

การวางแผนพัฒนาผู้นำทางการพยาบาลในอนาคต

Development Plan for Future Nursing Leadership

บทความวิชาการ

สายสมร เฉลยกิติ* แอน ไทยอุดม**

Saisamorn Chaleoykitti, R.N., M.S.N., Ed.D.*

Ann Thaiudom, R.N., M.S.N.**

บทคัดย่อ

ในวงการวิชาชีพการพยาบาล จำเป็นที่ผู้บริหารทางการพยาบาลจะต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพราะเหตุที่ผู้นำทางการพยาบาลนั้นจะต้องปฏิบัติงานเพื่อชี้นำ ส่งเสริม และช่วยเหลือผู้อื่นให้ทำงานด้วยความเหมาะสม ถูกต้อง กระจ่างหรือรัน บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำทางการพยาบาลเป็นบุคคลสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรกับบุคลากรทุกระดับเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ยังเป็นตัวแทนองค์กร เป็นศูนย์รวมของบุคคล โดยพบว่าผู้ที่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ดังนั้นจึงถือเป็นการจำเป็นที่ต้องพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้ได้ผู้นำที่สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่มีประสิทธิภาพและบรรลุจุดหมาย จึงนำเสนอ “การวางแผนพัฒนาผู้นำทางการพยาบาลในอนาคต” ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อไป

คำสำคัญ : การวางแผน, พัฒนาผู้นำทางการพยาบาล

Abstract

In nursing profession, nursing managers need to have appropriate and adequate leadership because nursing leaders others to work correctly and enthusiastically, contributing to the achievement of the organization's goals. Nursing leaders are key persons who link the organization to all levels of personnel and effectively translate the policy into practice. They are not only a representative of their organization, but also a center of power for individuals they lead. Leadership is essential for the organization's outcomes and success, meaning that it is necessary to develop nursing leaders to have leadership skills. Therefore, the authors present the topic of "Development Plan for Future Nursing Leadership as a guideline for self-development and preparedness among professional nurses to be effective leaders in the coming future.

Keywords: Development Plan, Nursing Leadership

Corresponding Author: *พ.อ.หญิง ดร., อาจารย์หัวหน้าภาควิชาการพยาบาลเบื้องต้น กองการศึกษา วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

E-mail: saisamorn2006@hotmail.com

**พ.ต.หญิง, อาจารย์พยาบาลภาควิชาอายุรศาสตร์และศัลยกรรมศาสตร์ กองการศึกษา วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

ในองค์การพยาบาลในปัจจุบัน การวางแผนพัฒนาผู้นำทางการพยาบาลในอนาคตเป็นเรื่องที่สำคัญ เพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาล ทั้งผู้นำทางการศึกษาพยาบาล ได้แก่ คณบดี หรือผู้อำนวยการวิทยาลัย และผู้นำทางการบริการพยาบาล ได้แก่ หัวหน้าพยาบาล ดังนั้นผู้นำทางการพยาบาลทั้งระบบบริการและผู้นำการศึกษาต้องปรับตัวทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถในการจัดการกับองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่า แผนพัฒนาการพยาบาลและการผดุงครรภ์แห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 - 2559 มีพันธกิจของผู้นำทางการพยาบาล คือเสริมสร้างศักยภาพผู้นำทางการพยาบาลเพื่อนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมบริการด้านการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (ปัญญากรณ์ ชูตั้งกร และสุจิตรา เหลืองอมรเลิศ, 2556) ซึ่งถ้าหากขาดการเตรียมผู้นำทางการพยาบาลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลจะส่งผลให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขาดประสบการณ์ ขาดภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่มักจะใช้ประสบการณ์ตรงในฐานะพยาบาลวิชาชีพมาก่อน หรือใช้การเลียนแบบผู้บริหารคนเดิม ซึ่งไม่สามารถรับประกันได้ว่าจะแสดงแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมได้ พฤติกรรมดังกล่าวไม่สามารถทำให้เกิดการพัฒนาทางการบริหารงานได้ นอกจากนี้พบว่าสาเหตุที่พยาบาลท้อแท้และลาออกเกิดจากความไม่พอใจในระบบการควบคุมบังคับบัญชาและไม่พอใจผู้บริหารผู้บริหารขาดความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ หัวหน้าหรือผู้ป่วยมีสมรรถนะไม่เหมาะสม ทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรลดลง ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพในการให้บริการพยาบาลการพัฒนาวิชาชีพการพยาบาล (สุดารัตน์ ตานพิพัฒน์ และอารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2555) ดังนั้นการวางแผนพัฒนาผู้นำทางการพยาบาลในอนาคตนั้นผู้เขียนจะนำเสนอความหมายของภาวะผู้นำแนวคิดทฤษฎีผู้นำที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ในส่วนที่หนึ่งและสองตามลำดับ และการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองจะอยู่ในส่วนท้าย พร้อมทั้งเสนอแนะข้อคิดเห็นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำในลำดับต่อไป

ความหมายภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นจุดรวมของกระบวนการกลุ่ม เป็นจุดรวมของอำนาจที่ทำให้กลุ่มร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลงประกอบกิจกรรม หรือควบคุมสังคมเป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม คือ เป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างความประทับใจ ทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง รักดี และร่วมมือเป็นการใช้

อิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดความร่วมมือเพื่อไปสู่จุดหมายที่วางไว้เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมในการอำนวยความสะดวก หรือประสานงานของสมาชิก ในกลุ่มเป็นรูปแบบของการชักจูงหรือสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการบังคับเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกเป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยการกำหนดสถานการณ์และพฤติกรรมของกลุ่ม แล้วกระตุ้นผลักดัน และประสานองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายเป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์ คือ เป็นการกระตุ้นซึ่งกันและกัน ระหว่างคนที่มีความแตกต่างกัน เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ด้วยความสมัครใจเป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวัง ระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม (Huber, 2010).

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ใช้ในการพัฒนาผู้นำทางการพยาบาลในอนาคต

จากการศึกษาทฤษฎีที่มีอยู่อย่างหลากหลายแตกต่างกันออกไป ซึ่งแต่ละทฤษฎีจะเน้นศึกษาตัวแปรแตกต่างกัน แต่มีสิ่งที่เหมาะสมกันคือ ทุกทฤษฎีมองว่าผู้นำมีหน้าที่นำส่วนผู้ตามมีหน้าที่ตาม ผู้นำมุ่งให้ผู้ตามปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้หรือองค์การ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน จน เจมส์ แมกเกรเกอร์ เบิร์น ได้เสนอทฤษฎีที่สามารถอธิบายผู้นำในยุคใหม่ได้ คือ ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต่อมาในปี 1985 บาส (Bass) ได้ขยายแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1987)

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมาย และวิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย
2. ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีม องค์การ และนโยบาย
3. กระตุ้นระดับความต้องการของมาสโลว์ หรืออัลเดอร์เฟอร์ เพื่อให้ผู้ตามเกิดความต้องการและความจำเป็นที่สูงขึ้น

ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดเล็กหรือใหญ่ องค์การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำจะทำให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยที่บุคคลเต็มใจปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในงาน ส่งผลให้การปฏิบัติดีตามไปด้วย ในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี เช่นปัจจุบันนี้ ส่งผลต่อองค์การทุกแห่ง รวมทั้งองค์การพยาบาล

ด้วย กล่าวคือ มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและค่านิยม ดังนั้น การทำงานของพยาบาลต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของพยาบาลและผู้ใช้บริการ ซึ่งเป็น บทบาทหน้าที่ของผู้นำพยาบาล ผู้นำในยุคนี้ควรมีลักษณะ ของการริเริ่ม เสริมสร้างพลังอำนาจ ยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้น ปรับเปลี่ยนค่านิยม อุดมการณ์ เป้าหมาย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กร และเกิด ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำเพื่อส่วนรวม ซึ่งเป็นลักษณะ ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ตามแนวคิดของเบิร์นและบาสนั่นเอง

การวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาลในอนาคต

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนมีความเห็น สอดคล้องกับ พนิดา ดามาพงศ์ (2534, อ้างใน ปิยพร ประทีปทัศน์, 2540) ว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมที่ควรใช้ในการ พัฒนาภาวะผู้นำเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน โดยมีการ วางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการพยาบาลในอนาคตเพื่อให้บุคลากร ในกลุ่มงานการพยาบาลเชื่อฟัง จงรักภักดี และทุ่มเทความ พยายามในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ประกอบด้วย บารมี การกระตุ้นปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็น เอกบุคลิก การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม และการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ สอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส

1. บารมี (Charisma)

ผู้นำบารมี หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะพิเศษที่สามารถ ดึงดูดใจคน ทำให้คนยอมทำตามอย่างเชื่อฟัง และจงรักภักดี ลักษณะของบารมี ได้แก่ การที่ผู้ตามเชื่อในสิ่งที่ผู้นำเชื่อ ยอมรับ โดยไม่ต้องคำถาม รัก ภักดี เชื่อฟัง มีอารมณ์ผูกพันและเชื่อว่า ผู้นำจะนำความสำเร็จมาสู่กลุ่ม

ลักษณะของผู้นำบารมี มีดังนี้ คือ 1) มีลักษณะ เด่น เชื่อมั่นในตนเอง ต้องการมีอิทธิพลเหนือลูกน้อง 2) เป็น แบบอย่างแก่ลูกน้อง สิ่งทีลูกน้องยึดถือเป็นแบบอย่างได้แก่ ค่านิยม ความคาดหวัง การตอบสนองทางอารมณ์ ทัศนคติต่อ องค์กร 3) ผู้ตามประทับใจในความสามารถและความสำเร็จของ ผู้นำ 4) มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน 5) แสดงออก ถึงความคาดหวังในผู้ตาม 6) มีพฤติกรรมที่สร้างและยกระดับ แรงจูงใจของผู้ตาม 7) มีคุณสมบัติที่ดึงดูดใจผู้ตาม

วิธีการพัฒนาให้เกิดบารมี

1. ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social learning theory) คือ พฤติกรรมของคนเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการ สังคมประกิต (Socialization) และสภาพแวดล้อมที่มีผู้ใหญ่ หรือผู้ใกล้เคียง โดยบุคคลได้เห็นการกระทำของบุคคลอื่น ได้แก่ การศึกษาผู้นำพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ ทั้งในหน่วยงาน บริการและวิชาการ

2. เลียนแบบผู้นำที่ตนนิยมชมชอบ หรือเลียนแบบผู้นำเก่า ๆ ที่ตนเองชื่นชอบ

3. การปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังจงรัก ภักดี พฤติกรรมเหล่านี้ได้แก่ การเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม เป็นผู้ให้ ทำเพื่อส่วนรวม เป็นมิตร ใจดี เป็นกันเองเป็น ที่พึ่ง เสียสละ เอื้ออาทร และเป็นที่เคารพรักของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การกระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation)

หมายถึง การทำให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาและ วิธีการแก้ไข ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและความเชื่อ มากกว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทันทีทันใด การกระตุ้น ปัญญาจะทำให้ผู้ตามเห็นธรรมชาติของปัญหาที่เผชิญอยู่ รวมทั้งวิธีการแก้ปัญหา การเกิดปัญญาเป็นความรู้สึกภายใน ไม่จำเป็นต้องสังเกตเห็น (Bass: 1985) การกระตุ้นปัญญาจะใช้ เมื่อกลุ่มหรือองค์กรเผชิญปัญหาที่มองไม่เห็น ผู้บริหาร ทุกระดับจะไม่สามารถตัดสินใจได้ หากปัญหาไม่ชัดเจน ผู้นำ ต้องมีสติปัญญาสูงพอที่จะวิเคราะห์ กำหนดปัญหา เลือกวิธี แก้ปัญหา แล้วจึงกระตุ้นผู้ตามให้มองเห็นปัญหาและตัดสินใจ หาทางเลือก ในสภาวะปกติผู้นำการแลกเปลี่ยนมืออยู่ทั่วไป แต่ในภาวะคับขัน เช่น ขาดแคลนทรัพยากร ผู้ตามวิตกกังวล ไม่แน่ใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปรากฏตัวขึ้นในฐานะผู้ริเริ่ม มากกว่าการปฏิบัติตามที่เคยมา

การกระตุ้นปัญญา

ในสถานการณ์ที่ปั่นป่วน ปัญหาไม่ชัดเจน ผู้นำ จะกระตุ้นปัญญาผู้ตาม โดย

1. ให้ข้อมูลข่าวสารที่ละเอียดและชัดเจน
2. ชี้ทางเลือกในการปฏิบัติ
3. กำหนดค่านิยม จุดมุ่งหมาย
4. สร้างภาพพจน์ คือ เป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ด้าน : การทำงาน การรักษาเวลา ความประพฤติส่วนตัว ตลอดจนความประสบความสำเร็จในชีวิตครอบครัว
5. มีคำขวัญ เพื่อให้สร้างจิตสำนึกในการที่จะ บรรลุถึงเป้าหมาย

6. สัญลักษณ์ที่เข้าใจง่าย จนผู้ตามเข้าใจและยอมรับ

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)

บาส กล่าวถึงการบันดาลใจว่า เป็นเรื่องที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือผู้ตามโดยเร้าอารมณ์ ปลุกใจ ทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา กระตือรือร้น ใฝ่ความพยายามมากกว่าที่คิด เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ทำงานของกลุ่มให้บรรลุผลสำเร็จ และผูกพันกับอุดมการณ์ของผู้นำ (Bass: 1985)

วิธีสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นโดยการพูดให้เข้าใจผู้ตาม ให้มีความมั่นใจ กระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งได้แก่

1. การพูด ได้แก่

- พูดให้ลูกน้องภาคภูมิใจในตนเอง
- พูดอย่างห้าวหาญเพื่อสร้างขวัญ
- ส่งเสริมให้กำลังใจลูกน้องเป็นรายบุคคล
- พูดอย่างมีความเชื่อมั่นในตัวลูกน้อง

2. เน้นการปฏิบัติ ได้แก่

- กระตุ้นให้ลูกน้องทำโครงการใหม่ ๆ ที่ท้าทาย
- ให้อาสาสมัครทำงาน
- ทำให้องค์กรคล่องตัว
- ทดลอง คือ ยอมให้ลูกน้องทำ ยอมให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้น

ความผิดพลาดเกิดขึ้น

- ทำให้ระบบง่ายขึ้น คือ ทำให้ไม่ซับซ้อน
- ร่วมทุกข์ ร่วมสุขกับลูกน้องในช่วงที่ประสบ

ความยุ่งยาก

- นำหน้าลูกน้องในยามที่เกิดอันตราย เพื่อให้ลูกน้องเกิดกำลังใจ

- สร้างบรรยากาศองค์กรและการติดต่อสื่อสาร ให้น่าเชื่อถือ และไม่ซับซ้อน

3. สร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ที่สำคัญสำหรับพยาบาล เพราะถ้าไม่มีความเชื่อที่มีอุดมการณ์เพียงพอ ยังมีความเหน็ดเหนื่อย

4. คาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี เพื่อให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติตามที่คาดหวังหรือเป็นลักษณะของ Pygmatism effect (Bass: 1985)

5. ให้คำพูดปลุกเร้าใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาท้อแท้ หรือเหน็ดเหนื่อยในการทำงาน

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized consideration)

การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลเป็นเรื่องของการตอบสนองความต้องการของผู้ตาม ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ตาม พัฒนาผู้ตามให้เจริญงอกงาม ทำให้ผู้ตามมีความสามารถ เกิดความรับผิดชอบผูกพันและพร้อมจะอุทิศตนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำที่พิจารณาผู้ตามตามความแตกต่างจะสามารถมอบหมายงานให้เหมาะสมตามความสามารถของผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสแสดงความสามารถให้ปรากฏ สามารถแสดงความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นที่ความเจริญงอกงามของผู้ตามให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ตามที่มีปัญหา ซึ่งชมผลงานที่มีคุณภาพมากขึ้น (Bass: 1985) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ตามมีกำลังใจในการทำงานและรำลึกถึงบุญคุณของผู้นำ และต่อองค์การ (ศิริลักษณ์ กุลละวณิชวิวัฒน์ และอารีย์วรรณ อ่วมธานี, 2548)

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

วิธีพัฒนาการคำนึงถึงเอกบุคคล

พฤติกรรมที่แสดงถึงการคำนึงถึงเอกบุคคล คือ

1. เน้นการพัฒนา ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนาโดยพัฒนาทั้งตนเองและผู้ตามโดยถือหลักว่าต้องพัฒนาให้ผู้ตามดีกว่าตนเอง โดยใช้วิธีต่าง ๆ ได้แก่ การให้คำปรึกษา การสังเกตบันทึกความก้าวหน้าในการทำงาน กระตุ้นให้ลูกน้องศึกษาภาคทฤษฎี ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างกระจายอำนาจ

2. เน้นความเป็นเอกบุคคล ได้แก่ การสร้างบรรยากาศที่คุ้นเคยเป็นกันเองออกนิเทศถึงที่ปฏิบัติงาน (Walk around management) ติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว เพื่อการตัดสินใจถูกต้อง

ให้ผู้ตามได้รับข้อมูลข่าวสาร โดยแจ้งให้ผู้ตามทราบถึงความเคลื่อนไหว ความก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงในองค์การ ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีส่วนร่วม มีโอกาสซักถามข้อข้องใจ และได้รับรู้ปฏิกิริยาของผู้ตามด้วย

การเอาใจใส่ในความแตกต่างของผู้ตาม โดยค้นหาแรงจูงใจ และใช้ผู้ตามให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้นำต้องสนใจและใช้เวลาอย่างจริงจัง สิ่งนี้ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าได้รับการ

ยอมรับนับถือและผู้นำจะได้รับยกยอมรับนับถือจากผู้ตามด้วย การให้คำปรึกษารายบุคคล โดยให้คำแนะนำปรึกษาเมื่อผู้ตามมีปัญหาในการทำงาน ช่วยให้เขาปรับตัวได้

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้บริหารใหม่ เป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารที่จะให้ประสบการณ์ของตนในการพัฒนาลูกน้อง พี่เลี้ยงจะมีลักษณะเหมือนพ่อ บางครั้งจะเป็นที่ปรึกษาครู ผู้ฝึกเป็นพี่เลี้ยงจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับลูกน้องและเป็นการเตรียมผู้บริหารในอนาคต ผู้รับการฝึกจะยอมรับนับถือพี่เลี้ยง จนกลายเป็นฐานอำนาจของพี่เลี้ยงในเวลาต่อมา สถานการณ์ที่ควรมีพี่เลี้ยง คือ เมื่องานซับซ้อน ต้องการเทคนิคระดับสูง ใช้เวลาในการเรียนรู้นาน เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลง มีการขยายงานอย่างรวดเร็ว และเมื่อต้องการเตรียมคนให้รับผิดชอบงานใหม่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น (Yukl, 1994 อ้างใน ปิยนุช ประทีปทัศน์, 2540)

5. การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม (Contingent Positive Reinforcement)

เป็นวิธีการที่ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transaction leadership) ใช้จูงใจลูกน้อง ทุ่มความพยายามเพื่อให้งานเสร็จ โดยจะประเมินว่าอะไรคือสิ่งที่ลูกน้องต้องการ เมื่อลูกน้องทำงาน ผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการ และบอกวิธีการทำงาน บอกว่าหากทำงานสำเร็จจะให้รางวัลที่ลูกน้องต้องการ การได้รับคำอธิบายจะทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าง่าย และสามารถทำให้สำเร็จได้ กอปรกับรางวัลเป็นสิ่งที่ถูกใจ จึงเกิดแรงทุ่มเทความพยายามอย่างมากที่สุด เมื่อลูกน้องทำงานเสร็จ ผู้นำจะเสริมแรงอย่างเหมาะสม หากงานล้มเหลวผู้นำจะเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Bass: 1985)

วิธีการเสริมแรงอย่างเหมาะสม

การเสริมแรงมี 2 วิธี คือ ยกย่องชมเชย เลื่อนขึ้นเงินเดือน และวิธีที่ 2 คือ ให้คำยกย่องชมเชยผู้ที่ทุ่มความพยายาม ประกาศความดีความชอบแก่สาธารณชน (Bass, 1985) ได้แก่

- การให้คำพูดชมเชยให้กำลังใจ
- ประกาศในที่ประชุม ยกให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น
- มอบหมายงานที่สูงขึ้น
- สนับสนุนให้ก้าวหน้าในอาชีพ
- ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงรางวัลที่จะได้ก่อน

มอบหมายงาน

6. การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Contingent Negative Reinforcement)

เกิดขึ้นเมื่อการปฏิบัติงานของลูกน้องต่ำกว่ามาตรฐาน จนผู้นำอดทนไม่ได้อีกต่อไป ผู้นำจะป้อนกลับข้อมูลทางลบโดยใช้อารมณ์น้อยที่สุด ซึ่งอาจมีได้ตั้งแต่การให้กำลังใจ คำแนะนำ ไม่ยอมรับ ว่ากล่าว หรืออาจต้องตำหนิรุนแรง ผู้มีเทศที่อ่อน ขาดความสามารถในการควบคุมลูกน้อง เมื่อลูกน้องทำผิดไม่กล้าตำหนิ ส่วนผู้นำที่เข้มแข็งจะแสดงความไม่พอใจเมื่อลูกน้องไม่สามารถทำงานตามความคาดหวังของผู้นำและองค์กรได้

การเสริมแรงทางลบมีตั้งแต่เบาที่สุด จนถึงรุนแรงที่สุด ผู้นำจะใช้เมื่อลูกน้องทำงานไม่ได้มาตรฐาน เรียกว่า การบริหารแบบมีข้อยกเว้น (Management by exception) ซึ่งอาจมีผลระหว่าง ผู้นำและลูกน้อง ทำให้ผลผลิตต่ำได้

วิธีการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม

บลิงชาร์ดและจอห์นสัน แนะนำว่า ผู้จัดการต้องบอกลูกน้องถึงจุดมุ่งหมายและวิธีการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและให้ลูกน้องรู้เสียตั้งแต่ต้นว่าตนจะบอกให้ทราบว่าลูกน้องปฏิบัติงานเป็นอย่างไร เมื่อลูกน้องทำงานผิดพลาดให้ทบทวนจุดมุ่งหมายและวิธีปฏิบัติ หากลูกน้องยังทำผิดพลาดอยู่อีก ก็ให้ว่ากล่าว การว่ากล่าวแบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงแรก ให้ว่ากล่าวทันทีทันใด โดยบอกว่าลูกน้องทำอะไรผิดและตนรู้สึกอย่างไร แล้วจึงเงียบสัก 2 - 3 นาที เพื่อให้ลูกน้องได้รู้สึกถึงความรู้สึกของผู้จัดการ ในช่วงที่ 2 ให้ผู้จัดการใช้มือสัมผัสลูกน้องเพื่อให้ลูกน้องรู้สึกถึงอย่างไรผู้จัดการก็อยู่ข้างเขา และให้ย้ำว่าตนเองมองเห็นคุณค่าของลูกน้องและคิดถึงแต่สิ่งที่ดีที่มีอยู่ในตัวลูกน้อง เพียงแต่ไม่ชอบสิ่งที่ลูกน้องปฏิบัติในครั้งนี้นี้เท่านั้น และเมื่อให้ตำหนิแล้วก็เลิกแล้วต่อกัน แล้วจึงกระตุ้นให้กำลังใจลูกน้องให้ตั้งใจทำงานต่อไป (Blanchard & Johnson 1982, อ้างใน พนิดา ตามาพงศ์, 2544)

จากการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคต ดังที่กล่าวข้างต้นแล้ว จำเป็นต้องฝึกฝนตนเองให้มีลักษณะผู้นำเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะปฏิบัติดังนี้ (ปิญากรณ์ ชูตั้งกร, สุจิตรา เหลืองอมมาเลิศ, 2556, สุมาลี จักรไพศาล, 2541)

การเตรียมผู้นำทางการพยาบาลในอนาคต นั้น ต้องเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่ง เป็นผู้มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมและจริยธรรม มีภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ดังนี้

1. สำรวจตนเองและปรับปรุงตนเองด้านลักษณะส่วนบุคคล

1.1 วิเคราะห์ตนเองอย่างยุติธรรมเพื่อให้รู้ส่วนดี ส่วนเสียแล้วปรับปรุงให้ดีขึ้น

1.2 ทำใจให้หนักแน่นมั่นคง พอที่จะรับฟังคำวิจารณ์ของผู้อื่น และนำเอาสิ่งบกพร่องมาแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

1.3 หมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ รวมทั้งศึกษาแบบอย่างผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

1.4 ปรับปรุงตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อตนเองและหน้าที่การงาน รู้จักเอาใจใส่และเห็นใจผู้อื่น ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม รวมทั้งทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน และการเข้ากับผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี

2. รู้หน้าที่ของตนเอง ในการรับบทบาทหน้าที่ ไม่เพียงแต่รู้เท่านั้น แต่ต้องค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมให้กว้างขวางโดยศึกษาจากหนังสือ ตำรา หรือศึกษาจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถ รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีความรู้ความสามารถด้วย

3. พัฒนาความคิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง โดยปฏิบัติดังนี้

3.1 พินิจพินิจความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ให้กับตนเองอย่างเพียงพอ

3.2 ฝึกตนเองให้เป็นคนมีเหตุผล คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง

3.3 มีการวางแผนงาน โครงสร้างไว้ล่วงหน้า ก่อนปฏิบัติงาน

3.4 พิจารณาคำแนะนำ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่น

3.5 ฝึกความกล้าในการตัดสินใจ กล้าที่จะได้และกล้าที่จะเสีย ติดตามประเมินผล การตัดสินใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจครั้งต่อไป

4. พัฒนาสมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยปฏิบัติดังนี้

4.1 ก่อนอื่นต้องเข้าใจตนเอง วิเคราะห์พฤติกรรมตนเอง ปรับปรุงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

4.2 เข้าใจผู้อื่น วิเคราะห์ความต้องการของบุคคล พิจารณาความแตกต่างของบุคคล มองแต่สิ่งที่ดีงามของผู้อื่น จะช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดี ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

4.3 เข้าใจสิ่งแวดล้อม วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศที่ไม่เอื้ออำนวยให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ใช้หลักทางพุทธศาสนามาใช้เสริมมนุษยสัมพันธ์ คือ พรหมวิหาร 4 ประการ

5. พัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ โดยพัฒนาทักษะพื้นฐานของการบริหารจัดการ เช่น การวางแผน การจัดรูปแบบงาน การสั่งการ และการควบคุม การตั้งเป้าหมาย การตรวจสอบงาน การประเมินผล

6. ควรทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี เช่น ตรงต่อเวลา ซื่อสัตย์ สุจริต มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มานะ อดทน กล้าหาญ ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

7. ผู้นำที่ดีควรแจ้งให้ผู้ร่วมงานได้รับรู้ในสิ่งที่ควรรู้ เช่น แจ้งนโยบาย จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และเหตุผล ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

8. กลวิธีพัฒนาภาวะผู้นำ นอกจากการพัฒนาทักษะที่สำคัญดังกล่าวข้างต้นแล้ว สามารถใช้วิธีพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองและรับการพัฒนาจากผู้บริหารการพยาบาลอื่น ๆ ดังนี้

8.1 ตั้งจุดมุ่งหมายในชีวิตให้แน่นอนที่จะเป็นผู้นำทางการพยาบาล เพื่อเป็นแรงจูงใจ ทำให้หมั่นฝึกฝนตนเอง

8.2 วิเคราะห์ปรับปรุงตนเองด้านความรู้ ทักษะคติ ความเชื่อ ค่านิยม ในด้านลักษณะนิสัย เช่น การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้าง ด้านทัศนคติ เช่น เคารพในความเป็นบุคคล ยอมรับในคุณค่าของตนเองและผู้อื่น จิตใจกว้างขวาง ยุติธรรม มีเหตุผล เอื้ออาทร เอาใจใส่ผู้อื่น มีความยึดหยุ่น มองโลกในแง่ดี ด้านค่านิยม เช่น การคำนึงถึงผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ ยึดถือเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

8.3 การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยการศึกษาด้วยตนเอง หรือเข้ารับการอบรมในหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ

8.4 การศึกษาแบบอย่างผู้นำที่ดี โดยการศึกษาชีวประวัติ การพูดคุย และการปฏิบัติร่วมกับผู้นำที่ดี

8.5 การฝึกความเป็นผู้นำ โดยการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามขั้นตอนและได้รับการสอนโดยผู้นำในงานนั้นโดยตรง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การฝึกผู้นำตามสายงาน ได้แก่ การได้รับการแนะนำอย่างใกล้ชิดจากผู้นำใน

สายงานนั้น การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นที่ชำนาญ และฝึกผู้นำแบบหมุนเวียนในการทำงาน การฝึกผู้นำภายนอกสายงานเป็นการฝึกเฉพาะบุคคล ได้แก่ การไปดูงาน การสังเกต เป็นต้น การฝึกเป็นกลุ่ม เช่น การสัมมนา การแบ่งกลุ่มอภิปราย ฟังการบรรยาย เป็นต้น

8.6 มีทักษะทางเทคโนโลยี ต้องมีความสามารถผสมผสานเทคโนโลยีช่วยให้รู้ข้อมูล ผลกระทบเกี่ยวกับสุขภาพ ต้องรู้ว่าใช้อย่างไร สื่อสารอย่างไร

การวางแผนพัฒนาผู้นำทางการพยาบาลในอนาคต นั้น ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้อง มี เพื่อจะเป็นผู้นำในการนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่กำหนดด้วยความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และภาวะผู้นำนั้นสามารถส่งเสริมให้เกิดขึ้นได้ ประเด็นที่ทำทนายในการบริหารงาน คือ การพัฒนาบุคลากร การบริหารอัตรากำลัง การสร้างแรงจูงใจ มีคุณธรรมจริยธรรม ในการบริหารจัดการ การบริหารภายใต้การเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง การเป็นแบบอย่างที่ดี เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล สิ่งเหล่านี้ผู้นำทางการพยาบาลต้องคำนึงถึงเพื่อสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำนั้นเป็นพรแสวงหาใช้พรสวรรค์เพียงอย่างเดียวเท่านั้น และในวิชาชีพการพยาบาลจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำอีกมาก เพื่อจรรโลงและพัฒนาวิชาชีพไปในทิศทางที่เหมาะสม การจะพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อคงศักยภาพของตนเองไว้ตลอดไป

เอกสารอ้างอิง

- ปัญญากรณ์ ชูตั้งกร และสุจิตรา เหลืองอมรเลิศ. (2556). การสำรวจสถานการณ์ผู้นำทางการพยาบาลแห่งชาติ. *วารสารสภาการพยาบาล*. 28(1) : 5-18.
- ปิยนุช ประทีปทัศน์. (2540). *ปัจจัยนำ ปัจจัยเอื้ออำนวยและภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลดีเด่นโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วชิรา สุเมธีวิทย์, วรรณีย์ ชัยเฉลิมพงษ์ และกิตติ พิทักษ์นิตินันท์. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มงานและหัวหน้าฝ่ายเภสัชกรรมโรงพยาบาล สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ว.เภสัชศาสตร์อีสาน. 7(3) : 61-72.
- ศิริลักษณ์ กุลละนินธิวัฒน์ และอารีย์วรรณ อ่วมตานี. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลวิชาชีพ. *วารสารพยาบาลทหารบก*. 6 (2) : 44-53.
- สุมาลี จักรไพศาล. (2541). การพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับคุณภาพบริการ. *วารสารพยาบาลศาสตร์*. 10(1-3), หน้า 49-57
- สุดารัตน์ ตานพิพัฒน์ และอารีย์วรรณ อ่วมตานี. (2555). การศึกษาตัวชี้วัดการบริหารทุนมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. *วารสารพยาบาลทหารบก*. 13(1) : 17-25.
- Bass, M. Bernard. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Burns James Macgregor. (1979). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Huber, D.L. (2010). *Leadership and nursing care management*. (4th ed.). Saunders, ELSEVIER.