

ถอดบทเรียนการประชุมวิชาการงานมหกรรมคุณภาพ (Quality Fair) ประจำปี 2557

เรื่อง "ความผูกพันเพื่อคุณภาพ จากบุคคลคุณภาพสู่การบริหารจัดการที่ยั่งยืน"

วันศุกร์ที่ 22 สิงหาคม 2557 เวลา 13.00 – 14.30 น.

ณ ห้องประชุมอภิตยาทรกิติคุณ ตึกสยามินทร์ ชั้น 7

วิทยากร

รศ.ดร.พญ.นิศารัตน์ โอภาสเกียรติกุล

บุคคลคุณภาพ ประจำปี 2548 และ

ผู้อำนวยการโรงเรียนกายอุปกรณ์สิรินธร

ผศ. นพ.วิศิษฐ์ วามวาณิชย์

บุคคลคุณภาพ ประจำปี 2551 และ

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช

รศ. นพ.ทวี เลหาพันธ์

บุคคลคุณภาพ ประจำปี 2553 และ

หัวหน้าสถานการแพทย์แผนไทยประยุกต์

ผู้ดำเนินการอภิปราย : รศ. นพ.รณชัย อธิสุข ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

รศ. นพ.รณชัย อธิสุข ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ผู้ดำเนินการอภิปรายกล่าวแนะนำวิทยากร และนำเสนอการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหัวข้อเรื่อง "ความผูกพันเพื่อคุณภาพ จากบุคคลคุณภาพสู่การบริหารจัดการที่ยั่งยืน" โดยช่วงแรกได้อธิบายถึงความรักความผูกพัน จากบทสัมภาษณ์ของ ศ.คลินิก นพ.ปิยะสกล สกลสัตยาทร จากศิริราชประชาสัมพันธ์ (ปีที่ 27 ฉบับที่ 358 พฤษภาคม 2557) กล่าวว่า 15 ปีของการพัฒนาคุณภาพ “คนที่อยู่ในศิริราชมายาวนานเหมือนอย่างผม ยากที่จะไม่รักและภาคภูมิใจที่ “เราเป็นศิริราช” มีคนถามผมว่า รักศิริราชตรงไหน ผม “รักทั้งหมดที่เป็นศิริราช” ความรักที่เกิดขึ้น “ไม่ได้เกิดแบบรักแรกพบ” แต่เป็นความรัก บวกกับความศรัทธา และความชื่นชม “จนก่อให้เกิดเป็นความผูกพัน” เรารักใคร่ที่มีความดีทั้งหมดอย่างเดียวยังคงเป็นไปไม่ได้ มันต้องมีข้อไม่ดีบ้าง “ข้อไม่ดีเราต้องช่วยกันทำให้ดีขึ้น” และนั่นคือความรัก ความภาคภูมิใจ ที่ผูกพันต่อเนื่องสะสมมาตลอดชีวิต เมื่อ 15 ปีที่ผ่านมาเป็นช่วงที่ศิริราชมีการปรับเปลี่ยนแบบก้าวกระโดดหลังจากเกิดวิกฤตเรื่องงบประมาณ เช่น การออกนอกระบบ การนำการรับรองคุณภาพ HA มาใช้ โดยมีคนเคยบอกว่า “ศิริราชเหมือนเรือเอี่ยมจันทน์ลำใหญ่อยู่ในคลองบางกอกน้อย ท้องเรือติดกันคลอง จมก็ไม่จม แต่ก็ไม่ไปไหน” รวมถึง คุณโทนี่ ผู้เยี่ยมสำรวจ HA ชาวแคนาดา มาศิริราชครั้งแรก ได้บอกว่า “ศิริราชเหมือนกับช้างตัวมหึมา เคลื่อนไหวช้า หนักหนา แถมยัง่วงเหงาหาวนอน ไม่มีวันได้รับการรับรองคุณภาพ HA ได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิด trigger ในช่วง 15 ปีที่แล้ว

ผมชอบคำพูดประโยคหนึ่งที่ว่า “ถ้าคุณฝันอยู่คนเดียว มันก็คือฝัน แต่ถ้าฝันร่วมกันหลายคน ด้วยจุดหมายเดียวกัน จะไม่เป็นแต่ความฝัน แต่มันสามารถเป็นจริงได้” ด้วยความเป็น “ศิริราชของเรา” ทุกคนทำงานหนักโดยทุ่มเททั้งร่างกาย แรงใจ แม้การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาจะเกิดความยากลำบากหรือไม่สะดวก “แต่ทุกคนก็ยินดีลำบากไปด้วยกัน” ส่งผลให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างรวดเร็ว ศิริราชเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเรื่อยๆ นี่คือการแข็งของศิริราช “เรามีความรัก ความผูกพัน ความภาคภูมิใจ และหากเราร่วมมือร่วมใจกันเช่นนี้ แม้แต่สิ่งที่ยากที่สุด ศิริราชก็สามารถทำได้” ซึ่งชาวศิริราชก็ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วเมื่อกระแสลมแห่งการเปลี่ยนแปลงพัดผ่านมา บางคนสร้างกำแพงแต่เราควรสร้างกังหันลมมากกว่า เพราะควรต้องพัฒนาตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกปัจจุบัน แต่ถ้าให้ดีกว่านั้นคือ “ศิริราช” ต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

รศ. นพ.รณชัย อธิสุข ได้กล่าวต่อว่า เมื่อต้นปี 2557 เราถูกท้าทายจาก สรพ. (นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล) เรื่อง Advanced HA ว่าศิริราชจะทำได้หรือไม่ ซึ่งศิริราชของเรา ก็สามารถทำได้ โดยผ่านการรับรองเป็นแห่งแรกในประเทศไทย/ในโลก และเชื่อมั่นว่าภายในปลายปี 2557 นี้ “ศิริราชของเรา” จะผ่านการรับรอง “TOC ทั้ง 3 พันธกิจ” เป็นโรงเรียนแพทย์แห่งแรกในประเทศไทย เช่นกัน

ท้ายสุด ได้กล่าวว่า แม่น้ำเจ้าพระยาไหลผ่านพื้นที่ตรงนี้มาช้านานตาปี สร้างคุณประโยชน์ให้ทุกชีวิตได้ใช้สอยมาตลอด “ศิริราชของเรากียืนอยู่ข้างแม่น้ำเจ้าพระยามา 126 ปี ทำประโยชน์ให้กับแผ่นดินมาตลอดเช่นเดียวกัน อยากให้พวกเราภูมิใจและช่วยกันทำต่อไป สร้างประโยชน์ให้กับส่วนรวมให้สมกับคำที่ว่า ศิริราช-เจ้าพระยา สายธาราของแผ่นดิน ซึ่งเป็นสิ่งที่ ศ.คลินิก นพ.ปิยะสกล สกลสัตยาทร ได้กล่าวไว้

จากนั้นเริ่มต้นการอภิปรายโดย รศ.ดร.พญ.นิศารัตน์ โอภาสเกียรติกุล บุคคลคุณภาพ ประจำปี 2548 และผู้อำนวยการโรงเรียนกายอุปกรณ์สิรินธร ได้เล่าถึงประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาในบทบาทของผู้บริหาร 3 หน่วยงาน ได้แก่ ภาควิชาพยาธิวิทยาคลินิก การศึกษาก่อนปริญญา และโรงเรียนกายอุปกรณ์สิรินธรในปัจจุบัน สำหรับการบริหารงานในช่วงแรกเรียนรู้วิธีการบริหารจากอาจารย์ผู้ใหญ่ในศิริราชเป็นต้นแบบ ต่อมาได้รับโอกาสเรียนรู้เกี่ยวกับงานพัฒนาคุณภาพ โดยได้เป็น facilitator รุ่นแรก ทำให้รู้กระบวนการพัฒนาคุณภาพของคณะฯ เมื่อ 15 ปีที่ผ่านมา จากประสบการณ์ที่ได้รับ 2 ส่วนนี้ ทำให้สามารถบริหารหน่วยงาน 3 หน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างราบรื่น โดยได้รับความช่วยเหลือจากท่านคณบดี ในช่วงเวลานั้นๆ เป็นอย่างดี และได้รับความร่วมมือจากพี่น้องในภาควิชา/หน่วยงาน ทำให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ช่วงเรียนรู้งานบริหาร (ปี 2527 – 2542) ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจาก ศ. พญ. ภูมิรา ตาละลักษมณ์ ในด้านวิชาการและส่งเสริมให้ศึกษาต่อระดับปริญญาเอก ซึ่งท่านเป็นหัวหน้าภาควิชาพยาธิวิทยาคลินิกท่านแรก และเป็นผู้ก่อตั้งภาควิชาพยาธิวิทยาคลินิกซึ่งแยกมาจากภาควิชาพยาธิวิทยา มีการเรียนรู้อย่างมากในลักษณะ on the job training สิ่งที่ได้รับจาก อาจารย์ภูมิรา ตาละลักษมณ์ และนำมาปฏิบัติเป็นแบบอย่างคือ “ความมุ่งมั่น ตั้งใจ กล้าหาญ ไม่ย่อท้อ ในเรื่องของความเป็นไปไม่ได้ ให้เป็นไปได้” อีก 2 ท่านคือ ผศ. นพ. เอื้อพงศ์ จตุรธำรง อติตรองคณบดีฝ่ายการศึกษา ผู้ก่อตั้งสถานเทคโนโลยีการศึกษา และรศ. นพ.

ทวิ เลหาพันธ์ อดีตผู้ช่วยคณบดีฝ่ายการศึกษา และอดีตประธานราชวิทยาลัยพยาธิแพทย์ฯ ในช่วงนั้นได้มีโอกาสร่วมงานด้านการศึกษา ถูกเรียกให้ช่วยทำรายละเอียด เพื่อก่อตั้งสถานเทคโนโลยีการศึกษา สิ่งที่ได้เรียนรู้จากอาจารย์ทั้ง 2 ท่าน คือ “วิธีการนำเสนอที่ดี วิธีการจัด workshop ความละเอียดประณีต ในการทำงาน” และสิ่งที่ประทับใจที่สุด คือการได้รับโอกาสเป็นบรรณาธิการ ในการจัดทำคู่มือแพทย์เวร ได้เรียนรู้วิธีการนำบทความต่างๆ มาจัดให้มีรูปแบบเดียวกัน โดยความรู้ที่ได้รับสามารถนำมาใช้ในการเป็นบรรณาธิการในงานอื่นๆ ได้อีกมากมาย สำหรับวิธีการทำงานเมื่อได้รับมอบหมาย อาจารย์จะมอบอำนาจให้เป็นผู้ดำเนินการตั้งแต่ต้นกระบวนการจนเสร็จสิ้น โดยไม่มีการติดตามใดๆ ทั้งสิ้น แต่ก็เกิดปัญหาขึ้น คือเมื่อจัดพิมพ์รูปเล่มเสร็จเรียบร้อยได้ส่งงานให้อาจารย์ทวิ เลหาพันธ์ ทำการตรวจสอบ ซึ่งพบว่าหน้าปกเกิดข้อผิดพลาด จากเหตุการณ์นี้ทำให้รู้สึกเสียใจมากกว่าทำไมถึงไม่ปรึกษาอาจารย์ก่อนดำเนินการในแต่ละขั้นตอน แต่สิ่งที่ได้รับจากอาจารย์ทั้ง 2 ท่าน คือท่านไม่ว่ากล่าวใดๆ ทั้งสิ้น แต่กลับให้กำลังใจและให้แก้ไขใหม่ จากเหตุการณ์นี้ทำให้ได้เรียนรู้ว่า นี่คือ “สปิริตของผู้บริหารจริงๆ” คือความเป็นผู้บริหารถึงแม้ว่าจะมอบหมายงานไปแล้วแต่ด้วยความเป็นผู้บริหารเมื่อเกิดความผิดพลาดก็ต้องร่วมรับผิดชอบด้วย ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่ประทับใจมาก และท่านต่อมา คือ Prof.Yoshinori Funahara ผู้ก่อตั้ง Asian Network for Clin.Lab Standardization ซึ่งท่านเป็นที่ปรึกษาตอนศึกษาระดับปริญญาเอก สิ่งที่ได้เรียนรู้จากท่าน คือในเรื่อง “การประสานงานกับนานาชาติ” ซึ่งในช่วง 15 ปีแรกของการทำงานเป็นช่วงที่มีความสุขมาก โดยไม่เคยคิดว่าจะมีโอกาสได้เป็นผู้บริหารเลย

ช่วงเวลาต่อมา ช่วงเรียนรู้งานพัฒนาคุณภาพ ปี 2542 – 2545 ในปี 2542 ได้รับการเชิญชวนให้เข้าร่วมอบรมการเป็น facilitator รุ่นแรก โดยสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) หรือ HA หลังการอบรมได้กลับมาจัดสัมมนา โดยจัดให้กับภาควิชาพยาธิวิทยาคลินิกเพื่อเป็นต้นแบบ เมื่อภาควิชาอื่นๆ ทราบข่าว จึงต้องการรับการอบรมด้วย จึงได้ผันตัวเป็นวิทยากรแบบไม่ได้ตั้งใจ ทั้งในและนอกคณะฯ ผลที่ได้รับคือทำให้เป็นที่รู้จักในระดับประเทศ และเมื่อบรรยาย เก็บประสบการณ์ไปเรื่อยๆ ทำให้เกิดการเรียนรู้ว่าการทำงานใดๆ ก็ตามต้องทำเป็นทีม/ทีมคร่อมสายงาน จึงจะประสบความสำเร็จ และอีกสิ่งหนึ่งได้รับ คือทำให้รู้ว่า “การทำงานที่ทำให้ทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วม เป็นเจ้าของงาน จะทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน” และได้ไปเรียนรู้จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จึงเป็นประสบการณ์ที่ดีมาก ต่อมาได้รับโอกาสการทำงานในบทบาทของผู้บริหารจึงได้นำสิ่งต่างๆ ที่ได้เรียนรู้มาใช้ โดยนำระบบ ISO, TQA มาใช้ในการบริหารงาน

ช่วงการบริหารโดยระบบคุณภาพ ปี 2545 - 2557 เริ่มแรกได้รับโอกาสเป็นผู้บริหารภาควิชาพยาธิวิทยาคลินิก ช่วงแรกการบริหารภาคฯ เป็นแบบสาขา ซึ่งพบว่าทำให้ขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน เนื่องจากบางสาขางานเยอะ แต่คนไม่เพียงพอ ส่วนบางสาขามีภาระงานน้อย แต่คนเกินความจำเป็น ทำให้เครื่องมือ คน สถานที่ แบ่งปันกันไม่ได้ จึงเป็นที่มาของการปรับโครงสร้างภาควิชาให้เกิดความเป็นเอกภาพ และจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพ แต่เกิดคำถามที่ว่า จะทำอย่างไรให้คุณภาพยังคงเอาไว้ได้ จึงนำมาตรฐาน ISO 15189 มาใช้ในช่วงปี 2548 ซึ่งในช่วงแรกยังไม่ทราบว่าคืออะไร รู้แต่เพียงว่าเป็นมาตรฐาน

ของห้องปฏิบัติการที่จะมาช่วยให้เกิดการทำงานอย่างเป็นระบบและเป็นสากล และหลังจากได้รับการรับรองมาตรฐานทุกห้องปฏิบัติการภายใน 2 ปี ทำให้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นหมดไป จากประโยชน์ที่เกิดขึ้นทำให้เกิดการพัฒนาและมีการดำเนินการขอรับรองมาตรฐาน ISO 22870 ในปี 2552 (เป็นแห่งแรกในเอเชียอาคเนย์) ในเรื่องการพัฒนาคุณภาพการตรวจน้ำตาลปลายนิ้ว ซึ่งได้รับความร่วมมือจากพยาบาลกว่า 3,000 คน เป็นอย่างดี โดยมีเภสัชกรเป็นเจ้าภาพ ซึ่งมีความรู้สึกประทับใจพยาบาลอย่างมาก เนื่องจากพยาบาลได้กล่าวว่า “เพื่อศิริราช ยอมเหนื่อยเพิ่มขึ้น” จากนั้นได้โอกาสไปทำงานการศึกษา ในเรื่องการปรับหลักสูตร 2 ปี ซึ่งได้รับความร่วมมือจากอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างดี จากนั้นได้มาทำงานที่โรงเรียนกายอุปกรณ์สิรินธร จากเดิมที่ไม่มีความรู้เรื่องกายอุปกรณ์เลย แต่ก็ได้นำประสบการณ์/ความรู้เกี่ยวกับ HA, ISO, TQA, การติดต่อนานาชาติ ที่เคยทำมา มาร่วมมือกับนักกายอุปกรณ์ ซึ่งเป็นรุ่นลูกแต่สร้างความประทับใจอย่างมาก โดยพบว่านักกายอุปกรณ์ทุกคนมีความเป็นศิริราช มีวัฒนธรรมศิริราชอยู่ในตัว มีความเป็นพี่เป็นน้อง มีความมุ่งมั่นตั้งใจอย่างมาก แม้แต่ชาวต่างชาติที่มาตรวจประเมิน ซึ่งศิริราชได้รับการรับรอง 5 ปี (Full accredit) ซึ่งเป็น 1 ใน 15 ของโลก อีกทั้งยังให้คำชื่นชมอย่างมากโดยได้กล่าวว่า “คนของคุณทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน ร่วมแรงร่วมใจกัน ทุกคนรู้ว่าจุดอ่อนอยู่ที่ไหน จุดแข็งอยู่ที่ไหนและจะแก้อย่างไร” สิ่งที่ได้รับเป็นความภาคภูมิใจร่วมกันของโรงเรียนกายอุปกรณ์ และได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001 ในปี 2555

รศ. นพ.รณชัย อธิสุข กล่าวสรุปว่า รศ.ดร.พญ.นิศาตร์ตัน โอภาสเกียรติกุล ได้เล่าถึงประสบการณ์ 2 ช่วง โดยช่วง 15 ปีแรก เป็นการเรียนรู้พัฒนาจากการทำงาน on the job training เรียนรู้จาก role model พี่สอนน้อง อาจารย์สอนศิษย์ สปิริตของผู้บริหารในการไม่กลัวโทษลูกน้อง รับผิดชอบ ช่วงหลังเริ่มเข้ามามีส่วนร่วมกับกระบวนการพัฒนาคุณภาพ ได้เรียนรู้การเป็น facilitator รุ่นแรก และย้ำว่าการทำงานถ้าทุกคนมีส่วนร่วม มีความรักความผูกพันกับองค์กร รู้สึกเป็นเจ้าของ จะทำให้งานประสบความสำเร็จ สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือการพัฒนาจะใช้มาตรฐานเป็นตัวหลัก รวมถึงการได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ ซึ่งถ้าทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายเดียวกัน ร่วมแรงร่วมใจกันความสำเร็จจะไม่หนีไปไหน และได้ฝากถึงคำ 3 คำของ รศ. นพ.ทวิ เลหาพันธ์ คือ “ถูกต้อง ถูกใจ ไม่เสี่ยง” อีกเรื่องหนึ่งที่ได้กล่าวถึง คือ ได้กล่าวชื่นชมพยาบาลของศิริราช เนื่องจากเป็นผู้ที่ต้องทำงานและรับปัญหาหน้างานทุกอย่าง

ท่านต่อมา ผศ. นพ.วิศิษฐ์ วามวาณิชย์ บุคคลคุณภาพ ประจำปี 2551 และผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช ได้เล่าถึงประสบการณ์ที่ผ่านมา เริ่มทำงานคุณภาพ ปี 2550 ในเรื่อง HA โดยได้ทำแผนการจัดการดูแลผู้ป่วย (Care map) ซึ่งมี ศ.คลินิก นพ.ธีรวัฒน์ กุลทนันทน์ หัวหน้าภาควิชาศัลยศาสตร์ ออร์โธปิดิกส์ฯ (ในขณะนั้น) รศ.นพ.อภิชาติ อัครมงคลกุล และรศ.นพ.สุรินทร์ ธนพิพัฒน์ศิริ สนับสนุนงานสำเร็จ สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเริ่มเข้ามาทำงานคุณภาพ คือการทำ workshop ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากกิจกรรม walk rally ถือเป็นบทเรียนแรกที่ได้รับจากการเรียนรู้ คือ “เราไม่ได้เป็นผู้ที่รู้ทุกอย่าง ในเรื่องอื่นๆ มีคนที่เก่งกว่า” “การทำงานต้องทำเป็นทีม ทุกคนไม่ได้เก่งทุกเรื่อง แต่ละสถานการณ์ต้องมีการช่วยเหลือกัน” ถือเป็น

“เมื่อร่วมมือกัน ใจใจกัน อะไรที่ทำได้ก็จะทำได้” ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพ

ช่วงต่อมาเป็นช่วงเวลาของการทำงานบริหาร ซึ่งทำอยู่ประมาณ 3 ปี ก็ได้รับโอกาสจากท่านคณบดี ปิยะสกล สกลสัตยาทร ให้มาทำงานในสิ่งที่ไม่เคยทำ เป็นเรื่องใหม่ที่ไม่เคยทำ คือ การเป็นรักษาการ หัวหน้างานสื่อสาร ถือเป็นงานที่ทำหายมาก เพราะเป็นการเปลี่ยนโฉมรูปแบบการติดต่อภายในคณะฯ เป็นบทเรียนที่ 2 ที่ได้รับ คือ “โอกาสที่ได้รับ ไม่ว่าจะดีหรือไม่ดี ถ้ารอทุกอย่างพร้อม ก็จะไม่ได้อะไร เมื่อโอกาสมาให้ทำ ถึงแม้ว่าจะไม่รู้ทุกอย่าง ก็ควรลองทำ เพราะจะเป็นโอกาสที่ได้เรียนรู้ต่อไป”

ช่วงหนึ่งมีโอกาสได้เรียนรู้เรื่องสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย เมื่อ HA จะมาตรวจประเมิน ได้รวบรวมประเด็นที่ยังไม่ได้ดำเนินการ ซึ่งมีจำนวน 2 หน้ากระดาษ จากนั้นได้เชิญวิทยากรมาบรรยาย เพื่อสอนทีมงาน คำถามที่พบคือ เมื่อฟังจบแล้วได้อะไรหรือไม่ จึงเกิดการเรียนรู้ว่า ควรหาวิธีการที่สนุกทำ โดยได้เนื้อหาที่สำคัญ ไม่ต้องทั้งหมด จึงได้ปรับวิธีเป็นการทำ camp จัดทำฐาน ในรูปแบบการละเล่น โดยมีเฉพาะเนื้อหาที่สำคัญ ประกอบด้วย 4 ฐาน คือ อคติภัย การติดเชื่อ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย และ อาชีวอนามัย สิ่งทีทีมงานได้รับหลังกลับจาก camp คือ ทุกคนรู้สึกสนุก อยากให้จัดกิจกรรมอีก จากสิ่งนี้ บทเรียนที่ 3 ที่ได้รับ คือ “การจะพัฒนาการเรียนรู้หรือทำอะไรใหม่ๆ ควรจะต้องสนุกด้วย และให้รู้ (เนื้อหา) ในเรื่องที่จำเป็น (สำคัญ) แต่ (เนื้อหา) ทุกอย่างไม่ได้มีความจำเป็นเสมอไป”

ความผูกพัน คือ ถ้ารู้สึกผูกพัน จะทำให้เป็นอมตะ และอยู่ในใจเราเสมอ ดังนั้นถ้ารู้สึกผูกพันกับ

คุณภาพ “คุณภาพจะอยู่ในใจเราเสมอ”

Mindset



ความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรม

ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดของการสร้างความผูกพัน คือ Mindset ซึ่งหมายถึง ความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรม โดยความเชื่อที่ทำให้เกิดความผูกพัน ได้แก่

1. “Good is the Enemy of Great” โดย Jim Collins กล่าวคือการคิดว่า “ดี” แค่นั้นยังไม่พอ จะต้องมีความ “ยิ่งใหญ่” ซึ่งความยิ่งใหญ่จะไม่มีวันจบ โดยต้องเปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้อื่น เพื่อเป็นโอกาสในการพัฒนา

ภาพที่ 1 : Mindset

2. “Quality means doing it right when no one is looking” โดย Henry Ford กล่าวคือ คุณภาพต้องทำให้ “ถูก” ถึงแม้ว่าจะไม่มีใคร “ดู” ก็ตาม ดังนั้น คุณภาพ เปรียบได้กับ ศิล หรือข้อปฏิบัติที่ต้องทำ ถ้าไม่ทำก็จะเป็นทุกข์
3. “Quality is not an act, it is a habit.” โดย Aristotle กล่าวคือ คุณภาพไม่ใช่การกระทำ “ชั่วครั้งชั่วคราว” ต้องทำให้เป็น “นิสัย” เป็นการตกผลึกการกระทำ การทำคุณภาพไม่ใช่ทำเพื่อความสนุก เอาманส์ หรือเป็นแค้นงานอดิเรก

สิ่งเหล่านี้จะปลูกฝังตัวเราให้เป็นผู้นำตัวเอง เป็นผู้นำคนอื่น และทุกคนจะเป็นผู้นำซึ่งกันและกัน
 สิ่งสำคัญ คือต้องปลูกฝังว่าจะทำอะไร โดยเริ่มที่เป้าประสงค์/จุดหมายเดียวกันที่อยากให้ เป็น ซึ่ง Edwards
 Deming ผู้เชี่ยวชาญด้าน PDCA ชาวอเมริกัน ได้นำความคิด PDCA ไปให้คนญี่ปุ่น ที่หลังจากแพ้สงครามโลก
 ไปใช้ จนสามารถพัฒนาประเทศได้ดีและเชี่ยวชาญ สุดท้ายชาวอเมริกัน ต้องกลับไปเรียนรู้จากชาวญี่ปุ่น เช่น
 TQM เป็นต้น ซึ่งกระบวนการคุณภาพ คือการเริ่มต้นจาก PDCA มีการตั้งเป้าหมายและใช้กระบวนการจัดการมา
 ดำเนินการต่อ สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลให้คนมีการพัฒนาคุณภาพ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือแรงจูงใจและ
 ความสามารถ

6 Sources of Influencers

	Motivation	Ability
Personal	1 Make the Undesirable Desirable	2 Surpass Your Limits
Social	3 Harness Peer Pressure	4 Find Strength in Numbers
Structural	5 Design Rewards and Demand Accountability	6 Change the Environment

ภาพที่ 2 : 6 Sources of Influencers

6 แหล่งที่มาของอิทธิพล ประกอบด้วย

1. แรงจูงใจส่วนบุคคล คือเมื่อทำอะไรแล้วต้องได้ อย่างน้อยได้กับตัวเอง คือความสุขใจ เกิดความผูกพัน
2. ความสามารถส่วนบุคคล คือไม่เกินขีดความสามารถที่จะทำได้
3. แรงจูงใจสังคม คือสิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวในศิริราชมีบรรยากาศที่ส่งเสริมกัน มีการกระตุ้นซึ่งกันและกันให้เกิดการขับเคลื่อน
4. ความสามารถในสังคม คือการรวมหมู่กันทำ การทำงานเป็นกลุ่มก้อน
5. แรงจูงใจโครงสร้าง คือ สิ่งของ โดยองค์กรจูงใจด้วยการให้รางวัล ซึ่งควรให้ในเวลาที่เหมาะสม เชิดชูที่ตัวบุคคล ยอมรับในผลงาน

6. ความสามารถในการโครงสร้าง คือการให้เครื่องมือในการทำงานจึงจะสามารถทำงานได้ สิ่งที่จะช่วยให้สามารถทำงานได้ ได้แก่

- ความรู้และทักษะ เช่น การอบรม การจัดการความรู้ (KM) เป็นต้น
- สิ่งแวดล้อมและการสนับสนุน เช่น การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ตรงกับงานที่ถนัด ผู้เป็นหัวหน้าต้องมองเห็นศักยภาพ ช่วยเหลือ และมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นมนุษย์ ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก โดยจะส่งผลให้ศักยภาพในการทำงานเกิดขึ้นอย่างเต็มความสามารถ

รศ. นพ.รณชัย อธิสุข กล่าวสรุปว่า ผศ. นพ.วิศิษฐ์ วามวาณิช ให้ความสำคัญกับคุณค่าของทุกคน แต่ละคนไม่ได้เก่งทุกเรื่อง ต้องได้ใจ อย่ารอเมื่อมีโอกาส ให้ทดลองทำ เมื่อมีโอกาสเรียนรู้ ลองของใหม่ ทำให้สนุก ต้องจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ที่สำคัญต้องทำให้คำว่าคุณภาพอยู่ในใจเสมอจนเป็นวัฒนธรรมการปรับตัว และการให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงแรงจูงใจและความสามารถของบุคคล

และท่านสุดท้าย รศ. นพ.ทวี เลาหพันธ์ บุคคลคุณภาพ ประจำปี 2553 และหัวหน้าสถานการแพทย์แผนไทยประยุกต์ ได้เล่าถึงวิธีการทำงานโดยท่านใช้แนวคิด การนำผลงานหรือสิ่งที่ได้ทำ มาใส่เครื่องมือต่างๆ เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำกลับมาเป็นแนวคิด แนวทางการทำงานที่ทำให้คณะฯ ประสบความสำเร็จ และมีคุณภาพ ท่านเริ่มต้นทำงานที่ศิริราช ปี 2521 ที่งานพยาธิวิทยา พยาธิวิทยาของไต งานการศึกษา โดยมีอาจารย์สมโภชน์ มาชักชวนและมีโอกาสได้ไปศึกษาด้านการบริหารการศึกษา ซึ่งตอนนั้นมีความคิดว่าใครได้ประโยชน์ไม่สำคัญ และไม่รู้ว่าจะกลับมาคณะฯ จะได้ใช้งานหรือเปล่า แต่คิดเพียงว่าอย่างน้อยเรียนมาตัวเราได้ ภาควิชาพยาธิวิทยาได้ วันหนึ่ง ท่านคณิต ศ.คลินิก นพ.ปิยะสกล สกลสัตยาทร ได้เรียกให้มาดูแลงานกำจัดขยะและสารพิษ แต่ก็รับงานด้วยความไม่สบายใจว่าจะเริ่มต้นตรงไหน และต่อมาได้มาทำงานในส่วนการแพทย์แผนไทยประยุกต์ โดยได้รับการเชิญจาก ท่านคณิต ศ.คลินิก นพ.ปิยะสกล สกลสัตยาทร เช่นกัน

จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาจึงถอดบทเรียนได้ว่า “คนของเราที่เป็นชาวศิริราชมีวัฒนธรรมเป็นอย่างไร” โดยสิ่งที่ทำให้งานประสบความสำเร็จและมีคุณภาพ ดังแสดงใน (ภาพที่ 3) เกิดจาก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายใน (ตนเอง) และปัจจัยภายนอก (ผู้อื่น) ซึ่งคนเราไม่สามารถทำงานด้วยตัวคนเดียวได้ ต้องมีผู้อื่นมาสนับสนุน จึงถอดบทเรียนได้อีกว่า “การทำงานได้ดีและประสบความสำเร็จ เกิดจากความรัก ความผูกพัน องค์การ ถึงแม้จะบ่นอย่างไรก็ต้องทำ รู้สึกทนไม่ได้ที่องค์กรจะตกต่ำ หรือเสียหาย” ซึ่งเป็นแรงให้เราอดทนและกัดฟันที่จะทำให้สำเร็จ ซึ่งจะใช้วิธีนี้นานๆ ไม่ได้ โดยสิ่งสำคัญจะต้องเห็น “คุณค่า” ของงาน จึงจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ

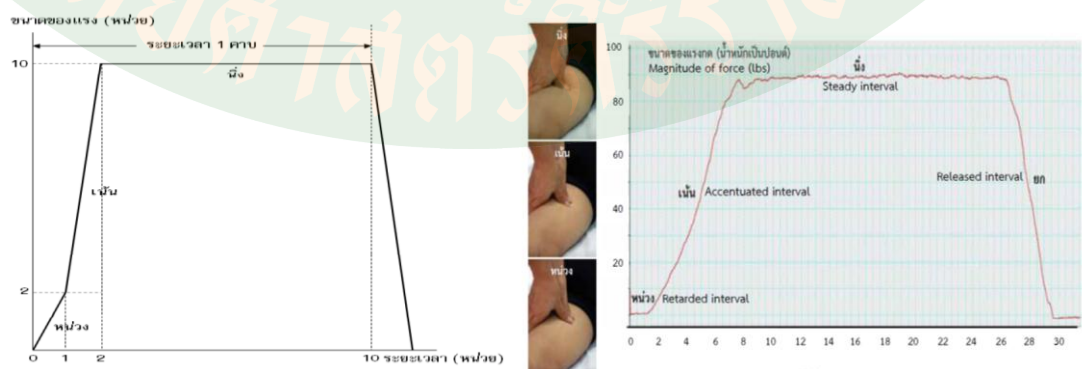


จากการวิเคราะห์แผนที่การเรียนรู้ โดยเริ่มที่งานพยาธิวิทยา และย้ายไปอยู่พยาธิวิทยาของไต จากนั้นได้ไปทำงานการศึกษา ซึ่งทั้งหมดเป็นการทำงานต่อเนื่องกัน เหตุที่ทำงานพยาธิวิทยาเพราะต้องการดั่งให้เร็ว การทำงานเรื่องไตไปสอนหนังสือที่ภาควิชาทำให้เห็นภาพว่ามีปัญหาอะไรเรื่องการศึกษา ซึ่งช่วงที่ไปเรียนเพิ่มเติมก็เพราะต้องการกลับมาแก้ปัญหาของภาควิชา เมื่อมาทำงานการศึกษาก็จะรู้ว่าต้องทำอะไร ทำอย่างไรให้ง่าย โดยไม่ต้องท่องจำ โดยคำที่ใช้สื่อสารที่จำได้ง่ายและจะอยู่ได้ตลอดไป เช่น “ถูกต้อง ถูกใจ ไม่เสี่ยง” นอกนั้นเป็นเรื่องของรายละเอียด ในเรื่องการกำจัดการขยะ ได้มองเห็นระบบ โดยนำประสบการณ์จากการทำงานระบบการศึกษามาใช้ ถ้าไม่ได้ทำงานพยาธิมาก่อนคงไม่สามารถไปเป็นประธานราชวิทยาลัยพยาธิแพทย์แห่งประเทศไทยได้ ขณะเดียวกันจากการทำงานการศึกษา ทำให้ได้มาทำงานที่งานการแพทย์แผนไทยประยุกต์ ถึง 12 ปี เนื่องจากงานแรกที่ทำเป็นเรื่องการพัฒนางานการศึกษา จากการเป็นประธานราชวิทยาลัย ทำให้กล้าที่จะไปเป็นประธานคณะกรรมการวิชาชีพการแพทย์แผนไทยประยุกต์ ซึ่งไม่เคยเป็นวิชาชีพแพทย์แผนไทย แต่ที่เป็นได้เพราะมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการในส่วนนี้ เรื่องการเป็นผู้นำในภาพรวมของประเทศ ดังนั้นการทำงานใดก็ตามให้ทำไปก่อน แล้วค่อยเก็บประสบการณ์มาวิเคราะห์ เพราะฉะนั้นประสบการณ์จึงมีความสำคัญมาก และต้องเห็นปัญหา เห็นโอกาส โดยการ “ซุ่มคิด” หรือ “จำสิ่งที่ยังแก้ไขไม่ได้”

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือ เรื่องของ “จินตนาการ” ตัวอย่างเช่น ปัญหาหมอนิ่งลูกประคบที่เกิดปัญหาไฟลุก จากประสบการณ์ด้าน lab จึงนำเอา hot plate ของห้อง lab มาใช้ และนำหมอนิ่งมาใช้แทน

ปัญหาศึกแย่งลูกประคบ สงสัยว่าทำไมต้องเป็นลูกกลมๆ โดยครั้งแรกที่ผู้ป่วยถูกประคบจะรู้สึกเจ็บไม่สบาย จึงทำรูปแบบใหม่เป็นถุงแทน

การทดสอบ รสมือ ในทางหัตถเวชกรรมแผนไทย แพทย์แผนไทยเวลานวดต้องมีรสมือ เราซึ่งเป็นนักวิทยาศาสตร์ ต้องการคำอธิบายจะไม่เข้าใจถ้าเป็นนามธรรม จะต้องทำให้เป็นรูปธรรม ได้เสนอให้แพทย์แผนไทยพิสูจน์ว่ารสมือคืออะไร “หน่วง เน้น นิ่ง” เป็นอย่างไร จึงได้พัฒนาเครื่องมือเพื่อการทดสอบ รสมือ มีหุ่นสำหรับการฝึกนวดที่ผลิตโดยสถานเทคโนโลยีการศึกษา โดยเชื่อมต่อกับอุปกรณ์บันทึกแรงกด ด้วยทีมงานที่ดีของศิริราช ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมชิ้นเดียวของโลก ดังแสดงใน (ภาพที่ 4)



ภาพที่ 4 : เครื่องมือเพื่อการทดสอบรสมือ “หน่วง เน้น นิ่ง”

การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน โดยทำเป็นเรซินสมุนไพร์ แต่ทุกอย่างมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งข้อเสียของเรซินคือจะไม่มีการขึ้น แต่เก็บได้ทนและยาวนาน

สรุปได้ว่า มีความเชื่อว่าสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ถ้าจัดเก็บเป็นทฤษฎีจะได้มากมาย แต่บางครั้งควรทิ้งทฤษฎีไว้ก่อนและทำงานด้วยใจที่เราอยากทำ ด้วยวิธีจัดการระบบงาน

จากการพัฒนาระบบงานกำจัดขยะเห็นพัฒนาการ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการทำงานหลังจากได้รับรางวัลบุคคลคุณภาพ คือเกิดแนวคิดว่าจะทำอะไรให้หน่วยงานมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งความยั่งยืนนี้ต้องลงไปถึงความ เป็นวัฒนธรรมองค์กร ที่ท่องว่า “SIRIRAJ” ควรมีอีกด้านหนึ่งเรื่องของ “วัฒนธรรมคุณภาพ” ไม่ใช่ทำเพราะจะมีคนมาตรวจเยี่ยม แต่ต้องทำเพราะอยากทำ หรือ “หยิ่งลึกในจิตวิญญาณ” สุดท้ายต้องมีเครื่องมือคุณภาพช่วยในการทำงาน แต่เครื่องมือที่มีอยู่ในปัจจุบันยังมีความยาก จึงควรชวนให้ทำในเรื่องสิ่งที่ควรจะทำ ไม่ต้องยึดติดกับเรื่องทฤษฎี ให้เรียนทฤษฎีเท่าที่จำเป็น ไม่ต้องเรียนทั้งหมด อีกประเด็นหนึ่งที่พบ คือเรื่องบุคลากร หน่วยงานต้องแบกรับปัญหาเรื่องการพัฒนาบุคลากรอย่างมาก ไม่รู้จะทำอย่างไร ไม่รู้จะสื่อสารกับใคร กระบวนการทำงานดีที่สุแล้วหรือยัง เกิดการเรียนรู้จริงๆ หรือเปล่า ซึ่งเป็นปัญหาที่หน่วยงานพบ จึงอยากให้ตั้งสติแล้วพัฒนาแต่ละระบบอย่างจริงจัง ว่าดีจริงหรือยัง มีอะไรที่ต้องแก้ไขอีกหรือไม่

ในปีหน้าขอเสนอให้ “บุคคลคุณภาพแห่งปี” น่าจะเป็นบุคลากรของศิริราชทั้งหมด คงไม่ต้องเป็นใครคนใดคนหนึ่ง มีความรู้สึกว่าคุณภาพทุกคนทำงานหนักมากในเรื่องของงานคุณภาพ น่าจะมีช่วงเวลาหนึ่ง เช่น ช่วงที่ได้รับการรับรอง Advance HA ซึ่งยังไม่เคยมีที่ใดได้มาก่อน คงไม่ใช่เป็นเพราะท่านคณบดี ผู้บริหารท่านนั้น หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่เป็นเพราะบุคลากรทั้งหมดที่ได้ร่วมมือกันทำ เพื่อให้บุคลากรทุกคนของคณะฯ เกิดกำลังใจและทำให้คนทำงานได้เห็นภาพร่วมกัน

รศ. นพ.รณชัย อธิสุข กล่าวสรุปว่า การทำงานของ รศ. นพ.ทวี เลาหพันธ์ เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายใน ภายนอก ความผูกพันกับองค์กร การเห็นคุณค่าของงาน การทำงานต้องมีความรู้ความเข้าใจในงาน และสิ่งสำคัญคือประสบการณ์ ต้องทำโดยเรียนรู้ไปกับงานที่ทำไม่ใช่เรียนรู้ทางทฤษฎี การเห็นโอกาสในการพัฒนา และเรื่องของจินตนาการ นวัตกรรม ความคิดเชิงสร้างสรรค์ โดยได้ฝากไว้ 1 ประโยค คือ การพัฒนาคุณภาพต้องพัฒนาให้ “หยิ่งลึกในจิตวิญญาณ”

ช่วงสุดท้าย บุคคลคุณภาพทั้ง 3 ท่าน ได้ฝากข้อคิดถึงและแนวทางการทำงานคุณภาพให้กับชาวศิริราช ดังนี้

รศ.ดร.พญ.นิศารัตน์ โอภาสเกียรติกุล ได้ฝากว่า อยากเห็นชาวศิริราชอยู่กันอย่างพี่น้อง ถือประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ด้วยความรักในองค์กรเชื่อว่าศิริราชจะยั่งยืนต่อไป และระบบจะเป็นตัวช่วยให้ก้าวไปอย่างก้าวกระโดด แต่ “คน” สำคัญกว่าระบบ

รศ. นพ.ทวี เลาหพันธ์ กล่าวว่า ขอฝากศิริราชไว้กับชาวศิริราชทั้งหมด ให้ช่วยกันเรียนรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง เรียนรู้เครื่องมือที่จะเป็นทางลัดและช่วยให้เข้าใจอะไรได้รวดเร็วขึ้น แต่อย่าไปเครียดกับเครื่องมือ ถ้าไม่เข้าใจจะมีผู้อธิบายให้เข้าใจ ส่วนผู้ที่ทำงานในเรื่องการบริหารจัดการควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทำงานเสียก่อน และสิ่งต่างๆ ก็จะตามมา แต่ขอให้ทำงานด้วยความสุข ด้วยจิตวิญญาณ แล้วคุณภาพจะตามมาเอง

และปิดท้ายโดย ผศ. นพ.วิศิษฐ์ วามวาณิชย์ กล่าวเพิ่มเติมว่า สิ่งสำคัญของการทำงาน คือ teamwork เพราะทำให้เราทำงานได้ การพัฒนาคุณภาพจะมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หยั่งลึกลงในจิตวิญญาณ จะต้องให้กำลังใจ ส่งเสริมกัน ซึ่งทุกอย่างจะทำคนเดียว ตัดสินใจคนเดียว ไปไหนคนเดียวไม่ได้ ต้องไปด้วยกัน ต้องมีการให้อำนาจ เมื่อเกิดการผิดพลาดต้องรับผิดชอบร่วมกัน จากหลักการสำคัญในการทำอะไรก็ตามถ้าไม่มีการวัดผล แสดงว่าไม่มีการจัดการ ซึ่งก็คือ KPI โดย KPI จะต้องอยู่ในใจเสมอ ต้องพยายามสร้างความรักกับ KPI เพราะเมื่อไหร่ที่ไม่มีการวัด แสดงว่าไม่ได้จัดการ ซึ่งเราจะไม่รู้ แต่จะใช้เพียงความรู้สึก สิ่งเหล่านี้ก็คือ เครื่องมือสำคัญ ดังนั้น คุณภาพ คือความรับผิดชอบของทุกคน ซึ่งไม่เคยหยุดที่จะทำให้ดีขึ้น

ช่วงสุดท้าย จากพระราชกระแสรับสั่ง พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว “ยุทธศาสตร์พระราชทาน เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ได้พระราชทานเพื่อการพัฒนาคุณภาพพระราชทานเพื่อให้ทหารไปพัฒนาและแก้ไขปัญหาชายแดนภาคใต้ ซึ่งเมื่อมีโอกาสได้ฟังการบรรยายของท่านองคมนตรี ทำให้รู้ว่า “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” นั้นไม่ว่าจะทำเรื่องอะไรก็ตาม ต้องมีปัจจัย 3 อย่าง มียุทธศาสตร์ 3 เรื่อง โดยต้องเข้าใจว่า ยุทธศาสตร์คืออะไร ซึ่งการเข้าใจ ก็คือ การหา Root cause analysis และต้องเข้าถึง คือการเข้าถึงปัญหาโดยวิธีการพูดคุย สื่อสารให้ทุกอย่างเข้าถึงกัน เกิดการมุ่งมั่น พัฒนาสู่แผนการปฏิบัติจริงที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคิดว่าสิ่งนี้จะใช้เป็นแนวทางยึดถือปฏิบัติต่อไป

ผู้บันทึก และถอดบทเรียน

นายเอกกนก พนาดำรง

ผู้ตรวจสอบบทเรียน

นางสาวสมใจ เนียมหอม

วิทยากรร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้



รศ.ดร.พญ.นิศารัตน์ โอภาสเกียรติกุล
 บุคคลคุณภาพ ประจำปี 2548
 และผู้อำนวยการโรงเรียนกายอุปกรณ์สิรินธร



รศ. นพ.ทวี เลหาพันธ์
 บุคคลคุณภาพ ประจำปี 2553
 และหัวหน้าสถานการแพทย์แผนไทยประยุกต์



ผศ. นพ.วิศิษฐ์ วามวาณิชย์
 บุคคลคุณภาพ ประจำปี 2555
 และผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช