

คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์: ความท้าทายสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน

The Characteristics of Strategic Leadership: The Challenge toward Learning Organization of the Nursing Organization at the Community Hospital

สุนทรภรณ์ มีพริ้ง, Ph.D. (Psychiatric and Mental Health Nursing) ¹

Soontareeporn Meepring, Ph.D. (Psychiatric and Mental Health Nursing) ¹

บทคัดย่อ

ในสถานการณ์ปัจจุบันของโลกยุคไร้พรมแดน องค์กรส่วนใหญ่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงองค์การพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนหรือโรงพยาบาลระดับทุติยภูมิ ซึ่งเป็นแหล่งฝึกและเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่นักเรียนและนักศึกษาในสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ผู้บริหารนับเป็นบุคคลสำคัญในองค์กรที่จะส่งเสริมและผลักดันองค์การให้ประสบความสำเร็จโดยคุณลักษณะของภาวะผู้นำเป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งในการนำองค์การพยาบาลไปสู่ความสำเร็จในระยะยาวอย่างยั่งยืน ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและการแข่งขันที่สูงขึ้นในระบบสุขภาพ นับเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้โรงพยาบาลเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพแก่นุคลากรทางสาธารณสุข และให้บริการที่มีคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ องค์การแห่งการเรียนรู้

¹ อาจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

¹ Lecturer, Faculty of Nursing, Naresuan University, E-mail: soontareepornt@nu.ac.th

Abstract

In the current situation of the globalized world, most organizations need to modify their management systems to meet the changed. These include the nursing organization in the community hospitals or secondary hospitals, which are required as a setting for practicing the learning experience of health science students in accordance with the Office of the Public Sector Development Commission (OPDC). It is obvious that the executives are key persons in promoting and driving a successful organization. The characteristic style of leadership is an important part, which is the key to long term success and sustainability of nursing organizations within the changing circumstances and high competition in the health system. It is a great challenge for organizational leaders with the strategic leadership to develop nursing organizations at the community hospital to become a learning organization in order to enhance the hospital to be an effective learning center for healthcare personnel and to provide better quality services.

Keywords: Strategic leadership, Learning organization

บทนำ

ระบบบริการสุขภาพของไทยมีการขยายตัวของบริการสุขภาพในระดับต่าง ๆ เพิ่มขึ้น สำหรับโรงพยาบาลชุมชน พยาบาลถือเป็นบุคลากรที่สำคัญยิ่ง โดยมีบทบาทด้านการดูแลผู้รับบริการ และบทบาทอื่นๆ เช่น ด้านการฝึกอบรมบุคลากรทางสุขภาพ ด้านการบริหาร ทั้งนี้ พยาบาลจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ และมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติการพยาบาล เพื่อให้เกิดคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด อีกทั้งต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ในปัจจุบัน โรงพยาบาลต่างๆ ต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของระบบสุขภาพ องค์การพยาบาลจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้วยเช่นกัน และสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยที่ผู้บริหาร (manager) หรือผู้นำ (leader) ต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์การ ในลักษณะของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น (แก้วตา ไทรงาม, ประชุม โพธิกุล, เวช มงคล, และณรงค์ ดาวเจริญ, 2548) อันเป็นการพัฒนาองค์การที่เน้นกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ โดยใช้ความรู้เป็นฐานในการบริหารองค์การ ผ่านสถานะของการเป็นผู้นำ

ในองค์การและการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์การ เพื่อให้ องค์การเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทันทต่อการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขัน ทั้งนี้ ัญญุพันธ์ เจริญนันท์ (2551) ได้เสนอแนวคิดว่าในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารหรือผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำพา องค์การสู่การเปลี่ยนแปลง และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ขององค์การ โดยกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมทั้งทางตรง และทางอ้อมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะ การเป็นกำลังสำคัญในการวางแผนและการดำเนินงาน ขององค์การอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่องค์การพยาบาลควรให้ความสำคัญกับคุณลักษณะ ของภาวะผู้นำที่จะมีส่วนผลักดันองค์การให้บรรลุผล ตามเป้าหมายที่กำหนด บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอ คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ทำนายสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การพยาบาลในโรงพยาบาล ชุมชนโดยมีสาระเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ และคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงพยาบาลชุมชน ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับบุคลากร ทางสุขภาพ และให้บริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานต่อไป

องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรและการรับความรู้จากภายนอก โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ การเอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (core competence) ขององค์กร อันจะนำไปสู่ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้น โดยที่คุณค่าของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนจนประสบการณ์ของบุคลากรที่เกิดขึ้นนั้น จะเป็นเสมือนคุณค่าทุนทางปัญญาขององค์กรที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเป็นการสะสมทุนทางปัญญาให้เป็นศักยภาพที่เพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้และสร้างผลงานคุณภาพเชิงประจักษ์ (ทองดีชัยพานิช, 2552) หรืออีกนัยหนึ่ง คือ องค์กรที่สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนได้นั้น ต้องเป็นองค์กรที่มีความพร้อมในการเปิดรับสิ่งต่างๆ จากภายนอกเพื่อนำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนกันภายในองค์กรและนำสู่การปฏิบัติ (ชาคริต ศึกษากิจ, 2550) ซึ่งลักษณะขององค์กรที่มีรูปแบบสอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการบริหารงานในอีกรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำแนวคิดสำคัญมาประยุกต์ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือแม้แต่ธุรกิจเอกชน ทั้งนี้ หากมองในแง่ของการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ก็พบว่าองค์กรในรูปแบบนี้ให้คุณค่าของความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสใช้ความรู้ ความสามารถในการพัฒนาตนเอง ซึ่ง Senge (1990) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าการที่องค์กรใดจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ นั้น การเรียนรู้ระดับบุคคลถือเป็นรากฐานสำคัญในการนำองค์กรไปสู่การเรียนรู้ระหว่างกลุ่มองค์กร หากผู้ปฏิบัติในองค์กรเป็นผู้ที่มีการเรียนรู้อย่างจริงจัง ต่อเนื่อง ร่วมคิดร่วมทำระหว่างที่ค้นหาความเชี่ยวชาญของตน ร่วมวางแผนหาแนวทางปฏิบัติงาน ก็จะเกิดการเรียนรู้ในองค์กร เป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ และจะส่งผลต่อเป้าหมายและประสิทธิภาพขององค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1990) ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) แบบแผนความคิด (mental models) วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) การที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานใด ๆ ได้ นั้น ผู้บริหารนับเป็นบุคคลสำคัญที่จะผลักดันทำให้เกิดขึ้น โดยฉันทภูวนิชเจภรณันท์ (2551) ได้เสนอแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการดำเนินงาน และนำแนวทางใหม่มาปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการเรียนรู้ขององค์กรนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม พบว่าในทุก ๆ การขับเคลื่อนขององค์กรต่าง ๆ มักต้องอาศัยผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จึงจะทำให้หน่วยงานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า หากจะเปรียบองค์กรหรือหน่วยงานเป็นร่างกายของมนุษย์ ผู้บริหารก็เปรียบได้กับสมอง เพราะเป็นผู้สร้างระบบกำหนดกฎเกณฑ์ และขับเคลื่อนให้การทำงานขององค์กรดำเนินไปตามที่ต้องการ ในขณะที่ผู้นำเปรียบได้กับหัวใจ เพราะเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น อำนวยความสะดวก และทำงานร่วมกับคนในองค์กร เพื่อสร้างความผูกพันและความกระตือรือร้นในการนำองค์กรให้เดินก้าวไปข้างหน้าตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Pearce & Robinson, 2007) แม้แต่ในยามที่องค์กรต้องเผชิญกับภาวะวิกฤต

