

ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย



นางนิตยา ปรินายก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE BUDDHIST LEADERSHIP EXPERIENCES OF HEAD NURSES



Mrs. Nitaya Prichayudh

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Nursing Science Program in Nursing Administration

Faculty of Nursing

Chulalongkorn University

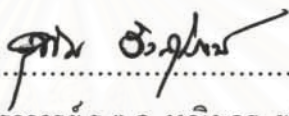
Academic Year 2007

Copyright of Chulalongkorn University

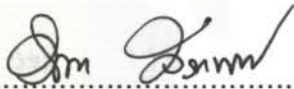
หัวข้อวิทยานิพนธ์  
โดย  
สาขาวิชา  
อาจารย์ที่ปรึกษา

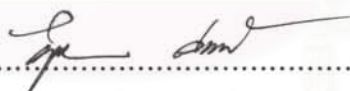
ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
นางนิตยา ปรีชายุทธ  
การบริหารการพยาบาล  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อารีย์วรรณ อ่วมธานี

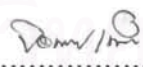
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

  
..... คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ. หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร. วิณา จีระแพทย์)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อารีย์วรรณ อ่วมธานี)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. จอนพะจง เพ็ญจาด)

สถาบันปฏิบัติการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นิตยา ปรีชายุทธ : ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
(THE BUDDHIST LEADERSHIP EXPERIENCES OF HEAD NURSES)  
อาจารย์ที่ปรึกษา : ผศ. ดร. อารีย์วรรณ อ่วมธานี, 122 หน้า.

การวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยานี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความหมายของภาวะผู้นำตามแนวพุทธ และ ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ให้ข้อมูล คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ใช้หลักธรรมของศาสนาพุทธในการปฏิบัติงานจำนวน 15 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการบันทึกเทป ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นำมาถอดความแบบคำต่อคำ และ วิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการของ Colaizzi

ผลการศึกษามีดังนี้

1. ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวพุทธ หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความหมายไว้ 2 ประเด็นคือ

- 1.1 การปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี
- 1.2 การนำองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2 ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลักคือ

2.1 นำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตน ประกอบด้วย 7 ประเด็นย่อย ได้แก่ (1) รักษาศีล (2) ตั้งมั่นอยู่ในความซุติธรรม (3) สำรองตนเอง (4) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (5) พัฒนาตนเอง (6) มองคนอื่นในด้านดี และ (7) รู้จักกอดทน

2.2 นำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน ประกอบด้วย 4 ประเด็นย่อย ได้แก่ (1) มอบหมายงานให้เหมาะสม (2) ร่วมทุกข์ร่วมสุขในการปฏิบัติงาน (3) ปฏิบัติงานอย่างมีสติ และ (4) สอนงาน

2.3 นำหลักธรรมมาใช้ในการดูแลผู้ได้บังคับบัญชา ประกอบด้วย 5 ประเด็นย่อย ได้แก่ (1) รู้จักให้ (2) ใช้คำพูดที่ดี (3) เปิดใจรับฟังความคิดเห็นคนอื่น (4) รู้จักการขอโทษ และ (5) ซื่อสัตย์ต่อกัน

สาขาวิชา.....การบริหารการพยาบาล.....ลายมือชื่อนิตยา.....  
ปีการศึกษา.....2550.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

# # 4877577436: MAJOR NURSING ADMINISTRATION

KEY WORD: BUDDHIST LEADERSHIPS / HEAD NURSES

NITAYA PRICHAYUDH: THE BUDDHIST LEADERSHIP EXPERIENCES OF HEAD NURSES. THESIS ADVISOR: ASST. PROF. AREEWAN OUMTANEE, Ph.D., 122 pp.

The purpose of this phenomenological study was to explore the meaning of Buddhist leadership and experiences of head nurses using Buddhist leadership in working. Study participants were fifteen head nurses who were willing to share their experiences. In-depth interview with tape-record was used to collect data. All interviews were transcribed verbatim and analyzed by using content analysis of Colaizzi.

The study findings were as follows:

1. Head nurses gave two meanings of Buddhist leadership:

- 1.1 Practicing themselves to be a good model; and
- 1.2 Leading the nursing organization to earn optimal outcomes

2. Head nurses used Buddhist principles in working as follows:

2.1 Using Dhamma in practicing themselves, which composed of seven subcategories: (1) keeping with the moral code, (2) working with justice, (3) evaluating themselves, (4) being a good model, (5) developing themselves, (6) having positive attitude toward others, and (7) being patient.

2.2 Using Dhamma in administration, which composed of four subcategories: (1) assigning the right man to the right job, (2) sharing happiness and distress with colleagues, (3) having consciousness in working, and (4) coaching others.

2.3 Using Dhamma in caring for subordinates, which composed of five subcategories: (1) learning to give, (2) talking with good words, (3) being open-minded, (4) learning to apologize, and (5) being honest.

Field of study.....Nursing Administration .....Student's signature *Nitaya Prichayudh*  
 Academic year .....2007..... Advisor's signature *Areewan Oumtanee*

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ดี ด้วยความกรุณา และความช่วยเหลืออย่างยิ่ง จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อารีวรรณ อ่วมตานี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ พร้อมทั้งชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ และเป็นกำลังใจต่อผู้วิจัยตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกประทับใจ และซาบซึ้งในความเมตตา กรุณา เป็นที่สุด และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

พร้อมทั้งขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.วิณา จิระแพทย์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้กำลังใจและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ยิ่ง และรองศาสตราจารย์ ดร.จอนพะจง เพ็งจาด กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้ ทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ด้วยความรัก ความเมตตา ตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษา ณ ที่นี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งยิ่ง และจะจดจำไว้ในใจตลอดไป อีกทั้งขอขอบพระคุณคณะพยาบาลศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ให้การสนับสนุนทุนอุดหนุนในการวิจัย ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์อย่างสูงสำหรับการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบพระคุณเป็นพิเศษแก่ผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน ที่เห็นความสำคัญ และสละเวลาในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้ผู้วิจัยมีความเข้าใจภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วยมากขึ้น

ขอขอบคุณกัลยาณมิตร รองศาสตราจารย์ ดร.รศขงพร โกมลเสวิน ดร.วิชุดา กิจธรรม และ คุณอัญชลี สมโสภณ สำหรับมิตรภาพ ความห่วงใยและการช่วยเหลือที่มีต่อกันเสมอมา และเพื่อนๆ หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกคนที่ดูแลเอาใจใส่ ให้กำลังใจต่อกันด้วยความรัก ความปรารถนาดี ตลอดระยะเวลาของการศึกษา

ท้ายสุดนี้ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อธีระศักดิ์ และคุณแม่สมพร วัฒนะประเสริฐ ที่อบรมเลี้ยงดู ให้ความรักที่งดงาม ความห่วงใย เป็นกำลังใจ ให้การสนับสนุน เป็นแรงผลักดันที่สำคัญให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จได้ในวันนี้ ขอขอบคุณคู่ชีวิตและลูกๆ ที่คอยเป็นคู่คิด ช่วยเหลือ และกระตุ้นให้ผู้วิจัยมีความอดทน และมีพลังใจจนสำเร็จการศึกษาได้อย่างภาคภูมิใจ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
คำถามการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
องค์การพยาบาล.....	8
หัวหน้าหอผู้ป่วยและบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย.....	10
ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย.....	12
- ความหมายของภาวะผู้นำ.....	12
- แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	14
- ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย.....	18
- ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ.....	20
- หลักธรรมที่ผู้นำใช้ในการปฏิบัติงาน.....	24
การวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา.....	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและภาวะผู้นำตามแนวพุทธ.....	43
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	48
ผู้ให้ข้อมูลและวิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูล.....	48
บริบทของพื้นที่ที่ศึกษา.....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	49
การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูล.....	51
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	51

การวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
ความเชื่อถือได้ของข้อมูล.....	56
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัย.....	58
บทที่ 5 อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	78
รายการอ้างอิง.....	100
ภาคผนวก.....	108
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	122



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	หลักธรรมที่ผู้นำใช้ในการปฏิบัติงาน.....	27
2	รายละเอียดผู้ให้ข้อมูล.....	118
3	รายละเอียด ประเด็นหลัก และประเด็นย่อย.....	119



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการดำเนินงานในองค์การพยาบาลให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงถือได้ว่าเป็นผู้หนึ่งที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการจัดองค์การพยาบาลให้สามารถดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น มีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสู่ความสำเร็จ เป็นผู้เชื่อมประสานบุคลากรพยาบาลในหอผู้ป่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ใ้งานบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมีส่วนสำคัญและมีผลต่อการดำเนินงานของหอผู้ป่วย สิริพร พูนชัย (2547) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน เนื่องจากงานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการนำองค์การของผู้บริหาร ในทำนองเดียวกันกิจการงานในหอผู้ป่วยจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาลส่วนหนึ่งก็ขึ้นกับทักษะและภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยเช่นกัน

จากการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในองค์การพยาบาลที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นบุคคลหนึ่งที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์การพยาบาลประสบความสำเร็จ (DuBryn & Andrew, 1998) หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงเปรียบเสมือนแกนกลางในการที่จะทำให้การดำเนินงานของบุคลากรพยาบาลในระดับต่างๆ ในองค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดารณี จามจรี (2546) กล่าวว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จต้องมีภาวะผู้นำ คือ เป็นผู้สร้างศรัทธา กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยทักษะความสามารถเฉพาะตัว เช่น ความเชี่ยวชาญทางการพยาบาล ความสามารถในการจัดการ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการเจรจาต่อรอง ความสามารถในการสร้างทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ และนำองค์การพยาบาลไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพตามทิศทางที่สอดคล้องกับระบบและรูปแบบการบริการสุขภาพในยุคปัจจุบันและเป้าหมายขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตกเมื่อกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ แนวคิดต่างๆจะกล่าวถึงแรงจูงใจของผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ (Yukl, 2002) นอกจากนั้นนักวิชาการยังเชื่อว่าผู้นำต้องมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความสามารถ บุคลิกท่าทางดี มีอำนาจ พุดเก่ง กล้าตัดสินใจ มีความกระตือรือร้น มีทักษะต่างๆในฐานะเป็นตัวแทนกลุ่ม องค์การ หรือสังคม เพื่อที่จะได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา (Yukl, 2002) เป็นผู้มีสายตากว้างไกล

มีประสบการณ์การทำงานที่ทำให้เกิดผลสำเร็จขององค์กรมาแล้วเป็นอย่างดี (สงวน นิตยารัมพงส์, 2547:79) นอกจากนี้คุณลักษณะอื่นๆที่ประกอบเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความละเอียดรอบคอบ ความนับถือตนเอง การมีทักษะในด้านการติดต่อสื่อสาร และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional maturity) หลายแนวคิดเชื่อว่าผู้นำที่เฉลียวฉลาด (Intelligent leader) จะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ (Reave, 2005:657) และเหมาะสมกับสังคมยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคที่มีการแข่งขัน และมีการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนสูงขึ้น แม้ในวงการแพทย์ และพยาบาลก็พบว่าคุณธรรมและจริยธรรมของวิชาชีพลดน้อยลง (วรรณภา คงสุริยะนาวิณ และคณะ, 2546: 48-59) ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเสื่อมศรัทธาในตัวผู้นำ จากการศึกษาของ Reave (2005) พบว่า ความยึดมั่นในคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และความอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเพราะเป็นสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับเชื่อถือและไว้วางใจ ซึ่งพระทวน เกรียงศรี (2547) กล่าวว่า ผู้นำไม่ว่าจะมีความสามารถมากเพียงใดหากขาดคุณธรรม ขาดจริยธรรมในด้านความคิดและการกระทำแล้วก็ถือได้ว่ายังขาดการมีภาวะผู้นำโดยสมบูรณ์

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (มนตรี ชีรธรรมพิพัฒน์, 2540) เป็นหนึ่งในขั้นตอนที่มีความซับซ้อนมากที่สุดขององค์กร จะเห็นได้จากการมีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตีพิมพ์และเผยแพร่ในหนังสือ ตำรา และบทความจำนวนมาก (Yukl, 2002) แต่มีอยู่เพียงส่วนน้อยที่กล่าวถึงภาวะผู้นำตามแนวคิดทางศาสนา (Kouzes & Posner, 2002; Quinn, 1996; Daft & Lengel, 1998) ทั้งหมดที่ร้อยละ 82 ของประชากรโลกมีความเชื่อและปฏิบัติตนตามหลักธรรมของ 5 ศาสนาหลักของโลก คือ ศาสนาพุทธ คริสต์ อิสลาม ฮินดู และยิว ซึ่งแนวคิดหลักของแต่ละศาสนาจะชี้ถึงระดับต่างๆของภาวะผู้นำที่สามารถนำมาใช้ในการทำงานได้ (Kriger & Seng, 2005:775) โดยการส่งเสริมในเรื่องการพัฒนาและยกระดับความคิดและจิตใจให้สูงขึ้น (เขาวลิต ธาดาสิทธิเวช, 2549:19) นอกจากนี้ศาสนายังเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินชีวิตของบุคคล เนื่องจากศาสนาก่อให้เกิดความสามัคคี เกิดการรวมกลุ่ม เป็นศูนย์รวมทางด้านจิตใจ สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว ช่วยในการเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กร อันจะก่อให้เกิดความสงบสุข นอกจากนี้ศาสนามุ่งให้มนุษย์เป็นผู้ประพฤติดี ละเว้นความชั่ว ซึ่งเป็นผลดีต่อการปกครองชนหมู่มาก รวมไปถึงเป็นการพัฒนาและยกระดับจิตใจของผู้คนในสังคมและองค์กรให้สูงขึ้น เกิดการสร้างสรรคัฒนธรรมที่ดีงาม รวมทั้งสามารถที่จะควบคุมร่างกายและจิตใจเพื่อการทำงานและกิจกรรมต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (พูนลาภ แก้วแจ่มศรี, 2546) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากกว่า 150 เรื่องที่ Reave (2005) นำมาศึกษา และพบว่าแนวคิดของภาวะผู้นำมีความสอดคล้องกับค่านิยมทางศาสนา (Reave, 2005:655) เช่น การยึดมั่น คุณธรรม ความซื่อสัตย์ และแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับความเชื่อทางศาสนาในชีวิตประจำวัน

สำหรับประเทศไทย ประชาชนชาวไทยส่วนใหญ่มีแนวคิด วิถีชีวิต วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีที่ได้รับอิทธิพลของการหล่อหลอมด้วยหลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนา โดยการนำหลักธรรมมาปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตของคนไทยมาตลอด (สมเด็จพระยามหาราชานุภาพ, 2516:7, อ้างถึงใน สุรศักดิ์ ม่วงทอง, 2543) พุทธศาสนาทำหน้าที่เป็นพลังที่สร้างสรรค์บูรณาการของสังคม เป็นสถาบันที่ถ่ายทอดและปลูกฝังวัฒนธรรมและจริยธรรมทางสังคมให้เกิดความรู้สึกร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทางวัฒนธรรมและร่วมความรู้สึกเป็นชาติ มีบทบาทสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์และการปฏิบัติต่อกัน เป็นกลไกควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในสังคม พุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งการกระทำ เป็นศาสนาแห่งความเพียรที่มุ่งผลในทางปฏิบัติ (พระธรรมปิฎก [ประยุทธ์ ปยุตโต], 2547) ซึ่งปัจจุบันนักวิชาการชาวตะวันตกเริ่มให้ความสนใจภาวะผู้นำตามแนวคิดทางศาสนา เช่นเดียวกับนักวิชาการไทยในบางสาขาที่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำตามแนวพุทธศาสนา โดยเชื่อว่าศาสนาพุทธเป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมจิตใจคน ให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำอย่างสมบูรณ์แบบในการเป็นผู้มีความเมตตา กรุณา ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม เสียสละ อุดม มึนน้ำใจ โอบอ้อมอารี มีความพากเพียร อุตสาหะ กตัญญูรู้คุณ มีพลังในการทำงานและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม (พระทวน เครือวงศ์, 2547:61)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับศาสนาพุทธ พบว่ามีหลักธรรมที่กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้หลายประการ โดยเน้นเรื่องการปกครองตนเองและการตั้งมั่นอยู่ในคุณธรรมซึ่งเป็น หลักเบื้องต้นสำหรับภาวะผู้นำ เพราะถ้าผู้นำปกครองตนเองไม่ได้ก็ไม่มีคุณสมบัติที่จะนำผู้อื่นได้ นอกจากนี้ยังมีหลักธรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำ เช่น หลักหิริ โอตตัปปะ, พรหมวิหาร 4, สังคหวัตถุ 4, อิทธิบาท 4, สัมปรีชธรรม 7, มรรค 8 และทศพิธราชธรรม เป็นต้น (พระทวน เครือวงศ์, 2547:30) เพื่อใช้ในการยึดเหนี่ยวใ้มน้ำใจจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้โอนเอียงคล้อยตามผู้นำไปในทางที่ถูกต้องก่อนให้เกิดสัมพันธภาพอันดี มีความสามัคคีกลมเกลียวในองค์กร ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่ดีมีคุณธรรม รู้หลัก การปกครอง องค์กรนั้นก็ย่อมจะประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยบางส่วนในสาขาสังคมศาสตร์ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับพุทธศาสนา เช่น สุริยะ รูปหมอก (2545) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันของครู โรงเรียนประถมศึกษา พงษ์ศักดิ์ บุญธรรมกุล (2541) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมในทัศนะ ครู-อาจารย์ในสถานศึกษาอาชีวศึกษา มนตรี ชีรธรรมพิพัฒน์ (2540) ศึกษาเรื่อง จริยธรรมกับภาวะผู้นำในทัศนะของนักวิชาการรัฐศาสตร์ และ สุวิน สุขสมกิจ (2524) ศึกษาเรื่อง พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำระดับ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านในจังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยทั้งหมดสอดคล้องกัน โดยพบว่า

(1) ภาวะผู้นำที่ใช้ในการบริหารงาน ประกอบด้วยการใช้หลักธรรมเกี่ยวกับการครองตนเองให้เป็นผู้มีจิตใจสูงและมีพฤติกรรมที่ดี ได้แก่ พรหมวิหาร 4 เบญจศีล เบญจธรรม หิริ-โอตตัปปะ ความมีสติ ขันติ และ โสรัจจะ เป็นต้น และ(2) หลักธรรมที่ใช้ในการครองใจคนเพื่อการบริหารและปกครองผู้อื่น ได้แก่ สังคหวัตถุ 4 อธิธัมม 4 พรหมวิหาร 4 ราชธรรม 10 และอคติ 4 ส่วนการศึกษาของสุรศักดิ์ ม่วงทอง (2543) ศึกษาเรื่องพุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของกำนันและผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธ ได้แก่ การเป็นผู้มีสติ รู้จักเหตุ และผลของสิ่งที่เกิดขึ้น รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนและสามารถปฏิบัติได้เหมาะสมกับกาลเวลา มีความอดทน อดกลั้น มีจิตใจหนักแน่นมั่นคง วางตัวเหมาะสมไม่โอ้อวด มีความละเอียดรอบคอบ มีความกล้าหาญ มีศีลธรรมและจริยธรรม ปกครองด้วยความยุติธรรม และตั้งมั่นอยู่ในเบญจศีล เบญจธรรม อย่างเคร่งครัด

ส่วนในสาขาพยาบาลศาสตร์ แม้ว่าจะยังไม่มีการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดทางศาสนา แต่จากการศึกษาของสำนักการพยาบาล โดย คารณี จามจรี (2546) พบว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำทางการพยาบาลบางส่วนสอดคล้องกับแนวคิดทางพุทธศาสนา เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม โดยระบุว่าผู้นำทางการพยาบาลจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมควบคู่ไปด้วยสอดคล้องกับหลักธรรมตามแนวพุทธ คือ พรหมวิหาร 4 นอกจากนี้ยังต้องการผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นหัวหน้าหรือผู้ป้วยที่มีภาวะผู้นำตามแนวพุทธ มีแนวโน้มที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จโดยเป็นผู้ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการปฏิบัติตนให้เห็นเป็นต้นแบบ (พระทวน เครือวงศ์, 2547:1) และเป็นบุคคลที่ฉลาด รอบรู้ มีความมุ่งมั่นในการทำกิจกรรมต่างๆเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม (สุรศักดิ์ ม่วงทอง, 2543:41)

จากงานวิจัยที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่ามีการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำตามแนวพุทธในสาขาต่างๆ เช่น สังคมศาสตร์ รัฐศาสตร์ และศึกษาศาสตร์ แต่ยังไม่พบการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวพุทธในสาขาพยาบาลศาสตร์ โดยเฉพาะ แม้ว่าจะมีผู้ให้ความสนใจศึกษาภาวะผู้นำของพยาบาลในรูปแบบต่างๆ โดยใช้แนวคิดจากต่างประเทศ แต่บางครั้งอาจไม่เหมาะสมกับบริบทของคนไทยซึ่งมีความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยมที่เป็นลักษณะเฉพาะของสังคมไทย นอกจากนั้น มีหลักพุทธธรรมอีกหลายประการที่กล่าวถึงภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ (สุรศักดิ์ ม่วงทอง, 2543) เช่น หลักสัพปริสธรรม หลักกัลยาณมิตร หลักทศพิธราชธรรม และอื่นๆ ซึ่งหลักพุทธธรรมเหล่านี้ล้วนแล้วแต่อธิบายถึง ภาวะผู้นำที่หลากหลายและในบางกรณีก็ซ้ำซ้อนกัน เช่น การรู้จริงและรู้รอบในสิ่งที่กระทำของผู้นำ ก็ได้ถูกระบุทั้งอยู่ใน หลักสัพปริสธรรม 7 และหลักกัลยาณมิตร นอกจากนี้ หลักทศพิธราชธรรม ยังกล่าวถึง ภาวะผู้นำที่มี เมตตา กรุณา เช่นเดียวกับ หลักพรหมวิหาร 4

จากการที่องค์การพยาบาลมีรูปแบบการทำงานที่มีลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างจากองค์การประเภทอื่นๆ เป็นองค์การของวิชาชีพที่เกิดจากความรู้สึกดีงามที่มนุษย์มีต่อกัน ได้แก่ ความเมตตา สงสาร (Compassion) ความรู้สึกเอื้ออาทร (Caring) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) และความเห็นใจในความทุกข์ของมนุษย์ในยามเจ็บป่วย (Sympathy) (ฉวีวรรณ สัตยธรรม และคณะ, 2545:11) หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีภาวะผู้นำที่มีคุณสมบัติเฉพาะด้วย เช่น มีความเมตตา กรุณา และเป็นที่ยอมรับได้ มีความยุติธรรม อุดม เสียสละ (คารณิ จามจรี, 2546:2) มีคุณธรรมจริยธรรม มีจิตใจที่ดีและมีความนึกคิดหรือมีจิตวิญญาณในการช่วยเหลือผู้อื่น (วรรณมา คงสุริยะนาวันและคณะ, 2546: 48-59) ซึ่งจะเห็นว่าภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการงาน และปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ มีความประพฤติดี ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้า มีความใส่ใจในการทำงาน มีการพัฒนาคนและพัฒนางานให้ดีขึ้น (พระธรรมปิฎก [ประยุทธ์ ปยุตโต], 2546ก; สุเมธ ดันติเวชกุล, 2549) นอกจากนี้อานันท์ ปันยารชุน (2547) กล่าวว่า ผู้นำทุกคนไม่ว่าจะมีภาวะผู้นำ และผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม การปฏิบัติของผู้นำสร้างความรู้สึกรักทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและประสิทธิผลของภาวการณ์เป็นผู้นำวัดโดยการประเมินจากเจตคติของเพื่อนร่วมงาน-ผู้ใต้บังคับบัญชา และผลที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (Vroom, 1960 cited in Baker, 1992; Reave, 2005: 657; ทองใบ สุคชารี, 2543: 5) เพราะถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการดูแลดี ก็จะมองโลกในแง่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและองค์การ (เสาวนีย์ เกษมวัฒนา, 2549)

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งในและต่างประเทศ พบว่าแม้จะมีงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวพุทธ ปรากฏอยู่จำนวนมากพอสมควร แต่การศึกษาทั้งหมดที่กล่าวถึง ส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ เป็นเรื่องราวที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาโดยมีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งเป็นการศึกษาตามสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการรู้ และหาคำตอบโดยผู้วิจัยเป็นผู้กำหนดขอบเขตการเรียนรู้ต่างๆ ซึ่งวิธีการดังกล่าวไม่ได้สะท้อนให้เข้าใจถึงประสบการณ์ตรงของกลุ่มบุคคลที่นำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาความหมายภาวะผู้นำตามแนวพุทธตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยทำการศึกษาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ ตามแนวคิดการวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) ของ Husserl เพื่ออธิบายการเกิดปรากฏการณ์ทางสังคม ในด้านของความหมาย และข้อเท็จจริงตามประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่เกิดจากประสบการณ์ตรง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์การพยาบาล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและผู้นำทางการพยาบาลทุกระดับเพื่อพัฒนาผู้นำทางการพยาบาลตามแนวพุทธ ให้มีความสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการจัดการให้บุคลากรระดับปฏิบัติการสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด สมาชิกทุกคน

ขององค์การมีความสุขและร่วมใจกันในการให้บริการผู้ป่วยอย่างเต็มศักยภาพเพื่อคุณภาพการบริการที่เป็นเลิศ สามารถให้บริการที่ครอบคลุมปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการ

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความหมายภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย
2. เพื่อศึกษาประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย

### คำถามการวิจัย

1. หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวพุทธอย่างไร
2. ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นอย่างไร

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อศึกษา ความหมาย และ ประสบการณ์ ที่อธิบายภาวะผู้นำตามแนวพุทธ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยใช้รูปแบบการศึกษาตาม แนวคิดปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) ของ Husserl (Streubert & Carpenter, 2003) และ คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) และใช้วิธีบอกต่อแบบลูกโซ่ (Snowball sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มี ประสบการณ์ในการใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงาน และมีความยินดีที่จะเข้าร่วมเป็นผู้ให้ ข้อมูล ในการเก็บข้อมูลผู้วิจัยใช้วิธีการ สัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) แบบกึ่งโครงสร้างที่มี แนวทางการสัมภาษณ์ (Semi-structure interview) จนกระทั่งข้อมูลที่ได้มีความอิ่มตัว (Data saturation) หรือ ไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

หัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า หรือสูงกว่า และได้รับใบอนุญาตให้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้น 1 ได้รับการ แต่งตั้งเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างน้อย 3 ปี

ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง การรับรู้และการเล่าเรื่องราวที่เกิดขึ้นของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ในการทำงานร่วมกันในหอผู้ป่วย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลและผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับต้น
2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อไป



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความหมายภาวะผู้นำตามแนวพุทธ และประสพการณ์การใช้ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสารและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังนี้

1. องค์การพยาบาล
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยและบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย
3. ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย
  - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 3.3 ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย
  - 3.4 ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ
  - 3.5 หลักธรรมที่ผู้นำใช้ในการปฏิบัติงาน
4. การวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและภาวะผู้นำตามแนวพุทธ

#### 1. องค์การพยาบาล

องค์การพยาบาล (Nursing organization) หมายถึง หน่วยงานที่ประกอบด้วยพยาบาลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต่างๆ ทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการบริหารงานเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายของโรงพยาบาล องค์การพยาบาลจึงเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการบริหารการพยาบาลโดยตรง และมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของโรงพยาบาลหรือสถาบันสุขภาพ เช่น กลุ่มงานพยาบาล ฝ่ายการพยาบาล ภาควิชาพยาบาล ฯลฯ (กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2539: 2) องค์การพยาบาลมีหน้าที่หลัก ดังนี้

1. ควบคุมกำกับการปฏิบัติการพยาบาลให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพและมาตรฐานที่เชื่อถือได้สำหรับผู้รับบริการด้วยการจัดบุคลากรปฏิบัติการพยาบาลตรงตามความต้องการ มีการตรวจสอบการนิเทศ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และจัดให้มีการบันทึกทางการพยาบาลที่สามารถสื่อข้อมูลกับทีมสหสาขาวิชาชีพเพื่อร่วมกันดูแลผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพ

2. พัฒนาคุณภาพการพยาบาลให้เป็นอย่างมีมาตรฐานทั้งด้านการศึกษา และการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสังคมโลก

3. สนับสนุนการบริการพยาบาลให้พยาบาลสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น อำนวยความสะดวก จัดอัตรากำลังและเวลาปฏิบัติงานที่เหมาะสม พึงพิทักษ์ผลประโยชน์ และสวัสดิการเพื่อสร้างให้เกิดความมั่นใจของผู้ปฏิบัติงาน สนับสนุนเครื่องมือ เครื่องใช้ในการพยาบาลให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ ประสานงานกับฝ่ายสนับสนุนการบริการเพื่อความเข้าใจและประสานงานกันได้ดีในการปฏิบัติงาน

4. ยกระดับมาตรฐานการบริการสุขภาพของหน่วยงานด้วยการสร้างมาตรฐานการพยาบาล เช่น การควบคุมการติดเชื้อ การประสานงานเพื่อส่งเสริมหรือสนับสนุนการให้บริการของโรงพยาบาลให้เป็นที่ยอมรับของสังคมด้านสุขภาพ

5. ร่วมเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริการของโรงพยาบาลที่สืบสานสู่การพยาบาลที่ถูกต้อง พร้อมทั้งสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาโรงพยาบาลได้

นอกจากองค์การพยาบาลจะมีหน้าที่หลักในการควบคุมการปฏิบัติงาน พัฒนาคุณภาพ และสนับสนุนการบริการพยาบาลของพยาบาลแล้ว ยังมีหน้าที่ในการยกระดับมาตรฐานการบริการสุขภาพของหน่วยงานและร่วมเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริการของโรงพยาบาล ซึ่งในการบริหารจัดการขององค์การพยาบาลมีการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน ดังนี้

1. หน่วยงานบริหาร เป็นศูนย์กลางของฝ่ายการพยาบาล และที่ทำการของหัวหน้าฝ่าย จะเป็นศูนย์อำนาจและประสานงานบริหารของฝ่ายการพยาบาลทั้งหมด

2. หน่วยงานหลัก หรือสายงานตรงที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการพยาบาลโดยตรง สำหรับฝ่ายการพยาบาล ก็คือหอผู้ป่วยต่างๆ

3. หน่วยงานที่ปรึกษา ทำการด้านวิชาการหรือเป็นที่ปรึกษาของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จะไม่เกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชาและการปฏิบัติการพยาบาลโดยตรงต่อผู้ป่วย

4. หน่วยงานช่วยเหลือหรือค้ำจุน เป็นหน่วยงานสนับสนุนเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติการพยาบาล หน่วยงานเหล่านี้ได้แก่ หน่วยงานเสมียนประจำหอผู้ป่วย หน่วยจ่ายกลาง หน่วยซักฟอก และหน่วยรักษาความสะอาด เป็นต้น

หน่วยงานต่างๆในองค์การพยาบาลทั้งหน่วยบริหาร หน่วยงานหลักและหน่วยสนับสนุนต่างมีหน้าที่ร่วมกันในการประสานงานเพื่อคุณภาพของการบริการ และการที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงานจะสามารถเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบได้ชัดเจน จะประสานงานกันได้ดีเพียงใด ขึ้นกับบทบาทและแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารของหน่วยงาน ซึ่งองค์การพยาบาลมี

ผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง คือ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ผู้บริหารระดับกลางหรือผู้ตรวจการ และผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งมีหน้าที่ดำเนินการควบคุม บังคับบัญชาและนิเทศงานไปพร้อมกับหน้าที่ต่างๆทางด้านการพยาบาล โดยตรงต่อผู้ป่วยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีอำนาจบังคับบัญชาโดยตรงในแต่ละหอผู้ป่วยที่รับผิดชอบ

## 2. หัวหน้าหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นที่มีส่วนสำคัญกับการดำเนินงานขององค์การพยาบาล มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนดำเนินงาน (Planning) เพื่อนำเป้าหมายขององค์การพยาบาลมาสร้างเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน จัดระบบงาน (Organizing) บริหารจัดการให้งานในหอผู้ป่วยดำเนินไปได้อย่างราบรื่น สามารถให้การดูแลผู้ป่วยได้อย่างมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็อำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังควบคุม (Controlling) รักษามาตรฐานการบริการ และพร้อมที่จะพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2539: 28-31)

### บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์การพยาบาลที่มีบทบาทหลายประการในฐานะของผู้บริหารที่จะต้องปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ในการทำงานร่วมกันในหอผู้ป่วย ซึ่งนักวิชาการ (กองการพยาบาล, 2542; กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2539; Everson-Bates, 1992; Mark, 1994) ได้ระบุบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ 3 ด้าน คือ ด้านการบริหาร การพยาบาล ด้านวิชาการ และด้านปฏิบัติการพยาบาล ดังนี้

1) ด้านการบริหารการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทความเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างให้พยาบาลวิชาชีพ มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขสถานการณ์ที่เป็นปัญหา ความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน หรือระหว่างวิชาชีพ สามารถสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้พยาบาลวิชาชีพร่วมมือและยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน สามารถให้ข้อชี้แนะเพื่อการปรับปรุงตนเองของพยาบาลวิชาชีพแต่ละคน โดยไม่มีข้อขัดแย้ง สามารถในการตรวจสอบวิเคราะห์งานและข้อมูลสถิติต่างๆ ของหน่วยงานเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาหน่วยงาน มีการนำเสนอรายงานและขอการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานและพยาบาลวิชาชีพ สามารถจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น และควบคุมกำกับการใช้ทรัพยากรนั้นๆ ให้คุ้มค่า สามารถในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ

2) ด้านวิชาการ หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทในการสอน และฝึกให้พยาบาลวิชาชีพพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน ริเริ่มโครงการหรืองานวิจัย

ทางการพยาบาลในหน่วยงาน โดยการสนับสนุนให้พยาบาลวิชาชีพมีการทำวิจัยและนำผลการวิจัยมาใช้ในหน่วยงาน มีการแสดงออกถึงการเป็นผู้ใฝ่รู้ศึกษาค้นคว้าที่สามารถนำมาถ่ายทอดได้ และสร้างหน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3) ด้านปฏิบัติการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทในการสั่งการและมอบหมายงานแก่พยาบาลวิชาชีพเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่ผู้ใช้บริการ สามารถให้ความช่วยเหลือพยาบาลวิชาชีพในการให้การพยาบาลผู้ป่วยที่มีความซับซ้อนยุ่งยากได้ ทั้งในด้านการประเมิน/วินิจฉัยปัญหา กำหนดแผนการพยาบาลและประเมินผลการพยาบาล มีความสามารถในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ใหม่ๆมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการพยาบาล

นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2545: 79-81) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะผู้บริหาร เป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆภายในโรงพยาบาลหรือภายในหอผู้ป่วยเพื่อช่วยให้งานดำเนินไปได้ดี เป็นผู้ควบคุมนโยบาย และกำหนดวัตถุประสงค์ รวมทั้งรับผิดชอบดูแลการดำเนินงานของหอผู้ป่วยให้สอดคล้องเป็นไปตามเป้าหมายของโรงพยาบาล
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะผู้วางแผนในการทำงานและเป็นผู้ตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมของหอผู้ป่วยให้บรรลุตามความต้องการ เป็นผู้ที่ยึดแนวทางและแผนงานทั้งหมดของหอผู้ป่วย
3. หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะผู้กำกับนโยบาย เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหอผู้ป่วย
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะผู้ชำนาญการที่มีความรู้จริงในงานของหอผู้ป่วย ที่คอยช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น
5. หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะตัวแทนกลุ่มเพื่อติดต่อประสานกับภายนอก เพื่อผลประโยชน์ของหอผู้ป่วย เพราะเป็นผู้ที่รู้เรื่องราวภายในหอผู้ป่วยมากกว่าบุคคลอื่น
6. หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะผู้ควบคุมสัมพันธภาพภายในหอผู้ป่วย เป็นบุคคลสำคัญในการสร้างและประสานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม มีความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวกันในการทำงานของหอผู้ป่วย
7. หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะคนกลางหรือผู้ไกล่เกลี่ย เป็นบุคคลสำคัญในการไกล่เกลี่ยหรือสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกันเมื่อเกิดความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันที่ดีต่อกัน
8. หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง เป็นผู้มีความประพฤติดีตั้งมั่นในธรรม มีการปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องให้เป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร

9. หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะผู้มีความเมตตา กรุณา มีจิตใจที่ดี และเป็นที่พึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อมีทุกข์ ทำสิ่งต่างๆด้วยความรักและปรารถนาดีต่อผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ หรืออีกในหนึ่ง คือ มีลักษณะเหมือนบิดาปกครองบุตร

10. หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะผู้รับผิดชอบเมื่อเกิดความผิดพลาดโดยไม่ปิดความรับผิดชอบ ไม่ขัดท้อความผิดให้ผู้ได้บังคับบัญชา

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ทั้งด้านการบริหารงาน ด้านวิชาการ และด้านการปฏิบัติงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีภาวะผู้นำที่ดี มีความเมตตา กรุณา มีจิตใจที่ดี มีความรู้จริงในงานของวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างได้ทั้งในด้านการปฏิบัติตน ปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชา และการแสดงบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน สามารถสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 3. ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลหรือองค์กรใดๆ ย่อมประกอบด้วยบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้นำและผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำอาจเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานหรืออาจไม่ใช่ก็ได้ แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำของหน่วยงาน และมีภาวะผู้นำที่จะนำพาผู้ได้บังคับบัญชาและองค์กรสู่ความสำเร็จได้ ในส่วนนี้จะมีการกล่าวถึง ความหมายของภาวะผู้นำ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ และหลักธรรมที่ผู้นำใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนี้

#### 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า ผู้นำ (Leader) เริ่มมีใช้ในภาษาอังกฤษตั้งแต่ปี ค.ศ. 1300 (Oxford English dictionary, cited in Mariner-Tomey, 1993:4) แต่ไม่ปรากฏคำว่าภาวะผู้นำ (Leadership) จนกระทั่งต้นศตวรรษที่ 19 ซึ่งมีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

Argyris (1976: 29-43) ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งนำเทคนิคทางจิตวิทยา มาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น สามารถใช้อิทธิพลเพื่อชักจูงผู้อื่นให้แสดงพฤติกรรมไปในทางให้ความร่วมมือ เป็นศิลปะของการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้อื่น

Douglass (1980) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความรู้ที่เข้าใจจุดเด่น จุดด้อยของตนเองมีความรู้จริงและลึกซึ้งในงาน สามารถจัดระบบของตนเองและเป็นผู้รู้กาล กระทบสิ่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

Richards & Engle (1986: 206) ภาวะผู้นำ หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติงานสำเร็จ

Fullan (1988) ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้เปลี่ยนแปลงนวัตกรรมใหม่ๆ ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความชาญฉลาด คำนึงถึงความต้องการขององค์กรเป็นหลัก มีความสามารถในการสื่อ-ประสานและร่วมงานกับผู้อื่น ให้ร่วมใจกันทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจ มีความกระตือรือร้น และมุ่งให้ผลงานดียิ่งขึ้น

Diane (1996: 51) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลชักจูงให้บุคคลดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Loveridge (1996: 10) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะจูงใจให้ผู้อื่นดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Draft (2005:49) ภาวะผู้นำที่ดี หมายถึง ผู้ที่มีความมุ่งมั่น พยายาม (High energy) มีความกระตือรือร้น รักองค์กร (Passion) มีทัศนคติเชิงบวก (A positive attitude) จิตใจดี (Inner peace) มีชีวิตปฏิบัติที่ดี (A strong family life) และมุ่งมั่นในการทำแต่สิ่งที่ดี (A focus on doing the right things right)

เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์ (2542:3) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน โดยมีอำนาจและอิทธิพลเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายได้สำเร็จ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544: 3) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

พระธรรมปิฎก [ประยุทธ์ ปยุตโต], (2546ก: 5) ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติของสติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

พศุ เดชะรินทร์ (2547: 18) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการฝึกสอนและ พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีทักษะ ความสามารถที่เหมาะสม ให้คำแนะนำ และดูแลให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติ เพื่อสามารถพัฒนาศักยภาพตนเองในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

จากแนวคิดต่างๆ จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติตนของบุคคล ที่มีวิสัยทัศน์และมีกระบวนการของการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ชี้นำ กระตุ้น จูงใจ และเป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติตามแนวทาง ในการบรรลุเป้าหมายที่ทีมงานร่วมกันขณะเดียวกันก็มุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อสามารถส่งผล กระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อประสิทธิผลขององค์การ

### 3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการทบทวนวรรณกรรม มีนักวิชาการเสนอแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำไว้หลากหลาย (นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2545; Yukl, 1994; Bycio, et al., 1995) ผู้วิจัยได้สรุปและนำเสนอแนวคิดและ ทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มคือ 1) ทฤษฎีมหาบุรุษและทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Great Man theory & Trait theory) 2) ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavior theory) 3) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational theory) และ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ (Modern leadership theory) แต่ละกลุ่มมี รายละเอียด ดังนี้

#### 1. ทฤษฎีมหาบุรุษและทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Great Man theory & Trait theory)

แนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นพื้นฐานของทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 ซึ่งทฤษฎีนี้ได้้นำแนวทางทฤษฎีมหาบุรุษ ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งนักทฤษฎีได้ พยายามค้นหา ลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผล ที่แยกผู้นำออกจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเชื่อว่า ความเป็นผู้นำในตัวบุคคลจะติดตัวมาแต่กำเนิด ไม่สามารถจะเรียนรู้หรือเสริมสร้างได้ คุณลักษณะ ภาวะผู้นำมีมากมาย เช่น ความกล้าหาญ ความมั่นใจในตนเองสูง มีความรู้ ฯลฯ DuBrin & Andrew (1998) กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ คือ มีความเชื่อมั่นในตน (Self-confidence) มีความซื่อสัตย์และเป็นที่ยอมรับ (Trustworthiness) มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) มีความมั่นคงในอารมณ์ (Emotional stability) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) มีอารมณ์ขัน (Sense of humor) เป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี (Warmth) อดทนสูงต่อความ ผิดหวังหรือ คับข้องใจ (High tolerance for frustration) รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and self objectivity) และรู้จริงในงานที่ทำ (In-depth knowledge)

## 2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavior theory)

ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมภาวะผู้นำ เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1940-1960 โดยแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในระยะแรกสุด เกิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) เพื่อค้นหาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่า มีพฤติกรรม 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Initiating structure) และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Consideration structure) เช่นเดียวกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan) ในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน และได้ผลสรุปที่สอดคล้องกัน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered leader behavior) และ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-centered leader behavior) โดยพฤติกรรมมุ่งงานหรือมุ่งผลผลิต หมายถึง การที่ผู้นำกำหนดโครงสร้างเพื่อปฏิบัติงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ และชี้นำกลุ่มทำงานไปสู่เป้าหมายขององค์การ ส่วนพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์หรือมุ่งคน คือ การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยท่าที่เป็นมิตร และให้การสนับสนุนแสดงความเอาใจใส่และแสวงหาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความผาสุก (Yukl, 1994) จากการศึกษาของนักวิจัยกลุ่มนี้พบว่า สมรรถนะในการผลิตของกลุ่มมีความสัมพันธ์กับ โครงสร้างเน้นงาน แต่ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับ การเน้นความสัมพันธ์มากกว่า (Bernald, 1995) อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำที่ใช้ทั้งพฤติกรรมเน้นงาน และพฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ (Stogdill, 1974)

นอกจากนี้ Stogdill (1974) แบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย หรือ เผด็จการ (Autocratic leadership style) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership style) และภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership style) ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือเผด็จการใช้รูปแบบการชี้นำ มีการควบคุมสูง ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและไม่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยใช้การควบคุมต่ำ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้คำแนะนำและให้แนวทาง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย คือ ให้อิสระเต็มที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่ได้สั่งงาน ซึ่งบางครั้งที่ผู้นำใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย จะมีผลทำให้กลุ่มเสียความเป็นเอกภาพ สมรรถนะในการผลิตต่ำและความพึงพอใจในงานต่ำด้วย (Stogdill, 1974) การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำมีผลโดยตรงต่อบรรยากาศ (Climate) และผลผลิตของกลุ่ม ความสำคัญประเด็นที่สอง คือ พบว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมีประสิทธิภาพมากที่สุด สมรรถนะในการผลิตและความพึงพอใจในงานสูงในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ซึ่งผู้นำต้องเผชิญ ผู้นำควรที่จะเลือกพฤติกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่ม เพื่อบรรลุ



เป้าหมายขององค์กรและตอบสนองความต้องการของผู้บังคับ (Carlisle, 1973 cited in Bernard, 1995) ดังนั้นการใช้รูปแบบภาวะผู้นำใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์

### 3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational theory)

นับตั้งแต่ปี 1960 นักทฤษฎีภาวะผู้นำต่างมีแนวคิดว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการนำ ต้องศึกษาสถานการณ์ก่อน แล้วจึงปรับรูปแบบการนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำก็ต้องเปลี่ยนแปลงการนำด้วย โดยบุคคลอาจเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่งและเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาในอีกสถานการณ์หนึ่ง (Marriner-Tomey, 1993) รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดอธิบายโดยผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้นำต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ตนจัดการ (Vroom, 1960 cited in Baker, 1992) นักทฤษฎีที่ศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedlers' contingency of leadership) ซึ่งอธิบายไว้ว่า สถานการณ์ที่เกิดขึ้นมาจาก 3 องค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงาน และอำนาจของผู้นำ ส่วนทฤษฎีแนวทาง-เป้าหมาย (Path-Goal theory) ของ House and Mitchell (1987 cited in Yukl, 1994) อธิบายถึงพฤติกรรมภารกิจของผู้นำ ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน ขณะเดียวกันผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจน กำจัดอุปสรรคและสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น ทฤษฎีนี้อธิบาย 4 รูปแบบ ภาวะผู้นำที่สามารถเลือกใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน คือ 1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive leadership) คือ ผู้นำที่บอกให้ลูกน้องทราบว่าลูกน้องจะต้องทำอะไร ชี้แนะวิธีทำงานให้ชัดเจน 2) ภาวะผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive leadership) คือ ผู้นำที่เป็นมิตร เป็นกันเอง และเข้าใจถึงความต้องการของลูกน้อง 3) ภาวะผู้นำแบบร่วมงาน (Participative leadership) คือ ผู้นำที่ยอมรับแนวความคิดและข้อเสนอแนะจากลูกน้อง และ 4) ภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จ (Achievement leadership) คือ ผู้นำที่กำหนดจุดมุ่งหมายอันสูงสุดที่ท้าทายความสามารถของลูกน้อง และแสดงออกว่ามีความเชื่อมั่นอย่างสูงในความสามารถของลูกน้อง

### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ (Modern leadership theory)

จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต่างๆต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถในการชี้แนะ ชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ฟันฝ่าอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นส่วนสำคัญที่จะนำพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่ได้รับความสนใจและได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง และมีนักวิชาการจำนวนมากได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย Burns (1978) เป็นบุคคลแรกของที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง และอธิบายว่า เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำ และ

ผู้ได้บังคับบัญชาต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ซึ่งผู้นำดังกล่าวจะหาวิธียกระดับจิตใจของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม และสรุปได้ลักษณะของภาวะผู้นำ 2 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ค้นหาแรงจูงใจของผู้ได้บังคับบัญชากระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความตระหนักถึงความต้องการ พยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้น และหาทางที่จะพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานได้เต็มศักยภาพของตน และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ได้บังคับบัญชา ที่อยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

Bass & Avolio (1994) และ Bass (1998) ได้พัฒนาโมเดลภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ๆ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-fair leadership) แต่ที่ได้รับความสนใจและนำมาศึกษากันอย่างแพร่หลาย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า 4Is คือ 1) การสร้างบารมี (Idealized influence) เป็นพฤติกรรมที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบอย่างของบทบาทที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงและเข้มแข็ง (Mariner-Tomey, 1993:114) 2) การจูงใจด้านแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงความคาดหวังสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับงานขององค์กร และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงการพัฒนา ความเป็นปัจเจกบุคคล และเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ได้บังคับบัญชา หากผู้ได้บังคับบัญชาใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้นก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน เป็นการเสริมแรงทางบวก (Contingent positive reinforcement) 2) การบริหารจัดการโดยมีข้อยกเว้น เป็นการแลกเปลี่ยนเพื่อแก้ไขหรือลดโทษ เป็นการเสริมแรงทางลบ (Contingent aversive reinforcement) โดยใช้อารมณ์น้อยที่สุด เกิดเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานผิดพลาด แบ่งเป็น การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception) ผู้นำจะไม่เข้าไปแทรกแซงการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาจนกว่าจะพบว่าเกิดความ

ผิดพลาด และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception) ผู้นำจะติดตามงานที่มอบหมายอย่างใกล้ชิดเพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดและจะลงโทษเมื่อจำเป็น ซึ่ง Bass (1998) กล่าวว่า ผู้นำแบบนี้อาจใช้ได้ สถานการณ์ที่ต้องการความปลอดภัยและมีความสำคัญอย่างยิ่ง

Baring, et al. (2000:157-161) ได้นำแนวคิดของ Bass (1985) และ Bass (1998) มาศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และเชาวน์อารมณ์ (Emotional intelligence) ในผู้บริหารของ องค์การอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษ 49 คนในแคนาดา พบว่า เชาวน์อารมณ์ (Emotional intelligence) มีความสัมพันธ์กับ 3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือ การสร้างบารมี (Idealized influence) การจูงใจด้านแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual consideration) และ 1 องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) แต่ไม่สัมพันธ์กับ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception) และ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-fair leadership)

แนวคิดและทฤษฎีผู้นำสมัยใหม่ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีองค์ประกอบย่อย 4 ประการของ คือ การสร้างบารมี การจูงใจด้านแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่สามารถนำมาใช้ได้ ดีกับผู้นำขององค์การพยาบาล โดยเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วย

### 3.3 ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีภาวะผู้นำที่ดี สามารถสร้างให้มีบรรยากาศของการทำงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และมีความสุขในการทำงาน ซึ่งนิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2545:75-79) กล่าวถึงคุณสมบัติพื้นฐาน 4 ประการสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ

1. มีความตระหนักในตนเอง (Self-awareness) เป็นผู้นำที่รู้จักตนเอง มีการมองตนเอง ประเมินตนเอง วิเคราะห์ตนเองได้ มีสติและตระหนักในการใช้บทบาทของตนเองว่าสามารถนำพาผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายได้
2. มีพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) ในการแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นให้ผู้อื่นได้รับรู้ด้วยวิธีการแสดงออกที่ สุภาพนุ่มนวลละมุนละไม ไม่ก้าวร้าว ไม่อ่อนน้อมถ่อมตนจนเกินไป
3. มีความตระหนักในความรับผิดชอบ (Accountability) จากการกระทำที่เป็นได้ทั้งทางบวกและลบต่อตนเอง ต่อวิชาชีพ ต่อส่วนรวม มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อส่วนรวม

4. รู้จักการพิทักษ์สิทธิ (Advocacy) ประสานประโยชน์การดำเนินงานสนับสนุนให้กำลังใจ ช่วยเหลือ และส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้า

หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีความตระหนักในตนเอง มีการแสดงออกที่เหมาะสม มีความรับผิดชอบ และสนับสนุนส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้ามีความสำคัญอย่างมากทั้งในแง่การบริหารงาน การวางแผนการทำงาน การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล ในขั้นตอนหรือวิธีการดังกล่าวมีความแตกต่างกันไปตามภาวะของผู้นำแต่ละบุคคล หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีคุณสมบัติของการมีความรู้จริง มีภูมิปัญญาที่แสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์จนได้รับการยอมรับ ท่าทีคล่องแคล่ว มีบารมี มีความเชื่อมั่นในตนเอง เข้มแข็ง มีความผูกพันต่อองค์กรจะสามารถสร้างเครือข่ายสายสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานและบุคคลอื่นได้

พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์ (2546) กล่าวถึง คุณสมบัติของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน คือ

1. ความกล้าแกร่ง (Courage) เข้มแข็งมั่นคงของจิตใจในการเผชิญกับความยุ่งยากอดทนไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค
2. ความเชื่อต่อชัยชนะ (Conviction) แน่วแน่และมั่นคงต่อเป้าหมายของงาน มีวินัยในตนเองและมีอุดมคติอย่างชัดเจนจึงมีการแสดงออกเชิงชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามได้อย่างมีวิชาการ โดยมีแนวคิดทฤษฎีสับสนุน
3. มีแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity) มีวิสัยทัศน์ โดยกำหนดเป้าหมายและมีกลยุทธ์ในการทำงาน สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์

เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์ (2542) กล่าวถึง การฝึกฝนและสร้างคุณสมบัติภายในตนเองของผู้นำเพื่อพัฒนาให้มีภาวะผู้นำที่ดี ที่หัวหน้าหอผู้ป่วยควรมี คือ

1. มีการทำงานอย่างมุ่งมั่น ชัดเจนต่อเป้าหมาย มีความกระตือรือร้น ทุ่มเทในการทำงานอดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
2. มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการใช้ความคิด มีความคิดกว้างไกล สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและแผนงานได้อย่างชัดเจน มีทักษะด้านเทคนิคมีความรู้ความชำนาญรู้จริงในหน้าที่ที่รับผิดชอบเชี่ยวชาญในงานที่ทำ และมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นอยากร่วมงานด้วยความเต็มใจ
3. กล้าในการตัดสินใจอย่างมีหลักการที่ถูกต้องในเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือไว้วางใจ จึงได้รับความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี

4. มีทักษะในการสื่อสารกับผู้อื่น สามารถในการพูดหรือเขียนอธิบายเป้าหมายการทำงานได้อย่างกระชับชัดเจน

5. มีความรับผิดชอบที่จะช่วยเหลือผู้อื่น มีน้ำใจที่จะสนับสนุนให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชา ก้าวหน้าและพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน

จากที่กล่าวมาพบว่าภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นที่หัวหน้าหรือผู้ช่วยต้องเข้าใจและพัฒนาเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับภาระงาน บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและมั่นใจให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชา สร้างทีมพยาบาลที่มีคุณภาพในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของการดำเนินการตามทิศทางของระบบ และรูปแบบการบริการสุขภาพ เนื่องจากวิชาชีพพยาบาลเป็นศาสตร์สุขภาพที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ (Humanistic science) ที่เน้นเรื่อง ศิลปกรรม จริยธรรมค่อนข้างสูง (ฟาริดา อิบราฮิม, 2541) จึงเป็นวิชาชีพที่ได้รับการคาดหวังจากสังคมว่าต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญของ ความเมตตา กรุณา เสียสละ อดทน และมีคุณธรรมสูง (วรรณวิไล จันทราภา, 2546: 68-72) เพื่อให้การพยาบาลที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพที่สามารถดูแลผู้ป่วยได้ครอบคลุมทั้งร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกับคำสอนของพุทธศาสนาที่มีความสำคัญต่อวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของคนไทยทุกด้าน โดยเฉพาะการสอนให้มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เมตตา สงสารผู้อื่น (อมรา รอดคารา, 2547: 85)

### 3.4 ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า องค์ความรู้ของหลักธรรมของพุทธศาสนามุ่งเน้นการพัฒนาการของชีวิตโดยเริ่มที่พัฒนาจิตใจและภาวะผู้นำของตนเองก่อน จากนั้นจึงนำไปสู่การพัฒนาผู้อื่นซึ่งเป็นกระบวนการของการพัฒนามนุษย์โดยใช้ตนเองเป็นแบบอย่าง (สุนน ออมรวีวัฒน์, 2542: 7) นับเป็นปัจจัยที่สำคัญของภาวะผู้นำตามแนวพุทธ และมีผู้ให้ความหมายภาวะผู้นำตามแนวพุทธไว้ ดังนี้

พระธรรมปิฎก [ประยุทธ์ ปยุตโต] (2542) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ หมายถึง ความเป็นกลางปราศจากความเป็นตัวเรา ตัวเขา ของผู้นำที่มีเจตนารักษารธรรม และใช้ปัญญาความรู้ที่จริงต้องแท้ ใช้ความสามารถจัดสรรระบบให้ดำเนินการไปในวิถีทางที่ถูกต้องโดยมุ่งประสิทธิผลในการที่สังคมจะอยู่ร่วมกันด้วยดี

สุรศักดิ์ ม่วงทอง (2543) กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ หมายถึง คุณธรรมความสามารถของผู้นำในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้บังคับบัญชาเพื่อนำพากันสู่เป้าหมายสำคัญได้อย่างถูกต้องตามแนวทางของพุทธศาสนา

คงเดช ลีโทชาลิต (2545) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ หมายถึง การทำงาน โดยไม่มุ่งตนเป็นศูนย์กลาง ไม่มุ่งเอาประโยชน์ส่วนตัว (ตัณหา) ไม่ยึดติดความคิดของตนเอง (ทิฐิ) เปิดใจยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น และมุ่งเพื่อส่วนรวมด้วยความสุจริตทั้งกายและใจ

พระศรีปริยัติโมลี [สมชัย กุศลจิตโต] (2547) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ หมายถึง คุณธรรมความดีของบุคคลในทางสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามแก่สังคม เช่น ความมีสติปัญญา ความเสียสละ ความเมตตากรุณา และปรารถนาดีต่อกัน รวมทั้งสามารถประสานความเห็นที่แตกต่างให้ มีใจมุ่งมั่นสู่เป้าหมายที่ดีงามร่วมกัน

สรุป ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ เป็นการปฏิบัติของผู้นำในการใช้หลักธรรมของพุทธศาสนาในการปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน และปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ในการสร้างสรรค์งานร่วมกันโดยมุ่งผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เพราะผู้นำที่ดีไม่ใช่เพียงเก่งอย่างเดียวแต่ต้องมีหลักธรรมในจิตใจตลอดเวลา

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวพุทธพบว่า Kriger & Seng (2005) กล่าวถึงคุณลักษณะ 8 ประการของผู้นำที่มีภาวะผู้นำทางด้านจิตใจ คือ 1) มีสติ สงบ สำนวน และรู้ตนอยู่เสมอ 2) ใช้เหตุผล ใช้ปัญญาในการแก้ปัญหา สุขุม และ มีความกรุณา มีจิตใจที่ดี มองสิ่งต่างในด้านดี 3) ซื่อสัตย์ 4) มีหลักธรรมของพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา อยู่ในใจและสามารถสื่อให้เห็นเป็นรูปธรรมของการปฏิบัติได้ 5) ขยัน มีความมุ่งมั่นพยายาม ใส่ใจ ในการทำงาน จดจ่อกับสิ่งที่ทำ และมั่นคงต่อเป้าหมาย 6) เชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา 7) เสียสละเพื่อ องค์การ และ 8) แก่นของภาวะผู้นำ คือ เป็นผู้ที่มีศีลอยู่ในจิตใจ นอกจากนี้มีผู้นำเสนอแนวคิดหลักของภาวะผู้นำตามแนวพุทธ คือ พระธรรมปิฎก [ประยุทธ์ ปยุตโต] (2546ก) และสุเมธ ดันดิเวชกุล (2549) ดังนี้

พระธรรมปิฎก [ประยุทธ์ ปยุตโต] (2546ก) กล่าวถึง คุณสมบัติของภาวะผู้นำตามแนวพุทธ 9 ประการ ที่ผู้นำควรยึดในการปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานมีความสุข สบายใจ รักองค์การ และร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงสู่เป้าหมายได้ดี คือ

1. เป็น “กัลยาณมิตร” ในการตั้งใจทำประโยชน์แก่องค์การ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่อย่างสงบสุขและมีความสุขในการทำงานร่วมกัน มีความรู้ความสามารถ เชี่ยวชาญในงาน สามารถให้คำแนะนำที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ฝึกฝน เรียนรู้จนสามารถเชี่ยวชาญและพึ่งตนเองได้

2. มองเห็นความสำคัญของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีการประสานให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามัคคีพร้อมเพรียง ร่วมมือ ร่วมใจกันทำงาน รู้สึกมั่นใจและศรัทธาในผู้นำ

ว่ามีความสามารถ มีความดี มีความรู้ ที่จะนำองค์การไปสู่ทางที่ดีและสำเร็จได้ มั่นใจว่าตนเองมีความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความรักในงานที่กระทำตลอดจนไม่ย่อท้อต่อการทำงานตลอดจนได้รับการส่งเสริมสนับสนุนเอื้อโอกาสให้พัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

3. นำองค์การด้วยหลักของการใช้พรหมวิหาร 4 เป็นคุณธรรมพื้นฐานในใจ คือ

3.1 เมตตา ในสถานการณ์ปกติ มีความเป็นมิตร ประรณาคดี มีน้ำใจ ต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความสุข ความเจริญ

3.2 กรุณา เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเดือดร้อน ก็มีใจเป็นห่วง ช่วยเหลือ แก้ปัญหาให้หายทุกข์

3.3 มุทิตา เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเจริญรุ่งเรืองขึ้น ก็ยินดี ช่วยส่งเสริมสนับสนุน

3.4 อุเบกขา เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำอะไรไม่ถูกต้อง ก็พยายามช่วยด้วยปัญญา ช่วยปรับให้ถูกต้อง อย่างเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ซึ่งจะเป็นตัวช่วยรักษาคุณของ เมตตา กรุณา มุทิตา ให้พอดีไม่เกินไปเลย

4. มีหลักธรรมในการครองคน และครองงาน สามารถนำในการทำงานให้สำเร็จโดยผู้ได้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงาน เป็นที่รักและเคารพของผู้ได้บังคับบัญชา

5. ทำสิ่งใดด้วยเจตนาบริสุทธิ์ บนพื้นฐานของ ความจริง ความถูกต้องและใช้ปัญญา ไตร่ตรองอย่างรอบคอบไม่ประมาท

6. มีหลักธรรมของกัลยาณมิตร 7 ประการ คือ น่ารัก น่าเคารพ น่าเจริญใจ เป็นแบบอย่างได้ รู้จักพูด เป็นนักสื่อสารที่ดีรู้จักว่าควรพูด อะไร อย่างไร กับใคร เมื่อใดและพูดอย่างสร้างสรรค์ รู้จักรับฟัง รู้จักเล่าเรื่องราวให้ผู้ฟังเข้าใจได้ชัดเจน และไม่ชักนำในเรื่องไม่เป็นประโยชน์ไม่เกี่ยวกับจุดหมาย

7. ปรับเปลี่ยนความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาให้ถูกต้องดีงาม และช่วยพัฒนาความต้องการของเขาอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยให้เขามีพลังในการบรรลุความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

8. มีหลักคุณธรรม 7 ประการหรือ สัปปริสธรรม คือ

8.1 รู้หลักการ รู้ว่าตนอยู่ในตำแหน่งหรือฐานะใดชัดเจนในงานหน้าที่ กฎ กติกา และหลักการขององค์การ

8.2 รู้จุดหมาย ชัดเจนในพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์การแม้มีอุปสรรคก็ไม่เปลี่ยนเป้าหมาย

8.3 ผู้นำรู้ตน เข้าใจตนเองว่าเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถหรือคุณสมบัติอย่างไร จุดอ่อน จุดแข็ง ของตนเองเป็นอย่างไร ตลอดจนมีการสำรวจและพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

8.4 รู้ประมาณ รู้ขอบเขตความพอเหมาะในการจัดกระทำสิ่งใดๆ สามารถรู้องค์ประกอบและปัจจัยที่จะจัดการทุกอย่างให้ได้สัดส่วนลงตัวพอดี

8.5 รู้กาล รู้จักเวลา รู้ว่าจะจัดแผนกิจกรรมใดในช่วงเวลาใด และถ้ามีเหตุการณ์เกิดขึ้นแทรก จะวางแผนรับมือกับเหตุการณ์นั้นอย่างไร

8.6 รู้ชุมชน เข้าใจสังคม โลกรอบตัวว่ามีลักษณะอย่างไร รู้ธรรมชาติลักษณะองค์การของตนเองว่าเป็นอย่างไร มีปัญหาแบบใดและ ต้องช่วยเหลือลักษณะใด

8.7 รู้บุคคล รู้เข้าใจผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา รู้ที่จะสัมพันธ์สื่อสารธรรมชาติความถนัดของแต่ละคนเพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน

9. มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง และใช้ปัญญาในการทำงาน มองกว้างไม่ใช่มองแค่องค์การหรือชุมชนแต่มองถึงภาพรวมของปัญหาทั้งหมดที่จะมีผลกระทบและแนวทางการปรับตัวขององค์การ คิดไกลในการโยงเหตุปัจจัยที่เป็นมาจากอดีตประสานเข้ากับปัจจุบันถึงอนาคต สามารถวางแผนเตรียมการเพื่อให้บรรลุจุดหมายในอนาคต และใฝ่สูง คือปรารถนาที่จะสร้างสรรค์แต่สิ่งที่ดีงามทุกอย่างให้เกิดในสังคม นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบอื่นอีก คือ

9.1 มีความประพฤติดี มีความรู้ความสามารถเป็นแบบอย่างได้

9.2 มีที่ปรึกษาและทีมงานที่ดี

9.3 มีสติในการทำงาน กระจือหรือร้อนทันต่อเหตุการณ์ ไม่ประมาท

9.4 เข้มแข็ง ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค

9.5 ต้องทำได้และช่วยให้คนอื่นทำได้ในสิ่งที่ต้องการจะทำ

สุเมธ ดันติเวชกุล (2549) กล่าวถึง หลักธรรม (ทำ) ตามรอยพระยุคลบาท 10 ประการ ที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชทรงเป็นผู้นำในการปฏิบัติมาตลอด 60 ปีของครองราชย์ จนเป็นที่รัก-ศรัทธาของประชาชนทุกคน คือ

1. ทำงานอย่างผู้รู้จริงและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ก่อนจะตัดสินใจทำสิ่งใดต้องศึกษาให้รู้จริง ใช้สติ-ปัญญาในการทำงาน มีวิสัยทัศน์

2. อดทน มุ่งมั่น ยึดธรรมะ ความซื่อสัตย์และความถูกต้อง ในการทำงาน สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม

3. อ่อนน้อมถ่อมตน เรียบง่าย ประหยัด และมีวินัยในตนเอง

4. มุ่งประโยชน์คนส่วนใหญ่เป็นหลัก รักองค์การ

5. รับฟังความเห็นของคนอื่น เคารพความคิดที่แตกต่าง ใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา

6. มีความตั้งใจจริงและขยันหมั่นเพียร มีความกระจือหรือร้อนสามารถแก้ปัญหาได้ทันเหตุการณ์



7. สุจริต และกตัญญู
8. พึ่งตนเอง ส่งเสริมคนดี และคนเก่ง
9. รักประชาชน ใส่ใจ ในการทำงาน มีความสามัคคีและใช้วาจาสุภาพ
10. เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีเมตตากรุณาซึ่งกันและกัน

ภาวะผู้นำตามแนวพุทธเป็นการนำเอาหลักธรรมของศาสนา เช่น ความเมตตา กรุณา ความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม ฯลฯ มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน และปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ในการทำงานร่วมกัน

### 3.5 หลักธรรมที่ผู้นำใช้ในการปฏิบัติงาน

นอกเหนือจากแนวคิดที่กล่าวมาแล้ว ได้มีผู้ทำการศึกษาการนำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

สุวิน สุขสมกิจ (2524) ศึกษาถึงการนำหลักพุทธปรัชญามาช่วยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่าหลักพุทธปรัชญาที่นำมาช่วยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ คือ

1. จงรักภักดีต่อองค์กร รับผิดชอบในสัมพันธภาพขององค์กร ใส่ใจงาน มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
2. มีความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน มีการวางแผนเพื่อดำเนินการให้ถึงเป้าหมาย มุ่งมั่นต่อเป้าหมาย กล้าในการตัดสินใจตามแนวทางที่ถูกต้อง
3. มีความอดทนทั้งร่างกายและจิตใจ ต่อความเหนื่อยยาก ความผิดหวัง
4. มีความกระตือรือร้นสนใจสิ่งต่างๆอย่างจริงจัง มุ่งมั่น มีทัศนคติที่ดีต่องาน
5. มีความคิดริเริ่ม และมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม
6. เป็นผู้ที่มีวิจรรย์ญาณ รอบคอบในการพิจารณาข้อมูลและตัดสินใจ
7. มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม เป็นผู้ไว้วางใจได้
8. มีความรู้ รู้รอบ รู้จริงในงานที่ทำ และสามารถสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้
9. ฉลาดเฉลียว เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์และสามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้ถูกต้องชัดเจน เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
10. สุภาพอ่อนโยน ใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เห็นแก่ตัว

สุรศักดิ์ ม่วงทอง (2543) ศึกษาเกี่ยวกับพุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธธรรม คือ

1. รู้บทบาทหน้าที่ของตน ประเมินตนได้ถูกต้อง มีสติ รู้จักเหตุและผลของสิ่งที่เกิดขึ้น
2. สามารถปฏิบัติตนได้เหมาะสมกับกาลเวลา มีความอดทน อดกลั้นมีจิตใจหนักแน่นมั่นคง วางตัวเหมาะสม ไม่โอ้อวด
3. มีความละเอียดรอบคอบ มีความกล้าหาญ เป็นผู้เสียสละ ช่วยเหลือผู้ด้อยกว่าเมื่อมีโอกาส
4. มีความประพฤติดีงามทั้งกาย วาจา และใจ ซื่อตรง ปฏิบัติงานด้วยความสุจริตเที่ยงธรรม
5. มีการวางแผนและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน
6. มุ่งมั่นอดทน ในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายโดยไม่ทอดยหรือหมดกำลังใจ เปิดใจยอมรับถ้ามีความผิดพลาดเกิดขึ้น
7. มีความอ่อนโยน อธิษาศัยดีงามไม่ใช้อารมณ์ในการทำงาน ทำงานด้วยความสุขุมรอบคอบ เข้มแข็ง และกล้าในการกระทำที่ถูกต้อง
8. สนใจศึกษาหาความรู้ให้ตนเองทันสมัย ทันเหตุการณ์เสมอ
9. มีเมตตากรุณาปกครองด้วยความยุติธรรม โดยใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนา ไม่เอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชาและให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้ารุ่งเรือง

พระทวน เครือวงศ์ (2547) ศึกษาเกี่ยวกับ การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่าหลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ

1. สะอาด ทั้งกาย วาจา ใจ ซึ่งความสะอาดเกิดขึ้นจากหลักธรรม คือ ศีล
2. ขยัน หมั่นเพียร มีความพยายาม มีความกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จ
3. ประหยัดรู้จักพอประมาณ ไม่ฟุ้งเฟ้อใช้ชีวิตเรียบง่าย
4. ซื่อสัตย์ ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่องาน
5. เสียสละประโยชน์สุขส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
6. กตัญญู ต่อองค์การ ต่อประเทศชาติ และต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากจะมีผู้ศึกษาเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมแล้ว ยังมีผู้ศึกษาเกี่ยวกับจริยธรรมและพฤติกรรมด้วย คือ มนตรี ชีรธรรมพิพัฒน์ (2540) ศึกษาเกี่ยวกับ จริยธรรมกับภาวะผู้นำตามแนวพุทธ ในทัศนะของนักวิชาการต่อผู้นำทางการเมือง ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำทางการเมือง ควรต้องมีจริยธรรม มีความรู้ มีแบบแผนในการปฏิบัติงาน มีอุดมการณ์ มีความรับผิดชอบ ตระหนักใน

บทบาทหน้าที่ของคุณและผู้ร่วมงาน มีความเมตตา ซื่อสัตย์ กล้าในการตัดสินใจที่สามารถประสานประโยชน์ให้ทุกฝ่ายจึงเป็นต้นแบบที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชา และมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยจริยธรรมเป็นหลักควบคุมพฤติกรรมของผู้นำในการบริหารงานที่ถูกต้องชอบธรรม จริยธรรมส่วนตัวกับจริยธรรมส่วนรวมต้องมีความสอดคล้องกัน ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อส่วนรวมและมีจริยธรรมมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชา

พงษ์ศักดิ์ บุญธรรมกุล (2541) ศึกษาเกี่ยวกับ พฤติกรรมด้านของมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรม ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมด้านของมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร คือ

1. เข้มแข็งอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
2. สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเจริญก้าวหน้า
3. มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ทำงานคุ้มค่าเงินเดือน
4. ซื่อตรงต่อผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักกระจายงาน ไม่ก้าวก่ายงานผู้ได้บังคับบัญชา ไม่นำผลงานผู้อื่นมาเป็นของตน ให้การยอมรับวางใจผู้ได้บังคับบัญชาไม่เอาเปรียบผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน
5. ขยัน มุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย
6. ใช้สติและปัญญาในการทำงาน สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม ไม่ใช้อารมณ์
7. ตระหนักรู้ตนเอง ประเมินตนเองได้ สามารถควบคุมตนเองให้ปฏิบัติตนในทางที่ถูกต้อง
8. มีความจริงใจในการพูดและการกระทำ เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีสติจะรักษาคำพูด รู้จักใช้คำพูดสุภาพอ่อนหวาน ยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชา
9. เสียสละเพื่อส่วนรวม เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ส่งเสริมความสามัคคีในองค์กร เป็นกันเองเข้าได้กับทุกคน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
10. รู้จักให้อภัย มีความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มีทัศนคติที่ดีต่อกัน และส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่เอื้อเพื่อเกื้อกูลกัน

จากแนวคิดและการศึกษาเกี่ยวกับหลักธรรมที่ผู้นำใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถสรุปได้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 หลักธรรมที่ผู้นำใช้ในการปฏิบัติงาน

หลักธรรม	Kriger&Song (2005)	สุเมธ ดันดีวาทกุล (2549)	พระทาน เครือวงศ์ (2547)	พระธรรมปิฎก (2546ก)	สุรศักดิ์ ม่วงทอง (2543)	พงษ์ศักดิ์ บุญธรรมกุล (2541)	มนตรี ธีรธรรมพัฒน์ (2540)	ศิวิน สุาสมบัติ (2524)
<b>หลักพรหมวิหาร 4</b>								
เมตตา	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
กรุณา	✓	✓		✓	✓	✓		
มุทิตา	✓	✓		✓	✓	✓		
อุเบกขา	✓			✓	✓	✓		✓
<b>หลักทศพิธราชธรรม</b>								
ทาน (การให้)		✓	✓	✓	✓	✓		✓
ศีล (รักษาความสุจริต)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
บริจาคจะ (บริจาค)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
อาชชวะ (ความซื่อตรง)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
มัททวะ (ความอ่อนโยน)		✓		✓	✓	✓		✓
ตปะ (ความเพียร)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
อภิกโรธะ (ความไม่โกรธ)	✓	✓		✓	✓	✓		✓
อวิหิงสา (ไม่เบียดเบียน)	✓	✓		✓	✓	✓		✓
ขันติ (ความอดทน)		✓	✓	✓	✓	✓		✓
อวิโรนะ (ความไม่ผิด)	✓	✓	✓	✓	✓			✓
<b>หลักสัปติสธรรม</b>								
ธัมมัญญตา (รู้หลักการ)	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
อรรถัญญตา (รู้จุดมุ่งหมาย)	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
อรรถัญญตา (รู้ตน)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
มัตตัญญตา (รู้ประมาณ)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
กาลัญญตา (รู้กาล)				✓	✓			
ปริสัณญตา (รู้ชุมชน)		✓		✓	✓	✓		✓
บุคคลัญญตา (รู้บุคคล)				✓				✓

หลักธรรม	Kriger&Seng (2005)	สุนทร ตันติวงกุล (2549)	พระทาน เกรียงศรี (2547)	พระธรรมปิฎก (2546ก)	สุรศักดิ์ ม่วงทอง (2543)	พงษ์ศักดิ์ บุญธรรมกุล (2541)	มนตรี ธีรธรรมพิพัฒน์ (2540)	สุวิน สุขสมกิจ (2524)
<b>หลักกัลยาณมิตร</b>								
ปิโย (น่ารัก)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ครุ (น่าเคารพ)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ภวานิโย (มีความรู้จริง)	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
วัตตา (รู้จักพูดให้ได้ผล)	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
วจนักขัมโม (มีความอดทนต่อถ้อยคำ)	✓	✓		✓	✓	✓		✓
คัมภีรัญจะ กะถัง กัตตา (สามารถกล่าวชี้แจงให้เข้าใจได้)	✓			✓		✓	✓	✓
โน จัญฐานะ นิโยชะเย (ไม่ชักนำในทางไม่ดี)				✓				✓
<b>หลักอิทธิบาท 4</b>								
ฉันทะ (พอใจ)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
วิริยะ (ขยัน)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
จิตตะ (ใส่ใจ)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
วิมังสา (ทำงานด้วยปัญญา)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
หิริ (ละอายต่อการทำบาป)		✓		✓	✓			
โอตฺตปปะ (เกรงกลัวต่อบาป)		✓		✓	✓			

สรุป จากการศึกษาพบว่า แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมที่ผู้นำใช้ในการปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ในการทำงานร่วมกันทั้งแนวคิดทางตะวันออก และแนวคิดทางตะวันตก มีความสอดคล้องกันคือ ผู้นำใช้หลักธรรม 6 ประการ ได้แก่ หลักพรหมวิหาร 4 หลักทศพิธราชธรรม หลักสัปปริสธรรม หลักกัลยาณมิตร หลักอิทธิบาท 4 และหลักหิริ โอตฺตปปะ มีรายละเอียดของแต่ละหลักธรรม ดังนี้

#### หลักพรหมวิหาร 4

หลักพรหมวิหาร 4 เป็นคุณธรรมขั้นพื้นฐานของจิตใจสำหรับทุกคนในการอยู่ร่วมกันในสังคมเพื่อการปฏิบัติต่อกันอย่างถูกต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ และมีความสำคัญสำหรับผู้เป็นคุณธรรมที่ยิ่งใหญ่ที่ก่อให้เกิดทั้งความดี และความสุข (พระเทพวิสุทธิเมธี [ปัญญานันทภิกขุ], 2534) โดยมีหลักธรรมย่อย คือ

1. เมตตา (Loving-kindness) หมายถึง ความรัก ความปรารถนาดีที่อยากให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ และมีความสุข เป็นความเห็นใจ ต้องการช่วยเหลือให้ผู้อื่น ได้พบแต่สิ่งที่ดี เป็นการแสดงถึงการมีจิตใจที่ดี ใช้ในกรณีที่อยู่ในภาวะปกติ มีความเมตตาปรารถนาดีอยากให้เรามีความสุข

2. กรุณา (Compassion) หมายถึง ความสงสาร มีจิตใจที่มีความปรารถนาจะเข้าช่วยเหลือเมื่อผู้อื่นเดือดร้อน อยากช่วยให้เขาพ้นจากความเดือดร้อน ความทุกข์ หรือพ้นจากปัญหาต่าง โดยเข้าช่วยเหลือเพื่อให้พ้นจากความเดือดร้อน ความทุกข์นั้น

3. มุทิตา (Sympathetic joy) หมายถึง ความพลอยยินดี มีการส่งเสริมช่วยเหลือให้ผู้อื่นเจริญรุ่งเรือง มีความก้าวหน้า และเมื่อเห็นเขาเจริญรุ่งเรือง มีความก้าวหน้า หรือประสบความสำเร็จ ก็มีใจแจ่มชื่นเบิกบานยินดีไปกับ ความเจริญรุ่งเรือง ความก้าวหน้า หรือความสำเร็จนั้น

4. อุเบกขา (Equanimity) หมายถึง ความมีใจเป็นกลาง มีจิตใจที่สมดุล ไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งด้วยความชอบ (รัก) หรือชัง ทำให้เกิดความยุติธรรม หรือเป็นกลางแบบวางเฉยไม่ยินดี ยินร้าย เพราะมองเห็นด้วยปัญญาว่าผลที่ดีหรือไม่ดีย่อมเกิดจากเหตุปัจจัยที่ได้ทำไว้

การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาใช้ในการปฏิบัติงานต้องมีความสมดุลของการใช้หลักธรรมย่อยทั้ง 4 ข้อ เช่นถ้าใช้ เมตตา กรุณา มุทิตา มากเกินไปก็อาจจะเสียหลักการของหน่วยงาน หรือถ้าใช้กับคนใดคนหนึ่งมาก ก็จะเสียในด้านความยุติธรรมหรืออุเบกขา (พระมหาเกรียงไกร บัวจันอัด, 2546) และการที่ผู้นำจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ ควรมีหลักธรรมหรือคุณธรรมที่เหมาะสมในหลักทศพิธราชธรรม ที่จะช่วยให้มีภาวะผู้นำที่เพียบพร้อมทั้งคุณธรรม และคุณสมบัติมากยิ่งขึ้น

#### หลักทศพิธราชธรรม

หลักทศพิธราชธรรม คือ คุณธรรมของผู้ปกครอง เป็นหลักธรรมของพระราชา 10 ประการที่ผู้บริหารหรือผู้นำควรนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ (พุทธทาสภิกขุ, 2537) โดยมีหลักธรรมย่อย คือ

1. ทานัง ทาน (Charity) หมายถึง การให้ การแบ่งปันปัจจัยของชีวิตทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม การให้ทานมีหลายความหมาย คือ (1) วัตถุทาน-การให้วัตถุ ให้สิ่งของ (2) อภัยทาน-การให้อภัย (ยกโทษให้) และ (3) ให้ความรู้เป็นทาน ซึ่งแบ่งเป็น ธรรมทาน-การให้ความรู้ทางธรรม และ วิद्याทาน-การให้ความรู้ทางโลก (พระภควานาวิริยคุณ [เผด็จ ทตฺตชีโว], 2547) นอกจากนี้ยัง

หมายถึง ให้กำลังกาย (แรงงาน) ให้กำลังใจ ให้กำลังความคิด เพื่อให้งานของผู้รับบรรลุความสำเร็จได้โดยง่าย เช่น ให้คำปรึกษา (กงเดช ลิโทชวลิต, 2545: 100) ซึ่งงานเป็นการให้ที่ต้องมีผู้รับโดยมุ่งให้ผู้รับได้ประโยชน์ เป็นหลักธรรมที่สร้างให้เกิดบรรยากาศของหน่วยงานที่เต็มไปด้วยการให้และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2. สीलิ่ง สील (High moral character) หมายถึง ประพฤติดีงามทั้งกาย วาจาและใจ สीलเป็นระเบียบของการประพฤติปฏิบัติทั้งในส่วนตัวและต่อผู้อื่น เพื่อให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่ถูกต้องของหลักธรรมที่มุ่งสู่จุดหมายที่ดีงาม สीलมีหลายระดับของการปฏิบัติ คือ สील 5, สील 8, สील 10 และ สील 227 แต่สीलที่เป็นรากฐานของมนุษย์ คือ เบญจสील หรือ สील 5 ซึ่งมีสาระสำคัญได้แก่ (1) ไม่ละเมิดต่อชีวิตและร่างกายของผู้อื่น (2) ไม่ละเมิดต่อทรัพย์สินของผู้อื่น (3) ไม่ละเมิดต่อของรักของผู้อื่น ในทุกความหมายของสิ่งอันเป็นที่รักที่ไม่ใช่เพียงเฉพาะเรื่องชู้สาว (4) ไม่ใช่วาจาละเมิดความจริงเพราะเห็นแก่ตนและมุ่งทำลายผู้อื่น และ (5) ไม่ทำลายสติสัมปชัญญะหรือความสำนึกผิดชอบชั่วดีของตนด้วยการด้วยการตกไปในอำนาจของสิ่งเสพติด

3. ปริจาคะ บริจาค (Self sacrifice) หมายถึง การเสียสละ การสละออกไป เป็นการให้สิ่งที่อยู่ภายในจิตใจ สิ่งที่ไม่ควรอยู่ภายในตนออกไป โดยไม่ต้องมีผู้รับหรือมีผู้รับก็ได้ เช่น สละความสุขส่วนตัว สละกิเลสความเห็นแก่ตัว สละความเห็นผิด (มิจฉาทิฏฐิ) และการปฏิบัติที่ผิด การเสียสละทรัพย์เพื่อทำประโยชน์กับบุคคลหรือองค์กรต่างๆ โดยไม่หวังผลตอบแทน การบริจาคนเป็นรากฐานของท่าน เป็นการสละที่มุ่งเพื่อตนเองละกิเลส และละความเห็นแก่ตัวที่ก่อให้เกิดการมองและเข้าใจผู้อื่นมากขึ้น

4. อาชชวะ ความซื่อตรง (Honesty) หมายถึง ความตรง ความเปิดเผยถูกต้องไว้ใจได้อย่างบริสุทธิ์ใจทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และการปฏิบัติหน้าที่ เช่น “ตรงต่อวาจา” คือ พูดความจริงไม่พูดหลอกลวงใคร “ตรงต่อเวลา” คือ เวลาที่จะกระทำให้สิ่งใดก็กระทำให้ได้อย่างเหมาะสม “ตรงต่อตนเอง” คือ ตรงต่อความเป็นมนุษย์ของตนเอง “ตรงต่อผู้อื่น” คือ ไม่หลอกลวง ไม่หักหลังใคร และ “ตรงต่อความจริง” คือ ยุติธรรมตามความเป็นจริง เป็นต้น ความซื่อตรงจะช่วยให้ผู้นามีหลักการที่ดีและถูกต้องในการปฏิบัติงาน

5. มัททวะ ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Kindness and gentleness) หมายถึง ความอ่อนโยนทั้งภายนอก คือ มีอัธยาศัย กิริยามารยาทสุภาพนุ่มนวล และอ่อนโยนภายใน คือ ความอ่อนโยนที่เกิดจากจิตใจที่อ่อนโยน ความอ่อนโยนก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ดีต่อกัน ทุกคนให้ความเคารพซึ่งกันและกัน เป็นการลดความขัดแย้งของการอยู่ร่วมกัน

6. ตปะ ความเพียร (Self-control) หมายถึง ความพากเพียร ความบากบั่น อดทน มุ่งมั่น และมีกำลังใจที่เข้มแข็งในการทำสิ่งต่างๆ ให้เสร็จสมบูรณ์

7. อักโกธะ ไม่โกรธ (Non-anger) หมายถึง ความไม่โกรธ ไม่เกรี้ยวกราด ระวังความขุ่นเคืองได้ มีจิตเมตตา หนักแน่น สุขุมรอบคอบ และไม่ใช้อารมณ์ ความโกรธทำให้ขาดสติในการไตร่ตรองทำให้ประสิทธิภาพการตัดสินใจลดลง

8. อวิหิงสา ไม่เบียดเบียน (Non-violence) หมายถึง การไม่เบียดเบียนเอาเปรียบผู้อื่น ทั้งร่างกาย และจิตใจ มีจิตประกอบด้วยความกรุณาคิดแต่จะช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งการไม่เบียดเบียนกันจะช่วยลดความเห็นแก่ตัว ก่อให้เกิดความสงบสุขและเกิดความร่วมมือกันในการทำงาน

9. ชันติ อุดทน (Tolerance) หมายถึง อุดทน รอได้ อุดทนต่อความลำบาก ไม่ห่อถอย ไม่หมดกำลังใจในการทำกิจกรรมให้สำเร็จ นอกจากนี้ยังรวมถึงความอดกลั้น ไม่ปล่อยใจไปตามสิ่งไม่ดี อุดทนต่อความอยาก (โลภะ) อุดทนต่ออารมณ์ (โทสะ) และอุดทนต่อความขี้ขลาดต่างๆ (โมหะ)

10. อวิโรธนะ มั่นคงในธรรม (Non opposition) หมายถึง การตั้งมั่นในธรรม วางตนเป็นหลักหนักแน่นในธรรม ไม่เอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำ ลาก สักการะ ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม นิติธรรม คือระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนประเพณีปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องตามขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงาม (สมศักดิ์ ขาวลาภ, 2544: 101)

การประพฤติปฏิบัติตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้นำเพื่อเป็นหลักยึดเหนี่ยวจิตใจให้เป็นคนดี นอกจากนี้ยังมีหลักธรรมอีกหลายประการสำหรับผู้นำในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้มีภาวะผู้นำที่ดี เช่น หลักสัพบุริสธรรม หลักกัลยาณมิตร หลักอิทธิบาท 4 และ หลักหิริ-โอตตปปะ

### หลักสัพบุริสธรรม

หลักสัพบุริสธรรม เป็น ธรรมของสัตบุรุษ หรือคนดี เป็นคุณสมบัติ 7 ประการที่ควรมีในตน และนำมาใช้ในการประพฤติปฏิบัติ (พระธรรมปิฎก [ประยูร ชาญโต], 2547: 627-8) โดยมีหลักธรรมย่อย คือ

1. รัมมัญญตา รู้หลักและรู้จักเหตุ (Knowing the law) หมายถึง ความรู้จักธรรม รู้หลักการต่างๆของสิ่งที่จะทำ รู้กฎระเบียบ วิธีการรวมทั้งรู้หน้าที่ของตนเอง มีความชัดเจนและมั่นคงอยู่ในหลักการนั้น ตลอดจนรู้แนวทางในการที่จะต้องศึกษาหาความรู้เพื่อนำมาปฏิบัติเพื่อให้งานมีความสำเร็จ

2. อัตถัญญตา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล (Knowing the meaning) หมายถึง รู้ความหมายและความมุ่งหมายของงานที่ทำ มีการตั้งวัตถุประสงค์ของงานอย่างชัดเจนตลอดจนมีความแน่วแน่และมุ่งมั่นเพื่อไปถึงจุดหมายนั้น โดยไม่หวั่นไหวต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

3. อัตตัญญตา รู้จักตน (Knowing oneself) หมายถึง รู้ฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ และคุณธรรมของตนเองว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจและ



เดือนตนเองอยู่เสมอ เพื่อจะประเมินว่าตนเองยังขาดหรือมีอะไรต้องปรับปรุงพัฒนา เพื่อประพฤติกปฏิบัติได้เหมาะสมและให้เกิดผลดี

4. มัตตัญญา รู้จักประมาณ (Knowing how to be temperate) หมายถึง รู้จักขอบเขตความพอเหมาะพอดีขององค์ประกอบและปัจจัยในการจัดทำเรื่องต่างๆ และสามารถจัดการ จัดสรรทรัพยากรทุกอย่างที่เกี่ยวข้องให้ลงตัวได้อย่างเหมาะสม

5. กาลัญญา รู้จักกาล (Knowing how to choose and keep time) หมายถึง รู้จักเวลา รู้ว่าจะจัดลำดับ ระยะเวลา จังหวะความเหมาะสมว่าเวลาใดควรทำอะไร อย่างไร และสามารถบริหารจัดการเวลาได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการวางแผนงานในการใช้เวลา เช่น วางแผนว่าแนวโน้มในอนาคตอาจมีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นและจะวางแผนเตรียมรับมือกับสถานการณ์นั้นๆอย่างไร

6. ปริสัจญญา รู้จักชุมชน (Knowing the society) หมายถึง รู้จักถิ่น รู้จักชุมชน รู้จักมรรยาท ระเบียบวินัย ขนบธรรมเนียมประเพณี ข้อควรรู้ควรปฏิบัติ และรู้เข้าใจสังคมโลกรอบตัวของตนเองว่าเป็นอย่างไร ควรมีแนวทางปฏิบัติอย่างไรเพื่อการปฏิบัติและวางแผนการทำงานหรือแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง

7. ปุคคัญญา รู้จักบุคคล (Knowing the different individuals) หมายถึง รู้ความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเฉพาะผู้ร่วมงาน รู้ที่จะสัมพันธ์สื่อสารได้เหมาะสมถูกต้อง เช่น รู้ความถนัดเข้าใจธรรมชาติของแต่ละคนเพื่อการปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและเกิดผลดีเพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน

### หลักกัลยาณมิตร

หลักกัลยาณมิตร หรือ กัลยาณมิตรธรรม เป็นคุณสมบัติของความเป็นมิตรที่ดี เหมาะสำหรับการคบหาเสวนาค้ำชู (พระธรรมปิฎก [ประยุทธ์ ปยุตโต], 2547: 631-633) โดยมีหลักธรรมย่อย คือ

1. ปิโย น่ารัก หมายถึง เป็นที่รัก เป็นที่พอใจ เป็นผู้น่ารักด้วยมีเมตตา สามารถเข้าถึงจิตใจ สร้างความรู้สึกสนิทสนม เป็นกันเอง ชวนให้อยากเข้าไปปรึกษาได้ถาม

2. ครุ น่าเคารพ หมายถึง เป็นที่น่าเคารพด้วยความประพฤติหนักแน่นสมควรแก่ฐานะ ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้ และปลอดภัย

3. ภาวนีโย น่าเจริญใจ หมายถึง มีความรู้จริง ทรงภูมิปัญญาแท้จริง และมีการฝึกฝนปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ เป็นที่น่ายกย่อง ควรเอาอย่าง

4. วัตตา รู้จักพูดให้ได้ผล หมายถึง พูดเป็น รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไร อย่างไร คอยให้คำแนะนำว่ากล่าว ตักเตือน และเป็นທີ່ปรึกษาที่ดี

5. วจนักขัมโม ทนต่อถ้อยคำ หมายถึง พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถามแม้จะถูกจิกตลอคจนคำล่วงเกินและคำตักเตือนวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆ ออกทนฟังได้ ไม่เบื่อหน่าย ไม่เสียอารมณ์
6. คัมภีรญจะ กะถัง กัตตา แดลงเรื่องล้าลึกได้ หมายถึง เป็นผู้มีความสามารถในการกล่าวซึ่งเรื่องต่างๆที่ลึกซึ้งซับซ้อนให้เข้าใจได้ ตลอคจนสามารถสอนผู้อื่นให้ได้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป
7. โน จัญฐาเน นิโยชะเย ไม่ชักนำในเรื่องที่ไม่ใช่เรื่อง หมายถึง ไม่ชักจูงผู้ได้บังคับบัญชาไปในทางเสื่อมเสียหรือเรื่องเหลวไหลไม่สมควร

#### หลักอิทธิบาท 4

หลักอิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมที่สนับสนุนและนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงาน 4 ประการ (สมศักดิ์ ขาวลาภ, 2544: 86-87) โดยมีหลักธรรมย่อย คือ

1. ฉันทะ (Intention) หมายถึง ความพอใจในสิ่งที่ทำ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ ประารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป ทำด้วยใจรัก และทำงานสำเร็จ คือ รักงาน
2. วิริยะ (Effort) หมายถึง ความขยันหมั่นเพียรเข้มแข็งในการทำงาน หมั่นประกอบการทำงานด้วยความพยายาม ไม่ทอดทิ้ง หรือละทิ้งงาน คือ สู้งาน
3. จิตตะ (Thoughtfulness) หมายถึง ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำด้วยความคิดที่ดีไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป คือ เอาใจใส่ต่องาน
4. วิมังสา (Consideration) หมายถึง ความไตร่ตรอง หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจสอบข้อยิ่งหย่อน ข้อบกพร่องในสิ่งที่ทำ มีการวางแผน วัตถุประสงค์ และคิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ คือ ทำงานด้วยปัญญา

#### หลักหิริ-โอตตปปะ

หลักหิริ-โอตตปปะ เป็นมโนธรรม สำหรับยึดเหนี่ยวพฤติกรรมของคนในสังคม ทำให้ไม่เบียดเบียน เอาไร้ดเอาเปรียบตนเองและผู้อื่น เป็นความสำนึกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากการยอมรับความสำคัญของตนเอง สังคม รวมทั้งเงื่อนไขทางสังคมและศาสนา เป็นหลักธรรมคุ้มครองโลก คือ ธรรมที่ช่วยให้โลกมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่เดือดร้อน และสับสนวุ่นวาย (สมศักดิ์ ขาวลาภ, 2544: 81) โดยมีหลักธรรมย่อย คือ

1. หิริ (Moral shame) หมายถึง ความละอายบาป ละอายใจต่อการทำความชั่ว ไม่กล้าประพฤติในทางไม่ดี แม้ไม่มีคนเห็นเพราะละอายใจตนเอง เป็นสิ่งที่เกิดจากภายในจิตใจ
2. โอตตปปะ (Moral fear) หมายถึง ความเกรงกลัวบาป เกรงกลัวต่อความชั่ว เป็นความกลัวผลของสิ่งไม่ดีที่ตนประพฤติ เป็นสิ่งที่เกิดภายนอก เช่น กลัวผู้รู้เห็นติเตียน กลัวสังคมรอบข้างติเตียน (พระมหาเกรียงไกร บัวจันอัด, 2546: 135)

จากที่กล่าวมาพบว่ามีให้นำหลักพุทธธรรมหลายรูปแบบมาใช้ในการปฏิบัติงาน และในการศึกษาถึงการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติต่อบุคคลอื่นของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีภาวะผู้นำตามแนวพุทธ ที่มีให้นำหลักพุทธธรรมมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ จำเป็นต้องเข้าใจในหลักพุทธธรรมเหล่านี้เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติต่อบุคคลอื่นให้สอดคล้องกับภาระงาน บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าพบว่ายังไม่มีผู้ใดศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามแนวทางของพุทธศาสนา พบแต่ในสาขาสังคมศาสตร์อื่นที่ทำการศึกษเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ ผู้นำชุมชน นักวิชาการ และครู เป็นต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความหมาย และประสบการณ์ ที่อธิบาย ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในองค์การพยาบาลด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา

#### 4. การวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา

การวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยาเป็นการศึกษารูปแบบและประสบการณ์สำคัญในชีวิตของบุคคล ในส่วนนี้จะมีการกล่าวถึงการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในปรัชญาของปรากฏการณ์วิทยา ประวัติความเป็นมาของการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา หลักการและแนวคิดปรากฏการณ์วิทยาของ Husserl ลำดับขั้นในการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา และกระบวนการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา

##### การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในปรัชญาของปรากฏการณ์วิทยา

ปรากฏการณ์วิทยาเริ่มขึ้นในต้นศตวรรษที่ 20 และมีพัฒนาการเรื่อยมา การเปลี่ยนแปลงในปรัชญาของปรากฏการณ์วิทยา แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ (Holloway & Wheeler, 1996; Streubert & Carpenter, 2003)

ระยะที่ 1 Preparatory phase เป็นระยะที่เริ่มมีการปูพื้นฐาน โดย Franz Brentano (1838-1917) และ Carl Stumpf (1848-1936) โดยมีแนวคิดมุ่งศึกษาเพื่ออธิบายการรับรู้ของผู้มีประสบการณ์ ความคิดเกี่ยวกับโลกที่ตนอยู่อย่างไร (How in consciousness the mind directs its thoughts to an object) เน้นการอธิบายให้กระจ่าง และอธิบายความเป็นเหตุเป็นผล โดยถือว่าเป็นเอกภาพและเป็นจริงในบุคคลนั้น โดยแยกบุคคลเป็นร่างกายและจิตใจ

ระยะที่ 2 German phase เป็นระยะที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดโดยนักปรัชญาชาวเยอรมัน ได้แก่ Edmund Husserl (1857-1938) และ Martin Heidegger (1889-1976) Husserl อธิบายการศึกษาเชิงปรากฏการณ์ว่าเป็นการค้นหาความจริงที่ปรากฏอยู่โดยไม่มีการคิดล่วงหน้า หรือถ้ามีผู้ศึกษาต้องเก็บความคิด ความเชื่อนั้นไว้ (Bracketing) เพื่อให้สามารถรับข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่มีอยู่ได้ และเชื่อว่าภาวะจิตใจมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมรอบตัวโดยไม่แยกบุคคลออกจาก

ถึงแนวคิดของ Heidegger ให้ความเห็นว่าเราไม่สามารถอธิบาย หรือแม้แต่ตั้งคำถามอะไรเป็นสิ่งที่สามัญ (Ordinary or common) ในชีวิตประจำวัน หากไม่เข้าไปตรวจสอบ และรู้จักประสบการณ์นั้น จะไม่สามารถเข้าใจประสบการณ์ชีวิตหากปราศจากการตีความจากภูมิหลัง (History) ของบุคคลซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรม ประวัติชีวิต ภาษา และภูมิหลังของผู้ศึกษา Gadama ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ความแตกต่างระหว่างภาษาทำให้เกิดการเปลี่ยนความหมายจากการอธิบายของผู้ศึกษา จึงควรใช้การอธิบายองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้วยถ้อยคำของเจ้าของประสบการณ์ และให้ผู้อ่านเป็นผู้ตีความจากคำพูดของผู้ให้ข้อมูล

ระยะที่ 3 France phase เป็นระยะที่นักปรัชญาชาวฝรั่งเศส ซึ่งได้แก่ Gabriel Marcel (1889-1973) Jean Paul Sartre (1905-1980) และ Maurice Merleau-Ponty (1905-1980) แนวคิดในระยะนี้เป็นการศึกษาที่มุ่งอธิบายสิ่งที่มีอยู่จริง (Existential) เน้นการแสดงออกเป็นรูปธรรม (Embodiment) และสิ่งที่เป็นอยู่ในโลก (Being in the world) โดยมีความเชื่อว่าการกระทำทุกอย่างถูกสร้างจากการรับรู้หรือการตระหนัก เราสามารถเข้าใจประสบการณ์ได้โดยผ่านการรับรู้ ความคิด การสัมผัส การรับรส การได้ยิน และการมีสติ

ปรัชญาของปรากฏการณ์วิทยาจึงเป็นปรัชญาที่มีการเปลี่ยนแปลง (Dynamic) มีการพัฒนาตลอดเวลา จะอธิบายปรากฏการณ์วิทยาด้วยปรัชญา และวิธีการศึกษาที่แตกต่างกัน จึงต้องทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในหลักปรัชญา และวิธีการศึกษาของนักปรัชญาแต่ละคนเพื่อนำมาเป็นแนวทางสำหรับนักวิจัยในการทำวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยาและมีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการศึกษา ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเชิงปรากฏการณ์วิทยาของ Edmund Husserl เป็นแนวคิดในการศึกษาวิจัย

### ประวัติความเป็นมาของการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา

ปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาความรู้โดยมีพื้นฐานมาจากสาขาปรัชญา (Philosophy) เพื่อศึกษาประสบการณ์ชีวิตตามการรับรู้ในปรากฏการณ์ธรรมชาติ (Streubert & Carpenter, 2003) นักปรากฏการณ์วิทยาเชื่อว่าความรู้ คือ สิ่งที่เป็นจริง (Knowledge is that the reality) เกิดจากการให้ความหมายต่อโลก (Gives meaning to the world) ของบุคคลผู้มีประสบการณ์ ไม่สามารถศึกษาโดยแยกบุคคลออกจากประสบการณ์ได้ (Omery & Mark, 1995) เป็นการศึกษาความหมายจากประสบการณ์ตามสถานการณ์ที่เป็นจริง และตามการรับรู้ของผู้ที่อาศัยอยู่ในสถานการณ์นั้นๆ โดยเน้นธรรมชาติ (Nature) และความเป็นจริง (Truth) ของปรากฏการณ์ และสะท้อนให้เห็นถึงบริบทของปรากฏการณ์อย่างลึก ดังนั้นการศึกษาแบบปรากฏการณ์วิทยาจึงมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา หรือธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อค้นหา วิเคราะห์ และ

อธิบายประสบการณ์ โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์ ประเมิน หรือให้ความเห็นของผู้วิจัยที่คิดว่าถูกต้อง แต่การอธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าวเสมือนเป็นการอธิบายของผู้ที่มีประสบการณ์เอง

ผู้ให้กำเนิดแนวคิดเชิงปรากฏการณ์วิทยาคนแรก คือ Edmund Husserl (1857-1938) ซึ่งมีแนวคิดหลักที่สำคัญ คือ การค้นหาความเป็นจริงที่ปรากฏอยู่โดยไม่มี การคิดคำตอบไว้ล่วงหน้า หรือถ้ามีผู้ศึกษาจะต้องแยกออกจากสิ่งที่กำลังศึกษา ประสบการณ์ความเป็นอยู่หรือการมีชีวิตอยู่ในสิ่งแวดล้อมของบุคคลไม่สามารถเข้าใจได้ในทันทีทันใด แต่บุคคลจะเป็นผู้ให้ความหมายด้วยตนเองต่อประสบการณ์นั้นๆ บุคคลไม่สามารถแยกร่างกายและจิตใจออกจากกันได้ (Dualism) แต่จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Koch, 1995) โดยมีแนวคิดหลักที่สำคัญ 3 ประการคือ

1) การให้ความสนใจ (Intentionality) คือการให้ความสนใจมีความตระหนักและมีสติอยู่ตลอดเวลาต่อสิ่งที่กำลังศึกษา

2) องค์ประกอบสำคัญหรือแก่นแท้ (Essence) ของปรากฏการณ์ คือ การมุ่งหาสาระสำคัญหรือแก่นแท้ของปรากฏการณ์ด้วยความมีสติ

3) การทอนปรากฏการณ์ (Phenomenological reduction) คือ การขจัดกรอบความคิดการคาดคะเนของตัวตนที่เกี่ยวกับการศึกษาออกจากปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษาเพื่อให้ได้ความหมายของสิ่งที่ศึกษาอย่างแท้จริงและเน้นการให้ความหมายด้วยตัวเองของบุคคล

ต่อมา Heidegger เป็นนักปราชญ์ชาวเยอรมันที่มีชื่อเสียงมากคนหนึ่งในยุคสงครามโลกครั้งที่ 2 (1889-1976) เป็นศิษย์เอกและเพื่อนร่วมงานของ Husserl ได้นำแนวคิดของ Husserl มาพัฒนาต่อเป็นการศึกษาแบบ ปรากฏการณ์วิทยาการแปลความ (Hermeneutic phenomenology) โดยเป็นผู้ริเริ่มและมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาวิธีการ ได้มาซึ่งสิ่งที่เรารู้ (A way of knowing-how to know what we know) หรือ ที่เรียกว่า Epistemology มาเป็นการศึกษาวิธีการของสิ่งที่ เป็นในโลก หรือศึกษาความหมายของการเป็นบุคคล (A way of being in the world-what it means to be a person) หรือที่เรียกว่า Ontology โดยมีความเชื่อว่าสิ่งที่ เป็นอยู่ (Being) และเวลา (Time) มีความหมาย (Meaning) ในตัวของมันเองและสามารถแปลความหมายได้ (Interpreted) โดยใช้ภาษาเป็นสื่อสำคัญในการแปลความเพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อความหมายนั้น (Leonard, 1994 cited in Holloway & Wheeler, 1996) ซึ่งมีแนวคิดที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1) บุคคล (Person) เป็นผู้ที่ให้ความหมายของปรากฏการณ์ที่เขาประสบ ตามความรู้ ความรู้สึกรู้สีกของเขาเอง ซึ่งอาจแตกต่างจากความหมายของบุคคลอื่นหรือความเป็นจริงตามทฤษฎีซึ่งเป็นประสบการณ์เฉพาะและเป็นจริงของบุคคลนั้น

2) สิ่งแวดล้อม (World) เป็นกลุ่มของความสัมพันธ์ที่บุคคลมีประสบการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงภูมิหลัง อายุ การศึกษา ภาษา วัฒนธรรมและค่านิยมทางสังคม ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะซึมซับอยู่ในตัวบุคคลโดยการเรียนรู้ตั้งแต่เกิด และเชื่อว่าบุคคลไม่สามารถแยกจากสิ่งแวดล้อมได้

ดังนั้นการศึกษาปรากฏการณ์จึงเป็นการค้นหาความหมาย ความรู้สึก การรับรู้ของบุคคลต่อสิ่งนั้น ซึ่งมีอิทธิพลมาจากสังคม วัฒนธรรม และภูมิหลังของบุคคลนั้น

3) การเชื่อมโยงประสบการณ์ในชีวิต (Hermeneutic circle) เป็นการเชื่อมโยงประสบการณ์ในอดีตที่บุคคลเคยได้รับหรือเข้าใจมาก่อน (Past experience) เข้ากับประสบการณ์ครั้งใหม่ นั่นคือบุคคลเข้าใจบางสิ่งบางอย่างได้โดยการเปรียบเทียบกับอีกสิ่งหนึ่งที่บุคคลนั้นรู้จักหรือเคยมีประสบการณ์มาก่อน

ต่อมามีผู้ให้แนวคิดเพิ่มเติมในการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยาเพื่อให้เข้าใจถึงประสบการณ์ของบุคคลอย่างลึกซึ้ง คือ Gadamer ซึ่งเป็นศิษย์เอก และเพื่อนร่วมงานของ Heidegger ได้เพิ่มเติมแนวคิดที่สำคัญอีก 2 ประการ คือ 1) ภาษา (Language) โดยเชื่อว่าภาษาเป็นสื่อกลางที่สำคัญ ที่จะสื่อความหมายให้เข้าใจปรากฏการณ์นั้นๆ ภาษาเป็นสื่อจำเป็นและต้องทำความเข้าใจทั้งในรูปแบบและความหมายของภาษา 2) การเชื่อมโยงความหมาย (The fusion of horizons) เป็นการเชื่อมมุมมองของนักวิจัยซึ่งรวมถึงความรู้และสิ่งต่างๆ จากการศึกษาที่นักวิจัยนั้นกับผู้ให้ข้อมูล สามารถที่จะเข้าถึงความหมายที่บุคคลสื่อออกมา ความเข้าใจถูกต้องและลึกซึ้งจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการทำความเข้าใจ เชื่อมโยง แลกเปลี่ยน และขยายความคิดเห็นต่อกัน เกิดความหมายและความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้ศึกษาและผู้ให้ข้อมูล

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเชิงปรากฏการณ์วิทยาของ Edmund Husserl เป็นแนวคิดในการศึกษาวิจัย เพราะเป็นการค้นหาความเป็นจริงในเรื่องของภาวะผู้นำตามแนวพุทธจากประสบการณ์จริงของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่นำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

### หลักการและแนวคิดปรากฏการณ์วิทยาของ Husserl

Husserl นักปรัชญา และนักคณิตศาสตร์ชาวเยอรมัน มีมุมมองบนพื้นฐาน Cartesian (Koch, 1995) ว่าบุคคลไม่สามารถแยกร่างกายและจิตใจออกจากกันได้ (Dualism) แต่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จึงศึกษาเพื่ออธิบายว่าจิตใจกระทำอย่างไร (Mental act) สิ่งรอบตัวเป็นอย่างไร (Intentional object) และมีความสัมพันธ์กันอย่างไร (Relationship) โดยเน้นการให้ความหมายด้วยตัวเองของบุคคลที่มีประสบการณ์ต่อสิ่งนั้นๆ (To the thing themselves) (Drew, 1993) หลักการในการวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยาตามแนวคิดของ Husserl ประกอบด้วยวิธีการที่สำคัญที่นิยมใช้ คือ (Streubert & Carpenter, 2003; จอนพะจง เฟ็งจาด, 2546)

1. การพรรณนา (Descriptive phenomenology) เกี่ยวข้องกับการสืบค้น (Direct exploration) การวิเคราะห์ (Analysis) และการบรรยาย (Description) โดยปราศจากการเดาเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ โดยเน้นที่ความสมบูรณ์ของข้อมูล (Richness) รายละเอียด (Fullness) และความลึกซึ้ง (Depth) ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1.1 การหยั่งรู้ (Intuiting) จะเกิดขึ้นโดยผู้วิจัยอ่านบททวนข้อมูลที่ได้หลายๆครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่ศึกษา

1.2 การวิเคราะห์ (Analyzing) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาเพื่อให้เกิดภาพความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้อง หรือเป็นแก่นหรือสาระสำคัญ (Essence)

1.3 การบรรยาย (Describing) มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการสื่อสาร เพื่อการบรรยาย หรือการเปรียบเทียบให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจเรื่องราวที่ต้องการนำเสนอ

2. การสืบแก่นความรู้ (Study of essence) เป็นการสืบค้น (Probing) ข้อมูลแบบเจาะลึก เพื่อหาประเด็นที่พบบ่อยในประสบการณ์ชีวิตของผู้ให้ข้อมูล

3. การทอนความคิด (Reduction) เป็นกระบวนการที่ผู้วิจัยลดอคติในการศึกษา โดยจัดกรอบ (Bracket) ความคิด ความเชื่อ และความรู้ที่มีอยู่ก่อนในปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษาเพื่อให้ประสบการณ์เดิมนั้นแยกออกจากประสบการณ์ชีวิตของผู้ให้ข้อมูล ไม่นำความรู้เดิมมานำการเจาะลึกข้อมูลหรือวิเคราะห์ข้อมูลตามความรู้ที่ผู้วิจัยมีอยู่ แต่ปรับให้ข้อมูลลื่นไหลไปตามประสบการณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลบอกเล่า โดยผู้วิจัยไม่แสดงความคิดเห็นใดๆทั้งสิ้น

### ลำดับขั้นในการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา

Spiegelberg (1965 cited in Streubert & Carpenter, 2003) ได้แบ่งลำดับขั้นที่สำคัญของปรากฏการณ์วิทยาไว้ดังนี้

1. Descriptive phenomenology คือ การสืบค้นปรากฏการณ์โดยตรง การวิเคราะห์ และพรรณนาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นอิสระมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ผู้ศึกษาต้องเปิดประสาทสัมผัสทั้ง 5 พร้อมกับยอมรับความไม่รู้ และมุ่งที่จะแสวงหาคำตอบให้กับตน

2. Phenomenology of essence คือ การสืบสวนข้อมูลเพื่อที่จะค้นหาคำประกอบสำคัญ (Theme) หรือ แก่นแท้ (Essence) ของปรากฏการณ์เหล่านั้น และจัดกลุ่มหาความสัมพันธ์ตามลักษณะของปรากฏการณ์

3. Phenomenology appearance คือ การให้ความตั้งใจเฝ้าดูรูปแบบของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น จะสามารถเห็น โครงสร้างหรือแก่นความรู้ของปรากฏการณ์นั้นๆได้

4. Constitutive phenomenology คือ การตรึงตรอง หรือก่อตั้งปรากฏการณ์ หรือวิถีทางที่ปรากฏการณ์ก่อตั้งขึ้น หรือปรากฏเป็นรูปร่างขึ้นอย่างมีสติ (Consciousness)

5. Reductive phenomenology คือ การทอนปรากฏการณ์ เป็นการขจัดความเชื่อส่วนตัว ขจัดอคติ หรือการคาดคะเนล่วงหน้าออกไป เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นจริงมากที่สุด

6. Interpretive or hermeneutic phenomenology คือ การค้นหาเพื่อแปลความหมายที่ซ่อนอยู่ในปรากฏการณ์อย่างไม่เปิดเผยให้ชัดเจนขึ้นตามที่สืบค้น วิเคราะห์ และอธิบายอย่างตรงไปตรงมา

ลำดับขั้นในการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยาทั้ง 6 ระดับนี้ นักวิจัยไม่จำเป็นต้องใช้ทั้งหมด ส่วนใหญ่นักวิจัยทางปรากฏการณ์วิทยามักใช้วิธีการศึกษา 3 ระดับแรกเท่านั้น ได้แก่ Descriptive phenomenology, Phenomenology of essence และ Reductive phenomenology ส่วนการศึกษาแบบการแปลความ (Hermeneutic phenomenology) สามารถแยกมาใช้โดยลำพังโดยไม่ต้องใช้ร่วมกับวิธีอื่นก็ได้ ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยศึกษา ภาวะผู้นำตามแนวพุทธธรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยวิธีการปรากฏการณ์วิทยาเชิงพรรณนา (Descriptive phenomenology) ตามแนวปรัชญาของ Husserl และใช้การศึกษา 3 ระดับ คือ Descriptive phenomenology, Phenomenology of essence และ Reductive phenomenology

### กระบวนการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา

Streubert & Carpenter (2003) ได้สรุปหลักสำคัญของกระบวนการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยาไว้ดังนี้

1. การเลือกประสบการณ์ที่ต้องการศึกษา (Descriptive phenomenology) โดยผู้วิจัยตั้งคำถามการวิจัยที่จำเป็นและเหมาะสมที่จะศึกษาด้วยวิธีนี้ ความรู้สึก และประสบการณ์ที่ศึกษาจะทำให้เข้าใจความเป็นจริงที่เกิดขึ้นของมนุษย์ ตั้งเป้าหมายที่จะค้นหา วิเคราะห์ และอธิบายปรากฏการณ์โดยปราศจากการคิดล่วงหน้า เพื่อให้รับรู้สิ่งที่เป็นจริงตามการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูล (Informant) โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์ ประเมินหรือให้ความเห็นที่คิดว่าถูกต้อง

2. การเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposeful sampling) โดยต้องกำหนดคุณสมบัติ คือ มีประสบการณ์ ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา สามารถสื่อสารภาษากับผู้วิจัยได้ ผู้วิจัยสามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยได้ และสมัครใจให้ข้อมูล ซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลโดยใช้วิธีบอกต่อแบบลูกโซ่ (Snowball sampling) โดยขอให้ ผู้ให้ข้อมูลช่วยแนะนำผู้ให้ข้อมูลท่านต่อไปที่มีประสบการณ์เหมือนกับผู้ให้ข้อมูล และมีความยินดีที่จะเข้าร่วมในการวิจัยจนกว่าข้อมูลที่ได้จะมีความอิ่มตัว (อารีย์วรรณ อ่วมธานี, 2549)

3. ผู้วิจัยเป็นเครื่องมือของการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา (Researcher as instrument) ต้องมีความตระหนักในการรับรู้ข้อมูลที่เป็นจริง จึงต้องมีทักษะที่ช่วยให้ผู้ให้ข้อมูลระลึกถึงความรู้สึก และเล่าเรื่องที่เป็นจริง มีรายละเอียดมากที่สุด (Depth and richness of the information) เช่น การสร้างสัมพันธภาพ ทักษะการสนทนาเชิงแลกเปลี่ยน ไม่วิพากษ์วิจารณ์ การ



สร้างความไว้วางใจและความสนิทสนม การติดต่อสื่อสารและนัดหมาย เป็นผู้เคารพในสิทธิและความเป็นมนุษย์ของผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยต้องเป็นผู้ที่ไวต่อความรู้สึก มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ มีความรู้ในเรื่องที่ศึกษาเป็นอย่างดี ความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนมากกว่ามุ่งควบคุมปฏิสัมพันธ์ของการสนทนา (Benoliel, 1988 cited in Streubert & Carpenter, 2003) การสัมภาษณ์เอื้อให้ผู้ให้ข้อมูลตอบโดยไม่ชี้นำหรืออภิปราย โดยใช้คำถามปลายเปิด คำถามเพื่อความกระจ่าง (Clarifying question) และสังเกตท่าทางของผู้ให้ข้อมูล ควรหยุดการสัมภาษณ์หากผู้ให้ข้อมูลเหนื่อยเกินไป มีการอธิบายให้ผู้ให้ข้อมูลเข้าใจกระบวนการสัมภาษณ์ถูกต้องตรงกับผู้วิจัย เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องเชื่อถือได้ เป็นผู้ฟังอย่างตั้งใจ (Listen attentively) ปฏิบัติต่อผู้ให้ข้อมูลด้วยความเคารพ จริงใจ และสนใจอย่างแท้จริง เน้นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนมากกว่ามุ่งควบคุมปฏิสัมพันธ์ของการสนทนา

4. วิธีการเก็บข้อมูล มีหลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต การบันทึกภาคสนาม แต่วิธีหลักที่นิยมใช้ คือ การสัมภาษณ์ โดยการใช้คำถามปลายเปิด (Opened question) เช่น กรุณาเล่าเกี่ยวกับ (เหตุการณ์) ที่เกิดขึ้นกับคุณ คุณรู้สึกอย่างไรกับ (เหตุการณ์) นั้น โดยผู้วิจัยให้ความสนใจและตั้งใจฟังประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล ให้เกียรติผู้ให้ข้อมูล ไม่ถามคำถามในลักษณะชักไปชี้ แต่เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และกระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลให้รายละเอียดมากที่สุด ตลอดจนการใช้เทคนิคต่างๆ ในการตั้งคำถาม เช่น การถามซ้ำ การทวนความ เป็นต้น โดยหลีกเลี่ยงการร่วมแสดงความคิดเห็น เมื่อได้ข้อมูลต้องอ่านบทสนทนาซ้ำๆ หลายๆ ครั้ง เพื่อทำความเข้าใจวิเคราะห์องค์ประกอบที่ได้ อาจต้องสัมภาษณ์มากกว่า 1 ครั้ง เพื่อช่วยขยาย ตรวจสอบ และเพิ่มเติมข้อมูลที่ขาดหายไป โดยก่อนสัมภาษณ์ครั้งที่ 2 ผู้วิจัยมีการฟังเทปซ้ำ ทำความเข้าใจ และเตรียมแนวคำถามประเด็นที่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม

ผู้วิจัยเป็นผู้บอกได้ว่าเมื่อใดที่ข้อมูลเพียงพอ ข้อมูลอิ่มตัว (Saturation) คือ ไม่มีองค์ประกอบสำคัญ (Themes or essences) เกิดเพิ่มขึ้น และข้อมูลเริ่มซ้ำ ทั้งนี้จะไม่ใช้ระยะเวลาอันยาวนานเกินไป เพราะข้อมูลอิ่มตัวได้จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนหนึ่งและช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากเมื่อเวลาผ่านไป มีการเปลี่ยนแปลงภูมิหลัง อายุ สิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล

5. การจัดการกระทำกับข้อมูล (Data treatment) วิธีที่ดีและควรเลือกใช้ คือ เทคนิคการสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด บันทึกเทป และถอดเทปคำสนทนาแบบคำต่อคำ (Verbatim transcriptions) ร่วมกับการบันทึกภาคสนาม และบันทึกความคิด ความรู้สึกของผู้วิจัยขณะเก็บข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

6. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) จะทำไปพร้อมๆกับการเก็บรวบรวมข้อมูล และกระทำไปตลอดระยะเวลาของการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยต้องแยกความเชื่อและสิ่งที่ผู้วิจัยรู้เกี่ยวกับปรากฏการณ์ออกจากสถานการณ์ที่ศึกษา โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มต้นตั้งแต่ผู้วิจัยอ่านบทสนทนาที่ถอดคำต่อคำ ซ้ำๆหลายๆรอบ จนมองเห็นภาพที่เป็นสาระสำคัญร่วมของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนแล้วดึงข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญร่วมออกมา แล้วจัดกลุ่มของข้อมูลที่มีลักษณะคล้ายกันที่บ่งบอกถึงสาระในเรื่องเดียวกันให้เป็นหมวดหมู่แล้วตั้งชื่อ ผู้วิจัยต้องพิจารณาว่าสาระสำคัญที่นำเสนอนี้แสดงภาพรวมของประสบการณ์ของบุคคลในปรากฏการณ์นั้นหรือไม่ ในการนำเสนอผลการวิจัยมีการยกตัวอย่างคำพูดซึ่งเป็นข้อมูลดิบที่ผู้วิจัยคิดว่าสะท้อนให้เห็นประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลอย่างชัดเจน

โดยทั่วไปการวิเคราะห์ข้อมูลควรทำไปพร้อมกับการเก็บข้อมูล เพื่อให้เกิดแนวทางในการเก็บข้อมูลและการได้มาซึ่งข้อมูลที่สมบูรณ์ การเลือกวิเคราะห์ข้อมูลแบบใดขึ้นอยู่กับตัวผู้วิจัยคิดว่าวิธีใดเหมาะสมกับการวิจัยมากที่สุด ซึ่งในการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยาได้มีนักวิจัยทางการพยาบาลหลายท่านได้เสนอแนะขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ เช่น Van Kaan (1959); Paterson and Zderad (1976); Colaizzi (1978); Van Manen (1984); Giorgi (1985) และ Streubert (1991) (Streubert & Carpenter, 2003) ซึ่งหลักการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมประกอบด้วย 1) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จนมองเห็นภาพที่เป็นสาระสำคัญร่วมของแต่ละผู้ให้ข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ 2) กำหนดประเด็น (Theme) จากหมวดหมู่ข้อมูล โดยการตั้งชื่อ 3) เขียนรายงานการวิจัยเป็นการตีความและนำเสนอความหมายของประสบการณ์

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลของ Colaizzi (1978 อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2549) ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การอ่านคำบรรยาย หรือข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักหลายๆครั้งเพื่อให้เข้าใจในข้อมูล หรือปรากฏการณ์ที่เป็นประเด็นสำคัญ
  - 2) พยายามดึงคำหรือประโยคที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา ออกมาให้ได้มากที่สุดโดยขีดเส้นใต้ หรือแยกข้อความสำคัญนั้นไว้
  - 3) นำคำหรือประโยคสำคัญที่แยกไว้นั้น มากำหนดความหมายให้กับคำ ประโยค หรือ ย่อหน้าที่คิดว่าเป็นปรากฏการณ์ที่ได้จากการศึกษาและตรงประเด็นที่ศึกษา
  - 4) ดำเนินการซ้ำ ตามข้อ 1-3 สำหรับข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์คนต่อไป
- แล้วนำมาจัดกลุ่มประเด็นต่างๆ ถ้าเป็นประเด็นในเรื่องเดียวกันก็จะเก็บรวบรวมไว้ด้วยกัน โดยยังไม่ต้องพิจารณาว่าประเด็นใดเป็นประเด็นหลัก และประเด็นใดเป็นประเด็นย่อย ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัย

ต้องตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วย โดยนำข้อความที่ดึงออกมา กลับไปตรวจสอบกับข้อความในต้นฉบับ

5) เมื่อได้ประเด็นต่างๆจำนวนมาก และไม่มีประเด็นใหม่ๆเกิดขึ้น จึงหยุดการสัมภาษณ์

6) พยายามลดทอนข้อมูล โดยการพิจารณาการจัดหมวดหมู่ให้กับประเด็นเหล่านั้นว่าข้อความใดควรเป็นประเด็นหลัก และข้อความใดควรเป็นประเด็นย่อยที่อยู่ภายใต้ประเด็นหลัก

7) ผู้วิจัยกลับไปหาผู้ให้ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และการแปลความหมายของผู้วิจัย และสัมภาษณ์เพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่ชัดเจน

7. การทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมจะกระทำภายหลังการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน เป็นจริงโดยปราศจากอคติหรือความรู้ของผู้วิจัยมาก่อน แต่ผู้วิจัยอาจทบทวนวรรณกรรมอย่างคร่าวๆก่อนก็ได้

8. ความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness) ในการวิจัยเชิงคุณภาพมีการควบคุมคุณภาพของการวิจัยในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ คือ (Lincoln & Guba, 1985)

8.1 ความเชื่อถือได้ (Credibility) เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความตรงเชื่อถือได้ ซึ่งประกอบด้วย 1) การเข้าไปสร้างความคุ้นเคย สร้างความไว้วางใจก่อนการสัมภาษณ์ (Prolong engagement) 2) มีการทำวิจัยอย่างมีขั้นตอน 3) มีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) 4) การให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบ (Member checking) ทุกขั้นตอนของการวิจัย และ 5) การได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ (Peer debriefing)

