

บทความปริทัศน์ (Review Article)

ภาวะผู้นำการพยาบาลในศตวรรษที่ 21

ศิริพร สิงหนेत्र, จรวยพร ใจสิทธิ์*, วิชยา เห็นแก้ว

Nursing leadership in the 21st century

Siriporn Singhanetr, Jaruayporn Jaisit*, Wichaya Henkeaw

Faculty of Nursing, Chiangrai College, Chiangrai Province 57000

* Corresponding author E-mail: jjaisit@gmail.com

Naresuan Phayao J. 2017;10(1):17-22.

บทคัดย่อ

แนวโน้มสำคัญในอนาคตกำลังเปลี่ยนแปลงองค์กรส่วนใหญ่ รวมถึงองค์กรผู้จัดให้มีการบริการสุขภาพต่างเผชิญกับความหลากหลายของปัญหาสุขภาพ โรคอุบัติใหม่ และโรคกลับอุบัติใหม่ ผลความเสี่ยงจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมและพฤติกรรมเชื่อมโยงกับด้านเศรษฐศาสตร์และสังคม แนวโน้มอนาคตของการพัฒนาภาวะผู้นำการพยาบาลกำลังกลายเป็นสิ่งซับซ้อนและปัญหาท้าทาย วิสัยทัศน์และทักษะจำเป็นสำหรับภาวะผู้นำการพยาบาลยังเปลี่ยนแปลง และต้องการความสามารถในการปรับตัวและการคิดมากขึ้นประกอบด้วย การจัดการความสามารถพิเศษอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับทีมความเป็นเลิศ ภาระงานรอบรู้ตรงประเด็นกับงานและความสามารถในการคิดอย่างซับซ้อน ความยืดหยุ่นเกี่ยวกับพฤติกรรมและความรู้สึกไวเกี่ยวกับวัฒนธรรม ภาระรับผิดชอบและความตระหนักรู้ตนเอง ความซื่อสัตย์และซื่อตรง

คำสำคัญ: แนวโน้มสำคัญในอนาคต, ภาวะผู้นำการพยาบาล

Abstract

Megatrends are driving change in most organizations, including organizations that provide health services faced with a variety of health problems, emerging diseases and re-emerging diseases. Risks resulting from environmental and behavioral factors linked to economic and social aspect. Future trends in nursing leadership development are becoming more complex and challenging. The vision and skills needed for nursing leadership have also change, more complex and adaptive thinking abilities are needed, including effective talent management for the team of excellence; job-relevant knowledgeable workload and capable of complex thinking; behavioral flexibility and cultural sensibility; accountability and self-awareness; honesty and integrity.

Keywords: megatrends, nursing leadership

บทนำ

ช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาภาวะผู้นำหมายถึงบุคคลกระทำด้วยกระบวนการให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม

บรรลุถึงเป้าหมายอันซึ่งกลุ่มหรือองค์กรกำหนด [1-3] ภาวะผู้นำเป็นประเด็นน่าสนใจด้วยเพราะหลายเหตุปัจจัยผลักดัน ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องเข้าใจสภาพแวดล้อม

ล้อมของแนวโน้มสำคัญในอนาคต (megatrend) [4] ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำในระยะยาวได้แก่ ความก้าวหน้าของการพัฒนาเทคโนโลยีเป็นผลเกิดนวัตกรรมและแนวคิดด้านการประกอบอุตสาหกรรมใหม่ ส่งผลต่อขนาดและรูปแบบอุตสาหกรรมการผลิตของโลก [5,6] การเปลี่ยนผ่านทางประชากร (demographic transition) เข้าสู่สังคมของผู้สูงอายุ [4] การปรับเปลี่ยนรูปแบบและพฤติกรรม การดำเนินชีวิตตามภาวะขาดแคลนทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ (climate change and resource shortage) นานาปัจจัยกระทบต่อสุขภาพเหล่านี้เป็นผลให้รูปแบบการจัดการองค์กรดูแลสุขภาพและนโยบายสาธารณสุขเปลี่ยนแปลง [7] บทบาทผู้นำขององค์กรดูแลสุขภาพจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการพยาบาล

ผู้นำกับแนวโน้มสำคัญในอนาคต

ความท้าทายของความต้องการปรับตัวเท่าทันกระแสโลกอนาคต ผู้นำต้องสามารถปรับองค์กรเพื่ออยู่รอดทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีแผนงานรองรับความเสี่ยงและความไม่แน่นอน มีพันธกิจรับผิดชอบทั้งต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม [8] การปรับตัวของผู้นำรองรับแนวโน้มสำคัญในอนาคต ด้วยความยืดหยุ่นและสามารถกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการและรับมือกับความเสี่ยง อันเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร กระตือรือร้น และมีส่วนร่วมกับการบริหารจัดการระดับภูมิภาคจนถึงระดับประเทศ [3,9] ประกอบด้วย

- มีความโดดเด่นด้านทักษะของการรับรู้และการคิด เพื่อปรับตัวให้รับต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น จัดโครงสร้างตามแนวทางยั่งยืน เพื่อเกิดความสมดุลในการแข่งขันจนบรรลุความสำเร็จทั้งด้านการเงิน ความ รับผิดชอบ ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม [3]
- สร้างแรงดึงดูดและจูงใจแก่ทีมของตน อีกทั้งหาวิธีการพัฒนาการทำงานอันก่อให้เกิดความผูกพันทางจิตใจและความจงรักภักดีระหว่างกลุ่มบุคลากรผู้มีความรู้ พื้นฐานวัฒนธรรมและคุณค่าแตกต่างกัน รวมทั้งส่งเสริมบุคลากรผู้อายุน้อยมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำมากขึ้น

ส่วนการสร้างความจริงรักภักดีกระทำโดยกระบวนการจัดลำดับความต้องการของบุคลากรอย่างเหมาะสม ร่วมกับสนับสนุนให้พนักงานสามารถชี้หน้าตนเองในการทำงาน เพื่อให้ชื่อเสียงขององค์กรนั้นคงอยู่ในโลกที่มีความโปร่งใส [3,10,11] ผู้นำยุคแนวโน้มสำคัญในอนาคตต้องทำงานหนักขึ้น พร้อมทั้งปรับแผนขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคและกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก

ความท้าทายในวิชาชีพการพยาบาลและภาวะผู้นำ

เมื่อองค์กรเผชิญการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและปัญหาท้าทายใหม่มากมาย วิชาชีพพยาบาลต้องปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- การปฏิบัติการพยาบาลโรคไม่ติดต่อเรื้อรังอันมีแนวโน้มสูงขึ้น จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโดยอาศัยความร่วมมือของผู้รับบริการผสมผสานร่วมกับแนวทางการรักษาแบบเดิม การป้องกันโรคและการดูแลในภาวะปกติ การป้องกันเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์ การบริการด้านสุขภาพจิต การดูแลผู้ป่วยเรื้อรังแบบประคับประคอง การดูแลระยะสุดท้าย และการดูแลผู้รับบริการต่างวัฒนธรรม [12] โดยมุ่งเน้นคุณภาพการบริการทางการพยาบาล การเข้าถึงอย่างเท่าเทียมเสมอภาคและทุกหนทุกแห่ง รับรู้ข้อมูลด้านสุขภาพอย่างถูกต้องแม่นยำ เน้นการปฏิบัติอิงหลักฐาน (evidence based practice) [7]
- การศึกษาทางการพยาบาลต้องปรับกระบวนการศึกษาใหม่และปฏิรูประบบการศึกษาทุกระดับตอบสนองความต้องการเกี่ยวกับการผลิตบุคลากรพยาบาลเพิ่มขึ้น สนองตอบความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของสังคม ด้วยการปรับปรุงหลักสูตร ปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเป็นผู้เรียน ผู้สอนแห่งศตวรรษที่ 21 [12] ให้ผู้เรียนมีความรู้ สามารถคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา และมีทักษะการปฏิบัติ [13]

- การวิจัยการพยาบาล (nursing research) เน้นงานประจำไปสู่วิจัย (routine to research) พัฒนาไปสู่การปฏิบัติอิงหลักฐาน เน้นการมีส่วนร่วมของทีมสหสาขาวิชาชีพ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ เน้นการสร้างเครือข่ายด้านงานวิจัยและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างไร้พรมแดน [2,6,12]
- องค์กรวิชาชีพการพยาบาลต้องกำหนดแนวทางการสร้างแรงบันดาลใจ นำทางบุคลากรพยาบาลให้ก้าวไปในทิศทางเดียวกัน ร่วมกันสร้างแนวคิด กำหนดกลยุทธ์ การวางแผนงาน โดยมีการตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานข้อมูลจากการวิจัย การกำหนดแนวทางการฝึกอบรม การกำหนดแนวทางการประกันคุณภาพการพยาบาล การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของวิชาชีพ การให้คำตอบแทนอย่างเหมาะสม อันมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์กรวิชาชีพ [14]

ภาวะผู้นำการพยาบาลภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนตลอดเวลา สังคมคาดหวังให้ผู้นำสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลง (manage change) มีความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจ มีความยืดหยุ่นสูง สามารถเปิดกว้างเพื่อรองรับสิ่งเกิดขึ้นใหม่ และรู้จักลดข้อจำกัดของตนเองกับองค์กร ส่วนองค์กรขนาดใหญ่ควรประกอบด้วยทีมงานต่างประเภทต่างอยู่ร่วมกันทีมภาวะผู้นำ (leadership team) [2,15] โดยแต่ละทีมงานมีคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะเรื่องขององค์กร และทีมงานแบบไขว้หน้าที่สำหรับการมีทีมงานหลายประเภทในองค์กรเดียวกัน เป็นผลให้คนหนึ่งอาจทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของทีมงานหนึ่ง แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นสมาชิกของอีกหนึ่งหรือหลายทีมงาน ผู้นำต้องมีทักษะหลากหลายในการนำทีมงานต่างลักษณะการทำงาน ร่วมกับทักษะในบทบาทของสมาชิกผู้สร้างผลงานให้กับทีมงานอื่น [16]

องค์กรซึ่งต้องการความเป็นเลิศของผู้นำทีมต้องเน้นบุคลากรเป็นทรัพย์สินสำคัญ โดยผู้นำต้องดึงดูดและรักษาบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน [9] และมีกลยุทธ์จัดวางบุคลากรเหล่านี้สมกับเป็นสินทรัพย์อันทรงคุณค่าของ

องค์กร เพื่อให้บุคคลพึงพอใจและเปล่งศักยภาพสูงสุดเพื่อประโยชน์ต่อภารกิจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างบรรยากาศของความท้าทาย โดยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนจากแนวคิดเดิมที่บริหารตามภาระหน้าที่ ไปสู่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาอิงความรู้ (knowledge-based problems) [14] ย่อมแน่นอนว่าพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงต้องแปรเปลี่ยนจากความเป็นผู้จัดการ (managers) ไปสู่ผู้นำ (leaders) มากขึ้น [17] โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำที่มีระดับนานาชาติในองค์กรโลกาภิวัตน์ (global organization) แสดงพฤติกรรมให้เจ้าของประเทศอันแตกต่างด้านวัฒนธรรมยอมรับ ประกอบด้วย 2 แนวทางอันไม่ง่ายในเชิงปฏิบัติ แนวทางแรก ผู้นำค้นหาพฤติกรรมให้ได้ว่าพฤติกรรมทรงประสิทธิผลและเป็นสากล (universally effective behaviors) ก่อนนำไปใช้งาน แนวทางที่สอง ผู้นำละลายพฤติกรรมของตนให้พร้อมรับวัฒนธรรมของประเทศต่างวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม [12]

คุณสมบัติผู้นำการพยาบาล

ต้องพัฒนาภาวะผู้นำการพยาบาลให้บังเกิดแก่พยาบาลทุกคน ด้วยเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาวิชาชีพการพยาบาล โดยรวมคุณสมบัติสำคัญของผู้นำการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย

1. ความรู้ตรงประเด็นกับงาน (job-relevant knowledge) และความซับซ้อนของการรับรู้ (cognitive complexity)

ความรู้ตรงประเด็นและการรับรู้เป็นสิ่งจำเป็นต่อการวิเคราะห์กระบวนการ (process analysis) ทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังต้องมีไหวพริบ (intelligence) เชื่อมั่นตนเอง (self-confidence) ร่วมกับคุณลักษณะส่วนบุคคล 3 C ประกอบด้วยกล้าหาญ (courage) เชื่ออย่างแรงกล้า (conviction) และแนวคิดสร้างสรรค์ (creative concepts) [8,12,18-21]

2. จัดการด้วยความสามารถพิเศษอย่างมีประสิทธิภาพ (effective talent management)

กระตือรือร้นและทะเยอทะยาน (energy and ambition) ตรวจสอบตัวเองระดับสูง (high self-monitoring) กล้าแสดงออก (assertiveness) ทั้งเรื่องงานและชีวิตส่วนตัว ปรารถนาที่จะนำหน้า (desire to lead) ผ่านกระบวนการการใช้ศิลปะเทคนิคการทำงานให้การจัดการได้ประสิทธิผลสูงสุด อย่างเช่นรู้ถึงขีดความสามารถของกลุ่ม (group competency) และจุดอ่อนจุดแข็ง [19,22] พยายามพัฒนาทุกคนในกลุ่มให้สามารถมากขึ้นและเสริมสร้างพลังของกลุ่มทำงาน สร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีเพื่อสมาชิกอบอุ่นและมีขวัญกำลังใจ [2,23] การบริหารที่มุ่งงานอันประกอบด้วยผู้มีความรู้ความสามารถเป็นเรื่องยาก เพราะคนเก่งมักอยู่กับองค์กรอันมีผู้นำผู้เก่งกว่า ทำหายกว่า และเปิดโอกาสให้มากกว่า [1,16]

3. ความสามารถด้านความยืดหยุ่นพฤติกรรม (behavioral flexibility) และความอ่อนไหวทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity)

ความรู้และเข้าใจพหุหลากหลายของทีมงานและภาคีร่วมดำเนินการประกอบด้วยระบบเกี่ยวกับเศรษฐกิจ กฎหมาย สังคม วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี โยงไปสู่การเคารพความแตกต่างของปัจเจกชน [9] เปิดโอกาสการประกอบอาชีพ การสร้างหุ้นส่วน (building partnership) โดยเฉพาะการเกิดกระบวนการการแบ่งปันประสบการณ์ผู้นำ (sharing leadership) เพื่อให้หุ้นส่วนร่วมมือทำงาน มีคนทำงานผู้มีความรู้ (knowledge workers) มากขึ้น ทั้งนี้การแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ความสำเร็จของผู้นำผู้มีทีมงานเก่งๆ เกื้อกูลต่อการเพิ่มคุณค่าและมูลค่าให้ผู้นำแห่งอนาคตโดดเด่นกว่าผู้นำอื่นๆ อย่างชัดเจน [2,21]

4. ความซื่อสัตย์และศีลธรรมจรรยา (honesty and integrity)

ตระหนักรู้ตนเอง (self-awareness) และภาวะความรับผิดชอบ (accountability) ทำงานโปร่งใสร่วมกับตรวจสอบได้ตลอดเวลา พร้อมแสดงความรับผิดชอบต่อสิ่งเกิดขึ้นทั้งความสำเร็จและความผิดพลาด ความสามารถทางจิตบริการ (service mentality)

มุ่งเน้นค่านิยมด้านความสัตย์ซื่อ ยึดถือความซื่อสัตย์และศีลธรรมจรรยา ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งสำคัญ [2,12,14,24]

สรุป

ยุคศตวรรษที่ 21 เมื่อองค์กรทั้งหลายต้องเผชิญกับการเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและปัญหาท้าทายใหม่ๆ มากมาย บทบาทของผู้นำที่มีความซับซ้อนและเพิ่มความสำคัญยิ่งขึ้น ผู้นำการพยาบาลในอนาคตไม่เพียงแต่มีคุณลักษณะดังกล่าวแล้ว ยังต้องมีทักษะและสมรรถนะใหม่ๆ เพิ่มขึ้น และในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนตลอดเวลาอย่ามคาดหวังให้ผู้นำการพยาบาลสามารถจัดการให้เกิดความเป็นเลิศ คาดการณ์ได้ถึงสิ่งเกิดขึ้นล่วงหน้า เตรียมตัวเสริมสร้างทักษะรับมือกับความเปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงทุกด้านประกอบด้วยภารกิจจริยธรรมและคุณธรรมการปฏิบัติงาน การพัฒนาและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมกับการสร้างเครือข่าย สร้างแรงจูงใจการเสริมพลังอำนาจและการสร้างบรรยากาศในการทำงาน การมีวิสัยทัศน์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาคุณภาพบริการและการตลาด การจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานทั่วไป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้นำการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 ต้องเตรียมตัวเองตั้งแต่เริ่มต้นวิชาชีพการทำงาน พัฒนาความรู้ประสบการณ์การปฏิบัติการพยาบาล ทักษะทางด้านเทคโนโลยี การวิจัย ทั้งหมดนี้เพื่อพัฒนาตนเองภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก รวมทั้งการยึดมั่นในกรอบจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำที่ดีผู้นำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กรและวิชาชีพ

เอกสารอ้างอิง

1. The American Association of Nurse Assessment Coordination (AANAC). Nursing leadership management & leadership styles. [Internet]. 2014. [cited 2016 Nov 19]. Available from: <https://www.aanac.org/docs/white-papers/2013-nursing-leadership—management-leadership-styles.pdf?sfvrsn=4>

2. Wipada Kunaviktikul. Module 5: Toward a new paradigm of nursing leadership development. Leadership development and change management for nurse executives in ASEAN countries. [Internet]. 2014. [cited 2016 Nov 19]. Available from: <http://www.stou.ac.th/lcm/Module5.html.pdf>
3. นภวรรณ คณานุรักษ์. บทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ. วารสารวิชาการหอการค้าไทย. 2554;31(1):123-33.
4. KPMG international. Future state 2030: the global megatrends shaping government. [internet]. 2014. [cited 2016 Jun 18]. Available from: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/future-state-government/Documents/future-state-2030-v3.pdf>
5. Price water house Coopers International Limited. Shaping our future: Global annual review 2015. Internet. 2015. [cited 2016 Nov 19]. Available from: <http://www.pwc.com/gx/en/aboutpwc/global-annual-review-2015/campaign-site/pwc-global-annual-review-2015.pdf>
6. Omishakin MYJ, Oyetunde MO. Overview of nursing research. Int J Nurs Didactics. 2015; 5(12);5-13.
7. Gludemans J, Morin A. The megatrends reshaping healthcare: managing change and maximizing opportunity. [Internet]. 2016. [cited 2017 Apr 11]. Available from: <http://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=455a575f-f104-4feb-89b9-28ab0c9aed11>
8. เทื่อน ทองแก้ว. ภาวะผู้นำสมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป.วารสารวิชาการ. 2545; 5(9):35-41.
9. Fabre J. Smart nursing: How to create a positive work environment that empowers and retains nurses. 1st ed. New York: Springer publishing; 2005. 224 p.
10. จันทนา แสนสุข. ปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย. วารสารสมาคมนักวิจัย. 2557;19(1):34-6.
11. อรุณรัตน์ คันธา. ผลกระทบและทางออกของการขาดแคลนกำลังคนทางการแพทย์ในประเทศไทย. วารสารพยาบาลศาสตร์. 2557;32(1):81-90.
12. Ellis JR, Hartley CL. Nursing in today's world: trends, issues, and management. 10th ed. New York: LWW; 2011. 624 p.
13. วิภาดา คุณาวิฑิตกุล. การเรียนการสอนสาขาพยาบาลศาสตร์ในยุคศตวรรษที่ 21. พยาบาลสาร. 2558;42(2):152-6.
14. พิชญากร ศรีปะโค. การพัฒนานาวิชาชีพพยาบาล: การพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาล. วารสารพยาบาลทหารบก. 2557;15(3):1-7.
15. Huston C. Preparing nurse leaders for 2020. J Nurs Manag. 2008;16(8):905-11.
16. Whitehead DK, Weiss SA, Tappen RM. Essentials of nursing leadership and management. 5th ed. Philadelphia: F.A. Davis Company; 2010.
17. Roussel L, Thomas PL, Ratcliffe C. Leadership theory and application for nurse leader. In: Roussel L, Harris JL, Thomas T, eds. Management and leaders for nurse administrators. 7th ed. Burlington: Jones and Bartlette Learning; 2016. p. 25-47.
18. Grossman SC, Valiga TM. The new leadership challenge: Creative the future of nursing. 4th ed. Philadelphia: F.A. Davis Company; 2013.
19. พิสิทธิ์ระวี ระหว่างบ้าน, บุญใจ ศรีสถิตนรากร. ศักยภาพโดดเด่นของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูงโรงพยาบาลทั่วไป. วารสารเกื้อการุณย์. 2558;22(1):35-47.
20. Tyczkowski B, Vandenbouten C, Reilly J, Bansal G, Kubsch SM, Jakkola R. Emotional intelligence (EQ) and nursing leadership styles among nurse managers. Nurs Admin Q. 2015;39(2);172-80.

21. Govier I, Nash S. Examining transformational approaches to effective leadership in healthcare setting. *Nurs Times*. 2009;105(18):24-7.
22. ไชแสง โพรธิโกสม. ทักษะผู้นำทางการพยาบาล. *สงขลา: คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์; 2543. 344 หน้า.*
23. วิภาวรรณ บัวสรวง, สุชาดา รัชชกุล. บทบาทหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐที่
พึงประสงค์ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2551-2560). *วารสารพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2551; 2:29-40.*
24. Sharma MK, Jain S. Leadership management: principle, models and theories. *Glob J Manag Bus Stud*. 2013;3(3):309-18.