

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนเอกสาร ตำรา และงานวิจัยครอบคลุมในส่วนที่เกี่ยวข้องดังนี้ คือ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

- ความหมายของภาวะผู้นำ
- ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

แนวคิดสมรรถนะภาวะผู้นำ

- ความหมายสมรรถนะ
- ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ
- สมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ

สมรรถนะภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิดของเบนนิส

สมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพใน โรงพยาบาลสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร
ในประเทศไทย

กรอบแนวคิด

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญสำหรับทุกคนที่ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องสร้างให้มีขึ้นจากการศึกษาค้นคว้านักวิชาการหลายท่านพบว่าแนวคิดภาวะผู้นำนี้ยังมีความหลากหลาย แต่มีความคิดที่สอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ทำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้เป็นองค์ประกอบในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะอยู่ตำแหน่งใดๆ ก็ตาม จะต้องใช้ภาวะผู้นำและตระหนักถึงอำนาจและอิทธิพลที่จะทำให้งานได้ประสบความสำเร็จ (เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์, 2542) ผู้นำไม่ใช่ตำแหน่งที่ได้มาจากการแต่งตั้ง แต่เป็นตำแหน่งอันทรงเกียรติที่ผู้ถูกตามทั้งหลายเต็มใจมอบให้ เนื่องจากผู้นำจะสะท้อนให้เห็นถึงการเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ สร้างสรรค์ มีจริยธรรม และมีทักษะในการสื่อสาร ประสานงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในงาน ทำให้เกิดภาพ

ลักษณะขององค์การที่ดี เพราะผู้นำก็คือผู้ที่มีภาวะผู้นำที่สามารถจะนำพาองค์การไปสู่จุดหมายสูงสุดได้เป็นอย่างดี (เพ็ญใจ มีไพฑูรย์, 2544)

ความหมายภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำที่ผ่านมาให้ผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้เป็นจำนวนมาก ได้เริ่มมีการค้นคว้าวิจัยทางด้านภาวะผู้นำขึ้น เมื่อศตวรรษที่ 20 มาแล้ว ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะมีความหมายที่คล้ายคลึงกัน เช่น เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคมที่ผู้นำพยายามทำให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายสูงสุดขององค์การ (Kreitner, 1983) เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการทำให้บุคคลอื่นทำหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยอิทธิพลของผู้นำทำให้ผู้ร่วมทีมหรือผู้ตามเกิดความร่วมมือในการประกอบกิจกรรมขององค์การให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างสนใจ ร่วมมือและไว้วางใจในตัวผู้นำ (Bass, 1985) ซึ่งสอดคล้องกับ (McCloskey & McCain, 1987) ที่กล่าวว่า เป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการให้พวกเขากระทำและทำให้เป้าหมายของงานประสบความสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้

จากความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพล กระบวนการที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำ มีต่ออีกบุคคลหนึ่งคือผู้ตามให้ทำกิจกรรมร่วมกันด้วยความเต็มใจและเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้มีความต้องการและพึงพอใจมากกว่าเดิม ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปตามกรอบแนวคิดของเบนนิส (Bennis, 2003) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนพัฒนาบุคคลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership) เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกรูปแบบหนึ่ง โดยเน้นที่กระบวนการนำเพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมากกว่าการคงที่ด้วยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนการส่งเสริมนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดีขึ้นโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม และความคิดเพื่อสร้างสรรค์ความสัมพันธ์ มีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่สำคัญและค้นหากระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตาม ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะ

ขึ้นอยู่กับค่านิยมส่วนบุคคล ความเชื่อและคุณภาพของผู้นำ จุดมุ่งหมายของผู้นำเชิงปฏิรูปคือ มุ่งความสำเร็จของทีมมากกว่าความสำเร็จส่วนตัวของผู้นำและมุ่งความสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่ม อีกทั้งผู้ปฏิบัติงาน มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความต้องการซึ่งแตกต่างจากในอดีตที่ผ่านมา ในการท้าทายสภาพแวดล้อมเหล่านี้ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาช่วยสนับสนุนแก้ไข ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบันและมียกย่องหลายท่านได้พยายามศึกษาเพื่อค้นหาคำตอบว่าทฤษฎีภาวะผู้นำใด ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกอย่างรวดเร็วซึ่งเป็นกระแสแห่งความผันแปรที่ไม่แน่นอนอันส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งผลกระทบนี้ส่งผลให้ทำให้องค์กรต้องปรับวิธีการดำเนินงานใหม่ปรับปรุงโครงสร้าง และกระบวนการบริหารงานใหม่มีการกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานในระดับปฏิบัติมากขึ้นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงต้องการผู้นำที่มีการตัดสินใจที่ดี มีวิสัยทัศน์ การสื่อสาร และการยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ และมุ่งมั่นความสำเร็จ นอกจากนี้ยังต้องเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อการอยู่รอดขององค์กร ซึ่งเบิร์นส์ (Burns, 1978) เป็นนักวิชาการ คนแรกที่ทำการศึกษาถึงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามมีเป้าหมายเดียวกันและได้ยืนยันว่าภาวะผู้นำในองค์กรมีลักษณะ อยู่ 2 แบบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย (transactional leadership) 2) ผู้นำเชิงปฏิรูป (transformation leadership) ผู้นำเชิงเป้าหมายเป็นผู้นำที่ใช้หลักในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล โดยมุ่งสู่เป้าหมายและงานสำเร็จ ซึ่งจะระบุตามโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้นำในลักษณะ นี้จะไม่มีความวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลว่าจะไรควรทำหรือไม่ควรทำ มีการแสดงโน้มน้าวใจผู้ตามเพียงเล็กน้อยจะมีการแลกเปลี่ยนกับผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเท่านั้น โดยจะไม่มีการกำหนดค่านิยมร่วมกัน ต่างกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่พบว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำจะใช้อิทธิพลในการสร้างให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการและความจำเป็นของตนมีการสร้างเป้าหมายร่วมกันทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นโดยเบิร์นส์ เชื่อว่าผู้นำควรแสดงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมากกว่าภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย เพราะสามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่ได้คาดหมายไว้ (เรมวณันท์สุภวัฒน์, 2542)

ต่อมาบาสส์ (Bass, 1985) ได้ขยายแนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของเบิร์นส์ โดยมุ่งเน้นผลกระทบของผู้นำต่อผู้ตาม ซึ่งพบว่าผู้ตามมีความรู้สึกถึงการไว้วางใจ เลื่อมใส จงรักภักดีนับถือ และผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวัง โดยคุณสมบัติของผู้นำเชิงปฏิรูปพบว่ามี 3 องค์ประกอบ คือผู้นำเชิงบารมี หรือ บุญญาธิการ (charismatic leadership) เป็นความสามารถเฉพาะตัวที่มีในตัวผู้นำแต่ละคน โดยมีการแสดงพฤติกรรมออกมาไม่เหมือนกัน พฤติกรรมเหล่านั้นทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ ทำตาม และเชื่อมั่นว่าจะนำพวกเขาไปสู่เป้าหมายได้

สำเร็จ 2) การคำนึงถึงความต้องการแต่ละบุคคล (individualized consideration) เป็นความสามารถที่ผู้ใต้ทราบถึงความต้องการและความแตกต่างของผู้ตาม และทำการส่งเสริมช่วยเหลือให้เกิดการเรียนรู้ตามความเหมาะสม 3) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (intellectual stimulation) ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการกระตุ้นให้ผู้ตาม คิดค้นแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างสร้างสรรค์ เอาชนะอุปสรรคให้ประสบความสำเร็จ

ผลจากการศึกษา คูซส์ และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1995) ได้ศึกษาลักษณะส่วนตัวที่ดีของผู้นำซึ่งสามารถปรับ “วิกฤตการณ์ให้เป็นโอกาส” และประสบความสำเร็จพบว่า ผู้นำมักจะแสวงหาโอกาสที่ท้าทายซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มสิ่งใหม่และความเจริญก้าวหน้า ผู้นำจะไม่ใช้การบังคับ หรือควบคุม แต่จะให้การส่งเสริมและสนับสนุน จากผลการศึกษาวิจัยของเมทีนี จิตอ่อนน้อม (2542) ตามกรอบแนวคิดของคูซส์ และโพสเนอร์ ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำที่ดีควรจะมีการปฏิบัติภาวะผู้นำที่สมควรเป็นตัวอย่าง 5 ด้าน คือการสร้างกระบวนการแบบท้าทาย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกับการทำให้คนอื่นแสดงความสามารถ การเป็นแบบอย่างและการเสริมสร้างกำลังใจ โดยการยอมรับการมีส่วนร่วมของบุคคลอื่นที่ทำงานสำเร็จ เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

เชอร์เมอร์ฮอน (Schermerhorn, 1989) ได้สรุปแนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของคูซ และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner) และการ์ดเนอร์ (Gardner) ไว้ดังนี้ 1) ในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจทิศทางพร้อมทำงานหนักเพื่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ 2) การมีบารมีทำให้ผู้อื่นเกิดความจงรักภักดีให้ความเคารพนับถือ 3) การมีสัญญาณลักษณะซึ่งมองออกมาในลักษณะของวีระบุรุษ 4) การเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ตนเองและการสร้างพลังอำนาจให้แก่คนอื่น 5) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา เสริมสร้างความคิดปัญญาให้แก่คนอื่น 6) การสื่อสารอย่างจริงจัง มีความเชื่อมั่นในตนเอง ยึดมั่นในสิ่งพูดและแสดงออกไป

เบนนิส (Bennis, 1999) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีคนสำคัญอีกท่านหนึ่งที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปไว้ คือ ผู้นำในอนาคตต้องเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปจะต้องประกอบ ด้วยความรู้กว้างไกล มีการตื่นตัว กระตือรือร้น เชื่อมั่นในบุคคลและการทำงานเป็นทีม กล้าเสี่ยง มองเห็นความก้าวหน้าในระยะยาวสำคัญกว่าความสำเร็จในระยะสั้น ยึดมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาพร้อมที่จะสร้างสิ่งที่ท้าทายและที่สำคัญต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสารพร้อมขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จได้และต่อมาเบนนิส ได้ศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเพิ่มเติมและสรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะนำองค์กรให้อยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ควรจะประกอบไปด้วยสมรรถนะที่สำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ 1) แรงขับ เคลื่อนด้วยความมุ่งมั่น (focused drive) 2) ความฉลาดทางเชาวน์อารมณ์ (emotional intelligence) 3) การสร้างความไว้วางใจ/การ

เพิ่มความสามารถให้ผู้อื่น (building trust / enabling others) 4) ความคิดรวบยอด (conceptual thinking) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่าพยาบาลวิชาชีพก็เป็นหนึ่งในวิชาชีพที่มีความสำคัญ ต่อกระบวนการในการดูแลสุขภาพด้านสุขภาพและควรจะมีสมรรถนะทั้ง 5 ด้านตามกรอบแนวคิดนี้ซึ่งตรงกับความต้องการและความคาดหวังขององค์กรและผู้ให้บริการในระบบสุขภาพในปัจจุบัน ผู้ศึกษามีความสนใจในสมรรถนะภูวนำตามกรอบแนวคิดนี้

แนวคิดสมรรถนะภูวนำ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ หรือความสามารถของบุคลากรในองค์กร (competency) ไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่ได้มีแนวคิดมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2516 โดยเริ่มจากบทความของเดวิด แมคเคลแลนด์ David McClelland จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้ปฏิบัติงานตรงตามหน้าที่ความรับผิดชอบต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการ ของสหรัฐอเมริกาโดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่าในตำแหน่งงานหนึ่งนั้นจะต้องมีพื้นฐานด้านทักษะ ความรู้และความสามารถหรือทัศนคติใดบ้าง และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร จะเห็นว่าแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะได้มีการศึกษามานานกว่า 30 ปี แล้ว และมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อประเด็นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่ได้รับความสนใจอย่างมาก เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถหรือสมรรถนะ ของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันโดยเพิ่มทั้งทักษะด้านการบริหาร การปฏิบัติการพยาบาลเพื่อให้การพยาบาลมีมาตรฐานตอบสนองต่อความต้องการ ของสังคมและประชาชน ในขณะที่ พสุ เดชะรินทร์ (2546) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะว่ายังเป็นปัจจัยสำคัญสนับสนุนให้เป็นตัวชี้วัดหลักของผลงาน ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์

