

เหยียบถึ *Baldrige Award*

นพ.อนวัณณ์ ศุภชิตกุล

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

การศึกษาดูงานโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพและสร้างนวัตกรรมขององค์กรที่เป็นเลิศของภายใต้โครงการ Study Mission to a Nonmember Country on Quality and Innovation ระหว่างวันที่ 13-17 กันยายน 2553 ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา มีผู้แทนจากประเทศสมาชิกองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization - เอพีโอ) จำนวน 17 คน ตัวแทนจากประเทศไทย 3 คน คือ ดร.พานิช เหล่าศิริรัตน์ ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ คุณเอกวิทย์ จิตรดา บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) และผู้เขียน โดยสรุปสาระสำคัญดังนี้

คณะได้เข้าร่วม Baldrige Regional Conferences เป็นการนำเสนอการบริหารจัดการที่ดีจากผู้ที่ได้รับรางวัล Dr.Harry Hertz, Director,Baldrige National Quality Program (BNQP) ได้มาสรุปแนวคิดเบื้องต้นโดยประเด็นสำคัญที่สุด คือ การเรียนรู้วิธีการที่จะธำรงไว้ซึ่งความเป็นเลิศ (how to maintain excellence) คือ การที่องค์กรสร้างความท้าทายใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้ คือ การพยายามดูหรือถามว่าอะไรคือความท้าทายที่แต่ละองค์กรพยายามสร้างขึ้น และเอาชนะความท้าทายเหล่านั้นได้อย่างไร

ในเดือนพฤษภาคมของทุกปี มีการฝึกอบรม MBNQA examiner 4 รอบตลอดทั้งเดือน ซึ่งจะเปิดรับตัวแทนของประเทศต่างๆ ที่มีโปรแกรมรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาเรียนรู้และนำเอกสารการฝึกอบรมกลับไปใช้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ยกเว้นค่าเดินทาง ซึ่งต้องทำการบ้านมาล่วงหน้า รวมระยะเวลาในการอบรมประมาณ 40 ชั่วโมง

Hertz ได้ให้ความหมาย MNNQA Criteria เป็นชุดของความคาดหวังหรือข้อกำหนด แนวทางที่เป็นระบบ (structured approach) ในการพัฒนาคุณภาพหรือสมรรถนะขององค์กร และกรอบความคิดด้วยมุมมองเชิงระบบสำหรับการบริหารคุณภาพหรือสมรรถนะ

สิ่งที่เน้น คือ การเป็น role model หรือการเป็นเลิศนั้น เมื่อก่อนอาจจะดูว่าใครเก่งที่ box ไหนในเกณฑ์ แต่ปัจจุบันจุดเน้นมาอยู่ที่ลูกศร ใครที่สามารถสร้างความสัมพันธ์หรือใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ของเกณฑ์หมวดต่างๆ ได้มาก ก็จะเป็นผู้ประสบความสำเร็จ เช่น การใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เพื่อวางแผนทรัพยากรบุคคล การที่ผู้นำผลลัพธ์ในหมวด 7 มาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น คำถามในเกณฑ์จะกระตุ้นหรือกดดันให้คิดถึงเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์หมวดต่างๆ เรียกได้ว่าเป็นการใช้แนวคิดเชิงระบบเต็มรูปแบบมากขึ้นอย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกณฑ์หมวดที่ 4 การใช้สารสนเทศและความรู้ ถือว่าเป็นพื้นฐานของความสำเร็จที่เดียว พร้อมทั้งวิพากษ์ว่าองค์กร มีข้อมูลอยู่เป็นจำนวนมาก แต่ส่วนมากจะวัดในเรื่องง่ายมากกว่าการวัดเรื่องสำคัญ Baldrige Criteria เน้นให้เลือกวัดเรื่องที่สำคัญและนำมาใช้

คำถามจากผู้เข้าร่วมโครงการ ถามว่าถ้าผลลัพธ์ทางการเงินแยลงเพราะเศรษฐกิจถดถอย จะพิจารณาอย่างไร Hertz ตอบว่า ปกติผลลัพธ์จะดูกัน 4 มิติ คือ level, trend, comparison และ integration หรือ LeTCI แต่ในช่วงเศรษฐกิจถดถอยนั้นขอแค่ 2 มิติคือ trend และ comparison กับคู่แข่ง คือถ้าตกด้วยกันพอๆ กับคู่แข่งก็ถือว่าไม่เสียหายอะไร แต่จะไปดูการวางแผนสำหรับอนาคต 1-2 ปีข้างหน้าว่าจะมีการปรับแผนกลยุทธ์อย่างไร

จุดสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การไปศึกษาดูงานที่องค์กรใดแล้ว คะแนนจะไม่มี ความหมายอีกต่อไป ไม่มีการปรับคะแนน จะเน้นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรผู้สมัคร เพราะจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ การเลือกองค์กรที่เป็น role model มาแบ่งปันความรู้ให้ผู้อื่น ซึ่งการใช้คะแนนมาตัดสินว่าใครจะได้รับรางวัล อาจจะเป็นการขัดขวางการแบ่งปันบทเรียน แนวคิดนี้ไม่ได้นำมาปรับใช้กับระบบของเมืองไทย แต่เอาเกณฑ์คะแนนตัดสินผู้ที่ได้รับรางวัล ทำให้ 8 ปีที่ผ่านมา มีผู้ได้รับรางวัลเพียง 3 รายเท่านั้น

บทเรียนสำคัญอีกเรื่องที่ Hertz เน้นย้ำ คือ การเรียนรู้จากภาคส่วนอื่น ยกตัวอย่างในเรื่องการรอคอยเพื่อ การเข้ารับบริการ check-in โรงพยาบาลในสหรัฐอเมริกาถือเป็นเรื่องปกติ ต่อมาได้แนวคิดจากโรงแรม Ritz Carlton ว่าทำไมต้องให้ผู้ป่วยมานั่งรอ จึงมีการจัดระบบ pre check-in หรือ bed side check-in เกิดขึ้นทำให้ผู้ป่วย ไม่ต้องนั่งรออีกต่อไป

การปรับเปลี่ยนเกณฑ์จะมีทุกสองปี เพื่อให้ใช้ได้ง่าย มีฐานผู้สมัครมากขึ้น มุ่งเน้นเรื่องที่สำคัญต่อสมรรถนะขององค์กร กระตุ้นเพื่อความสำเร็จในการแข่งขันได้ดีและเน้นการเชื่อมโยง ซึ่งในระยะสั้นจะเห็นการเปลี่ยนแปลงไม่ชัด แต่ระยะยาวพบว่าเกณฑ์มีความแตกต่างไปจากเดิมมาก ปีหน้าจะมีการยุบรวมผลลัพธ์เรื่อง process และ product เข้าด้วยกัน เนื่องจากเป็นสิ่งที่แยกกันยาก

การศึกษาดูงาน Sharp Healthcare

ในวันที่สามของการศึกษาดูงานเพื่อไปเรียนรู้จากผู้ได้รับรางวัล MBNQA 2 ราย คือ Sharp Healthcare System และ Solar Turbines

สรุปสาระสำคัญการศึกษาดูงาน Sharp Healthcare ซึ่งได้รับ MBNQA เมื่อปี 2007 ได้ดังนี้

ห้องประชุมที่จัดประกอบด้วยโต๊ะหกเหลี่ยม สองแถว แถวละสี่ตัว บนโต๊ะมีตะกร้าใส่ช็อคโกแลตซึ่งมีกระดาษสีเหลืองและสีส้มปล่อยให้ชายแหลมสูงๆ ต่ำๆ โผล่ออกมาจากขอบตะกร้า ถุงใส่ของที่ระลึกมีกระดาษสีขยำไว้ปากถุง ที่จอ LCD ขนาดใหญ่หน้าห้องประชุมสองจอ มีพื้นหลังเป็นสีแดง ซึ่งไม่ค่อยจะพบที่ไหน ด้านซ้ายล่างของจอภาพดูคล้ายเป็นเปลวเพลิง

ข้อสงสัยเหล่านี้ได้รับการเฉลยโดย Mike Murphy, President & CEO เกริ่นนำด้วยข้อคิดสำคัญของ Edgar Daniel Nixon ว่า “Your SPARK can become a FLAME and change EVERYTHING” ประกายไฟของคุณสามารถที่จะกลายเป็นเปลวเพลิงและเปลี่ยนทุกสิ่งทุกอย่างได้ เขาได้ใช้เปลวเพลิงเป็นอุปมาอุปไมยที่ต้องการให้บุคลากรของเขานั้นได้รับการจุดประกายให้เป็นเปลวเพลิง

Sharp Healthcare เป็นผู้นำด้านบริการสุขภาพในซานดิเอโก เป็นองค์กรไม่แสวงผลกำไร ซึ่งต้องหารายได้เพื่อมาหล่อเลี้ยงและขยายกิจการ มีเครือข่ายบริการสุขภาพที่ใหญ่ที่สุดในซานดิเอโก ประกอบด้วย acute

care hospital 4 แห่ง specialty hospital 3 แห่ง และ affiliated medical group อีก 2 กลุ่ม มีบุคลากรทั้งหมด 15,000 คน และมีแพทย์ 2,600 คน กับอาสาสมัคร 2,000 คน ปี 1995 เกิดภาวะวิกฤติทางการเงิน ทำให้ต้องปิดโรงพยาบาลไป 1 แห่ง ทำให้เริ่มฟื้นตัวในปีต่อมา ปี 2000 นับว่าเป็นองค์กรที่ดี มีทีมงานที่ต่อเนื่อง มีสถานะทางการเงินที่ดี มีแผนขยายและเพิ่มโรงพยาบาล อีกทั้งได้รับการยอมรับว่าเป็นเบอร์หนึ่งของ integrated healthcare delivery system มีข้อความสำคัญหนึ่งในหนังสือ “Going From Good to Great” คือ “good is the enemy of great” ความสำเร็จในปัจจุบันทำให้เราไม่สามารถก้าวกระโดดไปสู่ความยิ่งใหญ่ได้

Sharp Healthcare จัดให้มีการรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer) โดยการทำสนทนากลุ่มกับเจ้าหน้าที่ แพทย์ ผู้ป่วย อาสาสมัคร กรรมการบริหาร จำนวนร้อยกลุ่ม ให้ออกว่าประสบการณ์เกี่ยวกับ Sharp เป็นอย่างไร คิดอย่างไร ผลลัพธ์ คือ เป็นประสบการณ์ที่ดี แต่ก็ไม่เห็นความแตกต่างจากที่อื่น พร้อมทั้งมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงด้วย

ทีมงาน 12 คนปรึกษากันว่าจะทำอะไร การเดินทางเริ่มต้นด้วยการศึกษา best of the best ทั้งในและนอกระบบบริการสุขภาพ ข้อคิดจากหนังสือ Experience Economy กล่าวว่า “customer expect experience” ไปเรียนรู้จาก The Disney Institute เกี่ยวกับวิธีการฝึกฝนคนให้มีส่วนในการสร้าง “great experience” รวมทั้งการดูแลสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ดี นอกจากจะเป็นนักแสดง ยังต้องรับบทบาทในการสร้าง “great experience” ตามโอกาสอื่นๆ ด้วย จากการเรียนรู้โรงแรม Ritz Carlton ถึงวิธีการที่จะ engage แขกที่มาพักและพนักงานของโรงแรม การเรียนรู้ GE เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาผู้นำที่ดีและการทำ succession plan รวมทั้งโรงพยาบาลและเครือข่ายสถานพยาบาลอื่นๆ ซึ่งได้เชิญคนจากระดับต่างๆ 26 คนให้หยุดจากงานประจำไปร่วมเรียนรู้ เพื่อมาช่วยกันคิดว่า จะเอาบทเรียนที่ได้มาจุดประกายให้กับกำลังคนทั้งหมดอย่างไร

กรอบแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย New Vision, New Structure, New Model for Change

Sharp's Vision to transform the healthcare experience and make Sharp:

Best place for employees to work

Best place for physicians to practice medicine

Best place for patient to receive care

Ultimately, the best healthcare system in the universe

Mike ตั้งใจกำหนดวิสัยทัศน์แล้วว่าดีที่สุดที่สุดในแคลิฟอร์เนียหรือสหรัฐอเมริกา แต่ทีมผู้นำบอกว่าต้องฝันให้เป็นดีที่สุดในโลก หมายความว่า การเดินทางนี้ไม่มีวันสิ้นสุด เป็นวิสัยทัศน์อันไกลโพ้นซึ่งจะไม่มีวันไปถึง (so out there that you will never achieve) ข้อคิดที่น่าสนใจ คือ เราจะตั้งวิสัยทัศน์แบบ “ฝันให้ไกล ไปให้ถึง” หรือจะตั้งแบบ “ฝันให้ไกล ไม่ถึงก็ต้องเดินไปไม่สิ้นสุด” และข้อคิดร่วมกันว่าคำถามประเภท “จะวัดหรือประเมินการบรรลุวิสัยทัศน์ของเราได้อย่างไร” ยังเป็นคำถามอยู่หรือไม่ หรือเป็นคำถามถึงการเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้ามากกว่าการบรรลุเป้าหมาย เพื่อที่จะจุดประกายกับคนทั้งหมด 15,000 คน ได้จัด All-Staff Assembly เรียกว่า A Recommitment Ceremony เป็นการประกาศความมุ่งมั่นร่วมกันในทิศทางขององค์กร เนื่องจากมีคนจำนวนมากและบางส่วนที่ยังปฏิบัติงาน จึงแบ่งคนเป็น 3 กลุ่ม มีกิจกรรมนำเสนอในรูปแบบต่างๆ ที่คาดไม่ถึง ซึ่งเมื่อฟัง

ครั้งแรกจะรู้สึกว่าเป็นรูปแบบเกินไปหรือเปล่า มีความจำเป็นหรือเปล่า แต่เมื่อได้เห็นภาพวิทัศน์ที่น่าเสนอ รู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ได้ผล เพราะได้มีการจัดลักษณะนี้อีกหลายครั้ง

New Structure ประกอบด้วยหลัก 6 แห่ง หรือ 6 Pillars of Experience ได้แก่ Quality, Service, People, Finance, Growth, Community ซึ่งเป็นเป้าหมายและกลยุทธ์ที่น่าสนใจและนำมาพิจารณา คือ การให้ความสำคัญกับเรื่อง “คน” และ “ชุมชน” เพิ่มขึ้น สอบถาม Mike เกี่ยวกับเรื่อง “การเติบโต” ว่ามีโอกาสหรือไม่ ที่จำนวนผู้ให้บริการจะอึดตัวไม่สามารถเติบโตได้ Mike ตอบว่าไม่ได้มองแค่จำนวนเท่านั้น แต่มองการเติบโตไปในลักษณะบริการที่เปิดช่องให้โรงพยาบาลสามารถมีรายได้เพิ่มขึ้นด้วย

New Model for Change ประกอบด้วย Performance & Experience Improvement, Accountability, The Sharp University

