

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวงศ์กรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน เขต 6 ตามการรับรู้ของตนเองและพยาบาลประจำการ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาดูเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งนี้ โดยการนำเสนอเนื้อหาครอบคลุมหัวข้อต่าง ๆ ตามลำดับต่อไปนี้ ทฤษฎีความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย วิวัฒนาการเกี่ยวกับการศึกษา ทฤษฎีความเป็นผู้นำ พฤติกรรมความเป็นผู้นำตามแนวคิดของเบสส์ (Bass) และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ประกอบด้วย หน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนตามการรับรู้ของตนเองและพยาบาลประจำการ ความแตกต่างระหว่างการรับรู้ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล และพยาบาลประจำการ ต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

ทฤษฎีความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำ เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงาน เพราะความเป็นผู้นำ เป็นรูปแบบหนึ่งของการโน้มน้าวจิตใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการ เพื่อทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ และส่งผลถึงความสำเร็จของหน่วยงาน ดังนั้นความเป็นผู้นำจึงเป็นสิ่งที่นักทฤษฎีหลายท่านให้ความสนใจศึกษามาเป็นเวลานาน จนเกิดทฤษฎีความเป็นผู้นำขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งการมีความรู้และเข้าใจในทฤษฎีความเป็นผู้นำ จะทำให้เราสามารถนำทฤษฎีเหล่านั้นไปปรับใช้ให้เข้ากับการปฏิบัติงานได้ เพราะทฤษฎีจะเป็นกรอบแนวคิดและให้ข้อสังเกตต่างๆ ในสิ่งที่ปรากฏขึ้น นอกจากนั้นทฤษฎียังให้มุมมองต่างๆ อย่างมีความหมายและแปลความหมายในสิ่งที่มองเห็น รวมทั้งพยากรณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต เพราะฉะนั้นทฤษฎีความเป็นผู้นำจึงเปรียบเสมือนเข็มทิศที่จะนำทางแก่ผู้นำ เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

วิวัฒนาการเกี่ยวกับการศึกษาทฤษฎีความเป็นผู้นำ

สำหรับทฤษฎีความเป็นผู้นำ ได้มีนักวิชาการศึกษาในแนวทางต่างๆเพื่อที่จะอธิบาย หรือ ทำนายว่า คุณลักษณะ รูปแบบ และบทบาทอย่างไร จึงจะเหมาะสมต่อการแสดงความเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ ซึ่งทฤษฎีที่นิยมใช้เป็นแนวทางในการศึกษา มี 4 แนวทาง คือ 1. ทฤษฎีคุณลักษณะ ผู้นำ (traits theories) 2. ทฤษฎีพฤติกรรมส่วนบุคคล (personal behavior theories) 3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (situation or contingency theories) และ 4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership theories) โดยมีวิวัฒนาการการศึกษาขึ้นมาเป็นลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (trait theories)

ในอดีตได้มีนักวิชาการหลายท่านพยายามศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำ เพื่อหารูปแบบ ของผู้นำที่เหมาะสมที่สุด ด้วยการสังเกต และการศึกษาย้อนหลังในพฤติกรรมของผู้นำที่มีชื่อเสียง ว่า พวกเขามีพฤติกรรมการแสดงออกอย่างไร จึงมีผลต่อการยอมรับนับถือจากบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่ง การศึกษาระยะแรกช่วงปี ค.ศ. 1920-1930 มุ่งเน้นการศึกษาไปที่ คุณลักษณะ (trait) ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียง ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้นำมีจำนวนมากมาย เช่น การมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเฉลียวฉลาด พุดเก่ง ตัดสินใจดี ความเป็นผู้นำที่ ชอบ การติดต่อ มีน้ำเสียงหนักแน่น มีความอดทน เป็นต้น ทำให้การศึกษาในแนวทางนี้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากไม่อาจชี้ให้เห็นถึง คุณลักษณะแตกต่างที่เด่นชัดระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้ (Morrison, 1993)

2. ทฤษฎีพฤติกรรมส่วนบุคคล (personal behavior theories)

การศึกษายุทธศาสตร์ของผู้นำในเวลาต่อมา ช่วงปี ค.ศ. 1940 เริ่มให้ความสำคัญกับการศึกษาหน้าที่ของความเป็นผู้นำ และแบบของผู้นำ (leadership functions and styles) โดยงานที่มีผู้นิยมอ้างอิงถึงกันมาก มีดังนี้

การศึกษาแบบของความเป็นผู้นำ ของ เลวิน ลิปปิต และไวท์ (Lewin, Lippitt & White, 1939 cited in Bernhard & Walsh, 1995) ซึ่งแบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำเป็น 3 แบบ คือ แบบเผด็จการ (autocratic style) แบบประชาธิปไตย (democratic style) และ แบบเสรีนิยม (laissez-fair style) โดยเชื่อว่า แบบประชาธิปไตยเป็นแบบที่ดีที่สุด ในขณะที่การศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยมิชิแกน แบ่งแบบของผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งคน (employee-centered) และมุ่งงาน (job-centered) ผลการศึกษาพบว่า แบบมุ่งคนมีผลทำให้อัตราการเข้า-ออกจากงาน และการขาดงานลดลง (Likert, 1967)

เบลค และไมตัน (Blake & Mouton, 1986) ได้เริ่มการศึกษายุทธศาสตร์ความเป็นผู้นำ ในปี ค.ศ. 1964 โดยเสนอ ตารางความเป็นผู้นำ (leadership grid) ซึ่งเป็นการผสมผสานแบบของผู้นำ 2 ลักษณะเข้าด้วยกัน คือ ผู้นำแบบเน้นผลงาน (concern for production) และเน้นคน (concern for people) ในตารางความเป็นผู้นำ จะแสดงให้เห็นว่า คะแนนของผู้นำแต่ละคน ได้มาจากคะแนนของการให้ความสำคัญกับคนและงาน แล้วแบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

แบบ 1.1 ผู้นำให้ความสำคัญกับคนและงานน้อย

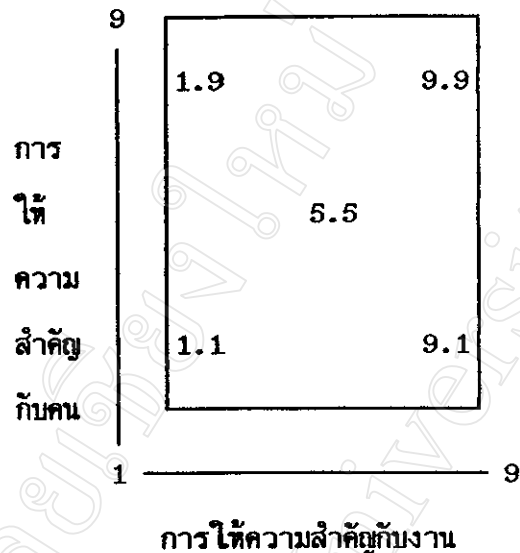
แบบ 1.9 ผู้นำให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย

แบบ 9.1 ผู้นำให้ความสำคัญกับคนน้อย แต่ให้ความสำคัญกับงานมาก

แบบ 5.5 ผู้นำให้ความสำคัญกับคนและงานในระดับปานกลาง

แบบ 9.9 ผู้นำให้ความสำคัญกับคนและงานในระดับมาก

ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงตาข่ายความเป็นผู้นำ ของ เบลค และโมตัน

แหล่งที่มา. จาก *Executive achievement making it at the top* (p.16) by Blake, R. R. , & Mouton, J. S., 1986, New York: McGraw Hill.

เบลค และโมตัน สรุปว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นแบบ 9.9 โดยพวกเขาให้ความเห็นว่า การให้ความสำคัญทั้งกับคน และงาน ของผู้นำในเกือบทุกสถานการณ์ ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การขาดงานและการออกจากงานลดลง และความพึงพอใจของผู้ตามมีมากขึ้น

แต่อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาแบบผู้นำในหลายงาน นักวิชาการและนักวิจัยได้วิเคราะห์ และประมวลผล สรุปได้ว่ายัง ไม่มีแบบของความเป็นผู้นำแบบใดที่สามารถใช้ได้ในทุกกรณี แบบของความเป็นผู้นำที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นร่วมด้วย โดยเฉพาะปัจจัยด้านสถานการณ์ (Arnold & Feldmen, 1986)

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (situation or contingency theories)

ช่วงต้นปี ค.ศ.1960 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ เริ่มได้รับความนิยมและมีการศึกษากันอย่างกว้างขวาง วิธีการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การจะแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับ

สถานการณ์ โดย บุคคลอาจจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจได้ในสถานการณ์หนึ่ง และเป็นผู้ตามที่ดีในอีกสถานการณ์หนึ่ง (Marriner-Tomey, 1993) สำหรับแบบของความเป็นผู้นำ และสถานการณ์ของงานมีการศึกษาที่น่าสนใจ ดังนี้

ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1967 cited in Kerfoot, 1994) ได้ชี้ให้เห็นถึง องค์ประกอบที่ต้องคำนึงถึง ภายใต้สถานการณ์ของงานที่จะช่วยในการตัดสินใจว่า ความเป็นผู้นำแบบ เน้นคน หรือ เน้นงาน จะมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยหากผู้ตามยอมรับในบุคลิกภาพ หรือ ความสามารถของผู้นำ ผู้นำไม่จำเป็นต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ หรือตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการเลย ในทางตรงกันข้าม หากไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามก็ต้องอาศัยการสั่งการ หรือใช้อำนาจที่เป็นทางการมากขึ้น เพื่อความสำเร็จของงาน

2. โครงสร้างของงาน ถ้างานที่ถูกจัดระเบียบไว้มาก ผู้ตามจะทราบชัดเจนว่า พวกเขาถูกคาดหวังให้ทำอะไรบ้าง ในขณะที่งานที่ไม่เป็นระเบียบ หรือมีแนวทางไม่ชัดเจน จะทำให้อำนาจของผู้นำน้อยลง เพราะผู้ตามอาจไม่เห็นด้วย มีข้อสงสัย หรือไม่มั่นใจในรูปแบบงานของผู้นำ

3. อำนาจของผู้นำ ตำแหน่งหน้าที่บางตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่มาก เช่น อำนาจตามสิทธิ อำนาจตามการให้ผลตอบแทน ทำให้อิทธิพลของผู้นำมีผลต่อผู้ตามมาก

จากการศึกษาของฟีดเลอร์ ได้ข้อสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงแบบของความเป็นผู้นำ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ งานอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มีความเหมาะสมกับแนวทางของความ เป็นผู้นำ แต่ในกรณีที่สถานการณ์ยากต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงแบบของความ เป็นผู้นำของเขาเอง

ค.ศ.1977 เฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1988) ได้เสนอ ทฤษฎีวงจรชีวิต (life-cycle theory) โดยเชื่อว่า แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุด จะเปลี่ยนแปลงไปตามวุฒิภาวะของผู้ตาม ซึ่งวุฒิภาวะในที่นี้คือ ความปรารถนาในความสำเร็จ ความ เต็มใจและตั้งใจรับผิดชอบงาน ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ดังนั้นความเป็น ผู้นำจึงเป็นสิ่งที่ยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอ และวุฒิภาวะของผู้ตามก็ต้องถูกประเมินอยู่ เสมอ เพื่อกำหนดแบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมมากที่สุด ซึ่งถ้าหากแบบของความเป็นผู้นำ

มีความเหมาะสมแล้ว ไม่เพียงแต่จะจูงใจผู้ตามอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังช่วยให้ผู้ตามมุ่งสู่การมีวุฒิภาวะอีกด้วย

4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership theories)

สำหรับสถานการณ์ปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศในทุกสาขาอาชีพ วิธีการที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้หรือทำผลงานให้ได้เกินความคาดหวังที่องค์กรหวังไว้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำในหน่วยงานจะต้องมีการปฏิรูปตนเอง เบิร์นส์ (Burns, 1978 cited in Marriner-Tomey, 1993) เสนอความเห็นไว้ว่า เหตุที่การแสดงความเห็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องของกระบวนการของความเห็นผู้นำ สำหรับ เบิร์นส์ ความเข้าใจในธรรมชาติของความเห็นผู้นำ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเห็นผู้นำ กับ อำนาจ โดยทั้งความเห็นผู้นำ และ อำนาจ มีส่วนสัมพันธ์กับ ผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้น เมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม เพื่อให้ได้มาในเป้าหมายที่ตนหวังไว้ แต่ความเห็นผู้นำจะเกิดขึ้น เมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ดังนั้นความเห็นผู้นำ จึงถือว่าเป็น รูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (special form of power)

จากแนวคิดเกี่ยวกับความเห็นผู้นำดังกล่าว เบิร์นส์ (Burns, 1978 cited in Bass, 1990b) จึงได้นำเสนอ ทฤษฎีความเห็นผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership theory) โดยก่อนหน้านี้ เขาเชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเห็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (transactional leadership) ซึ่งเขาอธิบายไว้ว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และการให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยน กับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม โดยการแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกองค์กร รู้สึกพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของงานในแต่ละวันความเห็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูง ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ โดยผู้บริหารจะใช้ความเห็นผู้นำแบบนี้ ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลา

หนึ่งที่ยากยิ่งขึ้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แต่ละองค์การมีการแข่งขันกันมากขึ้น เขาจึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) ซึ่ง เบิร์นส์ (Burns, 1978 cited in Bass, 1985) ได้ให้คำจำกัดความว่า เป็นการที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น โดยแนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ (Burns, 1978 cited in Marriner-Tomey, 1993) เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย กับ ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน ก็คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป นั่นเอง

แต่จากผลการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้นำที่มีชื่อเสียง และผู้นำในกลุ่มองค์กรที่แตกต่างกันหลายกลุ่ม ในเวลาต่อมา แบลล์ (Bass, 1985) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับ แนวคิดของ เบิร์นส์ โดยสิ้นเชิง ในขณะที่ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย กับ ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นลักษณะที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด ผลการศึกษาของ แบลล์ กลับพบว่า พฤติกรรมของผู้นำ ในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งหรือให้ได้ผลมากกว่าที่คาดหวังไว้ ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน ไม่ใช่การแสดงความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปเพียงอย่างเดียว แต่ต้องแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย ร่วมด้วย สำหรับรายละเอียดในแนวคิดของ แบลล์ ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงในลำดับต่อไป

จากวิวัฒนาการการศึกษาความเป็นผู้นำ จะเห็นได้ว่า แนวคิดพื้นฐานของความเป็นผู้นำในยุคปัจจุบัน ไม่ใช่สิ่งที่ผู้นำเป็นผู้กระทำแต่เพียงผู้เดียว และไม่ใช่สิ่งที่กระทำตามความปรารถนาของผู้นำ แต่เป็นสิ่งที่ผู้นำและผู้ตาม ร่วมกันทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดหมายร่วมกัน โดยสิ่งสำคัญผู้นำและผู้ตามต้องมีปฏิสัมพันธ์กันตลอดเวลา

พฤติกรรมความเป็นผู้นำ ตามแนวคิดของ แบสส์ (Bass)

แบสส์ (Bass, 1985) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ว่า การแสดงความเป็นผู้นำ สามารถแสดงได้ใน 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป หรือ เชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
 2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์กร
 3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล ความสนใจของแต่ละบุคคล
- สำหรับส่วนประกอบในการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำแต่ละลักษณะ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership)

หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล แก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงจูงใจในระดับที่สูงขึ้น โดยผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงตลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่าับถือ (charisma)

คือ คุณลักษณะพิเศษบางอย่างในตัวผู้นำ ที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกสนใจ ศรัทธา และประทับใจเมื่อได้อยู่ใกล้ชิด ความดึงดูดใจส่วนตัวที่จะทำให้บุคคลเกิดความชื่นชมนี้ มีผลทำให้ผู้ตามคล้อยตามได้โดยง่าย และมีความปรารถนาที่จะทำตามแบบอย่างของผู้นำ ซึ่ง แบสส์ (Bass, 1985) เชื่อว่า การเป็นผู้นำที่น่าับถือ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะต้องมีในตัวผู้นำทุกคน เพราะ

คุณลักษณะดังกล่าว จะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ เชื่อฟัง และเกิดความเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ ตลอดจนรู้สึกภาคภูมิใจที่มีโอกาสได้ร่วมงานด้วย

แบสส์ (Bass, 1985) ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในกองทัพอากาศ และในโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ สรุปได้ว่า ผู้นำที่น่าับถือ คือ ผู้ที่ทำให้ผู้ตามกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จงรักภักดีต่อองค์การ เป็นที่ยอมรับนับถือของทุกคน มีพรสวรรค์ในการมองเห็นว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญจำเป็นในการทำงานแต่ละอย่าง เป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรับผิดชอบในงานร่วมกัน และที่สำคัญในสายตาของผู้ตาม ผู้นำที่น่าับถือ เป็นเครื่องหมายประกันความสำเร็จ และการบรรลุเป้าหมาย

ลักษณะของผู้นำที่น่าับถือ จึงเป็นสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตามไม่ใช่คุณลักษณะเฉพาะในตัวผู้นำเพียงคนเดียว คุณลักษณะนั้นต้องได้รับการยอมรับจากผู้ตามด้วย สำหรับสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดผู้นำลักษณะนี้ คือ เมื่อสถานการณ์ขององค์กร อยู่ในภาวะวิกฤต (ill-structure crisis) และมีบุคคลหนึ่งที่สามารถกู้สถานการณ์ได้ บุคคลนั้นจะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่น่าับถือ (charisma) ซึ่งการเป็นผู้นำที่น่าับถือเปรียบเสมือนกับ พระผู้มาโปรด (messiah) หรือวีรบุรุษ (idolized hero) ในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน (inspiration) ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษดังกล่าว จึงเป็นผู้ที่กระตุ้นให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ในงาน ความผูกพันในองค์การ และอำนาจจูงใจระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กับภาระงานในกลุ่มงานของพวกเขา ซึ่งจะผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ (Bass, 1985)

จากการศึกษาในเวลาต่อมา แบสส์ (Bass, 1990a) ได้สรุปลักษณะบุคลิกภาพที่นำน่าับถือว่า เป็นความสามารถที่มีความจำเป็นต้องมีในตัวผู้นำ (requisite ability) เป็นบุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำแต่ละคนที่อาจแสดงออกไม่เหมือนกัน เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกให้ผู้อื่นรับรู้ได้ด้วยคำพูด ท่าทาง และน้ำเสียง เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความสามารถในการกำหนดแนวคิดและแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเองได้ เรียนรู้และเข้าใจในสิ่งต่างๆ ได้อย่างลึกซึ้งและถ่องแท้ ไม่มีความขัดแย้งภายในตนเอง เป็นผู้มีความสามารถในการพูดโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นได้ดี และมีพลังและความกระตือรือร้นในการทำงาน

เบสส์ (Bass, 1985) เชื่อว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปทุกคน ต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ แต่บุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือของผู้นำ อาจไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามได้ ทั้งนี้เพราะผู้นำเชิงปฏิรูป จะต้องมีความสามารถในการกระตุ้นผู้ตามให้เกิดปัญหา และมีการยอมรับในความแตกต่างของบุคคลร่วมด้วย จึงจะทำให้ผู้นำสามารถคลอบคลอบใจผู้ตามให้มีความพยายามมากพอที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามปรัชญาที่ตั้งไว้ได้

2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (individualized consideration)

เป็นความสามารถของผู้นำที่จะทราบถึงความต้องการที่แตกต่างของผู้ตามแต่ละคน ทราบจุดเด่น จุดด้อยของผู้ตาม และให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามแต่ละคนแตกต่างกัน เบสส์ (Bass, 1985) เสนอว่า สิ่งที่ผู้นำจะต้องแสดงออกให้ผู้ตามรับรู้ได้ มีดังนี้

1. เป็นครูพี่เลี้ยง (mentoring) ที่มีความรู้ ความสามารถ และไว้วางใจ มีความสามารถในการตอบคำถามที่ผู้ตามอยากรู้ได้อย่างกระจ่างและชัดเจน จากการที่ผู้นำใช้ความรู้ และประสบการณ์ที่มีมากกว่า ร่วมกับสถานการณ์ของการเป็นผู้บริหารที่จะช่วยเหลือได้ ทำให้ผู้ตามไว้วางใจ และมั่นใจในตัวผู้นำของพวกเขา

2. คำนึงถึงลักษณะเฉพาะบุคคลของผู้ตาม (individualization of followers) ซึ่งในที่นี้ หมายถึงการที่ผู้นำแสดงออก หรือได้ปฏิบัติต่อผู้ตามโดย

- 2.1 เปิดโอกาสให้มีการติดต่อกันระหว่างบุคคลในหน่วยงาน และการติดต่อกันเป็นการส่วนตัว โดยจะต้องเป็นการสื่อสาร 2 ทาง เพราะลักษณะการติดต่อดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ตามทุกคน และเป็นการได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารต่างๆจากผู้ตาม ความไว้วางใจในตัวผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและผูกพันกับหน่วยงาน เห็นสิ่งอื่นใดยังทำให้ผู้ตามมีความเพียรพยายามที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้นไปอีกด้วย

- 2.2 สนใจและเอาใจใส่ในความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน โดยการสร้างความคุ้นเคย ความสนิทสนม มีการติดต่อสื่อสารทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อการเรียนรู้ และยอมรับในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน ควรหลีกเลี่ยงการดูแลผู้ตามทุกคนเหมือนกัน เพราะบุคคลแต่ละคนมีความต้องการ และความสามารถที่ต่างกัน ตามการเลี้ยงดูและประสบการณ์ในอดีต จึงเป็นหน้าที่ที่ผู้นำจะต้องค้นหาความแตกต่างนั้น และเลือกสิ่งจูงใจ

ที่เหมาะสมสำหรับผู้ตามแต่ละคน เพื่อจูงใจให้เขาทำงานให้กับองค์การให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

2.3 มอบหมายงานที่สำคัญให้ผู้ตามเป็นตัวแทนรับผิดชอบ เพื่อสร้างความภูมิใจและความมั่นใจในการทำงานให้กับผู้ตาม ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษของตนได้อย่างเต็มที่ และเรียนรู้งานใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

สรุปแล้ว การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล เกิดจากการที่ผู้นำสนใจเอาใจใส่ผู้ตามอย่างแท้จริง เรียนรู้และเข้าใจในความต้องการที่แตกต่างของผู้ตามแต่ละคน ส่งเสริมให้ผู้ตามมีโอกาสรู้ และศึกษาเพิ่มเติมตามความเหมาะสม เป็นผู้ที่คอยสอนและชี้แนะ เมื่อผู้ตามต้องการความช่วยเหลือ

3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (intellectual stimulation)

คือ การที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถของตน กระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดความสงสัยใคร่รู้มากขึ้น และเกิดความต้องการที่จะหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้แก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้ว่าบางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย จนผู้ตามคิดว่าไม่สามารถเอาชนะได้ ผู้นำก็ต้องพิสูจน์ให้เห็นว่า เราสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน

จากแนวคิดของควินน์ และฮอลล์ (Quinn & Hall, 1983 cited in Bass, 1985) ที่ได้นำเสนอวิธีการที่แตกต่างกัน 4 วิธี ในการแก้ปัญหา ซึ่งแบสส์ นำมาเป็นแนวทางในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาของการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. การใช้หลักของเหตุและผล (rationally) ผู้นำจะเชื่อในโครงสร้างงานที่เป็นทางการ มีระบบการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน ดังนั้นการตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะเรื่องจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย แต่อาศัยความเร็ว และประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา เป็นสิ่งสำคัญ

2. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (idealistically) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการเติบโต การปรับตัว การเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ความคิดสร้างสรรค์ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร รูปแบบการตัดสินใจจึงยืดหยุ่นได้ และสิ่งที่สังเกตได้ในตัวผู้นำประเภทนี้ คือ ความกล้าเสี่ยง เพื่อให้

เกิดสิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

3. การคำนึงถึงการคงอยู่ (existentially) ผู้นำกลุ่มนี้ตระหนักในเรื่องความมั่นคง ความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือ และการสร้างทีมงานในองค์การ เชื่อในกระบวนการทำงานที่ไม่เป็นทางการ ใช้การติดต่อสื่อสารกับบุคคลและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลจำนวนมาก และแก้ปัญหาที่มีทางออกหลายทาง เพื่อการนำไปใช้ตามความเหมาะสม

4. การใช้ประสบการณ์ และการสังเกต (empirically) ผู้นำแบบนี้มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน โดยใช้ข้อมูลจำนวนมากที่ได้มาจากประสบการณ์ และการสังเกตการแก้ปัญหาในอดีตที่เคยใช้ได้ผล เพื่อหาคำตอบที่ดีที่สุด ในการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัย และความคงอยู่ต่อไปขององค์กร

ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใด สิ่งสำคัญอยู่ที่ผู้นำต้องมี

1. ความฉลาดรอบรู้ในเรื่องทั่วไป (general intelligence)
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (cognitive creativity)
3. ประสบการณ์ (experience)

ความสามารถของผู้นำในส่วนนี้ นิสูจน์ให้เห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านแนวคิดของผู้ตาม ความสามารถในการใช้สติปัญญาและการเรียนรู้ การวินิจฉัยวิเคราะห์ปัญหาที่พวกเขากำลังเผชิญ และวิธีการแก้ปัญหาของพวกเขา (Bass, 1990a) การกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำพยายามสร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยกระตุ้นให้เกิดการตระหนักในปัญหา และหาวิธีแก้ไขปัญหา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและช่วยดูแลเอาใจใส่ผู้ตามให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยการที่ผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงตนเองจาก ผู้บังคับบัญชา มาเป็น ผู้คอยแนะนำ หรือเป็นครูพี่เลี้ยงให้กับผู้ตาม

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป ออกจากผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกได้ที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิธีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับ การคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (transactional leadership)

หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะ หรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามแนวเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงาน และสิ่งที่ต้องการจากงาน ซึ่งจะแลกเปลี่ยนกัน ด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งเบสส์ (Bass, 1985) ได้เสนอ แนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย ดังนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)

เป็นการที่ผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามเกิดพฤติกรรมบางอย่างตามที่ผู้นำต้องการ โดยการให้สิ่งจูงใจ หรือ ผลตอบแทน ซึ่งเบสส์ (Bass, 1985) ได้ชี้แนะวิธีการให้รางวัลตามสถานการณ์มาจากการศึกษา ของ ซิมส์ (Sims, 1977 cited in Bass, 1985) ที่พบว่า สามารถทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรก เป็นการยกย่อง ชมเชยเมื่อทำงานได้สำเร็จ และลักษณะที่ 2 เป็นการเสนอข้อแลกเปลี่ยน โดยการเพิ่มค่าตอบแทน การให้โบนัส หรือ การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้ตามจะถูกคาดหวังให้ทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับรางวัลที่จะให้ ในลักษณะการให้สิ่งตอบแทนตามปริมาณงาน

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 231 คน โดย คลิโมสกี และเฮเยส (Klimoski & Hayes, 1980 cited in Bass, 1985) เกี่ยวกับการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บังคับบัญชา ที่มีความสัมพันธ์กับการจูงใจ และความพึงพอใจ พบว่า พวกเขาต้องการให้ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่ 1) มีความชัดเจน แน่นนอน และเปิดเผย 2) ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือ 3) อนุญาตให้พวกเขามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานงาน และ 4) มีความมั่นคง และ สม่ำเสมอ ซึ่งสิ่งดังกล่าวจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจได้ว่า ความพยายามของเขาจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในงาน และต่อเนื่องไปถึงการได้รับรางวัลที่เหมาะสมกับความพยายาม ดังนั้นการให้รางวัลจึงไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งตอบแทนที่เป็นวัตถุเสมอไป รูปแบบของการให้รางวัลอาจจะเป็น การยกย่อง การชมเชย การได้รับการยอมรับ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และความพยายามในการทำงาน

ผลที่เกิดจากการให้รางวัลตามสถานการณ์ คือ คุณค่าของรางวัล และการได้รับรู้ ว่า ความพยายามจะนำมาซึ่งรางวัล ที่ไม่ใช่การทำงานแบบสูญเปล่า ทำให้บุคคลมีความพยายามที่จะทำงานมากขึ้น แต่ผลเสีย คือ ความพยายามในการทำงานอาจจะไม่เกิดขึ้น หากว่าบุคคลรู้สึก ว่า คุณค่าของรางวัลน้อยเกินไปไม่เพียงพอกับความต้องการ หรือรู้สึกว่า การให้รางวัลนั้นไม่ยุติธรรม และ ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับการทำงานให้เสร็จในแต่ละวัน เพื่อแลกกับรางวัลที่จะได้รับ โดยไม่คำนึงถึงความสำเร็จของงานในระยะยาว ทัศนคติ ความคิดสร้างสรรค์ และ ความมีคุณค่าในงาน ดังนั้นคุณภาพของงานที่ได้จะไม่ใช่ว่าผลงานที่ดีที่สุดที่ผู้ตามสามารถทำได้

2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

ผู้นำที่บริหารโดย สนใจเฉพาะสิ่งที่เป็นความผิด ไม่ได้มีการศึกษาปัญหาที่แท้จริงอย่างรอบคอบ และมักตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์ ระเบียบ หรือความคาดหวังขององค์กรเป็นหลัก และตราใบที่การทำงานในรูปแบบเดิมยังคงดำเนินต่อไปได้ ผู้นำจะไม่พยายามเปลี่ยนแปลงอะไรในงานเลย คงปล่อยให้งานดำเนินต่อไปเรื่อยๆ จนกระทั่งเมื่อผู้ตามกระทำผิดไปจากกฎระเบียบ หรือไม่ได้งานตามเป้าหมาย จึงจะมีการพิจารณาลงโทษ ซึ่งการลงโทษอาจทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น เรียกมัดกเตือน ปรับเงิน ให้งานชั่วคราวโดยไม่จ่ายเงินเตือน ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ หรือ การลงโทษรุนแรงถึงขั้นไล่ออก เมื่อการทำงานผิดพลาด ไม่ได้ผลงานตามเป้าหมาย หรือตามมาตรฐานกำหนด (Bass, 1985)

จากการศึกษาในเวลาต่อมา เฮเตอร์ และแบสส์ (Hater & Bass, 1988) ให้ความเห็นว่า การจัดการโดยยึดกฎระเบียบให้ทั้งผลดี และผลเสีย โดยผลดีที่เกิดขึ้น คือ การใช้กฎระเบียบ ถือเป็น การลงโทษก่อนที่ความผิดพลาดนั้นจะนำไปสู่การเกิดปัญหาใหญ่ในภายภาคหน้า ซึ่งกฎระเบียบถือเป็นมาตรฐานที่ใช้ตรวจสอบผู้ตามได้ เมื่อพวกเขาทำงานเบี่ยงเบนไปจากกฎระเบียบที่กำหนดไว้ สำหรับผลเสียที่ตามมา คือ การที่ผู้นำรังรอการตัดสินใจ หรือ หลีกเลียงการกระทำใดๆ จนกระทั่งเกิดความผิดพลาดจึงมีการปรับปรุง อาจซ้ำเกินไป และยิ่งไปกว่านั้น อาจทำให้มีการบิดเบือนข้อเท็จจริงของผู้ตาม โดยเสนอข้อมูลให้ได้ตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เพื่อป้องกันการถูกลงโทษ

การเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มักถูกพิจารณาว่า เป็นการบริหารงานประจำวัน เนื่องจาก การเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ เพราะจากการศึกษาของ ดันแฮม และคลาเฟน (Dunham & Klafehn, 1990) ซึ่งศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำตามแนวคิดของแบสส์ (Bass, 1985) พบว่า ผู้นำเชิงเป้าหมายจะยึดระบบเป็นหลัก และพยายามเปลี่ยนแปลงคน หรือวิธีการทำงานให้เข้ากับระบบงาน ดังนั้นเมื่อผู้บริหารใช้ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย พวกเขา กำลังอยู่บนเส้นทางของการบรรลุเป้าหมาย โดยการดำเนินงานประจำวันอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น ซึ่งการเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายอย่างเดียว อาจจะไม่เพียงพอที่จะนำองค์การเผชิญกับความท้าทาย ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

แบสส์ (Bass, 1990b) แสดงความเห็นเพิ่มเติมว่า ในช่วงแรกผู้บริหารอาจไม่ได้ใช้ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายเต็มรูปแบบ แต่ด้วยแรงกดดันของเวลา วิธีการประเมินผลงานที่ขาดประสิทธิภาพ ความไม่แน่ใจในผลตอบแทนที่จะได้รับ ผู้นำและผู้ตามไม่ได้รับความสะดวกสบายในวิธีทำงาน และการขาดทักษะการบริหาร ทั้งหมด คือ อิทธิพลที่มีต่อการใช้ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย ซึ่งผลเสียที่เกิดขึ้นตามมา เมื่อสิ่งตอบแทนไม่เป็นที่พึงพอใจ หรือ ไม่เพียงพอกับความต้องการของผู้ตาม การเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะล้มเหลวทันที เนื่องจาก ผู้นำจะไม่ได้รับการยอมรับอีกต่อไป ทางเลือกใหม่ที่จะแก้ไขได้ คือ เพิ่มความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เข้าไปในสัมพันธภาพ ระหว่าง ผู้นำ กับ ผู้ตาม แต่ไม่ใช่การใช้ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปเพียงด้านเดียว ผู้นำยังคงต้องอาศัยพื้นฐาน และทักษะของความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายร่วมด้วย เพื่อให้การแสดงความเป็นผู้นำมีประสิทธิภาพมากที่สุด

การนำแนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ของแบสส์ ไปใช้ในงานวิจัย

การประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ในการศึกษาระยะแรกของแบสส์ (Bass, 1985) ส่วนใหญ่เป็นการประเมินผลพฤติกรรมความเป็นผู้นำตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งใช้แบบสอบถาม Multifactor Leadership Questionnaires (MLQ) เป็นเครื่องมือในการวัดพฤติกรรมความเป็นผู้นำ เพื่อหาลัดส่วนของการแสดงพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเนื้อหาของแบบสอบถามเป็นการประเมิน พฤติกรรมความเป็นผู้นำ ใน 2 ลักษณะ ได้แก่ ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งประกอบด้วย 3 พฤติกรรม ได้แก่ บุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือของผู้นำ การ

ยอมรับความแตกต่างของบุคคล การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา และ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย ประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ

การประเมินพฤติกรรม จะประเมินตามระดับความถี่ของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก โดยใช้เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ ดังนี้ พฤติกรรมไม่เกิดขึ้นเลย เกิดขึ้นน้อยครั้งมาก เกิดขึ้นบางครั้ง เกิดขึ้นบ่อย และเกิดขึ้นบ่อยครั้งมาก (ระดับคะแนนตั้งแต่ 0 - 4 ตามลำดับ)

หลังจากได้ผลของการประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำแล้ว แบลล์ ได้นำมาหาความสัมพันธ์ กับ ประสิทธิภาพของหน่วยงานตามการรับรู้ (percieved unit effectiveness) ความพยายามเป็นพิเศษที่เกิดขึ้นในตัวผู้ตาม (extra effort by subordinates) และความพึงพอใจในตัวผู้นำของผู้ตาม (subordinate satisfaction) ซึ่งแบลล์ เชื่อว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้ง 3 อย่าง สามารถทดสอบสัดส่วนระหว่างความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และเชิงเป้าหมาย เพื่อการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ก็คือ การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา นั้นเอง สำหรับงานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำตามแนวคิดของ แบลล์ มีดังนี้

แบลล์ (Bass, 1985) ได้ทำการศึกษาสำรวจ (pilot study) กับ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหาร ในกองทัพบกของสหรัฐอเมริกา จำนวน 176 คน โดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ ผู้บังคับบัญชาของตนเอง ผลการศึกษา พบว่า

1. ความพึงพอใจของผู้ตาม และประสิทธิภาพของหน่วยงานตามการรับรู้ มีความสัมพันธ์ กับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ในระดับที่สูงกว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย
2. ความพยายามเป็นพิเศษในการทำงาน มีส่วนสัมพันธ์ กับ บุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือของผู้นำ การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ตามลำดับ และพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ

แบลล์ วอลด์แมน อโวลีโอ และ เบบ (Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987) ได้ศึกษา เพื่อทดสอบ ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำตามการรับรู้ในความเป็นจริง และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิธีการศึกษา ให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหาร

ระดับกลางตามการรับรู้ของผู้ประเมิน และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูงตามการรับรู้และตามความคาดหวังของผู้ประเมิน ผลการศึกษา พบว่า

1. การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และเชิงเป้าหมายของผู้บริหารระดับกลาง ตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับต้น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และเชิงเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูง ตามการรับรู้ของผู้บริหารกลาง
2. การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับสูง ตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง สูงกว่า การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับกลาง ตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับต้น
3. ความคาดหวังที่จะให้ผู้บริหารระดับสูง แสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปทั้ง 3 พฤติกรรม รวมทั้ง การให้รางวัลตามสถานการณ์ มีระดับคะแนนสูงกว่าที่ ผู้บริหารระดับสูง แสดงออกในความเป็นจริง ยกเว้น ด้านการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ พบว่า ผู้บริหารระดับกลาง คาดหวังให้ผู้บริหารระดับสูงแสดงออก ในระดับต่ำกว่า ที่เป็นอยู่จริง

เฮเตอร์ และแบสส์ (Hater & Bass, 1988) ได้ศึกษา พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และเชิงเป้าหมายของผู้บริหาร จากการประเมินของผู้บังคับบัญชาของผู้บริหาร และจากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ในบริษัทที่มีชื่อเสียงและมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา กลุ่มผู้บริหารที่ต้องการศึกษา แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารที่ได้รับคะแนนสูงสุดร้อยละ 20 แรกของการประเมินผลงานครั้งล่าสุดของบริษัท จากผู้บังคับบัญชาของผู้บริหาร ซึ่งได้ผู้บริหารที่ผ่านการประเมินว่ายอดเยี่ยม 28 คน และ กลุ่มผู้บริหารทั่วไป 26 คน ใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคน จำนวน 306 คน เป็นผู้ประเมิน ผลการวิจัย พบว่า

1. พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ในกลุ่มผู้บริหารที่ผ่านการประเมินแล้ว สูงกว่า กลุ่มผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะในด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือของผู้นำ และด้านการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่วนด้านความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย ในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน
2. ปัจจัยด้านความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นปัจจัยทำนาย ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ดีกว่า ปัจจัยด้านความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

โดยสรุปแล้ว จากการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในแนวคิดของเบสส์ (Bass, 1985) จะเห็นได้ว่า ความเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำ กับผู้ตาม โดยผู้นำจะนำผู้ตามให้กระทำ หรือละเว้นการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งได้ ด้วยการแสดงความเป็นผู้นำที่ผสมผสานกัน 2 ลักษณะ คือ ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และเชิงเป้าหมาย ส่วนผลของความเป็นผู้นำจะออกมาในรูปแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับบุคคล และสถานการณ์ เบสส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำจะแสดงออกอย่างไรก็ได้ ไม่มีแบบผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิภาพที่สุด แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ความเป็นผู้นำจะต้องทำให้เกิดสิ่งที่ดีกว่าสำหรับบุคคลและองค์การ โดยผู้นำจะต้องทำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของงานมากขึ้น ทำให้ผู้ตามมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะส่งผลถึงความสำเร็จขององค์การในระยะยาว แต่อย่างไรก็ตามผลการวิจัยส่วนใหญ่ ยังพบว่าการแสดงความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปในระดับที่สูงกว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของผู้ตาม ความพยายามเป็นพิเศษในการทำงาน และประสิทธิภาพของงาน

พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน

หน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในฐานะที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายการพยาบาล นับได้ว่าเป็นผู้นำที่เป็นทางการคนหนึ่งของกลุ่ม ที่สามารถใช้อำนาจโดยตำแหน่ง ในการสั่งการสมาชิกในกลุ่มได้ โดยมีองค์การรับรองอิทธิพลของเขา (Bass, 1990a) แต่โดยข้อเท็จจริงอย่างหนึ่งของการบริหารองค์การ กลับพบว่า ผู้บริหารที่มีตำแหน่งหน้าที่ และสิทธิเหมือนกัน อาจจะมี ความแตกต่างกันอย่างมากทางความสามารถในการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในงานของฝ่ายการพยาบาล และการบริหารงานในโรงพยาบาลชุมชน เพราะเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานสำคัญต่างๆ ตามที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนดดังนี้ (กระทรวงสาธารณสุข, 2533)

1. บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ในฝ่ายการพยาบาล และรับผิดชอบงานทุกงานในฝ่าย
2. เป็นกรรมการในคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล
3. วางแผน จัดระบบ วิเคราะห์และประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนางานในฝ่ายให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ
4. อำนาจการ ควบคุม กำกับและบริหารงานของฝ่าย ให้สามารถทำหน้าที่ได้ครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ
5. ประสานงานกับฝ่ายอื่นๆ และหน่วยงาน หรือองค์การที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลดีที่สุด
6. รับผิดชอบงานสถิติ ข้อมูลข่าวสารของฝ่าย
7. เป็นผู้แทนสถานสาธารณสุขอำเภอ
8. หน้าที่อื่นๆ ตามที่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลมอบหมาย

การที่หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จะปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ต่างๆ เหล่านี้ได้ดีเพียงใดนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายๆ ฝ่าย ดังนั้นการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ถูกต้องเหมาะสม กับบุคคล และสถานการณ์ จึงมีความสำคัญต่อหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ซึ่ง เบสส์ (Bass, 1985) ได้แสดงความเห็นว่า ความเป็นผู้นำ อาจจะทำให้ทั้ง การใช้ อำนาจโดยตำแหน่งสั่งการ หรือการใช้ศิลปะการจูงใจ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ จากบุคคลอื่นๆ ความเป็นผู้นำ จึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะนำมาให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลต้องการได้

พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน ตามการรับรู้ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล และพยาบาลประจำการ

การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ในโรงพยาบาลชุมชน จากการศึกษา และค้นคว้างานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า มีรายงานวิจัยน้อยมาก และยังไม่มีการศึกษา ในลักษณะของการเปรียบเทียบการรับรู้ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล กับพยาบาลประจำการ ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการเพียงฝ่ายเดียว ดังเช่น

