

14th HA National Forum Proceedings

B4-203

14 มีนาคม 2556 เวลา 15.00-16.30 น.

ห้อง Sapphire 203

Passion and management by fact

นพ. ก้องเกียรติ เกษเพ็ชร บริษัท สุขสาธารณะ

มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ



Passion and management by fact

เริ่มจากการค้นว่า management by fact (MBF) คืออะไร การจัดการคือการทำให้สำเร็จ หน้าที่เราคือทำงานให้เสร็จ ใช้ความจริงในการจัดการ กับตัวกันหนึ่งที่เรามักพบคือ ข้อมูลที่ได้มักเป็นข้อมูลในอดีต เราเอามาบริหารจัดการ สามารถแก้ปัญหาได้จริงหรือเปล่า กรณีศึกษาเหตุเกิดที่รพ. กรุงเทพภูเก็ต ตอนที่เกิด tsunami มีผู้ป่วยเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาลมาก บาดเจ็บมากมายถูกส่งเข้ามา รับผู้ป่วยเต็มที ห้องฉุกเฉินวุ่นวาย มีทั้งผู้ป่วยผู้ใหญ่และเด็ก คำถามคือจะบริหารจัดการอย่างไร วันอาทิตย์ เปิดแผนอุบัติเหตุหมู่ จำนวนผู้ป่วยแค่วันไหนไม่ทราบ จะทำอะไรดี ตอนนั้นผู้บริหารไม่ทราบว่าจะทำอะไร แต่บอกทีมงานว่าอย่าให้มีผู้ป่วยเสียชีวิต หรือถูกตัดแขนตัดขา สิ่งที่เกิดขึ้นคือลดความสับสนวุ่นวาย และเพื่อให้ควบคุม บริหารจัดการได้ ได้ข้อมูลในอดีตว่าเวลาที่ทหารซ้อมรบ และบาดเจ็บในทะเล จะมีบาดแผลที่ติดเชื้อมากได้ เราก็เลยออก guideline การดูแลผู้ป่วย เตรียมทีมแพทย์ พยาบาล ใช้ทรัพยากรเท่าที่มี อาหารที่นอนให้กับผู้ป่วย ทำกันทั้งวันทั้งคืน วันที่สอง ผู้ป่วยยังมากันเรื่อยๆ ห้องผ่าตัดถูกใช้งานตลอด สิ่งที่เกิดขึ้นพบว่าแผลดูไม่ดีเลย แสดงว่ามีการติดเชื้ออย่างรวดเร็ว กลิ่นไม่ดี มีหนอง มอบหมายให้ศัลยแพทย์ดูแล จากการเย็บแผลครั้งแรก แผลไม่ดีเลย จึงตัดสินใจเปิดแผล ล้างแผลใหม่ ทีมงานไม่อนุญาตให้กลับบ้าน ผู้ป่วยนอนในห้องโล่งๆ มีแอร์ ไม่มียุง วันที่สี่ เริ่มหมดแรง แผลต้องการการจัดการที่มากขึ้น ลักษณะแผลเหมือนมีรู มีการเซาะ ติดต่อห้อง lab ให้เตรียมการเพาะเชื้อทุกอย่างที่นึกถึง ทีมงานเริ่มร้องไห้ ได้รับการปลอบใจจากผู้บริหาร งานตอนนี้ทวีคูณ ทำงานไม่จบ ในขณะที่ทรัพยากรจำกัด แล้วจะอย่างไรดี ความช่วยเหลือจากภาครัฐจำกัด

เราจะบริหารจัดการอย่างไร ในขณะที่เรามี fact ในอดีตและในปัจจุบัน มีผู้ป่วยติดเชื้อที่รับไว้ 72 คน ได้ผลชิ้นเนื้อว่ามี foreign body และ fat necrosis, tissue necrosis เต็มไปหมด ผล lab กลับมาเป็นแกรมลบ เป็น multiple organism จึงต้องเปลี่ยนยาปฏิชีวนะให้ครอบคลุม และพบว่าเชื้อมีการดื้อยา

สิ่งที่ได้เรียนรู้ พบว่ากลไกการบาดเจ็บ เป็น sand bullet มีแรงอัดของน้ำ การเซาะของน้ำทะเล ติดเชื้อเร็วมาก ขณะเกิดเหตุบ่าบัดพัง มีการปนเปื้อนของเชื้อในบ่าบัด จึงเป็นคำอธิบายว่า ทำไมเป็นการติดเชื้อหลายตัว หลังจากนั้นได้เขียนเป็นงานวิจัย เผยแพร่ความรู้ให้โลกรับทราบ

การบริหารจัดการโดย fact น่าจะมาจากการสังเกต การลงไปดูหน้างาน การส่งสัญญาณ การเปลี่ยนแปลง ถ้าเราสังเกตเราจะได้ความจริงเบื้องต้นอย่างมหาศาล ผิดสังเกต เปรียบเทียบข้อมูลในอดีต สิ่งที่เห็น หาความแตกต่าง การวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์ จะช่วยแก้ปัญหาได้ การตั้งคำถาม จะช่วยแก้ปัญหาได้ ความท้าทายของการจัดการอยู่ที่การตั้งคำถาม

ลำดับขั้นตอนของ MBF จึงเริ่มจาก การสังเกต การเปรียบเทียบ การตั้งคำถาม การค้นหาคำตอบ การสร้างบทสรุป หลังจากได้บทสรุป ให้กลับมาทบทวนด้วยการสังเกตต่อว่าเป็นอย่างไร และไล่ลำดับมาเรื่อยๆ จนถึง การสร้างบทสรุปอีกครั้ง และขั้นตอนสุดท้ายคือ การสังเคราะห์เป็นชุดความรู้และนำไปใช้ สิ่งที่ต้องเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของ MBF คือ การวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์ในทีมสหสาขาวิชาชีพ (professional community) การต่อรองอย่างบูรณาการและการทำงานเป็นกลุ่ม

การจัดการมักถูกมองในเชิงวิทยาศาสตร์ แต่ทำอย่างไรให้ทีมงานทำงานโดยไม่รู้จักรูทเน็ย ใจทย์คือ การทำอย่างไรให้ทีม คนของเรา รู้สึกมี passion ในสิ่งที่ทำ passion แปลว่าหลงใหลได้ปลื้ม ผู้นำมีหน้าที่ทำอย่างไรให้คนมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน มี passion และ management by fact (MBF) มี passion แปลว่ามีฉันทะ พอใจในสิ่งที่ทำ ต่อจากนั้น วิธียะ มีความอดุทธสาหะ ก็จะมาตามมา ไม่รู้เห็นดเหน็ย ถ้าได้ทำในสิ่งที่หลงใหลได้ปลื้ม

Passion และ MBF เป็นเหมือน หยินและหยาง ใน passion ก็มี MBF และใน MBF ก็ยังมี passion ได้ ในบทบาทของผู้นำ ควรแลกเปลี่ยนสื่อสารด้วย passion ไม่ใช่ การกำหนดวิสัยทัศน์เพียงอย่างเดียว (share your passion, not VISION only) การกำหนด vision มักจะถูกตั้งคำถามว่าทำไม ทำไม คุณค่าที่เกิดขึ้นกับใคร ไม่ค่อยถามว่าทำอะไรหรือทำอย่างไร การสื่อสาร passion เป็นการชี้ใจนำ ผู้นำควรขายความคิด ข้อมูล กลับไปเป็นเหมือนเด็ก ที่ไม่ใช่เหตุผล ถ้าต้องรบ ผู้นำต้องลงไปรบด้วย