



# วิสัยทัศน์ของเรา

## สนับสนุนหรือขัดขวาง

### การพัฒนาคุณภาพ

# กระบวนทัศน์ (Paradigm)

- ชุดของกรอบความคิด กฎ ข้อบังคับ ซึ่งนำไปสู่ การตัดสินใจ/การแสดงออกซึ่งจุดยืนของแต่ละบุคคล

# กระบวนทัศน์ (Paradigm)

- กระบวนทัศน์มีผลต่อการให้ข้อคิดเห็นหรือการตัดสินใจของเรา
  - โดยเป็นเครื่องกรองประสบการณ์ที่เข้ามา
- เรามองโลกผ่านกระบวนทัศน์ตลอดเวลา
  - เราเลือกข้อมูลที่สุดคล้องกับกระบวนทัศน์ของเรา และปฏิเสธสิ่งที่เหลือ
- คนที่มีกระบวนทัศน์แตกต่างกันจึงมีการรับรู้หรือความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

# มันครอบงำโดยเราไม่รู้ตัว

- การรับรู้ การคิด การให้คุณค่า และการกระทำ เกี่ยวข้องกับการมองเห็นภาพที่มากกระทบของแต่ละบุคคล
- เรามักจะไม่ระบุออกมาอย่างชัดเจนว่ากระบวนการที่ครอบงำเราอยู่คืออะไร
- เราไม่เคยมีข้อสงสัยกับมัน มันผ่านมากับประสบการณ์และการถ่ายทอดทางวัฒนธรรมมากกว่าการสอนโดยตรง

## ผลของกระบวนการทัศน์

- ทางบวก: ทำให้เรามุ่งเห็นความสนใจได้ชัดเจน ขจัดสิ่งที่ไม่สำคัญออกจากความสนใจ ทำให้มั่นใจว่าจะแก้ปัญหาได้
- ทางลบ: ทำให้เรามองไม่เห็นโอกาสใหม่ ๆ ไม่เห็นทางออกที่สร้างสรรค์เพื่อการแก้ปัญหาที่ยาก ๆ ทำให้ข้อมูลที่ได้รับบิดเบือนไปตามกระบวนการทัศน์ของเรา และอาจปิดกั้นวิสัยทัศน์ (vision) ต่ออนาคต

# ความขัดแย้งของกระบวนการทัศน์

## ความสำเร็จ

- > ติดกับกระบวนการทัศน์เดิม
- > ยากต่อการเปลี่ยนแปลง

# การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์

คือ **reflect** มากกว่า **react**

ทุกอย่างเปลี่ยนแปลง, ไม่มี **absolutely**

**right & absolutely wrong**

ต้องใช้อุบายเพื่อเปลี่ยนแปลงตัวเอง

# กรณีศึกษา 1

เจ้าหน้าที่ห้องบัตรระบุว่าหาบัตรไม่พบเนื่องจากห้องตรวจต่าง ๆ ไม่ยอมส่งบัตรตรวจโรคคื่น และแพทย์สรุปชาร์ทช้า

ทั้งห้องตรวจและหอผู้ป่วยเห็นว่าเหตุผลดังกล่าวเป็นเพียงส่วนน้อยเท่านั้น

- กรณีนี้จะลงเอยอย่างไร เพราะเหตุใด
- จะมีวิธี approach ต่อปัญหานี้อย่างไรจึงจะได้คำตอบที่ดีที่สุด



## กรณีศึกษา 2

ER ถูกญาติต่อว่าเรื่องความล่าช้า เพราะให้ญาติไปทำ OPD card ให้  
เรียบร้อยก่อนจึงจะตามแพทย์มาตรวจ

แพทย์มีเงื่อนไขว่าจะไม่มาตรวจผู้ป่วยจนกว่าจะมี OPD card  
เรียบร้อย และไม่ยอมรับใบแทนสำหรับผู้ป่วยเก่า

บัตรผู้ป่วยเก่าจำนวนหนึ่งไม่อยู่ในที่เก็บ ทำให้ห้องบัตรต้องใช้เวลา  
ติดตามค่อนข้างนาน และบางส่วนตามไม่ได้

- วิธีคิดอะไรที่เป็นสาเหตุของปัญหานี้
- วิธีคิดที่ตรงข้ามคืออะไร หากปรับเปลี่ยนไปใช้วิธีคิดใหม่ ผล  
ของการแก้ปัญหาจะเป็นอย่างไร

# กระบวนการทัศน์เดิมเรื่องลูกค้า

- คุณภาพถูกกำหนดโดยแพทย์ พยาบาล
- ผู้ป่วยคือผู้ซึ่งไม่รู้เรื่องอะไร ต้องให้แพทย์พยาบาล ตัดสินใจแทน
- วิธีให้บริการเน้นเฉพาะด้านมาตรฐานทางเทคนิค
- ไม่ต้องใส่ใจข้อคิดเห็นและความรู้สึกของผู้ป่วย
- แต่ละคนต่างเป็นเจ้าของอาณาจักรของตัวเอง

ขอให้ 3 เกล่อหัวแข็งช่วยกันวิเคราะห์ว่ากระบวนการทัศน์ใหม่ควรเป็นอย่างไร

# กระบวนการทัศน์เดิมเรื่องกระบวนการ

- ค้นหาผู้ทำผิด ทำให้เกิดความหวาดกลัว/หวาดระแวง
- แก้ปัญหาเฉพาะหน้า
- การวัดคุณภาพเป็นเรื่องยาก
- ใช้ความรู้สึกและประสบการณ์ในการตัดสินใจ
- ใช้วิธีแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ เป็นส่วนใหญ่

ขอให้ 3 เกล่อหัวแข็งช่วยกันวิเคราะห์ว่ากระบวนการทัศน์ใหม่ควรเป็นอย่างไร

# กระบวนการทัศนคติเดิมเรื่องทีม

- หัวหน้าคือผู้ที่ดีที่สุด ต้องเป็นผู้ตัดสินใจ สั่งการ ควบคุม
  - ไม่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานเก่งเกินหัวหน้า
  - ทำงานโดยเห็นสายการบังคับบัญชาของแต่ละสายงาน
  - การทำงานเป็นทีมทำให้เกิดความล่าช้า ไม่ทันการณ์
- ขอให้ 3 เกล่อหัวแข็งช่วยกันวิเคราะห์ว่ากระบวนการทัศนคติใหม่ควรเป็นอย่างไร

# จากการบริหาร (Manage) สู่การนำ (Lead)

## การบริหาร

- ควบคุม
- ปริมาณ
- ใช้ความเห็น
- ด้านการเปลี่ยนแปลง
- คนเป็นต้นทุน
- ความสงสัย
- ปฏิบัติตาม
- เน้นภายใน
- บังคับ
- ตรวจสอบ

## การนำ

- ◆ โค้ช
- ◆ คุณภาพ
- ◆ ใช้ข้อมูล
- ◆ รับการเปลี่ยนแปลง
- ◆ คนเป็นทรัพยากร
- ◆ ความไวเนื้อเชื่อใจ
- ◆ ความมุ่งมั่นอุทิศตน
- ◆ เน้นลูกค้า
- ◆ ทีม
- ◆ ป้องกัน

# ปัญหาการพัฒนาคุณภาพที่ผ่านมา

- อยู่ภายใต้กระบวนการทัศน์ของการควบคุม ตรวจสอบ
- ขาดวัฒนธรรมของการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- เน้นการตอบสนองผู้ให้บริการมากกว่าลูกค้า
- มองว่าปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากตัวบุคคลมากกว่าระบบงาน
- ใช้ความรู้สึกมากกว่าข้อมูล/ข้อเท็จจริง
- ขาดการประสานและร่วมมือระหว่างหน่วยงาน
- ผู้บริหารไม่ได้แสดงบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนจริงจัง
- ขาดเป้าหมายระยะยาวขององค์กรซึ่งทุกคนมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ **สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล B01:12 ?**

# จะทำอย่างไรต่อไป

- กระบวนการทัศนคติที่เป็นปัญหาใน รพ.
- จะทำให้กระบวนการทัศนคติของคนในองค์กรเปลี่ยนไปอย่างไร  
เช่น
  - สอน/บอกเล่าให้ฟัง
  - เอาเอกสารให้อ่าน
  - เอาปัญหาที่บุคคลนั้นก่อมาวิเคราะห์ให้ฟัง

**สองคนยลตามช่อง  
คนหนึ่งมองเห็นโคลนตม  
คนหนึ่งตาแหลมคม  
มองเห็นดาวอยู่พรายพราย  
บราเดอร์ ฮีแร รร.อัสสัมชัญ**



## เราทำดีพอหรือยัง

- เราทำดีที่สุดกำลังแล้ว ไม่สามารถทำดีกว่านี้ได้
- เราทำดีแล้ว แต่สามารถทำได้ดีกว่านี้

# เมื่อมีโครงการใหม่เข้ามา

- โครงการนี้จะช่วยเสริมให้งานของเรา ดีขึ้น  
อย่างไร
- โครงการนี้จะเพิ่มภาระให้เรา เมื่อไร  
โครงการนี้จะจบ

## เมื่อมี *Hospital Accreditation* เข้ามา

- โครงการเดิมยังไม่ทันจบ TQM ก็เพิ่งเริ่ม นี้ก็เข้ามาอีกแล้ว
- เอาความพยายามในการพัฒนาคุณภาพที่ทำมาทั้งหมดมาตั้งเป็นทุนเดิม ดูว่ายังขาดในส่วนใด จะทำให้ดีขึ้นอย่างไร

# ความพยายามในการพัฒนาคุณภาพ

- เรื่องนี้ของฉัน เรื่องนั้นของคนอื่น
- ทุกเรื่องมุ่งให้ผู้ป่วยได้รับบริการที่มีคุณภาพ ถ้ายึดถือเป็นเจ้าของแล้ว จะไม่สามารถประสานให้เกิด ประโยชน์สูงสุดได้

# *Hospital Accreditation* คืออะไร

- เป็นเรื่องของการตรวจสอบจากภายนอก
- เป็นเรื่องของการพัฒนาตนเอง ร่วมกับการเรียนรู้แลกเปลี่ยนกับที่ปรึกษา และการรับรองจากองค์กรภายนอก

## การมีบุคคลภายนอกเข้ามาดูการทำงาน

- ต้องระวังอย่าให้เห็นจุดอ่อนของเรา  
มิฉะนั้นเราอาจจะไม่ผ่าน
- เป็นกระบวนการเรียนรู้ ทำให้เราทราบว่า  
ความพยายามในการพัฒนาของเรา ดีที่สุด  
แล้วหรือไม่

# ผู้ประเมินจะมาดูอะไร

- ต้องรู้ให้ชัดเจนว่าผู้ประเมินต้องการดูอะไร  
พยายามทำให้ถูกใจผู้ประเมิน
- คุณภาพการดูแลผู้ป่วยคือเป้าหมายร่วมกัน  
ระหว่างเรากับผู้ประเมิน

## แนวทางการพัฒนา (มาตรฐาน)

- ควรจะทำเป็น **check list** มาให้ชัดเจนว่าเราต้องทำอะไรบ้าง
- แต่ละ รพ.มีสถานการณ์ที่แตกต่างกัน  
ขอให้มีความยืดหยุ่นในการทำงาน รับรองว่าจะถึงเป้าหมายเดียวกัน



## มาตรฐานสำหรับ รพ.แต่ละขนาด

- รพ.แต่ละขนาดให้บริการได้ไม่เท่ากัน ควรมีมาตรฐานเฉพาะสำหรับแต่ละขนาด
- ไม่ว่าจะเป็ร รพ.ขนาดใด คุณภาพบริการ ที่ให้กับผู้ป่วยควรใกล้เคียงกัน ความแตกต่างอยู่ที่ขีดความสามารถ

## รพ.ที่ได้รับการรับรอง

- รพ.ที่ได้รับการรับรองควรมีมาตรฐาน ระดับเดียวกัน
- รพ.แต่ละแห่งมีทุนเดิมไม่เท่ากัน การรับรองมุ่งที่ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองมากกว่าระดับการพัฒนาที่บรรลุ

# คุณภาพขึ้นอยู่กับอะไร

- คุณภาพขึ้นอยู่กับคนและเทคโนโลยี
- คุณภาพยังต้องอาศัยการทำงานด้วยใจ การทำงานเป็นทีม การค้นหาโอกาส ปรับปรุงตลอดเวลาโดยยึดผู้ป่วยเป็น ศูนย์กลาง

## การทำงานเป็นทีม

- คนไทยทำงานเป็นทีมไม่เป็น
- การทำงานเป็นทีมไม่ใช่เรื่องยาก ขอให้เปิดใจ เคารพในกฎกติกา มารยาท

# ผู้นำที่ดี

- คือผู้ที่ใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ใช้ความเด็ดขาดเมื่อจำเป็น
- คือผู้ที่ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน เปิดโอกาสและช่วยเหลือให้ผู้ตามตัดสินใจแก้ปัญหาในงานของตนเองได้

## ใครเป็นตัวก่อปัญหา (1)

- เราทำดีที่สุดแล้ว ปัญหาทั้งหมดอยู่ที่คนรอบตัวเรา
- ตัวเราเองอาจจะ<sup>เ</sup>เป็นปัญหา เรา<sup>เ</sup>น่าจะเริ่มต้นดูที่ตัวเองก่อน

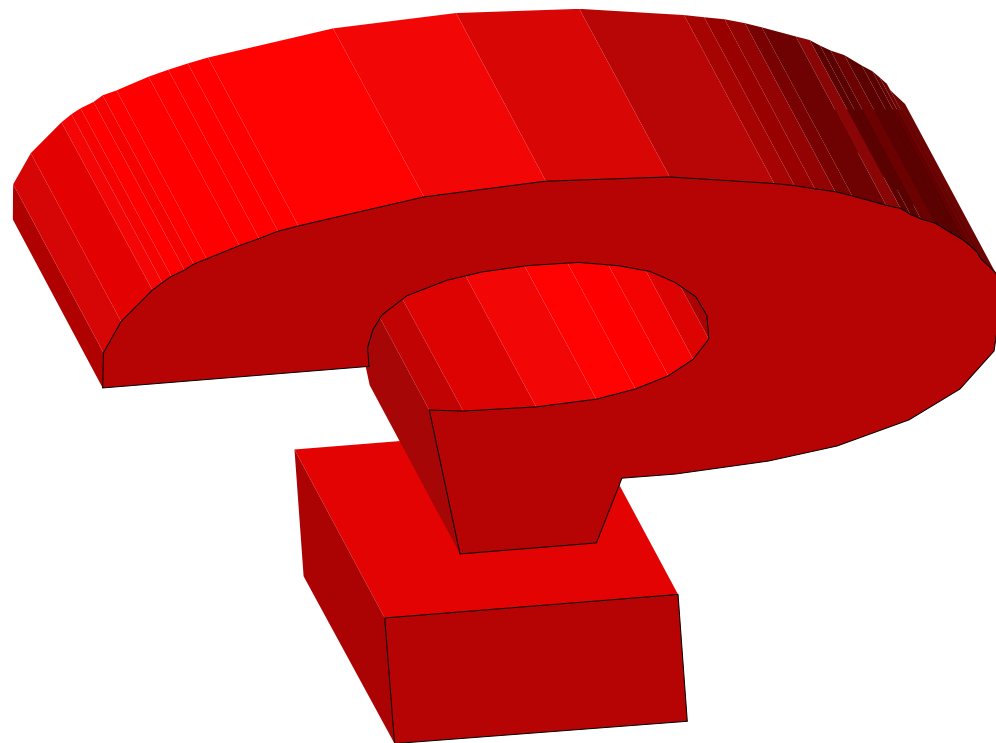
## ใครเป็นตัวก่อปัญหา (2)

- ความบกพร่องส่วนใหญ่อยู่ที่คน ต้องพัฒนาให้คนมีความรับผิดชอบ
- ความบกพร่องส่วนใหญ่อยู่ที่ระบบ การมุ่งปรับปรุงระบบจะได้รับความร่วมมือมากกว่า

## การฟังความเห็น

- คนอื่นโง่กว่าเรา อย่าไปเสียเวลาฟัง ต้องพยายามพูดให้คนอื่นเข้าใจเรา
- ถ้าเราไม่ฟังคนอื่น เราก็ได้แค่เท่านั้น การฟังคนอื่นไม่ทำให้ขาดทุน แต่อาจจะได้กำไร ต้องพยายามฟังให้เข้าใจคนอื่น





# เราต้องทำอะไรบ้าง

- เตรียมคน
- กำหนดเป้าหมายร่วมกัน
- ปรับปรุงระบบงานให้ชีวิตง่ายขึ้น
- ทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน
- มาตรการการอำนวยความสะดวก
- ศึกษาข้อมูลและพัฒนาคุณภาพ
- ศึกษามาตรฐาน รพ. เพื่อประเมินและปรับปรุงตนเอง

# จะเริ่มต้นอย่างไร

- ง่าย
- ได้ประโยชน์
- คุ่มค่า
- ร่วมเป็นเจ้าของ
- สานต่อของเดิม
- สร้างเหตุปัจจัย ให้เป็นไปตามธรรมชาติ

# คำถามเพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

- ทำไมต้องมีหน่วยงานของเรา
- อะไรคือความสำเร็จ/ล้มเหลวในอดีต
- เราได้เห็นหน่วยงานของเราเป็นอย่างไรใน 3-5 ปีข้างหน้า
- เราให้คุณค่ากับอะไรในการดูแลผู้ป่วย
- เราให้คุณค่ากับอะไรในการทำงานร่วมกัน

# คำถามเพื่อปรับปรุงระบบงานขั้นต้น

- อะไรที่ต้องทำซ้ำซ้อน
- อะไรที่เกิดความผิดพลาดบ่อย ๆ
- อะไรที่เกิดความสูญเปล่า
- อะไรที่ยุ่งยากเกินจำเป็น
- อะไรที่เสี่ยง
  - สูญเสียทรัพย์สิน
  - เสียชื่อเสียง
  - ภาวะแทรกซ้อนต่อผู้ป่วย

# คำถามเพื่อการทำคู่มือปฏิบัติงาน

- อะไรที่ควรมีหลักปฏิบัติที่แน่นอน
- ปัญหาอะไรที่สามารถแก้ไขหรือ ทำให้ง่ายขึ้นด้วยการมีคู่มือปฏิบัติ
- อะไรที่จะเกิดความเสียหายได้มาก
- อะไรที่มีความแตกต่างในการปฏิบัติ
- อะไรที่มีความเสี่ยงต่อผู้ป่วย

# คำถามเพื่อการพัฒนาคุณภาพ

- เราทำสิ่งที่ทำอยู่ไปทำไม
- เราทำได้ดีหรือไม่ วัดได้อย่างไร
- เราจะปรับปรุงสิ่งที่ทำอยู่ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

# คำถามในการนำมามาตรฐาน มาประเมินตนเอง

- มาตรฐานข้อนี้มีเป้าหมายอะไร
- เรามีกิจกรรมอะไรที่ตอบสนองเป้าหมายของมาตรฐานข้อนี้
- สิ่งที่เราทำอยู่มีจุดแข็งอะไร
- เรามีโอกาสปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร