

บทเรียนการประชุมวิชาการประจำปี HA National Forum ครั้งที่ 25

ภายใต้แนวคิด “Building Quality and Safety Culture for the Future Sustainability

สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและความปลอดภัย เพื่อความยั่งยืนในอนาคต”

เรื่อง “Building Quality Culture to Safety Culture for Sustainability

การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ สู่วัฒนธรรมความปลอดภัยเพื่อความยั่งยืน”

วันพุธที่ 19 มีนาคม 2568 เวลา 10.45 - 12.00 น.

ณ ห้องสัมมนา Sapphire 115-118 ศูนย์การประชุม IMPACT FORUM เมืองทองธานี

วิทยากรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ดร.เอมอมร	คำนุช	วิทยากร
อ.ไตรสุตา	ไวยตรจโรค	วิทยากร
นพ.อเนก	หล้าเพชร	รพ. ภูเขียวเฉลิมพระเกียรติ

คำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” หมายถึง พฤติกรรม ความคิด หรือการกระทำที่ฝังอยู่ในการทำงานหรือการปฏิบัติต่อกันของคนในองค์กร ซึ่งการที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาได้นั้น เกิดจากความเชื่อมโยงระหว่าง Value, Culture และ Performance โดยเริ่มจากการที่องค์กรมีวัตถุประสงค์ (Purpose) ในการแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง จึงทำให้เกิดการคิดพันธกิจ (Mission) ขึ้นมา เพื่อให้ทุกคนในองค์กรรู้ว่าต้องทำอะไร เพื่อตอบวัตถุประสงค์นั้น ๆ และเชื่อมโยงกับค่านิยม (Core Values) ที่บุคลากรต้องมี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ วัฒนธรรมองค์กรมีจุดประสงค์เพื่อการขับเคลื่อนให้องค์กรเกิด โจทย์สำคัญคือ เราจะทำอย่างไรให้ค่านิยม หรือ core value ฝังอยู่ในตัวตน ความคิด การกระทำของคนในองค์กร หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า กลายเป็น “วัฒนธรรม” ซึ่งความแตกต่างระหว่าง ค่านิยม (Value) กับวัฒนธรรมองค์กร (Culture) คือ ค่านิยม เป็นหลักการ หรือสิ่งที่เราให้คุณค่า ส่วนวัฒนธรรมองค์กรคือ แนวทางปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น ค่านิยมคือการให้ความสำคัญกับลูกค้า ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่สัมพันธ์กัน คือ การรับฟังปัญหา แก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว หรือ การทักทาย เรียกรวม ๆ ว่า วัฒนธรรมการให้บริการอย่างดีเลิศ

สำหรับโรงพยาบาล หลักสำคัญของ ค่านิยมและวัฒนธรรม จะถ่ายทอดผ่านการบริหารโรงพยาบาล ระบบงานสำคัญของโรงพยาบาล กระบวนการดูแลผู้ป่วย และแสดงให้เห็นในรูปแบบของผลลัพธ์ บทบาทสำคัญของผู้บริหารในเรื่องนี้คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม และถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้สู่การปฏิบัติ โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ สำหรับบุคลากรต้องมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย กว้าง มีการทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ดี เอื้อต่อการนำวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรไปใช้

วัฒนธรรมเริ่มจากค่านิยม เพราะค่านิยมเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรม โดยพิจารณาจากสิ่งที่เราให้คุณค่า และสิ่งที่เรามองว่ามีคุณค่าต่อองค์กร ส่วนสังคม ก่อนที่จะสร้างวัฒนธรรม ต้องเข้าใจค่านิยมขององค์กรอย่าง

กระบวนการสร้างนวัตกรรม จึงต้องเริ่มจาก

1. Clear ต้องมีความชัดเจนในค่านิยมขององค์กร

2. Define การกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และไม่พึงประสงค์
3. Agree สร้างความเข้าใจ ข้อตกลงร่วมกัน
4. Design การออกแบบเพื่อให้ค่านิยมถูกฝังอยู่ในงานประจำ
5. Trust สร้างความไว้วางใจ, early warning sign, speak up culture และการสื่อสาร 2 ทิศทาง เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการ feedback
6. Role Model โดยผู้นำในทุกระดับ
7. Monitor สังเกตการณ์เพื่อให้เกิดการ Feed back เรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

วิทยากร ยกตัวอย่าง โรงพยาบาลที่ได้รับรางวัล MBNQA ในปี 2017 จุดที่เหมือนกันคือ การกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนว่าองค์กรจะแก้ปัญหาอะไร สิ่งที่ต้องทำหรือ Mission เป็นการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านสุขภาพ การมีสุขภาพที่ดี และให้ผู้รับบริการมีความหวัง โดยมีความปรารถนาในอนาคต คือการพัฒนา ปรับปรุงสุขภาพกาย ใจ และจิตวิญญาณ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ป่วยและผู้ที่เกี่ยวข้อง และทำให้ผู้ป่วยสามารถเข้าถึงการรักษาได้ โดยมีค่านิยมสำคัญคือ ความซื่อสัตย์ เคารพ เห็นอกเห็นใจ และเป็นเลิศ จุดเด่นคือ จะไม่ยอมรับสิ่งใดที่น้อยกว่าความเป็นเลิศ การมีภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง มีความเข้าใจอย่างชัดเจนว่าวัฒนธรรมที่เข้มแข็งนั้นส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร และต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมของตนเอง ที่จะช่วยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบที่สร้างความแตกต่างได้มากที่สุด และเมื่อพบ Toxic culture ในองค์กร ต้องมีการทำ Detox หรือ Culture hack

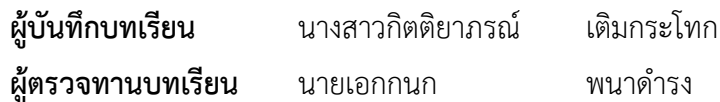
Toxic Culture คือการกระทำที่บั่นทอนจิตใจของการทำงาน คนรอบข้างที่ส่งผลกระทบไปถึงผู้ป่วย และญาติ จึงต้องทำ Detox culture เป็นการระบุและกำจัดพฤติกรรมที่เป็นพิษหรืออันตราย โดยการแก้ไข พฤติกรรมเชิงลบตลอดจนแนวทางที่ไม่ดีต่อวัฒนธรรมองค์กร การ Detox culture เริ่มจากขั้นตอนการระบุ ปัญหาว่าเกิดอะไรขึ้น เกิดขึ้นได้อย่างไร และมีใครที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงลงมือแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว เพื่อกำจัด Toxic สร้างพื้นที่ในการเยียวยา ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุยอย่างเปิดใจ สะท้อนความคิด สร้างระบบช่วยเหลือ และติดตามสถานการณ์ และอีกวิธีหนึ่งคือการทำ Culture Hack เป็นการค้นหาสิ่งเล็ก ๆ ที่เป็นจุดอ่อนใน วัฒนธรรม โดยเลือก Culture hack ที่มีผลกระทบมากที่สุด แต่ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย โดยใช้ความคิด สร้างสรรค์ เพื่อหาแนวทางที่ดีกว่าในการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มจากการมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ขององค์กร ใช้นิสัยเล็ก ๆ (Micro Behavior) ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ลงมือทำ และมีวงจรของการ feedback เสมอ มีผู้นำเป็นบุคคลต้นแบบ และติดตามสังเกตการณ์ หลักการทำ Culture Hack เพื่อ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะคติ โดยเริ่มทำจากจุดเล็ก ๆ ทดลองเรียนรู้ ทุกคนมีส่วนร่วม เน้นการปฏิบัติจริง และสร้างความตระหนัก

นอกจากการ detox culture และ culture hack แล้ว การรักษาวัฒนธรรมที่ดีให้คงอยู่ ก็เป็นสิ่ง สำคัญเช่นกัน ผู้นำ หรือทุกคนในองค์กรต้องคอยสอดส่อง และทบทวนเรื่องเล่าต่าง ๆ ที่คนในองค์กรพูดถึง เพราะสิ่งเหล่านี้จะบอกเล่าให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน ตรวจสอบว่าบุคลากรมององค์กรอย่างไร หมั่นสังเกตพฤติกรรมของคนในองค์กรว่ามีทิศทางที่จะส่งเสริมหรือขัดขวางความสำเร็จขององค์กร และมีการ



และผู้บริหารที่มีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างมากคือผู้บริหารระดับกลาง เพราะจะเป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้นำ และผู้ปฏิบัติ ในทุกการกระทำต้องมั่นใจว่าค่านิยมองค์กรต้องถูกถ่ายทอดสู่งานประจำ โดยวิธีการทำเป็นตัวอย่างในเรื่องการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ Empower Team สร้างพื้นที่ปลอดภัยในที่ทำงาน และผลักดันให้วัฒนธรรมถูกฝังอยู่ในระบบการทำงาน

B = balance มีความสมดุล



หน้า 3/3