



การพัฒนาที่ ยืดหยุ่น และยั่งยืน

Flexible & Sustainable Development

เอกสารประกอบการประชุมวิชาการประจำปี การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ครั้งที่ 11
“การพัฒนาที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน (Flexible & Sustainable Development)”
9-12 มีนาคม 2553 ศูนย์การประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี
จัดโดย สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

การพัฒนาที่ยืดหยุ่น และยั่งยืน

Flexible & Sustainable Development



เอกสารประกอบการประชุมวิชาการประจำปี การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ครั้งที่ 11
“การพัฒนาที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน (Flexible & Sustainable Development)”
9-12 มีนาคม 2553 ศูนย์การประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี
สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)



การพัฒนาที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน

(Flexible & Sustainable Development)

อนวัชณ์ ศุภชุตีกุล: บรรณาธิการ

จัดพิมพ์โดย:

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

ชั้น 2 อาคารกรมการแพทย์ 6 กระทรวงสาธารณสุข

ถ.ติวานนท์ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000

โทร. 0 2951 0102-3 โทรสาร 0 2951 0238, 0 2589 0556

www.ha.or.th

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติ

ฉบับพิมพ์ครั้งแรก: มีนาคม 2553

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

อนวัชณ์ ศุภชุตีกุล.

การพัฒนาที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน--นนทบุรี: สถาบันรับรอง
คุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน), 2553.

72 หน้า.

1. โรงพยาบาล--การบริหาร. 2. สถานบริการสุขภาพ--การ
บริหาร. I. ชื่อเรื่อง.

362.11068

ISBN 978-974-401-492-4

ออกแบบ, พิมพ์: บริษัท หนังสือดีวัน จำกัด



การพัฒนาในยุคนี้ควรนำไปสู่การยกระดับผลการดำเนินการที่ยั่งยืน ในท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวคิดเรื่ององค์กรที่ยั่งยืนเป็นสิ่งที้องค์กรสมัยใหม่กำลังให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง สถานพยาบาลในประเทศไทยที่ทุ่มเทความพยายามในการพัฒนาคุณภาพก็กำลังประสบความท้าทายในการที่จะสร้างไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่พยายามสร้างขึ้น ด้วยเหตุของภาระงานที่เพิ่มขึ้น การหมุนเวียนของบุคลากร ความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไประหว่างผู้รับบริการกับผู้ประกอบวิชาชีพ แนวทางการพัฒนาที่ไม่สอดคล้องกับความคิดของสมาชิก รวมทั้งแรงเฉื่อยที่มีอยู่ในระบบ

การพัฒนาที่ไม่สอดคล้องกับความคิดของสมาชิกในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบผลและไม่สามารถธำรงไว้ได้ เครื่องมือและแนวคิดการพัฒนาต่างๆ มากมายอาจจะเป็นปัญหาเมื่อนำไปใช้ หากไม่ทำความเข้าใจแนวคิดให้ชัดเจน ปรับใช้ให้เหมาะสมและเรียบง่าย การใช้เครื่องมือและแนวคิดการพัฒนาโดยติดกรอบหรือให้ความสำคัญกับรูปแบบมากกว่าหลักคิด ก่อให้เกิดภาระงานที่ไม่จำเป็นและความทุกข์ ขณะที่การพัฒนาโดยไม่ใช้เครื่องมือมาช่วยก็อาจทำให้ไม่เห็นประเด็นสำคัญหรือใช้เวลามากเกินไปกว่าที่ควร การพัฒนาอย่างยืดหยุ่นโดยคำนึงถึงเป้าหมายของเครื่องมือและบริบทของตนเอง จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่แพ้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจในระดับโลก เนื่องจากการพัฒนาเศรษฐกิจที่ผ่านมาเป็นไปอย่างไม่สมดุล และก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา ระบบบริการสุขภาพก็ได้รับผลกระทบจากการ

พัฒนาดังกล่าว และมีส่วนสำคัญที่จะปรับตัวเพื่อเกื้อหนุนต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเช่นเดียวกัน

เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนข้อคิดและประสบการณ์ในประเด็นดังกล่าวอย่างกว้างขวาง สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) จึงได้กำหนดให้ “การพัฒนาที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน” เป็น theme ของการประชุมวิชาการประจำปี HA National Forum ครั้งที่ 11 ในระหว่างวันที่ 9-12 มีนาคม 2553 ณ ศูนย์การประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี

บทความในเอกสารฉบับนี้เป็นการรวบรวมแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ความยืดหยุ่นและความยั่งยืนเป็นเบื้องต้น เพื่อให้เกิดการขบคิด การทบทวน การศึกษา และการนำไปสู่การปฏิบัติ และได้พบความเชื่อมต่อนี้ระหว่างหัวข้อการประชุม HA National Forum ในปีที่ผ่านมา กับหัวข้อการประชุมในปีนี้ ซึ่งหวังว่าจะนำมาสู่การเชื่อมต่อในการนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวาง

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)
มีนาคม 2553

คำนำ	iii
ความยืดหยุ่น	1
ความยืดหยุ่น กับค่านิยมหลักสำหรับองค์กรที่เป็นเลิศ	6
ความยืดหยุ่น กับ Lean	8
ความยืดหยุ่น กับความซับซ้อน (Complexity)	10
<i>การทำงานในระบบที่ซับซ้อน</i>	10
<i>ความยืดหยุ่น กับสถานการณ์ต่างๆ ในระบบที่ซับซ้อน</i>	12
ความยืดหยุ่น กับความเรียบง่าย (Simplicity)	15
ความยืดหยุ่น กับการเปลี่ยนจากทวิลักษณ์ มาสู่ดุลยภาพและ องค์กรรวม	17
ความยืดหยุ่น กับการพัฒนาที่เป็นจังหวะก้าว	19
ความยืดหยุ่น กับเต๋า	21
ความยืดหยุ่น กับบริบทขององค์กร	23
ความยืดหยุ่น กับการวิจัยเชิงคุณภาพ	25
ความยืดหยุ่น กับการหล่อเลี้ยง	27
ความยืดหยุ่น กับแนวคิดและเครื่องมือคุณภาพ	28
ความยืดหยุ่น กับการกำหนดลำดับความสำคัญ	30
ความยืดหยุ่น กับการเห็นความเป็นจริง	32
ความยั่งยืน	33
การพัฒนาที่ยั่งยืน	37
<i>ทางตันของการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืน</i>	37
<i>ตันทางของการพัฒนาที่ยั่งยืน</i>	39

วิธีแก้ปัญหาเบื้องต้น	42
พัฒนาคนขึ้นมาเป็นแกนบูรณาการในระบบการพัฒนา ที่เป็นองค์กรรวม	44
ระบบสุขภาพกับการพัฒนาที่ยั่งยืน	50
เรากับสังคม / วัฒนธรรม	50
เรากับสิ่งแวดล้อม / ทรัพยากร	51
เรากับเศรษฐกิจ / เทคโนโลยี	52
กิจกรรมหลักของการพัฒนาสถานพยาบาลสู่ความยั่งยืน	54
การบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืน	61
ใช้ <i>Criteria</i> โดยยึดเป้าหมาย	62
จาก <i>Core Values & Concepts</i> สู่คำถามที่ท้าทาย	63
ท้ายเล่ม	65

ความยืดหยุ่น

Flexibility







ความยืดหยุ่น

Flexibility หมายถึงความอ่อนตัว (suppleness) หรือความสามารถในการปรับตัวได้ (adaptability)

คำที่มีความหมายตรงข้ามกับความยืดหยุ่นคือความแข็งตัว (stiffness, rigidity)

ความยืดหยุ่นมีความสำคัญเพียงใด สามารถเทียบเคียงได้กับร่างกายของเรา ร่างกายที่มีความยืดหยุ่นน้อย ทำให้ไม่สามารถกระทำการบางอย่างได้ มีโอกาสที่จะเกิดการบาดเจ็บจากการใช้อวัยวะได้ง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในลักษณะที่เกินกำลังหรือที่ไม่คุ้นเคย

เมื่อเราอายุมากขึ้น ความยืดหยุ่นของเราจะลดน้อยลงเป็นลำดับ แต่เราสามารถที่จะฝึกฝนที่จะขจัดความยืดหยุ่นไว้ได้ มากเกินกว่าที่เราคาดคิด และไม่เคยสายเกินไปที่จะฝึกฝนให้เกิดความยืดหยุ่น

องค์กรก็เช่นเดียวกัน

ความพยายามในการวางระบบบริหารคุณภาพ อาจนำมาซึ่งระบบที่แข็งตัวเกินไปจนเกิดความอึดอัดแก่คนในระบบ หรือเป็นระบบที่ไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

ความพยายามในการประเมินผลสำเร็จขององค์กร อาจมุ่งเน้นไปที่การประเมินเชิงปริมาณ ก่อให้เกิดการวัดที่มากเกินไปจนจำเป็น ขาดการมองข้อมูลในรายละเอียดบางด้าน ขาดการมองภาพรวม

ความพยายามในการพัฒนา อาจมุ่งเน้นไปที่งานและวิธีการพัฒนา โดยละเลยการรับรู้ความต้องการและความรู้สึกของคนทำงาน

องค์กรที่มีความยืดหยุ่นน้อย มีโอกาสที่จะเกิดปัญหาได้ง่าย ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับผลงานได้อย่างเหมาะสม และไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

แนวคิดการพัฒนาที่ยืดหยุ่น เป็นประเด็นสำคัญลึกๆ ที่อยู่ในใจของพนักงานทุกท่านมาตั้งแต่เริ่มต้นทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ เราต้องต่อสู้กับความคิดในจิตใจของเราเองระหว่างการมีระบบที่ชัดเจน กับการเปิดโอกาสให้มีการใช้ดุลยพินิจแก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งท้ายที่สุดจะพบว่าเราต้องใช้ทั้งสองประการอย่างสมดุลและเป็นไปตามลักษณะงาน

สำหรับงานที่เป็นงานประจำ ไม่มีความแตกต่าง ไม่จำเป็นต้องใช้ดุลยพินิจ การมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนจะช่วยให้ปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น ไม่ต้องเสียเวลาคิดในสิ่งที่ไม่จำเป็น และสามารถถ่ายโอนหรือฝึกสอนให้ผู้ปฏิบัติระดับต่างๆ ร่วมรับผิดชอบได้มากขึ้น และควรใช้หลัก standardized work ตามแนวคิด Lean คือมาตรฐานการทำงานในวันนี้คือสิ่งที่ดีที่สุดในวันนี้ แต่สำหรับวันพรุ่งนี้แล้วจะต้องพยายามปรับให้ดีขึ้นกว่าวันนี้

สำหรับงานที่มีความซับซ้อน มีความไม่แน่นอน เช่น การตัดสินใจรักษาผู้ป่วย แน่นอนว่าต้องมีแนวทางในการตัดสินใจที่ชัดเจนบนพื้นฐานของหลักฐานทางวิชาการ ควบคู่ไปกับการใช้ดุลยพินิจของผู้ประกอบวิชาชีพ

ความยืดหยุ่นในการพัฒนาคุณภาพ เป็นสิ่งที่ทำทนายอย่างยิ่ง เพราะมาตรฐานที่เป็นเครื่องมือในการชี้แนะหรือประเมินผลการพัฒนารวมทั้งระบบการประเมินผลมักจะกลายเป็นกรอบที่แข็งตัวเกินความจำเป็น ความเข้าใจในบริบทหรือความต้องการขององค์กร ความเข้าใจในเป้าหมายหรือคุณค่าของมาตรฐาน ความเข้าใจในประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้เครื่องมือต่างๆ อย่างบูรณาการเพื่อตอบสนองเป้าหมาย ร่วมกับจิตใจที่เปิดกว้าง เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเหมาะสมเท่าที่จำเป็น ไม่ต้องเลียนแบบใคร ไม่มีกรอบที่สร้างความเครียดหรือความอึดอัด

ในการประชุมที่ผ่านมาได้มีการนำแนวคิดที่ส่งเสริมความยืดหยุ่นในการพัฒนามาแลกเปลี่ยนกันเป็นระยะ เช่น แนวคิดเรื่องนวัตกรรม

ซึ่งส่งเสริมให้คิดค้นระบบงานใหม่ๆ ที่ได้ผลดีกว่าเดิม กล่าวที่จะล้มเลิกวิธีเดิมๆ แนวคิดเรื่องการดูแลด้วยหัวใจของความเป็นมนุษย์ที่ก้าวไปสู่มิติด้านจิตวิญญาณในการให้บริการและการพัฒนาคุณภาพ รวมทั้งแนวคิดเรื่ององค์กรที่มีชีวิตที่ส่งเสริมอิสระในการตีความหมายและการตัดสินใจ การสื่อสารและใช้เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เป็นต้น

สุดยอดของความยืดหยุ่นคือการใช้ปรัชญาเต๋า เต๋าคือมรรควิธีของการอยู่ร่วมกับสรรพสิ่งอย่างกลมกลืน ทำทลายความคิดที่ติดกรอบอย่างลัทธิขงจื้อ เช่นเดียวกับความยืดหยุ่นทำทลายระบบคุณภาพที่แข็งตัว เราจะนำความคิดเหล่านี้มาใช้ร่วมกันได้อย่างไร

การพัฒนาที่ยืดหยุ่นคือการหลอมรวมทุกแนวคิดมาใช้อย่างเหมาะสมกับบริบท ตอบสนองความจำเป็นขององค์กร ได้ผลงานที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง และสามารถชำระไว้ได้อย่างยั่งยืน

ระบบบริหารคุณภาพที่ดีน่าจะเป็นการผสมผสานการสร้างระบบงานที่มีความยืดหยุ่น กับการมีระบบงานที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งจะต้องทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในระดับของดุลยภาพที่เหมาะสม

ความยืดหยุ่น กับค่านิยมหลักสำหรับองค์กรที่เป็นเลิศ

ค่านิยมหลักสำหรับองค์กรที่เป็นเลิศซึ่งเกี่ยวข้องกับความยืดหยุ่น คือ ความคล่องตัว (agility) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของผู้รับผลงานเฉพาะราย เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน

ค่านิยมหลักเรื่องความคล่องตัวนี้ได้รับการกำหนดโดย MBNQA ซึ่ง TQA และ HA ก็นำค่านิยมนี้มาส่งเสริมให้องค์กรต่างๆ นำไปปฏิบัติด้วย

ตัวอย่างของการปฏิบัติตามค่านิยมเรื่องความคล่องตัว เช่น

- การนำผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่เข้าสู่ตลาดที่เร็วขึ้น
- การตอบสนองต่อปัญหาสังคมใหม่ๆ อย่างรวดเร็ว
- การปรับโครงสร้างของหน่วยงานหรือกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายขึ้น
- การลดความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน
- การปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ใช้ในการทำงานอย่างรวดเร็ว
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้เกิดการตอบสนองที่รวดเร็ว ยืดหยุ่น
- ผู้ปฏิบัติงานได้รับอำนาจในการตัดสินใจ
- การออกแบบระบบบริการที่ได้ผล ประหยัด ให้คุณค่ากับความ ต้องการของผู้รับบริการแต่ละราย
- การบูรณาการการทำงานในขั้นตอนต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
- ให้ความสำคัญกับการวัดและการตรวจสอบเวลาในการดำเนินงาน ควบคู่ไปกับการปรับปรุงด้านอื่นๆ

การทดสอบว่าระบบของเราสามารถตอบสนองได้อย่างฉับไวหรือไม่ สามารถพิจารณาได้จากการตอบสนองต่อปัญหาข้อติดขัดในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งถือว่าเป็นผู้รับผลงานภายในของผู้บริหารและหน่วยงาน

สนับสนุน, ความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่ได้รับคำร้องเรียนบ่อยๆ, การตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยเฉพาะราย, ไปจนถึงการรับรู้และตอบสนองต่อสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเรื่องความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของผู้รับผลงานเฉพาะรายมาสอดคล้องกับกระบวนการดูแลผู้ป่วยที่มีความเฉพาะสำหรับแต่ละบุคคล คือ

- 1) การประเมินและวางแผนการดูแลผู้ป่วย เปรียบเสมือนการออกแบบกระบวนการซึ่งมีความเฉพาะเจาะจงสำหรับผู้ป่วยแต่ละราย
- 2) การดูแลด้วยหัวใจของความเป็นมนุษย์ (humanized healthcare) คือการใส่ใจต่อความต้องการทุกด้านของผู้ป่วยแต่ละรายอย่างเป็นองค์รวม
- 3) Personalized Medicine คือการมุ่งเน้นตอบสนองความแตกต่างของผู้ป่วยในมิติด้าน bio-medical โดยประยุกต์ใช้ข้อมูลระดับจีโนม¹ และโมเลกุลเพื่อให้การดูแลรักษาที่มีความเฉพาะเจาะจงกับผู้ป่วยแต่ละรายมากขึ้น

¹ ยีนหรือสารพันธุกรรมทั้งหมดของสิ่งมีชีวิตแต่ละชนิด

ความยืดหยุ่น กับ Lean²



ภาพที่ 1 House of Lean

แนวคิด Lean เป็นการตอบโจทย์ค่านิยมเรื่องความคล่องตัวใน ส่วนของการตอบสนองอย่างฉับไวได้เป็นอย่างดี การนำแนวคิด Lean มาปฏิบัติจะแปรเปลี่ยนความสูญเปล่าไปสู่คุณค่าในมุมมองของผู้รับผลงาน ทำให้ผู้รับผลงานได้รับสิ่งที่มีคุณภาพดีขึ้น มีความปลอดภัยขึ้น รวดเร็วขึ้น ค่าใช้จ่ายลดลง

Lean จะวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ที่เราทำอยู่ว่าเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดคุณค่าหรือมีความจำเป็นหรือไม่ และพยายามขจัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นเหล่านั้นออกไปจากกระบวนการทำงาน ทำให้ทรัพยากรเวลาและทรัพยากรอื่นๆ ถูกใช้เฉพาะในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดคุณค่าหรือมีความจำเป็นเท่านั้น นอกจากนี้ยังพยายามจัดระบบให้เกิดการไหลเลื่อนอย่างต่อเนื่อง (continuous flow) ไม่มีการสะดุดหรือคั่งค้างอยู่ในขั้นตอนต่างๆ

² ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก **Lean & Seamless Healthcare** เอกสารประกอบการประชุม HA National Forum ครั้งที่ 10. สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2552.

นอกจากการตอบสนองที่จับใจแล้ว Lean ยังให้ความสำคัญกับพื้นฐานของการดำเนินงานที่เสถียรซึ่งประกอบด้วยกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐาน, การฝึกอบรม, การจัดการโดยใช้หลักการมองเห็น, การดูแลทรัพยากรเชิงรุก

ในกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐาน (standardized work) นั้น Lean ชี้ให้เห็นแนวทางที่ยึดหยุ่นในการสร้างมาตรฐานการทำงานซึ่งไม่กลายเป็นกรอบที่แข็งตัวจนไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ กล่าวคือทุกคนพยายามค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำบางสิ่งบางอย่าง เมื่อค้นพบวิธีที่ดีที่สุดในวันนี้ ก็จัดทำแนวทางปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร แนวทางดังกล่าวจะเป็นมาตรฐานสำหรับวันนี้ ในวันพรุ่งนี้เราจะค้นหาระดับที่ดีกว่า แล้วก็เริ่มกระบวนการจัดทำเอกสารมาตรฐานอีกครั้งหนึ่ง

การปรับปรุงมาตรฐานการทำงานควรเป็นเรื่องปกติในชีวิตประจำวัน ไม่ควรเป็นเรื่องยุ่งยาก

ในการจัดทำมาตรฐานการทำงาน ควรนำแนวคิดเรื่องความซับซ้อนมาพิจารณาร่วมด้วย ในระบบที่เรียบง่าย มีแบบแผนที่ชัดเจน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติจะช่วยให้ปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีโอกาสผิดพลาดน้อย แต่ในเรื่องที่มีความซับซ้อนสูง มีความไม่แน่นอนสูง มาตรฐานที่กำหนดอาจเป็นเพียงแนวทางในการตัดสินใจซึ่งต้องคำนึงถึงทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้

องค์กรเช่นโรงพยาบาล อาจเรียกว่าเป็น “ระบบที่ซับซ้อน” เนื่องจากมีองค์ประกอบย่อยๆ จำนวนมากที่มีความเชื่อมโยงกันหรือพึ่งพิงกัน ขณะเดียวกันองค์ประกอบย่อยเหล่านี้ก็ล้วนเป็นอิสระในตัวเอง พฤติกรรมขององค์ประกอบย่อยนั้นไม่ได้ขึ้นกับการควบคุมจากส่วนกลางทั้งหมด แต่เป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นรอบๆ ตัว พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่เข้าใจยาก

ระบบที่ซับซ้อนจะยั่งยืนได้ต้องมีความหลากหลาย ซึ่งจะก่อให้เกิดศักยภาพในการปรับตัว

การทำงานในระบบที่ซับซ้อน

การศึกษาธรรมชาติของระบบที่ซับซ้อนทำให้เกิดความเข้าใจความเป็นไปของสรรพสิ่งในโลกแห่งความเป็นจริง และนำมาสู่ข้อเสนอกเกี่ยวกับวิธีคิดและบทบาทของผู้นำองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

1. มองระบบขององค์กรผ่านแว่นของความซับซ้อน (Lens of Complexity) เปรียบเทียบองค์กรเหมือนสิ่งมีชีวิตหรือระบบนิเวศ จะช่วยให้เราเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ทำให้เราหันมาทบทวนกิจกรรมบริหารที่ใช้อยู่ (เช่น การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์) ทำให้เกิดความเข้าใจหากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ทำให้เรียนรู้ที่จะยืดหยุ่นและปรับตัวเพื่อความอยู่รอด

2. สร้างวิสัยทัศน์ที่ดีพอ (Good-enough Vision) ศาสตร์แห่งความซับซ้อนแนะนำให้เราเริ่มเดินทางด้วยข้อกำหนดที่น้อยที่สุด แต่รู้ทิศทางคร่าวๆว่าจะไปทางไหน และเปิดโอกาสให้สมาชิกมีอิสระในการจัดการกับตัวเองและปรับตัวเมื่อเวลาผ่านไป ข้อกำหนดเพียงน้อยนิดสามารถนำไปสู่พฤติกรรมที่ซับซ้อนได้ ในชีวิตจริง เรามักจะกำหนดสิ่งต่างๆ มากเกินจำเป็นเมื่อจะออกแบบหรือวางแผนสำหรับกิจกรรมใหม่ๆ

³ ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก *Simplicity in a Complex System แนวคิดและประสบการณ์สำหรับโรงพยาบาล* เอกสารประกอบการประชุม HA National Forum ครั้งที่ 3. สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2545.

เนื่องมาจากคิดว่าองค์กรเหมือนเครื่องจักร เราควรทดแทนการวางแผน ยุทธศาสตร์โดยละเอียด ด้วยเอกสารง่ายๆ ที่ระบุว่าจะไปในทิศทางใด (วิสัยทัศน์) และหลักการพื้นฐานไม่กี่ข้อว่าจะไปอย่างไร ปล่อยส่วนที่เหลือให้แก่ระบบที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ และมีความคิดสร้างสรรค์

3. ปรับวิธีการนำ จากการบริหารแบบรู้คำตอบ (วางแผน กำหนดมาตรฐาน ควบคุม ตรวจสอบ) ไปสู่การบริหารแบบหาคำตอบ (ค้นหาความเป็นไปได้ใหม่ๆ ด้วยการทดลอง ให้อิสระ และทำงานกับสิ่งที่ไม่รู้ ไม่แน่นอน ไม่มีประสบการณ์)

4. ปรับองค์กรไปสู่ชายขอบ (The Edge) ซึ่งเป็นรอยต่อระหว่างความแน่นอน ความราบรื่น กับความโกลาหล ในบริเวณชายขอบนี้จะสามารถเกิดพลังสร้างสรรค์ขึ้นมหาศาล พลังสร้างสรรค์ในองค์กรจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร มีความหลากหลาย มีการเชื่อมต่อ มีอำนาจที่แตกต่าง และมีความกังวลของสมาชิก ในระดับที่เหมาะสม เปิดกว้างต่อการทดลอง ทบทวนไตร่ตรอง และสะท้อนสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา

5. ทำงานภายใต้ความขัดแย้งและความเครียด ซึ่งจะเป็นโอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้ดี ใช้คำถามที่ท้าทายหรือใช้ข้อความที่ขัดแย้งกันเองเพื่อกระตุ้นความคิดในการทำงาน เช่น

- ทำงานเป็นทีมโดยไม่ต้องประชุม
- ให้ทิศทางโดยไม่ต้องมีคำอธิบาย
- รักษาอำนาจโดยไม่ต้องควบคุม
- กำหนดทิศทางโดยที่ยังไม่รู้อนาคต
- ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยการยอมรับ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยการต่อต้าน
- ทำองค์กรใหญ่ให้เล็ก ทำองค์กรเล็กให้ใหญ่
- ระบบที่เป็นหนึ่งเดียว พร้อมกับส่วนประกอบอิสระจำนวนมาก
- มอบความรับผิดชอบทั้งหมดให้กับผู้ปฏิบัติงาน

6. ทดลองด้วยวิธีการที่หลากหลาย ให้ผลการทดลองเป็นตัวกำหนดทิศทาง ส่งเสริมให้มีการทดลองขนาดเล็กจำนวนมาก ประเมินว่าเกิดอะไรขึ้น และค่อยๆ ปรับความพยายามไปสู่สิ่งที่ดีที่สุด หลีกเลี่ยง

การขับเคลื่อนองค์กรด้วยการพยายามหาความเห็นร่วมให้ได้คำตอบเดียว ซึ่งเปรียบเสมือนการขยายพันธุ์ในสายพันธุ์กรรมเดียวกัน ก่อให้เกิดความผิดปกติและอ่อนแอเพิ่มขึ้น

7. ฟังเสียงในเงามืดหรือการพูดคุยที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นแหล่งของความหลากหลายในวิธีคิดและวิธีทำงาน เป็นแหล่งกำเนิดของความคิดสร้างสรรค์ เป็นระบบที่มีกฎเกณฑ์และข้อจำกัดน้อย มีความเชื่อมต่อกันระหว่างสมาชิกสูง เป็นสิ่งที่ผู้นำควรตระหนักและรับฟัง

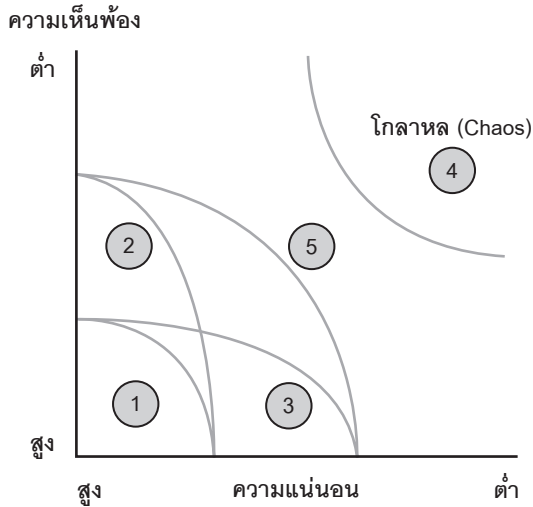
8. สร้างระบบที่ซับซ้อนด้วยการเชื่อมต่อส่วนเล็กๆ สนับสนุนให้เกิดกลุ่มเล็กๆ ขึ้นตามธรรมชาติ ทดลองจนได้วิธีการที่ได้ผล แล้วหาวิธีให้ทีมทำงานเชื่อมต่อกับผู้อื่น ทบทวนไตร่ตรองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

9. ผสมผสานความร่วมมือกับการแข่งขัน ธรรมชาติมีทั้งการแข่งขันและความร่วมมือ ซึ่งอาจจะเกิดร่วมกันได้ ผู้นำที่ชาญฉลาดสร้างความร่วมมือเพียงอย่างเดียว อาจจะพบว่าตนเองถูกคนอื่นเอาเปรียบไปเรียบร้อยแล้ว ผู้นำที่ชาญฉลาดการแข่งขันเพียงอย่างเดียว อาจจะพบว่าตัวเองกลายเป็นคนวงนอกขณะที่คนอื่นรวมตัวเป็นพันธมิตรกัน

ความยืดหยุ่น กับสถานการณ์ต่าง ๆ ในระบบที่ซับซ้อน

ศิลปะของการบริหารและการนำอยู่ที่มีการมีทางเลือกที่หลากหลาย และรู้ว่าอะไรจะไรสำหรับสถานการณ์ใด Ralph Stacey ได้นำเสนอ matrix เพื่อช่วยให้เข้าใจศิลปะอันนี้ด้วยการระบุจำแนกสถานการณ์ออกเป็นสองมิติ คือระดับความแน่นอน และระดับความเห็นพ้อง

แกนตั้งเป็นแกนของระดับความเห็นพ้อง แกนนอนเป็นแกนของระดับความแน่นอน ซึ่งความแน่นอนจะมีสูงเมื่อสามารถระบุความเชื่อมโยงของเหตุและผลได้ เป็นประเด็นที่เคยมีการตัดสินใจมาแล้วในอดีต สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ได้ค่อนข้างแน่นอน



ภาพที่ 2 การบริหารในสถานการณ์ต่างๆ

เราสามารถแบ่งสถานการณ์ต่างๆ ออกเป็นโซนได้ดังนี้

1. สถานการณ์ที่มีความแน่นอนสูงและมีความเห็นพ้องสูง เราสามารถใช้ทฤษฎีบริหารที่คุ้นเคยได้ผลดี ใช้ข้อมูลจากอดีตมาพยากรณ์อนาคต วางแผนที่ชัดเจนและติดตามการเปลี่ยนแปลงตามแผน เป้าหมายคือการปรับปรุงประสิทธิภาพประสิทธิผลด้วยการทำซ้ำในสิ่งที่เคยได้ผล

2. สถานการณ์ที่มีความแน่นอนสูง แต่มีความเห็นพ้องต่ำ คาดการณ์ได้ว่าจะเกิดผลลัพธ์อะไร แต่ตกลงกันไม่ได้ว่าจะไรคือผลลัพธ์ที่ต้องการ พันธกิจและแผนเป็นสิ่งที่ใช้ไม่ได้ผลในกรณีนี้ การเมืองกลับมีความสำคัญมากกว่า การสร้างแนวร่วม การต่อรอง การประนีประนอม เป็นสิ่งที่จะใช้กำหนดประเด็นและทิศทางขององค์กร

3. สถานการณ์ที่มีความแน่นอนต่ำ แต่มีความเห็นพ้องสูง ในกรณีอย่างนี้ การติดตามการเปลี่ยนแปลงตามแผนจะไม่เกิดประโยชน์ ควรติดตามโดยเปรียบเทียบกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ซึ่งทุกคนเห็นพ้องกัน เป้าหมายคือการมุ่งไปสู่สภาวะในอนาคตที่ได้รับความเห็นชอบ แม้ว่าจะไม่สามารถกำหนดได้ว่าจะเดินทางไปอย่างไร

4. สถานการณ์ที่มีความแน่นอนต่ำ และมีความเห็นพ้องต่ำ (โกลาหล / ยุ่งเหยิง / สับสนอลหม่าน) วิธีการวางแผน สร้างวิสัยทัศน์

ต้อรอง ที่ใช้กันอยู่ ไม่เพียงพอในสถานการณ์เช่นนี้ กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ได้คือการหลีกเลี่ยง แต่ละคนหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับสถานการณ์ดังกล่าว ในระยะสั้นเป็นการปกป้องตัวเอง แต่ในระยะยาวอาจจะเป็นความย่อหยับ องค์การควรหลีกเลี่ยงที่จะให้เกิดสถานการณ์ดังกล่าว

5. สถานการณ์ที่เป็นชายขอบของความยุ่งเหยิง (โชนของความซับซ้อน) เป็นโชนของความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และแหกกฎในอดีต เพื่อสร้างรูปแบบใหม่ในการทำงาน การบริหารที่เคยใช้อยู่ตามปกติไม่อาจใช้ได้ผล

ความยืดหยุ่น กับความเรียบง่าย (Simplicity)⁴

ความเรียบง่ายเป็นสิ่งตรงข้ามกับความซับซ้อน การทำงานด้วยความซับซ้อนเป็นสิ่งที่ไร้ประสิทธิภาพ ทำให้สูญเสียเวลา ความตั้งใจ และพลังใจโดยไม่จำเป็น หากมีวิธีการที่ง่ายกว่าก็ไม่มีเหตุผลที่จะต้องทำในสิ่งที่ซับซ้อน เรามีโอกาสที่จะพบวิธีการทำงานที่ง่ายกว่าเดิมอยู่ตลอดเวลา ขอเพียงเราให้คุณค่า ให้ความเวลา และพยายามคิดสร้างสรรค์หาแนวทางที่ง่ายกว่า

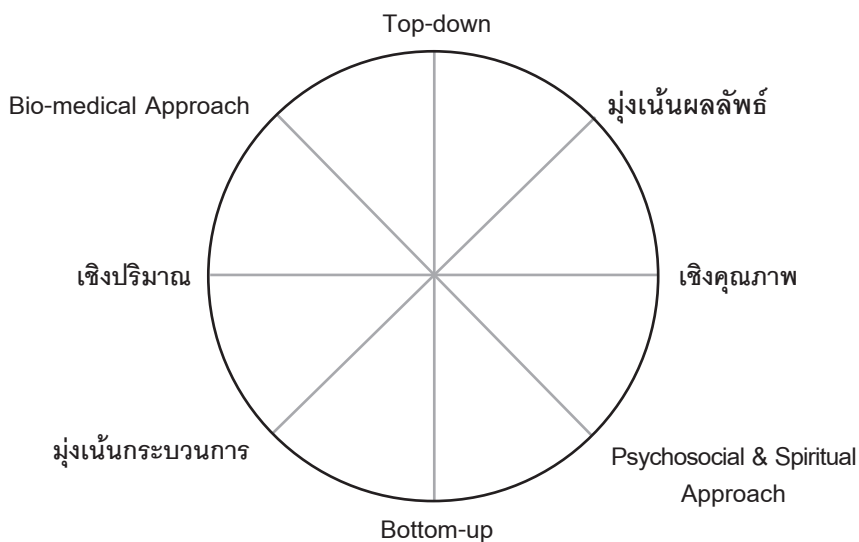
ความซับซ้อนแสดงถึงความพยายามที่สะเปะสะปะ (distracted effort) ส่วนความเรียบง่ายแสดงถึงความพยายามที่มีจุดเน้น (focused effort) เป็นการเน้นที่เป้าหมายของงาน ความเรียบง่ายจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเราให้ความสำคัญกับแนวคิดที่เป็นเป้าหมายของการทำงานมากกว่ารายละเอียดของวิธีการปฏิบัติ

ผู้ที่คุ้นเคยกับความซับซ้อนจะไม่สังเกตเห็นความซับซ้อน และมักจะเพิ่มความซับซ้อนให้มากยิ่งขึ้นไปอีก เทคนิคการสร้างความเรียบง่ายอาจทำได้หลายวิธี เช่น

- 1) การสลัดสิ่งที่ไม่จำเป็นด้วยการถามว่าเราจำเป็นต้องทำสิ่งนี้หรือไม่ นี่เป็นวิธีการที่เรียบง่ายที่สุดในการทำงานหรือไม่
- 2) การฟังวิธีการทำงานของผู้ปฏิบัติซึ่งมีแรงจูงใจที่จะทำให้ชีวิตของตัวเองง่ายขึ้น
- 3) การรวบรวมกระบวนการทำงานเข้าด้วยกัน
- 4) การถอยไปหา concept ของสิ่งที่ต้องการบรรลุ (ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม) และมองหาทางเลือกต่างๆ ที่หลากหลาย
- 5) ออกแบบระบบสำหรับสถานการณ์ส่วนใหญ่ เปิดช่องให้มีข้อยกเว้นให้จัดการด้วยแนวทางพิเศษสำหรับสถานการณ์ที่อยู่นอกเกณฑ์เฉลี่ย

⁴ ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก *Simplicity in a Complex System แนวคิดและประสบการณ์สำหรับโรงพยาบาล* เอกสารประกอบการประชุม HA National Forum ครั้งที่ 3. สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2545.

ระบบที่ยืดหยุ่นย่อมเปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนจากความ
ซับซ้อนไปสู่ความเรียบง่ายอยู่ตลอดเวลา หรือการมีวิสัยทัศน์ของความ
เรียบง่ายจะนำไปสู่ระบบที่ยืดหยุ่น



ภาพที่ 3 จากทวิลักษณ์ สู่ดุลยภาพ

ด้วยความเคยชินกับการแยกส่วน ทำให้เรามองเห็นความแตกต่างเป็นคู่ๆ เต็มไปหมด และต้องเลือกตัดสินใจว่าจะใช้วิธีไหน จะใช้วิธีการเชิงปริมาณหรือวิธีการเชิงคุณภาพ จะพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไปหรือแบบก้าวกระโดด จะเน้นคุณภาพด้านคลินิกหรือคุณภาพด้านบริการ จะเน้นกระบวนการหรือผลลัพธ์ จะใช้ top-down หรือ bottom-up

แท้จริงแล้วสิ่งที่ดูเหมือนเป็นคู่ๆ เหล่านี้ เกิดขึ้นร่วมกันอยู่ตลอดเวลา อาจจะไม่มึนเคืองไปทางด้านใดด้านหนึ่งในแต่ละช่วงจังหวะ ขึ้นกับสถานการณ์และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ถ้าเราถอยจากการตั้งคำถามที่ต้องเลือกเอาอันใดอันหนึ่ง แล้วกลับมามองว่าจะนำมาใช้ร่วมกันอย่างสมดุลได้อย่างไร เราก็จะเห็นความเป็นองค์รวมเกิดขึ้นไม่ยาก

การเลือกใช้สิ่งที่สุดขั้วอาจจะดูเหมือนง่าย แต่สุดท้ายจะก่อให้เกิดรูโหว่ซึ่งนำมาสู่ความเสียหายหรือต้องกลับมาแก้ไขกันใหม่

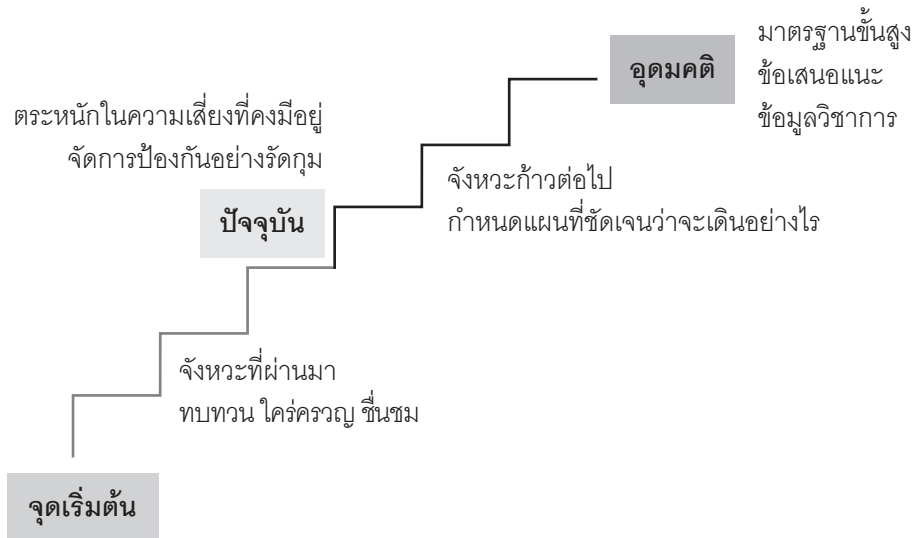
⁵ ลักษณะสองขั้ว หรือเป็นคู่ตรงข้าม

การพัฒนาที่เน้นกระบวนการโดยไม่สนใจผลลัพธ์ อาจจะทำให้เราต้องทำสิ่งต่างๆ มากมาย แต่ไม่มีอะไรมาสะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการเหล่านั้นก่อให้เกิดผลที่ต้องการหรือไม่ การพัฒนาที่เน้นผลลัพธ์โดยไม่เน้นกระบวนการ อาจจะนำมาซึ่งการวัดผลที่ไม่น่าเชื่อถือ หรือการแก้ปัญหาที่ไม่ตรงประเด็น

การที่บางคนกล่าวว่า HA เป็นเรื่องของคุณภาพการดูแลผู้ป่วย ไม่ค่อยเกี่ยวกับการบริหารหรืองานสนับสนุน ทำให้ปัญหาในระบบงานหลายอย่างที่มีความสำคัญต่อการดูแลผู้ป่วย ไม่ได้ได้รับการปรับปรุงแก้ไข กลายเป็นการพัฒนาที่แยกส่วนและไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งที่ทุกส่วนในองค์กรมีศักยภาพอยู่แล้ว

ประเด็นที่ว่าพัฒนาควรจะเป็นอย่างไร ระหว่าง top-down กับ bottom-up ไม่ใช่สิ่งที่ต้องถกเถียงกัน ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีบทบาทที่จะต้องร่วมมือกันพัฒนา ผู้นำจะลงลึกในรายละเอียดเพียงใด ขึ้นกับศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน และการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้นำ

ความยืดหยุ่น กับการพัฒนาที่เป็นจังหวะก้าว



ภาพที่ 4 การพัฒนาที่เป็นจังหวะก้าว

ถ้าเราเชื่อว่าการพัฒนาคุณภาพคือการทำความดีและการเดินทางที่ไม่มีจุดสิ้นสุด เราก็จะต้องเชื่อมั่นในตัวเองและในทุกคนว่าจะไม่หยุดการพัฒนาอยู่เพียงวันนี้ สิ่งที่เป็นอยู่ ณ วันนี้เป็นเพียงช่วงของการเปลี่ยนผ่านไปสู่อะไรที่ดีกว่า การมีมาตรฐานหรือแนวทางหรือข้อเสนอแนะ เป็นเพียงสิ่งที่เราใช้เป็นธงนำทิศทางของการพัฒนา ซึ่งไม่ควรให้ธงนั้นเป็นสิ่งที่บีบคั้นผู้เกี่ยวข้อง

ความยืดหยุ่นคือการพิจารณาความเป็นไปได้ต่างๆ ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน กับสิ่งที่เป็นอุดมคติ ดังตัวอย่างการใช้ gap analysis เพื่อวิเคราะห์ gap แล้วกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งๆ (desired practice) เป้าหมายนี้ย่อมสามารถกำหนดให้มีลำดับขั้นของการพัฒนาได้ตามความเป็นไปได้ของการปฏิบัติ สิ่งที่สำคัญก็คือในการปฏิบัติที่ยังไม่ถึงระดับที่เป็นอุดมคตินั้น ทีมงานพึงตระหนักว่ามีความเสี่ยงอะไรที่กำลังคุกคามอยู่ และจะหาวิธีรับมือกับความเสี่ยงดังกล่าวได้อย่างไร

ในการปฏิบัติตามมาตรฐาน HA ก็เช่นเดียวกัน มาตรฐาน HA มักจะเป็นข้อกำหนดกว้างๆ จำเป็นต้องอาศัยข้อกำหนด หรือแนวทางปฏิบัติ

หรือข้อเสนอแนะในรายละเอียดจากแหล่งข้อมูลอื่นๆ ซึ่งหากไม่รู้เท่าทัน อาจจะคิดว่าจำเป็นต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดดังกล่าวอย่างครบถ้วน การใช้หลักความยืดหยุ่นคือการวิเคราะห์ว่า ณ สถานการณ์ขณะนั้น ควรเลือกใช้ข้อกำหนดใด และควรนำมาปฏิบัติขนาดไหน แต่ทั้งนี้จะต้องไม่ใช่ อคติของความ “เอาง่ายเข้าว่า” (simplistic) หรือ “ไม่คิดจะเปลี่ยนแปลงอะไร” (status quo)

มีผู้เปรียบเทียบเต๋าว่าเป็นสายธาร เพราะเป็นการไหลไปเรื่อยๆ โดยไม่มีคู่มือคอยกำกับ ไม่มีแผนที่ ไม่มีกฎเกณฑ์ ไม่มีวินัยคอยบังคับ แต่เป็นไปในวิถีที่ถ่อมตัว ถ้าท่านถูกบังคับให้ต้องมีวินัย ท่านจะตกเป็นทาส วินัยต้องมาจากการตื่นรู้ หากท่านกำหนดกฎเกณฑ์ให้กับชีวิตของท่าน มันเป็นการเสแสร้งเท่านั้น ความมีระเบียบจะอยู่แค่บริเวณผิวหน้าเท่านั้น ที่บริเวณศูนย์กลางท่านยังคงยุ่งเหยิงไม่มีระเบียบอยู่ดี

วินัยจากภายนอก ทำลายความไวต่อความรู้สึกของท่าน ทำลายความละเอียดลออของท่าน ทำลายการเปิดกว้างของท่าน และเป็นไปโดยธรรมชาติที่มันจะทำลายความรักของท่าน เพราะความรักนั้นไม่ใช่อะไรเลยนอกจากความกลมกลืนสอดคล้องประสานกันของประสาทความรู้สึกและเซนซอร์ปัญญาทั้งหมดของท่าน

การมีวินัยที่อยู่ภายในไม่มีสิ่งใดที่ขัดแย้งกันกับความรัก การมีวินัยที่อยู่ภายในทำให้ความรักเกิดขึ้น แต่ไม่ใช่ความรักที่เรารู้จักกันดีในขณะนี้ ซึ่งประกอบไปด้วยความริษยา การแข่งขัน การเป็นเจ้าของ ความรักที่แท้จริงเกิดขึ้นได้ในฐานะเงาสะท้อนของการภาวนาเท่านั้น

แต่กล่าวว่าคุณไม่รู้อะไรเกี่ยวกับเครื่องคิดขวางที่ปิดกั้นท่านจากความ เป็นจริง ความรู้ต่างหากที่เป็นเครื่องคิดขวาง

ความเชื่ออยู่ห่างไกลจากความจริงมาก ยิ่งความเชื่อแข็งแกร่งมาก ขึ้นเท่าไร อุปสรรคก็ยิ่งใหญ่มากขึ้นเท่านั้น เต๋าไม่เป็นทั้งความเชื่อหรือความไม่เชื่อ แต่เป็นการละทิ้งความเชื่อทั้งหมด

ปรัชญาที่ผูกไว้กับอนาคตคือยาพิษ เป็นเหมือนยาเสพติด มันทำให้ท่านติดและมันไม่ยอมให้ท่านมีชีวิตกับที่นี่เดี๋ยวนี้ ทั้งๆ ที่เป็นชีวิตที่ ท่านมีอยู่เท่านั้น

นักปราชญ์ที่แท้จริงจะคล่องตัว ไม่ขังตัวเองไว้ในเกราะ แต่เปิด โอกาสให้สัมผัสกับลม กับฝน กับแสงแดด กับแสงจันทร์ กับความตาย

⁶ ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก *เต๋า มรรควิธีที่ไร้เส้นทาง* ของ Osho แปลและเรียบเรียงโดย ดร. ประพนธ์ ผาสุยยืด. Mind Publishing, 2550.

กับความมืด กับความสว่าง เขาเปิดรับทั้งหมด เขาไม่มีเกราะป้องกันใดๆ
ความคล่องตัวเป็นของเขา

ภาษาไม่ใช่ประตูสู่ความจริง ทฤษฎีทั้งหลาย หลักเกณฑ์คำสั่งสอน
ทั้งหลาย เป็นสิ่งที่เรียกว่าชั่วขณะที่ยิ่งใหญ่ในชีวิตของผู้แสวงหา มันให้
คำตอบที่สวยงาม คำตอบเหล่านั้นทำให้ท่านพอใจไปชั่วขณะ แต่ผู้แสวงหา
ที่แท้จริงจะเห็นว่าคำพูดเหล่านั้นไม่มีความหมายใดๆ เลย เราจะต้องก้าว
ข้ามคำพูดเหล่านั้นไปจึงจะเข้าถึงความจริง

ทัศนะของเต๋าคือการร่วมมือร่วมใจ ไม่ใช่การขัดแย้ง ทัศนคติของ
เต๋าไม่ใช่การต่อต้านธรรมชาติ แต่เป็นการอยู่กับธรรมชาติ เป็นการยอม
ให้ธรรมชาติ ปลดปล่อยให้ธรรมชาติเป็นไปตามทางของมัน ร่วมมือกับมัน ไป
ด้วยกันกับมัน ทัศนคติของเต๋าจึงเป็นการผ่อนคลายอย่างยิ่ง

นักบวชที่เป็นชาวเต๋า จะเพียงแต่ให้ความรัก ให้ความเข้าใจ ให้ความ
ความฝัน เขาจะแบ่งปันพลังงานของเขา และเขาจะไม่แทรกแซงไม่ว่าจะ
ในทางใดก็ตาม แม่น้ำพร้อมที่จะไหลลงสู่มหาสมุทรแล้ว เมื่อท่านเริ่ม
ชี้ทางให้กับแม่น้ำ ท่านได้ทำลายมัน ความเป็นชีวิตได้หายไป กลายเป็น
นักโทษ

ชาวเต๋าจะมีความสุขเสมอ เพราะพวกเขาจะไม่รอคอยสาเหตุ จะ
ไม่รอคอยสถานการณ์พิเศษใดๆ เพื่อที่เขาจะได้มีความสุข

เต๋าจะไม่พูดว่ามีใครเหนือกว่าหรือต่ำกว่า ไม่มีใครยิ่งใหญ่และไม่มี
ใครเลวร้าย พวกเราเป็นส่วนหนึ่งของความจริงอันเดียวกัน จงปล่อยให้สิ่ง
ที่เป็นชีวิตตรงข้ามได้หลอมละลายเข้าเป็นหนึ่งเดียวภายในตัวท่าน ถ้า
ทำได้เช่นนั้น ท่านจะไปถึงจุดยอดสุด จงอย่าเลือกอันใดอันหนึ่ง ให้เลือก
ทั้งสองไปพร้อมๆ กัน

ความยืดหยุ่น กับบริบทขององค์กร

คำโบราณว่า “ช้างซื้อยาขี่ตามช้าง” น่าจะเป็นข้อเตือนใจที่ดีที่สุดในการพิจารณาบริบทของเรอย่างลึกซึ้งซึ่งจนเกิดความเข้าใจว่าจุดเริ่มต้นของเราอยู่ตรงไหน ความท้าทายของเราคืออะไร ทรัพยากรและความสามารถของเรามีอะไร ทั้งหมดเหล่านี้คือสิ่งที่กำหนดกลยุทธ์ กิจกรรม และพฤติกรรมของเรา

เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน แต่องค์กรไม่จำเป็นต้องทำเหมือนกัน และความหลากหลายในวิธีการบรรลุเป้าหมายก็เป็นความงาม

ความพยายามที่จะเรียนรู้หรือเทียบเคียงกับผู้อื่นอาจจะเป็นทางลัดให้เราเดินได้เร็วขึ้น แต่ก็ต้องทำด้วยความรู้เท่าทัน รู้เหตุผลหรือที่มาที่ไปของการกระทำที่เป็นต้นแบบ รู้ว่าสถานการณ์หรือบริบทของเรานั้นมีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างจากต้นแบบ

ความรู้เท่าทันนี้ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการนำสิ่งที่เรียนรู้มาปฏิบัติในองค์กรของเรา ไม่จำเป็นต้องเหมือนกับต้นแบบที่เราไปดูมา และอาจจะนำมาสู่การคิดสรรต้นแบบสำหรับเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของเราด้วย



ภาพที่ 5 เปรียบเทียบความยืดหยุ่นในวิธีการกับการกระโดดเชือก

บริบทและเป้าหมายของแต่ละองค์กรเป็นสิ่งที่แน่นอนในแต่ละช่วงเวลา อาจเปรียบเทียบได้เสมือนกับจุดที่ยึดตรงปลายเชือกทั้งสองด้านไว้ ความยืดหยุ่นคือช่วงกว้างของการแกว่งของเชือกให้นักกระโดดเชือกเข้าไปกระโดดอยู่ในนั้น เป็นช่วงกว้างที่พอประมาณสำหรับความสูงของนักกีฬา ถ้ากว้างเกินไปหรือหย่อนยานเกินไปก็อาจจะไม่สามารถแกว่งเชือกให้เป็นวงได้ ถ้าตึงเกินไปนักกีฬาก็ไม่สามารถเข้าไปกระโดดได้

ความยืดหยุ่นจึงเป็นทางสายกลางอย่างหนึ่ง ไม่ตึงเกินไป ไม่หย่อนเกินไป

การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยเพื่อหาคำตอบซึ่งเราไม่รู้ล่วงหน้า ว่าคำตอบจะเป็นอะไร ใช้คำถามปลายเปิดซึ่งคิดจากหลากหลายแง่มุม เพื่อให้เป็นเสมือนการขึงแห่ที่จะใช้หาปลาให้กว้างที่สุด เป็นการทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่สลับซับซ้อน เสมือนการค่อยๆ ลอกหัวหอมออกทีละชั้นๆ

การเข้าใจปรากฏการณ์คือการสร้างความรู้ ซึ่งมีสามเหลี่ยมของการสร้างความรู้

1. ประเด็นหรือคำถามวิจัย
2. ข้อมูล / สิ่งที่ค้นพบ
3. แนวคิด / ทฤษฎีสังคม

การใช้สามเหลี่ยมนี้เป็นเรื่องของความยืดหยุ่นในการสร้างความรู้ ข้อมูลที่ได้รับนำมาสู่การตั้งคำถามใหม่ๆ หรือการกลับไปค้นคว้าแนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ทำให้สิ่งที่เรารับรู้นั้นมีรายละเอียดที่ชัดเจน เข้าใจความจริงมากขึ้น การรับรู้ที่ชัดเจนนี้จะทำให้การพัฒนาคุณภาพเป็นสิ่งที่ตรงประเด็นและไม่เกิดความเสียหายตามมาภายหลัง

ความยืดหยุ่นนี้เป็นความยืดหยุ่นภายใต้เป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งได้รับการกำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของการวิจัยว่าเราต้องการศึกษาเพื่อเข้าใจอะไรกันแน่ อาจจะมีการแยกแยะประเด็นให้เห็นแง่มุมหรือองค์ประกอบต่างๆ ด้วยทฤษฎีหรือแนวคิด อย่างเป็นระบบ และมีมุมมองใหม่ๆ

รายงานวิจัยคือการแปลความหมายของปรากฏการณ์หรือสิ่งที่พบจากการวิจัยออกมาในลักษณะที่มีความเป็นนามธรรม ซึ่งอาจจะนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์อื่นๆ การฝึกแปลความหมายเหล่านี้จะทำให้ผู้วิจัยเห็นความเหมือน (ของหลักการ) ในความต่าง (ของปรากฏการณ์)

⁷ ดร.นพ.โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์ บรรยายในการประชุม “โครงการวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลที่ยั่งยืน” 19 มกราคม 2553 โรงแรมรามาร์คาร์เด็น

หรือเห็นความต่าง (ของหลักการ) ในความเหมือน (ของปรากฏการณ์)
การมองเห็นในลักษณะดังกล่าวจะทำให้เรามีความยืดหยุ่นมากขึ้น เข้าใจ
ในความเป็นจริงของธรรมชาติมากขึ้น และตอบสนองต่อปรากฏการณ์
ต่างๆ อย่างเหมาะสมมากขึ้น

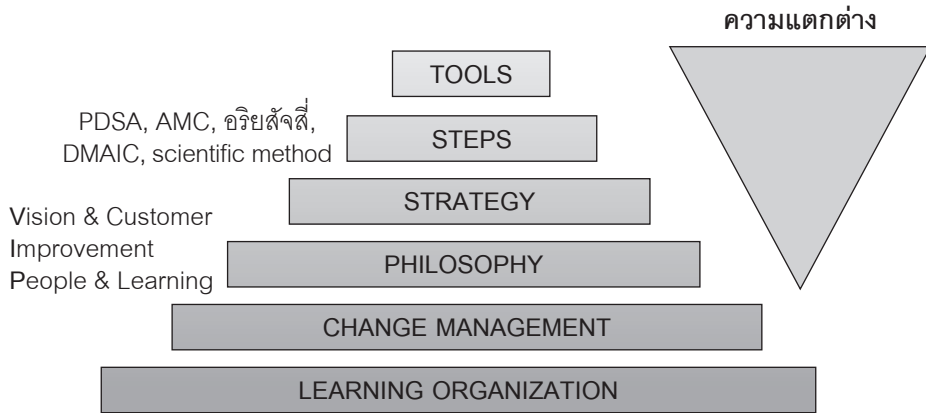
ในการเรียนรู้และพัฒนาต่างๆ นั้นจะต้องอาศัยผู้คนจำนวนหนึ่งทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือ หล่อเลี้ยง จัดกระบวนการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม รวมถึงเตรียมสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ จากชื่อดั้งเดิมว่า facilitator ก็แตกลูกหลานในภาษาไทยได้อีกหลายคำ เช่น วิทยากรกระบวนการ กระบวนกร คุณอำนวย เป็นต้น

ต่อมา มีการให้ความสำคัญกับมิติด้านจิตวิญญาณมากขึ้น ทั้งในการพัฒนาปัจเจก และการพัฒนาองค์กร แนวทางที่นำมาใช้ก็มีความหลากหลาย โรงพยาบาลบางแห่งมี facilitator ที่ได้รับการอบรมมาจากสถาบันต่างๆ หลายแห่ง แต่ละสถาบันก็มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน เช่น การเน้นใช้กิจกรรมที่มีปฏิสัมพันธ์ทางร่างกายเป็นตัวเดินเรื่อง การเน้นให้สมาชิกมีการพัฒนาด้านในของตนเอง การแลกเปลี่ยนและใคร่ครวญสะท้อนกลับ เป็นต้น

ไม่ว่าจะเป็นแนวทางใด ต่างก็มีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือการพัฒนาคนและพัฒนาองค์กร โดยมุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน (spiritual transformation) ภายในแต่ละคน

การวิเคราะห์จุดร่วมและจุดเด่นของแต่ละแนวทางว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ลักษณะใด แล้วเปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นที่จะให้เกิดการผสมผสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน ไม่ต้องยึดติดรูปแบบที่ตายตัวของสถาบันใดสถาบันหนึ่ง จะทำให้เกิดพลังสร้างสรรค์ร่วมกันของเหล่า facilitator ซึ่งเป็นขุมพลังที่มีคุณค่าขององค์กร

ความยืดหยุ่น กับแนวคิดและเครื่องมือคุณภาพ



ภาพที่ 6 พื้นฐานร่วมของการพัฒนาองค์กร

การมีกรอบความคิดของการพัฒนาที่เป็นกรอบกว้างๆ สามารถรองรับแนวคิดการพัฒนาที่หลากหลายได้ จะทำให้เห็นองค์ประกอบร่วมและลดการยึดติดในแนวคิดที่มีความเฉพาะเจาะจง สามารถผสมผสานแนวคิดที่หลากหลายเข้าด้วยกันได้ เป็นความยืดหยุ่นในการนำแนวคิดที่ดูเหมือนจะแตกต่างกันมาประยุกต์ใช้ร่วมกันได้

จากภาพ จะพบว่าพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาได้แก่ การเป็นองค์กรเรียนรู้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และปรัชญาหรือค่านิยมหลักของการพัฒนา ซึ่งในส่วนของปรัชญาหรือค่านิยมหลักของการพัฒนาเมื่อสรุปแล้วจะหนีไม่พ้นการกล่าวถึง vision & customer, improvement, people & learning

ในส่วนที่เป็นกลยุทธ์ของการพัฒนา แต่ละแนวคิดจะเริ่มมีความแตกต่างออกไป แต่ก็มีเป้าหมายและหลักยึดร่วมกันตามปรัชญาที่กล่าวมา เช่น ISO เน้นการออกแบบระบบบริหารคุณภาพและควบคุมกำกับให้เป็นไปตามที่ออกแบบ Lean เน้นการแปรเปลี่ยนความสูญเปล่าให้เป็นคุณค่าสำหรับผู้รับผลงาน HA เน้นกระบวนการเรียนรู้จากการประเมินตนเองและการประเมินจากภายนอก เป็นต้น

ส่วนที่เป็นขั้นตอนของการพัฒนาจะพบว่ามีวิธีการเรียกชื่อที่หลากหลาย เช่น PDSA (Plan-Do-Study-Act), AMC (Aim-Measure-Change หรือ ตั้งเป้า-เฝ้าดู-ปรับเปลี่ยน), อริยสัจสี่ (ทุกข์หรือปัญหา-สมุทัยหรือสาเหตุ-นิโรธหรือความหมดไปแห่งปัญหา-มรรคหรือวิธีการดับปัญหา), DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control), RBM (Result-based Management) เป็นการมุ่งเน้นผลลัพธ์, กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เน้นการสร้างความรู้ตามสถานการณ์ปัญหาหรือความต้องการ

ไม่ว่าจะเรียกว่าอะไร สุดท้ายก็สามารถสรุปรวมได้ด้วย 3C-PDSA หรือ 3P

การประสานแนวคิดการพัฒนาที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้ร่วมกันอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ก่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการพัฒนา คลายตัวจากกรอบความคิดเฉพาะเรื่อง ประสานพลังสร้างสรรค์ได้ดีขึ้น

ด้วยทรัพยากรที่จำกัด ในการกำหนดจุดที่เราจะมุ่งเน้นให้บริการหรือพัฒนา จำเป็นต้องเลือกในสิ่งที่เป็นความสำคัญ

ถ้าเป็นเรื่องเล็กๆ ง่ายๆ กลุ่มสามารถตัดสินใจเลือกด้วยวิธีการง่ายๆ เช่น การลงคะแนนเสียง แต่ถ้าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญสูง ต้องใช้ทรัพยากรในการพัฒนามาก สมาชิกในกลุ่มจะเริ่มตั้งคำถามว่าเรามีเหตุผลหรือแนวทางในการเสนอทางเลือกต่างๆ อย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าเรื่องนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นและควรค่าแก่การลงทุนจริงๆ สมาชิกในกลุ่มอาจจะมีเหตุผลในการเสนอทางเลือกที่แตกต่างกัน การเปิดโอกาสให้สามารถใช้เหตุผลที่แตกต่างกันนี้เป็นความยืดหยุ่นอย่างหนึ่ง แต่สุดท้ายจะต้องหาวิธีการสรุปผลการตัดสินใจของกลุ่ม

ถ้าใช้แนวทางในการคิดหาทางเลือกเพียงแนวทางเดียว เช่น โรคที่พบบ่อยที่สุด จะพบว่าเป็นแนวทางที่แข็งตัวเกินไป และไม่อาจรองรับมุมมองของสมาชิกส่วนใหญ่ได้ แต่ถ้าเปิดโอกาสให้พิจารณาได้หลากหลายขึ้น เช่น โรคที่มีความเสี่ยงสูง โรคที่มีค่าใช้จ่ายสูง โรคที่ผลลัพธ์การดูแลรักษายังไม่ดี โรคที่ต้องอาศัยการประสานเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่างๆ สูง โรคที่มีโอกาสในเรื่องการดูแลด้านจิตวิญญาณหรือการสร้างเสริมสุขภาพ ประเด็นนโยบายอื่นๆ หรือเหตุผลอื่นๆ ที่สมาชิกเห็นว่าสำคัญ กลุ่มก็จะมีทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้นตามไปด้วย

ถ้าสามารถทำให้กลุ่มมีความมั่นใจในเหตุผลของสมาชิกได้ เราจะก้าวพ้นไปจากกับดักของการยึดติดกับหลักเกณฑ์เก่าๆ และจะมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการพิจารณากำหนดลำดับความสำคัญ

การมองภาพกว้างจะทำให้เราเลือกกำหนดลำดับความสำคัญได้เหมาะสมยิ่งขึ้น การที่สถานพยาบาลใช้ข้อมูลการเจ็บป่วยที่เป็น population-based มากำหนดลำดับความสำคัญของการจัดบริการและการพัฒนา ย่อมจะมีผลกระทบในการแก้ปัญหาสุขภาพของประเทศได้ดีกว่าการใช้ข้อมูลการใช้บริการของสถานพยาบาลนั้น

เพื่อให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ดียิ่งขึ้น สมควรมีการเปรียบเทียบข้อมูลของพื้นที่กับข้อมูลของประเทศ ซึ่งในส่วนนี้

สำนักงานพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารสุขภาพ (HISO) ได้วิเคราะห์ข้อมูลภาระโรค (burden of diseases) ซึ่งแสดงถึงปีสุขภาวะที่สูญเสียไปจากโรคและการบาดเจ็บของประชากร ในปี 2547 เรียงตามลำดับสับอันดับโรคแรกในเพศชาย ได้แก่ HIV/AIDS, traffic accidents, stroke, alcohol dependence/harmful use, liver & bile duct cancer, COPD, ischemic heart disease, diabetes, cirrhosis, depression โดยในเพศหญิงมี osteoarthritis และ cataract เข้ามาอยู่ในสับอันดับโรคแรกด้วย

สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่ก่อให้เกิดภาระโรคสับอันดับแรก ได้แก่ เพศ สัมพันธ์ที่ไม่ปลอดภัย, แอลกอฮอล์, สูบบุหรี่, ความดันโลหิตสูง, ไม่สวมหมวกนิรภัย, ภาวะอ้วน, โคเลสเตอรอลสูง, บริโภคผักและผลไม้ไม่พอ, กิจกรรมทางกายน้อย, การใช้สารผิดกฎหมาย

เมื่อได้โรคหรือปัจจัยเสี่ยงที่เป็นกรอบใหญ่มาแล้ว เราอาจจะต้องเลือกประเด็นย่อยในเรื่องนั้นมาสร้างความรู้หรือดำเนินการพัฒนา การจัดทำแผนภูมิสายธารแห่งคุณค่า (value stream mapping) จะช่วยให้มองเห็นภาพทั้งหมดของเรื่องนั้น และเปิดโอกาสให้เราเลือกประเด็นในบางขั้นตอนที่มีความสำคัญมาดำเนินการ โดยที่ยังไม่ทิ้งภาพรวมซึ่งระบุส่วนสำคัญต่างๆ ที่จะมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายโดยรวมของเรื่องนั้น

ความเห็น การตัดสินใจ การกระทำ อย่างใดอย่างหนึ่งของเรา ขึ้นอยู่กับ การรับรู้ ว่าสิ่งรอบตัวเราหรือภายในตัวเราเป็นอย่างไร

ยิ่งเรามองเห็นความเป็นจริงได้ถูกต้องชัดเจนเท่าไร ก็ยิ่งทำให้ความเห็น การตัดสินใจ และการกระทำของเราสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่เป็นไปในขณะนั้นได้มากขึ้น

การรับรู้ความเป็นจริงมีพื้นฐานร่วมประการหนึ่งคือ การทำให้ช้าลง และเพิ่มความใส่ใจใคร่ครวญให้มากขึ้น ไม่ว่าจะ เป็นคำสอนทางศาสนา แนวทางของการวิจัยเชิงคุณภาพ หรือจิตตปัญญาศึกษา ล้วนแต่เน้นในความสำคัญตรงนี้ การทำให้ช้าลงจะทำให้เรามีเวลาใคร่ครวญและพินิจรายละเอียดมากขึ้น

แต่จะอย่างไรให้แนวคิดเรื่องทำให้ช้าลงและใคร่ครวญ กับแนวคิดเรื่อง การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ไม่ขัดแย้งกัน เป็นความท้าทายว่าจะนำแนวคิดสองประการนี้มาใช้ร่วมกันอย่างไร

ในการรับรู้ นั้นเราจะพบทั้งสิ่งที่ชอบใจและสิ่งที่ไม่ชอบใจ มีทั้งปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้สำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จคือการหนุนแรงเสริมให้มากขึ้นและลดแรงต้านลง ทั้งนี้โดยมีสิ่งที่ยิ่งตระหนักว่าทุกสิ่งทุกอย่างนั้นเป็น “ตถตา” คือ มันเป็นอย่างนั้นเอง สิ่งที่เราควบคุมได้มีเพียงส่วนหนึ่ง ยังมีอีกหลายส่วนที่เราควบคุมไม่ได้ การวางตัวเป็นกลางและวางแผนดำเนินงานตามเหตุตามปัจจัยอย่างเหมาะสม เป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดความยืดหยุ่นและกลมกลืนกับธรรมชาติ เมื่อจัดการเหตุปัจจัยทุกอย่างเต็มที่แล้วก็รอรับผลด้วยอุเบกขา

ที่ผนังด้านนอกของพระเจดีย์พิพิธภัณฑสถาน 3 ของพระบรมธาตุธรรมเจดีย์ วัดโพธิสมภรณ์ จ.อุดรธานี มีข้อความเรื่องอุเบกขา จารึกไว้ดังนี้ “ธรรมดาแผ่นดินย่อมวางเฉย ทั้งในของสะอาดและของสกปรกที่คนทิ้งลงวันจากความยินดีและความโกรธทั้งสองนั้น แม้ฉันใด ท่านจงเป็นประดุจตราขังในสุขและทุกข์ ในกาลทุกเมื่อ”

ความยั่งยืน

Sustainability







ความยั่งยืน

การพัฒนาอย่างต่อเนื่องนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นเป็นลำดับและความยั่งยืนขององค์กร ความต่อเนื่องและความยั่งยืนดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการพัฒนาด้วยความเข้าใจ ด้วยความเรียบง่าย ด้วยความร่วมมือร่วมใจ และการสนับสนุนจากทุกๆ ส่วนขององค์กร รวมถึงความต่อเนื่องของผู้บริหารและคนทำงานด้วย

โรงพยาบาลบางแห่ง พัฒนาแล้วมีการต่อยอดไปเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง บางแห่งทำแล้วก็หยุดชะงักไป กว่าจะเริ่มต้นได้ก็แสนจะยากเย็น ทำให้ความพยายามและประสบการณ์ที่ได้ทุ่มเทลงไปไม่ได้นำมาใช้เป็นพลังที่เสริมส่งให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ รื้อฟื้นขึ้นมาทีไรก็เหนื่อยเหมือนกับเริ่มต้นใหม่ทุกครั้ง

จึงเป็นโจทย์สำคัญว่าทำอย่างไรจะให้เกิดความต่อเนื่องของการพัฒนา ทำอย่างเป็นธรรมชาติ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

ขณะเดียวกัน การพัฒนาต้องมีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร

องค์กรสหประชาชาติให้ความสนใจกับการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีจุดเริ่มจากเรื่องของเศรษฐกิจ เป็นการมองภาพรวมของมวลมนุษยชาติว่าความเจริญทางเศรษฐกิจนั้น ควรมีความสมดุลที่จะทำให้คนในรุ่นต่อไปสามารถมีทรัพยากรเพียงพอสำหรับการดำรงชีวิตอยู่อย่างมีความสุข สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมจึงต้องได้รับการดูแลให้มีความสมดุลและเกื้อกูลกัน

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระราชทานแนวคิดและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้คนไทย ที่จะนำไปสู่เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ที่สมดุลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน เป็นแกนของการพัฒนา พัฒนาเพื่อคน เพื่อให้ความสัมพันธ์ของมนุษย์ สังคม ธรรมชาติ และเทคโนโลยีดำเนินไปด้วยดี

อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนพิจารณาในระดับโลก คือการพัฒนาที่นำไปสู่สมดุลระหว่างมนุษย์กับเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ซึ่งมนุษย์เป็นทั้งผู้สร้างหรือธำรงรักษา และผู้รับประโยชน์

การพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับองค์กร ควรดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ยืดหยุ่น และครอบคลุมทั้งในด้านการจัดวางระบบ จิตวิญญาณ การสร้าง และการใช้ปัญญาความรู้

หลักการเรื่ององค์กรที่ยั่งยืนอาจเรียนรู้ได้จากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสู่การบริหารที่เป็นเลิศ (TQA/MBNQA) ความยั่งยืนหมายถึงความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และพร้อมรับมือต่อสภาพแวดล้อมในอนาคต ด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่คำนึงถึงความท้าทายต่อองค์กร (organization challenges) และใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (strategic advantages) ขององค์กร ควบคู่ไปกับการนำ core values & concepts มาสู่การปฏิบัติในชีวิตประจำวันอย่างจริงจัง และนั่นหมายถึงระบบการนำที่มีประสิทธิภาพ ไข่มุมมองเชิงระบบ การวางแผนและติดตามที่ดี ความสามารถในการกระตุ้นให้ทีมงานกระตือรือร้นในการทำงานประจำให้ดี และดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กระตุ้นให้คนในองค์กรมี “ต่อมเอ๊ะ” กันมากๆ มิใช่การทำตามกระแส

Core values & concepts ของ HA/HPH หรือ TQA/MBNQA มีความใกล้เคียงกัน และควรได้รับการใส่ใจในทุกประเด็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่อง visionary leadership, customer focus, staff focus, focus on results, management by fact, continuous improvement, learning & empowerment การนำ core values เหล่านี้มาสู่การปฏิบัติและหล่อหลอมจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร คือการทำให้ DNA ขององค์กรมีวิวัฒนาการไปสู่ความยั่งยืน

ทางตันของการพัฒนาที่ยั่งยืน

การพัฒนานั้นเริ่มมาจากเรื่องเศรษฐกิจ เอาอุตสาหกรรมเป็นเครื่องวัด ใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นฐานในการพัฒนา

สิ่งที่ถูกกระทำเพื่อเอามาสร้างความเจริญคือธรรมชาติแวดล้อม

ผลด้านลบของการพัฒนาเป็นประเทศอุตสาหกรรมคือปัญหาสังคม ปัญหาจิตใจ ปัญหาสภาพแวดล้อมเสื่อมโทรม จึงเกิดความตระหนักว่าการพัฒนาที่ผ่านมาไม่ถูกต้อง เกิดการคิดเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืนขึ้น

ปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่สำคัญคือ ผลาญของดีให้หมดไป ระบายของเสียใส่ให้แก่โลก และเมื่อประชากรยิ่งมากขึ้น ปัญหาทั้งด้านผลาญของดีและระบายของเสียก็ยิ่งแรงหนักขึ้น

เทคโนโลยีเป็นตัวกลางระหว่างคนกับธรรมชาติ ก่อให้เกิดความเจริญ ผลาญทรัพยากร ก่อปัญหาแก่สิ่งแวดล้อม เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของบุคคลและแบบแผนของสังคม เกิดปัญหาต่อสุขภาพร่างกายและมนุษย์สูญเสียอิสรภาพ ไม่สามารถอยู่ดีมีสุขได้เองโดยลำพัง

การพัฒนาแบบใหม่มีต้นกำเนิดมาสองกระแสจากหน่วยงานขององค์การสหประชาชาติ คือ กระแสสิ่งแวดล้อม และกระแสวัฒนธรรมหรือการเน้นความสำคัญของปัจเจกบุคคล

พระพรหมคุณาภรณ์ตั้งคำถามว่ามนุษย์จับจุดของปัญหาและสาเหตุของมันได้ถูกต้องแน่นอนแล้วหรือ ระบุเหตุปัจจัยต่างๆ ได้ถูกต้องและครบถ้วนหรือไม่ การเน้นมิติทางด้านวัฒนธรรมหรือการพัฒนาจิตใจนั้นควรเป็นอย่างไร

มีผู้ให้ความหมายว่า “การพัฒนาที่ยั่งยืน คือ นโยบายที่สนองความต้องการของประชาชนในปัจจุบัน โดยไม่ทำลายทรัพยากรที่จะเป็นความต้องการในอนาคต” และ “สังคมที่ยั่งยืน ได้แก่สังคมที่กิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์เกิดขึ้นและดำเนินสืบทอดต่อไปได้ภายใต้ขีดจำกัดที่สภาพแวดล้อมกำหนดให้”

⁸ สรุปลงมาจาก *การพัฒนาที่ยั่งยืน* ของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) ขณะครองสมณศักดิ์ พระธรรมปิฎก. สำนักพิมพ์มูลนิธิโกมลคีมทอง, 2538.

การพัฒนาที่ยั่งยืนมีลักษณะเป็นการพัฒนาที่บูรณาการ ทำให้เกิดองค์รวม องค์ประกอบทั้งหลายที่เกี่ยวข้องจะต้องมาประสานกันครบองค์ และมีลักษณะดุลยภาพ

แกนกลางในการแก้ปัญหา ก็คือแกนกลางของการพัฒนาแบบเดิม ได้แก่ เยาววิทยาศาสตร์มาค้นหาความรู้ในทางที่จะป้องกันและแก้ปัญหา ผลิตและใช้เทคโนโลยีให้เกื้อกูลต่อสิ่งแวดล้อม การผลิตและบริการไม่ทำลายทรัพยากร ไม่ก่อของเสียมากเกินไป และมีการแบ่งปันเฉลี่ยรายได้สม่ำเสมอ

จะพัฒนาสำเร็จได้ คนต้องมีจริยธรรม การแก้ปัญหาคือการพัฒนาจะเป็นไปได้หรือไม่เป็นเรื่องของปัญหาจริยธรรมทั้งนั้น ปัญหาภิเลส 3 อย่างที่เป็นตัวขัดขวางจริยธรรมคือ ความอยากได้ (ตัณหา) ความอยากใหญ่ (มานะ) ความยึดมั่นคลั่งไคล้ (ทิฏฐิ)

ฝรั่งมองภิเลสของคนว่าเป็นธรรมชาติของมนุษย์ แก้ไขไม่ได้ จริยธรรมเป็นเรื่องของความจำใจ ผืนใจ

พุทธศาสนามองว่าภิเลสเป็นธรรมชาติของมนุษย์ แต่เป็นธรรมชาติที่แก้ไขได้ เมื่อพัฒนาคนขึ้นไปก็เปลี่ยนภิเลสไปเป็นคุณธรรมและปัญญาได้ จริยธรรมที่แท้ต้องเป็นจริยธรรมแห่งความพอใจและความสุข

ถ้าได้แค่จริยธรรมแบบประนีประนอม การพัฒนาที่ยั่งยืนไม่ได้ การแก้ปัญหาคือการพัฒนาที่ยั่งยืนจะต้องไม่ทำให้อุณหภูมิต้องประนีประนอม ยอมละลดความต้องการของเขา ไม่ทำให้สัตว์และพืชพันธุ์ทั้งหลายเหล่านั้นต้องยอมละลดความต้องการของมัน ไม่ทำให้ประชาชนในสังคมอื่นที่อยู่ในโลกเดียวกันต้องยอมลดหย่อนความต้องการของเขา

โลกปฏิวัติมาแล้ว 2 ครั้งคือการปฏิวัติเกษตรกรรม และการปฏิวัติอุตสาหกรรม การปฏิวัติครั้งที่ 3 เป็นเรื่องที่ยิ่งใหญ่และต้องใช้เวลารวดเร็วมาก อาจเรียกว่าเป็นการปฏิวัติทางสภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นการปฏิวัติที่เกิดจากสำนักคิดทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับฐานความคิด (ภูมิปัญญา)

การพัฒนาแบบใหม่ที่ต้องการ จะเป็นไปได้ถ้าไม่เปลี่ยนรากฐานทางความคิด

1. ความตีบตันด้านจริยธรรม ยังมีปัญหาว่าจะเอาจริยธรรมอย่างไร ไหน จากศาสนาหรือแบบมีเหตุผล แต่ถึงตกลงกันได้ก็มาตันตรงที่ว่า

จริยธรรมของตะวันตกมีความหมายตามหลักการประนีประนอมที่ต้อง
ประพฤติปฏิบัติด้วยความจำใจฝืนใจหรือทนทุกข์

2. ความตีบตันด้านฐานความคิด ฐานความคิดที่ผิดพลาดคือการ
มองมนุษย์แยกต่างหากจากธรรมชาติ แนวคิดแบบผู้พิทักษ์ดูแลธรรมชาติ

เส้นทางของการพัฒนาที่ยั่งยืน

ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาที่ผิดพลาดเป็นเรื่องของอารยธรรม
ทั้งหมดของมนุษย์ โดยเฉพาะภูมิธรรมภูมิปัญญาที่เป็นรากฐานของ
อารยธรรมนั้น แนวความคิดหรือทฤษฎีที่มองความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์
กับธรรมชาติเป็นคนละฝ่าย และมนุษย์อยู่ในฐานะเป็นผู้มีอำนาจครอบครอง
ได้ก่อตัวเป็นสภาพจิตใจของชาวตะวันตก มีลักษณะเฉพาะที่เรียกว่า
สภาพจิตแบบบุกฝ่าพรมแดน (frontier mentality) ซึ่งมีสาระสำคัญ 3
ส่วน คือ มองว่าทรัพยากรในโลกนี้มีอยู่เหลือล้นมากมายไม่ต้องกลัวหมด
ถือว่ามนุษย์เป็นต่างหากจากธรรมชาติ มุ่งหมายว่ามนุษย์จะต้องพิชิต
ครอบครองและจัดการกับธรรมชาติให้เป็นไปตามความปรารถนา

ด้วยแนวความคิดที่จะพิชิตธรรมชาติและจัดการธรรมชาติให้ได้
ตามปรารถนา ทำให้ตะวันตกพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเจริญ
ล้ำหน้าตะวันออกและมีความภูมิใจในเรื่องนี้ แต่ตอนนี้ความภูมิใจนั้น
กำลังจะหมดไป กลายเป็นความสลดหดหู่หรือถึงกับรังเกียจว่าแนวความคิด
นี้แหละที่เป็นตัวการก่อปัญหาแก่มนุษยชาติในปัจจุบัน

นักคิดตะวันตกปัจจุบันเริ่มหันมาหาศาสนาตะวันออกและ
อินเดียนแดง ซึ่งเคารพธรรมชาติ และให้คนมองตนเองเป็นส่วนหนึ่งของ
ธรรมชาติ แม้ฝรั่งจะคิดและสำนึกมาได้ถึงขนาดนี้แล้ว ก็ยังเป็นความคิด
แบบมองออกไปข้างนอกตัวอยู่นั่นเอง มองแค่ว่าจะเอาอย่างไรกับธรรมชาติ
ไม่ได้มองว่าจะเอาอย่างไรกับตัวเอง คือยังไม่ได้พุดถึงว่าจะเอาอย่างไร
กับตัวมนุษย์

ความคิดพื้นฐานทางพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

1. สิ่งทั้งหลายทั้งปวงเป็นธรรมชาติที่มีอยู่และเป็นไปตามธรรมดา
ในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย และมนุษย์ก็เป็นส่วนหนึ่งของระบบ
ความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยของชาตินั้น

2. ชีวิตและการกระทำของมนุษย์ ย่อมเป็นไปตามและส่งผลตามระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยนั้น

3. มนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกได้และต้องฝึก จริยธรรมเป็นระบบที่มีความประสานกลมกลืน จริยธรรมกับความสุขเป็นสภาพที่พัฒนาไปด้วยกันได้ ความประเสริฐของมนุษย์อยู่ที่การฝึกฝนพัฒนา

4. ความสามารถของมนุษย์ที่พัฒนาแล้วคือการทำให้ความแตกต่างกลายเป็นความประสานเสริมเติมเต็ม กลมกลืนซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความสมบูรณ์และดุลยภาพ

สามารถเปรียบเทียบแนวความคิดตะวันตกกับตะวันออกว่าส่งผลอย่างไรต่อแง่มุมต่างๆ ของมนุษย์ได้ดังนี้

	แนวความคิดตะวันตก	แนวความคิดตะวันออก / พระพุทธศาสนา
ศักยภาพ	มนุษย์สามารถพัฒนาเทคโนโลยีมาพิชิตและจัดการกับธรรมชาติ	มนุษย์สามารถพัฒนาตนเองให้อยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อมได้ดีขึ้น และสามารถจัดการความสัมพันธ์ได้ดียิ่งขึ้น
อิสรภาพ	ความสามารถในการจัดการกับธรรมชาติได้ตามประสงค์จนเป็นใหญ่เหนือธรรมชาติ	ความสามารถอยู่ดีมีสุขด้วยตนเอง โดยขึ้นกับธรรมชาติแวดล้อมน้อยลงตามลำดับ
ความสุข	มีได้ด้วยการเอาธรรมชาติมาจัดสรรรับใช้สนองความต้องการบำเรอตนเองของมนุษย์	การพัฒนาในทางจิตใจทำให้มนุษย์มีความสุขภายในด้วยตนเอง ไม่ขึ้นตรงต่อวัตถุ
ภาวะของมนุษย์	มองคนเป็นแบบเดียวกันหมด ต้องการความสุขแบบเดียวกัน	มองมนุษย์สัตว์ทั้งหลายแตกต่างกันทั้งหมด ยอมรับมนุษย์ตามที่เขาเป็น แต่ต้องให้เขาพัฒนาตน
ความสัมพันธ์	มนุษย์เป็นผู้กระทำต่อสิ่งแวดล้อมหรือธรรมชาติ โดยการครอบงำครอบครอง พิชิต จัดสรร จัดการ	มนุษย์เป็นผู้อยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อม ใช้ความรู้ความสามารถที่พัฒนาขึ้นมาเป็นเครื่องดำรงรักษาส่งเสริมความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมให้เกื้อกูลกัน

แนวความคิดในการพัฒนาที่ยั่งยืนที่องค์การสหประชาชาติประกาศไว้ มีองค์ประกอบสองอย่างคือ เศรษฐกิจ (economy) กับนิเวศวิทยา (ecology) ซึ่งจะต้องเข้าคู่ประสานเกื้อกูลกัน และให้บูรณาการกันเข้าเป็นองค์รวมที่สมดุล เรามาเพิ่มองค์ประกอบที่สามเข้ามาให้ครบคือองค์ประกอบฝ่ายมนุษย์ ซึ่งอาจเรียกว่าความสามารถที่จะวิวัฒน์ (evolvability) เพื่อให้มีตัวกลางที่จะมาปรับให้องค์ประกอบสองอย่างนั้นประสานกลมกลืนกันได้จริง เพื่อให้เศรษฐกิจกับนิเวศวิทยาไม่ขัดแย้งกัน และต้องไม่ใช่วิธีประนีประนอม

การพัฒนาทางเศรษฐกิจนั้น อาศัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือของการพัฒนา เราจะต้องเพิ่มเติมการพัฒนามนุษย์เข้ามาคู่ด้วย จะทำให้วิทยาศาสตร์เปลี่ยนแนวทางมาค้นหาความรู้มาจัดความสัมพันธ์ให้มนุษย์อยู่กับธรรมชาติได้อย่างดีโดยเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

การพัฒนามนุษย์ ภาษาพระเรียกว่า “ภาวนา” เป็นการเอา ปัญญา (wisdom) กับ ศีล (ethics) มาประสานกัน โดยมีจิตใจ (mental qualities) เป็นตัวเชื่อม รวมสามด้านนี้จึงเป็นจริยธรรม

Ethic คือศีล ไม่ใช่จริยธรรมที่เรามักจะแปลกัน ethic เป็นเพียงส่วนหนึ่งของจริยธรรม เป็นจริยธรรมที่จะช่วยในการพัฒนาคน

คติแห่งความสัมพันธ์อย่างได้ประโยชน์แก่ตน โดยไม่เบียดเบียนก่อความเสียหายแก่คู่สัมพันธ์ และยังก่อผลเกื้อกูลกันด้วยนี้ ควรเป็นหลักการพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม หรือพูดให้ถูกต้องว่าระหว่างมนุษย์กับสัตว์และสิ่งอื่นที่อยู่ร่วมกันในโลกนี้ นี่คือนิยามที่แท้ของชีวิตมนุษย์ที่พัฒนาแล้ว มนุษย์ได้ประโยชน์โดยไม่ทำให้ธรรมชาติแวดล้อมเสียหาย

การศึกษาจะต้องพัฒนาคนเข้ามาสู่ระบบความสัมพันธ์นี้ในฐานะเป็นปัจจัยสร้างสรรค์ตัวเอก วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง และระบบการต่าง ๆ ของสังคม จะต้องตั้งอยู่บนฐานของระบบความสัมพันธ์นี้ และเป็นปัจจัยที่สนองความมุ่งหมายของระบบความสัมพันธ์นี้

แนวความคิดในการพัฒนาแบบนี้ ไม่ใช่เป็นปรัชญาแห่งความมัวเมาตามใจตนเอง ที่เน้นการเสพหรือบริโภคนิยม ซึ่งเป็นปรัชญาสุดโต่งไป

ด้านหนึ่ง และไม่ใช่เป็นปรัชญาแห่งการบังคับคนให้เป็นอย่างเดียวกัน แต่ยอมรับความแตกต่างหลากหลายของมนุษย์ในระดับต่างๆ ของการพัฒนา โดยมีจุดร่วมอันหนึ่งอันเดียวกันอยู่ที่การพัฒนาตัวของมนุษย์เองอยู่เสมอ

วิธีแก้ปัญหาเบื้องต้น

การแก้ปัญหาจะต้องเป็นระบบ เป็นกระบวนการ แก้ปัญหาแบบองค์รวมหรือบูรณาการให้มีดุลยภาพ ซึ่งก็คือความพึงพร้อมแห่งเหตุปัจจัยหรือองค์ประกอบ เมื่อปัจจัยหรือองค์ประกอบพร้อมพร้อมแล้ว ผลที่ต้องการก็เกิดขึ้นโดยมนุษย์ไม่ต้องเรียกร้อง

วิธีแก้ปัญหานั้นต้นซึ่งไม่ซับซ้อน มีดังนี้

1. ทำที่ต่อธรรมชาติ

ถ้าเรามีทำที่ต่อธรรมชาติถูกต้อง เป็นไปในทางที่ดี ก็จะพลิกผันพฤติกรรมให้เปลี่ยนไป พระพุทธศาสนามองธรรมชาติอย่างไร

- ธรรมชาติเป็นสิ่งที่ริเริ่ม มีความงาม ทำให้เรามีความสุข ถ้ามนุษย์มีความสุขอยู่กับธรรมชาติ เขาก็จะรักธรรมชาติเองเลยทันที แล้วก็จะอนุรักษ์ธรรมชาติ ไม่ต้องไปบอก ไม่ต้องไปบังคับ ไม่ต้องไปชักชวน ไม่ต้องไปชักจูงให้เสียเวลา ต้องให้การศึกษาคือสอนให้มนุษย์อยู่อย่างมีความสุขกับธรรมชาติ ต้องมีวิธีการเบื้องต้นที่หัดกันตั้งแต่เด็ก ให้รู้สึกเป็นสุขกับการอยู่กับธรรมชาติ
- พืชพันธุ์ มนุษย์ สัตว์ ทั้งหลายในธรรมชาติเป็นเพื่อนร่วมกฎธรรมชาติอันเดียวกัน ต้องมีเมตตาปรารถนาดี มีไมตรีต่อกัน
- ธรรมชาติเป็นสภาพแวดล้อมที่มีคุณค่าสูง เอื้อต่อการพัฒนาตนของมนุษย์ เช่น ความสงบวิเวกช่วยโน้มน้าวมโนจิตให้สงบเป็นสมาธิ ภาพของสิ่งทั้งหลายที่ดำรงอยู่ตามธรรมชาติก็เอื้อหนุนให้ปัญญามองเห็นความจริงของโลกและชีวิต

ทำที่เหล่านี้จะทำให้พฤติกรรมต่อธรรมชาติแวดล้อมพลิกเปลี่ยนจากความเป็นปฏิปักษ์ ที่จะพิชิต ข่มเหง รังแก เอาเปรียบธรรมชาติ มาสู่ความเป็นมิตร ความเกื้อกูล และอยู่ร่วมกันด้วยดี

2. พฤติกรรมเศรษฐกิจ

เริ่มต้นจากจุดยืนที่ตัวมนุษย์ว่าจะต้องมีความรู้จักประมาณ รู้จักพอดี หลักการฝึกหรือพัฒนาคนในพระพุทธศาสนา พอมาบวชพระก็ต้องเริ่มทันที ให้มีความรู้จักพอดีในการบริโภคอาหาร พิจารณาโดยแยกคายแล้วจึงฉันภัตตาหาร ที่เราบริโภคอาหารนี้ไม่ใช่มุ่งเพื่อเห็นแก่อร่อย ไม่ใช่เพื่อแสดงฐานะอวดโก้กัน ไม่ใช่เพื่อที่จะหาความสนุกสนานมัวเมา แต่เพื่อจะได้เป็นเครื่องหล่อเลี้ยงชีวิต ให้ร่างกายมีสุขภาพดี เป็นอยู่ผาสุก จะได้ไปทำกิจกรรมที่ติงาม ทำหน้าที่การงานของตนได้ด้วยดี

การพิจารณาอย่างนี้เป็นการศึกษาให้มีปัญญา รู้จักแยกแยะระหว่างคุณค่าแท้กับคุณค่าเทียม เพราะเมื่อเราสัมผัสกับสิ่งแวดล้อมในลักษณะที่มองดูหรือมองหาคุณค่าแท้โดยไม่หลงไปตามคุณค่าเทียมแล้ว เราจะเริ่มต้นตั้งคำถามแก่ตนเองว่านี่เรากินมันเพื่ออะไร เราใช้สิ่งนี้เพื่ออะไร เรื่องนี้มนุษย์ไม่ค่อยได้มอง ถ้ามองแล้วก็เห็นทันที

เมื่อเรากินอาหารเพื่อคุณค่าที่แท้คือเพื่อหล่อเลี้ยงชีวิต เพื่อสุขภาพดี เพื่อเป็นอยู่ผาสุกแล้ว เราก็ไม่เห็นแก่อร่อย ไม่กินให้มากเกินไป ไม่กินอาหารที่เป็นพิษหรือสิ่งที่ทำลายสุขภาพ แม้จะอร่อยเราก็จะกินแค่พอดี และรู้จักเลือกหาอาหารที่มีคุณค่าแม้บางทีจะไม่อร่อยก็กินมันบ้าง นอกจากจะทำให้มีประโยชน์ต่อชีวิตของตนเองแล้ว ก็ทำให้ลดการเบียดเบียนกันในสังคม และเอื้อประโยชน์ต่อสภาพแวดล้อมไปด้วย

3. การสร้างสรรค์ใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาคือเมื่อมีการค้นพบความรู้ใหม่และมีการสร้างสรรค์ประดิษฐ์สิ่งใหม่ขึ้น มนุษย์ก็ได้แสวงผลที่น่าตื่นเต้นจากสิ่งใหม่นั้น แต่พอล่วงไปสักระยะหนึ่ง ก็ค่อยๆ ปรากฏว่าสิ่งนั้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีผลเสียหายบางประการขึ้น จึงต้องใช้ความไม่ประมาทในการสร้างสรรค์อย่างรอบคอบ มีสายตาที่กว้างไกล ตรวจตราทั่วถึงในระบบความสัมพันธ์ของสิ่งทั้งหลาย ศึกษาแสวงหาปัญญาให้รู้ทันการ และไวในการระแวดระวังสอดส่องรับรู้ความเป็นไปที่โยงสัมพันธ์กันออกไปให้การป้องกันและแก้ไขได้ผลดีที่สุด

พัฒนาคนขึ้นมาเป็นแกนบูรณาการในระบบการพัฒนาที่เป็นองค์รวม

ความดำรงอยู่ด้วยดีของมนุษย์ หมายถึงการที่มนุษย์เป็นอยู่อย่างมีอิสรภาพและสันติสุขในโลกที่เกื้อกูล การดำรงอยู่ด้วยดีของมนุษย์นั้นจะต้องอาศัยความเป็นไปอย่างประสานและเกื้อกูลของระบบความสัมพันธ์แห่งองค์ประกอบทั้ง 3 คือ ตัวมนุษย์เอง สังคม ธรรมชาติแวดล้อม

คำวามมนุษย์ที่เป็นปัจเจกชนนั้นมีความหมายพร้อมกัน 2 อย่าง คือ ความหมายในฐานะบุคคล และความหมายในฐานะชีวิตที่เป็นสภาวะอันมีในธรรมชาติอย่างหนึ่ง

เรื่องสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือมนุษย์เป็นสัตว์พิเศษ สามารถประดิษฐ์ปรุงแต่งระบบการต่างๆ ทางสังคมและเทคโนโลยี ทำให้เกิดมีโลกมนุษย์ซ้อนขึ้นมาในธรรมชาติ เทคโนโลยีเป็นทั้งสิ่งแวดล้อมใหม่ เป็นทั้งเครื่องมือที่มนุษย์ใช้กระทำต่อมนุษย์ด้วยกันเอง ต่อสังคม และต่อธรรมชาติ จนครอบงำทุกสิ่ง จึงต้องนำองค์ประกอบนี้เข้ามาพิจารณาด้วย

กระบวนการพัฒนาที่ยั่งยืน แยกได้เป็นสองตอน คือ การพัฒนาคน และการพัฒนาที่ยั่งยืน

คนเป็นศูนย์กลาง : พัฒนาคนก่อน, คนเป็นแกนการพัฒนา, พัฒนาเพื่อคน (ดี งาม สมบูรณ์)

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งสี่ดำเนินไปด้วยดี



ภาพที่ 7 การพัฒนาที่ยั่งยืน

ระบบการพัฒนาคอน

ระบบการพัฒนาคอนต้องเป็นการพัฒนาคอนเต็มทั้งคน ทั้งสามด้าน คือ พฤติกรรม จิตใจ และปัญญา

1. พฤติกรรม

พฤติกรรมที่ดีเป็นช่องทางให้จิตใจพัฒนา และช่วยให้ปัญญางอกงาม อย่างน้อยพึงพัฒนาพฤติกรรมที่ไม่เบียดเบียน แต่เป็นพฤติกรรมที่สร้างสรรค์เกื้อกูล โดยเน้น

- พฤติกรรมทั่วไป เช่น การนำข้อปฏิบัติต่างๆ ในการช่วยสิ่งแวดล้อมเข้ามาเป็นวินัยในชีวิตประจำวัน
- พฤติกรรมในการทำมาหาเลี้ยงชีพ ที่ไม่เบียดเบียนทำลายผู้อื่น และสิ่งแวดล้อม สร้างสรรค์เกื้อกูลสังคมและธรรมชาติ
- พฤติกรรมเศรษฐกิจทั่วไป เช่น การกิน การใช้จ่ายซื้อหา การกำจัดของเสีย ในทางที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตและเกื้อกูลสภาพแวดล้อม
- พฤติกรรมการหาความสุขที่เกื้อกูล ความสุขที่อิงธรรมชาติ ความสุขแบบประสาน และความสุขจากการให้ความสุข
- พฤติกรรมที่เกื้อหนุนการพัฒนาคอนหรือพัฒนาชีวิตของบุคคล โดยเฉพาะที่เป็นฐานของการพัฒนาจิตใจและปัญญา

การพัฒนาคอนขั้นตอนมุ่งสร้างดุลยภาพ ฝึกคนให้มีการให้คู่ไปกับการได้และการรับ คือไม่ให้มุ่งจะรับเอาอย่างเดียว ดุลยภาพก็จะเกิดขึ้นทั้งแก่ชีวิตและสังคม การเบียดเบียนจะลดน้อยลง มีการเกื้อกูลขึ้นมาเคียงคู่

2. จิตใจ

จิตใจมีเจตจำนงที่เป็นตัวชี้้นำกำหนดพฤติกรรม สภาพจิตที่พอใจ มีความสุขก็ทำให้พฤติกรรมมีความมั่นคง ปัญญาจะทำงานได้ผลและพัฒนาไปได้ต้องอาศัยสภาพจิตใจที่เหมาะสม

- พ่อแม่ ผู้ใหญ่ คนเลี้ยง ครูอาจารย์ นำเสนอโลก (รวมทั้งธรรมชาติ หมู่สัตว์ พันธุ์นก พันธุ์ไม้ และเพื่อนมนุษย์) แก่เด็ก ในลักษณะที่สื่อความรู้สึกและทำที่แห่งความรัก ชื่นชมปรารถนาดี เป็นมิตร และสร้างความรู้ความเข้าใจตามเป็นจริง เราจิตสำนึกที่จะก้าวเข้าไปร่วมสร้างสรรค์

- ถ่วงดุลจิตที่คิดจะได้ ด้วยการตั้งจิตคิดจะให้ ซึ่งจะเป็นตัวนำจิตใจให้เกิดความสนใจต่อสุขทุกข์ของผู้อื่น เกิดความเข้าใจเห็นใจเพื่อนมนุษย์ พัฒนาเมตตากรุณาเมตตาขึ้นมาโดยวิธีธรรมชาติ พัฒนาพฤติกรรมในการให้
- มีชีวิตที่ใกล้ชิดหรือไม่ห่างเหินธรรมชาติมากเกินไป มีความสุขในการอยู่กับธรรมชาติ ซึ่งจะนำไปสู่การรักธรรมชาติและการอนุรักษ์ธรรมชาติ
- รู้จักสันโดษอย่างถูกต้อง อย่างฉลาด มีจุดหมาย รู้จักพอใจเป็นสุขได้ง่ายด้วยวัตถุทรัพย์สินสิ่งเสพลสิ่งบริโภคเท่าที่ตนได้ตนมี ไม่ต้องเสียเวลาแรงงานและความคิดไปกับการหาสิ่งเสพลบ่าเรอตัว เอาเวลาแรงงานและความคิดที่สงวนได้มาทุ่มเทให้กับการพัฒนาชีวิตของตน
- รักษาศักยภาพในการที่จะมีความสุขและอิสรภาพของชีวิตไว้ สามารถมีท่าทีความรู้สึกต่อสิ่งเสพลสิ่งฟุ่มเฟือยทั้งหลายว่า “มีก็ได้ ไม่มีก็ได้” หรืออาจพัฒนาต่อไปถึงขั้นว่า “มีก็ได้ ไม่มีก็ได้” การรักษาศีล 8 เป็นวิธีหนึ่งที่จะรักษาอิสรภาพของชีวิตนี้ไว้
- มีอุดมคติ มีปณิธานในหน้าที่กิจการงาน สร้างสรรค์สิ่งที่ดีงาม และการเข้าถึงจุดหมายแห่งชีวิตที่ดีงามสมบูรณ์

3. ปัญญา

ปัญญาเป็นตัวแก้ปัญหา เป็นตัวจัดปรับทั้งพฤติกรรมและจิตใจให้ลงตัวพอดี และเป็นตัวนำสู่จุดหมายแห่งความมีอิสรภาพและสันติสุข

- ชักนำเด็กตั้งแต่เล็กให้รู้จักคิดในแนวทางของโยนิสมนสิการ ให้รู้จักคิดตามคิดตอบในเรื่องที่ว่าคืออะไร เป็นอย่างไร เป็นมาอย่างไร เพื่ออะไร ทำได้อย่างไร มีข้อดีข้อเสียอย่างไร ควรปฏิบัติตนต่อสิ่งนั้นอย่างไร
- สอนพฤติกรรมที่เด็กประพฤติปฏิบัติให้เป็นไปด้วยความรู้ เข้าใจ รู้เหตุผลและคุณค่าหรือประโยชน์
- บริโภคด้วยพิจารณาหรือด้วยปัญญา รู้ความหมายและคุณค่าที่แท้จริง ไม่ลุ่มหลงติดอยู่แค่คุณค่าเทียม
- ใช้ปัญญาพิจารณาตรวจตราและตรวจสอบอยู่เสมอเสมอว่า

พฤติกรรมของเรา การงานและกิจการของเรา ยังเป็นไปในทางส่งเสริมคุณภาพชีวิต ส่งเสริมการพัฒนาจิตใจและปัญญาที่อยู่หรือไม่ มองออกไปข้างนอกโดยตามรู้เท่าทันข่าวสารความเป็นไป กลับกรองเลือกสรรนำมาใช้ประโยชน์

- ช่วยกันปิดเป้าความเชื่อถือและค่านิยม แนวความคิดที่ผิดๆ ศึกษาหาความรู้เพื่อส่งเสริมค่านิยม หลักการ และแนวความคิดที่ดีงาม ซึ่งเป็นปัจจัยผลักดันและเป็นฐานของการพัฒนาที่ถูกต้อง
- พัฒนาปัญญาที่รู้ เข้าใจโลกและชีวิตตามความเป็นจริง เข้าถึงความจริงของธรรมชาติ จนผ่านพ้นความยึดติดในคุณค่าที่ไม่เป็นจริงเนื่องจากสิ่งปรุงแต่งอันไร้แก่นสารทั้งหลาย

ระบบการพัฒนาที่ยั่งยืน

เมื่อมีการพัฒนาคนและคนได้รับการพัฒนา ก็นำเอาการพัฒนาคนและคนที่มีการพัฒนานั้นมาเป็นแกนกลางของระบบการพัฒนา ให้เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

การพัฒนาที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นเมื่อระบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 4 ดำเนินไปด้วยดี โดยที่ทุกส่วนเป็นปัจจัยส่งผลในทางเกื้อกูลแก่กัน มนุษย์ในฐานะเป็นปัจจัยตัวกระทำ มีความสำคัญที่สุดที่จะให้ภาวะที่พึงประสงค์นี้เกิดขึ้นได้หรือไม่

1. มนุษย์

- มนุษย์ในฐานะเป็นมนุษย์ เป็นหลักการที่ควรให้ความสำคัญสูงสุด โดยมุ่งให้การศึกษาและจัดสรรปัจจัยเกื้อหนุนอื่นเพื่อช่วยให้มนุษย์แต่ละชีวิตเจริญงอกงาม เข้าถึงความ เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และมีชีวิตที่ดีงามสมบูรณ์
- มนุษย์ในฐานะทรัพยากรมนุษย์ เป็นทุนหรือปัจจัยในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

2. สังคม

- ระบบต่างๆ ทางสังคม เช่น ระบบการเมือง ระบบเศรษฐกิจ ระบบบริหาร เป็นการจัดวางรูปแบบเพื่อให้เป็นเครื่องมือและ

เป็นสื่อที่ช่วยให้กระบวนการแห่งเหตุปัจจัยในกฎธรรมชาติทำงานหรือดำเนินไปในทางที่อำนวยผลดีแก่หมู่มนุษย์ ระบบทั้งหมดเหล่านั้นจะต้องประสานกลมกลืนสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวบนฐานแห่งความรู้ในความเป็นจริงแห่งกฎธรรมดอันเดียวกัน

- ผลสำเร็จที่เกิดจากระบบต่างๆ ทางสังคม ไม่ใช่จุดหมายในตัว แต่เป็นบรรยากาศและเป็นปัจจัยเกื้อหนุนเพื่อเอื้อโอกาสให้มนุษย์สามารถพัฒนาตนเข้าถึงชีวิตที่ดีงาม ความมีอิสรภาพ และสันติสุขที่แท้จริง
- จุดเน้นสำคัญของมาตรการต่างๆ ทางสังคม ก็คือการสร้างบรรยากาศแห่งการไม่เบียดเบียน และบรรยากาศแห่งการช่วยเหลือเกื้อกูล ป้องกันการกดขี่ ช่มเหิง เอารัดเอาเปรียบกัน ตลอดจนป้องกันไม่ให้คนเบียดเบียนทำลายธรรมชาติแวดล้อม

3. ธรรมชาติ

- มนุษย์ควรมีทัศนคติที่ดีต่อธรรมชาติ ควรเลิกคิดจะพิชิตจัดการกับธรรมชาติตามชอบใจ มองตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ มีชีวิตที่สอดคล้องกลมกลืนกับธรรมชาติ
- มนุษย์พึงใช้สมมติต่างๆ เช่น สิทธิต่างๆ ใช้อ้างต่อกันกับมนุษย์ด้วยกันเท่านั้น จะใช้อ้างในการปฏิบัติต่อธรรมชาติไม่ได้ ในการปฏิบัติต่อธรรมชาติพึงดูที่ผลกระทบอันจะเกิดขึ้นตามความเป็นจริง
- มนุษย์พึงวางท่าทีให้ถูกต้องต่อธรรมชาติ ที่เป็นแหล่งหล่อเลี้ยงชีวิตด้านกายของมนุษย์ และเป็นแหล่งอำนวยคุณค่าแห่งความงามความรื่นรมย์ และให้ความสุขหล่อเลี้ยงชีวิตด้านนามธรรมของมนุษย์ด้วย
- มนุษย์ไม่ควรอยู่เพียงแก่การสงบศึกกับธรรมชาติ แต่ควรให้แก่ธรรมชาติให้มาก ด้วยการเสริมสร้างเป็นการใหญ่ ยอมเสียสละให้มาก ทำความดีชดใช้เพื่อคืนให้แก่ธรรมชาติ

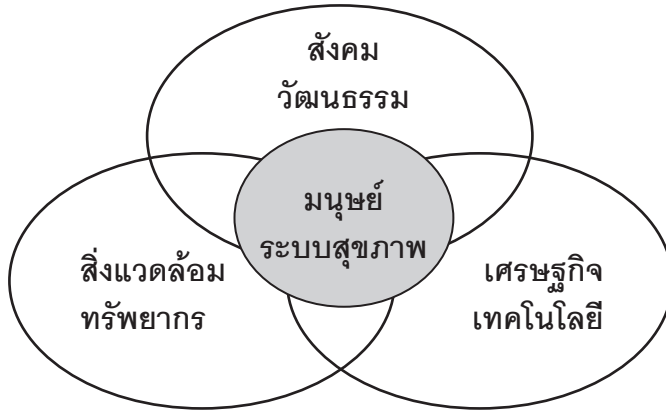
4. เทคโนโลยี

- พัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกื้อกูล ไม่ทำลายธรรมชาติ

- เร่งรัดพัฒนาคนให้ทวนกระแสการเป็นผู้บริโภคเทคโนโลยี ชอบฟังเพื่อฟังเพื่อย เสริมซ้ำนิสัยเห็นแก่ความสะดวกสบาย ชอบแต่การที่ง่าย อ่อนแอ ไม่สู้สิ่งยาก ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาคน
- ใช้เทคโนโลยีด้วยสติและมีโยนิโสมนสิการ ไม่ลืมหิวเพลิดเพลิน เสพสุขและตกเป็นทาสของเทคโนโลยี

มนุษย์ในกระแสธารธรรมปัจจุบัน ได้นำความรู้ไปใช้ในการที่จะเอาชนะและจัดการกับธรรมชาติตามความปรารถนาของตน และถือว่าการเป็นความสำเร็จ แต่แท้ที่จริงเป็นการสร้างโลกแห่งการเบียดเบียน ซึ่งปรากฏผลออกมาแล้วว่าจะนำมาซึ่งความวิบัติและพิพาสแก่โลกทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่มนุษย์เอง เรียกได้ว่าเป็นการใช้ความรู้ไม่เป็นการทำให้เป็นการเบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่นในที่สุด

มนุษย์ควรเข้าถึงความจริงของธรรมชาติ พร้อมทั้งพัฒนาความสามารถที่จะใช้ความรู้นั้นด้วยเจตจำนงที่จะสนองความคิดหมายที่จะทำให้โลกดีขึ้น แทนที่จะใช้ความรู้นั้นเอาชนะธรรมชาติ ก็คิดสูงไปกว่านั้นว่าจะใช้ความรู้นั้นจัดปรับปรุงระบบความสัมพันธ์กับธรรมชาติ ให้ธรรมชาติอำนวยประโยชน์หรือผลดีแก่ตน โดยไม่เกิดผลเสียหายทั้งแก่ธรรมชาติและตนเอง อันถือได้ว่าเป็นความสำเร็จที่แท้จริง เป็นชัยชนะที่แท้ของมนุษย์



ภาพที่ 8 ระบบสุขภาพกับการพัฒนาที่ยั่งยืน

โดยการประยุกต์แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่พระพรหมคุณาภรณ์แนะนำไว้ คือให้มนุษย์เป็นศูนย์กลาง พัฒนาค้นหาเพื่อไปพัฒนาระบบ เชื่อมต่อมนุษย์กับสุขภาพและระบบสุขภาพ แล้วตรวจสอบความสัมพันธ์ ระหว่างมนุษย์ / สุขภาพ / ระบบสุขภาพ (ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกรวมๆ ว่า “เรา”) กับองค์ประกอบสำคัญอีกสามด้าน คือ สังคม / วัฒนธรรม, สิ่งแวดล้อม / ทรัพยากร, เศรษฐกิจ / เทคโนโลยี จะได้ข้อคิดต่อไปนี้

เรากับสังคม / วัฒนธรรม

การรวมตัวของสมาชิกก่อให้เกิดสังคม
สังคมหล่อหลอมให้สมาชิกเป็นเช่นที่เป็นอยู่
สังคมที่มีกติกามีความเอื้ออาทรต่อกัน มีความเป็นธรรม เคารพ
ในสิทธิและศักดิ์ศรีของกันและกัน ทำให้สมาชิกในสังคมมีชีวิตอย่างมี
ความสุข สร้างสรรค์วัฒนธรรมให้องกวม
วัฒนธรรมและศิลปะ ถูกนำมาใช้ในการเยียวยาและสร้างสุขภาวะ
ให้แก่มนุษย์

สังคมที่ไร้ระเบียบ ขาดความเป็นธรรม ขาดปรัชญาชี้นำ ขาดการเรียนรู้ นำมาสู่ปัญหาหรือพยาธิสภาพของสังคม และกระทบกลับไปสู่สมาชิกทั้งหมด ทำให้เกิดการถดถอยในสังคม

ระบบบริการสุขภาพ ได้รับผลกระทบจากปัญหาสังคม (เช่น โรคและปัญหาจากการเสพติด) เป็นผู้พบปัญหา และเป็นผู้เยียวยาได้ในระดับหนึ่ง ขณะเดียวกันการสร้างความมั่นใจให้แก่สังคม การทำให้สังคมไว้วางใจ ก็เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความอยู่รอดของระบบบริการสุขภาพ และโรงพยาบาล สังคมที่หวาดระแวงสร้างความสูญเสียในระบบบริการสุขภาพมหาศาล ความไว้วางใจจะเกิดได้ต่อเมื่อสังคมเห็นว่าเราพูดความจริงและรับฟังข้อคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งที่สังคมมองว่ากำลังขาดหายไปจากองค์กรวิชาชีพด้านสุขภาพ

ในสังคมระดับองค์กร แนวคิดเรื่ององค์กรที่มีชีวิต (living organization) เทียบเคียงพฤติกรรมองค์กรเสมือนสิ่งมีชีวิตมากกว่าที่จะเป็นเครื่องจักร น่าจะเป็นแนวคิดที่ก้าวหน้าที่สุดที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร

ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน วิชาชีพ และระดับต่างๆ เกิดวัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมความปลอดภัย วัฒนธรรมการเรียนรู้ สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ และขยายตัวออกไปสู่การทำงานเพื่อสังคมด้วยหัวใจของความเป็นมนุษย์ คือแบบจำลองภาพความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสังคมที่เห็นเป็นรูปธรรมในชีวิตประจำวัน

ความยั่งยืนในแง่มุมด้านสังคม / วัฒนธรรม เป็นเรื่องของสัมพันธภาพ ความเอื้ออาทร ความไว้วางใจ ระหว่างคนในสังคม ระหว่างคนในองค์กร ระหว่างองค์กรกับสังคม ระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ

เรากับสิ่งแวดล้อม / ทรัพยากร

เราเกิดจากสิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรจากสิ่งแวดล้อมเพื่อการดำรงชีวิต เราปลดปล่อยของเหลือ ของเสีย ให้สิ่งแวดล้อมจัดการปรับสภาพ และฟื้นฟูสู่สภาพเดิม

เราแปลงทรัพยากรจากธรรมชาติจนลืมนึกไปว่าทุกอย่างมาจากธรรมชาติ

เราสร้างภาระให้กับธรรมชาติมากขึ้นเรื่อยๆ จนถึงขั้นที่อาจจะเกินเลยภาวะสมดุลที่ธรรมชาติจะจัดการแก้ไขได้ ดังตัวอย่างภาวะโลกร้อนที่เป็นผลจากมนุษย์ และก่อให้เกิดผลกระทบกับมนุษย์

ธรรมชาติสอนให้เรารู้จักความจริงตามกฎธรรมชาติ

ธรรมชาติสอนให้เรารู้จักความงาม ความสงบ ความสุข

ครูด้านจิตวิญญาณล้วนอาศัยธรรมชาติเพื่อเรียนรู้สัจธรรม

ภายในโรงพยาบาล เราสามารถสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเยียวยาได้หากมีความรู้ความเข้าใจเรื่องผัสสะและสุนทรียภาพ มีความละเอียดอ่อนในทุกเรื่อง เราสามารถลดการใช้ทรัพยากรที่ไม่จำเป็นทั้งส่วนที่เป็นพลังงาน ส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดูแลรักษา และทรัพยากรทั่วไป เราสามารถลดการปล่อยของเสียที่เป็นภาระต่อสิ่งแวดล้อมทั้งด้วยการจัดการอย่างเหมาะสม และด้วยการลดการใช้ที่ไม่จำเป็น

ความยั่งยืนในด้านสิ่งแวดล้อม / ทรัพยากร เป็นเรื่องของการตระหนักในคุณค่าของธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ ไม่เบียดเบียนธรรมชาติ และใช้ธรรมชาติเพื่อก่อให้เกิดสุขภาวะ

เรากับเศรษฐกิจ / เทคโนโลยี

คนเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญ เศรษฐกิจของประเทศต่างๆ เติบโตได้จากคนที่มีคุณภาพของประเทศนั้นๆ

คนที่มีสุขภาพดี มีจิตใจดี มีความสามารถ ย่อมนำเศรษฐกิจและสังคมของประเทศนั้นไปสู่ความเจริญอย่างยั่งยืน

ในทางกลับกัน เศรษฐกิจเป็นปัจจัยสำคัญต่อสถานะสุขภาพของคนในสังคม เศรษฐกิจที่ดีขึ้นช่วยลดการเจ็บป่วยด้วยโรคของความขัดสนและขาดแคลนจำนวนมาก แต่การบริโภคที่เกินเลยจากความจำเป็นกลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดการเจ็บป่วยในอีกลักษณะหนึ่ง

บริการสุขภาพต้องมีแหล่งทุนเพื่อการจัดบริการ บริการสุขภาพอาจสร้างรายได้เพื่อนำมาพัฒนาบริการต่อ

ระบบประกันสุขภาพช่วยเพิ่มการเข้าถึงบริการแก่ประชาชน ขณะเดียวกันอาจทำให้ความยับยั้งชั่งใจในการใช้บริการลดลง ความรับผิดชอบต่อสุขภาพของตนเองลดลง กลายเป็นภาระของระบบบริการสุขภาพ และอาจเป็นภาระจนระบบไม่สามารถแบกรับได้

การตัดสินใจบริโภคหรือใช้ทรัพยากร เริ่มได้ทั้งในส่วนของประชาชนทั่วไปและผู้ให้บริการ

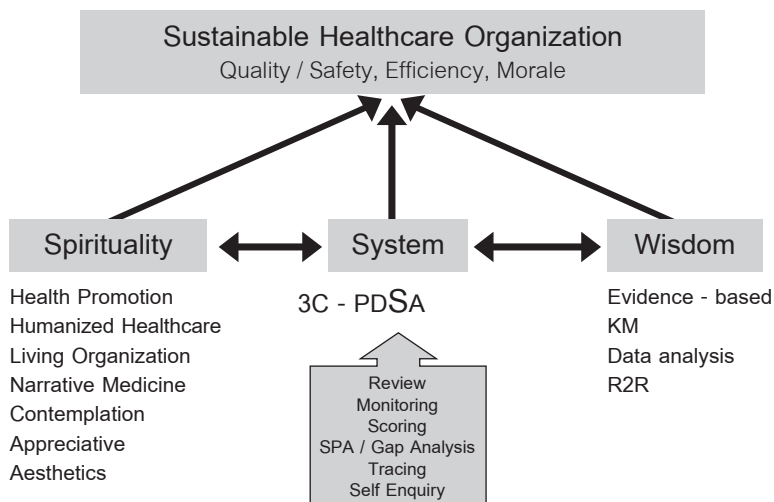
การดูแลสุขภาพของตนเองไม่ให้เจ็บป่วยหรือเมื่อยามเจ็บป่วย การเลือกใช้บริการสุขภาพอย่างเหมาะสมตามความจำเป็น เป็นส่วนที่ประชาชนทั่วไปจะช่วยให้มีการใช้บริการและทรัพยากรสุขภาพอย่างเหมาะสมเท่าที่จำเป็น

เทคโนโลยีที่มีผลต่อการดูแลรักษา มีทั้งเทคโนโลยีทางการแพทย์และเทคโนโลยีอื่น เช่น เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร ยิ่งมีการพัฒนามากขึ้นเท่าไร เรายิ่งเผชิญกับความยากลำบากในการตัดสินใจว่าสมควรนำมาใช้หรือไม่ อย่างไร และเมื่อไร ต้องพิจารณาความสมดุลระหว่างค่าใช้จ่ายกับผลดีที่จะเกิดขึ้น บางเรื่องหากตัดสินใจนำเข้ามาใช้ช้าเกินไป จะเกิดความด้อยประสิทธิภาพในระบบ บางเรื่องหากตัดสินใจนำมาใช้เร็วเกินไป อาจจะมีปัญหาที่ต้องแก้ไขตามมาอีกมาก

การตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการดูแลรักษา เป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ต้องอาศัยข้อมูลที่มีการศึกษาอย่างรัดกุมถึงสัมฤทธิ์ผล ข้อมูลต้นทุนและการเสียโอกาส ข้อมูลโอกาสความเป็นไปได้ ประกอบกับการใช้ดุลยพินิจจากประสบการณ์ของผู้ประกอบวิชาชีพ สิ่งเหล่านี้ยังมีโอกาสพัฒนาได้อีกมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่จะปลดปล่อยตัวเองให้เป็นอิสระจากแรงจูงใจทางเศรษฐกิจ

ความยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจ / เทคโนโลยี เป็นเรื่องของทางสายกลาง พอประมาณ พอเหมาะพอดี การตัดสินใจโดยชั่งน้ำหนักอย่างรอบคอบ รวมไปถึงจนถึงการเปลี่ยนสถานะจากผู้บริโภคเทคโนโลยีมาเป็นผู้คิดค้นทางออกในแก้ปัญหาด้วยตนเอง

กิจกรรมหลักของการพัฒนาสถานพยาบาลสู่ความยั่งยืน



ภาพที่ 9 กิจกรรมหลักของการพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาล

กิจกรรมที่เป็นกระแสหลักของการพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาลมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ จนถึงปัจจุบันอาจสรุปรวมได้ว่ากระแสหลักของกิจกรรมเหล่านั้นมีอยู่ด้วยกันสามลักษณะซึ่งต่างก็หนุนเสริมกันและกัน ดังนี้

1. การวางระบบ ทั้งในด้านคุณภาพและการบริหารองค์กร (Quality & Management System)

ที่ใช้คำว่า quality & management ก็เพื่อให้เห็นการเชื่อมต่อกันระหว่างระบบบริหารคุณภาพ (Quality Management System) กับการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Management for Performance Excellence) ซึ่งต่างก็อยู่บนพื้นฐานแนวคิด TQM ด้วยกันทั้งคู่

มาตรฐานและการประเมินต่างๆ ล้วนอยู่ในกระแสนี้ทั้งสิ้น เช่น ISO, PMQA, HA, TQA/MBNQA

องค์ประกอบสำคัญของระบบคุณภาพและการบริหารองค์กร สรุปง่ายๆ อยู่ใน 3C-PDSA โดย 3C คือหลักคิด และ PDSA คือการขับเคลื่อนการพัฒนาและการเรียนรู้

C-Context ช่วยให้เรารู้ว่าประเด็นสำคัญของเราคืออะไร

C-Criteria ช่วยให้เราเห็นว่าวิธีการที่ควรจัดการกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งควรเป็นอย่างไร

C-Core Values & Concepts ช่วยเป็นตัวกำกับทิศทางในการตัดสินใจและการกระทำของเรา

หากไม่ใช้ 3C ประกอบกัน ความพยายามในการพัฒนาต่างๆ อาจไม่ก่อให้เกิดคุณค่าและผลลัพธ์ตามที่เราคาดหวัง

ในส่วนของ PDSA นั้น สรพ.ได้รวบรวมและแนะนำเครื่องมือสำหรับการทบทวนประเมินตนเองที่มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับโรงพยาบาลมาเป็นลำดับ ได้แก่ กิจกรรมทบทวนคุณภาพ, การเฝ้าติดตามตัวชี้วัดที่มีความหมาย, การประเมินคะแนนการปฏิบัติตามมาตรฐาน HA, การขยายความมาตรฐานเพื่อให้มีการนำมาตรฐานไปสู่การปฏิบัติโดยใช้ SPA, การวิเคราะห์ความแตกต่างของข้อเสนอแนะหรือมาตรฐานกับสิ่งที่ปฏิบัติจริง (gap analysis) เช่น เทียบกับ SPA หรือเทียบกับ SIMPLE ที่เป็นแนวทางการดูแลผู้ป่วยให้มีความปลอดภัย, การตามรอย (tracing) และการสืบค้นตนเอง (self enquiry)

ในส่วนของแนวคิดและเครื่องมือการพัฒนา มีตั้งแต่รูปแบบการพัฒนาอย่างง่ายๆ เช่น ตั้งเป้า-เฝ้าดู-ปรับเปลี่ยน ไปจนถึงรูปแบบที่สมบูรณ์และซับซ้อนที่สุด ได้แก่ lean-six sigma หรือ lean-R2R ซึ่งในการพัฒนาเหล่านี้จะต้องใช้ทั้งความรู้ทางวิชาการ การใช้มาตรการทางการบริหารจัดการ และการใช้แนวคิด human factor engineering ประกอบกัน

2. การพัฒนาฐานปัญญาความรู้ (Wisdom)

การพัฒนาฐานปัญญาความรู้ได้แก่ การใช้ความรู้ การจัดการความรู้ และการสร้างความรู้ การพัฒนาฐานความรู้ทำให้เราเข้าใจสถานการณ์อย่างถ่องแท้ยิ่งขึ้นเสมือนส่องด้วยแว่นขยาย และทำในสิ่งที่เหมาะสมยิ่งขึ้น ทั้งเหมาะสมกับสถานการณ์และเหมาะสมตามหลักวิชา

2.1 การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization)

ระบบบริการสุขภาพเป็นระบบที่อาศัยหลักฐานหรือข้อมูลวิชาการในการทำงานสูงมาก (evidence-based practice) และด้วยเหตุที่มีหลักฐาน

ใหม่ๆ ออกมาตลอดเวลา หลักฐานแต่ละชิ้นมีวิธีการศึกษาและระดับความน่าเชื่อถือแตกต่างกัน จำต้องมีการสังเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือที่สุด และต้องมีการไตร่ตรองว่าในสถานการณ์ที่ผู้ประกอบวิชาชีพกำลังเผชิญนั้น จะใช้ข้อมูลชุดใดจึงจะเหมาะสมและเป็นประโยชน์ (critical appraisal)

Evidence-based practice มีความสำคัญและต้องทำให้มากขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าเราจะใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ใช่หรือไม่ทำมากเกินไปโดยไม่จำเป็น ขณะเดียวกันใช้หรือทำในสิ่งที่มีคุณค่าเป็นอย่างดีเท่าเทียมกันและไม่ตกหล่น

ระดับเบื้องต้นที่ง่ายที่สุดคือการเลือกสรรข้อมูลวิชาการสำหรับโรคที่เราสนใจมาทำ gap analysis ว่าสิ่งที่เราปฏิบัติมีความแตกต่างจากข้อแนะนำทางวิชาการอย่างไร แล้วพยายามลดความแตกต่างดังกล่าว

ระดับที่ซับซ้อนขึ้นมาคือการเตรียมข้อมูลต่างๆ ให้พร้อมสำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจทางคลินิก (clinical decision making) ซึ่งต้องพิจารณาความเป็นไปได้ต่างๆ ข้อมูลเหล่านี้อาจไม่ใช่ข้อสรุปว่าต้องทำอะไร ทำอย่างไร แต่เป็นการระบุในเชิงสัมพัทธ์หรือเปรียบเทียบกันว่าวิธีการแต่ละวิธีจะให้ผลแตกต่างกันอย่างไร

สมดุลงของการปฏิบัติในเรื่องนี้คือการใช้ข้อมูลวิชาการเพื่อลดความหลากหลายของสิ่งที่ไม่จำเป็น ขณะเดียวกันเปิดโอกาสให้เกิดความยืดหยุ่นในสิ่งที่ไม่แน่นอน

2.2 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้คือการจัดการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรมีและใช้ความรู้ที่จำเป็นเพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจและเป้าหมาย ความรู้ที่กล่าวถึงนี้ครอบคลุมทั้งความรู้ชัดแจ้ง (เช่น ข้อมูลวิชาการที่กล่าวถึงในข้อที่แล้ว) และความรู้ฝังลึกที่เกิดจากประสบการณ์ทำงานของแต่ละคน

เป็นที่น่ายินดีที่สังคมไทยมีความตื่นตัวในเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกออกมาให้ผู้อื่นได้รับทราบ มีการสรุปและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ทำให้คนทำงานเกิดความเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ชัดเจนขึ้น เห็นทางออกในการแก้ปัญหาหลากหลาย

ขึ้น และมีความมั่นใจในการทำงานของตนมากขึ้น ความท้าทายสำหรับผู้บริหารก็คือจะอย่างไรให้เกิดและธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำความรู้ที่เกิดขึ้นฝังเข้าไปในระบบเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

2.3 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เห็นว่ายังมีคำถามอีกจำนวนหนึ่งที่ยังไม่มีคำตอบชัดเจน จึงนำไปสู่ความพยายามในการสร้างความรู้หรือการวิจัยจากงานประจำ (Routine to Research – R2R) เป็นการวิจัยที่ได้รับารจุดประกายจากปัญหาการทำงานประจำ และนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อให้งานบริการดีขึ้น คำถามการวิจัยอาจจะมาจากขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการพัฒนา เช่น การรับรู้ปัญหาและขนาดของปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การค้นหาทางเลือกต่างๆ การวิเคราะห์ทางเลือกและการทดสอบทางเลือก การประเมินความสำเร็จของการพัฒนาและผลกระทบที่เกิดขึ้น เป็นต้น

การวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงานประจำ ควรทำความเข้าใจและใช้ประโยชน์จากการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่กันไป ตามลักษณะคำถามที่เกิดขึ้น สิ่งที่น่าสนใจของการวิจัยเชิงคุณภาพคือความเปิดกว้าง ไม่กำหนดกรอบที่ตายตัวไว้ล่วงหน้า จึงเป็นเครื่องมือที่ดีสำหรับค้นหาความจริง และสามารถเจาะลึกหาคำอธิบายในประเด็นที่สนใจได้เต็มที่

3. การพัฒนาในมิติด้านจิตวิญญาณ (Spirituality)

การพัฒนาที่เน้นการสร้างระบบและการใช้ความรู้ อาจจะไม่เพียงพอที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนได้ จากความพยายามหลายๆ ด้านที่จะช่วยเติมเต็มการพัฒนานี้อาจเรียกรวมๆ ว่าเป็นการพัฒนาในมิติด้านจิตวิญญาณ

จิตวิญญาณเป็นคำพูดที่เข้าใจง่าย แต่ให้ความหมายยาก

จิตวิญญาณเป็นเรื่องนามธรรม เป็นสิ่งที่ไม่อาจสัมผัสหรืออธิบายได้ชัดเจน เป็นเรื่องของความมีจิตใจสูง ไม่เห็นแก่ตัว เป็นเรื่องของความเชื่อในสิ่งยึดเหนี่ยว เป็นเรื่องของการสำนึกูรู้ภายใน เป็นเรื่องของคุณค่า เป็นเรื่องของอุดมคติ และเป็นเรื่องของพลังชีวิต

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างบางส่วนของการพัฒนาในมิติด้านจิตวิญญาณ

3.1 การสร้างเสริมสุขภาพ (Health Promotion)

เหตุที่นำเรื่องการสร้างเสริมสุขภาพมารวมอยู่ในมิติด้านจิตวิญญาณ ก็ด้วยเหตุผลสองประการ ประการแรกคือการสร้างเสริมสุขภาพเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงความเชื่อและสิ่งยึดเหนี่ยวขั้นพื้นฐาน ที่ให้ความเชื่อมั่นว่าแต่ละคนสมควรและสามารถรับผิดชอบต่อสุขภาพของตนเองได้ และประการที่สอง การสร้างเสริมสุขภาพมีความเกี่ยวข้องกับสภาวะด้านจิตวิญญาณค่อนข้างมาก

ด้วยความเข้าใจและความเชื่อพื้นฐานตรงนี้ จะทำให้ผู้ป่วยจำนวนมากได้รับประโยชน์จากการดูแลของเราโดยไม่จำเป็นต้องจัดทำโครงการต่าง ๆ มากมาย แต่จะเกิดการเสริมพลังให้แก่ผู้ป่วยในทุกโอกาสที่เราพบเห็น

3.2 การดูแลด้วยหัวใจของความเป็นมนุษย์ (Humanized Healthcare)⁹

เป็นเรื่องที่มนุษย์จะปฏิบัติต่อกันด้วยความรักต่อกัน ความเคารพในศักดิ์ศรีของกันและกัน ศ.นพ.ประเวศ วะสี กล่าวว่า ธรรมชาติของมนุษย์มีเมล็ดพันธุ์แห่งความดีอยู่แล้วในตัวทุกคน ขอให้ระลึกรู้ รดน้ำ พรวนดิน เมล็ดพันธุ์แห่งความดีก็จะเติบโต มนุษย์มีศักยภาพที่จะเข้าถึงความจริง ความดี ความงาม ซึ่งเมื่อเข้าถึงแล้วจะเกิดความสุขอันล้นเหลือ ความรักอันไพศาลต่อเพื่อนมนุษย์ เข้าสู่สภาพอันใหญ่โตที่สุด ปลดปล่อยเราออกจากความบีบคั้น ทำให้ตัวเองมีความสุขและช่วยให้เพื่อนมนุษย์มีความสุข

3.3 องค์กรที่มีชีวิต (Living Organization)¹⁰

เป็นการเปลี่ยนความคิดและมุมมองของเราที่มีต่อองค์กร จากการมององค์กรเป็นเครื่องจักรหรือกองทัพที่สามารถวางแผน สั่งการ และควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการได้ สู่การมองว่าองค์กรเปรียบเสมือน

⁹ ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก *สรรพสาระ คั้นหัวใจให้ระบบสุขภาพ* เอกสารประกอบการประชุม HA National Forum ครั้งที่ 8. สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2550.

¹⁰ ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก *สรรพสาระ องค์กรที่มีชีวิต* เอกสารประกอบการประชุม HA National Forum ครั้งที่ 9. สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2551.

ระบบที่มีชีวิต เป็นเครือข่ายของระบบย่อย ซึ่งต่างเป็นอิสระและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การนำความรู้จากวิทยาศาสตร์ใหม่ในสาขาต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรเป็นช่องทางที่เหลื่ออยู่ไม่มากนักสำหรับผู้หน้าที่รู้สึกจำนนต่อสถานการณ์ที่ซับซ้อน และการทำงานหนักไม่อาจทำให้เกิดผลที่คาดหวังได้

3.4 การเยียวยาด้วยเรื่องเล่า (Narrative Medicine)

การใช้เรื่องเล่า ทำให้เราสามารถเข้าถึงคุณค่าและความหมายที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของผู้เล่า เรื่องเล่าอาจจะทำให้ผู้เล่าได้ใคร่ครวญและเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นกับตนเอง เรื่องเล่าทำให้เราต้องพินิจพิจารณากับรายละเอียดต่างๆ มากขึ้น ทำให้เราซึ้งลงในการแปลความและตัดสินใจ เรื่องเล่าทำให้เราสามารถถ่ายทอดประสบการณ์และความรู้สึกต่างๆ ออกมาให้ผู้อื่นได้รับทราบอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น เรื่องเล่าทำให้เรามีอิสรภาพในการนำเสนอและสลายกรอบที่คับแคบในการทำงาน

3.5 จิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education)¹¹

จิตตปัญญาศึกษาคือการรู้จักจิตของตนเองแล้วเกิดปัญญา เป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ เรียนรู้ด้วยหัวใจ ใจใฝ่เรียน ใจสดีเรียน เน้นการพัฒนาด้านใน เพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ถึงคุณค่าของสรรพสิ่ง ลดอคติ เกิดความรัก ความเมตตา อ่อนน้อมต่อธรรมชาติ มีจิตสำนึกต่อส่วนรวม สามารถเชื่อมโยงศาสตร์ต่างๆ นำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตอย่างสมดุล เข้าถึงความ เป็นหนึ่งเดียวของทั้งหมด เข้าถึงความจริง ความดี ความงาม เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในตัวเอง เปลี่ยนแปลงความรู้สึกนึกคิดใหม่ เปลี่ยนแปลงมุมมองเกี่ยวกับเพื่อนมนุษย์และธรรมชาติใหม่ เพื่อให้หลุดจากความติดขัดใหญ่หรือวิกฤตของมนุษยชาติ

3.6 Appreciation

Appreciation หมายถึงการให้คุณค่า การรับรู้สิ่งดีที่สุดในผู้คนหรือในโลกที่อยู่รอบตัวเรา การยืนยันจุดแข็ง ความสำเร็จ และศักยภาพที่

¹¹ ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก *หยั่งราก: ก้าวแรกของจิตตปัญญาศึกษาในสังคมไทย* โครงการเอกสารวิชาการการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ลำดับที่ 1. ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล, 2552.

ผ่านมาและที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การสำเนียงในสิ่งต่างๆ ที่ให้ชีวิตชีวาแก่ระบบที่มีชีวิต

แนวคิดที่เป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาและการประเมินองค์กรคือ Appreciative Inquiry (AI) เป็นการสำรวจและค้นหาแก่นสารด้านบวก (positive core) เปิดใจมองหาศักยภาพและความเป็นไปได้ใหม่ๆ นำเรื่องดีๆ ที่ให้ความหวังและคุณค่าใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์ แทนที่จะมองในด้านลบหรือด้านที่เป็นปัญหาซึ่งทำให้ไม่สามารถขับเคลื่อนอะไรได้

3.7 ผัสสะและสุนทรียภาพ (Aesthetics)

เป็นการใช้ความละเอียดอ่อน ความรู้ และสุนทรียศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับผัสสะทั้งหก (รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส ธรรมารมณ์) เพื่อส่งเสริมให้เกิดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเยียวยาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพตลอดไปจนถึงการใช้ศิลปะต่างๆ เพื่อการบำบัดเยียวยา

ดร.นพ.โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์ กล่าวว่า กระบวนการเยียวยาทั้งหลายเป็นกระบวนการที่มองหลายมิติ ชีวิตมีหลายมิติ เวลาดูแลหลายมิติให้มันลงตัว เราเรียกว่าศิลปะ สุนทรียภาพมาจากวิธีมองแบบนี้ ที่เราต้องมาสนใจเรื่องความรู้และความรู้สึก หรือเหตุผลกับอารมณ์ หรือมาสนใจเรื่องผัสสะหรือสุนทรียภาพ เพราะว่าความงาม รวมถึงความดีงามมันมีสรรพคุณเยียวยามนุษยชาติได้ เยียวยาความทุกข์ได้ และถ้าอยากให้โรงพยาบาลของเราเป็นสถานที่แห่งการเยียวยา เราก็ต้องมาสนใจมิติเหล่านี้

ต้นกำเนิดของเกณฑ์การบริหารเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติ MBNQA ของอเมริกา ซึ่งประเทศไทยได้รับมาใช้เป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือ TQA และขยายไปสู่การบริหารคุณภาพของภาครัฐ PMQA รวมทั้งบูรณาการข้อกำหนดเกี่ยวกับระบบงานสำคัญของโรงพยาบาล การดูแลผู้ป่วย และการสร้างเสริมสุขภาพในมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ นำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของรางวัลคุณภาพแห่งชาติคือการใช้มุมมองเชิงระบบ มองทั้งองค์กรอย่างเป็นองค์รวม กำหนดเป้าหมายและแผนขององค์กรตามบริบทของหรือลักษณะสำคัญขององค์กร และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างประสานสอดคล้องกัน

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด, core values และ scoring guidelines เป็น building blocks และเป็นกลไกสำหรับบูรณาการระบบบริหารองค์กร

องค์กรที่มุ่งใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะต้องทำความเข้าใจกับบริบทของตนเองซึ่งเป็นความเป็นจริงของสิ่งแวดล้อมและสิ่งที่องค์กรมีอยู่ มีระบบการประเมินการนำเกณฑ์ไปสู่อำนาจปฏิบัติและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยอาศัย scoring guideline ซึ่งจะสะท้อน maturity ของการพัฒนา แล้วนำผลการประเมินไปขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่อง การใช้เกณฑ์เพื่อพัฒนาตามบริบทขององค์กรจะต้องอาศัย core values & concepts เป็นแนวทางในการตัดสินใจและการกระทำ (ซึ่งองค์ประกอบสำคัญทั้งหมดนี้ HA นำมาสรุปให้เข้าใจและจดจำง่ายในชื่อ 3P-PDSA)

¹² ศึกษารายละเอียดเนื้อหาของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้จาก *TQA Criteria for Performance Excellence 2553-2554*. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553.

ใช้ Criteria โดยยึดเป้าหมาย

การนำเกณฑ์แต่ละหมวดไปใช้อย่างได้ผลจะต้องทำความเข้าใจถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังของเกณฑ์ดังกล่าวอย่างลึกซึ้ง ดังนี้

หมวดที่ 1 การนำ มีระบบการนำที่ได้ผลซึ่งจะสร้างความมั่นใจต่อความยั่งยืน ความเป็นเลิศ ความยืดหยุ่น และการมุ่งเน้นผู้ป่วย เป็นการนำด้วยวิสัยทัศน์หรืออุดมการณ์ มีการนำแนวคิดเรื่ององค์กรที่มีชีวิตมาสู่การปฏิบัติ

หมวดที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ มีกระบวนการวางแผนซึ่งก่อให้เกิดเป้าหมายที่ต้องเอื้อและได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างเต็มที่ เป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับความท้าทายในอนาคต และในปัจจุบันมีข้อเสนอให้เคลื่อนจากกลยุทธ์ที่ต้องแข่งขันกันอย่างเอาเป็นเอาตาย (น่านน้ำสีแดง) ไปสู่ธุรกิจที่คิดนอกกรอบเพื่อสร้างตลาดใหม่ๆ (น่านน้ำสีคราม) และธุรกิจที่เติบโตอย่างยั่งยืน บนพื้นฐานของคุณงามความดีและการแบ่งปันสิ่งดีๆ ให้แก่สังคม ดำเนินธุรกิจอย่างพอเพียง เอากำไรแต่พอประมาณ (น่านน้ำสีขาว)

หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้ป่วยและลูกค้า มีการรับรู้ความต้องการที่ลึกซึ้งของผู้ป่วยและลูกค้ากลุ่มต่างๆ มีการตอบสนองอย่างฉับไว นำมาใช้ออกแบบและปรับปรุงบริการ ซึ่ง HA ได้ต่อยอดเกณฑ์ข้อนี้ไปสู่เรื่องความปลอดภัยในการดูแลผู้ป่วย การเคารพในสิทธิและศักดิ์ศรีของผู้ป่วย การมีส่วนร่วม รวมไปถึงการดูแลด้วยหัวใจของความเป็นมนุษย์

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ผลลัพธ์สำคัญตาม critical success factors ได้รับการวัด วิเคราะห์ เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญในการพัฒนา มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง มีการสร้างและจัดการสินทรัพย์ความรู้ขององค์กรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ขององค์กรเป็นเครื่องมือบริหารที่สำคัญ

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความรู้และทักษะเพียงพอกับงานที่ต้องรับผิดชอบ มีความผูกพันกับองค์กร และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานที่ดี มีส่วนร่วมในการพัฒนาและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ ระบบงานได้รับการออกแบบอย่างรอบคอบรัดกุม มีการจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยเฉพาะกระบวนการที่เกี่ยวกับความสามารถพิเศษขององค์กร

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ แสดงให้เห็นการส่งมอบคุณค่าที่ดียเยี่ยมและผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยม

จาก Core Values & Concepts สู่คำถามที่ท้าทาย

1. Visionary leadership ท่านฝันว่าอะไร ท่านฝันไกลแค่ไหน ท่านใช้ประโยชน์จากความฝันนั้นอย่างไร ท่านสามารถชักนำผู้คนมาร่วมสานฝันกับท่านได้แค่ไหน ท่านนำอุดมการณ์เรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืนมาอยู่ในความฝันของท่านหรือยัง

2. Patient-focused excellence ท่านจะสร้างศรัทธาและความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับผู้ป่วยและครอบครัวได้อย่างไร ท่านจะวางสมดุลระหว่างการตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยกับการรักษาบุคลากรขององค์กรไว้อย่างไร องค์กรของท่านจะมีส่วนในการทำให้ผู้ป่วยของท่านเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และมีบทบาทในการพัฒนาที่ยั่งยืนได้อย่างไร

3. Organizational and personal learning ผู้นำใช้การเรียนรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรอย่างไร ท่านส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรในมิติด้านจิตวิญญาณและความรู้ความสามารถอย่างไร ท่านทำให้เกิดการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม อย่างไร

4. Valuing workforce members and partners ท่านนำแนวคิดองค์กรที่มีชีวิตและความยืดหยุ่นในการทำงานมาใช้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานที่ดีด้วยความเต็มใจได้อย่างไร

5. Agility ท่านสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ท่านใช้หลักความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการปรับปรุงระบบงานหรือไม่ อย่างไร

6. Focus on the future ความท้าทายในอนาคตขององค์กรคืออะไร ท่านใช้ความท้าทายในอนาคตเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานอย่างไร ท่านจะมีส่วนในการสร้างสมดุลของการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างไร

7. Managing for innovation ท่านจะจัดการอย่างไรให้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้วยความคิดใหม่ๆ เป็นเรื่องปกติในองค์กร

8. Management by fact ท่านจะมั่นใจได้อย่างไรว่าท่านสามารถรับรู้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด ทั้งในส่วนที่วัดได้และส่วนที่วัดไม่ได้ และท่านฝึกที่จะตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงอย่างไร

9. Social responsibility and community health ท่านจะชี้นำสังคมอย่างไรเพื่อให้เกิดสุขภาพที่ประกอบด้วยสมดุลของการพัฒนาอย่างยั่งยืน

10. Focus on results and creating value ท่านจะปรับเปลี่ยนความคึกฉันทของการมุ่งเน้นรายละเอียด รูปแบบ ขั้นตอนปฏิบัติ ไปสู่การมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ก่อให้เกิดคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความหลากหลายในการปฏิบัติอย่างไร

11. Systems perspective ท่านใช้มุมมองเชิงระบบในการบริหารองค์กรอย่างไร มองภาพรวมและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ในองค์กรอย่างไร มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้นอย่างไร มองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่จะนำมาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างไร



ท้ายเล่ม

“การพัฒนาที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน” ทำให้ต้องกลับไปทบทวนเนื้อหาการประชุม HA National Forum ที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน 3 ครั้งหลังที่ไล่เรียงมาตั้งแต่ คืบหัวใจให้ระบบสุขภาพ องค์กรที่มีชีวิต lean & seamless รวมไปถึงเรื่อง simplicity in a complex system ในการประชุมครั้งที่ 3

เนื้อหาต่างๆ ล้วนมีความสัมพันธ์กัน มีความต่อเนื่อง เชื่อมโยง และช่วยเติมเต็มสาระให้แก่การพัฒนาคุณภาพและการทำงานประจำวันอย่างมีคุณภาพ

ความยั่งยืนของการพัฒนา ความยั่งยืนขององค์กร ความยั่งยืนของระบบสุขภาพ ความยั่งยืนของสังคม ความยั่งยืนของมวลมนุษยชาติ เป็นเป้าหมาย เป็นอุดมคติ ที่จำเป็นและไม่มีทางเลือกอื่น

การเชื่อมต่อความพยายามทั้งหลายไปสู่เป้าหมายนี้ น่าจะเป็นทิศทางที่ถูกต้องของการพัฒนา

เอกสารฉบับนี้อาจจะไม่ได้ให้รายละเอียดในเชิงปฏิบัติ เป็นเพียงการประมวลข้อคิด ความเป็นไปได้ และสิ่งที่กำลังเป็นอยู่ เข้ามาเชื่อมโยงให้เห็นในภาพรวม เพื่อให้ย่างก้าวที่เราจะร่วมกันเดินต่อไปนั้น เป็นย่างก้าวที่มีเป้าหมาย มีความหมาย มีคุณค่า

ด้วยการมองภาพรวมที่ใหญ่ขึ้น จะทำให้เราสามารถจัดลำดับความสำคัญของสิ่งต่างๆ ได้ดีขึ้น ละเลิกสิ่งที่ไม่จำเป็นออกไปได้มากขึ้น สร้างความเชื่อมโยงได้ดีขึ้น สร้างความร่วมมือกันได้มากขึ้น

ด้วยการรวมแนวคิดเข้ามามีเป้าหมายร่วมกันที่ยิ่งใหญ่ หวังว่าพลังของพวกเราทุกคนจะรวมตัวกันเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสู่ความยั่งยืน

อนุวัฒน์ ศุภชุตikul



ความยืดหยุ่นในการพัฒนาคุณภาพ เป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างยิ่ง
เพราะมาตรฐานที่เป็นเครื่องมือในการชี้นำหรือประเมินผลการพัฒนา
รวมทั้งระบบการประเมินผลมักจะถูกกลายเป็นกรอบที่แข็งตัวเกินความจำเป็น

ความเข้าใจในบริบทหรือความต้องการขององค์กร
ความเข้าใจในเป้าหมายหรือคุณค่าของมาตรฐาน
ความเข้าใจในประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้เครื่องมือต่างๆ
อย่างบูรณาการเพื่อตอบสนองเป้าหมาย
ร่วมกับจิตใจที่เปิดกว้าง เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเหมาะสม
เท่าที่จำเป็น ไม่ต้องเปลี่ยนแปลงใคร ไม่มีกรอบที่สร้างความเครียดหรือความอึดอัด

ความยั่งยืน หมายถึงความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการ
ของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และพร้อมรับมือต่อสภาพแวดล้อมในอนาคต ด้วยการ
จัดการเชิงกลยุทธ์ที่คำนึงถึงความท้าทายต่อองค์กร (organization challenges)
และใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (strategic advantages) ขององค์กร
ควบคู่ไปกับการนำ core values & concepts มาสู่การปฏิบัติในชีวิตประจำวัน
อย่างจริงจัง และนั่นหมายถึงระบบการนำที่มีประสิทธิภาพ ใช้มุมมองเชิงระบบ การวางแผน
และติดตามที่ดี ความสามารถในการกระตุ้นให้ทีมงานกระตือรือร้นในการทำงานประจำให้ดี
และดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กระตุ้นให้คนในองค์กร
มีต่อเมือเกินมากๆ มีใจการทำตามกระแส

ISBN 978-974-401-492-4



9 789744 014924

ราคา 70 บาท