

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาประสบการณ์การบริหารบุคลากรด้วยความเอื้ออาทรของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์มีวัตถุประสงค์เพื่อบรรยายและอธิบายการให้ความหมายของความเอื้ออาทรของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งเกิดขึ้นเฉพาะในการบริหารบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยนำระเบียบวิธีการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิพากษ์มาใช้ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นรายบุคคล ดังผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 การให้ความหมายของความเอื้ออาทรของหัวหน้าหอผู้ป่วย

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของกลุ่มการพยาบาล ในโรงพยาบาลศูนย์เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวม 6 คน มีอายุตั้งแต่ 39-53 ปี ทุกคนนับถือศาสนาพุทธ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี 4 คน ระดับปริญญาโท 2 คน สถานภาพสมรส คู่ 5 คน และโสด 1 คน สำหรับแผนกที่ปฏิบัติงาน มีหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานแผนกอายุรกรรม 2 คน ปฏิบัติงานแผนกสูตินรีเวชกรรม อุบัติเหตุและฉุกเฉิน กุมารเวชกรรม ศัลยกรรม แผนกละ 1 คน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ระหว่าง 5-19 ปี เป็นผู้ที่เคยมีประสบการณ์ในการเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร 3 คน อีก 3 คน ไม่เคยมีประสบการณ์ในการเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร

#### ส่วนที่ 2 การให้ความหมายของความเอื้ออาทรของหัวหน้าหอผู้ป่วย

จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความหมายของความเอื้ออาทร ซึ่งเกิดขึ้นเฉพาะในบริบทของการบริหารบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยใน 5 ประเด็นดังนี้

1. การช่วยเหลือ
2. การมีความรู้สึกที่ดีต่อบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การประคับประคองจิตใจบุคลากร
5. การเสริมสร้างพลังจิตวิญญาณให้เกิดแก่บุคลากร

ทั้งนี้จากการให้ความหมายของความเอื้ออาทรของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทั้ง 5 ประเด็น ดังกล่าวนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงให้เห็นถึงความคิด ความรู้สึก การกระทำที่เป็นความเอื้ออาทร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การช่วยเหลือ จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้การช่วยเหลือบุคลากร เมื่อบุคลากรประสบปัญหาในเรื่องที่เกี่ยวกับการทำงาน การเงิน เรื่องส่วนตัว และปัญหาครอบครัว ที่ทำให้บุคลากรมีความทุกข์ใจ ไม่มีความสุขในการทำงาน ไม่สามารถทุ่มเทให้กับการทำงานได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้การช่วยเหลือบุคลากร เพื่อให้มีความสุข ความสบายใจ รวมทั้งมีความสะดวกในการทำงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 การช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน คือการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยให้การช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาในด้านการให้การพยาบาลผู้ป่วย ช่วยอำนวยความสะดวกด้วยการจัดหาครุภัณฑ์ทางการแพทย์ วัสดุงานบ้านให้แก่บุคลากร ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1.1.1 การช่วยเหลือในด้านการให้การพยาบาลผู้ป่วย โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยได้เข้าไปช่วยบุคลากรให้การพยาบาลผู้ป่วย เช่น เมื่อเห็นว่าพยาบาลวิชาชีพมีภาระงานในการให้การพยาบาลผู้ป่วยมาก จนในบางครั้งมีภาระงานมากจนทำไม่ทัน หรือไม่ได้พักรับประทานอาหารตามเวลา เลิกงานผิดเวลา เป็นต้น ซึ่งในการเข้าไปช่วยให้การพยาบาลผู้ป่วยนั้นเพราะ หัวหน้าหอผู้ป่วยรู้สึกเข้าใจ เห็นใจว่าบุคลากรเหนื่อย ดังคำพูดต่อไปนี้

“...งานบางอย่างเราก็ต้องช่วยเขาทำ ถ้าฟังเป็นหัวหน้าหอไม่ได้ว่านั่งแอสซายน์ (Assign) งานอยู่อย่างเดียว เราต้องทำ ลงมาช่วยงานทั่ว ๆ ไปนี้ด้วยอะ ... บางทีบางคนรับออเดอร์ (Order) ไม่เสร็จ พี่จะช่วยให้...เค้าก็จะได้ไปรับออเดอร์ต่อ...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1 หัวหน้าหอผู้ป่วยสูติ-นรีเวชกรรม)

“...ฉันเหนื่อยแล้วนะฉันทำไม่ได้...ไม่ได้งั้นเราต้องแก้ไข มีอะไรพี่ช่วยอะไร... ตรงไหนทุกอย่างเราต้อง...แทรกเข้าไป เช่นว่าเที่ยงกว่าแล้ว...เราลงมาจากประชุม...เห็นน้องกำลังแทงน้ำเกลือหรือเจาะเลือด...เราต้องรีบเข้าไปกินข้าวหรือยัง...ต้องถาม...หนูไปกินไปเดี่ยวพี่ตัวเอง เดี่ยวพี่เจาะเอง...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกกุมารเวชกรรม)

“เรื่องงานเหวอ บางทีน้องยุ่ง ๆ ...ก็เข้าไปช่วย บางทีบางวันยุ่ง พี่จะช่วยงานทั่วไป เช่น รับใหม่ติด ๆ กัน พี่จะช่วยรับใหม่...ช่วยเขาดูแลในรายหนัก ๆ ...เข้าไปช่วย...คนเดียว เขาอาจจะดูแลไม่ทั่วถึง อย่างน้อง ๆ เรายังช่วยเขาซัคชั่น (Suction) ดูปัญหาทั่ว ๆ ไป” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกอายุรกรรม)

1.1.2 อำนวยความสะดวกในการทำงานให้บุคลากร คือการที่หัวหน้าหอผู้ป่วย ช่วยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ครุภัณฑ์ทางการแพทย์ วัสดุงานบ้านให้แก่บุคลากร ซึ่งจะ ช่วยลดภาระงาน และทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสะดวกขึ้นดังคำพูดต่อไปนี้

“เรื่องงาน ก็เช่นอะไรที่จะผ่อนเบา แบ่งเบาภาระเขาได้ เรื่องเครื่องไม้เครื่องมือจะ สรรหามาให้ ที่จะช่วยลดภาระงานเขา...เครื่องมือ...ที่จะช่วยแบ่งเบาหรือช่วยให้เขาทำงานได้ ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น พี่ทำได้จะหามาให้...เครื่องอำนวยความสะดวก...เขาอยากได้อะไร...ไอนี่ ไม่พออะ เครื่องอินฟิวชั่นปั๊ม (Infusion Pump) ไม่พอ...เขาต้องไปประสานติดต่อกับคนอื่นบางที่ มันไม่พอ ต้องมานั่งปรับดริอป (Drop) เอง...จะทำให้เขาทำงานลำบาก เราก็จะไปหา...ไม่ว่า จะเป็นแบบฟอร์ม พี่คิดว่าช่วยให้เขาทำงานสะดวกขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4 หัวหน้าหอผู้ป่วย แผนกอายุรกรรม)

“เขาอยากได้อะไรเราก็ช่วยเขาอะ...หาอะไรที่มันเอื้อต่อเขา...อะไรที่มันเอื้อต่อ เขาง่าย ๆ ...เราก็หาให้...เอื้อก็คือให้ทำงานง่ายให้ทำงานแล้วไม่ต้องมาทำซ้ำแล้วซ้ำอีก หรือให้ ดี-เทค (Detect) ได้ง่าย...ถ้าเป็นคนไข้หนักจะมีพวกมอนิเตอร์ (Monitor) พี่ก็จะหา...น้ำ เขาบอกว่า ไม่พอกิน พี่ก็ไปซื้อคูลเลอร์ (Cooler) ใหญ่มาเลย...ก็อกน้ำรองลำบากหรอ ซื่อสายยางมาเลย ตู้ใช้ไม่ได้ผล...ปรับตู้ใหม่ ให้เพิ่มตั้งได้ ให้เขาสะดวกขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกศัลยกรรม)

1.2 การช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาส่วนตัว คือการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยให้การช่วยเหลือ บุคลากร เมื่อบุคลากรมีปัญหาส่วนตัว เช่น ปัญหาเรื่องเงิน ปัญหาเรื่องสุขภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.2.1 การช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาเรื่องเงิน หมายถึงการที่หัวหน้าหอผู้ป่วย มีการช่วยเหลือโดยให้บุคลากรยืมเงิน เมื่อบุคลากรมีความจำเป็นต้องใช้เงิน การช่วยเหลือดังกล่าว หัวหน้าหอผู้ป่วยกระทำลงไปโดยไม่หวังผลตอบแทนจากบุคลากร เป็นการกระทำที่ช่วยให้บุคลากร รู้สึกว่าเวลาคนเรามีปัญหาทุกปัญหามีทางออก ดังคำพูดต่อไปนี้

“เงินทองที่พี่ช่วย สำหรับน้อง ๆ ที่ว่าไม่ค่อยมี...เขาจะเปิดเผยกับพี่...บอกพี่... พี่จะหยิบยืมให้ เอาไปแล้วหาส่งพี่...บางที่น้องเขาไม่มีตั้งค์จะไปขอมรด...เขาก็มาเยี่ยมพี่ พี่ก็บอกเค้าไม่เป็นไร...เขาถามว่าดอกละ ก็บอกว่าไม่ต้องหรอก ดอกไม่มี...” ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1 หัวหน้า หอผู้ป่วยแผนกสูติ-นรีเวชกรรม)

“...ไอน้องคนเมื่อกี้รดว่า ไปกู้เงินเขามาซื้อรถ...แล้วรถมันพังชนิดที่ว่า... ขอมไม่ได้...อยู่เวรก็อยู่ไม่ได้ เพราะว่าเขาไม่พร้อม ขานี่เขาดีขึ้นเยอะนะ แม้แต่คิดยาก็ยังทำไม่ได้ เจาะเลือดไม่ได้...สมองกระทบกระเทือนไป แขนเขียนหนังสือแทบเขียนไม่ได้...เขาก็เครียดมาก... เงินที่ได้มากก็ไปผ่อนรถที่เหลือเงินเดือนก็ใช้...ไม่ก็ร้อย...ทั้งกายทั้งใจมันหายไปหมด...พี่ก็จะจัดไอที

