วารสารพยาบาลตำรวจและวิทยาศาสตร์สุขภาพ
Journal of The Police Nurses and Health Science
JPNHS

การให้ความหมายและคุณลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย : การวิจัยเชิงคุณภาพ[1]

A STUDY OF THE MEANING AND CHARACTERISTICS OF SERVANT LEADERSHIP AMONG REGISTERED NURSES AT KING CHULALONGKORN MEMORIAL HOSPITAL, THAI RED CROSS SOCIETY: A QUALITATIVE STUDY

พงศ์วิทย์ ศรีปิ่นแก้ว[2] วิทสินี บวรอัศวกุล[2,*]
Pongwit Sripinkaew Witsinee Bovornusvakool

[1]บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง การพัฒนามาตรวัดภาวะผู้นำใฝ่บริการของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย โดยได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษาจาก คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
This article is part of a research project on the development of a servant leadership scale for registered nurses at King Chulalongkorn Memorial Hospital, the Thai Red Cross Society, supported by a scholarship from the Faculty of Psychology, Chulalongkorn University

[2]คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
Faculty of Psychology, Chulalongkorn University, Pathumwan, Bangkok, 10330, Thailand
[*]Corresponding author E-mail: Witsinee.B@chula.ac.th

Received: *April 21, 2025* Revised: *May 22, 2025* Accepted: *June 29, 2025*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความหมายและคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย ผ่านการสนทนากลุ่ม (focus group) ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารทางการพยาบาล และพยาบาลวิชาชีพที่ผ่านการอบรมหลักสูตรบริหารทางการพยาบาล หรือหลักสูตรการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้วิจัย แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ซึ่งผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน หาค่าร้อยละของความเห็นด้วย (agreement) เท่ากับร้อยละ 90 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์แก่นสาร (thematic analysis method) ตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความอิ่มตัวของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการแบบสามเส้า (triangulation methods)

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) ความหมายของภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ การปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี การบริการที่ดีเป็นการสร้างคุณค่าให้กับวิชาชีพพยาบาล และการพัฒนาตนเองนำไปสู่การพัฒนาองค์กร 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการมี 16 คุณลักษณะ 3) การสร้างเมล็ดพันธุ์ภาวะผู้นำใฝ่บริการให้เจริญเติบโตต้องเริ่มต้นที่ตนเอง และองค์กรต้องมีส่วนสนับสนุน พร้อมทั้งให้โอกาสในการพัฒนา นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ยังแสดงให้เห็นถึงความเชื่อ ประสบการณ์ ตลอดจนความคิด ท่าทาง

การแสดงออกของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ นำไปสู่การพัฒนามาตรวัดภาวะผู้นำใฝ่บริการโดยเฉพาะของพยาบาลวิชาชีพที่เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทขององค์กร โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการต่อไป

คำสำคัญ : ความหมายและคุณลักษณะ, ภาวะผู้นำใฝ่บริการ, พยาบาลวิชาชีพ

Abstract

This study was a qualitative research project aimed at studying the meaning and characteristics of servant leadership among registered nurses at King Chulalongkorn Memorial Hospital, Thai Red Cross Society, through focus group discussions. The Informants were 20 nurse executives and registered nurses who had completed nursing management or executive leadership training programs and had at least 10 years of work experience. Research instruments included the researcher, a personal information questionnaire, and a semi-structured interview guide on servant leadership among registered nurses at King Chulalongkorn Memorial Hospital. These tools were validated by 3 experts, yielding a 90% agreement rate. Data were analyzed using thematic analysis, and trustworthiness and data saturation were verified through triangulation methods.

The research findings revealed three major themes of servant leadership among registered nurses at King Chulalongkorn Memorial Hospital: 1) The meaning of servant leadership involves being a good role model, providing quality service that adds value to the nursing profession, and engaging in self-development that leads to organizational development; 2) There are 16 identified characteristics of servant leadership; 3) Nurturing servant leadership begins with the individual, while the organization must also provide support and opportunities for growth. The data obtained from the analysis also highlighted the beliefs, experiences, thoughts, and behaviors of the key informants related to servant leadership, which contribute to the development of appropriate servant leadership measurement tools tailored to registered nurses and aligned with the organizational context of King Chulalongkorn Memorial Hospital, Thai Red Cross Society. This scale can serve as a guideline for the further development of servant leadership.

Keywords: meaning and characteristics, servant leadership, registered nurses

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทำให้ทุกองค์กรต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงองค์กรสุขภาพก็ต้องมีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานและทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กรตามบทบาทวิชาชีพ หลักการและวิสัยทัศน์ขององค์กร โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย ก็เช่นกัน ต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับหลักการกาชาดสากล โดยเน้นในเรื่องของการปกป้องคุ้มครองชีวิตและสุขภาพของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เคารพต่อความเป็นมนุษย์ รวมถึงส่งเสริมความเข้าใจระหว่างกัน มิตรภาพความร่วมมือ และสันติภาพที่ยั่งยืนในหมู่คนทั้งมวล (Thai Red Cross Society, 2025)

สถิติผู้มารับบริการประจำปี พ.ศ. 2566 ของโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย มีจำนวนผู้ป่วยนอกมารับการรักษาในแต่ละวันโดยเฉลี่ย 5,381 ราย/วัน และผู้ป่วยในโดยเฉลี่ย 147 ราย/วัน และมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ร้อยละ 13.79 ในผู้ป่วยนอก และร้อยละ 3.83 ในผู้ป่วยใน (King Chulalongkorn Memorial Hospital, 2023) จึงถือได้ว่าโรงพยาบาล

จุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย เป็นองค์กรหนึ่งที่ให้บริการสุขภาพแก่ประชาชนในประเทศไทย โดยมีพันธกิจหลัก คือ การให้บริการ รักษา ฟื้นฟู ป้องกันและสร้างเสริมสุขภาพ ให้กับประชาชน ตามหลักการกาชาดสากล มีวิสัยทัศน์เป็นสถาบันต้นแบบทางการแพทย์ที่มีคุณธรรม ด้วยคุณภาพมาตรฐานระดับนานาชาติ ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมทางการแพทย์และการพยาบาล สนับสนุนการค้นคว้าวิจัย และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีธรรมาภิบาล พร้อมทั้งสร้างเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรและผู้รับบริการ

การให้บริการทางสุขภาพนั้น บุคลากรมีส่วนสำคัญในการดูแลผู้รับบริการเป็นอย่างยิ่ง โดยจำนวนบุคลากรที่มากที่สุดในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์สภากาชาดไทย คือ พยาบาลวิชาชีพ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 2,429 คน คิดเป็นร้อยละ 32.17 หรือประมาณ 1 ใน 3 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด (7,551 คน) ภายในโรงพยาบาล (King Chulalongkorn Memorial Hospital, 2023) พยาบาลวิชาชีพมีหน้าที่หลักในงานด้านการบริการทางสุขภาพ บำบัดทุกข์ บำรุงสุขของผู้รับบริการ ครอบคลุมทั้ง 4 มิติของการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม คือ ป้องกัน รักษา ส่งเสริม และฟื้นฟู มุ่งเน้นคุณภาพการบริการ ควบคู่ความปลอดภัย (safety and quality) บนพื้นฐานจรรยาบรรณวิชาชีพพยาบาล และการมีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักของผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล และการผดุงครรภ์ในระบบบริการสุขภาพ (Pookboonmee, 2024) ตลอดจนปฏิบัติงานภายใต้หลักการกาชาด นโยบายวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร ในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายจำเป็นอย่างยิ่งที่พยาบาลวิชาชีพต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ร่วมกับการปลูกฝังให้มีใจใฝ่บริการ ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการให้เกิดขึ้นในพยาบาลวิชาชีพทุกระดับจะนำไปสู่พฤติกรรมที่มีคุณธรรม จริยธรรม การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน การประสานความร่วมมือปฏิบัติงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นประชาคม การมีส่วนร่วมในการติดสินใจ เกิดการสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของวิชาชีพพยาบาล เพราะต้องเป็นผู้ดูแลและให้บริการกับผู้อื่น ตลอดจนครอบครัวของผู้ป่วย หรือแม้แต่บุคลากรในทีมงานพยาบาล (O'Brien, 2011) นอกจากนี้ คุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ การช่วยเหลือ สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง นำไปสู่การพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายองค์กร (Panomrit & Pitaksongkram, 2021)

สำหรับแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการนั้นมีของ Greenleaf (1970) ที่ให้นิยามความหมายภาวะผู้นำใฝ่บริการว่า ต้องเป็นผู้ที่มีจิตใจ ต้องการช่วยเหลือผู้อื่น มุ่งหวังให้ผู้อื่นเจริญงอกงามในการทำงานและการดำรงชีวิต ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะต้องคำนึงถึงการให้บริการเป็นอันดับแรก นอกจากนี้ Wong and Page (2003) ยังให้ความหมายภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ ผู้ที่มุ่งมั่นในการให้บริการผู้อื่น ด้วยความมีคุณธรรม จริยธรรม ด้วยความสุภาพอ่อนโยน เช่นเดียวกันกับ Prachusilpa (2020) ให้ความหมายภาวะผู้นำใฝ่บริการว่า เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับการบริหารองค์กรยุคใหม่ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกับงาน กับเพื่อนร่วมงาน และกับหน่วยงานมากขึ้น นำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ กล่าวโดยสรุปภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึงกระบวนการพัฒนาบุคคลให้เกิดการเรียนรู้และฝึกปฏิบัติ เป็นการประสานความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน บนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับฟังความคิดเห็น มุ่งเน้นการให้บริการผู้อื่นก่อนตัวเอง

ผลจากการทบทวนวรรณกรรมภาวะผู้นำใฝ่บริการในองค์กรพยาบาล พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาในบริบทของผู้บริหารทางการพยาบาล เช่น จากการศึกษาของ Viseschoochatkul and Nonthanathorn (2016) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำใฝ่บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของหอผู้ป่วย และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจากผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถอธิบายและทำนายประสิทธิผลของหอผู้ป่วยและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ และงานวิจัยของ Ahmed et al. (2015) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลวิทยาลัยการแพทย์ กรุงธากา ประเทศสาธารณรัฐประชาชนบังกลาเทศ พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ Panomrit and Pitaksongkram (2021) การพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ : ทิศทางการบริหารจัดการในองค์การพยาบาล พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการในองค์กรพยาบาล ต้องเน้นการปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง ให้ความสำคัญในการส่งเสริมทีมในการพัฒนา บนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม ตามมาตรฐานวิชาชีพ อีกทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและทีมในองค์กร มุ่งเน้นให้ทีมเกิดความสุขในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้น จากข้อมูลที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการจะศึกษาในระดับผู้บริหาร โดยเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจากแนวคิดและทฤษฎี พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการสามารถเกิดขึ้นได้กับสมาชิกในองค์กรทุกคน (Spears, 2010) เช่นเดียวกับองค์กรพยาบาล พยาบาลวิชาชีพทุกระดับทั้งผู้บริหารและปฏิบัติการ สามารถพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการให้เกิดขึ้นได้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการในเชิงลึกในบริบทของโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย เกี่ยวกับการให้ความหมายและคุณลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการในพยาบาลวิชาชีพทุกระดับ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยาการตีความของ Heidegger ซึ่งเป็นการค้นหาความจริง ผ่านผู้มีประสบการณ์ตรงเป็นผู้เล่าเรื่องราวปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น (Oumtanee, 2016) ด้วยการสนทนากลุ่ม (focus group) ตามแนวทางของ Escalada and Heong (2014 as cited in Urwongse, 2019) เพื่อให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการของพยาบาลวิชาชีพตามบริบทองค์กร และเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทยต่อไป

วัตถุประสงค์วิจัย

เพื่อศึกษาความหมายและคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ปรากฏการณ์วิทยาแบบตีความ (Heumaneutic phenomenology)

ผู้ให้ข้อมูล คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ จำนวน 20 คน คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (purposive selection) ตามเกณฑ์การคัดเข้า ดังนี้

1. เป็นผู้บริหารทางการพยาบาล หรือพยาบาลวิชาชีพที่ผ่านการอบรมหลักสูตรบริหารทางการพยาบาล หรือหลักสูตรการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร

2. เป็นพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. ผู้วิจัย เป็นผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มและผู้จดบันทึกกำหนดให้เป็นพยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมวิธีการสนทนากลุ่ม รวมทั้งมีประสบการณ์ในการทำวิจัยเชิงคุณภาพมาก่อน

2. แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบและเติมคำในช่องว่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงานระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน หน่วยงานที่ปฏิบัติการอบรมหลักสูตรบริหารทางการพยาบาล หรือหลักสูตรการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร

3. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นคำถามปลายเปิด ถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการในพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อล้วงลึกข้อมูล ความเชื่อ ประสบการณ์ ตลอดจนความคิด ท่าทางการแสดงออกของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ โดยมีตัวอย่าง แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เช่น

- ท่านคิดว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการมีความสำคัญกับวิชาชีพพยาบาล และงานที่ท่านทำอยู่หรือไม่อย่างไร

- ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านใครบ้างที่ควรมีภาวะผู้นำใฝ่บริการ และ

- ท่านมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการให้เกิดขึ้นได้อย่างไร

ซึ่งแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างนี้ได้รับการตรวจสอบความตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน และมีค่าร้อยละของความเห็นด้วย (agreement) เท่ากับร้อยละ 90

การพิทักษ์สิทธิ์ การวิจัยนี้ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนของคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รหัสโครงการ 0394/65 ลงวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2566 ผู้วิจัยได้ทำเรื่องขออนุมัติเก็บข้อมูลวิจัยจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย ผู้วิจัยไม่มีการระบุชื่อของผู้ให้ข้อมูลเพื่อเป็นการรักษาความลับและเคารพในเอกสิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ถูกดำเนินการไปพร้อม ๆ กัน จนกระทั่งถึงจุดที่การรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ไม่ได้นำเสนอข้อมูลเชิงลึกใด ๆ เพิ่มเติมอีก แสดงว่าข้อมูลมีความอิ่มตัว (Data saturation) ผู้วิจัยจึงยุติการเก็บข้อมูล ซึ่งสรุปจำนวนผู้ให้ข้อมูลได้ทั้งสิ้น 20 คน มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

1. ติดต่อประสานงานกับหัวหน้าพยาบาลผู้ตรวจการพยาบาล และหัวหน้าหอผู้ป่วยในการขออนุญาตเก็บข้อมูล แล้วทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนด ชี้แจงวัตถุประสงค์ ข้อตกลงเบื้องต้นในการสนทนากลุ่ม และกระบวนการเก็บข้อมูลให้กับผู้ให้ข้อมูลที่ยินดีเข้าร่วมการวิจัย

2. นัดวันสนทนากลุ่ม รวมถึงขออนุญาตบันทึกเสียงการสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูล และให้ลงนามในใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

3. ทำการสนทนากลุ่ม จำนวน 4 ครั้ง ครั้งละ 5 คน ใช้เวลาไม่เกิน 60 นาทีต่อครั้ง โดยแต่ละกลุ่มประกอบด้วย ผู้ตรวจการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลวิชาชีพในระดับปฏิบัติการ โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม และมีผู้ช่วยวิจัย 1 คน ทำหน้าที่จดบันทึกการสนทนา และบันทึกบรรยากาศที่เกิดขึ้นระหว่างการสนทนากลุ่ม

4. ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มโดยการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญ (thematic analysis) ตามแนวทางของ Braun and Clarke (2006) มี 6 ขั้นตอน เริ่มจาก 1) การทำความคุ้นเคยกับข้อมูลภายหลังการถอดเทปคำสนทนากลุ่ม แบบคำต่อคำ โดยยังคงรักษาอารมณ์ ความรู้สึก บรรยากาศของการสนทนากลุ่ม และเรียบเรียงภาษาให้เข้าใจง่าย โดยที่เนื้อหาและความหมายยังคงเดิม 2) กำหนดรหัส ID1–ID20 ของผู้ให้ข้อมูล จากนั้นสกัดประเด็นหลักที่สำคัญ ได้ 3 ประเด็น 3) นำประเด็นหลักทั้ง 3 ประเด็นมาจัดหมวดหมู่ ดังนี้ ประเด็นหลักที่ 1 จัดได้ 3 ประเด็นย่อย ประเด็นหลักที่ 2 จัดได้ 16 ประเด็นย่อย และประเด็นหลักที่ 3 จัดได้ 2 ประเด็นย่อย 4) การทบทวนประเด็นและนำไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ อาจารย์ที่ปรึกษา 5) การให้คำจำกัดความ ตีความหมายภาวะผู้นำใฝ่บริการของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย และ 6) เขียนรายงานวิจัย

