

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาระดับความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศและการจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ในภาคใต้ และได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลโดยสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) ผู้วิจัยได้รวบรวมสาระสำคัญที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดของความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
2. องค์ประกอบของความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
 - 2.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล
 - 2.2 การสร้างแรงตึงเครียดเพื่อการสร้างสรรค์
 - 2.3 การเรียนรู้และการใช้จิตใต้สำนึก
3. การจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
 - 3.1 บทบาทผู้ออกแบบ
 - 3.2 บทบาทผู้สอน
 - 3.3 บทบาทผู้อำนวยการความสะดวก

1. แนวคิดของความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

ความเป็นเลิศ (mastery) มาจากภาษาสันสกฤตว่า Mah แปลว่า ยิ่งใหญ่กว่า คำนี้ถูกนำไปใช้แสดงความยิ่งใหญ่ เช่น มหาราช ซึ่งภาษาละติน หมายถึง ความยิ่งใหญ่เหนือบุคคลอื่น ในปัจจุบันใช้ในความหมายที่แสดงถึงความสามารถ ความเชี่ยวชาญเหนือบุคคลอื่น ๆ เป็นคนที่มีความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองมีการคิดเชิงระบบและเรียนรู้ตลอดชีวิต (Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith, 1994) แต่ความเป็นเลิศที่ใช้ในความหมายของการบริหารจัดการ มิได้หมายถึงเหนือหรือเด่นกว่าบุคคลอื่น แต่สื่อถึงทักษะในการผสมผสาน การทำงานกับความรู้ที่ดี มีการขยายหรือเพิ่มระดับความสามารถในการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพทั้งด้านส่วนตัวและวิชาชีพ กระบวนการที่ทำให้บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ มีความสามารถขยายขีดความสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างมีคุณภาพ มีการเรียนรู้และฝึกฝนตลอดชีวิต รวมทั้งพัฒนาด้านจิตใจ โดยมองเห็นความเป็นจริงและมีการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว เพื่อพัฒนางานในตนเองและวิชาชีพ บุคคลนั้นมักมีลักษณะกระตือรือร้น ใฝ่หาความรู้ด้านวิชาชีพและสาขาที่ตนเองสนใจ (Senge, 1990) บุคคลที่มีระดับความเชี่ยวชาญจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง มีคุณลักษณะ เป็นนายของตนเอง (ปัญญา, 2540; อกันตรี, 2541;

Senge, 1990) คือ มีความสามารถในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง ยอมรับความจริง สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ (อภันตรี, 2541) เป็นคนที่มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก (proactive) ที่สามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นเหนือกว่าคนทั่วไปในเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ (วรรณถ, 2540) การสร้างพลังแห่งตนเกิดจากการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ของตนเองและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายกับบุคคลอื่น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการเพิ่มศักยภาพของคน (วิจารณ์, 2545) ในการผลักดันให้เกิดความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศขึ้นในองค์กร ต้องอาศัยการจัดการของผู้บริหารหลายประการที่เด่น ๆ คือ มีคุณลักษณะสามารถออกแบบตอบรับวิสัยทัศน์ มีการสอน ชี้แนะ รวมทั้งต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน รวมทั้งต้องมีการสนทนาและการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ สิ่งที่สำคัญต้องสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากร ทัศนคติในการคิดอย่างมีเหตุผล (Senge ,1990) บุคคลที่มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีเป้าหมายในการดำรงชีวิต
2. มีวิสัยทัศน์ส่วนตนที่สามารถปฏิบัติได้
3. ยอมรับภาวะปัจจุบันของตนเอง
4. สร้างพันธะผูกพันที่เป็นแรงกระตุ้นให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ของตนเองได้
5. มีความสามารถขยายขีดความสามารถของตนเอง
6. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
8. มีกระบวนการคิดสร้างสรรค์

ความสำคัญของความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

องค์กรมีบุคลากรจำนวนมาก การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ในยุคปัจจุบันต้องมีการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในการบริหารเป็นสิ่งที่มีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรได้อย่างชัดเจน ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศมีความสำคัญ 2 ด้านดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร บุคคลเป็นทรัพย์สินล้ำค่าขององค์กรและเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ซึ่งมีความสำคัญมากในการปฏิบัติงานทุกประเภทแม้ปัจจุบันเทคโนโลยีและวิทยาการต่าง ๆ ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วก็ตาม บุคคลก็ยังคงเป็นปัจจัยที่มีค่าและมีความสำคัญยิ่งในการทำงาน จากการศึกษาของปัญญา (2544) เรื่องการศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชน : กรณีศึกษาธนาคารออมสินกับบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด พบว่าการสร้างให้เกิดองค์การการเรียนรู้ บุคลากรในองค์กรต้องมีความตระหนัก เห็นคุณค่าการเรียนรู้ 3 ใน 8 ประเด็น พบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้อาวุโสต้องมีการเปิดใจกว้าง ยอมรับความผิดพลาด เน้นให้การเรียนรู้กับการทำงานเป็นเรื่องเดียวกัน ซึ่ง

สอดคล้องกับแนวคิดของเซงเก้และคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่กล่าวถึงการบริหารงาน ในยุคปัจจุบันที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลรายบุคคล ดังที่ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการมีตัวชี้วัดความสำเร็จด้านบุคคล ซึ่งต้องมีผลงานคุณภาพและการจัดการความรู้ของตนเอง อนาคตองค์การจะมีขนาดเล็กลง ดังนั้น บุคคลต้องมีความมุ่งมั่นสู่ ความเป็นเลิศ มีการพูดคุยสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการลดความครอบงำแนวความคิดของผู้อื่น เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวางทำให้มีการรวมพลัง ของกลุ่ม (Senge, Kleinner, Roberts, Ross & Smith, 1994)

การบริหารงานในปัจจุบัน เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพรายบุคคล (personal productivity) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการกระทรวงสาธารณสุข (พ.ศ. 2545-2550) มียุทธศาสตร์ 7 ข้อ ข้อที่ 4 เรื่องการทบทวนระบบการบริหารงานบุคคลและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทน ได้กล่าวถึงทุกหน่วยงานต้องจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ ยึดวิสัยทัศน์ ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการสร้างเจ้าหน้าที่ให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพ (knowledge worker) เพื่อให้เกิดความรอบรู้เกี่ยวกับภารกิจงานในด้านต่างๆ เปิดโอกาสให้ได้รับการศึกษา แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานรวมทั้งจัดทำเป้าหมายการทำงาน ชีตความสามารถและการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีหลักการ 1 ใน 8 ที่กล่าวถึงส่วนราชการต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยคณะผู้ประเมินที่อิสระ ถ้าหน่วยงานใดให้บริการได้อย่างมีคุณภาพหรือสามารถเพิ่มผลงานได้โดยไม่เพิ่มค่าใช้จ่าย ก็จะได้รับ การจัดสรรเงินพิเศษหรือเงินรางวัลเพิ่มประสิทธิภาพ สื่อนี้ให้ทราบถึงบุคลากร จำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพและมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน

2. ความสำคัญต่อบุคลากร บุคคลเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีค่าในองค์การ ที่ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคคลที่มีคุณภาพสามารถนำเทคโนโลยี และสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและเพื่อความอยู่รอดขององค์การ จากการศึกษาของสุพัตรา (2543) พบว่าความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของบุคคลทำให้บุคคลนั้นมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและชัดเจนในเป้าหมายในชีวิตของตนเองสามารถที่จะกำหนดวิถีชีวิตของตนเองได้ มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตของเขา กำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองได้อย่างสอดคล้องกับความจริง ดังนั้นความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศช่วยให้บุคคลไม่ทอดทิ้งที่จะผลักดันตนเองสู่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล แม้ว่าวิสัยทัศน์นั้นจะยากและเป็นไปไม่ได้ ผู้บริหารจำนวนมากสร้างคุณค่าเพิ่มจากศักยภาพเดิมของตนเองทั้งการเรียนรู้และการปฏิบัติ ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ตีคุณค่าเหนือทรัพยากรอื่นใด ๆ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีการสร้างรักษาและทะนุบำรุง ให้สามารถสร้างคุณประโยชน์แก่ตนเองแก่หน่วยงานและองค์การรวมทั้งวิชาชีพของตนเอง (พวงรัตน์, 2546) ผู้บริหารต้องคำนึงคนในองค์การเป็นสินทรัพย์ (as sets) มีค่าใช้จ่าย (cost) มิฉะนั้นจะเกิดการลดสวัสดิการเงินเดือนของคนก่อให้เกิดองค์การ.ได้แต่ร่างกาย (competency) แต่มิได้แรงใจหรือพันธะผูกพัน (commitment) ซึ่งการลงทุนในคนก็เหมือนกับการลงทุนในเครื่องจักรแต่ต่างกันว่าที่คุณค่าของคนเพิ่มขึ้นตามเวลาในขณะที่

เครื่องจักรจะเสื่อมสภาพตามกาลเวลา (พิเชฐ, 2548)

ปัจจัยส่งเสริมความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้องค์กรพัฒนาซึ่งแบ่งได้ 3 ด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยด้านองค์การ เช่น การบริหาร นโยบาย ปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ การบริหารจัดการ การยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงมากเนื่องจากภาวะทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม กล่าวได้ว่าผู้บริหารปัจจุบันมักเป็นผู้นำในทุกเรื่อง ผู้ปฏิบัติงานก็มักคิดเช่นนี้ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพัน และมีพันธะในองค์การน้อย แต่บทบาทผู้บริหารในอนาคตต้องมีการพัฒนาบุคลากร ที่สร้างทีมให้เกิดการสานวิสัยทัศน์ในงานใหม่ ๆ (Senge, 1990)

2. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร เช่น ภาวะผู้นำ ระดับความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ประสบการณ์ การศึกษา คุณลักษณะเฉพาะ

3. ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร บุคลากรต้องมีการพัฒนาวิสัยและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองทั้งด้านร่างกาย ด้านสติปัญญา ความรู้ จิตใจและอารมณ์ โดยการเรียนรู้และการใช้จิตสำนึกและจินตนาการในการเข้าไปสร้างสรรค์ออกมาให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญสูง นอกจากนี้ต้องมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่น มีความรับผิดชอบสูง สามารถเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตนเอง กำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และสามารถนำความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ไปประยุกต์ใช้กับการทำงานอยู่เสมอ ที่สำคัญคือ ต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีม

ผู้บริหารยุคใหม่ที่จะสร้างให้เกิดองค์การการเรียนรู้ต้องเป็นศูนย์รวมขององค์การและมีความสำคัญมากกว่าการแก้ปัญหาหรือการทำงาน นั่นคือ ต้องมีบทบาท 3 บทบาท ได้แก่ ผู้ออกแบบ (designer) ผู้สอน (teacher) ผู้อำนวยการความสะอาด (stewards) เป็นผู้นำในการขยายขีดความสามารถด้านต่างๆในองค์การ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเพิ่มการสอนแนวคิดใหม่ๆ กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้สิ่งที่สำคัญคือต้องมีความคิดที่ดีมีจุดยืนบุคลากรที่ดีการเรียนรู้ต้องสามารถใช้เครื่องมือและเทคนิคในการแก้ไขปัญหาใ้มีมุ่งสร้างสรรค์แต่ฐานหรือโครงการใหม่เท่านั้น ผู้นำเสมือนนักสอน ช่วยเหลือทุกคนให้เข้าใจสถานการณ์อย่างถูกต้องซึ่งพร้อมเผชิญหน้าสามารถทบทวนความจริงได้ทั้ง 3 ระดับ คือ การพัฒนา รับผิดชอบ และเหตุการณ์

2. องค์ประกอบของความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหรือผู้ปวยเป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานพัฒนาตนเองของผู้บริหารในยุคปัจจุบันให้อย่างต่อเนื่องโดยไม่มีข้อจำกัด สร้างสรรค์องค์ความรู้ได้ และสามารถปรับใช้ความรู้ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงความสามารถในการบูรณาการองค์ความรู้ของตนกับของผู้อื่นเพื่อให้เกิดองค์การเรียนรู้ ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของบุคลากรในองค์การ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การสร้างแรงตึงเครียดเพื่อการสร้างสรรค์ การเรียนรู้และการใช้จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (personal vision)

วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง การมอง (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2530) เป็นความสามารถที่จะมองเห็นความต้องการ และมีทิศทางที่จะนำสู่ความสำเร็จ เป็นภาพอนาคตหรือภาพที่ปรารถนา (Bennis&Nanus, 1985) รวมทั้งเป็นกรอบของทิศทางที่จะนำไปสู่การตัดสินใจ (Barker, 1990; วีระวัฒน์, 2542) เปรียบเสมือนแผนที่ ที่บ่งบอกทิศทางที่จะก้าวเดินในอนาคต (ชัยรัตน์, 2541) วิสัยทัศน์ขององค์การเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีเป้าหมาย มีความมุ่งมั่น ภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์การ (Hitchcock, 1996)

คุณลักษณะที่สำคัญของวิสัยทัศน์มี 4 ประการ คือ 1) มุ่งเน้นอนาคต 2) เป็นภาพที่ควรจะเป็น 3) มีความเป็นเอกลักษณ์ และ 4) เป็นอุดมการณ์ของความเป็นเลิศ ซึ่งวิสัยทัศน์จะมีความแตกต่างจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่เป็นสิ่งบ่งบอกให้ทราบถึงเจตจำนงหรือสภาพที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์จะต้องคำนึงถึงอดีตและความเป็นจริงของปัจจุบันรวมถึงอนาคต (เรมวอล, 2544; Kouzes & Posner, 1995)

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เป็นความสามารถในการสร้างภาพขึ้นที่เกินกว่าความเป็นจริง ซึ่งเกิดจากกระบวนการคิดของบุคคลนั้น โดยเป็นอิสรภาพจากอิทธิพลอื่นๆ การที่หน่วยงานจำเป็นต้องให้บุคลากร มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เนื่องจากถ้ามีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ในบุคลากรทุกระดับ จะเกิดการร่วมมือกัน ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์การ

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล หมายถึง ความคาดหวัง ความปรารถนาของบุคคลนั้นที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นกับชีวิตของตนเอง ซึ่งครอบคลุมด้านหน้าที่การงาน ครอบครัว ตลอดชีวิตในบั้นปลายชีวิต วิสัยทัศน์ต้องมีการสร้างที่ชัดเจนโดยต้องตอบได้ว่าบุคคลนั้นมีสถานภาพอย่างไร สถานที่ใดต้องใช้เวลาานเท่าใดซึ่งต้องมีการถามตนเองหลาย ๆ ครั้งเพื่อทบทวนความคิดของบุคคลนั้น (Senge, 1990) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มีคุณสมบัติเป็นผู้นำและมีลักษณะผสมผสานความคิดสร้างสรรค์ รับรู้ปัจจัยสิ่งแวดล้อมด้านสถานการณ์ สามารถสังเคราะห์ข้อมูลในอดีต ปัจจุบันและอนาคตเข้าด้วยกัน (เรมวอล, 2544)

การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่ชัดเจนทำให้บุคคลนั้นมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้วิสัยทัศน์เป็นจริงซึ่งเป็นตัวเชื่อมของอดีต ปัจจุบัน และส่งผลถึงอนาคต มีทิศทางและกำหนดเวลารวมทั้งเป็นเครื่องจูงใจในการมุ่งมั่น ให้เกิดการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้เหมาะสม สอดคล้องกับเบนนิสและนันัส (Bennis & Nanus, 1985)อ้างตาม เรมวอล, 2544) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ที่ดีสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ตนเอง ก่อให้เกิดความสำคัญในตนเอง มีคุณค่า มีประโยชน์ต่อองค์การซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ และสามารถประกอบการตัดสินใจ การคิดริเริ่มการทำสิ่งต่างๆ ของบุคคลได้อย่างเหมาะสม องค์การมีบุคคลมากมายซึ่งต้องมีการทำงานร่วมกัน มีการติดต่อประสานงานตลอดเวลา ดังนั้นหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติต้องบริหารงานกับบุคลากรหลายระดับ ซึ่งบุคลากรในองค์การส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแบ่งได้ 2 ประเภทดังนี้

2.1.1 บุคคลที่มีความตั้งใจจริง และพร้อมที่จะปฏิบัติให้วิสัยทัศน์เป็นจริง (commitment) บุคคลประเภทนี้จะอุทิศเวลาให้กับหน่วยงาน มีความกระตือรือร้นตลอดเวลา มีความรับผิดชอบสูงส่วนใหญ่มีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2.1.2 บุคคลที่ทำตามคำสั่ง (compliance) บุคคลประเภทนี้ขาดความกระตือรือร้น มักทำตามความคิดของบุคคลอื่นหรือมักขอคำแนะนำจากบุคคลอื่น เป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของตนเอง ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ และคาดหวังว่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หากบุคคลนั้นไม่ได้คิดหรือกระทำสิ่งที่ขัดแย้งกับผู้บริหาร

การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Senge, Kleinner, Roberts, Ross & Smith, 1994) ได้กล่าวว่า ต้องมีการเตรียมตัวให้สุกสลายก่อน โดยการนั่งคิดทบทวนความคิดของตนเองซึ่งอาจเขียนความคิดของตนเองในกระดาษ พิมพ์ในคอมพิวเตอร์หรืออะไรก็ได้ที่ท่านชอบด้วยความคิดที่เชื่อมั่นว่าไม่มีอะไรที่เป็นไปไม่ได้ถ้าตนเองมีทัศนคติและความมุ่งมั่นปรารถนาจะทำสิ่งนั้นๆ ในอนาคต การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ควรกระทำในสถานที่ส่วนตัว ซึ่งอาจเป็นอย่างไรก็ได้ตามที่แต่ละคนต้องการ โดยมีความเงียบสงบและตนเองผ่อนคลาย หรืออาจมีดนตรีบรรเลงก็ได้ สิ่งที่สำคัญคือ ต้องมีเวลาในการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล โดยไม่ควรมีอะไรขัดขวางซึ่งบางครั้งอาจใช้เวลาเป็น ชั่วโมงหรือเป็นวัน

ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

ขั้นที่ 1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลควรสร้างบนพื้นฐานความจริงที่มีเหตุมีผล โดยเริ่มทบทวนความคิดของตนเองว่ามีเป้าหมายที่จะทำอะไร ชอบทำอะไร ทำไม ถ้าชอบสิ่งนั้นให้เหตุผลในการมุ่งสู่สิ่งนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับคูซและโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1995) กล่าวว่ากระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลควรมีการทบทวนเรื่องในอดีตโดยคำนึงถึงเหตุการณ์ที่สำคัญ มีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง

ขั้นที่ 2 ทบทวนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล มีการทบทวนตนเองถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เพื่อค้นหาคำตอบนั้นโดยใช้เหตุผลในการทบทวน กำหนดสิ่งที่ต้องการโดยถามตัวเองหลายๆ ครั้ง เพื่อค้นหาเหตุผลของคำตอบนั้นๆ การทบทวนถึงความต้องการของตนเองนั้นบางครั้งอาจไม่สามารถทำได้ในการทำงาน ซึ่งบางคนกลัวว่า วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของตนไม่เหมาะสมกับองค์กร แม้แต่ความคิด อาจมีผลต่อตำแหน่งและหน้าที่การงานทัศนคติของหลายๆ คน มักมาจากวิสัยทัศน์หรือความมุ่งหวังในอนาคตของตนเอง

ขั้นที่ 3 บรรยายวิสัยทัศน์ของตนเอง คือ ตอบคำถามที่ได้ตั้งไว้โดยใช้พื้นฐานความเป็นจริงในปัจจุบัน และสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในเวลาอันใกล้ ถ้าไม่ใช่เป็นสิ่งที่ท่านต้องการ ให้สร้างความรู้สึกลึบระในการเลือกวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลซึ่งจะมีภาพสมบูรณ์ในสิ่งที่วาดไว้ และมีความสมบูรณ์ในวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล นั้นๆ โดยอาจกระทำดังนี้

1) จินตนาการถึงเหตุผล ภาพลักษณ์ของตนเอง ทบทวนถึงความจริงในชีวิตที่ท่านคาดหวังในส่วนลึกกว่าชอบอะไร เหตุผลชัดเจน สิ่งที่ต้องทำเพื่อมุ่งสู่สิ่งนั้นหรือต้องการพัฒนา

คุณภาพเรื่องอะไร

2) ความสามารถที่เป็นจริงได้ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลต้องใช้อะไรในการปฏิบัติให้สำเร็จ

3) บ้าน ปัจจุบันท่านมีที่พักอาศัยลักษณะใด สิ่งแวดล้อมมีสภาพที่เหมาะสม และเอื้อประโยชน์ต่อชีวิตประจำวันของตนเองหรือไม่ อนาคตมีความต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

4) สุขภาพ ท่านจะรักษาสุขภาพอย่างไร มีการออกกำลังกาย เล่นกีฬา หรือวิธีการใดที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย

5) การติดต่อสื่อสาร ท่านมีสัมพันธภาพแบบใดกับเพื่อน ครอบครัวและบุคคลอื่นๆ มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

6) การทำงาน ท่านมีความคิดอย่างไรในวิชาชีพ หรือตำแหน่งปัจจุบัน มีผลกระทบอะไรบ้างที่มีต่อตนเอง

7) งานอดิเรก ทบทวนว่าท่านชอบสร้างสรรค์งานหรือชอบเรียนรู้ด้วยตนเอง ชอบการท่องเที่ยว การอ่านหนังสือ หรือกิจกรรมอื่น ๆ

8) ชุมชน วิสัยทัศน์เกี่ยวกับชุมชนหรือสังคมที่ท่านพักอาศัย มีความคาดหวังสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับตนเองอย่างไร

9) อื่นๆ ท่านมีความต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในชีวิตอย่างไร มีการปรับเปลี่ยนอย่างไร

10) เป้าหมายชีวิต จินตนาการถึงเป้าหมายของชีวิต สิ่งที่คุณเองมุ่งหวังในชีวิต
ชั้นที่ 4 อธิบายและขยายข้อมูลวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ทบทวนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วเขียนตามขั้นตอนที่ 3 โดยมีทบทวนซ้ำๆ หลายครั้งเพื่อความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของตนเอง

ผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้มักต้องการบุคคลที่มีวิสัยทัศน์แบบมุ่งมั่น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับเซงเก้ (Senge, 1990) กล่าวว่า ผู้บริหารในองค์การควรสร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ให้อยู่ในระดับผูกพันมากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติ การลดการควบคุมโดยใช้การติดต่อสื่อสาร มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดอิสระทางความคิดอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหารต้องเต็มใจรับฟังความคิดเห็น ความรู้สึกต่างๆ ของบุคคลทุกคนในองค์การรวมทั้งเปิดกว้าง หรือการให้อิสระทางความคิด

หัวหน้าหรือผู้ป้วยที่มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลจะมีคุณลักษณะที่มีความกล้าในการตัดสินใจสนใจสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ มีความพยายามปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์รวมทั้งเกิดการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หัวหน้าหรือผู้ป้วยควรมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเพื่อสร้างทิศทางและเป้าหมายของตนเองซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ จากสิ่งรอบข้างตนเองและภายนอกองค์การซึ่งอาจเรียนรู้จากการอ่าน การฟัง การสังเกตสิ่งแวดล้อม ซึ่งหัวหน้าหรือผู้ป้วยที่มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเมื่อเปรียบเทียบกับสภาพเป็นจริงในปัจจุบันทำให้เกิดการรับรู้ช่องว่างของความแตกต่างเรียกว่า ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์

2.2 การสร้างความตึงเครียดเพื่อการสร้างสรรค์

เซงเก้ (Senge, 1990) กล่าวว่า การสร้างความตึงเครียดเพื่อการสร้างสรรค์ (holding creative tension) คือการที่บุคคลนั้นมีวิสัยทัศน์ส่วนตนที่มีความแตกต่างกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันซึ่งความจริงเป็นการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อสิ่งแวดล้อมประกอบด้วยหลายองค์ประกอบทั้งปัจจัยภายนอกและภายในของบุคคลนั้น ปกติจะก่อให้เกิดความเครียดขึ้นได้ถ้าความแตกต่างนั้นมีมาก อาจมีการปรับเปลี่ยน โดยการปรับลดวิสัยทัศน์ส่วนตนลง หรือสร้างแรงกระตุ้นในการมุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์ บุคคลทั่วไปมักเกิดความเครียด หรือความอึดอัด แรงตึงเครียดเป็นพื้นฐานของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนพลังอำนาจ ผู้นำที่ดีต้องมุ่งสู่เป้าหมายพร้อมกับผู้ปฏิบัติ แต่บุคคลที่มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศจะสามารถสร้างความเครียด เป็นแรงผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์แก่ตนเองได้ เป็นพลังด้านบวกแก่ตนเอง เปรียบเสมือนการดึงยางยืดด้วยมือทั้งสองข้างแรงตึงระหว่างวิสัยทัศน์ กับสภาพความเป็นจริง เมื่อเกิดช่องว่างมากก็มีทางเลือกสองทาง คือลดมือด้านบนลงนั่นคือ ปรับลดวิสัยทัศน์ ถ้าเลื่อนมือด้านล่างขึ้นเพื่อลดแรงตึงนั่นคือการกระตุ้นตนเองในสภาพปัจจุบันให้มุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์ ดังรูป

ภาพที่ 1 ความตึงเครียดเพื่อการสร้างสรรค์ (Senge, 1990 p.151)

แรงตึงเครียดเพื่อการสร้างสรรค์ ในความเป็นจริงถ้าบุคคลนั้นมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลคู่กับการตระหนักถึงสภาวะปัจจุบันหรือสภาพความเป็นจริงจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มากกว่าแต่ต้องยอมรับว่าความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์นี้ จะสัมพันธ์กับสภาวะทางอารมณ์และความรู้สึกของบุคคลนั้นได้ เช่น เกิดความท้อแท้ เสียใจหรือมีความกังวล ซึ่งสิ่งนี้เรียกว่า ความตึงเครียดทางอารมณ์ (emotional tension) ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านลบ แต่ถ้าเกิดความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ แรงผลักดันนั้นจะก่อให้เกิดความพากเพียรพยายามและอดทน ถ้าเกิดความล้มเหลวก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้ว่า บุคคลนั้นประเมินสภาพความเป็นจริงไม่ถูกต้อง แรงผลักดันนี้สามารถเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลไปสู่ความเป็นจริงได้อย่างถูกต้อง (อกันตรี, 2541) ซึ่งสิ่งที่

สำคัญของแรงตึงเครียดเพื่อการสร้างสรรค์คือต้องมีความเข้าใจในสภาพความเป็นจริง การยึดมั่นต่อความจริงโดยการใช้ข้อมูลเพื่อการคิดและตัดสินใจ

สภาพความเป็นจริง (current reality) ความเป็นจริงหมายถึง ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกและส่วนรวมหลายๆสิ่งรวมกันหลายหลากหลายรูปแบบ การติดต่อสัมพันธ์ การให้รูปแบบหรือปัจจุบัน เกิดจากการตระหนักรู้และการรับรู้ในภาพรวมของบุคคลและสิ่งที่กระทำเหมือนเป็นสิ่งที่ปัจจุบันที่มีผลต่อรอบๆตัว ไม่เฉพาะที่เป็นสิ่งที่สัมผัสได้เท่านั้น สภาพความเป็นจริง เป็น สถานภาพที่แท้จริงในปัจจุบัน ซึ่งต้องทราบถึงพื้นฐานเบื้องต้นของตนเอง ที่มงาน และองค์การว่ารู้หรือไม่รู้อะไร มีจุดแข็ง จุดอ่อนด้านใด วิเคราะห์ให้เกิดการตระหนักรู้อย่างถ่องแท้ เราจึงจะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองและองค์การได้เหมาะสม

การยึดมั่นต่อความจริงโดยการใช้ข้อมูลเพื่อการคิดและตัดสินใจ (commitment to the truth) ในการทำงานบุคลากรต้องมีการใช้ข้อเท็จจริง ข้อมูลในการคิดวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจ ถ้าสามารถทำอย่างสม่ำเสมอจะทำให้เกิดระบบการคิดการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง ทราบสถานภาพปัจจุบันของตนเองและองค์การ ซึ่งบุคลากรต้องมีการใช้ข้อมูล ข่าวสาร องค์ความรู้ ภูมิปัญญา เป็นองค์ประกอบสำคัญในการคิดหรือตัดสินใจ (เดซัน และกานต์สุดา, 2545) ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ จำเป็นต้องมีความชัดเจนของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและมีการสร้างและตึงเครียดเพื่อการสร้างสรรค์ รวมทั้งการคิดเชิงระบบซึ่งจะต้องมองโลกแบบองค์รวม ต้องมีการการปรับเปลี่ยนจิตใจ (a shift of mind) เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองโลกแบบภาพรวม เปลี่ยนจากการมองว่าบุคคลเป็นคนเพื่อในการทำงานเป็นการมองว่าบุคคลเป็นผู้กระตือรือร้นในการปรับปรุงการทำงานเปลี่ยนจากการคิดแบบตั้งรับเป็นการคิดเชิงสร้างสรรค์ หรือเชิงรุกเพื่อแก้ไขปัญหา

2.3 การเรียนรู้และการใช้จิตใต้สำนึก

การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการเรียนรู้ ทักษะและทัศนคติ เนื่องมาจากการฝึกฝนหรือประสบการณ์ของบุคคลแต่ละบุคคล ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ก่อให้เกิดการปรับตัวทั้งด้านส่วนตัว สังคม สิ่งแวดล้อมเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตในภาวะปัจจุบัน ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหรือผู้ป้วยใน หรือผู้ป้วยเน้นที่มีการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อให้เกิดการสร้างความรู้ในระดับบุคคล

ในการเรียนรู้สิ่งที่สำคัญ คือความทรงจำ หรือความรู้ซึ่งความรู้เป็นสิ่งที่ได้รับการตีความ วิเคราะห์ ตรวจสอบทำความเข้าใจในข้อมูลที่มีในแหล่งต่างๆ และต้องใช้ความเข้าใจมากกว่าความจำในข้อมูลข่าวสารต่างๆ

จากการสำรวจการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในสหรัฐอเมริกาโดย Delphi (อ้างในบดินทร์, 2548) พบว่า ความรู้ส่วนใหญ่ในองค์การอยู่ที่คนร้อยละ42 เอกสารร้อยละ26 เอกสารรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ร้อยละ 20 และฐานข้อมูลกลางขององค์การในระบบอินทราเน็ตร้อยละ12 ผลสำรวจดังกล่าวเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับการบริหารในองค์การของประเทศไทยซึ่ง

ได้จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างนักวิชาการและกลุ่มผู้บริหารเสียงส่วนใหญ่ กล่าวว่า ความรู้ น่าจะอยู่ที่ตัวคนร่วมร้อยละ 70-80 ดังนั้นการเรียนรู้ระดับบุคคลและการเรียนรู้เป็นทีมเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่งว่าทำอะไรเพื่อให้ความรู้เหล่านี้มีการขยายผล มีการเรียนรู้ มีการถ่ายทอด มีการแบ่งปันกันระหว่างบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สูญหาย และนำไปสู่การสร้างฐานความรู้ที่เข้มแข็ง และสร้างสรรค์ผลงานที่ก่อให้เกิดพลังและประโยชน์ทั้งต่อตนเองและองค์การอย่างแท้จริง โดยมีวิสัยทัศน์ขององค์การเป็นเป้าหมายร่วมกัน

การเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับกลุ่มเป็นหัวใจที่สำคัญขององค์การเพราะเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาสู่องค์การการเรียนรู้ซึ่งบุคคลต้องมีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ มีการแสวงหาความรู้และมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เทคนิคที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ระดับบุคคลมี 4 เทคนิคดังนี้

2.3.1 ความรู้ที่มีในตนเอง (self knowledge) เป็นการเรียนรู้ศักยภาพในการเรียนรู้ของตนเอง โดยมีการประเมินความสามารถของตนเอง ในเรื่องความรู้ความสามารถ ทัศนคติของตนเอง และวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

2.3.2 การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (learning to learn) เป็นเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ มีการวิเคราะห์ตนเองโดยค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง มีการตั้งสมมุติฐาน แล้วตัดสินใจเพื่อกำหนดทางเลือกและแนวทางการเรียนรู้ของตนเอง

2.3.3 การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (problem oriented learning) เป็นการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้นจริงซึ่งมักเกี่ยวข้องโดยตรงจากการทำงาน การเรียนรู้เกิดขึ้นในงานซึ่งปัญหาเป็นตัวกำหนดให้บุคคลนั้นเรียนรู้ในเรื่องนั้น ๆ

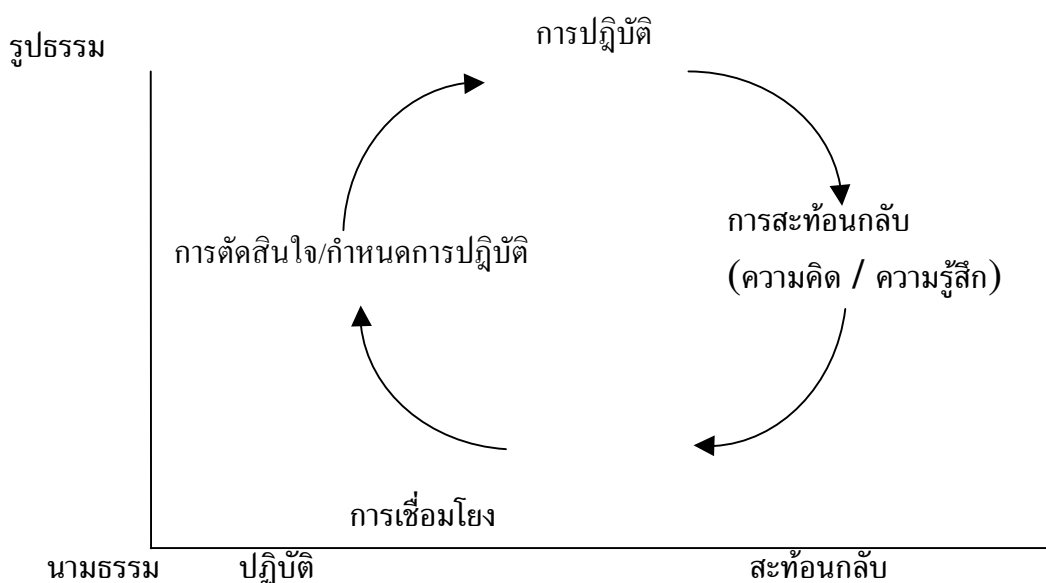
2.3.4 การใช้การเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (methodical) เทคนิคการเรียนรู้นี้ได้แก่ การเรียนรู้จากการเข้าอบรม การสัมมนา การศึกษาต่อเนื่อง

การเรียนรู้ที่สำคัญต้องประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ศักยภาพการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับกลุ่มหรือระหว่างบุคคลเป็นลักษณะการเรียนรู้ร่วมกันอย่างทั่วถึง มีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ มีความเป็นพลวัตอย่างต่อเนื่อง และต้องเป็นองค์การผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สั่งสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีการและระบบงานขององค์การไปพร้อม ๆ กัน มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต ผลลัพธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ การสร้างผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์หรือองค์ความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการขององค์การนั้น รวมทั้งการสร้างคนอันได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์การเป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการโดยอาศัย การทำงานเป็นฐาน ซึ่งจะได้ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ (corporate culture)

อย่างไรก็ตามแม้้องค์การจะทราบว่าคุณมรู้และการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญแต่ในทางปฏิบัติหลายองค์การยังไม่สามารถนำทฤษฎี เครื่องมือ และวิธีการเชิงปฏิบัติไปประยุกต์ใช้ให้เกิด

องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากยังไม่มี ความชัดเจนในหลักการ และวิธีการนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จ สำหรับประเทศไทยในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพ เริ่มมีการ ตื่นตัวและเริ่มต้นกระบวนการด้วยการใช้กิจกรรมเป็นเครื่องมือ อาทิเช่น กิจกรรมกลุ่ม QC (quality of control) มหกรรม TQM (total quality management) กลุ่มพัฒนางาน การประเมิน ตนเองและการเปรียบเทียบ (self assessment and benchmarking) ทีมสหสาขาวิชาชีพดูแลผู้ป่วย (patient care team) และการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (child centered education)

รอส สมิทและโรเบิร์ต (Ross, Smith & Roberts, 1994) ได้กล่าวถึงวงจรการเรียนรู้ ของบุคคล จะมีการเคลื่อนไหวเป็นวงจรโดยกลับมาที่เดิมคล้ายกับวงจรแพชชั่น คือ เป็นการ หมุนเวียนระหว่างการปฏิบัติ การสะท้อนกลับ การกระทำและการตอบสนอง ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 วงจรการเรียนรู้ของบุคคล (Senge, 1990 p.60)

วงจรการเรียนรู้ดังรูปที่ 4 เป็นกระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานที่ทำให้มีการ พัฒนาวิธีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นที่การปฏิบัติ เป็นการเรียนรู้โดยการลองผิดลอง ถูก ก่อให้เกิดผลย้อนกลับหรือประสบการณ์ ต่อมาเป็นการนำความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้มา วิเคราะห์ ทำความเข้าใจ เป็นกระบวนการคิด เมื่อสรุปก็จะเกิดการตัดสินใจทางเลือก เข้าสู่วงจร การปฏิบัติใหม่อีกครั้งซึ่งขั้นตอนการปฏิบัติและการย้อนกลับเป็นขั้นตอนรูปธรรมหรือที่มองเห็น ได้ชัดเจนจากพฤติกรรม การปฏิบัติ แต่ขั้นตอนการคิดและการตัดสินใจเป็นขั้นตอนนามธรรม เป็นกระบวนการคิดในสมองของบุคคล การเรียนรู้มีการหมุนเวียนเป็นวงจรเสมอ ซึ่งมีการเคลื่อนไหว การกระทำและการกำหนดรูปแบบใหม่ ในที่สุดแล้วจะกลับมายังจุดเริ่มต้นดังภาพที่ 4 ซึ่งจะ หมุนเวียนระหว่าง การปฏิบัติและการคิดทบทวน การกระทำกับการตอบสนองซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ การปฏิบัติ (doing) เป็นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติงาน อาจมีการทดลองทำสิ่งใหม่ๆที่ยังไม่เคยทำแล้วมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการสร้างเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ อาจทำในโครง

การย่อย ๆ หรือโครงการนำร่องในหน่วยงาน ถ้าผลลัพธ์ล้มเหลวก็นับเป็นบทเรียน แต่กรณีประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับจะสามารถนำเสนอเป็นผลงานเชิงประจักษ์ของหน่วยงานได้ การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ก่อให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงานอย่างรวดเร็วซึ่งพยาบาลนับว่าเป็นนักปฏิบัติการความรู้ (knowledge worker) เนื่องจากคุณค่าของพยาบาลอยู่ที่ความรู้และทักษะการคิดวิเคราะห์ที่ส่งเสริมให้เกิดการดูแลผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย มิใช่เพียงแต่การพัฒนาทักษะด้านเทคนิคการพยาบาลเท่านั้น (มาริสสา, 2548) ดังนั้นผู้นำทางการพยาบาลจึงต้องมีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้

การเชื่อมโยงและการสะท้อนกลับ (reflecting) เป็นการเรียนรู้โดยการสังเกตความคิดและความรู้สึก โดยสะท้อนคิดจากประสบการณ์ หรือกรณีตัวอย่างของผู้อื่นแล้ว เกิดการไตร่ตรองคิดทบทวนก่อให้เกิดความคิดหรือตัวแบบที่สามารถนำไปปฏิบัติครั้งต่อไปได้เหมาะสม ได้แก่ การเรียนรู้การปฏิบัติงานพยาบาลที่ต้องใช้ทักษะ เช่น การใช้อุปกรณ์เครื่องช่วยชีวิตผู้ป่วย การให้สารน้ำ การช่วยฟื้นคืนชีพซึ่งต้องมีพยาบาลที่เลี้ยงเป็นต้นแบบ การดูงานนอกสถานที่ การหมุนเวียนการปฏิบัติงานในองค์การ ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการทำงาน ซึ่งปัญหาในการทำงานจะก่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น ในการพยาบาลอาจทำได้โดยการมอบหมายงานที่ทำทนายให้ปฏิบัติ การกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงาน การประชุมปรึกษาก่อน-หลังปฏิบัติงานประจำวัน (pre-post conference) การประชุมประจำเดือน การทำการทบทวนการดูแลผู้ป่วยในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ สามารถนำมาเลียนแบบดัดแปลงประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

การเชื่อมโยง (connecting) เป็นความคิดสร้างสรรค์และการกระทำที่สามารถปฏิบัติได้มีเหตุผลในการปฏิบัติ ขั้นตอนนี้สามารถค้นพบการเชื่อมต่อระหว่างการกระทำและพฤติกรรมรอบตัวเรา ถ้าเปรียบเทียบกับความคิดของนักวิทยาศาสตร์ก็จะเป็นช่วงของการตั้งสมมุติฐาน คิดถึงสิ่งที่เป็นไปได้ สิ่งที่ต้องการสุดท้ายของการทำงานที่คาดหวัง อะไรที่ไม่เข้าใจหรือต้องทำต่อ สุดท้ายต้องการอะไร

การตัดสินใจ (deciding) เป็นการตัดสินใจกำหนดการปฏิบัติ การเรียนรู้การตัดสินใจ โดยมีการวิเคราะห์ ทบทวนความคิดก่อให้เกิดการตัดสินใจจากประสบการณ์ รวมทั้งข้อตกลงข้างต้นแล้วเข้าสู่การปฏิบัติต่อไป

ยุคปัจจุบันนวัตกรรมการเรียนรู้ต้องสามารถนำมาใช้พัฒนางานและพัฒนาชีวิตประจำวันได้ มิใช่เพียงแต่เป็นการศึกษาเพื่อรู้เท่านั้น การเรียนรู้แบบใหม่นี้จะเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา มีความผูกพันกับงานประจำ โดยมักใช้ปัญหา ประสบการณ์เป็นหลักซึ่งก็คือมีความต้องการที่จะแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาสิ่งต่างๆให้ดีขึ้น ก่อให้เกิดแรงผลักดันในการเรียนรู้ มองเห็นมุมมองที่เป็นองค์รวม หมายถึง มุมมองของงาน ปัญหาชีวิตของบุคคลนั้นๆซึ่งจะทำให้เข้าใจถึงความสุขที่แท้จริงมีอยู่แต่ในงานเท่านั้น ดังที่ท่านพระพุทธทาสได้สอนไว้ ดังนั้นถ้าสามารถปรับ

เปลี่ยนวิธีการคิดนี้ได้จะทำให้บุคคลนั้นเกิดการใฝ่รู้ มีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ มีแรงผลักดันก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ (ประพันธ์, 2547)

ปัจจัยส่งเสริมการเรียนรู้ การเรียนรู้มีปัจจัย 5 ประการที่มีผลต่อการเรียนรู้ของบุคคลดังนี้

1. แรงจูงใจ (motivation) เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจของบุคคลที่ได้รับการตอบสนองการเรียนรู้หรือการกระทำสิ่งใดย่อมมีสิ่งที่มีมากระตุ้นให้เกิดความอยากทำหรืออยากเรียนรู้

2. ความแตกต่างของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ ได้แก่ อายุ ประสบการณ์ ความถนัด ความสามารถ

3. ความพร้อมของสภาพร่างกายและอารมณ์ของบุคคล ร่างกายที่สมบูรณ์จะทำให้การเรียนรู้ได้ผลดี ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้มาก

4. ความต้องการของบุคคล บุคคลต้องการทำสิ่งที่ต้องการทำหรือต้องการให้บรรลุสิ่งที่มุ่งหวัง เป็นแรงผลักดันที่สำคัญในการเรียนรู้

5. วัฒนธรรม การเรียนรู้มีปัจจัยที่สำคัญคือ ภูมิหลัง ค่านิยม ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในสังคมการเรียนรู้สม่ำเสมอให้เกิดการใช้จิตใต้สำนึกการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมักจำเป็นต้องมีการใช้มิติหนึ่งของจิตใต้นั้นคือการใช้จิตใต้สำนึก เพราะการกระทำในระยะแรกต้องมีการเรียนรู้และใช้เวลานาน เช่น การพูดกับผู้ป่วย การสอนสุขศึกษา การให้สารน้ำแก่ผู้ป่วย การเรียนรู้ในช่วงนี้ต้องใช้การเรียนรู้จากทฤษฎี ความพยายาม ทักษะและจิตสำนึก ต่อมาเมื่อมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจะกลายเป็นการปฏิบัติโดยการใช้จิตใต้สำนึก ในภาวะจิตใจที่สงบ หรือมีสมาธิจะก่อให้เกิดความสามารถกำหนดจุดรวมของวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน

การใช้จิตใต้สำนึก (subconscious) การใช้จิตใต้สำนึกเป็นการมุ่งความสนใจไปที่เป้าหมายที่ต้องการในลักษณะที่เป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จเป็นความปรารถนาระดับคุณค่าและแรงบันดาลใจ พลังดังกล่าวก่อให้เกิดการกระตุ้นจิตใต้สำนึก หรือที่เรียกว่า พลังอัตโนมัติในตัวบุคคลมาช่วยพลังปัญญาและทักษะในการทำงานของการรับรู้ปกติหรือจิตสำนึก ทำให้เกิดพลังทุ่มเทใจ ซึ่งสามารถทำในสิ่งที่ยากให้สำเร็จโดยไม่ต้องใช้การคิด การกระทำแบบเป็นลำดับขั้นตอน กิจกรรมทุกอย่างของบุคคลไม่สามารถทำได้เองในช่วงแรก เช่น การพูด การรับประทานอาหารร่วมกับการเดิน การวิ่ง ซึ่งต้องอาศัยการฝึกฝน การเรียนรู้ในระยะแรกทั้งนั้น ในระยะนี้ต้องใช้จิตสำนึก ความพยายามและเรียนรู้ทักษะของกิจกรรมดังกล่าวจนต่อมาเมื่อทำอย่างสม่ำเสมอเกิดเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึก ตัวอย่างการขับรถยนต์ ในระยะแรกที่ฝึกหัดเราจะเกิดความเครียดในการเรียนรู้ ต้องตั้งใจ และใช้ความพยายามในการฟังการปฏิบัติตามผู้สอน การพูดสนทนากับผู้อื่นจะทำได้ยากมาก แต่เมื่อขับอย่างสม่ำเสมอ 1-2 ปีต่อมา บุคคลนั้นก็สามรถขับรถโดยสามารถสนทนากับผู้ร่วมทางได้อย่างเป็นกันเอง จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง

3. บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

โรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพเป็นโรงพยาบาลที่มีการเปลี่ยนแปลงของปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้เกิดคุณภาพการปฏิบัติงานซึ่งต้องมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้น ซึ่งมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับพยาบาลวิชาชีพและผู้รับบริการมากที่สุด ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความคิดริเริ่ม มีการชี้นำ การวางแผนและมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความคาดหวัง การรับรู้ เพื่อเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน เพื่อให้หน่วยงานของตนเองมีประสิทธิภาพ (Steers & Black, 1994 อ้างตาม รวีวรรณ, 2545) บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการจัดการให้บุคลากรเกิดความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวต้องอาศัยหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีการจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge, 1990) มี 3 บทบาทได้แก่ บทบาทการออกแบบ บทบาทผู้สอน บทบาทผู้ช่วยเหลือหรือผู้สนับสนุน เพื่อให้องค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 บทบาทผู้ออกแบบ (designer)

หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทด้านการบริหาร การออกแบบวิสัยทัศน์เพื่อให้ตอบรับวิสัยทัศน์องค์การ ด้วยการตั้งวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมาเป็นแรงเสริม หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างวิสัยทัศน์โดยต้องให้บุคลากรร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์องค์การ และร่วมมีบทบาทในการร่วมบริหารงาน มีการพัฒนาบุคลากร เช่น ร่วมกำหนดนโยบายและแผน มีการสื่อสารสู่ผู้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดีมีองค์ประกอบ ดังนี้ สามารถนำวิสัยทัศน์แปลงสู่การปฏิบัติได้จริง มีข้อบ่งชี้ถึงมาตรฐานของความเป็นเลิศ วิสัยทัศน์นั้นบ่งบอกถึงความสามารถ ความต้องการ ที่มีลักษณะเฉพาะตัวมีคุณค่าที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีการผสมผสานวิสัยทัศน์ คุณค่า วัตถุประสงค์ การคิดเชิงระบบและอื่น ๆ เข้าด้วยกันรวมทั้งต้องมีความเชื่อมั่น มุ่งมั่นในวิสัยทัศน์ของตนเองและองค์การมีการพัฒนางานให้บรรลุพันธกิจ ดังนั้นการสานวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน การนำการคิดเชิงระบบมาใช้ในการปฏิบัติงานจะทำให้ค้นพบว่าปัจจุบันเป็นอย่างไร และมองภาพที่ผิดพลาด มุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของปารีชาติ (2540) เรื่องวิสัยทัศน์ผู้นำทางการศึกษาพยาบาล ศึกษากรณีรองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ทวีลาภ พบว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก ปัจจัยภายในได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ระดับสติปัญญา ประสบการณ์ ส่วนปัจจัยภายนอกได้แก่ อิทธิพลจากแนวคิดของต่างประเทศและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยในบทบาทผู้ออกแบบ ควรมีแนวคิดเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายองค์การ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักรวมทั้งนโยบาย กลยุทธ์ และโครงสร้าง ควรมีการกำหนดรูปแบบของระบบงานและใช้ทักษะการบริหารสู่ความสำเร็จ (Senge, Kleinner, Roberts, Ross & Smith, 1994) โดยใช้ทักษะการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล (interpersonal relationship and communication skill) และ ทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning)

บทบาทผู้ออกแบบของหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์การ หัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานโดยต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ

1.1 การกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ ผู้นำต้องมีนโยบายที่ชัดเจนและมีความต่อเนื่อง ยึดมั่นในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ซึ่งมีการสร้างร่วมกันของบุคลากร มีการสร้างค่านิยมในองค์การ ผู้นำต้องมีการกล่าวถึงวิสัยทัศน์ขององค์การสม่ำเสมอเพื่อให้บุคลากรเข้าใจและเกิดความตระหนักในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

1.2 โครงสร้างองค์การ โครงสร้างเป็นสิ่งที่กำหนดระบบการดำเนินงาน การติดตาม ตรวจสอบ กระบวนการตัดสินใจ การสื่อสารรวมทั้งระดับการควบคุมภายในองค์การ โครงสร้างที่ดีต้องมีความเหมาะสมกับการพัฒนาให้บุคลากรในองค์การเกิดความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ต้องมีความสอดคล้องกับหน้าที่การงาน มีความเป็นอิสระ เปิดเผยและมีความยืดหยุ่น การกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมมีดังนี้ (บดินทร์, 2548) โครงสร้างที่มีลักษณะแบนราบ โครงสร้างที่มีลำดับชั้น การบังคับบัญชาน้อยหรือสั้น ซึ่งก่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Marquardt & Reynolds, 1994) มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ ลดการควบคุมของผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างทีมต่างๆ มีการไหลเวียนความรู้และข้อมูลก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้จริง หรืออาจเป็นโครงสร้างแบบองค์รวมที่ไม่มีขอบเขต สามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย บุคลากรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงกระบวนการและความสัมพันธ์ภายในองค์การ บริหาร ผู้ปฏิบัติมีความใกล้ชิดกัน มีการบูรณาการงานร่วมกันอาจเป็นโครงสร้างที่มีการทำงานแบบเป็นเครือข่าย มีการสร้างเครือข่ายในองค์การโดยอาจใช้ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการทำงานที่สามารถตัดสินใจในประเด็นสำคัญร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นโครงสร้างแบบใดแบบหนึ่งหรือมีการผสมผสานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้หัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติต้องมีโครงสร้างหน่วยงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดโอกาสในการพัฒนาตนเอง มีแนวทางที่เหมาะสม มีระบบย้อนกลับของข้อมูล ผู้ปฏิบัติรับรู้ข้อมูลการพัฒนาตนเอง (สันติมา, 2540)

2. การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในหน่วยงาน (interpersonal relationship and communication skill) นำไปสู่ความสามารถและ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติ การสื่อสารเป็นวิธีการที่คนเราได้มาร่วมกันใช้ข้อมูลต่างๆ เกิดความเข้าใจร่วมกัน การสื่อสารกระบวนการแลกเปลี่ยน และการรับรู้ร่วมกันในเรื่องราว ข่าวสาร โดยมีความเข้าใจต่อสัญญาณที่แสดงถึงเรื่องนั้นๆ (บุญศรี และปราณศักดิ์, 2542)

การสื่อสาร ในองค์การแต่ละองค์การมีการติดต่อหลายรูปแบบ ขึ้นกับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การนั้นๆ เป็นแบบเปิดหรือแบบปิดมากน้อยเพียงใด การบริหารงานในองค์การ การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญมากเรื่องหนึ่งซึ่งสามารถทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ถ้ามีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะการทำงานกับบุคคลต้องมีการสื่อสารตลอดเวลา

การสื่อสาร เมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยมีวิสัยทัศน์แล้วต้องทำให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าใจ ดังนั้นควรมีการสื่อสารที่เหมาะสมให้เกิดความสนใจและเกิดความคิดร่วมกันในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ ทักษะที่จำเป็น คือ การใช้ภาษา การสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ การเขียน ที่สำคัญคือการพูดหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรพูดได้ทุกโอกาสและเหมาะสม (พวงรัตน์, 2546)

การสื่อสารในการบริหารการพยาบาล มีเป้าหมาย 3 ประการดังนี้ (สุลักษณ์, 2539)

1. เพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร และสื่อความหมาย ความเข้าใจที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับใน สหวิชาชีพและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความร่วมมือการประสานงานการปฏิบัติงาน สามารถให้การดูแลผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อสร้างเจตคติที่ดีกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานผู้ป่วยเกิดความร่วมมือและพอใจที่จะปฏิบัติงาน

3. เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานเพื่อนำมาดำเนินงานต่อไปรวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการเพื่อนำมาวางแผนในการบริหารจัดการ

แต่สิ่งที่มีความสำคัญคือ การสื่อสารต้องมีความหมายตรงกัน ดังนั้นพยาบาลทุกระดับต้อง มีความสัมพันธ์ที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและการสร้างคนที่มีคุณภาพ เพื่อให้คนในหน่วยงานมีความรู้ ความสามารถพอที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรับผิดชอบ และมีคุณภาพต้องมีการ พัฒนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่องจึงจะก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (วิฑูรย์, 2542) คนที่มีคุณภาพ ต้องมีการคิดเป็น และพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับด็อกเตอร์ (Drucker, 1990) กล่าวว่า ยุคปัจจุบันการทำงานต้องมีการเรียนรู้มากขึ้นองค์กรที่มีความสามารถเรียนรู้ได้ดีและเร็วกว่าจะได้เปรียบกว่าคู่แข่ง ดังนั้นองค์กรต้องมีความร่วมมือ มีการประสานงานที่รวมทั้งความสัมพันธ์ที่ดีในการสื่อสารในหอผู้ป่วย

ปัจจุบันพยาบาลต้องมีการแสดงศักยภาพของตนเอง เพื่อให้เกิดการยอมรับของผู้ร่วมงาน ทั้งวิชาชีพพยาบาล และสหวิชาชีพดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักให้มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มีสติพิจารณา ควรมีการถามตอบตนเองก่อนทุกครั้งใน 3 ข้อนี้ คือ ใครเป็นผู้รับ ข่าวสารแท้จริง ต้องการสื่อสารอะไรกับเขา ทำไมเขาต้องรับรู้ข้อมูลนี้

2. ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ไม่ควรพูดโดยใช้ศัพท์สูงเกินความรู้ของผู้รับข้อมูล ไม่ควรใช้ ภาษาต่างประเทศปนไทยทุกคำซึ่งจะก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล

3. ใช้การสื่อสารแต่ความจริง เป็นสิ่งที่จะสร้างความน่าเคารพนับถือแก่ผู้บริหารกรณี ข้อมูลเป็นความลับก็ต้องบอกความจริงกับบุคลากร

4. หลีกเลี่ยงถ้อยคำที่แสดงอารมณ์และความรู้สึก ควรพูดโดยใช้สติ นึกถึงความรู้สึกผู้ฟัง

5. ข่าวสารเดียว แต่อาจต้องส่งหลายครั้ง หลายวิธีการแก่คน ๆ เดียว

6. ฟังและกระตุ้นให้อีกฝ่ายหนึ่งตอบสนอง ฟังเพื่อรอดูปฏิกิริยาตอบสนองของอีกฝ่าย ถ้ามีแสดงว่าการสื่อสารมีประสิทธิภาพ

7. ประโยคแรกและประโยคสุดท้ายสำคัญที่สุด สารสำคัญควรจะต้องลำดับในช่วงดังกล่าว เพราะผู้รับข่าวสารมักจะรู้สึกเบื่อหน่ายถ้าไม่เริ่มการกล่าวที่ตรงประเด็นก่อน ควรย้ำอีกครั้ง เพื่อให้ผู้ฟังเกิดความมั่นใจ

3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม(team learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในทีม จนเป็นความคิดร่วมกันในทีม ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ซึ่งบุคลากรนั้นต้องมีความพึงพอใจในทีม ซึ่งสามารถมีความคิดอิสระด้านมุมมอง แนวคิดเหนือกว่าคุณค่าของบุคคล ดังนั้นหัวหน้าหรือผู้ป้วยต้องมีการส่งเสริมให้มีการพูดคุย ชักถามและเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายพันธกิจและกระบวนการการทำงานขององค์กร ควรส่งเสริมให้มีการทำกิจกรรมกลุ่มร่วมด้วย องค์กรประกอบพื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีมคือการสนทนาและการอภิปราย การเรียนรู้วิถีปฏิบัติ และการเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน (Senge,Kleinner,Roberts,Ross&Smith,1994) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การสนทนาและการอภิปราย (dialogue and discussion) การสนทนาเป็นวิธีให้บุคลากรนั้นเป็นตัวแทนหรือมีส่วนร่วมในความคิด และเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิกซึ่งต้องมีการฝึกตนเองให้เป็นผู้ฟังที่ดี มีการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิดให้ละเอียดขึ้น เกิดการสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม ที่สำคัญต้องมีการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้ด้านบวก ส่วนการอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดของแต่ละบุคคล มีการแลกเปลี่ยนตัดสินใจและมีการสรุปข้อมูลเพื่อนำไปปฏิบัติ เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในทีม ดังนั้นการอภิปรายมีความจำเป็นต้องทำคู่กับการสนทนา

3.2 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริง ข้อบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีม คือข้อคิดเห็นที่มีความหลากหลาย มีความขัดแย้งทางความคิด ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะมีขึ้นในการสนทนาและการอภิปราย สิ่งสำคัญที่ควรมีในการเรียนรู้ คือการมีการพูดคุยอย่างเปิดเผย จริงใจ ในสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันและสิ่งที่มุ่งหวังในอนาคตช่วยให้บุคลากรเกิดความเข้าใจความเป็นจริงที่ถูกต้อง

3.3 การเรียนรู้วิถีปฏิบัติ เป็นการพัฒนาการฝึกฝน การสนทนา การพัฒนาทักษะรวมทั้งการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆที่เอื้อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน เช่นการใช้คอมพิวเตอร์ การใช้อุปกรณ์ทางการแพทย์ใหม่ๆ

3.2 บทบาทผู้สอน (teacher)

บทบาทของหัวหน้าหรือผู้ป้วยในการสนับสนุนให้เกิดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมิใช่เป็นการสอนบุคคลหรือเป็นเสมือนครู แต่ผู้สอนในบทบาทนี้คือการเป็นผู้ชี้แนะ ให้คำแนะนำ สนับสนุนการเป็นตัวอย่างที่เหมาะสม โดยการเป็นตัวอย่งในการสร้างวิสัยทัศน์ ส่วนบุคคล ซึ่งต้องมีการใช้ทักษะในการวิเคราะห์บุคคลากรประเด็นต่อไปนี้

1. ความสามารถในการปฏิบัติตามสิ่งที่ต้องการหรือฝันไว้ ควรต้องสอดคล้องกับองค์กรเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

2. ความสามารถในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ทางปฏิบัติมักพบความยุ่งยากและมีอุปสรรคมากในการนำวิสัยทัศน์มาใช้ในชีวิตประจำวัน แต่หัวหน้าผู้ป้วยต้องมีความกล้าเสี่ยง

และกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้าร่วมในการเปลี่ยนแปลง

3. ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการริเริ่มและปรับเปลี่ยนตนเองในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จ มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน พยายามแก้ไขปัญหาคือเชิงรุกควรมีความเชื่อในประเด็นที่ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นผู้ร่วมงานทุกคนสามารถแก้ไขปัญหาคือ

4. ความสามารถในการเรียนรู้ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หัวหน้าหรือผู้ช่วยต้องคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับการปฏิบัติงาน ดังนั้นควรใช้กลยุทธ์ในการให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

การชี้แนะ (coach) เป็นการให้ความรู้เพื่อการแนะนำหรือเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งการให้ความรู้มักเป็นในเรื่องที่มีความเฉพาะเจาะจง หรือการสอนเทคนิคการปฏิบัติงาน (Grealish, 2000; Willkie, 1995) และเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการปฏิบัติของบุคคล (บุคริน, 2545) โดยคำนึงถึงความรู้เดิมของบุคคลนั้น ๆ มีการพัฒนา ส่งเสริมปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นให้สูงขึ้นอย่างเต็มศักยภาพของตนเอง

การชี้แนะ คือ ศิลปะในการช่วยเหลือให้ผู้อื่นมีผลงานดีขึ้นกว่าเดิม มีการเรียนรู้ และเกิดการพัฒนา การชี้แนะเริ่มนำมาใช้ในการบริหารการพยาบาลระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนา ส่งเสริม และปรับปรุงความสามารถในการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้นอย่างเต็มศักยภาพของบุคคลนั้น ๆ ต่อมาจึงได้นำไปใช้กับการศึกษาพยาบาลและผู้ช่วยตามลำดับ การชี้แนะที่มีประสิทธิภาพหัวหน้าหรือผู้ช่วยควรมีบทบาทดังนี้

1. มนุษย์สัมพันธ์ เพื่อให้มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคลากรรวมทั้งบรรยากาศที่เป็นมิตร โดยมีการทำความเข้าใจในตัวบุคคล ยอมรับในตัวบุคคลนั้น ที่สำคัญต้องมีการสื่อสารที่ดี ทั้งการใช้ภาษาและไม่ใช้ภาษา ได้แก่ การใช้เสียง สายตา การฟังรวมทั้งการรับฟัง

2. มีความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น มีความสนใจ ให้กำลังใจบุคคลผู้รับการชี้แนะอย่างเหมาะสม ไม่เน้นการปฏิบัติด้านเทคนิคเท่านั้นแต่ต้องมีการคำนึงถึงสภาพจิตใจของบุคคลนั้น สามารถให้คำปรึกษา มีการประสานงานกับบุคลากรอื่นในทีมสหวิชาชีพได้อย่างเหมาะสม

3. เทคนิคพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรมหรือการกระตุ้นให้บุคคลนั้นสามารถแก้ไขปัญหาอย่างเต็มความสามารถของตนเอง มีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคคลนั้น ๆ เน้นในเชิงบวก เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้จริงและดียิ่งขึ้น กรณีข้อมูลย้อนกลับเชิงลบจะช่วยให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานโดยมีการปรับปรุง แก้ไขเพื่อการปฏิบัติกิจกรรมที่ถูกต้องและดียิ่งขึ้น สิ่งที่สำคัญผู้ชี้แนะต้องให้ความมั่นใจและการเสริมแรงเชิงบวก

4. มีความเชื่อมั่นในศักยภาพ เคารพภูมิปัญญา และความคิดสร้างสรรค์ของผู้อื่น

5. มีความสนใจในการเรียนรู้มากกว่าผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

ซึ่งสอดคล้องกับการประชุมปฏิบัติการของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2546) ที่กล่าวถึงการชี้แนะว่าบทบาทการชี้แนะคือต้องมุ่งเน้นความสนใจของผู้ถูกชี้แนะ เพื่อลดความเบื่อหน่าย ความหวาดกลัวหรือความไม่มั่นใจในตนเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น การชี้แนะมีการใช้ทักษะที่ใกล้เคียงการให้คำปรึกษามาก ซึ่งคำนี้มักใช้ในวิชาชีพ

พยาบาล แต่สิ่งที่แตกต่างคือการชี้แนะมีเป้าหมายที่งานและอยู่ในบริบทขององค์การ แต่การให้คำปรึกษามีเป้าหมายที่พฤติกรรมสุขภาพของบุคคล และมีบริบทอยู่ที่ครอบครัวและชุมชน

ในการชี้แนะพรพ. นิยมใช้รูปแบบ grow model ดังนี้

- 1) เป้าหมายในการชี้แนะคืออะไร (goal)
- 2) ข้อเท็จจริง ต้องมีการทบทวนขณะนี้เกิดอะไร ในสภาพความเป็นจริง (reality)
- 3) มีทางเลือกใดบ้างที่เป็นไปได้ (option)
- 4) สรปแล้วตัดสินใจจะทำอะไรบ้าง (wrap - up)

เมื่อมีการปฏิบัติดังกล่าวแล้วต้องมีการทำความเข้าใจกับประเด็นในการที่จะชี้แนะ เพื่อให้การชี้แนะมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหลักสำคัญในการชี้แนะ ต้องมีการเตรียมผู้รับการชี้แนะ โดยมีการส่งเสริม กระตุ้นให้มีความต้องการการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน การเสนอวิธีทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้รับการชี้แนะได้ทดลองปฏิบัติ ประเมินว่ามีความเข้าใจถูกต้องหรือไม่ ถ้ามีความผิดพลาดช่วยแก้ไขให้ถูกต้อง ให้ผู้รับการชี้แนะปฏิบัติงานด้วยตนเอง ความสามารถของผู้ชี้แนะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในหน้าที่ และเรื่องที่จะให้การชี้แนะ ที่สำคัญต้องมีทัศนคติและความจริงใจที่จะพัฒนาบุคลากร ความสามารถของผู้ชี้แนะต้องมีการกำหนดหัวข้อหลักในเรื่องนั้น ๆ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

กระบวนการให้การชี้แนะ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขอบเขตงานที่จะชี้แนะ
2. การชี้แนะแบบบรรยายหรือยกตัวอย่างประกอบในงาน
3. ชักถามถึงข้อสงสัยหรือสิ่งที่ยังมีความไม่เข้าใจ
4. ให้ผู้รับการชี้แนะปฏิบัติตามวิธีการหรือแนวทางที่ให้การชี้แนะ
5. ตรวจสอบความถูกต้อง การเตรียมผู้รับการชี้แนะ โดยมีการส่งเสริม กระตุ้นให้

มีความต้องการการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน การเสนอวิธีทำงานเปิดโอกาสให้ผู้รับการชี้แนะได้ทดลองปฏิบัติ ประเมินว่ามีความเข้าใจถูกต้องหรือไม่ ถ้ามีความผิดพลาดช่วยแก้ไขให้ถูกต้องให้ผู้รับการชี้แนะปฏิบัติงานด้วยตนเอง

การชี้แนะต้องมีการประเมินการเรียนรู้ของบุคคลก่อนทุกครั้ง ซึ่งการเรียนรู้ระดับบุคคลหรือการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้นหัวหน้าหรือผู้ป่วยต้องมีการพัฒนาตนเองทั้งด้านการพยาบาล การบริหารและการวิจัยรวมทั้งมีการพัฒนาวุฒิทางอารมณ์ของตนเองเพื่อให้เกิดการควบคุมตนเองและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่นการเรียนรู้ระดับบุคคล มี 5 แบบดังนี้ (สุพัตรา, 2543)

1.1 ระบุรูปแบบ บุคคลนั้นมีการศึกษา การเรียนรู้ หรือประวัติการเรียนรู้ในอดีตที่ผ่านมาแบบใด เพื่อเป็นแนวทางในการเรียนรู้

1.2 กระตุ้นให้บุคลากรมีแนวทางที่จะค้นหาความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง มีการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ มีอุปกรณ์ หนังสือ ตำรา คอมพิวเตอร์ที่จะใช้ประกอบการเรียนรู้

และสร้างความสนใจในการเรียนรู้ โดยอาจมีการจัดหาแหล่งความรู้ทางวิชาการ เช่น เป็นสมาชิกหนังสือทางการแพทย์ วารสารทางการแพทย์ในหน่วยงาน การเชิญวิทยากรจากภายในหรือภายนอกให้ความรู้หรือแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติการพยาบาลและการปฏิบัติงาน

1.3 สนับสนุนให้มีผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง โดยมีการให้ความร่วมมือร่วมกันในทีมสหวิชาชีพ เช่น การสอนเรื่องโรคโดยแพทย์ การให้ความรู้ด้านอาหารโดยนักโภชนาการ การให้คำปรึกษาผู้ป่วยโดยนักจิตวิทยาหรือพยาบาลจิตเวช การสอนคอมพิวเตอร์ในหน่วยงานเพื่อให้มีการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

1.4 ระบุสิ่งที่องค์การคาดหวังจากบุคลากรให้ชัดเจน โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึงวิสัยทัศน์หรือมีการทบทวนวิสัยทัศน์ของหน่วยงานสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ขององค์การที่ชัดเจนก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับองค์การและประสบความสำเร็จ

1.5 องค์การให้การยกย่อง ให้ความสำคัญกับบุคลากร ส่งเสริมบุคคลที่มีการเรียนรู้และสร้างหรือใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อกิจการงานขององค์การ รวมทั้งบุคคลที่เคยสอนและให้ความรู้แก่คนอื่น ๆ ในองค์การได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง และคิดว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ความสามารถของผู้ชี้แนะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในหน้าที่และเรื่องที่จะให้การชี้แนะ ที่สำคัญต้องมีทัศนคติและความจริงใจที่จะพัฒนาบุคลากร ความสามารถของผู้ชี้แนะต้องมีการกำหนดหัวข้อหลักในเรื่องนั้น ๆ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบมีบุคลากรที่ให้คำชี้แนะ ประสบการณ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับหน่วยงานองค์การเป็นการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีมและการนำไปประยุกต์ใช้กระบวนการให้การชี้แนะ กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขอบเขตงานที่จะชี้แนะ การชี้แนะแบบบรรยายหรือยกตัวอย่างประกอบในงาน ชักถามถึงข้อสงสัยหรือสิ่งที่ยังมีความไม่เข้าใจให้ผู้รับการชี้แนะปฏิบัติตามวิธีการหรือแนวทางที่ให้การชี้แนะและมีการตรวจสอบความถูกต้อง

การสอนในหอผู้ป่วยหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (role model) ซึ่งต้องมีประสบการณ์ และมีการสื่อสารระหว่างบุคลากรกับตัวแบบ เป็นทักษะที่ใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์ในหน่วยงานที่มีการเลียนแบบ (Marouis & Huston, 2000) ซึ่งจะสามารถทำให้บุคลากรในหน่วยงาน มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีค่านิยม มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่สามารถกระตุ้นให้กับบุคลากรอื่นได้มีแนวคิดที่สอดคล้องกับหน่วยงานและขององค์การ โดยมีการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างได้ซึ่งสามารถทำให้การปฏิบัติงานมีแนวทางเดียวกัน (เรมवल, 2542)

การสอนของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสำคัญมาก ในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงและเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานตลอดเวลา การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจะก่อให้เกิดการสอนที่ทำให้บุคลากรมีการแก้ปัญหาโดยการเรียนรู้ในงาน ซึ่งต้องมีประสบการณ์ มีการแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น ยอมรับคำแนะนำและมีการทบทวนร่วมกับผู้ปฏิบัติ ที่สำคัญต้องมีการบันทึกการแก้ไขปัญหาและแนวทาง

เพื่อป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาด

บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยในสอน เพื่อให้เกิดการสร้าง ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศทั้ง เรื่องการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การสร้างแรงดึงเครียดเพื่อการสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ต้องมีการยอมรับในสภาพความเป็นจริงเพื่อยอมรับความคิดที่แตกต่าง หลากหลาย มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด ยอมรับในความคิด ยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นตัวอย่างในการใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์ที่ตัดสินใจ (Senge, 1990) ไม่เปิดเผยความคิดผู้ใดโดยไม่จำเป็น กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติมีการถ่ายโอนความรู้ อาจเป็นที่เลี้ยงในการทำงาน ไม่บีบคั้นหรือเร่งรีบจนเกินไป ต้องรอให้บุคลากรมีความพร้อมควบคู่กับจัดประสบการณ์ และการเรียนรู้ให้โดยกำหนดเงื่อนไขเวลาที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนแนวคิดทัศนคติมุ่งสู่ความใฝ่ดีอย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้ของผู้บริหาร ผู้บริหารสามารถสร้างและกระตุ้นให้เกิดการถ่ายเทความรู้ที่เป็นธรรมชาติได้ควรมีกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง ชัดเจน ดังนี้

1. กิจกรรมเพื่อส่งเสริมการสร้างความรู้ ช่วยบุคลากรให้เข้าใจวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน รับฟังความคิดเห็นอย่างตั้งใจ มีการจัดเวลานำเสนอแนวคิดของแต่ละคน เป็นตัวอย่างในการยอมรับความผิดพลาดและความล้มเหลว ส่งเสริมการเรียนรู้จากการกระทำ

2. กิจกรรมเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการรวมกลุ่มและการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน อาจทำโดย ให้ความเวลาบุคลากรทำงานแก่สังคม เชิญวิทยากรจากภายนอกให้ความรู้แก่หน่วยงาน โดยมีเป้าหมายการใช้งานโดยตรง ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่น ส่งเสริมความร่วมมือภายในองค์กร กระตุ้นให้หน่วยงานเกิดวัฒนธรรม เห็นคุณค่าการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กร

นอกจากนั้นบทบาทการสอนต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในองค์กรแต่ละองค์กรมีการติดต่อหลายรูปแบบ ขึ้นกับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรนั้น ๆ เป็นแบบเปิดหรือแบบปิด มากน้อยเพียงใด การบริหารงานในองค์กร การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญมากเรื่องหนึ่ง ซึ่งสามารถทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ถ้ามีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะการทำงานกับบุคคลต้องมีการสื่อสารตลอดเวลา โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสาร มี 2 ประเภทคือ การติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษา (verbal communication) ได้แก่ การสื่อสารโดยใช้การพูด การเขียน การติดต่อสื่อสารแบบไม่ใช้ภาษา (non verbal communication) ได้แก่ พฤติกรรม การเคลื่อนไหวของร่างกาย การแสดงสีหน้า ท่าทาง ทักษะการสื่อสาร เมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยมีวิสัยทัศน์แล้วต้องทำให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าใจ ดังนั้นควรมีการสื่อสารที่เหมาะสม ให้เกิดความสนใจและเกิดความคิดร่วมกันในการมุ่งวิสัยทัศน์ ทักษะที่จำเป็น คือ การใช้ภาษา การสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ การเขียน ที่สำคัญคือการพูด หัวหน้าหอผู้ป่วยควรพูดได้ทุกโอกาส (พวงรัตน์, 2546) นอกจากนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการชี้แนะบุคลากร (coach) หรือการสอน แนะนำงาน การชี้แนะเป็นการเรียนรู้ถึงวิธีการทำงานจากหัวหน้าหรือผู้อาวุโสที่มีความรู้ประสบการณ์มากกว่า ให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด มักเป็นการชี้แนะในระดับที่ใกล้เคียงกัน เช่น หัวหน้าหอผู้ป่วยสอนพยาบาลวิชาชีพ เป็นการสอนแบบตัวต่อตัว ซึ่งบทบาทที่สำคัญของผู้สอนคือ การชี้แนะตั้งที่กล่าวมาข้างต้น

การชี้แนะเป็นบทบาทหนึ่งของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพและบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยหรือในองค์การเป็นวิธีที่ให้ผลดีวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรยุคปัจจุบัน การที่จะพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลในหน่วยงานให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลานั้นสิ่งที่สำคัญคือต้องมีการสอน และสนับสนุนให้พยาบาลเรียนรู้วิธีการที่จะช่วยให้เป็นผู้ที่จะแสวงหาความรู้และเรียนรู้ด้วยวิธีการของตนเองได้ เช่น การค้นคว้า การอ่านตำรา หนังสือ ค้นคว้าผ่านอินเทอร์เน็ต

3.3 บทบาทผู้อำนวยการความสะอาด (steward)

บทบาทผู้อำนวยการความสะอาด หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลควรมีการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่นหรือภายนอกองค์การ โดยอาจนำเสนอหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับการยกย่องในองค์การ หรือในสถาบันต่างๆ อาจเป็นด้านวิชาชีพหรือด้านส่วนตัวที่มีผลงานดีเด่นซึ่งจะก่อให้เกิดการสร้างสรรคในสิ่งดี (Senge, 1990) นอกจากนี้ต้องมีการเอื้ออำนาจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่น และพร้อมสนับสนุนเป็นฐานที่ดีให้แก่บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

หัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีบทบาทการเป็นผู้อำนวยการความสะอาดให้แก่บุคลากรในหอผู้ป่วยซึ่งสามารถทำให้เกิดได้ในการปฏิบัติงานได้แก่ 1) การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อบุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ 2) การให้รางวัลบุคลากร และ 3) การถ่ายโอนความรู้ (Senge, 1990) ดังรายละเอียด

1. สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับคนในองค์การให้สอดคล้องกับธรรมชาติของแต่ละบุคคล มีการเอื้ออำนาจและการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการสร้างบรรยากาศและจัดโครงสร้างงานรวมทั้งการมอบหมายงาน (job description) ที่ท้าทาย การสร้างบรรยากาศเพื่อการสร้างสรรค์ ให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศผู้บริหารในองค์การต้องมีหลักดังนี้

1.1 จัดสิ่งแวดล้อมที่กระตุ้น เร้าใจให้เกิดความมุ่งมั่น บรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้เกิดความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาอย่างเต็มที่ บรรยากาศที่สำคัญคือต้องมีการเปิดกว้างทางความคิด มีการสนทนาและการยอมรับความคิดของผู้อื่น มีช่องทางการสื่อสารที่อิสระ (Senge, 1990) ผู้นำมีบทบาทในการสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมีการจัดเวลาสถานที่ให้คนในหน่วยงานมีการเรียนรู้ร่วมกันแล้วให้ผู้นำมีส่วนในการเรียนรู้ร่วมกับทุกคนมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้คนมีส่วนร่วมในการพูดคุย สนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในการเรียนรู้หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีบทบาทดังนี้ให้ความสำคัญกับบุคลากร มีการจัดอุปกรณ์ หนังสือ ตำรา คอมพิวเตอร์ที่จะใช้ประกอบการเรียนรู้และสร้างความสนใจในการเรียนรู้ มีบุคลากรที่ให้การชี้แนะ ประสบการณ์ที่เหมาะสม สอดคล้องกับหน่วยงานองค์การ มีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีมและการนำไปประยุกต์ใช้หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเป็นผู้นำในการใช้การคิดวิเคราะห์ โดยใช้ความเป็นจริงในการแก้ปัญหา วิธีการพัฒนาการเรียนรู้ ระดับบุคคลและระดับทีม (สุพัตรา,

2543; รัชชก, 2545) มีดังนี้

บรรยากาศที่สร้างการเรียนรู้ หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทที่สำคัญในการเรียนรู้ การเรียนรู้ในที่ทำงานขึ้นกับบรรยากาศที่มีส่วนเกี่ยวข้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ได้แก่

1) กลยุทธ์ที่จะช่วยให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะเป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนถูกคาดหวังและหวังจะได้รับรางวัล

2) มีการนำเสนอการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

3) การสร้างให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์การโดยให้เป็นส่วนหนึ่งของความท้าทายสร้างบรรยากาศให้เป็นโลกของการเรียนรู้

1.2 สร้างการยอมรับในความคิดเห็นของบุคลากร เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์มีการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกันรวมทั้งความเป็นอิสระ สร้างความมีส่วนร่วม (บุปผา, 2542)

2. การให้รางวัลบุคลากร (reward) หมายถึง การยกย่องชมเชยเป็นระบบการให้รางวัลบุคลากรในการปฏิบัติงาน ในความจริงบุคลากรทุกคนมีความคาดหวังในการได้รับรางวัล การให้รางวัลมีทั้งเชิงรูปธรรม ได้แก่ การให้ของขวัญ การเลื่อนตำแหน่ง หรือรางวัลต่างๆ และการให้รางวัลเชิงนามธรรมได้แก่ การยกย่องชมเชย การได้รับการยอมรับ ซึ่งการให้รางวัลเชิงรูปธรรมเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในระยะสั้นเท่านั้นแต่การให้รางวัลเชิงนามธรรมเป็นสิ่งที่ควรสร้างให้เกิดอย่างสม่ำเสมอในหอผู้ป่วยเพราะเป็นการสร้างแรงจูงใจระยะยาวที่ได้ผลมากที่สุดในการปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งรางวัลที่สำคัญที่สุดคือการที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ภาวะภูมิใจในความมีคุณค่าของตนเองก่อให้เกิดเป็นความสุขที่สำคัญ โดยเฉพาะการที่บุคคลนั้นมีความรู้สึกมีคุณค่าในองค์การหรือหน่วยงาน แม้แต่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหอผู้ป่วยก็สามารถก่อให้เกิดการสร้างประโยชน์แก่ผู้ให้และผู้รับความรู้ สิ่งที่สำคัญในการให้รางวัลได้แก่ประโยชน์ที่สามารถช่วยทำให้การทำงานของบุคลากรนั้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นกว่าเดิม (บุญดี, 2548) หอผู้ป่วยที่มีพยาบาลที่มีความสามัคคี รักใคร่กันก่อให้เกิดสถานที่ทำงานมีความสุขอย่างแท้จริง ซึ่งระบบการให้รางวัลมิได้เป็นเพียงเงินทอง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเท่านั้น สิ่งที่มีในหอผู้ป่วยคือระบบการให้รางวัลแก่ผลงานซึ่งเป็นการให้แก่ทีมงานที่ร่วมสร้างผลงานหรือการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นทีมให้เกิดขึ้นในหอผู้ป่วย สิ่งที่สำคัญควรส่งเสริมการเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือความล้มเหลวจากการปฏิบัติงาน (บดินทร์, 2548)

3. การถ่ายโอนความรู้ การสร้างให้บุคลากรในหน่วยงานมีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศจำเป็นต้องมีการสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนหรือแลกเปลี่ยนความรู้โดยการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีบทบาทในการเป็นผู้มีส่วนร่วมในการสร้างเครื่องมือในการถ่ายโอนความรู้ดังนี้

3.1 ระบบพี่เลี้ยง (mentoring system) หมายถึงการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้มีความรู้และมีประสบการณ์มากกว่าแก่บุคลากร เป็นการให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดอาจอยู่ใน

หน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้ ต้องมีการสร้างความมั่นคง ความเข้าใจกันและกัน ที่สำคัญที่เสี่ยงต้องเป็นตัวอย่างที่ดีทั้งด้านการปฏิบัติงาน พฤติกรรมและจริยธรรม

3.2 ทีมสหวิชาชีพ การจัดตั้งทีมในการทำงานของหน่วยงานเป็นสิ่งที่จำเป็นในการทำงานยุคปัจจุบัน เพราะการทำงานในเรื่องที่กำหนดขึ้นต้องอาศัยความเชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้าน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และถ่ายทอดความรู้ก่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สิ่งที่สำคัญต้องมีการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน สิ่งที่สำคัญต้องมีการทำงานในวัตถุประสงค์เดียวกันและมีการรวบรวมข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ

3.3 การสร้างเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสนับสนุนให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศต้องมีการเปิดโอกาสให้บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กัน การจัดการประชุม การสัมมนา รวมทั้งการพบกันอย่างไม่เป็นทางการของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พูดคุยในเรื่องต่าง ๆ โดยหัวหน้ามีบทบาทในการอำนวยความสะดวก อาจจัดสรรเวลาให้แก่บุคคลในหน่วยงาน การจัดพื้นที่หรือสถานที่ในการพบกันของทีมการทำงานอาจทำเป็นชุมชนการเรียนรู้โดยการให้บุคคลที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันร่วมกันทำงานด้วยความสมัครใจ มีการเชื่อมโยงกันโดยกิจกรรมทางสังคมหรือโครงการ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้ การจัดการความรู้และโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพ พบว่า นำจะมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพมีระบบการพัฒนาที่เป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกันที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร และมีการตรวจสอบจากบุคลากรภายนอกอย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดการพัฒนาในโรงพยาบาลอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการบริหารจัดการ ปัจจุบันหน่วยงานได้มีการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่ายอมได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นองค์กรจะมีคุณภาพได้ต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับโครงสร้าง วัฒนธรรมนั้น ๆ จะก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนแล้วนำไปสู่องค์กรการเรียนรู้ได้