ความหมายของสมรรถนะ

สกอตต์ (Scoott, 1998 อ้างใน เพ็ญจันทร์ แสนประสานและคณะ, 2548) ได้ให้ความหมายว่าเป็นองค์ประกอบของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของปัจเจกบุคคลที่มีผลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆเป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงาน และ

สามารถวัดเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม ซึ่งตรงกับที่ อังคณา สุเมธสิทธิกุล (2539) ได้ให้ความหมายสมรรถนะว่าเป็นคุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะคิดของบุคคล ที่เป็นผลทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงาน สมรรถนะของบุคคลเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้เนื่องจากบุคคลที่มีสมรรถนะนั้นย่อมจะแสดงถึงความสามารถด้านพฤติกรรมและแรงจูงใจ แสงทอง (2547) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ เป็น 2 กลุ่ม คือบุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (knowledge) ทักษะ(skill) ความเชื่อ (belief) และอุปนิสัย (trait) ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้พอสรุปได้ โดยสังเขปดังนี้คือ กลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิดด้านใจและความเชื่อในการปฏิบัติงาน สามารถวัดและประเมินได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตรงตามเกณฑ์ที่ต้องการได้กำหนดไว้

สรุป “สมรรถนะ” หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลที่จะสะท้อนถึงความสามารถในการนำความรู้ ทักษะที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในสถานการณ์ตามหน้าที่รับผิดชอบของตนตามที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งเป็นความสามารถของบุคคลที่จะปฏิสัมพันธ์หรือปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความอดทนต่อความลำบาก มีความมุ่งมั่น และใช้พลังงานในตนเองที่จะทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ เชื่อถือ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพด้วยความเต็มใจ จนประสบความสำเร็จในการทำงานได้เป็นอย่างดี

สมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ

สมรรถนะภาวะผู้นำนั้นประกอบด้วยคุณลักษณะพฤติกรรมเด่นหลายอย่างรวมเข้าด้วยกันเช่นการกล้าในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การโน้มน้าวใจผู้อื่น (ณรงค์วิทย์ แสงทอง, 2548) การจะนำภาวะผู้นำไปใช้ในระบบสุขภาพจะต้องคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีมมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมแตกต่างจากแนวปฏิบัติเดิมๆ (เรมวอล นันทสุภวัฒน์, 2547) ในประเทศไทยมีหน่วยงาน/องค์กรต่างๆ ได้ให้ความสนใจเรื่องสมรรถ ภาวะผู้นำและได้นำไปกำหนดเป็นกรอบในการพัฒนางานของแต่ละองค์กรตัวอย่างเช่น สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะภาวะผู้นำว่าเป็นความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคนปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ส่วนสภาการพยาบาลได้กำหนดสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง โดยมีการกำหนดไว้ในสมรรถนะที่ 9 ซึ่งเป็นสมรรถนะ

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการปฏิบัติงานที่มีการคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ส่งเสริมการเรียนรู้ ทักษะและความคิดสร้างสรรค์การทำงานเป็นทีม วิธีการทำงาน ให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนข้อกำหนดทางวิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพทางการพยาบาลนั้น สภากาพยาบาล กำหนดสมรรถนะภาวะผู้นำไว้ 8 ข้อ คือ 1) มีวิสัยทัศน์สามารถวางแผนแก้ปัญหาและตัดสินใจ 2) รับผิดชอบงานในหน้าที่ 3) วางแผนและจัดการทรัพยากรและเวลา 4) เจรจาต่อรองเพื่อรักษาประโยชน์ของผู้ใช้บริการและงานที่รับผิดชอบ 5) ประสานงานกับผู้ร่วมงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 6) พัฒนาคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง 7) จัดการให้ผู้ใช้บริการได้รับการบริการ และ 8) ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าทีมหรือลูกทีม (สภาการพยาบาล, ม.ป.ป.)

จากการศึกษาของคอนติโน (Contino, 2004) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะภาวะผู้นำว่าคือ ความรู้ ทักษะและความชำนาญของพยาบาลซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นในการนำองค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยทักษะภาวะผู้นำ 4 ด้านคือ 1) ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์กร (organizational management) คือการบริหารเวลาและจัดลำดับความสำคัญของงาน การจัดการข้อมูลในหน่วยงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล การเป็นพี่เลี้ยงและให้ความร่วมมือในการทำงานกับสหสาขาวิชาชีพ การพัฒนาคุณภาพการทำงาน การบริหารงบประมาณและการจัดการเทคโนโลยีเครื่องมือและอุปกรณ์อย่างเหมาะสมเพื่อลดความผิดพลาดในการใช้งาน 2) ทักษะด้านการสื่อสาร (communication) คือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อให้เกิดความซื่อสัตย์และความไว้วางใจทั้งคำพูดและการกระทำ สนับสนุนให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ทักษะด้านการวิเคราะห์/การใช้กลยุทธ์ (analysis/strategy) โดยการใช้ข้อมูลภายในประเมินผลการดำเนินงาน มีลักษณะทั่วไปในการแก้ปัญหาโดยการมองหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ใช้ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และกลยุทธ์การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ประเมินและคาดการณ์ถึงผลกระทบการเปลี่ยนแปลงก่อนลงมือปฏิบัติและการตอบสนองต่อผลลัพธ์ที่ไม่ได้คาดหมาย วางแผนและประเมินผลในหน่วยงาน และ 4) ทักษะด้านการสร้างสรรค์/วิสัยทัศน์ (creation/vision) คือการสร้างโอกาสสำหรับผู้ปฏิบัติ สร้างวิสัยทัศน์สำหรับหน่วยงานหรือแผนกอื่น สร้างคุณค่าสำหรับผู้รับบริการ มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องตามความต้องการของผู้รับบริการ จากการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำดังกล่าวจะมีการกำหนดไว้โดยผู้ที่จะนำไปใช้ต้องนำไปพัฒนาตนเองเพื่อยกระดับความเป็นวิชาชีพให้เป็นที่ยอมรับทั้งในองค์กรสุขภาพและผู้มารับบริการ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ก้าวทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร ส่วนเบาว์เวอร์ (Bower, 2000) กล่าว

ว่าพยาบาลทุกคนต้องพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจ ประกอบด้วย 12 หลักการ คือ 1) การรู้จักตนเอง 2) มองถึงอนาคต 3) มีวิสัยทัศน์ 4) สร้างการทำงานเป็นทีม 5) การจัดการความเสี่ยง 6) การบริหารเวลา 7) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 8) มองการณ์ไกล 9) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 10) ความสามารถในการเป็นพี่เลี้ยง 11) ไม่ยึดติดกับอดีต และ 12) รักษาความลับของผู้ป่วย ในขณะที่ฟิตซ์แพททริก (Fitzpatrick, 2002) อธิบายไว้ว่า พยาบาลประจำการสามารถปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อผู้ป่วยและผู้ร่วมงาน โดยการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ พยาบาลในยุคปัจจุบันมักจะมีคำถามว่าทำอย่างไรให้ดีขึ้น และใช้ทรัพยากรเพียงเล็กน้อยเพื่อให้เกิดผลงาน ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่จะปรับปรุงการดูแลผู้ป่วย การสร้างทีมงาน การทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กรซึ่งต้องใช้ทั้งความสามารถและทักษะ สิ่งสำคัญที่จะทำให้ภาวะผู้นำเกิดประสิทธิผลคือ การสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานตามความต้องการของผู้ร่วมงาน สร้างบรรยากาศที่ดีและการสื่อสารแบบเปิดเผยจะนำมาซึ่งสิ่งที่ดีที่สุดในระดับผู้ร่วมงาน ให้เกิดความคิดและรับฟังวัตถุประสงค์ในการทำงานของพวกเขาการจัดทำมาตรฐาน การสนับสนุนการ สร้างเอกลักษณ์แห่งวิชาชีพและความไว้วางใจ

จะเห็นได้ว่า มีแนวคิดสมรรถนะภาวะผู้นำที่หลากหลาย บางแนวคิดกล่าวว่าสมรรถนะภาวะผู้นำจะกล่าวถึงการแสดงออกและแสดงมีพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างไรบ้าง บางแนวคิดไม่ได้เน้นสมรรถนะแต่จะเน้นคุณลักษณะ หรือทักษะการปฏิบัติงานอย่างไรก็ตามภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลต่อกลุ่มหรือผู้ร่วมงาน ซึ่งผู้ที่จะนำภาวะผู้นำไปใช้ให้เกิดสมรรถนะภาวะผู้นำในตัวบุคคลเพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ สำหรับการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงสมรรถนะภาวะผู้นำ ซึ่งผู้นำที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบทางด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ มีทัศนคติและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีการบูรณาการและได้แสดงพฤติกรรมออกมา สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์กร และก้าวทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อนำสู่การพัฒนาศักยภาพและยกระดับวิชาชีพให้เป็นที่ยอมรับ ทั้งในองค์กรและผู้เกี่ยวข้องเป็นที่ยอมรับในฐานะตัวผลักดันให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล พัฒนาสู่ความเป็นเลิศทั่วทั้งองค์กร

โดยสรุป จากการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำดังกล่าวยังไม่พบมีงานวิจัยสนับสนุนมากนัก โดยผู้ที่จะนำไปใช้ต้องนำไปพัฒนาแบบวัดให้สามารถประเมินสมรรถนะอย่างเป็นรูปธรรมส่วนมากจะกล่าวถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมภาวะผู้นำ การประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำมุ่งเน้น

ให้ผู้ประเมินได้มีการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของตนเองเพื่อให้ทำงานได้สัมฤทธิ์ผลที่องค์กรกำหนด

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ

สมรรถนะภาวะผู้นำนอกจากจะเป็นพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นผลมาจาก 1) ความรู้ (knowledge) 2) ทักษะ/ความสามารถ (skill) 3) ทศนคติ (attitude) แล้วยังมีปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งผู้ศึกษายังไม่พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสมรรถนะภาวะผู้นำ แต่จะพบสมรรถนะโดยรวมที่ไม่ได้แยกเฉพาะสมรรถนะภาวะผู้นำ ดังนี้

1. อายุ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีความแตกต่างกัน ทั้งในเรื่องความรู้สึนึกคิดและความสามารถ เนื่องจากบุคคลในวัยต่างกัน จะมีความต้องการ มีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อมีอายุมากขึ้น จะมีการเรียนรู้เพิ่มขึ้น มีวุฒิภาวะสูงขึ้น ความคิดและพฤติกรรมแสดงออกจะเปลี่ยนแปลงตามวัย สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ชัดเจนและถูกต้องมากขึ้น(ทัศนา บุญทอง , 2532) จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ของนารี แซ่อึ้ง (2543) พบว่า อายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ สอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ของเดือนใจ พิทยาวัฒน์ชัย (2548) พบว่า อายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย นอกจากนั้น นิตยา อินกลิ่นพันธุ์ (2540) ศึกษาถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐาน ความรู้สึกลังเลในใจในงาน ความพึงพอใจในปัจจัยการทำงานกับการรับรู้สมรรถภาพในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลชยันนาท พบว่าอายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ

2. ประสบการณ์การทำงาน จะมีส่วนช่วยให้บุคคลมีความรู้ มีความเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ เพิ่มขึ้น กล้าที่จะเผชิญกับปัญหา และสามารถคิดวิเคราะห์ พิจารณาเหตุผลอย่างรอบคอบ ทำให้สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว การมีประสบการณ์จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ดี(เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525)จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ของ นารี แซ่อึ้ง (2543) พบว่าประสบการณ์การปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ สอดคล้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐาน ความรู้สึกลังเลในใจในงาน ความพึงพอใจในปัจจัยการทำงานกับการรับรู้ สมรรถภาพในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลชยันนาท ของนิตยา อินกลิ่นพันธุ์ (2540) พบว่าประสบการณ์ในวิชาชีพการ

พยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ และสอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ของเดือนใจ พิทยาวัฒน์ชัย (2548) พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับต่ำกับสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย

3. วุฒิการศึกษา การศึกษาสอนให้คนรู้จักคิดพิจารณา วิเคราะห์ และแสวงหาความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา บุคคลที่มีการศึกษาสูง จะมีการวิเคราะห์สิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล และมีความเข้าใจในสถานการณ์ได้ดีกว่า (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525) การศึกษาในแต่ละระดับจะมีหลักสูตรที่แตกต่างกันออกไป โดยจุดมุ่งหมายของการศึกษา จะมุ่งพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความคิด ทักษะ และทัศนคติ ให้รู้จักตนเอง และมีความเข้าใจในสถานการณ์ แล้วนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ในการแก้ปัญหา เพื่อเกิดความสำเร็จต่อตนเอง โดยถือว่าการศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเอง (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2523)

