

นานาสาระ

การบริหารโรงพยาบาลกับการวิ่งผลัด 4 x 100 เมตร

ศ.นพ.สมศักดิ์ เทียมเก่า

อนุสาขาวิชาประสาทวิทยา สาขาวิชาอายุรศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

เบื้องหลังความสำเร็จของการวิ่งผลัด 4x100 เมตร ไม่ใช่แค่การมีนักวิ่งที่เร็วที่สุด 4 คน มารวมกัน แต่คือการวางแผนกลยุทธ์และจัดวางนักวิ่งแต่ละคนในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความสามารถเฉพาะตัวของเขา นักวิ่งแต่ละลำดับมีความสำคัญและหน้าที่ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ดังนี้ครับ

ไม้ที่ 1 (Runner 1): ผู้เปิดเกม (The starter)

นักวิ่งคนแรกคือผู้ที่กำหนดทิศทางและความได้เปรียบของทีมตั้งแต่เริ่มต้น

หน้าที่หลัก: ออกสตาร์ทจาก starting block และวิ่งทางโค้งแรก (100 เมตร) เพื่อส่งไม้ให้คนที่ 2

คุณสมบัติสำคัญ: ออกสตาร์ทได้ดีเยี่ยม (excellent starter) ต้องมีปฏิริยาตอบสนองต่อเสียงปืนที่รวดเร็วและพุ่งออกจากบล็อกได้อย่างทรงพลัง วิ่งทางโค้งเก่ง (strong curve runner) สามารถเร่งความเร็วในขณะที่วิ่งในเลนโค้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เสียความเร็วหรือเสียหลักส่งไม้ได้อย่างแม่นยำ ต้องมีความสามารถในการส่งไม้ให้นักวิ่งคนที่ 2 ได้อย่างราบรื่นในขณะที่ยังวิ่งด้วยความเร็วสูง

ความสำคัญ: การออกสตาร์ทที่ดีจะสร้างความได้เปรียบและลดความกดดันให้เพื่อนร่วมทีม หากออกตัวช้าหรือวิ่งโค้งได้ไม่ดี ทีมจะตกเป็นฝ่ายไล่ตามทันที

ไม้ที่ 2 (Runner 2): ผู้รักษาความเร็ว (The accelerator / straightaway power)

นักวิ่งคนที่ 2 รับไม้ต่อจากโค้งแรกและต้องวิ่งในทางตรงที่ยาวที่สุดในสนาม (backstretch)

หน้าที่หลัก: รับไม้ในเขตรับ-ส่งไม้ แล้วเร่งความเร็วสูงสุดในทางตรง 100 เมตร เพื่อส่งต่อให้คนที่ 3

คุณสมบัติสำคัญ: มีความเร็วสูงสุดที่ดี (top-end speed) มักจะเป็นนักวิ่งที่มีความเร็วปลายสูง สามารถรักษาความเร็วในระยะทางยาวได้ดี รับไม้ได้นิ่งและแน่นอน ต้องมีทักษะการรับไม้ที่ยอดเยี่ยมในขณะที่กำลังเร่งความเร็วสูงสุด เพื่อไม่ให้เสียจังหวะ พละกำลังและสรีระดี การวิ่งทางตรงระยะ 100 เมตรนี้ต้องใช้พลังอย่างมหาศาลเพื่อสร้างระยะห่างหรือไล่กวาดคู่แข่ง

ความสำคัญ: ไม้ที่ 2 คือหัวใจในการสร้างความเร็วของทีม เป็นช่วงที่สามารถชิงความได้เปรียบจากคู่แข่ง หรือรักษาตำแหน่งผู้นำที่ไม้แรกสร้างไว้ได้ การรับ-ส่งไม้ที่ผิดพลาดในจุดนี้จะเสียหายอย่างหนัก เพราะเป็นช่วงที่วิ่งด้วยความเร็วสูงสุด

ไม้ที่ 3 (Runner 3): ผู้พิชิตโค้งสุดท้าย (The curve master)

เป็นตำแหน่งที่ทำหายที่สุดตำแหน่งหนึ่ง เพราะต้องรับไม้ด้วยความเร็วสูงและวิ่งในทางโค้งที่สอง

หน้าที่หลัก: รับไม้จากคนที่ 2 แล้ววิ่งในทางโค้งสุดท้าย (100 เมตร) เพื่อส่งไม้ให้คนสุดท้าย
คุณสมบัติสำคัญ: วิ่งทางโค้งได้ดีที่สุดในทีม ต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญการวิ่งโค้ง สามารถควบคุมความเร็วและรักษาสถิตของร่างกายในโค้งที่แคบได้ดีเยี่ยม นี่คือทักษะที่สำคัญที่สุดของตำแหน่งนี้ รับ-ส่งไม้ภายใต้แรงกดดันสูง ต้องรับไม้ที่มาจากความเร็วสูงและส่งต่อให้ไม้สุดท้ายได้อย่างแม่นยำ ซึ่งเป็นจังหวะที่สำคัญมาก ใจสู้และมีสมาธิ เป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของการแข่งขัน ต้องมีสมาธิสูงเพื่อไม่ให้เสียหลักหรือวิ่งกินเลน

ความสำคัญ: การวิ่งโค้งของไม้ที่ 3 เป็นตัวตัดสินว่าไม้สุดท้ายจะได้เปรียบแค่ไหนในการวิ่งเข้าเส้นชัย หากวิ่งโค้งได้ดี จะสามารถส่งไม้ให้คนสุดท้ายในตำแหน่งผู้นำได้ แต่ถ้าทำได้ไม่ดี อาจทำให้ทีมเสียตำแหน่งได้ง่ายๆ

ไม้ที่ 4 (Runner 4): ผู้นำชัยชนะ (The anchor / The finisher)

นักวิ่งคนสุดท้ายคือความหวังของทีม เป็นผู้ที่แบกรับความกดดันทั้งหมดไว้บนบ่า

หน้าที่หลัก: รับไม้เป็นคนสุดท้ายแล้ววิ่งทางตรง 100 เมตรเข้าเส้นชัย

คุณสมบัติสำคัญ: เร็วที่สุดและใจแกร่งที่สุด (fastest and strongest mentally) มักจะเป็นนักวิ่งที่มีความเร็วสูงสุดและมีประสบการณ์มากที่สุดที่สุดในทีม สามารถรับมือกับความกดดันมหาศาลได้ นักสู้มีสัญชาตญาณของการแข่งขันสูง ไม่ยอมแพ้ง่ายๆ เก่งในการไล่แซงคู่แข่งในระยะสุดท้าย หรือสามารถรักษาตำแหน่งผู้นำไว้ได้ภายใต้แรงกดดัน รับไม้ได้อย่างแน่นอน แม้จะสำคัญกับทุกตำแหน่ง แต่สำหรับไม้สุดท้าย การรับไม้ที่สมบูรณ์แบบคือสิ่งจำเป็น เพราะไม่มีโอกาสให้แก้ตัวอีกแล้ว

ความสำคัญ: เป็นผู้ชี้ขาดผลแพ้-ชนะของทีม ไม่ว่า 3 คนแรกจะทำมาดีแค่ไหน ถ้าไม้สุดท้ายพลาด ทุกอย่างก็จบลง แต่ในทางกลับกัน หากทีมตามหลังอยู่เล็กน้อย ไม้สุดท้ายที่แข็งแกร่งก็สามารถพลิกกลับมาคว้าชัยชนะได้อย่างน่าทึ่ง เราจึงมักเห็นซูเปอร์สตาร์ของทีมวิ่งในตำแหน่งนี้ เช่น ยูเซน โบลต์

สรุปความแตกต่างเชิงกลยุทธ์

ไม้ 1: เน้น “การออกตัวและวิ่งโค้งแรก”

ไม้ 2: เน้น “ความเร็วสูงสุดในทางตรง”

ไม้ 3: เน้น “การควบคุมความเร็วในโค้งสุดท้าย”

ไม้ 4: เน้น “ความเร็ว ใจสู้ และการปิดเกม”

ดังนั้น การจัดทีมวิ่งผลัด 4x100 เมตรจึงเป็นทั้ง “ศาสตร์และศิลป์” ที่โค้ชต้องเข้าใจจุดแข็งของนักกีฬาทุกคน แล้วนำมาประกอบกันให้ลงตัวที่สุด เพื่อให้ทีมวิ่งได้เต็มศักยภาพครับ เราสามารถนำบทบาทของนักวิ่งผลัด 4x100 เมตร มาเปรียบเทียบกับโครงสร้างการทำงานในองค์กรได้อย่างลงตัว ดังนี้ครับ

ภาพรวมของการเปรียบเทียบ

ไม้ผลัด คือ งาน หรือ เป้าหมายของโรงพยาบาลที่ต้องส่งต่อกันอย่างราบรื่น ไม่ตกหล่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

เส้นชัย (finish line) คือ ความสำเร็จของโรงพยาบาล หรือ การบรรลุวิสัยทัศน์

การรับ-ส่งไม้ คือ กระบวนการสื่อสาร การประสานงาน และการส่งมอบงานระหว่างหน่วยงานหรือบุคคล ซึ่งเป็นจุดที่สำคัญและเกิดปัญหาได้ง่ายที่สุด

การเปรียบเทียบนักวิ่งแต่ละลำดับกับตำแหน่งในโรงพยาบาล

ไม้ที่ 1: นักวิ่งผู้เปิดเกม เปรียบได้กับ “ผู้บริหารระดับสูง (executive / top management)” นักวิ่งคนนี้เป็นผู้ออกสตาร์ทและกำหนดทิศทางของการแข่งขันทั้งหมด เหมือนกับผู้บริหารระดับสูงที่วางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

การวางรากฐาน (setting the foundation) ผู้บริหารเป็นผู้วางวิสัยทัศน์ (vision) กำหนดนโยบาย และทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เหมือนนักวิ่งไม้แรกที่ต้องออกตัวให้ดีเพื่อสร้างความได้เปรียบตั้งแต่ต้น

การรับมือกับความไม่แน่นอน การออกสตาร์ทเป็นการเปลี่ยนจากหยุดนิ่งไปสู่ความเร็วสูงสุด คล้ายกับการที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจภายใต้สภาวะที่ไม่แน่นอนและนำพาโรงพยาบาลให้ก้าวไปข้างหน้า การวิ่งในทางโค้ง ทางโค้งแรกเปรียบเสมือนการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ต้องอาศัยความชำนาญและวิสัยทัศน์ในการนำโรงพยาบาลผ่านช่วงเริ่มต้นที่ท้าทาย

การส่งมอบที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องสื่อสารนโยบายและเป้าหมาย (ส่งไม้) ให้กับฝ่ายบริหารระดับกลางได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ไม้ที่ 2: นักวิ่งผู้รักษาความเร็ว เปรียบได้กับ “หัวหน้าหน่วยงานหลัก (main department head)

นักวิ่งคนนี้รับไม้ต่อมาเพื่อวิ่งในทางตรงที่ยาวที่สุด เป็นช่วงที่ต้องใช้พลังและสร้างความเร็วสูงสุด เหมือนกับหัวหน้าหน่วยงานหลักที่ต้องนำนโยบายมาปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ (execution) รับนโยบาย (รับไม้) จากผู้บริหารมาแล้วนำไปขับเคลื่อนในหน่วยงานของตนอย่างเต็มกำลัง วิ่งในทางตรงคือการทำงานตามแผนหลักอย่างมุ่งมั่นและรวดเร็ว สร้างผลงานหลัก หน่วยงานหลัก คือ ชุมกำลังสำคัญในการสร้างผลงานของโรงพยาบาล เหมือนนักวิ่งไม้ 2 ที่ต้องใช้ความเร็วสูงสุดเพื่อสร้างระยะห่างหรือไล่กวาดคู่แข่ง ทรัพยากรและกำลังหลักเป็นช่วงที่ต้องใช้ทรัพยากรและกำลังคนมากที่สุด เพื่อผลักดันโครงการสำคัญๆ ให้สำเร็จลุล่วง การประสานงานสู่ระดับย่อย: ต้องส่งต่องาน (ส่งไม้) ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นให้กับหัวหน้าหน่วยงานย่อยๆ เพื่อนำไปปฏิบัติในรายละเอียดต่อไป

ไม้ที่ 3: นักวิ่งผู้พิชิตโค้งสุดท้าย เปรียบได้กับ “หัวหน้าหน่วยงานย่อย / หัวหน้าทีม (sub-unit / team leader)

นักวิ่งคนนี้ต้องรับมือกับความท้าทายของการวิ่งในโค้งที่สอง ซึ่งต้องใช้ทักษะการควบคุมและความแม่นยำสูง เปรียบเหมือนหัวหน้าทีมที่ต้องบริหารจัดการงานในรายละเอียดและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การบริหารจัดการในรายละเอียด (micro-management & control) การวิ่งในโค้งต้องใช้ความระมัดระวังและทักษะสูง เหมือนหัวหน้าทีมที่ต้องดูแลการทำงานของลูกทีมอย่างใกล้ชิด จัดการรายละเอียดของงาน และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ

การปรับตัวและแก้ปัญหา ทางโค้ง คือ อุปสรรคและความท้าทาย หัวหน้าทีมคือผู้ที่ต้องนำพาลูกทีมผ่านพ้นปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้งานดำเนินต่อไปได้ เชื่อมต่อระหว่างหน่วยงาน เป็นจุดเชื่อมต่อสำคัญระหว่างแผนงานระดับกลาง (ไม้ 2) กับการปฏิบัติงานจริงในระดับหน้างาน (ไม้ 4) การส่งมอบงานในจุดนี้ต้องแม่นยำที่สุด

เตรียมความพร้อมให้ทีมงาน ต้องเตรียมงานและข้อมูลทุกอย่างให้พร้อม (วิ่งโค้งให้ดี) เพื่อส่งมอบให้เจ้าหน้าที่หน้างานสามารถทำงานได้อย่างราบรื่นและเต็มประสิทธิภาพ

ไม้ที่ 4: นักวิ่งผู้นำชัยชนะ เปรียบได้กับ “เจ้าหน้าที่หน้างาน (frontline staff)

นักวิ่งคนสุดท้ายคือผู้ที่นำพาทีมเข้าเส้นชัย เป็นผู้ที่ต้องเจอกับผู้ป่วยและผู้มารับบริการ หรือผลลัพธ์สุดท้ายโดยตรง เหมือนกับเจ้าหน้าที่หน้างานที่เป็นตัวแทนของโรงพยาบาล ผู้ส่งมอบผลลัพธ์สุดท้าย (thefinisher) เจ้าหน้าที่หน้างานคือผู้ที่ส่งมอบการบริการ หรือผลงานสุดท้ายให้ถึงมือลูกค้าหรือผู้รับบริการโดยตรงคือผู้ป่วยเป็นผู้ที่ตัดสินใจว่าโรงพยาบาลจะ “ชนะ” (ผู้ป่วย

พึงพอใจ) หรือ “แพ้” (ผู้ป่วยไม่พอใจ)เผชิญหน้ากับผู้ป่วยและแรงกดดัน การวิ่งเข้าเส้นชัย คือ การเผชิญหน้ากับผลลัพธ์และความคาดหวังของทุกคน เหมือนเจ้าหน้าที่หน่วยงานที่ต้องรับมือกับผู้ป่วยรับคำติชม และแรงกดดันต่างๆ

ทุกอย่างขึ้นอยู่กับคนสุดท้ายไม่ว่าการวางแผน (ไม้ 1) การดำเนินงาน (ไม้ 2) และการจัดการ (ไม้ 3) จะดีแค่ไหน แต่ถ้าการส่งมอบสุดท้ายล้มเหลว (เจ้าหน้าที่หน่วยงานทำงานพลาด) ทุกอย่างก็อาจพังลงได้

นักสู้ผู้พลิกสถานการณ์เจ้าหน้าที่หน่วยงานที่เก่งและมีใจบริการ (service mind) สามารถสร้างความประทับใจและพลิกสถานการณ์จากที่ผู้ป่วยที่กำลังจะไม่พอใจให้กลับมาพึงพอใจได้เหมือนนักวิ่งไม้ 4 ที่เก่งกาจสามารถแซงคู่แข่งเข้าเส้นชัยได้

สรุป

ไม้ที่ 1 ผู้เปิดเกม คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดกลยุทธ์ และทิศทางของโรงพยาบาล

ไม้ที่ 2 ผู้รักษาความเร็ว คือ หัวหน้าหน่วยงานหลัก ผู้นำนโยบายมาปฏิบัติ ขับเคลื่อนโครงการหลัก สร้างผลงาน

ไม้ที่ 3 ผู้พิชิตโค้ง คือ หัวหน้าหน่วยงานย่อย ผู้บริหารจัดการรายละเอียด แก้ปัญหาเฉพาะหน้า ประสานงาน

ไม้ที่ 4 ผู้นำชัยชนะ คือ เจ้าหน้าที่หน่วยงาน ส่งมอบผลลัพธ์สุดท้ายให้ผู้ป่วย ผู้รับบริการรับมือกับแรงกดดัน

การเปรียบเทียบนี้สะท้อนให้เห็นว่า ความสำเร็จของโรงพยาบาลไม่ได้ขึ้นอยู่กับใครคนใดคนหนึ่ง แต่เกิดจากการทำงานที่สอดประสานกันอย่างลงตัวของแต่ละตำแหน่ง ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดจนถึงเจ้าหน้าที่หน่วยงาน เช่นเดียวกับชัยชนะในการวิ่งผลัดที่ไม่ได้มาจากนักวิ่งที่เร็วที่สุดเพียงคนเดียว แต่มาจาก “ทีม” ที่สมบูรณ์แบบที่สุด