สำหรับองค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนนั้น การบริหารมักเป็นแบบบนลงล่าง (top-down management) ผ่านกฎ ระเบียบ และมาตรฐานของโรงพยาบาล ในขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเน้นการบริหารแบบล่างขึ้นบน (bottom-up management) หรือก็คือ การใช้ความรู้จากรากฐานนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ดังนั้น หากจะปรับเปลี่ยนองค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องของภาระงานที่มีปริมาณมากเกินไป

ขีดความสามารถในระยะเวลาที่จำกัด ส่งผลให้พยาบาลวิชาชีพผู้ปฏิบัติงานรู้สึกอ่อนล้า ไม่มีเวลาในการพักผ่อน หรือแม้แต่การได้รับมอบหมายงานที่ไม่มี ความสนใจ ทำให้ไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานได้ไม่ครบถ้วน ไม่สมบูรณ์ และขาดประสิทธิภาพ (รวมพร คงกำเนิด, 2561) ซึ่งการที่จะทำให้องค์กรพยาบาล ดังกล่าวมีการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ มีความพร้อม ในทักษะทางการพยาบาลที่จำเป็น และดำเนินงานไป ในทิศทางเดียวกัน ผู้นำน่าจะเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากต้องนำนโยบายต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นสมรรถนะที่สำคัญอันดับแรกที่จะผลักดัน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรพยาบาล และทำให้อ องค์กรพยาบาลบรรลุผลสำเร็จ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ในปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับกันว่าผู้นำเป็นบุคคล ที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากผู้นำมี ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผน ลังการ ดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงาน ต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ โดยภาวะผู้นำหลากหลายรูปแบบถูกนำมาใช้ ในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และนำพาความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ซึ่งหนึ่งใน รูปแบบที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้อย่างมาก คือภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ทั้งนี้เพราะคุณลักษณะ ของผู้นำรูปแบบนี้ คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถเชิงกลยุทธ์ เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญในการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (vision) กว้างไกล มีแผนการดำเนินงานที่รอบคอบ และสามารถนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2552) อีกทั้งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นี้ ยังเป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ที่มีบริบทสอดคล้องกับ การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 เพราะเป็นผู้นำที่มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่น ให้่องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง ที่ตั้งใจไว้ รวมทั้งให้อำนาจบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์

การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น โดยธรรมชาติแล้ว ผู้นำตามรูปแบบนี้ต้องทำหน้าที่หลายอย่างที่เกี่ยวข้อง กับบุคคลอื่นในการบริหารจัดการทั้งองค์การมากกว่า การผ่านงานของหน่วยงานตามหน้าที่ และกำหนดขอบเขต การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพื้นที่การแข่งขัน ภายใต้อสิ่งแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2005 อ้างถึงในเอกชัย อภิศักดิ์กุล และ ทรรศนะ บุญขวัญ, 2551)

จากสภาพการณ์ทางสังคมในศตวรรษที่ 21 องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีปัญหา ที่ท้าทายใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายบทบาทของภาวะผู้นำ จึงทวีความซับซ้อนและเพิ่มความสำคัญมากขึ้นเพราะผู้นำ ไม่เพียงแต่จะต้องมีคุณลักษณะและความสามารถสูง ในการควบคุมตนเอง (high self-monitoring) และมีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อการปรับตัวพฤติกรรมตนเอง ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ หากแต่ต้องมีทักษะ และสมรรถนะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นอีกด้วย เช่น การมีความสามารถ ในการคิดเชิงซับซ้อน (cognitive complexity) ความสามารถ ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-learning) ความสามารถ ด้านพฤติกรรมที่ยืดหยุ่นได้มากขึ้น (behavioral flexibility) ความไวต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity) และความสามารถในการวิเคราะห์กระบวนการ (process analysis) หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า คุณลักษณะ ของภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ มีความสำคัญต่อความสำเร็จ ของผู้นำด้วยเช่นกัน ดังนั้น การให้ความสำคัญกับคุณลักษณะ ของผู้นำที่มีความสอดคล้องกับองค์กร จึงเป็นปัจจัย ทางอ้อมที่ผลักดันองค์กรนั้น ๆ ให้ประสบความสำเร็จ ในการพัฒนาองค์กร

คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากร ในองค์กร การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร การมุ่งเน้น การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และการจัดตั้งการควบคุมองค์กร อย่างสมดุล (Hitt et al., 2005 อ้างถึงในเอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรรศนะ บุญขวัญ, 2551) โดยคุณลักษณะต่าง ๆ

ดังกล่าว ล้วนมีส่วนสำคัญที่เป็นปัจจัยผลักดันให้องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ ซึ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีแนวคิดที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ การที่องค์การจะประสบความสำเร็จและเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ย่อมต้องมีการกำหนดทิศทางการบริหารเชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ในการพัฒนาระบบไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ซึ่งนับเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ การบริหารงานขององค์การพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนรูปแบบเดิมนั้น มีลักษณะการถ่ายทอดนโยบายจากผู้นำลงสู่ภาคปฏิบัติ โดยมีผู้บริหารสูงสุด คือ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายและถ่ายทอดนโยบายนั้น ๆ ลงสู่การปฏิบัติงาน โดยที่ผู้บริหารระดับต้น คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย (กรองจิตต์ เล็กสมบุรณ์สุข, 2555) ซึ่งพบปัญหาและอุปสรรค คือ การถ่ายทอดนโยบายของหน่วยงานไม่ชัดเจน (รวมพร คงกำเนิด, 2561) ดังนั้น หากต้องการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งมุ่งเน้นการบริหารแบบล่างขึ้นบน เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรหรือความรู้ในระดับรากหญ้าสู่การเปลี่ยนแปลง การใช้คุณลักษณะนี้ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้การกำหนดนโยบายและทิศทางเชิงกลยุทธ์ถูกผลักดันจากบุคลากรในระดับปฏิบัติการด้วยส่งผลให้การกำกับและควบคุมกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยลดปัญหาและอุปสรรคในการถ่ายทอดนโยบายลงสู่การปฏิบัติได้มากขึ้นด้วย ซึ่งในภาพรวมจะทำให้เกิดแนวปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์การ ดังการศึกษาของเมธี จันทโร (2556) ที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแห่งหนึ่งพบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์การ และส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมาก ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนของนครราชสีมา และสุนทรภรณ์ ทองไสย (2560) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การพยาบาล

2. คุณลักษณะด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ
การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1990) ได้นั้น จำเป็นต้องประกอบด้วยหลักการ 5 ประการ ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรในองค์การจะต้องได้รับการให้คุณค่าของความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะและประสบการณ์ เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองในการพัฒนาตนเองและองค์การ โดยเชื่อว่าการเรียนรู้ระดับบุคคลเป็นรากฐานสำคัญต่อการนำไปสู่การเรียนรู้ระหว่างกลุ่มและระหว่างองค์การ หากผู้ปฏิบัติในองค์การเป็นผู้ที่มีการเรียนรู้อย่างจริงจัง ต่อเนื่อง ร่วมคิดร่วมทำระหว่างที่ค้นหาความเชี่ยวชาญ ร่วมวางแผนทางปฏิบัติงาน จะส่งผลให้องค์การนั้น ๆ เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อเป้าหมายและประสิทธิภาพที่ดีขององค์การ โดยแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การพยาบาลที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เพราะเชื่อว่าบุคลากรเป็นรากฐานสำคัญในการนำไปสู่การเรียนรู้ระดับกลุ่มและระดับองค์การ ดังจะเห็นได้จากการศึกษาในหน่วยงานต่าง ๆ มักได้รับโอกาสในการเข้าร่วมการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ระดับบุคคล ระหว่างกลุ่มและองค์การ และหากพิจารณาถึงรูปแบบของภาวะผู้นำที่จะช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การพยาบาลภายใต้แนวคิดดังกล่าวพบว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความเหมาะสมในแง่ของแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับความรอบรู้แห่งตน ซึ่งในที่นี้หมายถึง การให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรในองค์การมีคุณภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ภาวะผู้นำ

รูปแบบนี้ยังช่วยกระตุ้นให้เกิดการวางแผนร่วมกันในรูปแบบของการเรียนรู้เป็นทีม ส่งผลให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กรการนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์การอย่างเป็นระบบ ดังการศึกษาของสมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และเพ็ญภา ปรภาวัต (2552) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เข้มแข็ง และเตรียมพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Bass & Avolio, 1994)

3. คุณลักษณะด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีส่วนสำคัญในการผลักดันองค์การพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนให้ปรับตัวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพเนื่องจากภาวะผู้นำรูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์การ ให้เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งกระตุ้นให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การและค่านิยม (Bass & Avolio, 1994) หรืออีกนัยหนึ่งคือ หากผู้นำองค์การมีคุณลักษณะนี้จะผลักดันให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ตลอดเวลาของบุคลากร เกิดวัฒนธรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การในแง่ของการแลกเปลี่ยนความรู้และการกระจายข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ก้าวสู่การเรียนรู้เพื่อแสวงหานวัตกรรมและความรู้ใหม่ เพื่อนำความรู้ไปสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ ซึ่งในที่นี้หมายถึงรวมถึง คุณภาพการบริการทางการแพทย์ และการสร้างความเจริญให้แก่องค์การในภาพรวม (อัญชลี แก้วสระศรี, รัตนา นิลเลื่อม, และชวลีพร หิตอักษร, 2560) เช่นเดียวกับองค์การพยาบาลที่มีบริบทส่วนหนึ่งในการมุ่งพัฒนาสมรรถนะของความเป็นวิชาชีพ เนื่องจากวิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ถูกคาดหวังจากสังคมในด้านคุณภาพการปฏิบัติงานหรือคุณภาพการให้บริการ เนื่องจากความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านต่างๆ ของพยาบาล ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของผู้รับบริการทั้งทางตรงและทางอ้อม จึงจำเป็นอย่างยิ่ง

ที่พยาบาลต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถที่ทันสมัยและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ รวมทั้งมีสมรรถนะที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติการพยาบาลที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพที่กำหนด เช่นเดียวกับการศึกษาของกิ่งกาญจน์ ใจจี๋อกุล (2554) ที่พบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพเนื่องจากมีความสัมพันธ์กัน อันนำไปสู่การพัฒนาองค์การพยาบาลให้บรรลุคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

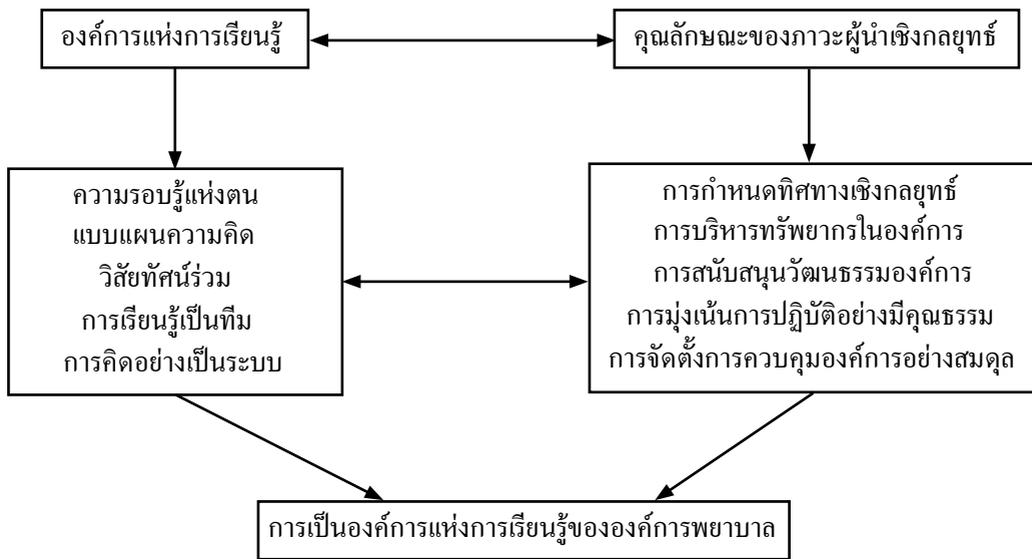
4. คุณลักษณะด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม คุณลักษณะด้านนี้มีส่วนช่วยในการส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนให้ดำเนินการตามทิศทางที่กำหนดได้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมสำหรับสมาชิกมากขึ้น โดยช่วยให้สมาชิกเข้าใจในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และทิศทางที่แน่นอนขององค์การ เกิดความยุติธรรมและลดความขัดแย้งในการทำงาน (Williams, 2005) ซึ่งส่งผลทางตรงให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การพยาบาลมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถทำนายอนาคต มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่น และให้อำนาจบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์นั้น ส่งผลให้บุคลากรในองค์การพยาบาลมีการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ต่างคนต่างเข้าใจหน้าที่ของตนอย่างเป็นรูปธรรม มีการร่วมคิดร่วมทำ ร่วมวางแผนทางในการปฏิบัติอย่างเป็นรูปแบบ ลดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น กอปรกับมีการกำหนดมาตรฐานเชิงวิชาชีพต่างๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การพยาบาล ร่วมกับความสามารถในด้านการประเมินและติดตามการเปลี่ยนแปลง การวางแผนและคาดการณ์ถึงอนาคตในระยะยาว ก็ยิ่งส่งผลให้องค์การพยาบาลเป็นองค์การที่มีความพร้อมมากขึ้น สามารถพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์ได้อย่างชัดเจน ทำให้องค์การสามารถคงอยู่และดำเนินการพัฒนาได้อย่างประสบความสำเร็จ (กัชรินทร์ ตยาคี, บุญทิพย์ สิริรังศรี, และสิริรัตน์ วิชาศิลป์, 2559)

5. **คุณลักษณะด้านการจัดตั้งการควบคุมองค์การอย่างสมดุล** คุณลักษณะนี้ถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจในเรื่องการจัดอัตรากำลังในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลต่างๆ ทั้งนี้เนื่องจากการจัดอัตรากำลังขององค์การพยาบาลมีปัญหา คือ ขาดการวางแผนการพัฒนานุคลากรเป็นรายบุคคลที่ทั่วถึง ระบบการบริหารจัดการบุคลากรไม่ตรงกับงาน และขาดการวางแผนด้านอัตรากำลัง (พวงผกา มะเสนา และประณต นันทิยะกุล, 2557) ดังนั้น การที่ผู้นำมีคุณลักษณะด้านนี้จึงสามารถช่วยให้การบริหารงานขององค์การพยาบาลเกี่ยวกับการจัดอัตรากำลังมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ไม่เอนเอียงไปในแคว้นใดแคว้นหนึ่งโดยไม่มีเหตุผล โดยคำนึงถึงมาตรฐานของวิชาชีพและคุณภาพการพยาบาล ส่งผลให้ลดข้อขัดแย้งและความเหน็ดเหนื่อยของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนแผนการบริหารได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ดังนั้น การผลักดันให้องค์การพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นการสร้างโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในโรงพยาบาลทั้งด้านการใช้เทคโนโลยีและองค์ความรู้ เกิดการบริการ การรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น ทำให้องค์การพยาบาลและบุคลากรมีกระบวนการปฏิบัติงาน

และผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากขึ้น เพิ่มโอกาสการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม สร้างและพัฒนาระบบการเรียนรู้ ตลอดจนความเข้าใจอันดี เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยรูปแบบของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบริบทดังกล่าว คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ การพัฒนาองค์การดังกล่าวยังสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่กำหนดให้องค์การภาครัฐทุกแห่งต้องพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 ดังนั้น องค์การพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนจึงควรดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การปรับตัวขององค์การพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนส่งผลทางตรงในด้านการเตรียมพร้อมที่ดีสำหรับองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของระบบสุขภาพในอนาคต ภายใต้ข้อจำกัดในด้านงบประมาณ ต้นทุนทางการแพทย์ ยา เวชภัณฑ์ ค่าใช้จ่ายในการบริการสุขภาพที่สูงขึ้น และส่งผลทางอ้อมต่อการพัฒนางานทางการพยาบาลให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น ทำให้วิชาชีพพยาบาลได้ก้าวไปข้างหน้าทัดเทียมกับวิชาชีพอื่นๆ

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กับองค์การแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การพยาบาล ได้ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กับองค์การแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การพยาบาล

สรุป

การที่องค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของภาวะผู้นำในองค์การ โดยการขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีบุคลากรเป็นผู้ร่วมขับเคลื่อน เพราะการทำงานเป็นทีมถือเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จขององค์การ หากองค์การพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนจะพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์ การให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ถือเป็นปัจจัยที่มีความท้าทาย เพราะยังมีข้อจำกัดอีกหลายประการที่ต้องจัดการ อย่างไรก็ตาม หากพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แล้ว จะทำให้โรงพยาบาลชุมชนเป็นโรงพยาบาลที่บุคลากรให้บริการโดยคำนึงถึงคุณภาพบริการและองค์ประกอบอื่นๆ ผ่านวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลที่บุคลากรทุกระดับได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนา ผสานกับการบริหารจัดการให้บุคลากรทั้งองค์การได้มีส่วนร่วม และเตรียมรับ

การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ส่งผลให้โรงพยาบาลประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของการพัฒนาองค์การ

เอกสารอ้างอิง

- กรองจิตต์ เล็กสมบูรณ์สุข. (2555). *องค์ประกอบของสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิในจังหวัดสุพรรณบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- กิ่งกาญจน์ ใจเชื้อกุล. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพประจำการโรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 4* (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.

- แก้วตา ไทรงาม, ประชุม โปธิกุล, เวช มงคล, และณรงค์ ดาวเจริญ. (2548). *ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- คัชรินทร์ ตยาภิ, บุญทิพย์ สิริรังศรี, และสิริรัตน์ วิภาสศิลป์. (2559). ความพร้อมของพยาบาลสู่ความเป็นเลิศระดับสากลในองค์การพยาบาล โรงพยาบาลตติยภูมิ แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. *วารสารพยาบาล ตำรวจ*, 8(2), 107-118.
- ชาคริต ศึกษาภิกข. (2550). *องค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร* (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- ทองดี ชัยพานิช. (2552). *กลยุทธ์การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชนัตรา กองกฤษะ, และสุนทรภรณ์ ทองไสย. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดพิจิตร. *Journal of Nursing and Health Science*, 11(2), 120-127.
- เนตรวิพัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทริปปี้ล กรู๊ป.
- พวงผกา มะเสนา, และประณต นันทียะกุล. (2557). การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย*, 4(1), 88-101.
- เมธี จันทโร. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท). สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- รวมพร คงกำเนิด. (2561). *ระบบบริการสุขภาพระดับปฐมภูมิในบริบทพยาบาลวิชาชีพ กรณีศึกษา ศูนย์สุขภาพชุมชน [PCU] โรงพยาบาลชุมชนแห่งหนึ่งในภาคใต้*. สืบค้นจาก <http://kb.hsri.or.th/dspace/handle/11228/1666?locale-attribute=th>
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, และเพ็ญภา ประภาวัต. (2552). องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: โรงพยาบาลดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 26(1), 33-56.
- อัญชลี แก้วสระศรี, รัตนา นิลเลื่อน, และชุลีพร หิตอักษร. (2560). การเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมไทยกับแนวโน้มวิชาชีพพยาบาล. *วารสารพยาบาล สงขลานครินทร์*, 37(3), 160-169.
- เอกชัย อภิสักดิ์กุล, และทรรศนะ บุญขวัญ. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เซนแกจ เลิร์นนิ่ง.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2007). *Formulation implementation and control of competitive strategy* (9th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Williams, B. S. (2005). A lesson in strategic leadership for service. *Nurse Leader*, 3(5), 25-27.