ด้าน Performance & Experience Improvement นั้น เขาเชิญอาสาสมัครจำนวน 1,000 คนจากบุคลากรทั้งหมด 14,000 คน เพื่อมาเข้าร่วม Action Team หรือทีมพัฒนาคุณภาพจำนวน 100 ทีม ทีมละ 10 คน ส่วนใหญ่จะมาจากบุคลากรระดับกลาง ช่วยกันหาวิธีที่ดีที่สุดที่ทำให้เกิดสิ่งที่มีความสำคัญ เช่น ความพึงพอใจของบุคลากร/ผู้ป่วย/แพทย์ การฟื้นฟูบริการ การให้รางวัลและยกย่องชมเชย มาตรฐาน การวัด การสื่อสาร เป็นต้น ทีมเหล่านี้ช่วยผลักดันการขับเคลื่อนไปข้างหน้า

ตัวอย่างเรื่องของมาตรฐานพฤติกรรม ได้มีการจัดทำมาตรฐานพฤติกรรมรายเดือน 12 เรื่องประกาศเชิญชวนให้มาร่วมกับทบทวนตนเองว่ามีพฤติกรรมที่พึงประสงค์หรือไม่ เรียกได้ว่าเป็น core competency ฉบับปฏิบัติเมื่อครบปีก็จะนำเรื่องที่ 1 มาต่อยอดหมุนเวียนกันไป 12 เรื่อง ซึ่งยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงในรอบ 9 ปีที่ผ่านมา

ตัวอย่าง signature moments มีการสนับสนุนให้บุคลากรคิดประดิษฐ์สิ่งต่างๆ ที่สร้างความประทับใจ สร้างการรับรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ ให้แก่ผู้รับบริการ เช่น การให้ข้อมูลแก่ผู้ป่วยที่เป็นมะเร็งเต้านม ผู้ป่วยจะไม่จิตใจที่จะรับฟังในช่วงแรก ทีมงานก็จัดทำเอกสารใส่ถุงที่ประดิษฐ์อย่างสวยงามเพื่อให้ผู้ป่วยนำกลับไปศึกษา การมีอาสาสมัครมาช่วยทำคูกก็แจกให้กับผู้ป่วย ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยที่ต้องการให้มีคนมาดูแลในฐานะที่เป็นคนคนหนึ่ง ไม่ใช่แค่ตัวเลขหรือข้อมูลที่อยู่ในชาร์ต Mike บอกว่า “We learn from our patient every single day” ทีมงานได้เรียนรู้จากผู้ป่วยในทุกๆ วัน

1 ใน 5 ของ Sharp Must-Haves คือ การเขียนบัตรขอบคุณให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่เขียนไปขอบคุณผู้ป่วยที่มาใช้บริการ จนผู้ป่วยนำไปลงหนังสือพิมพ์ เนื่องจากไม่เคยพบที่ไหนมาก่อน

ปิดท้ายการนำเสนอของ Mike ด้วยจดหมายของบุตรสาวของผู้ป่วยซึ่งมารดาเสียชีวิตด้วยโรคมะเร็ง ทำให้บุคลากรหลายคนมาอ่านกันคนละประโยค แสดงถึงประสบการณ์ที่มารดาและครอบครัวได้รับการดูแลอย่างดีจนถึงวาระสุดท้ายของชีวิต จดหมายขึ้นต้นว่า “เมื่อวานนี้ สวรรค์ได้มีนางฟ้าเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งนาง.....”

ข้อมูลเพิ่มเติมที่ได้จากการซักถามหลังการบรรยายสรุปได้ว่า ปัญหาสำคัญ คือ “do the whole things with limited resources” มีเรื่องให้ต้องทำมากมาย แม้จะดูเหมือนว่ามีทรัพยากรมาก แต่ก็ยังคงมีความจำกัดอยู่นั่นเอง ช่วงสองปีแรกของการทำงานนั้นเรียกได้ว่าเป็นการทำงานกับบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ มุ่งเน้นที่บุคลากร คำถามจากผู้เข้าร่วมโครงการเรื่องการลงโทษคน Mike ตอบว่าไม่ค่อยเกิดขึ้น เขาจะแบ่งคนเป็นสามกลุ่ม คือ high performer,

middle performer และ low performer หัวหน้าจะทำงานกับคนสองกลุ่มแรกเป็นหลัก ให้งานที่ท้าทายกับ high performer พยายามส่งเสริมให้ middle performer ขยับขึ้นไปเป็น high performer ส่วน low performer นั้นถ้าไม่ปรับตัวก็ไม่เหมาะที่จะอยู่ในองค์กร

Leadership

วันสุดท้ายของการศึกษาดูงาน วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิที่เคยได้รับ MBNQA และเกษียณจากองค์กรที่ได้รับรางวัล ท่านแรก คือ David Spong เป็น Retired President ของ Boeing Aerospace Support เป็นผู้ที่ทำให้หน่วยงานของ Boeing ได้รับ MBNQA ถึงสององค์กร ท่านที่สอง คือ Richard Norling เป็น Retired President & CEO ของ Premier Inc.

A Journey to Excellence in Two Organizations

David เกริ่นนำว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดของ Baldrige Criteria คือ ผู้นำต้องมีความเชื่อ (believe) และนำไปปฏิบัติ (live it) ได้เริ่มนำ Criteria มาใช้ก่อนได้รับรางวัลเป็นเรื่อง Extra พอนำไปใช้เป็นเรื่องปกติ

David ได้เล่าถึงประสบการณ์การทำงานในสองหน่วยงานของบริษัท Boeing ทำงานอยู่กับ Airlift and Tanker Program ซึ่งทำหน้าที่ผลิตเครื่องบินทหารขนาดใหญ่ช่วงปี 1991-2000 และทำให้หน่วยงานได้รับ MBNQA เมื่อปี 1998 และย้ายไปเป็น President ที่ Boeing Aerospace Support ช่วงปี 2000-2004 ทำให้หน่วยงานได้รับ MBNQA เมื่อปี 2003

จุดเริ่มต้นของการทำงานทั้งสองหน่วยนั้น มีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง คือ Airlift & Tanker Programs เป็นโรงงานผลิตเครื่องบินขนส่งทางอากาศขนาดใหญ่ให้กับกองทัพอากาศของสหรัฐ (C-17 Globemaster 111 airlifter) องค์กรไม่ซับซ้อน เพราะมีที่ทำงานแห่งเดียวทำหน้าที่หลักเพียงอย่างเดียว ตอนที่เข้าไปทำงานเป็นช่วงที่อยู่ในภาวะวิกฤติ งานไม่เป็นระบบ มีแผนงานริเริ่มมากมาย เนื่องจากรัฐบาลเห็นว่ามีปัญหาที่ส่งทีมงานเข้ามาช่วยเหลือ ขณะที่ David เห็นว่านั่นไม่ได้เป็นความต้องการขององค์กร เหตุผลที่นำ Baldrige มาใช้เพราะเจ้านายใหญ่สั่งให้ทำโดยที่ David ก็ไม่เห็นด้วย ช่วงแรกที่ใช้ approach คือ การบูรณาการแนวทางต่างๆ ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน

สำหรับที่ Aerospace Support มีลักษณะเป็นงานบริการหลังการขาย มีความซับซ้อน เพราะต้องให้บริการหลายประเภท มีสำนักงานทั้งในประเทศและต่างประเทศถึง 130 แห่ง David ก็ยังไม่สามารถไปเยี่ยมได้ครบทุกที่ ช่วงที่เข้าไปรับตำแหน่งในองค์กรก็เป็นปกติไม่มีปัญหา มีเอกสารระบบงานและแผนงานริเริ่มอยู่บ้าง เหตุผลที่นำ Baldrige เข้ามาใช้ก็เพื่อการปรับปรุง approach ที่ใช้ คือ overall business model ตอนแรกก็นำมาใช้ก็พบแรงต้านเรื่องที่เคยทำแล้วไม่ประสบความสำเร็จ

Airlift & Tanker Programs ถือว่าเป็น focused hard work ตอนที่ David เข้าไปทำงานได้พบกับปัญหาต่างๆ เช่น ความสัมพันธ์กับลูกค้า คือ กองทัพอากาศที่เลวร้าย ต่างฝ่ายแทบจะไม่อยากพบหน้ากัน มีปัญหาคุณภาพ ขาดความเชื่อมั่น ค่าใช้จ่ายสูง และการส่งมอบที่ล่าช้า ในอีก 6 ปีต่อมา David ได้เปลี่ยนสถานการณ์จากวิกฤติที่เลวร้ายมาเป็นผู้ได้รับรางวัล MBNQA ในปี 1998

David ได้ใช้กฎของการเปลี่ยนแปลง (The Law of Change) “ถ้าเรายังคงทำในสิ่งที่เคยทำมาประจำ เราก็จะได้ผลลัพธ์แบบที่เคยได้” บทแทรก คือ “ถ้าเราต้องการผลลัพธ์ที่แตกต่าง เราต้องเปลี่ยนกระบวนการ หรือ ผลิตภัณฑ์ หรือทั้งสองอย่าง” พร้อมทั้งยกตัวอย่างให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องง่าย ถ้าเจ้านายมาสาย ลูกน้องสามารถมาสายได้โดยที่เจ้านายไม่รู้ เพียงแค่เจ้านายตื่นเช้าขึ้น 15 นาทีก็สามารถมาทำงานทัน

David แสดงภาพให้เห็นเปรียบเทียบว่าในช่วงปี 1991 มีโครงการต่างๆ เป็นพันโครงการซึ่งต่างคนต่างทำ ไม่ได้ไปในทิศทางเดียวกันเลย เหมือนกับลูกศรที่หันกระจัดกระจาย ในปี 1993 เริ่มนำ Baldrige Principles เข้ามาใช้ มีการปรับทิศทางในงานประจำที่เรียกว่า tactical direction คือ ปรับเรื่องสำคัญและเฉพาะหน้าก่อน เป็นการกำหนดให้มี intermediate milestone เพื่อให้สามารถลงมือความสำเร็จได้ ในปี 1995 เริ่มกำหนดทิศทางระยะยาว เรียกว่า strategic direction ทำให้ทิศทางขององค์กร กลุ่มทำงาน และพนักงานแต่ละคนไปในทิศทางเดียวกัน

ประเด็นที่น่าสนใจประเด็นหนึ่ง คือ reinvented relationship with customers การฟื้นฟูความสัมพันธ์กับลูกค้า นำมาสู่ความพึงพอใจของลูกค้า สมการ คือ customer satisfaction = performance excellence (quality + cost + schedule) + relationship excellence ตอนที่ David เริ่มต้นเข้ามาทำงาน ต่างฝ่ายต่างไม่อยากจะพูดกันระหว่างผู้ผลิตเครื่องบินกับผู้ใช้เครื่องบิน ไม่มีทางเลยที่จะทำให้ลูกค้าพอใจได้ ทางกองทัพบอกว่าไม่ใช่สิ่งที่กองทัพต้องการ ฝ่ายผลิตบอกว่าให้ทำตามสเปคแล้ว พอกลับมามองทางธุรกิจจะเห็นตัวอย่างที่ดี เพื่อให้สามารถจัดการกระบวนการได้ผล บางครั้งจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (cultural change) ช่วงปี 1992 การผลิตเครื่องบินขนส่งของโบอิงล่าช้ากว่ากำหนดถึง 5 เดือน เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมของการทำงาน คือ เมื่อถึงกำหนดเวลาจะย้ายลำตัวเครื่องบินที่กำลังประกอบไปตาม station ต่างๆ การทำตามกำหนดการ คือ ไม่ว่างานจะเสร็จหรือไม่ก็จะต้องย้าย เมื่อเกิดปัญหาชิ้นส่วนยังไม่พร้อม ก็ไม่สามารถประกอบให้เสร็จได้ ทำให้เจ้าหน้าที่จาก station ก่อนต้องย้ายตามไปทำงานที่ station ต่อไป คนที่ station ใหม่ก็ต้องออกไป ทำให้เกิดความสับสนอย่างมาก ปี 1994 David จึงจัดการให้มีการเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานนี้ เรียกว่า “Hold the Aircraft” หากยังประกอบเครื่องบินไม่เสร็จสันตามแต่ละ station จะต้องทำ จะไม่มีการเคลื่อนย้ายเครื่องบินออกจาก station นั้นไปกับการปรับปรุงเพื่อให้มีชิ้นส่วนต่างๆ พร้อมสำหรับการประกอบได้ทันเวลามากขึ้น เพียงเท่านั้นก็ทำให้บริษัทสามารถผลิตเครื่องบินได้ทันกำหนดเวลา ปี 2000 สามารถทำให้เสร็จสันก่อนกำหนดถึง 5 เดือน และเป็นที่ต้องการของลูกค้า กองทัพพร้อมที่จะรับเครื่องบินไปใช้และพร้อมจ่ายเงินให้ทันที

Employee Involvement (EI) เป็นสิ่งที่ David อ้างถึงถ้อยคำของ “Raj Kanungo” ว่า EI ไม่ใช่โปรแกรม โครงการหรือกระบวนการใหม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในทิศทางที่ปฏิบัติต่อกันและทำงานร่วมกัน การเดินทางซึ่งแต่ละคนประยุกต์ทักษะของตนเพื่อปรับปรุงผลงานของบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของบุคลากรและผลลัพธ์ของกิจการที่ดีขึ้น

บทสรุปของ David เปรียบเทียบ Baldrige Framework ว่าเป็นเหมือนหม้อ ภายในหม้อมีสิ่งต่างๆ อยู่มากมาย เช่น วิทยาศาสตร์ ค่านิยม การมีส่วนร่วม จริยธรรม การยกย่องชื่นชม ความหลากหลาย การเสริมพลัง หลักการปฏิบัติงาน ถ้าเย็นอยู่ก็ยังไม่เกิดอะไรขึ้น ต่อเมื่อผู้นำเริ่มจุดไฟทำให้เกิดความร้อนขึ้น ก็จะเกิดกลิ่นหอมไปปลุกจิตปลุกใจบุคลากรให้ตื่นขึ้น และเมื่อลองชิมดูก็จะได้ลิ้มรสของผลลัพธ์ของการดำเนินกิจการอันยิ่งใหญ่

หม้อ Baldrige Framework ช่วยทำอะไรให้พวกเรา 1) สร้างความมั่นใจในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งองค์กร 2) กดดันให้ทั้งองค์กรต้องร่วมมือกัน ใช้ภาษาเดียวกัน บูรณาการการทำงานเข้าด้วยกัน แบ่งปันความรู้กัน ใช้กระบวนการเดียวกันถ้าเป็นไปได้ และสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากร 3) ช่วยให้เกิดการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด 4) ทำให้ผลลัพธ์ของกิจการดีขึ้น

สรุปว่า leadership commitment มีอะไรบ้าง 1) จัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม และระบบเพื่อนำองค์กร 2) รับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน 3) ปรับทิศทางของวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดไปในทิศทางเดียวกัน 4) จัดลำดับความสำคัญของคุณภาพ กำหนดเวลา และค่าใช้จ่ายให้เข้าไปอยู่ในการปฏิบัติ 5) พัฒนาความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด 6) ทำความเข้าใจลูกค้าและมุ่งมั่นให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า 7) เสริมพลังทีมงานให้ได้ผลลัพธ์ที่เหมาะสม 8) บริหารจัดการโดยใช้กระบวนการที่เป็นระบบ 9) ประเมินองค์กรโดยใช้ Baldrige Criteria

Premier: Leadership and Baldrige Journey

Premier เป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (strategic alliance) ของโรงพยาบาลมากกว่า 2400 แห่ง ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 1993 จากการรวมตัวของสามองค์กรเพื่อทำหน้าที่การจัดซื้อแบบรวมกลุ่ม

เมื่อกล่าวถึงเรื่องคุณภาพ ประเด็นสำคัญสามประเด็น คือ result, culture และ process (คล้ายกับ 3P เอา purpose & performance ไปรวมเป็น result แล้วก็เติม culture เข้าไปอีกตัวหนึ่ง) การใช้คำถาม WHY มีความสำคัญมาก เช่น ทำไมต้องเติบโต ทำไมต้อง Baldrige

Culture จะไม่เกิดถ้าไม่มี performance ไม่ลงมือทำให้เห็นผลก็ไม่เกิดเป็นวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่ดีน่าจะเป็น value-based culture ไม่ใช่ prescribing culture การนำ value ไปใช้ให้เกิดผลเป็นวัฒนธรรมต้องแปลความหมาย value เพื่อชี้นำพฤติกรรมที่พึงประสงค์แล้ว ต้องทำให้ personal value กับ organizational value สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าไม่สามารถทำให้ value ของตนเองสอดคล้องกับ value ขององค์กรได้ก็ไม่ควรอยู่ในองค์กร

เครื่องมือที่มีคุณค่าสำหรับ value-based culture คือ process management การเลือกปรับปรุงกระบวนการใด ต้องมุ่งเน้นไปที่กระบวนการซึ่งมีความสำคัญต่อผลลัพธ์เพื่อให้เห็นความสำคัญและความสัมพันธ์ของสามเรื่อง คือ result, culture และ process

Rich ได้ทำให้เรารู้จักกับศัพท์ คือ คำว่า BHAG หรือ “Big, Hairy, Audacious Goal” อ่านแยกเสียงเป็น B-HAG หรืออ่านว่า BAG หมายความว่าอย่างไร ซึ่งแปลว่า “เป้าหมายที่อาจหาญ ยิ่งใหญ่ และสุดเสี่ยง” ที่ประชุมมีผู้ถามว่า hairy หมายความว่าอย่างไร Rich ก็ได้แต่หัวเราะ พอมานิตพจนานุกรมพบว่า hairy แปลว่า อันตรายหรือสุดเสี่ยงได้เหมือนกัน การแปลที่ให้ความหมายตรงที่สุดของคำว่า BHAG คือ ตั้งองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า

BHAG เป็นภาพที่ชัดเจนของอนาคตที่ฉันอยากจะเห็น (envision future) ในอีก 20-30 ปีข้างหน้า BHAG จะทำให้เป้าหมายหลัก (core purpose) และค่านิยมหลัก (core values) ความยั่งยืนและเป็นจริงในระยะยาว ขณะที่มีการปรับบทบาทและยุทธศาสตร์หลัก (core roles/strategies) ในช่วงเวลาต่างๆ ให้มุ่งไปสู่ BHAG

ภาพอนาคตที่ Premier ฝันอยากเห็นในปี 2020 มีดังนี้

- เจ้าของของเรา แพทย์และพันธมิตรทั่วประเทศ จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในแต่ละจุดที่จะเป็นชิ้นส่วน (building block) ที่มาประกอบกันเป็นระบบบริการสุขภาพในรูปแบบใหม่
- เจ้าของของเราจะดำเนินงานด้วยต้นทุนที่ต่ำในคอเวเตอร์ล่างสุด...และได้คุณภาพอยู่ในคอเวเตอร์สูงสุด
- เราจะร่วมกันคิดค้นต้นแบบใหม่ๆ ที่เหนือชั้นกว่าสำหรับให้บริการสุขภาพ เราจะดำเนินการทุกวิถีทางที่จะทำให้ขนาด ความเชื่อมโยง และทรัพยากรของ Premier ไปใช้เพื่อส่งมอบบริการดังกล่าวให้ผู้คนจำนวนมากขึ้น ด้วยต้นทุนที่ถูกกว่าและให้คุณภาพดีกว่า
- เราจะวิจัยและใช้ clinical approach ที่ได้ผลที่สุด ไร้รอยต่อที่สุด เพื่อบรรลุผลลัพธ์สุขภาพที่เหนือชั้นและมีคุณค่าอย่างที่สุด
- ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive edge) ของเราจะเป็นความสามารถที่ไม่อาจถ่ายทอดได้ เป็นสิ่งที่เกิดจากการสะสมประสบการณ์และนวัตกรรมของเราเอง
- เจ้าของของเราจะได้รับการยอมรับว่าเป็นทรัพยากรสุขภาพสำหรับชุมชนที่มีคุณค่าสูงสุด... Premier จะได้รับการมองว่าเป็นเครื่องหมายรับรองคุณภาพ (hallmark) ซึ่งผู้อื่นต้องการเลียนแบบ

นับว่าเป็นเป้าหมายที่อยู่บนยอดภูเขาสูงชันทีเดียว อีกทั้งมีความชัดเจนว่าจะเกิดภาพอะไรขึ้น มิใช่ภาพฝันเพียงแค่ว่าจะเป็นเลิศที่สุด แต่บอกว่าเลิศอย่างไร อย่างไรก็ตาม การกำหนดมองเห็นภาพในอนาคตนั้นยังไม่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น วางแผนว่าจะไปหาวิธีได้อย่างไร

BHAG จะนำมาสู่ค่านิยมหลักร่วมกัน (shared core values) ซึ่งประกอบด้วยความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้นในการลงมือทำเพื่อให้เห็นผลงาน นวัตกรรมและการมุ่งเน้นคน

การจัดทำค่านิยมหลักของ Premier เริ่มต้นจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารของเครือข่ายสถานพยาบาลที่เป็นพันธมิตรมาร่วมกันกำหนดค่านิยม ต่อมาตระหนักว่าพนักงานจากองค์กรทั้งสามที่มาวมกันเป็น Premier นั้นอาจจะมีข้อคิดเห็นที่แตกต่างออกไป จึงได้จัดให้มี Values Conference ครั้งแรกขึ้น โดยให้ผู้แทนของพนักงานจำนวน 300 คน มาร่วมพิจารณา ค่านิยมที่ยกสร้างไว้ นั้นกันโต๊ะละ 10 คน ช่วยกันคิดว่าจะทำให้เป็นจริงได้อย่างไร แต่ละข้อมีความหมายอย่างไร หลังจากที่ถูกไป 1 ชั่วโมง ไม่รู้สึกว่าเป็นค่านิยมของเรา จึงให้เล่าเรื่องงานที่เขาทำและขณะเล่าเรื่อง ขอให้คิดถึงคำหนึ่งไว้ในใจ เป็นการที่จะดึงเอาค่านิยมของแต่ละคนออกมา ผลที่ได้รับ คือ ข้อเสนอของพนักงานทำให้ได้ค่านิยมที่ดีขึ้น พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของค่านิยมดังกล่าวและมีความมุ่งมั่นผูกพันที่จะเป็นผู้นำในการทำให้ค่านิยมเข้มแข็งขึ้นหรือมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง ซึ่งนับว่าค่านิยมหลักเป็นพื้นฐานที่แข็งแกร่งสำหรับความเป็นเลิศของผลการดำเนินงาน

การกำหนดตัววัดที่ท้าทาย (challenging metrics) ต้องทำความเข้าใจระดับทั้งสาม คือ threshold (ระดับที่บรรลุได้ด้วยการทำอย่างที่เคยทำมา) target (ระดับที่บรรลุได้ด้วยการปรับปรุงกระบวนการที่มีอยู่เดิม) stretch (ระดับที่จะบรรลุได้ด้วยการออกแบบกระบวนการเสียใหม่หรือใช้กระบวนการใหม่โดยสิ้นเชิง) แล้วก็มีกระบวนการที่ชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายของทั้งสามระดับ

Rich กล่าวถึงประสบการณ์ในการเป็นผู้นำทางจริยธรรมที่น่าตื่นเต้นเร้าใจ และให้ผลคุ้มค่า ช่วงต้นปี 2000 บริษัทขายวัสดุและอุปกรณ์การแพทย์กลุ่มหนึ่ง เริ่มโจมตีบริษัทที่ทำหน้าที่จัดซื้อแบบรวมกลุ่ม (Group Purchasing Organization – GPO) ทางสื่อมวลชน ส่งผลให้สภาสูงจัดตั้งคณะกรรมการการเข้ามาไต่สวนทาง Premier มุ่งเน้นการทำความเข้าใจและแสดงออกถึงความห่วงกังวล โดยการส่งเอกสารให้แก่คณะกรรมการจำนวน 42 กล้องเพื่อสร้างความมั่นใจในความบริสุทธิ์โปร่งใสขององค์กร ขณะที่บริษัทอื่นไม่ยอมจัดส่งให้ จากการทำงานร่วมกับสภาสูงเป็นเวลาหนึ่งปี ทำให้สภาสูงประกาศว่า Premier เป็นต้นแบบของมาตรฐานจริยธรรมระดับสูง “gold standard” เป้าหมายการโจมตีไปตกอยู่ที่คู่แข่ง ส่งผลให้บริษัทก้าวผงาดมาเป็นผู้นำอันดับหนึ่งของการจัดซื้อแบบรวมกลุ่ม นับว่าความกล้าหาญทางจริยธรรมครั้งนี้ส่งผลสะท้อนในเชิงบวกกลับมาถึงบริษัทอย่างไม่มีใครคาดถึง

ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาดูงานครั้งนี้ นอกจากจะได้รู้จักกับเพื่อนๆ จากประเทศต่างๆ แล้ว ยังได้รับข้อมูลที่มีคุณค่า ที่น่าจะต้องนำไปย่อยต่อเพื่อให้เกิดประโยชน์ ขอขอบคุณสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและองค์กรเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย-เอฟีโอที่ให้การสนับสนุนการศึกษาดูงานครั้งนี้