

(ร่าง) คำปาฐกถา เรื่อง “การจัดการเพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนไทย”

โดย นางสุตารัตน์ เกยุราพันธุ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข
ในโอกาสเปิดประชุม National Forum on Hospital Accreditation ครั้งที่ 3
ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ วันที่ 22 มกราคม 2545 เวลา 9.45-10.15 น.

ท่านผู้ร่วมประชุมผู้มีเกียรติทุกท่าน

การได้มาอยู่ท่ามกลางที่ชุมนุมซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันในอันที่จะเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ของการทำสิ่งที่ดีงาม เพื่อเป้าหมายของหน่วยงาน และเพื่อประโยชน์ของสังคม ในครั้งนี้ ก่อให้เกิดความรู้สึกปิติยินดีเป็นอย่างยิ่ง บรรยากาศเช่นนี้คงจะก่อให้เกิดกำลังใจ และพลังปัญญา ในอันที่จะฝ่าฟันความท้าทายต่าง ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นในแวดวงสาธารณสุขของเรา

ความท้าทายเหล่านี้มิใช่เพิ่งจะเริ่มเกิดขึ้น แต่เป็นสิ่งที่มีความต่อเนื่องแต่อดีต เชื่อว่าท่านผู้ร่วมประชุมจำนวนไม่น้อยในที่นี้ ได้มีส่วนร่วมบุกเบิกและร่วมสร้างผลงานจนเป็นที่ประจักษ์แก่สังคม ณ วันนี้ ความท้าทายต่าง ๆ ดูเหมือนจะเพิ่มมากขึ้น ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกัน พวกเราก็มองเห็นช่องทางและโอกาสในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเช่นกัน

ทุกท่านในที่นี้ล้วนเป็นผู้ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญสำหรับระบบบริการสุขภาพ มีบทบาทสำคัญในการที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หากเรายอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการอยู่รอดสำหรับอนาคต หากไม่แล้วเราจะเป็นผู้ถูกระงับจากสังคมรอบข้าง

หากทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันแล้ว การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้ทุกระดับ เป้าหมายร่วมในที่นี้คือคุณภาพชีวิตของประชาชนไทย ซึ่งทุกท่านทราบดีอยู่แล้วว่าสุขภาพและคุณภาพชีวิตของเรานั้น ขึ้นอยู่กับ ปัจจัยด้านพันธุกรรม พฤติกรรม สิ่งแวดล้อม และระบบบริการสุขภาพ เรายอมรับกันดีอยู่แล้วว่าการสร้างเสริมสุขภาพเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญมากขึ้น แนวคิดแบบองค์รวมและบริการปฐมภูมิคือกลยุทธ์สำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดคุณภาพชีวิตอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งตระหนักดีอยู่แล้วว่าภาคส่วนต่างๆ นอกเหนือจากภาคสาธารณสุข เช่น เศรษฐกิจ การศึกษา คมนาคม ก็มีความสำคัญต่อสุขภาพและคุณภาพชีวิตของประชาชน

การนำการเปลี่ยนแปลงคือการจัดการ ด้วยการวางแผน ลงมือทำ ทบทวน ประเมินผล และปรับปรุงแก้ไข ดังนั้นการจัดการกับการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก เราจะต้องจัดการและเรียนรู้กับตัวเอง กับงานที่ทำ กับเพื่อนร่วมงาน กับปัญหาสุขภาพ กับชุมชน และกับภาคส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

การจัดการที่ประสบความสำเร็จ ย่อมก่อให้เกิดความปิติในตนเองทันทีที่เห็นความก้าวหน้าของงาน ตระหนักในคุณค่าของตนเอง คุณค่าของวิชาชีพ และคุณค่าของของเพื่อนร่วมงาน มีความสุขในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความมั่นใจที่จะทำในสิ่งที่ท้าทายมาก

ยิ่งขึ้น และที่สำคัญที่สุดคือ จะไม่หวั่นไหวต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนอีกต่อไป

มีแง่คิดเกี่ยวกับการจัดการเพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนไทยที่จะขอฝากให้ทุกท่านนำไปพิจารณาดังนี้

