

ศ.พญ.ดวงมณี เลหาหประสิทธิพร รองคณบดี ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

เรื่อง....จิตตินันท์ มรรคประเสริฐ / ภาพ....ผศ.นพ.ประภัทร วานิชพงษ์พันธุ์

เรียนถามถึงการหน้าที่ในปัจจุบันค่ะ

คิดว่าสามารถสรุปได้เป็น 3 ข้อใหญ่ๆ หรือ 3 C นะคะ C แรกคือ Catalyst หมายถึง เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น เราต้องมองว่าต่อไปศิริราชจะมีบทบาท มีทิศทางเป็นอย่างไร ดูจากทิศทางภายนอก จากตัวตนของเราเอง และมาตรฐานต่าง ๆ ที่เราต้องใช้ด้วย แล้วเอามาสมกกลมกลืนให้เป็นบริบทของศิริราชเอง แล้วเราเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางนั้น C ถัดมาคือ Coordination ทำหน้าที่ประสานงานให้คนจากหลากหลายหน่วยงานมาเรียนรู้ด้วยกัน มาช่วยพัฒนาให้งานมีคุณค่ามากขึ้น C สุดท้ายคือ Coach เน้นอนว่าทุกคนจะถนัดในงานของตัวเองอยู่แล้ว แต่ในเรื่องของคุณภาพต้องมีส่วนเพิ่มเติมทั้งมาตรฐานต่าง ๆ เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งแต่ละหน่วยงานต้องการมาตรฐานหรือเครื่องมือที่แตกต่างกัน เราต้องทำหน้าที่ย่อยในส่วนนี้ แล้วเข้าไปช่วยกันคิดช่วยกันทำ บางครั้งต้องเดินควบคู่กันไป บางทีก็ต้องเป็นคนไปเร่งให้เขาทำ คือทั้ง catalyst หรือ coordination แล้วกลับมา coach อีก วนเวียนไปเรื่อย ๆ ภาระงานส่วนใหญ่ก็จะอยู่ในส่วนเหล่านี้ค่ะ ซึ่งทำทุก level ตั้งแต่ระดับหน่วยย่อย ระดับองค์กรไปจนถึงระดับผู้บริหาร ทุก ๆ คนที่อยู่ในศิริราชก็ต้องทำไปด้วยกัน ไม่เช่นนั้นการพัฒนาคุณภาพของคณะฯ ก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างเป็นองค์รวมค่ะ

เรียนถามถึงจุดเปลี่ยนจากการเป็นกุมารแพทย์มาสู่การทำงานด้านพัฒนาคุณภาพอย่างเต็มตัวค่ะ

ก่อนหน้านี้ก็เป็นอาจารย์แพทย์ด้านโรคหัวใจเด็กค่ะ ดูแลคนไข้และสอนนักศึกษาแพทย์และแพทย์ประจำบ้าน และช่วยงานการศึกษาของภาควิชา บ้าง ต่อมาในสมัยที่อ.เหลือพร (ศ.คลินิก นพ.เหลือพร ปุณณกันต์) เป็นหัวหน้าภาควิชาฯ ได้มอบหมายให้เป็นเลขาภาควิชาฯ และได้รับผิดชอบในส่วนการบริหารจัดการกระบวนการงาน รู้สึกว่าสนุกดี ที่ชอบตอนนั้นเพราะพยาบาลและทีมงานน่ารักมาก คุยกันด้วยจุดมุ่งหมายเดียวกันและทุกคนเขาทุ่มสุดตัวเลย พอทำก็เลยสนุก ทำมา 2 ปี อ.ธราธิป (รศ.นพ.ธราธิป ไคละทัต) เป็นหัวหน้าภาควิชาฯ ก็ได้เป็นรองหัวหน้าภาควิชาฯ ฝ่ายบริการและพัฒนาคุณภาพ ก็จะคล้ายๆ กัน ทำงานด้านนี้อีกประมาณ 3 ปี ในระหว่างนี้ อ.ปิยะสกล (ศ.คลินิกเกียรติคุณ นพ.ปิยะสกล สกลสัตยาทร) เป็นคณบดี ได้มีโอกาสดำรงตำแหน่งของคณะฯ เช่น เป็นประธานศูนย์รับเลี้ยงเด็กศิริราช ซึ่งเกิดขึ้นมาจากไอเดียที่ว่าจะดูแลบุตรหลานของบุคลากรชาวศิริราชอย่างไรดี ที่สามารถเลี้ยงตัวเองได้ เลยได้ทำงานด้าน management มากขึ้น นอกจากนั้นก็ได้เป็นประธานศูนย์ CPR และเป็นการรวมการในชุดต่างๆของโรงพยาบาล นับเป็นจุดเริ่มต้นที่ได้ก้าวข้ามออกไปทำงานนอกภาควิชาฯ มากขึ้น และผู้บริหารคงเห็นอะไรบางอย่างจึงได้รับโอกาสให้ไปเรียน CEO หลักสูตรผู้บริหารระดับคณะฯ และได้ไปดูงานที่สิงคโปร์ ทำให้เราได้เรียนรู้ตรงนั้นมากขึ้น พอสมัยอ.ธีรวัฒน์ (ศ.คลินิก นพ.ธีรวัฒน์ กุลทนันทน์) เป็นคณบดี ถึงแม้จะไม่เคยทำงานกับอาจารย์มาก่อน แต่อาจารย์ก็ชวนมาเป็นรองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ซึ่งเราเคยทำแต่ในส่วนของภาควิชาฯ พอมาทำระดับคณะฯ จะเป็นอย่างไรก็ยังไม่แน่ใจนัก แต่ผู้ใหญ่คงเห็นอะไรบางอย่างในตัวเรา และอ.ปิยะสกล ก็ได้โทรมาสอบถาม ให้ทำการสนับสนุนและให้กำลังใจ ก็เลยโอเค ตั้งหลักเรียนรู้ ปรับปรุง แล้วทำงานมาถึงอีก 2 สมัย คือในสมัย อ.อุดม (ศ.คลินิก นพ.อุดม คชินทร) และสมัย อ.ประสิทธิ์ (ศ.ดร.นพ.ประสิทธิ์ วัฒนาภา) ในปัจจุบัน นี่คือการเส้นทางเข้าสู่วงานคุณภาพที่ผ่านมาค่ะ

พอเข้ามาทำงานด้านพัฒนาคุณภาพเต็มตัว อาจารย์มีบุคคลตัวอย่างที่รู้สึกประทับใจหรือมี role model ไหมคะ

จริงๆ แล้วมีหลายท่านค่ะ ได้เรียนรู้และสะสมมาเรื่อยๆ ตัวอย่างเช่น อ.เหลือพร อาจารย์จะสอนด้วยการกระทำและคำกลอน ใหัรู้ว่าอย่าใช้อารมณ์ อ.ชนิกา (ศ.เกียรติคุณ พญ.ชนิกา ตู้จินดา) อาจารย์เป็นคนที nice มาก อาจารย์จะยิ้มตลอดไม่ว่าจะอย่างไรก็ตาม คือ ดูแล้วเรารู้สึกเอ็นไปด้วย ทำให้เกิดเป็นข้อคิดประจำตัวอย่างหนึ่งคือ ไม่ว่าจะเป็นอย่างไรรู้จะต้องดูดี ต้องยิ้มไว้ก่อน ต้องสร้างความรู้สึกดี ๆ ให้ผู้อื่น โดยปกติจะเป็นคนที่ถ้าไม่ยิ้มแล้วจะแลดูหน้าดุ แล้วเราต้องทำงานกับคนจำนวนมาก อย่างน้อยที่สุดการยิ้มจะทำให้เขากลับเข้ามาหาเรา ถ้าเราทำให้เขารู้สึกว่าเข้าหาเรายาก โดยการที่เรานั่งเฉยๆแล้วให้เขาเข้ามาหา ยิ่งยากใหญ่เลย งานต่าง ๆ มันก็จะทำได้ยากขึ้น เพราะฉะนั้นต้องทำให้เขากลับที่จะเข้ามาคุยด้วย กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อจะได้จนกันต่อได้ อันนี้เป็นจุดหาหนึ่งที่ทำให้ตัวเองต้องทำตัวให้ soft ลง เพื่อให้ทุกคนสามารถคุยกับเราได้ทุกรูปแบบ ถึงแม้จะมีบางจุดบางเรื่องที่ไม่โอเค ก็ต้องควบคุมให้เกิดบรรยากาศที่ดีสร้างสรรค์ ต้องควบคุมสติตัวเองด้วย ไม่สร้างอารมณ์โกรธ แต่ใช้การอธิบายว่าอย่างนั้นทำไมได้นะ เพราะอะไร เป็นเหตุเป็นผลกัน อีกท่านหนึ่ง คือ อ.ปิยะสกล อาจารย์มีวิสัยทัศน์ที่ดีมาก เขียนแหลม มีความชัดเจนและแบ่งปันด้วยความเมตตา ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ดีมาก อ.ธีรวัฒน์ ท่านเป็นคนน่ารักมาก อาจารย์เมตตาคน

ถือว่าเราเป็นคนที่ใช้ชีวิตที่ได้เจอผู้ใหญ่ที่น่านับถือ และไว้วางใจและมั่นใจในตัวเราตลอด ไม่ว่าจะเป็นทำอะไรผู้ใหญ่ค่อนข้างโอเค และ support เพราะว่าถ้าทำงานแล้วไม่มีคนเห็นหรือมีคนที่ยอมให้เราเปลี่ยนบางอย่าง งานก็คงไม่ก้าวหน้า หรือไม่เกิดขึ้น ทำให้หลายๆ เรื่อง เรากล้าที่จะคิด กล้าที่จะทำค่ะ

อยากให้อาจารย์อธิบายถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพสำหรับการเดินไปข้างหน้าของศิริราชค่ะ

คำว่า “คุณภาพ” เมื่อก่อนหลายๆคนอาจจะคิดว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องของคนอื่น แต่จริงๆแล้วเป็นเรื่องของทุกคน เหมือนกับที่เราทำงานในทุกวันนี้ค่ะ คุณภาพมันต้องอยู่ในใจอยู่ในผลงานที่เราจะต้องส่งมอบให้คนอื่น อยู่ในทุกระบวนการ เพราะว่าคุณภาพ แปลว่า ทำอย่างไรไม่ให้มีปัญหา ทำอย่างไรไม่ให้เกิดความเสี่ยง แล้วสุดท้ายคนที่เขารับผลงาน เขาโอเคกับเรา คำถามคือ เราเคยรู้ไหมว่าคนที่อยากได้ผลงานของเราเขาต้องการอะไร เราตอบสนองความต้องการเขาหรือไม่ เช่น เขาต้องการทำให้เร็วแล้วก็ถูกต้อง เขาไม่ได้มาสนใจเราว่าในกระบวนการเราต้องทำอะไรก็ขั้นตอน เขาไม่รู้ แต่เขาอยากเห็นเราทำอันนี้ค่ะ ส่งมอบงานที่เร็วแล้วถูกต้องกับเขา เพราะฉะนั้นอยากให้เรามองว่าเราจะต้องทำอะไรให้เขาได้แบบนั้น ก็ต้องมาวางแผนกระบวนการ มาหาวิธีการตรงนี้ นั่นคือคำว่าคุณภาพ สุดท้ายคนที่ต้องโอเคกับมัน คุณภาพชีวิตคนทำงานก็ต้องดีด้วย ไม่ใช่ผลงานดีแต่ปรากฏว่าคนทำแย่ มันก็ไม่ใช่ะคะ มันต้องสมดุลกัน องค์กรก็ต้องโอเคด้วย ไม่เช่นนั้นทำไปทุกอย่างดีหมดแต่องค์กรเสียหาย ค่าใช้จ่ายแพงขึ้น ทุกอย่างแย่งลง ก็อยู่ไม่ได้ยั่งยืน ทุกคนที่อยู่ในองค์กรต้องเสริมพลังซึ่งกันและกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน นั่นคือคำว่าคุณภาพ ส่วนคำว่า “พัฒนา” คือ ทำให้ดีขึ้นปรับปรุงให้ดีขึ้น เราเป็นสมาชิกองค์กร เราอยู่ส่วนไหนขององค์กรก็ต้องทำงานที่เราได้ตกลงกับองค์กรไว้ ทำงานที่เป็นงานของเราให้ดีที่สุด แต่ถ้าเราทำอยู่แต่ในก้อนของเรา ก็จะเกิดปัญหาต่างคนต่างอยู่ ซึ่งตรงนี้ต้องมีการเชื่อมต่อที่ดี อาจจะต้องไปดูงานของคนอื่นที่เขาทำได้ดีกว่า เขาทำได้อย่างไร แล้วเอากลับมาพัฒนางานของเราเอง นอกจากนี้ โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก เราคงบอกไม่ได้ว่าอันนี้ดีที่สุดแล้ว จะดีต่อไปคงเป็นไปได้ เราคงพูดอย่างนี้ไม่ได้ค่ะ เพราะไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาการ เทคโนโลยี ความต้องการความคาดหวังต่าง ๆ มันเปลี่ยนแปลงและก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา เราต้องหาวิธีปรับปรุง วิธีการแบบเดิม ๆ อาจจะดีสำหรับเมื่อวาน แต่อาจจะไม่ดีสำหรับวันนี้ เราก็ต้องกลับมาปรับปรุง นั่นคือความหมายของคำว่าพัฒนาคุณภาพ ซึ่งการเดินไปข้างหน้าของศิริราช เดินไปสู่ความเป็นเลิศ จะต้องอาศัยการพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้นทุกส่วนและต่อเนื่อง ความสำคัญคือถ้าทุกคนเข้าใจและทราบว่าตัวเองมีหน้าที่อะไร ทราบบทบาทของตัวเองคืออะไร ลูกค้ำหรือผู้รับผลงานของเราต้องการอะไร ก็ต้องช่วยกันส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดออกไป รวมถึงคิดและทำให้องค์กรเดินหน้าไป เพื่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนก็จะดีมากะ

เมื่อเทียบตอนเป็นกุมารแพทย์กับตอนที่ทำงานด้านพัฒนาคุณภาพ ทั้งสองด้านแตกต่างกันอย่างไร

สิ่งหนึ่งที่แตกต่างไปคือ ต้องเกี่ยวข้องกับผู้คนมากขึ้น ตอนที่เรียนอาจารย์ส่วนใหญ่เวลาทำงานจะติดกับคนไข้เป็นคนที่ไป ถึงแม้จะมีทีม resident แต่ก็ไม่ได้เป็นวงกว้าง ไม่ใช่ทั้งคลาสดีด้วยซ้ำ เฉพาะที่ rotation มาหน่วย cardio กับพยาบาลประจำวอร์ดเท่านั้น พอมาทำตรงนี้ level จะต่างกัน คนที่ต้องเกี่ยวข้องมีเยอะขึ้นและทุกระดับ คือทั้งคณะเลยก็ว่าได้ แต่สิ่งหนึ่งที่เราได้เรียนรู้คือ ถ้าเราเข้าใจธรรมชาติของคน ก็จะอยู่ได้อย่างสบายใจขึ้น อย่างแรกต้องให้เกียรติกัน ทุกคนมีศักดิ์ศรี มีความเป็นตัวตนอยู่แล้ว แต่ว่าเราจะต้องอย่างไรให้ตัวตนตรงนี้พูดด้วยเหตุและผล พูดด้วยเป้าหมายขององค์กร ต้องทำให้คนที่เรายุคุยด้วยเข้าใจตรงกันก่อนว่าประเด็นที่พูดเป็นประเด็นเดียวกันนะ วัตถุประสงค์เดียวกันนะ แต่อาจจะยังมองกันละมุมหรือกำลังดูกันคนละจุด ก็ต้องชวนกันมองตรงนี้กันก่อนว่าโอเคไหม แล้วค่อยมาหาวิธีการ ตอนที่คุยกันก็อาจจะมีการแลกเปลี่ยนหรือความเห็นต่างกันได้ จะต้องไม่บอกว่าใครผิดหรือใครถูก ควรจะต้องชี้ให้เห็นว่าเรากำลังพูดกันเรื่องอะไรและเพื่ออะไร หากจุดตรงนี้ให้เจอก่อน พอข้อหรือเห็นตรงกันก็จะเหมือนกับเราพูดภาษาเดียวกันแล้ว ก็ค่อย ๆ ใส่กันเรื่องทีมและเรื่องกระบวนการ วางแผนกันว่าใครจะทำตรงส่วนไหน หน้าที่ตัวเองต้องทำอะไร ต้องมีการคุยกับใครหรือกับ level ไหนเพื่อเปิดทางให้งานเดินไปหรือไม่ เปิดทางให้เคลียร์แล้วก็เดินกันไป ซึ่งการเดินไปอาจต้องโดนก้าวก่ายด้วยตัวชี้วัดบางตัวนะ เพื่อดูว่าสิ่งที่เรายุกันมานานมันตอบใจหรือจริงหรือเปล่า มันได้ผลอย่างที่เราคิดหรือเปล่า ถ้าไม่ใช่ก็ดูว่าเป็นเพราะอะไร กลับมาคิดกลับมาแก้กลับมาปรับกัน เรื่องของ document ก็ต้องมี แต่ไม่ต้องมากมาย เอาแค่เพียงพอที่จะสื่อสารกันหรือสำหรับยืนยันกันได้บ้าง ทุกเรื่องที่มาคุยกันหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาของทีมงานก็ต้องรับทราบ นื่อง ๆ ที่ทำงานของทีมต่าง ๆ เขายินดีทำอยู่แล้ว แต่บางทีเจอปัญหาเอาไป implement ไม่ได้ เพราะหัวหน้าไม่ได้รับทราบด้วย เราเลยบอกกับ



อย่ายอมรับในสิ่งที่เป็นอย่าง
 นั้นคือก่อนที่เราจะบอกว่า
 เราโอเคกับมัน ยอมรับมัน
 ให้ถามตัวเองว่าเรา
 ทำให้มันดีกว่านี้ได้ไหม
 ให้เร็วกว่านี้ ให้ประหยัด
 กว่านี้ได้ไหม

ผู้บริหารทุก level ถ้าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลก็จะเรียนผู้อำนวยการ เรียนคนบดกันว่า จะทำเรื่องนั้นๆคะ หน่วยงานใดที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ต้นสังกัดจากไหนมาที่ต้องเรียนหัวหน้าให้ทราบ ก่อนที่เราจะไปแบบนั้นคะ เพราะเมื่อน้อง ๆ หรือทีมงานพบกับปัญหา หัวหน้าต้องเข้ามาช่วย กันแก้ไข ต้องเข้ามา support ด้วย ก็ทำให้ทุกคนรู้สึกโอเค พอสุดท้ายเริ่มมีตัวอย่างที่เห็นความ สำเร็จ เราก็ต้องเชิญ implement ให้เกิดอย่างทั่วถึงด้วย ไม่ใช่ขี้นี้ขี้นั้นทำไว้แบบนี้ ปิดไปเป็น อีกทีมทำในสิ่งเดียวกัน มันก็เหมือนกันมาตั้งแต่ไหน แล้วในศิริราชมี 200-300 หน่วยงาน ถ้าวัน หนึ่งอย่างนี้อีกก็ไปไม่สามารถ implement ได้ครบหมด ตอนนี้มีหลายเรื่องที่เรา implement ใน ระดับคณะไปแล้ว อย่างเรื่องระบบการเคลื่อนย้ายผู้ป่วยวิกฤต เรื่องระบบความต่อเนื่องทางการ ศึกษาดูด้วย ซึ่งเราทำมาตั้งแต่ปี 2553 ขยายไปทุกภาควิชา เรื่องที่เราเลือกจะทำก่อนก็จะเป็น เรื่องที่มี impact สูงต่อองค์กร แต่ขณะเดียวกันงานที่เป็นเฉพาะส่วนที่ไม่ได้ทั้งเขานะคะ ก็ให้เขา ทำของเขาหรือถ้าต้องการให้เราเข้าไป coaching ก็ได้

ในความรับรู้ของบุคคลทั่วไป โรงพยาบาลศิริราชเป็นโรงพยาบาลที่ดูจะเน้นงานบริการให้กับ ผู้ป่วยทั่วประเทศเป็นหลัก ทำให้ดูจะไม่อินหรือไม่ก็เกี่ยวกับความสำคัญหรือประโยชน์ของงาน พัฒนาคุณภาพเท่าที่ควร ไม่ทราบว่าจะเห็นเป็นอุปสรรคที่อาจารย์พบเจอด้วยหรือไม่คะ และอาจารย์มีแนวทางแก้ไขอย่างไร

คนมักจะคิดว่าเรื่องพัฒนาคุณภาพเป็นเรื่องของคนอื่น ต้องมีคนเข้ามาช่วย ต้องขอ คนเพิ่มเพราะเป็นเรื่องเอกสาร แต่จริงๆแล้วเรื่องของคุณภาพเป็นเรื่องของทุกคน ถ้าทุกคนที่เป็น เจ้าของงานไม่ลุกขึ้นมาทำ ไม่แก้ปัญหาลองดู ต่อให้ใครมาช่วยมีคนเก่งก็คนที่ทำไม่ได้ เพราะเรื่อง ของการที่ตัวเองจะลุกขึ้นมาแก้ปัญหาหนึ่งต้อง มี insight ต้องเข้าใจว่าตัวเองกำลังเจอปัญหาแบบ หนึ่ง ถ้าอยากแก้ก็ต้องแก้ด้วยตัวเองก่อน และเราก็มีทีมช่วย support และจริง ๆ แล้วงานบริการ นี้แหละที่ต้องเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพโดยตรงและอย่างมากด้วย เพราะงานดูแลรักษา พยาบาลผู้ป่วยเป็นงานที่มี impact สูง เกี่ยวข้องกับความอยู่รอดปลอดภัยของคนไข้ รวมถึงภาพ ลักษณะขององค์กรที่ออกสู่ภายนอกด้วย งานบริการทางการแพทย์เกี่ยวข้องกับสหสาขาวิชาชีพที่ หลากหลายมากกว่างานด้านการศึกษาหรืองานวิจัย เกี่ยวข้องกับผู้คนหลาย level ตั้งแต่ผู้บริหาร ทีมแพทย์ พยาบาล เภสัชกร และหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งแต่ละช่วงตั้งใจให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีอยู่แล้ว แต่ บางทีขาดการเชื่อมโยงกัน พอมีปัญหาก็จะมองว่าใครผิดใครถูก หรือปัญหาเกิดจากใคร การ ขาดการเชื่อมโยงก็จะทำให้เราไม่เข้าใจคนอื่น จะมองแต่มุมมองของตัวเอง ทำงานเฉพาะส่วนที่เป็น ของตัวเอง อยู่ในกรอบระเบียบของตัวเองไม่สนใจคนอื่นว่าจะอยู่กันอย่างไร เพราะฉะนั้นต้องมี ส่วนที่เชื่อมกัน โดยเราต้องทำหน้าที่นี้ เราต้องมองภาพทั้งหมด ต้องตั้งเป้าหมายให้ชัด สื่อสาร ให้เขาเข้าใจว่าสิ่งที่เขาทำนั้นตัวเขาอยู่ตรงไหน เขายะได้ประโยชน์อะไร แล้วงานที่เขาทำจะมี คุณค่าอย่างไร นั่นคือผู้รับผลงานเขาจะได้รับอะไร องค์กรจะได้ประโยชน์ เขามีส่วนอยู่ในองค์กรไม่ใช่ แค่เฉพาะงานเรา เราเองอย่างนั้นจึงบอกเสมอว่าเขามีสวนสำคัญทำให้เกิดระบบงานขององค์กร และเราคือเบื้องหลัง เป็นคนแค่ช่วย Coordinate ไป Catalyst ให้ สุดท้ายนี้คืองานของเราแล้ว พอจะ implement เขาก็เป็น implementator ให้คณะฯ อีกจุดที่อยากพูดถึงคืออาจารย์แพทย์ ของศิริราชในตอนนี้ อาจารย์บอกว่าไม่ค่อยรู้เรื่องเกี่ยวกับด้านคุณภาพ เพราะคุณภาพเป็นภาษา เทพ แต่ความเป็นจริงคืออาจารย์ทำงานพัฒนาคุณภาพอยู่แทบจะตลอดเวลาอยู่แล้ว อาจารย์ ทุกท่านมีจิตวิญญาณอยู่ที่ใส่ใจคนไข้ ใส่ใจนักศึกษา นั่นก็เป็นการนำเอาเรื่องของคุณภาพเข้ามาอยู่ใน งานที่อาจารย์ทำอยู่แล้ว โดยที่อาจารย์อาจจะไม่ได้รู้ตัวหรือไม่ได้ลึกซึ้งกับคำเทคนิคมาก ในวันนี้ ที่เรายกกับอาจารย์แพทย์เรายกกันด้วยภาษาที่เข้าใจกันมากขึ้น เวลาคุยกันเราก็เริ่มต้นจากงาน ของอาจารย์เป็นตัวตั้งว่าเป็นงานอะไร มุมมองหรือความต้องการของคนไข้คืออะไรบ้าง สิ่งที่ทำ อยู่นี้มี result หรือผลการรักษาเป็นอย่างไร ตัวชี้วัดคืออะไร แล้วเราค่อยไล่ถามจุดว่ามาตรฐานพูด ถึงเรื่องนั้นๆ ขณะนี้ของเรายู่งตรงไหน มีแล้วหรือยัง ถ้ามีก็จบ แต่ถ้ายังไม่มีก็คุยกันว่าเราจะมี ตรงไหนหรือไม่มี ทีมงานจะเป็นใครบ้าง ตอนนี้อาจารย์โดยเฉพาะน้องใหม่จากทุกภาควิชา เขามา ร่วมพัฒนากระบวนการดูแลผู้ป่วยแต่ละโรค และหัวหน้าภาควิชาเขาก็เข้ามามีส่วนร่วม อันนี้ก็เป็น สาเหตุที่ทำให้ศิริราชได้รับการรับรองมาตรฐานรายโรคเป็นแห่งแรกของประเทศในปี 2 โรคคะ

อยากให้อาจารย์เล่าถึงผลงานที่สร้างความภาคภูมิใจหรือ masterpiece ของอาจารย์คะ

บางเรื่องก็เล่าไปแล้วนะ ที่อยากพูดถึงเพิ่มเติมก็มีหลายเรื่อง เรื่องของ กระบวนการเยี่ยมสำรวจภายใน ก็ทำให้เป็นระบบมากขึ้น ปีนี้ต้องหยุดมาทบทวนงานตัวเอง แล้ว รวบรวมงานที่ดูดีเพื่อเก็บไว้ให้ทุกคนรู้เป็นสินทรัพย์ทางความรู้ เราเรียกว่าเป็น knowledge asset เพราะไม่เช่นนั้นพอจบลงก็ลืมมาเพื่อจะบอกเล่าหรือเขียน report ให้กับมหาวิทยาลัยที่จะมาตรวจ เยี่ยม ก็อาจจะหาสิ่งดีๆไม่เจอ เพราะฉะนั้นตอนนี้นักศึกษานักเรียนมีการประเมินแล้ว จากเดิมที่ทำ เฉพาะฝั่งโรงพยาบาล ตั้งแต่ปี 2551 ทุกหน่วยงานได้รับการเยี่ยมสำรวจ มีการทบทวนประเมิน ตนเอง กับมีคนออกมาประเมินอย่างเป็นระบบมากขึ้น และต่อยอดไปทำประกันคุณภาพการศึกษา ภายใน คือเราเรียนรู้จากตรงนั้นแล้ว knowhow แล้ว ก็จะเฝ้าระวัง แล้วยัง integrate เอาเกณฑ์ TQA ไปใช้ด้วย ในปี 2560 นี้คาดว่าจะทำให้ช่วงการเยี่ยมทั้ง 2 กระบวนการนี้ อยู่ในวงเดียวกัน เพื่อลดภาระงานของภาควิชาที่ต้องเขียนรายงาน 2 เล่ม โครงการติดตามก็จะเป็นอีกหนึ่งเรื่องที่ดี คิดว่าเป็นสิ่งที่คณะฯ เชิญชวนให้ศิษย์สำหรับศิริราช บรรยายภาคที่เห็นคือทุกคน happy มากในวัน นั้น รู้สึกภูมิใจในงานที่ทำ โดยพัฒนาเกณฑ์จากมาตรฐานที่เราต้องถูกรับรอง แล้วก็ลองมา jigsaw ให้เห็นเป็นภาพว่าเราอยากเห็นอะไร เครื่องมือคุณภาพที่สำคัญที่เราคิดว่าต้องมี ผลกันจนออก มาเป็นเกณฑ์ ให้ทุกหน่วยงานพัฒนางานตามแนวทาง พอถึงเวลาที่ตัดสินตามเกณฑ์เพราะเราไม่ ได้ตัดสินเฉพาะที่ 1 ที่ 2 ที่ 3 ถ้าผ่านเกณฑ์ก็คือได้รางวัลหมด เพราะฉะนั้นตั้งแต่บัดนี้ ก็วางแผน งานของหน่วยงานว่าจะพัฒนางานตามเส้นทางแบบนี้ พอถึงเวลาที่ไม่น่าจะผิดพลาด จะได้รางวัล จากท่านอธิบดีหรือผู้บริหารอย่างนี้คะ บางทีมเขาตั้งเป็นตัววัดเลยว่าทุกปีต้องได้รางวัล แล้ว ที่เห็นเวลาผู้บริหารของภาควิชานำเสนอในที่ประชุมกรรมการบริหารคณะฯ ก็จะมีเรื่องนี้เป็นความ ภาคภูมิใจด้วย ส่วนเรื่องอื่นๆ ก็มีเรื่องของรูปแบบการพัฒนาคุณภาพที่เป็นของศิริราชเองโดยตรง เช่น เรื่องของ knowledge management ด้วยคำนี้เป็นภาษาที่ค่อนข้างจะยาก คือจะดึงความรู้ในตัวคนอย่างไรให้เป็นที่ประจักษ์ เป็นความรู้ขององค์กร ซึ่งศิริราช integrate การจัดการคุณภาพกับ เรื่องของการจัดการความรู้ ความรู้ที่จะดึงก็คือความรู้ที่อยู่ในการทำงาน และเพื่อให้ง่ายศิริราชกำหนด

แนวทางการจัดการความรู้ออกมาเป็นคำว่า Siriraj Link-Share-Learn โดยเราเริ่มต้นจาก Learn กันก่อน คือ ลองทบทวนงานจากการประเมินตนเอง เยี่ยมสำรวจภายใน ดูผลลัพธ์ว่าเป็นไปตาม เป้าหมายไหม ผลลัพธ์ตัววัด ความเสี่ยง อุบัติการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น สุดท้ายเราจะเลือกปัญหาที่ จะแก้ พอจะแก้แล้วมีใครเกี่ยวข้องเรื่องนี้บ้าง Link คน Link องค์ความรู้ เรื่องที่ดูหรือวิชาการ เรื่องนี้ที่ไหน อยู่ในตัวใคร หรืออยู่ใน evidence ต่างๆ ทั้งภายในองค์กรหรืออยู่ข้างนอก เทียบ แล้วก็ Share คือต้องวงคุยกัน ตกลงว่าจะทำเรื่องนี้ ภายใต้อำนาจอะไร มีตัววัดอะไรต้อง Link หาเป้าหมายองค์กร วิธีการอย่างไรที่จะไปถึงตรงนั้น ใครทำอะไรกันอยู่ สรุปออกมาเป็นวิธีการ แล้วไปทดลองทำกันก่อน เพราะถ้าเปลี่ยนทั้งศิริราชในช่วงแรกจะยุ่งมาก พอ pilot ได้ผล ก็ขยาย ผล implement ต่อ อย่างเรื่อง Siriraj Clinical Tracer Plus จากเดิมส่วนใหญ่ สรพ. มาเยี่ยม แต่ละครั้งก็จะขอให้ภาควิชาเขียนส่งเพื่อการตรวจประเมิน พอเขียนเสร็จก็ไม่ค่อยได้ดู แต่พอมาถึง จุดหนึ่งไม่ได้ละ นี่คือการดูแลผู้ป่วยโรคซับซ้อน เราต้องมีความเชี่ยวชาญ เราต้องทำเรื่องนี้ให้มัน ชัด ก็เลยลองมา integrate เครื่องมือต่างๆ เริ่มจากอาจารย์แพทย์กับทีมที่ต้องวิเคราะห์กระบวนการ ดูแลคนไข้ ตั้งแต่เริ่มการดูแลไปเรียกว่าเป้าหมายมีการกระบวนการอะไรบ้าง ใครเกี่ยวข้องบ้าง แต่ละ ส่วนมีองค์ความรู้หรือที่ชัดเจน หรือต้องทำ CQI หรือทำ research เกิด R2R ถ้าอยากจะเป็น เลิศเรื่องนี้ position ตัวเองอยู่ตรงไหน เอาอะไรเทียบ ต้องทำอย่างไร ปรับอย่างไร อีกเรื่องหนึ่ง ก็คือ Siriraj Concurrent Trigger Tool ณ วันที่เมื่อเห็นคนไข้เดินเข้ามา รู้ว่ามีโอกาสเกิดความ เสี่ยงอะไร รู้แล้วจะแก้ไขอย่างไร พยาบาลทำเองได้ไหม หรือต้องเรียกทีม โดยจัดให้เป็นความรู้ พร้อมใช้สำหรับพยาบาลเป็นหลัก เพราะว่าพยาบาลจะเป็นคนที่ดูแลคนไข้ใกล้ชิดทุกอย่าง ถ้าเขามิ ้องความรู้ตรงนี้จะทำให้การดูแลง่ายขึ้น เวลาจะปรึกษาแพทย์หรือ consult แพทย์ก็มั่นใจ แพทย์ ก็รับรู้ว่ามีกำลังเตือนแล้วนะ เพราะทีมแพทย์จะช่วยกันดูแนวทางที่จัดทำด้วย ทำให้ทุกภาควิ ชาเดียวกันและเข้าใจประเด็นด้วยกัน อะไรที่คิดว่ายังไม่รู้ สอนกัน พยาบาลสนใจไหมที่เข้ามา happy ขึ้น เมื่อก่อนต้องให้พี่สอน coaching กันกว่าจะปล่อยให้ทำเองได้ ใช้เวลานาน พอเราเริ่มแบบนี้เขา รู้เลยว่าเขาอยู่ step ไหนของการดูแล ควรทำอะไรบ้าง ที่สำคัญก็เป็นที่ทำให้ทุกคนเริ่ม alert กับความเสี่ยง ทำให้เกิด No harm culture ซึ่งสำคัญสำหรับศิริราชมาก ไม่อยากให้เกิดความ เสี่ยงกับใครทั้งนั้น ทั้งต่อคนไข้ และคนทำงาน

ถ้าให้อาจารย์ให้คะแนนกับการพัฒนาคุณภาพของศิริราช อาจารย์ให้คะแนนประมาณเท่า ไหร่คะจากเต็ม 10

ขณะนี้จะให้ประมาณ 6.5 คะแนน ซึ่งได้มาจากการไปเยี่ยมสำรวจภายใน เราให้ การมีการประเมินทุกหน่วยงานเลย เนื่องจากคนของเขาที่เยอะ หน่วยงานก็เยอะ ทีมสหสาขาอีก มากมาย มีหลายพื้นที่อีกก็จริง เราได้มาจากโรงพยาบาลก่อน ทีมของทางพยาบาลเขามิมีการพัฒนางานมาอย่างต่อเนื่อง แต่จะต้องทำอย่างไรให้คนหนุ่มเรียน เขาเข้าใจตรงนั้นอยู่ ยังทำได้ดีอย่างต่อเนื่อง และยังมีพื้นที่อื่นๆ อีก รวมทั้งระบบสนับสนุนที่มีมากมาย ซึ่งการพัฒนาอย่างไม่เข้มแข็งเท่า ทางคลินิก เพราะอย่างนั้นเราต้องเติมตรงนี้ให้ได้ ตอนนี้นั้นจะยังแกว่งอยู่ แต่ถ้าเราเร็วเร็วขึ้นอีกนิด หนึ่ง ทำความเข้าใจตรงกัน พยายามทำระบบให้ใคร่หม่มากก็ตามก็ยิ่งเข้าใจกันมากขึ้น อีก 2 ปีข้าง หน้าคิดว่าได้ 8 ถ้าบอกว่า 10 เมื่อไรคือเราทันและไม่มีโอกาสพัฒนา รวมทั้งตอนนี้เราใช้เกณฑ์ TQA มาพัฒนากระบวนการจัดการงานของคนๆ เพราะฉะนั้นก็เป็นการ jigsaw ทุกระดั

อยากให้อาจารย์ฝากถึงชาวศิริราชคะ

จริงๆต้องขอบคุณชาวศิริราชทุกคนคะ วันนี้ทำงานตรงจุดนี้แล้วทำให้ศิริราชมีการ พัฒนามาระดับหนึ่ง หลายๆอย่างที่เป็นต้นแบบให้ประเทศ เช่น การได้รับ Advanced HA เป็น ที่แรกของประเทศ เรื่องของการรับรองมาตรฐานรายโรค รวมถึงเรื่องของ KM เอง ที่อื่นเขา ก็สนใจศิริราช เราใช้การจัดการจัดการความรู้เพื่อให้ผลลัพธ์ขององค์กรดีขึ้น เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลายๆเรื่องจะไม่สำเร็จได้ ถ้าเราไม่มีทีมที่ดี ทีมของเรามีผู้เชี่ยวชาญคนดีพัฒนาคุณภาพ มีงานพัฒนา คุณภาพ งานบริหารจัดการความรู้ งานบริหารทรัพยากรสุขภาพ และอีก 2 งานที่เราทำด้วยกัน คือหน่วยพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) เดิมอยู่กับเรา แต่ตอนนี้อยู่กับวิจัยตั้งแต่ปี 2551 อีก ทีมหนึ่งก็คือฝ่ายการพยาบาล ซึ่งหัวหน้างานพัฒนาคุณภาพของเขามาเป็นผู้ช่วยรองคณบดีฝ่าย พัฒนาคุณภาพด้วย การที่เราทำงานเป็นทีม อย่างน้อยที่สุดในเรื่องของความคิดพัฒนางานก็จะง่าย ขึ้น แล้วกระจายกันไปทำในแนวคิดเดียวกัน แทนที่ต่างคนต่างทำ นอกจากนั้นคือ ชาวศิริราชทุกคน มีความมุ่งมั่นมาก มี Altruism เราพูดด้วยเป้าหมายเดียวกัน เพื่อองค์กร เพื่อคนไข้ เพื่อนักศึกษา เพื่อประชาชน พวกเรานี้ต่างก็ตั้งใจกันมากขึ้น แต่ก็รู้ว่าเป้าหมายนี้กำลังทำให้สิ่งดีๆเกิดขึ้น ตรง นี้ต้องขอบคุณทุกคนที่มีส่วนร่วม และคิดว่าถ้าเรามุ่งมั่นแบบนี้ เรื่องยากๆ หรือเรื่องที่เราคาด หวังไว้ก็คงไม่ยากเกิน การที่เราจะบรรลุวิสัยทัศน์ สิ่งสำคัญคือ ต้องมองเป้าหมายแล้วทบทวนมาหา ตัวเอง เป้าหมายขององค์กรบอกว่าเป็นเลิศ เราจะไม่ได้อะไรเลิศเอง แต่เราสนับสนุนให้คนอื่นเป็น เลิศได้ไหม เราจะทำงานอย่างไรให้มีคุณค่าเพื่อส่งมอบให้คนอื่น อย่างจะฝากถึงชาวศิริราช อายาก ฝาก 3 อย่าง กับ 3 ชัยคะ 1. อย่างมองข้ามจุดที่คิดว่าไม่สำคัญ หรือไม่จำเป็น หรือคิดว่าไม่มีปัญหา ไม่มีความเสี่ยง มองให้ลึกกว่านั้นว่าไม่มีปัญหาก็จะยอมที่จะยอมไป ถ้าเราเองแบบนี้ เราก็จะ ลุกขึ้นมาทำการแก้ไขและป้องกันเป็นการทำงานเชิงรุกมากขึ้น 2. อย่างยอมรับในสิ่งที่เป็นอย่างนี้ นั่น คือก่อนที่เราจะบอกว่าเราโอเคกับมัน ยอมรับมัน ให้ถามตัวเองว่าเราทำมันดีกว่านี้ได้ไหม ให้ เร็วกว่านี้ ให้ประหยัดกว่านี้ได้ไหม ไม่ว่าจะประหยัดด้วยคน ทรัพยากร หรือเวลาของคนไข้เอง 3. อย่างเพียงแต่รับรู้ปัญหา ขึ้นกับมันหรือเปิดคิดว่ามันเป็นอย่างนั้นเอง ถ้าคืออย่างนี้ทุกอย่างก็จะจบ แต่ใหม่เป็นโอกาส เป็นสิ่งที่เราอยากจะปรับปรุงแก้ไข ช่วยกันคิดช่วยกันทำคะ ส่วน 3 ชัยก็ คือ 1. ช่วยทำให้ศิริราชน้อย มีบรรยากาศการทำงานที่ดีเพราะเป็นเหมือนบ้านที่ 2 ของเรา บาง คนบอกว่านี่เป็นบ้านแรกด้วยซ้ำเพราะอยู่ที่นี้มากกว่าอยู่บ้านอีก 2. ช่วยกันผลักดัน สนับสนุน ให้ ศิริราชบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ทุกคนต้องช่วยกัน ศิริราชคือองค์กร เขามิมีตัวตน ถ้าถูกๆไม่ช่วยกันก็ไม่สามารถสำเร็จไปถึงเป้าหมายได้ 3. ช่วยแบ่งปันประสบการณ์ สร้างการ เรียนรู้ ตรงนี้สำคัญ องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากเรา เราจะต้องคอยอะไรหรือว่า Share-Link ให้คนอื่นอย่างนี้ เพื่อให้คนอื่นได้เรียนรู้และไปต่อยอดได้ทำให้สิ่งดีๆเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งศิริราห ค่ะ นี่คือสิ่งที่อยากฝากถึงชาวศิริราชทุกคนด้วยคะ