



ผู้นำกับการบริหารโรงพยาบาล

โดย รองศาสตราจารย์ ดร.พณีย์ สิตกะลิน
สาขาวิชาวิทยาศาสตรสุภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

โรงพยาบาลเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสลับซับซ้อนและแตกต่างจากองค์กรอื่น ทั้งนี้เนื่องจากเป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ ชีวิตมนุษย์ การให้บริการสุขภาพที่มีความหลากหลาย ผู้ให้บริการมีวิชาชีพต่างๆ ที่ต้องมีส่วนร่วมในการทำงาน บุคลากรมีความหลากหลาย และต้องคำนึงถึงคุณภาพ ความปลอดภัยในชีวิตของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ ตลอดจนมาตรฐานต่างๆ ในการดูแลรักษาพยาบาล

ผู้นำของโรงพยาบาลจึงมีความสำคัญมากที่จะนำองค์กรไปสู่การให้บริการด้านสุขภาพที่มีคุณภาพและสู่ความเป็นเลิศ บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำและการนำสู่ความเป็นเลิศในการบริหารโรงพยาบาลมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ผู้นำต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน โดยเฉพาะผู้นำในระดับสูง การกำหนดทิศทางของโรงพยาบาลนั้นจะต้องพิจารณาจากหลักฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลทั้งระยะสั้นและระยะยาว คำนึงมาร่วมขององค์กร ความคาดหวังในผลการดำเนินงาน การสร้างความสมดุลระหว่างค่านิยมร่วมขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การถ่ายทอดและสื่อสาร สิ่งเหล่านี้สู่ทุกระดับขององค์กร องค์ประกอบที่ 1 ของผู้นำระดับสูงคือ การมีศักยภาพที่สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว การสร้างความสมดุลระหว่างค่านิยมร่วมขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้ในทุกระดับ ผู้นำของโรงพยาบาลจะต้องพัฒนาศักยภาพ สร้างภาวะผู้นำเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ศักยภาพในการสื่อสารวิสัยทัศน์ค่านิยมร่วมที่สมดุลแก่สมาชิกองค์กรทุกระดับเพื่อเกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกันกับผู้บริหาร และสามารถนำสู่การปฏิบัติได้ทุกระดับ

2. การทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร การทบทวนผลการดำเนินงาน คือ การตรวจสอบ (Check ใน Deming cycle) เพื่อทบทวนการปฏิบัติงานการดำเนินงานทุกระดับว่าสามารถดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้หรือไม่ ประเมินด้านความสำเร็จของผลงาน ความก้าวหน้าเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสามารถในการแข่งขันกับธุรกิจขนาดและประเภทเดียวกัน

การทบทวนผลการดำเนินงานนี้จะต้องอิงฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ในเชิงระบบสารสนเทศ ทั้งในอดีตจนถึงปัจจุบัน และเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ค้นหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นขณะดำเนินการ แล้วทบทวนการดำเนินการเพื่อปรับระบบการดำเนินการและนำสู่การปฏิบัติ (Act ใน Deming cycle) พร้อมทั้งติดตามผลการดำเนินงานที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

3. ผู้นำองค์กรจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม ในการดำเนินงาน มิใช่จะมีแต่ความดีเด่น เฉพาะการดำเนินงานการให้บริการสุขภาพเท่านั้น หรือคิดแต่ผลกำไรให้ผู้ถือหุ้น แต่ต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำจะต้องมีความรอบคอบระมัดระวังต่อความคิดที่ส่งผลกระทบทางด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ สถานประกอบ

การบริการสุขภาพ ศิลธรรม วัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น และประเทศชาติ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างประเทศด้วย

การปฏิบัติการในการให้บริการสุขภาพ รวมถึงกระบวนการและตัวชี้วัดตามกฎหมาย รัฐธรรมนูญสุขภาพประชาชนชาวไทย ระเบียบข้อบังคับของกระทรวงที่มีความเสี่ยงต่อการบริการ การปฏิบัติการขององค์กร

การปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นอกจากนี้ผู้นำองค์กรยังต้องเป็นผู้ชี้แนะองค์กรและสมาชิกในองค์กรในการสร้างความเข้มแข็งในการดูแลสุขภาพอนามัยของประชาชน สิ่งแวดล้อมของชุมชน เพื่อให้ประชาชนในชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่มีคุณภาพชีวิตที่ดี

การบริหารโรงพยาบาลในยุคศตวรรษที่ 20 ผู้นำองค์กรนอกจากจะมีองค์ประกอบทั้งสามประการดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้นำในยุคปัจจุบันหรือที่เรียกว่ายุคเจเนอเรชั่น Y (พ.ศ.2523-2540) และเจเนอเรชั่น Z (พ.ศ.2540 ขึ้นไป) จะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีต่างๆ อย่างคล่องตัว มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถทำอะไรได้หลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน การพัฒนาศักยภาพและคุณสมบัติของผู้นำ Jack Welch (Jeffrey A. Krames, McGraw-Hill 2006)

ภาวะผู้นำในการบริหารโรงพยาบาลยุคปัจจุบันของผู้บริหารสำหรับสังคมยุคโลกาภิวัตน์ที่ต้องพัฒนาตนประกอบด้วย 4 E's ดังนี้คือ

E แรก คือ Energy พลังกาย พลังใจ พลังความคิด ที่มีความว่องไวต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมตลอดเวลา การเป็นผู้นำของโรงพยาบาลซึ่งเป็นองค์การบริการสุขภาพลบลับซับซ้อน หากปราศจากพลังทั้งสามประการดังกล่าวข้างต้น แนวคิดใหม่ๆ คุณภาพของความคิดก็จะไม่เกิดขึ้น นอกจากนี้แล้วพลังอารมณ์เป็นส่วนสำคัญร่วมกับพลังกาย พลังใจ และพลังความคิด แก่ผู้บริหารโรงพยาบาลในการจัดการสมัยใหม่แก่องค์กร การหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หาแนวทางพัฒนาองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การเลือกวิธีการตัดสินใจที่ถูกต้อง

พลังกายจะเกิดขึ้นได้ ร่างกายต้องมีความแข็งแรงไม่เจ็บป่วยเพื่อเกิดพลังในการทำงาน ความคิด

พลังใจ คือ สภาพจิตใจที่เข้มแข็ง สภาพจิตปกติ ไม่ไหวหวั่นง่าย จิตใจที่ต้องใช้ปัญญาในการพิจารณาด้วยเหตุผล การพิจารณาที่ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ยุติธรรม ความจริงใจที่มีให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พลังใจที่อยากให้เห็นสิ่งใหม่ในทางที่ดีขึ้น พลังใจของผู้บริหารเป็นพลังที่สำคัญเพื่อจะจุดประกายนำองค์กร

พลังความคิด คือ พลังที่เกิดจากพลังกาย คือ สมอง ร่วมกับ พลังใจ คือ จิตใจ มาบูรณาการร่วมกันให้เกิดพลังความคิด ความสมบูรณ์ทางด้านกายภาพของกายและใจจะต้องมีเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน การเรียนรู้ประสบการณ์ชีวิต องค์ความรู้ทางวิชาการ ข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์จะทำให้ผู้บริหารใช้ปัญญาอย่างมีสติในการสร้างพลังความคิดที่แตกต่างไปจากเดิม พลังความคิดในเชิงรุกนำองค์กรสู่ความสำเร็จ พลังความคิดนี้จะต้องคิดเชิงบวก คิดเชิงรุกที่มองไปข้างหน้า เหมาะสม ถูกต้องกับศีลธรรมจรรยาบรรณ ก้าวทันวิชาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสมกับยุคสมัย สร้างคุณค่าให้แก่สังคม

พลังอารมณ์ คือ พลังที่มีอยู่ภายในตัวของผู้บริหารแล้วแสดงออกทางพฤติกรรม การกระทำซึ่งมาจากส่วนหนึ่งของฐานพลังใจ พลังความคิด และพลังกาย ตัวอย่างเช่น ถ้าคนเรามีจิตใจที่ไหวหวั่นง่ายต่อสิ่งแวดล้อมที่มากระทบ มีความคิดที่อคติต่อสิ่งนั้น ประกอบกับสภาพร่างกายที่ไม่แข็งแรง พลังกายถดถอยจะส่งผลถึงพลังอารมณ์ จะไม่เกิดหรือเกิดพลังอารมณ์ลดลงในการพัฒนาองค์กร การแก้ไขปัญหา

E ที่สอง คือ Energizing ศักยภาพในการกระตุ้นองค์กรอย่างมีพลัง นอกจากผู้นำต้องมีพลังดังกล่าวใน E ที่หนึ่งแล้ว ตัวองค์กร สมาชิกในองค์กรต้องมีพลังร่วมด้วย โดยผู้บริหารโรงพยาบาลจะต้องมีศักยภาพในการกระตุ้นสร้างเสริมให้สมาชิก

องค์การทุกระดับมีพลังทั้ง 4 เช่นเดียวกับผู้นำ ศักยภาพในการกระตุ้นนั้นผู้นำองค์การจะต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของสมาชิกในองค์การแต่ละระดับแต่ละวิชาชีพมีความแตกต่างกัน กลวิธีในการกระตุ้นจะแตกต่างกัน แต่สิ่งที่สำคัญในการกระตุ้นคือ การให้แต่ละระดับและสมาชิกทุกคนมีความสำคัญและเป็นสิ่งสำคัญขององค์การ ซึ่งจะขาดส่วนหนึ่งส่วนใดไม่ได้ ผู้บริหารโรงพยาบาลจะต้องกระตุ้นให้สมาชิกขององค์การทุกระดับเกิดความฮึกเหิมที่จะนำพลังกาย พลังใจ พลังความคิดที่พวกเขามีอยู่มาใช้ในการแก้ไขปัญหา การพัฒนาองค์การในเชิงสร้างสรรค์ ด้วยพลังอารมณ์ดีและมีส่วนร่วม ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนการนำพลังของสมาชิกองค์การในทุกด้านมาสร้างสรรค์การทำงานส่งเสริมคุณค่าการสร้างงาน โดยการพัฒนาความรู้ทักษะตามสายงานและความถนัดของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

E ที่สาม คือ Edge การขับเคลื่อน นอกจากศักยภาพในการกระตุ้นแล้วผู้บริหารจะต้องทำให้เกิดการขับเคลื่อนพลังทั้ง 4 ประการ ทั้งตัวผู้บริหารและสมาชิกขององค์การ การขับเคลื่อนเป็นสิ่งที่ยากโดยฝึกแบบเรียบง่ายให้เป็นคนเก่งในสิ่งที่เขา/เราถนัด สร้างความมั่นใจแก่สมาชิกในองค์การ การขับเคลื่อนด้านทักษะในการทำสิ่งใหม่ๆ ซึ่งแต่ละคนมีความแตกต่างกัน พัฒนาเทคนิค วิธีการที่ทำให้เกิดปัญญาการหยั่งรู้จากข้อมูลทางวิชาการ หลักฐานเชิงประจักษ์ การฝึกอบรมให้ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจ การสร้างแนวคิดเชิงบวกเพื่อรู้จักตนเองและนำพลังทั้ง 4 คือ พลังกาย พลังใจ พลังความคิด และพลังอารมณ์ ที่มีอยู่มาทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ

E ที่สี่ คือ Execution ทักษะที่นำไปสู่ความสำเร็จ E ตัวสุดท้ายนี้ค่อนข้างท้าทายผู้บริหารโรงพยาบาล ซึ่งทักษะที่นำไปสู่ความสำเร็จมีมากมายและหลากหลาย ในที่นี้ขอเลือกบางประเด็นที่สำคัญของ Professor George De Metropolis มหาวิทยาลัย Phoenix (<https://Worldpress.com/01/01/2015>) ได้กล่าวว่าในศตวรรษที่ 21 ทักษะการคิดอย่างตรรกะเป็นเหตุเป็นผลหรือที่เรียก Critical thinking เป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำสู่ความสำเร็จอย่างมีแบบแผน มีทางเลือกที่หลากหลายที่จะนำพาให้บรรลุเป้าหมาย การป้องกันปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ การสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความสำเร็จขององค์การจะประกอบด้วยความเก่งหลายๆ ด้านของแต่ละคนในการสร้างความสำเร็จ ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจนกับทุกระดับให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเป็นทิศทางเดียวกันทั้งองค์การ นอกจากนี้การสื่อสารที่ชัดเจนภายนอกองค์การสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือที่ตรงกัน ทักษะในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สังคม เพื่อให้สามารถนำองค์การให้อยู่รอดและก้าวทันต่อเหตุการณ์ ทักษะการคิดนวัตกรรมแก่องค์การเพื่อเป็นผู้นำของวงการ ความคิดใหม่ๆ นอกกรอบบนพื้นฐานที่เป็นไปได้ ทักษะในการวิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูลต่างๆ นำมาใช้ในกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ นอกจากนี้ต้องมีทักษะในการปรับตัววัฒนธรรมใหม่ๆ การผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมระหว่างชาติ ระหว่างวัย เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคโลกไร้พรมแดน การติดต่อสื่อสาร การเดินทางไปมาหาสู่กันสะดวกรวดเร็ว

นอกจากนี้แล้วผู้บริหารโรงพยาบาลจะต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี (www.novbiz.com/01/2014) ประกอบด้วย

1. ผู้นำต้องเป็นผู้รู้จักตนเอง ตัวผู้นำต้องเข้าใจในตัวตนของตนเองว่าต้องการอะไร เมื่อเป็นผู้บริหารองค์การ สร้างเป้าหมายของตนเองทั้งในชีวิตส่วนตัว หน้าที่การงาน องค์การที่บริหารงาน รู้ประมาณตนถึงศักยภาพของตนเองในการทำงาน ต้องเป็นผู้มีวินัยในการทำงานรวมถึงการใช้ชีวิต สามารถควบคุมตนเองได้ ยอมรับความจริงไม่หลอกตนเอง สัมผัสความทุกข์ ความสุขได้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและยุคสมัยและกลุ่มอายุต่างๆ ได้ ที่กล่าวมาข้างต้นผู้นำหรือผู้บริหารต้องนำความรู้จักตนในเรื่องต่างๆ และนำความเข้าใจตนเองให้ได้อย่างถ่องแท้

2. ผู้นำต้องเป็นผู้รู้จักวิเคราะห์ด้วยเหตุผลตามหลักตรรกะ ด้วยเหตุปัจจัยที่เกิดขึ้น พิจารณาเหตุที่เกิดขึ้น สาเหตุของการเกิดโดยใช้หลัก “อริยสัจ 4 ประการ” ของพุทธศาสนา โดยการช่างสังเกต ให้ความสำคัญและสนใจในรายละเอียดต่างๆ จากข้อมูลทุกแหล่ง แล้วเชื่อมโยงกับผลคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลให้อยู่ภายใต้การควบคุมได้ จะต้องพิจารณาถึงสาเหตุของการเกิดพฤติกรรม จะมีแนวทางใดที่สามารถทำให้เกิดการปรับเปลี่ยน

ได้อย่างมีความสุขทั้งผู้บริหารและเจ้าของพฤติกรรมนั้น และจะใช้วิธีการใดที่เหมาะสมจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลนั้นภายใต้การควบคุมได้ เป็นต้น

3. ผู้นำต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา ผู้นำยุคศตวรรษที่ 21 คงต้องเป็นผู้ที่ใฝ่การเรียนรู้ทุกเรื่องเพื่อก้าวให้ทันต่อเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงของโลก ศักยภาพความรู้ เทคโนโลยีที่ทันสมัยและความรู้ทุกเรื่องเกี่ยวข้องกับวิชาชีพ กฎหมาย สามารถนำองค์ความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร การถ่ายทอดความรู้ การนำองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้ที่ได้มาจากองค์ความรู้ประสบการณ์ที่ได้รับมาสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ หรือเกิดนวัตกรรม ขององค์กร

4. ผู้นำที่ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร การบริหารงานที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ มีหลักระบบการบริหารเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และความสำเร็จขององค์กร มีความยุติธรรม คุณธรรม จรรยาบรรณของผู้บริหาร มีความอดกลั้น อดทน มีความฉลาดทางอารมณ์ เชาวน์อารมณ์ มีจริยธรรมในการบริหารงาน

5. ผู้นำที่มีศักยภาพในการสร้างเครือข่าย การสร้างพันธมิตรอย่างต่อเนื่อง รักษาพันธมิตรเก่า การให้ความร่วมมือระหว่างพันธมิตร การมีกิจกรรมร่วมกับพันธมิตรและสังคม ผู้บริหารโรงพยาบาลจะต้องมีวิธีการและเทคนิคในการสร้างเครือข่ายทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร

6. ผู้นำต้องสามารถให้ข้อมูลที่ชัดเจน ผู้บริหารโรงพยาบาลจะต้องเป็นผู้ที่ให้ข้อมูล ผลการตัดสินใจที่จำเป็นต่อสมาชิกทุกระดับขององค์กรในการปฏิบัติงาน มีความชัดเจนของข้อมูลทั้งทางด้านการวางแผน การจัดการองค์กร การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ความคาดหวังของเป้าหมายที่ผู้บริหารมีต่อผู้ปฏิบัติ การปรับปรุงองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความชัดเจนของการให้ข้อมูลสร้างความเข้าใจแก่สมาชิกภายในองค์กร และติดตามเข้าใจที่ถูกต้องจากสังคมภายนอกขององค์กรที่มีต่อองค์กร

7. ผู้นำต้องสามารถสร้างแรงจูงใจ ค่านิยมร่วมแก่สมาชิกในองค์กร โดยการใช้เทคนิคต่างๆ กลวิธีที่จะทำให้สมาชิกภายในองค์กรเกิดความรู้สึกร่วมกันในการตั้งใจพัฒนาปฏิบัติงาน ทুমความสามารถที่แต่ละคนมีอยู่นำมาใช้เพื่อความสำเร็จขององค์กร

คุณสมบัติและคุณลักษณะที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้นำหรือผู้บริหารโรงพยาบาลสามารถสร้างขึ้นมาได้ด้วยการฝึกพัฒนาตนเอง และจากประสบการณ์การทำงาน ดังคำกล่าวที่ว่า “ทุกคนเป็นผู้นำหรือผู้บริหารได้ แต่การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีไม่ได้เป็นได้ทุกคน”

เอกสารอ้างอิง

Krames Jeffrey A., 2006: Jack Welch and the 4E's of Leadership, NY, McGraw Hill

Kevin Roe, 2014; Leadership, Oxford, Oxford University Press

www.novbiz.com/01/01/2014

<https://worldpress.com/01/01/2015>