

โครงการ“พัฒนาศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนสังคมไทย”
โดย สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

บทสรุปการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ให้สัมภาษณ์	นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล ผู้อำนวยการ สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล		
วันที่ให้สัมภาษณ์	6 สิงหาคม 2558	ระยะเวลา	31 นาที
ผู้สัมภาษณ์	นางสาวกนกอร แสงทอง		
ผู้วิเคราะห์ข้อมูล	นางสาวธัญพร รุ่งเรืองฤทธิ / นางสาวปัทมณีญา รอดแก้ว		

1. เป้าหมายองค์กร หรือเป้าหมายของงานที่ทำต่อ องค์กร/เครือข่าย/คนไทย ในอีก 10 ปีข้างหน้า

เป้าหมายของสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาลคือ
การขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานของโรงพยาบาลในการดูแลรักษาสุขภาพของคนใน
สังคม โดยมีหน่วยงานที่เรียกว่า เพื่อนจากภายนอก (External Peer)
เข้าไปทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นทำให้โรงพยาบาลเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของโรงพยาบาล

“...เรานำวิธีการ (Approach) นี้เข้ามาใช้ โดยใช้หลักการว่า
กระบวนการรับรองคุณภาพเป็นกระบวนการเรียนรู้ไม่ใช่การตรวจสอบ...”

“...การเข้าไปตรงนั้น แค่ว่าเขาทำหรือไม่ทำ ไม่ได้ประโยชน์อะไร มันไม่ได้กำไร
งั้นเราต้องการที่จะสร้างกำไร และวัดได้ประโยชน์มากขึ้น โดยการที่เราใช้ตรงนี้เป็นกระบวนการเรียนรู้
เราจะกระตุ้นให้เขาคิด คิดให้มากขึ้นว่าเขาสามารถทำอะไรแตกต่างไปจากเดิมหรือเปล่า...”

2. บุคลากร/คนทำงานของท่านต้องมีคุณสมบัติและความสามารถอย่างไร เพื่อไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

บุคลากรที่สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาลมี 2 ส่วนด้วยกัน คือ
บุคลากรที่ทำงานในสำนักงาน (Office) และบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครที่ทำหน้าที่เป็น เพื่อนจากภายนอก
(External Peer) โดยบุคลากรทั้ง 2 ส่วนต้องมีความสามารถในการสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

“...เราก็ได้กระบวนการในการที่เราจะสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างทีมงานภายในของเรา
กับทีมงานที่มาเป็นอาสาสมัครตรงนี้ก็มีความสำคัญ จริงๆ แล้วเราได้ประสบการณ์ เราแทป (Tap) เอาบทเรียน
และประสบการณ์ของคนที่อยู่ในระบบมาใช้ประโยชน์ในการที่เขาเป็นผู้ที่จะไปเยี่ยมสำรวจ...”

3. วิธีการหรือกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติและความสามารถตามที่กำหนดในข้อ 2.

เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรคือ การจัดเวทีเพื่อให้บุคลากรได้มาพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน
และการฝึกตั้งคำถาม ตั้งประเด็น

“...สังคมไทยปัจจุบันนี้เราไม่ค่อยตั้งคำถามที่มีประโยชน์ เรามักจะตั้งคำถามเพื่อที่บล็อก (Block)
ตัวเอง เพื่อที่ไม่ทำอะไร แต่เราไม่ได้ตั้งคำถามว่ามันมีทางเลือกอะไรอยู่ข้างหน้า
คำถามที่กระตุ้นให้เห็นทางเลือกข้างหน้า หรือว่าคำถามที่จะเปิดโลกทัศน์ของเราเองออกไป...”

การสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต้องเกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติถึงจะทำให้เกิดการพัฒนาคูคลากรได้
“...ทุกคนแฮปปี้ (Happy) ที่ได้แลกเปลี่ยนตรงนี้กัน โดยที่เราไม่ได้บอกว่าคุณต้องตั้งกลุ่มนะ
คุณต้องแลกเปลี่ยนกันนะ แต่มันเกิดขึ้นมาโดยธรรมชาติ จังหวะแบบนี้ มันน่าจะเป็นวงที่ยั่งยืน เป็นบรรยากาศ
เป็นอะไรที่ที่น่าจะยั่งยืน...”

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมการนำผลการพัฒนาคุณภาพมานำเสนอในที่ประชุม
หรือการแบ่งกลุ่มย่อยให้พนักงานได้รู้จักตั้งประเด็นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน
“...มันก็มีกิจกรรมทั้งสิ่งที่เป็นทางการ (Formal)
เช่นการนำเอาผลการพัฒนาคุณภาพมานำเสนอในที่ประชุม
แล้วเราก็ให้ข้อคิดเห็นต่อยอดว่าที่ทำมาแล้วมันมีจุดดีอะไรบ้าง แล้วมันสามารถทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร
แล้วขณะเดียวกัน เราก็พยายามที่จะสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนที่ไม่เป็นทางการ (Informal)
เช่นมีการแบ่งกลุ่มย่อยกัน และตั้งประเด็นให้เขาไปขบคิดกัน...”

4.อุปสรรคต่อการพัฒนาคูคลากร และ องค์กร ในข้อ 2.

อุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาคูคลากรคือ บูลลากรชอบมองแต่อดีต ไม่มองอนาคต
จึงส่งผลทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดขึ้นนั้นไม่เกิดประโยชน์
“...ทุกครั้งที่ผมจะต้องไปสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน
ต้องใช้พลังอยู่พอสมควรในการที่จะดึงให้คนมองมาที่อนาคตมากกว่าที่จะมองอดีต เพราะคนชอบเล่าอดีต
แล้วคนจะรู้สึกว่ามันสนุกที่ได้เล่า แต่เราต้องจูงต่อไปว่า อดีตที่คุณเล่ามานี้
มันจะนำไปสู่อนาคตข้างหน้าอะไร...”

การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้
ไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง
“...มันมีช่องทางในการสื่อสารซึ่งมันอาจไม่ต้องมาเจอหน้ากันก็ได้ อย่างการใช้เทคโนโลยี เราก็พบว่า
ตัวเรากลับไม่สามารถจะกระตุ้นให้มันเกิดได้ เพราะว่ามันไม่เป็นธรรมชาติมากเท่ากับที่เขาสรางกันเอง
คืออย่างผมพยายามที่จะใช้ช่วงอีเมล ใช้ช่วงสไกป์ (Skype) ใช้เฟสบุ๊ค สร้างการแลกเปลี่ยน
แต่สิ่งที่ผมเริ่มนี้ไม่สำเร็จเพราะว่า ประเด็นที่ผมเริ่มนี้เป็นประเด็นที่คนไม่ค่อยเข้ามาตอบ...”

5.ในอนาคต อยากจะทำอะไรเพิ่ม/มีเครื่องมืออะไรเพิ่ม เพื่อทำให้คนในองค์กรเรียนรู้และพัฒนา ไปสู่เป้าหมายได้มากขึ้น (หากเป็นงานภาคสังคม รวมถึงคนทำงานร่วม/เครือข่ายด้วย)

มีการแต่งตั้ง Miss KM เพื่อบริหารจัดการการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้
โดยทั้งนี้มีความต้องการที่จะบริหารจัดการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานให้มีความเป็นระบบมากยิ่งขึ้นด้วย

“...อะไรคือความรู้ที่เขาต้องการ อะไรคือปัญหาในการทำงาน แล้วเราก็มอบหมายว่าในแต่ละสำนักนี้
เราก็จะมีแบบว่าให้คุณเป็น Miss KM
แล้วคุณไปจัดการยังไงก็ได้ให้ทุกอาทิตย์คุณต้องมีเรื่องที่จะมาพูดคุยกัน...”

เครื่องมือที่มีความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้ของแต่ละโรงพยาบาลเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อการทำงานร่วมกัน

“...งานใหญ่ของเราคือเรื่องภายนอก เราจะทำยังไงให้ความรู้ของโรงพยาบาลทั้งหลายที่เกิดขึ้นตามที่ตั้งต่างๆ 1,300 แห่ง สามารถที่จะมาเชื่อมโยงได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน มันมีความฝันอย่างนี้ที่ว่า เครื่องบินของสายการบินอะไรไม่ทราบนะครับ เขาจะมีสิ่งที่เรียกว่าเป็น Orange Wire Test เส้นลวดสีส้มนะครับ แล้วก็เขาก็จะตรวจเช็คถ้าเมื่อไรก็ตามที่มีมันมีความชำรุดเกิดขึ้นที่เส้นลวดอันนี้ เขาจะแจ้งไปให้เครื่องบินรุ่นเดียวกันทั่วโลกได้ทราบภายใน 24 ชั่วโมง...”

“...พอมีเรื่องเกิดขึ้นทีหนึ่ง เรื่องนี้พอสรุปบทเรียนได้แล้วก็แบ่งปันเรื่องนี้กับโรงพยาบาลอื่นให้ทราบ 1,300 แห่ง มันจะเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งประเทศอย่างรวดเร็วเลยที่จะทำให้เกิดความปลอดภัยมากขึ้น...”

การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) ในหน่วยงานที่มีความเสี่ยงสูง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือเรื่องความปลอดภัยเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหา และวิธีการแก้ไขปัญหา

“...สิ่งที่จะทำ คือว่าเราทำเป็น CoP (Community of Practice) ชุมชนนักปฏิบัติ เริ่มด้วยเราเชิญชุมชนนักปฏิบัติในหน่วยงานที่มีความเสี่ยงสูง 4 หน่วยงานของโรงพยาบาล จำนวนสัก 30 แห่งมา ห้องผ่าตัด ห้องคลอด ห้องฉุกเฉิน แล้วก็ไอซียู แล้วก็มาแลกเปลี่ยนกันว่า แต่ละที่นั่นเจอปัญหาอะไร แล้วก็แก้ไขปัญหาอย่างไร แล้วก็ชวนกันคิดว่ามันจะมีความรู้ร่วมอะไรที่เราอยากจะช่วยกันทำให้เกิดขึ้น...”

“...ทุกอัน ทุกคน ทุกคนคือจุดมุ่งหมายเดียวกันคือความปลอดภัย ทั้ง 4 หน่วยงานมันมีความเสี่ยงสูง มันมีโอกาสที่จะเกิดอะไรที่เกิดอันตรายกับคนไข้ที่สุด เพราะฉะนั้นจุดมุ่งหมายร่วมคือต้องการให้เกิดความปลอดภัย...”

6. นิยามของ “การเรียนรู้” “การจัดการความรู้” และ “สุขภาวะ”

การเรียนรู้คือ การบูรณาการความคิดอย่างสมดุล

“...ฮอนด้า (Honda) นั้นเน้น KM (Knowledge Management-การจัดการความรู้) ในด้านเทคโนโลยี --- เน้นการเก็บความรู้ (Knowledge Asset) เข้ามาในระบบ ในขณะที่อีกด้านหนึ่งพยายามเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำไปใช้จริง ให้ฝังเข้าไปในระบบ และตอนนี้จริงๆ ผมคิดว่าไม่มีใครผิด ถูกทั้งคู่ แต่ว่าเราจะทำให้มันสมดุลได้อย่างไร...”

การจัดการความรู้คือ การนำความรู้ไปใช้ได้อย่างตรงตามเป้าหมาย (Purpose) ที่วางไว้ เพื่อให้เกิดประโยชน์

“...มันไม่ใช่แค่ just ความรู้ หรือ just การจัดการ แต่ว่ามันต้องมีเป้าหมาย (Purpose) ของการจัดการว่า มันจะนำไปทำอะไร...”

**7. มีการใช้ “การจัดการความรู้” อย่างไรมีความสำเร็จ (มี success story อะไรบ้าง)
หรือไม่สำเร็จมีอะไรเกิดขึ้นเป็นเพราะอะไรจึงเกิดผลเช่นนั้น**

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาลยังไม่มีเรื่องราวความสำเร็จ (Success Story) ซึ่ง ณ
ขณะนี้ก็เป็นเพียงการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาคน

*“...เราพยายามจะสร้างวัฒนธรรมว่าคนรู้สึกลอดภัยที่ได้ได้พูดคุยถึงประสบการณ์ของตนเอง
วิธีการแก้ไขปัญหาของตนเอง และก็มีวัฒนธรรมที่มีการพูดคุยกันบ่อยมากขึ้น...”*

8.สรุปยุทธศาสตร์การจัดการความรู้/การเรียนรู้ ในองค์กรคือ

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาลมองว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)

เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้คนเราเห็นประโยชน์ของความรู้

เพื่อที่จะสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไปได้