

การสัมภาษณ์บุคคลคุณภาพ ประจำปี 2557

โดย ศาสตราจารย์ ดร. นายแพทย์ประสิทธิ์ วัฒนาภา

เมื่อวันจันทร์ที่ 15 กุมภาพันธ์ 2559 งานจัดการความรู้ได้สัมภาษณ์ ศ. ดร. นพ.ประสิทธิ์ วัฒนาภา บุคคลคุณภาพประจำปี 2557 ซึ่งท่านเป็นผู้ที่มีความโดดเด่นในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพ เช่น การวางระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะฯ รวมทั้งการนำมาตรฐานในระดับนานาชาติมาเป็นกรอบและแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพ และเป็นแบบอย่างในการพัฒนาคุณภาพ โดยในการสัมภาษณ์ครั้งนี้มี นางสาวสมใจ เนียมหอม หัวหน้างานจัดการความรู้ เป็นผู้ดำเนินรายการ



หัวหน้างานจัดการความรู้ : อาจารย์มีแนวคิด หลักการและเป้าหมายในการทำงานอย่างไร

ศ. ดร. นพ.ประสิทธิ์ วัฒนาภา : โดยส่วนตัวไม่มีการแยกระหว่างการวางทิศทางของตัวบุคคลกับองค์กร เพราะฉะนั้นแนวทางในการบริหารองค์กรกับแนวทางในการตั้งเป้าหมายในชีวิตเป็นเรื่องที่เชื่อมโยงกันมาโดยตลอด ย้อนไปตั้งแต่สมัยเด็ก ๆ เริ่มตั้งเป้าหมายในชีวิตตั้งแต่มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 ที่ตั้งใจอยากจะเป็นแพทย์ โดยได้รับแรงบันดาลใจจากคุณแม่อยากให้ลูกชายเป็นแพทย์ และกระทั่งสุดท้ายได้มาเป็นแพทย์คนเดียวในครอบครัวตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ และในขณะที่เรียนแพทย์ก็เกิดความคิดว่า เมื่อตั้งใจมาเป็นแพทย์ เป้าหมายต่อไปในชีวิตจะเป็นอย่างไร ซึ่งเป้าหมายตั้งแต่แรกคือ เมื่อศึกษาแพทย์จบ 想去อยู่ชนบท 想去ใช้ชีวิตอยู่กับชาวบ้านซึ่งมีความเดือดร้อน ไม่ได้สุขสบายอย่างพวกเรา แต่เป้าหมายมีการเปลี่ยนแปลงไปอีก คือ อยากจะเป็นครูแพทย์ที่ผลิตแพทย์ที่มีความสามารถในการดูแลผู้ป่วย ถึงเป้าหมายจะเปลี่ยนแปลงไปบ้าง แต่เป้าหมายสุดท้ายไม่ได้เปลี่ยนแปลง คือ ชีวิตหนึ่งเกิดมาอยากทำสิ่งดี ๆ ให้กับประเทศ ซึ่งเป็นกระบวนการผลิตแพทย์ที่มีความรู้ความสามารถเพื่อช่วยเหลือผู้ที่เดือดร้อน และการที่เราวางเป้าหมายในชีวิตที่อยากจะเป็นแพทย์ ตัวเราเมื่อเริ่มบทบาทการเป็นอาจารย์ในโรงเรียนแพทย์ก็ตั้งเป้าหมายในชีวิตว่าถ้าจะเป็นอาจารย์โรงเรียนแพทย์นั้น ต้องทำอะไรบ้าง ก็ได้คำตอบให้ตัวเองว่า เราต้องมีความโดดเด่นทางวิชาการและในขณะเดียวกันต้องเป็น Role Model ให้กับนักศึกษาแพทย์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ การที่เราทำตัวเป็นแบบอย่างให้นักศึกษาแพทย์เห็นว่า แพทย์ที่น่าจะเป็นควรมีลักษณะอย่างไร ซึ่งส่วนตัวแล้วคิดว่าตนเองโชคดีที่ได้เข้ามาศึกษาในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล พระบรมราโชวาทขององค์สมเด็จพระบรมราชชนกที่เรายึดถือกันมาโดยตลอดว่า **“ไม่ใช่เป็นเพียงแค่มอเท่านั้นแต่อยากให้เป็นคนด้วย”** หมายความว่า เราอยากได้คนที่มาดูแลสุขภาพผู้ป่วยโดยมีองค์ความรู้ นั่นคือ ศ. ตัวที่หนึ่ง คือ ศาสตร์ เราอยากได้คนที่มีการสื่อสารกับผู้ป่วย

คอยปลอบประโลมให้เขาลดความทุกข์เวทนาลงได้และในขณะเดียวกันก็ได้รับความร่วมมือในกระบวนการรักษา นั่นคือ ศ. ตัวที่สอง คือ ศิลปะ และในขณะเดียวกัน ถ้าแพทย์มองประโยชน์ของตนเองเป็นที่ตั้งแพทย์ผู้นั้นเป็นผู้ไร้ซึ่งศีลธรรม เพราะฉะนั้น ศ. ตัวที่สาม คือ ศีลธรรม และสุดท้ายเป็นสิ่งที่ทำให้คิดว่าตนเองโชคที่ได้เข้ามาเรียนที่ศิริราช คือ ศ. ตัวสุดท้ายที่คณะแพทย์อื่นไม่มี ศ. ศิริราช ที่มีวัฒนธรรมศิริราช และเมื่อชีวิตได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร โดยเมื่อปี 2543 เริ่มต้นด้วยการเป็นรองคณบดีที่ดูแลเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล ทำให้รู้สึกว่าการที่เราจะพัฒนาคนโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะองค์กรจะพัฒนาไม่ได้ถ้าไม่เริ่มต้นพัฒนาที่คน และจะเห็นได้ว่าทิศทางในการพัฒนาคนกับทิศทางในการพัฒนาองค์กรนั้นถ้าเป็นไปในทิศทางเดียวกันโอกาสในความสำเร็จนั้นมีสูงมาก เพราะฉะนั้นเป้าหมายในตอนนั้นคือ **“คนทุกคนควรได้รับการพัฒนาให้เก่ง มีศิลปะ มีศีลธรรม และมีวัฒนธรรมศิริราชอยู่ในตัวตนของบุคคลเหล่านั้น”** ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นแพทย์แต่เป็นใครก็ได้ ซึ่งถ้าบุคลากรทุกคนในศิริราชมีทั้ง 4 อย่างเหล่านี้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลก็จะเป็นองค์กรที่มุ่งสร้างวิชาการใหม่ ๆ เพื่อผู้รับบริการของเรา รวมทั้งการเป็นคณะ ๆ ที่มีศิลปะในการดูแลผู้ป่วยให้มีความสุขที่ได้เข้ามารับการรักษาจากเรา และเป็นคณะ ๆ ที่ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมที่ดี และคณะ ๆ ที่มี Identity ลักษณะจำเพาะของเราคือวัฒนธรรมของศิริราชทั้ง 7 ประการ 42 องค์กรประกอบของศิริราช เพราะฉะนั้นในการวางแผนทางการบริหาร หรือเป้าหมายขององค์กรนั้น ยึดมั่นสิ่งนี้มาโดยตลอด ศิริราชจะต้องดำรงตนเพื่อผู้รับบริการของเรา ผู้ที่เดือดร้อนกว่าเราให้ได้รับสิ่งที่ดีขึ้น การทำเช่นนี้จะช่วยยกระดับคนในศิริราชให้สามารถเข้าใจความหมายในการให้ เข้าใจความหมายของวัฒนธรรมศิริราช และเมื่อเรายึดมั่นแบบนี้มาเรื่อย ๆ ดำรงตนเป็นตัวอย่าง โดยส่วนตัวคิดว่าผู้บริหารทุกคนอยากให้เห็นในคณะ ๆ เป็นอย่างไร ตนเองต้องเป็นแบบอย่างที่ดีเสียก่อน เช่นเดียวกับระบบคุณภาพ ถ้าทุกคนในคณะ ๆ ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันจะทำให้เกิดการสร้างAlignment แนวทางการบริหารกับบุคคลในองค์กร สิ่งเหล่านี้บางครั้งดูเหมือนเป็นเรื่องที่แยกจากกันแต่จริง ๆ ถ้ามองในภาพรวมจะกลายเป็นเรื่องเดียวกัน แต่ขออย่าว่าเป้าหมายของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลไม่ใช่เพื่อตนเอง แต่เพื่อคนที่เดือดร้อนมากกว่าเรา และเมื่อไหร่ที่เรามีสิ่งเหล่านี้ทุกคนในศิริราชจะมีความสุขในการทำงาน

หัวหน้างานจัดการความรู้ : ความท้าทายที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพงานคืออะไร และอาจารย์มีวิธีการในการบริหารจัดการอย่างไร

ศ. ดร. นพ.ประสิทธิ์ วัฒนาภา : ความท้าทายเป็นเรื่องปกติ ในชีวิตเจอเรื่องท้าทายมาเยอะ ชีวิตที่ไม่มีความท้าทายแปลก เพราะฉะนั้นอยากจะฝากถึงคนที่กำลังมีความรู้สึกที่ว่าทำไมถึงมีอุปสรรคเยอะมากมาย อยากให้ลองเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นความท้าทาย แล้วเราจะมีกำลังแรงใจในการจะทำอะไรต่าง ๆ อีก

มากมาย เพราะเมื่อไหร่ที่เราชนะความท้าทายได้เราจะรู้สึกสนุกและมีความสุข แต่ถ้าเราคิดว่าเป็นภาระจะทำให้เรารู้สึกไม่มีความสุข ยกตัวอย่าง ความท้าทายในศิริราชคือ คนกว่า 16,000 คนมาอยู่ร่วมกัน โอกาสที่ทุกคนจะคิดเหมือนกันหมดไม่มีทางเป็นไปได้ แต่เราสามารถทำให้ทุกคนคิดไปในลักษณะเดียวกันได้ และเมื่อคนส่วนใหญ่คิดไปในลักษณะคล้ายกัน คนส่วนน้อยจะค่อย ๆ เริ่มเปลี่ยนความคิดไปตามคนส่วนใหญ่ เพราะฉะนั้นความท้าทายคือ ทำอย่างไรให้คนในคณะ ๆ มีความคิดไปในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ที่สำคัญคือวางตัวตนเองและมองคนอื่นเป็นที่ตั้งถ้าทำได้สำเร็จนี่คือศิริราชที่แท้จริง ที่สำคัญคือ อย่าใช้วิธีการบังคับคน ถ้าอยากให้คนทำในสิ่งที่ดี ๆ ตลอดชีวิตของเขาอย่านำเรื่องกฎเกณฑ์มาบังคับ แต่เราต้องทำให้เขาเห็นความสำคัญและคุณค่าในตนเอง และสุดท้ายความภาคภูมิใจที่ได้มาทำงานที่คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลจะทำให้เขาปรับตัวได้เอง นี่คือระบบคุณภาพที่แท้จริงที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล

หัวหน้างานจัดการความรู้ : อาจารย์มีวิธีการ Empower ให้ชาวศิริราชมุ่งมั่นในการสร้างงานที่มีคุณภาพและมุ่งสู่ความเป็นเลิศอะไรบ้าง

ศ. ดร. นพ.ประสิทธิ์ วัฒนาภา : คนส่วนใหญ่ชอบอยู่แบบเดิม ๆ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าเมื่อไหร่เราสามารถทำให้คนในศิริราชมองเห็นความจริงอยู่อย่างหนึ่งว่า โลกหมุนอยู่ตลอดเวลา มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา ผู้รับบริการของเราทุกคนตั้งความหวังกับเราอยู่ตลอดเวลา ยิ่งเราดีขึ้นเท่าไรคนยิ่งตั้งความหวังกับเรามากขึ้นเท่านั้น ถ้าเรารู้สึกว่าไม่อยากให้ผู้รับบริการผิดหวังจะทำให้เราอยากที่จะพัฒนาตนเองไปเรื่อย ๆ และการพัฒนาตนเองไปเรื่อย ๆ นั้นเป็นเรื่องที่สนุก ถ้าทราบใดเราทำอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วได้ผลลัพธ์ออกมาในระดับหนึ่ง แต่เราไม่มีการพัฒนาต่อยอดไปเรื่อย ๆ ไม่นานเราก็จะเริ่มล้าหลัง ผู้รับบริการจะเริ่มรู้สึกว่าไม่ได้รับสิ่งที่ดีขึ้น อยากให้มองว่าโลกมีการเปลี่ยนแปลงทุกวัน ผู้รับบริการของเราอยากได้สิ่งที่ดีขึ้น และที่สำคัญความสุขของเราคือ ผู้รับบริการได้สิ่งที่ดีขึ้น เราจะเริ่มรู้สึกว่าเราอยากเปลี่ยนแปลง และถ้าเราอยากเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นคือ การเปิดใจให้กว้างลองฟังคนอื่นที่ทำได้ดีกว่าเราและเล่าให้เราฟัง และถ้าเขาทำได้ดีกว่าเราจริง เราลองมาปรับตัวเราและนำกลับไปแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ถ้าทำแบบนี้ได้เราจะเกิดการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผู้รับบริการได้สิ่งที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ดังคำกล่าวที่ว่า “ศัตรูขององค์กรที่ดีที่สุด คือ การที่เราารู้สึกว่าดีแล้ว” เพราะทันทีที่เราารู้สึกว่าดีแล้ว เราจะมีคำถามที่ว่า ทำไมต้องดีกว่านี้อีก ซึ่งจะทำให้องค์กรไม่เกิดการพัฒนา ระบบคุณภาพไม่เคยมีการสิ้นสุด เพราะระบบคุณภาพหมุนไปเรื่อย ๆ ตามโลกที่หมุนอยู่ตลอดเวลา ความต้องการหรือเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะฉะนั้นระบบคุณภาพไม่เคยหยุดที่คำว่า “Good” จากหนังสือเรื่อง “From Good to Great” มีคำ 3 คำ คือคำว่า “ดี” “ดีกว่า” “ดีที่สุด” อย่าหยุดที่คำว่า ดี หรือ ดีกว่า และคำว่าดีที่สุดก็ไม่ได้เป็นจุดสิ้นสุด เพราะคำว่าดีที่สุดไม่ได้หยุดนิ่ง นาที่นี้เรา

อาจจะดีที่สุดในอีก 2 นาทีต่อมาอาจมีสิ่งที่ดีกว่าเกิดขึ้นก็ได้ เพราะเวลาที่เรารู้ถึงดีที่สุดในตอนแรกเรารู้ดีกับผู้ใช้บริการว่าเราดีที่สุดในตอนแรก แต่ความต้องการของผู้ใช้บริการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพราะฉะนั้นนี่เป็นแนวคิดที่ตนเองยึดถืออยู่ตลอดเวลา ศิริราชดำเนินการมา 128 ปี เราทำสิ่งดี ๆ มากมาย แต่ในขณะเดียวกันเราหยุดไม่ได้ ยังมีสิ่งดี ๆ อีกมากมายที่เราจะต้องทำเพื่อผู้ใช้บริการของเรา แล้วถ้าเราคิดเองเพียงคนเดียวอาจไม่บรรลุเป้าหมายเพราะเราไม่รู้ในทุกอย่าง เรื่อง การเปิดใจให้กว้างฟังความเห็นของคนอื่นภายใต้เหตุและผล แล้วนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน ผมเชื่อว่าเป็นการพัฒนาคุณภาพที่ยั่งยืน เพราะเป็นการพัฒนาไม่เคยสิ้นสุดและไม่เคยหยุดนิ่ง เพราะเรื่องคุณภาพเป็นเรื่องที่อึดตัวไม่ได้

งานจัดการความรู้ ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร. นายแพทย์ประสิทธิ์ วัฒนาภา เป็นอย่างสูงที่มาแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์กับชาวศิริราช

ผู้ถอดบทเรียน

นางสาวสุดารัตน์ พันธุ์เถื่อน

ผู้ตรวจสอบบทเรียน

นางสาวสมใจ เนียมหอม

Siriraj KM

Link - Share - Learn

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
ตึกอำนวยการ ชั้น 1 เลขที่ 2 ถนนวิภาวดี แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
โทร. 0 2419 9009, 0 2419 9750

Email : sidkm@mahidol.ac.th, sirirajkm@gmail.com

Website : www.si.mahidol.ac.th/km

Facebook : <http://www.facebook.com/sirirajkm>