

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์ในเขตภาคใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยจากเอกสารวิชาการ ตำรา บทความ รายงานวิจัยรวมถึงการสืบค้นข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญดังนี้

1. แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 1. 1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 1. 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 2. 1 การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 2. 2 การรับรู้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีการศึกษาวิจัยกันมาก เริ่มจากปี ค.ศ.1978 เป็นต้นมา มีลักษณะเฉพาะที่บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และการมองการณ์ไกลในอนาคต มุ่งให้ความสำคัญต่อการประเมินระดับแรงจูงใจของผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ มีสาระครอบคลุมแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบารมี (charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) รวมทั้งผู้นำเชิงวัฒนธรรม (cultural leadership) สามารถใช้อธิบายกระบวนการอิทธิพลตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำและผู้ตามรายบุคคล จนถึงระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับสมาชิกทั้งหมดในองค์การ ตลอดจนวัฒนธรรมในองค์การ โดยผู้นำมีบทบาทหลักในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ ภายใต้สถานการณ์ความผูกพันต่อกันอย่างมั่นคงระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าสอดคล้องกับสถานการณ์โลกยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในปัจจุบัน (Bass, 1985; Sullivan, Bretschneider & McCausland, 2003)

บาส (Bass, 1985) ได้พัฒนาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำของเบอร์น (Burn, 1978 cited by Bass, 1985) ซึ่งเป็นบุคคลแรกที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยบาสได้อธิบายลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนว่า เป็นผู้นำที่ใช้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตาม มีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยผู้นำรู้ความต้องการของผู้ตามและพยายามตอบสนองความต้องการให้เมื่อผู้ตามทำงานได้ผลตามเป้าหมายที่ผู้นำกำหนด และได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึงกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำมีพฤติกรรมอันมีอำนาจและอิทธิพลต่อผู้ตาม ให้เกิดความรู้สึกชื่นชม เลื่อมใส จงรักภักดี ไว้วางใจ ให้การยอมรับในตัวผู้นำ จนส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในตัวผู้ตามให้มีความพยายามและตั้งใจทำงานมากกว่าที่เคยทำปกติ โดยผู้นำสามารถใช้อำนาจและอิทธิพลเพื่อเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามเกิดการรับรู้ตระหนักในความสำเร็จและคุณค่าของตนเอง สามารถโน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้ยึดประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ตนเอง ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ตามเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งปัจจุบันแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส ยังคงได้รับการยอมรับ โดยมีการศึกษาและขยายแนวคิดเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง

ไทกี และ เดอแวนนา (Tichy & Devanna, 1986 cited by Tichy & Devanna, 1990) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมจากแนวคิดของบาส โดยกล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้กล้าเผชิญความจริงในสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ให้ความเชื่อถือในศักยภาพของสมาชิก กระตุ้นให้สมาชิกเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ สามารถเผชิญกับสถานการณ์วิกฤติหรือปัญหาที่มีความซับซ้อนสามารถคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตและกำหนดเป้าหมายหรือภาพในอนาคตขององค์การทำหน้าที่เป็นผู้ชี้นำและฝึกสอนสมาชิกในองค์การให้รับรู้และตระหนักในคุณค่าและเป้าหมาย และนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าเดิมได้สำเร็จ รวมทั้งการเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างไกล มีความตื่นตัวกับสถานการณ์แวดล้อม มีความกระตือรือร้นในการคิดและดำเนินการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น กล้าเสี่ยง ให้ความสำคัญกับการมองอนาคตขององค์การ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล พร้อมทั้งจะสร้างสิ่งใหม่ที่ท้าทาย (Bennis, 1989 cited by Marriner, 1993)

บาคเกอร์ (Barker, 1992) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงหรือคิดค้นสิ่งใหม่ๆ การเสริมสร้างพลังอำนาจและการใช้อำนาจร่วมกับผู้อื่น โดยผู้นำเข้าใจเป้าหมายขององค์การและของผู้ตามแต่ละคน สามารถ

พัฒนาองค์การและผู้ตามให้ก้าวหน้า สร้างบรรยากาศที่ดี ผู้ตามมีความจงรักภักดี รู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ มีขวัญและกำลังใจ เกิดความร่วมมือของทีมงาน

รีนฮาร์ด (Reanhardt, 2004) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึงผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ร่วมงาน เป็นผู้กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้ผู้ร่วมงาน กระตุ้นการคิดสร้างสรรค์เชิงบวกและหาทางเลือกใหม่ในการแก้ปัญหา ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำและสมาชิก สามารถสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมใหม่ในมุมมองหรือแนวคิดใหม่ๆ และต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจ การยอมรับ และความร่วมมือของสมาชิกทุกระดับในทีม ซึ่งเป็นรูปแบบผู้นำที่จำเป็นและเหมาะสมกับยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน สามารถนำพาองค์การให้อยู่รอด ผ่านพ้นภาวะวิกฤติจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และประสบความสำเร็จในการสร้างการเปลี่ยนแปลง

โดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง การที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มคนที่เป็นสมาชิกในองค์การ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดหรือพฤติกรรม โดยการยกระดับจิตใจและระดับความต้องการให้สูงขึ้น กระตุ้นให้สมาชิกรับรู้และตระหนักในคุณค่าของตนเองที่มีต่องานหรือองค์การ เกิดค่านิยมทางบวกเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ใช้วิธีการประพุดิตินเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความรู้ความสามารถในงาน การเป็นคนดี มีคุณธรรม มีระดับจิตใจสูง ผู้ตามเกิดความรู้สึกนิยมยกย่อง นับถือ ไว้วางใจ เกิดค่านิยมและประพุดิตตามแบบอย่างของผู้นำ เป็นผู้ที่มีความตื่นตัวเรียนรู้ต่อเนื่อง ทันท่องสถานการณ์เปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมอยู่เสมอ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถคาดการณ์สถานการณ์ กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์การได้ทันกับสถานการณ์ สามารถสื่อสารและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรับรู้ ตระหนักในความสำคัญของการปรับเปลี่ยนองค์การ เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ยอมรับและเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง สามารถกระตุ้นการคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกให้คิดหาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาหรือทำงานกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจและดำเนินการเปลี่ยนแปลง สามารถเผชิญปัญหาและนำพาองค์การผ่านสถานการณ์วิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิก สามารถกระตุ้นและให้สมาชิกรู้สึกท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงหรือทำงานใหม่ๆ เสริมสร้างพลังอำนาจให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง เกิดความมุ่งมั่นและเกิดพลังในการทำงานได้มากกว่าที่คิดไว้เดิม ให้โอกาสสมาชิกในการแสดงความสามารถ ให้การดูแลเอาใจใส่ นิเทศ สอนงาน ให้คำแนะนำปรึกษา ค้นหาความต้องการ ส่งเสริมความก้าวหน้า สร้างขวัญกำลังใจของสมาชิกอย่างทั่วถึง บนพื้นฐานความเข้าใจในความแตกต่างของสมาชิกแต่ละคน และสามารถโน้มน้าวสมาชิกมาเป็นแนวร่วมในการสร้างการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บาส (Bass, 1985) ได้วิเคราะห์และจำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3 ประการคือ 1) การมีบารมีรวมถึงการปลุกฝังค่านิยม 2) การมุ่งเน้นความสัมพันธ์รายบุคคล และ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา ต่อมาบาส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 cited by Bass, 1998) ได้วิเคราะห์และอธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามี 4 องค์ประกอบคือ 1) การมีบารมีหรือการมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ 2) การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) เพิ่มองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเดิมบาส (Bass, 1985) ได้อธิบายรวมไว้ในองค์ประกอบการมีบารมี และบาส (Bass, 1998, 2000) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจำแนกพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 องค์ประกอบหลักคือ 1) การมีบารมีหรือการมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล

คูส และ โปสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1993) และ ฮอคเกอร์ และ โทรฟิโน (Hocker & Trofino, 2003) และได้อธิบายองค์ประกอบ 5 ประการของผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้ตามเป้าหมาย คือ

1. การแสวงหาโอกาสและกระบวนการที่ท้าทาย (challenging the process) หมายถึงผู้นำที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหา ระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ โดยมีการเสริมแรงจูงใจ ภายในของผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่หรือเปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอ ให้โอกาสในการปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขปัญหาในงาน เป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จในงานและอาชีพ

2. การสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมือของผู้ร่วมงานด้วยการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วม (inspiring a share vision) หมายถึง การที่ผู้นำสามารถมองการณ์ไกล จินตนาการภาพในอนาคตขององค์การและนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน เพื่อเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์การ สามารถสื่อสารเพื่อนำใจ จูงใจผู้ร่วมงานให้ยอมรับ และเข้ามามีส่วนร่วมในการสานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย

3. การช่วยเหลือสนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงความสามารถ (enabling other to act) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน เสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นและกล้าแสดงออกซึ่งความสามารถของตน สนับสนุน ช่วยเหลือ ให้โอกาสได้แสดง

ความสามารถโดยการมอบหมายงานและอำนาจดำเนินการ พฤติกรรมดังกล่าวส่งผลให้ผู้ร่วมงานมีความตั้งใจในการทำงานจนเกิดผลงานเกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. การเป็นแบบอย่างที่ดี (modeling the way) หมายถึงการที่ผู้นำได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ทั้งในเรื่องค่านิยม ทักษะคิดทางบวก มีมาตรฐานและหลักการในการทำงาน สามารถเป็นแบบอย่างและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีแนวคิดหรือค่านิยมร่วมตามแบบอย่างผู้นำ อันจะส่งผลดีต่องาน ผู้นำได้ปฏิบัติตามแนวคิด ค่านิยม หรือคำพูดที่กล่าวไว้ มีการตรวจสอบพฤติกรรมของตนเองและผู้ร่วมงานสม่ำเสมอว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือค่านิยมที่กำหนดร่วมกันหรือไม่ และสะท้อนกลับข้อมูลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเมื่อพบว่าการปฏิบัติไม่เป็นไปตามข้อตกลง

5. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ (encouraging the heart) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างความคาดหวังในผลสำเร็จของงานและความสามารถของผู้ร่วมงาน กระตุ้น ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานรับรู้และตระหนักในคุณค่าและคาดหวังในผลสำเร็จของงาน พร้อมทั้งจะยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล หรือร่วมฉลองความสำเร็จของผู้ร่วมงานหรือทีม ส่งผลให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ เต็มใจทำงาน และสร้างสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในองค์การ

เบนนิส และ นานัส (Bennis & Nanus, 1985 cited by Marriner, 1993) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำระดับสูงของบริษัทขนาดใหญ่ จำนวน 60 คน และผู้นำจากภาครัฐ 30 คน พบว่าส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้จัดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้นำเหล่านี้ใช้กระบวนการ 4 ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์เป็นเครื่องกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง 2) การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การโดยการติดต่อสื่อสาร 3) การสร้างความผูกพันและเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ และ 4) การเสริมสร้างพลังอำนาจ ส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างความเชื่อมั่นของสมาชิกในองค์การ โดยการให้ความสำคัญกับผู้ตามทุกคน เสริมสร้างสมรรถนะ และสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ

ไทกี และ เดอเวนนา (Tichy & Devanna, 1990) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำระดับสูงของบริษัท 12 แห่งในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าผู้นำเหล่านี้มีกระบวนการดำเนินการ 3 ระยะ ในการเริ่มสร้างและเปลี่ยนแปลงธุรกิจคือ ระยะแรก เริ่มต้นโดยผู้นำต้องให้การยอมรับถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ระยะที่สองคือ การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และระยะสุดท้ายคือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ โดยได้สรุปคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าประกอบด้วย 1) การยอมรับว่าตนเองเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การเป็นผู้ที่ซื่อสัตย์ 3) มีความศรัทธาในตัวผู้อื่นและไวต่อการรับรู้ความต้องการของบุคคลอื่น 4) สามารถสร้างค่านิยมที่ชัดเจนให้เป็นการกอบกู้พฤติกรรมของบุคคลในองค์การได้ 5) มีความยืดหยุ่น เปิดใจกว้างให้ทุกคนได้เรียนรู้ประสบการณ์

มีทักษะด้านความคิด และเชื่อถือวิธีการคิดที่อิงหลักวิชาการ มีความรอบคอบในการคิดวิเคราะห์ และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีมุมมองใหม่หลากหลาย

จากการทบทวนวรรณคดี ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เป็น 4 องค์ประกอบหลักดังนี้

1. การมีบารมีหรือการมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์

บาส (Bass, 1985) ได้อธิบายลักษณะของการมีบารมีหรือการมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ว่า หมายถึงกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำแสดงพฤติกรรมส่งผลให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตาม ดังนี้ 1) การแสดงออกถึงการเป็นผู้มีจริยธรรม คุณธรรม มีศีลธรรม สามารถแบ่งแยกความผิดชอบชั่วดีและเลือกกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม มีระดับจิตใจสูง มีบุคลิกภาพเป็นที่น่านับถือ 2) มีความคาดหวังและเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ ศักยภาพในการทำงานของผู้ตาม 3) ยึดถือในค่านิยมที่ดี หนักแน่นต่อสิ่งกระตุ้น ทั้งผู้นำและผู้ตาม มีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์การ 4) การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาต่างๆ แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจ เสียสละและอุทิศตนเพื่องาน โดยทุกพฤติกรรมที่แสดงออกล้วนเป็นการกระทำด้วยความยินดีและเต็มใจของผู้นำเอง ปราศจากการบังคับหรือควบคุมโดยกฎระเบียบ กฎเกณฑ์ข้อบังคับ เป็นพฤติกรรมที่คงอยู่ในตัวผู้นำอย่างสม่ำเสมอไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งการมีพฤติกรรมดังกล่าว ก่อให้เกิดการเรียนรู้และเลียนแบบอย่างของผู้ตาม ตามทฤษฎีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Weiss, cited by Marriner, 1993) อันเป็นแหล่งที่มาของอำนาจ ที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม ให้มองภาพลักษณ์ของผู้นำเป็นคนเก่ง มีพรสวรรค์หรือความสามารถพิเศษเหนือผู้อื่น เกิดความรู้สึกชื่นชม นิยมยกย่อง เลื่อมใสศรัทธา ให้ความเคารพนับถือ ยำเกรง ให้เกียรติ เชื่อถือและไว้วางใจ ประทับใจเมื่อได้ร่วมงาน เชื่อมั่นในตัวผู้นำว่าเป็นผู้ที่สามารถปกป้อง นำพาผู้ตามและองค์การให้รอดพ้นอันตรายหรือปัญหาที่เผชิญอยู่หรือที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถโน้มน้าวให้ผู้ตามเห็นด้วยและยินดีปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการโดยไม่มีปฏิกิริยาขัดแย้ง ยึดถือผู้นำเป็นแบบอย่างด้านความคิดและการกระทำ ต้องการลอกเลียนแบบพฤติกรรม เกิดความรัก ความผูกพัน จงรักภักดี และเชื่อมั่นว่าสามารถนำพาบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไปสู่เป้าหมายได้

การมีบารมีเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ แต่ผู้นำสามารถใช้การมีบารมีเพื่อมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการกระตุ้นให้เกิดค่านิยม แรงบันดาลใจและความต้องการของผู้ตาม เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกันกับผู้นำ (Bass, 1985) โดยลักษณะอำนาจหรืออิทธิพลจากการมีบารมีของผู้นำ สามารถใช้เพื่อมีอิทธิพลต่อผู้ตามได้ผลในทุกสถานการณ์ แม้ในภาวะที่ประสบ

ความล้มเหลวในการใช้เหตุผลหรือกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือในภาวะที่ผู้ตามเกิดความรู้สึกหมดหวัง ท้อแท้ หมดกำลังใจ ล้มเหลว โดยผู้นำจะใช้อำนาจจากการมีบารมี ในการเสริมสร้างกำลังใจ สนับสนุน กระตุ้นให้ผู้ตามมีขวัญและกำลังใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง พัฒนาตนเอง และมีอิทธิพลในการจูงใจให้ผู้ตามหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องข้องกับพันธกิจ เป้าหมายของผู้นำ เข้ามามีส่วนร่วมทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลของปฏิสัมพันธ์หรือปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ตาม ขึ้นอยู่กับปัจจัยเกี่ยวข้องทั้งด้านผู้นำและผู้ตาม พบว่าบุคคลที่มีตำแหน่ง ความรู้ หรือประสบการณ์สูงกว่าผู้อื่น หรือเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ย่อมส่งเสริมโอกาสการเป็นผู้นำเชิงบารมีสูงกว่าบุคคลอื่น

