

บอกเล่า แก่ความสำเร็จ โรงพยาบาลคุณภาพ HA

7 มีนาคม 2544 ณ โรงแรมมารวย การ์เดน กรุงเทพมหานคร

เปิดประชุม

นพ.ธีระ พิทักษ์ประเวช รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้เป็นประธานในพิธีเปิดประชุมเสวนา “บอกเล่า แก่ความสำเร็จ โรงพยาบาลคุณภาพ HA” ซึ่งเป็นการนำประสบการณ์ของโรงพยาบาลที่ได้การรับรองคุณภาพ HA ทั้งเก้าแห่ง มาเสนอให้โรงพยาบาลที่มีความมุ่งมั่นพัฒนาตามแนวทาง HA และได้กล่าวแก่ที่ประชุมว่า

กระทรวงสาธารณสุขมีความมุ่งมั่นที่จะให้โรงพยาบาลทุกแห่งได้รับการรับรองคุณภาพ และเป็นคุณภาพที่ยั่งยืน เราไม่น้อยหน้าใครในเรื่องการทำงานที่มีคุณภาพ การพัฒนาต่อไปสามารถทำได้ง่าย ขอให้พวกเราอย่าทำ จะทำให้ทุกอย่างง่ายขึ้นอีกมาก

สำคัญตรงจุดเริ่มต้น ซึ่งมีความลำบาก จะขยับอะไรขยับยาก ทุกคนควรมีปฏิญญาร่วมกัน ในกระบวนการพัฒนาที่ดีจะต้องมีการพัฒนาต่อเนื่องและยั่งยืน พรพ.คาดหวังอยากเห็น รพ.ทุกแห่งมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและตลอดไป

นโยบายของ สธ.สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ กระแสสังคมต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงระบบบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น

ในกระบวนการทำงานคุณภาพ ทุกสาขาวิชาชีพ จะต้องร่วมมือและมีใจ มีการสร้างระบบงาน มีการควบคุมกำกับ ติดตามประเมินด้วยตนเอง สอดส่องตัวเองควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบขององค์กร จะต้องยึดมั่นในมาตรฐานวิชาชีพของแต่ละบุคคล ยึดมั่นในจริยธรรม และคุณภาพ การพัฒนาคุณภาพ รพ.เป็นกระบวนการพิเศษที่ต้องการความเข้าใจ ความชำนาญ และความตั้งใจจริงของทีม ของผู้บริหารที่ต้องเดินไปด้วยกันตลอดเวลา

รพ.ที่เป็นแกนนำ 35 แห่งจะได้รับการรับรองในปี 2544 ส่วน รพ.ที่เหลือจะมีการพัฒนาเช่นกัน ขอให้สร้างทีมงาน ขอให้ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ทีมงาน ขอให้ทีมงานให้กำลังใจตนเองแก่ผู้นำ ถ้าทุกคนให้กำลังใจซึ่งกันและกัน มีจิตสำนึกสู่ความสำเร็จเดียวกัน การพัฒนาจะไม่ยาก

บอกเล่าประสบการณ์

ประสบการณ์ต่อการเยี่ยมสำรวจ?

การมีผู้เยี่ยมสำรวจเข้ามา ถือว่าเป็นการส่องกระจกให้เรา เดิมเราอาจจะคิดว่าตัวเองสวยแล้ว หล่อแล้ว แต่ไม่เห็นตัวตนที่แท้จริงของเรา

การเยี่ยมสำรวจ รพ.บำรุงราษฎร์ เข้า ได้ยินคำพูดที่ประทับใจมากเอากลับมาปรับปรุงคุณภาพมาเป็นการทำงานปกติแล้ว

สิ่งที่ได้ รพ.บำรุงราษฎร์ ผลจะตามมาทีหลัง ไม่ใช่ทันที ปีแรกทุกอย่าง เครื่องชี้วัดเวชระเบียนค้าง อัตราการผิดพลาด ขึ้นหมดเลย ความไม่พึงพอใจเพิ่มขึ้น แต่หลัง 12 เดือนไปแล้ว ทุกอย่างลดลงหมด สิ่งไหนที่ไม่ดีก็ลดลง ตามทฤษฎี จะใช้เวลา 3 ปี จึงจะได้ผล แต่

วัฒนธรรมที่ตามใจเจ้านาย 12 เดือนก็เริ่มเห็นผล แต่ยังไม่หายไปร้อยเปอร์เซ็นต์ ได้ HA เป็นแค่บวชเณร หรือเปรียญ 1 ยังไม่เป็นอรหันต์ ผลทางธุรกิจตามมาทีหลัง คนไข้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้านนามธรรม คนในองค์กร แพทย์จะรู้สึกว่าการที่ตัวเองทำอยู่ทุกวันมีความหมายต่อ patient care team

แพทย์พูดว่าเมื่อก่อนก็ทำงานระหว่างแพทย์กับผู้ป่วย แต่ตอนนี้ต้องนึกถึงคนอื่น ถ้าแพทย์รู้สึกว่าผู้ป่วยพอใจขึ้น เขาเริ่มมาทำงานเป็นทีมมากขึ้น พยาบาลรู้สึกว่าแพทย์มาร่วมด้วยช่วยกันกับพยาบาล ทุกอย่างสิ้นไหลไปดีขึ้น เจ้าหน้าที่อื่นรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่าขึ้น ผู้บริหารเห็นว่าทุกคนทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ที่จริงแพทย์ก็ทำงานดูแลผู้ป่วยได้อยู่แล้ว แต่ยังไม่ได้ทำงานเป็นทีม ผลทางการเงินก็ดีขึ้นตามมาเอง

คนไข้มากขึ้นใน รพ.รัฐถือว่าเป็นการเสีย รพ.เดชอุดมเป็นอย่างไร

ตอนนี้ก็ถือว่ามากแล้ว หลังจากการรับรองแล้วก็เท่าเดิม เราไม่ได้หวังว่าคนไข้จะมากขึ้นกว่าเดิม เราหวังว่าคุณภาพจะมากขึ้นกว่าเดิม เอาที่วัดง่าย ๆ คืออัตราความพึงพอใจเพิ่มขึ้น แต่ตัวชี้วัดด้านคุณภาพที่ผู้ป่วยไม่รู้ เช่น การติดเชื้อ มันทักษะซ่อนอยู่ เราพยายามวางระบบให้มีการรายงานโดยไม่ถือว่าเป็นข้อบกพร่อง แต่จะได้เอามาทบทวนเพื่อปรับปรุงแก้ไข

การทำ HA เหมือนกับเป็นการเกิดใหม่ วันเกิดคือวันที่ทำ presurvey

เมื่อก่อนเวลาทำงาน เราพยายามสร้างภาพลักษณ์ว่า รพ.เราเป็นอย่างไร พอทำ HA ทำให้เรารู้สึกว่าภาพที่เราพยายามสร้างกับความเป็นจริงนั้นไม่ใช่สิ่งเดียวกัน เรามักจะคิดเข้าข้างตัวเอง แต่ภาพที่ผู้เยี่ยมชมสำรวจมาสะท้อนให้เราดู ทำให้เราเห็นตัวเอง

จุดเปลี่ยนในการยอมรับความจริง เป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลง เมื่อรับว่าตัวเองอยู่ตรงไหน เมื่อเรายังไม่ดี เราก็ต้องพัฒนา

การทำด้วยความเข้าใจจริงๆ หนึ่งปีถึงหนึ่งปีครึ่ง น่าจะสำเร็จ ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องยอมรับความจริงว่าเราอยู่ตรงจุดไหน เราทำอย่างไรกับเพื่อนร่วมงาน

เมื่อเราเอาผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ก็เกิดเหตุ จากธรรมเนียมขององค์กรแพทย์บัญญัติว่าแพทย์ทุกคนต้องช่วยกันออก OPD แต่ถ้าจะเปิด OR มีแพทย์สองกลุ่มมีความคิดเห็นต่างกัน คนหนึ่งเอาผู้ป่วย OPD เป็นศูนย์กลาง อีกกลุ่มหนึ่งเอาผู้ป่วยฉุกเฉินเป็นศูนย์กลาง ปายสามโมงเราประชุมองค์กรแพทย์ ผอ.จะเข้าข้างใครก็ได้ เอากระบวนการหลักมาดู ลงรายละเอียดทำให้เกิดความกระฉ่งชัดมากขึ้น จริงๆแล้วปัญหามันซ่อนอยู่ในระบบ เราต้องขุดลึกลงไป

ในส่วนของผู้บริหารที่ได้อะไร สมรรถนะในการทำงานมากขึ้น ตัวอย่าง คนไข้ CVA มาอยู่ห้องพิเศษ ป่วยมาได้สี่ปี ได้คุยกันว่าถ้าคนไข้เสียไปจะ NR หรือไม่ จะได้ไม่เกิดข้อขัดแย้งกัน แต่ก็เกิดเหตุจนได้ ญาติก็บอกว่าไม่ต้องไปบิ๊ม ธรรมเนียมของชาวอีสาน มักจะเอาคนไข้ไปเสียชีวิตที่บ้าน พยาบาลไปคุยกับญาติที่นอนเฝ้า ญาติที่นอนเฝ้าก็โทรศัพท์ไปปรึกษาญาติที่บ้าน เกิดโวยวายว่ามีการผลักไสไล่ส่งคนไข้ เจ้าหน้าที่ของเราเอาใจเขามาใส่ใจเรา ค่อยๆ

อธิบายให้ญาติฟัง มันสอนให้เจ้าหน้าที่ของเราารู้สึกวิธีคิด วิธีโต้ตอบ ป้องกันการบานปลายของปัญหา

เจ้าหน้าที่ของเราจะรู้จักวิธีการทำงานที่เป็นระบบ รู้จักเก็บเกี่ยวประสบการณ์

ในการทำงานชุมชน เรามีทีมงานชุมชนเชิงรุก เขาผสมผสานงานที่เคยทำ ค้นหาความต้องการของชุมชน เรามี อสม. ก่อนทำ HA เรามักทำตามนโยบาย โดยที่เราไม่ได้สอบถามกับชุมชนเลยว่าความต้องการของเขาคืออะไร พอเราสอบถามจากชุมชน ปรากฏว่า อสม.มาบอกว่าตอนนี้เขาทำงานได้ง่ายขึ้น เพราะเขาสามารถตอบสนองความต้องการของชาวบ้านได้เป็นอันดับแรกๆ ทำให้ชาวบ้านเห็นว่า อสม.มีประโยชน์ เข้าถึงประชาชนได้ง่ายขึ้น

กับตัวเอง ทำให้รู้จักการบริหารที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น เรื่องพันธกิจ วิสัยทัศน์ SWOT ที่สำคัญที่สุดของการทำ HA คือแบบประเมินตนเองของ พรพ. ใน version แรกๆ จะเป็น multiple choice ทุกคนบอกสบาย มั่วก็ได้ แต่แบบล่าสุดเป็นเรื่องของการวิเคราะห์ อันไหนที่ทำได้ดี อันไหนที่ต้องปรับปรุง มันสอนให้เราแยกแยะลำดับความสำคัญในการดำเนินการ แบบประเมินตนเองถ้าทำให้นำมาใช้ทบทวนบ่อยๆ ตอนนี้ผมก็ยังใช้ทบทวนอยู่ แม้ว่าจะผ่านแล้ว เป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลและการสื่อสารในองค์กร การสื่อสารให้ พรพ.ถือว่าเป็นเพียงผลพลอยได้เท่านั้น

HA ทำให้ รพ.เห็นตัวเอง มีการปรับการทำงาน ทำให้คนเปลี่ยนไป ของบำรุงราษฎร์การทำงานเดิมน่าจะดีอยู่แล้ว มีอะไรที่ต้องปรับไปหรือไม่

รพ.เริ่มมีการปรับปรุงตนเองมาหลายปีแล้ว ที่เห็นชัดเจนคือสมัยก่อนร่วมด้วยช่วยกันภายในเพื่อดูแลผู้ป่วย มักจะเน้นธุรกิจ แต่ HA ทำให้เน้นการดูแลผู้ป่วยมากขึ้น และปรับหน้าที่ขององค์กรแพทย์ให้ชัดเจนมากขึ้น สมัยก่อนไม่ค่อยมี อาจารย์เป็นผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัย ตอนนี้แพทย์ต้องปรับตัวมากขึ้น

ค่าใช้จ่ายหรือค่ารักษาแพงขึ้นหรือไม่ เมื่อได้ HA แล้ว

มันไม่ค่อยเกี่ยวข้อง ถ้าทำเพื่อผู้ป่วยเป็นหลัก ทุกบาทที่เขาสีเสียดใจจะเป็นสิ่งที่ถูกต้องจำเป็นสำหรับผู้ป่วย เอาเป็นว่าคุ้มค่าหรือไม่ คุ้มค่า แพงขึ้นหรือเปล่า ไม่แน่ใจ

สุขภาพของประชาชนที่ देखอดม เขาจะได้อะไรไหม

เดิมเราเน้นแต่เรื่องการรักษา งานชุมชนก็เป็นงานตั้งรับ HA สอนให้เราเรียนรู้ว่าเราคิดเองเออเองไม่ได้ สอนให้เราเข้าไปค้นหา ไขว่คว้าและวิธีการแบบเดิม แต่มองเป้าหมายต่างไปจากเดิม ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น ชุมชนอยากจะได้รับความรู้เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพปาก สมัยก่อนเราจะจัดตารางออกไป ส่งหน่วยออกไปให้ความรู้

ผู้บริหารจำเป็นต้องลงไปคลุกคลีกับเจ้าหน้าที่ระดับล่าง ไม่มีวิธีการใดแก้ไขได้ ยกเว้นเราลงไปหาเขา

นวัตกรรมคือสิ่งที่ทุกคนปึงขึ้นมา

ต้องแปลงความรู้ของ HA มาสู่สิ่งที่เราเข้าใจ

สัมมาทิฐิ นำมาเปรียบกับแว่นหกสี HA ต้องออกมาจากข้างใน รูปธรรมกับนามธรรม ต้องคู่กัน เจ้าหน้าที่เสียขวัญบ่อย จะมีใครให้กำลังใจ ผอ.เป็นอันดับแรกที่จะให้กำลังใจ เพราะ ผอ.เป็นทั้งผู้ที่จะให้กำลังใจและทำลายกำลังใจได้ เมื่อท่านมาอยู่ตรงจุดนี้ท่านต้อง empower เจ้าหน้าที่ เวลาเดินไปเยี่ยมจะมีกลบต ต่างๆ เป็นเครื่องมือในการไปเยี่ยม ไม่ใช่สิ่งที่เหลือปากว่าแรง

เพื่อนรัก ยามใดที่เพื่อนท้อแท้ หหมดหวัง ยามนั้นมีทางเลือกสองทาง คือหยุดเดินและล้มเลิก จมอยู่กับความคิดหวัง ทางที่สองคือเผชิญหน้ากับความเป็นจริง

บทสุดท้ายของคนท้อแท้อยู่ที่ความล้มเหลว บทสุดท้ายของคนเผชิญกับความจริงคือความสำเร็จ

เราเอาของจริงมาคุยกันเท่านั้น

HA ไม่ใช่คำตอบทั้งหมด มาชักชวนให้ท่านเริ่มต้นด้วยการบวชต่อหน้าคนทั้งประเทศ ต่อจากนั้นคนจะจ้องมองว่าท่านมีศีลหรือเป็นสมิ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อผู้ป่วย เข้าไปบวชเถอะครับ ผลที่ตามมาจะดีต่อองค์กรทั้งหมด แต่อย่าหวังว่า HA จะเป็นคำตอบทั้งหมด