8.2 การถ่ายโอนข้อมูล (Transferability) คือ การนำผลการวิจัยไปอ้างอิงในกรณีที่ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในกลุ่มที่มีลักษณะเหมือนกับผู้ให้ข้อมูลเท่านั้น จะไม่นำไปอ้างอิงในประชากรกลุ่มอื่น

8.3 การใช้เกณฑ์พึ่งพาอื่นๆ (Dependability) คือ การใช้ระเบียบวิธีวิจัยในการทำวิจัยอย่างมีขั้นตอน ประกอบด้วยการนำเสนอข้อมูลที่ละเอียดครบถ้วนครอบคลุม ซึ่งจะทำให้ผู้อ่านสามารถติดตามกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ โดยเฉพาะขั้นตอนการถอดรหัสและการตรวจซ้ำ ที่ทำให้ได้มาซึ่งประเด็นหลัก และมีการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ

8.4 การยืนยันผลการวิจัย (Confirmability) เป็นการจัดการบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบสามารถตรวจสอบได้ (Audit trail) ทั้งการบันทึกเทป การถอดเทปแบบคำต่อคำ (Verbatim) มีการตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วน โดยการฟังเทปซ้ำ และมีการอ้างคำพูด (Direct quotes) ของผู้ให้ข้อมูลในการนำเสนอข้อมูล

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและภาวะผู้นำตามแนวพุทธ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้นำตามแนวพุทธ และงานวิจัยเชิงคุณภาพที่เกี่ยวกับหัวหน้าหอผู้ป่วย ไว้ดังนี้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามแนวพุทธธรรม

สุวิน สุขสมกิจ (2524) ศึกษาเรื่อง พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำโดยศึกษาในผู้นำระดับ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่นับถือศาสนาพุทธ 250 คน ใน 8 อำเภอ ของจังหวัดกาญจนบุรี โดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า หลักพุทธปรัชญาเน้นในด้านการปกครองตนเองมากที่สุด ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้ต้องปกครองตนเองให้ได้ก่อน คือ ละความชั่ว ประกอบความดี ทำใจให้ผ่องแผ้ว มีหิริ (การละอายความชั่ว) โอตตัปปะ (ความเกรงกลัวบาป) มีสติ (ความระลึกได้) ขันติ (ความอดทน) และโสรัจจะ (ความสงบเสงี่ยม สุภาพ นุ่มนวล) หลักพุทธปรัชญาสำหรับปกครองผู้อื่น ได้แก่ พรหมวิหาร 4 อธิปไตย 4 และสังคหัตถ์ 4

มนตรี ชีรธรรมพิพัฒน์ (2540) ศึกษาเรื่อง จริยธรรมกับภาวะผู้นำ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับนักวิชาการรัฐศาสตร์ ในมหาวิทยาลัย 4 แห่งในประเทศไทย จำนวน 4 ท่าน ผลการศึกษาพบว่า จริยธรรมของผู้นำกับจริยธรรมของการปกครอง เป็นเกณฑ์ตัดสินความถูกต้อง ตามบทบาทและหน้าที่ จริยธรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยโครงสร้าง ระบบกลไก วิธีการปกครองที่ถูกต้องชอบธรรม จริยธรรมประกอบด้วย มีความรู้ มีแบบแผนในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบและตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนและผู้ร่วมงาน มีความเมตตา ซื่อสัตย์ กล้าในการตัดสินใจที่สามารถประสานประโยชน์ให้ทุกฝ่ายจึงเป็นต้นแบบที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชา และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยจริยธรรมเป็นหลักควบคุมพฤติกรรมในการบริหารของผู้นำให้มีภาวะผู้นำในการบริหารงานที่ถูกต้องชอบธรรม

พงษ์ศักดิ์ บุญธรรมกุล (2541) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรม ศึกษาในทัศนะ ครู-อาจารย์ที่กำลังปฏิบัติงานในสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2540 จำนวน 320 คนด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมในทัศนะครู-อาจารย์ตามความหมายของหมวดธรรมทั้ง 3 ได้แก่ ฌราวาสธรรม 4 สังคหัตถ์ 4 และ พรหมวิหาร 4 โดยเฉลี่ยมีระดับปานกลาง โดยหมวดธรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมมากกว่าหมวดอื่น คือ ฌราวาสธรรม 4 ทัศนคติต่อพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมของครู อาจารย์ทุกหมวดธรรมจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส กองสถานที่ศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่จำแนกตามอายุ โดยครู-

อาจารย์ที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี และ 35 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันในหมวดฆราวาสธรรม 4 จำแนกตามรายได้ (เงินเดือน) มีความแตกต่างกันทุกหมวดธรรม

สุรศักดิ์ ม่วงทอง (2543) ศึกษาเรื่องพุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ศึกษาในก้านันและผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 150 คนด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่าก้านันและผู้ใหญ่บ้านร้อยละ 96.67 เชื่อว่าสังคมอยู่ได้เพราะทุกคนมีศีล ร้อยละ 96 เชื่อว่าพุทธธรรมทำให้คนเชื่อมั่นในสิ่งจะและร้อยละ 66 ใช้ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นแนวทางในการทำงาน ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ คือ ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้มีสติ รู้จักเหตุและผลของสิ่งที่เกิดขึ้น รู้ตนรู้บทบาทหน้าที่ของตนและสามารถปฏิบัติได้เหมาะสมกับกาลเวลา มีความอดทน อดกลั้นมีจิตใจหนักแน่นมั่นคง วางตัวเหมาะสม ไม่โอ้อวด มีความละเอียดรอบคอบ มีความกล้าหาญ มีศีลธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม เสียสละเพื่อส่วนรวม ปกครองด้วยความยุติธรรม โดยใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนา รักษากายวาจาให้เรียบร้อย ตั้งอยู่ในเบญจศีลอย่างเคร่งครัด

สุริยะ รูปหมอก (2545) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพัน ศึกษาในครูที่สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 319 คนจาก 180 โรงเรียน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการบริหารตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกหมวดธรรม ได้แก่ ราชธรรม 10 สังคหวัตถุ 4 พรหมวิหาร 4 และ อคติ 4 มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของครูต่อองค์กรและต่องานอยู่ในระดับมาก

ลัดดาวัลย์ ภูตอินันต์ (2546) ศึกษาวิเคราะห์พุทธจริยธรรมของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร หลักสูตรผู้กำกับการ รุ่นที่ 43 โดยศึกษาจากข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร หลักสูตรผู้กำกับการ รุ่นที่ 43 ที่เข้าร่วมในโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ระหว่างวันที่ 27 ก.พ.- 1 มี.ค. พ.ศ. 2545 ณ วัดธรรมมงคล สุขุมวิท 101 กรุงเทพฯ จำนวน 115 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่าพุทธจริยธรรมของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร หลักสูตรผู้กำกับการ รุ่นที่ 43 อยู่ในระดับสูง และหลักธรรมสำหรับผู้บริหารในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อประชาชนเพื่อเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ พรหมวิหาร 4 เป็นหลักยึดเหนี่ยวจิตใจ เพื่อเป็นแนวทางของความประพฤติที่ดี อิทธิบาท 4 เป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ และ อริยสัจ 4 เป็นความจริงอย่างประเสริฐ ซึ่งเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาให้กับชีวิต

พระทวน เกรือวงศ์ (2547) ศึกษาเรื่อง การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของสถาบันฝึกอบรมผู้นำ จังหวัดกาญจนบุรี โดยการศึกษาจากเอกสารที่เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ เอกสารหลักสูตรการฝึกอบรมฯ และสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่าย

ฝึกรอบรมของสถาบันฝึกรอบรมผู้นำ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ผลการศึกษาจากข้อมูลพบว่าหลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 3 หลักใหญ่ คือ พรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นหลักธรรมที่แสดงถึงความมีภาวะผู้นำในการครองตนเองให้เป็นผู้มีจิตใจสูง มีพฤติกรรมที่ดี สังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา เป็นหลักธรรมสำหรับการครองใจคนเพื่อบริหารและปกครองได้ และอิทธิบาท 4 ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา เป็นหลักธรรมสำหรับการครองงานเพื่อการบริหารงานให้ได้ดี ส่วนหลักพุทธธรรมที่สถาบันฯนำมาใช้ในการฝึกรอบรม คือ สะอาดทั้งกาย-วาจา-ใจ ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ เสียสละ กตัญญู ซึ่งหลักธรรมทั้ง 2 ประเด็นสอดคล้องกัน โดย สะอาด ประหยัด ซื่อสัตย์ สอดคล้องกับ พรหมวิหาร 4 ในการครองตน เสียสละ กตัญญู ซื่อสัตย์ สอดคล้องกับ สังคหวัตถุ 4 ในการครองคน ขยัน ซื่อสัตย์ สอดคล้องกับ อิทธิบาท 4 ในการครองงาน ผู้นำที่สมบูรณ์จะต้องมีภาวะผู้นำในการที่จะ ครองตนเองได้ดี ครองใจผู้อื่น และมุ่งงานให้สำเร็จไปพร้อมกัน

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ศิริวรรณ หม่อมพ่อนุช (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเห็นคุณค่าในตนเอง การสนับสนุนทางสังคมกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ ศึกษาในหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์จำนวน 424 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $X = 4.24$ ) การสนับสนุนทางสังคม การเห็นคุณค่าในตนเอง และระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสิทธิภาพการทำงานและการได้รับการอบรมหลักสูตรการบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตัวแปรที่ร่วมพยากรณ์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 คือ การสนับสนุนทางสังคมและการเห็นคุณค่าในตนเองโดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 47.20

กรุณา วงษ์เทียนหลาย (2548) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยใช้เทคนิค EDFR กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เชี่ยวชาญ 23 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารการพยาบาล 9 คน นักวิชาการพยาบาล 7 คน และพยาบาลปฏิบัติการ 7 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย 11 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเป็นที่พึ่ง 2) ด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ 3) ด้านความยุติธรรม 4) ด้านความไว้วางใจ 5) ด้านความซื่อสัตย์ 6) ด้านความกล้าหาญ 7) ด้านคุณธรรม 8) ด้านการดูแลให้มีสวัสดิการที่ดี 9) ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ 10) ด้านการสื่อสารที่ดี 11) ด้านการให้การนับถือในความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ภาวะผู้นำการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ประกอบด้วย 11 ด้าน ประกอบด้วย 99 รายการ เป็นภาวะผู้นำการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ระดับความสำคัญมากที่สุด จำนวน 91 รายการ และระดับความสำคัญมาก จำนวน 8 รายการ

พรจันทร์ เทพพิทักษ์ (2548) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ศึกษาในพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไปในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร จำนวน 404 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและภาวะผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โดยแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นแนวคิดของ Avolio, Bass & Jung (1999) ที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจด้วยการเป็นต้นแบบของการปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรม จริยธรรม การกระตุ้นทางปัญญาด้วยการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในการยอมรับถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลสำหรับการปฏิบัติด้วย

### งานวิจัยเชิงคุณภาพที่เกี่ยวกับหัวหน้าหอผู้ป่วย

ชูชีพ มีศิริ (2546) ศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยาของการพัฒนาตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งหัวหน้าผู้ป่วยตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 19 ราย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการบันทึกเทป วิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการของ Colaizzi ผลการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้ความสำคัญของการพัฒนาตนเองว่าเป็นการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ในด้านความรู้และทักษะในการบริหารจัดการควบคู่ไปกับการมีความชำนาญในการปฏิบัติการพยาบาล เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชา และความปรารถนาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ เพราะวิทยาการต่างๆ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความปรารถนาภายในตนเป็นแรงจูงใจให้ต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถปรับตัวตอบสนองต่อระบบบริการสุขภาพ ในด้านประสบการณ์การพัฒนาตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วยพบว่า การพัฒนาจะเริ่มจากการมีแรงผลักดันหลังได้รับตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งประกอบไปด้วย ความรู้สึกรับผิดชอบต่อตำแหน่งตามบทบาทหน้าที่ ความรู้สึกที่ต้องรู้มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชา ความต้องการเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการปฏิบัติงานพยาบาล การต้องทำหน้าที่สอนและนิเทศบุคลากรในทีมสุขภาพ และเหตุผลที่สำคัญความรู้สึกขาดความพร้อมที่จะทำหน้าที่

เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นแรงผลักดันที่ทำให้มีความพยายามที่จะพัฒนาตนเอง โดยได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด และครอบครัว นอกจากนี้ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาตนเองประกอบด้วย การพัฒนาด้านความรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การพัฒนาด้านจิตใจโดยการสำรวจตนเอง การควบคุมอารมณ์และการลดความเครียด และการพัฒนาร่างกายโดยการบริหารร่างกาย การดูแลสุขภาพและการเลือกบริโภคอาหาร แต่จากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยรู้สึกว่าการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน และผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเองน้อย ควรมีการเตรียมความพร้อมก่อนได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย

นวชล จงเปรมกิจไพศาล (2548) ศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยาของการเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 19 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่มและแบบเจาะลึก วิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการของ Colaizzi ผลการศึกษาพบการให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะกระบวนการ และผลลัพธ์ในกระบวนการ ของการดึงเอาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอยู่ออกมา และเสริมสร้างให้มีความสามารถในการทำงานด้วยตนเองอย่างเต็มศักยภาพ การเสริมสร้างพลังอำนาจ มี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการ ขั้นเสริมสร้าง และขั้นประเมินผล สิ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจมี 4 ด้าน คือ บุคคล วิธีการ ระบบข้อมูลข่าวสาร และสิ่งแวดล้อม

สรุปผลการศึกษา จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีความสอดคล้องกับหลักพุทธธรรม คือ ด้านการเป็นที่พึ่ง ด้านความยุติธรรม ด้านความซื่อสัตย์ และด้านคุณธรรม การเป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์กับการเห็นคุณค่าในตนเอง และภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพยาบาลประจำการ และหอผู้ป่วย คือ ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจด้วยการเป็นต้นแบบของการปฏิบัติที่ดี ขณะเดียวกันมีการกระตุ้นทางปัญญาด้วยการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถและศักยภาพของตน และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลที่มีความแตกต่างกันในการปฏิบัติของผู้นำ กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล และจากการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วย และการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสอดคล้องกับหลักพุทธธรรมเช่นกัน ซึ่งหลักพุทธธรรมที่สอดคล้อง คือ หลักกัลยาณมิตร หลักทศพิธราชธรรม หลักสัพปุริสธรรม และหลักพรหมวิหาร 4



## บทที่ 3

### การดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยปรากฏการณ์วิทยาตามแนวคิดของ Husserl เพื่อศึกษาความหมายภาวะผู้นำตามแนวพุทธ และประสบการณ์การใช้ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) แบบกึ่งโครงสร้างที่มีแนวทางการสัมภาษณ์ (Semi-structure interview) นำข้อมูลทั้งหมดมาประมวลและวิเคราะห์เนื้อหาอธิบายถึงความหมาย และประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### 1. ผู้ให้ข้อมูลและวิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลคนแรก

1. เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีการวางตัวดี มีจิตใจดี และมีประวัติในการบริหารงานที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานพยาบาลทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการ ซึ่งผู้วิจัยสอบถามจาก ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานพยาบาลทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการ

2. เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างน้อย 3 ปี ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่มากพอสำหรับประสบการณ์ของการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วย (Benner, 1984: 31)

3. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินว่าผู้ให้ข้อมูลมีการนำหลักธรรมของศาสนาพุทธมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร เช่น ใช้หลักพรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4 และอื่นๆ เมื่อแน่ใจว่ามีพฤติกรรมตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด จึงดำเนินการทบทวนเพื่อขอความร่วมมือในการเป็นผู้ให้ข้อมูลด้วยการให้สัมภาษณ์เชิงลึก

4. เป็นผู้มีความยินดีและพร้อมที่จะเข้าร่วมวิจัย

##### ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลคนต่อไป

1. ผู้วิจัยขอให้ผู้ให้ข้อมูลคนแรกกระบุรายชื่ของผู้ให้ข้อมูล คนต่อไปที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดข้างต้น (Snowball sampling)

2. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินว่าผู้ให้ข้อมูลมีการนำหลักธรรมของศาสนาพุทธมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร เช่น ใช้หลักพรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4 และอื่นๆ เมื่อแน่ใจว่ามีพฤติกรรมตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด จึงดำเนินการทบทวนเพื่อขอความร่วมมือในการเป็นผู้ให้ข้อมูลด้วยการให้สัมภาษณ์เชิงลึก

3. เป็นผู้มีความยินดีและพร้อมที่จะเข้าร่วมวิจัย

**ขั้นตอนที่ 3** ผู้วิจัยดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 ซ้ำ จนกระทั่งข้อมูลทั้งหมดที่ได้ มีความอิ่มตัว (Data saturation) ไม่มีข้อมูลใหม่เพิ่ม ในการดำเนินการจนกระทั่งถึงขั้นตอนนี้ มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 15 คน

## 2. บริบทของพื้นที่ที่ศึกษา

ผู้วิจัยศึกษาความหมายภาวะผู้นำตามแนวพุทธ และประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลตติยภูมิ 3 โรง ที่เป็นแหล่งผลิตบุคลากรทางการแพทย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีการฝึกปฏิบัติงานของแพทย์เฉพาะทาง พยาบาล และนักศึกษาในสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ เป็นศูนย์กลางด้านวิชาการ การศึกษาวิจัย โดยมีการบริการที่เน้นคุณภาพของลักษณะงาน ที่ครอบคลุมทั้งในด้านการรักษาสุขภาพ การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ และการวิจัย

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยที่สำคัญ ได้แก่ ตัวผู้วิจัย และมีเครื่องมือช่วยผู้วิจัย คือ แนวทางการสัมภาษณ์ และเครื่องบันทึกเสียง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ตัวผู้วิจัย ในการวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา ตัวผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือในการวิจัย (Researcher as instrument) โดยผู้วิจัยได้เตรียมความพร้อมในด้านความรู้ด้านการวิจัยเชิงคุณภาพโดยผ่านการเรียนในรายวิชาการวิจัยเชิงคุณภาพ รวมทั้งการฝึกปฏิบัติการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา และศึกษาเอกสาร/ตำรา เกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและหลักพุทธธรรม

2.2 แนวทางการสัมภาษณ์ การศึกษาครั้งนี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) และแบบสัมภาษณ์กึ่ง โครงสร้าง (Semi-structure interview) ซึ่งใช้เวลาการสัมภาษณ์ประมาณ 45-60 นาที แนวทางการสัมภาษณ์ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นเริ่มสนทนา ขั้นเข้าสู่ประเด็นการสัมภาษณ์ และขั้นปิดการสนทนา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) ขึ้นเริ่มสนทนาก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสร้างบรรยากาศไม่ให้เคร่งเครียดจนเกินไป โดยเริ่มสนทนาในเรื่องทั่ว ๆ ไปเพื่อสร้างสัมพันธภาพ บรรยากาศและความรู้สึกที่ดีในการสัมภาษณ์ อธิบายระยะเวลาและเป้าหมายสัมภาษณ์ กระบวนการสัมภาษณ์และสิทธิของผู้ให้ข้อมูล

2) ขึ้นเข้าสู่ประเด็นการสัมภาษณ์ ประกอบด้วยคำถามหลักที่นำเข้าสู่ประเด็นที่ทำการศึกษาและคำถามรองที่เอื้อให้ผู้ให้ข้อมูลให้รายละเอียดและสะท้อนประสบการณ์ แต่ไม่มีการกำหนดคำถามอย่างตายตัว คำถามในการสัมภาษณ์จึงมีความยืดหยุ่นและเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าประสบการณ์ของตนเองอย่างเต็มที่

นอกจากนี้ขณะสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการทวนความ การสรุปความ การสะท้อนความคิด และบอกเล่าเรื่องราวเพิ่มเติม เช่น “ที่พี่ (น้อง) เล่าว่า...หมายความว่าอย่างไร” “ช่วยอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับ...” “ที่เล่าหมายถึงว่า...ใช่ไหม?” และมีการปรับแนวทางการสัมภาษณ์ รวมทั้งสร้างคำถามเพิ่มเติมขณะดำเนินการสัมภาษณ์ เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้ครบถ้วนและสอดคล้องกับที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการบอกเล่าประสบการณ์ของตนเอง

3) ขึ้นปิดการสนทนา ผู้วิจัยเริ่มด้วยการค่อยๆ เปลี่ยนหัวข้อสนทนาเป็นเรื่องทั่วๆ ไป เพื่อให้อารมณ์และความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลผ่อนคลายลง อาจมีการสอบถามผู้ให้ข้อมูลถึงความต้องการในการกล่าวถึงสิ่งอื่นๆ ที่ผู้วิจัยยังไม่ได้ซักถามหรือสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการซักถามผู้วิจัย หรือเมื่อสังเกตเห็นพฤติกรรมที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการยุติการให้สัมภาษณ์ เช่น คุณาพิกาบ้อยๆ หรือกระสับกระส่าย ผู้วิจัยกล่าวขอบคุณผู้ให้ข้อมูล และขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลในการกลับมาสัมภาษณ์อีกครั้งหากต้องการข้อมูลเพิ่มเติม

2.3 อุปกรณ์ช่วยผู้วิจัย ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง เป็นอุปกรณ์ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลขณะทำการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างครบถ้วน นอกจากนี้เครื่องมือช่วยการวิจัยข้างต้นผู้วิจัยได้จัดทำเอกสารต่างๆ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ รวมทั้งช่วยในการค้นหาและวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรวดเร็วถูกต้องมากขึ้น เช่น แบบบันทึกข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อบันทึก ชื่อ นามสกุล หมายเลขผู้ให้ข้อมูลรวมทั้ง ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ และการบรรยายลักษณะต่างๆของผู้ให้ข้อมูล แบบบันทึกภาคสนามเพื่อบันทึกหมายเลขผู้ให้ข้อมูล บันทึกรายละเอียดเบื้องต้นของการสัมภาษณ์ คือ ครั้งที่ วันที่ เวลาการสัมภาษณ์ บรรยากาศขณะสัมภาษณ์ ความคิด ความรู้สึกที่เกิดขึ้นในสนามการวิจัย และแบบบันทึกการถอดความการสัมภาษณ์เพื่อบันทึกการถอดความจากการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ

#### 4. การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล โดย หลังจากได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์และการใช้สัตว์ทดลองในการวิจัย กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยดำเนินการขออนุญาตก่อนทำการสัมภาษณ์ด้วยการทำหนังสือขออนุญาตผ่านผู้อำนวยการโรงพยาบาลแต่ละแห่ง และได้ให้การพิทักษ์สิทธิหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง พร้อมทั้งแนะนำตัวชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยและขอความร่วมมือเพื่อสัมภาษณ์ ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยนัดวัน เวลา และสถานที่ ที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวก และอธิบายให้ทราบว่าสามารถปฏิเสธหรือขอหยุดการสัมภาษณ์ได้ตลอดเวลา ทั้งนี้การให้สัมภาษณ์จะไม่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของผู้ให้ข้อมูลหรือหน่วยงาน

2. ก่อนการให้สัมภาษณ์ผู้วิจัยได้แจ้งและขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลในการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ เพื่อความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลและถอดข้อความคำสัมภาษณ์เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป ข้อความที่ได้จากการถอดเทปจะไม่ปรากฏชื่อของหัวหน้าหอผู้ป่วยผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จแล้ว เทปบันทึกเสียงจะถูกทำลายทันทีเพื่อป้องกันผลกระทบที่จะเกิดต่อผู้ให้ข้อมูล

3. ในการนำเสนองานการวิจัยจะนำเสนอในลักษณะข้อมูลโดยรวมเชิงวิชาการเท่านั้น หากมีการกล่าวอ้างถึงถ้อยคำหรือคำบอกเล่าจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะใช้เป็นรหัสที่เป็นลำดับตัวเลขของผู้ให้ข้อมูล

#### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวิจัย การจะได้ข้อมูลที่ชัดเจนตรงตามความเป็นจริงและมีความลุ่มลึก ผู้วิจัยจะต้องได้รับความไว้วางใจจากผู้ให้ข้อมูล ดังนั้นการสร้างสัมพันธภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การเตรียมตัวก่อนการสัมภาษณ์ และการดำเนินการสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 1. การเตรียมตัวก่อนการสัมภาษณ์

1.1 นำหนังสือจากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่งถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลที่เป็นพื้นที่ศึกษา เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยและขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการประสานงาน และการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

1.2 ผู้วิจัยตรวจสอบคุณสมบัติผู้ให้ข้อมูลที่ได้จากการบอกต่อแบบลูกโซ่ (Snowball sampling) จากนั้นผู้วิจัยติดต่อผู้ให้ข้อมูลทุกรายด้วยตนเองพร้อมทั้งแนะนำตัวชี้แจงรายละเอียดและวัตถุประสงค์การศึกษาพร้อมอธิบายให้ทราบเกี่ยวกับแนวคำถามและวิธีการสัมภาษณ์รวมถึงระยะเวลาที่คาดว่าจะใช้ในการสัมภาษณ์ การบันทึกเทปการสัมภาษณ์ สถานที่ในการสัมภาษณ์ การรักษาความลับด้วยการที่ผู้วิจัยทำการถอดเทปคำสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และในการรายงานผลการศึกษามิมีการเปิดเผยชื่อ หรือลักษณะของผู้ให้ข้อมูลที่อาจนำไปสู่การรู้จักผู้ให้ข้อมูล และข้อมูลทั้งหมด จะนำเสนอและสรุปผลในลักษณะข้อมูลในภาพรวมเชิงวิชาการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น ทั้งนี้ในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลซักถามได้ตลอดเวลาเมื่อเกิดการสงสัย และถ้าผู้ให้ข้อมูลรู้สึกไม่เต็มใจหรือไม่อยากตอบคำถาม ผู้วิจัยยินดีให้ผู้ให้ข้อมูลล้มเลิกการให้ข้อมูลได้ในทุกขั้นตอนของการวิจัย ซึ่งผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิที่จะตอบรับหรือปฏิเสธการเข้าร่วมวิจัยครั้งนี้ ซึ่งในการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลทุกรายยินดีและเต็มใจเข้าร่วมวิจัย

1.3 ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลเลือก เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์ โดยคำนึงถึงความสงบเป็นส่วนตัว และความพอใจของผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลมีความสะดวกและรู้สึกคุ้นเคย เพื่อสร้างให้บรรยากาศในการสัมภาษณ์ ผ่อนคลาย และดำเนินไปด้วยความราบรื่น โดยสถานที่ในการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นห้องทำงาน หรือห้องประชุมในหอผู้ป่วยที่ผู้ให้ข้อมูลปฏิบัติงานและให้สัมภาษณ์ในวันที่ผู้ให้ข้อมูลมาปฏิบัติงาน มีผู้ให้ข้อมูลเพียง 1 รายที่นัดสัมภาษณ์ในวันที่ไม่มาปฏิบัติงาน โดยให้สัมภาษณ์ในห้องรับรองของหอพักพยาบาลที่ผู้ให้สัมภาษณ์พักอยู่

## 2. การดำเนินการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 15 มกราคม ถึง 12 มีนาคม 2550 เป็นเวลา 57 วัน โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการสร้างสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในการสัมภาษณ์โดยการพูดคุยเรื่องทั่วไป ใช้ภาษาที่เป็นกันเองและเนื่องจากผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดเป็นพยาบาลซึ่งเป็นวิชาชีพเดียวกับผู้สัมภาษณ์ทำให้มีความรู้สึกเสมือนเป็นที่คุ้นเคยที่มีความไว้วางใจและคุยกันได้ง่ายขึ้น สร้างให้บรรยากาศของการสัมภาษณ์ มีความเป็นธรรมชาติไม่เคร่งเครียด มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันของผู้สัมภาษณ์และผู้ให้ข้อมูล

2.2 อธิบายสิทธิของผู้ให้ข้อมูล โดยชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ขออนุญาตบันทึกเทปคำสัมภาษณ์ การรักษาความลับด้วยการที่ผู้วิจัยทำการถอดเทปคำสัมภาษณ์ด้วยตนเอง เทปในการสัมภาษณ์ครั้งนี้จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และจะทำการลบข้อมูลในส่วนที่เป็นเทปเมื่อการศึกษาวิจัยสิ้นสุดลงภายใน 1 เดือน ใน

การรายงานผลการศึกษาไม่มีการเปิดเผยชื่อ หรือลักษณะของผู้ให้ข้อมูลที่อาจนำไปสู่การรู้จักผู้ให้ข้อมูล และข้อมูลทั้งหมดจะนำเสนอและสรุปผลในลักษณะข้อมูลในภาพรวมเชิงวิชาการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น ในระหว่างการสัมภาษณ์หากมีข้อสงสัย ผู้ให้ข้อมูลซักถามได้ตลอดเวลา หรือไม่ยากตอบคำถามก็ไม่จำเป็นต้องตอบ รวมทั้งถ้ารู้สึกไม่สะดวกในการเข้าร่วมการวิจัยก็สามารถบอกยุติการให้ความร่วมมือการวิจัย และขอข้อมูลกลับได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องบอกเหตุผล อีกทั้งการเป็นผู้ให้ข้อมูลหรือการปฏิเสธ จะไม่มีผลต่อผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยอธิบายข้อมูลและเปิดโอกาสให้ซักถามข้อสงสัย และเมื่อตัดสินใจเข้าร่วมวิจัย ผู้ให้ข้อมูลลงชื่อในใบยินยอมเข้าร่วมวิจัย

2.3 ผู้วิจัยเริ่มต้นการสัมภาษณ์ด้วยการเกริ่นนำซึ่งเป็นคำถามกว้างๆ เกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานในหน่วยงาน เป็นการกระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลเริ่มคิดเกี่ยวกับประเด็นที่จะสัมภาษณ์ เมื่อผู้ให้ข้อมูลเข้าสู่บรรยากาศของการสนทนามากขึ้น ผู้วิจัยจึงใช้คำถามที่แคบเข้าเพื่อนำสู่ประเด็นที่ต้องการศึกษาอย่างค่อยเป็นค่อยไป ในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสังเกตสีหน้าท่าทาง อากัปกริยา ของผู้ให้ข้อมูล และนำมาบันทึกภาคสนาม เพื่อเก็บรายละเอียดดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับการตีความจากการสัมภาษณ์ให้เข้าถึงความหมายที่แท้จริงต่อไป พร้อมกันนี้ผู้วิจัยแสดงออกให้ผู้ให้ข้อมูลรับรู้ว่า ผู้วิจัยสนใจตั้งใจรับฟังในสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลพูดทั้งเนื้อหาสาระ และความคิด โดยรับฟังอย่างตั้งใจ สบตาหรือพยักหน้า เพื่อแสดงอาการตอบสนอง หรือการใช้คำพูด “ที่(นี่)งอแงแล้ว...หมายความว่าอย่างไร” “ช่วยอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับ...” “ที่เล่าหมายถึงว่า...ใช่ไหม?” เพื่อความกระจ่าง เพื่อช่วยให้ผู้ให้ข้อมูลสำรวจความคิดของตนเองและผู้วิจัยสามารถติดตามความคิดของผู้ให้ข้อมูลได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้วิจัยไม่เร่งรัด ไม่วิพากษ์ วิจารณ์ ไม่ขัดจังหวะ ไม่เปลี่ยนเรื่องหรือควั่นกระ โดดข้ามไปหาข้อสรุป แต่เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลได้พูดจนจบ จึงพูดหรือถามคำถามต่อไป

กรณีผู้ให้ข้อมูลไม่ตอบคำถามในบางช่วงของการสนทนา หรือแสดงท่าทีครุ่นคิด ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลไม่เข้าใจในคำถาม หรือไม่แน่ใจว่าผู้วิจัยต้องการอะไร ผู้วิจัยดำเนินการแก้ไขสถานการณ์ให้เป็นไปอย่างราบรื่นโดยการเจียบและรอคำตอบ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลได้ใช้ความคิด หรือใช้เทคนิคการถามคำถามเดิมซ้ำหรือบางครั้งก็ใช้วิธีการปรับเปลี่ยนคำถามใหม่เพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น

2.4 การยุติการสัมภาษณ์ในแต่ละรายเมื่อ ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่มีประเด็นครอบคลุมครบตามที่ต้องการ หรือสังเกตเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลมีความไม่พร้อมในการให้ข้อมูลต่อไป เช่น คุณนาฬิกาบ่อยๆ หรือกระสับกระส่าย และก่อนออกจากสนามวิจัย ผู้วิจัยกล่าวขอบคุณผู้ให้ข้อมูลที่เสียสละเวลา และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ผู้วิจัยขออนุญาตนัดหมายมาสัมภาษณ์ครั้ง

ต่อไปเมื่อ ผู้ให้ข้อมูลพร้อม และนัดหมายเพื่อนำบทสนทนาที่ได้จากการถอดเทปคำสัมภาษณ์ มาให้ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาอีกครั้ง

การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลแต่ละครั้งใช้เวลาครั้งละ 45-60 นาที มีการสัมภาษณ์ 1 ครั้ง 8 ราย เนื่องจากได้ข้อมูลครบถ้วนไม่มีประเด็นเพิ่ม สัมภาษณ์ 2 ครั้งเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมในบางประเด็น 6 ราย และสัมภาษณ์ 3 ครั้ง 1 ราย โดยในรายที่สัมภาษณ์ 3 ครั้งผู้ให้ข้อมูลมีการติดต่อกลับมาหาผู้สัมภาษณ์ในครั้งที่ 2 เพื่อให้ข้อมูลเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ในครั้งแรกทางโทรศัพท์ และเนื่องจากผู้ให้ข้อมูลไม่สะดวกในการให้ข้อมูลได้ทั้งหมดจึงนัดให้ไปสัมภาษณ์ครั้งที่ 3 ในวันที่ผู้ให้ข้อมูลพร้อม การเก็บรวบรวมข้อมูลสิ้นสุดลงเมื่อข้อมูลที่ได้ มีความอิ่มตัว (Data saturation) ไม่สามารถค้นหาประเด็นหลักเพิ่มเติมจากประเด็นที่มีอยู่ ซึ่งพบว่าข้อมูลมีความอิ่มตัวเมื่อดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลได้ 15 คนใช้เวลาในการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 57 วัน

### ปัญหาและอุปสรรคในการเก็บข้อมูล

ในการเก็บข้อมูลผู้วิจัยพบปัญหา 2 ประการ คือ

1. ผู้ให้ข้อมูลเป็นหัวหน้าหรือผู้ป่วยซึ่งมีการกิจค่อนข้างมากทั้งด้านการบริหารจัดการ การบริการรวมทั้งมีงานประชุมบ่อยครั้งที่เป็นวาระด่วนหรือมีงานต่อเนื่องที่ไม่สามารถปลีกตัวได้ ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถสัมภาษณ์ได้ตามนัดหมาย ต้องรอหรือเลื่อนวัน เวลาการนัดสัมภาษณ์ใหม่

2. สถานที่ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยให้ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เลือกสถานที่เองโดยสถานที่ในการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นห้องทำงาน หรือห้องประชุมในหอผู้ป่วยที่ผู้ให้ข้อมูลปฏิบัติงานและให้สัมภาษณ์ในวันที่ผู้ให้ข้อมูลมาปฏิบัติงาน มีผู้ให้ข้อมูลเพียง 1 รายที่นัดสัมภาษณ์ในวันที่ไม่มาปฏิบัติงานโดยให้สัมภาษณ์ในห้องรับรองของหอพักพยาบาลที่ผู้ให้สัมภาษณ์พักอยู่ ซึ่งเป็นห้องโล่งเปิดโล่งไม่เป็นส่วนตัว มีคนเดินเข้าออกบ่อยครั้งและมักจะเข้ามาทักทายผู้ให้ข้อมูล ทำให้เกิดการขาดช่วงหรือขัดจังหวะ และมีเสียงรบกวนการสัมภาษณ์ ทำให้ผู้สัมภาษณ์และผู้ให้ข้อมูลต้องใช้สมาธิมากขึ้นในการสัมภาษณ์ให้ได้ข้อมูลครบถ้วน

### 6. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเลือกใช้การวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบการวิเคราะห์ของ Colaizzi (1978 อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2549) ซึ่งจะวิเคราะห์หลังจากถอดเทปที่ได้สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. การอ่านคำบรรยาย หรือข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักหลายๆครั้งเพื่อให้เข้าใจในข้อมูล หรือปรากฏการณ์ที่เป็นประเด็นสำคัญ
  2. พยายามดึงคำหรือประโยคที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษาออกมาให้ได้มากที่สุดโดยขีดเส้นใต้ หรือแยกข้อความสำคัญนั้นไว้
  3. นำคำหรือประโยคสำคัญที่แยกไว้นั้น มากำหนดความหมายให้กับคำ ประโยค หรือย่อหน้าที่คิดว่าเป็นปรากฏการณ์ที่ได้จากการศึกษาและตรงประเด็นที่ศึกษา
  4. ดำเนินการซ้ำ ตามข้อ 1-3 สำหรับข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์คนต่อไป แล้วนำมาจัดกลุ่มประเด็นต่างๆ ถ้าเป็นประเด็นในเรื่องเดียวกันก็จะเก็บรวบรวมไว้ด้วยกัน โดยยังไม่ต้องพิจารณาว่าประเด็นใดเป็นประเด็นหลัก และประเด็นใดเป็นประเด็นย่อย ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วย โดยนำข้อความที่ดึงออกมา กลับไปตรวจสอบกับข้อความในต้นฉบับ
  5. เมื่อได้ประเด็นต่างๆจำนวนมาก และไม่มีประเด็นใหม่ๆเกิดขึ้น จึงหยุดการสัมภาษณ์
  6. พยายามลดทอนข้อมูล โดยการพิจารณาการจัดหมวดหมู่ให้กับประเด็นเหล่านั้นว่าข้อความใดควรเป็นประเด็นหลัก และข้อความใดควรเป็นประเด็นย่อยที่อยู่ภายใต้ประเด็นหลัก
  7. ผู้วิจัยกลับไปหาผู้ให้ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และการแปลความหมายของผู้วิจัย และสัมภาษณ์เพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่ชัดเจน หรือพบว่าข้อมูลที่ได้ ไม่ครอบคลุมครบถ้วน
  8. กลับมาแก้ไขตามที่ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบ เขียนประเด็นข้อมูลและการแปลความหมายเป็นความเรียงจนมั่นใจว่าได้ข้อมูลที่อึดตัว ซึ่งผู้วิจัยมีการปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาตลอดกระบวนการวิจัย
- ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางการวิเคราะห์ข้างต้น โดยวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลแต่ละราย รวมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมของทั้งหมด ตลอดกระบวนการวิจัย ข้อมูลเริ่มแสดงให้เห็นถึงประเด็นต่างๆที่เกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ศึกษามากขึ้นเรื่อยๆ ตามจำนวนของผู้ให้ข้อมูล ข้อมูลเริ่มสมบูรณ์ มีแบบแผนของข้อมูลที่ซ้ำๆกัน เป็นประเด็นที่ชัดเจน และไม่พบประเด็นใหม่ๆเกิดขึ้น ผู้วิจัยสรุปประเด็นต่างๆเป็นผลการวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา



## 7. ความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล (Trustworthiness)

ผู้วิจัยยึดหลักการความเชื่อถือได้ของข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวคิดของ Lincoln & Guba (1985) มีรายละเอียดในเรื่อง ความเชื่อถือได้ (Credibility) การถ่ายโอนข้อมูล (Transferability) และการยืนยันผลการวิจัย (Confirmability) มีรายละเอียด ดังนี้

7.1 ความเชื่อถือได้ (Credibility) เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความตรงเชื่อถือได้ ผู้วิจัยกระทำดังนี้

1) มีการดำเนินงานการวิจัยอย่างมีขั้นตอนที่ชัดเจนซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการได้มาและการเข้าถึงผู้ให้ข้อมูล ได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เฉพาะเจาะจงตามคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์ในเรื่องที่ศึกษาอย่างแท้จริง คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในการใช้หลักกรรมในการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างละเอียดตรวจสอบได้ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความ ผู้วิจัยทำการถอดเทปการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำและตรวจสอบความถูกต้องของบทสัมภาษณ์โดยการฟังเทปซ้ำ

2) ผู้วิจัยมีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลด้วยการ เข้าพบติดต่อผู้ให้ข้อมูลทุกรายด้วยตนเองเพื่อขออนุญาตในการสัมภาษณ์ มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ให้ผู้ให้ข้อมูลเข้าใจชัดเจน อธิบายรายละเอียดของการวิจัย ประโยชน์ที่จะได้รับ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลซักถามจนมีความกระจ่างพอที่จะได้รับความไว้วางใจ มีการนัดหมายเวลาล่วงหน้าและเข้าพบผู้ให้ข้อมูลตรงตามเวลานัดหมายทุกครั้ง

3) ผู้วิจัยกลับไปหาผู้ให้ข้อมูล 7 คน เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องของบทสัมภาษณ์ของผู้วิจัย (Member checking) โดยให้อ่านผลการถอดเทปข้อมูลที่เป็นความเรียง รวมทั้งสรุปให้ผู้ให้ข้อมูลฟังว่าประเด็นต่างๆที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดอย่างไรบ้าง เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันและกลับมาแก้ไขตามที่ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบ จากนั้นสัมภาษณ์ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ให้ข้อมูลในประเด็นที่ยังไม่ชัดเจน

4) ผู้วิจัยตระหนักถึงบทบาทของผู้วิจัยในการพักความคิดของตนเอง (Bracketing) ตลอดกระบวนการวิจัย คือ ในช่วงก่อนเข้าสนามการวิจัย ผู้วิจัยจะนำความรู้จากการทบทวนวรรณกรรมที่มีอยู่เก็บไว้ ไม่นำเข้าไปปะปนกับความรู้ที่ได้ในสนามการวิจัย ช่วงการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยตระหนักถึงการไม่ใช้คำถามนำ การเป็นผู้ฟังที่ดี รวมทั้งภายหลังเก็บข้อมูลเสร็จสิ้นแต่ละราย ผู้วิจัยจะตรวจสอบการพักความคิดขณะทำการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งจดบันทึกความคิดในแบบบันทึกภาคสนามและนำกลับมาทบทวนทุกครั้งหลังเก็บข้อมูลเสร็จสิ้น ในช่วงการวิเคราะห์

ข้อมูลผู้วิจัยจะตระหนักถึงการพักความคิดความรู้เดิมตลอดเวลา วิเคราะห์ข้อมูลโดยไม่ใส่ความคิดของตนเองลงไป และให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบข้อมูลที่วิเคราะห์ได้

7.2 การถ่ายโอนข้อมูล (Transferability) ผลการวิจัยผู้วิจัยนำเสนอเป็นประเด็นหลักที่มีความเฉพาะเจาะจง และแสดงให้เห็นปรากฏการณ์ที่ศึกษา โดยผู้อ่านงานวิจัยสามารถตัดสินใจและพิจารณาถึงความเฉพาะเจาะจงและการแสดงให้เห็นถึงปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยตนเอง ซึ่งผลการวิจัยนี้ใช้อ้างอิงเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลตติยภูมิ และเป็นสถานการณ์ของการศึกษา ภาวะผู้นำตามแนวพุทธที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นหลัก

7.3 การยืนยันผลการวิจัย (Confirmability) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัยโดยมีการวางแผนการวิจัย และมีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและบันทึกไว้อย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้ (Audit trail) มีการนำเสนอข้อมูลที่ครบถ้วน ครอบคลุม รวมทั้งยกตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ประกอบการนำเสนอข้อมูลทุกประเด็นในผลการวิจัย

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยาตามแนวคิดของ Husserl (Husserlian Phenomenology) เพื่อศึกษาความหมายภาวะผู้นำตามแนวพุทธ และประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) และจากการบอกต่อแบบลูกโซ่ (Snowball sampling) จำนวน 15 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวพุทธ และประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งได้แก่ การนำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีประเด็นหลักและประเด็นย่อยที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวพุทธ

- 1.1 การปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี
- 1.2 การนำองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย

- 2.1 นำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตน
  - 2.1.1 รักษาศีล
  - 2.1.2 ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม
  - 2.1.3 ตำรวจตนเอง
  - 2.1.4 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง
  - 2.1.5 พัฒนาตนเอง
  - 2.1.6 มองคนอื่นในด้านดี
  - 2.1.7 รู้จักอดทน
- 2.2 นำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน
  - 2.2.1 มอบหมายงานให้เหมาะสม
  - 2.2.2 ร่วมทุกข์ร่วมสุขในการปฏิบัติงาน
  - 2.2.3 ปฏิบัติงานอย่างมีสติ
  - 2.2.4 สอนงาน
- 2.3 นำหลักธรรมมาใช้ในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 2.3.1 รู้จักให้

2.3.2 ใช้คำพูดที่ดี

2.3.3 เปิดใจรับฟังความคิดเห็นคนอื่น

2.3.4 รู้จักการขอโทษ

2.3.5 ซื่อสัตย์ต่อกัน

## ส่วนที่ 1 ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวพุทธ

ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวพุทธไว้ 2 ประเด็น คือ (1) การปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี และ (2) การนำองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

### 1.1 การปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี

หัวหน้าหอผู้ป่วยนำหลักธรรมตามแนวพุทธมาใช้ในการปฏิบัติทั้งในการดำเนินชีวิตประจำวันและการปฏิบัติหน้าที่ในหอผู้ป่วย เนื่องจากการเป็นชาวพุทธมีความใกล้ชิดกับหลักธรรมคำสั่งสอนของพุทธศาสนาทำให้สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน การปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การนำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตนของหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้งในการดำเนินชีวิตประจำวัน และการปฏิบัติหน้าที่ในหอผู้ป่วย ด้วยการประพฤติปฏิบัติตน โดยใช้หลักธรรมอยู่ตลอดเวลาเป็นตัวอย่างที่แสดงแก่ผู้อื่นทั้งผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาให้ได้เห็นและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพราะการปฏิบัติงานพยาบาลเป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับชีวิตมนุษย์ ดังนั้นจึงต้องเป็นผู้ที่มีความเมตตา มีความเอื้ออาทร ความห่วงใย ต่อเพื่อนมนุษย์ที่รวมหมดทั้งผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ป่วยและญาติของผู้ป่วย หรือแม้กระทั่งการแสดงตัวให้เป็นแบบอย่างของผู้ที่พร้อมที่จะให้อภัยผู้อื่นตลอดเวลา และเป็นผู้ที่มองคนอื่นในแง่ดีเพื่อให้การปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น บรรลุจุดหมายที่ต้องการ

ในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีได้นั้นก็เพราะผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่ผ่านมาได้แสดงออกให้เห็นถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีมาก่อน เมื่อได้เห็น ได้เรียนรู้จากแบบอย่างที่ดีจึงทำให้สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อไปได้ และมีการแสดงให้ผู้อื่นเรียนรู้การเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานทั้งการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ป่วยและญาติ ซึ่งนอกเหนือจากการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้เห็นแล้วจะมีการสอน ชี้นำในทางที่ถูกต้องเหมาะสมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าใจในแนวทางที่ดี ที่ถูกต้องและเต็มใจปฏิบัติตามโดยไม่ต้องมีการบังคับ เช่น ขณะพูดคุยสอบถามอาการของผู้ป่วยก็ต้องมีความรู้สึก เมตตา เอื้ออาทร สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นได้ทางกริยาอาการ สีหน้า แววตา และน้ำเสียง ที่จะสื่อให้ผู้ปฏิบัติสัมพันธด้วยสามารถสัมผัสหรือรับรู้ได้

นอกจากนี้การปฏิบัติงานการพยาบาลเป็นลักษณะการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพของผู้ป่วยที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นพยาบาลจึงต้องเป็นผู้ที่มีสติอยู่เสมอ ไม่อ่อนไหวไปตามเหตุการณ์ หัวหน้าหอผู้ป่วยก็เช่นเดียวกันเพราะนอกจากจะต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงด้านสุขภาพของผู้ป่วยแล้ว ยังต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงของสุขภาพกายและจิตใจของผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงต้องมีสติอยู่เสมอพร้อมที่จะเผชิญกับภาวะวิกฤตต่างๆ นอกจากนี้มีสติแล้วยังต้องมีการทบทวนและแก้ไขปรับปรุงเสมอ ทั้งการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงาน เพราะสถานะของปัญหาการเจ็บป่วยของผู้ป่วย และแนวทางการดูแลให้การพยาบาลหรือการปฏิบัติงานมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งอาจไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ต้องมีวิธีการและแนวทางปฏิบัติตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องเป็นผู้มีสติในการปฏิบัติตน การปฏิบัติงาน มีการทบทวนตนเองและแนวทางการปฏิบัติอยู่เสมอ การทบทวนจะก่อให้เกิดแนวทางของการพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ ความหมาย..ก็เป็นการปฏิบัติตนของเราละ ซึ่งตัวพี่เองก็มองจากตัวอย่างของรุ่นพี่ ที่เขาเป็นและมีอยู่ และเห็นว่าเป็นสิ่งดีที่พี่ๆเขาได้ปฏิบัติกัน ก็จะทำสิ่งนั้นมาปฏิบัติเพื่อเป็นตัวอย่างให้น้องต่อไป เช่น มีเมตตา อย่างน้องเขามีปัญหาครอบครัวที่ต่างจังหวัดแล้วเขามาขอความเมตตาจากพี่ ช่วยให้หนูได้หยุดต่อเนืองได้ใหม่.. ก็เขาเห็นเราเป็นที่พึ่งที่ช่วยเขาได้ เราให้ได้ก็ช่วยเหลือกันไป เพราะพี่ก็ได้รับและซึมซับสิ่งเหล่านี้มาก่อน ทั้งความเมตตา ความเอื้ออาทรทั้งต่อตนเองและต่อผู้ป่วย ตลอดจนความห่วงใยให้อภัยกันได้ สิ่งเหล่านี้จะได้เป็นแบบอย่างของเขาต่อไปเหมือนที่พี่ได้เห็นมา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“ เป็นหัวหน้าต้องประพฤติตนดี มีคุณธรรม เป็นแบบอย่างให้เขาได้พอสมควรนะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

“ ต้องเป็นผู้นำที่มีการปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ตามแนวทางของพระพุทธเจ้า และพยายามนำคนรอบข้างให้เค้าดำเนินตามเราไปได้ ต้องมีการสอนให้เค้าปฏิบัติด้วยตนเอง แต่ในขณะที่เดียวกันเราก็ต้องเป็นที่เลี้ยงที่จะนำเค้าไปในทางที่ถูกต้อง มีการชี้แนะในทางที่ถูกที่ควร ไม่ใช่ไปบังคับให้เค้าทำตาม แต่เรามีการกระทำที่เป็นแบบอย่างที่ดี” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9)

“ ในความที่เราเป็นพุทธ ก็ต้องเป็นผู้นำที่ใช้หลักพุทธธรรม เป็นหลักพื้นฐานนะ ทั้งในการปฏิบัติงานบนหอผู้ป่วยและการดำเนินชีวิต หมายถึง เป็น

หลักที่ใช้ในการปฏิบัติ เป็นหลักให้เราสามารถปฏิบัติได้ และสามารถแสดงให้เห็นได้ เช่น การใช้สติ การมองคนอื่นในแง่ดี หรือการทบทวนตนเองแล้วเอามาแก้ไขปรับปรุงอะไรประมาณนั้น...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12)

## 1.2 การนำองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้ให้ข้อมูลส่วนหนึ่งให้ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่า เป็นผู้ที่มีพื้นฐานของหลักธรรมของพุทธศาสนาอยู่ในจิตใจ มีความเข้าใจในหลักธรรม เช่น ความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา หรือหลักสังฆกรรม โดยการนำหลักธรรมเหล่านี้มาใช้เป็นแนวทางของการบริหารจัดการในหอผู้ป่วย ทั้งใช้ในการเข้าใจและการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกระดับ ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ป่วยและญาติ การใช้คำพูดที่ดีต่อกัน พูดอย่างสร้างสรรค์ ใช้สติ และความเมตตาในการแก้ปัญหาโดยไม่ใช้อารมณ์หรือใช้คำพูดที่รุนแรงกับผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา มีการปฏิบัติที่ดีต่อกันรวมถึงการช่วยเหลือ การส่งเสริมพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้า ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางของหลักพุทธธรรมเหล่านี้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยจะสร้างให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานมีกำลังใจ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน เกิดการปฏิบัติงานให้การพยาบาลดูแลผู้ป่วยและญาติได้อย่างเต็มศักยภาพ เกิดประสิทธิผลสูงสุด เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“...ก็ต้องเป็นผู้นำที่ มีการยึดหลักธรรม ไม่ว่าจะ เป็นข้อใดข้อหนึ่งนะ เอามาช่วยเป็นแนวทางในการบริหาร จัดสรรทรัพยากรอะไรก็ตาม ที่มีอยู่ในหอผู้ป่วย ที่เราต้องบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะว่าในการบริหารทรัพยากรทุกอย่างนี้นะ ไม่ว่าจะใครจะยึดหลัก เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา หรือหลักสังฆกรรมทั้งหลายอะไรพวกนี้ ก็ได้ แล้วแต่เขา แล้วแต่การมองของเขาคือจะมองว่าหลักธรรมเหล่านี้ ข้อใดที่จะสามารถนำมาช่วยในการบริหารทรัพยากรได้เกิดประสิทธิผลสูงสุด อย่างเวลาที่ ward ยุ่งมากๆ บางทีเขาก็ต้องทำงานกันเกินเวลา เป็น 9 ชั่วโมง 10 ชั่วโมง บางทีก็ยาวเป็นแรม เราก็ต้องดูแลไม่ให้เขาเหนื่อยล้ามากเกินไป หรือถ้าพอจัดได้พี่ก็จะหาคนมาเสริมหรือให้เป็น OT ไปเลยเขาจะได้มีกำลังใจ อย่างน้อยก็ทำให้เขารู้ว่าเราห่วงใย ดูแลเขาตลอดเวลา และเข้าใจความเหนื่อยยากของเขา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

“ เป็นเรื่องเบ็ดเสร็จในตัวของการเอาหลักธรรมทางพุทธศาสนาเข้ามาใช้ในการทำงานที่จะช่วยให้เราได้เข้าใจเขา (ลูกน้อง) ได้มากขึ้น เช่น เราว่าเขาเหนื่อย เขาตั้งใจทำงาน เขาทำงานเกินเวลา เราก็ใช้หลักธรรมเรื่อง ความเมตตา

กรุณา ในการแสดงความเห็นใจ เข้าใจเขา และทำอย่างไรก็ได้ที่จะช่วยเขาได้ ตามอัธยาศัยของเรา นะ เพื่อจะดูแลเขา ช่วยเหลือเขา พัฒนาเขา ส่งเสริมเขาให้ พัฒนา และร่วมกันที่จะนำพาองค์กรเราไปได้ดี ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

“ ในความเป็น ผู้นำ ต้องมีพื้นฐานทางพุทธศาสนา เพื่อเข้าใจ หลักธรรมของศาสนา ที่จะทำให้เราสามารถเข้าใจลูกน้องได้ดี เข้าใจเพื่อน ร่วมงานทุกระดับได้ดี และก็หนักคิดว่ามันจะช่วยให้เราสามารถบริหารงานได้ พอสมควร และแก้ปัญหาได้ดีระดับหนึ่งนะ พี่ ย้ำเลยนะว่าเราต้องเข้าใจ ธรรมชาติของลูกน้องเรา แล้วที่ ward เป็น ICU การทำงานต้องเร็วและพลาด ไม่ได้ใช้ใหม่ แล้วบ่อยครั้งที่ต้อง resus (resuscitation) เราก็ต้องมีสติที่จะ บริหารจัดการ สั่งการ มอบหมายงาน และควบคุมการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพ แต่บางครั้งก็อาจมีเหตุขัดแย้งหรือผิดพลาดเกิดขึ้นได้ เราก็ต้อง เข้าใจเขา และหาทางออกของปัญหาให้ดีที่สุด ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15)

## ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย หรือการ นำหลักธรรมมาใช้ในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ 3 ประเด็น ดังนี้ (1) นำหลักธรรมมาใช้ในการ ปฏิบัติตน (2) นำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน และ (3) นำหลักธรรมมาใช้ในการดูแล ผู้ได้บังคับบัญชา

### ประเด็นที่ 1 นำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตน

ผลการศึกษานี้พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีประสบการณ์การนำหลักธรรมมาใช้ ในการปฏิบัติตน 7 ประเด็นย่อย คือ (1) รักษาศีล (2) ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม (3) สำนววจตนเอง (4) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (5) พัฒนาดตนเอง (6) มองคนอื่นในด้านดี และ (7) รู้จักอดทน ซึ่งมี รายละเอียด ดังนี้

#### ประเด็นย่อยที่ 1.1 รักษาศีล

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงประสบการณ์ การปฏิบัติตนของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่าควรอยู่ใน กรอบของศีล เนื่องจากการเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องทำหน้าที่ในการบริหารงาน และบริหารคน เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย เป็นการปฏิบัติงานกับคนหมู่มากจึงต้องยึดมั่นใน กรอบของศีล อย่างน้อยควรเป็นศีลพื้นฐาน หรือศีล 5 กล่าวคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความ ประพฤติตามครรลองธรรม ไม่มัวเมาหรือหลงผิดในอบายมุข ไม่ทำร้ายผู้ได้บังคับบัญชาให้

เดือดร้อนทั้งร่างกายและจิตใจ ต้องไม่ลัทธิหรือเบียดเบียนผลประโยชน์ของผู้อื่นมาเป็นของตน เช่น มีผู้มีน้ำใจมอบของให้กับหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยควรนำมาแจกจ่ายให้กับทุกคนไม่เก็บไว้เป็นของตัวเองคน ไม่ใช่คำพูดที่ไม่ดีหรือไม่สร้างสรรค์กับผู้ร่วมงาน ผู้ป่วย หรือแม้กระทั่งญาติผู้ป่วย ซึ่งการใช้คำพูดที่ดีเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน เพราะงานการพยาบาลเป็นงานบริการ การใช้คำพูดไม่สร้างสรรค์จะก่อให้เกิดปัญหาได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การไม่รักษาศีลจะเป็นบ่อเกิดของปัญหาในการทำงานร่วมกันที่อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ สูญเสียความนับถือ ขาดความไว้วางใจ ขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อการบังคับบัญชา หรือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน การรักษาศีลจะสร้างให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกัน อย่างมีความสุขทั้งภายในหอผู้ป่วย และระหว่างหอผู้ป่วยอื่นๆ ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ หัวหน้ามีศีลนะ ซึ่งอย่างน้อยก็ว่าจะศีล 5 คือเราไม่ได้ประเสริฐนัก แต่อย่างน้อยก็เป็นตัวอย่างเขาได้ในส่วนหนึ่ง อย่างน้อยเราไม่ไปโกหกให้ใครเขาเสียหาย ไม่ไปพูดจาวาไรใคร อย่างพี่จะไม่นินทาลูกน้องในทางไม่ดีกับคนอื่นเลยนะ ถ้าเห็นว่าเขาทำอะไรไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสมก็จะเรียกมาคุยดีๆ และตักเตือนกันไปเลย เราไม่ปองร้ายต่อกัน ไม่ลัทธิไม่เบียดบังของส่วนรวมมาเป็นของเรา อย่างถ้ามีคนเอาของมาให้ก็จะตั้งอยู่ตรงนี้ให้เขาแบ่งกันกิน พี่จะไม่เคยหิ้วกลับบ้าน เราไม่ประพฤติดิ ไม่พูดจาต่อเสียดทั้งหมดอะไรทำนองนั้นนั่นแหละ เพื่อเราจะได้อยู่กับคนรอบข้างของเราได้อย่างมีความสุขทั้งภายใน และภายนอก ward” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

“ เรารักษาศีลนะ คือมี condition นะ ว่าเรามีความพอเหมาะที่จะทำอะไรในกรอบของความดี ใช่ไหม รักษาศีลในความหมายของพี่ที่หมายถึงการทำความดีในทุกช่วงของเวลา ตลอดระยะเวลาที่มีสตินะคะ มันก็จะไม่เกิดเรื่องอย่างเช่น เราก็ไม่เบียดเบียนใคร ไม่เอาเปรียบคน ไม่ยุ่งแย่งพูดจาต่อเสียดใครทั้งผู้ร่วมงาน และญาติผู้ป่วย เหล่านี้ก็อยู่ในศีล 5 ทั้งหมด คือการเตือนตนให้ทำความดี อยู่ในกรอบของความดี พูดจาไพเราะน่าฟัง นั่นแหละคือการรักษาศีล ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9)

### ประเด็นย่อยที่ 1.2 ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า จากประสบการณ์ที่ผ่านมา หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้หลักธรรมในการปฏิบัติตนที่มีการตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม โดยอยู่บนพื้นฐานของหลักการ หรือระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้งต่อผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ป่วยและญาติ เพื่อให้เกิดความยุติธรรม



และลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความขัดแย้งที่เกิดจากความ ต้องการของผู้ป่วยและญาติซึ่งอาจล่วงเกินสิทธิ์อันพึงมีพึงได้ของผู้ป่วยและญาติรายอื่นๆ หรือใน การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของผู้ได้บังคับบัญชา ต้องประเมินผลจากผลของการ ปฏิบัติงาน ความใส่ใจให้การพยาบาลผู้ป่วย ไม่ใช่ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมินผล การเลื่อนขั้น การได้สิทธิ์ในการเข้ารับการอบรมหรือการศึกษาต่อ ต้องเป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนด เพื่อ ไม่ให้เกิดปัญหา ความขัดแย้ง ที่จะส่งผลกระทบต่อไปถึงการปกครอง และการบังคับบัญชา ดัง ตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“หัวหน้าต้องตรง ต้องยุติธรรม เพราะอยู่ในตำแหน่งที่ดูมมองตลอด ฉะนั้นจะต้องยุติธรรมสุดๆ ทุกอย่างต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักการ ในการ คัดสินใจอะไร ต้องมีหลักการที่เหมือนเป็นเกณฑ์กลางที่เราสื่อให้เขาเห็นได้ว่า ยุติธรรม เช่น เกณฑ์ที่จะตอบคำถามให้ได้ว่าทำไมนะน้องคนนี้ ถึงได้ไปเรียน ต่อ เพื่อตอบคำถามให้ได้ว่าทำไมปีนี้คนนี้ได้ไป จะทำอะไรถึงจะยุติธรรม เพราะเราเป็นคนสำคัญ ถ้ามีอะไรเดี๋ยวน้องจะทะเลาะกัน ถ้าหัวหน้าเป็นกลางก็ ค่อยมีความเป็นปกติสุข (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

“ที่ใช้หลักยุติธรรมในการทำงานมากที่สุด ไม่ได้มีการชอบใคร รักใคร เป็น *first priority* อย่างการประเมิน พี่ก็จะว่ากันไปตามผลงาน ทุกคนที่ได้ เพราะตัวเขา เพราะการทำงานของเขา เขาอาจไม่ดีกับพี่บ้าง เช่น พูดไม่ดีด้วย หรือแสดงกริยาไม่เหมาะสมกับพี่ในบางครั้ง พี่ก็ไม่ได้เอามาเป็นอคตินะ เพราะ เป็นเรื่องส่วนตัว ถ้าเขาตั้งใจทำงาน เขาใส่ใจดูแลคนไข้ก็ไม่ใช่ไร เราว่ากัน ด้วยเหตุผลและความยุติธรรม ให้ความยุติธรรมเป็นอันดับหนึ่ง” (ผู้ให้ข้อมูลคน ที่ 9)

### ประเด็นย่อยที่ 1.3 ตำรวจตนเอง

หัวหน้าหอผู้ป่วยนำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตนด้านการสำรวจตนเอง ด้วยการกลับมามองตนเองหรือทบทวนการกระทำของตนว่า ในระยะที่ผ่านมาได้แสดงคำพูดหรือกริยา ออกไปอย่างมีเหตุผลเหมาะสมถูกต้องหรือไม่ ได้มีการแสดงกริยาที่ไม่ดีด้วยการใช้คำพูดหรือ แสดงกริยาอาการไปตามอารมณ์ที่รุนแรงโดยไม่ได้ยั้งคิดก่อนแล้วสิ่งที่แสดงออกไปทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเสียใจหรือเกิดการเข้าใจในทางที่ไม่ถูกต้องหรือไม่ ถ้ามีการกระทำที่ผิดพลาด เหล่านี้เกิดขึ้นจะได้ปรับปรุงเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดนั้นอีก เช่น ถ้ารู้สึกว่าคุณไม่ดี ว่า กล่าวผู้ได้บังคับบัญชาไปด้วยความเข้าใจผิด มีการแสดงกริยาที่ไม่ดีออกไป ก็จะปรับปรุงแก้ไข

ไม่ให้ความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นอีก หรือการให้เวลาในการให้การพยาบาลดูแลผู้ป่วย ถ้าน้อยไปก็จะเพิ่มให้มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันบางครั้งก็มีการกลับมาคิดทบทวนว่าพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาที่แสดงออกได้บอกอะไรบ้างหรือไม่ เขากำลังมีปัญหอะไรอยู่หรือเปล่า ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“บางทีในหลายๆเรื่อง พี่ก็ถอยกลับมามองตน อย่างเช่น เมื่อวานน้องคนหนึ่งหลบหน้าพี่ ไม่เข้ามาทักทายหรือเงาะเงาะกับพี่เหมือนปกติ พี่ก็ต้องกลับมาคิดก่อนว่า เกิดอะไรขึ้นถึงผิดปกติไป น้องเรามีปัญหอะไรไหม? เราทำอะไรผิดพลาดหรือเปล่า? เราได้ไปว่ากล่าวเขาโดยไม่ตั้งใจหรือเปล่า? เขาเข้าใจเราผิดหรือเขามีปัญหอะไรเกิดขึ้นหรือเปล่านะ?” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

“บ่อยครั้งที่ พี่จะมานั่งคิดทบทวนว่าพี่พูดดีหรือไม่ดีกับเขาหรือเปล่านะ? เราทำให้เขาเสียใจหรือเปล่านะ? คือมักจะคิดถึงเสมอว่าคนที่เขาได้รับตอบจากเราเขาเป็นอย่างไรบ้าง ปกติพี่พูดแล้วก็ไม่ได้ตั้งใจเลยนะ จะมาคิดเสมอว่าสิ่งที่เราทำไปแล้วมันมีอะไรบ้าง อย่างเช่น เมื่อเช้าพี่เรียกน้องคนหนึ่งมาเตือนเรื่องการพูดจากับผู้ป่วย เสร็จแล้วพี่ก็ต้องมานั่งทบทวนว่าเราเตือนเขาแต่ขณะเราพูดเสียงดังไปหรือเปล่านะเพราะจะกลายเป็นไปว่าเขาซึ่งไม่ใช่ แล้วมักจะนำมาเป็นตัวอย่างที่ทำให้เราปรับตัวเราเองว่า ถ้าเราพูดเสียงดังกับเขาไปก็จะระวังไม่ให้เกิดขึ้นอีกอะไรแบบนี้ จะกลับมาทบทวนตนเองเสมอ กับผู้ป่วยก็เหมือนกันพี่จะทบทวนตัวเองทุกวันว่า วันนี้เราดูแลเขาให้เวลาเขาพอไหม ถ้าไม่พอพรุ่งนี้เอาใหม่ต้องพยายามให้มากขึ้น ต้องเข้าหาไปคุย ไปทักทายเขาให้มากขึ้น ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12)

#### ประเด็นย่อยที่ 1.4 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง

หัวหน้าหอผู้ป่วยที่กล่าวถึง ประสบการณ์ของการนำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตนที่นอกจากจะมีการปฏิบัติตนที่เป็นคนดี มีคุณธรรม มีความประพฤติดี มีการสำรวจตนเองแล้ว ยังต้องมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในด้านชีวิตส่วนตัว โดยเฉพาะชีวิตครอบครัวเพราะเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตของผู้ได้บังคับบัญชา และแบบอย่างการปฏิบัติงาน เช่น การมาทำงานตรงเวลา การปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงาน การแสดงออกต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ป่วยและญาติ การเคารพผู้ใหญ่ และการให้เกียรติผู้อื่น ซึ่งการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ เราต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ทั้งในด้านจริยธรรม การวางตัว และชีวิตครอบครัว เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับน้องๆ ชีวิตครอบครัวของพี่ที่ไม่มีปัญหา ไม่เคยมาวุ่นวายสร้างปัญหาในที่ทำงาน หรือมีเรื่องให้พี่ต้องลำบากใจ เราประสบความสำเร็จในระดับดี การปฏิบัติงานพี่ไม่เคยมีประวัติการทำงานของป่วย ลา มาสาย เราอยู่ในกฎระเบียบตลอด จะเป็นผู้นำเขาเราต้องปฏิบัติตัว เราต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้เขาเห็นก่อนที่จะบอกให้เขาปฏิบัติตาม ก็ต้องผูกใจกันอย่างนี้ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“ พี่พยายามทำตัวให้เป็นตัวอย่าง ให้น้องเข้าใจการแสดงออกที่เหมาะสม ไม่รู้เขาจะ absorb ไปได้แค่ไหน เช่น เวลาอยู่กับคนไข้ พูดกับคนไข้ พูดกับญาติ การติดต่อปะทะสัมพันธ์ พูดจาโต้ตอบ อย่างเช่น เราจะพลิกตัวคนไข้ เราก็ต้องบอกเขาสักหน่อยว่า ..ป้า..จะพลิกตัวป้าไปทางขวานะ ป้าช่วยกันนะ ช่วยยับตัวหน่อยนะ.. เราพูดกันดีๆนะ นอกจากนี้ก็ต้องรู้จักการให้เกียรติคนอื่น รู้เด็กรู้ผู้ใหญ่ การรู้จักไหว้ การเคารพนบถนอบ ให้รู้จักความเหมาะสมในการแสดงออก เหมือนกับรู้จักเคารพผู้อื่น ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10)

### ประเด็นย่อยที่ 1.5 พัฒนาตนเอง

หัวหน้าหอผู้ป่วยนอกจากจะนำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตนด้วยการมีความประพฤติดี ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม หมั่นสำรวจทบทวนตนเองเสมอ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว ยังต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมออีกด้วย ทั้งโดยการหมั่นเรียนรู้และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งในด้านข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ทางการแพทย์ การบริหารงาน หรืออื่นๆ ซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้ให้ความรู้ได้ทั้งสิ้น เช่น หัวหน้าหอผู้ป่วยอื่นๆ และผู้ร่วมงานหรือผู้ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย ผู้ให้ข้อมูลให้เหตุผลว่าการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดใจยอมรับฟังผู้อื่น เป็นการเปิดใจกว้าง สำหรับการเรียนรู้อยู่เสมอ จะทำให้ได้ความรู้หรือความคิดที่หลากหลายมุมมอง ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ ตัวพี่เองจะตื่นเต็นตลอดเวลาอยากเรียนรู้อยู่เสมอ มองว่าทุกอย่างเป็นสิ่งท้าทายให้เราเรียนรู้เสมอ ฉะนั้นพี่จะมีความรู้มากมายในเรื่องเกี่ยวกับผู้ป่วย และโรคของเขา ที่สามารถตอบคำถามทุกคนได้เสมอ เช่น ในผู้ป่วยโรคผิวหนังที่มาแบบแปลกๆ ไม่ได้พบบ่อย น้องๆจะดูแลไม่ถูก ทุกคำถามที่มีคำตอบให้ ซึ่งพี่พยายามแสดงสิ่งเหล่านี้เป็นตัวอย่างให้น้องๆ เห็น ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“ ตัวพี่เองเปิดใจกว้างยอมรับคำแนะนำเสมอ เพราะถ้าเราเปิดใจก็จะได้อะไรที่กว้างไกลมากขึ้น เราสามารถคุยกับหัวหน้า ward อื่น ได้ว่าถ้ามีปัญหาแบบนี้เขาจะอย่างไรบ้าง? บางทีพี่ก็ต้องขอความรู้เขามา apply กับเรา ต้องยอมรับว่า ไม่ใช่เราเก่งคนเดียว เราต้องฟังความคิดเห็นคนอื่นด้วย บางทีน้องๆ ก็สามารถให้คำแนะนำที่ดีที่สามารถนำมาใช้ได้ คนเราจะเก่งไปหมดทุกอย่าง เป็นไปไม่ได้หรอก ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9)

### ประเด็นย่อยที่ 1.6 มองคนอื่นในด้านดี

หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึง ประสพการณ์ของการนำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตนด้านมองคนอื่นในด้านดีว่า ใช้วิธีการมองคนอื่นในด้านดีอยู่เสมอ เพราะมีหลักการที่ว่าทุกอย่างมีทั้งบวกและลบ เช่นเดียวกับคนเราที่แต่ละคนจะมีทั้งข้อดีและข้อไม่ดีอยู่ในตนเอง ซึ่งแน่นอนทุกคนอยากเป็นคนดี อยากทำดี แต่บางครั้งอาจมีการผิดพลาดเกิดขึ้นได้ การมองโลกในแง่ดีโดยมองเฉพาะแต่ส่วนดีของเขา ยอมรับในสิ่งที่เป็นอยู่ของเขาจะทำให้เรารู้สึกสบายใจ เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขได้ และในบางครั้งการมองในส่วนดีของผู้ได้บังคับบัญชาจะทำให้เห็นศักยภาพที่มีอยู่ของเขาที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อหน่วยงานได้ ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ พี่จะมองคนในแง่ดีเสมอ นะ พี่ว่าเหรียญยังมี 2 ด้านเลยนะ แล้วคนเราแต่ละคนก็ต้องมีทั้งดีและไม่ดี ไม่มีใครอยากเป็นคนไม่ดีหรอก แต่พี่จะพยายามมองเขาในแง่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อกัน คึงเอาส่วนดีของเขาออกมา ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“ คนเรามีตั้งมากมายหลายแบบ...เราจะให้ทุกคนมาทำให้ถูกใจเรา เป็นไปไม่ได้หรอก แล้วจะทำอย่างไรให้ทำงานอย่างมีความสุขที่จะร่วมงานกับเขาละ เราไปแก้เขาไม่ได้หรอก เขาเป็นมาตั้งแต่เกิดแล้ว ก็เลยบอกเออ. ทำไงดีนะ ก็บอกช่างเถอะ พยายามมองในส่วนดีของเขาก็แล้วกัน อย่าไปมองส่วนเสียของเขา มองแต่ในส่วนดีแล้วเราจะได้สบายใจนะ... ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

### ประเด็นย่อยที่ 1.7 รู้จักอดทน

หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึง ประสพการณ์ของการนำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตนว่า นอกจากต้องอยู่ในกรอบของศีล ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม หมั่นสำรวจตนเอง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และมองคนอื่นในด้านดีแล้ว ยังต้องรู้จักอดทน และใช้

ความอดทนอย่างมาก เพราะในแต่ละวันของการปฏิบัติงานย่อมมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดและมีปัญหาเกิดขึ้นได้เสมอ ซึ่งปัญหาทั้งหลายที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเกิดจากผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ป่วย และญาติ เช่น จากคำพูด คำถาม คำวิจารณ์รวมทั้งคำนิทาต่างๆ รวมทั้งสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของตนเอง เมื่อเผชิญกับปัญหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเหล่านั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยนำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตนด้วยการใช้ความอดทน และรู้จักอดทนที่จะไม่แสดงอารมณ์โกรธหรือการโต้ตอบ ที่รุนแรง อดทนเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้สำเร็จหรือผ่านเหตุการณ์ต่างๆ ได้ดี ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“หัวหน้าต้องใช้ความอดทนเยอะๆ อดทนมากๆ สุดๆ สุดๆจริงๆนะ (เน้นเสียง) อดทนหลายๆเรื่อง พี่จะบอกทุกคนเลยว่า ทุกวันที่มองดูว่าพี่จะใจเย็นอะไรแบบนี้ ที่จริงที่ต้องใช้ความอดทนอย่างมากนะ อดทนกับคน กับคำพูด คำถาม คำวิจารณ์ และอีกหลายๆสิ่งที่ไม่เป็นดั่งใจเรา ...และก็ยั่วว่าต้องอดทนมากๆจริงๆ...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

“การทำงานก็มีอารมณ์ มีโมโหกันบ้างละนะ แต่เราก็ต้องมีขันติ มีความอดทนในการที่จะทำให้งานลุล่วงสำเร็จไป โดยต้องเก็บอารมณ์ให้ได้ แม้จะทำไม่ได้หมด ก็ขอให้มันน้อยที่สุด เช่น การถูกนิทาใน ward แล้วตั้งใจให้รู้ด้วยนะ ว่านิทาเรา เราก็ต้องใช้ความอดทนในการเก็บอารมณ์ให้ได้ ที่จะไม่ไปโต้ตอบกับเขา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8)

## ประเด็นที่ 2 นำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน

การศึกษาครั้งนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยมีประสบการณ์การนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน 4 ประเด็นย่อย คือ (1) มอบหมายงานให้เหมาะสม (2) ร่วมทุกข์ร่วมสุขในการปฏิบัติงาน (3) ปฏิบัติงานอย่างมีสติ และ (4) สอนงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### ประเด็นย่อยที่ 2.1 มอบหมายงานให้เหมาะสม

หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึง ประสบการณ์การนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน ด้านการมอบหมายงานว่า ต้องมีการเลือกใช้คนให้เหมาะกับงานหรือการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถหรือความถนัด โดยเฉพาะงานพิเศษที่นอกเหนือจากงานการให้การพยาบาลดูแลผู้ป่วย กล่าวคือ แต่ละคนย่อมจะมีความสามารถที่หลากหลายกันออกไป ถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถเข้าใจถึง ความชอบ ความรู้ ศักยภาพ และความถนัดของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน จะทำให้เกิดการส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง และมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมที่จะ

ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน เช่น คนที่เก่งในด้านการบริหารจัดการ ก็ให้ดูแลในเรื่องการหา อัตรากำลังทดแทน จัดของเยี่ยมเมื่อผู้ร่วมงานเจ็บป่วย แต่ถ้าเป็นคนที่เจ้าระเบียบจะให้ดูแลเครื่องมือแพทย์ คนที่ละเอียดรอบคอบก็ให้ดูแลในส่วนที่เกี่ยวกับข้อมูล เป็นต้น ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ ในการทำงานนะ ถ้าจะให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานนอกจากงานให้ การพยาบาลผู้ป่วยที่เป็นงานประจำแล้ว ในงานอื่น เราก็ต้องพยายามเลือกใช้คน ให้เหมาะสม ให้เขาได้ทำในด้านที่เขาถนัดที่สุด บางคนเก่งคอมฯ ก็ให้ทำคอมฯ บางคนบริหารจัดการเก่งก็ให้เขาดูในเรื่องหาคนขึ้นเวร ตามคนมาทำงานแทน เวลามีคนป่วยก็ให้เขาดูแลเรื่องจัดของไปเยี่ยม พี่ก็พยายามใช้คนไปตามความ ถนัด” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“ พี่ก็พยายามส่งเสริมในด้านที่เขาถนัดนะ ในด้านการมอบหมายงาน พิเศษเพื่อทำผลงาน ก็จะดูตามความเหมาะสมของแต่ละคน เช่น คนนี้เจ้า ระเบียบแบบจุกจิกช่างคิดตามก็จะให้ไปดูแลเครื่องมือแพทย์ เพราะต้องมีสาย หลายแบบหลายรายการมาก สายแต่ละเส้นก็แพงหายไม่ได้...เขาก็ขยันนะ มาดู มาเช็กในคนที่ละเอียดหน่อย ก็จะให้เก็บข้อมูลพวกความเสี่ยงต่างๆที่ต้องเช็ก ทุกเวร คนที่แบบหละหละไม่เอาไหนก็จะพยายามให้ทำในส่วนที่ต้องย่ำคิด ย้ำทำ แล้วเขาก็จะเห็นเองถ้าเก็บข้อมูลไม่ดีเวลาต้องนับสรุปเกือบตาย” (ผู้ให้ ข้อมูลคนที่ 10)

## ประเด็นย่อยที่ 2.2 ร่วมทุกข์ร่วมสุขในการปฏิบัติงาน

หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึง ประสพการณ์ การนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน ด้านการร่วมทุกข์ร่วมสุขในการปฏิบัติงานว่า การปฏิบัติงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ทั้งยามทุกข์และยามสุขจะทำให้ได้ข้อมูลอย่างถูกต้อง เข้าใจความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา และ รับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง ที่จะเป็นแนวทางของการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เช่น รับรู้และ เข้าใจถึงภาระงานที่หนักมากของผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความรู้สึกเห็นใจและทำใจได้ที่จะ ขอมรับในคุณภาพของผลงานที่อาจจะมิบกพร่องหรือไม่สมบูรณ์บ้าง นอกจากนี้การร่วมปฏิบัติงาน อย่างใกล้ชิดกับผู้ได้บังคับบัญชาทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่ก่อให้เกิดการ ปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ และมีผลถึงการขอความร่วมมือต่างๆในการปฏิบัติงานที่จะทำได้ง่ายมากขึ้น เพราะผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกอยู่เสมอว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเข้าใจเขา อยู่เคียงข้างเขา และพร้อมเสมอที่ จะร่วมทุกข์ร่วมสุขในการปฏิบัติงานด้วย ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ คนเรานะ ถ้าจะรู้งานจริงต้องสัมผัสต้องอยู่กับผู้ปฏิบัติ แล้วถ้าจะแก้ไขอะไรต้องรู้จริง ต้องเข้าใจเพื่อให้ได้ใจเค้า เพราะจะทำให้เราได้รู้ปัญหาจริงๆ และแก้ปัญหาให้เค้าได้ตรงจุด พื่ออยู่กับน้องที่รู้ปัญหาเค้าดี ขนาดตัวเราเองลงไปช่วยด้วยก็ยังไม่ทัน แล้วยังน้องสองคนเขียนข้อวินิจฉัยคนไข้คนละ 20 chart จะเป็นไปได้อย่างไร มันต้องใช้หัว ใช้เวลา แล้วงานกับคนไข้สารพัดละ ในเมื่อคนจำกัดคุณภาพงานจะเต็มร้อยที่เดียวคงลำบากนะ ก็อาจจะพร่องไปบ้าง ก็ต้องยอมรับ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“ ในการทำงานร่วมกัน เราจะเป็นในลักษณะของการร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมากกว่านะที่ อย่างเวลาเดือดร้อนหรือเหนื่อย ปกติที่ ward จะยุ่งมากๆ ก็คือเราเหนื่อยด้วยกัน เวลาเราสบายน้องเขาก็จะสบายด้วยจะเป็นในลักษณะนี้ เขาก็จะทำงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งมันก็ทำให้เราเข้าใจเขา แล้วในการที่เราจะคุยหรือขอความร่วมมืออะไรมันก็ง่ายขึ้น เพราะเขารู้ว่าเขาไม่ได้อยู่เพียงลำพัง แต่เขามีเรา มีคนที่พร้อมจะร่วมทุกข์ร่วมสุขไปกันเสมอ (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15)

### ประเด็นย่อยที่ 2.3 ปฏิบัติงานอย่างมีสติ

หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึง การนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงานด้านปฏิบัติงานอย่างมีสติว่า ในการปฏิบัติงานหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีสติอยู่เสมอ มีสติตลอดเวลาและใช้สติมากกว่าผู้อื่น เพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องทำงานกับคนมีความรับผิดชอบหลายด้าน มีภาระงานมากมาย การรู้สติอยู่เสมอทำให้สามารถควบคุมตนเอง ควบคุมสถานการณ์และเกิดการตัดสินใจด้วยเหตุผลมากกว่าใช้อารมณ์ ที่จะเป็แนวทางให้เกิดการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆให้สำเร็จได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมได้ นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยยังกล่าวว่า การปฏิบัติงานอย่างมีสติทำให้เกิดปัญหาในการหาแนวทางของการแก้ปัญหาได้ดีกว่า และถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่ใช้สติ ไม่สามารถควบคุมตนเองได้แล้วจะไม่สามารถบริหารงานและปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ เราต้องมีสติ แล้วสติจะคุมอารมณ์ของเราอยู่ ก็จะทำให้เราเกิดปัญญา เมื่อสติมาปัญญาก็เกิด ที่จะทำให้เรามีการตัดสินใจอะไรหลายๆเรื่องได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมมากกว่าที่จะใช้อารมณ์นะ อารมณ์ร้อนไปก็เท่านั้นแหละ มันไม่มีอะไรที่จะดีขึ้นเลย แต่ด้วยความที่ไม่ได้ตั้งใจนะ เช่น จะเรียกมาสอนผู้ป่วย ก็ยังอึดอัด บางทีก็มีอารมณ์บ้างเหมือนกัน แต่พอรู้ตัวเราก็ต้องรีบสงบลง ต้องพยายามระงับอารมณ์ของเราให้ได้... ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“เราทำงานกับคนนะ สติต้องมีตลอดเวลา ถ้าเราไม่สามารถควบคุมตัวเองได้ ก็อย่าหวังเลยว่าจะไปควบคุมใครได้ คือสตินี้ใช้กับทุกคนนะ ทุกคนต้องมีสติกันทั้งนั้น แต่หัวหน้าสติต้องมีให้มากๆ ต้องมีตลอดเวลา เรามีอะไรมากระทบเยอะมาก ไม่อย่างนั้นเราจะหลุดได้ง่าย ต้องมีสติเพื่อที่เราจะสามารถคุมตนเองได้ เพื่อที่จะได้ *clear* กับปัญหาทุกเรื่องได้ วันหนึ่งๆ มีงานมีปัญหามากมายประชุมคณะกรรมการก็ซัด ต้องตั้งสติกันให้ดีๆ ใช่มั้ย? เพราะเราจะได้จัดการให้จบเป็นเรื่อยๆ ไป ต้องมีสติเสมอที่จะรู้ว่า ณ ขณะนี้เราทำอะไรอยู่ เปลี่ยนบทบาทไปประชุมตรงโน้น ตรงนั้น ต้องแก้ปัญหาดังนี้ ต้องมีสติที่จะจัดการได้ในแต่ละเรื่อง...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

#### ประเด็นย่อยที่ 2.4 สอนงาน

หัวหน้าหรือผู้ป่วนนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงานด้วยการ ตระหนักถึงบทบาทในการ “สอน” ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รู้จักการทำงาน การใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้อื่น และให้เข้าใจการทำงานร่วมกัน โดยการสอนมีหลายรูปแบบ ตั้งแต่สอนเรื่องบุคลิกภาพ เช่น การพูด การยิ้ม รวมทั้งสอนให้รู้จักการทำงานที่ถูกต้อง ซึ่งการสอนนี้สามารถทำได้หลายวิธี เช่น สอนด้วยการบอก หรือแม้จะสอนด้วย “การดู” ก็ล้วนแล้วแต่เป็นการสอนที่อยู่บนพื้นฐานของความรัก ความห่วงใยความปรารถนาได้อย่างจริงใจ ต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเมื่อหัวหน้าหรือผู้ป่วนมีความรัก ความห่วงใยความปรารถนาได้อย่างจริงใจต่อเขา และแสดงสิ่งเหล่านี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นตลอดมาก็ทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การสอนจึงเป็นเรื่องที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับฟังและเต็มใจในการปฏิบัติตาม ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ส่วนใหญ่พี่จะคอยดู คอยสอนน้อง สอนกันเกือบทุกเรื่องนะ เริ่มกันตั้งแต่วิธีการพูด กับผู้ร่วมงาน กับผู้ป่วน กับญาติ ต้องรู้จักพูดอย่างสร้างสรรค์ จะพูดจะบอกอาการของผู้ป่วนอย่างไร ให้ญาติเขาเข้าใจหรือรับรู้ว่าคุณดูแลเขาอย่างไร หรือการยิ้มที่ต้องมาจากใจ เวลาทำอะไรพี่ก็จะพูดกันตรงๆเลย เราอาศัยความจริงใจไม่ต้องมาอ้อมค้อมกัน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์ดีเราก็คงพูดกันง่ายขึ้น ถ้าเค้าเห็นว่าพี่จริงใจกับเค้า เค้าก็ดีขึ้นมาเองแหละ บางทีการพูดจาก็ต้องคอยสอนนะ อย่างมาถึงเสียงแข็งเสียงบอกร พี่หนูไม่ขึ้นเวรวันนี้จะพูดกันดีๆ หน่อยได้ไหมว่า พี่คะ วันนี้หนูมีธุระขอไม่ขึ้นเวรได้ไหมคะ มันก็เหมือนกัน แต่พูดให้คนฟังรู้สึกดีหน่อยได้ไหม เพราะคำพูดเป็นสิ่งที่พี่ให้ความสำคัญมาก ก็ต้องสอนกันหน่อย ในบางคนเค้าไม่ได้อยู่กับพ่อ กับแม่ ไม่มีใครบอกไม่มีใครสอน พี่ก็



ต้องบอกต้องสอนเค้าละ ก็เป็นห่วง ปรารถนาดีต่อเค้าไปหมด ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“ พี่สอนน้องให้เขารู้จักการทำงาน อย่างเช่นง่าย ๆ การ record เราต้องรู้ เหตุผลใช่ไหมว่า ผู้ป่วยคนนี้ให้ยาเคมีบำบัดแบบนี้ควรต้องดูแลอะไรเป็นพิเศษ ต้อง record อะไรบ้าง เพราะเหตุผลอะไร แล้วถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลงแบบไหน ที่เราต้องรีบรายงาน ให้เขาใส่ใจเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ดูแลผู้ป่วยในทุกๆ วัน สอนด้วยความรักและเป็นห่วงเขาละ เราสอนด้วยจิตเมตตา สอนไปเถอะ (ทำเสียงสูง) บางทีก็บอกพูดเป็นครั้งที่ 10 แล้วนะ (หัวเราะ) แต่ยังไงก็ต้องพูดต่อไปเรื่อยๆ บางครั้งก็ดูนะ เพราะดูก็คือการสอนอย่างหนึ่ง ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

### ประเด็นที่ 3 นำหลักธรรมมาใช้ในการดูแลผู้ได้บังคับบัญชา

นอกเหนือจากการนำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และใช้ในการ บริหารงานแล้ว หัวหน้าหรือผู้ป่วยยังมีการนำหลักธรรมมาใช้ในการดูแลผู้ได้บังคับบัญชา 5 ประเด็นย่อย คือ (1) รู้จักให้ (2) ใช้คำพูดที่ดี (3) เปิดใจรับฟังความคิดเห็นคนอื่น (4) รู้จักการขอโทษ และ (5) ซื่อสัตย์ต่อกัน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### ประเด็นย่อยที่ 3.1 รู้จักให้

“การให้” ถือว่าเป็นทานอย่างหนึ่ง ซึ่งหัวหน้าหรือผู้ป่วย กล่าวถึงว่าได้นำมาใช้ในการดูแลผู้ได้บังคับบัญชา การรู้จักให้ ที่ผ่านการบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การให้ความเมตตา คือการให้ความรักและความปรารถนาดีแก่ผู้อื่น การให้ความห่วงใย ในความเป็นอยู่ ความสุขในชีวิต หรือความปลอดภัยในการปฏิบัติงานดูแลผู้ป่วย เป็นการใส่ใจความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา การให้อภัยเป็นการไม่ผูกใจเจ็บ หรืออาฆาตใคร การให้โอกาส เป็นการให้โอกาส หรือสร้างโอกาสพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาให้มีโอกาสก้าวหน้าในงาน การให้เกียรติต่อผู้ร่วมงานทุกคน เพื่อสร้างความรู้สึกรักของการมีคุณค่าในตนเองและเห็นคุณค่าของงานที่ทำ และการให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่องานในวิชาชีพ ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ ทานคือการให้... พี่มองว่าการให้เป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับคนที่ เป็นหัวหน้า ถ้าเราไม่ให้ลูกน้องจะเป็นอย่างไร เค้าจะอยู่ได้อย่างไร จะมีใจได้ อย่่างไรก็หิ้วแหงน่ะซี เราให้ตามวาระที่สมควร ให้อภัย ให้โอกาส ให้เกียรติ ให้ทุกอย่าง สอนเขา... ให้ประสบการณ์เขา ที่สำคัญให้ใจให้อย่างจริงใจ สิ่งหนึ่งที่พี่พยายามให้มากที่สุดคือให้โอกาสกับการพัฒนาคน อะไรที่ให้ได้ดีก็พยายาม

ให้ทุกคนเลย..... ในคนที่อยู่ด้วยกันถ้าเรามีใจเป็นห่วง เราใส่ใจในการสัมผัสเขา บางทีเดินผ่านเห็นเขานั่งอยู่ แคมมือสัมผัสทักเขาว่าวันนี้ดูเครียดๆนะเป็นอะไรไป? บางทีถามแค่นี้แหละเขาจะหลุดมามากมายว่ามีปัญหาแบบนี้ๆ ในความเป็นหัวหน้าเราก็ต้องดูแลทุกคนที่อยู่ภายใต้เรา ไม่ใช่แค่เพียงให้เขาทำงานให้เราเท่านั้น แต่เราต้องดูด้วยว่าเขาเป็นยังไงกันบ้าง สุขทุกข์กันอย่างไร? วันนี้นั่งยุ่งมากไหม? ได้กินข้าวหรือยัง? ไม่สบายหรือเปล่า? เราอยู่ด้วยกันนะ ก็ต้องมีใจซึ่งกันและกัน ให้เขารู้ว่าเราห่วงเขา เราใส่ใจกัน ประารถนาดีต่อกัน มันก็ทำให้เราอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุขนะ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

“ เมตตาดอยากให้เรามีความสุขกับการทำงาน ไม่ใช่เพียงดูแลผู้ป่วยให้ปลอดภัย สุขสบาย อย่างเดียว แต่ตัวเขาต้องปลอดภัยและมีความสุขด้วย อย่างเช่น เขามีลูกเล็กและบ้านอยู่ไกล จะให้เขากลับบ้านบ่อยๆก็ไม่ไหวใช่ไหม? ไหนจะความปลอดภัยในการเดินทางกลับบ้าน ไหนจะต้องมีเวลาให้ลูกในช่วงเย็น เราพอจะสลับเปลี่ยนให้เขากลับบ้านน้อยลงเป็นเวรเช้าแทน แล้วให้คนอื่นอยู่หอที่ไม่มีภาระมากมาขึ้นแทนบ้างได้ไหม ก็ปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นกันไป จะทำอย่างไรก็ได้ที่จะช่วยให้เขามีความสุขเกิดขึ้น ณ จุดนั้น คือเรื่องใดที่เราพอจะอะลุ่มอล่วย ช่วยเหลือเขาได้ก็จะช่วย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12)

### ประเด็นย่อยที่ 3.2 ใช้คำพูดที่ดี

ใช้คำพูดที่ดี หมายถึง การรู้จักใช้คำพูด ทั้งการพูดเชิงบวก และการพูดด้วยน้ำเสียงที่สุภาพ ซึ่งการใช้คำพูดที่ดีต่อกันมีความสำคัญในแง่ของ การขอความช่วยเหลือ การได้รับความร่วมมือ หรือช่วยลดการขัดแย้งได้ นอกจากนี้การใช้คำพูดที่ดียังมีผลถึงความรู้สึกและกำลังใจของผู้รับฟัง ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยนำหลักธรรมมาใช้ในการดูแลผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการให้ความสำคัญกับการใช้คำพูดอยู่เสมอ ที่รวมทั้งการพูดด้วยน้ำเสียงและกิริยาที่สุภาพ พูดด้วยเหตุผล ไม่ดู หรือนินทาผู้อื่น ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ ปียวจาเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดนะ เหมือน โคนันทวิศาต ถ้าพูดดีทำตายเลย ในการรู้จักใช้คำพูด บางทีกับการใช้คำพูดคำเดียวกันคิดอีกนี่ดั่งนี้ อีกคนทำไม่พูดดี แต่อีกคนแหมทำไมฟังแล้วไม่อยากจะช่วยเลย อย่างเช่น ถ้าน้องลิม record ผู้ป่วย แล้วเราจะเตือนเขา ด้วยคำพูดเสียงดังว่า “เธอทำงานพลาดอีกแล้วนะ” กับคำพูด “ พี่ว่าไป record ตอนนี้สักหน่อยนะ แล้วคราวหน้าดูให้รอบคอบก็แล้วกัน” ก็ความหมายเดียวกันเลย เพราะตัวน้องเองเขาก็ยอมรับรู้สึกผิดกับการทำงานพลาดของเขาอยู่แล้ว ตัวพี่เองจะระวังมากเรื่องคำพูดจะไม่

คำหนีน้องด้วยคำพูดที่รุนแรง แต่เราจะบอกเขาดีๆ คำพูดและกริยาที่แสดง ออกไปเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการสื่อสารและการรับรู้ของผู้ฟังนะ” (ผู้ให้ ข้อมูลคนที่ 5)

“พี่ให้ความสำคัญกับคำพูด วาจาเรามีปียวาจาพูดจาไพเราะ น้ำเสียง สุภาพจะไม่ทำให้เกิดข้อขัดแย้งซึ่งกันและกัน กับผู้ป่วยเรามีการพูดจา แนะนำ ปลอดภัยปลอดภัยให้เขากลายเครียด อย่างเช่นขณะเคาะปอดผู้ป่วยเราก็ต้องคอยพูด ปลอดภัยปลอดภัยอธิบายไปว่า ทำไมต้องเคาะ ทำแล้วมีประโยชน์อย่างไรทำไป ปลอดภัยปลอดภัยไป เขาจะได้คลายเครียดไม่รู้สีกกกลัวหรือทุกข์ทรมานและให้ ความร่วมมือกับการให้การรักษาพยาบาล ถ้าพูดในสิ่งดีๆแล้ว พูดไปเถอะ ใน การทำงานเราก็พูดกันดีๆ มีอะไรก็คุยกัน พี่จะไม่ดูหรือไปด่าว่านินทาใคร เรา พูดกันด้วยเหตุผล” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9)

การใช้คำพูดที่ดีต่อกันอีกประการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชา คือ การชื่นชมให้กำลังใจ ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงธรรมชาติของคนว่าย่อมต้องการให้ผู้อื่นเห็น ความสำคัญและชื่นชมในสิ่งที่เขากระทำด้วยความตั้งใจ การใช้คำพูดที่ดีของหัวหน้าหอผู้ป่วยจึง รวมถึงการปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องของการชื่นชม ให้กำลังใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่ ชมเขาเป็นหัวหน้าของเขา การชื่นชมในที่มิคนรับรู้มากๆ จะช่วยสร้างกำลังใจ และพลังในการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ ถ้าเห็นน้องทำดีพี่จะพยายามชื่นชมให้กำลังใจเขาทันที เขาจะได้ใจ พอง และมีกำลังใจในการทำสิ่งดีๆต่อไป เวลาชมเราก็ต้องชื่นชมในที่สาธารณะ ให้คนอื่นรับรู้ อย่างสองสามวันนี้เพิ่งย้ายเด็กออกไป เพราะน้องเขาสังเกตเห็นว่า หายใจเร็วขึ้น ตามแพทย์มาดูแลย้าย ICU ได้ทัน เด็กก็ปลอดภัย อย่างนี้เราก็ต้อง ชื่นชมเขา...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“ คนเราทำงานเหนื่อยก็อยากให้คนชอบคนชม นื่องๆก็เหมือนกันเขา ต้องการคำชม เราก็ควรชื่นชมเขาบ่อยๆ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คำชมก็เหมือน เป็นกำลังใจให้เขามีพลังในการทำงาน แต่เราก็ต้องชมอย่างจริงใจนะ” (ผู้ให้ ข้อมูลคนที่ 9)

### ประเด็นย่อยที่ 3.3 เปิดใจรับฟังความคิดเห็นคนอื่น

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นคนอื่นของหัวหน้าหอผู้ป่วย ว่าทำ ให้ได้ทราบข้อมูลที่เป็นสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการไต่รตรงและหา

วิธีการในการแก้ปัญหาให้ได้ถูกทาง นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลยังกล่าวถึงการพร้อมเสมอที่จะรับฟังปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาขอเข้ามาคุยด้วยหัวหน้าหรือผู้ป่วจะวางงานอื่นๆ ก่อน เพื่อที่จะรับฟังปัญหา เพราะเชื่อว่าผู้ได้บังคับบัญชาต้องมีปัญหาสำคัญจริงๆที่จะมาเล่าให้ฟัง ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ ความเป็นหัวหน้ากับลูกน้อง มันก็ยังมี gap อยู่บ้าง เราก็ต้องเปิดใจรับฟังเขา แต่ถ้าเขาเปิดเข้ามาหาแล้วเราฟังอย่างเดียว อีกหน่อยจะมีใครกล้า เราก็ต้องตั้งสติพยายามฟังเขา ก็คิดว่าถ้าเมื่อไรที่เขาเดินเข้ามาหาเราเนี่ยแสดงว่าเขาต้องคิดหลายตลบแล้วนะว่า เราต้องช่วยเขาได้ เมื่อไรที่นั่งทำงานแล้วมีน้องเดินเข้ามาบอกว่า “ ขอคุยหน่อย ” พี่ต้องรีบวางงานแล้วตั้งใจคุยกับเขาทันทีเลย เพราะแสดงว่าเรื่องใหญ่แล้วนะ จะรีบบอกเขาเลยว่า มาเลย มากุญได้เลย พี่พร้อมรับฟังเสมอ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

“ (การฟังความคิดเห็นของคนอื่น) ขณะฟังเราจะได้ใช้จิตของเราพิจารณาไปด้วยว่า จริงๆแล้วปัญหามันคืออะไร? แล้วก็จะได้พิจารณาหาทางหาสาเหตุของปัญหา นอกจากนี้ะ ในการฟังยังทำให้เราได้ไตร่ตรอง ได้หาทางที่จะช่วยเขา พยายามฟังเขาพูด รับฟังเขาแล้วพยายามมาคิดหาวิธี ถ้าไม่ได้ค่อยบอกเหตุผล และหาทางออกกันอีกที อย่าไปด่วนเถียงก่อนฟัง ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9)

### ประเด็นย่อยที่ 3.4 รู้จักการขอโทษ

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงสิ่งที่หัวหน้าหรือผู้ป่วปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชา ด้านการรู้จักขอโทษเมื่อตนกระทำผิด เช่น การพูดถึงผู้ได้บังคับบัญชาด้วยข้อมูลและความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องที่ก่อให้เกิดความเสียหายกับผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อรู้ตัวว่าพลาดไปก็ต้องรีบขอโทษ แม้ว่าหัวหน้าหรือผู้ป่วจะต้องขอโทษกับผู้อาวุโสน้อยกว่าก็ต้องทำเพราะการรู้จักขอโทษเป็นสิ่งดีที่ควรพึงกระทำ ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ คนเราจะต้องขอโทษเป็น ถ้าทำผิดต้องรู้จักการขอโทษไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นผู้ใหญ่ หรือเด็กกว่า ถ้าเรารู้ตัวว่าผิดต้องขอโทษได้ ในความเป็นหัวหน้าก็ขอโทษลูกน้องได้ ไม่ผิดหรอก เราไปว่าน้องเขาด้วยความเข้าใจผิดเมื่อรู้ตัวว่าพลาดก็ต้องขอโทษเขา ไซ้ไหม? ยิ่งเป็นหัวหน้ายิ่งไม่ควรทำตัวเหนือลูกน้อง...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“ ถ้าที่รู้ตัวว่าผิคนะไม่ว่าจะเป็นใคร พี่จะรีบขอโทษเขาเลย อย่างถ้าพี่พูดอะไรไปแล้วเกิดการพาดพิงถึงบุคคลที่สาม โดยที่พี่ไม่รู้ตัว แล้วถ้าหากคิดว่าพี่ไม่ถูก พี่ก็จะบอกขอโทษเขาเลย เพราะการรู้จักขอโทษเป็นสิ่งที่ดีเสมอสำหรับคนที่เราไปทำผิดด้วย เขาก็จะรู้สึกเบาลง ถ้าเราผิดเราก็ต้องยอมรับและรู้จักการขอโทษ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10)

### ประเด็นย่อยที่ 3.5 ซื่อสัตย์ต่อกัน

ความซื่อสัตย์ต่อกันก็เป็นสิ่งจำเป็นที่สร้างให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีความสำคัญในการทำงานร่วมกัน หัวหน้าหรือผู้ป่วย ต้องมีความซื่อสัตย์ในทุกเรื่อง กล่าวคือซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงซื่อสัตย์ทางการเงินและข้อมูลที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งนอกจากหัวหน้าหรือผู้ป่วยจะมีความซื่อสัตย์แล้ว ผู้ได้บังคับบัญชาเองก็ต้องมีความซื่อสัตย์เช่นเดียวกัน จึงจะทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ ความซื่อสัตย์ ต่องานถือเป็นสิ่งที่สำคัญมาก จะย้ำกับทุกคนว่าในการทำงาน ขอให้ซื่อสัตย์สุจริตต่อตัวเอง สิ่งใดที่เอื้อประโยชน์ให้ตนเองโดยที่ผู้อื่นเดือดร้อนอย่าทำ ที่ OPD ของพี่ ไม่มีปัญหาเรื่องของหาย ใครจะลืมนะอะไรไว้ไม่ว่าจะเป็นหม้อ หรือคนไข้ มาตามได้ครบหมด ทุกคนให้ความร่วมมือ เขาบอกว่าของคนอื่นเอาไปแล้วไม่มีความสุขหรอก ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

“ ซื่อสัตย์ก็จำเป็นนะ เป็นหัวหน้าก็ต้องซื่อสัตย์ต่อลูกน้อง ซื่อสัตย์ในข้อมูลที่ให้กับเขา ในข้อมูลจากข้างบนลงมาที่เราจะให้กับน้องเป็นสิ่งสำคัญมาก นอกจากจะทำให้เค้ารู้เรื่อง เค้าระวังแล้ว ยังทำให้เค้ารับได้ตามความเป็นจริง ถ้าเราซื่อสัตย์กับเค้ามันก็จะเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เราซื่อสัตย์ต่อกันในทุกเรื่อง ทั้งเรื่องงานเรื่องเงิน เรื่องความประพฤติ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำตามแนวพุทธไว้ 2 ประเด็น คือ การปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี และการนำองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างราบรื่นให้ถึงเป้าหมายของหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานมีความสุข

ส่วนประสพการณ์การใช้ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลัก คือ 1) นำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตน 2) นำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน และ 3) นำหลักธรรมมาใช้ในการดูแลผู้ได้บังคับบัญชา ประเด็นหลัก นำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตนของผู้นำ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชา มีประเด็นย่อย ได้แก่ (1) รักษาศีล มีการปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของความดีและมีคุณธรรมที่เป็นแบบอย่างได้ โดยอย่างน้อยควรมีการปฏิบัติตามแนวทางของหลักศีล 5 (2) ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม โดยมีการปฏิบัติตนที่ตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความโปร่งใสและใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาสิ่งต่างก่อนตัดสินใจ (3) สำรองตนเอง มีการกลับมามองตนเองหรือทบทวนการกระทำของตนเอง และปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่อง (4) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง เพื่อเป็นต้นแบบและแนวทางที่ดีทั้งด้านชีวิตส่วนตัว และการทำงาน (5) พัฒนาตนเอง ด้วยการเปิดใจฟังผู้อื่นและมีการเรียนรู้อยู่เสมอ (6) มองคนอื่นในด้านดี ด้วยการมองแต่ในส่วนที่ดีของคนอื่นเพื่อจะได้มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน และ (7) รู้จักอดทนในการเผชิญเหตุการณ์หรือปัญหาต่างๆ ด้วยการไม่ใช้อารมณ์แต่แก้ปัญหาด้วยสติปัญญา

ประเด็นหลัก นำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงานเพื่อนำพาองค์การให้บรรลุเป้าหมาย มีประเด็นย่อย ได้แก่ (1) มอบหมายงานให้เหมาะสม ตามศักยภาพและความถนัดของแต่ละคน (2) ร่วมทุกข์ร่วมสุขในการปฏิบัติงาน อย่างใกล้ชิดเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมและรับรู้ปัญหาได้อย่างแท้จริง (3) ปฏิบัติงานอย่างมีสติ โดยไม่ใช้อารมณ์ในการทำงานและการตัดสินใจของการปฏิบัติงาน และ (4) สอนงาน เพื่อให้ทุกคนรู้จักการทำงาน และให้เข้าใจการทำงานร่วมกัน

ประเด็นหลัก นำหลักธรรมมาใช้ในการดูแลผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และมีความสุข มีประเด็นย่อย ได้แก่ (1) รู้จักให้ ได้แก่ ให้ความเมตตา ให้อภัย ให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าในการทำงาน ให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชา และให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่องานในวิชาชีพ (2) ใช้คำพูดที่ดี ในการสื่อสารต่อกัน (3) เปิดใจรับฟังความคิดเห็นคนอื่น เพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้นที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาได้ (4) รู้จักการขอโทษ เมื่อตนเองเป็นผู้ผิด และ (5) ซื่อสัตย์ต่อกัน เป็นการสร้างให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

## การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวพุทธจากประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความหมายของภาวะผู้นำตามแนวพุทธ และ ประสบการณ์การใช้ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ให้ข้อมูล คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในการใช้หลักธรรมในการปฏิบัติงาน มีประสบการณ์อย่างน้อย 3 ปี และมีความยินดีในการให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวนผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยรวมทั้งสิ้น 15 คน ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์เนื้อหาด้วยวิธีการตามแนวคิดของ Colaizzi (1978 อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมธานี, 2549)

จากผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวพุทธไว้ 2 ประเด็น คือ 1) การปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี และ 2) การนำองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด และประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลัก คือ

1. นำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตน ประกอบด้วย 7 ประเด็นย่อย ได้แก่ (1) รักษาศีล มีการปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของความดี (2) ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม มีหลักเกณฑ์ในการทำงาน (3) สำราจตนเอง มีการทบทวนการกระทำที่ได้ทำไปแล้วเพื่อปรับปรุงแก้ไข (4) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ทั้งในด้านชีวิตส่วนตัวและการทำงาน (5) พัฒนาตนเอง เปิดใจที่จะเรียนรู้เสมอ (6) มองคนอื่นในด้านดี เพื่อความรู้สึที่ดีต่อกัน และ (7) รู้จักอดทน ต่ออุปสรรค และไม่ใช้อารมณ์

2. นำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน ประกอบด้วย 4 ประเด็นย่อย ได้แก่ (1) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล (2) ร่วมทุกข์ร่วมสุขในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา (3) ปฏิบัติงานอย่างมีสติโดยมีเหตุผลและไม่ใช้อารมณ์ และ (4) สอนงานด้วยจิตเมตตา

3. นำหลักธรรมมาใช้ในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย 5 ประเด็นย่อย ได้แก่ (1) รู้จักให้ ในหลายๆสิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา (2) ใช้คำพูดที่ดีในการสื่อสาร (3) เปิดใจรับฟังความคิดเห็นคนอื่น เพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้น (4) รู้จักการขอโทษเมื่อเกิดการผิดพลาด และ (5) ซื่อสัตย์ต่อกัน เพื่อจะให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

## อภิปรายผล

### ส่วนที่ 1 ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวพุทธ

การศึกษาค้นคว้าพบว่า หัวหน้าหรือผู้ป้วยให้ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวพุทธ 2 ประเด็น คือ 1) การปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี และ 2) การนำองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

#### การปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี

การปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ของหัวหน้าหรือผู้ป้วย เป็นการประพฤติดีงามทั้งกาย วาจา และใจ มีความประพฤติเหมาะสมก่อให้เกิดความรู้สึกรอบอุ้มใจและเป็นที่ยิ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา มีทักษะที่ดี มีความรู้ในงานที่ปฏิบัติที่สามารถให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เป็นการปฏิบัติตนตามหลักทศพิธราชธรรม ข้อที่ 2 สีสัง คีล คือ ประพฤติดีงาม และหลักกัลยาณมิตร ข้อที่ 2 ครู นำเคารพ และข้อที่ 3 ภาวนีโย นำเจริญใจ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ คารณี จามจรี (2546) เรื่องคุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่พึงประสงค์ พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการผู้นำทางการพยาบาลที่เป็นที่ยิ่งได้ และมนตรี ชีรธรรมพิพัฒน์ (2540) เรื่องจริยธรรมกับภาวะผู้นำ ที่พบว่า ผู้นำต้องมีความเมตตา และเป็นต้นแบบที่ดี การให้ความเมตตาให้อภัยกันได้ ตลอดถึงการเป็นผู้มีทัศนคติบวกในการมองสิ่งต่างๆของหัวหน้าหรือผู้ป้วย โดยเฉพาะพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวหน้าหรือผู้ป้วยจะมองเฉพาะด้านดีที่สามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีความสุข มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมดังกล่าวของหัวหน้าหรือผู้ป้วยเป็นการนำหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มาใช้ในการปฏิบัติตน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับที่ วรณี เดียววิเศษ (2536) กล่าวว่าคุณลักษณะเชิงจริยธรรมที่พึงประสงค์ด้านจริยธรรมสากลของผู้นำทางการพยาบาล ได้แก่ ความเมตตา ความรัก ความเอื้ออาทร และผลการศึกษาของ พงษ์ศักดิ์ บุญธรรมกุล (2541) เรื่องพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรม ที่พบว่า ผู้บริหารควรมีความเมตตา มีทัศนคติที่ดี ขณะเดียวกันก็ควรรู้จักการให้ และให้อภัยได้ การเป็นต้นแบบที่ดีของหัวหน้าหรือผู้ป้วย ทำให้ได้รับความรัก ความศรัทธาและการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อความสำเร็จของหรือผู้ป้วย ซึ่งเป็นการนำผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางที่ถูกต้อง เป็นการปฏิบัติตนตามหลักกัลยาณมิตร ข้อที่ 7 โน จัญฐาเน นิโยชะเย ไม่ชักนำไปในทางเสื่อมเสีย สอดคล้องกับ คำกล่าวของ วีระ อัมพันสุข (2527) ที่กล่าวว่าผู้นำที่ดีควรมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างได้ ทั้งในด้านการปฏิบัติตนตามแนวทางของธรรม และความรับผิดชอบต่องาน เพื่อนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไปถึงจุดหมายอย่างราบรื่นและมั่นคง



นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยยังต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของการใช้สติในการปฏิบัติตน การทบทวนตนเอง และการแก้ไขปรับปรุงตนเอง เพราะในการปฏิบัติงานดูแลผู้ป่วยนั้นพยาบาลมีความรับผิดชอบสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อชีวิตและความปลอดภัยของผู้ป่วย ในการให้การพยาบาล ต้องปฏิบัติงานอย่างมีสติ ให้การพยาบาลอย่างถูกต้อง ถูกหลักการ และไม่เกิดภาวะแทรกซ้อน หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องเป็นแบบอย่างของการใช้สติอย่างสม่ำเสมอ ตลอดถึงการหมั่นทบทวนตนเองทั้งในเรื่องการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตนต่อผู้อื่นที่รวมทั้งผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ป่วย และญาติ

การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้วยการมีสติ มีสติ รู้ตน ระลึกได้ เสมอในการทำงาน มีการเตือนตนที่จะไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ กระทบสิ่งต่างๆ อย่างสุขุม รอบคอบ ตระหนักถึงเหตุและผลของสิ่งที่จะกระทำเสมอ เป็นการปฏิบัติตนตามหลักทศพิธราชธรรม ข้อที่ 7 อักโกระ ไมโครธ และหลักสัปปุริสธรรม ข้อที่ 1 ฐัมมัญญา รู้หลักรู้จักเหตุ และข้อที่ 2 คือ อตถัญญา รู้มุ่งหมายและรู้จักผล คือ มีหลักการและมีเหตุผลเสมอ ไม่ใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตนของหัวหน้าหอผู้ป่วยดังกล่าวจะทำให้ลดการผิดพลาดในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ สอดคล้องกับคำกล่าวของ พระธรรมปิฎก [ประยุทธ์ ปยุตโต] (2546) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องมีสติตลอดเวลาเพื่อรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงและปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น นอกจากนี้การทบทวนตนเอง ตลอดถึงการแก้ไขปรับปรุงตนเอง ในการกลับมามองตนเองด้วยการทบทวนในสิ่งที่ได้กระทำไปแล้วเสมอ ถ้าพบข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องก็นำสิ่งนั้นมาเป็นข้อมูลสำหรับแก้ไขปรับปรุงข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องไม่ให้เกิดขึ้นอีก แต่ถ้าสิ่งที่ปฏิบัติคืออยู่แล้วก็นำมาพัฒนาให้ดีขึ้น เป็นการปฏิบัติตนที่สอดคล้องกับคำกล่าวของ จุฬาลักษณ์ ธีรตนพันธ์ (2533) ที่กล่าวว่า ผู้นำทางการพยาบาลควรมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ขณะเดียวกันก็เป็นผู้มีความสามารถในการควบคุมตนเอง ควบคุมสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี และเป็นที่ยังพาได้

### การนำองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึง ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ หมายถึง การนำองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในด้านการบริหารงาน บริหารคน และบริหารทรัพยากร ซึ่งในปัจจุบันหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องบริหารจัดการงานในหอผู้ป่วยตามพันธกิจที่ฝ่ายการพยาบาลกำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การภายใต้การมีทรัพยากรและบุคลากรที่จำกัด ในขณะที่ปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งด้านเอกสารและการให้บริการทางการแพทย์ ดังนั้นการที่จะบริหารจัดการงานทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี หัวหน้าได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาเข้ามาช่วย กล่าวคือ ในขณะที่มีงานรีบเร่ง พยาบาลทุกคนต้องเห็นดเห็น้อยจากการปฏิบัติงานในเวรของตนเอง บางครั้งต้องปฏิบัติงานเกินเวลา หรือบางครั้งก็ต้องปฏิบัติงานล่วงเวลา ในการดูแลผู้ป่วย

เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย จากสภาพการณ์ดังกล่าวหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงให้เห็นว่า เข้าใจถึงความเหนื่อยยากและสภาพความเป็นอยู่อย่างถูกต้องตรงตามความเป็นจริงของผู้ปฏิบัติงาน ที่ต้องปฏิบัติงานเกินเวลา และพยายามหาวิธีการในการให้ความช่วยเหลือโดยการหาคนมาช่วยแบ่ง เบาภาระงาน หรือหาทางเพิ่มเงินพิเศษให้ตามภาระงานที่มากขึ้น เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ การใช้หลักธรรมในการบริหารงานของ ลัทธินิยม ธรรมศักดิ์ (พุทธสมาคมแห่งประเทศไทย, 2545) ที่กล่าวว่า การบริหารงาน จะต้องมีการ จัดการเรื่อง “คน” เป็นสำคัญ ซึ่งหลักธรรมที่ใช้ในการบริหารจัดการ คือ หลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา และการบริหารงานจะก่อให้เกิดประสิทธิผลได้ ต้องอาศัยภาวะ ผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

การปฏิบัติอย่างเข้าใจผู้อื่นของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความหมายตรงกับ หลักกัลยาณมิตร ข้อที่ 1 ปิโย น่ารัก คือ เป็นที่น่ารัก เป็นที่พอใจ ด้วยความมีเมตตาที่สามารถเข้าถึงจิตใจของ ผู้ได้บังคับบัญชา มีความเข้าใจความรู้สึก ความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ที่ก่อให้เกิด ผู้ได้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจเพื่อร่วมกันทำงานสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้ยังเป็นการปฏิบัติตามหลักสัปปริสธรรม ข้อที่ 6 ปริสัณญตา รู้ชุมชน คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความเข้าใจ ความรู้สึก ความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ที่ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น การปฏิบัติ อย่างเข้าใจผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าหอผู้ป่วย สอดคล้องกับคำสอนของพระธรรมปิฎก [ประยุทธ์ ปยุตโต] (2541) ที่กล่าวว่า การมีหลักคุณธรรมของผู้นำในการปฏิบัติตน เข้าใจคน ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิผล เมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงออกให้ผู้ได้บังคับบัญชา เห็นว่ามีความเข้าใจผู้ได้บังคับบัญชา เข้าใจถึงลักษณะการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจใน การทำงาน มีความรักยึดมั่นและผูกพันต่อองค์กร ที่จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

ในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยจะใช้แต่พระเดชอย่างเดียวไม่ได้ แต่ต้อง รู้จักใช้พระคุณด้วย กล่าวคือ อำนาจในตำแหน่งอย่างเดียวไม่สามารถผูกใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ ต้องอาศัยคุณลักษณะอื่นๆของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วย เช่น การมีสติ ใช้เหตุและผลในการทำงาน รู้จักใช้คำพูด มีการแสดงออกที่ดีเพื่อลดข้อขัดแย้งในการ สื่อสาร ขณะเดียวกันก็มีแนวทางการบริหารงานอย่างรู้เหตุและผลของสิ่งที่กระทำ มีหลักการ มี แนวทางของการมองปัญหาได้อย่างครอบคลุมด้วยจิตเมตตาใส่ใจ เข้าใจในสิ่งนั้น ตลอดจนเปิดใจ รับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยใจมุ่งมั่นที่จะกระทำการใดๆให้สำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นความหมายที่ตรงกับ หลักสัปปริสธรรม ข้อที่ 1 ธัมมัญญา รู้หลักรู้จัก เหตุ และข้อที่ 2 อัถลัญญา รู้มุ่งหมายและรู้จักผล ผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับ การศึกษาของ

คารณิ จามจิริ (2546) ที่พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการผู้นำทางการพยาบาลที่มีเมตตา กรุณา มีความรัก ความหวังดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา และมีความยุติธรรม และสอดคล้องกับ วรณิ เดียวอิสรเศศ (2536) กล่าวว่า คุณลักษณะเชิงจริยธรรมที่พึงประสงค์ด้านจริยธรรมสังคมของผู้นำทางการพยาบาล ได้แก่ ความยุติธรรม ความเมตตา กรุณา และ ความมีเหตุผล การปฏิบัติตามแนวทางของหลักธรรมดังกล่าวของหัวหน้าหอผู้ป่วยจะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันที่สามารถสร้างให้เกิดการร่วมงาน และการประสานงานกันได้ดีในการให้บริการผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามเป้าหมายของโรงพยาบาล ในขณะที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานก็มีความสุขและมีพลังใจในการปฏิบัติปฏิบัติงาน

## ส่วนที่ 2 การใช้ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย

การศึกษาครั้งนี้พบว่า ประสบการณ์การใช้ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย หรือ การนำหลักธรรมมาใช้ในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย มี 3 ประเด็นหลัก คือ 1) นำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตน 2) นำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน และ 3) นำหลักธรรมมาใช้ในการดูแลผู้ได้บังคับบัญชา สามารถอภิปรายได้ ดังนี้

### ประเด็นที่ 1 นำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตน

ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการนำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตน 7 ประเด็นย่อย คือ (1) รักษาศีล (2) ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม (3) สำราจตนเอง (4) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (5) พัฒนาตนเอง (6) มองคนอื่นในด้านดี และ (7) รู้จักอดทน

#### ประเด็นย่อยที่ 1.1 รักษาศีล

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึง ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกับคนหลายระดับ ทั้งผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ป่วยและญาติผู้ป่วย ในการบริหารงานและบริหารคนให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้นั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความประพฤติตามครรลองธรรม ไม่มัวเมาและฝักใฝ่ในอบายมุข ไม่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเดือดร้อนทั้งกายและใจ หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องยึดมั่นอยู่ในกรอบของศีล โดยมีศีลขั้นพื้นฐานหรือศีล 5 เป็นแนวทางในการปฏิบัติ คือ ไม่เบียดเบียนให้ผู้อื่นเดือดร้อน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ไม่ลักทรัพย์ ไม่ประพฤตินิโคต และ ไม่กล่าววาจาให้ร้ายผู้อื่น อย่างเช่นการไม่นินทา ไม่คิดร้าย หรือกล่าวว่าผู้ได้บังคับบัญชาลับหลัง แต่ถ้าเห็นว่าสิ่งใดไม่ถูกต้องก็จะเรียกผู้นั้นมาว่ากล่าวตักเตือนเองด้วยความปรารถนาดี ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีการนำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตนในเรื่องรักษาศีลจะเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือไว้ใจได้ หลักธรรมในเรื่องรักษาศีลที่หัวหน้าหอผู้ป่วยนำมาใช้ตรงกับหลักทศพิธราชธรรมในข้อที่ 2 สิ้นศีล คือ มีการประพฤติดีทั้งกาย วาจา และใจ ซึ่งพระธรรมปิฎก [ประยูรค์ ปยุตโต] (2547) กล่าวว่า

การปฏิบัติตนของผู้นำ ตามแนวทางของศาสนาพุทธควรมีการรักษาศีล โดยศีลมีหลายระดับ ตั้งแต่ ศีล 5 ศีล 8 ศีล 10 และ ศีล 227 การรักษาศีลของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างน้อยควรเป็นศีลขั้นพื้นฐาน คือ ศีล 5 เช่นเดียวกับ บุญมี แทนแก้ว (2541) กล่าวว่า การรักษาศีลเป็นการเตือนตนให้ประพฤติแต่ความดีอยู่เสมอ เพื่อการอยู่และทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เนื่องจากศีลเป็นโครงสร้างของจริยธรรม ซึ่งเป็นคุณธรรมที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติ และคนรอบข้างมีความสุข นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ สุรศักดิ์ ม่วงทอง (2543) เรื่อง พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ของ กำนันและผู้ใหญ่บ้านในจังหวัดนครศรีธรรมราช ที่พบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 96.67 เชื่อว่าสังคมอยู่ได้อย่างมีความสุข เพราะทุกคนมีศีลเป็นข้อยึดเหนี่ยวในการปฏิบัติตน

### ประเด็นย่อยที่ 1.2 ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึง ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่นำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตนด้วยการตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม กล่าวคือ มีความเที่ยงตรง มีความเป็นกลาง ตั้งมั่นอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม โดยเฉพาะในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาล ซึ่งหัวหน้าประเมินไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หรือเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาในที่เกิดความขัดแย้งกัน หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องให้ความยุติธรรมทั้งสองฝ่าย ไม่ทิ้งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแล้วตัดสิน ในประเด็นนี้พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการปฏิบัติตนอย่างมีหลักเกณฑ์ที่ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรมไม่ใช้อคติหรือเอนเอียงไปทางใดทางหนึ่ง สามารถมีคำตอบหรือคำอธิบายที่เหมาะสมกับเหตุผลสำหรับการตัดสินใจได้เสมอ ซึ่งเป็นการปฏิบัติตนที่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกันเองของผู้ปฏิบัติงาน การปฏิบัติตนอย่างตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตรงกับหลักธรรมของพรหมวิหาร 4 ข้ออุเบกขา ซึ่งเป็นการรักษาสมดุลของ เมตตา กรุณา มุทิตา ไม่ให้เกินขอบเขต ไม่ลำเอียงกับบุคคลที่ชอบหรือไม่ชอบ และตรงกับหลักทศพิธราชธรรม ข้อที่ 10 อวิโรชนะ มั่นคงในธรรม คือ มีการปฏิบัติตนอย่างถูกต้องเนื่องจากมีความเที่ยงตรง มั่นคงต่อสิ่งที่ถูกต้อง ไม่เอนเอียง ผลการศึกษามีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุวิน สุขสมกิจ (2524) ที่พบว่า ผู้นำควรมีความยุติธรรมเป็นผู้ไว้วางใจได้ เช่นเดียวกับ พระธรรมปิฎก [ประยูรค์ ปยุตโต] (2546ก) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีควรเป็นผู้เที่ยงตรง ไม่มีอคติ ไม่มีความลำเอียง และให้ความยุติธรรมกับทุกคน หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงควรเป็นผู้มีเหตุผลและหลักการในการตัดสินใจเพราะเป็นสิ่งสำคัญในการปกครองให้ผู้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างปกติสุขราบรื่น

### ประเด็นย่อยที่ 1.3 ดำรงตนเอง

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึง ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่นำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตนด้วยการดำรงตนเอง คือ ในการปฏิบัติงานของพยาบาล การ

คุณผู้ป่วย จะมีสถานการณ์ต่างๆเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เมื่อสถานการณ์นั้นผ่านพ้นไปก็อาจจะไม่ได้ ได้รับความสนใจต่อเนื่อง กล่าวคือถ้าพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่ถูกต้องอาจกล่าวตักเตือน ทันที ซึ่งเมื่อผ่านเหตุการณ์นั้นไปแล้ว หัวหน้าหรือผู้ป่วยควรทำการสำรวจตนเองด้วยการกระทำ ของตนเองที่ได้แสดงออกไปมีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆหรือไม่ เพื่อให้เกิดการกลับมา มองตน หรือทบทวนการกระทำของตนเองในสิ่งที่ได้กระทำไปแล้วเพื่อให้การประเมินตนเองและ ประเมินการกระทำของตนเองมีความถูกต้อง ถ้าไม่ถูกต้องจะได้แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น ที่จะเป็ นการสื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจว่าการกระทำเหล่านั้นเป็นไปด้วยเจตนาดี ต้องการพัฒนา ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนำพองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด การปฏิบัติตนด้วยการสำรวจตนเองของ หัวหน้าหรือผู้ป่วยตรงกับหลักสัปปริสธรรม 3 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 ัมมัญญา ข้อที่ 2 อัตถัญญา และ ข้อที่ 3 อุตถัญญา โดย ัมมัญญา รู้หลักและรู้จักเหตุ คือ รู้หลักการ แนวทาง และเหตุของสิ่งที่ กระทำ อุตถัญญา รู้มุ่งหมายและรู้ผล คือ รู้ผลของสิ่งที่จะกระทำ หรือสิ่งที่ได้กระทำไปแล้ว และ อุตถัญญา รู้ตน คือ รู้สถานการณ์หรือสภาวะของตน รู้ความถนัด และความสามารถของตนอย่าง ถูกต้อง ผู้นำที่รู้จักสำรวจตนเอง ย่อมรู้จักเหตุ รู้จักผล ที่ก่อให้เกิดการยอมรับสิ่งที่กระทำและสิ่งที่ จะได้รับจากการกระทำของตน สอดคล้องกับ พระธรรมปิฎก [ประยูรค์ ปยุตโต] (2546ก) ที่กล่าว ว่า การรู้หลักการ ทำให้สามารถจัดกระทำสิ่งต่างๆได้อย่างถูกต้อง การรู้จุดมุ่งหมาย ทำให้ทราบ แนวทางที่ถูกต้องในการทำงาน และ การรู้ตน ทำให้เข้าใจความสามารถ และคุณสมบัติของตนเอง ได้อย่างถูกต้อง เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ พงษ์ศักดิ์ บุญธรรมกุล (2541) ที่พบว่า การเตือนตน ตระหนักรู้ตนเอง ประเมินตนเองได้ ทำให้สามารถควบคุมตนเองให้ปฏิบัติตนในทางที่ถูกต้อง การ สำรวจตนเองอยู่เสมอ จะช่วยในการแก้ไขในข้อด้อยหรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นและสามารถนำมาใช้ ในการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น

#### ประเด็นย่อยที่ 1.4 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึง ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหรือผู้ป่วย ที่ นำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตนด้านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง คือ เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านการ ปฏิบัติตนตามระเบียบปฏิบัติที่ถูกต้อง การดำเนินชีวิตส่วนตัวที่อยู่ในกรอบของจริยธรรม การ แสดงออกต่อผู้อื่นอย่างเหมาะสมด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกัน การรู้จักเคารพผู้อาวุโสกว่า และ การปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐานของวิชาชีพ ตลอดจนการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และ ผู้ป่วย เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีแนวทางที่ดีในการปฏิบัติตาม โดยหลักธรรมที่หัวหน้าหรือผู้ป่วย นำมาใช้ คือ หลักทศพิธราชธรรม ข้อที่ 2 สีสัง คีต คือ มีความประพฤติดีงามทั้ง ภาย วาจา และใจ และ ข้อที่ 10 อวิโรนะ มั่นคงในธรรม คือ มีการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องตามแนวทางของ ศาสนา เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ในการที่จะเป็นแบบอย่างได้ต้องเริ่มที่ตนเองก่อน โดยมีแนวทาง

ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง นอกจากนี้การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตรงกับหลัก กัลยาณมิตร ข้อที่ 2 ครู นำเคารพ คือ มีความประพฤติเหมาะสมทำให้รู้สึกเป็นที่พึ่งได้ และข้อที่ 3 ภาวนิโย นำเจริญใจ คือ มีความรู้จริง เป็นผู้มีความรู้จริง และมีการพัฒนาตนเองเสมอ เป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถในงาน ขณะเดียวกันก็มีการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งในเรื่องของการปฏิบัติงาน และเรื่องส่วนตัว สอดคล้องกับ พระธรรมปิฎก [ประยูร ปยุตฺโต] (2546) กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่า ควรมีการปฏิบัติตนที่เป็นกัลยาณมิตรต่อบุคคลอื่น ต้องมีความดีที่เป็นแบบอย่างได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ มนตรี ธีรธรรมพิพัฒน์ (2540) ที่พบว่า การมีจริยธรรม มีพฤติกรรมที่ถูกต้องของผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชา และ คำกล่าวของ อภิวิศ วิมลแสงสุริยา (2549) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำจะสร้างให้ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงาน มีความภาคภูมิใจในผู้นำของตนที่ก่อให้เกิดการอยากปฏิบัติตาม เพราะการกระทำของผู้นำย่อมมีความหมายและสื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นได้ชัดเจนกว่าสิ่งที่ผู้นำพูด เช่นเดียวกับ โรมัส เคลียร์ (2538) กล่าวว่า ผู้ได้บังคับบัญชาจะกระทำตามในสิ่งที่ผู้นำกระทำ มิใช่สิ่งที่ผู้นำพูด

### ประเด็นย่อยที่ 1.5 พัฒนาการตนเอง

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึง ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่นำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตนด้านพัฒนาตนเอง คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีการพัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลา เพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยควรเป็นผู้มีความรู้ และรู้รอบในศาสตร์ของวิชาชีพอื่นด้วย ซึ่งแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างหนึ่ง คือ ความกระตือรือร้นอยากเรียนรู้อยู่เสมอ โดยมีความคิดว่าจะมีความรู้อีกหลายอย่างให้เรียนรู้ตลอดเวลา ซึ่งการเรียนรู้อยู่เสมอทำให้ได้ความรู้มากขึ้นและยังเป็นการช่วยพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้มากขึ้นด้วย เป็นการพัฒนาตนเองประการหนึ่ง หรือการเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของคนอื่นโดยไม่ปิดใจแล้วคิดว่าตนเองเก่งและมีความสามารถเพียงคนเดียว อย่างเช่นแนวทางการแก้ปัญหาของหอผู้ป่วยอื่น เปิดใจฟังแม้ว่าผู้ให้ความรู้หรือประสบการณ์นั้นจะเป็นผู้ด้อยอาวุโสกว่า การเปิดใจพร้อมเรียนรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทำให้ได้ความรู้ และมีข้อมูลที่กว้างไกลมากขึ้นสามารถนำมาปรับหรือใช้เป็นแนวทางในการทำงาน พัฒนาตนเองพัฒนาวิชาชีพได้ การพัฒนาตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วยตรงกับ หลักปรีชาธรรมธรรม ข้อที่ 3 อุตตัญญูตา รู้ตน คือ รู้ขอบเขตความสามารถของตนอย่างถูกต้อง เมื่อรู้จักตนก็สามารถพัฒนาตนได้ตามแนวทางที่ถูกต้อง และหลักกัลยาณมิตร ข้อที่ 5 วจนักขัมโม ทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังทุกเรื่อง รวมทั้งทั้งคำวิจารณ์ และคำตักเตือน ซึ่งการเปิดใจฟังของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทำให้ เข้าใจมุมมองของผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างจากมุมมองของตน เป็นการรับรู้และเข้าใจในสิ่งต่างๆ มากขึ้น เหมือนเป็นการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ พัฒนาการตนเองยังตรงกับ หลักกัลยาณมิตร ข้อ

ที่ 3 ภาณโย นำเจริญใจ คือ เป็นผู้มีความรู้จริง มีการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ สุรศักดิ์ ม่วงทอง (2543) ที่พบว่า ผู้นำต้องมีการพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาหาความรู้ เพื่อให้ทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์เสมอ เช่นเดียวกับ เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์ (2542) กล่าวว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรมีการพัฒนาตนเอง และมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอเพื่อสร้างให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือศรัทธาและอยากปฏิบัติตาม และสอดคล้องกับ อัสนีย์ เสาวภาค (2544) กล่าวถึงการพัฒนาตนเองว่า ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา พัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อเป็นผู้นำที่ดี

### ประเด็นย่อยที่ 1.6 มองคนอื่นในด้านดี

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึง ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่นำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตน คือ การมองคนอื่นในด้านดี โดยมองว่าในการปฏิบัติงาน หรือ การให้การพยาบาลผู้ป่วยของผู้ได้บังคับบัญชามีทั้งที่ถูกต้องและไม่ถูกต้องหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งทุกอย่างในโลกมีทั้งบวกและลบ การมองในด้านดีของผู้ร่วมงานแต่ละคนทำให้มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน ก่อให้เกิดความรู้สึกของการร่วมงานกันอย่างมีความสุข การมองผู้ได้บังคับบัญชาในด้านดีทำให้สามารถมองเห็นถึงศักยภาพที่แต่ละคนมีอยู่ ที่จะนำออกมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้หน่วยงานได้ การมองคนอื่นในด้านดีของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นการปฏิบัติตนที่ตรงกับ หลักพรหมวิหาร 4 ในข้อ เมตตา กรุณา มีความรักความปรารถนาดีต่อผู้อื่น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พงษ์ศักดิ์ บุญธรรมกุล (2541) ที่พบว่า การมองผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในด้านดี เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดบรรยากาศของการทำงานที่เอื้อเพื่อเกื้อกูลกัน เช่นเดียวกับ พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2546) กล่าวถึงการมองคนอื่นในด้านดีของผู้นำก่อให้เกิดแนวคิดที่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อเป็นแนวทางของการสร้างสรรค์งานที่ดี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Kriger & Seng (2005) กล่าวว่า ความเมตตา กรุณา มีจิตใจที่ดีของผู้นำ สร้างให้เกิดการมองสิ่งต่างๆ ในด้านดี และ Goleman (2003) กล่าวว่า คุณสมบัติด้านหนึ่งในการจัดการตนเองของผู้นำ คือ การมองคนอื่นในด้านดีที่จะทำให้มองเห็นช่องทางที่เป็นโอกาสของการทำงานที่สร้างสรรค์มากกว่า เช่นเดียวกับ อัสนีย์ เสาวภาค (2544) กล่าวว่า การมองคนอื่นในด้านดี เป็นการสร้างความสุข ความดีงามให้กับใจของเราเอง และเป็นการสร้างมิตร สร้างบารมีไปในตัวด้วย

### ประเด็นย่อยที่ 1.7 รู้จักอดทน

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึง ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่นำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตนด้านรู้จักอดทน คือ เมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยเผชิญกับปัญหาหรือเหตุการณ์ต่างๆ ต้องรู้จักอดทน และใช้ความอดทนอย่างมาก ในลักษณะของกริยาอาการแสดงออก

ของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่คนทั่วไปเห็นว่าใจเย็นนั้นที่จริงต้องใช้ความอดทนอย่างมากที่จะควบคุมอารมณ์ หรือไม่ปล่อยอารมณ์ไปตามสิ่งที่มากระทบ ต้องอดทนที่จะไม่โกรธเมื่อถูกนิทาทั้งที่ตั้งใจให้ได้ยินหรือไม่ตั้งใจให้ได้ยิน อดทนกับคำพูดคำวิจารณ์ในลักษณะต่างๆ และพร้อมจะให้อภัยได้เสมอ หรืออดทนไม่โมโหกับผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เพราะเข้าใจดีว่าการทำงานกับคนหมู่มากย่อมมีบ้างที่ไม่เป็นไปได้อย่างใจของตน การปฏิบัติตนด้านรู้จักอดทนของหัวหน้าหอผู้ป่วยตรงกับหลักทศพิธราชธรรม 2 ข้อได้แก่ ข้อที่ 7 อักโกธะ และ ข้อที่ 9 ขันติ อดทนซึ่ง อักโกธะ ไม่โกรธ คือ ความไม่โกรธ ไม่เกรี้ยวกราด และสามารถระงับความขุ่นเคืองของอารมณ์ได้ ขันติ อดทน คือ อดกลั้น ไม่ปล่อยอารมณ์ไปตามสิ่งที่มากระทบ สอดคล้องกับคำกล่าวของ พระธรรมปิฎก [ประยุทธ์ ปยุตโต], 2546) ที่กล่าวว่า การรู้จักอดทนเป็นเรื่องของพลัง ความเข้มแข็ง ความหนักแน่นของจิตใจ ที่จะอดทนต่อสิ่งที่มากระทบ เช่นเดียวกับ พระจำเนียร กิตติวุฑฺโฒ (2545) กล่าวว่า การรู้จักอดทน ข่มใจไม่โกรธได้ของผู้นำ และผู้ปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงาน

## ประเด็นที่ 2 นำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน

ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยการนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน

- 4 ประเด็นย่อย คือ (1) มอบหมายงานให้เหมาะสม (2) ร่วมทุกข์ร่วมสุขในการปฏิบัติงาน (3) ปฏิบัติงานอย่างมีสติ และ (4) สอนงาน

### ประเด็นย่อยที่ 2.1 มอบหมายงานให้เหมาะสม

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึง ประสพการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่นำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน ด้านมอบหมายงานให้เหมาะสม โดยการมอบหมายงานให้ตามความชอบความถนัดของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยสร้างผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เด่นชัด เพราะนอกจากหวังผลในด้านผลสัมฤทธิ์ของงานแล้วยัง เป็นการช่วยส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านที่เขาชอบ เขาถนัด เป็นการเพิ่มความสุข และความสนุกของการทำงาน เหมือนเป็นการเสริมกำลังใจในอีกด้านหนึ่ง การมอบหมายงานให้เหมาะสมตามความสามารถและความถนัดของแต่ละคนของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นการนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน คือ หลักสัพปุริสธรรม ข้อที่ 7 ปุคคัลญญตา รู้บุคคล คือ เป็นความหมายของผู้นำที่รู้เข้าใจผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา รู้ความถนัดของแต่ละคน เพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน สอดคล้องกับ พระมหาวิรวงศ์ [ปสาทิโก] (2502) ที่กล่าวว่า การรู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานเป็นอุบายวิธีในการจูงใจคนให้เกิดความสมัครใจและเต็มใจในการทำงาน เพราะการทำโดยถูกบังคับไม่ให้เกิดผลเท่าการทำโดยสมัครใจ และ ผลการศึกษาของ สุวิน สุขสมกิจ (2524) ที่พบว่า



ประเด็นหนึ่งของหลักพุทธธรรมที่ช่วยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ คือ การมอบหมายงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม

### ประเด็นย่อยที่ 2.2 ร่วมทุกข์ร่วมสุขในการปฏิบัติงาน

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึง ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ นำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงานด้านร่วมทุกข์ร่วมสุขในการปฏิบัติงาน คือ ในการปฏิบัติงาน ในหอผู้ป่วยในแต่ละวัน แต่ละเวร ย่อมมีสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป บางวันงานสบาย แต่บาง วันงานยุ่งมาก และบางครั้งก็อาจมีปัญหามากมาย เกิดขึ้นได้ขณะปฏิบัติงานให้การพยาบาลผู้ป่วย การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความเป็นกันเอง หรือได้ร่วมปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา เสมือนเป็นการร่วมทุกข์ร่วมสุข ที่จะได้รับรู้ถึงปัญหาได้อย่างแท้จริงจากการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นใน หอผู้ป่วย ทำให้มีข้อมูลในการแก้ปัญหาได้อย่างตรงประเด็น หรือถ้าปัญหานั้นยังแก้ไขไม่ได้ เช่น การขาดแคลนอัตรากำลัง ก็ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเข้าใจผู้ปฏิบัติงานและยอมรับได้ถึงประสิทธิภาพ ของงานที่อาจไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร นอกจากนี้การร่วมทุกข์ร่วมสุขในการปฏิบัติงานยังทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความประทับใจ สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันในหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกโดดเดี่ยว เพราะรู้สึกว่ามีหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่เคียงข้างเสมอ ส่งผลให้เกิด การร่วมมือร่วมใจในการทำงาน การบริหารงานอย่างการร่วมทุกข์ร่วมสุขของหัวหน้าหอผู้ป่วยตรงกับ หลักสัปปริสธรรม ข้อที่ 6 ปริสัจจตุตา รู้จักชุมชน คือ เข้าใจสภาพ และบรรยากาศของ หน่วยงานของตนเองว่าเป็นอย่างไร และควรมีแนวทางปฏิบัติอย่างไร เป็นการเรียนรู้ เข้าใจในการ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงานที่สร้างให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกรอบอุ้มใจ และมีกำลังใจในการทำงาน สอดคล้องกับ ผลการศึกษา ของ พงษ์ศักดิ์ บุญธรรมกุล (2541) ที่พบว่า พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้นำในการ บริหารงาน คือ การเสียสละ เป็นกันเอง และร่วมปฏิบัติงานกันอย่างใกล้ชิด เช่นเดียวกับผลการวิจัย เกี่ยวกับความคิดและบุคลิกภาพประการหนึ่งของผู้บริหาร (CEO) ของสหรัฐอเมริกาที่พบว่าผู้นำ ต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างเอาใจใส่และอยู่เคียงข้างผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ (RORBES & TUNU, 2545 อ้างถึงใน คารณี จามจรี, 2546)

### ประเด็นย่อยที่ 2.3 ปฏิบัติงานอย่างมีสติ

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึง ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ นำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงานด้านปฏิบัติงานอย่างมีสติ คือ การใช้สติในการทำงาน เพราะ งานพยาบาลผู้ป่วยเป็นงานบริการ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ ตลอดเวลา ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องมีการปฏิบัติงานอย่างมีสติ และรู้สติอยู่เสมอ เช่นเดียวกับหัวหน้าหอ ผู้ป่วยที่ต้องเป็นแบบอย่างและต้นแบบของการปฏิบัติงานอย่างมีสติ เพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาระ

งานมากมาย ในแต่ละวันของการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานอย่างมีสติและใช้สติในการบริหารงาน ทำให้มีปัญหาที่จะจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ดี เมื่อเผชิญกับปัญหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก็สามารถควบคุมตนเอง ควบคุมสถานการณ์และบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้องและมีเหตุผล ลดข้อผิดพลาดของการปฏิบัติงานให้น้อยลง การปฏิบัติงานอย่างมีสติของหัวหน้าหรือผู้ปวย ตรงกับ หลักสัปปริชธรรม ข้อที่ 1 ชัมมัญญาตา และ ข้อที่ 2 อัถถัญญาตา โดย ชัมมัญญาตา รู้หลักรู้จักเหตุ คือ รู้เหตุของสิ่งที่กระทำ และ อัถถัญญาตา รู้มุ่งหมายและรู้จักผล คือ รู้ผลลัพธ์ หรือเป้าหมายของสิ่งที่จะกระทำหรือกระทำไปแล้ว มีความตระหนักถึงเหตุและผลของสิ่งที่จะกระทำ นอกจากนี้ ปฏิบัติงานอย่างมีสติ ตรงกับหลักทศพิชราชธรรม ข้อที่ 7 อักโกระ ความไม่โกรธ คือ ความสุขุมรอบคอบ ไม่ใช้อารมณ์ในการบริหารงานเป็นการเตือนให้ระลึกได้ หรือตระหนักถึงเหตุและผลของสิ่งที่จะกระทำ สอดคล้องกับ ทรงวิทย์ แก้วศรี (2530) กล่าวว่าการทำงานอย่างมีสติ ใช้สติในการตัดสินใจ และมีสติรู้จักข่มใจไม่ให้โกรธ จะช่วยลดความผิดพลาดของการทำงาน นอกจากนี้ยังไม่ก่อให้เกิดบรรยากาศของความเครียดในที่ทำงาน และสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ พงษ์ศักดิ์ บุญธรรมกุล (2541) ที่พบว่าผู้นำที่ปฏิบัติงานอย่างมีสติ มีการใช้สติและปัญญาในการทำงาน จะสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม การไม่ใช้อารมณ์ทำให้เกิดการตัดสินใจที่อาศัยดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง เช่นเดียวกับ Goleman (2003) กล่าวว่า การปฏิบัติงานอย่างมีสติสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีก่อให้เกิดวิธีการในการจัดการกับภาวะสับสนทางอารมณ์ ตลอดจนภาวะกดดันภายในคนได้ดี และสามารถหาทางออกใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ได้ และสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของนิตยสาร RORBES และ TUNU (2545) เกี่ยวกับความคิดและบุคลิกภาพประการหนึ่งของผู้บริหาร (CEO) ของสหรัฐอเมริกาที่สำคัญ คือ ผู้นำต้องมีสติ รู้ตน อยู่กับปัจจุบัน และไม่ใช้อารมณ์ในการทำงาน (RORBES & TUNU, 2545 อ้างถึงใน คารณี จามจรี, 2546)

#### ประเด็นย่อยที่ 2.4 สอนงาน

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึง ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหรือผู้ปวย ที่นำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงานด้านสอนงาน คือการสอนผู้ได้บังคับบัญชาในทุกเรื่องทั้งการปฏิบัติตน การสื่อสารสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ผู้ปวย และญาติ รวมถึงการเพิ่มความรู้ทักษะที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โดยการสอนของหัวหน้าหรือผู้ปวยอยู่บนพื้นฐานของความปรารถนาดีอย่างจริงใจ มีความรักและเป็นห่วงผู้ได้บังคับบัญชา เสมือนเป็นลูก เป็นหลาน แม้ว่าในบางครั้งสิ่งที่สอนนั้น หัวหน้าหรือผู้ปวยได้สอนมาหลายครั้งแล้วก็ตาม แต่ผู้ได้บังคับบัญชาก็ยังทำผิดพลาดหรือทำไม่ได้ ทำให้ต้องมีการดุกันบ้างแต่เป็นการดุด้วยจิตเมตตาเพื่อพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีทักษะ มีความสามารถ มีการปฏิบัติตนที่เหมาะสม ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญในการบริหารงานของ หัวหน้า

หออผู้ป่วย การสอนงานของหัวหน้าหออผู้ป่วย ตรงกับหลักทศพิธราชธรรม ข้อที่ 1 ทานัง ทาน คือ การให้ เป็นการให้ปัญญา ให้ความรู้ ให้ความคิด เพื่อให้งานของผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุความสำเร็จ ได้โดยง่าย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุวิน สุขสมกิจ (2524) ที่พบว่า หลักธรรมที่ช่วยในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำ คือ สามารถสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเองได้ และสอดคล้องกับคำสอน ของ พระธรรมปิฎก [ประยุทธ์ ปยุตฺโต] (2546ก) ว่า การสอนเป็นการพัฒนา การสอนงานของผู้นำ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ และสามารถทำเองได้ ซึ่งควรสอนด้วยความใส่ใจ และเปิดโอกาส ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเองด้วย นอกจากนี้ Goleman (2003) กล่าวว่า การบริหารงานของ ผู้นำด้านการสอนงานควรเป็นในรูปแบบของพี่เลี้ยง (Mentors) หรือผู้ฝึกสอน (Coaches) และผู้นำที่ดี ควรเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) มากกว่าเป็นผู้สั่งการ

### ประเด็นที่ 3 นำหลักธรรมมาใช้ในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหออผู้ป่วยมีการนำหลักธรรมมาใช้ในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา 6 ประเด็นย่อย คือ (1) รู้จักให้ (2) ใช้คำพูดที่ดี (3) เปิดใจรับฟังความคิดเห็นคนอื่น (4) รู้จักการขอโทษ และ (5) ซื่อสัตย์ต่อกัน

#### ประเด็นย่อยที่ 3.1 รู้จักให้

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึง ประสพการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหออผู้ป่วย ที่ นำหลักธรรมมาใช้ในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านรู้จักให้ ซึ่งในภาวะปกติของการทำงาน หัวหน้าหออผู้ป่วยจะเป็นผู้ให้ ผู้เสียสละและมีความพร้อมเสมอสำหรับการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในทุกช่วง ของเวลา โดยการให้มีความครอบคลุมถึง การให้ความเมตตา ให้ความหวังใจ ให้อภัย ให้โอกาส ให้เกียรติ และให้คำปรึกษา ให้ความเมตตาด้วยจิตใจที่เปี่ยมด้วยความรัก ความปรารถนาดีที่มุ่งให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงาน มีความสุขในการดำเนินชีวิต เป็นการให้ที่รวมถึง ความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย คือ ให้โอกาสในการพัฒนาเพื่อ ความก้าวหน้าในวิชาชีพและชีวิตส่วนตัว ให้ความหวังใจ ดูแลยามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สบาย หรือ ห่วงใยความรู้สึก ความเป็นอยู่ของครอบครัว ความปลอดภัยในการเดินทางเพื่อมาปฏิบัติงานในยาม วิกฤต และอีกหลายประการที่หัวหน้าหออผู้ป่วยไม่เคยมองข้าม คือ ให้อภัยไม่ผูกใจเจ็บต่อความ ผิดพลาดของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ให้โอกาสในการเริ่มต้นใหม่ เพราะมองว่าทุกคนย่อมมีโอกาสเกิด การผิดพลาดกันได้เสมอ ให้เกียรติซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน เพราะมองว่าทุกคนคือเพื่อน ร่วมวิชาชีพที่แต่ละคนก็มีบทบาทและความสำคัญต่อผู้ป่วยเท่าเทียมกัน ให้คำปรึกษาและเป็นที่ ปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

นอกจากนี้การรู้จักใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยยังรวมถึง การให้ในทุกสิ่งที่พอให้ได้ ไม่ว่าจะเป็นให้วัตถุ หรือการให้ความช่วยเหลือ เป็นการให้ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างจริงจังเสมือนเป็นการให้ใจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน เป็นการสร้างความรู้สึกรักและผูกพันต่อกันที่ก่อให้เกิดบรรยากาศของการร่วมกันทำงานอย่างมีความสุข การให้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่แสดงออกทั้งความคิด คำพูดและการกระทำ หรือการให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชา สร้างให้บรรยากาศการทำงานในหอผู้ป่วยเป็นไปด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน มีความรักสามัคคีต่อกัน ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานรู้สึกอบอุ่นใจมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

การรู้จักใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตรงกับหลักทศพิธราชธรรม ข้อที่ 1 ทานัง ทาน คือ การให้ การแบ่งปันทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม สอดคล้องกับสุเมธ ดันติเวชกุล (2549) กล่าวถึง แนวทางการทำงานประการหนึ่งของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว คือ การให้ การเอื้อเพื่อเอื้อแผ่ มีเมตตาต่อกัน และคำสอนของ พระธรรมปิฎก [ประยูร ชาญ ปยุตโต] (2546ก) สอนว่า ความเมตตา เป็นคุณลักษณะภายในจิตใจที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข สามารถแสดงออกได้ทั้ง ทางกาย วาจา และการให้ความช่วยเหลือ และ Goleman (2003) กล่าวว่า ความห่วงใยของผู้นำก่อให้เกิดความไวในการรับรู้ถึงอารมณ์ และความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาโดยไม่ต้องใช้คำพูด เช่นเดียวกับ ผลการศึกษาของ พงษ์ศักดิ์ บุญธรรมกุล(2541) พบว่า การให้อภัยหรืออภัยทาน สร้างให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันที่จะทำให้เกิดการร่วมงานกันเป็นไปอย่างราบรื่น และสอดคล้องกับผล การศึกษาของ กรุณา วงษ์เทียนหลาย (2548) ศึกษาเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่พบว่า ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมประการหนึ่งของหัวหน้าหอผู้ป่วย คือ การให้อภัย เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความผิดพลาดในการทำงาน และหลังจากให้อภัยแล้วควรมีการให้โอกาสในการปรับปรุงการทำงาน แก้ไขข้อผิดพลาดเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนา และผลการศึกษาของ นวชล จงเปรมกิจไพศาล (2548) พบว่า การให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถเท่ากับเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ กรุณา วงษ์เทียนหลาย (2548) ยังพบอีกว่า เมื่อผู้นำให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจ ให้คุณค่าในความสามารถของบุคลากร พยาบาล จะส่งผลให้เกิดการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ และ อานันท์ ปันยารชุน (2547) กล่าวถึง การให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชาของผู้นำ ด้วยการเข้าใจและรับรู้ในสิ่งที่เขาทำเป็น การกระตุ้นและสร้างให้เกิดการทำงานด้วยความรู้สึกอยากทำ เป็นการเพิ่มความรู้สึกของการมีคุณค่าในตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา

### ประเด็นย่อยที่ 3.2 ใช้คำพูดที่ดี

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึง ประสพการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ นำหลักธรรมมาใช้ในการดูแลผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยการ ใช้คำพูดที่ดี มีวิธีการพูดอย่างสร้างสรรค์ที่

ไม่ใช่การตำหนิ หรือการว่ากล่าวผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยคำพูดที่รุนแรง ทั้งน้ำเสียง และกริยาที่แสดงออก การใช้คำพูดที่ดีหรือที่เรียกว่าปิยวาจาของหัวหน้าหรือผู้ป้วย นอกจากการใช้คำพูดที่ดีกับผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ยังครอบคลุมถึงการพูดกับผู้ป้วย และญาติผู้ป้วยด้วย เพราะผู้เจ้ป้วยเป็นผู้ที่อยู่ในภาวะที่ต้องการกำลังใจอย่างมาก การพูดดีด้วยน้ำเสียงแสดงความเมตตา หรือการให้คำอธิบายในกิจกรรมพยาบาลที่กระทำต่อเขา เสมือนเป็นการปลอบประโลมให้เขารู้สึกอบอุ่น เข้าใจ มีแนวทางการปฏิบัติตนที่ถูกต้องจะช่วยให้เขาหายจากโรคได้เร็วขึ้น

การใช้คำพูดที่ดีต่อกันของหัวหน้าหรือผู้ป้วยรวมไปถึงการชื่นชมหรือชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา และการพูดเชิงสร้างสรรค์ด้วยน้ำเสียงและกริยาที่สุภาพ จะสามารถแปรวิกฤตเป็นโอกาสได้ เพราะทุกคนย่อมต้องการให้คนพูดดีด้วยเปรียบเสมือน โคนันทวิศาลที่เมื่อเจ้าของพูดดีด้วย ก็มีพลังอย่างมากมาใช้ในการทำงาน การใช้คำพูดที่ดีต่อกันมีผลถึงการได้รับความช่วยเหลือหรือการได้รับความร่วมมือจากผู้อื่น และยังช่วยลดการเกิดการขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้บรรยากาศของการพูดดีต่อกันในหอผู้ป้วย เป็นบรรยากาศที่ทำให้ผู้ร่วมงานได้ซึมซับความรู้สึกที่ดีต่อกัน ซึ่งเป็นความรู้สึกของการก่อให้เกิดการร่วมงานที่ดีได้ การใช้คำพูดที่ดีของหัวหน้าหรือผู้ป้วยตรงกับหลักกัลยาณมิตร ข้อที่ 4 วัตถุประสงค์ให้ได้ผล คือ การพูดเป็น รู้จักใช้คำพูดที่ดีในการชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อใดควรพูดอะไร และใช้คำพูดอย่างไร ใช้คำพูดที่ดี สอดคล้องกับ พระศรีปริยัติโมลี [สมชัย กุศลจิตโต] (2547) และ บุญมี แทนแก้ว (2541) ที่กล่าวว่าผู้นำควรรู้จักใช้คำพูดที่สุภาพไพเราะ อ่อนหวาน รู้จักคิดก่อนพูด และรู้จักพูดอย่างสร้างสรรค์ นอกจากการรู้จักพูดให้ดีแล้ว หัวหน้าหรือผู้ป้วยควรมีการชื่นชมให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาในกรณีที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำในสิ่งที่ดี แม้จะเป็นเพียงเรื่องเล็กน้อย เพราะการชมบ่่อยๆ ด้วยความจริงใจ โดยเฉพาะการชื่นชมในที่ชุมชนที่มีคนรับรู้มากๆ จะช่วยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจ และมีพลังในการทำสิ่งต่างๆ ได้มากขึ้น เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ พงษ์ศักดิ์ บุญธรรมกุล (2541) พบว่า พฤติกรรมที่ดีของผู้นำตามแนวพุทธที่ช่วยให้ประสบความสำเร็จ คือรู้จักใช้คำพูดสุภาพอ่อนหวาน และยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา

### ประเด็นย่อยที่ 3.3 เปิดใจรับฟังความคิดเห็นคนอื่น

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหรือผู้ป้วยที่นำหลักธรรมมาใช้ในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารที่ดีควรเป็นผู้รับฟังมากกว่า เป็นผู้พูด การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นพูดของหัวหน้าหรือผู้ป้วย โดยเป็นผู้รับฟังอย่างตั้งใจ เปิดใจ และฟังอย่างใจเป็นกลางทำให้ได้รับทราบปัญหาที่แท้จริง ที่ก่อให้เกิดความรู้และได้ข้อมูลมากขึ้น อีกทั้งขณะฟังยังมีโอกาสในการพิจารณาไตร่ตรองหาสาเหตุของปัญหา และแนวทางการแก้ไขปัญหา ซึ่งในบางครั้งปัญหาเหล่านั้นเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อ

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาจถูกมองข้ามไป นอกจากนี้การเปิดใจรับฟัง อย่างยอมรับและเคารพในความคิดและพฤติกรรมการแสดงออกของผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าได้รับการยอมรับ ได้รับการตอบสนองตามความต้องการซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานที่จะนำไปสู่ความร่วมมือและการประสานงานที่ดี

การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นของหัวหน้าหรือผู้ปวย ตรงกับหลักกัลยาณมิตรข้อที่ 5 วรณกขโม ทนต่อถ้อยคำ คือ การเป็นผู้รู้จักฟัง พร้อมทั้งจะรับฟังคำปรึกษาการซักถามแม้จะเป็นเรื่องจุกจิกโดยไม่เสียดารมณ์ สอดคล้องกับ สุเมธ ดันติเวชกุล (2549) ที่กล่าวว่าแนวทางการปฏิบัติต่อผู้อื่นของผู้ผู้นำ คือ การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นและเคารพความคิดที่แตกต่าง เช่นเดียวกับ ผลการศึกษาของทัศนีย์ จุลอจุง (2547) เรื่องตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหรือผู้ปวย ที่พบว่าตัวประกอบย่อยประการหนึ่งของภาวะผู้นำคือ รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนตัดสินใจ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา และสมศักดิ์ ขาวลาภ (2544) กล่าวว่า คุณลักษณะที่สำคัญด้านหนึ่งของผู้นำ คือ การเปิดใจฟัง นอกจากนี้ อภิวัฒน์ แก้ววรรณรัตน์ (2547) กล่าวถึง การแสดงออกของความเห็นอกเห็นใจด้วยการรับฟัง รับรู้ปัญหาอย่างสนใจ มีเมตตา และมีส่วนร่วมในการช่วยแก้ปัญหา จะสร้างให้ผู้ที่กำลังมีปัญหาเกิดความรู้สึกเข้มแข็งและอบอุ่น ทำให้สามารถเผชิญปัญหาและมีการตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมั่นใจ

### ประเด็นย่อยที่ 3.4 รู้จักการขอโทษ

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึง ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหรือผู้ปวยที่นำหลักธรรมมาใช้ในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการรู้จักการขอโทษ คือ เมื่อเกิดการผิดพลาดจากเหตุผลใดก็ตาม เช่น หัวหน้าหรือผู้ปวยได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้องแล้วเกิดการเข้าใจผิดได้ว่ากล่าวผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้ว หรือมีการพาดพิงให้เสียหายโดยไม่ตั้งใจ เมื่อรู้ตัวหัวหน้าหรือผู้ปวยนั้นก็ต้องรู้จักการขอโทษ ซึ่งการขอโทษเป็นสิ่งดีที่ทุกคนควรปฏิบัติเมื่อทำผิด ถึงแม้จะเป็นการขอโทษกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่การขอโทษจะทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน เป็นการช่วยลดความขัดแย้งประการหนึ่ง ยิ่งเป็นหัวหน้าสมควรต้องปฏิบัติเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชา การรู้จักขอโทษของหัวหน้าหรือผู้ปวย ตรงกับหลักทศพิธราชธรรม ข้อที่ 5 มัทวะ ความอ่อนโยน คือ ความอ่อนโยนทางด้านจิตใจที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ดีต่อกัน การรู้จักขอโทษผู้อื่นเป็นการลดทิฐิของตน ก่อให้เกิดการยอมรับความผิดพลาดของตนเอง หรือยอมรับความคิดของผู้อื่น สอดคล้องกับ คำกล่าวของ พระจำเนียร กิตติวุฑโฒ (2545) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องรู้จักยอมรับความผิดและขอโทษได้ การรู้จักขอโทษเป็นสิ่งดี เป็นคุณธรรมที่สร้างให้เกิดการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในหน่วยงาน

### ประเด็นย่อยที่ 3.5 เชื่อสัตย์ต่อกัน

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึง ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่นำหลักธรรมมาใช้ในการดูแลผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการเชื่อสัตย์ต่อกัน หลักธรรมในเรื่องความเชื่อสัตย์ที่มีต่อกันระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและผู้ได้บังคับบัญชา เป็นสิ่งจำเป็น เป็นหัวใจและเป็นสิ่งสำคัญมากในการทำงานร่วมกัน เพราะความเชื่อสัตย์เป็นพื้นฐานที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เชื่อสัตย์ต่อกันเป็นความหมายที่รวมหมดทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่องานในการปฏิบัติหน้าที่ให้การพยาบาลดูแลผู้ป่วยอย่างถูกต้องตามมาตรฐานของวิชาชีพ เชื่อสัตย์สุจริต ไม่คดโกง หรือเบียดบังผลประโยชน์ของผู้ป่วย ผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และโรงพยาบาล ในการศึกษาครั้งนี้พบว่า หัวหน้ามีความเชื่อสัตย์ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในการให้ข้อมูลอย่างถูกต้องตรงกับความ เป็นจริง ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อสัตย์ต่อหัวหน้า และหน่วยงาน ความเชื่อสัตย์ต่อกันสร้างให้เกิดบรรยากาศของการทำงานที่สงบสุข ไม่มีความหวาดระแวงซึ่งกันและกัน ทุกคนร่วมกันทำงานอย่างสบายใจ ร่วมแรงร่วมใจกันสร้างผลงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน ความเชื่อสัตย์ต่อกัน ตรงกับหลักทศพิธราชธรรม ในข้อที่ 4 อาชวะ ความเชื่อตรง คือ ความเชื่อสัตย์ เป็นที่ไว้วางใจได้ ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น สอดคล้องกับ กงเดช ลิโทชวลิต (2545) ที่กล่าวว่า ความเชื่อสัตย์ต่อกันจะไม่ทำให้เกิดความขัดแย้ง เพราะเป็นความจริงที่ตรงไปตรงมาเสมอ และวิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) กล่าวว่า ผู้นำที่มีคุณสมบัติของความเชื่อสัตย์ต่อกัน จะมีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กติกาที่กำหนด ยุติธรรม เสมอภาค และสามารถเปิดเผยข้อมูลได้ เช่นเดียวกับ ผลการศึกษาของ Kouzes & Posner (2002) ในการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชา คือ การสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 20,000 คน ในทวีปอเมริกา เอเชีย ยุโรป และ ออสเตรเลีย พบว่าคุณลักษณะที่สำคัญเป็นอันดับแรกของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชา คือ ความเชื่อสัตย์ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงว่า ความเชื่อสัตย์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญมากที่สุดของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ได้บังคับบัญชา สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จันทร์เพ็ญ พาหงษ์ (2538) ศึกษาตัวประกอบสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป พบว่า ส่วนหนึ่งของสมรรถนะการเป็นผู้นำบารมีที่สำคัญและเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา คือ คุณลักษณะการเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเชื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ต่อเวลา ต่อตนเอง และบุคลากร เช่นเดียวกับ ผลการศึกษาของ พระทวน เครือวงศ์ (2547) ที่พบว่า หลักธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ความเชื่อสัตย์ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่องาน

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความหมายของการปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี และการนำองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยหลักธรรม ที่มีการปฏิบัติอย่าง เข้าใจธรรม เข้าใจคน และเข้าใจงาน โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีภาวะผู้นำตามแนวพุทธ มีการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน เพราะภาวะผู้นำตามแนวพุทธเน้นที่ การพัฒนาตนเองทางด้านจิตใจ ด้วยการใช้ปัญญาและเหตุผล ที่มุ่งในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อประโยชน์ของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมหรือหน่วยงาน แม้จะมีบางส่วนที่คล้ายกับภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตก เช่น การสร้างบารมี การจงใจด้านแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แต่ภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตก จะมุ่งเน้นในเรื่องของแรงจูงใจของผู้นำเพื่อมีพฤติกรรมของการครอบครองและเอาชนะ ในขณะที่ภาวะผู้นำตามแนวพุทธมุ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนาจิตใจของตนเอง เน้นเรื่องใจเป็นเรื่องใหญ่ เป็นการเริ่มต้นจากตัวเอง ศึกษาตนเอง พัฒนาจิตใจ และปัญญาของตน เพื่อมีศักยภาพที่สามารถเป็นผู้ให้ ในการพัฒนาผู้อื่นและส่วนรวมได้ ซึ่งเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับวิชาชีพพยาบาล ที่มีลักษณะของงานที่เป็นการปฏิบัติจาก “จิตวิญญาณ ไปสู่จิตวิญญาณ” ที่เป็นการให้ เป็นการแสดงของความเมตตา เอื้ออาทร เพื่อความสุขสบายของผู้รับบริการ ผู้นำทางการพยาบาลจึงมิใช่เพียงมีความสามารถทางการปฏิบัติงาน หรือการบริหารเท่านั้น แต่ต้องมีภาวะผู้นำตามแนวพุทธที่มีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีการนำหลักธรรมมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงาน และการดูแลผู้ได้บังคับบัญชา ที่ก่อให้เกิดการเข้าใจคน เข้าใจงานที่ปฏิบัติได้อย่างถ่องแท้ เพื่อนำองค์การพยาบาลสู่ความสำเร็จ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำทางการพยาบาลที่มิใช่มีเพียงภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีภาวะผู้นำตามแนวพุทธด้วยความหมายของภาวะผู้นำตามแนวพุทธ และ ประสบการณ์การใช้ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ค้นพบ สอดคล้องกับหลักธรรมในพุทธศาสนาดังนี้

**หลักพรหมวิหาร 4** เป็นหลักธรรมที่เป็นคุณธรรมพื้นฐานสำหรับทุกคนโดยเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยมีหลักธรรม 4 ประการ และในการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยนำหลักธรรมมาปฏิบัติทุกประการ ได้แก่

- 1) เมตตา เป็นความรัก ความปรารถนาดีที่อยากให้ผู้ได้บังคับบัญชาพ้นจากความทุกข์ และมีความสุข เป็นความเห็นใจ ต้องการช่วยเหลือให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้พบแต่สิ่งที่ดี และมีความสุขทั้งในด้านการปฏิบัติงาน และชีวิตส่วนตัว
- 2) กรุณา เป็นความสงสาร มีจิตใจที่มีความปรารถนาจะเข้าช่วยเหลือให้ผู้ได้บังคับบัญชาพ้นจากความเดือดร้อน ความทุกข์ หรือพ้นจากปัญหาต่าง



3) **มุทิตา** เป็นความพลอยยินดี มีใจแช่มชื่นเบิกบานยินดีไปกับ ความเจริญรุ่งเรือง ความก้าวหน้า หรือความสำเร็จ ของผู้ได้บังคับบัญชา และช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้โอกาส แม้ว่าจะเกิดความยากลำบากก็ตาม

4) **อุเบกขา** เป็นความมีใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งด้วยความชอบ (รัก) หรือชัง ก่อให้เกิดความยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา

**หลักทศพิธราชธรรม** เป็นหลักธรรมของพระราชา 10 ประการ ที่ผู้บริหาร หรือหัวหน้าหอผู้ป่วยควรนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ในการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยนำหลักธรรมมาปฏิบัติ 7 ประการ ได้แก่

1) **ทาน** เป็นการให้ การแบ่งปันปัจจัยของชีวิต ที่มีหลายความหมาย คือ (1) วัตถุทาน -การให้วัตถุ ให้สิ่งของ (2) อภัยทาน-การให้อภัย (ยกโทษให้) และ (3) ให้ความรู้เป็นทาน ซึ่งแบ่งเป็น ธรรมทาน-การให้ความรู้ทางธรรม และ วิทยาทาน-การให้ความรู้ทางโลก นอกจากนี้ยังหมายถึง ให้กำลังกาย (แรงงาน) ให้กำลังใจ ให้กำลังความคิด และการให้ที่สำคัญที่สุด คือ ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดการพัฒนาความก้าวหน้าของตนเอง และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2) **ศีล** เป็นระเบียบของการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ประพฤติดีทั้ง กาย วาจา และ ใจ ตามแนวทางที่ถูกต้อง โดย ศีล ที่เป็นรากฐานของมนุษย์ คือ เบญจศีล หรือ ศีล 5

4) **อาชชวะ** ความซื่อตรง เป็นความตรง ถูกต้องไว้ใจได้อย่างบริสุทธิ์ใจทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างไว้วางใจซึ่งกัน และกัน

5) **มัททวะ** ความอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นความอ่อนโยนทั้งภายนอก คือ มีอัชฌาศัย กิริยามารยาทสุภาพนุ่มนวล และอ่อนโยนภายใน คือ ความอ่อนโยนที่เกิดจากจิตใจ ที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติต่อกันด้วยกริยาที่สุภาพ ขอมรับผิดได้ และรู้จักการขอโทษเมื่อเกิดการผิดพลาด

7) **อักโกธะ** ไมโกรธ เป็นความไม่เกรี้ยวกราด สามารถระงับความขุ่นเคืองได้ มีจิตเมตตา มีสติเสมอ ใช้สติในการทำกิจกรรมทุกอย่าง ไม่ใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงาน

9) **ขันติ** อดทน เป็นความอดทนต่อความลำบาก ไม่ท้อถอย ไม่หมดกำลังใจในการทำ กิจกรรมให้สำเร็จ รวมถึงความอดกลั้นต่อความอยาก และความช่วยวนต่างๆ ซึ่งความอดทนกับคน จะคู่กับการใช้สติไม่ใช้อารมณ์ เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง

10) **อวิโชนะ มั่นคงในธรรม** เป็นการวางตนเป็นหลักหนักแน่นในธรรม ไม่เอนเอียง หวั่นไหวเพราะถ้อยคำ ลาก สักการะ ตังมั่นและปฏิบัติในสิ่งถูกต้องตามครรลองธรรม และความยุติธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชา และเป็นแนวทางการบริหารงานที่ดี

**หลักสัปปริสธรรม** เป็น ธรรมของคนดี เป็นคุณสมบัติ 7 ประการที่ควรมีในตน และนำมาใช้ในการประพฤติปฏิบัติของหัวหน้าหรือผู้ป้วย ในการศึกษาพบว่าหัวหน้าหรือผู้ป้วยนำหลักธรรมมาปฏิบัติ 5 ประการ ได้แก่

1) **ธัมมัญญตา รู้หลัก และรู้จักเหตุ** เป็นการรู้กฎเกณฑ์ เข้าใจในสิ่งที่จะต้องประพฤติปฏิบัติ ตามเหตุและผล ก่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติ และการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2) **อัตถัญญตา รู้ความมุ่งหมาย และรู้จักผล** เป็นการรู้ความมุ่งหมายของงานที่ปฏิบัติ เข้าใจ วัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่กระทำ ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรมของหรือผู้ป้วยได้สอดคล้องกับ พันธกิจวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล

3) **อัตถัญญตา รู้จักตน** เป็นการรู้เข้าใจตนเอง ตลอดจนมีการสำรวจและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นตลอดเวลา ซึ่งหัวหน้าหรือผู้ป้วยที่เข้าใจตนเองได้ดีสามารถเข้าใจผู้อื่นได้ดีด้วย สร้างให้เกิดบรรยากาศของความเข้าใจซึ่งกันและกัน ที่สามารถร่วมงานกันอย่างมีความสุข

6) **ปริสัญญตา รู้จักชุมชน** เป็นการรู้เข้าใจสังคม โลกรอบตัว รู้ธรรมชาติลักษณะองค์การ ของตนเอง รู้ว่าจะบริหารจัดการอย่างไร เป็นคุณสมบัติที่ช่วยในการบริหารจัดการได้ดี

7) **บุคลัญญตา รู้จักบุคคล** เป็นการรู้ เข้าใจผู้ร่วมงาน รู้ความถนัดของแต่ละคนเพื่อใช้คนให้ เหมาะกับงาน สร้างให้เกิดการมอบหมายงานที่เหมาะสม ที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีความสุขในการทำงาน ที่ตนชอบ ซึ่งนอกจากผู้ปฏิบัติงานมีความสุขแล้ว ยังได้งานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

**หลักกัลยาณมิตร** เป็นคุณสมบัติของความเป็นมิตรที่ดีของหัวหน้าหรือผู้ป้วย 7 ประการ ที่ เหมาะในการคบหาและร่วมงานด้วย ในการศึกษาพบว่าหัวหน้าหรือผู้ป้วยนำหลักธรรมมาปฏิบัติ 6 ประการ ได้แก่

1) **ปิโย น่ารัก** เป็นการเข้าถึงจิตใจของผู้ได้บังคับบัญชา สร้างความรู้สึกสนิทสนม เป็นกันเอง ชวนให้อยากเข้าไปปรึกษาไต่ถาม

2) **ครุ นำเคารพ** เป็นการประพฤติสมควรแก่ฐานะของผู้นำ ที่ก่อให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้ของผู้ได้บังคับบัญชา

3) ภาวนิโย มีความรู้จริง เป็นผู้มีความรู้ดีในงานที่ปฏิบัติ มีภูมิปัญญาแท้จริง และยังมีการพัฒนาปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ สามารถเป็นที่พึ่งและเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ได้บังคับบัญชา

4) วัตตา รู้จักพูดให้ได้ผล เป็นผู้รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไร อย่างไร และเป็นที่ปรึกษาที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชาได้ ทั้งในหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัว

5) วจนักขัมโม มีความอดทนต่อถ้อยคำ เป็นผู้พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถามแม้ถูกจิกอดทนฟังได้ ไม่เสียอารมณ์ สามารถรับฟังปัญหาและข้อขัดแย้งต่างๆของผู้ได้บังคับบัญชาได้

7) โน จัญฐานเน นิโยชะเย ไม่ชักนำในทางไม่ดี เป็นผู้ไม่ชักจูงผู้ได้บังคับบัญชาไปในทางเสื่อมเสีย หรือเรื่องเหลวไหลไม่สมควร



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความหมายภาวะผู้นำตามแนวพุทธ และมีประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ โดยนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน 4 ประการ คือ หลักพรหมวิหาร 4 หลักทศพิธราชธรรม หลักสัปปริสธรรม และหลักกัลยาณมิตร ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขอให้ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงควรให้การส่งเสริม และมีการสนับสนุนหัวหน้าหอผู้ป่วยให้เข้าใจหลักพุทธธรรม 4 ประการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางของการ ครอบตน ครอบคน และครองงาน
2. หัวหน้าหอผู้ป่วย ควรใช้หลักพุทธธรรม 4 ประการ เพื่อสร้างบรรยากาศของการปฏิบัติงานร่วมกันในหอผู้ป่วย ใ้บุคคลากรทุกระดับ ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ส่งผลให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ
3. หัวหน้าหอผู้ป่วย ควรปลูกฝังให้ผู้ได้บังคับบัญชา นำหลักพุทธธรรม 4 ประการ มาเป็นแนวทางของการ ครอบตน ครอบคน และครองงาน

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายผลการวิจัยเพื่อหาคุณลักษณะของภาวะผู้นำตามแนวพุทธ ในหลักพุทธธรรม ประการอื่น ที่จำเป็นและเหมาะสมสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยในอนาคต
2. ควรทำการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวพุทธของพยาบาลระดับอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ผู้บริหารทางการพยาบาล ได้นำมาพิจารณาหาแนวทางในการปรับปรุงภาวะผู้นำตามแนวพุทธของพยาบาลระดับต่างๆ ในโรงพยาบาล เพื่อสร้างองค์การแห่งความสุขในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งเป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารการพยาบาล

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรุณา วงษ์เทียนหลาย. (2548). **องค์ประกอบภาวะผู้นำการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วย**.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2539). **การบริหารหอผู้ป่วย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วน  
จำกัด โฟร์ไคเมนชั่น อี. เอ็ม.
- กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2542). **มาตรฐานการพยาบาลใน  
โรงพยาบาล**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- คงเดช ลีโทชาลิต. (2545). **การบริหารงานแนวพุทธ**. (ม.ป.ท.). (จัดพิมพ์เนื่องโอกาสครบรอบ  
20 ปี การก่อตั้งโรงพยาบาลห้วยพลู อ.นครชัยศรี จ.นครปฐม).
- จันทร์เพ็ญ พาหงษ์. (2538). **ตัวประกอบสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์  
และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฬาลักษณ์ ณีรัตนพันธ์. (2533). **การพัฒนาผู้นำทางการพยาบาล**. วารสารคณะพยาบาลศาสตร์.  
13(4): 9-23.
- จนพะจง เพ็ญจาด. (2546). **ระเบียบวิธีวิจัย: การวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยาเชิงพรรณนา**. วารสาร  
พยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 15 (2): 1-9.
- จ่านง ทองประเสริฐ. (2539). **ศาสนาปรัชญาประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ต้นอ่อน  
แกรมมี.
- ฉวีวรรณ สัตยธรรม และคณะ. (2545). **การศึกษาศภาพการใช้จรรยาบรรณวิชาชีพการพยาบาลใน  
การปฏิบัติหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. รายงาน  
การวิจัย มูลนิธิฝอยฟ้า-สกาแก้ว วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ศรีธัญญา สถาบันพระบรม  
ราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข.
- ชูชีพ มีศิริ. (2546). **การพัฒนาตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลชุมชน**. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- เชาวลิต ชาติสิทธิเวช. (2549). **จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร:  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

- คารณิ จามจุรี. (2546). การศึกษาคณะลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่พึงประสงค์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- ทัศนีย์ จุลอตุง. (2547). การวิเคราะห์ตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองใบ สดุดชาติ. (2543). เอกสารคำสอนรายวิชา ภาวะผู้นำและการจูงใจ. คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทรงวิทย์ แก้วศรี. (2530). ทศพิชราชธรรม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา. (คณะกรรมการอำนวยการจัดงานเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวจัดพิมพ์เนื่องในพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 5 รอบ 5 ธันวาคม 2530).
- โรมัส เคลียร์. (2538). หลักแห่งผู้นำ: ปรัชญาจากปรมาจารย์จีน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มูลนิธิโกมลคีมทอง.
- นวลต จงเปรมกิจไพศาล, รัชณี สรรเสริญ และ วิจิตรพร หล่อสุวรรณกุล. (2548). ประสบการณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วย: กรณีศึกษาในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง. วารสารคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา 13(1): 28-40.
- นิตยา ศรีญาณลักษณ์. (2545). การบริหารการพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง จำกัด.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2528). การบริหารเชิงพุทธ (กระบวนการทางพฤติกรรม). กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.
- บุญมี แทนแก้ว, 2541. จริยธรรมกับชีวิต. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส. พรินต์ติ้งเฮาส์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2547). ยอดผู้นำยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: นำอักษรการพิมพ์.
- พระจำเนียร กิตติวุฑฒโฒ. (2545). ศาสนาสากล ฉบับสากล และศิลปะการดำเนินชีวิต. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เลียงเชียง.
- พระเทพวิสุทธิเมธี [ปัญญา นันทภิกขุ]. (2534). หน้าที่ของคนฉบับสมบูรณ์: คนดีและคุณสมบัติของนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร:ธรรมสภา.
- พระทวน เครือวงศ์. (2547). การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ: กรณีศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำหลักสูตรผู้นำของสถาบันฝึกอบรมผู้นำ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พระธรรมปิฎก [ประยุทธ์ ปยุตโต]. (2541). ธรรมบุญชีวิต. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สหธรรมิก จำกัด.

- พระธรรมปิฎก [ประยูร ปยุตโต]. (2542). **นิติศาสตร์แนวพุทธ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สหธรรมิก จำกัด.
- พระธรรมปิฎก [ประยูร ปยุตโต]. (2546ก). **ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคนพัฒนาประเทศ**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม.
- พระธรรมปิฎก [ประยูร ปยุตโต]. (2546ข). **คู่มือชีวิต**. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์บุ๊กเซ็นเตอร์ จำกัด.
- พระธรรมปิฎก [ประยูร ปยุตโต]. (2547). **พุทธธรรม**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระภิกษุวิริยคุณ [เผด็จ ทตฺตชีโว]. (2547). **หลักการบริหารตามพุทธวิธี**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ นิวไวก์เต็ก.
- พระมหาเกรียงไกร บัวจันอัด. (2546). **การศึกษาเปรียบเทียบหลักคำสอนเรื่องกัลยาณมิตรกับการบรรลุนิพพานในพระพุทธศาสนาเถรวาทและพระพุทธศาสนาฝ่ายมหายาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาศาสนาเปรียบเทียบ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พระมหาวิรุฬห์ [ปราสาทโก]. (2502). **ธรรมะของนักปกครอง**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ ประเสริฐสิน.
- พระศรีปริยัติโมลี [สมชัย กุศลจิตโต]. (2547). **สงฆ์ผู้นำสังคม**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พรจันท์ เทพพิทักษ์. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงษ์ศักดิ์ บุญธรรมกุล. (2541). **พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมในทัศนะ ครู-อาจารย์ในสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- พวงรัตน์ บุญญานุกรณ์. (2546). **ขุมปัญญาทางพยาบาลศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: พระราม 4 ปรีณิต.
- พุทธทาสภิกขุ. (2537). **ทศพิธราชธรรม**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา.

- พุทธสมาคมแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์. (2545). **ความมุ่งมั่นศรัทธาในพระพุทธรูปของ ศาสตราจารย์ ศัญญา ธรรมศักดิ์**. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดจิรัชการพิมพ์. (จัดพิมพ์เพื่อเป็นอนุสรณ์ในงานพระราชทานเพลิงศพ ฯพณฯ ศาสตราจารย์ ศัญญา ธรรมศักดิ์ และท่านผู้หญิงพวง ธรรมศักดิ์ ณ เมรุหลวงหน้าพลับพลาอิสริยาภรณ์ วัดเทพศิรินทราวาส 21 กันยายน 2545).
- พูนลาภ แก้วแจ่มศรี. (2546). **การจัดการเชิงพุทธ: การสำรวจปรัชญาและแนวคิดสำหรับการจัดการสมัยใหม่**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พาริดา อิบราฮิม. (2541). **นิเทศวิชาชีพและจริยศาสตร์สำหรับพยาบาล**. กรุงเทพมหานคร: โครงการพัฒนาคำราชาพยาบาลศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- มนตรี ชีรธรรมพิพัฒน์. (2540). **จริยธรรมกับภาวะผู้นำ: ศึกษาทัศนะของนักวิชาการรัฐศาสตร์ในมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยที่มีต่อผู้นำทางการเมือง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาจริยศาสตร์ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์.
- เรมวณ นันท์สุภวัฒน์. (2542). **ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์กร**. เชียงใหม่: นพบุรีการพิมพ์.
- ลัดดาวัลย์ ภูตอนันต์. (2546). **ศึกษาวิเคราะห์พุทธจริยธรรมของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรหลักสูตรผู้กำกับการ รุ่นที่ 43: กรณีศึกษาโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาจริยศาสตร์ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วรรณมา คงสุริยะนาวิณและคณะ. (2546). ผลการส่งเสริมพฤติกรรมโดยใช้หลักพุทธศาสนาต่อการแสดงพฤติกรรมของนักศึกษาพยาบาล. *วารสารพยาบาลศาสตร์* 21(3): 48-59.
- วรรณิ์ เดียวอิสเรศ. (2536). การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตด้านจริยธรรม. **สรุปรายงานผลการสัมมนาพยาบาลศาสตร์ศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 2**. วันที่ 31 สิงหาคม-3 กันยายน 2536 ณ ห้องแกรนด์บอลรูม โรงแรมดิเอ็มเมอรัลด์ ถนนรัชดาภิเษก กรุงเทพมหานคร.
- วรรณวิไล จันทราภา. (2546). ใครเป็นใครในวงการพยาบาลไทย. *วารสารพยาบาล*. 52 (2): 68-72.
- วีระ อัมพันธ์สุข. (2527). **พุทธกับการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: เอราวันการพิมพ์.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร: ธนาเพรส แอนด์กราฟฟิค จำกัด.
- ศิริพร พูนชัย. (2547). **ผู้นำและภาวะผู้นำ (Leadership)**. กองการศึกษา วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก. (เอกสารอัดสำเนา)



- ศิริวรรณ หม่อมพ่อนุช. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเห็นคุณค่าในตนเอง การสนับสนุนทางสังคมกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. (2547). ภาวะผู้นำกับวิกฤตระบบราชการไทย. ผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย. สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุเมธ ตันติเวชกุล. (2549). หลักธรรม(ทำ)ตามรอยพระยุคลบาท. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- สุวิน สุขสมกิจ. (2524). พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ: ศึกษาเฉพาะกรณีผู้นำระดับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในจังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรศักดิ์ ม่วงทอง. (2543). พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ :ศึกษาเฉพาะกรณีกำนันและผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดนครศรีธรรมราช. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาศาสนา เปรียบเทียบ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุริยะ รูปหมอก. (2545). พฤติกรรมการบริหารตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมศักดิ์ ขาวลาภ. (2544). ภาวะผู้นำ การจูงใจ และทีมงาน. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- เสาวนีย์ เกษมวัฒนา. (12 ตุลาคม 2549). ข้าราชการมืออาชีพ: คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์. โพสต์ทูเดย์: 3.
- อมรรอดคารา. (2547). ธรรมวิทยา. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.
- อัสนีย์ เสาวภาค. (2544). การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ. วารสารพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม. 2 (4).
- อภิวันท์ แก้ววรรณรัตน์. (2547). จริยธรรม: คุณภาพการพยาบาล. เชียงใหม่: ยูนิตีแอนด์โปรเกรสโซลูชั่น.
- อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา. (2549). บริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างไรให้ได้ผล. Productivity corner. จดหมายข่าวรายเดือน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 6 (77) 2.

อนันต์ ปันยารชุน. (2547). ผู้นำคือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม. ในผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน.

อารีย์วรรณ อ่วมธานี. (2549). การวิจัยเชิงคุณภาพทางการพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### ภาษาอังกฤษ

American Nurses Association (ANA). (2004). **Scope and Standard for Nurse Administration**. 2<sup>nd</sup> ed. Washington,DC: Nursesbooks.

Argyis, C. (1976). Leadership, learning and changing the status quo. **Organizational Dynamics** 4: 29-43.

Baker, A. M. (1992). **Transformational nursing leadership: A vision for future**. New York: The Free.

Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. **Leadership Organization Development journal** 21(3): 157-161.

Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free.

Bass, B. M. (1998). **Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. California: Sage.

Benner, P. (1984). **From Novice to Expert**. California: Addison-Wesley.

Bernald, L. A. (1995). **Leadership: The key to the professional of nursing**. 3<sup>rd</sup> ed. St. Louis: Mosby.

Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional leadership and transformational leadership. **Journal of Applied Psychology** 80(4): 468-478.

Draft, R. L. (2005). **The leadership experience**. 3<sup>rd</sup> ed. Canada: South-Western.

Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1998). **Fusion leadership: Unlocking the subtle forces that change people and organizations**. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Drew, N. (1993). Reenactment interviewing: A methodology for phenomenological research. **Image: Journal of nursing scholarship** 25 (4): 345-351
- Diane , H. (1996). **Leadership and nursing care management**. Philadelphia: W.B. Saunders.
- Douglass, L. M. (1980). **The effective nurse: Leader and manager**. St. Louis: The C.V Mosby.
- DuBrin, A. J. & Andrew, J. (1998). **Leadership research finding, practice, and skills**. Houghton: Mifflin.
- Evanson-Bate, S. (1992). First-line nurse managers in the expanded role: An ethnographic analysis. **Journal of Nursing Administration** 22(3): 32-37.
- Fullan, M. (1988). Leadership for the 21<sup>st</sup> century breaking the bonds of dependency. **Education leadership** April: 6-10
- Goleman, D. (2003). **The New Leader: Transforming the art of leadership into the science of results**. Great Britain: Clays L.
- Holloway, I. & Wheeler, S. (1996). **Qualitative research for nurse**. Great Britain: Blackwell Science.
- Koch, T. (1995). Interpretive approaches in nursing research: The influence of Husserl and Heidegger. **Journal of Advanced Nursing** 21: 827-836.
- Kouzes,J. M. & Posner,B. Z. (2002). **The Leadership challenge**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kruger,M. & Seng, Y. (2005). Leadership with inner meaning :A contingency theory of leadership base on the worldviews of religions. **The Leadership Quarterly** 16:771-806.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. (1985). **Naturalistic inquiry**. Beverly Hills, CA: Sage.
- Loveridge, C. E. (1996). **Nursing management in the new paradigm**. Gaithersburg: Aspen.
- Mariner-Tomey, A. (1993). **Transformational leadership in nursing**. St. Louis: Mosby-Year Book.
- Mark, B. A. (1994). The emerging role of the nurse manager. **Journal of Nursing Administration** 24(7): 48-55.
- Omery, A. & Mark, C. (1995). Phenomenology and science. In Omery, A., Jasper, C. E., Page, G. **Search of nursing science**. Thousand Oak: Sage.
- Quinn, R. E. (1996). **Deep change: Discovering the leader within**. San Francisco: Jossey-Bass.

- Reave, L., (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. **The Leadership Quarterly** 16: 655-687.
- Richards, D. & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestion to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (ed.). **Transforming leadership**. Alexandria, VA: MilesRiver.
- Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of leadership: A survey of the literature**. New York: The Free.
- Streubert, H. J. & Carpenter, D. R. (2003). **Qualitative research for nurse: Advancing the humanistic imperative**. 3<sup>rd</sup> ed. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Yulk, G. A. (1994). **Leadership in organization**. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yulk, G. A. (2002). **Leadership in organization**. 5<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประมวลศัพท์ที่พบในการสัมภาษณ์

คำศัพท์	ความหมาย
absorb	ซึมซับ
apply	ประยุกต์ใช้ได้กับ
chart	เพิ่มข้อมูลผู้ป่วย
clear	อย่างชัดเจน
condition	สภาวะ
first priority	ลำดับแรก
gap	ช่องว่าง
ICU	หอผู้ป่วยวิกฤติ
OPD	หน่วยตรวจผู้ป่วยนอก
resuscitation	การช่วยคืนชีพ
ward	หอผู้ป่วย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์หัวหน้าหอผู้ป่วย

### เรื่อง

ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย (ปรับเปลี่ยนระหว่างเก็บข้อมูล)

แนวคำถามในการเก็บข้อมูลสร้างจากวัตถุประสงค์และแนวคิดในการวิจัยเป็นแนวคำถามกว้างๆ สามารถปรับได้ตามสถานการณ์และข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูล มีแนวคำถามกว้างๆดังนี้

1. **ขั้นเริ่มสนทนา** ผู้วิจัยช่วยให้ผู้ให้ข้อมูลเข้าใจและมุ่งประเด็นในการศึกษาครั้งนี้ มีแนวคำถามดังนี้

- 1.1 บอกวัตถุประสงค์ในการวิจัย และสิทธิของผู้ให้ข้อมูลแก่ผู้ให้ข้อมูล
- 1.2 พுகุยซักถามเรื่องต่างๆไปเกี่ยวกับหอผู้ป่วยของผู้ให้ข้อมูล บุคคลากรภายใต้บังคับบัญชาของผู้ให้ข้อมูลก่อน เพื่อสร้างความคุ้นเคย
  - 1.2.1 หอผู้ป่วยของพี่... (น้อง) ให้ดูแลผู้ป่วยประเภทใดบ้าง
  - 1.2.2 มีบุคลากรปฏิบัติงานจำนวนกี่คน มีอัตราค่าจ้างการขึ้นเวรอย่างไรบ้างในเวรเช้า เวรบ่าย และเวรดึก
  - 1.2.3 ประสบการณ์การทำงานเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยของผู้ให้ข้อมูล
- 1.3 ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูล ในการบันทึกเทป และจดบันทึกอย่างย่อ

2. **ขั้นเข้าสู่ประเด็น** ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาโยงเข้าสู่ประเด็นความหมายและประสบการณ์ของภาวะผู้นำตามแนวพุทธ มีแนวคำถามดังนี้

#### คำถามหลัก

2.1 กรุณาเล่าประสบการณ์ของพี่... (น้อง) ในการนำหลักพุทธธรรม มาใช้ในการทำงาน

#### คำถามรอง

- 2.1.1 พี่... (น้อง) ช่วยเล่าว่ามีการนำหลักพุทธธรรม หรือหลักธรรมของพุทธศาสนา มาในการทำงานอย่างไรบ้าง
- 2.1.2 หลักพุทธธรรม ที่นำมาใช้ ได้ใช้ในด้านใดบ้าง
- 2.1.3 ในการใช้หลักพุทธธรรม ในการทำงาน ได้เกิดผลดี/ไม่ดี อย่างไรบ้างในหน่วยงานของ พี่... (น้อง)
- 2.1.4 พี่... (น้อง) คิดอย่างไรจึงใช้หลักพุทธธรรม ในการทำงาน
- 2.1.5 พี่... (น้อง) รู้สึกอย่างไรในการแก้ปัญหา/บริหารงานด้วยหลักพุทธธรรม

### คำถามหลัก

2.2 กรุณาให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำตามแนวพุทธ

### คำถามรอง

2.2.1 ในความคิดของพี่... (น้อง) คิดว่าคำว่าภาวะผู้นำตามแนวพุทธ หมายถึงอะไร

2.2.2 พี่... (น้อง) คิดอย่างไรเกี่ยวกับคำว่าภาวะผู้นำตามแนวพุทธ

3. **ขั้นยุติการสนทนา** ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลซักถามหรือกล่าวในสิ่งที่ต้องการพูดเพิ่มเติม มีแนวคำถามดังนี้

3.1 พี่...(หรือน้อง) ต้องการที่จะเล่าเกี่ยวกับการทำงานในเรื่องอื่นๆที่...(ชื่อผู้วิจัย) ไม่ได้ถามหรือไม่อย่างไร

หรือ

3.2 มีคำถามที่ต้องการถาม... (ชื่อผู้วิจัย) บ้างหรือไม่

ผู้วิจัยกล่าวสรุปประเด็นที่สนทนาครั้งนี้

นัดหมายการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป



## คำชี้แจงสำหรับผู้เข้าร่วมวิจัย

ผู้วิจัยให้คำชี้แจงสำหรับผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

1. แนะนำตัว สถานะภาพการเป็นนิสิต และการวิจัยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
2. อธิบายวัตถุประสงค์ เหตุผลที่ผู้เข้าร่วมวิจัยได้รับเลือกเข้าเป็นผู้ให้ข้อมูล และความสำคัญของการได้ข้อมูลจากผู้เข้าร่วมวิจัย
3. อธิบายวัตถุประสงค์การวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ประเด็นจะสัมภาษณ์ กระบวนการสัมภาษณ์ การขออนุญาตบันทึกเสียงการสนทนา สถานที่ จำนวนครั้ง และระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์โดยประมาณ การขอตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล
4. อธิบายข้อความในคำพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูล
5. สอบถามความสมัครใจอีกครั้งเมื่อผู้ให้ข้อมูลยินยอมเข้าร่วมผู้ให้ข้อมูลจึงให้เซ็นยินยอม และเริ่มดำเนินการเก็บข้อมูล

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ข้อมูลสำหรับประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย**  
(Participant information sheet)

1. ชื่อโครงการวิจัย ประสพการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย
2. ชื่อผู้วิจัย                      นางนิตยา ปรีชายุทธ    ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 6
3. สถานที่ปฏิบัติงาน              โรงพยาบาลรามารินทร์  
 โทรศัพท์ที่ทำงาน              02-2011811    โทรศัพท์ที่บ้าน 02-7188041  
 โทรศัพท์เคลื่อนที่              08-18212671    E-mail:              [niyapri@yahoo.com](mailto:niyapri@yahoo.com)
4. ข้อมูลที่เกี่ยวกับการให้คำยินยอมและเอกสารอื่น ๆ ที่ให้แก่ประชากรกลุ่มตัวอย่างหรือผู้ที่มีส่วนร่วมในการวิจัยประกอบด้วยคำอธิบายดังนี้
  - 4.1 โครงการนี้เกี่ยวข้องกับการวิจัยภาวะผู้นำตามแนวพุทธ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
  - 4.2 วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษา ความหมาย และประสพการณ์ ของภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย
  - 4.3 การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ตามแนวคิดการวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์หัวหน้าหอผู้ป่วยในเรื่องเกี่ยวกับ ความหมายและประสพการณ์ของภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย
  - 4.4 เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ จึงขออนุญาตบันทึกเสียงการสนทนา เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ นำเสนอเฉพาะเชิงวิชาการโดยไม่เปิดเผยผู้ให้ข้อมูล จะไม่มีผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูลและผู้เกี่ยวข้อง เทปการสัมภาษณ์จะเก็บไว้เป็นความลับ และลบทำลายทิ้งเมื่อสิ้นสุดการวิจัย
5. ท่านเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสพการณ์ของการใช้หลักธรรมของศาสนาพุทธในการปฏิบัติงานที่สามารถ ให้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ เช่น หลักพรหมวิหาร4 หลักอิทธิบาท 4 รักษาศีล และนำหลักธรรมอื่นๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน
6. ระยะเวลาที่มีส่วนร่วมในการวิจัย สัมภาษณ์ 1-2 ครั้ง ใช้เวลาครั้งละประมาณ 45-60 นาที

7. หากมีข้อสงสัยให้สอบถามเพิ่มเติมได้ และสามารถติดต่อกับผู้วิจัยในกรณีที่มีปัญหา โดยติดต่อกับผู้วิจัย คือ นางนิตยา ปรีชายุทธ ได้ตลอดเวลา ทางโทรศัพท์หมายเลข 08- 18212671
8. การวิจัยครั้งนี้ไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
9. ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยไม่ต้องระบุชื่อ จะใช้รหัสแทนชื่อของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ข้อมูลทุกอย่างถือเป็นความลับ ผลการวิจัยจะเสนอเป็นภาพรวม และนำมาใช้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเท่านั้น ส่วนชื่อและที่อยู่ของท่านในฐานะผู้เข้าร่วมวิจัย จะได้รับการปกปิดอยู่เสมอ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ใบยินยอมของประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย**  
**(Informed consent form)**

ชื่อโครงการ ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย

เลขที่ประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยคือ.....

ข้าพเจ้าได้รับทราบจากผู้วิจัย ชื่อ นางนิตยา ปรีชายุทธ ที่อยู่ 123 หมู่บ้านศรีชวาลา รุ่น 6 ซอยรามคำแหง 21 ถนนรามคำแหง เขตวังทองหลาง กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10310 ซึ่งได้ลงนามข้างท้ายของหนังสือนี้ถึง วัตถุประสงค์ ลักษณะ แนวทาง ผลดี และผลข้างเคียงที่จะได้รับการเข้าร่วมการวิจัยเรื่อง “ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย” ข้าพเจ้าทราบจากผู้วิจัยว่าข้าพเจ้าจะถูกบันทึกเทปขณะให้สัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยรับรองว่าจะเก็บข้อมูลเป็นความลับ จะเปิดเผยเฉพาะข้อมูลสรุปผลการวิจัยในเชิงวิชาการโดยไม่เปิดเผยผู้ให้ข้อมูล และเทปของข้าพเจ้าจะถูกทำลายทันทีหลังสิ้นสุดการวิจัย

ข้าพเจ้ายินดีเข้าร่วมในการศึกษาวิจัยภายใต้เงื่อนไขที่ระบุไว้ข้างต้น และให้ข้อมูลของข้าพเจ้ากับผู้วิจัย เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาโดยสมัครใจ และมีสิทธิที่จะปฏิเสธการเข้าร่วมการวิจัยได้ตามต้องการ โดยไม่จำเป็นต้องแจ้งเหตุผล ซึ่งไม่มีผลใดๆต่อการปฏิบัติงานของข้าพเจ้า

.....

สถานที่/วันที่

ลงนามผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

.....

สถานที่/วันที่

(นางนิตยา ปรีชายุทธ)

ผู้วิจัย

.....

(.....)

พยาน



แบบบันทึกการถอดความและการให้รหัสเบื้องต้น

หมายเลขผู้ให้ข้อมูล.....

การสัมภาษณ์ครั้งที่.....วันที่...../...../..... เวลา..... ถึงเวลา.....น.

สถานที่.....

บรรทัด	ข้อความ	การให้รหัส
		

ตารางที่ 2 แสดงรายละเอียดผู้ให้ข้อมูล จำแนกเป็น ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์เป็นหัวหน้าหรือผู้ป่วย และ หน่วยงานที่ปฏิบัติ

ลำดับที่	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์ทำงาน (ปี)	ประสบการณ์เป็นหัวหน้าหรือผู้ป่วย (ปี)	หน่วยงานที่ปฏิบัติ
1	ปริญญาตรี	32	4	หอผู้ป่วยอุบัติเหตุ 3
2	ปริญญาโท	27	12	หอผู้ป่วยศัลยกรรมพิเศษ
3	ปริญญาตรี	35	20	หอผู้ป่วยศัลยกรรม 2
4	ปริญญาตรี	31	5	หน่วยผู้ป่วยนอกโรคผิวหนัง
5	ปริญญาตรี	33	30	หอผู้ป่วยสามัญเด็กเล็ก
6	ปริญญาโท	27	6	หน่วยผู้ป่วยนอกออร์โธปิดิกส์
7	ปริญญาโท	27	5	หอผู้ป่วยพิเศษสิริกิติ์ 7
8	ปริญญาโท	31	12	หอผู้ป่วยวิกฤตอายุรกรรม
9	ปริญญาโท	36	23	หอผู้ป่วยโรคติดต่อในเด็ก
10	ปริญญาตรี	34	18	หอผู้ป่วยวิกฤตหัวใจ
11	ปริญญาโท	28	11	หอผู้ป่วยพิเศษสิริกิติ์ 8/1
12	ปริญญาตรี	35	16	หอผู้ป่วยเฉลิมพระเกียรติ 7 เหนือ
13	ปริญญาตรี	35	19	หน่วยผู้ป่วยนอกนรีเวช
14	ปริญญาตรี	34	12	หอผู้ป่วยศัลยกรรมอุบัติเหตุมงกุฎ 3
15	ปริญญาตรี	23	4	หอผู้ป่วยวิกฤตศัลยกรรมสิรินธรชั้น 2

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 แสดงรายละเอียด ประเด็นหลัก และประเด็นย่อย

ส่วนที่ 1 ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวพุทธ

ประเด็นหลัก
<p>การปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิบัติดีเพื่อเป็นตัวอย่าง</li> <li>- ประพฤติดีเป็นแบบอย่างได้</li> <li>- เป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>- นำหลักพุทธธรรมมาปฏิบัติ</li> </ul>
<p>การนำองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยหลักธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีหลักธรรมเป็นแนวทาง</li> <li>- หลักธรรมช่วยให้เข้าใจ</li> <li>- เข้าใจหลักธรรม เข้าใจงาน</li> </ul>

ส่วนที่ 2 การใช้ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย
นำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รักษาศีล <ul style="list-style-type: none"> <li>- หัวหนามีศีล</li> <li>- รักษาศีล</li> </ul> </li> <li>2. ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม <ul style="list-style-type: none"> <li>- หัวหน้าต้องยุติธรรม</li> <li>- ใช้หลักความยุติธรรม</li> </ul> </li> <li>3. สำรองตนเอง <ul style="list-style-type: none"> <li>- กลับมามองตน</li> <li>- ทบทวนตนเองเสมอ</li> </ul> </li> <li>4. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นตัวอย่างที่ดีให้เห็น</li> <li>- ทำตัวเป็นตัวอย่าง</li> </ul> </li> <li>5. พัฒนาตนเอง <ul style="list-style-type: none"> <li>- อยากเรียนรู้เสมอ</li> </ul> </li> </ol>



ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดใจฟังความคิดเห็นผู้อื่น</li> <li>6. มองคนอื่นในด้านดี               <ul style="list-style-type: none"> <li>- มองในด้านดี</li> <li>- มองเฉพาะส่วนดี</li> </ul> </li> <li>7. รู้จักอดทน               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ความอดทนมาก</li> <li>- อดทนและเก็บอารมณ์</li> </ul> </li> </ul>
นำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มอบหมายงานให้เหมาะสม           <ul style="list-style-type: none"> <li>- เลือกคนให้เหมาะกับงาน</li> <li>- เลือกคนให้เหมาะกับงาน</li> </ul> </li> <li>2. ร่วมทุกข์ร่วมสุขในการปฏิบัติงาน           <ul style="list-style-type: none"> <li>- ลงมือทำจึงจะรู้ปัญหา</li> <li>- ทำงานร่วมกัน</li> </ul> </li> <li>3. ปฏิบัติงานอย่างมีสติ           <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีสติเกิดปัญญา</li> <li>- มีสติตลอดเวลา</li> </ul> </li> <li>4. สอนงาน           <ul style="list-style-type: none"> <li>- สอนอย่างจริงใจ</li> <li>- สอนด้วยจิตเมตตา</li> </ul> </li> </ol>
นำหลักธรรมมาใช้ในการดูแลผู้ได้บังคับบัญชา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รู้จักให้           <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้อย่างจริงใจ</li> <li>- ให้ทำงานด้วยความสุข</li> </ul> </li> <li>2. ใช้คำพูดที่ดี           <ul style="list-style-type: none"> <li>- รู้จักใช้คำพูดเป็นสิ่งสำคัญ</li> <li>- พูดกันดีๆ</li> <li>- ทำดีรับชม</li> <li>- ชมอย่างจริงใจ</li> </ul> </li> <li>3. เปิดใจรับฟังความคิดเห็นคนอื่น           <ul style="list-style-type: none"> <li>- พร้อมรับฟังเสมอ</li> <li>- ฝึกทักษะการฟัง</li> </ul> </li> </ol>

ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย
	4 รู้จักการขอโทษ <ul style="list-style-type: none"> <li>- รู้จักขอโทษเมื่อทำผิด</li> <li>- ขอโทษเมื่อทำผิด</li> </ul> 5. ซื่อสัตย์ต่อกัน <ul style="list-style-type: none"> <li>- สอนให้ผู้ได้บังคับบัญชาซื่อสัตย์</li> <li>- ซื่อสัตย์ในทุกเรื่อง</li> </ul>



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ นางนิตยา ปรีชาอุทธร เกิด วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2503 สำเร็จการศึกษาพยาบาลศาสตรบัณฑิต จากภาควิชาพยาบาลศาสตร คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อปี พ.ศ. 2525 และ เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางสาขาการพยาบาลควบคุมโรคติดเชื้อ ภาควิชาพยาบาลศาสตร คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อปี พ.ศ. 2544

ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ระดับ6 ภาควิชาพยาบาลศาสตร โรงพยาบาลรามาธิบดี ถนนพระราม6 แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย