

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล สำหรับโรงพยาบาลชุมชน ในกำกับของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้ากลุ่ม งานการพยาบาล ในด้านวิสัยทัศน์ของงานการพยาบาลและวิสัยทัศน์ของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในด้านความรู้ความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการเป็นผู้นำ และด้านการติดต่อสื่อสาร
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนในกำกับของรัฐ ในด้านการมอบหมายงาน การประสานงาน และธรรมาภิบาล
3. เพื่อศึกษาพฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ

โดยศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล จำนวน 12 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร การพยาบาล 4 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารด้านสุขภาพ หรือด้านการบริหารโรงพยาบาล ในกำกับของรัฐ จำนวน 8 ท่าน โดยประยุกต์ใช้เทคนิค และระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในการ ดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เจาะลึก ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามวัตถุประสงค์มีดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในด้าน วิสัยทัศน์

1. วิสัยทัศน์ของงานการพยาบาลสำหรับโรงพยาบาลชุมชนในกำกับของรัฐ
  - 1.1 วิสัยทัศน์กว้างไกล มององค์รวมขององค์กร เน้นผู้ป่วยและชุมชนเป็น ศูนย์กลาง วิสัยทัศน์สอดคล้องกับองค์กรและสถานการณ์ปัจจุบัน เชื่อมประสานกับหน่วยงาน ภายนอก รองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับประเทศและระดับสากล ใจกว้าง ไม่ยึดติดกับกรอบ การทำงานเดิมหรือเฉพาะวิชาชีพการพยาบาลเท่านั้น ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลบางท่าน ดังนี้

“วิสัยทัศน์กว้างหลุดออกจากกรอบของตัวเอง ถอยออกมาแล้วมองทั้งภาพรวม ไม่มองเฉพาะกลุ่มงานการพยาบาล---มีวิสัยทัศน์กว้าง อย่าเกาะติดกลุ่มงาน เปิดตัวเอง มองภาพรวมของโรงพยาบาล ไม่มองเฉพาะฝ่ายการ มองถึงผู้ป่วย มีหน่วยงานหรือใครบ้างที่เกี่ยวข้อง ต้องเข้ามาในระบบและต้องดีเหมือนกัน ถ้าได้ตรงนี้ตรงนี้ต้องได้ด้วย เพราะเรามองทั้งหมดทั้งองค์กรรมกัน พยาบาลไม่ได้อยู่เฉพาะพยาบาลแล้ว มองกว้างถึงคนอื่น”---งานใหม่จะเป็นการเชื่อมประสานกันทั้งโรงพยาบาลรู้ว่าโลกภายนอกเขาไปถึงไหนแล้ว เขาเปลี่ยนอะไรไปบ้าง เขามีอะไรก้าวหน้าไปบ้าง ไม่ใช่พอเขาพูดเสร็จบอกว่าไม่ใช่ ของพยาบาลจะเอาอย่างนี้ไม่ได้ ต้องดูว่าเขากำลังจะทำอะไร แล้วเรามีส่วนอะไรที่จะต้องไปช่วยเขา ทำให้เกิดผลขึ้น”

“วิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร”

“วิสัยทัศน์คือต้องรู้เขา รู้เรา ไม่รู้เขา รู้เรา บริหารจัดการไม่ได้ เพราะ รู้แต่เราอยู่ เขาไปถึงไหนแล้ว ก็ conflict กันตายเลย”

“วิสัยทัศน์กว้างไกล ไกลหมายถึง มองว่าอีก 20 ปีข้างหน้าการเปลี่ยนแปลงของประชากร ในท้องถิ่นของเราเมื่อเทียบกับประชากรของทั้งประเทศและทั่วโลก เอาสถิติต่าง ๆ มาเปรียบเทียบ และมองเห็นความสำคัญของประชากรในชุมชนของเราด้วย”

“หัวหน้าพยาบาลต้องมองออกกลุ่มงานการพยาบาล ดูเฉพาะกลุ่มงานเราเองไม่ได้ หรือ ดูหลายกลุ่มในโรงพยาบาลก็ได้ ต้องดูทั้งชุมชน ซึ่งชุมชนจะครอบครองโรงพยาบาลเอาไว้ด้วย เพราะฉะนั้นในชุมชนจะมีปัญหามากกว่ากลุ่มงานที่เรามีในโรงพยาบาล”

“ผู้อำนวยการท่านยืนยันว่าถ้าจัดองค์กรแนวใหม่ วิชาชีพต่าง ๆ ควรจะคิดนอกกรอบใหม่ ไม่ยึดติด ไม่เช่นนั้นจะไม่เป็นภาพรวมของโรงพยาบาล จะยึดติดกับวิชาชีพอย่างเดียว---ถ้าเราคิดถึงระบบใหญ่ เราไม่คิดถึงตัวเองหรือวิชาชีพ เราจะมีความรู้สึกที่ดีขึ้น---เดิมค่อนข้างหวง นึกถึงวิชาชีพเรา เช่น หมอทำอย่างนั้น พยาบาลทำอย่างนี้ ถ้าเราสามารถทำลายกำแพงนั้นได้ เราจะเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีต่อกัน”

1.2 วิสัยทัศน์เชิงรุก โดยเน้นการดำเนินการในชุมชนเพื่อให้เกิดการดูแลต่อเนื่อง และสร้างเสริมสุขภาพ จัดพยาบาลเวชปฏิบัติได้ปฏิบัติงานในสถานีนอมาัย เพื่อให้การรักษาพยาบาลขั้นต้นเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายจากการเจ็บป่วยลดระยะเวลาที่จะต้องรับไว้ในโรงพยาบาล สามารถประสานการทำงานร่วมกันกับสถานีนอมาัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างเสริมสุขภาพให้ชุมชนเพื่อให้อสอดคล้องกับการดูแลสุขภาพทั้ง 4 มิติ คือ ส่งเสริม ป้องกัน

รักษาฟื้นฟู โดยเน้นการส่งเสริมป้องกันด้านสุขภาพอนามัย ตลอดจนการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนา ศักยภาพของชุมชน ซึ่งใช้แนวคิดในการปฏิรูประบบสุขภาพและการพัฒนางานตามนโยบาย กระทรวงสาธารณสุข จะสามารถทำให้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน สามารถ เป็นผู้นำทีมปฏิบัติงานเพื่อการเรียนรู้ชุมชนได้ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ให้ความคิดเห็นในเรื่อง วิสัยทัศน์เชิงรุกไว้ดังนี้

“งานใหม่มุ่งไปหาผู้รับบริการ และก้าวออกไปในชุมชน—วางแนวทางกับหน่วยงาน ที่ออกไปข้างนอกว่าทำอะไรเพื่อให้งานนี้ออกไปให้ได้ ในเรื่องการดูแลรักษาการดูแลต่อเนื่อง ร่วมกับเวชกรรมสังคมในเรื่อง home health care การให้สุขศึกษาภายนอก การเข้าไปในกลุ่ม ชุมชน”

“เปลี่ยนยุทธศาสตร์การตั้งรับเป็นสร้างเสริมสุขภาพเป็นเชิงรุก”

“ขณะนี้รัฐบาลต้องการจะให้บริหารจัดการของคนก้าวเข้าไปสู่ชุมชนมากขึ้น”

“ต้อง serve ความต้องการของประชาชนใน 4 มิติ ได้สมบูรณ์และ basic จะต้องเป็น ไปในทางเชิงรุก มากกว่าที่จะรับในโรงพยาบาลและเป็น routine ไม่ได้ ต้องเป็นไปตามสภาพของ สังคมของชุมชนที่ตัวเองเป็นอยู่—ต้องลงไปเชิงรุก ซึ่งอดีตเราไม่ได้ทำตรงนี้มาก เพราะบทบาท ของเราอยู่แต่ในโรงพยาบาล อดีตเราทำแต่ self care และ home health care คิดเป็นในเชิง ฟื้นฟูกับการรักษามากกว่าในเชิงส่งเสริมป้องกัน แต่ขณะนี้ได้จัดคนลง PCU—เราต้องไปชุมชน เน้นชุมชนมากขึ้น และแก้ปัญหาชุมชนให้ได้

“หัวหน้าพยาบาลจะต้องมีความสามารถทำงานแก้ปัญหาหรือการพัฒนาสุขภาพ ชุมชนได้”

“หัวหน้าพยาบาลจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการปฏิรูประบบสุขภาพและมี ความคิดริเริ่มการพัฒนางานให้ขนานรับกับนโยบายกระทรวง กิจกรรมเน้นไปในเชิงรุก เน้นชุมชน เป็นหลัก เนื่องจากมีผู้มารับบริการมาก อัตราการครองเตียง 90-100 เปอร์เซ็นต์ บางตึก 100 เปอร์เซ็นต์กว่าขึ้นไป จึงเน้นเชิงรุก--พยาบาลน่าจะลงไปทำงานในชุมชน อยู่ในสถาน อนามัยเลย จากการประเมินเขาชื่นชมมากกับพยาบาลที่จัดลงไป”

“มีวิสัยทัศน์ปรับทิศทางการทำงานของกลุ่มงานการพยาบาลที่มุ่งพัฒนาการบริการในสถานบริการ น่าจะปรับได้แล้ว อาจต้องส่งลูกน้องหรือตัวเองให้บริการแบบใหม่ คือ เชิงรุก ไม่ตั้งรับหรือรอซ่อม---มีวิสัยทัศน์ใหม่ในเรื่องของเชิงรุก---เรามีเจ้าหน้าที่อยู่แล้วตาม สอ. หัวหน้ากลุ่มงานอาจส่งลูกน้องไปแจมกับหัวหน้า สอ. หรือ คนในเขตพื้นที่อยู่รอบ ๆ โรงพยาบาล แล้วทำงานร่วมกัน จะทำให้ลักษณะการทำงานเป็นเนื้อเดียว---พากันออกไปเรียนรู้ชุมชน”

“การบริการเชิงรุก เพราะแนวโน้มใหม่ให้เงินเป็น block grant ถ้าเราไม่มีบริการเชิงรุก ปล่อยให้คนไข้เข้ามา ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ดังนั้นแนวโน้มการรักษาพยาบาลจะเปลี่ยนไป จากเดิม โรงพยาบาลชุมชนจะรักษา 50 ส่งเสริม 50 เราต้องลงพื้นที่มากขึ้น ทำเชิงรุกจริงจัง finding case ต้องทำหมด”

2. วิสัยทัศน์ของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลสำหรับโรงพยาบาลชุมชนในกำกับของรัฐ

2.1 วิสัยทัศน์ในด้านความรู้ความสามารถของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล

2.1.1 ในด้านบริหาร ดำเนินการให้ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล จัดองค์กรให้เป็นธรรมาภิบาล มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ตามกฎ ระเบียบให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิก สร้างค่านิยมที่ดีให้ถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ ชยัน อดทน มีวินัย โปร่งใส ตรวจสอบได้ สมาชิกมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รู้เรื่องการดำเนินการเชิงธุรกิจมีการกระจายอำนาจมากขึ้น จัดการให้ความสะดวก ความถูกต้อง สามารถบริหารงานในสถานการณ์ที่มีข้อจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลต้องเข้าใจวิธีการบริหารเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีหลักการบริหารเศรษฐศาสตร์ มีวิธีการควบคุมกำกับติดตามและประเมินผลงานและเน้นประสิทธิภาพของงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลบางท่านดังนี้

“ควรดำเนินการให้ได้คุณภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้---เก่งในงาน เก่งคน เก่งคิด---พูดเป็น เข้าใจคนเป็น---หัวหน้ากลุ่มงานโรงพยาบาลชุมชน ต้องทำทุกเรื่องตั้งแต่ไม่จิ้มพินยัน เรือรบ แยกแผนก แยกไม่ได้ เพราะฉะนั้นต้องรู้หมดทุกเรื่อง จึงต้องการคนที่สื่อความเก่ง พูดจาแล้วคนคล้อยตามได้ เพราะชุมชนไม่ใช่ไม่มีใครต้องการจากหน่วยกลางแล้วส่งไปชุมชน ชุมชนก็ละถึงทุกวันนี้ นี่คือนโยบายที่ผิด คนที่เข้าชุมชนต้องเป็นคนเก่ง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็น

การนำอย่างแท้จริง---เราต้องนำทรัพยากรทั้งหลายซึ่งอยู่ในอำนาจของเรา นำไปสู่ความดีงาม ความสะดวก ความถูกต้อง---เรานำอำนาจสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเรามีมากกว่าคนอื่นเข้าไป service แก่คนทั่วไป---มาช่วยมาเสริมมาพัฒนาที่จะให้ทีมงานและชุมชนได้รับประโยชน์มากที่สุด”

“พยายามร่วมกันออกแบบองค์กรในภาพรวม อยากรู้เงื่อนไขอย่างไร อยากรู้ให้หน่วยงานเป็นอย่างไร จึงจะมี good governance , efficiency จึงจะสมกับบทบาทที่ตัวเองควรจะเป็น---ซึ่งการออกแบบองค์กรอาจอ้างได้ว่าไม่มีความรู้ แต่อย่างน้อยต้องสามารถเข้าไปพูดคุยกับผู้มีความรู้ในการออกแบบองค์กร ในส่วนถึงขั้นช่วยร่างกฎหมายหรือไม่นั้นเป็นเรื่องรอง แต่ถ้าเข้าไปตรวจสอบถ้าตัวเองได้พูดคุยเสนอแนะได้ก็จะเป็นประโยชน์---หัวหน้ากลุ่มงานทำให้ลูกน้องเข้าใจว่าประโยชน์ส่วนใหญ่โรงพยาบาลในกำกับของรัฐคืออะไร และสามารถคุยจนลูกน้องร่วมกันหาทางออกจากข้อจำกัดอยากให้อะไรอย่างไร---ระบบงานแบบใหม่ก็ต้องมี instruction กับคนในแบบใหม่ต้องทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน ทำอย่างไรเพื่อให้ชาวบ้านพอใจ เขาต้องตีความให้ได้ว่าเขาต้องทำอะไรกับลูกน้องหาทางออกให้ได้---แบบใหม่ต้องมีประสิทธิภาพนะ ต้องทำงานให้คุ้มค่างบเงินเขาก็ต้องสามารถ convince ว่าต้องทำอะไร จึงจะคุ้มค่า และเขาต้องเป็นตัวกลางเพื่อช่วยให้ลูกน้องเขาทำงานอย่างมีความสุขภายใต้ความต้องการที่หลากหลายมากขึ้น เพราะโรงพยาบาลในกำกับของรัฐอย่างไรก็ต้องเปิดมากขึ้น เปิดต่อการ feed back การตรวจสอบ”

“ในเรื่องการสร้างโครงสร้างองค์กร หัวหน้าพยาบาลมีส่วนร่วมในการออกแบบโครงสร้าง ทุกคนต้องมีส่วนร่วมตรงนี้ให้มากที่สุด”

“แต่ถ้าเป็นในกำกับของรัฐ ควรต้อง finance เป็นบริหารเศรษฐศาสตร์ได้ หัวหน้าพยาบาลต้องคิดถึงผลลัพธ์ในเชิงเศรษฐศาสตร์ได้ และรู้ว่า balance score card เป็นอย่างไร---

“องค์กรในยุคใหม่จะแบน โดยตัดผู้บริหารระดับกลางลง ให้มีฝ่ายอำนวยการฝ่ายบริหารน้อยลง และกระจายอำนาจมากขึ้น คือ การตัดสินใจจะอยู่ในระดับล่างมากขึ้น--- ผอ.สั่งผ่านหัวหน้าตึกลงไปก็ได้ เพราะโรงพยาบาลชุมชนมีแค่ 4 ตึกเท่านั้น ส่วนตัวหัวหน้ากลุ่มงานเป็นหน่วยงานวิชาการ พัฒนาคุณภาพและไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชา---จริง ๆ แล้วโรงพยาบาลชุมชน รูปแบบที่มีผู้บริหารระดับกลางถือว่าแบนแล้ว”

“เป็นนักบริหารที่ดี ต้องรู้จักวิธีกำกับดูแลและประเมินผล---ต้องศึกษานโยบายให้ชัดเจน จะปรับตัวเองและทีมอย่างไร”

“โครงสร้างตอนแรกเราก็เสนอให้มีกลุ่มงาน แต่ผู้บริหารไปประชุมที่กระทรวงมาบอกว่าให้เป็น flat ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่ซ้ำซ้อน งานซ้ำซ้อน ต้องเอาออกเพราะเปลืองคนและไม่คล่องตัว--พอเสนอ board ไปเขาก็เอาผังนี้ ผังที่มีรองฝ่ายแพทย์ รองฝ่ายพยาบาลเขาไม่เอา ในโรงพยาบาลมีพยาบาลเป็นส่วนมาก เราก็เลยรวมตัวกันเป็นองค์กรพยาบาล มีที่เป็นประธาน เราสามารถทำงานในองค์กรควบคุมคุณภาพทั้งหมด มาตราฐานวิชาชีพ จริยธรรมวิชาชีพ ถ้าเราทำได้ไม่น่าจะมีอะไรบอกว่าต้องมีหัวหน้าพยาบาลเป็นพยาบาล เพราะสุดท้ายคือ มาตราฐานของแต่ละวิชาชีพ--ทำไมเราต้องกลัวว่าใครจะมาเป็นหัวหน้าเรา เราก็สามารถพัฒนาไปถึงจุดนั้นได้”

“การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ การคิดโครงการต่าง ๆ หรือการดำเนินการต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งหัวหน้ากลุ่มงานต้องมีวิสัยทัศน์ในเรื่องนี้”

“โรงพยาบาลชุมชนไม่ใช่โรงพยาบาลขนาดใหญ่ แนวการบริหารจัดการแบบใหม่ จึงไม่ต้องการสายบังคับบัญชาแนวตั้งมากเกินไป เพราะฉะนั้นถ้าแต่ละกลุ่มงานสามารถดูแลตัวเองเปิดเสรีจ จะทำให้คล่องตัว รวดเร็ว --- มีหัวหน้าฝ่ายการไม่น่าจะรวดเร็ว การสัมพันธ์แนวราบก็มีอยู่แล้ว ผมคิดว่า ถ้าพยาบาลเป็นผู้จัดการใน ward และรวมหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายการอยู่ในตัวเขาด้วยก็ไม่เกินวิสัยทัศน์จะทำได้ ผมคิดว่าเหมาะกับโรงพยาบาลขนาดเล็ก --- ทุกสายงานเอามาเป็นแนวราบหมด”

“โครงสร้างแบบใหม่เรามีอิสระในการบริหารองค์กรเอง ผอ.บอกนโยบายมาอย่างเดียว และสิ่งที่ทำต้องวัดออกมาได้เป็นรูปธรรมให้เขาเห็นว่าสามารถ serve ด้วย indicator เหล่านั้น”

ในด้านบริการ จัดบริการพยาบาลให้มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ครอบคลุมองค์รวมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ กาย ใจ สังคม จิตวิญญาณ และประเมินผลลัพธ์ของงานจากตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม เน้นการให้บริการเชิงรุกเพื่อให้ประชาชนมีความรู้ทางการพยาบาลสามารถดูแลตนเอง และคนในครอบครัวได้ จัดให้เกิดการดูแลต่อเนื่องระหว่างโรงพยาบาลกับสถานีอนามัยและผู้รับบริการ, ต้องแสดงให้เห็นสาขาวิชาชีพเข้าใจคุณภาพงานการพยาบาล และประสานกับสาขาวิชาชีพเพื่อปรับกิจกรรมบริการพยาบาล ในการส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพดีและเกิดความพึงพอใจ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลบางท่านดังนี้

“เราต้องทำให้เขาเข้าใจเราให้ได้ เช่น หมอไม่รู้ว่ามีฝ่ายการ ทำอะไรกันอยู่ ถึงแม้จะทำงานด้วยกัน---เราต้อง present ให้เขารู้เลยว่าอะไรที่เราบอกว่ามันเป็นคุณภาพของเราและเราวัดอย่างไร เรามีรายละเอียดที่ต้องทำอะไรบ้าง และเราต้องการอะไรจากเขา---เพราะฉะนั้นเราต้องบอกว่า Q.A. ของเราคืออะไร มีตัวชี้วัด อย่างไร ต้องการให้หมอช่วยอะไร---ในเรื่องการทำ H.A. เช่นคลินิกเบาหวาน ไม่ได้ sugar clinic พยาบาลจะทำให้การรักษาเกิดประโยชน์ถ้าเราสามารถปรับปรุงกิจกรรมได้ ถ้าเขาเห็นคุณค่าของการออกกำลังกาย-----เพราะฉะนั้นก่อนพบแพทย์เขาต้องผ่าน cause เหล่านี้ก่อน ถ้าไม่ผ่านกลับไปผ่านก่อน ต้องประสานกับแพทย์”

“วิสัยทัศน์ในเรื่องการพยาบาล ควรเป็นอย่างไร ได้มาตรฐานแค่ไหน ต้องการให้เป็นอย่างไร ไม่เฉพาะ level ธรรมดา เช่น การบริการพยาบาลควรได้ตาม standard ในระดับวิชาชีพ comprehensive หรือระดับมาตรฐานกลาง ทิศทางไปทางไหน บุคลากรของเราต้องการให้เขาเป็นอย่างไร รวมทั้ง vision ผลักดันคนของเราควรไปอยู่ในระดับไหน มีความรู้ขนาดไหน และอาจเป็น vision กว้าง ๆ ถึงผู้รับบริการให้มีความรู้การพยาบาลที่ได้มาตรฐาน ไม่ใช่ vision แต่ในโรงพยาบาล---จัดบริการให้ส่งเสริมให้มีสุขภาพดี เช่น ในโรงพยาบาลต้องเป็นที่ empower ให้เขาดูแลตนเองให้ได้ empower ให้เกิดการดูแลต่อเนื่อง empower ให้เขา ambulatory care เร็ว empower ให้ญาติเป็น care giver ให้ได้”

“การพยาบาลต้องแข่งกันในเรื่องบริการให้พึงพอใจแก่ประชาชน ขณะเดียวกันก็ต้องมีคุณภาพด้วย---บริการควรรู้ว่าจะปรับปรุงไหนบ้าง เพื่อให้คนของเราได้ให้บริการดั่งนั้น เช่น เชิงรุก คุณภาพ

“คุณภาพในการบริการจะครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ซึ่งทำอย่างไรคุณภาพจึงจะตามมาทุกมิติ หัวหน้ากลุ่มงานเป็นคนสำคัญยิ่งที่จะต้องเข้าใจในกระบวนการเหล่านี้”

ในด้านวิชาการ จะต้องมีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้ทิศทางและแนวโน้มของระบบบริการสุขภาพทั้งของไทยและต่างประเทศ ซึ่งเป็นยุคของการแข่งขันและการค้าเสรี จึงจำเป็นต้องมีความรู้ในด้านการตลาด เศรษฐศาสตร์และการบริหารเชิงธุรกิจ ความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติและพระราชกฤษฎีกา องค์กรมหาชน เงื่อนไขต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไปจากเดิม เช่น เงินเดือน สวัสดิการ เวลาทำงาน การประเมินผล ความก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชา และต้องเกาะติดสถานการณ์ศึกษาข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา โดยการเข้าประชุมวิชาการหรือศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อไขข้อข้องใจ และพยายามหาคำตอบให้กับผู้ได้บังคับบัญชาให้ได้มากที่สุด และความรู้ในเรื่องการบริการเชิงรุกในเรื่อง การเข้าชุมชน การค้นหาปัญหาชุมชน การประสานการทำงานในชุมชน

ซึ่งต้องมีทักษะในการสื่อสารกับชุมชน และมีความรู้ในเรื่องเวชปฏิบัติครอบครัว จัดให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากความรู้ทั้งหมดเหล่านี้ หัวหน้ากลุ่มงาน การพยาบาลจะสามารถให้ข้อมูล และเป็นทีปรึกษาในด้านวิชาการ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ ดัง คำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลบางท่านดังนี้

“เรียนรู้ทิศทาง *health care* ในสังคมเพราะถ้าไม่รู้จะบริหารหลงทิศทาง รู้ *trend* ของ *health care* ขณะนี้ไปทางไหน--เรื่องของ *WTO* ที่เข้ามามีส่วนใน *health care* ของไทยที่จะ พุดถึงส่วนได้ส่วนเสียของการทำงานของโรงพยาบาลคุณภาพในกำกับของรัฐซึ่งจะก้าวไปสู่การ แข่งขัน”

“ศึกษากฎหมาย เงื่อนไขใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป บริหารต่าง ๆ เพื่อตอบให้ได้ใน แต่ละประเด็น เช่น เงินเดือน สวัสดิการ การประเมินผล เวลาทำงาน ความก้าวหน้าทั้งในระยะ ไกล ระยะกลาง และระยะใกล้”

“มีความรู้เรื่องกฎหมาย”

“มีความรู้ทุกเรื่องเช่น *economic* การตลาด” -- มีเอกสารวิชาการ มีการอภิปราย *discuss* ให้เป็นบรรยากาศของวิชาการ”

“มีแนวคิดทางการตลาดเชิงธุรกิจ

“ต้องหาความรู้ในเรื่องการบริการเชิงรุก--การเข้าชุมชน การพุดในชุมชน การค้นหา ปัญหาของชุมชน--หัวหน้าพยาบาลต้องรู้เรื่อง เวชปฏิบัติครอบครัว ชัดเจนเข้า *course* อบรม-- หัวหน้าพยาบาลต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องการบริหารการพยาบาล การประสานงาน การทำงานในชุมชน อาจจะพุดให้ชาวบ้านนั่งฟังตลอดก็ต้องฝึก--มีความใฝ่รู้ในทุกเรื่องทุกวัน”

“เราต้องศึกษาข้อมูลให้ดีว่าเป็นอย่างไร พรบ. หรือ พระราชกฤษฎีกา--เราต้องเกาะ ติดสถานการณ์ ผอ. ได้ข้อมูลอะไรมาหรือมีประชุมเกี่ยวกับองค์การมหาชนเราจะพยายามไปเพื่อ ได้ข้อมูลจริง--หาคำตอบให้เขามากที่สุด บางคำถามตอบไม่ได้ เราก้ไปถามผู้ทำโครงการนี้”

## บุคลิกภาพ

1. ทางด้านร่างกายสามารถที่จะทนทานต่อความเครียดและแรงกดดัน แสดงความกระตือรือร้น วิพากษ์วิจารณ์และสื่อสารได้อย่างถูกต้องเหมาะสมในการประนีประนอมและแสดงความเข้าใจผู้อื่น แสดงออกด้วยการพูดอย่างถูกกาลเทศะ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีสัมมาคารวะ และเป็นกันเอง

2. ทางด้านจิตใจ มีความเข้าใจและรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น ด้วยความจริงใจ แสดงออกถึงความรักความเมตตา ปราณี โดยมีแนวคิดและแนวปฏิบัติทางด้านคุณธรรม แสดงออกถึงความรู้สึกในสิทธิอันชอบธรรมของตน ให้ผู้อื่นได้รับรู้ด้วยการแสดงออกที่เหมาะสม คือไม่ก้าวร้าว และไม่อ่อนน้อมยอมตามจนเกินไป จะต้องรักษาเอกลักษณ์ของตนเองไว้อย่างมั่นคง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลบางท่านดังนี้

“บุคลิกก็มีความสำคัญ บางคนมีบุคลิกประนีประนอมเข้าใจผู้อื่น รักผู้อื่น คนนี้ก็สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้----มีความสามารถในการทำให้คนอื่นรัก ศรัทธา ตนได้ ภูมิใจลูกน้องได้ ต้องมีบารมี--- มีความรักลูกน้อง เมตตา ปราณี ใช้ศัพทพิธีกรรม”

“พฤติกรรมบุคลิกภาพเป็นกันเอง ภาพพจน์ดีมีสัมมาคารวะ---ยึดหยุ่น”

“assertive ในกลุ่ม board ได้ มีเหตุผล ไม่เจ้าอารมณ์---”

“มีความคิดเป็นตัวของตัวเอง คิดเป็น มีทักษะในการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ดี มีจิตใจพร้อมจะทำงานร่วมกับผู้อื่น ต้องมีบารมีมาแต่ดั้งเดิม”

“เมื่อเราเป็นหัวหน้าเราไม่สามารถโกรธใครได้เลย แต่ทุกคนมีสิทธิโกรธเรา---เราปรับในเรื่องคุณธรรม ยุติธรรม “

“บางสถานการณ์เราสุภาพอ่อนน้อมไม่ถูกกาลเทศะ คนจะมองว่าเราโง่ แต่การจะแข็งกระด้าง ยืนหยัดอย่างเดียว บางสถานการณ์ใช้ไม่ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เราจะมีไหวพริบว่าเราจะทำอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์มากกว่า--รอบรู้ ฉลาด ทนคน มีเหตุผล เข้มแข็ง แยกประเด็น ได้ตอบคำถามได้ตรงประเด็น พื้นฐานส่วนตัวต้องดี ถ้าเป็นโสดต้องมั่นคง ไม่ ปวด. บางคนหน่อมแน้ม ไม่มั่นใจในตัวเอง หรือคนมั่นใจในตัวเองก็กระด้างไปเลย ไม่ฟังใครไปเลย อัดตาสูง เพราะฉะนั้นต้องกลมกลืนกัน”

“น่าจะตรงต่อเวลา ชยัน--กระตือรือร้น ใฝ่รู้ มีสัมมาทิฐิ เป็นคนดี”

### ด้านการเป็นผู้นำ

1. ผู้นำบารมี นับว่ามีความสำคัญมากสำหรับองค์กรที่กำลังจะเปลี่ยนแปลง เนื่องจากจำเป็นที่จะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพและเชื่อถือ โดยผู้นำจะต้องแสดงออกถึงความเสียสละ และมีความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กรเหนียวแน่น เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและสมาชิกในองค์กร โดยการให้คำแนะนำและเป็นທີ່ปรึกษาให้กับสมาชิกในองค์กรทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ด้วยความจริงใจ และสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และยอมรับในการตัดสินใจนั้น และการได้รับการยอมรับ ไร้วางใจ ในการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูง และผู้นำชุมชน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้ดังนี้

“คนจะตามคนได้เพราะเขา respect และเชื่อถือ จึงบอกว่าคนเราต้องมีบารมี ถ้าคุณไม่มีอะไรเขาไม่เอากับคุณด้วยหรอก--ผู้นำต้องมีบารมี--“บารมี คือ การแสดงให้เห็นว่ารักและมีความผูกพันกับองค์กรชัดเจน จนผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นและเชื่อมั่น” ---ส่วนที่ทำให้เกิดบารมีคือ เป็นคนสังคมยอมรับ ชีวิตส่วนตัวต้องใสสะอาด วงการวิชาชีพยอมรับ--แสดงออกถึงความเสียสละ ความอดทน ทำงานเพื่องานไม่ใช่เพื่อส่วนตัว-- อย่าคิดถึงตนเองเพราะจะมีพรรคพวกเข้ามา เราจะจบบังเอามาเป็นของเราอย่าไปแตะต้อง---ต้องเป็นผู้นำที่ดีในอดีตเพียบพร้อม เมื่อลูกน้องมีปัญหาที่เป็นที่พึ่ง แนะนำ”

“ให้ความช่วยเหลือ ชักจูง ให้คำแนะนำ ส่องทางให้เขาให้เขาเห็นแสงสว่าง ช่วยผลักดันให้เขาเป็นโอกาส แก้ไขให้คือการสะสมบารมีของเรา”

“ต้องรู้จริง--มีความยุติธรรม--พื้นฐานส่วนตัวต้องดี --- คนโสดต้องมั่นคงถือเป็นบารมีที่สะสม ถ้ามีครอบครัวครอบครัวต้องดีพอสมควร---“ผอ.ให้เกียรติ เวลา หัวหน้าพยาบาล present ในคณะกรรมการบริหารเขาจะให้การสนับสนุน”

“ช่วยเหลือ ใกล้ชิด ซื่อสัตย์ อบอุ่น”

“ความยุติธรรม การกระจายอำนาจ empowerment ขึ้นชมลูกน้อง ยืนในหลักการ”

“ทำงานอย่างเสียสละ อยากให้คนอื่นทำอะไรให้เรา เราก็ทำอย่างนั้นกับเขาก่อน---ได้  
รับการอบรมในเรื่องเวชปฏิบัติครอบครัว ถูกเตรียมความพร้อมในเรื่องการบริหารการพยาบาล  
การทำงานในชุมชน เสริมทักษะชีวิตการทำงานเชิงรุก”

“จริงใจกับทุกคน เราไม่มีเลือกที่รักมักที่ชัง ตรงไปตรงมา เป็นกันเอง ไม่ทำให้เขา  
เกร็ง--- เจ้าหน้าที่จะรู้ว่าเราให้ข้อมูลผู้บริหารตลอดว่ามีความคิดอะไรดีเราก็จะทำ ไม่ดีเราก็  
ไม่ทำ เขาค่อนข้างเห็นเป็นคนตรงไปตรงมา และ ไม่ค่อยสนใจในตำแหน่งหน้าที่การงาน  
หรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ถ้าจะขัดแย้งกับผู้บริหาร เราเป็นอย่างนั้นมาตั้งนานแล้ว  
ผู้บริหารก็รู้---ระเบียบ การแต่งกาย คำพูด กริยามารยาทเราสอนเขาอย่างไรเราก็ต้องทำให้ได้  
แม้กระทั่งการเดินในตลาด เราก็ต้องดูดี เพื่อให้ผู้บริหารเชื่อมั่นในตัวเรา---อย่างน้อยก็มีเรา  
คนหนึ่งที่อยู่แล้วสบายใจ จริงใจ---ผู้บริหารยอมรับเมื่อเราตัดสินใจอะไรไปแล้ว”

“การให้งานที่ทำทลายความสามารถ ให้กำลังใจ แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในหัวหน้า  
อย่างสูง มองหัวหน้าพยาบาลว่าเป็นคนเก่ง คนดี มองหัวหน้าในแง่ดี ให้ไปศึกษาต่อ ให้ความรู้  
ข้อชี้แนะ ให้ประชุมแทน”

“ผอ.ต้องให้โอกาส มอบหมายงานให้รับผิดชอบรวมทั้งหน้าที่และอำนาจ ใครทำผิด  
ผอ.จะไม่ลงไปเล่นเอง ต้องผ่าน หัวหน้าพยาบาลก่อน

“ผอ.ยอมรับเราว่าเก่งและมีอาชีพ เขาเห็นถึงความสำคัญของเรา เปิดโอกาสให้  
เรามีส่วนร่วมในการประชุม

2. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่รู้ปัญหาและข้อเท็จจริงขององค์กรว่าเมื่อ  
โรงพยาบาลของรัฐจะต้องออกนอกระบบไปเป็นโรงพยาบาลในกำกับของรัฐ และจะมองปัญหาที่มี  
ผลกระทบต่อผลประโยชน์ขององค์กรและสมาชิกในองค์กร นำเอาแนวคิด ความต้องการมาเป็น  
ประเด็นสำคัญทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้สมาชิกมีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาที่มี  
ผลกระทบต่อทางด้านร่างกาย จิตใจ และการดำเนินชีวิตของสมาชิก แต่ละคน โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้  
ชี้แนะแนวทาง สนับสนุน ส่งเสริม ในการตอบรับกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น และสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะ  
ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อไปในระยะยาวคือการปลูกฝังค่านิยม ถ้ายทอดค่านิยม และสร้างการ  
ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้ดังนี้

“ต้องเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ถ่ายทอดแก่พยาบาลให้เห็นว่าปัจจุบันไม่ดี ถ้าจะดีต้องเปลี่ยนแปลงนอกจากนี้หัวหน้าฝ่ายการต้องแสดงให้เห็นว่าสภาพปัจจุบันมันไม่ดีอย่างไร และต้องเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรในปัจจุบัน”-- ในการเปลี่ยนแปลงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่หัวหน้ากลุ่มจะเป็นผู้เริ่มต้น นำเอาแนวความคิด ความต้องการ ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนแปลง ปลุกฝังค่านิยม ถ่ายทอดค่านิยม อย่างนี้ไม่ตีรวมอำนาจล่าช้า สายการบังคับบัญชาสูง ต้องแบน ดังนั้น ภาวะผู้นำในปัจจุบัน ต้องเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง-- ถ้าทำงานแข่งกับลูกน้อง จะไม่ใช่ผู้นำ เป็นเพียงผู้ที่มีความชำนาญคนหนึ่งแล้วบังเอิญได้เป็นหัวหน้า เขาจะนั่งดูลูกน้องทำ นั่งชม นั่งยิ้ม นั่งคอยชี้แนะ แต่ตัวเองก็ต้องทำเป็นเพราะเขาใช้ power ของตัวเอง ไปยืนอยู่ข้างหลังแล้วให้ลูกน้องทำจะอยู่เฉยๆ จะฝึกลูกน้องจนเก่ง แล้วให้ลูกน้องทำ-- อะไรที่ตัวเองมีความรู้ความสามารถต้องยกให้ลูกน้องทำ ค่อย ๆ ฝึกลูกน้องให้ทำให้หมด ให้ลูกน้องทำงานที่ยากขึ้น ทำทลายความสามารถของลูกน้อง ตัวเอง ไม่เหลืออะไรเลย ตัวเองต้อง selfless ต้องปล่อยวางทั้งหมด จะเป็นแค่ผู้ประสาน ผู้ดูแล นั่นแหละคือผู้นำแท้จริง-- ให้กำลังใจ ส่งเสริมน้ำใจคนทำให้คนอยากทำงานให้การยอมรับ เช่น พี่ว่าน้องมีความถนัดเรื่องนี้มีความสามารถนะน้องทำซีพีจะช่วยเหลือลูกน้องอย่างสูง “จัดงานวันเกิดให้บัตรอวยพร ตัดเค้ก”

“พัฒนาลูกทีมหรือคนในองค์กรตนเอง ไม่ว่าจะเป็ฝ่ายต่าง ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มงาน ในเรื่องของการทำงานที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง ของระบบเรา ก็จะทำให้โรงพยาบาลเจริญขึ้น ผู้รับบริการได้ประโยชน์มากขึ้น”

“สามารถที่จะให้แนวทางหรือตอบปัญหาหรือให้ข้อมูลให้ความรู้ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้--ส่งเสริม สนับสนุน แนะนำให้กับทุกคนในหน่วยงานถึงภาระหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไป และวางแนวทางร่วมกับหน่วยงานที่ออกไปข้างนอกว่าทำอย่างไรงานนี้จึงจะออกไปให้ได้--เมื่อลูกน้องมีปัญหาที่เป็นที่พึง แนะนำ”

“ดูแลเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างดี จนเขารู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ถ้ามีหัวหน้ากลุ่มงานฯ คอยชี้ทิศอยู่ เขารู้สึกอบอุ่นว่าจะไม่ถูกทอดทิ้ง”

“เราไม่เก่งทุกเรื่อง เราต้องหาคนเก่งมาช่วยเรา เราไม่ต้องทำเอง--- คนไฟแรง งานดี คุณก็ empower เขาไป คนไฟไม่แรงงานดี ส่งเขาไปเรียนต่อ เพราะขาดความรู้ คนไฟแรงงานไม่ดี ต้อง motivate คนไฟไม่แรงงานไม่ดี ต้องเคาะหัวเขาทุกวัน---ภาวะผู้นำต้องแสดงทั้งหมดตามผู้ตาม คนไหนสมควรค่าต้องค่า ไม่ค่าเขาไม่ทำ คนใดสมควรยกย่องต้องยกย่องเขา เราต้อง accordly ตามสภาพของเขา บางคนถ้าไม่สำนึก ก็ต้องสอน บางคนอยากให้ค่าก็ต้องค่าจะทำเป็นผู้ดีตลอดเวลา พูดกันอ้อม ๆ พูดไปพูดมา ฟังไม่เป็นต้องมาลงอาญา การเสริมแรงทางลบกับบางคน ยังต้องทำ จะทำเป็นผู้ดีอยู่ตลอดเวลาไม่ได้แล้ว---เรากำลังเล่นอยู่กับคนหลายจำพวก เพราะฉะนั้นจึงอยู่ที่วิจารณ์ญาณของหัวหน้าว่าใคร คนไหน ควรปฏิบัติต่อเขาอย่างไร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ใครที่อยู่กันไม่ได้ก็ไป หัวหน้าเก่งมีกินและกล้า ขนาดนั้นมัย ส่วนใหญ่ไม่กล้า ถ้ามีบารมีจริงคนไม่กล้าคนจะดูว่า คุณดู คุณแรง แต่คนดู คนแรงงานไปเรื่อย ๆ พวกนี้ต้องตัดมือ ตัดเท้า บางครั้งเราต้องเชือดไก่ให้ลิงดู ---ซึ่งประเด็นปัญหาอยู่ตรงไหน จะเลือกแก้ไขอย่างไร และให้เขาตัดสินใจเอง”

“หลังจากมีสถานะใหม่แล้ว เขาต้องมีภาวะผู้นำที่ดีพอจะนำทางเข้าสู่ระบบ---องค์กรระบบใหม่ภายใต้การทำงานแบบใหม่ เกิดสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ เกิดขึ้นเขาก็ต้องสามารถที่จะ guide ให้คำแนะนำ แก้ปัญหารวมทั้งปรับปรุงในสิ่งที่เคยคิดไว้แต่เดิม---อาจต้องหาคำตอบหรือทางออกคือสามารถคุยจนลูกน้องร่วมกันหาทางออกได้ว่าถ้าต้องไปเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ เมื่อมีเงื่อนไขหรือข้อจำกัดอย่างไร อยากให้แก้ไขอย่างไร ไม่ใช่ปล่อยให้ต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างเข้าใจ ต่างคนต่างแตกตื่น ต่างคนต่างวิพากษ์วิจารณ์และวิตกกังวล โดยเฉพาะผู้นำมีหน้าที่ที่จะต้องทำอย่างนั้น หน้าที่ที่จะทำให้ทุกคนเห็นอะไรร่วมกัน”---ระบบงานแบบใหม่ก็ต้องมี interac กับคนในแบบใหม่ เช่น ถ้าบอกว่า เขาต้องทำงานเมื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน และมีการกำหนดใหม่ๆ ว่าพยาบาลต้องทำอะไรบ้าง เช่น ชาวบ้านบอกว่าอยากให้พยาบาลไปเยี่ยมบ้าน เขาต้องสามารถตีความให้ได้ว่าแปลว่าอะไร ถ้าบอกว่าอยากროไม่นาน หน้าไม่จอ เขาก็ต้องตีความให้ได้ว่า เขาต้องทำอะไรกับลูกน้องเขา ถ้าเป็นปัญหาชาวบ้านเอาแต่ใจ เขาก็ต้องหาทางออกให้ได้ว่าทำอะไรเพื่อให้ชาวบ้านพอใจ ส่วนในทางกลับกันถ้าผู้บริหารบอกว่า แผนใหม่ต้องมีประสิทธิภาพนะ เขาทำงานให้คุ้มค่ากับเงินมากขึ้นนะ ต้องก็ต้องสามารถ convince ส่วนของเขาได้ว่าต้องทำงานอย่างไรจึงจะคุ้มค่าของเงิน”

“ในการเปลี่ยนแปลงคนมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้นหัวหน้ากลุ่มต้องลดความขัดแย้งในความรู้สึกของพยาบาล”---สามารถ change ได้อย่างไม่มีปัญหา---กล้า assertive ในกลุ่มของเราและในกลุ่ม board ได้มีเหตุผลไม่เจ้าอารมณ์”

“พยาบาลเราไม่เป็นผู้ในระดับ ผอ. เราเป็นแต่ฝ่าย เพราะฉะนั้นเราต้องแสดงตัวที่จะให้เขาเห็นถึงความสำคัญของงานการพยาบาล ไม่ใช่เราคนเดียว”

“การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความสับสนเสียขวัญได้”---จากวิกฤตเศรษฐกิจ การปรับเปลี่ยนในเรื่องการปฏิรูประบบสุขภาพของกระทรวง หัวหน้าพยาบาลจะต้องให้ความสำคัญในส่วนนี้ และมีความคิดริเริ่มการพัฒนางานให้ขนานรับกับนโยบายกระทรวง”

“เตรียมบุคลากรที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของกลุ่มงานการพยาบาล ให้เขาเข้าใจถึงสภาพโรงพยาบาลที่จะเปลี่ยนไป”

“ให้รู้ข้อเท็จจริง เพราะสับสน ซึ่ให้เขาเห็นเลยว่าขณะนี้และต่อไปจะเป็นอย่างไร เราจะทำอย่างไรจึงจะพร้อมในสิ่งเหล่านี้”

“เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น---จะบอกเขาว่ามีนโยบายอย่างนี้มีแนวคิดอย่างนี้ น่าจะทำอะไรกัน---ตีความกฎหมายได้ ไม่ให้เข้าใจผิดเพราะเป็นการตัดสินใจในเรื่องงานและอนาคตเกี่ยวกับครอบครัว”

“ความก้าวหน้าในอนาคตไม่ได้ขึ้นกับซีแล้ว ชำนาญเราว่าด้วยความรู้และประสบการณ์ ในเนื้อแท้ของงานและตัวผู้บริหาร---แสดงศักยภาพ พัฒนาด้วยคุณค่าตัวเอง---ต้องพัฒนาตัวเองให้พร้อมในการแข่งขัน ในการสร้างคุณภาพงาน และพร้อมจะรับ ประสบการณ์ tactic ใหม่ ๆ--- มี power อย่างแท้จริงที่จะแก้ไขสร้างสรรค์ทุกอย่าง มีภาวะผู้นำมากขึ้น กล้าคิด กล้าฝัน กล้าทำ---บทบาทของหัวหน้าพยาบาลต้องสามารถมีความคิดใหม่ ๆ ผมต้องการให้เขาเป็นตัวของตัวเอง ให้เขามีประสบการณ์มากขึ้น”

“อะไรที่ตัวเองมีความรู้ความสามารถ ต้องนำและค่อยฝึกให้ลูกน้องให้ทำให้หมด ให้ลูกน้องทำทั้งหมด จนตัวเองไม่เหลืออะไรเลย ตัวเองต้อง selfless ต้องปล่อยวางทั้งหมด จะเป็น แต่เพียงผู้ประสาน ผู้ดูแล---เราต้องสนับสนุนให้ลูกน้องมีความรู้มากๆ ---เป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง”

“ให้ลูกน้องทำงานที่ยากขึ้น ทำทลายความสามารถของลูกน้อง ให้กำลังใจแสดงออกถึงความเชื่อมั่นอย่างสูง---ทำให้เขามีโอกาสเสนอความคิดเห็นในรูปของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ของโรงพยาบาลโดยให้เขาเป็นตัวของตัวเอง ซึ่งหัวหน้ามองเห็นแล้วว่าลูกน้องแต่ละคนเหมาะสมจะเป็นผู้นำในด้านใด มอบหมายงานให้ตามความเหมาะสม”

“เห็นความสำคัญของตัวเขาและให้มีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้เขาแสดงความคิดเห็น กระตุ้นให้คิด”

ผู้นำประชาธิปไตย เป็นผู้ที่ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง จะใช้วิธีการระดมสมองจากมวลชนมาชิก เพื่อให้ได้รูปแบบและแนวทางที่มวลชนมาชิกต้องการให้เกิดขึ้น และเมื่อพวกเขามีส่วนร่วมในการเสนอรูปแบบและแนวทางแล้ว พวกเขา ก็จะเกิดการร่วมรับผิดชอบที่จะกระทำตามรูปแบบ และแนวทางนั้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้ดังนี้

“คนนำที่พัวด้วยวิธีเผด็จการอาจตายทั้งกองทัพได้ เพราะผู้นำยังไม่จาง ภาวะเปลี่ยนแปลงนี้ต้องการความคิดความอ่านแ่งมุ่มของทุกคนที่รอบด้าน ควรใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม”

“พยายามร่วมกันออกแบบโครงสร้าง ในภาพรวม อยากรู้มีอย่างไร อยากให้หน่วยงานเป็นอย่างไร”

“เป็นประชาธิปไตย แสวงหาการมีส่วนร่วม ไม่สั่งการคนเดียว หลายคนช่วยกันคิด ความผิดพลาดจะลดลง---ในสถานการณ์ที่รู้มเร็ว คนนั้นว่าอย่างนี้ เราก้ใช้เหตุและผลกรองโดยยังไม่ต้องคิดเอง เขาจะบอกมาทั้งหมด เราก้ใช้เหตุและผลกรองเสร็จแล้วเราก้สามารถสั่งการไปตามสถานการณ์นั้นไปได้ เราก้จะผ่านไปได้ คนที่ช่วยเราคิดก้จะช่วยเราทำต่อ”

### ด้านการติดต่อสื่อสาร

1. การสื่อสารระหว่างหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อชี้แจงถึงปัญหาและสิ่งที่ยังเข้าใจไม่ถูกต้อง และบอกทิศทางที่จะก้าวต่อไป โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วิธีการสื่อสารมี 4 วิธีคือ 1. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการโดยการสื่อสารเป็นรายบุคคล อย่างใกล้ชิด หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล เป็นผู้ที่ต้องลงไปพูดคุย ไปสร้างความสัมพันธ์ถึงสถานที่ที่ปฏิบัติงาน 2. การสื่อสารผ่านทางตัวกลางซึ่งได้แก่หัวหน้าตึก ซึ่งหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลต้องพิจารณาถึงศักยภาพของหัวหน้าตึกด้วย 3. การจัดประชุมกลุ่มทั้งกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ มีการอภิปราย ระดมสมองเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการคิด และการตัดสินใจ ในทิศทางและแนวทางที่เราจะก้าวต่อไป เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 4. สื่อสารโดยใช้บทความหรือเอกสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาศึกษาหาความรู้ ให้รู้ทันการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ได้แสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

“ต้องมีการสื่อสารให้ลงไปถึงตรงนั้น วิธีการคือ ต้องลงไปคุยกับเขา เป็นการคุยแบบ informal ในทีมปฏิบัติงานเมื่อดูแลค่อยๆ feed สิ่งที่เราคาดว่าจะไป---มีการสื่อสารเป็นหนังสือ บทความเอกสาร”

“ในด้าน informal เราต้องลงไปหาเขา ไปสร้างความสัมพันธ์ ไปคุยกันเรื่อย ๆ ไปถามเขาทุกคน---งานนี้ต้องใช้เวลามาก ไม่ใช่ว่าแต่บุคคลจะเริ่มที่ไหน คุณทำให้เขาเห็นหน่อยว่า คุณจะทำอะไร เพราะฉะนั้นไม่ใช่ของง่าย”

“ผมไม่คิดว่าหัวหน้าพยาบาลต้องพูดกับลูกน้องทุกคน ไม่จำเป็น เพราะเรารู้ว่าในองค์กรหนึ่งๆ นั้นขึ้นอยู่กับว่าคนที่เขาคุยด้วยมีกี่คน เราจะใช้ตัวกลางได้หรือใช้ไม่ได้ ตัวกลางที่เราใช้มีความสามารถเพียงพอมั้ย ใช้แล้วดีกว่าหรือไม่”

“Two way Com พูดอธิบายบอกถึงข้อเท็จจริง ความจริงใจในการอยู่ด้วยกัน เหตุผล”

“เจอหน้าใครก็พูดอยู่ตลอดเวลา พูดทั้งวัน---ประชุมแจ้งให้ทราบ แต่เนื่องจากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล กับพยาบาลไม่ได้รวมกันโดยทั่วไป เพราะฉะนั้นจะต้องส่งผ่านหัวหน้าตึกไปอีกทอดหนึ่ง ---ถ้าการประชุมกับระดับหัวหน้าตึกอย่างเดียวอาจไม่พอ อาจต้องประชุมทั้ง รพ.”

“จะเข้าไปพูดคุยเติมแนวคิดที่มีการเปลี่ยนแปลงให้แก่มิตรกับเขาที่จะรองรับให้ได้---นิเทศงานสัปดาห์ละครั้งทุกดึก รับฟังความคิดเห็นเวลาประชุม concept ยังไม่ถึง ก็จะไปพูดคุยด้วยตนเอง---เข้าไป round จะพบทั้งเวรดึก เวรเช้า เพื่อทราบปัญหาอุปสรรค และบางครั้งเข้าไปชี้แจงในสิ่งที่กำลังเข้าใจไม่ถูกต้อง”---web card ถ้ามีข้อมูลจะได้ลงไปทุก state จะเปิด com ดูจึงคิดว่าน่าจะสื่อสารได้ทั่วถึง”

“ให้มีการสื่อสารกันตลอดเวลา มีการพูดคุย มีเอกสารวิชาการ---ให้เขาคิดด้วยตัวเอง การสื่อสารต้องทำอย่างไรว่าตลอดเวลา นี่คือการสื่อสารโดย learning ให้เขารู้ทุกระดับ ไม่ใช่คอยคิดแทนเขา เพราะฉะนั้นต้องให้เขามามีส่วนร่วม โดยการระดมสมอง

“เจ้าหน้าที่ที่เข้ามาหาเป็นการส่วนตัว เราก็จะคุยกับเขาให้เวลาเขา---นัดประชุม หัวหน้าตึกทุกอาทิตย์ หา sheet ให้อ่าน---คุยเป็นกลุ่มเปิดประเด็นให้ถาม”

“ประชุมชี้แจง ค่อย ๆ บอกเน้นในเรื่องที่สำคัญ อย่าพร่ำเพรื่อ เมื่อได้ในหลักการแล้วเราค่อยว่ากัน---ร่วมประชุมชี้แจงให้มีเอกสาร เปิดรับฟังความคิดเห็นและชี้แจงกันติดตามดูการปฏิบัติ”

2. การสื่อสารระหว่างหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับผู้บังคับบัญชา เป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการ และสื่อสาร 2 ทาง ในประเด็นสำคัญของการพยาบาลและความต้องการของสมาชิกองค์กรพยาบาล เพื่อพิทักษ์ประโยชน์ในการออกแบบโครงสร้างองค์กรพยาบาลเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีความสุข ภายใต้รูปแบบโรงพยาบาลในกำกับของรัฐ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลบางท่าน ดังนี้

“หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล คุยกับลูกน้องจนเข้าใจความต้องการ และมาสั่งข้างบนเป็นตัวกลางที่จะหาจุดลงตัวให้ทั้งสองฝ่าย”

“ต้องเสนอความคิดเห็นใน board ได้ ต้องมีเหตุผลชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของกลุ่มงานการพยาบาล ว่ามีความสำคัญอย่างไรต่องานบริการเพื่อความอยู่รอดขององค์กร เพื่อคนทำงานได้ขวัญกำลังใจดี---“ต้องบอกให้ได้ว่ากลุ่มงานทำอะไร ไม่ใช่ทำบริหารงานทั่วไป แต่ทำเรื่องของ nursing ควรแสดงให้เห็นจุดสำคัญของงาน”

3. การสื่อสารแบบক্র่อมสายงาน เป็นการสื่อสารระหว่างหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล กับสหสาขาวิชาชีพ ทั้งในและนอกโรงพยาบาล รวมทั้งการสื่อสารในชุมชนเพื่อเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันให้เขาได้ร่วมให้ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นและยังเป็นโอกาสให้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลได้แสดงหลักการและจุดยืนของงานการพยาบาล เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจงานของกลุ่มงานการพยาบาล นอกจากนี้ยังได้โอกาสนำเสนอผลงานแก่ผู้ร่วมงานและชุมชน พร้อมทั้งขอความร่วมมือในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดเครือข่ายและแนวร่วมในการผลักดันงานของกลุ่มงานการพยาบาลให้ประสบความสำเร็จ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลบางท่านดังนี้

“communicate กับสหวิชาชีพ ชุมชน ประสานต้องดี มนุษย์สัมพันธ์ต้องดี”

“เปิดโอกาสให้ stakeholder ทุกฝ่ายเข้ามาร่วมบริหารงานออกความคิดเห็น”

“เป็นหน้าที่ของโรงพยาบาลชุมชนที่จะให้ความรู้ในขอบเขตที่ชัดเจน ในระหว่างความสัมพันธ์ของโรงพยาบาลชุมชนและชุมชนที่ตนเองอยู่”

“ประสานงานกับกลุ่มงานอื่น ๆ ในระดับเดียวกันทั้งภายนอกและภายในโรงพยาบาล”

“ถ้านอกหน่วยงานของตัวเองอาจจะนำเสนอในคณะกรรมการต่าง ๆ ที่ตัวเองได้เป็นตัวแทนหรือมีส่วนร่วม นำออกไปนำเสนอได้--เราต้องทำให้เขาเข้าใจเราให้ได้ present ให้เขารู้เลยว่าอะไรที่เราบอกว่าเป็นคุณภาพของเรา และเราวัดอย่างไร เรามีรายละเอียดที่จะต้องทำอย่างไรบ้าง และเราต้องการอะไรจากเขา เพราะฉะนั้นเราต้องบอกว่า QA ของเราคืออะไร มีตัวชี้วัดอย่างไร เพราะฉะนั้นเราต้องทำให้ทุกหน่วยเข้าใจเราพยาบาลจะต้องนำผลงานเสนอคณะกรรมการบริหาร”

วัตถุประสงค์ข้อ 2 พฤติกรรมบริหารงานของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลสำหรับโรงพยาบาลชุมชนในกำกับของรัฐ ในด้าน การมอบหมายงาน การประสานงาน และการบริหารงานให้เกิดธรรมาภิบาล

การมอบหมายงาน หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจะไม่สั่งการไปจากความคิดของตัวเองคนเดียว ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ร่วมกันกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจในการทำงาน ใช้การจูงใจให้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

จะเป็นผู้คอยชี้แนะแนวทาง ดูแลเอาใจใส่ใกล้ชิดเมื่อเกิดปัญหา ก็จะเข้าไปช่วยแก้ไข หาทางออก ทั้งในเรื่องส่วนตัวและส่วนรวม ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้ดังนี้

“ไม่ใช่เรามีแต่สั่งการออกไป เพราะฉะนั้นระบบการสั่งการ หรือคำว่า “ไม่” ต้อง หลุดออกจากระบบของตัวเอง เช่น ไม่ใช่ ไม่เอา ไม่ถูก แต่ใช้คำว่า OK ดี ชื่นชม--- ไม่สั่ง แต่เปลี่ยนเป็น coach คอยซักจูง แนะนำ ไม่ใช่คุณต้องทำ จะถามคำถามปลายเปิดให้เขาคิด ตลอดเวลา และเขามีส่วนร่วมที่จะทำ ถ้าสั่งการเขาก็ทำตามสั่ง แต่ถ้าบอกว่าที่ให้ทำมีประโยชน์ อะไรบ้าง เขาเข้าใจ เขาก็จะทำต่อ คอยชี้เป็นแนวทาง ดูว่าถ้าเรื่องนั้น เรื่องนี้จะทำอย่างไร ถ้า คนส่วนใหญ่เห็นด้วย อย่างนี้เราก็ไม่ต้องสั่งแล้ว เขาจะเต็มใจช่วยจะได้มากกว่าการสั่ง---เราต้อง ให้ใจเราไปก่อนเราจึงจะได้ใจเขามาทำงาน ตัวหัวหน้าต้องค่อนข้างเปิด เมื่อรับฟังคนที่พูด เข้ามา โดยบอกว่าคุณพูดได้นะ คุณทำได้นะ---เราใส่ใจ สนใจ เขาจะเริ่มหันมาหาเรา ถ้ามี อะไรเขาจะมาปรึกษา แต่ว่าต้องเป็นไปในลักษณะเป็นกันเอง เหมือนพี่เหมือนน้อง ไม่ใช่ เป็นนายกับลูกน้อง เพราะการเป็นนายกับลูกน้องจะไม่ได้อะไรจริง เขาจะรอว่าเมื่อคุณเป็นนาย เขาจะรอให้คุณสั่ง แต่หลังจากที่คุณสั่งเราจะไม่ได้อะไรอีก”

“เมื่อผู้บริหารบอกว่า “ต้อง” เราไม่ใช่คำว่า “ต้อง” จะบอกว่ามีนโยบายอย่างนี้ มี แนวคิดอย่างนี้ เราจะทำอะไรกัน และโยงเข้ามาให้ถึง “ต้อง” เพราะถ้าบอกว่า “ต้อง” เขาก็ อาจจะไม่ได้ทำ---เราศึกษา nature ของแต่ละคน คนนี้ style นี้ คนนั้น style นั้น เวลาคุยส่วนตัว คุยแบบไหน คุยในกลุ่มคุยแบบไหน เมื่อให้แต่ละคนดูดี และทำให้งานเดินได้---คนของเรา ส่วนใหญ่อายุน้อย เราให้เขาเป็นหัวหน้าดีเขาไม่เอา เราบอกว่าทำไมคุณไม่ลอง เขาจะได้ ประสบการณ์ เขาอาจจะหาไม่ได้ ถ้าเขาพลาดตรงนี้ไป---ให้ทุกคนหัดคิดและตัดสินใจด้วย ตัวเอง แต่เราคอยจูนระหว่างพวกเขา กับผู้บริหารระดับสูง และทีมอื่น ๆ ให้ยอมรับ”

“เขาต้องสร้างศรัทธา ให้ทุกคนที่อยู่ในทีมยอมรับเขาก่อน---หัวหน้าต้องรู้ need ของเขา ถ้า need ที่ satifie คุณอย่าไป modifie เขาเลย เขาไม่ทำให้คุณหрок แต่ถ้า need ที่ยังไม่ motivate จูงใจโดยรู้ว่าเขาต้องการอะไร ก็ motivate เขาตรงนั้นให้เขาอยากทำอยากมีส่วนร่วม แต่อย่าเอาเงินเอาทองไปล่อเขา เพราะสิ่งนี้ไม่มีหวัง---การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน ชี้ให้เห็นความสำคัญของงานและอนาคตให้ชัดเจน ให้ความรู้ในกิจกรรมที่จะทำจัดอบรม 100 เปอร์เซ็นต์ มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ”

“สั่งงานให้เหมาะกับคน และในสิ่งที่ปฏิบัติได้ ไม่ใช่เพื่อฝัน ถ้าสั่งไปแล้วไม่เข้าใจ  
อย่างไรให้ถามและร่วมกันหาทางแก้ไข ถ้าทำไม่ได้หัวหน้าจะสอนให้ทำต่อให้สำเร็จ”

“ต้องอาศัยบารมีดั้งเดิม อาศัยบุญเก่าเมื่อสื่อสารไปคนก็เชื่อถือ ยินดีปฏิบัติตาม---  
ความคิดที่ส่งออกไปจะต้องเป็นการทำประโยชน์เพื่อองค์กร---บางเรื่องต้องทำให้ดูเป็นตัวอย่าง  
เช่น IT ถ้าหัวหน้าไม่ใช่ Internet แล้วจะให้ลูกน้องใช้ก็ยาก หรือเรื่องของประสิทธิภาพ หัวหน้า  
ก็ต้องทำอย่างเดียวกัน เพราะฉะนั้นการเรียกร้อง ให้ปรับปรุงใด ๆ ต้องเริ่มกันที่ระดับสูงสุด---  
ให้เขารู้ เข้าใจและให้เขาคิด ให้ความรู้เกี่ยวกับองค์กรมหาชน ---การขอความร่วมมืออยู่ที่ว่าเรา  
สามารถทำให้เขาเข้าใจได้ก่อนหรือเปล่าว่าทำไมเขาต้องทำ พอเขาเข้าใจก็อยากทำมากขึ้น  
มีความสามารถที่จะทำมากขึ้นและเราตามดูว่าเขาสามารถทำได้จริงหรือเปล่า เราช่วยเขา  
แก้ปัญหาเพราะฉะนั้นการทำความเข้าใจการสร้างความสามารถ การติดตามแก้ปัญหา การ  
รับฟังทำให้เขาอยากทำ ให้ความร่วมมือในการทำงาน”

“บริหารบริการต้องลงไปเดินดู ไม่ใช่รับข้อมูลอย่างเดียว หรือเรียกแต่หัวหน้าไปถาม  
เมื่อเราบริหารบริการเป็นการจูงใจแบบหนึ่ง”

“องค์กรที่มีอิสระทางความคิด ให้เจ้าหน้าที่แสดงศักยภาพได้ ไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับ  
ผู้บริหารใหญ่คนเดียว การตัดสินใจต่างๆ โดยรวม การมีความเห็นร่วมในการตัดสินใจ เรามีสิทธิ  
ในการตัดสินใจ เกิดพลังอำนาจในตัวเอง---ถ้าอยากสร้าง Commitment ก็ต้องสร้างการมีส่วน  
ร่วม ในการตัดสินใจ

“การให้เขาทำงานเรื่องของการตอบแทนต้องตามมา ต้องมีผลตอบแทนให้เขาเห็น  
ข้อแตกต่าง”

“องค์กรที่มีอิสระทางความคิด ให้เจ้าหน้าที่แสดงศักยภาพได้ ไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับ  
ผู้บริหารใหญ่คนเดียว การตัดสินใจต่างๆ โดยรวม การมีความเห็นร่วมในการตัดสินใจ เรามีสิทธิ  
ในการตัดสินใจ เกิดพลังอำนาจในตัวเอง”

ด้านการประสานงาน หัวหน้ากลุ่มงานจะต้องประสานงานทั้งภายในและนอกโรงพยาบาล ต้องประสานโดยลงถึงตัวผู้ที่เราจะไปประสาน ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สื่อสารแบบ 2 ทาง เป็นทางการเราจะไปตามสายการบังคับบัญชาซึ่งมีทั้งทางตรงและทางอ้อม การเป็นผู้ประสานงานที่ดีจะต้องแสดงพฤติกรรมในการติดตามกิจกรรมต่าง ๆ มีการแสดงความเห็นให้คำปรึกษาและ กระตุ้นให้กลุ่มเกิดการวางแผนในการดำเนินงานและมีความศรัทธาในความสามารถของกลุ่มดังกล่าวของผู้ให้ข้อมูลบางท่าน ดังนี้

“เราต้องไปหาเขาก่อน”

“หัวหน้ากลุ่มต้องลงถึงตัวผู้ปฏิบัติ”

“เข้าไปในฐานะเพื่อน พี่”

“ลงไปแบบ *informal* เพราะมีคนน้อย มีลักษณะเป็นครอบครัว การทำงานในลักษณะเกื้อกูลกัน”

“ลงไปตาม *direct* และ *indirect line* ที่มีไว้แล้ว”

“เท่าที่ไปนิเทศทั้งใน สอ. และชุมชน ในเรื่องทฤษฎีหรือกระบวนการทำงาน เขามีจุดอ่อน เช่น IC, Q.A เราต้องให้ความรู้ เราสอนเขามา 1 ปี จนเขากับเราเป็นเนื้อเดียวกัน ตอนนี้ โรงพยาบาลกับ สอ. ประสานกันดี”

“เขาต้องศรัทธาในความสามารถของประชาชน และรู้สึกที่ประชาชนเขาฝึกได้ และฝึกประชาชนให้พึ่งตนเอง—ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา ถ้าเราเป็นเขาเรารู้สึกอย่างไร--เข้าไปในฐานะที่ปรึกษาว่าเขาติดขัดอะไร ควรใช้เทคนิคอะไร มีวิธีการอะไรที่จะให้งานไหลลื่น”

“เข้าไปคอยดูว่ามีปัญหาอะไร เรารู้เทคนิคควรแก้อย่างไร ก็บอกเขาไป แต่รายละเอียดเขารู้อยู่แล้ว”

“ต้องฟังชุมชน ศึกษาชุมชน คุณต้องเข้าไปถามเขาว่าวันนี้เป็นอย่างนี้เพราะอะไร ทำไมเป็นอย่างนี้ ถ้าเป็นอย่างนี้จะทำให้คนเจ็บป่วยนะ ถ้าคิดว่าเราอย่างนี้ดีมีชัย อย่างนี้คืออะไร ทำอย่างไร ให้พวกเขาช่วย มีโครงการมาช่วย”

ธรรมาภิบาล โรงพยาบาลในกำกับของรัฐ จะต้องมีการกระจายอำนาจออกไปทั้ง ในโรงพยาบาลและชุมชน รวมทั้งจัดให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีคณะกรรมการที่จะ ดำเนินงาน ได้แก่ พยาบาลประจำการ และประชาชนในชุมชน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ การตรวจสอบสามารถตรวจสอบได้โดยการประเมินในหน่วยงาน ประเมิน คร่อมสายงานและประเมินโดย board สำหรับการประเมินในหน่วยงาน ให้ประเมิน 6 ทิศทาง คือ หัวหน้าประเมินลูกน้อง หัวหน้าถูกประเมินโดยลูกน้อง เพื่อนประเมินเพื่อน การประเมินตนเอง การประเมินแบบคร่อมสายงาน โดยใช้กรรมการที่มดแลผู้ป่วย (patient care team) ซึ่งประกอบด้วยสหสาขาวิชาชีพ และการให้หน่วยงานหนึ่งไปประเมินอีกหน่วยงานหนึ่ง การประเมินประเมินจาก เกณฑ์ชี้วัด และตัวชี้วัดคุณภาพที่สามารถวัดได้เป็นรูปธรรม ในด้านความโปร่งใสจะมีการเปิดเผย ข้อมูลและเมื่อต้องตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากรต้องให้มีการตัดสินใจโดยคณะกรรมการ สำหรับ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจะต้องปรับพฤติกรรมให้ผู้ได้บังคับบัญชาถ้าประเมินโดยให้ความ เป็นมิตร เป็นเพื่อนกับผู้ร่วมงาน และปรับทัศนคติให้ต้องการที่จะถูกตรวจสอบ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลบางท่านดังนี้

“การเฝ้าหากการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรทุกอย่างต้องถูกกระจายอำนาจออกไป ทั้งหมด มอบหมายหน้าที่ให้รับผิดชอบ---มีเกณฑ์ และต้องให้ด้วยความยุติธรรม---มีแบบฟอร์ม การประเมินผลงานคุณภาพ---การให้ชั้นต้องตีประกาศและไม่กลัวใครจะว่า เพราะทำด้วยความยุติธรรม ถูกต้อง มีการประเมินชัดเจนทุกคนร่วมรับรู้---เกณฑ์การพิจารณา 2 ชั้น ควรมีสิทธิ์ ตั้งแต่ลูกน้องประเมินกันเอง ---มีการตั้งทีม ในกรณีที่ต้องตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อคน ทรัพยากร หรือต่อองค์กร---ทุกเรื่องที่จะพิจารณาเอาเข้าเวทีคณะกรรมการหมด---ให้ทุกคนเห็นว่าเรามี กระบวนการที่จะต้องเลือกสรรตรงนี้ เห็นได้ชัด และต้องตอบให้ได้ว่าเพราะอะไร ทำไม ใคร พิจารณา ผ่านคณะกรรมการมติที่ประชุม”

“พยายามผลักดันให้อยู่ในรูปของคณะกรรมการ จัดสรรน้องพยาบาลเข้าไปเป็นทีม คณะกรรมการ”

“การทำงานร่วมกันทั้งกลุ่มงานเราและกลุ่มงานอื่น ๆ และชุมชนจะเป็นตัวช่วยพยุงหรือช่วยคัดกรองเราเอง ทำให้เราจะต้องดูดี ทำให้เราจะต้องรักษามาตรฐานของความโปร่งใส ตรวจสอบได้--การให้ชาวบ้านมามีส่วนร่วม ช่วยคิดทางงบประมาณ มีคณะกรรมการให้รับรู้ร่วมกัน จะโปร่งใส--หัวหน้าจะประเมินทุกคน ประเมินลูกน้อง เราให้สิทธิหัวหน้างานประเมินผล--หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ทำอะไรที่เป็นสาธารณะ ไม่ใช่คิดเองทำเองพาลจะชี้แจงได้ง่าย”

“หัวหน้าพยาบาลควรถูกลูกน้องตรวจสอบโดยวิธีการคือ ประชุมให้ลูกน้อง feed back และมี section ที่คุยกับลูกน้องโดยหัวหน้าไม่ไป dominate การประชุม ในการประเมิน ตามปกติให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการประเมิน--หัวหน้าจะต้องทำตัวในระดับหนึ่งที่จะ response ต่อ feed back ที่ได้มาเพื่อเป็นการส่งเสริมให้ถูกตรวจสอบได้ง่าย--ยินดีให้ทุกคนตรวจสอบ--จริงใจ เปิดใจให้ลูกน้อง วิจารณ์และใจกว้างพอมีอะไรเรารับฟังเขา เข้าใจซึ่งกันและกัน--มีใจเป็นกลางที่จะฟังเขา”

“ผู้ปฏิบัติงานประเมินกันเอง--เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสามารถประเมิน 360 องศา หมายถึง ประเมินตนเอง เพื่อนประเมินเพื่อน ลูกน้องประเมินเจ้านาย เจ้านายประเมินลูกน้อง--ประเมินโดย patient care team ประเมินผ่านหัวหน้าตึกใส่กล่องแสดงความคิดเห็น----ขณะเดียวกันต้องมีระบบให้หน่วยงานหนึ่งไปประเมินอีกหน่วยงานหนึ่ง”

“เจ้านายประเมินลูกน้อง ลูกน้องประเมินเจ้านาย แล้วจึงมาถึงผู้บริหารระดับสูงประเมินอีกที--เรื่องการเงินมีบัญชีกรรมการ มีสมุดบัญชีตรวจสอบได้ จะไม่มี paper อยู่ในมือหัวหน้า อยู่กับคณะกรรมการ--เปิดเผยไม่ปิดบัง โดยให้ได้รับข้อมูลข่าวสาร”

“การพิจารณา 2 ชั้นมีเกณฑ์ที่ชัดเจน และตั้งเป็นระดับรวมทั้งโรงพยาบาล”

“ในองค์กรมหาชน จะมีผู้ตรวจสอบภายในได้มาจาก board จะต้องตรวจสอบทุกงานในโรงพยาบาลโดยดูว่าทำงานได้ตรงเป้าหมายหรือไม่”

“ให้ความเป็นมิตร เป็นเพื่อน เป็นพี่น้องกับคนทำงาน”

“การกระทำทุกอย่างต้อง clean ตัวเองให้ได้ เรื่องงานมีหลักฐานให้คนมาตรวจสอบ ชีวิตส่วนตัวไม่มัวหมอง”

วัตถุประสงค์ข้อ 3 เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ

การสร้างควมไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธา การเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานในชุมชน หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ต้องสร้างความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธา ให้เกิดขึ้นในชุมชนและหน่วยงานในชุมชน โดยสามารถบริหารงานของกลุ่มงานการพยาบาลให้ได้ผลลัพธ์คือ ประชาชนพึงพอใจ แสดงบทบาทที่ทำให้ประชาชนรับรู้ถึงความพยายามที่จะเข้าไปชุมชนเพื่อช่วยเหลือให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยแสดงความรักประชาชนเหมือนเป็นคนในครอบครัว สนใจปัญหา มีความตั้งใจและพยายามอย่างจริงจังที่จะช่วยเหลือ ให้ความมั่นใจว่าจะดูแลไม่ทอดทิ้ง และจะไม่สร้างความเดือดร้อนให้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลบางท่านดังนี้

“ทำอย่างไรให้ชุมชนยอมรับหรือไม่ยอมรับขึ้นอยู่กับ image ของโรงพยาบาลต่อชุมชนนั้น ๆ ถ้า image ดี ชัยบัแล้วคนยอมรับได้ง่าย”

“มีความจริงใจที่จะช่วยให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ต้องไม่มีเหตุผลอื่นเข้าไปเกี่ยวข้อง เมื่อการปฏิบัติด้วยความตั้งใจ ประชาชนเห็นจะศรัทธาเอง”

“หัวหน้าต้องมีความจริงใจต่อชุมชน อยากช่วยเขาจริงไหม คิดว่าทุกคนในชุมชนคือสมาชิกของเราในครอบครัว----เราพูดเรื่องที่ถูกต้อง เราอย่าไปสร้างความเดือดร้อนเรามีแต่ให้ อย่างน้อยให้ด้วยคำพูด คำแนะนำเกิดความสบายใจ กลับไปก็จะเกิดความเชื่อ ความศรัทธาเราเอง”

“การแสดงพฤติกรรมให้ชุมชนยอมรับ คือ ทำงานให้ดี ให้ความสนใจ สิ่งที่ชาวบ้านบอกและพยายามหาทางออกที่คิดว่าเป็นทางออกที่ดีทั้ง 2 ฝ่าย และเราก็ทำงานได้อย่างที่เราคิดว่าควรจะเป็น เขาเองก็รู้สึกว่าเขาไม่ทอดทิ้ง ไม่ได้ละเลยความสนใจ นี่คือหัวใจของการทำงานในชุมชน”

การเข้าไปในชุมชน ต้องเข้าไปในลักษณะเป็นกันเอง เรียนรู้วัฒนธรรมของชุมชน และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น การพูด การแต่งกาย ให้เข้ากับชุมชนให้ได้ ลงไปศึกษาชุมชนนั้น ๆ เพื่อหาปัญหาของชุมชน แนวทางแก้ปัญหา และเพื่อเป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพในชุมชน การได้ปัญหาของชุมชนโดยการลงไปพูดคุยกับกลุ่มบุคคลก่อน แล้วพยายามหาปัญหาออกมาซึ่งต้องไวต่อปัญหาและอาจจะไม่ใช่ปัญหาด้านสุขภาพอย่างเดียว เราจะได้ปัญหาที่เกี่ยวกับคุณภาพชีวิต

ของประชาชน จึงนับว่าเป็นปัญหาของชุมชนอย่างแท้จริง หัวหน้าพยาบาลควรลงไปชุมชน เพื่อสร้างศักยภาพในชุมชนและเรียนรู้ปัญหาของลูกน้อง และเป็นการเรียนรู้ชุมชนการลงชุมชนของหัวหน้าพยาบาลอย่างน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลบางท่านดังนี้

“เวลาเข้าไปในชุมชน จะทักทายเป็นกันเอง เอาใจเข้าไปด้วย---เราต้องเข้าไปในชุมชน ไปสร้างความสัมพันธ์ ศึกษาชุมชน แหล่งตรงไหนอย่างไร---ดูจุดอ่อน จุดแข็ง ชุมชนมีปัญหาอะไร น่าจะ support ในเรื่องนั้น ๆ ให้เด่นชัด ก็จะตรงเป้าหมาย”

“เราต้องเข้ากับชุมชนให้ได้ รู้วัฒนธรรมของเขา และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่างให้เข้ากับชุมชน เช่น การพูด การสื่อสาร”

“อย่าลงชุมชนแบบแปลกแยก โดยลงเป็นเนื้อเดียว เช่น การแต่งกายสีนวมัย ไม่ใช่สีขาว---ต้องเริ่มจากคุยกกลุ่มเล็ก ๆ ก่อน และดูว่าเขามีปัญหาอะไร และเป็นปัญหาชุมชนหรือเปล่า ถ้าจะเริ่มจากปัญหาของเรา เราจะดูว่าชุมชนนี้เป็นโรคอะไร ซึ่งโรคนี้จะเป็นไม่ทุกคน เพราะฉะนั้นจะไม่เป็นปัญหาใหญ่พอที่จะเป็นปัญหาชุมชนได้---เราพยายามให้ชาวบ้านเสนอความคิดเห็นให้มากที่สุด คนทำงานชุมชนจะต้องไวต่อความรู้สึกชาวบ้าน---แรก ๆ หัวหน้าพยาบาลควรออกไป เพราะแค่เป็นผู้สนับสนุนแล้วให้คนอื่นที่รองออกไปศักยภาพก็อาจไม่ถึง อาจไม่มีใครฟังเท่าไร---จะได้รู้ศักยภาพของลูกน้องจะต้องพัฒนาอะไรบ้าง”

“เราต้องเข้าไปในชุมชน แก้ปัญหาชุมชน ให้ได้---personal contact กับทุกหน่วยงาน”

“หัวหน้าพยาบาลจะต้องมีความสามารถในการประเมินปัญหา ความต้องการของชุมชน และแก้ปัญหา หรือการพัฒนาสุขภาพของชุมชนได้”

“ถ้าอยู่ในโรงพยาบาลอย่างเดียวแล้วบอกว่าเข้าใจชุมชน หัวหน้าก็ไม่ต้องออกไปคงไม่ใช่ แต่ไม่ใช่หัวหน้าต้องออกไปเต็มตัว ออกไปทำงานเหมือนลูกน้องคนหนึ่ง ไม่ใช่คงจะมีทางสายกลางที่เหมาะสม ถ้าถามว่าต้องลงไหม ต้องลงแน่ ต้องลงเท่าไรบอกไม่รู้ขึ้นอยู่กับข้อเท็จจริง ข้อเท็จจริงก็คือ หัวหน้าต้องถือหลักว่าหัวหน้าต้องทำทุกอย่างที่ลูกน้องทำได้ และต้องทำสิ่งที่บอกให้ลูกน้องทำ แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องทำเองเสียหมดทุกอย่าง ซึ่งปริมาณเป็นอีกเรื่องหนึ่ง”

หาทีมปฏิบัติงานและแนวร่วม ได้แก่ กลุ่มผู้นำชุมชน เจ้าหน้าที่หน่วยงานองค์กรของรัฐ และเจ้าหน้าที่หน่วยงานสาธารณสุขทั้งในและนอก มีการให้ความรู้กับทีมผู้ปฏิบัติและแนวร่วมในเรื่องคุณภาพโดยพัฒนางานเวชปฏิบัติครอบครัวและการดูแลต่อเนื่อง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลบางท่าน ดังนี้

“หัวหน้าต้องสร้างเครือข่ายในชุมชนกับกลุ่มผู้นำ”

“หาผู้นำในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับคุณ---ปลุกกระตุ้นความคิดและหาความร่วมมือให้เขามาช่วย---สร้างแรงบันดาลใจให้เขาอยากทำงานกับเรา เราต้องไปหาว่าเขา need อะไร”

“ผสส อสม อบต. วัด กำนันผู้ใหญ่บ้าน โรงเรียน คปสอ. ซึ่งมี สสอ. กับ สอ. เหล่านี้คือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเมื่อเราจะเข้าไปสัมพันธ์กับชุมชน”

“สสอ. หัวหน้า สอ. ครูในชุมชน วัด องค์กรอื่นๆ ในชุมชน ถ้าในเขตเมืองได้แก่ เทศบาล นคร วัด อำเภอ สสจ. หน่วยงานพัฒนาองค์กรชุมชน---เราต้อง contact กับทุกกลุ่มที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตหรือความเป็นอยู่ของชาวบ้าน เราก็จะไปหาการเคหะ เพราะที่อยู่อาศัยมีผลต่อคุณภาพชีวิต การไม่มีกินเราจะไปหากกลุ่มออมทรัพย์ ไปหาครูสอนหนังสือศูนย์ศึกษานอกโรงเรียน ศึกษาชุมชน---หัวหน้าต้องหาความรู้การพยาบาลเชิงรุกและคุยบอกกับพยาบาลลูกทีม ---- ตั้งคณะทำงานมีหัวหน้าพยาบาลเป็นประธาน หัวหน้า ward เป็นคณะทำงาน และคนเหล่านี้จะมีลูกน้องในแต่ละจุดก็สามารถเชื่อมโยงข้อมูลถึงกัน มีกิจกรรมร่วมกัน เช่นแบ่งกลุ่มไปศึกษา งานเวชปฏิบัติครอบครัว อีกกลุ่มไปดูว่าลูกน้องคนไหนมีแวว จะเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เกิดขั้นตอนการทำงาน”

“สอ. คือ พยาบาลเทคนิค เจ้าหน้าที่สาธารณสุข พนักงานอนามัย โรงเรียน อำเภอ”

“ทีมพัฒนากร ศึกษาธิการ โรงเรียน--- กับเจ้าหน้าที่ สอ. เป็นไปในรูป คปสอ. เรื่องความสัมพันธ์กับการดูแลคนไข้ต่อเนื่องเพื่อลงสู่ชุมชน และให้ สอ. feed back กลับมาว่าเป็นอย่างไร---พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ สอ. ให้เป็นพยาบาลเวชปฏิบัติครอบครัว”

“ในอดีตเราทำแต่ในโรงพยาบาล ทำแต่ self care และ home health care แต่ขณะนี้ให้จัดคนลง PCU จึงต้องให้ความรู้ในเรื่อง เวชปฏิบัติครอบครัว---สำหรับ สอ.เราให้ความรู้เขาในเรื่องคุณภาพ เราต้องลงไปหาเขาพัฒนาเขาให้ได้”

มุ่งมั่นสร้างคุณประโยชน์และนำบริการที่ได้คุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ส่งเสริมให้มีการสร้างเสริมสุขภาพ โดยตั้งกลุ่มดูแลตนเอง และจัดให้มีการดูแลต่อเนื่อง เพื่อสามารถใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า ลดการรับไว้รักษาในโรงพยาบาล ซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายและเวลา ของญาติและเกิดการมีส่วนร่วมในการพึ่งตนเองของครอบครัว ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลบางท่าน ดังนี้

“สร้างโครงการขึ้นมา เอาเงินรัฐบาลมาช่วยเขา ชี้นะเขา”

“ช่วยแก้ปัญหา เช่น การทำงานหนัก สามารถมีหนทางตรงไหน เช่น สมุนไพรที่ทำอยู่ ไม่มีตลาด เราจะเปิดตลาดให้ทุกวันศุกร์ หรือใครมีฝีมือทำอาหารก็ส่งมาร้านค้า สวัสดิการของ โรงพยาบาล ถ้าเป็นปัญหาการเงินเราก็หาหน่วยราชการว่ามีโครงการสนับสนุนอะไรโดยไปกู้ สนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น การที่เราช่วยประชาสัมพันธให้---มีโครงการครอบครัวคุณภาพ ขึ้นมาในชุมชน---จัดกิจกรรมเช่น เวทีเสวนาด้านสุขภาพ คือมีพยาบาลฝ่ายสุขศึกษาให้ความรู้ โรคต่าง ๆ การปฏิบัติที่เหมาะสม ให้ซักถามในเรื่องโรคและการปฏิบัติตัว”

“ถ้ากลุ่มงานการพยาบาลยังเอาคนใช้ admit ใน ward หน้าที่ทุกอย่างก็เป็นหน้าที่ของ พยาบาล ญาตินั่งมองตาแป๋ว จริง ๆ เขาอยากช่วยแต่ช่วยไม่ได้ให้โอกาสเขา โดยถือว่า บ้านเป็น ward admit ที่บ้าน แล้วย้าย ๆ เราออกไปเยี่ยมที่บ้าน โรงพยาบาลอาจออกไม่ได้ทุกวัน แต่น่า ลองดู จะเห็นว่างานนี้มันออกมาพัฒนางาน ปัจจุบันของกลุ่มงานการพยาบาลได้”