

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : สิ่งที่ทำท้าทายผู้นำทางการพยาบาล

Transformational Leadership: The Challenging of the Nurse Leaders

บทความวิชาการ

สุพัตรา วัชรเกตุ*

Supattra Watcharakate, R.N., M.S.*

บทคัดย่อ

การศึกษาภาวะผู้นำในช่วงที่ผ่านมาหลายทฤษฎีที่ถูกกล่าวถึง ซึ่งแต่ละทฤษฎีก็มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน ทำให้ผู้นำไม่สามารถใช้ภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งได้ในทุกสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ อาทิ เหตุการณ์ในขณะนั้น วุฒิภาวะของผู้ตาม หรือแม้แต่บุคลิกของตัวผู้นำเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันนี้ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย และรวดเร็วทั้งในระดับบุคคล องค์กร ประเทศชาติ และในโลก ทำให้ผู้นำต้องตระหนักและยอมรับเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ได้ทันเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่ามีองค์ประกอบที่เหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหลายมิติดังกล่าว โดยเฉพาะวิชาชีพพยาบาลเป็นงานบริการที่ได้รับผลกระทบจากภาวะการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน อีกทั้งผู้นำทางการพยาบาลส่วนใหญ่จะเป็นเพศหญิง ซึ่งเป็นเพศที่มีการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าเพศชาย ผู้เขียนจึงขอลำถึงงานของผู้นำทางการพยาบาลที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้นำทางการพยาบาล

Abstract

There are several leadership theories mentioning leaderships in variety aspects. Each of them has both advantages and disadvantages. Leaders could not use single leadership theory to lead the organization. It depends on situations, maturity of the followers and the personality of the leaders themselves as well. Nowadays, there are changings in people, organization, nation and the world. Leaders have to emphasis and accept the changings to dealand then do effective work with them immediately. Since Transformational Leadership has been described as the leadership for the leaders in the changing era and also several studies have shown that women tend to be somewhat more transformational than male which the most of the nursing leaders are female. This article proposes tasks of the nursing leadersfor each component of Transformational Leadership: Idealized Influence orCharisma Leadership, Inspiration Motivation, Intellectual Stimulation andIndividualized Consideration.

Keywords: Transformational Leadership, The Challenging of the Nurse Ledaers

Corresponding Author: *พ.อ.หญิง, อาจารย์หัวหน้าภาควิชาความรู้พื้นฐาน กองการศึกษา วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก
E-mail: sawassdee@hotmail.com

บทนำ

ถ้าเปรียบองค์กรหรือหน่วยงานเป็นร่างกายของมนุษย์ ผู้บริหาร (Manager) จะเปรียบเสมือนเป็นส่วนสมองขององค์กร เพราะเป็นผู้สร้างระบบ กำหนดกฎเกณฑ์ และขับเคลื่อนให้การทำงานขององค์กรดำเนินไปตามที่ต้องการ ในขณะที่ผู้นำ (Leader) จะเปรียบเสมือนเป็นหัวใจขององค์กร เพราะเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น อำนาจความสละสลวย และทำงานร่วมกับคนในองค์กร เพื่อสร้างความผูกพันและความกระตือรือร้นในการนำองค์กรให้เดินก้าวไปข้างหน้าตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Stanley, 2009: 39-40) แต่การทำงานขององค์กรย่อมต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การบริหารงานจะสำเร็จได้หรือไม่จึงต้องการความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำของผู้นำในองค์กรจึงมีความสำคัญ เพราะในยุคที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำตามด้วยความเต็มใจ ไม่ใช่ผู้ที่จะนำผู้อื่นแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องทำให้ผู้อื่นทำตามด้วยผู้นำที่แท้จริงจึงไม่ควรใช้อำนาจในการบังคับให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ตนต้องการ แต่จะต้องเน้นที่การเสริมสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นกล้าที่จะทำในสิ่งใหม่ที่แตกต่างกันไปจากสิ่งเดิม โดยผู้นำต้องทำตนให้เป็นแบบอย่างด้วย ซึ่งมีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการเสริมสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางการพยาบาลซึ่งส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ที่มีผลงานวิจัยสนับสนุนว่ามีการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าเพศชาย (Bass, 1999: 17)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้อื่นตามยกระดับความคิด และคุณธรรม ให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น (Doody & Doody, 2012: 1212) โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) จะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change) และการคิดค้นสิ่งใหม่ (innovation) ซึ่งสิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเผชิญคือความคิดที่เป็นนามธรรม (abstract) และยากที่จะอธิบาย (intangible) เสมือนเป็นวิสัยทัศน์ (vision) และการเปลี่ยนแปลง (change) ดังนั้นสิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องให้ความสำคัญคือ ผู้อื่น (others) การทำความรู้จัก (approachability) ความซื่อสัตย์ (integrity) การสร้างบารมี

(charisma) ความสามารถทางสติปัญญา (intellectual ability) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (communication) การกำหนดทิศทาง (direction) และการเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการ (manage change) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูป (transformation) นี้จะเป็นการพัฒนาการเรียนรู้ใน 3 มิติ คือ ด้านอารมณ์ (affective) ด้านบุคคล (interpersonal) และด้านคุณธรรม (moral) ซึ่งผู้นำเชิงบารมี (Charisma Leader) จะสร้างหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นมีแรงขับหรือผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะกระตุ้นให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและยิ่งใหญ่ โดยผู้นำจะต้องมีการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้เกิดขึ้นในระดับสูง (high trust) (Trish, et al., 2008: 31-33) นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีการเสริมสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยอาจจะเป็นผู้สั่งการ (directive) หรือมีส่วนร่วม (participative) ก็ได้ และยังพบอีกว่าเพศหญิงจะมีการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าเพศชาย ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญกับเรื่องความพึงพอใจในงานของผู้ตามมากขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามสามารถมองข้ามผ่านผลประโยชน์ของตนเองไปยังการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การเสริมสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล ซึ่งจะเป็นการยกระดับบุคลิกภาพ และความคิดของผู้ตามไปพร้อมกับการคำนึงถึงความสำเร็จทั้งของตนเอง ผู้อื่น องค์กร และสังคม อีกทั้งยังส่งเสริมให้ผู้ตามปรับเปลี่ยนความสนใจในการพัฒนาของตนเองเป็นการพัฒนา กลุ่ม หน่วยงาน และสังคม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงพฤติกรรมของสิทธิในการเป็นพลเมือง เช่น การเห็นแก่ผู้อื่นมากกว่าตัวเอง ความมีสติ ความมีน้ำใจนักกีฬา ความสุภาพ นอบน้อม ความมีคุณธรรมศีลธรรมอันดี ในขณะเดียวกันก็จะถ่ายทอดและปลูกฝังผู้ตามให้มีสิ่งเหล่านี้ด้วย (Bass, 1999: 9-12) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (individualized consideration) โดยการให้การดูแลผู้ตาม ช่วยเหลือในการเตรียมพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ร่วมงานวันเกิด งานศพ และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว (Bass, 1999: 16)

จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม ด้วยการโน้มน้าวให้ยินดีปฏิบัติตามโดยไม่ใช้กลวิธีแลกเปลี่ยนสิ่งที่สมาชิกต้องการ แต่ใช้วิธีพัฒนาศักยภาพการทำงานของสมาชิก ผู้นำจะมีความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มให้

สูงขึ้นกว่าความพยายามที่ตั้งใจไว้โดยมีการพัฒนาความสามารถของสมาชิกให้ก้าวไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะจูงใจให้ผู้ร่วมงานผู้ตามและสมาชิกมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Bass, 1999: 11)