4. การได้รับการอบรม การอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากเมื่อบุคคลได้รับคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานในองค์กรแล้ว มิได้หมายความว่า บุคคลนั้นจะมีความรู้ความสามารถเหมาะสมทุกอย่างในการปฏิบัติงาน ถึงแม้จะมีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้วก็ตาม ก็มิได้ หมายความว่า บุคคลนั้นจะมีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานต่อไปในอนาคตได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากสิ่งที่ได้เรียนรู้ หรือมีประสบการณ์ที่เกิดจากงานจะต้องทำต่อไปอาจจะแตกต่างกันได้ขึ้นอยู่กับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายในการที่จะให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการ เพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รัชนิ ศุจิจันทร์รัตน์, 2546)

สมรรถนะภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิดของเบนนิส

ในปีพ.ศ 1999 เบนนิส ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้นำ โดยให้ความหมายว่าเป็นคุณลักษณะที่ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ทัศนคติซึ่งจะส่งเสริมให้บุคคลนั้นทำงานได้สำเร็จตามหน้าที่รับผิดชอบสามารถที่จะจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ และในตอนนั้นได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้นำระดับสูงจากบริษัทขนาดใหญ่ 60 คนและจากภาครัฐ 30 คน ได้ข้อสรุป 3 ประเด็นคือ 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์ (developing a vision) โดยผู้นำส่วนใหญ่สามารถระบุวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนในลักษณะพันธกิจขององค์กรและสามารถสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ตามของตนได้ในระดับสูงในเรื่องเกี่ยวกับเสรีภาพ ความอิสระ ความยุติธรรมและมุ่งความสำเร็จใน

ตนเอง 2) การพัฒนาความมุ่งมั่นและความไว้วางใจ (developing commitment and trust) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์จะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความไว้วางใจที่ผู้ตามมีต่อผู้นำโดยตรง ซึ่งจะช่วยเสริมแรงให้ผู้ตามมีพฤติกรรมแบบเดียวกับผู้นำ ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำมีการแสดงออกที่ไม่มั่นคง จะทำให้ผู้ตามขาดความเชื่อมั่นและขาดความไว้วางใจ และ 3) ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (facilitating organization learning) โดยสรุปความสำคัญการเรียนรู้ของรายบุคคลและขององค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้วิธีการต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะของตนเองและรู้จักหาความรู้เพิ่มขึ้นจากประสบการณ์การทำงานทั้งที่สำเร็จและล้มเหลว มีการทบทวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นโอกาสของการเรียนรู้และพัฒนา รวมถึงการสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรด้วย ต่อมาเบนนิสศึกษาหนังสือเล่มที่กล่าวถึง ได้ขยายแนวคิดต่อโดยเขียนในหนังสือ Why Leaders Can't Lead ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำคือรูปแบบของภาวะผู้นำที่ให้พลังอำนาจประกอบด้วยสมรรถนะ 4 ด้าน คือ 1) การจัดการความสนใจ (management of attention) ให้ทั่วถึงในกลุ่มของเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ไม่ใช่เป็นเรื่องเร่งด่วนแต่เป็นความรู้สึของการบรรลุผลลัพธ์เป้าหมายหรือทิศทาง 2) การจัดการความตั้งใจ (management of meaning) คือการทำให้ความฝันเป็นจริงเพื่อเป็นแนวทางให้ กับผู้อื่นโดยผู้นำจะต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้การทำงานร่วมกันมีทิศทางเดียวกัน 3) การจัดการความเชื่อถือว่าไว้วางใจ (management of trust) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นกับทุกองค์กรโดยมีหลักสำคัญคือความน่าเชื่อถือไว้วางใจและ 4) การจัดการตนเอง (management of self) เป็นทักษะของการเรียนรู้ด้วยตนเองและการจัดการอย่างเหมาะสมเพื่อให้มีประสิทธิภาพ การจัดการตนเองเป็นภาวะวิกฤตถ้าขาดสมรรถนะด้านนี้จะทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

ต่อมาเบนนิส (Bennis , 2003) ได้ศึกษาเพิ่มเติมและพัฒนาแนวคิดให้มีความชัดเจนขึ้น โดยมีแนวคิดว่าสมรรถนะภาวะผู้นำเป็นความสามารถในเชิงพฤติกรรมที่มาจากการบูรณาการความรู้ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอีกรูปแบบหนึ่งที่ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน ที่มีความชัดเจนและสามารถวัดได้โดยการพัฒนาการจัดการความสนใจและการจัดการความตั้งใจ จะมุ่งเน้นการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน รวมทั้งการสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นจริงทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งพัฒนาเป็น แรงขับเคลื่อนด้วยความมุ่งมั่น (focused drive) การจัดการความตั้งใจ จะมุ่งเน้นการสร้างควมไว้วางใจแก่ผู้อื่นและการได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่นซึ่งเป็นแนวคิดที่ยังคงอยู่และพัฒนาเป็นการสร้างความไว้วางใจ /การเพิ่มความสามารถให้ผู้อื่น (building trust/ enabling others) ส่วนแนวคิดการจัดการตนเอง ซึ่งมุ่งเน้นความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ การมองในภาพรวม การเชื่อมโยงแนวคิดเหตุการณ์ต่างๆ อย่างเป็นระบบ รวมถึงการเข้าใจและการเป็นผู้นำด้านอารมณ์ทั้งของตนเองและผู้อื่น โดยได้พัฒนาเป็นความคิดรวบยอด (conceptual thinking) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems

thinking) และความฉลาดทางเชาวน์อารมณ์ (emotional intelligence) สำหรับพัฒนาแบบวัดสมรรถนะ ภาวะผู้นำโดยใช้แนวคิดทั้ง 5 ด้าน โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 50 ข้อ เพื่อประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นบุคลากรของบริษัทเอกชน ต่อมาในปี 2003 บริษัทลิงก์ อินคอมพานี (Linkage, Inc.) ร่วมกับเบนนิสได้ดัดแปลงแบบวัดนี้ ให้มีความเหมาะสมกับบริบทของบริษัท จึงปรับข้อคำถามเหลือเพียง 45 ข้อ (Bennis, 2003) ซึ่งในแต่ละสมรรถนะไม่พบว่ามียานวิจัยที่จะนำมาสนับสนุน ผู้ศึกษาจึงได้ไปทบทวนวรรณกรรมของผู้คนที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านของสมรรถนะดังนี้

สมรรถนะที่ 1 แรงขับเคลื่อนด้วยความมุ่งมั่น (focused drive) มุ่งเน้นที่จุดมุ่งหมาย และการไปถึงซึ่งจุดมุ่งหมายนั้นๆ อันเป็นความสมดุลระหว่างองค์ประกอบด้านความมุ่งมั่นและแรงขับ เคลื่อนคือ

ความมุ่งมั่น (focus) เป็นความสามารถในการใช้พลังเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่สำคัญและวิสัยทัศน์รวมทั้งวิธีการเฉพาะที่จะสนับสนุนการมุ่งไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์นั้นๆ เพื่อความสำเร็จ

แรงขับเคลื่อน (drive) หมายถึงสมรรถนะในความอุตสาหะบากบั่นเสียดสีในการดำเนิน งานอย่างไม่ย่อท้อโดยการใช้พลังที่มีอยู่เพื่อก้าวสู่ความสำเร็จของผลงาน

โรงพยาบาลแมคคอร์มิคมีนโยบายในการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นโรงพยาบาลคุณภาพตามระบบ (HA) ดังนั้นจึงมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาภาวะผู้นำของคนในองค์กรเพราะมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นฐานที่จะผลักดันให้บุคลากรพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำได้ โดยเฉพาะการพัฒนาด้านการรับรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และการมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์นั้น

สมรรถนะที่ 2 ความฉลาดทางเชาวน์อารมณ์ (emotional intelligence) สมรรถนะด้านนี้ มุ่งเน้นที่ความเข้าใจและการเป็นผู้นำด้านอารมณ์ทั้งของตนเอง และผู้อื่นในวิถีทางที่ยังคงมีความเชื่อมั่น จูงใจ คลไจ และเพิ่มประสิทธิภาพของกลุ่มอันเป็นความสมดุลระหว่างองค์ประกอบด้าน

การรับรู้ (perception) ความสามารถที่จะอ่านความรู้สึกและความคิดของผู้อื่นโดยผ่านการ ใช้ทักษะการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง

การบรรลุวุฒิภาวะทางอารมณ์ (emotional maturity) ความสามารถที่จะเป็นผู้นำ ความรู้สึกของตนเอง รวมทั้งการเผชิญความเครียดในวิถีทางที่ยังคงให้ความเชื่อมั่น จูงใจ คลไจ และเพิ่มประสิทธิภาพ

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ความฉลาดทางเชาวน์อารมณ์โดยแคดแมนและบริวเวอร์ (Cadman&Brewer, 2001) ศึกษาถึงความฉลาดทางเชาวน์อารมณ์ในการสรรหาบุคลากรทางการพยาบาล โดยใช้กรอบแนวคิดของโกลแมน (Goleman, 1996) ผลการศึกษาพบว่า ความ

ฉลาดทางเชาวน์อารมณ์ เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะสรรหาบุคลากรทางการพยาบาล เนื่องจากความฉลาดทางเชาวน์อารมณ์จะก่อให้เกิดความสำเร็จทางด้านการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพในการดูแลผู้ป่วย การทบทวนวรรณกรรม ส่วนใหญ่ของโกลแมน เป็นพื้นฐานการศึกษา ดังเช่นของ สาลิกา เมธนาวัน(2545) ได้ศึกษาความฉลาดทางเชาวน์อารมณ์ของพยาบาลในการปฏิบัติการพยาบาลกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขทั่วประเทศ จำนวน 1,396 คน ซึ่งมีความสุขในการทำงานและผู้รับบริการมีความพึงพอใจ มั่นใจในบริการที่ได้รับ โดยใช้กรอบแนวคิดของโกลแมน (Goleman) ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบความฉลาดทางเชาวน์อารมณ์ของพยาบาลเป็นสิ่งที่ทำให้พยาบาลมีความสุขในการทำงาน งานมีคุณภาพ และผู้รับบริการมีความพึงพอใจในบริการ

ความฉลาดทางเชาวน์อารมณ์กับภาวะผู้นำทางการพยาบาลเป็นสมรรถนะด้านการควบคุมอารมณ์ทั้งตนเองและผู้อื่น การตัดสินใจและการตอบสนองต่อการตัดสินใจ การเข้าใจต่อสถานการณ์ในขณะดูแลผู้ป่วย พยาบาลวิชาชีพต้องใช้กระบวนการพยาบาลร่วมกับสมรรถนะด้านความฉลาดทางเชาวน์อารมณ์นอกจากนี้พยาบาลวิชาชีพยังต้องมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานที่ดีมีการบริหารจัดการอารมณ์ความรู้สึก ความเครียดทั้งของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม

สมรรถนะที่ 3 การสร้างความไว้วางใจ/การเพิ่มความสามารถให้ผู้อื่น (building trust/enabling others) สมรรถนะด้านนี้มุ่งเน้นที่ การให้ความไว้วางใจแก่ผู้อื่นและการได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่นเพื่อให้ผู้อื่นนั้นประสบความสำเร็จอันเป็นความสมดุลระหว่างองค์ประกอบด้านความยึดมั่นผูกพัน (commitment) ความสามารถในการกระตุ้นการได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่นโดยการยึดมั่นในสิ่งที่ตนรับผิดชอบ พร้อมทั้งการมีมาตรฐานจริยธรรมที่สูงและการสร้างวิสัยทัศน์เป้าหมายร่วมกัน การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ความสามารถในการช่วยผู้อื่นให้ได้ผลการปฏิบัติที่ดีเยี่ยมโดยใช้ความไว้วางใจ การมอบหมายงาน การมีส่วนร่วมและการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า แมนเลย์ (Manley, 2000) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาบทบาทของพยาบาลผู้ให้คำปรึกษากับการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลผู้ให้คำปรึกษาที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยหนัก แบ่งเป็น 4 กลุ่ม จำนวน 30 คน พบว่านอกจากผู้นำจะต้องมีบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและความชำนาญในบทบาทพยาบาลผู้ให้คำปรึกษาแล้ว ความไว้วางใจยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรด้วย ส่วนลาซซิงเจอร์ และคณะ (Laschingef, Firegan, and Shamain, 2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของพลังอำนาจในองค์กร ความไว้วางใจ ความยึดมั่นผูกพันและความพึงพอใจของพนักงานกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการของโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ พบว่า

การ เสริมสร้างอำนาจในงานของผู้ปฏิบัติงานโดยใช้ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจที่ให้ความสำคัญของ สิ่ง แวดล้อมในที่ทำงานและพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งระบุว่าสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานมีส่วนในการ กำหนดเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจที่เหมาะสมจะทำให้ บุคลากรได้รับการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ความสะดวกในการทำงาน การจัดการสิ่งแวดล้อม การ สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความไว้วางใจทั้งระดับ เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรที่ได้รับการสนับสนุนจนเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองเกิดความพึงพอใจในงาน ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดการ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กร จากผลการศึกษาดังกล่าวจะเห็น ว่าการสร้างควมไว้วางใจ/การเพิ่มความสามารถให้ผู้อื่น เป็นสิ่งที่พยาบาลวิชาชีพทุกคนควร ตระหนักและให้ความสำคัญ เพราะถ้าขาดความไว้วางใจผู้อื่นย่อมจะไม่ได้ความไว้วางใจและ ความร่วมมือจากผู้อื่นกลับมาด้วยเช่นกัน

สมรรถนะที่ 4 ความคิดรวบยอด (conceptual thinking) สมรรถนะด้านนี้มุ่งเน้นที่ สามารถทำให้พัฒนาและเลือกกลยุทธ์หรือแนวคิดที่เป็นนวัตกรรมในองค์กร อันเป็นความสมดุลย์ ระหว่างองค์ประกอบ

ด้านนวัตกรรม (innovation) เป็นความสามารถในการสร้างสรรค์หรือเพิ่มพูนความคิด ผลิตภัณฑ์และการบริการ ที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้ที่ทำงานในระดับปฏิบัติการ

การคิดในภาพรวม (big-picture thinking) ความสามารถในการมองทั้งด้านปัจจัย เหตุการณ์ องค์กร รวมทั้งผู้คนที่มีผลต่อหรือได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำด้านความคิดรวบยอด ของพยาบาลวิชาชีพพบว่ายังไม่มีการศึกษาหรือวิเคราะห์ถึงอย่างชัดเจนมีการพูดถึงอย่างกว้างๆ เท่านั้น เช่น ความพยายามสร้างสรรค์นวัตกรรมในงานบริการ การบริหารความเสี่ยงอย่าง สร้างสรรค์ เป็นต้น

สมรรถนะที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) สมรรถนะด้านนี้มุ่งเน้นที่ กระบวนการ เหตุการณ์และระบบที่มีการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ และชัดเจน อันเป็นความสมดุลย์ ระหว่างองค์ประกอบด้าน

ความมีวินัยทางด้านจิตใจ (mental discipline) ความสามารถในการเสาะแสวงหาวิถีทางที่ ทำให้เป็นรูปธรรมและนำเอาความคิดลงสู่การปฏิบัติ

ความเข้าใจในกระบวนการ (process orientation) ความสามารถในการเพิ่มพูนการเรียนรู้ และการปฏิบัติโดยการออกแบบ การนำไปปฏิบัติและการเชื่อมโยงกระบวนการต่างๆ

ในการศึกษานี้ผู้ศึกษาเลือกศึกษารอบแนวคิดสมรรถนะภาวะผู้นำของเบนนิส (Bennis, 2003) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน นอกจากนี้แนวคิดนี้สามารถประเมินได้อย่างเป็นรูปธรรม

สมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในจังหวัดเชียงใหม่

การดำเนินงานโรงพยาบาลแมคคอร์มิค เป็นโรงพยาบาลสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตั้งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่เป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ขนาด 400 เตียงให้บริการแก่ผู้ป่วยในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดใกล้เคียง ดำเนินการในรูปแบบของเอกชนกลุ่มไม่แสวงหาผลกำไร ปัจจุบันโรงพยาบาลได้นำระบบการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพบริการ (ISO: International Standard Organization, HA: Hospital Accreditation) โดยกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพ ด้านการเพิ่มความพึงพอใจและการลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ ซึ่งมีพยาบาลวิชาชีพเป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ที่สุดในองค์กร ซึ่งแบ่งเป็น 6 กลุ่มงานการพยาบาลโดย ได้กำหนดมีวิสัยทัศน์เพื่อการรักษาพยาบาลที่มีมาตรฐานและยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ในอดีต โรงพยาบาลได้รับการสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินจากผู้มีจิตศรัทธา ในขณะที่ปัจจุบันโรงพยาบาลต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในระบบการบริการทางการแพทย์ และพยาบาลเป็นเชิงรุกมุ่งเน้นที่การป้องกันส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดีแบบองค์รวมในกระบวนการดูแลสุขภาพ สิ่งที่จะต้องมีความคู่กันไปเสมอกับการบริการที่เป็นเลิศ คือการปฏิบัติที่ทำให้เกิดความปลอดภัย แก่ผู้ป่วย รวมถึงการตอบสนองต่อความความพึงพอใจของผู้ใช้บริการภายใต้การบริหารจัดการโดยระบบที่มีคุณภาพ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะทำให้ระบบที่ได้รับการจัดการแล้วสามารถดำเนินไปตามที่ต้องการ คือบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานหน้า ที่ตามวิชาชีพในความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมถูกต้องได้มาตรฐาน มักจะมีคำถามเสมอมาว่าทำอย่างไรจึงจะได้บุคลากรที่มีความสามารถมาปฏิบัติงานในองค์กร หรือจะพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความสามารถตามที่ต้องการคาดหวังได้อย่างไร

ดังนั้นในระบบบริการสุขภาพปัจจุบันนี้มีการตื่นตัวเป็นอย่างมากในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมต่องานบริการและเข้าสู่ระบบการประกันและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA) โรงพยาบาลแมคคอร์มิคเป็นโรงพยาบาลในเครือข่ายของการให้บริการผู้ป่วยในระบบประกันสังคม และตามโครงการหลักประกันสุขภาพดีถ้วนหน้าของรัฐบาลซึ่งเป็นระบบรักษาพยาบาลแบบเหมาจ่ายรายหัว ทำให้โรงพยาบาลต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการดูแลรักษาเป็น

