

คุณลักษณะภาวะผู้นำ : กรณีศึกษาพยาบาลวิชาชีพผู้ปฏิบัติการดีเด่น สาขาการบริการพยาบาล ระดับตติยภูมิจากสภาการพยาบาล

LEADERSHIP CHARACTERISTICS: A CASE STUDY OF A REGISTERED NURSE RECEIVED THE NURSING SERVICE EXCELLENCE AWARD FOR A TERTIARY CARE LEVEL FROM THE THAILAND NURSING AND MIDWIFERY COUNCIL

สมสมร นาคเกษม (Somsamorn Nakasem)¹

บุญทิพย์ สิริรังศรี (Boontip siritarungsri)²

บทคัดย่อ

การวิจัยกรณีศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่น สาขาการบริการพยาบาลระดับตติยภูมิจากสภาการพยาบาล และ (2) ศึกษาปัจจัยส่งเสริมที่ทำให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่น

กรณีศึกษาคือผู้ได้รับรางวัลผู้ปฏิบัติงานดีเด่น สาขาการบริการพยาบาล ระดับตติยภูมิ จากสภาการพยาบาล นาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ หัวหน้าวิชาการ กองการพยาบาลโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช และผู้เกี่ยวข้องที่กรณีศึกษาเป็นผู้เลือก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา 1 ท่าน เพื่อนร่วมงาน 2 ท่าน และผู้ใต้บังคับบัญชา 2 ท่าน เครื่องมือในการศึกษาผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเอง คือ แบบสัมภาษณ์เจาะลึกสำหรับกรณีศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง ผ่านการตรวจสอบความตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของกรณีศึกษาที่ทำให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่น มี 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ (1) มีสติปัญญาและความเชี่ยวชาญ (2) มีบุคลิกภาพและความคิดที่ดี (3) มีความสามารถสูง และปัจจัยส่งเสริมที่ทำให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่น มาจาก (1) การเลี้ยงดูที่ดีของบิดามารดา และ (2) สภาพแวดล้อมที่ดี ผลการศึกษาครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลได้

คำสำคัญ สภาการพยาบาล ระดับตติยภูมิ คุณลักษณะภาวะผู้นำ

¹พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ โรงพยาบาลบ้านกรวด อำเภอบ้านกรวด จังหวัดบุรีรัมย์ Email : samol_gril2007@yahoo.com

²รองศาสตราจารย์ ประจำสาขาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช Email : boontip@gmail.com

Abstract

The purposes of this case study research were: 1) to investigate the leadership characteristics of an administrator who received the nursing service excellence award for the tertiary level from the Thailand Nursing and Midwifery Council and 2) to determine factors leading to receive the award.

A case study was a nurse who received the nursing service excellence award for a tertiary care level from the Thailand and Nursing and Midwifery Council, Group Captain Soparn Potaya, the head of the Academic Section at the Nursing Division in Bhumibol Adulyadej Hospital. The related personnel were selected by Group Captain Soparn Potaya, including a director, co-workers, and followers. Research tools which were developed by the researcher comprised in-depth interviews and were verified by 3 experts. Content analysis was used for data analysis.

The study results showed as follows. 1) Leadership characteristics of a nurse who received a nursing service excellence award were consisted of the following 3 categories: (1) possessing intelligence and expertise, (2) good personality and sharp thinking, and (3) having high ability. 2) Factors determining the selection of the nurse to receive the award as follows: (1) receiving a good care from the parents, and (2) growing in good environments. Findings from the study can be used as a guide for developing leadership characteristics in nurses.

Key Words: Nursing Council, Tertiary care, Leadership characteristics

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 บริบทสังคมและระบบบริการสุขภาพมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ผู้บริหารการพยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรพยาบาล (Nursing organization) จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ต้องปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น การศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องและทักษะการบริหารอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างมีความเชื่อมั่นในตนเองและความมั่นใจให้ผู้ร่วมงาน (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2551) จากผลกระทบในระบบสุขภาพ ระบบการดูแลสุขภาพที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้นำทางการพยาบาลจึงต้องมีการพัฒนาด้านสมรรถนะภาวะผู้นำเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในปี 2020 (Huston, 2009)

สภาการพยาบาลเป็นองค์กรทางกฎหมายที่มีบทบาทสำคัญในการควบคุม กำกับ ดูแลผู้ประกอบการวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ให้ถูกต้องตามจริยธรรมวิชาชีพ ส่งเสริมการศึกษา การวิจัย และการประกอบอาชีพให้เป็นไปตามมาตรฐาน การใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำอีกประการหนึ่งคือการให้รางวัลสำหรับพยาบาลดีเด่น เพื่อเป็นการยกย่องเชิดชูวิชาชีพพยาบาล ผู้ที่อุทิศตนพัฒนาวิชาชีพอันเป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยมีเกณฑ์การให้รางวัล และพิจารณาคัดเลือกผู้ประกอบการวิชาชีพการพยาบาล และการผดุงครรภ์ ซึ่งเป็นสมาชิกสภาการพยาบาล มีเกณฑ์การพิจารณาพยาบาลดีเด่นในแต่ละสาขาจำนวน 5 สาขาดังนี้ 1) สาขาเกียรติคุณ 2) สาขาผู้บำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม 3) สาขาวิจัยทางการพยาบาล 4) สาขาการศึกษาพยาบาล และ 5) สาขาการบริการพยาบาล ที่ครอบคลุมทั้งผู้บริหาร

และผู้ปฏิบัติการพยาบาลทุกระดับในสถานบริการสาธารณสุข ได้แก่ ระดับปฐมภูมิ/ชุมชน ระดับทุติยภูมิ ระดับตติยภูมิ และเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกพยาบาลดีเด่นที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การมีภาวะผู้นำ

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติการดีเด่นสาขาบริการพยาบาลระดับตติยภูมิถือว่ามีความสำคัญยิ่งสำหรับพยาบาลที่ปฏิบัติงานในระดับตติยภูมิ ที่ต้องมีทักษะความเชี่ยวชาญในงาน รวมทั้งด้านความรู้และทักษะเฉพาะทาง สามารถจัดการดูแลผู้ป่วยที่มีภาวะเจ็บป่วยซับซ้อนมากขึ้นเนื่องจากต้องรองรับการส่งต่อผู้ป่วยจากระดับปฐมภูมิ และระดับทุติยภูมิเพื่อเข้ามาดูแลรักษาต่อ ซึ่งสอดคล้องกับกรณีศึกษา คือ นาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ ผู้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่โดดเด่นด้านการศึกษา มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนเกิดความเชี่ยวชาญในงาน นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาพัฒนางานบริการพยาบาล โดยผ่านกระบวนการ การจัดการความรู้ การวิจัยและการจัดหลักสูตรฝึกอบรมใน ด้านที่ตนเองเชี่ยวชาญ

ด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เด่นชัดของกรณีศึกษา เป็นเหตุจูงใจให้ผู้ศึกษาในฐานะปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยอุบัติเหตุฉุกเฉิน โรงพยาบาลชุมชน ซึ่งเป็นสถานบริการสุขภาพระดับตติยภูมิที่ต้องมีการส่งต่อผู้ป่วยไปยังระดับตติยภูมิ รวมทั้งโดยส่วนตัวได้เคยพบเห็นถึงความสามารถที่หลากหลายของกรณีศึกษาซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ รวมทั้งชื่นชอบในบุคลิกของกรณีศึกษามากกว่า 10 ปี จึงมีความสนใจศึกษาเจาะลึกถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำของนาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ และปัจจัยส่งเสริมที่ทำให้ได้รับรางวัลดีเด่น จากสภาการพยาบาลซึ่งเป็นองค์กรวิชาชีพพยาบาล เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้มาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน และแนวทางในการพัฒนาหน่วยงาน องค์กรสุขภาพวิชาชีพการพยาบาลและสังคมต่อไป

วัตถุประสงค์

- 1) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นสาขาการบริการพยาบาลระดับตติยภูมิ จากสภาการพยาบาล
- 2) ศึกษาปัจจัยส่งเสริมที่ทำให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ภายหลังจากวิเคราะห์ข้อมูลจากใบประกาศเกียรติคุณของกรณีศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และเลือกสรรกรอบแนวคิดทฤษฎีที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของกรณีศึกษา เพื่อนำมากรอบแนวคิดในการศึกษา ประกอบด้วย ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Traits Theory) ของ Stogdill (1974) ที่กล่าวว่าผู้นำต้องมีคุณลักษณะ 6 ประการ คือ 1) ลักษณะทางกายที่มีพฤติกรรมสุขภาพที่ดี 2) การศึกษาดี 3) สติปัญญาดี 4) บุคลิกภาพดี 5) มีความรู้ความสามารถในงาน และ 6) เป็นที่น่าเชื่อถือของคนในสังคม ผนวกกับแนวคิดภาวะผู้นำและที่เกี่ยวข้องหลายแนวคิด ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของ Bernard Bass (1985) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะ 3 ประการคือ 1) มีบารมี (Charisma) 2) คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Individualized consideration) 3) กระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation), ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership) ของ Kouzes & Posner (2003) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้ได้บังคับบัญชาพึงประสงค์คือ 1) มีความซื่อสัตย์ต่อคำพูดและการกระทำ 2) มองการณ์ไกลและเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ 3) สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา 4) มีสมรรถนะในงานที่รับผิดชอบ, ทฤษฎีภาวะผู้นำวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path – Goal Theory) ของ House (1971) ที่กล่าวว่าหากผู้นำมีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ตรงกับความต้องการ

คาดหวัง ความก้าวหน้า ตลอดจนบรรยากาศการทำงาน ที่อบอุ่นจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ และทฤษฎี องค์การแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เซนเก้ (Peter Senge, 1990) ที่กล่าวว่า มีหลักการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) ที่สำคัญ 5 ประการคือ 1) เป็นบุคคลที่เรียนรู้ (Learning person) 2) รู้จริง เกิดความเชี่ยวชาญ (Personal mastery) 3) คิดอย่างมีเหตุผล (Mental model) 4) ร่วมคิดและสร้างวิสัยทัศน์ (Shared vision) 5) เรียนรู้เป็นทีม (Team learning)

วิธีการดำเนินการวิจัย

รูปแบบวิจัยและผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยกรณีศึกษาโดยศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่น สาขาการบริการพยาบาล ประเภทผู้ปฏิบัติการพยาบาลในระบบบริการสุขภาพ ระดับตติยภูมิของนางสาวอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ หัวหน้าวิชาการ กองการพยาบาล โรงพยาบาล ภูมิพลอดุลยเดช รวมทั้งศึกษาข้อมูล เพิ่มเติมจากผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา (ผู้อำนวยการกองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช) ผู้ใต้บังคับบัญชา 2 คน ผู้ร่วมงาน 2 คน ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2555

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเอง จากแนวคิดทางทฤษฎีที่เป็นกรอบการวิจัยมาเป็นแนวทาง ในการพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์ แบบสัมภาษณ์กรณีศึกษา นางสาวอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ และแบบสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา 1 คน เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน 2 คน และผู้ใต้บังคับบัญชา 2 คน เครื่องมือได้รับการตรวจสอบคุณภาพโดย ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน โดยแบบสัมภาษณ์มีแนวคำถามหลัก ประเด็น ได้แก่ 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำใด

แบบใดที่ทำให้กรณีศึกษาประสบความสำเร็จในงาน
2) ปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งเสริมทำให้กรณีศึกษาได้รับรางวัล

การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยกับมนุษย์ ได้ผ่านการอนุมัติให้ดำเนินการวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชเลขที่ 0023/2555 กรณีศึกษาและผู้ให้ข้อมูลได้รับการพิทักษ์สิทธิโดยผู้วิจัยแจ้งวัตถุประสงค์และอธิบายรายละเอียดการวิจัย และขอคำถามในการสัมภาษณ์ ผลการสัมภาษณ์จะถือเป็นความลับและการนำเสนอข้อมูล และผลการศึกษาจะไม่ส่งผลกระทบไปทางลบต่อกรณีศึกษา ผู้เกี่ยวข้องหรือบุคคลอื่น และผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิในการตัดสินใจให้ความยินยอมหรือการปฏิเสธการสัมภาษณ์ได้ตลอดช่วงของการให้เก็บข้อมูล ซึ่งกรณีศึกษาและผู้เกี่ยวข้องยินดีให้ข้อมูลตลอดระยะเวลาการเก็บข้อมูลทุกประการ ซึ่งข้อมูลภาพรวมที่ได้เก็บมาจากการศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้จัดส่งให้กรณีศึกษารับทราบและไม่มีการแก้ไขข้อมูลใดๆ พร้อมอนุญาตให้เผยแพร่ข้อมูลในทางวิชาการ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากกรณีศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งศึกษาข้อมูลจากเอกสารผลงานของกรณีศึกษา โดยผู้วิจัยได้ทำหนังสือผ่านประธานกรรมการสาขาวิชาการพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงกรณีศึกษานางสาวอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ และเกี่ยวข้องกับกรณีศึกษาเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษาและขออนุญาตสัมภาษณ์ จากนั้นขออนุญาตเก็บข้อมูลจากกรณีศึกษาและผู้เกี่ยวข้องโดยลงลายมือชื่ออนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร ในแบบฟอร์มหนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมวิจัยด้วยวาจาและการลงนามในแบบยินยอมที่เป็นลายลักษณ์อักษร

ความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้ทั้งจากการสัมภาษณ์ และข้อมูลเอกสารมาตรวจสอบความถูกต้องความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และเอกสารมาตรวจสอบความตรงและนำข้อมูลมาวิเคราะห์เบื้องต้นแล้วส่งผลการวิเคราะห์ให้ผู้ให้ข้อมูลหลักคือกรณีศึกษาเพื่อตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยเริ่มจากการฟังเทปและถอดข้อความ (Transcribe) ทุกคำพูดแบบคำต่อคำ (Verbatim) เป็นภาษาเขียน ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของเนื้อหาของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนและส่งให้ผู้ให้ข้อมูลหลักคือกรณีศึกษาเพื่อตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของข้อมูล หลังจากนั้น วิเคราะห์และสรุปประเด็นของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางของอารีวรรณ อ่วมตานี (2549) โดยอ่านข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และฟังเทปเสียงซ้ำๆ หลายๆ ครั้ง จากนั้นดึงข้อความที่กล่าวซ้ำๆ ออกมาและให้ความหมายจัดเรียงข้อมูลและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ จากนั้นผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาเปรียบเทียบกับแนวคิดทฤษฎีที่นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาสรุปผลการวิจัย

สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำของกรณีศึกษา ได้ 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. มีสติปัญญาและความเชี่ยวชาญ กรณีศึกษา เป็นผู้ใฝ่รู้รอบรู้มีการพัฒนาตนเองด้านการศึกษารเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เกิดทักษะการปฏิบัติงานจนเกิดความเชี่ยวชาญในงาน อีกทั้งยังมีการพัฒนางานคุณภาพและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในองค์กรวิชาชีพและเครือข่ายสุขภาพทั้งในและนอกประเทศอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยประเด็นรองได้แก่ 1) มีการเรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา

2) การได้รับเกียรติและการยอมรับจากวิชาชีพอื่น
3) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ 4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5) การใช้ความรู้เพื่อถ่ายทอดแก่บุคลากรและต่อยอดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

1.1) มีการเรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา

“หากเรามีการพัฒนาตนเองด้านการศึกษาค้นหาความรู้ที่อยู่ตลอดเวลาจะทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในงาน” (กรณีศึกษา)

“มีความสำเร็จทางด้านวิชาการแสวงหาความรู้ใหม่ๆเพิ่มเติมทั้งในและนอกประเทศ” (ผู้เกี่ยวข้องคนที่ 2)

1.2) การได้รับเกียรติและการยอมรับจากวิชาชีพอื่น

“เมื่อมีการประชุมวิชาการทั้งในและนอก รพ. ที่ประชุมจะขอให้เสนอแนะในที่ประชุมแต่ละครั้งไป (เพื่อนร่วมงานคนที่ 2)

1.3) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์

“มีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี มีวิสัยทัศน์ ก้าวไกล ก้าวทันเทคโนโลยี” (ผู้เกี่ยวข้องคนที่ 2)

1.4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

“...การทำมุม Internet เราเสนอแนวคิดทำเป็นคนแรกๆ เพื่อเป็นแหล่งค้นคว้า...” (กรณีศึกษา)

1.5) การใช้ความรู้เพื่อถ่ายทอดแก่บุคลากรและต่อยอดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

“การจัดตั้งสถาบันหลัก...” “...จนเป็นสถาบันหลักจัดการศึกษาต่อเนื่องให้คนมากมาย...” (กรณีศึกษา)

“ทั้งในด้านวิชาการและการปฏิบัติ การพยาบาล เป็นผู้นำการวิจัยและหลักฐานเชิงประจักษ์ มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพอยู่เสมอ” (ผู้บังคับบัญชา)

2. มีบุคลิกภาพและความคิดดี จากการศึกษาข้อมูลพบว่า กรณีศึกษาได้รับการเลี้ยงดูจากครอบครัวที่อบอุ่น การหล่อหลอมของครู อาจารย์จากสถาบันการศึกษาในระดับต่าง ๆ ได้เห็นต้นแบบของบุคคลในวิชาชีพที่มีความรู้ความสามารถด้านการพัฒนาวิชาชีพพยาบาล จึงทำให้กรณีศึกษาเกิดความรัก ความผูกพันในวิชาชีพพยาบาล ที่จะพัฒนางานให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรวิชาชีพ ประชาชน และประเทศชาติต่อไป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลได้ประเด็นรอง 8 ประเด็นได้แก่ 1) การอุทิศตนและเสียสละการให้และสร้างประโยชน์เพื่อส่วนรวม 2) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 3) มีความคิดดี และเข้าใจผู้อื่น 4) มีคุณธรรม จริยธรรม 5) มีความมุ่งมั่น ความศรัทธา ในสิ่งที่ทำ 6) มีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม 7) มีความอดทนสูง 8) มีการดำเนินชีวิตแนววิถีพุทธศาสนา และแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจแบบพอเพียง ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

2.1) การอุทิศตนและเสียสละการให้และสร้างประโยชน์เพื่อส่วนรวม ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“... เราได้ทำอะไรแก่สังคมบ้างทดแทน...” “การรู้จักการให้ที่ได้จากครอบครัว คุณพ่อคุณแม่แล้ว โตขึ้นการเรียน ยิ่งมาเรียนปริญญาโท เรากียิ่งทำงานช่วยวิชาชีพเรา และประเทศชาติได้มาก” (กรณีศึกษา)

2.2) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“สามารถเกลี้ยกล่อมให้ผู้อื่นเห็นและทำตามโดยกลยาณมิตร”

“สามารถให้ข้อคิดและให้กำลังใจผู้อื่นได้” (เพื่อนร่วมงานคนที่ 1)

2.3) มีความคิดดี และเข้าใจผู้อื่น ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“มีลูกน้องผู้หญิง เราต้องเข้าใจเขาเมื่อเขาแต่งงาน ตั้งท้อง คลอด ลูกเข้าโรงเรียน อาจจะลาลูกป่วย ส่งลูกไปโรงเรียนเราต้องวิเคราะห์เขาเข้าใจเขา

ดึงข้อเด่นเขามาใช้ทุกคนไม่มีใครดี หรือสมบูรณ์ 100% เพราะฉะนั้นเรามีข้อดีข้อเด่นต้องรู้จักใช้” (กรณีศึกษา)

2.4) มีคุณธรรม จริยธรรม ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“บางคนมีความจำเป็นไหนจะระลือไหนจะคน พ่อแม่ สิ่งนี้เป็นความจำเป็นสำหรับเขา เราต้องเข้าใจเขา แต่ในขณะเดียวกัน เรามีพอกินพอใช้ไม่ฟุ่มเฟือย พออยู่พอกิน และสามารถแบ่งปันผู้อื่นได้” (กรณีศึกษา)

2.5) มีความมุ่งมั่น ความศรัทธา ในสิ่งที่ทำ ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“ท่าน มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่รับผิดชอบ เสียสละเต็มความสามารถทั้งในเวลาและนอกเวลา” (เพื่อนร่วมงานคนที่ 2)

2.6) มีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม

“ท่าน มีวิสัยภาวะทางอารมณ์ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี อารมณ์ขัน ไม่ถือตัว มีความรับผิดชอบสูง เอาใจใส่ต่อหน้าที่ เป็นที่พึ่งพาของบุคคลอื่นได้” (เพื่อนร่วมงานคนที่ 1)

2.7) มีความอดทนสูง ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“พี่ทำโครงการ พี่คิดมาก่อน แต่ยังไม่มีโอกาส เพราะภาระงานมาก ก็ต้องอดทน พอมีโอกาส แล้วเราเสนอ มีประโยชน์ จึงทำให้งาน สิ้นไหลไปได้” (กรณีศึกษา)

“ด้วยงานที่ต้องรับผิดชอบสูง แต่ท่านมีความอดทนสูง ต่อแรงต้าน” (ผู้เกี่ยวข้องคนที่ 1)

2.8) มีการดำเนินชีวิตแนววิถีพุทธศาสนา และแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจแบบพอเพียง ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“มองด้านความพร้อมของปัจจัย 4 เราต้องเข้าใจคนเราไม่เหมือนกัน เลือกรักไม่ได้แต่เรา

รู้ว่าเราอยู่ที่ไหน การใช้จ่าย การดำรงชีวิตเราเป็นอย่างไร แล้วเรามีสิ่งไหนที่จะเผื่อแผ่ให้ผู้อื่นได้ มันจะง่ายขึ้น...” “...แต่ในขณะที่เดียวกัน เรามีพอกินพอใช้ ไม่ฟุ่มเฟือย พออยู่พอกิน และสามารถแบ่งปันผู้อื่นได้” (กรณีศึกษา)

3. มีความสามารถสูง จากการศึกษาพบว่า กรณีศึกษา รับผิดชอบงานด้านวิชาการ การพัฒนาด้านความรู้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกองค์กรอย่างต่อเนื่องอันแสดงถึงความสามารถที่เป็นเลิศด้านงานวิชาการ ประกอบด้วย ประเด็นรอง 4 ประเด็นได้แก่ 1) ความสามารถด้านบริหารจัดการ 2) การก้าวทันเทคโนโลยี และสารสนเทศ 3) การทำงานเป็นทีม/สร้างทีม/เครือข่าย 4) มีทักษะการฟังที่ดี

3.1) ความสามารถด้านบริหารจัดการ ดังตัวอย่างของการสัมภาษณ์ตอนหนึ่งว่า

“ปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นแน่นอน เราหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เราสามารถบริหารจัดการได้...” (กรณีศึกษา)

“การสร้างคนและผลักดันคนและงานจะมีมาก” (กรณีศึกษา)

3.2) การก้าวทันเทคโนโลยี และสารสนเทศ สอดคล้องคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ท่านมีสติปัญญาดีรอบรู้เฉลี่ยฉลาด แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย” (ผู้เกี่ยวข้องคนที่ 2)

3.3) การทำงานเป็นทีม / สร้างทีม / เครือข่าย ดังตัวอย่างของการสัมภาษณ์ตอนหนึ่งว่า

“ถ้าย้อนกลับไปดูผลงาน จะพบว่า ผลงานที่เป็นข้อที่เพียวๆ จะน้อยมาก ที่จะไม่ทำคนเดียว เป็นทำงานอยู่เบื้องหลังจะเยอะ การสร้างคนและผลักดันคนและงานจะมีมาก...” (กรณีศึกษา) สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“งานทุกงานจะสำเร็จโดยผู้เดียวไม่ได้ ต้องทำงานเป็นทีม” (เพื่อนร่วมงานคนที่ 2)

3.4) มีทักษะการฟังที่ดี ดังตัวอย่างของการสัมภาษณ์ตอนหนึ่งว่า

“คุณต้องวิเคราะห์ ต้องเข้าใจคนเราเป็นปุณฺชนธรรมดา เราต้องศึกษาและเข้าใจเขา...” (กรณีศึกษา) สอดคล้องกับตัวอย่างคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ท่าน เป็นผู้ที่มีทักษะในการฟังที่สนใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และให้มีการนำเสนอความคิดอย่างอิสระ มีความเข้าใจผู้อื่น” (เพื่อนร่วมงานคนที่ 1)

2. ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จที่ทำให้กรณีศึกษาได้รับรางวัลดีเด่น มีดังนี้

2.1 การเลี้ยงดูที่ดีของบิดาและมารดา โดยได้รับการกล่อมเกลาจากบิดา มารดา และหล่อหลอมให้เกิดบุคลิกภาพที่ดี ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“น่าจะเป็น Model จากคุณพ่อ คุณแม่ คือตั้งแต่เด็กที่มองเห็นได้ คือการให้ คือ Give no take แต่ความหมายตอนเด็ก ๆ เราไม่เข้าใจ แต่พอโตขึ้นจึงรู้ว่า คือการให้มากกว่ารับนั่นเอง” (กรณีศึกษา)

2.2 การมีสภาพแวดล้อมที่ดี ได้แก่ (1) ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (2) ครูอาจารย์ เพื่อนร่วมวิชาชีพ แบบเครือข่าย (3) ปัจจัย ความต้องการพื้นฐานทั้ง 4 ด้านประกอบด้วย 1) อาหาร 2) เครื่องนุ่งห่ม 3) ที่อยู่อาศัย 4) ยารักษาโรค และ (4) การดำเนินชีวิตแบบวิถีพุทธ และเศรษฐกิจพอเพียง ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

2.2.1) ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน การได้รับโอกาส และมอบหมายงานด้านวิชาการ ดังตัวอย่างคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...เราต้องศึกษาในกลุ่มคน Head injury ด้าน Neuro ที่ต้องเชื่อมประสานอาการกับห้องอุบัติเหตุฉุกเฉิน เราจึงเริ่มศึกษาตั้งแต่เขาเกิดอุบัติเหตุเข้าไป Involved เก็บข้อมูล มีสถิติ...” (กรณีศึกษา) สอดคล้องกับตัวอย่างคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“มีความสามารถมององค์กรในภาพรวม จะไม่มองจุดใดจุดหนึ่ง แต่จะมองในภาพใหญ่เช่นการเตรียมบุคลากร การฝึกอบรม...” (เพื่อนร่วมงานคนที่ 2)

2.2.2) ครู อาจารย์ เพื่อนร่วมวิชาชีพ แบบเครือข่าย ดังตัวอย่างของการสัมภาษณ์ตอนหนึ่ง

“ยิ่งมาเรียนปริญญาโทเราก็กียทำงานช่วยวิชาชีพเราได้มาก ได้เห็น Model จากครู อาจารย์ เช่นอาจารย์ แพทย์ อาจารย์ ศึกษาศาสตร์ หรือท่านอื่น ๆ ที่ได้ทำให้กับสังคม เป็นตัวอย่างที่เราต้องทำแบบนี้ ให้กับองค์กรวิชาชีพ ให้กับประเทศชาติ” (กรณีศึกษา)

2.2.3) ปัจจัย ความต้องการพื้นฐาน ทั้ง 4 ด้าน ดังตัวอย่างของการสัมภาษณ์ตอนหนึ่งว่า

“หากมองด้านความพร้อมของปัจจัย 4 เราต้องเข้าใจคนเราไม่เหมือนกัน เลือกเกิดไม่ได้แต่เรา รู้ว่าเราอยู่ที่ไหน การใช้จ่าย การดำรงชีวิตเราเป็นอย่างไร แล้วเรามีสิ่งไหนที่จะเผื่อแผ่ให้ผู้อื่นได้ มันจะง่ายขึ้น...” (กรณีศึกษา)

2.2.4) การดำเนินชีวิตแบบวิถีพุทธ และเศรษฐกิจพอเพียง ดังตัวอย่างของการสัมภาษณ์ตอนหนึ่งว่า

“...เรามีพอกินพอใช้ไม่ฟุ้งเฟ้อ พออยู่พอกินและสามารถแบ่งปันผู้อื่นได้...” (กรณีศึกษา)

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านต่างๆ ของกรณีศึกษา นาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ หัวหน้าวิชาการ กองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ผู้วิจัยได้นำผลมาวิเคราะห์ มาเปรียบเทียบกับความสอดคล้องและความแตกต่าง กับกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ได้นำมาเป็นกรอบความคิดในการศึกษา โดยสามารถอภิปรายตามประเด็นที่พบได้ดังนี้

ประเด็นความสอดคล้อง

1 คุณลักษณะภาวะผู้นำ ของกรณีศึกษา เรียงลำดับตามความสำคัญของประเด็นหลัก ได้แก่

คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านสติปัญญา ด้านบุคลิกภาพ/ความคิด และด้านความสามารถ คุณลักษณะภาวะผู้นำของกรณีศึกษามีความสอดคล้องทั้ง 3 ประเด็นหลักที่สอดคล้องกับ กับทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำของ Stogdill, 1974 (อ้างในสุจิตรา เหลืองอมรเลิศ, 2549) ทั้ง 6 กลุ่มได้แก่ 1) ลักษณะทางกาย เป็นผู้มีสุขภาพแข็งแรง คล่องแคล่ว รักการดูแลสุขภาพ 2) บุคลิกภาพ เป็นผู้มีเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งมั่น มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน การตัดสินใจที่เฉียบขาด ฉับไว การมีความอดทน การเสียสละ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเหมาะสมตามวัยวุฒิที่เหมาะสม 3) สติปัญญา ความสามารถ เป็นผู้ที่ใฝ่รู้ มีความรอบรู้ มีการเรียนรู้ตลอดเวลา มีทักษะการปฏิบัติงานจนเกิดความเชี่ยวชาญในงาน ก้าวทันเทคโนโลยี และ สารสนเทศ มีวิสัยทัศน์ การสร้างงานวิจัยให้เห็นเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร 4) ฐานะทางสังคม เป็นหัวหน้างานวิชาการ กองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช การศึกษาดีมีการพัฒนาตนเองด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีภาวะผู้นำที่มีโดดเด่นด้านวิชาการ รวมถึงการจัดการความรู้มาพัฒนาส่งเสริม สนับสนุนเพื่อพัฒนาคน พัฒนาหน่วยงาน พัฒนางค์กร องค์กรวิชาชีพได้อย่างดี 5) การเข้าสังคม เป็นผู้มี ความมุ่งมั่น และเสียสละ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมในการพัฒนาวิชาชีพ แสวงหาความร่วมมือในการสร้างเครือข่ายวิชาชีพในการพัฒนา งานด้านวิชาการ การผลิตหลักสูตรต่างๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรในวิชาชีพ และ 6) ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ เป็นผู้มี ความคิดสร้างสรรค์ ความอดทนสูง จากลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติด้านงานวิชาการ กรณีศึกษาจึงมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาด้านทักษะความรู้และทักษะการปฏิบัติ

นอกจากนั้นคุณลักษณะภาวะผู้นำของกรณีศึกษาดังกล่าว ยังสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge (1990) ในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่อง หลักการสำคัญ หลักการ (The fifth

disciplines) ที่เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กร คือ 1) มุ่งมั่นเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตเพื่อความเข้าใจอย่างกระจ่าง รู้จริง รู้แจ้งและมีความเชี่ยวชาญ (Personal mastery) 2) Mental model การคิดและกระทำโดยใช้เหตุผลและหลักการที่ถูกต้อง (Mental model) 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ คือด้านสติปัญญาและความรู้ (ดารณี จามจุรี, 2546) สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ตรีสร่า พิมพ์, 2550) ว่าการศึกษาเป็นการสร้างคนให้รอบรู้ ทันเหตุการณ์ เพิ่มศักยภาพในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ ก่อให้เกิดคุณภาพทางการพยาบาล และการศึกษาช่วยสร้างเครือข่ายทางวิชาการ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ / ความคิด และความสามารถเป็นการแสดงออกด้านคุณลักษณะของผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของยูกัล (Yukl, 2002) ว่าลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสูงจะต้องมีแรงจูงใจ และทักษะความสามารถ มีความคิดรวบยอด สอดคล้องกับ การมีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ Kouzes & Posner (2003) คิดค้นกระบวนการทำงานที่ท้าทาย (Challenging the process) ผู้นำที่เป็นแบบอย่างต้องเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานคิดค้นกระบวนการทำงาน ที่เป็นนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร กล้าเสี่ยงและเรียนรู้จากความผิดพลาด (Learning by mistaking) สอดคล้องกับบุคลิกภาพของกรณีศึกษาที่ไผ่รู้ รอบรู้ การวางแผนจัดการให้เกิดความต่อเนื่องในงานที่ตนพัฒนา ด้วยการสร้างผลงานด้านวิชาการแก่วงการวิชาชีพ สร้างเครือข่ายวิชาการทำให้เป็นที่ยอมรับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ

(นิภา มีเครือรอด, 2542) ว่าการมีโอกาสได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ การสร้างผลงานด้านวิชาชีพการพยาบาลเป็นวิธีการในพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาชีพการพยาบาล

ประเด็นความแตกต่าง

ในประเด็นที่นอกเหนือจากประเด็นคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของกรณีศึกษาพบที่มีความแตกต่างด้านสิ่งแวดล้อมวิถีการดำเนินชีวิต คือการรู้จักประมาณตน มีความคิดด้านปัจจัย 4 ที่พอเพียง และดำเนินชีวิตที่เรียบง่าย เอื้อเพื่อผู้อื่น มีความสอดคล้องตามแนวคิดพุทธศาสนา ที่สอนให้มนุษย์บันดาลชีวิตของตนเองด้วยผลแห่งการกระทำของตน คิดดี ทำดี ย่อมได้รับผลกรรมดี สอนให้พึ่งตนเอง และสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (มูลนิธิชัยพัฒนา, 2555) โดยการอยู่บนพื้นฐานทางสายกลาง และความไม่ประมาท รู้จักประมาณตน ความมีเหตุ มีผล ตลอดจนการใช้ความรู้อย่างรอบคอบ และคุณธรรม เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้ตัวเอง

ข้อเสนอแนะ

1. ด้านบริหารและจัดการ ผู้บริหารด้านการพยาบาลในระดับตติยภูมิควรมีการส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่พยาบาลทุกระดับเพื่อความพร้อมในการก้าวสู่ตำแหน่งใหม่ต่อไป

2. ด้านวิชาการ มีการพัฒนาด้านสมรรถนะความรู้ให้แก่พยาบาลระดับตติยภูมิ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ด้านนโยบาย ควรมีการเสนอเป็นนโยบายในระดับสภาการพยาบาลด้านการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการพยาบาลกับการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารในระดับปฐมภูมิ ทุตติยภูมิ ตติยภูมิ

เอกสารอ้างอิง

- ดารุณี จามจุรี. (2546). รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่พึงประสงค์. กรุงเทพมหานคร: สำนักการพยาบาล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข
- ตรีสรวิทย์ ภูมิข. (2550). ทักษะของผู้นำทางการพยาบาลในการพัฒนาวิชาชีพ : กรณีศึกษา ศาสตราจารย์ เกียรติคุณ ดร. วิจิตร ศรีสุพรรณ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- นิภา มีเครือรอด. (2542). การพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาชีพการพยาบาลของ รองศาสตราจารย์ ดร. วิเชียร ทวีลาภ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2551). ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาล ในศตวรรษที่ 21. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- มูลนิธิชัยพัฒนา. (2555) เศรษฐกิจพอเพียง. สืบค้นจาก <http://www.chaipat.or.th/> เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2555
- สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ. (2549). กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบบริการพยาบาล. ในสมพิศ นิชลานนท์ (บรรณาธิการ). การพัฒนาศักยภาพระบบบริการการพยาบาล (พิมพ์ครั้งที่ 2), หน้า 1-47. นนทบุรี: สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อารีย์วรรณ อ่วมตานี. (2549). การวิจัยเชิงคุณภาพทางการพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Bass, B.M., (1985). Leadership and performance Beyond Expectation. New York : Free Press.
- Bessie, L.M., & Huston, C.J. (2009). *Leadership Roles and Management Function in Nursing: Theory and Application*. China : Lippincott Williams & Wilkins.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16, 321-339.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2003). *The Leadership challenge*. (3rd ed.). United States of America Journal
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline*. New York : Doubleday.
- Stogdill, R.M. (1974). Handbook of leadership : A Survey of Theory and research. New York : Free Press.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in organizations*. (5th ed.). New Jersey : Prentice Hall