ประการแรก **ความรับผิดชอบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนไทยเป็นของทุกคน** รัฐบาลมีหน้าที่จัดหาและกระจายทรัพยากร บุคลากรสาธารณสุขมีหน้าที่ให้บริการที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ รวมทั้งช่วยเหลือให้ประชาชนพึ่งตนเองได้ ประชาชนมีหน้าที่ดูแลสุขภาพตนเองและแสวงหาบริการเมื่อเจ็บป่วย ทำอย่างไรให้ประชาชนได้รับการคุ้มครองตามสิทธิของตนเอง ขณะเดียวกันตระหนักในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้สังคมใช้เงินเพื่อสุขภาพอย่างคุ้มค่า

ประการที่สอง การกำหนดพื้นที่รับผิดชอบที่ชัดเจนและมีขนาดพอเหมาะ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้รับผิดชอบได้รับรู้ปัญหาของชุมชนอย่างใกล้ชิด สามารถทำงานเชิงรุกได้ดีขึ้น ทำอย่างไรจึงจะมีการกำหนดเป้าหมายและการประเมินผลความสำเร็จที่เห็นผลลัพธ์สุดท้ายคือคุณภาพชีวิตของประชาชนได้ในแต่ละพื้นที่

ประการที่สาม การเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นนี้ไม่ได้มีคำตอบเบ็ดเสร็จ ความคาดหวังที่จะใช้วิธีการบริหารจัดการแบบเดิมๆ คือ “จะให้ทำอะไรก็บอกมา” นั้นไม่สามารถใช้การได้อีกต่อไป สิ่งที่จะสามารถบอกได้คือเป้าหมายและแนวทางกว้างๆ ส่วนรายละเอียดวิธีการปฏิบัติ และลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะต้องปฏิบัตินั้น เป็นสิ่งที่จะต้องหาคำตอบจากพื้นที่ หากคำตอบด้วยการลงมือทำ เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น แล้วนำมาแลกเปลี่ยนกัน นี่มิใช่วิธีการแบบมวยวัด แต่เป็นการจัดการที่ยอมรับความจริงของธรรมชาติองค์กรอันซับซ้อนซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ที่หลากหลาย และยอมรับในศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน

ประการที่สี่ **ประสิทธิภาพในทุกกระดับเป็นเรื่องจำเป็น** เพื่อให้สามารถช่วยเหลือผู้ที่มีความจำเป็นได้มากยิ่งขึ้น ทำอย่างไรจะสามารถนำความรู้ที่ทันสมัยและเหมาะสมกับบ้านเรา มาใช้ให้เป็นประโยชน์กับผู้รับบริการ เลิกทำในสิ่งที่ไม่จำเป็นหรือไม่มีประโยชน์ แต่ทำในสิ่งที่จำเป็นหรือมีประโยชน์ให้เร็วขึ้น ทั้งนี้โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจของประเทศ นั่นคือในบางกรณีจะไม่ใช้การพิจารณาสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อผู้ป่วยรายใดรายหนึ่ง แต่จะต้องมีกลไกร่วมกันพิจารณาว่าถ้าจะให้กับทุกคนที่จำเป็นแล้ว เราจะสามารถให้ได้ในระดับใด

ประสิทธิภาพในการลงทุนหรือขยายบริการเป็นเรื่องที่ต้องใคร่ครวญถึงความเหมาะสมด้าน economy of scale เป็นสิ่งที่จะต้องดูในภาพกว้าง มิใช่ต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างลงทุน การกระจายเงินไปให้กับพื้นที่ตามจำนวนประชากรนั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ดูแลสุขภาพของทุกคนในพื้นที่อย่างทั่วถึง การดูแลในที่นี้มีได้หมายความว่า จะต้องพยายามจัดทำด้วยตนเอง เรามีโครงสร้างที่จะรองรับการเจ็บป่วยที่ซับซ้อนซึ่งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญ เครื่องมือและประสบการณ์อยู่แล้ว ควรจะใช้โครงสร้างเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุด

ประสิทธิภาพควรเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย การอุดหนุนต่างๆ ไม่อาจเกิดขึ้นได้เพราะผู้บริหารเพียงไม่กี่คน แต่เกิดจากความร่วมมือของทุกคนในองค์กร ควบคู่ไปกับการความจริงใจ และความใส่ใจของผู้บริหาร

ประการที่ห้า การจัดการต้องนำไปสู่การกระทำ และต้องเป็นการกระทำที่ดีขึ้นกว่าเดิม การจะทำการที่ดีขึ้นกว่าเดิมนั้นต้องมาจากความคิด จินตนาการ ภาพฝัน ของผู้เกี่ยวข้องทั้งหลาย แน่นนอนว่าเมื่อมีคนมากกว่าหนึ่งคนมารวมกัน ย่อมมีความแตกต่างของความคิด ทำอย่างไรจึงจะหล່หลอมความคิด ความฝัน ข้อเสนอแนะ ที่หลากหลาย เหล่านี้มาเป็นข้อสรุปเพื่อลงมือทำ โดยไม่เกิดความบาดหมาง เป็นข้อสรุปที่ไม่มีผู้แพ้ เป็นข้อสรุปที่ไม่ได้บอกว่ามีใครบางคนคิดผิด แต่เป็นสิ่งที่ทุกคนยอมรับว่าจะร่วมเดินไปด้วยกัน การจะเกิดข้อสรุปดังกล่าวได้ต้องมองภาพใหญ่ ร่วมกันคิดหาทางเดินกว้างๆ ทำให้เกิดการยอมรับในเป้าหมายหลักๆ ก่อน แล้วส่งเสริมให้มีการทดลองทำในส่วนรายละเอียดวิธีปฏิบัติเท่าที่จะสามารถถกเถียงกันขึ้นมาได้ พร้อมกับทบทวนและประเมินตนเองอยู่ตลอดเวลา

ประการที่หก การกระทำควรยึดหลักของความเรียบง่าย ดังชื่อของการประชุมในครั้งนี้ เราควรให้คุณค่ากับความเรียบง่ายและแสวงหาวิธีการที่เรียบง่าย ไม่มีประโยชน์ที่จะทำในสิ่งที่ซับซ้อนหากมีวิธีที่เรียบง่ายกว่า ความเรียบง่ายจะช่วยให้เราประหยัดพลัง เก็บพลังไว้ทำในสิ่งที่มีความจำเป็นสูงกว่า

การที่จะได้หนทางที่เรียบง่าย เราจะต้องกล้าคิด กล้าทำทลาย กล้าเปลี่ยนแปลง โดยถามหาเหตุผลของสิ่งที่ทำมาในอดีต ว่าเหตุผลนั้นยังมีความจำเป็นอยู่ในปัจจุบันหรือไม่ มีวิธีอื่นที่ดีกว่าหรือไม่ในการทำเรื่องนั้น เราต้องเข้าใจในเรื่องนั้นๆ อย่างลึกซึ้งจึงจะเกิดความเรียบง่าย

ในการประชุมครั้งนี้คงจะมีการนำเสนอแนวทางการปฏิบัติที่เรียบง่ายกันจำนวนมาก แต่พึงระลึกไว้ด้วยว่า ความเรียบง่ายกับการลอกเลียนแบบเป็นคนละเรื่องกัน เมื่อท่านได้รับฟังตัวอย่างต่างๆ แล้ว ควรไตร่ตรองว่าแนวคิดหรือ concept เบื้องหลังตัวอย่างเหล่านั้นคืออะไร การนำแนวคิดไปใช้จะมีประโยชน์มากกว่าการลอกเลียนแบบเอาวิธีการไปใช้ เพราะแนวคิดจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มากมาย และเปิดโอกาสให้เลือกใช้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ของเราเอง

การลอกเลียนแบบโดยไม่เข้าใจแนวคิดเบื้องหลัง จะเป็นความสูญเปล่า จะทำให้เราขาดอิสรภาพ ไม่เป็นตัวของตัวเอง

ประการที่เจ็ด การกระทำควรเน้นที่สาระมากกว่ารูปแบบ รูปแบบอาจจะจำเป็นในระดับหนึ่ง แต่ไม่ควรให้ความสำคัญจนเกินเลยกว่าสาระ หรือติดในรูปแบบจนลืมนำสาระของงานนั้นคืออะไร รูปแบบที่มากเกินไปจนทำให้เราสูญเสียพลังงานไปกับสิ่งที่เปล่าประโยชน์ รูปแบบทำให้องค์กรของเราหยุดนิ่ง ไม่มีความยืดหยุ่นที่จะปรับตัว

ความคิดที่ติดรูปแบบจะทำให้เราตั้งคำถามแต่เพียงว่า ใช่หรือไม่ใช่ อย่างนี้หรืออย่างนั้น แค่นี้พอหรือไม่ ทำให้เราไม่ได้ใช้ศักยภาพในการพิจารณาหาคำตอบตามสภาพความเป็นจริงตามความจำเป็น ตามเหตุตามปัจจัย ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป

ประการที่แปด การสร้างความร่วมมืออย่างกว้างขวางกับภาคส่วนอื่นๆ ที่มีได้ เรียกว่าสาธารณสุข แต่มีส่วนกระทบต่อสุขภาพ ร่วมทั้งการสร้างความร่วมมือกับชุมชน ทำความเข้าใจกับชุมชน เสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ด้านสุขภาพ จะทำให้เราเห็นทางออกใหม่ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ทางออกเหล่านี้ น่าจะสอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้คน รวมทั้งเน้นการส่งเสริมและป้องกันออกไปนอกมาตรการทางด้านสาธารณสุขด้วย

ประการที่เก้า การทบทวนและประเมินตนเองเป็นเครื่องมือสำคัญของกระบวนการ **hospital accreditation** หรือ **HA** ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดและวิธีการทำงานในโรงพยาบาลที่นำกระบวนการนี้ไปปฏิบัติด้วยความเข้าใจ เราควรมองกระบวนการ HA ให้ลึกซึ้งและไกลไปกว่าการรับรอง

การรับรองอาจมีความจำเป็นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวและการรวมพลังในองค์กร แต่ถ้ามองว่า HA เป็นเพียงการรับรองคุณภาพ เราจะพลาดเป้าหมายและคุณค่าสำคัญ จะเป็นการสูญเสียพลังโดยเปล่าประโยชน์

เราควรมองว่า กระบวนการ HA ก็คือกระบวนการจัดการและเรียนรู้ นั่นเอง เป็นการจัดการและเรียนรู้เพื่อเป้าหมายร่วมของสังคม เป็นการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กรและสังคมของเรา การทบทวน ประเมินตนเอง แก้ไข ปรับปรุง สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะในวันเวลาใด ไม่ว่าจะมีการเข้ามาประเมินจากภายนอกหรือไม่ สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับของการให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นโรงพยาบาล หรือบริการปฐมภูมิ ซึ่งหากทำได้ทุกระดับ H ก็มีความหมายครอบคลุมถึง healthcare ทั้งหมดไม่ใช่เพียง hospital เท่านั้น

ขอเพียงอย่างก้าวเข้ามาในเส้นทางนี้ และเดินหน้าอย่างต่อเนื่อง ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่สังคม เราไม่อาจและไม่ควรคาดหวังในสิ่งที่สมบูรณ์แบบ แต่เราสามารถคาดหวังให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ขอให้มีความ progression เราก็จะเข้าใกล้เป้าหมายที่ทุกคนคาดหวังมากขึ้นเรื่อยๆ

ประการที่สิบ ที่ผ่านมามีได้พัฒนาขึ้นมาในหลากหลายรูปแบบ ในชื่อเรียกมากมาย จนเกิดความสับสนแก่ผู้ปฏิบัติงาน เกิดการทำแบบแยกส่วน จึงใคร่ขอเสนอให้ทุกท่านใช้คำว่า “สร้างวัฒนธรรมคุณภาพ” สำหรับกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพทุกรูปแบบภายในองค์กร เพื่อยุติการคิดแบบแยกส่วน และการทำแบบแยกส่วน เราจะมาร่วมกันจัดการเพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่เรที่ตั้งใจไว้ ประสานความพยายามและแนวคิดต่างๆ เข้าด้วยกัน เลือกสรรในสิ่งที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถรองรับกระบวนการจากภายนอกที่หลากหลายได้ไม่ว่าจะมีชื่อเรียกว่าอะไร

วัฒนธรรมคุณภาพอย่างง่าย ๆ ก็คือ “ทำงานประจำให้ดี มีอะไรให้คุยกัน ขยันทบทวนสิ่งที่ทำ” การทบทวนจะกระตุ้นข้อสงสัย ทำให้เกิดปัญญา เห็นจุดเน้น และเห็นว่าต้องพัฒนาอะไรต่อ

ในฐานะผู้ดูแลนโยบาย คงต้องเรียนกับทุกท่านว่า ความท้าทายในขณะนี้ใหญ่หลวง
มาก ไม่สามารถที่จะมีใครทำได้สำเร็จโดยลำพัง และเราต้องการความช่วยเหลือจากทุกท่าน