แบบเชิงรุก โดยมุ่งเน้นที่การส่งเสริมและการป้องกันภาวะสุขภาพให้ประชาชนมีสุขภาพดีและมีความสามารถในการดูแลตนเองจากโรคที่สามารถป้องกันได้ การเปลี่ยนแปลงระบบบริการมาเป็นแบบเชิงรุกทำให้พยาบาลวิชาชีพต้องพัฒนาบทบาทของตนเองจากการให้การพยาบาลแก่ผู้เจ็บป่วยหรือผู้มีภาวะพร่องทางสุขภาพซึ่งไม่สามารถพึ่งพาตนเองได้ มาเป็นผู้ให้ความรู้ สร้างเสริมพลังอำนาจ สนับสนุนให้ผู้ใช้บริการทางการแพทย์และการพยาบาลสามารถดูแลตนเองได้อย่างเหมาะสมป้องกันการเจ็บป่วยจากโรคที่ป้องกันได้ด้วยตนเอง และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้วยความเข้าใจในภาวะสุขภาพของตนเอง รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของผู้ใช้บริการให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สมรรถนะภาวะผู้นำจะช่วยให้พยาบาลเข้าใจและเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับผู้ใช้บริการในแต่ละรายที่แตกต่างกันทั้งความรู้ ความเข้าใจตระหนักในภาวะสุขภาพของตนเอง มีความเชื่อถือพร้อมทำตามบนความสามารถ ของผู้ให้บริการที่สามารถเลือกและตัดสินใจได้เองในการส่งเสริม ป้องกัน รักษา รวมถึงการฟื้นฟูสุขภาพ ทำให้พยาบาลวิชาชีพต้องแสดงบทบาทผู้นำ ให้เกิดความเหมาะสมในทุกสถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นบทบาทของผู้นำทีม ผู้ร่วมทีม ผู้สนับสนุนให้การช่วยเหลือหรือต้องนำวิชาชีพอื่นที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแล

สรุปจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่พยาบาลวิชาชีพต้องมีสมรรถนะที่พร้อมในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นที่จะผลักดันให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ และด้วยบทบาทที่ต้องปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงภายใต้ข้อจำกัดทั้งด้านทรัพยากรบุคคลเวลา แต่ต้องมีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงสุด จากที่ผ่านองค์กรได้พยายามขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาในทุกๆ ด้านโดยการกระตุ้นให้บุคลากรได้เห็นเป้าหมายสูงสุดของการบริการที่มีคุณภาพ มีการประเมินระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์แก่บุคลากรให้เกิดความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันก็ได้ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการเชื่อมโยงงานการทำงานของแต่ละงานโดยมีทีมประสานคร่อมสายงาน ทั้งการบริการด้านการรักษาและส่วนสนับสนุนอื่นๆ (คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพ, 2548) เมื่อนำแนวคิดของเบนนิส มาพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าโรงพยาบาลได้มุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงาน แต่ยังขาดการวัดและประเมินสมรรถนะ ของบุคลากรที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรได้นำเอาความรู้ ทักษะ และทัศนคติออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและจากการศึกษาของเสาวภา พรหมสุข (2545) พบว่าพยาบาลวิชาชีพยังมีทัศนคติต่อการพัฒนาและการนำองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่พยาบาลเป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ที่สุดในองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่พยาบาล จะต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมจึงจะสามารถบริหารจัดการงาน และบุคลากรในความรับผิดชอบให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งพยาบาลไม่สามารถปฏิบัติงานได้เองโดยลำพัง พยาบาลจึงมีบทบาทที่สำคัญคือการสอนการเพิ่มความสามารถให้ผู้อื่นหรือทีม สร้าง

แรงจูงใจที่ตีบนหนทางที่สร้างสรรค์เป็นผู้นำที่รู้จักใช้และครองใจคนโดยการเลือกเอานวัตกรรมใหม่ๆ สร้างกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กรด้วยการคิดอย่างสร้างสรรค์และมองการณ์ไกลถ้าหากพยาบาลไม่มีสมรรถนะผู้นำแล้วย่อมทำงานไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เกิดผลกระทบต่อการได้ จากที่ผ่านมามีพบว่าพยาบาลวิชาชีพทุกระดับในโรงพยาบาลแมคคอร์มิคยังไม่มี การประเมิน และพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำอย่างเป็นรูปธรรมและมีพยาบาลประมาณ ร้อยละ 15 เท่านั้นที่ได้รับการอบรมด้านภาวะผู้นำและไม่ได้การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (แผนกสรรหาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 2549) ในขณะที่ภาระงานด้านการบริการทาง การพยาบาล เพิ่มขึ้นภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล เวลา และงบประมาณประกอบกับงานด้านการพัฒนาคุณภาพที่พยาบาลต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสม จึงมีความจำเป็นที่พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในจังหวัดเชียงใหม่ จำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในตนเอง ซึ่งกรอบแนวคิดสมรรถนะภาวะผู้นำของ เบนนิสที่ให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาน่าจะมีความเหมาะสมและสามารถประยุกต์ใช้ในการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลได้ทั้งพยาบาลวิชาชีพในระดับบริหาร และระดับปฏิบัติ

กรอบแนวคิดในการศึกษา

กรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษา ใช้แนวคิดสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หรือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิส (Bennis, 2003) ซึ่งเป็นสมรรถนะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่ทุกองค์กร ต้องการผู้นำที่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้าได้ อันประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน ได้แก่ 1) แรงขับเคลื่อนด้วยความมุ่งมั่น (focused drive) 2) ความฉลาดทางเชาว์อารมณ์ (emotional intelligence) 3) การสร้างความไว้วางใจ/การเพิ่มความสามารถให้ผู้อื่น (building trust/enabling Others) 4) ความคิดรวบยอด (conceptual thinking) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) โดยทั้ง 5 ด้านจะได้นำไปวัดสมรรถนะภาวะผู้นำในพยาบาลวิชาชีพเพื่อศึกษาเป็นข้อมูลประกอบการหาโอกาสในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำต่อไป