



# สารพัฒนาคุณภาพ

## โรงพยาบาลกลาง Quality Journal

Bangkok Metropolitan Administration **General Hospital**

ฉบับที่ 12 ปีที่ 4 วันที่ 16 - 30 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2553

## บทที่สี่ของการพัฒนาที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน

### ความยืดหยุ่น กับ การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยเพื่อหาคำตอบซึ่งเราไม่รู้ล่วงหน้าว่าคำตอบจะเป็นอะไร ใช้คำถามปลายเปิดซึ่งคิดจากหลากหลายแง่มุม เพื่อให้เป็นเสมือนการขึงแห่ที่จะใช้หาปลาให้กว้างที่สุด เป็นการทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่สลับซับซ้อน เสมือนการค่อย ๆ ลอกหัวหอมออกทีละชั้น ๆ

การเข้าใจปรากฏการณ์คือการสร้างความรู้ ซึ่งมีสามเหลี่ยมของการสร้างความรู้

1. ประเด็นหรือคำถามวิจัย
2. ข้อมูล / สิ่งที่ค้นพบ
3. แนวคิด / ทฤษฎีสังคม

การใช้สามเหลี่ยมนี้เป็นเรื่องของความยืดหยุ่นในการสร้างความรู้ข้อมูลที่ได้รับนำมาสู่

การตั้งคำถามใหม่ ๆ หรือการกลับไปค้นคว้าแนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ทำให้สิ่งที่เรารับรู้นั้นมีรายละเอียดที่ชัดเจน เข้าใจความจริงมากขึ้น การรับรู้ที่ชัดเจนนี้จะทำให้การพัฒนาคุณภาพเป็นสิ่งที่ตรงประเด็นและไม่เกิดความเสียหายตามมาภายหลัง

ความยืดหยุ่นนี้เป็นความยืดหยุ่นภายใต้เป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งได้รับการกำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของการวิจัยว่าเราต้องการศึกษาเพื่อเข้าใจอะไรกันแน่ อาจจะมีการแยกแยะประเด็นให้เห็นแง่มุมหรือองค์ประกอบต่างๆ ด้วยทฤษฎีหรือแนวคิด อย่างเป็นระบบ และมีมุมมองใหม่ๆ

รายงานวิจัยคือการแปลความหมายของปรากฏการณ์หรือสิ่งที่พบจากการวิจัยออกมาในลักษณะที่มีความเป็นนามธรรม ซึ่งอาจจะนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์อื่นๆ การฝึกแปลความหมายเหล่านี้จะทำให้ผู้วิจัยเห็นความเหมือน (ของหลักการ) ในความต่าง (ของปรากฏการณ์) หรือเห็นความต่าง (ของหลักการ) ในความเหมือน (ของปรากฏการณ์) การมองเห็นในลักษณะดังกล่าวจะทำให้เรามีความยืดหยุ่นมากขึ้น เข้าใจในความเป็นจริงของธรรมชาติมากขึ้น และตอบสนองต่อปรากฏการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสมมากขึ้น ☺



สวัสดีค่ะผู้อ่านที่รัก เวลาผ่านมาจนถึงกลางเดือนมิถุนายนแล้วนะคะ ฝนตกเป็นระยะๆช่วยให้ความร้อนได้ลดลงบ้าง และในเดือนนี้เป็นเดือนที่โรงพยาบาลกลางของเรามีกิจกรรมที่หลายๆท่านตั้งตาคอย ช่วยสร้างความกระปรี้กระเปร่าให้กับบุคลากรด้วยการไปอบรมนอกสถานที่ เป็นการเติมไฟให้กับชีวิตและการทำงาน สร้างความสนิทสนมกลมเกลียวให้กับบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง มีหลายๆคนได้เพื่อนใหม่ที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อนที่อยู่ต่างหน่วยงาน กลับมาทำงานก็เกิดการประสานงานที่ดีเป็นที่เป็นที่นั่งเป็นคนคุ้นเคย งานที่ทำร่วมกันก็ราบรื่นแม้จะยุ่งยากและมีจำนวนมากมาย

และในเดือนนี้อีกเช่นกัน วันที่ 23 มิถุนายนตลอดทั้งวัน โรงพยาบาลกลางของเราจะมีโอกาสต้อนรับผู้มาเยือนจากหน่วยงานภายนอก ที่เข้ามาเพื่อศึกษาดูงานด้านการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อภายในโรงพยาบาล ก็ขอให้พวกเราชาวโรงพยาบาลกลางร่วมให้การต้อนรับคณะผู้มาศึกษาดูงานด้วยนะคะ เพื่อกลับมาช่วยกันสร้างความแข็งแกร่งให้กับโรงพยาบาล และสร้างบริการที่ประทับใจให้กับผู้มาใช้บริการนะคะ



คนรักคุณภาพ

# Flexible & Sustainable Development

## ความยืดหยุ่น กับ แนวคิด และเครื่องมือคุณภาพ



### ภาพพื้นฐานร่วมของการพัฒนาองค์กร

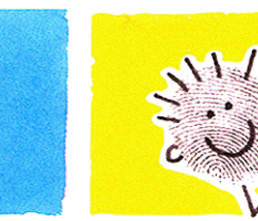
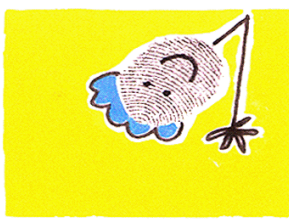
การมีกรอบความคิดของการพัฒนาที่เป็นกรอบกว้าง ๆ สามารถรองรับแนวคิดการพัฒนาที่หลากหลายได้ จะทำให้เห็นองค์ประกอบร่วมและลดการยึดติดในแนวคิดที่มีความเฉพาะเจาะจง สามารถผสมผสานแนวคิดที่หลากหลายเข้าด้วยกันได้ เป็นความยืดหยุ่นในการนำแนวคิดที่ดูเหมือนจะแตกต่างกันมาประยุกต์ใช้ร่วมกันได้

จากภาพ จะพบว่าพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาได้แก่ การเป็นองค์กรเรียนรู้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และปรัชญาหรือค่านิยมหลักของการพัฒนา ซึ่งในส่วนของปรัชญาหรือค่านิยมหลักของการพัฒนานี้ เมื่อสรุปแล้วจะหนีไม่พ้นการกล่าวถึง vision & customer, improvement, people & learning

ในส่วนที่เป็นกลยุทธ์ของการพัฒนา แต่ละแนวคิดจะเริ่มมีความแตกต่างออกไป แต่ก็ยังมีเป้าหมายและหลักยึดร่วมกันตามปรัชญาที่กล่าวมา เช่น ISO เน้นการออกแบบระบบบริหารคุณภาพและควบคุมกำกับให้เป็นไปตามที่ออกแบบ Lean เน้นการแปรเปลี่ยนความสูญเปล่าให้เป็นคุณค่าสำหรับผู้รับผลงาน HA เน้นกระบวนการเรียนรู้จากการประเมินตนเองและการประเมินจากภายนอก เป็นต้น

ส่วนที่เป็นขั้นตอนของการพัฒนาจะพบว่ามีเครื่องมือที่ที่หลากหลาย เช่น PDSA (Plan-Do-Study-Act), AMC (Aim-Measure-Change หรือ ตั้งเป้า-เฝ้าดู-ปรับเปลี่ยน), อริยสัจสี่ (ทุกข์หรือปัญหา-สมุทัยหรือสาเหตุ-นิโรธหรือความหมดไปแห่งปัญหา-มรรคหรือวิธีการดับปัญหา), DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve - Control), RBM (Result-based Management) เป็นการมุ่งเน้นผลลัพธ์, กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เน้นการสร้างความรู้ตามสถานการณ์ปัญหาหรือความต้องการ

ไม่ว่าจะเรียกว่าอะไร สุดท้ายก็สามารถสรุปรวมได้ด้วย 3C-PDSA หรือ 3P การประสานแนวคิดการพัฒนาที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ก่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการพัฒนาคลายตัวจากกรอบความคิดเฉพาะเรื่อง ประสานพลังสร้างสรรค์ได้ดีขึ้น ☺



# Flexible & Sustainable Development

## ความยืดหยุ่น กับ การกำหนดลำดับความสำคัญ

ด้วยทรัพยากรที่จำกัด ในการกำหนดจุดที่เราจะมุ่งเน้นให้บริการหรือพัฒนา จำเป็นต้องเลือกในสิ่งที่เป็นความสำคัญ

ถ้าเป็นเรื่องเล็ก ๆ ง่าย ๆ กลุ่มสามารถตัดสินใจเลือกด้วยวิธีการง่าย ๆ เช่น การลงคะแนนเสียง แต่ถ้าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญสูง ต้องใช้ทรัพยากรในการพัฒนามาก สมาชิกในกลุ่มจะเริ่มตั้งคำถามว่าเรามีเหตุผลหรือแนวทางในการเสนอทางเลือกต่าง ๆ อย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าเรื่องนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นและควรค่าแก่การลงทุนจริง ๆ สมาชิกในกลุ่มอาจจะมีความเห็นต่างในการเสนอทางเลือกที่แตกต่างกัน การเปิดโอกาสให้สามารถใช้เหตุผลที่แตกต่างกันนี้เป็นความยืดหยุ่นอย่างหนึ่ง แต่สุดท้ายจะต้องหาวิธีการสรุปผลการตัดสินใจของกลุ่ม

ถ้าใช้แนวทางในการคิดหาทางเลือกเพียงแนวทางเดียว เช่น โรคที่พบบ่อยที่สุด จะพบว่าเป็นแนวทางที่แข็งตัวเกินไป และไม่อาจรองรับมุมมองของสมาชิกส่วนใหญ่ได้ แต่ถ้าเปิดโอกาสให้พิจารณาได้หลากหลายขึ้น เช่น โรคที่มีความเสี่ยงสูง โรคที่มีค่าใช้จ่ายสูง โรคที่ผลลัพธ์การดูแลรักษายังไม่ดี โรคที่ต้องอาศัยการประสานเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ สูง โรคที่มีโอกาสในเรื่องการดูแลด้านจิตวิญญาณหรือการสร้างเสริมสุขภาพ ประเด็นนโยบายอื่น ๆ หรือเหตุผลอื่น ๆ ที่สมาชิกเห็นว่าสำคัญกลุ่มก็จะมีทางเลือกที่

หลากหลายมากขึ้นตามไปด้วย

ถ้าสามารถทำให้กลุ่มมีความมั่นใจในเหตุผลของสมาชิกได้ เราจะก้าวพ้นไปจากกับดักของการของการยึดติดกับหลักเกณฑ์เก่า ๆ และจะมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการพิจารณา กำหนดลำดับความสำคัญ

การมองภาพกว้างจะทำให้เราเลือกกำหนดลำดับความสำคัญได้เหมาะสมยิ่งขึ้น การที่สถานพยาบาลใช้ข้อมูลการเจ็บป่วยที่เป็น Population-based มากำหนดลำดับความสำคัญของการจัดบริการและการพัฒนา ย่อมจะมีผลกระทบต่อปัญหาสุขภาพของประเทศได้ดีกว่าการใช้ข้อมูลการใช้บริการของสถานพยาบาลนั้น

เพื่อให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ดียิ่งขึ้น สมควรมีการเปรียบเทียบข้อมูลของพื้นที่กับข้อมูลของประเทศ ซึ่งในขณะนี้สำนักงานพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารสุขภาพ (HISO) ได้วิเคราะห์ภาวะโรค (burden of diseases) ซึ่งแสดงถึงปีสุขภาวะที่สูญเสียไปจากโรคและการบาดเจ็บของประชากร ในปี 2547 เรียงตามลำดับสืบอันดับโรคแรกในเพศชาย ได้แก่ HIV/AIDS, traffic accidents, stroke, alcohol dependence/harmful use, liver & bile duct cancer, COPD, ischemic heart disease, diabetes, cirrhosis, depression โดยในเพศหญิงมี osteoarthritis และ cataract เข้ามาอยู่ในสืบอันดับโรคแรกด้วย

สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่ก่อให้เกิดภาวะโรคสืบอันดับแรก ได้แก่ เพศ สัมพันธ์ที่ไม่ปลอดภัย, แอลกอฮอล์, สูบบุหรี่, ความดันโลหิตสูง, ไม่สวมหมวกนิรภัย, ภาวะอ้วน, โคเลสเตอรอลสูง, บริโภคผักและผลไม้ไม่พอ, กิจกรรมทางกายน้อย, การใช้สารผิดกฎหมาย

เมื่อได้โรคหรือปัจจัยเสี่ยงที่เป็นกรอบใหญ่มาแล้ว เราอาจจะต้องเลือกประเด็นย่อยในเรื่องนั้นมาสร้างความรู้หรือดำเนินการพัฒนา การจัดทำแผนภูมิสายธารแห่งคุณค่า (value stream mapping) จะช่วยให้มองเห็นภาพทั้งหมดของเรื่องนั้น และเปิดโอกาสให้เราเลือกประเด็นในบางขั้นตอนที่มีความสำคัญมาดำเนินการ โดยที่ยังไม่ทิ้งภาพรวมซึ่งระบุส่วนสำคัญต่าง ๆ ที่จะมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายโดยรวมของเรื่องนั้น





# คิดแง่บวก คิดแบบผู้ชนะ



ให้บอกตัวเองว่า นี่คือนิสัยที่ธรรมชาติเปิดโอกาสให้เราได้ต่อสู้ชีวิต

เวลาเจองานหนัก ให้บอกตัวเองว่า  
นี่คือโอกาสในการเตรียมพร้อมสู่ความเป็นมืออาชีพ

เวลาเจอปัญหาซับซ้อน ให้บอกตัวเองว่า  
นี่คือบทเรียนที่จะสร้างปัญญาได้อย่างวิเศษ

เวลาเจอความทุกข์หนัก ให้บอกตัวเองว่า  
นี่คือแบบฝึกหัดที่จะช่วยให้เกิดทักษะในการดำเนินชีวิต

เวลาเจอนายจอมละเอียด ให้บอกตัวเองว่า  
นี่คือการฝึกตนให้เป็นคนสมบูรณ์แบบ (Perfectionist)

เวลาเจอคำตำหนิ ให้บอกตัวเองว่า  
นี่คือการชี้จุดทรัพย์มหาสมบัติ

เวลาเจอคำนิทา ให้บอกตัวเองว่า  
นี่คือการสะท้อนว่าเรายังคงเป็นคนที่มีความหมาย

เวลาเจอความผิดหวัง ให้บอกตัวเองว่า  
นี่คือวิธีที่ธรรมชาติกำลังสร้างภูมิคุ้มกันให้กับชีวิต

เวลาเจอความป่วยไข้ ให้บอกตัวเองว่า  
นี่คือการเตือนให้เห็นคุณค่าของการรักษาสุขภาพให้ดี

เวลาเจอความพลัดพราก ให้บอกตัวเองว่า  
นี่คือบทเรียนของการรู้จักหยัดยืนด้วยตัวเอง

เวลาเจอลูกหัวดี ให้บอกตัวเองว่า  
นี่คือโอกาสทองของการพิสูจน์ความเป็นพ่อแม่ที่แท้จริง

เวลาเจอแฟนทิ้ง ให้บอกตัวเองว่า  
นี่คือความเป็นอนิจจัง ที่ทุกชีวิตมีโอกาสพานพบ

เวลาเจอคนที่ใช่แต่เขามีคู่แล้ว ให้บอกตัวเองว่า  
นี่คือประจักษ์พยานว่า ไม่มีใครได้ทุกอย่างดั่งใจหวัง

เวลาเจอภาวะหลุดจากอำนาจ ให้บอกตัวเองว่า  
นี่คือความอนัตตาของชีวิตและสรรพสิ่ง

เวลาเจอคนกลิ้งกะล่อน ให้บอกตัวเองว่า  
นี่คืออุทาหรณ์ของชีวิต ที่ไม่น่าเจริญรอยตาม

เวลาเจอคนเลว ให้บอกตัวเองว่า  
นี่คือตัวอย่างของชีวิตที่ไม่พึงประสงค์

เวลาเจออุบัติเหตุ ให้บอกตัวเองว่า  
นี่คือคำเตือนว่าจงอย่าประมาทซ้ำอีกเป็นอันขาด

เวลาเจอศัตรูคอยกลั่นแกล้ง ให้บอกตัวเองว่า  
นี่คือบททดสอบที่ว่ามารไม่มี บารมีไม่เกิด

เวลาเจอวิกฤต ให้บอกตัวเองว่า  
นี่คือบทพิสูจน์สัญชาตญาณ ในวิกฤตย่อมมีโอกาส

เวลาเจอความจน ให้บอกตัวเองว่า  
นี่คือวิธีที่ธรรมชาติเปิดโอกาส ให้เราต่อสู้ชีวิต

เวลาเจอความตาย ให้บอกตัวเองว่า  
นี่คือฉากสุดท้ายที่จะทำให้ชีวิตมีความสมบูรณ์

**KLANG**

โรงพยาบาลคุณภาพ กับสมัย ได้มาตรฐาน บริการประทับใจ

จัดทำโดย : ศูนย์พัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลกลาง  
โทร. 0-2220-8000 ต่อ 11630-31 [www.klanghospital.go.th](http://www.klanghospital.go.th)