



Living Organization

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล

ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

บรรยายในการประชุมวิชาการ มหกรรมคุณภาพครั้งที่ 9

ณ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

15 พฤศจิกายน 2550





Living Organization

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล

ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล
บรรยายในการประชุม 9th HA Regional Forum (Southern)

คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

3 ธันวาคม 2550





Living Organization

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล

ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล
บรรยายในประชุมวิชาการพัฒนาคุณภาพระดับภาค: ภาคเหนือตอนล่าง
“องค์กรที่มีชีวิต”

ห้องประชุมเอกาทศรถ อาคารสิรินธร โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร
8 กรกฎาคม 2551



ความท้าทายต่อองค์กร

เมื่อเราวางระบบคุณภาพที่เข้มแข็งมากขึ้น
เราเริ่มสังเกตเห็นถึงความสุขที่ลดลง
ความสุขที่ลดลง
เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ผลการดำเนินงานของเราลดลง
จะทำอย่างไรให้เกิดสมดุล
ระหว่างการมีระบบ และความสุขของคนทำงาน
นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง



ความท้าทายต่อผู้บริหาร

แม้ว่าตัวเลขผลการดำเนินการของธุรกิจจะดูดี
แต่ผู้บริหารระดับสูงต้องตกอยู่ภายใต้แรงกดดันมหาศาล
ต้องทำงานมากขึ้น มีเวลาส่วนตัวน้อยลง
มีความพึงพอใจในชีวิตลดลง
ต้องเผชิญกับบางสิ่งบางอย่างที่อยู่เหนือการควบคุม
โดยที่ไม่สามารถอธิบายได้

Fritjof Kapra: The Hidden Connections



อุปมาอุปไมยสำหรับองค์กร

เครื่องจักรทำเงิน

- เจ้านายคิด ลูกน้องทำ
- ออกแบบงานมาตรฐานในรายละเอียดทุกชั้นตอน
- ประสิทธิภาพเกิดจากการควบคุมจากบนลงล่าง
- คนนอกเป็นเจ้าของ ชื้อขายได้
- เมื่อชำรุดต้องเปลี่ยนแปลงหรือออกแบบใหม่โดยคนอื่น

องค์กรที่มีชีวิต

- มีความสามารถในการสร้างตัวเอง เปลี่ยนแปลง วิวัฒนาการ โดยตัวของมันเองอย่างเป็นธรรมชาติ
- การกำหนดชีวิตของสมาชิกให้ดำเนินไปตามเป้าหมายเท่ากับเป็นการลดทอนความเป็นมนุษย์
- การควบคุมคือการพรากคนทำงานไปจากความมีชีวิตชีวา
- การชื้อขายเท่ากับเป็นการค้าทาส

องค์กรที่เป็นเด็กรื่องจักรกล ทำให้นกกลายเป็นเด็กรื่องยนต์กลไกไร้ความรู้สึก



- แบ่งงานแยกย่อยขาดความเชื่อมโยง
- งานที่ทำไม่มีคุณค่าหรือความหมายต่อชีวิต
 - ให้ทำงานโดยไม่ให้คิด ไม่ต้องรู้สึก
- ทำสิ่งเดียว หน้าที่เดียวซ้ำ ๆ และทำเฉพาะงานของตนเอง

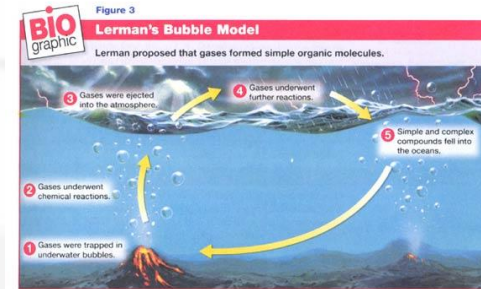


องค์กรที่เป็นจักรกลสร้างระบบงานที่ลดทอนความเป็นมนุษย์

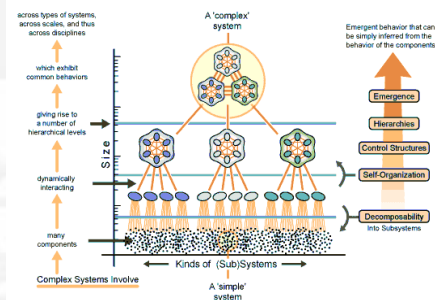
- มนุษย์กลายเป็นเครื่องมือของการพัฒนา
- การทำงานกลายเป็นความทุกข์
- คนถูกทำร้าย ทำร้ายคนอื่น และทำร้ายกันได้ง่าย
- นำไปสู่ความขัดแย้งและความรุนแรง
- คนทำงานท้อแท้ ทำงานอย่างไร้ความคิดสร้างสรรค์

ชีวิต คืออะไร

- อุบัติการณ์โดยบังเอิญของปฏิกิริยาทางเคมีเมื่อหลายล้านปีก่อน
- เครือข่ายระบบที่ซับซ้อน เรียนรู้และปรับตัวได้
- การรวมตัวของรูปและนามกายและจิต



