

ผู้นำยุคใหม่ พลิกโฉมระบบสุขภาพ ผสานพลังแห่งความร่วมมือสู่ความเป็นเลิศ

เกวณีน เพ็งสลด, พรณี ปัญชรหัตถกิจ

คณะสาธารณสุขศาสตร์ สาขาการจัดการระบบสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
จังหวัดปทุมธานี

บทคัดย่อ

ในยุคปัจจุบันที่ระบบสุขภาพทั่วโลกต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลายและมีความซับซ้อนสูง สภาพแวดล้อมทางสังคมและเทคโนโลยีได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โครงสร้างประชากรที่เข้าสู่สังคมผู้สูงวัย ก่อให้เกิดภาระโรคเรื้อรังที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง การดูแลสุขภาพจึงต้องตอบสนองต่อความต้องการที่ซับซ้อนมากขึ้นในขณะเดียวกัน การปฏิวัติทางดิจิทัลได้พลิกโฉมรูปแบบการทำงานในระบบสุขภาพ ทั้งในด้านการสื่อสาร การจัดเก็บข้อมูล และการบริหารจัดการทรัพยากร รวมถึงการดูแลผู้ป่วย ทำให้บทบาทของผู้นำในระบบสุขภาพต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับบริบท เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่ยึดติดกับโครงสร้างอำนาจและรูปแบบการสั่งการจากบนลงล่าง ไม่สามารถตอบโจทย์ยุคสมัยใหม่ได้อีก การบริหารจัดการด้วยภาวะผู้นำแบบสั่งการจำเป็นต้องพัฒนาไปสู่การเป็นผู้นำที่มีบทบาทเชิงกลยุทธ์ ที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ รวมทั้งส่งเสริมทักษะของภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและทักษะการประสานงาน เพื่อให้สามารถประสานพลังของบุคลากรในทีมให้ทำงานร่วมกันด้วยความเชื่อมั่นและความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ในบทความนี้จึงใช้วิธีบททวนวรรณกรรมแบบบูรณาการเน้นการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่นำเสนอภาพของผู้นำยุคใหม่ ในการใช้ความสามารถทั้งทางด้านศาสตร์และศิลป์ รวมถึงทักษะในการประสานงานที่ไม่เพียงแต่อาศัยอำนาจจากตำแหน่งทางราชการหรือโครงสร้างองค์กร แต่ใช้วิธีการสื่อสารที่สร้างสรรค์ สนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างสหสาขาวิชาชีพ เพื่อหลอมรวมความเชี่ยวชาญและทักษะเฉพาะทางของแต่ละฝ่ายให้กลายเป็นระบบการดูแลผู้ป่วยที่ครบวงจรแบบองค์รวมและไร้รอยต่อ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระบบสุขภาพ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นี้ไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการตัดสินใจเท่านั้น แต่ยังส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในด้านสุขภาพของผู้ป่วยและความยั่งยืนของระบบสุขภาพโดยรวม ด้วยเหตุนี้ บทบาทของผู้นำจึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำพาระบบสุขภาพก้าวขึ้นสู่มิติใหม่ของความเป็นเลิศและการพัฒนาระบบสุขภาพอย่างยั่งยืนในยุคที่เต็มไปด้วยความท้าทายและโอกาสใหม่ๆ อย่างแท้จริง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์; การทำงานร่วมกันระหว่างสหสาขาวิชาชีพ; ทักษะการประสานงาน; การจัดการระบบสุขภาพ; การปฏิวัติทางดิจิทัล

วันรับ: 12 เม.ย. 2569

วันแก้ไข: 25 พ.ค. 2569

วันตอบรับ: 30 พ.ค. 2569

บทนำ

ระบบสุขภาพทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย กำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ (aged society) โดยข้อมูลล่าสุด ณ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569 ระบุว่าปัจจุบันประเทศไทยมีผู้สูงอายุถึงร้อยละ 20.4 ของประชากรทั้งประเทศ⁽¹⁾ ซึ่งพบว่ากว่าร้อยละ 75 (ประมาณ 7.4 ล้านคน) ต้องเผชิญกับโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง (NCDs) เช่น ความดันโลหิตสูง เบาหวาน และภาวะอ้วน^(2,3) ซึ่งความเจ็บป่วยเหล่านี้ก่อให้เกิดความสูญเสียทางเศรษฐกิจต่อประเทศสูงถึง 1.6 ล้านล้านบาท/ปี หรือราวร้อยละ 9.7 ของ GDP⁽⁴⁾ สถานการณ์ความซับซ้อนของโรคประกอบกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้ความคาดหวังของประชาชนต่อบริการสุขภาพมีมาตรฐานที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลให้รูปแบบภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมคือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (directive leadership) ที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่าง ไม่สามารถตอบโจทย์การบริหารงานได้อีกต่อไป การบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำยุคใหม่ที่มีความสำคัญกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น (interprofessional collaboration) และทักษะการประสานงาน (coordination skills) ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ อีกทั้งยังส่งผลกระทบเชิงบวกโดยตรงต่อคุณภาพบริการสุขภาพ และผลลัพธ์ของผู้ป่วย เช่น การลดความผิดพลาดทางการแพทย์ (medical errors) การยกระดับวัฒนธรรมความปลอดภัยของผู้ป่วย (patient safety) และทำให้การดูแลรักษาเป็นไปแบบองค์รวมและไร้รอยต่อมากขึ้น ดังนั้นบทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้และนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำยุคใหม่ในระบบสุขภาพ ที่ผสมผสานการใช้ความสามารถทั้งทางด้านศาสตร์และศิลป์ ทักษะการประสานงาน และการส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างสหสาขาวิชาชีพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเป็นแนวทางในการนำพากระบวนสุขภาพก้าวข้ามสู่มิติใหม่ของการเป็นเลิศและการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยบทความพื้นวิชาฉบับนี้ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมแบบบูรณาการผ่านการสืบค้นเอกสารวิชาการและรายงานสถิติจากฐานข้อมูล PubMed, Scopus, TCI และ Google Scholar โดยใช้คำค้นหา เช่น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ภาวะผู้นำดิจิทัล

และการทำงานร่วมกันระหว่างสหสาขาวิชาชีพ เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นแนวคิดบทบาทผู้นำยุคใหม่

นิยามใหม่ของภาวะผู้นำในระบบสุขภาพยุคดิจิทัล

ในอดีตกาล ภาพของผู้นำที่ทุกคนนึกถึงอาจผูกติดอยู่กับตำแหน่งและอำนาจในการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว แต่ในบริบทของระบบสุขภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำได้ถูกปรับเปลี่ยนไปสู่รูปแบบที่เรียกว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำไม่ได้เป็นเพียงผู้สั่งการ แต่เป็นผู้กำหนดทิศทาง สร้างพันธมิตร และพัฒนาผู้นำรุ่นต่อไป เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้สำเร็จ ลุล่วงท่ามกลางความไม่แน่นอน ดังที่เห็นได้ชัดในช่วงการระบาดของโรคโควิด 19 ที่ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการจัดการระบบสุขภาพให้สามารถตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้นำที่ดีควรเน้นการพัฒนากระบวนการโดยการปรับปรุงและจัดการระบบสุขภาพทั้งระบบ โดยการใช้หลัก 6 building blocks ตามแบบแผนขององค์การอนามัยโลกเพื่อผลลัพธ์ที่ยั่งยืน มุ่งเน้นการลงมือทำให้เกิดผลอย่างรวดเร็ว และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ไว้วางหน้าเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้น⁽⁵⁾ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุค digital disruption ที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการทางการแพทย์และระบบสุขภาพ ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัล (digital leadership) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ การวิเคราะห์ข้อมูล และการตัดสินใจ⁽⁶⁾ ผู้นำต้องส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีทักษะด้านดิจิทัล (digital literacy) การพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (upskilling and reskilling)⁽⁷⁾ เพื่อให้สามารถปรับตัวและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการพัฒนาคุณภาพบริการ ซึ่งรวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร และการส่งเสริมภาวะผู้นำดิจิทัลที่มีจริยธรรม⁽⁸⁾ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำดิจิทัลในระบบสุขภาพยังต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ เพื่อลดความวิตกกังวลและสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยวิกฤตที่สนับสนุนให้ทีมกล้าเรียนรู้

และยอมรับการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านระบบสุขภาพดิจิทัลอย่างยั่งยืน^(9,10)

ทีมที่แข็งแกร่ง เกิดจากการที่ทุกคนคือผู้นำ

ในการทำงานที่ซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งของระบบสุขภาพ รูปแบบการทำงานจึงต้องปรับเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำร่วม หรือภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นแนวคิดที่กระจายบทบาทและอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรทุกระดับในทีมสหสาขาวิชาชีพ (interprofessional healthcare team) เพื่อหลอมรวมความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละวิชาชีพเข้าด้วยกัน ในทีมลักษณะนี้ ภาวะผู้นำไม่ใช่เพียงตำแหน่ง แต่เป็นพฤติกรรมที่ทุกคนมีความเป็นเจ้าของในหน้าที่ของตน (ownership)⁽¹¹⁾ มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยกว้าง (effective communication) และร่วมกันตัดสินใจ (shared decision-making) เพื่อเป้าหมายสูงสุดที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือการดูแลผู้ป่วย⁽¹²⁾ บทบาทของผู้นำยุคใหม่จึงเปลี่ยนจากการควบคุม เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ ตลอดจนเอื้ออำนวยให้สมาชิกทุกคนได้แสดงศักยภาพสูงสุดของตนเอง

พลังแห่งการทำงานร่วมกัน ระหว่างสหสาขาวิชาชีพ (Interprofessional Collaboration)

การทำงานร่วมกันระหว่างสหสาขาวิชาชีพ (interprofessional collaboration; IPC) คือ หัวใจสำคัญของการส่งมอบบริการสุขภาพที่มีคุณภาพและปลอดภัย⁽¹³⁾ IPC หมายถึง การที่บุคลากรจากหลากหลายสาขาวิชาชีพ เช่น แพทย์ พยาบาล เภสัชกร นักกายภาพบำบัด และอื่นๆ ทำงานร่วมกันในฐานะทีม โดยมีความเคารพซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารที่ดี และมีเป้าหมายร่วมกันในการดูแลผู้ป่วย⁽¹²⁾ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีการศึกษาจำนวนมากแสดงให้เห็นว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมช่วยเพิ่มความปลอดภัยของผู้ป่วย (patient safety climate) ซึ่งเป็นการสร้างวัฒนธรรมและความเชื่อร่วมกันของบุคลากรทุกคนในองค์กรว่าความปลอดภัยของผู้ป่วยคือสิ่งสำคัญสูงสุด

ทำให้ทุกคนในทีมรู้สึกว่ามีส่วนรับผิดชอบต่อความปลอดภัยของผู้ป่วย ไม่ใช่หน้าที่ของใครคนใดคนหนึ่ง อีกทั้งบรรยากาศความปลอดภัยที่ดีนำไปสู่การลดความผิดพลาดทางการแพทย์ อาทิ การตรวจสอบซ้ำ (double-checking) การเรียนรู้จากความผิดพลาด (learning from errors) ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์การรักษาที่ดีขึ้น⁽¹⁴⁾ ซึ่งถือเป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำในด้านทักษะการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น (collaborative)

โดยปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของ IPC ประกอบด้วย

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (effective communication) การสื่อสารที่เปิดกว้าง กล้าพูด พร้อมรับฟัง เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ
2. ความเคารพซึ่งกันและกัน (mutual respect) การยอมรับในบทบาทหน้าที่และความเชี่ยวชาญของแต่ละวิชาชีพ
3. การตัดสินใจร่วมกัน (shared decision-making) การที่ทีมมีส่วนร่วมในการวางแผนการดูแลผู้ป่วย^(14,15)

ทักษะการประสานงาน กลไกขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ

นอกเหนือจากการสร้างความร่วมมือแล้ว ทักษะการประสานงานที่มีประสิทธิภาพเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่ขาดไม่ได้สำหรับผู้นำในระบบสุขภาพ การประสานงานที่ดีเปรียบเสมือนการร้อยเรียงทรัพยากรและความสามารถอันหลากหลายของทีมให้ทำงานสอดประสานกันอย่างลงตัว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร⁽¹⁶⁾ ทักษะการประสานงานที่สำคัญสำหรับผู้นำยุคใหม่ ได้แก่

1. ความสามารถในการสร้างและบริหารเครือข่ายความสัมพันธ์กับภาคส่วนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการสนับสนุนและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน⁽¹⁷⁾
2. การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทั้งบุคลากรงบประมาณ และเทคโนโลยี ให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามหลักธรรมาภิบาล⁽¹⁸⁾

3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงาน การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ที่ส่งเสริมความไว้วางใจ และความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) ทำให้บุคลากรกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและทำงานร่วมกัน อย่างสร้างสรรค์

4. การกำหนดบทบาทและเป้าหมายที่ชัดเจน ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ในทีม จะช่วยลดความขัดแย้งและทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น⁽¹⁶⁾

ทักษะการทำงานร่วมกันและการประสานงาน (collaborative and coordination) เป็นทักษะที่จำเป็น สำหรับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพราะช่วยสร้างวัฒนธรรม การทำงานเป็นทีมและส่งเสริมความร่วมมืออย่างแท้จริง ผู้นำที่มีทักษะเหล่านี้สามารถกระตุ้นให้เกิดทุนทางสังคม ในที่ทำงาน ซึ่งเป็นเครือข่ายของความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่งผลให้การทำงานร่วมกันระหว่างวิชาชีพต่าง ๆ ดีขึ้น และสร้างบรรยากาศความปลอดภัยที่ส่งผลดีต่อผู้ป่วย และการทำงานอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในทักษะ ภาวะผู้นำดิจิทัลก็ถือเป็นสิ่งสำคัญ องค์กรควรใช้เทคโนโลยี ที่พัฒนาแล้วเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่แม่นยำ รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากร มีความรู้ด้านดิจิทัล (digital literacy) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ตัวอย่างเช่น การสร้าง นวัตกรรมแพลตฟอร์มดิจิทัลที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบเวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์ (electronic health record) ที่ช่วยให้ทุกวิชาชีพสามารถ เข้าถึงและบันทึกข้อมูลได้แบบเรียลไทม์ รวมถึงแอปพลิเคชัน สื่อสารภายในที่ปลอดภัย ซึ่งช่วยให้การประสานงานเร็วขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ การผสมผสานระหว่าง ทักษะการทำงานร่วมกันและเทคโนโลยีดิจิทัลในภาวะผู้นำ จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่ดี เป็นทีมเดียวกัน และพร้อมรับมือกับความท้าทาย ในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพในทุกด้าน

การก้าวข้ามความท้าทายในการทำงานเป็นทีม

แม้ว่าการทำงานเป็นทีมจะมีความสำคัญ แต่ในทาง ปฏิบัติก็ยังมีความท้าทายหลายประการที่ผู้นำต้องเผชิญ

และจัดการ ไม่ว่าจะเป็น กำแพงระหว่างวิชาชีพหรือการ ทำงานแบบต่างคนต่างทำ (professional silos) และ ความแตกต่างของอำนาจ (power differentials) ซึ่งอาจ เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารและการทำงานร่วมกันอย่างมี ประสิทธิภาพและเท่าเทียม^(13,16) นอกจากนี้ปัญหาภาวะ หมดไฟในการทำงาน (burnout syndrome) ของบุคลากร ทางการแพทย์ ก็เป็นอีกหนึ่งความท้าทายที่ส่งผลกระทบ ต่อประสิทธิภาพการทำงานและความปลอดภัยของผู้ป่วย ภาวะหมดไฟไม่ใช่แค่ความเหนื่อยล้าทางกาย แต่เป็นสภาวะ ความอ่อนล้าทางอารมณ์, การมองเพื่อนร่วมงานและ ผู้ป่วยในแง่ลบ และความรู้สึกว่าตนเองไร้ความสามารถ ซึ่งทั้งหมดนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงจากปัจจัยภายในของปัจเจก- บุคคล แต่เป็นผลลัพธ์โดยตรงจากสภาพแวดล้อมและ วัฒนธรรมการทำงานที่ไม่ดี⁽¹⁹⁾

ผู้นำยุคใหม่ที่ดี จะสามารถก้าวข้ามความท้าทายเหล่านี้ ได้โดยการพัฒนาสมรรถนะหลักของทีม 5 ด้าน ได้แก่

1. ความรับผิดชอบ (accountability) สร้างวัฒนธรรม ที่ทุกคนในทีมรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบต่อผลงาน ร่วมกัน ไม่ใช้การกล่าวโทษเมื่อเกิดความผิดพลาด
2. การจัดการความขัดแย้ง (conflict management) สร้างพื้นที่ปลอดภัยให้ทีมสามารถพูดคุยถึงความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์และหาทางออกร่วมกัน พร้อมทั้งการร่วม เปิดใจรับฟังอย่างมีเหตุผล
3. การตัดสินใจ (decision-making) กำหนด กระบวนการและบทบาทในการตัดสินใจที่ชัดเจน เพื่อให้เกิด การยอมรับและการมีส่วนร่วม
4. การสะท้อนการทำงาน (reflecting on progress) จัดให้มีกระบวนการทบทวนการทำงานของทีมน้อยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์และปรับปรุงการทำงาน ให้ดียิ่งขึ้น
5. การสอนงานและให้คำแนะนำ (coaching) ผู้นำ ยุคใหม่ที่ดีต้องทำหน้าที่เป็นโค้ช เพื่อสนับสนุนและพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในทีม⁽¹⁶⁾

การนำไปใช้ (Practical Application)

จากทฤษฎีและแนวคิดที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถ นำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ไม่เพียงแต่ในระบบสุขภาพ แต่สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการในด้านอื่นๆ ได้ หลายมิติ ดังนี้

1. ระดับองค์กร ผู้บริหารโรงพยาบาลหรือหน่วยงานสาธารณสุข ควรริเริ่มโครงการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับบุคลากรทุกระดับ โดยเน้นการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารการทำงานเป็นทีม และการจัดการความขัดแย้ง อาจจัดตั้ง “คณะกรรมการสหสาขาวิชาชีพ (Interprofessional Committee)” เพื่อร่วมกันวางแผน กำหนดนโยบาย และแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนของโรงพยาบาล เช่น การลดระยะเวลารอคอย การพัฒนาระบบการดูแลผู้ป่วยโรคเรื้อรัง หรือการป้องกันการติดเชื้อในโรงพยาบาล และแสดงให้เห็นว่าความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับตนเองเพียงคนเดียว แต่ขึ้นอยู่กับการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกคนโดยมีเป้าหมายเพื่อความปลอดภัยของผู้ป่วยเป็นหลัก อีกทั้งการส่งเสริมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในทุกระดับ เช่น การโค้ช การเป็นพี่เลี้ยง และการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ

2. ระดับทีมดูแลผู้ป่วย ในหอผู้ป่วยหรือคลินิกควรมีผู้ที่ทำหน้าที่ในการประสานงานกับทีมสหสาขาวิชาชีพในการจัดให้มีการประชุมทีมสหสาขาวิชาชีพเป็นประจำทุกเดือนหรือทุก 3 เดือน เพื่อให้แพทย์ พยาบาล เภสัชกร และทีมงานอื่นๆ ได้ร่วมกันวางแผนการดูแลผู้ป่วยแต่ละราย แลกเปลี่ยนข้อมูล และตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการดูแลแบบเป็นองค์รวม จัดบรรยากาศการร่วมทีมให้เกิดความปลอดภัยทางด้านจิตใจ อีกระในการแสดงความคิดเห็น และการเปิดใจรับฟัง เพื่อให้ทีมสหสาขาวิชาชีพสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น ไม่เกิดช่องว่างที่มีความเสี่ยงต่อการเกิดปัญหาในการทำงาน ลดความโดดเดี่ยวและความเครียดจากการทำงาน⁽²⁰⁾ ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดภาระและสร้างสมดุลให้แก่บุคลากร⁽²¹⁾ ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการให้บริการด้านสุขภาพ

3. ระดับบุคคล ควรส่งเสริมให้บุคลากรปรับทัศนคติ เปิดรับฟังความคิดเห็นจากสหสาขาวิชาชีพ และพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน

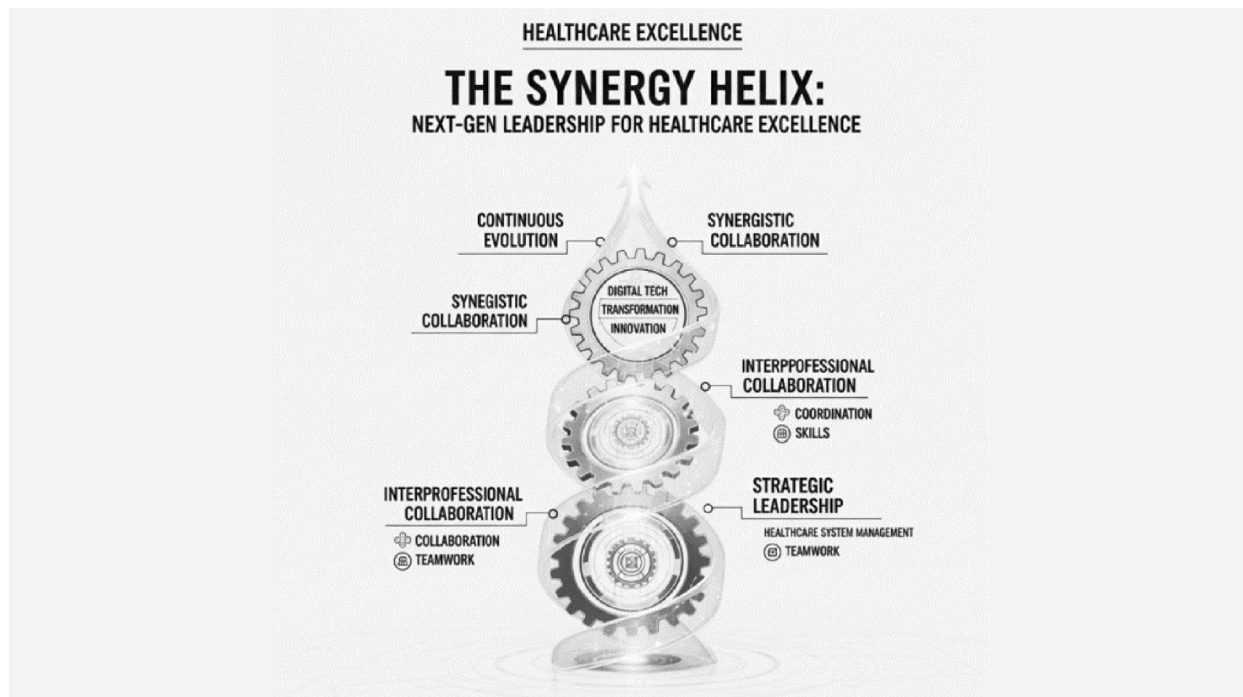
เมื่อนำความรู้ที่ได้รับจากการทบทวนบทความความวิเคราะหข้อมูล เกิดการพัฒนาเป็นโมเดล “the Synergy Helix: next-gen leadership for healthcare excellence” (เกลียวประสานพลัง ผู้นำยุคใหม่สู่ความเป็นเลิศด้านสุขภาพ) โดยโมเดลนี้แสดงถึงการรวมพลัง (synergy) ของผู้นำยุคใหม่ในระบบสุขภาพ โดยเปรียบเสมือนเกลียวที่มีการเคลื่อนที่

ไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกัน ขั้วเคลื่อนไปพร้อมกัน โดยผู้นำยุคใหม่ไม่ได้เป็นเพียงผู้สั่งการ แต่เป็นผู้ประสานงาน ผู้กระตุ้น ผู้สร้างสรรค์ และผู้สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันและการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ มีการปรับตัวให้เข้ากับบริบทและความท้าทายที่แตกต่างกันในระบบสุขภาพ ในแต่ละแกนของเกลียวคือมิติสำคัญที่ผู้นำต้องส่งเสริมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งครอบคลุมทั้งคุณภาพการบริการ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการสร้างประสบการณ์ที่ดีขึ้นสำหรับผู้ป่วยซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุด โดยโครงสร้างของโมเดลประกอบด้วยฟันเฟือง 3 ระดับ ได้แก่ แกนฐาน (ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์) แกนกลาง (การทำงานร่วมกันระหว่างสหสาขาวิชาชีพ) และแกนยอด (เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม) ซึ่งทุกมิติต้องขับเคลื่อนสอดประสานไปพร้อมกันด้วยกลไกประสานพลัง (synergistic collaboration) เพื่อให้เกิดการพัฒนาและยกระดับระบบสุขภาพสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ดังภาพที่ 1

สรุป

ผู้นำยุคใหม่ในระบบสุขภาพ คือ ผู้นำที่ต้องอาศัยทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น และทักษะการประสานงานแห่งความร่วมมือ เพื่อปลดล็อกศักยภาพทีม และขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ในการสร้างระบบสุขภาพที่เป็นหนึ่งเดียวกัน ผู้นำยุคใหม่ในระบบสุขภาพนั้นเปรียบเสมือน “วาทยกรแห่งวงซิมโฟนี” ที่ทุกคนต่างถือไม้คันทันแห่งความรับผิดชอบและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของตนเอง ด้วยจังหวะก้าวและทำนองเดียวกันผ่านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์พร้อมกับทักษะการประสานงานและการสื่อสารที่ไร้รอยต่อ จึงทำให้กลายเป็นบทเพลงแห่งการดูแลผู้ป่วยที่สมบูรณ์แบบและเต็มเปี่ยมด้วยคุณภาพ จากศักยภาพของบุคลากรทุกคนในทีมที่พร้อมใจกัน โดยโมเดล “Synergy Helix: next-gen leadership” ที่ได้สะท้อนให้เห็นถึงการผสมผสานพลังที่ไม่ใช่แค่การบูรณาการทักษะของแต่ละบุคคล แต่เป็นการเชื่อมโยงและเคลื่อนตัวไปพร้อมๆ กันอย่างสมดุลและต่อเนื่องเพื่อสร้าง “ความเป็นเลิศด้านสุขภาพ” ที่ไม่ใช่เป้าหมายสุดท้าย แต่เป็นจุดเริ่มต้นของการดูแลที่ยั่งยืนและพร้อมรับมือความท้าทายในอนาคต

ภาพที่ 1 The Synergy Helix Next-Gen Leadership for Healthcare Excellence



เอกสารอ้างอิง

1. สำนักงานสถิติแห่งชาติ. การสำรวจประชากรสูงอายุในประเทศไทย พ.ศ. 2567 [อินเทอร์เน็ต]. 2567 [สืบค้นเมื่อ 2 ก.ค. 2568]. แหล่งข้อมูล: https://www.nso.go.th/nsoweb/storage/survey_detail/2025/20241209145003_27188.pdf
2. กรมควบคุมโรค. โรค NCDs ทำไทยสูญ 1.6 ล้านล้าน/ปี เร่งหาทางรับมือ [อินเทอร์เน็ต]. 2568 [สืบค้นเมื่อ 2 ก.ค. 2568]. แหล่งข้อมูล: <https://ddc.moph.go.th/dncd/publishinfodetail.php?publish=15282&deptcode=dncd>
3. สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข. สวรส. สานพลัง สสส.-รามาฯ เปิดผลสำรวจสุขภาพ คนไทยครั้งที่ 7 วิกฤตคนไทยป่วยภาวะน้ำหนักเกิน-โรคอ้วน พุง! 27.4 ล้านคน จ่อเสี่ยงเบาหวาน อีก 5.7 ล้าน [อินเทอร์เน็ต]. 2568 [สืบค้นเมื่อ 2 ก.ค. 2568]. แหล่งข้อมูล: <https://www.hsri.or.th/news/1/4540>
4. พวงชมพู ประเสริฐ. วิกฤตสุขภาพ คนไทยเกือบครึ่ง 'น้ำหนักเกิน-อ้วน' ป่วยโรค NCDs พุง! [อินเทอร์เน็ต]. 2568 [สืบค้นเมื่อ 10 ก.ค. 2568]. แหล่งข้อมูล: <https://www.bangkokbiznews.com/health/public-health/1206638>
5. Nuchphong C. Relationship model of strategic leadership effect on health system management in COVID-19 situation among executives under Sukhothai Public Health. Journal of Health Research and Development, Nakhon Ratchasima Provincial Health Office 2022;8(2):113-23.
6. Sheninger E. Digital leadership: changing paradigms for changing times. Rexford, NY: International Center for Leadership in Education; 2019.
7. World Economic Forum. The future of jobs report 2023. Geneva: World Economic Forum; 2023.
8. Gfrerer A, Hiebl MRW, Wdowiak M. Digital leadership: a review and research agenda. J Bus Res 2023;165:114018.
9. Vöcking M, Karrenbrock A, Beckmann A, Vondeberg C, Obert L, Hemming B, et al. Emotional and psychological safety in healthcare digitalization: a design ethnographic study. Int J Public Health [Internet]. 2024 [cited 2025 Jul 2];69:1607575. Available from: <https://doi.org/10.3389/ijph.2024.1607575>

10. Minartz P, Aumann CM, Vondeberg C, Kuske S. Feeling safe in the context of digitalization in healthcare: a scoping review. *Systematic Reviews* [Internet]. 2024 [cited 2025 Jul 2];13(1):62. Available from: <https://doi.org/10.1186/s13643-024-02465-9>
11. Pearce CL, Conger JA, editors. *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; 2003.
12. Spillane JP. *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 2006.
13. Mrayyan MT, Algunaimeeyn A, Abunab HY, Kutah OA, Alfayoumi I, Abu Khait A. Attributes, skills and actions of clinical leadership in nursing as reported by hospital nurses: a cross-sectional study. *BMJ Leader* 2023;0:1–9.
14. Restivo V, Minutolo G, Battaglini A, Carli A, Capraro M, Gaeta M, et al. Leadership effectiveness in healthcare settings: a systematic review and meta-analysis of cross-sectional and before-after studies. *Int J Environ Res Public Health* 2022;19(17):10995.
15. นันทพันธ์ ชินล้ำประเสริฐ. วิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำของพยาบาลในการผลักดันทิศทางการเชิงยุทธศาสตร์ของระบบการดูแลสุขภาพโลก. *วารสารพยาบาล* 2564;70(2):62–71.
16. Bhatti MA, Alyahya M. Role of leadership style in enhancing health workers job performance. *Polish Journal of Management Studies* 2021;24(2):1–7.
17. Karki L, Rijal B, Hamal PK, Khanal MC, Bhusal S. Management and leadership development in healthcare professionals. *J Nepal Med Assoc* 2022;61(259):294–6.
18. Olatunfuni FO, Elufioye OA, Okoye CC, Nwankwo EE, Oladapo JO. Leadership styles and their impact on healthcare management effectiveness: a review. *Int J Sci Res Arch* 2024;11(1):2022–32.
19. ก้องภพ วิชญกุล. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับมาตรฐานวิชาชีพด้านการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต]. ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา; 2565. 239 หน้า.
20. Kida R, Matsushita H, Fujitani K. Impact of collaborative leadership, workplace social capital, and interprofessional collaboration practice on patient safety climate. *J Healthc Qual* 2024;46(5):268–75.
21. ณัฐนันท์ ฤทธิ์สำเร็จ, อีระรุธ ธรรมกุล, ปกกมล เหล่ารักษาวงษ์. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะหมดไฟในการทำงานของบุคลากรในโรงพยาบาลเอกชน อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี. *วารสารสาธารณสุขมหาวิทยาลัยบูรพา* 2565;17(1):87–99.

New Generation of Leaders Transforming the Healthcare System by Harnessing the Power of Collaboration for Excellence

Kaewrin Pengsalud, Pannee Banchonhattakit

Faculty of Public Health, Program in Health Systems Management, Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronage, Pathum Thani Province, Thailand

Abstract

In the current era, healthcare systems worldwide are facing a multitude of complex challenges. The socio-technological landscape is rapidly evolving, and a demographic shift towards an aging society has led to a continuously increasing burden of chronic diseases. Consequently, healthcare must adapt to meet these more intricate demands. Simultaneously, digital disruption has revolutionized operational models within the healthcare system, impacting communication, data storage, resource management, and patient care. This necessitates that the role of leaders in healthcare must evolve to align with the changing context. Traditional leadership, which adheres to hierarchical power structures and a top-down command model, is no longer adequate for the modern age. Management through directive leadership must evolve into strategic leadership, characterized by the ability to inspire and promote collaborative and coordination skills. Such leaders can synergize the strengths of diverse team members, fostering a work environment built on trust and a wide range of expertise. Therefore, this article utilizes an integrative literature review to synthesize knowledge and present a portrait of the new-generation leader who utilizes a blend of art and science, along with strong coordination skills. This leadership style does not rely merely on formal authority or organizational structure but employs creative communication to foster interprofessional collaboration. The goal is to merge the specialized expertise and skills of various disciplines into a holistic and seamless patient care system, which aligns with the principles of sustainable development in healthcare. This strategic leadership not only enhances managerial efficiency and decision-making but also directly contributes to successful patient health outcomes and the overall sustainability of the healthcare system. For this reason, the role of the leader is truly the key to guiding the healthcare system toward a new dimension of excellence and sustainable development in an era filled with both challenges and new opportunities.

Keywords: strategic leadership; interprofessional collaboration; coordination skills; health system management; digital disruption