

การบริหารจัดการทางการแพทย์อย่างไร ให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน

ยุวดี เกตลัมพันธ์*

การเปลี่ยนแปลงเป็นความจริงที่ไม่มีผู้ใดสามารถหลีกเลี่ยงได้ การจับกระแสทิศทางการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน ความสามารถในการหยั่งรู้และปรับเปลี่ยนให้ทันกับเหตุการณ์ที่แปรเปลี่ยนตลอดเวลา ไม่เพียงแต่สามารถนำพองค์กรให้ผ่านพ้นจากวิกฤติเท่านั้น แต่เป็นการนำพองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้ สำหรับองค์กรพยาบาลก็เช่นเดียวกัน ถ้ามองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสก็สามารถบริหารจัดการให้เกิดการพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างงานใหม่ที่มีคุณค่า ทำให้องค์กรอยู่รอดและประสบความสำเร็จได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรพยาบาลยังยึดติดอยู่กับความสำเร็จในอดีต ทำให้มองการเปลี่ยนแปลงเป็นภัยและอุปสรรค องค์กรพยาบาลแห่งนั้นจะไม่สามารถอยู่ต่อไปอย่างยั่งยืนได้ ถ้าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ องค์กรพยาบาลจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารเพื่อให้สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และเพิ่มโอกาสในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จ ไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมาด้วยรูปแบบใด ความจำเป็นที่ต้องบริหารการเปลี่ยนแปลง

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่มีอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา ทำให้องค์กรพยาบาลไม่สามารถติดอยู่กับรูปแบบการทำงานแบบเดิมโดยไม่ปรับเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ และในภาวะที่ปัจจัยสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมากกว่าในอดีต จึงจำเป็นที่องค์กรพยาบาลต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วถึง

ในภาวะปัจจุบัน องค์กรพยาบาลหลายองค์กรกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อองค์กรพยาบาลโดยตรง เช่นการปฏิรูประบบสุขภาพ การเปลี่ยนมุมมองของการให้บริการด้านสุขภาพที่มุ่งเน้นคุณภาพและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการออกกฎหมายต่างๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินการขององค์กรพยาบาล ดังนั้นการบริหารจัดการทางการแพทย์จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน คงจะใช้วิธีเดิมอีกไม่ได้ ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า "เราต้องยุติความพยายามที่จะคาดคะเนถึงสิ่งที่

จะทำ ด้วยการดูในสิ่งที่เราทำมาแล้ว"

ในสังคมโลกมีหลายองค์กรชั้นนำที่แสดงให้เห็นว่า ความเจริญก้าวหน้าและสามารถอยู่รอดได้ เป็นเพราะองค์กรเหล่านั้นให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง และมองการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเกิด และปรับวิธีการบริหารจัดการให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา เช่น Sam Walton CEO ของ Wal-Mart กล่าวว่า "To succeed in this world, You have to change all the time." จากคำกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญและเห็นความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรพยาบาลก็เช่นเดียวกัน ถ้าต้องการความสำเร็จในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งแน่นอนที่สุด คงจะไม่มีวันเกิดขึ้นได้ ถ้ายังคงใช้วิธีแบบเดิม ไม่ว่าจะป็นวิธีคิด วิธีทำ หรือการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่เหมือนเดิม ดังนั้นองค์กรพยาบาลจึงต้องให้ความสำคัญและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมและมีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น
2. ผู้บริหารต้องเผชิญกับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
3. การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของสิ่งแวดล้อม
4. การเปลี่ยนแปลงเป็นรากฐานของการอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร

การทำความเข้าใจสาระของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น เป็นการยอมรับการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก และจำเป็นที่องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อสามารถพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น ฉะนั้นเมื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ องค์กรจึงต้องมีมาตรการรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นตลอดเวลา โดยการสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ง่าย ไม่ยึดกฎระเบียบมากเกินไป แต่เน้นความคล่องตัวในการทำงาน และผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ

* พยาบาลวิชาชีพชำนาญ 9 หัวหน้างานพัฒนาคุณภาพการพยาบาล ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพงาน คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล



ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง

ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรต่างๆ พยายามหาแนวทางที่จะบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแน่นอนว่าต้องบริหารจัดการที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่ง จอห์น คอตเตอร์ (John Kotter) นักวิชาการของ Harvard Business School ได้เสนอไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงใดๆ ภายในองค์กร จะต้องผ่านขั้นตอนต่างๆ ตามลำดับรวมแปดขั้นตอน คือถ้าเกิดความผิดพลาดในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งก็จะมีผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ในบทความนี้จะนำกระบวนการบริหารทั้งแปดขั้นตอน มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรพยาบาลเพื่อให้สามารถบริหารจัดการในภาวะที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 Establishing a Sense of Urgency คือการปลุกเร้าความรู้สึกในความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงใดๆ จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ตลอดจนทุกคนในองค์กร ดังนั้นถ้าขาดแรงจูงใจที่เหมาะสมที่จะทำให้ทุกคนร่วมมือร่วมใจกันแล้ว ก็ยากที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ได้ ดังนั้นผู้นำสูงสุดขององค์กรพยาบาล จึงต้องมีความสามารถที่จะพูดอธิบายและสื่อสารปลุกเร้าให้คนในองค์กร เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่กำลังเกิดขึ้น หรือที่ใกล้จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่นการปรับลดงบประมาณ การขยายงานในภาวะที่มีกำลังขาดแคลน หรือการเปลี่ยนระบบบริการพยาบาลแบบใหม่มาใช้เพื่อสร้างความเจริญเติบโตแก่องค์กร

ขั้นตอนที่ 2 Pick a Good Team คือ การสร้างทีมงานที่ดี ผู้นำสูงสุดขององค์กรพยาบาลไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้โดยลำพังจำเป็นต้องอาศัยทีมงานต่างๆ ที่มีความสามารถและพร้อมที่จะทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้ การเลือกสมาชิกในทีม จะต้องคัดเลือกผู้ที่มีความมุ่งมั่น มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น มีเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก และมีความตั้งใจจริงที่จะทำงาน

ขั้นตอนที่ 3 Creating a Vision คือ การสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้บริหารองค์กรอยากให้เกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลง ในขั้นตอนนี้ ผู้นำสูงสุดขององค์กรพยาบาล ต้องทำให้ทุกคนภายในองค์กรมองเห็นภาพเหมือนกันว่า องค์กรจะมีสภาพหรือหน้าตาเป็นอย่างไรในอนาคตภายหลังการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารองค์กรและทีมงานร่วมกันกำหนดขึ้น จะต้องเป็นจุดจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวัง และเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น จากนั้นผู้นำสูงสุดและทีมงาน จะต้องสามารถถ่ายทอดและสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจได้ง่าย และชัดเจนในทิศทางเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 4 Communicating the Vision คือ การสื่อสาร

และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ หลังจากที่ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนแล้ว ผู้นำองค์กรสูงสุดและทีมงานจะต้องทำหน้าที่ในการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้บริหารการพยาบาลระดับต่างๆ รวมทั้งพยาบาลและเจ้าหน้าที่ในองค์กรพยาบาลทุกคน ให้ทุกคนเข้าใจตรงกันว่า องค์กรจะมีลักษณะอย่างไรและทุกคนจะเป็นอย่างไรบ้างภายหลังการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารจะต้องก่อให้เกิดความเชื่อที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นเรื่องที่ไม่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วจะทำให้องค์กรและทุกคนดีขึ้น กิจกรรมในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรพยาบาลต้องพยายามสื่อสารด้วยการแผ่วงวิสัยทัศน์ไว้ในทุกกิจกรรมที่ดำเนินการในโอกาสต่างๆ เช่นการกล่าวเปิด ปิดประชุม การประชุมพิเศษ รวมทั้งการใช้ช่องทางในการสื่อสารทุกช่องทางที่มีภายในองค์กรให้เป็น ประโยชน์สูงสุด เช่น สื่อเอกสารสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์

ขั้นตอนที่ 5 Removing Obstacles คือ การกำจัดอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทุกครั้งมักจะมีอุปสรรคเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นโครงสร้างขององค์กรที่ไม่เหมาะสม กฎระเบียบในองค์กรที่ล้าสมัย หรือระบบการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ไม่ได้มีความสัมพันธ์หรือสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง อีกประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารบางคนหรือบุคลากรบางกลุ่มที่ต่อต้านหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการขาดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยที่ช่วยให้สามารถตัดสินใจได้เร็วขึ้น ตลอดจนการขาดความมั่นใจในกลุ่มผู้บริหารการพยาบาลและบุคลากรพยาบาล ที่มีต่อผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร จึงต้องพยายามที่จะลดหรือกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านี้ให้หมดไป เพื่อให้ผู้บริหารการพยาบาลระดับต่างๆ รวมทั้งพยาบาลและเจ้าหน้าที่ในองค์กรพยาบาลทุกคน มีอิสระที่จะมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องอยู่ในภาวะคับข้องใจที่ต้องเจอกับอุปสรรคต่างๆ ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 6 Planning for Short-term Wins คือ การวางแผนเพื่อให้เห็นผลสำเร็จในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงใดๆ ไม่ใช่สิ่งที่สามารถ จะทำให้เห็นผลหรือสำเร็จได้ภายในช่วงระยะเวลาสั้นๆ และก็ต้องระลึกไว้เสมอว่า เรื่องใดก็ตามที่ทำติดต่อกันมาเป็นเวลานานโดยยังไม่เห็นผลลัพธ์ ย่อมจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหมดความกระตือรือร้น คือ ค่อยๆ หมดไฟที่อยากจะทำต่อไป ดังนั้นผู้บริหารสูงสุดขององค์กรพยาบาล จึงจะต้องวางแผนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความสำเร็จในระยะสั้นด้วย โดยผลลัพธ์ของความสำเร็จนี้อาจจะเป็นเพียงความสำเร็จเป็นระยะๆ ในเบื้องต้นของการเปลี่ยนแปลงก็ได้ เพื่อให้เกิดกำลังใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและยังเป็นการรักษาระดับของความเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 7 Avoid Declaring Victory too Soon คือ การหลีกเลี่ยงการประกาศชัยชนะที่เร็วเกินไป การวางแผนเพื่อก่อ



ให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น (จากขั้นตอนที่ 6) แม้จะเป็นวิธีการที่ดี แต่ถ้ามากเกินไปหรือหลงยึดกับความเร็จเพียงเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดขึ้น อาจจะทำให้ผู้บริหารการพยาบาลระดับต่างๆ รวมทั้งพยาบาลและเจ้าหน้าที่ในองค์กรพยาบาลที่เกี่ยวข้องเข้าใจผิดและก้าวแตกหลังปลื้มในชัยชนะเล็กๆ น้อยๆ นั้น จนลืมนึกถึงความสำเร็จใหญ่ที่รออยู่ข้างหน้า ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรพยาบาล จึงไม่ควรประกาศชัยชนะของการเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไป มิฉะนั้นอาจจะทำให้ทุกคนเข้าใจผิดว่าหมดหน้าที่แล้ว ทั้งๆที่ความจริงแล้วการเกิดการเปลี่ยนแปลงยังไม่จบสิ้น และมีเรื่องที่จะทำอีกมากมาย

ขั้นตอนที่ 8 Make Change Stick คือ การทำให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดำรงคงอยู่ตลอดไป ภายหลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลงแล้ว วิธีการที่มีประสิทธิภาพที่สุดที่จะทำให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถดำรงคงอยู่กับองค์กรตลอดไป ก็คือ การทำให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร หรือกลายเป็น ค่านิยมร่วม ซึ่งกลายเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารการพยาบาลระดับต่างๆ รวมทั้งพยาบาลและเจ้าหน้าที่ในองค์กรพยาบาลทุกคนภายในองค์กรยึดถือ และประพฤติปฏิบัติจนเป็นวิถีการทำงาน ผู้นำสูงสุดขององค์กรพยาบาลจะต้องทำให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถดำรงคงอยู่กับองค์กรตลอดไป

บริหารการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอน 8 ขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น เป็นแนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการพยาบาลในยุคที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงได้ แต่ความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญคือผู้นำสูงสุดขององค์กรพยาบาล ที่จะต้องเป็นผู้ริเริ่มและต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ดังนั้นถ้าองค์กรพยาบาลใดมีผู้บริหารสูงสุดที่ไม่เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และใช้วิธีการบริหารแบบเดิมอย่างที่เคยทำ จะส่งผลให้องค์กรพยาบาลนั้นล้าหลัง และในที่สุดจะไม่สามารถคงอยู่ได้หรือถ้าอยู่ได้ก็คงเป็นองค์กรที่ล้าหลัง และไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการภาวะผู้นำกับความสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารจัดการงานตามที่ได้รับมอบหมายแล้ว ยังต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยเพื่อให้องค์กรสามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

1. Model the way แสดงความมุ่งมั่นในสิ่งที่ต้องการจะทำให้เป็นต้นแบบให้ผู้อื่นได้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และทำให้วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง
2. Inspire share vision เป็นนักคิดในการที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรประสบความสำเร็จ รวมไปถึงการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรลงสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงานในทุกระดับ เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์เดียวกัน
3. Challenge process ต้องเข้าใจว่ากระบวนการที่ท้าทายใน

ปัจจุบันไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ตลอดเวลา และทำลายตนเองอยู่ตลอดเวลาว่าจะต้องปรับเปลี่ยน/พัฒนากระบวนการนั้นๆ เพื่อเกิดการบริการที่ดีขึ้นสำหรับประชาชน

4. Enable others to act ผู้บริหารในทุกระดับจะต้องสนับสนุนและพัฒนาผู้บริหารในระดับรองลงมา รวมทั้งบุคลากรที่อยู่ในกำกับดูแลด้วย เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ ซึ่งหน้าที่ของผู้นำองค์กร คือต้องทำให้ทุกคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้

5. Encourage the heart สร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้างจิตใจที่ดีในการทำงาน มุ่งมั่นและผลักดันให้เกิดการทำงานร่วมกันนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งนี้ หน้าที่หลักของผู้นำคือการทำความเข้าใจกับเป้าหมายที่องค์กรกำลังจะเดินไป และสื่อสารให้คนในองค์กรรับทราบและเข้าใจ

จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในชีวิตและการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก ดังนั้นองค์กรจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารพยาบาล มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระดับที่สูงขึ้น โดยมีนโยบายสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำและแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น โดยฝึกการสร้างวิสัยทัศน์ การคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การวางแผน การตั้งเป้าหมาย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ๆ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีความสามารถในการทำงาน จูงใจให้ปฏิบัติงานโดยเน้นประโยชน์ของกลุ่ม คอยส่งเสริมและให้กำลังใจแก่กลุ่ม การบริหารอารมณ์ และการบริหารความเครียด การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งจะช่วยให้พยาบาลในองค์กรพัฒนาตนเองให้มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีอยู่ในองค์กรตลอดเวลา

สรุป

การบริหารจัดการพยาบาลในยุคที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จะใช้วิธีการบริหารจัดการแบบเดิมโดยคาดหวังว่าจะเกิดผลสัมฤทธิ์เช่นเดียวกันคงเป็นไปไม่ได้ ดังนั้นองค์กรพยาบาลจึงต้องปรับวิธีการบริหารจัดการให้สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งการเปลี่ยนแปลงที่รู้ล่วงหน้าว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้ล่วงหน้า และเนื่องจากต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการที่จำเป็นประจำ ผู้นำสูงสุดขององค์กรพยาบาลต้องแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เห็นประจักษ์ จึงจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรพยาบาลให้อยู่รอดและมีความเจริญก้าวหน้าได้