

สรุปผลการประชุมของคณะที่ปรึกษาโรงพยาบาลในโครงการ Hospital Accreditation

ห้องประชุม 1 สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

19 กุมภาพันธ์ 2540 เวลา 13.30-14.10 น.

วาระที่ 1 เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชิตกุล แจ้งให้ที่ประชุมทราบว่า นพ.ปัญญา สอนคม ประธานคณะที่ปรึกษาไม่สามารถมาร่วมประชุมได้ จึงได้มอบหมายให้ นพ.อนุวัฒน์ ศุภชิตกุล ทำหน้าที่แทน

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชิตกุล แจ้งให้ที่ประชุมทราบตามรายละเอียดในเอกสารประกอบการประชุม ได้แก่

เอกสาร CON400119-1 ร่างพันธกิจ วิสัยทัศน์ และปรัชญาของโครงการ

เอกสาร CON400119-2 บทบาทและคุณสมบัติของที่ปรึกษา

เอกสาร CON400119-3 ประมวลคำถามจากการเยี่ยมโรงพยาบาล

เอกสาร CON400119-4 แนวทางการตอบคำถามสำหรับที่ปรึกษา

เอกสาร CON400119-5 ความเชื่อมโยงของมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจและแผนงาน

เอกสาร CON400119-6 กรณีตัวอย่างของโรงพยาบาล

สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลผู้เข้าร่วมประชุมรับฟังการชี้แจงของโรงพยาบาลขนาดใหญ่

วาระที่ 2 พันธกิจและวิสัยทัศน์ของที่ปรึกษาในโครงการ

ที่ประชุมได้พิจารณาบทบาทและคุณสมบัติของที่ปรึกษา โดยมีข้อคิดเห็นและการอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

1. บทบาทของที่ปรึกษาในช่วงต้นนี้เป็นการไปหาประสบการณ์ ส่วนบทบาทที่เขียนไว้เป็นบทบาทในอนาคตที่จะต้องปฏิบัติ

2. ทั้งโรงพยาบาลรัฐและเอกชนน่าจะได้รับประโยชน์จากการมีที่ปรึกษาเข้าไปให้คำแนะนำ

3. การเตรียมความพร้อมของที่ปรึกษามีความสำคัญมาก จะต้องทำให้ที่ปรึกษามีความเข้าใจแนวคิดเรื่องการพัฒนาคุณภาพและ accreditation เป็นอย่างดี

4. ที่ปรึกษาด้านเทคนิคพัฒนาคุณภาพเป็นผู้ที่มีความพร้อมสูง สามารถพัฒนาต่อไปเป็นที่ปรึกษาอาวุโสได้ในอนาคต

5. การทำงานของที่ปรึกษาควรยึดหลักการบริหารโครงการ กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน วางแผนยุทธศาสตร์ให้รอบคอบ พิจารณาคุณสมบัติของที่ปรึกษา ทรัพยากรที่มีอยู่ การสื่อสารที่จำเป็น ความแตกต่างเรื่องวัฒนธรรม

6. บทบาทของที่ปรึกษาเครือข่ายในการกำหนดแนวทางในการจัดทำคู่มือที่จำเป็นคู่มือในที่นี้ไม่ใช่คู่มือการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล แต่เป็นคู่มือในการพัฒนาระบบงานให้เกิดขึ้น

นพ.สมเกียรติ โภธิสต์ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ รพ.นพรัตน์ราชธานี (ที่ปรึกษาด้านเทคนิคพัฒนาคุณภาพ) ได้นำเสนอการใช้กระบวนการ A-I-C (Appreciation-Influence-Control) ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ที่ปรึกษาแต่ละท่านได้ร่วมปฏิบัติในการวาดภาพอนาคตที่พึงปรารถนา เช่น ดวงอาทิตย์ มือที่จับกัน ตาซัง การหมุนของวงกลม มัดหวายเป็นตัวคิว สีเหลืองและวงกลม รถไฟฟ้า บัว กำลังจะขึ้นจากน้ำ สองมือชูหัวใจ เป็นต้น ซึ่งมีความหมายสรุปได้ว่า

1. การร่วมมือ ร่วมแบกรับภาระ แสงสว่าง ช่วยให้คิดเอง/ไม่ครอบงำ โปร่งใส ยืดหยุ่นของทีมที่ปรึกษา

2. ความตรงตามคำมั่นสัญญา มีระบบระเบียบ มีจริยธรรม ยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางของโรงพยาบาล

(ข้อมูลในส่วนนี้ได้นำไปรวบรวมกับข้อคิดเห็นระหว่างการประชุมทั้งหมด ยกเว้นเป็นพันธกิจ วิสัยทัศน์ และปรัชญาของที่ปรึกษาโรงพยาบาลตามเอกสารข้างท้าย)

วาระที่ 3 การแลกเปลี่ยนแนวทางการให้คำปรึกษาในเรื่องพันธกิจ วิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล

ที่ประชุมได้แลกเปลี่ยนแนวทางการให้คำปรึกษาตามกรณีตัวอย่างที่ 1 โรงพยาบาลซึ่งไม่มีการจัดทำพันธกิจ วิสัยทัศน์ หรือแผนยุทธศาสตร์ และผู้บริหารไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องจัดทำ ได้แนวทางต่างๆดังนี้

1. เปรียบเทียบ

1.1 เราไม่ใช่สิ่งที่ล้ำสมัยเช่น สเปนิกแก้ว หรือสปูนไลท์ ซึ่งต้องไปขายในประเทศที่พัฒนาน้อยกว่าเรา

1.2 เป็นเหมือนเดินเรือไปหาสมบัติ แต่ไม่มีเป้าหมายการเดินทางชัดเจน

2. ถามทางอ้อมว่า โรงพยาบาลมีความประสงค์หรือมีความมุ่งหมายอะไร เช่น ต้องการเข้าตลาดหลักทรัพย์หรือต้องการทำกำไร

3. ชักชวนให้ไปดูงานในโรงพยาบาลที่มีการจัดทำพันธกิจ วิสัยทัศน์ เนื่องจากการเปลี่ยนความคิดของผู้บริหารเป็นเรื่องยาก ต้องให้เห็นด้วยตัวเอง

4. ตรวจสอบบริบทของผู้บริหาร เช่น ขาดการมีส่วนร่วม ขาดการทำให้เป็นลายลักษณ์อักษร ตอบสนองให้เหมาะสมกับภาวะของผู้บริหาร เช่น สนับสนุนให้ผู้บริหารที่เป็นคนหนุ่มไปอบรม หรือดูงานด้านการบริหาร

5. ตรวจสอบว่าไม่มีพันธกิจจริงหรือไม่ ถ้าไม่มีให้พิจารณาต่อว่าจริงหรือไม่ที่ไม่มีใครเดือดร้อน ถ้าไม่มีใครเดือดร้อนจริงควรเปลี่ยนไปเปรียบเทียบกับให้เห็นผลวัด เช่น ดูว่าขณะนี้อยู่ในช่วงขาขึ้นหรือขาลงของหุ้น
6. หลีกเลี่ยงการชี้ให้เห็นจุดอ่อนตรงๆ แต่ทำหน้าที่เป็นเพียง facilitator พยายามจุดประกายความคิดให้เกิดขึ้นมาเอง
7. อย่ามองเพียงว่ามีหรือไม่ แต่มองว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญหรือไม่
8. ยอมรับความสามารถของผู้บริหารปัจจุบัน ชี้ให้เห็นว่าถ้ามีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารคนอื่นจะสืบทอดเจตนารมณ์ไปได้อย่างไร
9. ใช้สถานการณ์ของโรงพยาบาลเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าโรงพยาบาลมีเป้าหมายร่วมอยู่แล้ว ใช้กลยุทธ์ แสวงจุดร่วม สงวนจุดต่าง เช่น ทำไม่ห้องสวย ทำไม่จึงมาช่วยกันคิด มีอะไรร่วมกัน

วาระที่ 4 ข้อคิดเห็นในการทำงานของที่ปรึกษา

ข้อคิดเห็นของ Anthony Wagemakers

กระบวนการ accreditation อยู่บนพื้นฐานของหลักการ 3 ประการซึ่งที่ปรึกษาควรใช้หลักการดังกล่าวในการทำงานด้วย คือ

1. เป็นความมุ่งมั่นและสมัครใจของที่ปรึกษา
2. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมกับที่ปรึกษาอื่น และองค์กรแม่ มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และปรัชญาเดียวกับองค์กรแม่ (base organization) พุดออกไปเป็นเสียงเดียวกัน
3. มุ่งลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ต้องรู้ว่าใครเป็นลูกค้า ลูกค้าต้องการอะไร ลูกค้าของที่ปรึกษาคือโรงพยาบาล ผู้บริหารโรงพยาบาล องค์กรแม่ที่เราทำงานให้ รวมทั้งเพื่อนที่ปรึกษาอื่นๆ

ที่ปรึกษาจะต้องรู้เป้าหมายของกลุ่ม เราต้องมีพันธกิจ มีกรอบข้อกำหนดในการทำงาน (Term of Reference)

ที่ปรึกษาต้องรู้มาตรฐานโรงพยาบาลซึ่งใช้เป็นแนวทางประเมิน ถ้าเราไม่เห็นด้วยกับแนวทางต้องบอกให้องค์กรแม่เปลี่ยนมาตรฐานและให้ทุกคนยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ใช้แนวทางประเมินอันเดียวกัน

ที่ปรึกษาต้องรู้ว่าองค์กรแม่ต้องการอะไร โรงพยาบาลและเพื่อนที่ปรึกษาต้องการอะไร เราต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเพื่อเป้าหมายในการเรียนรู้และการศึกษา

ที่ปรึกษาต้องไม่วิพากษ์วิจารณ์ตัวบุคคล ไม่วิพากษ์วิจารณ์ระบบหรือกระบวนการที่โรงพยาบาลใช้ และไม่วิพากษ์วิจารณ์โรงพยาบาล เราต้องระลึกว่ามีวิธีการที่หลากหลายในการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เราต้องมีความไวต่อวิธีการของโรงพยาบาล หน้าที่ของเราคือการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เกิดการศึกษาเรียนรู้

ที่ปรึกษาต้องมีความเที่ยงธรรม ต้องทั้งความเชี่ยวชาญและความสนใจเฉพาะตัว
เหลือไว้แต่ความสนใจหรือความต้องการของโรงพยาบาล

สำคัญที่เราจะต้องพูดเป็นเสียงเดียวเพื่อให้พันธกิจขององค์กรแม่สำเร็จ

การไปเยี่ยมโรงพยาบาลทำให้ได้รับประสบการณ์อย่างมาก แต่ละโรงพยาบาลมีความ
แตกต่างกัน ใช้วิธีการของตนเอง ปัญหาที่โรงพยาบาลประสบมีความคล้ายคลึงกัน เป็น
ประสบการณ์การเรียนรู้และการพัฒนา เรามีมาตรฐานโรงพยาบาลซึ่งยังอยู่ในระยะของการ
พัฒนา เราจะพบว่าเมื่อโรงพยาบาลนำร่องดำเนินการไปจะมีปัญหากับมาตรฐานเหล่านั้น ซึ่ง
เราต้องกลับมาตั้งทบทวนเพื่อให้เหมาะสมกับสังคมของเรา

เราพบว่าความสนใจหลักของโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการและรูปแบบการพัฒนา
คุณภาพมีความแตกต่างกันออกไป ในฐานะที่ปรึกษาเราต้องมีความไวและตระหนักในคุณค่า
ของความแตกต่างเหล่านั้น ซึ่งจะทำให้เราได้เรียนรู้

เราควรทำความรู้สึกที่เราเป็นแขกรับเชิญเมื่อเราเข้าไปในโรงพยาบาล เราไม่รู้อะไร
เลยเกี่ยวกับโรงพยาบาลนั้น เราพยายามพบกับผู้นำของโรงพยาบาลเพื่อค้นหาความต้องการ
ประสบการณ์ที่เราได้รับจากโรงพยาบาลอื่นๆทำให้เราสามารถให้คำแนะนำแก่โรงพยาบาลนั้น
ได้

แต่ถ้าเราเข้าไปด้วยความคิดว่าเรามาเพื่อช่วยเหลือ เราจะสูญเสียความเคารพนับถือ
ไปทันที เราไม่ควรท้อแท้หากโรงพยาบาลไม่ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของเรา เราเป็นแขกรับ
เชิญที่จะเข้าไปช่วยโรงพยาบาล

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของที่ปรึกษา

ที่ปรึกษาควรจะฝึกฝนให้มีความสามารถต่อไปนี้

1. ความเที่ยงธรรม
2. การไม่ใช่อารมณ์
3. การไม่พยายามยึดเยียดความคิดของที่ปรึกษาให้ผู้อื่น แต่กระตุ้นให้เจ้าของปัญหา
คิดหาคำตอบด้วยตนเอง

4. เทคนิคการถามโดยเชื่อมโยงสิ่งที่ทำอยู่ประจำไปสู่การคิดหาวิธีการปรับปรุงระบบ
เช่น จากจำนวนเครื่องยนต์ยาสูบ ไปสู่การจัดการเมื่อเครื่องยนต์ยาสูบ และระบบบำรุงรักษา
จากผู้ป่วยกระดูกหักไปสู่การป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเคลื่อนย้ายผู้ป่วยไปเอกซเรย์

ที่ประชุมเห็นว่าควรบันทึกเทประหว่างที่ Tony สัมภาษณ์ผู้ป่วยและผู้ปฏิบัติงานเพื่อ
เก็บไว้ศึกษาต่อไป

วาระที่ 5 เรื่องอื่นๆ

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชิตกุลแจ้งให้ที่ประชุมทราบว่า Mrs.Marion Suski ซึ่งเป็น President
& CEO ของ Victoria General Hospital จะมาร่วมเป็นวิทยากรให้กับโครงการ Hospital
Accreditation โดยมีกำหนดการที่ได้รับการปรับแล้วดังนี้

10 มีนาคม 2540 ประชุมร่วมกับผู้ประสานงานโรงพยาบาล ที่โรงแรมอมารี แอร์พอร์ต

11 มีนาคม 2540 ประชุมร่วมกับผู้อำนวยการโรงพยาบาล ที่โรงแรมอมารี แอร์พอร์ต

12 มีนาคม 2540 ประชุมร่วมกับทีมที่ปรึกษา ที่ห้องประชุม 1 สำนักงานปลัดกระทรวง

สาธารณสุข

13 มีนาคม 2540 เยี่ยม รพ.นพรัตน์ราชธานี

ที่ปรึกษาโรงพยาบาลในโครงการ Hospital Accreditation

พันธกิจของที่ปรึกษา

กลุ่มที่ปรึกษาเป็นอาสาสมัครจากวิชาชีพต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการสุขภาพ ซึ่งมาร่วมกันศึกษา ค้นคว้า พัฒนา เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงพยาบาลตื่นตัวในการยกระดับคุณภาพบริการสุขภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อมั่นในความรับผิดชอบและจริยธรรมของวิชาชีพ เพื่อให้ประชาชนและผู้ป่วยได้รับบริการที่ดีที่สุดภายในทรัพยากรที่มีอยู่ของสังคม

วิสัยทัศน์ของที่ปรึกษา

- เราคือผู้ชักจูงให้เกิดความร่วมมือระหว่างวิชาชีพและสถาบันต่างๆ
- เราจะเป็นแขกรับเชิญที่โรงพยาบาลเต็มใจและยินดีต้อนรับ
- เราคือผู้ให้ความอบอุ่นและแสงสว่างแก่โรงพยาบาล

ปรัชญาของที่ปรึกษา

1. เรามีความเชื่อมั่นในแนวคิดและปรัชญาของการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยยึดผู้ป่วยและลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
2. เราจะทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยยึดมั่นในเป้าหมาย และปรัชญาเดียวกัน
3. เราจะละทิ้งความสนใจและความเชี่ยวชาญส่วนตัวไว้เบื้องหลัง
4. เราจะทำหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรม โปร่งใส เสียสละ
5. ความหลากหลายคือโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา
6. เรามีหน้าที่ตอบสนองความต้องการของโรงพยาบาลด้วยการชี้แนะแนวทางเพื่อให้โรงพยาบาลคิดค้นทางออกด้วยตนเอง
7. การสื่อสารด้วยความจริงใจจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีระหว่างโรงพยาบาลและที่ปรึกษา

Mission of the Consultants

The hospital accreditation consultants are multidisciplinary volunteers whose learn, explore, and develop the guidelines for supporting and encouraging the hospitals to continuously improve their quality of care, with the belief in professional responsibility and ethic, so that the people and patients will get the best care within our societal resources.

Vision of the Consultants

- We will build up collaboration between various professionals and institutes.
- We will be invited guests whose are welcome to the hospitals.
- We will give warmness and light to the hospitals.

Values of the Consultants

1. We belief in the concept and philosophy of Continuous Quality Improvement with patients and customer focus.
2. We will work together as a team, commit to the same goals and philosophy.
3. We will leave our interests and expertise behind.
4. We will be impartial, be transparent and devote ourselves.
5. Heterogeneity is opportunity for education and development.
6. We will response to hospitals' need by counselling and let the hospital make decisions on their own.
7. Sincere communication will lead to good understanding between hospitals and consultants.

ภาพอนาคตที่พึงปรารถนา

- ดวงอาทิตย์ เป็นแสงสว่างให้แก่ รพ.
- ความร่วมมือระหว่างคนในวิชาชีพเพื่อให้เปิดตัวไปสู่สากล
- ผู้บริหารและทีมที่ปรึกษาต้องเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกอันเดียวกัน จับมือกับหัวใจ
- ตาชัด เมื่อ รพ.มีพันธกิจและสัญญาว่าจะทำอะไร ถ้ารพ.ทำในสิ่งที่บอกว่าจะทำนั้นคือการได้รับความเชื่อมั่น
- ที่ปรึกษาน่าจะต้องมีบทบาททางด้านการให้คำปรึกษา (counselling not telling nor advising) ไม่ใช่ไปบอก แต่ต้องใช้กระบวนการ counselling ให้เขาพยายามหาคำตอบของเขาเอง เพราะเราไม่สามารถบอกเขาได้ถูกในสถานการณ์ของเขา ให้เขาคิดกระบวนการของเขาออกมาเองว่าจะแก้ปัญหาอย่างไร อย่าไปครอบงำ
- วงกลม การหมุนของสังคม ภายในได้แก่ผู้ประกอบการวิชาชีพ ภายนอกเป็นกระแสสังคม การหมุนเป็นการหมุนตามเข็มนาฬิกา ภายในชาวหมายถึงความโปร่งใส ตรวจสอบได้
- มัดหวายเป็นตัวคิ้ว หวายเป็นกลุ่มวิชาชีพต่างๆที่มารวมกัน ถ้ามามัดรวมกันเป็นคิ้วก็คือทุกวิชาชีพมีเป้าหมายร่วมกันคือคุณภาพ สมัครใจ รักษาเกียรติยศ
- เรามีทิศทางที่ถูกต้อง ด้วยความสบายใจ
- สังคมมีระเบียบขึ้น ผู้ให้บริการคิดถึงผู้รับบริการอย่างมีคุณภาพ จริยธรรม ถูกหลักวิชาการ
- ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความรู้ความสามารถ เข้าไปช่วยจัดระบบระเบียบ
- เป็นทั้งสี่เหลี่ยมและวงกลม มีหลักการในตัวเอง อย่าตั้งในหลักการ คล่องตัวไปได้อย่างรอบทิศทาง
- มีสิ่งที่จะสอน แนะนำ รพ. ทุกคนทำท่าลักษณะเดียวกัน บทบาทภาระกิจที่ต้องแบกรับเหมือนกัน ไม่ได้พูดอย่างเดียว มีความรู้สึกร่วมรับปัญหา
- เป็นเสาหลักรถไฟฟ้าย ที่ปรึกษาเทคนิคเป็นเครื่องยนต์ รถไฟฟ้าทำท่าจะไม่เสร็จ
- บัวกำลังจะขึ้นจากน้ำ มีศูนย์กลางคือผู้ป่วย
- มือสองมือชูหัวใจ ทุกอย่างอยู่ในหัวใจของเรา ประสาน จิตใจมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกัน