

กิจกรรมในช่วงการเริ่มต้นของทีม

องค์ประกอบ ภารกิจ ที่มา

ค้นหาเอกลักษณ์/ความจำเป็นของทีม

ใช้บทเรียนจากความสำเร็จ

กำหนดเป้าหมายร่วม

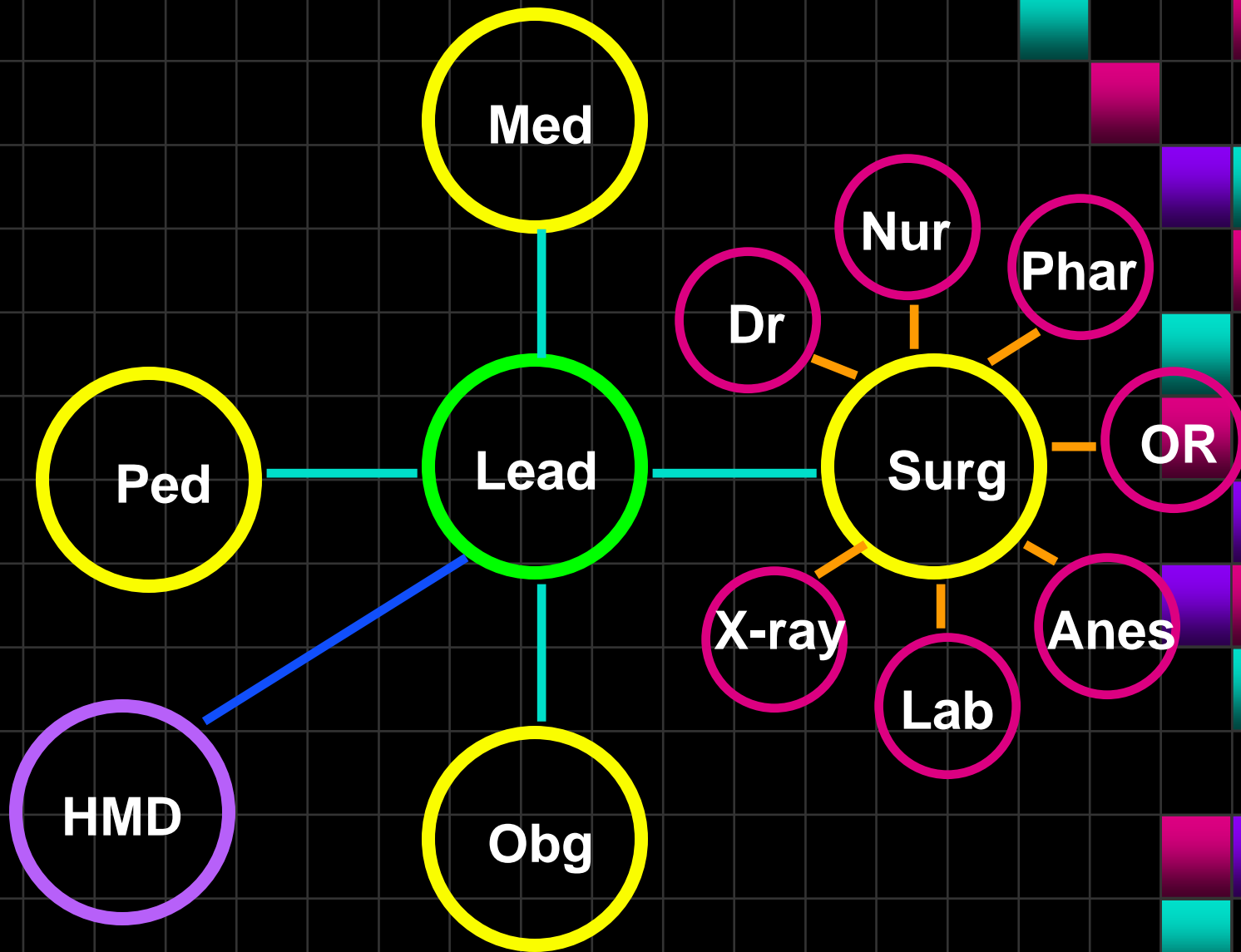
กำหนดกฎกติกาพื้นฐาน

กำหนดบทบาทของสมาชิก

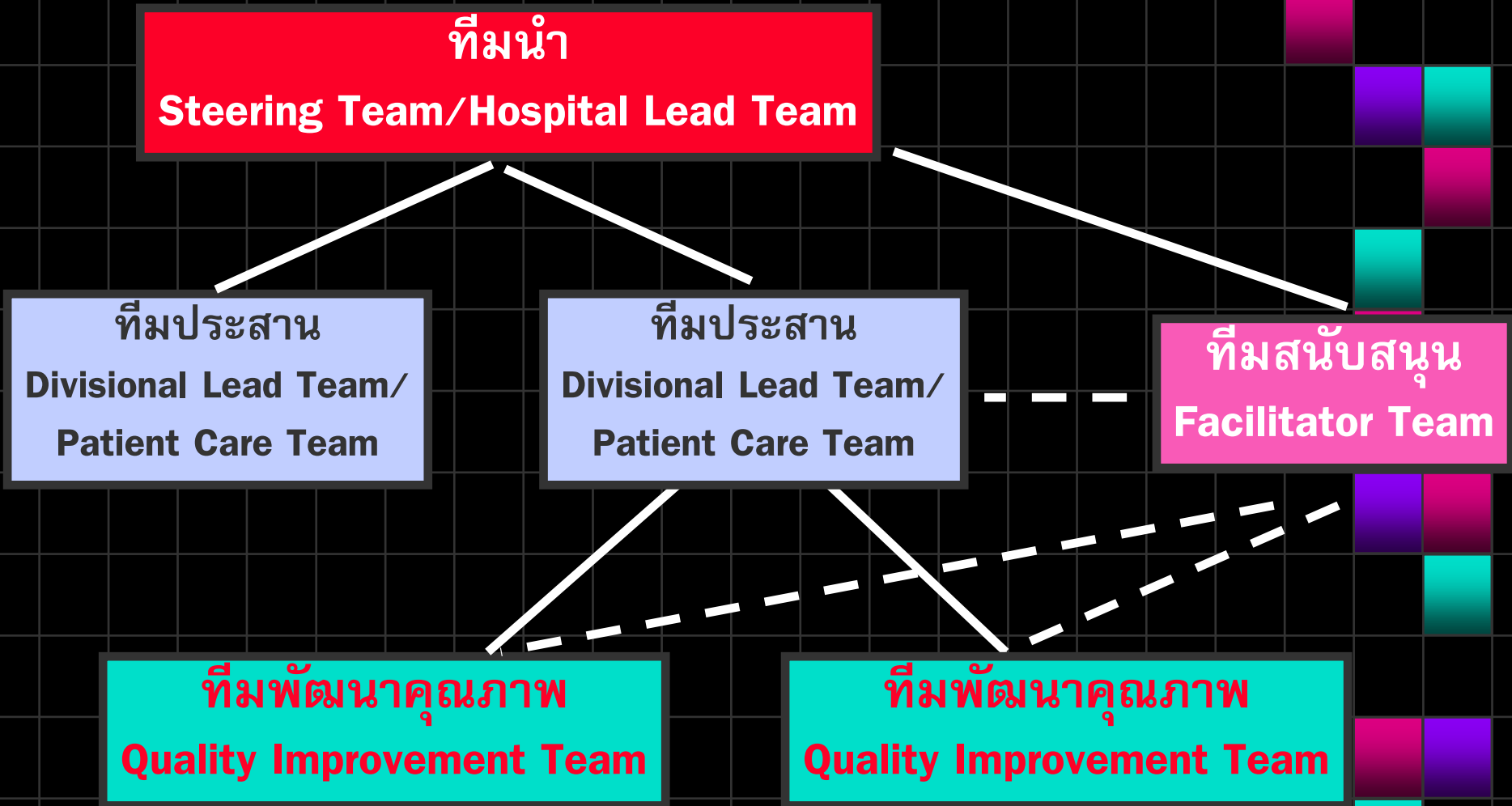
วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์ประกอบ ภารกิจ ที่มา

ทีมหลักคือทีมที่มีผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง



ประเภทของทีม



ทีมำนำ (Steering Team/Hospital Lead Team)

□ หน้าที

- กำหนดทิศทาง เป้าหมาย
- ทำเป็นตัวอย่าง
- สนับสนุนทรัพยากร
- ติดตามความก้าวหน้า

□ ท่านคิดว่าทีมำนำควรประกอบด้วยใครบ้าง

□ ท่านคิดว่าทีมำนำจะเชื่อมโยงกับทีมประสานและทีมสนับสนุนได้อย่างไร

ทีมประสาน

(Divisional Lead Team/Patient Care Team)

□ หน้าที่

- กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ในส่วนที่รับผิดชอบ
- ค้นหาโอกาสพัฒนา
- กำหนดทีมรับผิดชอบ
- สนับสนุนทรัพยากร (ตามที่ได้รับมอบจากทีมนำ)
- ติดตามความก้าวหน้า ทิศทาง และกำลังใจ

□ จะจัดทีมประสานให้ผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ได้อย่างไร

□ ควรมีทีมประสานในด้านใด มีใครร่วม

ทำไมต้องเน้น Patient Care Team

- ทำให้มุ่งที่ปัญหาและความต้องการของผู้ป่วย
- ทำให้ตั้งคำถามที่เฉพาะเจาะจงกับ clinical population
 - ควรมีบริการเชิงป้องกันและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอะไร สำหรับผู้ป่วยกลุ่มนี้
 - ควรมี screening ใดเพื่อให้ตรวจพบโรคได้เร็วขึ้น
 - จะมีทางป้องกันไม่ให้ผู้ป่วยกลุ่มนี้ต้องมา รพ./นอน รพ. ได้อย่างไร
 - กระบวนการใดที่สมควร & สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้
- เป็นเวทีให้ลูกค้าภายในมาพบปะแลกเปลี่ยน
- ทำให้เห็นภาพรวมได้ดีกว่า
- มีโอกาสเกิด continuous improvement ได้มากกว่า

ทีมสนับสนุน (Facilitator Team)

□ หน้าที่

- จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพระดับ รพ.
- ประสานงานกิจกรรมพัฒนาคุณภาพต่าง ๆ
- ให้การสนับสนุน/เป็นที่คำปรึกษาให้หน่วยงานต่าง ๆ

□ ทีมสนับสนุนของท่านมีอะไรบ้าง

- 5 ส. , ระบบข้อเสนอแนะ, พฤติกรรมบริการ, บริการด้านหน้า , พัฒนาองค์กร, กลุ่ม QC/CQI

□ ทีมสนับสนุนดังกล่าวมีการประสานกัน อย่างไร ประสานกับทีมนำอย่างไร

ทีมพัฒนาคุณภาพ (Quality Improvement Team)

□ หน้าที่

- ค้นหาโอกาสพัฒนาในหน่วยงานของตนเอง
- ทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพตามที่ได้รับมอบหมายหรือได้รับการรับรองจากทีมคิด/ประสาน
- รายงานความก้าวหน้าให้ทีมคิด/ประสานทราบเป็นระยะ

□ ทีมทำอาจจะเป็นทีมในหน่วยงานเดียวกัน หรือ เป็น **cross-functional team**

กระบวนการทำงานของทีม

หาโอกาสพัฒนา



กำหนดทีมรับผิดชอบ



กำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด



พัฒนา (PDCA)



ติดตาม/สนับสนุน/ให้คำปรึกษา



รายงาน

ทีมประสาน

ทีมพัฒนาคุณภาพ

กระบวนการทำงานของทีม

ผู้ป่วยและลูกค้า

ความคาดหวังของลูกค้า
และมาตรฐานวิชาชีพ

กระบวนการ

ตัวชี้วัด

วัด

รายงาน

หาโอกาส
พัฒนา

พัฒนา

ทีมประสาน

ทีมทำ



คำถามสำหรับการอภิปรายกลุ่ม

- อะไรคือข้อดีข้อเสียของการแยกออกเป็น ทีม ประสาน และทีมพัฒนาคุณภาพ
- ทีมของท่านคือทีมประเภทใด
- ทีมของท่านควรประกอบด้วยใครบ้าง
- ทำอย่างไรสมาชิกของทีมจึงจะมีอำนาจ ตัดสินใจ แทนหน่วยงานหรือวิชาชีพของ ตนเองได้เต็มที่
- ทำอย่างไรจึงจะมีการประสานระหว่าง ทีมของ ท่านกับทีมอื่น ๆ อย่างราบรื่น

ค้นหาเอกลักษณ์ และ ความจำเป็นของของทีม



คำถามที่ควรเริ่มต้นคุยกันในทีม

- อะไรคือ **ประโยชน์** ที่สมาชิกทีมนี้มารวมตัวกัน
- มีอะไรที่เป็น **ผลเสีย** หรือไม่
- มี **ทีมหรือกิจกรรม**ในลักษณะคล้ายคลึง กันหรือไม่
- อะไรคือ **ความแตกต่าง** ของทีมนี้กับทีมที่มีอยู่เดิม
- สามารถ **ใช้ทีมที่มีอยู่เดิม** ได้หรือไม่

ประโยชน์ที่สมาชิกทีมนี้มารวมตัวกัน

- ทำให้เห็นภาพรวมได้ดีขึ้น
- เป็นเวทีประสานงานระหว่างหน่วยงาน/วิชาชีพ
- เป็นเวทีที่ลูกค้าจะบอกความต้องการและ feed back ให้กับเจ้าของงาน
- ผู้ป่วยได้รับความสำคัญมากขึ้น

ผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้นได้

- ❑ เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ หากสมาชิกไม่
จริงใจที่จะร่วมกันแก้ปัญหา หรือไม่มีอำนาจ
ในการเปลี่ยนแปลง
- ❑ เกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิก หากไม่มี
เป้าหมายที่ชัดเจน และไม่มีกำรับฟัง
ความเห็นซึ่งกันและกัน

ทีมหรือกิจกรรมในลักษณะคล้ายคลึงกัน

- การประชุมประจำเดือนภายในหน่วยงาน
- การประชุมร่วมระหว่างแพทย์พยาบาล
- การประชุมวิชาการร่วมระหว่างแผนก เช่น สูติ-เด็ก
- คณะทำงานแก้ปัญหาเฉพาะกิจ
- ทีมพัฒนาคุณภาพ

ถ้ามีผู้ไม่เห็นด้วยกับสิ่งใหม่ ๆ ควรทำความเข้าใจว่าเกิดจากสาเหตุต่อไปนี้หรือไม่

- ไม่รู้ว่าจะเปลี่ยนไปเพื่ออะไร เปลี่ยนอย่างไร
- ขาดการมีส่วนร่วม ในการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลง
- กลัวว่าจะไม่สำเร็จ สูญเสียสถานภาพ
- กลัวว่าจะสูญเสียความภูมิใจในตัวเอง
- เห็นว่า ผลได้ไม่คุ้มค่า
- ขาดความมั่นใจในผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประโยชน์ของการมีความเห็นแตกต่าง

- เป็นแหล่งกำเนิดความคิดใหม่ ๆ
- บังคับให้ต้อง**ตรวจสอบ**เป้าหมายและแผนงาน
- ทำให้เห็น**จุดอ่อน**ในการสื่อสาร
- ทำให้เห็นผลลัพธ์ที่ไม่คาดคิด และหาทาง**ป้องกัน**
- เป็นโอกาสต่กตวง**ประสบการณ์**ของผู้คน

คำถามเพื่อการอภิปรายกลุ่ม

- อะไรจะจูงใจให้สมาชิกของทีมให้ความสำคัญ และร่วมทีมนี้ด้วยความเต็มใจ

ใช้บทเรียนแห่งความสำเร็จ



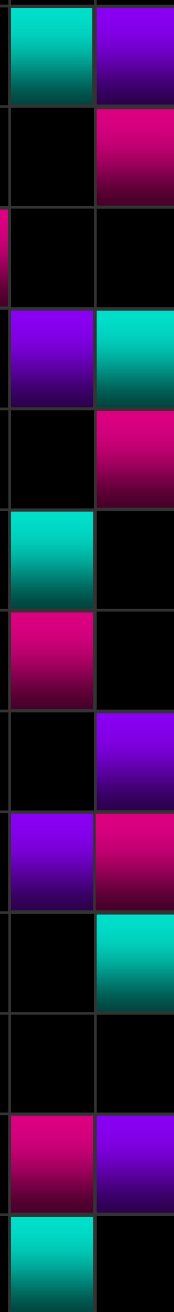
คำถามเพื่อการเรียนรู้จากความสำเร็จ

- อะไรคือ ความสำเร็จ/ความภาคภูมิใจ ขององค์กร/หน่วยงาน/ทีม
- อะไรเป็น ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จ
- อะไรที่ทีมนี้ ทีมนี้สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม
- จะใช้ ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จ มาปรับปรุงสิ่งที่ต้องการทำได้อย่างไร

คำถามเพื่อการอภิปรายกลุ่ม

- เราจะใช้แนวคิด positive learning มาใช้ในการทบทวนการดูแลผู้ป่วย (clinical review) ได้อย่างไร

กำหนดเป้าหมายร่วมของทีม



เป้าหมายรวมคืออะไร

- เป้าหมายรวมคือสิ่งที่ทุกคน**อยาก**ให้เกิดขึ้น **ทุ่มเท** ความพยายามและ **ผลักดัน** ให้เกิดขึ้น
- เราอาจจะได้ยินในชื่อต่าง ๆ
 - วิสัยทัศน์
 - พันธกิจ
 - เจตนารมณ์

ทำไมทีมต้องมีเป้าหมายร่วม

- เพื่อ ประสานพลัง ของสมาชิกไปในทิศทางเดียวกัน
- เพื่อให้สมาชิก **รู้ว่ามารวมตัวกันเพื่ออะไร**
- เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการ **แก้ปัญหาคความขัดแย้ง**

จะสร้างเป้าหมายรวมอย่างไร

- ให้สมาชิก **แต่ละคน** คิดเป้าหมายที่ตนอยากเห็น
- รวม เป็นเป้าหมายของทีม
- หากมีความหลากหลาย/รายละเอียดมาก
ให้ถาม ทำไม จึงอยากมีเป้าหมายเช่นนั้น เพื่อให้ได้
ข้อความที่กระชับ
- **แยกแยะ** วิธีการทำงาน/กฎกติกา ออกจากเป้าหมาย

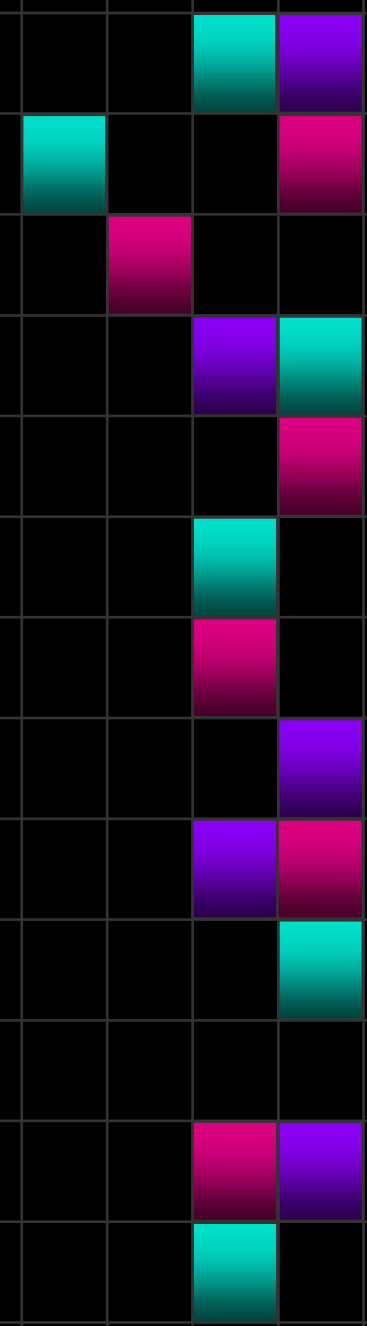
ตัวอย่างเป้าหมายร่วมของทีม

- เพื่อพัฒนาระบบการดูแลผู้ป่วยกุมารเวชกรรม อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การตอบสนองต่อปัญหา/ ความต้องการของผู้ป่วย และผู้ปฏิบัติงานมีความสุข

คำถามเพื่อการอภิปรายกลุ่ม

□ ทำอย่างไรสมาชิกจึงจะยอมรับเป้าหมายร่วม ของทีม

กำหนดกฎกติกาพื้นฐาน



กฎกติกาพื้นฐาน (ground rules) คืออะไร

- กฎกติกาพื้นฐานคือสิ่งที่สมาชิกทีมทุกคนยอมรับว่าจะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

ทำไมต้องมีกฎกติกาพื้นฐาน

- เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ
- เพื่อลดความสับสน ความแตกแยก และความขัดแย้ง
- เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนทราบว่า ได้รับการคาดหวังจากผู้อื่นอย่างไร และควรคาดหวังต่อผู้อื่นอย่างไร

สร้างและใช้กฎกติกาพื้นฐานอย่างไร

- พิจารณาว่ามีกฎกติกาอะไรอยู่เดิม
- สมาชิกร่วมกันกำหนดกฎกติกาที่จำเป็นเพิ่มเติม
- ทำความเข้าใจกับกฎกติกาเหล่านั้น
- สมาชิกใช้กฎกติกานี้ในการปรับพฤติกรรมตนเอง
- ถ้ามีการละเมิดกฎกติกาบ่อย ๆ ให้ทีมพิจารณาว่าจะ ตักเตือนหรือจะเปลี่ยนกฎ

ลักษณะของทีมที่ดี

- บรรยากาศไม่เป็นทางการ ไม่เครียด สบาย ๆ ไม่น่าเบื่อ
- ทุกคนร่วมให้ความเห็น แต่ไม่นอกเรื่อง
- สมาชิกเข้าใจและยอมรับหน้าที่ของทีม
- สมาชิกรับฟังกันและกันอย่างจริงจัง
- ไม่ปิดบังความเห็นที่ไม่ตรงกัน ไม่ด่วนสรุป
- พยายามหามติเอกฉันท์ซึ่งทุกคนยอมรับ
- มีการวิพากษ์วิจารณ์อย่างตรงไปตรงมา และสร้างสรรค์
- มีอิสระในการแสดงความรู้สึกรู้สึก/ความเห็น
- มีการมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน
- ผู้นำไม่ครอบงำ มุ่งหาทางให้งานสำเร็จ
- รู้ตัวเองว่าทีมทำงานอย่างไร ได้ผลอย่างไร

ตัวอย่างกฎกติกาพื้นฐาน (1)

- ทีมจะมีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอทุก 1 เดือน
- สมาชิกของทีมจะไม่ขาดประชุม ผู้ขาดประชุมโดยไม่มีเหตุผลจะสูญเสียสมาชิกภาพ
- การเริ่มประชุมและเลิกประชุมจะต้องตรงเวลา
- สมาชิกควรเตรียมตัวก่อนเข้าประชุม
- ให้โอกาสสมาชิกทุกคนในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน
- ทุกคนจะตั้งใจฟังและพิจารณาความคิดเห็นของผู้อื่น
- ยอมรับในความแตกต่างทางความคิด
- ไม่ส่งงานให้ผู้อื่นในลักษณะที่ตัวเองก็ไม่อยากรับ
- เมื่อมีปัญหา พยายามทำความเข้าใจกันให้กระจ่าง

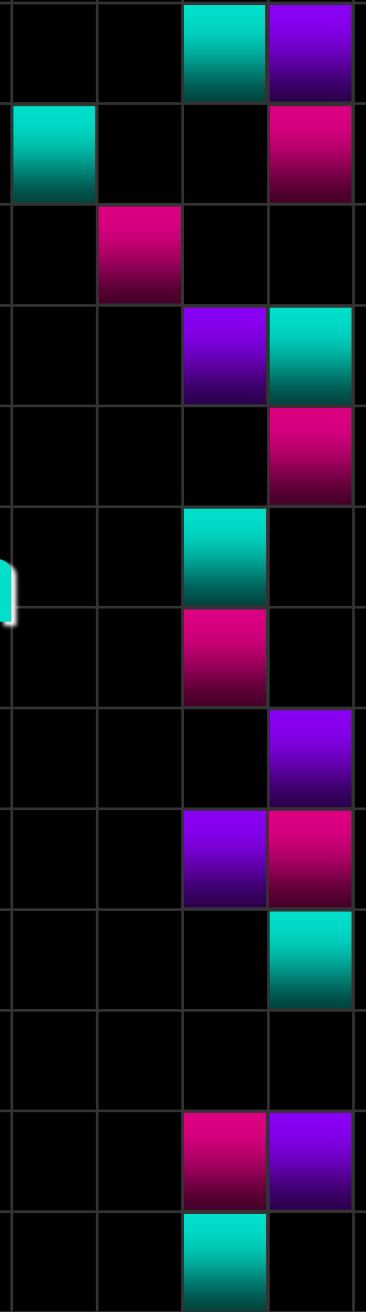
ตัวอย่างกฎกติกาพื้นฐาน (2)

- ทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่าบทบาทของแต่ละคนเริ่มตรงไหน สิ้นสุดตรงไหน เชื่อมโยงกับคนอื่นอย่างไร
- การตัดสินใจของกลุ่มจะใช้ความเห็นเอกฉันท์ หลีกเลี่ยงการลงมติ
- พยายามใช้ข้อมูลให้มากที่สุด
- เวลา 10 นาทีสุดท้ายจะใช้สำหรับการวิพากษ์วิจารณ์ บรรยากาศในการประชุม และเตรียมการประชุมครั้งต่อไป
- สมาชิกจะผลัดเปลี่ยนกันทำหน้าที่ผู้นำทีม, facilitator, ผู้บันทึก และผู้สังเกตการณ์ โดยทีมจะเป็นผู้กำหนดกันในตอนท้าย ของการประชุมแต่ละครั้ง
- ผู้บันทึกจะต้องสรุปรายงานการประชุมเก็บไว้ในแฟ้มรายงานการประชุม
- ผู้สังเกตการณ์จะต้องสรุปข้อมูลจากการสังเกตและเก็บไว้ในแฟ้มรายงานการประชุมทุกครั้ง

คำถามสำหรับการอภิปรายกลุ่ม

- กฎกติกาข้อใดบ้างที่ทีมของท่านควรมี
- ท่านจะทำให้สมาชิกของทีมยอมรับ และปฏิบัติตามกฎกติกาเหล่านี้ได้อย่างไร

กำหนดบทบาทของสมาชิก



ทำไมต้องกำหนดบทบาทของสมาชิก

- ทำให้เกิดการแบ่งงานกันทำ
- ป้องกันปัญหาบางงานไม่มีคนทำ หรือบางคนต้องทำทุกอย่าง
- รู้ว่าจะสื่อสารกับใคร
- เกิดความเข้าใจและรักษาคำมั่นสัญญา

กำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างไร

- พิจารณาว่าจะแบ่งงานกันในทีมอย่างไร
 - หน้าที่จัดการในทีม ได้แก่ ผู้นำทีม, facilitator, ผู้บันทึก
 - หน้าที่ดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีม
- ทำความเข้าใจว่าตนเองได้รับการคาดหวังอะไร
- อาสาทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง

บทบาทของผู้นำทีม (1)

- เตรียมการก่อนการประชุม
- จัดทำกำหนดการประชุมและแจ้งให้สมาชิกทราบ
- ร่วมกับทีมกำหนดกฎกติกาพื้นฐานของทีม และดูแลให้มีการปฏิบัติตาม
- รายงานความก้าวหน้าให้ผู้บริหาร/ผู้ประสานงาน
- เป็นประธานในการประชุม ควบคุมในส่วนเนื้อหาของการประชุม

บทบาทของผู้นำทีม (2)

- เริ่มประชุมตรงเวลา
- ทบทวนวาระการประชุม
- ทำให้สมาชิกเข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน
- ดำเนินการประชุมไปตามวาระที่ละประเด็น
- กำหนดหน้าที่รับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จ
- สรุปการตัดสินใจและกิจกรรมที่จะทำ
- นำทีมประเมินผลการประชุมเมื่อสิ้นสุด
- รวบรวมความคิดสำหรับการประชุมครั้งต่อไป

บทบาทของ facilitator

- ชักจูงให้กลุ่มมุ่งเน้นสนทนาในประเด็น
- กระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม
- หยุดการพูดของบางคนที่พูดมากเกินไป
- ควบคุมการใช้เวลา
- เสนอวิธีใหม่ในการประชุม หากวิธีที่ใช้อยู่ไม่ได้ผล
- ปกป้องสมาชิกและความเห็นจากการถูกโจมตี
- จัดการปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคน
- วางตัวเป็นกลางเมื่อมีความไม่ลงรอยกัน
- วางแผนการประชุมร่วมกับผู้นำทีม

บทบาทของผู้บันทึก

- จับประเด็น บันทึกบน flip chart
- ตรวจสอบสิ่งที่บันทึกกับสมาชิกทีมเป็นระยะ
- ทำเครื่องหมายที่ การตัดสินใจ ประเด็นที่ถูกเลื่อนไปพิจารณาครั้งหน้า
- สรุปสิ่งที่ได้พูดคุยและตัดสินใจไปแล้ว
- จัดทำรายงานการประชุม ส่งให้ผู้ร่วมประชุมและเก็บเข้าแฟ้ม

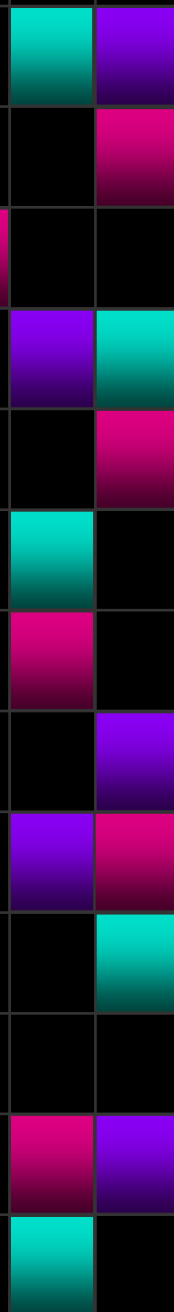
บทบาทของสมาชิก

- รู้เป้าหมายของการประชุมล่วงหน้า
- ยืนยันการเข้าร่วมประชุม
- เข้าประชุมตรงเวลา
- เปิดใจ หลีกเลียงการตัดสินใจเร็วเกินไป
- ตื่นตัวในการประชุม ไม่ออกนอกประเด็น
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีประโยชน์
- สนับสนุนกฎกติกาพื้นฐาน
- ช่วยให้เกิดความเห็นเอกฉันท์ของกลุ่ม

คำถามสำหรับการอภิปรายกลุ่ม

- facilitator มีความจำเป็นหรือไม่ จะระวังไม่ให้บทบาทซ้ำซ้อนกับผู้นำทีมอย่างไร
- ท่านคิดว่าสมาชิกควรหมุนเวียนกันทำหน้าที่จัดการทีมหรือไม่

วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ทำไมต้องวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- งานของทีมจะมีผลต่อบุคคลอื่น และได้รับผลจากบุคคลอื่น
- ช่วยให้เราเข้าใจเกี่ยวกับงานมากขึ้น
- ช่วยให้ทีมค้นหาทางออกที่ดี
- ช่วยวางแผนนำผู้มีส่วนได้เสียเข้ามา ร่วมอย่างเหมาะสม

วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร

□ ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ผู้บริหาร
- ผู้ป่วยและลูกค้า
- เพื่อนร่วมงาน

□ คนเหล่านั้นมีความต้องการหรือห่วงใยอะไร

□ นำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจ

ควรปฏิบัติอย่างไรต่อผู้บริหาร

- ผู้นำทีมสื่อสารกับผู้บริหารเพื่อรายงาน
 - ความก้าวหน้าของทีม
 - ความต้องการของทีม
- สมาชิกแต่ละคนแจ้งให้หัวหน้าของตนทราบโดยตรงเมื่อมีโอกาส

ควรปฏิบัติอย่างไรต่อผู้ป่วยและลูกค้า

- ศึกษาข้อมูลความต้องการของผู้ป่วยและ ลูกค้า
ที่มีการศึกษาไว้แล้ว
- เชิญลูกค้ามาประชุมร่วมกับทีม
- เยี่ยมพบปะลูกค้า

ควรปฏิบัติอย่างไรต่อเพื่อนร่วมงาน

- สื่อสารกับผู้ที่อยู่ในทีมอย่างสม่ำเสมอ
- อธิบายว่ากำลังทำอะไร เพราะเหตุใด
- รับฟังความคิดเห็นและความต้องการ ของเพื่อนร่วมงาน
- ถ้าต้องทำให้เพิ่มงาน ขอให้หัวหน้าลดภาระงานด้านอื่น

คำถามเพื่อการอภิปรายกลุ่ม

- ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของทีมนี้
- คนเหล่านั้นมีความต้องการหรือความคาดหวังอะไร
- ทีมจะตอบสนองความต้องการเหล่านั้นอย่างไร