Characteristics of Complex Systems





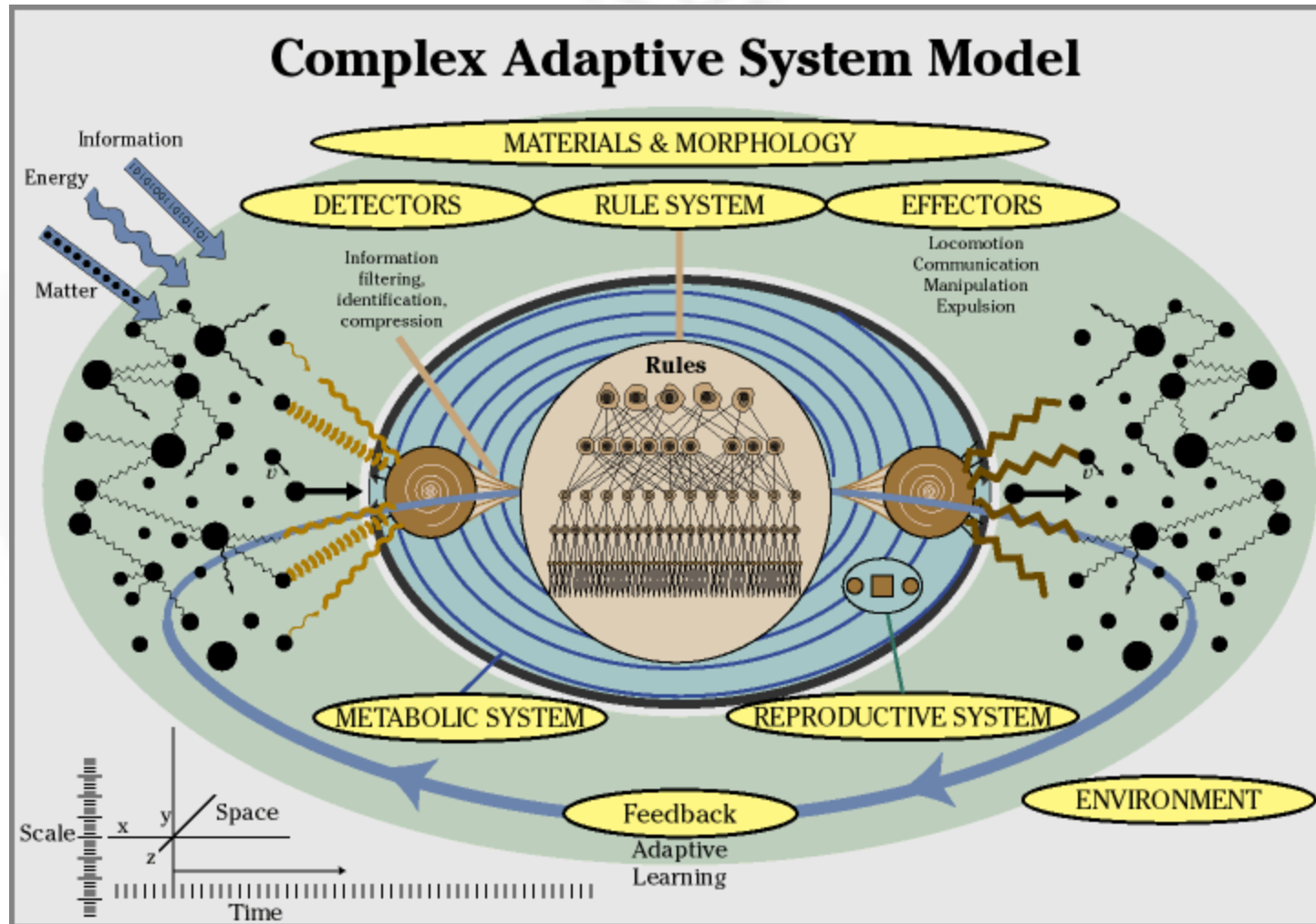
Living Systems

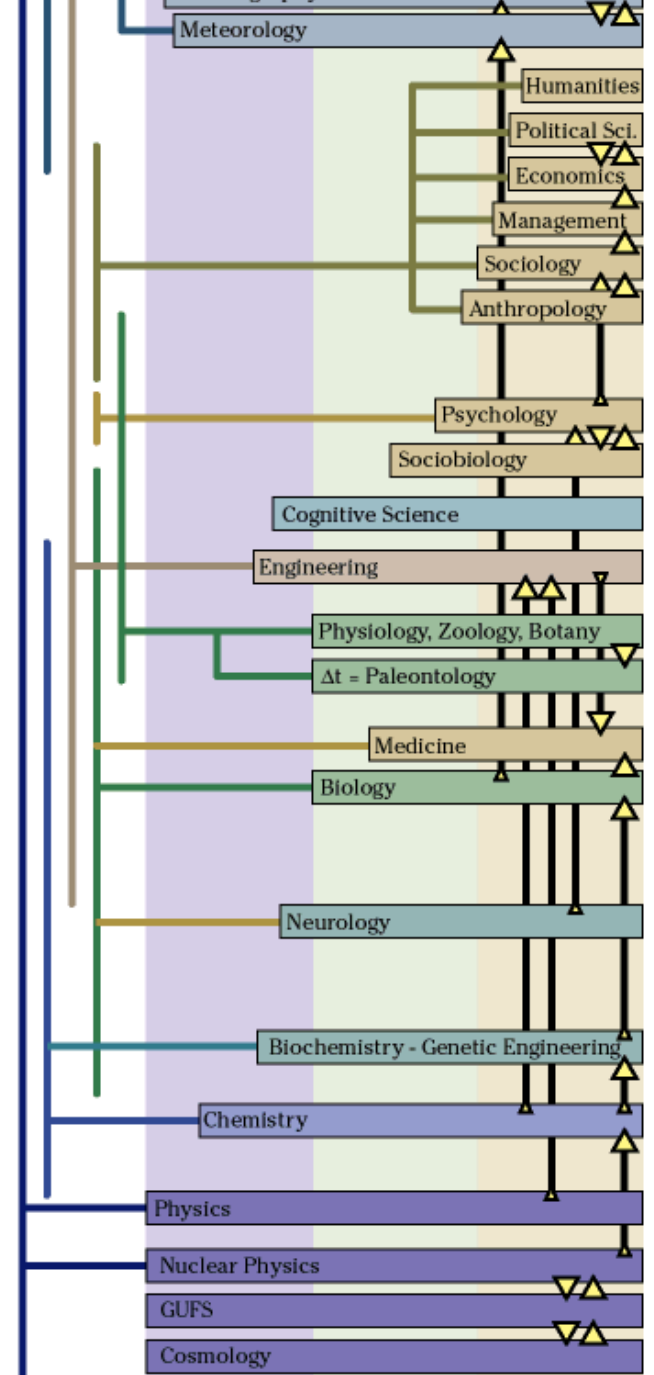
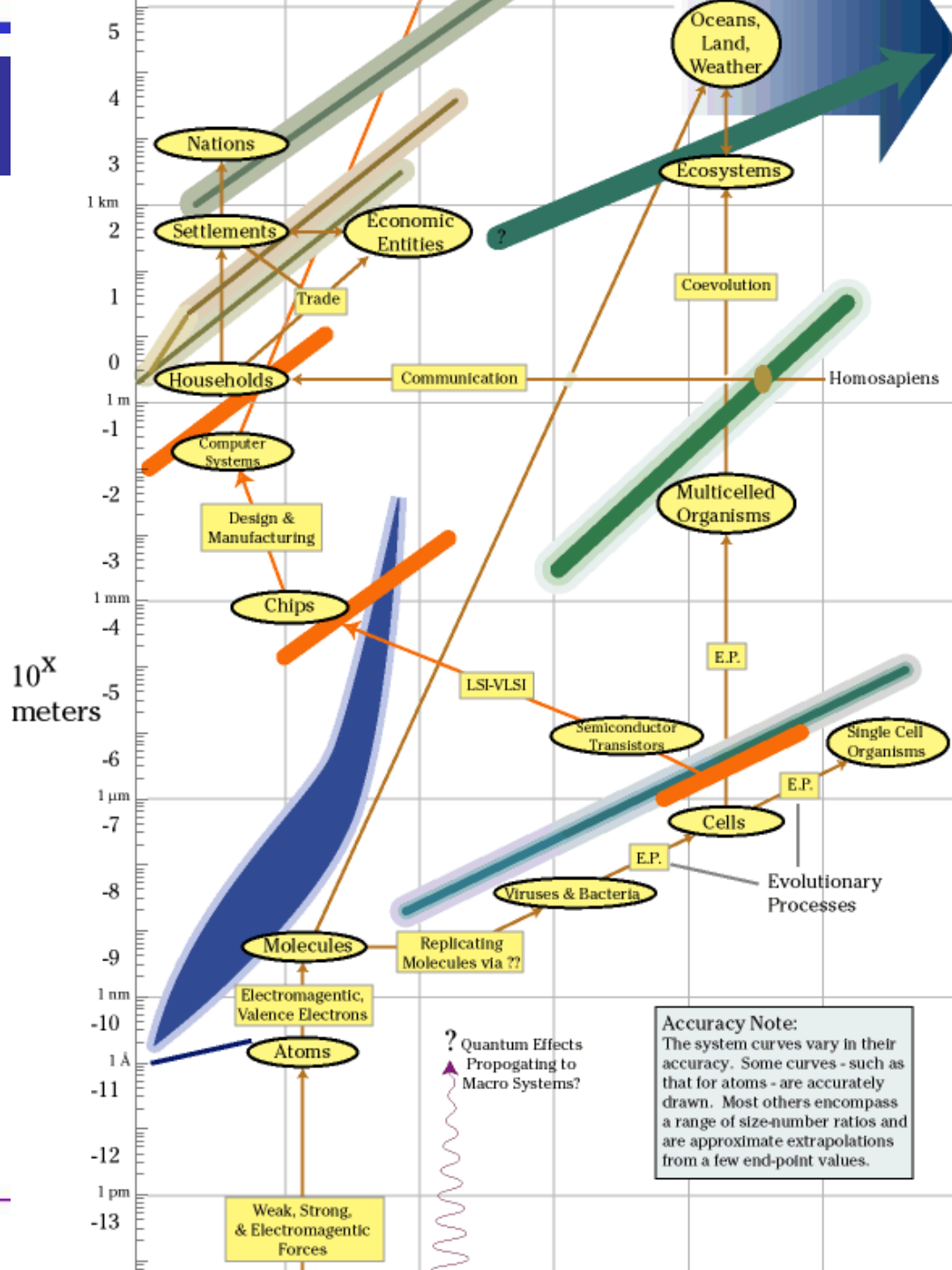
ระบบที่มีชีวิต (living systems) เป็นระบบเปิดซึ่งจัดการตนเอง (open, self-organizing systems) มีลักษณะพิเศษของชีวิตและมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและสสาร-พลังงาน

ระบบที่มีชีวิตจะประมวลผลข้อมูลข่าวสารมากกว่าระบบที่ไม่มีชีวิต (ยกเว้นคอมพิวเตอร์)

International Society for the Systems Sciences (ISSS)

Complex Adaptive System





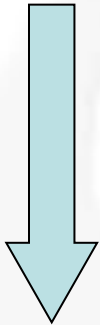


ความมีชีวิตขององค์กร

Formal Structure

หน้าที่และความสัมพันธ์เชิงอำนาจสำคัญกว่าคน
เหมาะกับงานประจำ/จำเจ

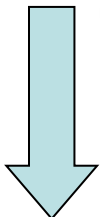
นโยบาย



การสื่อสารที่เลื่อนไหลผันแปร

ต้องการพื้นที่ทางสังคมเพื่อให้การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

Informal Network



ความมีชีวิตขององค์กร

ความยืดหยุ่น

ศักยภาพในการสร้างสรรค์

ความสามารถในการเรียนรู้

ย่อยกรอง ปรับเปลี่ยน

ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการเผชิญสถานการณ์ใหม่ ๆ



Humanized Healthcare
Humanized Management
Humanistic Skill

Living

Organization

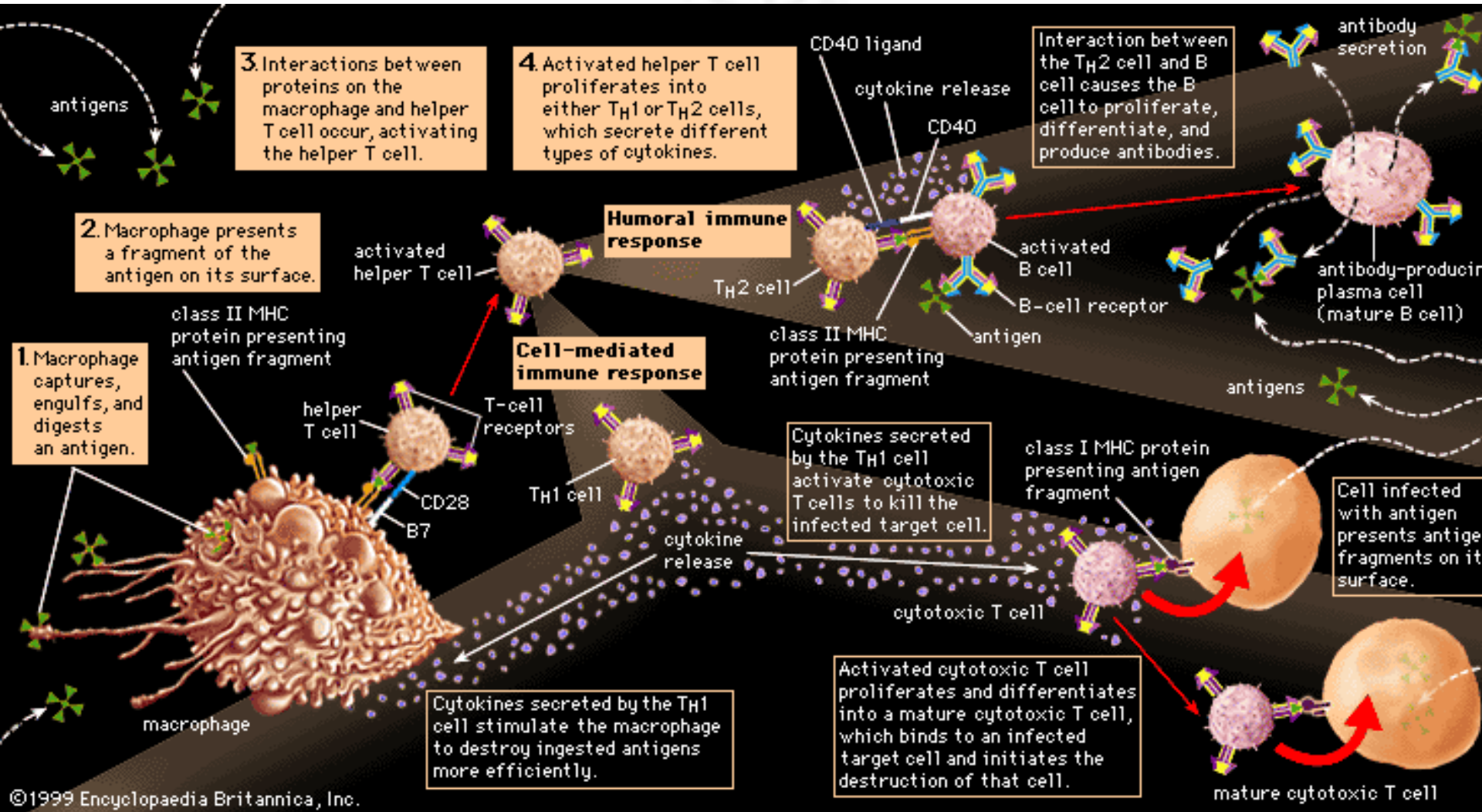
องค์กรที่มีชีวิต มีพลังแห่งการเรียนรู้ เต็มโตและเคลื่อนไหว
เพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกันที่ปัจเจกสมาชิกไม่สามารถบรรลุได้
ลำพัง เป็นองค์กรที่พึ่งพาอาศัยแต่ในขณะเดียวกันก็เกื้อกูล
หล่อเลี้ยงทุกชีวิตในองค์กรให้ได้เติบโตไปสู่ศักยภาพสูงสุด
ของความเป็นมนุษย์



ความท้าทาย

จะนำแนวคิดองค์กรที่มีชีวิตมาใช้กับการบริหารองค์กรอย่างไร

Immune System

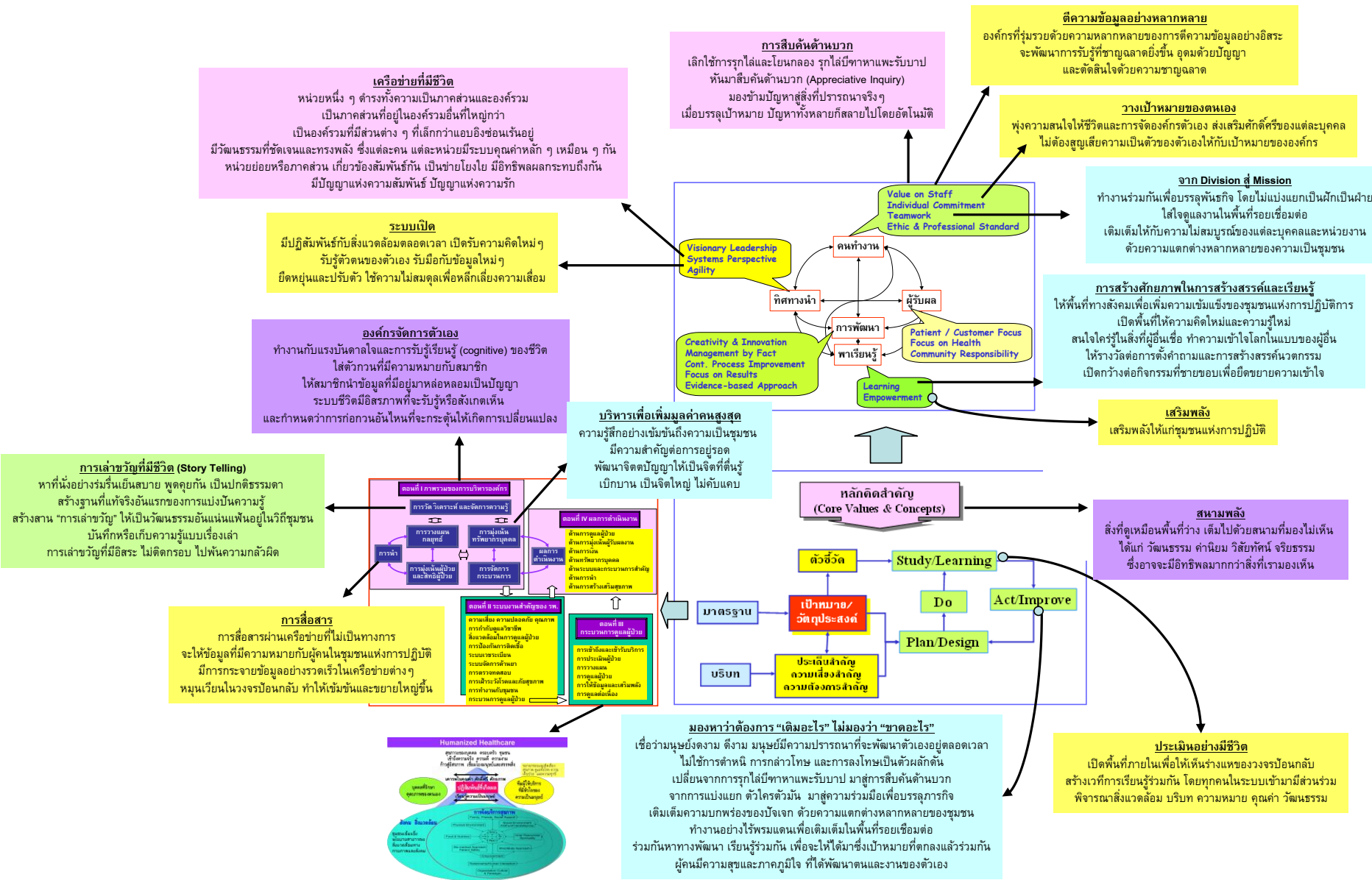


©1999 Encyclopaedia Britannica, Inc.



เรียนรู้จากร่างกายของเรา

- ตั้งใจ
- คลายเครียด: เกร็ง สมานธิ
- ทิ้งยึดหยุ่น และเข้มแข็ง
- พัฒนาตนเอง
 - คีล (policy & procedure)
 - สมานธิ (self monitoring & reflection)
 - ปัญญา (KM & LO)



เครือข่ายที่มีชีวิต
 หน่วยหนึ่ง ๆ ต่างทั้งความเป็นภาคส่วนและองค์รวม เป็นภาคส่วนที่อยู่ร่วมกับส่วนอื่นที่ใหญ่กว่า เป็นองค์รวมที่มีส่วนต่าง ๆ ที่เล็กกว่าเองอิงซ้อนกันอยู่ มีวัฒนธรรมที่ชัดเจนและทรงพลัง ซึ่งแต่ละคน แต่ละหน่วยมีระบบคุณค่าหลัก ๆ เหมือน ๆ กัน หน่วยย่อยหรือภาคส่วน เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เป็นชายโง่โยง มีอิทธิพลผลกระทบถึงกัน มีปัญหาแห่งความสัมพันธ์ ปัญหาแห่งความรัก

การสืบค้นด้านบวก
 เลิกใช้การรุกรไลและโยนถ่วง รุกไลมีท่าหาพระรับบาท หันมาสืบค้นด้านบวก (Appreciative Inquiry) มองข้ามปัญหาสู่สิ่งที่ปรารถนาจริงๆ เมื่อบรรลุเป้าหมาย ปัญหาทั้งหลายก็สลายไปโดยอัตโนมัติ

ความเชื่ออย่างหลากหลาย
 องค์การที่รุ่มรวยด้วยความหลากหลายของการตีความเชื่ออย่างอิสระ จะพัฒนาการรับรู้ที่ชาญฉลาดยิ่งขึ้น อุดมด้วยปัญญา และตัดสินใจด้วยความชาญฉลาด

ทางเป้าหมายของตนเอง
 ฟุ้งความสนใจให้ชีวิตและการจัดการตัวเอง ส่งเสริมศักดิ์ศรีของแต่ละบุคคล ไม่ต้องสูญเสียความเป็นตัวของตัวเองให้กับเป้าหมายขององค์กร

จาก Division Mission
 ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุพันธกิจ โดยไม่แบ่งแยกเป็นภคเป็นฝ่าย ใส่ใจดูแลงานในหน้าที่ร้อยเข็มต่อ เดิมเดิมให้กับความไม่สมบูรณ์ของแต่ละบุคคลและหน่วยงาน ด้วยความแตกต่างหลากหลายของความ เป็นชุมชน

การสร้างศักยภาพในการสร้างสรรค์และเรียนรู้
 ให้พื้นที่ทางสังคมเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งของชุมชนแห่งการปฏิบัติการ เปิดพื้นที่ให้ความคิดใหม่และความรู้ใหม่ สนใจใคร่รู้ในสิ่งที่ผู้อื่นเชื่อ ทำความเข้าใจโลกในแบบของผู้อื่น ให้รางวัลต่อการตั้งคำถามและการสร้างสรรค์นวัตกรรม เปิดกว้างต่อกิจกรรมที่ชาญชอบเพื่อยืดขยายความเข้าใจ

ระบบเปิด
 มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา เปิดรับความคิดใหม่ๆ รับรู้ตัวตนของตัวเอง รับมือกับข้อมูลใหม่ๆ ยืดหยุ่นและปรับตัว ใช้ความไม่สมดุลเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงความเสื่อม

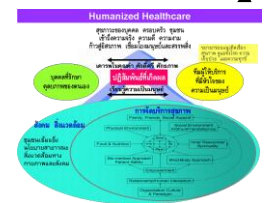
องค์กรจัดการตัวเอง
 ทำงานกับแรงบันดาลใจและการรับรู้เรียนรู้ (cognitive) ของชีวิต โสวัตกวนที่มีความหมายกับสมาชิก ให้สมาชิกนำข้อมูลที่มือมีมาหล่อหลอมเป็นปัญญา ระบบชีวิตมีอิสระภาพที่จะรับรู้หรือสังเกตเห็น และกำหนดว่าการก่อกรอันไหนที่จะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

บริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าสูงสุด
 ความรู้สึกอย่างเข้มข้นถึงความเป็นชุมชน มีความสำคัญต่อการอยู่รอด พัฒนาจิตปัญญาให้เป็นจิตที่ตื่นรู้ เบิกบาน เป็นจิตใหญ่ ไม่คับแคบ

เสริมพลัง
 เสริมพลังให้แก่ชุมชนแห่งการปฏิบัติ

การเล่าขานที่มีชีวิต (Story Telling)
 หาท่าหนึ่งอย่างรุ่มเย็นสบาย พุดคุยกัน เป็นปกติธรรมดา สร้างฐานที่แท้จริงอันแรกของการแบ่งปันความรู้ สร้างฐาน "การเล่าขาน" ให้เป็นวัฒนธรรมอันแน่นแฟ้นอยู่ในวิถีชุมชน บ้านที่ถือเก็บความรู้อยู่แบบเรื่องเล่า การเล่าขานที่มีอิสระ ไม่ติดกรอบ ไปได้ความกลัวผิด

การสื่อสาร
 การสื่อสารผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ จะให้ข้อมูลที่มีความหมายกับผู้คนในชุมชนแห่งการปฏิบัติ มีการกระจายข้อมูลอย่างรวดเร็วในเครือข่ายต่างๆ หมุนเวียนในวงจรรอบกลับ ทำให้เข้มข้นและขยายใหญ่ขึ้น



มองว่าต้องการ "เติมอะไร" ไม่มองว่า "ขาดอะไร"
 เชื่อว่ามนุษย์งดงาม ดึงมา มนุษย์มีความปรารถนาที่จะพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ไม่ใช้การตำหนิ การกล่าวโทษ และการลงโทษเป็นต้นหลักต้น เปลี่ยนจากการรุกรไลมีท่าหาพระรับบาท มาสู่การสืบค้นด้านบวก จากการแบ่งแยก ตัวใครตัวมัน มาสู่ความร่วมมือเพื่อบรรลุภารกิจ เดิมเดิมความบกพร่องของปัจเจก ด้วยความแตกต่างหลากหลายของชุมชน ทำงานอย่างไรพร้อมกันเพื่อเติมเต็มในพื้นที่ร้อยเข็มต่อ ร่วมกันหาทางพัฒนา เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อจะได้มาซึ่งเป้าหมายที่ตั้งลงแล้วร่วมกัน ผู้คนมีความสุขและภาคภูมิใจ ที่ได้พัฒนาตนเองและงานของตัวเอง

ประเมินอย่างมีชีวิต
 เปิดพื้นที่ภายในเพื่อให้เห็นร่างแหของจริงรอบกลับ สร้างเวทีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยทุกคนในระบบเข้ามามีส่วนร่วม พิจารณาสิ่งแวดล้อม บริบท ความหมาย คุณค่า วัฒนธรรม

องค์กรจัดการตัวเอง

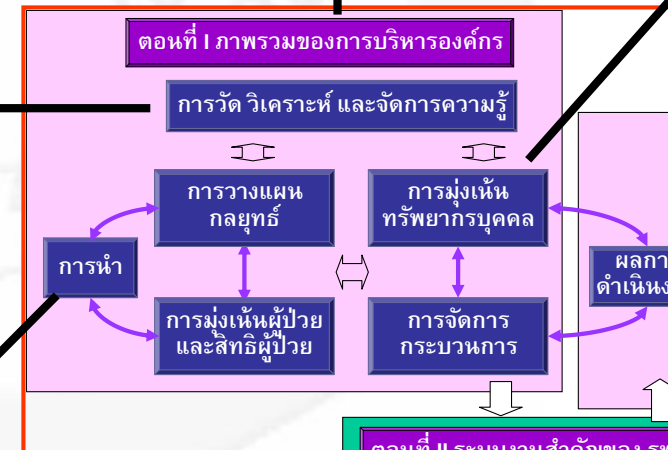
ทำงานกับแรงบันดาลใจและการรับรู้เรียนรู้ (cognitive) ของชีวิต
ใส่ตัวทวนที่มีความหมายกับสมาชิก
ให้สมาชิกนำข้อมูลที่มีอยู่มาหล่อหลอมเป็นปัญญา
ระบบชีวิตมีอิสรภาพที่จะรับรู้หรือสังเกตเห็น
และกำหนดว่าการก่อกวนอันไหนที่จะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การเล่าขานวิถีที่มีชีวิต (Story Telling)

หาที่หนึ่งอย่างร่มรื่นเย็นสบาย พุดคุยกัน เป็นปกติธรรมดา
สร้างฐานที่แท้จริงอันแรกของการแบ่งปันความรู้
สร้างฐาน “การเล่าขานวิถี” ให้เป็นวัฒนธรรมอันแน่นแฟ้นอยู่ในวิถีชุมชน
บันทึกหรือเก็บความรู้แบบเรื่องเล่า
การเล่าขานวิถีที่มีอิสระ ไม่ติดกรอบ ไปพ้นความกลัวผิด

การสื่อสาร

การสื่อสารผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ
จะให้ข้อมูลที่มีความหมายกับผู้คนในชุมชนแห่งการปฏิบัติ
มีการกระจายข้อมูลอย่างรวดเร็วในเครือข่ายต่าง ๆ
หมุนเวียนในวงจรป้อนกลับ ทำให้เข้มข้นและขยายใหญ่ขึ้น





องค์กรที่จัดการตนเอง

เลิกยึดติดกับโครงสร้างแบบถาวร

ละทิ้งความเข้มงวดทั้งกายภาพและจิตวิทยา

เพื่อรองรับกระบวนการทำงานที่ปรับเปลี่ยนได้ง่ายขึ้น

สร้างทีมงานชั่วคราวมาจัดการกับความต้องการแบบพิเศษ

ซึ่งเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

จัดวางบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ อย่างง่าย ๆ

ให้มีการจำแนกประเภทเหลือน้อยที่สุด

รื้อผนังห้องและสร้างที่ทำงานใหม่ ที่ซึ่งพนักงาน ความคิด และข้อมูล

สามารถไหลไปมาได้อย่างอิสระเสรี

Margaret J. Wheatley: Leadership and the New Science



Autonomy & Open System

องค์กรจัดการตัวเอง

ทำงานกับแรงบันดาลใจและการรับรู้เรียนรู้ (cognitive) ของชีวิต

ใส่ตัวทวนที่มีความหมายกับสมาชิก

ให้สมาชิกนำข้อมูลที่มีอยู่มาหล่อหลอมเป็นปัญญา

ระบบชีวิตมีอิสรภาพที่จะรับรู้หรือสังเกตเห็น

และกำหนดว่าการก่อกวนอันไหนที่จะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ระบบเปิด

มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา เปิดรับความคิดใหม่ๆ

รับรู้ตัวตนของตัวเอง รับมือกับข้อมูลใหม่ๆ

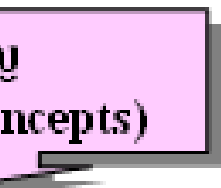
ยืดหยุ่นและปรับตัว ใช้ความไม่สมดุลเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

จะนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ได้อย่างไร

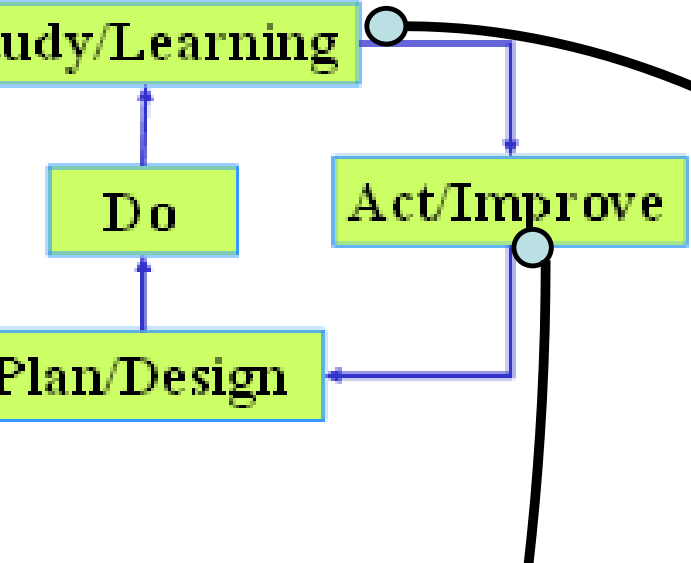
เตรียมพร้อมใจไว้ล่วงหน้าที่จะเปิดใจรับฟังความคิดเห็น
เปิดกว้างต่อกิจกรรมที่ชายขอบเพื่อยืดขยายความเข้าใจ



เสริมพลัง
เสริมพลังให้แก่ชุมชนแห่งการปฏิบัติ



สนามพลัง
สิ่งที่ดูเหมือนพื้นที่ว่าง เต็มไปด้วยสนามที่มองไม่เห็น
ได้แก่ วัฒนธรรม ค่านิยม วิสัยทัศน์ จริยธรรม
ซึ่งอาจจะมีอิทธิพลมากกว่าสิ่งที่เรามองเห็น





พื้นที่ว่างไม่ได้ว่างเปล่า

พื้นที่ว่างในโลกควอนตัมไม่ใช่สิ่งว่างเปล่าที่อ้างว้าง
เต็มไปด้วยสนามที่มองไม่เห็น แต่สังเกตเห็นผลของมันได้
มองวัฒนธรรม ค่านิยม วิสัยทัศน์ จริยธรรม ว่าเป็นสนามพลังในองค์กร
มิใช่เพียงมั่นใจในสิ่งที่มองเห็นได้เท่านั้น
เราควรตระหนักในความสำคัญแห่งอิทธิพลของสนามที่เรามองไม่เห็น

Margaret J. Wheatley: Leadership and the New Science



การสืบค้นด้านบวก

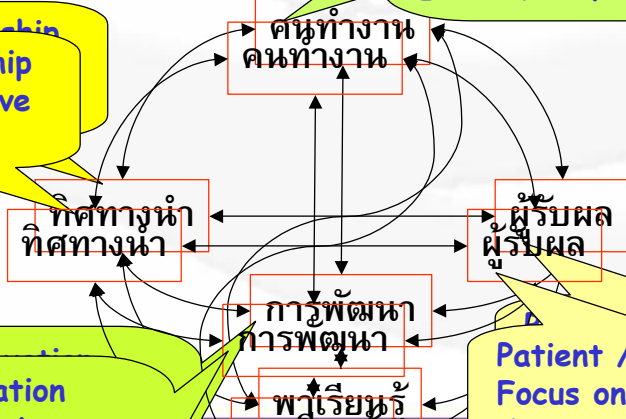
เลิกใช้การรุกรไล่และโยนกลอง รุกไล่ปัญหาหาแพะรับบาป
หันมาสืบค้นด้านบวก (Appreciative Inquiry)
มองข้ามปัญหาสู่สิ่งที่ปรารถนาจริงๆ
เมื่อบรรลุเป้าหมาย ปัญหาทั้งหลายก็สลายไปโดยอัตโนมัติ

ดีความข้อมูล
องค์กรที่รุ่มรวยด้วยความหลากหลาย
จะพัฒนาการรับรู้ที่ชาญฉลาด
และตัดสินใจด้วย

วา
พุ่งความสนใจให้ชีวิตและกา
ไม่ต้องสูญเสียความเน

Value on Staff
Individual Commitment
Teamwork
Ethic & Professional Standard

Visionary Leadership
Visionary Leadership
Systems Perspective
Agility



Creativity & Innovation

Patient / Customer Focus
Focus on Health

ทำงานร

เต็มเต็ม
ด้

การสร้า

ให้พื้นที่ทางสังคม
เปิด
สนใจใคร่รู้ในสิ



บท

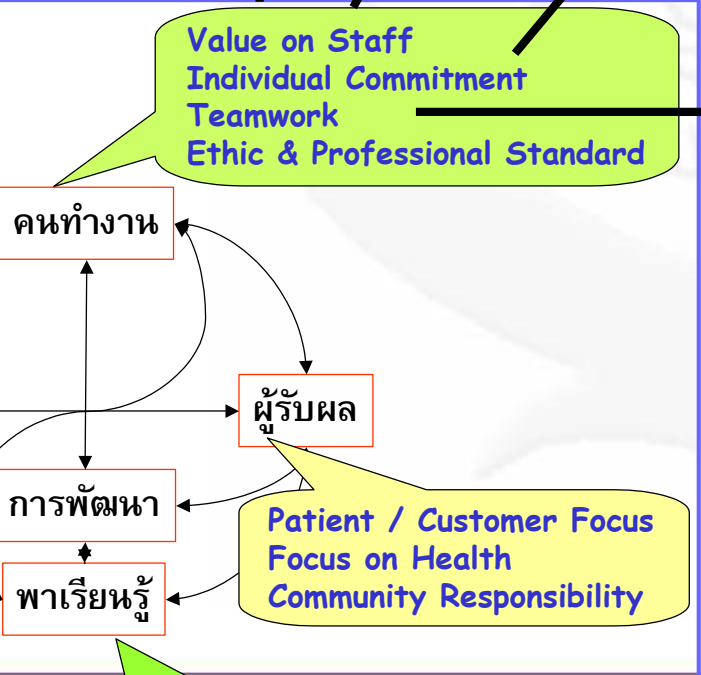
สืบค้นหาแพะรับบาป (Appreciative Inquiry) การหาความจริง ๆ ก็สลายไปโดยอัตโนมัติ

ตีความข้อมูลอย่างหลากหลาย
องค์กรที่รุ่มรวยด้วยความหลากหลายของการตีความข้อมูลอย่างอิสระ จะพัฒนาการรับรู้ที่ชาญฉลาดยิ่งขึ้น อุดมด้วยปัญญา และตัดสินใจด้วยความชาญฉลาด

วางเป้าหมายของตนเอง
พุ่งความสนใจให้ชีวิตและการจัดองค์กรตัวเอง ส่งเสริมศักดิ์ศรีของแต่ละบุคคล ไม่ต้องสูญเสียความเป็นตัวของตัวเองให้กับเป้าหมายขององค์กร

จาก Division สู่ Mission
ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุพันธกิจ โดยไม่แบ่งแยกเป็นฝักเป็นฝ่าย ใส่ใจดูแลงานในพื้นที่รอยเชื่อมต่อ เต็มเต็มให้กับความไม่สมบูรณ์ของแต่ละบุคคลและหน่วยงาน ด้วยความแตกต่างหลากหลายของความเป็นชุมชน

การสร้างความภาคภูมิใจในการสร้างสรรค์และเรียนรู้
ให้พื้นที่ทางสังคมเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งของชุมชนแห่งการปฏิบัติการ เปิดพื้นที่ให้ความคิดใหม่และความรู้ใหม่ สนใจใคร่รู้ในสิ่งที่ผู้อื่นเชื่อ ทำความเข้าใจโลกในแบบของผู้อื่น ให้รางวัลต่อการตั้งคำถามและการสร้างสรรค์นวัตกรรม เปิดกว้างต่อกิจกรรมที่ชาญฉลาดเพื่อยึดขยายความเข้าใจ





ศักยภาพของข้อมูล

ถ้าข้อมูลเคลื่อนที่ได้อย่างอิสระ
จะไปพบกับผู้เฝ้าสังเกตมากมายซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับข้อมูล
แต่ละคนจะตีความกันไปต่าง ๆ ตอบสนองในรูปแบบที่แตกต่างกัน
ทำให้เกิดความสมบูรณ์อย่างแท้จริงในการสังเกต
องค์กรที่รุ่งมรยด้วยความหลากหลายของการตีความข้อมูล
จะพัฒนาการรับรู้ที่ชาญฉลาดยิ่งขึ้น อุดมด้วยปัญญา
และตัดสินใจด้วยความชาญฉลาด

Margaret J. Wheatley: Leadership and the New Science



เล็กใช้การร
หันมา
มอ
เมื่อบรรลุเป้า

เครือข่ายที่มีชีวิต

หน่วยหนึ่ง ๆ ดำรงทั้งความเป็นภาคส่วนและองค์รวม
เป็นภาคส่วนที่อยู่ในองค์รวมอื่นที่ใหญ่กว่า
เป็นองค์รวมที่มีส่วนต่าง ๆ ที่เล็กกว่าแอบอิงซ้อนกันอยู่
มีวัฒนธรรมที่ชัดเจนและทรงพลัง ซึ่งแต่ละคน แต่ละหน่วยมีระบบคุณค่าหลัก ๆ เหมือน ๆ กัน
หน่วยย่อยหรือภาคส่วน เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เป็นข่ายโยงใย มีอิทธิพลผลกระทบถึงกัน
มีปัญญาแห่งความสัมพันธ์ ปัญญาแห่งความรัก

ระบบเปิด

มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา เปิดรับความคิดใหม่ ๆ
รับรู้ตัวตนของตัวเอง รับมือกับข้อมูลใหม่ ๆ
ยืดหยุ่นและปรับตัว ใช้ความไม่สมดุลเพื่อหลีกเลี่ยงความเสื่อม

องค์กรจัดการตัวเอง

ทำงานกับแรงบันดาลใจและการรับรู้เรียนรู้ (cognitive) ของชีวิต
ใส่ตัวทวนที่มีความหมายกับสมาชิก
ให้สมาชิกนำข้อมูลที่มีอยู่มาหล่อหลอมเป็นปัญญา
ระบบชีวิตมีอิสรภาพที่จะรับรู้หรือสังเกตเห็น
และกำหนดว่าการก่อกวนอันไหนที่จะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

Visionary Le
Systems Pe
Agility

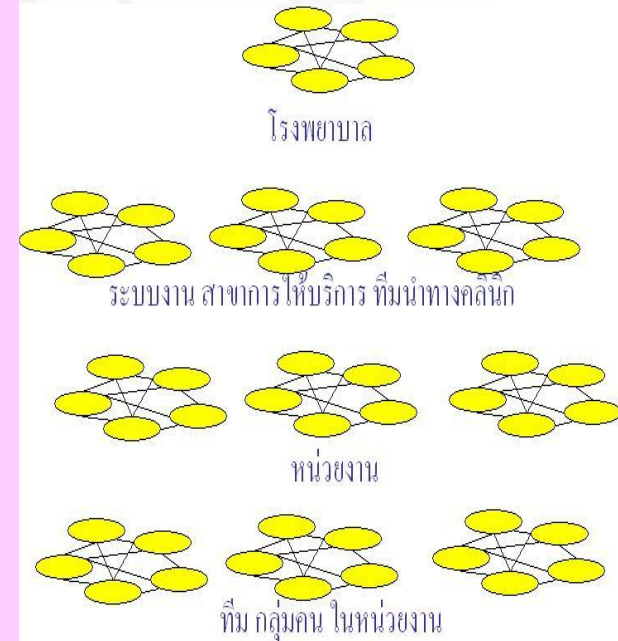
Creativity &
Management
Cont. Proces
Focus on Re
Evidence-ba

บริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าคนสูงสุด
ความรู้สึกร้อยอย่างเข้มข้นถึงความเป็นช

Living Network

เครือข่ายที่มีชีวิต

หน่วยหนึ่ง ๆ ดำรงทั้งความเป็นภาคส่วนและองค์รวม
เป็นภาคส่วนที่อยู่ในองค์รวมอื่นที่ใหญ่กว่า
เป็นองค์รวมที่มีส่วนต่าง ๆ ที่เล็กกว่าแอบอิงซ้อนเร้นอยู่
มีวัฒนธรรมที่ชัดเจนและทรงพลัง
ซึ่งแต่ละคน แต่ละหน่วยมีระบบคุณค่าหลัก ๆ เหมือน ๆ กัน
หน่วยย่อยหรือภาคส่วน เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน
เป็นข่ายโยงใย มีอิทธิพลผลกระทบถึงกัน
มีปัญญาแห่งความสัมพันธ์ ปัญญาแห่งความรัก



จะนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ได้อย่างไร



แผนผังองค์กร

แผนผังองค์กรดั้งเดิมมีเส้นที่เชื่อมต่อกล่องอันมีเส้นล้อมรอบที่แน่นหนา
คิดให้ก้าวหน้าขึ้น:

เส้นเหล่านี้คือช่องทางให้พลังงานมาพบกันเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่

คิดให้ก้าวหน้าต่อไป:

คุณจะเป็นใครก็แล้วแต่ว่าคุณพบกับใคร

แต่ละคนมีความสามารถในการสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างขึ้น

องค์กรเป็นศูนย์ประสานการปฏิสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนพลังงาน

ทั้งองค์กรมีความสามารถในการช่วยให้พลังงานสิ้นไหลได้สะดวก

Margaret J. Wheatley: Leadership and the New Science



ระบบที่จัดการตนเอง

ระบบเปิดใช้ความไม่สมดุลเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
ความไม่สมดุลเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการเจริญเติบโตของระบบ
จากการที่ต้องเผชิญกับระดับของสิ่งก่อกวนที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ
ระบบเหล่านี้ต้องมีความสามารถที่จะรับรู้ตัวตนของมันเอง
และรับมือกับข้อมูลใหม่ ๆ
ระบบเหล่านี้จะสามารถปรับตัวและยืดหยุ่น
มากกว่าที่จะคงรูปและมีเสถียรภาพ

Margaret J. Wheatley: Leadership and the New Science



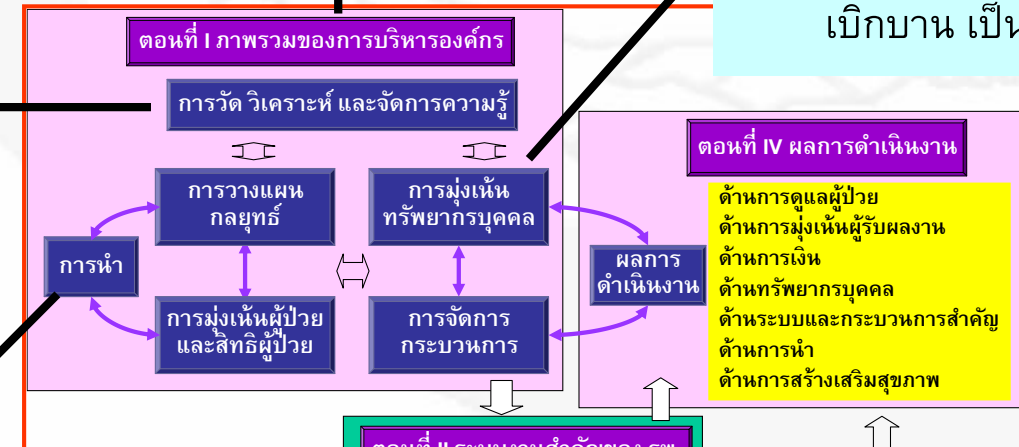
องค์กรที่เป็นระบบปิด

มองสิ่งแวดล้อมเหมือนแหล่งของความวุ่นวายและความเปลี่ยนแปลง
ดิ้นรนต่อสู้กับสิ่งแวดล้อม
กันตัวเราให้ห่างออกจากสิ่งแวดล้อมเพื่อรักษาเสถียรภาพที่เราเคยมี
เกิดความตึงเครียดระหว่างเสถียรภาพและการเปิดรับที่เล่นชกเย่อกัน

Margaret J. Wheatley: Leadership and the New Science

มดา
ในวิถีชุมชน
มิต

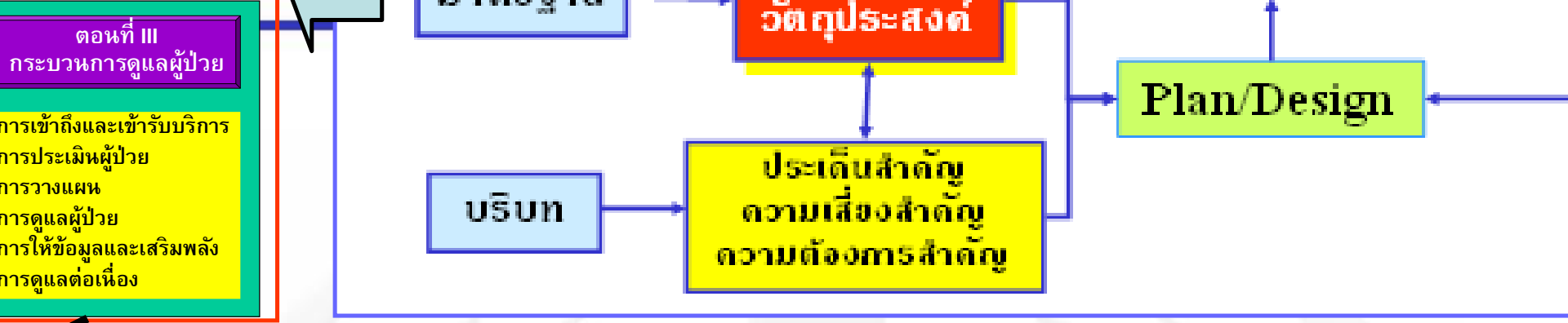
บริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าคนสูงสุด
ความรู้สึกอย่างเข้มข้นถึงความเป็นชุมชน
มีความสำคัญต่อการอยู่รอด
พัฒนาจิตตปัญญาให้เป็นจิตที่ตื่นรู้
เบิกบาน เป็นจิตใหญ่ ไม่คับแคบ



การสื่อสาร
ผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ
มหมายกับผู้คนในชุมชนแห่งการปฏิบัติ

มาตรฐาน → เป็น
วัตถุประสงค์

ประ



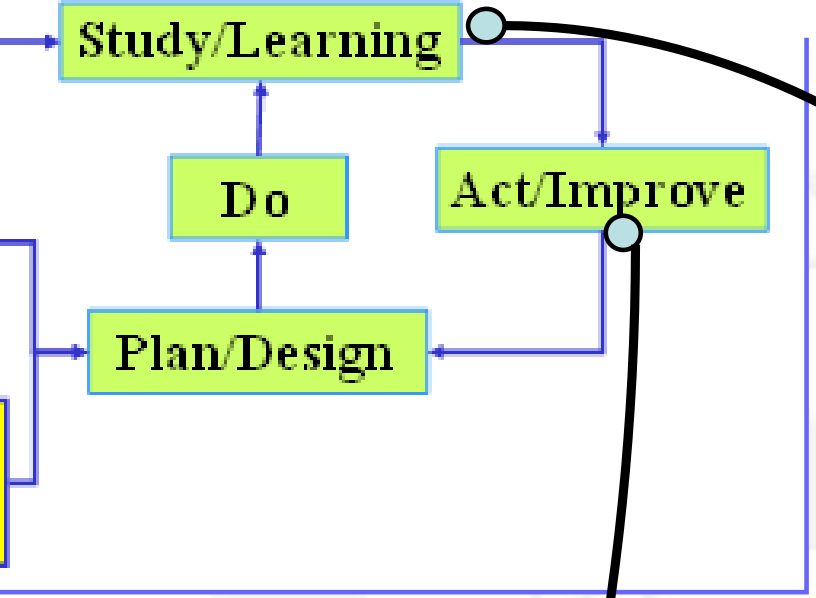
ตอนที่ III
กระบวนการดูแลผู้ป่วย

การเข้าถึงและเข้ารับบริการ
 การประเมินผู้ป่วย
 การวางแผน
 การดูแลผู้ป่วย
 การให้ข้อมูลและเสริมพลัง
 การดูแลต่อเนื่อง

มองว่าต้องการ “เติมอะไร” ไม่มองว่า “ขาดอะไร”

เชื่อว่ามนุษย์ยังดงาม ดีงาม มนุษย์มีความปรารถนาที่จะพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา
 ไม่ใช่การตำหนิ การกล่าวโทษ และการลงโทษเป็นตัวผลักดัน
 เปลี่ยนจากการรุกไล่บีบบังคับหาแพะรับบาป มาสู่การสืบค้นด้านบวก
 จากการแบ่งแยก ตัวใครตัวมัน มาสู่ความร่วมมือเพื่อบรรลุภารกิจ
 เติมเต็มความบกพร่องของปัจเจก ด้วยความแตกต่างหลากหลายของชุมชน
 ทำงานอย่างไร้พรมแดนเพื่อเติมเต็มในพื้นที่รอยเชื่อมต่อ
 ร่วมกันหาทางพัฒนา เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อจะให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ตกลงแล้วร่วมกัน
 ผู้คนมีความสุขและภาคภูมิใจ ที่ได้พัฒนาตนเองและงานของตัวเอง

ได้แก่ วัฒนธรรม ค่านิยม วิสัยทัศน์ จริยธรรม
ซึ่งอาจจะมีอิทธิพลมากกว่าสิ่งที่เรามองเห็น



“ขาดอะไร”
 พัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา
 ๕ เป็นตัวหลักด้าน
 การสืบค้นด้านบวก
 เพื่อบรรลุภารกิจ
 หลากหลายของชุมชน
 ที่ร้อยเชื่อมต่อกัน
 หมายที่ตกลงแล้วร่วมกัน
 ภาระงานของตัวเอง

ประเมินอย่างมีชีวิต
 เปิดพื้นที่ภายในเพื่อให้เห็นร่างแหของวงจรป้อนกลับ
 สร้างเวทีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยทุกคนในระบบเข้ามามีส่วนร่วม
 พิจารณาสິงแวดล้อม บริบท ความหมาย คุณค่า วัฒนธรรม

มองว่าต้องการ “เติมอะไร” ไม่มองว่า “ขาดอะไร”

เชื่อว่ามนุษย์ยังคงงาม ดึงงาม มนุษย์มีความปรารถนาที่จะพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา
ไม่ใช้การตำหนิ การกล่าวโทษ และการลงโทษเป็นตัวผลักดัน
เปลี่ยนจากการรุกไล่บีบบังคับหาแพะรับบาป มาสู่การสืบค้นด้านบวก
จากการแบ่งแยก ตัวใครตัวมัน มาสู่ความร่วมมือเพื่อบรรลุภารกิจ
เติมเต็มความบกพร่องของปัจเจก ด้วยความแตกต่างหลากหลายของชุมชน
ทำงานอย่างไร้พรมแดนเพื่อเติมเต็มในพื้นที่รอยเชื่อมต่อ
ร่วมกันหาทางพัฒนา เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อจะให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ตกลงแล้วร่วมกัน
ผู้คนมีความสุขและภาคภูมิใจ ที่ได้พัฒนาตนเองและงานของตัวเอง

จะนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ได้อย่างไร



Communication

การเล่าขวัญที่มีชีวิต (Story Telling)

หาที่นั่งอย่างร่มรื่นเย็นสบาย พุดคุยกัน เป็นปกติธรรมดา
สร้างฐานที่แท้จริงอันแรกของการแบ่งปันความรู้
สร้างสาน “การเล่าขวัญ” ให้เป็นวัฒนธรรมอันแน่นแฟ้นอยู่ในวิถีชุมชน
บันทึกหรือเก็บความรู้แบบเรื่องเล่า
การเล่าขวัญที่มีอิสระ ไม่ติดกรอบ ไปพ้นความกลัวผิด

การสื่อสาร

การสื่อสารผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ
จะให้ข้อมูลที่มีความหมายกับผู้คนในชุมชนแห่งการปฏิบัติ
มีการกระจายข้อมูลอย่างรวดเร็วในเครือข่ายต่างๆ
หมุนเวียนในวงจรป้อนกลับ ทำให้เข้มข้นและขยายใหญ่ขึ้น

จะนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ได้อย่างไร



Value to Staff

การสืบค้นด้านบวก

เลิกใช้การรุกไล่และโยนกลอง รุกไล่บี้อาหาแพะรับบาป
หันมาสืบค้นด้านบวก (Appreciative Inquiry)
มองข้ามปัญหาสู่สิ่งที่ปรารถนาจริง ๆ
เมื่อบรรลุเป้าหมาย ปัญหาทั้งหลายก็สลายไปโดยอัตโนมัติ

บริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าคนสูงสุด

ความรู้สึกอย่างเข้มข้นถึงความเป็นชุมชน
มีความสำคัญต่อการอยู่รอด
พัฒนาจิตตปัญญาให้เป็นจิตที่ตื่นรู้
เบิกบาน เป็นจิตใหญ่ ไม่คับแคบ

จะนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ได้อย่างไร



Dignity & Social Space

วางเป้าหมายของตนเอง

มุ่งความสนใจให้ชีวิตและการจัดองค์กรตัวเอง ส่งเสริมศักดิ์ศรีของแต่ละบุคคล
ไม่ต้องสูญเสียความเป็นตัวของตัวเองให้กับเป้าหมายขององค์กร

การสร้างศักยภาพในการสร้างสรรค์และเรียนรู้

ให้พื้นที่ทางสังคมเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งของชุมชนแห่งการปฏิบัติการ
เปิดพื้นที่ให้ความคิดใหม่และความรู้ใหม่
สนใจใคร่รู้ในสิ่งที่ผู้อื่นเชื่อ ทำความเข้าใจโลกในแบบของผู้อื่น
ให้รางวัลต่อการตั้งคำถามและการสร้างสรรค์นวัตกรรม
เปิดกว้างต่อกิจกรรมที่ชายขอบเพื่อยืดขยายความเข้าใจ

จะนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ได้อย่างไร



Information Interpretation

สนามพลัง

สิ่งที่ดูเหมือนพื้นที่ว่าง เต็มไปด้วยสนามที่มองไม่เห็น
ได้แก่ วัฒนธรรม ค่านิยม วิสัยทัศน์ จริยธรรม
ซึ่งอาจจะมีอิทธิพลมากกว่าสิ่งที่เรามองเห็น

ตีความข้อมูลอย่างหลากหลาย

องค์กรที่รุ่มรวยด้วยความหลากหลายของการตีความข้อมูลอย่างอิสระ
จะพัฒนาการรับรู้ที่ชาญฉลาดยิ่งขึ้น อุดมด้วยปัญญา
และตัดสินใจด้วยความชาญฉลาด

จะนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ได้อย่างไร



Collaboration & Feedback

จาก Division สู่ Mission

ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุพันธกิจ โดยไม่แบ่งแยกเป็นฝักเป็นฝ่าย
ใส่ใจดูแลงานในพื้นที่รอยเชื่อมต่อ
เติมเต็มให้กับความไม่สมบูรณ์ของแต่ละบุคคลและหน่วยงาน
ด้วยความแตกต่างหลากหลายของความเป็นชุมชน

ประเมินอย่างมีชีวิต

เปิดพื้นที่ภายในเพื่อให้เห็นร่างแหของวงจรป้อนกลับ
สร้างเวทีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยทุกคนในระบบเข้ามามีส่วนร่วม
พิจารณาสิ่งแวดล้อม บริบท ความหมาย คุณค่า วัฒนธรรม

จะนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ได้อย่างไร



ตีความข้อมูลอย่างหลากหลาย

องค์กรที่รุ่มรวยด้วยความหลากหลายของการตีความข้อมูลอย่างอิสระ
จะพัฒนาการรับรู้ที่ชาญฉลาดยิ่งขึ้น อุดมด้วยปัญญา
และตัดสินใจด้วยความชาญฉลาด

วางเป้าหมายของตนเอง

พุ่งความสนใจให้ชีวิตและการจัดองค์กรตัวเอง ส่งเสริมศักดิ์ศรีของแต่ละบุคคล
ไม่ต้องสูญเสียความเป็นตัวของตัวเองให้กับเป้าหมายขององค์กร

จาก Division สู่ Mission

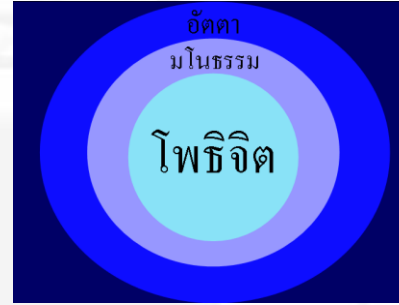
ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุพันธกิจ โดยไม่แบ่งแยกเป็นฝักเป็นฝ่าย
ใส่ใจดูแลงานในพื้นที่รอยเชื่อมต่อ
เติมเต็มให้กับความไม่สมบูรณ์ของแต่ละบุคคลและหน่วยงาน
ด้วยความแตกต่างหลากหลายของความเป็นชุมชน

Value on Staff
Individual Commitment
Teamwork
Ethic & Professional Standard

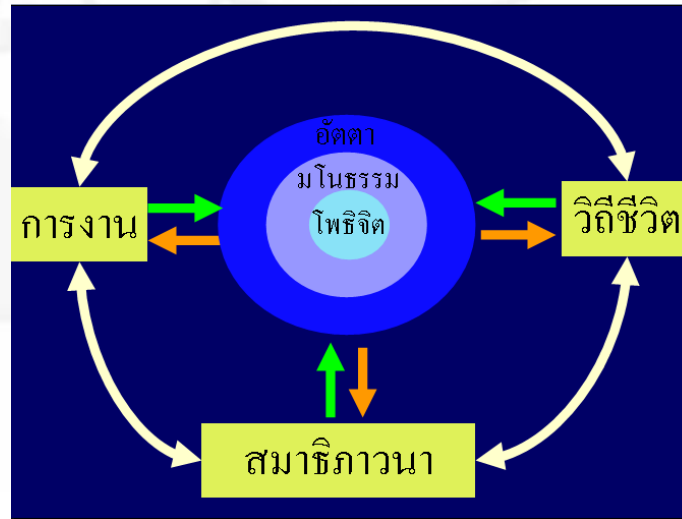
← คนทำงาน



ขับเคลื่อนชีวิตด้วยจิตวิวัฒน์



“โพธิจิต” เป็นธรรมชาติที่อยู่เป็นแกนกลาง อยู่กลางใจ หมายถึงสภาวะที่เป็นอิสระ ปลอดโปร่ง ผ่องใส ปลอดพ้นจากความเห็นแก่ตัวหรือความยึดติดในอึดตา



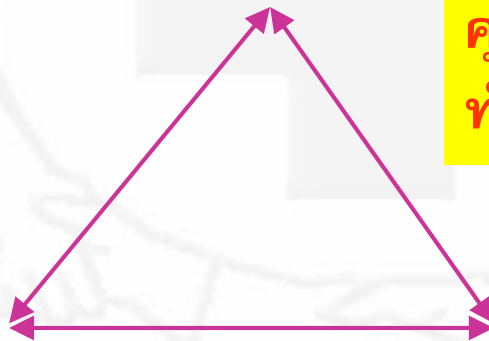


Spirituality in Healthcare (จิตตปัญญาในบริการสุขภาพ)

การฝากำแพงสู่ความมีจิตใจที่งดงาม เมตตา รับผิดชอบ สมานฉันท์ เกื้อกูลกัน

คุณค่าภายในตนเอง

คุณค่าในตนเองมาจากจิตใจที่สงบ
ทำงานโดยรู้ลมหายใจ



การทำงานร่วมกัน

ค่านิยมขององค์กร

ฟังอย่างใส่ใจ

สะท้อนความคิดด้วยความไม่ถือคติ
มองเชิงบวก

สร้างค่านิยมร่วม

สร้างระบบที่เอื้อ
ความสงบหนึ่งนาที่
brief-in, brief-out
จัดการความรู้ด้วยใจ



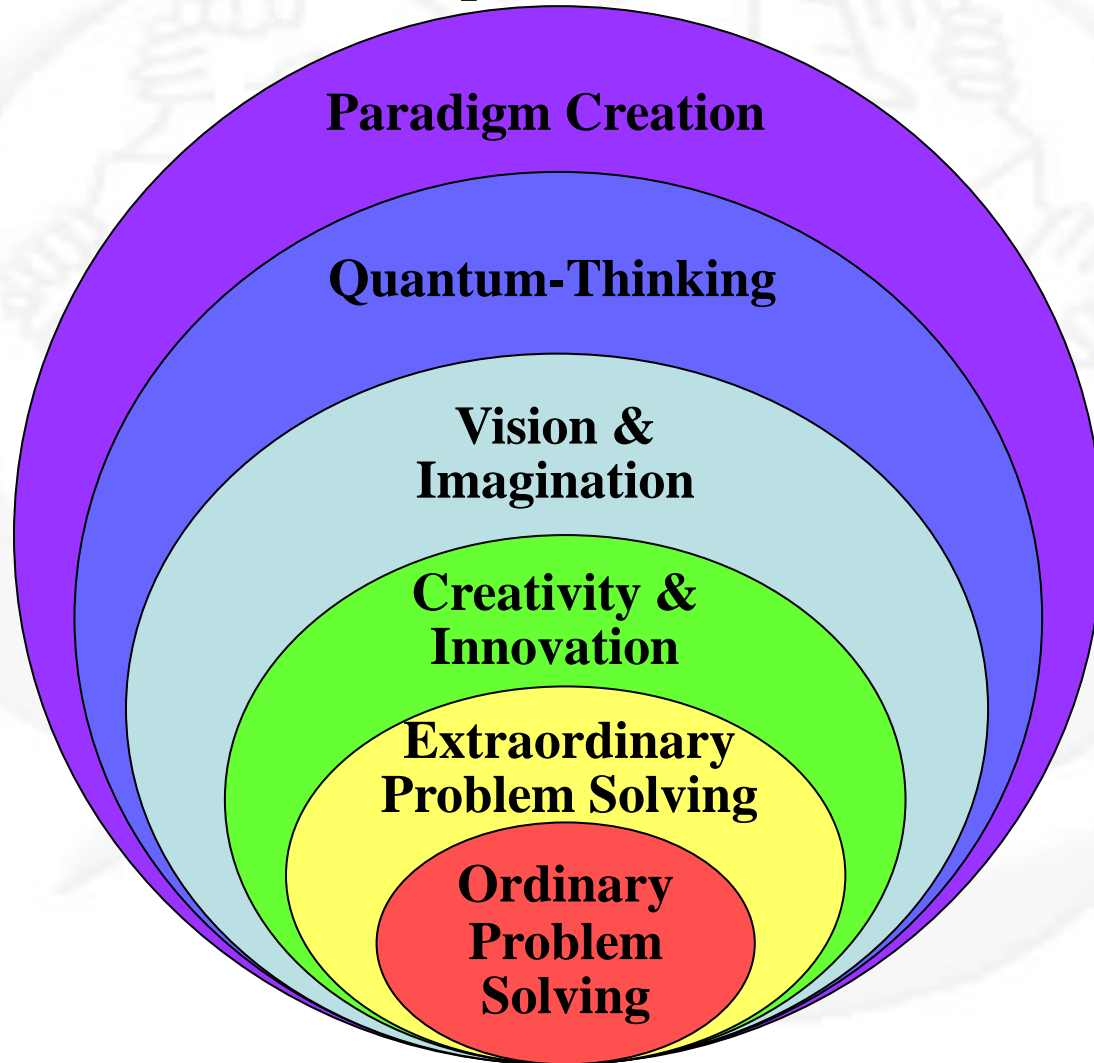
**Humanized Healthcare
Humanized Management
Humanistic Skill**

- **Deep listening and dialogue**
- **Appreciative skill, appreciative inquiry**
 - **Learning through story**
 - **Practicing peace and forgiveness**
 - **Volunteer spirit**
- **Self organizing & Community of Practice**



Expanded Level of Consciousness

วิสัยทัศน์ของ การอยู่ร่วมกันอย่างสันติเป็นวิถีชีวิต





A Spiritual Paradigm I

- 1) **Be satisfied with What you have - it is more bountiful than You think**
- 2) **Be of one mind with an undefined number of parts – it is the key to our existence.**
- 3) **Be compassionate to one another – more understanding and less action is necessary.**
- 4) **Be open to Your inner wisdom – it is there to guide You in times of difficulty.**
- 5) **Be open to God (Bhudda) – it is who You are.**
- 6) **Be more of a mind to give and less to receive – Your gratitude will be unbounded. (น้ำใจที่นำสรรเสริญ จะถูกแสดงออก)**

William A Guillory: The Living Organization - Spirituality in the Workplace



A Spiritual Paradigm II

- 7) **Be one with everyone and everything and you will find contentment. (เกษมสำราญ)**
- 8) **Be without want or need and You will be free.**
- 9) **Be more in the moment for that is all You have.**
- 10) **Be more loving of who you are – there is no greater, or less, than You.**
- 11) **Be of Love, because that is all You have to give.**
- 12) **Be more and do less.**

William A Guillory: The Living Organization - Spirituality in the Workplace



Nugget of Wisdoms

- 1) **Demonstrate more confidence in others**
- 2) **Have patience with others**
- 3) **Create turmoil might win the battle, but lose the war**
- 4) **You have ultimate control out of a total absence of control**
- 5) **You can't create closeness with intimidation (ข่มขู่)**
- 6) **Treat every interaction as if it were crucial to success**
- 7) **Assume every case as if one of ten cases that you're wrong**
- 8) **Positive results must always include the impact on people**
(พฤติกรรมของเรามีผลต่อคนอื่น ใจเขาใจเรา นึกย้อนหากมีอายุ 90)
- 9) **Worth and value are inherent and independent of achievement** (ถอยออกไปมองไกล ๆ เป็นหนึ่งเดียวกับทุกสิ่ง หยุดให้คะแนน)

Thomas Cannon อ้างถึงใน William A Guillory: The Living Organization - Spirituality in the Workplace



บันทึกขุมทรัพย์ความรู้ “องค์กรที่มีชีวิต”

วิธีการทำให้สมาชิกในองค์กรมีความสุขและมีพลังในการทำงาน



Key Word	เรื่องเล่า	ผู้ให้ข้อมูล ที่ทำงาน โทร. e-mail





Leading the Living Organization

Managing a Living Organization
Managing the Birth of an Organization
Managing Motivation
Managing Resources and Power
Managing Information Flow
Managing Matter-Energy Flow
Managing Internal Conflict and Stress
Managing Environmental Relationships
Managing Problems of Leadership
Managing Change
Managing the Future





**ความสำเร็จอยู่ที่จินตนาการอันยิ่งใหญ่
ยอมรับเอาความท้าทายต่าง ๆ มาไตร่ตรอง
ลงมือทำสิ่งที่สามารถทำได้ด้วยตนเอง**