เจิมจันทร์ เดชนั้น (2533) ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ในโรงพยาบาลชุมชน ภาคเหนือ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยใช้ทฤษฎีตาข่ายความเป็นผู้นำ (leadership grid theory) ของเบลค และไมตัน (Blake & Mouton) ซึ่งเป็นการศึกษาความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับทั้งคน และงานในระดับที่มากน้อยแตกต่างกันออกไป ผลการศึกษาพบว่า โรงพยาบาลชุมชนขนาด 10 และ 30 เตียง พฤติกรรมความเป็นผู้นำเป็นแบบให้ความสำคัญกับคน และงานในระดับปานกลาง ส่วนในโรงพยาบาลชุมชนขนาด 60 และ 90 เตียง เป็นแบบให้ความสำคัญกับคน และงานในระดับสูง

นอกจากนี้จะเป็นรายงานวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำในกลุ่มประชากรอื่นๆ ดังนี้

นางพรรณ นิรียานพงศ์ (2529) ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของแพทย์ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลชุมชน และความพึงพอใจในงานของพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนภาคเหนือ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โดยใช้ทฤษฎีของLikert และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler แต่เลือกศึกษาเฉพาะแบบของผู้นำเพียง 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า โรงพยาบาลชุมชนขนาด 90 60 และ 30 เตียง ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบมุ่งงานสูงกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์ ส่วนโรงพยาบาลชุมชนขนาด 10 เตียง มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าแบบมุ่งงาน และความพึงพอใจในงานของพยาบาลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์มากกว่าแบบมุ่งงาน

อรพินท์ วงศ์อนันต์, สุวลี มลิณทางกูร, ศิริรุ่ง โตพันธ์านนท์ และรุ่งรังษี วงศ์อนันต์ (2535) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ของพยาบาลระดับบริหาร กับขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลยโสธร ตามการรับรู้ของบุคลากรทางการพยาบาล โดยใช้ทฤษฎีการบริหารระบบที่ 4 ของไลเกิร์ต (Likert) ซึ่งแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 แบบ ได้แก่ แบบเผด็จการเต็มขั้น แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ แบบปรึกษาหารือ และแบบมีส่วนร่วม ผลพบว่า พยาบาลระดับบริหารส่วนใหญ่มีพฤติกรรมแบบปรึกษาหารือ ส่วนพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับขวัญ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาล มากที่สุด

สำหรับในวงการพยาบาลของต่างประเทศ ได้เริ่มมีการศึกษา พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของตนเอง และ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้แนวคิดของ เบสส์ (Bass, 1985) เป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

ดันแฮม และคลาเฟน (Dunham & Klafehn, 1990) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในผู้บริหารการพยาบาล ตามแนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ แบสส์ (Bass, 1985) โดยใช้แบบสอบถาม Staff MLQ และ Self MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย กลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารการพยาบาลที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมวิชาชีพ ผู้อำนวยการสถานการศึกษาพยาบาล และเพื่อนร่วมงานว่า เป็นผู้บริหารที่มีความสามารถยอดเยี่ยม จำนวน 80 คน และให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 4-6 คนของผู้บริหารคนดังกล่าวร่วมประเมินด้วย โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาส่งแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 213 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารการพยาบาล ตามการรับรู้ของตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน โดยผู้บริหารการพยาบาล รับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเอง ทั้งเชิงปฏิรูป และเชิงเป้าหมาย สูงกว่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้

2. ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย นั่นคือ ผู้บริหารที่ประเมินตนเองด้านความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปสูง มักจะประเมินความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายสูงด้วยเช่นกัน

แมคแดเนียล และ วอล์ฟ (McDaniel & Wolf, 1992) ได้ทำการทดสอบแนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ แบสส์ (Bass, 1985) โดยทดสอบว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป มีผลต่อความพึงพอใจในงาน และการคงอยู่ของพยาบาลหรือไม่ ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง เป็นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล 1 คน ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง 11 คน และพยาบาลวิชาชีพ 77 คน วิธีการศึกษา เป็นการประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเชิงปฏิรูป คือ ผู้ที่ได้คะแนนเฉลี่ย ด้านความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ตั้งแต่ 3.00 ขึ้นไป (ระดับคะแนน 0-4) ส่วนความพึงพอใจในงาน วัดใน 5 ด้าน คือ สถานภาพวิชาชีพ การบริหารจัดการ ค่าตอบแทน งานที่ปฏิบัติ และงานทั่วไป โดยรวม ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งเชิงปฏิรูป และเชิงเป้าหมายของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของตนเอง สูงกว่าที่ ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลางรับรู้

2. พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ตามการรับรู้ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล สูงกว่า ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง และการรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง สูงกว่า

พยาบาลวิชาชีพ

3. ผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปสูง ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อ ความพึงพอใจในงานสูง และ อัตราการลาออกของพยาบาลต่ำ

จากการทบทวนวิชาการพยาบาลของต่างประเทศ ได้เริ่มให้ความสนใจกับการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ในแนวคิดของแบสส์ (Bass, 1985) มากขึ้น แต่เป็นการศึกษาในขั้นเริ่มต้นจึงมีผลงานวิจัยออกมาน้อย และผลการวิจัยอาจยังใช้อ้างอิงในกลุ่มประชากรทั่วไปไม่ได้ เนื่องจากผู้วิจัยพบว่า มีข้อจำกัดของงานวิจัยในหลายส่วน เช่น ได้มีการนำเอาเครื่องมือ MLQ ของแบสส์ มาใช้ในการศึกษาของ ดันแฮมและคลาเฟน (Dunham & Klafehn, 1990) โดยไม่ได้หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือใหม่ (reliability) เพื่อให้เครื่องมือมีความถูกต้องแม่นยำ สามารถวัดคุณลักษณะของพฤติกรรมความเป็นผู้นำได้ตามสภาพที่เป็นจริง และการเลือกกลุ่มตัวอย่างเลือกตามความสะดวกของผู้ทำวิจัย (convenience sample) รวมทั้ง การศึกษาของ แมคแดเนียล และวอลฟ์ (McDaniel & Wolf, 1992) ที่ทดสอบความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร แล้วพบว่า มีผลต่อความพึงพอใจในงาน และการคงอยู่ของพยาบาล ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเรายังไม่สามารถสรุปเช่นนั้นได้ เนื่องจากสาเหตุของการเกิดความพึงพอใจในงานสูง และอัตราการลาออกของพยาบาลลดลง อาจมาจากปัจจัยหลายประการ และการเลือกกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้เลือกตามความสะดวกของผู้ทำวิจัยเช่นกัน

จากการศึกษาค้นคว้ายังไม่พบงานวิจัยในแนวคิดของ แบสส์ ในประเทศไทยมาก่อน รวมทั้งการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารการพยาบาล ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาตามการรับรู้ของผู้ตาม เพียงฝ่ายเดียว และเป็นการศึกษาเพื่อหาแบบของผู้นำ ในทฤษฎีความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันไป ในขณะที่แนวคิดของแบสส์ (Bass, 1985) ซึ่งเกิดขึ้นใหม่หลังจากได้ศึกษา และประมวลแนวคิดทฤษฎีความเป็นผู้นำในอดีตเข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ หรือ ผู้นำตามสถานการณ์ พบว่า สิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นในการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ไม่น้อยไปกว่าการให้ความสำคัญกับคน และงาน คือ การแสดงบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือของตัวผู้นำเอง (charisma) และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่ มักจะเป็นพฤติกรรมที่ผสมผสานความเป็นผู้นำแต่ละแบบ ในสัดส่วนปริมาณที่แตกต่างกันไป มากกว่าที่จะเป็นการแสดงความเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง

ความแตกต่าง ระหว่างการรับรู้ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลกับพยาบาลประจำการ ต่อ พฤติกรรม
ความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

จากการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารการพยาบาล ตามการรับรู้ของตนเอง และพยาบาลในรายงานการวิจัยของต่างประเทศที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ยังมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้นำมักจะให้คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเอง สูงกว่า คะแนนที่ผู้ตามรับรู้ได้ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่บุคคลจะมีความคิดเห็น และการรับรู้ที่แตกต่างกันบ้าง ทั้งนี้เนื่องมาจาก การรับรู้เป็นสิ่งที่บุคคลเลือกเฉพาะสำหรับตนเอง ถึงแม้ว่าเป็นการรับรู้ในเหตุการณ์เดียวกัน แต่เราก็ไม่สามารถสรุปได้ว่า แต่ละบุคคลจะรับรู้ในเหตุการณ์นั้นเหมือนกัน เพราะความสามารถในการรับรู้ของคนแตกต่างกัน รวมทั้งประสบการณ์ที่บุคคลนำมาโยงกับสิ่งที่ตนรับรู้มันไม่เหมือนกัน โดยเฉพาะถ้าเป็นการรับรู้ในเรื่องของบุคคล จะมีโอกาสผิดพลาดและเบี่ยงเบนได้ง่าย แตกต่างจากการรับรู้สิ่งเร้าที่เป็นวัตถุ เพราะวัตถุมีสภาพคงที่ และไม่ค่อยเร้าอคติแก่ผู้รับรู้เป็นพิเศษได้ง่ายๆ ดังนั้นการรับรู้ต่อบุคคลจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการตรวจสอบ โดยอาศัยข้อมูลจากบุคคลอื่น หรือกลุ่ม เป็นตัวเปรียบเทียบ (Shaver, 1981)

จากรายงานการศึกษาของ ดันแฮม และคลาเฟน (Dunham & Klafehn, 1995) ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อหารูปแบบของความเป็นผู้นำที่ดีที่สุด โดยนำผลการวิจัยเมื่อปี 1990 มาวิเคราะห์รายละเอียดเพิ่มเติม เพื่อจำแนกรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารการพยาบาล กับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งสามารถแบ่งผู้บริหารได้เป็น 4 กลุ่ม แล้วศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของความเป็นผู้นำแต่ละกลุ่ม กับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพของงาน และความพยายามในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการศึกษา พบว่า

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารรับรู้ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป สูงกว่า และเชิงเป้าหมาย สูงกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้

นั่นคือ ผู้ใต้บังคับบัญชา รับรู้ความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะ ในระดับต่ำกว่า ที่ผู้บริหารประเมินตนเอง เมื่อหาความสัมพันธ์กับคะแนนประเมินผลลัพธ์ (outcome) จากผู้ใต้บังคับบัญชา ใน

ส่วนของความพึงพอใจ ประสิทธิภาพของงาน และความพยายามเป็นพิเศษในการทำงาน พบว่าได้คะแนน อยู่ในอันดับที่ 3

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารรับรู้ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป สูงกว่า แต่ เชิงเป้าหมาย ต่ำกว่า ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ เป็นกลุ่มที่ได้คะแนนประเมินผลลัพธ์ต่ำที่สุด

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารรับรู้ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ต่ำกว่า แต่ เชิงเป้าหมาย สูงกว่า ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ เป็นกลุ่มที่ได้คะแนนประเมินผลลัพธ์สูงที่สุด

กลุ่มที่ 4 ผู้บริหารรับรู้ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ต่ำกว่า และเชิงเป้าหมาย ต่ำกว่า ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ เป็นกลุ่มที่มีคะแนนประเมินผลลัพธ์สูงเป็นอันดับที่ 2

ดังนั้นผู้บริหารกลุ่มที่ 3 ซึ่งเป็นกลุ่มที่ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารในระดับสูงกว่า และเชิงเป้าหมายในระดับต่ำกว่าการรับรู้ของผู้บริหาร จะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพของงานตามการรับรู้ และความพยายามในการทำงาน ของผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด

ความแตกต่างระหว่างการรับรู้ ทำให้เกิดทั้งผลดี และผลเสียได้ในเวลาเดียวกัน โดยถ้าต่างฝ่ายต่างก็ยืนยันว่า สิ่งที่เราทำนั้นถูกต้องและไม่ช่วยกันหาข้อยุติ อันเป็นที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่ายก็จะเป็นสาเหตุทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งได้ ซึ่งความรู้สึกลึกซึ้งส่วนตัวอาจมีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งต่อกลุ่ม ในทำนองเดียวกันความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับกลุ่ม ก็อาจมีผลทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกขัดแย้งส่วนตัวกับบุคคลอื่นๆ ได้ ดังนั้นความขัดแย้งไม่ว่าจะเกิดขึ้นกับกลุ่มหรือส่วนบุคคล ซึ่งในบางกรณีเป็นปัญหาเล็กๆที่สามารถแก้ไขได้ แต่หากไม่ได้รับการแก้ไขก็อาจนำไปสู่ปัญหาใหญ่ที่รุนแรงยากต่อการแก้ไข ในทางตรงกันข้าม ถ้าทั้งสองฝ่ายใช้ความแตกต่างของการรับรู้ให้เป็นประโยชน์ ด้วยการร่วมมือกันแก้ไขจุดบกพร่อง โดยที่พยายาม และหัวหน้าฝ่ายการพยายามมีความเข้าใจ ความจริงใจที่จะแสดง หรือสะท้อนการรับรู้ของตนเองที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยายามออกมาอย่างแท้จริง ดันแฮม และคลาเฟน (Dunham & Klafehn, 1995) ให้ความเห็นว่า การรับรู้ที่แตกต่างกันก็จะนำไปสู่การปรับปรุงที่ถูกต้อง และเป็นโอกาสที่หัวหน้าฝ่ายการพยายาม ได้รับรู้ความคิดเห็นของพยายามที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตน นอกจากนั้นยังเป็นแนวทางให้หัวหน้าฝ่ายการพยายามใช้เป็นข้อมูลพิจารณา ปรับปรุงบุคลิกภาพ และทักษะความเป็นผู้นำที่ตนเอง หรือพยายามประจำการ ประเมินว่า ชาติหายไปหรือยังมีน้อย รวม

ทั้งยังเป็นการตรวจตราจุดเด่น จุดด้อยของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลด้วย

ทั้งนี้ ผู้บริหารของโรงพยาบาล และบุคลากรทางการพยาบาล จะได้รับประโยชน์จากการนำผลของการวิจัยไปใช้ ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรพยาบาล ด้านการแสดงความเป็นผู้มีประสิทธิภาพ และจะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานในที่สุด

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการรวบรวมเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้เลือกใช้นวัตกรรมพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ของ แบสส์ (Bass, 1985) เป็นแนวทางในการศึกษา โดยเป็นการศึกษา และเปรียบเทียบ พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน เขต 6 ตามการรับรู้ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล และพยาบาลประจำการ ซึ่งการแสดงผล พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เพื่อการนำผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ได้ผลดี ประกอบด้วยพฤติกรรมที่ผสมผสานกัน 2 ลักษณะ คือ ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ได้แก่ บุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ร่วมกับ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