(O.T. คือ Overtime) ให้เขา...พยายามจัดให้เขา...ให้ตั้งค์เขายิม...จะคืนเมื่อไหร่ ไม่ต้องพูดถึง... เพื่อให้เขารู้สึกว่าชีวิตมันไม่ได้รันทดจนหาทางออกไม่ได้..." (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2 หัวหน้าหอผู้ป่วย แผนกกุมารเวชกรรม)

1.2.2 การช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาด้านสุขภาพ หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้การช่วยเหลือบุคลากร เมื่อบุคลากรเกิดความเจ็บป่วยซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคลากรเกิดความไม่สบายใจ ทุกข์ใจ ด้วยการช่วยติดต่อหาแพทย์ให้ เพื่อให้บุคลากรคลายความทุกข์ใจ มีความสุข ความสบายใจ สามารถทำงานต่อไปได้ ดังคำพูดต่อไปนี้

"มีน้องอยู่คน เขามีก้อนที่เต้านม เขา..บอกน้องอีกคนว่าเขาอยากจะคุยเรื่องนี้ อยากจะปรึกษาพี่...พี่ก็บอก...มาคุยได้เลย...มาคุยกันเขาบอกว่าเขากังวลใจมากทุกข์ใจมาก... มาคุยกัน หาวิธีทางออก...พี่ก็ติดต่อหาหมอให้...ให้เสร็จสรรพเรียบร้อย ใจเราต้องหาทางออก ให้เสร็จ... เรา...น่าจะเป็นหลักให้เขาตรงนี้...มันเป็นโอกาสของแล้วนะที่เราได้ช่วยคน...เราก็มีความสุข สบายใจ ...ทั้ง ๆ ที่เราติดต่อ...แต่เขาไม่รู้สึกละอายตรงนั้นเรากลับรู้สึกว่าเขาได้ช่วยให้คน เขามีความสบายใจ สุขใจ...มันไม่ใช่เชิงหน้าที่...มันเป็นความรู้สึกว่ามนุษย์เกิดมาทำได้ ทำได้เลย คนเขาทุกข์มาไม่ต้องทำโดยเลือกคนเลือกเวลา...แต่ว่าตามกำลังที่เราจะทำได้ตรงนั้นดีกว่า" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกกุมารเวชกรรม)

1.3 การช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาครอบครว คือการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยช่วยเหลือบุคลากร เมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกี่ยวกับการเรียนของบุตรของบุคลากรด้วยการช่วยติดต่อหา สถานที่เรียนให้ หรือปัญหาความเจ็บป่วยของบุคคลในครอบครัวของบุคลากรซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ช่วยติดต่อและพูดคุยกับแพทย์ให้ช่วยทำการรักษาบุตรของบุคลากร เนื่องจากปัญหาดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรเกิดความทุกข์ใจ ทำให้บุคลากรไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ ไม่มีความสุขในการทำงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้การช่วยเหลือเพื่อให้บุคลากรเกิดความสบายใจ ความสบายใจ และสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ดังคำพูดต่อไปนี้

"เวลาลูกจะเข้าโรงเรียน จับฉลาก แล้วจับไม่ได้ เราก็เคยวิ่งเต้น เรียบร้อยคะ เราไปหา ผอ. (ผู้อำนวยการ) ให้เลยส่วนตัว...เพราะว่าถ้าลูกเขาเข้าโรงเรียนไม่ได้ เขาก็จะทุกข์ใจ เขาทุกข์ใจแล้วเขาก็จะไม่สามารถทำงานให้เราได้เต็มที่ เพราะเขาต้องคิดอะไรอยู่ แล้วเขาก็ต้องวิ่งเต้น เดี่ยวอาจจะต้องไปเสียเงินเสียทองตรงนั้นนะ ...เราต้องช่วยกันไป" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกสูติ-นรีเวชกรรม)

"เรื่องลูก...ช่วยได้เราก็ช่วย ลูกเข้าเรียนไม่ได้...เรามีโอกาสฝากให้ เราก็ฝาก...พี่ไม่ได้หวังสิ่งตอบแทนหรอก...ก็คือช่วยน้อง...ปรารถนาดีกับเขา...มีสิ่งไหนที่เราช่วยได้เราก็ช่วย" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกอายุรกรรม)

“เวลาลูกเขาเจ็บป่วย บางทีเราก็ไปหาหมอให้ ไปคุยกับหมอให้ว่าช่วยดูแลหน่อยนะ หรือฝากหน่อยนะ...ก็ช่วยคุยกับหมอ...เพราะตัวเขาเองเขาไม่กล้าพูด...เขาทุกข์ใจก็ไม่ค่อยเป็น อันทำงาน...ก็บอกหมอฟ้ากหน่อยเถอะ อ่ยว่าไงเลยเขาได้รับการดูแลดีขึ้น เขาก็สบายใจขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกสูติ-นรีเวชกรรม)

จะเห็นได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงความเอื้ออาทรต่อบุคลากร เมื่อบุคลากรมีปัญหา ด้านการงาน ปัญหาส่วนตัวและปัญหาครอบครัว โดยการเข้าไปช่วยเหลือในการแก้ปัญหา นั้น ๆ ของบุคลากรด้วยตนเอง ด้วยความตั้งใจที่จะให้บุคลากรมีความสุขความสบายทั้งกายและใจ สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพ

2. การมีความรู้สึกที่ดีต่อบุคลากร ในการบริหารบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้น ได้ให้ความหมายของความเอื้ออาทรในแง่ของการมีความรู้สึกที่ดีให้บุคลากร ซึ่งจะแสดงออก เมื่อบุคลากรต้องประสบกับปัญหา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาส่วนตัว ปัญหาครอบครัว หรือปัญหาใน การทำงาน ความรู้สึกที่ดีไม่ว่าจะเป็น การเห็นอกเห็นใจ การเมตตา ให้อภัย การเอาใจเขามา ใส่ใจเรา มักจะแฝงอยู่หรือเป็นความรู้สึกที่ก่อให้เกิดการกระทำหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงต่อบุคลากร เช่น การช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่าความรู้สึกที่ดีนี้ส่งผลต่อ การแสดงพฤติกรรมที่มีประโยชน์กับบุคลากร ทำให้บุคลากรลดหรือปราศจากความทุกข์ใจ มีความสุขในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 การให้ความรักและความจริงใจ จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงออก ว่า มีความรัก ความจริงใจให้บุคลากร โดยผ่านการสื่อสารทั้งด้วยการพูดคุย การใช้ท่าทาง เช่น สัมผัส แตะ โอบกอด ซึ่งการแสดงออกด้วยวิธีดังกล่าวนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยได้นำเอาประสบการณ์ชีวิตที่ตนเองเคยได้รับความรักจากผู้อื่น เช่น เมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยป่วยหรือไม่สบายก็เคยถูกถาม ได้รับการสัมผัส โอบกอดจากผู้อื่นมาก่อน จึงนำประสบการณ์ดังกล่าวมาใช้กับบุคลากรของตน เพื่อต้องการให้บุคลากรรู้สึกว่าตัวบุคลากรเองเป็นคนที่มีความค่า

นอกจากนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยยังแสดงออกว่ารักหรือจริงใจต่อบุคลากรด้วยการให้ ข้อมูล การบอกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพพยาบาลของบุคลากรด้วย เนื่องจากมี ความคิด ความรู้สึกที่อยากจะให้บุคลากรมีการพัฒนาและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพพยาบาล ดังคำพูดต่อไปนี้

“...ถ้าเรารักเขา เอ็นดูเขา เขาก็สนองตอบ...บางทีตัวเอง...ไปไหนมาไหนก็มีอะไร เล็ก ๆ น้อย ๆ ก็ฝากกัน หรือไม่ก็พูดคุยกันเล็ก ๆ น้อย ๆ คุยกันในด้านบวกหรือบางทีบางคนมี ความไม่สบายใจ...เราก็มาคุยกัน...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกสูติ-นรีเวชกรรม)

“...ก็รักเขา มีความรู้สึกว่ารักลูกน้อง มีความสุขเวลาขึ้นตึก...เราต้องจริงจังใจต้องทำเหมือนดังที่เราพูด ไม่ใช่เราพูดอย่างเดียวว่า พี่รักหนูนะ แต่ว่าตาเราก็ไม่ไป กิริยาเราก็ไม่เคย เช่น...เขาป่วย แล้วเรา...ถาม...และพี่จะสัมผัส...โอบ...จะกอด จะจับแขนจับมือเขา (เอามือจับแขนผู้วิจัย)...ทุกคนน่าจะต้องการให้ตนเองรู้สึกว่าคุณค่า เพราะฉะนั้นการที่โอบ แต่...นะ มันแสดงถึงความใกล้ชิด สนับสนุน ความรัก ที่เราจะถ่ายทอดให้เขารับรู้ นอกจาก คำพูด...เคยมีประสบการณ์ตรงนี้แล้วเรารู้สึกประทับใจ สิ่งที่เราได้...สิ่งที่ดีที่เราได้รับ...จำมาใช้...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกกุมารเวชกรรม)

“...รักคือความจริงใจ...ก็อย่างเช่นในเรื่อง...ความก้าวหน้าของเขา...สมมติเขาทำงานดี คน...ทำงานดี...โดยหลักนะ...พูดถึงตามความต้องการของหัวหน้า ก็อยากได้ลูกน้องทำงานดีอยู่กับตัวเอง...ถ้าเกิดเราไม่จริงจังกับเขา เขาก็จะหวังไว้กับตัวเรา...แต่...ถ้าเรามีความจริงใจกับเขา ถ้าเขาไปแล้วมันไปก้าวหน้า...เราก็ต้องให้ข้อมูล...ต้องสนับสนุนเขา ไม่ปกปิด...เรื่องสิ่งที่เขาไม่รู้...บอกเขา...เรารู้อะไร ก็ต้องบอก เช่น เรื่องของเวรตรวจการ...เราจะเอาข่าวมาบอกเขาและบอกเขาว่าถ้า...สมัครมันแสดงถึงอะไร...แสดงว่าเขาขวนขวาย เรา...พัฒนาตัวเอง เขาก็จะก้าวขึ้นไปเป็นผู้บริหารอีกระดับหนึ่ง...ถ้าเขาทำก็จะเหมือนว่าทำให้ผู้ใหญ่...มองเห็นความสามารถของเขา...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกอายุรกรรม)

