

ปรัชญาพิเศษ “Unity in Diversity”

ที่มา

ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบบริการสุขภาพ หรือการพัฒนาต่างๆ ปรากฏออกมาในชื่อ แนวคิด กิจกรรม ที่หลากหลาย เช่น การกระจายอำนาจ, autonomous hospital, ประกันสุขภาพถ้วนหน้า, โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ, ISO9000, PSO, HA (Hospital Accreditation), QA (Quality Assurance) สร้างความสับสนและภาระงานให้กับผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยหากไม่ทำความเข้าใจว่าความหลากหลายนี้มีแก่นแท้ที่เป็นแก่นร่วมกัน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้าประชุมสามารถมองเห็นความเหมือนในความต่าง และเห็นว่าการมองเห็นได้ประโยชน์มากกว่าความพยายามเปรียบเทียบความแตกต่าง

1. ตัวอย่างความแตกต่างหลากหลายของแนวความคิดต่าง ๆ และสิ่งที่เป็นจุดร่วมของสิ่งเหล่านั้น

ท่านพุทธทาสได้ศึกษาถึงรากศัพท์ของคำว่าศาสนาหรือ religion เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่
ดีระหว่างศาสนาต่างๆ และสรุปว่า

“ศาสนาคือระบอบแห่งการสังเกตและการกระทำ ชนิดที่ทำให้เกิดการผูกพันกันระหว่างมนุษย์
กับสิ่งสูงสุด”

[พุทธทาสภิกขุ: คริสตธรรม พุทธธรรม]

ไม่ว่าศาสนาใดก็มีลักษณะดังกล่าว แม้จะเรียกชื่อสิ่งสูงสุดต่างกันออกไป เช่น พระเจ้าใน
ศาสนาคริสต์ นิพพานในศาสนาพุทธ

ท่านพุทธทาสยังได้เปรียบเทียบว่าในทั้งสองศาสนามีภาษาในระดับที่เรียกว่า ภาษาคน-
ภาษาธรรม การใช้คำพูดในภาษาคนอาจจะแตกต่างกัน แต่เมื่อตีความหมายไปถึงระดับภาษา
ธรรมแล้วจะพบว่ามีความใกล้เคียงกันมาก เช่น

การกินผลไม้แห่งความรู้จักชีวิต = การที่มนุษย์มีจิตใจสูงขึ้นมาถึงขนาดที่รู้ว่าอะไรดี อะไรชั่ว
ต้นไม้ที่ให้ชีวิต ถ้ามนุษย์ได้กินผลไม้ต้นนี้แล้วจะไม่ตาย = โลกุตตรธรรมหรืออมตธรรม

พระเยซูตรัสกับซีโมนว่า “จงตามเรามา” = พระพุทธองค์ให้การอุปสมบทแก่กุลบุตรด้วยพระองค์เองด้วยถ้อยคำว่า “จงมา เพื่อประพฤติกัมมการที่สุตแห่งทุกข”

คนตาบอดแลเห็นได้ = ทำให้โลกนี้หายตาบอดจากอวิชชา

ศาสตร์การบริหาร แต่เดิมนั้นอยู่ใต้อิทธิพลของแนวคิดแบบนิวตัน คือทุกสิ่งทุกอย่างสามารถแยกส่วนพิจารณาได้ สามารถควบคุมได้แบบกลไก การจัดการจึงมีลักษณะของการควบคุมและสั่งการ ซึ่งได้ผลดีมาในช่วงหนึ่ง แต่ในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น มีความไม่แน่นอนมากขึ้น เริ่มมีการนำแนวคิดของระบบที่ซับซ้อนและปรับตัวได้เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ

การใช้ศาสตร์การบริหารดั้งเดิมยังคงจำเป็นต้องควบคู่ไปกับแนวคิดระบบที่ซับซ้อน

ตัวระบบที่ซับซ้อนและปรับตัวได้ (Complex Adaptive System) เองก็มาจากแนวคิดของการมองสรรพสิ่งที่หลากหลาย แต่สามารถสรุปหลักการร่วมด้วยกันได้

ซับซ้อน หมายถึงความหลากหลาย มีการต่อเชื่อมระหว่างองค์ประกอบต่างๆ จำนวนมาก

ปรับตัว หมายถึงความสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์

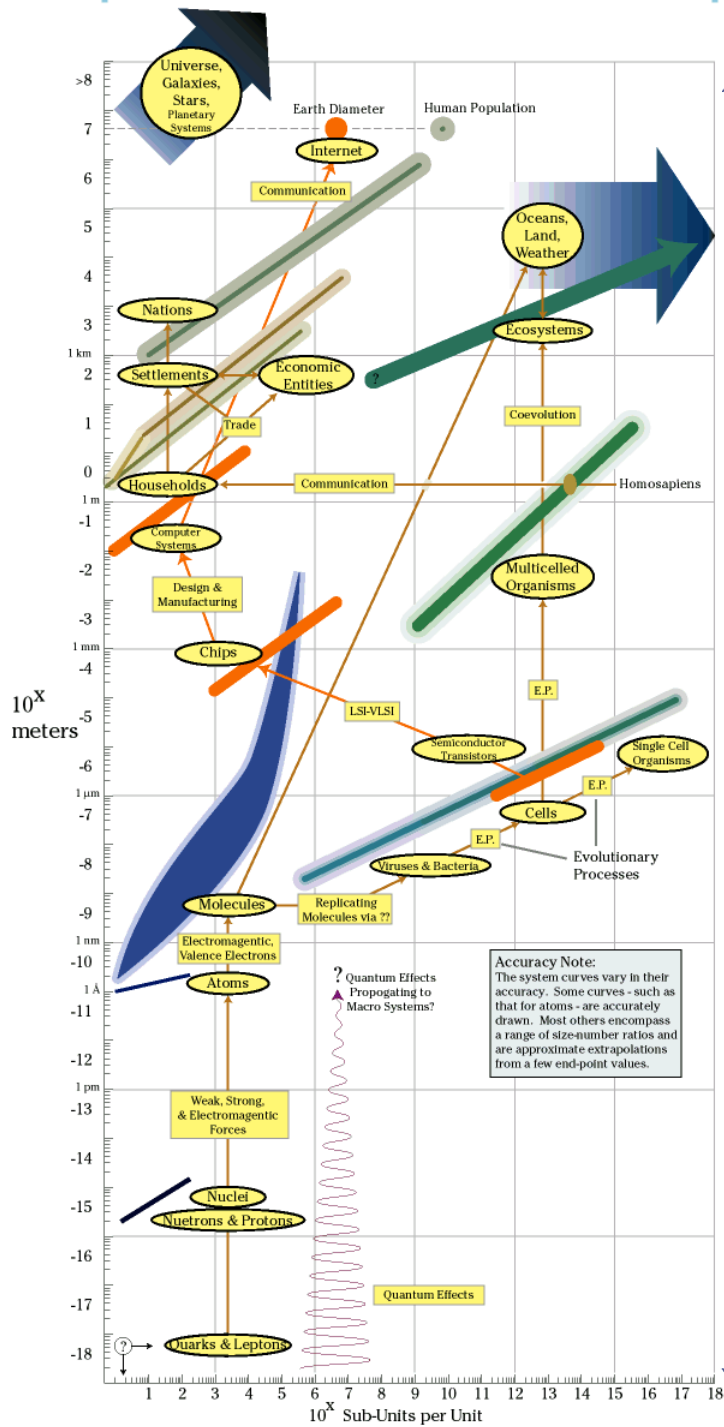
ระบบ คือผลรวมของสิ่งที่เชื่อมต่อกันหรือพึ่งพิงกัน แต่ละสิ่งหรือองค์ประกอบย่อยเหล่านี้ล้วนเป็นอิสระในตัวเอง สิ่งหรือองค์ประกอบย่อยที่เวลานี้อาจจะเป็นคน โมเลกุล หรือองค์กร

พฤติกรรมขององค์ประกอบย่อยของระบบนั้นไม่ได้ขึ้นกับการควบคุมจากส่วนกลางทั้งหมด แต่เป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นรอบๆ ตัว

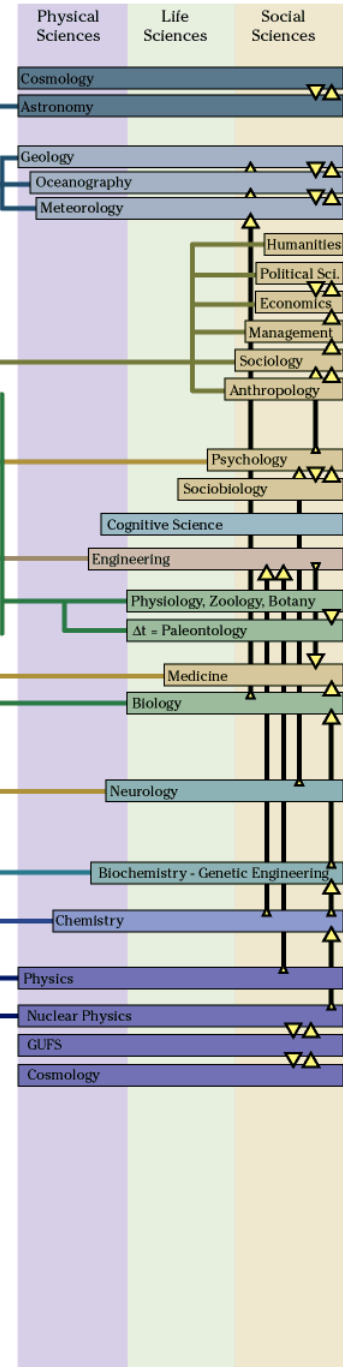
ระบบที่ซับซ้อนจะยั่งยืนได้ต้องมีความหลากหลาย ซึ่งจะก่อให้เกิดศักยภาพในการปรับตัว องค์กรทั้งหลาย ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ ก็จัดว่าเป็นระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว ด้วยมีลักษณะทั้งหลายดังที่กล่าวมา คือมีหน่วยย่อยจำนวนมากที่เชื่อมต่อกัน สมาชิกในองค์กรสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เข้ามากระทบ พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรเป็นสิ่งที่เข้าใจได้ยาก เป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นรอบๆ ตัว โดยที่ไม่ได้ขึ้นกับการควบคุมจากส่วนกลางเพียงอย่างเดียว

องค์ประกอบย่อยของระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว ก็อาจจะเป็นระบบที่ซับซ้อนและปรับตัวด้วยเช่นเดียวกัน เช่น สังคมเป็นระบบซับซ้อนที่ประกอบด้วยชุมชน องค์กร กิจกรรม จำนวนมาก องค์กรก็เป็นระบบซับซ้อนที่ประกอบด้วยหน่วยงานและบุคคล บุคคลก็เป็นระบบซับซ้อนที่ประกอบด้วยโครงสร้าง อวัยวะ อารมณ์ จิตใจ ฯลฯ

Some Physical Systems



Some Systems of Human Knowledge



2. ความจำเป็น ประโยชน์ และปัญหาของความหลากหลาย

ความหลากหลายมีความจำเป็นเพื่อวิวัฒนาการ เพื่อปรับตัว เพื่อให้พวกผ่าเหล่าที่เหมาะสมกลายเป็นสายพันธุ์ใหม่สำหรับสิ่งแวดล้อมใหม่

แนวคิดเศรษฐศาสตร์ที่ใช้แก้ปัญหาประเทศไทยในช่วงวิกฤติ เติบโตอยู่บนแนวคิดเดียว คือ การหวังพึ่งเงินทุนต่างชาติ การทำตามคำสั่ง IMF ฯลฯ แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นของความหลากหลาย

ปัญหาของความหลากหลายคือความขัดแย้ง หากไม่มีกระบวนการที่จะหาข้อสรุปที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ไม่มีการสกัดแนวคิดร่วมของความหลากหลาย แทนที่จะเกิดประโยชน์ก็ยิ่งจะเป็นโทษ

3. ที่มาของปัญหาที่ต้องหยิบยกเรื่องนี้ขึ้นมาพูดกัน

1. ความพยายามในการพัฒนาองค์กรมีหลากหลาย และเข้ามาในชื่อเรียกที่แตกต่างกัน ผลักดันโดยหน่วยงานต่างๆ โรงพยาบาลรับนโยบายมาแล้วไม่สามารถเชื่อมต่อกันได้ มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบแยกกันออกไปโดยไม่ได้มาพูดคุยกัน เจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติเกิดความทุกข์หนัก เพราะต้องทำหลายเรื่องในเวลาพร้อมๆ กัน และทำไปตามรูปแบบ ไม่ได้เข้าใจในเนื้อหาหรือแก่นสาร

2. สถาบันการศึกษามีบทบาททั้งการเรียนการสอน การวิจัย และบริการ อาจารย์แพทย์ มักจะให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนและการวิจัยมากกว่าบริการ ให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพการศึกษา มากกว่าการพัฒนาคุณภาพบริการ ไม่ได้มองเห็นว่าบริการที่มีคุณภาพนั้นจะเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับการเรียนการสอน

3. เมื่อพัฒนาไปแล้วมีผู้รู้เรื่องคุณภาพมากขึ้น แต่กลายเป็นผู้ยึดติดตำราและเอาความเห็นของตัวเองเป็นใหญ่ ไม่สามารถเชื่อมโยงแนวคิดของปรมาจารย์ต่างๆ เข้าด้วยกันได้ ผู้คนในองค์กรก็ชอบที่จะตั้งคำถามแบบ dichotomy เชื่อว่ามีคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว แทนที่จะช่วยให้องค์กรพัฒนา กลับเกิดความแตกแยกเนื่องจากความเห็นไม่ตรงกัน

4. แพทย์คือผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด มักจะให้เหตุผลว่างานที่ทำก็มีคุณภาพดีอยู่แล้ว ไม่สามารถที่จะเชื่อมโยงเป้าหมายคุณภาพในมุมมองของวิชาชีพ กับเป้าหมายคุณภาพในมุมมองของการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องได้

4. ตัวอย่างของปัญหาที่เคยเกิดขึ้น

1. ระหว่าง ISO9000 กับ HA ทั้งคู่เป็นการประเมินระบบคุณภาพ ซึ่งอยู่บนหลักการพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน คือการเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การตรวจสอบและประเมินตนเอง ตลอดเวลา เพียงแต่ระบบ ISO มีต้นกำเนิดมาจากอุตสาหกรรมและมีรูปแบบการประเมินที่

ค่อนข้างแข็งแกร่ง ในขณะที่ HA มีการออกแบบเฉพาะสำหรับโรงพยาบาล คำนึงถึงลักษณะพิเศษของโรงพยาบาลในเรื่องความไม่แน่นอนของการดูแลรักษา ซึ่งต้องอาศัยความรู้ทางวิชาการ ประกอบกับดุลยพินิจของผู้ประกอบวิชาชีพ มีมิติทางด้านอารมณ์ จิตใจ สิทธิผู้ป่วย เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น ทั้ง ISO9000 และ HA จึงมีทั้งจุดร่วมจุดต่าง ซึ่งควรนำจุดร่วมมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด

แต่สิ่งที่เกิดขึ้นคือโรงพยาบาลไม่สามารถประสานหรือเชื่อมโยงแนวคิดของ ISO9000 และ HA เข้าหากันได้ มีการยึดติดรูปแบบที่เป็นเปลือกนอกมากเกินไปจนไม่สามารถทำความเข้าใจถึงแนวคิดร่วมได้

หากแปลความอย่างลึกซึ้งซึ่งจะพบว่าข้อกำหนดในเรื่อง contract review ของ ISO9000 คือ การทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า และให้ความมั่นใจว่าจะตอบสนองความต้องการของลูกค้า เมื่อโรงพยาบาลนำข้อกำหนดนี้มาปฏิบัติกลับแปลความอย่างผิวเผินว่าเป็นการลงทะเบียนหรือทำบัตรผู้ป่วย ซึ่งหากจะแปลความให้ลึกซึ้งแล้ว ข้อกำหนดนี้ควรจะหมายถึงการประเมินปัญหาและความต้องการของผู้ป่วย การวางแผนการรักษา อธิบายแผนการรักษาให้ผู้ป่วยทราบ และลงท้ายด้วยการลงนามยินยอมรับการรักษา

2. ระหว่างคุณภาพการศึกษาและคุณภาพบริการในโรงเรียนแพทย์ ในระบบการศึกษาจะมีกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาหรือที่เรียกว่า QA การศึกษา ในขณะที่ระบบบริการของโรงพยาบาลจะมีกระบวนการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลหรือที่เรียกว่า HA สร้างความสับสนให้กับอาจารย์แพทย์ เนื่องจากไม่แยกแยะว่าอะไรคือจุดร่วม อะไรคือจุดต่าง

จุดร่วมอันแรกคือแนวคิดคุณภาพซึ่งเหมือนกันไม่ว่าจะใช้กับการศึกษาหรือบริการ เป็นจุดร่วมสากล

จุดร่วมอันที่สองคือพันธกิจขององค์กร ซึ่งรวมเอาหน้าที่ด้านการศึกษาและบริการเข้าไว้ด้วยกัน

ในส่วนของกระบวนการทำงาน จะมีทั้งกระบวนการที่แยกกันและร่วมกัน เช่น การกำหนดหลักสูตร การทดสอบความรู้ เป็นกระบวนการเฉพาะของการศึกษา การบริการผู้ป่วยซึ่งไม่ได้เกี่ยวกับการสอนนักศึกษา เป็นกระบวนการเฉพาะของบริการ ส่วนการบริการผู้ป่วยซึ่งใช้สอนนักศึกษา เป็นกระบวนการร่วมของการศึกษาและบริการ

ในส่วนของการประเมิน จะมีหน่วยงานภายนอกที่รับผิดชอบต่างกัน มีรายละเอียดในวิธีการต่างกัน มีรูปแบบในการประเมินตนเองต่างกัน ระหว่างคุณภาพการศึกษากับคุณภาพบริการ

เมื่อเข้าใจภาพรวมทั้งหมด การพัฒนาและประเมินตนเองก็จะอาศัยแนวคิดเดียวกันได้ เพียงแต่ใช้เครื่องมือที่มีรูปร่างหน้าตาต่างกัน

3. แนวคิดโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ (Health Promoting Hospital – HPH) และ
โรงพยาบาลคุณภาพ HA แนวคิด HPH มีต้นกำเนิดมาจากยุโรป โดยนำกฎบัตรออกตาวามาแปล
ให้เป็นรูปธรรมของการปฏิบัติในโรงพยาบาล ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือการจัดการ
องค์กรที่ดี การเน้นตอบสนองความต้องการของผู้ป่วย การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย และการจัด
กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพเชิงรุกเข้าไปในชุมชน ซึ่งในสามส่วนแรกเป็นสิ่งที่อยู่ในข้อกำหนดของ
มาตรฐาน HA อยู่แล้ว การนำแนวคิด HPH เข้ามาจะช่วยให้โรงพยาบาลทำหน้าที่ได้สมบูรณ์
ยิ่งขึ้น มุ่งเน้นการป้องกันยิ่งขึ้น มองหาโอกาสทำงานเชิงรุกยิ่งขึ้น

HA เน้นการประเมินตามพันธกิจขององค์กร หากองค์กรมีเป้าหมายชัดเจนในเรื่องการ
ส่งเสริมสุขภาพ HA ก็ประเมินกิจกรรมและผลลัพธ์ของการส่งเสริมสุขภาพไปด้วย มิได้เป็น
ข้อจำกัดว่า HA เน้นเฉพาะในเรื่องการรักษาเมื่อเจ็บป่วยแล้วเท่านั้น

5. ข้อความเห็นจากท่านผู้บรรยาย

- การเชื่อมโยงความหลากหลาย ผลเสียของการไม่มองให้เชื่อมโยง ประโยชน์ของการมอง
อย่างเชื่อมโยง ตัวอย่างประสบการณ์ในการบริหารภาคธุรกิจ
- คิดอย่างไร จึงจะสามารถค้นหาจุดร่วมหรือเอกภาพในความหลากหลายได้
- ทำอย่างไร จึงจะสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่คุณเหมือนแตกต่างกัน และนำมาปฏิบัติไปพร้อมๆ
กัน
- ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของบริการสุขภาพ