



วินัยเลิศ ปัญญาเยี่ยม เพียบพร้อมคุณธรรม นำสู่สังคม

เอกสารประกอบการสอน

วิชา พ.402 การบริหารการพยาบาล

เรื่อง ผู้นำและภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ  
และบทบาทของผู้บริหาร  
(Leadership)

โดย

พ.ท.หญิง ศิริพร พูนชัย

สำหรับนักเรียนพยาบาลชั้นปีที่ 4 รุ่นที่ 38

ปีการศึกษา 2547

กองการศึกษา วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

## ผู้นำและภาวะผู้นำ (LEADERSHIP)

พ.ท.หญิง ศิริพร พูนชัย \*

ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลายๆหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้นำกับผู้บริหารจึงแตกต่างกันกล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์กร มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ (Leadership) ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจทางสายงานแต่มีอำนาจโดยวิธีอื่น มีบทบาทที่กว้างกว่าบทบาทผู้บริหารและบ่อยครั้งที่ไม่ได้มีส่วนในองค์การอย่างมีรูปแบบ ผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน งานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลป์ในการบริหารงานของผู้นำ ซึ่งทักษะและศิลป์ที่ใช้ในการบริหารงาน คือ ภาวะผู้นำ

### ความหมายของผู้นำ

สมพงษ์ เกษมสิน (2519) การที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆเพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวก

ฟาริดา อิบราฮิม (2537) เป็นการใช้อำนาจกับผู้อื่นให้เกิดการปฏิบัติเพื่อความเจริญของกลุ่ม เกิดผลงานตามเป้าหมาย

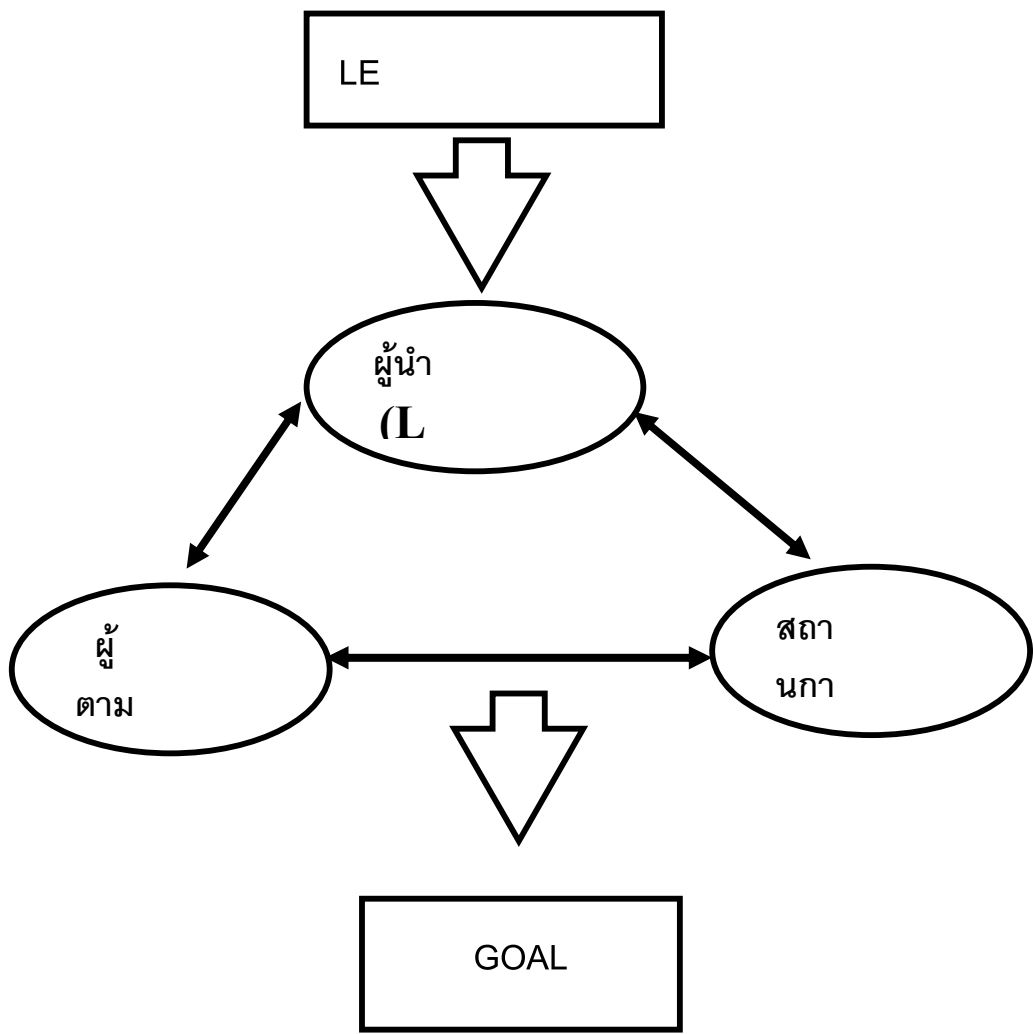
พนิดา ดามาพงษ์ (2535) ให้ความหมายของผู้นำว่ามีหลายแบบ คือ

1. เป็นศิลป์ในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจเชื่อฟังรักดีและเกิดความร่วมมือ
2. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความร่วมมือไปสู่จุดมุ่งหมาย
3. เป็นรูปแบบของการชักจูงใจให้ยอมทำตามโดยสมัครใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ยอมรับ
4. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์ที่กระตุ้นซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่อุดมการณ์เดียวกันด้วยความสมัครใจ ซึ่งความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นยอมทำตามด้วยความสมัครใจ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

Hersey and Blanchard (1993) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

Greenberg and Baron (1995) กล่าวว่า เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่ม ทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแหล่งที่มาของอิทธิพลมาจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์การหรือภายนอกองค์การ

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย



ผู้นำจึงต้องมีทักษะ (Skill) เป็นความชำนาญของบุคคลในการทำกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ (ไชแสง , 2536)

1. ความสามารถพื้นฐานเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะ และทักษะเฉพาะพฤติกรรม เพื่อสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ผู้นำต้องเผชิญ ประกอบด้วย

1.1 1.1 การรู้จักตนเองและการประเมินตนเอง (Self awareness and self evaluation skills) ได้แก่ ความกระตือรือร้น การไม่หยุดนิ่ง การมีทิศทางของตนเอง วิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น การคิดสร้างสรรค์ และ ความรับผิดชอบในงานของตนเอง

1.2 1.2 การพูดและการสื่อสาร (Communication)

1.3 1.3 พฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness)

1.4 1.4 เทคนิคการบริหารเวลา (Time management)

2. 2. ความสามารถในการประยุกต์ความสามารถส่วนบุคคลในการเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ได้แก่

2.1 2.1 การบริหารจัดการ

P (Planning) การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน

O (Organization) การจัดองค์การ และการจัดการในหน่วย

S (Staffing) การบริหารงานบุคคล

D (Directing) การอำนวยการ

Co (Cooperating) การร่วมมือ

R (Report) การรายงาน

B (Budgeting) การจัดการการเงิน

2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจูงใจ การแก้ไขความขัดแย้ง การจัดการความเครียด การใช้อำนาจและการให้อำนาจ การให้อิสระและการสั่งงาน การพัฒนาการศึกษา การฝึกอบรม และการติชม

3. 3. การประสานความร่วมมือ (Collaboration)

4. 4. การใช้กระบวนการวิจัย

5. 5. การเผยแพร่ข้อมูล

6. 6. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

7. 7. การเปลี่ยนแปลง

8. 8. การเป็นตัวแทน (Representation)

9. 9. การเป็นแบบอย่าง (Role model)

จากคุณลักษณะของภาวะผู้นำ สามารถแยกตามตัวอักษร LEADERSHIP ได้ดังนี้

L = Love ความรัก หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องเริ่มด้วยการมีความรักเสียก่อน คือ รักในหน้าที่การงาน รักผู้ร่วมงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความก้าวหน้า รักความยุติธรรม

E = Education and Experience หมายถึง คุณสมบัติทางด้านการศึกษาและประสบการณ์ที่ดี เป็นแบบอย่างและสามารถสั่งสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง

A = Adaptability หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม รู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

D = Decisiveness หมายถึง มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แน่ชองกล้าได้กล้าเสีย

E = Enthusiasm ความกระตือรือร้น มีความตั้งใจตั้งใจในการปฏิบัติงานและสนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

R = Responsibility เป็นผู้มีความรับผิดชอบทั้งในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ทอดทิ้งหรือปัดความรับผิดชอบให้ผู้อื่น

S = Sacrifice and sincere ต้องเป็นผู้เสียสละเพื่อส่วนรวม จริงใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือ

H = Harmonize เป็นผู้มีความนุ่มนวล ฝอ่นปรน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความเข้าใจอันดีต่อกันในหมู่ผู้ร่วมงาน อาจรวมถึงการถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะอันควร

I = Intellectual capacity เป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคนทันต่อเหตุการณ์ เป็นผู้รอบรู้ และมีความคิดริเริ่ม

P = Persuasiveness เป็นผู้ที่มีศิลป์ในการจูงใจคน ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้หลักจิตวิทยา (Psychology) และต้องมีอำนาจ (Power) ในตัวเองพอสมควร

## ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวสามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)
3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

### ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

1. The tasks of Leadership : กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. Leader – constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆเพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

### ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

### 1. Kurt Lewin's Studies

Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตตานิยมหรือออตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเองและไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

### 2. Likert's Michigan Studies

2.1 Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1.1 แบบใช้อำนาจ (Explorative – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเด็ดขาดสูง ใ่วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจาก บนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.1.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ่วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจาก เบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้มีการตัดสินใจแต่อยู่ ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.1.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ่วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและ จากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้มีการตัดสินใจ บางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.1.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความใ่วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความ มั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มี การติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจ เกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

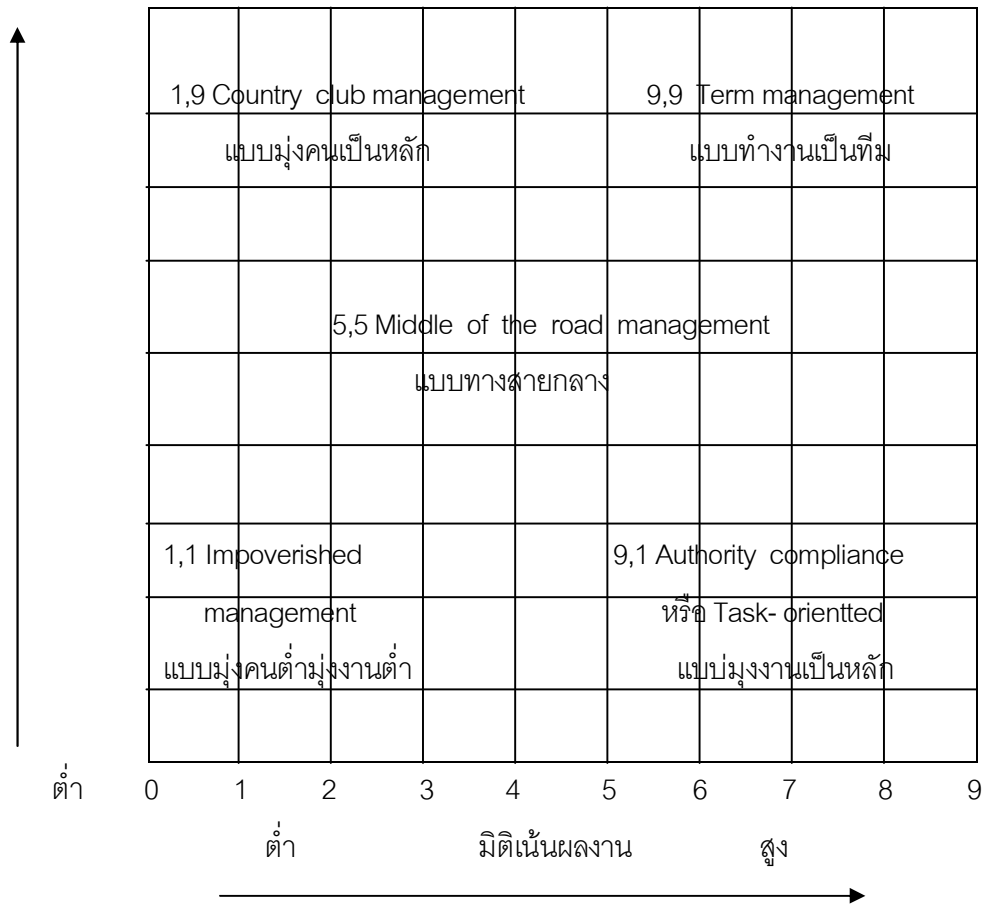
Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

### 3. Blake and Mouton's managerial Grid

Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดย กำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมี คุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่ง รูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็น หลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม

สูง 9 มิติเน้นคน





ที่มา : Blake and McCauley (1991 : 29)

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้ผู้มี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้มีจะมุ่งเอาแต่ทำงานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน
2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้มีจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความคิดค้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหรมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบโดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

#### 4. McGregor's : Theory X and Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง **ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์** คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งๆที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

**ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership**

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยความสะดวก ให้ ได้แก่

### 1. แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style

เรตติน เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรตตินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้ได้อย่างเหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และ เรตตินยังแบ่ง

ผู้นำออกเป็น 4 แบบ

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุกๆเรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

เรตติน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรตตินได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์กร และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

### 2. Theory Z Organization

William Ouchi เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

### 3. Life – Cycle Theories

Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดดินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นตดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆจากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถ และมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

### 4. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ
2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้เวลา ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น
3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

**ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)**

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

เบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์นส์ เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป

เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. 1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. 2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนแปลงกันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. 3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1985 แบลส์ (Bass) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของ เบิร์นส์ ซึ่ง แบลส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และ ประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และ วัฒนธรรมองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจ ของแต่ละบุคคล

**ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)** ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

**ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership)** หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะ แลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบสส์ได้ เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิด สติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำ เชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งาน ประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาล

สังคมปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งมีผลอย่างยิ่งต่อผู้นำการพยาบาลที่จะมีการพัฒนาภาวะผู้นำและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารงานของตนเอง เพื่อให้สามารถนำวิชาชีพให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับที่ปฏิบัติหน้าที่สัมพันธ์โดยตรงกับผู้ให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยและเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อผลผลิตทางการพยาบาล (Nursing products) (พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์, 2540 : 35) จำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำแห่งตนด้วย สำหรับการสาธารณสุขของไทย มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านโครงสร้างและนโยบาย ขณะเดียวกันทางด้านบริการสุขภาพได้มีการดำเนินการด้านการบริหารคุณภาพ (Quality Management) ได้แก่ การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) เพื่อเป็นหลักประกันด้านสุขภาพกับผู้ใช้บริการ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อพยาบาลทั้งด้านการศึกษาและการบริการพยาบาล ผู้บริหารองค์การพยาบาลจึงควรมีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ มีความสามารถในการใช้ทักษะในการประยุกต์และใช้แนวคิดของภาวะผู้นำ ดังนั้นจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในตนเองและผู้ร่วมงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและทักษะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า ลักษณะของผู้นำที่พยาบาลประจำการคาดหวังจากหัวหน้าหอผู้ป่วย มี 9 ประการ (วาลินี วิเศษฤทธิ์ , 2539) คือ 1) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การปลูกฝังค่านิยม การนิเทศงานและลักษณะความเป็นวิชาชีพ 2) การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม 3) การกระตุ้นความคิดเกี่ยวกับปัญญา 4) บารมีและคุณธรรม 5) การสร้างแรงบันดาลใจ 6) การเสริมสร้างความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา 7) การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม 8) การให้อิสระและการมีส่วนร่วม 9) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

นอกจากนี้ทักษะของผู้นำทางคลินิก ได้กำหนดให้พยาบาลเป็นผู้นำหรือผู้เชี่ยวชาญการพยาบาลเฉพาะสาขาทางการพยาบาล (Nurse Practitioner) (Malone, 1996 อ้างถึงใน ไชแสง โปธิโกสม, 2543) จึงต้องมีการพัฒนาทักษะของตน 4 เรื่อง คือ ความรอบรู้เฉพาะบุคคล การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา การเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต และการเป็นผู้ช่วยเหลือจนสามารถมีประสบการณ์ของผู้ผู้นำในคลินิกและในวิชาชีพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องเริ่มพัฒนาตั้งแต่เป็นนักศึกษา และควรกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการพัฒนาวิชาชีพการพยาบาลให้เป็นที่ยอมรับของสังคมมากยิ่งขึ้น ในการพัฒนาวิชาชีพพยาบาลให้เจริญก้าวหน้า จำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้นำทางการพยาบาลควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านอื่นๆ สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในประเทศไทย ส่วนใหญ่ได้บรรจุแนวคิดของผู้นำไว้ในหลักสูตรการศึกษาพยาบาล อาจผสมผสานอยู่ในรายวิชาการบริหารการพยาบาล หรือบางแห่งอาจจะเป็นรายวิชาเฉพาะหลักสูตร



## กระบวนการพัฒนาทักษะผู้นำทางการพยาบาล

การพัฒนาทักษะผู้นำสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า กระบวนการจัดรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Process model of leadership behavior) เพื่อช่วยให้เกิดแนวคิดในการตัดสินใจ ด้วยการนำกระบวนการกลุ่ม และใช้วิธีการที่สามารถวัดได้ (Grohar – Murray & DiCroce, 1992) ซึ่งกระบวนการพัฒนาทักษะผู้นำทางการพยาบาล ประกอบด้วย

### ระยะที่ 1 การวิเคราะห์เหตุการณ์ (Analysis of events)

เป็นการวิเคราะห์เหตุการณ์หรือระบุปัญหา โดยการจัดกลุ่มข้อมูลต่างๆเพื่อใช้ในการคิดวิเคราะห์ เหตุการณ์ โดยศึกษาและอธิบายเกี่ยวกับ

1. เหตุการณ์ทางการพยาบาลที่เกี่ยวกับปัญหาความไม่พึงพอใจต่างๆที่จะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจและนำไปสู่การแก้ปัญหาต่างๆต่อไป ซึ่งเหตุการณ์ที่ต้องอธิบาย คือ สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น บุคคลที่เกี่ยวข้อง และการรับรู้พฤติกรรมตนเองของบุคคลที่เกี่ยวข้องในการมองปัญหาและแนวทางการแก้ไขอันนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ
2. ปัจจัยด้านองค์การพยาบาล ได้แก่ ด้านโครงสร้างขององค์การและบรรยากาศขององค์การ
3. การปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะของแต่ละบุคคล เช่น ค่านิยม แรงจูงใจในการทำงาน ประสิทธิภาพ วุฒิมารวมของบุคคล ความเชื่อมั่นในตัวเอง เป็นต้น 2) การทำหน้าที่ของแต่ละบุคคลในการทำงานร่วมกัน 3) ระยะเวลาในการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม 4) การใช้อำนาจต่อกันของคนในกลุ่ม
- 5) 5) เกณฑ์และวิธีการเลือกผู้นำ 6) ปัจจัยการควบคุม

การวิเคราะห์จะชัดเจนจำเป็นต้องมีการกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังและกำหนดเกณฑ์การบรรลุเป้าหมาย ระยะนี้จะเป็นจุดเริ่มต้นของสิ่งที่จะทำต่อไปในอนาคต

### ระยะที่ 2 การพิจารณาการปฏิบัติ (Determination of action)

ในการพิจารณาการปฏิบัติต้องใช้การตัดสินใจ กิจกรรมที่ผู้นำต้องทำ 2 ประการคือ

1. การกำหนดแนวทางการปฏิบัติ ประกอบด้วย
  - 1.1 การสรุปแนวคิดการปฏิบัติซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวัง โดยการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์มาใช้ในการตัดสินใจ เพื่อกำหนดแผนการปฏิบัติที่เหมาะสม ซึ่งแผนจะต้องระบุทางเลือกและวิธีการแก้ปัญหา โดยใคร และทำอย่างไรและการประเมินผลการปฏิบัตินั้นหลายทางเลือก
  - 1.2 ตรวจสอบและพิจารณาทางเลือกต่างๆทั้งแง่บวกและแง่ลบ
  - 1.3 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและเป็นทางเลือกที่นำไปสู่ความสำเร็จ
2. การบ่งชี้อุปสรรคที่มีผลต่อการตัดสินใจในทางเลือกต่างๆและแนวทางการแก้ไขอุปสรรคว่าใช้เหตุผลหรือสัญชาตญาณอย่างไร ผู้นำที่ฉลาดจะเลือกตัดสินใจโดยใช้เหตุผล มีการคิดเป็นขั้นตอนบนพื้นฐานความรู้ลึกซึ้งของความเป็นมนุษย์

### ระยะที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน (Evaluation of action plan)

เป็นขั้นสุดท้ายของการพัฒนาทักษะผู้นำ ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนงาน อาจทำเป็นระยะ มีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติ เพื่อแก้ไขความผิดพลาดให้ถูกต้อง และสรุปผลการประเมินเมื่อสิ้นสุดแผนการปฏิบัติ

การใช้กระบวนการพัฒนาทักษะผู้นำทางการพยาบาล ถือเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันสถานการณ์ ผู้นำและผู้ตาม เพื่อทำงานให้บรรลุตามมาตรฐานวิชาชีพและเป้าหมายขององค์กร โดยผู้นำต้องประยุกต์ทฤษฎีต่างๆมาช่วยวางแผน และทำกิจกรรม จึงจะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาทักษะผู้นำ

#### บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาความเป็นผู้นำของพยาบาลประจำการ

งานพยาบาลเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษ เพราะเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับชีวิตมนุษย์ พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารย่อมมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพยาบาลประจำการด้วย (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2537) ทำให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาตนเองและพัฒนาประสิทธิภาพของการพยาบาล ดังนั้นผู้บริหาร / หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมีส่วนสำคัญในการช่วยให้พยาบาลประจำการได้มีโอกาสพัฒนาความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นในตนเอง ดังนี้

1. การพัฒนาความรู้ เริ่มจากการสร้างนโยบายขององค์กร เปิดโอกาสให้ศึกษาหาความรู้ การวิจัย และการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ
2. 2. การพัฒนาด้านการบริหาร
  - 2.1 การพัฒนาบุคลิกภาพทางการบริหาร จากการศึกษาของ Bass (1990) พบว่า ภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้ได้โดยใช้โปรแกรมการฝึกการเป็นผู้นำ การจัดหาโปรแกรมพัฒนาการเป็นผู้นำให้แก่พยาบาลประจำการ ผู้บริหารการพยาบาลสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง โดยการปฏิบัติและแสดงพฤติกรรมที่ดีให้เป็นแบบอย่าง รวมทั้งการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งโครงสร้างขององค์กรต้องเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนา ได้แก่
  - 2.2 การเปิดโอกาสให้พยาบาลประจำการได้พัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการต่างๆ ได้แก่ การวินิจฉัยสั่งการ การมอบหมายงาน การบริหารงานบุคคล การบริหารเวลา การจัดการกับการขัดแย้ง
  - 2.3 การสังเกตพฤติกรรมการแสดงออกและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆของพยาบาลประจำการ เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินผลและเพื่อการให้คำแนะนำที่ถูกต้องเหมาะสมต่อไป
3. การพัฒนาด้านการปฏิบัติการพยาบาล
4. 4. การสร้างขวัญและกำลังใจ ได้แก่ การให้งานที่พอใจ การให้รางวัลเมื่อมีผลงานหรืองานมีประสิทธิภาพ และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

ดังนั้นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาล พบว่า มีปัญหาทั้งทางด้านผู้บริหารและพยาบาลประจำการ ปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาสำคัญในการพัฒนาความเป็นผู้นำทางการพยาบาลที่ควรจะได้รับแก้ไข และได้รับความร่วมมือทั้งสองฝ่ายเพื่อส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพในการปฏิบัติการพยาบาล และเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอันจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนทั่วไปด้วย

### บรรณานุกรม

- กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง. **พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน เขต 6.** ปรินญาณิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2539.
- ไขแสง โปธิโกสุม. **ทักษะผู้นำทางการพยาบาล.** ภาควิชาการบริหารการศึกษพยาบาลและการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2543.
- ฟาริดา อิบราฮิม. **สาระการบริหารการพยาบาล.** กรุงเทพฯ : บริษัทสามเจริญพาณิชย์, 2537.
- บุญใจ ศรีสถิตย์นราภุร. **การจัดการทางการพยาบาล.** ภาควิชาวิจัยประเมินผลและการบริหารทางการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน , 2533.
- มณี ลีศิริวัฒนกุล. **สารสภากาพยาบาล.** 13(1) มกราคม – มีนาคม, 2541.
- เมฆวล นันท์ศุภวัฒน์. **ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์กร.** พิมพ์ครั้งที่ 1 , เชียงใหม่ : นพบุรีการพิมพ์, 2541.
- วรวรรณ ทองสง. **การพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาล ของ รศ.ดร. สายหยุด นิยมวิภาต.** ปรินญาณิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- วาสนี วิเศษฤทธิ์. **ตัวประกอบภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยตามความต้องการของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกลาโหม.** วิทยานิพนธ์บัณฑิตปริญญาโท คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. **การบริหารการพยาบาล.** กรุงเทพฯ : จิรัชการพิมพ์, 2539.
- อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม. **กระบวนการบริหารการพยาบาล.** ภาควิชาบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ , 2534.
- Benis, W., Nanus B, Leader. **Strategies for Taking Change.** New York : The Force Press, 1985.
- Michael Walton. **Managing yourself on an off the ward.** London : Blackmell Science Ltd., 1995.
- Russell C. Swansburg and Laurel C. Swansburg. **Nursing Staff Development.** London : Jones and Bartlett Publishers, 1995.

## แผนการสอน วิชา พ.4121 การบริหารการพยาบาล

### เรื่อง ผู้นำและภาวะผู้นำ (Leadership) สำหรับนักเรียนพยาบาลชั้นปีที่ 4 รุ่นที่ 37

ปีการศึกษา 2546

โดย พ.ท.หญิง ศิริพร พูนชัย

#### ความคิดรวบยอด

ภาวะผู้นำ เป็นบทบาทหนึ่งในหลายๆหน้าที่ของผู้บริหาร เป็นกระบวนการของการการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของผู้นำและผู้ตาม ในการนำองค์การไปสู่ทิศทางที่กำหนดร่วมกันระหว่างบังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานและต่อตัวผู้บริหารเอง เป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน เป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้สามารถสร้างให้เกิดขึ้นในบุคคลได้ และเป็นศิลป์ในการบริหารงานอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่ต้องมีการพัฒนาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

#### จุดประสงค์การเรียนรู้ เมื่อนักเรียนเรียนจบบทเรียนสามารถ

1. อธิบายความสำคัญของภาวะผู้นำได้
2. บอกความแตกต่างของผู้บริหารและผู้นำได้
3. นำทฤษฎีภาวะผู้นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างน้อย 1 ทฤษฎี
4. บอกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาลได้

#### เนื้อหา

1. ความสำคัญของผู้นำและ ภาวะผู้นำ ความหมายและคุณลักษณะของผู้นำและภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories) ต่างๆ
3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาล

ระยะเวลา 2 ชั่วโมง

#### กิจกรรมการเรียนการสอน

1. ช้่นนำเข้าสู่บทเรียนโดยการอภิปราย
2. กิจกรรมการเรียนการสอน

2.1 ครูเชื่อมโยงความรู้จากประสบการณ์เดิม โดยใช้คำถามนำเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ดีเป็นอย่างไร บุคคลที่มีภาวะผู้นำที่สามารถนำมาเป็นแบบอย่างได้คือใครบ้าง บุคคลดังกล่าวใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำอะไรบ้าง โดยแบ่งนักเรียนออกเป็น 6 กลุ่มให้แต่ละกลุ่มส่งตัวแทนมาอภิปราย และสรุปสิ่งที่ได้จากการทำกลุ่ม

2.2 2.2 นักเรียนร่วมกันสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำ ทฤษฎีที่นำมาใช้ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาล

**ขั้นสรุป : ครูอธิบาย สรุปเพิ่มเติมส่วนที่สำคัญ**

**ขั้นประเมินผล**

1. 1. สังเกตพฤติกรรม
2. 2. การมีส่วนร่วมและ/หรือการแสดงความคิดเห็นในกลุ่ม
3. 3. การอภิปราย
4. 4. การสอบข้อเขียน

**สื่อการสอน**

1. 1. เอกสารประกอบการสอน “ผู้นำและภาวะผู้นำ”
2. 2. Power point เรื่อง ทฤษฎีภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาล
3. 3. แบบสอบถามภาวะผู้นำ