

ประสบการณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วย
: กรณีศึกษาในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง

The Empowerment Experience of Head
Nurses in an University Hospital

นวชล จงเปรมกิจไพศาล*

Nawachon Jongpramkitpaisan

รัชณี สรรเสริญ**

Rachanee Sunsern

วิจิตรภัทร หล่อสุวรรณกุล***

Wichitporn Lausuwanagoon

บทคัดย่อ: การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อบรรยายการรับรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวคิดเชิงปรากฏการณ์วิทยา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่มและแบบเจาะลึก วิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีของโคไลซ์ซี ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 15 คน ผลการศึกษาพบการให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2 ลักษณะ คือลักษณะกระบวนการและผลลัพธ์ ในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจมี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนเสริมสร้างและขั้นตอนประเมินผล โดยมีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจ 4 ด้าน คือ ด้านบุคคล วิธีการระบบข้อมูลข่าวสารและสิ่งแวดล้อม ผลการศึกษาเป็นประโยชน์ในการพัฒนาแนวคิด และการปฏิบัติให้กับผู้บริหาร ตลอดจนเป็นข้อมูลพื้นฐานในการนำไปใช้ด้านการศึกษา และการวิจัยต่อไป

คำสำคัญ: ประสบการณ์, การเสริมสร้างพลังอำนาจ, หัวหน้าหอผู้ป่วย, การวิจัยเชิงคุณภาพ, ปรากฏการณ์วิทยา

* พยาบาลวิชาชีพ 7 โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาการพยาบาลชุมชน คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

*** อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัย ประเมินผลและบริหารทางการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Abstract :

The purpose of this research was to describe the empowerment experience of head nurses. Fifteen head nurses volunteered to participate in focus groups and in-depth interview. Data were analyzed by Colaizzi's (1978) method of phenomenology. The study found that the meaning of empowerment was generated into 2 themes : the process and outcome. The process of empowerment included three stages including preparation, implementation, and evaluation. There were four factors to be related to the success of empowerment including persons (both provider and receiver), process, information system, and environment. The results of the study will be beneficial to the development of empowerment concept of the implementation of the administrators, as well as basic information for further studies.

Keyword: Empowerment experience, Empowerment, Head nurse, Qualitative research, Phenomenology

ความสำคัญของปัญหา

การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้บังคับบัญชา เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคที่ผู้รับบริการมีความคาดหวังในบริการที่ได้รับว่าจะต้องได้รับในสิ่งที่ดีที่สุด ทัดเทียมผู้อื่นด้วยความรวดเร็วทันใจอย่างได้มาตรฐาน สมเหตุสมผล ประกอบกับนโยบายหลักของประเทศที่ต้องการปฏิรูประบบสุขภาพโดยมุ่งเพิ่มคุณภาพบริการและลดค่าใช้จ่าย (High Quality and low cost) (Esther and Betty, 2002, p. 130 ; สายสวาท เผ่าพงษ์, 2542, หน้า 67-69) นอกจากนี้ทุกโรงพยาบาลยังต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องหารูปแบบการบริหารที่จะพัฒนาบุคลากรพัฒนา

คุณภาพงาน และพัฒนาการตัดสินใจ (Stewart, 1994) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีศักยภาพในได้อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสมตามหลักของวิชาชีพ เพราะการมีรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมย่อมทำให้ผู้ร่วมงานได้รับแรงจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เกิดขวัญ กำลังใจ และมีความสุขในการทำงาน (Liisa, Helena and Jouko, 2003, p. 184 ; ฟาริดา อิบราฮิม, 2535, หน้า 193)

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้น มีบทบาทเป็นผู้เชื่อมโยงประสานแนวคิดนโยบายระหว่างผู้บริหารในระดับอื่นกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ และเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการพยาบาลที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานที่ให้แก่

ผู้รับบริการ เนื่องจากลักษณะงานในโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยมีจุดเน้นที่บริการด้านการบำบัดรักษา และเพื่อการศึกษา พยาบาลต้องทำงานร่วมกับสาขาวิชาชีพอื่น ทั้งแพทย์ เภสัชกร นักโภชนาการ นักกายภาพบำบัด ฯลฯ ในบางเวลาอาจทำให้พยาบาลรู้สึกว่าคุณต้องทำงานตามคำสั่ง รู้สึกด้อยค่า เหนื่อยหน่ายในกระแสความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระบบสุขภาพ จึงเป็นความสำคัญอย่างยิ่งที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องบริหารงาน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ ในงานและผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกพึงพอใจในบริการที่ได้รับจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาเป็นผู้เห็นความสำคัญและทำการศึกษาเกี่ยวกับความรู้สึก การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้เป็นจำนวนไม่น้อย ส่วนใหญ่ศึกษาในพยาบาลวิชาชีพและผู้บริหารระดับต้น ผลการศึกษาเกือบทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาในเชิงลึก เพื่อให้ทราบถึงประสบการณ์การให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผู้บังคับบัญชา มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาว่าเป็นอย่างไร มีกระบวนการและปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยอันเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่ง

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาประสบการณ์ การให้ความหมาย กระบวนการและปัจจัยต่างๆ ในการเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชา

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา (phenomenological

method) เพื่อศึกษาการให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจตามประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมาในสถานการณ์ที่เป็นจริงตาม การรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง

ผู้ให้ข้อมูล

เป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบ ในฐานะหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี และมีความยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย จำนวนทั้งหมด 15 ราย ปฏิบัติราชการในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในเขตภาคกลาง ทั้งหมดเป็นเพศหญิงและนับถือศาสนาพุทธ มีอายุอยู่ในช่วง 36-50 ปี อายุการรับราชการส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 11-25 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1-5 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาโท 3 ราย และประมาณครึ่งหนึ่งของผู้ให้ข้อมูลได้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางการบริหารการพยาบาล 4 เดือนมาแล้ว

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ประกอบด้วย ตัวผู้วิจัยเอง แบบสอบถาม ข้อมูลส่วนบุคคล แนวคำถามปลายเปิดสำหรับการสัมภาษณ์ เครื่องบันทึกเสียงพร้อมเทป บันทึก และกระดาษ ปากกา เพื่อใช้จดบันทึกขณะสัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่มและแบบเจาะลึก ด้วยแนวคำถามปลายเปิดตัวอย่างเช่น การเสริมสร้างพลังอำนาจตามความเข้าใจของท่านเป็นอย่างไร ช่วยเล่าเหตุการณ์ที่ท่านประสบความสำเร็จและไม่สำเร็จในการบริหารงาน ท่าน

ทำอย่างไรกับเหตุการณ์นั้นและท่านคิดว่ามีอะไรเข้ามาเกี่ยวข้องบ้าง ฯลฯ โดยผู้วิจัยขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลบันทึกเทปก่อนการสนทนาแล้วจึงเริ่มการสัมภาษณ์ด้วยการแบ่งกลุ่มสนทนาเป็น 2 กลุ่ม ทำการสนทากลุ่มละ 2 ครั้งๆ ละ 1-2 ชั่วโมง แล้วจึงคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลเพื่อทำการสัมภาษณ์ แบบเจาะลึกต่อในประเด็นที่ยังขาดความละเอียดชัดเจนและลึกซึ้ง ครั้งละ 45 นาที ถึง 1 ชั่วโมง หลังจากสิ้นสุดการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ผู้วิจัยจะถอดความจากเทปแบบคำต่อคำและใช้ข้อมูลที่บันทึกได้จากการสังเกตกริยาท่าทาง อารมณ์ที่แสดงออกในขณะที่สนทนา มาประกอบการวิเคราะห์ร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่านแล้วนำผลการวิเคราะห์ห้กลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบพร้อมประเด็นคำถามเพิ่มเติมในการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป จนกระทั่งข้อมูลอ้อมตัวจึงยุติการเก็บข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นกระบวนการที่ทำระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล และหลังจากการรวบรวมข้อมูลได้อ้อมตัวแล้ว ตามขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงปรากฏการณ์วิทยาของโคไลซ์ซี (Holloway & Wheeler, 1996, p. 125 ; Streubert & Carpenter, 1995, p .39)

การพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูล และจรรยาบรรณของนักวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ผ่านความเห็นชอบจากผู้อำนวยการโรงพยาบาล หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลและได้รับการยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลก่อนเริ่มดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยจะให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอน การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ระยะเวลาที่ใช้การบันทึกเทป

รวมทั้งสิทธิของผู้ให้ข้อมูลที่จะไม่ยินยอมเข้าร่วมวิจัยหรือขอถอนตัวจากการเป็นผู้ร่วมวิจัยเวลาใดก็ได้ และมีสิทธิที่จะปฏิเสธการบันทึกเทป การตอบคำถามที่ไม่ต้องการตอบหรือขอให้หยุดการสนทนาได้ทุกเวลา ส่วนข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาจะถูกเก็บเป็นความลับ ชื่อของผู้ให้ข้อมูลจะไม่ถูกนำมาเผยแพร่ในรายงานการวิจัย

ผลการวิจัย ประกอบด้วย 3 ส่วน

ก. การให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ
มีการให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจครอบคลุม 2 ลักษณะคือ ลักษณะกระบวนการและผลลัพธ์ ในลักษณะกระบวนการ ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า เป็นวิธีการดึงศักยภาพ ที่มีอยู่ของบุคคลออกมา และเสริมสร้างให้มีความสามารถในการทำงานด้วยตนเองอย่างเต็มศักยภาพ เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้บุคคลเกิดความมั่นใจ และเป็นการสร้างคุณค่าให้คนเกิดความรู้สึกเต็มใจ มีใจรักอยากจะทำงานให้ประสบความสำเร็จและมีความสุขที่ได้ทำ ในลักษณะของการถ่ายโอนอำนาจกระจายความรับผิดชอบไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีเป้าหมายร่วมกันระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา

“...เป็นวิธีการที่จะดึงศักยภาพของคนว่าทำอะไรจะทำให้เขาใช้ศักยภาพที่มีอยู่เต็มที่... เราจะพัฒนายังไง ให้เขาสามารถที่จะดูแลตนเองได้...”

“...เป็นเรื่องของกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งพอคนมีความรู้มากขึ้น แล้วเขาแน่นในความรู้ นั้น มันจะทำให้เขาเกิดความมั่นใจในการทำงาน...”

“...เป็นการเสริมสร้างคุณค่าให้คนรู้สึกว่ามีมีความสุขที่ได้ทำ”

“...เป็นในลักษณะของการถ่ายโอน

อำนาจ...อำนาจมีอยู่ที่หัวหน้า แต่ถ่ายโอนให้ผู้อื่นทำงาน...”

“...จะต้องตั้งใจ เสริมพลัง ให้น้องไปถึงเป้าหมายของงานที่เรากำลังทำอยู่ ต้องมีเป้าหมายเป็นแกน...”

ส่วนการให้ความหมายในลักษณะผลลัพธ์ ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจช่วยให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข ทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตประจำวัน ทำให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมั่นใจในการทำงาน สามารถคิดตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง และสามารถพัฒนาวิธีการสร้างรูปแบบการทำงานได้เอง ทำให้งานลื่นไหล เกิดประสิทธิภาพ การพยาบาลที่ดีขึ้น และยังมีผลทำให้บุคคลเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น มีความคิดอยากทำงาน เต็มใจและอาสาทำงานเองโดยไม่มีการบังคับเพื่อในงานบรรลุเป้าหมาย

“...ช่วยทำให้คนนี้สามารถที่จะดำรงชีวิตหรือว่าทำงานได้มีความสุขแล้วก็ทำให้รู้สึกว่าจะอยู่ได้”

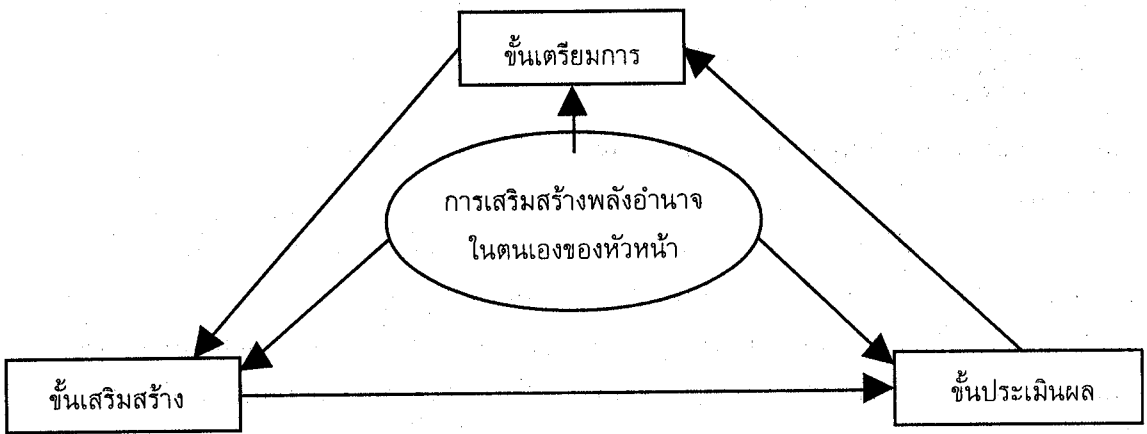
“...ทำให้เค้ามั่นใจมากขึ้น ในการที่เค้าจะทำอะไรตัดสินใจอะไร เค้าจะต้องรู้สึกว่ามีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงหน่อยนะ เค้าถึงจะให้คำแนะนำหรือบอกคนใช้บริการคนใช้ได้ชัดเจน”

“...จะเห็นในเรื่องของความทุ่มเทของน้อง... เออวันหยุดมาทำตงนี่...บางทีเค้าทำงานล่วงเวลาให้โดยที่ไม่เอาโอที “

“...เป็นสิ่งที่ จะช่วยให้การบริหารหรือว่าในเรื่องอื่นๆ เนี่ยไปด้วยความเรียบร้อยแล้วก็บรรลุเป้าหมายของสิ่งที่เราต้องทำ”

ข. กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ในการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความหลากหลายของกระบวนการขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆ อย่างที่เข้ามาเกี่ยวข้อง สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นเสริมสร้าง และขั้นประเมินผล นอกจากนี้หัวหน้าหรือผู้ปวยยังจำเป็นต้องทำการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองไปพร้อมๆ กับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ขั้นเตรียมการ

การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ให้ข้อมูลจะเริ่มดำเนินการศึกษาพื้นฐานเดิมของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสำรวจและประเมินความรู้ ความสามารถ ความต้องการ จุดบกพร่องต่างๆ จากการสังเกต การพูดคุยกัน การรวบรวมอุบัติการณ์ต่างๆ และการจัดสรรคนให้ทำงานในสิ่งที่ชอบ เพราะเชื่อว่าเป็นบุคคลได้ทำในสิ่งที่ตนรักและต้องการจะก่อ ให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนางานด้วยตนเอง ในด้านผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องสร้างการยอมรับศรัทธา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเกรงใจและรับฟัง นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจ ความสมานฉันท์ในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน ก่อให้เกิดความสามัคคี การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

“...ต้องมองถึงความรู้ความสามารถขนาดนี้เนี่ยว่าเค้าทำได้ขนาดไหนก่อน”

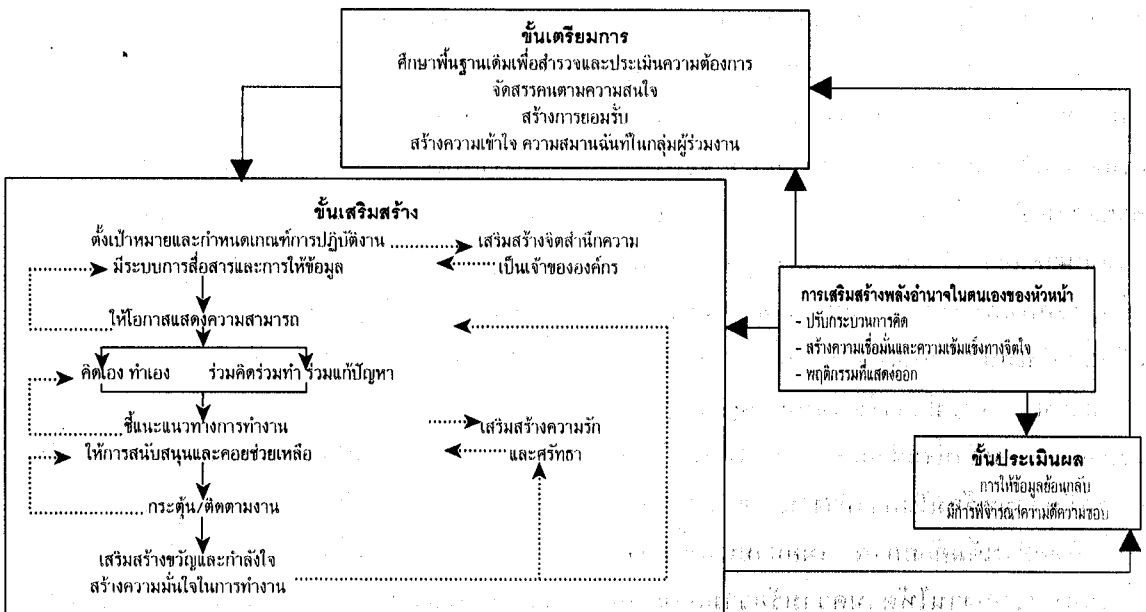
“...ถ้าเค้าเลือกได้อย่างที่อยากจะไปอยู่ตามที่เค้าตั้งใจ ความตั้งใจในการทำงาน เค้าก็จะมีในระดับหนึ่ง”

“...เราต้องให้คนที่เราเป็นผู้นำเค้ายอมรับเราก่อน พอลูกน้องยอมรับ อะไรก็ทำให้เราได้ เราต้องได้ใจเค้า...”

“...ใครมีปัญหาอะไรให้ทุกคนพูดเปิดใจกันหมด ก่อนพูดก็ต้องบอกกฎกติกา beforehand ก่อนว่ามืออย่างไร...เสร็จแล้วก็ทำให้ทุกคนเข้าใจกัน พอทุกคนเข้าใจกันเค้าก็จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน...”

ขั้นเสริมสร้าง

ในขั้นตอนของการเสริมสร้างพลังอำนาจนี้ ผู้ให้ข้อมูลกล่าวไว้หลายแนวทาง ซึ่งมีความสอดคล้องต่อเนื่องเชื่อมโยงกันเป็นวงจร บางครั้งเป็นวงจรย้อนกลับไปมา และอาจมีจุดเริ่มต้นของการเสริมสร้างที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับพื้นฐานของแต่ละบุคคล สถานการณ์ และปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังภาพที่ 2 (ในกรอบของขั้นเสริมสร้าง)



ภาพที่ 2 ขั้นตอนของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่หัวหน้ามีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความสำคัญกับการชี้แจง และทำความเข้าใจเป้าหมาย และกฎเกณฑ์ต่างๆ ของหน่วยงานตั้งแต่เริ่มต้นทำงานเพื่อให้ทุกคนมี จุดหมายและหลักในการทำงาน ทราบบทบาท หน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบ จะช่วยทำให้ ผู้ปฏิบัติสามารถพิจารณาตัดสินใจทำงานนั้นเองได้

“...เราจะกำหนดเกณฑ์ว่าคนใช้ 15 ต่อ พยาบาล 1 คน พอคนใช้สิ้น คนจะแอดจัสต์ (adjust) เวนของเค้าเองว่าเค้าจะสเปร์ (spare) รียังไง...”

การให้ข้อมูลข่าวสาร การเสริมความรู้และ ประสบการณ์ส่วนที่ขาด มีความจำเป็นและสำคัญ อย่างยิ่งในการตัดสินใจทำงานอย่างมั่นใจ คล่องตัว และทันต่อเหตุการณ์ ดังนั้นการเป็นหัวหน้าต้อง ชยันพูด และใช้วิธีการสื่อสารหลายรูปแบบ เช่น การสื่อสารแบบตัวต่อตัว การสื่อสารด้วยสมุดบันทึก รายงานปัญหาและการแก้ไข มีการแจ้งข้อมูลให้ ทราบภายหลังการรับ-ส่งเวร มีการประชุมประจำ เดือนและการติดบอร์ดประกาศ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติ ทราบสถานการณ์ต่างๆ ภายใต้หลักการและเหตุผล อันจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีต่อกัน ความร่วมมือ ในการหาแนวทางการแก้ไขข้อผิดพลาด และยัง เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความต้องการอยากจะทำงาน ด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้ยังมีการกระตุ้นให้มีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จัดสรรบุคลากรเข้าฟัง วิชาการ/อบรม/ดูงาน จัดให้มีการสอนในหน่วยงาน ให้ทุกคนในหน่วยงานแบ่งกันค้นคว้าแลกเปลี่ยน ความรู้กัน และมีการจัดสอบความรู้เป็นระยะ สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาที่มีความพร้อมในการทำงาน และสามารถ ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เมื่อหัวหน้าให้โอกาส หรือมอบหมายงานให้ตามความรู้ความสามารถ และตามความยากง่ายของงาน ซึ่งอาจจะเป็นไปได้

ตามมุมมองของหัวหน้า ความสมัครใจของผู้ใต้ บังคับบัญชา หรือตามความเห็น ของทั้งสองฝ่าย รวมถึงผู้ร่วมงาน และเมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาแล้ว ควรให้อิสระในด้านความคิดและ ให้โอกาสกระทำด้วยตนเอง หัวหน้าจะเป็นเพียงผู้ให้ ข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญเป็นหลักการที่เกี่ยวข้อง จะ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ผลงานและเป็นเจ้าของหน่วยงาน

“...ให้เค้าจัดสถานที่ทำงานเอง ก็จะบอกร ให้คิดเอง ทำเองว่าถ้าเค้าจะทำงานตรงนี้เค้าจะทำ ยังไง...พอซักระยะหนึ่งเค้าก็จะเปลี่ยนของเค้าเอง ว่าอย่างนี้มันไม่สะดวกนะ ให้เค้ารู้ให้เค้าได้คิด เค้าจะมีความรู้สึกได้ทำเป็นบ้านของเค้า...”

“ถ้าทำแล้วดีขึ้นก็จะเป็นผลดี น้องก็ภูมิใจ เพราะได้เสนอตรงส่วนนี้มา แต่ถ้าไม่ได้ผลก็ต้อง ปรับปรุง ตรงนี้เค้าก็จะมองว่าเราได้เปิดโอกาสให้...”

ในบางเรื่องบางสถานการณ์ การเปิดโอกาส ให้ทุกคนมีส่วนร่วมร่วมคิดหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน เซึ่งเหตุผล จะนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นไปในแนว ทางเดียวกัน สามารถช่วยลดปัญหาในการทำงาน ทำให้งานสำเร็จด้วยดี เพราะถ้ามีปัญหาเกิดขึ้น ทุกคนจะมีส่วนร่วมใช้ความรู้และประสบการณ์ ในการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาและทำการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าจะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งใน การให้คำแนะนำชี้แนะแนวทางการทำงานไม่ว่า จะเป็นด้านบุคลิกภาพ เทคนิคการใช้คำพูดแนว ทางการตัดสินใจ หรือการร่างเค้าโครงให้พิจารณา และคิดทำต่อเอง

“...พอมีอันไหนที่มีปัญหาก็กิลิสต์ (list) ปัญหาขึ้นมาแล้วก็จะถามว่ามีวิธีแก้ไขอย่างไร ให้ช่วยกันคิดเค้ามีความคิดเป็นของเค้าเอง เราเป็นผู้ชี้แนะหรือว่าไกด์ (guide) เค้าว่าควรจะ ทำอย่างนี้ๆ ให้เค้าคิดมาก่อนแล้วก็มาคุยกัน

ที่ประชุม...”

หัวหน้ามีส่วนสำคัญในการให้ความสนับสนุนและคอยช่วยเหลือ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในการทำงานนั้น กล่าวคือ กล่าวทำกล้าเผชิญอุปสรรค นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องมีการกระตุ้นและติดตามงาน ซึ่งจะช่วยให้หัวหน้าทราบความคืบหน้า ปัญหา อุปสรรค และสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญอยู่ได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์ทำให้งานลื่นไหลไม่หยุดชะงัก โดยมีการกำหนดวันส่งมอบงานที่ตกลงร่วมกัน การติดประกาศกระตุ้นเตือนเมื่อใกล้ครบกำหนดวัน บางครั้งจะใช้วิธีทวงถาม ทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือมีการให้รายงานความคืบหน้าเป็นระยะพร้อมลงบันทึกประจำเดือน

“...ถ้าเขาทำไม่ได้...เขามีปัญหา เราจะรับทันที”

“เราต้องปล่อยเป็นระยะ แล้วเราก็ต้องกลับมาดูด้วย...”

“...มีอะไรมาเล่าให้ฟังหน่อย...เวลาที่ประชุมประจำเดือนให้เค้ามารายงานแล้วก็ให้มาลงบันทึกว่าในรอบเดือนที่ผ่านมา เค้านำทำอะไรบ้าง ไม่งั้นเราก็ไม่รู้ว่าจะทำอะไรแล้วเป็นอย่างไร...”

ในการทำงานอาจพบปัญหาอุปสรรคบางประการ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกท้อแท้ หหมดกำลังใจหรือไม่ต้องการที่จะทำงานต่อไป การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มความรู้สึกที่ดี จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยการกล่าวคำให้กำลังใจในการทำงาน จัดกิจกรรมคลายเครียด ให้การยกย่องชมเชยประกาศเกียรติคุณผู้ที่มีผลงาน มีการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติพึงได้ สนับสนุนการหาประสบการณ์

นอกเหนือจากนี้ สนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในศักยภาพในการทำงาน มีความกล้าและต้องการงานที่ได้รับมอบหมาย หรือยินดีอาสาทำงานเมื่อได้รับโอกาสให้แสดงความสามารถเป็นวงจรย้อนกลับได้

“...ถ้าเค้าสบายใจดีที่จะทำ...ได้รับคำชมเชย เค้าจะแฮปปี้ (happy) เค้าก็จะอยากทำ”

“...ความประทับใจที่คนใช้เขียน... พี่จะโชว์ (show) ไว้ซักกระยะหนึ่ง...อ่านในที่ประชุม มีการปรบมือให้”

“เวลาเราพรีเซนต์ (present) เราก็ต้องบอกว่ามันไม่ใช่เราทำ แต่คุณคนนี้เป็นคนทำให้เรางามันถึงซัคเซส (success)”

“ถ้าเค้ามัวเวลาว่างเค้าช่วยเต็มที่ ถ้าเสียผลประโยชน์มันก็จะถอยนะไม่นานเดี๋ยวก็เลิก”

นอกจากนี้ การสร้างความรักและศรัทธาเป็นสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่ง ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดพลังขับเคลื่อนในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่มีอยู่ ซึ่งอาจเกิดจากผลลัพธ์ของการเสริมสร้างที่ผ่านมา หรืออาจเกิดจากการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของหัวหน้า การแสดงความเอื้ออาทรให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา และกล้ายอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดการยอมรับ ความเชื่อมั่น และได้ใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ในที่นี้การสร้างจิตสำนึกในความเป็นเจ้าขององค์กรอยู่เสมอเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความรักองค์กร ทุมเททำงานอย่างตั้งใจโดยไม่จำเป็นต้องมีใครมากระตุ้น

“...งานทุกอย่างมีปัญหาเราต้องทำได้...เค้าทำไม่ได้เราต้องทำได้...เค้าก็มั่นใจในตัวเรา ตรงนี้เค้าจะเกิดศรัทธา...ที่นี้เวลาทำงานทุกอย่างก็พูดกันง่าย”

“...เราก็ทำ...เค้าก็ทำ...ยินดีทำ...ก็กินอยู่

ด้วยกัน ทานอาหารเที่ยงด้วยกัน มีอะไรก็เอามาฝากกัน ก็เป็นเหมือนครอบครัว เห็นอกเห็นใจกัน มีอะไรเค้าก็มาปรึกษา...”

“คนใช้เคยจะฟ้องร้อง พี่ก็เลยนำน้องๆ ที่อยู่ในเหตุการณ์ไปคุยกับญาติเค้า กล้าเผชิญกับตัวปัญหา ไม่ปล่อยให้เค้าไปเอง...”

ขั้นประเมินผล

เมื่อดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผลการดำเนินการเสริมสร้างอาจมีข้อแตกต่างไปจากสิ่งที่คาดหวังไว้ เนื่องจากมีปัจจัยหลายๆ อย่างเข้ามาเกี่ยวข้อง การประเมินผลเพื่อหาโอกาสพัฒนาปรับแก้ไขจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้กระบวนการเสริมสร้างประสบความสำเร็จและยั่งยืน โดยเริ่มตั้งแต่การหาข้อมูลในหลายๆ ทางนำมาประเมินวิเคราะห์ แล้วนำย้อนกลับไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบด้วยวิธีที่ไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกเชิงลบซึ่งกันและกัน และสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาความดีความชอบในการทำงานได้อย่างชัดเจน

“...ส่งแบบสอบถามไปพอกลับมาก็ให้เค้ามาช่วยกันคิดว่าอันไหนเป็นข้อดีข้อเสีย จากคอมเมนต์ (comment) ต่างๆ จากหมอ จากคนใช้ จากหน่วยงานอื่นๆ ที่เค้าคอมเมนต์ (comment) เข้ามา...”

“เราจะไม่ประจานเค้าในที่ประชุม เราจะพูดแต่ภาพรวมว่ามันเกิดอะไรขึ้นมา คนที่มีอยู่ในแผนนั้น (ใบแสดงความคิดเห็น) เราจะเรียกคุยกันเป็นการส่วนตัว...”

“...ใครทำดีอะไรก็จะจดไว้... พี่แจ้งในวันประชุมว่าจะทำสมุดธนาคารความดีนะ ถ้าใครทำอะไรดีต้องแจ้งต้องบอกนะ จะให้พี่หักเท่าไรดี จะหักเป็นเงินเข้ากระป๋องดีไหมหรือจะหักเป็น

คะแนนสิ้นปีถ้าคะแนนน้อยโทษไม่ได้นะ สิ้นปีจะมีโบนัสในหน่วยงาน...”

การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของหัวหน้า

การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของหัวหน้าเป็นเรื่องที่ต้องควบคู่ไปกับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคง มีพลังอำนาจเพียงพอที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้อื่นและบริหารงานต่อไป โดยเฉพาะในยามที่เหนื่อยล้า ท้อแท้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แนวทาง คือ การปรับขบวนการคิด การสร้างความเชื่อมั่นและเข้มแข็งทางจิตใจ และการแสดงออกของพฤติกรรม...

ในการปรับกระบวนการคิดภายในตนเองเป็นการตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เอาชนะใจตนเองให้ได้ หาจุดดีจุดเด่นของตนเอง ทำใจให้พร้อมมีใจรักที่จะเป็นหัวหน้า คิดถึงสิ่งที่เคยทำสำเร็จไปแล้ว ตัดความทุกข์ที่เกิดจากความผิดหวังล้มเหลว คิดว่าทุกอย่างที่ทำนั้นเป็นสิ่งที่ดีที่สุดแล้ว เพื่อเป็นกำลังใจให้ทำงานต่อไป ส่วนการสร้างเชื่อมั่นและความเข้มแข็งทางจิตใจนั้นเป็นกระบวนการทำจิตใจให้มั่นคง พร้อมที่จะก้าวต่อไป เช่น การลาพักผ่อนท้อในสิ่งที่ตนเองชอบการไปเที่ยว การปฏิบัติธรรม การสวดมนต์ ไหว้พระทำสมาธิ การอ่านหนังสือธรรมะ เพื่อทำจิตใจให้สงบ ขจัดความฟุ้งซ่าน การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ การอบรมดูงาน การอ่านหนังสือหลายๆ ด้าน เพื่อความรอบรู้ สร้างวิสัยทัศน์ สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจที่จะบริหารงานต่อไป นำไปสู่พฤติกรรม การแสดงออกที่น่าเชื่อถือมีเหตุมีผลเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การปฏิบัติตัวอยู่ใน

ระเบียบวินัยไม่ใช้เวลาราชการเพื่อทำงานส่วนตัว มีการทำงานอย่างสุจริต โปร่งใส มีความสามารถในการทำงานด้านกิจกรรมการพยาบาล สามารถให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ไม่บกพร่องในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการแสดงออกถึงความเสียสละ อดทน มีน้ำใจ บริหารงานด้วยความยุติธรรม มีใจเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นแม้แต่การตำหนิจากผู้เอนโยมปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ตามสถานการณ์ สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะต้องใช้เวลาในการสร้างพอสมควร

“...ตัวเราเองต้องชนะตัวเองก่อน คือ ชนะใจ ถ้าจะทำอะไรตัวเราต้องมีใจว่าต้องทำให้สำเร็จมีเป้าหมายของตนเอง...”

“...เราซึ่งอะไรมาๆ เราเว (vacation) ชัก 5-6 วัน กลับมามันเหมือนไปชาร์จแบต (charge battery) นะ”

“...บางทีก็อ่านหนังสือธรรมะ หนังสือช่วยพี่ได้เยอะปีหนึ่งก็ต้องไปที่หนึ่งไปนั่งสมาธิ...”

“...ความรู้ในงานที่ปฏิบัติต้องมีหลักการ บริหาร ความรู้เกี่ยวกับพยาบาล...คือไม่ใช่ ตอนป.ตรีทำไม่ได้ แต่ว่ามันมีความมั่นใจในสิ่งที่ตรงนี้มากขึ้น (ได้รับการศึกษาเพิ่มเติม)”

ค. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถกระทำได้กับทุกคน แต่จะได้ผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน ได้แก่ บุคคล วิธีการ ระบบข้อมูลข่าวสาร และสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยด้านบุคคล เป็นปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างพลังอำนาจมากที่สุด โดยเฉพาะผู้รับ (ผู้ใต้บังคับบัญชา) มีผลต่อความ

ยากง่ายในการเสริมสร้าง ผู้รับเป็นทั้งปัจจัยเสริมและปัจจัยขวางในตัวเอง กล่าวคือ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดมีความรับผิดชอบในงาน หัวหน้าที่ให้การสนับสนุนมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และมีความพร้อมในการทำงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจจะสำเร็จได้ไม่ยาก แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดไม่เลื่อมใสศรัทธาไม่ให้ความเชื่อถือในตัวผู้ให้ (ผู้บังคับบัญชา) ผู้รับไม่พร้อมที่จะรับไม่ต้องการทำงานที่ได้รับมอบหมาย หรือมีบุคลิกไม่เหมาะกับงานนั้น จะมีส่วนทำให้ผลของการเสริมสร้างสำเร็จได้ยากหรือเป็นไปได้ช้า ส่วนผู้ให้ (ผู้บังคับบัญชา) ควรเป็นผู้มีความรู้ มีความพร้อมที่จะให้ ใจกว้าง มีความสามารถในการประเมินผู้รับว่าควรจะให้การเสริมสร้างอะไร เมื่อไร อย่างไร ควรมีทัศนคติที่ดีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ และควรมีความสามารถในการจูงใจคน จะทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจดำเนินไปได้ด้วยดี

“ถ้าลูกน้องไม่ให้ความเชื่อถือหรือให้ความสำคัญนะยาก ปกครองยาก เค้จะไม่เชื่อเราซักเรื่องเราก็จะท้อกับเค้...”

“...ถ้าตัวคนให้ไม่มีความรู้ ไม่มีความพร้อมที่จะให้ แล้วก็ประเมินผู้รับไม่ถูกว่าควรจะให้อะไร เมื่อไหร่ ยังไงก็ไม่สำเร็จ”

ในเรื่องของความไว้วางใจ ความแตกต่างของอายุระหว่างผู้ให้และผู้รับ ความเข้าใจและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ก็มีผลต่อระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างพลังอำนาจในแต่ละสถานการณ์

นอกจากปัจจัยด้านบุคคลแล้ว ลักษณะวิธีการที่ใช้ในแต่ละบุคคล ทั้งผู้ให้และผู้รับไม่จำเป็นต้องมีวิธีการที่เหมือนกัน เนื่องจากพื้นฐานหลาย ๆ อย่าง ความรู้ความสามารถของบุคคลและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้ให้ควรพิจารณาประเมินผู้รับ

ทั้งบุคลิกลักษณะ ความถนัด ความชอบ ผู้รับบางคนเป็นคนรับซ้ำ บางคนรู้สึกต่อต้านบางคนมีบุคลิกมั่นใจในตนเองสูง ฯลฯ การคำนึงถึงวิธีการเสริมสร้างให้เหมาะกับผู้รับและสถานการณ์จึงเป็นสิ่งจำเป็น

ในเรื่องของข้อมูลข่าวสาร เป็นสิ่งที่ใช้สร้างความเข้าใจ เป็นข้อมูลในการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการเสริมสร้างพลังอำนาจ หัวหน้าบางคนมีการตั้งกฎเกณฑ์ให้ทุกคนอ่านและเซ็นชื่อรับทราบ เพื่อดึงดูดความสนใจ บางครั้งก็ยังไม่ค่อยได้ผล บางทีผู้ให้ไม่ได้ให้ข่าวสารผู้รับเพราะคิดว่าเป็นเรื่องที่ไม่จำเป็น ในบางเรื่องอาจมีความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับและผู้ให้ ทำให้เกิดการต่อต้านขึ้นได้

ส่วนปัจจัยสิ่งแวดล้อม ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่าบรรยากาศองค์การมีผลต่อแรงจูงใจ ความกระตือรือร้นที่จะรับการเสริมสร้าง การมีระบบการทำงานที่ดีมีความชัดเจน ครอบคลุมเหมาะสม ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดระบบ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้ด้วยความมั่นใจ มีพลังที่จะทำงานได้ด้วยตนเอง และการมีโอกาสนำเสนออันจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ เพราะแม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความสามารถเพียงใดแต่ขาดโอกาสหรือโอกาสไม่เอื้ออำนวยก็อาจจะรู้สึกเบื่อหน่าย ไม่อยากคิดสร้างสรรค์งานอีกต่อไป

อภิปรายผล

ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งในเชิงกระบวนการและผลลัพธ์นั้น มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน เมื่อหัวหน้าได้กระทำการเสริมสร้างอย่างใดอย่างหนึ่งต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว จะก่อให้เกิดภาพหรือผลลัพธ์ตามมาภายหลังตามมิติของการรับรู้ อันเนื่องมาจาก

ความแตกต่างในประสบการณ์ที่เคยได้รับ อายุการทำงาน สภาพแวดล้อมและภูมิหลัง ทำให้ความหมายที่ได้สมบูรณยิ่งขึ้นตามบริบทของโรงพยาบาลในสังกัดทบวง มหาวิทยาลัยแห่งนี้ ดังที่ ไฮเคทเจอร์ (Heidegger, 1988 อ้างถึงใน ประณีต สงวัฒนา, วิชาวิ คงอินทร์, และเพลินพิศ ฐานิวัฒนานนท์, 2543, หน้า 15-16) กล่าวว่า บุคคลเป็นผู้ให้ความหมายของประสบการณ์ตามความคิด ความรู้สึกของตนเองซึ่งแตกต่างจากความหมายของบุคคลอื่น

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ แบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการ ขั้นเสริมสร้าง และขั้นประเมินผล ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความสำคัญกับขั้นตอนเตรียมการเป็นอย่างมาก อาจเนื่องมาจากโรงพยาบาลแห่งนี้มีการขยายบริการอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดหัวหน้าหอผู้ป่วยใหม่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และมีพยาบาลวิชาชีพจบใหม่มาปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก จากการศึกษาที่ต้องเปิดหอผู้ป่วยใหม่ บางหอผู้ป่วยก็มีความใหม่ทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลปฏิบัติการ ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการอย่างยืดหยุ่น เพื่อให้เกิดคุณภาพการดูแลที่ดี เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้การเสริมสร้าง และอีกฝ่ายเป็นผู้รับการเสริมสร้าง ทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องศึกษาภูมิหลังซึ่งกันและกัน เพื่อให้ผู้ให้จะได้นำมาพัฒนา เสริมสร้างและเพิ่มพูนความสามารถ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้กับฝ่ายผู้รับ และผู้รับจะได้มีความพร้อมที่จะรับการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Hawks, 1992, p. 609)

ในขั้นเสริมสร้าง ข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งทั้งต่อผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจำเป็นต้อง ได้รับข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การปรับ

เปลี่ยนนโยบายการทำงานมีอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะ
จะเป็นโครงการประกันสุขภาพ ซึ่งเป็นนโยบาย
ใหญ่ในภาพรวม หรือการจัดระบบการดูแล การ
ประสานงานภายในระดับหน่วยงานตลอดจนความรู้
และประสบการณ์ที่จำเป็นต้องทราบ ถ้าระบบการ
สื่อสารและการให้ข้อมูลไม่ดีพอ อาจก่อให้เกิด
ปัญหาข้อขัดแย้งและความสูญเสียต่างๆ ตามมา
ได้อย่างมากมาย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องขยันพูด
ต้องกล้าเปิดเผยสถานการณ์จริงของหน่วยงานทั้ง
ด้านดีและไม่ดี เรื่องภายในและภายนอกหน่วยงาน
และภาพรวมขององค์กร ภายใต้หลักการและเหตุผล
อันจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ติดต่อกัน ความร่วมมือใน
การหาแนวทางแก้ไขข้อผิดพลาด

การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ เป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจ
เพราะแม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเก่งและฉลาดปานใด
ถ้าไม่ได้รับโอกาสให้แสดงออกก็จะไม่มีประโยชน์
ต่อหน่วยงาน การให้โอกาสนี้เท่ากับเป็นการพัฒนา
ความสามารถให้คนที่เก่งหรือมีจุดเด่นจุดดั้นนั้น มี
ความโดดเด่นยิ่งขึ้น แต่ถ้าเป็นจุดอ่อนหรือจุดด้อย
ของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะสามารถพัฒนาศักยภาพ
ของบุคคลให้ดีขึ้นได้ ถ้าบุคคลนั้นเห็นความสำคัญ
ของงาน มีความสนใจ มีความยินดี และเต็มใจ
ในงานนั้น อย่างน้อยที่สุดเขาจะได้รับประสบการณ์
การเรียนรู้ด้วยตนเองและยิ่งไปกว่านั้น เขาจะ
สามารถรับรู้ถึงความไว้วางใจที่หัวหน้ามีต่อเขาเกิด
ความภาคภูมิใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น
ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงศักยภาพ
สูงสุดของเขาได้ (Tracy, 1990, p. 121 ; ศจี
อนันต์นพคุณ, 2542, หน้า 102) แต่การให้โอกาส
ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถโดยเฉพาะ
การมอบหมายงานตามมุมมองของหัวหน้านั้น
เสมือนดาบสองคม หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจ

ในเจตนาของหัวหน้าอาจทำให้เขาคิดว่าเป็นการผลัก
ภาระงานไปให้เขา ซึ่งมีเป็นจำนวนมากอยู่แล้ว
ดังนั้นการสร้าง ความเข้าใจและสัมพันธ์ภาพอันดี
ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการ
ยอมรับนับถือซึ่งกันและกันจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง

ในบางเรื่องผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมีความ
สามารถในการคิดเองทำเองได้ หัวหน้าคงต้องให้
อิสระกับเขา และให้การสนับสนุนเมื่อเขาต้องการ
(Alan, 2002, p. 36) ภายใต้นโยบายขอบเขต
และกติกาที่ตกลงร่วมกัน แต่บางสถานการณ์ที่มี
ความสำคัญหรือเกินความสามารถของผู้ใต้บังคับ
บัญชาที่จะกระทำได้ตามลำพัง หัวหน้าคงต้องเข้าไป
ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจแก้ไขปัญหาคอย
ให้คำแนะนำเป็นที่ปรึกษา และคอยติดตามการทำงาน
หัวหน้าจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการเป็นที่เลี้ยง (mentoring)
การให้คำปรึกษา (consulting) การสนับสนุน (supporting)
(Stewart, 1994, pp. 51-59) อันเป็นสิ่งสำคัญต่อการเสริมสร้าง
พลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านความรู้
และความชำนาญ หัวหน้าคงรอให้ผู้ปฏิบัติงาน
เข้าพบ ขอคำปรึกษาแนะนำเท่านั้นไม่ได้อีกต่อไป
แต่จะต้องทำการเข้าไปซักถามความต้องการและให้
ความช่วยเหลือ โดยไม่ต้องความรับผิดชอบออกไป
จากผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่สัมพันธ์ภาพที่ดี
ระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อเกิดความรัก
และศรัทธาในตัวหัวหน้า เสริมสร้างบรรยากาศใน
การปฏิบัติงานที่ดีและความรู้สึกยึดมั่นต่อองค์กร
ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในขั้นประเมินผล เป็นขั้นที่ควรกระทำอยู่
ตลอดทั้งกระบวนการ เพื่อให้ทราบสถานการณ์
ความเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลง นำ
ไปสู่การเตรียมการเพื่อการดำเนินการปรับปรุง
ปรับเปลี่ยน แก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนา เพิ่มพูน

ความสามารถให้ผู้ได้บังคับบัญชา ข้อมูลที่นำมาใช้ในการประเมินควรมาจากหลาย ๆ ทาง เพื่อความเป็นธรรม โปร่งใสและสร้างการยอมรับให้ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจึงจะได้ประโยชน์จากการประเมินอย่างแท้จริง

การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของหัวหน้าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความรู้สึกมั่นคงในตนเอง เตรียมพร้อมสำหรับการต่อสู้กับปัญหาอุปสรรค ความท้อแท้ เหนื่อยล้าที่ต้องเผชิญ เพื่อให้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จากการที่ผู้ได้บังคับบัญชามีหลายประเภท หัวหน้าของผู้ป่วยไม่ควรปล่อยตนเองให้เกิดความรู้สึกไร้พลังอำนาจ เพราะผู้ที่มีพลังอำนาจเท่านั้นจึงจะสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถผลักดันความตั้งใจมุ่งมั่นของตนไปสู่ผู้อื่น และสามารถผลักดันผู้อื่นให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ (Tyson & Jackson, 1992, pp. 86-87)

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่กล่าวมา มีความเกี่ยวเนื่องกันด้วยตัวของแนวทางแต่ละแนวทาง ก่อให้เกิดผลลัพธ์ และนำกลับไปสู่แนวทางอื่นๆ ไป-มาอย่างสอดคล้องเป็นวงจร หัวหน้าแต่ละคนอาจมีจุดเริ่มและจุดเน้นของกระบวนการที่ไม่เหมือนกัน บางกระบวนการเป็นกระบวนการเล็กใช้แนวทาง 2-3 แนวทางก็สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย บางกระบวนการอาจเป็นกระบวนการใหญ่ต้องใช้แนวทางหลายแนวทางการดำเนินการจึงจะสำเร็จลงได้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เมื่อระยะเวลา ประสบการณ์ และสภาพสังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป แนวทางต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจนี้ บางแนวทางอาจจะหายไปหรืออาจจะมีความต้องการเสริมสร้างแบบใหม่ๆ เสริมขึ้นมา

ทำให้กระบวนการครบสมบูรณ์หรือมีความแตกต่างออกไปมากขึ้นจากกระบวนการที่ได้ในขณะนี้ก็อาจเป็นไปได้

ข้อเสนอแนะ

1. ควรทำการศึกษาประสบการณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจในหัวหน้าหอผู้ป่วยในภาพรวมให้กว้างขวางมากขึ้น โดยเปลี่ยนสถานที่ทำการศึกษาเป็นโรงพยาบาลอื่น ทั้งในโรงพยาบาลของรัฐที่ต่างสังกัดและโรงพยาบาลเอกชน

2. ควรทำการศึกษาระดับการดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจในกลุ่มหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ขอลาออก และขอเกษียณอายุราชการในขณะที่ยังสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรได้ เพื่อทำความเข้าใจหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มนี้ และนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อไป

3. จัดให้มีระบบที่เสี่ยง/ที่ปรึกษา คอยดูแลให้คำปรึกษาปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน ตลอดจน จนระบายนความคับข้องใจของหัวหน้าใหม่ โดยรับสมัครอาสาสมัครที่เสี่ยง/ที่ปรึกษา และให้ทั้งสองฝ่ายมีสิทธิในการเลือกตามการยินยอมได้

กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ บุญญาณรงค์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทรวดี เขียวพิเชษฐ์ ผู้ชี้แนะแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ เพื่อจัดทำ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์จิตตินันต์ หะวานนท์ คุณนิรมล โพธิ์กัน คุณชุตีวรรณ ปุรินทราภิบาล และคุณอมรรักษ์ จินนาวงศ์ ผู้คอยให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ ต่อผู้วิจัยเสมอมา และขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่านเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

เอกสารอ้างอิง

- ประณีต สงัดวัฒนา, วิชาวี คงอินทร์ และ เพลิน พิศ ฐานิวัฒนานนท์. (2543). ความเหมือนและความแตกต่างในการวิจัยเชิงคุณภาพทางการพยาบาล : ปรัชญาการณิเวทยา ทฤษฎีพื้นฐาน และชาติพันธุ์วรรณา. *วารสารสภาการพยาบาล*, 15 (2), 12-24.
- พาริตา อิบราฮิม. (2535). *สาระแห่งวิชาชีพการพยาบาล*. กรุงเทพฯ : สามเจริญการ พาณิชย์.
- ศจี อนันต์นพคุณ. (2542). *กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ*. สงขลา : ชลบุตรกราฟฟิค
- สายสวาท เผ่าพงษ์. (2542). *พัฒนาการพยาบาล*. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2540). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2540). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Alan Shaw. (2002). Lessons in empowerment. *Nursing Times*, 98(26), 36-37.
- Esther Mok and Betty Au-Yeung. (2002). Relationship between organization climate and empowerment of nurses in Hong Kong. *Journal of nursing management*, 10, 129-137.
- Gibson, C. M. (1991, May). A concept analysis of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 16, 354-361.
- _____. (1993). *A study of empowerment in mothers of chronically ill children*. Michigan : Boston college
- Hawks, J. H. (1992). Empowerment in nursing education : Concept analysis and application to philosophy, learning and instruction. *Journal of Advanced Nursing*, 17, 609-618.
- Holloway, I., & Wheeler, S. (1996). *Qualitative research for nurses*. London : Blackwell Science.
- Kanter, R. M. (1977). Power failure in management circuits. *Harvard business review*, 57,(4), 65-75.
- _____. (1983). *The change master*. London : Rout Ledge.
- Liisa Kuokkanen, Helena Leino-Kilpi and Jouko Katajisto. (2003). Nurse empowerment, job-related satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Nursing Care Quality*, 18(3), 184-192.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York : Harper & Row.
- Parse, R. R., Coyne, A. B., & Smith, M. J. (1985). *Nursing research : qualitative methods*. Maryland : Brady Communications.
- Stewart, A. M. (1994). *Empowering people*. London : Pitman Publishing.
- Streubert, H. J., & Carpenter, D. R. (1995). *Qualitative researching nursing : advancing the humanistic imperative*. Philadelphia : J.B. Lippincott.
- Tracy, Diane. (1990). *Ten steps to empowerment : A common sense guide managing People*. New York : William Morrow.
- Tyson, S., & Jackson, T. (1992). *The essence of organizational behavior*. New York : Prentice Hall.