

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาลักษณะนิสัย 7 ประการ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานของพยาบาลประจำการ ที่มีผลต่อรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ของพยาบาลประจำการ มีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะนิสัย 7 ประการ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ความคิดสร้างสรรค์และทฤษฎีรูปแบบความคิดสร้างสรรค์
4. สมมติฐานการวิจัยและที่มาของแนวคิด
5. สรุปสมมติฐานการวิจัย

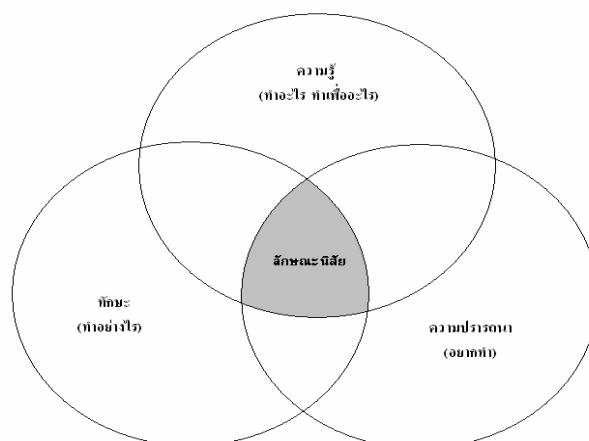
### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะนิสัย 7 ประการ

#### นิยามของลักษณะนิสัย

สตีเฟน โควี (Stephen Covey, 1990) ได้นิยามว่าลักษณะนิสัยเป็นส่วนผสมกันของ ความรู้ ทักษะ และความปรารถนาของบุคคล ดังภาพที่ 2.1

เมื่อบุคคลมีความรู้หรือความเข้าใจว่าจะต้องทำอะไรและทำสิ่งนั้นไปเพื่ออะไร มีแรงจูงใจ หรือความต้องการที่จะกระทำสิ่งนั้น มีทักษะสามารถทำสิ่งที่ตนรู้ได้ดีเป็นประจำจึงเกิดเป็นลักษณะ นิสัยของบุคคลนั้น

ภาพที่ 2.1  
นิยามลักษณะนิสัย



ที่มา : Stephen R. Covey. The Seven Habits Of Highly Effective People, 1990 ,p.47.

#### การพัฒนาวุฒิภาวะอย่างต่อเนื่อง (The Maturity Continuum)

ลักษณะนิสัย 7 ประการ เป็นการพัฒนาวุฒิภาวะอย่างต่อเนื่องจากที่เคยพึ่งพาผู้อื่นไปสู่การพึ่งพาตนเองจนกระทั่งสามารถพึ่งพาซึ่งกันและกันได้ ตัวอย่างเช่น การเจริญเติบโตของมนุษย์ในวัยเด็กไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ ต้องอยู่ในความดูแลและช่วยเหลือของผู้อื่น เมื่อเวลาผ่านไปเด็กโตขึ้นมีความรู้ความสามารถและวุฒิภาวะที่จะพึ่งพาและควบคุมตนเองได้ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และการเงินจนในที่สุดสามารถเป็นที่พึ่งของผู้อื่นและประสานความสัมพันธ์ด้วยการพึ่งพากันและกันได้

ในกระบวนการพัฒนาวุฒิภาวะอย่างต่อเนื่องนั้น การพึ่งผู้อื่นหมายถึง บุคคลต้องให้ผู้อื่นเป็นคนดูแล ปกป้อง รับผิดชอบ จัดการสิ่งต่างๆ ในด้านร่างกาย อารมณ์และชี้แนะวิธีการหรือแนวทางในการคิดให้

การพึ่งตนเอง หมายถึง บุคคลมีความสามารถทำตัวเอง เป็นผู้รับผิดชอบตนเอง สามารถเลือกได้ว่าจะทำอะไร รู้จักใช้ความคิดในการสร้างสรรค์ วิเคราะห์ แสดงออกทางความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจได้

การพึ่งพาซึ่งกันและกัน หมายถึง บุคคลมีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง และสามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ คิดรวมกับผู้อื่นเพื่อสร้างผลงานที่ยิ่งใหญ่กว่าการทำงานคนเดียว

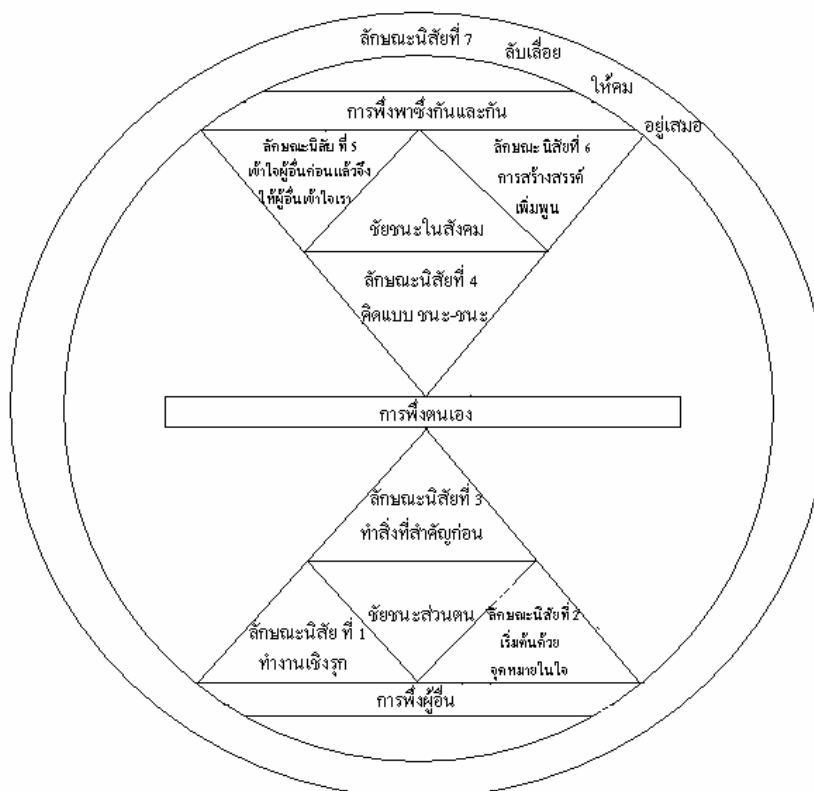
บุคคลต้องมีความสามารถในการพึ่งพาตนเองก่อนจึงจะสามารถคิดร่วมหรือทำงานพึ่งพาซึ่งกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงลำดับและการพึ่งพาซึ่งกันและกันของลักษณะนิสัย 7 ประการ

การพึ่งพาตนเองได้ต้องอาศัยลักษณะนิสัยที่สำคัญ 3 ลักษณะนิสัย คือลักษณะนิสัยที่ 1 การทำงานเชิงรุก ,ลักษณะนิสัยที่ 2 เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจและลักษณะนิสัยที่ 3 ทำสิ่งที่สำคัญก่อน ซึ่งลักษณะนิสัยทั้ง 3 ลักษณะจะเกิดจากการสอนชี้แนะ ดูแลและช่วยเหลือสนับสนุนจากบุคคลอื่น เช่น บิดา มารดา ผู้ปกครอง อาจารย์ หัวหน้างาน เป็นต้น เมื่อบุคคลฝึกพฤติกรรมทั้ง 3 จนเป็นนิสัย แล้วจะทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนทำได้ การรับรู้ว่าคุณมีความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆได้เป็นชัยชนะส่วนตัว เมื่อเผชิญปัญหาหรือทำสิ่งต่างๆจึงสามารถพึ่งพาตนเองได้

การพึ่งพาตนเอง สามารถทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในกิจการงานที่ตนทำโดยไม่ต้องยุ่งเกี่ยวกับผู้อื่นแต่เมื่อทำงานใดที่ต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น การพึ่งพาซึ่งกันและกันจะช่วยทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างดีเลิศ ลักษณะนิสัยที่ 4 คิดแบบชนะ-ชนะ, ลักษณะนิสัยที่ 5 เข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วจึงให้ผู้อื่นเข้าใจตน และลักษณะนิสัยที่ 6 การสร้างสรรค์เพิ่มพูน จึงเป็นลักษณะนิสัยที่ช่วยเสริมสร้างการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อผลงานที่ดีเลิศ การฝึกพฤติกรรมทั้ง 3 นี้เป็นนิสัยจะทำให้บุคคลสามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นชัยชนะในสังคม

เนื่องจากโลกยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาในด้านความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา บุคคลต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ลักษณะนิสัยที่ 7 ลับเหลี่ยมให้คมอยู่เสมอจะช่วยพัฒนาบุคคลทั้งทางด้านร่างกาย ด้านสังคม ด้านปัญญาและด้านแรงบันดาลใจอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคคลพัฒนาตนเองทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ภาพที่ 2.2  
การพัฒนาคุณภาพของลักษณะนิสัย 7 ประการ



ที่มา : Stephen R. Covey. The Seven Habits Of Highly Effective People, 1990 ,p.53.

### ประสิทธิผลในการทำงาน

ลักษณะนิสัย 7 ประการเป็นลักษณะนิสัยของบุคคลที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน หากบุคคลหมั่นฝึกฝนลักษณะนิสัยทั้ง 7 ประการ จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในระยะยาว ลักษณะนิสัย 7 ประการเป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพของบุคคล ช่วยให้คุณมีประสิทธิผลในการแก้ไขปัญหาและส่งเสริมให้บุคคลได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องพัฒนาตนเองต่อไปเรื่อยๆ

สตีเฟน โควี (Stephen Covey, 1990) ได้นิยามประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน คือ ความสมดุลของผลผลิต (Production) และความสามารถในการสร้างผลผลิต (Production Capability) กล่าวคือ เมื่อองค์การต้องการให้พนักงานทำงานให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพองค์การต้องให้การดูแลพนักงานที่ปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญ ใส่ใจ ทราบถึงความต้องการของพนักงานและพยายามตอบสนองความต้องการนั้นในขอบเขตที่สมเหตุสมผล เพื่อให้พนักงานมีขวัญกำลังใจใน

การปฏิบัติงาน ผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรมุ่งเน้นเพียงเพื่อให้พนักงานผลิตผลงานให้กับองค์กรแต่ไม่ได้เห็นถึงความสำคัญของพนักงานในองค์กร พนักงานย่อมจะท้อแท้หมดกำลังใจและท้ายที่สุดย่อมผลิตผลงานได้ไม่มีประสิทธิภาพขาดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานได้

ดังนั้นเมื่อองค์กรต้องการให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน องค์กรจึงต้องพยายามรักษาสมดุลของทั้งผลผลิตและพนักงานที่สร้างผลผลิตให้กับองค์กร

### ลักษณะนิสัยที่ 1 : ทำงานเชิงรุก ( Proactive )

ในกระบวนการทำงาน บุคคลที่ทำงานจะมีลักษณะในการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถแบ่งบุคคลที่ทำงานได้เป็น 2 ลักษณะคือ บุคคลที่ทำงานเชิงรุก และบุคคลที่ทำงานเชิงรับ

บุคคลที่ทำงานเชิงรุก (Proactive) คือ บุคคลที่มีพฤติกรรมริเริ่มทำกิจกรรมต่างๆ โดยไม่ต้องคอยให้ผู้อื่นบอกหรือสั่งให้ทำ มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มและความปรารถนาที่จะทำสิ่งต่างๆหรือโครงการต่างๆด้วยตนเอง นอกจากนั้นยังกระตุ้นเร้าให้ผู้อื่นร่วมลงมือทำ

บุคคลที่ทำงานเชิงรับ(Reactive) คือ บุคคลที่มีพฤติกรรมเลือกทำกิจกรรมต่างๆตามแต่สิ่งแวดล้อมที่มากกระทบ ถ้าได้รับคำสรรเสริญ ก็จะเลือกทำกิจกรรมนั้น แต่ถ้าได้รับคำวิพากษ์วิจารณ์จะไม่กล้าทำหรือแสดงความคิดเห็นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาแต่จะรอคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อนจึงขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการแก้ปัญหามากกว่าที่จะเป็นผู้เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา

บุคคลที่ทำงานเชิงรุกจะมีลักษณะเป็นบุคคลที่ค้นหาปัญหาและแนวทางป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อปัญหาเกิดขึ้นจะพยายามแก้ไขปัญหาต่างๆด้วยตนเองก่อนที่จะขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น

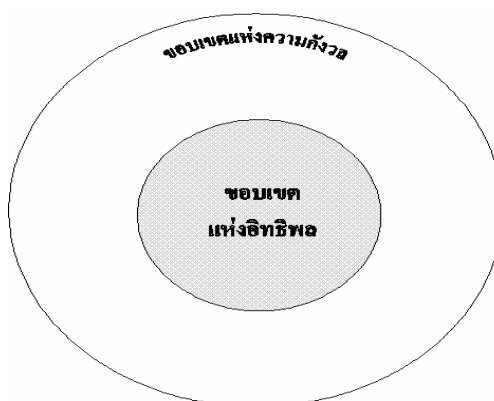
การทำงานเชิงรุกมีลักษณะการทำงานที่ตื่นตัวและเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจึงมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจและกลุ่มทำงาน องค์กรทุกประเภทสามารถที่จะใช้การทำงานเชิงรุกได้ทั้งสิ้น การทำงานเชิงรุกจะช่วยทำให้สมาชิกร่วมกันคิมนำความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นมารวมกัน พัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ (Stephen Covey, 1990,p79)

### ขอบเขตแห่งความกังวล/ ขอบเขตแห่งอิทธิพล

คนเรามีความกังวลในใจหลายอย่าง เช่น กังวลเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย เรื่องครอบครัว ปัญหาที่ทำงาน ปัญหาหนี้สินประเทศชาติหรือปัญหาการเมือง เป็นต้น เรื่องต่างๆที่บุคคลกังวลนั้นบางเรื่องมีส่วนเกี่ยวข้องกับตนและบางเรื่องก็ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตน หากเรานำความกังวลเกี่ยวกับเรื่องต่างๆมาเขียนเป็นวงกลมพบว่าเรื่องที่บุคคลกังวลและยังไม่สามารถควบคุมจัดการได้ด้วยตนเองจะเป็นขอบเขตแห่งความกังวลแต่ในเรื่องที่บุคคลสามารถควบคุมได้ทำให้บุคคลไร้กังวลและกลายเป็นขอบเขตแห่งอิทธิพล ดังภาพที่ 2.3 ถ้าขอบเขตแห่งอิทธิพลกว้างมาก ขอบเขตแห่งความกังวลก็จะน้อยลง ในทางตรงกันข้ามถ้าขอบเขตแห่งอิทธิพลน้อยลงขอบเขตแห่งความกังวลก็จะมากขึ้นเช่นกัน

ภาพที่ 2.3

ขอบเขตแห่งความกังวล/ ขอบเขตแห่งอิทธิพล



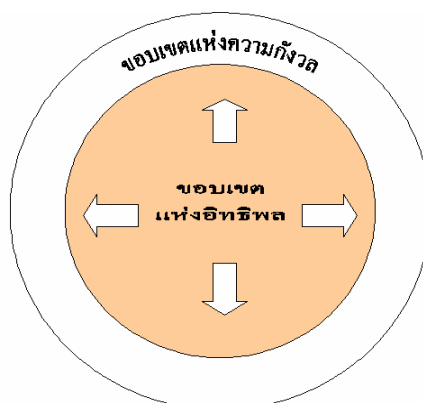
ที่มา : Stephen R. Covey. The Seven Habits Of Highly Effective People, 1990 ,p.82.

บุคคลที่ทำงานเชิงรุก(Proactive) จะสนใจที่ขอบเขตแห่งอิทธิพลโดยการพยายามแก้ไขเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆที่ตนสามารถแก้ไขได้ มักคิดในเชิงบวกและหาหนทางแก้ไขปัญหาขยายขอบเขตแห่งอิทธิพลให้กว้างขึ้นและลดขอบเขตแห่งความกังวลให้น้อยลง ดังภาพที่ 2.4 ทำให้สามารถจัดการปัญหาต่างๆได้ลดการพึ่งพาผู้อื่นลง ในทางตรงกันข้าม บุคคลที่ทำงานเชิงรับ (Reactive) จะสนใจที่ขอบเขตแห่งความกังวล หาข้อบกพร่องของผู้อื่นหรือสนใจแต่ปัญหาสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่ตนเองไม่สามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ มุ่งเน้นแต่จะตำหนิติเตียน

วิพากษ์วิจารณ์ คิดในเชิงลบมองข้ามในเรื่องที่ตนเองมีความสามารถในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ และวิตกกังวลตลอดเวลาทำให้ขอบเขตแห่งอิทธิพลน้อยลง ขอบเขตแห่งความกังวลเพิ่มขนาดมากขึ้นทำให้มีความกังวลมากขึ้น เพิ่มการพึ่งพาผู้อื่นมากยิ่งขึ้น ดังภาพที่ 2.5

ภาพที่ 2.4

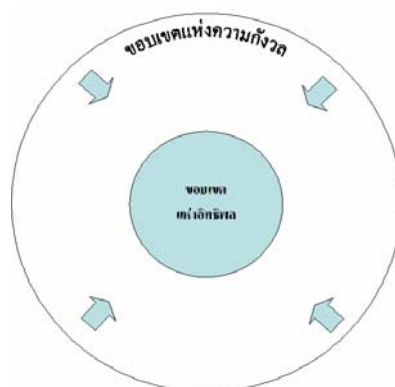
การมองปัญหาแบบเชิงรุก



ที่มา : Stephen R. Covey. The Seven Habits Of Highly Effective People, 1990 ,p.83.

ภาพที่ 2.5

การมองปัญหาแบบเชิงรับ



ที่มา : Stephen R. Covey. The Seven Habits Of Highly Effective People, 1990 ,p.84.

## ลักษณะนิสัย 2 มีเป้าหมายและแผนงานก่อนเริ่มลงมือทำ ( Being with the end in mind )

การเริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ หมายถึง การเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายเล็กหรือเป้าหมายใหญ่ และกำหนดแผนงานก่อนลงมือทำเพื่อช่วยให้บุคคลรู้ว่าตนเองต้องการทำอะไร ขณะนี้อยู่ตรงจุดไหนและต้องทำอะไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การกำหนดจุดมุ่งหมายในใจมีความสำคัญเนื่องจากเป้าหมายที่ตั้งไว้เหมือนการวาดภาพว่าสิ่งที่จะทำคืออะไร หลังจากนั้นจึงนำสิ่งที่วาดไว้ในใจมาสร้างให้เป็นรูปร่าง ดังนั้นถ้ามีการกำหนดจุดมุ่งหมายในใจแล้วก่อนที่จะนำมาสร้างจะมีการทบทวนสิ่งที่จะทำอีกครั้งว่าถูกต้องหรือไม่ จึงช่วยลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้

สตีเฟน โควี (Stephen Covey, 1990, p143) เสนอว่าผู้มีประสิทธิผลที่สุด จะกำหนดอนาคตให้ตนเอง แทนที่จะให้ผู้อื่นหรือสภาวะการณ์เป็นตัวกำหนดเป้าหมายของชีวิตให้ เขาคิดวางแผนในใจและดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้ สิ่งที่อยู่ในใจของเขาเป็นสิ่งกำหนดอนาคตของเขา การเริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจสามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกๆด้านในชีวิตไม่ว่าจะทำงานในองค์กร หรือดำเนินชีวิตในครอบครัว

## ลักษณะนิสัยที่ 3 ทำสิ่งที่สำคัญอันดับแรกก่อน ( Put first things first )

การทำสิ่งที่สำคัญอันดับแรกก่อน คือ การจัดประเภทและลำดับที่ของการทำงานของบุคคล บุคคลจะต้องทราบว่างานใดเป็นงานที่มีความสำคัญและเร่งด่วน หรืองานใดเป็นงานที่มีความสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน การลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะทำนั้นต้องอยู่บนรากฐานของหลักการ , ความถูกต้องและความสำคัญที่จะให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ใช่การทำงานเพราะถูกบีบบังคับหรือถูกเร่งให้ทำด้วยเหตุฉุกเฉิน

ตารางที่ 2.6 หน้า 18 เป็นตารางการบริหารเวลาซึ่งประกอบด้วย 2 แกน แกนนอนแสดงถึงความเร่งด่วนของงานและแกนตั้งแสดงถึงความสำคัญของงาน ความเร่งด่วน หมายถึงเรื่องที่ต้องทำทันทีทันใด ส่วนความสำคัญ หมายถึงเรื่องที่มีความจำเป็นถ้าไม่ทำส่งผลต่อเป้าหมายของงาน ตารางเวลาพื้นที่ I ทั้งเร่งด่วนและสำคัญ ตารางพื้นที่ I กิจกรรมหรืองานที่จะทำเป็นงานเร่งด่วนและสำคัญ ถ้างานนี้ไม่ทำและไม่ทำในทันทีจะประสบปัญหาอย่างมากต่องาน เช่น รายงานที่จะต้องส่งพรุ่งนี้ ถ้าไม่ส่งจะสอบตก ไม่ได้จ่ายค่าไฟและจะถูกตัดไฟอีก 1 ชั่วโมงในวันนี้ เป็นต้น ตารางเวลาพื้นที่ I จึงเป็นเหตุการณ์วิกฤต หรือ ปัญหาซึ่งมักเกิดจากบุคคลไม่ได้วางแผนการทำกิจกรรมของตนล่วงหน้า ไม่มีเป้าหมายในใจตั้งแต่เริ่มต้นว่าบุคคลจะต้องทำอะไรบ้าง ดังนั้น

กิจกรรมทุกกิจกรรมเป็นสิ่งที่สำคัญและเร่งด่วนจนไม่สามารถจัดการกิจกรรมทุกอย่างที่เกิดขึ้นได้ในเวลาที่จำกัด บุคคลที่จะต้องทำกิจกรรมในตารางพื้นที่ I อยู่ตลอดเวลา มักจะแก้ปัญหาเพียงพอให้ผ่านไปทำให้กลายเป็นผู้จมอยู่กับปัญหา ปัญหาจะใหญ่โตมากขึ้นเรื่อยๆ และหาหนทางแก้ปัญหาไม่ทันเป็นผลให้เกิดความเครียดและท้อแท้หมดกำลังใจอยู่ตลอดเวลา

ตารางเวลาพื้นที่ II เป็นเรื่องที่มีความสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน หากบุคคลมีเป้าหมายในใจ มีการวางแผนล่วงหน้าว่ากิจกรรมใดเป็นสิ่งที่ต้องทำก่อนหรือหลัง รู้จักที่จะจัดการสิ่งต่างๆตามลำดับความสำคัญของงาน ดังนั้นงานทุกอย่างก็จะไม่ต้องเร่งด่วนตลอดเวลาบุคคลสามารถจัดการงานต่างๆได้อย่างละเอียดและควบคุมการทำงานของตนเองได้ กิจกรรมในตารางพื้นที่ II นี้เช่น กิจกรรมการป้องกัน การวางแผนงาน การมองหาโอกาสใหม่ๆเกี่ยวกับงาน เป็นต้น

ตารางเวลาพื้นที่ III เป็นเรื่องเร่งด่วนแต่ไม่สำคัญต่องานของตน เช่น ตอบจดหมายขอข้อมูลบางอย่างที่มีกำหนดหรือเขียนไว้ว่าด่วนที่สุด รับแขกที่ไม่มีกำหนดหมายล่วงหน้า เป็นต้น

ตารางเวลาพื้นที่ IV เป็นเรื่องที่ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน เกิดจากที่บุคคลใช้เวลาในการทำงานในตารางเวลาพื้นที่ III เรื่องเร่งด่วนแต่ไม่สำคัญอยู่ตลอดเวลาเป็นระยะเวลาานๆทำให้เกิดความเบื่อหน่าย จึงหลีกเลี่ยงความเบื่อหน่ายด้วยการใช้เวลาส่วนใหญ่ในกิจกรรมพื้นที่ IV ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ เช่น เล่นเกม อ่านหนังสือนิยาย คุยโทรศัพท์กับเพื่อน คุยผ่านเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ถ้าบุคคลทุ่มเทเวลาให้กิจกรรมในตารางเวลาพื้นที่ IV บุคคลจะกลายเป็นคนที่ไม่มีความรับผิดชอบ เป็นบุคคลที่มีประโยชน์อาจถึงขั้นถูกไล่ออกจากงานได้

สตีเฟน โควี (Stephen Covey, 1990, p153) เสนอว่าบุคคลที่มีประสิทธิผลในการทำงาน จะทำกิจกรรมในตารางเวลาพื้นที่ II เพื่อการวางแผนเตรียมงานและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้อำนาจกิจกรรมในพื้นที่ I น้อยลงและไม่ทำกิจกรรมในพื้นที่ III และ IV ตารางเวลาพื้นที่ II จึงเป็นหัวใจในการบริหารจัดการส่วนบุคคลให้มีประสิทธิผล

ภาพที่ 2.6

ตารางการบริหารเวลา(Time Management Matrix)

	เร่งด่วน	ไม่เร่งด่วน
สำคัญ	<b>I</b> กิจกรรม : - วิกฤต - ปัญหาที่กีดตัน - โครงการที่มีการกำหนดเส้นตาย	<b>II</b> กิจกรรม : - การป้องกัน - การสร้างความสัมพันธ์ - การมองหาโอกาสใหม่ - การวางแผน - กิจกรรมเน้นทนาการที่มีความหมาย
ไม่สำคัญ	<b>III</b> กิจกรรม : - การขัดจังหวะจากเสียงกริ่งโทรศัพท์บางครั้ง,จดหมายบางฉบับ,รายงานบางเรื่อง,การประชุมบางครั้ง - สิ่งกีดตันใกล้ตัว - กิจกรรมที่ชื่นชอบบางอย่าง	<b>IV</b> กิจกรรม : - สิ่งเล็กน้อย งานยุ่ง - จดหมายฉบับ - เสียงกริ่งโทรศัพท์บางครั้ง - กิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับเรา - กิจกรรมที่ทำโดยไม่มีเป้าหมาย - กิจกรรมคลายเครียด เช่นดูโทรทัศน์

ที่มา : Stephen R. Covey.The Seven Habits Of Highly Effective People,1990,p.151.

#### ลักษณะนิสัยที่ 4 คิดแบบชนะ-ชนะ ( Think win win )

คิดแบบชนะ-ชนะ เป็นแนวคิดที่แสวงหาผลประโยชน์สูงสุดที่เห็นพ้องต้องกันและยอมรับผลลัพธ์นั้นด้วยความเต็มใจของทั้งสองฝ่าย ซึ่งเป็นความพยายามที่จะประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายจนเป็นที่พอใจ ผู้มีความคิดแบบชนะ-ชนะจะเชื่อว่าทางเลือกหรือวิธีการแก้ปัญหาที่มีมากมายหลายวิธีที่จะทำให้ได้ในสิ่งที่ต้องการ การเปิดอกพูดคุยปัญหากันและเปิดใจรับฟังอีกฝ่ายด้วยความ

จริงใจจะทำให้ได้แนวคิดและวิธีการหลากหลาย ดังนั้นการคิดแบบชนะ-ชนะจึงไม่ใช่การคิดที่จะได้ฝ่ายเดียว แต่เป็นการคิดที่รวมกันของทั้งสองฝ่ายได้รับสิ่งที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ

จอห์นสันและจอห์นสัน(Johnson & Johnson,1986)เสนอว่า ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง แนวคิดแบบชนะ-ชนะจะเน้นความสำคัญในเป้าหมายของตนเองและเป้าหมายของผู้อื่น รวมทั้งสามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ขัดแย้งได้ด้วย การพยายามแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาที่จะทำให้ตนเองและคู่ขัดแย้งได้ในสิ่งที่ต้องการสูงสุดทั้งคู่ การแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะจะมีการพูดคุยอธิบายและช่วยกันแสวงหาวิธีการแก้ไขได้มากที่สุดและตอบสนองความต้องการแก่ทั้งสองฝ่ายให้เกิดความพอใจสูงสุด

ข้อตกลงแบบชนะ-ชนะสามารถใช้ได้กับทุกความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นนายจ้างกับลูกจ้างหรือเพื่อนร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานหรือกลุ่มบุคคลกับกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน แนวคิดชนะ-ชนะจะช่วยให้ทุกฝ่ายร่วมมือกัน มีเป้าหมายร่วมกันและมีแนวทางในการทำงานที่ชัดเจนซึ่งจะส่งผลให้ทำงานสำเร็จได้ตามเป้าหมายง่ายขึ้น

#### ลักษณะนิสัยที่ 5 พยายามเข้าใจผู้อื่นก่อนจะให้ผู้อื่นเข้าใจตน( Seek first to understand then to be understood )

พยายามเข้าใจผู้อื่น ก่อนจะให้ผู้อื่นเข้าใจตน หมายถึง การรับฟังปัญหาของผู้อื่นด้วยความเต็มใจ และถามเพื่อความกระจ่างว่าผู้อื่นต้องการอะไร หรือรู้สึกอย่างไรก่อนที่จะพยายามอธิบายเหตุผลต่างๆของตนเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจตน

ในการสนทนาพูดคุยหรือปรึกษาหารือในเรื่องต่างๆหรือปัญหาต่างๆ บุคคลแต่ละคนควรต่างรับฟังกันและกันด้วยความตั้งใจเพื่อที่จะเข้าใจว่าผู้อื่นต้องการอะไร สตีเฟน โควี(Stephen Covey,1990,pp255-257)เสนอว่า การฟังสามารถแบ่งได้เป็น 5 ระดับ คือ

1. ไม่ใส่ใจรับฟัง คือ ไม่สนใจและไม่พยายามที่จะฟังและทำความเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นกำลังพูดหรืออธิบาย
2. แสร้งรับฟัง คือ แกล้งทำให้อูเหมือนว่ากำลังฟัง แต่ไม่ได้รับฟัง
3. เลือกฟัง คือ เลือกฟังเฉพาะบางบทสนทนาที่ตนสนใจหรือตรงกับความเชื่อของตน
4. ฟังอย่างตั้งอกตั้งใจ คือ ทุ่มเทความสนใจให้กับเนื้อหาที่ได้ฟังและเปรียบเทียบเนื้อเรื่องต่างๆเข้ากับประสบการณ์ของตนเอง

5. ฟังอย่างเข้าอกเข้าใจ คือ การฟังและร่วมรับรู้ทำความเข้าใจความรู้สึกของผู้พูด เป็นการรับฟังเพื่อเข้าใจในตัวของผู้พูดอย่างแท้จริง

การฟังในระดับที่ 1- 3 เป็นการฟังที่ไม่ทำให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหาของผู้สื่อ จึงไม่ก่อประโยชน์จากการฟังนั้น

โดยปกติคนส่วนใหญ่มักไม่มีเจตนาในการรับฟังเพื่อทำความเข้าใจ แต่มักจะฟังแล้วเปรียบเทียบเนื้อเรื่องต่างๆเข้ากับประสบการณ์ของตน น้อยคนนักที่จะรับฟังอย่างเข้าอกเข้าใจซึ่งจะช่วยให้เข้าใจผู้อื่นอย่างแท้จริงว่าเขาต้องการอะไรและรู้สึกอย่างไร

ในวงการธุรกิจ ถ้าผู้นำฝึกรับฟังอย่างเข้าอกเข้าใจ เปิดโอกาสให้พนักงานได้พูดบอกถึงความต้องการ จะทำให้ผู้นำได้ทราบปัญหา ความรู้สึก ความต้องการของพนักงานที่แท้จริง สร้างความร่วมมือและเป็นพื้นฐานในการฉีกพลังประสานความต่างซึ่งเป็นลักษณะนิสัยที่ 6 ต่อไป

### **ลักษณะนิสัยที่ 6 การสร้างสรรค์เพิ่มพูน( Synergize )**

การสร้างสรรค์เพิ่มพูน หมายถึง ความพยายามประสานความแตกต่างในความคิด ข้อมูลและวิธีการต่างๆโดยการชักจูงให้ผู้อื่นเสนอแนวทางเลือกในการแก้ปัญหา มีการปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลของทุกฝ่าย ตัดสินใจเลือกทางเลือกใหม่ที่ดีกว่าและได้ผลมากกว่า ทางเลือกของสมาชิกทุกคนที่ได้เสนอมา

การสร้างสรรค์เพิ่มพูนเป็นการนำแนวคิดชนะ-ชนะ มาใช้ในการสรรหาแนวคิดใหม่ๆ การให้ทุกคนเสนอแนวคิดจึงช่วยกระตุ้นความคิดกันและกันและเมื่อมีการรับฟังอย่างเข้าอกเข้าใจ ทำให้เกิดทางเลือกใหม่ที่ดีกว่าและได้ผลดีกว่าทางเลือกของทุกคน ทางเลือกที่แต่ละคนไม่เคยนึกถึงมาก่อนเป็นทางเลือกที่ 1+1 ได้มากกว่า 2 อาจจะเป็น 4 หรือเป็น 5 แต่ไม่ใช่ทางเลือกที่ 1+ 1 เท่ากับ 1 หรือทางเลือกที่จำเป็นต้องยอมถอยคนละก้าว

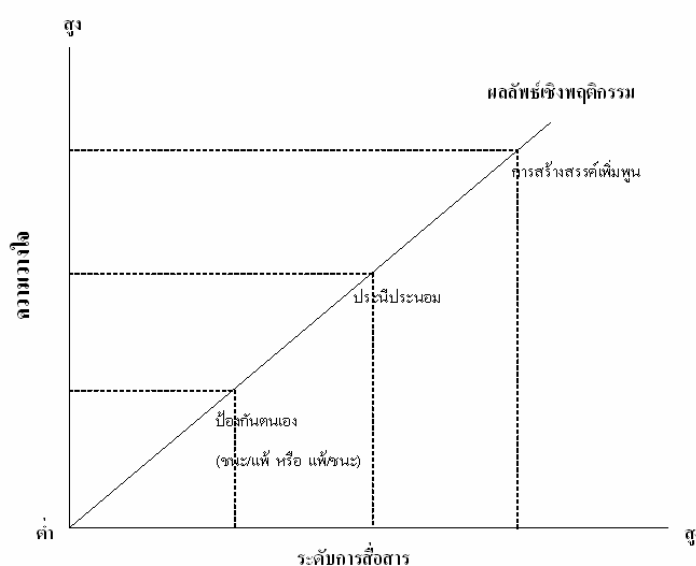
ในการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์เพิ่มพูน จะต้องมีการเปิดเผยความคิด แสดงความคิดเห็น หนทางเลือกสายใหม่ ซึ่งอาจดูเหมือนต้องละทิ้งลักษณะนิสัยที่ 2 เริ่มต้นด้วยจุดหมายในใจ แต่แท้จริงแล้วการสร้างสรรค์เพิ่มพูนเป็นการตั้งเป้าหมายร่วมกันในการสร้างหนทางการแก้ปัญหาที่ดีกว่าเดิม ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนและมีประโยชน์มากกว่าเดิม

## การสร้างสรรค้เพิ่มพูนและการสื่อสาร

การสร้างสรรค้เพิ่มพูนต้องอาศัยการสื่อสารในการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายพยายามเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา มีการเปิดเผยข้อมูลทุกอย่างให้แก่กัน มีความไว้วางใจกันและกันเพื่อแสดงความคิดเห็นและนำไปสู่การสร้างสรรค้เพิ่มพูน ภาพที่ 2.7 แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความร่วมมือระดับต่างๆกัน

ภาพที่ 2.7

แสดงความไว้วางใจมีความสัมพันธ์ต่อการสื่อสารระดับต่างๆ



ที่มา : Stephen R. Covey. The Seven Habits Of Highly Effective People, 1990 ,p. 270.

การสื่อสารระดับต่ำ คือ การสื่อสารที่ไม่มีความชัดเจน ปิดบังข้อมูล ไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิกแต่ละคนภายในกลุ่ม กลุ่มที่มีการสื่อสารระดับต่ำสุด สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มจะไม่มี ความไว้วางใจกัน มีการป้องกันตนเองหรือแสดงความคิดเห็นคลุมเครือไม่ชัดเจน มีการปิดบังข้อมูลไว้บางส่วนเพื่อเป็นการป้องกันตนเอง เสนอข้อมูลบางส่วนที่เป็นผลดีแก่ตนทำให้เกิดเป็นสถานการณ์แพ้/ชนะ หรือชนะ/แพ้

การสื่อสารระดับกลางคือ การสื่อสารที่มีการแสดงความคิดเห็นบางส่วนที่สมาชิกส่วนมากเห็นด้วย และไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกคนอื่นภายในกลุ่มจึงไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในกลุ่ม กลุ่มที่มีการสื่อสารในระดับกลาง สมาชิกแต่ละคน

จะเน้นความสัมพันธ์และหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า ดังนั้นสมาชิกมีความเกรงใจไม่กล้าที่จะแสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นที่แท้จริงรวมทั้งไม่มีการแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์แต่มุ่งเน้นที่การประนีประนอมโดยต่างฝ่ายต่างยอมสละบางส่วนและไม่มี การสร้างสรรค์ร่วมกันเป็นแนวคิดแบบแพ้/แพ้

การสื่อสารระดับสูง คือการสื่อสารที่พยายามกระตุ้นการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกแต่ละคนในทีม และการร่วมกันปรึกษาหารือหาแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา กลุ่มที่มีการสื่อสารในระดับสูง สมาชิกแต่ละคนมีความไว้วางใจกันและกันในระดับสูง ดังนั้นสมาชิกจะแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย จริงใจ เสนอแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างแท้จริง และร่วมกันหาแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา เกิดการสร้างสรรค์เพิ่มพูน คือ 1+ 1 เท่ากับ 8 หรือ 16 หรืออาจถึง 1600 เป็นแนวคิดแบบชนะ/ชนะ

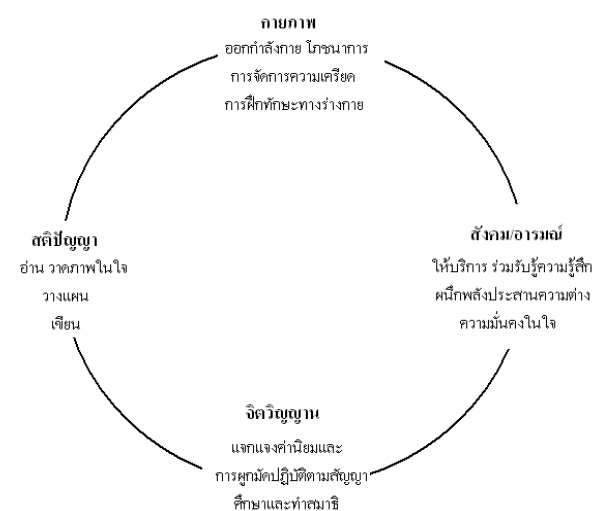
การสร้างสรรค์เพิ่มพูนเป็นการทำงานเป็นทีมที่ผนึกพลังประสานความต่าง ช่วยกันค้นหาวิธีในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เกิดการพัฒนาสิ่งใหม่ๆขึ้น

### **ลักษณะนิสัยที่ 7 ลับคมเลื่อย( Sharpen the saw )**

ลักษณะนิสัยที่ 7 การลับคมเลื่อยให้คมอยู่เสมอ เป็นการแสวงหาความรู้ใหม่ๆให้แกตนเองอยู่เสมอใน 4 ด้านคือ ด้านร่างกาย ด้านสังคมและอารมณ์ ด้านปัญญาและด้านแรงบันดาลใจ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการสร้างผลงานให้มีประสิทธิผล ดังภาพที่ 2.8

ภาพที่ 2.8

## สี่มิติของการเติมพลังชีวิต( Four Dimensions of Rene)



ที่มา : Stephen R. Covey. The Seven Habits Of Highly Effective People, 1990 ,p. 288.

มิติกายภาพ เกี่ยวข้องกับบุคคลในเรื่องของการดูแลรักษาความสมบูรณ์ของร่างกาย การรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ถูกสุขลักษณะ การพักผ่อนให้เพียงพอ และการออกกำลังกายเป็นประจำเพื่อสร้างความทนทาน ความยืดหยุ่นให้กับร่างกาย การหาวิธีการผ่อนคลายความเครียดเพื่อไม่ให้ง่ายต้องทำงานหนักอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้นยังรวมถึงการฝึกฝนทักษะทางด้านร่างกายต่างๆ เช่น การฝึกการใช้นิ้วมือในการพิมพ์ดีด เป็นต้น

มิติแห่งจิตวิญญาณ เกี่ยวข้องกับบุคคลในเรื่องการพัฒนาทางด้านจิตใจและแรงบันดาลใจ เช่น การสวดมนต์ การฟังธรรม การอ่านวรรณคดี การทำสมาธิ เป็นต้น

มิติสติปัญญา บุคคลควรพัฒนาหาความรู้ วิชาการ เทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ การฝึกคิดในเชิงวิเคราะห์ การฝึกเขียนบันทึก การรวบรวมความคิดประสบการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมาและคิดวิเคราะห์เป็นการกระตุ้นการใช้ความคิดช่วยล้มคมเลื่อยทางด้านสติปัญญา

มิติเชิงสังคม / อารมณ์ บุคคลจะต้องฝึกสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การสร้างสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนใหม่ การเปิดใจรับฟังผู้อื่น การเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล การมองความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์เพิ่มพูน

### การเติมพลังชีวิตทั้งสี่มิติกับการพัฒนาลักษณะนิสัยต่างๆ

การเติมพลังชีวิตใน 4 มิติเป็นการช่วยพัฒนาลักษณะนิสัยต่างๆให้เจริญมากขึ้น ถ้าเราเติมพลังชีวิตทางกายภาพ ร่างกายมีความสมบูรณ์แข็งแรงบุคคลจะมีกำลังกายที่จะกระตือรือร้นทำงาน คิดริเริ่มทำโครงการต่างๆ เป็นการพัฒนาลักษณะนิสัยที่ 1 การทำงานเชิงรุก การเติมพลังชีวิตทางด้านจิตวิญญาณและแรงบันดาลใจเป็นการฝึกการสร้างหลักการที่ถูกต้องขึ้นภายในจิตใจ สร้างความแข็งแกร่งให้กับจิตใจ เป็นการพัฒนาลักษณะนิสัยที่ 2 เริ่มต้นด้วยจุดหมายในใจ การเติมพลังชีวิตทางด้านสติปัญญา มุ่งหาความรู้ใหม่ๆ ฝึกการวางแผน คิดวิเคราะห์ จะช่วยให้บุคคลมีการวางแผนจัดสรรลำดับและความสำคัญของงานที่ทำ เป็นการพัฒนาลักษณะนิสัยที่ 3 ทำสิ่งที่สำคัญอันดับแรก ลักษณะนิสัยที่ 4 คิดแบบชนะ-ชนะ และลักษณะนิสัยที่ 6 การสร้างสรรค์เพิ่มพูน การเติมพลังชีวิตทางด้านอารมณ์และสังคม ฝึกสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เปิดใจรับฟังผู้อื่น มองความแตกต่างของบุคคลเป็นโอกาสใน การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การเติมพลังชีวิตดังกล่าว เป็นการพัฒนาลักษณะนิสัยที่ 5 เข้าใจผู้อื่นก่อนให้ผู้อื่นเข้าใจตน และลักษณะนิสัยที่ 6 การสร้างสรรค์เพิ่มพูน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกลักษณะนิสัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาลักษณะนิสัย 7 ประการกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ พบว่ายังไม่มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ดังกล่าวโดยตรง แต่จากการศึกษารูปแบบของความคิดสร้างสรรค์ตามแนวคิดของไมเคิล เจ เคอร์ตัน (Michal J. Kirton) ได้แบ่งรูปแบบความคิดสร้างสรรค์เป็น ความคิดสร้างสรรค์แบบปรับเปลี่ยน (Adaptive Style) และความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ (Innovative Style) พบว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องระหว่างบุคลิกภาพและความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ เช่น

ลอร์รา, โรรี และเชอริ (Laura A. King, Lori Mckee Walker and Sheri J. Broyles) (1996) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพ 5 ลักษณะ (Big 5) ต่อความสามารถในการสร้างสรรค์และความสำเร็จในการคิดสร้างสรรค์ พบว่าบุคลิกการเปิดกว้างต่อประสบการณ์และการเปิดตัวสู่สังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ ส่วนบุคลิกลักษณะการเห็นพ้องกับผู้อื่นมีความสัมพันธ์ทางลบต่อความสำเร็จในการคิดสร้างสรรค์

เจนนิเฟอร์และจิง ชู (Jennifer M. George and Jing Zhou) (2001) ทำการศึกษาลักษณะบุคลิกแบบเปิดกว้างต่อประสบการณ์ (Openness to experience) และความมีจิตสำนึก

(Conscientiousness) ต่อพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ โดยทำการศึกษานักงานบริษัทจำนวน 159 คน พบว่าลักษณะบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างมีความสัมพันธ์ในระดับสูงต่อพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ ส่วนบุคลิกความมีจิตสำนึกมีผลต่อพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ในระดับต่ำในสถานการณ์ที่มีเรื่องของลักษณะนิสัยเข้ามาเกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยยังค้นพบว่าลักษณะบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างมีผลอย่างสูงต่อพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์เมื่อได้รับข้อมูลย้อนกลับทางด้านบวกที่ช่วยในการแก้ไขปัญหา และลักษณะบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างมีผลต่ำต่อพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์เมื่อผู้นำสังเกตงานอย่างใกล้ชิด

จากผลงานวิจัยที่กล่าวมาแล้วนั้น พบว่าบุคลิกลักษณะของบุคคลเช่น เปิดกว้างต่อประสบการณ์ การเปิดตัวสู่สังคม มีความสัมพันธ์กับการริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovative Style) ซึ่งบุคลิกลักษณะดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะนิสัย 7 ประการของสตีเฟน โควี (Stephen Covey) มีความคล้ายคลึงกับลักษณะนิสัยการทำงานเชิงรุก คิดแบบชนะ-ชนะและ การมีนิสัยสร้างสรรค์ เพราะบุคคลจะพยายามในการริเริ่มทำงานต่างๆ เพื่อมีประสบการณ์แปลกใหม่ในการทำงาน นอกจากนี้ลักษณะนิสัยการสร้างสรรค์เพิ่มพูนซึ่งเน้นการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายพยายามแสดงความคิดเห็น บุคคลที่มีลักษณะเช่นนี้ต้องเป็นบุคคลที่เปิดตัวสู่สังคมเพื่อจะได้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าลักษณะนิสัย 7 ประการของสตีเฟน โควี (Stephen Covey) จึงน่าจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” (Leader) เป็นคำซึ่งถูกนำมาใช้ในภาษาอังกฤษตั้งแต่ ปี ค.ศ.1300 ส่วนคำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) เพิ่งจะปรากฏในภาษาอังกฤษเมื่อปี ค.ศ. 1800 และมีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำอย่างจริงจังในปี ค.ศ. 1900 หรือต้นศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมา แบล (Bass,1981 อ้างถึงใน พนิดา ตามาพงศ์,2534) ระบุว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับสังคมมนุษย์ โดยมีบิดามารดาเป็นแบบอย่างเบื้องต้นของผู้นำ ภาวะผู้นำจึงเป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติ ซึ่งแบล (Bass,1990) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำคือปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับสมาชิกหรือสมาชิกกับกลุ่ม มักเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสถานการณ์ การรับรู้และความคาดหวังของสมาชิก ผู้นำเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ซึ่งการกระทำของเขา มีผลกระทบต่อคนอื่นๆ มากกว่าการกระทำของคนอื่นที่จะมา มีผลกระทบต่อเขา ภาวะผู้นำ

เกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งสามารถปรับเปลี่ยนแรงจูงใจหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน(Competency)ของคนอื่นในกลุ่มได้ ”

จากคำกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบการมีอิทธิพลระหว่างบุคคลภายในกลุ่มซึ่งบุคคลลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งในกระบวนการกลุ่มสามารถจูงใจผู้อื่นให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในสถานการณ์ปัจจุบัน ที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้ทุกองค์กรต้องมีการแข่งขัน เพื่อชิงความเป็นเลิศและความยั่งยืนขององค์กร ผู้นำองค์กรจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่ง องค์กรที่ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ทำให้สามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยที่บุคคลในองค์กรมีความพึงพอใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานดีตามไปด้วย (วิภาดา คุณาวิทิกุล, 2539, น.50) ดังนั้นผู้นำจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิรูปตนเอง ซึ่งเบิร์นส์(Burn, 1978, p.4) ได้พัฒนาแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการวิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมืองพบว่าสามารถแบ่งภาวะผู้นำเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามทราบถึงความต้องการของตนเอง พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองของความ ต้องการ และหาวิธีการพัฒนาผู้ตาม ผู้ตามที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถนำศักยภาพของตนเองที่มีอยู่มาใช้ได้อย่างเต็มที่ ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม (Moral leadership)

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม อยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนทรัพยากรบางอย่างที่มีค่าแก่ผู้ตาม เช่น การทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับเงินเดือนของพนักงาน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียง และลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้งของผู้แทน ซึ่งเป้าหมายของผู้นำและผู้ตามไม่ได้เป็นเป้าหมายร่วมกันและไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายของผู้นำมุ่งเน้นต้องการให้ผลของงานของตนเองสำเร็จ ส่วนเป้าหมายของผู้ตามเพียงแค่ต้องการผลตอบแทนแลกเปลี่ยนจากงานที่ทำ

ต่อมา แบส (Bass, 1985) ได้เพิ่มความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสภาวะที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยการทำให้ผู้

ตามตระหนักถึงความสำคัญ คุณค่าและวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย คำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตน และทำให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง

ในปี ค.ศ.1985 แบล (Bass,1985)ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างบารมี (Charisma) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)และ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)

1. การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง คุณลักษณะพิเศษบางอย่างในตัวผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกสนใจ ศรัทธา ให้ความเคารพและประทับใจเมื่ออยู่ใกล้ชิด มีความดึงดูดส่วนตัวที่ทำให้ผู้ตามเกิดความนิยมชมชอบและทำให้ผู้ตามคล้อยตาม

เฮาส์(House,1985) เสนอผู้นำบารมีไว้ 7 ลักษณะ คือ 1) มีลักษณะเด่นและมีความเชื่อมั่นในตนเอง 2) เป็นแบบอย่างให้แก่ลูกน้องในเรื่องค่านิยม ทศนคติ และความคาดหวังต่อการทำงานและองค์การ 3) สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จ 4) มีเป้าหมายที่ชัดเจน 5) มีความคาดหวังและเชื่อว่าลูกน้องสามารถปฏิบัติให้ลุล่วงตามเป้าหมายได้ 6) มีพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานทำให้พันธกิจบรรลุตามเป้าหมายและ 7) มีบทบาทที่ดึงดูดใจลูกน้อง นอกจากนี้ คองเกอร์และคานันโก(Conger and Kanungo, อ้างถึงใน พินดาตามาพงศ์, 2534) เสนอว่า ผู้นำบารมีมีลักษณะดังนี้ คือ 1) สร้างจินตนาภาพในอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบันพร้อมทั้งให้ลูกน้องยอมรับในจินตนาภาพนั้น 2) กล้าเสี่ยงต่อสถานภาพ ตำแหน่งเพื่อประโยชน์ของลูกน้องมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว 3) มีวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุจินตนาภาพร่วมกัน 4) สามารถประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้อง แม่นยำ ไวต่อความต้องการของลูกน้อง 5) ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในสถานการณ์ปัจจุบันและพร้อมที่จะค้นหานวัตกรรมใหม่ๆในการแก้ปัญหา 6)ทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่นในกลยุทธ์สร้างนวัตกรรมใหม่(Innovation strategy) 7) ใช้อำนาจส่วนตัว คือการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญทำให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ ใช้วิธีการใหม่ๆในการเปลี่ยนแปลง ใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อให้ลูกน้องเลียนแบบในการอุทิศตน

การจะเป็นผู้มีบารมีได้ผู้นำจำเป็นต้องสามารถทำให้ลูกน้องศรัทธา ชัยพร วิชชาวุธ (1996)เสนอว่า ผู้นำสามารถสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นได้โดยการสร้างลักษณะ 7 ประการดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองเห็นโอกาสในการทำประโยชน์เพื่อกิจการของหน่วยงานอย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2) มีความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำจะต้องสื่อความให้สมาชิกในทีมเห็นภาพของอนาคตที่จะเกิดขึ้นร่วมกันอย่างชัดเจน 3) มีความริเริ่มที่จะทำโครงการต่างๆที่ทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้และชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมกิจกรรมนั้นด้วยความเต็มใจ

4) ประธานประโยชน์ผู้ นำจะต้องเข้าใจความต้องการของหน่วยงานและลูกน้องและประธานประโยชน์ให้ทุกฝ่ายได้รับสิ่งที่ตนต้องการสูงสุด 5) มีความสามารถ ที่จะนำทีมให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายได้และมีความสามารถที่จะทำให้อิสัยทัศน์เป็นจริง ผู้นำต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงานได้และเป็นที่พึ่งให้แก่ผู้ตาม 6) มีความน่าเชื่อถือ ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความจริงใจ เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของทีม มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นและกล้าตัดสินใจ 7) มีคุณธรรม เป็นคนดียึดหลักศีลธรรม เช่นสังคหวัตถุ 4 พรหมวิหาร 4 เป็นต้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความรักและความศรัทธาในตัวผู้นำ ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อความคิด ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการเปลี่ยนแปลงความคิดและความเชื่อของตนคล้อยตามผู้นำได้ง่ายขึ้น

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) เป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความแตกต่างของผู้ตาม ทราบจุดเด่น จุดด้อยของผู้ตามและให้ความสนใจในความต้องการและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

2.1 การคำนึงถึงการพัฒนา (A developmental orientation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและความรับผิดชอบที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดแนวทางเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา(A developmental oriented behavior) ประกอบด้วยทำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และมีการบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ารับการศึกษอบรมเพิ่มเติม มีการมอบหมายงาน (Delegation) โดยการให้โอกาสทำงานที่ทำทนายและการให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น ด้วยวิธีการพัฒนาและยกระดับความสามารถ และศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized orientation) โดยมีการนิเทศงานแบบต่างๆ มีการติดต่อกันแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้ลูกน้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนโดยพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและมีวิธีการพัฒนาศักยภาพนั้นให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร

2.3 การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มีมากกว่าร่วมกับสถานภาพการเป็นผู้บริหารที่จะช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาสอนแนะนำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ความคิดและจินตนาการเพื่อปรับปรุงการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้รู้สึกท้าทายและมองปัญหาเป็นโอกาส ผู้นำให้การสนับสนุนหากผู้ตามมีความต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ หรือมีความต้องการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ให้กับองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่และกระตุ้นให้ผู้ตามทุกคนทำงานอย่างอิสระในขอบเขตงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ(Bass,1985)

สำหรับองค์ประกอบด้านการกระตุ้นสติปัญญานี้ มิทอฟ (Mitroff,1978) มองว่าการกระตุ้นสติปัญญาจะมีความจำเป็นและถูกใช้ก็ต่อเมื่อ กลุ่มหรือองค์กรเผชิญกับปัญหาที่คลุมเครือ (Ill structure problem) ผู้นำจะต้องมีสติปัญญาที่จะวิเคราะห์ กำหนดปัญหา เลือกวิธีการแก้ปัญหาและต้องกระตุ้นปัญญาให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาชัดเจนขึ้น รวมทั้งสามารถตัดสินใจหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้ ยูคูล(Yukul,1981,pp.102-103) ได้ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ผู้นำจะต้องแก้ไขปัญหาคือจำเป็นต้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มและองค์กรเช่น 1) เมื่อกลุ่มและองค์กรถูกคุกคามจากสิ่งแวดล้อม เช่นถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วน 2) เมื่อเกิดปัญหาที่รุนแรงที่ทำให้ประสิทธิภาพของหน่วยงานลดลง เช่น ขาดแคลนเครื่องมือในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานไม่เหมาะสมมีความล่าช้าและมีค่าใช้จ่ายสูง เป็นต้น 3) เมื่องานขาดประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจาก เครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอ ขาดคนทำงาน และ 4) เมื่อผู้นำมีอำนาจหน้าที่พอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มการปฏิบัติงานที่แก้ปัญหาที่รุนแรงที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่

ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้วิธีกระตุ้นปัญญาที่ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขโดยการให้ข้อมูลข่าวสาร ชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหา กำหนดเป้าหมายกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสนใจ เข้าใจ และร่วมหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการที่ผู้นำใช้คำถามที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันให้ผู้ตามใช้ความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังทำและเหตุผลในการกระทำ (Bass,1985,p.114) ซึ่ง ควินและฮอลล์ (Quinn and Hall,1983,p.110) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำใช้กระตุ้นปัญญาดังต่อไปนี้ 1) การกระตุ้นปัญญาโดยใช้หลักเหตุผล (Rationally) โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ ปฏิบัติงานโดยเน้นโครงสร้างงานลักษณะเป็นทางการ ใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยในการตัดสินใจแต่จะเน้นที่ความรวดเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ 2) สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน(Existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและความเชื่อที่ว่าสติปัญญาสามารถ

เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสานซึ่งต้องการข้อมูลจำนวนมากและสามารถแก้ปัญหาได้หลากหลายวิธี 3) การสังเกตและการทดลอง (Empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร 4) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่น จะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง และค้นหาวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาถ้ามีความจำเป็น

ต่อมาเบสและแอฟเวริโอ (Bass and Avolio, 1994) ได้พบองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นเป็นองค์ประกอบที่ 4 คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation)

4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารใช้คำพูดและการกระทำที่ให้กำลังใจ ปลอบใจ กระตุ้นให้เกิดความร่าเริง มีชีวิตชีวา กระตือรือร้นในการทำงาน ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ เห็นความสำคัญในงานที่ปฏิบัติอยู่ ทุ่มเทความพยายามคิดค้นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

ยูคัล และ ฟลีท (Yukl and Fleet, 1982, p.67) ได้อธิบายพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ เช่น การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อกลุ่ม และผู้นำใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

นอกจากนี้ เบส (Bass, 1985) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ว่าผู้นำควรจะ

1) เน้นการปฏิบัติ (Action orientation) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ทำทลายความสามารถ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อสาสมัครทำงาน เพราะการได้อสาทำงานเป็น โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถและความรับผิดชอบ ของตน เมื่อปฏิบัติงานเสร็จผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน และสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดด้วยการเชื่อถือไว้วางใจกันและกัน

2) การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง (Confidence building) ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดขวัญกำลังใจ และ มีความพยายามทุ่มเทอย่างมากที่จะเผชิญปัญหาความยุ่งยากในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3) การสร้างความเชื่อในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring belief in “cause”) ผู้นำจะต้องพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าอุดมการณ์เป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

4) การใช้ Pygmalion effect (Making use of the Pygmalion effect or self fulfilling porphyry ) คือ การที่ผู้นำคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้ดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่ามีความสามารถทำได้ดีจะพยายามทำอย่างดีเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ Pygmalion effect กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง (self esteem) ของผู้ใต้บังคับบัญชา (Barker, 1992, p.166) และการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความภาคภูมิใจในตนเองจะมีความคาดหวังสูง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดียิ่งขึ้นเพื่อความสำเร็จขององค์การ

#### ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสัมพันธ์ต่อความคิดสร้างสรรค์

ปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคเทคโนโลยีการสื่อสารไร้พรมแดน ผู้นำองค์การไม่สามารถที่จะใช้ทักษะทางด้านการบริหารจัดการได้เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องอาศัยทักษะการเป็นผู้นำ ยุคใหม่ เช่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การริเริ่มสร้างสรรค์ และเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะช่วยกระตุ้น เปิดโอกาสให้พนักงานในองค์การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ หรือพัฒนาวิธีการในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงานทำให้องค์การ มีความก้าวหน้าโดดเด่นกว่าองค์การอื่น

การแสดงออกของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ จะทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานและสมาชิกทุกคนร่วมมือร่วมใจกันทำงานและมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ร่วมกันแก้ปัญหาในการทำงาน มีโอกาสในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีความเข้าใจในเป้าหมาย มีความปรารถนาให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและ มีความพึงพอใจในงานมากขึ้นซึ่งบรรยากาศเช่นนี้ช่วยส่งเสริมให้องค์การมีการพัฒนาก้าวหน้าไปข้างหน้า (Barker, 1992, p.36) เมเยอร์, เดวิสและสคอร์แมน (Mayer, Davis and Schoorman, 1995, pp.724-726) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดความสงสัยใคร่รู้ มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยงในการแก้ปัญหา รู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นความท้าทายและเกิดความคิดใหม่ๆ ผลของการกระตุ้นปัญญาจะทำให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมหรือแนวคิดในการแก้ปัญหาต่างๆให้กับองค์การ สามารถนำเอาศักยภาพภายในตนเองที่มีอยู่ออกมาใช้ประโยชน์สร้างสรรค์ให้กับองค์การได้ ส่วนพฤติกรรม

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลของผู้ นำเป็นการแสดงถึงความเอาใจใส่ต่อความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล ผู้ตามรับรู้ถึงความเอาใจใส่ของผู้ นำต่อความแตกต่างและความต้องการ ทำให้ผู้ตามรับรู้ถึงความช่วยเหลือสนับสนุนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน(Lewicki and Bunker,1996,pp.127-128)

นอกจากนี้ด้วยลักษณะของผู้ นำที่มีบารมี ผู้ตามจะเกิดความนิยมชมชอบและทำให้ผู้ตามคล้อยตามยึดเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ส่วนพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้ นำจะช่วยกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน พยายามทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ และผู้ตามก็ได้รับรู้ถึงการสนับสนุนส่งเสริมเปิดโอกาสในการปฏิบัติงานหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การด้วย

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ พบว่ายังไม่มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์โดยตรง แต่มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์ ได้แก่

สุรรัตน์ เหลาฉลาด (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย สภาพแวดล้อมในการทำงาน กับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารการพยาบาลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ มีการกระตุ้นปัญญา และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลให้พยาบาลวิชาชีพมีพฤติกรรมสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้น โดยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ( $r = .290$ )

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ได้แก่ การวิจัยของ เสาวลักษณ์ กิณเรศ (2546) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มงานพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชน เขต 6 พบว่า

1. ผู้บริหารการพยาบาลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่พยาบาล กระตุ้นให้พยาบาลแสดงความคิดเห็นริเริ่ม เสนอความคิดเห็นใหม่ๆในการพัฒนางาน ทำให้พยาบาลรู้สึกว่าการพยาบาลเป็นงานที่ทำทลายความสามารถ มีคุณค่า สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ วัฒนธรรมองค์การของกลุ่มงานการพยาบาลลักษณะสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .286$ ) (อ้างถึงในศิริพร คล้ายทิม, 2548)

### ความคิดสร้างสรรค์และทฤษฎีรูปแบบความคิดสร้างสรรค์

#### ความคิดสร้างสรรค์(Creative Thinking)

ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลทุกคน มากบ้างน้อยบ้างแตกต่างกันไป ได้มี ผู้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ไว้หลายทัศนะ เช่น

นิพนธ์ จิตภักดี (2523) ให้ความหมายว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการคิด การกระทำผลงานใหม่ที่มนุษย์ประดิษฐ์ขึ้น โดยทั่วไปความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้ 2 ลักษณะคือ เกิดจากการประดิษฐ์อะไรใหม่ๆที่ไม่เคยมีใครคิดค้นมาก่อน และเกิดจากการดัดแปลงสิ่งเดิมที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์แก่มนุษย์

อารี พันธุ์มณี (2537) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการทางสมองที่คิดใน ลักษณะอนกนัย (Divergent Thinking) อันนำไปสู่การค้นพบสิ่งแปลกใหม่ๆด้วยการคิดดัดแปลง ปรับปรุงจากความคิดเดิมผสมผสานให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ซึ่งรวมทั้งการประดิษฐ์คิดค้นพบสิ่งต่างๆ ตลอดจนวิธีการคิดทฤษฎี หลักการได้สำเร็จ ความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้นั้น มิใช่เพียงแต่คิดใน สิ่งที่เป็นไปได้ สิ่งที่เป็นเหตุเป็นผลเพียงอย่างเดียวเท่านั้น หากแต่ความคิดจินตนาการก็เป็นสิ่ง สำคัญยิ่งที่จะก่อให้เกิดความแปลกใหม่ แต่ต้องควบคู่ไปกับความพยายามที่จะสร้างความคิดฝัน หรือจินตนาการประยุกต์ จึงจะทำให้เกิดผลงานจากความคิดสร้างสรรค์ขึ้น

ออสบอร์น (Osborn, 1963) ได้นิยามว่า ความคิดสร้างสรรค์ คือ จินตนาการที่มนุษย์ สร้างขึ้น เพื่อแก้ปัญหายุ่งยากที่มนุษย์ประสบไม่ใช่เป็นการจินตนาการที่ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย

กิลฟอร์ด (Guilford, 1968) ให้ความเห็นว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทาง สมองเป็นความสามารถที่คิดได้หลายทิศทางหรือแบบอนกนัย และความคิดสร้างสรรค์นี้จะ ประกอบด้วยความคล่องในการคิด ความยืดหยุ่น และความเป็นต้นฉบับ คนที่มีความคิด สร้างสรรค์ได้จะมีต้องเป็นคนกล้าคิด ไม่กลัวถูกวิพากษ์วิจารณ์ และมีอิสระในการคิด

ทอแรนซ์ (Torrance, 1973) อธิบายไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ เป็นการรวบรวม ประสบการณ์ทั้งหมดที่ผ่านมาเพื่อสร้างรูปแบบอย่างใหม่ ความคิดใหม่ๆหรือผลผลิตใหม่ๆซึ่ง สมบูรณ์กว่าเดิม

จากความหมายของความคิดสร้างสรรค์ในลักษณะต่างๆสามารถสรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์หมายถึง ความสามารถทางสมองในการคิดได้คล่อง ยืดหยุ่น และเป็นต้นฉบับ ซึ่งสามารถทำให้เกิดการดัดแปลงปรับปรุงแก้ไขสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพดีกว่าเดิม หรือประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆที่ไม่ซ้ำของเดิมและเป็นการคิดที่ไม่ซ้ำกับผู้อื่น

### องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์

กิลฟอร์ด (Guilford, 1980, pp715-735) กล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ว่าเป็นลักษณะการคิดแบบอนैनัย ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ความคิดต้นฉบับ (Originality) หมายถึง ลักษณะความคิดแปลกใหม่แตกต่างจากความคิดเดิม ความคิดต้นฉบับเกิดจากการนำเอาความรู้เดิมมาคิดดัดแปลง และประยุกต์ให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ขึ้น เป็นลักษณะที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรก ต้องอาศัยความกล้าคิด กล้าลอง เพื่อทดสอบความคิดของตนบ่อยครั้งต้องอาศัยความคิดจินตนาการ หรือที่เรียกว่าความคิดจินตนาการประยุกต์ คือไม่ใช่คิดเพียงอย่างเดียวแต่จำเป็นต้องคิดสร้างและหาทางทำให้เกิดผลงานด้วย

ความคิดต้นฉบับนั้น ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

(1) ลักษณะทางกระบวนการ คือ เป็นกระบวนการคิด และสามารถแตกความคิดจากของเดิมไปสู่ความคิดแปลกใหม่ ที่ไม่ซ้ำของเดิม

(2) ลักษณะของบุคคล คือ บุคคลที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง กล้าคิดกล้าแสดงออก มีสุขภาพจิตดีพร้อมที่จะเผชิญกับสภาพการณ์ต่างๆด้วยความมั่นใจ

(3) ลักษณะทางผลิตผล ผลงานที่เกิดจากความคิดต้นฉบับ เป็นงานที่แปลกใหม่ไม่เคยปรากฏมาก่อน มีคุณค่าทั้งต่อตนเอง และเป็นประโยชน์ต่อสังคม

2. ความคล่องในการคิด (Fluency) หมายถึงความสามารถของบุคคลในการคิดหาคำตอบได้ปริมาณมาก อย่างคล่องแคล่วรวดเร็ว สั้นไหลในเวลาจำกัดแบ่งออกเป็น

(1) ความคล่องทางด้านถ้อยคำ (Word fluency) ซึ่งเป็นความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่วนั่นเอง

(2) ความคล่องทางการโยงสัมพันธ์ (Associational) เป็นความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันหรือคล้ายกันได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ภายในเวลากำหนด

(3) ความคล่องทางการแสดงออก (Expressional fluency) เป็นความสามารถในการใช้วลีหรือประโยค คือความสามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ

(4) ความคล่องในการคิด (Ideational fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดสิ่งที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด เป็นความสามารถอันดับแรกในการที่จะพยายามเลือกเฟ้นให้ได้ความคิดที่ดีและเหมาะสมที่สุด จึงจำเป็นต้องคิดออกมาให้ได้มากหลายอย่าง และแตกต่างกัน แล้วจึงนำเอาความคิดที่ได้ทั้งหมดมาพิจารณาแต่ละอย่างเปรียบเทียบกับว่าความคิดอันใดจะเป็นความคิดที่ดีที่สุด

3. ความยืดหยุ่นในการคิด (Flexibility) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิดหาคำตอบได้หลายประเภทและหลายทิศทาง แบ่งออกเป็น

(1) ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous flexibility) เป็นความสามารถที่พยายามคิดได้หลายอย่าง อย่างอิสระ

(2) ความคิดยืดหยุ่นทางการดัดแปลง (Adaptive flexibility) เป็นความสามารถที่จะคิดได้หลากหลายและสามารถคิดดัดแปลงจากสิ่งหนึ่งไปเป็นหลายสิ่งได้

4. ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) คือความคิดในรายละเอียดเพื่อตกแต่งหรือขยายความคิดหลักให้ได้ความหมายสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ความคิดละเอียดลออเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นยิ่งในการสร้างผลงานที่มีความแปลกใหม่ให้สำเร็จ

#### ลักษณะของผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์

กิลฟอร์ดและนักจิตวิทยาหลายท่านมีความเห็นว่า ลักษณะของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีลักษณะดังต่อไปนี้ (Guilford and Hoepfner, 1971, Lugo and Hershey, 1979)

1. เป็นตัวของตัวเอง มีความมั่นใจ มีความคิดเป็นอิสระ ไม่คล้อยตามความคิดเห็นของคนอื่นอย่างง่ายตาย กล้าคิดกล้าแสดงออก

2. ไวต่อปัญหาที่พบ รับรู้เร็ว มองการณ์ไกล มีความสามารถในการคิดหลายแง่หลายมุม มีความสามารถในการแก้ปัญหา ใช้ความคิดอย่างคล่องแคล่ว มีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีมาสู่แนวใหม่ หรือวิธีใหม่ ช่างสงสัย ชอบหาคำตอบ

3. รักที่จะก้าวไปข้างหน้า เต็มใจทำงานหนัก อุทิศตนให้กับงาน มีความมานะที่จะทำงานยากซับซ้อนให้สำเร็จ เปิดรับสถานการณ์ มีประสบการณ์กว้างขวางตื่นตัว มีแรงจูงใจและมีอัตมโนทัศน์สูง (Self-Concept)

4. มีความคิดริเริ่ม ชอบคิด ชอบทำ สามารถทำสิ่งธรรมดาให้เป็นสิ่งใหม่ เช่น นำคำ 2 คำมารวมกันเป็นคำใหม่ มีความหมายใหม่

5. มีความสามารถในการใช้สมาธิ พินิจพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างถี่ถ้วน ช่างสังเกต และสามารถจำแนกความแตกต่าง และความเหมือนของสิ่งที่เห็นได้
6. ยอมรับในสิ่งที่ไม่แน่นอนและสิ่งที่เป็นข้อขัดแย้ง โดยสามารถปรับตัวได้ ไม่พลาดกลัวต่อสิ่งที่ยังไม่ทราบ สิ่งลึกลับ แต่กลับรู้สึกพอใจที่จะเผชิญกับสิ่งนั้น
7. มีความอดทนต่อความไม่เป็นระเบียบ ไม่ชอบทำตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่ไม่ชอบถูกบังคับ
8. มีความสุขกับการคิด วิเคราะห์ และมีจินตนาการสูง
9. มีความเป็นอิสระทั้งความคิดและการกระทำไม่ชอบทำตามความคิดซ้ำแบบใคร
10. มีสติปัญญาปานกลางขึ้นไป แต่มีได้หมายความว่า คนที่มีระดับสติปัญญาสูงจะมีความคิดสร้างสรรค์สูงตามไปด้วย

### ทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์

เดวิส (Davis, 1983) ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ของนักจิตวิทยาที่ได้กล่าว โดยแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ 4 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์เชิงจิตวิเคราะห์ ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการเกิดความคิดสร้างสรรค์ว่า ความคิดสร้างสรรค์ เป็นผลมาจากความพยายามในการลดความขัดแย้งภายในจิตใต้สำนึก ระหว่างแรงขับทางเพศ (Libido) กับความรู้สึกผิดชอบทางสังคม (Social conscience)
2. ทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์เชิงพฤติกรรมนิยม มีแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องความคิดสร้างสรรค์ว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ โดยเน้นที่ความสำคัญของการเสริมแรงการตอบสนองที่ถูกต้องกับสิ่งเร้าเฉพาะหรือสถานการณ์ นอกจากนี้ยังได้เน้นความสัมพันธ์ทางปัญญา คือ การโยงความสัมพันธ์จากสิ่งเร้าหนึ่ง ไปยังสิ่งต่างๆ ทำให้เกิดความคิดใหม่ หรือสิ่งใหม่เกิดขึ้น
3. ทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์เชิงมนุษยนิยม มีแนวคิดว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่มนุษย์มีติดตัวมาแต่กำเนิด ผู้ที่สามารถนำความคิดสร้างสรรค์ออกมาใช้ได้คือ ผู้ที่รู้จักตนเองตรงตามสภาพที่เป็นจริง เข้าใจตนเอง ยอมรับตนเองทั้งในส่วนบกพร่องและส่วนดี สามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่และมีอิสระเสรีภาพในการคิด ตัดสินใจเลือกทำสิ่งต่างๆ (อารี, 2532, น. 144) มนุษย์จะสามารถแสดงความคิดสร้างสรรค์ของตน ออกมาได้อย่างเต็มที่นั้นขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมที่เปิดกว้างพร้อมที่จะรับประสบการณ์ใหม่

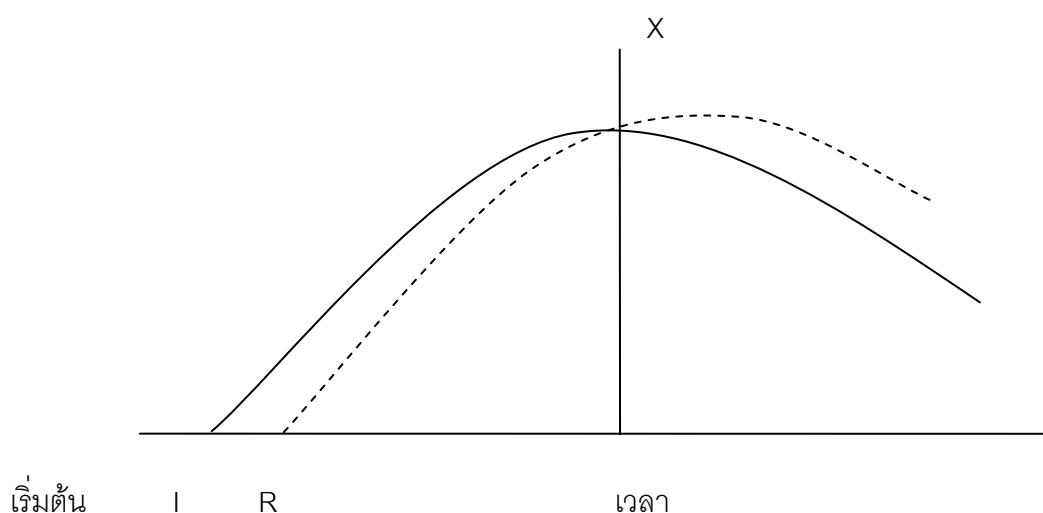
4. ทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ในรูปของการโยงสัมพันธ์ (Associative Theory) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วย การสร้างแนวคิดใหม่โดยการรวมเอาสิ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกันซึ่งการรวมกันนั้นจะต้องเป็นไปตามเงื่อนไขเฉพาะอย่างหรือรวมกันแล้วต้องเกิดประโยชน์ทางใดทางหนึ่ง หรือเมื่อนึกทางใดออกก็เป็นแนวทางในการนึกสิ่งอื่นต่อไป สัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่

#### การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์แม้จะเป็นสิ่งที่มีการพัฒนามาตั้งแต่เด็กแต่ก็เป็นสิ่งที่สามารถส่งเสริมและพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้เมื่อโตขึ้น แต่ก็มีสิ่งที่น่าคิดจากการศึกษาวิจัย พัฒนาการทางความคิดสร้างสรรค์ ไรบอท (Ribot) (อารีย์ พันธุ์มณี, 2545, น. 48-49 อ้างถึง Ribot, 1906) ได้เขียนกราฟแสดงให้เห็นพัฒนาการทางความคิดสร้างสรรค์ (ความคิดจินตนาการ) และเปรียบเทียบกับ การพัฒนาการทางด้านความมีเหตุผล ดังนี้

ภาพที่ 2.9

แสดงการเปรียบเทียบพัฒนาการทางความคิดสร้างสรรค์และความมีเหตุผล



เส้น I แสดงพัฒนาการทางความคิดสร้างสรรค์ตั้งแต่วัยเด็กถึงวัยรุ่นหนุ่มสาว

เส้น R แสดงความมีเหตุผลซึ่งเริ่มเจริญขึ้นช้ากว่าและพัฒนาช้ากว่าความคิดสร้างสรรค์

X เป็นจุดตัดของความคิดสร้างสรรค์และความมีเหตุผล หลังจากจุด X การพัฒนาทางความคิดสร้างสรรค์จะลดลงแต่ความมีเหตุผลจะเพิ่มมากขึ้น จนถึงระยะหนึ่งจึงค่อยลดลงในภายหลัง

ที่มา : Ribot, 1906. อ้างในอารีย์ พันธุ์มณี. ฝึกให้คิดเป็น คิดให้สร้างสรรค์, 2545, น. 48.

จากกราฟแสดงให้เห็นว่า พัฒนาการทางความคิดสร้างสรรค์จะเจริญก้าวหน้าขึ้น จนกระทั่งความมีเหตุผลซึ่งเริ่มต้นพัฒนาช้ากว่าตามทัน เป็นจุดที่ความคิดสร้างสรรค์ตัดกับความมีเหตุผลคือจุด X ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลจะลดลง ซึ่งอาจเป็นผลมาจากความมีเหตุผลของบุคคลเป็นสิ่งที่สกัดกั้นความสามารถในการคิดสิ่งแปลกใหม่ และแหวกแนวจากสิ่งที่เคยปฏิบัติ

การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ อาจจะทำได้ทั้งทางตรง โดยการสอนและฝึกอบรมหรือในทางอ้อม โดยการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อม ที่ส่งเสริมความเป็นอิสระในการเรียนรู้ หลักการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในทางอ้อมมีดังนี้ ( กระทรวงศึกษาธิการ, 2535, น. 16-17)

1. ยอมรับความสามารถของบุคคล
2. แสดงและเน้นให้เห็นว่าความคิดของเขามีคุณค่า สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์
3. ให้ความเข้าใจและเห็นใจในตัวของเขา และความรู้สึกของเขา
4. อย่าพยายามกำหนดแบบเพื่อให้ทุกคนมีความคิดและบุคลิกภาพเดียวกัน
5. อย่าสนับสนุนหรือให้รางวัลเฉพาะผลงานที่มีผู้ทดลองทำเป็นที่ยอมรับกันแล้ว

ควรให้ ผลงานแปลกใหม่มีโอกาสได้รับรางวัลและคำชมเชยบ้าง

6. ส่งเสริมให้ใช้จินตนาการของตนเอง โดยยกย่องชมเชยเมื่อมีจินตนาการที่แปลกและมีคุณค่า
7. กระตุ้นและส่งเสริมให้เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ
8. ส่งเสริมให้ถามและให้ความสนใจต่อคำถาม รวมทั้งชี้แนะแหล่งคำตอบ
9. เอาใจใส่ความคิดแปลกๆ ของเขาด้วยใจเป็นกลาง
10. พึงระลึกเสมอว่า การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์จะต้องใช้เวลาค่อยเป็นค่อยไป

บรรยากาศที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เป็นบรรยากาศที่เต็มไปด้วยการยอมรับและการกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ จะช่วยให้พนักงานได้พบความคิดใหม่ๆ และสามารถพัฒนาศักยภาพทางด้านความคิดสร้างสรรค์ให้เจริญก้าวหน้าตามขีดความสามารถที่มีอยู่

### ความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) และพฤติกรรมในการเกิดความคิดสร้างสรรค์

การตัดสินใจเป็นกระบวนการทางปัญญา บุคคลจะตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่เขาได้รับ และข้อมูลเหล่านั้นถูกตีความอย่างไร (สิริอร วิชาวุธ, 2549, น. 122)

เดวิส(Davis,1973) ได้ให้ความหมายของปัญหา คือ สถานการณ์ที่กระตุ้นให้องค์กรต้องมีการตอบสนอง

การตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหามักประกอบด้วยขั้นตอน 6 ขั้นตอนคือ

1. การค้นหาปัญหา บุคคลต้องมั่นใจว่าสิ่งนั้นเป็นปัญหาอย่างแท้จริงและพยายามดำเนินการแก้ไขปัญหานั้น การแก้ไขผิดปัญหา แยกกับการแก้ไขปัญหาแบบผิดๆ
2. การหาทางเลือก คือ การหาทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหา ทางเลือกนั้นต้องสามารถสนองความต้องการของทุกฝ่ายและแก้ไขปัญหานั้นได้
3. การรวบรวมตีความและประเมินข้อมูล การรวบรวมข้อมูลเป็นแนวทางช่วยในการตัดสินใจ
4. การเลือกทางเลือกที่เหมาะสม เป็นการหาข้อสรุปจากขั้นตอนที่ 3 เลือกทางเลือกที่คิดว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์มากที่สุด โดยการคำนึงถึงต้นทุน กำไร และความเสี่ยง
5. การตัดสินใจ โดยการตัดทางเลือกที่ไม่สนใจออกไปก่อนที่ละทางเลือกจนเหลือทางเลือกที่คิดว่าสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้
6. การติดตามประเมินผล และทำการเปลี่ยนแปลงหากจำเป็น เป็นการประเมินว่าทางเลือกที่เลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้จริงหรือไม่ หากไม่จริงอาจมีการปรับเปลี่ยนได้

จากขั้นตอนในการแก้ไขปัญหานั้นจะเห็นได้ว่า ถ้าผู้นำในองค์กรให้การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหานั้นจะเป็นการกระตุ้นพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานให้พยายามเสนอทางเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้น กระตุ้นให้พนักงานได้ริเริ่มความคิดและกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น

### ทฤษฎีรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ (The Adaption- Innovation Theory)

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่ากระบวนการคิด (Cognitive Process) เป็นผลมาจากหลายตัวแปรประกอบกัน ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ อิทธิพลทางสังคม และปัจจัยภายในตัวบุคคล การศึกษากระบวนการคิด โดยอาศัยเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ และเน้นการทำความเข้าใจสมองและระบบประสาท ได้รับการแทนที่ด้วยการศึกษาตัวแปรบรรยากาศทางสังคม (Social Climate) และ ศักยภาพส่วนบุคคล (Individual's Potential)

นอกจากนั้นการศึกษาที่ผ่านมา ได้สร้างความเข้าใจว่า ระดับสติปัญญาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดสร้างสรรค์ นั้นคือ ผู้ที่มี IQต่ำ จะขาดความคิดสร้างสรรค์แต่ปัจจุบันพบว่า

สิ่งที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการคิดสร้างสรรค์ คือรูปแบบของการคิด โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวขึ้นอยู่กับชนิดของปัญหา บรรยากาศทางสังคม และทักษะส่วนบุคคล และยังพบความแตกต่างระหว่างรูปแบบของการคิด (Cognitive style) กับความสามารถในการรู้คิด (Cognitive capacity) อย่างไรก็ตามการศึกษารูปแบบของการคิดเป็นสิ่งที่ทำได้ยากกว่าการศึกษาความสามารถในการคิดซึ่งสามารถวัดออกมาในเชิงปริมาณ

### แนวคิดสำคัญของทฤษฎี

The Adaption Innovation Theory (A-I Theory) มีแนวคิดสำคัญ คือ รูปแบบการคิดที่แตกต่างกันของบุคคล นำไปสู่พฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมและการแก้ปัญหาที่ต่างกัน โดยมีสมมติฐานเบื้องต้น (Kirton, 1994, pp.4-5) ดังนี้

1. รูปแบบของการคิดจะมีความเกี่ยวข้องกับวิธีในการคิด กลวิธีในการสร้างสรรค์วิธีการในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ซึ่งไม่เกี่ยวกับความสามารถในการรู้คิด
2. รูปแบบของการคิดเป็นสิ่งที่พัฒนามาจากสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะในช่วงวัยเด็กและพัฒนา กลายมาเป็นลักษณะของบุคลิกภาพ

นอกจากนั้นไมเคิล เจ เคอร์ตัน (Michael J Kirton) ค้นพบว่ารูปแบบของความคิดสร้างสรรค์ ไม่มีความสัมพันธ์กับสิ่งต่อไปนี้

1. ปริมาณหรือผลผลิตของการคิด ความแตกต่างของรูปแบบการคิดไม่มีผลต่อปริมาณของสิ่งที่คิดได้ (Level of creativity) นั่นคือ แม้ว่าจะมีรูปแบบการคิดที่แตกต่างกัน ก็อาจมีความสามารถในการคิดสิ่งสร้างสรรค์ได้เหมือนกัน
2. ความสำเร็จ ไม่มีคำตอบที่ตายตัวว่ารูปแบบการคิดแบบใด นำไปสู่การประสบความสำเร็จมากกว่า แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานแต่ละอย่างเป็นสำคัญ นั่นคือรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ คือรูปแบบที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์
3. เทคนิคการเรียนรู้ เนื่องจากรูปแบบของความคิดสร้างสรรค์ เป็นผลมาจากบุคลิกภาพ ซึ่งบุคลิกภาพเป็นลักษณะที่ค่อนข้างคงที่ในตัวบุคคล การเรียนรู้เทคนิคต่างๆ จึงมีผลต่อการเพิ่มสมรรถนะหรือปริมาณของการคิด มากกว่าการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ
4. พฤติกรรมในการป้องกันตนเอง เนื่องจากเมื่อเกิดกลไกการป้องกันตนเองบุคคลจะเลือกที่จะให้ความสำคัญกับสิ่งที่คิดมากกว่ารูปแบบของการคิด

ข้อสมมติฐานของรูปแบบการคิดจะมีความแตกต่างอย่างชัดเจนจากความสามารถในการคิดกิลฟอร์ด (Gilford, 1980, pp.715-735) กล่าวว่ารูปแบบของการคิด เป็นพื้นฐานความชอบ

ของบุคคล ที่กำหนดวิธีการจัดการกับข้อมูลต่าง ๆ ความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งที่พัฒนาอยู่ภายใต้ลักษณะบุคลิกภาพ

ทฤษฎี “การปรับตัว – การสร้างใหม่” (Adaption – Innovation theory) เป็นมิติของรูปแบบการคิดที่เกิดขึ้นและพัฒนาจนเป็นบุคลิกภาพ ซึ่งสามารถแยกออกได้ชัดเจนจากความสามารถในการรู้คิดซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพ

### ลักษณะของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์แบบปรับเปลี่ยนและแบบสร้างใหม่

เคอร์ตัน(Kirton,1976) ได้แบ่งรูปแบบของความคิดสร้างสรรค์เป็น 2 รูปแบบคือความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัว (Adaption)และความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ (Innovation) คุณลักษณะของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัวและแบบสร้างใหม่ มีลักษณะตรงข้ามกัน แต่คนแต่ละคนมีทั้งสองลักษณะอยู่ในตัว ขึ้นอยู่กับว่าจะมีลักษณะด้านใดมากน้อยกว่ากัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และบทบาทที่แตกต่างกัน

ลักษณะที่เด่นชัดของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัว (Adaptor) คือเมื่อเผชิญปัญหาจะพยายามหาทางแก้ไขปัญหาโดยยังคงอยู่ในกรอบแนวความคิดเดิม เน้นการทำสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น (Do thing Better) แก้ปัญหาด้วยข้อมูลภายในกรอบการรับรู้ที่มี (Solve problem within paradigms)และเน้นสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ในบางครั้งอาจมีลักษณะของการยอมตามความเห็นของเสียงส่วนใหญ่

ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ (Innovation) เมื่อเผชิญปัญหาจะเน้นที่การคิดที่แหวกจากกรอบแนวคิดเดิม พยายามสร้างสรรค์กรอบแนวคิดขึ้นมาใหม่ ที่เห็นว่ามีเหมาะสมกับสถานการณ์โดยมีแนวทางจากกรอบแนวความคิดเดิม เน้นการสร้างสรรคสิ่งใหม่ที่แตกต่าง (Do thing differently) ทำทหายกฎเกณฑ์และกรอบการรับรู้เดิมๆ (Challenge the paradigm) กล้าที่จะเสี่ยง ชอบการทดลองปฏิบัติ และในบางครั้งยอมขัดแย้งกับกลุ่มเพื่อทำตามความคิดเห็นของตนเอง(Kirton,1994,pp.8-11) ซึ่งถ้ากล่าวไปแล้ว รูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ (Innovation) จะมีความหมายเหมือนความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลดังกล่าวในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์

## ตารางที่ 2.1

แสดงลักษณะของผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัวเปรียบเทียบกับผู้ที่มีความคิด  
สร้างสรรค์แบบสร้างใหม่

ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัว Adaptor	ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ Innovator
1. มีบุคลิกลักษณะนิสัยที่ยืดความ เที่ยงตรง เน้นความมีประสิทธิภาพ มีระเบียบ แบบแผน มีความสุขุม มีระเบียบวินัย มี ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งต่างๆ	1. มีบุคลิกลักษณะดูเหมือนไม่ค่อยมี ระเบียบวินัย มีมุมมองของแนวคิดที่แตกต่าง จากเดิม
2. ตระหนักถึงการแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นโดยใช้กรอบแนวคิดที่มีอยู่ในปัจจุบัน	2. เป็นผู้ค้นพบปัญหา และหาวิธีการ แก้ไขปัญหาแบบใหม่ๆซึ่งแตกต่างจากกรอบ แนวคิดเดิม
3. พยายามมองหาวิธีการแก้ไข ปัญหาและทำความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น	3. พยายามตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับ ปัญหาที่เกิดขึ้นและจัดการแก้ไขปัญหานั้น
4. ลดปัญหาที่เกิดขึ้นโดยวิธีการ พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพของงานให้ มั่นคงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	4. เป็นผู้กระตุ้นการแก้ไขปัญหาของ กลุ่ม บางครั้งไม่สนใจความคิดเห็นของกลุ่มจึงดู เหมือนเป็นบุคคลที่แตกต่างจากคนอื่น
5. ยอมตามเสียงส่วนใหญ่ของกลุ่ม เน้นที่ความมั่นคงและความปลอดภัย น่าเชื่อถือ	5. มีความคิดเห็นไม่เหมือนเสียงส่วน ใหญ่ บ่อยครั้งที่ทำให้ผู้อื่นตกใจในความคิดเห็น และการกระทำที่ตรงข้ามกับผู้อื่นในกลุ่ม
6. มีความรับผิดชอบที่จะทำงานให้ ถึงเป้าหมายที่คนส่วนใหญ่กำหนดไว้	6. มีเป้าหมายของตนเองโดยไม่สนใจ ผู้อื่น
7. มีความอดทนต่อความเบื่อหน่าย มีความสามารถรักษาความถูกต้องในการ ทำงานที่มีรายละเอียดมากได้อย่างต่อเนื่อง	7. สามารถทำงานที่มีรายละเอียด มากๆ หรืองานที่ต้องทำซ้ำๆประจำได้เพียงใน ระยะเวลาสั้นๆ

ตารางที่ 2.1(ต่อ)  
แสดงลักษณะของผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัวเปรียบเทียบกับผู้ที่มีความคิด  
สร้างสรรค์แบบสร้างใหม่

ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัว Adaptor	ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ Innovator
8. มีความเชี่ยวชาญในการแก้ไข ปัญหาแบบมีระบบแบบแผน	8. มักแก้ไขปัญหาโดยไม่สนใจระบบ แบบแผน
9. น้อยมากที่จะทำงานนอกเหนือ กฎเกณฑ์ .มีความระมัดระวัง, มีความแน่ใจ เมื่อผู้อื่นให้การสนับสนุน	9. มักที่จะท้าทายกฎเกณฑ์เดิม น้อย ครั้งที่จะยอมรับแนวปฏิบัติเดิมๆ
10. มีความวิตกกังวลสูงต่อข้อ วิจารณ์ของสังคมภายนอก ยอมตามแรง กดดันทางสังคมและผู้ที่มีความชำนาญ มากกว่า	10. มีความวิตกกังวลต่ำ เมื่อมีความคิด ใหม่ๆไม่ต้องการความเห็นชอบจากผู้อื่นเพื่อให้ เกิดความเชื่อมั่นในการเผชิญหน้ากับสิ่งที่ตรงข้าม กับผู้อื่น
11. ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ ตามโครงสร้างของสถาบันหรือองค์การ ตลอดเวลา ยกเว้นในบางโอกาสที่ต้องการมีที่ สำหรับหลีกเลี่ยงจาก กฎเกณฑ์บ้าง	11. องค์การหรือสถาบันในอุดมคติ คือ ที่ที่ปราศจากกฎเกณฑ์ หรือควรเปิดโอกาสให้ สามารถควบคุมตนเองได้

เมื่อทำงานร่วมกันระหว่าง Adaptor และ Innovator

ตารางที่ 2.1(ต่อ)

แสดงลักษณะของผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัวเปรียบเทียบกับผู้ที่มีความคิด  
สร้างสรรค์แบบสร้างใหม่

ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัว ทำงานร่วมกับผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ แบบสร้างใหม่	ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ทำงาน ร่วมกับผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์แบบ ปรับเปลี่ยน
12. ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัวจะให้การสนับสนุน จัดการงานให้มีความมั่นคงและต่อเนื่อง	12. ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ จะเป็นผู้ที่เสนอแนวทางในการทำงานที่แตกต่างจากแนวคิดและทฤษฎีเดิม
13. ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัวจะอ่อนไหวในเรื่องของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล พยายามรักษาความเหนียวแน่นและความร่วมมือของกลุ่ม	13. ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่จะเน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บ่อยครั้งที่คุกคามความเหนียวแน่นและความร่วมมือของกลุ่ม
14. ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัวจะเตรียมการหาวิธีในการรับมือกับความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความปลอดภัย	14. ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่จะเป็นผู้ที่พยายามกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ยึดมั่นสิ่งเดิมที่มี

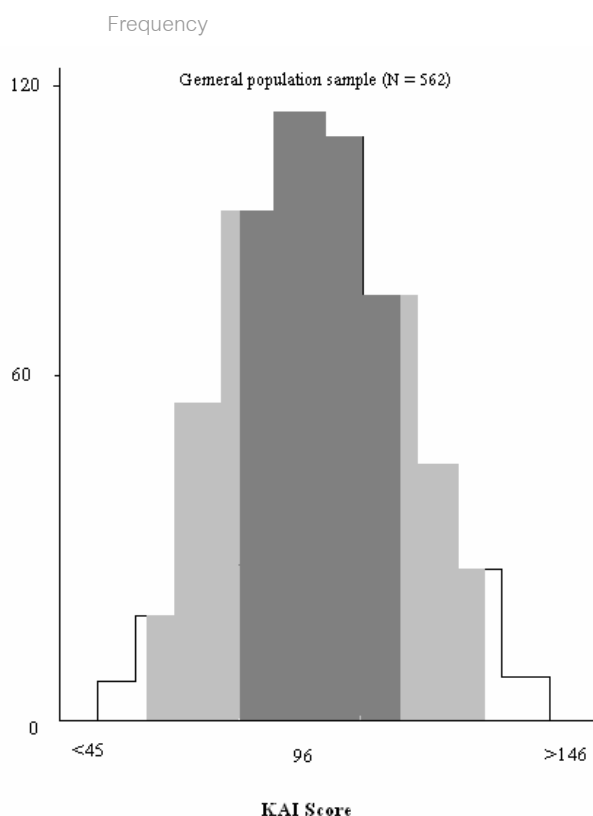
ที่มา: ตารางเปรียบเทียบลักษณะต่างๆของ Adaptor และ Innovator (Kirton,1994,pp. 10-11)

แบบสำรวจรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ ( The Kirton Adaption – Innovation Inventory)

The Kirton Adaption – Innovation Inventory (KAI ) เป็นแบบสำรวจรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ที่สร้างขึ้นตามแนวทฤษฎี A-I ใช้วัดระดับและรูปแบบความคิดสร้างสรรค์มีข้อคำถาม 32 ข้อเป็นข้อความเกี่ยวกับคุณลักษณะของ A-I ให้ผู้ทำแบบทดสอบประเมินตนเอง ( self-report ) ตามมาตราวัดแบบลิเกิร์ต (1-5 ) ค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 32-160 คะแนน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 96 และการแจกแจงของระดับคะแนนที่ได้จากการวัดเป็นการแจกแจงแบบปกติ

ภาพที่ 2.10

แสดงการกระจายของคะแนนรูปแบบความคิดสร้างสรรค์



ที่มา : Michael Kirton. Adaptor and Innovators\_U.S.A.;Routledge,1994,p.14.

เคอร์ตัน (Kirton,1994.pp.14-15) พัฒนาแบบสำรวจ โดยการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1000 คน จาก 8 ประเทศ(5 ภาษา) พบว่าค่าความคงที่ภายในเท่ากับ 0.88 และค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.82-0.88 และสามารถใช้ข้ามวัฒนธรรมได้ เนื่องจากการทดสอบแล้วพบว่า ความแตกต่างของวัฒนธรรมภาษา ไม่มีผลต่อคะแนนที่วัดได้

ได้มีงานวิจัยที่นำเครื่องมือ KAI ไปใช้ ในการศึกษาตัวแปรทางด้านการประเมินทักษะ การบริหาร เพศ อายุ ระดับการศึกษา ลักษณะของงาน บุคลิกภาพ พบว่าตัวแปรทางด้านการ ประเมินทักษะการบริหาร ลักษณะของงานและบุคลิกภาพ มีความสัมพันธ์กับรูปแบบความคิด สร้างสรรค์แต่ตัวแปรทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบความคิด สร้างสรรค์

### สมมติฐานการวิจัยและที่มาของแนวคิด

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์และรูปแบบความคิดสร้างสรรค์พบว่าองค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นั้นต้องประกอบด้วยบุคลิกลักษณะนิสัยของบุคคลที่ส่งเสริมให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ เช่น บุคลิกภาพของพนักงานที่ไวต่อการรับรู้ปัญหา ชอบปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ชอบความแปลกใหม่ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน กล้าคิดกล้าเสี่ยงกล้าแสดงออกที่จะทำสิ่งใหม่ๆ มีความมั่นใจในตนเอง รู้จักตัดแปลงความคิดให้เหมาะสม เป็นต้นซึ่งลักษณะบุคลิกภาพดังกล่าวนี้มีความคล้ายคลึงกับลักษณะนิสัย 7 ประการของสตีเฟน โควี (Stephen Covey) เช่น ทำงานเชิงรุก การสร้างสรรค์เพิ่มพูน เป็นต้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าถ้าพนักงานในองค์การมีลักษณะนิสัย 7 ประการของสตีเฟน โควี (Stephen Covey) แล้วจะมีความสัมพันธ์ต่อความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ (Innovative style) หรือแบบปรับตัว (Adaptive style) จึงทำให้สามารถตั้งเป็นสมมติฐานได้คือ

#### **สมมติฐานที่ 1 ลักษณะนิสัย 7 ประการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัวของพยาบาลประจำการ**

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 ลักษณะนิสัยทำงานเชิงรุกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัวของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 ลักษณะนิสัยมีเป้าหมายและแผนงานก่อนเริ่มลงมือทำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัวของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานย่อยที่ 1.3 ลักษณะนิสัยทำสิ่งที่สำคัญอันดับแรกก่อนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัวของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานย่อยที่ 1.4 ลักษณะนิสัยคิดแบบชนะ-ชนะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัวของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานย่อยที่ 1.5 ลักษณะนิสัยพยายามเข้าใจผู้อื่นก่อนจะให้ผู้อื่นเข้าใจตนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัวของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานย่อยที่ 1.6 ลักษณะนิสัยทำงานอย่างสร้างสรรค์เพิ่มพูนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัวของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานย่อยที่ 1.7 ลักษณะนิสัยล้มเลิกน้อยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัวของพยาบาลประจำการ

#### **สมมติฐานที่ 2 ลักษณะนิสัย 7 ประการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ของพยาบาลประจำการ**

สมมติฐานย่อยที่ 2.1 ลักษณะนิสัยทำงานเชิงรุกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานย่อยที่ 2.2 ลักษณะนิสัยมีเป้าหมายและแผนงานก่อนเริ่มลงมือทำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานย่อยที่ 2.3 ลักษณะนิสัยทำสิ่งที่สำคัญอันดับแรกก่อนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานย่อยที่ 2.4 ลักษณะนิสัยคิดแบบชนะ-ชนะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานย่อยที่ 2.5 ลักษณะนิสัยพยายามเข้าใจผู้อื่นก่อนจะให้ผู้อื่นเข้าใจตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานย่อยที่ 2.6 ลักษณะนิสัยทำงานอย่างสร้างสรรค์เพิ่มพูนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานย่อยที่ 2.7 ลักษณะนิสัยล้มเลิกน้อยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ของพยาบาลประจำการ

ซึ่งถ้าผลการวิจัยของลักษณะนิสัย 7 ประการมีความสัมพันธ์กับรูปแบบของความคิดสร้างสรรค์ใด องค์การสามารถใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกพนักงานที่บุคคลลักษณะนิสัยคล้ายคลึงกับลักษณะนิสัย 7 ประการเพื่อช่วยในการพัฒนาองค์การให้กลายเป็นองค์การที่มีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ และในทางตรงกันข้ามถ้าผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าไม่มีความสัมพันธ์ของรูปแบบความคิดสร้างสรรค์กับลักษณะนิสัย 7 ประการ ทำให้องค์การได้ทราบว่าตัวแปรอื่นนอกเหนือจากบุคลิกลักษณะนิสัยเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานและเป็นแนวทางในการหาทางพัฒนาบุคลากรต่อไป นอกจากนี้ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยมีความสนใจว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น ผู้นำ เพื่อนร่วมงาน ลักษณะงาน มีความสำคัญต่อความคิดสร้างสรรค์ โดยเฉพาะผู้นำ เป็นบุคคลที่มีความใกล้ชิดและมีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด โดยเฉพาะถ้ามองในแง่พฤติกรรมของผู้นำในการปฏิบัติงาน การเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นได้นั้นนอกจากบุคคลจะมีบุคลิกลักษณะที่มีความคิดริเริ่มแล้ว การส่งเสริมสนับสนุนจากหัวหน้างานเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำในองค์การมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เอื้ออำนวย สนับสนุนส่งเสริม เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานน่าที่จะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานได้นำเอาศักยภาพทางด้านความคิดริเริ่มออกมาใช้ได้ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของการปรับเปลี่ยน (Adaptive style) หรือแบบที่มีการสร้างใหม่ (Innovative style) ได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำมี

พฤติกรรมที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานอื่นนอกเหนือจากคำสั่ง หรือไม่สนับสนุนในการค้นคว้าสิ่งใหม่ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะไม่กล้าที่จะคิดทำงานใหม่ หรืออาจไม่กระตือรือร้นที่จะต้องนำศักยภาพที่มีอยู่ในตัวเองมาพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่ ความคิดสร้างสรรค์ไม่ว่าจะในรูปแบบปรับตัว (Adaptive style) หรือแบบสร้างใหม่ (Innovative style) จึงไม่เกิดขึ้นในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมในการกระตุ้น สนับสนุน และมีลักษณะที่น่าศรัทธาทำให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะยึดเป็นแบบอย่างและเมื่อพนักงานเห็นถึงพฤติกรรมผู้นำดังกล่าวแล้วก็น่าจะช่วยกระตุ้นให้ดึงเอาศักยภาพทางด้านความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นได้ทั้งในรูปแบบของการปรับตัว (Adaptive style) หรือแบบที่มีการสร้างใหม่ (Innovative style) จึงทำให้สามารถตั้งเป็นสมมติฐานได้คือ

### **สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัวของพยาบาลประจำการ**

สมมติฐานย่อยที่ 3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานด้านการสร้างบารมีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัวของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานย่อยที่ 3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัวของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานย่อยที่ 3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัวของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานย่อยที่ 3.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัวของพยาบาลประจำการ

### **สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ของพยาบาลประจำการ**

สมมติฐานย่อยที่ 4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานด้านการสร้างบารมีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานย่อยที่ 4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานย่อยที่ 4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานย่อยที่ 4.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่ของพยาบาลประจำการ

**สมมติฐานที่ 5 ลักษณะนิสัย 7 ประการอย่างน้อย 1 ลักษณะนิสัยสามารถพยากรณ์รูปแบบความคิดสร้างสรรค์**

สมมติฐานย่อยที่ 5.1 ลักษณะนิสัย 7 ประการอย่างน้อย 1 ลักษณะนิสัยสามารถพยากรณ์รูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบปรับตัว

สมมติฐานย่อยที่ 5.2 ลักษณะนิสัย 7 ประการอย่างน้อย 1 ลักษณะนิสัยสามารถพยากรณ์รูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างใหม่