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership: II หรือ CL) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้สมาชิกยกย่อง เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจและเกิดความภาคภูมิใจ มีความพึงพอใจในการทำงาน ร่วมกันสมาชิกจะปฏิบัติเหมือนกับผู้นำของเขา และต้องการที่จะเลียนแบบเพื่อให้บรรลุคุณลักษณะเช่นนี้ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดสิ่งต่าง ๆ ไปยังสมาชิกได้ ด้วยการสร้างจิตสำนึกในหน้าที่การงานให้กับสมาชิก ผู้นำต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ โดยเฉพาะเมื่อตกอยู่ในเหตุการณ์ที่วิกฤต และควรทำในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ จึงต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรมอยู่ในระดับสูง ต้องหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ของตนเอง แต่ต้องคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมอยู่เสมอ ต้องสามารถแสดงออกถึงความเฉลียวฉลาด มีสมรรถนะในการทำงาน ตั้งใจ เชื่อมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยม ผู้นำจะเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจให้กับผู้ตาม ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน โดยการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) ผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่ามีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้เกิดขึ้นทั้งคำพูดและการกระทำ โดยการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกมีความกระตือรือร้น อุทิศเวลาและทุ่มเทความพยายามในการทำงานที่รับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีม มีความรู้สึกและเจตคติที่ดี มีความคิดในเชิงบวก มองเห็นอนาคตที่สดใส ผู้นำต้องสร้างและสื่อสารให้สมาชิกทราบว่าผู้นำต้องการอะไร

ให้ชัดเจน ผู้นำต้องอุทิศตนเองและมีความผูกพันต่อความสำเร็จของกลุ่มด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายของกลุ่ม ต้องช่วยให้สมาชิกสามารถมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองและมุ่งไปสู่ผลประโยชน์และความสำเร็จของกลุ่มได้ ช่วยให้สมาชิกพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาวของกลุ่ม ซึ่งการสร้างแรงบันดาลใจนี้อาจต้องเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลด้วย

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ นั้น โดยเฉพาะปัญหาที่ทำนายความสามารถของสมาชิก เพื่อพัฒนาและส่งเสริมวิธีการคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ และการคิดแบบสร้างสรรค์ให้กับสมาชิกในการหาแนวทางใหม่ มาใช้ในการแก้ไขปัญหาย่อยอย่างมีระบบ ผู้นำต้องมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการกำหนดปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไขมีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาวัยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้ว่าจะต้องเผชิญกับอุปสรรคบ้าง แต่ผู้นำต้องพิสูจน์ให้เห็นว่ากลุ่มสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือของทุกคน นอกจากนี้ในการกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำจะต้องพัฒนาความสามารถให้สมาชิกมีศักยภาพในการตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหได้ด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำต้องคำนึงถึงความแตกต่างของสมาชิกแต่ละบุคคล ต้องแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับทั้งด้านส่วนตัวและหน้าที่การงาน โดยต้องเอาใจใส่ดูแลให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรี และความต้องการ ตลอดจนการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้นำต้องเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของสมาชิกแต่ละคน ต้องทราบว่าสมาชิกต้องการคำแนะนำเรื่องใด และให้การสนับสนุนช่วยเหลือให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่โดยไม่ทำให้รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ ต้องมอบหมายงานที่ทำนายความสามารถเพื่อให้สมาชิกได้ใช้

ศักยภาพอย่างเต็มที่และได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเป็นการพัฒนา และสนองตอบตามความต้องการของปัจเจกบุคคล นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังพัฒนาศักยภาพทั้งผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นด้วย โดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศในการให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบสองทาง ต้องมีเทคนิคในการรับฟังมีความเข้าใจ (empathy) และควรได้สัมผัสกับบรรยากาศในการทำงานของสมาชิกโดยตรงด้วยการจัดการแบบการเดินดู มีไช้อยู่แต่ในห้องทำงานของตนเองเพื่อจะได้มองเห็นและรับทราบปัญหาในการทำงานอย่างแท้จริง

สิ่งที่ผู้นำทางการพยาบาลควรปฏิบัติ

ผู้เขียนขอกล่าวถึงสิ่งที่ผู้นำทางการพยาบาลควรปฏิบัติเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการเป็นผู้นำเชิงบารมี ผู้นำทางการพยาบาลมีสิ่งที่ควรปฏิบัติเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำด้านนี้ 3 ประการ คือ มีวิสัยทัศน์ (vision) สร้างความน่าเชื่อถือ (credibility) และการเป็นแบบอย่าง (exemplary)

การมีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ผู้นำทางการพยาบาลสามารถมองการณ์ไกลไปข้างหน้า หรือทำนายได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคต และจะตั้งรับต่อสถานการณ์นั้นอย่างไร ตลอดจนการคาดเดาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี ที่เห็นได้ชัดเจนอย่างหนึ่งในขณะนี้คือการที่ประเทศไทยกำลังจะก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปลายปี 2558 ย่อมส่งผลกระทบต่อระบบสุขภาพโดยรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการกำหนดนโยบายที่จะให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์ (Medical Hub) ของอาเซียน ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่าจะต้องมีประชาชนเป็นจำนวนมากจากประเทศต่าง ๆ ทั้งในและนอกภูมิภาคอาเซียนเดินทางเข้ามาใช้บริการทางการแพทย์และพยาบาลในประเทศไทย หรือแม้แต่การเปิดเสรีในด้านตลาดแรงงาน ก็จะต้องมีแรงงานต่างด้าวเข้ามาอย่างมากมาย สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลกระทบกับการบริการพยาบาลของเราอย่างไรบ้าง จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้นำทางการพยาบาลที่จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ในเรื่องเหล่านี้ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์นี้ไปยังบุคลากรทางการพยาบาลให้ได้รับทราบไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อหาข้อสรุปในการปฏิบัติและเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงนี้ อาจต้องคำนึงถึงภาษาของผู้รับ

บริการที่ไม่ใช่เพียงภาษาไทยเท่านั้น รวมทั้งการสร้างความเข้าใจในวัฒนธรรมที่เป็นพหุวัฒนธรรมให้มากขึ้น ผู้นำทางการพยาบาลควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานได้เตรียมพร้อมด้วยการศึกษาเพิ่มเติม หรือการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมความรู้ และมีการแลกเปลี่ยนกันภายในองค์กร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะไม่เกิดขึ้นถ้าหากผู้นำทางการพยาบาลไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน

การสร้าง**ความน่าเชื่อถือ**ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาวะผู้นำในองค์กรประกอบนี้จะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าผู้สื่อข่าวความเชื่อในตัวผู้นำ ผู้นำทางการพยาบาลจึงควรสร้างสิ่งนี้ให้เกิดขึ้น แล้วสิ่งที่ตามมาคือการที่ผู้อื่นอยากจะทำตามโดยไม่ต้องการมีการใช้อำนาจบังคับ การสร้าง**ความน่าเชื่อถือ**นี้เป็นเสมือนคุณธรรมของผู้นำ โดยจะต้องมีความซื่อสัตย์ จริงใจ พูดอย่างใดก็ทำอย่างนั้น ไม่อิจฉาริษยา ไม่ฉ้อโกง และไม่พูดประจบสอพลอเป็นต้น เพราะการที่จะให้ใครทำอะไรให้ถ้าเขาเห็นว่าสิ่งนั้นดีงาม ก็อยากจะทำเพราะจะไม่เกิดโทษ โดยเฉพาะการทำตามคนดีย่อมจะได้สิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและส่วนรวม

การเป็นแบบอย่างเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งไม่น้อยไปกว่า 2 สิ่งแรกที่กล่าวไปแล้ว การเป็นแบบอย่างนี้ต้องเป็นแบบอย่างในทุกด้าน ทั้งหน้าที่การงานและเรื่องส่วนตัว การที่จะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามสิ่งใด ผู้นำทางการพยาบาลควรเป็นแบบอย่างก่อน แล้วจะเกิดศรัทธาในการทำตามได้ดีกว่า เช่น ถ้าผู้นำทางการพยาบาลคิดว่าการสร้างผลงานวิชาการจะสามารถนำมาพัฒนาการพยาบาลได้ และต้องการให้บุคลากรมีการสร้างผลงานวิชาการ เช่น การทำวิจัย หรือการเขียนบทความ นอกเหนือไปจากงานการพยาบาลที่เป็นงานประจำ ผู้นำทางการพยาบาลควรทำผลงานหรือมีส่วนร่วมในการทำผลงานวิชาการดังกล่าว นั้นด้วย จึงจะทำให้บุคลากรอื่นที่มีความสามารถอยู่แล้วแต่อาจจะรู้สึกเหนื่อยล้าจากงานพยาบาลทำตามเพราะมีหัวหน้าเป็นแบบอย่าง โดยที่ผู้นำทางการพยาบาลอาจให้เพียงนโยบายแล้วตนเองก็ปฏิบัติด้วย ผู้อื่นก็จะเกิดความนิยมชมชอบว่าผู้นำเป็นผู้มีความสามารถ ไม่ใช่ให้คนอื่นทำแต่ตนเองไม่ทำอะไรเลย การบอกให้ผู้อื่นทำแต่เพียงอย่างเดียวจึงยังไม่เพียงพอที่จะทำให้งานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายได้ ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายขั้นต้นหรือเป้าหมายที่ทำหายก็ตาม

องค์ประกอบสร้างแรงบันดาลใจผู้นำทางการพยาบาลมีสิ่งที่ต้องทำ 2 ประการ คือ สร้างแรงจูงใจภายใน (incentive) และการติดต่อสื่อสาร (communication)

แรงบันดาลใจเป็นพลังอำนาจภายในตัวบุคคลที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จโดยไม่ต้องอาศัยแรงจูงใจจากภายนอก ดังนั้นเพื่อให้องค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจประสบผลสำเร็จ ผู้นำจึงควร**สร้างแรงจูงใจภายใน**ให้กับทั้งตนเองและผู้ตามด้วย ในฐานะผู้นำทางการพยาบาลควรแสดงให้บุคลากรทางการพยาบาลตระหนักถึงความปลอดภัยของผู้ใช้บริการมากกว่าการทำงานให้เสร็จในแต่ละวัน และจูงใจให้เห็นความสำคัญของการคิดนวัตกรรมขึ้นมาเพื่อใช้ในการพยาบาล เพื่อเป็นการประหยัดด้านงบประมาณของหน่วยงานและประเทศชาติ อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมงานการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจนว่าเราจะทำอะไรในห้วงระยะเวลาใด เมื่องานสำเร็จแล้ว จึงมุ่งไปสู่เป้าหมายต่อไป เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้ผู้นำและผู้ตามสามารถจัดระเบียบการทำงานและกำหนดความสำเร็จของงานแต่ละอย่างได้ ไม่ต้องกังวลว่ามีงานมากมายจนไม่รู้ว่าจะเริ่มสิ่งใดก่อน ซึ่งจะทำให้หมดกำลังใจในการทำงานหรือเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายในการทำงานไปในที่สุด ส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานต่ำไปด้วย

การติดต่อสื่อสารที่ผู้นำควรทำในองค์ประกอบนี้เป็นการสื่อสารที่จะส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน แม้ว่าบางครั้งอาจเป็นการสื่อสารให้ทราบถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับเป็นการตอบแทนซึ่งเป็นแรงจูงใจภายนอกก็ตาม แต่ผู้นำทางการพยาบาลก็ต้องบอกให้บุคลากรทราบ เพราะเป็นการสร้างความมั่นใจและรับรู้ทิศทางที่เป็นเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องสื่อสารให้ทราบถึงโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน โอกาสในการพัฒนา และการกล่าวยกย่องชมเชยให้องค์กรทราบว่าบุคลากรใดที่สมควรได้รับการยกย่องและใช้เป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน

องค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญาผู้นำทางการพยาบาลมีสิ่งที่ต้องทำ 2 ประการ คือ การมอบอำนาจในการตัดสินใจ (empowerment) และการสร้างนวัตกรรม (innovation)

การมอบอำนาจในการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ทำนายบุคลากรทางการพยาบาลให้สามารถทำงานได้โดยใช้ความสามารถที่มีอยู่ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานพยาบาลทำให้มีโอกาสในการตัดสินใจ และเป็นการสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ แต่ต้องคำนึงถึงพื้นฐานความสามารถของบุคคลและลักษณะงานที่จะมอบด้วย การมอบอำนาจในการตัดสินใจจะทำให้บุคลากรทางการพยาบาลได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการ

บริหารองค์กรหรือหน่วยงาน โดยผู้นำทางการพยาบาลต้องรับฟังทุกความคิดเห็นและพิจารณานำมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานเพื่อแสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นนั้นมีประโยชน์ และยังเป็นการนำศักยภาพของบุคลากรทางการพยาบาลมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่อีกด้วย เป็นการพัฒนาค้นหาและสามารถสร้างแรงจูงใจภายในได้อีกวิธีหนึ่ง ทำให้องค์กรหรือหน่วยงานทางการพยาบาลมีบุคลากรที่มีคุณภาพในอนาคต และยังเป็นการสร้างผู้นำทางการพยาบาลรุ่นต่อไปอีกด้วย

ปัจจุบันองค์กรที่จะอยู่รอดได้ต้อง**สร้างนวัตกรรม** เพราะนวัตกรรมคือการสร้างสิ่งใหม่ คิดใหม่ หรือทำใหม่ เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา ป้องกัน และพัฒนา ผู้นำทางการพยาบาลจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงและไม่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น และอาจต้องทำเป็นแบบอย่างด้วย ดังนั้นผู้นำทางการพยาบาลจึงต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน โดยจะต้องเสริมสร้างบรรยากาศของการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร จัดให้มีการแสดงหรือการประกวดผลงานนวัตกรรมและให้รางวัลผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ทั้งที่เป็นสิ่งของ หรือการคิดระบบใหม่ที่จะเอื้อต่อการทำงานการพยาบาล ผู้นำทางการพยาบาลต้องส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ปิดกั้น อาจใช้รางวัลเป็นตัวกระตุ้นบ้าง หรือจัดให้มีการแลกเปลี่ยนกันภายในองค์กรและนำไปสู่การเผยแพร่ภายนอกองค์กรต่อไปในอนาคต

องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลผู้นำทางการพยาบาลมีสิ่งที่ต้องทำ 4 ประการ คือ การมอบหมายงาน (delegation) การสร้างทีมงาน (team building) การให้คำปรึกษา (counselling) และการเปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้า (career ladder)

ผู้นำทางการพยาบาลต้องมอบหมายงานให้กับบุคลากรตามความสามารถอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะถ้าเป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือเป็นคนเก่งขององค์กรแล้ว การมอบหมายงานที่เหมาะสมจะทำให้เขาได้ทำงานตามความสามารถอย่างเต็มที่ เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดตามเป้าหมายขององค์กร และต้องมีการมอบหมายงานที่ทำนายเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำศักยภาพหรือความสามารถที่โดดเด่นของตนเองออกมาใช้ในการทำงานให้มากที่สุด แต่ถ้าการมอบหมายงานไม่เหมาะสมจะทำให้บุคลากรเกิดความคับข้องใจและจะขาดแรงจูงใจในการทำงานไปในที่สุด

การสร้างทีมงาน เป็นสิ่งที่ผู้นำทางการพยาบาลสามารถทำได้นอกเหนือจากการทำงานของทีมการพยาบาล เพราะงานในหน่วยงานหรือองค์กรพยาบาลมิได้มีเฉพาะงานด้านการให้บริการพยาบาลซึ่งเป็นงานประจำเท่านั้น แต่ยังมีส่วนงานอื่นที่เป็นงานสำคัญในการพัฒนางานประจำ เช่น งานนวัตกรรม งานวิชาการ หรืองานด้านอื่น ๆ เป็นต้น ผู้นำทางการพยาบาลสามารถส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมได้โดยการดึงความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ออกมาใช้โดยการมอบหมายให้บุคลากรทางการพยาบาลเป็นผู้นำทีมงานในด้านที่ถนัด ซึ่งในขณะเดียวกันสมาชิกที่เหลือก็สามารถช่วยให้งานในทีมประสบความสำเร็จได้แม้ว่าจะไม่มีความถนัด แต่ก็เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนกันในขณะที่ทำงานเป็นทีม ทำให้เป็นโอกาสในการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ และเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น ซึ่งผู้นำทางการพยาบาลสามารถสร้างทีมงานขึ้นหลาย ๆ ทีมงานในหน่วยงานของตน เพื่อเป็นการพัฒนางานประจำไปพร้อม ๆ กัน

การให้คำปรึกษา เป็นสิ่งที่ผู้นำทางการพยาบาลจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะการที่เรามอบหมายงานให้ผู้อื่น อาจเกิดปัญหาหรือความไม่เข้าใจในการปฏิบัติงานที่ต้องการคำแนะนำ ดังนั้นเพื่อป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติ ผู้นำทางการพยาบาลจึงควรเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี ควรเข้าใจว่าบุคลากรแต่ละคนอาจมีปัญหาที่แตกต่างกัน เพราะทีมการพยาบาลประกอบด้วยบุคลากรทางการพยาบาลที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย สิ่งที้นำทางการพยาบาลคิดว่าไม่เป็นปัญหาก็อาจเป็นปัญหาได้ ต้องเข้าใจและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ นอกจากการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องงานแล้ว บางครั้งบุคลากรก็อาจประสบกับปัญหาส่วนตัว ซึ่งถ้าไม่ได้รับการแก้ไขก็อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ทำอยู่ ซึ่งหมายถึงความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ ผู้นำทางการพยาบาลจึงควรช่วยเหลือด้วยการเป็นที่ปรึกษาที่ดีให้เขาสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

การเปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้า แม้ว่าบุคลากรของเราจะมีความมุ่งมั่นในการทำงานสักเพียงใด ก็ยังมีความต้องการโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยเฉพาะในสายวิชาชีพพยาบาล ซึ่งอาจมองเห็นหนทางในการเติบโตที่ยังไม่ชัดเจน แต่ผู้นำทางการพยาบาลก็ต้องมีการวางแผนให้กับบุคลากรทุกคนได้เห็นโอกาสหรือแนวทางในการก้าวหน้าของตนเอง เพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน

สรุป

จากองค์ประกอบทั้ง 4 ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นความประทับใจสิ่งแรกที่ได้เห็นจากตัวของผู้นำเองที่มีวิสัยทัศน์ มีความน่าเชื่อถือ และสามารถเป็นแบบอย่างได้ จึงเป็นเสน่ห์หรือบารมีที่ผู้นำสามารถสร้างได้จากตนเองก่อน แล้วจึงจะไปสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน และใช้การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลังจากนั้นจึงมีการกระตุ้นทางปัญญาโดยมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และประการสุดท้ายคือผู้นำต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยการมอบหมายงานที่เหมาะสมและท้าทาย มีการสร้างทีมงาน ให้คำปรึกษา และให้โอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้นำทางการพยาบาลทั้งสิ้น

เอกสารอ้างอิง

- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2550). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพัตรา วัชรเกตุ. (2557). "ผู้นำ : ในยุคการเปลี่ยนแปลง" *วารสารพยาบาลทหารบก*. 15(2) : 44-49.
- Bass, Bernard M. (1999). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1) : 9-32.
- Stanley, David. (2009). *Leadership and management: a new mutiny? In Leadership for Nursing and Allied Health Care Professions*. Edited by Veronica Bishop. New York: the McGraw-Hill Companies.
- Doody, Owen and Doody, Catriona M. (2012). "Transformational Leadership in Nursing Practice." *British Journal of Nursing*. 21(20) : 1212-1218.
- Hafford-Letfield, Trish, et. al. (2008). *The Leadership and Management of Learning*. London: SAGE Publication Ltd.