

ภาวะผู้นำกับความเป็นเลิศด้านการบริหาร

ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมและสังคมที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ธุรกิจทุกประเภทต้องเผชิญกับสภาพของการแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะการแข่งขันในรูปแบบของการให้บริการที่สร้างความประทับใจ ความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้รับบริการ จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่องค์กรแต่ละแห่งต้องมีการตื่นตัวในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับยุคสมัย แม้แต่องค์กรที่ให้บริการด้านสุขภาพอนามัย ซึ่งปัจจุบันมีรูปแบบการบริการที่แปลกใหม่ และหลากหลายต่างไปจากอดีตโดยสิ้นเชิง

โรงพยาบาลท่าเหนือ เป็นโรงพยาบาลในระดับแนวหน้า และเป็นโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งแรกที่น่ารูปแบบการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจ และประทับใจแก่ผู้รับบริการทุกระดับ โดยการปรับเปลี่ยนโฉมหน้าด้านกายภาพให้มีความทันสมัย มีบรรยากาศคล้าย “โรงพยาบาลเอกชน” พร้อมกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมบริการที่ไม่เหมาะสมเสียใหม่ ให้เป็น “บริการด้วยรอยยิ้ม ยินดีรับใช้ดุจญาติมิตร” ทั้งนี้ การสร้างกำลังความสามารถและความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลท่าเหนือจนได้รับรางวัลโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่น นอกจากส่วนสำคัญพื้นฐานที่สั่งสมมาตั้งแต่ยุคที่เริ่มก่อตั้งโรงพยาบาลจนถึงปัจจุบันแล้ว ปัจจัยอย่างหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในโรงพยาบาลท่าเหนือ ตลอดจนบุคคลทั่วไปที่ได้สัมผัสกับการดำเนินงานของโรงพยาบาล และกล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการกำหนดทิศทาง และการขึ้นนำความสำเร็จของการดำเนินงาน และการพัฒนาโรงพยาบาล คือภาวะผู้นำกับความเป็นเลิศด้านการบริหารของผู้อำนวยการโรงพยาบาลท่าเหนือ

ประวัติผู้อำนวยการดีเด่นโรงพยาบาลท่าเหนือ

ผู้อำนวยการดีเด่นโรงพยาบาลท่าเหนือ เป็นชาวจังหวัดอุตรดิตถ์โดยกำเนิด อายุ 48 ปี (2538) จบชั้นอุดมศึกษาจากคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีอุปนิสัยโอบอ้อมอารี รักเพื่อน สนุกสนาน อารมณ์ดี มีอารมณ์ขัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และชอบทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่วนรวม ตั้งแต่เรียนอยู่ในระดับมัธยมศึกษา เป็นผู้ที่รักงานศิลปะแขนงต่าง ๆ มาก และใฝ่ฝันอยากเป็นสถาปนิกที่มีชื่อเสียง เมื่อผู้อำนวยการดีเด่นได้สำเร็จการศึกษาและได้เป็นแพทย์ประจำบ้าน แล้วเคยปฏิบัติงานเป็นแพทย์ประจำอยู่ที่โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ ก่อนจะย้ายมาเป็นแพทย์ประจำแผนกสูติ-นรีเวชกรรมของโรงพยาบาลท่าเหนือ

ประวัติการศึกษาดูงาน และอบรม

1. ได้รับทุน USAID ดูงานด้านการสาธารณสุข และวางแผนครอบครัวประเทศมาเลเซีย อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ ระหว่างวันที่ 4 ตุลาคม ถึง 18 ธันวาคม พ.ศ. 2519
2. ได้รับทุน IICA จากรัฐบาลญี่ปุ่น ไปดูงานและร่วมประชุมสัมมนา ในเรื่องการวางแผนครอบครัวในแง่ของการแพทย์ และสุขภาพอนามัย ระหว่างวันที่ 12 สิงหาคม ถึง 2 กันยายน พ.ศ. 2524
3. อบรมนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 1 ของกระทรวงสาธารณสุข ระหว่างวันที่ 7 ตุลาคม ถึง 10 มกราคม 2529
4. ดูงานด้านการผลิตยา และคลังเวชภัณฑ์ที่ประเทศฟินแลนด์ และเนเธอร์แลนด์ ระหว่างวันที่ 10 - 17 สิงหาคม พ.ศ. 2533

กิจกรรมพิเศษ

1. เป็นนายกสโมสรไลออนส์อัครดิตถ์ ปี 2534 - 2535 และได้รับความร่วมมือกับมูลนิธิไลออนส์ในประเทศไทย จัดสร้างสถานีอนามัยเครือข่ายของโรงพยาบาลท่าเหนือ
2. เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของสภวิทยาลัยล้านนา วิทยาลัยครูอุตรดิตถ์
3. เป็นประธานชมรมนิสิตเก่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จังหวัดอุตรดิตถ์จัดหาทุนเพื่อกิจกรรมด้านการศึกษาของเยาวชนในจังหวัดอุตรดิตถ์

1. ภาวะผู้นำ

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นของประเทศ (พ.ศ. 2537)

การดำเนินงานของโรงพยาบาลท่าเหนือ ตั้งแต่ยุคก่อตั้งโรงพยาบาลจนถึงปัจจุบัน มีการวางรากฐานการพัฒนาตนเองเรื่อยมาอย่างไม่หยุดยั้ง ภายใต้การบริหารงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลแต่ละคน จนกระทั่งยุคปัจจุบันที่ธุรกิจทุกประเภทต้องเผชิญกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะการแข่งขันในรูปแบบของการให้บริการที่สร้างความประทับใจและพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้รับบริการ ด้วยวิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการดีเด่นที่ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และต้องการให้โรงพยาบาลท่าเหนือเป็นโรงพยาบาลที่มีกำลังความสามารถที่แปลกใหม่เทียบเท่ากับโรงพยาบาลเอกชน และสามารถพลิกผันการดำเนินงานไปสู่ระดับการยอมรับที่เป็นสากลมากขึ้น จึงทำให้โรงพยาบาลท่าเหนือเกิดการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ทั้งด้านกายภาพ ระบบงาน วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมบริการ

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงพยาบาลท่าเหนือ ที่มีผลต่อความสำเร็จในยุคปัจจุบัน บุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในโรงพยาบาลท่าเหนือต่างแสดงความคิดเห็นที่ตรงกันว่า

“การที่โรงพยาบาลท่าเหนือประสบความสำเร็จได้ในปัจจุบัน ส่วนหนึ่งมาจากพื้นฐานที่มั่นคงที่ถูกปลูกฝังมาตั้งแต่อดีตในเรื่องของความมีระเบียบวินัย ความสามัคคี ความสะอาด ความซื่อสัตย์ ความมัธยัสถ์ ความอดทน และที่สำคัญคือเรื่องความเคารพเชื่อฟังผู้อาวุโส ผู้มีพระคุณ แต่สิ่งนี้สำคัญที่และมิบทบาทอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วชนิดหน้ามือเป็นหลังมือในปัจจุบัน คือ ความสามารถของผู้อำนวยการดีเด่น ท่านเป็นผู้จุดประกายให้พวกเราเห็นความสำคัญที่จะต้องปรับเปลี่ยนโรงพยาบาลให้เข้ากับยุคสมัยในปัจจุบัน... จริง ๆ แล้วพวกเราหลายคนหลายกลุ่มเป็นพวกที่มีไฟในตัวอยู่แล้วนะ พอได้ท่านมาจุดประกาย เติมเชื้อไฟให้ ก็เลยทำให้เกิดเปลวไฟลุกไหม้เร็วขึ้น ส่องแสงสว่างโชติช่วงชัชวาล.....”

ภาวะผู้นำที่สามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่เช่นนี้ได้ จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีพลังความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ความสามารถในการโน้มน้าวใจคนให้เกิดแรงบันดาลใจในการก้าวไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ตลอดจนความกล้าหาญ เด็ดเดี่ยว ความรวดเร็วในการบริหารงาน เพื่อสร้างระบบงานที่สามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการได้ครบวงจร ลักษณะดังกล่าวนี้ตรงกับลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงพยาบาลท่าเหนือ ดังรายละเอียดตามรูปแบบของผู้นำสุขภาพดีถ้วนหน้า 7 องค์ประกอบ (พนิดา ดามาพงศ์, 2534) ดังนี้

1.1 การสร้างบารมี

“ผู้นำ คือ ผู้ที่ผู้อื่นยอมตามด้วยความเต็มใจ และศรัทธา”

ภาวะผู้นำไม่ใช่สิ่งที่เกิดจากการประกาศตนเองว่าเป็นผู้นำ แต่เป็นสภาพแห่งการยอมรับของบุคคลอื่นต่อดนคนหนึ่ง การยอมรับนี้ต้องไม่ใช่การบังคับให้ยอมรับ แต่ต้องเป็นการยอมรับด้วยความเต็มใจที่จะคล้อยตาม การจะสร้างการยอมรับได้ บุคคลนั้นต้องเก่ง และจะได้รับความเคารพรักได้ บุคคลนั้นต้องเป็นคนดี ส่วนความเชื่อมั่นจะเกิดได้ต่อเมื่อเขาค้นนั้นมีอารมณ์หนักแน่น และการมีทักษะทางสังคม ทำให้เกิดความนิยมชมชอบ ทั้งหมดนี้ก่อให้เกิดแรงศรัทธา กลายเป็นบารมีของผู้นำที่จะทำให้ผู้อื่นทำตาม

ผู้อำนวยการดีเด่น ของโรงพยาบาลท่าเหนือ จัดได้ว่าเป็นผู้นำที่มีบารมีเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผู้อำนวยการดีเด่น ยึดถือเป็นหลักปฏิบัติล้วนเป็นสิ่งที่เสริมสร้างบารมีให้เด่นชัดขึ้น ตัวอย่างแนวคิดที่ผู้อำนวยการดีเด่น ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และมักกล่าวถึงเสมอเมื่อมีโอกาส ได้แก่

“ขอให้ถือประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่สอง ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง ลาภ ทรัพย์ และเกียรติยศจะตกมาแก่ท่านเอง ถ้าท่านทรงธรรมะแห่งอาชีพให้บริสุทธิ์” (สมเด็จพระมหิตลาธิเบศ อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก พระบิดาแห่งวงการแพทย์แผนปัจจุบันของไทย)

“การเป็นผู้นำนั้น มิใช่มุ่งคิดแต่จะนำผู้อื่น แต่ผู้นำคือผู้ที่ผู้อื่นยอมตามด้วยความเต็มใจและศรัทธา”

“ผู้นำ...มิใช่แสวงหาความยิ่งใหญ่มาใส่ตน แต่จะต้องนำความยิ่งใหญ่ที่มีอยู่แล้วในกลุ่มคนออกมาให้เป็นที่ประจักษ์ด้วยผลงาน”

“ผู้นำควรต้องอยู่เบื้องหลังความสำเร็จทั้งปวง... เล่าจื๊อ นักปรัชญาเมธีจีนได้กล่าวว่า ... ผู้นำยอดเยี่ยมได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามไม่ค่อยรู้ว่ามิเขาอยู่”

“ผู้นำควรต้องอยู่เบื้องหลังความสำเร็จทั้งปวง...เล่าจื๊อ นักปรัชญาเมธีจีนได้กล่าวว่า... ผู้นำยอดเยี่ยมได้ก็ต่อเมื่อผู้คนไม่ค่อยรู้ว่ามิเขาอยู่”

“ผู้นำ คือ ผู้ที่ผู้อื่นยอมตามด้วยความเต็มใจ และศรัทธา”

คุณสมบัติของผู้บริหารที่ผู้อำนวยการดีเด่น ได้สรุปเป็นคำขวัญที่ยึดเป็นหลักในการปฏิบัติตน ในฐานะผู้บริหารสูงสุดของโรงพยาบาล คือ

“ใฝ่รู้ สู้งาน หาญแก้ แพ้เป็น เน้นคุณธรรม”

บุคลากรทุกระดับของโรงพยาบาลท่าเหนือต่างยอมรับผู้อำนวยการดีเด่น เป็นบุคคลที่มี “บารมี” ในตัวเอง จากข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มและ การสังเกตพฤติกรรม

แสดงออกของผู้พูด เมื่อเอ่ยถึงบุคลิก ลักษณะการนำ การบริหารของผู้อำนวยการดีเด่น อย่างชื่นชม ซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสามารถ และความสำเร็จในการเป็นผู้นำที่สามารถโน้มน้าวจิตใจของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความศรัทธา และยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ดังนี้

“ผู้อำนวยการดีเด่น ท่านเป็นคนมีเสน่ห์ ฉลาดพูด พูดเพราะ มีศิลปะในการพูด มีอารมณ์ขัน... เป็นคน Sensitive เป็นคนที่แคร์ความรู้สึกของคนอื่นมาก ทำอะไรท่านไม่เคยหักท้าน้ำใจคนอื่น ... เป็นคนที่มีลักษณะเหมือนเพื่อน เหมือนพี่ชายที่ใจดี เป็นกันเอง ... ท่านเป็นคนไม่ถือตัวเลยนะ เวลาท่านหักท้าวกับใครจะเห็นว่าท่านไปหักท้าวถึงตัว บางครั้งจะเห็นเดินโอบไหล่ไปกับคนงานด้วยซ้ำไป เวลาทำงานก็ทำจริง ๆ จัง ๆ ถึงขนาดลงลุยทำสวนเองเลยนะ ...”

“ท่านเหมือนครูที่คอยสั่งสอน แนะนำ ดักเตือน ... คอยให้กำลังใจตลอด แม้จะทำผิดพลาด ท่านก็ไม่เคยลงโทษอย่างรุนแรง ไม่เคยด่าว่าให้เสียกำลังใจ... ท่านคอยสนับสนุนพวกเราทุกเรื่อง เรื่องพัฒนาตัวเอง เรื่องเรียนต่อ อบรม ดูนาน ท่านไม่เคยขัด แต่กลับกระตุ้นให้พัฒนาอยู่ตลอดเวลาด้วยซ้ำไป สนับสนุนให้พวกเราถ้าที่จะทดลองทำ ทดลองปฏิบัติ มีอิสระที่จะเสนอความคิดเห็น แล้วท่านก็ฟังเราเสมอ ถ้ามีเหตุผลดีพอท่านก็ยอมทำตามได้ ... ท่านให้เกียรติทุกคนเท่าเทียมกัน อย่างเรื่องสวัสดิการอะไรที่เป็นส่วนรวม ทุกคนก็จะได้รับเหมือนกันหมด ... ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีให้พวกเราทำตามหลายเรื่อง อย่างเรื่องการให้เกียรติกัน การทำงานจริงจัง พูดจริงทำจริง แล้วพูดในสิ่งที่พวกเราทำได้ อย่างเรื่องการให้บริการที่ดี ท่านก็ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง take action ให้เห็นจริง เป็นตัวอย่างบ่อย ๆ ท่านเป็นคนที่จุดประกายให้พวกเราอยากแข่งขันกับตัวเอง ให้มีกำลังใจปรับปรุงโรงพยาบาล จนได้รับรางวัล ซึ่งเป็นสิ่งที่พวกเราภูมิใจมาก ...ท่านพูดเสมอว่าโรงพยาบาลเจริญได้เพราะฝีมือของพวกเราเพราะความร่วมมือร่วมใจของพวกเรา เราไม่เคยได้ยินท่านพูดว่า โรงพยาบาลเจริญได้เพราะมีท่านเป็นผู้อำนวยการเลยนะ...”

การขึ้นสู่ตำแหน่งของผู้อำนวยการดีเด่น นั้น เป็นผลของการสร้างสมบารมีมาตั้งแต่สมัยเริ่มแรกเข้าปฏิบัติงานในโรงพยาบาลท่าเหนือ ด้วยบุคลิกของผู้ที่เป็นมิตร ใจดี มีเมตตา เป็นคนอารมณ์ดี อารมณ์ขัน รักสนุก มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีวาทีศิลปะเป็นเลิศ สามารถเข้ากับคนได้ทุกระดับชั้นโดยไม่ถือตัว ประกอบกับเป็นผู้ที่มีถิ่นฐานอยู่ในจังหวัดอุดรดิษฐ์มาตั้งแต่กำเนิด จึงเป็นที่รักใคร่ของทุกคนที่ได้ใกล้ชิด การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลนั้นได้ฉายแววมาตั้งแต่ปฏิบัติงานในตำแหน่งแพทย์ประจำบ้าน สาขาสุกรรม ของ

โรงพยาบาลท่าเหนือ มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานภายในแผนกสูติกรรมอยู่เสมอ เช่น การจัดสถานที่ การนำเทคโนโลยีทางการบริการใหม่ ๆ มาใช้ ได้แก่ เครื่องมือติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ใช้บริการกับเจ้าหน้าที่ภายในห้องคลอด (intercom) การปรับปรุงการทำงานด้านเทคนิคบริการให้มีความสะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการทำให้เรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย เรื่องที่มีขั้นตอนซ้ำซ้อนให้ย่นย่อลง เช่นการเขียนรายงานด้วยเอกสารต่าง ๆ ภายในแผนกสูติกรรม เป็นต้น ดังนั้น เมื่อถึงวาระของการปรับเปลี่ยนผู้อำนวยการคนใหม่ ผู้อำนวยการดีเด่น ซึ่งสมัยนั้นดำรงตำแหน่งในฐานะรองผู้อำนวยการโรงพยาบาล ฝ่ายการแพทย์ จึงได้รับการเสนอชื่อจากผู้บังคับบัญชาเป็นการเฉพาะให้ขึ้นดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการดีเด่น สืบทอดจากผู้อำนวยการคนที่ 3 ซึ่งบุคลากรภายในโรงพยาบาลทุกคนต่างรู้สึกดีใจ และพึงพอใจเป็นอย่างยิ่ง ผู้ใกล้ชิดของผู้อำนวยการดีเด่น ได้เล่าให้ฟังว่า

“โรงพยาบาลท่าเหนือเป็นโรงพยาบาลเดี่ยวละมั้ง ที่ผ.อ.เป็นคนทำงานในโรงพยาบาลแล้วก็เป็นอย่างนี้จับทอดกันมาตั้งแต่ ผ.อ.คนที่ 1 แล้วนะ แต่ในกรณีของ ผ.อ. คนที่ 4 นี้ ที่พิเศษนะ... วาระที่เป็นการขึ้นแบบ “เจ้านายดี ลูกน้องดี” ก็... ท่านเป็นคนที่มีคนรักเยอะ ผ.อ.คนที่ 3 ก็สนับสนุนเหมือนกับไปรอบบ๊ักกันในกระทรวงเลยนะ ขนาดที่ผู้ใหญ่ในกระทรวงระดับรัฐมนตรีมาดูงานยังถามพวกเราเลยว่า ทำไมถึงอยากได้คนนี้กันนัก พวกเราก็ช่วยกันพูดสนับสนุนใหญ่เลยนะ ว่าต้องเป็นท่านเท่านั้นแล้วก็ได้จริง ๆ พวกเรารู้ข่าววันนั้น ก็เฮ!... กันใหญ่”

สิ่งหนึ่งที่สามารถชี้ให้เห็นว่าผู้อำนวยการดีเด่น มีลักษณะของผู้นำที่มีสมบูรณ์แบบก็คือแนวคิดและการปฏิบัติแสดงถึงความพยายามที่จะพัฒนาผู้ตามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

“ภาวะผู้นำ... คือหัวใจของความสำเร็จทั้งปวงของการบริหารงานในโรงพยาบาล... ภาวะผู้นำไม่ใช่ควรจะมีเฉพาะผู้อำนวยการโรงพยาบาลคนเดียว แต่ควรจะมีในตัวผู้บริหาร หรือหัวหน้างานทุกระดับ หรือถ้าทุกคนในโรงพยาบาลมีภาวะผู้นำก็ยิ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ดี ดังนั้นหน้าที่ของผู้อำนวยการนอกจากจะพัฒนาตนเองในจุดนี้แล้ว ควรจะต้องพยายามสร้างภาวะผู้นำให้เกิดแก่ผู้บริหาร หัวหน้างานทุกระดับ ตลอดจนผู้ร่วมงานทุกคนให้มากที่สุด เพื่อจะได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าได้” (โอวาทของผู้อำนวยการดีเด่น เขียนไว้ในหนังสือก้าวแรกแห่งความสำเร็จ, 2538)

1.2 การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม

“วิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ดีคือ เมื่อเราพองค์การมาถึงยอดเขาที่สูงที่สุดแล้ว เราจะต้องมองหายอดเขาที่สูงกว่าเพื่อจะก้าวต่อไป”

ชาวโรงพยาบาลท่าเหนือทุกคนบอกว่า “เราถูกสอนให้รู้จักฝัน ฝันให้ไกล ๆ จากที่เราเคยเป็นอยู่ ไม่ใช่เพื่อฝัน แต่ต้องคิดหาวิธีด้วยว่าจะไปถึงความฝันนั้นอย่างไร” คำพูดที่ติดปากชาวโรงพยาบาลท่าเหนือ ทุกครั้งที่ถามถึงวิสัยทัศน์ของการทำงาน ก่อนที่โรงพยาบาลจะได้รับการเปลี่ยนแปลงให้เป็นดังเช่นปัจจุบัน ข้อมูลจากการทำสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับ สรุปได้ดังนี้

“เราต้องทำให้โรงพยาบาลของเราในวันนี้ดีกว่าเมื่อก่อน ที่คืออยู่แล้ว... ผู้อำนวยการดีเด่น ท่านจะบอกให้พวกเรารู้จักฝัน ฝันเห็นภาพโรงพยาบาลท่าเหนือที่สวยงาม สะอาด เป็นระเบียบ เจ้าหน้าที่บริการดี พูดเพราะ ให้บริการมาตรฐานมิตรกับผู้ป่วย ไปไหนมีแต่คนยกย่องชมเชย ... ท่านบอกให้เราฝันไปเลย ฝันให้ไกล ๆ เข้าใจตัวอย่างเช่น ให้เราจินตนาการว่าอยากให้โรงพยาบาลของเรามีบรรยากาศการทำงานเหมือนโรงแรมชั้นหนึ่ง หรือเป็นอย่างโรงพยาบาลเอกชนที่มีชื่อเสียง มีบริการที่เยี่ยมยอด ... เรลองคิดว่าเราคือผู้รับบริการ และเราอยากได้บริการแบบไหน เมื่อเข้ามาใช้บริการในโรงพยาบาลท่าเหนือ ...”

“ฝันให้ไกลไปให้ถึง”

“ฝันให้ไกล” ในความหมายของผู้ผู้อำนวยการดีเด่น และชาวโรงพยาบาลท่าเหนือ หมายถึง การจุดประกายความคิด และจินตนาการให้กับตนเอง ที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าโรงพยาบาลท่าเหนือเป็นโรงพยาบาลที่สะอาดที่สุด เท่านั้น เป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอสำหรับการอยู่รอด ในยุคสมัยปัจจุบันที่สังคม สภาพแวดล้อม และผู้รับบริการมีการเปลี่ยนแปลง จากคำบอกเล่าของผู้บริหารซึ่งเป็นหนึ่งในคณะกรรมการของโรงพยาบาลท่าเหนือ ได้เล่าถึงจุดเริ่มของการสร้างวิสัยทัศน์ว่า

“ผมจะได้ยินอยู่บ่อย ๆ นะ เวลาที่ผู้อำนวยการดีเด่น ท่านพูดเกี่ยวกับการปรับโฉมหน้าโรงพยาบาลให้พวกเราฟัง ไม่ว่าจะเป็นในที่ประชุม หรือพูดคุยกันธรรมดา ท่านมักจะพูดว่า “จริง ๆ โรงพยาบาลเราก็มีชื่อเสียงเรื่องความสะอาดมาตั้งนาน... แต่เราพอใจแล้วหรือกับสภาพบรรยากาศของโรงพยาบาลรัฐบาลแบบเดิม ๆ บรรยากาศ

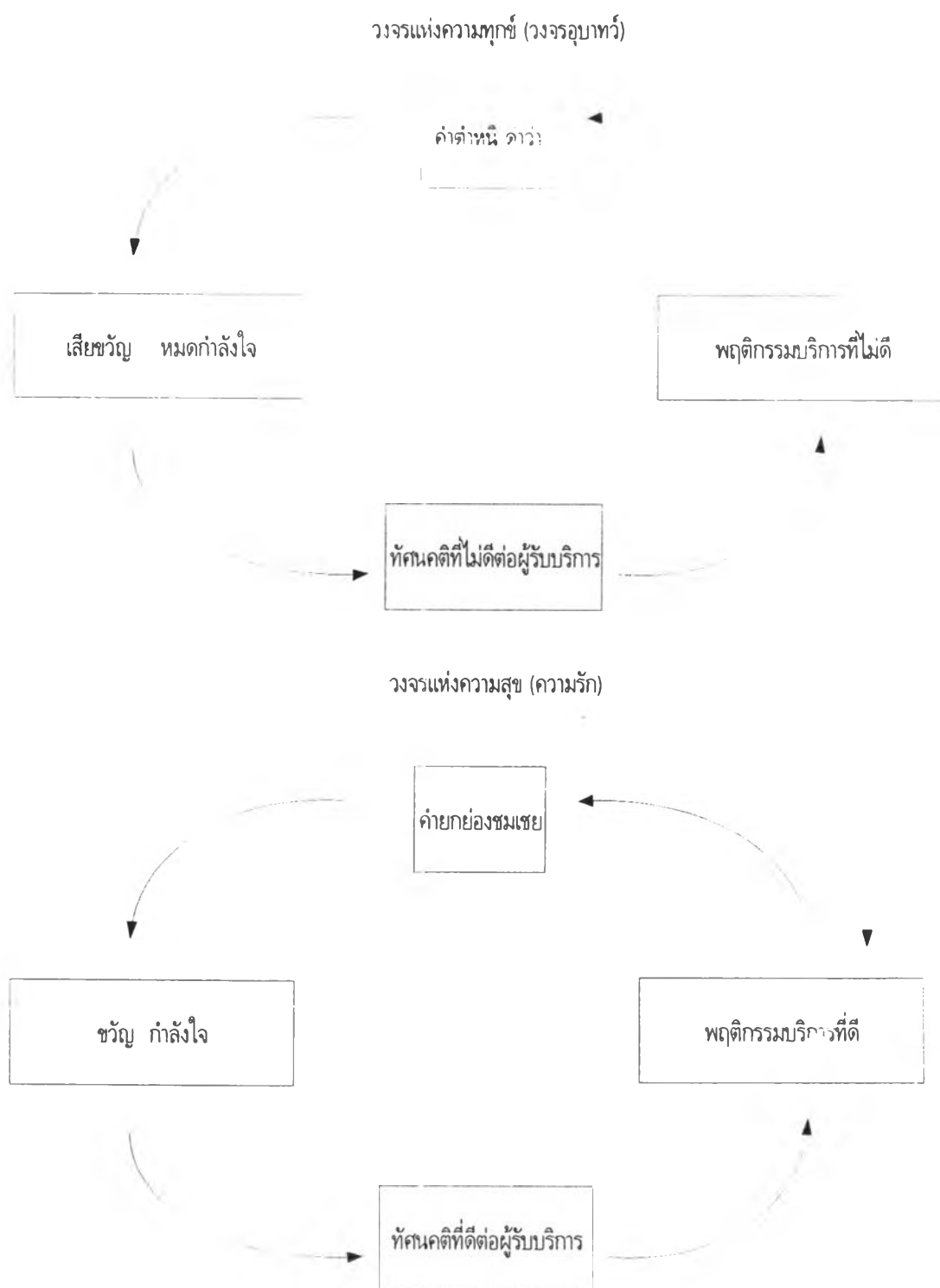
ทิม ๆ เสร้า ๆ ที่มองไปทางไหนก็ไม่สดชื่น สบายตา กลิ่นยามาเชื้อโรคก็เหม็น
 เจ้าหน้าที่ก็ไม่ยิ้มแย้ม หน้าตาก็ซีดเซียว ลองนึกดูว่าเราเป็นคนใช้ถ้าเข้ามาเจอกับ
 บรรยากาศแบบนี้คงป่วยหนักกว่าเก่า เราน่าจะปรับปรุงโรงพยาบาลของเราใหม่ให้
 เหมือนโรงพยาบาลเอกชนนะ ที่พอเดินเข้าโรงพยาบาลบ๊อบก็พบบรรยากาศที่สวยงาม
 สดชื่น มีกลิ่นหอม มีเจ้าหน้าที่ที่แต่งตัวดี หน้าตามีสีสรร ยิ้มแย้มแจ่มใส ให้บริการดี
 มาต้อนรับเรา เราคงไม่อยากให้ใครพูดถึงโรงพยาบาลของเราว่า เหมือนโรงฆ่าสัตว์
 หวอกระ"

ผู้อำนวยการดีเด่น เป็นคนที่ชอบหยิบฉวยเอาสิ่งดี ๆ จากการไปอบรม ดูงาน หรือแม้แต่
 เวลาที่ไปท่องเที่ยว มาฝากให้กับชาวโรงพยาบาลทำเนือเสมอ โดยเฉพาะ รูปถ่าย สไลด์ ของสถานที่ต่าง ๆ
 เช่น โรงพยาบาลในต่างประเทศ โรงแรมต่าง ๆ ภาพผู้ให้บริการที่ยิ้มแย้มเป็นกันเอง ภาพการจัดสวนที่
 สวยงาม ฯลฯ ผู้อำนวยการดีเด่น จะถ่ายทอดภาพเหล่านี้ให้ชาวโรงพยาบาลทำเนือได้เห็นทุกครั้งเมื่อกลับ
 จากการเดินทาง ซึ่งเป็นการสอดแทรกวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปแบบ ซึมซับในจิตใจของชาวโรงพยาบาลทำเนือ
 ทีละเล็กละน้อย ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง

วิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการดีเด่น เกิดจากการที่เห็นความล้มเหลวของปรากฏการณ์แห่งความ
 ขัดแย้งระหว่างผู้ให้กับผู้รับบริการในโรงพยาบาลของรัฐที่ไม่ค่อยจะเคยพบเห็นในอดีต เพราะผู้รับบริการส่วน
 ใหญ่เข้ามาใช้บริการด้วยความเกรงอกเกรงใจ เคารพศรัทธา และเทิดทูนเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล โดยเฉพาะ
 อย่างยิ่งแพทย์ผู้รักษาเปรียบเสมือนผู้ช่วยชีวิต ผู้ชุบชีวิต เป็นเทวดา เป็นผู้มิ่งพระคุณ ดังนั้นจึงเป็นผู้ที่ “ตะ
 ต้องไม่ได้ ตาหนิไม่ได้ ว่าอะไร พุดอะไร ก็ต้องเชื่อฟังแต่โดยดี” แต่สภาวะการณ์ในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป
 โดยสิ้นเชิง ที่โรงพยาบาลของรัฐเกือบทุกแห่งกลับได้รับแต่คำตำหนิ ตำว่า เปรียบเปรย เหมือน “โรงฆ่าสัตว์”
 ผู้รับบริการมีทางเลือกในการใช้บริการด้านสุขภาพอนามัยมากขึ้น มีผู้ใช้บริการจากโรงพยาบาล และสถาน
 บริการ สาธารณสุขของรัฐน้อยลง โดยเฉพาะกลุ่มผู้ที่มีเศรษฐฐานะดี ซึ่งเป็นกลุ่มที่สามารถให้การ
 สนับสนุนการดำเนินงานของโรงพยาบาลได้ แต่โรงพยาบาลกลับต้องรับภาระหนักในการให้บริการแก่ผู้ที่ไม่ม
 กำลังพอในการเลือก เป็นกลุ่มผู้ที่มีรายได้น้อย ซึ่งต้องได้รับการช่วยเหลือด้านค่ารักษาพยาบาล ซึ่งหากเป็น
 เช่นนี้ โรงพยาบาลของรัฐก็ไม่สามารถพยุงตัวอยู่รอดได้ จึงเป็นการแข่งขันที่ทำทลายความสามารถเป็นอย่างยิ่ง

ผู้อำนวยการดีเด่น ได้ให้แง่คิดที่เปรียบเปรยปรากฏการณ์แห่งความขัดแย้งระหว่างผู้ให้
 บริการกับผู้รับบริการในโรงพยาบาลของรัฐว่าเป็น “วงจรแห่งความทุกข์ หรือวงจรอุบาทว์” ที่ควรขจัดออก
 และสร้างวงจรใหม่ที่สวยงามเป็น “วงจรแห่งความสุข (ความรัก)” ผู้อำนวยการดีเด่น ได้สร้างภาพให้เห็นถึง
 การหมุนเวียนของวงจรทั้ง 2 ที่แตกต่างกัน (ข้อมูลจากหนังสือการสร้างภาพพจน์ใจแก่ผู้รับบริการใน
 โรงพยาบาลของรัฐ, 2537)

แผนภูมิที่ 6 แสดงการหมุนเวียนของวงจรที่เกิดจากพฤติกรรมบริการ



ผู้อำนวยการดีเด่น ได้อธิบายถึงความหมายของวงจรทั้ง 2 ให้ชาวโรงพยาบาลทำเหนือได้
เข้าใจดังนี้ (ข้อมูลจากหนังสือการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้รับบริการในโรงพยาบาลของรัฐ, 2537)

“ในการปฏิบัติงานของเรานั้น ถ้าเรายังไม่ยอมปรับพฤติกรรมบริการของเราให้ดีขึ้น
เราก็จะตกอยู่ในวงจรแห่งความทุกข์ และไร้ศักดิ์ศรี หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นวงจร
อุบาทว์แห่งงานบริการ... เราจะวนเวียนอยู่กับคำตำหนิ ตำว่า การเสียขวัญ กำลังใจ
ความไม่พึงพอใจ ความเกลียดชัง และการมีพฤติกรรมที่เลวร้ายอย่างไม่มีวันจบสิ้น
วอลแตร์ ได้กล่าวว่า “หนทางเดียวเท่านั้นที่จะบังคับให้ผู้อื่นพูดถึงความดีของเราได้
คือเราจะต้องกระทำความดีให้เห็นก่อน” ดังนั้น ถ้าเราปรับปรุงพฤติกรรมบริการของ
เราให้ดีขึ้น เราจะหลุดพ้นจากวงจรอุบาทว์ไปสู่วงจรแห่งความสุข ซึ่งจบวอลไปด้วย
คำยกย่องชมเชย ชวัญ กำลังใจ ความรัก ความพึงพอใจ ความศรัทธา และการมี
เกียรติศักดิ์ศรี ตลอดจนการมีพฤติกรรมที่ดีอย่างไม่มีวันสิ้นสุด ผมหวังและอยาก
เห็นพี่น้องชาวโรงพยาบาลทำเหนือ และโรงพยาบาลของรัฐทุกท่านจะหลุดพ้นจากวงจร
แห่งความทุกข์ไปสู่วงจรแห่งความสุขในการบริการในไม่ช้านี้”

คำพูดต่าง ๆ เหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า สิ่งที่ผู้อำนวยการดีเด่น และบุคลากรของโรงพยาบาล
ทำเหนือได้ฝันไว้ คือ “วิสัยทัศน์ที่อยากเห็นโรงพยาบาลทำเหนือสะอาด และสวย บริการด้วยรอยยิ้ม อบอุ่น
ดุจญาติมิตร” ซึ่งเป็นค่านิยมใหม่ เป็นสิ่งที่มีใช้เพียงนามธรรมที่เพ้อฝัน แต่สามารถปฏิบัติให้เกิดเป็น
รูปธรรมที่เป็นจริงได้ ด้วยความร่วมมือของทุกคน และนั่นคือ “การไปให้ถึง” ซึ่งความฝันนั่นเอง

1.3 การกระตุ้นปัญญา : ปลุกจิตสำนึก

“ปัญหาคือ โอกาส และเป็นบ่อเกิดของปัญญา”

“ในยุคแห่งการแข่งขันนั้น... ทุก ๆ วินาทีมีค่า... ผู้ที่หยุดอยู่กับที่คือผู้แพ้ และอะไรที่
เราคิดว่าดีในวันนี้ มันไม่ได้การันตีว่าจะดีในวันหน้า” (โอวาทของผู้อำนวยการดีเด่น
ในการประชุมคณะผู้บริหารโรงพยาบาล, 2536 ; ข้อมูลจากบันทึกการประชุมส่วนตัว
ของผู้บริหารระดับกลาง)

คำกล่าวนี้เป็นคำพูดของผู้อำนวยการคนที่ 4 ที่พูดกระตุ้นเตือนกลุ่มผู้บริหารของ
โรงพยาบาลทำเหนือให้มีความตื่นตัว และตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา และปรับปรุงการดำเนินงาน

ของโรงพยาบาล เพื่อให้สามารถพุ่งตัวอยู่รอดได้ในยุคของการแข่งขัน แม้จะเป็นคำพูดที่เรียบง่าย ซึ่งบุคลากรบางคนโดยเฉพาะกลุ่มแพทย์อาจมีความรู้สึกขัดแย้ง และไม่เห็นความจำเป็นว่า โรงพยาบาลของรัฐจะต้องมีการแข่งขันกับผู้ใด เพราะโรงพยาบาลของรัฐเป็นสถานบริการที่จำเป็น และมีผู้มารับบริการอย่างล้นมืออยู่แล้ว แต่อย่างไรก็ตามจาก คำกล่าวนี้ถือได้ว่าเป็นการจุดประกายความคิดและจินตนาการ กระตุ้นให้ทุกฝ่ายเกิดปัญญาร่วมกัน คิดหาแนวทางที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนาโรงพยาบาลทำเหื่อได้อย่างรวดเร็วชนิดที่เรียกว่า “เปลี่ยนจากหน้ามือเป็นหลังมือ” ทั้งนี้ผู้อำนวยการดีเด่น มีความเชื่ออย่างแรงกล้าที่ว่า

“โดยธรรมชาติของมนุษย์นั้น ทุกคนไม่มีใครอยากทำในสิ่งที่ไม่ดี ทุกคนต้องการทำดี ต้องการการยกย่องชมเชย เพียงแต่ว่าเขายังไม่มีโอกาส หรือยังไม่มีผู้ชี้แนะให้อย่างลึกซึ้งเท่านั้น...” (โอวาทของผู้อำนวยการดีเด่น กล่าวในที่ประชุมคณะผู้บริหาร โรงพยาบาล, 2536 : ข้อมูลจากบันทึกการประชุมส่วนตัวของผู้บริหารระดับกลาง)

ด้วยความเชื่อในการมองบุคคลตามทฤษฎี Y ของหลักการบริหารนี้เอง ที่ทำให้ผู้อำนวยการดีเด่น สามารถสัมผัสได้ถึงจิตใจของบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงพยาบาลมีความตั้งใจ และอยากให้โรงพยาบาลของตนเป็นที่ยอมรับ และเป็นที่ยังพอใจแก่ผู้รับบริการด้วยกันทั้งนั้น

ในช่วงระยะแรกที่โรงพยาบาลทำเหื่อมีการปรับปรุงทางด้านกายภาพของโรงพยาบาลและพฤติกรรมบริการของบุคลากร แม้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงพยาบาลจะมีความเชื่อถือและศรัทธาในความคิด ความสามารถของผู้อำนวยการดีเด่น มีความคิดเห็นคล้อยตาม และให้ความร่วมมือในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงโรงพยาบาลไปในทิศทางที่ดีขึ้นก็ตาม แต่การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ย่อมต้องเกิดแรงต้าน หรือความขัดแย้งจากกลุ่มที่ไม่เห็นด้วย โดยเฉพาะเรื่องของการนำเงินงบประมาณ และเงินบำรุงมาใช้จ่ายในเรื่องของการปรับปรุงตกแต่งอาคารสถานที่ ตลอดจนการอบรม ดูนาน ของบุคลากรทุกระดับในโรงพยาบาล ซึ่งกลุ่มคัดค้านเห็นว่า “เป็นเรื่องสิ้นเปลือง และสูญเปล่า” แทนที่จะนำเงินเหล่านั้นมาใช้ในการซื้ออุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัย ในกรณีของการเกิดปัญหา เกิดแรงต่อต้าน หรือความขัดแย้งต่าง ๆ ทำให้คณะกรรมการตลอดจนบุคลากรทุกระดับที่ให้ความร่วมมือในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงโรงพยาบาลเกิดความย่อท้อ และเกิดความไม่มั่นใจในผลสำเร็จ ผู้อำนวยการดีเด่น เป็นผู้ที่ไม่ย่อท้อต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แต่กลับให้กำลังใจและชี้แนะให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และคณะกรรมการได้เห็นถึงคุณค่าของการเกิดปัญหา โดยให้ยึดหลักที่ว่า

“ปัญหาคือโอกาส และเป็นบ่อเกิดของปัญญา ถ้าไม่มีปัญหา ไม่มีความขัดแย้ง จะไม่มีการใช้ปัญญาคิดหาวิธีที่จะแก้ปัญหา จะไม่มีการพัฒนาต่อ ปัญหาจะมีคำตอบในตัวของมันเอง เมื่อแก้ปัญหาได้จะนำมาซึ่งโอกาสที่ยิ่งใหญ่ .. การพัฒนาโรงพยาบาลนั้นก็

เหมือนการทำศึกสงครามกับตัวเอง ยกตัวอย่าง ถ้าผมอยากจะชนะศึกผมก็ควรจะมี กล้ารุก กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง และกล้าเผชิญกับความเจ็บปวด เพราะกระบวนยุทธ นั้นถือว่า... “จอมยุทธย่อมต้องมีบาดแผล” และก็ได้ผลอย่างที่คาดไว้ เมื่อเราสามารถทำให้เขาถึงความตั้งใจจริงของเรา เห็นว่าเราพูดจริงทำจริง เห็นผลสำเร็จที่เกิดขึ้น เมื่อนั้นนอกจากเขาจะไม่ขัดแย้งหรือขัดขวางเรา เขากลับสนับสนุน และช่วยเหลือเราอย่างเต็มที่ด้วย...” (โอวาทของผู้อำนวยการดีเด่น กล่าวในที่ประชุมคณะผู้บริหารโรงพยาบาล, 2536 : ข้อมูลจากบันทึกการประชุมส่วนตัวของผู้บริหารระดับกลาง)

การกระตุ้นปัญญาให้เกิดความคิดในการแก้ไขปัญหาความบกพร่องด้านพฤติกรรมบริการ นั้น ผู้อำนวยการดีเด่น ได้เขียนสรุป และยกตัวอย่างสอดแทรกไว้ในหนังสือต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งพิมพ์สำหรับเผยแพร่ให้กับผู้มาเยี่ยมชมการดำเนินงานของโรงพยาบาลทำเหนือ ตลอดจนเผยแพร่แก่สาธารณชนผู้สนใจ โดยเฉพาะกลุ่มผู้ให้บริการด้านสาธารณสุข ทั้งนี้รวมถึงการกล่าวกระตุ้นในที่ประชุมทุกครั้งเมื่อมีโอกาส แม้แต่การได้รับเชิญเป็นวิทยากรไปบรรยายตามสถานที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ ผู้อำนวยการดีเด่น มักจะให้ความสำคัญกับการมองปัญหา และการคิดหาวิธีในการแก้ปัญหาให้ตรงประเด็นเสมอ ดังเช่นปัญหาการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลของรัฐ ซึ่งผู้อำนวยการดีเด่น ถือว่า “เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาการบริการของโรงพยาบาลของรัฐ เป็นสิ่งที่ยากมาก โดยเฉพาะกับองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ฝังลึกมาช้านาน และเป็นสิ่งที่ท้าทายกำลังสติปัญญา ตลอดจนความสามารถของผู้บริหารทุกคน”

บทสรุปของการแก้ไขปัญหาความบกพร่องด้านพฤติกรรมบริการตามที่ผู้อำนวยการดีเด่น ได้ศึกษาวิเคราะห์ไว้มีดังนี้

ปัญหา หรือความขัดแย้งนั้น ส่วนมากมักจะเกิดจากสาเหตุ 3 ประการ คือ 1) ทศนคติ หรือความเชื่อที่ยึดมั่น (attitude or believe) 2. ผลประโยชน์ (benefit) 3. ศักดิ์ศรี (honor) ซึ่งผู้อำนวยการดีเด่น ได้ให้รายละเอียดไว้ดังนี้

“ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ นั้น จะไม่สามารถทำอะไรให้ดีขึ้นได้เลยถ้าเรายังยึดติดกับความเชื่อถือ ยึดมั่นในผลประโยชน์ และศักดิ์ศรี และสืบบ่อยครั้งที่เรามักจะหลงทางแทนที่จะช่วยกันแก้ปัญหาหรือเอาชนะปัญหา กลับกลายเป็นความพยายามเอาชนะซึ่งกันและกัน และสิ่งที่ควรตระหนักสำหรับผู้บริหารก็คือ ทำหน้าที่แก้ปัญหา แต่อย่าทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของปัญหา ต้องยึดถือเสมอว่าปัญหาจะไม่เป็นปัญหาถ้าเจ้าของปัญหา

ไม่เป็นตัวปัญหา ณ จุดนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยศิลปะของการบริหารทุกรูปแบบมาใช้ และควรคำนึงเสมอว่า “ถ้าท่านต้องการจะเอาน้ำผึ้ง ก็อย่าเตะรังผึ้ง” (ข้อมูลจากหนังสือการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการในโรงพยาบาลของรัฐ. 2537)

ในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ และความยึดมั่นในศักดิ์ศรีของคนเรานั้น ผู้อำนวยการดีเด่น ได้ให้แนวคิด และแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

“การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ และความยึดมั่นในศักดิ์ศรีของคน ผู้บริหาร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ศิลปะการเป็นผู้นำ ศิลปะการจูงใจ และหลักมนุษยสัมพันธ์ มาใช้ผสมผสานกับความมีส่วนร่วม การสัมมนาฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน สำหรับนโยบายระดับสูงที่จริงจัง จริงจัง และชัดเจนนั้น จะเป็นส่วนช่วยเสริมอีกทางหนึ่ง” (ข้อมูลจากหนังสือการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการในโรงพยาบาลของรัฐ. 2537)

กว่าที่ผู้อำนวยการดีเด่น และคณะกรรมการจะได้รับความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่าย ให้มีการพัฒนาโรงพยาบาลไปในทิศทางเดียวกันได้ ต้องมีการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเกิดปัญญาในการมองเห็นถึงเป้าหมายหลักที่สำคัญ หรืออุดมการณ์สูงสุดของวิชาชีพ ดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการดีเด่น (2539) ที่กล่าวถึงอุดมการณ์สูงสุดของวิชาชีพ ว่า

“ความปรารถนาดีที่จะให้การรักษายาบาลแก่ผู้เจ็บป่วย หรือผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ อยากเห็นผู้ป่วย หรือผู้รับบริการหายจากโรคภัยไข้เจ็บที่เขาประสบอยู่ และสามารถกลับไปใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข ดังนั้นการรักษายาบาลจึงต้องมีลักษณะเป็นองค์รวม (holistic care) คือ รักษาผู้ป่วยทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และวิญญาณ จึงจะถือว่าเป็นการรักษาที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผล สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ และจะนำมาซึ่ง “สุขภาพดีถ้วนหน้า” ได้”

ผู้อำนวยการดีเด่น ชี้ให้เห็นว่า การให้การรักษายาบาลด้านร่างกายนั้นเป็นกิจกรรมบริการที่ตรงไปตรงมา เมื่อมีผู้เจ็บป่วยมารับการรักษา ก็ได้รับการตรวจและรับยากลับบ้าน แต่การรักษายาบาลด้านจิต สังคม และวิญญาณนั้นเป็นการรักษาที่เกี่ยวข้องกับประสาทสัมผัสที่ก่อให้เกิดความสุขทางใจแก่ผู้รับบริการ ซึ่งเป็นที่มาของเหตุแห่งการพัฒนาด้านกายภาพของโรงพยาบาล และการพัฒนาพฤติกรรมบริการนั่นเอง ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาดังกล่าวเป็นการพัฒนาที่ผู้อำนวยการดีเด่น ชี้ให้เห็นว่าสามารถ “สัมผัสใจ” ทั้ง

ผู้ให้บริการ และผู้ให้บริการโดยตรงได้ทันที” เสมือนกับหีบห่อบรรจุภัณฑ์สินค้าราคาแพงที่สวยงามสะดุดตา ย่อมเป็นที่ต้องการของผู้ซื้อได้มากกว่า ประกอบกับพฤติกรรมบริการที่ดีก็ยิ่งจะทำให้สินค้า หรือบริการนั้นมีคุณค่า และราคามากยิ่งขึ้น ผู้อำนวยการดีเด่น ได้ชี้ให้เห็นถึงการสูญเปล่าของคุณค่าบริการด้านสุขภาพที่ผู้ให้บริการได้ทุ่มเทให้ด้วยความเหน็ดเหนื่อย เพียงเพื่อต้องการให้ผู้ป่วยฟื้นคืนชีพ หรือหายจากโรคภัยไข้เจ็บ แต่แทนที่จะได้รับค่ายกย่องชมเชย กลับได้รับคำตำหนิต่ำว่า ทั้งนี้เพราะผู้ให้บริการใช้เพียง “ฝีมือ” มุ่งให้ความสำคัญกับ “กิจกรรมบริการ” โดยลืมขาดเกล้า “ฝีมือรวมทั้งกิริยามารยาทที่ดี” ทำให้ละเลย “พฤติกรรมบริการ” ที่เหมาะสมอย่างสิ้นเชิง

ในการกระตุ้นปัญหาและความสำนึกให้คนยอมรับแนวคิดหรือประสบการณ์ใหม่ ๆ นำไปปฏิบัติ นั้น มีขั้นตอนและกระบวนการที่ผู้อำนวยการดีเด่น ได้สรุปไว้ดังนี้ คือ 1) รับรู้ 2) สนใจ 3) ไตร่ตรอง 4) ทดลองปฏิบัติ และ ยอมรับจนเป็นนิสัย ซึ่งการยอมรับที่ดีอยู่ในขั้นต่าง ๆ นั้น ถ้าได้รับการเอาใจใส่กระตุ้นอย่างสม่ำเสมอ ก็อาจเป็นผลให้เกิดการยอมรับที่สมบูรณ์ได้เร็วขึ้น

วิธีการที่ผู้อำนวยการดีเด่น และคณะกรรมการใช้ในการกระตุ้นปัญหาให้เกิดแก่บุคลากรในโรงพยาบาลทำเนือ เพื่อให้เกิดการยอมรับแนวคิด หรือประสบการณ์ใหม่ ๆ และนำไปปฏิบัติ มีดังนี้

1.3.1 การให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการกระตุ้นให้เห็นความจำเป็นและเกิดความต้องการในการพัฒนาเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติ โดยการใช้สื่ออิสระทุกทาง ทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ การจัดประชุม การจัดเลี้ยง การต้อนรับแขกผู้มาเยี่ยมชมโรงพยาบาล การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ การติดประกาศ การใช้วิทยุกระจายเสียงออกเสียงตามสาย การใช้โทรทัศน์วงจรปิด เป็นต้น

ตัวอย่าง การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นการสื่อสาร 2 ทาง เป็นลักษณะเด่นที่สร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรของโรงพยาบาลทำเนือ ทำให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม และชื่นชมในตัวผู้อำนวยการดีเด่น คือ การจัดให้มี “วันนัดพบ ผ.อ.” ซึ่งจัดขึ้นปีละ 1 ครั้ง เป็นวันนัดพบปะพูดคุยกับผู้อำนวยการดีเด่น ซึ่งถือว่าเป็นวันสำคัญ และเป็นวันที่เปิดโอกาสเต็มที่ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเข้าพบปะพูดคุยกับผู้อำนวยการ “แบบเปิดอก” ทั้งการแสดงความคิดเห็น การเสนอปัญหาต่าง ๆ และอาจหาแนวทางในการแก้ปัญหา ร่วมกันกับผู้อำนวยการและคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล สิ่งที่ผู้อำนวยการดีเด่น สามารถให้ได้ก็จะให้ ถ้าให้ไม่ได้ก็จะมีแรงชี้แจงให้ฟังด้วยเหตุผล หรือหาข้อตกลงร่วมกัน

1.3.2 เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การให้มีความเรียบง่าย ลดขั้นตอนต่าง ๆ ที่ยุ่งยาก ซับซ้อน

1.3.3 การจัดให้มีการอบรม สัมมนา ดูงาน อย่างต่อเนื่อง มีการให้ความรู้ และฝึกอบรม ทั้งภาคทฤษฎี และปฏิบัติ ตลอดจนมีการกระตุ้นหรือที่บุคลากรในโรงพยาบาลเรียกว่า การทำบูสเตอร์ (booster) เป็นระยะ ๆ

1.3.4 การจัดให้มีโทรทัศน์รับสัญญาณดาวเทียม ซึ่งมีรายการโทรทัศน์จากต่างประเทศ ในกรณีนี้ผู้อำนวยการดีเด่น ได้อธิบายเหตุผลว่า

“.....เป็นการเปิดหูเปิดตาให้กว้างขึ้น ดูว่าโลกภายนอกเค้าไปถึงไหนแล้ว รายการทีวี บางรายการให้ประโยชน์กับการทำงานของเราได้เหมือนกันนะ...อย่างน้อยคนของเราเค้าจะได้ฝึกภาษาอังกฤษกัน...ถึงแม้ตาไม่ได้ดู เพราะต้องทำงาน แต่ก็ยังได้ยิน ทางหู ผมว่าเป็นการกระตุ้นให้เค้าตื่นตัวในการไปหาความรู้เพิ่มขึ้น.....” (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์, 2539)

1.3.5 สร้างคำขวัญ เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางของการทำงาน คือ “โรงพยาบาลท่าเหนือ มิตรของผู้ป่วย สะอาด และสวย บริการด้วยรอยยิ้ม”

1.3.6 การสร้างค่านิยมใหม่ในการทำงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและผู้รับบริการ ตัวอย่างค่านิยมใหม่ที่ยึดถือว่าเป็นสิ่งดีงาม ถูกต้อง ยุติธรรม และมีค่าควรแก่การเสียสละ ได้แก่

ค่านิยมในอาชีพบริการด้านสาธารณสุข เป็น “อาชีพทำบุญ” ผู้รับบริการ คือ “เมล็ดบุญ” ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมแทนค่านิยม “ข้าแก่คนเดียว” “การทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย” ค่านิยมในเรื่องจิตสำนึกของงานบริการ ว่าเป็นงานที่มีเกียรติ ศักดิ์ศรี และน่าภูมิใจยิ่ง ดังนั้นคำว่า “ยินดีรับใช้” จึงเป็นคำพูดที่มีเกียรติ และมีคุณค่าสำหรับผู้พูด

นอกจากนี้ผู้อำนวยการดีเด่น มักจะให้แนวคิดเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยมใหม่ว่า

“จงรักทุกคนที่ขวางหน้า ถือเสมือนว่าทุกคนคือเครือญาติ และให้บริการทุกคนอย่างเสมอภาคโดยไม่คำนึงหรือสนใจในพฤติกรรมส่วนตัวที่ไม่เหมาะสมของผู้รับบริการ บางคน ซึ่งจะทำให้เรา “หลงทาง” ทำในสิ่งที่เราไม่ได้ตั้งใจ บางครั้งเราอาจรู้สึกพอใจ สะใจ หรือรู้สึก ว่า เราคือผู้ชนะ ที่สามารถตอบโต้ผู้รับบริการที่มีพฤติกรรมไม่ดีได้ด้วยถ้อยคำรุนแรง แต่ถ้ามองในแง่ของจิตใจแล้ว จะเห็นว่าขณะนั้นเรากำลังขาดสติ

และตกอยู่ใต้อำนาจจิตของผู้รับบริการซึ่งสามารถจะบงการให้เรากระทำในสิ่งที่ไม่ดีไม่งาม หรืออาจกล่าวได้ว่าเราคือผู้แพ้นั่นเอง... ดังนั้น ขณะให้บริการเราควรมีสติระลึกลอยอยู่เสมออะไร คือ อุดมการณ์ของเรา และอย่าหลงทาง หรือเผลอตัวไปสนใจในพฤติกรรมส่วนตัวของผู้รับบริการเป็นอันขาด ก็จะสามารถทำให้เรามีจิตใจที่พร้อมจะให้บริการด้วยจิตสำนึกและวิญญาณของ “นักบริการที่ดี” (ข้อมูลจากหนังสือก้าวแรกแห่งความสำเร็จ. 2538)

1.4 การสร้างแรงบันดาลใจ

“ผู้บริหารที่ดีต้องมี spirit แห่งการแข่งขันกับอนาคต”

โรงพยาบาลท่าเหนือนับจากอดีตเรื่อยมาจนถึงสมัยเมื่อผู้อำนวยการดีเด่น ได้รับแต่งตั้งให้เป็น รองผู้อำนวยการฝ่ายการแพทย์ ในสมัยผู้อำนวยการคนที่ 3 สิ่งหนึ่งที่ประจักษ์ในเรื่องของระบบการบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็นแบบ “พ่อแม่ปกครองลูก” ในสมัยของผู้อำนวยการคนที่ 1 และคนที่ 2 หรือเป็นการปกครองแบบ “พระอาจารย์” ในสมัยของผู้อำนวยการคนที่ 3 คือ “การสั่งงานจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง” โดยที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในฐานะ “จ่ายอมปฏิบัติตามคำสั่งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้” และไม่สามารถโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็นใด ๆ ทั้งนี้ด้วยความเชื่อของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างเกี่ยวกับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลว่าเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดที่สามารถ “สั่งเป็นสั่งตาย” หรือมีอำนาจในการ “ให้คุณให้โทษ” กับบุคลากรทุกระดับได้ ประกอบกับการพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไป ไม่เร่งรีบ ในยุคที่ 2 ทำให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานคิดแต่เพียงว่า “รอรับคำสั่งจากเบื้องบน” ขาดความกระตือรือร้นในการคิดริเริ่มสิ่งแปลกใหม่ เพื่อพัฒนาโรงพยาบาล ไม่เห็นความสำคัญของการแข่งขันกับอนาคต บ้างก็คิดว่าโรงพยาบาลอยู่ในฐานะที่มั่นคงเพียงพอแล้ว จึงไม่จำเป็นต้องแข่งขันกับใคร ไม่จำเป็นต้องเร่งรีบพัฒนา ปลดปล่อยให้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามครรลองของระบบราชการ

ระยะแรกที่ผู้อำนวยการดีเด่น เข้ารับตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลท่าเหนือ เป็นระยะของการหักเหชีวิตครั้งใหญ่ จากอดีตที่เคยอยู่ ณ ตำแหน่งที่บุคลากรทุกระดับในโรงพยาบาลคิดว่าสามารถพูดคุยได้อย่างเป็นกันเอง แต่โดยตำแหน่งหน้าที่การงาน ณ ปัจจุบัน ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีอำนาจสูงสุดของโรงพยาบาล ทำให้บุคลากรทุกระดับต่างให้ความเคารพยำเกรง และรู้สึก “ไม่กล้าเข้าใกล้” “ไม่กล้าตีเสมอ” หรือ “ไม่ใกล้ชิด” เหมือนดังแต่ก่อน จากการสัมภาษณ์ผู้ใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้อำนวยการดีเด่น ได้เล่าให้ฟังถึงความรู้สึก และแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้อำนวยการดีเด่น ว่า

“ตอนที่ท่านขึ้นเป็น ผ.อ. ใหม่ ๆ สักระยะหนึ่ง ท่านก็มาเล่าให้ฟังว่า “ผมรู้สึกโดดเดี่ยว ตำแหน่งที่ยิ่งขึ้นสูงก็ยิ่งหนาว ถ้าเงินปล่อยให้เหตุการณ์เป็นอย่างนี้ต่อไป อีกหน่อยทุกคนก็จะไม่กล้าเข้าใกล้ผม แล้วช่องว่างก็จะยิ่งห่างออกไปเรื่อย ๆ อย่างนี้แล้วโรงพยาบาลจะพัฒนาต่อไปได้อย่างไรกัน... ผมจะต้องทำให้ทุกคนเห็นว่า แม้ตำแหน่งหน้าที่เปลี่ยนไป แต่ผมก็ยังเหมือนเดิม เรายังคงเป็นเพื่อนร่วมงานกัน... และลำพังผมคนเดียว ไม่สามารถพาโรงพยาบาลไปสู่อนาคตที่ดีกว่าได้ แต่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกคน...”

ผู้อำนวยการดีเด่น เชื่อว่าสิ่งหนึ่งที่จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกันได้ คือ “บรรยากาศของความเป็นเพื่อน” ไม่ใช่ความมีอำนาจในการสั่งการโดยตำแหน่ง ซึ่งในกรณีหลัง ผู้ร่วมงานหรือผู้ปฏิบัติงานจะทำตามโดยที่อาจไม่มีความเต็มใจ หรือไม่กล้าท้วงติง และเมื่อเกิดความไม่พอใจขึ้นก็จะเป็นชนวนที่เลวร้ายเหมือน “ระเบิดเวลา” ที่พร้อมจะระเบิดได้ แต่ความเป็นเพื่อนนั้นสามารถใกล้ชิด และซื้อใจคนทำงานได้ดีกว่า

ผู้อำนวยการดีเด่น กล่าวว่า ข้อคิดที่เป็นสิ่งเตือนใจอยู่เสมอ และเป็นแรงบันดาลใจในการทำงานและการบริหารงานในฐานะผู้บริหารโรงพยาบาลที่ดี คือ พระราชดำรัสของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก พระบิดาแห่งวงการแพทย์แผนปัจจุบันของไทย ที่ทรงพระราชทานแก่แพทย์ทุกคนไว้เป็นข้อเตือนใจในการปฏิบัติงานว่า

“ขอให้ถือประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่สอง ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง ลาภ ทรัพย์ และเกียรติยศ จะตกมาแก่ท่านเอง ถ้าท่านครองธรรมแห่งอาชีพให้บริสุทธิ์...”

ด้วยพระราชดำรัสนี้ ผู้อำนวยการดีเด่น นอกจากจะยึดถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างเคร่งครัดแล้ว ยังมีการหยิบยกเป็นสิ่งเตือนใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเพื่อให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ยังประโยชน์ให้เกิดแก่ส่วนรวมอยู่เสมอ ๆ นอกจากนี้ยังมีข้อคิด หลักการ หรือแนวทางต่าง ๆ ในการบริหารงานที่ผู้อำนวยการดีเด่น ได้รับจากผู้บริหารอื่น ๆ ที่เป็นแบบอย่าง และเป็นแรงบันดาลใจในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ หรือผู้บริหารที่ดีที่ก่อให้เกิดกำลังใจ ปลูกเร้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ มีความกระตือรือร้น เสียสละ มีการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ที่คำนึงถึงอุดมการณ์ของวิชาชีพ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมสูงสุด ข้อคิดต่าง ๆ ที่ผู้อำนวยการดีเด่น ยึดถือเป็นแบบอย่าง และใช้เป็นแนวทางในการบริหารงาน ได้แก่ ข้อคิดของนายแพทย์ บุญยงค์ วงศ์รักมิตร อดีตผู้อำนวยการโรงพยาบาลน่าน ที่กล่าวว่า

“ผมไม่ได้วิเศษวิโสอะไร การบริหารผมก็ใช้หลักธรรมดา คือ ผมเปิดโอกาส ผมฟังคนอื่น ที่สำคัญผมไม่โลภ นั่นคือ หลักการธรรมดาซึ่งใคร ๆ ก็ทำได้”

“ผมไม่ได้มีหน้าที่เอาผิดคน ผมไม่ใช่ตำรวจ ศาล ป.ป.ป. หรือ ส.ต.ง ผมมีหน้าที่เอาประโยชน์จากคนมาทำงาน ผมจะมองคนทุกคนมีประโยชน์ มีเกียรติ มีคุณค่าและมีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกัน...”

ด้วยหลักการบริหารต่าง ๆ ดังกล่าว ทำให้ผู้อำนวยการดีเด่น ระลึกอยู่เสมอว่า

“การเป็นผู้นำ...มิใช่แสวงหาความยิ่งใหญ่มาใส่ตน แต่จะต้อนนำความยิ่งใหญ่ที่มีอยู่แล้วในกลุ่มคนออกมาให้เป็นที่ประจักษ์ด้วยผลงาน ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีหน้าที่ที่ต้องสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อส่วนรวมให้เกิดกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ต้องปลุกให้ทุกคนตื่น และอีกเหิมที่จะทำงานด้วยความกระตือรือร้นให้ได้ ด้วยเหตุนี้ผมจึงพยายามที่จะ surprise บุคลากรของเรา และลูกค้าของเราตลอดเวลา ต้องทำให้องค์การของเรามีชีวิตชีวาอยู่เสมอ และต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง เพราะในยุคแห่งการแข่งขันนั้น... ทุก ๆ นาที ทุกวินาทีมีค่า ... ผู้ที่หยุดอยู่กับที่คือผู้แพ้ และอะไรที่เราคิดว่าดีในวันนั้นมันไม่ได้การันตีว่าจะดีในวันหน้า... ในฐานะผู้บริหารที่ดีนั้นเมื่อเราพองค์การมาสู่อุดเขาที่สูงที่สุดแล้ว หน้าที่เราคือต้องมองหายอดเขาที่สูงกว่าเพื่อที่ก้าวต่อไป...” (ข้อมูลจากหนังสือก้าวแรกแห่งความสำเร็จ, 2538)

ดังนั้น ผู้อำนวยการดีเด่น จึงให้ความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรให้โอกาส และสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นแรงบันดาลใจให้ทุกคนมุ่งทำสิ่งที่ดีงามให้เกิดขึ้นกับองค์การ ซึ่งเปรียบเสมือน “บ้านหลังที่สอง” ของทุกคน

วิธีการสร้างแรงบันดาลใจของผู้อำนวยการดีเด่น ให้เกิดขึ้นในตัวผู้ปฏิบัติงานนั้น ยึดหลักการ “ให้เกียรติซึ่งกันและกัน” วิธีการต่าง ๆ ได้แก่

1.4.1 สร้างความเชื่อที่เป็นจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ สร้างความมั่นใจและความภาคภูมิใจให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการที่ผู้อำนวยการดีเด่น กระทำตัวเป็นแบบอย่างของผู้ที่อุทิศตนเพื่อการทำงานอย่างเสียสละ ยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่สอง ดังตัวอย่างที่ผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลทุกคนรับรู้ และได้เล่าให้ฟังว่า

“ก่อนที่ท่านจะเป็น ผ.อ.ท่านก็เปิดคลินิกของท่านอยู่ในตลาดเหมือนกับหมอคนอื่น ๆ คนใช้ท่านก็เยอะนะ เพราะท่านเป็นคนที่มียศถาคัยดี คนใช้ติด แต่พอท่านมาเป็น ผ.อ. ได้สักกระยะนึง ท่านก็เลิกทำร้าน แรก ๆ ก็ให้คนอื่นไปแทนท่านบ้าง แต่ต่อมาก็เลิกแบบถาวร ท่านบอกว่าท่านอยากใช้เวลากับการทำงานในตำแหน่ง ผ.อ. ให้เต็มที่ จะได้อยู่ร่วมกันทำงานพัฒนาโรงพยาบาลกับคนอื่น ๆ ได้ตลอดเวลา...ท่านเอาเวลา ช่วงกลางคืน แทนที่จะไปพักผ่อนกลับออกมาทำโน่นทำนี่ ที่เห็นชัด ๆ ว่าท่านลงลุยเองเลยนะ ก็เรื่องทำสวนนี่แหละ จนใคร ๆ เรียกว่า คนสวน C9 ... คนสวนเห็นท่านทำเองลุยเอง ก็เลยขยันกันใหญ่ และพวกเค้าก็รู้สึกว่ ผ.อ.ให้เกียรติทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับพวกเค้าด้วยนะ...”

1.4.2 ทุกครั้งเมื่อผู้อำนวยการดีเด่น มีโอกาสในการพูด ไม่ว่าจะเป็นการพูดในที่ประชุมต่าง ๆ การได้รับเชิญไปเป็นวิทยากร การพูดคุยกับแขกผู้มีเกียรติชมโรงพยาบาล หรือแม้แต่การพูดคุยสนทนากับผู้ร่วมงานในยามปกติ มักจะใช้คำพูดที่แฝงไว้ด้วยพลังที่ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ส่งเสริมให้เกิดขวัญ และกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน จนสามารถโน้มน้าวใจคน หรือกลุ่มบุคคลที่มีความคิดเห็นที่ขัดแย้งให้คล้อยตาม จนผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลทำเหื่อทุกคนต่างยอมรับว่า ผู้อำนวยการดีเด่น เป็นผู้ที่ “มี วาทศิลป์เป็นเลิศ” คำพูดของผู้อำนวยการดีเด่น มักจะบ่งบอกให้ทุกคนรับรู้ถึงความร่วมมือร่วมใจกัน อันเป็นพลังที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายสูงสุดร่วมกันได้ โดยที่ผู้อำนวยการดีเด่น จะไม่ ยึดถือว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากการบริหารงานของตนเอง ผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลทำเหื่อระดับต่าง ๆ ได้กล่าวถึงตัวอย่างคำพูดของผู้อำนวยการดีเด่น ที่สร้างความรู้สึกประทับใจ ก่อเกิดแรงบันดาลใจที่ “อยากทำงาน” “อยากทุ่มเท” ให้กับส่วนรวม คำพูดเหล่านี้ได้แก่

“.....หลาย ๆ คำพูดของ ผ.อ. ที่เหมือนยาหอมทำให้พวกเราารู้สึกชื่นใจ และมีกำลังใจทำงาน... อย่างเช่น..... ผมเป็นลูกหลานของที่นี่ เป็นชาวอุตรดิตถ์โดยกำเนิด ผมจะทุ่มเททำงานทุกอย่างให้กับบ้านเกิดของผม... และผมก็รักเพื่อนร่วมงานทุกคนอย่างจริงใจ...ผมจะให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข สิ่งใดที่ผมให้ได้ผมจะให้จนสุดกำลัง...”

“ผลสำเร็จในการบริหารงานของผม นั้นไม่ใช่ผลงานของผมเลย มันเป็นผลงานที่เกิดจากพวกเราชาวโรงพยาบาลทำเหื่อทุกท่านที่ช่วยกันทำด้วยความจริงใจ และน้ำใจที่ดี...”

“การที่เราจะปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข สะดวกสบายได้นั้น เราจำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่าย ทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และผู้รับบริการ การที่จะได้มาซึ่งความร่วมมือ เราจำเป็นต้องทำให้เขารักเราชอบเรา โดยเราจำเป็นที่จะต้องเข้าไปนั่งในหัวใจของเขาให้ได้ก่อน...ขงจื๊อกล่าวว่า ที่นั่งที่สะดวกสบายที่สุด คือนั่งในหัวใจคน... ความรัก ความมีน้ำใจ เป็นสิ่งที่มีคุณค่ามหาศาล ไม่มีความสิ้นเปลืองใด ๆ ยิ่งให้มากก็ยิ่งได้กลับมามาก...”

นอกจากคำพูดที่บ่งบอกถึงความจริงใจในการปฏิบัติงานแล้ว ผู้อำนวยการดีเด่นมักจะหยิบยกคติสอนใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดกำลังใจที่จะทำงานเพื่อส่วนรวม และจัดความคิดที่มี “จิตของหลังพระ” ออกไปแกจิตใจให้ได้

คติสอนใจของนักปราชญ์ “ขงจื๊อ” เป็นคติที่ผู้อำนวยการดีเด่น ยึดถือและถ่ายทอดให้เป็นหลักในการทำงาน การปฏิบัติตนในชีวิตประจำวัน และเป็นคติที่ก่อให้เกิดกำลังใจที่มุ่งมั่นตั้งใจทำงานเพื่อส่วนรวม กล่าวคือ

“ความสุภาพอ่อนโยน	ทำให้รู้สึกไม่ต่ำต้อย
ความไม่เห็นแก่ตัว	ทำให้เอาชนะใจคนทั้งหลายได้
ความจริงใจ	ทำให้คนอื่นเชื่อถือ
ความขยัน	ทำให้ประสบความสำเร็จ
ความมีเมตตากรุณา	ทำให้ได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่น”

(ข้อมูลจากหนังสือ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการในโรงพยาบาลของรัฐ, 2537)

คติเตือนใจเหล่านี้ ชาวโรงพยาบาลทำเนือกล่าวไว้ว่า มักจะพบเห็นการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีได้จากตัวผู้อำนวยการดีเด่น ที่นอกจากจะถ่ายทอด ปลุกฝังให้เห็นในลักษณะคำพูดซึ่งเป็นนามธรรมแล้ว ยังสามารถเห็นแบบอย่างการกระทำซึ่งเป็นรูปธรรมได้จากกิจวัตรประจำวันของผู้อำนวยการดีเด่น

1.4.3 เน้นการปฏิบัติ และ ยึดเอาผลลัพธ์ของการทำงานมากกว่ากระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงาน

ผู้อำนวยการดีเด่น ยึดหลักของการ “ให้เกียรติซึ่งกันและกัน” ในการปฏิบัติงานโดยถือว่า “ทุกคนมีเกียรติ ศักดิ์ศรี และคุณค่าเท่าเทียมกัน” ผู้อำนวยการดีเด่น กล่าวถึงการควบคุมงานว่า

“ศิลปะในการควบคุมงานที่ตินั้นก็คือ... จงอย่าทำให้เขารู้สึกว่าเขาถูกควบคุม... เพราะเขาจะอึดอัด และเกิดบรรยากาศแห่งความไม่ไว้วางใจกัน ผลก็คือ ปริมาณงานจะลดลงและไม่มีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวที่ว่า ... คุมมากได้งานน้อย คุมน้อยได้งานมาก... และในกรณีที่ต้องมีการตรวจสอบก็ควรจะใช้ระบบตรวจสอบที่มีมารยาท และให้เกียรติซึ่งกันและกัน” (ข้อมูลจากหนังสือก้าวแรกแห่งความสำเร็จ, 2538)

หลักการมุ่งเน้นปฏิบัติที่ผู้อำนวยการดีเด่น ใช้ในการบริหารงานได้แก่

1. เน้นความคล่องตัว ผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลทุกคนกล่าวตรงกันว่า

“พอ ท่านไม่ชอบนั่งอยู่กับโต๊ะ ท่านจะเดินไปดูคนโน้นคนนี้ทำงาน ถ้าท่านไม่ติดประชุม หรือไม่ไปบรรยายหรือได้รับเชิญให้ไปข้างนอก ท่านจะไปอยู่ตามตึกต่าง ๆ ใครมีอะไรสงสัย ซ่องใจ มีปัญหา หรือมีอะไรจะเสนอก็ถามท่านได้เลยเดี๋ยวนั้น ถ้าเป็นเรื่องง่าย ๆ อนุมัติได้ ท่านจะให้เลย แต่ถ้าไม่ได้ท่านก็จะมีสมุดโน้ตจดไว้ เอาเข้าที่ประชุมในวาระต่อไป...”

2. การสนับสนุนให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ เสนอตัวเพื่อการทำงานที่ตนเองถนัดด้วยความเต็มใจ ดังตัวอย่างจากการสัมภาษณ์คนสวนของโรงพยาบาลเกี่ยวกับความคิดริเริ่มในการปรับปรุงสนาม และการสร้างสวนหย่อมตามจุดต่าง ๆ

“ตอนที่ผมเสนอตัวจะทำสวนให้กับโรงพยาบาล ก็ได้ความคิดและแรงบันดาลใจจากตัวเอง ที่รู้สึกมีความสุข ถ้าได้เห็นต้นไม้ ดอกไม้ที่สวยงาม บรรยากาศที่ร่มรื่น ผมก็คิดว่าถ้าโรงพยาบาลมีบรรยากาศที่สวยงาม ร่มรื่น ก็น่าจะทำให้คนใช้รู้สึกดีขึ้นได้เหมือนกัน..ผมก็เลยลองเสนอ ผ.อ. ดู ผมเสนอตัวว่าจะทำเอง เอาต้นไม้มาลงเอง ที่แรกท่านก็ดูเหมือนลังเล แต่ก็ลองให้ทำดู พอทำออกมาท่านเห็นว่าดี ก็เลยสนับสนุนใหญ่ ทั้งเรื่องเงิน เรื่องคน และที่ทำให้ผมมีกำลังใจมากที่สุดก็คือ ท่านลงมาทำเองเลย เห็นอย่างนี้แล้ว เห็น้อยแค่ไหนผมก็ยอม...”

3. สร้างบรรยากาศขององค์กรให้มีบรรยากาศของความเป็นมิตร ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขกับการทำงาน เช่น การติดเครื่องปรับอากาศให้เย็นสบายขณะทำงาน การติดตั้งโทรทัศน์ตามตึกและแผนกต่าง ๆ การปรับปรุงด้านกายภาพของโรงพยาบาล การสนับสนุนให้มีกิจกรรมของสโมสรและชมรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้พบปะสังสรรค์กัน ซึ่งเป็นการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้ทางหนึ่ง การจัดให้มีสถานที่สำหรับพักผ่อนหย่อนใจ หรือมีกิจกรรมนันทนาการของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเสมอภาค และเกิดความรักความสามัคคีกัน เป็นต้น

4. ผู้อำนวยการดีเด่น ได้ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการทำงานของโรงพยาบาลทำเนือ ให้มีการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นลง ทั้งนี้ ผู้อำนวยการดีเด่น มีความเห็นว่า

“การทำงานในระบบราชการไทยนั้น ส่วนใหญ่วันเวลาจะหมดไปกับกระบวนการหนังสือมากขึ้นตอน เปลืองเวลา เปลืองกระดาษ เปลืองน้ำหมึก และเปลืองลายเซ็น... จะเห็นว่าสไตล์การทำงานของผม นั้น จะเน้นความคล่องตัว เน้นผลสำเร็จในเวลาอันสั้น...”คือเก่งไม่กลัว กลัวช้า” ... ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบมากเกินไป.. ไม่นิยมการจัดองค์การให้สลับซับซ้อนจนเกินเหตุ ชอบทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย... ชอบทำเรื่องใหญ่ให้เป็นเรื่องเล็กและไม่ชอบพิธีรีตรอง” (ความคิดเห็นของผู้อำนวยการดีเด่น กล่าวในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล (2536) ข้อมูลจากบันทึกการประชุมส่วนตัวของผู้บริหารระดับกลาง)

5. ผู้อำนวยการดีเด่น มักคาดหวังผู้ปฏิบัติงานในด้านดีเสมอ ทั้งนี้จากหลักการที่ว่า “มนุษย์ทุกคนต้องการทำดี ต้องการการยกย่องชมเชย ไม่ชอบการเสียหน้า” หลักการใช้ pygmalion effect กับผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นสิ่งที่พบเห็นได้เสมอในการบริหารงานของผู้อำนวยการดีเด่น โดยการแสดงออกด้วยสื่อต่าง ๆ ที่บ่งบอกถึงความคาดหวังในตัวบุคคล คาดหวังในผลงานของผู้ปฏิบัติงาน กรณีเด่นชัดที่ปรากฏให้เห็นและเป็นสิ่งที่สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของบุคลากรทุกคนในโรงพยาบาลทำเนือ คือ การกล่าวยกย่องบุคลากรทุกคนของโรงพยาบาลต่อที่ประชุมเมื่อมีโอกาสทุกครั้ง ทำให้บุคลากรทุกคนรู้สึก “ได้รับเกียรติ และได้หน้า” กันอย่างทั่วถึง ตัวอย่างคำพูดยกย่องที่ผู้อำนวยการดีเด่น พูดถึงบุคลากรทุกคนของโรงพยาบาลทำเนือ ที่ได้จากคำบอกเล่าของผู้ปฏิบัติงานในทีมปฏิคมของโรงพยาบาลทำเนือ ได้เล่าว่า

“ผ.อ. ท่านชอบพูดชมพวกเราต่อหน้าแขกบ่อย ๆ ว่า.....ไม่ว่าใครซึ่งใจร้าย ใจแข็งสักเพียงใดก็ตาม ถ้าได้มีโอกาสมาบริหารงานในฐานะผู้อำนวยการโรงพยาบาลทำเนือ...

เมื่อมาสัมผัสกับความมีน้ำใจ ความจริงใจ ความน่ารัก และความมีคุณภาพของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลท่าเหนือแล้ว...ผมรับรองได้ว่าจะอดหลงรักเขาเหล่านั้นไม่ได้เลยทีเดียว... พวกเขาคือทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าที่สุดของโรงพยาบาลท่าเหนือ..."

จากคำกล่าวของผู้อำนวยการดีเด่น ต่อสาธารณะ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าคุณอำนวยการดีเด่น มีความคาดหวังในตัวเจ้าหน้าที่ทุกคนว่า "เป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้โรงพยาบาลประสบความสำเร็จ ดังนั้นทุกคนจึงมีความตั้งใจอย่างเต็มที่ที่จะปฏิบัติงานให้ดีมีคุณภาพ ดังที่ผู้อำนวยการดีเด่น ได้คาดหวังไว้ โดยที่ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของโรงพยาบาล บุคลากรทุกคน คือตัวแทนของโรงพยาบาล ดังนั้นจึงมีหน้าที่ที่จะต้อง "รักษาหน้า รักชื่อเสียง" ของโรงพยาบาลให้คงอยู่ตลอดไป

1.5 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

"ต้องยอมรับความแตกต่าง แล้วคุณออก บอกคนเป็น"

คุณสมบัติที่โดดเด่นของการเป็นผู้นำ หรือผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและสามารถสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ได้ คือ การเป็นคนที่สามารถ "put the right man in the right job" ซึ่งผู้อำนวยการดีเด่น บอกว่า "เราต้องรู้ถึงธรรมชาติของความแตกต่างของแต่ละบุคคล ศึกษาและวิเคราะห์ให้เหมาะสมกับงานที่เราจะมอบหมาย เมื่อบางคนให้ถูกกับงานได้ บวกกับการตั้งใจที่เหมาะสมกับแต่ละคนงานนั้นก็สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี"

ผู้อำนวยการดีเด่น เป็นผู้ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปเกี่ยวกับเรื่องของการมอบหมายงาน ซึ่งผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานแต่ละอย่างรวมทั้งบุคคลทั่วไปต่างยกย่องว่า ผู้อำนวยการดีเด่น เป็นคนที่ "ดูคนออก บอกคนเป็น" ให้โอกาสกับทุก ๆ คนที่มีความสามารถในการแสดงผลงาน โดยไม่ยึดติดกับตัวบุคคล และตำแหน่ง ทั้งนี้ผู้อำนวยการดีเด่น ได้ให้แนวคิดที่ว่า

"ในการทำงานของคนเรานั้น... งานบางอย่างที่เราเห็นใครทำประจำ เมื่อทำไปนาน ๆ เข้า เรามักเผลอยึดติดกับตัวบุคคลว่า งานนี้เป็นของคนนี้ คนนั้น คิดว่าถ้าขาดคนนี้ไปคนอื่นจะทำได้ไม่ดีเท่า... ผมคิดว่าคนเรานั้น... ถ้าเขายังไม่มีโอกาสได้แสดงความสามารถเต็มที่ เราจะยังไม่เห็นศักยภาพที่แท้จริงของเขา และบันไดแห่งความสำเร็จของโรงพยาบาลเรา ก็ไม่ได้มีไว้เฉพาะผู้ใดผู้หนึ่ง แต่มันมีไว้สำหรับทุก ๆ คนที่อยาก

จะเป็นปาย เหมือนดังคำพูดของ Frank Tyger ที่ว่า... The Ladder of success doesn't care who climbs it..." (ข้อมูลจากหนังสือก้าวแรกแห่งความสำเร็จ, 2538)

พฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลจากภาวะผู้นำของผู้อำนวยการดีเด่น มี ดัง
ต่อไปนี้

1.5.1 การเน้นการพัฒนาบุคลากรทุกระดับในโรงพยาบาลให้มีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น โดยการจัดฝึกอบรม ดุงาน อย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้มีการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวิทยฐานะ และเพิ่มวุฒิกันอย่างเสรี ภายใต้กรอบตามความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน และตามความสามารถของแต่ละบุคคล โดยที่ผู้อำนวยการดีเด่น มีการกระจายอำนาจให้หัวหน้าหน่วยงาน หรือหัวหน้าแผนกแต่ละแผนกเป็นผู้พิจารณา ทั้งนี้ผู้อำนวยการดีเด่น จะรับเป็นที่ปรึกษาโดยตรง โดยไม่จำเป็นต้องผ่านขั้นตอนที่ซับซ้อนยุ่งยาก และ ผู้อำนวยการดีเด่น มีความคิดเห็นว่า "ทุกคนมีโอกาสได้เข้าไปสู่สิ่งที่ดีกว่า การไม่หาวิชาความรู้เพิ่มทักษะใส่ตัว ถือว่าเป็นเรื่องดีที่ควรสนับสนุน เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญของการเป็นสิ่งที่ควรค่าแก่การลงทุน"

1.5.2 การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อนที่จะมีการมอบหมายงาน ผู้อำนวยการดีเด่น จะศึกษาบุคคลที่จะทำงานอย่างลึกซึ้งในลักษณะองค์รวม หรือที่ชาวโรงพยาบาลทำเนื้อเรียกว่า "ดูโหวงแข็ง" ก่อนให้ทำงาน กล่าวคือ เป็นการดูลักษณะตามธรรมชาติของบุคคลแต่ละคน ตั้งแต่ บุคลิก ท่าทาง นิสัยใจคอ ทักษะคิด วิเคราะห์ ความรู้ความสามารถ ทักษะพิเศษต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ฯลฯ ตลอดจนการมีมนุษยสัมพันธ์ หรือการเข้าสังคม และที่สำคัญที่สุดคือ "การเป็นคนทำงานที่มีคลื่นความถี่เดียวกัน" ซึ่งหมายถึงการมีวิสัยทัศน์ มีจุดมุ่งหมาย และมีอุดมการณ์ในการพัฒนาโรงพยาบาลให้ไปในทิศทางเดียวกัน

ตัวอย่างการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่มอบหมายนั้น ปรากฏให้เห็นเชิงสะท้อนกลับในรูปของผลงานดีเด่นต่าง ๆ มากมาย เช่น การคัดเลือกบุคคลให้เป็นวิทยากรประจำโรงพยาบาล ผู้อำนวยการดีเด่น กล่าวว่า "ต้องเลือกคนที่รู้จักพูดให้น่าสนใจคนเก่ง เป็นคนอารมณ์ดี อารมณ์ขัน พูดเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย พูดเรื่องเครียดให้เป็นเรื่องสนุกสนานได้ และต้องจริงใจ" จากการสัมภาษณ์วิทยากรประจำโรงพยาบาลทำเนื้อ ซึ่งปัจจุบันเป็นวิทยากรที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง และได้รับเชิญไปบรรยายตามที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศไทย ได้กล่าวถึงความสามารถในการคำนึงถึงเอกบุคคลของผู้อำนวยการดีเด่น ว่า

“ผมยกย่องท่านเป็นอาจารย์ของผมจริง ๆ ท่านจะเป็นคนที่ specified ในตัวบุคคล ต่อการทำงานแต่ละอย่าง... ผมเองเข้ามาฝึกเป็นวิทยากรในหลักสูตรสู่ความเป็นเลิศในงานบริการได้นั้น ต้องถือว่าท่านให้โอกาสผมจริง ๆ ให้ผมได้ใช้ความสามารถที่ผมรัก ในการก้าวไปสู่การพัฒนาอย่างจริง ๆ จัง ๆ เป็นการฝึกฝนที่ทำให้ผมประสบความสำเร็จมาก...เท่ากับสร้าง credit ให้กับโรงพยาบาลของเรา เมื่อผมได้รับเชิญไปพูดที่ไหน ก็จะเป็นหน้าเป็นตาให้กับโรงพยาบาลด้วย... ท่านจะเป็นคนที่สามารถดึงจุดเด่นของคนมาใช้ได้ทันที หรือบางทีสามารถดึงจุดต่อของของคนคนนั้นให้แปรมาเป็นจุดเด่นได้ทันทีเหมือนกัน...”

1.6 การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม

“จะจูงวัวจูงควาย เขาให้จูงจมูก
เมื่อตั้งเชือกที่ผูกยอมเกิดผล
แต่মনุญเรานั้นช่างแยบยล
จะจูงดึงได้ผลจะต้องจูงใจ” (ผู้อำนวยการดีเด่น)

จากแนวคิดของผู้อำนวยการดีเด่น ที่ว่า “ธรรมชาติของมนุษย์นั้นทุกคนอยากทำดี อยากได้รับคำยกย่องชมเชยด้วยกันทั้งนั้น” ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่สุดของงานบริการที่มีคุณภาพ คือ “จิตใจ” ของผู้ให้บริการที่มีความพร้อม มีความเต็มใจ และมีความอยากที่จะทำงานบริการอย่างมีความสุข การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม จึงเป็นสิ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานบริการที่มีคุณภาพได้ โดยเฉพาะเรื่องของการ “ให้เกียรติซึ่งกันและกัน”

พฤติกรรมกาเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสมที่พบได้ในโรงพยาบาลท่าเหนือ มีหลายรูปแบบ ได้แก่

1.6.1 การยกย่องชมเชยต่อหน้าอย่างเปิดเผย และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน

บุคลากรทุกคนในโรงพยาบาลท่าเหนือได้รับการปลุกฝังจากผู้อำนวยการดีเด่น ในเรื่องของการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้ปฏิบัติงานชั้นผู้น้อย จนถึงระดับผู้บริหารของโรงพยาบาล ต่างให้เกียรติยกย่องซึ่งกันและกันเสมอ สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนถือว่าเป็นความภูมิใจ และเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน การทำความดี คือ “การทำแล้วไม่สูญเปล่า” “ทำแล้วไม่ปิดทองหลังพระ” เพราะที่โรงพยาบาล ท่าเหนือ

มักจะให้คำชมเชยยกย่องกันอย่างเปิดเผย และมีค่านิยมที่ว่า “คนทำความดีควรได้รับการรับรู้ และเอาอย่างเป็นการชมเชยในที่แจ้ง แต่ตำหนิตีเดียในในที่ลับ” ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“ถ้ามีคำชมเชยมาไม่ว่าจะมาจากที่ไหน เช่น จดหมาย หรือหนังสือพิมพ์ท่านก็จะให้ถ่ายสำเนาขนาดใหญ่เลยนะ แจ้งให้เจ้าตัวรับทราบ แล้วก็ไปติดที่บอร์ดให้ทุกคนรู้ว่า เป็นความดีที่น่ายกย่อง น่าเอาเป็นแบบอย่าง เพราะฉะนั้นเจ้าตัวก็จะภูมิใจ แล้วเค้าก็จะคงความดีนั้นไว้ตลอดไป”

1.6.2 การให้ผลตอบแทนในรูปของค่าจ้าง และรางวัล

ในโรงพยาบาลท่าเหนือ ช่วงที่มีการปรับปรุงด้านกายภาพของโรงพยาบาลเป็นช่วงที่คนในโรงพยาบาลกล่าวว่า “เป็นช่วงที่มีกำลังใจทำงานมากที่สุด” ทั้งนี้เนื่องจากการสร้างแรงจูงใจในการทำงานมีมากโดยเฉพาะการตอบแทนในรูปของค่าจ้าง ค่าตอบแทน ค่าล่วงเวลาทำงาน การจัดเลี้ยงอาหาร การจัดทัศนศึกษา การดูงาน และการให้รางวัล ฯลฯ

สำหรับเรื่องของค่าจ้าง ค่าล่วงเวลาในการทำงานนั้น แม้จะเป็นค่าตอบแทนเล็กน้อยเมื่อเทียบกับค่าจ้างแรงงานทั่วไปในภาคเอกชน แต่เมื่อนำมาประกอบกับการทำงานด้วยจิตใจที่มีความสุข ผู้บริหารให้ความสำคัญและร่วมทำงานอย่างเคียงบ่าเคียงไหล่แล้ว ย่อมส่งผลต่อการจูงใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ดังที่ลูกจ้างของโรงพยาบาลท่าเหนือส่วนใหญ่ได้พูดถึงดังนี้

“...ตอนที่ต้องรื้อโน่น ทำนี่กัน เป็นช่วงที่พวกเราเหนื่อยมาก ทำกันจนตึกตื่น เพราะผู้อำนวยการท่านเอาจริง อยากให้ได้เห็นผลงานเร็ว ๆ ท่านเป็นคนใจร้อน แต่พวกเราที่รู้สึกมีความสุข แล้วก็รู้สึกสนุกสนานดี เพราะท่านเป็นคนอารมณ์ดี คอยมาให้กำลังใจตลอด บางอย่างก็ลงมือทำเองก็มี เสร็จแล้วก็ให้รางวัล เลี้ยงข้าวเลี้ยงน้ำ ให้ค่าล่วงเวลา มีหลายครั้งที่ท่านควักกระเป๋าจ่ายเองให้เห็นเลยนะ...”

1.6.3 การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ และเอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน

ผู้อำนวยการดีเด่น ได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่รู้จักเลือกใช้คน ดังนั้นในกรณีที่มีการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ ผู้ที่ได้รับมอบหมายจะรู้สึกว่าคุณมีใจเป็นพิเศษว่า “เป็นคนที่มีความสามารถในสายตาของผู้อำนวย” ซึ่งเป็นเสมือน pygmalion effect อย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สมดังที่ได้รับการคัดเลือก และเมื่อได้ลงมือปฏิบัติงานก็จะได้รับการสนับสนุนอย่าง

เต็มที่จากทุกฝ่าย รวมทั้งการเอื้ออำนวยความสะดวก และการให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น และประสบผลสำเร็จในที่สุด ตัวอย่างเช่น การจัดอบรมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม บริการสู่ความเป็นเลิศ วิทยาการที่ได้รับการคัดเลือกมีความกระตือรือร้น และมีความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ได้รับความร่วมมือในการทดลองปฏิบัติกันอย่างทั่วถึง เช่น การใช้คำพูดว่า “ยินดีรับใช้” ทุกครั้งที่รับโทรศัพท์ แม้จะดูขัดเขินในตอนแรก แต่ต่อมาก็ถือเป็นหลักปฏิบัติจนเป็นความเคยชินในปัจจุบัน เป็นต้น

1.6.4 การให้รางวัลดีเด่น

ในโรงพยาบาลท่าเหนือ เมื่อสังเกตการทำงานของแต่ละแผนกแต่ละหน่วยงาน จะมีลักษณะของการแข่งขันกันเองสูง มีการพยายามทำงานในหน่วยงานของตัวเองให้มีผลงานดีเด่นออกมาเผยแพร่ เช่น การทำกิจกรรม 5 ส. การคิดค้นวิธีการแปลกใหม่ในการให้บริการแก่ผู้ป่วย เช่น การใช้แผ่นภาพสื่อสารกับผู้ป่วยอัมพาต การคิดค้นหาวิธีการป้องกันการติดเชื้อทางเดินหายใจในผู้ป่วย ไอ ซี ยู เป็นต้น ในแต่ละหน่วยงานจะพบแผ่นป้ายประกาศเกียรติคุณปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานได้อธิบายให้ฟังว่า

“ในแต่ละปีเราจะมีการจัดประกวดการทำงานในแต่ละตึก แข่งกัน รางวัลที่มอบให้ก็เป็นโล่ประกาศเกียรติคุณกับเงินรางวัลนิดหน่อยพอเป็นกำลังใจให้ทำความดีต่อไป ผ.อ. ท่านก็เข้าใจให้รางวัลไม่น้อยหน้ากันนะ เพราะท่านให้รางวัลโดยใช้เกณฑ์วัดหลายตัว อย่างเช่น ตึกนี้ได้รางวัลดีเด่นเรื่องของความสะอาด ตึกนี้ได้เรื่องความเป็นระเบียบ อีกตึกได้เรื่องมารยาท และพฤติกรรมบริการ เป็นต้น...เหมือนเฉลี่ยรางวัลให้ไป”

นอกจากนั้นยังมีการส่งผลงานไปประกวดระหว่างโรงพยาบาล โดยเฉพาะรางวัลโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นระดับประเทศ เป็นการสร้างชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดีให้กับโรงพยาบาล และเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้บริการอย่างมีคุณภาพ เพื่อรักษาความดี และชื่อเสียงของโรงพยาบาลให้คงอยู่ตลอดไป

1.7 การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม

“ใช้ระบบตรวจสอบที่มีมารยาท ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และไม่ทำให้เสียหน้า”

ผู้อำนวยการดีเด่น ยึดหลักการทำงานร่วมกัน โดยการให้เกียรติผู้ร่วมงานทุกคน และ ถือว่าผู้ร่วมงานทุกคน คือ “ทรัพยากรที่มีค่าที่สุด” ขององค์กร ดังนั้น ในกรณีที่เกิดความผิดพลาดของการทำงาน หรือเกิดผลงานที่ไม่ประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ผู้อำนวยการดีเด่น จะมีการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม โดยใช้ระบบตรวจสอบที่มีมารยาท ไม่ทำให้ผู้ที่ถูกตำหนิต่อว่า รู้สึกเสียหน้า ยึดหลักการ “ชนะ-ชนะ” ในการบริหารความขัดแย้งเสมอ

กรณีตัวอย่างของเหตุการณ์ที่เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้รับบริการ และผู้ให้บริการ ในช่วงของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบริการ มีปรากฏให้เห็นเป็นระยะ ๆ ในกรณีนี้ผู้อำนวยการดีเด่น ได้ใช้ พฤติกรรมของการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม สร้างความรู้สึกประทับใจ และพึงพอใจแก่คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย ดังตัวอย่างที่ผู้ปฏิบัติงานได้ประสบและเล่าให้ฟังว่า

“...มีครั้งหนึ่งที่พยาบาลที่ OPD ทะเลาะกับญาติอย่างดุเดือดมาก ผ.อ. ท่านเข้ามาแก้ไขสถานการณ์ด้วยตัวท่านเองเลยนะ... ท่านให้แยกคู่กรณีทั้ง 2 ออกจากกันโดยไม่ให้ทั้งคู่เสียหน้า ไม่มีการตำหนิต่อว่าพยาบาลที่ก่อเหตุ หรือเข้าข้างคนของเราจนญาติรู้สึกเสียหน้าไม่พอใจ... เมื่อท่านจัดการธุระ และกล่าวขอโทษแทนเด็ก จนญาติเกิดความพึงพอใจแล้ว ท่านก็ไปหาพยาบาลคนนั้นแล้วก็พูดว่า... ขอโทษด้วยนะที่เกิดเหตุการณ์นี้ขึ้นทำให้ไม่สบายใจ ขอขอบคุณนะที่อุตส่าห์ช่วยดูแล ช่วยทำงานอย่างดี แล้วยังเหนื่อยมาก หนอย่าไปใส่ใจเค้าเลยนะ ผู้รับบริการทุกคนก็อยากได้ในสิ่งที่เค้าต้องการ ตรงนี้ผมเข้าใจ แล้วก็อย่าตำหนิหนู ผมไม่มีอะไรจะตอบแทนในความดีของหนู นอกจากจะคอยเป็นกำลังใจให้ตั้งใจทำความดีต่อไปนะ อย่าท้อแท้หมดกำลังใจเสียก่อน...”

จากคำบอกเล่าของบุคลากรในโรงพยาบาลท่าเหนือ ต่างให้ข้อมูลตรงกันว่าการบริหารโรงพยาบาลในสมัยของผู้อำนวยการดีเด่น นั้น ไม่เคยพบว่ามีเหตุการณ์ของการลงโทษที่รุนแรงเลย ส่วนมากจะเป็นการมอบหมายอำนาจให้แต่ละหน่วยงานในการสอบสวนพิจารณาลงโทษกันเอง ซึ่งมักจะเป็นแค่การว่ากล่าวตักเตือนกันเป็นการภายใน แม้แต่ในกลุ่มแพทย์ เมื่อเกิดเหตุการณ์ทะเลาะกัน ผู้อำนวยการดีเด่น จะมอบอำนาจให้ประชุมตกลงกันเอง เมื่อที่ประชุมยอมรับข้อตกลงที่ได้ลงความเห็นร่วมกัน ผู้อำนวยการดีเด่น จะเป็นเพียงผู้ที่เซ็นรับผลการประชุมเท่านั้น จนบางครั้งมีผู้เข้าใจผิดคิดว่าผู้อำนวยการดีเด่น เป็นผู้ที่ทำตัว

ให้ “ลอยตัวเหนือปัญหา” แต่ในความเป็นจริงนั้นผู้อำนวยการดีเด่น ต้องการให้ผู้ที่ก่อเรื่อง ชัดแย้งเป็นผู้แก้ปัญหาด้วยตนเองแล้ว จะเป็นเสมือนกับการยอมรับข้อตกลงซึ่งตัวเองเป็นผู้ตั้งขึ้นโดยปริยายนั่นเอง

2. ความเป็นเลิศด้านการบริหาร

การสร้างกำลังความสามารถให้กับองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางของการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จได้นั้น ปัจจัยหลักที่สำคัญภายใต้การนำของผู้บริหารในยุคปัจจุบันคือ รูปแบบการบริหารงานที่เป็นเลิศ ที่สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง “ทรัพยากรมนุษย์” กับ “การทำงานที่ยึดมั่นผูกพันในอุดมการณ์อย่างเหนียวแน่น” ภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่เป็นภาวะคุกคาม หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานได้

โรงพยาบาลท่าเหนือในยุคปัจจุบันมีขีดความสามารถสูงในการดำเนินงาน และจัดได้ว่าเป็นโรงพยาบาลที่มีการดำเนินงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่ก้าวล้ำหน้า โรงพยาบาลของรัฐโดยทั่วไป ทั้งนี้ ผู้นำหรือผู้บริหารในยุคปัจจุบันเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล จากการให้ข้อมูลของบุคลากรในโรงพยาบาลท่าเหนือ และบุคคลต่าง ๆ ที่ได้สัมผัสการบริหารงานของผู้บริหารดีเด่น ต่างให้ความเห็นว่า ผู้บริหารคนที่ 4 มีวิธีการและรูปแบบการบริหารงานที่ทันสมัย ไม่เหมือนการบริหารงานที่ผูกยึดอยู่กับรูปแบบของระบบราชการไทยที่มักจะมีขั้นตอนวิธีการยุ่งยาก จากข้อมูลที่ได้สัมภาษณ์คณะกรรมการผู้ใกล้ชิดกับผู้อำนวยการดีเด่น กล่าวว่า

“...ท่านเป็นคนสมัยใหม่ ผ่านการอบรม ดูงานมาเยอะทั้งในและนอกประเทศ รูปแบบที่ท่านบริหารก็จะได้แนวคิดจากการบริหารงานแบบนักธุรกิจต่าง ๆ ท่านมองว่าการบริหารงานโรงพยาบาลก็เหมือนการบริหารงานเชิงธุรกิจที่ต้องใช้การตลาดเข้ามาช่วยด้วย จึงจะอยู่รอดได้...”

รูปแบบของการบริหารงานที่เป็นเลิศของผู้บริหารดีเด่น ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การสังเกต และการเข้าร่วมปฏิบัติงานกับผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ มีผลดังในกรอบของความเป็นเลิศด้านการบริหาร 8 ประการ ดังนี้

2.1 มุ่งเน้นปฏิบัติ “เก่งไม่กลัว กลัวช้า”

ชาวโรงพยาบาลท่าเหนือทุกระดับ มักได้รับการปลูกฝังให้ทำงานด้วยวิธีการที่ไม่ยึดติดกับขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานมากนัก สิ่งที่อยู่อำนวยการณ์เด่น ยึดถือเป็นหลักในการพิจารณาการทำงานนั้น จะไม่เน้นที่ความถูกต้อง หรือกระบวนการที่ซับซ้อน แต่จะเน้นที่ผลผลิต หรือผลลัพธ์ของการทำงานมากกว่า หลักการบริหารของผู้อำนวยการณ์เด่น ตลอดจนผู้บริหารระดับต่าง ๆ ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติที่ เอื้ออำนวยต่อการทำงานของบุคลากรระดับต่าง ๆ ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น เป็นหลักการที่คล้ายคลึงกับหลักการทำงานของบริษัทดีเด่นที่ Peters และ Waterman ค้นพบ และสอดคล้องกับการดำเนินงานของ Magnet Hospital ดังนี้ คือ

2.1.1 เน้นความคล่องตัว : ห้องค์การให้เป็นทรงกลม

เนื่องจากโรงพยาบาลท่าเหนือเป็นโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นองค์การรัฐบาล ดังนั้น จึงมีกฎระเบียบ เกณฑ์การทำงานที่เป็นรูปแบบชัดเจนตายตัว มีการรายงานตามกระบวนการของหนังสือที่บันทึกข้อความตามขั้นตอนที่สลับซับซ้อน จากมุมมองของผู้อำนวยการณ์เด่น มีความเห็นว่ากฎระเบียบ และกฎเกณฑ์การดำเนินงานเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ดี เป็นบรรทัดฐานของการทำงานที่มีระเบียบแบบแผน ปลอดภัย ป้องกันการผิดพลาดในแต่ละขั้นตอนได้ แต่ตามสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ซึ่งมีบรรยากาศของการแข่งขันสูงมาก “ความรวดเร็ว คล่องตัว” เป็นสิ่งที่สามารถสร้างโอกาส และความได้เปรียบในแง่มุมเชิงธุรกิจได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้อำนวยการณ์เด่น จึงปรับปรุงการบริหารงานในโรงพยาบาลให้มีลักษณะโครงสร้างที่เรียกว่า “ทรงกลม” ทั้งนี้ ผู้อำนวยการณ์เด่น ได้อธิบายว่า

“งานในโรงพยาบาล เป็นงานที่มีลักษณะสลับซับซ้อนมาก เพราะประกอบไปด้วยงานและบุคลากรมากมายหลายสาขา โรงพยาบาลนั้นเป็นทั้งโรงงาน โรงแรม โรงเรียน และโรงร้องทุกข์ ดังนั้น การบริหารจำเป็นจะต้องมีความคล่องตัวฉับไวเป็นอย่างมาก... จริงอยู่การบริหารงานจำเป็นต้องยึดกฎระเบียบเป็นบรรทัดฐาน แต่กฎระเบียบนั้นเปรียบเสมือนรูปทรงสี่เหลี่ยม บางครั้งถ้าเราต้องการให้มันกลมิ่ง หรือเคลื่อนที่จะเป็นไปได้ยาก ล่าช้า ไม่ทันกาล ดังนั้น บางครั้งเราในฐานะผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้จักดัดแปลงให้มันเป็นรูปทรงกลมบ้างตามสมควร เพื่อให้มันสามารถกลิ้งไปได้ หรือเคลื่อนที่ได้คล่องตัวฉับไว”

แนวความคิดเรื่องการทำองค์การให้คล่องตัวนั้น ไม่ใช่เรื่องแปลกใหม่สำหรับการบริหารงาน โดยเฉพาะในแวดวงธุรกิจเอกชนที่มีการแข่งขันสูง แต่สำหรับองค์การรัฐบาลที่เป็นที่รับรู้โดยทั่วไปว่าเป็นองค์การที่มีกฎระเบียบราชการ หลักเกณฑ์การทำงาน วิธีการที่มากพิธีรีตรอง มีจำนวนหลายขั้นตอน เป็นองค์การที่มีความสลับซับซ้อนมาก การที่นำแนวคิดเรื่องการทำองค์การให้คล่องตัวนั้นนับเป็นสิ่งแปลกใหม่ แม้แต่ผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลท่าเหนือยังยอมรับว่า “ยึดติดกับกฎระเบียบ การรายงานตามขั้นตอน จนรู้สึกเป็นความเคยชิน และเป็นวัฒนธรรมของการทำงานในสถานที่ราชการ” แต่ด้วยวิสัยทัศน์ที่ยาวไกลของผู้อำนวยการดีเด่น ตั้งแต่สมัยที่เป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายการแพทย์ และได้ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีการศึกษา ดูงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ประสบการณ์จากการศึกษาผ่านมุมมองของโลกทัศน์ที่กว้างขึ้น ทำให้เกิดการนำแนวคิดเชิงธุรกิจมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน เมื่อได้ขึ้นปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงพยาบาลท่าเหนือ ผู้อำนวยการดีเด่น ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานโรงพยาบาลท่าเหนือว่า

“Style การทำงานของผมเนี่ย ผมจะเน้นความคล่องตัว เน้นที่ผลสำเร็จของงานโดยใช้ระยะเวลาสั้น ๆ ยึดหลักที่ว่า ... เก่งไม่กลัว กลัวช้า... เพราะในยุคปัจจุบันนั้นเราต้องแข่งขันกับหลาย ๆ อย่าง เพื่อการอยู่รอด... ผมเชื่อว่าในองค์การแต่ละแห่งมีคนทำงานเก่งอย่างแน่นอน แต่ถ้าคนเก่งเหล่านั้นถูกกีดกัน หรือขัดขวางการทำงานด้วยกระบวนการ หรือขั้นตอนที่สลับซับซ้อน พิธีรีตรองมากมายกว่าจะได้เสนอผลงาน หรือมีการอนุมัติอะไรก็อาจจะล่าช้าไม่ทันการณ์ก็ได้... เพราะฉะนั้นผมจึงต้องการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นของการทำงานลงให้มากที่สุด”

สิ่งที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ของโรงพยาบาลท่าเหนือถือว่าเป็นสิ่งสนับสนุนให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน คือ ลักษณะของระบบสื่อสารแบบง่าย ๆ ไม่มีพิธีรีตรอง ซึ่งคนในโรงพยาบาลเรียกว่า “คุยกันอย่างญาติ” มีลักษณะคล้ายการ “ไหว้วาน” หรือขอร้องในการจัดการธุระต่าง ๆ การแก้ไขปัญหาระหว่างหน่วยงาน ตลอดจนการประสานงานโดยไม่ต้องผ่านกระบวนการ หรือขั้นตอนการทำหนังสือที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และสิ้นเปลือง

การ “ไหว้วานกันอย่างญาติ” นั้นมีผลสืบเนื่องมาจากการมีวัฒนธรรม องค์การที่ยึดถือการให้ความเคารพผู้อาวุโส และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ซึ่งได้รับการปลูกฝังมาตั้งแต่อดีต รวมทั้งได้รับการสนับสนุน และเห็นแบบอย่างที่ดีจากผู้อำนวยการดีเด่น จึงทำให้การติดต่อสื่อสาร การประสานงานกันในลักษณะนี้มีประสิทธิผลเป็นที่น่าพอใจเกิดผลดีได้หลายโอกาส ดังตัวอย่างที่บุคลากรระดับหัวหน้าแผนกได้เล่าให้ฟัง ดังนี้

“...ความสัมพันธ์ของคนที่จะนับถือกันเหมือนเป็นญาติผู้ใหญ่ ให้ความเคารพกันดี มาตลอด ยกตัวอย่างอย่างหมอบางคนก็เป็นลูกของหมอที่นี่ เราเคยเห็นกันมาตั้งแต่เด็ก แค่ว่าเคารพเราเป็นป้าบ้าง น้าบ้าง... ที่นี้จะไม่แบ่งนะว่าฉันเป็นหมอ... ฉันเป็นพยาบาล... หรือว่าเป็นคนงาน... จะสังเกตว่าที่นี่เราไม่ค่อยมีปัญหาขัดแย้งอะไรกันรุนแรง ส่วนมากก็พูดคุยกันได้ ทำความเข้าใจกันได้... เวลาที่ต้องขอความร่วมมือ หรือไหว้วานให้ช่วยทำอะไรกันที่ไม่ใช่เรื่องใหญ่โตนัก เราก็ใช้วิธีคุยกันที่โต๊ะอาหารบ้าง ที่ห้องพักรักษาตัวก็มี ก็เห็นสำเร็จมาตั้งหลายเรื่องแล้ว ไม่เห็นต้องประชุม หรือทำหนังสืออนุมัติอะไรเลย ผ.อ. ท่านก็เปิดไฟเขียวด้วยนะเรื่องนี้...”

สไตล์การทำงานที่เน้นความคล่องตัวของผู้อำนวยการตึกนั้น มีลักษณะดังนี้

1. ผู้อำนวยการดีเด่น ตลอดจนผู้บริหารระดับต่าง ๆ ยึดแนวการบริหารงานแบบ “ไม่นั่งติดกับโต๊ะ” ดังนั้นในเวลาที่นอกเหนือจากการเซ็นเอกสารต่าง ๆ หรือการรับเชิญไปนอกสถานที่ จึงสามารถพบผู้อำนวยการดีเด่น หรือแม้แต่หัวหน้าแผนกต่าง ๆ พบปะพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงาน และผู้ป่วย หรือผู้รับบริการคอยให้คำแนะนำปรึกษาในเรื่องการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือการทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ปฏิบัติงานตลอดเวลา เสมือนเป็นพี่เลี้ยง โดยเฉพาะการบริหารงานของผู้อำนวยการดีเด่น ที่เดินไปทั่วโรงพยาบาล พบปะกับผู้ปฏิบัติงานทุกแผนก และทุกหน่วยงาน ถามปัญหา ทุกข์สุข และอุปสรรคในการทำงาน ซึ่งการปฏิบัติในช่วงเวลานี้ หรือการทำ “walking around management” นั้น ผู้อำนวยการดีเด่น ถือว่า “เป็นช่วงเวลาที่ต้องให้ความสำคัญอย่างมาก” เพราะถือว่าได้ประโยชน์หลายอย่างในเวลาเดียวกัน ทั้งการติดต่อสื่อสาร การรับรู้ปัญหาและแก้ไขปัญหาค้นหาได้ทันการณ์ การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นที่เป็นจริงได้โดยตรง ไม่ใช้การนั่งรอรับรายงานจากแผนกกระดาดตามขั้นตอน ซึ่งกว่าจะรู้ปัญหาที่อาจจะซ้ำกันไป และที่สำคัญเป็นการรับรู้เข้าใจ และมีอารมณ์ร่วมไปกับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่คิดว่า “ผู้อำนวยการก็นั่งอยู่แต่บนหอคอยงาช้าง” อย่างที่ใคร ๆ กล่าวหา ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญ และกำลังใจ เกิดความรู้สึกที่ดี และมีความรู้สึก “เป็นพวกเดียวกัน มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้ปฏิบัติงาน

2. สนับสนุนให้มีการพบปะสังสรรค์กัน “แบบซึ่งหน้า” ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารระดับต่าง ๆ จากการให้ข้อมูลของบุคลากรในโรงพยาบาลเกี่ยวกับรูปแบบที่ใช้ในการพบปะสังสรรค์ที่ผู้อำนวยการดีเด่น สนับสนุน ได้แก่ การเปิดไฟเขียวให้ใช้ห้องประชุมต่าง ๆ ได้ทุกห้องตามความเหมาะสมแก่โอกาส การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ที่มีเกือบทุกวัน เช่น การเลี้ยงต้อนรับข้าราชการใหม่ การเลี้ยงต้อนรับแขก โดยเฉพาะแขกที่มาเยี่ยมโรงพยาบาลจะมีเกือบทุกวัน การจัดเลี้ยง จัดงานพิธีกรรมตามประเพณี เป็นต้น การจัดทัศนศึกษา การจัดสนทนาการในโรงพยาบาล เช่น การให้ห้องพินูเนียในการพักผ่อน ศูนย์รวมกีฬาในร่ม

ในห้องประชุมสโมสร เช่น บิลเลียด ปิงปอง เครื่องกีฬาต่าง ๆ ที่ทันสมัย การจัดแข่งขันกีฬาทั้งภายใน และภายนอกสถานที่ เป็นการจัดขึ้นเพื่อจุดประสงค์นอกจากเป็นการพบปะสังสรรค์ พักผ่อนหย่อนใจของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังมีผลพลอยได้ต่อการพูดคุยแลกเปลี่ยนข่าวสาร-ข้อมูล เกี่ยวกับการทำงาน หรือการติดต่อประสานงานกันอย่างไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ผู้อำนวยการดีเด่น มีความคิดเห็นว่า บรรยากาศของความสนุกสนานผ่อนคลาย ย่อมจะทำให้การเจรจาต่อรองหรือการติดต่อประสานงานมีความคล่องตัวสะดวกรวดเร็ว ลดขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากได้ ซึ่งเท่ากับเป็นการ “ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย”

3. การจัดตั้งกลุ่มเฉพาะกิจขึ้น ประกอบด้วยบุคลากรต่าง ๆ ที่มีความสามารถ และในกรณีที่มีโครงการพิเศษต่าง ๆ เช่น การระดมเงินทุนในการบำรุงรักษาสวนหย่อมต่าง ๆ ในโรงพยาบาล ซึ่งกลุ่มเฉพาะกิจที่จัดขึ้นสามารถโน้มน้าวผู้มีอุปการะคุณต่าง ๆ ให้บริจาคเงินทุนมากมายในการดูแลรักษาและสร้างสวนหย่อมต่าง ๆ ให้กับโรงพยาบาลได้เป็นจำนวนมาก จนผู้อำนวยการโรงพยาบาลทำเนือกล่าวว่

“มีผู้ขอบริจาคดูแลสวนหย่อมเข้ามามากจนสวนหย่อมในโรงพยาบาลนี้ไม่พอกับความต้องการ”

นับว่าเป็นความสำเร็จจากการทำงานของกลุ่มเฉพาะกิจเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งกลุ่มเฉพาะกิจขึ้นในกรณีเกิดปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือองค์การ ผู้อำนวยการดีเด่น จะกระจายอำนาจการทำงาน การตัดสินใจให้กับหน่วยงานต่าง ๆ นำไปปฏิบัติ ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานใดก็ตามจะมีการตั้งกลุ่มหรือทีมงานในการแก้ปัญหาของตนเองก่อนเสมอ

2.1.2 การทดลองปฏิบัติ

ผู้อำนวยการดีเด่น ส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีการทดลองปฏิบัติ โดยคิดค้นวิธีการ หรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและผู้รับบริการ เช่น การสนับสนุนให้คิดค้นวิธีการสร้างสื่อที่ใช้ในการติดต่อพูดคุยกับผู้ป่วยที่เป็นอัมพาต การคิดค้นหาวิธีการให้บริการที่แปลกใหม่ เช่น การบริการน้ำดื่มที่แผนกผู้ป่วยนอก การคิดค้นวิธีการแก้ไขปัญหาคความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการจากการที่ต้องรอรับบริการนาน เป็นต้น ทั้งนี้การทดลองปฏิบัติจะไม่มีผ่านการผ่านชั้นเตอนของการวิเคราะห์ วิจัยที่สลับซับซ้อน แต่เป็นการให้ทดลองลงมือปฏิบัติจริง ดังที่หัวหน้าแผนกผู้ป่วยนอกได้ยกตัวอย่างไว้ ดังนี้

“เรื่องทดลองทำอะไรที่เห็นเด่นมาก คือเรื่องที่ทำให้เลี้ยงน้ำที่ OPD ตอนที่ท่านเสนอในที่ประชุมก็ถูกโหม่มากเลยนะ ทุกคนเห็นว่าเป็นเรื่องตลก ลิ่นเปลือง แต่ท่านให้ลองทำดู โดยเสนอว่าให้ลองทำดูก่อน ถ้าไม่ดี 3 เดือนแล้วค่อยมาเสนอความคิดเห็นกันใหม่ หรือใครมี idea ดี ๆ อะไรก็เอามาพูดกัน หรือถ้า 3 เดือนไม่ดีจริง ๆ เราก็ยกเลิกได้เลย...”

แต่ผลจากการทดลองปฏิบัติกลับได้ผลดีเกินคาด ผู้รับบริการรู้สึกแปลกใจ ประทับใจ เนื่องจากได้รับการบริการที่เกินความคาดหวัง ส่วนผู้ให้บริการรู้สึกอึดอัดใจ เกิดกำลังใจ จากการได้รับคำชมเชย และมีผู้สนับสนุนเพิ่มขึ้น จนทำให้เกิดการคิดค้น “โครงการเลี้ยงน้ำวันเกิด และวันสำคัญ” เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน มีผู้ขอรับเป็นเจ้าภาพ และรับผิดชอบด้านค่าใช้จ่ายในโครงการอย่างไม่ขาดระยะ รวมทั้งผู้รับบริการที่เกิดความประทับใจ และเห็นผลของการปฏิบัติจึงขอเข้าร่วมโครงการด้วยมากมาย

2.1.3 การทำระบบให้ง่ายโดยการกระจายอำนาจ

ผู้อำนวยการดีเด่น กล่าวว่า การดำเนินงานของโรงพยาบาลทำให้นั้นเน้นที่การแข่งขันกับตัวเอง เพื่อสร้างงานบริการที่มีคุณภาพ ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ซึ่งถือเป็นเป้าหมายหลักของการพัฒนาโรงพยาบาล ทั้งนี้ผู้อำนวยการดีเด่น ได้เน้นการบริหารงานในรูปแบบของความกระตือรือร้น การทำระบบให้ง่าย ดังที่ผู้อำนวยการดีเด่น ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

“การพัฒนางานด้านการให้บริการนั้น เราจำเป็นต้องพัฒนาระบบงานโดยเน้นความ สะดวก ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ความแม่นยำ ความทันสมัย ความมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม...”

ในเรื่องของระบบการทำงานที่ง่ายขึ้น ผู้อำนวยการดีเด่น กล่าวว่าต้องจัดชั้นตอนที่ ซบซ้อน ยกเลิกพิธีตรองต่าง ๆ ให้ถือเสมือนว่าทุกคนคือผู้ร่วมงาน มีการทำงานเป็นทีม และผู้บริหารคือ ผู้ที่ต้องคอยรับใช้ให้ความสะดวกสบายในการทำงาน และเป็นพี่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำปรึกษา ทั้งนี้ยังคงยึดหลัก “ผู้อาวุโส” ไว้ แต่มีการดึงความสำคัญของการให้เกียรติผู้อาวุโส ด้วยความสุภาพอ่อนน้อม มาทำให้ ระบบการทำงานอย่างไม่มีพิธีตรองมีความสะดวกง่ายดายยิ่งขึ้น

หัวหน้าแผนกผู้ป่วยนอกได้เล่าถึงการบริหารงานในลักษณะของการทำระบบให้ง่าย ของผู้อำนวยการดีเด่น ให้ฟังว่า

การบริหารงานของท่านจะทำให้ในรูปคณะกรรมการหมด ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ทุกคนมีสิทธิ์ในการเสนอความคิดเห็น มีส่วนร่วมในเรื่องของการพัฒนาองค์กร...ท่านจะให้สิทธิ์เจ้าหน้าที่ เจ้าของตึก หัวหน้าตึก ในการดูแลพัฒนา ปรับปรุงตึกของตัวเอง อย่างเช่นได้เวลาปรับพื้นที่ใหม่ ทาสีตึกใหม่ ก็เขียนบันทึกเหมือนจดหมาย บันทึกข้อความส่งไปที่ผู้อำนวยการโดยตรงเลย ไม่ต้องผ่านหลายขั้นตอน ท่านอ่านแล้วอะไรให้ได้ก็จะรีบอนุมัติเพราะถือว่าเป็นขวัญและกำลังใจ อะไรเร่งด่วนนะถือจดหมายขึ้นไปหาท่านได้เลย ทางฝ่ายการพยาบาลจะไม่ถือว่าข้ามหน้าข้ามตา บางเรื่องเร่งด่วนจริง ๆ ขอวันนี้รุ่งนี้อนุมัติได้เลย ปฏิบัติได้เลยก็มีบ่อย ๆ...”

2.2 ไกล่ชิดลูกค้า

“ลูกค้า คือ บุคคลสำคัญที่ให้โอกาสแก่เราที่จะรับใช้เขา”

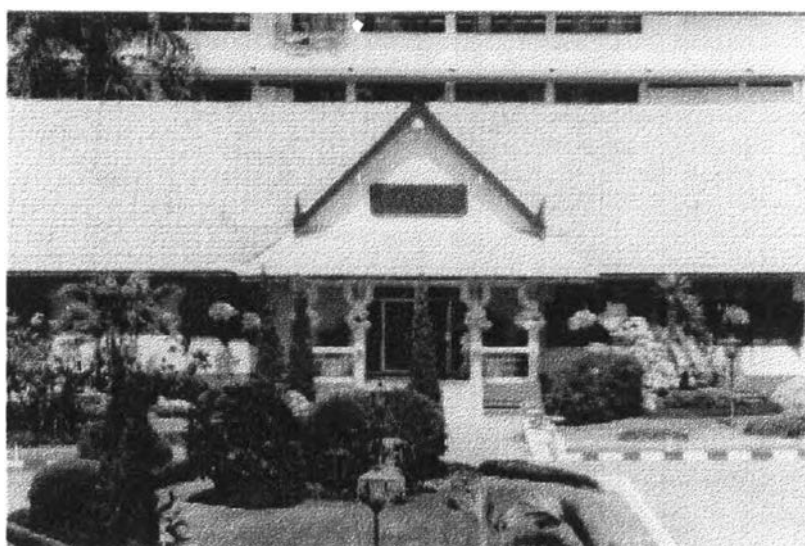
โรงพยาบาลท่าเหนือเป็นโรงพยาบาลที่ให้บริการโดยเน้นที่ “ความพึงพอใจ และความประทับใจ” ของผู้รับบริการเป็นสำคัญ ทั้งนี้จากแนวคิดและนโยบายของผู้บริหารโรงพยาบาลทุกสมัยที่ยึดหลักการ “การให้บริการที่มีคุณภาพ” เป็นพันธกิจที่เจ้าหน้าที่ทุกคนยึดถือปฏิบัติ นโยบายหลักที่ใช้ในการเสริมสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ มีใจความดังนี้

“สร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการทุกระดับ ซึ่งรวมทั้งการต้อนรับ ประสิทธิภาพของการรักษา สถานที่สะอาด สะดวกเหมาะสม และค่าใช้จ่ายในการรักษาที่เป็นธรรมสมเหตุสมผล...สร้างทัศนคติของเจ้าหน้าที่ให้มีมนุษยสัมพันธ์ดี และควรปฏิบัติต่อผู้รับบริการเสมือนญาติของตน...” (ข้อมูลจากหนังสืออนุสรณ์เปิดอาคารผู้ป่วยพิเศษใหม่ โรงพยาบาลท่าเหนือ, 2538)

จากนโยบายที่ยึดถือเป็นค่านิยมเป็นพันธกิจในการปฏิบัติงานมาตั้งแต่อดีต ทำให้มีผู้นิยมรับบริการการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลท่าเหนือในอัตราที่เพิ่มขึ้นตลอดเวลา แต่กระนั้นก็ตามผู้อำนวยการดีเด่น กลับมีมุมมองที่ต่างออกไป ทั้งนี้เนื่องจากสภาพปัจจุบันที่มีการแข่งขันทั้งด้านตลาดบริการสุขภาพ และการเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากร เกิดปัญหา “สมองไหล” ผู้ให้บริการที่ยังคงอยู่ต้องแบกรับภาระการทำงานเพิ่มขึ้น เกิดความเหนื่อยหน่าย ท้อแท้ หมดกำลังใจในการทำงาน ก่อให้เกิด “พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์” โรงพยาบาลของรัฐต้องแบกรับภาระเรื่องค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการให้บริการ

รักษาแก่ผู้รับบริการที่มีรายได้น้อย โดยที่ผู้รับบริการที่มีอำนาจในการจ่ายสามารถเลือกใช้บริการที่ตนเองพอใจได้มากขึ้น

จากปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคมที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้ผู้อำนวยการดีเด่นได้เล็งเห็นถึงความร้ายแรงของปัญหา ซึ่งมีผลกระทบต่อความอยู่รอด จึงได้คิดค้นกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความ “ใกล้ชิดลูกค้า” ทำให้ผู้รับบริการโดยเฉพาะ “กลุ่มลูกค้าที่มีอำนาจในการจ่าย และการเลือกใช้บริการ” เกิดความพึงพอใจประทับใจและเกิดความจงรักภักดีต่อการเลือกใช้บริการจากโรงพยาบาลท่าเหนือ อันจะมีผลต่อการสร้างรายได้ระยะยาว นอกเหนือจากเงินงบประมาณที่ได้จากรัฐบาล ซึ่งเท่ากับเป็นการ “ดึงคนรวยให้ช่วยเหลือคนจน” ซึ่งแนวคิดเช่นนี้ผู้อำนวยการดีเด่น บอกว่า “ทำให้เกิดแรงต้านและขัดแย้ง” จากผู้ที่ไม่เห็นด้วย และผู้ที่ไม่เข้าใจในเจตนาที่แท้จริง เป็นอย่างมากในระยะแรกของการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 9 โรงพยาบาลระดับประจําด้วยดอกพื้หนูเนีย

กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ ได้แก่

2.2.1 รูปธรรมนำนามธรรม

ผู้อำนวยการดีเด่นได้ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า สิ่งที่เป็นนามธรรมนั้นเป็นสิ่งที่ต้องใช้ระยะเวลาในการพิสูจน์หรือสัมผัส แต่สิ่งที่เป็นรูปธรรมเป็นสิ่งที่ไม่ต้องรอ สามารถสัมผัสได้ทันที และสามารถสัมผัสได้ทันที สร้างความพึงพอใจได้ทันทีเช่นกัน ดังนั้น ผู้อำนวยการดีเด่นจึงเริ่มต้นการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของโรงพยาบาลท่าเหนือ ด้วยการปรับปรุงสิ่งแวดลอมทั้งภายในและภายนอก หอผู้ป่วยตลอดจนสถานที่ต่าง ๆ

เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งผู้รับบริการได้สัมผัสกับบรรยากาศที่แปลกใหม่สดชื่น และเกิดความประทับใจ

2.2.2 ยินดีรับใช้

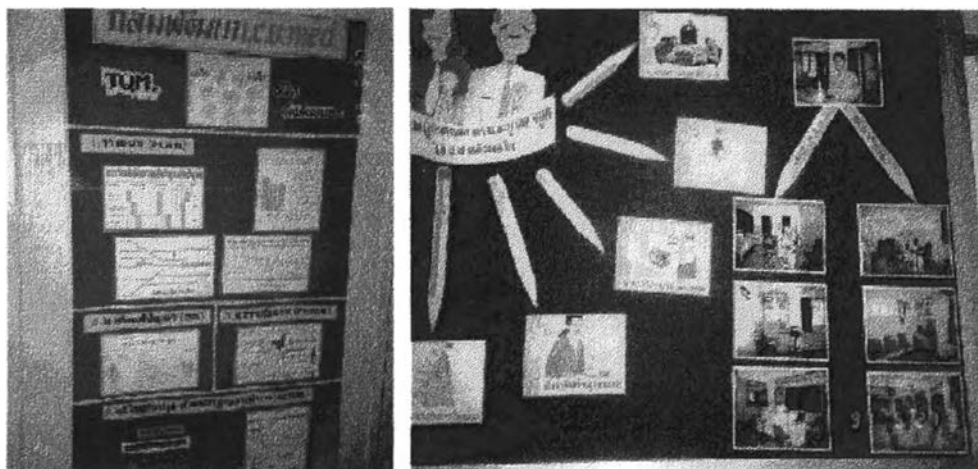


ภาพที่ 10 เจ้าหน้าที่ทุกระดับเป็นนักประชาสัมพันธ์

การปลุกจิตสำนึกหรือกระตุ้นปัญญาให้บุคลากรทุกคนเกิดการระลึกถึงคุณค่าในงานบริการว่าเป็นงานที่มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรีอย่างยิ่ง ผู้อำนวยการดีเด่น ได้พยายามคิดค้นหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบริการที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติ การพาไปดูงานในสถานที่ต่าง ๆ ที่ได้ชื่อว่ามีบริการที่เป็นเลิศ การสร้างสถานการณ์จำลองต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรทุกระดับของโรงพยาบาลเกิดความรู้สึกซึมซับถึงคุณค่าและศักดิ์ศรีที่ดั่งามของการให้บริการที่ดี ทั้งนี้ ผู้อำนวยการดีเด่น ได้ชี้ให้เห็นว่า

“การที่เราได้มีโอกาสได้รับใช้สังคมไม่ว่าจะด้านใดก็ตาม ถือเป็นโชคดีของเราที่ได้ทำงานที่มีเกียรติมีศักดิ์ศรี และน่าภูมิใจยิ่ง แม้แต่สโมสรไลออนส์สากล ซึ่งเป็นสโมสรการกุศลที่มีจำนวนสมาชิกและสโมสรอยู่ทุกมุมโลก และมากที่สุดในโลก ยังใช้คำขวัญของสโมสรที่ว่า “We serve” หรือ “เรายินดีรับใช้” (ข้อมูลจากหนังสือการสร้างคามพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการในโรงพยาบาลของรัฐ, 2537)

2.2.3 บริการดี มีคุณภาพ และมาตรฐาน



ภาพที่ 11 บริการดีมีคุณภาพด้วย TQM, 5 ส.

เทคนิคการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลท่าเหนือนั้น ผู้รับบริการต่างยอมรับว่าเป็น การให้การรักษายาบาลที่มีคุณภาพ ทั้งนี้โรงพยาบาลท่าเหนือจัดว่าเป็นโรงพยาบาลที่มีบุคลากรทางการแพทย์ ที่ให้การรักษาเฉพาะทางได้เกือบครบทุกสาขา มีอุปกรณ์การแพทย์ที่ทันสมัยเทียบเท่าโรงพยาบาลศูนย์ บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาความรู้ และส่งเสริมการเพิ่มทักษะในการให้บริการด้านสุขภาพอนามัยอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีการอบรมด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ มีการนำเอาแนวคิดและหลักการของการประกัน และควบคุมคุณภาพ เช่น โครงการ 5 ส. โครงการ T.O.M. การทำมาตรฐานการพยาบาล เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และรับประกันด้านความปลอดภัยสำหรับบริการที่ผู้ป่วยได้รับจาก โรงพยาบาลท่าเหนือ

2.2.4 การสร้างบริการที่แปลกใหม่



ภาพที่ 12 การแจกเครื่องดื่มน้ำที่ตักผู้ป่วยนอก

ในการให้บริการโดยเฉพาะตามสถานที่ราชการ หรือในโรงพยาบาลของรัฐนั้น นอกจากพฤติกรรมบริการ และมารยาทในการให้บริการแล้ว สิ่งหนึ่งสร้างความรู้สึกหงุดหงิด รำคาญใจ สร้างความไม่พึงพอใจแก่ผู้รับบริการเป็นอย่างมากคือ เรื่องของ “การรอคอย”

โรงพยาบาลท่าเหนือได้ชื่อว่า เป็นโรงพยาบาลของรัฐแห่งแรกที่มีการคิดค้นการให้บริการที่แปลกใหม่ เพื่อลดความรู้สึกไม่พึงพอใจจากการรอคอยการรับบริการในโรงพยาบาลของรัฐ ที่เป็นสถานที่ที่มีผู้มารับบริการในอัตราที่สูงเกินความสามารถของผู้ให้บริการที่จะให้บริการได้อย่างรวดเร็วทันใจ บริการแปลกใหม่ที่คิดค้น และนำมาปฏิบัติอย่างได้ผล เกิดขึ้นจากแนวคิดการสร้างงานบริการที่ประทับใจเกินความคาดหวังให้แก่ผู้รับบริการของโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ริเริ่มจากผู้อำนวยการดีเด่น บริการแปลกใหม่ที่พบในโรงพยาบาลท่าเหนือ ได้แก่ การบริการแจกเครื่องดื่มโดยไม่คิดมูลค่า เช่น โอวัลติน ไมโล น้ำส้ม น้ำหวาน ฯลฯ ให้แก่ผู้รับบริการในแผนกผู้ป่วยนอกในช่วงเวลา 10.00-11.00 น. ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่มีรับบริการเป็นจำนวนมาก การให้คนมาถ่ายภาพวีดีทัศน์ของผู้รับบริการขณะรอตรวจ ในอิริยาบถต่าง ๆ ลักพักก็นำออกเผยแพร่ทางโทรทัศน์วงจรปิด จากคำบอกเล่าของผู้ปฏิบัติกรในแผนกผู้ป่วยนอกว่า

“ผ.อ. ท่านให้เหตุผลไว้ว่า...คนเราไม่มีใครสนใจใครเท่าตัวเอง เวลาได้ออกทีวีก็จะคอยจับตาดูว่า เอ๊ะ! มีเรามั้ย นั่งอยู่ตรงไหน ทำอะไรอยู่ ก็จะทำให้ลืมเวลาที่ต้องรอ

คอยไปได้ เผลอ ๆ บางคนได้รับยาแล้วยังไม่ยอมกลับบ้าน รอดูจนกว่าจะเห็นตัว
เองออกที่วิก่อนก็มี”

นอกจากนี้ยังมีบริการส่งบัตรอวยพร เนื่องในโอกาสต่าง ๆ แก่ผู้มารับบริการ มีการจัดกระเช้าดอกไม้และบัตรอวยพรสำหรับผู้ป่วยที่เข้ารับการรักษาในห้องพิเศษ ตลอดจนมีบริการส่งผู้ป่วยกลับบ้านถึงหน้าประตูโรงพยาบาล เป็นต้น

2.2.5 การรับฟังลูกค้า

คุณภาพของการบริการต้องวัดที่ความรู้สึกของผู้รับบริการ ในการให้บริการคนจำนวนมากนั้น ย่อมจะมีทั้งผู้ที่พอใจและไม่พอใจการบริการที่ได้รับ ผู้ว่านวยการดีเด่น มักจะปลุกฝังให้ปฏิบัติงานมีประสาสัมผัสนี้ที่จับใจต่อการรับรู้ความรู้สึกของผู้รับบริการโดยสังเกตจากสีหน้า น้ำเสียง และพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้รับบริการ และให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้รับบริการทาง 2 กลุ่ม โดยให้ผู้ปฏิบัติงานระลึกละเอมถึงผลกระทบที่อาจเกิดจากผู้ไม่พึงพอใจในบริการนี้ : คน ทั้งนี้ผู้ว่านวยการดีเด่นได้เคย ยกตัวอย่างให้เป็นอุทาหรณ์ในที่ประชุมหลายครั้งว่า

“สมมติว่าในการให้บริการผู้ป่วย 100 คน มีผู้พอใจ 99 คน และมีเพียง 1 คนไม่พอใจ ถ้าเราใช้สามัญสำนึกหรือหลักสถิติเข้ามาจับเราคงจะตัดคน 1 คนที่ไม่พอใจทิ้งไปได้ เพราะมีจำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับผู้พอใจ แต่ในแง่ของงานบริการ และภาพลักษณ์ขององค์กร การที่มีคนไม่พอใจเพียง 1 คนนั้นมันก็มากเกินไปสำหรับโรงพยาบาล และมีค่ามากกว่า 99 คนที่เขาพอใจด้วยซ้ำ ทั้งนี้ เพราะโดยธรรมชาติของคนเรานั้น คนที่พอใจเขาจะไม่ค่อยได้แสดงออกถึงการชื่นชม หรือช่วยประกาศเกียรติคุณชื่อเสียงให้แก่โรงพยาบาล ส่วนมากมักชื่นชมอยู่ในใจ ตรงกันข้ามกับคนที่ไม่พอใจ ส่วนมากมักจะมีการแสดงออกที่รุนแรง รวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งมักจะนิยมการร้องเรียน ร้องทุกข์ ตลอดจนตำหนิดำว่าทางสื่อมวลชน ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของผู้ให้บริการและโรงพยาบาล”

วิธีการที่ผู้ว่านวยการดีเด่น ใช้และเป็นวิธีการที่มีผลดีเลิศในการรับฟัง ความคิดเห็นของผู้รับบริการ คือ การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล ซึ่งเท่ากับเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้ศึกษาและเข้าใจถึงการทำงานในโรงพยาบาล และเป็นผลพลอยได้ต่อการรักษาภาพพจน์ที่ดีงามให้เกิดขึ้นกับโรงพยาบาล ในกรณีที่เกิดปัญหาความเข้าใจผิด หรือความขัดแย้งกับบุคคลภายนอก หรือกับผู้รับบริการอื่น ๆ คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลเหล่านี้จะเป็นกระบอกเสียงชี้แจง

ความถูกต้อง และเป็นธรรมให้กับโรงพยาบาลได้ อีกทั้งสามารถระงับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพพจน์ทางโรงพยาบาลได้ ก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ลุกลามใหญ่โต

นอกจากนี้ยังเป็นเสมือนกระจกเงาที่สะท้อนให้เห็นการทำงาน การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับในโรงพยาบาล เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงคุณภาพบริการให้ดียิ่งขึ้นได้อีกทางหนึ่งด้วย

2.2.6 การจัดโครงการพยาบาล-ผู้ป่วยสัมพันธ์

การบริหารงานในโรงพยาบาลท่าเหนือเน้นการมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม โดยให้ถือว่าเป็นหัวใจของการพัฒนา โครงการพยาบาลผู้ป่วยสัมพันธ์ของโรงพยาบาลท่าเหนือ จัดทำขึ้นโดยใช้กลุ่มเฉพาะกิจ ซึ่งเป็นอาสาสมัครจากบุคลากรในโรงพยาบาล โดยในแต่ละหอผู้ป่วยมีเจ้าหน้าที่หมุนเวียนกันในการปฏิบัติหน้าที่ สร้างความรัก ความใกล้ชิด ความเป็นกันเองตลอดจนให้กำลังใจให้คำแนะนำ และแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับผู้รับบริการให้มากที่สุด ทั้งนี้ ผู้อำนวยการดีเด่น ได้มอบอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานในการสร้างผลงานที่มีรูปแบบอิสระตามแต่จะคิดหาวิธีได้

2.2.7 การให้บริการเชิงรุกเข้าสู่ชุมชน

โรงพยาบาลท่าเหนือมีการให้บริการเชิงรุกเข้าสู่ชุมชน ในหลายรูปแบบ ได้แก่ การเผยแพร่ข่าวสาร วิชาการด้านสุขภาพอนามัย ตลอดจนการรับให้คำแนะนำปรึกษา โดยผ่านสื่อทางวิทยุกระจายเสียง ทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 11 และทางหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ซึ่งสื่อต่าง ๆ ที่เปิดโอกาสให้โรงพยาบาลท่าเหนือได้ให้บริการนั้น ส่วนมากมักไม่คิดค่าเช่าเวลาหรือพื้นที่ เนื่องจากส่วนหนึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่โรงพยาบาลให้เกียรติเชิญเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล และอีกส่วนหนึ่งเล็งเห็นถึงความจริงจังในการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลท่าเหนือ เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมอย่างแท้จริง

นอกจากการให้บริการเชิงรุกโดยการใช้สื่อต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว โรงพยาบาลท่าเหนือยังมีบริการหน่วยแพทย์เคลื่อนที่เตรียมพร้อมอยู่เสมอในการเข้าร่วมในกิจกรรมเพื่อส่วนรวมต่าง ๆ ทุกประเภท

2.2.8 การฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ

โรงพยาบาลท่าเหนือมีการปรับปรุงการให้บริการต่าง ๆ ตามข้อเสนอแนะที่ผู้รับบริการให้มาเสมอ วิธีการฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการของโรงพยาบาลท่าเหนือได้แก่ การจัดตู้รับความคิดเห็นเป็นกล่องที่มีลักษณะเด่นตามจุดต่าง ๆ ที่มีผู้คนสัญจรไปมาและสามารถสังเกตเห็นได้ง่าย การออกแบบสอบถามความคิดเห็น และแบบประเมินการทำงานเป็นระยะๆ ผู้อำนวยการดีเด่น รวมทั้งคณะกรรมการ

หรือ ผู้บริหารโรงพยาบาลระดับต่าง ๆ เดินพบปะพูดคุยและรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการโดยตรง และ หากเกิดข้อผิดพลาดหรือปัญหาที่ไม่มีการรอช้า แต่จะแก้ปัญหานั้น จุดเกิดเหตุทันที

2.3 มีความอิสระในการทำงาน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

“โรงพยาบาลนี้เป็นเหมือนบ้านหลังที่ 2 ของเรา”

บุคลากรของโรงพยาบาลทำเหมือทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงพยาบาล มีความรัก ภูมิใจ ห่วงแทน และมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กรเป็นอย่างมาก จากความรู้สึกดังกล่าว ทำให้บุคลากรทุกคนในโรงพยาบาลทำเหมืออุทิศตนทำงาน และปรารถนาที่จะเห็นโรงพยาบาลทำเหมือมีความเจริญรุ่งเรือง มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป มีภาพพจน์ที่ดี เมื่อมีผู้ถามถึงการดำเนินงานในโรงพยาบาลทำเหมือ บุคลากรทุกคนสามารถให้รายละเอียด และข้อมูลได้ เสมือนเป็นตัวแทนคนหนึ่งของโรงพยาบาล ทั้งนี้ บุคลากรทุกคนของโรงพยาบาลถือเหมือว่า โรงพยาบาลทำเหมือเป็น “บ้านหลังที่ 2” และบุคลากรทุกคนคือ “สมาชิกในครอบครัวเดียวกัน” การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งสามารถสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ประจักษ์แก่สังคม เช่น การได้รับรางวัลดีเด่นด้านต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น นักประชาสัมพันธ์ดีเด่น คนงานดีเด่น นักสาธารณสุขดีเด่น เป็นต้น รางวัลที่ได้รับ จะถือว่าเป็นรางวัลของทุกคน และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นการสร้างชื่อเสียงให้กับส่วนรวม และโรงพยาบาล ทำให้โรงพยาบาลทำเหมือนี้ “credit ดี”

ในกรณีที่โรงพยาบาลได้รับรางวัลต่าง ๆ โดยเฉพาะรางวัลโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่น บุคลากรทุกคนจะถือว่า “เป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะรักษาภาพพจน์ ชื่อเสียง และความดีงามของโรงพยาบาลให้คงอยู่ตลอดไป” คณะกรรมการปรับโฉมหน้าโรงพยาบาลคนหนึ่งได้กล่าวถึงการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคลากรในโรงพยาบาล จากการทำโรงพยาบาลได้รับรางวัล “โรงพยาบาลทั่วไปดีเด่น” ว่า

“...ในระยะแรกที่โรงพยาบาลมีการปรับเปลี่ยนโฉมหน้าบริการทั้งด้านกายภาพ สภาพแวดล้อม และพฤติกรรมบริการ ก็มีบ้างที่จะมีกลุ่มที่ไม่เห็นด้วย แต่ก็ไม่มีการต่อต้าน เพียงแต่จะคอยดูทำที่อยู่ห่าง ๆ ซึ่งผู้อำนวยการดีเด่น ท่านก็จะไม่บังคับอะไร แต่พอโรงพยาบาลได้รับรางวัล มันเกิดความเป็น Unity ขึ้นมาทันที ทำให้เกิด sense of belonging ทำให้คนกลุ่มนี้เริ่มเปิดใจกว้าง เกิดความรู้สึกของการที่ต้องรักษาหน้า รักษาชื่อเสียง เพราะฉะนั้นคนกลุ่มนี้จึงพูดถึงสิ่งที่เขาไม่เห็นด้วยในตอนแรกเสียใหม่ในเชิง positive มีการเปิดใจกว้างยอมรับ และปฏิบัติตาม...”

ในการบริหารงานของผู้อำนวยการดีเด่น ที่ก่อให้เกิดความอิสระในการทำงาน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของนั้น มีหลักการบริหารงานดังนี้ คือ

2.3.1 การกระจายอำนาจให้กับหน่วยงาน หรือแผนกต่าง ๆ ในการบริหารจัดการด้วยตนเอง ให้อิสระอย่างเต็มที่ในการคิดค้นรูปแบบการทำงานที่เหมาะสมกับหน่วยงานแต่ละแห่งได้อย่างเสรี ทั้งนี้ ผู้อำนวยการดีเด่น คำนึงแต่เพียงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมเท่านั้น

2.3.2 สนับสนุนการทำงานโดยไม่เน้นพิธีรีตอง ไม่เป็นกระบวนการแต่มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ของกระบวนการ

2.3.3 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี มีความเสมอภาคและยุติธรรม

2.3.4 เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้แสดงฝีมือ หรือผลงานของตนเองอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งคอยสนับสนุน และเอื้ออำนวยความสะดวกทุกอย่าง

2.3.5 เสริมสร้างความรัก ความสามัคคี ให้เกิดขึ้น เช่น การมีสโมสรโรงพยาบาลทำเนื่อ การส่งเสริมการเปิดชมรมต่าง ๆ การส่งเสริมการจัดกิจกรรมร่วมกันทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล เช่น กิจกรรมรณรงค์ที่เป็นกิจกรรมที่ได้ผลในการสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจ และความรู้สึกเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นกับสมาชิกใหม่ของโรงพยาบาล

2.3.6 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ไม่เพียงแต่เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลเท่านั้น ยังได้มีการเชิญประชาชนทั่วไป คหบดี ช่างราชการ สื่อมวลชน ฯลฯ เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล สามารถเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ

2.3.7 มีการเสริมแรงทางบวก และเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม เน้นการบริหารความ ซัดแย้งอย่างมีมารยาท และให้เกียรติแบบไม่เสียหน้าทั้ง 2 ฝ่าย หรือ ชนะ-ชนะ

2.3.8 เมื่อมีโครงการต่าง ๆ หรือการดำเนินงานใหม่ ๆ ผู้อำนวยการดีเด่น จะใช้วิธีการ "ขอความร่วมมือ" แทนคำว่า "สั่งให้ทำ"

2.3.9 ส่งเสริมการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ และทดลองปฏิบัติ ซึ่งโดยมากจะให้ระยะเวลาในการทดลองประมาณ 3 เดือน เมื่อผิดพลาดก็ไม่ถือว่าเป็นความผิด แต่ให้ถือเป็นบทเรียนที่ต้องแก้ไขปรับปรุง แล้วทดลองปฏิบัติไม่ได้ทันทีเมื่อมีการแก้ไขปรับปรุงแล้ว

2.4 เพิ่มผลผลิตโดยผ่านพนักงาน

“ปัจจัยที่สำคัญที่สุดของงานบริการคือ จิตใจของผู้ให้บริการ”

ในอดีตที่ผ่านมา โรงพยาบาลท่าเหนือมีการให้บริการแก่ผู้ป่วยหรือผู้รับบริการด้วยเทคนิคการรักษาพยาบาล และกิจกรรมบริการอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ ไม่ด้อยไปกว่าโรงพยาบาลของรัฐหรือของเอกชนบางแห่งในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ สืบเนื่องจากสถิติการเข้ารับบริการทั้งผู้ป่วยนอก และผู้ป่วยในที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นตลอดเวลา โดยไม่มีแนวโน้มว่าจะลดลงเลย ไม่เพียงแต่ผู้รับบริการในพื้นที่รับผิดชอบเท่านั้น หากแต่มีการขยายขอบเขตการเข้ารับบริการจากประชาชนในพื้นที่ และจังหวัดใกล้เคียงอื่น ๆ เช่น แพร่ น่าน รวมถึงประชาชนจากประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้งนี้ เนื่องจากนโยบายของผู้อำนวยการโรงพยาบาลท่าเหนือทุกคน ที่ว่า

“ให้บริการคนไข้ที่มารับการรักษาพยาบาลรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพดีเยี่ยมเท่าเทียม
โรงพยาบาลในกรุงเทพมหานคร...”

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลท่าเหนือแต่ละคน ต่างให้ข้อมูลที่ตรงกันในเรื่อง
ของงานบริการ ดังนี้

“เราปลูกฝังและสร้างทัศนคติให้เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลมีจิตสำนึกเสมอว่าคนไข้เป็น
ผู้ได้รับทุกข์ และเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลเป็นผู้บำบัดทุกข์... คนไข้หรือผู้รับบริการคือ
คนสำคัญ และเป็นผู้ถูกเสมอในทุกกรณี...”

แม้ว่าความนิยมมารับบริการในโรงพยาบาลท่าเหนือจะเพิ่มขึ้นตลอดเวลา และนโยบายของ
ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการจะมีความชัดเจนก็ตาม แต่สิ่งหนึ่งที่ผู้อำนวยการดีเด่น
สังเกตเห็น คือเรื่องของ “พฤติกรรมบริการ” ที่สร้างความไม่พึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นให้
เห็นได้ทุกวัน และยิ่งนับวันก็จะกลายเป็นเรื่องที่ลุกลามใหญ่โต มีการร้องเรียนให้เห็นในหน้าหนังสือพิมพ์บ่อย
ครั้งขึ้น ซึ่งแน่นอนว่ากระแสแห่งความไม่พึงพอใจในพฤติกรรมบริการต่าง ๆ ที่ผู้รับบริการได้รับรู้จากสื่อ
ต่าง ๆ จะสามารถขยายวงกว้างขวางขึ้น จนเป็นผลกระทบที่ร้ายแรงต่อการดำเนินงานโดยเฉพาะโรงพยาบาล
ของรัฐทุกแห่ง

ปัญหาและสาเหตุของพฤติกรรมไม่พึงประสงค์

จากการวิเคราะห์ถึงปัญหาและสาเหตุที่ก่อให้เกิด “พฤติกรรมบริการที่ไม่พึงประสงค์” ซึ่งผู้อำนวยการดีเด่น ได้วิเคราะห์ไว้โดยใช้แนวคิดเชิงธุรกิจ และการตลาด พบว่า พฤติกรรมบริการที่ไม่พึงประสงค์ต่าง ๆ ที่สร้างความไม่พึงพอใจแก่ผู้รับบริการนั้น ส่วนมากไม่ใช่เพราะ “ฝีมือ” ของผู้ให้บริการ แต่เพราะ “ฝีมือ” รวมทั้งกิริยามารยาทของผู้ให้บริการ ทั้งนี้เกิดจากสาเหตุ 3 ประการคือ

1. วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดจากทัศนคติ หรือความเชื่อที่ยึดมั่น (Attitude or Believe) ที่ได้รับการปลูกฝังกันมาตั้งแต่โบราณว่า ผู้รับบริการ คือ “ผู้ที่มาขอความช่วยเหลือจากเรา” ผู้ให้บริการในสถานบริการสุขภาพโดยเฉพาะโรงพยาบาลของรัฐเป็น “ผู้มีพระคุณ”

2. ผลประโยชน์ (Benefit) โรงพยาบาลของรัฐมีระบบค่าตอบแทน ค่าจ้าง สิ่งจูงใจต่าง ๆ ที่ล้าหลังโรงพยาบาลเอกชนอยู่มาก ขณะเดียวกันปัญหาที่โรงพยาบาลของรัฐส่วนใหญ่กำลังเผชิญอยู่คือ ภาวะการขาดแคลนบุคลากร และความเหลื่อมล้ำในการกระจายบุคลากรสาขาต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานในเขตภูมิภาคทำงานกันอย่างเหน็ดเหนื่อยเกินกำลัง ซึ่งโอกาสที่จะปฏิบัติงานผิดพลาด โดนฟ้องร้อง ต่าหนี้ ต่ำว่า จึงมีมากขึ้นเป็นเงาตามตัว ทั้งนี้เพราะผู้รับบริการ และญาติ ไม่รับรู้ ไม่เข้าใจ หรือเห็นอกเห็นใจว่า โรงพยาบาลของรัฐมีเจ้าหน้าที่จำกัด งบประมาณจำกัด และมีข้อจำกัดด้านกฎระเบียบราชการ แต่ผู้รับบริการมักจะยึดเอามาตรฐานการให้บริการของโรงพยาบาลเอกชน มาเป็นบรรทัดฐานของการให้บริการตามความรู้สึกของเขา

3. บรรยากาศในองค์กร โรงพยาบาลของรัฐส่วนใหญ่ยังคงมีบรรยากาศที่ไม่น่าสัมผัส ไร้ชีวิตชีวา ผิดกับบรรยากาศในโรงพยาบาลเอกชนที่เกือบทุกแห่งจะแข่งขันกันในเรื่องของบรรยากาศที่สดชื่น สวยงาม หรรษา โอ้อ้อ และทันสมัยของสิ่งแวดล้อม อาคารสถานที่ตลอดจนการมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้ทั้งผู้รับบริการ และผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ

ผู้อำนวยการดีเด่น กล่าวว่าการองค์กรในปัจจุบันต่างต้องยอมรับว่าในการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น “ลูกค้า” ถือเป็นหัวใจสำคัญสำหรับธุรกิจทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจชนิดที่หวังผลกำไร (profit) หรือไม่หวังผลกำไร (non-profit) ก็ตาม ดังนั้น ความพึงพอใจของ “ลูกค้า” จึงเป็นตัววัดผลสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ แต่การที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการนั้น จะล้มเหลวโดยสิ้นเชิงถ้าผู้บริหารไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ให้บริการ ซึ่งเป็น “ลูกค้าภายใน” ก่อนเป็นอันดับแรก

ผู้อำนวยการดีเด่น ได้ให้แง่คิดว่าปัจจัยสำคัญที่สุดของงานบริการคือ “จิตใจ” ของผู้ให้บริการ

“เราจะทำจิตใจของเราอย่างไรให้มีความพร้อมให้มีความเต็มใจ และมีความอยากที่จะทำงานด้านบริการอย่างมีคุณภาพและมีความสุข”

แนวทางแก้ไขปัญหาที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์

แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ก่อให้เกิด “พฤติกรรมบริการที่ไม่พึงประสงค์” ที่ผู้อำนวยการดีเด่น นำมาใช้ในการเพิ่มผลผลิตโดยผ่านพนักงาน หรือบุคลากรของโรงพยาบาลทำเหืออย่างได้ผล ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงาน และการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ มีดังนี้

1. การเสริมสร้างกระบวนการยอมรับ

แนวคิดหรือประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยเริ่มจากการให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อก่อให้เกิดการรับรู้ สร้างจุดดึงดูดที่น่าสนใจ กระตุ้นปัญหาให้เกิดการคิด พิจารณา และไตร่ตรอง สนับสนุนและเปิดโอกาสให้มีการทดลองปฏิบัติ ลองผิดลองถูก จนได้ผลเป็นที่น่าพอใจ และเป็นที่ยอมรับไปปฏิบัติจนเป็นนิสัย

กระบวนการของการยอมรับดังกล่าวนี้ เกิดขึ้นทุกครั้งที่มีการเสนอแนวคิด หรือ แนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ซึ่งผู้อำนวยการดีเด่น จะไม่ใช้อำนาจโดยตำแหน่งในการสั่งการให้ลงมือปฏิบัติ แต่จะใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม เสริมสร้างกระบวนการยอมรับให้ได้ก่อน เมื่อประสบความสำเร็จจึงจะดำเนินคำสั่งหรือนโยบายที่ยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ผู้อำนวยการดีเด่น มีความคิดที่คำนึงถึงเอกบุคคลว่า

“ผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจติดอยู่แค่รับรู้ สนใจ หรือไตร่ตรองเท่านั้น ขณะที่บางคนอาจทดลองปฏิบัติแล้วยอมรับจนเป็นนิสัย ทั้งนี้ เพราะคนเรานั้นมีปัจจัยที่แตกต่างกัน เช่น ทักษะคติ ความเชื่อ อายุ เพศ วัย สภาพแวดล้อม และการศึกษา อย่างไรก็ตาม การยอมรับที่ติดอยู่ในขั้นต่าง ๆ นั้น ถ้าได้รับการเอาใจใส่กระตุ้นอย่างสม่ำเสมอ ก็อาจเป็นผลให้เกิดการยอมรับที่สมบูรณ์ได้เร็วขึ้น”

2. การเอื้ออำนวยผลประโยชน์

ผู้อำนวยการดีเด่น ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนที่จะต้องให้ความสะดวกสบาย และเอื้ออำนวยในการทำงานและการมีสวัสดิการที่ดีก็สามารถสร้างขวัญและกำลังใจ เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ทดแทนเงินเดือน หรือค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าโรงพยาบาลเอกชนได้

นอกจากนี้ โรงพยาบาลทำให้อย่างเป็นแหล่งงานที่ทํารายได้เสริมให้กับบุคลากรได้อย่างไม่ขาดแคลน เช่น การให้ค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลา การทำงานที่นอกเหนือเวลาทำงาน เป็นต้น ทำให้บุคลากรในโรงพยาบาลมีรายได้เพิ่มขึ้นและไม่คิดจะย้ายไปทำงานที่อื่น

3. ปรับปรุงบรรยากาศในโรงพยาบาล

โรงพยาบาลทำให้อาจได้มีการปรับปรุงบรรยากาศในโรงพยาบาลเสียใหม่ โดยการ แต่งเติมสีสรร การทำสวนหย่อม การสร้างบรรยากาศที่สวยงาม สะอาด สะดวก หอหฺรา ให้เหมือนบรรยากาศของโรงแรม (Hospital & Hotel = Hospitel) ทั้งนี้ได้เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวก สบาย เช่น การติดเครื่องปรับอากาศ การติดตั้งโทรทัศน์ที่สามารถรับสัญญาณดาวเทียมได้ไว้ตามหอผู้ป่วยทุกหอ เป็นต้น

นอกจากการมีสิ่งแวดล้อมที่ดีแล้ว โรงพยาบาลทำให้อาจมีระบบงานที่ประสาน สอดคล้องกันได้อย่างดี มีการทำงานเป็นทีม การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การมีศักดิ์ศรีของบุคลากรทุกระดับ การให้ค่ายกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานดีเด่น การมีความรักความสามัคคีกันดูจญาติใน ครอบครัวเดียวกัน ตลอดจนการให้สวัสดิการที่ดี ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีใน โรงพยาบาลทำเหนือ

2.5 สัมผัสงานอย่างใกล้ชิด และเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน

“ทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กร”

แนวทางการบริหารงานของผู้บริหารโรงพยาบาลทำเหนือในอดีต ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับคุณค่าในสิ่งที่เป็นรูปธรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมการรักษาพยาบาลเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ทันสมัย การวางแผน กฎระเบียบต่าง ๆ การสัมผัสงานอย่างใกล้ชิดของผู้บริหาร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึก “อีต้อใจ

เหมือนถูกควบคุม จับผิดตลอดเวลา” เกิดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานระดับต้น ได้ให้ความรู้สึกที่มีต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในอดีตว่า

“...เราเป็นพวกผู้น้อย ไม่ค่อยได้รับความสำคัญในสายตาผู้ใหญ่ เหมือนถูกกดขี่กัน
ในบางครั้ง... ถูกแบ่งชนชั้น แบ่งพรรค แบ่งพวก... พวกเราต้องคอยรับคำสั่งจาก
เบื้องบนเท่านั้นแหละ”

แต่สำหรับการบริหารในยุคปัจจุบัน การเพิ่มผลผลิตโดยผ่านพนักงานชี้ให้เห็นถึงคุณค่าของทรัพยากรบุคคลว่าเป็นปัจจัยที่ให้ประโยชน์ส่งผลถึงผลผลิต คุณภาพของสินค้าและบริการ ตลอดจนความสำเร็จขององค์การได้ผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตลอดจนได้ผ่านการอบรมและพัฒนาผู้บริหารยุคใหม่มาอย่างดี ดังนั้น หลักการบริหารของผู้อำนวยความสะดวก จึงมุ่งที่จะให้ความสำคัญแก่ทรัพยากรบุคคลขององค์การ ซึ่งถือได้ว่าเป็น “ลูกค้าภายใน” มาเป็นอันดับแรก

คุณค่าของทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรมใหม่

ปรัชญา และแนวทางการบริหารงานของผู้อำนวยความสะดวก คือการปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีค่านิยมและมีความเชื่อมั่นว่า คุณค่าใหม่ที่มีลักษณะเป็น “นามธรรม” ซึ่งหมายถึง “จิตใจ” ของผู้ให้ และผู้รับบริการที่พึงใจ ประทับใจ นั้นสามารถมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการผลักดันให้การดำเนินงานของโรงพยาบาลทำเหื่อประสบผลสำเร็จ เกิดภาพพจน์ใหม่ และชื่อเสียงที่ดียิ่งขึ้น และเป็นผลย้อนกลับให้บุคลากรของโรงพยาบาลทำเหื่อมีการร่วมกันคิดค้นวิธีการดำเนินงาน การให้บริการที่แปลกใหม่อยู่ตลอดเวลา เพื่อรักษาชื่อเสียง และภาพพจน์ที่ดียิ่งให้คงอยู่ตลอดเวลา เสมือนการ “มองหายอดเขาสูงใหม่ที่สูงยิ่งขึ้น” ตามวิสัยทัศน์ที่เป็นทิศทางเดียวกัน วิสัยทัศน์ของผู้อำนวยความสะดวก

คุณค่าของทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรมใหม่ที่ชาวโรงพยาบาลทำเหื่อได้รับการปลูกฝังจากวิธีการบริหารของผู้อำนวยความสะดวก ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้จากหลักธรรมทางศาสนา คำสั่งสอน คติเตือนใจจากนักปราชญ์ต่าง ๆ ตลอดจนการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ และหลักจิตวิทยาการบริหารงาน เพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีการปฏิบัติงาน “ด้วยใจที่เป็นสุข”

ทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมใหม่ ที่ผู้อำนวยความสะดวก ปลูกฝังให้กับบุคลากรทุกระดับ
ได้แก่

1. ความเชื่อมั่นในการให้บริการที่ดี มีคุณภาพ โดยใช้สูตร "SERVICE" ดังนี้

S	- Service concept	=	ถือเป็นหน้าที่ที่มีเกียรติน่าภูมิใจ
E	- Enthusiasm	=	มีความกระตือรือร้นอยากช่วยเหลือ อยากให้บริการ
R	- Readiness and Rapidness		พร้อมและรวดเร็วทันใจ
V	- Values		มีคุณค่าสำหรับลูกค้าทั้งภายนอกและ ภายใน
I	- Impressive and Interesting		สร้างความประทับใจและน่าสนใจ
C	- Cleanliness - Correctiveness - Courtesy		สะอาด ถูกต้องแม่นยำ และ มีมิตรไมตรี
E	- Endurance and Emotion control		อดทน อดกลั้น และ ควบคุมอารมณ์อยู่เสมอ
S	- Sincerity and Smiling		มีความจริงใจ ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ

2. ความเชื่อมั่นว่า อาชีพของเราคืออาชีพที่มีเกียรติ เป็น "อาชีพทำบุญ" ผู้อำนวยการดีเด่น มักจะปลุกฝังให้บุคลากรทุกคนเห็นถึงคุณค่าของวิชาชีพ และการให้บริการด้านสุขภาพอนามัยแก่ผู้ป่วยและผู้รับบริการว่า

"อาชีพเราเป็นอาชีพเดียวที่มีโอกาสได้ทำบุญตลอดเวลา ทุก ๆ นาที ทุกวินาทีจะมีผู้ป่วยที่ทนทุกข์ทรมานอยู่รอบข้างเรา เขาเหล่านั้นต่างรอคอยความหวังจากเรา เขาเหล่านั้นต่างรอคอยความหวังจากเราที่จะช่วยดูแลรักษาเขาให้พ้นความทุกข์ความทรมาน ถ้าเราเอาใจใส่ดูแลรักษาเขาด้วยจิตใจที่เปี่ยมไปด้วยความเมตตา กรุณา นอกจากจะช่วยให้เขาคลายทุกข์แล้ว คุณความดีของเราที่ได้กระทำไปนั้นจะสนองตอบในรูปของบุญกุศล คือทำให้บังเกิดความปิติ มีความอึดอเมใจ สุขใจนั่นเอง..... ดังนั้นขอให้ผู้ให้บริการทุกคนจงถือว่า ผู้ป่วยคือเมล็ดบุญที่ให้โอกาสอันดีแก่เราที่จะเก็บเกี่ยวอยู่ตลอดเวลา... การปฏิบัติงานของเราคือการทำบุญ การอยู่เวร คือการอยู่บุญ

การรับเวรคือการรับบุญ และการสงเวร คือ การส่งบุญ เมื่อเรายึดแนวคิดดังกล่าว เราก็จะปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขกับผลบุญที่เราได้ทำไป" (ข้อมูลจากหนังสือการสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการในโรงพยาบาลของรัฐ, 2537)

3. ความเชื่อมั่นใน "อุดมการณ์ของวิชาชีพ" และ "ไม่หลงทาง"

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า อุดมการณ์ของวิชาชีพเรานั้นมุ่งเน้นให้เราทำหน้าที่ดูแลผู้ป่วยด้วย ใจกรุณา ผู้อำนวยการดีเด่น ได้ชี้ให้เห็นว่า มีบ่อยครั้งที่เราเกิด "หลงทาง" ซึ่งหมายถึง หลงตกไปอยู่ใน อิทธิพลของพฤติกรรมส่วนตัวของผู้รับบริการที่ยั่วให้เราเกิดอารมณ์ที่ขุ่นมัว จนทำให้เกิดพฤติกรรมบริการ ที่ไม่พึงประสงค์ โดยที่ไม่ได้ตั้งใจ และไม่ใช่อุดมการณ์ของเรา

4. ความเชื่อมั่นว่า "การรักทุกคนที่ขวางหน้า" จะทำให้มีความสุข และได้รับความรัก ความร่วมมือจากทุก ๆ คนด้วยความเต็มใจ

ทั้งนี้ผู้อำนวยการดีเด่น ได้ให้แนวคิด และปลูกฝังค่านิยม ดังนี้

การที่เราจะปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข สะดวกสบายได้นั้น เราจำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่าย ทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และผู้รับบริการ

การที่จะได้มาซึ่งความร่วมมือนั้น เราจำเป็นที่จะต้องทำให้เขารักเราชอบเราโดยเรา จำเป็นที่จะต้องเข้าไปนั่งในหัวใจของเขาให้ได้.. เพราะ "ที่นั่งที่สะดวกสบายที่สุด คือ นั่งในหัวใจคน" (ขงจื้อ)

การที่เราจะสามารถเข้าไปนั่งในหัวใจของเขาได้เราจำเป็นที่จะต้องมอบความรัก และ น้ำใจ ให้แก่เขาก่อน... เพราะความรักหรือน้ำใจ นั้นเป็นสิ่งที่มิคุณค่ามหาศาล ไม่มีอะไรสามารถแลกเปลี่ยนได้ .. และยังให้ ยิ่งได้มา (ถ้าไม่ใครใครเลย... ก็ไม่เหลืออะไรเลย)

ดังนั้น เราควรฝึกใจตนเองให้รักทุกคนที่ขวางหน้า... โดยหัดมองทุกคนในแง่ดีอยู่เสมอ เพราะมนุษย์เรานั้นไม่มีใครที่เลวบริสุทธิ์จนหาส่วนดีไม่ได้เลย และไม่มีใครที่ดีบริสุทธิ์จนไม่มีที่ติ มนุษย์ทุกคนต่างก็มีส่วนดีส่วนเสียด้วยกันทั้งนั้น... เราควรพยายามมอง และจดจำในส่วนที่ดีของเขา และ จงเอาทุกคนมาเป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีให้แก่ตัวเรา

การที่เราฝึใจของเราให้รักทุกคนนอกจากจะทำให้เรามีความสุขและได้รับความรักความ
ร่วมมือจากผู้อื่นแล้ว มันยังทำให้เรามีสุขภาพจิตที่ดีและมีจิตใจสูง (“ผู้ที่รักศัตรู คือบุตรของพระเจ้า” .. (พระ
เยชู)

5. ความเชื่อมั่นใน “ความสุขของผู้ให้” ผู้อำนวยการดีเด่น มักจะกล่าวทียบยก หลัก
ธรรมคำสอนของศาสนาต่าง ๆ และมักสรุปว่าทุกศาสนาสั่งสอนให้เราเป็นผู้ที่รู้จักให้ เพราะผู้ให้ย่อมมีความสุข
สุขมีความสุขอ้อมอ้อมใจ อังที่ผู้บริหารคนหนึ่งของโรงพยาบาลได้กล่าวว่า

“ผมจำคำพูดของ ผ.อ. ที่สอนเกี่ยวกับการเป็นผู้ให้ที่มีความสุขได้เสมอ ท่านจะพูดว่า
..เวลาที่เราให้ของใคร มือของผู้ให้ย่อมต้องอยู่เหนือมือของผู้รับเสมอ...”

“ถ้าเราไม่เคยเป็นผู้ให้ เราจะไม่มีทางรู้เลยว่าความสุขที่เกิดขึ้นในหัวใจของผู้ให้มันเป็น
เช่นไร ลองดูซิ ลองเปลี่ยนจากการรับ...เป็นการให้ ให้อย่างเต็มกำลัง ให้อย่างเต็ม
หัวใจ ให้อย่างต่อเนื่อง...แล้วสักวันหนึ่งในความเงียบ...เมื่อเรามองดูใจของเราเอง...
เราจะรู้สึกว่ายายแห่งการให้ต่อเนื่องและไร้ชื่อแม่ได้ก่อตัวเงิบ ๆ เป็นกระแส
ความดี เชื่อมสานกัน เป็นพลังบริสุทธิ์เต็มหัวใจ แล้ววันนั้นเราจะรู้สึกถึงคำว่า “ผู้
ให้ย่อมเป็นที่รัก” และการให้คือ “ต้นทางแห่งความสุขที่เราไม่เคยเข้าใจมาก่อน”

6. เชื่อกันว่าคำตำหนิ คำว่า จากผู้รับบริการทุกประเภทเป็นกระจกเงาที่ดีที่สุด ที่สะท้อน
ให้เห็นถึงคุณภาพการทำงานของเรา ดังนั้นบุคลากรทุกระดับของโรงพยาบาลทำเหนือ จึงมีความยินดีที่จะ
“เผชิญหน้ากับคำตำหนิ” น้อมรับ และนำไปแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ

ผู้อำนวยการดีเด่น ได้มีการปลุกฝังทัศนคติ และค่านิยมของการ “เผชิญหน้ากับคำตำหนิ”
ไว้ดังนี้

“ในการปฏิบัติงานของเรานั้นบางครั้งเราต้องประสบกับถ้อยคำตำหนิ คำว่าสบ
ประมาท ดูถูกเหยียดหยาม และหยาบคาย จากผู้รับบริการบางคน ซึ่งบางครั้งเราก็
อดใจไว้ไม่อยู่ จึงทำให้เกิดการโต้เถียงหรือโกรธแค้นกันขึ้นระหว่างเราและผู้รับบริการ
ปัญหาดังกล่าวมีหลายสาเหตุ และหลายแนวคิดที่จะต้องเผชิญ...”

สภาพจิตใจของผู้ป่วย

เราต้องยอมรับว่า ผู้รับบริการคือผู้ป่วย และผู้ป่วยนั้นย่อมมีสภาพจิตใจที่ไม่ปกติ และแม้แต่ญาติของผู้ป่วยเองบางครั้งสภาพจิตใจก็ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าผู้ป่วย ดังนั้น ไม่ว่าจะผู้ป่วยและญาติต่างตกอยู่ในห้วงแห่งความทุกข์และวิตกกังวลนานัปการ เขาไม่รู้ว่าเขาจะเอาความทุกข์ไประบายทิ้งที่ไหน และขณะนั้นเราคือผู้ที่อยู่ใกล้ซิดเขามากที่สุด เขาจึงถือโอกาสระบายแก่เรา

ข้อนี้ขอให้เราจัดทำหน้าที่เป็นเสมือนถังขยะระบายอารมณ์เขา แต่รับมาแล้วให้รีบ โยนทิ้งไปเสียโดยเร็วอย่าเก็บไว้ในอารมณ์ คือให้อภัยอย่าได้ถือสา... เพราะ “ต่อน้ำท่วมโลกก็ไม่สามารถทำให้เรือของเราล่มได้... ความทุกข์ ความโกรธก็เช่นกัน...มันไม่สามารถทำร้ายเราได้เลย ถ้าเราไม่ปล่อยให้เข้ามาในหัวใจของเรา” ...ไม่มีผู้ป่วยหรือญาติคนใดที่ต้องการมาโรงพยาบาลเพื่อมาหาเรื่องทะเลาะกับเรา โดยเฉพาะหากแต่เกิดจากสภาพจิตใจที่ไม่ปกติของเขาต่างหาก และโปรดระลึกอยู่เสมอว่า “ชัยชนะแห่งการโต้แย้งคือชัยชนะที่ว่างเปล่า”

นิสัยดั้งเดิมที่ไม่ดี (ของผู้รับบริการ)

ข้อนี้ขอให้เราจงมองเขาด้วยความเห็นอกเห็นใจและเวทนา สงสาร เพราะเขาอาจถูก อบรมเลี้ยงดูมาอย่างไม่ถูกต้องตั้งแต่ยังเด็ก รวมทั้งบางคนอาจไม่มีโอกาสได้รับการศึกษาอบรมให้มีมารยาทที่ดีในสังคม ขอให้คิดว่าถ้าเราอยู่ในฐานะอย่างเขา เราก็อาจจะมีพฤติกรรมที่ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าเขาก็ได้ และโปรดจำไว้ว่าขณะที่เราปฏิบัติงานอยู่นั้น จงทำหน้าที่ของเราให้ดีที่สุด และอย่าเผลอไปอบรมมารยาทให้เขาเป็นอันขาด เพราะมันไม่ใช่หน้าที่ของเรา และมันไม่เหมาะสมกับบรรยากาศขณะนั้น

การไม่เข้าใจ หรือเข้าใจผิด

โดยธรรมชาติแห่งวิชาชีพ และปริมาณงานที่มากจนล้นมือ มันทำให้เราส่วนใหญ่ชอบทำแต่ไม่ชอบพูด รวมทั้งไม่ชอบอธิบายเรื่องที่ควรรู้ ควรเข้าใจให้แก่ผู้รับบริการ บางครั้งอาจโดนตำหนิ อันเนื่องมาจากความไม่เข้าใจหรือเข้าใจผิดได้ ดังนั้น เราจึงควรให้ความสำคัญในการพูดจากเพื่อความเข้าใจให้มากขึ้น โดยให้ยึดหลักการพูดที่ทำให้ผู้รับบริการรู้สึก 3 ประการ คือ “ชอบใจ” “เข้าใจ” และ “ไวใจ”

เราผิดเอง

ในงานบริการทุกอย่างความผิดพลาดย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ ซึ่งไม่ใช่เรื่องแปลกอะไร แต่ผลที่เกิดขึ้นบางครั้งอาจรุนแรงจนเราไม่สามารถควบคุมได้ และมันอาจจะทำให้ภาพลักษณ์ที่ดีของตัวผู้บริการเอง และขององค์กรที่ได้สร้างสมมานานต้องมลายหายไปทันที

ความผิดพลาดจำนวนไม่น้อยที่เราสามารถควบคุมได้ เพียงแต่เราให้ความสนใจกับมัน และแก้ปัญหาด้วยทัศนคติที่ดี ก่อนอื่นขอให้ถือว่าคำตำหนิ คำว่า นั้นเปรียบเสมือนกระจกเงาที่ทำให้เรารู้ตัว และแก้ไขข้อบกพร่อง ถ้าเรารู้ว่าเราผิดพลาดเราควรรีบแก้ไข หรือขอโทษขอภัยโดยทันที การขอโทษ ขอภัยไม่ใช่เรื่องของการเสียศักดิ์ศรีแต่เป็นเรื่องของการที่มีจิตใจอันสูงส่ง ในงานบริการนั้นไม่มีคำว่าสายเกินไป สำหรับคำขอโทษขอภัย เราสามารถใช้นี้ได้ตลอดเวลา แม้ว่าจะเป็นช่วงเวลาก่อนที่ผู้รับบริการจะออกจากโรงพยาบาล โปรดจำไว้ว่า อย่าให้ผู้รับบริการพกเอาความไม่พอใจกลับไปบ้านเป็นอันขาด เพราะความไม่พอใจนั้นอาจขยายตัวไปสู่สังคมรอบข้าง และจะนำมาซึ่งภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของผู้ปฏิบัติงานและของโรงพยาบาล ได้

สำหรับคำตำหนิคำว่านั้น ขอให้เรามองในแง่ดีว่าเขาตำหนิ คำว่าเราในโรงพยาบาลให้เรารู้ตัว ยิ่งดีกว่าเขาเอาเราไปตำหนิ คำว่านอกโรงพยาบาล หรือทางสื่อมวลชน โดยเราไม่มีโอกาสแก้ไขพูดจา ชี้แจง

ผู้ป่วยต้องการนอนรักษาตัวในโรงพยาบาล

บางครั้งผู้ป่วยมีความประสงค์ขอนอนรักษาตัวในโรงพยาบาล แต่แพทย์ไม่ยอมให้นอน ด้วยเหตุผลทางการแพทย์คือยังไม่สมควร เพราะอาการยังไม่หนัก จึงเกิดการขัดแย้งกันขึ้น เริ่มแรกการขัดแย้งจะเป็นเรื่องของความเชื่อ แพทย์ก็เชื่อว่าได้กระทำในสิ่งที่ถูกต้อง (ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องถูกใจ) ผู้ป่วยอาการไม่หนักก็ไม่สมควรให้นอนโรงพยาบาล ส่วนผู้ป่วยก็เชื่อว่าตนเองมีอาการหนักสมควรนอนโรงพยาบาล แต่เมื่อการขัดแย้งได้รุนแรงขึ้นในที่สุดจะกลายเป็นเรื่องของศักดิ์ศรี ซึ่งจะเป็นการพยายามเอาชนะซึ่งกันและกัน ย่อมแพ้กันไม่ได้แล้ว... แพทย์ก็จะถือว่าด้านการรักษาพยาบาลนั้นไม่มีความเห็นของใครถูกต้อง และ ยิ่งใหญ่ไปกว่าความเห็นของแพทย์ ส่วนผู้ป่วยก็มีความเห็นว่าแพทย์ขาดความรักผิดชอบ พยายามขับไล่ใส่ส่งเขากลับไปนอนป่วยอยู่บ้านอย่างไร้มนุษยธรรม

สำหรับข้อนี้ผู้อำนวยการดีเด่น มักจะขอให้แพทย์ผู้รักษายามองว่าผู้ป่วยดื้อดึง ไม่เชื่อคำพูดของเรา แต่ให้มองว่าผู้ป่วยเขาต้องการอยู่ใกล้เรา เพราะเราเป็นที่พึ่งของเขา... เราคือความหวังของเขา สำหรับผู้ป่วยต่างจังหวัดนั้นส่วนมากต้องเดินทางจากท้องถิ่นห่างไกล อาจจะไม่สะดวกในการเดินทางกลับหรือไปหาที่พักรักษาที่อื่น การรักษาผู้ป่วยนั้นไม่ใช่รักษาเฉพาะโรคแต่เราต้องรักษาจิตใจของเขาพร้อมกันไปด้วย ดังพระราชดำรัสของพระบิดาแห่งวงการแพทย์แผนปัจจุบันของไทยที่ว่า “ฉันไม่ต้องการให้เธอมีความรู้ทางแพทย์อย่างเดียว ฉันต้องการให้เธอเป็นคนด้วย”...

เหตุผลอีกประการหนึ่งที่เรควรจะยึดหยุ่นตามคำขอร้องของผู้ป่วย คือ ต่อให้แพทย์ที่มีความรู้และประสบการณ์สูงสักเพียงใดก็ตาม บางครั้งก็อาจมีการวินิจฉัยผิดพลาดได้ ผู้ป่วยที่เราไม่ยอมให้นอนโรงพยาบาลนั้น อาจไปถึงแก่กรรมที่บ้านได้ เมื่อเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้น มันเป็นการยากมากที่จะอธิบายให้แก่ญาติผู้ป่วยเข้าใจ และให้อภัยแก่แพทย์ผู้รักษา

ดังนั้น การยึดหยุ่นให้แก่ผู้รับบริการนอกจากจะลดการขัดแย้งและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการแล้ว ยังเป็นเกราะป้องกันตนเองอีกชั้นหนึ่งด้วย

ญาติเยอะ

ในต่างจังหวัดนั้นมีอยู่บ่อย ๆ ที่ผู้ป่วยเพียงคนเดียวแต่มีญาติมาส่งมากมายเต็มรถบรรทุก บางครั้งเจ้าหน้าที่จะรู้สึกรำคาญที่ญาติเยอะส่งเสียงอะละโวยวาย และเกะกะทำให้เราทำงานไม่สะดวกจนต้องไล่หรือขอร้องให้ออกไปนอกห้องหรือให้พันธุกรรมิกการทำงานของเรา

สำหรับข้อนี้ขอให้เรามองว่าชีวิตของคนต่างจังหวัดนั้น เป็นชีวิตที่มีน้ำใจต่อกันมีความรักห่วงใย เอื้ออาทรกัน...ผู้ป่วยที่เขามาส่งคือคนที่พวกเขารัก เพราะฉะนั้นถ้าเราเอาใจใส่ดูแลคนที่เขารักเป็นอย่างดี ญาติที่เขามาส่งเขาย่อมจะรักและชื่นชมเราด้วย ดังนั้น เราจึงไม่ควรที่จะแสดงกิริยาไม่พอใจจับไล่ไสส่งญาติโดยไม่จำเป็น เราจงแสดงให้เขาประจักษ์ว่าเราได้ให้ความเอาใจใส่ดูแลผู้ป่วยด้วยใจเมตตากรุณา จุดนี้ถือว่าเป็นประโยชน์ในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่โรงพยาบาลเป็นอย่างยิ่ง และในกรณีที่ญาติเป็นอุปสรรคในการทำงานของเรา เราก็ควรขอเรื่องเขาด้วยถ้อยคำสุภาพ เช่น “กรุณารอข้างนอกก่อนนะคะ เราจะดูแลญาติคุณอย่างดีที่สุดค่ะ” แต่ถ้าเป็นผู้ป่วยที่มีอาการหนักเราควรแจ้งอาการ และกระบวนการรักษาให้ญาติทราบเป็นระยะ ๆ พร้อมทั้งเน้นให้ทราบว่าเรากำลังรักษาอย่างสุดความสามารถ ทั้งนี้เพื่อลดปัญหาความคลางแคลงใจอันอาจเกิดขึ้นในกรณีที่ผู้ป่วยถึงแก่กรรมภายหลัง

เรื่องของคนเมา

เหตุการณ์ที่พบบ่อยอีกประการหนึ่งในงานบริการก็คือ ผู้รับบริการเข้ามาโรงพยาบาลในลักษณะเมินเมาสุราจนครองสติไม่อยู่ และพูดจาไม่สุภาพกับเรา ข้อนี้ขอให้ใช้แนวคิดตามข้อสภาพจิตใจของผู้ป่วย และข้อนี้สั้ยดังเดิมที่ไม่ดีซึ่งได้กล่าวแล้ว (“อย่าถือคนบ้า...อย่าว่าคนเมา”)

7. ความเชื่อมั่น “ผู้ที่ทำงานในบรรยากาศของความสุข จะมีความสุขสนุกสนานเพลิดเพลินกับการทำงาน และมีความตั้งใจจริงที่จะคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม ที่สำคัญที่สุดคือ ผู้ที่มีความสุขในการทำงาน คือผู้ที่ได้รับการตอบสนองที่ตรงตามความคาดหวัง ดังนั้น จึงมีความยึดมั่นผูกพันและปรารถนาดีต่อโรงพยาบาล”

ผู้อำนวยการดีเด่น มักจะปลุกฝังแนวคิด “การทำงานให้เป็นเล่น...ทำเล่นให้เป็นงาน” แก่ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกคน ดังนี้

ในการให้บริการนั้น บางครั้งเราอาจรู้สึกเบื่อหน่ายหรือรู้สึกเชิงกับการทำงาน เพราะเป็นงานที่ซ้ำซาก จำเจ และต้องเอาใจผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา...เมื่อเกิดความรู้สึกดังกล่าวขึ้นมา มันจะทำให้เราเกิดความเฉื่อยชาและประสิทธิภาพการทำงานลดลง

วิธีแก้ปัญหาดังกล่าวก็คือ จง “ทำงานให้เป็นเล่น...ทำเล่นให้เป็นงาน” กล่าวคือขณะทำงานจงพยายามสร้างความเพลิดเพลินให้แก่ตนเองไปพร้อม ๆ กัน เช่น หาแง่มุมของงานที่เราชอบ หรือนำสนใจมาเป็นเครื่องเล่น หรือถ้าไม่สามารถหาได้เราก็สร้างมันขึ้นมา เช่น “หัดร้องเพลงในหัวใจอยู่เสมอ” การที่เราสามารถร้องเพลงในใจขณะทำงานได้ นอกจากจะทำให้เราทำงานด้วยความเพลิดเพลินแล้ว มันยังทำให้เราทำงานอย่างมีชีวิตชีวา (active) มนุษย์ผู้โชคดีคือผู้ที่ทำงานของเขาด้วยความสนุกเพลิดเพลิน”

อีกวิธีหนึ่งที่นำมาใช้ก็คือ “การตั้งเป้าหมายในใจเพื่อท้าทายตนเอง” เช่น ให้ตั้งเป้าหมายว่า “ผู้รับบริการทุกคนที่เขามาในหอผู้ป่วย หรือหน่วยงานของเราจะต้องรู้สึกรักเราชอบเรา ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90” และตั้งเป้าหมายว่า “ผู้ป่วยที่มีปัญหา (ประเภท OVER EXPRESSION) คือผู้ป่วยที่ทำหายความสามารถของเราที่จะเอาชนะใจเขาให้ได้... ถ้าสามารถชนะใจเขาได้ถือว่าเป็นชัยชนะยิ่งใหญ่”

นอกจากนี้ ผู้อำนวยการดีเด่น ยังมีความเชื่อมั่นว่า “การสร้างบรรยากาศของการทำงานอย่างมีความสุขนั้น ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารของผู้บริหารทุกระดับ ที่จะสามารถสร้างคุณค่าความประทับใจให้

เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถ โดยที่ผู้อำนวยการดีเด่น จะเป็นผู้คอยสนับสนุน ชี้แนะ ให้คำปรึกษา และเป็นแบบอย่างที่ดีให้ปฏิบัติตาม เช่น เรื่องของการ “สัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ปฏิบัติงาน” เป็นต้น

2.6 ทำแต่ธุรกิจที่เชี่ยวชาญ และเกี่ยวเนื่อง

“เราจะลงทุน และเสี่ยงอย่างมีเหตุผล ได้ผลคุ้มค่าในระยะยาว”

ตั้งแต่อดีตเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน โรงพยาบาลท่าเหนือมีการขยายการดำเนินงานของโรงพยาบาลให้ใหญ่โตขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง จนมีศักยภาพเทียบเท่ากับโรงพยาบาลศูนย์ในปัจจุบัน หลักการขยายธุรกิจหรือการดำเนินงานตั้งแต่อดีตนั้นมักจะ “ขยายในแนวลึก” มากขึ้นเรื่อย ๆ กล่าวคือ มุ่งสร้างชื่อเสียง และขยายงานในเรื่องของ “ความเชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะสาขาในการรักษาพยาบาล” เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยการพัฒนาความรู้ความสามารถเชิงวิชาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

ปัจจุบันผู้อำนวยการดีเด่น เป็นผู้ที่มีริเริ่มนำแนวคิดเชิงธุรกิจ และการตลาดแบบเอกชน เข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงพยาบาลท่าเหนือเป็นคนแรก ซึ่งแนวคิดเชิงธุรกิจและการตลาดแบบนี้เองที่ทำให้การดำเนินงานของโรงพยาบาลมีการขยายในลักษณะของ “ความกว้าง” มากยิ่งขึ้น แทนที่จะเน้นการขยายในลักษณะของ “ความลึก” เพียงอย่างเดียว

ลักษณะของการขยายงานด้าน “ความกว้าง” ของโรงพยาบาลท่าเหนือภายใต้การบริหารงานของผู้อำนวยการดีเด่น นั้น ได้ให้แนวคิดของการขยายงานไว้ว่า

“...เราจะต้องมอง และวิเคราะห์ความต้องการของตลาดให้ออก โดยใช้จุดอ่อน จุดแข็ง ของโรงพยาบาลของเรา ประกอบกับการมองปัญหาผ่านภาวะปัจจุบันที่คุกคามความอยู่รอดของเรา เพื่อสร้างโอกาสที่ดีในการดำเนินงาน และการขยายโรงพยาบาลให้เจริญขึ้น...”

ลักษณะการขยายงานในปัจจุบันมีการขยายงานทั้งด้านการบริหาร งานด้านบริการ และงานด้านวิชาการ ดังนี้

2.6.1 ด้านการบริหาร

การปรับปรุงการ “บริหารงาน” ในโรงพยาบาลให้มีลักษณะแนวราบมากขึ้น ในรูปแบบของการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในรูปของคณะกรรมการต่าง ๆ ซึ่งมีการเชิญบุคคลภายนอกเข้าร่วมการทำงานในลักษณะที่ทีมงานของกลุ่มเฉพาะกิจ เพื่อสร้างงานและคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งแต่เดิมเป็นลักษณะของการบริหารงาน “แบบสั่งการและควบคุม” ตลอดจนมีการสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศของการทำงานในยุคใหม่ ที่มุ่งเน้นในเรื่องการให้ ความสำคัญของ “ทรัพยากรบุคคล” ในองค์การให้มากที่สุด

2.6.2 ด้านการบริการ

การขยายขอบเขตงานด้าน “การบริการ” โดยใช้แนวคิดเชิงธุรกิจ การตลาด และการประชาสัมพันธ์ ในการสร้างงานบริการที่แปลกใหม่ ตื่นตา ตื่นใจ และสร้างความพึงพอใจ ประทับใจแก่ผู้รับบริการ ได้แก่ การบริการที่สร้างความ “surprise” เช่น การทำบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมของโรงพยาบาลให้เหมือนโรงแรม การมีพยาบาล-ผู้ป่วยสัมพันธ์ การให้บริการหลังการขาย หรือการบริการโดยการโทรศัพท์ไปถามทุกข์-สุข ของผู้ที่เคยมารับบริการ พร้อมทั้งให้คำแนะนำเรื่องการดูแลสุขภาพที่บ้าน โดยใช้ “Hot Line” การแจกเครื่องดื่มที่แผนกผู้ป่วยนอก การส่งบัตรอวยพรพร้อมกระเช้าดอกไม้เยี่ยมไข้ สำหรับผู้ป่วยห้องพิเศษ การส่งบัตรแสดงความยินดีสำหรับผู้คลอด และสมาชิกใหม่ การให้บริการจองคิวล่วงหน้าทางโทรศัพท์ การส่งผู้ป่วยกลับบ้านถึงหน้าประตูโรงพยาบาล เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีบริการเชิงรุก ควบคู่กับการประชาสัมพันธ์โรงพยาบาล โดยผ่านหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ สื่อทางวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสโมสรที่มีชื่อเสียงทางสังคมต่าง ๆ เช่น สโมสรโรตารี สโมสรไลออน เป็นต้น การต้อนรับแขกผู้มาเยี่ยมชมโรงพยาบาล การเป็นวิทยากรบรรยายทั่วประเทศ

โรงพยาบาลทำเหมื่อนมีการขยายงานบริการในโรงพยาบาล โดยมุ่งที่ความต้องการของตลาด และเห็นช่องว่างที่เป็นโอกาสดีในเรื่องของการโน้มน้าวใจผู้ใช้บริการที่มีกำลังสนับสนุนโรงพยาบาลด้านต่าง ๆ เช่น การขยาย และปรับปรุงห้องพิเศษให้สวยงาม มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน เทียบเท่ากับโรงพยาบาลเอกชน แต่มีราคาที่ถูกกว่าโรงพยาบาลเอกชน ส่วนบริการและเทคนิคด้านการรักษาพยาบาล อยู่ในเกณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ซึ่งเป็นจุดที่โดดเด่นในการดึงดูดลูกค้าที่มีอุปการะคุณต่อโรงพยาบาลให้หันมาใช้บริการในโรงพยาบาลทำเหมื่อนเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก

แนวโน้มการขยายงานโรงพยาบาลในอนาคต จากการให้ข้อมูลของผู้อำนวยการคนที่ 5 ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็น รองผู้อำนวยการฝ่ายการแพทย์ในสมัยของผู้อำนวยการดีเด่น ได้กล่าวว่า

“...โรงพยาบาลของเราเมื่อได้ขยายงานจนได้เลื่อนเป็นโรงพยาบาลศูนย์แล้ว แนวโน้มในอนาคตเรากำลังคิดว่าจะใช้พื้นที่ที่เป็นของเราที่ยังว่างเปล่าอยู่ สร้างเป็นศูนย์พักพิงสำหรับคนชรา เพราะเราเล็งเห็นช่องว่าง และความต้องการของตลาดที่ว่า ในชนบททั้งในจังหวัดอุดรดิตถ์ และจังหวัดใกล้เคียง คนหนุ่มสาวต่างออกไปทำงานนอกบ้าน คนชราจึงถูกทิ้งให้อยู่กับบ้านขาดคนดูแล ยิ่งถ้ามานอนป่วยในโรงพยาบาล พอหมอให้กลับบ้านก็ไม่ค่อยมารับ เพราะกลัวว่าดูแลไม่เป็น ถ้ามีสถานพักพิงก็คงจะดี ก็จะสามารถทำให้โรงพยาบาลเรามีเตียงว่างเพิ่มขึ้น คนชราก็ได้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วย...”

ส่วนปัญหาเรื่องของการขาดแคลนบุคลากร ซึ่งเป็นจุดอ่อนของการขยายงานสำหรับโรงพยาบาลอื่น ๆ นั้น ผู้บริหารโรงพยาบาลทำเนียบกลับบอกว่า เมื่อมีการขยายงานก็เท่ากับเป็นการสร้างงานให้กับคนของเรา และบุคลากรจากที่อื่น ๆ ให้มีรายได้เสริมจากการทำงานนอกเวลาทำงาน (part time) และคาดว่าจะมีอัตรากำลังเพียงพอสำหรับการขยายงาน ซึ่งพิสูจน์ได้จากผลของการเปิดเตียงผู้ป่วยพิเศษเพิ่มขึ้นในโรงพยาบาลทำเนียบได้โดยไม่ต้องขออัตรากำลังจากส่วนกลาง

2.6.3 ด้านวิชาการ

การขยายขอบเขตงานด้าน “วิชาการ” แต่เดิมโรงพยาบาลทำเนียบ ผู้บริหารมักไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้าน “ทรัพยากรบุคคล” ของโรงพยาบาล ดังนั้น จึงพบว่ามีกรอบการพัฒนา และศึกษาต่อน้อยมากเมื่อเทียบกับปัจจุบัน และการศึกษาต่อ การอบรม ส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องของวิชาการด้านสุขภาพอนามัยเป็นหลัก เช่น การส่งแพทย์ไปศึกษาต่อเฉพาะทาง เป็นต้น ทั้งนี้ เนื่องจากในอดีตผู้บริหารจะเน้นความชำนาญทางด้าน การรักษาพยาบาลเพื่อให้ผู้ป่วยหายจากโรคที่เป็นอยู่เป็นหลัก

ปัจจุบันภายใต้การบริหารงานของผู้อำนวยการดีเด่น ที่มุ่งเน้นในเรื่องของการรักษาพยาบาลผู้ป่วย “แบบองค์รวม” เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ดังนั้น การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะต่าง ๆ ให้กับบุคลากรของโรงพยาบาล จึงต้องให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเปอริเซ็นด์ โดยเฉพาะในเรื่องของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบริการ เป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ทักษะต่าง ๆ ให้กับบุคคลทุกระดับ ความรู้ที่ส่งเสริมให้มีการพัฒนาไม่จำกัดแต่เพียงความรู้เกี่ยวกับสุขภาพอนามัยเพียงอย่างเดียว แต่เป็นความรู้ใน “สหสาขาวิชาการ” และไม่จำกัดเฉพาะการอบรมในสถานที่เท่านั้น แต่ขยายวงกว้างออกไปอบรมศึกษาต่อนอกสถานที่ รวมทั้งการศึกษาอบรมดูงานต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อเปิดโลกทัศน์ของบุคลากรทุกคนในโรงพยาบาลให้กว้างขึ้น ส่งผลให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีต่อการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน

2.7 รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวก

“โครงสร้างคล่องตัว เน้นการกระจายอำนาจ”

จากแผนภูมิโครงสร้างการแบ่งงานภายในโรงพยาบาลท่าเหนือ ซึ่งมี “ลักษณะแบนราบ” ไม่สลับซับซ้อน พนักงานอำนวยความสะดวก หรือคณะผู้บริหารโรงพยาบาลมีเพียง 3 ระดับเท่านั้น คือ 1) ผู้อำนวยการโรงพยาบาล 2) รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลฝ่ายการแพทย์ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร และรองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล 3) หัวหน้ากลุ่มงานต่าง ๆ ตามสายงาน เท่านั้น

แม้ว่าลักษณะโครงสร้างแบบไม่สลับซับซ้อนนี้จะไม่แตกต่างมากนักกับโครงสร้างในอดีตของโรงพยาบาลท่าเหนือ แต่เนื่องจากการบริหารโรงพยาบาลในลักษณะเดิมมีการ “รวมอำนาจ” ไว้ที่ส่วนกลาง อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเพียงท่านเดียว การขออนุมัติอะไรก็ตามต้องทำตามระเบียบเป็นขั้นตอน จึงทำให้ความคล่องตัวขององค์กรมีน้อย

ปัจจุบันผู้อำนวยการดีเด่น ได้เล็งเห็นถึงแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากจะมีโครงสร้างองค์กรที่เรียบง่ายไม่ซับซ้อน ยังต้องเน้นความธรรมดา และความคล่องตัวของการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ลดขั้นตอนการรายงานด้วยหนังสือลงให้เหลือเพียงความจำเป็นเท่านั้น และนิยมให้มีการสั่งการด้วยคำพูด มีการกระจายอำนาจให้อิสระในการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ และทดลองปฏิบัติได้ทันที ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข สนุกกับการทำงาน รู้สึกสะดวกสบายที่จะทำอะไรได้โดยไม่มีการอบของกฎระเบียบ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้อำนวยการดีเด่น มักกล่าวกับผู้บริหารทุกระดับไว้เป็นแนวคิดว่า

“เราทุกคนไม่ชอบถูกการควบคุม หรือคอยจับผิด... โดยเฉพาะผู้ที่เค้าทำงานที่อยู่แล้ว มีทักษะ มีความรู้ ในงานชิ้นนั้นสูง ยิ่งไม่ต้องการผู้คุมงาน...การควบคุมการทำงานนั้นให้ถือหลักการที่ว่า คุมมากได้งานน้อย...คุมน้อยได้งานมาก”

เนื่องจากความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกระดับในโรงพยาบาลท่าเหนือ เป็นความสัมพันธ์ที่มีพื้นฐานที่ดีในลักษณะ “เครือญาติ” ดังนั้น การติดต่อประสานงานกันจึงเป็นไปในลักษณะที่เรียบง่ายธรรมดา คล้ายกับการ “ไหว้วาน” ให้ช่วยเหลือกันในหมู่ญาติพี่น้อง ประกอบกับผู้อำนวยการดีเด่น เป็นบุคคลซึ่งมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีจิตวิทยาการบริหารสูง และเป็นคนที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งแพทย์ประจำบ้าน ตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการในโรงพยาบาลท่าเหนือ จนได้เป็นผู้บริหารสูงสุดของโรงพยาบาล ซึ่งจัดว่าเป็นผู้ที่มี

ความชำนาญงานและรู้จักผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลดีต่อการบริหารงานโรงพยาบาลเป็นอย่างยิ่ง ช่วยให้การงานบรรลุผลสำเร็จได้ดี ทั้งนี้ เนื่องจากการรู้จักเลือกใช้คนทำงานให้ถูกกับงาน และมีการพูดคุยติดต่อได้ง่าย ในลักษณะที่ไม่มีพิธีรีตอง มีการบริหารงานแบบใกล้ชิดลูกน้อง ติดต่อกันได้ดีตัวต่อตัว และมีการมอบหมายอำนาจให้กับกลุ่มงานที่มีการทำงานเป็นทีม โดยที่ผู้อำนวยการและผู้บริหารโรงพยาบาลจะเป็นเพียงผู้ที่คอยให้คำแนะนำ ปรึกษา เมื่อมีการติดขัดด้านการงาน หรือเกิดปัญหา ณ จุดใด ก็สามารถเข้าแก้ไขสถานการณ์ ณ จุดเกิดเหตุได้ทันทีทันใด

2.8 เข้มงวด และผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

“การบริหารแบบเส้นเชือก”

การบริหารของผู้บริหารดีเด่น ที่ปลูกฝังให้บุคลากรของโรงพยาบาลทำเหนือใช้คุณสมบัติของความเข้มงวด และผ่อนปรนในเวลาเดียวกันนั้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความศรัทธา และเชื่อมั่นอย่างลึกซึ้งในคุณค่าต่าง ๆ ซึ่งเป็นคุณค่าในลักษณะ “นามธรรม” ประกอบกับได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้เป็นผลสะท้อนกลับในเรื่องของผลผลิตใหม่ที่ดีกว่าเก่า และเป็นเครื่องมือควบคุมสิ่งที่ผ่อนปรนไปได้อย่างรัดกุม

ผู้อำนวยการดีเด่น ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานที่เข้มงวด และผ่อนปรนในเวลาเดียวกันแก่ผู้บริหารทุกคนว่า

การบริหารไม่ใช่วิทยาศาสตร์ หรือคณิตศาสตร์ ที่ตรงไปตรงมาเหมือนหนึ่งบวกหนึ่งเป็นสอง แต่มันเป็นศิลปะที่จำเป็นจะต้องใช้หลายสิ่งหลายอย่างมาประยุกต์ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ ในยุคปัจจุบันนี้ เราจึงไม่ควรบริหารงานแบบไม้บรรทัด ซึ่งมีแต่ตรง แข็งทื่อ ไม่มีมืองมีแต่หัก แต่เราควรบริหารแบบเส้นเชือกซึ่งสามารถยืดหยุ่นโอนอ่อน ผ่อนสั้นผ่อนยาวได้บ้าง ตามสถานการณ์...”

หลักการบริหารงานแบบเข้มงวด และผ่อนปรนในเวลาเดียวกันที่พบได้ในโรงพยาบาลทำเหนือ ได้แก่

2.8.1 ความเข้มงวดในเรื่องของการบริการลูกค้า หรือผู้รับบริการแบบองค์รวม ด้วยจิตสำนึกของ “นักบริการที่ดี”

2.8.2 การบริหารงานแบบมุ่งเน้นในเรื่องของความใกล้ชิดกับงาน โดยมีนโยบายเปิดประตูของผู้บริหารไว้ตลอดเวลา หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าพบพูดคุยปรึกษางานกับผู้บริหารทุกระดับได้ตลอดเวลา มีความเข้มงวดในเรื่องของการสื่อสารแบบ 2 ทาง โดยไม่มีพิธีรีตอง เช่น การที่ผู้อำนวยการดีเด่น เดินพบปะกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนในแต่ละตึก แต่ละแผนกทุกครั้งเมื่อมีโอกาส

2.8.3 เข้มงวดในเรื่องของการสนับสนุนให้มีการแข่งขันกันเองภายใน และภายนอกโรงพยาบาล

2.8.4 เข้มงวดในเรื่องของการเคารพ และให้เกียรติซึ่งกันและกันของผู้ร่วมงานทุกระดับ โดยไม่มีการแบ่งชนชั้นหรือแบ่งพรรคแบ่งพวก

2.8.5 เข้มงวดในเรื่องของความสุภาพอ่อนน้อม การให้ความเคารพผู้มีอาวุโสกว่าทั้งด้านวัยวุฒิ และคุณวุฒิ แม้ว่าผู้อาวุโสคนนั้นได้ปลดเกษียณจากราชการแล้วก็ตาม ชาวโรงพยาบาลทำเนียบยังได้ใช้พิธีกรรมทางศาสนา และประเพณีอันดีงามเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความมีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโสเสมอ เช่น งานรดน้ำดำหัวผู้อาวุโสของโรงพยาบาลทำเนียบทุกปี เป็นต้น

2.8.6 เข้มงวดในเรื่องของความสามัคคี โดยการสนับสนุนอย่างเต็มที่ให้มีชมรมต่าง ๆ เกิดขึ้นในโรงพยาบาล และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเข้าสมัครเป็นสมาชิก ตลอดจนมีการสนับสนุนการทำกิจกรรมทุกประเภทที่มีการร่วมกันทำเป็นทีม

2.8.7 เข้มงวดในเรื่องของการกระจายอำนาจและการให้อิสระในการทำงาน การคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ และทดลองปฏิบัติ

2.8.8 เข้มงวดในเรื่องของผลผลิตมากกว่าการเน้นที่ขั้นตอน หรือกระบวนการผลิต

2.8.9 สิ่งที่ผ่นปรนมีเพียงเรื่องเดียวที่สามารถพบได้ในโรงพยาบาลทำเนียบคือ เรื่องของการทำงานที่ผิดพลาด หรือการทดลองในเรื่องของสิ่งประดิษฐ์คิดค้นแปลกใหม่เกี่ยวกับการทำงานที่ไม่ได้ผล ผู้อำนวยการดีเด่น จะมีการผ่นปรน และไม่ถือว่าความผิดนั้นเป็นเรื่องร้ายแรงที่ต้องลงโทษให้หลายจำ แต่กลับมีการบริหารโดยใช้วิธีเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผลของการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสมสะท้อนกลับมาควบคุมในเรื่องของความผิดพลาด หรือการทดลองที่ไม่ได้ผลอีกครั้งหนึ่ง และถือเอาความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียน หรือที่เรียกกันภายในว่า “ผิดเป็นครู เป็นประสบการณ์ไม่ให้เราทำผิดซ้ำอีก”

2.9 สร้างพันธมิตรสนับสนุน

“เปิดตัวออกสู่ชุมชน ดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม”

จากข้อมูลที่ได้ศึกษาพบว่า โรงพยาบาลท่าเหนือได้รับกำลังสนับสนุนจากชุมชนเป็นอย่างมาก ทั้งด้านกำลังทรัพย์ และกำลังสติปัญญา การสร้างพันธมิตรสนับสนุน การดำเนินงานของโรงพยาบาลท่าเหนือ เกิดจากแนวคิดด้านการบริหารงานที่ทันสมัยของผู้อำนวยการดีเด่น ที่ได้นำแนวคิดด้านธุรกิจ แนวคิดด้านการตลาด แนวคิดตามหลักจิตวิทยาต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยการ “เปิดตัวออกสู่ชุมชน” และ “ดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม”

2.9.1 การเปิดตัวออกสู่ชุมชน

ในสมัยก่อนโรงพยาบาลของรัฐทุกแห่ง เป็นสถานที่ที่ให้บริการด้านสุขภาพอนามัย ซึ่งมีลักษณะ “ปกหลักอยู่กับที่” ผู้ที่จะใช้บริการ คือ กลุ่มผู้ป่วย ในสมัยก่อนนั้นผู้ที่เจ็บป่วย โดยเฉพาะ “ชาวบ้าน” จะพึงพาทูมิปัญหาพื้นบ้านในการรักษาอาการ ซึ่งหากเกิดขีดความสามารถ ผู้ป่วยหรือญาติผู้ป่วยจึงจะหันหน้าเข้าพึ่งพาการรักษาพยาบาลแผนปัจจุบันจากโรงพยาบาล โดยเฉพาะโรงพยาบาลของรัฐ ดังนั้น รูปแบบการดำเนินงานในโรงพยาบาลของรัฐตามการรับรู้ของผู้รับบริการในสมัยก่อน จึงเป็นเพียง “สถานที่ที่ให้การรักษาพยาบาลผู้ป่วยหนักเท่านั้น” และ “หากไม่จำเป็นจริง ๆ ก็ไม่อยากจะเข้าโรงพยาบาล” โดยเฉพาะโรงพยาบาลของรัฐที่มีเจ้าหน้าที่ที่มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ต่าง ๆ ดังนั้น โรงพยาบาลจึงมีลักษณะคล้ายองค์กรที่ปิดตัว

แต่สำหรับโรงพยาบาลท่าเหนือและประชาชนในท้องถิ่น จากข้อมูลตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง โรงพยาบาลพบว่า หัตถ์คติของประชาชนในท้องถิ่นต่อภาพพจน์ของโรงพยาบาลท่าเหนือเป็นไปในแง่บวก ประชาชนในท้องถิ่นมีความสนใจเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ของโรงพยาบาล แต่ในอดีตการเปิดตัวออกสู่ชุมชนให้ประชาชนในท้องถิ่นได้รู้จัก และสัมผัสการดำเนินงานของโรงพยาบาลท่าเหนือยังไม่ค่อยเด่นชัดนัก ประชาชนทั่วไปจึงรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงพยาบาลในขีดจำกัดเท่านั้น เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงพยาบาลยังถือว่า “เป็นการโฆษณาที่ไม่เหมาะสม และไม่ควรรวยยิ่ง”

ผู้อำนวยการดีเด่น เป็นผู้ที่กำลังคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ ในสิ่งที่ผู้อื่นไม่กล้าทำ เพราะกลัวว่าจะเป็นเรื่องที่ผิดกฎระเบียบ ประกอบกับผู้อำนวยการดีเด่น เป็นผู้ที่มีแนวคิดด้านการตลาดอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น จึงกล้าที่จะเปิดตัวโรงพยาบาลท่าเหนือออกสู่ชุมชนให้ประชาชนทั่วไปได้รู้จัก และรับรู้ถึงการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงพยาบาล โดยใช้หลักการประชาสัมพันธ์มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ดังนี้

1. ส่งเสริมการเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรการกุศลของจังหวัด โดยที่ผู้อำนวยการดีเด่น จะเป็นผู้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมในโรงพยาบาลที่สามารถเป็นตัวแทนของโรงพยาบาลทำหน้า ที่เสมือนเป็นนักประชาสัมพันธ์ของโรงพยาบาล ไปเป็นสมาชิกของชมรม สมาคม มูลนิธิ สโมสรต่าง ๆ ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในสังคม เช่น สโมสรโรตารี ชมรมผู้สูงอายุ สโมสรไลออนส์ เป็นต้น

2. การเป็นเจ้าภาพจัดเลี้ยงในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ของจังหวัด โดยใช้ห้องประชุมใหญ่ และสนามของโรงพยาบาลเป็นสถานที่จัดเลี้ยง ซึ่งการจัดเลี้ยงแต่ละครั้งจะมีการเชิญแขกผู้มีเกียรติจากที่ต่าง ๆ ทั้งที่เป็ข้าราชการ คหบดี พ่อค้า ประชาชนทั่วไป มาร่วมด้วยเสมอ การละเล่น และการแสดงต่าง ๆ ได้แก่ ดนตรี การฟ้อนรำ การแสดงละคร ส่วนใหญ่มักจะเป็นการแสดงของบุคลากรจากชมรมต่าง ๆ ของโรงพยาบาลทำเนื้อห้ทั้งสั้น และในโอกาสเหล่านี้ผู้อำนวยการดีเด่น มักจะสอดแทรกการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับกิจการของโรงพยาบาลไว้เสมอ

3. การจัดสถานที่ที่สะดวกสบาย โอ้โถง เปิดเป็นชมรมผู้สูงอายุ และเชิญชวนผู้สูงอายุในจังหวัดเข้าร่วมเป็นสมาชิก มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้สูงอายุ บริการตรวจสุขภาพ ให้กับสมาชิกเป็นประจำทุกเดือน และมีการจัดวิทยากรพิเศษต่าง ๆ ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลมาบรรยาย และให้คำแนะนำด้านสุขภาพอนามัยแก่ผู้สูงอายุ ตลอดจนการจัดกิจกรรมนันทนาการที่เหมาะสม กลุ่มผู้สูงอายุที่เป็นสมาชิกของชมรมผู้สูงอายุ โรงพยาบาลทำเนื้อส่วนใหญ่ เป็นกลุ่มผู้สูงอายุที่เกษียณราชการ และมีสมาชิกไม่น้อยที่เป็นผู้มีการศึกษา มีเศรษฐฐานะอยู่ในชั้นปานกลางถึงดี จึงเป็นกลุ่มบุคคลที่ให้ ความสนใจและติดตามการดำเนินงานของโรงพยาบาลมาโดยตลอด

4. การจัดกิจกรรมในวันสำคัญต่าง ๆ เช่น วันมหิดล วันเด็ก วันแห่งความรัก และเปิดให้ผู้สนใจเข้าชมกิจกรรม และรับบริการตรวจสุขภาพโดยไม่คิดมูลค่า พร้อมกับจัดบอร์ดเสนอผลงานดีเด่นต่าง ๆ ของโรงพยาบาลทำเนื้อให้ประชาชนรับรู้ มีการแจกบัตรอวยพร แผ่นพับแนะนำวิชาการและขั้นตอนการเข้ารับบริการในโรงพยาบาลที่สะดวกรวดเร็ว แผ่นพับเกี่ยวกับความรู้ทางการแพทย์ และการดูแลสุขภาพอนามัย

5. จัดส่งวิทยากรของโรงพยาบาลทำเนื้อไปเผยแพร่ความรู้ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่ขอความร่วมมือมา และเปิดรับอบรมทักษะด้านบริการสุขภาพต่าง ๆ ให้แก่องค์กรต่าง ๆ ในโรงพยาบาล รวมทั้งเปิดให้องค์กรต่าง ๆ เข้าเยี่ยมชมการดำเนินงานของโรงพยาบาลทำเนื้อ ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ที่ให้ความ สนใจขอความร่วมมือและขอเข้าเยี่ยมชมการดำเนินงานของโรงพยาบาลทำเนื้อมีทั้งองค์กรจากภาครัฐ และ เอกชน ตลอดจนองค์กรจากต่างประเทศ

6. การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสารวิชาการทางด้านสุขภาพอนามัย และการดำเนินงานของโรงพยาบาลทำเนื้อ โดยผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ เช่น การจัดทำรายการโทรทัศน์เพื่อสุขภาพ เผยแพร่ทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 11 เป็นประจำทุกเดือน จัดทำรายการวิทยุกระจายเสียงที่สถานีวิทยุประจำท้องถิ่นสัปดาห์ละ 30 นาที ร่วมมือกับสื่อมวลชนท้องถิ่นในการให้ข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวของ

โรงพยาบาลท่าเหนือพร้อมทั้งความรู้ด้านสุขภาพอนามัย เพื่อเผยแพร่สู่ประชาชนทางหนังสือพิมพ์ประจำท้องถิ่น เป็นต้น

7. การสร้างบรรยากาศที่แปลกใหม่ เพื่อดึงดูดความสนใจสำหรับผู้ที่ยังไม่มา และผู้ที่มารับบริการจากโรงพยาบาลท่าเหนือ เช่น จัดทำแผนป้าย ส.ค.ส. ขนาดยักษ์ในวันขึ้นปีใหม่ประดับไว้เหนือตึกผู้ป่วยในตำแหน่งที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจนในระยะไกลจากภายนอกโรงพยาบาล เพื่ออวยพรแก่ผู้รับบริการ ประชาชนทั่วไป และเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล พร้อมทั้งประดับดวงไฟอย่างสวยงามเป็นบริเวณกว้างในพื้นที่ด้านหน้าของโรงพยาบาล

8. การปลูกฝังและอบรมทักษะการเป็นนักประชาสัมพันธ์ให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับทุกคน เพื่อให้บุคลากรทุกคนเป็นตัวแทนในการเผยแพร่ข่าวสารความเคลื่อนไหวของโรงพยาบาล และเป็นตัวแทนของภาพลักษณ์ที่ดีให้กับโรงพยาบาล

2.9.2 การดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

เอกลักษณ์หนึ่งที่เป็นคุณสมบัติที่ดีของประชาชนในท้องถิ่น คือ ความรัก ความผูกพันในถิ่นที่อยู่อาศัย การยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก การเป็นผู้รู้จักบุญคุณของผู้มีพระคุณ ดังนั้นประชาชนในท้องถิ่นส่วนใหญ่จึงมีความคิดว่า โรงพยาบาลท่าเหนือ คือสมบัติของส่วนรวม มีความรู้สึกอยากรับรู้ข้อมูล ความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงพยาบาล และพร้อมจะให้ความร่วมมือสนับสนุนการดำเนินงานของโรงพยาบาลตามกำลังความสามารถด้วยความเต็มใจ

ผู้อำนวยการดีเด่น เป็นคนในท้องถิ่นนี้โดยกำเนิด มีความเข้าใจในความรู้สึกของประชาชนในท้องถิ่นเป็นอย่างดี และเล็งเห็นผลประโยชน์ที่กลุ่มบุคคลเหล่านี้จะสามารถหยิบยื่นให้กับโรงพยาบาลอย่างมากมาย จึงได้คิดกลยุทธ์ทางการตลาด ผนวกกับการใช้หลักจิตวิทยาในการดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงพยาบาล ทั้งด้านกำลังทรัพย์ และกำลังสติปัญญา

1. การสนับสนุนด้านกำลังทรัพย์ ผู้อำนวยการดีเด่น ของโรงพยาบาลท่าเหนือได้มีการนำกลยุทธ์ต่างๆ ในการขอกำลังสนับสนุนด้านกำลังทรัพย์จากประชาชนในท้องถิ่นอย่างเหมาะสมหลายวิธี เช่น การจัดสวนหย่อมในบริเวณรอบ ๆ อาคารต่าง ๆ ของโรงพยาบาลอย่างสวยงาม และเชิญชวนให้องค์กรการกุศลต่าง ๆ และประชาชนผู้มีจิตศรัทธา ได้แก่ สโมสรโรตารี สโมสรไลออนส์ มูลนิธิ สมาคม เจ้าคณะจังหวัด เจ้าอาวาสวัด ชมรมผู้สูงอายุ บริจาคเงินเพื่อใช้เป็นงบประมาณในการปรับปรุงดูแลสวนหย่อมให้คงสภาพที่สวยงามตลอด โดยทางโรงพยาบาลได้จัดทำป้ายชื่อประกาศเกียรติคุณไปประดับไว้ตามสวนหย่อมที่ผู้บริจาคแสดงความจำนงจะขอมีส่วนร่วมในการดูแลรักษา เป็นต้น แต่ถึงกระนั้นก็ตามเงินบำรุงที่ทำได้ยังไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายสำหรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโรงพยาบาล ทั้งด้านกายภาพและการปรับเปลี่ยน

พฤติกรรมบริการ ซึ่งต้องใช้จ่ายเงินในปริมาณที่สูงมาก จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้เกิดกลุ่มขัดแย้งและไม่เห็นด้วยกับการบริหารของผู้บริหารดีเด่น

2. การสนับสนุนด้านกำลังสติปัญญา ผู้อำนวยการดีเด่นของโรงพยาบาลท่าเหนือตระหนักถึงความต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงพยาบาลของประชาชนในท้องถิ่น จึงได้ยึดถือโอกาสอันดีนี้ในการสร้างเครือข่ายที่เป็นพันธมิตรของโรงพยาบาล โดยการดึงกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลท่าเหนือ ในตำแหน่งที่ปรึกษาของโรงพยาบาล กลุ่มบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้ ได้แก่ ข้าราชการในจังหวัด คหบดี พ่อค้า เจ้าอาวาส สื่อมวลชน ตลอดจนประชาชนที่เป็นตัวแทนของบุคคลในท้องถิ่น ผลจากการเชิญกลุ่มบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้เข้าร่วมบริหารโรงพยาบาล ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงพยาบาล เป็นเจ้าของโรงพยาบาล ดังนั้น กลุ่มบุคคลเหล่านี้จึงเป็นกระบอกเสียงให้กับโรงพยาบาล และเป็นเสียงสะท้อนจากประชาชนผู้ใช้บริการ เป็นกระจกเงาสะท้อนภาพการทำงาน of โรงพยาบาล และคอยให้คำแนะนำแก้ไข ปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อสร้างงานบริการที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจได้มากที่สุด

สิทธิพิเศษที่บุคคลในกลุ่มพันธมิตรหรือผู้มีอุปการะคุณต่อโรงพยาบาลท่าเหนือได้รับนั้น กำหนดเป็นนโยบายโรงพยาบาลท่าเหนือและมีการประกาศให้ยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ คือ “การส่งเสริมและยกย่องผู้ที่ทำชื่อเสียง และประโยชน์ให้แก่โรงพยาบาล และผู้ที่มีน้ำใจต่อกิจกรรมส่วนรวม” โดยการให้สิทธิพิเศษเกี่ยวกับการเข้ารับการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลท่าเหนือโดยไม่คิดมูลค่า สิทธิพิเศษในการเข้าพักรักษาตัวในห้องพักผู้ป่วยพิเศษ เป็นต้น สิทธิพิเศษเหล่านี้เป็นผลตอบแทนที่สร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มพันธมิตรของโรงพยาบาล และทำให้เกิดความสัมพันธ์เชิงบวกกับโรงพยาบาลท่าเหนือมากยิ่งขึ้น แต่การให้สิทธิพิเศษแก่กลุ่มพันธมิตรหรือผู้มีอุปการะคุณต่อโรงพยาบาลนั้น ยังคงมีบุคลากรบางกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยและมีความรู้สึกว่าการให้สิทธิพิเศษหรือผู้มีอุปการะคุณบางคนมีการเรียกร้องสิทธิพิเศษมากเกินไป

3. ข้อค้นพบจากการวิจัย : การมีศิลปะในหัวใจของผู้บริหารดีเด่น

3.1 “ศิลปะ ทำให้จิตใจคนอ่อนโยน”

ภาวะผู้นำอีกองค์ประกอบหนึ่งที่ค้นพบจากการศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสาร คือ ความรักในงานศิลปะทุกประเภทของผู้บริหารดีเด่น เป็นภาวะผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะเป็นความละเอียดอ่อนลึกซึ้งที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคล ซึ่งเป็นเหตุที่ก่อให้เกิดบุคลิกภาพที่อ่อนโยน ทำให้สามารถสัมผัสใจของผู้ให้บริการ ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้รับบริการได้ทุกคน ทำให้สามารถรับรู้ถึงความต้องการ

และสนองตอบความต้องการของผู้ให้และผู้รับบริการได้ ก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารงานโรงพยาบาลจนปรากฏให้เห็นเป็นรูปธรรมโดยทั่วไปในโรงพยาบาลท่าเหนือ ดังที่ผู้ใกล้ชิดผู้อำนวยการดีเด่น ได้เล่าให้ฟัง ดังนี้

“ผ.อ. ท่านเป็นคนมีศิลปะในหัวใจเลยนะ... เป็นคนอารมณ์ขัน อารมณ์ดี อ่อนโยน โรแมนติก มองโลกในแง่ดี มองโลกสวยงามไปหมด ท่านชอบเสียงเพลง ชอบของสวย ๆ งาม ๆ เพราะฉะนั้นจะเห็นว่าที่บ้านท่านจะมีเครื่องเสียงอย่างดี ถึงขนาดเคยเปิดเป็นสถานีส่งกระจายเสียงออกอากาศ จัดเป็นรายการวิทยุเลยนะ...ชอบดอกไม้ บ้านท่านจะมีเรือนเพาะชำดอกไม้สวย... ตอนที่ท่านขึ้นเป็นผ.อ.แล้วเราทำเรื่องปรับโฉมหน้าโรงพยาบาลนะ ท่านก็จะมาตกแต่งโรงพยาบาลอย่างสวยงาม เน้นความสวยงามไว้ก่อนเลยนะ การตกแต่งต้องมีความกลมกลืน มีศิลปะมีคลาส เครื่องเสียง โดยเฉพาะที่ห้องประชุมใหญ่ต้องเป็นของดี เสียงดีฟังเพราะ เครื่องฉายวิดีโอจอยักษ์ทันสมัย การแต่งสวนจะเห็นว่ามีส่วนโค้งส่วนเว้า เป็นทรงกลม มีน้ำพุ มีธารน้ำ มีดอกไม้ประดับ อะไรทำนองนี้... เวลาท่านไปนอก ไปดูงาน เห็นอะไรสวย ๆ งาม ๆ ก็จะเก็บภาพมาให้ดู บางทีก็ลองทำเลียนแบบ...”

ความรักในงานศิลปะของผู้ผู้อำนวยการดีเด่น นอกจากจะก่อให้เกิดผลดีในเชิงรูปธรรมแล้ว ยังก่อให้เกิดผลดีในเชิงนามธรรมอีกด้วย ดังปรากฏให้เห็นจากการใช้ “วาทีศิลป์” ในการพูดโน้มน้าวจิตใจของผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้คล้อยตามความคิด และวิสัยทัศน์ จนเกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน คิดค้นสิ่งแปลกใหม่เพื่อสร้างงานบริการที่มีคุณภาพ จนทำให้การดำเนินงานของโรงพยาบาลบรรลุผลสำเร็จดังที่ปรากฏ

นอกจากผู้อำนวยการดีเด่น เป็นผู้มีศิลปะในตัวเองแล้ว ยังได้มีการถ่ายทอดและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความรักในงานศิลปะที่ตนเองชื่นชอบ และถนัดอย่างเต็มที่ ดังจะเห็นได้จากการก่อตั้งชมรมต่าง ๆ เช่น ชมรมดนตรีไทย ชมรมดนตรีสากล ชมรมการแสดง ชมรมท่องเที่ยวและถ่ายภาพ ชมรมบุคลิกภาพ เป็นต้น มีการสนับสนุนกิจการ และกิจกรรมของชมรมอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ ผู้ใกล้ชิดกับผู้อำนวยการดีเด่น กล่าวว่า

“ผ.อ. ท่านจะพูดเสมอว่า ท่านเชื่อว่าคนที่มีความศิลปะในหัวใจจะเป็นคนที่มีจิตใจอ่อนโยน ละเอียดอ่อน เรียกว่า sensitive ก็ได้ และอาชีพเราเป็นอาชีพที่ต้องอาศัยอารมณ์ เหล่านี้มาสร้างให้เกิดความรัก ความเมตตา ให้เข้าถึงจิตใจคนได้”

การปลูกฝังการให้บริการที่ดี มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ และผู้ให้บริการ นั้น นอกจากจะปรากฏในรูปของคำขวัญของโรงพยาบาล การทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำและผู้บริหาร ตลอดจนมีการฝึกอบรม ดูงานแล้วผู้อำนวยการดีเด่น ยังได้ใช้ประโยชน์จากงานศิลปะในลักษณะโคลงกลอนที่ แต่งขึ้นเอง ในการถ่ายทอดและปลูกฝังทัศนคติ ค่านิยมใหม่ ๆ อยู่เสมอ ดังปรากฏให้เห็นในหนังสือ

“การสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการในโรงพยาบาลของรัฐ” ที่ผู้อำนวยการดีเด่น ได้เขียนไว้เพื่อเผยแพร่แก่ผู้มาเยี่ยมชมการดำเนินงานของโรงพยาบาลท่าเหนือ ดังนี้

“โอพีดี เป็นด่านหน้ารับผู้ป่วย
 ทั้งอำนวยความสะดวก และรักษา
 ถ้าทำดี มีคนเขาศรัทธา
 ถ้าทำอะไรไม่เข้าท่าเขาตำเบิง”

“จะจูงวัวจูงควายเขาให้จูงจมูก
 เมื่อตั้งเชือกที่ผูกยอมเกิดผล
 แต่มนุษย์เรานั้นช่างแยบยล
 จะจูงตั้งได้ผลจะต้องจูงใจ”

จากตัวอย่างดังกล่าวจึงเป็นที่ยอมรับของชาวโรงพยาบาลท่าเหนือว่า ผู้อำนวยการดีเด่น เป็นผู้นำที่มีศิลปะในหัวใจ และสามารถนำศิลปะที่ตนรักมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานโรงพยาบาลท่าเหนือ ได้อย่างเหมาะสม ดังข้อความตอนหนึ่งในหนังสือการสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการในโรงพยาบาลของรัฐ (2537) ว่า

“การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ และความยึดมั่นในศักดิ์ศรีของคน ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ศิลปะการเป็นผู้นำ ศิลปะการจูงใจ และหลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้ผสมผสานกับความมีส่วนร่วม การสัมมนาฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน สำหรับนโยบายระดับสูงที่จริงใจ จริงจัง และชัดเจนนั้น จะเป็นส่วนช่วยเสริมอีกทางหนึ่ง ลำพังแต่ นโยบายอย่างเดียวนั้นจะไม่สามารถทำอะไรได้เลย ถ้าผู้บริหารไม่นำศิลปะของความเป็นผู้นำดังกล่าวมาประยุกต์...”

3.2 สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าด้วยงานศิลป์

จากการสังเกตงานด้านสถาปัตยกรรมต่าง ๆ ของโรงพยาบาลท่าเหนือ หลังจากได้รับการปรับเปลี่ยนแปลงโฉม ภายใต้การควบคุมดูแลการก่อสร้างและตกแต่งโดยผู้อำนวยการดีเด่น พบว่า มีความกลมกลืน สวยงาม เป็นระเบียบ สะอาด และเต็มไปด้วยรสนิยม สีสรรที่เข้มแข็งเป็นสีฟ้า ขา และเขียว ที่บุคคลภายในและภายนอกต่างบอกว่าให้ความรู้สึก “สงบ สะอาด ผ่อนคลาย” เป็นอย่างดี

ด้วยบรรยากาศการตกแต่งสถานที่ทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล ทำให้บุคคลต่าง ๆ ที่มาติดต่อขอรับบริการจากโรงพยาบาลท่าเหนือ ต่างเกิดความพึงพอใจ ทั้งนี้ เนื่องจาก “รูปธรรมที่สัมผัสใจได้โดยตรง” เป็นแรงดึงดูดความสนใจด้วยงานศิลป์ ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้สื่อโฆษณาใด ๆ ในการบอกกล่าว งานศิลป์ต่าง ๆ ที่แฝงตัวอยู่ในโรงพยาบาลท่าเหนือ นั้น จัดว่าเป็นทั้งอาหารตา และอาหารใจของผู้รับบริการ ทุกคนสามารถสร้างความพึงพอใจ และมีความต้องการที่จะกลับมาใช้บริการจากโรงพยาบาลท่าเหนือตลอดไป ดังที่ ผู้รับบริการคนหนึ่งได้พูดว่า

“โรงพยาบาลนี้สวยไม่แพ้โรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพฯ บรรยากาศดี เข้ามาแล้ว มีความรู้สึกไม่อึดอัด...อย่างนี้ก็คงไม่ต้องไปโรงพยาบาลเอกชนหรอก... ไม่เห็นต้องเดินทางให้เหนื่อย แล้วก็ไม่ต้องเปลืองเงินด้วย...”

แผนภูมิที่ 5 ภาพรูปของปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดโรงพยาบาลดีเด่น

