



อุปนิสัยแบบชนะ ชนะ อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ  
และการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้  
Win Win and Synergy Habits of Nurses and Head Nurses' Support  
in General Hospitals, Southern Thailand

อมลักษ์ณ์ เบาอุบลย์  
Omluck Bao-ubol

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
Master of Nursing Science in Nursing Administration  
Prince of Songkla University

2555

ชื่อวิทยานิพนธ์                    อุปนิสัยแบบชนะ ชนะ อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์  
 ของพยาบาลประจำการ และการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
 โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้  
 ผู้เขียน                                 นางอมลลักษณ์ เมาอุบลย์  
 สาขาวิชา                             การบริหารการพยาบาล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.อรัญญา เชาวลิต)

.....ประธานกรรมการ  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ นะแสง)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....กรรมการ  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.อรัญญา เชาวลิต)

.....  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงนุช บุญยัง)

.....กรรมการ  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงนุช บุญยัง)

.....กรรมการ  
 (อาจารย์ ดร.อมาวลี อัมพันศิริรัตน์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วน  
 หนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
 การพยาบาล

.....  
 (ศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ พงศ์ดารา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อวิทยานิพนธ์	อุปนิสัยแบบชนะ ชนะ อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ของพยาบาลประจำการ และการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้
ผู้เขียน	นางอมลลักษณ์ เบาอุบลย์
สาขาวิชา	การบริหารการพยาบาล
ปีการศึกษา	2554

### บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงบรรยายครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ ระดับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ และการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้มีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ และ (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ กับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้มีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ 12 แห่ง จำนวน 353 คน คัดเลือกโดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือประกอบด้วย 4 ส่วน คือ (1) แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล (2) แบบสอบถามอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ (3) แบบสอบถามอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ และ (4) แบบสอบถามการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้มีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ความตรงของเนื้อหาของเครื่องมือส่วนที่ 2-4 ได้รับการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ได้ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (CVI) เท่ากับ 0.86, 0.77 และ 0.79 ตามลำดับ ตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถามส่วนที่ 2-4 โดยการหาค่าสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.90, 0.90 และ 0.99 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า คะแนนเฉลี่ยอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ ( $M=3.02$ ,  $SD=.36$ ) อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ ( $M=2.97$ ,  $SD=.40$ ) และการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ( $M=3.04$ ,  $SD=.58$ ) อยู่ในระดับสูง อุปนิสัยแบบชนะ ชนะมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r=.67$ ,  $p<0.01$ ) อุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r=.37$ ,  $p<0.01$ ) และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับ ปานกลางกับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r=.41$ ,  $p<0.01$ )

ผลการศึกษาครั้งนี้ สะท้อนว่าผู้บริหารทางการพยาบาลสามารถใช้ศักยภาพของพยาบาลประจำการ เพื่อให้มีส่วนร่วมในงาน และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งเสริมสร้างคุณค่าของพยาบาลประจำการ โดยการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

<b>Thesis Title</b>	Win-Win and Synergy Habits of Nurses and Head Nurses' Support in General Hospitals, Southern Thailand
<b>Author</b>	Mrs Omluck Bao-ubol
<b>Major Program</b>	Nursing Administration
<b>Academic Year</b>	2011

### **ABSTRACT**

The purposes of this descriptive study were (1) to study the levels of nurses' habits of win-win and synergy, and head nurses' support for win-win and synergy habits as perceived by nurses, and (2) to examine the correlations among win-win habit, synergy habit, and head nurses' support. The sample, recruited through simple random sampling, comprised 353 nurses from 12 general hospitals in southern Thailand. The instrument consisted of 4 parts (1) the Demographic Data Form, (2) the Nurse's Win-Win Habit Questionnaire, (3) the Nurse's Synergy Habit Questionnaire, and (4) the Head Nurse's Support Questionnaire. The content of the instrument was validated by three experts, yielding content validity indices of 0.86, 0.77 and 0.79 respectively for parts 2-4. The reliability of parts 2-4 of the instrument was examined by using Cronbach's alpha coefficient, yielding values of 0.90, 0.90 and 0.99 respectively. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product moment correlation coefficient.

The results revealed that the level of the nurses' win-win habit ( $M=3.02$ ,  $SD=.36$ ) and the nurses' synergy habit ( $M=2.97$ ,  $SD=.40$ ) were at a high level. Head nurses' support ( $M=3.04$ ,  $SD=.58$ ) was at a high level. The nurses' win-win habit showed a statistically significant positive correlation with the nurses' synergy habit at a moderate level ( $r=.67$ ,  $p<0.01$ ). The nurses' win-win habit showed a statistically significant positive correlation with head nurses' support ( $r=.37$ ,  $p<0.01$ ) at a moderate level. The nurses' synergy habit showed a statistically significant positive correlation with head nurses' support at a moderate level ( $r=.41$ ,  $p<0.01$ ).

The results of this study indicate that nurse administrators can utilize nurses' potential in work participation and team working as well as enhance nurses' self-esteem by delegating jobs appropriate to their knowledge and skills, in order to promote the effectiveness of the organization.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดี จาก รองศาสตราจารย์ ดร.อรัญญา เชาวลิต และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงนุช บุญยัง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจสอบแก้ไขอย่างละเอียด ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วง ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณประธานกรรมการและคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะต่างๆ ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณ ดร.ปราโมทย์ ทองสุข อาจารย์ ปฐมามาศ โชติบัณฑิต และคุณ ลดาวัลย์ แวสแลม ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการโรงพยาบาล หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือ และร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดามารดาและญาติมิตรทุกท่าน รวมทั้งสามีและบุตรสาวอันเป็นที่รักยิ่ง ที่ให้กำลังใจและสนับสนุนเป็นอย่างดีตลอดมา

อมลลักษณ์ เชาอุบลย์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(3)
ABSTRACT.....	(5)
กิตติกรรมประกาศ.....	(7)
สารบัญ.....	(8)
รายการตาราง.....	(11)
รายการภาพประกอบ.....	(14)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
คำถามการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
สมมุติฐานการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์.....	11
ขอบเขตการวิจัย.....	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
บทที่ 2 วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวคิดอุปนิสัย.....	15
ความหมายของอุปนิสัย.....	15
ความสำคัญของอุปนิสัย.....	15
องค์ประกอบของอุปนิสัย.....	16
อุปนิสัยของผู้นำที่มีประสิทธิผล 8 ประการ.....	17
อุปนิสัยแบบชนะ ชนะ.....	19
ความหมายของอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ.....	19
ความสำคัญของอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ.....	20



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
องค์ประกอบของอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ.....	21
อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์.....	30
ความหมายของอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์.....	30
องค์ประกอบของอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของ.....	31
การสนับสนุนของหัวหน้าหรือผู้ปวย.....	40
การทำคนเป็นแบบอย่าง.....	40
การกำหนดทิศทางให้แก่องค์กร.....	43
การปรับแนวทางให้สอดคล้อง.....	44
การเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	45
การสนับสนุนของหัวหน้าหรือผู้ปวยให้พยาบาลประจำการ มีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์.....	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	50
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	50
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	51
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	53
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	55
การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง.....	56
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
บทที่ 4 ผลการวิจัยและการอภิปรายผล.....	58
ผลการวิจัย.....	58
อภิปรายผลการวิจัย.....	82
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	98
สรุปผลการวิจัย.....	99
ข้อเสนอแนะ.....	100
บรรณานุกรม.....	102
ภาคผนวก.....	113

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	114
ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	128
ค การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง.....	129
ประวัติผู้เขียน.....	131

## รายการตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง (N=353).....	60
2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอุปนิสัยแบบชนะชนะของพยาบาลประจำการ โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน (N = 353).....	63
3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการด้านคุณลักษณะจำแนกเป็นรายด้าน(N=353).....	64
4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการด้านคุณลักษณะ (ความซื่อสัตย์) จำแนกเป็นรายข้อ (N=353)	65
5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการด้านคุณลักษณะ (ความมีวุฒิภาวะ) จำแนกเป็นรายข้อ (N = 353).....	65
6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการด้านคุณลักษณะ (ความมีใจกว้าง) จำแนกเป็นรายข้อ (N=353)	66
7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการด้านความสัมพันธ์ จำแนกเป็นรายข้อ (N = 353).....	67
8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการด้านข้อตกลง จำแนกเป็นรายข้อ (N = 353).....	68
9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการด้านกระบวนการจำแนกเป็นรายข้อ (N =353).....	69
10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน (N=353).....	70
11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการด้านการให้คุณค่าความแตกต่างจำแนกเป็นรายข้อ (N=353).....	71

## รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
12. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการด้านการสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์จำแนกเป็นรายชื่อ (N = 353).....	72
13. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการด้านการแสวงหาทางเลือกที่สามจำแนกเป็นรายชื่อ (N = 353)	73
14. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ต่ออุปนิสัยแบบชนะ ชนะและการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน (N = 353).....	74
15. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง ต่ออุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน (N = 353).....	75
16. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ต่ออุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ จำแนกเป็นรายชื่อ (N=353).....	76
17. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านการปรับแนวทางให้สอดคล้อง ต่ออุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ จำแนกเป็นรายชื่อ (N=353).....	78
18. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ ต่ออุปนิสัยแบบชนะ ชนะและการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ จำแนกเป็นรายชื่อ (N = 353).....	80
19. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ และการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ (N = 353).....	81

## รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ความสัมพันธ์ของมิติทั้ง 5 ของอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ.....	6
2 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	10
3 องค์ประกอบของอุปนิสัยของโควี.....	17
4 ความสัมพันธ์ของมิติทั้ง 5 ของอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ.....	20
5 ปัจจัยหลักในเรื่องการสร้างความสำเร็จ.....	42

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการตราพระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติด้านสุขภาพของสังคมไทย มีผลทำให้ประชาชนตระหนักถึงความสำคัญในการรับบริการสุขภาพจากสถานบริการสุขภาพ รวมทั้งมีการเรียกร้องสิทธิการรับบริการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพ จึงทำให้โรงพยาบาลและสถานบริการสุขภาพใส่ใจกับการพัฒนาคุณภาพการรักษายาบาลให้บรรลุเกณฑ์มาตรฐานสากล เน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง (patient – centered care) จัดระบบบริการสุขภาพที่มีต้นทุนต่ำและมีคุณภาพบริการสูง (low cost, high service quality) รวมทั้งปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทำให้บริการที่สร้างความประทับใจแก่ผู้ใช้บริการ (บุญใจ, 2550) จากสิ่งดังกล่าวข้างต้นกระตุ้นให้โรงพยาบาลและสถานบริการต่างๆ พัฒนาระบบงานภายในโรงพยาบาล โดยเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และพัฒนาทั่วทั้งองค์กร เพื่อเป็นองค์กรการเรียนรู้ มีการประเมินและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีการรับรองคุณภาพจากองค์กรจากภายนอก (อนุวัฒน์ และคณะ, 2544) ระบบดังกล่าวคือ ระบบการพัฒนาคุณภาพเพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) เป็นแนวคิดหลักในการพัฒนาคุณภาพ โดยมีเป้าหมายคือทำให้บริการที่มีคุณภาพและปลอดภัย ซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพขึ้นอยู่กับการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกกลุ่ม และการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งต้องอาศัยปัจจัยหลายด้าน (บุญใจ, 2550) ได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นทีม การให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม การเสริมพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเน้นลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติการพยาบาลมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพในระบบการพัฒนาคุณภาพเพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลได้

ดังนั้นอุปนิสัยของผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากพฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นส่วนที่ปรากฏสู่ภายนอกของอุปนิสัย โควี (Covey, 1989) กล่าวว่า 7 อุปนิสัยเป็นอุปนิสัยของผู้ที่มี “ประสิทธิผล” เนื่องจากอุปนิสัยเหล่านี้วางอยู่บนหลักการที่ถูกต้อง ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในระยะยาว 7 อุปนิสัยของผู้ทรงประสิทธิผลประกอบด้วย อุปนิสัย 3 ข้อแรก ได้แก่อุปนิสัยเชิงรุก เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ และทำสิ่งที่สำคัญก่อน ซึ่งอุปนิสัยเหล่านี้เป็นอุปนิสัยที่ทำให้

บุคคลชนะใจตนเอง ส่วนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ เข้าใจผู้อื่นก่อนให้ผู้อื่นเข้าใจเรา และการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ เป็นอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลชนะใจผู้อื่น ส่วนอุปนิสัยที่ 7 คือลับเลื่อยให้คม ซึ่งหมายถึงการดูแลตนเองให้สมดุลเป็นองค์รวม หากบุคคลมีอุปนิสัยทั้ง 7 ประการนี้ จะทำให้บุคคลนั้นสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้โอกาสให้เกิดประโยชน์ได้มากที่สุด แต่เนื่องจากในปัจจุบัน การพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม และภายในทีม ต้องมีความสามัคคีและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ซึ่งความสัมพันธ์ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จึงจะเกิดทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์จึงมีความสำคัญ โดยอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ (win win) เป็นพื้นฐานความสำเร็จในการอยู่ร่วมกัน การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ผู้ที่มีอุปนิสัยดังกล่าวจะต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ ใจกว้าง มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นตามข้อตกลงได้ (Covey, 1989) บุคคลที่ทำงานร่วมกันด้วยความคิดจะทำให้สามารถนำศักยภาพของแต่ละฝ่ายมาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ นอกจากนี้อุปนิสัยแบบชนะ ชนะยังเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้บุคคลนั้นมีอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ (synergy) (Covey, 1989) ซึ่งอุปนิสัยนี้จะทำให้บุคคลร่วมมือกันเพื่อสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่มีค่าสูงสุด และทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์เป็นที่พึงพอใจ เนื่องจากแต่ละฝ่ายเห็นคุณค่าของความแตกต่าง มีการสื่อสารที่เข้าอกเข้าใจกันซึ่งกันและกัน และพยายามช่วยกันหาแนวทางใหม่ที่สร้างสรรค์และดีที่สุดกับทุกฝ่าย

อุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ทำให้เกิดความไว้วางใจระหว่างผู้ร่วมงานจนเกิดเป็นความเชื่อใจและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นซึ่งจะนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจและเป็นอุปสรรคสำคัญในการทำงานร่วมกัน เมื่อผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจและเกิดความเชื่อถือซึ่งกันและกันในการทำงานจะเกิดเป็นความร่วมมือร่วมใจ เกิดเป็นความสามัคคีร่วมกันแก้ไขปัญหาและร่วมกันหาข้อตกลงเกิดเป็นทางเลือกใหม่ซึ่งเป็นทางเลือกที่เหนือกว่าทางเลือกอื่น (Covey, 1989) นำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้และสร้างความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กร

นอกจากผู้ปฏิบัติการพยาบาลจะมีอุปนิสัยที่มีประสิทธิภาพแล้ว หากได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้ป่วยก็จะยิ่งส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงศักยภาพออกมา เนื่องจากหัวหน้าหรือผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นในองค์กรพยาบาลซึ่งมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนให้การพัฒนาคูณภาพของโรงพยาบาลบรรลุเป้าหมาย เป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการดำเนินงาน

ให้บริการพยาบาลบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้เพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ปฏิบัติงานร่วมกับพยาบาลประจำการและมีความใกล้ชิดมากกว่าผู้บริหารระดับอื่นและยังทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการนำนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การลงสู่การปฏิบัติจริง ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อพยาบาลประจำการในหน่วยงานและต่อระบบบริหาร การบริการพยาบาลเป็นอย่างมาก (Clark & Shea, 1979. อ้างตาม ศิริรัตน์, 2544) บทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งของหัวหน้าหอผู้ป่วยคือการสนับสนุนพยาบาลประจำการให้มีอุปนิสัยในที่มี ประสิทธิภาพคืออุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ โดยการแสดง บทบาทที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ 1) การเป็นแบบอย่าง (modeling) 2) การกำหนดทิศทางให้แก่องค์กร (pathfinding) 3) การปรับแนวทางให้สอดคล้อง (aligning) และ 4) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowering) (Covey, 2004) บทบาทที่กล่าวมาข้างต้นเป็นบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้พยาบาลประจำการได้แสดงความรู้ความสามารถที่มีอยู่ภายในตัวเอง ออกมาเป็นการปฏิบัติ เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และทำงานอย่างเต็ม ศักยภาพ นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

จากการทบทวนวรรณกรรมจากฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย (ThaiLIS) ในช่วงปี พุทธศักราช 2540–2552 พบว่ามีการศึกษาของลดาวัลย์ (2552) เรื่องอุปนิสัยการรวมพลังอย่าง สร้างสรรค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนในสถานการณ์ความไม่ สงบ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และมีการศึกษาของจิรภรณ์ (2549) เรื่องภาวะผู้นำ เจ็ดอุปนิสัยที่มี ประสิทธิภาพ ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิต แห่งหนึ่ง แต่ยังไม่มีการวิจัยเรื่องอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ของพยาบาลประจำการภายใต้การสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา ลักษณะอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ ภายใต้การสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ โดยผลการวิจัยครั้งนี้จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และ อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการภายใต้การสนับสนุนของหัวหน้าหอ ผู้ป่วย เพื่อก่อให้เกิดอุปนิสัยที่มีประสิทธิภาพในพยาบาลประจำการ นำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพ ทั้งยังสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพและเกิดผลการดำเนินงานที่ดีและ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อันเป็นการพัฒนาระบบบริการด้านสุขภาพ ส่งผลให้ องค์การประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง



### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้
2. เพื่อศึกษาระดับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะกับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้
4. เพื่อศึกษาการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้
5. เพื่อศึกษาการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้
6. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยและอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้
7. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้

### คำถามการวิจัย

1. อุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ อยู่ในระดับใด
2. อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ อยู่ในระดับใด
3. อุปนิสัยแบบชนะ ชนะมีความสัมพันธ์กับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์หรือไม่
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนพยาบาลประจำการให้มีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ ในระดับใด
5. หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนพยาบาลประจำการให้มีอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ ในระดับใด

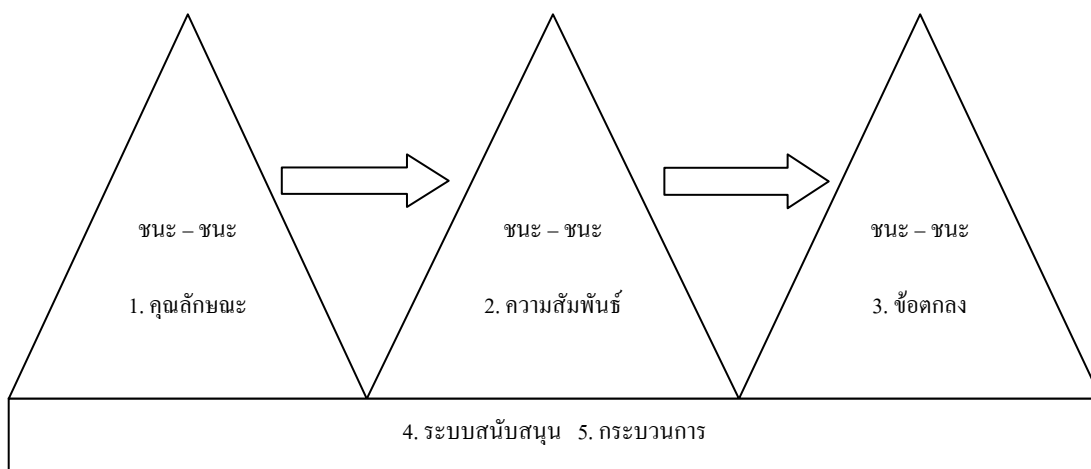
6. การสนับสนุนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย และอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

7. การสนับสนุนอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

#### *กรอบแนวคิดการวิจัย*

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของโควี (Covey, 1989) และการสนับสนุนของหัวหน้าใช้แนวความคิดอุปนิสัยที่ 8 ของโควี (Covey, 2004) อุปนิสัยแบบชนะ ชนะเป็นอุปนิสัยของผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิผล เป็นกรอบความคิดในเรื่องความสัมพันธ์ของมนุษย์ในการร่วมมือกัน แสวงหาข้อตกลงหรือวิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ภายใต้ความพึงพอใจของทุกฝ่าย อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์เป็นการเคารพในความแตกต่างของบุคคล สร้างเสริมในจุดแข็งและชดเชยจุดด้อย ภายใต้การสื่อสารที่เปิดใจ มีความเข้าใจเข้าใจกัน และเกิดเป็นทางเลือกใหม่ที่ทุกฝ่ายพอใจ เกิดผลลัพธ์ที่มีค่ามหาศาลและได้รับประโยชน์ทุกฝ่าย และการสนับสนุนของหัวหน้า เป็นการสนับสนุนให้บุคคลได้แสดงศักยภาพออกมา โดยได้รับการเสริมพลังอำนาจจากหัวหน้าด้วยการทำตนเป็นแบบอย่างจนเกิดเป็นความไว้วางใจ ร่วมกันกำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ภายใต้โครงสร้าง ระบบที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน จนเกิดเป็นแรงบันดาลใจให้บุคคลแสดงความสามารถที่มีอยู่ในตัวออกมาโดยไม่ต้องร้องขอและเกิดเป็นผลงานที่น่าพอใจ

กรอบอุปนิสัยแบบชนะ ชนะประกอบด้วยหลักการสำคัญที่เป็นพื้นฐานต่อความสำเร็จในการอยู่ร่วมกัน 5 ประการ เริ่มต้นด้วยคุณลักษณะ (character) ซึ่งนำไปสู่ความสัมพันธ์ (relationship) จากนั้นจึงกำหนดข้อตกลง (agreement) โดยอยู่ภายใต้ระบบสนับสนุน (supportive system) และอาศัยกระบวนการ (process) ที่จะนำไปสู่ชนะ ชนะ ดังรูปต่อไปนี้



รูปที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างมิติทั้ง 5 ของอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ (Covey, 1989)

มิติที่ 1: คุณลักษณะ (character) หมายถึง ลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่จำเป็นต่อการบ่มเพาะอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ ประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการคือ

1. ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น (integrity) เป็นค่านิยมที่บุคคลกำหนดให้ตนเองและดำเนินชีวิตตามค่านิยมนั้นๆ เท่ากับว่าบุคคลนั้นได้รู้จักตัวเอง (self-awareness) และมีความประสงค์อิสระ (independent will) ได้ด้วยการรักษาสัญญาและซื่อตรงที่ให้ไว้กับตนเองและผู้อื่น

2. ความมีวุฒิภาวะ (maturity) คือ ความสามารถในการสร้างสมดุลระหว่างความกล้าหาญและความเอาใจใส่ต่อผู้อื่น มีความกล้าหาญอย่างเดี๋ยวจางไม่เพียงพอแต่จะต้องเป็นคนดีด้วย ขณะเดียวกันต้องใส่ใจและไวต่อความรู้สึกของผู้อื่นและบวกกับความกล้า จึงจะก่อให้เกิดวุฒิภาวะที่แท้จริง

3. ความใจกว้าง (abundance mentality) เป็นกรอบความคิดที่ให้คุณค่าแก่การแบ่งปัน เป็นคุณค่าที่เกิดจากภายในตัวเองก่อให้เกิดทางเลือกใหม่ที่สร้างสรรค์เป็นทางเลือกที่สามเป็นชัยชนะในสังคมของบุคคลซึ่งเกิดจากความสำเร็จของการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ จากผลการทำงานและมีการสื่อสารระหว่างกัน จนก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันภายใต้ความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย

มิติที่ 2: ความสัมพันธ์ (relationship)

หัวใจสำคัญของกรอบความคิดแบบชนะ ชนะ คือความไว้วางใจ และการมีบัญชีออมใจ (emotional bank account) ซึ่งเป็นคลังสะสมความรู้สึกดีๆ ที่บุคคลมีต่อกัน ความรู้สึกที่ดีเกิดจากการกระทำของบุคคลต่อผู้อื่น เช่น การแสดงความมีน้ำใจ ใส่ใจและมีความเอื้ออาทร ซื่อสัตย์

และรักษาคำมั่นสัญญา เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เข้าใจความเป็นตัวตนของบุคคล ให้ความสำคัญ และมองเห็นคุณค่า สร้างเป้าหมายและความคาดหวังที่ชัดเจน มอบความรักให้โดยปราศจากเงื่อนไข (Covey, 1989) หากมีบัญชีข้อมโนใจก็จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในทางบวก เกิดความไว้วางใจ มีความน่าเชื่อถือ ก่อให้เกิดการสื่อสารด้วยความเข้าใจซึ่งกันและกัน เกิดเป็นทางเลือกที่สามที่มีความสร้างสรรค์อย่างแท้จริง เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ภายใต้ความแตกต่างของบุคคล นำมาซึ่งผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

### มิติที่ 3: ข้อตกลง (agreement)

เป็นแนวทางที่ทำให้เกิดความชัดเจน ระหว่างบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน สามารถวัดความสำเร็จได้ชัดเจนและมีมาตรฐาน ข้อตกลงแบบชนะ-ชนะนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. ผลที่ต้องการ (desired results) เป็นตัวกำหนดว่าสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จนั้นคืออะไรและเมื่อใด
2. แนวทาง (guidelines) เป็นการกำหนดแนวทางการทำงาน และความสำเร็จของผลที่ต้องการ
3. ทรัพยากร (resources) ระบุทรัพยากรมนุษย์ การเงิน เทคนิค หรือปัจจัยสนับสนุนจากหน่วยงานที่จะเอื้อให้งานสำเร็จได้
4. ความรับผิดชอบ (accountability) กำหนดมาตรฐานของผลการดำเนินงานและเวลาในการประเมินผลงาน
5. ผลที่จะตามมา (consequence) ระบุผลดีและผลเสียตามธรรมชาติหรือตามเหตุผลอะไรจะเกิดขึ้นจากผลการประเมิน ในข้อตกลงแบบชนะ-ชนะจะมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ได้ไม่ใช่วิธีการ เป็นการร่วมมือกันในการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจนภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ เกิดแนวทางที่สร้างสรรค์ซึ่งเป็นพลังในทางบวกและมีศักยภาพอันมหาศาล สามารถประเมินผลที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม ผลที่เกิดขึ้นแบ่งออกได้เป็น 4 แบบใหญ่ๆ คือ ด้านการเงินเป็นเรื่องของรายได้ ด้านจิตใจคือการได้รับการยอมรับและได้รับการเชื่อถือ ด้านโอกาสเป็นการได้รับการพัฒนา รวมถึงการฝึกอบรม และด้านความรับผิดชอบเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ ข้อตกลงแบบชนะ-ชนะจะเป็นตัวกำหนดผลที่จะตามมาทางใดทางหนึ่งจากทั้ง 4 แบบนี้และเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์แบบพึ่งพาซึ่งกันและกัน

#### มิติที่ 4: ระบบสนับสนุน (supportive system)

ระบบในองค์กรจะต้องให้การสนับสนุนอุปนิสัยแบบชนะ-ชนะโดยมีการจัดการ ฝึกอบรม วางแผนงาน มีระบบการติดต่อสื่อสาร มีการจัดสรรงบประมาณ สร้างระบบข้อมูล ข่าวสาร และมีระบบสวัสดิการ เป็นตัวสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม ร่วมมือร่วมใจ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีการกำหนดเป้าหมายและวิธีการประเมินผลร่วมกันที่ชัดเจน มีการกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลร่วมกัน เกิดเป็นระบบที่ปราศจากการแข่งขันจึงจะได้อย่างว่าเป็นระบบที่มีความคิดแบบชนะ-ชนะ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเน้นการสนับสนุนโดยหัวหน้าหรือผู้ป้วยตามกรอบแนวคิดของ โควี (Covey, 2004) ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป

#### มิติที่ 5: กระบวนการ (processes)

กระบวนการเป็นการที่กลุ่มบุคคลดำเนินการภายใต้หลักการแบบชนะ-ชนะ เพื่อค้นหาทางเลือกใหม่อันจะนำมาซึ่งผลประโยชน์ร่วมกัน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 การมองปัญหาจากมุมมองอื่น ทำความเข้าใจ พร้อมทั้งจะร่วมแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 2 แสดงให้เห็นถึงปัญหาที่สำคัญ

ขั้นตอนที่ 3 การแสดงหรือกำหนดผลลัพธ์ที่ทุกคนต้องการ

ขั้นตอนที่ 4 แสวงหาทางเลือกใหม่ที่เกิดจากการตกลงร่วมกัน

#### การรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ (synergy)

การรวมพลังอย่างสร้างสรรค์เป็นการนำข้อดีของอุปนิสัยทั้งหมดรวมเข้าด้วยกันเพื่อทำงานใหญ่ให้สำเร็จ ด้านตนเองต้องเป็นคนที่มีความเชื่อเชิงรุก รู้ตนเอง มีจิตสำนึกที่ดี มีจินตนาการ และมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จ มีเป้าหมายและรู้ว่าสิ่งใดสำคัญ ในด้านสังคมต้องมีความคิดแบบชนะ-ชนะ มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน ร่วมมือร่วมใจ มีความไว้วางใจและเชื่อถือซึ่งกันและกัน เพื่อหาข้อตกลงที่ได้ผลประโยชน์ร่วมกันและเกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายประกอบด้วย (Covey, 1989)

1. การให้คุณค่าความแตกต่าง (value differences) เป็นการเคารพในความแตกต่าง สร้างเสริมในจุดแข็ง และชดเชยในจุดด้อย

2. การสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ (synergistic communication) เป็นการสื่อสารที่เปิดใจ มีความกล้าในการแสดงความคิดเห็น มีความเข้าอกเข้าใจกัน และต้องมีความเชื่อมั่นว่าทุกฝ่ายต้องได้รับผลประโยชน์

3. การแสวงหาทางเลือกที่สาม (fishing for the third alternative) เกิดจากการมีบัญชีข้อมโนในระดับสูง มีความไว้วางใจกันและสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ภายใต้กรอบความคิดแบบชนะ ชนะ เพื่อแสวงหาทางเลือกที่จะได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน และเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งสองฝ่าย

การสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย

สำหรับแนวคิดการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้พยาบาลมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของโควี (Covey, 2004) ซึ่งประกอบด้วย 4 ประการคือ

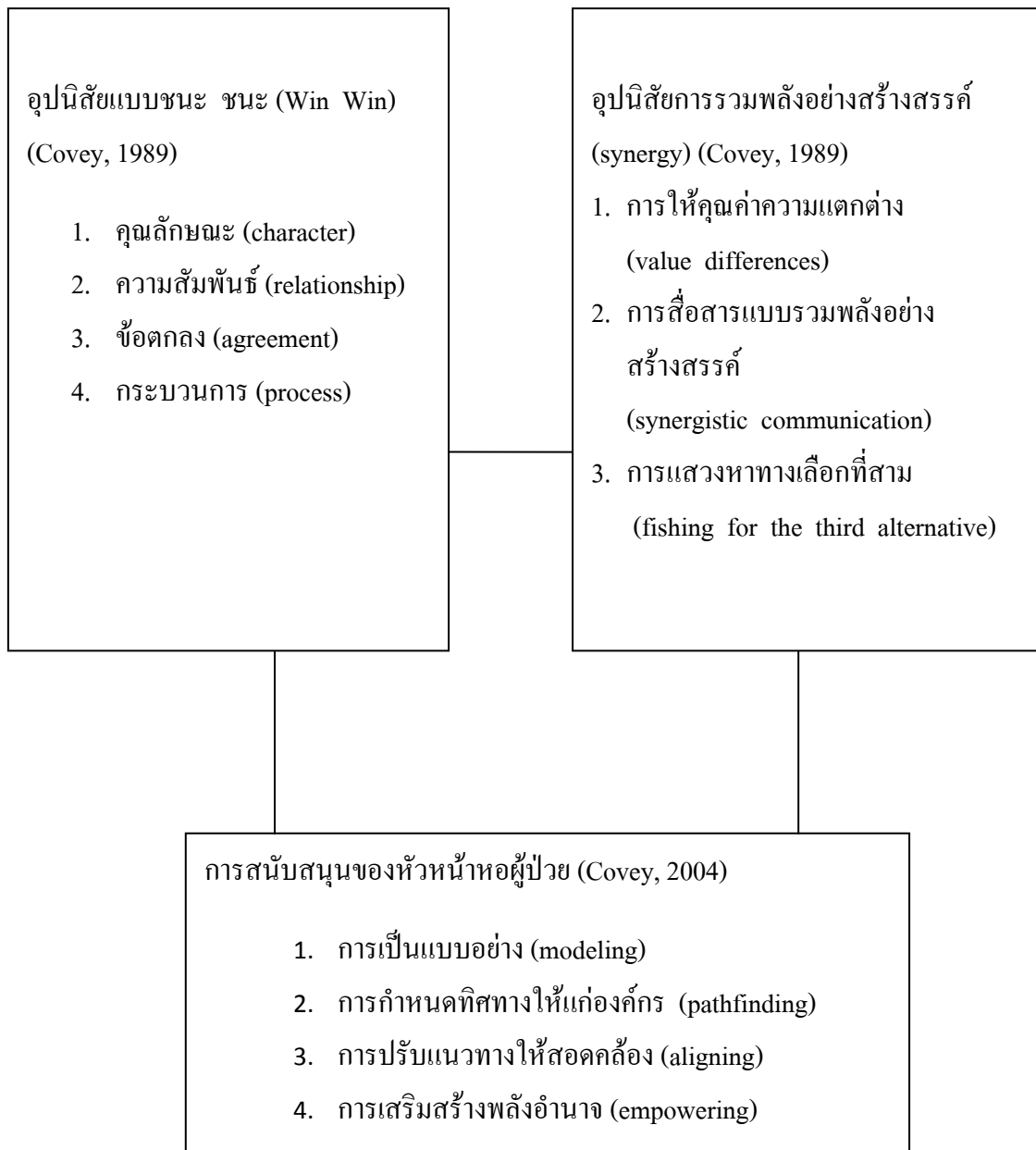
1. การเป็นแบบอย่าง (modeling) คือ การทำตนเป็นแบบอย่าง ช่วยบันดาลใจให้เกิดความไว้วางใจโดยไม่ต้องคาดหวัง ความไว้วางใจเป็นการก้าวเชื่อมประสานความสัมพันธ์ให้เหนียวแน่นมากขึ้น กล่าวได้ว่าการทำตนเป็นแบบอย่างทำให้นุคคลมีอำนาจทางศีลธรรม

2. การกำหนดทิศทางให้แก่องค์กร (pathfinding) หมายความว่าเมื่อนุคคลมีความรู้สึกร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ โดยเฉพาะเรื่องของค่านิยมและเป้าหมายที่สำคัญ การจัดการและการจูงใจจะเปลี่ยนจากภายนอกเข้าสู่ภายใน ดังนั้นการกำหนดทิศทางให้แก่องค์กรจึงทำให้เกิดอำนาจทางศีลธรรมแห่งวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างวินัยในตนเองโดยที่ไม่ต้องมีใครมาสั่ง