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (trustworthiness) ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลตามเกณฑ์ของ Lincoln and Guba (1985) และ Guba and Lincoln (1989) ดังนี้ 1) การตรวจสอบสามเส้า (triangulation) โดยตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลร่วมกับเอกสาร เช่น ประกาศนียบัตรการผ่านอบรมหลักสูตรบริหารทางการพยาบาล หรือหลักสูตรการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร เพื่อให้แน่ชัดว่าผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีคุณสมบัติตรงตามที่ผู้วิจัยกำหนด และตรวจสอบคำสนทนากลุ่มจากผู้ให้ข้อมูล 3 ส่วน คือ พยาบาลปฏิบัติการ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย พยาบาลผู้ตรวจการ แล้วนำข้อมูลจาก 3 แหล่งมาพิจารณาว่ามีความสอดคล้องกันมากเพียงใด รวมทั้งพิจารณาดู

ความสอดคล้องกันของข้อมูลระหว่างกลุ่มสนทนา 2) ตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (peer debriefing) ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านงานวิจัยเชิงคุณภาพและจิตวิทยาภาวะผู้นำ เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของการวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินข้อค้นพบ และการตรวจสอบกระบวนการวิจัยภายใต้กรอบและเกณฑ์บรรทัดฐาน ผลของการตรวจสอบได้มีการปรับแก้บางประเด็นให้สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม และ 3) ตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล (member checking) ผู้วิจัยนำประเด็นที่ได้จากการถอดเทปคำสนทนากลุ่มแบบคำต่อคำ ส่งไปให้ผู้เข้าร่วมสนทนาตรวจสอบเนื้อหา และพิจารณาให้ข้อคิดเห็น เกี่ยวกับข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลสนทนากลุ่ม ซึ่งมีผู้เข้าร่วมยินดีที่จะตรวจสอบข้อมูล จำนวน 8 คน โดยไม่มีการแก้ไขข้อมูล

ผลการวิจัย

1. ผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศหญิงทั้ง 20 คน อายุเฉลี่ย 47.65 ปี (*SD* = 5.94, *Min* = 39, *Max* = 57) ประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 25.35 ปี (*SD* = 6.20, *Min* = 16, *Max* = 35) ระดับการศึกษา ปริญญาตรี จำนวน 2 คน และปริญญาโท จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10 และ 90 ตามลำดับ ผู้ให้ข้อมูลเป็นพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 55 ระดับผู้บริหาร แบ่งออกเป็นผู้ตรวจการพยาบาล จำนวน 4 คน และ หัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 5 คน ปฏิบัติงานอยู่ในแผนกบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 7 คน แผนกอายุรกรรม จำนวน 4 คน แผนกหออภิบาลผู้ป่วยหนัก จำนวน 4 คน แผนกผู้ป่วยนอก จำนวน 2 คน แผนกอุบัติเหตุและฉุกเฉิน จำนวน 2 คน และแผนกศัลยกรรม จำนวน 1 คน และทุกคนผ่านการอบรมหลักสูตรการบริหารทางการพยาบาล

2. การให้ความหมายและคุณลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำใฝ่บริการของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นย่อย ดังนี้

2.1.1 การปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้ที่แสดงออกในการให้บริการที่ดีทั้งต่อเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการ และสามารถโน้มน้าวใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตาม เป็นผู้ที่เป็นต้นแบบการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ เอื้ออาทร มีคุณธรรมจริยธรรมในการดูแลผู้รับบริการ และเพื่อนร่วมงาน ดังคำกล่าวของพยาบาล

“ผู้นำใฝ่บริการนอกจากสามารถให้การบริการที่ดีแล้ว ยังสามารถเป็นต้นแบบในการให้บริการที่ดีต่อคนในทีม เป็นแบบอย่างให้ผู้คนที่อยู่รอบข้างสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้”(ID1)

“ผู้นำทางด้านบริการคือผู้นำจะต้องนำนโยบายจากฝ่ายการพยาบาล สู่การปฏิบัติทางหน้างานเพื่อให้มีทิศทางเดียวกัน และการนำองค์กรที่ดีนั้น ต้องเน้นในเรื่องของคุณธรรมจริยธรรม ความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ เอื้ออาทร ซึ่งคืออัตลักษณ์ของโรงพยาบาลพอน้องของเรามีในสิ่งเหล่านี้แล้วจะส่งผลไปถึงการดูแลคนไข้ เค้าก็จะได้รับการบริการที่ดี” (ID7)

“สามารถเป็นแบบอย่าง เป็นโมเดล โน้มน้าวจิตใจให้บุคคลอื่นทำตาม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจะไม่กลัวการเปลี่ยนแปลงนั้น และต้องเป็นผู้ที่ใฝ่หาความรู้ Evidence Based เพื่อนำมาพัฒนาการให้บริการอยู่ตลอดเวลา” (ID3)

2.1.2 การบริการที่ดีเป็นการสร้างคุณค่าให้กับวิชาชีพพยาบาล โดยพยาบาลมีบทบาทหน้าที่ในการให้บริการและปฏิบัติการพยาบาลเพื่อแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ จัดการระบบการดูแลสุขภาพให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ดูแลการเข้าถึงบริการสุขภาพที่เท่าเทียม มุ่งเน้นเรื่องความคุ้มค่าคุ้มประโยชน์ รวมถึงการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่ามากที่สุด เพื่อพัฒนางานบริการที่ดีมีคุณภาพ มีมาตรฐานควบคู่ความปลอดภัย การบริการที่ดีนั้นไม่เพียงแต่มอบให้กับผู้รับบริการ แต่ต้องบริการให้กับทุกคนในองค์กร เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องได้รับการบริการที่ดี เช่น การสร้างขวัญ กำลังใจ ทำให้เกิด

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน นำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เกิดประสิทธิผลสูงสุด เพื่อความสำเร็จของหน่วยงานและองค์กร ดังคำกล่าวของพยาบาล

“คำว่าบริการ มันก็บ่งบอกถึงวิชาชีพของเราอย่างชัดเจนอยู่แล้ว เพราะว่าหัวใจหลักของเรา คือ การให้การบริการ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น เราก็ต้องเอาใจเค้ามาใส่ใจเราค่ะ ว่าเค้าก็มีความทุกข์นะ ถึงมารับบริการกับเรา ฉะนั้นเราต้องพร้อมที่จะให้บริการ และให้บริการที่ above มาตรฐานไปเลย มาตรฐานเป็นแค่ขั้นพื้นฐาน แต่เราต้องทำให้ได้มากกว่านั้น ในขณะเดียวกันเราต้องพัฒนาตัวเองไปสู่การให้บริการที่เป็นเลิศ” (ID5)

“การเป็นผู้นำใฝ่บริการอย่ามองแค่ลูกค้าภายนอกอย่างเดียว ต้องหันกลับมามองลูกค้าภายในด้วย ลูกค้าภายนอกคือผู้รับบริการ ลูกค้าภายใน คือ บุคลากร ทำให้คุณภาพชีวิตของคนที่อยู่ภายในองค์กรมีความสุข ถ้าเค้ามีความสุขในการทำงาน เค้าก็จะสามารถตอบสนองให้บริการกับผู้รับบริการได้ดีด้วย คือ สรุปว่าต้องทำให้ทุกคนในองค์กรมีความสุขก่อน” (ID6)

“เราต้องมีใจที่จะรักในการให้บริการก็คือ สนับสนุน ส่งเสริมตัวเองไม่พอ เราต้องไปส่งเสริมสนับสนุน น้อง ๆ แต่ละคนด้วย และก็เหมือนสร้างความไว้วางใจ เสริมพลังอำนาจต่าง ๆ ให้น้อง ๆ และก็ชักนำให้น้อง ๆ ปฏิบัติภารกิจ ทำให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพมาตรฐานควบคู่ความปลอดภัย สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของฝ่ายการพยาบาล และโรงพยาบาลค่ะ” (ID10)

“มองว่าในปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามามีส่วนในการให้บริการ แต่เทคโนโลยีไม่สามารถแทนที่การดูแลของวิชาชีพเราได้ เราควรจะภูมิใจในวิชาชีพ เพราะว่าเรามีบทบาทของการเป็น Soft skill ที่จะต้องให้บริการเพื่อที่จะช่วยให้ผู้รับบริการหายทั้งกายทั้งใจ มันจะยิ่ง Add value ให้กับเราได้” (ID1)

2.1.3 การพัฒนาตนเองนำไปสู่การพัฒนาองค์กร คือ การเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่หยุดนิ่งต่อการพัฒนาผ่านการศึกษาค้นคว้า วิจัย มีการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ในการให้บริการแก่ผู้รับบริการและบุคลากรในองค์กร ให้สามารถปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น ตลอดจนยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สร้างจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การดูแลผู้รับบริการให้ได้ประโยชน์สูงสุดในการเข้ามาใช้บริการในหน่วยงาน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังคำกล่าวของพยาบาล

“จะต้องเป็นคนที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นคนที่ศึกษาเรียนรู้ตลอดเวลา เป็น Active learner และ Life-long learning เพื่อจะพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ มาสู่การบริการของเราที่ดีขึ้น” (ID4)

“วิชาชีพของเรา เน้นในเรื่องของการรักษาพยาบาล แต่ตอนนี้เราไม่สามารถที่จะรักษาพยาบาลได้อย่างเดียวแล้ว อาจจะต้องมีการศึกษางานวิจัยจำเป็นที่จะต้องหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้วิชาชีพของเราสามารถที่จะพัฒนาขึ้นได้ ให้ระบบบริการของเราดี การหาความรู้ในเรื่องของ Culture Nursing Excellence จะเป็นการนำความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาเพื่อพัฒนาองค์กร เพราะว่าเราไม่สามารถหยุดนิ่งในการพัฒนา” (ID6)

“ภาวะผู้นำใฝ่บริการมี 2 ส่วน สำหรับภาวะผู้นำ คือ ต้องนำตน นำคน นำงานให้ได้ ผู้นำในปัจจุบันที่จะใฝ่บริการได้ เขาจะต้องรับรู้ในงานบริการและกระบวนการพยาบาลก่อน รู้ในเรื่องของความเสี่ยงต่าง ๆ ความเป็นเลิศทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ของฝ่ายการพยาบาลนี้ เราจะทำให้ทีมบริการของเราบรรลุเป้าหมายของฝ่ายการพยาบาลได้อย่างไร เราจะต้องเข้าไปร่วมด้วยกับทีมการพยาบาล แล้วก็สร้างงานพัฒนางาน บนพื้นฐาน Evidence-based practice ร่วมกัน และเป็นโค้ชให้กับน้องได้ในทุกสถานการณ์ ไม่หายมาจากหน้างาน เราต้องมีการ Quick round นำ Round ทำทีมร่วมกัน ทำให้งานบริการของเรามุ่งสู่เป้าหมาย และสู่ความเป็นเลิศได้” (ID13)

2.2 คุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย ประกอบด้วย 16 คุณลักษณะ ดังนี้

2.2.1 การให้บริการ (service) การให้บริการที่ดี มีมาตรฐาน ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจและคุณประโยชน์แก่ผู้รับบริการ ผู้ร่วมงาน และคนอื่น ๆ ที่อยู่รอบข้าง โดย

คำนึงถึงศักยภาพและทรัพยากรที่มี มีการพัฒนาคุณภาพการบริการให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ด้วยใจที่รักในการบริการผู้อื่น ดังคำกล่าวของพยาบาล

“อันดับแรกเลย จะต้องเป็นคนที่มีความรักในงานบริการ หรือรักในงานที่เราทำอยู่ รักในวิชาชีพ มีความรู้สึกว่าอยากทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า หรือว่าวิชาชีพก้าวหน้า” (ID3)

“องค์ประกอบด้านแรก คือ การอยากให้บริการ มีความรักในการให้บริการ มีความซื่อสัตย์เอื้ออาทร และมีความรับผิดชอบ อัตลักษณ์ของโรงพยาบาลเราเลย มันจะนำไปสู่การให้บริการที่ดี” (ID5)

“คิดว่าสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การมีใจที่จะบริการ ด้วยคุณธรรม จริยธรรม ก็คือการใช้ใจในการดูแล รวมถึงการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองมาให้การดูแลคนไข้ และใช้สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์กับการดูแลคนไข้” (ID20)

2.2.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) เป็นการกระตุ้น ผลักดัน สนับสนุนให้ตนเองและผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตัวเอง มีการสร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง แสดงถึงศักยภาพในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สร้างความภาคภูมิใจในงานที่ทำเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวของพยาบาล

“บทบาทของเราต้องกระตุ้นและแสดงความเอาใจใส่ และก็พยายามให้เขาได้แสดงศักยภาพของเขาออกมาเยอะ ๆ ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (ID15)

“เราต้องเสริมพลังอำนาจให้กับน้อง ๆ พี่มองว่า ต้องเริ่มจากที่ตัวเราเองก่อน เสร็จแล้วไปเสริมให้กับน้อง ๆ ต้องมั่นใจในตัวน้องเรา ให้กำลังใจ ส่งเสริม สนับสนุนให้เค้าปฏิบัติภารกิจ มุ่งไปสู่พันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล” (ID10)

2.2.3 ความเห็นอกเห็นใจ (empathy) การเปิดใจรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น ผ่านการมองในมุมมองของผู้อื่น ด้วยความใส่ใจ ห่วงใย และปรารถนาดี เพื่อทำความเข้าใจว่าผู้อื่นมีความคิด ความรู้สึกต่อเหตุการณ์นั้นอย่างไร เพราะอะไรจึงรู้สึกแบบนั้น และพร้อมที่จะเข้าไปช่วยเหลือ ดังคำกล่าวของพยาบาล

“สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้นำใฝ่บริการ เราจะต้องมีความใส่ใจผู้ร่วมงาน ความคิด ทัศนคติ ของพวกเค้าเหล่านั้น” (ID7)

“เราต้องเป็นผู้นำใฝ่บริการ ที่ต้องดูทั้งผู้ที่ให้บริการและผู้รับบริการ เอาใจใส่ ดูแล ต้องดูด้วยว่าคนที่ให้บริการเขาต้องการอะไร” (ID11)

“เราควรที่จะมีการพูดคุย สอบถามความรู้สึกให้เค้าเปิดใจ ว่าเค้ามีปัญหาอะไร ที่จะให้เราเข้าไปช่วยเหลือ” (ID12)

2.2.4 การมองการณ์ไกล (foresight) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล เหตุการณ์ สิ่งที่เคยเกิดขึ้นในอดีต สิ่งที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบัน เพื่อคาดการณ์ผลที่จะเกิดในอนาคต สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ เพื่อร่วมกันวางแผนและพร้อมรองรับอย่างเหมาะสม ทันต่อเหตุการณ์ ดังคำกล่าวของพยาบาล

“เวลามีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นกับหน่วยงานในปัจจุบัน เราควรที่จะมองอะไรที่มันเหมือนกับการมองการณ์ไกล เอาตัวอย่างข้อมูลที่เคยเกิดเมื่อก่อนกับของปัจจุบันมาวิเคราะห์ ทบทวน แล้วลองคิดดูว่าผลที่เกิดขึ้นต่อไปจะเป็นยังไง เพื่อจะช่วยกันวางแผนรับมือกัน” (ID6)

“การมองการณ์ไกล เราต้องใส่ใจข้อมูลแต่ก่อน ใส่ใจรายละเอียดที่กำลังเกิดตอนนี้ เอามาคาดคะเนผลในอนาคต เพื่อรองรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น” (ID7)

2.2.5 การมีวิสัยทัศน์ (vision) เป็นการมองภาพอนาคต บอกได้ถึงสิ่งที่องค์กรอยากเป็น บอกทิศทางขององค์กรในอนาคต กำหนดจุดหมายปลายทางร่วมกันที่สอดรับไปกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร มีการถ่ายทอดแนวทาง นโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ มีการสื่อสารให้สมาชิกในหน่วยงานองค์กร รู้และเข้าใจ เกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงและผลที่เกิดขึ้น พร้อมกับสนับสนุน สร้างความร่วมมือ สร้างความผูกพันยึดมั่นองค์กร เพื่อช่วยกันดำเนินงาน

การพัฒนา และการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่กำหนดไว้ ดังคำกล่าวของพยาบาล

“เมื่อเรารู้ว่างานของเราคืออะไรแล้ว เราต้องดูด้วยว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงพยาบาลเป็นไปในทิศทางไหน มันจะเป็นการวางแผน เพื่อพัฒนาไปให้ถึงจุดนั้น ต้องช่วยกันร่วมมือกันด้วย เพื่อเป้าหมายขององค์กร” (ID18)

“ผู้นำแบบใฝ่บริการต้องรู้ถึงวิสัยทัศน์ภายในองค์กร ต้องสื่อสารให้คนในองค์กรรับทราบข้อมูลและเข้าใจ พร้อมที่จะเปลี่ยนด้วย เพื่อมาพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ให้เป็นไปตามที่อยากให้เป็นอีกอย่าง วิสัยทัศน์ต้องมีความชัดเจน มีเข็มมุ่งที่จะดูแลผู้รับบริการด้วยใจ ช่วยกันผลักดันให้เป็นไปตามเข็มมุ่งของเรา” (ID20)

“วิสัยทัศน์ของผู้นำใฝ่บริการ ต้องมองภาพองค์กร มีเป้าหมายเพื่อผลักดันให้คนในองค์กรปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรของเราที่วางไว้ ทุกคนไปสู่วิสัยทัศน์ได้ แต่ว่าทั้งหมดต้องร่วมกันทำให้สำเร็จลุล่วง” (ID3)

“ผู้นำใฝ่บริการที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีที่กว้างไกล ต้องสนับสนุน ให้ทุกคนร่วมมือกัน สร้างความผูกพันยึดมั่นองค์กร มันจะทำให้ทุกคนมีแรงบันดาลใจ ร่วมด้วยช่วยกันพัฒนา ให้สำเร็จตามเป้าหมาย” (ID10)

2.2.6 การมุ่งมั่นพัฒนาคน (commitment to the growth of people) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของคนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านการบริการที่มีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากตัวเอง เป็นผู้ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เปิดใจรับสิ่งใหม่ และส่งเสริม ช่วยเหลือให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จ โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมในการสร้างแนวทางการพัฒนาของตนเอง และสร้างโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงศักยภาพออกมา พร้อมเปิดใจยอมรับ ความเห็นต่างของผู้อื่น เพื่อเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้ และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป ทั้งความรู้ในงาน และทักษะชีวิตที่ช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข ดังคำกล่าวของพยาบาล

“การพัฒนาต้องเริ่มที่ตัวเรา ถ้าเราไม่เริ่มแล้วเราไปสอนแนะนำคนอื่น มันก็คงเป็นไปได้ยาก” (ID11)

“ตนเองต้องเป็นคนที่ไม่หยุดนิ่งกับการพัฒนา ต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ยอมรับในการพัฒนาที่จะเกิดขึ้น” (ID5)

“ถ้าเรามองทุกคนมีความสำคัญและสามารถพัฒนาได้ วิธีการต่อไปก็คือการเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความสามารถ และให้โอกาส และสนับสนุน” (ID6)

“ถ้าเราจะพัฒนาใครสักคนเราต้องมาดูก่อนว่า แต่ละคนมีสมรรถนะขนาดไหน เค้ามีข้อจำกัดและอะไรที่ขาด เราจะได้ส่งเสริมให้เค้าไปพัฒนาในจุดที่เหมาะสมกับตัวเค้า” (ID10)

“เปิดโอกาสและใจกว้างยอมรับความเห็นต่างที่ไม่ตรงกับความคิดของตัวเอง ให้โอกาสเค้าได้คิด ได้เรียนรู้พัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง” (ID6)

“การพัฒนาต่าง ๆ นอกจากหลักสูตรที่จัดให้ ต้องส่งเสริมเรื่องทักษะชีวิตด้วย จะทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน แล้วมันจะส่งให้งานของเรา และการส่งต่อไปถึงผู้รับบริการมันก็จะดี” (ID16)

2.2.7 การยึดมั่นในศีลธรรม (integrity) การมีคุณธรรม และจริยธรรมในวิชาชีพพยาบาล ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ เอื้ออาทร มีการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล มีความเสมอภาค และยุติธรรม พร้อมสนับสนุน ส่งเสริมให้ตนเองและผู้อื่นพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมแห่งตนอยู่เสมอ ดังคำกล่าวของพยาบาล

“การปฏิบัติหน้าที่ ต้องอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ” (ID9)

“ผู้นำใฝ่บริการต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และก็มีธรรมาภิบาล” (ID11)

“ต้องเน้นในเรื่องของคุณธรรมจริยธรรม ความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ เอื้ออาทร ซึ่งคืออัตลักษณ์ของโรงพยาบาล พอน้องของเรามีในสิ่งเหล่านี้แล้ว

จะส่งผลไปถึงการดูแลคนไข้ เค้าก็จะได้รับบริการที่ดี" (ID7)

2.2.8 การสร้างประชาคม (building community) การประสานความร่วมมือในการทำงาน สร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละคน สนับสนุนให้ทุกคนได้แสดงศักยภาพของตัวเอง มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และเอามาพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ของทีม ดังคำกล่าวของพยาบาล

"ผู้นำใฝ่บริการต้องสามารถทำให้คนอื่นเห็นความสำคัญของการร่วมมือในการทำงานในการเปลี่ยนแปลงเพื่อผลลัพธ์ที่ดี กระตุ้นให้เขาเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงนั้น" (ID14)

"ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการต้องมีการเปิดใจยอมรับความต่างของคนในทีม ยอมรับข้อบกพร่อง ยอมรับความคิดเห็นคนอื่น เพื่อเอามาพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น" (ID4)

"คนที่มีภาวะผู้นำใฝ่บริการ สามารถกระตุ้น ผลักดันตนเองและผู้อื่น ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมมือกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมช่วยเหลือกันให้ไปถึงจุดหมายที่ตั้งไว้" (ID2)

2.2.9 ความนอบน้อม (humility) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ และบุคคลอื่นมีความอ่อนน้อมถ่อมตน และหมั่นทบทวนตนเองอยู่เสมอ รับฟังความเห็นที่แตกต่างของผู้อื่นด้วยความตั้งใจให้เกียรติ ให้ความสำคัญ และคุณค่ากับทุกคนที่อยู่รอบตัว ดังคำกล่าวของพยาบาล

"เราจะทำให้ใครประทับใจทั้งผู้รับบริการ คนร่วมงาน เราต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน อย่าลืมทบทวนตัวเอง ให้เรามีความอ่อมน้อมถ่อมตน เราจะต้องเป็นแก้วที่ไม่เต็ม สามารถเติมได้เรื่อย ๆ" (ID9)

"เปิดใจรับฟังความเห็นที่แตกต่าง จุดที่ต้องพัฒนา มีความถ่อมตน" (ID4)

2.2.10 การเยียวยารักษา (healing) การสร้างพลังกายและพลังใจของตนเองให้เข้มแข็งและช่วยเหลือ ดูแล ผู้รับบริการและครอบครัว ดูแลให้กำลังใจให้ความมั่นใจในการทำงานแก่สมาชิกในองค์กร และดำเนินการสร้างความสุขในที่ทำงานให้เกิดขึ้น เพื่อผลลัพธ์ที่ดีในการดูแลผู้รับบริการ และผลลัพธ์ในงานขององค์กร ดังคำกล่าวของพยาบาล

"ถ้าเรามีภาวะผู้นำใฝ่บริการอยู่ในตัว ต้องรู้จักสร้างพลังกายและใจของเราให้เข้มแข็ง สามารถดูแลผู้รับบริการ และช่วยเหลือคนอื่น" (ID10)

"เราต้องสำรวจตัวเองว่าตอนไหนอ่อนล้า อ่อนแรง แล้วไปหา Passion เช่น ไปดูหนังซักเรื่อง เป็นการ Healing ตัวเอง หรือไปทำ Activity ที่ทำให้เรามี Passion ในการทำงาน" (ID8)

"งานของเราเป็นงานที่ต้องอดหลับอดนอน เราที่เป็นผู้นำใฝ่บริการ ไม่ใช่จะมุ่งงานอย่างเดียวจนน้องเรา มีความทุกข์ทรมาน เราต้องดูแล ช่วยเหลือให้กำลังใจ ดูแลให้เขามีความสุขในการทำงานด้วย" (ID13)

2.2.11 การตระหนักรู้ (awareness) การรับรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ลักษณะงานที่ทำ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง และลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและสามารถให้บริการที่เหมาะสมได้ทันต่อสถานการณ์ โดยเฉพาะภาวะที่เร่งด่วน ฉุกเฉิน ดังคำกล่าวของพยาบาล

"การจะสร้างภาวะผู้นำใฝ่บริการ ต้องทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตัวเอง ตระหนักถึงความสำคัญของหน้าที่ที่ทำอยู่" (ID4)

"ภาวะผู้นำใฝ่บริการของเรา เวลาพบเจอกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาต้องมีความไว บริหารจัดการเบื้องต้นได้ทันต่อเหตุการณ์" (ID13)

"คิดว่าวิชาชีพพยาบาลต้องมีภาวะผู้นำใฝ่บริการ จากการทำงานในวิกฤติหัวใจ ทุกนาทีผู้ป่วยมีการเปลี่ยนแปลง ต้องใส่ใจกับคนไข้ แม้จะเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ไปจนถึงเรื่องรีบด่วน เราก็จะต้องใส่ใจตอบสนองความต้องการของคนไข้ ตามเหตุการณ์ เครื่องไม้เครื่องมือทุกอย่างต้องเตรียมให้พร้อมใช้" (ID20)

2.2.12 การโน้มน้าวใจ (persuasion) การทำให้ผู้รับบริการ และสมาชิกองค์กร เชื่อใจ สร้าง

ความน่าเชื่อถือ สามารถ ชี้แจงถึงผลประโยชน์ ความสำคัญ ความจำเป็นในสิ่งที่ทำ หาข้อตกลงร่วมกัน โดยไม่ใช้อำนาจ ตำแหน่ง บังคับ ขู่เข็ญ ให้ผู้อื่นคล้อยตาม แต่เกิดการยอมรับด้วยความเต็มใจ จากการเล็งเห็นถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้น ดังคำกล่าวของพยาบาล

“ภาวะผู้นำใฝ่บริการ จะโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นยอมรับและเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง จะต้องไม่ใช่เอาตำแหน่งมาบังคับ” (ID3)

“ผู้นำใฝ่บริการต้องรู้จักโน้มน้าวใจคนอื่นอย่างไร ให้ยอมรับข้อตกลงในการทำงาน ด้วยความเต็มใจ ต้องทำให้เห็นถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นร่วมกัน” (ID9)

2.2.13 การเป็นแบบอย่าง (role model) การประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยมาตรฐาน มีศักยภาพในการทำงาน มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นต้นแบบในการดูแลผู้รับบริการและผู้อื่น ด้วยความเต็มใจ ทุ่มเท รับผิดชอบ พร้อมให้การช่วยเหลือ แนะนำผู้อื่นในการทำงาน หมั่นทบทวนตนเอง ปรับปรุงและแก้ไขอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดียิ่งขึ้น ดังคำกล่าวของพยาบาล

“คนที่มีภาวะผู้นำใฝ่บริการก็ต้อง เป็นแบบอย่าง เป็นโมเดล ให้บุคคลอื่นทำตาม โดยการปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างที่ดี” (ID3)

“คนที่เป็นผู้นำใฝ่บริการต้องพัฒนาตัวเองให้มีทั้ง Knowledge และ Skill ของงานที่ทำมีคุณธรรมจริยธรรม อันนี้สำคัญเลย จึงจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้คนอื่นอยากทำตาม” (ID16)

“การพัฒนาน้องใหม่ ๆ ให้มีใจบริการอย่างที่คาดหวัง สิ่งที่สำคัญคือการเป็น Role model เป็นแบบอย่างในการให้บริการด้วยใจ ทุ่มเท และช่วยเหลือ แนะนำเค้าในงานที่ทำ ใครก็ตามที่มองเราเป็น Role model อยู่ก็จะพัฒนาเรื่องการบริการที่ดีและนำไปต่อยอดได้” (ID5)

2.2.14 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (effective communication) เป็นการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล การถ่ายทอด เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจกับผู้อื่น ทั้งวัจนภาษา และอวัจนภาษา พร้อมรับฟังอย่างใส่ใจ เปิดรับฟังทุกความเห็นที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่เป็นประโยชน์ กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ ดังคำกล่าวของพยาบาล

“คิดว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ต้องมี คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ควรจะเป็นการสื่อสารแบบสองทางด้วย ทั้งผู้พูดต้องสื่อไปถึงผู้รับได้อย่างดี ให้เข้าใจ ขณะเดียวกันถ้าเราเป็นผู้รับฟังก็ต้องฟังโดยการเอาใจใส่ ฟังด้วยใจ” (ID 19)

“การสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งจำเป็น สำคัญในผู้นำใฝ่บริการ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารเพื่อการบริการ การถ่ายทอดความรู้ในงาน นโยบายของหน่วยงานให้คนอื่น ๆ เข้าใจ” (ID1)

“พูดถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการพี่ว่าอันดับแรกเลย เราจะต้องมีการสื่อสารที่ดีในองค์กร เพื่อสร้างความร่วมมือในการทำงาน รับฟังความเห็นต่าง เปิดใจ และใส่ใจกัน กล้าที่จะบอกกล่าวกันแบบตรงไปตรงมา ด้วยคำพูดที่ให้เกียรติกัน ไม่ใช่แค่คำพูดอย่างเดียว กริยาท่าทางการแสดงออกก็ต้องดีด้วย” (ID7)

2.2.15 การมีภาวะผู้นำ (leadership) การนำพาและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้รับบริการ เพื่อบรรลุเป้าหมายในการดูแลสุขภาพ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางสุขภาพที่ดี เป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นกระตือรือร้น และพัฒนาศักยภาพตนเอง พร้อมที่จะขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการ และองค์กร ดังคำกล่าวของพยาบาล

“จริง ๆ แล้วการมีภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่ง เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย หรือผู้ตรวจการพยาบาล ถ้าเค้าสามารถแสดงบทบาทของการให้บริการที่ดีกับผู้รับบริการ นำให้ผู้คนรอบข้างสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เปลี่ยนไปในทางที่ดีได้ แสดงว่าเค้าคนนั้นมีภาวะผู้นำใฝ่บริการแล้ว” (ID1)

“เมื่อเราไปเจอหลักฐานเชิงประจักษ์ในการพยาบาลใหม่ หรือไปประชุมเกี่ยวกับการพยาบาลที่ดีกว่าเดิม ก็ควรเอามาบอกทุกคน ชักชวนให้ผู้อื่นเห็นประโยชน์ พัฒนา เปลี่ยนแปลง ปฏิบัติตามมาตรฐานหรือ Evidence ใหม่ ๆ ที่ออกมา” (ID14)

“สถานการณ์ตอนนี้มันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เราต้องเป็นผู้นำที่ตื่นตัวปรับเปลี่ยนให้ทัน ยุคสมัย อะไรใหม่ ๆ เข้ามาเราต้องเรียนรู้ จูงใจคนรอบข้างให้พัฒนาด้วย ถ้าช้า คนที่ไม่ได้มีภาวะผู้นำใฝ่บริการ ก็จะพัฒนาปรับเปลี่ยนไม่ทันสถานการณ์ของประเทศ” (ID17)

2.2.16 การบริหารความขัดแย้ง (conflict management) เป็นการประเมินสถานการณ์ เหตุการณ์ ผู้เกี่ยวข้อง และทำการรวบรวมข้อมูล หาสาเหตุและทำความเข้าใจตามความเป็นจริง ประสานสัมพันธ์ เจรจาสื่อสาร หาทางออกให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย ภายใต้ข้อตกลงที่ทุกคนยอมรับ รวมทั้งมีการทบทวนหาแนวทางป้องกันร่วมกัน เพื่อลดปัจจัยที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นอีกในอนาคต ดังคำกล่าวของพยาบาล

“งานพยาบาลเป็นงานที่เกี่ยวกับคนเยอะ คนที่มีภาวะผู้นำใฝ่บริการต้องจัดการความขัดแย้งได้ดี พี่ขอยกตัวอย่างสถานการณ์งดเยี่ยมในช่วง COVID เราต้องมีความไว เข้าใจสถานการณ์ สื่อสารว่าเราจะมีช่องทางไหน มีทางเลือกอย่างไร เพื่อให้ญาติหรือคนไข้ได้ติดต่อกัน โดยไม่เพิ่มความเสี่ยงไปมากกว่านี้ อย่างเช่น การโทรคุยติดต่อ การรับฝากของที่จุดบริการ เสนอทางเลือกให้ นอกจากการที่จะบอกว่า เยี่ยมไม่ได้ งดเยี่ยม เท่านั้น” (ID13)

“องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ควรมี คือ สามารถจัดการความขัดแย้งได้ดี เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น เราต้องเข้าไปดูก่อนว่ามันเกิดจากอะไร เข้าไปประสาน ร่วมกันหาข้อมูล ช่วยกันคิดออกมาว่าจะแก้ยังไง ประสานงานให้มันลงตัวที่สุดที่มัน Win-Win ทั้งคู่ แล้วก็หาวิธีการทำอย่างไรไม่ให้เกิดปัญหานี้ขึ้นอีก” (D15)

2.3 การสร้างเมล็ดพันธุ์ภาวะผู้นำใฝ่บริการให้เจริญเติบโต มี 2 ประเด็นย่อย ดังนี้

2.3.1 การพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการให้เจริญงอกงามต้องเริ่มต้นที่ตนเองหาความรู้ เปิดมุมมอง พัฒนาความคิดเชิงบวกและทัศนคติที่ดีต่อการบริการ มีความเห็นอกเห็นใจ ใส่ใจ ห่วงใย พร้อมที่จะเข้าไปช่วยเหลือผู้อื่น ขณะเดียวกันต้องรู้จักสร้างพลังกายและใจของตัวเองให้เข้มแข็ง จึงจะให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้อื่นได้ดี ดังคำกล่าวของพยาบาล

“ทุกคนไม่ใช่จะมีใจใฝ่บริการเต็มร้อย ดังนั้นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการให้เกิดขึ้นในองค์กรต้องเริ่มที่ตัวเองก่อน เริ่มจากปรับความคิดเราว่าการที่เราใฝ่บริการมันได้อย่างอื่นที่มากกว่าค่าตอบแทนอย่างความสัมพันธ์ที่ดี ได้เห็นคนอื่นมีความสุข พึงพอใจในการบริการของเรา เราก็มีกำลังใจ” (ID18)

“แนวทางในการพัฒนา เราต้องมีความรู้และทำความเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำก่อนว่า ไม่ได้หมายถึงตัวผู้บริหารอย่างเดียว เป็นพนักงานทำความสะอาดก็เป็นผู้นำใฝ่บริการด้านการทำความสะอาดได้ เพราะฉะนั้นอันดับแรก ต้องทำความเข้าใจก่อนว่าทุกคนเป็นได้ เข้าใจตรงนี้แล้ว ก็ส่งเสริมให้เค้าเป็นผู้นำใฝ่บริการ ตามความถนัดและศักยภาพของเขา” (ID1)

“การพัฒนาต้องเริ่มที่ตัวเรา ถ้าเราไม่เริ่มแล้วไปสอนแนะนำคนอื่น มันก็คงเป็นไปได้ยาก พัฒนาตัวเราให้รู้จักใส่ใจคนรอบข้าง ทำตัวเองให้เข้มแข็งทั้งร่างกาย และก็สภาพจิตใจ เราจะได้มีความพร้อมที่จะไปช่วยเหลือบริการผู้รับบริการ และสนับสนุนส่งเสริมน้อง ๆ เรา ให้ทำงานได้ดี” (ID11)

2.3.2 องค์กรต้องมีส่วนสนับสนุนและให้โอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ การสร้างและให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพตนเอง ให้อิสระทางความคิดในการสร้างสรรค์นวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกันในองค์กร ยอมรับความผิดพลาดเป็นจุดที่ร่วมกันแก้ไขและพัฒนา มีการวางแผนในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำใฝ่บริการให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในทุกระดับ สร้างแรงจูงใจ การให้รางวัลผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการให้บริการ ตลอดจนเป็นผู้คอยช่วยเหลือ สนับสนุนการสร้างและพัฒนาให้เกิดการบริการที่ดี ดังคำกล่าวของพยาบาล

“คิดว่าการพัฒนาอาจจะต้องเริ่มจากระบบของโรงพยาบาล ถ้าระบบมีการเอื้อต่อผู้ที่มีบุคลิกในการใฝ่บริการ มีการส่งเสริม เปิดโอกาสให้เค้ามีส่วนร่วมในการแสดงศักยภาพ บทบาทภาวะผู้นำ มันก็จะทำให้เค้าอยากมีการพัฒนาเพื่อจะทำให้เกิดภาวะผู้นำ

ใฝ่บริการในตนเองอันดับแรกก่อน แล้วก็จะกลายเป็นแบบอย่างให้กับคนอื่น อย่างพี่คิดว่านโยบายขององค์กรก็มีส่วนสำคัญในการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ" (ID3)

"การสร้างแรงจูงใจให้คนที่เค้าทำดี มีความเป็นผู้นำ ทำงานการบริการที่ดีได้รับการยกย่องเชิดชู เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ และเป็นแบบอย่างให้ทุกคนเห็น ได้มีแบบอย่างในการปฏิบัติตาม และน่าจะเกิด Impact ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทางที่ดีได้" (ID4)

"การที่จะพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารควรจะพิจารณาในเรื่องของความยุติธรรม ความเท่าเทียมในองค์กร อย่างเช่นค่าตอบแทน ก็ควรจะพิจารณาให้มันเป็นธรรมกับทุกคน" (ID12)

"การสร้างวัฒนธรรมในการไม่ Blame กัน โดยเฉพาะหัวหน้างาน เพราะส่วนใหญ่เวลาหัวหน้าจะเข้าไปพูด หรือไปนิเทศ ควรพูดในเชิง Positive นะ เด็กจะได้มีกำลังใจ ไม่ใช่ว่าไปติอย่างเดียว พูดคำชมเยอะ ๆ ในเชิง Positive เป็นกำลังใจให้กับคนทำงาน เขาจะได้รู้สึกว่าเขาเหนื่อยและได้รับคำชม จะได้มีความรู้สึกดีกลับไปให้ผู้รับบริการ" (ID16)

การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์สภากาชาดไทย มุ่งเน้นการให้บริการ ซึ่งเป็นหัวใจหลักของพยาบาล เป็นการสร้างคุณค่าให้กับวิชาชีพ มีบทบาทหน้าที่ในการจัดบริการทางการพยาบาลเพื่อแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้ป่วย ผู้ดูแล และครอบครัว ให้ได้รับบริการที่มีคุณภาพควบคู่ความปลอดภัย บนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรม จรรณยาบรรณวิชาชีพการพยาบาล เป็นผู้ที่จัดสรรบริการให้เข้าถึงได้อย่างเท่าเทียม ไม่เลือกเชื้อชาติ ชั้นวรรณะ ตามหลักการกาชาด และอัตลักษณ์ของโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์สภากาชาดไทยที่ต้องซื่อสัตย์ รับผิดชอบ เอื้ออาทร สอดคล้องกับคำกล่าวของ Greenleaf (1970) ที่บอกว่าผู้ที่มีภาวะผู้นำใฝ่บริการต้องเป็นผู้ที่มีจิตใจต้องการช่วยเหลือผู้อื่น มุ่งหวังให้ผู้อื่นเจริญงอกงามในการทำงานและการดำเนินชีวิต ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะคำนึงถึงการให้บริการเป็นอันดับแรก เช่นเดียวกันกับ Russell (2001) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร และวิชาชีพ เป็นลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สร้างความไว้วางใจ เป็นแบบอย่างที่ดีและช่วยเหลือผู้อื่น นอกจากนี้ Spears (2010) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำใฝ่บริการจะต้องมีพื้นฐานจากพฤติกรรมที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีความเห็นอกเห็นใจ เอื้ออาทรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการต้องมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้บริการพยาบาล ดูแลผู้ป่วยและครอบครัวด้วยความเต็มใจ ทุ่มเท รับผิดชอบ พร้อมให้การช่วยเหลือ รวมทั้ง เป็นผู้ที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ เอื้ออาทร มีคุณธรรมจริยธรรมในการดูแลผู้รับบริการ และเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย ที่เป็นสถาบันต้นแบบทางการแพทย์ที่มีคุณธรรมด้วยคุณภาพมาตรฐานระดับนานาชาติ เช่นเดียวกันกับ Wong and Page (2003) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นภาวะที่แสดงออกถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมเป็นแบบอย่างในการมีสมดุลของชีวิตส่วนตัวชีวิตการทำงาน และคอยกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำตาม สอดคล้องกับการศึกษาของ Panomrit and Pitaksongkram (2021) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ เป็นลักษณะที่เน้นการปฏิบัติเพื่อเป็นแบบอย่าง ให้ความสำคัญด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่งเสริมทีมให้ได้รับการพัฒนา ตลอดจนทำให้ตนเองและสมาชิกในทีมเกิดสุขในการปฏิบัติงาน

ขณะเดียวกันการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ เพราะภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นจุดเริ่มต้นของภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่จะเกิดขึ้นในตัวบุคคล และการพัฒนาให้สมาชิกในองค์กรเกิดภาวะผู้นำใฝ่บริการนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง แต่สามารถเกิดขึ้นได้กับสมาชิกในองค์กรทุกคน (Patterson, 2003) ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการต้องเริ่มต้นที่การพัฒนาตนเอง การไม่หยุดนิ่งในการพัฒนาตนเอง การจัดรูปแบบการบริการต่าง ๆ

เพื่อก่อให้เกิดการบริการที่มีประสิทธิภาพ ต้องได้จากการศึกษาค้นคว้า วิจัย การสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ในการให้บริการแก่ผู้รับบริการและสมาชิกในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น ต้องเป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เคารพในความเป็นปัจเจกบุคคล สร้างสรรค์การทำงานเป็นทีม กำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ การดูแลผู้รับบริการให้ได้ประโยชน์สูงสุด และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Dierendonck and Nuijten (2010) ที่บอกว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กรทุกคน มุ่งเน้นการสร้างเสริมพลังอำนาจ ความรับผิดชอบ การมีจิตบริการ ความจริงใจ ตลอดจนคอยเป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือสมาชิกในองค์กรในการพัฒนาตนเอง นอกจากการสร้างเสริมพลังอำนาจให้กับสมาชิกในองค์กรเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้ว ยังคอยสนับสนุนให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมของตนเองให้ดีขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรอีกด้วย (Liden et al., 2008)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ซึ่งสามารถพัฒนาให้เกิดได้ในสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยคุณลักษณะที่สำคัญ 16 คุณลักษณะ สอดคล้องกับการศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการในโรงพยาบาลเอกชนของ Chantaradecha et al. (2014) พบว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ต้องเน้นในเรื่องของความรักในการบริการ การนอบน้อมถ่อมตน การมีวิสัยทัศน์ การสร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมพลังอำนาจให้เกิดขึ้นในตนเอง การสร้างประชาคม และการตระหนักรู้ในตนเอง

การพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการให้เกิดขึ้นในองค์กรพยาบาล ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภาการชาดไทย ต้องเริ่มต้นที่ตนเอง โดยสมาชิกในองค์กรต้องทำความเข้าใจกับคำว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการก่อน แล้วแสวงหาความรู้ เปิดมุมมอง เปิดใจ ปรับทัศนคติของตนเอง มองข้อผิดพลาดเป็นโอกาสในการพัฒนา นอกจากนี้ การได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการจากองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ โดยองค์กรต้องเปิดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ให้อิสระทางความคิด สร้างแรงจูงใจ พร้อมทั้งให้ความสำคัญในทุก ๆ กิจกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรไม่ตำหนิ หรือกล่าวโทษ (no blame culture) ให้เกิดความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาในที่ทำงาน (psychological safety workplace) วางแผน และสร้างกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำใฝ่บริการให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกระดับ สร้างแรงจูงใจ ให้รางวัลผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการให้บริการ ส่งผลให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในองค์กร นอกจากนี้ ภาวะผู้นำใฝ่บริการยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร นำไปสู่การเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการ หน่วยงาน และองค์กรต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Chimplee et al. (2020) ที่ศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคเหนือ พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Viseschoochatkul and Nonthanathorn (2016) ที่ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำใฝ่บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของหอผู้ป่วย และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างมาตรวัดและประเมินภาวะผู้นำใฝ่บริการของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย เพื่อให้มีเครื่องมือวัดภาวะผู้นำใฝ่บริการของพยาบาลวิชาชีพตามบริบทขององค์กร

2. ควรมีการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรพยาบาลและพัฒนาศักยภาพพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล

3. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการกับตัวแปรอื่น ๆ เช่น ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ความผูกพันยึดมั่นองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

Ahmed, S., Akkadechanunt, T., & Chontawan, R. (2015). Servant leadership of head nurses and job satisfaction among staff nurses in Medical College Hospitals, Dhaka, the people's republic of Bangladesh. *Nursing Journal, 42*(Special), 136-148.

Chantaradecha, C., Supparerkchaisakul, N., Jongwisan, R., & Chaijukul, Y. (2014). The servant leadership in the private hospitals: A conceptualization and scale development. *Journal of Behavioral Science, 20*(2), 1-18.

Chimplee, W., Abhicharttibutra, K., & Chitpakdee, B. (2020). Head nurses' servant leadership and registered nurses' work engagement, Regional hospital, Northern region. *Nursing Journal*, *47*(1), 361-373.

Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2010). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology, 26*(3), 249-267.

Greenleaf, R. (1970). *The servant as leader. Indianapolis*, IN: Robert K. Greenleaf Center.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.

King Chulalongkorn Memorial Hospital. (2023). *King Chulalongkorn Memorial hospital statistics 2023*. Medical Records and Statistics Division.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly, 19*(2), 161-177.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic enquiry.* Beverly Hill, CA: Sage.

O'Brien, M. E. (2010). *Servant leadership in nursing: Spirituality and practice in contemporary health care.* Jones & Bartlett Publishers.

Oumtanee, A. (2016). *Qualitative research for nursing* (3rd ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Printing Houes.

Panomrit, S., & Pitaksongkram, P. (2021). The servant leadership development: The management direction of the nursing organization. *Nursing Journal of the Ministry of Public Health*, *21*(3), 202-210.

Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model.* Regent University.

Pookboonmee, R. (2024). *Core competencies of nursing and midwifery professionals in the health care system and the concept of developing professional competencies in the skills range for nurses (Entrustable Professional Activities for Nurses: EPAs).* Retrieved from https://shorturl.asia/VkWK7

Prachusilpa, G. (2020). *Nursing management and leadership*. Bangkok: Chulalongkorn University Printing Houes.

Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 22*(2), 76-83.

Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership 1*(1), 25-30.

Thai Red Cross Society. (2025). *The fundamental principles of the international red cross and red crescent movement*. Retrieved from https://english.redcross.or.th/principles/

Urwongse, K. (2019). Focus group discussion: Effective qualitative data collection technique. *STOU Educational Journal, 12*(1), 17-30.

Viseschoochatkul, N., & Nonthanathorn, P. (2016). The influence of servant leadership and organizational citizenship behavior on effectiveness of patient units as perceived by registered nurses, Pramongkutklao hospital. *The Association of Researchers of Thailand the Association of Researchers of Thailand, 21*(3), 75-85.

Wong, P. T., & Page, D. (2003). Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile. In *Proceedings of the servant leadership research roundtable* (Vol. 1, No. 11, pp. 1-13).