

การโค้ชเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้นำทางการพยาบาล

รุ่งอรุณ เกศวหงส์¹ พย.ม., ปร.ด.(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)
มนตรี แสงภักทรชัย² พ.บ., ว.ว. (สาขากุมารเวชศาสตร์)

บทคัดย่อ: ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับในระดับสากลว่าการโค้ชเป็นกลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพผู้นำ หลายหน่วยงานภาครัฐจัดอบรมการโค้ชให้เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น มีเพียงส่วนน้อยที่จัดให้กับผู้นำทางการพยาบาล เช่น พยาบาลที่มีประสบการณ์สูง หัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ตรวจการพยาบาล หัวหน้างานการพยาบาล รวมถึงหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ผลการศึกษาที่ผ่านมายืนยันว่าผู้นำทางการพยาบาลที่ผ่านการฝึกทักษะการโค้ชสามารถปรับตัวกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก มีกลไกการเผชิญปัญหาที่ดีขึ้น และสามารถเป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงของทีมพยาบาลได้ช่วยให้บุคลากรทำงานได้มีประสิทธิภาพและทีมร่วมแรงร่วมใจกันมากขึ้นแม้จะอยู่ภายใต้ความกดดันต่าง ๆ ส่งผลให้คงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรต่อไป การอบรมทักษะการโค้ชจึงนับว่าเป็นการเปิดโอกาสที่ดีสำหรับพยาบาลวิชาชีพ ที่ควรได้รับการสนับสนุนจากองค์กร เพื่อเติมเต็มศักยภาพผู้นำทางการพยาบาลทุกระดับ และเพื่อเตรียมรับมือกับความท้าทายในการพัฒนาภาวะผู้นำในวิชาชีพ อันจะส่งผลเชิงบวกต่อระบบคุณภาพการดูแลผู้ป่วยอย่างยั่งยืน

วารสารการปฏิบัติการพยาบาลและการผดุงครรภ์ไทย 2565; 9(1): 122-128

คำสำคัญ: การโค้ช ผู้นำทางการพยาบาล สมรรถนะผู้นำ

¹พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรามารัตน์ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามารัตน์ มหาวิทยาลัยมหิดล ; ผู้เขียนหลัก, E-mail: dr.coachrung@gmail.com

²นายแพทย์กุมารเวชศาสตร์ประสาทวิทยา โรงพยาบาลกรุงเทพ จังหวัดกรุงเทพมหานคร

วันที่รับบทความ 8 มีนาคม 2565 วันที่แก้ไขบทความ 4 มิถุนายน 2565 วันที่ตอบรับบทความ 5 มิถุนายน 2565

Coaching for Nurse Leadership Competency Development

Rungarun Gaesawahong¹ RN, Ph.D. (Human Resource Development)

Montri Saengpatrachai² MD., Ph.D. (Pediatric Neurology)

Abstract: Coaching is renowned as one of the most effective success keys for leadership development. In public services, coaching has been provided only for the top executive but little arranged for experienced nurses, head nurses, nurse supervisors, nurse managers, and nurse director. Literatures show that after attending a coaching training, all nurse leaders at any level gain resilience with better coping strategies, and enable transformational leadership to develop a collaborative teamwork, enhance the staff retention and help them in creating a cohesive workforce and work effectively even when under pressure. Therefore, the development of coaching skills needs the support of the organization. This is a tremendous opportunity for nurses to meet the challenges of nursing leadership development and enhance sustainability towards quality of patient care system.

Thai Journal of Nursing and Midwifery Practice 2022; 9(1): 122-128

Keywords: coaching, nurse leadership, leadership competency

¹Registered Nurse, Ramathibodi Hospital, Faculty of Medicine Ramathibodi Hospital, Mahidol University. Corresponding Author, E-mail: dr.coachrung@gmail.com

²Paediatrician, Paediatrics Unit. Bangkok Hospital.

Received March 8, 2022; Revised June 4, 2022; Accepted June 5, 2022

บทนำ

ผู้บริหารการพยาบาลเป็นบุคลากรที่สำคัญต่อการพัฒนาระบบบริการ ศักยภาพของผู้บริหารจะทำให้องค์กรพยาบาลสามารถดำเนินพันธกิจสู่เป้าหมายได้สำเร็จ ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะที่หลากหลาย สมรรถนะหนึ่งที่สำคัญคือสมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากรโดยสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนางาน หรือการบ่มเพาะบุคลากรให้สามารถเติบโตเป็นผู้นำทางการพยาบาลต่อไปในอนาคต ซึ่งสภาการพยาบาลได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารทางการพยาบาลที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร¹ คือ สมรรถนะที่ 6 การวางแผนความสำเร็จขององค์กร (Success planning and coaching) กำหนดเป็นแนวทางให้ผู้นำทางการพยาบาลโดยจัดให้มีระบบบันไดความก้าวหน้าในสายการบริหารการพยาบาล เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำที่มีศักยภาพสามารถนำองค์กรให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์

การพัฒนาผู้นำทางการพยาบาลสามารถทำได้หลายรูปแบบ วิธีที่สร้างสรรค์และเป็นที่ยอมรับในยุคปัจจุบันก็คือ การใช้ (Coaching) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการช่วยพัฒนาบุคลากรให้สามารถดึงศักยภาพและความสามารถของตนเองออกมาใช้ได้ อย่างเต็มที่ทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานและเป้าหมายขององค์กร² ผู้เขียนมีประสบการณ์ในการใช้เครื่องมือการโค้ช หรือ “Coaching” ในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้บริหารการพยาบาล บทความวิชาการนี้จะมีส่วนสำคัญในการเผยแพร่ สนับสนุน และส่งเสริมให้ผู้นำทางการพยาบาลเกิดความเข้าใจ นำไปใช้พัฒนาสมรรถนะผู้ที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาลและสามารถบูรณาการเครื่องมือการโค้ชสู่การพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่อไป

ความหมายและความสำคัญของการโค้ช

การโค้ช (Coaching) เป็นความสัมพันธ์ที่เฉพาะเจาะจงระหว่างบุคคลผู้ทำการโค้ช หรือเรียกว่า “โค้ช” (the coach) กับผู้รับการโค้ช หรือที่เรียกว่า “โค้ชชี่” (coachee) โดยใช้การสร้างสัมพันธ์ภาพผ่านการสื่อสารที่สร้างสรรค์ภายใต้บรรยากาศที่เป็นกันเองและปลอดภัย (creative and safe environment) ด้วยรูปแบบการสนทนาที่มีโครงสร้างจำเพาะ³ เพื่อให้ผู้รับการโค้ช (โค้ชชี่) สามารถหาวิธีการมุ่งสู่เป้าหมายจากการดึงความสามารถและศักยภาพของตนเองออกมาใช้ และทำให้เกิดแรงบันดาลใจ เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของความคิด (idea) และพร้อมที่จะลงมือทำตามวิธีการที่คิดขึ้นมาได้ด้วยตนเอง⁴ การโค้ชจึงแตกต่างจากการสอน การให้คำแนะนำ การให้คำปรึกษา หรือการบอกให้ทำตาม แต่เป็นการสนทนา ระหว่างโค้ชกับโค้ชชี่ผ่านการใช้คำถามที่สร้างพลังบวกเพื่อเอื้ออำนวยให้โค้ชชี่เกิดการเชื่อมโยงกระบวนการคิดรูปแบบใหม่ๆ ภายในสมอง (neural reconnection) นำไปสู่การค้นพบวิธีการและแผนปฏิบัติการของตนเอง เพื่อลงมือทำสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้

ปัจจุบันหลายองค์กรพยาบาลในต่างประเทศใช้การโค้ชในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำทางการพยาบาล (Nurse Leadership Competency Development)⁵ ซึ่งเชื่อว่าการโค้ชเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาผู้นำสู่ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานอย่างมีเป้าหมาย อีกทั้งเป็นแนวทางในการดึงศักยภาพของผู้นำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตนเองได้เป็นอย่างดี การโค้ชจึงเป็นกระบวนการที่ใช้ทักษะเฉพาะที่ต้องได้รับการฝึกปฏิบัติอย่างถูกต้องตามหลักการสากล มีการจัดโปรแกรมหรือหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะผู้นำทางการพยาบาลโดยได้บรรจุหัวข้อการ

โค้ชไว้ในหลักสูตรหรือโปรแกรมด้วย เป็นการยืนยันว่าการโค้ชเป็นวิธีการที่สำคัญในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำทางการพยาบาล ในประเทศไทยพบว่ามีภารกิจตั้งสมาคมโค้ชไทยแห่งประเทศไทย จัดหลักสูตรการโค้ชให้กับผู้ต้องการเป็น “โค้ช” ที่ต้องการฝึกทักษะการเป็นโค้ชในองค์กรสำหรับบุคลากรทางสุขภาพในโรงพยาบาลเอกชนบางแห่งได้จัดอบรมให้ผู้บริหารโรงพยาบาล เพื่อพัฒนาสมรรถนะการโค้ชนำไปช่วยพัฒนาบุคลากรในองค์กร พบว่าผู้นำทางการพยาบาลระดับสูงมักได้รับการอบรม อย่างไรก็ตามพยาบาลวิชาชีพที่จะเติบโตเป็นผู้บริหาร หรือระดับหัวหน้ายังได้รับการฝึกเป็นโค้ชน้อยมาก

กระบวนการสำคัญของการโค้ช คือ มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ (learn) จากภายในตนเอง (self-directive) และการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (outcome) มากกว่าเน้นที่ตัวปัญหา (problem focus) บนพื้นฐานของความเข้าใจตามบริบทที่เป็นจริงในปัจจุบัน เป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมด้วยวิธีคิดของบุคคลนั้นด้วยตนเอง และเป็นวิธีการที่ง่ายและท้าทายที่สุดในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร นั่นคือการพัฒนาวิธีคิดของคน^{6,7} ดังนั้นหากผู้นำทางการพยาบาลมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการและกระบวนการโค้ช ตลอดจนสามารถประยุกต์ทักษะการโค้ช (coaching skill) กับสภาพการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้พยาบาลวิชาชีพ ซึ่งอยู่ในบทบาทผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เกิดทัศนคติที่ดี มีทักษะการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสม จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญ และที่สำคัญคือการโค้ชเป็นเครื่องมือสำหรับผู้นำทางการพยาบาลที่จะนำไปใช้พัฒนาสมรรถนะตนเองด้านการโค้ชส่งผลให้เกิดนวัตกรรมทางความคิดต่อยอดสู่นวัตกรรมการออกแบบระบบ

การดูแลผู้รับบริการทางการพยาบาลได้อย่างภาคภูมิ
ทักษะการโค้ช

ทักษะการโค้ชที่จำเป็นสำหรับการดึงศักยภาพของผู้รับการโค้ชหรือเรียกว่าโค้ช^{8,9} มีดังนี้

1. ทักษะการสร้างสัมพันธภาพ เพื่อสร้างความไว้วางใจ (Creating trust) และสร้างความศรัทธา ในการโค้ช (coaching relationship) เป็นกระบวนการแรกที่จะทำให้คน 2 คนไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดการเปิดใจคุยกันด้วยความรู้สึกที่ผ่อนคลายและสบายใจ เป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างคน 2 คน ตัวอย่างเทคนิคการสร้างสัมพันธภาพทางการโค้ช (building rapport) เช่น การชวนคุยในเรื่องที่ทั้งสองฝ่ายชอบเหมือนกัน การแสดงความจริงใจที่อยากทำความรู้จักซึ่งกันและกัน การสบตา การยิ้มทักทาย การพูดให้เกียรติ มีความเป็นกันเอง จุดประสงค์ของการสร้างสัมพันธภาพเพื่อสร้างพื้นที่ปลอดภัย (safe environment) ให้กับผู้ที่กำลังสนทนาด้วย พร้อมเชื่อใจ เปิดใจ เปิดความคิด เป็นความร่วมมือกันแบบกัลยาณมิตร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโค้ชในแต่ละขั้นตอนของการโค้ช

2. ทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) คือ การฟังเรื่องที่โค้ชพูดคุยหรือเล่าให้ฟังโดยไม่มีการขัดจังหวะหรือพูดแทรก หรือไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ จนกว่าจะแน่ใจว่าโค้ชพูดจบแล้ว จึงค่อยพูด โค้ชควรใช้เทคนิคสะท้อนการฟัง (reflective listening) เพื่อทำให้เกิดความชัดเจนและความเข้าใจเรื่องที่สนทนาได้ตรงกัน ไม่ต้องคาดเดาไปเองหรือมีอคติในการฟัง ตัวอย่างเทคนิคสะท้อนการฟัง⁹ เช่น (1) การรับทราบสิ่งที่ได้ยิน (acknowledgment) อาทิ การพยักหน้ารับทราบ การส่งเสียงรับทราบ “อืม” “ครับ” “ค่ะ” “มันเป็นอย่างนี้เอง” (2) การสะท้อน

เป็นคำที่โค้ชพูดกลับไป (mirroring) และ (3) การสะท้อนโดยใช้คำของตัวเอง (paraphrasing) สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นการแสดงออกที่ทำให้โค้ชรับรู้ได้ว่าโค้ชกำลังตั้งใจฟังอยู่ และโค้ชพยายามจะทำความเข้าใจในสิ่งที่โค้ชกำลังบอก สิ่งที่โค้ชไม่ควรทำอย่างยิ่งคือ ไม่ควรตัดสิน (judge) สิ่งที่โค้ชพูด ว่าถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี รวมถึงไม่ใส่ความคิดหรือคำแนะนำของโค้ชให้กับโค้ช ควรเป็นผู้ฟังที่ดีและไม่คิดแทนโค้ช

3. ทักษะการถาม (Questioning Skill) เป็นทักษะจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งทักษะหนึ่งที่โค้ชต้องหมั่นพัฒนาและฝึกฝน คำถามที่ทรงพลัง (powerful questions) จะช่วยให้โค้ชได้ฝึกคิด ทบทวน และสำรวจสิ่งต่างๆ ในความคิด ความรู้สึก ได้อย่างเป็นระบบ เป็นการใช้คำถามเพื่อให้โค้ชได้คิดและสะท้อนตนเอง (self-reflective question) การตั้งคำถามที่ดีจะช่วยให้โค้ชมองเห็นตนเองและมองเห็นบริบทรอบข้างได้ชัดเจนขึ้น เข้าใจเป้าหมายของตนเองได้อย่างลึกซึ้ง เป็นคำถามที่กระตุ้นให้โค้ชเกิดความอยากเปลี่ยนแปลงจากข้างใน และมุ่งมั่นกับเป้าหมายและพร้อมที่จะพัฒนาตัวเองได้ดียิ่งขึ้น คำถามปลายเปิดช่วยขยายกรอบความคิดได้ดีกว่า คำถามปลายปิด คำถามที่ควรหลีกเลี่ยงระหว่างการโค้ชคือ คำถามที่กระตุ้นอารมณ์เชิงลบ คำถามที่ถามขึ้นนำเพราะอยากให้โค้ชคิดแบบเดียวกับโค้ช เช่น การทำสิ่งนั้นเพื่อคุณสบายใจ ใช่หรือไม่ เป็นคำถามขึ้นนำ คำถามที่เกี่ยวข้องกับปัญหาของโค้ชมากเกินไปจนทำให้โค้ชกลัวที่จะคิด รวมถึงคำถามที่คุกคามเรื่องส่วนตัวของโค้ชซึ่งจนทำลายความไว้วางใจและทำลายพื้นที่ปลอดภัยในการสนทนา คำถามเหล่านี้ล้วนทำให้ปิดการทำงานสมองด้านความคิดของโค้ช

4. ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback as a Coach) คือการให้แนวคิดที่เป็นเชิงบวกสื่อสาร

กลับไปยังโค้ช แต่ไม่ใช่การตำหนิ ว่ากล่าว หรือแสดงตัวเหนือโค้ช การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีคือ การให้มุมมองและแนวความคิดที่เป็นประโยชน์เพื่อให้โค้ชสนใจและอยากนำไปประยุกต์ใช้ และควรระบุให้ชัดว่าโค้ชให้แนวความคิดเห็นป้อนกลับในเรื่องที่เกี่ยวกับด้านใด เช่น การสะท้อนวิถีคิดของโค้ช วิธีการที่โค้ชที่ทราบจุดแข็ง อุปสรรค ความท้าทาย ความกลัว ความต้องการ ความคาดหวัง การปฏิบัติ พฤติกรรมการแสดงออก เรื่องที่กำลังโค้ชและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น สิ่งที่โค้ชควรทำเมื่อให้ข้อมูลย้อนกลับเสร็จแล้วคือ โค้ชควรตามด้วยคำถามว่า “สิ่งที่โค้ช feedback ไปนั้น โค้ชคิดว่าอย่างไรบ้าง หรือ รู้สึกอย่างไรบ้าง?” เพื่อเปิดโอกาสให้โค้ชได้ทบทวนเรียบเรียงสิ่งที่ได้ยิน และตกผลึกเป็นวิถีคิดและแนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้ได้จริงด้วยวิธีของโค้ชเอง

5. ทักษะการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน และ แผนปฏิบัติการ หรือโมเดล G.R.O.W⁸ การใช้มุ่งเน้นให้โค้ชเกิดการเปลี่ยนแปลงตัวเองตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน ดังนั้นโค้ชต้องเชิญชวนและทำให้โค้ชมองเห็นเป้าหมายนั้นว่าเป็นของโค้ชเองมิใช่ของโค้ช ทักษะนี้จึงต้องทำให้เกิดความชัดเจน และโค้ชเกิดการยอมรับด้วยความเต็มใจ โมเดลที่ใช้เพื่อกำหนดเป้าหมาย การวางแผน และแผนปฏิบัติการ มีชื่อว่า G.R.O.W model มีองค์ประกอบดังนี้

G = Goal คำถามเพื่อกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของโค้ช รวมถึงผลลัพธ์ที่โค้ชต้องการจากการโค้ช

R = Reality คำถามเพื่อระบุสถานการณ์/สภาวะในปัจจุบัน เพื่อให้โค้ชเรียบเรียงสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง

O = Options คำถามเพื่อระบุทางเลือก หรือวิธีการต่างๆ ที่ตอบโจทย์ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

W = Way Forward คำถามเพื่อระบาย
ละเอียดของแผนปฏิบัติการและกรอบเวลาที่จะนำ
ลงมือทำนอกจาก G.R.O.W model จะสามารถนำไป
ใช้ในการโค้ชเรื่องงานได้แล้วยังสามารถใช้กับการตั้ง
เป้าหมายชีวิตเรื่องส่วนตัวได้อีกด้วย

6. ทักษะปลูกฝังการเรียนรู้และการเติบโต (Cultivating Learning and Growth) เป็นทักษะที่
ช่วยส่งเสริมให้โค้ชเรียนรู้จากสิ่งที่ทำได้สำเร็จและ
สิ่งที่ทำไม่สำเร็จ สามารถถอดบทเรียนชีวิตได้อย่าง
สร้างสรรค์เป็นการบ่มเพาะคุณสมบัติของการมีกรอบ
ความคิดและแนวคิดแบบยืดหยุ่นและเติบโตพัฒนา
(Growth mindset) ที่จำเป็นในโลกยุคปัจจุบัน เกิด
ความเชื่อมั่นในตัวเองสามารถเผชิญอุปสรรคของการ
เปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น เพราะคนส่วนใหญ่กลัวและกังวล
กับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากเป็น
เหตุการณ์ในอนาคตที่มีอนาคตเดาได้ ดังนั้นทักษะนี้
จะเป็นการเสริมแรงใจให้โค้ชที่มีมุมมองเชิงบวก กับ
สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น มองหาศักยภาพในตนเองได้จาก
ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น เกิดวุฒิภาวะที่เติบโต และเติมเต็ม
ภาวะผู้นำในตนเอง จะทำให้โค้ชพร้อมและเต็มใจที่
จะเปลี่ยนแปลงพัฒนาตัวเองมากขึ้น ตัวอย่างของการ
ปลูกฝังการเรียนรู้และการเติบโตของโค้ชได้แก่ การ
เริ่มให้โค้ชเล่าถึงสิ่งที่ตนได้ทำ หรือสิ่งที่ไม่ได้ทำ
เพราะไม่มีใครทำทุกอย่างได้สมบูรณ์แบบ การใช้
คำถามเพื่อให้โค้ชสะท้อนความภาคภูมิใจในสิ่งที่
เกิดขึ้น การชื่นชมศักยภาพของโค้ชในสิ่งที่ทำได้
สำเร็จ รวมถึงการชื่นชมความพยายามของโค้ชแม้
สิ่งนั้นจะยังไม่สำเร็จก็ตาม การใช้คำถามเพื่อให้โค้ช
ถอดบทเรียนจากสิ่งเหล่านั้น หรือคำถามเพื่อให้
โค้ชนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ครั้งนี้ประยุกต์
กับเป้าหมายต่อไปในอนาคต

ในการศึกษาวิจัยหนึ่งของประเทศแคนาดา⁶

พบว่าพยาบาลที่มีประสบการณ์ซึ่งสามารถก้าวสู่บันได
วิชาชีพได้ แต่มีความสนใจที่จะเป็นผู้จัดการแผนก
เพียงร้อยละ 19 โดยให้เหตุผลว่าเกรงว่าจะไม่สามารถ
ปฏิบัติงานในบทบาทของผู้จัดการแผนกได้ดี และ
พบว่าบุคลากรขาดประสบการณ์การบริหารจัดการ
พยาบาลทั้งที่มีศักยภาพในแผนกของการเป็น
ผู้บริหารโรงพยาบาลที่ศึกษาได้นำหลักสูตรของการ
พัฒนาผู้นำทางการพยาบาลของ The American
Organization of Nurse Executives (AONE) เพื่อ
พัฒนาภาวะผู้นำให้กับพยาบาลวิชาชีพที่มีศักยภาพ
โดยหลักสูตรมีการจัดกิจกรรมโค้ชชิ่งและการป้อน
กลับข้อมูลรายบุคคล (Coaching & Individual
Feedback) นำแนวทางของการโค้ชไปอบรมให้กับ
ผู้บริหารระดับสูงเพื่อพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพในการเป็น
ผู้จัดการแผนกและมีการอบรมให้ผู้จัดการแผนกเพื่อ
ช่วยพัฒนาศักยภาพให้พยาบาลที่มีประสบการณ์ใน
หน่วยงาน สามารถบริหารจัดการทางการพยาบาลได้
ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย
ผลลัพธ์จากการอบรมหลักสูตรดังกล่าวพบว่า
ผู้บริหารพยาบาลเกิดความพึงพอใจอย่างมาก มีความ
พร้อมและตั้งใจอยู่ในองค์กร รวมถึงสามารถคิด
แนวทางใหม่เพื่อพัฒนาผู้บังคับบัญชาได้

ในประเทศไทยพบว่ามีวิธีการศึกษารูปแบบการ
พัฒนาทักษะการโค้ชของผู้นำทางการพยาบาล¹⁰
ผลการศึกษาพบว่าทักษะการโค้ชที่สำคัญสำหรับ
กระบวนการโค้ชของผู้นำทางการพยาบาล ประกอบด้วย (1) การตั้งคำถามที่ดีและมีพลัง (2) การรับฟัง
อย่างตั้งใจ (3) การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก (4)
การจูงใจและให้กำลังใจ และ (5) การกำหนด
เป้าหมายของผู้รับการโค้ช การศึกษานี้ได้มีการ
ติดตามกลุ่มผู้นำทางการพยาบาลซึ่งนำไปปรับใช้
ในการบริหารพยาบาลใน 6 เดือน พบว่า ผู้นำทางการ

พยาบาลเห็นว่าทักษะการโค้ชมีประโยชน์ต่อการบริหารงาน สามารถนำไปปรับใช้ได้จริง ส่งผลกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับทัศนคติ วิถีคิด และในระดับพฤติกรรม สร้างผลลัพธ์เชิงประจักษ์ในด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพยาบาล รวมถึงทำให้สัมพันธภาพระหว่างทีมการพยาบาลขณะปฏิบัติงานดีขึ้นอย่างชัดเจน

บทสรุป

การโค้ช (coaching) เป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารพยาบาลและผู้นำทางการพยาบาลในด้านการพัฒนาบุคลากร และเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ เป็นบันไดสู่การพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาล อีกทั้งช่วยส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

องค์กรวิชาชีพทางการพยาบาล องค์กรพยาบาล ฝ่ายการพยาบาลที่จัดหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารทางการพยาบาล การบริหารผู้นำ การศึกษาทางการพยาบาล สามารถเพิ่มหัวข้อ Coaching for Nursing leadership เพื่อการเรียนรู้ให้กับผู้เข้าอบรมที่จะเป็นผู้นำทางการพยาบาลในอนาคต เน้นการเพิ่มสมรรถนะให้ผู้นำการพยาบาลสามารถใช้โค้ชให้บุคลากรที่กำลังเติบโตในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำในอนาคตและได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลในระดับผู้นำทางวิชาชีพพยาบาล

เอกสารอ้างอิง:

1. Thai Nursing Council. Competency of Nursing Leadership; Nonthaburi : Judthong Company. 2013.
2. Liz Westcott DCM, MSc, RGN. How coaching can play a key role in the development of nurse managers. JCN 2016; 25: 2669-77.
3. Joo BK, Sushko J, McLean GN. Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, Executive Coaching, and Formal Mentoring. Organ Dev J 2012;1(30):19.
4. Medland J. Coaching as a successful strategy for advancing new manager competency and performance. JNS 2009;25(3): 141-7.
5. Fielden SL, Davidson MJ, Sutherland VJ. Innovations in coaching and mentoring: implications for nurse leadership development. Health Serv Manage Res 2009;22(2):92-111.
6. Handcoack B. Development New Nursing Leaderships. AJN 2014;114(6):59-63.
7. Sparrow J. Life coaching in the workplace. Int Coach Psychol Rev. 2007;2(3):274-294.
8. Kowalski K, Casper C. The Coaching Process: An Effective Tool for Professional Development. NAQ 2007;31(2):171-9.
9. Donner G, Wheeler M. Coaching in nursing. International Council of Nurses and The Honors Society of Nursing Sigma Theta Tau International. Indianapolis 2009.
10. Proma S. A Development of Coaching Skills Model for Nurse Leaders. Academic Journal Uttaradit Rajabhat University. 2016.;11(2).354-68. (in Thai).