



การพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ: ทิศทางการบริหารจัดการในองค์กรพยาบาล

The Servant Leadership Development: The Management Direction of the Nursing Organization

สุระพรรณ พนมฤทธิ์¹ เพ็ญพรรณ พิทักษ์สงคราม²

Surapan Panomrit¹ Penphan Pitaksongkram²

¹คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

²วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก

¹Faculty of Nursing, Kasem Bundit University

²Boromarajonani College of Nursing, Chonburi, Faculty of Nursing, Praboromarajchanok Institute

Corresponding author: Surapan Panomrit; Email:

Received: August 10, 2021 Revised: October 25, 2021 Accepted: November 30, 2021

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ คือ แบบการบริหารของผู้นำที่เน้นการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง การให้ความสนใจในการส่งเสริมทีมให้ได้รับการพัฒนา การให้ความสำคัญด้านคุณธรรม การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีอย่างแท้จริงระหว่างผู้นำและทีมในองค์กร การบริหารแบบใฝ่บริการทำให้ทีมเกิดความสุขในการปฏิบัติงาน ได้รับการเสริมพลังส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอผลการสังเคราะห์คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในสถานการณ์ปัจจุบัน และทิศทางการนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ มาใช้พัฒนาการปฏิบัติงานของผู้นำทางการพยาบาล เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนายั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ; ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ; องค์กรพยาบาล



The Servant Leadership Development: The Management Direction of the Nursing Organization

Surapan Panomrit¹ Penphan Pitaksongkram²

¹Faculty of Nursing, Kasem Bundit University

²Boromarajonani College of Nursing, Chonburi, Faculty of Nursing, Praboromarajchanok Institute

Corresponding author: Surapan Panomrit; Email:

Received: August 10, 2021 **Revised:** October 25, 2021 **Accepted:** November 30, 2021

Abstract

The servant leadership is a leadership style that focusing on being a role model, paying attention to promote the team development, giving priority to moral, and fostering genuine relationships between leaders and teams in the organization. The servant leadership management makes the team happy to work and empowers the team, resulting in a successful achievement. This article aims to present a synthesis of the characteristics of servant leadership in the current situation and a direction for nurse leaders to apply servant leadership concept into their practice for a sustainable development of their organization.

Keywords: management; servant Leadership; nursing organization

ความเป็นมาและความสำคัญ

การจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ภายใต้กรอบ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) ยึดคนเป็นศูนย์กลาง มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคนทุกวัยให้เป็นคนดี คนเก่ง มีศักยภาพ ความคิดสร้างสรรค์ คุณธรรมจริยธรรม มีจิตสำนึก รับผิดชอบต่อส่วนรวม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างถูกต้องเหมาะสม¹ และเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันที่มีความผันผวน และการเปลี่ยนแปลงสูง ไม่นานอน ชับซ้อน ทำให้ขาดความชัดเจนในการตัดสินใจ² ทำให้องค์กรพยาบาลในฐานะหน่วยงานของพยาบาลวิชาชีพที่มีหน้าที่หลักในการดูแลสุขภาพของประชาชนในประเทศ ต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาการปฏิบัติงานของทีมพยาบาลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้นำพยาบาลในองค์การพยาบาลปัจจุบัน ควรต้องได้รับการพัฒนา รวมถึงการตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองสู่การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง สามารถนำความรู้มาใช้พัฒนาทีมภายใต้การบริหารให้มีศักยภาพ และความสามารถ พร้อมรับการก้าวสู่การเป็นสังคมปกติใหม่ (The New Normal) ที่การบริหารจัดการที่งานแบบควบคุมเข้มงวด ถือว่าเป็นความล้มเหลวของการบริหารโดยสิ้นเชิง ไม่สามารถทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลได้ ในทางตรงกันข้ามจะเป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจพื้นฐานแรงบันดาลใจของทีม ที่ทำให้เกิดความผูกพันระหว่างผู้นำและสมาชิกทีม³ ที่ต้องเริ่มจากภายใน จากเดิมที่ผู้นำจะคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน มาเป็นผู้นำที่คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่น⁴ ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุคสังคมปกติใหม่จึงควรมีลักษณะการอำนวยความสะดวก การควบคุมร่วมกัน ผู้นำจะปฏิบัติตัวเสมือนผู้ให้บริการเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การ ด้วยเหตุนี้ หลักการของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการจึงถูกนำมาใช้บริหารองค์การในสังคมปัจจุบัน

ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (servant leadership) เป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้นำองค์การพยาบาลปัจจุบันให้ความสำคัญและเลือกนำมาใช้เพื่อการบริหารจัดการงานขององค์การ โดยพฤติกรรมของผู้นำองค์การจะให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาตนให้เป็นผู้ที่ไม่ใช้อำนาจบังคับหรือกำกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน แต่จะเน้นการกระตุ้นด้วยเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานในองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว และยั่งยืน มุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาศักยภาพ และประสิทธิภาพของการทำงานได้อย่างสูงสุด ภายใต้บทบาทการสนับสนุน และส่งเสริมของผู้นำในการบริหารทรัพยากร และแรงจูงใจ ซึ่งให้ความสำคัญต่อบรรยากาศภายในองค์การ ทำให้สมาชิกทีมเกิดความรับผิดชอบร่วมกัน และรับรู้ในความสามารถของกันและกัน⁵⁻⁷ การใช้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยการให้ความช่วยเหลือ การเยียวยาทางอารมณ์ การมีภูมิปัญญา การวางแผนในการโน้มน้าว ส่งผลให้ทีมพยาบาลวิชาชีพเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของหอผู้ป่วย ในด้านการให้ความช่วยเหลือ ความสำนึกในบทบาทหน้าที่ ความอดทนอดกลั้น การคำนึงถึงผู้อื่น และการให้ความร่วมมือ ทำให้การบริการพยาบาลในหอผู้ป่วยมีประสิทธิภาพ ได้รับความพึงพอใจจากผู้รับบริการ ทีมพยาบาลมีความพึงพอใจ เกิดความสามารถในการปรับตัว และการพัฒนา⁸ เห็นได้ว่าการบริหารจัดการงานในองค์การพยาบาลภายใต้การใช้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ สามารถช่วยส่งเสริมความสำเร็จของงานที่เกิดจากพยาบาลทุกคนในทีม

การบริหารจัดการ (management) เป็นกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการในงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยบุคคลในองค์การเป็นทรัพยากรหลักที่ร่วมกันทำงาน และเป็นผู้ใช้ทรัพยากร วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือการให้บริการที่ตอบสนองต่อความพึงพอใจของสังคม 9 การบริหารจัดการจำเป็นต้องกระทำโดยใช้หลักเกณฑ์การวิเคราะห์อย่างรอบคอบ เพื่อให้เกิดวิธีที่ดีที่สุด ที่จะให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและเกิดประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการองค์การพยาบาล ผู้นำทางการพยาบาลจึงต้องเป็นผู้มีความสามารถในการร่วมกำหนดและการนำวิสัยทัศน์ขององค์การมาโน้มน้าวทีมให้เกิดการยอมรับ ต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุนทีม ทั้งด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจแก่ทีมในองค์การตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาในระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์การทั้งในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ จากการศึกษาค้นคว้า



จากข้อมูลที่กำลังมาข้างต้น เห็นได้ว่า การนำภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (servant leadership) มาปรับใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กรพยาบาล น่าจะส่งผลในทางบวกต่อการปฏิบัติงานขององค์กรพยาบาล การนำเสนอสาระสำคัญของบทความนี้ ผู้เขียนจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอคุณลักษณะของผู้นำองค์กรพยาบาลที่ใช้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการมาปรับใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กรพยาบาล ในสถานการณ์ปัจจุบัน และทิศทางของการนำภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ มาใช้พัฒนาการปฏิบัติงานของผู้นำทางการพยาบาล ซึ่งข้อมูลที่น่าเสนอเป็นผลจากการศึกษา และสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ: รูปแบบและความสำคัญต่อการบริหารองค์การ

ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นคำที่ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ “ผู้นำ” หมายถึง ตัวบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง และ “สภาวะ หรือ ภาวะ” หมายถึง คุณลักษณะหรือความสามารถต่างๆ ที่ผู้นำพึงมี เช่น การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น ดังนั้นคำว่า “ภาวะผู้นำ” จึงหมายความว่า เป็นคุณลักษณะของบุคคลซึ่งเป็นผู้บังคับการที่สามารถนำพาให้องค์การไปสู่ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวได้ ภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะและความสามารถหลักของผู้นำองค์การ ที่ทีมในองค์การต้องสนใจ และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะองค์การจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากผู้นำและภาวะผู้นำขององค์การ

ในสภาวะของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการขององค์การหรือหน่วยงานพยาบาล ซึ่งมีหน้าที่ในการดูแลสุขภาพของประชาชน มีจุดเน้นให้การพัฒนารับปรุงมีความยั่งยืน โดยในกระบวนการพัฒนาปรับปรุง ผู้นำขององค์การพยาบาลควรตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจะต้องไม่ใช่การบีบบังคับ หรือสั่งมาจากผู้นำเพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องเป็นการตกลงใจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ซึ่งถือเป็นหลักการสำคัญของรูปแบบการบริหารโดยใช้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ที่มีความแตกต่างจากรูปแบบของผู้นำประเภทอื่นที่ตาฟ¹⁰ ได้นำเสนอไว้ใน 4 รูปแบบประกอบด้วย

1. ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำรูปแบบนี้จะเน้นการสั่งการแบบควบคุมที่อย่างใกล้ชิด ทำให้ทีมไม่ กระตือรือร้น เนื้อหา ไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเอง แต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น
2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำรูปแบบนี้จะพยายามทำให้ทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
3. ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ ผู้นำรูปแบบนี้จะเริ่มเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองที่เคยมุ่งเน้นการควบคุมทีมมาเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ไปสู่ทีมมากขึ้น
4. ผู้นำแบบใฝ่บริการ ผู้นำรูปแบบนี้เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบผู้พิทักษ์ ผู้นำแบบนี้จะเลิก ควบคุมแต่จะเลือกรับใช้ผู้ตาม

ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ที่กล่าวถึงมีความสำคัญต่อการพัฒนางานขององค์การ โดยจะเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานจากการควบคุมการทำงานเปลี่ยนเป็นการมอบอำนาจให้กับทีม เปลี่ยนการแข่งขันเป็นการให้ความร่วมมือ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับทีม เนื่องจากการได้รับความใส่ใจด้านความต้องการของทีม และช่วยทีมให้ทำงานดีขึ้น เต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบ และผู้นำต้องมีความสุจริตยุติธรรม¹¹ ผู้นำใฝ่บริการจะเป็นผู้ที่พร้อมจะใช้ตนเพื่อการพัฒนาทีมขององค์การ ด้วยการรับฟังความคิดเห็น และการยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น ผู้นำจะพยายามตอบสนองความต้องการของทีมอย่างเต็มที่ โดยไม่บังคับ รักษาคำพูด เชื่อสัตย์ต่อคนอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมมากเกินไป ความเป็นธรรม เปิดโอกาสให้ทีมได้ตัดสินใจด้วยตัวเองซึ่งกรีนสปีฟ¹² ได้กำหนดไว้ในคำนิยามของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ 5 ประการ ได้แก่ 1) การรับใช้ ผู้นำจะใช้ตนเองเพื่อช่วยทีมให้เกิดการพัฒนาทีม 2) การนำ ผู้นำจะถือว่าทุกคนในทีมมีความหมายและมีความสำคัญ การสร้างความสัมพันธ์ในทีมจะเลือกใช้การชักชวน สร้างความเป็นหนึ่งเดียวและจิตสำนึก แทนการบังคับ 3) การให้ ผู้นำจะเคารพในศักดิ์ศรีและความส่วนตัวของแต่ละบุคคล 4) การเชื่อ ผู้นำจะเชื่อใน



พรสวรรค์และความสามารถของแต่ละบุคคล ขึ้นชม และมอบอำนาจเพื่อการทำงาน 5) การพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง พัฒนาตนเองและทีม หาวิธีการนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ: คุณลักษณะ

