

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อบรรยายการรับรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ตามวิธีวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา (phenomenological method) และใช้การสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่มและแบบเจาะลึก เป็นวิธีการหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล ส่วนผลการวิจัยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะผู้ให้ข้อมูล

ส่วนที่ 2 ประสบการณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ตอนที่ 1 การให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

2.1.1 การให้ความหมายเชิงกระบวนการ

2.1.2 การให้ความหมายเชิงผลลัพธ์

ตอนที่ 2 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

มีรายละเอียด ดังนี้คือ

ส่วนที่ 1 ลักษณะผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบในฐานะหัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวนทั้งหมด 15 ราย ปฏิบัติราชการในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในเขตภาคกลางทั้งหมดเป็นเพศหญิงและนับถือศาสนาพุทธ มีสถานภาพสมรสโสด และคู่เท่ากัน มีอายุอยู่ในช่วง 36-48 ปี อายุเฉลี่ย 42.86 ปี ระยะเวลาในการรับราชการอยู่ในช่วง 8-27 ปี มีระยะเวลาเฉลี่ย 18.13 ปี ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 16-20 ปี ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในช่วง 1-15 ปี มีระยะเวลาเฉลี่ย 5 ปี ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1-5 ปี สถานภาพทางการเงินส่วนใหญ่มีเพียงพอต่อการดำรงชีพ ระดับการศึกษาสูงสุดทางการพยาบาลมีทั้งระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและระดับปริญญาโท ส่วนใหญ่เป็นระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีผู้ให้ข้อมูล 6 ราย ได้ผ่านหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางด้านการบริหารการพยาบาล 4 เดือนมาแล้ว นอกจากนี้ยังมีผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอื่น ๆ อีกได้แก่ หลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางเด็ก 4 เดือน 1 ราย, หลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางเวชปฏิบัติ 4 เดือน 1 ราย, หลักสูตรการพยาบาลสุขภาพ

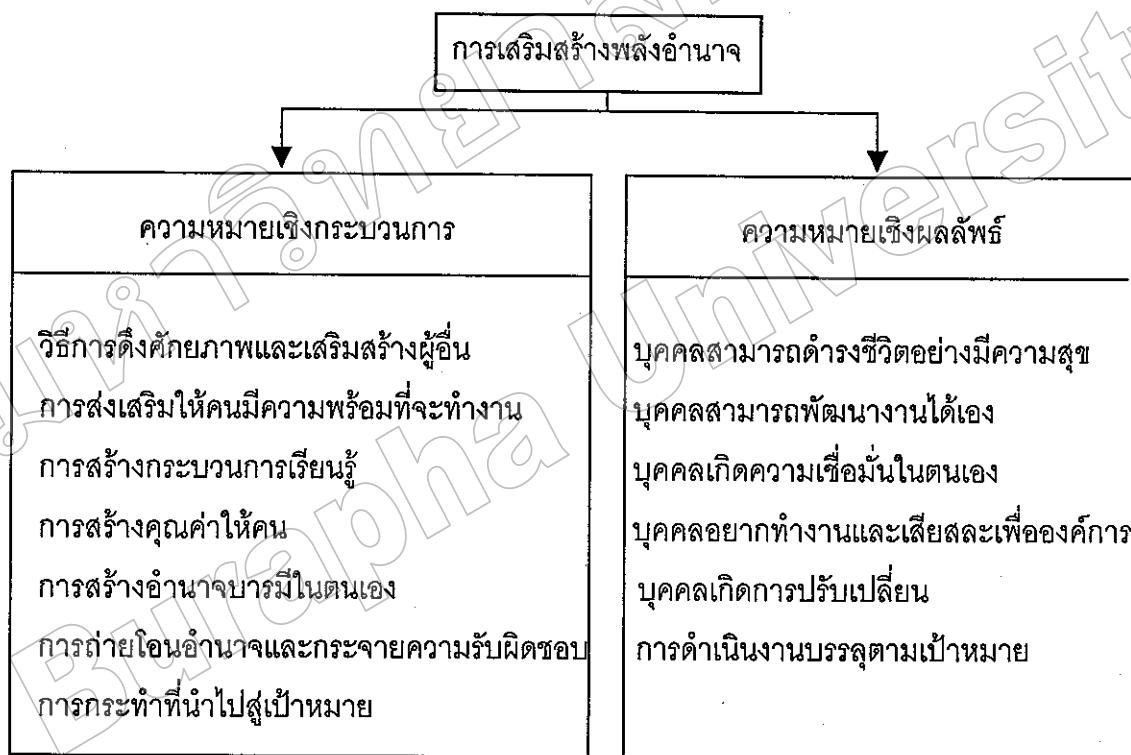
จิตและการพยาบาลจิตเวช 1 ปี 1 ราย ซึ่งบางรายอาจผ่านการอบรมมากกว่า 1 หลักสูตรตามรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างหัวหน้าหอผู้ป่วย จำแนกตามคุณลักษณะ (n = 15)

ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง		จำนวน
เพศ	- หญิง	15
	- ชาย	0
อายุ	- 36-40 ปี	5
	- 41-45 ปี	5
	- 46-50 ปี	5
ศาสนา	พุทธ	15
สถานภาพการสมรส	- โสด	7
	- สมรส	7
	- หม้าย	1
อายุการรับราชการ	- 6-10 ปี	1
	- 11-15 ปี	4
	- 16-20 ปี	5
	- 21-25 ปี	4
	- 26-30 ปี	1
ประสบการณ์หัวหน้าหอผู้ป่วย	- 1-5 ปี	11
	- 6-10 ปี	2
	- 11-15 ปี	2
รายได้	- เพียงพอ	10
	- ไม่พอใช้	2
	- เหลือเก็บ	3
ระดับการศึกษา	- ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	12
	- ปริญญาโท	3
การอบรมเพิ่มเติม	- อบรม	8
	- ไม่อบรม	7

ส่วนที่ 2 ประสพการณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วย
ตอนที่ 1 การให้ความหมายเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้หลากหลายมุมมอง โดยครอบคลุมลักษณะเชิงกระบวนการและเชิงผลลัพธ์ว่า เป็นวิธีการดื่งศักยภาพและสร้างเสริมผู้อื่นให้สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง ส่งเสริมให้คนมีความพร้อมที่จะทำงานเป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ สร้างคุณค่าให้คน เป็นการสร้างอำนาจบารมีในตนเอง และเป็นการถ่ายโอนอำนาจกระจายความรับผิดชอบโดยเป็นการกระทำที่นำไปสู่เป้าหมายร่วมกันของหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีผลให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุข สามารถพัฒนางานได้เอง เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง บุคคลอยากทำงาน เสียสละเพื่อองค์กรและทำให้บุคคลเกิดการปรับเปลี่ยน การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย สามารถสรุปประเด็นได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ความหมายโดยรวมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากภาพจะเห็นได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลมีการรับรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่หลากหลายและมีส่วนเสริมซึ่งกันและกันให้เป็นความหมายที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในบริบทของโรงพยาบาลแห่งนี้ ดังมีรายละเอียดคือ

การให้ความหมายลักษณะเชิงกระบวนการ

จากคำกล่าวตามการรับรู้และประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลทั้ง 15 ราย ได้ให้ความหมายเชิงกระบวนการของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 7 ความหมายด้วยกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เป็นวิธีการดึงศักยภาพและเสริมสร้างผู้อื่นให้ทำงานด้วยตนเอง

ผู้ให้ข้อมูล ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นวิธีการดึงศักยภาพที่มีอยู่ของผู้อื่นออกมาใช้ และเสริมสร้างให้มีความสามารถ มีความรับผิดชอบ ในการทำงานด้วยตนเองได้ ไม่มีสูตรสำเร็จหรือหลักการที่แน่นอน ไม่ได้กระทำตลอดเวลา แต่ต้องมีการกระตุ้นเป็นระยะ ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...เป็นการสร้างเสริมให้คน คือคงเป็นวิธีการที่จะดึงศักยภาพของคนว่าทำอย่างไรจะทำให้เค้าใช้ศักยภาพที่มีอยู่เนี่ย เต็มที่. ...เราก็ต้องไปสร้างว่าเราจะพัฒนายังไง ให้เค้าสามารถที่จะดูแลตัวเองได้ ...การจะทำให้เกิดตรงนี้ไม่ใช่สูตรสำเร็จเหมือนกับทำอาหาร มันเป็นหลาย ๆ สิ่งหลาย ๆ อย่างที่มันประกอบขึ้น. มันต้องกระตุ้น เหมือนกับ บูลสเตอร์เป็นระยะ ๆ”

(สนทนากลุ่ม)

2. การส่งเสริมให้คนมีความพร้อมทั้งด้านความสามารถและจิตใจที่จะทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

ผู้ให้ข้อมูล ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นการส่งเสริมให้คนทำงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ ครอบคลุมถึงการสนับสนุนให้มีความพร้อมด้านอารมณ์และจิตใจ คอยให้การชี้แนะแนวทางเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสมที่ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกท้อแท้ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...เป็นการที่ส่งเสริมให้คนทำงานในหน้าที่ของตัวเองได้อย่างเต็มศักยภาพ ความสามารถ สนับสนุนทางด้านอารมณ์ แล้วก็ความพร้อม...ถ้าเค้ารู้สึกท้อแท้ ท้อแท้ ผู้บริหารก็มีหน้าที่สนับสนุนทางด้านจิตใจรวมด้วย ที่จะชี้แนะแนวทางที่ถูกต้อง แล้วก็สนับสนุนให้เค้าตัดสินใจหรือคิดได้”

(สนทนากลุ่ม)

3. การสร้างกระบวนการเรียนรู้ เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูล ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นการสร้างกระบวนการ

การเรียนรู้ทั้งผู้ให้และผู้รับ มีการเรียน การสอน การให้คำแนะนำ ให้หลักการ เพื่อให้บุคคลเกิดความมั่นใจ สามารถตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเองตามบทบาทหน้าที่ ไม่ต้องพึ่งพาหัวหน้าตลอดเวลา ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...เป็นเรื่องของกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งพอคนมีความรู้มากขึ้น แล้วเค้าแน่นในความรู้ นั้นจะทำให้เค้าเกิดความมั่นใจในการทำงาน...มันซ้อน ๆ กันอยู่กับการเรียนการสอน กับการให้ความรู้...”

“...เค้าสามารถบริหารงานได้ งานนั้นเค้าทำได้ เค้าเก่ง เราต้องเสริมให้เค้ารู้ให้เค้าดูให้เค้าสามารถ ตัดสินใจ สามารถทำงานแทนเราได้...”

“...เราให้คำแนะนำในระดับหนึ่งแล้วเค้าทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยที่ว่ามันไม่ต้องพึ่งพาเราตลอดเวลา ”

(สนทนากลุ่ม)

4. การสร้างคุณค่าให้คนมีใจรักอยากจะทำงาน

ผู้ให้ข้อมูล ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นการสร้างคุณค่าให้คนเกิดความรู้สึกเต็มใจ พร้อมใจ ตั้งใจ มุ่งมั่น มีใจรัก อยากจะทำงานในหน้าที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ และมีความสุขที่ได้ทำงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่าง ไม่ใช่เป็นการสั่งการเพียงอย่างเดียวในการไปสร้างความคิด สร้างขวัญและกำลังใจให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่น ต้องการ ความก้าวหน้า ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“เป็นการสร้างคุณค่าให้คน รู้สึกว่ามีความสุข ทำให้ตัวเองประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน แล้วก็มีสุขที่ได้ทำ”

“...จะอย่างไรให้คนทำงานให้หัวหน้า เพราะ หัวหน้าคนเดียวคงไม่สามารถทำงานอะไรให้มันซึกเซล (success) ได้ แต่จะไปสร้างความคิดหรือ เรียกว่าขวัญและกำลังใจกับคนอื่นได้ยังไง ทำงานที่เรามุ่งหวังให้มันสำเร็จ”

“เค้าจะต้องทำงานแบบมีความสุขที่จะทำ มีใจรักที่อยากจะทำงาน มีความก้าวหน้า มีความมุ่งมั่น คือตัวหัวหน้าก็ต้องทำให้เค้าเห็น ด้วยการกระทำด้วย ไม่ใช่แค่สั่งอย่างเดียว”

(สนทนากลุ่ม)

5. การสร้างอำนาจบารมีในตนเอง

ผู้ให้ข้อมูล ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ว่า เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจและบารมีในตนเอง เพื่อต่อสู้ปัญหาอุปสรรคต่างๆให้ลุล่วง และเมื่อประสบความสำเร็จจะทำให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับ ศรัทธา และมอบความไว้วางใจให้ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...จะต้องสร้างความเป็นผู้มีอำนาจในตนเอง ให้เกิดขึ้นอย่างมากเลย เพราะว่าถ้าไม่มีตรงนี้ มันจะไปไม่ได้...พลังนี้ จะเกิดขึ้นได้ พี่จะต้องไปเจออุปสรรค ...ต้องสู้ฝ่าฟันอุปสรรคไปให้ได้ เมื่อฝ่าฟันอุปสรรคได้แล้วเนี่ยเราเกิดความล้าเร้า แล้วทุกคนยอมรับศรัทธาในตัวเรานะ...มอบความไว้วางใจให้...”

(สนทนากลุ่ม)

6. การถ่ายโอนอำนาจ การกระจายความรับผิดชอบ

ผู้ให้ข้อมูล ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในแนวทางการบริหารว่าเป็นการถ่ายโอนอำนาจหรือการกระจายอำนาจ กระจายความรับผิดชอบของหัวหน้าออกไปให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน เสมือนการช่วยแบ่งเบาความรับผิดชอบของหัวหน้าในระดับหนึ่ง ในลักษณะของการมอบหมายงานพร้อมอำนาจการบริหารจัดการ โดยที่หัวหน้ายังต้องรับผิดชอบควบคุมอยู่ ไม่ว่าจะผิดหรือถูก และยังถ่ายโอนออกไปมาก ความรับผิดชอบยิ่งมากขึ้น เสมือนมีอำนาจมากขึ้นตามไปด้วย ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...เป็นในลักษณะของการถ่ายโอนอำนาจ...หมายความว่า อำนาจมีอยู่ที่หัวหน้านะ แต่ถ่ายโอนให้คนอื่นเนี่ยทำงาน ความรับผิดชอบ ยังอยู่ที่หัวหน้า ไม่ว่าจะผิดหรือจะถูก หัวหน้าต้องรับ ...คือการแบ่งงานมันก็เหมือนกระจายงานนะ แต่ว่าไม่ใช่ทิ้งเค้าไปนะ ทุกคนต้องมีหน้าที่รับผิดชอบ ลักษณะของเราเหมือนคอลโทรลเลอร์ อีกทีหนึ่ง ก็คือทุกคนก็ต้องมีงาน”

“...เหมือนกับว่าคือกระจายความรับผิดชอบที่อยู่ในตัวเราออกไปให้คนอื่น ให้เค้าช่วย เหมือนกับว่าแบ่งเบาความรับผิดชอบแทนที่เราจะกุมอำนาจ หรือว่าความรับผิดชอบตรงนั้นคนเดียว”

“...พี่มอบหมายงานให้ใครพี่จะมอบอำนาจในการที่เค้าจะจัดการด้วยว่า มีหน้าที่ตรงนี้แล้ว ให้เค้ามีอำนาจที่จะบริหารจัดการตรงนั้นแต่เราก็คือ โค้ชเวอร์ห่าง ๆ ไป ”

“...ไม่ใช่เราถ่ายโอนไปแล้วเราไม่ได้รับผิดชอบเราก็ยังต้องรับผิดชอบ แต่ว่าทำยังไงงานจึงจะรัน (run) ไปได้ เพื่อให้งานมันสัมฤทธิ์ผลออกมายังเป็นความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้น...”

(สนทนากลุ่ม)

7. การกระทำที่นำไปสู่ถึงเป้าหมายร่วมกันของหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ให้ข้อมูล ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจเน้นหนักไปที่เป้าหมายหลักในการทำงานว่า เป็นการทำงานที่มีเป้าหมายเป็นแกนนำให้ทั้งหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชากระทำด้วยความมุ่งมั่น ซึ่งอาจจะต้องใช้การจูงใจ การเสริมพลังหรืออะไรก็ตามเพื่อให้บรรลุจุดหมาย ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...มันต้องมีเป้าหมาย... แล้วเราก็ต้องลุ่น ไปด้วยกัน ...จะต้องทำให้ได้ จะต้องจงใจ เสริมพลัง อะไรก็ตามแต่ ให้น้องไปถึงเป้าหมายของงานที่เรา กำลังทำอยู่...ต้องมีเป้าหมายเป็นแกนให้ มันไปตามนั้น...”

(สนทนากลุ่ม)

การให้ความหมายเชิงผลลัพธ์

จากคำกล่าวตามการรับรู้และประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล ทั้ง 15 ราย ได้ให้ความหมายเชิงผลลัพธ์จากการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 6 ความหมายด้วยกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. บุคคลสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข

ผู้ให้ข้อมูล กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นการช่วยให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข ประสบความสำเร็จตามความต้องการของแต่ละบุคคล ทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตประจำวัน ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ช่วยทำให้คนนี้สามารถที่จะดำรงชีวิตหรือว่าทำงาน...ได้มีความสุขแล้วก็ทำให้รู้สึก ว่าอยู่ได้ แล้วก็บรรลุในเรื่องของสิ่งที่คนเราต้องการตามของมาสโลว์นิต (Maslow's need) ได้...”

(สนทนากลุ่ม)

2. การทำให้บุคคลสามารถคิดพัฒนางานได้เอง

ผู้ให้ข้อมูล กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลสามารถคิดเองทำเองได้และสามารถพัฒนาวิธีการ สร้างรูปแบบการทำงานได้เอง รวมถึงการชักจูงผู้อื่นให้เห็นดีเห็นชอบและปฏิบัติตามได้ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“แรก ๆ เราก็ทำให้เค้าดู มันน่าจะเป็นอย่างงี้ ๆ แล้วตอนหลังเค้าก็มาศึกษา เค้าก็ไปทำ ของเค้าเองเค้าก็พัฒนาวิธีการ ...เคสคอนเฟอเรนซ์ (case conference) เค้าก็ไปคิด เค้าจะ พัฒนายังไง ให้คอนเฟอเรนซ์เค้าดีขึ้น จนกระทั่งทุกวันนี้ เค้าก็สร้างรูปแบบขึ้นมาว่า จะต้อง มีเนอสซิ่งไคแอค มีการตอบคำถาม แบ่งกลุ่มให้เพื่อนมีส่วนร่วม กลุ่มละสองคน...ตอนนี้ไม่ให้เขียน แผนใส่แล้ว ฟรีเซนต์ด้วยพาวเวอร์พอยท์ บางคนพอเพื่อนฟรีเซนต์เค้าก็เอาบ้าง...”

(สนทนากลุ่ม)

3. บุคคลเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถคิด ตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ ทำให้งานลื่นไหล เกิดประสิทธิภาพการพยาบาลที่ดีขึ้น

ผู้ให้ข้อมูล กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นการทำให้บุคคลมีความเชื่อมั่นในตนเองมีความมั่นใจในการทำงาน คิดทำในสิ่งที่ถูกต้อง สามารถตัดสินใจ แก้ไขปัญหาหรือจัดการกับเรื่องยาก ๆ ได้ ทำให้งานราบรื่นและลื่นไหลไปได้สะดวก เกิดประสิทธิภาพการพยาบาลที่ดีขึ้น เป็นผลดีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้รับบริการ ดังตัวอย่างดังกล่าวต่อไปนี้

“...ทำให้เค้ามั่นใจมากขึ้น ในการที่เค้าจะทำอะไรตัดสินใจอะไร เค้าจะต้องรู้สึกว่ามี ความเชื่อมั่นในตัวเองสูงหน่อยนะ เค้าถึงจะให้คำแนะนำหรือบอกคนใช้บริการคนใช้ได้ชัดเจน...”

“สมัยก่อนเนี่ย ไม่ว่าอะไรต้องนั่งรอหัวหน้า หัวหน้าไม่อยู่ทำอะไรไม่ได้ตัดสินใจอะไรไม่ได้ ซึ่งปัจจุบันนี้ถ้าคุณไม่ได้เอมพาวเวอร์ไว้เลยนะ เหตุการณ์ปัจจุบันทันด่วนไม่สามารถมีใคร ตัดสินใจได้...การเอมพาวเวอร์เม้นท์นี้จะทำให้งานลื่นไหลไปได้โดยไม่ต้องนั่งรอหัวหน้า...”

“...ได้ทั้งตัวเราและคนอื่น...ถ้าเราเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เค้ามีความสามารถ งานมันจะราบรื่น บริหารไปได้ดี...”

(สนทนากลุ่ม)

4. บุคคลมีความคิดอยากทำงาน อาสาทำงานและเสียสละเพื่อองค์กร

ผู้ให้ข้อมูล กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ได้รับการเสริมสร้าง เกิดความรู้สึกคิดอยากทำงานด้วยตนเอง มีความเต็มใจที่จะทำงาน อาสาสมัครทำงานเอง โดยไม่มีการบังคับ เสียสละเพื่อองค์กร เพื่อไม่ให้มีปัญหาในการทำงานและทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...เวลาไม่มีคนทำงาน แทนที่เค้าไม่ได้นอนทั้งคืนนี้ เค้าต้องบอกว่าเค้าออกเวอร์เลย แต่ เค้าจะเดินมาบอกว่า พี่วันนี้แลดูไม่มีคนทำงาน หนูจะทำงานนะ...”

“...จะเห็นในเรื่องของการทุ่มเทของน้อง...เค้าจะขึ้นจัตวอร์ดคือเอาวันหยุดวันอะไรมา ทำตรงนี้...ก็มีน้องที่เค้าอาสาเป็นพี่เลี้ยงให้ โดยที่มานอนอยู่ที่ วอร์ดเลยนะฮะ คือมีน้อง 1 ปี ที่อยู่ เวอร์สามารถคอนเสิร์ท เค้าได้ ถ้ามีปัญหาก็คือปลุกเค้าได้...บางที่เค้าทำงานเค้าล่วงเวลาให้โดยที่ไม่เอา โอที”

(สนทนากลุ่ม)

5. บุคคลเกิดการปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดี

ผู้ให้ข้อมูล กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนและ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดี เมื่อบุคคลได้รับโอกาสให้ทำงาน บุคคลจะเกิดการปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อทำงานที่ตนรับผิดชอบให้ได้ และ เมื่อทำสำเร็จบุคคลจะรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับ ทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานอื่นๆให้ดีขึ้นต่อไปอีก ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“ตอนที่เราไปเรียนบริหารเค้าเป็นคนรักวิชาการแทน ซึ่งจริง ๆ แล้ว ตัวเขาเองเนี่ยเขาไม่นึกว่าจะได้รับรักวิชาการแทน เขาคิดว่าเขาเองนี่ไม่เคยมีใครมองเขาเลย มั่นอกส่ายตา แต่เขาทำได้ พอเค้าทำเสร็จแล้ว เค้ารู้สึกว่ามีใคร ๆ ก็ยอมรับเค้าแหละ เค้านี้เปลี่ยนไปเยอะเลย เปลี่ยนไปจาก

ที่ไม่เอาอะไรเลยจน-ที่มีอะไรให้ผมทำ-

(สนทนากลุ่ม)

6. การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

ผู้ให้ข้อมูล กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุเป้าหมาย จากการที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการเสริมสร้างให้กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก ทำให้สามารถนำความคิดของผู้ได้บังคับบัญชามาช่วยพัฒนางาน ทำให้หัวหน้าไม่ต้องเครียดคนเดียว ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...เป็นสิ่งที่ช่วยให้ การบริหารหรือว่าในเรื่องอื่น ๆ เนี่ย ไปด้วยความเรียบร้อยแล้วก็บรรลุเป้าหมายของสิ่งที่เราต้องทำ...”

