

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารการพยาบาล ในโรงพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุขที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ในภาคใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้ คือ

1. แนวคิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
  - 1.1 ความหมายของการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม
  - 1.2 ความสำคัญของการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม
2. กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
  - 2.1 กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
  - 2.2 เทคนิคการเสวนาและการอภิปราย
3. บทบาทของผู้บริหารในกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
4. แนวคิดและหลักการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล
5. ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของผู้บริหารการพยาบาล

#### 1. แนวคิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

##### 1.1 ความหมายการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกทีมในองค์การโดยการแลกเปลี่ยนความคิดของสมาชิก พัฒนาความสามารถของทีม ตลอดจนเป็นการรวมพลังของทีมที่มีประสิทธิภาพ เป็นการทำงานโดยทุกคนในทีมจะต้องมีวิจรรย์ญาณร่วมกันตลอดเวลาว่า กำลังทำอะไร และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร จึงจะช่วยเพิ่มคุณค่าและพัฒนาองค์การได้ ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับปัจจัยที่สำคัญคือ ระดับสติปัญญาในการเรียนรู้ และวุฒิภาวะที่ได้จากการเรียนรู้ ช่วยให้ประสบความสำเร็จในการเรียนและหน้าที่การงาน (दनัย, 2542; ปัญญา, 2544; ลือชัย, 2540; วีรวัฒน์, 2544; วีรวิฑู, 2545; Senge,1990)

## 1.2 ความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความสำคัญมากในปัจจุบันเพราะองค์การยุคใหม่เน้นการทำงานเป็นทีม การรวมกลุ่ม มีการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทีมงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน ร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและมีการพัฒนากระบวนการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของตนเองและขององค์การ (วีรวัดณ์, 2544; Senge, 1990) เป็นกระบวนการที่จะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคล เพราะการเรียนรู้เป็นทีมจะทำให้ สมาชิกในทีมได้คิดอย่างลึกซึ้ง (insightfully) มีการพัฒนาจากความรู้ไปสู่นวัตกรรม (innovation) การประสานงาน (co-ordination) การปฏิบัติ (action) และมีการส่งเสริมบทบาทต่อทีมอื่นๆ (Senge, 1990)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการทำงานที่มีการเชื่อมประสานเข้าหากันอย่างมีเอกภาพ ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ การกำหนดเป้าหมายและปรัชญาไปในทิศทางเดียวกัน การคัดเลือกผู้นำ ที่มีความเหมาะสม การจัดสรรให้สมาชิกในทีมให้มีความสามารถแบบเสริมกัน เหมือนการต่อจิ๊กซอร์ ทำให้ภาพรวมสมบูรณ์เหมือนที่ต้องการ การสร้างการมีส่วนร่วม และการมีสัมพันธภาพที่ดี ในทีมพบว่ายิ่งเพิ่มการมีส่วนร่วมในทีมมากขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งทำให้เกิดพันธะผูกพัน (commitment) ในทีมเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น การผูกพันต่อเป้าหมายจะทำให้บุคคลยอมทุ่มเทกำลังกาย ใจ ทำงานหนักเพื่อบรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น (เกรียงศักดิ์, 2543) และพบว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างทีมเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง ในกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งสามารถสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้โดยใช้หลัก 6 ประการคือ การสื่อสารที่ดี การสนับสนุนจากผู้บริหาร การให้เกียรติกัน ความยุติธรรม การคาดคะเนได้และความสามารถของบุคคล (เสนาะ, 2544)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ก่อให้เกิดข้อดีต่อองค์การ ดังนี้ คือ (Parker, 1994 อ้างตาม, นันทพร, 2540) 1) มีความรวดเร็ว (speed) คือ สามารถที่จะทำงานหลายอย่างในกระบวนการทำงานได้ในเวลาเดียวกัน ช่วยลดเวลาการทำงาน ลดค่าใช้จ่าย ภายใต้ข้อกำหนดของทีมคือ มีเป้าหมายที่ชัดเจน รวมผู้เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน ใช้ผู้ปฏิบัติงานเท่าที่จำเป็น และใช้นโยบายที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน 2) ลดความซับซ้อน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะปรับปรุงความสามารถขององค์การได้ดีกว่า โดยปัจจัยที่สำคัญคือ หัวหน้าทีมต้องมีวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ มีความเป็นอิสระ เปิดโอกาสสำหรับความคิดที่หลากหลาย และความคิดเห็นใหม่ๆ 3) การให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ 4) ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อความต้องการให้เกิดนวัตกรรมในองค์การจะต้องมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างไม่เป็นทางการ มีการให้รางวัลและสนับสนุนต่อความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความคิดอย่างสร้างสรรค์ และมองว่านวัตกรรมทางด้านบริการเป็นสิ่งสำคัญต่ออนาคตขององค์การ และ 5) สร้างคุณค่าในองค์การเปรียบเป็นชุมชนแห่ง

การเรียนรู้ และยงยุทธ (2545) กล่าวว่า ประโยชน์ของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต่อบุคคลและองค์การสรุปโดยภาพรวมได้ดังนี้คือ งานดีมีคุณภาพ สามารถเพิ่มผลผลิตได้ ลดความขัดแย้งในองค์การ สมาชิกสุขภาพของตนเอง เป็นการปลูกฝังความรับผิดชอบ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเป็นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

การปฏิบัติการพยาบาลในยุคปัจจุบัน คุณภาพการพยาบาลจะต้องทันต่อสภาพการณ์พยาบาลจะต้องพัฒนาตนเองและเรียนรู้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อที่จะให้ก้าวทันความก้าวหน้าและอยู่ในสังคมแห่งการแข่งขันได้ (ฟาริดา, 2542) และทัศน (2542) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรสุขภาพจะต้องเป็นลักษณะ “Team interactive” คือบุคลากรจะต้องร่วมมือกันทำงานเป็นแนวราบและต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมากกว่าการทำงานแบบ “หัวหน้า” และ “ลูกน้อง” หรือระหว่างวิชาชีพ เหมือนที่ผ่านมา

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในการปฏิบัติการพยาบาล เป็นรูปแบบของการทำงานร่วมกันของพยาบาลในการดูแลผู้มารับบริการซึ่งโมนิกา (Monica, 1994 อ้างตามศิริพร, สุพรรณ, ญฐวรรณ, มยุรีและพะยอม, 2545) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวมของพยาบาลทุกระดับที่ทำงานเพื่อให้ได้คุณภาพ มีหัวหน้าทีมเป็นผู้พิจารณาในการมอบหมายงานให้สมาชิกทีมตามความเหมาะสมและเป็นการจัดกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถหลายระดับมาปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีพยาบาลวิชาชีพเป็นหัวหน้าทีม มีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน (กองการพยาบาล, 2539)

ดังนั้นเมื่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นพัฒนาการของบุคคลและทีม อันเป็นที่มาของทักษะ ศักยภาพ และขีดความสามารถขององค์การ จากการศึกษาของประพันธ์ (2538) พบว่าการพัฒนาคนในองค์การให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า นั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุดคือ การเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ขององค์การคือการเรียนรู้ของบุคคลและทีม และจากการศึกษาของ นันทพร (2540) เรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้แบบทีมข้ามสายงาน กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่าการทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากการทำงานในรูปแบบทีมข้ามสายงานนั้นช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้เป็นอย่างดีและเป็นโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันอย่างกว้างขวาง ขยายขีดความสามารถของตนเอง และสร้างสรรค์งานให้องค์การอย่างไม่หยุดยั้ง

กลุ่มการพยาบาลซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในโรงพยาบาลที่จำเป็นต้องปฏิรูประบบการบริหารการพยาบาลให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ทัศน, 2542) เพื่อที่จะพัฒนาองค์การพยาบาลให้มีคุณภาพที่สามารถแข่งขันได้ ซึ่งปัจจุบันไม่เพียงแต่การเรียนรู้เพื่อการอยู่รอดเท่านั้นจะต้องเพื่อความเจริญเติบโต และมีความก้าวหน้าอย่างมั่นคงด้วย จึงจะถือว่าประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาของบุปผา (2542) เรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทีมการพยาบาลให้มีทักษะในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะสร้างองค์การพยาบาล ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในอนาคตได้ รวมทั้งกระตุ้นให้สมาชิกพยาบาลทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ก้าวไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้นและเข้าสู่โลกแห่งการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป

ลาร์สันและลาฟาสโต (Larson and Lafasto, 1989 อ้างตาม สุเทพ, 2545) กล่าวว่า ทีมมุ่งหวังเพิ่มศักยภาพ ความก้าวหน้าและก้าวสู่โลกแห่งการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนนั้น จะต้องประกอบด้วยหลัก 8 ประการ คือ

1. มีเป้าหมายที่ชัดเจนและสูงส่งที่ดีกว่า (clear, elevation) โดยเป้าหมายของทีมจะต้องชัดเจน สมาชิกในทีมทุกคนจะต้องทราบและตอบได้ถูกต้องตรงกันว่าเป้าหมายของทีมคืออะไร
2. มีโครงสร้างที่มุ่งผลงานชัดเจน (results-driven structure) ซึ่งทีมแต่ละทีมต้องการโครงสร้างที่เหมาะสม อาจจำแนกทีมตามโครงสร้างออกได้ 3 ชนิด คือ 1). ทีมแบบเน้นปัญหา-คำตอบ ได้แก่คณะทำงาน ต่างๆ ที่เน้นความไว้วางใจ (trust) เป็นหลักการสำคัญ เพื่อให้สมาชิกของทีมมีความเต็มใจและมีความสามารถในการสร้างผลงาน 2). ทีมเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ทีมประชาสัมพันธ์ ซึ่งต้องการโครงสร้างงานที่เน้นความเป็นอิสระ (autonomy) เพื่อส่งเสริมให้ทีมเต็มใจที่จะกล้าต่อการเสี่ยง 3). ทีมเชิงยุทธวิธี (tactical teams) เช่นทีมบริการฉุกเฉิน ในโรงพยาบาล ซึ่งเน้นกระบวนการและขั้นตอนที่แม่นยำและทุกคนทราบขั้นตอนเป็นอย่างดี
3. ทีมมีสมาชิกที่มีความสามารถ (competent team members) โดยที่สมาชิกในทีมจะต้องจำนวนที่พอเหมาะ มีความชำนาญทางด้านทักษะที่หลากหลาย มีมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารที่ดี
4. ทีมจะต้องมีเอกภาพ (unified commitment) มีน้ำใจภายในทีม ตลอดระยะเวลาในการเรียนรู้ร่วมกัน
5. มีบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ร่วมกัน (collaborative climate) จากการที่สมาชิกมีความซื่อสัตย์ เปิดเผยต่อกัน มีความเสมอต้นเสมอปลายและให้ความนับถือซึ่งกันและกันจะก่อให้เกิดความไว้วางใจในทีม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมประสบความสำเร็จ
6. มีมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ (standard of excellence) การที่ทีมมีปทัสฐานที่ดีเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการประสานงานที่ดี

7. มีการสนับสนุน และการยอมรับจากสมาชิกภายนอกทีม (external support and recognition) คือการที่ทีมได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน

8. การมีผู้นำที่ยึดหลักการ (principle leadership) ซึ่งผู้นำจะต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง คอยช่วยเหลือให้ทีมสามารถพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะทำให้เกิดพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคลในการที่จะเสนอความคิดเห็นหรือความรู้ไปสู่องค์กร เพราะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมทำให้สมาชิกได้คิดอย่างลึกซึ้งถึงแนวคิดที่ซับซ้อน มีการพัฒนาจากความรู้สู่การเป็นนวัตกรรม เกิดการประสานงาน และการปฏิบัติที่ดี ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่สำคัญต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือ ความพึงพอใจในทีม ซึ่งสามารถสร้างได้โดยการเปิดกว้างทางความคิด มุมมอง แนวคิด และสร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคลและสร้างทีมให้เป็นทีมที่มีสมาชิกที่ผสมผสานกัน ส่งเสริมให้มีการพูดคุย ถกเถียง ซักถาม อย่างกว้างขวาง เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ร่วมกิจกรรมกันเป็นทีม ใช้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในการสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์ และโครงสร้างขององค์กร พร้อมๆ กับการเสริมสร้างบรรยากาศที่ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทีมเห็นความสำคัญของการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (บุบผา, 2542; ปัญญา, 2544; ลือชัย, 2540; Senge,1990)

## 2. กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

### 2.1 กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นพื้นฐานของแนวคิดการพัฒนาองค์การยุคใหม่ โดยมีหลักการสำคัญคือ สมาชิกในทีมจะต้องมีความสามารถในการคิด พิจารณา มีการทำงานที่ประสานกันเป็นอย่างดี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น บทบาทของสมาชิกต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และปรับความคิดของทีมให้ไปในทิศทางเดียวกัน หากความคิดของแต่ละคนยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อำนาจที่กระจายลงไปในแต่ละตำแหน่งต่างๆจะทำให้สถานการณ์แย่ลง เมื่อทีมไม่สามารถรวมกันได้ องค์กรก็ไม่สามารถเรียนรู้และพัฒนาพลังอย่างสร้างสรรค์ได้ (จำเรียงและเบญจมาศ, 2544: บุบผา, 2544; ปัญญา, 2544; เดชนี และกานต์สุตา, 2544: ดนัย, 2540: ลือชัย, 2540; วีระวัฒน์, 2544; Senge,1990)

กระบวนการจัดการและพัฒนาความสามารถของทีม เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่สมาชิกต้องการจริงๆที่จะต้องสร้างวินัยที่จะพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันสร้างแต่ละบุคคลให้เป็นบุคคลผู้รอบรู้ โดยอาศัย

มิติสำคัญ 3 ประการคือ 1) การมีความสามารถคิดอย่างทะลุถึงปัญหาที่ซับซ้อน 2) การต้องการนวัตกรรมและการปฏิบัติร่วมกัน และ 3) บทบาทของสมาชิกในทีมกับทีมอื่นๆ โดยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะเริ่มต้นด้วย การเสวนา สมาชิกคิดไปด้วยกัน ไม่ใช่ต่างคนต่างคิด และสมาชิกในทีมมีวินัยในการปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน มีความลึกซึ้งในรูปแบบและเนื้อหาที่สนใจเป็นอย่างมาก ทุกคนมีความตั้งใจที่จะพัฒนาเพื่อไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ (दनय, 2540) ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะต้องพัฒนาระบบการเรียนรู้ดังนี้คือ 1) การสร้างความเข้าใจเบื้องต้น ในแนวคิด สถานการณ์ บุคคล หรือวัตถุประสงค์ โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจที่มีมาในอดีต 2) การเปลี่ยนแนวคิด จากความเข้าใจแบบเก่าไปสู่ความเข้าใจแบบใหม่ และ 3) การผสมผสานเป็นอีกแนวคิดหนึ่งสังเคราะห์ให้เป็นมุมมองใหม่ โดยการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างความรู้เก่ากับความรู้ใหม่ ตั้งสมมติฐานใหม่ มีการค้นคว้า เพื่อทดสอบหรือหาคำตอบที่สมบูรณ์ให้กับแนวคิดแล้วขยายแนวคิดนั้นให้กว้างออกไป (Senge,1990)

รอส, สมิธ และโรเบิร์ต (Ross,Smith & Roberts,1994) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่ทำให้คนเราเรียนรู้ได้คือ กระบวนการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจ ในการที่จะหาวิธีการให้เข้าสู่กระบวนการนี้ และสามารถดำเนินอย่างต่อเนื่องให้ได้ เพื่อความคิดที่หลากหลายและการอภิปรายร่วมกัน โดยเริ่มต้นจากการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคลและในระดับทีมต่อมาซึ่งในระดับบุคคลกระบวนการเรียนรู้ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้คือ ขั้นตอนแรกคือ ระยะเวลาของการตัดสินใจ (deciding) เป็นวิธีการปฏิบัติ จากทางเลือกและแนวทางที่กำหนดขึ้น ในแต่ละระยะของการเชื่อมโยง โดยคัดเลือกวิธีที่เหมาะสมในการที่จะตัดสินใจ ขั้นตอนที่สอง เป็นขั้นของการลงมือทำ (doing) เป็นการปฏิบัติตามภาระงานและเป็นการกระทำที่ผ่านการทดลองมาแล้วว่าเป็นไปได้ ขั้นที่สาม เป็นระยะเวลาของการสะท้อนข้อมูลกลับ (reflecting) เป็นการใช้ความคิดของตนเองในการปฏิบัติ เริ่มต้นเป็นการปฏิบัติสิ่งที่มีมาก่อนว่าดำเนินไปได้ดีอย่างไร เรามีความคิดเห็นอย่างไร และรู้สึกอย่างไรในสิ่งนั้นสามารถกำหนดเป้าหมายที่แตกต่างจากปัจจุบันได้หรือไม่ ขั้นที่สี่ เป็นระยะเวลาของการเชื่อมโยง (connecting) เป็นระยะเวลาของการพัฒนาความคิดและความเป็นไปได้ในการแสดงออกและการปรับความคิดใหม่ ในระยะนี้จะต้องมองระหว่างศักยภาพในการแสดงออกของบุคคลและรูปแบบพฤติกรรมรอบๆตัว นักวิทยาศาสตร์มองว่าระยะนี้เป็นระยะเวลาของการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับวิธีการทำงานในโลก การกระทำที่มาให้ข้อคิดอะไรบ้าง มีความเข้าใจอะไรใหม่ๆบ้าง และมองถึงจุดมุ่งหมายข้างหน้าที่จะก้าวต่อไป กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ประกอบด้วยกระบวนการเรียนรู้ 4 ระยะ ดังนี้คือ

### 2.1.1 การสะท้อนกลับส่วนรวม

การสะท้อนกลับส่วนรวม เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการให้ข้อมูลและรับข้อมูล เป็นการระดมความคิดของสมาชิกในทีม เพื่อที่จะสะท้อนกลับข้อมูลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ในการเพิ่มผลผลิตและศักยภาพของทีม โดยในระยะเริ่มแรกเป็นการสะท้อนกลับในสิ่งปฏิบัติที่มีมาก่อนว่า ดำเนินไปได้ดีหรือไม่อย่างไร สมาชิกมีความคิดเห็นอย่างไร รู้สึกอย่างไร และในการปฏิบัตินั้นใช้ทฤษฎีหรือหลักการอะไรมาเกี่ยวข้องบ้างหรือไม่ สามารถกำหนดเป้าหมายใหม่ที่แตกต่างจากปัจจุบันได้หรือไม่ โดยนำหลักการเสวนาและการอภิปรายมาใช้อย่างเหมาะสมในการดำเนินการ (Senge,1990)

หลักการของ การสะท้อนกลับส่วนรวมในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ดังนี้คือ (วดี,ลัดดาและอาภรณ์พรธม; 2542, Ceto,2000; Senge,Kleiner,Roberts,Ross & Smith,1994)

1. เรียนรู้และทำความเข้าใจ กลุ่ม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ เทคนิคการป้อนกลับเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลที่จะป้อนกลับ

2. มีการเตรียมความพร้อมในประเด็นที่จะพูดคุยเป็นอย่างดี

3. การสะท้อนกลับควรเป็นข้อมูลที่เฉพาะเจาะจง ชัดเจน มีความสำคัญ เป็นประโยชน์ ถึงโอกาสในการพัฒนา

4. ร่วมมือในการสร้างบรรยากาศและความไว้วางใจที่ดี

5. มีความมั่นใจและมีความกล้าหาญ (courage) ในการที่จะเสนอข้อมูลกลับในทุกด้าน

6. ให้ความนับถือตัวเองและสมาชิกในการเรียนรู้ร่วมกัน

7. จะต้องเปิดใจกว้าง รับฟังข้อมูลทุกด้านทั้งบวกและลบ

เทคนิคในการสะท้อนกลับส่วนรวม ที่ รอสและคลีเนอร์ (Ross & Kleiner,1994) ได้เสนอไว้คือ

1. ทำรายการคิดแต่ไม่พูด (left – hand column) โดยทุกคนที่เข้าร่วมเสวนาจะต้องทำกิจกรรมร่วมกันคือ

1.1 เลือกระเด็นปัญหา

1.2 แบ่งกระดาษเปล่า 1 ใบ ออกเป็น 2 ซีกคือ ขวาและซ้าย ให้ทุกคนเขียนในคอลัมน์ขวาเป็นประเด็นที่คิดและพูดออกมา

1.3 คอลัมน์ซ้ายเป็นประเด็นที่คิดทั้งหมดแต่ไม่ได้พูดเนื่องจากเหตุผลใดก็ตาม

1.4 ข้อความด้านซ้าย เป็นข้อมูลเพื่อการตรวจสอบความคิดของสมาชิกทีมในการเสวนา ทำให้รู้และเข้าใจถึงความคิดที่ซ่อนอยู่ และจะเป็นการเพิ่มทักษะในการคิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้

2.. การตั้งคำถามและการผลักดันความคิดเห็น เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นไม่ใช่เพื่อเอาชนะ แต่เป็นการช่วยกันค้นหาวิธีที่ดีที่สุด ซึ่งเกิดจากการนำความคิดของหลายคนมารวมกันเข้า สังเคราะห์เข้าด้วยกัน โดยแต่ละคนเสนอมุมมองของตนให้ชัดที่สุด และให้ทุกคนช่วยกันตรวจสอบแนวทางนั้น เพื่อหาแนวทางใหม่ที่ดีกว่า

### 2.1.2 การสร้างความเข้าใจร่วมกัน

การสร้างความเข้าใจร่วมกัน เป็นการพัฒนาความคิดและความเป็นไปได้ในการแสดงออกและการปรับความคิดใหม่ร่วมกันของสมาชิกในทีม สร้างความเชื่อมั่นผูกพันและวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์การ ในกระบวนการนี้จะต้องประกอบด้วยศักยภาพในการแสดงออกของบุคคลและรูปแบบพฤติกรรมรอบๆบุคคล เป็นการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับ วิธีการทำงาน แนวคิดใหม่ที่เกิดขึ้นเป้าหมาย (Senge et al,1994)

หลักการ การสร้างความเข้าใจร่วมกัน ของทีมในกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนี้คือ

1. การสร้างบรรยากาศที่ดีและสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นภายในทีม
2. กระตุ้น และส่งเสริมให้ทีมเกิดความไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน
3. ใช้หลักการเสวนาอย่างสร้างสรรค์ มีเหตุผล ไม่ขัดแย้ง
4. ใส่ใจและเฝ้าระวังการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นภายในทีม
5. มีความยืดหยุ่น
6. การสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ

### 2.1.3. การวางแผนร่วมกัน

การวางแผนร่วมกัน เป็นการวางแผนร่วมกันของสมาชิกทีม ในการที่จะกำหนดวัตถุประสงค์และประเด็นปัญหาให้ชัดเจน เป้าหมายของงานที่จะทำ พร้อมทั้งร่วมกันกำหนดวิธีการทำงานให้บรรลุตามแผนที่กำหนด ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด รวมทั้ง กำหนดวิธีการประเมินผลในลักษณะที่เป็นทางกนน้อยที่สุด (บุบผา, 2542; สมชาติ, 2543; Certo, 2000; Senge et al, 1994)

หลักการของการวางแผนร่วมกันคือ

1. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่ชัดเจน วัดได้และเป็นไปได้
2. การกำหนดเวลาและกิจกรรมที่แน่นอน ชัดเจนและเป็นไปได้ ได้แก่ เวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด
3. การกำหนดทรัพยากรที่ใช้ ได้แก่ คน เงิน สิ่งของ และสิ่งสนับสนุนต่างๆให้ชัดเจน
4. การกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมว่า จะทำอะไร (what) ที่ไหน (where) เมื่อไร (when) โดยใคร (who) ทำอย่างไร (how) ทำไม (why) สามารถทำได้หรือไม่ (can)



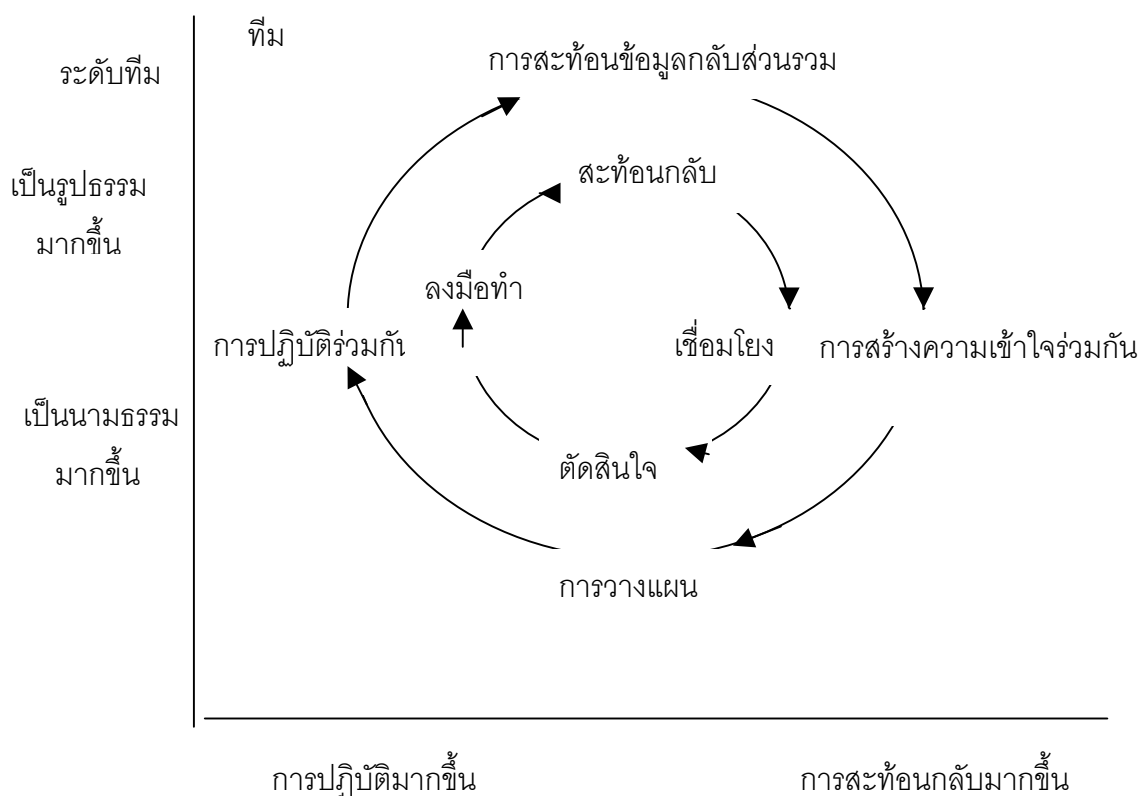
5. การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติว่า ดีหรือไม่ ซึ่งควรจะกำหนดทั้ง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม และตัวชี้วัดในภาพรวมของทั้งแผนงาน

#### 2.1.4 การปฏิบัติร่วมกัน

การปฏิบัติร่วมกัน เป็นการปฏิบัติตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายโดยมีเป้าหมายร่วมกัน คือ การให้บริการที่ดีมีคุณภาพแก่ผู้มารับบริการ เป็นการเน้นการทำงานและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เป็นการประสานการปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งอาจไม่ต้องร่วมกันทำ สามารถที่จะทำอย่างอิสระแต่ละบุคคลได้ (สมชาติ, 2543; Senge et al, 1994)

หลักการสำคัญที่นำมาใช้ในการปฏิบัติร่วมกัน คือ

1. การทำความเข้าใจแผนงานที่กำหนดไว้อย่างถี่ถ้วน
2. การเตรียมการให้พร้อมก่อนที่จะเริ่มดำเนินการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งผู้บริหารและสมาชิกในทีมจะต้องมีการสร้างเป้าหมาย ข้อตกลงร่วมกัน ในการปฏิบัติงาน
3. การใช้ความยืดหยุ่นและมีความเกี่ยวเนื่องกัน
4. การติดตามอย่างใกล้ชิดในระยะแรก เพื่อเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจ เพิ่มขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
5. จัดระบบการสื่อสารให้รวดเร็ว ท่วงถึง ถูกต้อง เพียงพอและทันเวลา
6. ควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด



ภาพ 2

กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ที่มา :The fifth discipline field book strategies and tools for build a learning organization. Senge,P.M. Page 62. (1994). New York Doubleday.

## 2.2 เทคนิค ของกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

เทคนิคสำคัญที่ใช้ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมี 2 ประการ คือการเสวนา(dialogue) และการอภิปราย (discussion) หลักการสำคัญคือเน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงาน ภายใต้บรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ปกติดังนี้คือ

(อนุวัฒน์, 2547; Daft, 2000; Senge et al,1994)

### 2.2.1 การเสวนา

การเสวนา เป็นการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในการที่จะหาข้อสรุปตกลงร่วมกันให้ได้ หรือการพยายามที่จะแก้ปัญหาบางอย่าง ให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นหรือเป็นการต่อยอดซึ่งกันและกัน การเสวนาที่จะให้ได้ผลดีนั้นผู้บริหารทีมจะต้องมีการเชื่อเชิญหรือการจูงใจให้สมาชิกในทีมมีความรู้สึกร่วมไปในทิศทางเดียวกันและจะต้องพัฒนาทักษะของการฟัง การสังเกต และ

การตั้งข้อสมมติฐาน ของสมาชิกในทีมอีกด้วย (บุปผา, 2542; ปัญญา, 2544; อนุวัฒน์, 2547; Bohm,1994 cited by Senge et al,1994; Daft,2000)

การเสวนามีหลักการดังนี้คือ

2.1.1.1 ให้ทุกคนนั่งเป็นวงกลมเริ่มต้นด้วยการตั้งหัวข้อการเสวนา ไม่มีการกำหนดทางเลือกใดๆไว้ก่อนล่วงหน้า แต่ให้กลุ่มร่วมกันคิดพิจารณาตนเอง

2.1.1.2 ในการเสวนาให้ได้ผล สมาชิกในทีมจะต้องมีความคิดและเปิดกว้าง ยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน ไม่ได้เถียง

2.1.1.3 ในการเสวนาจะต้องไม่เอา “อึดตา” และ ตำแหน่งหน้าที่การงานมาในขณะร่วมการเสวนา ทุกคนเหมือนกันเสมอ เพราะจะเป็นอุปสรรคในการเรียนรู้

2.1.1.4 ไม่มีการตัดสินใจ แต่ที่ทำเพราะต้องการให้เกิดการเข้าใจ หลังจากนั้นผู้พูดก็จะพูดให้ฟังและผู้ฟังก็จะฟังอย่างเดียว ห้ามพูด โดยถือปากกาไว้ และเมื่อพูดจบให้วางปากกาและให้คนอื่นไปหยิบปากกาต่อและพูดต่อ คนอื่นก็นั่งฟังอย่างเดียวอีกเช่นกัน ทำแบบนี้จนครบหมดทุกคน และจะต้องมีพันธะสัญญาที่จะไม่เอาไปพูดนอกกลุ่ม

2.1.1.5 จะต้องฟังตัวเองด้วยว่าตัวเองคิดอย่างไร

2.1.1.6 ในการเสวนาที่จะประสบความสำเร็จสูงนั้นผู้ที่มีบทบาทสำคัญคือผู้อำนวยความสะดวกมีประโยชน์มากโดยเฉพาะกลุ่มที่ยังไม่คุ้นเคยกับการเสวนา

ระยะในการพัฒนาการเสวนา

การเสวนาเหมือนกับตัวนำไฟฟ้าที่ดี เมื่อทำให้อุณหภูมิลดลงต่ำสุด อิเล็กตรอนจะเกาะรวมกันเป็นก้อน และจะเคลื่อนผ่านอุปสรรคไปได้โดยไม่ชนกัน จึงไม่เกิดความต้านทานและมีพลังงานสูงมากแต่เมื่ออุณหภูมิสูงขึ้นมาก็อิเล็กตรอนจะเริ่มแยกตัวเองแตกกระจายอย่างขาดทิศทางสูญเสียความสมดุลไป เหมือนกับบุคคลเมื่อมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความยุ่งยากต่างๆก็จะลดลง สมาชิกในทีมก็จะเกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานที่ได้รับมอบหมาย

เมื่อพบกับภาวะการณ์ที่ลำบาก คนเราจะมีพฤติกรรมเหมือนอิเล็กตรอนที่อุณหภูมิสูง วิ่งชนกัน การเสวนา คือการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เย็นลงลงร่วมกัน มีจุดเน้นและความสนใจเดียวกัน สำหรับกลุ่ม สิ่งแวดล้อมนี้อาจเรียกว่า “ container “ เหมือนกับ การสนทนาที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ คนจะมีความเหมือนและต่างมากอุณหภูมิที่สูง จะมีข้อขัดแย้งและค่อยๆทำให้เย็นลงโดยสิ่งแวดล้อม

ผลรวมของสมมติฐานร่วม ความตั้งใจร่วม และความเชื่อของกลุ่ม เมื่อทำกิจกรรมร่วมกันไป สมาชิกจะพบว่าบรรยากาศมีการเปลี่ยนแปลงไป และเริ่มเห็นว่าคุณเข้าใจร่วมกันนั้นเป็นตัวที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการพัฒนาการเสวนาสรุปเป็นระยะได้ 4 ระยะดังนี้คือ

(อนุวัฒน์, 2547; Senge et al, 1994)

### ระยะแรก เป็นระยะสร้างความมั่นใจ

เมื่อบุคคลมารวมตัวกัน แต่ละคนจะมีความแตกต่างด้านความคิดของแต่ละบุคคลโดยมิได้บอกให้ผู้ใดทราบ เมื่อบุคคลมาอยู่รวมกันเป็นทีม ต่างต้องระวังตัวเองด้วยการเงียบ ไม่พูดสมาชิกในทีมยังป้องกันตัวเองอยู่ ยังไม่พยายามทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน การเสวนายังไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ จำเป็นที่จะต้องสร้างความเข้าใจให้เป็นแนวทางเดียวกันเป็นระยะที่มีการปรับเปลี่ยน ให้แต่ละคนพยายามเข้าใจกันและกัน หรือภายใต้การตัดสินใจที่ทุกคนลงความเห็นผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม โดยใช้หลักการจูงใจ การพูดคุยกัน และการปรึกษาหารือ

### ระยะที่สอง เป็นระยะที่เริ่มปรับเปลี่ยน

ระยะนี้เป็นระยะที่ความคิดของสมาชิกยังแกว่งระหว่างมุมมองตัวเองเพื่อยุติการขัดแย้งกับการเสวนาต่อไป บางคนอาจเริ่มท้อแท้ จากความคิดของแต่ละคนที่พูดออกมาซึ่งไม่เหมือนกัน เป็นสิ่งซึ่งแต่เดิมไม่รู้เพราะสมาชิกยังไม่ได้พูดออกมา เมื่อความคิดต่างๆ เปิดเผยออกมา สมาชิกจะเกิดความรู้สึกเหมือนถูกจับใส่ในเครื่องซักผ้าถังใหญ่ ที่ซักเอาความเชื่อมั่นหลุดออกไป ไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจน ไม่มีทิศทาง เป็นระยะวิกฤติ คือระยะที่ความคิดที่แตกต่างกันเริ่มแสดงออกมา ซึ่งในระยะนี้ทุกคนจะต้องตื่นตัวว่า อะไรจะเกิดขึ้น ไม่ต้องต่อสู้และแยกว่าใครผิดใครถูก แต่จะต้องฟังและถาม ว่า เรื่องนี้มีความหมายว่าอย่างไร และต้องฟังความคิดของตัวเองด้วย

ในระยะนี้ หัวหน้าทีมมีบทบาทสำคัญในการที่จะต้องพยายามผลักดันโดยมีผู้อำนวยความสะดวกเป็นผู้ช่วยเหลือ ในการที่จะให้สมาชิกทีมได้มีการปรับพื้นฐานรวมกัน คอยชี้แนะแนวทางที่ต้องการจะให้เกิดให้แก่สมาชิกในทีมเป็นการชี้แนะและบอกขอบเขตที่จะทำ และมีการยืดหยุ่น ในระยะนี้ทุกคนในทีมจะต้องตื่นตัว และไม่แยกตัว ไม่มีการตัดสินใจว่าใครผิดหรือถูก ทุกคนจะต้องฟัง และพยายามเข้าใจความหมายว่าคืออะไร

### ระยะที่สาม เป็นระยะของการได้ตอบ

เป็นระยะที่สมาชิกผ่านจุดวิกฤติมาแล้ว บรรยากาศเริ่มเย็นลง สมาชิกจะเริ่มมีแนวคิดร่วมกัน เริ่มมีการสนทนาในแนวทางใหม่ๆ มีบรรยากาศที่สนุกสนาน มีการถามตอบกัน และมีการยอมรับกันมากขึ้น แม้ในระยะนี้บรรยากาศของการเสวนาเป็นไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ แต่อาจเกิดวิกฤติขึ้นได้ สมาชิกบางคนอาจรู้สึกโดดเดี่ยว บางคนรู้สึกเจ็บปวดตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา อาจเกิดการแยกส่วนได้ อาจเกิดภาวะของความเจ็บปวดร่วม (crisis of collective pain) จึงต้องมีการอาศัยวินัยเข้ามาช่วยคือความไว้วางใจและเชื่อถือกันและกัน

ระยะที่สี่ เป็นระยะของการเกิดความคิดสร้างสรรค์

การเสวนาในขณะนี้ เป็นระยะที่สมาชิกทีมพัฒนาไปสู่ลักษณะเด่นของทีม สามารถแยก “ ความจำ “ และ “ การคิด “ ออกจากกันได้ มีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่ชัดเจนมีแนวทางใหม่ๆ สมาชิกกล้าที่จะจะพูดจนตัวเองพอใจ

### 2.2.2 การอภิปราย (discussion)

การอภิปรายเป็นการนำความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน มีการตัดสินใจเกิดขึ้นและจะต้องหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติต่อ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นลักษณะการประชุมที่จะต้องมีการเตรียมสมมติฐานและทางเลือกต่างๆเอาไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อให้สมาชิกได้อภิปรายกันซึ่งจะต้องใช้ควบคู่กับการสนทนา ในการที่จะนำพาไปสู่จุดหมายเดียวกัน (บุบผา,2542; Senge et al.,1994)

ในการอภิปรายนั้นหลักการที่จำเป็นมีดังนี้คือ (Ross,1994)

1. การฟังอย่างตั้งใจ ในขณะที่การอภิปรายและจะต้องจับประเด็นให้ได้ว่าแต่ละคนพูดเกี่ยวกับอะไร
2. การสร้างความเข้าใจที่สมดุขยในการประเด็นการอภิปราย เพื่อให้การอภิปรายเป็นไปตามประเด็นที่ต้องการและให้เกิดการเรียนรู้ไปด้วยกัน
3. การสร้างความเข้าใจรวมในการอภิปราย
4. การพยายามชี้แหล่งความรู้ภายในตนเอง
5. การที่จะต้องเปิดใจที่จะพูดร่วมกันได้ในการอภิปราย

ในการอภิปรายร่วมกันนั้น หลักพื้นฐานการเตรียมตัวในการอภิปรายของผู้เข้าร่วมอภิปรายมีดังนี้คือ (Certo,1992; Ross,1994)

1. การพัฒนาตนเองและสร้างบรรยากาศให้กล้าที่จะพูด
2. ฝึกให้เป็นคนเปิดเผย ใ้วางใจและยอมรับกฎ กติกา ให้ทุกคนมีความมั่นใจว่าเขาสามารถพูดได้อย่างอิสระ
3. กระตุ้นและส่งเสริมให้กล้าที่จะเสนอความคิดใหม่ๆ
4. ผู้บริหารจะต้องเตรียมประเด็นและกำหนดการต่างๆให้พร้อม รวมทั้งการสร้างบรรยากาศให้ต่อการอภิปราย
5. การฝึกทักษะการฟัง เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ต้องฝึกในการร่วมอภิปรายคือ
  - 5.1 จะต้องหยุดพูดเมื่อผู้อื่นพูดและต้องฟังอย่างตั้งใจ
  - 5.2 จะต้องมีการสร้างจินตนาการร่วม
  - 5.3. มองหน้าและให้ความสนใจอย่างจริงจัง

5.4 จะต้องสังเกตอาการแสดงออกของผู้ร่วมอภิปราย

5.5 ไม่ขัดจังหวะและมีความอดทนที่จะนั่งฟังเมื่อผู้อื่นพูด รักษาระดับของการฟัง การเข้าใจซึ่งความหมาย การพิจารณา การแสดงออกของสมาชิก

5.6 พยายามพูด ยืนยันในหลักการ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องประเมินการต่อต้าน การวิจารณ์ การช่วย การทำให้เสียชื่อเสียงในการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้วยซึ่งไม่ควรทำ

5.7 พยายามสร้างความเข้าใจและมีส่วนร่วมอย่างมั่นคง โดยการใช้เทคนิคการ กระตุ้นการฟัง

5.8 หยุดพูด ทั้งในระยะแรกและระยะสุดท้าย เพื่อที่จะให้ทุกคนได้ใช้ทักษะการ ฟังและความเจียบในขณะเดียวกัน

### 2.2.3 การสร้างสมดุลระหว่าง การเสวนา และ การอภิปราย

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต้องอาศัยการเรียนรู้ทั้ง 2 แบบ คือ การเสวนาและการอภิปราย ต้องใช้ร่วมกันอย่างชำนาญ เปลี่ยนไปมาระหว่างการประชุมทั้ง 2 แบบ เนื่องจากในการประชุม จะต้องมียุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การกระทำ ซึ่งการที่จะบรรลุยุทธศาสตร์จะต้องมีการอภิปราย จนเกิดข้อสรุปร่วมกันว่าจะเลือกวิถีใด การอภิปรายจึงเป็นการประชุมแบบสร้างความเห็นร่วม จากความเห็นที่หลากหลาย ในขณะที่การเสวนาเป็นการเสนอความเห็นที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การค้นพบ ความคิดเห็นใหม่ ทีมงานที่มีการประชุมในลักษณะเช่นนี้บ่อยๆจะรู้สึกมีความเชื่อมั่น ซึ่งกันและกัน รู้วิถีคิดซึ่งกันและกัน รู้จักแสดงจุดยืนต่างๆกันทำให้บรรยากาศเป็นไปในทิศทางที่ดีและในการประชุมทั้งสองแบบนี้ สิ่งที่ต้องการให้เกิดคือ ความเห็นร่วม (consensus) ซึ่งมี 2 แบบ คือ แบบ หาจุดร่วม (focusing down) เป็นการหาส่วนที่เป็นความเห็นพ้องในกลุ่ม และ แบบ ขยายมุมมองร่วม (opening up) เป็นการนำความเห็นทั้งหมดมาสังเคราะห์เข้าด้วยกัน ขยายมุมมอง ยกกระดาน กระบวนทัศน์ขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง ที่สามารถรวมเอาความคิดที่แตกต่างเข้าด้วยกันเป็นภาพรวม ภายใต้กระบวนทัศน์ใหม่

### 3. บทบาทผู้บริหารการพยาบาลในกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

บทบาทผู้บริหารการพยาบาลในกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ที่จะทำให้กระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีดังนี้คือ(บุปผา, 2542; สมชาติ, 2543; certo, 2000; Robert,1998; Senge et al,1994)

### 3.1 การสะท้อนกลับส่วนรวม

#### 3.1.1 บทบาทของผู้บริหารในการเป็นผู้อำนวยความสะดวก

3.1.1.1 ช่วยให้สมาชิกมีความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และผลลัพธ์จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.1.1.2 สามารถอำนวยความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและทำให้เกิดการพัฒนาการสร้างเสริมพลังของทีม คือ ทำให้สมาชิกในทีมมีโอกาสให้ข้อมูลป้อนกลับและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

3.1.1.3 ช่วยให้สมาชิกในทีมเกิดความมั่นใจในการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ

3.1.1.4 ช่วยให้เจ้าหน้าที่คิดวิเคราะห์ บทบาทของทีม หาวิธีการที่จะทำงานร่วมกันได้สำเร็จ

3.1.1.5 สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสเข้ารับการอบรมทักษะของการเสวนาและการอภิปรายอย่างทั่วถึง

3.1.1.6 ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

3.1.1.7 ช่วยให้การสะท้อนกลับเป็นไปอย่างสมดุลย์ คอยป้องกันไม่ให้เกิดกระบวนการเข้าสู่การอภิปรายได้แย่ง

3.1.1.8 สุดท้ายจะต้องกระตุ้นให้สมาชิกสามารถสรุปความเห็นร่วมกันได้ ซึ่งสามารถสรุปความเห็นร่วมกันได้ 2 แบบ คือ 1) แบบ “ หาจุดร่วม ” (focusing down) 2) แบบ “ ขยายสู่มุมมองร่วม ” (opening up) แบบที่หนึ่งคือหาส่วนที่เป็นความเห็นพ้องในกลุ่มส่วนที่เห็นไม่ตรงกันก็ละไว้ แบบที่สองเป็นการนำความเห็นทั้งหมดมาสังเคราะห์เข้าด้วยกัน ขยายมุมมอง ยกกระดับกระบวนการขั้นขึ้นไปอีกระดับหนึ่งซึ่งสมาชิกสามารถรวมเอาความคิดที่แตกต่าง เข้าเป็นภาพรวม ภายใต้กระบวนการทัศน์หรือชุดแนวความคิดใหม่

#### 3.1.2 บทบาทของผู้บริหารในการเป็นสมาชิกของทีม

3.1.2.1 รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี มีความแข็งแกร่ง มีทักษะและอุทิศตนเพื่อหนึ่งเดียวของทีม (Robert, 1998)

3.1.2.2 มีความมั่นใจและมีความกล้าหาญ (courage) ในการที่จะเสนอข้อมูลกลับในทุกด้าน

3.1.2.3 มีการเตรียมความพร้อมในประเด็นที่จะพูดคุยเป็นอย่างดี

3.1.2.4 เรียนรู้และทำความเข้าใจกลุ่ม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ เทคนิคการป้อนกลับเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลที่จะป้อนกลับ

3.1.2.5 ให้ความสำคัญกับตัวเองและสมาชิกในการเรียนรู้ร่วมกัน (respect for self and others)

3.1.2.6 ร่วมมือในการสร้างบรรยากาศและความไว้วางใจที่ดี (good atmosphere and trust building)

3.1.2.7 มีความสามารถในการแยกแยะพฤติกรรมการใช้กลไกการป้องกันตน (defense mechanism)

3.1.2.8 มีความรู้ความเข้าใจในหลักการของการเสวนาและการอภิปราย เป็นอย่างดีและสามารถนำมาใช้เรียนรู้ร่วมกันได้

### 3.2 การสร้างความเข้าใจร่วมกัน

#### 3.2.1 บทบาทของผู้บริหารในการเป็นผู้อำนวยความสะดวก

3.2.1.1 ช่วยทำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดำเนินไปอย่างมีชีวิตชีวา สนุกสนาน ไม่เครียด เกิดการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลาย (วิจารณ์, 2547)

3.2.1.2 กระตุ้น และเป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร

3.2.1.3 การเป็นผู้นำในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ โดยจะต้องกำหนด พันธกิจ เป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติที่เข้าใจง่าย

3.2.1.4 การที่จะทำให้วิสัยทัศน์ในองค์กรคงอยู่

3.2.1.5 การพัฒนาทักษะการเสวนาและการอภิปรายของสมาชิกทีม

3.2.1.6 ทบทวนความคิดเห็นของทีมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

3.2.1.7 การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในทีมงาน

3.2.1.8 การหาความเห็นร่วม ในสมาชิกทีม

3.2.1.9 การพัฒนาการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ

3. 2.1.10 การจัดสรรเวลาและสถานที่ที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้ของ สมาชิกทีม

#### 3.2.2 บทบาทของผู้บริหารในการเป็นสมาชิกของทีม

3.2.2.1 มีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะต้องมี พันธกิจ (Mission) ที่จะดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นๆต่อไป

3.2.2.2 รับทราบและให้การสนับสนุน (shared vision)

3.2.2.3 มีทักษะของการเสวนาและการอภิปราย

3.2.2.4 ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและการสร้างความเข้าใจร่วมกันในการทำงาน ซึ่งจะต้องระลึกเสมอว่า ทุกคนในทีมต่างก็มีความเห็นที่แตกต่างกันไป



### 3.2.2.5 มีความกระตือรือร้นและมีพลังสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ (Robert,1998)

มองวิกฤตเป็นโอกาสแห่งความสำเร็จ

## 3.3 การวางแผนร่วมกัน

### 3.3.1 บทบาทของผู้บริหารในการเป็นผู้อำนวยการความสะดว

3.3.1.1. การส่งเสริมให้ทีมได้ใช้กระบวนการคิดเชิงระบบ เพื่อการวิเคราะห์ที่ถูกต้อง ไม่สร้างภาพลวงตา คือ คิดให้ลึกเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking) คิดให้กว้างอย่างสร้างสรรค์ (creative thinking) คิดให้ครบจนจบเรื่อง (intrgrated thinking) คิดในภาพรวมทั้งระบบ (systems thinking) (O'Connor & Mcdermott, 2001)

3.3.1. 2. การส่งเสริมให้สมาชิกในทีมใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการพัฒนา เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีการที่แปลกใหม่และได้ผลดีกว่าเดิม

3.3.1.3 การประสานความร่วมมือให้สมาชิกในทีมเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นอย่างดี มีความต่อเนื่อง

3.3.1.4. การพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร ให้เอื้อต่อการนำข้อมูลที่เป็นมาใช้ในการวางแผนงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน เหมาะและทันเวลา

3.3.1.5. การสื่อสารให้ทุกคนได้รับทราบและเข้าใจเป็นอย่างดี

3.3.1.6. การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม

3.3.1.7. คัดเลือกวิธีที่เหมาะสมในการตัดสินใจ เป็นวิธีการปฏิบัติจากทางเลือกหลายๆทาง

3.3.2 บทบาทของผู้บริหารในการเป็นสมาชิกทีม (สมชาติ, 2543; Certo, 2000; Senge et al.,1994)

3.3.2.1. จะต้องมีทักษะของการฟัง คือ การไม่พูด เมื่อคนอื่นพูด เรียนรู้ที่จะฟังคนอื่นคิดตาม มองอย่างสนใจ ไม่พูดสอดแทรก ยกเว้นการพูดเพื่อสนับสนุน

3.3.2. 2. มีความรู้ในหลักการของการคิดเป็นระบบ คือ การคิดให้ลึกซึ่งเชิงวิเคราะห์ คิดให้กว้างอย่างสร้างสรรค์ คิดให้ครบจนจบเรื่องและคิดในภาพรวมทั้งระบบ

3.3.2.3 ทำความเข้าใจกับหลักการทั่วไปของการวางแผนให้ชัดเจนเช่น หลักการคิดแบบ 5W 1H1C ( What ,When, Whom,Where ,Why, How ,Can )

3.3.2.4 มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

3.3.2.5 การพัฒนาคุณภาพในงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง

3.3.2.6 การให้ความสำคัญกับการสื่อสารทุกระดับ

3.3.2.7 จะต้องมีทักษะของการเสวนาและการอภิปรายเป็นอย่างดี สามารถนำมาใช้ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้

### 3.4. การปฏิบัติร่วมกัน

3.4.1 บทบาทของผู้บริหารในการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (นุบผา, 2542; สมชาติ, 2543; ฟารีดา, 2542; Certo, 2000; Senge et al., 1994)

3.4.1.1 การสร้างเป้าหมายร่วมกันทั้งของตนเองและองค์กร

3.4.1.2 การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคลและทีม

3.4.1.3 ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3.4.1.4 สนับสนุนเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

3.4.1.5 จัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3.4.1.6 มีการสื่อสารที่ดี

3.4.1.7 การสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก

3.4.1.8 การสร้างให้เกิดการประสานความร่วมมือ

3.4.1.9 การให้เกียรติและเคารพในความเป็นบุคคลของสมาชิกทีม โดยไม่กระทำกรใดๆ ให้เจ้าหน้าที่รู้สึกเสียหน้าหรืออับอาย

3.4.1.10 ส่งเสริมให้มีการใช้หลักการเสวนาและการอภิปรายอย่างต่อเนื่อง

3.4.2 บทบาทของผู้บริหารในการเป็นสมาชิกทีม

3.4.2.1 การมีเป้าหมายร่วมกันทั้งของตนเองและองค์กร

3.4.2.2 การกล้าแสดงออก

3.4.2.3 มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคลและทีมงาน

3.4.2.4 รู้จักที่จะใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสม

3.4.2.5 มีการสื่อสารที่ดี

3.4.2.6 การสร้างแรงจูงใจจากภายในตนเอง

3.4.2.7 การประสานความร่วมมือกับทุกฝ่าย

3.4.2.8 การมีความยืดหยุ่นและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

#### 4. แนวคิดและหลักการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

##### 4.1 แนวคิด

การรับรองคุณภาพคือ กระบวนการประเมินคุณภาพระบบบริการของโรงพยาบาล เปรียบเทียบกับมาตรฐานระดับชาติ เป็นกลไกส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ มีการประเมินและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยใช้แนวทางที่กำหนดไว้ในมาตรฐานของโรงพยาบาล (สิทธิศักดิ์, 2543; อนุวัฒน์, 2544)

##### 4.2 หลักการสำคัญของการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

หลักการสำคัญของการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล มีดังนี้คือ

1. กระบวนการนี้เป็นกระบวนการเรียนรู้ ไม่ใช่กระบวนการตรวจสอบ
2. คุณภาพไม่ได้ขึ้นกับทรัพยากรเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม การมีระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐาน และมีระบบวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพ
3. การรับรองคุณภาพจะส่งเสริมให้โรงพยาบาลมุ่งมั่นพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ โดยยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง

##### 4.3 เหตุผลที่ต้องมีการรับรองคุณภาพ

อนุวัฒน์(2544) กล่าวว่า เหตุผลที่ต้องมีการรับรองคุณภาพ เนื่องจาก

1. ข้อบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับปัจจุบันได้กำหนด เรื่องของการให้บริการที่ได้มาตรฐาน ซึ่งเป็นการกำหนดเชิงนโยบายที่กระตุ้นให้เกิดการรับรองคุณภาพ
2. ผู้บริโภคขาดข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจเลือกใช้บริการที่มีอยู่ ดังนั้นโรงพยาบาลจะต้องดำเนินการจัดเตรียมข้อมูลที่มีอยู่ ระบบบริการ ที่ผู้รับบริการควรได้รับ อย่างมีคุณภาพ ที่จะประเมินคุณภาพทางด้านเทคนิคบริการของโรงพยาบาลได้ดีที่สุดคือผู้ประกอบการวิชาชีพด้วยกันเอง
3. ภาวะโลกาภิวัตน์และการเปิดเสรีทางการเงิน ทำให้เกิดการแข่งขันกันสูงในการบริหารและการตลาด การพัฒนาคุณภาพจึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมากประการหนึ่ง
4. ผู้รับบริการมีความรู้และมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น และมีความคาดหวังที่จะได้รับบริการที่ได้มาตรฐานและมีคุณธรรมที่สูงขึ้น
5. การประกาศรับรองสิทธิของผู้ป่วยของแพทย์สภาและสภาวิชาชีพอื่นๆ
6. โรงพยาบาลแต่ละแห่งมีทิศทางนโยบายในการพัฒนาคุณภาพแตกต่างกันไป

7. ผู้บริหารมอบความรับผิดชอบด้านคุณภาพการดูแลผู้ป่วยให้กับผู้ประกอบวิชาชีพ

8. มีความเสี่ยงอยู่ทั้งในตัวระบบและผู้ประกอบวิชาชีพ เนื่องจากขาดระบบที่จะตรวจสอบตนเอง

#### 4.4 กระบวนการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

กระบวนการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล คือ การวิเคราะห์หาจุดอ่อนในระบบที่เป็นอยู่ และดำเนินการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยยึดหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ผู้ป่วยได้รับบริการที่ดีที่สุดภายใต้สถานการณ์ของโรงพยาบาล รวมทั้งได้รับการพิทักษ์สิทธิและศักดิ์ศรี

2. สมาชิกของทีมงานทำงานด้วยใจ มีความมุ่งมั่น และความเข้าใจ

3. ออกแบบระบบงานหรือกระบวนการทำงานเพื่อป้องกันปัญหา เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานตามนโยบายของหน่วยงาน

#### 4.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมกับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

โรงพยาบาลที่มีการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลและได้รับการรับรองคุณภาพ ผ่านเกณฑ์มาตรฐานนั้นจะต้องมีการพัฒนาองค์การให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และสามารถแข่งขันได้ในระดับหนึ่ง ความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆได้ พบว่าในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลนั้นประเด็นหลักที่สำคัญเรื่องหนึ่งคือการพัฒนากระบวนการทำงานของทีมงานให้มีประสิทธิภาพ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้เกิดขึ้น และพบว่ากระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นวิธีการหนึ่งที่น่ามาปรับใช้ในการพัฒนาคุณภาพซึ่งอนุวัฒน์ (2547) ได้กล่าวไว้ชัดเจนใน "การจัดการความรู้คุณภาพที่สมดุลย์" และปัจจุบันองค์การที่จะสามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้จะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก อีกทั้งเรียนรู้ที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันใหม่ๆขึ้นมาได้อย่างรวดเร็ว การที่องค์การจะเสริมสร้างและพัฒนาตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงได้นั้นพบว่า จะต้องเริ่มพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก่อน เพื่อให้องค์การอยู่รอดและประสบความสำเร็จ ดังนั้นการที่จะทำให้องค์การเกิดการเรียนรู้จึงเป็นหน้าที่ของบุคลากรและผู้บริหารในหน่วยงานนั้นทุกคน และพบว่าในกลุ่มการพยาบาลผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องปฏิบัติและ

สนับสนุนการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ทุกระดับอย่างจริงจัง เพื่อที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

##### 5. ปัญหาและอุปสรรคในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

องค์การต่างประสบปัญหาในการนำคนที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถมาทำงานร่วมกัน เช่นจากปัญหาความแตกต่างของเพศ เชื้อชาติ ความรู้ ความเชื่อ เป็นต้น การสื่อสารที่ดีจะช่วยทำให้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หากบุคคลทำงานตามความสามารถที่มีอยู่ โดยมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และเมื่อคนเหล่านั้นมาทำงานร่วมกันจึงมีลักษณะตัวใครตัวมัน เรียกว่าเป็นการทำงานแบบต่างคนต่างงานตามแนวทางของตนเองแต่มีเป้าหมายเดียวกัน การทำงานเป็นทีมในลักษณะนี้จะเป็นการสิ้นเปลืองพลังงาน เพราะการทำงานขาดทิศทางและไม่เป็นระเบียบ และพบว่าหากความคิดของแต่ละคนยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อำนาจที่กระจายลงไปในแต่ละตำแหน่งต่างๆจะทำให้สถานการณ์แย่ลง เมื่อทีมไม่สามารถรวมกันได้ องค์การก็ไม่สามารถเรียนรู้และพัฒนาพลังอย่างสร้างสรรค์ได้ (จำเรียง และเบญจมาศ, 2544; ดนัย, 2540; เดชน์และกานต์สุตา, 2544; ลีอชัย, 2540; วีระวัฒน์, 2544; Senge,1990) และสามารถสรุปอุปสรรคที่สำคัญต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้ดังนี้

1. ความเป็นองค์กรแบบดั้งเดิมขององค์กร เริ่มตั้งแต่ตัวผู้บริหาร วัฒนธรรม สมาชิกทุกคนในองค์กร ระบบและวิธีแบบเดิม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
2. ความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไป เหมือนกับเกิดอาการ"หลงตัวเอง"
3. ไม่เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ ไม่กระจายอำนาจในการตัดสินใจ
4. ผู้บริหารขาดความสามารถ ไม่มีความรู้ในหลักการบริหาร สำคัญมากต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หากผู้บริหารไม่มีความสามารถ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมก็จะเป็นการถ่ายทอดความรู้ความสามารถแก่สมาชิกไปทั่วองค์การ
5. ผู้บริหารทุกระดับไม่สนใจที่จะใ้รู้ ขาดพลังสร้างสรรค์ องค์การจึงขาดโอกาสที่จะพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรที่เปี่ยมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์และสมาชิกทีมที่มีอัจฉริยภาพ (เดชน์และกานต์สุตา, 2544)
6. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ ภายในองค์กรไม่มีประสิทธิผลแทนที่จะเป็นช่องทางของการสร้างความเข้าใจในองค์กร สร้างบรรยากาศเปิดต่อการพัฒนาระบบองค์การแห่งการเรียนรู้ และสร้างความรู้สึกรวมถึงทัศนคติที่ดี ให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงและร่วม

ใจกัน กลับกลายเป็นเกิดแรงต่อต้าน อันเป็นผลให้พัฒนาการขององค์การเป็นไปได้ยาก และอาจไม่ทันการ

7. ผู้บริหารขาดความยุติธรรม ก้าวร้าว ไม่มีการตัดสินใจ ไม่มีการให้อภัยในความผิดพลาด ทำให้ทีมขาดความสามารถในการสร้างพลังสร้างสรรค์

เล็ฟตัน (Lefton, 1988 อ้างตาม ฌ็องรูฟันท์, 2545) กล่าวว่า ปัญหาอุปสรรคในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม นั้นประกอบด้วย 9 ประการ ดังนี้คือ

1. ความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพ อาจเกิดอคติ ต่อบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่ตนเองไม่ชอบ

2. การมีส่วนร่วมในงานที่ไม่เท่าเทียมกัน

3. การขาดความรู้สึกร่วมกันในทีม

4. ความล้มเหลวในการประเมิน ซึ่งผู้ประเมินจะต้องมีความสามารถในการประเมินผลติดตาม ตรวจสอบรายละเอียด

5. อำนาจของผู้นำ ซึ่งผู้นำจะต้องรู้จังหวะในการใช้บทบาทให้ถูกต้องไม่เช่นนั้นจะสร้างปัญหาการไม่ยอมรับ

6. การขาดทางเลือก เกิดจากสมาชิกน้อยไป หรือทีมงานมีเอกภาพสูง การดำเนินการอย่างเร่งรีบและสะเพร่า

7. การปิดบัง เกิดจากการไม่เปิดเผยข้อมูลอย่างเต็มที่ ทำให้กลุ่มตัดสินใจจากข้อมูลเพียงบางส่วน

8. ขาดการวินิจฉัยทีมงาน การตรวจสอบและประเมินตนเอง เป็นไปอย่างไม่สม่ำเสมอ

9. ขาดการกระจายข้อมูลสู่ส่วนล่าง

จากทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะเกิดขึ้นได้นั้น จะต้องเกิดจากพฤติกรรมการเรียนรู้ส่วนบุคคลของพยาบาลทุกระดับที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) ตามแนวคิดของ เซ็งกี้ (Senge, 1990) เสียก่อน เมื่อสมาชิกพยาบาลมีโอกาสเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพตนเอง จนสามารถเปลี่ยนแปลงแนวความคิดใหม่ไปในเชิงสร้างสรรค์ เข้าใจสถานการณ์ สามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคคล ระหว่างทีม ทั้งในสายงานเดียวกันและต่างสายงาน นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการพยาบาลที่หลากหลาย เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และทีมสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ในองค์การได้ และเมื่อบุคคลและทีมในองค์การเกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้

อย่างต่อเนื่อง องค์การก็สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและสามารถปรับตัวได้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมภายนอกในยุคการเปลี่ยนแปลงปัจจุบันนี้ได้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับในโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในภาคใต้ เพื่อที่จะได้ทราบข้อมูลและเป็นแนวทางในการที่พัฒนา เสริมสร้างองค์การพยาบาลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ต่อไป