3. การปรับแนวทางให้สอดคล้อง (aligning) เป็นการปรับโครงสร้าง ระบบและกระบวนการต่างๆ ให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร เพื่อประสานงานไปในทิศทางเดียวกัน การที่องค์กรปรับแนวทางต่างๆ ในองค์กรให้สอดคล้องกันทำให้เกิดอำนาจทางศีลธรรมขององค์กร

4. การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowering) คือความรู้สึกร่างกล้า เกิดจากบทบาททั้ง 3 ที่ได้กล่าวมาแล้ว เป็นการปลดปล่อยศักยภาพของบุคคลได้โดยไม่ต้องมีแรงจูงใจจากภายนอก ทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมความสัมพันธที่มีคุณภาพ และมีความไว้วางใจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ อาจเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า “อำนาจทางศีลธรรมของวัฒนธรรมองค์กร”

กรอบแนวคิดการวิจัย ดังแสดงในรูปที่ 2



รูปที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### สมมุติฐานการวิจัย

1. อุปนิสัยแบบชนะ ชนะ ของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้
2. อุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการน่าจะเป็นสิ่งสนับสนุนให้เกิดอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์

3. การสนับสนุนของหัวหน้าหรือผู้ป้วยให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้

4. การสนับสนุนของหัวหน้าหรือผู้ป้วยให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้

### นิยามศัพท์

1. อุปนิสัยแบบชนะ ชนะ เป็นการรับรู้ของพยาบาลประจำการต่อความคิด ความรู้สึก และการกระทำของตนเองที่เกิดขึ้นเป็นประจำและซ้ำๆ ใน 4 องค์ประกอบ คือ คุณลักษณะ ความสัมพันธ์ ข้อตกลง และกระบวนการ ซึ่งวัดจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดของโควี (Covey, 1989)

2. อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการต่อความคิด ความรู้สึก และการกระทำของตนเองที่เกิดขึ้นเป็นประจำและซ้ำๆ แสดงถึงความร่วมมือ ร่วมใจกันในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การให้คุณค่าความแตกต่าง 2) การสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ และ 3) การแสวงหาทางเลือกที่สาม ซึ่งวัดจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยตัดแปลงจากแบบสอบถามการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของหัวหน้าหรือผู้ป้วยและพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน ในสถานการณ์ความไม่สงบ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งลดวาล์ว (2552) สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดของโควี (Covey, 1989)

3. การสนับสนุนของหัวหน้าหรือผู้ป้วย หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการต่อการกระทำของหัวหน้าหรือผู้ป้วยในการสนับสนุนพยาบาลประจำการให้มีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ โดยการสนับสนุนใน 4 ลักษณะ คือ 1) การเป็นแบบอย่าง (modeling) 2) การกำหนดทิศทางให้แก่องค์กร (pathfinding) 3) การปรับแนวทางให้สอดคล้อง (aligning) 4) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowering) ซึ่งวัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดของโควี (Covey, 2004)



### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เน้นการศึกษา อุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของตัวเอง และศึกษาการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ซึ่งจบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือประกาศนียบัตรเทียบเท่าปริญญาตรีขึ้นไป จันทะเบียนเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล และมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 1 ปี ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. พยาบาลประจำการสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาอุปนิสัยส่วนตนก่อเกิดเป็นบุคคลที่มีประสิทธิผล
2. ผู้บริหารทางการพยาบาลสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนให้พยาบาลประจำการพัฒนาอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผลในองค์กร

## บทที่ 2

### วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาอุปนิสัแบบชนะ ชนะและอุปนิสัการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาล  
ประจำการและการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ  
โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณคดีที่เกี่ยวข้องและนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดอุปนิสั
  - 1.1 ความหมายของอุปนิสั
  - 1.2 ความสำคัญของอุปนิสั
  - 1.3 องค์ประกอบของอุปนิสั
  - 1.4 อุปนิสัของผู้นำที่มีประสิทธิผล 8 ประการ
2. อุปนิสัแบบชนะ-ชนะ
  - 2.1 ความหมายของอุปนิสัแบบชนะ ชนะ
  - 2.2 ความสำคัญของอุปนิสัแบบชนะ ชนะ
  - 2.3 องค์ประกอบของอุปนิสัแบบชนะ ชนะ
    - 2.3.1 คุณลักษณะ
      - 2.3.1.1 ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น (integrity)
      - 2.3.1.2 ความมีวุฒิภาวะ (maturity)
      - 2.3.1.3 ความใจกว้าง (abundance mentality)
    - 2.3.2 ความสัมพันธ์
    - 2.3.3 ข้อตกลง
    - 2.3.4 ระบบสนับสนุน
    - 2.3.5 กระบวนการ
3. อุปนิสัการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์
  - 3.1 ความหมายของอุปนิสัการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์
  - 3.2 องค์ประกอบของอุปนิสัการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์
    - 3.2.1 การให้คุณค่าความแตกต่าง

- 3.2.1.1 ความหมายการให้คุณค่าความแตกต่าง
- 3.2.1.2 ความสำคัญของการให้คุณค่าความแตกต่าง
- 3.2.1.3 วิธีการให้คุณค่าความแตกต่างของหัวหน้าหรือผู้ป่วยและพยาบาล  
ประจำการ
- 3.2.2 การสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์
  - 3.2.2.1 ความหมายการสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์
  - 3.2.2.2 ความสำคัญของการสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์
  - 3.2.2.3 วิธีการของการสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาล  
ประจำการ
- 3.2.3 การแสวงหาทางเลือกที่สาม
  - 3.2.3.1 ความหมายการแสวงหาทางเลือกที่สาม
  - 3.2.3.2 ความสำคัญของการแสวงหาทางเลือกที่สาม
  - 3.2.3.3 วิธีการแสวงหาทางเลือกที่สามของและพยาบาลประจำการ
- 4. การสนับสนุนของหัวหน้าหรือผู้ป่วย
  - 4.1 การทำตนเป็นแบบอย่าง (modeling)
  - 4.2 การกำหนดทิศทางให้แก่องค์กร (pathfinding)
  - 4.3 การปรับแนวทางให้สอดคล้อง (aligning)
  - 4.4 การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowering)
- 5. การสนับสนุนของหัวหน้าหรือผู้ป่วยให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ  
และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์

## 1. แนวคิดอุปนิสัย

### 1.1 ความหมายของอุปนิสัย

จากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายอุปนิสัยไว้ว่าเป็น ความประพฤติที่เคยชินเป็นพื้นมาในสันดาน ซึ่งปฏิบัติมานานจนเกือบเป็นนิสัย วสิน (2544) ได้ให้ความหมายอุปนิสัยเป็นความโน้มเอียงอันถาวรของจิต เกิดขึ้นจากเจตจำนงอันมั่นคง เกิดจากการกระทำอันเต็มไปด้วยความสมัครใจ อุปนิสัยและความประพฤติเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ เพราะอุปนิสัยเป็นส่วนภายในของความประพฤติ ส่วนความประพฤติเป็นการแสดงออกภายนอกของอุปนิสัย ซึ่งสอดคล้องกับขงยูทช (2546) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า อุปนิสัย หมายถึง นิสัยถาวรที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด ผสมผสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอกจนกลายเป็นตัวแปรสำคัญในการแสดงออก และ โควี (2547) ได้ให้ความหมายของอุปนิสัยไว้ว่าเป็นองค์ประกอบที่เกิดจากความสัมพันธ์ร่วมระหว่างความรู้ ทักษะ และความปรารถนาเข้าด้วยกัน ความรู้เป็นกรอบความคิดที่ได้จากทฤษฎีที่ว่าทำอะไรและทำไม ทักษะคือจะอย่างไร และความปรารถนาเป็นแรงจูงใจในความต้องการจะทำ เมื่อทั้งสามมาผสมผสานกันก็จะก่อให้เกิดเป็นอุปนิสัย การพัฒนาอุปนิสัยเกิดขึ้นเป็นลำดับขั้นตอน เริ่มต้นในวัยแรกเกิด บุคคลต้องพึ่งพาผู้อื่น (dependence) เมื่อเติบโตขึ้นระดับหนึ่งบุคคลสามารถพึ่งพาตนเองได้ (independence) จนในที่สุดเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ บุคคลเริ่มรู้ว่าต้องพึ่งพาอาศัยกัน (interdependence) นำไปสู่ความมีวุฒิภาวะ เกิดความสัมพันธ์กับผู้อื่นในแง่บวก สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เกิดเป็นผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล

โดยสรุปจากการทบทวนวรรณกรรม อุปนิสัย หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาจากพื้นฐานด้านจิตใจที่ติดตัวมาตั้งแต่แรกเกิด ซึ่งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้จากการเลี้ยงดู การอบรม และจากประสบการณ์ที่ได้รับมาตั้งแต่แรกเกิดจนกระทั่งเติบโตเป็นผู้ใหญ่ แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคล ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่มากระตุ้น

### 1.2 ความสำคัญของอุปนิสัย

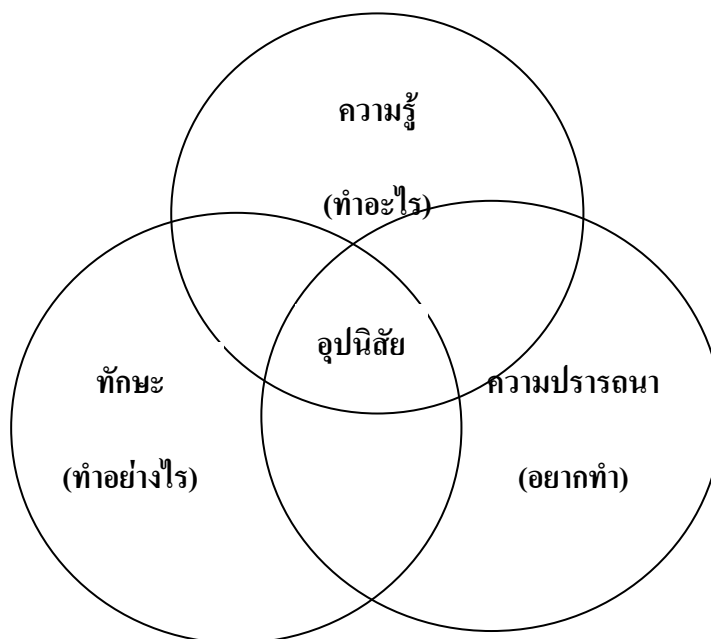
คุณลักษณะประกอบไปด้วยนิสัยต่างๆหลายประการ อุปนิสัยเกิดจากความคิดและแสดงออกมาเป็นการกระทำ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่สำคัญเนื่องจากเป็นสิ่งที่ปรากฏออกมาให้เห็นเป็นพฤติกรรมตลอดเวลาจนเกือบจะไม่รู้สึกรู้สีกตัว นอกจากนี้อุปนิสัยของบุคคลยังสามารถส่งผลกระทบต่อ

ต่อผู้อื่นได้ทั้งในด้านบวกและลบ อุปนิสัยยังเป็นสิ่งที่แสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงบุคคลนั้นว่าเป็นบุคคลที่มีประสิทธิผลหรือไม่ และจะส่งผลต่อไปในด้านสัมพันธภาพที่กำลังดำเนินอยู่หรือกำลังจะเกิดขึ้นมาใหม่ อันจะส่งผลไปสู่ความไว้วางใจและการประสานความร่วมมือที่มีให้แกกันต่อไป

โควี (Covey, 1989) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับอุปนิสัยของผู้ที่มีประสิทธิผลสูง 7 ประการว่า 7 อุปนิสัยไม่สามารถแยกออกจากกันได้ แต่จะสอดคล้องกับกฎธรรมชาติของการเจริญเติบโตและจะมีบทบาทเพิ่มขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับ และจะรวมกันเป็นอุปนิสัยส่วนตัวของแต่ละบุคคล อุปนิสัยของผู้มีประสิทธิผลจะเริ่มจากการพึ่งผู้อื่น (dependence) ไปเป็นการพึ่งตนเอง (independence) และจะนำไปสู่การพึ่งพาซึ่งกันและกัน (interdependence) รวมเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า “วงจรวุฒิภาวะ” หากบุคคลสามารถพึ่งตนเองได้ก็จะเป็นพื้นฐานไปสู่การพึ่งพาซึ่งกันและกัน อันก่อให้เกิดโอกาส เกิดความร่วมมือร่วมใจ เกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ

### 1.3 องค์ประกอบของอุปนิสัย

อุปนิสัยประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความรู้ ทักษะ และความปรารถนา ความรู้เป็นกรอบความคิดที่ได้จากทฤษฎีที่ว่าทำอะไรและทำไม ทักษะคือจะทำอย่างไร ส่วนความปรารถนาเป็นแรงจูงใจในความต้องการจะกระทำ (Covey, 1989) และพจนานุกรมลब्บราชบัณฑิตยสถานพ.ศ.2542 ได้กล่าวไว้ว่า ความรู้เป็นสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ ทักษะเป็นสิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ จนเกิดเป็นความชำนาญ และความปรารถนาเป็นสิ่งที่จิตใจเกิดความมุ่งมั่น อยากได้และมีความต้องการ การที่บุคคลจะมีอุปนิสัยเป็นอย่างไรนั้นต้องขึ้นอยู่กับความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมาคือรู้ว่าอะไรจะกระทำสิ่งใดและทำไปเพื่ออะไร ขณะเดียวกันต้องอาศัยทักษะโดยการแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่เกิดจากการกระทำซ้ำๆจนเกิดเป็นความเคยชินและมีความชำนาญ ทั้งความรู้และทักษะยังไม่เพียงพอที่จะทำให้บุคคลมีอุปนิสัยนั้นๆได้ จะต้องอาศัยความปรารถนาซึ่งเป็นความต้องการของบุคคล และมีแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลเกิดอุปนิสัยนั้นๆด้วย (Covey, 1989) การสร้างอุปนิสัยต้องอาศัยการทำงานจากหลักการทั้งสามด้านดังแสดงในรูปที่ 3



รูปที่ 3 องค์ประกอบของอุปนิสัยของโควี (Covey , 1989)

#### 1.4 อุปนิสัยของผู้นำที่มีประสิทธิผล 8 ประการ

โควี (Covey, 1989) กล่าวว่าอุปนิสัย 7 ประการที่ทำให้บุคคลมีประสิทธิผล อุปนิสัยที่ 1-3 เป็นอุปนิสัยชนะใจตนเอง (private victory) ประกอบด้วย 1) อุปนิสัยเชิงรุก 2) เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ 3) ทำสิ่งที่สำคัญก่อน ส่วนอุปนิสัยที่ 4-6 เป็นการชนะใจผู้อื่น (public victory) คือ 4) คิดแบบชนะ ชนะ 5) เข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วจึงให้ผู้อื่นเข้าใจเรา และ 6) ผนึกพลังประสานความต่าง ส่วนอุปนิสัยที่ 7 คือ ลับเลื่อยให้คม เป็นการฝึกตนเองให้มีประสิทธิผลอยู่เสมอ นอกจากนี้โควี (Covey, 2004) ได้เพิ่มอีก 1 อุปนิสัยคือ อุปนิสัยที่ 8 การค้นหาเสียงภายในตนเองให้พบ

##### อุปนิสัยที่ 1 อุปนิสัยเชิงรุก (be proactive)

บุคคลที่มีอุปนิสัยเชิงรุกจะเป็นคนที่มีความรับผิดชอบสูง เป็นฝ่ายริเริ่มทำในสิ่งต่างที่เกิดขึ้น ไม่ตำหนิสิ่งแวดล้อม กล่าวหา ชี้แจง เสียสละ และเอาใจใส่ต่อความรู้สึกของผู้อื่น รักษาสัญญาที่ให้ไว้ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น การกระทำเกิดขึ้นเกิดจากการเลือกของตัวเอง และอยู่บนพื้นฐานของคุณค่า (value) ที่อยู่ภายใน

อุปนิสัยที่ 2 เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ (begin with the end in mind)

บุคคลที่มีอุปนิสัยนี้จะเป็นคนที่มีจินตนาการ คือการสร้างภาพให้เกิดขึ้นในใจ ก่อนที่จะลงมือกระทำสิ่งใด มีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของชีวิตอย่างชัดเจน รู้ตนเองว่าทำสิ่งใด เพื่ออะไร

อุปนิสัยที่ 3 ทำสิ่งที่สำคัญก่อน (put first things first)

บุคคลที่เกิดอุปนิสัยที่ 3 นี้ เกิดจากการปฏิบัติอุปนิสัยที่ 1 และ 2 อย่างสมบูรณ์ และมีการลงมือปฏิบัติจริง เป็นการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ รู้ว่าสิ่งใดสำคัญและต้องทำก่อนเพื่อตอบสนองต่อคุณค่าและบรรลุเป้าหมายสำคัญที่ตั้งไว้ บุคคลที่มีประสิทธิภาพจะเลือกทำในสิ่งที่สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน บุคคลมีลักษณะมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ มีความสมดุลในชีวิต มีระเบียบวินัย ควบคุมตนเองได้ดี

อุปนิสัยที่ 4 คิดแบบชนะ ชนะ (think win win)

เป็นอุปนิสัยของผู้นำระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เกิดความร่วมมือกันเพื่อแสวงหาข้อตกลงหรือวิธีแก้ปัญหาเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ภายใต้วางใจของทุกฝ่าย

อุปนิสัยที่ 5 เข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วจึงให้ผู้อื่นเข้าใจเรา (seek first to understand then to be understood)

เป็นหลักการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เป็นการฟังอย่างเข้าใจ เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นก่อน ก่อนที่จะให้ผู้อื่นเข้าใจเรา บุคคลที่มีนิสัยนี้จะรับฟังผู้อื่นด้วยหัวใจ มีความตั้งใจและเข้าใจความรู้สึกของผู้พูด สามารถสรุปใจความได้และสะท้อนออกมาเป็นความรู้สึก

อุปนิสัยที่ 6 การรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ (synergize)

เป็นการนำข้อดีของอุปนิสัยทั้งหมดรวมเข้าด้วยกันเพื่อทำงานใหญ่ให้สำเร็จ ด้านตนเองต้องเป็นผู้ที่มีอุปนิสัยเชิงรุก รู้ตนเอง มีจินตนาการ และมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จ มีเป้าหมายและรู้ว่าสิ่งใดสำคัญที่สุด ในด้านสังคมต้องมีความคิดแบบชนะ ชนะ มีการอาศัยพึ่งพาซึ่งกันและกัน ร่วมมือร่วมใจ มีความไว้วางใจและเชื่อถือซึ่งกันและกันเพื่อหาข้อตกลงที่ได้ผลประโยชน์ร่วมกันและเกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย บุคคลที่มีอุปนิสัยที่ 6 นี้จะให้ความสำคัญในความแตกต่างระหว่างบุคคล เสริมสร้างจุดแข็งและชดเชยในจุดด้อย มีการสื่อสารที่เปิดใจ กล้าแสดงความคิดเห็น มีความเข้าอกเข้าใจกัน ไว้วางใจต่อกันและมีความเชื่อมั่นว่าทุกฝ่ายต้องได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

### อุปนิสัยที่ 7 ลับเลื่อยให้คม (sharpen the saw)

เป็นการฝึกฝนตนเองให้มีประสิทธิผลทั้งในด้าน ร่างกาย สติปัญญา สังคม อารมณ์และจิตวิญญาณอย่างสม่ำเสมอ

### อุปนิสัยที่ 8 การค้นหาเสียงภายในตนเองให้พบ

เป็นการค้นหาศักยภาพของตนเองให้เจอ โดยการแสดงวิสัยทัศน์ วินัย ความสามารถและมโนธรรม ออกมาเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นค้นหาศักยภาพของตนเองเช่นกัน มนุษย์มีความฉลาด 4 ลักษณะ คือ ความฉลาดทางกายภาพ (physical intelligence) ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) ความฉลาดทางสมอง (intelligence quotient) และความฉลาดทางจิตวิญญาณ (spiritual intelligence) ซึ่งทั้ง 4 ประการนี้เป็นสิ่งที่ได้รับมาตั้งแต่เกิด และสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้เมื่อเจริญเติบโตขึ้น

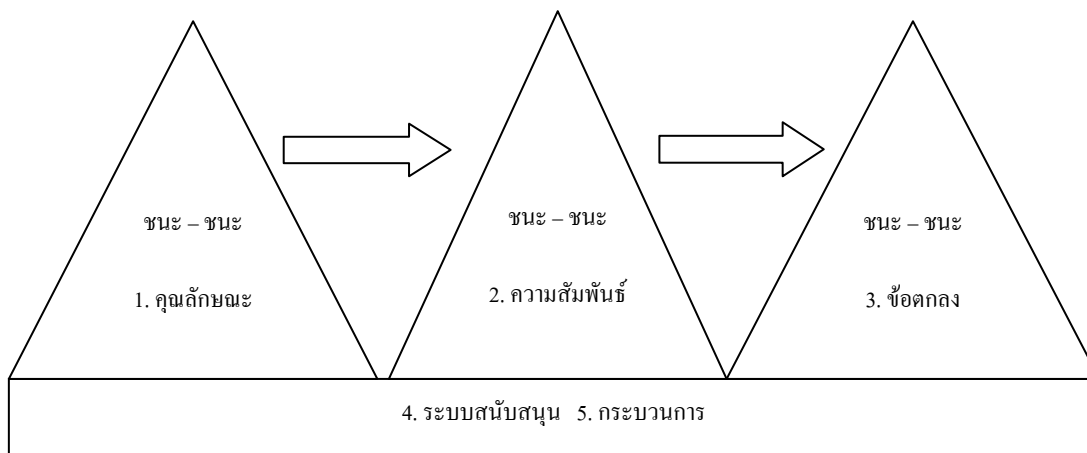
## 2. อุปนิสัยแบบชนะ ชนะ (win-win)

### 2.1 ความหมายของอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ

เป็นอุปนิสัยของผู้นำระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิผล เป็นกรอบความคิดในเรื่องความสัมพันธ์ของมนุษย์ในการร่วมมือกันแสวงหาข้อตกลงหรือวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ภายใต้ความพึงพอใจของทุกฝ่าย

กรอบความคิดแบบชนะ ชนะประกอบด้วยหลักการสำคัญที่เป็นพื้นฐานต่อความสำเร็จในการอยู่ร่วมกันที่สำคัญ 5 ประการ เริ่มต้นด้วยคุณลักษณะ (character) ไปสู่ความสัมพันธ์ (relationship) จนกระทั่งกำหนดข้อตกลง (agreement) ร่วมกัน โดยอยู่ภายใต้ระบบสนับสนุนและอาศัยกระบวนการที่จะนำไปสู่อุปนิสัยชนะ ชนะ ดังรูปต่อไปนี้





รูปที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ของมิติทั้ง 5 ของอุปนิสัยแบบชนะ-ชนะ (Covey, 1989)

## 2.2 ความสำคัญของอุปนิสัยแบบชนะ-ชนะ

การทำงานในปัจจุบันต้องสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ ซึ่งมีความต้องการที่ซับซ้อน มีการเรียกร้องการบริการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพ จึงทำให้โรงพยาบาลและสถานบริการสุขภาพให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพ หากการทำงานของหน่วยงานดังกล่าวไม่เป็นไปตามมาตรฐานและไม่มีความปลอดภัย หรือไม่เป็นไปตามความต้องการ/คาดหวังของผู้ใช้บริการ อาจนำไปสู่การฟ้องร้องได้

ดังนั้นในการที่จะทำให้เกิดคุณภาพและมาตรฐานพร้อมทั้งสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริการได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับความร่วมมือของหลายหน่วยงานในองค์กรภายใต้การทำงานร่วมกันเป็นทีม อุปนิสัยแบบชนะ-ชนะจะเป็นหลักการสำคัญของความเป็นผู้นำในภาวะพึ่งพาซึ่งกันและกัน เป็นหลักการสำคัญที่เป็นพื้นฐานต่อความสำเร็จในการอยู่ร่วมกัน ทำให้บุคคลมองเห็นว่าชีวิตควรเป็นไปเพื่อความร่วมมือร่วมใจไม่ใช่เพื่อการแข่งขัน เปลี่ยนกรอบแนวคิดของบุคคลจากแนวคิดที่ว่าโลกนี้มีแต่ความขาดแคลน ไปสู่กรอบแนวคิด “ยังมีสิ่งต่าง ๆ มากมายสำหรับทุกคน” แนวคิดของอุปนิสัยแบบชนะ-ชนะจะเป็นกรอบแนวคิดของบุคคลในการสร้างคุณลักษณะส่วนตนที่พึงประสงค์ ซึ่งจะทำให้บุคคลเป็นบุคคลที่มีประสิทธิผล ส่งผลต่อความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น และร่วมกันกำหนดข้อตกลงที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้เกิดการทำงานเป็นทีม เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ และมีคุณภาพ ซึ่งจะสนองตอบต่อความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริการในยุคปัจจุบัน เป็นหนทาง

หนึ่งที่จะลดปัญหาการฟ้องร้องที่อาจจะเกิดขึ้น และยังทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อีกด้วย

## 2.3 องค์ประกอบของอุปนิสัยแบบชนะ-ชนะ

### 2.3.1 คุณลักษณะ (character)

คุณลักษณะ คือ เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำ (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2544) โควี (Covey, 1989 อ้างตามคณัย, 2547) กล่าวว่า คุณลักษณะคือ รากฐานของกรอบแนวคิดแบบชนะ-ชนะ ประกอบไปด้วยอุปนิสัยที่สำคัญ 3 ประการคือ

#### 2.3.1.1 ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น (integrity)

ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น หมายถึง ทำความจริงให้เกิดขึ้นตามสิ่งที่พูดออกไปหรือเป็นการรักษาสัญญาและทำสิ่งที่คาดหวังให้เป็นจริง ผู้ที่มีคุณลักษณะแบบนี้ได้ ต้องซื่อตรงทั้งต่อตัวเองและการใช้ชีวิต หนึ่งในวิธีที่สำคัญมากที่สุดที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ คือ การซื่อสัตย์ต่อผู้ที่ไม่อยู่ในเหตุการณ์ และความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่นในแง่ของการพึ่งพาซึ่งกันและกัน คือ การปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันอันจะก่อให้เกิดผลดีในระยะยาว คือ บุคคลจะได้รับความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและได้รับความเคารพ อันนำมาซึ่งความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับ สิริวรรณ (2553) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์จะนำไปสู่การสร้างมิตรภาพและความไว้วางใจ นอกจากนี้ยังหมายถึง การหลีกเลี่ยงการสื่อความหมายใดๆ ที่เป็นการหลอกลวงและการไม่เคารพในศักดิ์ศรีของผู้อื่น เช่น การโกหก เป็นต้น (Covey, 1989 อ้างตามคณัย, 2547) ความซื่อสัตย์ เป็นคุณค่าที่เรากำหนดให้ตนเอง และดำเนินชีวิตตามคุณค่านั้นๆ เท่ากับว่าเราได้รู้จักตัวเอง (self – awareness) ซึ่งเป็นทักษะภายในตนเองเป็นการหยั่งรู้ความเป็นไปได้ของตน มองตนเองภายในได้ วิเคราะห์ตนเอง เข้าใจและยอมรับตนเอง มีสติ รู้เท่าทันในอารมณ์ของตนเองในขณะนั้น รู้จุดเด่นจุดด้อยของตนเองโดยไม่มีอคติหรือเข้าข้างตน มีความมั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตน ภาควุมิใจในตนเองและในวิชาชีพ การตระหนักรู้ในตนเอง คือ การตระหนักรู้ความรู้สึก โน้มเอียงของตนเองและหยั่งรู้ความเป็นไปได้ของตนรวมทั้งความพร้อมของตนในแง่ต่างๆ กล่าวคือการรู้เท่าทันในอารมณ์ตน สาเหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกนั้นๆ และผลที่จะ

ตามมา ประเมินตนเองได้ตามความเป็นจริง รู้จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง (กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, 2543) มีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ (1) การตระหนักรู้ในอารมณ์ (emotion awareness) เป็นการหยั่งรู้อารมณ์ของตนว่าตั้งอยู่ในอารมณ์ใด (2) การเข้าใจตนเองตามความเป็นจริง (accurate self-assessment) เป็นการเข้าใจข้อจำกัดของตนเอง ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของตน และ (3) ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นความมั่นใจและตระหนักในคุณค่าและความสามารถของตน (อัจฉราและคณะ, 2544) นอกจากรู้ตนเองแล้วจะต้องมีความประสงค์อิสระ (independent will) ได้ด้วยการรักษาสัญญาและข้อตกลงที่ให้ไว้ เป็นความซื่อสัตย์ทำให้น่าเชื่อถือและนำไปสู่ความไว้วางใจ (วิรัช, 2550) สอดคล้องกับเนตรพัฒนา กล่าวไว้ว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพด้านคุณลักษณะความซื่อสัตย์ คือ ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามสิ่งที่พูดไว้ รักษาคำสัญญาเพื่อทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ (เนตรพัฒนา, 2547 อ้างตามบัวผัน, 2550)

สิวลี (2544) ได้ให้ความหมาย ความซื่อสัตย์ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริง ประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ต่อหน้าที่การงานและผู้อื่น ได้แก่

1. ไม่สับปลับกลับกลอก
2. ไม่คล้อยตามพวกที่ลากหรือชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสีย
3. มั่นคงต่อการกระทำดีของตัวเอง
4. ไม่คดโกงความตั้งใจทำจริง
5. ประพฤติตนตรงตามพูดและความคิด
6. ไม่เอาเวลาทำงานในหน้าที่ไปใช้ทำประโยชน์ส่วนตัว
7. ไม่สอพลอเพื่อหาผลประโยชน์ส่วนตัว
8. เตือนสติและแนะนำในส่วนที่เป็นประโยชน์
9. ยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น ไม่คิดริษยาหรือกลั่นแกล้ง
10. ร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ
11. ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวหรือเอาดีเข้าตน
12. ไม่ร่วมกันทำงานใดๆ ที่ผิดกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับของสังคม และหมู่

คณะ

ชอร์ว (Shaw, 1997 อ้างตามเมตตา, 2546) กล่าวว่า การสร้างความซื่อสัตย์ในทีมงานและองค์กร สามารถทำได้โดย

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน ตลอดจนการมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ในการดำเนินงาน เป้าหมายในการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้
2. เคารพหน้ากับความจริง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ของทีมงาน และองค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต
3. มีความเปิดเผย ตรงไปตรงมา ในทีมงานและองค์กรที่มีความไว้วางใจในระดับสูง สิ่งที่เห็นคือสิ่งที่เป็นความจริง ไม่มีการปิดบังซ่อนเร้น ไม่มีเรื่องทางการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง
4. การรักษาคำพูด และทำตามสิ่งที่พูดทั้งในส่วนของการปฏิบัติของลูกจ้างต่อองค์กร และในส่วนของการต่อลูกจ้าง

ความซื่อสัตย์ก่อให้เกิดความไว้วางใจ และผลของความไว้วางใจก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ (Dotlice & Cairo 2002, อ้างตาม ปิยภรณ์, 2545)

1. ระดับการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น เมื่อผู้นำแสดงถึงความซื่อสัตย์ โดยการสื่อสารทางคำพูด การกระทำ และทัศนคติ เมื่อบุคลากรรับรู้ถึงความไว้วางใจที่ผู้นำมอบให้ บุคลากรจะทำงานหนักขึ้น เพราะความไว้วางใจเป็นพลังงานที่ทำให้บุคลากรสามารถทำงานหนักขึ้นและยาวนานกว่า เพื่อแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจที่มอบให้ผู้นำ
2. การมอบความไว้วางใจให้บุคคลอื่น ก็จะได้รับ ความไว้วางใจเป็นการตอบแทน
3. ความไว้วางใจทำให้งานสำเร็จเร็วขึ้น ความไว้วางใจที่ผู้นำมอบให้บุคลากรจะมีความตั้งใจและมุ่งมั่นความสำเร็จของงานมากกว่า

### 2.3.1.2 ความมีวุฒิภาวะ (maturity)

วุฒิภาวะหมายถึง ความสามารถในการสร้างสมดุลระหว่างความกล้าหาญและความเอาใจใส่ต่อผู้อื่น (Covey, 1989) ความกล้าหาญคือกล้าแสดงออกในพฤติกรรมที่เหมาะสมเป็นลักษณะของการแสดงความมั่นใจ มีเป้าหมายชัดเจน ตัดสินใจได้ รับผิดชอบการกระทำของตนเอง เข้าใจและยอมรับสิทธิของบุคคลอื่น (นิตยา, 2544) ซึ่งสอดคล้องกับที่เรมวล (2542) กล่าวว่า พฤติกรรมการกล้าแสดงออกที่เหมาะสม คือ การแสดงออกถึงความรู้สึก ความคิดเห็น สิทธิอันชอบธรรม รวมทั้งความรู้ความเข้าใจตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้โดยการแสดงพฤติกรรมคือ ไม่ก้าวร้าว ไม่อ่อนน้อมถ่อมตนจนเกินไป และมีการรักษาเอกลักษณ์ของตนเองไว้อย่างมั่นคง จะทำให้ผู้ตามยอมรับผู้นำได้ ส่วนความกล้าหาญชาญชัยคือนิสัยแรกที่ผู้นำทุกคนต้องมี มีความกล้าหาญอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอแต่จะต้องเป็นคนดีด้วย (โควี, 1989) ความกล้าหาญเป็นการทำสิ่งต่างๆอย่างถูกต้อง

ไม่ใช่การทำทุกสิ่งทุกอย่างผ่านพ้นไปอย่างรวดเร็วเท่านั้น ดังนั้นการเป็นผู้นำคือการแสดงออกถึงความกล้าหาญที่ผลักดันให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ถูกต้องด้วยเช่นกัน (Maxwell, 1999 อ้างตาม จตุรงค์, 2548) ขณะเดียวกันต้องใส่ใจและไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น พร้อมทั้งจะศึกษาทัศนคติของบุคคล ดังคำกล่าวของจอห์น ซี. แมกซ์เวลล์ “คุณสมบัติแรกของการเป็นผู้นำที่มีความสัมพันธ์ที่ดีก็คือ มีความเข้าใจว่าคนอื่นรู้สึกนึกคิดอย่างไร” จึงจะก่อให้เกิดคุณูปการที่แท้จริง (Maxwell, 1999 อ้างตาม จตุรงค์, 2548)

บุคคลที่มีคุณูปการนอกจากจะมีความกล้าหาญแล้วจะต้องเป็นคนดีด้วย (Covey, 1989) อัจฉรา (2544) ได้กล่าวไว้ว่าคนดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งสามารถปฏิบัติได้ดังนี้คือ

ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง

- 1) รู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง
- 2) ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้
- 3) แสดงออกอย่างเหมาะสม

ผู้ที่มีคุณูปการต้องมีความสามารถในการแสดงความคิดเห็นต่อผู้อื่น ซึ่งอัจฉรา (2544) ได้กล่าวไว้ดังนี้คือ

- 1) ใส่ใจผู้อื่น
- 2) เข้าใจและยอมรับผู้อื่น
- 3) แสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ความมีคุณูปการยังต้องมีความเอาใจใส่ต่อผู้อื่น เป็นการที่บุคคลรู้จักเข้าอกเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น รับรู้อารมณ์และความต้องการของผู้อื่นและสามารถแสดงออกมาได้อย่างเหมาะสม (Hein, 2001 อ้างตามอัจฉรา, 2548) เพื่อให้เกิดการยอมรับและความเข้าใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งเกิดความไว้วางใจกัน เกิดความเข้าใจอันดี และนำไปสู่ความสามัคคีในการทำงาน (จุฑา, 2546) เทคนิคการรู้อารมณ์ผู้อื่นประกอบด้วย (Goleman, 1998 อ้างตามเกษกนก, 2550) การให้ความสนใจในการแสดงออกของผู้อื่น โดยการสังเกตสีหน้าแววตา ท่าทาง การพูด น้ำเสียง ตลอดจนการแสดงออกอื่นๆ สามารถอ่านอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น จากสิ่งที่สังเกตเห็น ทำความเข้าใจอารมณ์ หรือเรียกว่าการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และแสดงความคิดเห็นออกเห็นใจ ให้กำลังใจเมื่อผู้อื่นมีปัญหา และรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับสิวลี (2544) ที่กล่าวว่า ความรู้สึกเอาใจเขามาใส่ใจเรา หมายถึง การที่เรารู้และยอมรับว่าแต่ละคนย่อมมีโลกส่วนตัวของตัวเอง มีความคิดความเชื่อ ความรู้สึกของตนที่แตกต่างจากคนอื่น มีโลกทัศน์ที่แตกต่าง ในทางพุทธศาสนากล่าวว่าการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นเป็นการใช้ปัญญาคือเข้าใจในตนเองซึ่งเป็นพื้นฐานในการเข้าใจผู้อื่น

ประกอบด้วยพรหมวิหารสี่เป็นคุณธรรมประจำใจ กล่าวคือมีทั้งความรักและความปรารถนาดี ขณะที่มีความเมตตา จะมีความรู้สึกเข้าใจ และเห็นใจ (เมตตา) มีความปรารถนาและต้องการช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ (กรุณา) มีความ ยินดีเมื่อเขาพ้นทุกข์หรือประสบความสำเร็จ (มุทิตา) และวางใจเป็นกลางเมื่อเห็นบุคคลกำลังปฏิบัติในสิ่งที่ควรกระทำหรือเมื่อบุคคลนั้นต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง (อุเบกขา) และแสดงพฤติกรรมออกมาเป็นสังคหวัตถุสี่ คือ ทาน ปิยวาจา อัจฉริยา และสมานัตตา เป็นการแสดงออกอย่างมีน้ำใจต่อบุคคลและสมานสามัคคีในหมู่คณะ ทานคือการแบ่งปัน ปิยวาจาเป็นการพูดอย่างรักกัน อัจฉริยาเป็นการทำประโยชน์แก่ผู้อื่น และสมานัตตาคือทำตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ ไม่ถือตัว สามารถร่วมทุกข์ร่วมสุขกันได้ (อัจฉรา, 2544)

ในการบริหารงาน ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ดังที่ยงยุทธ (2546) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำในการที่จะให้การบริหารงานในองค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความสุขุม เยือกเย็น แก้ปัญหาด้วยเหตุด้วยผลและมีความมั่นคงทางอารมณ์ สอดคล้องกับการศึกษาของศิริรัตน์ (2549) เรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาชีพการพยาบาลศึกษาเฉพาะกรณี โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาชีพการพยาบาลคือวุฒิภาวะทางอารมณ์เป็นคุณลักษณะอันดับที่หนึ่ง

### 2.3.1.3 ความใจกว้าง (abundance mentality)

เป็นกรอบความคิดที่ให้คุณค่าแก่การแบ่งปัน เป็นคุณค่าที่เกิดจากภายในตัวเองก่อให้เกิดทางเลือกใหม่ที่สร้างสรรค์เป็นทางเลือกที่สาม เป็นชัยชนะในสังคม (public victory) ของบุคคลซึ่งเกิดจากความสำเร็จของการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการทำงานและมีการสื่อสารระหว่างกัน จนก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันภายใต้ความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย (Covey, 1989) พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2544 กล่าวว่า ใจกว้าง คือ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ยงยุทธ (2546) กล่าวถึงเทคนิคของผู้นำองค์กรในการสร้างแรงจูงใจ มีใจความข้อหนึ่งว่า ผู้นำต้องรู้จักครองใจคน ด้วยการเป็นผู้ที่มีใจกว้างและเป็นมิตรกับคนทั่วไป ยินดีรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นถึงแม้แนวความคิดนั้นจะแตกต่างจากตนเองก็ตาม และหัวหน้าในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงควรจะเปิดโอกาสและมีใจกว้างพอที่จะรับฟังเหตุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อมูลที่ได้รับอาจจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของชำเรือง (2548) เรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพ

โรงพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี พบว่า ความมีใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และอยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.79$ ) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพิชญาภา (2544) ซึ่งได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามทัศนคติของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์เขต 5 สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านบุคลิกภาพที่พยาบาลประจำการมีความต้องการมากที่สุดหรือเห็นว่าควรมีมากที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นตรงกันเป็นอันดับแรกและอยู่ในระดับสูงมาก ได้แก่ คุณลักษณะความมีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ( $M = 4.69$ )

### 2.3.2 ความสัมพันธ์ (relationship)

หัวใจสำคัญของกรอบความคิดแบบชนะ-ชนะ คือความไว้วางใจนำมาสู่ความน่าเชื่อถือและมั่นใจพอสำหรับการเปิดใจ และการมีบัญชีอ้อมใจด้วยความมีน้ำใจ ใส่ใจและมีความเอื้ออาทร ซื่อสัตย์และรักษาคำมั่นสัญญา เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เข้าใจความเป็นตัวตนของบุคคล ให้ความสำคัญและมองเห็นคุณค่า สร้างเป้าหมายและความคาดหวังที่ชัดเจน มอบความรักให้โดยปราศจากเงื่อนไข (Covey, 1989) หากมีบัญชีอ้อมใจก็จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในทางบวก เกิดความไว้วางใจ มีความน่าเชื่อถือ ก่อเกิดการสื่อสารด้วยความเข้าใจซึ่งกันและกันเกิดเป็นทางเลือกที่สามที่มีความสร้างสรรค์อย่างแท้จริง เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น ภายใต้วางใจและความแตกต่างของบุคคล นำมาซึ่งผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

สัมพันธภาพระหว่างบุคคลมีความสำคัญในการทำงานร่วมกัน สุรพล (2548) กล่าวว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (interpersonal relationship) คือ การเกี่ยวข้องระหว่างกันของบุคคลจะด้วยวิธีการหรือช่องทางใดก็ตาม จนเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและเกิดเป็นความรู้สึกหรืออารมณ์จากการมีปฏิสัมพันธ์กัน เป้าหมายหลักของการสร้างสัมพันธภาพ คือ การทำให้บุคคลที่สัมพันธ์ด้วยมีส่วนร่วมทำให้ความต้องการของบุคคลบรรลุผลนั่นเอง

การพัฒนาสัมพันธภาพขึ้นอยู่กับความสามารถในด้านต่างๆ ดังนี้ (สุรพล, 2548) คือ

- 1) การกำหนดจุดประสงค์ร่วมกัน หรือกำหนดความต้องการให้ตรงกัน
- 2) ปฏิบัติตามรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างกัน หากการปฏิบัติสอดคล้องกับรูปแบบที่เป็นอยู่จะทำให้ความสัมพันธ์พัฒนาขึ้น
- 3) การเคารพสิทธิส่วนบุคคล การทำความเข้าใจและเคารพในสิทธิของแต่ละฝ่ายเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างกันได้เป็นอย่างดี

4) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สัมพันธภาพที่ดีเกิดจากการสื่อสารที่ดี การสื่อสารที่ได้รับผลสำเร็จตรงกับความต้องการของแต่ละฝ่ายช่วยในการพัฒนาสัมพันธภาพได้เป็นอย่างดี

5) การแสดงความเอื้ออาทรหรือห่วงใยต่อกัน ความสนใจ ความเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือ ทำให้เกิดรู้สึกซาบซึ้งระหว่างกันเป็นบทบาทที่พึงกระทำเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ต่อกันให้มากขึ้น

6) ความจริงใจและซื่อสัตย์ เป็นส่วนประกอบสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ความสัมพันธ์ก้าวหน้าขึ้น

นอกจากนี้ปรียาพร (2544) ได้กล่าวถึงทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ 4 ประการคือ

1) รู้จักและไว้วางใจในบุคคลอื่น การรู้จักบุคคลอื่นยังไม่เพียงพอ การไว้วางใจในตัวบุคคลอื่นก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วย

2) การติดต่อกับบุคคลอย่างตรงไปตรงมาและถูกต้อง ไม่มีความลำเอียง

3) การยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

4) การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง และการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลร่วมกัน

การเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้นั้นเกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมาย มีความเชื่อ มีความสามารถ และมีความต้องการรวมกลุ่ม มีความต้องการความรักและพึงพอใจซึ่งกันและกัน และเป็นที่ยอมรับในสังคม บุคคลจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในด้านการทำงาน หากทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมได้และมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ สุดท้ายจะทำให้บรรลุเป้าหมายและก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

วิชาชีพพยาบาลเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ต้องทำงานร่วมกับบุคลากรในทีมสุขภาพและต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ป่วย ผู้ใช้บริการ ครอบครัวญาติและบุคลากรพยาบาลทุกระดับ พยาบาลจึงต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล หากบุคลากรในทีมมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ย่อมทำให้การดำเนินงานพันธกิจของโรงพยาบาลบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้การรักษามีคุณภาพ

บุญใจ (2550) กล่าวว่า การสร้างสัมพันธภาพของผู้นำทางการพยาบาลสามารถสร้างสัมพันธภาพบนพื้นฐานความไว้วางใจ (trust - based relationship) ซึ่งการสร้างสัมพันธภาพบนพื้นฐานความไว้วางใจเป็นวิธีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีที่สุดเนื่องจาก ผู้นำทางการพยาบาลและบุคลากรพยาบาลมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งผลให้บรรยากาศการทำงานมีความอบอุ่น และผลผลิตมีคุณภาพ บุคลากรพยาบาลให้ความร่วมมือในการทำงานและด้วยความเต็มใจ และบุคลากรมี



ความจริงใจต่อผู้นำทางการพยาบาล มีความไว้วางใจองค์กร มีความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กรและ  
อุทิศตนให้กับงานขององค์กร

ลักษณะของผู้บริหารการพยาบาลที่ประสบความสำเร็จในการสร้าง  
สัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีคุณลักษณะดังนี้คือเป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ (trust) ความไว้วางใจ  
หมายถึง ความเชื่อถือน่าเชื่อถือและมั่นใจที่บุคคลมีต่อบุคคลอื่นๆ สิ่งของ เหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อม  
ความไว้วางใจระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตาม และ  
หากพยาบาลมีความไว้วางใจหัวหน้าหรือผู้ป่วย จะทำให้การดำเนินงานของผู้ป่วยมีประสิทธิภาพ  
เพิ่มขึ้น (จารุพรรณและบุญใจ, 2545) ลักษณะของบุคคลที่ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงานมี  
ดังนี้ คือ มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีความจริงใจ เปิดเผย กล้า  
แสดงออกอย่างเหมาะสม มีความน่าเชื่อถือ มีความซื่อสัตย์ และมีความยุติธรรม (บุญใจ, 2550) ซึ่ง  
ความไว้วางใจประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ (วิรัช, 2550) คือ

- 1) คุณภาพ (Integrity) คือ ความซื่อตรงและความมั่นคง พุดหรือแสดง  
ความรู้สึกที่แท้จริง ไม่เสแสร้ง รักษาสัญญา
- 2) สมรรถนะ (Competence) คือ มีทักษะในงานและมนุษยสัมพันธ์ พัฒนา  
ตนเองให้มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆยิ่งขึ้น
- 3) ความสม่ำเสมอ (Consistency) คือ มีความสามารถในการพยากรณ์และมี  
วิจรรณญาณในการแก้ปัญหาได้ดีเสมอ มีความสม่ำเสมอไม่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา
- 4) ความซื่อสัตย์ (Loyalty) คือ มีความเต็มใจและผูกพันที่จะปกป้อง  
ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งกายและจิตใจของผู้ได้บังคับบัญชา เก็บความลับของผู้ได้บังคับบัญชา
- 5) ความเปิดเผย (Openness) คือ รับฟังและให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาให้มี  
ส่วนร่วม และให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ตาม มีการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและเปิดเผย

### 2.3.3 ข้อตกลง (agreement)

เป็นแนวทางที่ทำให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ระหว่างบุคคลที่มี  
ความสัมพันธ์กันแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน สามารถวัดความสำเร็จได้ชัดเจนและมีมาตรฐาน  
ข้อตกลงแบบชนะ-ชนะนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

- 1) ผลที่ต้องการ (desired results) เป็นตัวกำหนดว่าสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จนั้นคือ  
อะไร และเมื่อใด

2) แนวทาง (guidelines) กำหนดตัววัดค่าต่างๆ ที่ใช้เป็นตัวกำกับผลที่ต้องการทำให้สำเร็จ

3) ทรัพยากร (resources) ระบุทรัพยากรมนุษย์ การเงิน เทคนิค หรือปัจจัยสนับสนุนทางองค์กรต่างๆที่ช่วยให้งานสำเร็จ

4) ความรับผิดชอบ (accountability) กำหนดมาตรฐานของผลการดำเนินงาน และเวลาในการประเมินผลงาน

5) ผลที่จะตามมา (consequence) ระบุผลดีและผลเสียตามธรรมชาติหรือตามเหตุผลอะไร จะเกิดขึ้นจากผลการประเมิน

ในข้อตกลงแบบชนะ-ชนะจะมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ได้ไม่ใช้วิธีการ เป็นการร่วมมือกันในการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจนภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ เกิดแนวทางที่สร้างสรรค์ ซึ่งเป็นพลังในทางบวกและมีศักยภาพอันมหาศาล สามารถประเมินผลที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม ผลที่เกิดขึ้นแบ่งออกได้เป็น 4 แบบ คือ ด้านการเงินเป็นเรื่องของรายได้ ด้านจิตใจคือการได้รับการยอมรับและได้รับการเชื่อถือ ด้านโอกาสเป็นการได้รับการพัฒนา รวมถึงการฝึกอบรม และด้านความรับผิดชอบเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจและขอบเขตความรับผิดชอบ ข้อตกลงแบบชนะ-ชนะจะเป็นตัวกำหนดผลที่จะตามมาแบบใดแบบหนึ่งจากทั้ง 4 แบบนี้และเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์แบบพึ่งพาซึ่งกันและกัน

#### 2.3.4 ระบบสนับสนุน (supportive system)

ความคิดแบบชนะ-ชนะจะอยู่รอดได้ก็ต่อเมื่อระบบการทำงานขององค์กรนั้นสนับสนุนและมีความสอดคล้องกับความคิดแบบชนะ-ชนะด้วยวิธีการฝึกอบรม การวางแผน องค์กร ระบบการติดต่อสื่อสาร การจัดงบประมาณ ระบบข้อมูลข่าวสาร และระบบสวัสดิการ ทั้งหมดต้องวางอยู่บนหลักการคิดแบบชนะ-ชนะคือการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ได้รับผลประโยชน์ร่วมกันและทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ ภายใต้บรรยากาศการทำงานแบบชนะ-ชนะคือบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ เชื่อมั่น มีความเคารพซึ่งกันและกัน เห็นอกเห็นใจกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เกิดการทำงานเป็นทีมและร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้ประสบความสำเร็จ และได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน เกิดความพึงพอใจทุกฝ่าย

### 2.3.5 กระบวนการ (process)

เป็นการร่วมมือกันเพื่อค้นหาปัญหา และมีการจัดลำดับของปัญหาเพื่อค้นหาปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขก่อน นอกจากนี้ยังมีการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเมื่อได้รับการแก้ไขปัญหา พร้อมทั้งมีการกำหนดแนวทางที่จะใช้สำหรับการดำเนินการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยดำเนินการภายใต้หลักการแบบชนะ ชนะ คือ มีความพึงพอใจและได้รับผลประโยชน์ทุกฝ่ายร่วมกัน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 คือการมองปัญหาจากมุมมองอื่น เป็นการระดมความคิดเห็นของกลุ่มบุคคลอย่างอิสระและทั่วถึง เพื่อร่วมกันค้นหาสิ่งที่เป็นปัญหาที่สำคัญ ให้เกิดความเข้าใจตรงกันพร้อมที่จะร่วมมือกันแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 2 คือแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่สำคัญ มีการลำดับความสำคัญของปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการแสดงหรือกำหนดผลลัพธ์ที่ทุกคนต้องการให้เกิดขึ้น หลังจากมีการแก้ปัญหาเหล่านั้นแล้ว

ขั้นตอนที่ 4 แสวงหาทางเลือกใหม่ที่เกิดจากการตกลงร่วมกันเพื่อแก้ปัญหา ร่วมกันค้นหาทางเลือกใหม่ที่ดีกว่าเดิม และระบุความเป็นไปได้ของทางเลือกใหม่เพื่อให้ผลลัพธ์นั้นประสบความสำเร็จ

## 3. อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ (synergy)

### 3.1 ความหมายอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์

เป็นความสัมพันธ์ของคนที่มีบัญชีขอมใจสูง และทั้งสองฝ่ายมีความมุ่งมั่นที่จะได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน เป็นการนำข้อดีของอุปนิสัยทั้ง 7 ประการรวมเข้าด้วยกันเพื่อทำงานใหญ่ให้สำเร็จ ด้านตนเองต้องเป็นคนที่มีอุปนิสัยเชิงรุก รู้ตนเอง มีจิตสำนึกที่ดี มีจินตนาการ และมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จ มีเป้าหมายและรู้ว่าสิ่งใดสำคัญ ในด้านสังคมต้องมีความคิดแบบชนะ ชนะ มีการฟังพาอาศัยซึ่งกันและกัน ร่วมมือร่วมใจ มีความไว้วางใจและเชื่อถือซึ่งกันและกันเพื่อหาข้อตกลงที่ได้ผลประโยชน์ร่วมกันและเกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

### 3.2 องค์ประกอบของอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์

องค์ประกอบของอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) การให้คุณค่าความแตกต่าง (value differences) 2) การสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ (synergistic communication) 3) การแสวงหาทางเลือกที่สาม (fishing for the third alternative) (Covey, 1989)

#### 3.2.1 การให้คุณค่าความแตกต่าง (value differences)

##### 3.2.1.1 ความหมายการให้คุณค่าความแตกต่าง

การให้คุณค่าความแตกต่างเป็นการเคารพในความแตกต่างของบุคคล สร้างเสริมในจุดแข็ง และชดเชยในจุดด้อย (Covey, 1989) ความแตกต่างระหว่างบุคคลเกิดจาก 2 องค์ประกอบ คือ พันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม พันธุกรรมเป็นลักษณะต่างๆที่ถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษจากรุ่นสู่รุ่น เช่น ลักษณะผิวพรรณ สีตา สีผม ลักษณะใบหน้า รูปร่าง โรคภัยไข้เจ็บบางชนิด เป็นต้น องค์ประกอบที่ 2 คือสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งต่างๆรอบตัวที่เราสามารถสัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 เช่น การอบรมเลี้ยงดู การศึกษา ประสบการณ์ที่ผ่านมา ระบบสังคม วัฒนธรรม ศาสนา ภาษา สุขภาพอนามัย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งในด้านสมรรถภาพ ความสนใจในงานและในด้านผลผลิตของงาน ซึ่งสอดคล้องกับอัจฉรา (2544) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าบุคคลมีความแตกต่างกัน (individual differences) ตั้งแต่ความแตกต่างของพื้นฐานครอบครัว การเลี้ยงดู มีความแตกต่างกันทางด้านจิตใจ มีความรัก ความชอบแตกต่างกัน มีความสนใจต่างกัน ความแตกต่างทางด้านร่างกาย บางคนแข็งแรง บางคนอ่อนแอ หรือมีความแตกต่างทางด้านสังคม บางคนเข้าสังคมได้ดีแต่บางคนไม่สามารถเข้าสังคมได้ และมีความแตกต่างกันทางอารมณ์ บางคนโมโหง่าย บางคนอารมณ์เย็น นอกจากนั้นยังมีความแตกต่างกันทางสังคม ความคิดหรือปรัชญาในการทำงาน ได้แก่บางคนมีความทะเยอทะยาน บางคนมีความรู้สึกภูมิใจ และมีศักดิ์ศรีในงานและองค์กรของตน เป็นต้น สุรพล (2548) กล่าวว่า เราอาจใช้ทฤษฎีบุคลิกภาพมาอธิบายความแตกต่างของบุคคลได้ ชุลลิแวน (Sullivan, 2001 อ้างตามสุรพล, 2548) กล่าวว่า พฤติกรรมและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลล้วนเป็นผลมาจากการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่นทั้งสิ้น ความแตกต่างของบุคคลสามารถแบ่งได้ 3 ด้านคือ ด้านร่างกาย เช่น สูง-ต่ำ อ้วน-ผอม ดำ-ขาว ด้านจิตใจ ได้แก่ อารมณ์ ความรู้สึก ความสนใจ ความคิดเห็น เป็นต้น และด้านการเรียนรู้ ได้แก่ ประสบการณ์ ความคิดความเข้าใจ การใช้แนวคิดทางด้านบุคลิกภาพมาวิเคราะห์ และนำไป

อธิบาย การสื่อสารระหว่างบุคคลได้นั้นเป็นผลเนื่องจากโครงสร้างทางบุคลิกภาพจะมีส่วนของความคิดและความเชื่อที่ส่งผลให้แต่ละคนกระทำในสิ่งที่สะท้อนความคิดและความเชื่อเหล่านั้นออกมา เช่น ผู้ที่เห็นแก่ตัวย่อมพอใจที่จะได้รับข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้กับตนมากกว่าข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ต้องสูญเสียประโยชน์ จะเห็นได้ว่าหากเข้าใจในบุคลิกภาพของบุคคล โอกาสที่จะเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคลก็จะมีมากขึ้น ดังนั้นผู้นำต้องให้ความสำคัญในองค์ประกอบต่างๆเหล่านี้

การเคารพในความคิดและพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละบุคคล มีผลนำไปสู่ความร่วมมือและการประสานงานที่ดี สอดคล้องกับยงยุทธ (2546) ซึ่งกล่าวว่าพื้นฐานของมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญในการทำงาน คือ การยอมรับในคุณค่าและความแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะเป็นทางร่างกาย จิตใจ ทักษะความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ และการมีเป้าหมายชีวิตที่ไม่เหมือนกัน ผู้นำต้องสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของตนและสมาชิกทีม โดยสมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมของตนเองและเพื่อนร่วมทีม ผู้นำที่ดีต้องรู้จักวิธีการผสมผสานความคิดที่แตกต่างกัน ประสานรวมกันเป็นหนึ่งจนเกิดเป็นความสามัคคี ก่อเกิดผลประโยชน์ร่วมกันและนำไปสู่ความมีประสิทธิผล จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ ดรักเกอร์ (Drucker, 1909 อ้างตามลัทธิตกาล, 2538) นักบริหารผู้มีประสิทธิผล คือ นักบริหารที่สามารถนำคนเก่งเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งมารวมกัน และสามารถทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ที่แท้จริงขึ้นมาได้ โจเซฟ เบก ประธานบริษัท เคนลี่ คอร์ปอเรชั่น กล่าวว่า “ผู้ที่มีพลังชี้นำ จะต้องตระหนักไว้ว่า บุคคลที่แตกต่างกันจะต้องได้รับแรงจูงใจที่ต่างกันไป” (Drucker, 1909 อ้างตามภุริทัต, 2543)

### 3.2.1.2 ความสำคัญของการให้คุณค่าความแตกต่าง

บุคคลมีความสำคัญมากสำหรับองค์กร ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างของบุคคล เพื่อจะได้เข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของบุคคล การเข้าใจแนวคิดของผู้อื่น จะเป็นขั้นตอนแรกที่จะนำไปสู่การแก้ไขความขัดแย้งได้ โดยปราศจากการสูญเสียสัมพันธภาพ (พวงทิพย์, 2551) ผู้บริหารต้องสามารถจัดวางงานให้ตรงกับความถนัดความสามารถและความสนใจ จึงจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านบุคคล คือ บุคคลเกิดความพึงพอใจเกิดแรงจูงใจในการทำงาน จะเกิดเป็นความใส่ใจและมีความรับผิดชอบต่องาน รู้สึกตนเองมีคุณค่าในด้านองค์กร เกิดผลผลิตของงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร แบสส์ (Bass, 1985 อ้างตามพร, 2544) กล่าวว่า

องค์ประกอบหนึ่งของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป คือ การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลหมายถึง การที่ผู้นำเชิงปฏิรูปหาแนวทางการตอบสนองความต้องการของผู้ตาม โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้วยการให้การสนับสนุนและส่งเสริม และพัฒนาประสิทธิภาพให้กับผู้ตาม การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลนี้เป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ และสมรรถนะในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชา หัวใจสำคัญของการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล คือ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การให้ความสนใจเกี่ยวกับการต้องการความก้าวหน้าและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำจะดึงความสามารถพิเศษของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และสามารถบอกจุดเด่นจุดด้อยของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ สอดคล้องกับ ทองทิพภา (2549) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารต้องเรียนรู้เรื่องความแตกต่างของบุคคล เพื่อจะได้เข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของบุคคล จะได้ใช้เป็นแนวทางในการจูงใจในการทำงาน ตามหลักการแล้ว ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันออกไปตามคุณลักษณะของแต่ละบุคคล เพื่อจะได้สร้างความพึงพอใจหรือเพื่อมิให้เกิดความไม่พึงพอใจ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้

โควี (Covey, 1989) กล่าวว่า การให้คุณค่าความแตกต่างมีความสำคัญดังนี้ คือ

1. เป็นการสร้างเสริมในจุดแข็ง และชดเชยในจุดด้อย ก่อเกิดการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์
2. สามารถมองโลกตามความเป็นจริงและมีมุมมองกว้างกว่าคนอื่น เกิดเป็นวิสัยทัศน์ที่เหนือกว่า
3. สามารถพึ่งพาตนเองและนำไปสู่การพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เกิดเป็นความร่วมมือร่วมใจกัน
4. ผู้ที่มีประสิทธิภาพจะอ่อนน้อมถ่อมตน ยอมรับในข้อจำกัดของตัวเอง และชื่นชมในความสามารถของผู้อื่น มองเห็นคุณค่าของความแตกต่าง
5. ทำให้เพิ่มความรู้ความเข้าใจ หากทำงานภายใต้ประสิทธิภาพของเราแต่เพียงผู้เดียว จะทำให้เราเสียโอกาสการเรียนรู้ไปอย่างน่าเสียดาย

### 3.2.1.3 วิธีการให้คุณค่าความแตกต่างของพยาบาลประจำการ

งานด้านสาธารณสุขเป็นงานด้านการให้บริการ และในยุคปัจจุบันมีการแข่งขันกันทั้งในภาครัฐและเอกชน มีการพัฒนาโรงพยาบาลโดยการปรับปรุงและพัฒนามาตรฐาน

คุณภาพการให้บริการ ดังนั้นบุคลากรในโรงพยาบาลจึงมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพเกิดขึ้น พยาบาลประจำการจึงมีความสำคัญในการผลักดันและสนับสนุนให้เกิดทีมที่มีคุณภาพ เพื่อสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้โรงพยาบาลสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การยอมรับและสนับสนุนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จ เพราะการยอมรับและการสนับสนุนกันของสมาชิกภายในทีม เป็นการแสดงออกถึงความเคารพในความเป็นบุคคลของผู้อื่น (Johnson & Johnson, 1987 อ้างตามเมตตา, 2546) และมีความเข้าใจในความแตกต่างของสมาชิกของทีม รู้จักคุณค่าของความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านที่เกิดจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งความแตกต่างระหว่างบุคคลย่อมมีผลต่อการทำงานที่แตกต่างกัน การมอบหมายงานจึงต้องสอดคล้องกับความสามารถ ความสนใจ และความถนัดและจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เพื่อบุคคลสามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพภายใต้ความพึงพอใจของทุกฝ่าย เกิดความร่วมมือในการทำงาน จนสามารถให้การบริการที่มีความปลอดภัยและมีคุณภาพตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ บรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

จากการศึกษาของ ลดาวัลย์ (2552) เรื่องอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน ในสถานการณ์ความไม่สงบ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัย พยาบาลวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ด้านการให้คุณค่าความแตกต่างมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $M=2.49, SD=.61$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือยอมรับว่า ความแตกต่างด้านความเชื่อทางศาสนาเป็นเรื่องปกติในสังคม ( $M=3.39, SD=.73$ ) เต็มใจที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานต่างศาสนาที่มีความคิดเห็นและความเชื่อแตกต่างกัน ( $M=3.31, SD=.72$ ) และตั้งใจรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน แม้จะมีข้อแตกต่างจากความคิดเห็นของตน ( $M=3.15, SD=.66$ )

### 3.2.2 การสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ (synergistic communication)

#### 3.2.2.1 ความหมายของการสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์

โคเว่ย์ กล่าวว่า การสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ คือ การสื่อสารแบบเปิดใจ เปิดความคิด และการแสดงออกให้พร้อมรับมือกับสิ่งใหม่ๆที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งทางเลือกใหม่และโอกาสใหม่ๆ โดยเชื่อว่าทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะได้รับประโยชน์มากกว่าเดิม (Covey, 1989) นิเดยกกล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันนั้นจะสร้างสรรค์ให้เกิดแรงผลักดันไปสู่การเรียนรู้

และการพัฒนาที่มากยิ่งขึ้น และเป็นการสื่อสารแบบสองทางคือเป็นการสื่อสารที่ต้องการให้ผู้รับข่าวสารได้มีโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับ และผู้ส่งข่าวจะกลับเป็นผู้รับข่าวแทน ย้อนไปมาได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีของการติดต่อสื่อสาร สามารถตรวจสอบความเข้าใจกันได้ตรงกันและถูกต้อง (นิตยา, 2544) และเสนาะได้กล่าวไว้ว่าการสื่อสารแบบสองทางสามารถกระตุ้นให้ผู้ฟังเกิดแนวคิดและมีความเข้าใจความหมายการสื่อสารอย่างแท้จริง ขณะเดียวกันก็เป็นการทดสอบว่าผู้ฟังเข้าใจมากน้อยเพียงใด (เสนาะ, 2544) ซึ่งสอดคล้องกับปริยาพร (2544) ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการสื่อความเข้าใจและความหมาย ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกัน ระหว่างบุคคลเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน สามารถทำงานให้ลุล่วงไปด้วยดี นำไปสู่ผลสำเร็จ และโควาลสกี (Cowalski, 1999 อ้างตามจริยา, 2547) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลต้องประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล และต้องประกอบด้วย การสื่อสารของสมาชิกในทีม และได้ให้ความหมายการติดต่อสื่อสารภายในทีม ว่าหมายถึง การที่สมาชิกทีมมีการทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีสัมพันธภาพระหว่างกัน คิดถึงผู้อื่น ให้การสนับสนุนโดยการแสดงบทบาทที่มีความหมาย แก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจว่าจะได้รับสิ่งที่ตนต้องการ สามารถพึ่งพาตนเองและผู้อื่นได้ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามหน้าที่ที่ต้องการ

ดีวิโอ (Devio, 1995 อ้างตามจริยา, 2547) ได้เสนอรูปแบบในการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การเป็นคนเปิดเผย/เปิดใจกว้าง (openness) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะพูดตรงความเป็นจริงในเรื่องของตนเองอย่างเต็มที่ ทั้งในสิ่งที่ตนคิดตัดสินใจ ค่านิยมและความคิดและความรู้สึกของตนเอง ซึ่งการเปิดเผยตนเองนี้มีความซื่อสัตย์ต่อกันเป็นพื้นฐานของการมีปฏิสัมพันธ์อย่างแท้จริงต่อผู้อื่น ดังนั้นการเปิดเผยตนเองจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างสัมพันธภาพ เพราะจะก่อให้เกิดความเต็มใจที่จะฟังและสนใจในความรู้สึกของกันและกัน ซึ่งหลักในการเปิดเผยตามแนวคิดของดีวิโอ ประกอบด้วย

1. การเป็นคนเปิดเผยต่อบุคคลที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย คือ การบอกเล่าข้อมูลเกี่ยวกับตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้หรือบอกปฏิกิริยาความรู้สึกของตนเองที่มีต่อบุคคลอื่นด้วยความเต็มใจ

2. การตอบสนองต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับต่อผู้อื่นในขณะที่สนทนาอย่างทันการณ์ ซึ่งกระทำได้โดยการตั้งใจฟัง การแสดงความสนใจและเข้าใจในความรู้สึกของคู่สนทนา เปิดเผยข้อมูลย้อนกลับในขณะที่สนทนาเป็นระยะๆ โดยไม่แสดงการประเมินผู้พูดทั้งทางคำพูดและกิริยาท่าทาง การรักษาความลับและไม่หาผลประโยชน์จากสิ่งที่เป็นความลับของผู้อื่นที่นำมาเปิดเผยกับตนเอง



3. การเปิดเผยใจกว้าง คือ การยืนยันถึงความรู้สึกและความนึกคิดที่ผู้พูดแสดงออกไปว่าเป็นของผู้พูดอย่างแท้จริงและผู้พูดยินยอมถึงเรื่องดังกล่าว

องค์ประกอบที่ 2 การร่วมรู้สึก/การเห็นอกเห็นใจ (empathy) คือ การรู้สึกเหมือนกับคนที่สื่อสารด้วยรู้สึก มีความรู้สึกร่วมกับประสบการณ์ที่ผู้อื่นได้รับ เข้าใจว่าเขารู้สึกอย่างไรโดยไม่นำความรู้สึกของตนเองเข้าไปเกี่ยวข้อง จะทำให้กระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และคิวโอได้เสนอแนวทางในการพัฒนาเพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมในการสื่อสารระหว่างบุคคลไว้ดังนี้ การแสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (achieving empathy) โดยหลีกเลี่ยงคุณค่าทางด้านพฤติกรรมอื่นว่าดี – เลว, ถูก – ผิด เรียนรู้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เกี่ยวกับความต้องการ ประสบการณ์ ความสามารถ และอารมณ์ของผู้อื่น พยายามศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ เข้าใจในความรู้สึก เหตุผล และแรงจูงใจในการกระทำของมนุษย์ การหาประสบการณ์อย่างเต็มอรรถความรู้สึกในสิ่งที่ผู้อื่นรู้สึก เพื่อเรียนรู้การเข้าใจความคิดของผู้อื่น สำหรับการสื่อสารทางด้านความเห็นอกเห็นใจ (communication empathy) จะประกอบด้วยการแสดงความเห็นอกเห็นใจโดยไม่ใช้คำพูด (non-verbal empathy) อันได้แก่การแสดงออกทางสีหน้าและท่าทางที่เหมาะสม การแสดงออกโดยการสบตากับผู้พูด การสัมผัสที่เหมาะสม ส่วนการแสดงความเห็นอกเห็นใจโดยใช้คำพูด (verbal empathy) จะประกอบไปด้วย การสะท้อนคำพูดที่แสดงออกว่าเข้าใจในความรู้สึกของผู้สนทนา การแสดงหรือพูดเกี่ยวกับเรื่องที่คู่สนทนากำลังรู้สึก การให้ใช้ตัวเรื่องราวที่แวดล้อมตัวผู้พูดเพื่อเปิดเผยตัวเองให้เหมาะกับการสื่อสารถึงความเข้าใจและเกี่ยวพันกับเรื่องผู้คนมีประสบการณ์มาแล้วและพยายามนำเสนอสารร่วม เพื่อจะพยายามกระตุ้นเร่งความเปิดใจกว้างและมีการสื่อสารที่ซื่อสัตย์จริงใจ

องค์ประกอบที่ 3 การสนับสนุนและเกื้อกูลต่อคู่สนทนา (supportiveness) หมายถึง การยอมรับผู้อื่นทั้งในด้านความคิด ความรู้สึกมีความเข้าใจและเห็นใจผู้อื่น สามารถยอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับตนเองได้อย่างไม่ติดใจ ซึ่งสามารถกระทำได้โดยการบรรยายสิ่งที่เกิดขึ้นมากกว่าการประเมิน การอธิบายความรู้สึกของผู้พูด หลีกเลี่ยงการกล่าวหาหรือติติง หลีกเลี่ยงการประเมินค่าเชิงลบ การเปิดใจกว้างยอมรับให้ผู้อื่นวิพากษ์วิจารณ์หรือให้คำแนะนำโดยไม่โต้แย้งและพร้อมที่จะเปลี่ยนความคิดหรือทัศนคติของตน ถ้าสิ่งที่คนอื่นแนะนำมีเหตุผลเพียงพอ แต่ไม่ใช่ความไม่เชื่อมั่นในตนเองหรือความลังเล ซึ่งการยอมรับความคิดเห็นนี้จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสนทนา มีผลให้การสื่อสารระหว่างบุคคลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความเข้าใจกันและมีความเท่าเทียมกันระหว่างคู่สนทนาอีกด้วย

องค์ประกอบที่ 4 การสื่อสารในทางบวก (positiveness) หมายถึง การมีทัศนคติที่ดีต่อทั้งตนเองและผู้อื่น มีความพอใจและภาคภูมิใจในตนเองอย่างเหมาะสม และมีความชื่นชมยินดีต่อ

ผู้อื่นอย่างจริงจัง ซึ่งสามารถกระทำได้จากการมีทัศนคติในทางบวก จะเอื้อให้เกิดการตอบสนองซึ่งกันและกัน ทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการยอมรับบุคคลที่พูดคุยติดต่อกับคุณันทา กล่าวหา สมาชิกที่ทีมงานสามารถสร้างบรรยากาศของการแสดงความไม่เห็นด้วยในทางบวกโดยวิธีดังนี้ ใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระบบ สมาชิกมีความยืดหยุ่นและเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นในทุกประเด็น ใช้อารมณ์ขันแทรกแซงปฏิกริยาที่เป็นศัตรู ยอมรับด้วยท่าทีที่สงบถ้าความคิดเห็นที่เสนอไม่ได้รับการยอมรับ (คุณันทา, 2544 อ้างตาม จริยา, 2547)

องค์ประกอบที่ 5 การเสมอภาคในการสื่อสาร (equality) หมายถึง การสร้างบรรยากาศแห่งความเสมอภาคในการสื่อสารระหว่างบุคคล ทั้งการใช้คำพูดและกิริยาท่าทางที่ไม่แสดงความเหนือกว่าหรือด้อยกว่าอีกฝ่าย แม้ว่าในสถานการณ์บุคคล 2 คนจะไม่มีใครมีความเสมอภาคกันโดยสมบูรณ์ สิ่งที่สื่อความเสมอภาคในการสื่อสารนั้นผู้พูดควรหลีกเลี่ยงคำว่า “ควร” หรือ “น่าจะ” กับผู้ฟัง หลีกเลี่ยงการขัดจังหวะบุคคลอื่นก่อนที่ผู้พูดจะพูดแสดงความคิดเห็นของตนเอง และหลีกเลี่ยงการแก้ไขความถูกต้องหรือแก้ไขสิ่งที่ผู้อื่นสื่อออกมา

### 3.2.2.2 ความสำคัญของการสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์

การติดต่อสื่อสารเป็นกิจกรรมที่สำคัญของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารใช้เวลาในการสื่อสารส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 80-90 ของเวลาทั้งหมดในการใช้บริหาร (บุญใจ, 2550) การสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ เป็นการสื่อสารที่ช่วยส่งเสริมในจุดแข็งและชดเชยในจุดด้อยของบุคคล เป็นการสื่อสารที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ เกิดความร่วมมือ สามารถแก้ปัญหาและลดความขัดแย้งได้ ก่อเกิดเป็นทางเลือกใหม่ที่สร้างสรรค์ ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน นำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ อัจฉราและคณะ (2544) กล่าวว่าการติดต่อสื่อสารทำให้เกิดการเชื่อมโยง ทำให้เกิดความสัมพันธ์ เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในที่ทำงานนั้น ซึ่งมีมากมายเกินกว่าจะคำนวณได้ นอกจากนี้ประเสริฐ (2550) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

### 3.2.2.3 วิธีการของการสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ

ในการบริหารพยาบาล จำเป็นต้องมีการติดต่อเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ทั้งในองค์กรพยาบาล ผู้ให้บริการและหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจที่ตรงกันต่อ สถานการณ์ต่างๆ เพื่อนำมาซึ่งแนวคิด พฤติกรรมและเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน (สุริรัตน์, 2548) โดยใช้การสื่อสารหลายวิธีด้วยกัน เช่น การพูด การเขียน การแสดงท่าทาง การใช้สื่อ อิเลคทรอนิกส์ต่างๆ เป็นต้น การติดต่อสื่อสารที่ดีมีทักษะ 5 ประการที่เกี่ยวข้อง คือ การเปิดเผย ตนเอง การแสดงออกอย่างเหมาะสม การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การวิจารณ์ และการ ติดต่อสื่อสารแบบทีม (อัจฉรา, 2544) โควี (Covey, 1989) กล่าวว่า ลักษณะการสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ มีดังนี้

1. เป็นการสื่อสารระหว่างกันอย่างมีอิสระ เปิดเผยจริงใจ เข้าอกเข้าใจกัน มีความไว้วางใจต่อกัน ใจกว้าง ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความเคารพต่อกัน กล้าแสดงความคิดเห็น
2. มีความเชื่อว่าทุกฝ่ายจะได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน
3. การสื่อสารเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน ก่อเกิดความคิดสร้างสรรค์นำสู่การพัฒนาที่มีประสิทธิผล
4. บุคคลได้ดึงศักยภาพของตนเองออกมาใช้ นำไปสู่การพัฒนา ก่อเกิดบุคคลที่มีประสิทธิผล
5. ให้ความสำคัญกับทักษะการฟัง ต้องฟังอย่างตั้งอกตั้งใจ อยู่บนหลักการ ต้องเข้าใจผู้อื่นก่อน ต้องมีทักษะการฟังอย่างเข้าอกเข้าใจบนพื้นฐานของคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลเกิดความไว้วางใจ เกิดความเชื่อมั่นและพร้อมที่จะเปิดเผยสิ่งที่อยู่ภายในให้คนอื่นได้รับรู้ จึงได้ชื่อว่า มีอุปนิสัยของการติดต่อระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิผล
6. มีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดเป็นความผูกพัน เกิดเป็นความเข้าใจซึ่งกันและกัน มอบความไว้วางใจให้แก่กัน

จากการศึกษาของลดาวัลย์ (2552) พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ด้านการสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ เมื่อผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นใหม่จะยินดีรับฟังด้วยความตั้งใจ ( $M=3.45$ ,  $SD=.60$ ) รับฟังข้อมูลย้อนกลับจากผู้ร่วมงานด้วยท่าทีเต็มใจ ( $M=3.33$ ,  $SD=.62$ ) และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อการพัฒนาหน่วยงาน ( $M=3.32$ ,  $SD=.65$ )

### 3.2.3 การแสวงหาทางเลือกที่สาม (fishing for the third alternative)

#### 3.2.3.1 ความหมายการแสวงหาทางเลือกที่สาม

โควี (Covey, 1989) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทางเลือกที่สาม หมายถึง ทางเลือกหนึ่งที่เกิดขึ้นเพื่อขจัดความขัดแย้ง และความแตกต่างระหว่างบุคคล ภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่มอบความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดเป็นความเชื่อถือ สร้างบัญชีออมใจในระดับสูง และมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ทำให้เกิดความเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล เกิดการฟังพียงซึ่งกันและกันในทีม และเกิดเป็นความร่วมมือเพื่อมุ่งแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกัน

#### 3.2.3.2 ความสำคัญของการแสวงหาทางเลือกที่สาม

โควี (Covey, 1989) กล่าวว่า การแสวงหาทางเลือกที่สามเป็นการลดความขัดแย้ง และเป็นการประสานความต่างของบุคคลทั้งทางด้านจิตใจ อารมณ์ และความคิดที่ไม่เหมือนกัน เกิดบรรยากาศของการฟังพียงซึ่งกันและกัน เกิดการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุดและเกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ร่วมกัน เกิดบรรยากาศความสามัคคี และเกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในการร่วมทีม เกิดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมให้เกิดการฉีกพลงอย่างสร้างสรรค์ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือการให้ทางเลือกที่ลงตัวซึ่งมีค่าเหนือกว่าการประนีประนอม เปรียบเสมือนส่วนยอดของสามเหลี่ยม

#### 3.2.3.3 วิธีการแสวงหาทางเลือกที่สามของพยาบาลประจำการ

โควี (Covey, 1989) ได้กล่าวว่า วิธีที่จะนำไปสู่ทางเลือกที่สามนั้น บุคคลจะต้องทำให้หลักการใน 3 อุปนิสัยแรก คือ 1) อุปนิสัยเชิงรุก 2) เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ และ 3) ทำสิ่งที่สำคัญก่อน ฟังอยู่ในตัวเองเสียก่อน จึงจะทำให้บุคคลชนะใจตนเอง เพราะอุปนิสัยเหล่านี้เป็นพื้นฐานในการสร้างอุปนิสัยที่ 4-5 คือ 4) คิดแบบชนะ - ชนะ 5) เข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วจึงให้ผู้อื่นเข้าใจเรา และ 6) การฉีกพลงประสานความต่าง ทั้งสามอุปนิสัยนี้เป็นอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลชนะใจผู้อื่น การที่จะไปสู่ทางเลือกที่สามได้นั้นบุคคลต้องคิดแบบชนะ ชนะทั้งสองฝ่าย คือสร้างความไว้วางใจต่อกัน โดยมอบความซื่อสัตย์และจริงใจต่อกัน ดูแลเอาใจใส่และเห็นอกเห็นใจกัน ให้คุณค่าแก่การแบ่งปัน มีน้ำใจ จนเกิดเป็นภาวะฟังพียงซึ่งกันและกัน ผ่านการสื่อสารที่

สร้างสรรค์ เคารพในความแตกต่างของกันและกัน เสริมจุดแข็งและชดเชยในจุดด้อย มีความเชื่อมั่นว่าทุกฝ่ายจะต้องได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน และเชื่อมั่นว่ายังมีที่สำหรับทุกคน ก่อให้เกิดเป็นทางเลือกที่สามที่สร้างสรรค์ และมีโอกาสใหม่ๆเกิดขึ้น

จากการศึกษาของลดาวัลย์ (2552) พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ด้านการแสวงหาทางเลือกที่สามอยู่ในระดับสูง คือ มีแนวคิดการทำงาน โดยมุ่งให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมากกว่าการแข่งขัน ( $M=2.80, SD=.79$ )

#### 4) การสนับสนุนของหัวหน้าหรือผู้ป้วย

โควี (Covey, 2004) กล่าวว่า เมื่อบุคคลสามารถพัฒนาอุปนิสัยทั้ง 7 ประการแล้ว บุคคลนั้นเป็นผู้มีประสิทธิผลซึ่งเป็นอุปนิสัยสำคัญของผู้นำ และผู้นำที่ดีจะต้องสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลได้ โควี (Covey, 2004) จึงได้เสนอว่าผู้นำควรสนับสนุนผู้ตามใน 4 ลักษณะดังต่อไปนี้

##### 4.1 การทำตนเป็นแบบอย่าง (modeling)

การเป็นแบบอย่าง (modeling) คือ จิตวิญญาณและศูนย์กลางของความเป็นผู้นำ เป็นการทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์ สร้างความน่าเชื่อถือจนเกิดเป็นความไว้วางใจโดยไม่ต้องคาดหวัง ความไว้วางใจมาจาก 3 แหล่งคือ บุคคล องค์กร และความไว้วางใจที่บุคคลจงใจเลือกมอบให้ผู้อื่น ความไว้วางใจเปรียบเสมือนกาวเชื่อมประสานความสัมพันธ์ให้เหนียวแน่นมากขึ้น ความไว้วางใจเป็นผลมาจากมีความน่าเชื่อถือ และความน่าเชื่อถือมาจากลักษณะนิสัยที่ดีและมีความสามารถที่ดี นำไปสู่ความซาบซึ้งและการตัดสินใจที่ดีซึ่งเป็นพื้นฐานความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ และได้รับความไว้วางใจแบบยั่งยืน

ปัจจัยหลักในการสร้างความน่าเชื่อถือประกอบด้วย (Covey, 2004) ดังแสดงในรูปที่ 4

##### 1. ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล

1.1 ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การยึดมั่นในหลักการและกฎธรรมชาติที่ครอบคลุมพฤติกรรมประกอบด้วยความซื่อตรง คือหลักการพูดความจริง และความซื่อสัตย์สุจริตคือการรักษาคำมั่นสัญญาที่บุคคลให้ไว้กับตนเองและผู้อื่น

1.2 ความเป็นผู้ใหญ่ หรือความมีวุฒิภาวะ หมายถึง ผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตชนะใจตนเองแล้วก็จะสามารถเป็นคนกล้าและมีความเมตตากรุณาได้ในขณะเดียวกัน บุคคลผู้นั้นสามารถรับมือและจัดการกับเรื่องยากๆ ได้ด้วยความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

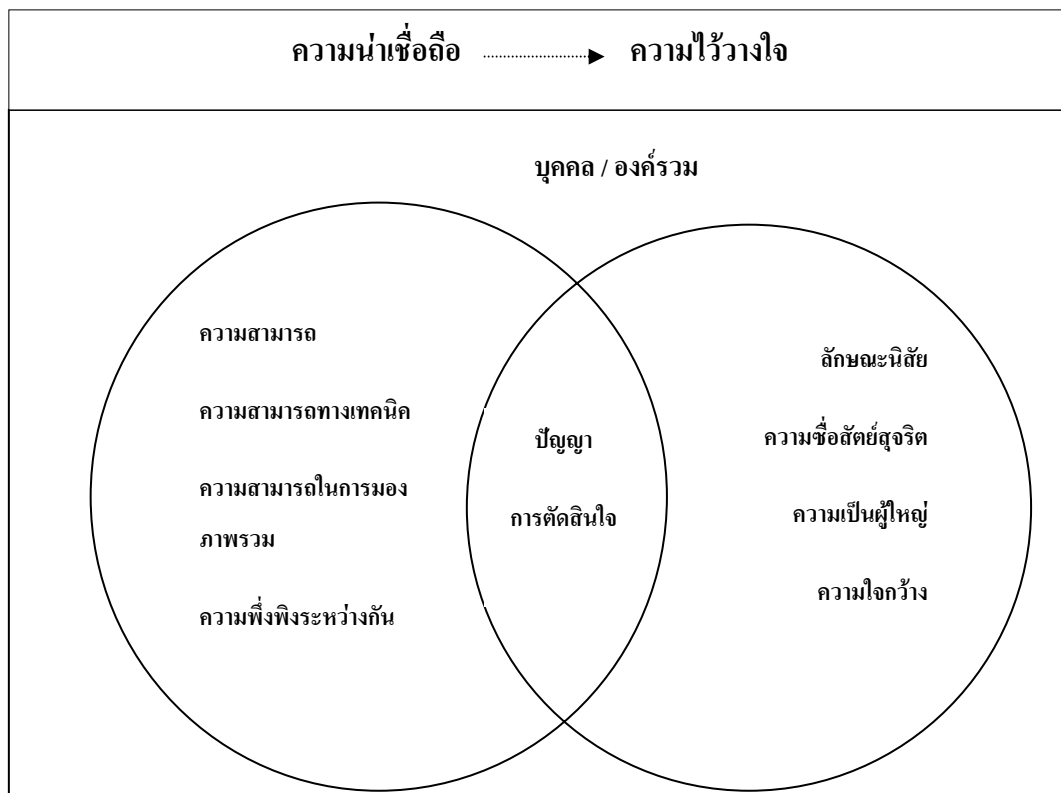
1.3 ความมีจิตใจกว้าง หมายถึง การมองชีวิตเป็นโอกาส เป็นทรัพยากร เป็นความมั่งคั่งหลากหลายมากมายแผ่ขยายออกไปไม่รู้จบ ไม่มีการแข่งขันและเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น มีมูทิตาจิตตินคืออย่างจริงใจเมื่อเห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จ บุคคลที่มีจิตใจกว้างจะมองคู่แข่งเป็นครูที่สำคัญและมีคุณค่าที่สุด

## 2. ความสามารถ

2.1 ความสามารถทางเทคนิค คือ ทักษะและความรู้ที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ

2.2 ความสามารถในการมองภาพรวม คือ ความสามารถในการมองเห็นภาพใหญ่ และมองเห็นว่าแต่ละส่วนสัมพันธ์กันอย่างไรในภาพรวม เป็นความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

2.3 ความพึงพิงระหว่างกัน คือ การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งที่บุคคลตระหนักในความเป็นจริงว่าทุกด้านของชีวิตเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเชื่อมโยงกับองค์กรและทีมสนับสนุนที่พยายามชนะใจและรักษาลูกค้า หุ้นส่วนธุรกิจ ซัพพลายเออร์และเจ้าของธุรกิจเอาไว้



รูปที่ 4 ปัจจัยหลักในเรื่องการสร้างความน่าเชื่อถือ (Covey, 2004)

การเป็นแบบอย่าง คือ การดำเนินชีวิตตาม 7 อุปนิสัยของผู้มีประสิทธิผลสูง เป็นหลักการของลักษณะนิสัยที่ดีส่วนบุคคล เป็นบุคคลที่มีความสมดุลสมบูรณ์แบบ มีพลังและสร้างทีมสนับสนุนโดยมีพื้นฐานจากความเคารพซึ่งกันและกันประกอบด้วยหลักการดังนี้คือ ความรับผิดชอบ การริเริ่ม การมีเป้าหมาย มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเคารพนับถือกันและกัน มีความเข้าใจกันและกัน ร่วมมือกันอย่างสร้างสรรค์และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

#### บทบาทการทำตนเป็นแบบอย่าง

การทำตนเป็นแบบอย่างสามารถแสดงออกในเรื่องความกล้าในการกำหนดเส้นทางเดิน มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ตลอดจนความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน จึงยอมให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจว่าสิ่งใดสำคัญที่สุด นอกจากนี้ยังเป็นแบบอย่างในด้านความมุ่งมั่นในการจัดตั้งโครงสร้าง ระบบและกระบวนการต่างๆ ที่สอดคล้องกับการตัดสินใจทางกลยุทธ์ที่มุ่งสู่ “สิ่งที่สำคัญที่สุด” เพื่อให้องค์กรมุ่งใส่ใจในจุดมุ่งหมายสำคัญลำดับแรกๆ และมีความเชื่ออย่างลึกซึ้งว่าคนเราย่อมมีความสามารถในการเลือกสิ่งต่างๆ ได้เอง และเชื่อว่ามนุษย์มีองค์ประกอบทาง

ธรรมชาติ 4 ประการคือ กาย สติปัญญา จิต และจิตสังคม สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นโดยดูจากที่ผู้นำใช้กระบวนการทำพันธกิจหลักขององค์กรร่วมกันกับบุคคลในองค์กร

#### 4.2 การกำหนดทิศทางให้แก่องค์กร (pathfinding)

เป็นการร่วมคิด ร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ ภารกิจหลักและกลยุทธ์ในระดับที่เหมาะสมภายใต้วัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจ เป็นผลให้เกิดพลังแห่งความชัดเจนและพลังแห่งการร่วมคิดร่วมพัฒนา

ภาวะผู้นำในการแสดงบทบาทนี้คือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคคลอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคคลอยากทำสิ่งต่างๆ ทำให้บุคคลรู้สึกมั่นใจว่าสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้สำเร็จและมีจุดมุ่งหมาย (คุณค่าในตัวบุคคล เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานอย่างเต็มความสามารถ)

การกำหนดเป้าหมายและทิศทางองค์กรอย่างชัดเจน ผู้ปฏิบัติจะมีความเข้าใจและรับผิดชอบต่องานสำคัญขององค์กร สามารถทำให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ นอกจากนี้จะช่วยสร้างความสมัครใจในการทำงานคือการทำงานโดยไม่ต้องออกคำสั่ง เพราะการที่บุคคลเห็นว่าสิ่งใดเป็นความสำคัญขององค์กร บุคคลจะเข้าร่วมในการตัดสินใจทันที ซึ่งการสื่อสารที่ชัดเจนในลักษณะนี้จะนำมาซึ่งการบรรลุจุดมุ่งหมายคือการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เมื่อบุคคลมีความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของเส้นทางที่นำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายนั้น ก็จะแสดงออกในรูปแบบของค่านิยมและการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อลงมาสู่การปฏิบัติ

ในการตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งใดมีความสำคัญที่สุดต่อองค์กรหรือทีมงาน บุคคลต้องเข้าใจสภาพความเป็นจริงรอบๆ ตัวเสียก่อน เมื่อเข้าใจแล้วบุคคลต้องนำค่านิยมและวิสัยทัศน์ที่ทุกคนเห็นร่วมกันมาประสานเข้ากับพันธกิจหลักขององค์กรและแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นก่อนทำความเข้าใจและเตรียมพร้อมในบทบาทการกำหนดทิศทางให้แก่องค์กร บุคคลต้องศึกษาสิ่งต่อไปนี้คือความเป็นจริงด้านการตลาด ชัดความสามารถหลักขององค์กร ความต้องการความจำเป็นของกลุ่มเป้าหมายหลัก และค่านิยมของบุคคลและองค์กร สิ่งที่กำลังมาจะต้องทำให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ก่อนที่จะสร้างจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้

การกำหนดทิศทางเป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร เป็นการตัดสินใจขององค์กรและทีมงานว่ามีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางใดร่วมกัน เพื่อกำหนดเป็นพันธกิจหลักและแผนกลยุทธ์ออกมา ซึ่งก็คือวิธีการนำเสนอคุณค่าและจุดมุ่งหมาย ซึ่งพันธกิจหลักขององค์กรควรครอบคลุมถึงความเข้าใจในจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์และค่านิยมของบุคคลด้วย



การประกาศพันธกิจหลักขององค์กรจะกระทำเมื่อมีปริมาณคนมากเพียงพอที่จะรับทราบอย่างชัดเจน มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างอิสระและรวมพลังกัน อยู่ภายในสิ่งแวดล้อมที่มีความไว้วางใจกันอย่างเต็มเปี่ยมและตรงกับความต้องการของชีวิตทั้ง 4 ด้านคือ กาย สติปัญญา จิตใจ และจิตวิญญาณ ทั้งในด้านบุคคลและด้านองค์กรดังนี้ ด้านบุคคล กายคือการอยู่รอดได้แก่ความมั่นคงทางเศรษฐกิจสติปัญญาคือการเติบโต ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จิตใจคือความรักและความสัมพันธ์ จิตวิญญาณคือการรวมตัวกันและการช่วยเหลือองค์กร ด้านองค์กร กายคือความอยู่รอดได้แก่ ภาวะทางการเงิน สติปัญญาคือการเติบโตพัฒนาได้แก่ การเติบโตทางเศรษฐกิจ จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น นวัตกรรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ การเพิ่มสมรรถนะทางวิชาชีพและสมรรถนะองค์กร จิตใจคือความสัมพันธ์ได้แก่การรวมพลังกันอย่างแข็งแกร่ง มีเครือข่ายภายนอกองค์กรและการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง มีการทำงานเป็นทีม มีความไว้วางใจกัน มีความเอื้ออาทรและยอมรับความแตกต่าง จิตวิญญาณคือการมีความหมาย การรวมตัวกันและช่วยเหลือองค์กรได้แก่ การให้บริการและแยกระดับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรคือลูกค้า ผู้ขาย พนักงานและครอบครัว ชุมชนและสังคม เพื่อทำให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม

#### 4.3 การปรับแนวทางให้สอดคล้อง (aligning)

การปรับแนวทางให้สอดคล้อง คือ การออกแบบและวางโครงสร้างระบบที่คอยสนับสนุนค่านิยมและกลยุทธ์หลักขององค์กร พร้อมทั้งมีการตรวจสอบโครงสร้างและระบบเหล่านั้น ความน่าเชื่อถือขององค์กรต้องอาศัยทั้งบุคลิกลักษณะนิสัยและความสามารถขององค์กร เป็นการวางแนวทางให้สอดคล้องกับเป้าหมาย การปรับแนวทางให้สอดคล้องเป็นงานที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ต้องคอยปรับเปลี่ยน เนื่องจากการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ดังนั้นระบบ โครงสร้างและกระบวนการต่างๆต้องยืดหยุ่นและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่ต้องตั้งอยู่บนหลักการเสมอ วิธีการหนึ่งที่สามารถช่วยให้องค์กรปรับเปลี่ยนแนวทางให้สอดคล้องอยู่เสมอคือการเปรียบเทียบผลการทำงานกับองค์กรอื่นที่ทำได้ดีกว่า (benchmarking)

องค์กรที่ได้รับการวางแนวทางที่สอดคล้องกับหลักการย่อมทำให้เกิดสิทธิอำนาจทางศีลธรรมเกิดขึ้นระดับองค์กรคือ เป็นความสามารถในการทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพและมีความไว้วางใจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรหลายฝ่าย และมุ่งเน้นเรื่องประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว ความยืดหยุ่นและความเป็นมิตรกับตลาด ระบบที่สำคัญและสามารถดึงศักยภาพบุคลากรออกมาคือระบบการสื่อสาร องค์กรควรรู้จักรับฟังบุคลากร และต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยให้เกิดการสื่อสารทั้งระดับบนและระดับล่างของสายการบังคับบัญชา

เครื่องมือในการปรับแนวทางให้สอดคล้องคือ ระบบการให้ข้อมูลตอบกลับ เพื่อให้สามารถปรับแนวทางที่นำไปสู่จุดมุ่งหมายใหม่ เครื่องมือนี้มีชื่อเรียกว่า “ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล” (the balanced scorecard)

#### 4.4 การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowering)

การทำคนเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่น่าไว้วางใจและมีหลักการย่อมกระตุ้นให้เกิดความไว้วางใจขึ้น การกำหนดทิศทางให้แก่องค์กรทำให้เกิดระเบียบโดยไม่ต้องได้รับคำสั่งจากบุคคลใด การปรับแนวทางให้สอดคล้องช่วยก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และการเสริมสร้างพลังอำนาจ ความสำเร็จสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรคือการทำพันธกิจร่วมกัน (co-missioning) เป็นการทำให้พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กรชัดเจนขึ้น เมื่อมีการร่วมกำหนดพันธกิจหลักขององค์กรและกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ร่วมกันเป็นการสร้างสรรค์ด้านสติปัญญา จิตใจและจิตวิญญาณให้เกิดขึ้น แล้วความสร้างสรรค์ทางกายจะตามมาคือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการทำกลยุทธ์ให้เป็นความจริงขึ้นมา เป็นการวางโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับแผนงานต่างๆ และมอบหมายงานที่เหมาะสมให้แก่บุคคลที่เหมาะสม พร้อมทั้งให้เครื่องมือและให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสม ให้อิสระบุคคลในการทำงานและให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคคลต้องการ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นผลที่เกิดจากพฤติกรรมทั้งสามประการแรก เกิดขึ้นตามธรรมชาติจากความไว้วางใจทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร และเป็นการช่วยผลักดันการควบคุมตัวเอง การบริหารจัดการตนเอง และการจัดองค์กรด้วยตนเองให้เด่นชัด หากนำทุกสิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดมาประสานกันในทุกระดับ ไม่ว่าจะในระดับทีม ระดับโครงการและระดับการทำงาน โดยสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและของบุคคลทั้งหมดนี้ จะช่วยปลดปล่อยไฟในตัวหรือพลังออกมา หรือเรียกสั้นๆว่า “เสียง (voice)” นั่นเอง ไฟในตัวคือไฟในการทำงาน เป็นความกระตือรือร้นและความกล้าหาญที่แต่ละคนรู้สึกในขณะที่กำลังทำอะไร เพื่อใ้บรรลุเป้าหมายอันทรงคุณค่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านองค์กรหมายถึง การที่บุคคลได้ทำในสิ่งที่รักและได้ทำในวิถีทางที่ตอบสนองความต้องการที่อยู่ลึกภายในจิตใจมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ทำตามความต้องการขององค์กรด้วย จึงเรียกว่าเสียงของบุคคลและองค์กรเข้ามาผสานกัน และต้องกระทำภายใต้โครงสร้างและระบบต่างๆที่สนับสนุน ให้โอกาส มีความรู้สึกร่วมหรือการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคคล

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นผลลัพธ์ของการเป็นแบบอย่าง การกำหนดทิศทางและการวางแผนแนวทางให้สอดคล้อง ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 จะเป็นรากฐานของการปลดปล่อยศักยภาพ

ก่อให้เกิดการควบคุมตนเองของบุคคล ซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลมีจุดมุ่งหมายและแนวทางที่เห็นพ้องร่วมกัน มีโครงสร้างและระบบภายในองค์กรที่คอยช่วยรองรับและสนับสนุนการทำงาน และแต่ละบุคคลมีความเป็นองค์กรร่วมและทำงานแบบองค์กรร่วม มีการฝึกอบรมและฝึกฝนในผู้ที่มีความสามารถที่จำเป็นและสำคัญต่อการปฏิบัติงาน มีการติดตามบันทึกผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ก่อให้เกิดความไว้วางใจมากยิ่งขึ้นและช่วยให้มีอิสรภาพในการทำงานมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ความสำเร็จตามแนวทางที่วางไว้ รูปแบบที่กล่าวมานี้เรียกว่า “เป็นการปกครองตนเองโดยได้รับการชี้นำ”

การเสริมสร้างพลังอำนาจเกิดจากข้อตกลงแบบชนะ ชนะ ซึ่งข้อตกลงแบบชนะชนะเป็นสัญญาที่ไร้กำหนดเวลาสิ้นสุด เป็นสัญญาทางจิตวิทยา/ทางสังคมที่ระบุนความคาดหวังไว้อย่างชัดเจน ที่สำคัญคือขอให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจตรงกันและมีความรู้สึกผูกพันมั่นคงร่วมกันต่อสิ่งสำคัญที่สุดของแต่ละฝ่าย ข้อตกลงแบบชนะ ชนะให้ความสำคัญกับสถานการณ์ วุฒิภาวะ ลักษณะนิสัย ตลอดจนความสามารถของสมาชิกในทีมงานและตัวผู้นำ รวมทั้งเงื่อนไขอื่นๆทางสภาพแวดล้อมเช่น โครงสร้าง ระบบและกระบวนการที่วางเอาไว้อย่างสอดคล้องกัน เมื่อทำข้อตกลงแบบชนะ ชนะบุคคลจะทราบว่าการที่สำคัญที่สุดของเราคืออะไร มีการจัดแบ่งหน้าที่ มีการระบุสิ่งที่คาดหวังอย่างชัดเจน คนทำงานมีอิสระ ทำงานอยู่ในแนวทางที่วางไว้และสามารถทำงานได้ด้วยตัวเอง เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจของตนเอง

## 5. การสนับสนุนของหัวหน้าหรือผู้ช่วยให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์

### 5.1 การทำตนเป็นแบบอย่าง (role model)

หัวหน้าหรือผู้ช่วยต้องทำตัวเป็นแบบอย่างในเรื่องของความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น ด้วยการรักษาสัญญาและข้อตกลงที่ให้ไว้ (Covey, 2004 อ้างตามคณัย, 2548) เป็นบุคคลที่มีใจกว้างคือมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความภาคภูมิใจในคุณค่าของตนเองและพร้อมที่จะให้พยาบาลประจำการเข้ามามีส่วนร่วมในคุณค่าเหล่านั้น จนทำให้พยาบาลประจำการเกิดความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวหัวหน้าหรือผู้ช่วย (Covey, 2004 อ้างตามคณัย, 2548) หัวหน้าหรือผู้ช่วยต้องมีจุดยืนอยู่บนหลักการและกล้าที่จะแสดงความรู้สึกของตนเอง ในขณะที่เดียวกันต้องให้ความใส่ใจต่อความรู้สึกและจุดยืนของพยาบาลประจำการเช่นกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจจนเกิดเป็นความร่วมมือร่วมใจ หัวหน้าหรือผู้ช่วยและพยาบาล

ประการต้องเปิดใจกว้างเพื่อเรียนรู้และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารระหว่างกัน อย่างอิสระ ให้ความเคารพและรับฟังความคิดเห็นของกันและกันด้วยความเข้าใจ เห็นคุณค่า ในความแตกต่างของบุคคล อันจะนำไปสู่ข้อตกลงที่ชัดเจนซึ่งเกิดจากการคิดร่วมกัน มีการกำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธิดำเนินการ งบประมาณ วิธีการประเมินผลและผลลัพธ์ที่ต้องการให้ เกิดขึ้น (Covey, 2004 อ้างตามคนัย, 2548) อยู่ภายใต้ระบบและกระบวนการที่มีความคิดแบบชนะ ชนะคือเป็นระบบและกระบวนการ ที่ทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจกัน (Covey, 1989) เกิดการทำงานเป็น ทีมที่มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันและได้รับผลประโยชน์ที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ ที่มีค่ามากกว่าผลรวมของทุกส่วนมารวมกัน เกิดเป็นทีมงานที่มีประสิทธิผลสูง ทำให้องค์กร ขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.2 การกำหนดทิศทางให้แก่องค์กร (*pathfinding*)

หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้พยาบาลประจำการมีส่วนร่วมใน การวางแผน การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ร่วมคิดร่วมพัฒนา และร่วมรับผิดชอบในผลการดำเนินงาน โดยมอบความไว้วางใจ ให้การยอมรับในความสามารถ และศักยภาพของพยาบาลประจำการในการแสดงความคิดเห็น มีการสื่อสารให้พยาบาลประจำการ ได้รับทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร (บุญใจ, 2550) ส่งเสริมและสนับสนุนการ ทำงานเป็นทีม สร้างแรงจูงใจโดยการเพิ่มความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ภายใต้ สิ่งแวดล้อมที่ทำให้บุคคลอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่ใช่แค่ทำหน้าที่ในองค์กรเท่านั้น โดยการสร้างวัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจ (โควี, 2004)

### 5.3 การปรับแนวทางให้สอดคล้อง (*aligning*)

หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถส่งเสริมและให้การสนับสนุนพยาบาลประจำการให้เป็นผู้ ออกแบบระบบ กระบวนการ แนวทางที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์กร และมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีการตรวจสอบและประเมินระบบและกระบวนการ เหล่านั้นด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (*positive feedback*) การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่ สำคัญเนื่องจากมีความสำคัญต่อความรู้สึกรักของพยาบาลประจำการ โดยเฉพาะการให้ข้อมูล ย้อนกลับในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นโอกาสที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจะได้กำหนดแนวทางการ ปรับปรุงการทำงานรวมทั้งการวางแผนพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะพยาบาลประจำการ แต่ละบุคคล และการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นการสร้างความไว้วางใจและสร้างความเข้าใจระหว่าง หัวหน้าหอผู้ป่วยกับพยาบาลประจำการ ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารแบบสองทางที่เข้าใจตรงกัน ทั้ง สองฝ่าย มีความต่อเนื่อง เหมาะสมและเพียงพอ มีความยุติธรรมและเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งสอง

ฝ่าย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพยาบาลประจำการ ทำให้เกิดความพึงพอใจและเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ

#### 5.4 การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowering)

การให้อิสระ (respect for autonomy) เป็นภาวะที่พยาบาลประจำการรู้สึกอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงาน ความมีอำนาจหน้าที่และการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ในช่วงระยะเวลาที่มีการปฏิบัติงาน การมีเอกสิทธิ์ในงานที่ชัดเจน ทำให้พยาบาลได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะให้มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น และนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ (สมยศ, 2548 อ้างตามศรัทธา, 2552) หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของพยาบาลประจำการโดยการเสริมความรู้ความสามารถในจุดอ่อนของพยาบาลประจำการ และเสริมจุดแข็งโดยการสร้างศักยภาพให้เพิ่มขึ้นเป็นรายบุคคล เพื่อให้พยาบาลประจำการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้พยาบาลประจำการได้แสดงบทบาทของผู้ประสานงาน และส่งเสริมให้พยาบาลประจำการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน โดยอิสระภายใต้องค์ความรู้ทางการพยาบาล ทักษะ และประสบการณ์ที่สั่งสมมา เพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้รับความไว้วางใจและเกิดเป็นความเชื่อมั่นในตนเอง และหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถสนับสนุนพยาบาลประจำการโดยการเป็นที่เลี้ยง (mentor) สอนให้พยาบาลประจำการรู้จักการวางแผน จัดลำดับความสำคัญของงาน และมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน มีผลทำให้พยาบาลประจำการกล้าแสดงความคิดเห็น และเกิดความคิดสร้างสรรค์ในงาน

สรุปจากการทบทวนวรรณกรรม จากแนวคิดต่างๆที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้มุ่งที่จะศึกษาอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ และการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ เนื่องจากองค์การของระบบบริการสุขภาพในปัจจุบันมุ่งเน้นความเป็นเลิศในด้านการให้บริการ จึงต้องมีการพัฒนาคุณภาพของระบบบริการ และปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การคือพยาบาลประจำการเนื่องจากเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้ใช้บริการและเป็นผู้ประสานงานกับทีมสหสาขาวิชาชีพในโรงพยาบาลเพื่อประโยชน์ของผู้ใช้บริการ ดังนั้นพยาบาลประจำการจึงจำเป็นต้องทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้บริการและองค์การ

อุปนิสัยแบบชนะ ชนะเป็นอุปนิสัยพื้นฐานในการอยู่ร่วมกันส่วนบุคคล โดยการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ 1) คุณลักษณะบุคคลจะต้องเป็นผู้ที่ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น มีวุฒิภาวะ และมีใจกว้างคือมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

2) ความสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและมีบัญชี  
ออมใจระหว่างกัน 3) ข้อตกลง เป็นข้อตกลงร่วมกันภายใต้ความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายและมีความ  
ชัดเจน 4) ระบบสนับสนุน เป็นระบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ 5) กระบวนการ  
เป็นขั้นตอนการทำงานที่เกิดขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดแบบชนะ ชนะ เมื่อบุคคลมีอุปนิสัยส่วนตนที่  
มีประสิทธิภาพแล้ว บุคคลยังต้องมีอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์อีกด้วย เนื่องจากอุปนิสัยนี้  
เป็นอุปนิสัยที่สนับสนุนการทำงานภายใต้ความร่วมมือกัน และทำงานกันเป็นทีม สามารถทำให้  
งานที่ต้องกระทำร่วมกันสำเร็จไปได้ด้วยดี ซึ่งจะต้องอาศัยหลักการ 3 ประการคือ การให้คุณค่า  
ความแตกต่าง การสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ และการแสวงหาทางเลือกที่สาม  
นอกเหนือจากอุปนิสัยทั้งสองอุปนิสัยแล้วการสนับสนุนของผู้นำยังมีความสำคัญ หากบุคคลมี  
อุปนิสัยดังกล่าวข้างต้นแล้วจะทำให้บุคคลนั้นเป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพ แต่หากได้รับการ  
สนับสนุนจากผู้นำก็จะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยและอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ ทั้งหมด 12 โรงพยาบาล จำนวน 2,942 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

พยาบาลประจำการที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือประกาศนียบัตรเทียบเท่าปริญญาตรีขึ้นไป ขึ้นทะเบียนการประกอบวิชาชีพการพยาบาล มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 1 ปี

## 2. ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ใช้สูตรการคำนวณของยามานะ (Yamane, 1973) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างของพยาบาลประจำการจำนวน 353 คน

2.2 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงพยาบาลโดยคำนวณตามสัดส่วน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างของแต่ละโรงพยาบาลดังนี้ โรงพยาบาลชุมพร 37 คน โรงพยาบาลพังงา 23 คน โรงพยาบาลตะกั่วป่า 20 คน โรงพยาบาลระนอง 29 คน โรงพยาบาลกระบี่ 29 คน โรงพยาบาลเกาะสมุย 16 คน โรงพยาบาลพัทลุง 39 คน โรงพยาบาลสตูล 26 คน โรงพยาบาลสงขลา 54 คน โรงพยาบาลปัตตานี 35 คน โรงพยาบาลเบตง 19 คน และโรงพยาบาลสุไหงโกลก 26 คน

2.3 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละแผนกดังต่อไปนี้ คือ แผนกศัลยกรรมชาย ศัลยกรรมหญิง สูติ-นรีเวชกรรม อายุรกรรมหญิง อายุรกรรมชาย กุมารเวชกรรม หู ตา คอ จมูก หีองผ่าตัด วิสัญญี หีองฉุกเฉิน หีองคลอด แผนกผู้ป่วยหนัก แผนกผู้ป่วยนอก โดยการแบ่งจำนวนที่เท่ากัน ในแต่ละโรงพยาบาล

## 3. การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากในแผนกดังต่อไปนี้ คือ แผนกศัลยกรรมชาย ศัลยกรรมหญิง สูติ-นรีเวชกรรม อายุรกรรมหญิง อายุรกรรมชาย กุมารเวชกรรม หู ตา คอ จมูก หีองผ่าตัด วิสัญญี หีองฉุกเฉิน หีองคลอด แผนกผู้ป่วยหนัก แผนกผู้ป่วยนอก โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (simple random sampling)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง และบางส่วนได้ดัดแปลงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป เป็นแบบเลือกตอบและเติมคำ จำนวน 11 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ศาสนา วุฒิการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระยะเวลาที่ทําดำรงตำแหน่งงานปัจจุบัน แผนกที่ปฏิบัติงาน ระยะเวลารับราชการ ประสบการณ์การประชุม/อบรม/สัมมนา และการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการหอผู้ป่วย/โรงพยาบาล

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดของโควี (Covey, 1989) มี 4 องค์ประกอบ คือ

1. คุณลักษณะ มีจำนวน 19 ข้อ



- |                 |               |
|-----------------|---------------|
| 2. ความสัมพันธ์ | มีจำนวน 8 ข้อ |
| 3. ข้อตกลง      | มีจำนวน 4 ข้อ |
| 4. กระบวนการ    | มีจำนวน 6 ข้อ |

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ โดยดัดแปลงจากแบบสอบถามอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน ในสถานการณ์ความไม่สงบ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่สร้างโดยลดาวัลย์ (2552) ซึ่งเป็นการวัดอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ 3 ด้าน คือ

- |  |               |
|--|---------------|
| 1. ด้านการให้คุณค่าความแตกต่าง             | มีจำนวน 8 ข้อ |
| 2. ด้านการสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ | มีจำนวน 9 ข้อ |
| 3. ด้านการแสวงหาทางเลือกที่สาม             | มีจำนวน 4 ข้อ |

ลักษณะของข้อคำถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ 0 – 4 คะแนน ดังนี้ คือ

- |   |   |
|---|---|
| 0 | คะแนน หมายถึง ข้อความนั้นไม่ตรงกับอุปนิสัยของพยาบาลประจำการเลย    |
| 1 | คะแนน หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับอุปนิสัยของพยาบาลประจำการเล็กน้อย  |
| 2 | คะแนน หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับอุปนิสัยของพยาบาลประจำการปานกลาง   |
| 3 | คะแนน หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับอุปนิสัยของพยาบาลประจำการมาก       |
| 4 | คะแนน หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับอุปนิสัยของพยาบาลประจำการมากที่สุด |

การแปลผลคะแนน อุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ ใช้เกณฑ์อันตรภาคชั้น โดยนำคะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุดหารด้วยจำนวนชั้นซึ่งกำหนดเป็น 3 ชั้น ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 2.68 – 4.00 หมายถึง อุปนิสัยแบบชนะ ชนะ/อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง

คะแนนเฉลี่ย 1.34 – 2.67 หมายถึง อุปนิสัยแบบชนะ ชนะ/อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 0.00 – 1.33 หมายถึง อุปนิสัยแบบชนะ ชนะ/อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์อยู่ในระดับต่ำ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามการสนับสนุนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดผู้นำของโควี (Covey, 2004)

ลักษณะของข้อคำถามส่วนที่ 4 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ 0 – 4 คะแนน ดังนี้ คือ

0 คะแนน หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่สนับสนุนให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ในพยาบาลประจำการเลย

1 คะแนน หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ของพยาบาลประจำการเล็กน้อย

2 คะแนน หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ปานกลาง

3 คะแนน หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์มาก

4 คะแนน หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์มากที่สุด

การแปลผลคะแนนการสนับสนุนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ของพยาบาลประจำการ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วย ใช้เกณฑ์อันตรภาคชั้น และนำคะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุดหารด้วยจำนวนชั้นซึ่งกำหนดเป็น 3 ชั้น ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 2.68 – 4.00 หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ อยู่ในระดับสูง

คะแนนเฉลี่ย 1.34 – 2.67 หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 0.00 – 1.33 หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์อยู่ในระดับต่ำ

#### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

##### 1. การตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (content validity)

การตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยนำเครื่องมือทั้ง 4 ส่วนให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย อาจารย์พยาบาลที่มีประสบการณ์ด้านการสร้างเครื่องมือ 2 ท่าน และพยาบาลวิชาชีพที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทสาขาการบริหารการพยาบาล 1 ท่าน ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาแล้วนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไข จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และ

ส่วนที่ 4 มาคำนวณหาค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (content validity index: CVI) ได้ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหาเท่ากับ 0.86, 0.77 และ 0.79 ตามลำดับ

2. การหาความเที่ยงของเครื่องมือ (reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขหลังการตรวจสอบความตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ไปทดลองใช้กับพยาบาลวิชาชีพที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นนำคะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 หาความเที่ยงของแบบสอบถามโดยรวมและรายด้าน โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) และกำหนดค่าความเที่ยงที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่า 0.7 (Polit & Beck, 2008) เนื่องจากเป็นแบบสอบถามใหม่ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผลการวิเคราะห์ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามดังนี้

1. อุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ โดยรวม เท่ากับ 0.90 และรายด้านดังนี้

1.1. ด้านคุณลักษณะ	เท่ากับ 0.79
1.2. ด้านความสัมพันธ์	เท่ากับ 0.76
1.3. ด้านข้อตกลง	เท่ากับ 0.84
1.4. ด้านกระบวนการ	เท่ากับ 0.89

2. อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ โดยรวม เท่ากับ 0.90 และรายด้านดังนี้

2.1. ด้านการให้คุณค่าความแตกต่าง	เท่ากับ 0.86
2.2. ด้านการสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์	เท่ากับ 0.74
2.3. ด้านการแสวงหาทางเลือกที่สาม	เท่ากับ 0.81

3. การสนับสนุนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวม เท่ากับ 0.99 และรายด้านดังนี้

3.1. ด้านการทำคนเป็นแบบอย่าง	เท่ากับ 0.98
3.2. ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร	เท่ากับ 0.97
3.3. ด้านการปรับแนวทางให้สอดคล้อง	เท่ากับ 0.95
3.4. ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ	เท่ากับ 0.97

## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

### 1. ขั้นเตรียมการ

1.1 ทำหนังสือขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ และสำเนาถึงกลุ่มการพยาบาล จำนวน 12 แห่ง พร้อมโครงร่างวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือวิจัย เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

1.2 ทำหนังสือเพื่อขอรับการพิจารณาทางด้านจริยธรรมการวิจัยในคนของโรงพยาบาลที่เป็นแหล่งเก็บข้อมูล

1.3 ประสานกับกลุ่มการพยาบาล เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย รายละเอียดวิธีการเก็บข้อมูล จำนวนของกลุ่มตัวอย่างและคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ พร้อมทั้งขอชื่อผู้ประสานงานในการเก็บข้อมูล

1.4 เมื่อได้รับอนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยติดต่อกับกลุ่มการพยาบาลเพื่อทำความเข้าใจกับผู้ประสานงานเกี่ยวกับการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2. ขั้นตอนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมซองเปล่าติดแสตมป์ถึงผู้ประสานงานโดยผ่านกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลที่เป็นแหล่งเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 12 แห่ง ทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเกิน เพิ่มอีกร้อยละ 15 เพื่อทดแทนกรณีได้รับแบบสอบถามคืนไม่ครบหรือแบบสอบถามไม่สมบูรณ์

2.2 ประสานงาน แจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างและให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยกำหนดเวลาให้ 2 สัปดาห์

2.3 เมื่อครบกำหนด 2 สัปดาห์ ให้กลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามคืนที่กลุ่มการพยาบาล

2.4 ผู้ประสานงานรวบรวมแบบสอบถามคืนจากกลุ่มการพยาบาล และตรวจสอบความถูกต้องขั้นต้น จากนั้นส่งกลับให้ผู้วิจัยทางไปรษณีย์

2.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ก่อนบันทึกข้อมูล (สำหรับโรงพยาบาลที่ไม่ส่งแบบสอบถามคืนภายในระยะเวลาที่กำหนดมีจำนวน 1 โรงพยาบาล ผู้วิจัยได้ติดตามโดยตรงกับผู้ประสานงาน) ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 375 ฉบับ ผู้วิจัยนำมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์และคัดลอกมาเพียง 353 ฉบับ

### การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้มีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. เสนอโครงร่างวิทยานิพนธ์ต่อคณะกรรมการประเมินงานวิจัยด้านจริยธรรมของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และโรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ ที่เป็นแหล่งเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อตรวจสอบด้านจริยธรรมและพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

2. ทำหนังสือชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการ และการนำประโยชน์ไปใช้ให้กลุ่มตัวอย่างรับทราบ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีสิทธิที่จะตัดสินใจเข้าร่วมหรือปฏิเสธการตอบแบบสอบถามได้ โดยไม่ต้องบอกเหตุผล กรณียินดีให้ความร่วมมือในการเป็นกลุ่มตัวอย่าง ให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัย โดยจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลหรือคำตอบที่ได้จะเก็บรักษาเป็นความลับ โดยปกปิดแหล่งข้อมูลอย่างเคร่งครัด ข้อมูลที่ได้จะนำเสนอในภาพรวม และไม่ก่อให้เกิดความเสียหายใดๆทั้งสิ้น ทั้งต่อบุคคลและองค์การ (ภาคผนวก ค)

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ด้วยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์อุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกเป็นรายข้อ รายด้าน และโดยรวม
3. วิเคราะห์อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกเป็นรายข้อ รายด้าน และโดยรวม
4. วิเคราะห์การสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกเป็นรายข้อ รายด้าน และโดยรวม
5. วิเคราะห์การสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกเป็นรายข้อ รายด้าน และโดยรวม

6. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

7. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และระดับนัยสำคัญ

8. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และระดับนัยสำคัญ

โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) หรือค่า  $r$  ดังนี้

(บุญใจ, 2550)

$r = + 1.00$	หมายความว่า	ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์
$r > .70$	หมายความว่า	ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับสูง
$r$ มีค่าระหว่าง $.30 - .70$	หมายความว่า	ตัวแปรมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
$r < .30$	หมายความว่า	ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
$r = 0$	หมายความว่า	ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน

เครื่องหมาย  $+$ ,  $-$  หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ บอกทิศทางของความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยที่หาก  $r$  มีเครื่องหมาย  $+$  หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน  $r$  มีเครื่องหมาย  $-$  หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงข้ามกัน

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

#### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ และการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ (2) ศึกษาระดับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะกับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ (4) ศึกษาการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ (5) ศึกษาการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ (6) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยและอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ และ (7) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยด้วยตารางประกอบคำบรรยายตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเป็นแบบเลือกตอบและเติมคำ จำนวน 10 ข้อประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ (1) เพศ (2) อายุ (3) ศาสนา (4) ระดับการศึกษา (5) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในวิชาชีพ (6) ตำแหน่งการปฏิบัติงาน (7) หอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน (8) ระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการ (9) ประสบการณ์ในการประชุม/อบรม/สัมมนาในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา และ (10) การเป็นคณะกรรมการในงานคุณภาพในหอผู้ป่วย/โรงพยาบาล

ส่วนที่ 2 ระดับของอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ โดยรวม รายด้าน รายข้อ (ตาราง 2-9)

ส่วนที่ 3 ระดับของอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ  
โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้โดยรวม รายด้าน รายข้อ (ตาราง 10-13)

ส่วนที่ 4 การสนับสนุนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของ  
พยาบาลประจำการ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้โดยรวม รายด้าน รายข้อ  
(ตาราง 13-18)

ส่วนที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ อุปนิสัยการรวมพลังอย่าง  
สร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการและการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของ  
พยาบาลประจำการ (ตาราง 19)



## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

## ตาราง 1

จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลทั่วไปของพยาบาลประจำการ  
โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ (N=353)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
เพศ			
หญิง		348	98.6
ชาย		5	1.4
อายุ (ปี)	( M = 36.74, SD = 7.62, Max = 56, Min = 24)		
20-30		81	19.8
31-40		133	40.7
41-50		95	29.1
>50		18	5.5
ศาสนา			
พุทธ		279	79.0
อิสลาม		69	19.5
คริสต์		5	1.4
ระดับการศึกษา			
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า		330	93.5
ปริญญาโท		23	6.5
ประสบการณ์ปฏิบัติงานในวิชาชีพพยาบาล (ปี)			
	( M =13.56, SD = 10.75, Max =36, Min =1)		
1-5		74	20.9
6-10		55	15.6

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
11-15	78	22.0
16-20	49	13.9
21-25	55	15.6
> 25	42	11.9
ตำแหน่งการปฏิบัติงาน		
ระดับชำนาญการ	240	68.0
ระดับปฏิบัติการ	108	30.6
ระดับชำนาญการพิเศษ	5	1.4
หอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงาน		
อายุรกรรมหญิง	40	11.3
ศัลยกรรมหญิง	37	10.5
ศัลยกรรมชาย	32	9.1
กุมารเวช	30	8.5
สูติ-นรีเวชกรรม	27	7.6
ห้องคลอด	27	7.6
แผนกผู้ป่วยนอก	27	7.6
อายุรกรรมชาย	24	6.8
กลุ่มงานผู้ป่วยหนัก	24	6.8
ห้องผ่าตัด	23	6.5
วิสัญญี	22	6.2
ห้องฉุกเฉิน	22	6.2
หู คอ จมูก	16	4.5
ระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการ (ปี)		
< 5	81	22.9
5-10	36	10.2
11-15	79	22.4

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
16-20	52	14.7
21-25	52	14.7
25 ปีขึ้นไป	53	15.0
ประสบการณ์ในการประชุม/อบรม/สัมมนา ใน		
รอบ 3 ปีที่ผ่านมา		
การทำงานเป็นทีม	181	51.3
ความฉลาดทางอารมณ์	89	25.2
ภาวะผู้นำ	63	17.8
การบริหารการพยาบาล	61	17.3
อื่นๆ เช่น	39	11.0
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	30	8.5
อุปนิสัย 7 ประการของผู้มีประสิทธิผล	23	6.5
คณะกรรมการในหอผู้ป่วย/โรงพยาบาล		
คณะกรรมการการประกันคุณภาพ	95	26.9
อื่นๆ เช่น กรรมการ PCT	80	22.7
คณะกรรมการควบคุมการติดเชื้อ	69	19.5
คณะกรรมการจัดการความเสี่ยง	68	19.3
คณะกรรมการ 12 กิจกรรม	36	15.0
คณะกรรมการสิ่งแวดล้อม	42	11.9
คณะกรรมการยาและสารน้ำ	33	9.3

จากตาราง 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 98.6) เพศชาย (ร้อยละ 1.4) มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี (ร้อยละ 40.7) นับถือศาสนาพุทธ (ร้อยละ 79) รองลงมา ร้อยละ 19.5 นับถือศาสนาอิสลาม ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 93.5) มีเพียงร้อยละ 6.5 ที่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในวิชาชีพการพยาบาลส่วนใหญ่ อยู่ในช่วง 11-15 ปี (ร้อยละ 22.37) ปฏิบัติงานในตำแหน่งชำนาญการมากที่สุด (ร้อยละ 68) รองลงมา ร้อยละ 30.6 ปฏิบัติงานในตำแหน่งปฏิบัติการ มีประสบการณ์ในการประชุม/

อบรม/สัมมนา ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมามากที่สุด คือ การทำงานเป็นทีม (ร้อยละ51.3) รองลงมาคือ ความฉลาดทางอารมณ์ (ร้อยละ22.7) มีเพียงร้อยละ 6.5 เท่านั้นที่อบรมเรื่องอุปนิสัย 7 ประการของผู้มีประสิทธิผล และส่วนใหญ่มีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการประกันคุณภาพ (ร้อยละ73.1) ของโรงพยาบาล/หน่วยงาน

ส่วนที่ 2 ระดับอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ โดยรวม รายด้าน และรายข้อ

ตาราง 2

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน (N = 353)

อุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ	M	SD	ระดับ
1. ด้านความสัมพันธ์	3.24	.38	สูง
2. ด้านคุณลักษณะ	3.09	.36	สูง
3. ด้านกระบวนการ	2.91	.52	สูง
4. ด้านข้อตกลง	2.83	.55	สูง
รวม	3.02	.36	สูง

จากตาราง 2 พบว่า อุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ มีคะแนนเฉลี่ยโดยรวม (M=3.02, SD=.36) และทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความสัมพันธ์ (M=3.24, SD=.38) รองลงมาคือด้านคุณลักษณะ (M=3.09, SD=.36) ด้านกระบวนการ (M=2.91, SD=.51) และด้านข้อตกลง (M=2.83, SD=.55)

## ตาราง 3

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ ด้านความสัมพันธ์จำแนกเป็นรายชื่อ (N = 353)

ความสัมพันธ์	M	SD	ระดับ
1. เมื่อทำผิด จะกล่าวขอโทษด้วยความจริงใจ	3.44	.57	สูง
2. สามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคน ไม่ว่าเขาจะอยู่ในตำแหน่งใด	3.38	.54	สูง
3. ให้ความเคารพสิทธิส่วนบุคคลของเพื่อนร่วมงาน เช่น ไม่ก้าวร้าวงานหากไม่ได้รับอนุญาตจากผู้ร่วมงาน	3.35	.55	สูง
4. ให้เกียรติผู้อื่นทั้งโดยคำพูด และการกระทำ	3.31	.55	สูง
5. ปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับที่ต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อตน	3.19	.54	สูง
6. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน	3.17	.55	สูง
7. ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้อื่น แม้จะเห็นว่าเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องเล็กน้อยก็ตาม	3.10	.56	สูง
8. เมื่อมีปัญหาในที่ทำงาน สามารถปรึกษาเพื่อนร่วมงานได้	2.95	.68	สูง

จากตาราง 3 พบว่า อุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ ด้านความสัมพันธ์ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ เมื่อทำผิด จะกล่าวขอโทษด้วยความจริงใจ (M=3.44, SD=.57) รองลงมา คือ สามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคน ไม่ว่าเขาจะอยู่ในตำแหน่งใด (M=3.38, SD=.54) และให้ความเคารพสิทธิส่วนบุคคลของเพื่อนร่วมงาน เช่น ไม่ก้าวร้าวงานหากไม่ได้รับอนุญาตจากผู้ร่วมงาน (M=3.35, SD=.55)

ตาราง 4

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ ด้านคุณลักษณะโดยจำแนกเป็นองค์ประกอบ ( $N = 353$ )

คุณลักษณะ	M	SD	ระดับ
1. ใจกว้าง	3.19	.43	สูง
2. ซื่อสัตย์	3.09	.43	สูง
3. มีวุฒิภาวะ	3.01	.43	สูง

จากตาราง 4 พบว่า อุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการด้านคุณลักษณะ มีคะแนนเฉลี่ยสูงทุกองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ใจกว้าง ( $M=3.19$ ,  $SD=.43$ ) รองลงมาคือ ซื่อสัตย์ ( $M=3.09$ ,  $SD=.43$ ) และมีวุฒิภาวะ ( $M=3.01$ ,  $SD=.43$ )

ตาราง 5

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ ด้านคุณลักษณะ (ความมีใจกว้าง) จำแนกเป็นรายชื่อ ( $N = 353$ )

คุณลักษณะ (ความมีใจกว้าง)	M	SD	ระดับ
1. มีความรู้สึกยินดีกับความสำเร็จของผู้อื่น ทั้งสีหน้า คำพูดและความรู้สึกในใจ	3.35	.58	สูง
2. รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน ด้วยความเต็มใจ	3.29	.55	สูง
3. ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ	3.25	.58	สูง
4. มีการแบ่งปันข้อมูลที่มีประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน	3.20	.56	สูง
5. มีความเชื่อว่า “สิ่งต่างๆ ใน โลกมีมากมายเพียงพอสำหรับทุกคน”	3.07	.74	สูง

ตาราง 5 (ต่อ)

คุณลักษณะ (ความมีใจกว้าง)	M	SD	ระดับ
6. พยายามทำความเข้าใจความคิด ความรู้สึกของผู้อื่น ตามมุมมองของเขา	2.97	.61	สูง

จากตาราง 5 พบว่า อุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการด้านคุณลักษณะ (ความมีใจกว้าง) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความรู้สึกยินดีกับความสำเร็จของผู้อื่น ทั้งสีหน้า คำพูดและความรู้สึกในใจ ( $M=3.35$ ,  $SD=.58$ ) รองลงมา คือ รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจ ( $M=3.29$ ,  $SD=.55$ ) และให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ ( $M=3.25$ ,  $SD=.58$ )

ตาราง 6

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการด้านคุณลักษณะ (ความซื่อสัตย์) จำแนกเป็นรายชื่อ ( $N = 353$ )

คุณลักษณะ (ความซื่อสัตย์)	M	SD	ระดับ
1. ไม่บิดเบือนข้อมูลจากสิ่งที่เป็นจริง	3.31	.60	สูง
2. สามารถปกปิดความลับของผู้อื่นได้	3.29	.64	สูง
3. ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานไม่ต่างกันทั้งต่อหน้าและ ลับหลัง	3.21	.59	สูง
4. ดำเนินชีวิตประจำวันตามค่านิยมของตนเอง	3.13	.65	สูง
5. สามารถกระทำตามสิ่งที่ท่านพูดออกไป	2.97	.66	สูง
6. ไม่วิจารณ์ผู้อื่นลับหลังให้เขาได้รับความเสียหาย	2.93	.74	สูง
7. กล้าแสดงความคิดเห็น แม้จะขัดกับความเห็น ของผู้อื่นก็ตาม	2.78	.74	สูง

จากตาราง 6 พบว่า อุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการด้านคุณลักษณะ (ความซื่อสัตย์) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ไม่บิดเบือนข้อมูลจากสิ่งที่เป็นจริง ( $M=3.31$ ,  $SD=.60$ ) รองลงมา คือ สามารถปกปิดความลับของผู้อื่นได้ ( $M=3.29$ ,  $SD=.64$ ) และปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานไม่ต่างกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง ( $M=3.21$ ,  $SD=.59$ )

ตาราง 7

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการด้านคุณลักษณะ (ความมีวุฒิภาวะ) จำแนกเป็นรายข้อ ( $N = 353$ )

คุณลักษณะ (ความมีวุฒิภาวะ)	M	SD	ระดับ
1. เมื่อจะทำการใดที่เกิดผลกระทบต่อผู้อื่น จะคิดก่อนทำเสมอ	3.26	.60	สูง
2. รู้จักตัวเองและรู้ทันอารมณ์ของตนเอง	3.15	.59	สูง
3. สามารถอ่านอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่นได้จากการสังเกตสีหน้า ท่าทาง น้ำเสียงและการแสดงออก	3.02	.65	สูง
4. ไม่แสดงกิริยาก้าวร้าวทั้งคำพูดหรือการกระทำกับผู้ร่วมงาน	2.97	.84	สูง
5. เมื่อรู้สึกไม่พอใจเพื่อนร่วมงาน สามารถควบคุมอารมณ์เหล่านั้นไว้ได้ โดยไม่แสดงอารมณ์หรือพฤติกรรมก้าวร้าวต่อผู้อื่น	2.95	.68	สูง
6. ในการทำงาน เมื่อเกิดความขัดแย้งมีความสามารถจัดการกับความขัดแย้งนั้นได้ดี	2.70	.64	สูง

จากตาราง 7 พบว่า อุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการด้านคุณลักษณะ (ความมีวุฒิภาวะ) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ เมื่อจะทำการใดที่เกิดผลกระทบต่อผู้อื่น จะคิดก่อนทำเสมอ ( $M=3.26$ ,  $SD=.60$ ) รองลงมา คือ รู้จักตัวเองและรู้ทัน



อารมณ์ของตนเอง ( $M=3.15$ ,  $SD=.59$ ) และสามารถอ่านอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่นได้จากการสังเกตสีหน้า ท่าทาง น้ำเสียงและการแสดงออก ( $M=3.02$ ,  $SD=.65$ )

#### ตาราง 8

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ ด้านกระบวนการจำแนกเป็นรายชื่อ ( $N = 353$ )

กระบวนการ	M	SD	ระดับ
1. ร่วมกับผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแนวทางที่ร่วมกันกำหนดขึ้น	3.01	.62	สูง
2. ร่วมกับผู้ร่วมงานในการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากการทำงานร่วมกัน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทุกฝ่าย	2.92	.59	สูง
3. ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	2.91	.63	สูง
4. ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ในการวางแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	2.90	.63	สูง
5. ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ	2.88	.64	สูง
6. ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทุกครั้งหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน	2.83	.62	สูง

จากตาราง 8 พบว่า อุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการด้านกระบวนการ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ร่วมกับผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแนวทางที่ร่วมกันกำหนดขึ้น ( $M=3.01$ ,  $SD=.62$ ) รองลงมา คือ ร่วมกับผู้ร่วมงานในการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากการทำงานร่วมกัน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทุกฝ่าย

( $M=2.92$ ,  $SD=.59$ ) และร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ( $M=2.91$ ,  $SD=.63$ )

#### ตาราง 9

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ ด้านข้อตกลงจำแนกเป็นรายชื่อ ( $N = 353$ )

ข้อตกลง	M	SD	ระดับ
1. ร่วมกับผู้ร่วมงานในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน	2.95	.62	สูง
2. ในการทำงาน จะร่วมกับเพื่อนร่วมงาน กำหนดแผนการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร	2.80	.73	สูง
3. เมื่อตกลงทำงานใดๆร่วมกับผู้อื่น จะร่วมกัน แบ่งขอบเขตหน้าที่ของแต่ละฝ่ายชัดเจนเป็น ลายลักษณ์อักษร	2.78	.61	สูง
4. หลังจากเสร็จงาน จะร่วมกับผู้ร่วมงานในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและนำสิ่งที่ได้มา แก้ไขปรับปรุงงานให้ดีขึ้น	2.78	.62	สูง

จากตาราง 9 พบว่า อุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการด้านข้อตกลง มี คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ร่วมกับผู้ร่วมงานในการ กำหนดเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน ( $M=2.95$ ,  $SD=.62$ ) รองลงมา คือ ในการทำงาน จะ ร่วมกับเพื่อนร่วมงานกำหนดแผนการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ( $M=2.80$ ,  $SD=.73$ ) และเมื่อตกลงทำงานใดๆร่วมกับผู้อื่น จะร่วมกันแบ่งขอบเขตหน้าที่ของแต่ละฝ่ายชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร ( $M=2.78$ ,  $SD=.61$ )

ส่วนที่ 3 ระดับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ ( $N = 353$ )

ตาราง 10

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาล ประจำการ โดยรวม และจำแนกเป็นรายด้าน ( $N = 353$ )

อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาล ประจำการ	M	SD	ระดับ
1. การสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์	3.02	.43	สูง
2. การให้คุณค่าความแตกต่าง	2.98	.45	สูง
3. การแสวงหาทางเลือกที่สาม	2.89	.53	สูง
รวม	2.97	.40	สูง

จากตาราง 10 พบว่า อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ มีคะแนนเฉลี่ยโดยรวม ( $M=2.97$ ,  $SD=.40$ ) และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงดังนี้ คือ ด้านการสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ( $M=3.02$ ,  $SD=.43$ ) รองลงมา คือ ด้านการให้คุณค่าความแตกต่าง ( $M=2.98$ ,  $SD=.45$ ) และด้านการแสวงหาทางเลือกที่สาม ( $M=2.89$ ,  $SD=.53$ ) ตามลำดับ

ตาราง 11

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาล  
ประจำการด้านการสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์จำแนกเป็นรายชื่อ (N = 353)

การสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์	M	SD	ระดับ
1. มีความเชื่อว่าการร่วมมือกันทำงาน ทุกฝ่ายจะได้รับ ผลประโยชน์สูงสุด	3.36	.60	สูง
2. สามารถรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานจากเพื่อน ร่วมงานอย่างตั้งใจ	3.16	.48	สูง
3. มีแนวคิดในการทำงาน โดยมุ่งให้เกิดความร่วมมือ กันในทีมมากกว่าทำให้เกิดการแข่งขันกัน	3.09	.64	สูง
4. ฟังอย่างตั้งใจเมื่อเพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็น เพื่อทำความเข้าใจสิ่งที่เพื่อนร่วมงานพูดได้อย่าง ถูกต้อง	3.09	.54	สูง
5. ในการฟังเพื่อนร่วมงานเสนอความคิดเห็น จะ พยายามทำความเข้าใจถึงความรู้สึกและความ ต้องการของผู้พูด	3.06	.54	สูง
6. ชี้ให้เพื่อนร่วมงานเห็นความสำคัญของการทำงาน ร่วมกันด้วยความสามัคคี	3.00	.59	สูง
7. พยายามหาโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ เพื่อนร่วมงาน เพื่อการพัฒนางาน	2.90	.62	สูง
8. สามารถสื่อสารให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจเป้าหมาย ของงานได้อย่างชัดเจน	2.90	.58	สูง
9. เป็นตัวกลางในการประสานระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่มีความเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อร่วมกันหาวิธี แก้ปัญหาที่ทุกฝ่ายพอใจ	2.67	.76	ปานกลาง

จากตาราง 11 พบว่า อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ ด้าน  
การสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ย

สูงสุด คือ มีความเชื่อว่าการร่วมมือกันทำงาน ทุกฝ่ายจะได้รับผลประโยชน์สูงสุด ( $M=3.36$ ,  $SD=.60$ ) รองลงมา คือ สามารถรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานอย่างตั้งใจ ( $M=3.16$ ,  $SD=.48$ ) และมีแนวคิดในการทำงาน โดยมุ่งให้เกิดความร่วมมือกันในทีมมากกว่าทำให้เกิดการแข่งขันกัน ( $M=3.09$ ,  $SD=.64$ ) และมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ เป็นตัวกลางในการประสานระหว่างเพื่อนร่วมงานที่มีความเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อร่วมกันหาวิธีแก้ปัญหาที่ทุกฝ่ายพอใจ ( $M=2.67$ ,  $SD=.76$ )

## ตาราง 12

*ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาล  
ประจำการด้านการให้คุณค่าความแตกต่างจำแนกเป็นรายชื่อ (N = 353)*

การให้คุณค่าความแตกต่าง	M	SD	ระดับ
1. มีความตั้งใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน แม้จะมีความคิดเห็นที่แตกต่าง	3.15	.53	สูง
2. ให้การยอมรับในพฤติกรรมของตนเองและเพื่อนร่วมงาน	3.15	.56	สูง
3. มีมุมมองว่าความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีประโยชน์ต่อการพัฒนางาน	3.08	.65	สูง
4. เต็มใจที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีความเชื่อแตกต่างกัน	2.99	.67	สูง
5. สามารถนำประสบการณ์ที่แตกต่างของเพื่อนร่วมงาน มาพัฒนาปรับปรุงในหน่วยงาน	2.91	.62	สูง
6. สามารถนำความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน มาปรับปรุงและพัฒนางานในหน่วยงาน	2.91	.63	สูง
7. สามารถทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานที่มีความคิดเห็นแตกต่าง	2.84	.66	สูง
8. สามารถค้นหาความสามารถที่แตกต่างกันของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนางาน	2.84	.64	สูง

จากตาราง 12 พบว่า อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ ด้านการให้คุณค่าความแตกต่าง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความตั้งใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน แม้จะมีความคิดเห็นที่แตกต่าง ( $M=3.15$ ,  $SD=.53$ ) รองลงมา คือ ให้การยอมรับในพฤติกรรมของตนเองและเพื่อนร่วมงาน ( $M=3.15$ ,  $SD=.56$ ) และมีมุมมองว่าความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีประโยชน์ต่อการพัฒนางาน ( $M=3.08$ ,  $SD=.65$ )

ตาราง 13

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการด้านการแสวงหาทางเลือกที่สามจำแนกเป็นรายข้อ ( $N = 353$ )

การแสวงหาทางเลือกที่สาม	M	SD	ระดับ
1. เมื่อเกิดปัญหาในหน่วยงาน จะประชุมร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อนร่วมงาน เพื่อระดมความคิด และนำมาวิเคราะห์เพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด	3.06	.72	สูง
2. เมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นสองฝ่าย จะพิจารณาหาทางเลือกจากเหตุผลมากกว่าการใช้คะแนนเสียงข้างมาก	2.96	.72	สูง
3. เมื่อเพื่อนร่วมงานมีข้อเสนอเกี่ยวกับทางเลือกที่ต่างกันเป็นสองฝ่าย สามารถเสนอให้ทุกฝ่ายช่วยกันหาทางเลือกใหม่ที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับ	2.77	.67	สูง
4. เมื่อเพื่อนร่วมงานไม่ยอมรับข้อเสนอของอีกฝ่าย จะช่วยเพื่อนร่วมงานแสวงหาทางเลือกใหม่เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย	2.72	.67	สูง

จากตาราง 13 พบว่า อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ ด้านการแสวงหาทางเลือกที่สาม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ เมื่อเกิดปัญหาในหน่วยงาน จะประชุมร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วย, เพื่อนร่วมงาน เพื่อระดมความคิด และนำมาวิเคราะห์เพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ( $M=3.06$ ,  $SD=.72$ ) รองลงมา คือ เมื่อ

มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นสองฝ่าย จะพิจารณาหาทางเลือกจากเหตุผลมากกว่าการใช้คะแนนเสียงข้างมาก ( $M=2.96$ ,  $SD=.72$ ) และเมื่อเพื่อนร่วมงานมีข้อเสนอเกี่ยวกับทางเลือกที่ต่างกันเป็นสองฝ่าย จะเสนอให้ทุกฝ่ายช่วยกันหาทางเลือกใหม่ที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับ ( $M=2.77$ ,  $SD=.67$ ) ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน และรายข้อ ( $N = 353$ )

ตาราง 14

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน ( $N = 353$ )

การสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย	M	SD	ระดับ
1. การเสริมสร้างพลังอำนาจ	3.07	.60	สูง
2. การปรับแนวทางให้สอดคล้อง	3.03	.59	สูง
3. การทำตนเป็นแบบอย่าง	3.03	.60	สูง
4. การกำหนดทิศทางขององค์กร	3.01	.60	สูง
รวม	3.04	.58	สูง

จากตาราง 14 พบว่า การสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวม ( $M=3.04$ ,  $SD=.58$ ) และรายด้านอยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ ( $M=3.07$ ,  $SD=.60$ ) รองลงมา คือ ด้านการปรับแนวทางให้สอดคล้อง ( $M=3.03$ ,  $SD=.59$ ) ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง ( $M=3.03$ ,  $SD=.60$ ) และด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ( $M=3.01$ ,  $SD=.60$ ) ตามลำดับ

ตาราง 15

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ ให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ จำแนกเป็นรายข้อ (N = 353)

การเสริมสร้างพลังอำนาจ	M	SD	ระดับ
1. หัวหน้าหอผู้ป่วยให้อิสระผู้ปฏิบัติงานในการทำงานร่วมกัน โดยให้การช่วยเหลือเมื่อต้องการ	3.17	.68	สูง
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยให้คำปรึกษา คำแนะนำทุกคนในทีมด้วยความเต็มใจ	3.17	.70	สูง
3. หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ออกาสผู้ปฏิบัติงานได้ทำหน้าที่หัวหน้าทีม	3.16	.70	สูง
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยวิธีการต่างๆ เช่น เปิดโอกาสให้ทำงานในคณะกรรมการสหสาขาวิชาชีพ	3.13	.67	สูง
5. หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวชมเชยทุกคนในทีมเมื่องานบรรลุผลสำเร็จ	3.10	.70	สูง
6. หัวหน้าหอผู้ป่วยชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการทำงานร่วมกับผู้อื่น แม้บางครั้งอาจมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันบ้าง	3.04	.69	สูง
7. หัวหน้าหอผู้ป่วยให้กำลังใจเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้ในการทำงานจากความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน	2.94	.81	สูง
8. หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่ตำหนิผู้ใดผู้หนึ่งเมื่อทีมทำงานผิดพลาด/ไม่สำเร็จ	2.86	.79	สูง

จากตาราง 15 พบว่า การสนับสนุนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการด้านการเสริมสร้างพลัง



อำนาจ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดมี 2 ข้อ คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยให้อิสรระผู้ปฏิบัติงานในการทำงานร่วมกัน โดยให้การช่วยเหลือเมื่อต้องการ (M=3.17, SD=.68) และหัวหน้าหอผู้ป่วยให้คำปรึกษา คำแนะนำทุกคนในทีมด้วยความเต็มใจ (M=3.17, SD=.70) รองลงมา คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ออกาสผู้ปฏิบัติงานได้ทำหน้าที่หัวหน้าทีม (M=3.16, SD=.70) และหัวหน้าหอผู้ป่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยวิธีการต่างๆ เช่น เปิดโอกาสให้ทำงานในคณะกรรมการสหสาขาวิชาชีพ (M=3.13, SD=.67) ตามลำดับ

#### ตาราง 16

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านการปรับแนวทางให้สอดคล้อง ให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ จำแนกเป็นรายชื่อ (N = 353)

การปรับแนวทางให้สอดคล้อง	M	SD	ระดับ
1. หัวหน้าหอผู้ป่วยตัดสินใจในเรื่องใดๆโดยมุ่งผลประโยชน์ของทีม/ส่วนรวมโดยไม่มุ่งผลประโยชน์ของตนเอง	3.14	.71	สูง
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสให้ท่านหรือผู้ร่วมงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการทำงานร่วมกันได้อย่างชัดเจน	3.12	.67	สูง
3. หัวหน้าหอผู้ป่วยกำกับดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือกติกาที่หน่วยงานกำหนด	3.11	.70	สูง
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมกันระดมความคิดเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกัน	3.10	.68	สูง
5. หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานที่สอดคล้องกับความถนัดและความรู้ความสามารถของแต่ละคน	3.07	.68	สูง

ตาราง 16 (ต่อ)

ด้านการปรับแนวทางให้สอดคล้อง	M	SD	ระดับ
6. หัวหน้าหอผู้ป่วยนำข้อเสนอแนะจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการพิจารณาเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุด	3.06	.70	สูง
7. หัวหน้าหอผู้ป่วยนำข้อเสนอแนะจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการพิจารณาเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุด	3.06	.70	สูง
8. เมื่อมีความคิดเห็นที่ขัดแย้ง หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันพิจารณาหาทางเลือกใหม่ที่ดีกว่า	3.00	.70	สูง
9. หัวหน้าหอผู้ป่วยจัดให้มีกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งในและนอกโรงพยาบาล	2.92	.83	สูง
10. หัวหน้าหอผู้ป่วยชื่นชม ผู้ที่ทำผิดพลาดและกล้ายอมรับผิด โดยไม่กล่าวโทษ	2.90	.80	สูง
11. เมื่อเกิดปัญหาใดๆในการทำงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ทุกคนได้ร่วมกันแก้ปัญหา โดยไม่โทษว่าเป็นความผิดของใคร	2.88	.77	สูง

จากตาราง 16 พบว่า การสนับสนุนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการด้านการปรับแนวทางให้สอดคล้อง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยตัดสินใจในเรื่องใดๆโดยมุ่งผลประโยชน์ของทีม/ส่วนรวมโดยไม่มุ่งผลประโยชน์ของตนเอง ( $M=3.14$ ,  $SD=.71$ ) รองลงมา คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสให้ท่านหรือผู้ร่วมงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการทำงานร่วมกันไว้อย่างชัดเจน ( $M=3.12$ ,  $SD=.67$ ) และหัวหน้าหอผู้ป่วยกำกับดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือกติกาที่หน่วยงานกำหนด ( $M=3.11$ ,  $SD=.70$ ) ตามลำดับ

ตาราง 17

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง ต่ออุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวม และจำแนกเป็นรายด้าน (N = 353)

การทำตนเป็นแบบอย่าง	M	SD	ระดับ
1. หัวหน้าหอผู้ป่วยถ่ายทอดข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงาน	3.18	.70	สูง
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่เอาเปรียบผู้อื่น	3.16	.72	สูง
3. หัวหน้าหอผู้ป่วยทำงานเป็นทีม	3.15	.73	สูง
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยให้เกียรติผู้ปฏิบัติ/ผู้ร่วมงาน ทุกระดับ	3.16	.74	สูง
5. หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ	3.14	.77	สูง
6. หัวหน้าหอผู้ป่วยสื่อสารข้อมูลชัดเจน ตรงตามความเป็นจริง	3.10	.75	สูง
7. หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงความเอื้ออาทรต่อผู้ได้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน	3.06	.73	สูง
8. หัวหน้าหอผู้ป่วยมีทักษะการบริหารงานที่ดีและเหมาะสม	3.06	.73	สูง
9. เมื่อสิ่งที่จะกระทำมีผลกระทบต่อผู้อื่น หัวหน้าหอผู้ป่วยจะคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนเสมอ	3.02	.70	สูง
10. หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่วิจารณ์ผู้อื่นลับหลังให้เขาได้รับความเสียหาย	3.01	.79	สูง
11. หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ปฏิบัติงานทุกคน	3.00	.69	สูง
12. หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถมองเห็นปัญหาได้อย่างครบถ้วนครอบคลุมทุกประเด็น	2.99	.73	สูง

ตาราง 17 (ต่อ)

การทำตนเป็นแบบอย่าง	M	SD	ระดับ
13. หัวหน้าหอผู้ป่วยทำตามสิ่งที่พูด และรักษาคำพูด	2.98	.73	สูง
14. หัวหน้าหอผู้ป่วยเข้ากับผู้อื่นได้ดี ทั้งเรื่องส่วนตัว และเรื่องงาน	2.97	.75	สูง
15. หัวหน้าหอผู้ป่วยคอยไกล่เกลี่ยเมื่อมีความขัดแย้ง เกิดขึ้นในหอผู้ป่วย	2.97	.81	สูง
16. หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงการยอมรับด้วยความเต็มใจ เมื่อผู้อื่นชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องของตนเอง	2.90	.76	สูง
17. หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นแบบอย่าง ในเรื่องการปฏิบัติ ต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	2.89	.80	สูง
18. หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี แม้ ในสถานการณ์ตึงเครียดหรือวิกฤต	2.88	.78	สูง

จากตาราง 17 พบว่า การสนับสนุนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง มีคะแนนเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยถ่ายทอดข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงาน (M=3.18, SD=.70) รองลงมา คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่เอาเปรียบผู้อื่น (M=3.16, SD=.72) และหัวหน้าหอผู้ป่วยทำงานเป็นทีม (M=3.15, SD=.73) ตามลำดับ

ตาราง 18

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ต่ออุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ จำแนกเป็นรายชื่อ (N = 353)

การกำหนดทิศทางขององค์กร	M	SD	ระดับ
1. หัวหน้าหอผู้ป่วยกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร	3.15	.72	สูง
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนการทำงานร่วมกับผู้อื่นในลักษณะทีม/เครือข่าย	3.14	.67	สูง
3. หัวหน้าหอผู้ป่วยร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนทางการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร	3.09	.70	สูง
4. ในการกำหนดทิศทางการพัฒนางานของหน่วยงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสในการรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งในและนอกวิชาชีพ	3.03	.67	สูง
5. หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนการสร้าง/ขยายเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นทั้งในและนอกโรงพยาบาล	3.01	.70	สูง
6. หัวหน้าหอผู้ป่วยนำทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นหัวข้อหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.00	.75	สูง
7. หัวหน้าหอผู้ป่วยกำหนดนโยบายในการให้รางวัลเป็นทีมมากกว่ารางวัลเฉพาะบุคคล	2.66	.86	ปานกลาง

จากตาราง 18 พบว่า การสนับสนุนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการด้านการกำหนดทิศทางของ

องค์กร มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร ( $M=3.15$ ,  $SD=.72$ ) รองลงมา คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนการทำงานร่วมกับผู้อื่นในลักษณะทีม/เครือข่าย ( $M=3.14$ ,  $SD=.67$ ) และหัวหน้าหอผู้ป่วยร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนทางการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร ( $M=3.09$ ,  $SD=.70$ ) ตามลำดับ

ส่วนที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ กับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ และการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ตารางที่ 19

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ และการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ( $N = 353$ )

ตัวแปร	อุปนิสัยแบบชนะ ชนะ	อุปนิสัยการรวมพลัง อย่างสร้างสรรค์	การสนับสนุนของ หัวหน้าหอผู้ป่วย
อุปนิสัยแบบชนะ			
ชนะ	1	.69**	.37**
อุปนิสัยการรวมพลัง อย่างสร้างสรรค์			
อย่างสร้างสรรค์		1	.41**

\*\* $p < .01$

จากตาราง 19 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการและการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า อุปนิสัยแบบชนะ ชนะมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ( $r=.69$ ,  $p<0.01$ ) อุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับ

ปานกลางกับการสนับสนุนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ( $r=.37, p<0.01$ ) และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการสนับสนุนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ( $r=.41, p<0.01$ )

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ (1) เพื่อศึกษาระดับอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ และศึกษาระดับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ กับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ

โดยการอภิปรายผลแบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 อุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ การสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ

#### 1. อุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ

1.1. อุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทั้งโดยรวม ( $M=3.01, SD=.36$ ) และรายด้าน อภิปรายได้ว่า

1.1.1. พยาบาลประจำการมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เนื่องจาก พยาบาลประจำการต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการ และต้องทำงานร่วมกับบุคลากรในทีมสุขภาพ เพื่อแสวงหาทางเลือกหรือวิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน และเกิดความพึงพอใจกับทุกฝ่าย และเพื่อให้เกิดความร่วมมือกัน พยาบาลประจำการจึงสร้างสัมพันธภาพโดยอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ซึ่งโควี (1989) ได้กล่าวไว้ว่า หัวใจสำคัญของกรอบความคิดแบบชนะ ชนะ คือความไว้วางใจ หากมีความไว้วางใจก็จะนำมาสู่ความน่าเชื่อถือ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เกิดเป็นทางเลือกที่สามที่มีความสร้างสรรค์อย่างแท้จริง เพื่อร่วมมือกัน

แก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นและนำมาซึ่งผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย คำกล่าวนี้ยังสอดคล้องกับ วิลาวรรณ (2548) ซึ่งกล่าวว่า บุคลากรต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจึงจะส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้การรักษาพยาบาลมีคุณภาพ และสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับความไว้วางใจ เนื่องจากความสัมพันธ์ที่ดีต้องมียอมรับประกอบของบรรยากาศที่เป็นกันเอง ผ่อนคลาย บุคลากรมีความไว้วางใจยอมรับในคุณค่าซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับบุญใจ (2550) ได้กล่าวไว้ว่า การที่พยาบาลจะสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลได้คตินั้น พยาบาลจะต้องได้รับความไว้วางใจจากบุคคล ด้วยการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความถนัด และมีทักษะที่จำเป็นในงาน มีความจริงใจ เปิดเผย มีความน่าเชื่อถือ มีความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน มีวุฒิภาวะด้านเชาวน์อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม มีความเข้าใจและใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่น และมองโลกในแง่ดี

1.1.2. วิชาชีพพยาบาลมีลักษณะของการพยาบาลเป็นแบบองค์รวม เนื่องจากการพยาบาลแบบองค์รวมให้ความสำคัญต่อความรู้ของพยาบาลที่เกี่ยวข้องกับสภาพการดำเนินชีวิตของบุคคลตามสภาพสังคมที่บุคคลอาศัยอยู่ ตามความเชื่อ ค่านิยม การให้คุณค่าของบุคคล การปฏิบัติงาน สถานภาพทางครอบครัวและสถานะทางเศรษฐกิจ ทำให้พยาบาลประจำการมีความเข้าใจในตัวบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดี มีเข้าใจซึ่งกันและกัน เกิดเป็นความเชื่อถือและไว้วางใจต่อกัน เกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกรอบความคิดแบบชนะ ชนะ (Covey, 1989)

1.1.3. พยาบาลประจำการได้รับการศึกษา/อบรมก่อนปฏิบัติวิชาชีพและระหว่างการปฏิบัติวิชาชีพ ในเรื่องกฎหมาย จรรยาบรรณวิชาชีพ และหลักจริยศาสตร์ทางการพยาบาลทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท พยาบาลประจำการทุกคนจึงมีแนวทางการประพฤติและปฏิบัติตนทั้งด้านชีวิตส่วนตัวและการประกอบวิชาชีพ ทำให้พยาบาลประจำการมีความเมตตา กรุณา มีความสนใจ เอาใจใส่ มีความเอื้ออาทรและมีความสุภาพอ่อนโยนต่อผู้ใช้บริการและผู้ร่วมงาน (สภาการพยาบาล, 2551) ทำให้พยาบาลมีมนุษยสัมพันธ์และการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใช้บริการและผู้ร่วมงาน ก่อเกิดเป็นความไว้วางใจและได้รับความความเชื่อถือจากบุคคลเหล่านั้น บุญใจ (2550) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ เจตคติ และทักษะการปฏิบัติงาน รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน จากการศึกษาของหทยา (2546) พบว่า การปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ ด้านการพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฏิบัติตนอยู่ในขอบข่ายจริยธรรม ( $M=4.50$ ,  $SD=.56$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด



1.2. จากผลการวิจัยพบว่า อุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการมีค่าคะแนนเฉลี่ยรายด้านสูงสุดคือ ด้านความสัมพันธ์ (M=3.24, SD=.38) รองลงมาคือ ด้านคุณลักษณะ (M=3.09, SD=.36) ด้านกระบวนการ (M=2.91, SD=.51) และด้านข้อตกลง (M=2.83, SD=.55) ตามลำดับ

1.2.1. ด้านความสัมพันธ์ (M=3.24, SD=.38) ) มีค่าคะแนนเฉลี่ยรายด้านสูงที่สุด อภิปรายได้ว่า ในการทำงาน พยาบาลประจำการจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการ ผู้ร่วมงาน ทั้งในระดับหน่วยงานและนอกหน่วยงาน ดังนั้นพยาบาลประจำการจึงมีทักษะในการสร้างสัมพันธภาพโดยอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ เพื่อนำมาสู่ความน่าเชื่อถือและให้การยอมรับ ด้วยการมีน้ำใจ ใส่ใจและมีความเอื้ออาทร ซื่อสัตย์และรักษาคำมั่นสัญญา เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เข้าใจความเป็นตัวตนของบุคคล ให้ความสำคัญและมองเห็นคุณค่าของผู้อื่น จากผลการวิจัย คะแนนเฉลี่ยรายข้อด้านความสัมพันธ์มีคะแนนเฉลี่ยรายข้อสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ เมื่อทำผิด จะกล่าวขอโทษด้วยความจริงใจ (M=3.44, SD=.57) รองลงมา คือ รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคน ไม่ว่าเขาจะอยู่ในตำแหน่งใด (M=3.38, SD=.54) และให้ความเคารพสิทธิส่วนบุคคลของเพื่อนร่วมงาน เช่น ไม่ก้าวล่วงงานหากไม่ได้รับอนุญาตจากผู้ร่วมงาน (M=3.35, SD=.55) แสดงให้เห็นว่าพยาบาลประจำการให้ความเคารพ ให้เกียรติและมองเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน และเมื่อพยาบาลประจำการมีปัญหาในที่ทำงาน พยาบาลประจำการสามารถปรึกษาเพื่อนร่วมงานได้ (M=2.95, SD=.68) สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าพยาบาลประจำการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับปีนกก (2552) กล่าวไว้ว่าบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานนั้นๆควรมีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน จึงจะนำไปสู่การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ลักษณะของวิชาชีพพยาบาลต้องมีทักษะทางสังคมสูง เนื่องจากในการทำงานพยาบาลประจำการต้องพบปะกับผู้คนมากมาย จึงทำให้พยาบาลประจำการต้องมีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ในเชิงบวก จากการศึกษาของ ภาศิษฏา (2539) พบว่า พยาบาลประจำการที่มีทักษะทางสังคมสูง มีการปฏิบัติงานพยาบาลด้านความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานสูงกว่าพยาบาลที่มีทักษะทางสังคมต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพยาบาลที่มีทักษะทางสังคมสูงมีการปฏิบัติงานพยาบาลด้านความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่มสูงกว่าพยาบาลที่มีทักษะทางสังคมต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยังพบว่าหากหน่วยงานใดมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การประสานงานก็จะเป็นอย่างดีราบรื่น

คนทำงานมีความสุข มีความพึงพอใจในงานและเพื่อนร่วมงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทุกระดับชั้น ย่อมทำให้เกิดความร่วมมือกันและช่วยเหลือกัน ซึ่งมีผลสะท้อนไปถึงผลการปฏิบัติงานด้วย

1.2.2. ด้านคุณลักษณะ ( $M=3.09$ ,  $SD=.36$ ) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ ใจกว้าง ( $M=3.19$ ,  $SD=.43$ ) มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ความซื่อสัตย์ ( $M=3.09$ ,  $SD=.43$ ) และความมีวุฒิภาวะ ( $M=3.01$ ,  $SD=.43$ ) อภิปรายได้ว่า

องค์ประกอบที่ 1 คือ ใจกว้าง ( $M=3.19$ ,  $SD=.43$ ) มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง อภิปรายได้ว่า วิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ต้องมีจริยธรรม เนื่องด้วยมนุษย์ที่พยาบาลต้องปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องด้วยนั้นเป็นผู้ที่อยู่ในความทุกข์ บุคคลเหล่านั้นนอกจากจะต้องได้รับการบำบัดรักษาอาการของโรคแล้วยังต้องการความอบอุ่นทางจิตใจ ต้องการเพื่อน ต้องการที่ปรึกษา ต้องการความช่วยเหลือ และต้องการความเข้าใจจากแพทย์และพยาบาลในฐานะที่เป็นมนุษย์ด้วยกัน นอกจากนี้การปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลจะต้องอาศัยคุณค่าในการปฏิบัติงานทางด้านวิทยาศาสตร์ควบคู่ไปกับคุณค่าทางจริยธรรม คือ ความเมตตา ความอ่อนโยน ความเอื้ออาทร และความตระหนักในคุณค่าความเป็นมนุษย์ ด้วยเหตุผลนี้พยาบาลประจำการจึงต้องเป็นผู้ที่มีใจกว้าง รู้จักการแบ่งปัน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ นอกจากนี้พยาบาลประจำการยังยึดถือหลักคำสอนทางศาสนา ซึ่งสิวลี (2544) กล่าวว่า ความเชื่อทางศาสนากับชีวิตมนุษย์เป็นสิ่งที่ไม่อาจแยกออกจากภาวะความเป็นมนุษย์ของบุคคลได้ ความเชื่อดังกล่าวมีผลต่อความคิด การกระทำ วิถีชีวิต ซึ่งความเมตตากรุณา ความเอื้ออาทร ความเสียสละและความยุติธรรมซึ่งเป็นคุณธรรมพื้นฐานของวิชาชีพพยาบาลเป็นหลักคุณธรรมสากลของมนุษยชาติและเป็นสิ่งที่ปรากฏตามคำสอนของศาสนาทุกศาสนา จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ (ร้อยละ 79) ซึ่งศาสนาพุทธมีหลักธรรมคำสอนในเรื่องของพรหมวิหาร 4 พรหมวิหาร หมายถึง หลักความประพฤติอันประเสริฐมี 4 ประการ คือ เมตตาเป็นความรัก ความปรารถนาดีอยากให้ผู้อื่นมีความสุข กรุณา คือความสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์ มุทิตาเป็นความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุข และอุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง โดยพิจารณาว่า ใครทำดียอมได้ดี ใครทำชั่วยอมได้ชั่ว ซึ่งทำให้พยาบาลประจำการสามารถเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น รู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า องค์ประกอบด้านใจกว้างมีคะแนนเฉลี่ยรายชื่ออยู่ในระดับสูง เช่น มีความรู้สึกยินดีกับความสำเร็จของผู้อื่น ทั้งสีหน้าคำพูดและความรู้สึกในใจ ( $M=3.35$ ,  $SD=.58$ ) รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจ ( $M=3.29$ ,  $SD=.55$ ) และให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ ( $M=3.25$ ,  $SD=.58$ )

องค์ประกอบที่ 2 คือ ความซื่อสัตย์ ( $M=3.09$ ,  $SD=.43$ ) มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง อภิปรายได้ว่า วิชาชีพพยาบาลมีแนวทางในการประกอบวิชาชีพการพยาบาลเพื่อให้พยาบาลยึดถือปฏิบัติ เรียกว่าจรรยาบรรณวิชาชีพการพยาบาล สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยได้กำหนดสาระสำคัญในเรื่องความซื่อสัตย์ไว้ดังนี้ “พยาบาลพึงเคารพสิทธิส่วนตัวของผู้ป่วยด้วยการรักษาเรื่องราวของผู้ป่วยไว้เป็นความลับ” นั่นก็คือ พยาบาลต้องมีความซื่อสัตย์ต่อผู้ใช้บริการ และสมาคมพยาบาลได้กำหนดข้อบังคับว่าด้วยข้อจำกัดและเงื่อนไขในการประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ และการรักษาจริยธรรมแห่งวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ. 2530 ดังปรากฏในข้อ 12 ระบุว่า “ผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล ผู้ประกอบวิชาชีพการผดุงครรภ์ ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ต้องไม่เปิดเผยความลับของผู้ป่วยหรือผู้รับบริการ ซึ่งตนทราบมาเนื่องจากการประกอบวิชาชีพ เว้นแต่ด้วยความยินยอมของผู้ป่วยหรือผู้รับบริการ หรือเมื่อต้องปฏิบัติตามกฎหมายหรือตามหน้าที่” ซึ่งสอดคล้องกับคำประกาศสิทธิผู้ป่วยข้อ 7 “ผู้ป่วยมีสิทธิที่จะได้รับการปกปิดข้อมูลเกี่ยวกับตนเองจากผู้ประกอบวิชาชีพด้านสุขภาพโดยเคร่งครัด เว้นแต่จะได้รับความยินยอมจากผู้ป่วยหรือการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย” (กรม, 2552)

นอกจากนี้พยาบาลประจำการยังยึดหลักจริยธรรมวิชาชีพในเรื่อง “ความซื่อสัตย์ (fidelity) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ความซื่อสัตย์เป็นพันธะหน้าที่ของบุคคลที่จะต้องซื่อสัตย์ต่อความยึดมั่นผูกพัน (commitment) ที่มีต่อตนเองหรือผู้อื่น ความซื่อสัตย์ครอบคลุมถึงการรักษาสัญญา และการปกปิดความลับ (ละเอียด, สุรี, 2549) การเปิดเผยความลับของผู้ป่วยนอกจากจะผิดจริยธรรมแห่งวิชาชีพเวชกรรมแล้ว ยังมีความผิดตามบทบัญญัติในประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2534 ที่บัญญัติไว้ว่า “ผู้ใดล่วงรู้หรือได้มาซึ่งความลับของผู้อื่น โดยเหตุที่เจ้าพนักงานผู้มีหน้าที่โดย เหตุที่ประกอบวิชาชีพแพทย์ เกษัตริกร คนจำหน่ายยา นางผดุงครรภ์ ผู้พยาบาล นักบวช หมอความ ทนายความ หรือผู้สืบบัญชี หรือโดยเหตุที่เป็นผู้ช่วยในการประกอบอาชีพนั้น แล้วเปิดเผยความลับนั้น ในประการที่น่าจะเกิดความเสียหายแก่ผู้หนึ่งผู้ใดต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหกเดือนหรือปรับไม่เกินหนึ่งพันบาทหรือทั้งจำทั้งปรับ ผู้ได้รับการศึกษาอบรมในอาชีพดังกล่าวในวรรคแรกเปิดเผยความลับของผู้อื่นอันตนได้ล่วงรู้มา หรือได้จากการศึกษาอบรมนั้น ในบางประการที่น่าจะเกิดความเสียหายแก่ผู้หนึ่งผู้ใดต้องระวางโทษเช่นเดียวกัน” (กรม, 2552) จากผลการศึกษากลุ่มตัวอย่างพบว่า พยาบาลประจำการสามารถปกปิดความลับของผู้อื่นได้ ( $M=3.29$ ,  $SD=.64$ ) มีค่าคะแนนเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับสูง นอกจากนี้สิ่งที่บ่งบอกถึงความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่นในแง่ของการพึ่งพาซึ่งกันและกัน คือ การปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน (Covey, 1989 อ้างตาม ดนัย, 2547) ซึ่งพยาบาลประจำการมีหลักจริยธรรมวิชาชีพเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเรื่องของความยุติธรรม/เสมอภาค (justice) และความซื่อสัตย์ ยังหมายรวมถึงการหลีกเลี่ยงการสื่อ

ความหมายใดๆที่เป็นการหลอกลวงและเป็นการไม่เคารพในศักดิ์ศรีของผู้อื่น เช่น การโกหก (Covey, 1989 อ้างตามคณัย, 2547) ซึ่งพยาบาลประจำการก็มีหลักจริยธรรมวิชาชีพเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเรื่องของ “การบอกความจริง” (veracity) ซึ่งเป็นหลักพื้นฐานของการพัฒนาและการคงไว้ซึ่งความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างมนุษย์ เพราะการสื่อสาร และการสร้างสัมพันธภาพในสังคมได้ยอมรับในสิทธิของบุคคลที่จะรับรู้ความจริง บุคคลทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการบอกความจริงและไม่ถูกหลอกลวง (ละเอียด, สุรี, 2549) สอดคล้องกับการศึกษาของกุลภัสร์ (2552) เรื่องคุณลักษณะพยาบาลวิชาชีพงานผู้ป่วยใน โรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคกลางสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของพยาบาลวิชาชีพงานผู้ป่วยใน โรงพยาบาลศูนย์เขตภาคกลางกระทรวงสาธารณสุขมีคะแนนเฉลี่ยคุณลักษณะโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $M=3.71, SD=.43$ ) มีคะแนนเฉลี่ยรายด้านมากที่สุด คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ( $M=4.18, SD=.38$ ) และจากผลการศึกษากลุ่มตัวอย่าง พบว่า พยาบาลประจำการไม่บิดเบือนข้อมูลจากสิ่งที่เป็นจริง ( $M=3.31, SD=.60$ ) และพยาบาลประจำการปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานไม่ต่างกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง ( $M=3.21, SD=.59$ ) มีค่าคะแนนเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับสูง

องค์ประกอบที่ 3 คือ ความมีวุฒิภาวะ ( $M=3.01, SD=.43$ ) มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง อภิปรายได้ว่า วิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ต้องปฏิบัติต่อธรรมชาติของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน มีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่แตกต่างกันซึ่งไม่อาจปฏิบัติเหมือนกันได้ ดังนั้นพยาบาลประจำการเองต้องรู้จักและตระหนักในตนเอง ก่อนที่จะตระหนักและเข้าใจในตัวบุคคลอื่น สิ่งเหล่านี้ทำให้พยาบาลประจำการต้องมีวุฒิภาวะในตนเอง จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างพบว่า พยาบาลประจำการดำเนินชีวิตประจำวันตามค่านิยมของตัวเอง ( $M=3.13, SD=.65$ ) มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับสูง และในการประกอบวิชาชีพพยาบาลสิวลี (2544) กล่าวว่า ต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ 1. มีความเอื้ออาทร (caring) ซึ่งความเอื้ออาทรเกิดขึ้นจากความตระหนักในคุณค่าของบุคคลอันเป็นพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2. มีความเชื่อถือและความไว้วางใจ (trust and confidence) ซึ่งทำให้บุคคลเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจต่อกัน 3. ความรู้สึกเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) เป็นการยอมรับในตัวบุคคลที่มีความแตกต่างกัน แม้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกับพยาบาลประจำการก็ตาม 4. ความเห็นอกเห็นใจกัน (sympathy) เป็นความรู้สึกทางสังคมที่แสดงออกอย่างสมบูรณ์ของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลนั้นเป็นบุคคลที่มีวุฒิภาวะ 5. การให้ความเคารพ (respect) และ 6. ความเป็นผู้มีอารมณ์ขัน (humour)

1.2.3. ด้านกระบวนการ (M=2.91, SD=.51) มีค่าคะแนนเฉลี่ยรายด้านอยู่ในระดับสูง อภิปรายได้ว่า ในปัจจุบันมีการพัฒนาระบบคุณภาพงานบริการ โรงพยาบาลมีการพัฒนาระบบงานภายในโรงพยาบาลเพื่อสร้างความปลอดภัย และเพิ่มระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ดังนั้นพยาบาลประจำการจึงต้องสนองตอบนโยบายขององค์กร โดยการระดมความคิดร่วมกันกับทีมงานในการค้นหาปัญหาที่มีความสำคัญ และนำปัญหาดังกล่าวมาลำดับความสำคัญว่าปัญหาใดที่ต้องได้รับการแก้ไขก่อน และร่วมกันกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น พร้อมทั้งร่วมกันกำหนดแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหานั้นๆ บุญใจ (2550) กล่าวว่าในการปฏิบัติการพยาบาล พยาบาลประจำการต้องใช้กระบวนการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งในกระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย การระบุทุกปัญหาที่ต้องการแก้ไข การรวบรวมข้อมูลของปัญหาจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ความเร่งด่วนและความเป็นไปได้ของปัญหา การพยายามค้นหาทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหารวมทั้งมีการเปรียบเทียบทางเลือกและร่วมกันเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด นำไปสู่การวางแผนและนำทางเลือกไปแก้ไขปัญหามีการกำกับและติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ในขั้นสุดท้ายคือการประเมินผลภายหลังดำเนินการแก้ไข ปัญหา จากการศึกษาของสัจจา (2546) พบว่า พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับสูง (M=3.88, SD=.52) สอดคล้องกับชนมณฑชชนก (2552) พบว่าระดับการพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่องของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับมาก (M=3.77, SD=.47)

## 2. อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ของพยาบาลประจำการ

2.1. อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ มีคะแนนเฉลี่ยโดยรวม (M=2.97, SD=.40) อยู่ในระดับสูง อภิปรายได้ว่า พยาบาลประจำการร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อปรับปรุงระบบบริการให้มีคุณภาพ เพื่อสนองตอบนโยบายขององค์กร เนื่องจากในปัจจุบันเป็นยุคแห่งการแข่งขันทั้งในภาครัฐและเอกชน รัฐบาลได้มีการปฏิรูประบบการบริหารประเทศ ระบบการบริหารราชการ ระบบการศึกษา และระบบสาธารณสุข (บุญใจ, 2550) ทำให้มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานตามตัวชี้วัด 4 มิติหลักของกระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ กระบวนการและการพัฒนาคุณภาพและการวิจัย (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2547 อ้างตามราตรี, 2547) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวส่งผลกระทบต่อระบบบริการสุขภาพ ทำให้โรงพยาบาลต้องมีการปรับปรุงคุณภาพระบบบริการให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานพร้อมทั้งสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ ในขณะเดียวกันผู้นำองค์กรกระตุ้นให้ผู้ใช้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและเรียนรู้จากบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ (นิตยา, 2545)

จึงเกิดทีมต่างๆซึ่งมีเป้าหมายร่วมกัน คือ พัฒนาคุณภาพระบบบริการของโรงพยาบาล ในทีมประกอบด้วยสมาชิกซึ่งมาจากบุคคลหลายฝ่ายมารวมกัน หรือเรียกว่าทีมสหสาขาวิชาชีพ พยาบาลประจำการที่เป็นบุคคลหนึ่งในทีมงานนั้น และจากตาราง (11) พยาบาลประจำการเชื่อว่าการร่วมมือกันทำงาน ทุกฝ่ายจะได้รับผลประโยชน์สูงสุด ( $M=3.36$ ,  $SD=.60$ ) และพยาบาลประจำการมีแนวคิดในการทำงาน โดยมุ่งให้เกิดความร่วมมือกันของทีมมากกว่าทำให้เกิดการแข่งขันกัน ( $M=3.09$ ,  $SD=.64$ ) สอดคล้องกับอัจฉราและคณะ (2544) กล่าวว่าบริการพยาบาลเป็นระบบการทำงานร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม และจากผลการวิจัยของราตรี (2547) พบว่าค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของทีมการพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป อยู่ในระดับสูง

2.2. เมื่อพิจารณาอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการรายด้านพบว่า ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยรายด้านสูงสุด คือ ด้านการสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ( $M=3.02$ ,  $SD=.43$ ) รองลงมา คือ ด้านการให้คุณค่าความแตกต่าง ( $M=2.98$ ,  $SD=.45$ ) และด้านการแสวงหาทางเลือกที่สาม ( $M=2.89$ ,  $SD=.53$ )

2.2.1. ด้านการสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ( $M=3.02$ ,  $SD=.43$ ) มีคะแนนเฉลี่ยรายด้านสูงสุด อภิปรายได้ว่า ในการปฏิบัติการพยาบาล พยาบาลประจำการมีการสื่อสารกับผู้ใช้บริการ ผู้ร่วมงานทุกระดับทั้งในวิชาชีพพยาบาลและวิชาชีพที่ปฏิบัติงานร่วมกันเช่น แพทย์ เภสัชกร โภชนากร นักจิตวิทยา นักกายภาพบำบัด เป็นต้น มีการทำงานเป็นทีม ทำให้ต้องมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับอัจฉราและคณะ (2544) กล่าวว่า บริการพยาบาลเป็นระบบการทำงานร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม ดังนั้นพยาบาลประจำการจำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดี เปิดเผยและมีความหมายทางบวก เพื่อสามารถประสานงานภายในทีม ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ฟังพียงกันและกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบุญศรี, ศิริพร (2538) ซึ่งมีความเห็นว่าทักษะการสื่อสารของพยาบาลมีความสำคัญ โดยเฉพาะทักษะการสื่อสารที่ใช้ในการดำเนินสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เพราะการสื่อสารเป็นกระบวนการเชื่อมโยงพยาบาลกับผู้ใช้บริการ หรือผู้ร่วมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ตกลงกันไว้ จากงานหลายๆงานวิจัยพบว่า สัมพันธภาพที่ดีของผู้ร่วมงานจะส่งผลต่อคุณภาพของการบริการ (สมจิต, 2544) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของกาญจนา (2540) พบว่าความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ดังนั้นการติดต่อสื่อสารทางการพยาบาลจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นวิธีการนำข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความต้องการ อารมณ์ และความรู้สึกจากผู้พูดไปยังผู้ฟังให้เข้าใจตรงกันและเกิดความพึงพอใจต่อกัน (สมพร, 2548) นอกจากนี้พยาบาลประจำการจะมีการสื่อสารโดยใช้วงจภาษาแล้ว พยาบาลประจำการยังสามารถ

สื่อสารและพัฒนาการสื่อสารแบบอวัจนภาษาของตนเอง สามารถสังเกตอวัจนภาษาและแปลความหมายพฤติกรรมของบุคคลอื่นที่สื่อสารย้อนกลับมา ด้วยการสังเกตลักษณะทั่วไป สีหน้า ท่าทางและอารมณ์ความรู้สึกของบุคคล ขณะเดียวกันพยาบาลประจำการก็สามารถสื่อสารย้อนกลับโดยใช้อวัจนภาษาด้วยเช่นกัน จึงทำให้พยาบาลประจำการสามารถ รับรู้และมีความเข้าใจในความรู้สึกของบุคคลอื่นมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลต่อสัมพันธภาพที่เกิดขึ้น (บุญศรี, ศิริพร, 2538) ในกระบวนการพยาบาล ขั้นการประเมินผู้ป่วย พยาบาลประจำการสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้จากหลายทาง แต่ทางหนึ่งที่พยาบาลประจำการเลือกใช้คือการสังเกตอวัจนภาษาของผู้ใช้บริการที่สื่อสารออกมาให้เห็น จึงทำให้พยาบาลประจำการสามารถประเมินสภาพผู้ป่วยได้ทั้งทางร่างกายและจิตใจ นอกจากทักษะการสื่อสาร พยาบาลประจำการยังมีทักษะในการฟัง ทักษะการฟังเป็นสิ่งที่สำคัญ หากฟังอย่างตั้งใจและการฟังอย่างเข้าใจ จะทำให้เข้าใจในความรู้สึกของผู้พูด โดยไม่มีความรู้สึกของตนเองเข้าไปปะปน และเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้ฟังให้ความสำคัญและมองเห็นคุณค่า มีความใส่ใจในตัวบุคคล ตอบสนองด้วยความจริงใจและมีความเข้าใจในสถานการณ์อย่างแท้จริง (เสนาะ, 2544) สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้บุคคลเกิดความรู้สึกที่ดีต่อพยาบาล จากผลการวิจัย (ตาราง 11) พบว่า พยาบาลประจำการเชื่อว่าการร่วมมือกันทำงาน ทุกฝ่ายจะได้รับผลประโยชน์สูงสุด ( $M=3.36$ ,  $SD=.60$ ) และพยาบาลประจำการมีแนวคิดในการทำงาน โดยมุ่งให้เกิดความร่วมมือกันของทีมมากกว่าทำให้เกิดการแข่งขันกัน ( $M=3.09$ ,  $SD=.64$ ) และจากการศึกษาของนางพวง (2542) พบว่า ค่าเฉลี่ยความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการหน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนัก ในทุกด้านอยู่ในระดับดี ( $M=3.94$ ,  $SD=0.68$ ) ด้านการติดต่อสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $M=4.19$ ,  $SD=0.81$ )

เมื่อพยาบาลประจำการมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดความไว้วางใจ เกิดเป็นความน่าเชื่อถือ นำไปสู่การเปิดใจ เปิดความคิด ส่งผลต่อสัมพันธภาพที่มีต่อกันในทางบวก ซึ่งนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงาน ร่วมกันหาทางเลือกที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ จนเกิดผลลัพธ์ที่ทุกคนต้องการและยอมรับในสิ่งที่เกิด นำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

2.2.2. ด้านการให้คุณค่าความแตกต่าง ( $M=2.98$ ,  $SD=.45$ ) มีคะแนนเฉลี่ยรายด้านอยู่ในระดับสูง อภิปรายได้ว่า เนื่องจากวิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ปฏิบัติต่อบุคคล ดังนั้นพยาบาลประจำการจึงต้องมีความเข้าใจและยอมรับในตัวบุคคล ซึ่งในแต่ละบุคคลก็มีความแตกต่างกันออกไป ในการทำงานร่วมกันกับทีม พยาบาลประจำการมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง รวมทั้งเข้าใจในบทบาทของสมาชิกทีมคนอื่นๆ รู้จุดอ่อน จุดแข็งของตนเองและสมาชิกทีมและสามารถมอบหมายงานได้เหมาะสม ตรงกับความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล เคารพในความคิดและพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้ร่วมทีม จากตาราง (11) พบว่า พยาบาลประจำการ

ตั้งใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน แม้จะมีความคิดเห็นที่แตกต่าง ( $M=3.15$ ,  $SD=.53$ ) และพยายามประจำการยอมรับในพฤติกรรมของตนเองและเพื่อนร่วมงาน ( $M=3.15$ ,  $SD=.56$ ) พยายามประจำการค้นหาความสามารถที่แตกต่างกันของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนางาน ( $M=2.84$ ,  $SD=.64$ ) พยายามประจำการเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีความเชื่อแตกต่างกัน ( $M=2.99$ ,  $SD=.67$ ) และพยายามประจำการสามารถทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ( $M=2.84$ ,  $SD=.66$ ) นอกจากนี้ในการปฏิบัติการพยาบาล พยาบาลประจำการใช้กระบวนการพยาบาลในการให้การพยาบาล กระบวนการพยาบาลเป็นกระบวนการที่พยายามจะเข้าใจในความเป็นมนุษย์ในลักษณะของบุคคลที่มีความแตกต่างกันเพื่อที่จะสามารถทำความเข้าใจและทำความเข้าใจกับบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติสัมพันธ์ด้วย เพื่อสนองตอบความต้องการที่ไม่เหมือนกันของบุคคล โดยพยาบาลประจำการให้ความใส่ใจในความคิด ความรู้สึก ค่านิยม ประสพการณ์ พฤติกรรม วัฒนธรรม สังคมของผู้ใช้บริการ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าพยาบาลประจำการมีการสนองตอบความต้องการของบุคคลตามความเป็นปัจเจกบุคคล และพยาบาลมีความเคารพในองค์ประกอบทางด้านสภาพแวดล้อมที่มีส่วนสร้างลักษณะเฉพาะของบุคคล เช่น สังคม วัฒนธรรม ศาสนา ระบบค่านิยม เป็นต้น (ฟารีดา, 2541) สิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จากการศึกษาของลดาวัลย์ (2552) พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ด้านการให้คุณค่าความแตกต่าง อยู่ในระดับสูง ( $M=2.82$ ,  $SD=.45$ )

2.2.3. ด้านการแสวงหาทางเลือกที่สาม ( $M=2.89$ ,  $SD=.53$ ) มีคะแนนเฉลี่ยรายด้านอยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ว่า จากการปฏิรูประบบสาธารณสุข ทำให้มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน ส่งผลให้โรงพยาบาลซึ่งอยู่ในระบบบริการสุขภาพมีการพัฒนาระบบบริการให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานพร้อมทั้งสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใช้บริการ จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นทำให้เกิดการคิดค้นแนวทางใหม่ๆ เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้ใช้บริการ ส่งผลให้พยาบาลประจำการเกิดการคิดค้นนวัตกรรมต่างๆขึ้น จากการศึกษาของพัชมน (2546) พบว่า ผู้นำมีการบริหารงานโดยการค้นหาปัญหา ป้องกันและแก้ไขปัญหา และเมื่อมีผู้คิดสิ่งใหม่ๆจะมีการเผยแพร่ ( $M=3.56$ ) และระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรในด้านบุคลากรตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $M=3.32$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการใช้กระบวนการที่สร้างสรรค์ในองค์กร ( $M=3.47$ )

3. การสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ

3.1. การสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวม



( $M=3.04$ ,  $SD=.58$ ) และรายด้านอยู่ในระดับสูง อภิปรายได้ว่า จากการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ส่งผลให้โรงพยาบาลมีการพัฒนาคุณภาพ และเพื่อสนองตอบนโยบายองค์กรและทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารการพยาบาลจึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาองค์กรพยาบาลให้ก้าวสู่องค์กรที่มีผลการดำเนินงานเป็นเลิศ และการที่จะก้าวเข้าสู่เป้าหมายได้นั้นต้องเกิดจากคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นจึงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้พยาบาลประจำการสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานจะต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หากพยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะก็จะทำให้พยาบาลประจำการเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ ก่อเกิดการงานแบบประสานความร่วมมือ ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ขึ้นในพยาบาลประจำการ

3.2. การสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ มีค่าเฉลี่ยรายด้านสูงทุกด้าน

3.2.1. ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ ( $M=3.07$ ,  $SD=.60$ ) มีคะแนนเฉลี่ยรายด้านสูงที่สุด สามารถอภิปรายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยส่งเสริมให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ด้วยการให้ความรู้ ให้คำปรึกษา ให้โอกาส และเสริมสร้างความสามารถ ตลอดจนให้กำลังใจ จนพยาบาลประจำการสามารถพึ่งพาตนเองได้ สามารถค้นพบปัญหาและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง และรู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง (ตาราง 15) พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยให้อิสระพยาบาลประจำการในการทำงานร่วมกันและให้การช่วยเหลือเมื่อต้องการ ( $M=3.17$ ,  $SD=.68$ ) นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยยังให้คำปรึกษาคำแนะนำด้วยความเต็มใจ ( $M=3.17$ ,  $SD=.70$ ) ให้โอกาสพยาบาลประจำการได้ทำหน้าที่หัวหน้าทีม ( $M=3.16$ ,  $SD=.70$ ) และส่งเสริมให้พัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเช่น เปิดโอกาสให้ทำงานในทีมสหสาขาวิชาชีพ ( $M=3.13$ ,  $SD=.67$ ) สอดคล้องกับการศึกษาของนางพงา (2542) พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ( $M=3.59$ ,  $SD=0.87$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับสูงคือ ด้านการได้รับอำนาจ ( $M=3.59$ ,  $SD=0.92$ ) และด้านการได้รับโอกาส ( $M=3.59$ ,  $SD=0.87$ ) และจากการศึกษาของศิริพร (2549) พบว่า ความเป็นอิสระแห่งตนของพยาบาลประจำการ หลังการได้รับการเสริมสร้างโดยหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นเวลา 10 สัปดาห์ สูงกว่าก่อนการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังพบว่า พยาบาลประจำการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจจากหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยการกล่าวคำ

ชมเชยทุกคนในทีมเมื่องานบรรลุผลสำเร็จ ( $M=3.10$ ,  $SD=0.70$ ) และหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่ตำหนิผู้ใด ผู้หนึ่งเมื่อทีมทำงานผิดพลาด/ไม่สำเร็จ ( $M=2.86$ ,  $SD=.79$ ) สอดคล้องกับการศึกษาของจิระพร (2543) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการด้านการให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถอยู่ในระดับสูง ( $M=3.55$ ,  $SD=.65$ ) และด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $M=3.24$ ,  $SD=.64$ ) อยู่ในระดับสูงเช่นกัน

3.2.2. ด้านการปรับแนวทางให้สอดคล้อง ( $M=3.03$ ,  $SD=.59$ ) มีคะแนนเฉลี่ยรายด้านอยู่ในระดับสูง อภิปรายได้ว่า เมื่อมีการกำหนดทิศทางองค์กรด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจแล้ว หัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงบทบาทด้านการปรับแนวทางให้สอดคล้องด้วยการออกแบบระบบและกระบวนการที่คอยสนับสนุนให้การดำเนินงานสามารถบรรลุสู่เป้าหมายและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง (ตาราง 16) พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยตัดสินใจโดยมุ่งผลประโยชน์ของทีม/ส่วนร่วม ( $M=3.14$ ,  $SD=.71$ ) แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและให้การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมของพยาบาลประจำการ เนื่องจากการทำงานเป็นทีมจะนำไปสู่ทางเลือกที่ดีที่สุด นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยยังเปิดโอกาสให้พยาบาลประจำการร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันไว้อย่างชัดเจน ( $M=3.03$ ,  $SD=.59$ ) แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนให้พยาบาลประจำการมีความเป็นผู้นำในตนเองและสนับสนุนให้พยาบาลประจำการมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งจะนำมาสู่ความร่วมมือในการทำงาน จนก่อเกิดเป็นความสามัคคี

3.2.3. ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง ( $M=3.03$ ,  $SD=.60$ ) มีคะแนนเฉลี่ยรายด้านอยู่ในระดับสูง อภิปรายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนให้พยาบาลประจำการมีคุณลักษณะนิสัยที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่การได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงานด้วยการทำตนเป็นแบบอย่าง โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงออกให้เห็นถึงความซื่อสัตย์ การเป็นคนเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความจริงใจทั้งต่อหน้าและลับหลัง ควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ เป็นคนอบอุ่นมีความเป็นมิตรและมีความเมตตาและใจกว้าง ซึ่งเสนาะ (2544) กล่าวว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นตัวอย่างก็จะยิ่งทำให้เข้มงวดในการปฏิบัติที่มีคุณธรรมเพิ่มมากขึ้นหรือนำเอาพฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามาเป็นแบบอย่าง จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างพบว่าพยาบาลประจำการรับรู้ ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความซื่อสัตย์โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยจะไม่วิจารณ์ผู้อื่นลับหลังให้เขาได้รับความเสียหาย ( $M=3.01$ ,  $SD=.79$ ) และหัวหน้าหอผู้ป่วยทำตามสิ่งที่พูดและรักษาคำพูด ( $M=2.98$ ,  $SD=.73$ ) นอกจากนี้พยาบาลประจำการยังรับรู้อีกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้มีวุฒิภาวะ จากหัวหน้าหอผู้ป่วยจะคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนเสมอ เมื่อสิ่งที่จะกระทำมี

ผลกระทบต่อผู้อื่น ( $M=3.02$ ,  $SD=.70$ ) หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงการยอมรับด้วยความเต็มใจ เมื่อผู้อื่นชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องของตน ( $M=2.90$ ,  $SD=.76$ ) และพยาบาลประจำการรู้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีใจกว้าง จากการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยถ่ายทอดข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงาน ( $M=3.18$ ,  $SD=.70$ ) หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ด้วยการแสดงให้เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเองก็ทำงานเป็นทีม ( $M=3.15$ ,  $SD=.73$ ) สอดคล้องกับผลการวิจัยของกาญจนา (2547) พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย ( $M=3.80$ ,  $SD=$ ) อยู่ในระดับสูง นอกจากนี้จากการศึกษาของมาเรียม (2550) พบว่า ภาวะที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $M=3.64$ ,  $SD=0.93$ )

3.2.4. ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ( $M=3.01$ ,  $SD=.60$ ) มีคะแนนเฉลี่ยรายด้านอยู่ในระดับสูง อภิปรายได้ว่า การกำหนดทิศทางองค์กร คือ การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยสื่อสารให้พยาบาลประจำการรับรู้วิสัยทัศน์ พันธกิจซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์กร และสนับสนุนให้พยาบาลประจำการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ร่วมคิดร่วมพัฒนา และร่วมรับผิดชอบในผลการดำเนินการ โดยมอบความไว้วางใจ และให้การยอมรับในความสามารถและศักยภาพของพยาบาลประจำการ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพื่อบรรลุสู่เป้าหมายที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่นำมาซึ่งความไว้วางใจและทำให้พยาบาลประจำการอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง พยาบาลประจำการรับรู้ ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกับผู้อื่นในลักษณะทีม/เครือข่าย ( $M=3.14$ ,  $SD=.67$ ) และหัวหน้าหอผู้ป่วยร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนแนวทางการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร ( $M=3.09$ ,  $SD=.70$ ) นอกจากนี้ พยาบาลประจำการยังรับรู้ ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการกำหนดทิศทางการพัฒนางานของหน่วยงาน โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสในการรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งในและนอกวิชาชีพ ( $M=3.03$ ,  $SD=.67$ ) จากการศึกษาของจิระพร (2543) พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านการมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ( $M=3.15$ ,  $SD=.67$ ) อยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้เคน (Ken Blanchard, 2006 อ้างตาม ดวงทอง , 2550) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประกาศวิสัยทัศน์คือ การสร้างแนวทางให้องค์กร เพื่อที่ทุกคนจะได้ร่วมมือร่วมใจและมุ่งหน้าไปยังจุดหมายปลายทางที่ปรารถนาพร้อมกัน จากผลการศึกษาของสุทิสรา พบว่า การสานวิสัยทัศน์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ( $M=2.43$ ,  $SD=.93$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละขั้นตอน พบว่า ขั้นตอนที่หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติการสานวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก คือ ขั้นตอนการกระจายข้อมูล ( $M=2.60$ ,  $SD=.38$ ) รองลงมาคือ ขั้นตอนการร่วมสร้าง ( $M=2.52$ ,  $SD=.79$ ) ( $M=2.43$ ,  $SD=.93$ )

ตอนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ กับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ และความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ กับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้พยาบาลประจำการเกิดอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์

1. ความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ กับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ

จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ กับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ พบว่า อุปนิสัยแบบชนะ ชนะมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ( $r=0.69$ ,  $p<0.01$ ) อภิปรายได้ว่า เมื่อพยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ ด้วยการมีคุณลักษณะที่ดี ซึ่งประกอบด้วยความซื่อสัตย์ ( $M=3.09$ ,  $SD=.43$ ) ความมีวุฒิภาวะ ( $M=3.01$ ,  $SD=.43$ ) และความใจกว้าง ( $M=3.19$ ,  $SD=.43$ ) จะทำให้พยาบาลประจำการเป็นบุคคลที่ได้รับความความน่าเชื่อถือ ซึ่งนำมาสู่ความไว้วางใจ และนำมาสู่การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างบุคคล มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และเมื่อได้มาทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน จะมีความเข้าใจในความแตกต่างของกันและกัน มีการสื่อสารในทางบวก เกิดการประสานความร่วมมือ นำไปสู่การเกิดผลลัพธ์ที่สร้างสรรค์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดทีมที่มีประสิทธิภาพ จนสามารถทำงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรง่าย จากการศึกษานี้ของจรีภรณ์ (2549) พบว่า อุปนิสัยแบบชนะ ชนะ ( $M=3.58$ ,  $SD=.32$ ) มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง และมีผลต่อระดับการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 นอกจากนี้ เสนาะ (2544) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยสำคัญของการทำงานเป็นทีมก็คือ ความไว้วางใจกันระหว่างทีมงานซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของทีม และรูปแบบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย ความไว้วางใจระหว่างบุคคล มีการสื่อสารที่ดี และการบริหารในองค์กรควรเน้นการมีส่วนร่วม มีระบบจูงใจที่เหมาะสม และมีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย ซึ่งจัดกลุ่มที่ดี การมีความไว้วางใจกันในกลุ่มจะส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในองค์กร การมีส่วนร่วมในองค์กรจะสามารถจัดอุปสรรคอันเกิดจากโครงสร้างองค์กร และส่งเสริมให้เกิดผลงานสูงขึ้นเพราะมีความสอดคล้องและความต่อเนื่องในการทำงาน เพิ่มคุณภาพงาน การแบ่งงาน และการประสานงานภายในกลุ่มอย่างดียิ่งมีผลให้การปรับปรุงคุณภาพงานดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับปราคัทธิพ์ (2541) กล่าวว่า การที่ทีมจะมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกทีมจะต้องมีความเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้ความสำคัญกับคุณค่าของบุคคล เคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีการยอมรับในความสามารถของบุคคลนำเอาจุดแข็งของแต่ละบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานกลุ่ม และมีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ และมีการสื่อสารที่ดีคือ ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน มี

สัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ดังนั้นการสื่อสารจะต้องกระทำอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ชัดเจนและเข้าใจ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ กับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้พยาบาลประจำการเกิดอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ

จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ กับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า อุปนิสัยแบบชนะ ชนะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสนับสนุนของหัวหน้าในระดับปานกลาง ( $r=0.37, p<0.01$ ) อภิปรายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้น ซึ่งเป็นผู้นำโดยหน้าที่ ในการเป็นผู้นำจะต้องสามารถโน้มน้าวผู้ตามหรือสมาชิกภายในกลุ่มให้สามารถกระทำตามที่ปรารถนาและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (บุญใจ, 2550) ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องสนับสนุนพยาบาลประจำการให้มีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ ซึ่งจะส่งผลให้พยาบาลประจำการเป็นคนใจกว้าง มีความเชื่อว่าผลประโยชน์และความสำเร็จจะมีเพียงพอสำหรับทุกคน มองชีวิตในเชิงของความร่วมมือมากกว่าการแก่งแย่งแข่งขัน ยอมรับฟังความต้องการของผู้อื่นและกล้าที่จะบอกความต้องการของตนเองให้ผู้อื่นทราบด้วยเช่นกัน ยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเท่าที่ตัวเองสามารถทำได้และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี สิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ภายใต้บรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจต่อกัน ส่งเสริมให้พยาบาลประจำการสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี จากผลการศึกษาของรัชนิกุล (2552) พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยระดับการนิเทศการพยาบาลบนพื้นฐานหลักพรหมวิหาร 4 ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การนิเทศการพยาบาลบนพื้นฐานหลักมูทิตา รองลงมาคือ ใช้หลักอุเบกขา, หลักเมตตา และหลักกรุณา ตามลำดับ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ กับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้พยาบาลประจำการเกิดอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์

จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ กับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสนับสนุนของหัวหน้าในระดับปานกลาง ( $r=0.41, p<0.01$ ) อภิปรายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องสนับสนุนให้พยาบาลประจำการเกิดการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในงาน ซึ่งองค์กรใดที่มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ย่อมทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องสนับสนุนให้พยาบาลประจำการสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ จากการศึกษาของปรารักษ์ทิพย์ (2541) กล่าวไว้ว่า การที่ทีมจะมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกทีมจะต้องมีความเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้ความสำคัญกับ

คุณค่าของบุคคล เคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีการยอมรับในความสามารถของบุคคลนำเอาจุดแข็งของแต่ละบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานกลุ่ม และมีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ นอกจากนี้ทีมจะต้องได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีบรรยากาศการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้รุ่งรอง (2553) พบว่า การสร้างบรรยากาศองค์การของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของพยาบาลประจำการ ( $r=0.50$ ,  $p<0.01$ ) และสอดคล้องกับกาญจนา (2547) ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับการทำงานเป็นทีมการพยาบาล ( $r=0.595$ ,  $p<0.01$ ) จากการศึกษาของพัชมน (2546) พบว่า ระดับการสร้างนวัตกรรมขององค์กรในด้านโครงสร้างขององค์กร ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการจัดตั้งหน่วยส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการบริการ และมีระบบการสื่อสารที่เปิดเผยมกับทีมงานและบุคลากร ( $M=3.44$ ) นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาโครงสร้างและกลไกที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ( $M=3.35$ ) แสวงหาและใช้แนวร่วมเพื่อสร้างนวัตกรรม ( $M=3.33$ ) และมีโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อสร้างนวัตกรรม ( $M=3.31$ )

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับอุปนิสัยแบบชนะ ชนะและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ และศึกษาระดับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ, อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ กับ การสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ

ประชากรที่ใช้ศึกษาเป็นพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานโรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 1 ปี กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากการใช้สูตรการคำนวณของยามาเน่ (Yamane, 1973) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างของพยาบาลประจำการจำนวน 353 คน กำหนดขนาดของแต่ละโรงพยาบาลโดยคำนวณตามสัดส่วนและใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (simple random sampling )

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน คือ (1) แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล (2) แบบสอบถามอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดผู้นำของโคเว่ (Covey, 2004) (3) แบบสอบถามอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ โดยดัดแปลงจากแบบสอบถามอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน ในสถานการณ์ความไม่สงบ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่สร้างโดยลดาวัลย์ (2552) และ (4) แบบสอบถามการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้พยาบาลมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดผู้นำของโคเว่ (Covey, 2004) ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (content validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ได้ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 เท่ากับ 0.86, 0.77 และ 0.79 และตรวจสอบความ

เที่ยงของเครื่องมือ (reliability) ด้วยการนำไปทดลองใช้กับพยาบาลประจำการที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และตรวจสอบความสอดคล้องภายในของคำถาม ส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 โดยการหาค่าสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการตาม การรับรู้ของพยาบาลประจำการ แบบสอบถามอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาล ประจำการ และแบบสอบถามการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้พยาบาลมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ เท่ากับ 0.90, 0.90 และ 0.99 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ด้วยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลระดับอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ ระดับ อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ และการสนับสนุนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาล ประจำการ โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกเป็นรายชื่อและรายด้าน วิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาล ประจำการและการสนับสนุนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของ หัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ โดยหาค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

### สรุปผลการวิจัย

พยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 98.6) เพศชาย (ร้อยละ 1.4) มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี (ร้อยละ 40.7) นับถือศาสนาพุทธ (ร้อยละ 79) รองลงมาร้อยละ 19.5 นับถือศาสนาอิสลาม ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือ เทียบเท่า (ร้อยละ 93.5) มีเพียงร้อยละ 6.5 ที่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในวิชาชีพการพยาบาลส่วนใหญ่ อยู่ในช่วง 11-15 ปี (ร้อยละ 22.37) ปฏิบัติงานในตำแหน่งชำนาญการมากที่สุด (ร้อยละ 68) รองลงมาร้อยละ 30.6 ปฏิบัติงานใน ตำแหน่งปฏิบัติการ มีประสบการณ์ในการประชุม/อบรม/สัมมนา ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมามากที่สุด คือ การทำงานเป็นทีม (ร้อยละ 51.3) รองลงมาคือ ความฉลาดทางอารมณ์ (ร้อยละ 22.7) มีเพียงร้อย ละ 6.5 เท่านั้นที่อบรมเรื่องอุปนิสัย 7 ประการของผู้มีประสิทธิผล และมีส่วนใหญ่มีส่วนร่วมเป็น คณะกรรมการประกันคุณภาพ (ร้อยละ 73.1) ของโรงพยาบาล/หน่วยงาน



อุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ มีคะแนนเฉลี่ยโดยรวม ( $M=3.02$ ,  $SD=.36$ ) และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอันดับแรกคือ ด้านความสัมพันธ์ ( $M=3.24$ ,  $SD=.38$ ) รองลงมาคือด้านคุณลักษณะ ( $M=3.09$ ,  $SD=.36$ ) ด้านกระบวนการ ( $M=2.91$ ,  $SD=.52$ ) และด้านข้อตกลง ( $M=2.83$ ,  $SD=.55$ ) ตามลำดับ

อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ มีคะแนนเฉลี่ยโดยรวม ( $M=2.97$ ,  $SD=.40$ ) และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงดังนี้ คือ ด้านการสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ( $M=3.02$ ,  $SD=.43$ ) รองลงมา คือ ด้านการให้คุณค่าความแตกต่าง ( $M=2.98$ ,  $SD=.45$ ) และด้านการแสวงหาทางเลือกที่สาม ( $M=2.89$ ,  $SD=.53$ ) ตามลำดับ

การสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโดยรวม ( $M=3.04$ ,  $SD=.58$ ) และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ ( $M=3.07$ ,  $SD=.60$ ) รองลงมา คือ ด้านการปรับแนวทางให้สอดคล้อง ( $M=3.03$ ,  $SD=.59$ ) ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง ( $M=3.03$ ,  $SD=.60$ ) และด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ( $M=3.01$ ,  $SD=.60$ ) ตามลำดับ

อุปนิสัยแบบชนะ ชนะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ระดับปานกลาง ( $r=.69$ ,  $p<0.01$ )

อุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการในระดับปานกลาง ( $r=.37$ ,  $p<0.01$ )

อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการในระดับปานกลาง ( $r=.42$ ,  $p<0.01$ )

*ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้*

#### ด้านการบริหารการพยาบาล

1. หัวหน้าหอผู้ป่วยควรดึงศักยภาพของพยาบาลประจำการ เพื่อให้พยาบาลประจำการมีส่วนร่วมในงาน และสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. หัวหน้าหอผู้ป่วยควรเสริมสร้างคุณค่าของพยาบาลประจำการโดยการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และมีความท้าทาย

3. หัวหน้าหอผู้ป่วยควรเพิ่มหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น

#### ด้านการวิจัย

ควรมีการศึกษาโครงสร้างองค์กร ระบบหรือกระบวนการในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากร

## บรรณานุกรม

- กรมสุขภาพจิต. (2543). *อีคิว:ความฉลาดทางอารมณ์*. นนทบุรี: สำนักพัฒนาสุขภาพจิต กรมสุขภาพจิต.
- กาญจนา แสันทวี. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยการทำงานเป็นทีมการพยาบาล กับผลผลิตของงาน ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- กาญจนา โล่ห์ประเสริฐ. (2540). *รูปแบบการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในงาน กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลตำรวจ*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตรพัฒนาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- เกษกนก กมลมาตยากุล. (2553). *การพัฒนาตนเองด้านความฉลาดทางอารมณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย : กรณีศึกษาโรงพยาบาลเอกชน ในเครือกรุงเทพธุรกิจ (2550)*. สารนิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- กุลภัตสร จิตศรีธธา. (2552). *คุณลักษณะพยาบาลวิชาชีพงานผู้ป่วยใน โรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคกลาง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- จรีภรณ์ กระบวนแสง. (2549). *ภาวะผู้นำ เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิตแห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- จุฑา เทียนไทย. (2546). *การจัดการ:มุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จุฑารัตน์ กมลศรีจักร. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล เชาวนอารมณ์ กับพฤติกรรมจริยธรรมในการให้บริการพยาบาลของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาล*

เกื้อการุณย์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

จิม คอร์ดแนน และ จอห์น ซี แมกเวลล์. (2543). *คัมภีร์ผู้นำ* (ภุริทัต รัศมีเพชร). กรุงเทพมหานคร: โปร-เอส เอ็ม อี.

จิราภรณ์ ดีพร้อมพงษ์. (2545). *คุณลักษณะหัวหน้าหอผู้ป่วยที่พยาบาลต้องการของโรงพยาบาลในจังหวัดกระบี่*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

จิราภรณ์ สีชื่นบาน. (2549). *สมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดลำพูน*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

จิราพร แคนเขตต์. (2543). *พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและผลผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชนเขต 10*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

จอห์น ซี. แม็กซ์เวลล์. (2548). *21 คุณสมบัติหลักแห่งการเป็นผู้นำ : การเป็นบุคคลที่ผู้อื่นปรารถนาจะติดตาม* (จตุรงค์ โสมนัส). กรุงเทพมหานคร: โนเบิลสิส พับลิชชิ่ง.

ไชย ณ พล. (2547). *กลยุทธ์ยอดผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: พลัสเพลส.

ฉันทนิช อัสวนนท์. (2543). *การพัฒนาบุคลิกภาพ*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

ณัฐฐาภรณ์ ตั้งคำ. (2551). *การให้ข้อมูลย้อนกลับของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลเอกชนในเครือบริษัทกรุงเทพอุตสาหกรรม: กรณีศึกษาภาคใต้*. สารนิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

ดาวใจ จีเพชร. (2547). *ผลของการฝึกทักษะการสื่อสารสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย ต่อสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยกับพยาบาลประจำการ*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

- ทัศนีย์ ทองประทีปและคณะ. (2545). *พุทธธรรมเพื่อการพยาบาล*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอกพิมพ์ไท จำกัด.
- ทรูปลูกปัญญา. (2552). *หลักคำสอนสำคัญทางพุทธศาสนา*. ค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2555, จาก [www.truelookpanya.com/true/knowledge\\_detail](http://www.truelookpanya.com/true/knowledge_detail).
- ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็นเพรส.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2549). *มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด.
- ทองใบ สุดชาติ. (2543). *เอกสารการสอน รายวิชาภาวะผู้นำและการจูงใจ*. อุบลราชธานี: โปรแกรมวิชาการบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ.
- ทองเสริฐ ใจตรง. (2550). *การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหาร*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- ชนมณฑชนก เจริญสวัสดิ์. (2552). *การพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลค่ายประจักษ์ศิลปาคม จังหวัดอุดรธานี*. วารสารการวิจัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 9(3), 17-27.
- นางพาง ปิ่นทองพันธุ์. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการ ภาวะผู้นำ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการหน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนัก โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร.
- นิตยา ศรีญาณลักษณ์. *การบริหารการพยาบาล*. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง จำกัด.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- นลินี เนตรยัง. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการยอมรับ การมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรม กับความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป*

เขตภาคกลาง. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการพยาบาล  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

บุญศรี ปราบณศักดิ์และศิริพร จิรวัดน์กุล. (2538). *การสื่อสารเพื่อคุณภาพการพยาบาล*.  
กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2550). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 4).  
กรุงเทพมหานคร: บริษัทยูแอนด์ไอ อินเตอร์มีเดีย จำกัด.

บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2550). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21*.  
กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บรรยงค์ โตจินดา. (2546). *การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)*. กรุงเทพมหานคร:  
รวมสาส์น.

บัวผัน เขตการ. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ  
พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดนครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศา  
ศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, กรุงเทพมหานคร.

ปฐมา มาศ ชาติบัณฑิต. (2550). *อุปนิสัยเชิงรุกในการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลบรม  
ราชชนนี*. สารนิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล)  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

ปรารงค์ทิพย์ อุจะรัตน์. (2541). *การบริหารทางการพยาบาล*. กรุงเทพมหานคร: บุญศิริการพิมพ์  
จำกัด.

ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร. (2552). *ความเชื่อถือไว้วางใจภายในองค์กรภาครัฐ*. วารสารวิชาการศิลป  
ศาสตร์ประยุกต์, กรกฎาคม – ธันวาคม 2552, 63-69.

ปีเตอร์ เอฟ ดร็อกเกอร์. (2538). *คัมภีร์การจัดการกับลูกน้องและเจ้านายเพื่อให้เป็นนักบริหารเกณฑ์  
ประสิทธิผล* (ลัทธีกาล ศรีวระมย์ และ จิรศักดิ์ จิยะจันทร์). กรุงเทพมหานคร: สยาม  
ธุรกิจและการตลาด.

- ปริญญา ตันสกุล. (2543). *ศาสตร์แห่งผู้นำ: หลักธรรม 7 ต้นของคนเป็นผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: จิตจักรวาล.
- ประพิณ วัฒนกิจ. (2541). *การบริหารการพยาบาลระดับหัวหน้างาน หัวหน้าหอผู้ป่วย*. กรุงเทพมหานคร: องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- ปรียาพร วงศ์อนุนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด
- บุญยง สุขขันธ์. (2552). *การประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชนในเครือบริษัทกรุงเทพอุตสาหกรรม*. สารนิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2542). กรุงเทพมหานคร: ศรีวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- พวงทิพย์ ชัยพิบาลสุชัย. (2551). *คุณภาพการบริหารการพยาบาล*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชมน อันโต. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน ระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร กับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- พิชญภา ส่องศรี. (2544). *คุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามทัศนะของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์เขต 5 สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. รายงานการศึกษาอิสระ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- พิภพ วังเงิน. (2547). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: อักษรพิทยา
- พิสมัย แจ่มสุทธีรวัดณ์. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน พฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม กับการทำงานเป็นทีมของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

- เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, ศิริพร จัมภลิจิตและทัศนีย์ นะแส. (2535). *วิจัยทางการพยาบาล: หลักการ และกระบวนการ*. สงขลา: โครงการผลิตตำราหลัก คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ภมร แซ่มรักษา. (2552). *คู่มือสำหรับพยาบาลเรื่อง แนวปฏิบัติในการปกป้องความลับผู้ป่วย*. สงขลา: ฝ่ายบริการพยาบาล โรงพยาบาลสงขลานครินทร์.
- ภาศิษฏา อ่อนดี. (2539). *ทักษะทางสังคมกับการปฏิบัติงานและมนุษยสัมพันธ์ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศิริราช*. ปริญญาโทการศึกษาศึกษา วิชาเอกจิตวิทยาพัฒนาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, กรุงเทพมหานคร.
- ฟาริดา อิบราฮิม. (2541). *กระบวนการพยาบาล*. กรุงเทพมหานคร: บุญศิริการพิมพ์.
- ฟาอีซะ เสาะอารี. (2552). *สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลชุมชน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้*. สารนิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการพยาบาล) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- มัณฑุภา ว่องวิระ. (2541). *จริยธรรมกับการพยาบาล*. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.
- มาเรียม ตระกูลชัยศรี. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลในส่วนกลาง*. สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, กรุงเทพมหานคร.
- เมตตา ทองตาล่วง. (2546). *แบบภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ส่งผลต่อระดับความไว้วางใจของทีม และประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของพยาบาลวิชาชีพ แผนกหอผู้ป่วยหนัก โรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2546). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพมหานคร: เอส แอนด์. จี. กราฟฟิค.
- เยาวเรศ เอื้ออารีเลิศ. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์กร ความคล้อยคลึงในเจตคติต่องาน กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตาม*



การรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

รกรอง เรื่องจิระอุไร. (2553). การสร้างบรรยากาศองค์การของหัวหน้าหอผู้ป่วย อุปนิสัยเชิงรุก และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลตติยภูมิ ภาคใต้. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

ราตรี วงษ์ดิษฐ์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของ หัวหน้าหอผู้ป่วย บุคลิกภาพของทีม กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์. (2542). ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์การ. เชียงใหม่: โครงการตำรากอง บริการการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

รัชนิกุล ภัททิยากุล. (2552). การนิเทศการพยาบาลบนพื้นฐานหลักพรหมวิหาร 4 ของ หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน ภาคใต้. สารนิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

ลดาวลัย แวสแลม. (2552). อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและ พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน ในสถานการณ์ความไม่สงบ 3 จังหวัดชายแดนใต้. สารนิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

ละเอียด แจ่มจันทร์, สุรี ชันธรัชวงค์. (2549). สารบททวน กฎหมายและจรรยาบรรณวิชาชีพ การพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: บริษัทจุดทอง.

วิเชียร วิทย์อุดม. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์.

วิลาวณิชย์ จอมทอง. (2548). กระบวนการพัฒนาความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรทีม สุขภาพในการบริการผู้ป่วยผ่าตัดโรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้. สารนิพนธ์พยาบาลศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

- ศรัทธา เพชรชาติ. (2552). การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมตามการรับรู้ของหัวหน้าพยาบาลและพยาบาล ประจำการ โรงพยาบาลเอกชนในเครือบริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ. สารนิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- ศิริพร พูนชัย. (2542). ผลการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความเป็นอิสระแห่งตนและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ศิริรัตน์ ศิริพิชญ์ตระกูล. (2544). ความคิดเห็นของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลวิชาชีพต่อคุณลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามความคาดหวังและความเป็นจริง โรงพยาบาลชุมชนจังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ศิริรัตน์ รัตนมณี. (2549). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาชีพการพยาบาล : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา. หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ศิริวรรณ เมืองประเสริฐ. (2553). พฤติกรรมจริยธรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้และประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลผู้ได้บังคับบัญชาในโรงพยาบาลศูนย์ภาคใต้. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2539). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ชีระพิมพ์และไซเท็กซ์.
- สติเฟน อาร์, โควี. (2547). 7 อุปนิสัยพัฒนาสู่ผู้มีประสิทธิผลสูงสุด (สงกรานต์ จิตสุทธิภากร, ผู้แปล). กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สติเฟน อาร์, โควี. (2548). 7 อุปนิสัยสำหรับผู้ทรงประสิทธิผลยิ่ง (นภดล เวชสวัสดิ์, ผู้แปล) (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: ดีเอ็มจี.
- สติเฟน อาร์, โควี. (2548). 7 อุปนิสัยสำหรับผู้ทรงประสิทธิผลยิ่ง (दनัย จันทร์ฉาย, ผู้แปล)

(พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: ดีเอ็มจี.

สติเฟน อาร์, โควี. (2548). *อุปนิสัยที่ 8* (คนัย จันทรฉาย, ผู้แปล) (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: ดีเอ็มจี.

สมพร สุทัศนีย์. (2548). *มนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สัมพันธ์ ภูโพนบูลย์. (2540). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: พิทักษ์อักษร.

สุณี นิยมเดชา. (2552). *การทำหน้าที่แทนของพยาบาลในการดูแลผู้ป่วยระยะสุดท้าย และการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วย*. สารนิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

สุทิสรา เจริญสิน. (2548). *การสานวิสัยทัศน์โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์ภาคใต้*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

สภาการพยาบาล. (2551). *แนวทางการส่งเสริมการปฏิบัติการพยาบาลตามจรรยาบรรณวิชาชีพ (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพมหานคร: จุดทอง.

สุรพล พะยอมแย้ม. (2548). *จิตวิทยาสัมพันธ์ภาพ*. กาญจนบุรี: สหายพัฒนาการพิมพ์.

สุรางค์ สัจจะธรรม. (2546). *คุณลักษณะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยตามความเห็นของบุคลากรในทีมสุขภาพ โรงพยาบาลพระปกเกล้า*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

สุริรัตน์ อ่องสกุล. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความสำคัญตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ภาคใต้*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

สิวลี ศิริไล. (2544). *จริยศาสตร์สำหรับพยาบาล* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสนาะ ดีเยาว์. (2544). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ททยา รัตนโชติ. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทักษะทางสังคมกับการปฏิบัติงานของพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.*
- อัจฉรา สุขารมณ. (25 44). *อีคิว: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: Desktop.*
- อนุวัฒน์ ศุภชติกุล. (2542). *ขั้นตอนการทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ รูปแบบสำหรับบริการสุขภาพ. นนทบุรี: สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.*
- อนุวัฒน์ ศุภชติกุล. (2552). *HA Update 2009. นนทบุรี: สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ โรงพยาบาล.*
- อุบลรัตน์ โพธิ์พัฒนชัย, เพ็ญศรี ทองเพชรและวิรวรรณ เกิดทอง. (2553). *การพัฒนาพฤติกรรม จริยธรรมของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุราษฎร์ธานี. วิทยาลัย พยาบาลบรมราชชนนีสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.*
- โอบเอื้อ หิรณรัศ. (2542). *การติดต่อสื่อสารในกระบวนการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตาม การรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.*
- Aider, D. (1999). Habit 1 be proactive. *Institute for Network Professionals*, 4(11), 1-3
- Baile, S. M., & Collinwood, D. W. (2008). *Organizational impact of the 7 habits on school and colleges*. Unpublished manuscript.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people*. London: Cox & Wyman.
- John, G. (1992). *Organization behavior (3rd ed.)*. New York, NY: Happer Collins.
- Gray, R. (2007). *A climate of success*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
- Pierce, J.L., & Gardner, D.G. (2002). *Management and organization behavior: An integrated perspective*. South-western: Thomson Learning.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and organization climate*. America: Harrisonburg.

Sullivan, E.J., & Decker, P.J. (2001). *Effective leadership & management in nursing (5th ed.)*.

Menlo Park, CA: Addison-Wesley.

Robbin, S.P. (2001). *Organizational behavior*. (5th ed). New Jersey, NJ: Prentice Hall.

ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## แบบสอบถาม

การวิจัยเรื่อง อุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ  
และการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ  
โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้

## ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามลงในช่องว่าง หรือทำเครื่องหมาย / ลงใน  หน้าคำตอบที่ตรงกับ  
ความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ  1. ชาย       2. หญิง
2. ปัจจุบันท่านมีอายุ (ระบุ) ..... ปี
3. ศาสนา  
 1. พุทธ       2. อิสลาม       3. คริสต์
4. ท่านมีวุฒิการศึกษาสูงสุดทางการพยาบาลในระดับใด  
 1.ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  
 2.ปริญญาโทหรือสูงกว่า สาขา .....
5. ท่านปฏิบัติงานในวิชาชีพการพยาบาลเป็นระยะเวลา (ระบุ) ..... ปี
6. ตำแหน่งงานของท่านในปัจจุบันอยู่ในระดับใด  
 ระดับปฏิบัติการ  
 ระดับชำนาญการ  
 ระดับชำนาญการพิเศษ
7. แผนกที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน .....
8. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติราชการทั้งหมด ..... ปี
9. ท่านมีประสบการณ์ในการประชุม / อบรม / สัมมนา ต่อไปนี้ ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา  
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)  
 ภาวะผู้นำ

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - อุปนิสัย 7 ประการของผู้มีประสิทธิผล
  - การบริหารการพยาบาล
  - การทำงานเป็นทีม
  - ความฉลาดทางอารมณ์
10. ท่านร่วมเป็นคณะกรรมการใดบ้างในหอผู้ป่วย/โรงพยาบาล
- คณะกรรมการจัดการความเสี่ยง (RM)
  - คณะกรรมการการประกันคุณภาพ (QA)
  - คณะกรรมการควบคุมการติดเชื้อ (IC)
  - คณะกรรมการ 12 กิจกรรม
  - คณะกรรมการยาและสารน้ำ
  - คณะกรรมการสิ่งแวดล้อม



**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้  
คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับคะแนน ที่ตรงกับ  
อุปนิสัยของท่าน

- |   |         |  |
|---|---------|--|
| 0 | หมายถึง | ข้อความนั้นไม่ตรงกับอุปนิสัยของท่านเลย       |
| 1 | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับอุปนิสัยของท่านบ้างเล็กน้อย |
| 2 | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับอุปนิสัยของท่านปานกลาง      |
| 3 | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับอุปนิสัยของท่านมาก          |
| 4 | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับอุปนิสัยของท่านมากที่สุด    |

ลำดับ ที่	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		0	1	2	3	4
<b>คุณลักษณะด้านความซื่อสัตย์</b>						
1.	ท่านสามารถกระทำตามสิ่งที่ท่านพูดออกไป					
2.	ท่านดำเนินชีวิตประจำวันตามค่านิยมของตัวเอง					
3.	ท่านปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานไม่ต่างกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง					
4.	ท่านสามารถปกปิดความลับของผู้อื่นได้					
5.	ท่านไม่บิดเบือนข้อมูลจากสิ่งที่เป็นจริง					
6.	ท่านกล้าแสดงความคิดเห็น แม้จะขัดกับความคิดเห็นของผู้อื่น ก็ตาม					

ลำดับ ที่	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		0	1	2	3	4
7.	ท่านไม่วิจารณ์ผู้อื่นลับหลังให้เขาได้รับความเสียหาย					
<b>คุณลักษณะด้านความมีวุฒิภาวะ</b>						
8.	ท่านไม่แสดงกิริยาก้าวร้าวทั้งคำพูดหรือการกระทำกับ ผู้ร่วมงาน					
9.	ในการทำงาน เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านสามารถจัดการกับ ความขัดแย้งนั้นได้ดี					
10.	เมื่อท่านจะทำสิ่งใดที่เกิดผลกระทบต่อผู้อื่น ท่านจะคิดก่อน ทำเสมอ					
11.	เมื่อท่านรู้สึกไม่พอใจผู้ร่วมงาน ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ เหล่านั้นไว้ได้โดยไม่แสดงอารมณ์หรือพฤติกรรมก้าวร้าวต่อ เขา					
12.	ท่านรู้จักตัวเองและรู้ทันอารมณ์ของตนเองเสมอ					
13.	ท่านสามารถอ่านอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่นได้จากการสังเกตสี หน้า ท่าทาง น้ำเสียงและการแสดงออก					
<b>คุณลักษณะด้านความมีใจกว้าง</b>						
14.	ท่านแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน					
15.	ท่านเชื่อว่า "สิ่งต่างๆในโลกมีมากมายเพียงพอสำหรับทุกคน"					
16.	ท่านรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานด้วย ความเต็มใจ					
17.	ท่านให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ					

ลำดับ ที่	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		0	1	2	3	4
<b>ความสัมพันธ์</b>						
18.	ท่านรู้สึกยินดีกับความสำเร็จของผู้อื่น ทั้งสีหน้า คำพูดและ ความรู้สึกในใจ					
19.	ท่านพยายามทำความเข้าใจความคิด ความรู้สึกของผู้อื่นตาม มุมมองของเขา					
20.	เมื่อท่านมีปัญหาในที่ทำงาน ท่านสามารถปรึกษาเพื่อน ร่วมงานได้					
21.	ท่านปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับที่ท่านต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติ ต่อท่าน					
22.	ท่านให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้อื่น แม้ท่านจะเห็นว่า เรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องเล็กน้อยก็ตาม					
23.	ท่านให้เกียรติผู้อื่นทั้งโดยคำพูด และการกระทำ					
24.	เมื่อท่านทำผิด ท่านจะกล่าวคำขอโทษด้วยความจริงใจ					
25.	ท่านเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน					
26.	ท่านเคารพสิทธิส่วนบุคคลของเพื่อนร่วมงาน เช่น ไม่ก้าว ก่ายงานหากไม่ได้รับอนุญาตจากผู้ร่วมงาน					
27.	ท่านรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคน ไม่ว่าเขาจะอยู่ ในตำแหน่งใด					
<b>ข้อตกลง</b>						
28.	ท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านร่วมกันกำหนดเป้าหมายใน การทำงานไว้อย่างชัดเจน					

ลำดับ ที่	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		0	1	2	3	4
<b>ข้อตกลง</b>						
29.	เมื่อตกลงทำงานใดๆร่วมกับผู้อื่น ท่านร่วมกันแบ่งขอบเขตหน้าที่ของแต่ละฝ่ายชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร					
30.	ในการทำงาน ท่านและผู้ร่วมงานของท่านร่วมกันกำหนดแผนการดำเนินงานอย่างไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร					
31.	หลังจากเสร็จงาน ท่านและผู้ร่วมงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและนำสิ่งที่ได้มาแก้ไขปรับปรุงงานให้ดีขึ้น					
<b>กระบวนการ</b>						
32.	ท่านและผู้ร่วมงานของท่านร่วมกันกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากการทำงานร่วมกัน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทุกฝ่าย					
33.	ท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ					
34.	ท่านและผู้ร่วมงานของท่านร่วมกันวางแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					
35.	ท่านและผู้ร่วมงานของท่านร่วมกันกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					
36.	ท่านและผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแนวทางที่ร่วมกันกำหนดขึ้น					
37.	ท่านและผู้ร่วมงานของท่านประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทุกครั้งหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน					

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาล  
ทั่วไป ภาคใต้

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับคะแนน ที่ตรงกับ  
อุปนิสัยของท่าน

0	หมายถึง	ข้อความนั้นไม่ตรงกับอุปนิสัยของท่านเลย
1	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับอุปนิสัยของท่านบ้างเล็กน้อย
2	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับอุปนิสัยของท่านปานกลาง
3	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับอุปนิสัยของท่านมาก
4	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับอุปนิสัยของท่านมากที่สุด

ลำดับ ที่	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		0	1	2	3	4
<b>ด้านการให้คุณค่าความแตกต่าง</b>						
1.	ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานที่มีความคิดเห็นแตกต่าง จากท่าน					
2.	ท่านมองว่าความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีประโยชน์ต่อการ พัฒนางาน					
3.	ท่านนำความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน มาปรับปรุง และพัฒนางานในหน่วยงานของท่าน					
4.	ท่านนำความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน มาปรับปรุง และพัฒนางานในหน่วยงานของท่าน					
5.	ท่านตั้งใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน แม้จะมีความคิด เห็นที่แตกต่างจากท่าน					

ลำดับ ที่	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		0	1	2	3	4
6.	ท่านยอมรับในพฤติกรรมของตนเองและเพื่อนร่วมงาน					
7.	ท่านเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีความเชื่อ แตกต่างกัน					
8.	ท่านนำประสบการณ์ที่แตกต่างของเพื่อนร่วมงาน มาพัฒนา ปรับปรุงในหน่วยงานของท่าน					
<b>ด้านการสื่อสารแบบรวมพลังอย่างสร้างสรรค์</b>						
9.	ท่านฟังอย่างตั้งใจเมื่อเพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็น เพื่อ ทำความเข้าใจสิ่งที่เพื่อนร่วมงานพูดได้อย่างถูกต้อง					
10.	ท่านสามารถสื่อสารให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจเป้าหมายของงาน ได้อย่างชัดเจน					
11.	ในการฟังเพื่อนร่วมงานเสนอความคิดเห็น ท่านพยายามทำ ความเข้าใจถึงความรู้สึกและความต้องการของผู้พูด					
12.	ท่านรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานอย่าง ตั้งใจ					
13.	ท่านชี้ให้เพื่อนร่วมงานเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน ด้วยความสามัคคี					
14.	ท่านหาโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อ การพัฒนางาน					
15.	ท่านเป็นตัวกลางในการประสานระหว่างเพื่อนร่วมงานที่มี ความเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อร่วมกันหาวิธีแก้ปัญหานั้นทุกฝ่าย พอใจ					

ลำดับ ที่	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		0	1	2	3	4
16.	ท่านมีแนวคิดในการทำงาน โดยมุ่งให้เกิดความร่วมมือกันใน ทีมมากกว่าทำให้เกิดการแข่งขันกัน					
17.	ท่านเชื่อว่าการร่วมมือกันทำงาน ทุกฝ่ายจะได้รับ ผลประโยชน์สูงสุด					
<b>ด้านการแสวงหาทางเลือกที่สาม</b>						
18.	เมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นสองฝ่าย ท่านพิจารณา หาทางเลือกจากเหตุผลมากกว่าการใช้คะแนนเสียงข้างมาก					
19.	เมื่อเกิดปัญหาในหน่วยงาน หัวหน้าหรือผู้ป้วย, เพื่อนร่วมงาน และท่านจะประชุมกันเพื่อระดมความคิด และนำมาวิเคราะห์ เพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด					
20.	เมื่อเพื่อนร่วมงานมีข้อเสนอเกี่ยวกับทางเลือกที่ต่างกันเป็น สองฝ่าย ท่านเสนอให้ทุกฝ่ายช่วยกันหาทางเลือกใหม่ที่ทั้ง สองฝ่ายต่างก็ยอมรับ					
21.	เมื่อเพื่อนร่วมงานไม่ยอมรับข้อเสนอของอีกฝ่าย ท่านช่วย เพื่อนร่วมงานแสวงหาทางเลือกใหม่ เพื่อให้เกิดความพึง พอใจทั้งสองฝ่าย					

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามการสนับสนุนอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ อุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์  
ของพยาบาลประจำการ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้  
คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับคะแนน ที่ตรงกับ  
อุปนิสัยของท่าน

0	หมายถึง	ข้อความนั้นไม่ตรงกับความเป็นจริงเลย
1	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงบ้างเล็กน้อย
2	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงปานกลาง
3	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงมาก
4	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		0	1	2	3	4
<b>ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง</b>						
1.	หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นแบบอย่าง ในเรื่องการปฏิบัติต่อ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					
2.	หัวหน้าหอผู้ป่วยทำตามสิ่งที่พูด และรักษาคำพูดเสมอ					
3.	หัวหน้าหอผู้ป่วยเข้ากับผู้อื่นได้ดี ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน					
4.	หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงความเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา/ ผู้ร่วมงาน					
5.	หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่วิจารณ์ผู้อื่นลับหลังให้เขาได้รับความ เสียหาย					



ลำดับที่	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		0	1	2	3	4
ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง						
6.	หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ดี					
7.	หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่เอาเปรียบผู้อื่น					
8.	หัวหน้าหอผู้ป่วยสื่อสารข้อมูลชัดเจน ตรงตามความเป็นจริง					
9.	หัวหน้าหอผู้ป่วยให้เกียรติผู้ปฏิบัติ/ผู้ร่วมงาน ทุกระดับ					
10.	หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี แม้ในสถานการณ์ตึงเครียดหรือวิกฤต					
11.	หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ					
12.	หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงการยอมรับด้วยความเต็มใจเมื่อผู้อื่นชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องของตนเอง					
13.	เมื่อสิ่งที่จะกระทำมีผลกระทบต่อผู้อื่น หัวหน้าหอผู้ป่วยจะคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนเสมอ					
14.	หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ปฏิบัติงานทุกคน					
15.	หัวหน้าหอผู้ป่วยถ่ายทอดข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติ					
16.	หัวหน้าหอผู้ป่วยคอยไกล่เกลี่ยเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในหอผู้ป่วย					
17.	หัวหน้าหอผู้ป่วยมีทักษะการบริหารงานที่ดีและเหมาะสม					
18.	หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถมองเห็นปัญหาได้อย่างครบถ้วนครอบคลุมทุกประเด็น					
19.	หัวหน้าหอผู้ป่วยทำงานเป็นทีม					

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		0	1	2	3	4
ด้านการปรับแนวทางให้สอดคล้อง						
20.	หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสให้ท่านหรือผู้ร่วมงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการทำงานร่วมกันไว้อย่างชัดเจน					
21.	หัวหน้าหอผู้ป่วยนำข้อเสนอแนะจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการพิจารณาเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุด					
22.	หัวหน้าหอผู้ป่วยชื่นชม ผู้ที่ทำผิดพลาดและกล้ายอมรับผิดโดยไม่กล่าวโทษ					
23.	หัวหน้าหอผู้ป่วยจัดให้มีกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งในและนอกโรงพยาบาล					
24.	เมื่อเกิดปัญหาใดๆในการทำงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ทุกคนได้ร่วมกันแก้ปัญหา โดยไม่โทษว่าเป็นความผิดของใคร					
25.	หัวหน้าหอผู้ป่วยกำกับดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือกติกาที่หน่วยงานกำหนด					
26.	เมื่อมีความคิดเห็นที่ขัดแย้ง หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันพิจารณาหาทางเลือกใหม่ที่ดีกว่า					
27.	หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานที่สอดคล้องกับความถนัดและความรู้ความสามารถของแต่ละคน					
28.	หัวหน้าหอผู้ป่วยตัดสินใจในเรื่องใดๆโดยมุ่งผลประโยชน์ของทีม/ส่วนรวมโดยไม่มุ่งผลประโยชน์ของตนเอง					
29.	หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมกันระดมความคิดเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน					

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		0	1	2	3	4
<b>ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร</b>						
30.	หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนการทำงานร่วมกับผู้อื่นในลักษณะทีม/เครือข่าย					
31.	หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนการสร้าง/ขยายเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นทั้งในและนอกโรงพยาบาล					
32.	ในการกำหนดทิศทางการพัฒนางานของหน่วยงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสในการรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งในและนอกวิชาชีพ					
33.	หัวหน้าหอผู้ป่วยนำทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นหัวข้อหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
34.	หัวหน้าหอผู้ป่วยร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนทางการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร					
35.	หัวหน้าหอผู้ป่วยกำหนดนโยบายในการให้รางวัลเป็นทีมมากกว่ารางวัลเฉพาะบุคคล					
36.	หัวหน้าหอผู้ป่วยกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร					
<b>ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ</b>						
37.	หัวหน้าหอผู้ป่วยให้กำลังใจเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้ในการทำงานจากความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน					
38.	หัวหน้าหอผู้ป่วยให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้ทำหน้าที่หัวหน้าทีม					
39.	หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวชมเชยทุกคนในทีมเมื่องานบรรลุผลสำเร็จ					
40.	หัวหน้าหอผู้ป่วยให้คำปรึกษา คำแนะนำทุกคนในทีมด้วยความเต็มใจ					

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		0	1	2	3	4
<b>ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ</b>						
41.	หัวหน้าหอผู้ป่วยให้อิสระผู้ปฏิบัติงานในการทำงานร่วมกัน โดยให้การช่วยเหลือเมื่อต้องการ					
42.	หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่ตำหนิผู้ใดผู้หนึ่งเมื่อทีมทำงานผิดพลาด/ไม่สำเร็จ					
43.	หัวหน้าหอผู้ป่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยวิธีการต่างๆ เช่น เปิดโอกาสให้ทำงานในคณะกรรมการสหสาขาวิชาชีพ					
44.	หัวหน้าหอผู้ป่วยชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการทำงานร่วมกับผู้อื่น แม้บางครั้งอาจจะมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันบ้าง					

**ภาคผนวก ข****รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ**

1. อาจารย์ ปฐมามาศ โชติบัณ  
อาจารย์วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี  
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จ.สงขลา
2. คุณ ลดาวัลย์ แวสแลแม  
พยาบาลวิชาชีพระดับชำนาญการ  
โรงพยาบาลยะหริ่ง อ.ยะหริ่ง จ.ปัตตานี
3. ดร.ปราโมทย์ ทองสุข  
อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาพยาบาล  
และบริการการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อ.หาดใหญ่  
จ.สงขลา

## ภาคผนวก ก

### การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

ภาควิชาการบริหารการพยาบาล  
คณะพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

ดิฉัน นางอมลลักษณ์ เบาอุบลย์ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กำลังดำเนินการวิจัย เรื่อง อุปนิสัยแบบชนะ ชนะ และการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ และการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ 2) เพื่อศึกษาระดับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ กับอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ 4) เพื่อศึกษาการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยแบบชนะ ชนะ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ 5) เพื่อศึกษาการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้พยาบาลประจำการมีอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ 6) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยและอุปนิสัยแบบชนะ ชนะของพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้ 7) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของหัวหน้าหอผู้ป่วยและอุปนิสัยการรวมพลังอย่างสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ภาคใต้

ท่านเป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นตัวแทนในการให้ข้อมูลในเรื่องดังกล่าวข้างต้น ดิฉันจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ซึ่งคำตอบจากแบบสอบถามที่ท่านได้ให้ข้อมูล จะได้รับการเปิดเผยในภาพรวม และจะไม่มีผลเสียต่อหน้าที่การงานที่ท่านปฏิบัติรวมทั้งข้อมูลทั้งหมดจะถูกนำไปใช้อ้างอิงในการวิจัย และจะเก็บเป็น

ความลับอย่างเคร่งครัด ท่านมีสิทธิเลือกในการเข้าร่วมการวิจัยหรือสามารถถอนตัวออกจากการวิจัยโดยไม่ต้องแจ้งเหตุผลให้ผู้ดำเนินการวิจัยทราบก่อนจะสิ้นสุดการวิจัย

ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน และขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย กรณีมีข้อสงสัยสอบถามได้ที่เบอร์โทร 081-7666564

นางอมลลักษณ์ เภาอุบลย์

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – สกุล                      นางอมลักษณ์ เบาอุบลย์

รหัสประจำตัวนักศึกษา      5210421051

## วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ และผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นราธิวาส	2539
ประกาศนียบัตรวิสัญญีพยาบาล	โรงพยาบาลราชวิถี	2540

## ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

หัวหน้าหน่วยวิสัญญี โรงพยาบาลศิริรินทร์ หาดใหญ่