

# ระบบคุณภาพที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน

## Flexible & Sustainable Quality System

นพ.อหุวัฒน์ ศุภชติกุล

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

บรรยายในการประชุม

มหกรรมคุณภาพเครือข่ายโรงพยาบาลสี่เหล่า ครั้งที่ 2 และ

มหกรรมคุณภาพโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ครั้งที่ 9

2 กุมภาพันธ์ 2553



**Dream**

**Content**

**Method**

**H**umanized Healthcare

**H**PH (Health Promoting Hospital)

**A**ppreciation

**S**ustainable

**H**A (Hospital Accreditation)

**A**ccreditation

**SHA**

**S**ufficiency Economy

**S**pirituality

**S**tandards

**S**afety

**SHA** เป็นการตกลึกแนวคิดของการพัฒนาที่ควบคู่กัน  
ระหว่างการประเมินและพัฒนาอย่างเป็นระบบ  
กับการส่งเสริมการพัฒนาผ่านมิติทางจิตตปัญญา  
เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีความสุขและยั่งยืน

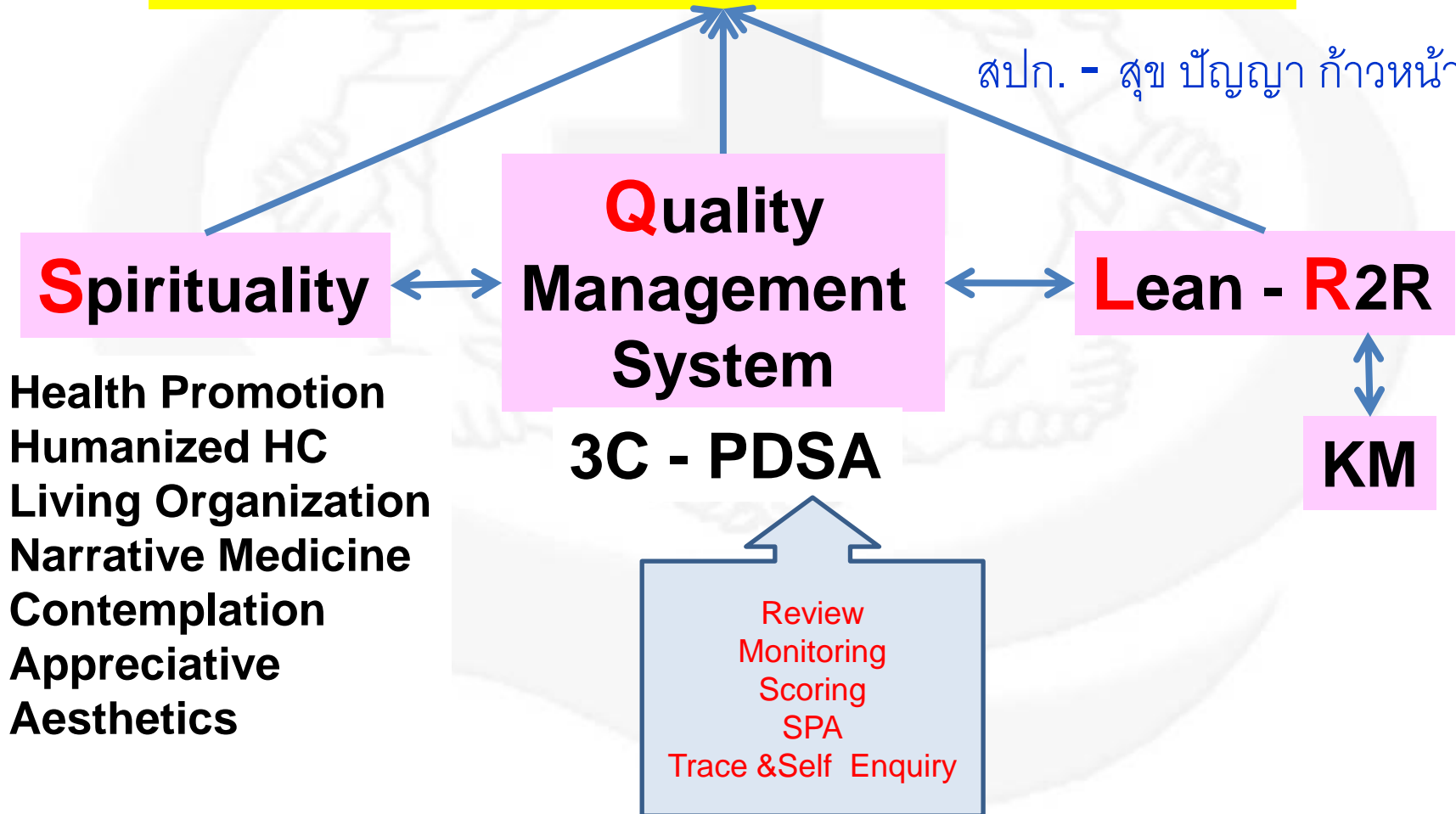




# Sustainable Healthcare Organization

Quality/Safety, Efficiency, Morale

สปก. - สุข ปัญญา ก้าวหน้า





Visionary Leadership

# Sustainable Healthcare Organization

Quality/Safety, Efficiency, Morale

Value on Staff

Management by Fact,  
Evidence-based

**S**pirituality

**Quality  
Management  
System**

**Lean - R2R**

Focus on Health

Customer Focus

Health Promotion  
Humanized HC  
Living Organization  
Narrative Medicine  
Contemplation  
Appreciative  
Aesthetics

**3C - PDSA**

Continuous  
Improvement,  
Focus on Result

**KM**

Learning &  
Empowerment

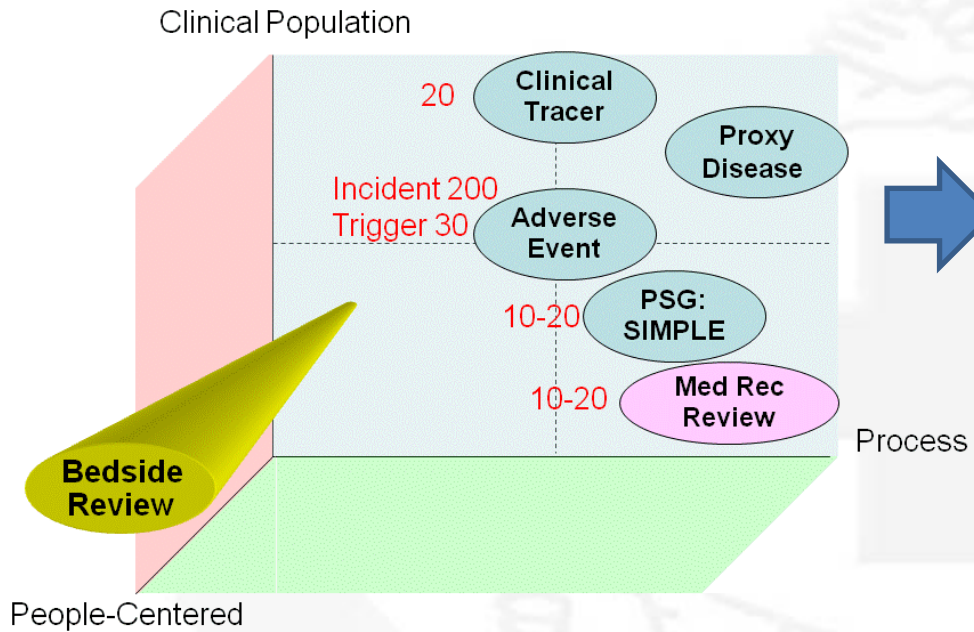
Agility

Review  
Monitoring  
Scoring  
SPA  
Trace & Self Enquiry





# Clinical Self Enquiry

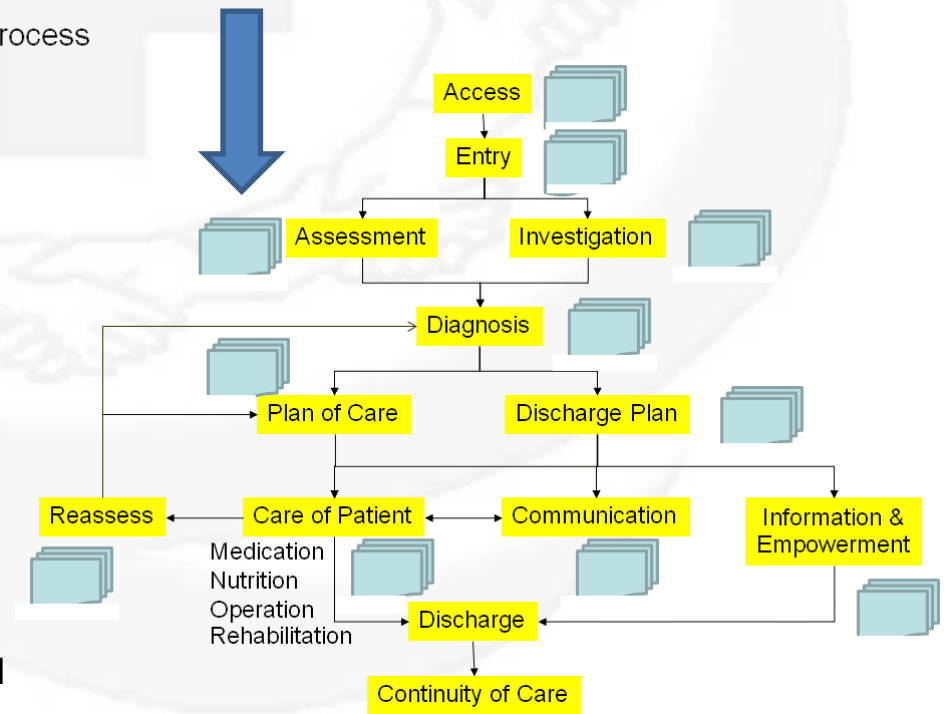


กระบวนการ Assessment

แหล่งข้อมูล/โรค Med Rec Review: Ac Appendicitis

+ การปฏิบัติที่ดี / - โอกาสพัฒนา \_\_\_\_\_

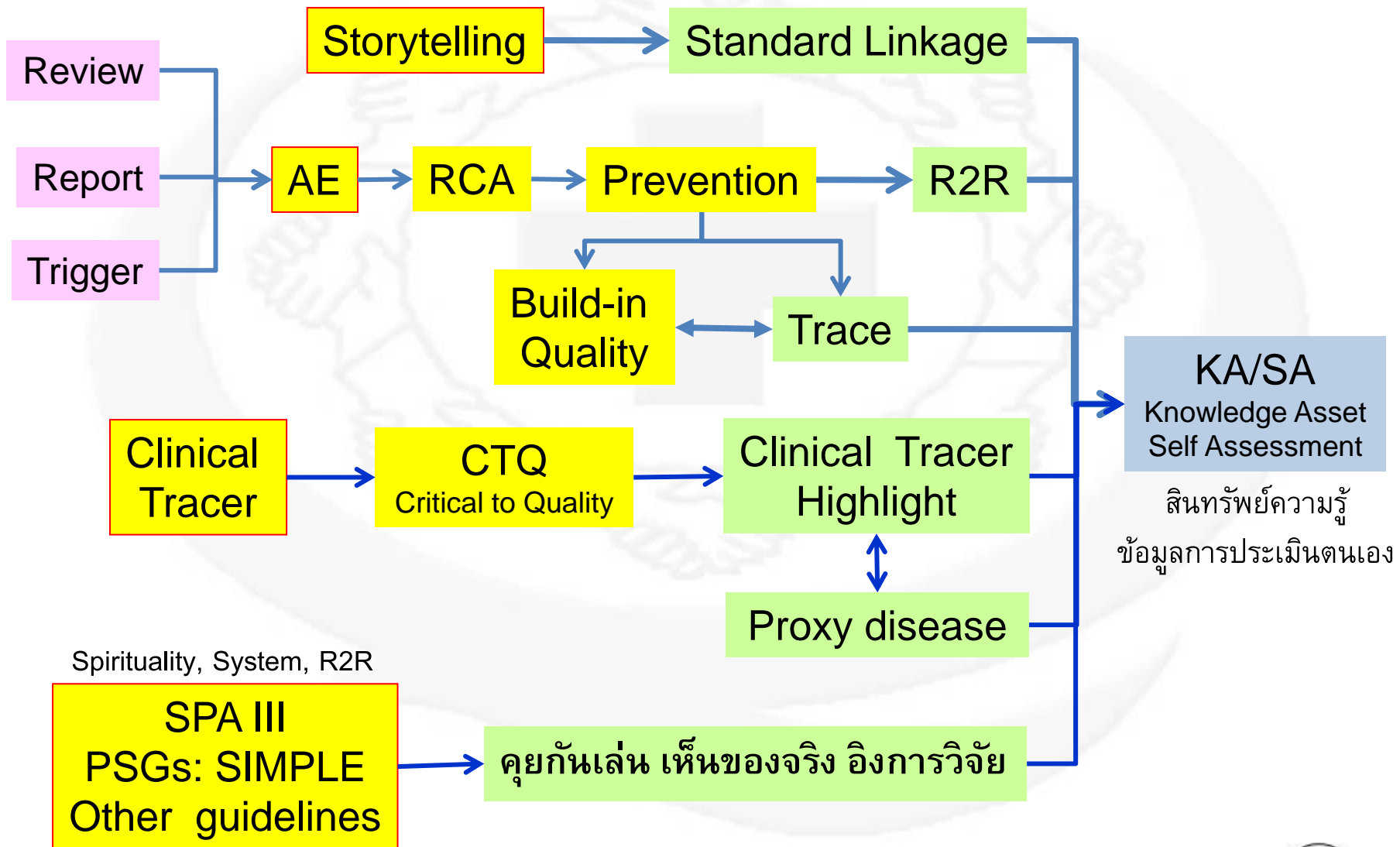
- No preop assessment & timely record before operation \_\_\_\_\_



เป็นการประมวลผลการใช้เครื่องมือ  
คุณภาพทางคลินิกที่หลากหลาย  
ทั้ง + (สิ่งที่ดี) และ - (โอกาสพัฒนา)  
สรุปในบัตรบันทึกที่เรียบง่าย  
นำมาเรียงตาม Patient Care Process  
กวาดรอบทิศ พินิจภาพรวม  
เห็นความชัดเจนในระดับที่นำไปพัฒนาได้ง่าย

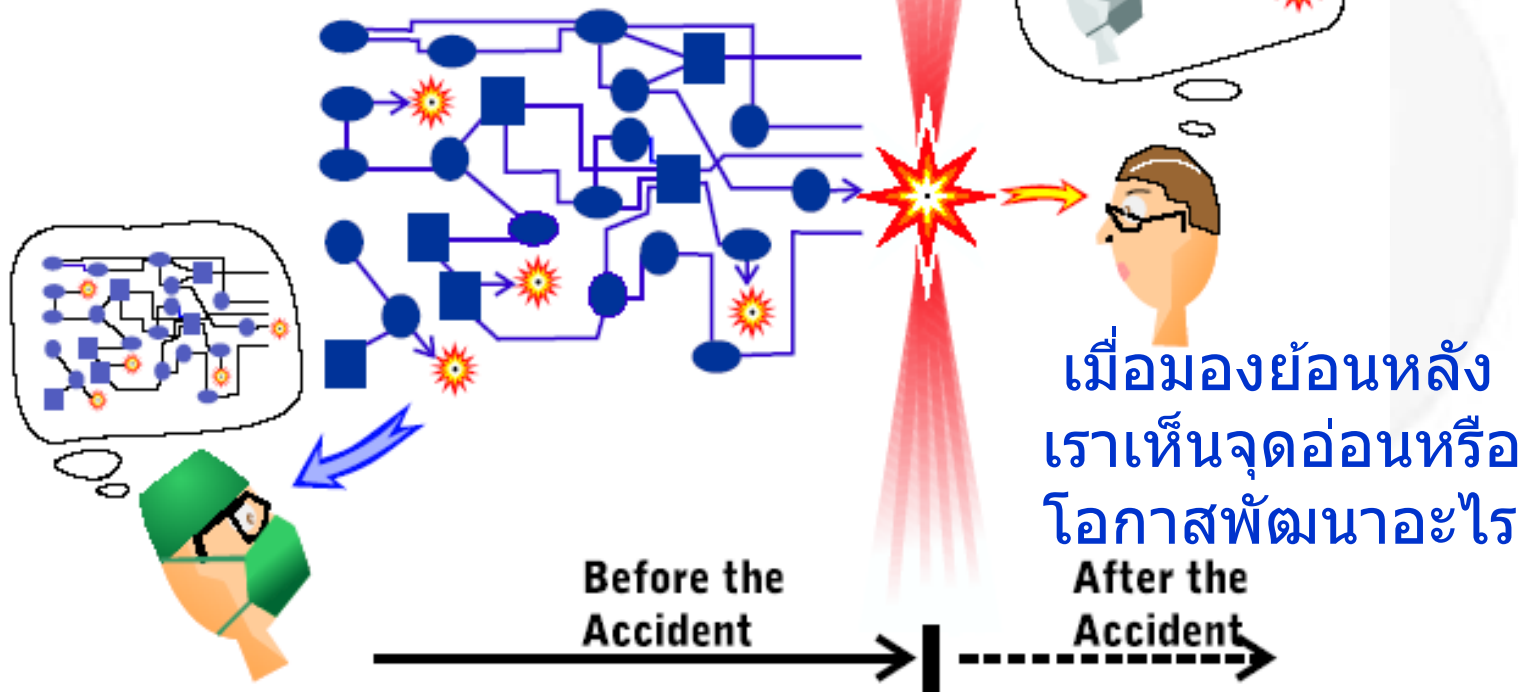


# SPA & KM Part III Overview



# มองทุกมุมอย่างไม่มีอคติ

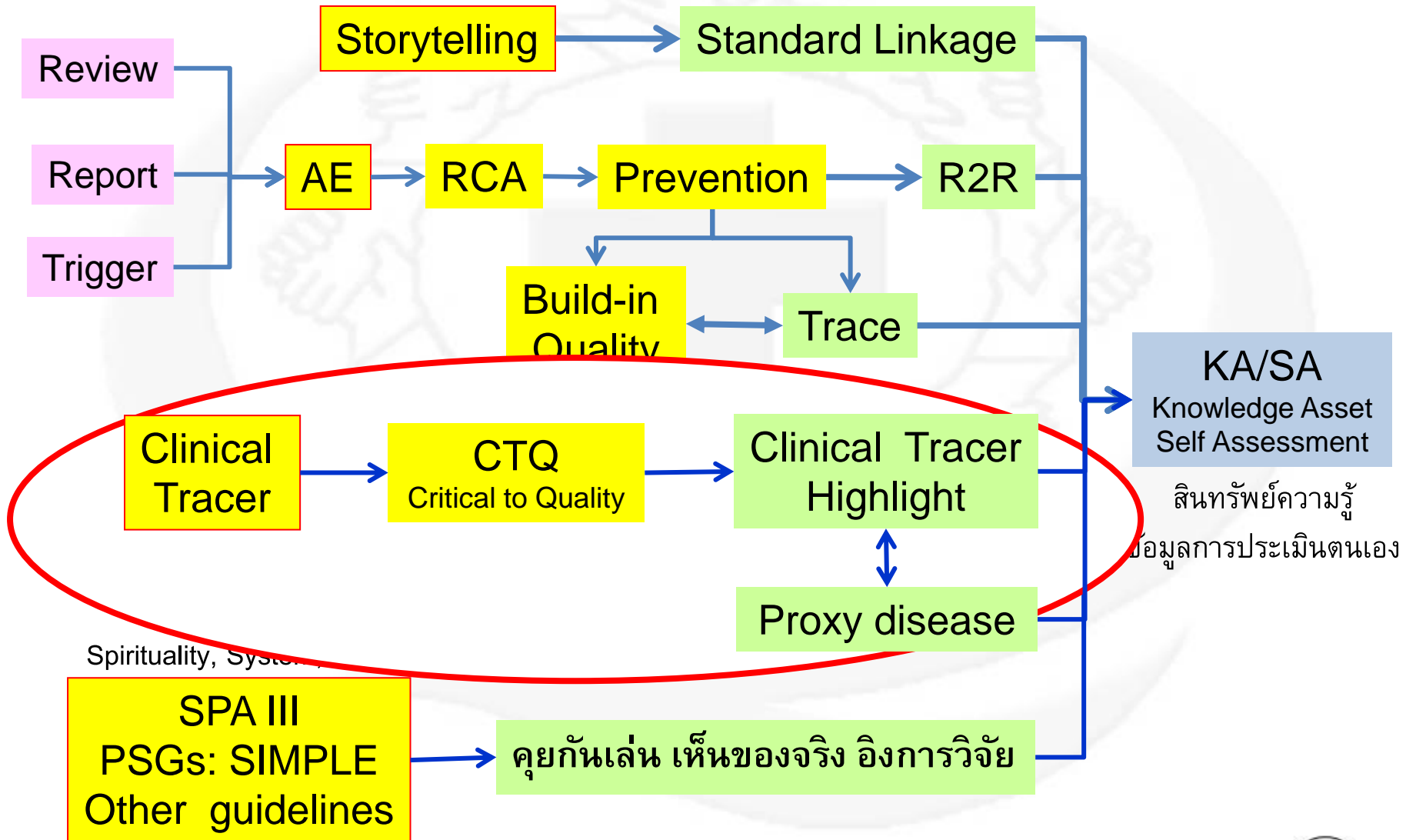
เมื่อมองในมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน  
ขณะนั้นมีข้อจำกัดอะไร



เมื่อมองในมุมมองของการพัฒนา จะลดข้อจำกัดที่เกิดขึ้นกับ  
ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการกระทำที่พึงจะเกิดขึ้นได้อย่างไร

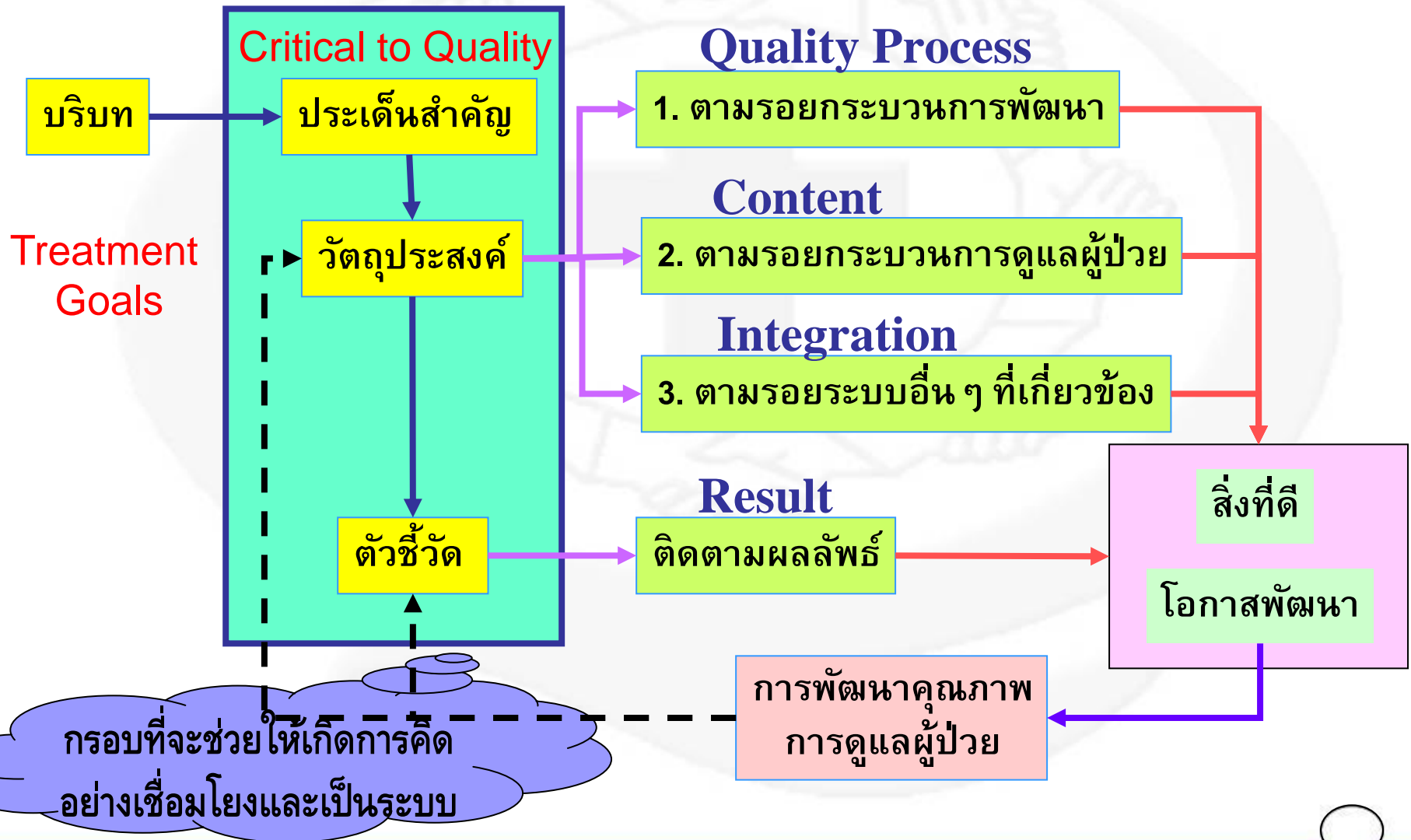


# SPA & KM Part III Overview





# ใช้ตัวตามรอยทางคลินิก (Clinical Tracer) เพื่อเรียนรู้และพัฒนาทุกองค์ประกอบในระบบงาน





## Treatment Goals

### COPD

- Relieve symptoms with no or minimal side effects
- Slow down the progress of the disease
- Improve exercise tolerance (ability to stay active)
- Prevent and treat complications /sudden onset of problems
- Improve overall health

### ACS

- Stabilize the patient
- Rapid reperfusion of the occluded vessels
- Reduce morbidity and mortality
- Reduce risk factors

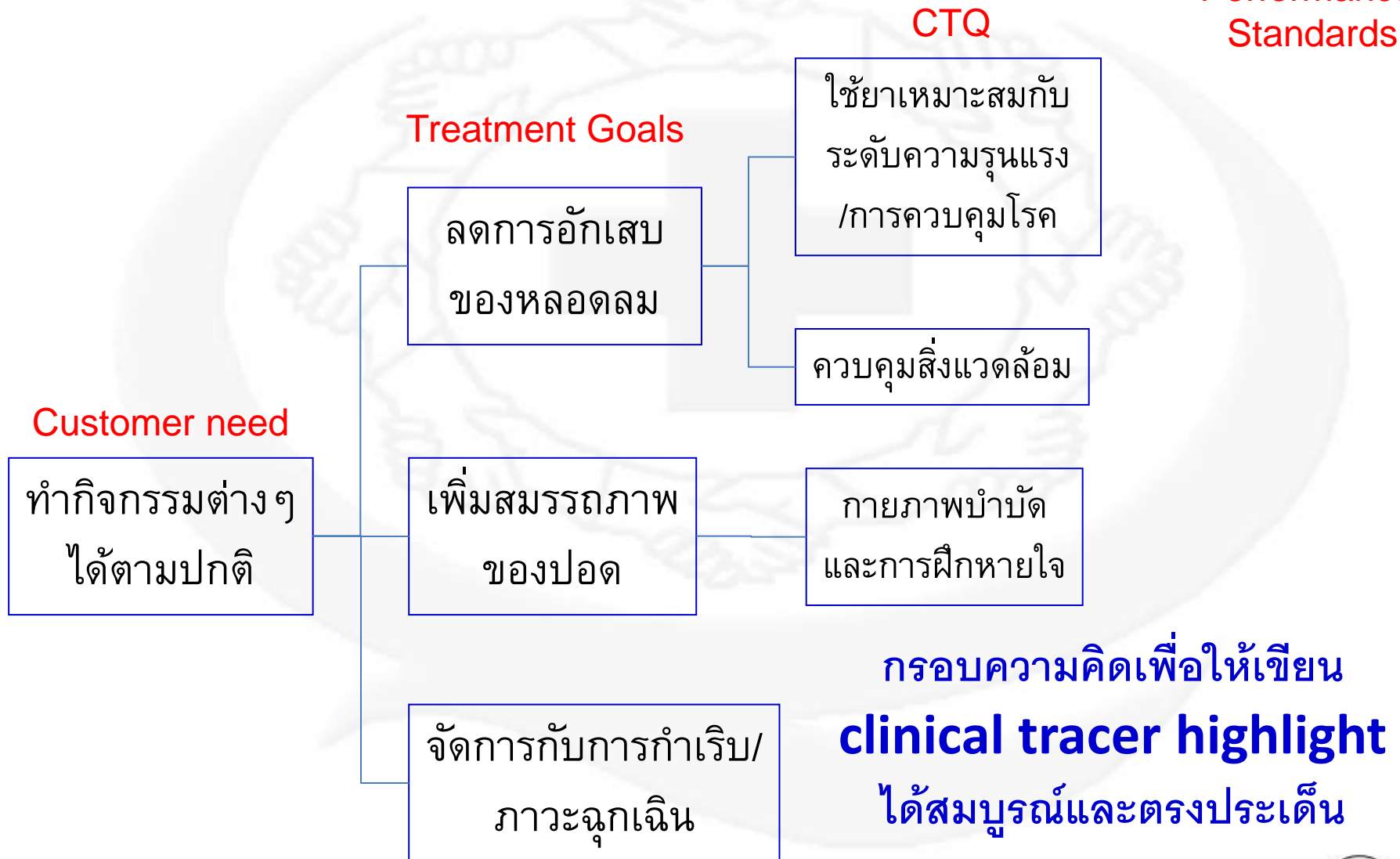
### Osteoporosis

- reduce bone loss
- prevent fracture
- control pain
- prevent disability.



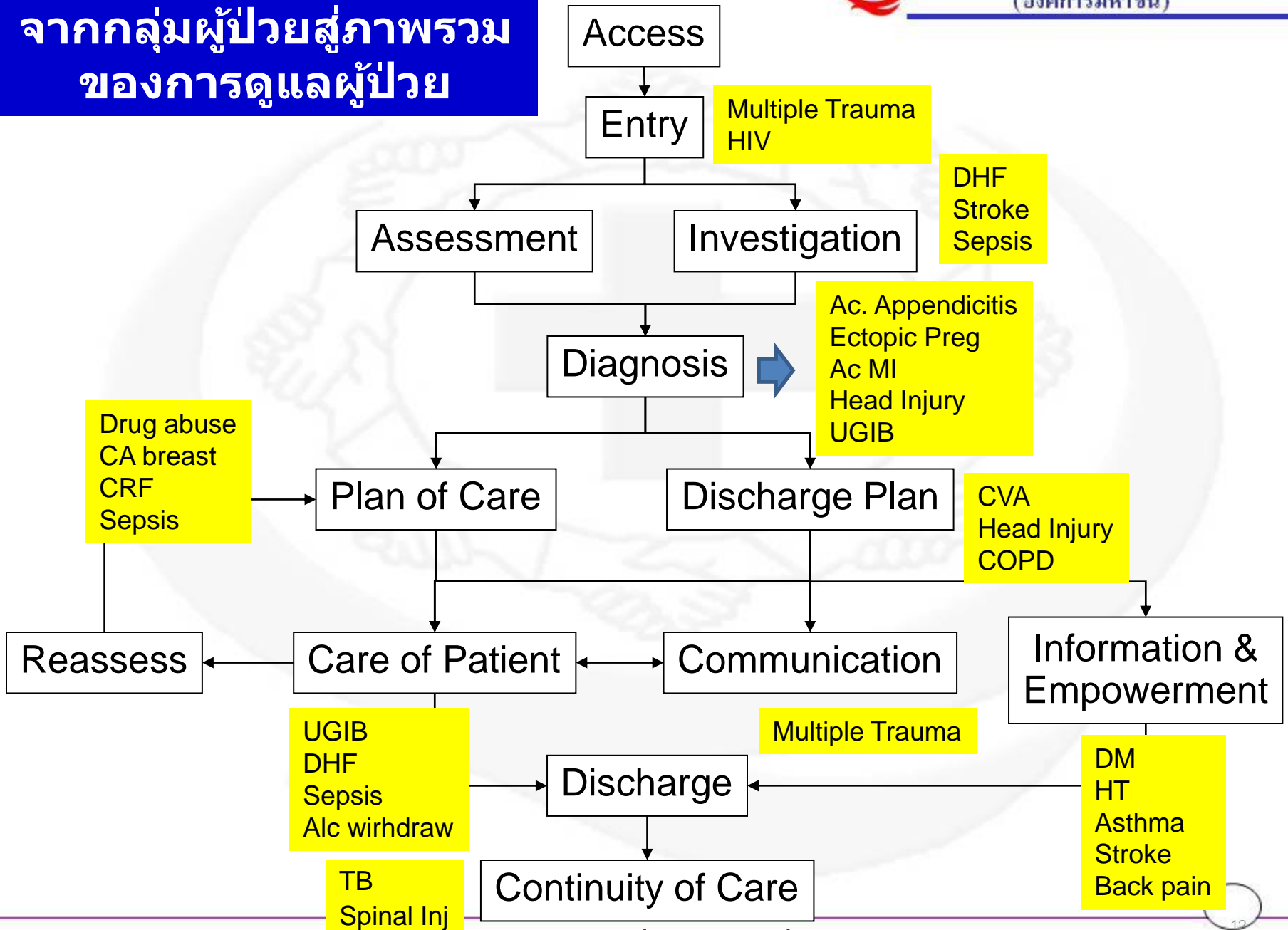
# Asthma: Treatment Goals

Performance Standards





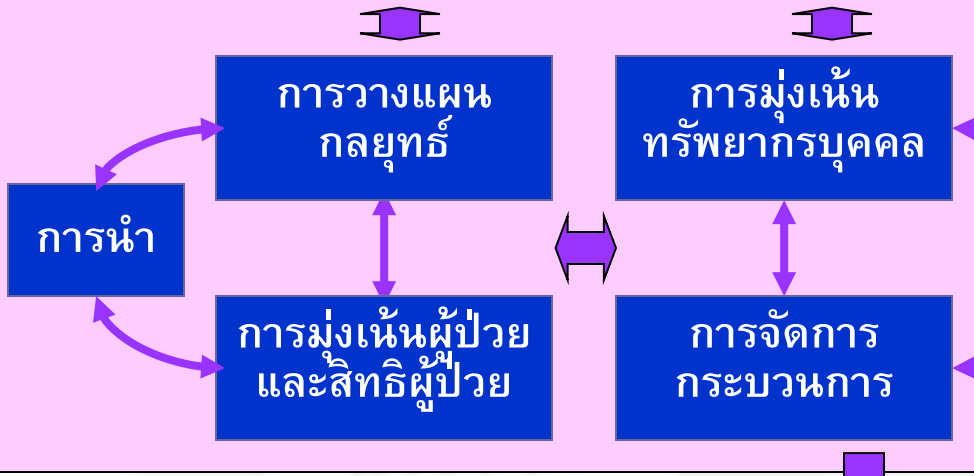
# จากกลุ่มผู้ป่วยสุขภาพรวม ของการดูแลผู้ป่วย





ตอนที่ I

การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้



ตอนที่ IV

- ด้านการดูแลผู้ป่วย
- การมุ่งเน้นผู้รับผลงาน
- ด้านการเงิน
- ด้านทรัพยากรบุคคล
- ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ
- การนำ
- การสร้างเสริมสุขภาพ

ผลการดำเนินงาน

ระบบงานสำคัญของ รพ. ตอนที่ II

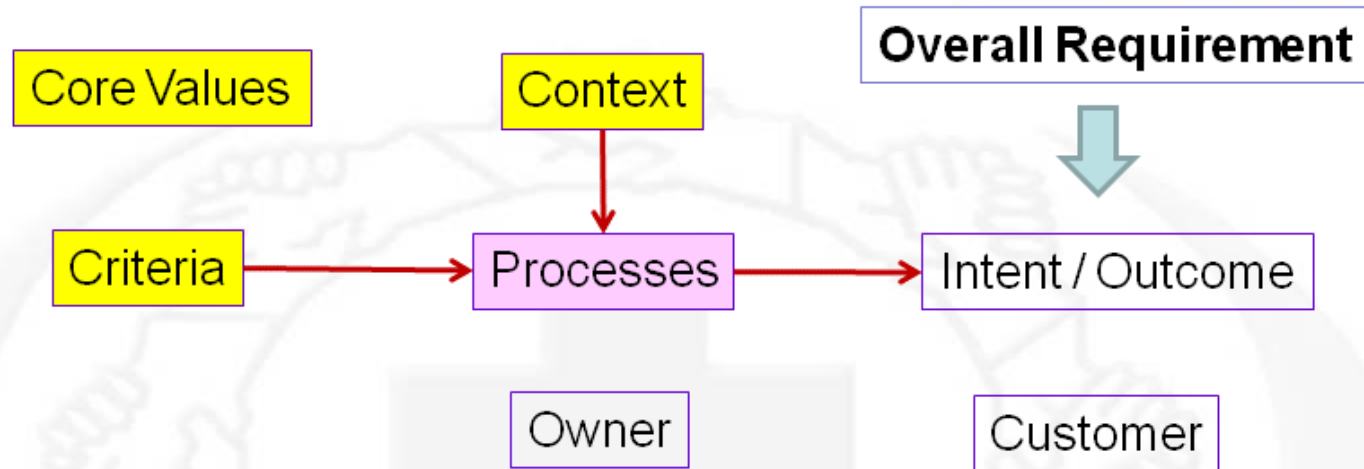
- ความเสี่ยง ความปลอดภัย คุณภาพ
- การกำกับดูแลวิชาชีพ
- สิ่งแวดล้อมในการดูแลผู้ป่วย
- การป้องกันการติดเชื้อ
- ระบบเวชระเบียน
- ระบบจัดการด้านยา
- การตรวจทดสอบ
- การเฝ้าระวังโรคและภัยสุขภาพ
- การทำงานกับชุมชน
- กระบวนการดูแลผู้ป่วย

ตอนที่ III

กระบวนการดูแลผู้ป่วย

- การเข้าถึงและเข้ารับบริการ
- การประเมินผู้ป่วย
- การวางแผน
- การดูแลผู้ป่วย
- การให้ข้อมูลและเสริมพลัง
- การดูแลต่อเนื่อง

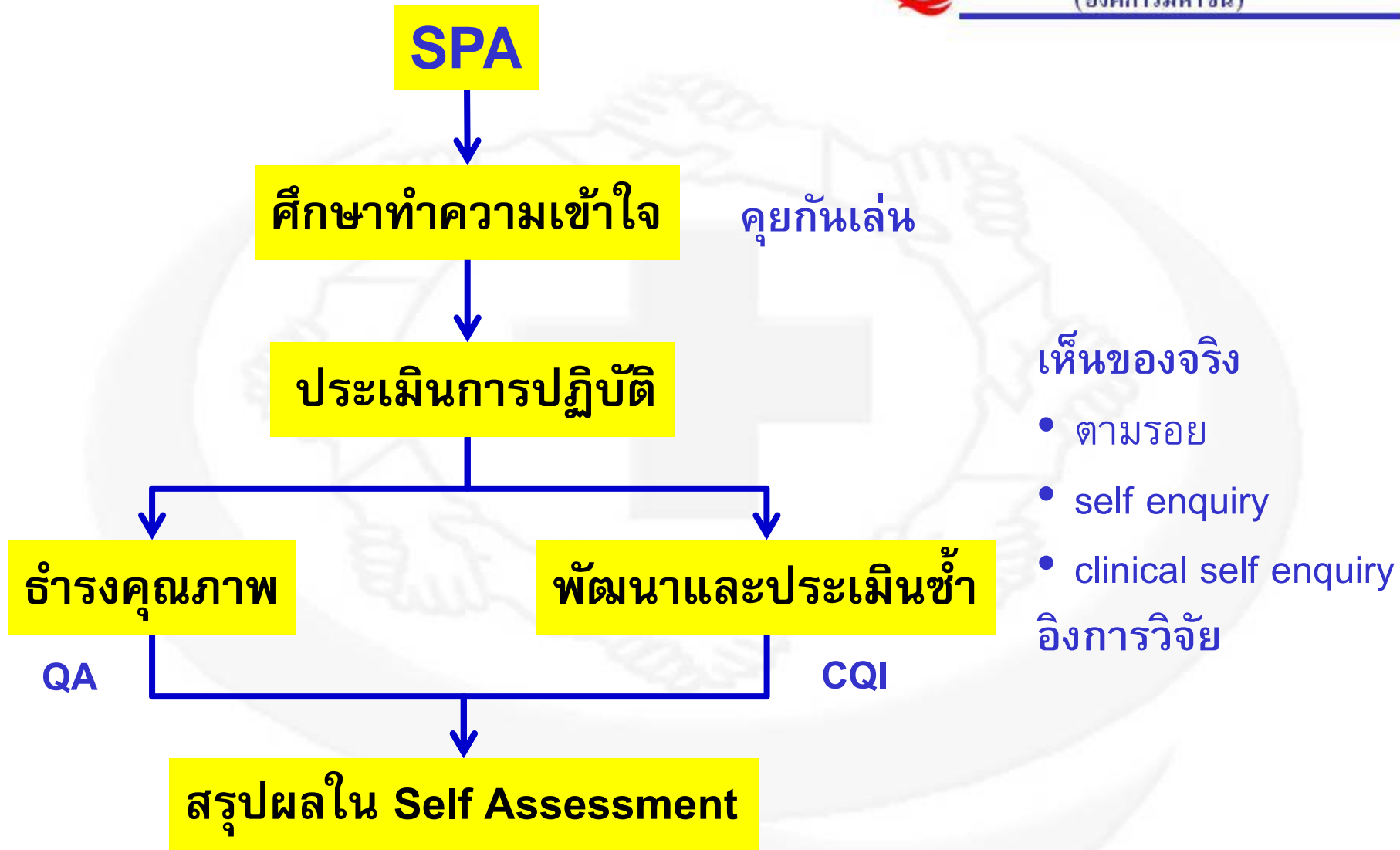
จากการดูแลผู้ป่วย  
สู่ระบบที่สนับสนุน



## ถอดรหัสมาตรฐาน

เพื่อให้เกิดความเข้าใจมาตรฐานแต่ละเรื่องอย่างลึกซึ้ง ควรพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

1. ผู้เกี่ยวข้อง ใครเป็นคนทำ ใครเป็นคนได้
2. เป้าหมายของมาตรฐาน คนได้จะได้รับคุณค่าอะไร
3. ขั้นตอนที่ต้องดำเนินการมีอะไรบ้าง
4. บริบทที่เกี่ยวข้อง อะไรคือปัญหาขององค์กรในเรื่องนี้
5. ค่านิยมที่ควรนำมาปฏิบัติในเรื่องนี้



การประเมินตนเองเป็นบันทึกการเดินทางของการใช้ SPA และการพัฒนา



# เห็นของจริง

## Management by Fact Genba Genbutsu

HOW

เราทำงานกันอย่างไร ไปเยี่ยมชมกันอย่างสนุก ๆ  
เล่าให้ฟัง ทำให้ดู ซึ่ว่าเราทำกันอย่างไร เราเข้าใจกันอย่างไร  
ความล่าช้าหรือความเสี่ยงอยู่ตรงไหน เราป้องกันอย่างไร  
ถ้าเป็นอย่างนั้นจะทำอย่างไร เป็นอย่างนี้จะทำอย่างไร  
มีการทำจริงหรือไม่ ดูได้จากตรงไหน ถามได้จากใคร  
จะทำอย่างไรให้ทำได้ง่ายขึ้น (ใช้หลัก Human Factors)





## แนวทางการตามรอยเพื่อเห็นของจริง

1. คิดถึงเป้าหมายของมาตรฐานเรื่องที่จะตามรอย
2. คิดถึง object หรือข้อมูล หรือเนื้อหาที่สามารถใช้เป็นตัวเชื่อมโยง หรือตามรอยได้ (ถ้ามี) เช่น ผู้ป่วย ยา ข้อมูลข่าวสาร
3. คิดถึงหน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง (ผู้วางแผน ผู้ปฏิบัติ ผู้รับผลงาน)
4. คิดถึงประเด็นสำคัญที่ควรใส่ใจในแต่ละจุด
  - เป้าหมาย คุณภาพ ความเสี่ยง
  - การต่อเชื่อมกับขั้นตอนหรือจุดบริการอื่น
5. คิดถึงวิธีการที่จะรับรู้ข้อมูลในประเด็นสำคัญดังกล่าว (สัมภาษณ์ สังเกต ศึกษาข้อมูล)
6. คิดถึงระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และสามารถตามรอยดูได้



# ประเด็นในการตามรอย

- I-1.1ก** ผู้นำระดับสูงสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพและการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กรได้ดีเพียงใด
- I-3.2/3.2** องค์กรมีการรับฟังความคิดเห็น เสียงสะท้อน คำร้องเรียน และนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาอย่างไร
- I-3.3** ผู้ป่วยได้รับการคุ้มครองสิทธิในขั้นตอนต่าง ๆ ของการดูแลอย่างไร
- I-4** การวัดผลงานในหน่วยงานและระบบงานต่าง ๆ สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการของ รพ.เพียงใด มีการวิเคราะห์และนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร
- I-5** บุคลากรได้รับการปฏิบัติจาก รพ.อย่างไรบ้างตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนถึงปัจจุบัน สิ่งเหล่านั้นมีผลต่อการสร้างผลงานที่ดีให้แก่องค์กรอย่างไร



# ประเด็นในการตามรอย

- II-1.1ก** ผู้นำสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยอย่างไร ใช้ เหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา อย่างไร
- II-1.1ข** การประสานและเชื่อมโยง RM, QA, CQI & Patient safety ทำได้ดี เพียงใด
- II-1.1ค** การประสานงานของสหสาขาวิชาชีพในการแก้ปัญหา พัฒนา และ กำกับดูแลระบบงานสำคัญ ทำได้ดีเพียงใด
- II-1.1ง** ทีมงานต่าง ๆ ใช้การประเมินตนเองเพื่อหาโอกาสพัฒนาได้ดี เพียงใด



# ประเด็นในการตามรอย

- II-2.1** ระบบบริหารการพยาบาลเผชิญกับความท้าทายอะไรบ้าง มีวิธีการจัดการกับความท้าทายดังกล่าวอย่างไร ประเมินผลความสำเร็จอย่างไร
- II-2.2** องค์กรแพทย์เผชิญกับความท้าทายอะไรบ้าง มีวิธีการจัดการกับความท้าทายดังกล่าวอย่างไร ประเมินผลความสำเร็จอย่างไร
- II-3.1** รพ.มีความพร้อมในการจัดการกับภาวะฉุกเฉินเพียงใด (รพ.เสี่ยงต่อภาวะฉุกเฉินอะไรบ้าง วางแผนรองรับอย่างไร ฝึกอบรมอย่างไร คนมีความตระหนัก รับรู้ และมีทักษะพอหรือไม่ รพ.ทดสอบระบบของตนเองอย่างไร)
- II-3.2ก** ระบบบำรุงรักษาและซ่อมบำรุงเครื่องมือ มีประสิทธิภาพเพียงใด
- II-3.3** การจัดสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เอื้อต่อการเยียวยาและการเรียนรู้เพียงใด



# ประเด็นในการตามรอย

**II-4.2ก(1)** ตามรอยการใช้ standard precautions และ isolation precautions

**II-4.2ก(3)** พื้นที่ที่เสี่ยงต่อการติดเชื้อ มีระบบการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อที่เหมาะสมตามหลักวิชาการเพียงใด

**II-4.3** ตามรอยกระบวนการเฝ้าระวังการติดเชื้อ มีการวิเคราะห์ข้อมูลและใช้ประโยชน์เพื่อการป้องกันการติดเชื้ออย่างไร

**II-5** บันทึกเวชระเบียนสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เกี่ยวข้องได้เพียงใด มีการใช้ประโยชน์ร่วมกันอย่างไร มีการรักษาความลับของข้อมูลรัดกุมเพียงใด



## ประเด็นในการตามรอย

- II-6.2** ตามรอยกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการใช้ยา
- II-6.2ก(5)** การทำ med reconcile ครอบคลุมจุดที่มีความเสี่ยงสำคัญ สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูล และลด med error ได้ดีเพียงใด
- II-7ก** บริการ lab สามารถตอบสนองความต้องการของแพทย์และผู้ป่วยได้อย่างน่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพเพียงใด
- II-7ข** การใช้เลือดใน รพ. มีความปลอดภัยเพียงใด มีระบบบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องอะไร และใช้ประโยชน์จากข้อมูลอย่างไรบ้าง
- II-7ค** มีการจัดการเพื่อให้ได้ภาพเอกซเรย์ที่มีคุณภาพ โดยมีอันตรายจากรังสีน้อยที่สุดอย่างไร
- II-8** รพ.วิเคราะห์ข้อมูลการเฝ้าระวังโรคและภัยสุขภาพอย่างไร สามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อควบคุมการระบาดของโรคได้ดีเพียงใด



# อิงการวิจัย

## Management by Fact

### HOW MUCH

- ช่วยกันเป็นคนช่างสงสัย ตั้งประเด็นข้อสงสัยไว้มาก ๆ
- เลือกประเด็นสำคัญ ตั้งคำถามการวิจัย
- ทำ mini-research เก็บข้อมูลแต่เพียง ใช้คำถามน้อย จำนวน ตัวอย่างน้อย
- เก็บข้อมูลแต่ให้ได้ข้อมูลและความรู้ที่ตรงประเด็น เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา



# Gap Analysis : SIMPLE

ข้อเสนอแนะจาก SIMPLE  
หรือข้อมูลวิชาการอื่น

มีอิสระที่จะเลือก  
ว่าสามารถทำอะไรได้ทันที

## SURGICAL SITE INFECTIONS GAP ANALYSIS

Note: Does not include all recommendations – refer to SSI Guideline rankings – see page 3

Recommendation	Current/Actual Practice	Desired Practice	Action Plan
<b>Preoperative Hair Removal:</b> Do not remove hair unless necessary to facilitate surgery (1A)  If hair removed, do immediately before surgery, preferably with electric clippers (1A)	↑ ↑ ↑		↑
<b>Preoperative shower or bath:</b> Shower or bathe with antiseptic at least night before surgery (1B)	↑ ↑		
<b>Patient Preoperative Skin Preparation:</b> Use appropriate antiseptic for patient skin preparation (1B) (alcohol, iodine/iodophors, CHG, triclosan)	↑		
<b>Preoperative hand antisepsis:</b> Perform surgical scrub for at least 2 – 5 minutes with appropriate antiseptic (1B)			

สิ่งที่ปฏิบัติจริง  
ในปัจจุบัน

มุ่งเน้นที่ action  
มากกว่าการทำ guideline

คุยกันเล่น-เห็นของจริง





# Force Field Analysis



## Forces **FOR** change

Simple & easy →

Joyful →

Visible benefits →

Recognition →

Social demand →

Professional responsibility →

Reputation →

People-Centred Healthcare

## Forces **AGAINST** change

← Workload

← Complicate, difficult

← Overwhelm with changes

← Professional autonomy

← Never heard before



# การพัฒนาที่ยืดหยุ่น (Flexible Development)

## ความยืดหยุ่น

ยืดหยุ่น = อ่อนตัว, สามารถปรับตัวได้

ไม่ยืดหยุ่น → ทำบางอย่างไม่ได้, บาดเจ็บง่าย



### ระบบคุณภาพ

- ทำให้งานมีความรัดกุม เป็นมาตรฐาน
- แต่อาจทำให้ความยืดหยุ่นลดลง

ความยืดหยุ่น

ระบบงานที่เป็นมาตรฐาน



## ความยืดหยุ่นกับ Core Values : Agility

- นำผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่เข้าสู่ตลาดที่เร็วขึ้น
- ตอบสนองต่อปัญหาสังคมใหม่ๆ อย่างรวดเร็ว
- ปรับโครงสร้างหรือกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายขึ้น
- ลดความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน
- ปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ใช้ในการทำงานอย่างรวดเร็ว
- ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้เกิดการตอบสนองที่รวดเร็ว ยืดหยุ่น
- ผู้ปฏิบัติงานได้รับอำนาจในการตัดสินใจ
- ออกแบบระบบบริการที่ได้ผล ประหยัด ให้คุณค่ากับความต้องการของ  
ผู้รับบริการแต่ละราย
- บูรณาการการทำงานในขั้นตอนต่างๆ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของความ  
ต้องการและสิ่งแวดล้อม
- ให้ความสำคัญกับการวัดและการลดวงรอบเวลาในการดำเนินงาน ควบคู่ไปกับ  
การปรับปรุงด้านอื่นๆ





## ตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยแต่ละราย

- ประเมินและวางแผนการดูแลเฉพาะราย
- ดูแลด้วยหัวใจของความเป็นมนุษย์
- Personalized Medicine

# ความยืดหยุ่นกับ Lean

วัตถุประสงค์:

ปลอดภัย คุณภาพ ส่งมอบ ต้นทุนขวัญกำลังใจ  
Safety Quality Delivery Cost Morale (SQDCM)

## ทำให้เลื่อนไหลต่อเนื่อง

เครื่องมือที่เป็นไปได้:

- ทีมที่มีผู้ช่วยเป็นศูนย์กลาง
- การจัดเตรียม (setup) ที่รวดเร็ว
- การขจัดความสูญเปล่า, ทำให้รอบเวลาใกล้เคียงกับ takt time
- การปรับระดับภาระงานให้ใกล้เคียงกัน
- การปรับอุปทานให้สอดคล้องกับอุปสงค์
- ระบบการดึง (Pull systems)



**พัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง  
โดยการทำงานเป็นทีม  
(PDSA)**

## คุณภาพที่ฝังในระบบ

เครื่องมือที่เป็นไปได้:

- ระบบที่ป้องกันความผิดพลาด
- การควบคุมที่เห็นได้ชัดเพื่อป้องกันความผิดพลาด
- แผงไฟสัญญาณเตือน (andon)

## พื้นฐานของการปฏิบัติงานที่เสถียร (Operational Stability)

การฝึกอบรม, งานที่เป็นมาตรฐาน, เข้าไปดูในสถานที่จริง  
แผนที่สายธารแห่งคุณค่า (VSM), การจัดการโดยใช้หลักการมองเห็น (5 ส.)  
การดูแลทรัพยากรเชิงรุก

# คนทำงานทำให้งานของตนมีมาตรฐาน

## “Best Way Today”

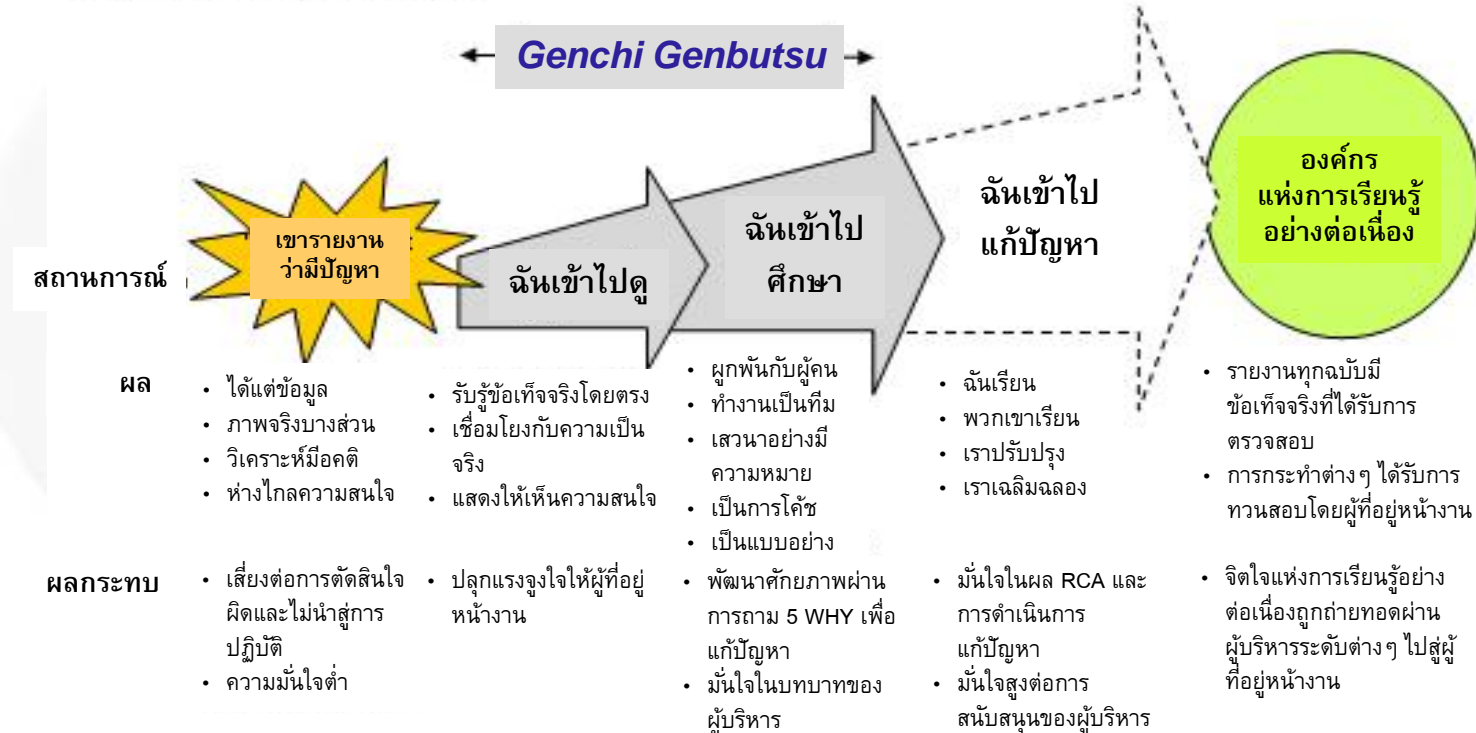


- ทุกคนพยายามค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำบางสิ่งบางอย่าง
- **เมื่อค้นพบวิธีที่ดีที่สุด ในวันนี้** เราจะจัดทำแนวทางปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร
- แนวทางดังกล่าวจะเป็นมาตรฐาน
- **ในวันพรุ่งนี้** เราจะค้นหาวิธีที่ดีกว่า แล้วก็เริ่มกระบวนการจัดทำเอกสารอีกครั้งหนึ่ง

“ไม่สามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ ถ้าไม่มีมาตรฐาน”

# Genchi Genbutsu - เข้าไปดูให้เห็นด้วยตาตนเอง

ผู้บริหาร เข้าไปและศึกษา ด้วยตนเอง เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง



\* Following TPS problem-solving tools, i.e., Plan-Do-Check-Act, with control and standardization of end-result solution  
Source: Former Toyota manager

ข้อเท็จจริง  
แรงจูงใจ

ความผูกพัน  
รู้สาเหตุ

ความสำเร็จ  
ความมั่นใจ

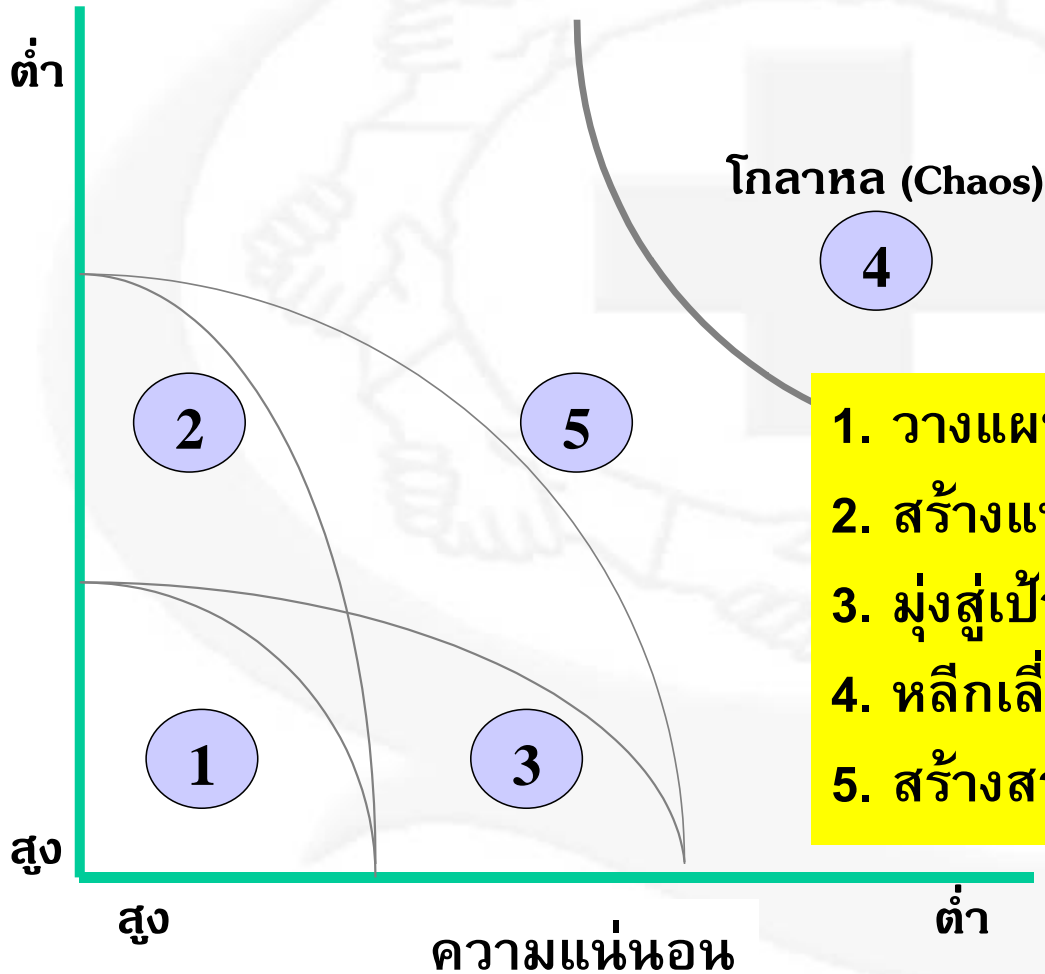
ถ่ายทอด  
จิตใจแห่ง  
การเรียนรู้





# ความยืดหยุ่นกับสถานการณ์ต่าง ๆ

ความเห็นพ้อง



1. วางแผน ติดตาม
2. สร้างแนวร่วม ต่อรอง ประณีประหม่อม
3. มุ่งสู่เป้าหมายที่เห็นพ้อง
4. หลีกเลียง
5. สร้างสรรค์ แหกกฎ สร้างรูปแบบใหม่

## ความยืดหยุ่นกับความเรียบง่าย

- ระบบที่ยืดหยุ่นเปิดโอกาสให้ปรับเปลี่ยนจากความซับซ้อนไปสู่ความเรียบง่ายตลอดเวลา
- วิสัยทัศน์ของความเรียบง่ายนำไปสู่ระบบที่ยืดหยุ่น



### เทคนิคการสร้างความเรียบง่าย

1. การสลัดสิ่งที่ไม่จำเป็นด้วยการถามว่าเราจำเป็นต้องทำสิ่งนี้หรือไม่ นี่เป็นวิธีการที่เรียบง่ายที่สุดในการทำงานหรือไม่
2. การฟังวิธีการทำงานของผู้ปฏิบัติซึ่งมีแรงจูงใจที่จะทำให้ชีวิตของตัวเองง่ายขึ้น
3. การควบรวมกระบวนการทำงานเข้าด้วยกัน
4. การถอยไปหา **concept** ของสิ่งที่ต้องการบรรลุ (ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม) และมองหาทางเลือกต่าง ๆ ที่หลากหลาย
5. ออกแบบระบบสำหรับสถานการณ์ส่วนใหญ่ เปิดช่องให้มีข้อยกเว้นให้จัดการด้วยแนวทางพิเศษสำหรับสถานการณ์ที่อยู่นอกเกณฑ์เฉลี่ย



# ความยืดหยุ่นกับการพัฒนาที่เป็นจังหวะก้าว

ตระหนักในความเสี่ยงที่คงมีอยู่  
จัดการป้องกันอย่างรัดกุม

**ปัจจุบัน**

จังหวะก้าวต่อไป  
กำหนดแผนที่ชัดเจนว่าจะเดินอย่างไร

**อุดมคติ**

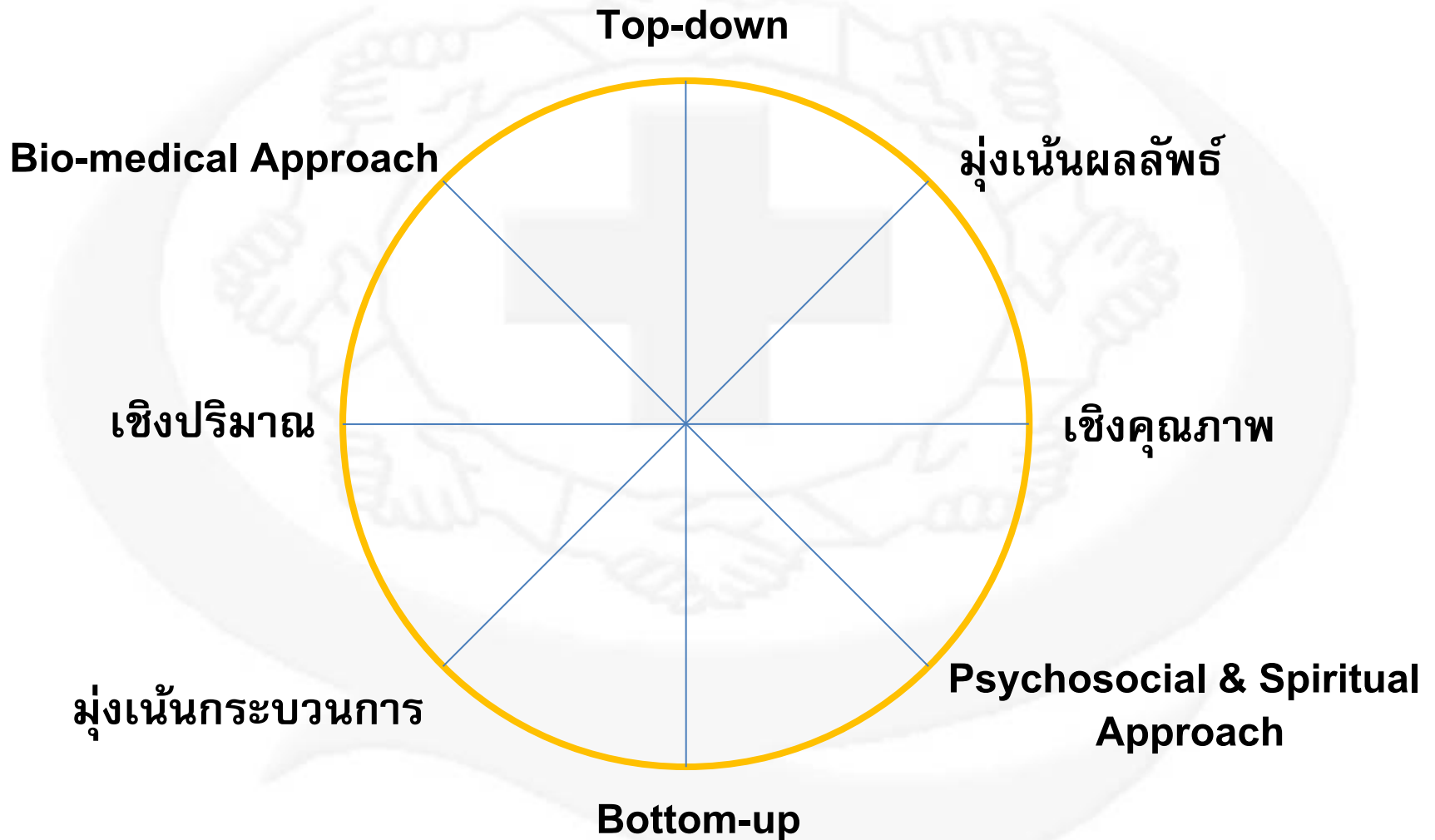
มาตรฐานขั้นสูง  
ข้อเสนอแนะ  
ข้อมูลวิชาการ

จังหวะก้าวที่ผ่านมา  
ทบทวน ใคร่ครวญ ชื่นชม

**จุดเริ่มต้น**



# จากทวิลักษณ์ สู่คุณภาพและองค์รวม





# ความยืดหยุ่น กับ เต้า





## เต้า กับ คุณภาพ

เต้า เน้นความเป็นหนึ่งเดียวของสรรพสิ่งที่โยงใยต่อกัน พุดถึงชีวิตที่เลื่อนไหล ปล่อยให้เป็นไปตามวิถีธรรมชาติ ปราศจากการเร่งรัดและดัดแปลง

**“ผู้ที่รับรู้มักตัดสินใจไว้แล้วว่าสิ่งแรกก็คือเขาจะต้องเข้าใจมันให้ได้อย่างถ่องแท้เสียก่อน แล้วเขาจึงจะยอมเคลื่อนไหว ซึ่งมันก็ทำให้เขาไม่ได้เคลื่อนไปไหน สิ่งแรกที่ท่านต้องทำก็คือท่านต้องเคลื่อนไหว แล้วความเข้าใจจึงจะตามมา”** ความสำคัญอยู่ที่การลงมือทำ แล้วเรียนรู้ให้เข้าใจจากการกระทำนั้น

**“ความจริงเป็นสิ่งที่ต้องผ่านการดำรงชีวิตเท่านั้น ไม่ใช่การเรียน เพียงการรอบรู้ไม่ได้หมายความว่าท่านรู้จักมัน ถ้าท่านต้องการจะเข้าถึงความจริง ท่านต้องรู้วิธีลบล้างสิ่งต่าง ๆ ท่านจะต้องล้างสิ่งต่าง ๆ ในสมองออกให้หมด”** ขณะนี้เรามีสิ่งที่เกินจำเป็นอยู่ในสมองของเรามากเกินไปหรือเปล่า



## เต้า กับ คุณภาพ

**“ความสุขที่ได้จากการเปรียบเทียบ เป็นความสุขจอมปลอม”** ด้วยแนวคิดนี้ จะทำให้ benchmark เกิดประโยชน์ในการพัฒนา และไม่ก่อให้เกิดความทุกข์หรือความสุขจอมปลอมได้อย่างไร

**“ภาษาไม่ใช่ประตูสู่ความจริง ประตูต้องมาจากความเจ็บ เสียงภายในจะต้องไม่มี ท่านจึงจะแจ่มชัดได้”** ภาษาคงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับการสื่อสาร แต่จะทำอย่างไรให้เราแจ่มชัดในคุณภาพได้โดยที่ภาษาไม่ใช่อุปสรรค

**“ทัศนคติของเต้าคือความร่วมมือร่วมใจ ไม่ใช่ความขัดแย้ง ทัศนคติของเต้าไม่ใช่การต่อต้านธรรมชาติ แต่เป็นการอยู่กับมัน เป็นการยอมให้ธรรมชาติเป็นไปตามทางของมัน ร่วมมือกับมัน ไปด้วยกันกับมัน ทัศนคติของเต้าจึงเป็นการผ่อนคลายอย่างยิ่ง”** แนวคิดนี้จะทำให้เราทำงานเป็นที่มกกันได้ราบรื่นขึ้นหรือไม่ จะนำมาใช้กับเรื่องความเสี่ยงได้หรือไม่



## เต้า กับ คุณภาพ

“จงปล่อยให้สิ่งที่เป็นข้อตรงข้ามได้หลอมละลายเข้าเป็นหนึ่งเดียวภายในตัวท่าน ถ้าทำได้เช่นนั้น ท่านจะไปถึงจุดสุดยอด จงอย่าเลือกอันใดอันหนึ่ง ให้เลือกทั้งสองไปพร้อม ๆ กัน” เราคุ้นชินกับการเลือกข้างกันมาตลอดใช่หรือไม่ จะเลือกข้อตรงข้ามเข้ามาหลอมอยู่ในตัวเราได้หรือไม่

“นักบำบัดที่เป็นชาวเต้า จะเพียงแต่ให้ความรัก ความเข้าใจ ให้ความฝัน เขาจะแบ่งปันพลังงานของเขา และเข้าจะไม่แทรกแซง ไม่ว่าจะในทางใดก็ตาม” นี่คือนิยามของกัลยาณมิตรที่เขาต้องการในตัวของคุณ facilitator, coach และ surveyor ใช่หรือไม่





## เต้า กับ คุณภาพ

“ชายชราพาชายหนุ่มเดินทางมาร้อยไมล์เพื่อมายังรูปปั้นของท่านเหล่าจื้อบนเทือกเขา ซึ่งเป็นตัวแทนทางด้านจิตวิญญาณของเต้า แล้วก็กล่าวว่า ถึงเวลาออกเดินทางแล้ว นี่เป็นเพียงแค่การหยุดพักระหว่างทาง จงเดินต่อไป” การเดินทางนั่นเองที่เป็นเป้าหมาย มันไม่มีจุดสุดท้าย มันเป็นนิรันดร์ พังดูเหมือนกับการพัฒนาคุณภาพเลยที่เดียว เป็นการเดินทางที่ไม่มีจุดสิ้นสุด ใครที่พยายามถามว่าจะเอาแค่นี้ จะให้ทำแค่นี้ จึงมักไม่ได้รับคำตอบ

“เต้าหมายถึงวิถีทาง พวกเขาไม่ได้พูดถึงเกี่ยวกับเป้าหมายใด ๆ เลย พวกเขาพูดว่าเป้าหมายจะตามมาเอง ท่านไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับเป้าหมาย ถ้าท่านรู้จักวิถีทางของท่าน เป้าหมายก็อยู่ในนั้น หากท่านไม่หลุดออกไปนอกเส้นทาง ท่านก็กำลังอยู่ที่เป้าหมาย” นี่เป็นการกระตุ้นความคิดที่สำคัญ ถ้าเปรียบวิถีทางคุณภาพคือ core values หากเราไม่หลุดออกจาก core values เราก็กำลังอยู่ที่เป้าหมาย แล้วเราจะทำอย่างไรกับเป้าหมายตัวเลขต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมา



## เต้า กับ คุณภาพ

“ท่านต้องหาเส้นทางให้เจอ เส้นทางที่ว่านี้ไม่มีอยู่บนแผนที่ เป็นเส้นทางคล้ายกับที่นกบินไปบนท้องฟ้า นกบินไปแล้วโดยไม่มีร่องรอยใดๆ ไม่มีใครสามารถจะตามไปได้ ดังนั้นวิธีทางนี้จึงเป็นวิธีที่ไร้เส้นทาง มันไม่ใช่ทางที่ทำให้เรียบร้อย ท่านจะต้องหามันให้เจอ และจะต้องหามันในวิธีทางของท่านเอง ท่านไม่สามารถจะใช้ทางของคนอื่นได้” เราพอใจที่จะเรียนรู้จากคนอื่น พยายามใช้เส้นทางของคนอื่น ถึงเวลาหรือยังที่เราจะหันมาแสวงหาเส้นทางของเราเอง แม้ว่าจะต้องใช้เวลามากขึ้นก็ตาม



## เต้า กับ คุณภาพ

“เต้ามีความเป็นอิสระ มีความอลหม่าน มีความยุ่งเหยิงอยู่ในนั้น ถ้าท่านถูกบังคับให้ต้องมีวินัย ท่านจะตกเป็นทาส วินัยจะต้องมาจากการตื่นรู้ ท่านจึงจะเป็นครูที่แท้จริง หากท่านกำหนดกฎเกณฑ์ให้กับชีวิตของท่าน มันเป็นแค่การเสแสร้งเท่านั้น ความยุ่งเหยิงยังคงมีอยู่ในแก่นชีวิตของท่าน ความมีระเบียบจะอยู่แค่บริเวณผิวหน้าเท่านั้น การที่ท่านทำหายความไม่มีระเบียบและอยู่กับมันได้ เป็นการอยู่อย่างกล้าตาย แล้วสุดท้ายความมีระเบียบจะเกิดขึ้นในชีวิตของท่าน” แนวคิดเรื่องระเบียบของชีวิตนี้จะขยายความมาใช้กับระเบียบขององค์กรได้หรือไม่ ดูเหมือนจะขัดแย้งอย่างรุนแรงกับความพยายามที่จะสร้างระบบคุณภาพในองค์กร แต่เรายอมรับหรือไม่ว่าขณะนี้เราได้ระเบียบอยู่แค่บริเวณผิวหน้าเท่านั้น



## เต้า กับ คุณภาพ

นับเป็นความท้าทายอีกประการหนึ่ง หากเราจะสามารถผสมผสานศาสตร์แห่งเต้าเข้ามาในกระบวนการคุณภาพของเรา แต่ก่อนอื่นเราคงต้องพยายามหล่อหลอมความต่างเข้ามาอยู่ในตัวเรา ไม่สร้างความรู้สึกว่าเป็นข้อขัดแย้งกับกระบวนการคุณภาพ แล้วค่อย ๆ ร่วมกันค้นหาวิถีทางของแต่ละคน เพื่อให้เราสามารถก้าวไปได้ไกลกว่ากรอบจำกัดที่มีอยู่ในปัจจุบัน



# ความยืดหยุ่น กับบริบทและเป้าหมาย

**บริบท**

จุดเริ่มต้น  
ความท้าทาย  
ทรัพยากร  
ความสามารถ  
ข้อจำกัด

**วิธีการ**

กลยุทธ์  
กิจกรรม  
พฤติกรรม



**เป้าหมาย**

# ความยืดหยุ่นกับแนวคิดและเครื่องมือคุณภาพ



ความแตกต่าง

**TOOLS**

PDSA, AMC, อริยสัจสี่,  
DMAIC, scientific method

**STEPS**

**STRATEGY**

Vision & Customer  
Improvement  
People & Learning

**PHILOSOPHY**

**CHANGE MANAGEMENT**

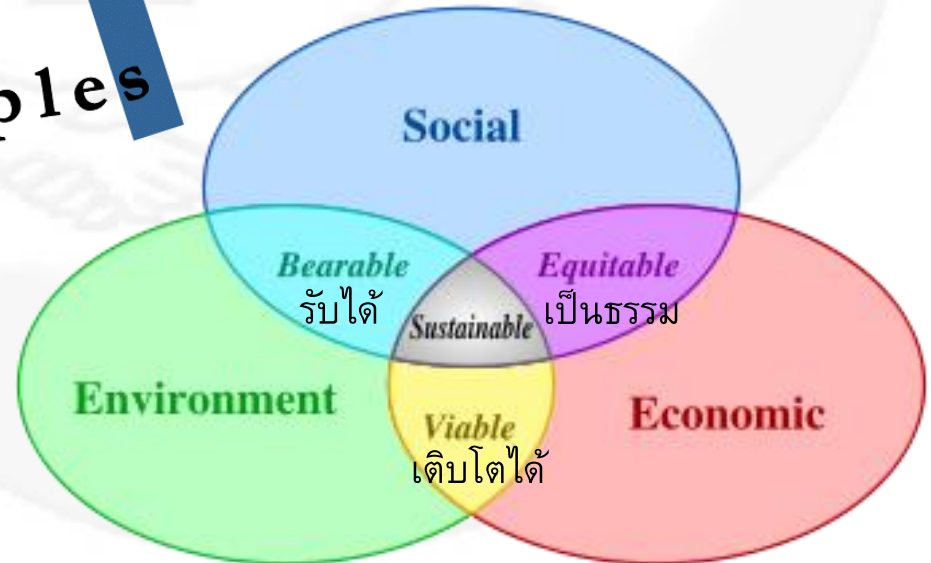
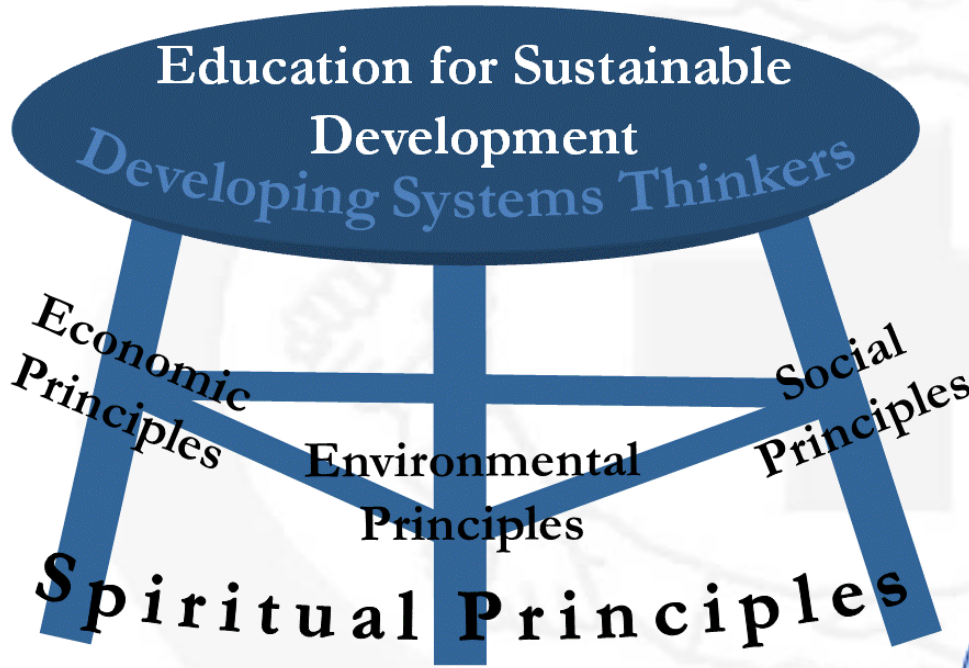
**LEARNING ORGANIZATION**



# การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)



# The Sustainability “Stool”





# Examples of Spiritual Principles related to sustainability



## Economic

Elimination of extremes of wealth and poverty

Work as worship  
สภการะบูชา

Moderation  
พอประมาณ

Be content  
สันโดษ  
w/little

Voluntary giving

Profit sharing

## Social

Equality of women and men

Elimination of all forms of prejudice

Unity in diversity

Universal compulsory education

Trustworthiness

## Environmental

Interdependence of all life

Nature a reflection of the Divine

Humility – Earth source of all our wealth

Unity in diversity

Cleanliness

Kindness to animals



**Soloist**

vs.

**Whole Systems Thinker**

Can identify one part of a system

**OR**

sees no connection between the parts of the system

**OR**

lives life through a “zoom lens” without benefit of a “wide angle” lens

Makes choices and decisions and takes actions that maximize the health of the whole system upon which the specific parts depend.

Able to work well in diverse groups which enable them to recognize interdependencies in systems



# กระบวนการพัฒนาที่ยั่งยืน

คนเป็นศูนย์กลาง: พัฒนาคงก่อน, คนเป็นแกนการพัฒนา, พัฒนาเพื่อคน (ดี งาม สมบูรณ์)  
ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งสี่ดำเนินไปด้วยดี

**พัฒนาคง**  
พฤติกรรม จิตใจ ปัญญา



**การพัฒนาที่ยั่งยืน**  
มนุษย์ สังคม ธรรมชาติ เทคโนโลยี

**พฤติกรรม:** สร้างสรรค์เกื้อกูล ไม่เบียดเบียน  
**จิตใจ:** รักธรรมชาติ เมตตา สันโดษ สติ อุดมคติ  
**ปัญญา:** รู้เหตุผลและคุณค่า บริโภคด้วยปัญญา  
ความเชื่อ/ค่านิยม ไม่ประมาท เข้าใจโลก

**มนุษย์:** ปัจจัยในการพัฒนา, เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์  
**สังคม:** ระบบทั้งหมดอยู่บนฐานความเป็นจริงแห่งกฎ  
ธรรมดา, ผลการพัฒนามีใช้จุดหมายแต่เป็นปัจจัย  
เอื้อต่อการพัฒนาคง, สร้างบรรยากาศแห่งการ  
ช่วยเหลือเกื้อกูล ไม่เบียดเบียน  
**ธรรมชาติ:** มนุษย์อยู่ร่วมกับธรรมชาติอย่างสันติ ไม่  
เบียดเบียนเอาเปรียบ  
**เทคโนโลยี:** มนุษย์ใช้เทคโนโลยีเกื้อหนุนในการ  
พัฒนาตน

## Spiritual Development

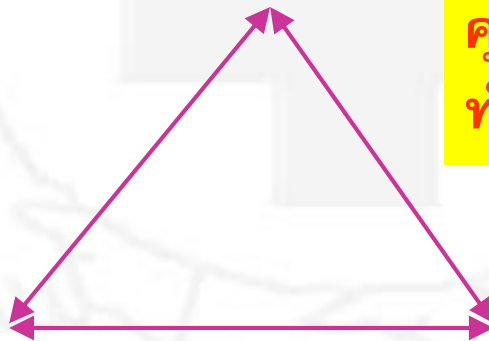


# Spirituality in Healthcare (จิตตปัญญาในบริการสุขภาพ)

การฝากำแพงสู่ความมีจิตใจที่งดงาม เมตตา รับผิดชอบ สมานฉันท์ เกื้อกูลกัน

คุณค่าภายในตนเอง

คุณค่าในตนเองมาจากจิตใจที่สงบ  
ทำงานโดยรู้ลมหายใจ



การทำงานร่วมกัน

ค่านิยมขององค์กร

ฟังอย่างใส่ใจ

สร้างค่านิยมร่วม

สะท้อนความคิดด้วยความไม่ถือคติ

สร้างระบบที่เอื้อ

มองเชิงบวก

ความสงบหนึ่งนาที

brief-in, brief-out

จัดการความรู้ด้วยใจ

# ข้อฝีกอบรมสติห้าประการ

ด้วยความตระหนักรู้  
ถึงความทุกข์จาก

ข้าพเจ้าขอ  
ตั้งสัตย์ปฏิญาณที่จะ

ข้าพเจ้า  
ตั้งจิตมั่นว่าจะ

การทำลายชีวิต

ปมเพาะความกรุณา  
เรียนรู้วิธีปกป้องชีวิต

ไม่ทำลายชีวิต  
ไม่ปล่อยให้ผู้อื่นทำลายชีวิต  
ไม่ส่งเสริมการทำลายชีวิตใด ๆ

การหาประโยชน์ส่วนตัว  
ความอยู่ดีธรรมทางสังคม  
การลักขโมย การกดขี่

ทำทานด้วยการแบ่งเวลา  
พลัง ทรัพย์สินแก่ผู้ที่มี  
ความจำเป็น

ไม่ครอบครองสิ่งที่เหมาะเป็นของผู้อื่น  
เคารพทรัพย์สินของผู้อื่น  
ปกป้องไม่ให้อื่นหาประโยชน์บนความ  
ทุกข์ของมนุษย์หรือสรรพสัตว์

การประพฤติผิดในกาม

ปมเพาะความรับผิดชอบ  
เรียนรู้วิธีที่จะปกป้องความ  
มั่นคงและความซื่อสัตย์ของ  
ปัจเจก คู่สมรส ครอบครัว  
สังคม

ไม่ยุ่งเกี่ยวและมีเพศสัมพันธ์โดย  
ปราศจากซึ่งความรักและการมีพันธะ  
สัญญาระยะยาวต่อกัน  
เคารพในพันธะสัญญาของตนเองและ  
ผู้อื่น

# ข้อฝึกอบรมสติห้าประการ

ด้วยความตระหนักรู้  
ถึงความทุกข์จาก

ข้าพเจ้าขอ  
ตั้งสัตย์ปฏิญาณที่จะ

ข้าพเจ้า  
ตั้งจิตมั่นว่าจะ

การกล่าวถ้อยคำที่ขาด  
ความยั้งคิดและระคายหู  
ผู้อื่น

บ่มเพาะวาจาที่ไพเราะ  
และตั้งใจฟังอย่างมีสติ  
เพื่อให้ผู้อื่นมีความสุข เบิก  
บาน และแบ่งเบาความทุกข์  
ของพวกเขา

พูดแต่ความจริง  
ด้วยถ้อยคำที่ก่อให้เกิดความมั่นใจ  
ความเบิกบาน และความหวัง  
ไม่กระพือข่าวที่ตนไม่รู้ชัด  
ไม่กล่าวโทษในสิ่งที่ตนไม่แน่ใจ  
ไม่กล่าววาจาที่ก่อให้เกิดความแตกแยก  
พยายามประนีประนอม  
แก้ไขความขัดแย้ง

การบริโภคที่ขาดสติ

บ่มเพาะสุขภาพที่ดีทั้งกาย  
และใจ ด้วยการกิน ดื่ม  
บริโภคอย่างมีสติ

ละเลิกจากการบริโภคสิ่งที่เป็นพิษภัย  
เปลี่ยนแปลงความรุนแรง ความกลัว  
ความโกรธ ความสับสนในตัวเองและ  
สังคม





## ความไม่พอดีด้านสุขภาพของคนในชาติ

ความต้องการหรือความอยากที่ไม่รู้จักพอ  
การรับเทคโนโลยีมาใช้อย่างฟุ่มเฟือย ไม่คุ้มค่า  
การขาดวิจาร์ณญาณในการเลือกและถูกหลอก  
การใช้ชีวิตอย่างฟุ่มเฟือย ไม่มีธยัสถ์ ไม่ดูแลสุขภาพของตนเอง  
เท่าที่ควร

**Technology assessment**

**Knowledge translation**

**Health responsibility**

การดูแลรักษาโรคตั้งแต่ระยะที่เป็นน้อย  
ความเชื่อในสถานบริการ อยากได้รับบริการจากผู้ที่ดีคิดว่าดีที่สุด  
เงินหลวง ไม่ใช่เงินของตน

**Good governance & accountability**

# ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ทางสายกลาง



**ความรู้**

รอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง

**คุณธรรม**

ซื่อสัตย์สุจริต ขยันอดทน สติปัญญา แบ่งปัน

นำไปสู่

เศรษฐกิจ/สังคม/สิ่งแวดล้อม **วัฒนธรรม**

สมดุล/พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง





# การใช้เหตุผลในการพัฒนาคุณภาพ

- ถามหาเหตุผลในการมีอยู่ซึ่งองค์กร / หน่วยงานของเรา -> mission/purpose
- ถามหาเหตุผลในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา
- ถามหาเหตุผลในการกำหนดลำดับความสำคัญของการพัฒนา
- ถามหาเหตุผลของการใช้เครื่องมือและแนวคิดการพัฒนา
- ถามหาเหตุผลของกิจกรรมที่ต้องทำ



# การทำพอประมาณตามศักยภาพ

การจัดบริการที่จำเป็น

ความพอประมาณในการใช้เทคโนโลยีและทรัพยากรสุขภาพ

- การประเมินเทคโนโลยี
- Evidence-based Medicine
- Clinical Decision Making
- Utilization Management

การสร้างความตระหนักแก่สังคมในเรื่องความพอประมาณ



## ผลจากแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

### การพัฒนาที่สมดุล

สมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: องค์กร คนทำงาน ผู้รับผลงาน  
สมดุลของการจัดบริการ: เทคโนโลยีกับการดูแลด้วยหัวใจ  
สมดุลของความรับผิดชอบ: ผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ  
สมดุลของการได้รับประโยชน์: ปัจเจก สังคม

### การพัฒนาที่ยั่งยืน

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นธรรมชาติ เรียบง่าย  
การปฏิบัติต่อองค์กรในลักษณะ living organization  
การพัฒนาที่เป็นอิสระและใช้ปัญญา



# ยังยืนด้วยสมรรถะที่เป็นเลิศขององค์กร (Performance Excellence)



# ยั่งยืนด้วยการนำ

การนำด้วยวิสัยทัศน์ / อุดมการณ์  
ผู้นำกับวิทยาศาสตร์ใหม่  
การมอง **องค์กรเสมือนสิ่งมีชีวิต**



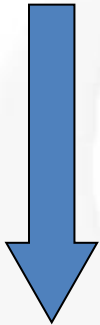
# ความมีชีวิตขององค์กร

## Formal Structure

หน้าที่และความสัมพันธ์เชิงอำนาจสำคัญกว่าคน

เหมาะกับงานประจำ/จำเจ

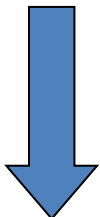
นโยบาย



การสื่อสารที่เลื่อนไหลผันแปร

ต้องการพื้นที่ทางสังคมเพื่อให้การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

## Informal Network



ความยืดหยุ่น

ความมีชีวิตขององค์กร

ศักยภาพในการสร้างสรรค์

ความสามารถในการเรียนรู้

ย่อยกรอง ปรับเปลี่ยน

ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการเผชิญสถานการณ์ใหม่ ๆ





# Autonomy & Open System

## องค์กรจัดการตัวเอง

ทำงานกับแรงบันดาลใจและการรับรู้เรียนรู้ (cognitive) ของชีวิต  
ใส่ตัวทวนที่มีความหมายกับสมาชิก  
ให้สมาชิกนำข้อมูลที่มีอยู่มาหล่อหลอมเป็นปัญญา  
ระบบชีวิตมีอิสรภาพที่จะรับรู้หรือสังเกตเห็น  
และกำหนดว่าการก่อกวนอันไหนที่จะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

## ระบบเปิด

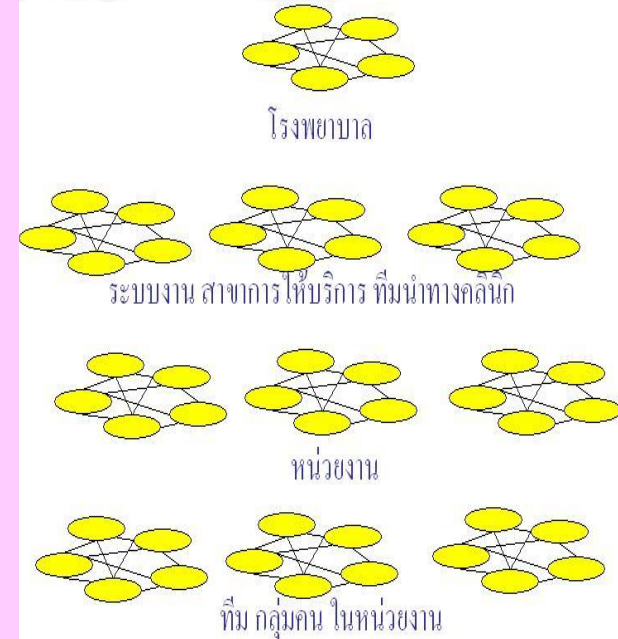
มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา เปิดรับความคิดใหม่ๆ  
รับรู้ตัวตนของตัวเอง รับมือกับข้อมูลใหม่ๆ  
ยืดหยุ่นและปรับตัว ใช้ความไม่สมดุลเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

จะนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ได้อย่างไร

# Living Network

## เครือข่ายที่มีชีวิต

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



จะนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ได้อย่างไร



## มองหาว่าต้องการ “เติมอะไร” ไม่มองว่า “ขาดอะไร”

เชื่อว่ามนุษย์ยังดงาม ดีงาม 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  
สร้างฐาน “การเล่าขวัญ” ให้เป็นวัฒนธรรมอันแน่นแฟ้นอยู่ในวิถีชุมชน  
บันทึกหรือเก็บความรู้แบบเรื่องเล่า  
การเล่าขวัญที่มีอิสระ ไม่ติดกรอบ ไปพ้นความกลัวผิด

## การสื่อสาร

การสื่อสารผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ  
จะให้ข้อมูลที่มีความหมายกับผู้คนในชุมชนแห่งการปฏิบัติ  
มีการกระจายข้อมูลอย่างรวดเร็วในเครือข่ายต่างๆ  
หมุนเวียนในวงจรป้อนกลับ ทำให้เข้มข้นและขยายใหญ่ขึ้น

จะนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ได้อย่างไร



## Value to Staff

### การสืบค้นด้านบวก

เลิกใช้การรุกไล่และโยนกลอง รุกไล่บีฑาหาแพะรับบาป  
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

## ดีความข้อมูลอย่างหลากหลาย

องค์กรที่รุ่มรวยด้วยความหลากหลายของการดีความข้อมูลอย่างอิสระ  
จะพัฒนาการรับรู้ที่ชาญฉลาดยิ่งขึ้น อุดมด้วยปัญญา  
และตัดสินใจด้วยความชาญฉลาด

จะนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ได้อย่างไร



## Collaboration & Feedback

### จาก Division สู่ Mission

ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุพันธกิจ โดยไม่แบ่งแยกเป็นฝักเป็นฝ่าย  
ใส่ใจดูแลงานในพื้นที่รอยเชื่อมต่อ  
เติมเต็มให้กับความไม่สมบูรณ์ของแต่ละบุคคลและหน่วยงาน  
ด้วยความแตกต่างหลากหลายของความเป็นชุมชน

### ประเมินอย่างมีชีวิต

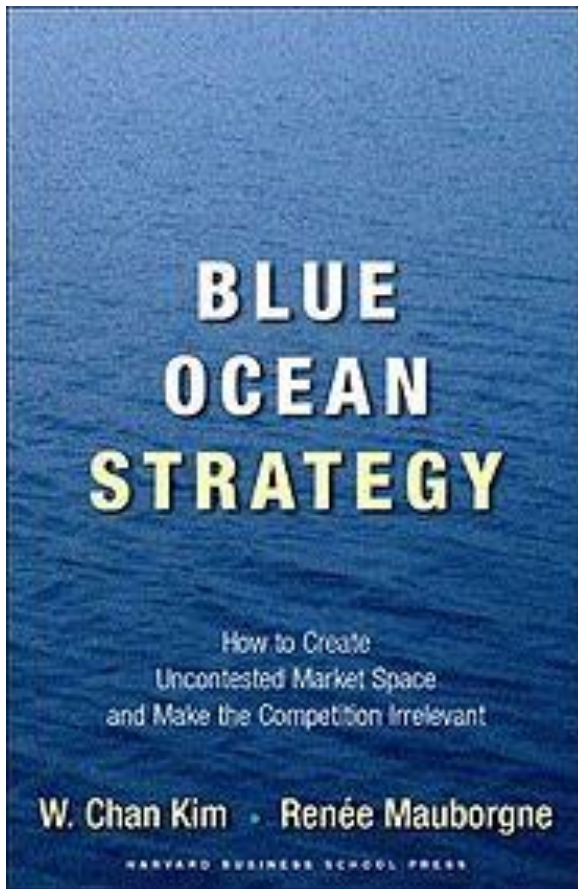
เปิดพื้นที่ภายในเพื่อให้เห็นร่างแหของวงจรป้อนกลับ  
สร้างเวทีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยทุกคนในระบบเข้ามามีส่วนร่วม  
พิจารณาสิ่งแวดล้อม บริบท ความหมาย คุณค่า วัฒนธรรม

จะนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ได้อย่างไร



# ยั่งยืนด้วยกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความท้าทาย  
การมองความท้าทายในอนาคต  
องค์กรในสถานะคู่ปลา (Stakeholder engagement)  
กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)  
กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว (White Ocean Strategy)



Cirque du Soleil - an example of creating a new market space, by blending opera and ballet with the circus format while eliminating star performer and animals



# Red Ocean and Blue Ocean Strategy

## Red Ocean Strategy

## Blue Ocean Strategy

Compete in existing market space.

Beat the competition.

Exploit existing demand.

Make the value/cost trade-off.

Align the whole system of a company's activities with its strategic choice of differentiation or low cost.

Create uncontested market space.

Make the competition irrelevant.

Create and capture new demand.

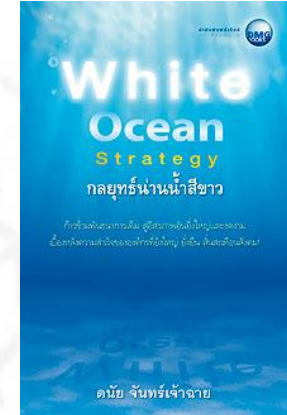
Break the value/cost trade-off.

Align the whole system of a company's activities in pursuit of differentiation *and* low cost.

ธุรกิจแห่งการแข่งขันจนเป็นทะเลเลือด

ธุรกิจที่คิดนอกกรอบ

# กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว



White Ocean Strategy แนวคิดใหม่ของการบริหารธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน บนพื้นฐาน ของคุณงามความดี และการแบ่งปันสิ่งดี ๆ ให้แก่สังคม ดำเนินธุรกิจอย่างพอเพียง เอากำไรแต่พอประมาณ

ไม่ต้องบาดเจ็บ กับการแข่งขันอย่างดุเดือด แบบกลยุทธ์น่านน้ำสีแดง Red Ocean Strategy

ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อย กับการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา แบบกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม Blue Ocean Strategy



# ยั่งยืนด้วยการมุ่งเน้นผู้รับผลงาน

รับรู้ความต้องการอย่างลึกซึ้ง

ตอบสนองอย่างจับใจ

จากความเสี่ยง -> สิทธิ จิตวิญญาณ การมีส่วนร่วม



## ยั่งยืนด้วยสารสนเทศและความรู้

ใช้สารสนเทศเพื่อรับรู้สมรรถนะขององค์กร  
เชื่อมโยงการวัดสมรรถนะกับการปรับปรุง  
ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง  
การเรียนรู้ขององค์กร เป็นเครื่องมือบริหารที่สำคัญ  
ส่งสมความรู้ขององค์กร เลือกสรรความรู้มาใช้



# ยั่งยืนด้วยทรัพยากรบุคคล

**คนเก่ง คนพอ (capability & capacity)**

**คนผูกพัน คนมุ่งมั่น (engagement & commitment)**

**คนร่วมพัฒนา คนพัฒนาตนเอง (participation & development)**

**ต่อเนื่อง และส่งต่อ (retention & succession)**



# ยั่งยืนด้วยกระบวนการและนวัตกรรม

ใช้วิหาโอกาสพัฒนาที่หลากหลาย  
มองตลอดสายของกระบวนการ  
ใช้หลายแนวคิดมาตะลุมบอน  
มุ่งเป้าให้เข้มข้น  
สร้างคุณค่าในทุกเรื่อง



# Lean: มองตลอดสายธารแห่งคุณค่า

## Entry

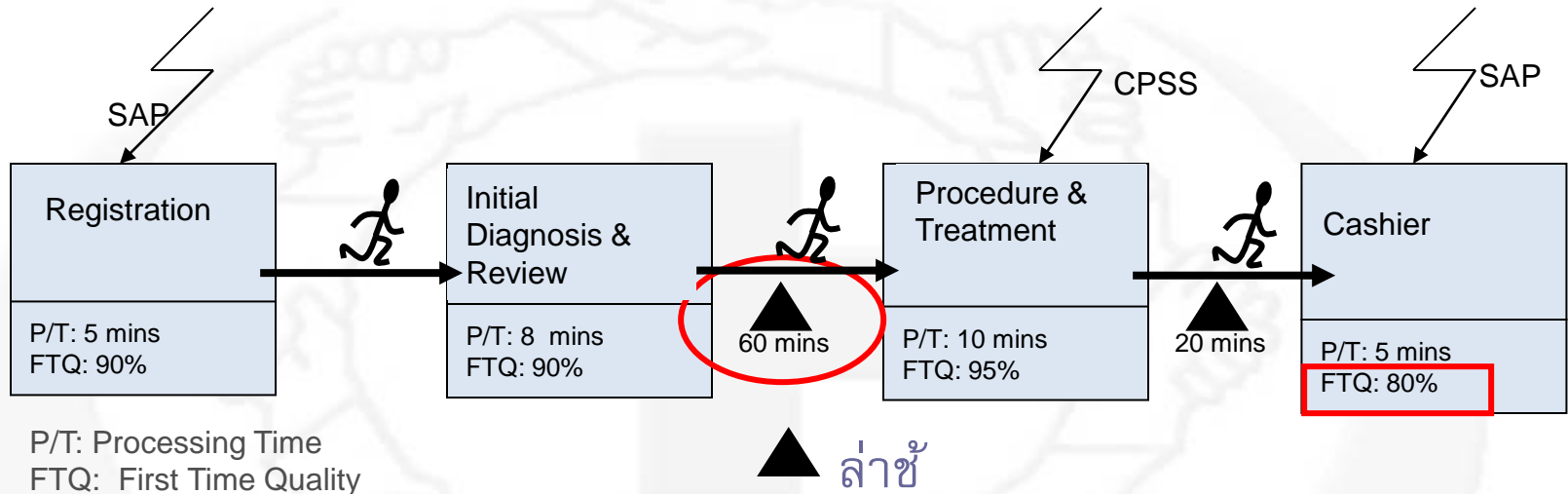


มองตลอดทั้งสายธาร  
ตั้งแต่เริ่มต้องการบริการ  
จนสถานะสุขภาพคืนสู่ปกติ

## Value to Customer

ทุกคนที่เกี่ยวข้องในสายธาร เข้าใจคุณค่าในมุมมองของผู้ป่วย

# ทำไมต้องใช้แผนภูมิสายธารแห่งคุณค่า



- หันเหจาก มุมมองและการพัฒนาเรื่องเดี่ยวๆ มาสู่ การไหลเลื่อน
- ช่วยให้เรามองเห็น **คุณค่า vs ความสูญเปล่า**
- มุ่งเน้นที่คุณภาพตั้งแต่แรก (FTQ) และรอบเวลา (TAT) – Cycle Time.
- เป็นพื้นฐานสำหรับแผนดำเนินการ – จุดซึ่งเราอยู่ในปัจจุบัน และจุดที่เราจะไปในอนาคต (เป็นพิมพ์เขียวสำหรับการนำ lean ไปสู่การปฏิบัติ)
- แสดงความเชื่อมโยงระหว่างการไหลเลื่อนของสารสนเทศ และการไหลเลื่อนของผู้ป่วย/สิ่งของ



## ตามรอยสายธารแห่งคุณค่า

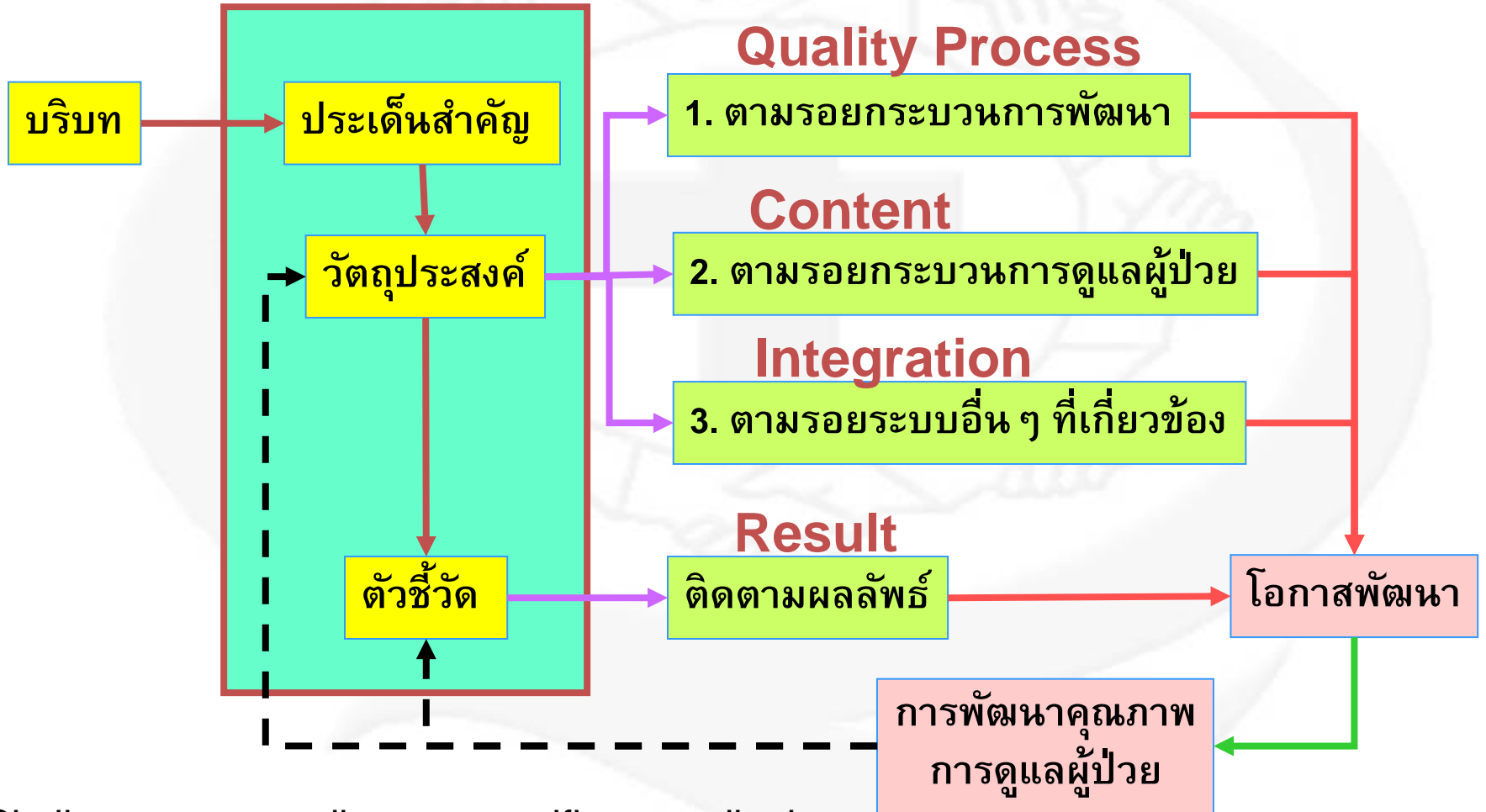


- ตามไปดูทุกจุดที่ผู้ป่วยผ่านไป
- มองดูในประเด็นต่อไปนี้
  - Risk/critical issue ที่จุดนั้น
  - ความล่าช้า การรอคอย กิจกรรมที่ไม่เกิดประโยชน์
  - การสื่อสาร จากจุดก่อนหน้า และสู่จุดต่อไป
  - การให้คุณค่า ความเหมาะสม ประสิทธิภาพ ที่จุดนั้น
  - โอกาสเพิ่มคุณค่า โอกาสสร้างนวัตกรรม โอกาสใช้ IT
  - โอกาสที่คนเก่งขึ้น



# Clinical Tracer กับ VSM

เพื่อเรียนรู้และพัฒนาทุกองค์ประกอบในระบบงาน



Similar concept to disease specific accreditation & Value Stream Mapping in lean thinking

# VSM & Integration of All Efforts



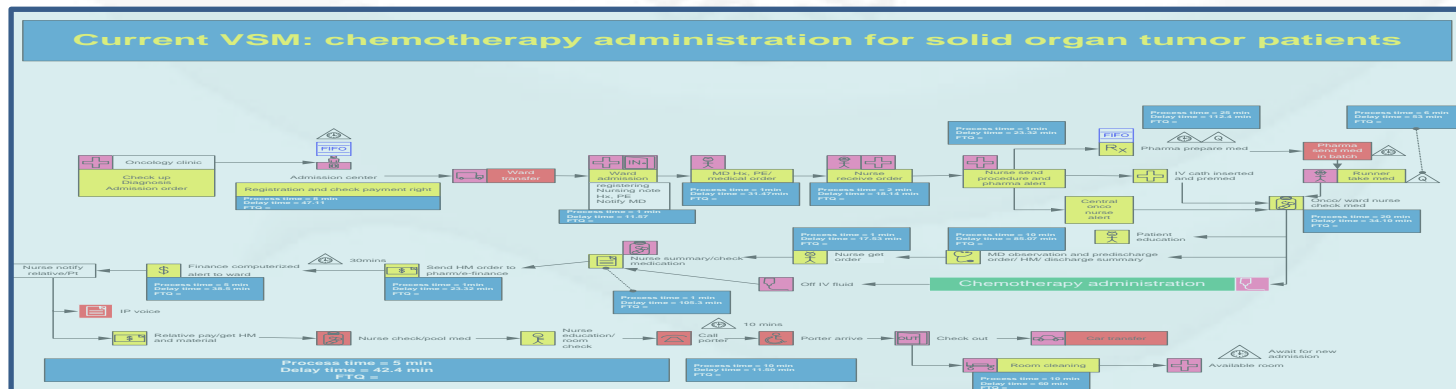
## Six Sigma / R2R

## Spiritual / Humanized Healthcare

## Standards / Clinical Excellence

## Safety & Risk Management

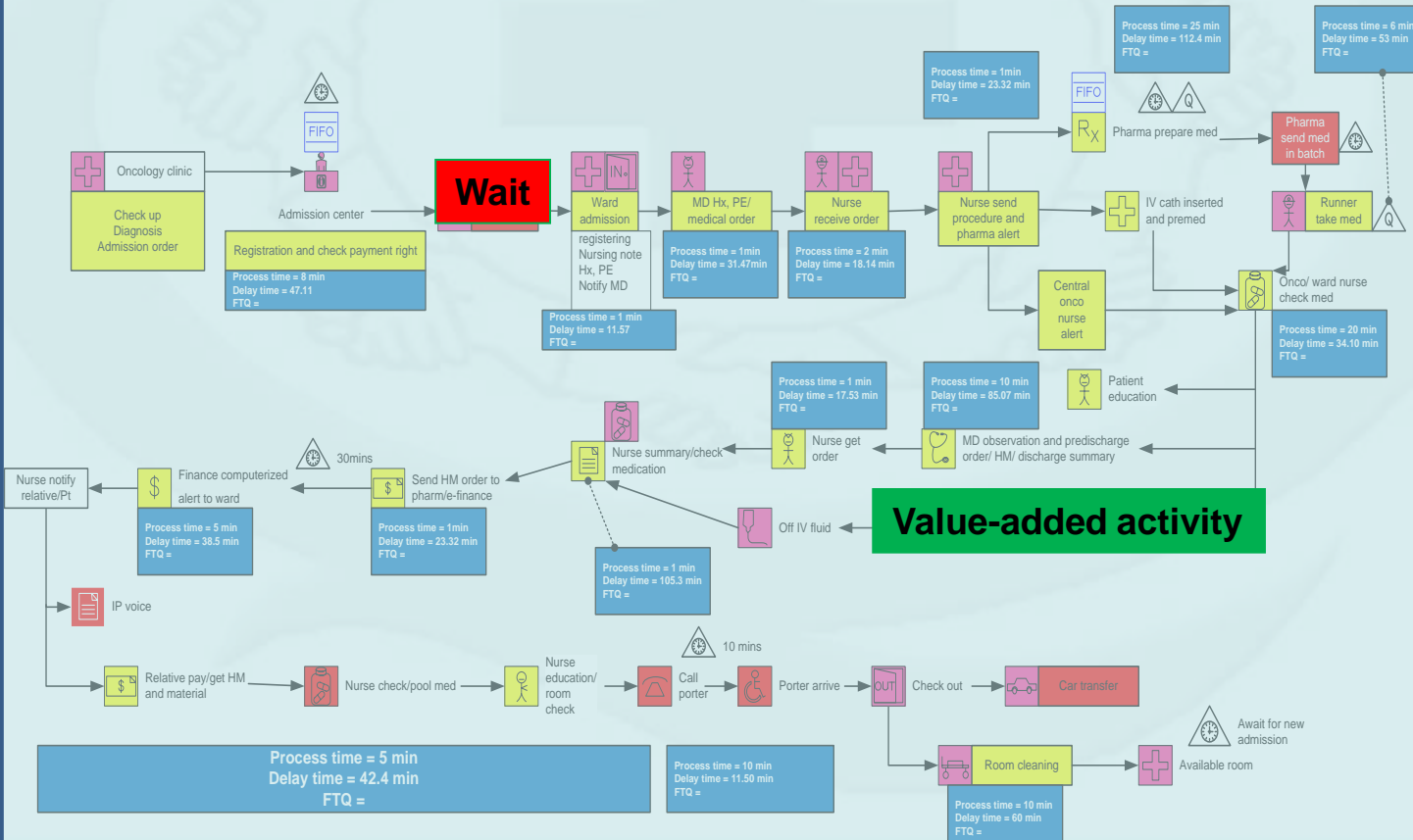
## Delivery / Waste Reduction





# VSM & Delivery

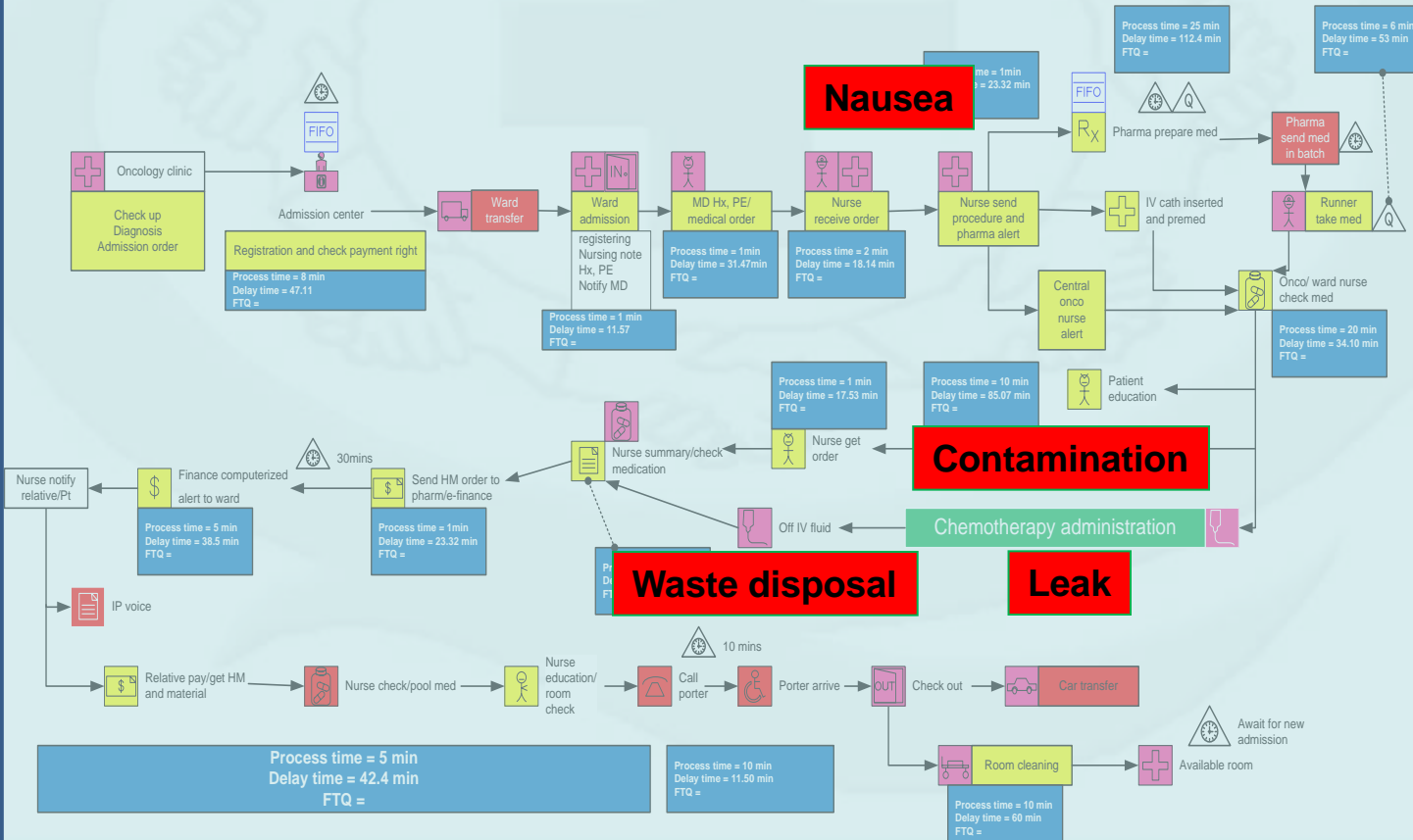
## Current VSM: chemotherapy administration for solid organ tumor patients



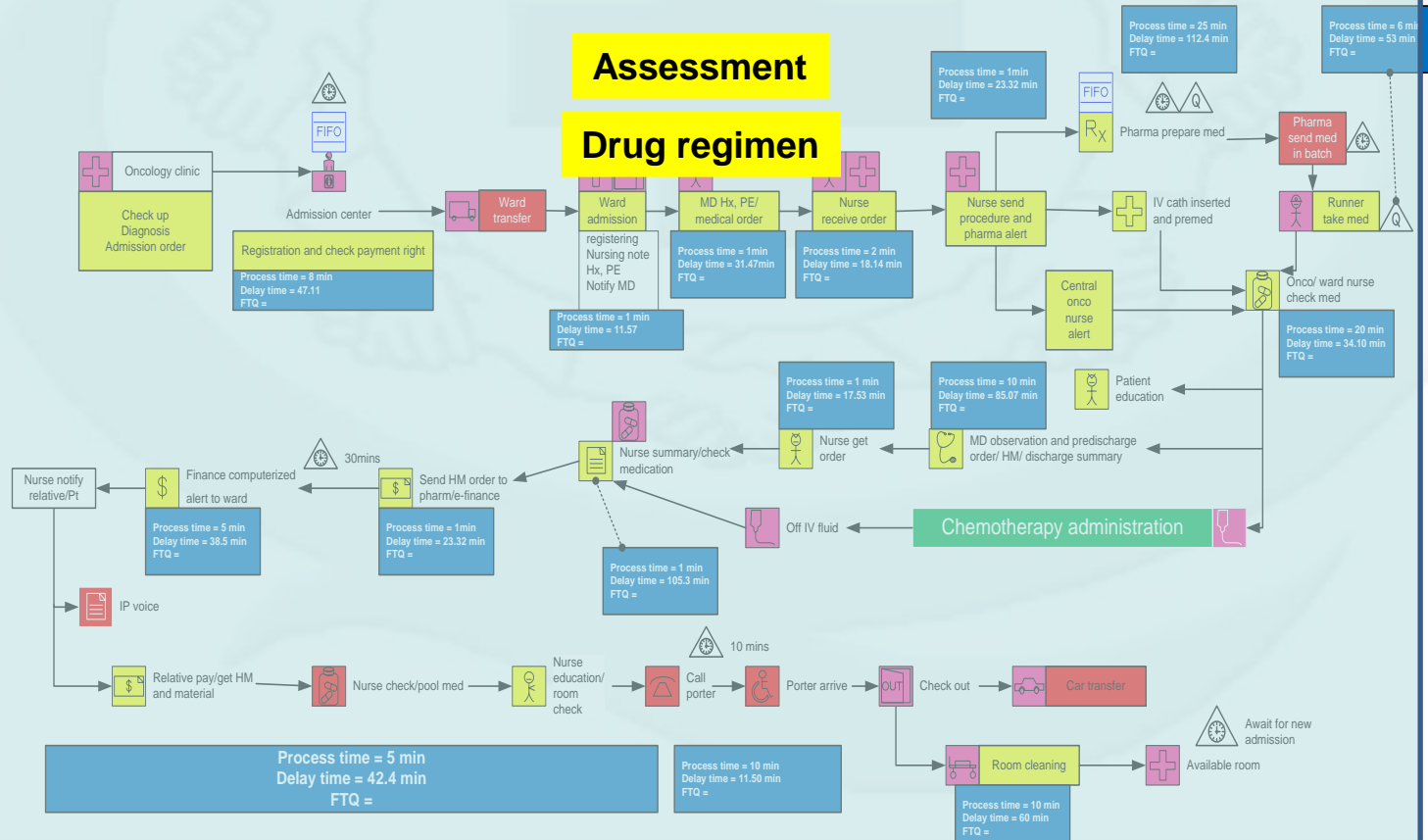


# VSM & Safety/Risk

## Current VSM: chemotherapy administration for solid organ tumor patients



## Current VSM: chemotherapy administration for solid organ tumor patients

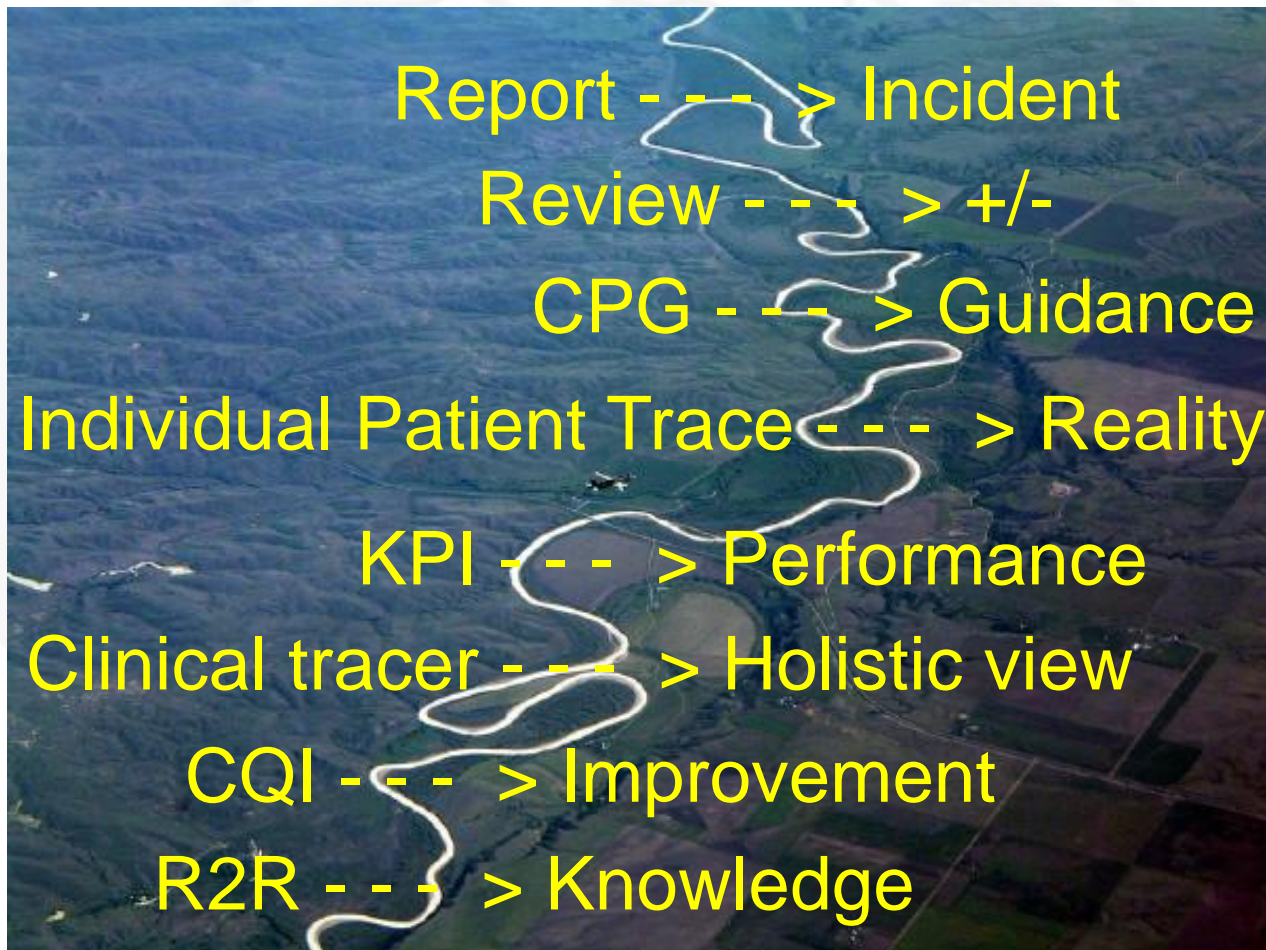




# สายธารแห่งการดูแลผู้ป่วยแต่ละกลุ่ม

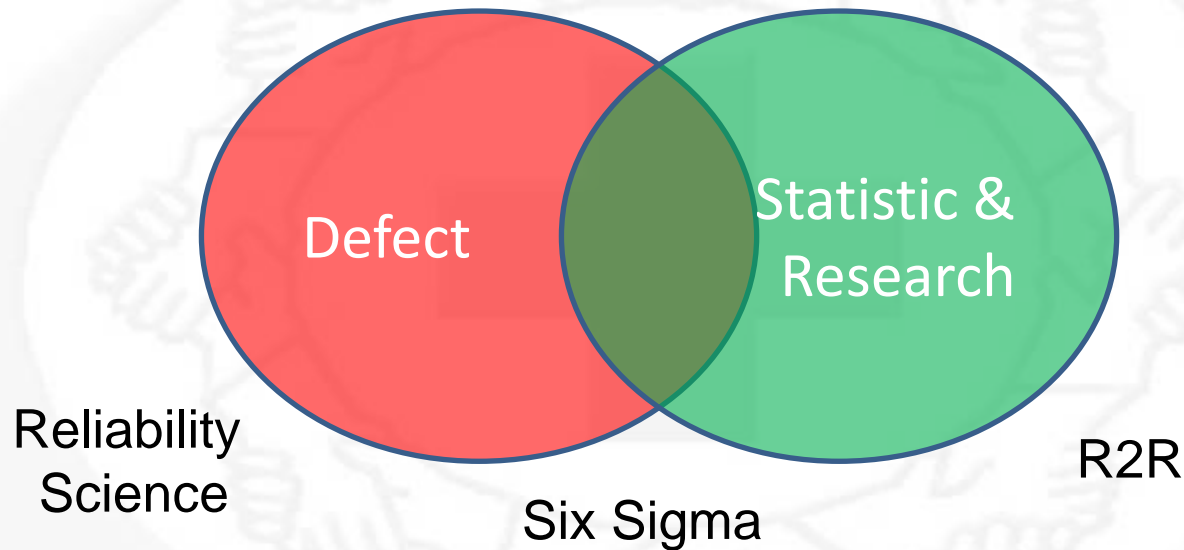


สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล  
(องค์การมหาชน)





# Six Sigma, R2R, Reliability Science



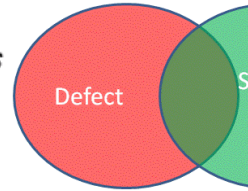
วัด defect เป็น  $10^{-n}$   
ใช้ human factor เพื่อลด defect

วัด defect เป็น sigma  
ใช้สถิติ วิจัยและทดลองเพื่อลด defect



# Key Concepts of Six Sigma

- Critical to Quality:** Attributes most important to the customer
- Defect:** Failing to deliver what the customer wants
- Process Capability:** What your process can deliver
- Variation:** What the customer sees and feels
- Stable Operations:** Ensuring consistent, predictable processes to improve what the customer sees and feels
- Design for Six Sigma:** Designing to meet customer needs and process capability



## Our Customers Feel the Variance, Not the Mean

### Is the Process 'Inherently Capable' ?

The width of car represents the control limits for 'the process'



The gap through the arch represents the customer specification limits



### The Process Is 'Inherently Capable' but Only If It's 'Centred'



### How Well Is It Being Driven?

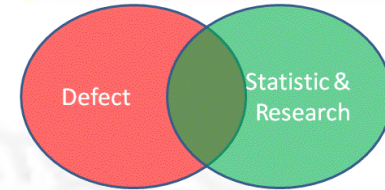


As you can see, if the process is off centre then it will not be capable





# Reliability



**Reliability** หมายถึงการทำงานที่ปราศจากปัญหา ความล้มเหลว หรือ ข้อผิดพลาดในช่วงเวลาที่ต่อเนื่องกัน (Reliability is defined as failure-free operation over time.)

Reliability = จำนวนปฏิบัติการที่ได้รับผลที่ต้องการ ÷ จำนวนปฏิบัติการทั้งหมด

**Unreliability หรือ failure rate = 1-Reliability**

$10^{-1}$  = ความบกพร่อง 1 ครั้ง / การกระทำ 10 ครั้ง

$10^{-2}$  = ความบกพร่อง 1 ครั้ง / การกระทำ 100 ครั้ง

$10^{-3}$  = ความบกพร่อง 1 ครั้ง / การกระทำ 1,000 ครั้ง



## Reliability กับลักษณะการออกแบบระบบ

<b><math>10^{-1}</math> performance</b>	แสดงถึง no articulated common process มีจุดเห็นในเรื่องการฝึกอบรมและ reminder เป็นระดับที่ระบบบริการสุขภาพส่วนใหญ่เป็นอยู่
<b><math>10^{-2}</math> performance</b>	มีการออกแบบกระบวนการด้วยเครื่องมือและแนวคิดบนหลักการของ human factors engineering
<b><math>10^{-3}</math> performance</b>	เป็นระบบที่ได้รับการออกแบบอย่างดี ใส่ใจต่อกระบวนการ โครงสร้าง และความสัมพันธ์กับผลลัพธ์



# คำถามเพื่อตรวจสอบความยั่งยืน

- วิธีการนี้ ผ่านการพิจารณาใคร่ครวญทางเลือกรอบด้านหรือยัง
- วิธีการนี้ ครอบคลุมคนอื่นหรือสิ่งอื่นเพียงใด
- วิธีการนี้ คนอื่นจะสามารถได้หรือไม่
- วิธีการนี้ คนรุ่นต่อไปจะรับทำด้วยความเต็มใจหรือไม่



**11<sup>th</sup> HA National Forum**

**การพัฒนาที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน**

**10-12 มีนาคม 2553**

**ศูนย์การประชุม IMPACT เมืองทองธานี**