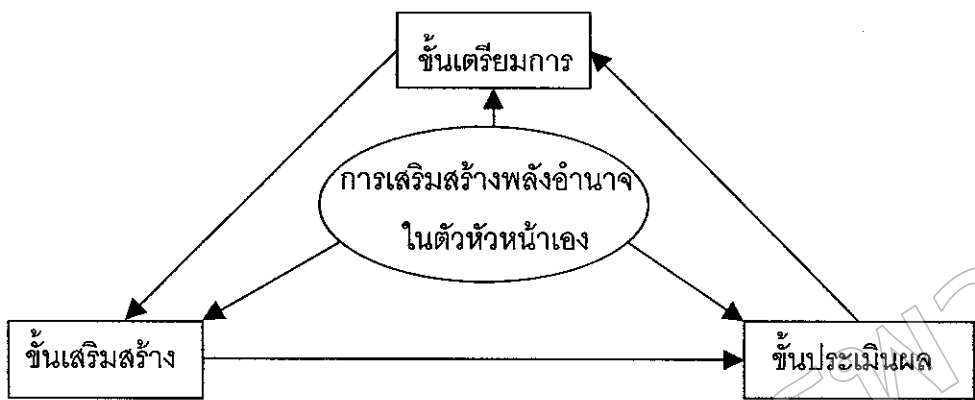
“...ผู้นำแทบจะไม่ต้องทำอะไรเลย เพราะน้องจะเก่งมาก แล้วก็กล้าพูดกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก ซึ่งอันนั้นจะเป็นสิ่งซึ่งทำให้องค์กรนี้เจริญ แล้วก็บรรลุจุดหมายปลายทางได้เร็วขึ้น”

“...เครียดน้อยลงค่ะ...น้องเค้าช่วยเราคิด-พออย่างนั้นเราก็ต้องไปเบิกผ้าห่อตัว ที่ตึกพิเศษเค้ามีผ้าห่อตัวนะคะ-โอเค เราก็มาเบิกทำอะไรของเราได้ เราก็ต้องฟังเค้าด้วยนะ”

(สนทนากลุ่ม)

ตอนที่ 2 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลทั้ง 15 ท่าน สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้หลายรูปแบบ เมื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์จึงพบว่าสามารถแบ่งขั้นตอนของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนเสริมสร้าง และขั้นตอนประเมินผล ในแต่ละขั้นตอนมีความหลากหลายของแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจที่หัวหน้าหรือผู้ปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาในบริบทของโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ยังพบว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของหัวหน้าหรือผู้ปฏิบัติมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ดังภาพที่ 4 ซึ่งจะขอกล่าวใน รายละเอียดเป็นลำดับต่อไป

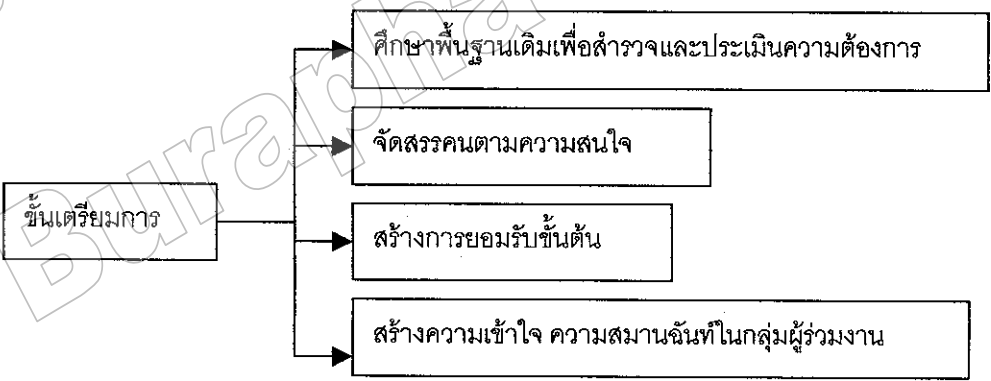


ภาพที่ 4 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียมการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ก่อนที่ผู้ให้ข้อมูลจะทำการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ได้บังคับบัญชาคนใดผู้ให้ข้อมูลจะเริ่มดำเนินการศึกษาพื้นฐานเดิมของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อสำรวจและประเมินความต้องการต่าง ๆ ทำการจัดสรรคนให้ทำงานตามความสนใจในสิ่งที่ชอบ นอกจากนี้ยังต้องสร้างการยอมรับและสร้างความเข้าใจ ความสามัคคีในกลุ่มผู้ร่วมงานอีกด้วย ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ขั้นเตรียมการ

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แนวทางที่ 1 ศึกษาพื้นฐานเดิมเพื่อสำรวจและประเมินความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการศึกษาพื้นฐานเดิมของผู้ได้บังคับบัญชา โดยสำรวจและประเมินความรู้ความสามารถ ความต้องการ จุดบกพร่องต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ จากการสังเกต การรวบรวมพฤติกรรมต่าง ๆ การพูดคุยกัน โดยอาศัยกระบวนการกลุ่ม เพื่อให้เป็นข้อมูลในการดำเนินการเสริมสร้างต่อไป ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...ต้องมองถึง ความรู้ความสามารถขนาดนี้ เนี่ยว่าเค้าทำได้ขนาดไหนก่อน แล้วค่อย เอมพาวเวอร์ หรือว่าค่อยเติมพลังเค้า...ในเรื่องของความรู้ที่เค้าน่าจะรู้อะไรบ้างเนี่ย ก็ประเมินเค้า ทุก 3 เดือน ช่วงปีที่ผ่านมา ก็เก็บพฤติกรรมที่ควรจะต้องเกิด เก็บไว้เป็นรายงานรวบรวมไว้...6 เดือนแรกก็ใช้เวลาช่วงเสาร์อาทิตย์นี้ หาเจ้าหน้าที่ที่ขึ้นมาโอที แล้วเราก็ให้เค้าอยู่ด้วยกันทั้งเสาร์ อาทิตย์ หนึ่ง...ครั้งแรกตัวเองเป็นผู้ดำเนินการเองโดยให้เค้าบอกจุดบกพร่องของเค้าแล้วสิ่งที่ เค้าต้องการ แล้วก็สิ่งต่าง ๆ ที่เค้าคิดว่า เค้าไม่พร้อม ขาดอะไร เป็นยังไง ก็ทำกระบวนการกลุ่ม ให้เค้าดูตัวเอง หลังจากที่ทำกระบวนการกลุ่ม 3 เดือน แล้วก็ 6 เดือน เราก็ได้หลายอย่างว่าจริงๆ ตรงนี้เค้าไม่มี...”

(สนทนากลุ่ม)

แนวทางที่ 2 จัดสรรบุคลากรตามความสนใจ

ในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมา โรงพยาบาลแห่งนี้มีการขยายงานโดยการเปิดหออผู้ป่วยใหม่ เป็นจำนวนมากกว่า 2 เท่าตัว จากหออผู้ป่วยรวมเป็นหออผู้ป่วยเฉพาะสาขาวิชา จากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ควรกระทำตั้งแต่ เริ่มต้น ตั้งแต่การจัดสรรบุคลากรตามความสนใจ เพราะเมื่อบุคคลได้ทำในสิ่งที่ตนรักและ ต้องการ จะก่อให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ รักความก้าวหน้า ขวนขวาย และเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานพัฒนาหน่วยงานด้วยตนเอง ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“ส่วนหนึ่งน้องจะต้องมีใจรักก่อน ต้องมีใจรักว่าจะอยู่กับคนไข้ลักษณะไหน สูติ ศัลย์ เมด เด็ก ตามที่เค้าเลือก บางคนถ้าเค้าเลือกได้อย่างที่อยากจะไปอยู่ เค้าก็ได้ตามที่เค้าตั้งใจ ความตั้งใจในการทำงานเค้าก็จะมีในระดับหนึ่ง แต่ว่าถ้าเค้าไปอยู่เวิร์ด ที่เค้าไม่อยากจะอยู่ เลือกศัลย์ ไปอยู่เมดอย่างนี้ เค้าก็จะ เรียกว่า อัพเซท ผิดหวังไปส่วนหนึ่งแล้ว ความตั้งใจในการทำงานก็อาจจะไม่ดี”

(อายุ 48 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

“...สังเกตว่าเด็กเลือกเนีย เค้าก็จะรักความก้าวหน้านะ ขวนขวาย กระตือรือร้น...”

(สนทนากลุ่ม)

แนวทางที่ 3 สร้างการยอมรับในตัวผู้บังคับบัญชา

จากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งมีระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งหัวหน้าหอที่แตกต่างกันได้ให้ข้อมูลตรงกันว่า การสร้างการยอมรับในตัวหัวหน้าหอผู้ปวยเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ รักและศรัทธาแล้ว จะทำให้เกิดความเต็มใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย มีความเกรงใจ ยอมรับฟังในสิ่งที่หัวหน้าพูด ตลอดจนอาสาทำงานเองและมีความรับผิดชอบต่องานนั้น ซึ่งการสร้างการยอมรับนี้ต้องใช้เวลาไม่สามารถสร้างได้ในทันทีหรือภายในระยะเวลาที่กำหนดได้ตายตัว อาจต้องใช้ทั้งพระเดชพระคุณ ให้ความเป็นพี่เป็นน้อง มีความเอื้ออาทร บางครั้งก็ต้องใช้ความเป็นหัวหน้าควบคู่กันไป ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...เราต้องให้คนที่เราเป็นผู้นำเค้ายอมรับเราก่อน พอลูกน้องยอมรับ อะไรก็ทำให้เราได้ เราได้ใจเค้าแล้วไง เราจะทำอะไรเราจะพูดอะไร เค้าก็จะแบบว่า เออ! ได้ เดี่ยวหนูทำนะเดี๋ยวหนูไปนะ เดี่ยวหนูทำเองนะพี่อันเนี่ยะ อันนี้หนูรับผิดชอบ”

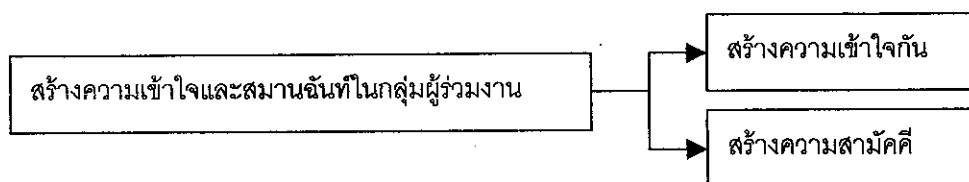
(สนทนากลุ่ม)

“น้องนี้ต้องยอมรับในตัวหัวหน้าก่อน ศรัทธา แล้วก็มีความรัก คืออาจจะไม่ได้รัก 100% แต่เค้าต้องมีใจที่จะฟัง ฟังแล้วมีความเกรงอกเกรงใจ ไม่ใช่บอกอะไรก็แอนตี้ตลอด... ต้องได้ใจ แต่ว่าการจะได้ใจน้องต้องแบบว่า ทำไปด้วยกัน วันสองวันจะได้หรือปีสองปีจะได้ มันต้องมีทั้งพระเดชพระคุณนะ บางครั้งต้องใช้ความเป็นหัวหน้า บางครั้งก็ต้อง อยู่แบบเอื้ออาทรเป็นพี่เป็นน้องช่วยกัน”

(สนทนากลุ่ม)

แนวทางที่ 4 สร้างความเข้าใจและความสามัคคีในกลุ่มผู้ร่วมงาน

ด้วยมนุษย์ทุกคนอยากเป็นคนดี อยากทำดี ถ้าผู้บังคับบัญชาสามารถทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนเข้าใจกัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เชื่อว่าจะทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนปรับพฤติกรรมตนเองให้สามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยดี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จึงได้ทำการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อสร้างโอกาสกระชับความสัมพันธ์และเรียนรู้ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนการสร้างควมสามัคคีและสัมพันธภาพที่ดีภายในหน่วยงานขึ้น ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 สร้างความเข้าใจและความสมานฉันท์ในกลุ่มผู้ร่วมงาน

โดยมีแนวทางในการสร้างดังนี้

แนวทางย่อยที่ 1 สร้างความเข้าใจกัน

พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่มีผู้ได้บังคับบัญชาอายุน้อยและมีอายุใกล้เคียงกัน จะทำการสร้างความเข้าใจกันโดยการจัดกิจกรรมประชุมกลุ่ม เพื่อให้ทุกคนได้พูดคุยกันหมด มีทั้งเรื่องปัญหาในการทำงานและปัญหาระหว่างบุคคล โดยจะมีการตั้งกฎกติกาวัตถุประสงค์ของการประชุมกันก่อน เพื่อทำความเข้าใจในข้อตกลงเบื้องต้น เพราะเมื่อมีความเข้าใจตรงกันแล้วจะทำให้กล้าพูดถึงปัญหาที่ค้างคาใจ จนทำให้บางคนเกิดการปรับตัวและมีการช่วยเหลือกันและกันมากขึ้น ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...ประชุมปรึกษากันในลักษณะว่า ตอนนี้งานของเรามีปัญหาอะไร แล้วใครมีปัญหาอะไร ให้ทุกคนพูดคุยกันหมด คือก่อนที่จะพูดก็ต้องบอก กฎ กติกา กันก่อนว่าที่เราจะประชุมนี้เพื่ออะไร กฎกติกาเรามีอย่างไร ที่นี้ต้องเข้าใจตรงกันแน่ๆ เค้าก็จะพูดออกมา เค้าก็พยายาม ปรับตัว...เคยทำถึงขนาดที่น้องบางคนเค้าก็ร้องให้ออกมา ว่าเค้าทำผิดอะไรตรงนี้นะ เสร็จแล้วก็ทำให้ทุกคนเข้าใจกัน พอทุกคนเข้าใจกันเค้าก็จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน...”

(สนทนากลุ่ม)

นอกจากนี้ยังมีการสร้างความเข้าใจกันอีกลักษณะหนึ่ง พบในผู้ให้ข้อมูลที่มีผู้ได้บังคับบัญชาอายุแตกต่างกัน ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวัย จะเริ่มจากการให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนมีโอกาสประเมินผู้ได้บังคับบัญชาก่อน แล้วจึงให้แต่ละคนประเมินตนเองและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ทราบส่วนดี ส่วนบกพร่องและส่วนที่เพื่อนร่วมงานต้องการให้ปรับเปลี่ยน ทั้งในเรื่องการทำงานและบุคลิกส่วนบุคคล โดยหัวหน้าจะเป็นผู้รวบรวมและสรุปกลับคืนให้เจ้าของข้อมูลทุกคนทราบด้วยลายมือของหัวหน้าเอง เพื่อลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้จากการเผชิญหน้า ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ต้องทำเรื่องความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงานกันก่อน ของพี่ ซีเนียร์ (Senior) เยอะจะมีช่องว่างระหว่างวัยเยอะ ต้องมาจูน (tune) คนก่อน ให้เข้าใจกันเรื่องงานเรามีส่วนไหนที่จะทำให้มันดีขึ้นหรือว่าต้องการปรับเปลี่ยนบุคคลไปประการใด ก็เลยเริ่มมาที่ประเมินหัวหน้า

หน่วยงานก่อนว่าหัวหน้าคุณมีส่วนดีส่วนแย่ตรงไหน อยากให้ปรับเปลี่ยนตรงไหน พอประเมิน หัวหน้าสักพัก เราก็ให้เขาประเมินตนเอง แต่พี่ไม่เอาของนาง ก.ไปส่งให้นาง ข. ทุกคนมี 19 คนก็จะเขียนกันคนละ 19 ชุด หัวหน้าก็มารวบรวม ซึ่งมันเป็นแบบทุกอย่างของคน ๆ นี้ด้วยลายมือตัวเองเพราะฉะนั้นก็จะไม่มีใครรู้ว่าเธอมองฉันอย่างไร และเพื่อไม่ให้ทุกคนขัดแย้งกันเอง ...”

(สนทนากลุ่ม)

แนวทางย่อยที่ 2 สร้างความสามัคคี

การสร้างสามัคคีเป็นวิธีการหนึ่งให้ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ได้ใช้ในการเสริมสร้างความรักความเข้าใจ ระหว่างกลุ่มผู้ร่วมงานโดยเน้นให้ทุกคนได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสได้พูดคุยกัน สนุกสนานร่วมกัน เช่น การจัดเลี้ยงตามโอกาสต่าง ๆ การพากันไปเที่ยวนอกสถานที่ ตามคำกล่าวต่อไปนี้

“...ชื่อของมาเลี้ยงกันก็เลยรู้สึกว่ามันได้มานั่งคุยกัน ทุกเดือน ก็จะมีคนคิดว่า วันนี้นั่นเกิดคนนี้ คนนั้น ก็จะมีการชวนกันกิน เป้าหมายคือว่าอยากให้คนได้มาสามัคคีกัน”

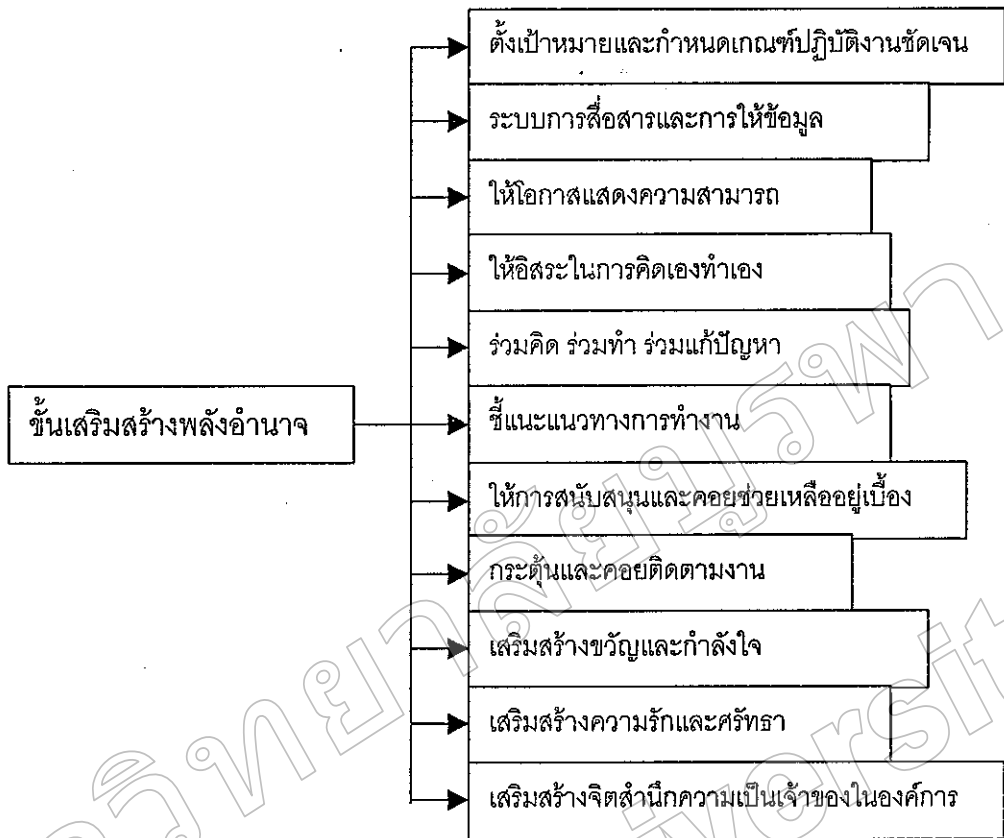
(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

“...พากันไปเที่ยวนอกสถานที่ วัดอุปประสงค์ คือเหมือนว่าไปทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน กระชับสัมพันธ์ นะ ให้น้องสนุกสนาน แต่ว่ามีความสามัคคีเกิดขึ้น...”

(สนทนากลุ่ม)

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นเสริมสร้างพลังอำนาจ

ในขั้นตอนของการเสริมสร้างพลังอำนาจนี้ ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้หลายแนวทาง ตั้งแต่การจัดตั้งเป้าหมายและกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีระบบการสื่อสารและการให้ข้อมูล การให้โอกาสแสดงความสามารถ การให้อิสระในการคิดเองทำเอง ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา มีการชี้แนะแนวทางการทำงาน คอยให้การสนับสนุนและช่วยเหลืออยู่เบื้องหลัง ในบางครั้งต้องมีการกระตุ้นและคอยติดตามงาน มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ เสริมสร้างความรักและศรัทธาต่อหัวหน้า รวมถึงการเสริมสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของในองค์กร ดังภาพที่ 7

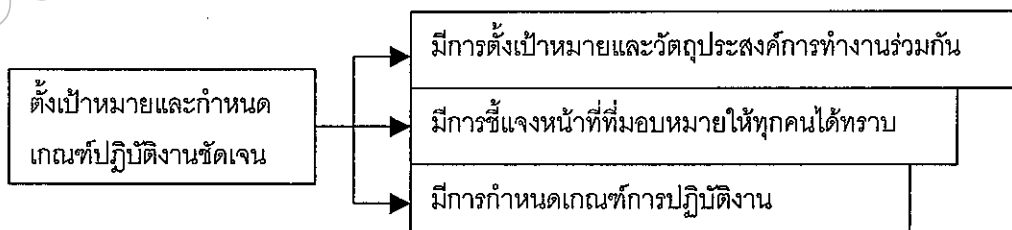


ภาพที่ 7 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ขั้นเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากภาพที่ 7 จะขอกล่าวรายละเอียดเป็นลำดับดังนี้

แนวทางที่ 1 ตั้งเป้าหมายและกำหนดเกณฑ์ปฏิบัติงาน

พบว่าผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความสำคัญกับแนวทางนี้เป็นลำดับต้น ๆ โดยกล่าวถึงการตั้ง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การชี้แจงหน้าที่ที่มอบหมายให้ทุกคนได้ทราบ และจะต้องมีนโยบายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 แนวทางการตั้งเป้าหมายและกำหนดเกณฑ์ปฏิบัติงานชัดเจน

มีรายละเอียดดังนี้ คือ

แนวทางย่อยที่ 1 มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน

พบว่าผู้ให้ข้อมูล มีการชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่เริ่มต้นทำงาน เพื่อให้ทุกคนมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน และพัฒนาตนเองให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่ได้วางไว้ร่วมกันแม้ว่าในบางครั้งอาจจะไม่ได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ทั้งหมดก็ตาม ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...เราต้องตั้งเป้า...เซทกันเลย...ต้นปีเราจะแพลนงานไปทั้งปีว่า ในปีหนึ่งเราจะทำอะไรบ้าง... มันอาจจะไม่เป็นตามแผนที่เดียว...แต่มันก็จะเดินไปตามนั้น ก็ช่วยกัน...”

(อายุ 48 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

“...มีเป้าหมายเลยว่าเค้าจะต้องเป็นพยาบาลทางศัลยกรรม แล้วเค้าสามารถที่จะเป็นคอนเซ็ปต์ทางศัลยกรรมได้กับสูติฯ เด็ก เมด ที่มีปัญหาทางศัลยกรรมไปอยู่กับเค้า ซึ่งเป้าหมายที่บอกกับเค้าแล้วตั้งแต่เปิดตึก...เป้าหมายของเราปลายปีหน้าเวิร์ดเราจะต้องอยู่ในอันดับที่หนึ่ง แล้วดูซิว่าเค้าสามารถจะทำได้แค่ไหน...”

(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 1 ปี ป.ตรี)

แนวทางย่อยที่ 2 มีการชี้แจงหน้าที่ที่มอบหมายให้ทุกคนทราบ

จากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล พบว่าเมื่อมีการมอบหมายงาน จำเป็นต้องทำการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติและผู้ร่วมงานทุกคนได้ทราบถึงตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ บทบาทของแต่ละคน ตลอดจนขั้นตอนการดำเนินงานและการประสานงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานอย่างชัดเจนและมั่นใจในการทำงานนั้น ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ถ้าทุกคนรู้ตำแหน่งหน้าที่ บทบาทของตัวเองหนะก็ไม่น่าจะมีปัญหา เรื่องใครจะครอบมใคร หรือเลื้อย อย่างที่ว่า(ลัดอำนาจ) ความเข้าใจมันก็ต้องตรงกันก่อน มีการแจกแจงหน้าที่ ความรับผิดชอบ...ก็ โอเค จั๊นประชุมรอบหน้าชั้นจะแจ้งให้คนทุกคนทราบว่าเรื่องคนนี่คนนี่รับไปนะ...ถ้าทุกคนมีเกี่ยวกับเรื่องนี้ ไปหาคนนี่เลย ถ้าพี่ไม่อยู่ถึงพี่อยู่คุณก็ไปเลย ถ้าแก้ปัญหาได้จบตรงคนนี่ แล้วคนนี่จะรายงานผลมาให้อีกที แต่ถ้าคิดว่าคุณแก้ไม่ได้คุณก็ ส่งต่อมาเลย ชั้นลงไปเอง ชี้แจงให้ผู้ร่วมงานคนอื่นได้ทราบด้วย...”

(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

แนวทางย่อยที่ 3 มีการกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจน

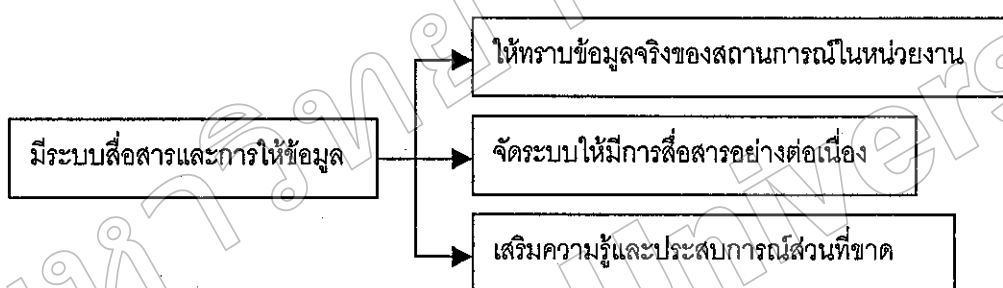
ผู้ให้ข้อมูล พบว่าในการปฏิบัติงาน ถ้ามีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน จะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถพิจารณาตัดสินใจได้เอง โดยไม่ต้องรอหัวหน้า มีความรู้สึกร่วมรับผิดชอบ และยอมเสียสละเพื่อองค์กรดังคำกล่าวต่อไปนี้

“คนใช้ วอร์ดที่ ยอดมันจะขึ้นจะลง เวลาลงบีบเค้าจะอาสาเลย เค้าจะบอกว่าเค้าขอออฟเวอร์นะ...เราจะกำหนดเกณฑ์ว่าคนใช้ 15 ต่อ พยาบาล 1 คน แต่พอคนใช้ล้น คนจะแออัดจัสท์ไวรของเค้าเองว่าวันนี้เค้าจะสเปร์ อันนี้ มีความรู้สึกกว่าเค้ามีความรับผิดชอบ เหนื่อยก็เหนื่อยด้วยกัน”

(สนทนากลุ่ม)

แนวทางที่ 2 มีระบบสื่อสารและการให้ข้อมูล

โดยทั่วไป บุคคลที่มีข้อมูลอย่างเพียงพอ จะมีความเข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี มีความมั่นใจและสามารถทำการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มความสามารถ จากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล ทำให้ผู้ให้ข้อมูลตระหนักถึงความสำคัญของการทำให้ทุกคนได้ทราบข้อมูลจริงของสถานการณ์ในหน่วยงาน มีการจัดระบบให้มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง มีการเสริมความรู้และประสบการณ์ส่วนที่ขาดให้กับทีมงาน เพื่อให้มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอันจะนำไปสู่คุณภาพการทำงานที่ประสบผลสำเร็จตามต้องการ ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 มีระบบสื่อสารและการให้ข้อมูล

ดังมีรายละเอียด คือ

แนวทางย่อยที่ 1 ให้ทราบข้อมูลจริงของสถานการณ์ในหน่วยงาน

ผู้ให้ข้อมูลพบว่า การให้ข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็น การเป็นหัวหน้า ต้องขยันพูด เพื่อรายงานความคืบหน้าของสิ่งที่ได้กระทำไป ต้องกล้าเปิดเผยสถานการณ์จริงของหน่วยงานทั้งด้านดีและไม่ดี ทั้งเรื่องภายในหน่วยงาน และภาพรวมขององค์กร ภายใต้หลักการและเหตุผล อันจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีต่อกัน ความร่วมมือในการหาแนวทางแก้ไขข้อผิดพลาด และยังเป็นการกระตุ้นให้เกิดความต้องการอยากจะทำางานด้วยความเต็มใจ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ตอนนั้นะ พี่ตามเรื่องนี้ให้แล้วนะ มันอย่างงั้นจะต้องรอกันก่อนนะ เริ่มจะพูดมากขึ้นในฮะ ไม่จั้นเค้าก็ไม่เข้าใจว่าเราทำอะไรอยู่ เราทำไมไม่ทำตามที่เค้าบอก เวลามีปัญหาทำไมไม่แก้ให้เค้า”

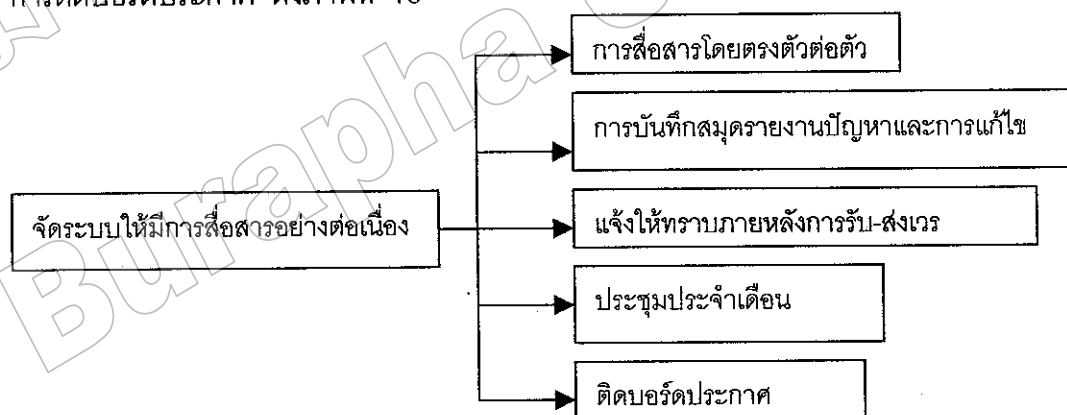
(อายุ 36 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี ป.ตรี)

“...ทุกคนก็ต้องรู้ปัญหาว่ามันเกิดขึ้นอย่างนี้มา ตัวเองก็ต้องหาวิธีอย่าให้มันเกิดซ้ำ ... เวลาที่มีข้อมูลใหม่เนี่ย พี่พยายามจะสื่อน้อง ๆ ว่า ข้อมูลขณะนั้นมันถึงไหน แล้วก็เล่าให้ฟังว่า คนอื่นเขาทำอะไรไปบ้างแล้ว ... แล้วเราก็ต้องบอกว่าเราน่าจะทำอะไรได้บ้าง... ต้องให้ข้อมูลเค้า... คุณจะเฉย ๆ ไม่เอา ไม่ผ่าน (การประเมินคุณภาพ) คงไม่ใช่ความผิดพลาด แต่ถ้ารอบข้าง (หอผู้ป่วยข้างเคียง) เค้าทำได้หมดเลย ห้อยยา การเงิน ทำได้หมดเลย เหลือเราไม่ได้อยู่คนเดียว เราจะอยู่ ยังไงหละ”

(อายุ 49 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 7 ปี ป.ตรี)

แนวทางย่อยที่ 2 จัดระบบให้มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

งานการพยาบาล เป็นงานการดูแลผู้ป่วยที่ต้องทำตลอด 24 ชั่วโมงอย่างต่อเนื่องทำให้มีลักษณะงานที่หมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกัน จากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชา ไม่มีโอกาสได้พบเจอกันทุกวันทั้งกับหัวหน้าและผู้ได้บังคับบัญชาด้วยตนเอง แต่บางครั้งอาจมีข้อมูลเหตุการณ์ หรือการแก้ไขปัญหาที่จำเป็นต้องทราบกันอย่างทั่วถึง ทำให้จำเป็นต้องสร้างช่องทางหรือจัดระบบการสื่อสารข้อมูลดังกล่าวขึ้น เพื่อจะได้ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่งานการบริการทางการพยาบาลได้ ซึ่งพบว่าผู้ให้ข้อมูลมีวิธีการสื่อสารข้อมูลหลายรูปแบบและในบางเรื่องอาจต้องใช้หลายวิธีด้วยกัน ได้แก่ การสื่อสารโดยตรงตัวต่อตัว การบันทึกในสมุดรายงานปัญหา และการแก้ไข การแจ้งให้ทราบภายหลังการรับ-ส่งเวร ในระหว่างการประชุมประจำเดือน และการติดบอร์ดประกาศ ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 การจัดระบบให้มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

มีรายละเอียดดังนี้ คือ

ลักษณะที่ 1 การสื่อสารโดยตรงตัวต่อตัว

จากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลพบว่า การสื่อสารโดยตรงถึงตัวผู้ได้บังคับบัญชาไม่ว่าจะด้วยคำพูดหรือเอกสารข้อความเป็นการสื่อสารที่ได้ผลมากที่สุด โดยเฉพาะในเรื่องของการพูดเป็นการสื่อสารที่สามารถสะท้อนกลับให้ผู้สื่อสารได้รับรู้ถึงความรู้สึก ความเข้าใจกัน ความเป็นมิตร ความเป็นกันเอง ที่หัวหน้าและผู้ได้บังคับบัญชามีต่อกันได้ ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากการสื่อสารได้เป็นอย่างดี ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ที่เชื่อว่าการพูดเป็นการสื่อสารที่ถึงที่สุด เพราะว่าเราไม่ได้พูดอย่างเดียว มีเรื่องของสายตาได้มองเห็น ได้สัมผัสได้จับต้อง...อย่างน้อยก็ต้องมีความรู้สึกเข้าไปเกี่ยวข้อง รู้สึกเป็นมิตรรู้สึกกันเอง...”

(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

“เวลามีข้อมูลอะไรนี่ ที่จะสื่อใดเรกท์ ถึงน้อง ...ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไร เรื่องเกี่ยวกับตัวเค้า ไร่ไม่เกี่ยวกับตัวเค้า...เด็กจะเข้าใจทุกอย่างได้ดีขึ้น แล้วก็กล้าที่จะแสดงออกหรือว่าสะท้อนกลับให้เรารับรู้...”

(อายุ 47 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 14 ปี ป.โท)

ลักษณะที่ 2 การบันทึกสมุดรายงานปัญหาและการแก้ไข

ผู้ให้ข้อมูลมีการจัดทำสมุดบันทึกปัญหาและการแก้ไข เพื่อใช้เป็นช่องทางสื่อสารระหว่างหัวหน้ากับผู้ได้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง เกี่ยวกับเหตุการณ์ และปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงการแก้ไขปัญหานั้นเบื้องต้น เสมือนเป็นช่องทางที่ใช้สำหรับการปรึกษาหารือและเพื่อการส่งต่อข้อมูลอีกทางหนึ่ง เพราะการแก้ไขปัญหานั้นแต่ละสถานการณ์อาจจะไม่เหมือนกัน ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ให้มีสมุดปัญหาไว้เลย ปัญหารายวัน รายเวอร์ ว่าปัญหานั้นคืออะไร วิธีการแก้ปัญหานั้นคืออะไร เวิร์นแก้ปัญหานั้นเป็นอย่างไรเพื่อให้เวิร์นอื่น ๆ มาอ่าน จะได้รู้ว่ามันคืออะไรว่ามันเกิดอะไรขึ้นบ้าง แล้วก็พอเวลาประชุมเราก็จะมาพูดถึงเรื่องนี้ว่าวิธีการแก้ไข ที่ดีที่สุดควรทำอย่างไร...รู้ว่าถ้ามีปัญหาถามมาปุ๊บจะเขียนบอกไปเลยว่า กรณีนี้ให้ทำแบบนี้ ในสมุดบันทึกของ ในสมุดปัญหา ก็ตอบไว้ ...แล้วในที่ประชุมเราก็จะบอกอีกทีหนึ่งให้เค้าไปคิดเองว่าเค้าควรจะทำอย่างไร ไม่มีใครคิดถูก 100% บางทีตัดสินใจไปแล้ว คนละสถานการณ์ อาจจะใช้ไม่ได้ก็ได้”

(สนทนากลุ่ม)

ลักษณะที่ 3 แจ้งให้ทราบภายหลังการรับ-ส่งเวอร์

ลักษณะที่ 4 ประชุมประจำเดือน

ลักษณะที่ 5 ดิบบอร์ดประกาศ

ผู้ให้ข้อมูลพบว่า การสื่อสารการให้ข้อมูลต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้หลาย ๆ วิธีร่วมกัน และมีการตั้งกฎกติกาของการสื่อสารว่าข้อมูลชนิดใดจะใช้วิธีการสื่อสารอย่างไร ให้ทุกคนในหน่วยงานได้ทราบเป็นแนวทางในการใช้ติดตามข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นการแจ้งให้ทราบภายหลังการรับ-ส่งเวอร์ การดิบบอร์ดประกาศ หรือการประชุมประจำเดือน นอกจากนี้การแจ้งให้ทราบ การย้ำหลาย ๆ หน การเขียนสรุปสั้น ๆ ให้อ่าน เพื่อชี้ให้เห็นความสำคัญและข้อดีข้อเสียในเรื่อมนั้น ๆ จะเป็นการดึงดูดความสนใจอีกรูปแบบหนึ่ง ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ตอนที่เรเปิดเวิร์ดจะตั้งกฎกติกาว่าหนังสือเวียน เราจะเวียนยังไ เราจะมบอร์ตรงไหนให้ ถ้าเป็นอะไรที่เร่งด่วน จะมีอีก บอร์ดหนึ่ง เป็นบอร์ดเล็ก ๆ ที่ทุกคนต้องถือปฏิบัติ อีกอันหนึ่งถ้าด่วนมากจริง ๆ อันไหนที่เกี่ยวข้องกับเค้าก็คือบอกตัวต่อตัว แล้วก็บางอย่างที่เป็นภาพรวมก็คือ หลังคอนเฟอเรนซ์ เสร็จ เพราะว่าป็นช่วงที่คนเจอกันเยอะ ๆ ก็ะบอก อีกอันหนึ่งคือ ในที่ประชุม...เอาอันที่เป็นประโยชน์กับเค้า เค้าจะรับ แต่ถ้าไม่เป็นประโยชน์เค้าจะไม่ค่อยรับ ก็เลยต้องใช้หลายวิธี วิธีเดียวไม่ได้ต้องใช้ผสมกันไป”

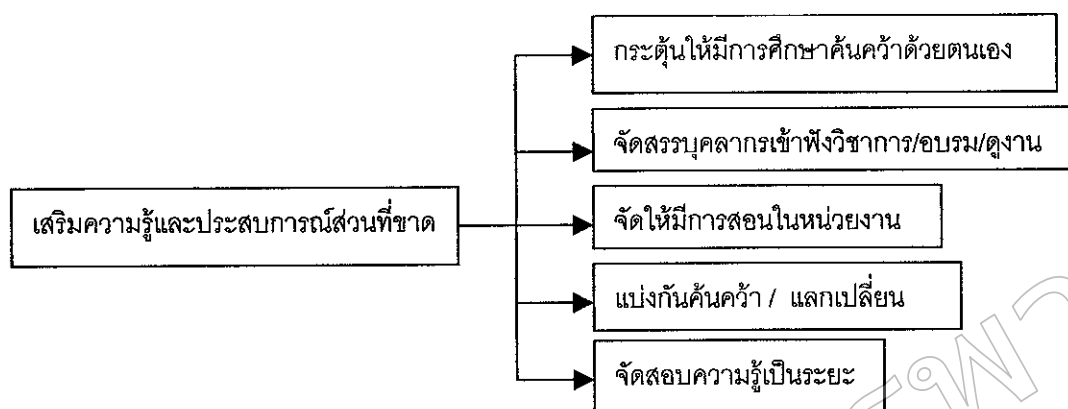
(อายุ 39 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ.12 ปี ป.ตรี)

“...อันไหนด่วน หรือสำคัญที่ก็จะชี้แจงในขณะช่วงที่ต่อเวอร์หลังจากชี้แจงแล้วนะ ไม่ใช่ชี้แจงวันเดียว เปลี่ยนหน้าเราก็ต้องซ้ำอีกที แล้วหลังจากที่ชี้แจงแล้วเราก็ติดโนบอร์ด ประจำเดือนเราก็อีกทีหนึ่ง ตรงนี้แน่นอน ต้องย้ำ 2-3 ครั้ง...เราจะขอรับ ที่สำคัญมาให้เค้า อันไหนที่สามารถดึงดูดความสนใจได้และที่สำคัญที่จะชี้ให้เห็นผลลบกับเค้า...คือให้เค้าระมัดระวังไว้ ถ้าเค้าไม่เข้าใจที่จะต่อทำว่า รายละเอียดให้ไปอ่านได้ เพราะถ้าเราแจ้งเฉย ๆ ไม่มีอะไรดึงดูด มันไม่เตือนใจเค้า ...บางทีก็แบบหลอก ๆ ล่อ ๆ ให้มันหนักกว่าเดิมซักหน่อย”

(อายุ 46 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี ป.โท)

แนวทางย่อยที่ 3 เสริมความรู้และประสบการณ์ส่วนที่ขาด

ผู้ให้ข้อมูลพบว่า งานส่วนใหญ่ที่สำเร็จได้ด้วยดี บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้และข้อมูลอย่างเพียงพอ เพื่อนำมาใช้ประกอบการปฏิบัติงานและการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ในบางสถานการณ์ ความรู้เพียงอย่างเดียวอาจจะยังไม่เพียงพอ เนื่องจากมีตัวแปรหลายรูปแบบเข้ามาเกี่ยวข้อง จำเป็นต้องมีประสบการณ์ควบคู่ไปด้วย เพื่อการตัดสินใจ ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์นั้น ๆ ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลจึงพยายามหาวิธีการเสริมความรู้และประสบการณ์ส่วนที่ขาดให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 เสริมความรู้และประสบการณ์ส่วนที่ขาด

มีรายละเอียด คือ

ลักษณะที่ 1 กระตุ้นให้มีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความสำคัญต่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเพื่อเพิ่มความรู้และสะสมประสบการณ์การทำงาน มีการกระตุ้นให้บุคลากรค้นคว้าหาวิธีเรียนรู้ด้วยตนเอง เกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เครื่องมือเครื่องใช้ในหน่วยงาน ข้อมูลที่จำเป็นในการทำงานและการให้คำแนะนำต่าง ๆ แก่ผู้รับบริการ ต้องรู้ให้จริงทุกเรื่องที่เป็น ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“... พี่ก็บอกให้เค้าไปหาเอง ถ้าคุณไม่รู้คุณต้องหาวิธีรู้ ถ้าคุณยังทำไม่เป็นต้องดูแล้วทำให้เป็น สถานการณ์ทุกเรื่องคุณต้องรู้หมด อะไรที่เป็นข้อมูลใหม่ เครื่องไหนใช้ไม่เป็นต้องหัดให้เป็นทุกอย่างที่อยู่ในหน่วยงานต้องทำให้ได้หมด ต้องรู้ให้จริงทุกเรื่อง ”

(สนทนากลุ่ม)

ลักษณะที่ 2 จัดสรรบุคลากรเข้าฟังวิชาการ/อบรม/ดูงาน

พบว่าผู้ให้ข้อมูลพยายามจัดสรรบุคลากรเข้าฟังวิชาการ/อบรม/ดูงานตามความสนใจและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาจุดอ่อน ของผู้ได้บังคับบัญชา ในบางเรื่องจะใช้ลักษณะเวียนกันไปให้ครบทุกคน และพิจารณาให้ไปตามวันหยุดของแต่ละคน มีการติดบอร์ดประกาศ เปิดโอกาสให้สมัครเข้าฟังด้วยตนเอง แต่บางคนที่ไม่ค่อยสนใจวิชาการ จะทำการจัดสรรในลักษณะการมอบหมายให้เข้าฟังเหมือนเป็นหน้าที่ แต่ก็มีการยืดหยุ่นให้ ถ้ามีเหตุผล โดยอาจมีการกำหนดวันแจ้งยกเลิกให้ด้วย ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...พัฒนาเค้าโดยส่งเค้าไปอบรม ในหัวข้อที่มันสอดคล้องกับจุดอ่อนของเขา...”

(อายุ 46 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 1 ปี ป.ตรี)

“...มันต้องพัฒนาก็เลยใช้วิธีดูเวอร์ ว่าใครว่าง เขียนไปเลยว่า เราจะส่งใคร ถ้าใครเข้าไม่ได้เนี่ย ให้แจ้งภายในวันไหน เราก็ยึดหยุ่นไม่ใช่ว่าฟิก ส่งแล้วคุณจะต้องเข้า แต่ให้มาบอกเราว่า เหตุผลอะไร แค่ว่ารู้สึกมันเป็นหน้าที่ ถ้าเกิดเราบอกหมายว่าเค้าต้องเข้าฟังเนี่ย เค้าก็จะเข้า”

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 7 ปี ป.โท)

“ที่จะเปิดโอกาสให้ทั้งหมด อบรมบุคลากรที่ไหน ก็พยายามเวียนให้ครบทุกคน...ถ้าเค้าสนใจเรื่องไหนเค้าก็จะสมัคร ก็จะติดประกาศไว้ ใครสนใจลงชื่อ ถ้าไปไม่ได้ให้โทรแจ้ง ก็เวียนกันไป “

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี ป.ตรี)

ลักษณะที่ 3 จัดให้มีการสอนในหน่วยงาน

พบว่าในบางครั้งผู้ได้บังคับบัญชาไม่ค่อยสนใจเสาะหาความรู้ ผู้ให้ข้อมูลจำเป็นต้องหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาเช่น การหาความรู้ใหม่ๆจากวารสาร เอกสารวิชาการ นำมาถ่ายทอดเอกสารแรกให้ บางครั้งอาจต้องทำการชี้แจงในสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรรู้ให้ทราบร่วมด้วย โดยเฉพาะในเรื่องที่เป็นหัวใจสำคัญของงานพิเศษของแต่ละคนที่รับผิดชอบ ถ่ายทอดวิธีการทำงานใหม่ๆที่ได้จากการดูงานนอกหน่วยงาน เพื่อนำมาร่วมกันพิจารณาปรับใช้ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“ที่เป็นคนสนใจวารสารใหม่ ๆ ก็จะเอามาพูดให้เค้าฟัง หรือซีลือก หรือเวลามีเอกสารใหม่ ๆ จากกลุ่มงาน เค้าจะแจกบางทีเด็กไม่ค่อยสนใจนะ ต้องมาชี้แจงให้เค้าฟัง ที่สำคัญน้องที่เป็นคณะกรรมการวิชาการ ก็จะเรียกมาเป็นพิเศษเลย ตรงนี้ต้องรู้นะ ...การทำเนอสซึ่งรวาดที่ไปร่วมกับวอร์ดต่าง ๆ ที่อยู่ในสาขา มีอะไรใหม่ ๆ ดี ๆ พี่ก็จะโน้ต เอาลงมาดูชีวะว่า จะเอามาปรับใช้ได้มั้ย”

(อายุ 46 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี ป.โท)

“...เด็กของพี่นี้ขาดประสบการณ์ ทุกอย่างเราต้องมาสอนหมด แล้วก็ทำอย่างไรเค้าถึงรู้เรื่อง ...เราก็เลยป้อน ซีลือกให้หมดเลยทุกอย่าง”

(อายุ 46 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 1 ปี ป.ตรี)

นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาความต้องการและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อเสริมความรู้และประสบการณ์ส่วนที่ขาด มีทั้งการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้และหัวหน้าเป็นผู้ให้ความรู้เอง โดยการจัดการเรียนการสอนแบบให้เห็นของจริงข้างเตียงผู้ป่วย (bed side teaching) หรือด้วยการจัดกิจกรรมจำลองสถานการณ์จริง ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“ถ้าเกิดมีปัญหาซ้ำ ๆ จะต้องใช้กระบวนการสอน ใช้แค่จากเตียงเป็นเบสไซด์ทีกซิง ...

เราทำให้ดูก่อน พร้อมกับการให้ความรู้ประกอบ แล้วก็ต้องมีเคล็ดลับให้ได้ศึกษาด้วย...”

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 1 ปี ป.โท)

“...เค้าอยากฝึกอะไรหลาย ๆ อย่าง อะไรที่เค้าต้องการจะเรียนรู้เนี่ย เรายังจะเชิญ อาจารย์มาสอนให้ตามต้องการ”

(อายุ 49 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 7 ปี ป.ตรี)

ลักษณะที่ 4 แบ่งกันค้นคว้า / แลกเปลี่ยนความรู้

ผู้ให้ข้อมูล พบว่าการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา นั้น การให้เพียงฝ่ายเดียวอาจไม่ค่อยได้ผลนัก ผู้รับควรมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ด้วย จึงได้ทำการแบ่งกันค้นคว้าหาความรู้เพื่อนำมาถ่ายทอดแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน แต่ด้วยขาดตอนใดที่สำคัญ หัวหน้าจะเป็นผู้คอยเสริมให้อีกทีหนึ่ง ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ต้องเพิ่มพูนความรู้ให้เขา...ไปวิเคราะห์สถิติเดิมว่ามีโรคอะไรบ้าง ที่สูงสุด...ก็ให้เขาศึกษาคณะโรคเสร็จแล้วเขาคณะโรคนั้นแหละมาคุยกันของแต่ละคน ให้มาคุยกันว่าของตัวเองที่ศึกษามาได้อะไรมาบ้าง มีอะไรบ้างให้เขาคุย”

(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 1 ปี ป.ตรี)

“...ตอน พรีคอนเฟอเรนซ์ ก็จะช่วยเสริมตลอด เพราะบางครั้งน้องเค้าก็ไม่ถึง หรือว่าไม่ทันได้นึก บางครั้งให้ไปหามาแล้วพ่วงนี้มาเข้าคอนเฟอเรนซ์กัน ไปหาความรู้มาแล้วมาถ่ายทอดให้เพื่อนฟัง”

(อายุ 37 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

ลักษณะที่ 5 จัดสอบความรู้เป็นระยะ

เนื่องจากหัวหน้าจำเป็นต้องทราบและร่วมรับผิดชอบกับผลงานที่เกิดขึ้นในหอผู้ป่วยโดยที่หัวหน้าไม่มีโอกาสร่วมปฏิบัติงานกับผู้ได้บังคับบัญชาตลอดเวลา เพื่อให้แน่ใจและมั่นใจถึงประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้าจึงทำการทดสอบความรู้เป็นระยะๆ เพื่อเป็นการฟื้นฟูความรู้ ความทรงจำทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ ซึ่งมีทั้งการกำหนดการสอบเป็นประจำทุกเดือนหรือทุก 6 เดือน หรืออาจจะไม่มีการกำหนดการทดสอบเป็นที่แน่นอนเพื่อให้ทุกคนเตรียมความพร้อมตลอดเวลา โดยที่หัวหน้าเป็นผู้ออกข้อสอบเอง บ้างก็เลือกข้อสอบจากผู้ปฏิบัติออกข้อสอบกันไว้อีกทีหนึ่ง การทำข้อสอบมีทั้งให้ทำในห้องประชุมก่อนเริ่มการประชุมประจำเดือน และให้อิสระกลับไปทำที่บ้านหรือที่ไหนก็ได้ และเมื่อทำการทดสอบแล้วจะมีการเฉลยเพื่อให้ทราบคำตอบที่ถูกต้อง สำหรับผู้ที่ทำคะแนนได้เต็มจะมีรางวัลให้ แต่ผู้ให้ข้อมูลบางคนก็ไม่ได้สนใจที่ผลของคะแนน จะมุ่งไปที่ผลลัพธ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อ่านและได้ทบทวนความรู้ โดยจะให้เป็นคะแนนความรับผิดชอบของการนำข้อสอบมาส่งตามกำหนดแทน ดังคำกล่าวต่อไปนี้

"...เราจะเอาอุบัติการณ์ตรงนี้มาจับนะ เราจะให้ความรู้ เรื่องที่ทำอยู่ทุกวันนี้ นั้น (มี ปัญหาอะไร) รีเปล่า...ก็ให้ความรู้เบื้องต้นไว้ เสร็จแล้วจะสอบเมื่อไหร่ไม่รู้ แล้วก็มาเฉลยในครั้งต่อไป หมายถึงการประชุมครั้งต่อไป ถ้ามีเวลาก็จะเฉลยปิดไว้ให้รู้...ข้อสอบนี้ออกเอง เป็นเดิมคำบรรยายเราจะสอดความรู้ทางทฤษฎียังไงบ้าง เพราะบางครั้งเราไม่ได้อยู่กับเค้าตลอดเวลา ใ้ที่ทำอยู่ไม่รู้มีประสิทธิภาพ รัมีความรู้จริงรีเปล่า เราก็เลยทำเวลาประชุมก็แจกข้อสอบกันก่อน ก็นั่งทำ "

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี ป.ตรี)

"...เวลาให้น้องพุดวิชาการก็ให้ทำเปเปอร์มา แล้วก็มาพุด แล้วก็มาสอบด้วยนะ ของพี่หนะ 6 เดือนสอบ เพื่อที่จะฟื้นฟูความรู้ แต่ก็เอาความรู้ที่เค้ามา ฟรีเซนท์นั้นแหละ แล้วก็ให้คนฟรีเซนท์นั้นแหละ ไปออกข้อสอบมา คือเราจะไม่หวังว่า ข้อสอบจะรัวไม่รู้ เราหวังแค่จะให้เค้ารู้เท่านั้นแหละ ถ้าใครทำได้เต็มก็ให้รางวัล ข้อสอบนี้พี่ใช้ทั้ง อาร์เอ็น พีเอ็น ข้อสอบเดียวกันเลย ให้เค้าออกข้อสอบเองแล้วลัดกันตรวจ เพราะเราต้องการฟื้นฟูความรู้ ฟื้นฟูความจำของเค้า...แล้วพี่ก็จะเฉลยข้อสอบให้เค้าฟังด้วย พี่เอ็น จะรู้ด้วย"

(อายุ 48 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

"พี่จะมีแบบทดสอบประจำเดือน แต่ว่าพี่จะไม่ได้เอาคะแนนนะคะให้ทุกคนทำ ลอกกันก็ได้ ให้กลับไปทำบ้านได้ ไม่ให้ทำเดี๋ยวนี้อ แล้วเธอก็จะได้ไปอ่านที่เราให้อ่าน...เราไม่ได้เอาคะแนน แต่เราจะมีคะแนนรับผิดชอบนะเวลาประเมินผล...เธอก็รับผิดชอบส่งพี่รีเปล่า"

(อายุ 46 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 1 ปี ป.ตรี)

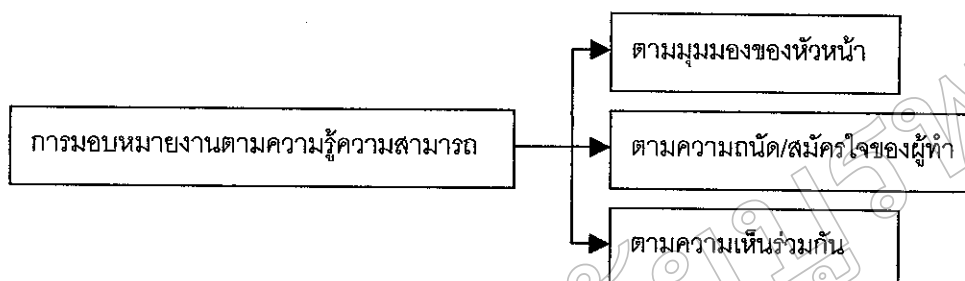
แนวทางที่ 3 ให้โอกาสแสดงความสามารถ

การจะเสริมสร้างให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความสามารถในการทำงาน และสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพได้นั้น ผู้ให้ข้อมูลพบว่า จะต้องให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถด้วย โดยการมอบหมายงาน และให้อำนาจในการตัดสินใจตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลในทุกระดับ ตามความยากง่ายของงาน เพื่อเป็นการแบ่งกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับทุก ๆ คนในหน่วยงาน ตามคำกล่าวต่อไปนี้

"...จะแบ่งเป็น กรรมการต่าง ๆ มีวิชาการ บริการ ติดเชื้ออะไรอย่างเงี้ย แล้วในบริการจะมีอะไรบ้าง ก็จะทำให้เค้ารับผิดชอบ...วิชาการมีอะไรก็จะให้วิชาการเค้าดูแล บางส่วนพี่ก็ช่วยในโครงการด้วยเงี้ย ...พี่เอ็นอาจจะโครงการที่ง่าย ๆ หน่อยแล้วพยาบาลอาจจะเอาเรื่องที่ยากหน่อย แต่ทุกคนจะต้องมีงานที่จะต้องทำ"

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 7 ปี ป.โท)

นอกจากนี้ยังพบลักษณะการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ให้ข้อมูลอยู่ 3 ลักษณะด้วยกัน คือ เป็นการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถตามมุมมองของหัวหน้าเอง , ตามความถนัดหรือความสมัครใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และในบางงานจะทำการมอบหมายงานตามความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายรวมถึงผู้ร่วมงานด้วย ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ

มีรายละเอียด ดังนี้

แนวทางย่อยที่ 1 การมอบหมายงานตามมุมมองของหัวหน้า

พบว่าผู้ให้ข้อมูลให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถในการทำงาน โดยการมอบหมายงานตามมุมมองที่หัวหน้าคิดว่าบุคคลนั้น ๆ มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานนั้นได้สำเร็จโดยเฉพาะในหอผู้ป่วยที่มีบุคลากรใหม่เพิ่งจบการศึกษา ขาดประสบการณ์การทำงาน ภายหลังจากที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ประเมินความสามารถพิเศษเฉพาะบุคคลแล้ว จึงได้ให้โอกาสแสดงความสามารถและให้การสนับสนุนตามจุดเด่นของแต่ละบุคคล ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...น้องที่มาใหม่มีจุดอ่อนที่ประสบการณ์เขาไม่มี... จุดอ่อนของเขาเราก็ทำให้เป็นจุดแข็งโดยที่มอบหมายงาน...มองว่าจุดแข็งของเขาคืออะไร เราจะสนับสนุนส่วนนั้น “

(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 1 ปี ป.ตรี)

“...ที่จะบอกเลย คนนี้เหมาะกับอันนั้น คนโน้นเหมาะกับอันโน้น คนนี้เก่งไปทางโน้นทางนี้ก็คือ ให้มันไปคนละทางหนะ จุดเด่นไปคนละจุดเด่น”

(อายุ 44 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี ป.ตรี)

แนวทางย่อยที่ 2 การมอบหมายงานตามความถนัดหรือสมัครใจของ ผู้ปฏิบัติ

เมื่อมีงานผู้ให้ข้อมูลจะเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เสนอตัวเองเข้าทำงานที่ตนเองชอบ และมั่นใจว่าตนเองมีความสามารถทำได้ จึงทำการมอบหมายงานเพื่อกระจายงานและความรับผิดชอบออกไปให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตามความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล งานใดต้องทำงานกันเป็นทีมก็ให้เลือกสมาชิกทีมกัน ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“เราก็พยายามกระจายงานให้ตามความรู้ความสามารถ บางทีก็ใช้ว่าใครจะรับงานนี้ไป ใครคิดว่าตนเองถนัดมีความสามารถก็รับไป”

(อายุ 37 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

“พอได้งานที่ทำออกมา เราก็จะ list ขึ้นแผ่นไล่ขึ้นมาเลย ใครจะรับหัวข้อไหน อันนี้ตนเอง หนูเอง ข.บอกข้อนี้หนูเอา ๆ ๆ ทุกคนก็จะมีทีมของตัวเอง ซึ่งจะ去做 2-3 คน แล้วก็ให้มีหัวหน้าทีม เค้าน่าจะต้องเป็นโวลันเทียร์”

(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

แนวทางย่อยที่ 3 การมอบหมายงานตามความคิดเห็นร่วมกัน

งานบางงานแม้จะมีผู้มาขออาสาทำงานให้ด้วยความสมัครใจ หัวหน้าก็ต้องให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชา แต่ยังคงจำเป็นต้องขอความคิดเห็นจากทุก ๆ คนในหน่วยงาน เพื่อสร้างการยอมรับและความร่วมมือที่ดีภายในทีมงานด้วย ในบางครั้งอาจต้องใช้วิธีระดมความคิดเห็นเพื่อสรรหาบุคคลที่เหมาะสมกับงาน เพราะผู้ร่วมงานด้วยกันจะทราบความสามารถหรือจุดเด่นเฉพาะของเพื่อนร่วมงานด้วยกันดี ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...งานบางงานนะคนก็อยากจะทำ...เค้ามาขอทำก็มี...เราก็ต้องถามความสมัครใจผู้ร่วมงานเหมือนกันว่า เออ ! เราจะให้คนนี้ ทุกคนเห็นว่าย่างไร เค้าต้องยอมรับตรงนั้นด้วย ...ต้องให้โอกาสเค้า”

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี ป.ตรี)

“...ใช้ระดมพลังสมอง เราจะเห็นว่าเพื่อนร่วมงานของเขาแต่ละคนเป็นอย่างไร ใครที่มีความสามารถที่จะช่วยตรงนั้นที่จะช่วยให้เวิร์ดสามารถพัฒนาได้”

(อายุ 37 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

แนวทางที่ 4 ให้อิสระในการคิดเอง ทำเอง

ผู้ให้ข้อมูลพบว่า การให้อิสระในด้านความคิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้คิดเองและมีโอกาสกระทำด้วยตนเอง เมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงอะไรในหน่วยงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเหมาะสมยิ่งขึ้นก็สามารถกระทำได้ โดยหัวหน้าจะเป็นผู้ให้ข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญและเป็นหลักการต่างๆที่เกี่ยวข้องไว้ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานเสมือนเป็นบ้านของตน ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ตั้งแต่เริ่มเปิดตึกก็คือให้เค้าจัดสถานที่ทำงานเอง ก็บอกให้คิดเอง ทำเอง ว่าถ้าเค้าจะทำงานตรงนี้เค้าจะอย่างไร แต่ถ้าห้องหลัก ๆ ก็บอกให้ พอไปพักระยะหนึ่งเค้าก็จะเปลี่ยนของเค้าเอง ว่าอย่างนี้น่าไม่สะดวกนะ ก็ให้เค้ารู้เหมือนกับให้เค้าได้คิด เค้าจะมี

ความรู้สึกได้ทำเป็นบ้านของเค้า ก็เลยปล่อยให้เค้าทำ แล้วก็บอกเค้าตลอดเวลาว่าให้เค้าทำได้เต็มที่"

(สนทนากลุ่ม)

ในกรณีที่ผู้ได้บังคับบัญชา เสนอความคิดความต้องการเพื่อการพัฒนางาน ผู้ให้ข้อมูลจะให้การสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั้นอย่างเต็มที่ เพราะถ้าทำแล้วได้ผลดีจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ แต่ถ้าไม่ได้ผลผู้ได้บังคับบัญชาจะรู้สึกท้อว่าหัวหน้าได้เปิดโอกาสให้ทดลองทำแล้ว อย่างน้อยก็ได้ประสบการณ์และเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา ดังคำกล่าวต่อไปนี้

"...น้องบางคนอยากจะจัดตรงนั้น อยากจะทำตรงนี้ วอร์ดเราอยากจะมีของเล่น อยากจะมีอันโน่น อันนี้ อยากจะรีแลกซ์ อยากจะมีวิทยุอะไรอย่างเงี้ย ถ้าทำได้พี่ทำให้"

(อายุ 44 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี ป.ตรี)

"ถ้าทำแล้วดีขึ้นก็จะเป็นผลดี อีกอย่างหนึ่งลูกน้องก็ภูมิใจ เพราะได้เสนอตรงส่วนนี้มา แต่ถ้าเสนอแล้วทำไม่ได้ผลตามนั้นเค้าก็ต้องปรับใจ ตรงส่วนนี้เค้าก็จะมองว่าเราได้เปิดโอกาสให้เค้า"

(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 1 ปี ป.ตรี)

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลพบว่า การบอกแนวทางปฏิบัติงานไม่ได้เป็นผลดีต่อผู้ได้บังคับบัญชาเสมอไป ควรให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถในการค้นหาด้วยตนเองบ้าง จะได้เกิดความรู้สึกหรืออรรถในการค้นคว้าและรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง ยกเว้นในเรื่องบางเรื่องที่รอไม่ได้ ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

"ถ้าเราบอกเค้ามากเกินไป เค้าจะรู้สึกแย่ ใช่ว่าคนที่มีประสบการณ์เยอะ ๆ บอกเค้าแล้วจะดีนะคะ บางทีต้องให้โอกาสเค้าค้นหา... ไม่บอกก่อนเพราะเค้าจะไม่ค่อยค้นคว้า แล้วอีกอย่างเค้าจะรู้สึกว่า ทำไม่เราถึงไม่รู้... เพราะเค้าสามารถไปหาเองได้ ถ้ามันไม่ทันเวลาก็อีกเรื่องหนึ่ง"

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 1 ปี ป.โท)

แนวทางที่ 5 ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจแก้ไขปัญหา

ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนมีความคิดเป็นของตนเอง การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิดหาแนวทางปฏิบัติร่วมกันจึงเหตุผล จะนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ด้วยความรู้สึกที่เป็นเจ้าของงานร่วมกัน เนื่องจากเป็นงานที่เกิดจากความคิดของเขาเอง จะสามารถช่วยลดปัญหาในการทำงานและทำให้งานสำเร็จด้วยดี แต่ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้น ทุกคนก็จะมีส่วนร่วมใช้ความรู้และประสบการณ์ในการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหามา และการตัดสินใจ

ร่วมกัน ซึ่งตลอดกระบวนการหัวหน้าจะมีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำและคอยติดตามการทำงาน ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...เด็ก ๆ สมัยนี้เค้ามีความคิดเป็นของตัวเองเราเป็นผู้ชี้แนะหรือว่าไกด์เค้าว่าควรจะทำอย่างนี้ ๆ ให้เค้าคิดมาก่อนแล้วก็มาคุยกันในที่ประชุม...มันก็เหมือนกับว่าเค้ามีส่วนร่วมได้ทำงานตรงนี้ด้วย...จะให้ลักษณะการประชุม พอมีอันไหนที่มีปัญหา ก็ลิสต์ปัญหาขึ้นมาแล้วก็จะถามว่ามีวิธีแก้ไขอย่างไร ให้ช่วยกันคิด ...”

(สนทนากลุ่ม)

“...พยายาม รวบรวมใจกันให้ได้ว่าปัญหาของเราตรงเนี่ย เราจะแก้ปัญหายังไง เพื่อให้องค์การของเราอยู่ได้อย่างไม่มีปัญหากับใคร ในหน่วยงานของเราต้อง... ชื่อเสียงอะไรทุกอย่าง...”

(อายุ 39 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ.12 ปี ป.ตรี)

“งานส่วนใหญ่ที่สำเร็จจะต้องเป็น ไอเดียร่วมกัน แม้เราจะเป็นคนต้นคิด ก็จะต้องไปถามความคิดของคนที่จะปฏิบัติ ผู้ร่วมงาน ได้ความยอมรับของผู้ร่วมงาน แล้วถึงมือปฏิบัติ เพราะฉะนั้นบุคลากรให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี...”

(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

ในการที่หัวหน้าให้อีกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้เสนอแนะความคิดเห็น และสะท้อนกลับให้ทราบถึงการได้รับความสนใจในข้อคิดเห็นที่เสนอมานี้ จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชากลับแสดงความคิดเห็น กล้าพูด กล้าโต้แย้งในสิ่งที่คิดว่ามีเหตุผลมากกว่า กล้าที่จะแสดงออกมากขึ้น ทำให้ได้บรรยากาศของการทำงานร่วมกัน ได้แนวคิดใหม่ ๆ มาพัฒนางานให้ดีขึ้น สำหรับผู้ได้บังคับบัญชาบางคนที่ไม่ค่อยกล้าแสดงออกในการเสนอความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูลจะทำการกระตุ้น ชักถาม และให้เวลาในการพูดคุยมากขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดการผูกขาดในการแสดงความคิดเห็น ในบางหน่วยงานมีการจัดทำกล่องแสดงความคิดเห็นขึ้นมาช่วยร่วมด้วย ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“มีน้องเสนอความคิดเห็นอะไรขึ้นมาบางอย่าง ถ้าหัวหน้านี้รับรู้ว่ามีไอเค ความคิดของเค้าอันนั้นมีประโยชน์ แล้วเราสะท้อนกลับให้เค้ารู้ว่า น่าจะเป็นสิ่งที่ดีนะ หรือถ้าเราเห็นว่ามันควรจะปรับตรงนั้นนิด ตรงนี้หน่อย แล้วเราเสนอแนะความคิดเห็นของเราไปด้วยนะ เวลาครั้งต่อไปเด็กจะกล้าแสดงออกมากขึ้น กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าโต้แย้งกับสิ่งซึ่งแม้แต่หัวหน้าเองพูด ซึ่งเค้าคิดว่ามันมีเหตุผลมากกว่า...”

(อายุ 47 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ.14 ปี ป.โท)

“...บางคนก็ไม่ค่อยกล้าแสดงออกเท่าไร เราก็จะพูดคุยกับเค้า ค่อนข้างเยอะหน่อย ก็ถามว่าตอนนี้ทำอะไรอยู่ อยากทำอะไรมั๊ย ในหน่วยงาน เค้าคิดยังไง ก็คือเปิดโอกาส ทำกล่อง แสดงความคิดเห็น เค้าก็เสนอทำกล่องขึ้นมา ...”

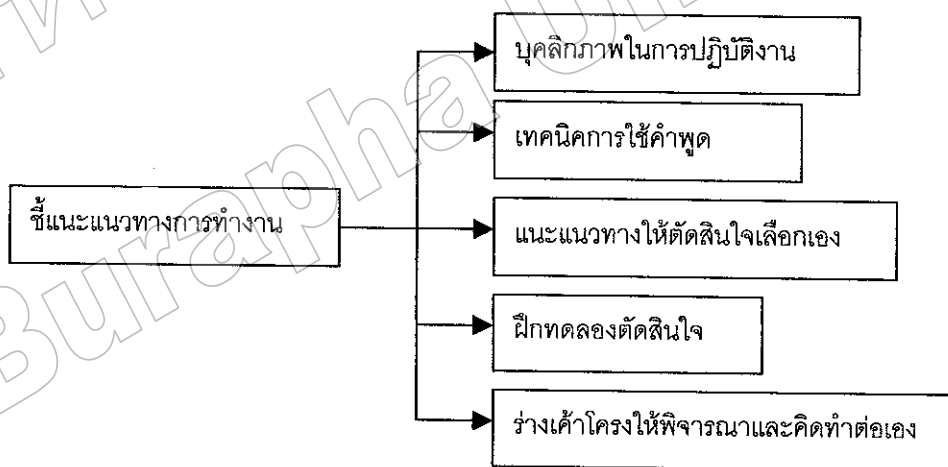
(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี ป.ตรี)

“...คนที่เงียบ เราก็กระตุ้นให้เขาพูดด้วย เวลาที่เขาคุย ๆ กัน เขาก็สามารถจะมีหลายความคิด เข้ามาหาเรา”

(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 1 ปี ป.ตรี)

แนวทางที่ 6 ชี้นะแนวทางการทำงาน

ในความเป็นจริง หัวหน้าไม่สามารถให้การดูแลควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตลอด 24 ชั่วโมง ผู้ให้ข้อมูลพบว่าการชี้นะแนวทางการทำงานเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อเสริมสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนสามารถทำงานได้และตัดสินใจได้ด้วยตนเองตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลมีการชี้นะแนวทางการเสริมสร้างบุคลิกภาพในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามบทบาท มีการชี้นะเทคนิคการใช้คำพูดเพื่อให้สมาชิกทีมทำงานได้ มีการแนะแนวทางหลายรูปแบบเพื่อให้ตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสมไปปฏิบัติเอง มีการฝึกทดลองตัดสินใจ และการร่างเค้าโครงเป็นแนวทางให้คิดทำต่อได้เอง ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 ชี้นะแนวทางการทำงาน

มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวทางย่อยที่ 1 ชี้นะแนวทางการเสริมสร้างบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน

บุคลิกภาพในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และเป็นที่พึงของผู้รับบริการและผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะพยาบาลหัวหน้าทีมที่เป็นพยาบาลน้องใหม่ ผู้ให้ข้อมูลพบว่าจะต้องมีบุคลิกภาพที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่มีความรู้ มีความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล วางตัวถูกบทบาทการเป็นหัวหน้าทีมเป็นที่พึงของสมาชิกทีมได้ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...จะบอกได้ว่า ถ้าจะต้องเป็นหัวหน้าทีมคุณน้องซึ่งใหม่ ถ้าเค้าทำตัว วางตัวไม่ถูก ไม่มีความรู้ ปฏิบัติการไม่ถูกต้องแล้วทีมจะพึ่งใคร มันก็จะกระตุ้นให้เค้าอยากจะทำเอง...”
(สนทนากลุ่ม)

แนวทางย่อยที่ 2 แนะนำเทคนิคการใช้คำพูด

ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนมีบุคลิกลักษณะที่ไม่เหมือนกัน บางคนนิ่ง ๆ เกรงใจผู้อื่น มักมีปัญหาในการเป็นผู้นำทีม และสมาชิกทีมบางคนก็ไม่สามารถใช้คำพูดตรง ๆ ได้ หัวหน้าจึงจำเป็นต้องแนะนำเทคนิคการใช้คำพูด เพื่อใช้ในการติดตามงานและเพื่อให้สมาชิกทีมทำงานได้ตามต้องการ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“จะพัฒนาคนทีมนิ่ง ๆ ขึ้นมาเป็นผู้นำ คงต้องใช้เวลา...ที่จะแนะนำการพูดจะพูดอย่างไร ... จะเน้นในเรื่องการใช้เทคนิคคำพูดในเรื่องของการติดตามงาน จะสอนเทคนิคคำพูดที่จะเรียกน้อง ให้น้องทำอะไรอย่าง...เค้าก็เริ่มที่จะเป็น เริ่มใช้คำพูด คือบางคน เราพูดตรง ๆ ใช้ตรง ๆ จะไม่ได้...”
(อายุ 39 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ.12 ปี ป.ตรี)

แนวทางย่อยที่ 3 แนะนำแนวทางหลายรูปแบบให้ตัดสินใจเลือกเอง

พบว่าภายหลังจากการมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้คิดหาวิธีทำงานด้วยตนเอง แล้ว ในบางครั้งอาจมีปัญหาไม่สามารถทำต่อได้ ผู้ให้ข้อมูลจะเข้าไปพูดคุยได้ถามหาสาเหตุเพื่อช่วยหาแนวทางและให้การแนะนำการแก้ไขปัญหาหรือช่องทางที่น่าจะเป็นไปได้ แล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติด้วยตนเอง ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“หลาย ๆ ขั้นตอนนี้น้องจะครีเอท งานออกมาเองโดยที่เราเองไม่จำเป็นต้องเข้าไปสั่ง แล้วเพียงแต่ว่าเค้าทำแล้วมีปัญหาเราเพียงแต่มานั่งคุยกันว่าทางเดินมันไปทางนี้ได้นะ น้องลองตัดสินใจดูซิว่าน้องจะทำอย่างไรเท่านั้นเอง”

(อายุ 47 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ.14 ปี ป.โท)

แนวทางย่อยที่ 4 ฝึกทดลองตัดสินใจ

การจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องคอยหัวหน้า ในสถานการณ์บางสถานการณ์ที่คาดว่าอาจจะเกิดขึ้นได้นั้น พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีการชี้แนะแนวทางโดยสร้าง

สถานการณ์สมมุติขึ้น ทำการทดลองตัดสินใจให้ดูเป็นตัวอย่าง และให้ผู้ได้บังคับบัญชาฝึกการตัดสินใจตามสถานการณ์ที่สมมุตินั้น เพื่อเตรียมความพร้อมและมั่นใจได้ว่าจะเผชิญกับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...บางที่ต้องทดลองตัดสินใจให้เค้าดู โทรมอย่างนี้ ถ้าเค้าพูดว่าอย่างนี้พูดไปอย่างนี้ เราต้องตัดสินใจอย่างนี้ ...ถ้าเค้าพูดมาอย่างนี้ เราต้องพูดอย่างเงี้ย ลองพูดดูสิ ลองพูด แต่เดี๋ยวนี้อีกก็ทำได้...”

(อายุ 44 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี ป.ตรี)

แนวทางย่อยที่ 5 ร่างเค้าโครงให้พิจารณาและคิดทำต่อเอง

ผู้ให้ข้อมูลพบว่า แม้จะให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนได้เสนอความคิดเห็นในการพัฒนาปรับปรุงงานแล้ว ในบางครั้งก็ไม่สามารถคิดได้กว้างไกลและครอบคลุมเนื่องจากมีประสบการณ์น้อย แต่ถ้าหัวหน้าแนะแนวทางโดยการสร้างโครงร่างและอธิบายแนวคิดเรื่องนั้น ๆ ให้ ผู้ได้บังคับบัญชาก็สามารถที่จะคิดทำต่อไปเองได้ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ให้แต่ละคนเสนอว่า ในเวิร์ดเนี่ยอยากจะทำอะไรบ้างก็เสนอมา...บางทีให้คิดเนี่ยเองก็คิดไม่ออกเหมือนกัน...น้องเค้าอาจจะมองไม่ถึง หลังจากที่เราวางโครงแล้วให้เค้าไปรันต่อเนี่ย เค้าคงทำได้ บอกคอนเซปท์ ว่าเรื่องนี้ มันจะเป็นอย่างนั้นอะ อะไรยังงี้...”

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 7 ปี ป.โท)

แนวทางที่ 7 ให้การสนับสนุนและคอยช่วยเหลืออยู่เบื้องหลัง

ในบางสถานการณ์ผู้ได้บังคับบัญชาอาจพบกับปัญหาหรืออุปสรรคบางอย่างจนไม่สามารถตัดสินใจหรือดำเนินการต่อไปได้ด้วยตนเอง พบว่า ผู้ให้ข้อมูลจะเข้าไปคอยให้การช่วยเหลือ รับช่วงต่อ หรือหาช่องทางสนับสนุนช่วยเหลือ เพื่อให้การทำงานบรรลุผลตามเป้าหมายได้ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“ตัวเองก็ต้องเสนอตัวเองไปว่าถ้าคุณเข้าประชุมไม่ได้ หรือว่าติดธุระ เราก็ต้องเข้าแทน...แล้วเราก็บอกเค้าเลยว่า ถ้าเค้าทำอะไรไม่ทัน ทำไม่ได้ บอกพี่ เดี๋ยวจะช่วยให้เขาให้ะนะ ไม่ใช่ที่เราทำได้ทุกอย่างหรอกก็ต้องไปปรึกษาหาคนช่วย แล้วก็ ทำให้มันได้ตามเป้าหมาย”

(อายุ 49 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 7 ปี ป.ตรี)

“เป็นเรื่องนอกเหนือหน่วยงานเรื่องของสิ่งแวดล้อม เป็นเรื่องของคนรอบนอก ซึ่งถ้าเขาติด ไม่ได้ เราก็ต้องมารับช่วงต่อเขาอีก...เราก็คงเป็นกำแพง เป็นตัวชน ถ้าเขามีปัญหาเราจะรับทันที”

(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

แนวทางที่ 8 กระตุ้นและคอยติดตามงาน

ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ภายหลังจากการมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชากระทำงานใด ๆ หรือภายหลังจากมีมติตกลงร่วมกันกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อระยะเวลาผ่านไปมักเกิดการยืดหยุ่นหรือละเลยการกระทำนั้น ๆ จำเป็นต้องมีการกระตุ้นและคอยติดตามเป็นระยะ เพื่อให้ทราบความคืบหน้าและทำให้งานหรือการกระทำนั้นดำเนินต่อไปจนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด โดยใช้วิธีการกำหนดวันส่งมอบงาน ซึ่งหัวหน้าอาจเป็นผู้กำหนดเองหรือใช้การตกลงร่วมกัน และเมื่อถึงกำหนดจะมีการติดประกาศกระตุ้นเตือนอีกครั้ง หัวหน้าบางคนจะมีวิธีการทวงถามแบบนิ่ม ๆ เพื่อให้ระลึกได้ หรืออาจต้องมีการทบทวนเหตุผลเพื่อย้ำให้เห็นความจำเป็นและความสำคัญของการกระทำนั้น ๆ และในบางสถานการณ์จะใช้การกระตุ้นเตือนทางอ้อมโดยผ่านผู้อื่นที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบ หัวหน้าบางคนจะจัดให้มีการรายงานความคืบหน้าและลงบันทึกประจำเดือน ดังกล่าวต่อไปนี้

“...บางอย่างเราให้ไปเราต้องกระตุ้น...พอมอบหมายไปแล้วนี้ วันนั้นจะมาตามเรื่องนี้ เรื่อนั้นนะ”

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี ป.ตรี)

“...พร้อมที่จะส่งงานที่เมื่อไหร่ ...ตกลงร่วมกัน มันอาจจะมึบางคนเลท ไปบ้าง จะเขียนติดไว้ว่า พี่ทวงงานแล้วนะจะ ส่งได้แล้ว.”

(อายุ 47 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 14 ปี ป.โท)

“...บางคนอาจจะไม่ได้ตามที่เราคาดหวัง แต่เราก็พยายามกระตุ้น ก็พูดอย่างนิ่ม ๆ จะถามว่า งานอะไรตรงนั้นไปถึงไหน ก็คือเค้าก็จะนึกได้”

(อายุ 39 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 12 ปี ป.ตรี)

“เราต้องปล่อยเป็นระยะ แล้วเราก็ต้องกลับมาดูด้วย...จะบอกเหตุผลที่เราให้ทำเพราะอะไรบางที่ต้องใช้ระบบบาปบุญคุณโทษ -หนูมันเป็นบาปนะ หนูไม่ทำนะ...- มติที่ประชุมเค้าจะเปลี่ยนกันทุกเวรตึก(กะป่องออกซิเจน) พอวันไหนเค้าไม่เปลี่ยนเราก็ไม่ไปเล่นงานเค้า เราก็ไปเล่นงานหัวหน้าทีม...เค้าจะไปบอกกัน ถ้าเราไปเล่นที่ละคนไม่ได้ผล...”

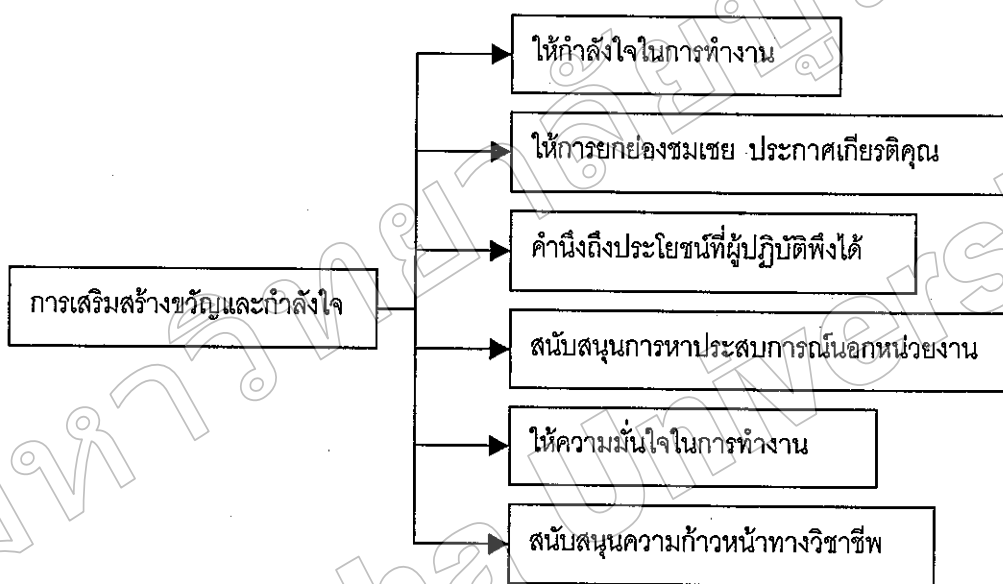
(อายุ 46 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 1 ปี ป.ตรี)

“...มีอะไรมัย มาเล่าให้ฟังหน่อย...เวลาที่ประชุมประจำเดือนให้เค้ามารายงานแล้วก็ให้มาลงบันทึกว่าในรอบเดือนที่ผ่านมา เค้าได้ทำอะไรบ้าง ไม่งั้นเราก็ไม่รู้ว่าจะทำแล้วเป็นอย่างไร”

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 7 ปี ป.โท)

แนวทางที่ 9 เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

ผู้ให้ข้อมูลพบว่า การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกพอใจ และเป็นการจูงใจให้อยากจะทำงาน สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง กล้าที่จะทำให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี โดยมีการให้กำลังใจในการทำงาน ให้การยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ มีการจัดการโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติพึงได้และมีนโยบายควบคุมคุณภาพงานชัดเจน มีการสนับสนุนการหาประสบการณ์นอกหน่วยงาน ให้ความมั่นใจในการทำงาน และสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวทางย่อยที่ 1 ให้กำลังใจในการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลพบว่า หัวหน้าจำเป็นต้องให้กำลังใจในการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในยามที่ผู้ได้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกท้อแท้หรือหมดกำลังใจ โดยการให้คำพูดและการแสดงออกที่ชี้ให้เห็นผลลัพธ์ของการตั้งใจทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความสบายใจ และมีความสุขในการทำงานต่อไป ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“เราต้องโยงไปถึงว่าน้องเค้ามีศักยภาพแค่ไหน ให้เค้าใช้ได้เต็มที่ แล้วก็คุณภาพมันจะเกิดเอง...พยายามโยงให้เค้าเห็น หน่วยงานในภาพรวมว่า ถ้าเค้าสบายใจดีที่จะทำ แล้วก็ทำถูกด้วย ได้รับคำชมเชยอะไรอย่างนี้ เค้าจะแฮปปี้ เค้าก็จะอยากทำ”

(สนทนากลุ่ม)

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลยังพบว่า การให้ความดูแลใส่ใจผู้ได้บังคับบัญชาสนับสนุนอาหาร การกินในระหว่างที่พวกเขาทำงาน การให้ของขวัญวันเกิดหรือแม้แต่การหาโอกาสพาผู้ได้บังคับบัญชาไปเที่ยวสังสรรค์นอกสถานที่ ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งในการสร้างกำลังใจหรือแรงจูงใจในการทำงาน ลดความเหนื่อยหน่าย ลดความเครียดจากการทำงาน เพิ่มความรู้สึกที่ดีและมีความสุขในการทำงานได้ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...การที่ให้เค้ามาทำ แล้วเราก็มีอะไรให้เค้า ไม่จำเป็นว่าให้เงิน การเลี้ยงข้าว ต้องซื้ออะไรให้ เรียกว่าเค้าเกิดวันไหน ให้ของขวัญเค้าทั้ง ๆ ที่เค้าก็ไม่คิดเลยว่าเราจะต้องจำได้ อะไรพวกนี้”

(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 1 ปี ป.ตรี)

“... พอทำงานเหนื่อย ๆ เกิดภาวะเครียดขึ้นมา น้องเค้าจะรีไควสที่ขึ้นมาเองเลยว่าช่วงนี้เหนื่อยแล้วนะเริ่มเบื่อ เริ่มเหนื่อยหน่าย อยากจะไปเที่ยวอีก พอรู้ว่าจะไปเที่ยวกันก็รู้สึกกระชุ่มกระชวยขึ้นมา ”

(อายุ 37 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

แนวทางย่อยที่ 2 ให้การยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ

ผู้ให้ข้อมูลพบว่า การกล่าวชมเชยหรือให้การยกย่องผู้ได้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งที่ทำ ความดีหรือมีผลงานที่ดีให้ผู้อื่นได้รับทราบเมื่อมีโอกาส เช่น การติดบอร์ดประกาศใบแสดงความ คิดเห็นที่ผู้รับบริการเขียนชมเชยไว้ การกล่าวประกาศผู้ที่ทำความดีและมีการปรบมือให้ในที่ ประชุม มีการจัดโครงการขวัญใจทีมการพยาบาลในหน่วยงาน โครงการบุคลากรดีเด่น เพื่อ ประกาศเกียรติคุณ ซึ่งจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน เกิด ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และยังเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอื่นอยากทำตาม ส่วนในผู้ที่ไม่ได้รับรางวัลหรือ ผู้ที่ผู้รับบริการไม่ได้กล่าวถึง หัวหน้าจะกล่าวให้กำลังใจให้พยายามทำดีต่อไปโดยไม่กล่าวตำหนิ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“ถ้าใครทำดี อย่างความประทับใจที่คนไข้เขียน พี่ก็จะโชว์ไว้ที่กระดานหนึ่ง... พี่จะอ่านในที่ ประชุม มีการปรบมือให้ รู้สึกมันก็ภาคภูมิใจมั๊ยคะ แต่ถ้าทั่ว ๆ ไปไม่ได้ประทับใจมากมายอะไร ก็จะไม่ติดประกาศ คะแนนบุคลากรดีเด่น พี่ก็มานับแยะ ปีนี้สรุปผลอย่างนั้นนะ มีใครก็คะแนน แล้วเอา หลักฐานมาให้ดูชัดเจน...ฉันมีแต่คะแนนเขียนไปสักหน่อยหนึ่ง ก็ยังดี ก็เป็นความภาคภูมิใจอัน หนึ่ง...ถ้าคนที่ไม่มีคะแนน พี่ก็จะเขียนไว้ข้างล่างว่า “คนดีอยู่แล้วก็ให้ทำดีต่อไป” อย่างน้อยก็เป็น ความภาคภูมิใจ หรือเป็นบุญกุศล ...เราไม่ได้ตำหนิใครว่า ถ้าไม่มีใบแสดงความคิดเห็นแล้วคุณจะไม่ดีไม่ใช่ ”

(อายุ 49 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 7 ปี ป.ตรี)

“...คนที่ทำความดีแล้วเราพูดชมเค้าในที่ประชุมนี้...เราเห็นได้ด้วยตาตัวเองว่าเค้ารู้สึกภาคภูมิใจและมีความรู้สึกที่ว่า เองเนาะเป็นผลงานของเค้าแล้วก็ทำให้ดึงดูดคนอื่นให้อยากทำด้วย”

(อายุ 47 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 14 ปี ป.โท)

“จัดทำโครงการขึ้นมาเป็นโครงการขวัญใจทีมการพยาบาล ก็คือว่า คนที่ให้การพยาบาลคนไข้ดี เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน...เขาก็สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้คนอื่นกอฟฟ์ได้...”

(อายุ 37 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

“...เวลาเราฟรีเทนท์เราก็ต้องบอกวามันไม่ใช่เราทำ แต่คุณคนนี้เป็นคนทำให้เรา งานมันถึงชั๊กเชส”

(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

แนวทางย่อยที่ 3 คำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติพึงได้

ผู้ให้ข้อมูลพบว่า การที่หัวหน้าบริหารจัดการโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามกฎหมาย ไม่เอาวัดเอาเปรียบ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่าจะเสียผลประโยชน์ จะเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากทำงานและให้ความร่วมมือเต็มที่ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“เราจะขอให้เค้าร่วมมือกับเราที่เราต้องคำนึงถึงผลประโยชน์เค้าคืออะไร ถ้าเค้าเสียเมื่อไหร่ เค้าก็ไม่ร่วมมือกับเรา...ถ้าเค้ามีเวลาว่างเค้าช่วยคุณเต็มที่...ถ้าเสียผลประโยชน์มันก็จะถอยหนะ ไม่นานเดี๋ยวก็กเลิกล้าผลประโยชน์เค้าเสียหาย”

(สนทนากลุ่ม)

ผู้ให้ข้อมูลให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การเป็นหัวหน้านอกจากจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ยังต้องคำนึงถึงผลกระทบที่อาจมีต่อคุณภาพการดูแลด้วย โดยเฉพาะการให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานพิเศษนอกโรงพยาบาล เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้เพียงพอต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน จะได้มีความรู้สึกที่ดีต่อวิชาชีพและงานที่ทำอยู่ แต่ในทางตรงข้ามหากมีการทำงานพิเศษนั้นมากเกินไป อาจจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานภายในหน่วยงานได้ จึงจำเป็นต้องมีความชัดเจนของนโยบายในการควบคุมคุณภาพงานและชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนได้เข้าใจว่าจะมีการพิจารณาประเมินผลหรือมีเกณฑ์การลงโทษอย่างไรถ้ามีผลเสียกับประสิทธิภาพการทำงาน ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“การไปทำงานข้างนอกเป็นสิทธิของเค้า เราไม่สามารถไปห้ามเค้าได้ แต่ว่าจะบอกเค้าเสมอในที่ประชุมว่า ต้องรู้ว่าตอนนี้เราทำงานหลักอยู่ที่ไหน งานหลักของคุณคืออะไร ถ้างานหลัก

ไม่เสีย ก็ โอเค...ถ้าไปทำแล้วมีการป่วยลาที่มากกว่าปกติ ก็จะต้องพิจารณาตรงนี้ ในเรื่องการประเมินผล คำก็โอเคว่าที่รู้จะไปทำข้างนอกก็ต้องปราม ๆ คำเหมือนกัน”

(อายุ 48 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

“...คุณทำได้นะ(งานข้างนอก)พี่ไม่ว่า แต่งานตรงนี้ (งานประจำ) ของคุณต้องมีประสิทธิภาพ ถ้าเกิดรู้เมื่อไหร่ว่าคุณไม่มีประสิทธิภาพจะลดโอที...ต้องขู่เค้าเลย. ให้เค้ารู้เลยว่าเราคิดยังไงกับตรงนี้ เราจะเอาอย่างไรให้เค้ารู้...”

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 7 ปี ป.โท)

แนวทางย่อยที่ 4 สนับสนุนการหาประสบการณ์นอกหน่วยงาน

ผู้ให้ข้อมูลพบว่า การสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสหาความรู้และประสบการณ์นอกหน่วยงานทั้งภายในโรงพยาบาลและนอกโรงพยาบาล เช่น การไปประชุมวิชาการ การอบรมสัมมนาต่างๆ ทำให้ได้พบเห็นบุคคลและสิ่งแวดล้อมภายนอก มีโอกาสแสดงออกและสร้างผลงาน ตลอดจนมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับบุคคลภายนอก เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้ทางหนึ่ง และยังสามารถนำประสบการณ์ที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงงานภายในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“แม้แต่ไปประชุมเบิร์น(Burn) หาค่าลงทะเบียนให้ 1200 บาท ที่ภูมิใจเนี่ย... ก็ให้น้องไป น้องเค้าจะได้เป็นขวัญและกำลังใจ ว่า เออ! เห็นมั้ยได้ไปอบรมนอกสถานที่ ได้เจออะไรใหม่”

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 1 ปี ป.โท)

“... พยายามที่จะให้คนในหน่วยงาน ได้มีโอกาสพบปะกับผู้คนรอบนอก ก็เท่ากับว่าเขาไปได้แลกเปลี่ยนความคิดกับคนอื่นอย่างน้อยตัวคนที่ออกไปก็ต้องรู้ว่าคนอื่นมองภาพเราอย่างไร ได้จุดความคิด ได้แลกเปลี่ยนความคิดกัน พอเขาออกไปเสร็จเขาไปสร้างผลงาน คนอื่นก็ยอมรับในตัวเขา บางทีก็ให้ออกไปประชุม บางทีก็ให้ไปอบรมในโรงพยาบาล นอกโรงพยาบาล ก็มีคนที่จะไปเจอคนอื่น...ให้โอกาสคุณออกไป...ได้แสดงออก “

(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

แนวทางย่อยที่ 5 สร้างความมั่นใจในการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลพบว่า เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความไม่แน่ใจในความสามารถของตนเองที่จะตัดสินใจกระทำงานใด ๆ หัวหน้าจะพยายามทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในศักยภาพของตน และเมื่อพบอุปสรรค ก็สามารถมั่นใจได้ว่าจะมีผู้คอยช่วยเหลือ เป็นกำลังใจให้กล้าที่จะกระทำงานนั้น ๆ ต่อไปได้ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...เคยบอกน้องเนี่ย อันนี้ เธอทำได้นะ พี่มอบให้ทำเพราะว่า พี่รู้ว่าเธอทำได้ ตรงนี้เนี่ย จะพูดให้เค้าฟัง เค้ามีตรงนั้น มีตรงนี้ เราก็จะบอกเค้า”

(อายุ 44 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี ป.ตรี)

“ถ้าเราพยายามโปรโมทเค้า...พยายามให้เค้าตระหนักว่าเออ! นี่เธอทำได้นะ ผลงานที่เธอทำนี้เป็นสิ่งที่ดี เค้าจะมีกำลังใจขึ้น...พี่บอกเค้าเลย-ไม่เป็นไร พี่เชื่อว่า ยูทำได้ ยูไม่ต้องกลัว พี่อยู่นะ พี่ก็อยู่กับยูตามได้เลยเดี๋ยวพี่ช่วย-”

(อายุ 47 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 14 ปี ป.โท)

แนวทางย่อยที่ 7 สนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

ผู้ให้ข้อมูลพบว่า การให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้เรียนรู้ และใช้ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ เป็นการสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยรวมได้อีกทางหนึ่ง ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...อยากให้เค้าโตด้วย เค้าจะได้รู้ใจ ...หัดเป็นผู้ใหญ่บ้าง ตัดสินใจบ้างดูซิ เค้าจะได้เรียนรู้ อยากจะสนับสนุนให้เค้าก้าวหน้าด้วย (จากพยาบาลปฏิบัติการไปดำรงตำแหน่งรักษาการหัวหน้าหอผู้ป่วย)”

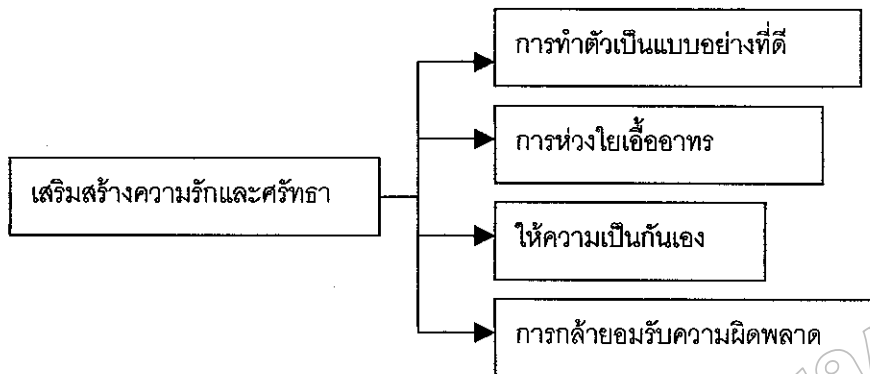
(อายุ 45 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

“...พี่ต้องผลักดันให้ไปเป็นนะ ไม่ใช่ว่าอยากเป็น (หัวหน้าหอผู้ป่วย) พี่บอกแก่ขนาดนี้ เรามีความสามารถ แล้วตรงงานด้วย ไปเหอะ ความสามารถเรามี...”

(อายุ 44 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี ป.ตรี)

แนวทางที่ 10 เสริมสร้างความรักและศรัทธา (บารมี)

ผู้ให้ข้อมูลพบว่า การที่หัวหน้าทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงความเอื้ออาทร ให้ความเป็นกันเองต่อผู้ได้บังคับบัญชา และกล้ายอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น จะก่อให้เกิดความรัก ความศรัทธา ความเชื่อมั่น การยอมรับ และได้ใจจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความยินดีและพร้อมที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 เสริมสร้างความรักและศรัทธา

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แนวทางย่อยที่ 1 การทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

ภาระหน้าที่ของหัวหน้า นอกจากจะทำงานด้านการบริหารแล้วยังต้องมีการปฏิบัติการพยาบาลที่เป็นสัดส่วนที่เหมาะสม โดยเฉพาะการปฏิบัติการพยาบาลที่เป็นปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ถ้าหัวหน้าสามารถให้คำปรึกษาและปฏิบัติในสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำไม่ได้หรือมีกละเลยในการปฏิบัติอย่างทุเมและสม่ำเสมอ เป็นตัวอย่างที่ดีของการปฏิบัติการพยาบาล จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับนับถือ เกิดความมั่นใจและศรัทธา เชื่อฟังและยินดีที่จะปฏิบัติตาม ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...งานทุกอย่างมีปัญหาเราต้องทำได้ ถ้าทำไม่ได้เราต้องทำได้ทุกอย่าง ...คำปรึกษาเรื่องปฏิบัติการพยาบาล เราให้เค้าได้ เค้าก็มั่นใจในตัวเรา ตรงนี้เค้าจะเกิดศรัทธา ที่นี้เวลาทำงาน ทุกอย่างก็พูดกันง่าย ส่วนใหญ่น้องก็จะไม่ผิด”

(อายุ 39 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ.12 ปี ป.ตรี)

“...เราต้องทำให้ดู บางอย่าง เทดปิดสปีน (tedpid sponge) เนี่ยบางคนก็ละเลย แต่เราก็จะทำของเรา เราจะอยู่กับคนไข้...คือถ้าหัวหน้าทุเมเทลูกน้องก็จะเป็นอย่างนั้น คล้าย ๆ ก็อปปี้อะไรซักอย่างนี้”

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี ป.ตรี)

“...ตัวหัวหน้าเองถ้าพูด แล้วไม่ได้เป็นตัวอย่างให้กับเค้าเนี่ยมันก็จะไปบอกให้ใครฟัง หรือว่าให้มาศรัทธาเรามันก็คงไม่เกิด ตัวเราเองเนี่ยต้องปฏิบัติให้เค้าเห็น...”