2.2 การเห็นอกเห็นใจและสงสาร จากการศึกษาพบว่าในการบริหารบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงการเห็นอกเห็นใจและสงสารบุคลากรด้วยการพูดปลอบโยน พูดให้เห็นความเป็นจริงของชีวิตคนเราที่ต้องมีทั้งสุขและทุกข์ เช่น เมื่อบุคลากรนำเอาปัญหาครอบครัว ที่คิดจะหย่ากับสามี ซึ่งเป็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความทุกข์ใจจนร้องไห้มาพูดคุยด้วย ซึ่งการพูดดังกล่าว หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องการให้บุคลากรคลายความเครียด ความทุกข์ใจสามารถทำงานต่อไปได้อย่างมีความสุข

นอกจากนี้ในการแสดงการเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากร หัวหน้าหอผู้ป่วยยังแสดงออกต่อบุคลากรเมื่อบุคลากรมีปัญหาเรื่องเงิน ปัญหาเรื่องเวลาในการไปเรียนต่อในวันเสาร์ อาทิตย์ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยจะจัดเวรให้ เพื่อให้บุคลากรที่มีปัญหาเรื่องเงินได้มีรายได้เพิ่มขึ้น บุคลากรที่มีปัญหาเรื่องเวลาเรียน สามารถไปเรียนได้ ซึ่งการกระทำดังกล่าวเกิดจากหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความเข้าใจในปัญหาของบุคลากร ต้องการให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ ดังคำพูดต่อไปนี้

“...บางคนโทรมา...พี่หนูไม่มาขึ้นเวร...หนูจะไปหย่าทะเบียน...เขาเล่าว่า เรามีปัญหาครอบครัว แล้วเขาก็ร้องไห้ เราก็ปลอบ บอกว่าทุกครอบครัวก็มีอย่างนี้ละ ชีวิตมันระคนกันไป ทั้งสุขทั้งทุกข์...อย่าไปเครียดเลย ทำใจให้สบาย ๆ...ค่อย ๆ อยู่กันไป...มันเป็นความสงสาร...”

เป็นความรู้สึกที่ไม่อยากให้เกิด...ถ้า...เขาเลิกกันไป ก็ต้อง...รับเลี้ยงลูกสองคน อยู่ในห้องอีกคน... มาทำงานก็คงไม่มีความสุข" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกสูติ-นรีเวชกรรม)

"...ไอน้องคนเมื่อกี้ รถคว่าไปกู้เงินเขามาซื้อรถ...แล้วรถ...พัง ชนิดที่ว่า มันซ่อมไม่ได้...อยู่เวรก็อยู่ไม่ได้ เพราะว่าเขาไม่พร้อม...จิตเขายังทำไม่ได้ เจาะเลือด ทำไม่ได้ อยู่เวรไม่ได้...สมองกระทบกระเทือนไป แขนเขียนหนังสือแทบเขียนไม่ได้เลย...เขาก็เครียดมาก...มาพัดพี่...ว่าพี่ไม่ให้เขาทำ...แต่พี่จะเข้าใจเขาไง...เข้าใจ...ความรู้สึกของเขา...ทั้งกายทั้งใจมันแย้ไปหมด...พี่ก็จะจัดโอทีให้เขา...พยายามจัดให้เขา...พยายามเสริมให้เขา...ให้ตั้งค้เขายืม...จะคืนเมื่อไรไม่ต้องพูดถึง...เพื่อให้เขารู้สึกว่า...ชีวิตมันไม่ได้ปีบรัดจนหาทางออกไม่ได้...พี่เขาก็ให้เรามาดูแล...น้องก็อยู่ในมือเรา...จะไปผลักดันให้พี่คนไหนไม่ได้...เรายังไม่รู้สิกว่าต้องดูแล...**สงสาร เห็นใจ** เอาใจใส่...เขาให้ยืนอยู่ตรงนี้ได้...แล้วใครจะมาทำ คิดดูสิ" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกกุมารเวชกรรม)

"...คนที่ในตึก...ต้องเรียนเสาร์-อาทิตย์ แล้วเด็กจำเป็นต้องแลกเวร แลกเวรตลอดเลย บางทีเขามาทบเราว่าขอออฟ (Off) เสาร์-อาทิตย์...ยินดีให้เขาออฟ เสาร์-อาทิตย์...ขอวันลาไปฝึกงาน...ก็จัดให้ **เห็นใจ**ที่เขาต้องแลกเวร..." (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกอายุรกรรม)

2.3 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา คือการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยเข้าใจหรือตระหนักถึงความรู้สึกของบุคลากร นึกถึงใจของบุคลากรโดยเอาใจของบุคลากรมาเทียบกับตน เช่น เมื่อบุคลากรทำงานแล้วเกิดปัญหาที่ต้องถูกตักเตือน หัวหน้าหอผู้ป่วยจะไม่เรียกบุคลากรมาตักเตือน เมื่อทราบว่าคุณบุคลากรคนนั้นออกจากการปฏิบัติงานเวรตึก เพราะเข้าใจว่าถ้าบุคลากรเป็นตนคงจะไม่ชอบ หากถูกหัวหน้าเรียกมาตักเตือนในสภาพที่ตนเองทั้งวังงและเหนื่อยภายหลังจากการปฏิบัติงานในเวรตึก หรือเมื่อบุคลากรให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยผิดพลาด หัวหน้าหอผู้ป่วยจะไม่ตำหนิ ไม่ดูไม่ซ้ำเติม แต่จะใช้วิธีการให้บุคลากรได้เล่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะให้บุคลากรคิดได้ด้วยตัวเอง ว่าความผิดพลาดนั้น เกิดจากอะไร จะทำงานต่อไปอย่างไรที่จะไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นอีก การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยกระทำเช่นนี้เพราะในอดีตที่ผ่านมาตนเคยทำงานผิดพลาดแล้วถูกตำหนิ ถูกซ้ำเติมจากหัวหน้าหอผู้ป่วยคนก่อน ๆ แล้วรู้สึกไม่ชอบการกระทำเช่นนี้ อาจกล่าวได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้นำเอาความรู้สึกและประสบการณ์ที่ตนเองเคยได้รับในอดีตมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหรือแสดงออกต่อบุคลากร เพื่อต้องการให้บุคลากรมีความสุขสบายใจ มีความสุขในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป ดังคำพูดต่อไปนี้

"...พี่จะ...บอกตัวเองว่าจะใช้คำพูดกับเขา...พี่จะเลือกทั้งเวลา คำพูด จังหวะที่ให้มันเหมาะกับเขา...สมมติว่าเขาลงเวรตึก...พี่จะไม่คุยเรื่องที่ทำให้เขารู้สึกไม่สบายใจ เช่น เกิดปัญหาแล้วเราคิดว่าจะเตือนน้อง...แต่เขาต้องเวรตึก เมื่อคืนเขาต้องเหนื่อยมาทั้งคืนแล้ว..."

ลูกก็ไม่สบาย...ไม่ได้นอนก่อนขึ้นเวร...บอกลงเวรหัวหน้าเรียกคุย...แล้วซัก ๆ ไม่ไหว...ไม่เอา...  
 ที่คิดว่าที่เทียบกับตัวตัวเอง...เวลาที่เรากับคนอื่น เราก็ควรจะทำอย่างที่เราต้องการ...เรา...  
 จะกลับครองว่าถ้าเป็นเรา เราอยากให้พี่เขาพูดกับเรายังไง...นี่ถึงใจเขา...เอาใจเขามาใส่  
 ใจเรา..." (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกกุมารเวชกรรม)

"...เวลาน้องทำผิดพลาด เช่น เนอร์สซิงแคร์ (Nursing Care)...ก็ให้เขาเล่าเหตุการณ์  
 ก่อนว่าเป็นไง...พยายามหาประเด็นหลาย ๆ อย่าง...เพื่อจะเอามาดูว่ามันเกิดจากอะไร...ไม่ไป  
 ตำหนิเขา คือคนทำผิดส่วนใหญ่ ตามความรู้สึก มันต้องกลัว...แค่ฟัง...ก็คือ...ไม่ซ้ำเติม...แทนที่  
 เราจะไปบอกเขว่ามันผิดไม่ได้นะ ต้องให้เขาคิดด้วยตัวของเขาเอง...เขายังต้องทำงานต่อ...  
 เดียว...จะทำให้เขาลนลานมากขึ้น ทำผิดมากขึ้น...เรานึกถึงว่าเราก็เคยทำผิด ไม่ใช่ไม่เคยทำผิด  
 ...ไม่อยากจะให้เขาเสียขวัญมากไปกว่านี้..." (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกอายุรกรรม)

"...บางที่...หัวหน้าดูเรา เราก็นึกถึงแล้วเราเวลาไปดูลูกน้องละ...ตอนนั้นที่เราโดนดู  
 เรารู้สึกอย่างไร สิ่งไหนที่เราเคยโดนมาแล้ว แล้วเราทอชคิค (Toxic) เราก็กินยาไม่ทำ...สิ่งไหน  
 ที่เราคิดว่า...เราไม่ชอบ...น้องเขาอาจ...ไม่ชอบ ต้องคิด...เปรียบเทียบกลับว่าถ้าเราเป็นเขา  
 ...จะใช้ตัวเรา ย้อนกลับมาที่ตัวเรา...เราเป็นเขา...เราจะคิดยังไง..." (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5 หัวหน้า  
 หอผู้ป่วยแผนกอายุรกรรม)

2.4 ความรู้สึกห่วงใย หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความหมายของความเอื้ออาทรว่าเป็น  
 ความห่วงใย โดยเมื่อบุคลากรเกิดปัญหาครอบครัว และรู้สึกไม่สบายใจ เช่นปัญหาจากเรื่องบุตร  
 สามี หรือเรื่องในครอบครัว หัวหน้าหอผู้ป่วยจะให้คำปรึกษาในปัญหาดังกล่าว เพราะรู้สึกเป็นห่วง  
 และคิดว่าถ้าบุคลากรมีปัญหาครอบครัวหรือปัญหาส่วนตัว ปัญหานั้น ๆ อาจทำให้เกิดผลกระทบ  
 กับการทำงานของบุคลากรได้ ดังคำพูดต่อไปนี้

"...มีลูกน้อง...ไม่สบายใจเรื่องลูกเรื่องแฟน เรื่องครอบครัว...ก็ไม่อยากมาขึ้นเวร  
 บ้างละ...ไม่มีอารมณ์ทำงาน...พี่ก็ให้คำปรึกษา...เหมือนเขาเป็นน้อง...ก็เป็นห่วงแหละ...ถ้าเขา  
 มีปัญหาส่วนตัว มันจะกระทบกับงาน..." (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกอายุรกรรม)

2.5 ความกรุณา หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้คำว่า "ความเมตตา" เพื่อสื่อความหมายของ  
 การปฏิบัติหรือกระทำต่อบุคลากรในลักษณะที่ปรารถนาให้บุคลากรพ้นจากความทุกข์ใจ ไม่สบายใจ  
 หรือความเดือดร้อนต่าง ๆ ซึ่งลักษณะของการกระทำดังกล่าวตรงกับคำว่า "ความกรุณา" ในบริบท  
 ของพรหมวิหาร 4 (พระธรรมปิฎก, 2547, หน้า 13) ดังนั้นเพื่อลดความสับสนในความหมายของ  
 การกระทำลักษณะนี้ผู้วิจัยจึงขอใช้คำว่า "ความกรุณา" การแสดงความกรุณาที่หัวหน้าหอผู้ป่วย  
 แสดงต่อบุคลากรนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยได้กระทำด้วยการแสดงออกมาในลักษณะของการกระทำ  
 ที่เป็นการช่วยเหลือ เช่น ได้ช่วยพูดคุยกับแพทย์ให้ช่วยดูแลบุตรที่เจ็บป่วยของบุคลากร เนื่องจาก

หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่อยากจะบอกบุคลากรมีความทุกข์ใจ หรือเมื่อเวลาหัวหน้าหอผู้ป่วยรู้สึกโกรธบุคลากร หัวหน้าหอผู้ป่วยจะใช้วิธีการย้ำเตือนตนเองและคิดว่าบุคลากรแต่ละคนมีความแตกต่างกัน และพิจารณาความทุกข์ ปัญหาส่วนตัวหรือปัญหาครอบครัวของบุคลากรแล้วนำมาสะท้อนย้อนคิด เพื่อช่วยให้จิตใจของตนเองอ่อนลงแทนที่ความโกรธ รวมทั้งจะให้เวลาผ่านไปก่อนจึงจะเรียกมาคุย การคิดหรือการกระทำดังกล่าว เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องการให้บุคลากรเกิดความสบายใจ ไม่เกิดความทุกข์ในเพิ่มขึ้นไปอีก และสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีความสุข ดังคำพูดต่อไปนี้

“...เวลาถูกเจ็บป่วย...บางทีเราก็มองหาหมอให้ ไปคุยกับหมอให้ว่าช่วยดูแลหน่อยนะ... เพราะว่าเขาก็ทุกข์ใจ ก็ไม่ค่อยเป็นอันทำงาน...เขาได้รับการดูแล เขาก็สบายใจขึ้น...เพราะเมตตา ...คือไม่อยากจะให้เขามีความทุกข์...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกสูติ-นรีเวชกรรม)

“...คนอยู่กับพี่ 3-4 คน...พี่จะมองความแตกต่างเป็นพื้นฐานของเขาแต่ละคนแล้ว เราก็มองเมตตาเขา เข้าใจเขา ว่าเขามีพื้นฐานมาอย่างไร เขามีปัญหาอุปสรรคอย่างไรในตัว ของเขาคอนนั้นแล้วจะทำให้จิตใจเราอ่อนลง แทนที่เราโกรธ...ความโกรธ...จะลดลง...เพราะเรารู้ว่า คนนี้เพิ่งเด็กกับสามี หรือว่าลูกกำลังมีปัญหา หรือพ่อแม่...หรือ...ครอบครัว ถ้าไม่มีตรงนี้เพิ่ม... เราอาจจะใช้ความรุนแรง ใช้คำพูดที่ไม่ควรพูด...ถ้าตรงนี้...จะยังใจเรา...ไม่ถูกใจเลย...อยากจะทำ...พอนึกย้อนกลับ เราทำเขาไม่ได้...ก็ให้ผ่านไปก่อน แล้วค่อยเรียกมาคุย...เราเมตตา... เขา...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกกุมารเวชกรรม)

2.6 การมีความรู้สึกเสมือนบุคลากรเป็นญาติ จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย ให้ความหมายของความเอื้ออาทร ด้วยการให้ความรัก ให้อภัยแก่บุคลากร เช่นเมื่อบุคลากรแสดง พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อหน้าคนอื่น หรือให้คำปรึกษาเรื่องเพื่อนชาย นำข่าวสารเรื่องการดูแลบุตร เรื่องครอบครัวมาบอก เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความรู้สึกไม่ อยากรู้เรื่องร้าย หรือเรื่องไม่ดีแก่บุคลากร และยังมีความรู้สึกเสมือนว่าบุคลากรเป็นญาติ ในที่นี้คือเป็นน้อง เป็นคนในครอบครัวเดียวกันกับตนเอง ดังคำพูดต่อไปนี้

“...รักทุกคน แต่มีเขตจำกัด เพราะว่าพี่เป็นคน อาจจะเป็นอย่างนะที่โกรธง่าย แล้วเลิก ไม่คิด ให้อภัย อาจจะเป็นส่วนดี ที่ไม่ค่อยจดจำใคร ถึงแม้ว่าน้องบางคน...จะทำกับพี่มากมาย พี่ก็จะ ให้อภัย เพราะถือว่ามัน เป็นน้อง...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกอุบัติเหตุและฉุกเฉิน)

“...น้องเขามีปัญหาเกี่ยวกับแฟน...ก็มาปรึกษาพี่ (...) ว่าจะทำไงดี จะใช้วิธีไหน เราก็ แนะนำเขาไป...คุยกับเขา...โอกาสที่เขาจะพบ...เราบอกเขาว่า เราขอรับการตัดสินใจของเขา... เราอยากให้เขามีชีวิตที่ดี...การตัดสินใจที่มันผิดพลาดโดยที่เขาไม่ได้ปรึกษาใคร...มันจะมีเรื่อง ร้าย ๆ ตามมา...เราไม่อยากจะให้มันเกิด...มันรักเหมือนน้อง...มันเหมือนครอบครัว เหมือนพี่กับ น้อง ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกอายุรกรรม)

“...เรื่องของข่าวสาร เรื่องของครอบครัว...เรื่องของเด็ก ตอนนี้มีข่าวอย่างนี้...ต้องดูนะ...เรื่องเด็ก...โรคติดต่อ...ที่คิดว่า นี่เป็นเรื่องของคนในครอบครัวเดียวกัน เราคือคนในครอบครัวเดียวกัน...ก็คือ พี่น้อง ก็คือคนในครอบครัวที่เราต้องดูแล...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกศัลยกรรม)

จะเห็นได้ว่าในการบริหารบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความสำคัญของความเอื้ออาทรว่าเป็นการมีความรู้สึกที่ดีต่อบุคลากร และมักจะแสดงออกเมื่อบุคลากรมีปัญหาส่วนตัว ปัญหาครอบครัว ปัญหาเรื่องงานทั้งนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยจะแสดงออกด้วยการให้ความรัก ความกรุณา การเอาใจเขามาใส่ใจเรา การห่วงใย การเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากร และการมีความรู้สึกเสมือนบุคลากรเป็นญาติ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีความสุข ความสบายใจในชีวิตส่วนตัวหรือชีวิตครอบครัว มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานต่อไปได้อย่างมีความสุข

3. การพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความสำคัญของความเอื้ออาทรว่าเป็นการพัฒนาบุคลากร โดยกระทำหรือแสดงออกด้วยการสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรได้เกิดการพัฒนากิจกรรม ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อต้องการให้บุคลากรซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของตน ได้มีความเจริญก้าวหน้า หรือเติบโตในการปฏิบัติงานในวิชาชีพพยาบาล ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยได้กระทำหรือแสดงออกด้วยวิธีต่าง ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แนะนำบุคลากรให้ไปศึกษาต่อ เช่น ศึกษาต่อระดับปริญญาโท หรือให้ข้อมูล ให้คำปรึกษา เรื่องการเตรียมตัวก่อนสอบ เรื่องข้อสอบแก่พยาบาลเทคนิคที่จะไปสอบเพื่อศึกษาต่อเพื่อเลื่อนระดับเป็นพยาบาลวิชาชีพ บางครั้งจะจัดเวรให้ หรือขอแลกเวรให้กับบุคลากรเพื่อให้สามารถไปเรียนในวันเสาร์ วันอาทิตย์ได้ และยังมี การส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อให้ได้รับความรู้เพิ่มเติมที่ทันสมัย สามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับหน่วยงานได้ การกระทำดังกล่าวก็เพื่อต้องการให้บุคลากรได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถ เป็นการเตรียมให้บุคลากรได้เลื่อนระดับหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ยังจะเป็นการช่วยพัฒนาวิชาชีพได้อีกด้วย ดังคำพูดต่อไปนี้

“...ที่ส่งเสริม...มีการประกาศให้ไปเรียนต่อ...จะไปศึกษาต่อที่ก็จะเอาข่าวอันนี้มาบอกเขา แล้วก็ให้เขาสมัคร...ไปเรียน...พูดอยู่บ่อย ๆ...จะบอกให้ไปเรียน...พี่ก็บอกว่าอีก 4-5 ปีข้างหน้าคนที่ขึ้นมาเป็นหัวหน้าหอ...อย่างน้อยต้องจบปริญญาโท ก็อยากให้ไปเรียนกัน...ก็คิดว่า จะต้องพัฒนาเขา...เพื่อพัฒนาวิชาชีพของเรา...เขาจะได้พัฒนาตัวเองขึ้นมา...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกสูติ-นรีเวชกรรม)

"...ในเรื่องของการศึกษา...สนับสนุนเขาในเรื่องของการศึกษาต่อ เช่น เทคนิคไปเรียน วิชาชีพ...ให้ข้อมูลเขา...เรื่องของตำรา การเตรียมตัวก่อนสอบ...เขามาปรึกษา...เรื่องข้อสอบ... การจัดเวลาเขาไปเรียน...เสาร์ อาทิตย์ ก็จะมาคุยตกลงกัน...ขอแลกเวอร์ให้...ขอความร่วมมือ กับน้อง...พยายามจัด (เวอร์) ให้เท่าที่จัดได้...ถ้าน้องเขาเข้าใจ ความร่วมมือมันก็จะง่ายขึ้น...เวลาไป ขอร้อง...เหมือนเราให้ความสำคัญ..." (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกอายุรกรรม)

"...ต้องฝึกอบรมเค้าในขณะที่ปฏิบัติงาน...มีโอกาสนี้ส่งไปหน่วยงานภายนอกในส่วน ที่เกี่ยวข้อง...กับสาขาหรือกับงานก็จะจัดสรรคนไป...สมมติว่ามีฝึกอบรม...หรือไปฟังวิชาการ... ก็พยายามจัดสรรคนที่เหมาะสม...ต้องพัฒนาเค้า...ระหว่างประจำการ...พัฒนาเค้าในเรื่องของ ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม สนับสนุน...บางที่ไปอบรม บางที่เค้าก็ไม่ได้อะไร...แต่...อย่างน้อย ๆ จะต้อง มีประสบการณ์...ประสบการณ์จะต้องถึงขั้นหนึ่งที่ว่าจะขึ้นตำแหน่งระดับบริหารนะ...." (ผู้ให้ข้อมูล รายที่ 5 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกอายุรกรรม)

3.2 การสนับสนุนให้บุคลากรมีการตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และนำเอา ความคิดนั้นมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความคิด ความตั้งใจที่จะทำให้อุบัติการณ์ เป็นคนที่คิดเป็น คิดอย่างมีระบบ บริหารจัดการงานได้ ให้อุบัติการณ์ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ของหอผู้ป่วย และยังเป็นการพัฒนาตัวบุคลากรเองให้มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นผู้นำ อันจะนำไปสู่การเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนระดับที่สูงขึ้นได้อย่างเหมาะสมต่อไปในอนาคต ดังคำพูด ต่อไปนี้

"ความคิดเห็น...ที่เน้นนะในการบริหารคือ...ที่พยายามให้น้องทุกคนกล้าแสดงออก กล้าคิด กล้าทำ...ที่จะเน้นให้เขามีลักษณะ...เป็นผู้นำ ต้องมีความเป็นผู้นำ...ต้องกล้าคิดกล้าทำ ไม่ใช่ทำไปตามรูทีน (Routine) ...ที่ก็บอกว่าบริหาร...บริการ...วิชาการคุณไปคิดแผนมา... คุณอยากทำอะไรให้คิดเปิด...ให้เขาคิด ๆ ไป เพราะว่าเราไปกันตรงนี้ไม่ได้ มันเป็นการเบลม (Blame) ความคิด แล้วมันจะคิดไม่ออก เพราะฉะนั้นบอกไม่ต้องมาคิดถึงพี่ อยากคิดอะไรคิด ไปเลย...สิ่งไหนทำได้ก็ให้ทำ...ให้ไปเวิร์ค (Work)...เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการที่จะ ทำแผน...มีส่วนร่วมในการทำงาน เช่นเวลาที่พี่ประชุม น้อง...มีสิทธิที่จะคิด...เราจะให้เขาคิด พูด...เมื่อเขาคิดแล้วจะคิดถูกคิดผิดไม่เป็นไร...น้ำ (...) คนงานแม้แต่คนงานก็มีความคิดของเขา การทำงานของเขา...เราอย่าคิดว่าเขาจะคิดได้แค่พยาบาลเท่านั้น ไม่ใช่ (เสียงสูง) พยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิคเนิร์สเฮด (Nurse Aid) คนงาน...คนงาน...เขาเคยเสนอแนะอะไรดี ๆ เยอะแยะเลย ...เราก็อึ้ง แล้วก็เอามา...ช่วยประสานงานให้...ที่จะเน้นเรื่องความคิดสร้างสรรค์...เราคิดเอง เราคิดได้ แต่เราไม่อยากจะคิด อยากให้เขามีส่วนร่วมในการบริหารงาน...เพราะทุกคนต้องโตไปใน ภายหน้า โทหมายถึงคิดเป็น บริหารจัดการได้ คิดอย่างมีระบบ เขาก็สามารถเป็นผู้นำได้...แค่ไป

เพิ่มทักษะอีกนิดหน่อย...เขาก็สามารถที่จะสมัครเป็นสับเฮด (Subhead คือรองหัวหน้าหอผู้ป่วย) ได้...ถ้าวิจัยเขาถึงอย่างเช่น... (ยกตัวอย่างชื่อลูกน้อง 3 คน) เขามาจากอีอาร์ (ER) เราสร้างเขามา” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกอุบัติเหตุและฉุกเฉิน)

“...ในเรื่องที่เรามอบให้เขา...ถ้า...เขาคิดหรือตัดสินใจ เราจะไม่ไปขัด...เราแค่ติดตามเฉย ๆ ...สมมติเขารับผิดชอบงาน งานอะไรงานหนึ่ง แล้วเขามีแนวคิดว่าเขาอยากทำอย่างนี้...เราก็ยอมรับให้เขาทำไม่บอกว่า “เอ๊ย เราอยากให้ทำแบบนี้” ...ถ้าเป้าหมายเดียวกัน เราแค่มอบงานให้เขาไปเลย ว่าเราต้องการอันนี้...วิธีการให้เขาคิดตัดสินใจ...ยอมรับว่าเขาไม่ต้องทำตามอย่างที่เรายากให้ทำ...” “...ส่วนใหญ่ ที่จะให้เขาเสนอ...เสนอความคิดเห็นในเวลาประชุม...เราจะไม่เอาความคิดเราไปตัดสินใจ...เราอยากให้เขากล้าแสดงออก...เราจะได้ว่าแต่ละคนคิดอย่างไร...เราอยากให้เขากล้าแสดงออก...เป็นการฝึก...อยากให้มีความคิดเห็น เพราะว่าเราต้องส่งเขาไปทำงานข้างนอก...เขาต้องโต...เราต้องฝึกให้เขาโตขึ้น...เขาจะได้เอาไปใช้...ใช้ในการบริหารการทำงานร่วมกับคนอื่น สมมติว่าเซลแคร์ (Self Care) เขาต้องรับผิดชอบ...ใครมีความคิดเห็นอยากทำอะไรขอให้ออก ให้พูดในที่ประชุม...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกอายุรกรรม)

3.3 การสอนงาน เป็นการแนะนำเรื่องของการทำงาน โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยจะสอนหรือแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในขณะที่บุคคลากรกำลังทำงานอยู่ การกระทำดังกล่าวก็เพื่อต้องการให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีความเป็นผู้ใหญ่ สามารถบริหารงานได้ รวมทั้งเป็นการเตรียมตัวของบุคลากรสำหรับการเจริญเติบโตในวิชาชีพพยาบาลต่อไปในอนาคต ดังคำพูดต่อไปนี้

“...คนนั้นเป็นที่ เราจะสอนเขา...ว่าตรงนี้ควรทำอย่างไร...เหมือนน้องไม่ทำงาน...เราจะสอนเขาเลย...บอกเขาเลย ถ้าอยากให้น้องทำงาน...ต้องทำอย่างไร...เขาเป็นหัวหน้าเวรเขาต้องคอนโทรล (Control) ในเวรให้ได้...เขาต้องแก้ไขจัดการเบื้องต้น...ก็จะคุยกับเขา...สอนเทคนิคเขา...เพราะว่าเขาจะต้องโตขึ้นไง...อยากให้เขาเป็นแบบอย่าง...โตขึ้นคือความก้าวหน้า แล้วก็ความรับผิดชอบในงานที่จะต้องเพิ่มมากขึ้น...โตในตำแหน่งหน้าที่การงาน...มีความเป็นผู้ใหญ่...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกอายุรกรรม)

“...การพัฒนาความรู้...เขาไม่รู้ เราก็ต้องสอน...ในขณะที่ทำงาน ก็จะเป็นในเรื่องของการแนะนำหรือการสอนมากกว่า...แล้วถ้าจำเป็นที่จะต้องอ้างอิง เราก็ต้องไปอ่าน...อ่านแล้วก็มาบอก มาคุยกับเขา...เป็นการพัฒนาเขา หรือไม่ก็ให้เขาไปหา...ไปค้นของเขา...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกอายุรกรรม)

3.4 การมอบหมายงานให้บุคลากร จากการศึกษาพบว่าในการบริหารบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้น ได้มีการพัฒนาบุคลากรด้วยการมอบหมายงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติทั้งงานที่

เกี่ยวข้องกับทำให้การพยาบาลผู้ป่วย และงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน ทั้งนี้ก็เพื่อต้องการให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความเป็นผู้ใหญ่ เป็นคนที่มีความสำคัญ มีคุณค่า รวมทั้งยังเป็นแนวทางสำหรับการเตรียมความรู้ความสามารถเพื่อการเจริญเติบโตหรือการเลื่อนระดับที่สูงขึ้นในวิชาชีพพยาบาลของบุคลากรต่อไปในอนาคตด้วย ดังคำพูดต่อไปนี้

“...มีน้องอยู่คนหนึ่ง เขาจะเป็นรองจากรองหัวหน้าตึกอีกที ซึ่งเดิมเขาไม่ค่อยมีบทบาท...แต่จากผลการประเมินหรือจากการทำงาน...เป็นที่ยอมรับของตึก...กลุ่มยอมรับ... แสดงว่าเขามีความสามารถ เพียงแต่เขาเป็นคนเงิบ ไม่แสดงออก ก็ได้โอกาสพอดี เขาเทริน สับเฮด (Turn Subhead) พอดี ก็เรียกเขาคุย...พี่บอกเขาว่า...ตอนนี้...สับเฮดของเราไม่ได้อยู่กับเราแล้ว... สับเฮดคนใหม่เขาก็เริ่มสะเปะสะปะคือต้องเริ่มต้นใหม่...ให้เขาเป็นที่เลี้ยง สับเฮดคนใหม่...(และ)... พี่มอบหมายให้เขาเป็นคนจัดเวร...เพราะเขาอยู่หน้างาน เขาจะมองออก...รู้ว่าตอนไหนเป็นยังไง... เขาจัดภายใต้การดูแลกำกับของพี่...พี่ต้องการฝึกให้เขา เตรียมสำหรับเขา อนาคตข้างหน้าเขาต้องเป็นสับเฮด...เวลาเขาไปเป็นสับเฮดจริง ๆ...เขาก็จะมีความมั่นใจ...ทำอะไรได้ดี...ถึงจุดที่เขาจะต้องได้รับการเตรียม...พี่จะบอกเขาไม่ได้อยู่แค่นี้ วันหนึ่งเขาอาจจะกลายเป็นสับเฮด เป็นหัวหน้าพยาบาลก็ได้ เพราะฉะนั้นนี่คือ การปูพื้น” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกกุมารเวชกรรม)

“...การให้เขารู้สึกว่าเขาเป็นผู้ใหญ่ ให้เขารู้สึกว่าเขามีความสำคัญ เรื่องของการให้ งานเขา...ก็คือมอบงานให้เขาทำ ให้เขารับผิดชอบ...ให้อำนาจเขาไปด้วยในตัวเลย...เขาสามารถที่จะบริหารจัดการ...ได้ในในเรื่องที่เรามอบให้เขา ถ้าสมมติเขาคิดหรือตัดสินใจ เราจะ ไม่ไปขัด...เราแค่ติดตามเฉย ๆ ให้เขาเอาผลมารายงานเรา...ถ้าสมมติเรามีอะไร เราก็ให้คำแนะนำเขาไป...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกอายุรกรรม)

“คนเราทุกคน...ต้องการทำงานแล้วรู้สึกเหมือนถูกคนอื่นมองว่า...มีคุณค่า คนเรา จำเป็นนะ...เราต้องการให้เขารู้สึกว่า เขามีคุณค่า...เป็นเรื่อง...ของการยอมรับ เวลาคนเข้ามาติดต่อเรา...เคลียร์ (Clear) ปัญหาให้เขา...บอกน้องในตึก เขาจะช่วยคุณได้ น้อง (เอ่ยชื่อน้อง) เขาจะช่วยคุณได้ชี้ให้เขาเห็น...น้อง (เอ่ยชื่อน้อง) เขาจะรู้สึกว่าเราให้เกียรติเขาแทนเราได้เลยเมื่อเราไม่อยู่... ส่วนเหล่านี้เราจะเอ็มเพาเวอร์ (Empower) เขาเหมือนกัน...ลักษณะเหมือน...นี่คือตัวแทนของเรา... ให้เขาจัดการ...ได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกศัลยกรรม)

3.5 การให้อำนาจในการตัดสินใจ จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความหมายของความเอื้ออาทรว่าเป็นการพัฒนาบุคลากร ด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจและให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรโดยเมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยมอบหมายงานใด ๆ ให้บุคลากรกระทำแล้ว บุคลากรสามารถคิดหรือตัดสินใจกระทำงานนั้น ๆ ได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องผ่านความเห็นชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยแต่หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้ที่คอยติดตามงานเอง อนึ่งการที่หัวหน้า

หอผู้ป่วยกระทำเช่นนี้ก็เพื่อต้องการให้บุคลากรได้รับการส่งเสริมประสบการณ์ในการทำงาน มีการเรียนรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม รู้จักพัฒนาตนเอง มีความเป็นผู้ใหญ่ขึ้นรวมทั้งให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองเป็นคนที่มีความค่า ดังคำพูดต่อไปนี้

“พี่ให้เขากล้าที่จะตัดสินใจ พี่ให้อำนาจในการตัดสินใจ ก็คือจะทำอะไรก็ได้ที่มีเหตุผล ไม่ต้องมานั่งตายทำได้ทำไม่ได้...”

“ให้เขาทำโดยดึงศักยภาพในตัวเขามาใช้ให้มากที่สุด...คุณทำไปเต็มที่แล้วเกิดอะไรขึ้น พี่รับผิดชอบเอง พี่จะบอกตลอดเลย...นอกเวลา...พี่ (...) ปลดหัวขโมยออกแล้ว หัวหน้าเวรคือหัวหน้าตึกนอกเวลาคุณ...บริหารไปสิ...คิดรวมหัวกันในทีม...ว่าเราจะทำอะไรกับปัญหาอย่างนี้...คิดไปเลย...ถ้าหนูคิดไปแล้วสามารถตอบคำถามทุกคนได้ ... ไม่ว่าผลจะออกมาบวกหรือลบ พี่รับผิดชอบหมด ผลเป็นไงก็รายงานกันมา หาแนวทางแก้ไขกัน...ศักยภาพของคนเรามีมาก...มันน่าเสียดายถ้าเราไม่ดึงออกมาใช้...ให้เขาได้ใช้ความสามารถที่เขา มีอยู่...เขาจะรู้ว่าตัวเขาจะมีคุณค่าขนาดไหน...มันคือสิ่งที่พี่อยากให้มันเกิดขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกกุมารเวชกรรม)

“การให้อำนาจ...การให้เขารู้สึกว่าเขาเป็นผู้ใหญ่ ให้เขารู้สึกว่าเขามีความสำคัญ เรื่องของการให้งานเขา...ก็คือมอบงานให้เขาทำ ให้เขารับผิดชอบ...ให้อำนาจเขาไปด้วยในตัวเลย...เขาสามารถที่จะบริหารจัดการ...ได้...ในเรื่องที่เรามอบให้เขา ถ้าสมมติเขาคิดหรือตัดสินใจมอบหมายเราจะไม่ไปขัด...เราแค่ติดตามเฉย ๆ ให้เขาเอาผลมารายงานเรา...ถ้าสมมติเรามีอะไรเราก็ให้คำแนะนำเขาไป...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกอายุรกรรม)

“การตัดสินใจในการทำงานพี่จะให้อำนาจเขา คุณตัดสินใจได้เลย...แต่เรื่องไหนคุณต้องการคำปรึกษามาบอก...แล้วถ้าตัดสินใจไปแล้ว แล้วผิดพลาดคือเราก็ต้องยอมรับในส่วนนั้นแล้วสอน...ในเรื่องของการแก้ไขปัญหาในระหว่างการทำงานในเบื้องต้น พี่ให้เขาตัดสินใจได้เลย สมมติว่า...เราอยู่ในเวรเหมือนกันแหละ แล้วน้อง...ต้องมีเรื่องตัดสินใจ...ก็ให้เขาทำไปเลย แต่เรานะอยู่กับเขา...เรารับรู้ว่าเขาทำแบบนี้...ถ้าเห็นว่าไม่ถูกต้อง...ก็สอน...แต่ไม่ได้ว่าคุณต้องมาบอกเราทุกอย่าง คุณตัดสินใจได้เลย...เรา...สอนให้เขาโตไป トラบโดที่เรายังทำให้เขาทุกอย่าง...เขาจะมีความมั่นใจเหรอ อะไร ๆ ก็ต้องถามพี่...ก็ตอนนี้แหละวิธีการทำให้เขาตัดสินใจเอง หัดทำงานเอง มันจะเป็นประสบการณ์ให้เขาไป...เขาได้เรียนรู้ว่า...ทำแบบนี้ถูก ทำแบบนี้ไม่ถูก...เขาจะสั่งสมไปเรื่อย ๆ ...ถ้าเราตัดสินใจทุกอย่าง เด็กจะไม่คิด...ไม่รู้จักพัฒนาตัวเอง...ไม่ต้องมาถามคุณทำได้เลย...ให้เขาหัดคิด อีกหน่อยเขาจะต้องโตขึ้น...คำว่าโตขึ้นเหมือนแมทิวริตี (Maturity) นะ...หมายความว่า...ให้รู้จักการตัดสินใจ ให้รู้จัก...วิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพการ...แมทิว (Mature) ในการทำงานคือ...ต้องสัมพันธ์กับระยะของประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้ความ

เหมาะสมของงานที่ได้ มันต้องสัมพันธ์กับความรู้ คุณเป็นวิชาชีพ...คุณต้องเป็นผู้ใหญ่ มันก็เหมือนเป็นการเรียนรู้ ถ้าเขาได้ตัดสินใจเอง แล้วรู้ว่าสิ่งที่เขาได้ตัดสินใจไป...ถูกหรือผิด...มันจะเป็นประสบการณ์ให้เขา” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกอายุรกรรม)

จะเห็นได้ว่า ในการบริหารบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความหมายของความเอื้ออาทรว่าเป็นการพัฒนาบุคลากร โดยได้แสดงออกหรือกระทำผ่านการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ ไปอบรมวิชาความรู้เพิ่มเติม การส่งเสริมสนับสนุนการตัดสินใจและให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานให้กระทำ รวมทั้งมีการให้อำนาจในการตัดสินใจกระทำแก่บุคลากร ซึ่งการกระทำดังกล่าวนอกจากจะเป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรเพื่อเตรียมสำหรับการเจริญเติบโตก้าวหน้าในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต แล้วยังเป็นการสร้างความรู้สึกที่มีคุณค่าในตนเองให้เกิดแก่บุคลากร ซึ่งนับเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง ในการที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีความสุข

4. การประทับใจจิตใจบุคลากร จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความหมายของความเอื้ออาทร ด้วยการส่งเสริมความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองให้เกิดแก่บุคลากร ด้วยการชมเชย เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดี การให้เกียรติ การรับฟัง การให้คำปรึกษา อันจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง มีความสุขในการทำงาน มีการเจริญเติบโตทางด้านจิตใจสามารถคิดและแก้ปัญหาต่าง ๆ ในชีวิตอย่างถูกต้องเหมาะสมได้ด้วยตนเอง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 การชมเชย โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยจะชมเชยเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดีและแสดงออกด้วยการพูดชมเชยกับตัวของบุคลากรเอง พูดชมเชยให้ผู้ร่วมงานฟัง และในบางครั้งจะพูดชมเชยให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้ทราบ เช่น ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ซึ่งการกระทำของหัวหน้าหอผู้ป่วยดังกล่าวเป็นการสร้างความรู้สึกมีคุณค่าและภาคภูมิใจในตนเองให้เกิดแก่บุคลากร มีความสุขในการทำงานต่อไป ดังคำพูดต่อไปนี้

“...บอกเข้าท่า เข้าท่า เวลาเขาทำดีทำให้คนไข้ได้ประโยชน์ก็ต้องชมกันเลย...ทั้งคำชมและทั้งทำที่ที่เราให้กับเขา...ว่าเรารู้สึกอย่างนั้นจริง ๆ เช่นสมมติแทงน้ำเกลือบางที่แทงยาก...ถ้าเขาแทงได้พี่ก็จะมาถามว่า “เจ้าแม่คนไหนเนี่ย เนี่ยบแลย” ...แล้วเราจะมาบอกให้เขาฟังว่า...การที่เรามีฝีมือ มีศักยภาพมันเป็นสิ่งที่ดีมาก ในตัวของพยาบาลตึกเรา มันเป็นเรื่องที่เราต้องภาคภูมิใจ...คนเราเกิดมา มนุษย์นั้นต้องการสิ่งตอบแทน อันนี้เป็นเบสิก (Basic) ของคนทุกคน...(การบอกให้เขาภาคภูมิใจ)...เหมือนเป็นรางวัลให้เขา...ถึงจุดหนึ่งก็อยากจะได้คำชมเชย ข้าวของเงินทองอาจไม่ยกได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกกุมารเวชกรรม)

“...ทำถูกและคิดถูก ทำดีที่ซม...ทำดีให้คำซมแล้วก็ได้ซมคนเดียว ซมให้หัวหน้าคนอื่นได้ยิน ซมให้ผู้อำนวยความสะดวก ผู้อำนวยความสะดวกมารับบอกเลยคนนี้ทำ...ทำให้เขาภูมิใจ เขาทำงานออกมาดีมีความภูมิใจ...จะทำให้เขามีความสุข ความสุขที่จะทำต่อ...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกอุบัติเหตุและฉุกเฉิน)

“...เวลารับส่งเวร หรือในที่ประชุม...พี่...บอกว่า...มีญาติซมมานะ...มันเป็นส่วนหนึ่ง อย่างน้อย ๆ...เขาจะได้มีกำลังใจ...คนนะต้องการได้รับการยกย่อง...ถ้าซมกับเขา...ก็รู้ว่ามีคนซมเรา แต่ว่าถ้าซมต่อหน้าคนอื่น...เด็กเขาจะมีความรู้สึกว่าเขารู้หน้าว่ามีคนซมเรา...คนทุกคนต้องการได้รับการยอมรับ...ถ้าซมกับเจ้าตัว...เจ้าตัวจะมีความภาคภูมิใจ...แต่ถ้าซมให้คนอื่นได้รู้ด้วย...พี่ว่ามันเยอะขึ้นกว่าเดิม” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกอายุรกรรม)

4.2 การรับฟัง หัวหน้าหอผู้ป่วยจะให้ความสนใจในความทุกข์ความสุขของบุคลากรโดยจะสังเกตสีหน้าท่าทางของบุคลากรเวลาทำงาน บางคนที่มีปัญหาครอบครัวที่ทำให้ทุกข์ใจ ร้องไห้ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเข้าไปคุย ได้ถามทุกข์สุข พูดปลอบโยน รับฟังถึงปัญหาที่บุคลากรเล่าให้ฟัง รวมทั้งคิดหาวิธีช่วยเหลือบุคลากร เพื่อที่จะช่วยประคับประคองจิตใจให้บุคลากรสามารถทำงานต่อไปได้อย่างมีความสุข ดังคำพูดต่อไปนี้

“...บางคนโทรมาบอก พี่...วันนี้ หนูไม่มาขึ้นเวร...หนูจะไปหย่าทะเบียน อะไรกันหนู หนูเป็นอะไร หนูขึ้นมาก่อน เดี่ยวเรื่องอื่นค่อยคุยกันทีหลัง ขึ้นมาก่อน...ขึ้นมา แล้วเขาก็เล่าว่า เขามีปัญหาทางครอบครัว แล้วเขาก็ร้องไห้ เราก็ปลอบ บอกว่าทุกครอบครัวก็มีอย่างนี้...ชีวิตมันก็ระคนกันไป ทั้งสุขทั้งทุกข์ เวลาเราสุขก็คือสุข เวลาเราทุกข์ก็คือทุกข์ ฉะนั้น ตรงนี้อ่าไปคิดอะไร มันมาก อ่าไปเครียดเลย ทำใจให้สบาย ค่อย ๆ อยู่กันไป...ก็ปลอบไป...บางคน จะทำไอ้โน่น ไอ้นี้ ตก ๆ หล่น ๆ งานบางอย่าง...เก็บงานไม่หมด เราก็บอว่า วันนี้เป็นอะไรไป ใจลอย หรืออย่างไร ทำงานเนี่ยะมันเป็นอะไรไป บางคนก็จะแสดงออกทางสีหน้า มองหน้ามองไม่สดใส เราก็จะเรียกมาถามว่ามีอะไรหรือเปล่า มีอะไรไม่สบายหรือเปล่า มีอะไรที่ต้องคุยกันไหม...จะต้องช่วยเหลือ...หรือ...ทุกข์อะไรหรือเปล่า เพราะว่าเดี๋ยวจะทำงานให้พี่ไม่ได้...บางคนก็จะเล่าออกมา...เราก็รับฟังเขา...แล้วเราก็จะคิดว่า จะช่วยเขาอย่างไรได้บ้าง...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกสูติ-นรีเวชกรรม)

“...พี่ต้องคอยดูว่าเขามีสีหน้าแววตาเป็นไงในแต่ละวัน แต่ละเวร เช่นว่า เขาหงอย ๆ... พี่ (พูดชื่อเล่นของผู้ให้ข้อมูลเอง) จะต้องเข้าไปกอดเขา อาจจะมีโอบไหล่ กอดเอว ไม่สบายหรือเปล่านั้นอะไรหรือเปล่าวันนี้ทำไม...ดูหน้าซึม ๆ ไป เมื่อคืน...นอนไม่หลับหรือ...บางคนเขาจะร้องไห้ออกมาเลย...ก็บอกไม่เป็นไร ไม่เป็นไรคุยกันได้...ก็พาไปนั่งพัก แล้วก็พาเข้าห้อง ไปนั่งคุย จะคุยให้พี่ฟัง...ก็อย่างมีน้องอยู่คนหนึ่งเขามีปัญหาครอบครัว...เราก็เห็นเขาร้องไห้ มีปัญหาเกี่ยวกับสามี ก็ให้

ข้อคิด...คุยกับเขา...เขาก็ระบาย...เราก็ให้ข้อคิดเขา...พี่ไม่อยากให้เขาผิดหวัง อยากให้เขามีความสบายใจ...พี่คิดว่า คุยกับใจคนเรานะสัมพันธ์กัน ถ้าเมื่อไรใจไม่สบาย จะกระทบกับกายแน่นอน เพราะฉะนั้นเมื่อกระทบกับกาย ก็กระทบการทำงาน...ย่อมมีผลตรงกัน... (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกกุมารเวชกรรม)

4.3 การให้คำปรึกษา จากการศึกษาพบว่าในการบริหารบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ระดับประคองจิตใจของบุคลากรโดยการให้คำปรึกษาแก่บุคลากร ซึ่งจะกระทำเมื่อบุคลากรมีปัญหาส่วนตัวที่ทำให้บุคลากรเกิดความทุกข์ใจ ความไม่สบายใจ ส่งผลทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่และมีความสุข ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วย จึงได้ให้คำปรึกษาเพื่อให้บุคลากรคลายความทุกข์ใจ สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ดังคำพูดต่อไปนี้

“...ไม่ว่าน้อง ๆ ลูกจะเป็นลูกจะป่วย ตัวเอง ... สามี ... ปรึกษาได้หมด คุยกัน ...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1 หัวหน้าหอผู้ป่วยสูติ-นรีเวชกรรม)

“... มีน้องอยู่คน ... เขามีก้อนที่เต้านม ... เขา ปรึกษาพี่ ... พี่จะบอกตลอดนะว่ามีอะไรคุยกับพี่ได้ทุกอย่าง ... บอกมาคุยได้เลย ... มาคุยกัน ... เขาบอกว่า เขากังวลใจ ทุกข์ใจมาก ... มาคุยกัน ... หาวิธีทางออก ... อยากจะให้เขาคลายทุกข์ใจยามที่เขาแยกคิดอะไรไม่ออก” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2 หัวหน้าหอผู้ป่วยกุมารเวชกรรม)

“... มีปัญหาคุยได้ทุกเรื่อง ปัญหาข้างนอกก็คุยได้ ... ถ้าเขามีปัญหา ... ก็มีน้องมาปรึกษาปัญหาส่วนตัว พี่ก็จะให้ข้อคิด ... เขา ... มีความทุกข์ เราก็ให้คำปรึกษา เวลาอยู่เวรบางทีนั่งเครียด ... ไม่รู้จะปรึกษาใคร ... ก็โทรไปบ้านพี่ ... ก็ ... ให้คำปรึกษา โทรได้ตลอดเวลา ... เพราะว่า ปัญหาภายนอก มีผลต่อการทำงาน ... ถ้าไม่มีความสุขจะมีความสุขกับคนอื่นได้ไง (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3 หัวหน้าหอผู้ป่วย อุบัติเหตุและฉุกเฉิน)

“... เขามาขาดงาน ... ลา ... ไม่มาทำงานซะเฉย ๆ ... ซึ่งในขณะนั้นเขามีปัญหาทางจิตใจรุนแรงมากโดยที่เราไม่รู้ ... เราก็หาข้อมูล ... เข้าไปหา ... ที่แฟลต ... ไปดู ... เข้า ตาย! (ทำตาโต) อยู่จริง ๆ แต่เขาอยู่ในลักษณะ ... มาทำงานไม่ได้จริง ๆ ไม่สบายใจ เป็นปัญหาส่วนตัว ... ค่อนข้างรุนแรง ... เป็นความลับ ... ก็ปรึกษาหมोजิตเวช แล้วเราก็เคสซิงเกิ้ล (Counseling) ... ไปคุยกัน ... ตั้งนานนานมาก ... ยอมรับเลยว่าหนักอึ้ง ... เขาคิดจะฆ่าตัวตาย เขาทำแล้วด้วย (น้ำเสียงทุ้มลง) ... เราไปเห็น ... เราไปพอดี ... สภาพเขาก็แย ... เหมือนคนหมดอาลัยตายอยาก ... การหาทางออกของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ... พี่คิดว่าพี่เข้าใจ ... อาศัยว่าไปอบรมจิตวิทยา ... เราเข้าใจคน พี่ช่วยให้คำปรึกษา คิดชีวิตคนคนหนึ่ง ... ทำไมเขาต้องเอาชีวิตมาแลกกับสิ่งที่เรามองว่าเป็นเรื่องเล็ก ... แต่เค้าอาจจะมองว่าเป็นเรื่องใหญ่ เราก็เลยต้องทำให้เค้าเห็นว่า ปัญหาของเค้ามันแค่นี้ยี้ วิธีทางแก้ปัญหามันตั้งเยอะ ... ใช้เวลาเหมือนกัน ... นาน ... เคสซิงเกิ้ลตั้งนานกว่าจะเทอร์มินेट (Terminate)

ได้... เราต้องทำให้เขาเห็นว่าปัญหาของเขา... วิธีการแก้ปัญหาที่มีตั้งเยอะ... ทำให้เขาโตขึ้น... ให้คิดอะไรด้วยตัวเอง... (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4 หัวหน้าหอผู้ป่วยอายุรกรรม)

4.4 การให้เกียรติ หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ยอมรับในความสามารถ หรือศักยภาพของบุคลากร จึงยอมให้อำนาจของตน แก่บุคลากรในการทำงานบางอย่างแทนตน ซึ่งนอกจากจะเป็นการยอมรับในความสามารถแล้วยังกล่าวว่าเป็นการให้เกียรติแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นคนที่มีความสำคัญ ดังคำพูดต่อไปนี้

"คนเราทุกคน... ต้องการทำงาน แล้วรู้สึกเหมือนถูกคนอื่นมองว่า... มีความสำคัญจำเป็นนะ... เราต้องการให้เขารู้สึกว่าเขาสำคัญค่า... เป็นเรื่อง... ของการยอมรับเวลาคนไข้มาติดต่อเวลา... เคลียร์ (Clear) ปัญหาให้เขา... (บอกเขา) นื่องในตึกเขาจะช่วยคุณได้ นื่อง (... ) เขาจะช่วยคุณได้ ซึ่ให้เขาเห็น... นื่อง (... ) เขาจะรู้สึกว่าเขาให้เกียรติเขาแทนเราได้เลยเมื่อเราไม่อยู่... ส่วนเหล่านี้เราจะเอมพาวเวอร์ (Empower) เขาเหมือนกัน... ลักษณะเหมือน... นี้คือ... ตัวแทนของเราให้เขาจัดการได้" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกศัลยกรรม)

จะเห็นว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความสำคัญของความเอื้ออาทร ที่เกิดขึ้นในบริบทของการบริหารบุคลากร ด้วยการสร้างความรู้สึกที่ตัวบุคลากรเองเป็นคนที่มีความสำคัญ ทั้งนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงออกด้วยการยกย่องชมเชย การให้เกียรติ การรับฟัง การให้คำปรึกษาแก่บุคลากร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการกระทำที่ช่วยปรับระดับประคองจิตใจบุคลากร ทำให้บุคลากรที่มีปัญหาในชีวิตส่วนตัว หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในครอบครัวของบุคลากรได้คลายความทุกข์ นำไปสู่การมีความสุข ความสบายใจ หรือมีจิตใจที่เข้มแข็งขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานในหน่วยงานได้อย่างมีความสุข

5. การเสริมสร้างพลังจิตวิญญาณให้เกิดแก่บุคลากร จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยได้นำความเชื่อและการปฏิบัติตามหลักของพระพุทธศาสนาใช้ในการบริหารบุคลากร ทั้งนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยจะแสดงออกเมื่อบุคลากรมีความเครียด หรือมีความทุกข์ใจ จากปัญหาเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว เช่น เรื่องสุขภาพ โดยได้นำเอาบทสวดชินบัญชรมาให้สวดหาหนังสือธรรมะมาให้อ่าน หรือให้บุคลากรไปอบรมพระธรรม นิ่งวิปัสสนา เพื่อให้บุคลากรคลายความทุกข์ใจ มีความสุขหรือมีความสบายใจขึ้นอันจะเป็นหนทางหนึ่งที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ ดังคำพูดต่อไปนี้

"...บางคนญาติเจ็บป่วย ญาติเป็นมะเร็ง เราก็บอกให้ไปบอกทางให้เขาบ้าง... ให้เอาอะไรถวายพระบ้าง แล้วก็ให้เขาสวดชินบัญชรให้ฟัง... บางทีพี่ก็สวดให้เองเลยก็มี... เราสวดชินบัญชรให้เขา เขาได้ยินแล้ว เขาจะได้ไปอย่างสงบ... เขาก็จะสบายใจขึ้น..." (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกสูติ-นรีเวชกรรม)

"...มีน้องอยู่คน เขามีก้อนที่เต้านม เขาจะบอกน้องอีกคนว่าเขาอยากจะทำเรื่องนี้อยากจะปรึกษาพี่...พี่จะบอกตลอดนะว่ามีอะไรคุยกับพี่ได้ทุกเรื่อง...พี่ก็บอกมาคุยได้เลย...เขาบอกว่าเขากำลังกังวลใจมาก ทุกข์ใจมาก...มาคุยกัน หาวิธีทางออก...ด้านจิตใจ...คิดว่าจะทำยังไงให้เขาสบายใจขึ้น พี่ก็หาหนังสือธรรมะให้เขาอ่าน เอาบทสวดมนต์ชินบัญชรให้เขาสวด...เขาก็จะสวดคาถาชินบัญชร แล้วก็ธรรมะที่พี่ (...) ให้...ก็คิดว่า เราเกิดมาเป็นมนุษย์ แล้วเราอยากให้คนเขาคลายทุกข์ใจ ยามที่เขาแย ๆ คิดอะไรไม่ออก แต่เรายังมีสติสัมปชัญญะอยู่ เราก็น่าจะเป็นหลักให้เขาตรงนี้...เรา...รู้สึกว่าเขาได้ช่วยให้...เขามีความสบายใจ สุขใจ... คนเขาทุกข์มาไม่ต้องทำโดยเลือกคนเลือกเวลา...ตามกำลังที่เราจะทำได้ ตรงนั้นดีกว่า..." (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกกุมารเวชกรรม)

"...ภาวะที่อยู่ข้างนอกของเขา...มันมีผลต่อการทำงาน คนนะ ถ้าไม่มีความสุข จะมาให้ความสุขกับคนอื่นได้ไง...อย่าง (เอ่ยชื่อ)...เขาเคยมีปัญหาเกิดอินซิดেন্ট (Incident) ซึ่งคือ พี่จะรู้จักน้องทุกคน รู้สึกด้วยว่าเขาเป็นคนแบบไหน อย่าง (เอ่ยชื่อ) เขาจะเป็นคนน่ารัก เขาทำงานดี แต่เขาจะอ่อนแอและป่วยเปื่อย ก็คือว่า อาจจะเป็นเรื่องของอาการเลี้ยงดู...เวลาเขามีเรื่องกระทบกับจิตใจเขาจะรับไม่ค่อยได้ เขาจะเครียด...กว่าจะช่วย...ได้กินเวลาประมาณ...เกือบสามเดือน เขาแย่มากสุดท้ายก็ส่งเขาไปอบรม ไปฟังพระอภิธรรมวิปัสสนา...คือ ส่งเสริมเพื่อเขาจะได้ไปสงบจิตใจกลับมาให้กำลังใจกัน..." (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3 หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกอุบัติเหตุและฉุกเฉิน)

จะเห็นได้ว่าในการบริหารบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้น เมื่อบุคลากรประสบกับปัญหาที่ก่อให้เกิดความทุกข์ใจ เช่น ปัญหาเรื่องความเจ็บป่วยเกรงว่าตนเองจะเป็นมะเร็งหรือปัญหาที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดความเครียด ความวิตกกังวลเป็นอย่างมาก ปัญหาดังกล่าวนอกจากจะส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจแล้วนั้น ยังอาจจะส่งผลต่อการทำงานของบุคลากร ทำให้บุคลากรขาดความตั้งใจในการทำงานได้ ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วย จึงใช้วิธีนำเอาความเชื่อและการปฏิบัติตามหลักของพระพุทธศาสนา มาใช้ผสมผสานกับการบริหารบุคลากรของตนซึ่งจะช่วยเสริมสร้างพลังจิตวิญญาณแก่บุคลากร ช่วยให้สภาพจิตใจของบุคลากรเกิดความสุข มีสติ มีความเข้มแข็ง คลายความทุกข์ ความวิตกกังวล มีจิตใจที่จะตั้งใจ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้ดังเดิม

อนึ่ง จากประสบการณ์ในการบริหารบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความหมายของความเอื้ออาทรผ่านการแสดงออกด้วยความเอื้ออาทรต่อบุคลากรทั้งในด้านการมีความคิด ความรู้สึก การกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้กับบุคลากรใน 5 ประเด็นที่สำคัญ คือ การให้การช่วยเหลือ การมีความรู้สึกที่ดีต่อบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประคับประคองจิตใจบุคลากร การเสริมสร้างพลังจิตวิญญาณให้เกิดแก่บุคลากร และการแสดงออกด้วยความเอื้ออาทร

ของหัวหน้าหอผู้ป่วยดังกล่าว นอกจากจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้บุคลากรมีความสุขกาย สุขใจ สามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้กับหน่วยงานได้อย่างมีความสุขแล้ว ยังเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรได้รับการเตรียมตัวของบุคลากรทั้งในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งหรือระดับที่บุคลากรอาจจะได้รับการเลื่อนหรือปรับให้สูงขึ้นในอนาคตด้วย