

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำกับความเป็นเลิศด้านการบริหารของผู้บริหารโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่น กระทรวงสาธารณสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และความเป็นเลิศด้านการบริหารของผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั่วไปที่เป็นกรณีศึกษา ตลอดจนปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ ที่ทำให้การดำเนินงานของโรงพยาบาลประสบความสำเร็จ และได้รับรางวัลโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่น ระดับประเทศ โดยผ่านกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ บารมี การสร้างวิสัยทัศน์ การกระตุ้นปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงเอกบุคคผล การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม และการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังมีความเป็นเลิศด้านการบริหารวิเคราะห์โดยผ่านกรอบแนวคิดของความเป็นเลิศด้านการบริหาร 8 ประการ ได้แก่ การมุ่งเน้นปฏิบัติ ความใกล้ชิดลูกค้า ความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของ การเพิ่มผลผลิตโดยผ่านพนักงาน การสัมผัสงานอย่างใกล้ชิดและมีความเชื่อมั่นเป็นแรงผลักดัน การมุ่งทำแต่ธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง การมีรูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา พนักงานอำนวยการมีจำกัด ความเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) แบบกรณีศึกษา โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ด้วยวิธีการเชิงชาติพันธุ์วรรณา ซึ่งประกอบด้วย การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (สัมภาษณ์ในแนวลึก) และแบบไม่เป็นทางการ ตลอดจนการสนทนากลุ่มร่วมไปกับการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์จากเอกสารต่าง ๆ โดยมีผู้วิจัยเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลแทรกอยู่ในกระบวนการต่าง ๆ ของการทำวิจัยทุกขั้นตอน ทั้งนี้ได้ทำการตั้งสมมติฐานชั่วคราวไว้ก่อนเก็บข้อมูลทุกครั้ง และใช้กระบวนการที่ย้อนกลับไปกลับมา (interactive) จนกว่าจะได้ข้อสรุป และนำข้อสรุปย่อยมาประมวลเข้าด้วยกัน หาความหมาย ความสัมพันธ์ และจัดกลุ่มของข้อสรุปตามวิธีการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (analytic induction)

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม

โรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นที่เป็นกรณีศึกษา เป็นโรงพยาบาลทั่วไปของรัฐที่เปิดดำเนินการมาประมาณ 47 ปี ตั้งอยู่ในจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งเป็นจังหวัดที่ประชากรในท้องถิ่นยังคงรูปแบบการดำเนินชีวิตแบบชนบทไทย และยังคงไว้ซึ่งประเพณี ตลอดจนวัฒนธรรมที่ดั้งเดิมของไทยไว้อย่างเหนียวแน่น โดยเฉพาะการเคารพผู้อาวุโส การรู้จักบุญคุณ การต้อนรับแขกด้วยมิตรไมตรี มีความยึดมั่นต่อกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ดังนั้น จึงพบว่าความสำเร็จของการก่อสร้างของโรงพยาบาลในยุคแรกนั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของประชาชนในท้องถิ่นนี้

โรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นที่มีเป็นกรณีศึกษา มีวิวัฒนาการของการพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดนิ่งมาตั้งแต่เริ่มต้น ควบคู่ไปกับการสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ประจักษ์ในเรื่องของความสะอาด ซึ่งถือเป็นมรดกสืบทอดมาจนถึงยุคปัจจุบัน อันเป็นความภาคภูมิใจของชาวโรงพยาบาลท่าเหนือทุกคนตราบเท่าทุกวันนี้ และการพัฒนาประสิทธิภาพด้านเทคนิคการรักษาพยาบาลนั้น มีการพัฒนาเป็นลำดับจนถึงขั้นมาตรฐานที่กระทรวงกำหนด แต่ในยุคปัจจุบันความคาดหวังของผู้รับบริการได้สูงขึ้นเป็นอย่างมาก ดังนั้น เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ ผู้อำนวยการดีเด่น ของโรงพยาบาลท่าเหนือจึงได้คัดค้นหาแนวทางในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโฉมหน้าและรูปแบบการให้บริการให้เป็น “โรงพยาบาลของรัฐ บริการแบบเอกชน” โดยใช้แนวคิดเชิงธุรกิจมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับระบบบริหาร และการดำเนินงานแบบระบบราชการไทย

2. ภาวะผู้นำ

จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงพยาบาลที่มีบทบาทอย่างมากต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงโรงพยาบาลชนิดที่บุคลากรทุกคนยอมรับว่ามีการเปลี่ยนแปลงแบบ “หน้ามือเป็นหลังมือ” และยอมรับว่าเป็นการพัฒนาเปลี่ยนแปลงที่ทำให้โรงพยาบาลประสบความสำเร็จสูงสุด มีชื่อเสียง และได้รับการยกย่องให้เป็นโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นระดับประเทศนั้น ควรเป็นภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้นำหรือผู้อำนวยการโรงพยาบาลที่ได้รับการยอมรับว่ามีบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนำมาซึ่งชื่อเสียงของโรงพยาบาลดังกล่าว คือ ผู้อำนวยการดีเด่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พบในตัวผู้อำนวยการดีเด่นประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างบารมี ปรัชญาที่ใช้ในการสร้างบารมี คือ “ผู้นำ คือ ผู้ที่ผู้อื่นยอมตามด้วยความเต็มใจ และศรัทธา” 2) การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยมโดยมีหลักยึดถือที่ว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ดีคือ เมื่อเราพองค์การมาถึงยอดเขาที่สูงที่สุดแล้ว เรา

จะต้องมองหายอดเขาที่สูงกว่าเพื่อจะก้าวต่อไป” 3) การกระตุ้นปัญญา : ปลุกจิตสำนึก โดยมีหลักยึดถือที่ว่า “ปัญหาคือ โอกาส และเป็นบ่อเกิดของปัญญา” 4) การสร้างแรงบันดาลใจ โดยมีหลักยึดถือที่ว่า “ผู้บริหารที่ดีต้องมี spirit แห่งการแข่งขันกับอนาคต 5) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล โดยมีหลักยึดถือที่ว่า “ต้องยอมรับความแตกต่าง แล้วดูคนออก บอกคนเป็น” 6) การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม โดยมีหลักยึดถือที่ว่า “มนุษย์ทุกคนต้องการแรงจูงใจที่เหมาะสมในการทำงาน” 7) การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม โดยมีหลักยึดถือที่ว่า “ใช้ระบบตรวจสอบที่มีมารยาท ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และไม่ทำให้เสียหน้า”

3. ความเป็นเลิศด้านการบริหาร

การสร้างกำลังความสามารถให้กับองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางของการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จได้นั้น ปัจจัยหลักที่สำคัญภายใต้การนำของผู้ในยุคปัจจุบันคือ รูปแบบการบริหารงานที่เป็นเลิศที่สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง “ทรัพยากรมนุษย์” กับ “การทำงานที่ยึดมั่นผูกพันในอุดมการณ์อย่างเหนียวแน่น” ภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่เป็นภาวะคุกคาม หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ได้แก่ ความไม่แน่นอนทางการเปลี่ยนแปลง ความรุนแรงของการแข่งขันเพื่อการอยู่รอด และที่สำคัญที่สุดคือ พฤติกรรมของผู้รับบริการที่เปลี่ยนไป อันเป็นผลจากการสื่อสารไร้พรมแดน

ความเป็นเลิศด้านการบริหารของผู้อำนวยการโรงพยาบาลท่าเหนือที่ค้นพบ มีคุณลักษณะพิเศษสอดคล้องกับคุณลักษณะของความเป็นเลิศด้านการบริหาร 8 ประการ ที่ Peters และ Waterman ได้ศึกษาค้นพบในบริษัทธุรกิจชั้นนำในสหรัฐอเมริกา และสอดคล้องกับการบริหารงานของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet Hospitals) ซึ่งผู้บริหารในยุคปัจจุบันน่าจะได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

รูปแบบการบริหารโรงพยาบาลท่าเหนือของผู้อำนวยการดีเด่น ที่ค้นพบจากการวิจัยนี้ ประกอบด้วย 9 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นปฏิบัติ ผู้อำนวยการดีเด่น สนับสนุนให้มีการบริหารงานในโรงพยาบาลท่าเหนือ โดยยึดหลักของความคล่องตัว ไม่มีพิธีรีตอง มีการไหว้วานกันอย่างญาติ ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้รับการสนับสนุนให้ทำกิจกรรมสันตนาการร่วมกันบ่อยครั้ง ทำให้มีการปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับการทำงานได้บ่อยขึ้น 2) ใกล้ชิดลูกค้ำ ผู้อำนวยการดีเด่น ได้ปลุกจิตสำนึกให้บุคลากรทุกระดับของโรงพยาบาลท่าเหนือมีความรักและภาคภูมิใจในงานบริการ และมีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนได้นำแนวคิดเชิงธุรกิจ และการตลาดมาปรับปรุงและสร้างงานบริการที่มีคุณภาพและแปลกใหม่ยิ่งขึ้น 3) อิสระในการทำงาน ผู้อำนวยการดีเด่น บริหารงานโดยใช้หลักของการมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนรู้สึกมีเกียรติ ตักตักศรี และรู้สึกว่าเป็นเจ้าของโรงพยาบาลร่วมกัน 4) เพิ่มผลผลิตโดยผ่าน

พนักงาน ทั้งนี้ ผู้อำนวยการดีเด่น ยึดหลักของมนุษยสัมพันธ์และการมองผู้ร่วมงานทุกระดับตามทฤษฎี Y ดังนั้น จึงมีการปลูกฝังให้ยึดถือหลักของการ “ให้เกียรติกัน” ในการปฏิบัติงาน และ “การทำงานภายใต้บรรยากาศที่มีความสุขสนุกสนาน” 5) **สัมผัสงานอย่างใกล้ชิด และเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน** ผู้อำนวยการดีเด่น มีการปลูกฝังทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมใหม่ ๆ ให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบริการที่ไม่พึงประสงค์และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในอุดมการณ์แห่งวิชาชีพอย่างเหนียวแน่น โดยที่ผู้อำนวยการดีเด่น ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และมีการสัมผัสการทำงานอย่างเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ 6) **ทำแต่ธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง** ผู้อำนวยการดีเด่น มีการขยายงานทั้งด้านบริหาร งานบริการ และวิชาการ โดยยึดหลักการลงทุนที่ว่า “เราจะลงทุนและเสี่ยงอย่างมีเหตุผล และได้ผลคุ้มค่าในระยะยาว” 7) **รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวก** ผู้อำนวยการดีเด่น มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้เล็กลง และกระจายอำนาจให้กับกลุ่มหรือทีมงานในการบริหารจัดการตนเอง 8) **เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน** ผู้อำนวยการดีเด่น ยึดหลักการบริหารแบบเส้นเชือกที่มีความผ่อนปรนยืดหยุ่นได้ตลอดเวลา สิ่งที่ดีว่าเป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติกันอย่างเข้มงวด คือเรื่องของการให้เกียรติซึ่งกันและกัน และการปฏิบัติงานที่ยึดมั่นในอุดมการณ์ของวิชาชีพเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ส่วนสิ่งที่สามารถผ่อนปรนได้คือเรื่องของความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานที่เกิดจากการทดลองสิ่งที่ยังไม่เคยพบใหม่ เพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพงานบริการ 9) **การสร้างพันธมิตรสนับสนุนการดำเนินงานของโรงพยาบาล** โดยที่ผู้อำนวยการดีเด่น ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อเปิดตัวโรงพยาบาลให้เป็นที่รู้จักของชุมชน และการดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงพยาบาล

4. ข้อค้นพบเพิ่มเติมจากการวิจัย

จากการศึกษาพบว่า ผู้อำนวยการดีเด่น โรงพยาบาลท่าเหนือ เป็นบุคคลที่มีลักษณะโดดเด่นเป็นพิเศษในเรื่องเกี่ยวกับงานด้านศิลปะ มีความรักในงานศิลป์ทุกประเภท ทำให้เป็นบุคคลที่มีจิตใจอ่อนโยน สามารถสัมผัสใจผู้ปฏิบัติงานได้อย่างลึกซึ้ง ก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้อำนวยการดีเด่นกับผู้ร่วมงานทุกระดับ ตลอดจนประชาชนในท้องถิ่น

เนื่องจากเป็นผู้ที่รักในงานศิลป์ ทำให้เป็นบุคคลที่มีอารมณ์สุนทรีย์ มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดีอยู่เสมอ ประกอบกับการที่ผู้อำนวยการดีเด่นมีภาวะของผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครบทั้ง 7 องค์ประกอบ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานที่เป็นเลิศ และยังคงถ่ายทอดงานศิลป์ที่ตนเองชื่นชอบสู่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับแทรกซึมจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ความละเอียดอ่อนของงานศิลปะเป็นตัวเชื่อม งานศิลป์ที่เกิดขึ้นในโรงพยาบาลท่าเหนือในรูปแบบต่าง ๆ ก่อเกิดประโยชน์ดึงดูดลูกค้า และสร้างความพึงพอใจ

แก่ผู้รับบริการอย่างได้ผล งานศิลปะจึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้โรงพยาบาลประสบผลสำเร็จ ได้รับรางวัลดีเด่นต่าง ๆ มากมาย

การอภิปรายผล

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า การได้รับรางวัลโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นระดับประเทศของโรงพยาบาลที่เป็นกรณีศึกษา เป็นผลพลอยได้ที่เกิดจากผลลัพธ์ของปรากฏการณ์ที่สัมพันธ์กันระหว่างภาวะผู้นำกับความเป็นเลิศด้านการบริหารของผู้บริหารโรงพยาบาลดีเด่น ที่มีความสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ค้นพบในตัวผู้บริหารดีเด่น มี 7 องค์ประกอบ สอดคล้องกับการค้นพบองค์ประกอบของผู้นำสุขภาพดี ถ้วนหน้า 7 องค์ประกอบของ พนิดา ดามาพงศ์ (2534), ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมกรรมการนำในลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) (Bass, 1925 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างบารมี (charisma) การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลุกฝังค่านิยม (vision, projecting the vision and value driven) การกระตุ้นปัญญา (intellectual stimulation) การคำนึงถึงเอกบุคล (individualized consideration) และพฤติกรรมกรรมการนำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) (Burn, 1978 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม (contingent positive reinforcement)

ภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 7 องค์ประกอบที่ค้นพบนั้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละองค์ประกอบพบว่า ทุกองค์ประกอบ โดยเฉพาะองค์ประกอบที่ 3 ที่กล่าวถึงการกระตุ้นปัญญา และองค์ประกอบที่ 4 ที่กล่าวถึงการคำนึงถึงเอกบุคลนั้น มีลักษณะเด่นเน้นความสำคัญของ “ความเป็นมนุษย์” ในองค์การเป็นอย่างมาก ซึ่งในความเป็นมนุษย์นั้นย่อมต้องมีความแตกต่างในความเป็นเอกบุคล มีความนึกคิดที่เป็นอิสระเฉพาะคน ดังนั้น การที่จะสามารถรวมใจคนในองค์การที่มีความคิดคำนึงที่หลากหลาย ให้เป็นหนึ่งเดียวได้นั้น จึงต้องอาศัยบารมีของผู้บริหารดีเด่น ประกอบกับวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน โดยการใช้หลักของ “มนุษย์สัมพันธ์” ในการนำคนในองค์การ มีกระบวนการจูงใจให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน โดยการเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม และการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารดีเด่นที่พบนั้น สอดคล้องกับทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับหลักการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ของนักทฤษฎี และนักวิจัยที่มีชื่อเสียง การใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ในการสร้างแรงบันดาลใจ และเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม ตรงตามความต้องการพื้นฐานของแต่ละบุคคล การมองบุคลากรและให้เกียรติบุคลากรทุกคน ตลอดจนการปลุกฝังให้บุคลากรในโรงพยาบาลให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้ความยกย่อง และสร้างความเชื่อที่ว่า คนในองค์การทุกคนเป็นคนขยัน

เป็นคนดี ตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการพัฒนาวิธีการทำงาน และสร้างสิ่งแปลกใหม่ให้กับบริการของโรงพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับการมองบุคคลในองค์การแบบทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์ (Mc Gregor, 1960) ที่กล่าวถึงการบริหารเชิงพฤติกรรมว่า องค์การควรมีข้อสมมติฐานต่อคนทำงานในทางบวก ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้กับคนทำงานได้ (Gillis, 1994; สมยศ นาวิการ, 2537) ซึ่งการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารนั้น มีบทพิสูจน์ถึงผลลัพธ์มีประสิทธิภาพมากมาย ดังเช่นผลการวิจัยของ Mayo (1927-1933) ในการทดลอง How throne effect ผลการวิจัยของ Likert (1967) และของ Mintzberg (1973) ซึ่งให้ผลลัพธ์ในเชิงบวกทั้งสิ้น เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ของผู้นำที่เน้นการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงาน

ภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 7 องค์ประกอบนี้ที่ยึดหลักของมนุษยสัมพันธ์นั้น มีผลสะท้อนให้เกิดการบริหาร โรงพยาบาลในรูปแบบที่สอดคล้องกับการบริหารงานของบริษัทธุรกิจชั้นนำในประเทศสหรัฐอเมริกา ตามการค้นพบของ Peters และ Waterman (1982) ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะความเป็นเลิศด้านการบริหาร 8 ประการ แต่จากการศึกษาครั้งนี้พบคุณลักษณะของความเป็นเลิศด้านการบริหารของผู้อำนวยการดีเด่น เพิ่มขึ้นอีก 1 คุณลักษณะ คุณลักษณะที่ค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้มี 9 ประการ ได้แก่ มุ่งเน้นปฏิบัติ (a bias for action) ใกล้ชิดลูกค้า (close to the customer) อิสระในการทำงาน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (autonomy and entrepreneurship) เพิ่มผลผลิตโดยผ่านพนักงาน (productivity through people) สัมผัสอย่างใกล้ชิด และเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (hands-on and value driven) ทำแต่ธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (stick to the knitting) รูปแบบเรียบง่าย รวมดาพนักงานอำนวยการมีจำกัด (simple form and lean staff) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (simultaneous loose-tight properties) และคุณลักษณะที่ 9 คือ การสร้างพันธมิตรสนับสนุน (friendly network support) ซึ่งเป็นคุณลักษณะพิเศษที่ค้นพบได้ในสังคมไทย โดยเฉพาะสังคมชนบทที่มีลักษณะของกลุ่มบุคคลที่เป็นมิตรและชอบช่วยเหลือ (วิเชียร รักการ, 2529) มีความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มในลักษณะที่เรียกว่า “พวกเรา” (we feeling) มีความรู้สึกผูกพัน และรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่จะต้องร่วมมือแก้ปัญหาและสนองความต้องการให้กับผู้คนในสังคมเดียวกัน คุณลักษณะเช่นนี้ เมื่อได้รับการกระตุ้นจากผู้นำในสังคมที่มีภาวะผู้นำสูง ก็จะสามารถแสดงตัวออกมาช่วยเหลือ และรับใช้สังคมได้เสมือนเป็นเจ้าของของสังคมนั้น ๆ (ณรงค์ เล็งประชา, 2538)

จากการวิจัยพบว่า สิ่งหนึ่งที่เป็นลักษณะคล้ายตัวเชื่อมระหว่างภาวะผู้นำ กับความเป็นเลิศด้านการบริหารของผู้อำนวยการดีเด่นของโรงพยาบาลทำเหนือ ที่ก่อให้เกิดผลงานการบริหารที่สร้างสรรค์และเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่ติดตัวผู้อำนวยการดีเด่นมาตั้งแต่ก่อนเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารของโรงพยาบาล เป็นลักษณะเด่นที่บุคลากรทุกคนชื่นชมในความสามารถว่า “เป็นพรสวรรค์ (gift)” ที่ติดตัวผู้อำนวยการดีเด่นคน

นี้มาตั้งแต่เกิด และบุคลากรทุกคนต่างให้ความสนใจและเห็นความสำคัญ อยากเลียนแบบคุณลักษณะเช่นนี้ คุณลักษณะที่กล่าวถึงคือ “ความรักในงานศิลปะทุกประเภท” ผู้อำนวยการดีเด่นสามารถถ่ายทอดงานศิลปะที่ตนรักในรูปแบบของผลงานที่เกิดจากการบริหารโรงพยาบาล อีกทั้งยังเป็นภาพสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่มีจิตใจอ่อนโยน ละเอียดอ่อน มีสุนทรียภาพในอารมณ์อยู่เสมอ จึงสามารถเข้าถึงจิตใจของผู้ร่วมงานทุกระดับได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพราะศิลปะคือการแสดงออกซึ่งอารมณ์ภายในของมนุษย์ที่แฝงอยู่ให้ปรากฏออกมา (art as expression) (สุเชาว์ พลอยชุม, 2538) ศิลปะที่ผู้อำนวยการดีเด่นสะท้อนออกมาให้เห็นในรูปแบบของผลผลิตจากการบริหารงานตามคุณลักษณะความเป็นเลิศด้านการบริหาร 9 ประการ ภายใต้การนำในรูปแบบของผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น มีลักษณะที่กลมกลืนอ่อนหวาน และคำนึงถึงควมมีศีลธรรมที่แฝงไว้ด้วยปรัชญาต่าง ๆ มากมาย ซึ่ง Freud (อ้างถึงใน บรรจง จันทรสา, 2522) กล่าวว่า ศิลปะคือการแสดงตนเองให้ปรากฏ เพื่อสนองความคิดของจิตใจให้ครบถ้วนตามความต้องการนั่นเอง ซึ่งถ้าผู้ที่ใช้งานศิลปะให้แสดงออกถึงความนุ่มนวล ละเอียดอ่อน อ่อนหวาน อ่อนโยนแล้ว มักจะบ่งบอกถึงความคิดคำนึงในแง่บวกเกี่ยวกับศีลธรรม จรรยา และหลักของการประพฤติปฏิบัติที่ดีงามที่มีอยู่ในจิตใต้สำนึก (Benedetto อ้างถึงใน วิทย์ วิศวเวทย์, 2520) ศิลปะสามารถส่งเสริมวัตถุประสงค์ของศีลธรรมได้เป็นอย่างดียิ่ง เพราะศีลธรรมขึ้นอยู่กับอารมณ์ หรือมโนภาพได้ดีที่สุด Shelly (อ้างถึงใน สุเชาว์ พลอยชุม, 2538) กล่าวว่า เครื่องมือสำคัญที่ใช้ถ่ายทอดและปลูกฝังเกี่ยวกับศีลธรรมจรรยาของมนุษย์ได้เป็นอย่างดีคือ ความอ่อนโยนในงานศิลปะที่แสดงออกด้วยมโนภาพต่าง ๆ ตลอดจนกวีนิพนธ์ในรูปของโคลงกลอน วาทีศิลป์ ก็สามารถทำให้เกิดสิ่งดังกล่าวได้ ซึ่งสอดคล้องกับคำสอนของอริสโตเติล (Aristotle อ้างถึงใน วิทย์ วิศวเวทย์, 2520) ที่ว่า ศิลปะสามารถทำให้คนมีศีลธรรม เพราะมีส่วนเกี่ยวข้องกับศีลธรรมเป็นอย่างมาก เพราะถือว่าผู้ถ่ายทอดศิลปะนั้นเป็นเครื่องมือสำหรับถ่ายทอดอุดมคติทางจริยธรรมได้ดีที่สุด ดังนั้น งานศิลปะต่าง ๆ ของผู้อำนวยการดีเด่นที่สะท้อนออกมา ไม่ว่าจะเป็นสถาปัตยกรรมที่ตกแต่งโรงพยาบาลทั้งภายใน และภายนอก การใช้ความละเอียดอ่อนโยนของตนไม้ ดอกไม้ และธรรมชาติ การใช้วาทีศิลป์ต่าง ๆ การใช้สื่อผ่านชมรมดนตรี ชมรมการแสดง ฯลฯ ล้วนเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะเป็นสุนทรียศาสตร์ (Aesthetics) ที่สามารถถ่ายทอดและปลูกฝังให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความรู้สึกคล้อยตาม อยากเลียนแบบอยากประพฤติปฏิบัติตาม เป็นการปลูกฝังศีลธรรม จรรยา ที่ดีงามแก่บุคคลทุกคนที่ได้สัมผัสกับงานศิลปะของผู้อำนวยการดีเด่นคนนี้ได้อย่างแยบยล ซึ่งเป็นที่มาของ “รูปธรรม นำนามธรรม” ตามหลักโดยรวมของการบริหารงานที่ผู้อำนวยการดีเด่นยึดถือในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ำทั้งภายในและภายนอก จนสามารถทำให้การดำเนินงานของโรงพยาบาลทำเหนือบรรลุผลสำเร็จได้สูงสุด ได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงพยาบาลดีเด่น

ผลลัพธ์ของความเป็นเลิศด้านการบริหารทั้ง 9 คุณลักษณะ ภายใต้การนำของผู้อำนวยการโรงพยาบาลที่มีภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 7 องค์ประกอบที่ค้นพบ ก่อให้เกิดปฏิกริยาเชิงบวกระหว่างผู้ให้บริการ (ลูกค้าภายใน) และผู้รับบริการ (ลูกค้าภายนอก) ที่เกิดความพึงพอใจจากผลของการบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งได้รับการตอบสนองตรงตามความต้องการ สอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้ให้บริการ กับความพึงพอใจของผู้รับบริการนั้น มีผลที่สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น (Devis and Newstrom, 1985 และ สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2541) ส่งผลต่อเนื่องให้เกิดผลพลอยได้ของการได้รับ “รางวัลโรงพยาบาลดีเด่น”

ผลของการได้รับรางวัลโรงพยาบาลดีเด่น ทำให้เป็นโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในสังคม นำมาซึ่งความภาคภูมิใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลในฐานะผู้ให้บริการที่มีความรู้สึกที่โรงพยาบาลเหมือนบ้านหลังที่ 2 ตลอดจนความภาคภูมิใจของประชาชนในท้องถิ่นในฐานะผู้รับบริการที่เป็นพันธมิตรสนับสนุนการดำเนินงานของโรงพยาบาล ที่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงพยาบาลเป็นสมาชิกคนหนึ่งของโรงพยาบาล ซึ่งต่างมีความรู้สึกห่วงแหน ผูกพัน และต้องการ “รักษาหน้า รักษาชื่อเสียง” ของโรงพยาบาลให้คงอยู่ พฤติกรรมที่แสดงถึงความภาคภูมิใจนี้มีอิทธิพลที่ทำให้เกิดแรงกระตุ้นและแรงสนับสนุนให้การดำเนินงานของโรงพยาบาลมุ่งไปสู่ทิศทางข้างหน้าอย่างไม่หยุดนิ่ง ส่งผลให้เกิดปฏิกริยาย้อนกลับไปกลับมา ระหว่างวงจรการให้บริการที่มีคุณภาพที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ กับผลพลอยได้จากผลผลิตที่ทำให้ได้รับรางวัลดีเด่น ซึ่งเป็นพลวัตรที่ทำให้เกิดนวัตกรรมทางการบริหารทาแปลกใหม่และมีคุณภาพ จึงทำให้โรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นที่เป็นกรณีศึกษาที่มีการคงอยู่ทางสภาพการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตราบเท่าทุกวันนี้

ข้อเสนอแนะ

ในส่วนของข้อเสนอแนะจะได้แยกเป็น 2 ส่วนคือ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยต่อไป

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ด้านการบริหาร

1.1.1 องค์การต่าง ๆ ที่อยู่ในยุคของการแข่งขันในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ หรือเอกชน ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำที่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ มีการสร้างบารมี

มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และปลูกฝังค่านิยมให้กับบุคลากรในองค์กรให้มองเห็น และปฏิบัติตามเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน มีการกระตุ้นปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึง เอกบุคลลในองค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารยังควรมีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้วย ได้แก่ การเสริมแรงทาง บวกอย่างเหมาะสม และการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล และการ ให้เกียรติแก่บุคลากรในองค์กรทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน

1.1.2 ผู้บริหารในองค์กรควรมีหลักจิตวิทยาในการปกครอง และใช้หลักมนุษย สัมพันธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การบริหารโดยใช้คุณลักษณะความ เป็นเลิศด้านการบริหาร 9 คุณลักษณะที่ค้นพบจากผู้อำนวยการที่เป็นกรณีศึกษา มีลักษณะที่ชัดเจนในเรื่อง ของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งมีใช้เกิดขึ้นเฉพาะในองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถขยายออกไปสู่ชุมชนด้วย ทำให้ เกิดพันธมิตรที่ดี สนับสนุนการดำเนินงานของโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง

1.1.3 องค์กรแต่ละองค์กรควรได้มีนโยบายในการสนับสนุนให้ผู้บริหารทุกระดับ ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานจากทุกระดับ ให้มีกิจกรรมเกี่ยวกับความรักในงานศิลปะที่ตนเองชื่นชอบ ในรูปแบบ ของชมรมต่าง ๆ ให้มากที่สุด โดยใช้ศิลปะเป็นสื่อในการปลูกฝัง คีลธรรม จริยธรรม และควรให้ผู้บริหาร ทุกระดับได้มีความคิดสร้างสรรค์ในการนำผลงานด้านศิลปะมาประยุกต์ใช้กับงานด้านบริหารให้เหมาะสม

1.2 ด้านการบริการ

1.2.1 ผู้บริหารโรงพยาบาลในยุคปัจจุบันควรได้มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้ ปฏิบัติงานทุกระดับมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) และมีภาวะผู้นำในการกล้าแสดง ความ คิดเห็นหรือเสนอแนะสิ่งแปลกใหม่ ตลอดจนเปิดโอกาสให้มีการทดลองปฏิบัติในสิ่งที่ค้นพบได้อย่างอิสระ เพื่อสร้างงานบริการที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

1.2.2 องค์กรแต่ละองค์กรควรมีนโยบายของการเปิดตัวออกสู่ชุมชน และรับฟัง ชุมชน ดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร และให้คำแนะนำสำหรับการบริการที่มีประสิทธิภาพ สร้าง ความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการได้ตรงตามความต้องการ

1.3 ด้านวิชาการ

1.3.1 ผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะผู้อำนวยการโรงพยาบาลควรได้มีการสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงพยาบาลทุกคนมีความรู้ ความสามารถและทักษะเพิ่มขึ้น และไม่จำกัดวงแคบทาง

การศึกษา ให้อำนาจเพียงสิ่งที่เกี่ยวกับวิชาชีพเท่านั้น แต่ควรเปิดกว้างให้มีการศึกษาใฝ่รู้อย่างเสรี สนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดที่มีวิจารณญาณ (critical thinking) ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่เป็นสหสาขาวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานด้านบริการที่มีคุณภาพให้ทันยุคทันสมัยได้ต่อไป

1.3.2 องค์การแต่ละองค์การควรได้มีนโยบายสนับสนุนการศึกษา ดูงานนอกองค์การ ทั้งที่เป็นองค์การที่ได้รับการพัฒนาแล้วและองค์การที่ยังไม่พัฒนา ทั้งนี้นอกจากจะส่งเสริมประสบการณ์แล้วยังเป็นสิ่งกระตุ้นปัญญาสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในองค์การด้วย

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ใช้กรณีศึกษาเพียง 1 กรณี ซึ่งทำให้การมองภาพของภาวะผู้นำ และความเป็นเลิศด้านการบริหาร เป็นการมองแบบเฉพาะเจาะจง ทำให้การศึกษาเชิงคุณภาพนี้อาจจะมีปัญหาสำคัญประการหนึ่งคือ การนำไปใช้อ้างอิงถึงการบริหารงาน และการใช้ภาวะผู้นำในโรงพยาบาลอื่นไม่ได้ ดังนั้น หากได้มีการศึกษาในลักษณะนี้ซ้ำ ๆ กันหลาย ๆ ครั้ง ในโรงพยาบาลที่ได้รับรางวัลดีเด่นทั่วไป ทั้งโรงพยาบาลขนาดใหญ่ โรงพยาบาลขนาดเล็ก หรือแม้แต่ในโรงพยาบาลภาคเอกชน ก็อาจนำผลการวิจัยมาสรุปอ้างอิง และนำมาสร้างเป็นสูตรสำเร็จสำหรับการบริหาร และการสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์การได้

2.2 การวิจัยเชิงคุณภาพมีข้อจำกัดหลายประการที่ส่งผลให้การเก็บรวบรวมข้อมูลมีขีดจำกัด ดังนั้น การนำหลักการวิจัยเชิงคุณภาพมา ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณในครั้งต่อไป จะสามารถส่งผลให้ผลการวิจัยมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.3 ควรได้มีการทำวิจัยในลักษณะเช่นนี้ในบริบทต่าง ๆ กัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถรวบรวมข้อมูลที่สามารถนำมาสร้างเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำชุมชนดีเด่นที่มีประสิทธิภาพต่อไปได้ในอนาคต