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 7 ปี ป.โท)

แนวทางย่อยที่ 2 การห่วงใย เอื้ออาทร

ผู้ให้ข้อมูลมีการแสดงออกถึงความเอาใจใส่ ห่วงใย เอื้ออาทร โดยการรับฟังปัญหา เป็นที่ปรึกษา แสดงความเห็นใจ ปลอดภัย ให้ความช่วยเหลือ ในเวลาที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่สบาย เครียด ได้รับความเดือดร้อน หรือเป็นทุกข์ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวด้วยความจริงใจ เป็นการเสริมสร้างความรัก ศรัทธาและก่อให้เกิดการยอมรับในตัวหัวหน้าเพิ่มขึ้น ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“เวลาเครียดก็จะถามว่า เครียดเพราะอะไรเปล่าหรือว่า มีอะไรจะคุยกับพี่เปล่า”

(อายุ 37 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

“บางที เค้าอาจจะมึนปัญหาอะไรซักอย่างหนึ่ง แต่เค้าคิดว่ามันไม่ใช่เรื่องงาน แต่เราก็ก้าวไป ชัพฟอร์ท เค้า ไปคุยกับเค้า...ในวันที่เค้าไม่มีใครนะ เค้าก็ยังมีเรา “

(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

แนวทางย่อยที่ 3 ให้ความเป็นกันเอง

พบว่า การที่หัวหน้าให้ความเป็นกันเองไม่แบ่งแยกชั้นตำแหน่ง ให้ความคลุกคลี สามารถทำงานร่วมกันได้ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน กินอยู่ด้วยกันเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกันกับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นอีกแนวทางหนึ่งในการเสริมสร้างความรักและศรัทธา ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชากล้าที่จะขอคำปรึกษา นอกจากนี้การสัมผัสอย่างเป็นกันเอง ยังเป็นการเสริมแรงก่อให้เกิดพลังความรู้สึกมั่นใจ อยากจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...อันไหนเราทำได้ เราก็ทำ เค้าก็ทำ ยินดีทำ ก็กินอยู่ด้วยกัน ทานอาหารเที่ยงด้วยกัน มีอะไรก็เอามาฝากกัน ก็เราเป็นเหมือนครอบครัว ก็เห็นอกเห็นใจ มีอะไรเค้าก็มาปรึกษา”

(อายุ 36 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี ป.ตรี)

“...สมัยที่เราเป็นลูกน้อง มีความรู้สึกว่าหัวหน้ามาจับเราซักทีนะ (ทำท่าจับไหล่) มันเหมือนได้แรงนะ โอ้โฮ! เต็มที่ เหมือนกัน บอกไม่ถูกแบบว่าเป็นพลังนะ พลังการสัมผัส มันก็เป็น การถ่ายโอน โดยความรู้สึกนะ”

(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

แนวทางย่อยที่ 4 การกล้ายอมรับความผิดพลาด

จากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล พบว่า การที่หัวหน้ากล้าเผชิญกับปัญหาและยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในลักษณะของผู้นำ ไม่โยนความผิดหรือปัดความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาเพียงฝ่ายเดียว เข้าถึงปัญหาให้เร็วที่สุด เพื่อช่วยแก้ไขและประสานงานให้ปัญหาคือคลายไปในทางที่ดีขึ้น กล้าที่จะกล่าวคำขอโทษต่อผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อเป็นฝ่ายผิด เป็นการสร้างศรัทธา การยอมรับนับถือจากผู้ได้บังคับบัญชาอีกทางหนึ่ง ดังคำกล่าวต่อไปนี้

"...ถ้ามีอะไรเกิดขึ้น เราต้องรับผิดชอบในงานเราต้องแสดงบทบาทนี้ให้ได้ อย่าไปปิดว่าน้องเค้าทำน้องเค้าไม่รู้เรื่อง น้องเค้าผิดอะไรแบบนี้ ...เราต้องกล้ารับผิดชอบ เราต้องแก้ปัญหาให้เค้า ต้องประสานงานให้ทั้งหมด ..."

(อายุ 39 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ.12 ปี ป.ตรี)

"...คนไข้เคยจะฟ้องร้อง พี่ก็เลยต้องเข้าถึง ก็คือนำน้อง ๆ ที่อยู่ในเหตุการณ์ไปคุยกับญาติเค้า กล้าเผชิญกับตัวปัญหา ไม่ปล่อยให้เค้าไปเอง มันก็ต้องทั้งรับผิดชอบเหมือนกัน เราอยู่หรือไม่ได้อยู่ในเหตุการณ์ เราก็กต้องไป"

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี ป.ตรี)

"...เหตุผลชัดเจน (ของน้อง) มันดีกว่า ฉันก็รับได้ พี่เป็นหัวหน้าไม่ใช่ว่าฉันไม่ผิดนะ ถ้าคุณถูกฉันก็ว่าถูกถูก ฉันผิดฉันก็ว่าผิดนะ ขอโทษได้เหมือนกัน"

(อายุ 44 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี ป.ตรี)

แนวทางที่ 11 เสริมสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของในองค์กร

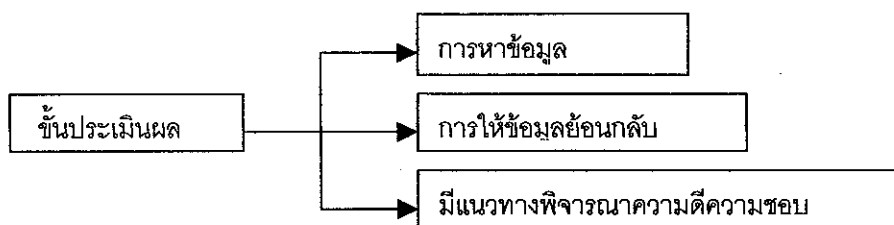
การเสริมสร้างจิตสำนึกในความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันอยู่เสมอ เป็นแนวทางหนึ่งที่ผู้ให้ข้อมูลใช้เพื่อก่อให้เกิดความรักในองค์กร เพราะเมื่อบุคคลเกิดความรักในองค์กร บุคคลจะทุ่มเททำงานอย่างตั้งใจโดยไม่จำเป็นต้องมีใครมากระตุ้น ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

"...พี่ก็จะบอกว่า -นี่มาทำอะไรเพื่อออร์คของเรา- คือจะใช้คำว่าของเราไม่ใช่ของชั้น และไม่ใช่ของเธอ"

(อายุ 48 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ.2 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นประเมินผล

เมื่อดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว ผลการดำเนินการเสริมสร้างอาจมีข้อแตกต่างไปจากเหตุการณ์หรือสิ่งที่เราคาดไว้ได้ เนื่องจากมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง การประเมินผลเพื่อหาข้อปรับปรุงแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินการเสริมสร้างจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่ต้องกระทำอยู่เสมอ เพื่อให้การดำเนินการเสริมสร้างประสบความสำเร็จ ซึ่งพบว่าผู้ให้ข้อมูลเริ่มตั้งแต่การหาข้อมูลในหลาย ๆ ทาง นำมาประเมินวิเคราะห์ แล้วนำย้อนกลับไปให้ผู้ได้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบ เพื่อร่วมกันพิจารณาทั้งในส่วนที่ดีและไม่ดี และใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาความดีความชอบในการทำงานได้อย่างชัดเจน ดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ขั้นประเมินผล

ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

แนวทางที่ 1 การหาข้อมูล

พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีวิธีการหาข้อมูลหลายรูปแบบ ทั้งจากตัวผู้ให้ข้อมูลประสบเอง และจากการประเมินของผู้อื่น โดยมีตั้งแต่การให้ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินกันเอง ซึ่งทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะทราบวิธีการและเกณฑ์การประเมิน นอกจากนี้ยังได้จากใบแสดงความคิดเห็นของผู้ใช้บริการภายในและภายนอกหน่วยงาน ในส่วนของผลการประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะดำเนินการไม่ให้ผู้ถูกประเมินทราบว่าใครเป็นผู้ประเมิน ทำให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนในภาพรวมและเฉพาะบุคคล ทั้งในด้านดีและไม่ดี สามารถนำมาพัฒนาและแก้ไขปรับปรุงได้ต่อไป ในบางหน่วยงานการประเมินกันเองของผู้ได้บังคับบัญชาจะคำนึงถึงคุณวุฒิและวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้ร่วมประเมินด้วย เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่น่าเชื่อถือ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...พี่ก็ใช้การประเมินแบบมีส่วนร่วม ก็คือว่าน้องที่ถูกประเมินนี้ พี่ทุกคนต้องประเมินเค้า แล้วเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันประเมิน ...แต่ในส่วนของน้องพยาบาลและผู้ช่วย ที่ทำ (งาน) ในปี ที่ 1 ปีที่ 2 ยังไม่ได้ให้ เพราะว่ามันอาจจะใช้ความรู้สึก ไม่ได้ใช้ ความจริง บางคนอาจจะไม่ชอบคนนี้ อาจจะใช้ความรู้สึกในการประเมิน ก็ให้เค้ามีคุณวุฒิ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์นิดหนึ่ง อีกหน่อยก็คงต้องใช้ตรงนี้ทั้งหมดละละคะ ก่อนที่จะให้ประเมิน จะมีเกณฑ์ให้ว่า 5 คะแนนหมายถึงถึงอะไร คือเค้าต้องรู้ตรงนี้ด้วย แล้วก็ให้ประเมิน ออกมาในลักษณะที่บอกว่าให้ประเมินด้วยความ เป็นจริง การประเมินตรงนี้คนที่ถูกประเมินจะไม่รู้ว่าใครประเมินใคร เพราะว่าพี่จะพูดเอามาทั้งหมด รวมทั้งตัวพี่ด้วย พี่ก็ต้องประเมินน้องด้วย เพราะว่าเราก็เห็นการทำงานเค้า...”

(อายุ 39 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ.12 ปี ป.ตรี)

“...ส่งแบบสอบถามไป พอกลับมา ก็ให้เค้ามาช่วยกันคิดว่าอันไหนเป็นข้อดีข้อเสีย ข้อดีก็ให้เค้าพัฒนาต่อไป อันที่เป็นข้อเสียก็ต้องมาปรับปรุง จุดนี้จากข้อคอมเม้นท์ ต่าง ๆ จากหมอ

จากคนไข้ จากหน่วยงานอื่น ๆ ที่เค้าคอมเม้นท์ เข้ามา..."

(อายุ 48 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

แนวทางที่ 2 การให้ข้อมูลย้อนกลับ

เมื่อผู้ให้ข้อมูลทำการหาข้อมูลได้แล้ว จะทำการให้ข้อมูลย้อนกลับต่อผู้ได้บังคับบัญชา โดยจะกล่าวภาพรวมในที่ประชุม ถ้าเป็นเรื่องที่ไม่ค่อยดีนักจะไม่ระบุชื่อ เพราะจะมีผลกระทบต่อความรู้สึกส่วนตัว ส่วนใหญ่จะทำการพูดคุยเป็นรายบุคคล ซึ่งต้องใช้เทคนิคแตกต่างกันขึ้นอยู่กับบุคลิกของแต่ละคน บางคนอาจพูดคุยตรง ๆ ได้ แต่ส่วนใหญ่จะกล่าวคำชมเชยก่อน แล้วจึงชี้ให้เห็นถึงผลกระทบและความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อส่วนรวม ต่อเพื่อนร่วมงาน พยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนคิดด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อคิดเห็นว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับรายบุคคลนั้นมีทั้งข้อดีและไม่ดี ถ้าให้ข้อมูลแล้วเกิดการยอมรับนำไปปรับปรุงตัวเองก็เป็นสิ่งดี แต่ถ้าผู้รับปฏิเสธก็จะเกิดการต่อต้านมีปัญหาต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ดังคำกล่าวต่อไปนี้

"...เราจะไม่ประจานเค้าในที่ประชุม เราจะพูดแต่ภาพรวม ว่ามันเกิดอะไรขึ้นมา คนที่มีอยู่ในแผนนั้น (ใบแสดงความคิดเห็น) เราจะเรียกคุยกันเป็นส่วนตัว ..."

(อายุ 49 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 7 ปี ป.ตรี)

"...ก็คุยตรง ๆ พูดตรง ๆ แล้วกับออกจุดประสงค์ บอกเป้าหมายงานของเราว่าเราจะไปอย่างไร...ส่วนใหญ่พี่จะพูดชมก่อนชมเสร็จแล้ว ก็บอกจุดที่เพื่อนพี่ เค้าอยากให้เราปรับปรุง แก้ไขตรงนี้บ้าง มีเรื่องนี่ ๆ นะ คิดว่าตัวเองทำได้ แต่ส่วนใหญ่พี่จะให้เค้าพูดว่าเค้ามีปัญหาอะไรในการทำงานรีเปลา แล้วคิดว่า บางคนเค้าก็รู้แหละ ว่าเค้ามีปัญหาตรงนี้แล้วคิดว่าจะแก้ไขได้มั้ย ปรับปรุงตัวได้มั้ย...ถ้าเค้ามีปัญหาในงาน งานเราจะเสียยังไง คุยกับเค้าไปเลย เพราะว่าคุณคนหนึ่งทำให้เพื่อนเสียหาย ทุกคนเสียหายหมด วอร์ดเสียหาย ตรงนี้มันจะมีผลกระทบยังไง เค้าก็ต้องเก็บไปคิด แล้วเค้าเป็นสาเหตุจริงรีเปลาตรงนั้น คือพยายามชี้ให้เค้าเห็น...ให้เค้าคิดด้วยตนเองด้วย"

(อายุ 39 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 12 ปี ป.ตรี)

"...การเรียกน้องเค้ามาคุยเป็นรายตัว ถ้าเค้ายอมรับแล้วไปปรับปรุงตัวตรงนั้น ก็เป็นสิ่งที่ดีของเค้า...ถ้าไม่ เค้าก็จะต่อต้าน"

(อายุ 48 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

แนวทางที่ 3 มีแนวทางพิจารณาความดีความชอบชัดเจน

ในการประเมิน ผู้ให้ข้อมูลพบว่าควรกระทำอย่างมีหลักเกณฑ์และจากบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย เพื่อจะได้ผลการประเมินที่มีความเป็นธรรมกับผู้ถูกประเมิน ผลการประเมินที่ดี สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ การให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นจึงควรมีการทำความเข้าใจกับทุกคนในหน่วยงานเกี่ยวกับ

แนวทางการพิจารณาความดีความชอบในการทำงาน เพื่อให้เกิดความยุติธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยการให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและลงมติเลือกบุคคลที่ควรพิจารณาในที่ประชุม ผู้ให้ข้อมูลบางคนมีการจัดทำสมุดบันทึกความดีไว้เป็นหลักฐาน คิดเป็นคะแนนสะสม นำไปประกอบการเสนอความดีความชอบและพิจารณาโบนัสประจำปี และถ้าใครทำไม่ดี ทำผิดข้อตกลง จะพิจารณาลงโทษร่วมกัน อาจจะใช้การหักคะแนนความดีหรือจ่ายเป็นเงินเข้ากองกลางของหน่วยงาน ผู้ให้ข้อมูลบางคนจะพิจารณาตามความตั้งใจ ความพยายามในการทำงานและการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานเป็นหลัก ซึ่งจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีจิตใจที่อยากจะทุ่มเททำงานมากขึ้น ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...เปิดเลย เปิดฟรีเลย คุณคิดว่าใครคนไหนควรได้ คนนี้คิดว่าใครควรได้ ก็เอา...จริง ๆ แล้วคนที่เขาคิดว่า เขาควรจะได้เนี่ย ก็บอกไว้ตั้งแต่ต้นปีเลย ถ้าคุณคิดว่าคุณน่าจะได้ คุณช่วยทำตัวให้ดีขึ้นหน่อยเพราะชั้นจะได้ไม่อึดอัดก็พูดกันในที่ประชุม... ใช้หมวดเลย “

(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

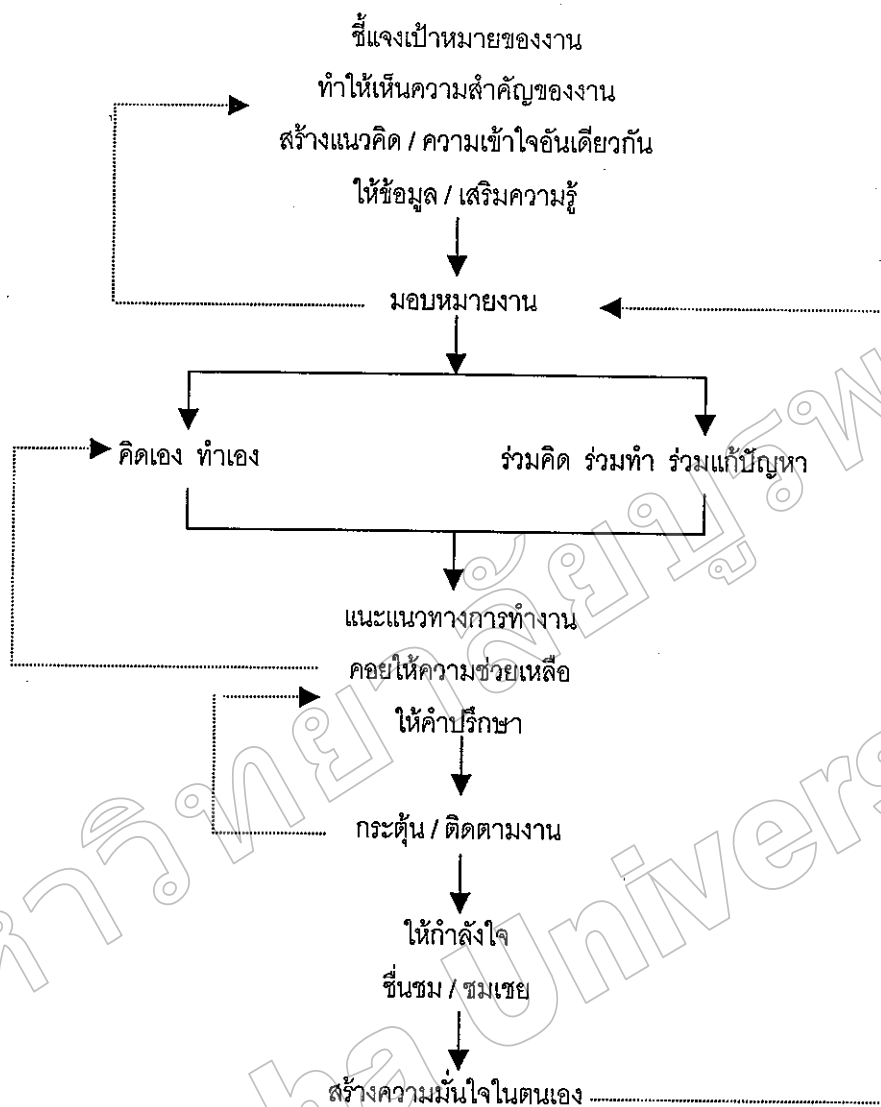
“จริง ๆ แล้วมอบหมายงานให้ แต่บางอย่างนี้ บางคนก็ทำ บางคนก็ไม่ทำ ก็คงอาจจะต้องมีมาตรการ ตอนนี้อย่าทำอะไรก็จะจบดี...ที่แจ้งในวันประชุมว่าจะทำสมุดธนาคารความดีนะ ถ้าใครทำอะไรผิดต้องแจ้งต้องบอกนะ จะให้พี่หักเท่าไรดี จะหักเป็นเงินเข้ากองมัย หรือจะหักเป็นคะแนน สั้นปีถ้าคะแนนน้อย โทษไม่ได้นะ เพราะจะเสนอความดีความชอบในหน่วยงาน พี่ก็จะให้ สั้นปี มีโบนัสในหน่วยงาน...สำหรับคน ๆ นั้น เนี่ย คนอื่นจะแย่งเราไม่ได้ ก็เลยต้องจบดี...ใครทำดี ใครเสียสละ ก็จะได้มีจิตใจที่จะอยากทุ่มเท บางคนก็ต้องมีสินจ้างรางวัล ถึงจะทำ”

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี ป.ตรี)

“เราไม่ได้มองว่าเค้าจะทำงานที่มอบหมาย ทำได้แค่ไหน แต่เรามองความตั้งใจที่เค้าจะพยายามทำ ในการพิจารณาเลื่อน 2 ชั้น คนที่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่ ในข้อพิเศษในเรื่องของกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ โครงการนวัตกรรมได้เต็มที่ ก็คงต้องเอาเป็นลิสท์ก่อนนะ แล้วคนที่ไปเรียน ที่เค้าไม่สามารถต้องอันดับสุดท้ายหรือว่า รอง ๆ ไป แต่ต้องบอกน้องเค้าไป เดี่ยวเค้าไม่เข้าใจ”

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 7 ปี ป.โท)

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลยังได้กล่าวถึงประสบการณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างเป็นลำดับขั้นตอนหรือกระบวนการย่อยๆ ไว้ มีทั้งกระบวนการที่สั้นและกระบวนการที่ยาว และเมื่อนำกระบวนการที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงมาวิเคราะห์ จึงได้พบความสอดคล้องของกระบวนการที่มีความต่อเนื่องเป็นวงจร สามารถนำเสนอเป็นกระบวนการหลักของการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ดังภาพที่ 17



ภาพที่ 17 กระบวนการหลักของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากภาพจะเห็นได้ว่า กระบวนการสร้างเสริมพลังอำนาจ เริ่มตั้งแต่การตั้งเป้าหมายของงาน การสร้างแนวคิดและความเข้าใจร่วมกัน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของงาน มีการให้ความรู้และข้อมูลในเรื่องที่ต้องการเสริมสร้างเมื่อวางโครงสร้างและทำความเข้าใจเรียบร้อยแล้ว จึงเริ่มทำการมอบหมายงานหรือแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ถ้ามีประเด็นใดที่ไม่เข้าใจก็จะกลับไปให้ข้อมูลและทำความเข้าใจใหม่ เพื่อให้ทุกคนที่มีส่วนรับผิดชอบสามารถที่จะคิดทำต่อได้เอง หรือในบางกิจกรรมอาจใช้วิธีร่วมกันคิดร่วมกันทำ เมื่อทำแล้วเกิดปัญหาหัวหน้าจะเป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือ ชี้แนะแนวทาง เป็นที่ปรึกษาให้จนสามารถดำเนินการต่อไปได้ และเมื่อได้ดำเนินการไปสักระยะหนึ่งจะทำการติดตามงานและกระตุ้นเป็นระยะ เพื่อให้ทราบความคืบหน้าและอุปสรรคต่าง ๆ หัวหน้าจะเป็นผู้คอยให้กำลังใจ ชื่นชมหรือกล่าวชมเชยเมื่อ

ดำเนินการเสร็จ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ รู้สึกมั่นใจในตนเองที่จะทำงานต่อไปด้วยความเต็มใจ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...งานในวอร์ดนี้เราคงต้องวางว่า โครงสร้างยังงั้น วางตัวที่จะเป็นคล้าย ๆ โครง แล้วในส่วนของการดำเนินการนี่ต้องเป็นหน้าที่ของน้องเองจะต้องมารัน (run) อย่างเช่น เซทมาว่าเรื่องนี้เราจะตั้งว่า ใครที่จะรับผิดชอบ แล้วก็ให้เค้าไปคิด แล้วก็ทำกันต่อไปรับผิดชอบต่ออะไรอย่างเงี้ย เราก็ไม่ต้องไปรับทุกเรื่อง แรก ๆ อาจจะต้องเหนื่อยหน่อย...ถ้าเกิดเราเองแล้วมันยังไม่ไหวหรือว่าอันนี้ยังไม่ถูกหรืออะไร เราก็ต้องชี้แนะเค้า เค้าก็จะได้อะไรไปรันได้...คนไหนที่เจอปัญหาตรงนี้บ่อย ๆ หรือว่าเป็นตัวที่ทำให้เกิดปัญหาตรงนี้ ก็ให้ไปรับผิดชอบตรงนี้ ก็แบ่งได้คนหนึ่ง 2 เรื่อง ก็มอบหมายไปตอนนี้อยู่ระหว่างติดตามว่า หลังจากที่เรามอบหมายแล้วนี้ น้องเค้าได้ทำมั้ย ถ้าเกิดมีปัญหาอะไรก็ให้มาคุยกับพี่ ปรีกษาได้ แต่ส่วนหนึ่งเราก็ต้องติดตามดูห่าง ๆ...”

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 7 ปี ป.โท)

“ก่อนที่จะมีโครงการนี้ คุยกับลูกน้องจะปรึกษาว่า การเขียนแผนอย่างเงี้ยในตึกเราจะมีอะไรบ้าง คือเราจะไต่ให้ แล้วให้เค้าช่วยเสนอไอเดียมา เราก็เขียนโครงการ คนไหนที่เขียนเป็นก็มอบหมายให้เค้าไปเขียน เขียนเสร็จก็เอามาให้อ่าน พอให้อ่านแล้วการเขียนโครงการ พี่จะแก้ไขอะไรนิดหน่อยก็จะบอกเค้า ผู้เขียนโครงการอะไรทุกอย่างจะไม่เป็นพี่คนเดียว จะใส่ชื่อน้องด้วย คือใส่ทั้งเราทั้งเค้า เค้าก็เกิดความภาคภูมิใจว่า แผนนี้เค้าช่วยเขียนนะ พอได้อนุมัติโครงการขึ้นมา ก็จะใช้วิธีมอบหมายงานว่าใครมีหน้าที่อะไรยังไง เราจะติดต่อประสานงานให้ทั้งหมด และติดตามงานที่มอบหมายไปแล้ว พอทำเสร็จเราก็ต้องขอบคุณเค้าที่เค้าทำ ก็คือ ขอบคุณทุกคนที่ช่วยงาน คือจะให้กำลังใจเค้า เกิดความภาคภูมิใจ เพราะฉะนั้นเนี่ย คือมีอะไรเค้าก็จะช่วยเราได้เยอะ...ในเรื่องของเนอสซิ่งแคร์อะไร ทุกอย่างก็จะลงหมด จะเป็นพี่ปรีกษาจะแนะนำ จะสอน จนเค้าสามารถจะช่วยตนเองได้ดี ทำงานได้ดี ทำร่วมกับเค้า ที่นี้ก็จะค่อย ๆ ปล่อย คือพยายามฝึก ให้เค้ามีความมั่นใจในตนเอง”

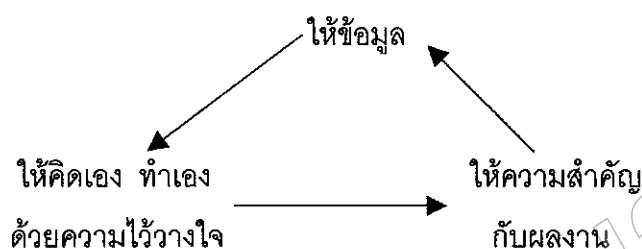
(อายุ 39 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 12 ปี ป.ตรี)

ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วว่าภายในกระบวนการหลัก ยังประกอบไปด้วยกระบวนการย่อย ๆ อีกหลายกระบวนการ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่านจะมีประสบการณ์ที่นำมาให้ข้อมูลแตกต่างกันไป สามารถกล่าวถึงโดยสรุปได้ 2 กระบวนการย่อย คือ

กระบวนการย่อยที่ 1

มีจุดเริ่มต้นตั้งแต่การให้ข้อมูลในการทำงาน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการทำงานนั้นและรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญกับงาน แล้วจึงมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติไปคิดทำต่อเอง ซึ่งผู้ปฏิบัติสามารถคิดทำได้เองอย่างอิสระ หัวหน้าจะไม่เข้าไปกำกับทุกขั้นตอน จะให้

ความไว้วางใจในการดูแลและรับผิดชอบตัวเอง หัวหน้าเป็นเพียงผู้คอยเฝ้าดูผลงานที่ออกมา ประกาศให้ทุกคนได้ทราบเมื่อมีโอกาส เมื่อผู้ปฏิบัติได้ทำด้วยตนเอง จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในผลงานนั้น รู้สึกเป็นเจ้าของอันเป็นแรงกระตุ้นให้อยากทำงานต่อไป ดังภาพที่ 18



ภาพที่ 18 กระบวนการย่อยที่ 1

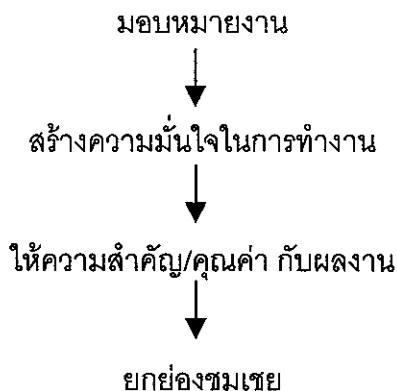
ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ต้องใส่ให้เค้าก่อน ข้อมูล ใส่ให้เค้าแล้วก็ให้เค้าไปครีเอท (create) เาเอง แล้วดูซิว่ามันได้ผลรีเปล่า...ที่ให้ความเป็นอิสระเค้าที่จะบอกเลยว่า ที่ไม่เข้ามาจุกจิก จู้จี้ แต่ต้องมีระเบียบวินัย อยู่ต้องดูแลตัวเอง คือต้องรับผิดชอบ ทำให้เค้าเห็นความสำคัญของการทำอะไรสักอย่าง มันจะทำให้คนรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ไม่ได้เป็นการบังคับให้เค้าทำ แต่เป็นสิ่งที่เค้าทำด้วยความเต็มใจ ภาคภูมิใจว่าอันนี้ เป็นผลงานของเค้า แล้วก็โชว์ได้ ใครมาดูก็ โอเค คิดว่าอันนี้เป็นสิ่งกระตุ้นให้คนอยากทำ”

(อายุ 47 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 14 ปี ป.โท)

กระบวนการย่อยที่ 2

เป็นกระบวนการที่มีจุดเน้นที่การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกมั่นใจในการทำงาน ภายหลังจากที่ทำการมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเริ่มจากการมอบหมายงานและสร้างความมั่นใจในการทำงาน ด้วยความเชื่อที่ว่าบุคคลจะกล้ากระทำการใด ๆ หรือตัดสินใจกระทำการสิ่งใด จะต้องมีความเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเองก่อนว่าสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งใดสำเร็จ หัวหน้าจะต้องให้คำชมเชยหรือให้การยกย่องคุณค่าในสิ่งที่ได้ทำ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงานเพิ่มขึ้น ดังภาพที่ 19



ภาพที่ 19 กระบวนการย่อยที่ 2

ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“คนเราชาติอยู่อันหนึ่งนะ ชาติความมั่นใจ เพราะฉะนั้นจะต้องสร้างความมั่นใจให้เค้ารู้ สักว่าเขาทำได้ ตรงนั้นนะมันก็จะทำให้เขารับงานที่เราแบ่งให้เขาทำได้สำเร็จ ถ้าทำเสร็จแล้ว เขาจะได้รับการยกย่องคุณค่าหรือคำชมเชย...”

(สนทนากลุ่ม)

การเสริมสร้างพลังอำนาจในตัวหัวหน้า

การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า เป็นเรื่องที่ต้อง กระทบควบคู่ไปกับการบริหารงานทั่วไป และต้องทำการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับตัวเองไป พร้อมๆกันด้วย เพื่อให้ตัวเองรู้สึกมั่นคง มีพลังอำนาจ เพราะถ้าตัวหัวหน้าเองไร้พลังอำนาจก็ คงไม่สามารถที่จะไปเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“เรื่องการบริหารและเอมพาวเวอร์เนี่ย มันต้องคู่กันไปเลย มันคงไม่ใช่ว่าเฉพาะน้องที่ เราจะไปเอมพาวเวอร์มันต้องตัวเราเองด้วย ก่อนเราจะไปทำอะไรได้ ตัวเองต้องมั่นคงก่อน ถึงจะ ไปดูแล หรือไปบริหารคนอื่นได้...”

(สนทนากลุ่ม)

ในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของผู้ให้ข้อมูลสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แนวทาง ด้วยกันคือ การปรับขบวนการคิด การสร้างความเชื่อมั่นและเข้มแข็งทางจิตใจ และการแสดง ออกของพฤติกรรม ดังภาพที่ 20



ภาพที่ 20 การสร้างพลังอำนาจในตัวหัวหน้า

ดังมีรายละเอียด คือ

แนวทางที่ 1 การปรับกระบวนการคิด

การสร้างพลังอำนาจในตนเอง ในบางครั้งอาจไม่ต้องกระทำการใด ๆ เลย เพียงแต่ทำการปรับกระบวนการคิดภายในตนเองเท่านั้น ให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เอาชนะใจตนเอง หาจุดดีจุดเด่นของตนเอง และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง คิดถึงสิ่งที่เคยทำสำเร็จไปแล้ว และตัดความทุกข์ที่เกิดจากความผิดหวังล้มเหลว เพื่อเป็นกำลังใจให้ทำงานต่อไป และที่สำคัญคือต้องทำใจให้พร้อม มีใจรักที่จะเป็นหัวหน้า คิดว่าทุกอย่างที่ทำได้ทำอย่างดีที่สุดแล้ว เพื่อจะได้มั่นใจได้ว่าผลลัพธ์ที่ออกมาเกิดจากการทำดีที่สุดแล้ว ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“ตัวเราเองต้องชนะตัวเองก่อน คือชนะใจ ถ้าจะทำอะไรตัวเราต้องมีใจว่าต้องทำให้สำเร็จ มีเป้าหมายของตัวเอง ถ้าตัวเราเองแพ้ ไม่มีทางสำเร็จ...”

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี ป.ตรี)

“...เราต้องหาข้อดีก่อนว่า เราต้องมีดีพอสมควรที่จะอยู่ตรงนี้ได้(ในฐานะหัวหน้าหอผู้ป่วย ...สุขบ้างทุกข์บ้าง คนเรามันสุขไม่ได้ตลอด สุขจากที่เราทำงานสำเร็จ ทุกข์จากที่เราผิดหวัง...ต้องตัดให้ได้ ถึงจะมีความสุข”

(อายุ 48 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

“...ใจรัก ใจจะต้องคิดว่าฉันจะมาเป็นหัวหน้า...ใจต้องพร้อมที่จะมาเป็นไม่ใช่ครึ่ง ๆ กลาง ๆ”

(อายุ 46 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 1 ปี ป.ตรี)

“...ในความคิดของตัวเองคิดแค่นี้ว่า ทุกอย่างต้องทำให้ดีที่สุด ถ้าเราทำดีที่สุดแล้วก็น่าจะเกิน 80 %...”

(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

แนวทางที่ 2 การสร้างความเชื่อมั่นและความเข้มแข็งทางจิตใจ

การสร้างความเชื่อมั่นและความเข้มแข็งทางจิตใจให้กับตนเองของหัวหน้า เป็นแนวทางหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง เป็นสิ่งที่จำเป็น และต้องทำอยู่เสมอควบคู่ไปกับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในยามที่ใกล้หมดพลัง เหนื่อยล้า ท้อถอย ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงลักษณะที่ปฏิบัติเปรียบได้กับการชาร์จแบตเตอรี่ให้มีพลังขึ้นมาใหม่ เช่น การลาพักผ่อนทำในสิ่งที่ตนชอบ การไปเที่ยว การปฏิบัติธรรม การสวดมนต์ ไหว้พระ ทำสมาธิ การอ่านหนังสือธรรมะ เพื่อทำจิตใจให้สงบ จัดความฟุ้งซ่าน และเป็นกำลังใจให้กับตนเอง นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ทั้งในระบบและนอกระบบ การอบรมดูงาน การอ่านหนังสือหลายๆ ด้านโดยเฉพาะด้านการบริหารเกี่ยวกับการเสริมกำลังใจในการทำงาน, ภาวะผู้นำ, การเปลี่ยนแปลง ฯลฯ ตลอดจนการได้พูดคุยปรึกษาผู้อื่นที่มีประสบการณ์ เพื่อนำสิ่งที่ได้มาเป็นแนวทางพัฒนาหน่วยงานและปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ของตน ด้วยความเชื่อมั่นและมั่นใจต่อไป ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...เราแข็งแรงไรมาก ๆ เราก็เ. ชัก 5-6 วัน กลับมามันเหมือนไปชาร์จแบต. หมด. ไปต่างประเทศได้ โอ้โฮ ..พี่ชอบ”

(อายุ 48 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

“...การสวดมนต์ ไหว้พระ ทำสมาธิ บางทีก็อ่านหนังสือธรรมะ หนังสือช่วยพี่เยอะ ปีหนึ่งพี่ต้องไปทีหนึ่ง ไปนั่งสมาธิ...คือจะให้สติตัวเองด้วย บางครั้งฟุ้งซ่าน ไม่ค่อยดี ไปแบบนี้ ก็จะสงบ”

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี ป.ตรี)

“...เราคงจะต้องมีความรู้ เพื่อที่จะเอาไปใช้พัฒนา...อย่างหนึ่งก็คือการไปศึกษาต่อ
เรื่องอย่างไม่เป็นระบบ ไม่ได้ไปเรียนโท หรือว่าเข้าคอร์สเรียนระดับปริญญาโท ความรู้ในงานที่
ปฏิบัติก็ต้องมี หลาย ๆ เรื่อง หลักการบริหาร เรื่องความรู้เกี่ยวกับการพยาบาล...คือไม่ใช่ตอนป.ตรี
เราทำไม่ได้ แต่มันมีความมั่นใจในสิ่งตรงนี้มากขึ้น”

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 7 ปี ป.โท)

“คุยกับพี่ที่มีประสบการณ์ แต่ทางด้านหนังสือก็จะอ่านเหมือนกัน...แบบการเสริมกำลัง
ใจ การเพิ่มภาวะผู้นำ การปรับปรุงงาน การปรับตัว การปรับพฤติกรรม ...การเปลี่ยนแปลงก็มีการ
ต่อต้าน แต่มีการต่อต้านเราจะทำยังไง ให้วิกฤตเป็นโอกาส ...พอมีอะไรตรงไหนที่เกี่ยวกับ
บริหารเกี่ยวกับการปรับปรุงงาน ก็จะพยายามเข้าไปฟัง”

(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 1 ปี ป.ตรี)

แนวทางที่ 3 การแสดงออกของพฤติกรรม

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงพฤติกรรมที่หัวหน้าควรปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับ

ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยปฏิบัติตัวอยู่ในระเบียบวินัย ไม่ใช้เวลาราชการเพื่อทำงานส่วนตัว มีการ
ทำงานอย่างสุจริต โปร่งใส มีความสามารถในการทำงานด้านกิจกรรมการพยาบาล สามารถให้
คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ไม่บกพร่องในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการแสดงออกถึงความ
เสียสละ อดทน มีน้ำใจ บริหารงานด้วยความยุติธรรม มีใจเปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นแม้แต่
การตำหนิจากผู้อื่น มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เป็นอย่างดี และอาจต้องยอมปรับ
เปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อสร้างการยอมรับ ความน่าเชื่อถือ และศรัทธาในตัวหัวหน้า ซึ่งอาจจะต้อง
ใช้เวลาในการสร้างพอสมควร ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...เป็นคนอยู่ในระเบียบ มาไม่สาย ลาถูกต้อง จะไปจะมาอยู่ในที่ทำงานหาตัวได้ ไป
ไหนเนี่ยไปในหน้าที่ ไม่ใช่ไปด้วยเรื่องส่วนตัวซะเยอะ ไม่กินนอกกินในทำทุกอย่างโปร่งใส คือเราไม่
มีจุดต่างตรงนั้น ...”

(อายุ 49 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 7 ปี ป.ตรี)

“งานกิจกรรมการพยาบาลทุกอย่าง เราต้องทำตรงนี้ได้ (งานการพยาบาล) อันไหนที่
เป็นหน้าที่เราเราก็ต้องทำ อย่าใช้น้องทำทั้งหมด อันไหนที่เป็นหน้าที่ของเค้า ก็คือต้องสอนให้เค้ารู้
จักหน้าที่แล้วก็อันไหนงานใครจะต้องมีน้ำใจซึ่งกันและกัน ก็คือทำร่วมกัน ในเรื่องของการบริหาร
คน บางครั้งต้องเสียสละ อดทน ต้องใช้คุณธรรม “

(อายุ 39 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 12 ปี ป.ตรี)

“ต้องมีความอดทน ต้องมีความเสียสละด้วย เช่น ด้านงาน ด้านความรู้ ด้านให้คำแนะนำ
นำคนอื่น อาจจะด้านเงินทองอะไรบ้าง เล็ก ๆ น้อย ๆ คุณต้องใจเย็นพอที่จะแก้ไขปัญหาตรงนี้

ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต้องเก่งพอ...คุณต้องมีความเด็ดขาด คุณต้องมีความถูกต้อง คุณต้องเป็นคนยุติธรรมพอที่คุณจะตัดสินใจ เป็นคนที่ใจเปิดกว้าง ต้องยอมรับการตำหนิของผู้อื่นนะ”

(อายุ 44 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี ป.ตรี)

“...อยากจะทำให้เราปรับปรุงอะไรตรงไหน เราก็รับฟัง อยากจะให้พี่มาตอนเช้ามาเดิน รวดเวิร์ด(round ward) สไคลังงานแม่บ้าน เราก็เริ่มมาปรับเรื่องงานแม่บ้านเยอะมากขึ้น ...เราต้องทำให้เค้าดู เป็นแบบอย่างที่ดี ให้กับเค้าก่อน แล้วก็จะได้ใจเค้า มันก็จะง่ายขึ้น เวลาทำอะไร เพราะเค้ามีใจให้กับงานแล้วมีใจให้กับผู้นำเค้า...”

(อายุ 36 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี ป.ตรี)

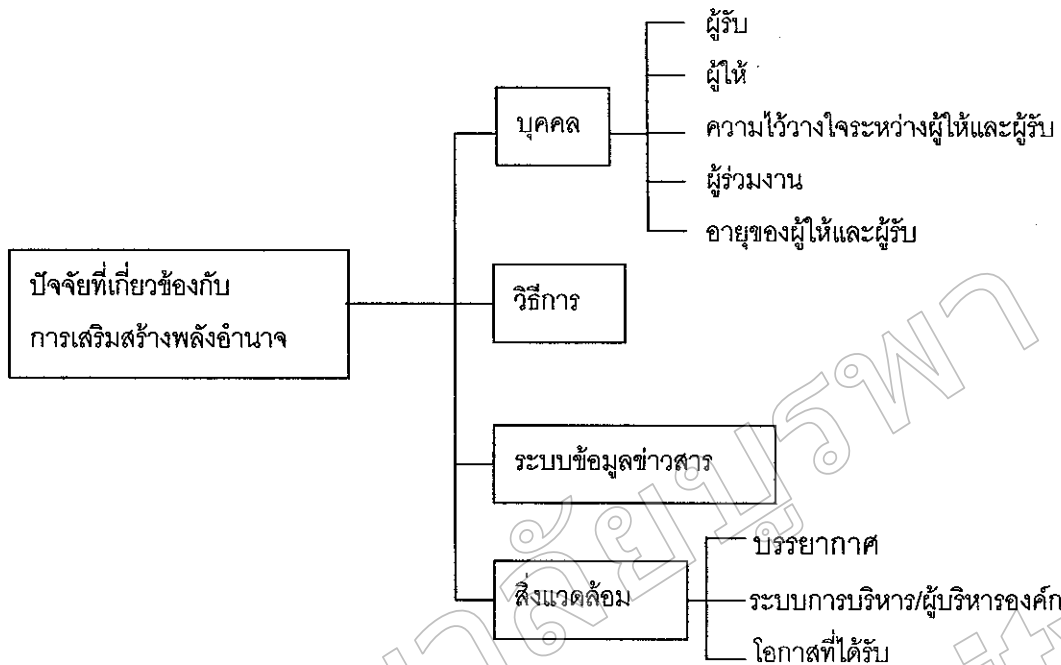
ตอนที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา นั้นสามารถกระทำได้กับทุกคน แต่จะได้ผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้นมีหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง มีทั้งส่วนส่งเสริมให้การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นประสบความสำเร็จได้ผลงานออกมาเป็นที่น่าพอใจ และส่วนที่เป็นปัญหา อุปสรรคต่อการเสริมสร้างด้วยเช่นกัน ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...เอมพาวเวอร์นะ ได้ทุกคน แต่ว่าระดับความสามารถที่จะได้มากได้น้อยมันคงไม่เท่ากัน เพราะว่าแต่ละคนมันเริ่มไม่เท่ากัน บางคนสมองอาจจะฉลาดเฉลียวปราดเปรียว... คนทุกคนมีศักยภาพแต่ว่า ทำไม่ถึงมีอุปสรรคที่เค้าทำไม่ได้ หรือเค้ามีอะไรที่เค้าไม่ทำ มันคงต้องไปดู”

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 7 ปี ป.โท)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงอย่างกว้าง ๆ ไว้ 4 ด้าน ได้แก่ บุคคล วิธีการ ระบบข้อมูลข่าวสาร และสิ่งแวดล้อม ด้านบุคคลนับเป็นปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ระดับของความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยเฉพาะผู้รับและผู้ให้ ดังจะขอนำเสนอในรายละเอียดเป็นลำดับต่อไป ตามภาพที่ 21



ภาพที่ 21 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ปัจจัยด้านบุคคล

มีข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับบุคคลที่ส่งผลถึงความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งอาจเกิดจากผู้รับ (ผู้ได้บังคับบัญชา) หรือผู้ให้ (ผู้บังคับบัญชา) ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...เป็นแต่ละบุคคลด้วย บางคนเนียเราบอกเค้าครั้งเดียวเค้าก็ทำอย่างดีเลยนะ กลับมาอย่างดีเลย แต่บางคนเนียบอก 2 ครั้ง 3 ครั้ง ก็ยังเหมือนเดิม ก็เลยต้องมาวิเคราะห์ว่า มันจากตัวเค้าเองด้วยมัย หรือว่าจากเรา”

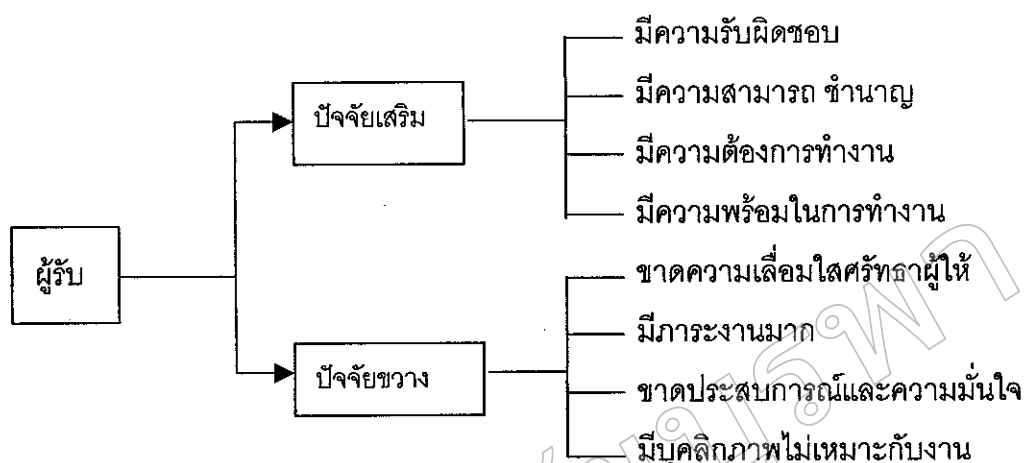
(สนทนากลุ่ม)

นอกเหนือจากผู้รับและผู้ให้แล้ว ผู้ให้ข้อมูลยังกล่าวถึงปัจจัยอื่นด้านบุคคลไว้อีกหลายประเด็นได้แก่ ความไว้วางใจระหว่างผู้ให้และผู้รับ, ผู้ร่วมงาน ตลอดจนอายุของผู้ให้และผู้รับ ซึ่งต่างก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ได้บังคับบัญชาทั้งสิ้น โดยจะขอกล่าวถึงในรายละเอียดเป็นลำดับ ดังนี้

ปัจจัยย่อยที่ 1 ผู้รับ

ผู้รับมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นปัจจัยที่สามารถทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจประสบความสำเร็จในระดับที่แตกต่างกัน เกิดความยากง่ายในการ

เสริมสร้าง นับเป็นปัจจัยเสริมและปัจจัยขวางในตัวเอง ดังภาพที่ 22



ภาพที่ 22 ปัจจัยย่อยที่ 1 ผู้รับ

ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ความรับผิดชอบในงานของผู้ได้บังคับบัญชา มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นอย่างมาก การที่หัวหน้าจะทำการสนับสนุน ส่งเสริม และมอบหมายงานใดหรือถ่ายโอนอำนาจในเรื่องใด ควรคำนึงถึงความเหมาะสมในหลายๆด้าน ทั้งด้านความสามารถ ความชำนาญ ความต้องการและความพร้อมในการทำงาน รวมถึงวุฒิภาวะ และคุณวุฒิของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหลัก และผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้รับที่มีลักษณะขวนขวายกระตือรือร้นในการทำงาน มักจะทำการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ง่าย ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...เป็นที่ตัวเค้าเอง เรายามช่วยสนับสนุนเค้าในบางส่วน เพราะว่าเด็กคนนี้จะมีความรับผิดชอบสูง คือมอบหมายงานอะไรไปเนี่ย ไม่ต้องติดตามงาน บางคนหัวหน้าดันยังงี้ ก็ดันไม่ไป...”

(อายุ 37 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

“...ถ้าเค้ามีความรับผิดชอบยังไงก็จะพัฒนาตัวเองตรงนี้ขึ้นมาได้...”

(อายุ 39 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 12 ปี ป.ตรี)

“...มันเป็นความต้องการเค้าด้วย ก่อนที่เราจะทำตรงนั้น เราก็ต้องมีข้อมูลก่อนว่าเค้ามีความชำนาญตรงไหน เค้ามีความพร้อม ที่จะพัฒนาตรงไหนให้ศักยภาพของเค้าที่เด่นๆ ที่จะเอามาใช้ ...”

(อายุ 49 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 7 ปี ป.ตรี)

“...เราต้องรู้ว่าคนที่เราถ่ายโอน เหมาะที่จะถ่ายโอนแล้วหรือยังพร้อมสำหรับการถ่ายโอนแล้วหรือยัง หมายถึง วุฒิภาวะ คุณวุฒิ ความรับผิดชอบทุกอย่าง...”

(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

“...ลักษณะเด็กที่จะแถมทึบ มันจะเอนพาวเวอร์ได้ค่อนข้างง่าย”

(สนทนากลุ่ม)

นอกจากผู้รับจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีแล้ว ผู้รับยังเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถทำการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ หรือเสริมสร้างได้ในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลให้ผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจแตกต่างกันไปด้วย เช่น การที่ผู้รับไม่เลื่อมใสศรัทธาและไม่ให้ความเชื่อถือถือผู้ให้ ผู้รับไม่พร้อมที่จะรับอันอาจเกิดจากภาระงานที่มีมากทั้งงานส่วนตัวและงานในหน้าที่ประจำ ไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์น้อยทำให้ขาดความมั่นใจในตนเองที่จะแสดงออกและทำงานนั้นอย่างมาก หรือมีความรู้สึกไม่ต้องการที่จะทำสิ่งนั้น ตลอดจนบุคลิกภาพของผู้รับที่ไม่เหมาะกับงาน ก็มีส่วนทำให้ผลของการเสริมสร้างเป็นไปไม่ได้ซ้ำ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ถ้าลูกน้องไม่ให้ความเชื่อถือ หรือให้ความสำคัญนะ ยาก ปกครองยาก เค้าจะไม่เชื่อเราสักเรื่องหนึ่ง เราก็จะท้อกับเค้า แล้วยังจะชักจูงคนอื่น เสียไปด้วย อย่างน้อยเค้าต้องเลื่อมใส...”

(อายุ 49 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 7 ปี ป.ตรี)

“...จะไปกระตุ้นให้เค้า ทำอันโน้นทำอันนี้ หรือว่าพัฒนาอะไรอย่างงี้ ในขณะที่ภาระงานเค้าเยอะ หรือว่าช่วงยุ่งๆ ...บางคนเค้ามีภาระ ไปทำพาทไทม์ บางคนเค้าอาจจะเรียน พี่ว่ามิอุปสรรค...คือให้ร่วมกิจกรรม บางครั้งมาประชุมก็อาจจะไม่ได้เต็มที่ ให้เค้ามาอ่านหรือว่าจะให้ทำพวกโครงการพัฒนาตรงนี้ เค้าจะต้องขอก่อนไม่สามารถจะลงมาตรงนี้ได้เต็มที่นัก เรื่องไปทำจ๊อบข้างนอก เรื่องเรียน เรื่องอะไร ที่เค้าอาจจะติด”

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 7 ปี ป.โท)

“...อยากให้คุณขึ้นมามีประสบการณ์รับหน้าที่เป็นหัวหน้า...ไม่ต้องใช้ความรู้เพิ่มเติมความรู้ที่มีอยู่นี้ ทำได้ เดี่ยวเราจะลั่นอยู่ข้างหลัง เค้าก็บอกว่าไม่ได้หรอก มันไม่เคยทำ ทำไม่เป็นจะไปสั่งการใครเค้าได้ ...”

(สนทนากลุ่ม)

“...บุคลิกที่เค้าค่อนข้างที่จะ อะไรก็ได้ คือตามใจคนทุกอย่าง ทุกเรื่อง ใครจะยังงี้ก็ได้ เราจะพัฒนาเค้าให้เป็นผู้นำ ที่ทำงานแทนเราได้ ก็ค่อนข้างช้ากว่าคนที่มีบุคลิกที่เข้มแข็ง มีความมั่นใจในตนเอง ...”

(สนทนากลุ่ม)

ปัจจัยย่อยที่ 2 ผู้ให้

แม้ว่าผู้รับจะเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้ให้ก็เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญไม่น้อยด้วยเช่นกัน จากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลพบว่าผู้ให้เองควรเป็นผู้มีความรู้

มีความพร้อมที่จะให้ ใจกว้าง มีความสามารถในการประเมินผู้รับว่าควรจะให้การเสริมสร้างอะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร มีทัศนคติที่ดีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชา ว่าเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ทำให้มีคนมาช่วยทำงาน แบ่งเบาภาระงานที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก มีความมั่นใจในตนเองว่าสิ่งที่ถ่ายโอนอำนาจให้กับผู้รับไม่มีผลต่อการตัดทอนอำนาจหน้าที่ของตน และเป็นผู้มีความสามารถในการจูงใจคน จะทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจดำเนินไปได้ด้วยดี ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ถ้าตัวคนให้ ไม่มีความรู้ ไม่มีความพร้อมที่จะให้แล้วก็ประเมินผู้รับไม่ถูกว่า ควรจะให้อะไรเมื่อไหร่ ยังไงนี้ พี่ว่าก็คงไม่ประสบความสำเร็จ...”

(อายุ 42 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 1 ปี ป.โท)

“...ผู้ถ่ายนี้ต้องพร้อมก่อน ใจต้องกว้าง ว่าที่ถ่ายไปไม่ใช่ไปตัดรอนอำนาจของคุณนะ ไปทำให้หน้าที่ความรับผิดชอบคุณน้อยลงนะ แต่จะมีคนมาช่วยทำงานให้คุณมากขึ้น...เราต้องมั่นใจในตนเองว่า สิ่งที่เราถ่ายโอนไปแล้ว ไม่มีผลอะไร ...มีคนในแผนกบอกว่าพี่มีความสามารถพูด ชักจูง โน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้เห็นด้วยกับสิ่งที่ตัวเองคิด...ตอนแรกพอแค่ได้ยื่นโครงการ ก็แอนด์พื้นที่ แต่พอฟังเหตุผล คำอธิบาย เห็นด้วย ทำตามไปโดยดี “

(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

แต่ถ้าเมื่อใดก็ตามที่ไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังก็อาจทำให้ผู้ให้เกิดความรู้สึกท้อแท้ เบื่อหน่าย ขาดพลังที่จะใช้เสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้อื่นต่อไปได้อีก ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...เราคิดว่าเราสนับสนุนให้เค้าทำอะไรเต็มที่แล้วแต่พอเค้าทำไม่เหมือนกับอย่างที่เราอยากให้เค้าทำเนี่ย มันก็ลดพลังของเราเหมือนกันนะ...เรารู้สึกผิดหวังเหมือนกัน”

(สนทนากลุ่ม)

“...คนเรามันก็คงมีหนะ ในเรื่องของความท้อเรื่องของความเบื่อหน่ายรู้สึกที่ว่าตัวเราเอง ยังแย่เลยนะ จะไป เอมพาวเวอร์คนอื่นก็คงไม่ได้”

(สนทนากลุ่ม)

ปัจจัยย่อยที่ 3 ความไว้วางใจระหว่างผู้ให้และผู้รับ

สิ่งสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ก็คือ การไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้ให้ (ผู้บังคับบัญชา) และผู้รับ (ผู้ใต้บังคับบัญชา) เพราะการที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจให้ใคร จำเป็นต้องมีความไว้วางใจในตัวผู้ที่เราจะเสริมสร้างมากพอจนผู้ให้การเสริมสร้างกล้าที่จะตัดสินใจทำการเสริมสร้าง ส่วนในตัวผู้รับเองก็จำเป็นต้องมีความไว้วางใจต่อผู้ให้มากพอจนเกิดความมั่นใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับเสริมสร้างนั้น ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ถ้าไม่ไว้วางใจถ่ายไม่ได้...ต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน ถ้าเรายังไม่ไว้วางใจในตัวเราเองเลย เราไม่กล้าที่จะไปถ่ายให้เขาหรอก เราก็เก็บไว้ที่เรา แล้วเขาเองถ้าเขาไม่ได้รับความไว้วางใจ เหมือนถูกหลอกใช้แหละแล้วใครจะทำ ”

(สนทนากลุ่ม)

ปัจจัยย่อยที่ 4 เพื่อนร่วมงาน

ในบางกรณีการเสริมสร้างพลังอำนาจ จำเป็นต้องขอความคิดเห็น การสนับสนุนและความร่วมมือจากผู้ร่วมงานของผู้รับ จึงจะประสบผลสำเร็จหรือเกิดความราบรื่นในการเสริมสร้างดังกล่าวต่อไป

“...คนอื่นเค้ามอง คนนั้นทำไม่ได้หรอก เค้าอย่างนั้นเค้าอย่างนี้ ซึ่งเราก็ต้องพูดในแต่ละคน ต้องพูดกับตัวเค้า กับคนอื่นว่า คนนั้นมีความสามารถอย่างนี้ คนนั้นนะพี่จะให้เค้าทำอันนั้น อันนี้ ก็ต้องบอก -เค้าต้องมีดี พี่รู้ว่าเค้าดี เค้าทำอย่างนี้ได้- แต่ก็ต้องฟังทุกคน ...”

(44 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี ป.ตรี)

ปัจจัยย่อยที่ 5 อายุของผู้ให้และผู้รับ

อายุของผู้ให้และผู้รับเป็นปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน บางคนพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมาก จะทำการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ยากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาอายุน้อย บางครั้งให้การเสริมสร้างไปแล้วแต่ไม่มีผลงานออกมาก็มี แต่ผู้ให้ข้อมูลบางคนพบว่า อายุของผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของบุคคลมากกว่า ส่วนในด้านความต่างของอายุระหว่างหัวหน้าที่อายุมากกับผู้ได้บังคับบัญชาอายุน้อย อาจมีผลต่อการแปลความหมายที่ใช้ในการสื่อสารทั้งคำพูดและการแสดงได้เหมือนกัน ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...คนแก่น่าจะยากกว่า คนแก่ก็จะไม่ทำอะไร ก็จะทำอยู่แค่นี้สบาย ๆ เขียว ๆ ไปวัน ๆ ...เราอาจจะไม่ค่อยเข้าใจ เด็กรุ่นใหม่ ความคิดความอ่าน ความต่างอาจจะ มี เราคิดว่าอย่างนี้เสริม แต่บางทีให้ไปอาจจะคิดว่าเราด่า (หัวเราะ) เพราะรุ่นเรา แบบนี้ก็สอน รุ่นเราแบบนี้คือให้กำลังใจนะ หรือรุ่นเราอาจจะบอก เฮ้ย! ทำไปเลย ก็คือให้กำลังใจ แต่รุ่นเด็กอาจจะบอกว่า ไม่เคยบอกอะไรเลย แล้วบอกให้ทำไปเลย ก็ได้ อันนี้ ก็คือความต่างของวัย คิดว่ามีผลในเรื่องของคำพูดของการแสดงออกเหมือนกัน”

(สนทนากลุ่ม)

“...ให้น้องทำเนี่ย น้องเค้าจะทำตามที่มอบหมาย อาจจะได้ดีหรือไม่ดีอีกเรื่องหนึ่ง แต่ถ้าให้พี่เนี่ยรทำต้องดูทิศทางลมนะพี่(หัวเราะ) ไปทวงส้มสีส้มห้าไม่ได้แหละพี่...แต่งงานนะโอเค ยอมรับ”

(อายุ 36 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี ป.ตรี)

“...จะแตกต่างในเรื่องของความรับผิดชอบของคนมากกว่าว่าคนๆ นั้น เค้ามีความรับผิดชอบแค่ไหน ถ้าคนไม่รับผิดชอบ เค้ายังไม่เห็นความสำคัญตรงนี้ ก็อาจจะช้าหน่อย ...”

(สนทนากลุ่ม)

ปัจจัยด้านวิธีการ

ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ นอกจากจะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคลแล้ว ลักษณะวิธีการที่ใช้ยังเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งในแต่ละคนทั้งผู้รับและผู้ให้ไม่จำเป็นต้องมีวิธีที่เหมือนกัน เนื่องจากพื้นฐานหลาย ๆ อย่าง ความรู้ความสามารถของบุคคลและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...คนแต่ละคนไม่เหมือนกันจากแบบคกราวด์ ความรู้ความสามารถ บางครั้งมันต้องใช้วิธีการไม่เหมือนกันในคนแต่ละคน...มันต้องแล้วแต่สถานการณ์”

(สนทนากลุ่ม)

การจะเลือกวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เหมาะสมได้นั้น ผู้ให้จะต้องทำการประเมินผู้รับทั้งบุคลิกลักษณะ ความสามารถ ความชอบ ความถนัด เพื่อเสริมสร้างให้เหมาะสมกับผู้รับ ผู้รับบางคนเป็นคนรับช้า ผู้ให้จะบอกวิธีการที่ควรจะทำให้ ผู้รับบางคนรู้สึกต่อต้านน้อย ๆ ผู้ให้ จะทำการชี้แจงเหตุผลจนยอมรับ ผู้รับที่มีบุคลิกมั่นใจในตนเองสูง เป็นคนตรงไปตรงมา ผู้ให้ต้อง ดึงรั้งไว้บ้างในบางครั้ง ส่วนผู้รับที่มีบุคลิกอ่อน ๆ นิม ๆ ผู้ให้จะพยายามกระตุ้นส่งเสริมให้แสดง ออก ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...เค้าเป็นคนลักษณะไหนที่จะทำงานแบบไหนต้องประเมินเค้าด้วยว่า ถ้าให้เค้าทำตรง นี้ เค้าจะทำได้ดี ถ้าทำตรงนี้เค้าอาจจะทำไม่ดี อย่างอีกคนด้านวิชาการเค้าก็จะไม่ค่อยเก่งเลยนะ คะ แต่พอให้เป็นด้านครีเอทีฟ ความคิดสร้างสรรค์ประดิษฐ์โน้น ประดิษฐ์นี้ เค้าจะทำได้ดี ต้องแล้ว แต่แต่ละคนด้วย ถ้าเป็นลักษณะที่งานเค้าชอบ จะไม่ค่อยมีปัญหา เค้าจะทำได้ทีเดียวน...ถ้าเป็น ลักษณะของคนที่รับช้า ก็ต้องบอกวิธีการเค้าว่า ควรจะอย่างไร...”

(อายุ 48 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 2 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

“...บางคนเค้ามีบุคลิกภาพมีความมั่นใจ บางครั้งก็รั้งๆ ไว้มั่งเหมือนกัน คือความมั่น ใจสูงนี้มันอาจจะกระทบกับคนอื่น น้องบางคน ที่อาจจะอ่อนๆ ก็พยายามกระตุ้น พยายามส่งเสริม เค้าให้แสดงออก”

(สนทนากลุ่ม)

นอกจากผู้ให้ข้อมูลจะมีวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจที่แตกต่างกัน ในแต่ละลักษณะ ของผู้รับแล้ว ผู้ให้ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ด้วย เพราะผู้รับบางคนกับสถานการณ์

บางสถานการณ์ จำเป็นต้องเลือกใช้วิธีการเสริมสร้างที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ต้องประเมินสถานการณ์ตนเอง แล้วก็ประเมินผู้รับด้วย ก็ต้องใช้ กลยุทธ์ต่าง ๆ กัน ตามความเหมาะสม ของสถานการณ์มากกว่า...บางสถานการณ์ก็ส่งเสริมกันตลอดไม่ได้หรอก อย่างเช่น เวลากำลังรุ่มรวย หน้าสีหน้าขาวาน เพราะฉะนั้นสถานการณ์ก็ต้องเลือกให้เหมือนกัน”

(สนทนากลุ่ม)

ปัจจัยด้านระบบข้อมูลข่าวสาร

ข้อมูลข่าวสาร มีความจำเป็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพราะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการสร้างความเข้าใจ การพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ จากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลยัง พบความบกพร่องของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งมีสาเหตุมาจากผู้รับขาดความสนใจในการรับข่าวสาร แม้ว่าจะมีการตั้งกฎเกณฑ์ให้ทุกคนอ่านและเห็นที่อธิบาย บางครั้งก็ยังไม่ค่อยได้ผล บางทีผู้ให้ ไม่ได้ให้ข่าวสารผู้รับเพราะคิดว่าเป็นเรื่องที่ไม่จำเป็น ข้อมูลข่าวสารมีจำนวนมากโดยเฉพาะ หนังสือเวียนที่ค่อนข้างซ้ำและซ้ำซ้อน ในบางเรื่องอาจมีความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับกับผู้ให้ ทำให้เกิดการต่อต้านขึ้นได้ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“ทุกคนต้องอ่าน แล้วก็เห็นอธิบาย ย้ำแล้วย้ำอีกก็ยังไม่ค่อยอ่าน เอาไปให้ถึงหน้าถึง ตา บางทีก็ยังไม่ได้อ่าน...การสื่อสารจากบนลงล่างมันค่อนข้างเยอะ บางทีก็อ่านไม่ทันเหมือนกันนะ”

(สนทนากลุ่ม)

“บางทีเฮดอ่านแล้วเก็บ ไม่บอกใครก็มี เราคิดแทนเขาว่าเขาไม่น่าจะรู้ แต่จริง ๆ แล้วเขา อาจจะต้องรู้ก็ได้...หนังสือเวียน ค่อนข้างจะซ้ำตรงนั้นแล้วก็มันจะค่อนข้างเยอะ มีอะไรหน่อยก็ เวียนหมด ไม่จำเป็นก็เวียน...เป็นเรื่องของความเข้าใจไม่ตรงกัน ปัญหาบางโครงการที่เกิดขึ้นตัว เองไม่ได้ตามความคิดเคื่อก่อน ไม่ได้รวมความคิด ใช้ความคิดของตัวเองแล้วก็เหมือนกับว่าเกม บังคับไปในตัว ...ก็จะมีเสียงแอนด์”

(อายุ 40 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ. 3 ปี หลักสูตรบริหาร 4 เดือน)

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

ผู้ให้ข้อมูลพบว่า สิ่งแวดล้อมมีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งแวดล้อมดังกล่าวได้แก่ บรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบการทำงานและโอกาสที่ เอื้ออำนวย

ในส่วนของบริษัทขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ถ้ามีอยู่น้อยความสนใจใฝ่รู้หรือโอกาสพัฒนาทางด้านวิชาการจะมีน้อยเพราะขาดสิ่งจูงใจ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาขาดความกระตือรือร้นอยากต่อการเสริมสร้าง ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...สิ่งแวดล้อมนี้มีส่วนทำให้ความสนใจทางด้านวิชาการ น้อยลง บริษัทขององค์กรในการเรียนรู้มันน้อย เราพยายามจะดึงเท่าไรมันก็ดึงไม่ค่อยไปเพราะว่ามันไม่มีอะไรล่อใจให้เห็นเวลาที่เรานำคำแนะนำอะไร เค้าจะไม่ค่อยใส่ใจเท่าไร”

(สนทนากลุ่ม)

การมีระบบการทำงานที่ดี มีความชัดเจน ครอบคลุม เหมาะสม ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำระบบ จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา สามารถทำงานได้ด้วยความมั่นใจ มีพลังอำนาจที่จะทำงานได้ด้วยตนเอง และการมีโอกาสนำเสนออำนาจ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นช่องทางให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ เพราะแม้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความสามารถเพียงใด แต่โอกาสไม่ได้นำเสนอให้แสดงความสามารถบุคคลก็อาจรู้สึกเบื่อหน่าย ไม่อยากคิดสร้างสรรค์งานอีก ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...เราต้องวางระบบการทำงานให้ดี ให้ชัดเจนให้ครอบคลุมและเหมาะสมสำหรับให้บริการคนใช้ ประเภทที่อยู่ในการดูแลของเรา การจัดระบบทุกคนจะต้องมีส่วนร่วม”

(สนทนากลุ่ม)

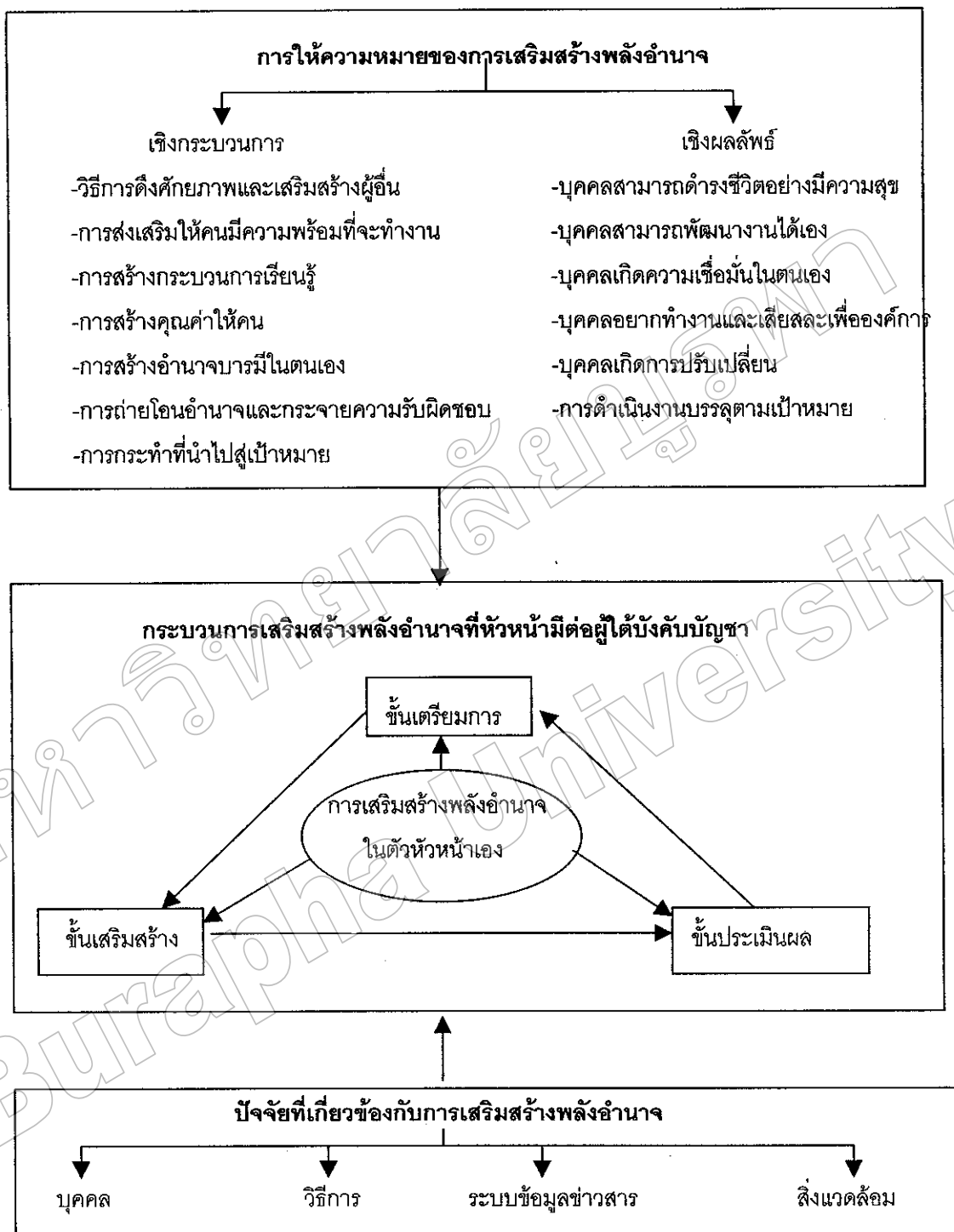
“...เป็นเรื่องของระบบที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ที่จะทำให้เค้าทำอะไรได้ขึ้นมา”

(สนทนากลุ่ม)

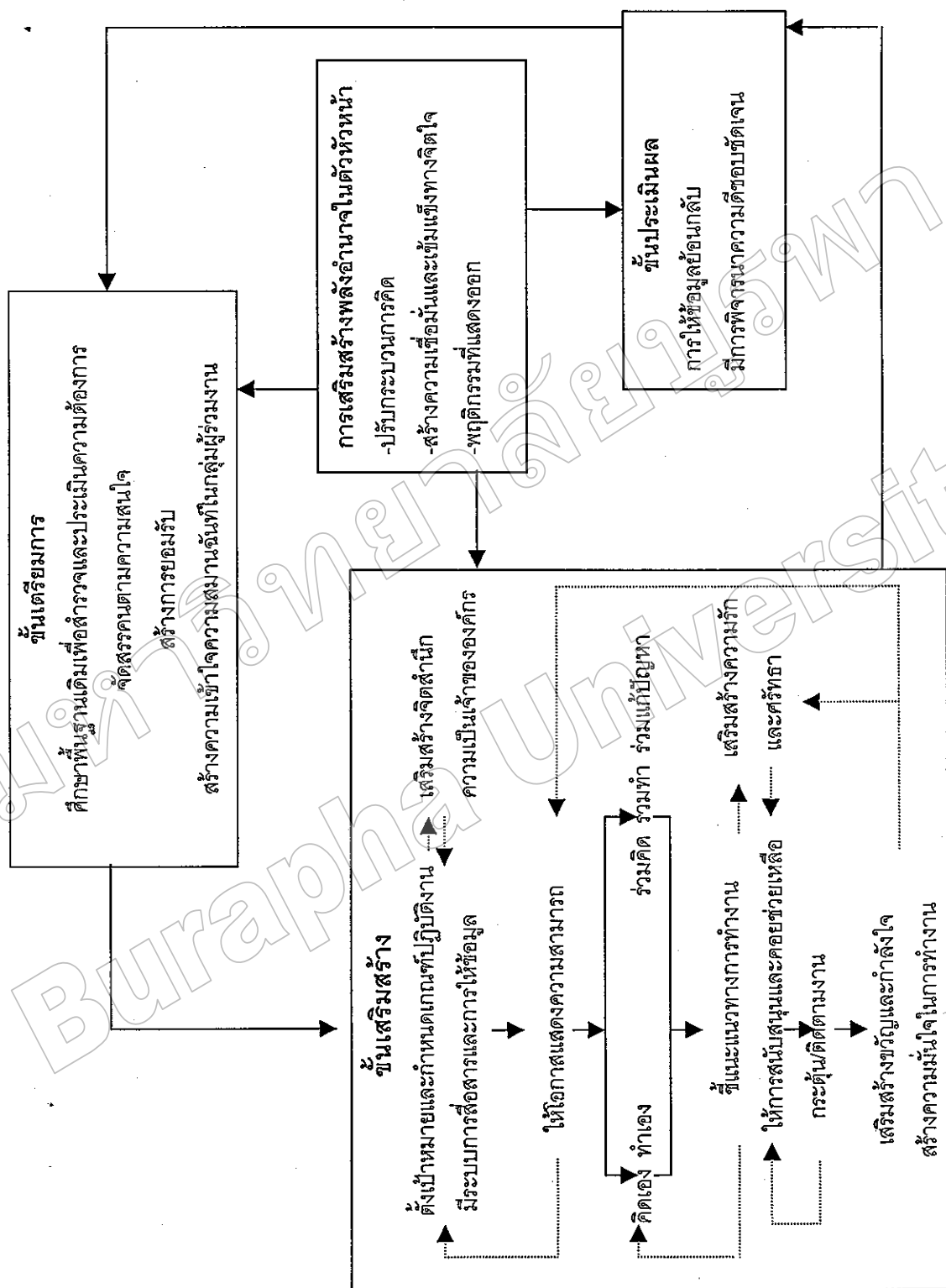
“เป็นที่โอกาสด้วยนะ คนเราถ้ามีไฟ มีพลังอำนาจในตัวเอง แต่โอกาสไม่ได้นำเสนอไม่มีสิทธิ ไม่เกิด แล้วพอนาน ๆ ไปมันก็จะรู้สึกเบื่อ ไม่พูดก็ได้ ไม่ทำก็ได้ อยู่เฉย ๆ ก็ได้ ไม่เปลือง อะไรทำนองนี้”

(อายุ 47 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอ.14 ปี ป.โท)

จากผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ พบความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน สรุปได้ตามภาพที่ 23 และ 24



ภาพที่ 23 สรุปผลการวิจัย



ภาพที่ 24 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อเนื่องตั้งแต่ปัญหา