ผู้เขียนได้ศึกษา รวบรวมคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ และนำมาเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่าง คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในแต่ละแนวความคิดไว้ในตารางดังนี้¹³⁻²²

ตารางที่ 1 นำเสนอข้อมูลคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

คุณลักษณะ ของภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการ	Greenleaf (1977)	Page and Wong (1998)	Russell and Stone (2002)	Sendjay a and James (2002)	Patterson (2003)	Winston (2004)	Dennis and Bocarnea (2005)	Waddell (2006)	Poon (2006)	Taylor Martin, Hutchinson and Jinks (2007)	Moosbrugger and Patterson (2008)	Frequency
1. การฟัง (Listening)	✓											1
2. การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)	✓											1
3. การเยียวยา (Healing)	✓											1
4. การตระหนักรู้ (Awareness)	✓			✓					✓			3
5. การโน้มน้าวใจ (Persuasive)	✓											1
6. การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization)	✓											1
7. การมองการณ์ไกล (Foresight)	✓											1
8. การเป็นผู้ดูแล (Stewardship)	✓											1
9. การพัฒนาคน (Commitment to the growth of people)	✓											1
10. การสร้างชุมชน (Building community)	✓											1
11. การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
12. การพัฒนาอื่น (Developing others)		✓								✓		2
13. ความเสมอภาค (Equality)				✓								1
14. การให้คำปรึกษา (Mentoring)				✓								1
15. การเป็นต้นแบบ (Role modeling)		✓	✓	✓						✓		4
16. การรับรู้ (Self-perception)				✓								1
17. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)		✓			✓		✓			✓		4
18. ความซื่อตรง (Honesty)		✓	✓							✓		3
19. ความไว้วางใจ (Trust)			✓				✓					2
20. การบริการ (Service)		✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓	7



คุณลักษณะ ของภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการ	Greenleaf (1977)	Page and Wong (1998)	Russell and Stone (2002)	Sendjay a and James (2002)	Patterson (2003)	Winston (2004)	Dennis and Bocamea (2005)	Waddell (2006)	Poon (2006)	Taylor Martin, Hutchinson and Jinks (2007)	Moosbrugger and Patterson (2008)	Frequency
21. การบุกเบิก (Pioneering)			✓									1
22. การยกย่องผู้อื่น (Appreciation of others)			✓									1
23. ความศรัทธาต่อสิ่งที่นับถือ (Agapao love)					✓	✓	✓	✓			✓	5
24. ความถ่อมตน (Humility)		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
25. การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism)					✓	✓		✓	✓		✓	5
26. การมีพันธะสัญญาต่อการเป็นผู้นำ (Commitment to the leader)						✓						1
27. การจูงใจ (Intrinsic motivation)						✓						1
28. การมีศักยภาพแห่งตน (Self efficacy)						✓						1
29. การคิดเรื่องของตนเอง (Introversion)								✓				1
30. การมีคุณธรรม (Moral love)									✓			1
31. การห่วงใยผู้อื่น (Caring for others)		✓								✓		2
32. การตัดสินใจ (Decision making)		✓								✓		2
33. การกำหนดเป้าหมายองค์การ (Goal-setting)		✓								✓		2
34. การสร้างทีม (Team-building)		✓								✓		2
35. การนำ (Leading)		✓								✓		2

การกำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักวิชาการที่นำเสนอในตารางเมื่อนำมาสังเคราะห์พบว่า สามารถแบ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการภายนอก หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำสามารถแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมได้อย่างชัดเจน ทำให้บุคคลภายนอกสังเกตเห็นได้ ประกอบด้วย

1.1 คุณลักษณะด้านทั่วไปภายนอก เป็นพฤติกรรมการแสดงออกที่ทำให้ทราบว่าผู้นำมีเรียนรู้และฝึกปฏิบัติจนเคยชิน เกิดเป็นกิจวัตร ได้แก่ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การไม่เห็นแก่ตัว และการห่วงใยผู้อื่น

1.2 คุณลักษณะด้านการทำงานภายนอก เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่เกิดขึ้นเฉพาะตนเอง ในระหว่างกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้งานสำเร็จเป็นไปตามขั้นตอน ได้แก่ การสร้างมโนทัศน์ การเป็นผู้ดูแล การเป็นต้นแบบ การบุกเบิก และการตัดสินใจ

1.3 คุณลักษณะด้านการบริหารภายนอก เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานร่วมกับทีม มีการร่วมกันกำหนดแนวทาง และเป้าหมายของทีม รวมถึงมีการมอบหมายงานเพื่อให้แต่ละคนในทีมรู้บทบาทหน้าที่สามารถทำงานในส่วนของตนร่วมกันจนสำเร็จ ได้แก่ การเสียสละ การโน้มน้าวใจ การพัฒนาคน การสร้างชุมชน การเสริมพลังอำนาจ การพัฒนาอื่น การให้คำปรึกษา การบริการ การยกย่องผู้อื่น การจูงใจ การกำหนดเป้าหมายองค์การ การมีพันธะสัญญาต่อการเป็นผู้นำ การสร้างทีม และการนำ



2. กลุ่มคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการภายใน หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำไม่สามารถแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมชัดเจน จนทำให้บุคคลภายนอกสังเกตเห็นได้ ประกอบด้วย

2.1 คุณลักษณะด้านทั่วไปภายใน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปในตัวของผู้ผู้นำที่ไม่สามารถแสดงออกให้บุคคลอื่นเห็นได้ ได้แก่ การรับรู้ การตระหนักรู้ การคิดเรื่องของตนเอง การมีคุณธรรม การมองการไกล ความซื่อตรง ความไว้วางใจ ความถ่อมตน ความศรัทธาต่อสิ่งที่นับถือ และการมีศักยภาพแห่งตน

2.2 คุณลักษณะด้านการทำงานภายใน เป็นลักษณะของการทำงานที่เกิดขึ้นเฉพาะตนเอง ในผู้นำระหว่างกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้งานสำเร็จ เป็นไปตามขั้นตอน ได้แก่ การสร้างมโนทัศน์ การมีวิสัยทัศน์ และความเสมอภาค

ผลการสังเคราะห์นี้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในเรื่องการประเมินคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการทั้งภายนอกและภายใน ในประเด็นการเลือกกลุ่มบุคคลที่จะเป็นมาผู้ประเมินผู้นำ คือ หากวัตถุประสงค์ต้องการประเมินคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการภายนอก กลุ่มบุคคลที่ควรเลือกมาประเมินผู้นำควรเป็นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องในงาน มีปฏิสัมพันธ์กับผู้นำโดยตรง เนื่องจากบุคคลกลุ่มนี้จะเป็นผู้ที่มีการสื่อสาร มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน ได้เห็น หรือได้สัมผัสกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่ได้แสดงออกมาโดยตรง แต่หากวัตถุประสงค์ต้องการประเมินคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการภายใน การเลือกใช้วิธีการประเมินตนเองโดยผู้นำที่ปฏิบัติหรือแสดงออกซึ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ผลของการประเมินนี้ น่าจะมีความสอดคล้องกับความเป็นจริง และชัดเจนที่สุด

ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ: ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลและทิศทางการบริหารจัดการในองค์การพยาบาล

ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลมีความสำคัญต่อทุกองค์การพยาบาล การบริหารโดยใช้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสามารถทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุตามเป้าหมาย เป็นรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีม สามารถพัฒนาศักยภาพในการทำงาน และประสิทธิภาพ ในการทำงานอย่างสูงสุด ภายใต้บทบาทการสนับสนุนและส่งเสริมของตนเองในด้านต่าง ๆ ทั้งทรัพยากร ทางการบริหารและแรงจูงใจ⁷ จากการศึกษาเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน ทำให้ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลต้องปรับเปลี่ยน บทบาทหน้าที่ เพื่อความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของทั้งทีมพยาบาลและผู้ให้บริการ

ในบทความนี้ ได้นำผลการสังเคราะห์คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ของนักวิชาการ และลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ มาใช้ร่วมในการกำหนดทิศทางการบริหารจัดการในองค์การพยาบาล ได้แก่ การมุ่งให้บริการของผู้บริหารจนมั่นใจว่าความต้องการสูงสุดของทีมนั้นได้รับการตอบสนอง²³ โดยให้ความสำคัญในด้านวิสัยทัศน์ของผู้นำ คุณธรรม จริยธรรม การบริการ และคุ้มครองดูแลรักษา ตลอดจนการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน⁶ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ จะไม่ใช้อำนาจในการบังคับหรือกำกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเน้นการกระตุ้นด้วยเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว และยั่งยืน⁵

คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ข้อที่นักวิชาการคำนึงถึงและให้ความสำคัญมากได้แก่

การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ความถ่อมตน (Humility) และการบริการ (Service) ซึ่งเมื่อพิจารณาพบว่าทั้ง 3 คุณลักษณะ สภากาพยาบาล 24 ได้นำมาใช้ร่วมเพื่อการกำหนดให้เป็นสมรรถนะหลักของผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์ ชั้นหนึ่ง ในพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2540 ประกอบด้วย “สมรรถนะที่ 7 การสอนและให้การปรึกษาศูนย์บุคคล ครอบครัว กลุ่มคนและชุมชน เพื่อการ



มีภาวะสุขภาพที่ดี” “สมรรถนะที่ 8 การติดต่อสื่อสารกับบุคคล ครอบครัวยุ กลุ่มคน และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ” และ “สมรรถนะที่ 9 การแสดงภาวะผู้นำและการบริหารจัดการตนเอง และงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม” ที่ผู้ประกอบการวิชาชีพการพยาบาล โดยเฉพาะผู้บริหารทางการพยาบาลควรได้รับการพัฒนา เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานด้านการบริหาร ที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชน อย่างเหมาะสม มีสอดคล้องกับความต้องการ

บทความนี้ขอนำเสนอทิศทางการบริหารจัดการในองค์การพยาบาล ของผู้บริหารทางการพยาบาลที่ใช้ภาวะผู้นำแบบไฟบริการเพื่อการบริหารหน่วยงาน ดังนี้

ทิศทางที่ 1 การพัฒนาบุคลากรในทีมโดยมุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจ มีวัตถุประสงค์เพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจของทีมพยาบาล ผู้บริหารทางการพยาบาลจะต้องนำเอาภาวะผู้นำแบบไฟบริการ มาใช้กับทีม ด้านการจัดทำแผนงาน และการแสดงออกที่ชัดเจนในการสนับสนุน การพัฒนา และ เสริมสร้างความสามารถของทีม ในประเด็นการแก้ปัญหาด้วยตนเอง การให้อำนาจในการตัดสินใจ การสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ และการให้การยอมรับ การชื่นชม ในผลงาน พลังอำนาจของทุกคนในทีมที่เกิดขึ้นจะเป็นตัวช่วยผลักดันให้การทำงานของทีมนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ทิศทางที่ 2 การพัฒนาภาพลักษณ์วิชาชีพการพยาบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้รับการยอมรับอย่างยั่งยืน โดยผู้บริหารทางการพยาบาลจะต้องนำเอาภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ด้านการแสดงออกทั้งของตนเอง และสนับสนุนให้เกิดขึ้นกับทุกคนในทีมองค์กร โดยแสดงถึงการอ่อนน้อมถ่อมตน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กล้าเผชิญกับความจริง ยอมรับนับถือผู้อื่น การแสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวล แสดงความเคารพผู้ใหญ่ การบอกความจริงด้วยถ้อยคำที่สุภาพ ใช้คำพูดที่เหมาะสม ถูกกาลเทศะ และถูกกับบุคคล และการมีจิตใจอ่อนโยน มองโลกในแง่ดี การแสดงออกด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตนดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้รับบริการเกิดการยอมรับ ให้คุณค่ากับการปฏิบัติงานของพยาบาล เกิดภาพลักษณ์ที่ดีของวิชาชีพ

ทิศทางที่ 3 การพัฒนาระบบการพยาบาลด้วยทีมคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรเกิดระบบการให้บริการด้านสุขภาพที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารทางการพยาบาลจะต้องนำเอาภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ด้านการจัดระบบการบริการ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของทีมมาใช้ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และตอบสนองได้ทันที โดยใช้ความรู้ความชำนาญ และให้บริการ อย่างต่อเนื่อง

บทสรุป

ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ เป็นแบบการบริหารของผู้นำที่ส่งเสริมทีมให้ได้รับการพัฒนา การให้ความสำคัญด้านคุณธรรม การสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดี เพื่อเป้าหมายสูงสุดคือการทำให้ทีมเกิดความสุข การปฏิบัติงานสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบไฟบริการทั้งภายนอกและภายใน ของแต่ละองค์การพยาบาลจะเป็นปัจจัยที่นำมากำหนดทิศทางการบริหารจัดการในหน่วยงานด้านการพยาบาล ภายใต้การเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน

References

1. Office of the National Economic and Social Development Board. The 12th National economic and social development plan (2017-2021). Bangkok: Prime Minister's Office;2017.(in Thai).
2. Sooksawang S. VUCA world and innovation coaching;2017. [internet cited December 8, 2021, Available from <http://www.hcdcoaching.com/17014067/vuca-world-innovation-coaching>.(in Thai)].
3. Covey SR. The 8th habit: from effectiveness to greatness. New York: Free Press;2004.
4. Blanchard KH. Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations. New Jersey: Prentice Hall;2006.

5. Covey SR. *Servant leadership: a journey in to the nature of legitimate power and greatness*. New Jersey: Paulist Press;2002.
6. Daft RL. *Leadership Theory and Practice*. 4th ed. Texas: The Dryden Press;2002.
7. Nelson S, Thompson G. Barriers perceived by administrators and faculty regarding the use of distance education technologies in pre-service programs for secondary agricultural education teachers. *J of Agricultural Education* 2005;46:36-48.
8. Viseschoochatkul N, Nonthanathorn P. The influence of servant leadership and organizational citizenship behavior on effectiveness of patient units as perceived by registered nurses, Pramongkutklao hospital. *J of the Association of Researchers* 2016;21:75-85.
9. Herbert GH. *The management organization*. New York: McGraw-Hill;1976.
10. Daft RL. *The leadership experience*. Mason (OH): Thomson South-Western;2005.
11. Yukl G. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall;2002.
12. Greenleaf RK. *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New Jersey: Paulist Press;2002.
13. Greenleaf RK. *Servant leadership*. Illinois: The Robert L. Greenleaf Center;1977.
14. Page D, Wong TP. A conceptual framework for measuring servant leadership. Unpublished manuscript Langley. Canada: Trinity Western University;1998.
15. Russell RF, Stone AG. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *J of Leadership & Organizational Studies* 2002;23:145-57.
16. Sendjaya S, James CS. *Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations*. *J of Leadership and Organization Studies* 2002;9:1-11.
17. Patterson K. *Servant leadership: a theoretical model*. Doctoral dissertation. Regent University: (VA). USA; 2003. [internet cited December 8, 2021], Available from http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/Poon_model_servant_leadership.pdf
18. Winston BE. *Servant leadership at Heritage Bible College: a single-case study*. *Leadership & Organization Development J* 2004;25:600-17.
19. Dennis RS, Bocarnea M. Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development J* 2005;26:600-15.
20. Poon R. A model for servant leadership, self-efficacy and mentorship school of leadership studies. Regent University. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable. Regent University: (VA). USA; 2006. [internet cited December 8, 2021], Available from http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/Poon_model_servant_leadership.pdf
21. Taylor T, Martin NB, Hutchinson S, Jinks M. Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *J of Leadership in Education* 2007;10:401-19.
22. Moosbrugger DP, Patterson K. The servant leadership of a law enforcement chaplain. Paper present at the Servant leadership research roundtable, Regent University: (VA). USA; 2008. [internet cited December 8, 2021], Available from http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/Poon_model_servant_leadership.pdf
23. Greenleaf RK. *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New Jersey: Pualist Press;2002.
24. Nursing Council. *The competency of nursing and midwifery practitioners*. Bangkok: **Siri Yod Print**;2010.