

# การนำองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน: ประสบการณ์ส่วนตัวสองโลก

นพ.ชาติรี ดวงเนตร\*

บทความนี้ได้จากผู้เขียนผู้มีความรอบรู้และประสบการณ์สูงด้านธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในต่างประเทศมานาน และได้นำมาประยุกต์ใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์กรแบบถอนรากถอนโคนในเมืองไทยที่โรงพยาบาลกรุงเทพ อันนับเป็นกรณีและประสบการณ์ตัวอย่างที่ดีมากที่โรงพยาบาลเอกชนหรือแม้แต่โรงพยาบาลภาครัฐจักได้ใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงคุณภาพต่อไป ข้อวิจารณ์ลักษณะเฉพาะขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร นิสัยความเชื่อเฉพาะบุคคลของคนไทย การบริหารบริการโรงพยาบาลแบบไทยๆ ของผู้เขียน นับว่ากล้าหาญ ตรงประเด็น และตรงกับข้อเท็จจริง เพราะระบบอุปถัมภ์และเล่นพวกน่าจะเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ฝังรากลึกมากขึ้นถ้าไม่รีบแก้ไข เพราะจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและล้มเหลวของการปรับเปลี่ยนองค์กร และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องของโรงพยาบาลต่อไปเป็นอย่างมาก--บรรณาธิการวิชาการ

จากการเข้ารับตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลกรุงเทพฯ เมื่อปลายปี 2537 งานหลักที่ผู้เขียนได้รับมอบหมายก็คือ การปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างถอนรากถอนโคนเพื่อรับการขยายตัวครั้งใหญ่ ซึ่งเป็นผลงานของคณะผู้บริหารเดิม โดยที่โรงพยาบาลกรุงเทพฯ ได้ขยายจาก 200 เตียง เป็น 550 เตียง มีการก่อสร้างตึกใหม่ 15 ชั้นในบริเวณโรงพยาบาล และมีการขยายเครือข่ายไปตามที่ต่างๆ ในประเทศ จาก 4 แห่งเป็น 9 แห่ง หลังจากที่อยู่ 3 เดือน ผู้เขียนจึงใช้วิธีการที่เคยทำที่สหรัฐอเมริกา มาปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ของประเทศไทย เริ่มดำเนินการเมื่อต้นปี 2538 ซึ่งสรุปขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นแรก กำหนดวิธีการบริหารโรงพยาบาลให้เป็นแบบ “ปรับปรุงคุณภาพโดยใช้ข้อบ่งชี้ของผู้รับบริการพร้อมกันทั้งโรงพยาบาล” (Hospital wide, customer oriented, quality improvement system)

ขั้นที่สอง เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรจากระบบแนว

ตั้งมาเป็นแนวนอนหรือแนวราบ โดยแบ่งองค์กรออกเป็นองค์กรเล็กๆ 15 ฝ่าย ลดขั้นตอนการทำงานขององค์กรลงมาเป็น 3 ชั้น กระจายอำนาจในการตัดสินใจจากบนลงล่างไปที่แต่ละฝ่าย แต่สามารถทราบข้อมูลทุกอย่างจากล่างขึ้นบนถึงระดับผู้อำนวยการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าช่วยให้มากที่สุด เพื่อให้การบริหารโรงพยาบาลกรุงเทพซึ่งโตขึ้นมากกว่าสองเท่ามีความทั่วถึง และสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างถูกต้องรวดเร็ว

ขั้นที่สาม เริ่มระบบ Total Quality Management หลังจากนั้นก็เพิ่มระบบ Medical Record Management, Utilization Management เพื่อรองรับ ISO 9002 และ Hospital Accreditation Programs สุดท้ายคือ การจัดการระบบวัสดุ และการให้รางวัลพนักงาน

จะเห็นได้ว่าสิ่งที่ได้ดำเนินการมาทั้งหมดนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะ โครงสร้างรูปธรรมขององค์กร คือ Structure และ Infrastructure เท่านั้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างรูปธรรมแล้ว โครงสร้างนามธรรม คือ

\* Certified, American Board of Pediatrics

Certified, American Board of Quality Assurance and Utilization Review Physicians

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลกรุงเทพ

Value structure ขององค์กรก็จะมีปฏิริยาตอบโต้เป็นแรงเฉื่อยอยู่ระยะหนึ่งก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยซึ่งผู้รับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถที่จะควบคุมโดยตรงได้ ขออนุญาตอธิบายว่าโดยปกติแล้วโครงสร้างขององค์กรจะเปรียบเสมือนเรือใหญ่ ส่วนเหนือน้ำเป็นส่วนรูปธรรม และส่วนใต้น้ำเป็นส่วนนามธรรม น้ำหนักของส่วนใต้น้ำนี้เป็นสัดส่วนโดยตรงกับความเฉื่อยของเรือ ความคล่องตัวในการแล่นเรือนั้นก็ขึ้นอยู่กับน้ำหนักของส่วนที่อยู่ใต้น้ำซึ่งเปรียบเสมือนโครงสร้างนามธรรมนี้เอง สำหรับโครงสร้างนามธรรมนั้นประกอบด้วย (1) ปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์กร ธรรมเนียม ความเคยชิน (2) ปัจจัยทางการเมืองขององค์กร และ (3) ปัจจัยความเชื่อส่วนตัวของบุคลากรในองค์กร

ขอวิจารณ์ประสบการณ์ส่วนตัวของผู้เขียนในการบริหารโครงสร้างนามธรรมขององค์กร โดยเปรียบเทียบระหว่างประเทศไทยกับสหรัฐอเมริกาดังต่อไปนี้

1. **วัฒนธรรมแบบไทยๆ** คำนี้จะ เป็นข้ออธิบาย (หรือบางทีข้อแก้ตัว) ที่ผู้เขียนได้ยินอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน 6 เดือนแรกที่ผู้เขียนย้ายกลับมาอยู่ในประเทศไทย พบว่าการปกครองพนักงานองค์กรของไทยนั้นส่วนใหญ่นั้นเป็นไป แบบอุปถัมภ์ หรือแบบเส้นสาย (Patronage System) เจ้านายดูแลลูกน้อง การบริหารแบบนี้มีข้อดีที่ปกครองกันง่าย พุดกันง่าย ลูกน้องไม่จำเป็นต้องมีฝีมือหรือผลงาน แต่จะเชื่อฟังเจ้านายเพียงอย่างเดียว การบริหารแบบนี้จะดีมากถ้าขอบเขตของความรับผิดชอบของเจ้านายมีขนาดเล็ก แต่จะลำบากมากถ้าขอบเขตของความรับผิดชอบกว้างใหญ่ ผู้เขียนมีความเห็นส่วนตัวว่าจากนี้ไปธุรกิจสถานพยาบาลในประเทศไทยจะต้องเพิ่มระบบสากล โดยเป็นแบบมุ่งผลงาน (Merit System) มากขึ้นจนถึงระดับหนึ่งซึ่งส่วนผสมของระบบอุปถัมภ์ และระบบมุ่งผลงานพอเหมาะกับสถานการณ์ของแต่ละองค์กร แต่ระบบอุปถัมภ์นี้จะทิ้งไปโดยเด็ดขาดไม่ได้ในประเทศไทย

2. **การเมืองขององค์กรแบบไทยๆ** ระบบการเมืองขององค์กรโรงพยาบาลในประเทศไทยนั้น เจตนาธรรมไม่ได้แตกต่างกับสหรัฐอเมริกามากนัก คือมุ่งเน้นอยู่ที่ความ

อยู่รอดและผลประโยชน์ขององค์กร (หรือบางทีส่วนตัว) เป็นหลัก ซึ่งก็เป็นสัญชาตญาณ แต่วิธีการนั้นค่อนข้างจะต่างกัน ระบบเส้นสายในสหรัฐอเมริกาที่มีอยู่เหมือนกัน แต่เนื่องจากโครงสร้างวัฒนธรรมเน้นไปทางมุ่งผลงาน การอุ้มชูพรรคพวกจึงจำเป็นที่จะต้องอยู่ในขอบเขตที่เหมาะสม คือลูกน้องจะต้องมีผลงานจึงจะเป็นที่ยอมรับได้ในองค์กร

3. **นิสัยและความเชื่อเฉพาะบุคคล** นิสัยเฉพาะบุคคลของคนไทยที่ทำงานในองค์กร มีลักษณะพิเศษดังนี้

3.1 **ทีม** เนื่องจากเมืองไทยมีการบริหารจัดการแบบอุปถัมภ์มานาน ในการปฏิบัติงาน ลูกน้องจึงยอมเชื่อฟังเจ้านายอยู่คนเดียว เพราะฉะนั้นคนไทยจะไม่มีความชำนาญในการทำงานแบบเป็นทีม แต่จะทำงานเฉพาะตัวได้ดีมาก จะเห็นตัวอย่างได้จากนักกีฬาของไทยจะเก่งในรูปกีฬาเดี่ยว เช่น นักมวย นักชกจักรยาน นักยิงปืน เป็นต้น การมองตนเองในรูปที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้วมุ่งมั่นผลงานของทั้งทีมหรือทั้งองค์กรจะยังไม่ชัด ประสบการณ์ของโรงพยาบาลกรุงเทพนั้น หลังจากการเปลี่ยนแปลง 3 เดือนแรก การรายงานการประชุมของคณะกรรมการระหว่างฝ่าย (Interdisciplinary Committee) จะมีแต่การเขียนพาดพิงถึงตนเอง พอช่วง 3 เดือนที่สอง จะเริ่มพาดพิงถึงฝ่ายของตนเอง ช่วง 3 เดือนที่สามจะเริ่มพาดพิงถึงฝ่ายอื่น พอสิ้นปีจึงเริ่มคิดถึงองค์กรโดยรวมเป็นหลัก พบว่าพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมในโรงพยาบาลกรุงเทพจะใช้เวลาประมาณหนึ่งปีสำหรับการเปลี่ยนแปลงความคิดจากเฉพาะตัวเป็นทีม

3.2 **เวลา** เวลาจะไม่ค่อยมีความสำคัญต่อพนักงานในองค์กรของประเทศไทย เนื่องจากไม่มีผู้เคร่งครัดในการรักษาเวลาดังแต่ระดับหัวหน้าลงมา ลูกน้องก็จะคุ้นเคยอยู่กับการรอ นานเข้าก็ไม่รักษาเวลาเสียเอง สิ่งนี้เป็นสิ่งที่จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นผลสำเร็จจึงจะทำงานเป็นแบบสากลได้

3.3 **ความสามารถ** ความสามารถของคนไทยเป็นความสามารถแบบเฉพาะตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในด้านหัตถการ เมื่อเปรียบเทียบกับชาวต่างชาติ แล้วเรามีความสามารถในด้านหัตถการทางการแพทย์สูงกว่า

ความฉลาดก็อยู่ในขั้นสูงเช่นเดียวกับคนเอเชีย การทำงานตามคำสั่งจะได้ผลสูง แต่งานที่ให้ความคิดริเริ่มด้วยตนเองจะค่อนข้างลำบาก เพราะระบบการสอนตั้งแต่สมัยก่อนจะสอนเด็กให้เชื่อฟัง แต่จะไม่ให้ออกความเห็นของตนเอง อย่างไรก็ตามทราบว่าการศึกษาระบบการศึกษาของประเทศไทยระยะหลังได้ปรับเปลี่ยนตรงจุดนี้ไปแล้ว

3.4 *ศักดิ์ศรี* จุดนี้เป็นจุดสำคัญยิ่งจุดหนึ่งในการบริหารองค์กรในประเทศไทย เนื่องจากวัฒนธรรมของคนไทยนั้นศักดิ์ศรีมีความสำคัญมาก การทำงานหรือติดต่อกับคนไทยต้องคำนึงถึงศักดิ์ศรีของเขาเป็นหลักสำคัญทั้งของคนในองค์กรเอง หรือคนนอกองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงการบริหารศักดิ์ศรีของอีกฝ่ายหนึ่งอยู่ตลอดเวลา ถ้าจุดนี้ทำไม่ได้แล้ว โอกาสที่งานสำเร็จจะน้อยมาก

3.5 *แพทย์ไทย* โดยพื้นฐานแล้วแพทย์ไทยมีศักยภาพในด้านความเก่งสูงมาก สิ่งที่คุณเขียนมีความเป็นห่วงมากคือ ความเคารพและปกป้องวิชาชีพของแพทย์ด้วยกันเองยังพัฒนาไปไม่เท่ากับในสหรัฐอเมริกา กล่าวคือ ผู้ป่วยจากแพทย์คนที่หนึ่งไปถามความเห็นแพทย์คนที่สองหรือคนที่สามจะได้รับความเห็นในเชิงลบเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ผู้ป่วยมีความรู้สึกในเชิงลบกับแพทย์คนที่หนึ่ง สิ่งนี้เมื่อรวมกันมากขึ้นก็กลายเป็นความรู้สึกของสังคมส่วนรวมในเชิงลบกับวิชาชีพแพทย์โดยรวม ซึ่งน่าเป็นห่วงสำหรับความเสี่ยงในการฟ้องร้อง และในความเป็นจริงแล้ว ขณะนี้การร้องเรียนหรือฟ้องร้องต่อวิชาชีพแพทย์ในประเทศไทยมีสาเหตุจากแพทย์ด้วยกันเองเป็นจำนวนมาก ส่วนในภาพรวม ก็ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงมีความยาก

ลำบากเพิ่มขึ้นเป็นอันมากเช่นกัน

สรุปโดยรวมแล้ว ตามทฤษฎีนั้น เมื่อมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างรูปธรรมองค์กร จะใช้เวลาประมาณ 3 ปีจึงจะเริ่มเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง เพราะ “ความเฉื่อย” จากโครงสร้างนามธรรมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร การเมืองขององค์กร และความเชื่อส่วนบุคคลขององค์กร จากประสบการณ์ส่วนตัวของผู้เขียนนั้น ในสหรัฐอเมริกาจะใช้เวลา 18-24 เดือนจึงเริ่มเห็นความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นในองค์กร ส่วนประเทศไทยที่โรงพยาบาลกรุงเทพใช้เวลา 12 เดือนก็เริ่มเห็นความเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้เขียนพบว่าข้อแตกต่างนี้เนื่องมาจากลักษณะพิเศษของคนไทย คือ เมื่อมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแม้ผู้ปฏิบัติบางส่วนจะไม่เห็นด้วย ส่วนใหญ่ก็ยังจะยอมทำตามเนื่องจากความเกรงใจผู้ใหญ่ หรืออย่างน้อยที่สุดก็ไม่ขัดขวางซึ่งเป็นลักษณะของวัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ ต่างจากชาวอเมริกันเมื่อไม่เห็นด้วยจะไม่ทำเป็นส่วนใหญ่ ลักษณะผู้ตามของระบบอุปถัมภ์ที่ยังเหลืออยู่นี้อาจจะเป็นดาบสองคมได้ คือถ้าผู้นำพาไปถูกทางก็จะได้ผลดีเร็วกว่า แต่หากผู้นำตัดสินใจผิดพลาด ทั้งองค์กรก็มุ่งไปสู่ความเสียหายได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน

สำหรับความสำเร็จของผลงานที่เกิดขึ้นในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา ผู้เขียนขอมอบให้คณะผู้บริหารและพนักงานของโรงพยาบาลกรุงเทพทุกท่านด้วยความขอบคุณ

