ความสัมพันธ์กับพี่น้องในวัยเด็กที่จะมีร่างกายโตกว่าน้อง เมื่อเกิดการขัดแย้งจะแสดงลักษณะก้าวร้าวได้มากกว่าน้อง (ณรงค์ ลินสวัสดิ์: 2537) จากการศึกษาผู้ได้รับตำแหน่งประธานาธิบดีของอเมริกาพบว่า เป็นบุตรคนโตสูงถึง 17 คน จาก 44 คน (Stewart: 1977 อ้างถึงใน ณรงค์ ลินสวัสดิ์: 2537) และจากการศึกษาผู้นำพยาบาลระดับสูงที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานในสหรัฐอเมริกา จำนวน 10 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นบุตรคนโต หรือบุตรคนเดียวของครอบครัว หรือต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นบุตรคนโตเช่นกัน (Redmond: 1995)

4.1.2 การเลี้ยงดูในวัยเด็ก บาส (Bass : 1985) ลักษณะผู้นำที่ปรากฏในปัจจุบันจะสะท้อนถึงการเลี้ยงดูในวัยเด็ก การได้รับการตอบสนองที่พึงพอใจในวัยเด็ก การ เลี้ยงดูด้วยความเอาใจใส่ที่อบอุ่น จะช่วยให้เด็กพัฒนาภาวะผู้นำที่ดี ดีเมาส์ (Demouse : 1982 อ้างถึงใน พินดา ดามาพงศ์: 2534) ย้ำว่า พื้นฐานด้านจิตใจขณะอยู่ในวัยเด็ก มีผลต่อการพัฒนาความสามารถในการพิจารณาความเป็นเอกบุคคล (individual consideration) และการกระตุ้นปัญญา (intellectual stimulation) เมื่อเขาเป็นผู้นำ นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างพ่อ แม่ ลูก จะบอกได้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เมื่อเขาโตขึ้น หากเด็กถูกเลี้ยงแบบเผด็จการ ถูกสั่งให้ทำตามเป้าหมายที่วางไว้ ความรู้สึกเหล่านี้จะฝังลึกจนเข้าสู่ผู้ใหญ่ เมื่อเขาได้เป็นผู้นำจะเป็นลักษณะผู้นำที่ใช้อำนาจเผด็จการ และมีบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง (Bass : 1985) เช่นเดียวกับเด็กที่ถูกทอดทิ้ง หรือปล่อยปละละเลยในวัยเด็ก จะมีลักษณะของผู้นำที่ซบซอนงาน (mentoring) มีการพิจารณาความเป็นเอกบุคคล (individual consideration) และมีการ กระตุ้นปัญญา (intellectual stimulation) สูง และเด็กที่พ่อแม่มีลักษณะของการควบคุม (controllor) เด็กจะมีลักษณะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) สูง (Bass : 1985) และจากการศึกษาในผู้นำพยาบาลของสหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้นำที่เป็นเลิศเหล่านั้นส่วนใหญ่ได้รับการเลี้ยงดูในวัยเด็กอย่างอบอุ่น (Redmond : 1995)

4.1.3 บุคคลที่รักและใกล้ชิด บุคคลในครอบครัวจะมีผลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพในวัยผู้ใหญ่ โดยธรรมชาติเด็กจะเลียนแบบพ่อ แม่ บุคคลใกล้ชิด หรือผู้ที่เขานิยมชมชอบ โดยไม่ต้องสั่งสอน (สุพร พูลสุข : 2537 , Bass : 1985)

บุคคลในครอบครัวที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ ญาติสนิท เช่น บิดา มารดา น้า อา ลุง ป้า และบิดามีบทบาทสำคัญในการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ของลูกผู้หญิง ผลการวิจัยที่สนับสนุนความจริงข้อนี้ ได้แก่ ผลงานวิจัยของ เฮนนิทซ์ (1977) และพบว่า ความสัมพันธ์นี้มีนัยสำคัญสูงในกลุ่มผู้บริหารสถานบริการมากกว่าผู้นำในสถานศึกษา แม้ว่าทั้ง 2 แห่งจะมีค่านิยมในเรื่องการศึกษาเหมือน ๆ กัน ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาในกลุ่มคณบดี ซึ่งพบว่าผู้มีอิทธิพลส่วนใหญ่จะเป็นบุคคลจากสถานศึกษา เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ที่ปรึกษา เป็นต้น เรดมอนด์ กล่าวว่า สิ่งนี้คือตัวแปรสำคัญในการก้าวขึ้นสู่อาชีพของผู้บริหารหญิง ทั้งด้านบริการและวิชาการ (Redmond : 1991)

การศึกษาของดันแฮมเทเลอร์และคณะ (1993) ได้ศึกษาปัจจัยนำของผู้บริหารระดับสูงทางการพยาบาลของประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 85 แห่ง พบว่า 1 ใน 3 ของผู้บริหารเหล่านั้นได้รับอิทธิพลจากครอบครัวเป็นอย่างมาก ที่น่าสนใจคือ บิดาจะถูกกล่าวถึงบ่อยครั้งกว่ามารดา ผู้ตอบ 7 คน รายงานว่า บิดาของตนอยู่ในตำแหน่งผู้นำ และปฏิบัติเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม และค่านิยมที่สัมพันธ์กับสถานที่ทำงาน หลายคนได้เรียนรู้ทักษะทางบุคคล (people skill) จากบิดามารดาของตน แม้เป็นผู้มีอิทธิพลมากเป็นพิเศษ ในการพัฒนาความไวต่อความต้องการของผู้อื่น การไม่ด่วนสรุปอะไรง่าย ๆ เข้มแข็ง ผู้บริหารเหล่านั้นบอกว่าในวัยเด็กตนมีความสุข หลายคนอธิบายว่าได้รับการดูแลเอาใจใส่ ได้รับความรัก การเลี้ยงดู สนับสนุน สภาพแวดล้อมได้หล่อหลอมให้เกิดความมั่นคงและรู้สึกถึงคุณค่าของตน (Dunham Taylor : 1993)

4.1.4 ความเชื่อและค่านิยมที่ถูกปลูกฝัง ความเชื่อด้านศาสนา และค่านิยมที่ถูกปลูกฝังจากครอบครัวจะมีส่วนเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เด็กที่ถูกสั่งสอนให้ยึดถือความยุติธรรม ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จะพัฒนาไปสู่ผู้นำที่มีคุณธรรม (Bass : 1985) เช่น ค่านิยมของจีนยึดถือลัทธิขงจื้อ (confucian) และเต๋า (Taoist) จะสั่งสอนอบรมเด็กให้ยึดถือความดีมีคุณธรรม ส่งผลต่อการพัฒนาผู้นำในเวลาต่อมาซึ่งจะพัฒนาผู้ตามในการใช้ความพยายามเพื่อความสำเร็จของงาน ในสิงคโปร์และไต้หวัน ตลอดจนจีนแผ่นดินใหญียึดถือความยุติธรรมและเท่าเทียมกันในการแลกเปลี่ยน ค่านิยมเหล่านี้มีผลต่อภาวะผู้นำเมื่อเด็กเติบโตขึ้น (Bass : 1985)

4.1.5 เหตุการณ์ฝังใจในวัยเด็ก เหตุการณ์ฝังใจในวัยเด็กจะมีอิทธิพลอย่างมากในการพัฒนาภาวะผู้นำ และบุคลิกภาพในวัยผู้ใหญ่ (Bass : 1985) เหตุการณ์ที่กระทบด้านจิตใจจะส่งผลต่อการพัฒนา ให้เกิดผู้นำบารมี ซึ่งอาจเป็นบุคลิกส่วนตัวหรือพัฒนาขึ้น เช่น บุคคลที่สูญเสียบิดาในวัยเด็ก และเขาต้องทำหน้าที่ทดแทนบิดาในครอบครัว เขาจะสร้างความรู้สึกเชื่อมั่น รับผิดชอบ ยึดมั่นต่อผลสำเร็จของงาน (Bass : 1985)

แม้เหตุการณ์ในวัยเด็กส่วนมากมักจะถูกลืมเลือน เมื่อเวลาผ่านไปนาน ๆ แต่เหตุการณ์บางอย่างที่ประทับใจจะถูกจดจำไว้ ตัวอย่างเช่นผู้นำทางการเมือง ได้แก่

อับราฮัม ลินคอล์น เคยเห็นทาสถูกล่ามโซ่ เมื่อยังอยู่ในวัยหนุ่ม เขาจะ จำภาพนั้นได้เสมอ และไม่ชอบการมีทาส

เมื่อวินสตัน เชอร์ชิล ยังเป็นเด็ก บิดาเคยพาไปรัฐสภา เขาเห็นบรรดาสมาชิกสภาต่อสู้กันด้วยถ้อยคำที่รุนแรง แต่เมื่อพ้นสภาพออกมาแล้ว ทุกคนก็เป็นมิตรที่ดีต่อกัน เขารู้สึกประทับใจว่าสภาเป็นสังเวียนการต่อสู้ของสุภาพบุรุษ ซึ่งจริงจังและยุติธรรมเหมือนอัศวินสมัยโบราณ ซึ่งเชอร์ชิลได้ถือเป็นแบบอย่างที่ดีมาจนตลอดชีวิต

บิดาของเหมา เจ๋อตง เป็นคนดุและเอาแต่ใจ มักจะลงโทษโดยไม่มีเหตุผล

ทำให้เหมา เจ๋อ ตุง เกิดความฝังใจเกลียดคนมีอำนาจ และเมื่อเขาเคยแข็งข้อกับพ่อแล้ว ประสบผลสำเร็จ ทำให้เขาเรียนรู้ว่าการต่อสู้แบบเปิดเผยกับผู้ที่มีอำนาจซึ่งใช้อำนาจอย่างไม่ถูกต้องนั้นก่อให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย และทำให้เขากล้าที่จะต่อสู้กับสถาบันอันทรงอำนาจเมื่อเขาโตขึ้น (ณรงค์ สิ้นสวัสดิ์ : 2537)

ในประเทศไทย คุณหญิง สุกัตรา มาสดีติธ ผู้นำสตรีและนักการเมืองหญิงของไทย ได้เห็นมาตั้งแต่ตนยังเป็นเด็กกว่าบิดาเป็นนักการเมืองท้องถิ่น และชื่นชมในตัวบิดามาก จึงไม่ลังเลเลย แม้แต่น้อยเมื่อถูกชักชวนให้ลงสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (สัมภาษณ์ คุณหญิง สุกัตรา มาสดีติธ)

4.2 สถานศึกษา

สถานศึกษามีส่วนสำคัญในการอบรมกล่อมเกลาลักษณะนิสัยของแต่ละคน สถานศึกษานั้นเริ่มตั้งแต่โรงเรียนอนุบาล โรงเรียนประถมและมัธยม ไปจนถึงมหาวิทยาลัย สถานศึกษาเป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ ความเชื่อ และค่านิยมแก่เด็ก นอกจากวิชาการแล้ว ระเบียบวินัยและวิชาการของแต่ละสถาบัน ล้วนมีอิทธิพลต่อการกล่อมเกลาลักษณะนิสัยของเด็กหรือคนที่จะเป็นผู้นำด้วย (Bass: 1985) จากการศึกษาผู้นำพยาบาลในต่างประเทศ พบว่า สถานศึกษามีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยเช่นกัน สิ่งเหล่านี้ได้แก่

4.2.1 ความรู้และทักษะ สถานศึกษาจะเป็นแหล่งสำคัญที่ถ่ายทอดความรู้ ด้านการบริหาร การคิดแบบใช้เหตุผล การแสวงหาโอกาส ความกล้าแสดงออก ประสิทธิภาพ การทำงาน ความรู้ด้านการวิจัยและการตลาด การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล สถานศึกษาบางแห่งจะสอนการเข้าสังคม เน้นการทำงานเพื่อส่วนรวมแต่ไม่เน้นระเบียบวินัยและความเป็นเลิศทางวิชาการ บางแห่งจะเน้นวิชาการ แต่ไม่เน้นการทำงานเพื่อส่วนรวม (Dunham - Taylor : 1993)

4.2.2 ผลการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความฉลาดและระดับสติปัญญา การเป็นผู้มีสติปัญญาดีเป็นลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำ เพราะการมีสติปัญญา รอบรู้ หมายถึง ความสามารถที่จะมองเห็นปัญหา สาเหตุและวิธีการแก้ไข ผู้นำที่มีสติปัญญาสูงจะได้เปรียบในหลาย ๆ ด้าน (ณรงค์ สิ้นสวัสดิ์: 2537) ซึ่งผลการเรียนที่ปรากฏในสถานศึกษานี้เป็นสิ่งที่ทำให้เขาเหล่านั้นได้รับการยอมรับในกลุ่มเพื่อน มีความมั่นใจในความสามารถของตน ซึ่ง ออดเวย์ ทีด กล่าวไว้ว่า ถ้าคนสามารถพิสูจน์ให้ผู้อื่นเห็นว่าเขาเหนือกว่าคนอื่น ๆ เมื่ออยู่ในวัยเด็กแล้ว เขามักจะรักษาความสามารถเหนือคนอื่นไว้ตลอดไป (Ordway Tead: 1935)

4.2.3 ครูที่ชื่นชอบ ระหว่างที่อยู่ในสถานศึกษา นักเรียนหรือนักศึกษาจะมีความสนิทสนมหรือใกล้ชิดครูบางคนเป็นพิเศษ ซึ่งอาจเป็นเพราะชอบอัธยาศัยส่วนตัวหรือมีบางอย่างที่ชื่นชอบเป็นพิเศษ อาจยึดถือเป็นแม่แบบ (Role Model) ได้รับความนิยมหรือความเชื่อจากอาจารย์คนนั้น ๆ ด้วย (ณรงค์ สิ้นสวัสดิ์, 2537)

อดอล์ฟ ฮิตเลอร์ สมัยเรียนอยู่ชั้นมัธยมเขาประทับใจในครูของเขามาก

ครูคนนี้เป็นคนที่มีลักษณะชาตินิยมสูง ภูมิใจในชาติพันธุ์เยอรมันมาก และได้สอนให้ฮิตเลอร์ รู้ถึงความยิ่งใหญ่ของชนชาติเยอรมันในอดีต เช่นเดียวกับแฟรงคลิน รูสเวลท์ ที่ได้รับอิทธิพลจากอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมที่เขาเรียนอยู่ ซึ่งปลูกฝังให้รูสเวลท์ยึดถือจรรยาบรรณของศาสนาโดยเคร่งครัด และสอนให้เขาทำงานเพื่อสังคม คิดถึงคนยากจน สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อรูสเวลท์เป็นอย่างมาก เมื่อเขาเป็นประธานาธิบดี เขาเล่นการเมืองโดยมองว่าต้องรับใช้สังคมและพยายามยกระดับฐานะของคนยากจน (James Barber : 1968 อ้างถึงใน ณรงค์ ลินสวัสดิ์ : 2537)

การศึกษาในผู้บริหารทางการพยาบาลที่เป็นเลิศในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้บริหารทางการพยาบาลที่เป็นเลิศเหล่านั้นขณะที่เป็นนักศึกษาพยาบาลได้รับอิทธิพลจากครู ซึ่งได้ตระหนักถึงความสามารถของผู้บริหารเหล่านั้น หรือไม่ก็ให้มุมมองใหม่ ๆ หรือความรู้ใหม่ ๆ ผู้บริหารคนหนึ่งรายงานมาว่า ครูผู้ชายในโรงเรียนมัธยมได้ยอมรับความสามารถในการเป็นผู้นำของตน และได้กระตุ้นส่งเสริมตน ผู้บริหารคนอื่น ๆ ได้อธิบายถึงครูมัธยมผู้ซึ่งได้มองเห็นศักยภาพของตนที่ตนมองไม่เห็น ความเชื่อมั่นของครูที่ครูมีต่อตนทำให้ตนฝันว่าตนควรจะเป็นใครและเป็น อย่างไรต่อไป

ผู้บริหารทางการพยาบาลที่เป็นเลิศจำนวน 10 คน กล่าวว่า พวกตนได้เรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักศึกษา และการประเมินผลจากครูในระดับปริญญาตรี อาจารย์พยาบาลมีการกระตุ้นและทำให้ตื่นตัวเกี่ยวกับการพยาบาลที่เป็นอิทธิพลทางบวก ผู้บริหารคนหนึ่งกล่าวว่า แบบอย่างทางบวกของครูทำให้ตนประทับใจ ผู้บริหารเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าในฐานะที่เป็นพยาบาลตนสามารถทำอะไรได้แตกต่างจากผู้อื่น และเริ่มมองว่าการพยาบาลเป็นอาชีพไม่ใช่แค่งาน

อาจารย์ในระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะอาจารย์ที่ปรึกษาที่มีอิทธิพลด้วย อาจารย์เหล่านั้นเป็นตัวแทนของความซื่อสัตย์ และความเป็นแก่นสารของการพยาบาล ผู้บริหาร จำนวน 12 ใน 13 คน ได้รายงานถึงการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับครูเหล่านี้ ผู้บริหารคนหนึ่ง กล่าวถึงอาจารย์ที่ปรึกษาของตนว่าเป็นคนที่ช่วยเหลือตนมาก เข้ากับนักศึกษาได้ดีบางคนได้บรรยายถึงอาจารย์ที่ทำทนายให้ตนออกความเห็นที่เป็นสาระและรู้จักการเสี่ยง

4.2.4 ประสบการณ์และกิจกรรมในชั้นเรียน ผู้นำพยาบาลที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติกิจกรรมขณะอยู่ในชั้นเรียนทั้งสิ้น ผู้นำหลายคนเป็นคณะกรรมการนักเรียน หัวหน้าชั้นหรือประธาน นักศึกษาขณะเรียนหลายคนเล่นกีฬาที่มีการแข่งขัน เป็นสมาชิกของชมรม เขาเรียนรู้ในการรับผิดชอบและเป็นตัวแทนของกลุ่ม การพูดเสียงดัง ชัดเจน เมื่อต้องการเรียกร้องความสนใจ และมองหาโอกาสในการแสดงความสามารถให้ประจักษ์ (Dunham-Taylor : 1993)

การศึกษาของเรดมอนต์ (Redmond: 1995) ได้ศึกษา ในผู้นำพยาบาลจำนวน 10 คน ของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า 8 ใน 10 คน เคยทำหน้าที่เป็นหัวหน้าในชั้นเรียน เรียนรู้การรับผิดชอบและนำหน้าคนอื่น ผู้นำคนหนึ่งสะท้อนความพึงพอใจในโอกาสขณะอยู่ในวัยเด็กว่า การมองหาโอกาสและแสดงความสามารถในการพูดเสียงดัง และชัดเจน 2 อย่างนี้ทำให้ตนได้เป็นผู้นำ และการมีโอกาสนี้ในวัยเด็กสอนเขาว่า คนสนใจที่จะทำตามเมื่อพูดถึงความต้องการของพวกเขา

ผู้นำทุกคนกล่าวว่า เขาเป็นสมาชิกของสโมสร ชอบทำกิจกรรมในวัยเรียน ชอบการแข่งขัน และทั้ง 10 คน บอกว่ามีส่วนร่วมในการแข่งขันกีฬาในวัยเรียน (Redmond : 1995)

4.3 สถานที่ทำงาน

บาส (Bass: 1985) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงาน มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ กล่าวคือ องค์การที่มีลักษณะของความมั่นคงสูง โครงสร้างการบริหารและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน บรรยากาศอบอุ่นเต็มไปด้วยความรักและไว้วางใจ ลักษณะของผู้นำที่เกิดขึ้นจะเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน ตรงกันข้ามหากบรรยากาศในองค์กรมีความไม่แน่นอน ขาดความไว้วางใจ โครงสร้างและเป้าหมายไม่ชัดเจนแล้ว จะเกิดลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง (Bass: 1985) และงานที่ต้องใช้ความสามารถพิเศษ ทุกคนมีความรับผิดชอบในหน้าที่ งานมีความก้าวหน้าสูง ลักษณะผู้นำจะเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน ตรงข้ามหากลักษณะงานเป็นงานประจำซ้ำซาก ขาดอิสระ โอกาส และความก้าวหน้าต่ำ ค่าตอบแทนไม่เป็นที่พึงพอใจ จะเกิดลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass: 1985) นอกจากนี้ ประสบการณ์และความสามารถของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำ นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ ที่ดีต่อกันในกลุ่มผู้ร่วมงาน การสนับสนุน ส่งเสริมให้กำลังใจจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เช่นกัน (Bass: 1985)

การศึกษาในผู้บริหารทางการแพทย์ระดับสูงของประเทศสหรัฐอเมริกา โดย ดันแสม เทเลอร์ และคณะ ในปี 1995 สนับสนุนแนวคิดนี้ โดยผู้บริหารจำนวน 9 คน กล่าวว่า เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน ช่วยให้มีมุมมองในการพัฒนาตนเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังแนะแนวทางให้ดูแบบอย่างของนักการเมืองคนสำคัญ เพื่อให้เกิดทักษะทางการบริหารหลายคนกล่าวว่า พยาบาลตรวจการ หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้การสนับสนุน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กระตุ้นส่งเสริม คำจูง ท้าทาย ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

ผู้บริหารจำนวน 22 คน กล่าวว่า หัวหน้ากลุ่มงานพยาบาลคนก่อน ๆ มีส่วนช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำของตน ทั้งด้านวิชาชีพและส่วนตัว ได้ท้าทายตนไว้ เกินกว่าที่เคยรับรู้ว่าตนมีความสามารถเพียงพอ กระตุ้นให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท เพราะต้องการคนที่จะมาทำหน้าที่แทนในตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งทำให้ตนมองว่าต่อไปตนจะเป็นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลได้ นอกจากนี้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลหลายคนเป็นคนเปิดเผย กระจายอำนาจ มอบหมายคนให้ทำ สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น ส่งเสริมและให้เวลาในการพัฒนา ระบายบุคคล ยืดหยุ่น และก่อให้เกิดการขัดแย้งที่สร้างสรรค์ และได้สอนพวกเขาถึงวิธีการอยู่รอดในองค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน กรรมการบริหาร แพทย์ สร้างคุณค่าในคลินิก สอนให้รู้ถึงความสำคัญของการปรากฏตัวในองค์กร การสร้างสรรค์บรรยากาศที่ทำให้การพยาบาลมีความสำคัญ

ผู้นำพยาบาลเหล่านี้ยังกล่าวอีกว่า มีผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานหลายคนมีพฤติกรรมด้านลบ เช่น หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เคยปฏิบัติต่อตนอย่างเลวร้าย ทำให้บอขายไม่ให้ความเชื่อถือ ดูถูก หรือไม่ยอมรับความคิดเห็น หรือหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลบางคนที่ไม่ยึดหยุ่น ใจแคบ อ่อนแอเกินไป ไม่ยินยอมให้เลื่อนขั้น ซึ่งผู้นำพยาบาลที่เป็นเลิศเหล่านี้กล่าวว่า พวกเขาจำไว้เป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่ไม่สมควรปฏิบัติตน (Dunham-Taylor and other : 1995)

5. ปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่ง

ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลนั้น มิได้ประสบผลสำเร็จหรือมีโอกาสในการแสดงศักยภาพของตนเองได้เสมอไป แคทเทอร์ริน (1995) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่จะทำให้คนประสบความสำเร็จในอาชีพคือการตั้งจุดมุ่งหมาย และวางแผนไปสู่จุดมุ่งหมายนั้น แต่การกระทำดังกล่าวมิใช่เรื่องง่าย ทั้งนี้เพราะความหลากหลายในโอกาสก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ บนทางอาชีพ สิ่งที่น่าสนใจคือ บนทางเดินสายอาชีพนี้ มีปัจจัยเอื้ออำนวยให้บุคคลเหล่านั้นประสบความสำเร็จ และก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำผู้บริหารในปัจจุบัน จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ปัจจัยเอื้ออำนวยเหล่านั้นได้แก่ การก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ โอกาสในการแสดงความสามารถ และความพึงพอใจในบทบาทผู้บริหาร อายุ และสถานภาพสมรส พื้นฐานการศึกษา ลักษณะส่วนบุคคล การมีพี่เลี้ยง และอิทธิพลจากผู้อื่น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 การก้าวหน้าในตำแหน่งตามบันไดอาชีพ

การขึ้นสู่ตำแหน่งของผู้ในระดับสูงมักจะผ่านบทบาทของการเป็นผู้บริหารมาก่อน เช่น ควบดิมมักจะผ่านการเป็นประธานกรรมการ หรือหัวหน้าแผนกมาก่อน ส่วนหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลมักก้าวมาจากพยาบาลประจำการ เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือเทียบเท่า ผ่านการเป็นผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้ตรวจการ และเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งทางการบริหารหลาย ๆ ตำแหน่ง ก่อนจะได้ขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล (Hall: 1970)

จากการศึกษาของ ไพรซ์ พบว่า ร้อยละ 88 ของนักการศึกษาเติบโตจาก ตำแหน่งทางวิชาการ จากอาจารย์เป็นศาสตราจารย์ ควบกับตำแหน่งอื่น ๆ ด้านบริหาร เช่น หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยควบดิมหรือรองควบดิม และร้อยละ 63 ของผู้บริหารจากสถานบริการทางการแพทย์ กล่าวว่า เคยอยู่ในสถานศึกษามาก่อน ซึ่งพื้นฐานการศึกษาช่วยเตรียมให้เขาเหล่านั้นขึ้นสู่ตำแหน่งทางการบริหาร (Price and others: 1987)

การศึกษาของเรดมอนด์ ในปี 1995 ช่วยยืนยันสิ่งเหล่านี้เช่นกัน เขาพบว่า ผู้นำทุกคนผ่านประสบการณ์การปฏิบัติการพยาบาลในคลินิก พัฒนาจากผู้ปฏิบัติการ เป็นผู้อำนวยความสะดวกทางคลินิก จากนั้นจึงเริ่มเป็นผู้บริหาร (Redmond: 1995)

5.2 โอกาสในการแสดงความสามารถและความพึงพอใจในบทบาทผู้บริหาร

การเริ่มบทบาทผู้บริหารของแต่ละคนแตกต่างกัน ผู้นำพยาบาลหลายคน กล่าวว่า

เขาเลือกเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร เพราะโอกาสอำนวย ในขณะที่บางคนกล่าวว่า เลือกที่จะเข้าสู่บทบาทผู้บริหาร เพราะได้มีปฏิสัมพันธ์กับคณะกรรมการบริหาร (Price: 1987) ไพน์ (Fine) พบว่า ความชอบในบทบาทหรือความพอใจในบทบาทเป็นตัวประกอบหนึ่งที่ทำให้บุคคลก้าวหน้าในอาชีพและเข้าสู่ตำแหน่งคณบดีได้ (Fine: 1983)

จากการศึกษาหัวหน้าสถานบริการพยาบาลและผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ที่ประสบความสำเร็จในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหาร ร้อยละ 67 กล่าวว่า ในบทบาทผู้บริหาร เขาได้ช่วยให้พยาบาลระดับปฏิบัติการบรรลุถึงศักยภาพที่มีอยู่รับรู้ถึงความรับผิดชอบที่มากขึ้น ซึ่งทำให้เขาพึงพอใจในบทบาทผู้บริหารมากที่สุด อื่น ๆ ได้แก่ พอใจในคุณภาพการดูแลผู้รับบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และครอบครัว การได้ปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการ การได้สร้างสรรค์สภาพแวดล้อม เพื่อเป้าหมายองค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาคนหนึ่งกล่าวว่า สิ่งที่ตนพึงพอใจมากที่สุด ในบทบาทของตนเอง คือ การได้สร้างภาพลักษณ์ของพยาบาลให้ได้รับความเสมอภาค (Price, Simms, Pfontz: 1987)

5.3 อายุ และสถานภาพสมรส

อายุและสถานภาพสมรสมีส่วนสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพ การศึกษาของไพร์ช และคณะ ในปี 1987 พบว่า ผู้นำในสถานบริการที่พยาบาลประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ยเกิน 50 ปี และมีสภาพโสด ถึงร้อยละ 67 ส่วนผู้นำในสถานศึกษามีอายุเฉลี่ยอ่อนกว่า คือ ช่วง 30-40 ปี และส่วนใหญ่จะสมรสแล้ว (Price: 1987)

แม้ว่าในเพศชาย การแต่งงานจะเป็นสิ่งเอื้ออำนวยให้นักบริหารชายก้าวหน้าในอาชีพ เพราะได้ภรรยาช่วยสนับสนุน แต่ในนักบริหารหญิง การแต่งงานและบทบาทของการเป็นมารดาไม่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับความก้าวหน้า หรือความสำเร็จในงาน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารหญิงและชาย มีสิ่งที่เหมือนกันคือ 3 ใน 4 ของจำนวนที่แต่งงานแล้วมักจะไม่ค่อยมีบุตร (Brown & Harlan, in Price and other: 1987)

5.4 พื้นฐานการศึกษา เป็นปัจจัยหนึ่งที่เอื้ออำนวยให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพและขึ้นสู่ตำแหน่งของผู้นำพยาบาล (Fine: 1993) (Brown & Harlan, in Price and other: 1987) ไพร์ช พบว่า ผู้นำทั้งในสถานศึกษาและสถานบริการพยาบาล มีพื้นฐานการศึกษาอย่างต่ำระดับปริญญาโท และผู้ขึ้นสู่ตำแหน่งคณบดีส่วนใหญ่จบปริญญาเอกแล้ว มีเพียง 1 คน ที่กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก และมีหัวหน้าพยาบาล 1 คน เท่านั้นที่จบระดับปริญญาเอกแล้ว (Price: 1987)

5.5 ลักษณะส่วนบุคคล เป็นดัชนีสำคัญที่ชี้ถึงความสำเร็จ และความก้าวหน้าในอาชีพ ลักษณะสำคัญที่ผู้นำพยาบาลที่ประสบความสำเร็จในประเทศสหรัฐอเมริกาหลายคนยอมรับว่าเป็นสิ่งสำคัญ คือ ความเป็นผู้มีภาวะผู้นำ เชื่อถือได้ ซื่อสัตย์ บุคลิกดี เป็นแม่แบบที่ดี ให้แก่ผู้อื่นได้ จะต้องมีความยืดหยุ่นในการนำองค์กร สามารถจูงใจคน และมีทักษะมนุษย์ (Human skill) สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ผู้นำควรจะมี คือ การเป็นผู้มีสุขภาพดี เพราะจะทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับ และเป็นตัววัดความสำเร็จได้ (Redmond: 1995)

5.6 การมีพี่เลี้ยง (Mentor)

เซฟีโร (Shapiro: 1978) พบว่า ผู้หญิงที่ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ จำเป็นต้องมีอะไรที่มากกว่าแม่แบบ (Role Model) ซึ่งต้องเป็นระบบของพี่เลี้ยง (Mentor) หรือผู้ให้การดูแล (Patron) อย่างรวดเร็ว การกระตุ้นให้ตื่นตัวในอาชีพในรูปแบบความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยงนี้เป็นสิ่งจำเป็นซึ่งเอื้ออำนวยให้พยาบาลขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่สูงขึ้น ด้วยความสำเร็จและความพึงพอใจ

วานซ์ (1982) กล่าวว่า การให้การดูแลแบบพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นความสัมพันธ์ ซึ่งมีมานานในสายวิชาชีพ เช่นเดียวกับความสัมพันธ์แบบพ่อ แม่ลูก หรือครูกับศิษย์ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของระบบการดูแล ซึ่งทำให้คนคนหนึ่งมีความก้าวหน้าในการทำงาน เกิดความพึงพอใจ ซึ่งเป็นความนิยมมากในกลุ่มอาชีพ

เฮนนิคซ์ (Henning: 1970) ได้รายงานในวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิตของเขาว่า ไม่มีผู้บริหารหญิงคนใดที่ประสบความสำเร็จในอาชีพโดยปราศจากความสัมพันธ์แบบผู้ดูแลกับผู้ถูกดูแล (Patron-protégé Relationship) หรือการมีพี่เลี้ยง (Mentor)

คานเตอร์ (Kanter) ได้อธิบายถึง ผู้อุปถัมภ์ (sponsor) และพี่เลี้ยง (Mentor) ว่า เปรียบเสมือนครู (teacher) หรือผู้ฝึก (coach) ผู้ซึ่งมีหน้าที่ในการฝึกพนักงานใหม่ในองค์กร ให้รู้จักการทำงานในระยะเริ่มแรก และเคลื่อนไหวตามกระแสองค์กร เพื่อความก้าวหน้า และส่งเสริมให้ได้รับโอกาสในตำแหน่งหน้าที่ และผู้ดูแล (Mentor) และผู้ถูกดูแล (Mentee) มักจะเป็นเพศเดียวกัน (Kanter, in price: 1987)

หน้าที่ของพี่เลี้ยง (Mentor) มาจากนิยายดึกดำบรรพ์ของกรีก เมนทอร์ (Mentor) เป็นคนแก่ที่ฉลาด โอลีสซีสจึงมอบหมายให้ดูแลลูกชายของเขา คือ เทเลมาซัส ในช่วง 10 ปีแรก

เลวินสัน (Levinson: 1978) ได้ศึกษาความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยงนี้ ในชาย พบว่า ความสัมพันธ์แบบ Mentor มีลักษณะดังนี้

1. เป็นครูที่ยกระดับทักษะสติปัญญาของผู้อ่อนอาวุโสกว่า
 2. เป็นผู้อุปถัมภ์ (Sponsor) ให้ความสะดวกแก่คนรุ่นใหม่ ให้ก้าวหน้าในโลกของอาชีพการงาน
 3. เป็นเจ้าของบ้าน (Host) เป็นผู้แนะแนว (Guide) ให้การต้อนรับและนำเข้าสู่โลกของวิชาชีพ หล่อหลอมค่านิยม วัฒนธรรม และบุคลิกภาพใหม่
 4. ผู้เป็นแบบอย่าง (Exemplar) ทำตัวเป็นตัวอย่างในด้านความดีงาม ความสำเร็จและแนวทางการดำเนินชีวิต
 5. เป็นที่ปรึกษา (Counselor) ให้การปรึกษานับสนุนอย่างมีจริยธรรม
- แม้ความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยงนี้จะปรากฏในช่วงเหตุการณ์วิกฤติในการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคคล แต่มักปรากฏในเพศหญิงน้อย ซึ่งเพศหญิงมักจะมองว่าไม่จำเป็นต้อง

ช่วยเหลือใคร ธรรมเนียมของเพชฌัญญ์มักไม่ชอบเล่นกีฬาเป็นทีม ไม่ใช่ในการทำงานเป็นทีมที่ดี และมักมี ปัญหาเมื่อต้องทำงานร่วมกัน นอกจากนี้สังคมผู้หญิงมักจะได้รับ การเรียนรู้ในการไม่ไว้ใจผู้อื่น มองผู้อื่นเป็นคู่แข่งมากกว่า ส่งผลให้ชอบทำอะไรโดยลำพัง โดยมีได้มองหาผู้ช่วยเหลือหรือผู้ร่วมทีม (Hennig in Vance: 1982)

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของวานซ์ (1982) เกี่ยวกับประสบการณ์ทางความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยง (Mentor) ในผู้นำพยาบาล จำนวน 72 คน ได้พิสูจน์ให้เห็นความสำคัญของความสัมพันธ์แบบ พี่เลี้ยง และการสนับสนุนในการพัฒนาด้านอาชีพของตน ผู้นำพยาบาลร้อยละ 83 กล่าวว่า ตนมีพี่เลี้ยง 1 คน หรือมากกว่านั้น ผู้นำพยาบาลร้อยละ 93 ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้บุคคลอื่น กลุ่มตัวอย่างของวานซ์ รายงานว่า พี่เลี้ยงของตนจะช่วยเหลือในการเลื่อนตำแหน่งทางอาชีพ กระตุ้นให้เกิดปัญญา ความคิด และ สร้างแรงบันดาลใจ ส่วนบุคคลที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่ตนนั้น กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 25 บอกว่าเป็นครู คณบดี หรือผู้ช่วยคณบดี ร้อยละ 22 เป็นผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 18 เป็นผู้ร่วมงานหรือหัวหน้าแผนก การให้ ความช่วยเหลือ ได้แก่ ร้อยละ 24 แนะนำสนับสนุนด้านอาชีพ ร้อยละ 20 เป็นแม่แบบ ร้อยละ 15 กระตุ้นปัญญาและการศึกษา ร้อยละ 14 สร้างแรงบันดาลใจ ร้อยละ 13 เป็นที่ปรึกษา ร้อยละ 17 ดูแลด้านจิตใจ และร้อยละ 3 ให้ความช่วยเหลือด้านอื่น ๆ (vance: 1982)

ดันแฮมและคณะ (Dunham-Taylor: 1993 Fisher และ Kinion) ได้ศึกษาผู้บริหาร ในฝ่ายการพยาบาล ซึ่งมีภาวะผู้นำสูง ในโรงพยาบาล จำนวน 85 แห่ง ทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า หนึ่งในสามของผู้บริหารในฝ่ายการพยาบาล มีพี่เลี้ยงและบ่อยครั้งมีพี่เลี้ยงมากกว่า 1 คน พี่เลี้ยงมีทั้งชาย และหญิงพอ ๆ กัน และส่วนใหญ่พี่เลี้ยงจะเป็นผู้ตรวจการ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล หรือรองประธาน ฝ่ายการพยาบาล หัวหน้าหน่วยปฏิบัติการ ผู้อำนวยการ หรือศาสตราจารย์ในบัณฑิตวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่าง แต่ละคนได้ตระหนักถึง "เพชรในตม" (Diamonds in the rough) และให้ความช่วยเหลือ รูปแบบของความช่วยเหลือที่ ผู้บริหารได้รับเพื่อการพัฒนา ได้แก่ 1) การมอบหมายงานด้านบริหารให้ 2) ช่วยวิจารณ์ผลงาน 3) สอนเทคนิคการบริหาร 4) สอนการมองการเมืองตามสภาพความเป็นจริง 5) และให้โอกาส บางครั้งเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น พี่เลี้ยงช่วยเสริมแรงว่าตนเป็นคนดี เป็นคนที่เสนอตัว ทำงานและมีความเป็นเลิศในงานที่ตนทำและมีศักยภาพของผู้นำ

เรดมอนด์ (Redmonds: 1995) ได้ศึกษาผู้บริหารทางการพยาบาลที่มีลักษณะผู้นำสูง จำนวน 10 คน ในอเมริกา พบว่า สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารเหล่านั้นก้าวสู่ตำแหน่งที่สำคัญ ได้แก่ การมีพี่เลี้ยง ผู้นำ 8 ใน 10 คนกล่าวว่า พี่เลี้ยงเป็นเพชฌัญญ์ ซึ่งจะช่วยเหลือ สอนงาน เทคนิคการเมืองในองค์กร สร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต และแนะแนวขั้นสู่อชีพให้ และเมื่อขึ้นเป็นผู้บริหารแล้ว เขาต้องรับผิดชอบเป็น พี่เลี้ยงให้พยาบาลรุ่นต่อไป และต้องสร้างเครือข่ายวิชาชีพหรือองค์กรวิชาชีพ เพื่อสร้างพลังให้กับวิชาชีพต่อไป (Redmonds: 1995)

เรดมอนต์ ให้ข้อสังเกตในการมีพี่เลี้ยงของผู้นำพยาบาลว่า ผู้นำพยาบาลในสถานศึกษามักได้รับการดูแลแบบพี่เลี้ยง จากผู้สอน อาจารย์ที่ปรึกษา เป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ผู้บริหารในสถานบริการมักได้รับการดูแลแบบพี่เลี้ยงจากบิดามากกว่า เขายังย้ำว่าสิ่งนี้คือ ตัวประกอบที่เป็นตัวเลือกในการก้าวขึ้นสู่อำชีพของผู้บริหารหญิง ทั้งด้านบริการและวิชาการ (Redmond: 1991)

กล่าวโดยสรุปแล้ว ความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยง มีผลต่อการก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหาร หรือเป็นปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล ดังนี้

1. ช่วยในการเตรียมบทบาทการเป็นผู้นำ ช่วยให้ผู้นำที่อ่อนประสบการณ์เรียนรู้จากผลงานในอดีตที่ผ่านมา
2. ฝึกทักษะที่จำเป็น ฝึกการคิด การสังเกต ทั้งนี้โดยมีผู้มีประสบการณ์ คอยปกป้องดูแล
3. เป็นการเสริมสร้างความก้าวหน้าและความสำเร็จในอาชีพ
4. ผู้ที่ได้รับการอุปถัมภ์แบบพี่เลี้ยงจะเกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง รู้สึกพึงพอใจในตัวเอง พึงพอใจในอาชีพ และรู้สึกถึงค่าของตนเองต่องานด้วย (Vance: 1982)

5.7 อิทธิพลจากผู้อื่น

เบื้องหลังการประสบความสำเร็จในอาชีพและการเข้าสู่ตำแหน่งของบุคคลหลาย ๆ คนย่อมมีผลจากผู้สนับสนุนรอบตัวเขา ไพรซ์ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงทางการพยาบาลที่เขาศึกษา ร้อยละ 83 มีบุคคลอื่น ซึ่งมีอิทธิพลต่อการขึ้นสู่ตำแหน่งของเขา

หลายคนกล่าวว่า มีผู้ร่วมงานสนับสนุน และผู้บริหารในสถานบริการหลายคนซึ่งมีผู้ร่วมงานหลาย ๆ ประเภทให้การสนับสนุน ได้แก่ ผู้บริหารอื่นที่มีใช้พยาบาล อาจารย์จากมหาวิทยาลัย นอกจากนี้บุคคลที่มีอิทธิพลอีกกลุ่มหนึ่ง คือ ครอบครัวของผู้บริหาร ซึ่งถือว่าสำคัญที่สุด (Price and others: 1987) นอกจากนี้ เครือข่ายวิชาชีพ เช่น ชมรมวิชาชีพ สมาคมวิชาชีพ และองค์กรสำคัญทางวิชาชีพ เป็นปัจจัยเอื้ออำนวยที่สำคัญในการสนับสนุนให้ขึ้นสู่ตำแหน่งอีกด้วย (Price: 1987)

แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา

การศึกษาเฉพาะกรณี (case study) เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพแบบหนึ่งที่มีผู้นำมาใช้มานานแล้ว ส่วนใหญ่มักจะศึกษาในบุคคล ทั้งนี้โดยมีจุดประสงค์เพื่อค้นหาและสร้างสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบางตัวเพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ชัดเจนขึ้น ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมอันได้แก่ ความรู้สึกนึกคิด ประวัติชีวิต ค่านิยม ประสบการณ์หรือปัญหาในการดำเนินชีวิต บางประการ รวมทั้งอุดมการณ์ต่าง ๆ นั้น ไม่สามารถจัดทำเป็นรูปปริมาณได้ เพราะข้อมูลเหล่านี้มีลักษณะพิเศษของตัวเอง 3 ประการ คือ 1) มีความเป็นนามธรรมค่อนข้างมาก 2) มีความสลับซับซ้อนมาก โดยบางส่วนอาจสืบเนื่องมาจากสัมพันธ์ทางสังคมและวัฒนธรรม 3) มีลักษณะของความเป็นพลวัต (dynamic) คือ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (สรวงศ์ วิจารณ์: 2537) ลักษณะพิเศษเหล่านี้ทำให้เกิดความ

ยากลำบากในการหารูปแบบความสัมพันธ์ และ/หรือพิจารณาวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้องแน่นอน ผู้ที่ศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบนี้นำมาซึ่งทฤษฎีสำคัญ ๆ มากมาย เช่น เครเพิลลิน (Krapelin) และฟรอยด์ (Freud) ซึ่งใช้วิธีการศึกษาภูมิหลังของบุคคลในลักษณะที่เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีอย่างละเอียด เพื่อให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ที่มีพฤติกรรมปัจจุบัน (สายฤดี วรกิจโกศลกร, 2537)

การนำมาใช้และประโยชน์ของการศึกษาเฉพาะกรณี

การศึกษาแบบกรณีศึกษานี้จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์อย่างมาก ในการศึกษาขั้นต้นเพื่อค้นหาสิ่งที่ต้องการศึกษาได้แม่นยำขึ้น ซึ่งเป็นการศึกษาแบบนำร่อง เพื่อหาข้อมูลพื้นฐาน สำหรับนำมาใช้ในการศึกษาต่อไป มีประโยชน์ดังนี้

1. สามารถรักษาความเด่นชัดของหน่วยที่ต้องการศึกษาไว้ได้ ซึ่งการศึกษาเชิงปริมาณไม่สามารถทำได้เมื่อถามถึงบุคลิกภาพ ความคิดเห็น ทศนคติต่อเหตุการณ์หนึ่ง ๆ ความเป็นปัจเจกบุคคล หรือความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของตัวอย่าง
2. การศึกษาเชิงปริมาณซึ่งใช้ตารางไขว้ (Cross tabulation) หรือใช้วิธีหาความสัมพันธ์ (correlation) บางครั้งทำให้ลักษณะชีวิตส่วนตัวของคนถูกจำกัดด้วย เพราะเป็นการนำเสนอข้อมูลได้เพียงบางส่วนเท่านั้น ข้อมูลอื่น ๆ ที่สำคัญกับตัวอย่างต้องตกไปโดยปริยาย
3. มีข้อมูลเป็นลักษณะต่อเนื่องของแต่ละตัวแปรเกิดขึ้นตลอดเวลาที่เป็นลักษณะธรรมชาติของเหตุการณ์ในชีวิตจริงของบุคคล

ความแตกต่างของการศึกษาเฉพาะกรณีกับวิธีการศึกษาอื่น

1. ความกว้างของข้อมูล การศึกษาแบบนี้จะได้ข้อมูลของบุคคลหรือหน่วยที่ต้องการกว้างขวางมากกว่า ซึ่งหากมีแนวปัญหาที่ต้องการศึกษาอยู่ก่อนแล้ว จะทำให้ได้ข้อมูลละเอียดชัดเจนยิ่งขึ้น สามารถรู้แบบแผนชีวิตของบุคคลนั้น ๆ คล้ายคลึงกับสภาพที่เป็นจริง
2. ความลึกของข้อมูล ข้อมูลที่ได้ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา ความคิดทางการเมืองสามารถศึกษาได้จากวิธีนี้ในลักษณะที่มีหลายระดับตั้งแต่ผิวเผินจนถึงลึกซึ่งทำให้ได้รู้จักสิ่งที่ต้องการศึกษาเป็นภาพรวมของหน่วยที่เด่นชัด
3. การจัดกลุ่มชนิดทำได้ค่อนข้างสูง และแม่นยำ มากกว่าการจัดโดยกว้าง ๆ ในรูปร่างของการศึกษาเชิงปริมาณ ซึ่งจัดได้เพียงเพศ อายุ อาชีพ แต่การศึกษาแบบนี้จะทำให้การจัดชนิดของบุคคลชัดเจนขึ้น ตามธรรมชาติและวัฒนธรรมของบุคคลนั้น ๆ
4. ทำให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในช่วงเวลาศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลที่แสดงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่งไปยังอีกช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งหากเป็นการศึกษาเชิงปริมาณ จะได้ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงในเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น (เบญญา ยอดดำเนิน - แอ็ดติจ์: 2536)

วิธีการเก็บข้อมูลในกรณีศึกษา

ในการศึกษาแบบกรณีศึกษานั้น ผู้ทำการศึกษาสามารถเก็บข้อมูลได้หลายวิธีด้วยกัน คือ

1. บันทึกประวัติบุคคล (Life History หรือ Case History)
2. การบันทึกเอกสารส่วนบุคคล
3. สัมภาษณ์
4. การสังเกต
5. การทดสอบ เช่น การทดสอบทางจิตวิทยา ทางกายภาพ เป็นต้น
6. การให้รายงานด้วยตนเอง โดยให้บุคคลให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวเอง เพื่อให้ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับบุคคล
7. ศึกษาเอกสารอื่น ๆ เช่น ข่าว สถิติ เป็นต้น (สายฤดี วรกิจโกศล: 2537)

ประวัติชีวิต (Life History) คือ การศึกษาประวัติบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยมุ่งศึกษาครอบคลุมทั้งปัจจัยภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรมและปัจจัยภายใน ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยมุ่งศึกษาในบริบททางวัฒนธรรมและสังคมที่หล่อหลอมบุคคลเหล่านี้เพื่อค้นหาว่าทำไมบุคคล เหล่านี้จึงมีความนึกคิดอย่างที่เป็นอยู่และได้รับแรงจูงใจหรือแรงผลักดันอะไรจึงทำให้มีพฤติกรรมดังที่ปรากฏอยู่ ประวัติชีวิตจึงแตกต่างจากชีวประวัติ (biography) และอัตชีวประวัติ (auto-biography) เพราะทั้งสองประการหลังให้เพียงรายละเอียดของบุคคลแต่ประวัติชีวิตได้เพิ่มเติมมิติทางสังคมวัฒนธรรมเข้าไปในชีวประวัติ เพื่อหาความหมายของการกระทำของคนในแต่ละช่วงความหมายนั้น

ประวัติชีวิต เป็นเทคนิคในการรวบรวมข้อมูลวิธีหนึ่งแตกต่างจากการทำอัตชีวประวัติที่จะเล่าไปอย่างอิสระ ตามเวลา เหตุการณ์ แต่จะมีประเด็นที่น่าสนใจในแต่ละกรณีศึกษา ผู้ศึกษาจะต้องเข้าไปคุย สัมภาษณ์ ในเรื่องราวต่าง ๆ โดยช่วงแรกจะ让他เหล่านั้นเล่าเรื่องให้ฟัง ผู้วิจัยจะฟังอย่างเดียว เมื่อเวลาผ่านไปประมาณหนึ่งชั่วโมงจึงจะตะล่อมเข้าเรื่องประเด็นที่ต้องการโดยสัมภาษณ์ และบันทึกเทปเอาสิ่งที่บันทึกไว้ทั้งหมดมาสรุปเป็นประเด็นที่สำคัญ ซึ่งต้องสร้างบรรยากาศให้ไม่เป็นทางการมากที่สุด เมื่อนำสิ่งที่บันทึกมาสรุปผู้วิจัยจะตัดตอนคัดเฉพาะประเด็นสำคัญของเรื่องที่จะศึกษา เทคนิคนี้ใช้เฉพาะกลุ่มหรือการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายพิเศษเช่น ผู้ประสบผลสำเร็จในชีวิตมากเป็นพิเศษหรือพวกที่มีปัญหาทางสังคม เช่น อาชญากร ผู้ติดยาเสพติด ผู้มีปัญหาสุภาพจิต โดยจะเก็บข้อมูลประวัติชีวิตของแต่ละบุคคล แล้วหาข้อสรุปออกมาเป็นเรื่องของกลุ่มคน หรือพฤติกรรม คือ หารักร่วมกัน ไม่ได้วิเคราะห์ชีวิตคนใดคนหนึ่ง เช่น สัมภาษณ์ประวัติชีวิตของผู้ที่ติดยาเสพติดจำนวนหนึ่งหรือสัมภาษณ์บุคคลที่ประสบความสำเร็จในชีวิตจำนวนหนึ่งแล้วมาดูลักษณะร่วมของคนเหล่านั้น การทำ Life History Collection จะดึงเอาลักษณะร่วมออกมา (Common Character) การใช้เทคนิคนี้ต้องวางกรอบแนวคิดว่าจะดูในลักษณะใดแล้วจึงนำมาหาลักษณะร่วม (สุรางค์ วรกิจพานิชย์: 2536)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยใช้การศึกษาเฉพาะกรณี

อภิชัย เจนธีรวงศ์ (2531) ศึกษาถึงภูมิหลังของนักการเมืองสตรีกับการเข้าสู่กระบวนการทางการเมือง แบบกรณีศึกษา โดยสุ่มเลือกกรณีศึกษาจากสมาชิกสภาเทศบาลสตรีทั่วประเทศ ทั้งนี้ได้ยึดพื้นที่ 4 ภาคเป็นเกณฑ์ ใช้กรณีศึกษา จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์ แบบเจาะลึก การสังเกตการณ์ในภาคสนาม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักทางภูมิหลังที่มีผลต่อการเข้าสู่กระบวนการทางการเมือง ได้แก่ ความเป็นทายาททางการเมือง และฐานะทางเศรษฐกิจ

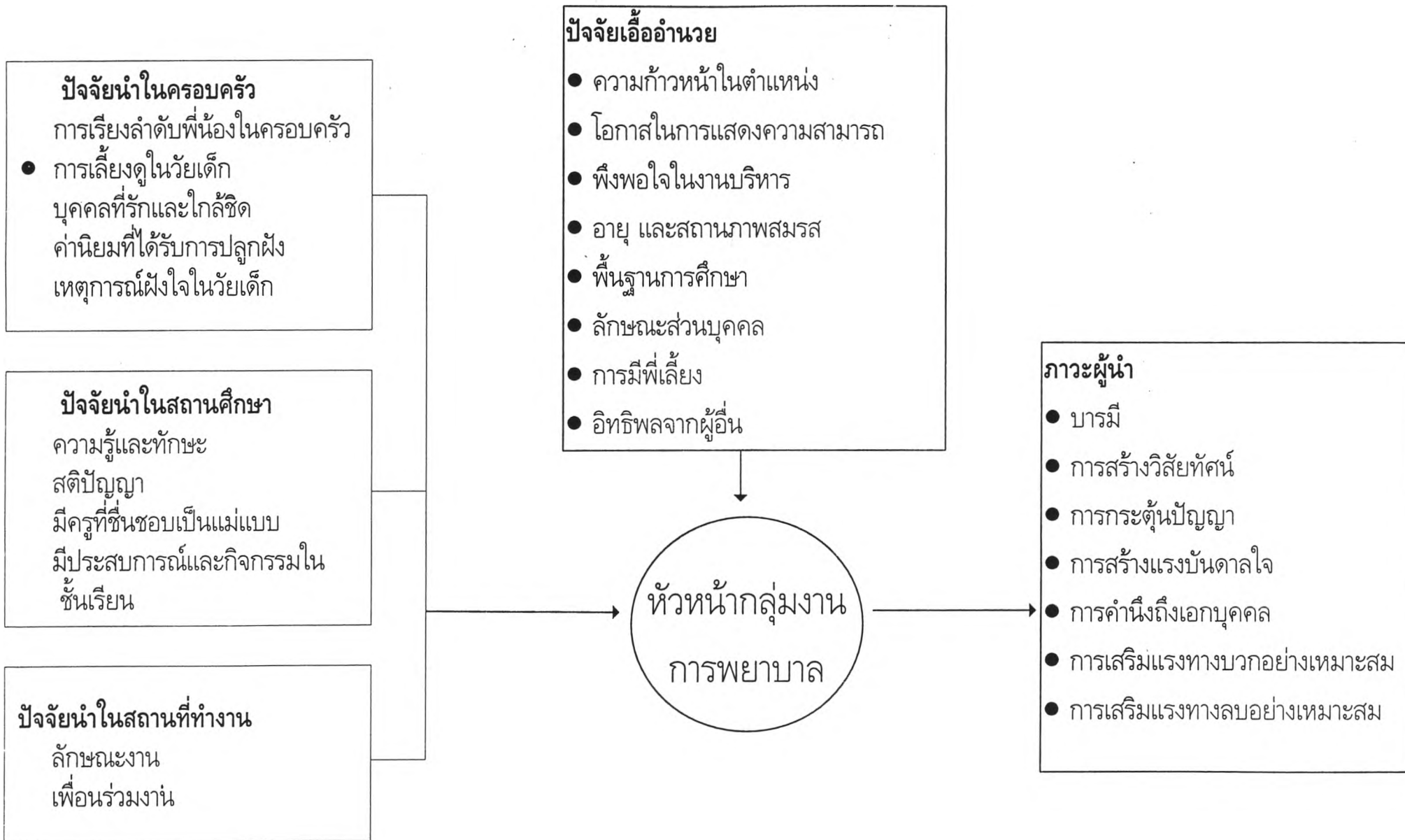
สันติ คณานุรักษ์ (2533) ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำในหมู่บ้านอาสาพัฒนาป้องกันตนเอง โดยศึกษาเฉพาะกรณี ประธานคณะกรรมการกลางหมู่บ้านอาสาพัฒนาตนเองในพื้นที่ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน จังหวัดราชบุรี โดยมุ่งศึกษาความเป็นผู้นำของประธานคณะกรรมการกลางของหมู่บ้านที่มีปัญหาความมั่นคงภายใน วิชิตำเนินการวิจัย เป็นการวิจัย ภาคสนาม โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกต สังเกตแบบมีส่วนร่วม สัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ สัมภาษณ์แบบเจาะลึก เมื่อรวบรวมข้อมูลได้แล้วนำมาวิเคราะห์ตามวิธีชาติพันธุ์วรรณา ตามแนวคิดชนชั้นนำ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเป็นผู้นำในหมู่บ้าน อพ. คือ ความรู้ ความผูกพันกับหมู่บ้าน การตื่นตัวทางการเมือง ตามลำดับ

ไพรัช ชิม และ ฟอท์ซ (Price, Simms, Pfontz: 1987) ได้ศึกษาเพื่อค้นหาทฤษฎีพื้นฐาน (Grounded theory) ถึงปัจจัยที่ทำให้ผู้นำพยาบาลก้าวหน้าในอาชีพ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงทั้งในสถานบริการ และสถานศึกษา อย่างละ 7 คน รวม 14 คน ใน มิเดิลเวสเตอร์น และทางตอนใต้ของประเทศสหรัฐอเมริกา วิธีการวิจัยโดยการสัมภาษณ์แบบลึก แล้วบันทึกลงแถบเสียง วิเคราะห์แผนภูมิองค์กร และตารางกิจกรรมประจำเดือน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล เหตุผลในการเลือกอาชีพ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง อิทธิพลจากผู้อื่นและความพึงพอใจในบทบาทผู้บริหาร

ดันแฮมเทเลอร์ และคณะ (Duham-Taylor and other: 1993) ได้ศึกษาถึงเหตุการณ์ ประสพการณ์ และบุคคลที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูง ในสหรัฐอเมริกา ประชากรที่ใช้ในกรณีศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูง จำนวน 85 คน คัดเลือกกรณีศึกษาโดย ส่งรายชื่อกลุ่มประชากรทั้งหมดไปยังผู้บริหารแต่ละคน ขอความร่วมมือและให้เสนอรายชื่อผู้มีผลงานดีเด่น โดยเรียงลำดับตั้งแต่ดีเด่นมากที่สุดลงไป รวบรวมรายชื่อที่ตอบกลับมา และคัดเลือกไว้เป็นกรณีศึกษาจำนวน 10 คน การรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ บันทึกคำสัมภาษณ์ลงในแถบเสียง นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยวิธีการเชิงชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic method) ผลการวิจัย พบว่า สิ่งที่มีอิทธิพลต่อแบบการนำของผู้นำพยาบาลที่เป็นเลิศเหล่านี้ ได้แก่ ครอบครัว ผู้ให้การศึกษา ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และการได้รับการสอนงาน

เรดมอนด์ (Redmond : 1995) ศึกษาถึงประวัติชีวิต เส้นทางอาชีพ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยเลือกกรณีศึกษาจำนวน 10 คน วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ 1) การสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับประวัติชีวิตและวิธีการทำงาน อดทนเสียง โดยใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 3 ชั่วโมง 2) การสังเกตแบบมีส่วนร่วมเกี่ยวกับบทบาทการเป็นผู้นำและผู้บริหาร ไม่น้อยกว่าวันละ 8 ชั่วโมง 3) ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยวิธีการเชิงชาติพรรณนารวบรวม ผลการวิจัยพบว่าประวัติชีวิตของผู้บริหารระดับสูงทางการพยาบาล มีผู้มีอิทธิพลต่อการสร้างแบบภาวะผู้นำและเส้นทางอาชีพ ได้แก่ บุคคลในครอบครัว ครูผู้สอน อาจารย์ใหญ่ในสถานศึกษา ผู้นิเทศ เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนประสบการณ์และกิจกรรมที่ปฏิบัติในวัยเด็กและวัยรุ่น ซึ่งมีส่วนในการสร้างแบบผู้นำของผู้บริหารทางการพยาบาลเหล่านั้นทั้งสิ้น

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา จะเห็นว่าปัจจัยนำ ปัจจัยเอื้ออำนวยในการขึ้นสู่ตำแหน่งตลอดจนการแสดงภาวะผู้นำของบุคคลมีปัจจัยเกี่ยวข้องมากมาย ผู้วิจัยขอสรุปเป็นกรอบแนวคิดกว้างๆดังนี้



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย