



จุดค้นงัดระบบบริการสุขภาพไทย ก้าวไปกับการพัฒนาคุณภาพ

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล

ผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล

การประชุม HA Regional Forum Chiangmai 2025 (HACC CMU)

"Building Quality and Safety Culture for the Future Sustainability"

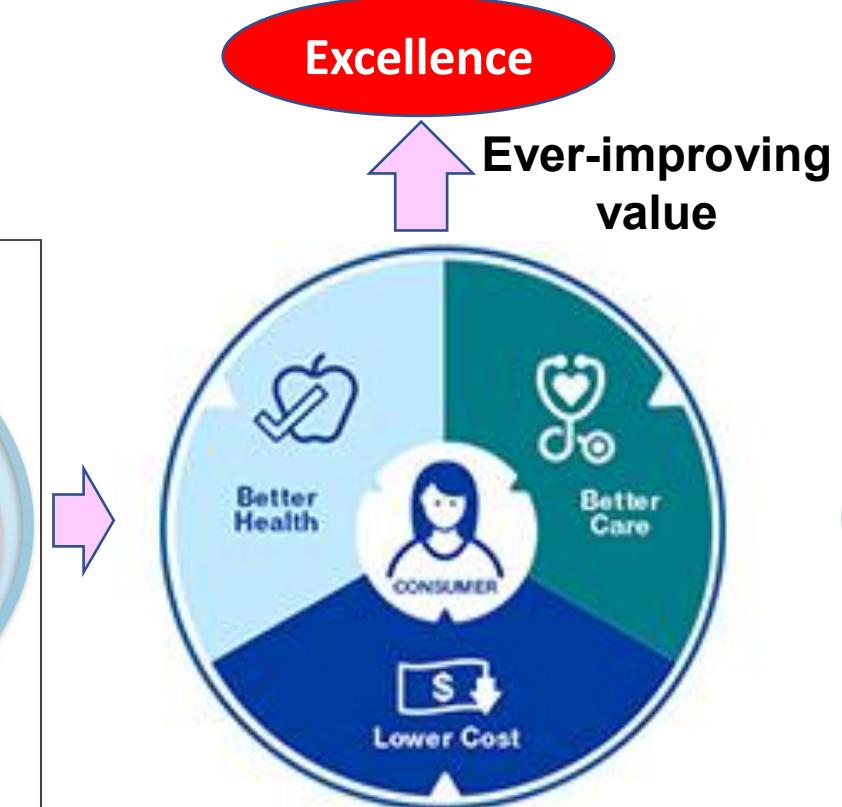
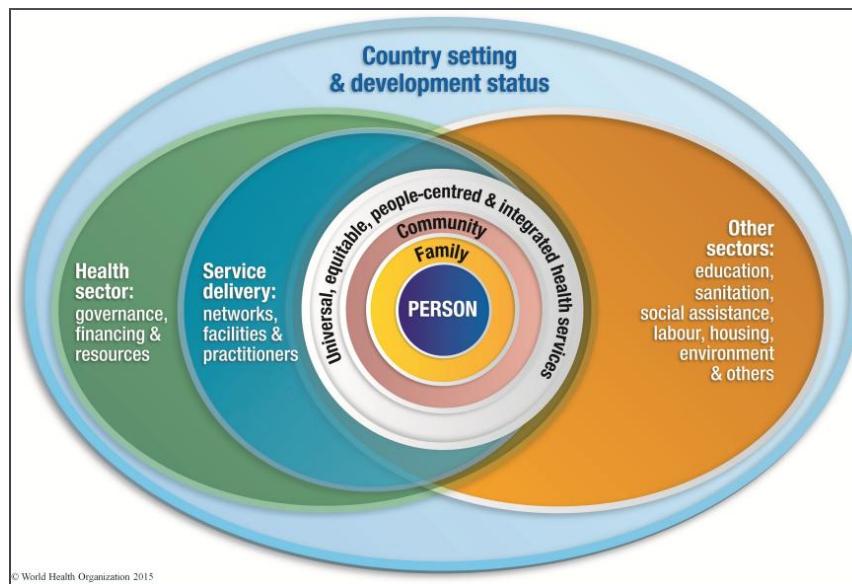
ณ ศูนย์การประชุมนานาชาติ ดิ เอ็มเพรส เชียงใหม่ ห้อง Grand Hall

19 สิงหาคม 2568 เวลา 8.30-10.00 น.

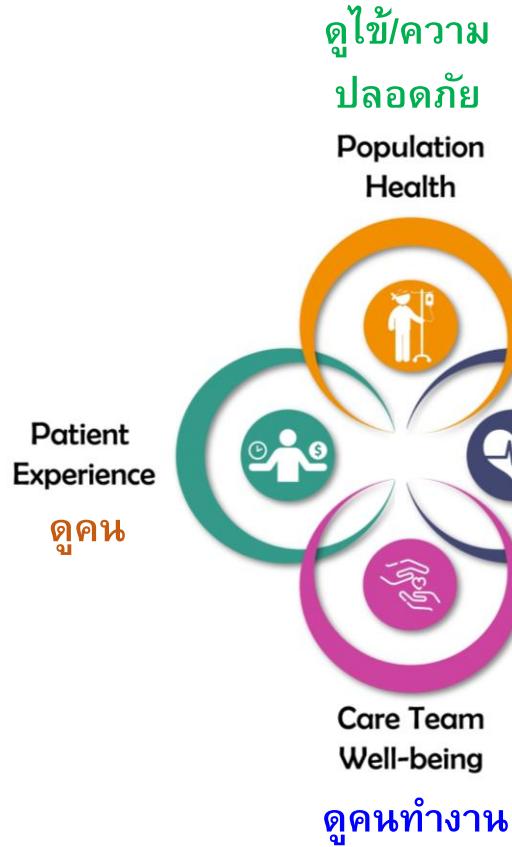
จุดคานงัดที่ 1

Common Vision & Total Engagement

Success Healthcare Organization



Aims of Healthcare: Triple-> Quadruple -> Quintuple



คุณภาพ (Quality)

ลักษณะโดยรวมของ
(totality of features and
characteristics of)

Source: ISO 9000

สรรพสิ่ง (entity)

**Product, Service, Process,
System, Activity, Action,
Decision, Project,
Thought, Concept, Idea**

ซึ่งมีผลต่อ

ความสามารถที่จะตอบสนอง
ความต้องการ / ข้อกำหนด
(stated or implied need)

“คุณภาพบริการสาธารณะสุข” หมายความว่า คุณลักษณะของบริการสาธารณะสุขที่อยู่บนพื้นฐานขององค์ความรู้ทั้งด้านมนุษย์ สังคม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และด้านอ่าน ๆ และพื้นฐานด้าน คุณธรรมและจริยธรรม แห่งวิชาชีพ ตอบสนอง ความต้องการและความคาดหวังของประชาชน และสังคมได้อย่างเหมาะสม

นิยามคุณภาพอื่น ๆ ที่ใช้กัน

- **Fitness for use** (เหมาะสมแก่การใช้งาน)
- **Fitness for purpose** (เหมาะสมกับเป้าหมาย)
- **Freedom from defects** (ไม่มีปัญหา)
- **Delighting customer** (ลูกค้าพอใจ)
- **Conformance to requirements** (ได้มาตรฐาน)
- **Base on moral & ethics** (ผ่านด้วยคุณธรรม)
- **A degree of excellence** (นำสู่ความเป็นเลิศ)

สมการคุณค่า กับ นิยามคุณภาพ

Excellence

นำสู่ความเป็นเลิศ
(a degree of excellence)

คุณค่าที่ดีขึ้น
อย่างต่อเนื่อง

ดู
ดี

ได้มาตรฐาน
(conformance to requirements)

เหมาะสมแก่การใช้งาน
(fitness for use)

ดู
ดี

ลูกค้าพอใจ
(delight customer)

Value =

ผลลัพธ์ด้านคลินิก + ผลลัพธ์ด้านการทำหน้าที่ + ประสบการณ์/การรับรู้ + ความเป็นธรรม

Clinical Outcome + Functional Outcome + Experience/Perception + Equity

Harm + Unethical Issues + Waste + Resources Use

อันตราย + ขาดจริยธรรม + ความสูญเปล่า + การใช้ทรัพยากร

ไม่มีปัญหา
(freedom from defects)

พسانด้วยจริยธรรม
(base on moral & Ethics)

ดู
ดี

Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM)

ใคร: ทุกคนมีความมุ่งมั่น ร่วมมือทำงานเป็นทีม

ทำอะไร: ใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์และความคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงระบบงานขององค์กร

เพื่ออะไร: ประโยชน์ของผู้ป่วยและผู้รับผลงาน องค์กรเป็นเลิศ เรียนรู้ อยู่รอด ในสิ่งแวดล้อมอย่างไร: มีเป้าหมายร่วมกัน ได้รับการเสริมพลัง มีวัฒนธรรมของ การเรียนรู้ไม่หยุดยั้ง



Total ใน TQM

คน: ทุกคน ทุกหน่วย ทุกระดับ ร่วมมือเป็นทีมใน หน่วย/ระหว่างหน่วย/ระหว่างวิชาชีพ ร่วมมือ ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ

งาน: ทุกระบบ ทุกขั้นตอน

ลูกค้า/ผู้รับผลงาน: ทุกคน ทุกความต้องการ
สรุป: ทุกลมหายใจ

องค์ประกอบสำคัญของ TQM

Unit optimization: แต่ละหน่วยมีคุณภาพอย่างพอเหมาะสม ด้วย กิจกรรมคุณภาพต่าง ๆ ในงานประจำ

Vertical alignment: ทุกส่วนในองค์กรดำเนินการไปในทิศทาง เดียวกันเพื่อบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์

Horizontal integration: มีการประสานในแวดวงผ่านการ ทำงานคร่อมสายงาน โดยมีระบบสารสนเทศสนับสนุน

การสื่อสารเพื่อ Total Engagement

- สื่อสารด้วยภาษา�นุษย์ (ถ้อยคำสามัญที่ผู้คนส่วนใหญ่เข้าใจ)
- ทำให้ทิศทางขององค์กรเชื่อมโยงกับงานในชีวิตประจำวันของทุกคน
- แยกแยะเนื้อหา กับ วิธีการ
 - ในแง่ **เนื้อหา** คุณภาพ เป็นคุณค่าซึ่งผู้รับบริการควรได้รับ เป็นหน้าที่รับผิดชอบของทุก วิชาชีพ ทุกคน ไม่มีใครมีสิทธิปฏิเสธ (WHY)
 - ในแง่ **วิธีการ** อาจเลือกใช้วิธีการใดก็ได้ ด้วยความเข้าใจว่า ทำสิ่งนี้แล้วได้อะไร จะเติมเต็ม ด้วยอะไร (HOW)
- การใช้ถ้อยคำที่เป็นกลางที่สุด เช่น
 - Care management problem (แทน unsafe act)
 - Sentinel event
- ความคาดหวังที่เป็นไปได้จริง
- การเปลี่ยนบทบาท แรงจูงใจ มุ่งมอง
 - จาก victim มาเป็น advocate
 - จากสิ่งที่ต้องใช้ข้ออ้างจากภายนอก มาเป็นความอยากรู้จักภัยใน
 - Local rationality

จุดคานงัดที่ 2

Culture Hacking

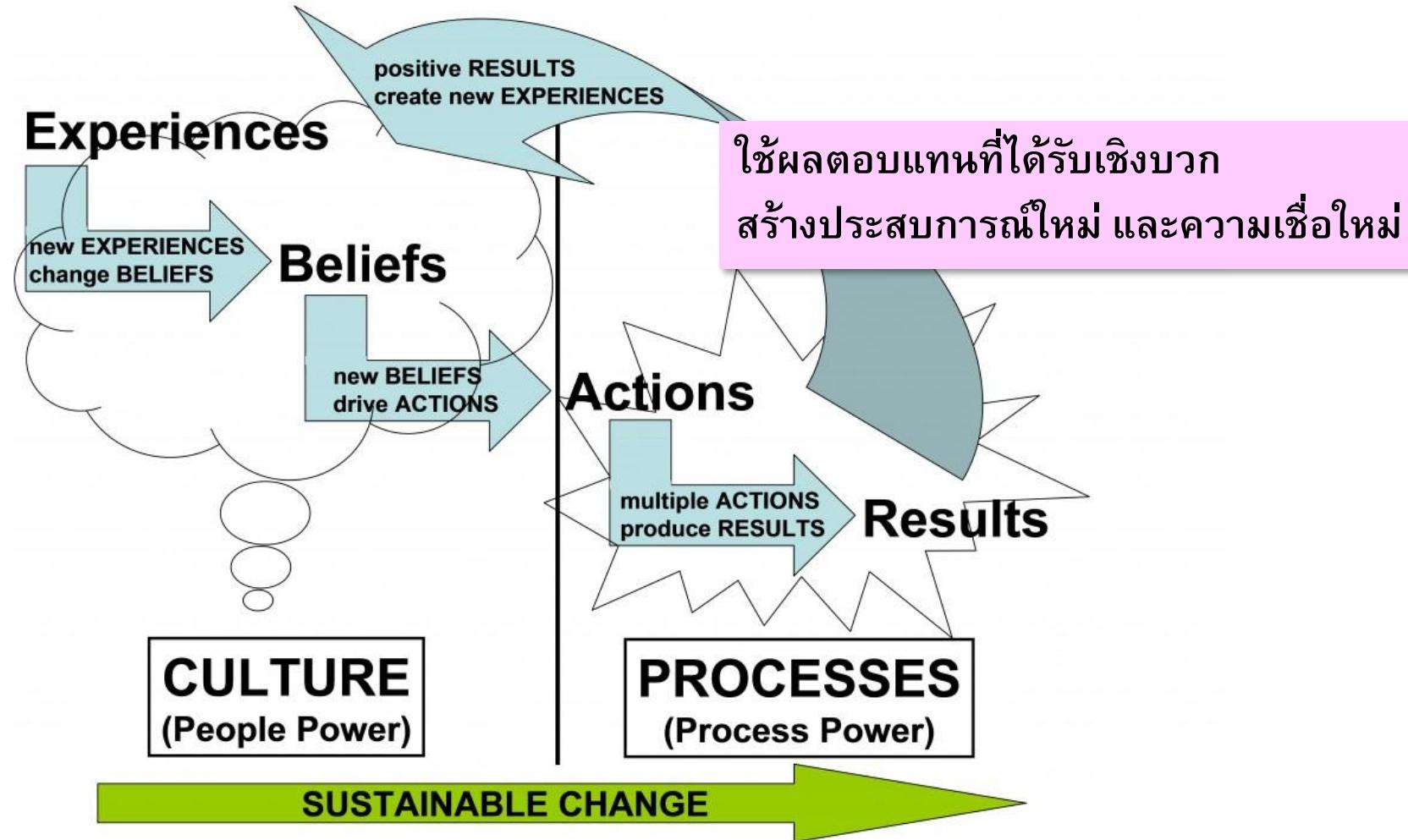
องค์ประกอบของวัฒนธรรม (Onion Model of Culture)



ให้ความสำคัญกับความรู้สึกต่อการมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์

ใช้ค่านิยมร่วมเพื่อสร้างพฤติกรรมที่สะท้อนวัฒนธรรมคุณภาพ

ใช้ Results ขับเคลื่อน Culture



Nudge Theory (ทฤษฎีสะกิดพฤติกรรม)

ใช้ตัวสะกิด (nudge) ที่ง่าย ดึงดูด มีผลต่อกลุ่มคน ทันเวลา
ทำให้ระบบอัตโนมัติของสมองเลือกสิ่งการในสิ่งที่แตกต่างไปจากที่คุ้นชิน
และ activate ระบบคิริครัวณของสมองในเวลาที่เหมาะสม

Dual Process Theory (DPT): our brain works in two different ways, at the same time

- **automatic system:** fast, unconscious, parallel, associative, cheap energy consumption
- **reflective system:** slow, conscious, serial, analytic, consumes a lot of energy

Why we fail:

- The reflective system remains unaware of a problem
- The automatic processes provide us with the wrong answer
- The reflective system provide us with the wrong answer

Nudges (สะกิด)

- make our automatic system choose differently without us even knowing about it
- activate our reflective system at the right time, making sure that it creates a better response



Easy
Attractive
Social
Timely

A fly image at the bottom of a urinal has been proven to improve men's aim, leading to lowered cleaning costs. ^[16]

Culture Hacking การแทรกแซงกลไกทางสังคมเพื่อสร้างวัฒนธรรม

Culture hacking คือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือพฤติกรรมของคนในกลุ่มอย่างมีกลยุทธ์และเจาะจง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยมักใช้หลักจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาช่วย แนวคิดนี้ไม่ได้เกี่ยวกับการทำลายวัฒนธรรม แต่เป็นการ "hack" หรือเข้าแทรกแซงกลไกทางสังคม เพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้คนในกลุ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางที่ตั้งเป้าไว้

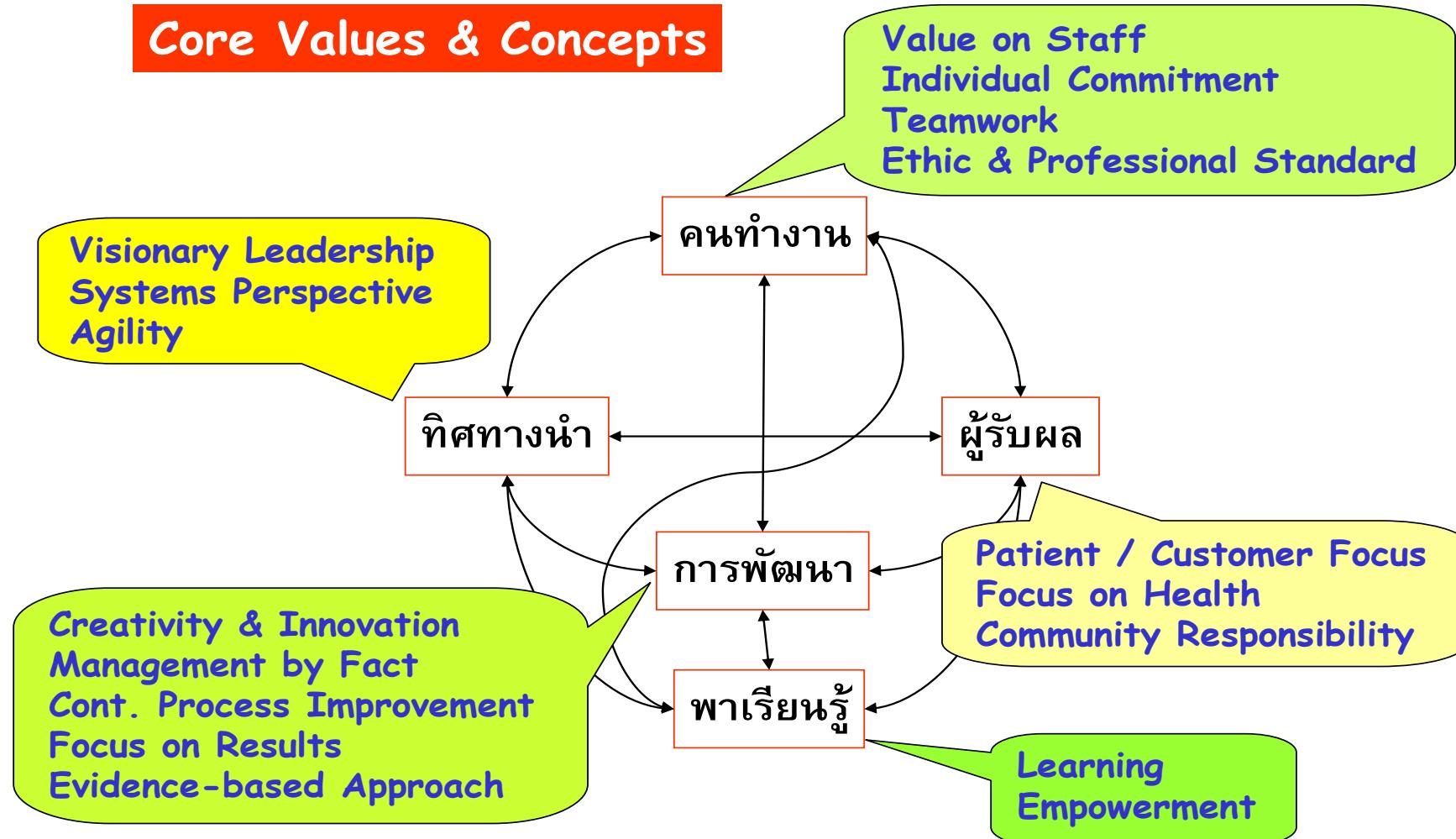
หลักการทำงาน

Culture hacking จะมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเล็ก ๆ ในชีวิตประจำวัน ซึ่งเมื่อทำซ้ำ ๆ จะส่งผลต่อวัฒนธรรมโดยรวมในที่สุด โดยมีหลักการสำคัญดังนี้:

- เน้นที่พฤติกรรม ไม่ใช่คำพูด: แทนที่จะประกาศนโยบายที่ยิ่งใหญ่ Culture hacking จะสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้พฤติกรรมที่ต้องการเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ
- ใช้การทดลองและสังเกต: ทดลองเปลี่ยนปัจจัยบางอย่างแล้วสังเกตผลที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางที่มีประสิทธิภาพที่สุด
- สร้างต้นแบบ: หาพนักงานที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานให้เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นตัวอย่างและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น

ใช้ Culture Hacking เพื่อนำ HA Core Values มาสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ

Core Values & Concepts



สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและความปลอดภัย ด้วยค่านิยม “ทิศทางนำ”

Visionary Leadership, Systems Perspective, Agility & Resilience

Visionary Leadership

- กล้าฝัน กล้าขับเคลื่อนในสิ่งที่ยากลำบาก/ผู้คนอาจหัวเราะเยาะ
- เห็นโอกาสในปัญหาและความเสี่ยง ขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์ ค่านิยม
- ผู้นำที่มีสายตากว้างไกล เปลี่ยนแปลงสังคม มองภาพใหญ่ คิดเชิงกลยุทธ์
 - กำหนดเป้าหมายที่อาจหาญและยิ่งใหญ่ (BHAG-Big Hairy Audacious Goals)
 - มุ่งสร้างระบบบริการในฝัน integrated, people-centered care
 - ผู้นำมีวิสัยทัศน์ให้องค์กรเป็น Learning Organization, บุคลากรเป็น knowledge workers
 - ผู้นำมีวิสัยทัศน์มุ่งสู่ High Reliability Organization จัดบริการที่ ultrasafe
- นำเสนอความท้าทาย จูงใจให้คนเก่งมาร่วมตัวกัน สู่เป้าหมายที่สูงกว่า
- **Culture Hacking**
 - ทุกคนเป็นผู้นำในระดับที่ตนเองรับผิดชอบ: ฝันถึงการเปลี่ยนแปลงในทุกโอกาส
 - ทุกคนในองค์กรรับลูกวิสัยทัศน์ของผู้นำระดับสูง

Systems Perspective

- **Synthesis:** เห็นการปรากฏอยู่และความเชื่อมโยงของระบบ/หน่วยงาน ต่าง ๆ ในองค์กร เป็นองค์รวมที่เป็นเนื้อเดียวกัน (unified whole) ใช้ใจทุกส่วน ได้ยินทุกเสียง
- **Alignment:** ทำความเข้าใจและนำมายืนยันว่า ทุกส่วนขององค์กร ให้ทุกระดับ
- **Integration:** ประสานแนวทาง รับรู้และตอบสนองความต้องการของกันและกัน ให้ทุกข้อต่อของห่วงโซ่ (internal customer chain) มีความแข็งแรง
- **Culture Hacking**
 - **Synthesis:** (หน่วยงานของ) ฉันอยู่ตรงไหนในองค์กร มีความสำคัญต่อ ความสำเร็จขององค์กรอย่างไร ประสานร่วมมือกับคนอื่นอย่างไร
 - **Alignment:** งานที่ฉันทำอยู่ มีส่วนเติมเต็มให้กับวิสัยทัศน์ขององค์กร อย่างไร
 - **Integration:** (หน่วยงานของ) ฉันจะทำให้งานของเรอง่ายขึ้นได้อย่างไร



Agility & Resilience

- **Agility:** สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างฉับไว มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ
 - ไวต่อการรับรู้และตอบสนองความต้องการ / การเปลี่ยนแปลง / ปัญหาใหม่ / ความหลากหลาย
 - มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ง่ายเมื่อเผชิญกับภาวะที่มีอันตราย ตัดสินใจได้รวดเร็ว รับมือด้วยรอบเวลาที่สั้นลง
- **Resilience:** คาดการณ์ เตรียมรับมือ และกู้คืนสู่สภาพเดิมจากภัยพิบัติ เหตุฉุกเฉิน และการพลิกผันทางธุรกิจต่าง ๆ
- **Culture Hacking**
 - **Break the Rule:** ทบทวนและยกเลิกกฎที่ไม่เอื้อต่อการให้การดูแลผู้ป่วย
 - **Empower:** มีวิ่งเงินชัดเจนให้บุคลากรด้านหน้าแก่ปัญหาให้ผู้ป่วยเฉพาะรายได้
 - **Provocative Pressure:** ลองแheyด้วยเงื่อนไข / ข้อจำกัดบางอย่างว่าจะมีการปรับตัวอย่างไร

สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและความปลอดภัย
ด้วยค่านิยม “ผู้รับผล”

Patient / Customer Focus, Focus on Health, Community Responsibility

Patient / Customer Focus

- ส่องมองการดูแลที่มีคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ (ดูคน ดูไข้ ดูปลอดภัย ดูคุ้ม)
- รับรู้และตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงใจ (preference)
- เคราะฟในสิทธิผู้ป่วยและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์
- Patient engagement & empowerment
- ให้บริการด้วยจิตใจที่เบิกบาน ด้วยสำนึกรักของเพื่อนมนุษย์ (SHA)
- Culture Hacking
 - Respect: รับรู้การปราศจากตัวของผู้ป่วย/ผู้รับบริการ สิทธิผู้ป่วย ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์
 - NVC: เปลี่ยนภาษาหามาเป็นภาษาเยิร์ราฟ
 - Listen: รับฟัง extreme feeling (+ and -), extreme users
 - Compassionate care bundle
 - Positive experience at every touch point: เนื้อหาสาระและท่าที

Focus on Health

- ใช้หลักสุขภาพคือดุลยภาพ ดูแลทั้ง กาย จิต สังคม จิตวิญญาณ สิ่งแวดล้อม
- หาโอกาสว่านาอกเหนือจากการบำบัดรักษาแล้ว จะทำให้ผู้ป่วยใช้ศักยภาพของตนเพื่อรักษาภาวะได้อย่างไร
- นำศักยภาพของผู้ป่วยมาเติมเต็มสุขภาวะ

จิตสตใจ แม้ภายในพิการ - กำพล ทองบุญนุ่ม <https://www.youtube.com/watch?v=FYoOBD-2G8w>



Culture Hacking

- หาโอกาสสร้างเสริมสุขภาพในผู้ป่วยทุกราย (สิ่งแวดล้อม พฤติกรรม)
- ฝึกอยู่กับปัจจุบัน แบ่งปันพลังบวกให้ผู้ป่วย
- พิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อสุขภาพอย่างครอบคลุม

Community & Societal Responsibility

- ป้องกันผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม คาดการณ์ความเสี่ยงและวางแผนป้องกัน
- อนุรักษ์ทรัพยากรและลดความสูญเปล่าตั้งแต่ต้นทาง
- ตอบสนองอย่างเปิดเผยเมื่อเกิดปัญหา
- การให้บริการสุขภาพแก่ชุมชน
- ค้นหาศักยภาพในชุมชนและเสริมความเข้มแข็งให้ชุมชน
- **Culture Hacking**
 - **Green Day / Green Round**
 - **Community Agent / Advocate**

สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและความปลอดภัย
ด้วยค่านิยม “คนทำงาน”

**Value on Staff, Individual Commitment, Teamwork,
Ethics & Professional Standards**

Value on Staff

- สร้างคนให้เก่ง ดี มีไฟ มีฝัน สร้างสรรค์ มีสุข
- ถือว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่นับวันยิ่งมีค่า ต้องรักษามิให้เป็นเหยื่อของระบบ
- คนทำงานเป็น knowledge worker เรียนรู้จากการใช้งานเพื่อฝึกฝนตนเอง
 - CQI, KM, R2R
- ความผูกพันของบุคลากร คือการที่บุคลากรทุ่มเทเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และใช้ความพยายามด้วยความระมัดระวัง แม้ไม่มีใครเห็น ไม่มีมีใครเฝ้าดู
- ร่วมกันทำให้งานมีความหมาย
- **Culture Hacking**
 - Positive & constructive feedback
 - Ask “what matter to you?”
 - Listening into Action (LiA)

Individual Commitment

- **Culture Hacking**

- ทำงานประจำให้ดี มีอะไรให้คุยกัน ขยายทบทวน
- ทำในสิ่งที่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก (Do Right Thing Right at the First Time) การทำ double check เป็นเพียงตัวช่วย
- Mindfulness in daily operation (คาดการณ์ เตรียมพร้อม ติดตาม หูฟัง)
- Positive & constructive feedback
- Joy in Work: ask “what matter to you?”
- Listening into Action (LiA)

Teamwork

- รับฟัง ร่วมคิด ร่วมทำ ภายในหน่วย ระหว่างหน่วย/วิชาชีพ บวกกับล่าง ในกับนอก
- Respect เพื่อร่วมงาน (ความสามารถ ความคิดเห็น เวลาของเพื่อน)
- Team situation awareness
- ยอมรับความแตกต่างหลากหลาย ก้าวข้ามสู่ 3rd alternative หรือ Beyond Polarity
- Clinical Resource Management ความรู้สึกดี ๆ ต่อกันคือทรัพยากรของทีม
- Culture Hacking
 - Daily huddle
 - Internal customer day
 - Non-technical skill
 - Camaraderie (เรามีกันและกัน)
 - เสียงส่วนห้อยและเสียงผี

“เรามีกันและกันเสมอ” (Camaraderie)



“Camaraderie” : “ความสนิทสนมกลมเกลี่ยว” “มิตรภาพและความผูกพัน” “เรามีกันและกันเสมอ” “เรออยู่ทีมเดียวกัน” ช่วยลดความเครียด ป้องกันภาวะหมดไฟ และปรับปรุงการสื่อสารและการดูแลผู้ป่วยให้ดียิ่งขึ้น

- **ความไว้ใจ:** เชื่อใจว่าเพื่อนร่วมงานจะคอยสนับสนุนคุณ
- **การสนับสนุนชึ้นกันและกัน:** รู้ว่าคุณสามารถพึ่งพาชึ้นกันและกันได้ โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่ยากลำบาก
- **ประสบการณ์ร่วมกัน:** การได้ใช้เวลาร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จ ความท้าทาย หรือแม้กระทั่งกิจวัตรประจำวัน ชรรมดาๆ ก็สร้างความผูกพันได้
- **ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง:** รู้สึกได้รับการยอมรับและมีคุณค่าในฐานะส่วนหนึ่งของกลุ่ม
- **ความประทับใจ:** บรรยากาศโดยรวมที่เป็นมิตรและมองโลกในแง่ดี

“เรามีกันและกันเสมอ” (Camaraderie)

ลองฝึกพูดประโยคทำงานองนี้

ระหว่างการทำงาน

- เธอจัดการเรื่อง.... ได้ดีมาก นาชีนช์มจริงๆ
- ขอบคุณมากนะที่เข้ามาช่วยเรื่อง... ตั้งแต่เริ่มแรกเลย
- ใจจะไปกินกาแฟบ้าง ฉันเลี้ยงเอง
- เรื่องนี้มันทำหายมาก แต่ทีมของเราก็จัดการได้ดี ยอดเยี่ยมเลยทุกคน
- ฉันได้เรียนรู้จากการดูที่เธอทำ เธอมีทักษะเรื่อง... ดีมากเลย
- ขอ check in หน่อย วันนี้เป็นอย่างไรกันบ้าง

ระหว่างการประชุมหรือสุมหัว

- ก่อนที่จะลงลึกในเนื้องาน ขอชื่นชมทีม ก. ที่รับมือกับปัญมานผู้ป่วยที่หลักเข้ามาอย่างไม่คาดฝันเมื่อวานนี้
- มีความสำเร็จอะไรมากที่เราควรเฉลิมฉลองกันบ้าง

“เรามีกันและกันเสมอ” (Camaraderie)

ลองฝึกพูดประโยคทำนองนี้

เมื่อคราวบางคนมีความเครียด

- ตอนนี้ดูเหมือนเรอกำลังแบกรับงานหนักมาก มีอะไรที่ฉันพอจะช่วยแบ่งเบาได้บ้างไหม
- หายใจเข้าลึกๆ นะ เราเอาอยู่ ตอนนี้มีอะไรเร่งด่วนที่สุด
- มั่นใจนะ แต่เรอทำได้ดีมาก สู้ต่อไปนะ เราอยู่ตรงนี้กับเรอ
- พักสักหน่อยนะ เดียวฉันช่วยจัดการตรงนี้ให้สักพักหนึ่ง
- นี่มั่นหนักหนาเอกสารเลยนะ เรามาช่วยกันจัดการกันเถอะ
- ใจเย็นๆ ค่อยๆ ทำทีละขั้น ให้ฉันช่วยอะไรมี

“เรามีกันและกันเสมอ” (Camaraderie)

ลองฝึกพูดประโยคทำหนองนี้

หลังจากเหตุการณ์นักหน้าสาหัสผ่านพื้นไป

- ว้าว นักหน้าสาหัสมาก ดีใจที่เราผ่านมันมาด้วยกัน
- ทุกคนรับมือกับเรื่องนี้ได้อย่างยอดเยี่ยม เราผ่านมันมาได้
- ไปดีมกาแฟกัน ผ่อนคลายสักสองสามนาที
- เชอร์บัมมือกับสถานการณ์.... ได้อย่างยอดเยี่ยมมาก จนไม่รู้ว่าเชอใจเย็นและนิ่งได้อย่างไร
- เชอร์รุสึกอย่างไรบ้างหลังจากผ่านเรื่องทั้งหมดนั้น มันเยอะมาก
- จำเริญที่บ้าเลือดที่เราเจอเมื่อเดือนที่แล้วได้ไหม คราวนี้ก็คล้ายกันเลยนะ แต่เราผ่านมันมาได้แล้ว และเราจะผ่านมันไปให้ได้

“เรามีกันและกันเสมอ” (Camaraderie)

หลักการสำหรับทัศนทนาเพื่อสร้างความรู้สึก “เรามีกันและกันเสมอ”

- **จริงใจ (be genuine):** ความจริงใจจะทำให้ผู้คนรับรู้ได้ในความตั้งใจของคุณ
- **เจาะจง (be specific):** คำชี้แจงที่มีความเจาะจงกับสถานการณ์หรือการกระทำจะมีอิทธิพลมากกว่า
- **ตั้งใจฟัง (listen actively) :** เมื่อคุณถามว่าใครเป็นอย่างไรบ้าง ให้ตั้งใจฟังคำตอบของพวากษา
- **เสนอความช่วยเหลือในทางปฏิบัติ:** บอกให้ชัดเจนว่าจะช่วยทำอะไร
- **ทวนสอบความรู้สึก:** อย่ามองข้ามความเครียดหรือความหงุดหงิด การยอมรับว่า "มันยาก" จะเป็นประโยชน์อย่างมาก
- **เน้นย้ำคำว่า "เรา":** ใช้คำว่า "เรา" "พวากเรา" "ทีม" บ่อยๆ เพื่อเน้นย้ำความพยายามร่วมกัน

Ethics & Professional Standards

- การตัดสินใจบนพื้นฐานของจริยธรรมและมาตรฐานวิชาชีพ
- การกำกับดูแลจริยธรรมและมาตรฐานวิชาชีพโดยผู้ประกอบวิชาชีพด้วยกัน
- **Culture Hacking**
 - **Mom Test:** ถ้าผู้ป่วยรายนี้เป็นแม่ของเรา
 - **Awareness of cognitive bias**
 - **Feedback from other professions**

สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและความปลอดภัย
ด้วยค่านิยม “การพัฒนา”

**Creativity & Innovation, Management by Fact, Continuous Process
Improvement, Focus on Results, Evidence-based Approach**

Creativity & Innovation

- หัวธีมงานที่เรียนง่าย ให้คุณค่า อย่างมีติด
- ใช้สถานการณ์ที่ค่าตอบไม่ชัดเจน เป็นโอกาสสำหรับจินตนาการและนวัตกรรม
- ใช้การถาม การเชื่อมโยง สิ่งแวดล้อม และจิตใต้สำนึกเพื่อหาทางออกใหม่ ๆ
- ผู้นำสนับสนุนให้ **challenge the status quo & take intelligent risk**
- **Culture Hacking**
 - **Challenge the status quo**
 - **Seek opportunities:** ความสำเร็จ ความล้มเหลว เหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน จุดอ่อนในกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อม กิจการที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว
 - **Free association** จุดประกายความคิดจากสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้อง
 - **Penguin award**



Management by Fact

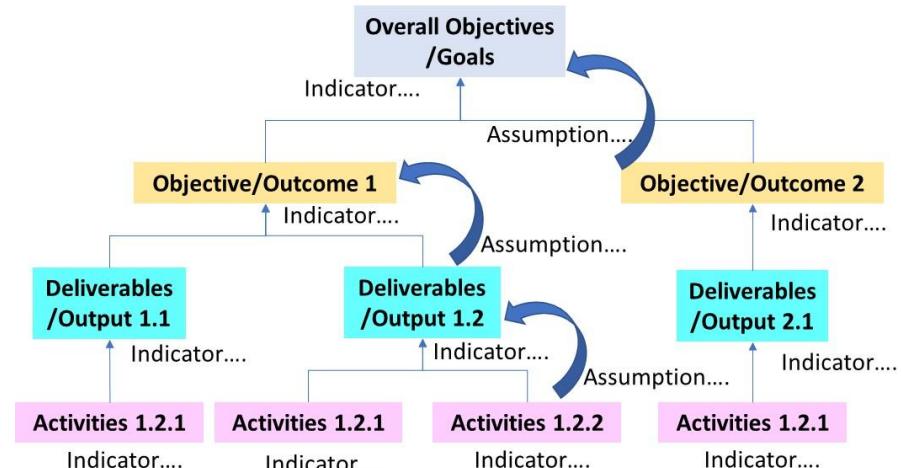
- การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม
- สร้างวัฒนธรรมการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจในทุกระดับ
- **Culture Hacking**
 - **White Hat Practice**
 - **Ask WHAT, SO WHAT, NOW WHAT**
 - **Control Chart for all indicators**
 - **Sampling & rapid assessment**

Continuous Process Improvement

- หาโอกาสพัฒนาจากมุ่งมองที่หลากหลาย
- ขยับเป้าให้ท้าทายตลอดเวลา
- ใช้การทดสอบขนาดเล็ก
- สร้าง passion และสิ่งแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- **Culture Hacking**
 - Daily huddle
 - Agile & Scrum
 - Listening into Action
 - Stretch the goals
 - Benchmarking

Focus on Result

- กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้มีลักษณะ **result/outcome oriented** มากกว่า **activity-oriented**
- กำหนดเป้าหมายของงานที่ผลลัพธ์และคุณค่าที่ผู้มีส่วนได้เสียจะได้รับ
- กำหนด milestone ระหว่างทางที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายสุดท้าย
- วัดผลการดำเนินการตามเป้าหมาย (->สมดุลระหว่าง outcome & process indicator)
- ติดตามผลการบรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ
- Culture Hacking**
 - Ask: ความสำเร็จหน้าตาเป็นอย่างไร
 - Outcome Framework / Chain of Outcome



สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและความปลอดภัย
ด้วยค่านิยม “พารaiseนร์”

Learning, Empowerment

Learning

- การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกแห่งหน จากทุกเรื่องราว
- การเรียนรู้ระดับองค์กร: CQI, Best Practices, Innovation -> คุณค่า ผลิตภาพ ประสิทธิภาพ โอกาสใหม่ ๆ
- ปลูกฝังการเรียนรู้ลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร: เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ
- เรียนรู้จากทุก Performance Spectrum (ความสำเร็จ ความแปรปรวน ความล้มเหลว)
- เรียนรู้คู่การทำงาน (Emergent Learning)
- ใช้ Double & Triple Loop Learning
- **Culture Hacking**
 - **Wisdom of the day:** วันนี้ทีมของเราได้สร้างความรอบรู้อะไร

Empowerment

- เสริมพลังทุกคนในการดูแลสุขภาพตนเอง
- เสริมพลังให้เจ้าหน้าที่แก่ปัญหา พัฒนางานด้วยตนเอง ให้อำนาจตัดสินใจอยู่ที่หน้างานให้มากที่สุด
- ผู้บริหารกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับรองและผู้ปฏิบัติงาน
- ผู้ประกอบวิชาชีพ Upskill บุคลากรในระดับรองลงไป
- เสริมพลังด้วยการสนับสนุน การเข้าถึง / ใช้ ข้อมูล / ความรู้ ที่เหมาะสม
- สร้าง psychological safety, ส่งเสริมให้ท้าทาย Status Quo
- **Culture Hacking**
 - **After Action Report:** แก่ปัญหาที่ร่วมมือกันก่อ ค่อยรายงานทีหลัง
 - **Listening into Action (LiA)**

จุดคานงัดที่ 3

Integrating Science and Art



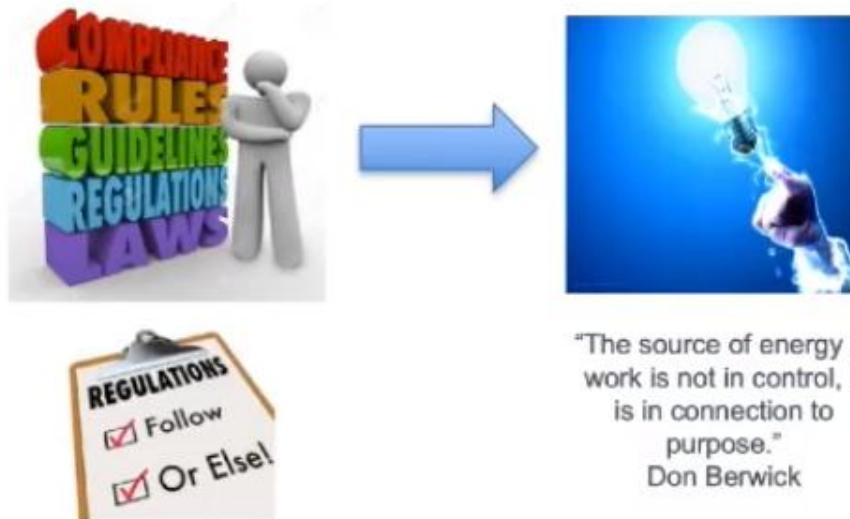
International Forum on
QUALITY &
SAFETY in
HEALTHCARE



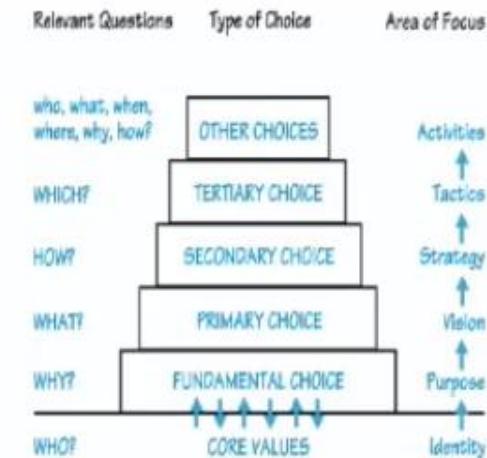
Copenhagen 2020

Breaking Down Barriers

Rules to Resonance



Source: <http://english.cri.cn/12394/2014/12/22/2743a657735.htm>



Hierarchy of value

CONFIDENTIAL Academic Medicine | Improving patients' lives
ชีงค่านิยมและเป้าหมายเป็นTM
foundation ของทางเลือกต่าง ๆ



Meaning and Purpose



1. **Compliance** – people appear to agree with others by actually keep their dissenting opinions private
2. **Identification** – when people are influenced by someone who is liked and respected (influencers, opinion leaders)
3. **Internalisation** : when people accept a belief or behavior and agree both publically and privately

Herbert Kelman; Social Influence Theory (1958)

7

สิ่งที่ผู้นำควรทำ

- Invest in One-to-One Meetings
 - Check in with team members on what matters to them
- Prepare for “What Matters?” conversations
 - What if they ask for things I can’t do?
 - How am I going to fix all of the things they identify?
- Prepare leader capacity
 - Practice Appreciative Inquiry
 - Ask Open and Honest Questions
 - Listen Deeply

เหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ควรจาก **internalization** มากกว่าเพรพยายามตามหรือถูกชักนำ

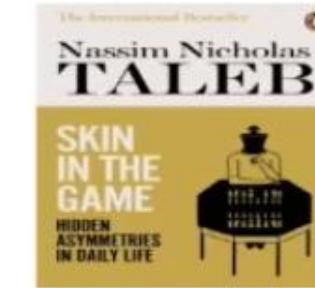
Copenhagen 2020

Breaking Down Barriers

Ownership

Staff in organisations implement change creatively and adaptively rather than mechanically. They experiment with innovations, develop feelings (positive or negative) about them, worry about them, adapt them to particular tasks, "work around" them, and try to redesign them. Efforts to standardise the replication of an intervention across multiple settings therefore rarely go to plan.

Greenhalgh T, Robert G, Macfarlane F, Bate P, Kyriakidou O. Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations. *Milbank Q* 2004;82:581-629.



"Things designed by people without skin in the game tend to grow in complication (before their final collapse)"

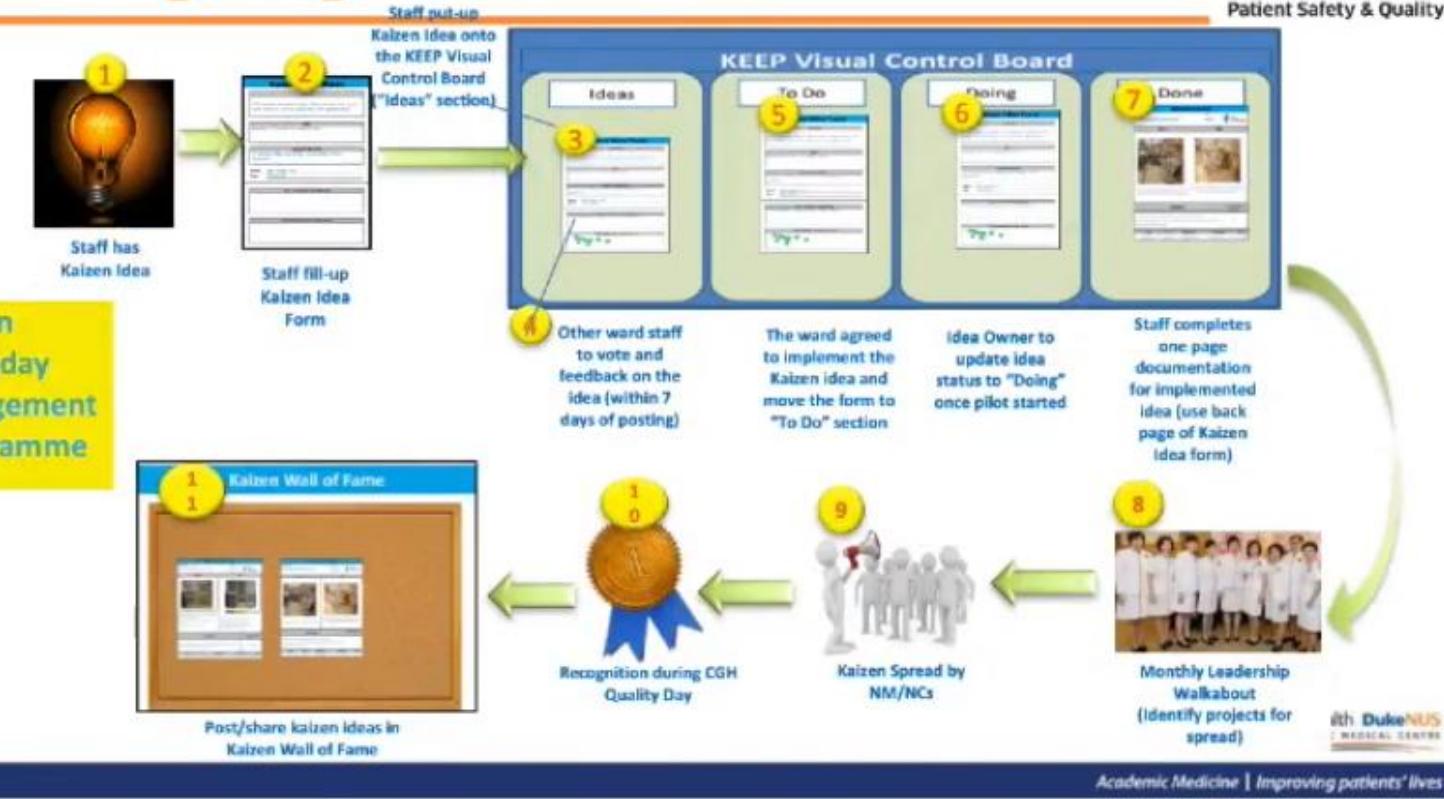
"Non skin-in-the-game people don't get simplicity"

เราต้องการ **sense of ownership** สามารถ **express** ตัวเราในงานของเรา
มากกว่าที่จะทำเพียง เพราะเราเป็น **next step in the process**

Copenhagen 2020

Breaking Down Barriers

Co-designing Solutions



เราต้อง enable staff เพื่อร่วมออกแบบ solutions โดย staff เป็นผู้ระบุประเด็น ทางการเลือก ตกลงใจ ลงมือ วัดผล ผู้นำเป็นผู้ encourage และช่วย spread ทำให้ staff รู้สึกว่าได้ address ประเด็นที่สำคัญสำหรับตน รวมทั้งมี feedback loop ด้วยการ recognize

Breaking Down Barriers



Empower

AGENCY

The ability of an individual or group to choose to act with purpose

Power

The **ability** to act with purpose



Courage

The emotional resources to **choose** to act

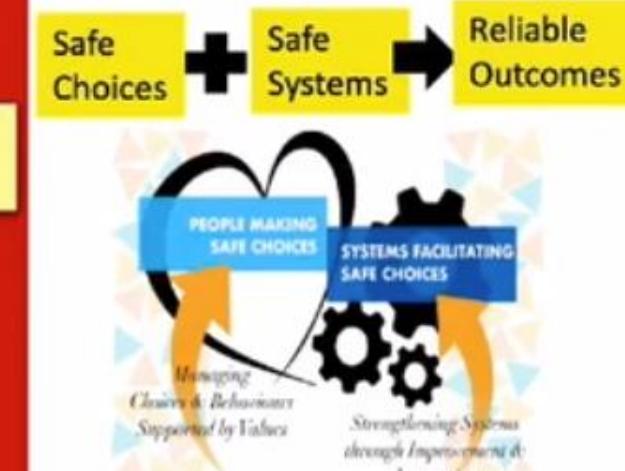
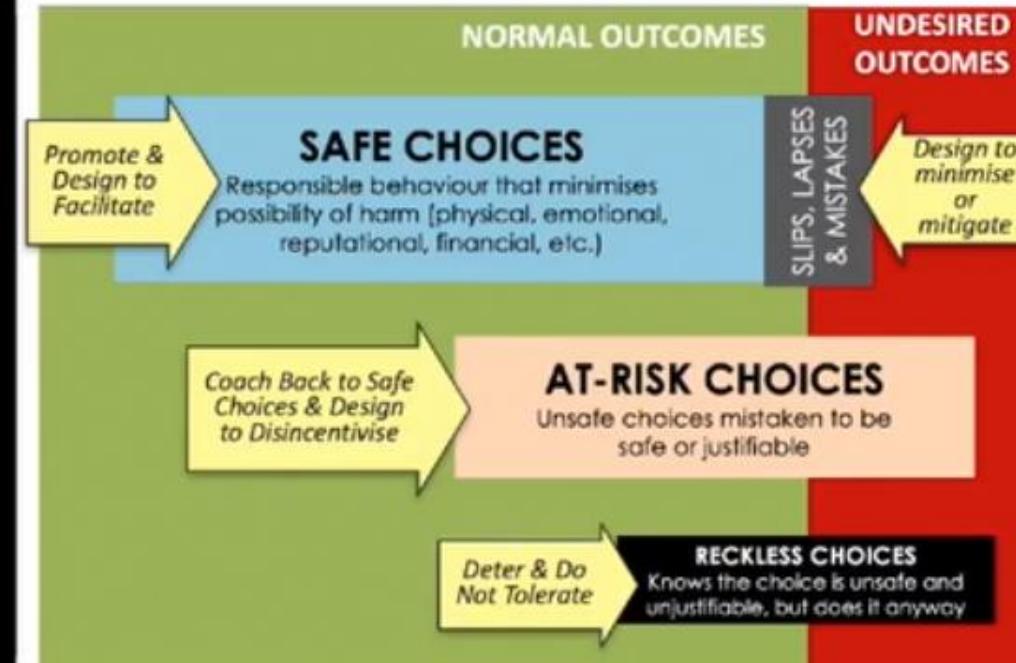


Comprehensible, Manageable and Meaningful

10

Agency คือความสามารถและความกล้าหาญในการลงมือทำอย่างมีเป้าหมาย
เพาะสิ่งที่ทำนั้นมีความหมายและคุณค่า คนทำมีอิทธิพล มีอิทธิพล
ผู้นำจะต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปที่หน้างาน **Agency comes with trust**

Just Culture



Shared accountable for quality of choices regardless of the outcome

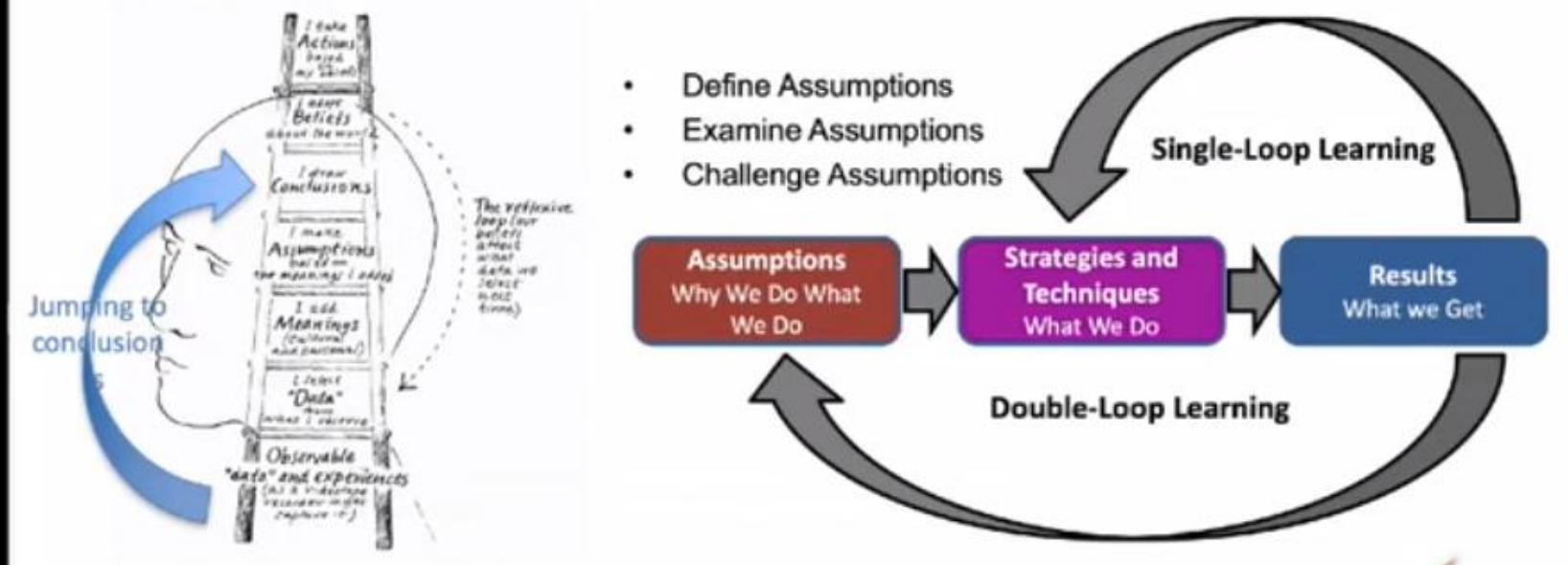
Staff ต้องมั่นใจว่าถ้าทำสุดฝีมือแล้วผลลัพธ์ออกมาไม่ดี พวกเขาก็จะไม่ถูกตั้งหนี้ การจัดการขึ้นกับลักษณะของการเลือก choice โดยไม่คำนึงถึงผลลัพธ์ที่ออกมา

Copenhagen 2020

Breaking Down Barriers

Courageous Learning

- Define Assumptions
- Examine Assumptions
- Challenge Assumptions



เรามักใช้แค่ single loop learning คือถ้าไม่ได้ผลก็กลับไปแก้กลยุทธ์หรือเทคนิค เราควรกลับไปดูที่สมมติฐานของเราด้วย เราต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่จะไม่ด่วนสรุป เราต้องทบทวน ตรวจสอบ และท้าทายสมมติฐานของเรา ซึ่งต้องอาศัยความกล้าหาญ และผู้มีอำนาจต้องรู้จักรับฟัง

Breaking Down Barriers



Psychological Safety

What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team

New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter.

Charles Duhigg

New York Times Feb 25, 2016

Project Aristotle : Study of 180 low and high performing teams on how team composition and team dynamics affected team effectiveness

We learned that there are five key dynamics that set successful teams apart from other teams at Google Psychological safety was far and away the most important

Julia Rozovsky, people analytics manager at Google

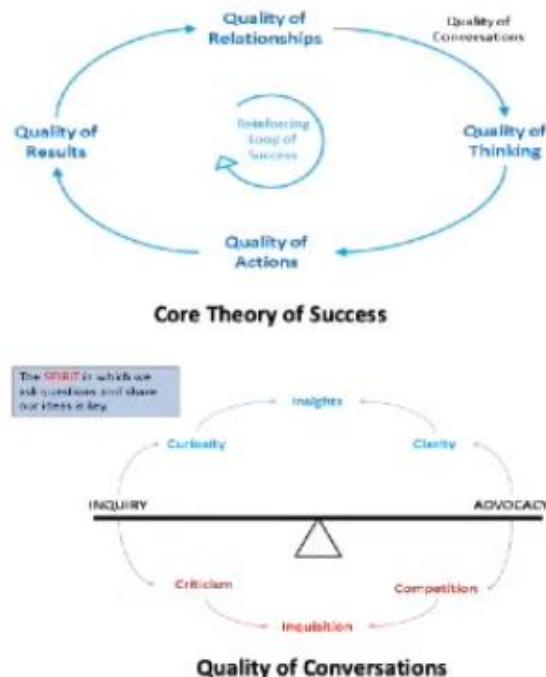
13

Academic Medicine | Improving patients' lives

**Psychological safety เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการสร้าง perfect team
ถ้าต้องการท้าทายสมมติฐานของเรา ต้องสร้าง psychological safety**



Growing by Learning How to Learn Together



Creating space where people are able to relax, work hard, have fun and creatively produce

- Frame work as learning problem not an execution problem
- Acknowledge own fallibility
- Model curiosity
- Learn to ask question that help learning, not to make expert points
- Learn how to advocate clearly with balance and data
- Learn to give, accept and value feedback

Acknowledge, affirm & support:

"This is a new situation for us all. Together as a team we will work out and take steps that make sense for us."

ต้องเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกัน สร้างพื้นที่ผ่อนคลาย สนุก สร้างสรรค์

คุณภาพของความคิดขึ้นกับคุณภาพของความสัมพันธ์ ซึ่ง enable ด้วยคุณภาพของการสนทนา
และนำไปสู่คุณภาพของการกระทำและผลลัพธ์

คุณภาพของการสนทนาเกิดจากสมดุลระหว่าง inquiry & advocacy

วางแผนว่างานเป็นการเรียนรู้จากปัญหา มิใช่การลงมือจัดการกับปัญหา, ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง ฯลฯ

จุดคานงดที่ 4

Spirituality in Healthcare



กระแสหลักของการพัฒนา

Visionary Leadership

Sustainable Healthcare Organization

Quality/Safety, Efficiency, Morale

Value on Staff

Spirituality

System

Science/Knowledge

Lean-R2R

Focus on Health

Health Promotion
Humanized HC
Living Organization
Narrative Medicine
Contemplation
Appreciative
Aesthetics

ฝึกอยู่กับปัจจุบัน
แบ่งปันพลังบวกให้ผู้ป่วย

Agility

3C - PD~~S~~A

Review
Monitoring
Scoring
SPA (Standards-Practice-Assessment)
Gap Analysis
Tracing

Customer Focus
Continuous Improvement
Focus on Result

Evidence-based Practice
KM (Knowledge Management)
Data analysis
R2R (Routine to Research)

Management by Fact
Evidence-based
Learning
Empowerment

ใช้ความรู้และปัญญา
เพื่อสลายการติดกรอบ

สร้างระบบคุณภาพ
ด้วยจิตอิสระ สร้างสรรค์

พัฒนา งาน พัฒนาคน เพื่อประโยชน์ของผู้รับผลงาน

จุดคานงัดที่ 5

Large Scale Change



NHS Listening into Action (LiA)

Base on a powerful **12-month journey**, this is a way to systematically empower your staff to take action where it matters.

1 Creating a Movement

Set-up and Launch

Baseline Measures

High Profile

Communication Campaign

2 Engaging Our People

LiA Pulse Check (15Q 2M)

1000s of Ideas for Action

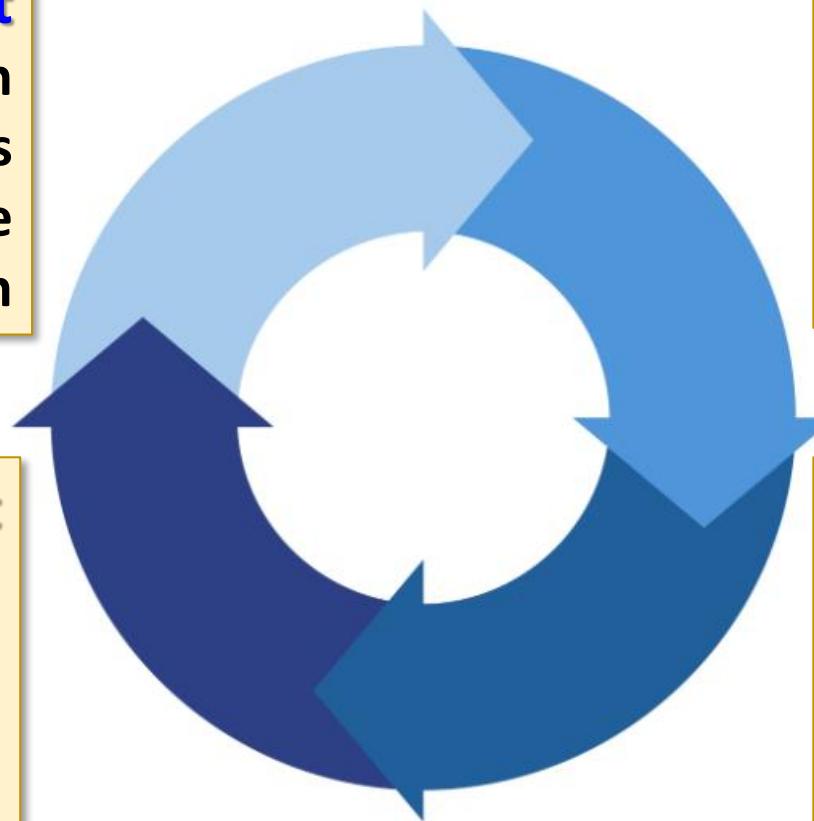
CEO-Led LiA Conversation with Staff

4 Proving the Impact

Measurable Results

Pass It On Event

1000s of Powerful Stories of Staff-Led Change



3 Focusing on Action

100s of Quick Wins

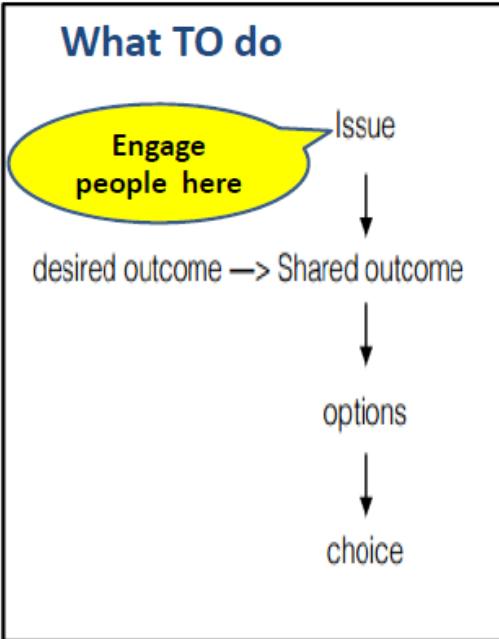
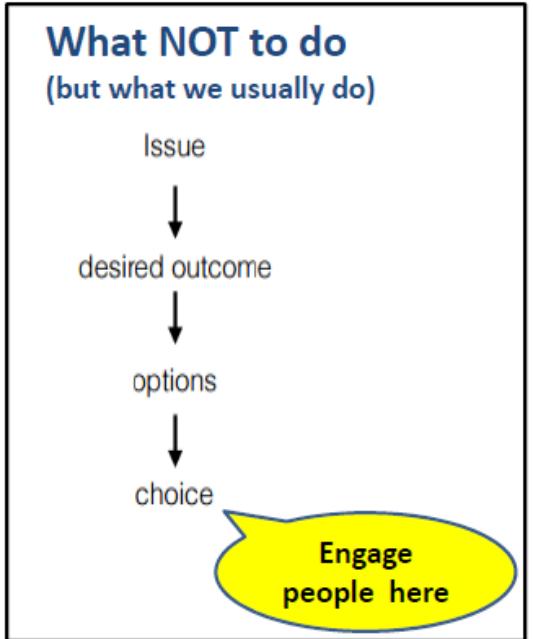
Bureaucracy Busters (ขัดอุปสรรค)

LiA Pioneer Teams on High Impact Actions

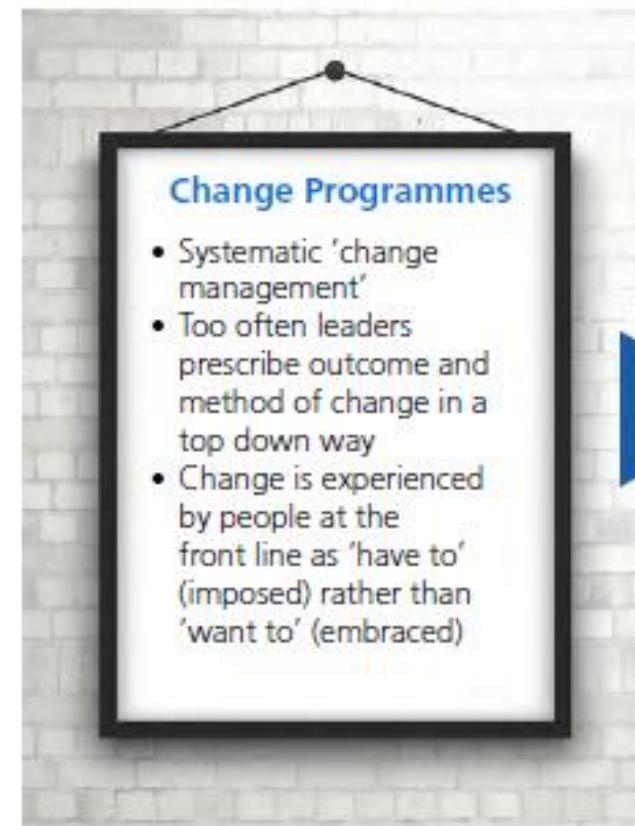
คุณลักษณะ	Listening into Action (LiA) ของ NHS	IHI: "What Matters to You?" (สำหรับบุคลากร)
แก่นแนวคิด	ปลดปล่อยพลังงานและแนวคิดของบุคลากรหน้างาน เพื่อชี้นำสู่การปรับปรุงบริการดูแลผู้ป่วยโดยตรง โดยเน้นการขจัดอุปสรรคและให้อำนาจในการเปลี่ยนแปลง	เพิ่มความสุขในการทำงาน (Joy in Work) และลดภาวะหมดไฟ (Burnout) ของบุคลากร โดยการทำความเข้าใจสิ่งที่สำคัญต่อบุคลากร
วัตถุประสงค์หลัก	มุ่งเน้นไปที่ การปรับปรุงคุณภาพบริการ, ความปลอดภัยผู้ป่วย, และประสิทธิภาพของกระบวนการ การผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากร	มุ่งเน้นไปที่ ความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร (Staff Well-being), ความผูกพัน (Engagement), และการรักษาบุคลากร (Retention) เพื่อเป็นรากฐานของการดูแลผู้ป่วยที่ดี
ขอบเขตการรับฟัง	ค่อนข้างกว้าง ครอบคลุมทุกสิ่งที่บุคลากรต้องการจะบอก เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวคิดในการปรับปรุงการทำงาน ซึ่งอาจรวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานด้วย	ค่อนข้างจำกัดเฉพาะเจาะจง โดยเน้นที่คำถาม: "อะไรคือสิ่งที่สำคัญสำหรับคุณในการทำงานแต่ละวัน?", "อะไรที่ทำให้คุณมีวันเดิมในการทำงาน?", "อะไรคืออุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานที่ดีของคุณ?"
วิธีการหลัก	กิจกรรมการฟังแบบกลุ่มใหญ่ที่มีโครงสร้างและวัตถุประสงค์ชัดเจน มีการสั่งเคราะห์ประเด็นร่วมกัน และตั้งทีมบุกเบิกเพื่อนำไปดำเนินการแก้ไข "Quick Wins"	การสนทนารูปแบบตัวต่อตัวหรือกลุ่มเล็ก ระหว่างผู้นำกับบุคลากร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจ และทำความเข้าใจความต้องการส่วนบุคคล
บทบาทของผู้นำ	ผู้นำเป็นผู้สนับสนุนหลัก ผู้รับฟัง และผู้ขจัดอุปสรรค ให้ทีมหน้างานสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้	เป็นผู้ฟังที่กระตือรือร้น ผู้สร้างความสัมพันธ์ และผู้เริ่มการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ ที่ตอบสนองต่อสิ่งที่บุคลากรบอก
การเชื่อมโยงกับ Quality Improvement (QI)	LiA ถือเป็น กลไกชี้นำสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งมักจะนำไปสู่โครงการ QI ที่เกิดขึ้นจากแนวคิดของบุคลากร	ใช้ Improvement Science เช่น PDSA cycles เพื่อทดสอบแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสนทนารูปแบบ WMTY
ผลลัพธ์คาดหวัง	การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงาน ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงผลลัพธ์ผู้ป่วยและประสบการณ์ของบุคลากร	เพิ่มความสุขในการทำงาน ลดภาวะหมดไฟ เพิ่มขวัญกำลังใจ ความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร ส่งผลต่อ Q&S ผู้ป่วยในทางอ้อม
บริบท	เริ่มต้นในบริบทของ NHS ที่เป็นระบบบริการสุขภาพขนาดใหญ่ๆ ซึ่งตัวการแพทย์ควบคุมส่วนใหญ่	เป็นส่วนหนึ่งของ "Joy in Work Framework" ของ IHI ซึ่งส่วนรวมต่อไปนี้เป็นเครื่องมือและเครื่องมือที่ช่วยให้เรา

Overcome Resistance to Change: Change Platform

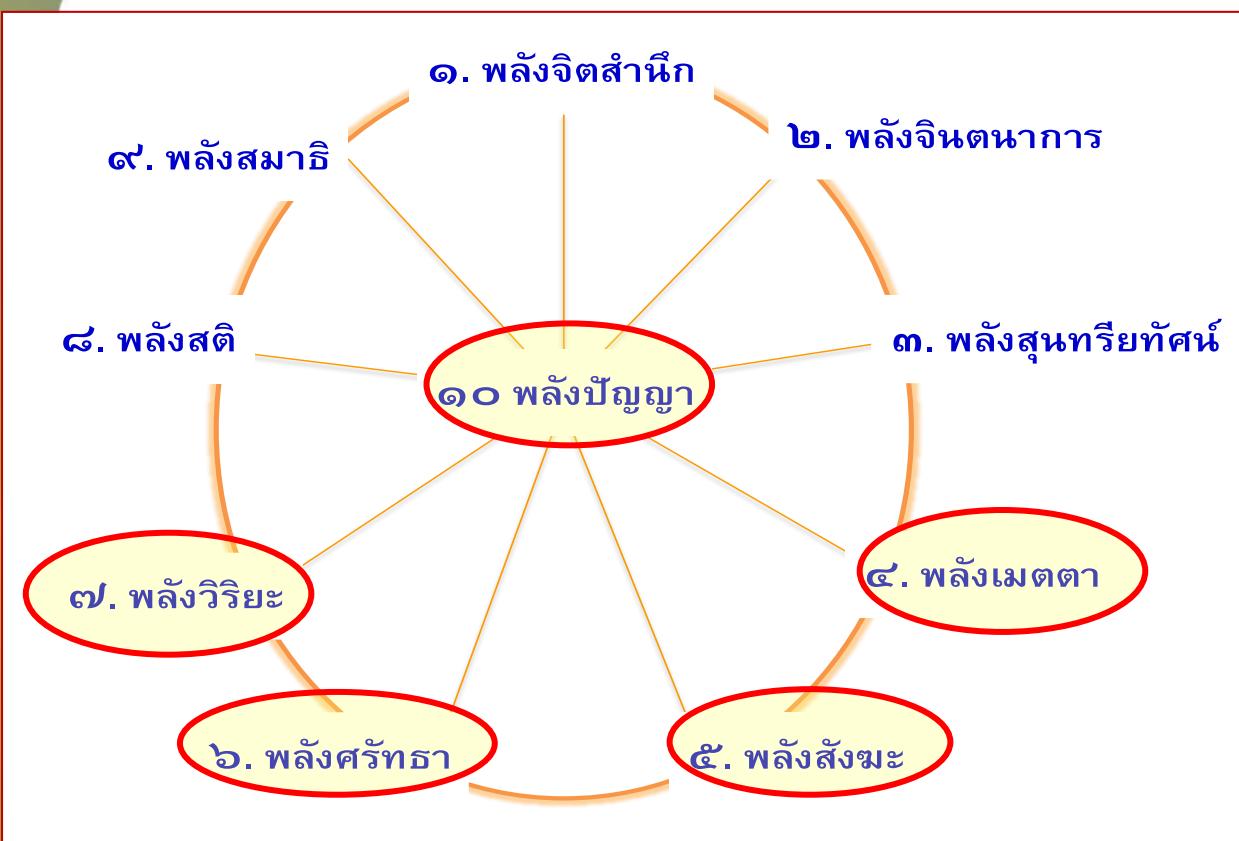
Mark Jaben on the science behind resistance to change



We don't need buyers (who "buy-in" to change)
We need investors



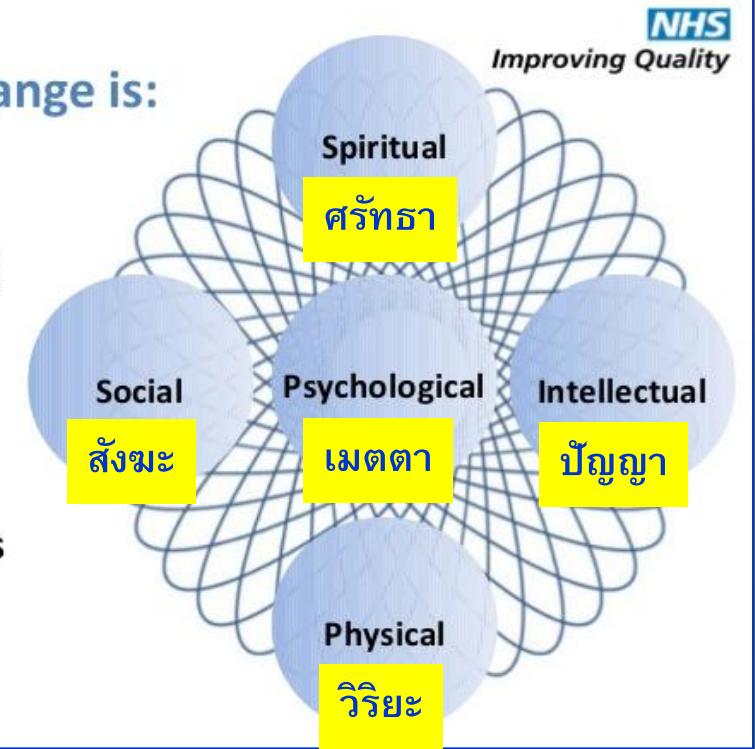
Unlock with Energy for Change



ศ.พ.ประเวศ วงศ์ มีนาคม 2560 HA National Forum "Inner Power, Together We Can"

Energy for change is:

the capacity and drive of a team, organisation or system to act and make the difference necessary to achieve its goals



Social energy: พลังของความผูกพัน ความสัมพันธ์ และการต่อเชื่อมระหว่างผู้คน. เป็นสิ่งที่ผู้คนมีความรู้สึก "พากเรา กับพากเรา" มากกว่า "พากเรา กับพากเขา"

Spiritual energy: พลังของการทุ่มเทอุทิศตนต่อวิสัยทัศน์ร่วมสำหรับอนาคตขับเคลื่อนด้วยค่านิยมร่วมและเป้าหมายที่สูงส่ง.

Psychological energy: เป็นพลังของความกล้าหาญ การรับมือวิกฤติและคืนสู่สภาพเดิม (resilience) รู้สึกปลอดภัยที่จะทำในสิ่งที่แตกต่างออกไป.

Physical energy: เป็นพลังของการลงมือกระทำ ทำให้งานสำเร็จ ทำให้ก้าวหน้า. เป็นการขับเคลื่อนที่ยืดหยุ่นและรับผิดชอบเพื่อทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้น.

Intellectual energy: เป็นพลังของการวิเคราะห์ การคิด และการวางแผน.



High and low ends of each energy domain

***Social***

isolated



solidarity

Spiritual

uncommitted

higher purpose

Psychological

risky

safe

Physical

fatigue

vitality

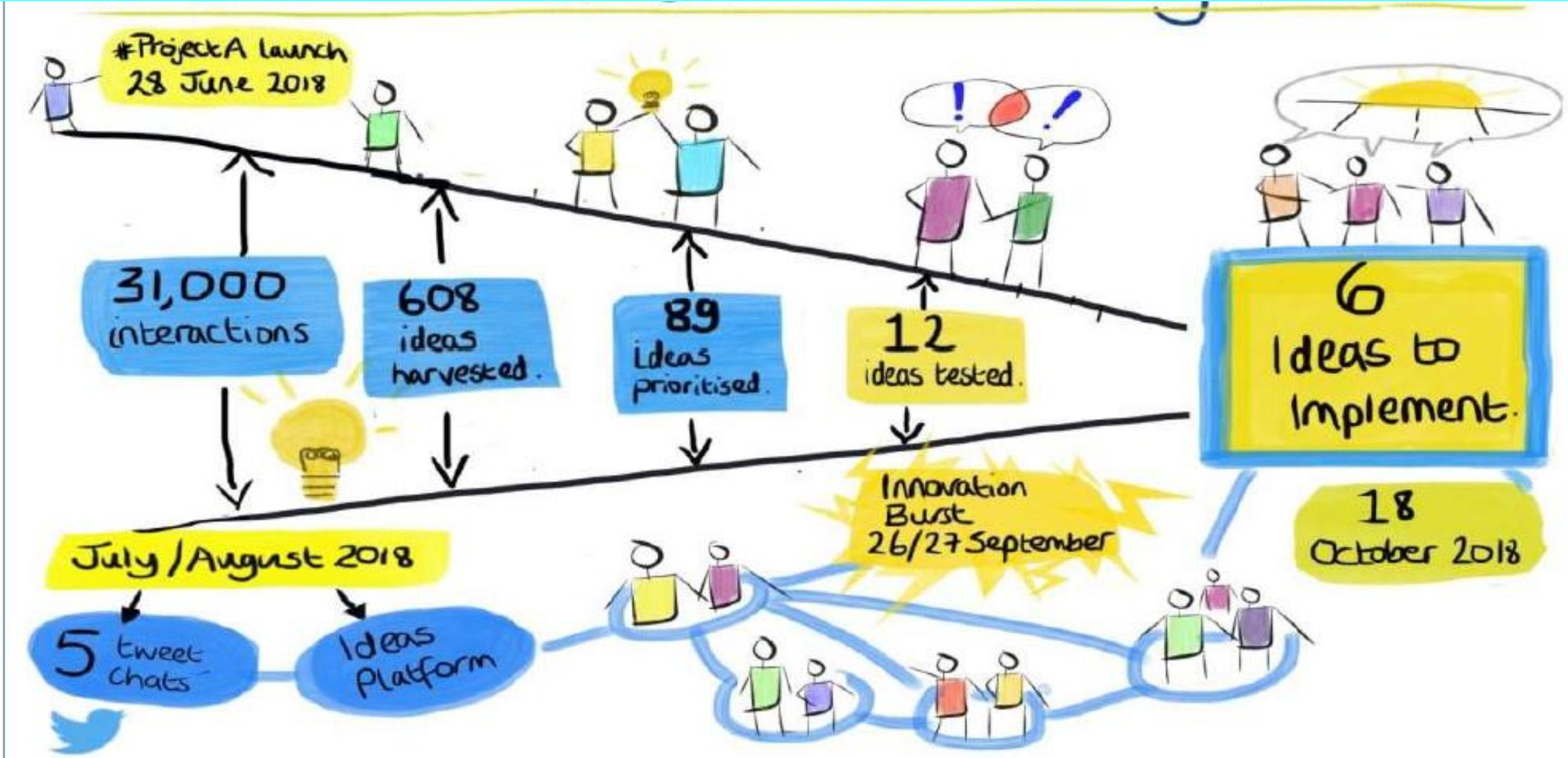
Intellectual

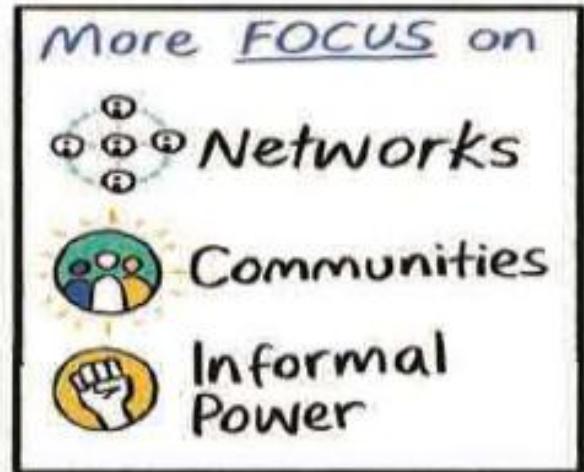
Illogical

reason

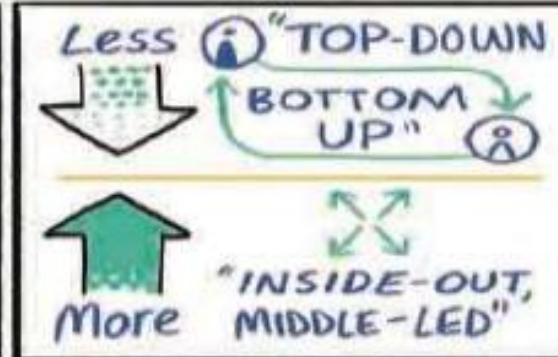
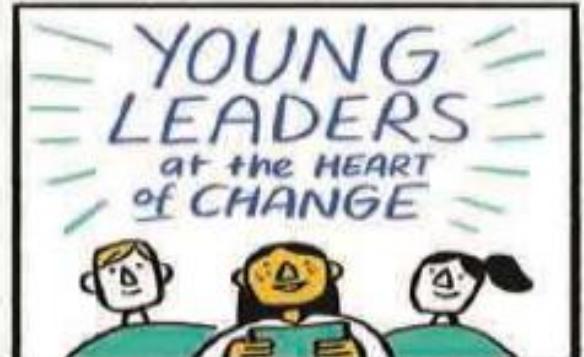
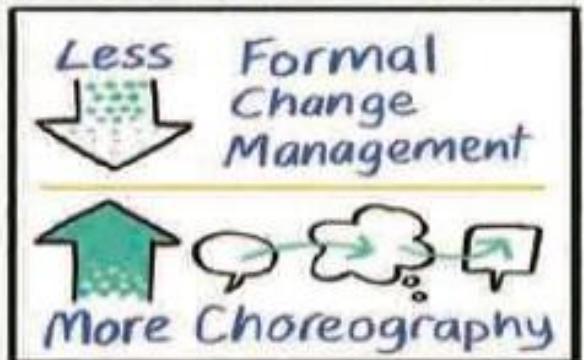


ตัวอย่างการใช้ Social Energy

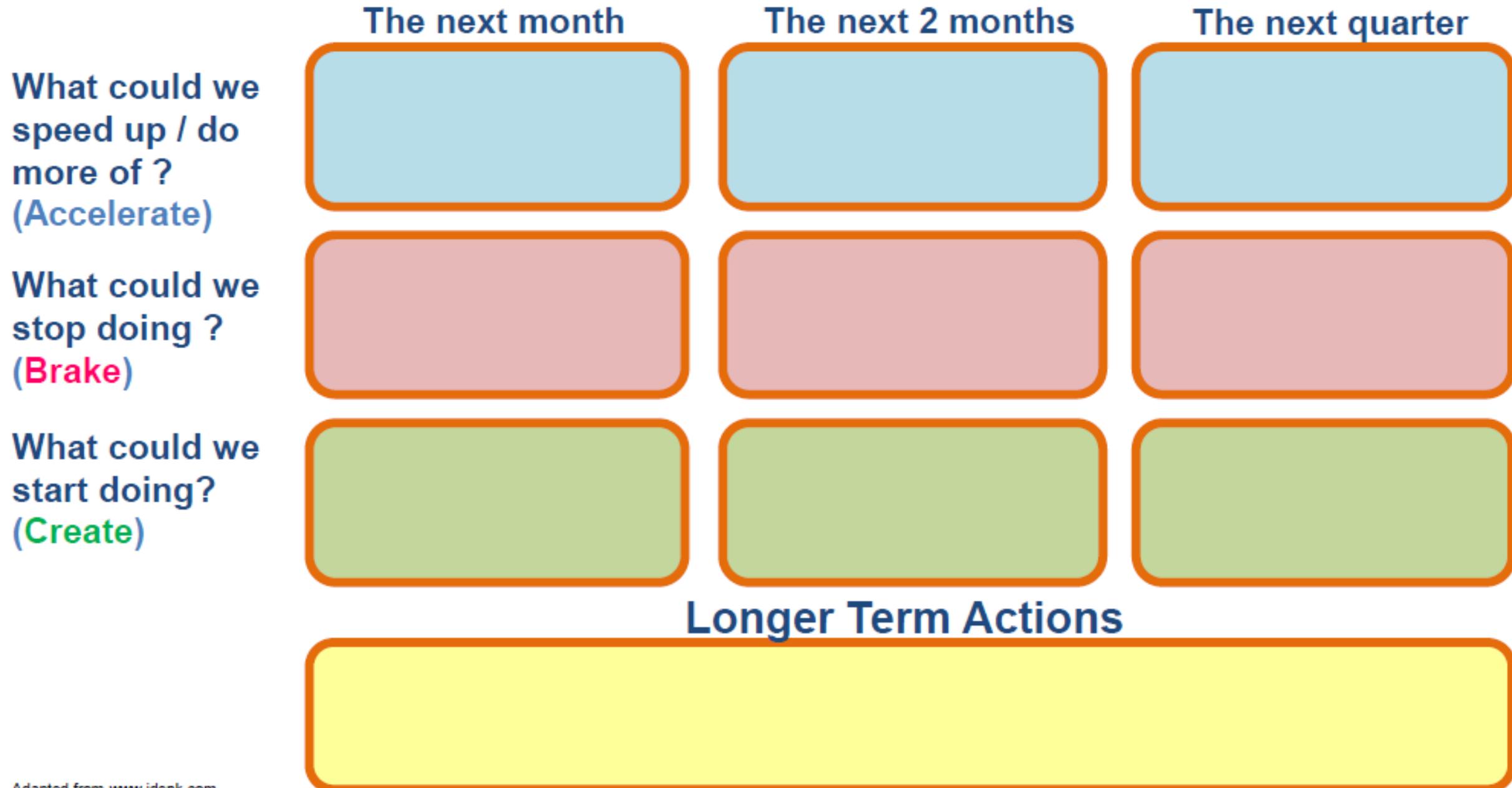


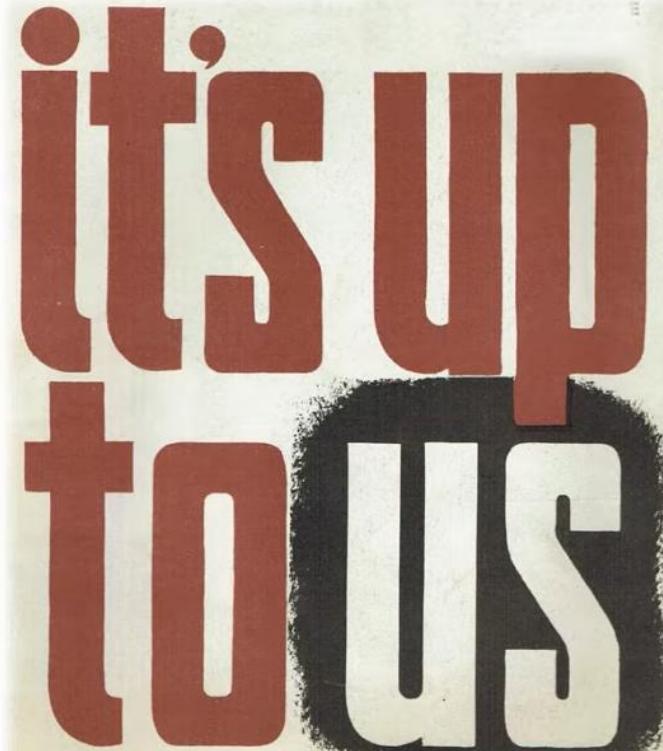


Directions in Making **LARGE SCALE CHANGE HAPPEN**



ABC, 30 – 60 – 90 Days - Ideas for Action





Source of graphic: James Fitton (1936)

Taking the power for change

Dr Helen Bevan, OBE

- *Professor of Practice in Health and Care Improvement, Warwick Business School, UK*
- *Strategic Advisor, NHS Horizons, UK*
- *Senior Fellow, Institute for Healthcare Improvement, USA*

@HelenBevan #QF24

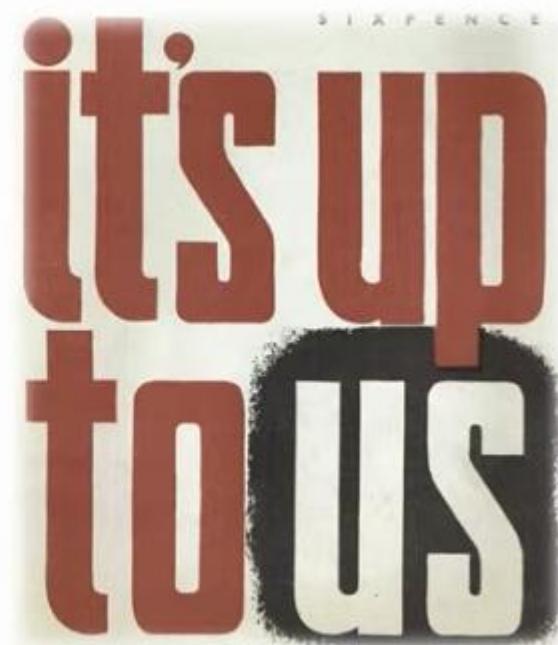


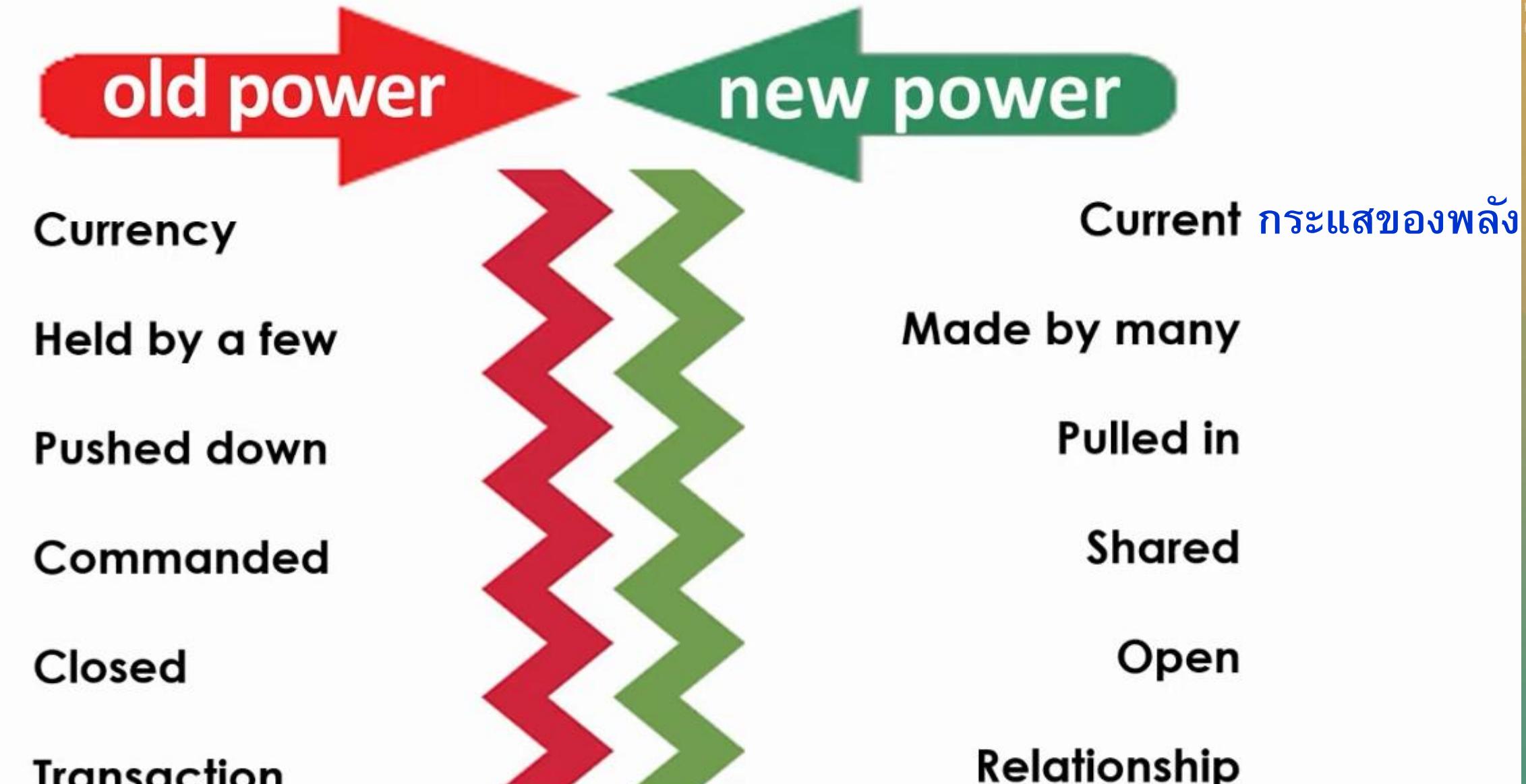
HQBC

HEALTH QUALITY BC

Four areas of action to explore

1. Building the power (agency) for change
2. Superconnecting (tortoises and horses)
3. Shaping networks not opinions
4. Learning (mice and horses)





Jeremy Heimans, Henry Timms *New Power* (2018)

One of the things we know from the earliest studies of how innovations spread is that change always comes from the outside....

Change isn't top-down, nor is it bottom up. It emanates from the centre of networks. Ironically, the way you get to the centre is by connecting out to small groups, loosely connected and uniting them with a shared purpose.

การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ใช้ top-down ไม่ใช่ bottom-up
แต่มาจากการศูนย์กลางของเครือข่ายเล็ก ๆ ที่มีเป้าหมายร่วมกัน

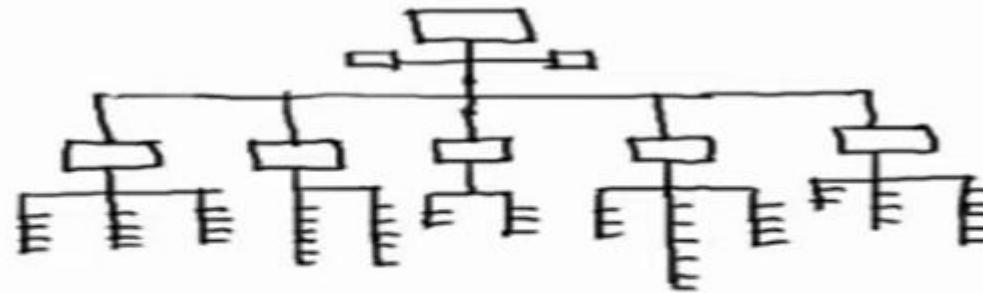
Greg Satell (2024) Change can come from anywhere

The Network Secrets of Great Change Agents

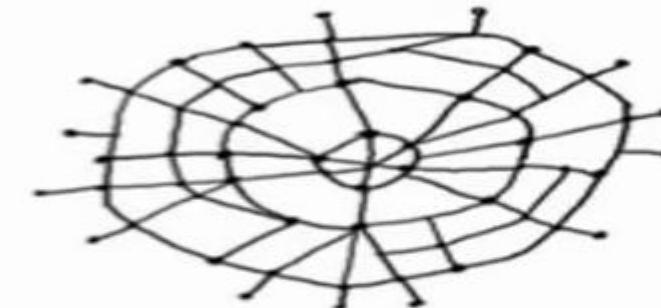
Julie Battilana & Tiziana Casciaro

การอยู่ในเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ สำคัญกว่าตำแหน่งในโครงสร้างการบริหาร

As an influencer of change, my **centrality in the informal network** is more important than my **position in the formal hierarchy**



Designed for
DIVISIONS



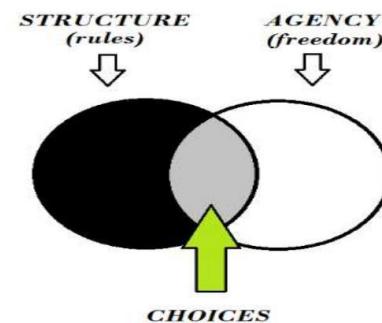
Designed for
CONNECTIONS

**Change AGENCY definition:**

The power, individually and collectively, to make a positive difference. It is about pushing the boundaries of what is possible, mobilising others and making change happen more quickly

Change AGENT definition:

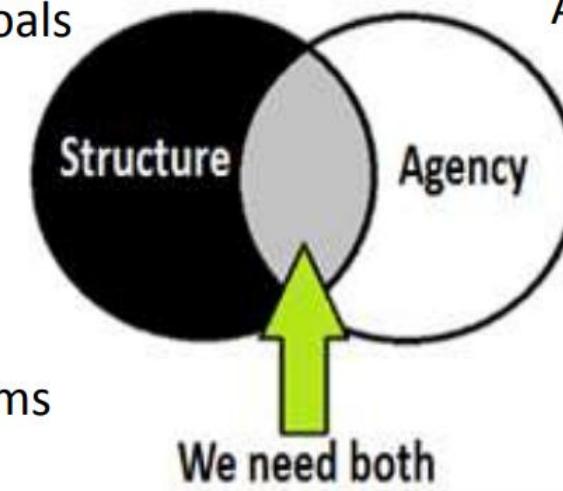
Someone who is actively developing the skills, confidence, power, relationships and courage to make a positive difference

A big debate in social science**Structure versus Agency****Agency**

อิสระในการตัดสินใจ
อำนาจการกระทำ

The design dilemma at the heart of change

Restructuring
Performance goals
Compliance
Regulation
Competition
Programme
Management
Incentive systems



Activation
Ability to make choices
Capability
Leaders everywhere
Social action
Solidarity
Social movements

Agency เป็นการขับเคลื่อนด้วยแนวคิดทางสังคมวิทยา

The predominant approach in recent years has been **STRUCTURE**
but globally there is a big shift towards **AGENCY**



@helenbevan



Power is linked to AGENCY

- The **capacity** of individuals to **make their own choices** and to **take action** in a given environment
- Words that are connected to **agency**:
 - Action
 - Activity
 - Effect
 - Influence
 - Power
 - Choice





We need change agents to illuminate the way!

We need more people willing to step outside of expectations because our world is changing exponentially, and if all we do is meet expectations and the status quo - we will fall behind as organisations, as teams, and as societies.

David Bray

แค่ตอบสนองความคาดหวังและรักษาสถานะเดิม

เราก็ล้าหลังแล้ว



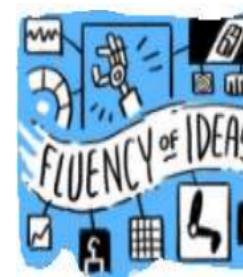


The skills for 2030



Judgment and decision making: Considering the relative costs and benefits of potential actions to choose the most appropriate one.

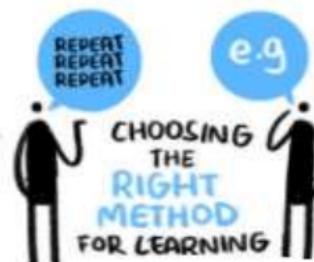
Originality: The ability to come up with unusual or clever ideas about a given topic or situation, or to develop creative ways to solve a problem



Fluency of ideas: The ability to come up with a number of ideas about a topic (the number of ideas is important, not their quality, correctness, or creativity).

Learning strategies:

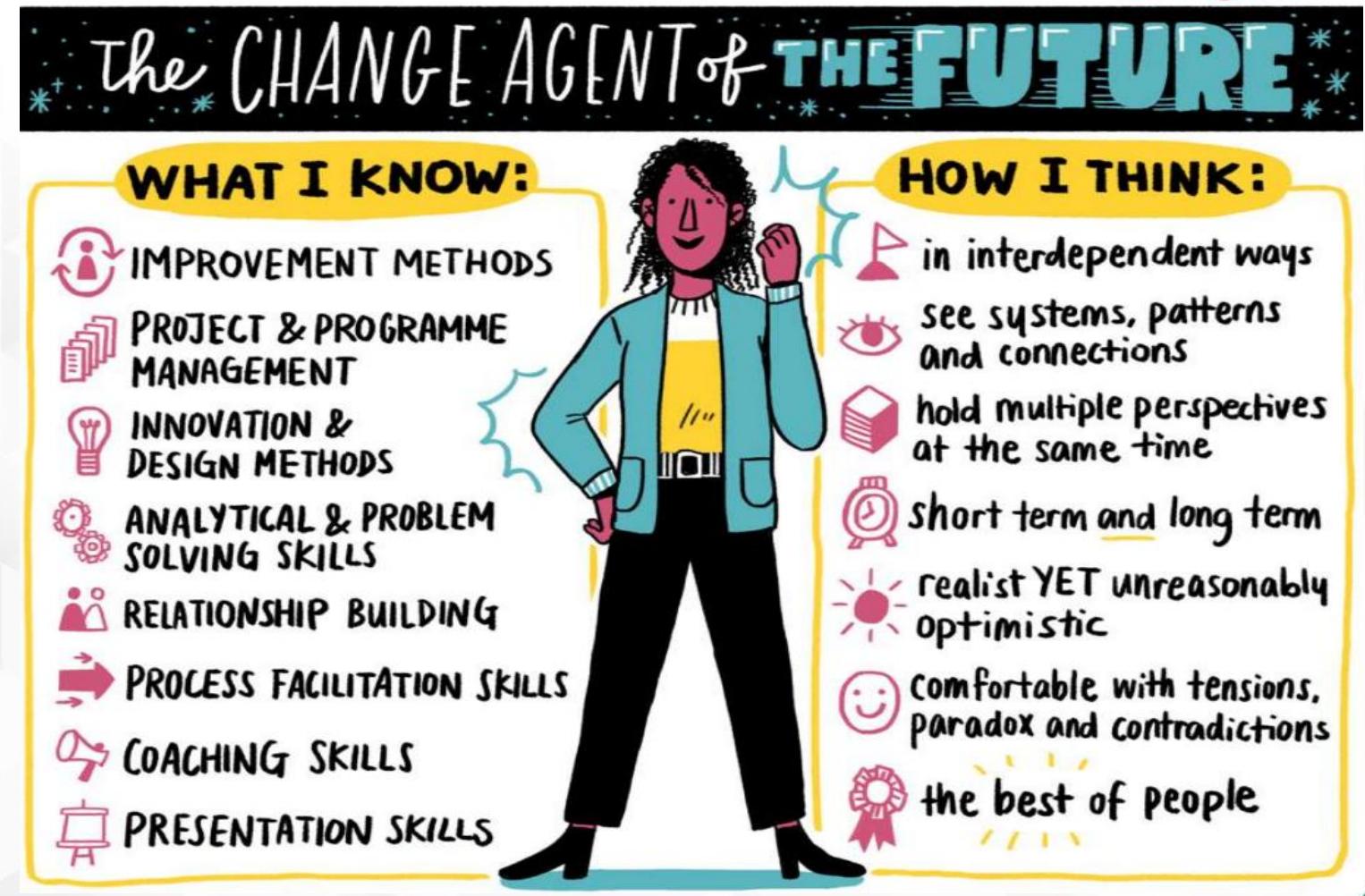
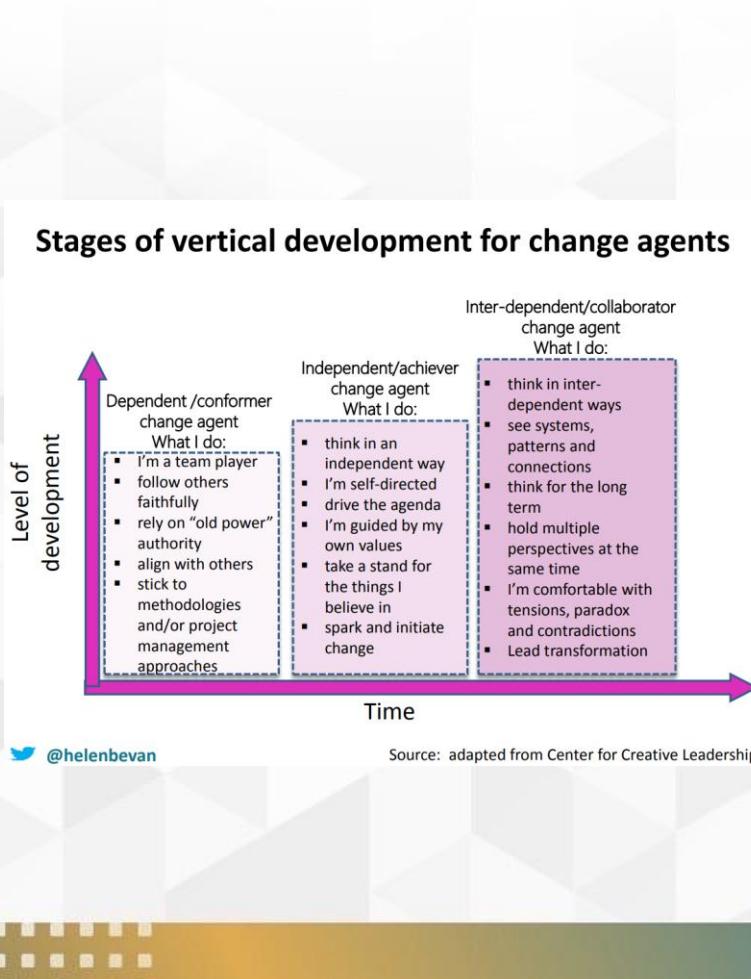
Understanding the implications of new information for both current and future problem-solving and decision-making.



Active learning: Learning strategies—selecting and using training/instructional methods and procedures appropriate for the situation when learning or teaching new things.



ต้องขยับไปสู่ interdependent change agent มองเห็นระบบที่เชื่อมโยงกัน อยู่ได้กับ tension & paradox





WHO will make the change happen?

List A

- The Delivery Board
- The senior sponsors
- The Programme Management Office
- The Delivery Board work streams
- The Working Groups
- The Directors of participating organisations
- The Change Facilitators



List B

- The mavericks and rebels
- The deviants (positive). Who do things differently and succeed
- The nonconformists who see things through glasses no one else has
- The hyper-connected who spread behaviours, role model at a scale, set mountains on fire and multiply anything they get their hands on
- The hyper-trusted. Multiple reasons, doesn't matter which

Source: adapted by Helen Bevan
from [Leandro Herrera](#)

กบก นอกรด ก พากมาก

WHO will make the change happen?

List A

- The Delivery Board
- The programme sponsor
- The Programme Management Office
- The Delivery streams
- The Clinical Leads
- The Direct participants
- The Change Agents

List B

- The mavericks and rebels
- The positive). Who do and succeed
- Who see
- Who else
- Who spread
- At a scale,
- And multiply
- Their hands on
- d. Multiple
- Doesn't matter which



People who live and perform in formal organisation land and people with the power to make or break change are two different lists (and we need BOTH)

Source: adapted by Helen Bevan from [Leandro Herrera](#)

Agency: The power and ability to make choices and act on them

- **Individual agency:** People get more power and control in their own lives
- **Collective agency:** People act together, united by a common purpose, harnessing the power and influence of the group and building mutual trust

อิสระในการตัดสินใจ อำนาจการกระทำ



The hierarchy of capabilities: the further up the pyramid people go, the more we “humanise” our organisation and maximise the contribution everyone can make



Source of model: Gary Hamel, Michele Zanini (2020)

Humanocracy: creating organisations as amazing as the people inside them

Six ways to build agency

1. Cultivate authentic and sincere relationships
2. Start with a majority: find people who are as enthusiastic as you are, willing to support your idea and to strengthen it
3. Actively pursue diversity within your network - seek connections outside your department, area of expertise or background
4. Work with (don't dis) the formal system - disrupt through relationships
5. Create small changes (social proof)
6. Always follow up

สร้างความสัมพันธ์กับระบบที่เป็นทางการ
เพื่อ disrupt ระบบผ่านความสัมพันธ์ที่ดี

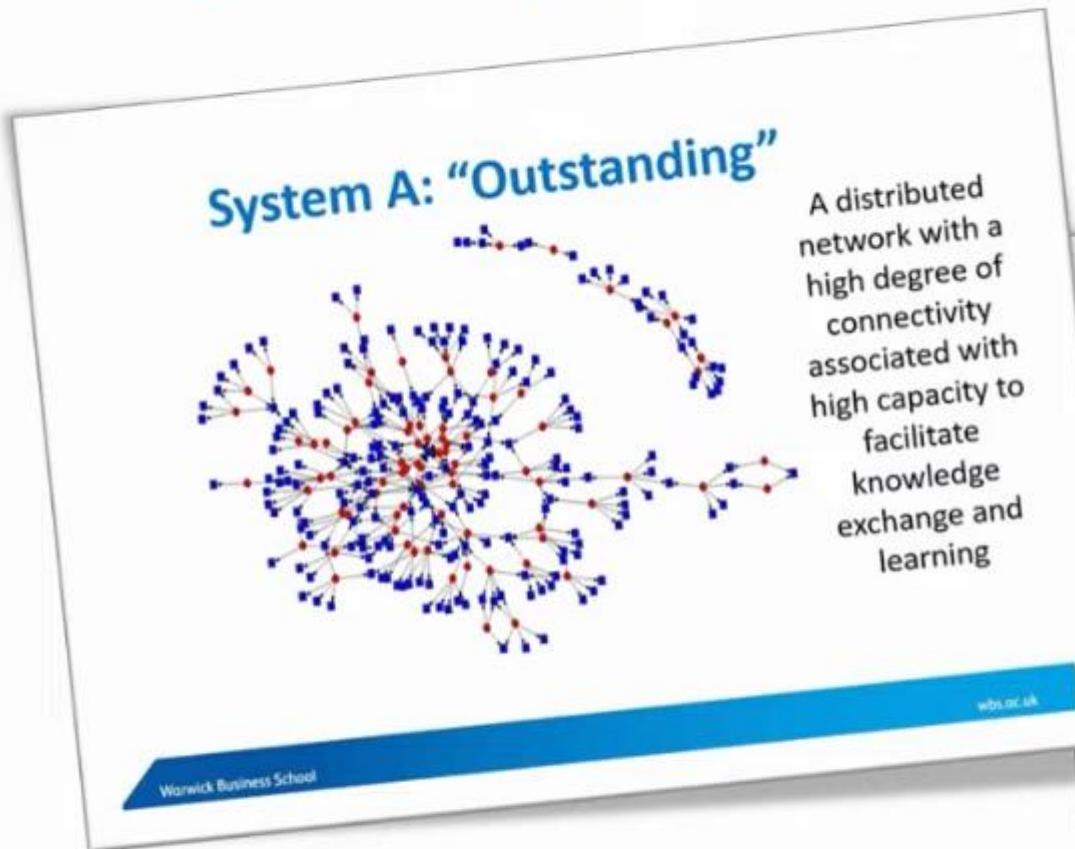


Source of graphic: [Dick Close](#)

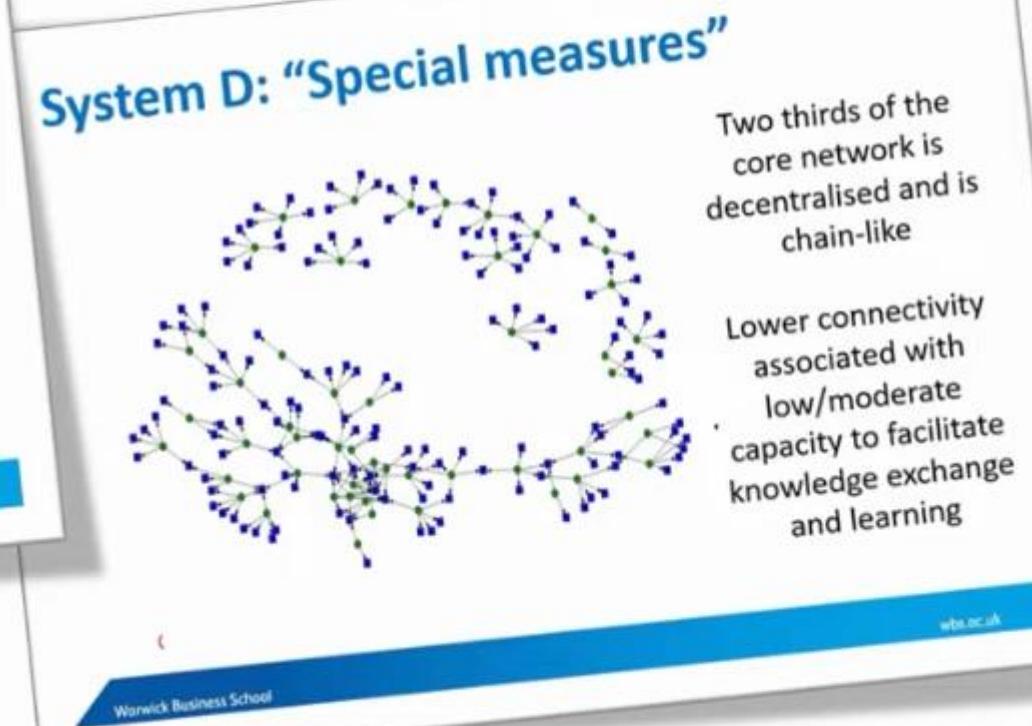
2. Superconnecting

it's up
to us

The difference? The level of social connections between those leading local improvements



มีข้อบกพร่องที่รายแรงและไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง



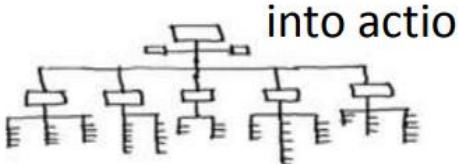
ความสำคัญของ social connectivity ต่อความสำเร็จขององค์กร

Source: Nicola Burgess, WBS



What's the evidence?

The failure of large scale transformational change projects is rarely due to the content or structure of the plans that are put into action



It's much more about the role of informal networks in the organisations and systems affected by change



To make transformational change happen we need to connect networks of people who 'want' to contribute



Source: David Dinwoodie (2015)

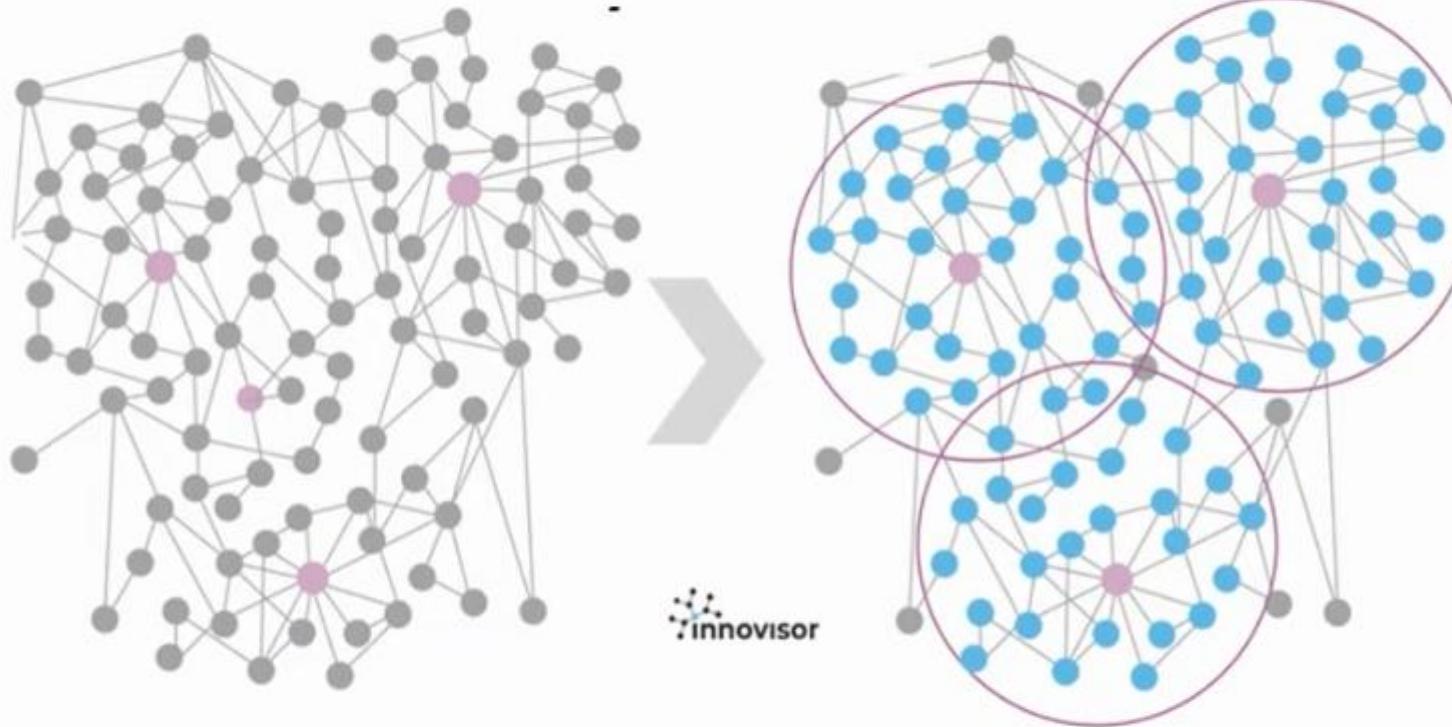
http://iedp.com/articles/vertical-leadership/?utm_source=Sign-Up.to&utm_medium=email&utm_campaign=13787-257163-Campaign+-+01%2F09%2F2016



@helenbevan

Find the 3%

The “Superconnectors”



Just 3% of people in a typical organisation drive the conversations with 85% of the other people

Source: Innovisor [Connectivity is broken: so what?](#)



Do you remember that 3% of people in an organisation influence 85% of other people?

Most of them are NOT people on list A

Formal leaders typically make up **12%** of an organisation and drive conversations with **55%** of other people



Source: Innovisor



@helenbevan

Why superconnectors?

A major cause of change failure is poor dialogue with the informal organisation.

The 3% informal influencers:

- Have the relationships, networks and context
- Make sense of things and reduce ambiguity for others
- Are trusted by peers more than formal leaders are trusted
- Are often unknown to formal leaders
- Are typically not the people who start change but act as the key accelerant for conversion to new ideas at scale



How do you find your ‘‘superconnectors’’?

Ask other people!



Who do you go to for information when you have concerns at work?

Who's advice do you trust and respect?



What does this mean for me?

Find my 3%

- Get their insights
- Engage them in change
- Stay connected for the long haul

Be a connector

- Build my own networks and connections around the change I'm passionate about
- Be a role model of trust and positive behaviour
- Always, always follow up

A Dutch proverb

Trust arrives on a tortoise.....

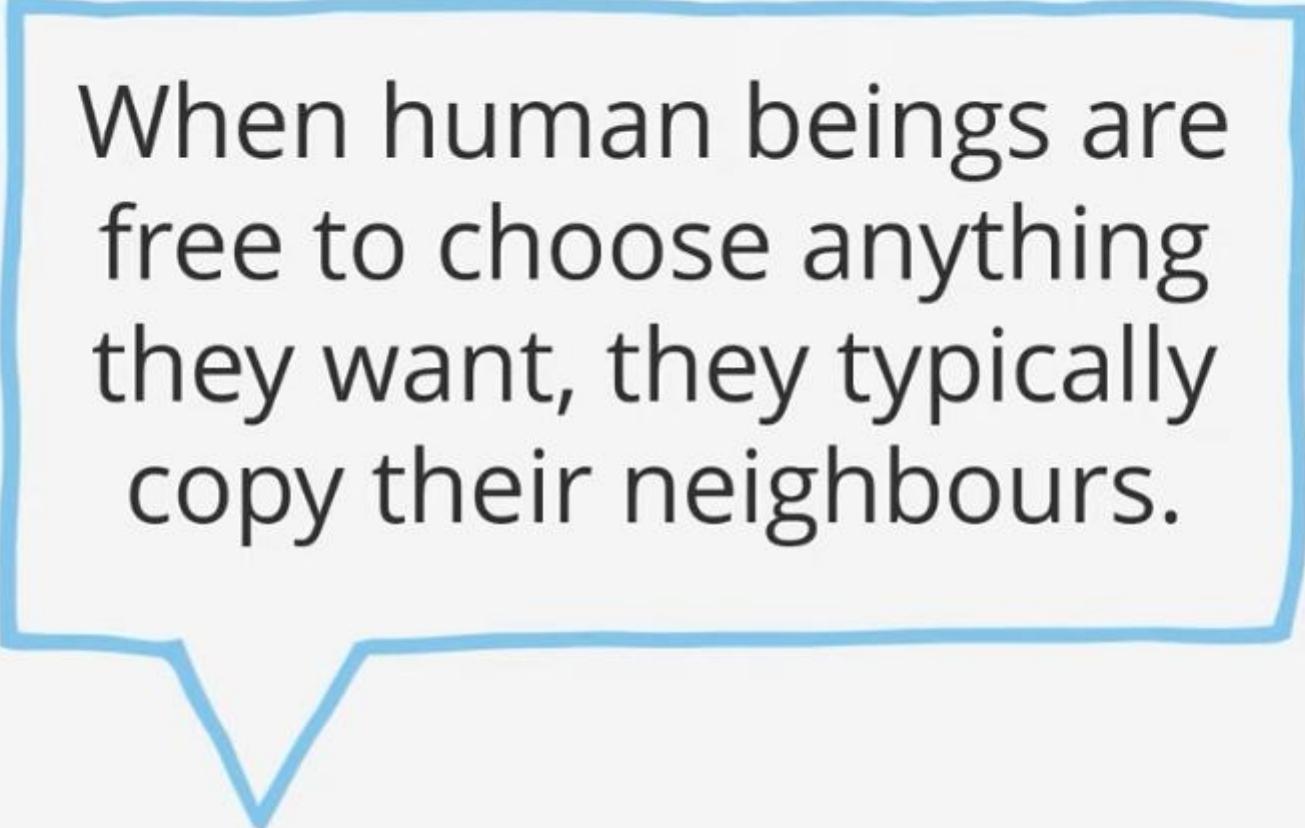


.....and leaves on a horse

simonterry.com/2017/07/31/trust-is-precious/

3. Shaping networks, not opinions

**it's up
to us**



When human beings are free to choose anything they want, they typically copy their neighbours.

Eric Hoffer

on the importance of peers and why we place trust and confidence in them

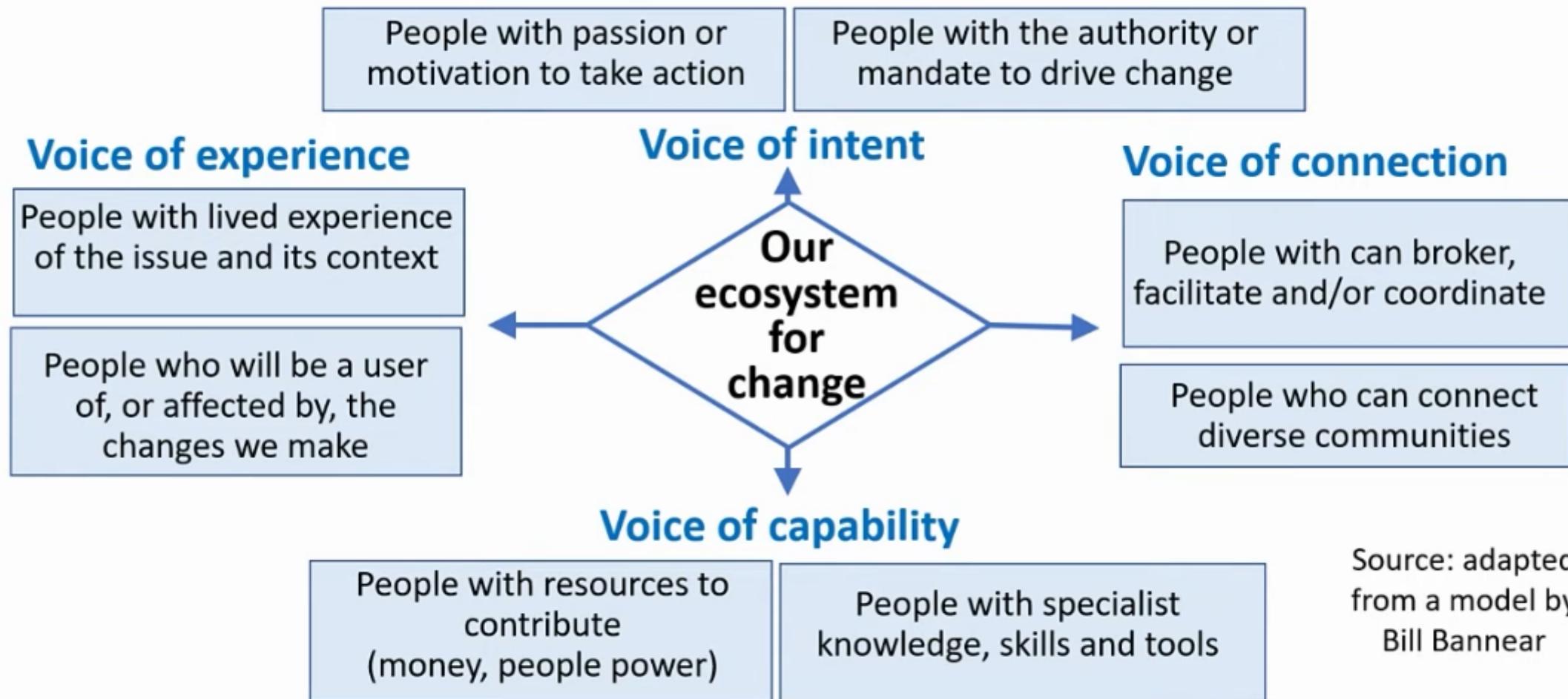
Greg Satell: “Don’t try to shape opinions, shape networks”

- People don’t change their opinions as a result of “effective communication”
- The best indicator of what people do and think is what the people around them do and think
- Working to shape opinions is fruitless unless we are able to shape the networks in which ideas, attitudes and behaviours form

Source: [Greg Satell](#)



Creating the relational conditions for action



Source: adapted from a model by Bill Bannear

Programme manager vs. convenor

PROGRAMME MANAGER

- Designs a programme plan
- Accountability within a governance system
- Ensures that delivery milestones are met
- Communicates progress
- Deals with risk and ensures that barriers are overcome

CONVENOR

- Builds community
- Boosts commitment to a collective goal
- Enables trusting relationships
 - Seeks win/wins
- Makes sense of things for community members: the why?
- Helps spread learning across a whole system

ผู้จัดเวที

4. Learning: mice not horses

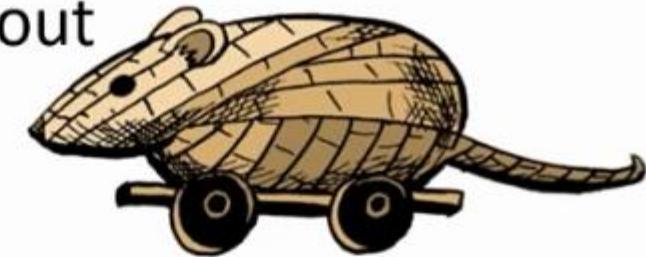
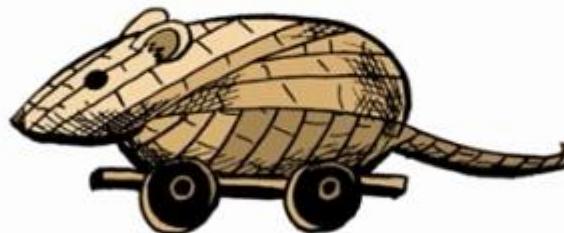
it's up
to us

Be a “Trojan mouse”

หนูที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อช้อน "ยีน"
ที่นักวิทยาศาสตร์ต้องการศึกษาไว้

Having many people across the system who have the skills and agency to test out small, well focussed changes to address complex problems (Trojan mice) nearly always works better than large pilot and roll out projects (Trojan horses).

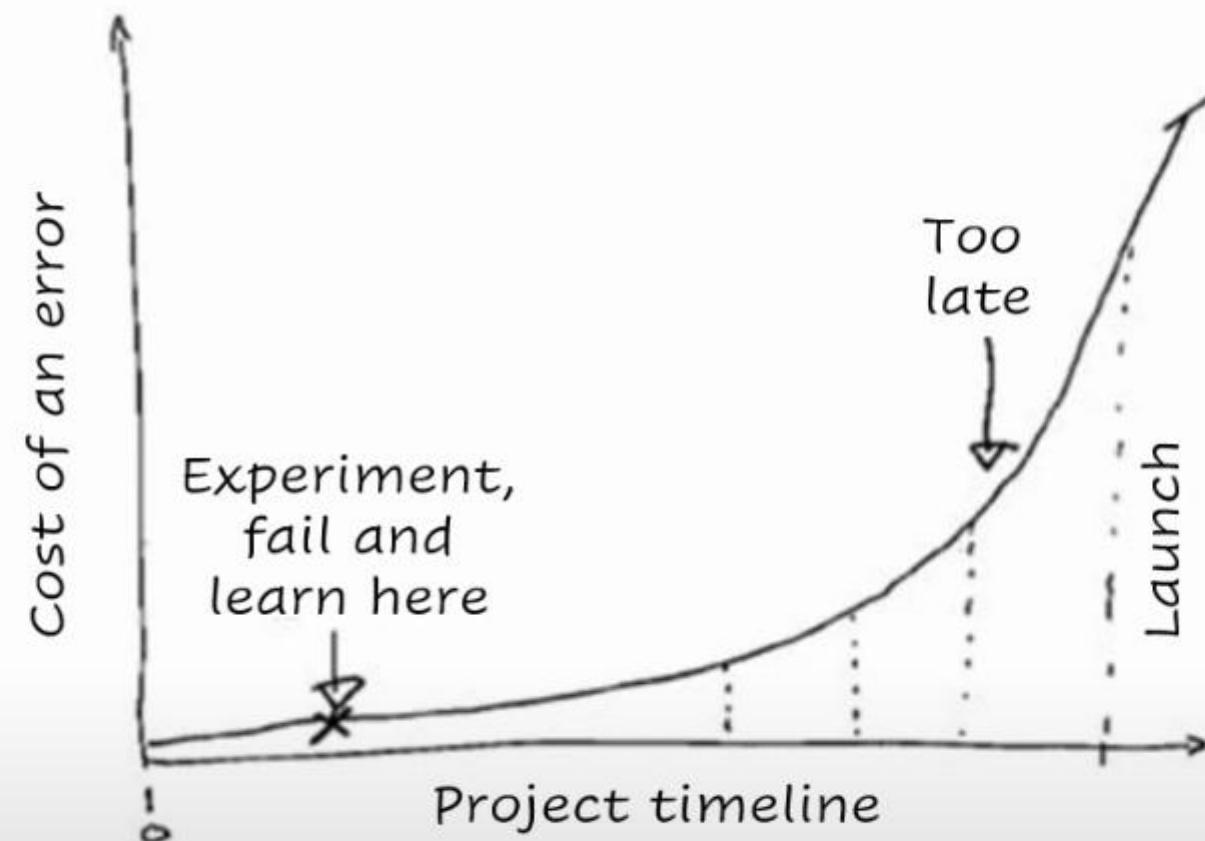
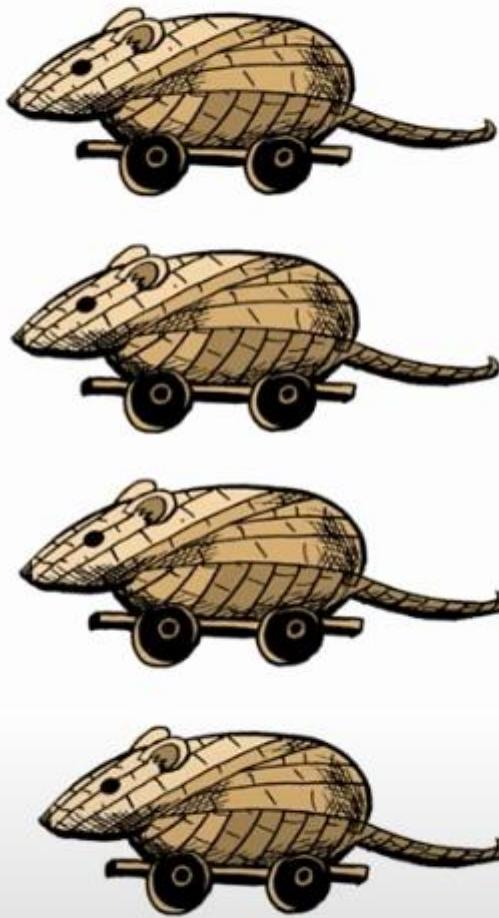
ทดสอบการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ หนันที่ปัญหาชั้นช้อน
แทนที่จะเป็นโครงการขนาดใหญ่



“Trojan mice... are small, well focused changes, which are introduced on an ongoing basis in an inconspicuous way. They are small enough to be understood and owned by all concerned but their effects can be far-reaching. Collectively a few Trojan mice will change more than one Trojan horse ever could.”

(Jarche, 2012).

Trojan mice fail often, fail early and learn greatly



(Illustration by Elizabeth Stein)

https://ssir.org/articles/entry/wheeling_in_the_trojan_mice#

Roles for leaders in building a learning culture through Trojan mice



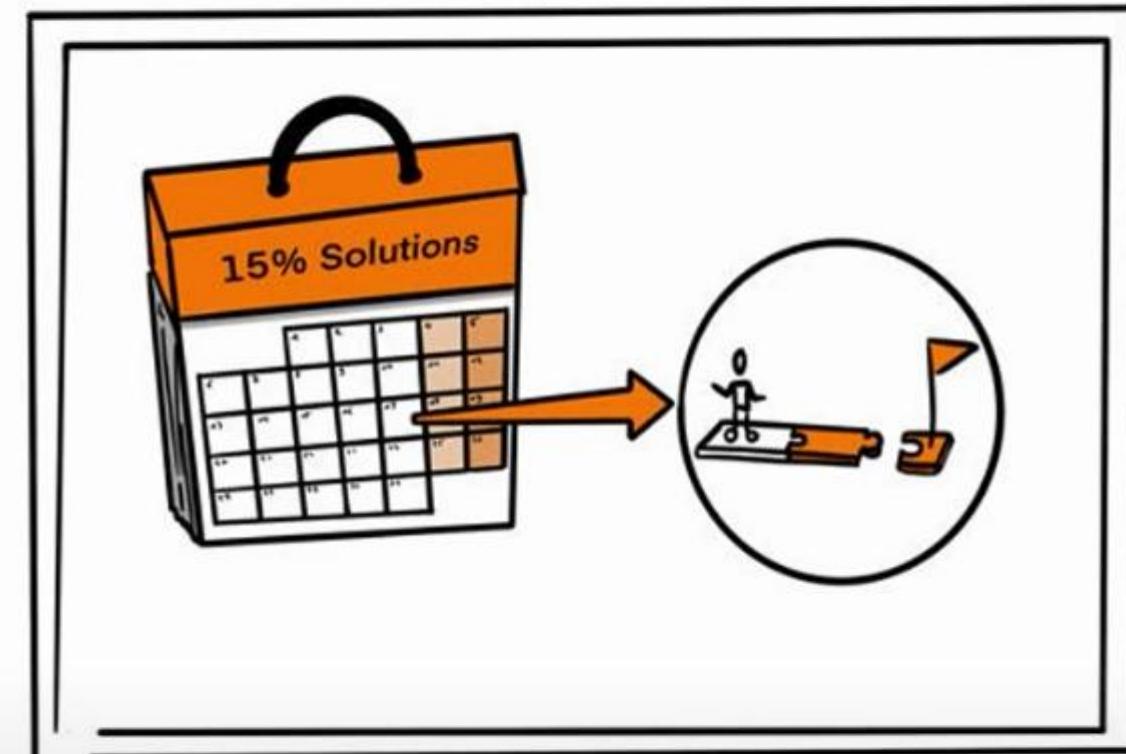
1. Role model a high tolerance for failure through practical experiments (Amy Edmondson [“intelligent failure”](#))
2. Demonstrate that experimentation and learning is a core part of everyone’s role: “*In healthcare everyone has two jobs: to do your work and to improve it.*” ([Batalden and Davidoff](#));
3. Make sure that the work of Trojan mice teams is followed up organisationally, so that the teams can see a people-centred benefit to the work they are undertaking;
4. Manage the tension between experimentation and productivity.

The values of innovation (**openness, diversity, experimentation, play**) are typically different to the values of productivity (**excellence, precision, standardisation, delivery**). Trojan mice need to be supported to exist in both worlds simultaneously. ([Taylor, 2017](#)).

It's up to us! Small actions can spark big change

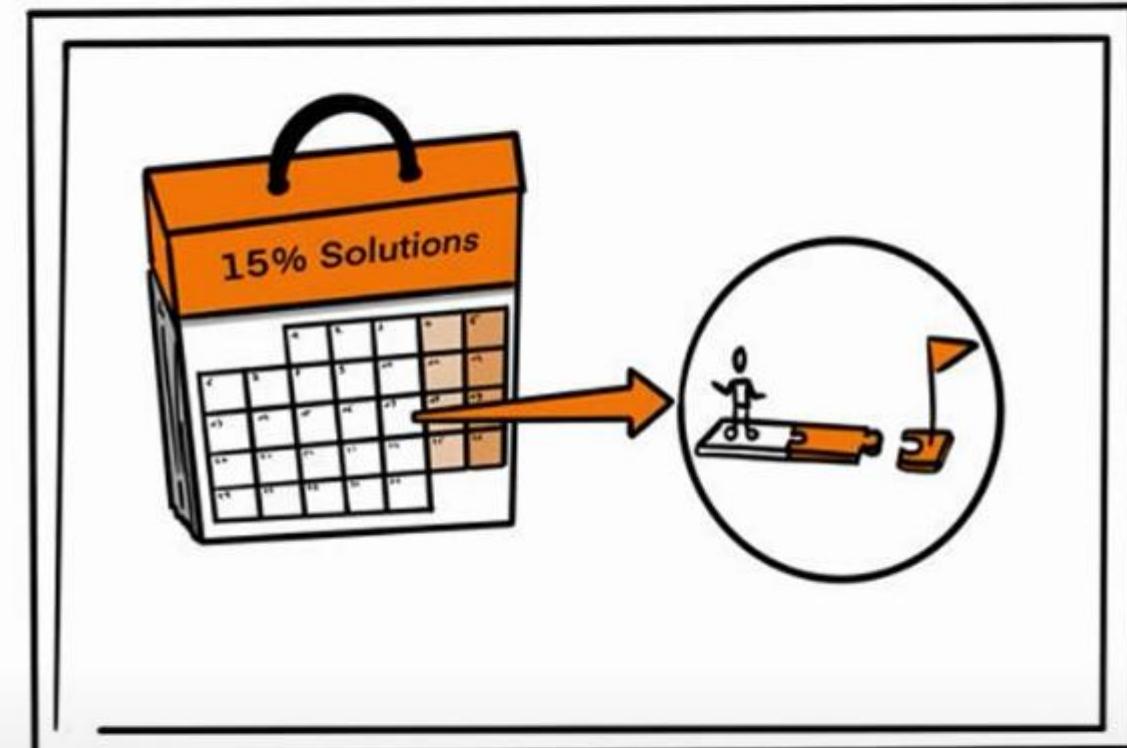
15% Solutions

- Any first step or solution that you can do without approval or resources from others and that is entirely within your discretion/agency to act
- Something that you can start right now if you want to



It's up to us! Small actions can spark big change

- Identify your own 15% solution: an action you have the power/agency to take
- Base it on something that has inspired you at the Quality Forum
- Talk to the people around you about it





10 Things FAB TEAMS Do! They...

1. Create a Shared VISION of the future, and move towards it together.



4. Value and embrace difference and healthy conflict.



7. Are KIND to each other. Get to know each other as people - care about the little things (like tea + cake!)



2. Challenge the status quo together, so no one has to face scary change alone

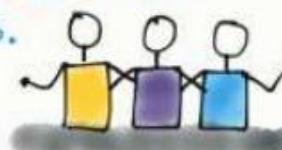


5. Help everyone in the team to feel safe and innovate.



8. Think the best of each other - so when something goes wrong you don't blame other people's incompetence.

10. Are highly productive - the SUM is greater than its parts.

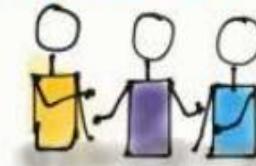


3. Sign up to...

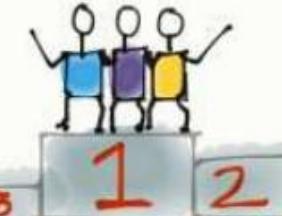


(Change is built on a commitment to a different future, not performance management).

6. Communicate → TALK! (Don't rely on email)



9. Achieve Win-Win for all team members



No 'winners and losers'!



14,000 contributions identified

10 barriers to change:



Confusing strategies



Over controlling leadership



One way communication



Poor workforce planning



Stifling innovation



Playing it safe



Poor project management



Undervaluing staff



Inhibiting environment



Perverse incentives



14,000 contributions identified 11 building blocks for change:



Inspiring & supportive leadership



Collaborative working



Flexibility & adaptability



Smart use of resources



Autonomy & trust



Challenging the status quo



A call to action



Fostering an open culture



Nurturing our people



Long term thinking



Thought diversity



Source: *Health Service Journal*, *Nursing Times*, NHS Improving Quality, "[Change Challenge](#)" March 2015



Ideas for **ACTION**

1. Frame issues in ways that will engage and mobilise the imagination, energy and will of a lot of different people
2. Take steps to be social leaders, investing in digital skills and social connections and leading through networks as well as formal leadership systems
3. Align structure and agency
4. Find your B-listers and give them important tasks
5. Create spaces (“platforms”) for people to connect and take action
6. Adopt emergent approaches to planning and design, based on monitoring progress, learning and adapting as you go
7. Be the change



จุดคานงดที่ 6

AI & Digital Technology

จุดคานงดที่ 7

Collaboration & Integration

ปัญหาของระบบที่แยกส่วน (Fragmented Systems)

ขาดความเป็นเจ้าของ ที่จะตอบสนองความต้องการอย่างเป็นองค์รวม

ขาดการมีส่วนร่วมของผู้ป่วย/ผู้ดูแล ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม

การสื่อสารที่ไม่ดีระหว่างวิชาชีพ/ผู้ให้บริการ รวมทั้งการส่งต่อข้อมูล ทำให้เกิดรอยต่อในการดูแลดูแลและรักษาเพียงบางส่วนของความต้องการ มีได้มองอย่างเป็นองค์รวม และตอบสนองความต้องการทั้งหมด

มีความซ้ำซ้อนและซ่องว่างในการดูแล เช่น การตรวจเพื่อการวินิจฉัยซ้ำ การขาดนัด

ประสบการณ์ที่ไม่ดีของผู้รับบริการ มีความสับสนในคำแนะนำที่ได้รับ หรือขั้นตอนของการดูแลลดthonความสามารถของผู้ป่วยในการใช้ชีวิตและจัดการความต้องการของตนเอง

ผลลัพธ์ของระบบที่ไม่ดี เช่น ไม่สามารถป้องกันการอนrongพยาบาลที่ไม่จำเป็น

Forms of Integration

Type of integration: องค์กร วิชาชีพ วัฒนธรรม เทคโนโลยี

Level at which integration occurs: มหาวิทยาลัย จุฬาฯ

Process of integration: วิธีการจัดระบบและจัดการการดูแล

Breadth of integration: ประชากรทั้งหมด หรือบางกลุ่มของประชากร

Degree or intensity of integration: อาจมีความเข้มข้นต่างๆ

-การประสานอย่างไม่เป็นทางการ (informal linkages)

-การประสานงานที่มีการจัดระบบมากขึ้น (more managed care co-ordination)

-การบูรณาการของทีมหรือองค์กรเต็มรูปแบบ (fully integrated)

ยิ่งความต้องการของผู้ป่วยมีระดับรุนแรงมากขึ้นเท่าไร ยิ่งเหมาะสมที่จะทำให้เกิด 'fully integrated'

สิ่งสำคัญที่สุดไม่ใช่เรื่องการจัดองค์กร แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นที่ interface ระหว่างผู้ใช้บริการกับทีมผู้ให้บริการ

Forms of Integration

Horizontal integration การจัดตั้งทีมสหสาขาวิชาชีพหรือเครือข่ายบริการสำหรับดูแลผู้ป่วยเฉพาะกลุ่ม

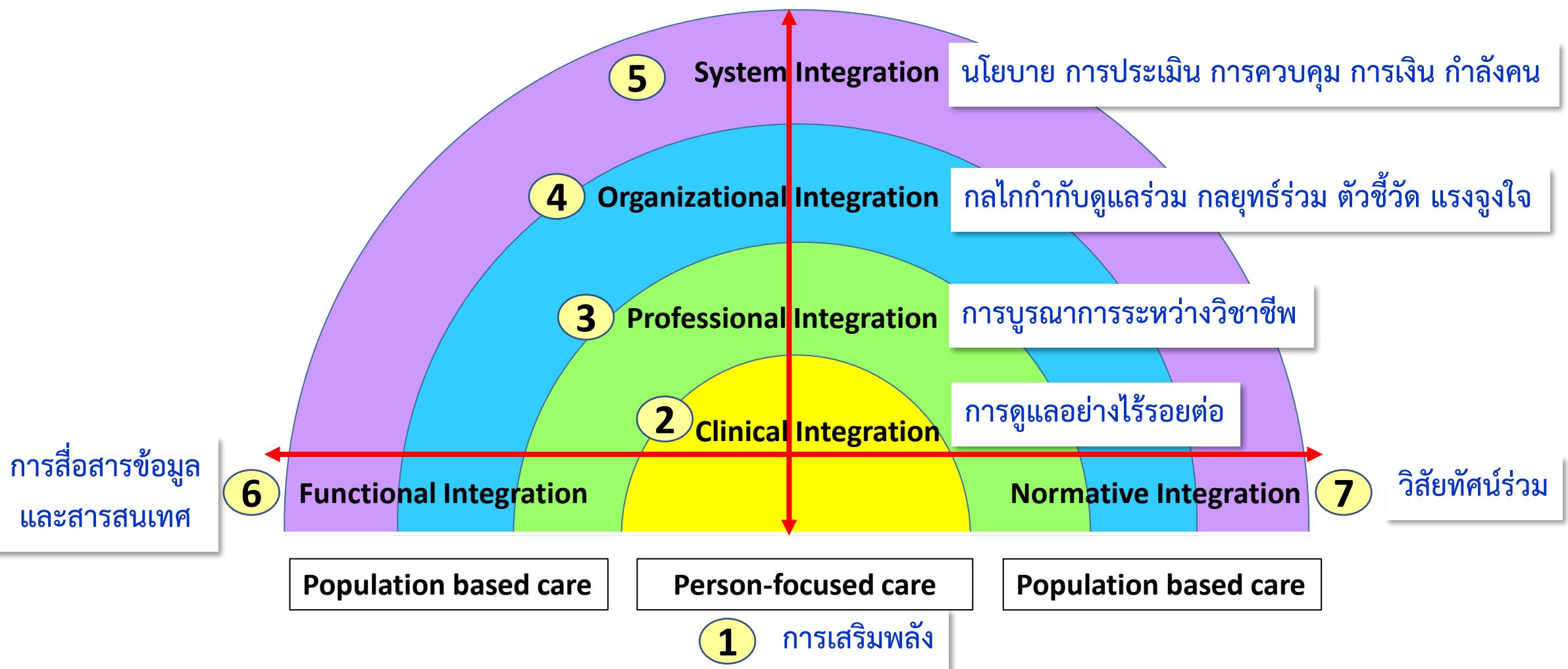
Vertical integration บูรณาการการดูแลระหว่างระดับต่างๆ จากชุมชน ปฐมภูมิ โรงพยาบาล ถึงตติยภูมิ โดยใช้ care pathways เป็นตัวชี้นำสำหรับแต่ละสภาวะ

Sectoral integration บูรณาการการดูแลภายใน sector เช่น บริการสุขภาพจิต ซึ่งอาจจะมีทั้ง horizontal & vertical integration

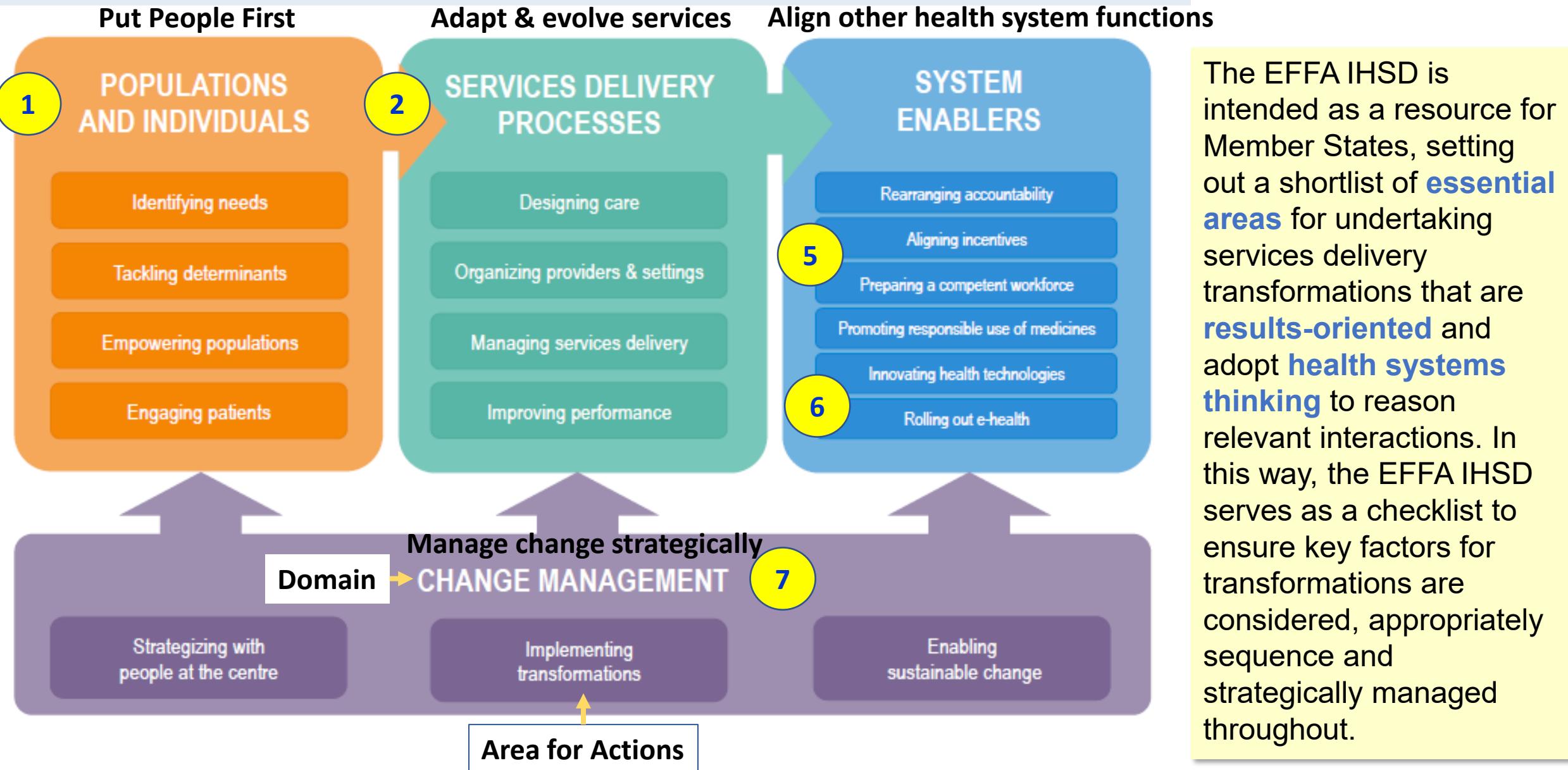
People-centered integration: การบูรณาการระหว่างผู้ให้บริการและผู้ป่วยด้วยการสร้างความผูกพัน และเสริมพลังผู้ป่วยผ่านการให้ความรู้ การตัดสินใจร่วมกัน การสนับสนุนการดูแลตนเอง และการมีส่วนร่วมของชุมชน

Whole-system integration: ระบบที่สนับสนุนการใช้ทั้ง population-based และ person-centred ในการดูแล มุ่งเน้นที่ multiple needs ของประชากรทั้งหมด มิใช่เฉพาะบางกลุ่มหรือบางโรค

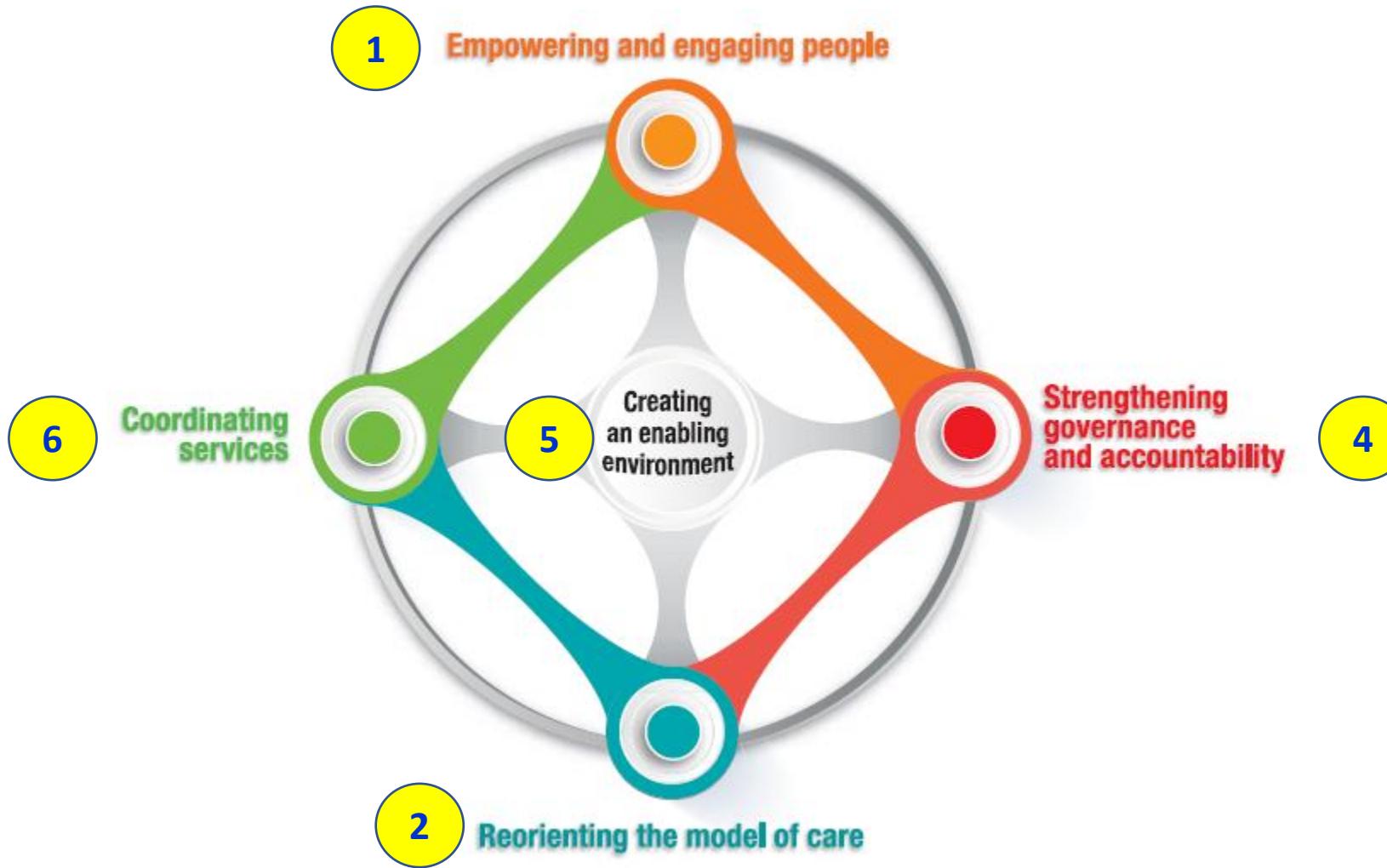
Integrated Care : Intervention on All Levels



The European Framework for Action on Integrated Health Services Delivery (EFFA IHSD)



WHO Strategic Directions to Support People-Centered & Integrated Health Services



1. Person Centered Care

IFIC

Person Centered Care

- Health literacy
- Supported self-care
- Carer support
- Shared decision-making
- Shared care planning
- User feedback
- Record access

EFFA IHSD

Populations & Individuals

- Identify needs
- Tacking determinants
- Engaging patients
- Empowering populations

WHO

Empowering & Engaging People

- Empowering people
- Engaging communities
- Fostering co-production

2. Clinical Integration

IFIC

Clinical Integration

Care assessment & planning
Ensure continuity of care
Seamless care transitions
Case management
Single point of entry
Volunteer & community involvement
Care pathways

EFFA IHSD

Service Delivery Processes

Designing care
Organizing providers and setting
Improving performance
Managing service delivery

WHO

Reorienting the model of care

Balance budget allocation
Promote ambulatory setting
Coordination of care
Clinical governance
Improve health & clinical outcomes
Appropriate site of care
Improve access
Gate-opener & hub coordination
Intersectoral collaboration

3. Professional Integration

IFIC

Professional Integration

EFFA IHSD

WHO

**Shared accountability for
care outcome**
Formal agreement
Multi-disciplinary team
MDT training & education
Lead, develop, & deliver care

4. Organizational Integration

IFIC

Organizational Integration

Shared set of outcome measures
Collective incentives
Joint learning & CQI
Shared strategic objectives & policies
Shared governance & accountability mechanism

EFFA IHSD

WHO

Strengthening Governance & Accountability

Policy dialogues
Legal frameworks
Health policies
Integration
Monitor & review
Decentralize power & decision-making
Promote engagement & empowerment

5. Systemic Integration

IFIC

Systemic Integration

Common outcome measures
Align regulatory framework
Financing & incentive arrangement
National policies
Adequate workforce
Stakeholder involvement

EFFA IHSD

System Enablers

Rearranging accountability
Aligning incentives
Ensuring a competent workforce
Promoting the responsible use of medicines
Innovating health technologies
Rolling out e-health

WHO

Enabling environment

Leadership
Policies & legislation
Capacity building
Innovation & spread
Measurement & reporting

6. Functional Integration

IFIC

Functional Integration

Uniform patient identifier
Effective communication of data & information
Decision support systems
Shared care records

EFFA IHSD

System Enablers

Rearranging accountability
Aligning incentives
Ensuring a competent workforce
Promoting the responsible use of medicines
Innovating health technologies
Rolling out e-health

WHO

Coordinating services

Involve actors
Functional alignment of activities & communication
Alignment & harmonization for continuity of care

7. Normative Integration

IFIC

Normative Integration

Collective vision

Emphasis on population
health management

Building trust with local
communities

Leaders with clear vision

Shared vision of
stakeholders

Trust

EFFA IHSD

Change Management

WHO

Strategizing with people at
the center

Implementing transformation
Enabling sustainable change

Being ready for change





We need change agents to illuminate the way!

We need more people willing to step outside of expectations because our world is changing exponentially, and if all we do is meet expectations and the status quo - we will fall behind as organisations, as teams, and as societies.

David Bray

แค่ตอบสนองความคาดหวังแล้วก็มาสถานะเดิม

เราก็ล้าหลังแล้ว





