

## บทความเรื่อง พัฒนางานอย่างไร ให้ได้ใจคนทำงาน



หน่วยกิตการศึกษาต่อเนื่อง  
สำหรับผู้ประกอบวิชาชีพเภสัชกรรม

รหัส 5002-1-000-004-12-2564

จำนวนหน่วยกิต 1.5 หน่วยกิต

วันที่รับรอง 29 ธันวาคม 2564

วันที่หมดอายุ 28 ธันวาคม 2565

ชื่อ- นามสกุล ผู้เขียน ดร.ภญ.วณิษฐ ตั้งพรพิพัฒน์

### บทคัดย่อ

การพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาล นอกจากจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เข้าใจมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ หรือมาตรฐาน HA รวมทั้งมาตรฐานระบบงานที่เกี่ยวข้องแล้ว ยังจำเป็นต้องทำความเข้าใจในศาสตร์การพัฒนาคคน พัฒนาองค์กรและเครื่องมือต่างๆ ที่นำมาใช้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรม และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยองค์ความรู้ หรือศาสตร์ต่างๆ นั้น จำเป็นต้องปรับใช้ให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (disruptive change) เพื่อเป็นส่วนช่วยให้บุคลากรในโรงพยาบาลทำงานได้อย่างมีความสุข เกิดผลงานบรรลุผลและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ด้วยทรัพยากรมนุษย์ หรือ “คน” จัดได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร การทำงานในระดับหัวหน้างาน หัวหน้าทีม หรืองานการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล จึงมีความจำเป็นต้องเข้าใจเรื่องการพัฒนาคนร่วมด้วย เนื่องจากการทำงานวิชาชีพเภสัชกร หรือการพัฒนาระบบยา เพื่อความปลอดภัยและเป็นไปตามมาตรฐาน เป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลาย วิชาชีพ ทั้งกับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ รวมไปถึงประสานงานกับองค์กรภายนอก ส่งผลให้จำเป็นต้องทำความเข้าใจในเรื่อง ความรู้สึนึกคิด จิตวิทยา การสื่อสาร การจูงใจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ นำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร ซึ่งคุณสมบัติสำคัญที่จำเป็นต้องมี คือ ทักษะการเป็นกระบวนกร หรือผู้เชื่อมประสาน (Facilitation skills) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการส่งเสริมการทำงานนั้นมีค่อนข้างหลากหลาย อาทิเช่น สนทนาสนทนา (Dialogue), การทบทวนสะท้อนคิด (After Action Review (AAR), Appreciate Inquiry (AI) เป็นต้น ในบทความนี้จึงให้ความสำคัญกับศาสตร์ และเครื่องมือในการพัฒนาคคน เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน นำไปสู่การพัฒนางาน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพ ให้เป็นไปตามเป้าหมายทั้งในระดับหน่วยงาน และในระดับองค์กรต่อไป

## วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้อ่าน

1. มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับศาสตร์ และเครื่องมือ ที่นำมาใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
2. สามารถนำศาสตร์และเครื่องมือที่นำมาใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดวัฒนธรรม และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร และส่งเสริมให้เกิดความรักความเข้าใจที่ดีในองค์กร และพร้อมขับเคลื่อนการทำงานร่วมกันนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร

## บทนำ

จากมาตรฐานวิชาชีพเภสัชกรรมโรงพยาบาล ที่จัดทำโดย สมาคมเภสัชกรรมโรงพยาบาล (ประเทศไทย) ได้กล่าวไว้ว่า “เภสัชกรจะต้องไม่เพียงแต่จัดให้มีบริการต่างๆ ด้านเภสัชกรรมเท่านั้น แต่จะต้องให้ความสำคัญและสนใจต่อผลลัพธ์ของการให้บริการและการรักษาพยาบาลผู้ป่วยในภาพรวมด้วย” แสดงให้เห็นว่า เภสัชกรของโรงพยาบาลมีบทบาทสำคัญในการดูแล ประสานความร่วมมือให้เกิดระบบบริหารจัดการด้านยาที่มีคุณภาพร่วมกับสหสาขาวิชาชีพเพื่อให้ได้ผลลัพธ์การรักษาในภาพรวมที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น วิชาชีพเภสัชกร จึงเป็นวิชาชีพที่ต้องทำงานกับผู้คนหลากหลาย ทั้งแพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่ทั้งในและนอกหน่วยงาน รวมไปถึงผู้ป่วย และญาติ เภสัชกรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของงานเป็นที่น่าพอใจ และในการประสานงานนั้นจำเป็นต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย ดังนั้น การพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารคน การนำศาสตร์ด้านอ่อน (Soft Science) ที่หลากหลาย อาทิเช่น ทักษะการเป็นผู้เชื่อมประสาน (Facilitation skills) สนุทริยสนทนา (Dialogue) After Action Review (AAR) มาปรับใช้ในการทำงาน และรวมถึงพัฒนาระบบงาน ควบคู่ไปกับ ความรู้ความเข้าใจในมาตรฐานวิชาชีพเภสัชกรรมโรงพยาบาล จึงมีความจำเป็นอย่างมากต่อการทำงานในยุคปัจจุบัน

แต่ก่อนที่เภสัชกรจะมุ่งเน้นในการประสานความร่วมมือกับภายนอกหน่วยงานนั้น การบริหารคนภายในหน่วยงานเอง ก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน เพราะทุกคนในหน่วยงานเภสัชกรรมล้วนมีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กร หากเภสัชกรทุกคน ทั้งระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติงาน ได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่งผลให้การพัฒนางานในหน่วยงานเภสัชกรรมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## เริ่มต้นอย่างไรจึงสำเร็จ

จุดเริ่มต้นของการพัฒนาคุณภาพระบบงานโรงพยาบาล เกสซ์กรในระดับหัวหน้างานจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในมาตรฐานวิชาชีพเกสซ์กรรโรงพยาบาล ความรู้ความเข้าใจในระบบงาน ควบคู่ไปกับการศึกษาในเรื่อง “การพัฒนาคน” ร่วมกับการใช้ศาสตร์ด้านอ่อน (Soft Science) เพื่อทำความเข้าใจว่าในแต่ละบุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านที่หลากหลายแตกต่างกัน หัวหน้างานจึงควรมีทักษะในการสังเกต (Observation skills) และวิเคราะห์หาจุดเด่น หรือความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล เพื่อเลือกมอบหมายงานให้เหมาะสม รวมไปถึงเลือกพัฒนาองค์ความรู้ให้เหมาะสมกับความสามารถเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล เพื่อพัฒนาต่อยอดให้เกิดผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั่นเอง

ในการทำงานกับคนหมู่มากให้สำเร็จได้นั้น ไม่ว่าจะเราอยู่ในตำแหน่งหัวหน้างาน หรือเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน เราจำเป็นต้องเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น หรือมีมุมมองแนวคิดเพื่อผู้อื่น เพื่อคิดในมุมมองเพื่อนร่วมงาน จะช่วยส่งเสริมให้ได้รับความร่วมมือในการทำงาน การใช้ความรู้ทางจิตวิทยา การจูงใจ จึงจำเป็นต้องเริ่มต้นจาก การมีทัศนคติที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เป็นอันดับแรก ด้วยหลักคิดสำคัญ คือ **เพื่อนร่วมงานทุกคนมีศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จได้ โดยแต่ละคนมีความสามารถ หรือทักษะความถนัดที่แตกต่างกัน** การที่จะทำงานร่วมกันนั้น เราจึงต้องค้นหาความสามารถ หรือทักษะความถนัดพิเศษของเพื่อนร่วมงานแต่ละคนให้เจอ อาจเปรียบเทียบให้เห็นภาพชัดขึ้น เช่น คำกล่าวที่ว่า การจะเอาปลาซึ่งว่ายน้ำเก่ง มาฝึกให้ปีนต้นไม้แบบลิงนั้น ก็คงจะเป็นไปได้ยาก และเมื่อเราทราบความถนัดของเพื่อนร่วมงานแต่ละคนแล้ว จึงนำมาจัดสรร แบ่งงานให้เหมาะสม ซึ่งถือเป็นการเสริมพลังในการทำงาน นำมาซึ่งผลความสำเร็จร่วมกันของทีมได้เป็นอย่างดี

ยกตัวอย่าง เช่น ในช่วงกลางปีที่ผ่านมา มีเกสซ์กรเข้ามาทำงานใหม่ 2 คน คือ ภญ.น้ำหนึ่ง และ ภญ.น้ำงาม ทั้งสองคนผ่านการทดลองงานเข้าบรรจุเป็นเกสซ์กรประจำโรงพยาบาล ซึ่งมี ภก.สมชาย เป็นเกสซ์กรหัวหน้างาน ในวันประเมินผลการทำงาน ภก.สมชาย จึงได้ให้คำแนะนำ ภญ.น้ำหนึ่ง และ ภญ.น้ำงาม ว่า จากการที่ ภก.สมชาย ได้เฝ้าสังเกต และประเมินการทำงานอย่างใกล้ชิดมาตลอดระยะเวลา 4 เดือนที่ผ่านมา สังเกตได้ว่า ภญ.น้ำหนึ่ง เป็นคนคุยเก่ง ยิ้มแย้มแจ่มใส เข้ากับคนง่าย มีทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ภก.สมชาย จึงได้ประเมิน และบรรจุตำแหน่งงานของ ภญ.น้ำหนึ่ง ให้ทำงานที่แผนกห้องจ่ายยาผู้ป่วยนอก และรับผิดชอบงานให้คำปรึกษาด้านยา ส่วน ภญ.น้ำงาม เป็นคนเก็บตัว เป็นคนละเอียดรอบคอบ ชอบทำงานเงียบๆคนเดียว ทำคะแนนสอบวิชาเกสซ์กรวิทย์ได้ดี ภก.สมชาย จึงประเมิน และบรรจุตำแหน่งงานของ ภญ.น้ำงาม ให้ทำงานที่แผนกห้องจ่ายยาผู้ป่วยใน และรับผิดชอบงานเตรียมยาปราศจากเชื้อ

จะเห็นได้ว่า เกสซ์กรหัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการสังเกต ติดตามการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานอย่างใกล้ชิด เพื่อค้นหาทักษะ ความถนัด หรือความสามารถพิเศษของบุคลากร นำมาซึ่งการมอบหมายงาน หน้าที่รับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล รวมไปถึง นำข้อมูลมาวางแผนพัฒนาศักยภาพ และต่อยอดองค์ความรู้ในด้านนั้นๆต่อไป

### **นิยาม ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Development; HRD) หรือ “การพัฒนาคน” เป็นการวิเคราะห์ และวางแผนพัฒนาขีดความสามารถการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้กับองค์กร รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ค้นพบความสามารถ หรือทักษะที่ตนเองชำนาญ เพื่อพัฒนาต่อยอดการปฏิบัติงานไปในสายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วแทบทุกองค์กรมักใช้วิธีการฝึกอบรม ให้ความรู้ เพื่อให้พนักงานได้มีองค์ความรู้ที่รอบด้าน และได้รับความก้าวหน้าในสายงานของตนในอนาคต

เนื่องด้วยการดำเนินงานขององค์กร ต้องมีการปรับปรุง และพัฒนาให้ก้าวทันยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป และในปัจจุบันกลุ่มเครือข่ายธุรกิจเดียวกันมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ส่งผลให้ “การพัฒนาคน” เป็นสิ่งที่จำเป็นในการบริหารองค์กรในปัจจุบัน หากองค์กรไม่ได้วางแผน ปรับเลื่อนตำแหน่งงานหรือ สร้างความก้าวหน้าในการทำงานให้แก่พนักงานในสังกัดของตนแล้ว จะส่งผลให้พนักงานตัดสินใจที่จะเปลี่ยนงาน หรือย้ายงานกันเพิ่มมากขึ้น อาจเพราะลักษณะบุคลิกของคนรุ่นใหม่ที่มีความมั่นใจในตนเองมากกว่าคนรุ่นก่อน รวมไปถึงความสามารถเข้าถึงข้อมูล เช่น สื่อออนไลน์ต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ทำได้ง่ายขึ้น ทำให้การเปลี่ยนงานในยุคปัจจุบันเป็นเรื่องที่ง่ายดาย การที่องค์กรจะดึงคนที่ทำงานเก่ง ให้ทำงานในองค์กรได้นานขึ้นนั้น จึงจำเป็นต้องใช้องค์ความรู้ในเรื่อง “การพัฒนาคน” เข้ามาร่วมในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อร่วมวางแผนให้พนักงานมองเห็นความก้าวหน้าในสายงานของตนเองในอนาคต

**ศาสตร์ และเครื่องมือต่างๆที่นำมาใช้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดวัฒนธรรม และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน**

ด้วยวิชาชีพเกสซ์กรต้องทำงานเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลาย ทั้งกับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ รวมไปถึงประสานงานกับองค์กรภายนอก การที่จะพัฒนาคุณภาพงานให้ดียิ่งขึ้นนั้น จำเป็นต้องทำความเข้าใจในเรื่อง ความรู้สึนึกคิด จิตวิทยา การสื่อสาร การจูงใจ

เพื่อช่วยเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรม และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ในยุคปัจจุบันได้มีการนำศาสตร์ด้านอ่อน (Soft Science) มาใช้เป็นแนวทาง และเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ บริหารจัดการ ส่งเสริมการทำงานของทีม

## ทักษะการเป็น “ฟา” หรือผู้เชื่อมประสาน (Facilitation skill)

บ่อยครั้งที่เรามักได้ยินหลายๆ คน พูดถึงคำว่า “ฟา” จริงๆ แล้วนั้น “ฟา” คืออะไร?

“ฟา” ย่อมาจาก “Facilitator” หรือ “Facilitation skill” ซึ่งอาจเป็นคน หรืออาจเป็นทักษะอย่างหนึ่งของคนก็ได้ อาจใช้คำที่เข้าใจง่ายขึ้นว่า เป็นเทคนิคการสอนแบบเนียนๆ สอนแบบเบาสบาย สอนแบบเคารพซึ่งกันและกัน โดยไม่ใช้การบังคับ จึงไม่เกิดการต่อต้าน สอนให้มีสติ เพื่อให้เปิดศักยภาพตนเอง

“ฟา” ยังหมายถึง คน หรือ กลุ่มบุคคล ที่ช่วยในการดำเนินการประชุมให้ไหลลื่น โดยทุกคนในที่ประชุมได้มีส่วนร่วม และมีความสุขร่วมกัน การมีส่วนร่วมของทุกคนในที่ประชุม จะลดปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการประชุมได้ เช่น บางคนพูดเยอะเกินไป บางคนแย้งพูด หรือบางคนไม่พูด ไม่แสดงความคิดเห็นอะไรเลย “ฟา” จะช่วยให้บรรยากาศการประชุมเป็นไปอย่างราบรื่น เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น “ฟา” จึงเป็นทักษะที่ดีของการเป็นผู้บริหาร/ ผู้นำ และหัวหน้างาน รวมไปถึงยังสามารถปรับใช้ทักษะนี้ในการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานด้วย

“ฟา” เปรียบเสมือนเป็นไกด์ หรือเป็นวาทยกร (conductor) ที่ช่วยเพิ่มความรักความเข้าใจในหมู่คณะ “ฟา” มีหน้าที่กระตุ้น ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม การเป็นหัวหน้างานก็เปรียบได้กับ การเล่นวงดนตรีที่มีวาทยกร (conductor) ควบคุมวง เพื่อคอยปรับจังหวะ โทณเสียงของเครื่องดนตรีในวงทุกชิ้นให้ไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น **ทักษะที่สำคัญที่สุดในการเป็น “ฟา” คือ ทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening)** ร่วมกับการใช้เทคนิคที่หลากหลาย อาทิเช่น การระดมสมอง (brainstorming) การร่วมกันคิด (cloud sourcing) ขวนกันพูดคุยแบบเป็นกันเอง แบบไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยใช้คำถามง่ายๆ เช่น ได้เรียนรู้อะไร รู้สึกอย่างไร คิดเห็นกับเรื่องนี้อย่างไร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

หลักการพื้นฐานของ “ฟา” ที่สำคัญอันดับแรกคือ (1) การให้ความรักก่อนให้ความรู้ เริ่มต้นด้วยการให้ความรัก ความเมตตา ความหวังดีกับผู้อื่น จะนำพาความรู้ตามมา ยกตัวอย่างปราชญ์ท่านหนึ่งชื่อ ครูสมพร แซ่ไคว่ (ครูสมพร สอนลิง) โดยท่านจะให้ความรัก ความอบอุ่นกับลูกลิง จนลูกลิงรู้สึกอบอุ่น

ปลอดภัย สบายใจ ก่อนที่ท่านจะลงมือสอน ทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความรัก และความเต็มใจ การเรียนรู้ที่ดีก็จะตามมา

ยกตัวอย่าง เช่น ภก.สมชาย หัวหน้าฝ่ายเภสัชกรรม เพิ่งทราบข่าวการไม่สบายของมารดาของ ภญ.น้ำหนึ่ง ที่เข้าพักรักษาตัวที่โรงพยาบาลที่บ้านต่างจังหวัดมาแล้ว 5 วัน แต่ ภญ.น้ำหนึ่ง ต้องขึ้นเวรทำงานทุกวัน ไม่มีคนทำงานแทน จึงยังไม่มีโอกาสไปเยี่ยมมารดาของตนเลย ภก.สมชาย จึงอาสาขึ้นเวรทำงานแทน ภญ.น้ำหนึ่ง ในวันที่ทราบเหตุการณ์ และในวันรุ่งขึ้นทันทีที่ทราบข่าว พร้อมทั้งหาคนทำงานแทน ภญ.น้ำหนึ่ง เพื่อให้ได้วันหยุดต่อเนื่อง สามารถกลับไปเยี่ยมมารดาที่ต่างจังหวัดได้ เหตุการณ์ครั้งนี้ทำให้ ภญ.น้ำหนึ่ง ประทับใจในความเมตตา ความห่วงใยของ ภก.สมชาย จากเดิมที่ ภญ.น้ำหนึ่ง เคยคิดจะกลับไปทำงานที่บ้านต่างจังหวัด ภญ.น้ำหนึ่ง จึงรัก และศรัทธาในตัว ภก.สมชาย เป็นอย่างมาก ภญ.น้ำหนึ่งจึงขยัน และตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี และยังไม่มีความคิดที่จะย้ายงานอีกเลย

**(2) การใช้จิตวิทยาทางการเรียนรู้** ด้วยความถนัดของพนักงานแต่ละคนที่แตกต่างกัน บางคนถนัดการเรียนรู้ผ่านการฟัง บางคนถนัดการเรียนรู้ผ่านรูปภาพ บางคนถนัดการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ บางคนถนัดการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม แต่บางคนถนัดการเรียนรู้แบบเงียบๆคนเดียว จึงทำให้หัวหน้างานจำเป็นต้องใช้ทักษะการสังเกต เรียนรู้ความถนัดของพนักงาน เพื่อปรับให้เข้ากับพนักงานแต่ละคน

ยกตัวอย่าง เช่น จากการสังเกต และประเมินการทำงานอย่างใกล้ชิดของ ภก.สมชาย หัวหน้างานพบว่า ภญ.น้ำหนึ่ง มีความถนัดในการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ ภญ.น้ำหนึ่ง ซึ่งรับผิดชอบงานให้คำปรึกษาด้านยา ช่วงเวลาพัก หรือ หลังเลิกงาน ภก.สมชาย มักเห็น ภญ.น้ำหนึ่ง นำอุปกรณ์ที่ใช้ร่วมกับยาพ่นรูปแบบต่างๆ มาหัดใช้ และอัดคลิปวิดีโอซ้ำแล้วซ้ำอีก เพื่อให้ได้คลิปที่ดีที่สุด นำมาเป็นสื่อการเรียนรู้ให้กับผู้ป่วย และนักศึกษาเภสัชกรที่เข้ามาฝึกงานในโรงพยาบาล เมื่อมีโอกาส ภก.สมชาย จึงสอบถามความต้องการของ ภญ.น้ำหนึ่ง ว่าต้องการอุปกรณ์ หรือของใช้อะไรเพิ่มเติมเพื่อให้การทำงานสะดวกขึ้น ในขณะที่ ภก.สมชาย สังเกตเห็น ภญ.น้ำงาม หลังเลิกงาน มักนั่งค้นหาข้อมูลความคงตัวของยาชนิดหลังผสม เพราะข้อมูลที่มีใช้ในโรงพยาบาลยังไม่ครบถ้วน และ ภญ.น้ำงาม กำลังปรับเพิ่มข้อมูลเอกสารของโรงพยาบาลให้ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น เพื่อส่งต่อข้อมูลให้ฝ่ายการพยาบาลได้ใช้งานร่วมกับ ภก.สมชาย จึงได้กล่าวชื่นชมในความมุ่งมั่นตั้งใจ และได้นำเว็บไซต์ รวมถึงหนังสืออ้างอิงที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้โดยตรง

(3) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญในประเด็นนี้คือ การมีสติ รู้เท่าทันความคิด และควบคุมอารมณ์ตนเองให้ได้ การมีความคิดที่เป็นกลาง ไม่มีอคติ ไม่ลำเอียง ไม่คิดฟุ้งซ่าน จะช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วม เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้

ยกตัวอย่าง เช่น ภก.สมชาย นัดหมายการประชุมแผนก โดยการนัดน้องๆ ทานอาหารเย็นที่ร้านอาหารใกล้ๆ โรงพยาบาล เป็นประจำทุกเดือน เพื่อลดความเป็นทางการ ลดความตึงเครียด และสร้างความผ่อนคลายระหว่างการประชุม ระหว่างการประชุมน้องๆ ไม่เคยเห็น ภก.สมชาย โกรธ หรือโมโหเลย ภก.สมชาย มักยิ้มและพูดคุยอย่างเป็นกันเองตลอดการประชุม ไม่มีการตำหนิ ต่อว่าใครในการประชุม มีแต่การพูดคุย แลกเปลี่ยน เพื่อช่วยกันปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

4) การเป็นผู้จุดประกาย ไม่ใช่เป็นเพียงผู้สอน “ฟา” จะเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น โดยใช้การตั้งคำถามกระตุ้นต่อมคิด เพื่อช่วยเปิดศักยภาพได้แบบเนียนๆ โดยเริ่มจากแนวคิดที่ว่า ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถจะทำได้ เปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดีขึ้นได้ “ฟา” จึงต้องชวนคุยเป็น ตั้งคำถามเป็น มีจิตใจเมตตาต่อผู้อื่น วางกระบวนการและกิจกรรมที่เหมาะสม มองข้ามผ่านความผิดพลาดในอดีต และมองผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตร่วมกัน

ยกตัวอย่าง เช่น ในระหว่างการประชุม ภก.สมชาย มักขอความคิดเห็นจากน้องๆ ทุกคน เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น ข้อติดขัดในการทำงาน ระหว่างการประชุม ภก.สมชาย จะแจกบัตรคำให้ทุกคนเขียนความคิดเห็นของตนเองติดที่บอร์ด โดยไม่ต้องระบุชื่อ เพื่อให้ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น ภก.สมชาย มักใช้คำถามปลายเปิดในการตั้งประเด็น เพื่อให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ อาทิเช่น ทุกคนคิดว่าจะมีวิธีการใดเข้ามาช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการจัดยาผู้ป่วยนอกได้อีกบ้าง นอกจากการตรวจสอบซ้ำ และการแบ่งบรรจุยา (pre-pack) ทุกคนคิดว่าวิธีการจัดเก็บยาในแผนกตอนนี้ มีข้อติดขัดหรือมีอะไรที่ต้องปรับปรุงเพิ่มเติมให้ดีขึ้นได้บ้าง

จากยุคสมัยก่อนที่หัวหน้างานส่วนใหญ่มักมองตนเองว่า มีคุณวุฒิ และวัยวุฒิที่มากกว่าพนักงานในระดับปฏิบัติงาน การสอนงาน หรือสั่งงาน จึงใช้ความคิด หรือประสบการณ์ของตนเองเป็นที่ตั้ง บางครั้งจึงแสดงอาการหงุดหงิด โมโหร้าย และไม่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น รวมถึงไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้พูดคุย หรือแจ้งปัญหาที่พบระหว่างการทำงาน ทำให้ลักษณะการทำงานในหน่วยงานเป็นไปด้วยความอึดอัด ตึงเครียด เพราะเป็นการทำงานที่เน้นการใช้คำสั่ง ติดตามผล และกล่าวตำหนิตีเดียวน เมื่อเกิดข้อผิดพลาด แต่ในทางกลับกัน หากระดับหัวหน้างานลดอัตตาตัวตนลง ปรับการทำงานในแบบเดิมๆ ให้เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน เพิ่ม

ทักษะการฟังผู้อื่นให้มากขึ้น ไม่มีใครงอ ไม่มีใครฉลาด แต่ทุกคนเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆร่วมกันอย่างเท่าเทียม ซึ่งจะช่วยลดความอึดอัด ตึงเครียดในการทำงานลงได้ เมื่อเกิดความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้ทุกคนในหน่วยงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

## สุนทรียสนทนา (Dialogue)

**สุนทรียสนทนา หรือ Dialogue** อาจมีชื่อเรียกที่หลากหลาย อาทิเช่น วงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่องเล่า ร่ำพลัง วงโชว์แอนด์แชร์ (Show & Share) หรืออาจเรียกว่า การพูดคุยแบบอสังขนิโตะกลม คุณลักษณะสำคัญของสุนทรียสนทนา ได้แก่ นั่งล้อมวงคุยกันด้วยบรรยากาศสบายๆ โดยไม่ต้องมีโต๊ะ สามารถมองเห็นทุกคนได้ชัดเจน ทุกคนเปิดใจพูดคุยกัน ผลัดกันพูดทีละคน อาจมีการกำหนดเวลาหรือไม่ก็ได้ กติกาของสุนทรียสนทนา คือ อย่าพูดสวน อย่าขัดคอกัน อย่าโต้เถียงกัน ใช้เทคนิคการฟังแบบลึกซึ้ง (Deep listening) ฟังอย่างตั้งใจ โดยไม่มีความคิดเห็นส่วนตัวเข้าไปร่วมด้วย จึงไม่มีการตัดสินผิดถูก ไม่มีการโหวต อาจไม่จำเป็นต้องมีข้อสรุปในการพูดคุยก็ได้ เพื่อให้บทสนทนามีความไหลลื่นไป ให้เป็นเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเล่าสู่กันฟัง เพื่อรวบรวมแนวคิด มุมมองใหม่ๆ ส่วนหัวข้อหรือวาระในการสนทนา อาจมีหรือไม่มีก็ได้ ขึ้นอยู่กับผู้นัดหมายวงสนทนา การสร้างบรรยากาศของวงสนทนามีเป็นส่วนสำคัญ เพื่อสร้างความผ่อนคลาย การพูดคุยไปเรื่อยๆ แบบไม่มีวาระ จะทำให้เกิดความสนิทกัน จัดเป็นส่วนหนึ่งของการละลายพฤติกรรม แต่ในบางครั้งก็อาจเป็นการพูดคุยที่มีสาระบ้าง โดยเอาเรื่องที่ทำจริงมาพูดคุยกัน เช่น ได้เรียนรู้อะไรบ้างกับการจัดกิจกรรม การจัดประชุมที่เพิ่งผ่านไป เป็นต้น

**ตัวอย่างสุนทรียสนทนา** ภก.สมชาย ชวนน้องๆ ล้อมวงคุย นัดหมายกันที่ห้องประชุม ที่จัดรูปแบบเป็นเหมือนห้องนั่งเล่น มีพุกนอน และเบาะนั่งพื้น วางเรียงล้อมเป็นวงกลม โดยก่อนล้อมวงพูดคุย ภก.สมชาย ได้แจ้งกติกาล้อมวงคุยก่อนว่า เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ผลัดกันพูด ไม่พูดแทรก หรือพูดขัดคอเพื่อน ระหว่างเพื่อนพูดอยู่ ให้ตั้งใจฟัง แบบไม่ตัดสินถูกผิด หากมีเพื่อนบางคนพูดเยาะหรือนานเกินไป จะขอให้หยุดและแบ่งเวลาให้เพื่อนคนอื่นได้พูดบ้าง เมื่อแจ้งกติกาล้อมวงคุยเรียบร้อยแล้ว ภก.สมชาย จึงเริ่มบทสนทนาด้วยเรื่อง ประกาศการจัดเลี้ยงงานปีใหม่ของแผนก ว่าจัดขึ้นในวันเสาร์ที่ 1 มกราคม จะมีการประกาศขัญใจชาวเภสัชกรรมทั้งหมด 3 รางวัล ซึ่งได้จากการโหวตของเจ้าหน้าที่ในแผนก หลังจากนั้นจึงเข้าสู่การพูดคุยเรื่องอาหารที่จะสั่งมาทานร่วมกันในงานปีใหม่ ให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นด้วยว่า อยากจัดงานรูปแบบใด ของสอบถามเรื่อง ข้อติดขัดในการขึ้นทำงานเวรตึก อยากให้ปรับเพิ่มในเรื่องใด เพื่อให้สะดวกกับการทำงานมาก



ขึ้น การพูดคุยเป็นไปอย่างเป็นกันเอง และสนุกสนาน ทุกคนได้สลับกันพูด แสดงความคิดเห็นร่วมกัน โดยไม่มี การต่อว่า หรือตำหนิกัน ทำให้บรรยากาศการสนทนาเต็มไปด้วยรอยยิ้ม และความสุข

**ประโยชน์ที่ได้จากการจัดวงสนทนา (Dialogue)** ได้แก่ ได้ฝึกทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep listening) ช่วยให้พนักงานทุกระดับ (ผู้บริหาร/พนักงานระดับหัวหน้างาน และพนักงานระดับ ปฏิบัติงาน) พร้อมรับฟังกันมากขึ้น จากเดิมที่รับฟังแล้วมักมีความคิดต่อต้าน คิดอคติ คิดตัดสินถูกผิดในทันที เมื่อได้ฝึกทักษะนี้ จะช่วยให้เกิดการรับฟังผู้อื่นอย่างมีสติ รับฟังอย่างเปิดใจ รับฟังอย่างใจเป็นกลาง ส่งผลให้ คนในองค์กรมีความรัก ความเข้าใจกันมากขึ้น และทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

**ข้อแนะนำสำหรับผู้เริ่มต้นเข้ากลุ่มสนทนา (Dialogue)** ควรที่จะได้รับการฝึกวิธีการสนทนา ในรูปแบบนี้ก่อน เพื่อที่จะได้รับข้อชี้แนะ และควรทดลองฝึกกับผู้ที่มิประสบความสำเร็จ ส่วนความยากในการฝึก ทักษะสนทนา นั้นคือ การฟัง ไม่ใช่การพูด ฟังโดยไม่ตัดสินถูกผิด ฟังอย่างเข้าใจ ฟังอย่างใจเป็นกลาง ซึ่งสนทนา จึงจัดได้ว่าเป็น หัวใจของ HRD ยุคใหม่ ยุคแห่งการตื่นรู้ ยุคแห่งความเท่าเทียมกัน

#### After Action Review (AAR)

**After Action Review หรือ AAR จัดเป็นส่วนหนึ่งของวงสนทนา (Dialogue)** โดยการ นำกิจกรรมที่ทำไปแล้ว หรือที่เพิ่งผ่านไป มาพูดคุยกันภายหลังการจัดงานเสร็จสิ้น อาทิเช่น ภายหลังการ จัดการประชุม ภายหลังเสร็จสิ้นโครงการ โดยนำเหตุการณ์นั้นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อหาบทเรียนกัน พูดคุย กันว่า เราได้เรียนรู้อะไรบ้างจากการจัดกิจกรรมนี้ รู้สึกอย่างไร ได้บทเรียนอะไร จะต่อยอดความสำเร็จอย่างไร จากบทเรียนนี้มีสิ่งที่ดีกว่า และไม่ควรทำ อะไรบ้าง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เอง จะช่วยให้ทีมงานทุกคนได้ เรียนรู้การทำงานของตนและกันอย่างเปิดใจ ไม่มีการต่อว่า ไม่มีการตัดสินว่าใครถูกใครผิด จะช่วยลดปัญหา ต่างๆที่จะเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน เช่น ปัญหาความขัดแย้งในที่ทำงาน ปัญหาด้านการประสานงาน แต่ เป็นการต่อยอด ทบทวนบทเรียนที่ผ่านมาและวางแผนการทำงานในอนาคตร่วมกัน ทั้งนี้การจัดวงสนทนา เช่นนี้ สามารถที่จะจัดก่อนการจัดกิจกรรม จะเรียก **BAR (Before action review)** หรือจัดระหว่าง กิจกรรม จะเรียก **DAR (During action review)** ก็ได้เช่นกัน

**ตัวอย่าง AAR (After action review)** ภก.สมชาย ชวนน้องๆ ล้อมวงคุย หลังการจัดงาน “สัปดาห์ยานาฐู” ของโรงพยาบาล ที่เพิ่งจัดงานไปเมื่อสัปดาห์ที่ผ่านมา นัดหมายกันที่ห้องประชุม ที่ จัดรูปแบบเป็นเหมือนห้องนั่งเล่น มีเบาะนั่งพื้นเรียงล้อมเป็นวงกลม ก่อนล้อมวงพูดคุย ภก.สมชาย ได้แจ้ง กติกาการล้อมวงคุยก่อนโดยละเอียดว่า เปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูด ไม่พูดแทรกเพื่อน ให้ทุกคนตั้งใจฟังเพื่อน

แบบไม่ตัดสินผูกมัด เมื่อแจ้งกติกาเรียบร้อยแล้ว ภก.สมชาย จึงเริ่มบทสนทนาด้วยเรื่อง ชวนน้องๆ ไปไหว้พระ 9 วัดที่อยู่อยุธยา ในวันหยุดช่วงปีใหม่นี้ และขอความคิดเห็นจากทุกคนว่า มีวัดอะไรที่น่าไป มีร้านอาหารอะไรอร่อยแนะนำ และมีที่เที่ยวยุโรปที่น่าแวะเที่ยวระหว่างทางบ้าง บรรยากาศการพูดคุยจึงเป็นไปอย่างสนุกสนาน ทุกคนช่วยกันแชร์ประสบการณ์ที่เคยไปที่จังหวัดอยุธยา หลังจากนั้นจึงเข้าสู่การพูดคุยเรื่องการจัดงาน “สัปดาห์ยาน่ารู้” ภก.สมชาย ได้ตั้งคำถามปลายเปิด เพื่อให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น อาทิเช่น ทุกคนได้เรียนรู้อะไรจากการจัดงานครั้งนี้ ทุกคนคิดว่าการจัดงานครั้งนี้มีอะไรที่อยากจะปรับปรุงให้ดีขึ้นบ้าง การพูดคุยเป็นไปอย่างสนุกสนาน เป็นกันเอง ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน โดยไม่มีการตำหนิกัน บรรยากาศการสนทนาจึงเต็มไปด้วยรอยยิ้ม และความสนุกสนาน

**การวัดผลของการจัดวงสนทริยสนทนา (Dialogue)** นั้น วัดผลกันได้หลากหลายด้านด้วยกัน เช่น การออกไปลงมือทำจริง ไม่ใช่แค่พูดอย่างเดียว การกล้าคิด กล้าทำ มีเหตุผล มีคุณธรรม มีน้ำใจ มีจิตอาสา และอีกมากมาย เมื่อคนในองค์กรทำงานร่วมกันด้วยความรัก ความเข้าใจ มีน้ำใจต่อกัน จะเกิดการไหลของแนวคิดแบบต่อยอดความคิด เกิดเป็นปัญญา ส่งผลให้เกิดเป็นนวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาอย่างมากมาย ถึงแม้ว่าการวัดผลนี้จะไม่สามารถวัดผลในเชิงรูปธรรมได้อย่างชัดเจน แต่ก็สามารถวัดผลโดยการประเมินภาพรวมของหน่วยงาน หรือขององค์กรได้

**ตัวอย่างการวัดผลของการจัดวงสนทริยสนทนา** ภญ.น้ำหนึ่ง ได้มาแจ้ง ภก.สมชาย ว่า ได้พูดคุยกับกลุ่มผู้ช่วยเภสัชกรว่า จัดยาชื่อฟ็องมองคล้าย (Look Alike Sound Alike; LASA) ผิดกันอยู่บ่อยๆ และวันก่อนได้คุยกันในล้อมวงคุยไปครั้งหนึ่งว่า เราจะช่วยกันลดการจัดยากลุ่มนี้ผิดกันได้อย่างไร จึงได้รวบรวมทีมอาสาที่สนใจจะช่วยงานนี้ มาคุยสรุปกันว่า เราจะจัดทำบอร์ดสถิติยาชื่อฟ็องมองคล้ายที่มีการจัดผิดบ่อย 5 อันดับแรกในแต่ละเดือน ทำการติดป้ายเตือน ที่ชั้นวางยา รวมถึงแยกชั้นจัดเก็บยาชื่อฟ็องมองคล้ายออกจากยาตัวอื่น เพื่อเป็นการเฝ้าระวัง ให้ผู้จัดยาเพิ่มความระมัดระวังในการจัดยามากยิ่งขึ้น โดย ภญ.น้ำหนึ่ง จะเป็นหัวหน้าทีม และมีผู้ช่วยเภสัชกรในทีมอีก 3 คน จะเริ่มต้นทำบอร์ดในเดือนหน้า และจะเริ่มจัดชั้นยาชื่อฟ็องมองคล้ายในสัปดาห์หน้า เพื่อช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการจัดยา และเพิ่มความปลอดภัยในการได้รับยาของผู้ป่วยด้วย

### **ทางออกใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

จะเห็นได้ว่า ในปัจจุบัน ผู้ที่สนใจใฝ่เรียนรู้ในหลากหลายวิชาชีพ สามารถนำองค์ความรู้ด้านการพัฒนาคน มาปรับใช้ในการทำงานได้ ซึ่งอาจไม่ได้จำเป็นต้องเรียนจบมาทางด้าน HR โดยตรง ก็สามารถค้นหา และเรียนรู้ องค์ความรู้ด้าน HR ได้ด้วยตนเอง จากสื่อต่างๆโดยทั่วไป และนำมาปรับใช้ในการทำงานได้เป็นอย่างดี

อาทิเช่น ความรู้ด้านการควบคุมอารรมณ์ ความรู้ด้านการสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เพราะด้วยระบบการทำงานในโรงพยาบาล ซึ่งต้องทำงานเกี่ยวข้องกับผู้คนที่หลากหลาย จึงจำเป็นต้องเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา และองค์ความรู้ยังสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานได้กับทุกตำแหน่งงาน จึงจัดได้ว่า องค์ความรู้ด้านการพัฒนาคน เป็นองค์ความรู้ที่ใช้ในการพัฒนาตนเอง และยังสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ดังนั้น หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานทุกคนจึงควรที่จะเรียนรู้ และทำความเข้าใจองค์ความรู้ด้านการพัฒนาคน เพื่อสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานในระยะยาว ได้อย่างยั่งยืน

ทางออกใหม่ในการพัฒนาคนในยุคปัจจุบันนี้ มักกล่าวในประเด็นซ้ำๆ เรื่อง การมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ การทำงานร่วมกันด้วยความรัก ความเข้าใจ การมีน้ำใจให้กัน การไม่กล่าวตำหนิ ไม่เบียดเบียนผู้อื่น ซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งหัวหน้างาน หรือพนักงานระดับปฏิบัติงาน ก็มีความสำคัญอย่างเท่าเทียม ขึ้นอยู่กับว่า ตำแหน่งงานนั้นได้ช่วยเหลือขับเคลื่อนงานในส่วนใด

ตำแหน่งงานที่มีบทบาทในการต่อยอดการขับเคลื่อนงานเหล่านี้ นั่นก็คือ ตำแหน่งหัวหน้างาน หัวหน้างาน จึงเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด ที่จะช่วยกระตุ้นการขับเคลื่อนงานของคนในหน่วยงาน หากผู้ปฏิบัติงานมีความรัก ความไว้วางใจ มีความศรัทธา ในแนวคิดการทำงาน จะทำให้ทุกคนยินดีที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ หัวหน้าจึงควรเป็นตัวอย่างที่ดี พร้อมทั้งจะสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในทุกๆ ด้าน รวมถึงร่วมประเมิน และพัฒนาองค์ความรู้ ให้ตรงกับความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน โดยปัจจัยสำคัญที่จะรักษาคนดีมีความสามารถให้คงอยู่ในองค์กรได้คือ การให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นความก้าวหน้าในอนาคตการทำงาน หากทำได้เช่นนี้แล้ว องค์กรนั้นจะสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่ เพื่อช่วยพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าไปได้อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

การมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจในการทำงาน ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นเจ้าของร่วมและรักในองค์กร พร้อมทั้งจะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จในการเริ่มกิจกรรมใหม่ภายในแผนก หัวหน้าควรชี้แจงเป้าหมายของกิจกรรมให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานจะได้ร่วมคิด ร่วมเสนอแนะแนวทาง/ปรับปรุง/พัฒนางานร่วมกัน แต่หากหัวหน้าเป็นคนยึดติดความคิดตัวเองเป็นใหญ่ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การพัฒนางานก็จะไม่เกิดขึ้น เพราะผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความเบื่อหน่ายนานไปผู้ปฏิบัติงานจะเสียบ ไม่เสนอความคิดเห็น หยุดคิด หยุดการมีส่วนร่วม ก่อให้เกิดกำแพงระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้า ส่งผลให้คุณภาพของงานลดลง

อีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญคือ หัวหน้าควรแสดงให้เห็นว่า เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น **หัวหน้าต้องพร้อมที่จะเข้าไปช่วยเหลือ และร่วมหาสาเหตุความผิดพลาด โดยไม่ตำหนิ จับผิด หรือลงโทษ** ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่สบายใจ และสูญเสียกำลังใจในการทำงาน ซึ่งหากทำได้ดังกล่าวแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าไว้วางใจ และพร้อมที่จะพูดคุย รายงานความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ทุกคนมีใจให้กับองค์กร เกิดผลลัพธ์ของการพัฒนางานที่ดีอย่างยั่งยืน

## บทสรุป

องค์ความรู้ทางวิชาการเพียงอย่างเดียว อาจไม่เพียงพอกับการทำงานวิชาชีพเภสัชกรในยุคปัจจุบัน ด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป การทำงานวิชาชีพเภสัชกรจึงจำเป็นต้องใช้องค์ความรู้ที่หลากหลายมากขึ้น การทำความเข้าใจศาสตร์ในการพัฒนาคน การทำความเข้าใจในเรื่อง ความรู้สึนึกคิด จิตวิทยา การสื่อสาร การจูงใจ ร่วมไปกับการนำศาสตร์อย่างอ่อน (Soft science) อาทิเช่น ทักษะการเป็นฟา (Facilitation skills) สนทนา (Dialogue) After Action Review (AAR) มาปรับใช้ร่วมด้วยจึงเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องด้วยกระบวนการบริหารจัดการระบบยาที่มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนที่หลากหลาย ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน การทำงานจึงเกิดการกระทบกระทั่งกันได้ง่าย แต่หากคนทำงานมีความรัก ความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ พร้อมช่วยเหลือกัน ก็จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และหากหัวหน้างาน หรือผู้ร่วมงาน พูดคุยกันอย่างเปิดใจ รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทำงานด้วยมุมมองเชิงบวกที่ไม่เน้นการตำหนิ หรือกล่าวโทษ ความตึงเครียดในการทำงานจะลดน้อยลง ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ดังคำกล่าวที่ว่า **“งานได้ผล คนเป็นสุข (Healthy Organization Healthy Productivity)”**

## เอกสารอ้างอิง

- 1) สมาคมเภสัชกรรมโรงพยาบาล (ประเทศไทย).2542. **คู่มือมาตรฐานวิชาชีพเภสัชกรรมโรงพยาบาล.** กรุงเทพมหานคร : จันทรม่วงการพิมพ์
- 2) ธิดา นิงสานนท์, กิตติ พิทักษ์นิตินันท์, มังกร ประพันธ์วัฒนะ.2545. **ตรงประเด็น เน้นสู่คุณภาพงานเภสัชกรรมโรงพยาบาล.** นนทบุรี : สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล
- 3) ชูชัย สมितिไกร.2558. **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 4) บุญดี บุญญากิจ และคณะ.2548. **การจัดการความรู้... จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- 5) วรภัทร์ ภูเจริญ.2559. **ฟลา ทักษะสำหรับการบริหารยุคใหม่.** กรุงเทพมหานคร : บริษัท อริยชน จำกัด
- 6) วรภัทร์ ภูเจริญ.2554. **HRD 3.0 พัฒนาคน พัฒนาใจ เต็มหัวใจให้องค์กร.** กรุงเทพมหานคร : บริษัท อริยชน จำกัด