นอกจากนั้นการมีบารมีอาจเกิดจากการมีพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างเด่นชัดถึงการเป็นคนดี มีศีลธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจ มีบุคลิกลักษณะที่เด่นเหนือผู้อื่น สามารถสร้างความเลื่อมใส ศรัทธา และเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม (House, 1977 cited by Marriner, 1993) รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี โดยที่ผู้นำได้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ทั้งในเรื่องค่านิยม ทศนคติทางบวก มีมาตรฐานและหลักการในการทำงาน สามารถเป็นแบบอย่างและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีแนวคิดหรือค่านิยมร่วมตามแบบอย่างผู้นำ อันจะส่งผลดีต่องาน ผู้นำได้ปฏิบัติตามแนวคิด ค่านิยม หรือคำพูดที่กล่าวไว้ มีการตรวจสอบพฤติกรรมของตนเองและผู้ร่วมงานสม่ำเสมอว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือค่านิยมที่กำหนดร่วมกันหรือไม่ และสะท้อนกลับข้อมูลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเมื่อพบว่าการปฏิบัติไม่เป็นไปตามข้อตกลง รวมถึงการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ โดยสร้างความคาดหวังในผลสำเร็จของงานและความสามารถของผู้ร่วมงาน ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานรับรู้และตระหนักในคุณค่าและคาดหวังในผลสำเร็จของงาน ยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล หรือร่วมฉลองความสำเร็จของผู้ร่วมงานหรือทีม ส่งผลให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ เต็มใจทำงาน และสร้างสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในองค์กร (Kouzes & Posner, 1993)

แมก วีเบอร์ (Max Weber, 1947 cited by Marriner, 1993) ได้กล่าวถึงการมีบารมีว่า หมายถึงการมีอำนาจหรืออิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่เป็นอำนาจที่เกิดจากการรับรู้ของบุคคลหรือกลุ่ม ว่าผู้นำมีคุณลักษณะเฉพาะที่สามารถมีอำนาจเหนือผู้อื่น สามารถควบคุมและทำให้ผู้ตามยอมรับ เชื่อฟัง และทำตาม โดยผู้นำยึดหลักการในการแสดงออกซึ่งอำนาจ 3 ประการ คือ 1) อำนาจตามหลักการและเหตุผล (rational legal authority) โดยผู้นำใช้อำนาจโดยการอ้างหรือยึดถือตามหลักการหรือกฎระเบียบขององค์กร มีข้อจำกัดของอำนาจรูปแบบนี้คือผู้นำจะมีอำนาจต่อผู้ตามเฉพาะภายใต้สัมพันธภาพภายในองค์กรเท่านั้น 2) อำนาจ

ที่สืบทอดกันมา (traditional authority) เป็นลักษณะอำนาจที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากบุคคลที่มีอำนาจมาก่อน อันเนื่องมาจากความเชื่อถือ และจงรักภักดีกับผู้นำคนเดิม จึงสืบทอดอำนาจและความน่าเชื่อถือมาสู่ผู้นำคนใหม่ 3) อำนาจจากการเป็นผู้มีความสามารถพิเศษหรือมีพรสวรรค์ (charismatic authority) เป็นอำนาจที่เกิดจากความเชื่อถือ เลื่อมใส เชื่อมั่น ของผู้ตามในคุณลักษณะหรือความสามารถพิเศษส่วนตัวของผู้นำเอง รวมถึงฮอคเกอร์ และ โทรฟิโน (Hocker & Trofino, 2003) กล่าวถึงวิธีการที่ผู้นำสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้โดย การทำให้เห็นเป็นแบบอย่างในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และสร้างการยอมรับของสมาชิกจากตัวอย่างผลสำเร็จของงานหรือการเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏให้เห็นผลแล้ว

สัจจา อัมพันพงษ์ (2546) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนภาคเหนือ 161 แห่ง ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ 355 คน พบว่าพยาบาลวิชาชีพรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาลในระดับสูง และพบว่าการมีบาร์มี เป็นตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

บาส (Bass, 1985) ได้อธิบายความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการเข้าใจผู้ตามให้เกิดความรู้สึกท้าทายกับการทำงานหรือการได้รับมอบหมายงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ให้สำเร็จ โดยวิธีการพูด แสดงออก หรือใช้สัญลักษณ์ โดยผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของงาน วิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จในอนาคต สื่อสารเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจน เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้มองบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก

ไทกี และ เดอแวนนา (Tichy & Devanna, 1986 cited by Tichy & Devanna, 1990) ได้ อธิบายเพิ่มเติมว่า จุดเริ่มต้นของการสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เกิดจากความรู้สึกไม่พึงพอใจในสภาพปัจจุบัน โดยผู้นำได้กำหนดเป้าหมายใหม่ในอนาคตที่ดีกว่าเดิม สร้างการรับรู้และความตระหนักของสมาชิกในความจำเป็นและโอกาสที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนการร่วมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อสื่อสารให้สมาชิกมองเห็นภาพที่ชัดเจนขององค์กรในอนาคต และเป็นเครื่องกำหนดทิศทางทางปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร ให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน (Marriner, 1993) เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นเป้าหมายหลัก แนวโน้มและความท้าทายขององค์กร เป็นปัจจัยสร้างกำลังใจและแรงบันดาลใจ ดึงดูดสมาชิกให้

ทุ่มเทความสามารถเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เป็นกลยุทธ์แรกของผู้บริหารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง (Kouzes & Posner, 1993) โดยผู้นำสามารถจูงใจให้คนเก่งและสมาชิกมาร่วมตัวกัน เพื่อร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป โดยผู้นำต้องมีลักษณะ 1) เป็นผู้มองการณ์ไกลและสามารถมองภาพใหญ่ขององค์การ 2) คิดในเชิงกลยุทธ์และ 3) นำเสนอประเด็นท้าทายความสามารถของทีมงาน (อนุวัฒน์, 2547) และหากผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของสมาชิก จะทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (จรัสศรี, 2539) โดยพบว่าการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้สูงขึ้น (Barling, Weber & Kelloway, 1996)

บาส (Bass, 1985) ได้อธิบายหลักในการสร้างแรงบันดาลใจดังนี้

1. การเน้นการปฏิบัติ (action orientation) โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามทดลองทำงานใหม่ที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถและเป็นโอกาสในการสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคล สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2. การสร้างความเชื่อมั่น (confidence building) โดยผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3. การสร้างความเชื่อในจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์ (inspiring belief in the cause) โดยผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ส่งผลให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4. การสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม (making use of the pygmalion effect or self fulfilling prophecy) โดยผู้นำสื่อสารให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผลงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดจนผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังเดิม และส่งผลให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองของผู้ร่วมงาน (Barker, 1992)

คูส และ โปสเนอร์ (Kouzes & Posner 1993) ได้อธิบายหลักในการสร้างวิสัยทัศน์ คือ

1) การมองไปข้างหน้า (foresight) โดยผู้นำต้องสามารถคาดการณ์ประเด็นและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงโอกาสการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้ขององค์การ 2) การมองโลกอย่างครอบคลุม (world view) โดยผู้นำสามารถวิเคราะห์และตระหนักในผลกระทบจากการ

เปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างครอบคลุมทุกด้าน 3) การมองย้อนอดีต (hind sight) โดยการทบทวนสถานการณ์ในอดีต เช่นผลงานที่สำเร็จ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงข้อผิดพลาด เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร 4) การรับรู้ข้อมูลอย่างลึกซึ้ง (dept perception) โดยผู้นำต้องรู้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง 5) รู้สถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมรอบข้าง (pheripheral vision) โดยผู้นำต้องศึกษาและรับรู้แนวโน้ม ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เช่น สถาบัน องค์กร หรืออาชีพที่เกี่ยวข้องหรือเป็นคู่แข่ง 6) การทบทวนวิสัยทัศน์ (revision) โดยผู้นำทำการทบทวนและปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

บาส (Bass, 1985) ได้อธิบายความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ตามตื่นตัว รับรู้และตระหนักในความสำคัญของปัญหา ส่งเสริมความสามารถของผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาโดยกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการคิด วิเคราะห์ เข้าใจธรรมชาติของปัญหา คิดเชิงสร้างสรรค์ จินตนาการแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหหรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี โดยผู้นำอาจใช้วิธีการตั้งคำถามหรือสมมุติฐานใหม่ๆ เพื่อกระตุ้นให้คิดหาทางเลือกที่ดีและเหมาะสม ก่อนการลงมือแก้ไข ผู้นำเปิดโอกาสและให้คุณค่ากับการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของทุกคน ใช้ในสถานการณ์ที่บุคคลหรือองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์วิกฤติ กัดฉับ เหตุการณ์ฉุกเฉิน หรือภาวะที่ต้องประสพความล้มเหลว หรือไม่มีความชัดเจนของปัญหา โดยบาส (Bass, 1998) ได้อธิบายเพิ่มถึงการกระตุ้นการคิดและการใช้ปัญญาว่ารวมถึงพฤติกรรมกระตุ้นให้ผู้ตามวิเคราะห์และหาแนวทางป้องกันภาวะเสี่ยง ความไม่พอใจ และอันตราย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น เรียดฮาร์ท (Reinhardt, 2004) ได้อธิบายความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาที่สอดคล้องกับบาสว่า หมายถึงผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ มีแนวทางและความสามารถในการแก้ปัญหา

คูส และ โปสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1993) ได้อธิบายความหมายของพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับการกระตุ้นการใช้ปัญญา ว่าหมายถึง การแสวงหาโอกาสและกระบวนการที่ท้าทาย (challenging the process) โดยผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ โดยมีการกระตุ้นและเสริมแรงจูงใจภายในของตามให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่หรือเปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ให้

โอกาสในการปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขปัญหาในงาน เป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จในงานและอาชีพ

ผลการศึกษาของ ฮาร์เวย์ รอยแอล และ สเตาท์ (Harvey, Royal & Stout, 2003) พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา สามารถพัฒนาได้โดยหลักสูตรการเตรียมความพร้อมด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ บาส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1998 cited Bass & Avolio, 2000) ที่พบว่าการศึกษาหลักสูตรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้นำชุมชน สามารถพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สูงขึ้น โดยเฉพาะด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และผลการศึกษาของ สุพากร รอดถนอม (2542) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลองค์การ ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล พบว่าองค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาสามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การได้สูงสุด

บาส (Bass, 1985) ได้อธิบายวิธีการและหลักการกระตุ้นปัญญา ดังนี้

1. การใช้หลักเหตุผล (rationally oriented) โดยผู้นำเน้นและให้ความสำคัญกับเรื่องการทำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน เน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยเพื่อการตัดสินใจ

2. การเน้นที่การอยู่รอด (existentially oriented) โดยผู้นำให้ความสำคัญกับการเพิ่มความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ความไว้วางใจกันและการสร้างทีมงาน ผู้นำใช้กระบวนการทำงานที่ไม่มีรูปแบบเป็นทางการ และเชื่อว่าสติปัญญาเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและสิ่งแวดล้อม ใช้การตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย

3. การใช้ประสบการณ์ (empirically oriented) โดยผู้นำแก้ไขปัญหาลงมือตั้งต้นเพื่อความมั่นคงปลอดภัยและการอยู่รอดโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์เดิม แล้วจึงหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการ คำตอบที่ดีที่สุดเพื่อความมั่นคงในอนาคต

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (idealistically oriented) โดยผู้นำเน้นและให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความหลากหลายด้านความคิด และความคิดสร้างสรรค์ ใช้หลักความยืดหยุ่นและอาศัยข้อมูลจำนวนน้อยเพื่อการตัดสินใจ แล้วจึงหาข้อมูลเพิ่มเติมและค้นหาวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

4. การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล

บาส (Bass, 1985) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการให้ความสนใจ เอาใจใส่ดูแลผู้ตามทุกคนแบบทั่วถึง สามารถค้นหาและให้การยอมรับในความแตกต่างทางสถานภาพ ศักยภาพและความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน หาทางตอบสนองความต้องการเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้า โดยการสอนงาน ให้คำปรึกษา สนับสนุน ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้พัฒนาความสามารถที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมกับผู้ตามแต่ละคน โดยได้แบ่งลักษณะการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคลเป็น 2 ลักษณะคือ 1) การคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างของบุคคลแต่ละคน โดยผู้นำมุ่งตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกัน 2) การคำนึงถึงในลักษณะกลุ่มคนโดยผู้นำปฏิบัติต่อทุกคนในกลุ่มผู้ตามเหมือนกันในการให้โอกาส การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำกิจกรรมของหน่วยงาน

มาริเนอร์ (Marriner, 1993) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคลเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้เกียรติและให้ความสำคัญกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง โดยค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน ให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่ มอบหมายงานและความรับผิดชอบเพื่อพัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ตามแต่ละคนแตกต่างกัน โดยพิจารณาตามความเหมาะสมรายบุคคล โดยบาส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 cited by Bass, 1998) กล่าวว่า การยอมรับความแตกต่างของบุคคลเป็นเรื่องสำคัญ ส่งผลให้ผู้นำสามารถดูแลและตอบสนองผู้ตามแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม ทั้งในการปฏิบัติงาน การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ความเป็นอยู่ทั่วไป การเสริมสร้างพลังอำนาจ และการสร้างแรงจูงใจให้มีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม

บาส (Bass, 1985) ได้อธิบายหลักการในการมุ่งสร้างความสัมพันธ์รายบุคคลดังนี้

1. การเน้นการพัฒนา (a developmental orientation) โดยมีองค์ประกอบย่อยของหลักการที่ผู้นำเน้นการพัฒนาผู้ตามคือ

1.1 การประเมินความสามารถของผู้ตามทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และการประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต

1.2 การแสดงพฤติกรรมการพัฒนาผู้ตาม โดยการให้คำปรึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ การติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาต่อเนื่อง

1.3 การมอบหมายงานเพิ่ม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถ จากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายความสามารถ โดยพบว่า การได้ รับมอบหมายงานและอำนาจในการดำเนินการเพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยส่งผลให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จใน งาน

2. การเน้นความเป็นเอกบุคคคล (individualized orientation) โดยผู้นำแสดงพฤติกรรมดังนี้

2.1 ส่งเสริมให้มีการพบปะกันในลักษณะเป็นกันเอง (promoting familiarity and contact) โดยผู้นำเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานทุกระดับ ทั้งโดยวิธีการพบปะโดยตรง หรืออาจเป็นการพูดคุยทางโทรศัพท์ พบว่าเป็นอีกพฤติกรรมหนึ่งซึ่งผู้นำที่ ประสบความสำเร็จในงานปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ (Peter, 1980 cited by Bass, 1985)

2.2 ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (informal versus formal communication) โดยพบว่าผู้นำส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจา มากกว่าการ สื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรในเอกสาร เพราะเป็นวิธีการที่สะดวก รวดเร็ว รวมถึงใช้วิธีการพบปะ พูดคุยกันในบุคลากรระดับเดียวกัน และใช้วิธีการเดินตรวจตรางานพร้อมพบปะและพูดคุย กับผู้ร่วมงาน หรือการจดบันทึกย่อเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Klauss & Bass, 1982 cited by Bass, 1985)

2.3 การตอบสนองความต้องการข้อมูลข่าวสารของผู้ตาม (fulfilling the individual subordinate's desire for information) โดยผู้นำเป็นผู้แจ้งข้อมูลข่าวสาร หรือการ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ข้อมูลที่ผู้ตามต้องการหรือจำเป็นต้องรับรู้ พบว่า การสื่อสารโดยการพบปะพูดคุยเพื่อแจ้งข่าวสารโดยตรง หรือการแจ้งด้วยวาจาทางโทรศัพท์ เป็น วิธีการที่ดีกว่าการแจ้งด้วยเอกสาร เพราะเป็นการสื่อสารสองทางซึ่งสามารถสื่อสารทำความเข้าใจ ซักถามข้อสงสัยและสามารถสังเกตปฏิบัติการตอบสนองของผู้รับข่าวสารได้

2.4 ให้ความสำคัญในความแตกต่างของบุคคล (attention to differences among subordinates) โดยผู้นำต้องสามารถค้นหาปัญหา ความต้องการ ความสามารถ และแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ตามแต่ละคน ยอมรับและให้การดูแล ช่วยเหลือ สนับสนุนและ พัฒนาผู้ตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

2.5 การให้คำปรึกษาเฉพาะรายบุคคล (individual counseling) ผู้นำต้องมีทักษะ การเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี โดยการเป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี และการใช้คำถามเพื่อการค้นหาและทำ ความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน ช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา หรือวางแผน ความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน

3. การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสมากกว่า หรือมีความรู้และประสบการณ์มากกว่า ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนงาน ชี้แนะ เป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีอาวุโสหรือความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งส่งผลถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ พัฒนาภาวะผู้นำของผู้ตาม และพัฒนาองค์กร (Hunt & Michael, 1983 cited by Bass, 1985)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ระบบบริการสุขภาพเป็นลักษณะงานที่มีความซับซ้อน มีคนหลายระดับทำงานร่วมกัน มีอิทธิพลทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้อง (เรมวอล, 2542; Marriner-Tomey, 1993) ในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของสิ่งแวดล้อมในระบบสุขภาพ ทั้ง 1) ด้านเทคโนโลยี (technology change) 2) ด้านบริการหรือผลิตภัณฑ์ (product or service change) 3) ด้านบริหาร (administrative change) 4) ด้านโครงสร้าง (structural change) และ 5) ด้านเจตคติและค่านิยม (attitude or value change) (พวงรัตน์, 2544; Barker, 1992; Lancaster, 1999) รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรและต้นทุนด้านสุขภาพที่สูงขึ้น (Reinhardt, 2004) ล้วนเป็นความจำเป็นที่บุคลากรด้านสุขภาพต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องและสามารถรองรับสถานการณ์ได้ โดยกระทรวงสาธารณสุขมีนโยบายให้สถานบริการสุขภาพทุกแห่งได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพ เพื่อปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันและอนาคต สามารถจัดบริการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการที่เพิ่มสูงขึ้น และเพื่อความอยู่รอด เจริญก้าวหน้า ความสามารถด้านการแข่งขันในตลาดบริการด้านสุขภาพ รวมทั้งโรงพยาบาลศูนย์ซึ่งเป็นสถานบริการสุขภาพขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนของระบบงานบริการ อันเนื่องมาจากขอบเขตงานบริการที่ครอบคลุมกลุ่มผู้ใช้บริการที่มีความหลากหลายและยุ่งยากซับซ้อนของปัญหาสุขภาพ ทั้งในขั้นตอนการตรวจวินิจฉัยและกระบวนการดูแลรักษา และเป็นแหล่งรวมของทีมสหสาขาวิชาชีพและผู้เชี่ยวชาญด้านสุขภาพแต่ละสาขา

ผู้นำของโรงพยาบาลศูนย์ส่วนใหญ่ได้ตอบสนองนโยบาย โดยการจัดการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์การ (total quality management) และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (continuous control improvement) ตามแนวทางของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ซึ่งใช้ 4 ขั้นตอนหลัก คือ 1) วิเคราะห์หาจุดอ่อนในระบบที่เป็นอยู่ 2) ดำเนินการปรับปรุงหรือจัดวางระบบใหม่ 3) ทบทวนมาตรฐานและเกณฑ์การพิจารณาเป็นระยะ และ 4) จัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติ

เป็นลายลักษณ์อักษร (อนุวัฒน์ และคณะ, 2543) โดยดำเนินการครอบคลุมในประเด็นมาตรฐานหลัก 6 หมวด คือ 1) ความมุ่งมั่นของผู้นำในการพัฒนาคุณภาพ 2) ทรัพยากรและการจัดการทรัพยากร 3) กระบวนการคุณภาพ 4) การรักษามาตรฐานและจริยธรรมวิชาชีพ 5) สิทธิผู้ป่วยและจริยธรรมองค์กร และ 6) การดูแลรักษาผู้ป่วย ซึ่งในกระบวนการพัฒนาดังกล่าว เป็นทั้งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานและการปรับปรุงระบบงาน จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารทุกระดับในโรงพยาบาลต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถสร้างและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่ ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ รับรู้และยอมรับในพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ระหว่างผู้นำและทีมงานซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กร จึงสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2543; Lett, 1997)

งานบริการพยาบาลเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบบริการสุขภาพ บุคลากรพยาบาลจึงควรใช้การเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสในการพัฒนางานบริการพยาบาลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบสุขภาพ (พวงรัตน์, 2544) โดยดำเนินการอย่างมีแผน จำเป็นต้องใช้ผู้นำทางการพยาบาลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน กระตุ้นการคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ในงาน เป็นนักติดต่อสื่อสารที่ดี สามารถสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร (Reinhardt, 2004; Ward, 1999) สามารถกระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก สามารถทำนายบรรยากาศขององค์กรและสร้างความพึงพอใจของบุคลากรได้สูงสุด (McCutcheon, 2005) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพงาน สามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้กับสมาชิกในองค์กร (Bass, 1985) สร้างความพึงพอใจของสมาชิกต่อตัวผู้นำ (Dunham-Taylor, 2000) สร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (จรัสศรี, 2539; วรรณดี, 2540) เสริมสร้างพลังอำนาจของสมาชิกในองค์กร (Corrigan, Diwan, Champion & Rashid, 2003) เป็นปัจจัยส่งเสริมการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล (สัจจา, 2546) สามารถเพิ่มผลผลิตและพัฒนาผลการปฏิบัติงานทั้งระดับบุคคล หน่วยงานและองค์กร (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003) ลดอัตราการโอดย่ายอันจะช่วยลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร (McDaniel & Wolf, 1989) ส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความสำเร็จให้องค์กร และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังส่งผลถึงการพัฒนาวิชาชีพให้มีความเจริญก้าวหน้า นอกจากนี้พบว่าพยาบาลผู้เชี่ยวชาญในคลินิก (clinical nurse specialist) สามารถใช้รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแบบอย่างและเครื่องมือสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพโดยการเปลี่ยนแปลงระบบการให้บริการพยาบาล (Gurka, 1994) และมี

ผู้ทำการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ พฤติกรรมการให้บริการของพยาบาลประจำการผู้ได้บังคับบัญชา (Quimet & Tourigny, 2002)

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นที่จะเป็นผู้นำในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ในหน่วยงานซึ่งมีบทบาทในการให้บริการผู้ป่วยโดยตรง ทำหน้าที่เป็นผู้นำในการวิเคราะห์แนวโน้ม สถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อระบบสุขภาพและวิชาชีพ วิเคราะห์ปัญหา ความต้องการ และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ตาม ทั้งที่เป็นผู้ร่วมงานและผู้ให้บริการ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (change facilitator) ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีความรู้เรื่องกระบวนการเปลี่ยนแปลง สามารถประยุกต์ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และกลยุทธการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านการให้ความรู้และ ข้อมูลข่าวสารผ่านการติดต่อสื่อสาร สร้างการมีส่วนร่วม อำนวยความสะดวกและการสนับสนุน การเปลี่ยนแปลง การเจรจาต่อรอง การใช้อำนาจ การจัดกระทำและการร่วมมือ การจูงใจ รวมถึง การใช้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร เพื่อลดการต่อต้าน สร้างการรับรู้และการยอมรับ การเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์กร อันจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรพยาบาลได้ อย่างมีประสิทธิภาพ (Welford, 2002) โดยในการเปลี่ยนแปลงด้านคุณภาพบริการของโรงพยาบาลเพื่อ ตอบสนองนโยบายของโรงพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องรับรู้และเข้าใจขั้นตอนของการพัฒนา ซึ่ง ประกอบด้วย 1) การค้นหาโอกาสพัฒนา 2) การทำความเข้าใจในระบบงาน 3) ประเมินสถานการณ์ ปัจจุบัน 4) การวิเคราะห์สาเหตุของการพัฒนา 5) การวิเคราะห์ทางเลือกการพัฒนา 6) ดำเนินการ พัฒนา 7) ศึกษาผลลัพธ์หรือเป้าหมาย 8) นำการพัฒนาไปสู่การสร้างมาตรฐานการทำงานและการ ขยายผลทั่วองค์กร และ 9) วางแผนพัฒนาต่อเนื่องให้ดียิ่งขึ้น (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ โรงพยาบาล, 2543)

การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย

การใช้อำนาจและอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ เป็นปัจจัยส่งเสริม ความสามารถในการบทบาทของผู้บริหารทางการพยาบาลทุกระดับ ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาวิชาชีพ (เรมวอล, 2542) โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นบุคคลสำคัญที่สามารถสร้างพลังผลักดันให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในผู้ร่วมงานหรือในหน่วยงาน โดยการแสดงพฤติกรรมตามองค์ประกอบ หลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบทบาทการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่าง

สม่าเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้ถึงการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง อันเป็นการแปลความหมายที่ได้รับจากการสัมผัส ได้รู้หรือเห็นในพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งเปรียบเสมือนสิ่งเร้าที่เข้ามากระทบ เกิดกระบวนการนำเข้ามาผ่านการติดต่อสื่อสาร การจำแนก คัดเลือก วิเคราะห์ และแปลความหมาย โดยเทียบเคียงกับประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคล โดยเชื่อว่าบุคคลไม่อาจรับรู้ในแต่ละสถานการณ์ที่ตนเองพบเห็น ได้ยิน ได้สัมผัสได้ทั้งหมด อาจรับรู้เพียงด้านใดด้านหนึ่ง และยอมทำให้การรับรู้แตกต่างกันในแต่ละบุคคลในสถานการณ์เดียวกัน (เนาวรัตน์, 2545) ซึ่งส่งผลต่อพื้นฐานการเรียนรู้ และการรับรู้ในคุณค่าของสิ่งแวดล้อม ก่อให้เกิดการพัฒนาความคิดและพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน โดยปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับรับรู้ของบุคคล มีองค์ประกอบดังนี้ 1) ทางด้านตัวบุคคลซึ่งประกอบด้วย 1.1) ความสามารถทางกายในการคัดเลือกหรือจำแนกสิ่งเร้า 1.2) องค์ประกอบด้านจิตวิทยา เช่น ความคาดหวัง ความสนใจ ความต้องการ ความสามารถในการเรียนรู้ ความมั่นใจในการรับรู้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความแตกต่างด้านคุณลักษณะและประสบการณ์ที่แตกต่างของแต่ละบุคคล 2) ทางด้านความแตกต่างในสภาพของสิ่งเร้า และ 3) กระบวนการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ของบุคคล และเป็นพลังสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ (Devito, 1994) ซึ่งต้องประกอบด้วยแหล่งข่าวสาร ข้อมูลข่าวสาร ผู้ส่งข่าวสาร ช่องทางส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสาร ซึ่งแต่ละองค์ประกอบล้วนเป็นปัจจัยส่งผลต่อการรับรู้ของผู้รับข่าวสาร โดยการสื่อสารที่ดีนั้น ผู้ส่งข่าวสารต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจกับข้อมูลข่าวสาร จัดลำดับความสำคัญ สร้างความชัดเจน ครบถ้วนของข้อมูลข่าวสาร ตัดสินใจเลือกช่องทางสื่อสารที่เหมาะสม มีทักษะด้านการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารทั้งโดยการใช้ถ้อยคำ (verbal communication) การแสดงพฤติกรรม (nonverbal communication) การเขียนหรือการเลือกใช้สัญลักษณ์ที่สามารถสื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน รวมถึงองค์ประกอบด้านผู้รับข่าวสาร เช่น อายุ เพศ ศาสนา การศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม สิ่งแวดล้อมในวิถีชีวิต ซึ่งเป็นปัจจัยส่งผลต่อการรับรู้และปฏิกิริยาตอบสนอง ซึ่งเป้าหมายของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพคือ การรับรู้ที่ตรงกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร (โอบเอื้อ, 2542)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยในบทบาทการบริหารงานตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อให้เกิดการพัฒนา เปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าสถานการณ์เดิม หรือเพื่อดำเนินการให้สอดคล้องรองรับกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและนอกหน่วยงานและองค์การ ซึ่งการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ย่อม

มีความแตกต่างกัน ตามปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องของแต่ละบุคคล เช่น ระดับการศึกษา ความรู้ ประสบการณ์ทำงาน บทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน วัฒนธรรม ทักษะ ทักษะ ทักษะ รวมถึงการสื่อสารระหว่างหัวหน้า หรือผู้ช่วยกับผู้ร่วมงาน อันจะส่งผลกระทบต่อมุมมอง การรับรู้ การให้ความสำคัญและคุณค่าที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงานแต่ละคน โดยเฉพาะระหว่างหัวหน้าหรือผู้ช่วยกับพยาบาลประจำการ ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้รับผลงานของหัวหน้าหรือผู้ช่วยโดยตรง ดังเช่นผลการศึกษาของ ศิริวรรณ หม่อมพอนุช (2546) ที่พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านการได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว การเห็นคุณค่าในตัวเอง และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหรือผู้ช่วย ส่วนประสบการณ์การทำงาน และการได้รับการอบรมหลักสูตรการบริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ภาวะผู้นำ

จากการทบทวนผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการแพทย์ในแต่ละระดับตาม การรับรู้ของตนเองและบุคคลอื่นที่มีความสัมพันธ์กันโดยตรง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ร่วมงานที่มีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้บริหาร เช่น ผลการศึกษารูปแบบผู้นำและความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหรือผู้ช่วยตามการรับรู้ของตนเอง พบว่าหัวหน้าหรือผู้ช่วยส่วนใหญ่รับรู้ความสามารถในการบริหารงานของตนเองในระดับสูงถึงร้อยละ 77.8 (พิชญา, 2539) ผลการศึกษาการบริหารการบริการพยาบาลของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในโรงพยาบาลชุมชนพบว่าหัวหน้าหรือผู้ช่วยรับรู้การบริหารงานของตนเองอยู่ในระดับดี ร้อยละ 50.3 (บุปผา, 2542) ผลการศึกษาพฤติกรรมการภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยและผลผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลชุมชนเขต 10 พบว่าพยาบาลประจำการรับรู้ถึงภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในระดับปานกลาง (จิราภรณ์, เรมवल และ วิภาดา, 2544)

ผลการศึกษาเปรียบเทียบในสถานการณ์เดียวกันตามการรับรู้ของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน เช่น การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยตามการรับรู้ของตนเองและการรับรู้ของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ พบว่าหัวหน้าหรือผู้ช่วยรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองสูงกว่าการรับรู้ของพยาบาลประจำการ (เมทินี, 2542) และผลการศึกษาในผู้บริหารระดับหัวหน้าพยาบาล พบว่าหัวหน้าพยาบาลรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปและเชิงเป้าหมายของตนเองสูงกว่าการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้าหรือผู้ช่วยและพยาบาลประจำการ ด้านอายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง อายุราชการ การศึกษาอบรมเกี่ยวกับเรื่องบริหารหรือภาวะผู้นำ ไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาล (กมลทิพย์, 2539)

ดันแฮม เทเลอร์ (Dunham -Talor, 2000) ได้ทำการศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารระดับหัวหน้าพยาบาลที่มีผลงานดีเด่น จำนวน 80 คน พบว่าหัวหน้าพยาบาลรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองสูงกว่าการรับรู้ของพยาบาลประจำการ และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงใจในตัวผู้นำของสมาชิก รวมถึงผลการศึกษาของแมคดาเนียล และวอลฟ์ (McDaniel & Wolf, 1989) ซึ่งได้ทำการศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหัวหน้าพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง และพยาบาลประจำการ พบว่าหัวหน้าพยาบาลรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองสูงกว่าการรับรู้ของผู้บริหารพยาบาลระดับกลางและพยาบาลประจำการ และผู้บริหารพยาบาลระดับกลางรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพยาบาลสูงกว่าพยาบาลประจำการ ดังนั้นในสถานการณ์หรือพฤติกรรมเดียวกันที่หัวหน้าหรือผู้ป่วยหรือผู้บริหารทางการพยาบาลแสดงออก อาจก่อให้เกิดความแตกต่างกันด้านความคิด การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางการทำงาน พฤติกรรมตอบสนองจากการรับรู้ที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน และอาจเป็นสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งภายในหน่วยงานหรือองค์การ (ศิริวรรณ, 2545)

การประเมินหรือวัดเพื่อตรวจสอบหาความเหมือนหรือแตกต่างในการรับรู้ของบุคคล ต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้ป่วย ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ซึ่งจัดเป็นปัจจัยนำเข้าทางสังคม (ศิริวรรณ, 2545) เพื่อช่วยวิเคราะห์จุดเด่นหรือจุดบกพร่องของพฤติกรรม แนวโน้มและโอกาสประสพผลสำเร็จในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานและองค์การของหัวหน้าหรือผู้ป่วยในมุมมองที่แตกต่าง และยังเป็นข้อมูลสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพการสื่อสารภายในหน่วยงาน (Desler, 2003) ระหว่างหัวหน้าหรือผู้ป่วยกับผู้ร่วมงาน สามารถทำได้โดยการประเมินจากผู้ใกล้ชิด (Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith, 1994) การประเมินภาวะผู้นำในการทำงานบทบาทหัวหน้าหรือผู้ป่วย สามารถประเมินโดยผู้ร่วมงานที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ตามโดยบทบาทหน้าที่ที่กำหนดตามโครงสร้างการบริหารงาน หรือการประเมินการรับรู้โดยตัวหัวหน้าหรือผู้ป่วยเพื่อเป็นการตรวจสอบตนเอง เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประเมินประสิทธิภาพในการสื่อสารของหัวหน้าหรือผู้ป่วย โดยประเมินการรับรู้พฤติกรรมตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การรับรู้องค์ประกอบการมีบารมีหรือการมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์

หมายถึงการรับรู้หัวหน้าหรือผู้ป่วยมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม

จรรยาบรรณวิชาชีพ ยึดมั่นในศีลธรรมอันดี สามารถแบ่งแยกพฤติกรรมดีหรือไม่ดีในการดำรงชีวิตประจำวันและในการปฏิบัติหน้าที่ พิจารณาเลือกกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน สามารถชี้แนะแนวทางประพฤติปฏิบัติที่ดีให้กับผู้ร่วมงาน แสดงออกถึงความเป็นผู้มีระดับจิตใจสูงทั้งทางกาย วาจา แสดงให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงการเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในบทบาทของหัวหน้าหรือผู้ปวย ทั้งด้านการบริหารจัดการ บริการ วิชาการ เทคโนโลยี มีความเต็มใจ มุ่งมั่น เสียสละอุทิศตนเพื่องาน แสดงออกหรือใช้คำพูดเพื่อกระตุ้นเสริมสร้างพลังอำนาจและกำลังใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน เป็นแบบอย่างที่ดี ผู้ร่วมงานรับรู้และยอมรับในความสามารถ เกิดความรู้สึกชื่นชม เชื่อถือ ศรัทธาในตัวผู้นำ มีอิทธิพลต่อความคิดหรืออุดมการณ์ของผู้ร่วมงาน ให้ยึดเป็นแบบอย่างทั้งด้านแนวความคิดและพฤติกรรม โดยการลอกเลียนแบบอย่างของพฤติกรรม และการพัฒนาศักยภาพและภาวะผู้นำของผู้ตาม

2. การรับรู้องค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ

หมายถึงการรับรู้ที่หัวหน้าหรือผู้ปวยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการแสดงพฤติกรรม คำพูด หรือสัญลักษณ์ เพื่อให้ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา รับรู้ถึงเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงานหรือองค์การอย่างชัดเจน สร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเล็งเห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของผู้ร่วมงานแต่ละคนต่อผลสำเร็จของหน่วยงาน และต่อคุณภาพงานบริการพยาบาล ซึ่งเป็นผลงานที่เกิดขึ้นจากการร่วมกันทำงาน เกิดความรู้สึกว่าเป้าหมายของงานและงานที่รับผิดชอบหรือได้รับมอบหมาย เป็นสิ่งมีคุณค่า ทำทนายความสามารถ เชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง และเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยผลการศึกษาของเบญจลักษณ์ สหุมติระ (2546) พบว่าหัวหน้าหรือผู้ปวยที่มีการสร้างแรงบันดาลใจโดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับมาก เป็นองค์ประกอบหนึ่งส่งผลให้หัวหน้าหรือผู้ปวยมีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3. การรับรู้องค์ประกอบการกระตุ้นการใช้ปัญญา

หมายถึงการรับรู้ที่หัวหน้าหรือผู้ปวยแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาติดตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลง รับรู้และตระหนักในปัญหา อันตรรกะจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของระบบสุขภาพและสภาพแวดล้อม ทั้งภายใน

และนอกหน่วยงาน หรือองค์การ ที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลและหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต กระตุ้นให้คิด และสามารถวิเคราะห์สถานการณ์เปลี่ยนแปลง ร่วมหาแนวทางแก้ปัญหาหาทาง เลือกรูปแบบวิธีการใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหา หรือเตรียมความพร้อมของหน่วยงานเพื่อรองรับสถานการณ์ ดังกล่าว

4. การรับรู้องค์ประกอบการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล

หมายถึงการรับรู้ว่า หัวหน้าหรือผู้ปวยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการให้ความ สนใจ เอาใจใส่ดูแลผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างทั่วถึง ให้ความสำคัญกับปัญหา ข้อมูลต่างๆ จากผู้ร่วมงานทุกคน รับรู้ถึงปัญหา สถานภาพความเป็นอยู่ ศักยภาพการ ทำงาน ความต้องการและเป้าหมายในชีวิตที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงานแต่ละคน หาโอกาสส่งเสริม สนับสนุนและตอบสนองตามความเหมาะสม

การรับรู้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้ปวย

ในภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของสิ่งแวดล้อมทุกด้าน ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อทุกองค์การ จำเป็นต้องมีในผู้บริหารทุกระดับขององค์การ เพื่อเพิ่ม ศักยภาพด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง สามารถนำพาองค์การให้อยู่รอด มีความก้าวหน้า ก้าว ทันการเปลี่ยนแปลง โดยในระบบบริการสุขภาพ บุคลากรพยาบาลเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทใน การปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาระบบบริการให้มีคุณภาพ และในระดับโรงพยาบาล หัวหน้าหรือผู้ปวย เป็นบุคคลสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในโรงพยาบาล

ในบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของหัวหน้าหรือผู้ปวย ต้องใช้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับสถานการณ์หรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการรับรู้หรือการให้ความสำคัญที่ แตกต่างกันต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และต่อพฤติกรรมแสดงออกของกันและกันในแต่ละ บทบาทหน้าที่ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยเฉพาะต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารหน่วยงานของผู้นำ เพื่อ ให้เกิดการรับรู้ เล็งเห็นความสำคัญที่ตรงกัน และเป็นสิ่งกระตุ้นให้คนในองค์การเกิดความคิด สร้างสรรค์ มุ่งมั่น ร่วมมือเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน เกิดคุณค่าต่อหน่วยงาน หรือองค์การ (ธัญญา, 2546) เกิดความเข้าใจ สัมพันธภาพที่ดีและส่งเสริมการทำบทบาทหน้าที่ซึ่ง กันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เกิดบรรยากาศที่ดี ทีมงาน พัฒนาระบบการทำงานที่ดี

มุ่งมั่นสู่เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ร่วม (Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith, 1994) เนื่องจากการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำต้องสามารถหาแนวร่วมมาสนับสนุนความคิดของตนเอง (ไชแสง, 2543) เพื่อเสริมแรงผลักดันและลดแรงต่อต้าน จึงสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมได้อย่างต่อเนื่อง (เรมวอล, 2542)

จากหลายผลการศึกษพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการแพทย์ มีความสำคัญและเป็นรูปแบบที่ส่งผลดีต่อองค์กรพยาบาล และระบบบริการสุขภาพหลายประการ เช่น ผลการศึกษาของบาคเกอร์ (Barker, 1992) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารทางการแพทย์ พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความกระตือรือร้น ขวัญกำลังใจ และอัตราการคงอยู่ในองค์กรของบุคลากรพยาบาล ผลการศึกษาของวอร์ด (Ward, 1999) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการแพทย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์กรและผลสำเร็จของทีมงาน ผลการศึกษาของจรัสศรี (2539) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ ผลการศึกษาของวรรณดี ชูกาล (2540) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล ผลการศึกษาของ คอริแกน ไดแวน แคมเปียน และ ราซิด (Corrigan, Diwan, Campion & Rashid, 2003) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในทีมให้บริการสุขภาพจิต มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันในองค์กรของสมาชิกในทีม รวมถึงผลการศึกษาของแมคดาเนียล และ วอล์ฟ (McDaniel & Wolf, 1989) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการแพทย์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ในองค์กรของพยาบาลประจำการ และผลการศึกษาของ หทยา รัตนโชติ (2546) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับผลการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ

นอกจากนี้ ยังพบผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในองค์กรอื่น เช่น ธุรกิจ ทหาร เช่น ผลการศึกษาของบาส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 2000) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้นำทางการทหารของสหรัฐอเมริกา พบว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทางการทหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของกองทัพ นอกจากนี้ ไฮเวล และ อโวลิโอ (Howell & Avolio, 1993) ยังได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำในผู้บริหารของบริษัททางการเงิน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สามารถทำนายความมั่นคงของบริษัท รวมถึงผลการศึกษาของบาส (Bass, 1998) ที่

ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารองค์การทางอุตสาหกรรม การศึกษาและผู้นำกองทัพ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในตัวผู้บริหาร และการบริหารที่มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสามารถแสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ปัจจัยด้านการรับรู้ถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งส่งเสริมให้เกิดผลดีต่อองค์การ เป็นประเด็นสำคัญที่จะส่งผลถึงการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย เพราะการที่บุคคลรับรู้และให้ความสำคัญต่อสิ่งใด ก็จะมีการตอบสนองด้วยพฤติกรรมการแสดงออกในสิ่งนั้นมากขึ้น (ดารณี, 2545) และการรับรู้ความสำคัญเป็นขั้นตอนที่ผ่านการพิจารณาถึงความสำคัญและความจำเป็นของการมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบทบาทการบริหารงานตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย อันจะส่งผลถึงความสามารถด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมถึงการรับรู้ความสำคัญของพฤติกรรมดังกล่าวของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยสมาชิกในหน่วยงาน จะเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจและส่งเสริมการทำบทบาทหน้าที่ของกันและกันระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยกับสมาชิก อันจะนำไปสู่แนวคิดและการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ก่อให้เกิดการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงที่ดีในหน่วยงาน

การรับรู้ ความคิด ความคาดหวัง และการพิจารณามองเห็นความสำคัญหรือคุณค่าของสิ่งแวดล้อมหรือพฤติกรรมที่เข้ามากระทบของแต่ละบุคคลอาจแตกต่างกันตามคุณลักษณะประสพการณ์ ความเชื่อ ทักษะคติที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล (ธัญญา, 2546) ซึ่งเป็นปัจจัยเกี่ยวข้องกับการรับรู้ เนื่องจากการกำหนดคุณค่าและความสำคัญ เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการแสดงออกที่แตกต่างกันของบุคคล (Kluckhohn, 1951; Maslow, 1957; Rokeach, 1973 cited by Potter, 1997) ดังเช่นผลการศึกษาของดารณี จามจุรี (2545) ที่พบว่าบุคลากรพยาบาลที่มีความแตกต่างด้านอายุ ตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และสถานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่งผลถึงการให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ที่ตรงกัน โดยการประเมินการรับรู้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถประเมินจากการรับรู้ความสำคัญตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การรับรู้ความสำคัญของการมีบารมีหรือการมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์

บาส (Bass, 1985) กล่าวว่า การมีบารมีหรือการมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ เป็นปัจจัย ช่วยส่งเสริมให้ผู้นำสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้เป็นผลสำเร็จ โดยต้องอาศัยองค์ประกอบอื่นร่วมด้วยเสมอ โดยสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของแบนดูรา (Bandura, 1977 cited by Marriner, 1993) ที่กล่าวว่า บุคคลเกิดการเรียนรู้จากการสังเกต พฤติกรรมผู้อื่น มีการแปลความหมายของพฤติกรรม เกิดกระบวนการคิด ซึ่งเป็นแนวทางในการกำหนดแนวคิด ค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกในระยะต่อมา โดยเฉพาะพฤติกรรมระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีแนวโน้มการลอกเลียนแบบอย่างทั้งแนวคิด ค่านิยม และพฤติกรรมสูง เนื่องจากอิทธิพลจากตำแหน่งและประสบการณ์ที่สูงกว่า และแนวโน้มจะยิ่งสูงขึ้นหากหัวหน้าได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถและความสำเร็จในงาน หรือเป็นที่ชื่นชมยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา (Bass, 1985)

2. การรับรู้ความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ

หมายถึงการที่หัวหน้าหรือผู้ป้วยและพยาบาลประจำการ รับรู้ถึงความจำเป็นของการที่หัวหน้าหรือผู้ป้วย ต้องแสดงพฤติกรรมการกระตุ้นให้สมาชิกในหน่วยงานเกิดความกระตือรือร้น มีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนในการทำงาน โดยทั้งหัวหน้าหรือผู้ป้วยและพยาบาลประจำการ รับรู้ว่า พฤติกรรมดังกล่าวมีความสำคัญ อันจะเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีในหน่วยงานและองค์การ ทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำและความสามารถของตนเอง เชื่อมมั่นในวิสัยทัศน์ เป้าหมายของหน่วยงาน ว่าเป็นสิ่งที่ดี ถูกต้อง และมีโอกาสประสบผลสำเร็จได้สูง ทำให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ มีความมุ่งมั่น พุ่มเท และร่วมมือกันปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วม (Bass, 1985)

3. การรับรู้ความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

หมายถึง การที่หัวหน้าหรือผู้ป้วยและพยาบาลประจำการรับรู้ถึงความจำเป็นของการที่หัวหน้าหรือผู้ป้วยต้องแสดงพฤติกรรมการกระตุ้นให้สมาชิกในหน่วยงาน ได้ติดตามและรับรู้ถึงปัญหา สถานการณ์เปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม วิเคราะห์ผลกระทบของสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

ดังกล่าวที่มีต่อตนเอง หน่วยงานและองค์กร เกิดความตระหนักและคิดอย่างมีเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงสภาพเดิมๆ เพื่อแก้ปัญหาหรือเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์ โดยทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ระบุว่าพฤติกรรมดังกล่าวมีความจำเป็นเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการคิดเพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหา หรือปรับเปลี่ยนหน่วยงานให้ดีขึ้น และส่งผลต่อประสิทธิผล ความก้าวหน้า และการอยู่รอดขององค์กรในอนาคต (Bass, 1985) ดังเช่นผลการศึกษาของสุภาพร รอดถนอม (2546) ได้ที่ทำการศึกษาก้าวหน้าผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลขององค์กร ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล จำนวน 303 คน พบว่าการกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลองค์กรได้สูงสุด

4. การรับรู้ความสำคัญของการมุ่งความสัมพันธภาพบุคคล

หมายถึงการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการรับรู้ถึงความจำเป็นของการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องแสดงพฤติกรรมทำให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้ากับสมาชิกในหน่วยงาน โดยการให้ความสนใจศึกษาความแตกต่างของสมาชิกแต่ละคน ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ สถานภาพความเป็นอยู่ในสังคม ความสนใจ ความต้องการ และเป้าหมายในอนาคต ให้การดูแลเอาใจใส่ มอบหมายงาน และส่งเสริมความก้าวหน้าตามความเหมาะสมบนพื้นฐานความแตกต่างของบุคคล โดยระบุว่าพฤติกรรมดังกล่าว มีความสำคัญยิ่งต่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดี และบรรยากาศที่ดีในหน่วยงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจของสมาชิกต่อตัวผู้นำ (Bass, 1985)