



# สารพัฒนาคุณภาพ

## โรงพยาบาลกลาง Quality Journal

Bangkok Metropolitan Administration General Hospital

ฉบับที่ 11 ปีที่ 4 วันที่ 1 - 15 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2553

### บทที่สามของการพัฒนาที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน

### Flexible & Sustainable Development

### ความยืดหยุ่น กับ การหล่อเลี้ยง



ในการเรียนรู้และพัฒนาต่าง ๆ นั้นจะต้องอาศัยผู้คนจำนวนหนึ่งทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือ หล่อเลี้ยง จัดกระบวนการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มรวมถึงเตรียมสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการบรรลุวัตถุประสงค์จากชื่อดั้งเดิมว่า facilitator ก็แตกลูกหลานในภาษาไทยได้อีกหลายคำ เช่น วิทยากรกระบวนการ กระบวนกรคุณอำนวย เป็นต้น

ต่อมา มีการให้ความสำคัญกับมิติด้านจิตวิญญาณมากขึ้น ทั้งในการพัฒนาปัจเจก และการพัฒนาองค์กร แนวทางที่นำมาใช้ก็มีความหลากหลาย โรงพยาบาลบางแห่งมี facilitator ที่ได้รับการอบรมมาจากสถาบันต่าง ๆ หลายแห่ง แต่ละสถาบันก็มีความจุดเน้นที่แตกต่างกัน เช่น การเน้นใช้กิจกรรมที่มีปฏิสัมพันธ์ทาง

ร่างกายเป็นตัวเดินเรื่อง การเน้นให้สมาชิกมีการพัฒนาด้านในของตนเอง การแลกเปลี่ยนและโค้วครวญสะท้อนกลับ เป็นต้น

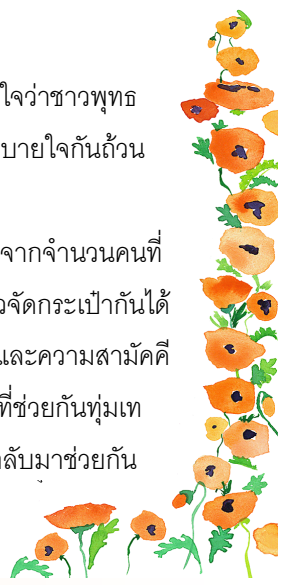
ไม่ว่าจะเป็นแนวทางใด ต่างก็มีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ พัฒนาคนและพัฒนาองค์กร โดยมุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน (spiritual transformation) ภายในแต่ละคน

การวิเคราะห์จุดร่วมและจุดเด่นของแต่ละแนวทางว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ลักษณะใด แล้วเปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นที่จะให้เกิดการผสมผสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ไม่ต้องยึดติดรูปแบบที่ตายตัวของสถาบันใดสถาบันหนึ่ง จะทำให้เกิดพลังสร้างสรรค์ร่วมกันของเหล่า facilitator ซึ่งเป็นชุมพลังที่มีคุณค่าขององค์กร ➡

สวัสดิ์คือผู้อ่านที่รัก สายฝนเริ่มโปรยปรายมาบ้างแล้วนะคะ อากาศก็ร้อนบ้างเย็นบ้างสลับกันไป แต่ดิฉันมั่นใจว่าชาวพุทธทั้งหลายที่ได้ไปร่วมกิจกรรมเวียนเทียนตามวัดต่างๆเนื่องในวันวิสาขบูชา ขึ้น 15 ค่ำเดือน 6 จะมีแต่ความเย็นกายสบายใจกันถ้วนหน้า

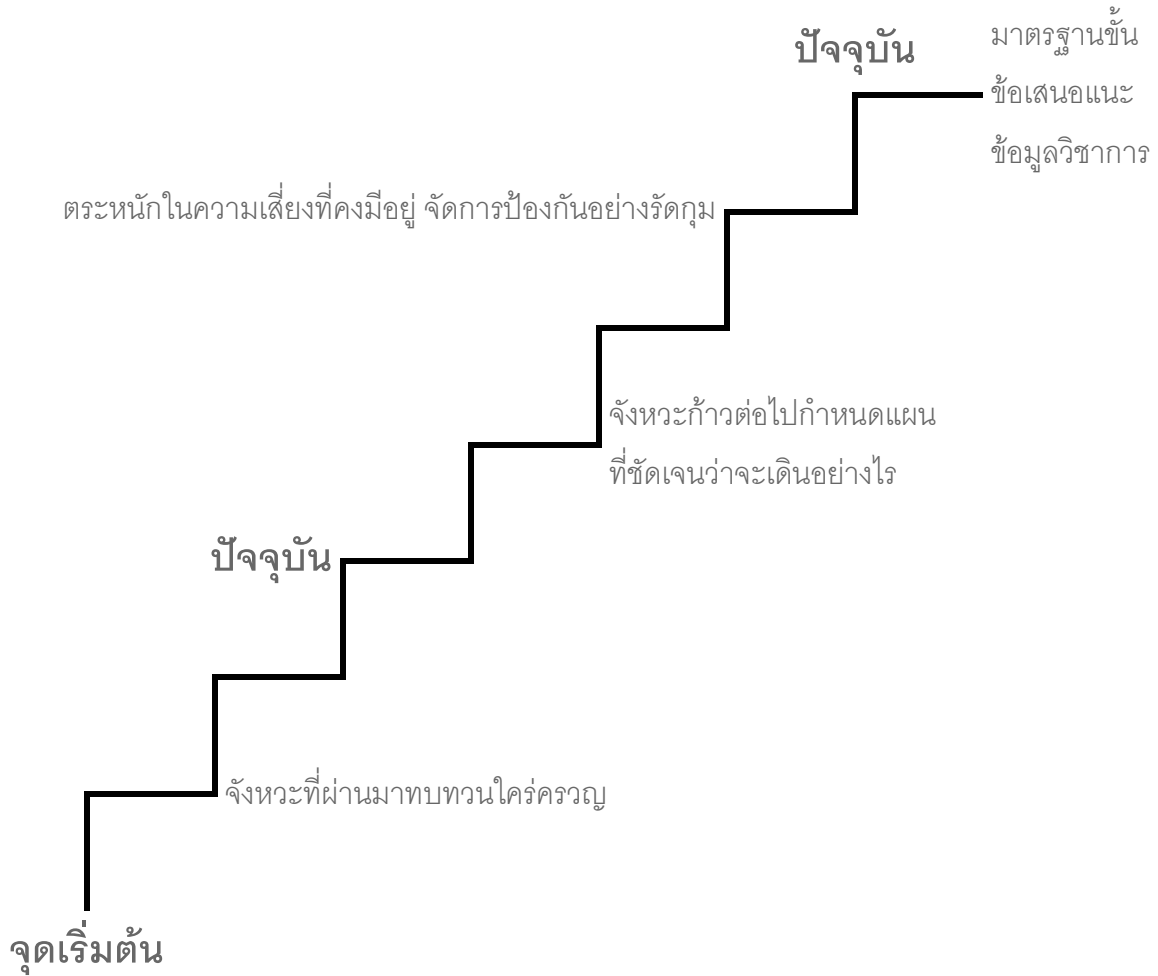
ในเดือนมิถุนายนนี้ ก็เป็นเดือนของการอบรม OD-ESB มีการจัดอบรมทั้งหมด 4 รุ่น ครั้งนี้ค่อนข้างใหญ่เนื่องจากจำนวนคนที่จะไปมีเกือบ 250 คน มีรถออกทั้งหมด 6 คัน การอบรมรุ่นแรกก็จะเดินทางในวันที่ 3 มิถุนายนแล้วนะคะ เตรียมตัวจัดกระเป๋ากันได้เลย และทุกท่านสามารถตรวจสอบรายชื่อได้ที่ชั้น 1 บริเวณจุดเซ็นชื่อ งานนี้นอกจากเป็นการเสริมสร้างความรักและความสามัคคีให้กับคนในองค์กร สอดแทรกเรื่องของการบริการที่ประทับใจแล้ว ยังเป็นขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรทุกคนที่ช่วยกันทุ่มเทสร้างความสำเร็จให้กับโรงพยาบาล ผ่านการรับรองคุณภาพ HA&HPH เรียกว่าไปเติมพลังให้กับทีมของเรา เพื่อกลับมาช่วยกันสร้างความแข็งแกร่งให้กับโรงพยาบาลและสร้างบริการที่ประทับใจให้กับผู้มาใช้บริการนะคะ

คนรักคุณภาพ



# Flexible & Sustainable Development

## ความยืดหยุ่น กับ การพัฒนาที่เป็นจังหวะก้าว



ถ้าเราเชื่อว่าการพัฒนาคุณภาพคือการทำความดีและการเดินทางที่ไม่มีจุดสิ้นสุด เราก็จะต้องเชื่อมั่นในตัวเราและในทุกคนที่ว่าจะไม่หยุดการพัฒนาอยู่เพียงวันนี้ สิ่งที่เป็นอยู่ ณ วันนี้เป็นเพียงช่วงของการเปลี่ยนผ่านไปสู่สิ่งที่ดีกว่า การมีมาตรฐานหรือแนวทางหรือข้อเสนอแนะ เป็นเพียงสิ่งที่เราใช้เป็นธงนำทิศทางของการพัฒนา ซึ่งไม่ควรให้ธงนั้นเป็นสิ่งที่บีบคั้นผู้เกี่ยวข้อง

ความยืดหยุ่นคือการพิจารณาความเป็นไปได้ต่าง ๆ ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน กับสิ่งที่เป็นอุดมคติ ดังตัวอย่างการใช้ gap analysis เพื่อวิเคราะห์ gap แล้วกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ (desired practice) เป้าหมายนี้ย่อมสามารถกำหนดให้มีลำดับขั้นของการพัฒนาได้ตามความเป็นไปได้

ของการปฏิบัติ สิ่งที่สำคัญก็คือในการปฏิบัติที่ยังไม่ถึงระดับที่เป็นอุดมคตินั้น ทีมงานพึงตระหนักว่ามีความเสี่ยงอะไรที่กำลังคุกคามอยู่ และจะหาวิธีรับมือกับความเสี่ยงดังกล่าวได้อย่างไร

ในการปฏิบัติตามมาตรฐาน HA ก็เช่นเดียวกัน มาตรฐาน HA มักจะเป็นข้อกำหนดกว้าง ๆ จำเป็นต้องอาศัยข้อกำหนดหรือแนวทางปฏิบัติหรือข้อเสนอแนะในรายละเอียดจากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ซึ่งหากไม่รู้เท่าทัน อาจจะคิดว่าจำเป็นต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดดังกล่าวอย่างครบถ้วน การใช้หลักความยืดหยุ่นคือการวิเคราะห์ว่า สถานการณ์ขณะนั้น ควรเลือกใช้ข้อกำหนดใด และควรนำมาปฏิบัติขนาดไหน แต่ทั้งนี้จะต้องไม่ใช่อคติของความ “เอาง่ายเข้าว่า” (simplistic) หรือ “ไม่คิดจะเปลี่ยนแปลงอะไร” (status quo)

# Flexible & Sustainable Development

## ความยืดหยุ่น กับ ความเรียบง่าย

ความเรียบง่าย (Simplicity) เป็นสิ่งตรงข้ามกับความซับซ้อน การทำงานด้วยความซับซ้อนเป็นสิ่งที่ไร้ประสิทธิภาพ ทำให้สูญเสียเวลา ความตั้งใจ และ พลังใจโดยไม่จำเป็น หากมีวิธีการที่ง่ายกว่าก็ไม่มีเหตุผลที่จะต้องทำในสิ่งที่ซับซ้อน เรามีโอกาสที่จะพบวิธีการทำงานที่ง่ายกว่าเดิมอยู่ตลอดเวลา ขอเพียงเราให้คุณค่า ให้เวลา และพยายามคิดสร้างสรรค์หาแนวทางที่ง่ายกว่า

ความซับซ้อนแสดงถึงความพยายามที่สะเปะสะปะ (distracted effort) ส่วนความเรียบง่ายแสดงถึงความพยายามที่มีจุดเน้น (focused effort) เป็นการเน้นเป้าหมายของงาน ความเรียบง่ายจะเกิดได้ต่อเมื่อเราให้ความสำคัญกับแนวคิดที่เป็นเป้าหมายของการทำงานมากกว่ารายละเอียดของวิธีการปฏิบัติ

ผู้ที่คุ้นเคยกับความซับซ้อนจะไม่สังเกตเห็นความซับซ้อน และมักจะเพิ่มความซับซ้อนให้มากยิ่งขึ้นไปอีก เทคนิคการสร้าง

ความเรียบง่าย อาจทำได้หลายวิธี เช่น

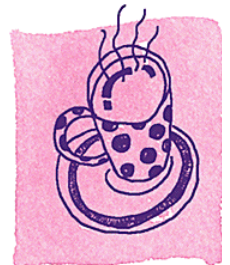
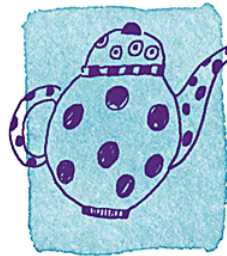
การสลัดสิ่งที่ไม่จำเป็นด้วยการถามว่าเราจำเป็นต้องทำสิ่งนี้หรือไม่ นี่เป็นวิธีการที่เรียบง่ายที่สุดในการทำงานหรือไม่

การฟังวิธีการทำงานของผู้ปฏิบัติซึ่งมีแรงจูงใจที่จะทำให้ชีวิตของตัวเองง่ายขึ้น

การรวบรวมกระบวนการทำงานเข้าด้วยกัน

การถอยไปหา concept ของสิ่งที่ต้องการบรรลุ (ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม) และมองหาทางเลือกต่าง ๆ ที่หลากหลาย ออกแบบระบบสำหรับสถานการณ์ส่วนใหญ่ เปิดช่องให้มีข้อยกเว้นให้จัดการด้วยแนวทางพิเศษสำหรับสถานการณ์ที่อยู่นอกเกณฑ์เฉลี่ย

ระบบที่ยืดหยุ่นย่อมเปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนจากความซับซ้อนไปสู่ความเรียบง่ายอยู่ตลอดเวลา หรือการมีวิสัยทัศน์ของความเรียบง่ายจะนำไปสู่ระบบที่



## ความยืดหยุ่น กับ บริบทขององค์กร

คำโบราณว่า “ข้างซ้ายขี่ตามข้าง” น่าจะเป็นข้อเตือนใจที่ดีที่สุดในการพิจารณาบริบทของเราลึกซึ้งจนเกิดความเข้าใจว่าจุดเริ่มต้นของเราอยู่ตรงไหน ความท้าทายของเราคืออะไร ทรัพยากรและความสามารถของเรามีอะไร ทั้งหมดเหล่านี้คือสิ่งที่กำหนดกลยุทธ์ กิจกรรมและพฤติกรรมของเรา

เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน แต่ละองค์กรไม่จำเป็นต้องทำเหมือนกัน และความหลากหลายในวิธีการบรรลุเป้าหมายก็เป็นความงาม

ความพยายามที่จะเรียนรู้หรือเทียบเคียงกับผู้อื่นอาจจะเป็นทางลัดให้เราเดินได้เร็วขึ้น แต่ก็ต้องทำด้วยความรู้เท่าทัน รู้เหตุผลหรือที่ไปที่มาของการกระทำที่เป็นต้นแบบ รู้ว่าสถานการณ์หรือบริบทของเรานั้นมีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างจากต้นแบบ

ความรู้เท่าทันนี้ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการนำสิ่งที่เรารู้มาปฏิบัติในองค์กรของเรา ไม่จำเป็นต้องเหมือนกับต้นแบบที่เราไปดูมาและอาจจะนำมาสู่การคิดสรรต้นแบบสำหรับเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของเราด้วย ●

# เหยือกเต็มหรือยัง ?

ชายหนุ่มคนหนึ่งได้รับเชิญให้เป็นวิทยากรพิเศษสอนวิชาปรัชญาให้กับนักศึกษาปริญญาโท เขาเตรียมการสอนอยู่หลายวัน ในที่สุดจึงตัดสินใจจะสอนนักศึกษาเหล่านั้นด้วยแบบฝึกหัดต่างๆ แต่แฝงไว้ด้วยข้อคิด เขาเตรียมของสองสามอย่างใส่กระเป๋าใบมา พอได้เวลาเรียน เขาก็หยิบ เหยือกแก้ว ขนาดใหญ่ขึ้นมา แล้วใส่ ลูกเทนนิส ลงไปจนเต็ม แล้วก็ถามพวกนักศึกษาว่า "พวกคุณคิดว่าเหยือกเต็มหรือยัง?"

นักศึกษาต่างประหลาดใจว่าอาจารย์หนุ่มคนนี้จะมาไม่ไหน แต่ก็พร้อมใจกันตอบว่า 'เต็มแล้ว...'



ครูหนุ่มก็ยิ้มๆ ไม่พูดอะไร แล้วหันไปเปิดกระเป๋ายิบของออกมาอีก

เขาหยิบกระป๋องใส่กรวดออกมา แล้วเท กรวดเม็ดเล็กๆ จำนวนมากลงไปในเหยือก พร้อมกับเขย่าเหยือกเบาๆ กรวดเลื่อนไหลลงไปอยู่ระหว่างลูกเทนนิสอัดเต็มแน่นเหยือก เขาหันไปถามนักศึกษาอีก

“เอ้า! ทีนี้พวกคุณว่าเหยือกเต็มหรือยัง ?

นักศึกษามองหน้ากันพักหนึ่งก่อนจะตอบว่า 'เต็มแล้ว...'

ครูหนุ่มยังยิ้มเช่นเดิม แล้วหันไปเปิดกระเป๋ายิบเอาถุงทรายใบย่อมขึ้นมา และเททรายจากถุงใส่ลงไปในเหยือก เม็ดทราย ไหลลงไปตามช่องว่างระหว่างกรวดกับลูกเทนนิสอย่างง่ายดาย เขาเทจนทรายหมดถุง เขย่าเหยือกอีกครั้ง จนเม็ดทรายอัดแน่นในเหยือก

ครูหนุ่มหันไปถามนักศึกษาอีกครั้ง “พวกคุณคิดว่าเหยือกเต็มหรือยัง?”

ครั้งนี้เพื่อป้องกันการหน้าแตก นักศึกษาปริญญาโทเหล่านั้นต่างมองหน้ากันไปมา ประิษากันอยู่นาน

บางคนถึงขนาดเดินเข้ามามองดูเหยือกจนซิด ต่างปรึกษารออีกกันเสียงดังไปทั่วห้องเรียน จบจบ

เวลาผ่านไปเกือบห้านาที หัวหน้ากลุ่มนักศึกษาจึงเป็นตัวแทน เดินเข้ามาตอบอย่างหนักแน่น

“คราวนี้เต็มแน่นอนครับอาจารย์”

“พวกคุณแน่ใจนะ”

“แน่ใจร้อยเปอร์เซ็นต์เลยครับ”

คราวนี้ครูหนุ่มหยิบ น้ำอัดลม สองกระป๋องออกมาจากใต้โต๊ะแล้วเทใส่เหยือก ไม่นานน้ำอัดลมก็ซึมผ่านทรายลงไปจนหมด ทั้งชั้นเรียนหัวเราะฮือฮากันอย่างใหญ่ ฝ่ายครูหนุ่มหัวเราะอย่างอารมณ์ดี

“ไหนพวกคุณบอกว่าเหยือกเต็มแน่ๆ ใจ” พุดพลางก็ยกเหยือกขึ้นให้เห็นกันทั้งห้อง

“ผมอยากให้เราจำบทเรียนวันนี้ไว้ เหยือกใบนี้ก็เหมือนชีวิตคนเรา ลูกเทนนิสเปรียบเหมือนเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในชีวิต เช่น ครอบครัว คู่ชีวิต การเรียน สุขภาพ ลูก พ่อแม่และเพื่อน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่เราต้องสนใจจริงจัง สูญเสียไปไม่ได้ เม็ดกรวดเหมือนสิ่งสำคัญรองลงมา เช่น งาน บ้าน รถยนต์

ทรายก็คือเรื่องอื่นๆ ที่เหลือ เรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่เราจำเป็นต้องทำ แต่เรามักจะหมกมุ่นอยู่กับเรื่องเล็กๆ น้อยๆ เหล่านี้

**เหยือกนี้เปรียบกับชีวิตของเรา ถ้าเราใส่ทรายลงไปก่อน เราก็จะหมกมุ่นอยู่กับเรื่องเล็กๆ น้อยๆ อยู่ตลอดเวลา**

**ชีวิตเต็มแล้ว... เต็มจนไม่มีที่เหลือให้ใส่กรวด ไม่มีที่เหลือใส่ให้ลูกเทนนิสแน่นอน** ●

**KLANG**

โรงพยาบาลคุณภาพ กับสมัย ได้มาตรฐาน บริการประทับใจ

จัดทำโดย : ศูนย์พัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลกลาง

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