

จุดคำนึงระบบบริการสุขภาพไทย 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

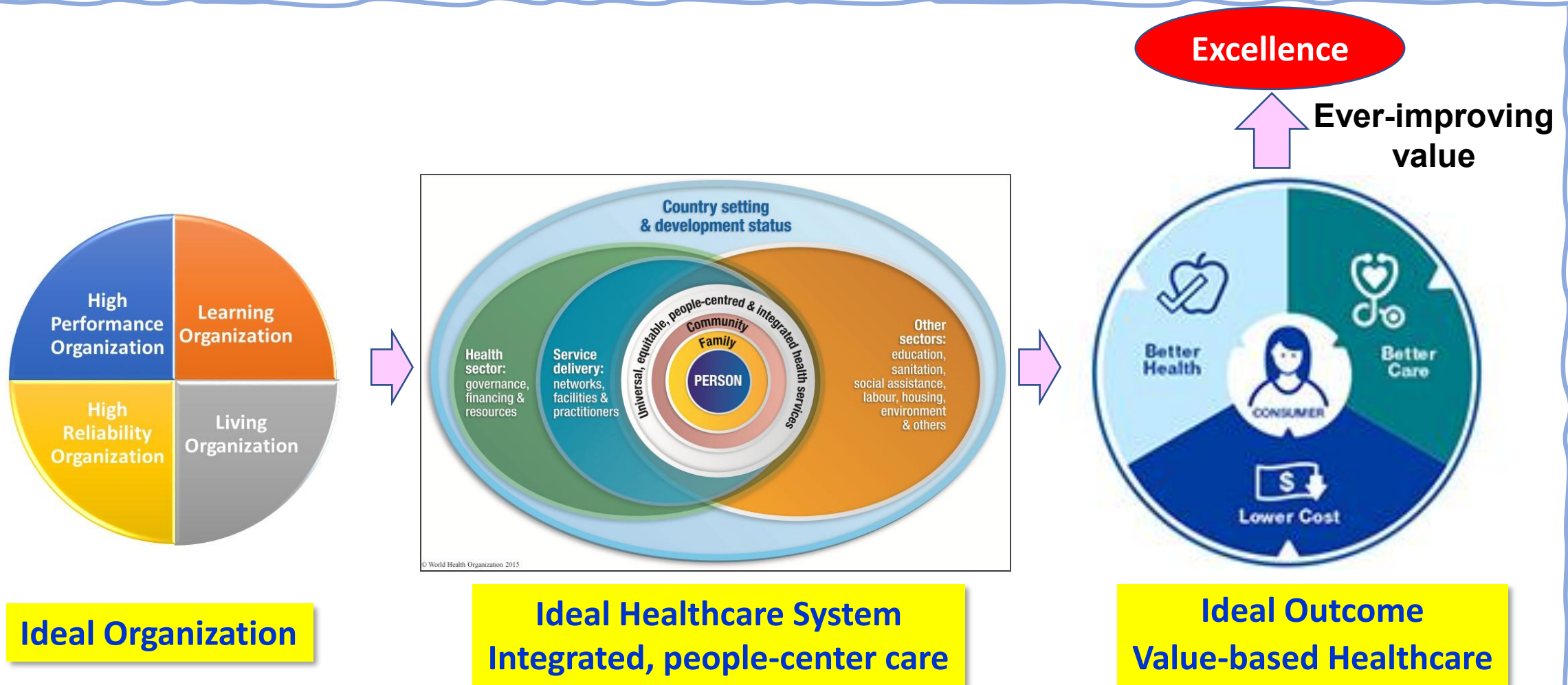
19 สิงหาคม 2568 เวลา 8.30-10.00 น.



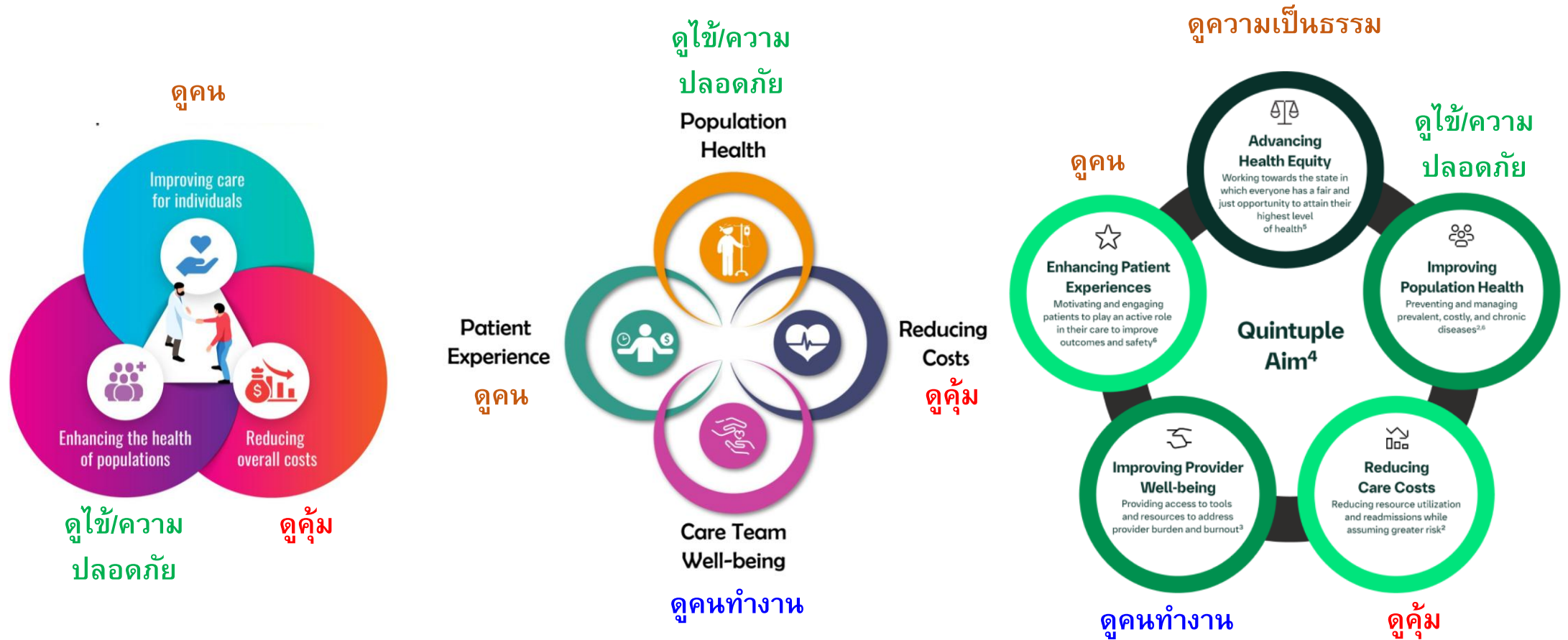
จุดคานงัดที่ 1

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)**

“คุณภาพบริการสาธารณสุข” หมายความว่า
คุณลักษณะของบริการสาธารณสุขที่อยู่บนพื้นฐาน
ขององค์ความรู้ทั้งด้านมนุษย สังคม วิทยาศาสตร์
เทคโนโลยี และด้านอื่น ๆ และพื้นฐานด้าน
คุณธรรมและจริยธรรมแห่งวิชาชีพ ตอบสนอง
ความต้องการและความคาดหวังของประชาชน
และสังคมได้อย่างเหมาะสม

นิยามคุณภาพอื่นๆ ที่ใช้กัน

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

สมการคุณค่า กับ นิยามคุณภาพ

Excellence

นำสู่ความเป็นเลิศ
(a degree of excellence)

คุณค่าที่ดีขึ้น
อย่างต่อเนื่อง

ดูใช้

ดูคน

ได้มาตรฐาน
(conformance to requirements)

เหมาะแก่การใช้งาน
(fitness for use)

ลูกค้าพอใจ
(delight customer)

Value =

ผลลัพธ์ด้านคลินิก + ผลลัพธ์ด้านการทำหน้าที่ + ประสบการณ์/การรับรู้ + ความเป็นธรรม
Clinical Outcome + Functional Outcome + Experience/Perception + Equity

Harm + Unethical Issues + Waste + Resources Use

อันตราย + ขาดจริยธรรม + ความสูญเสีย + การใช้ทรัพยากร

ไม่มีปัญหา
(freedom from defects)

ผสานด้วยจริยธรรม
(base on moral & Ethics)

ดูคุ้ม

Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM)

ใคร: ทุกคนมีความมุ่งมั่น ร่วมมือทำงานเป็นทีม

ทำอะไร: ใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์และความคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุง

ระบบงานขององค์กร

เพื่ออะไร: ประโยชน์ของผู้ป่วยและผู้รับผลงาน องค์กรเป็นเลิศ เรียนรู้ อยู่รอด

ในสิ่งแวดล้อมอย่างไร: มีเป้าหมายร่วมกัน ได้รับการเสริมพลัง มีวัฒนธรรมของการเรียนรู้ไม่หยุดยั้ง



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: แต่ละหน่วยมีคุณภาพอย่างพอเหมาะ ด้วย
กิจกรรมคุณภาพต่าง ๆ ในงานประจำ

Vertical alignment: ทุกส่วนในองค์กรดำเนินการไปในทิศทาง
เดียวกันเพื่อบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์

Horizontal integration: มีการประสานในแนวนอนผ่านการ
ทำงานเชื่อมสายงาน โดยมีระบบสารสนเทศสนับสนุน

การสื่อสารเพื่อ Total Engagement

- สื่อสารด้วยภาษามนุษย์ (ถ้อยคำสามัญที่ผู้คนส่วนใหญ่เข้าใจ)
- ทำให้ทิศทางขององค์กรเชื่อมโยงกับงานในชีวิตประจำวันของทุกคน
- แยกแยะเนื้อหาเกี่ยวกับวิธีการ
 - ในแง่**เนื้อหา** คุณภาพ เป็นคุณค่าซึ่งผู้รับบริการควรได้รับ เป็นหน้าที่รับผิดชอบของทุกวิชาชีพ ทุกคน ไม่มีใครมีสิทธิปฏิเสธ (WHY)
 - ในแง่**วิธีการ** อาจเลือกใช้วิธีการใดก็ได้ ด้วยความเข้าใจว่าทำสิ่งนี้แล้วได้อะไร จะเติมเต็มด้วยอะไร (HOW)
- การใช้ถ้อยคำที่เป็นกลางที่สุด เช่น
 - Care management problem (แทน unsafe act)
 - Sentinel event
- ความคาดหวังที่เป็นไปได้จริง
- การเปลี่ยนบทบาท แรงจูงใจ มุมมอง
 - จาก victim มาเป็น advocate
 - จากสิ่งที่ต้องใช้ข้ออ้างจากภายนอก มาเป็นความอยากจากภายใน
 - Local rationality



จุดคานงัดที่ 2

Culture Hacking

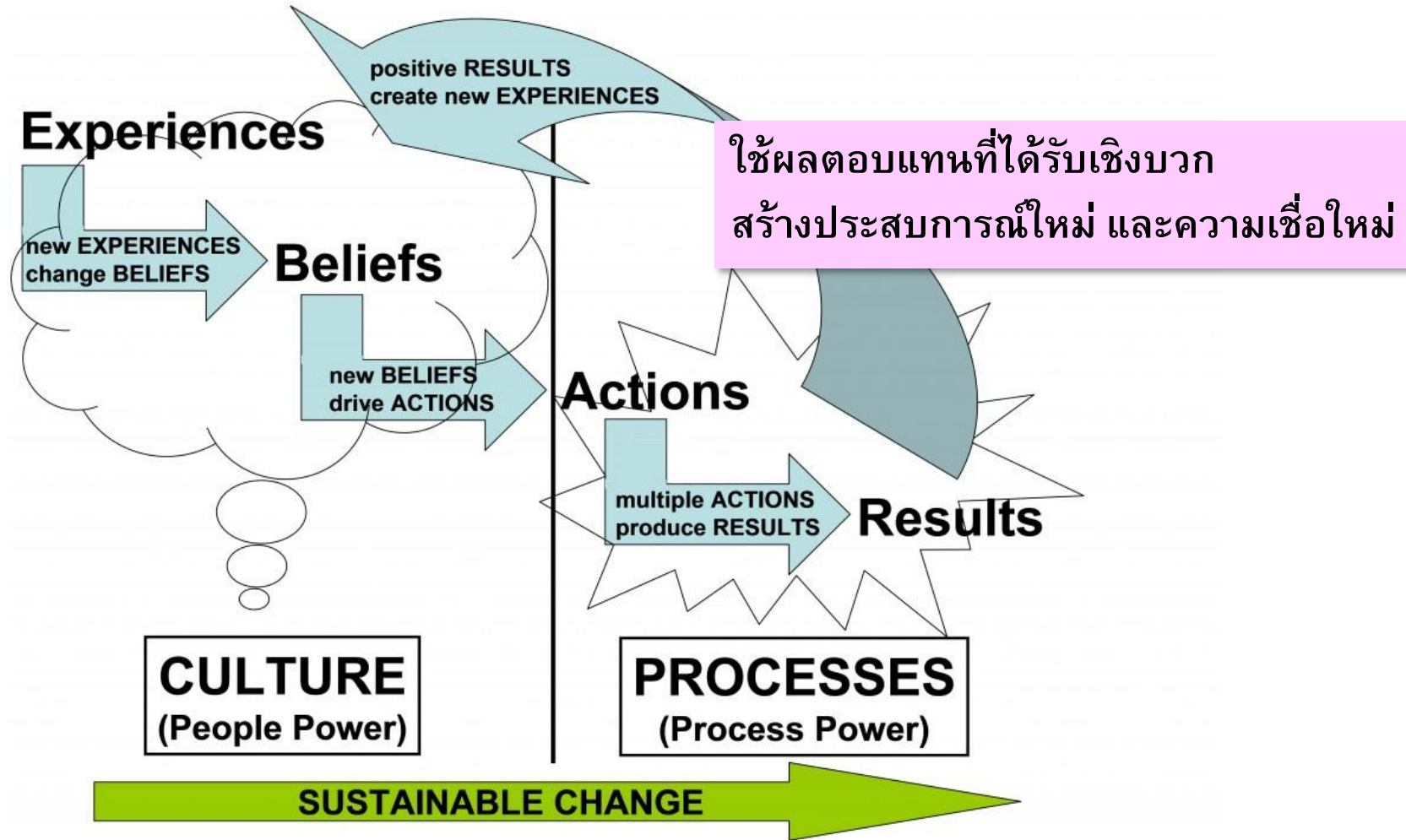
องค์ประกอบของวัฒนธรรม (Onion Model of Culture)



ให้ความสำคัญกับความรู้สึกต่อการมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์

ใช้ค่านิยมร่วมเพื่อสร้างพฤติกรรมที่สะท้อนวัฒนธรรมคุณภาพ

ใช้ Results ขับเคลื่อน Culture



Nudge Theory (ทฤษฎีสะกิดพฤติกรรม)

ใช้ตัวสะกิด (nudge) ที่ง่าย ดึงดูด มีผลต่อกลุ่มคน ทันเวลา
ทำให้ระบบอัตโนมัติของสมองเลือกสิ่งการในสิ่งที่แตกต่างไปจากที่คุ้นชิน
และ **activate** ระบบใคร่ครวญของสมองในเวลาที่เหมาะสม

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



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

**Easy
Attractive
Social
Timely**

Culture Hacking การแทรกแซงกลไกทางสังคมเพื่อสร้างวัฒนธรรม

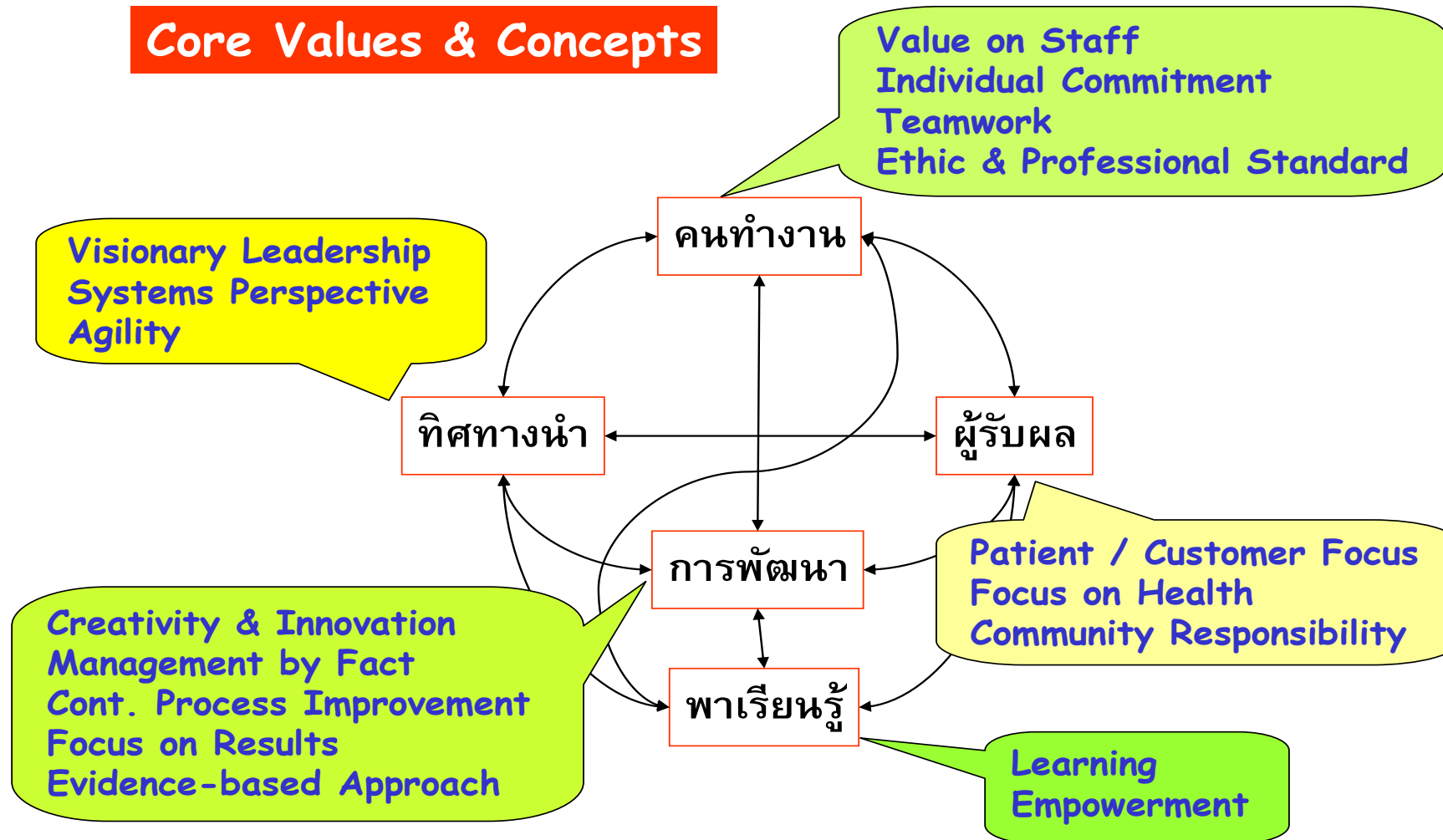
Culture hacking คือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือพฤติกรรมของคนในกลุ่มอย่างมีกลยุทธ์และเจาะจง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยมักใช้หลักจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาช่วย แนวคิดนี้ไม่ได้เกี่ยวกับการทำลายวัฒนธรรม แต่เป็นการ **"hack"** หรือเข้าแทรกแซงกลไกทางสังคม เพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้คนในกลุ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางที่ตั้งเป้าไว้

หลักการทำงาน

Culture hacking จะมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเล็ก ๆ ในชีวิตประจำวัน ซึ่งเมื่อทำซ้ำ ๆ จะส่งผลต่อวัฒนธรรมโดยรวมในที่สุด โดยมีหลักการสำคัญดังนี้:

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

ใช้ Culture Hacking เพื่อนำ HA Core Values มาสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ



สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและความปลอดภัย ด้วยค่านิยม “ทิศทางการนำ”

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 จูงใจให้คนเก่งมารวมตัวกัน สู่เป้าหมายที่สูงกว่า
- **Culture Hacking**
 - ทุกคนเป็นผู้นำในระดับที่ตนเองรับผิดชอบ: ฝึกถึงการเปลี่ยนแปลงในทุกโอกาส
 - ทุกคนในองค์กรรับลู่วิสัยทัศน์ของผู้นำระดับสูง

Systems Perspective

- **Synthesis:** เห็นการปรากฏอยู่และความเชื่อมโยงของระบบ/หน่วยงาน ต่าง ๆ ในองค์กร เป็นองค์รวมที่เป็นเนื้อเดียวกัน (unified whole) ใส่ใจทุกส่วน ได้ยินทุกเสียง
- **Alignment:** ทำความเข้าใจและนำมาปฏิบัติซึ่งถ้อยคำหลักขององค์กร ในทุกระดับ
- **Integration:** ประสานแนวราบ รับรู้และตอบสนองความต้องการของกันและกัน ให้ทุกข้อต่อของห่วงโซ่ (internal customer chain) มีความแข็งแรง
- **Culture Hacking**
 - **Synthesis:** (หน่วยงานของ) ฉันอยู่ตรงไหนในองค์กร มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร ประสานร่วมมือกับคนอื่นอย่างไร
 - **Alignment:** งานที่ฉันทำอยู่ มีส่วนเติมเต็มให้กับวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร
 - **Integration:** (หน่วยงานของ) ฉันจะทำงานของเธอง่ายขึ้นได้อย่างไร



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:** มีวงเงินชัดเจนให้บุคลากรด้านหน้าแก้ปัญหาให้ผู้ป่วยเฉพาะรายได้
 - **Provocative Pressure:** ลองแห่ด้วยเงื่อนไข / ข้อจำกัดบางอย่างว่าจะมีการปรับตัวอย่างไร

สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและความปลอดภัย ด้วยค่านิยม “ผู้รับผล”

Patient / Customer Focus, Focus on Health, Community Responsibility

Patient / Customer Focus

- ส่งมอบการดูแลที่มีคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ (ดูคน ดูไข้ ดูปลอดภัย ดูคุ้ม)
- รับรู้และตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงใจ (preference)
- เคารพในสิทธิผู้ป่วยและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์
- Patient engagement & empowerment
- ให้บริการด้วยจิตใจที่เบิกบาน ด้วยสำนึกของเพื่อนมนุษย์ (SHA)
- **Culture Hacking**
 - **Respect:** รับรู้การปรากฏตัวของผู้ป่วย/ผู้รับบริการ สิทธิผู้ป่วย ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์
 - **NVC:** เปลี่ยนภาษาหมาป่าเป็นภาษายีราฟ
 - **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
- หาโอกาสว่านอกเหนือจากการบำบัดรักษาแล้ว จะทำให้ผู้ป่วยใช้ศักยภาพของตน เพื่อธำรงสุขภาพได้อย่างไร
- นำศักยภาพของผู้ป่วยมาเติมเต็มสุขภาพะ

จิตสดใจ แม่กายพิการ - กำพล ทองบุญนุ่ม <https://www.youtube.com/watch?v=EYoOBD-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 เรียนรู้จากงาน ใช้งานเพื่อฝึกฝนตนเอง
 - CQI, KM, R2R
- ความผูกพันของบุคลากร คือการที่บุคลากรทุ่มเทเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และใช้ความพยายามด้วยความระมัดระวัง แม้ไม่มีใครเห็น ไม่มีใครเฝ้าดู
- ร่วมกันทำให้งานมีความหมาย
- **Culture Hacking**
 - **Positive & constructive feedback**
 - **Ask “what matter to you?”**
 - **Listening into Action (LiA)**

Individual Commitment

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

Teamwork

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

“เรามีกันและกันเสมอ” (Camaraderie)



“Camaraderie” : "ความสนิทสนมกลมเกลียว" "มิตรภาพและความผูกพัน" “เรามีกันและกันเสมอ” “เราอยู่ทีมเดียวกัน”
ช่วยลดความเครียด ป้องกันภาวะหมดไฟ และปรับปรุงการสื่อสารและการดูแลผู้ป่วยให้ดียิ่งขึ้น

- **ความไว้วางใจ**: เชื่อใจว่าเพื่อนร่วมงานจะคอยสนับสนุนคุณ
- **การสนับสนุนซึ่งกันและกัน**: รู้ว่าคุณสามารถพึ่งพาซึ่งกันและกันได้ โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่ยากลำบาก
- **ประสบการณ์ร่วมกัน**: การได้ใช้เวลาร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จ ความท้าทาย หรือแม้กระทั่งกิจวัตรประจำวันธรรมดาๆ ก็สร้างความผูกพันได้
- **ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง**: รู้สึกได้รับการยอมรับและมีคุณค่าในฐานะส่วนหนึ่งของกลุ่ม
- **ความปรารถนาดี**: บรรยายภาพโดยรวมที่เป็นมิตรและมองโลกในแง่ดี

“เรามีกันและกันเสมอ” (Camaraderie)

ลองฝึกพูดประโยคทำนองนี้

ระหว่างการทำงาน

- เธอจัดการเรื่อง.... ได้ดีมาก น่าชื่นชมจริงๆ
- ขอบคุณมากนะที่เข้ามาช่วยเรื่อง... ตั้งแต่เริ่มแรกเลย
- ใครจะไปกินกาแฟบ้าง ฉันเลี้ยงเอง
- เรื่องนี้มันท้าทายมาก แต่ทีมของเราก็กจัดการได้ดี ยอดเยี่ยมเลยทุกคน
- ฉันได้เรียนรู้จากการดูที่เธอทำ เธอมีทักษะเรื่อง... ดีมากเลย
- ขอ check in หน่อย วันนี้เป็นอย่างไรกันบ้าง

ระหว่างการประชุมหรือสรุป

- ก่อนที่จะลงลึกในเนื้อหา ขอชื่นชมทีม ก. ที่รับมือกับปริมาณผู้ป่วยที่ทะลักเข้ามาอย่างไม่คาดฝันเมื่อวานนี้
- มีความสำเร็จอะไรจากเวทีที่แล้วที่เราควรเฉลิมฉลองกันบ้าง

“เรามีกันและกันเสมอ” (Camaraderie)

ลองฝึกพูดประโยคทำนองนี้

เมื่อใครบางคนมีความเครียด

- ตอนนี้ดูเหมือนเธอกำลังแบกรับงานหนักมาก มีอะไรที่ฉันพอจะช่วยแบ่งเบาได้บ้างไหม
- หายใจเข้าลึกๆ นะ เราเอาอยู่ ตอนนี้มีอะไรเร่งด่วนที่สุด
- มั่นยากนะ แต่เธอทำได้ดีมาก สู้ต่อไปนะ เราอยู่ตรงนี้กับเธอ
- พักสักหน่อยนะ เดี่ยวฉันช่วยจัดการตรงนี้ให้สักพักหนึ่ง
- นี่มันหนักหนาเอาการเลยนะ เรามาช่วยกันจัดการกันเถอะ
- ใจเย็นๆ ค่อยๆ ทำทีละขั้น ให้ฉันช่วยอะไรบ้าง

“เรามีกันและกันเสมอ” (Camaraderie)

ลองฝึกพูดประโยคทำนองนี้

หลังจากเหตุการณ์หนักหนาสาหัสผ่านพ้นไป

- ว้าว นักหนาสาหัสมาก ดีใจที่เราผ่านมันมาด้วยกัน
- ทุกคนรับมือกับเรื่องนี้ได้อย่างยอดเยี่ยม เราผ่านมันมาได้
- ไปดื่มกาแฟกัน ผ่อนคลายสักสองสามนาที
- เธอรับมือกับสถานการณ์.... ได้เป็นอย่างดีเยี่ยมมาก ฉันไม่รู้ว่าเธอใจเย็นและนิ่งได้อย่างไร
- เธอรู้สึกอย่างไรบ้างหลังจากผ่านเรื่องทั้งหมดนั้น มันเยอะมาก
- จำเวรที่บ้าเลือดที่เราเจอเมื่อเดือนที่แล้วได้ไหม คราวนี้ก็คล้ายกันเลยนะ แต่เราผ่านมันมาได้แล้ว และเราจะผ่านมันไปให้ได้

“เรามีกันและกันเสมอ” (Camaraderie)

หลักการสำหรับบทสนทนาเพื่อสร้างความรู้สึก “เรามีกันและกันเสมอ”

- **จริงใจ (be genuine):** ความจริงใจจะทำให้ผู้คนรับรู้ได้ในความตั้งใจของคุณ
- **เจาะจง (be specific):** คำชมเชยที่มีความเจาะจงกับสถานการณ์หรือการกระทำจะมีอิทธิพลมากกว่า
- **ตั้งใจฟัง (listen actively) :** เมื่อคุณถามว่าใครเป็นอย่างไรบ้าง ให้ตั้งใจฟังคำตอบของพวกเขา
- **เสนอความช่วยเหลือในทางปฏิบัติ:** บอกให้ชัดเจนว่าจะช่วยทำอะไร
- **ทวนสอบความรู้สึก:** อย่ามองข้ามความเครียดหรือความหงุดหงิด การยอมรับว่า "มันยาก" จะเป็นประโยชน์อย่างมาก
- **เน้นย้ำคำว่า "เรา":** ใช้คำว่า "เรา" "พวกเรา" "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

- หาวิธีทำงานที่เรียบง่าย ให้คุณค่า อย่ายึดติด
- ใช้สถานการณ์ที่คำตอบไม่ชัดเจน 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 กิจกรรมที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว
 - **Free association** จุดประกายความคิดจากสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้อง
 - **Penguin award**



Management by Fact

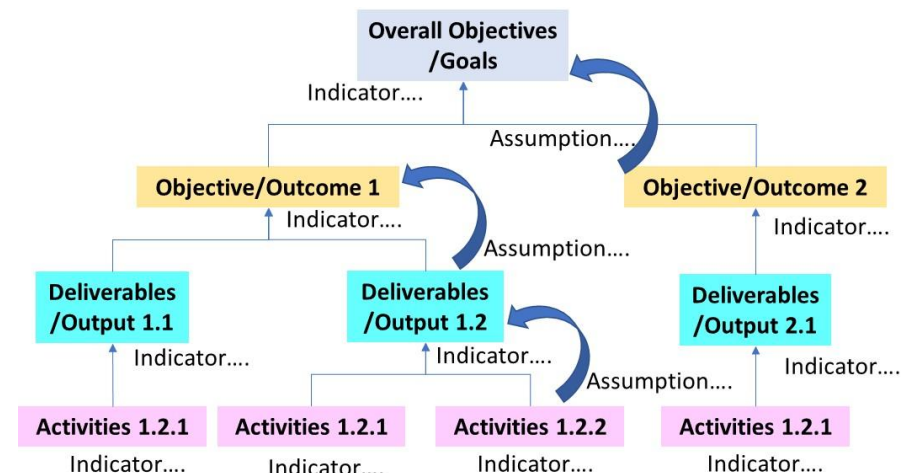
- การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม
- สร้างวัฒนธรรมการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจในทุกระดับ
- **Culture Hacking**
 - **White Hat Practice**
 - **Ask WHAT, SO WHAT, NOW WHAT**
 - **Control Chart for all indicators**
 - **Sampling & rapid assessment**

Continuous Process Improvement

- หาโอกาสพัฒนาจากมุมมองที่หลากหลาย
- 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 “พาเรียนรู้”

Learning, Empowerment

Learning

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

Empowerment

- เสริมพลังทุกคนในการดูแลสุขภาพตนเอง
- เสริมพลังให้เจ้าหน้าที่แก้ปัญหา พัฒนางานด้วยตนเอง ให้อำนาจตัดสินใจอยู่ที่หน้างานให้มากที่สุด
- ผู้บริหารกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับรองและปฏิบัติงาน
- ผู้ประกอบวิชาชีพ Upskill บุคลากรในระดับรองลงไป
- เสริมพลังด้วยการสนับสนุน การเข้าถึง / ใช้ ข้อมูล / ความรู้ ที่เหมาะสม
- สร้าง psychological safety, ส่งเสริมให้ท้าทาย Status Quo
- **Culture Hacking**
 - **After Action Report: แก้ปัญหาก่อน รวบรวมอีกก่อน ค่อยรายงานที่หลัง**
 - **Listening into Action (LiA)**

จุดคำนึงถึงที่ 3

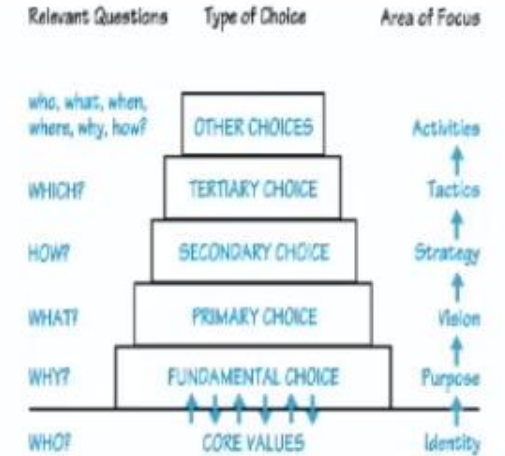




Rules to Resonance



"The source of energy at work is not in control, it is in connection to purpose."
Don Berwick



Hierarchy of value

Source: <http://english.cri.cn/12394/2014/12/22/2743s857735.htm>

ขยับจากการปฏิบัติ
ตามกฎระเบียบ

มาสู่การใช้พลังที่
เชื่อมโยงกับเป้าหมาย

ซึ่งค่านิยมและเป้าหมายเป็น
foundation ของทางเลือกต่าง ๆ

Copenhagen 2020

Breaking Down Barriers

International Forum on
QUALITY &
SAFETY in
HEALTHCARE



International Forum on
QUALITY &
SAFETY in
HEALTHCARE

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)

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 มากกว่าเพราะยอมตามหรือถูกชักนำ

Copenhagen 2020

Breaking Down Barriers



International Forum on
QUALITY &
SAFETY in
HEALTHCARE

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”

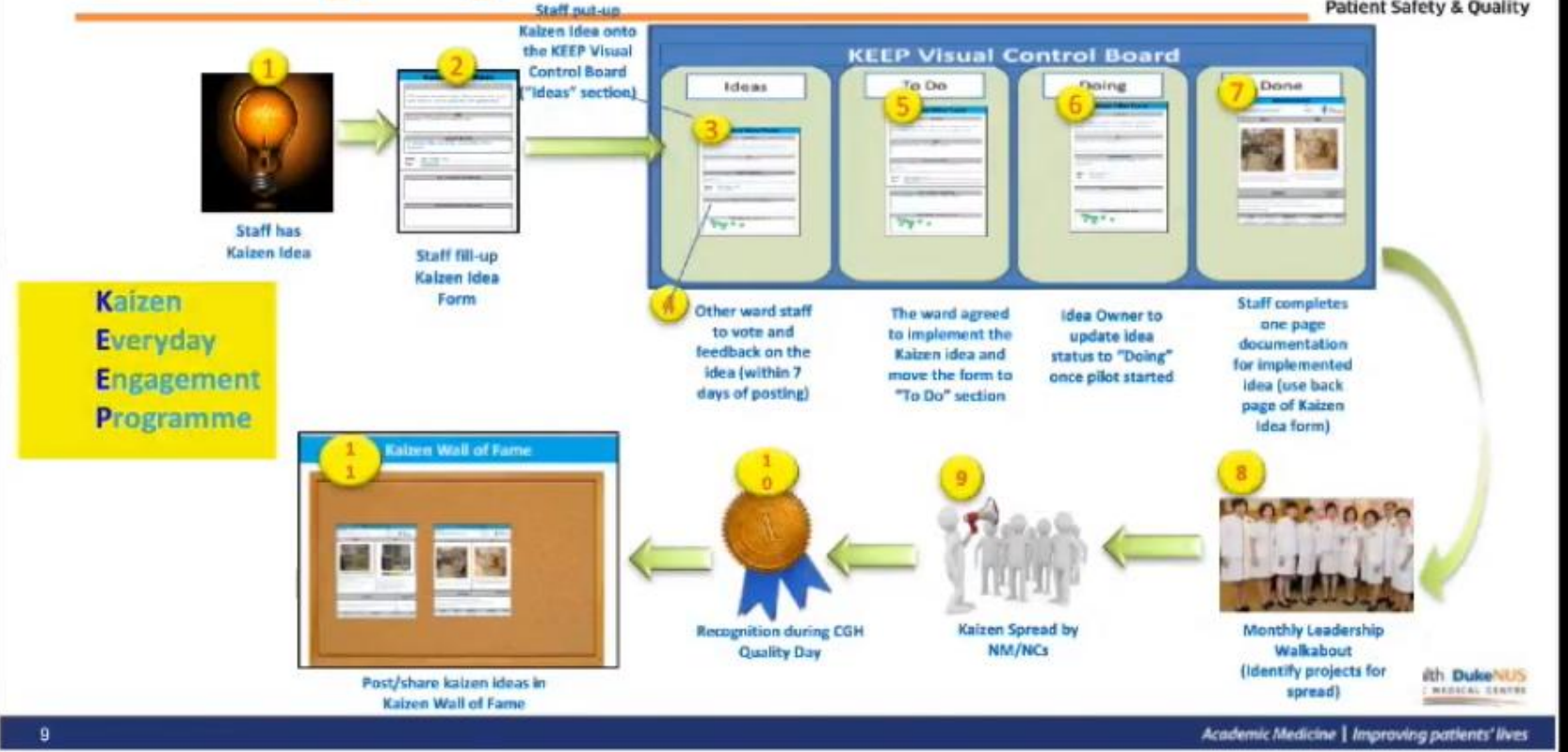
เราต้องการ **sense of ownership** สามารถ **express** ตัวเราในงานของเรา มากกว่าที่จะทำเพียงเพราะเราเป็น **next step in the process**

Copenhagen 2020

Breaking Down Barriers



Co-designing Solutions



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

Breaking Down Barriers



International Forum on
QUALITY &
SAFETY in
HEALTHCARE

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

Move authority downward so local
decision-makers can adapt to their
own social and organizational
environments to prevent poor
choices at the local level



Comprehensible, Manageable and Meaningful

Agency คือความสามารถและความกล้าหาญในการลงมือทำอย่างมีเป้าหมาย
เพราะสิ่งที่ทำนั้นมีความหมายและคุณค่า คนทำมีอาวุธในมือ
ผู้นำจะต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปที่หน่วยงาน **Agency comes with trust**

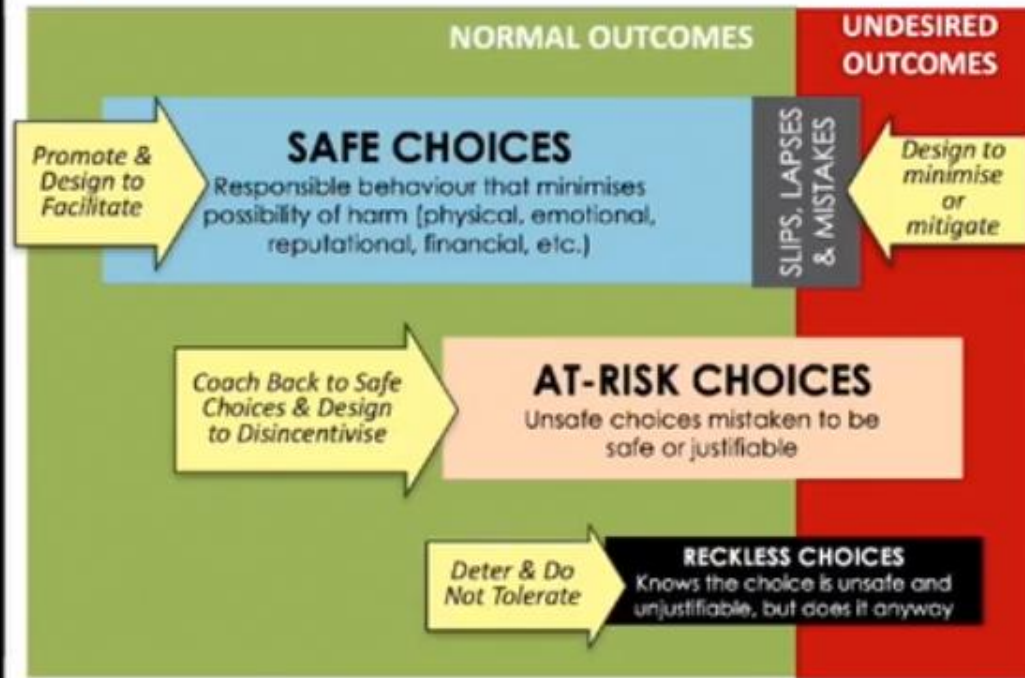




International Forum on
**QUALITY &
SAFETY in
HEALTHCARE**

Just Culture

SingHealth DukeNUS
ACADEMIC MEDICAL CENTRE
Institute for
Patient Safety & Quality



Shared accountable for quality of choices regardless of the outcome

SingHealth DukeNUS
ACADEMIC MEDICAL CENTRE

Academic Medicine | Improving patients' lives

Staff ต้องมั่นใจว่าถ้าทำสุดฝีมือแล้วผลลัพธ์ออกมาไม่ดี พวกเขาจะไม่ถูกตำหนิ การจัดการขึ้นกับลักษณะของการเลือก choice โดยไม่คำนึงถึงผลลัพธ์ที่ออกมา

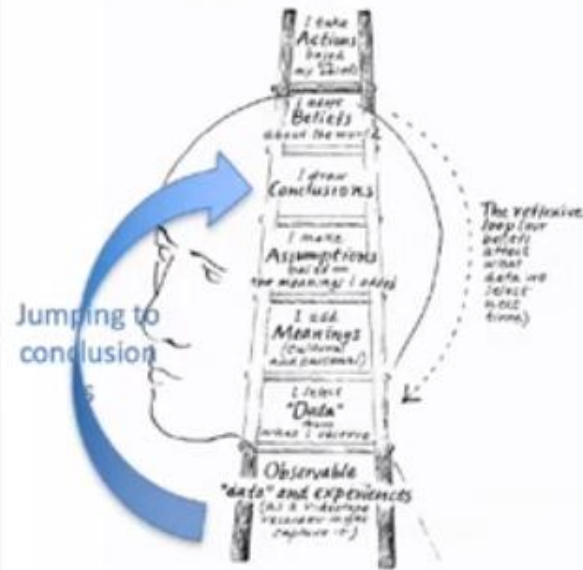
Copenhagen 2020

Breaking Down Barriers

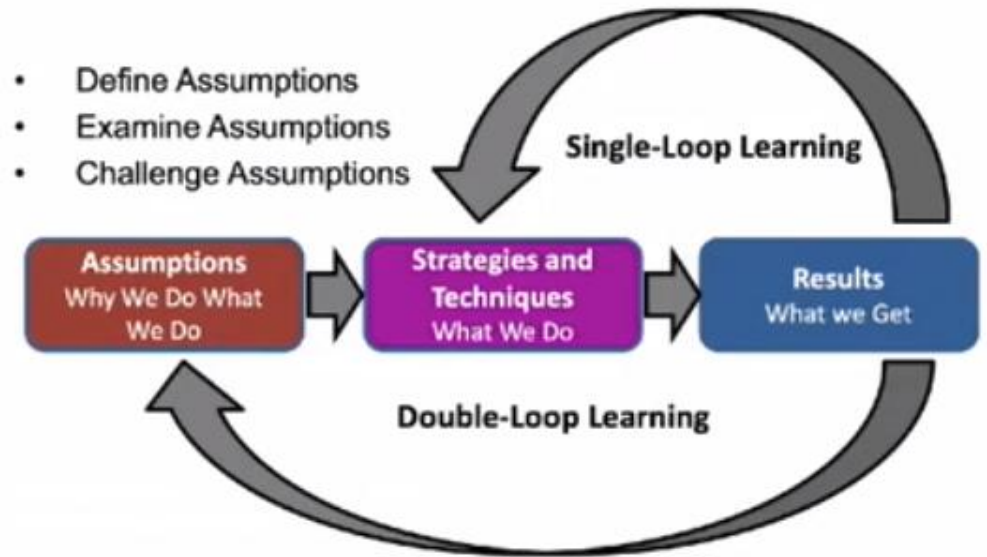


International Forum on
QUALITY & SAFETY in
HEALTHCARE

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

What Project Aristotle has taught people within Google is that no one wants to put on a “work face” when they get to the office. No one wants to leave part of their personality and inner life at home. But to be fully present at work, to feel “**psychologically safe**,” we must know that we can be free enough, sometimes, to share the things that scare us without fear of recriminations. We must be able to talk about what is messy or sad, to have hard conversations with colleagues who are driving us crazy. We can’t be focused just on efficiency. Rather, when we start the morning by collaborating with a team of engineers and then send emails to our marketing colleagues and then jump on a conference call, we want to know that those people really hear us. We want to know that work is more than just labor.

Psychological safety เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการสร้าง perfect team
ถ้าต้องการทำลายสมมติฐานของเรา ต้องสร้าง psychological safety

Copenhagen 2020

Breaking Down Barriers



Growing by Learning How to Learn Together



Core Theory of Success



Quality of Conversations

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

วางกรอบงานเป็นการเรียนรู้จากปัญหา มิใช่การลงมือจัดการกับปัญหา, ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง ฯลฯ

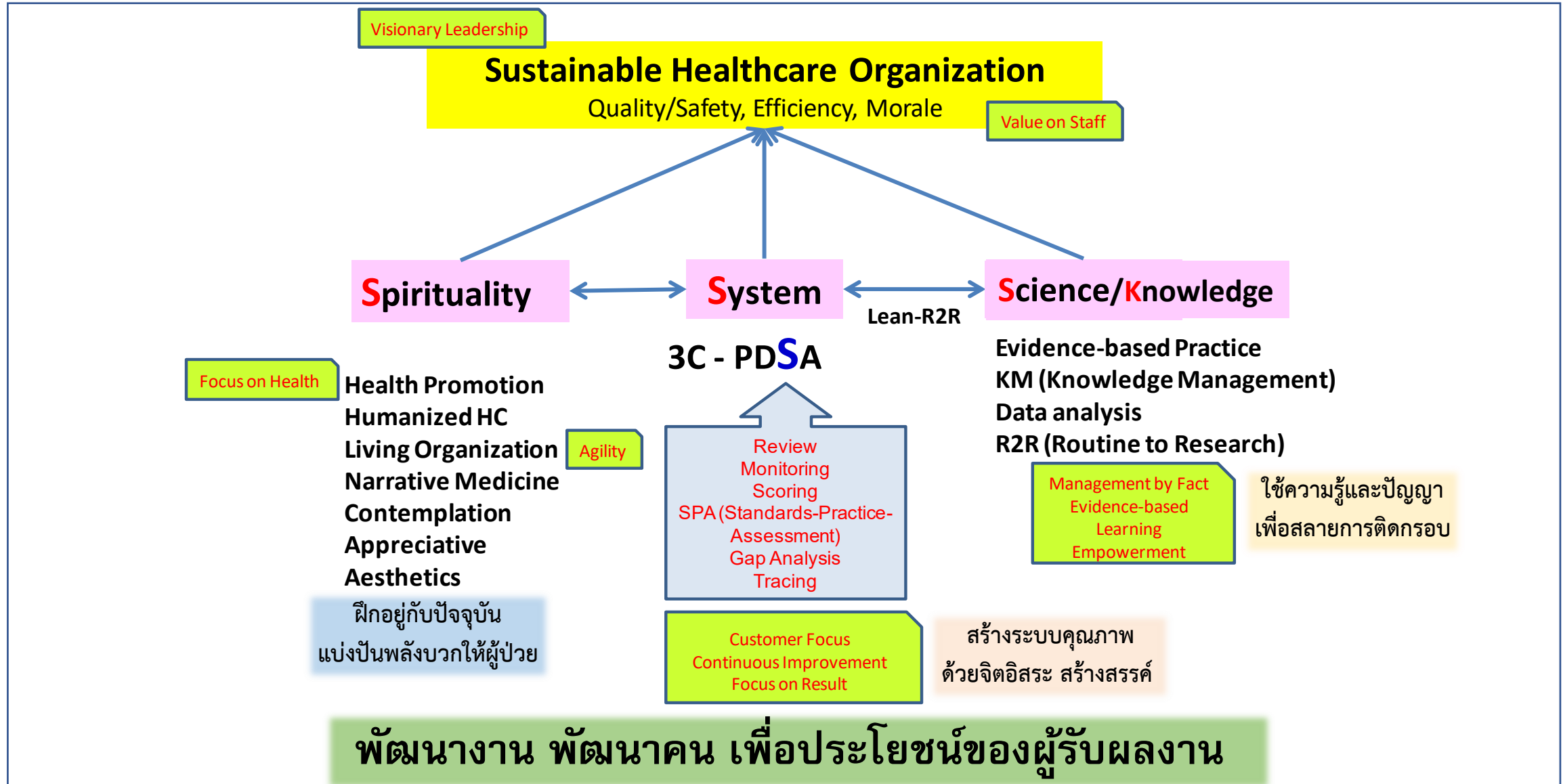


จุดคำนึงที่ 4

Spirituality in Healthcare



กระแสหลักของการพัฒนา





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

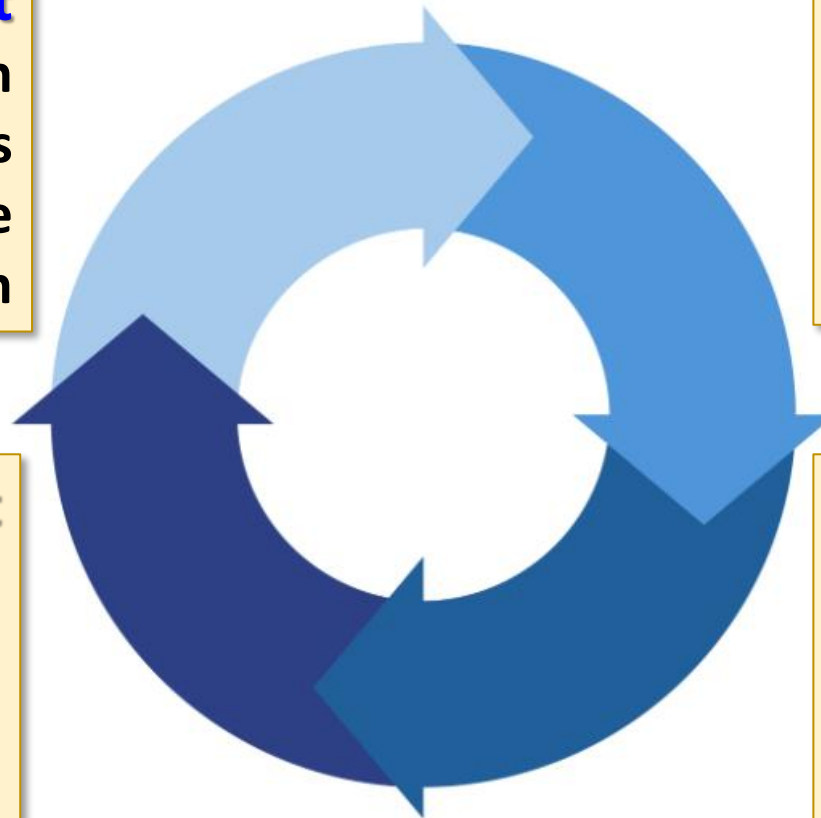
LiA Pulse Check (15Q 2M)
1000s of Ideas for Action
CEO-Led LiA Conversation
with Staff

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 (ขจัดอุปสรรค)
LiA Pioneer Teams on High
Impact Actions



คุณลักษณะ	Listening into Action (LiA) ของ NHS	IHI: "What Matters to You?" (สำหรับบุคลากร)
แก่นแนวคิด	ปลดปล่อยพลังงานและแนวคิดของบุคลากรหน้างาน เพื่อขับเคลื่อนการปรับปรุงบริการดูแลผู้ป่วยโดยตรง โดยเน้นการจัดอุปสรรคและให้อำนาจในการเปลี่ยนแปลง	เพิ่มความสุขในการทำงาน (Joy in Work) และลดภาวะหมดไฟ (Burnout) ของบุคลากร โดยการทำความเข้าใจสิ่งที่สำคัญต่อบุคลากร
วัตถุประสงค์หลัก	มุ่งเน้นไปที่ การปรับปรุงคุณภาพบริการ, ความปลอดภัยผู้ป่วย, และประสิทธิภาพของกระบวนการ ผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากร	มุ่งเน้นไปที่ ความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร (Staff Well-being), ความผูกพัน (Engagement), และการรักษามูลค่าบุคลากร (Retention) เพื่อเป็นรากฐานของการดูแลผู้ป่วยที่ดี
ขอบเขตการรับฟัง	ค่อนข้างกว้าง ครอบคลุมทุกสิ่งที่บุคลากรต้องการจะบอกเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวคิดในการปรับปรุงการทำงาน ซึ่งอาจรวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานด้วย	ค่อนข้างจำเพาะเจาะจง โดยเน้นที่คำถาม: "อะไรคือสิ่งที่สำคัญสำหรับคุณในการทำงานแต่ละวัน?", "อะไรที่ทำให้คุณมีวันดีในการทำงาน?", "อะไรคืออุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานที่ดีของคุณ?"
วิธีการหลัก	กิจกรรมการฟังแบบกลุ่มใหญ่ที่มีโครงสร้างและวัตถุประสงค์ชัดเจน มีการสังเคราะห์ประเด็นร่วมกัน และตั้งทีมบุกเบิกเพื่อนำไปดำเนินการแก้ไข "Quick Wins"	การสนทนาแบบตัวต่อตัวหรือกลุ่มเล็ก ระหว่างผู้นำกับบุคลากร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจ และทำความเข้าใจความต้องการส่วนบุคคล
บทบาทของผู้นำ	ผู้นำเป็นผู้สนับสนุนหลัก ผู้รับฟัง และผู้จัดอุปสรรค ให้ทีมหน้างานสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้	เป็นผู้ฟังที่กระตือรือร้น ผู้สร้างความสัมพันธ์ และผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ ที่ตอบสนองต่อสิ่งที่บุคลากรบอก
การเชื่อมโยงกับ Quality Improvement (QI)	LiA ถือเป็น กลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมักจะนำไปสู่โครงการ QI ที่เกิดขึ้นจากแนวคิดของบุคลากร	ใช้ Improvement Science เช่น PDSA cycles เพื่อทดสอบแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสนทนา WMTY
ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงาน ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงผลลัพธ์ผู้ป่วยและประสบการณ์ของบุคลากร	เพิ่มความสุขในการทำงาน ลดภาวะหมดไฟ เพิ่มขวัญกำลังใจ ความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร ส่งผลต่อ Q&S ผู้ป่วยในทางอ้อม
บริบท	เริ่มต้นในบริบทของ NHS ที่เป็นระบบบริการสุขภาพขนาดใหญ่ มีวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	เป็นส่วนหนึ่งของ "Joy in Work Framework" ของ IHI ซึ่งสนับสนุนการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและประสบการณ์

Overcome Resistance to Change: Change Platform

Mark Jaben on the science behind resistance to change

What NOT to do (but what we usually do)

Issue
↓
desired outcome
↓
options
↓
choice

Engage
people here

What TO do

Engage
people here

Issue
↓
desired outcome → Shared outcome
↓
options
↓
choice

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

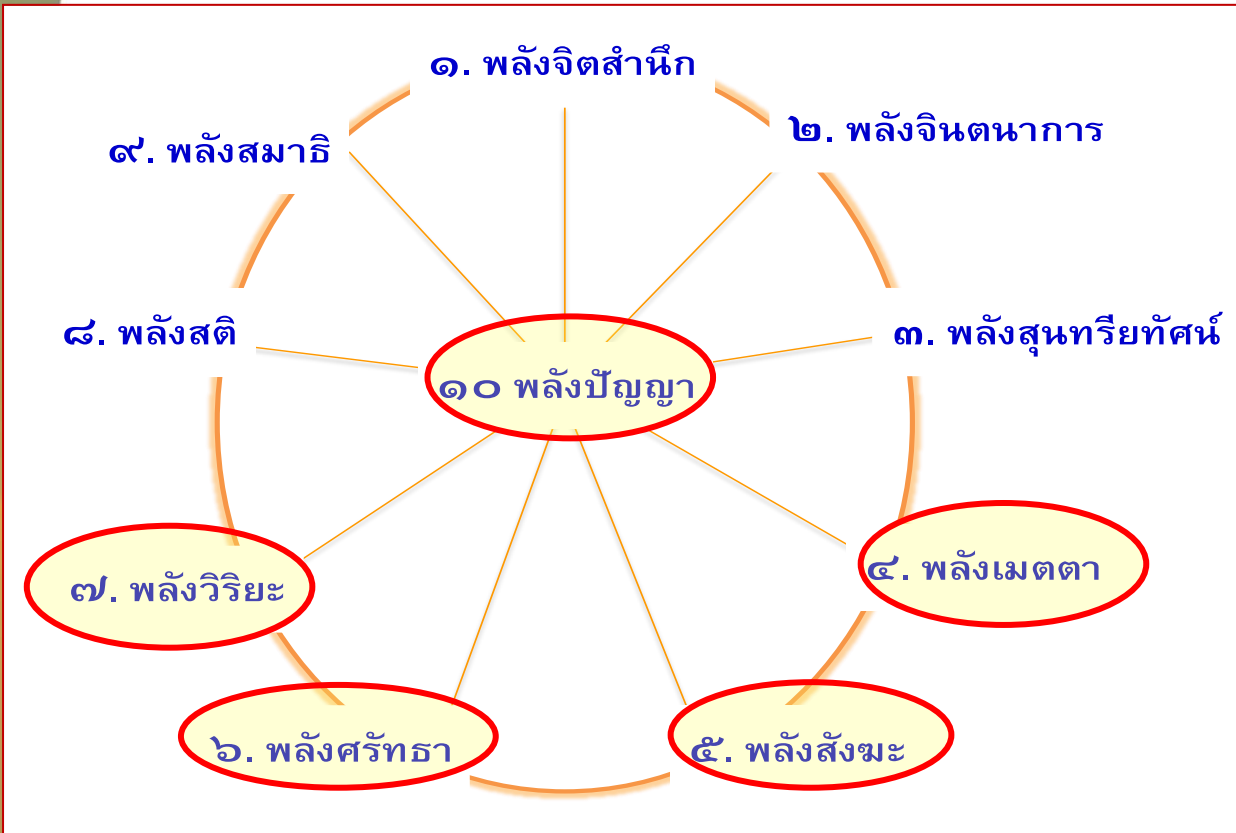
Change Programmes

- Systematic 'change management'
- Too often leaders prescribe outcome and method of change in a top down way
- Change is experienced by people at the front line as 'have to' (imposed) rather than 'want to' (embraced)

Change Platforms

- Everyone (including service users and families) can help tackle the most challenging issues
- Value diversity of thought
- Connect people, ideas and learning
- Role of formal leaders is to create the conditions and get out of the way

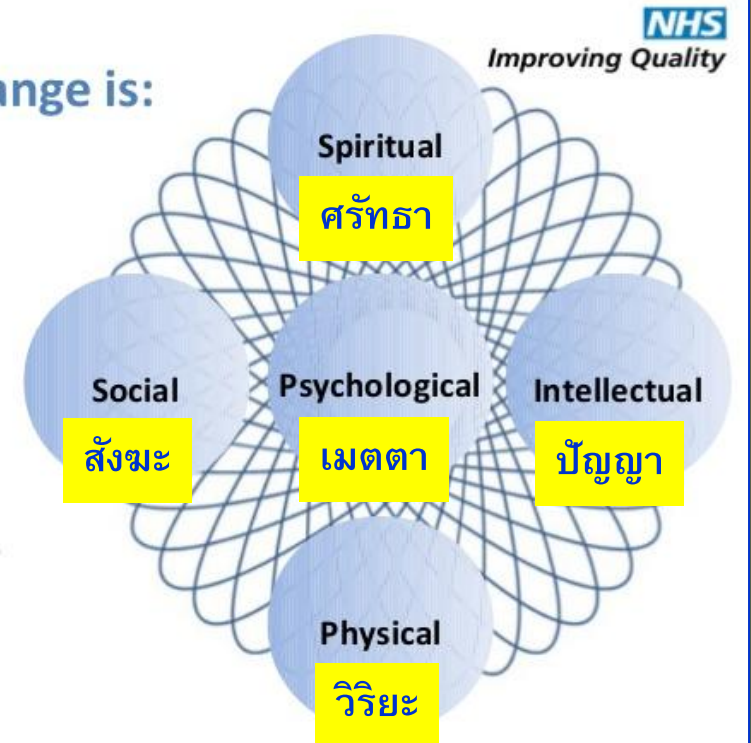
Unlock with Energy for Change



ศ.นพ.ประเวศ วะสี 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 "พวกเรากับพวกเรา" มากกว่า "พวกเรากับพวกเขา"

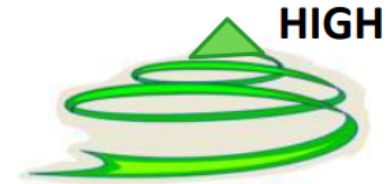
Spiritual energy: พลังของการทุ่มเทอุทิศตนต่อวิสัยทัศน์ร่วมสำหรับอนาคต ขับเคลื่อนด้วยค่านิยมร่วมและเป้าหมายที่สูงส่ง.

Psychological energy: เป็นพลังของความกล้าหาญ การรับมือวิกฤติและคืนสู่สภาพเดิม (resilience) รู้สึกปลอดภัยที่จะทำในสิ่งที่แตกต่างออกไป.

Physical energy: เป็นพลังของการลงมือกระทำ ทำให้งานสำเร็จ ทำให้ก้าวหน้า. เป็นการขับเคลื่อนที่ยึดหยุ่นและรับผิดชอบเพื่อให้สิ่งต่างๆ 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

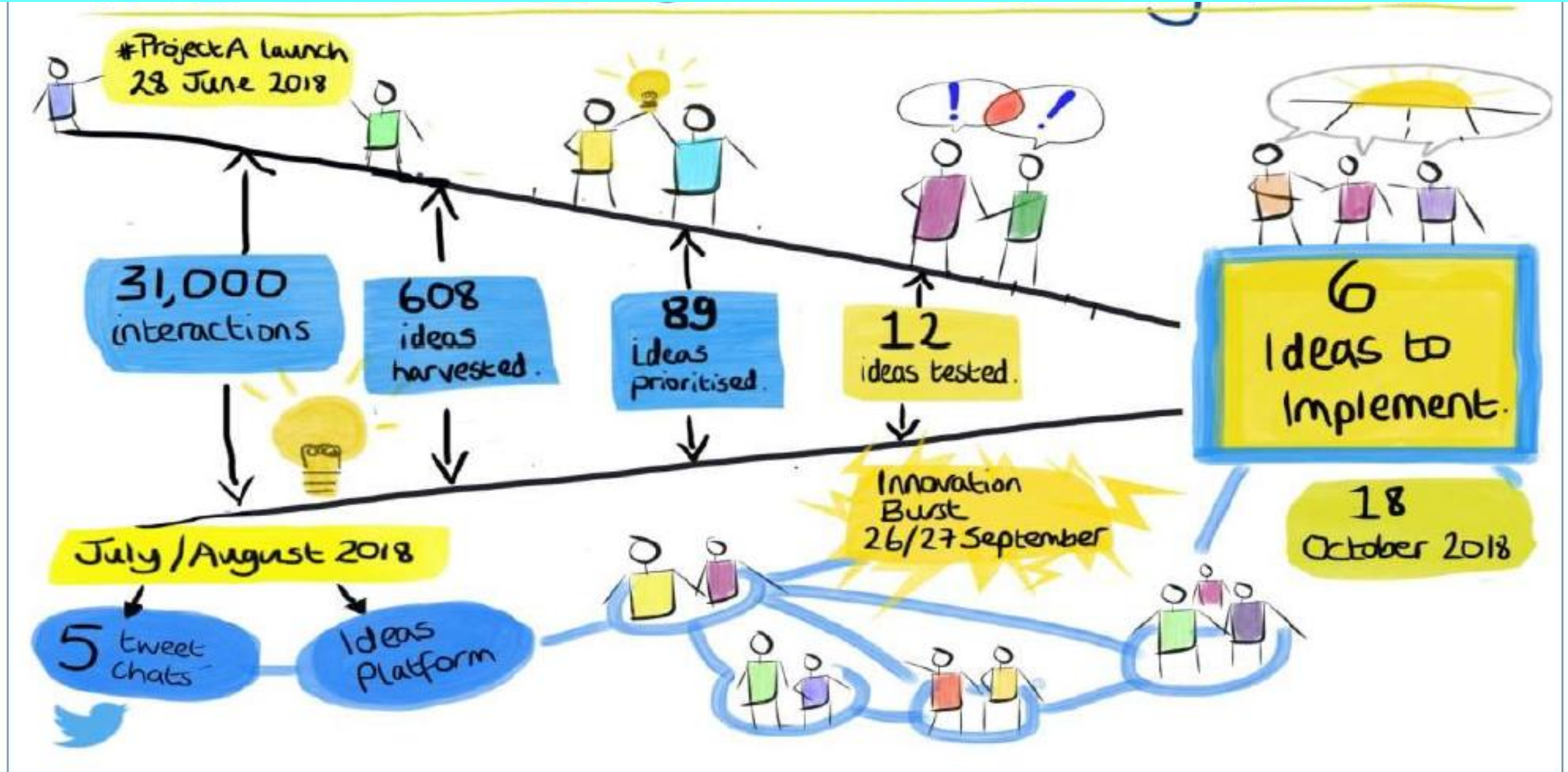
vitality

Intellectual

Illogical

reason

ตัวอย่างการใช้ Social Energy



More FOCUS on

-  Networks
-  Communities
-  Informal Power

Directions in Making LARGE SCALE CHANGE HAPPEN

Less Formal Change Management
↓

↑ More Choreography

More VIRTUAL CONNECTION



Identifying and working through
SUPER CONNECTORS



MORE
30, 60, 90
DAY CHANGE CYCLES



YOUNG LEADERS
at the HEART of CHANGE




Less CHANGE Programmes
↓

↑ More CHANGE Platforms

Less "TOP-DOWN BOTTOM UP"
↓

↑ More "INSIDE-OUT, MIDDLE-LED"



LESS
ONE or TWO
YEAR Change Programmes

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

The next month

The next 2 months

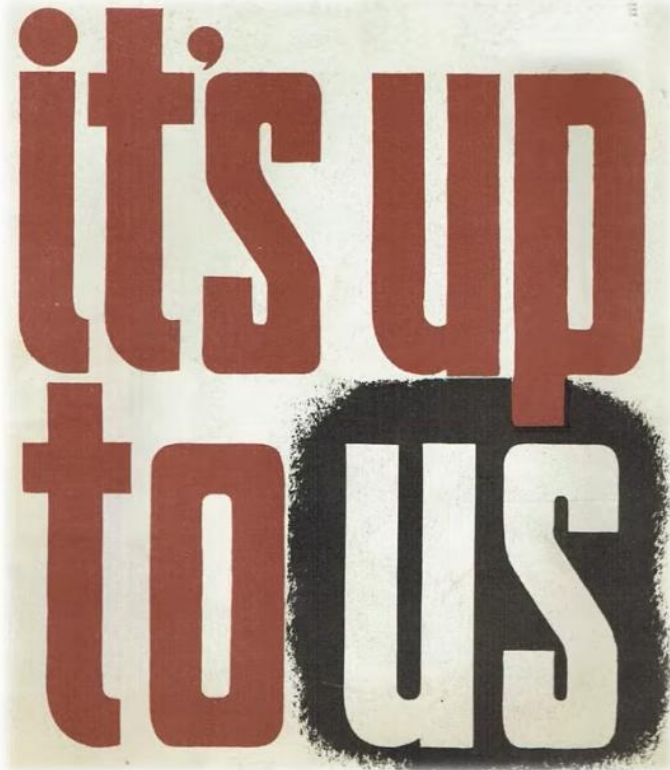
The next quarter

What could we
speed up / do
more of ?
(Accelerate)

What could we
stop doing ?
(Brake)

What could we
start doing?
(Create)

Longer Term Actions



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)





Currency

Held by a few

Pushed down

Commanded

Closed

Transaction

Current กระแสของพลัง

Made by many

Pulled in

Shared

Open

Relationship

ทำเพราะถูกสั่ง

ทำเพราะอยากทำ

Jeremy Heimens, 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.

การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ใช่ top-down ไม่ใช่ bottom-up
แต่มาจากศูนย์กลางของเครือข่ายเล็ก ๆ ที่มีเป้าหมายร่วมกัน

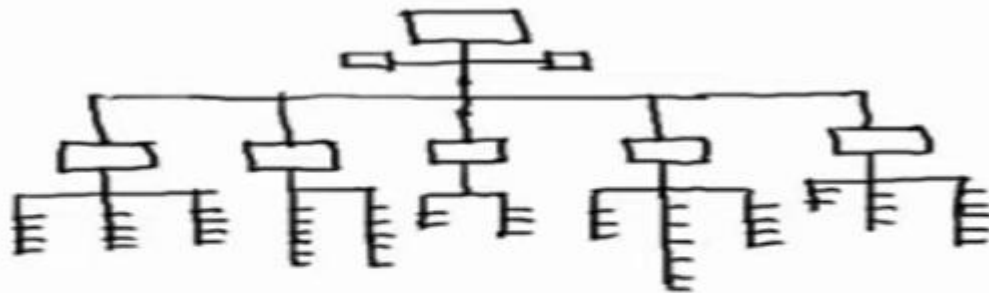
Greg Satell (2024) [Change can come from anywhere](#)

The Network Secrets of Great Change Agents

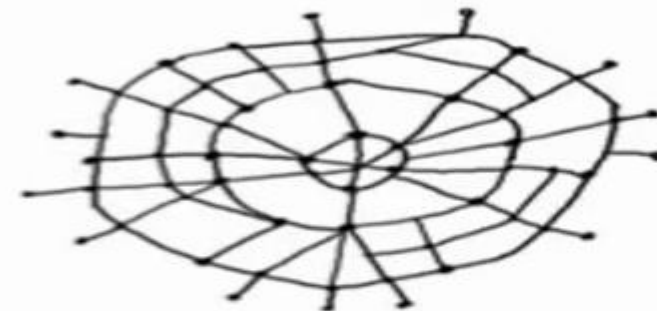
Julie Battilana & Tiziana Casciaro

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

The **POWER** TO MAKE A POSITIVE DIFFERENCE



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



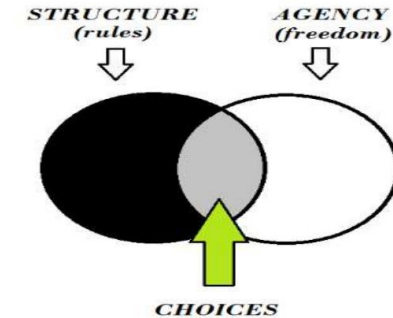
Change AGENT definition:

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



@helenbevan

A big debate in social science



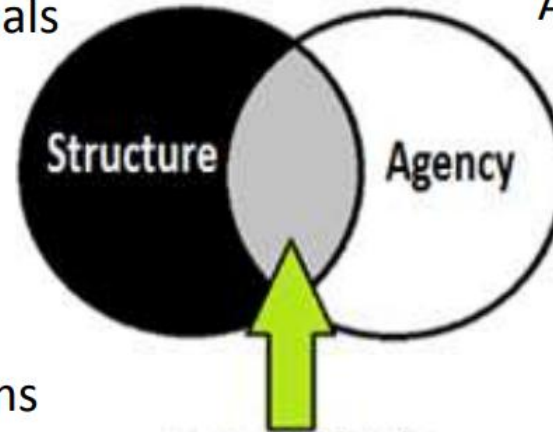
Structure versus Agency

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

We need both

Agency เป็นการขับเคลื่อนด้วยแนวคิดทางสังคมวิทยา

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

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

I CAN DO IT



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

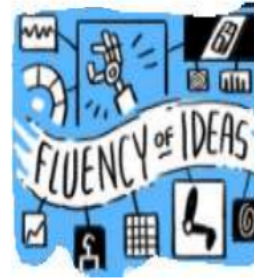
แค่ตอบสนองความคาดหวังและรักษาสถานะเดิม
เราก็ล้าหลังแล้ว



The skills for 2030



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



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).

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



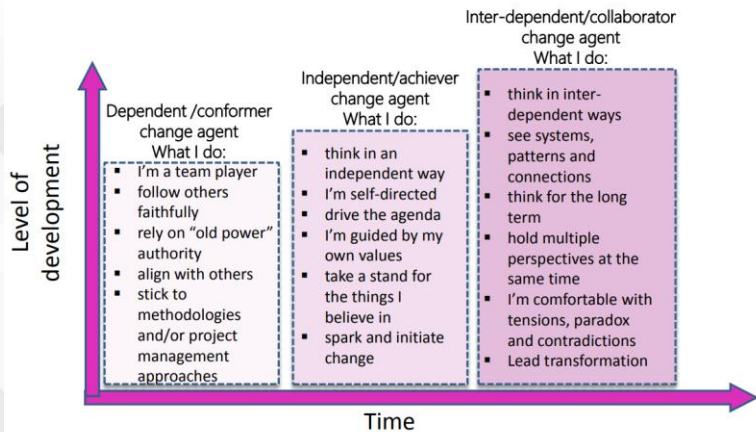
Learning strategies: Understanding the implications of new information for both current and future problem-solving and decision-making.



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

Stages of vertical development for change agents



@helenbevan

Source: adapted from Center for Creative Leadership

The CHANGE AGENT of THE FUTURE

WHAT I KNOW:

- IMPROVEMENT METHODS
- PROJECT & PROGRAMME MANAGEMENT
- INNOVATION & DESIGN METHODS
- ANALYTICAL & PROBLEM SOLVING SKILLS
- RELATIONSHIP BUILDING
- PROCESS FACILITATION SKILLS
- COACHING SKILLS
- PRESENTATION SKILLS

HOW I THINK:

- in interdependent ways
- see systems, patterns and connections
- hold multiple perspectives at the same time
- short term and long term
- realist YET unreasonably optimistic
- comfortable with tensions, paradox and contradictions
- the best of people

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](#)

กบถ นอกคอก พวกมาก

WHO will make the change happen?

List A

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

List B

- The mavericks and rebels who live and work in formal organizations (positive). Who do not follow the rules and succeed because they are the only ones who see the value of what no one else sees. They are the ones who spread the word and multiply their hands on the ground. Multiple paths lead to the same goal. It doesn't matter which



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

More productivity



Daring

กล้าเสี่ยง

Creativity

Initiative

Expertise

Diligence

Obedience

Qualities that
leaders cannot
command:
people have
to “want to”

ความขยันหมั่นเพียร

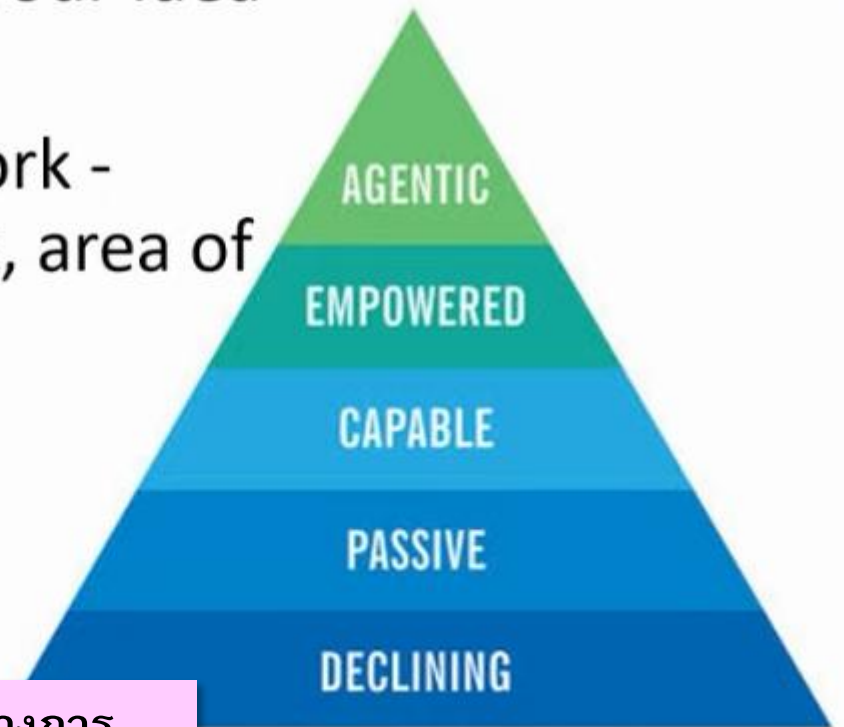
Qualities that
leaders can
expect and
command

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](#)

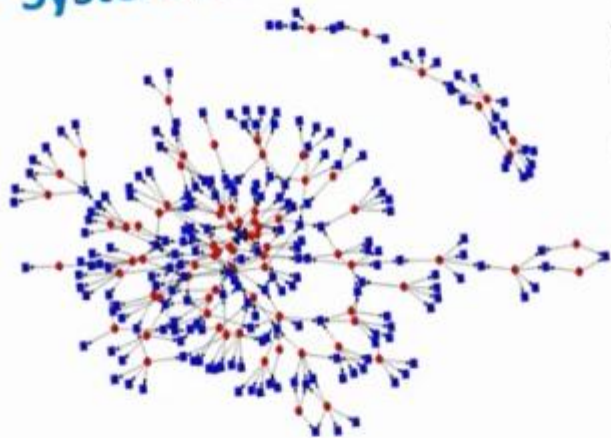
2. Superconnecting



it's up
to us

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

System A: "Outstanding"

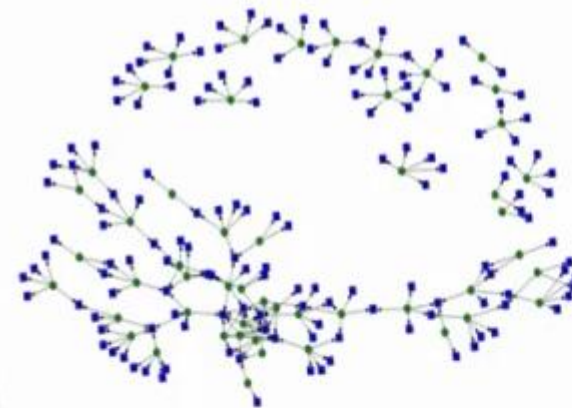


A distributed network with a high degree of connectivity associated with high capacity to facilitate knowledge exchange and learning

Warwick Business School

wbs.ac.uk

System D: "Special measures"



Two thirds of the core network is decentralised and is chain-like

Lower connectivity associated with low/moderate capacity to facilitate knowledge exchange and learning

Warwick Business School

wbs.ac.uk

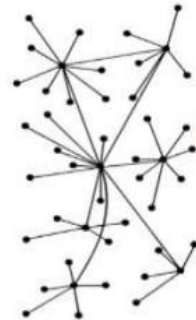
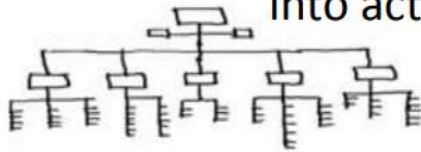
มีข้อบกพร่องที่ร้ายแรงและไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง

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



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

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

Source: David Dinwoodie (2015)

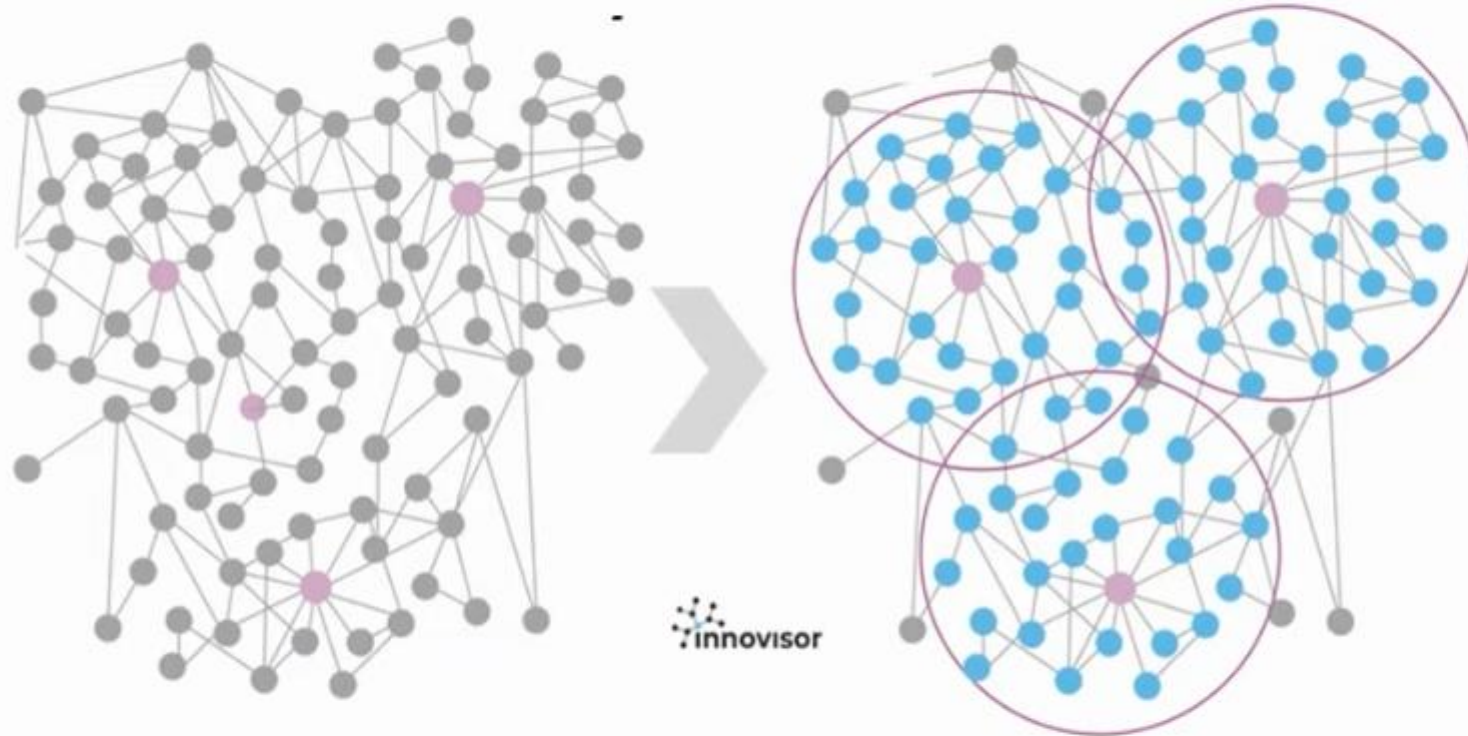
http://iedp.com/articles/vertical-leadership/?utm_source=Sign-Up.to&utm_medium=email&utm_campaign=13787-257163-Campaign+-+01%2F09%2F2016



@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



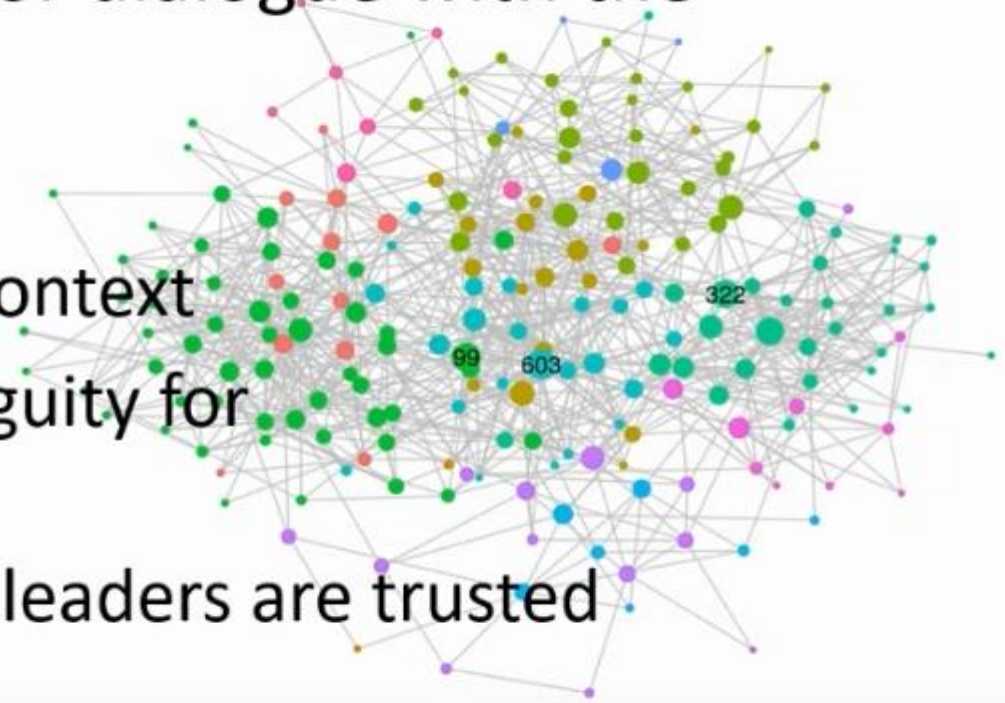
Source: Innovisor

Why superconnectors?

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

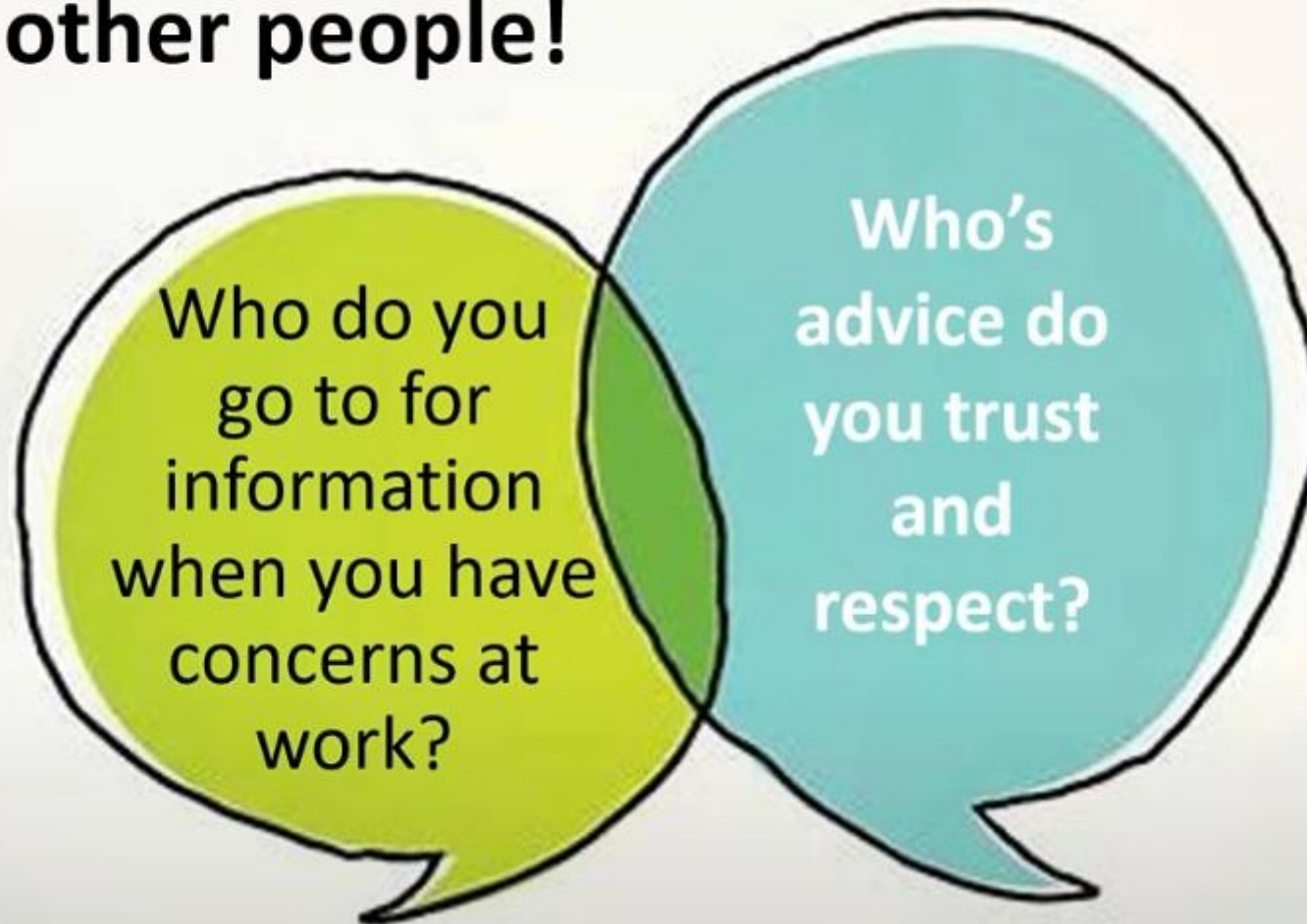
The 3% informal influencers:

- 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!



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.....



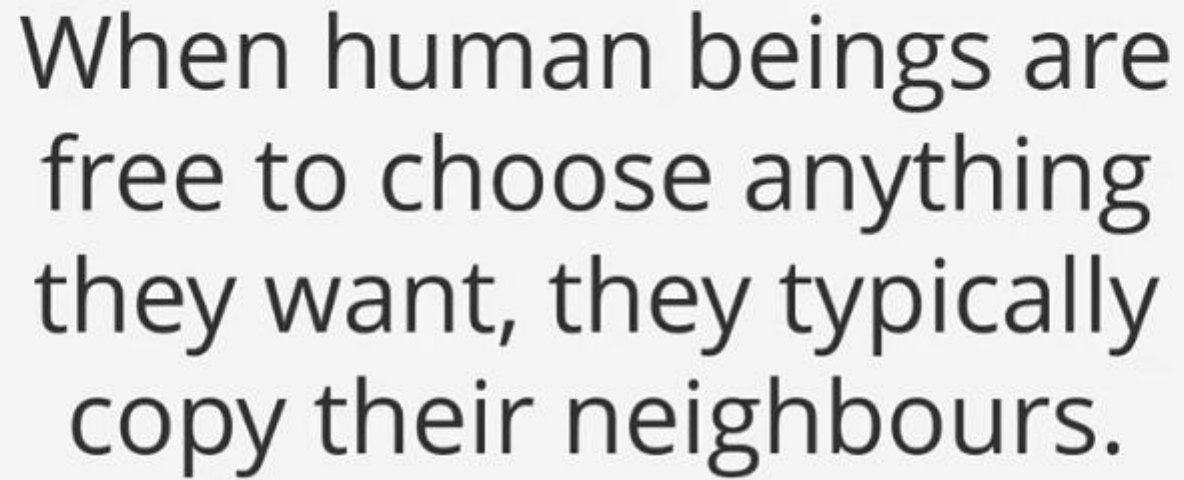
.....and leaves on a horse

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

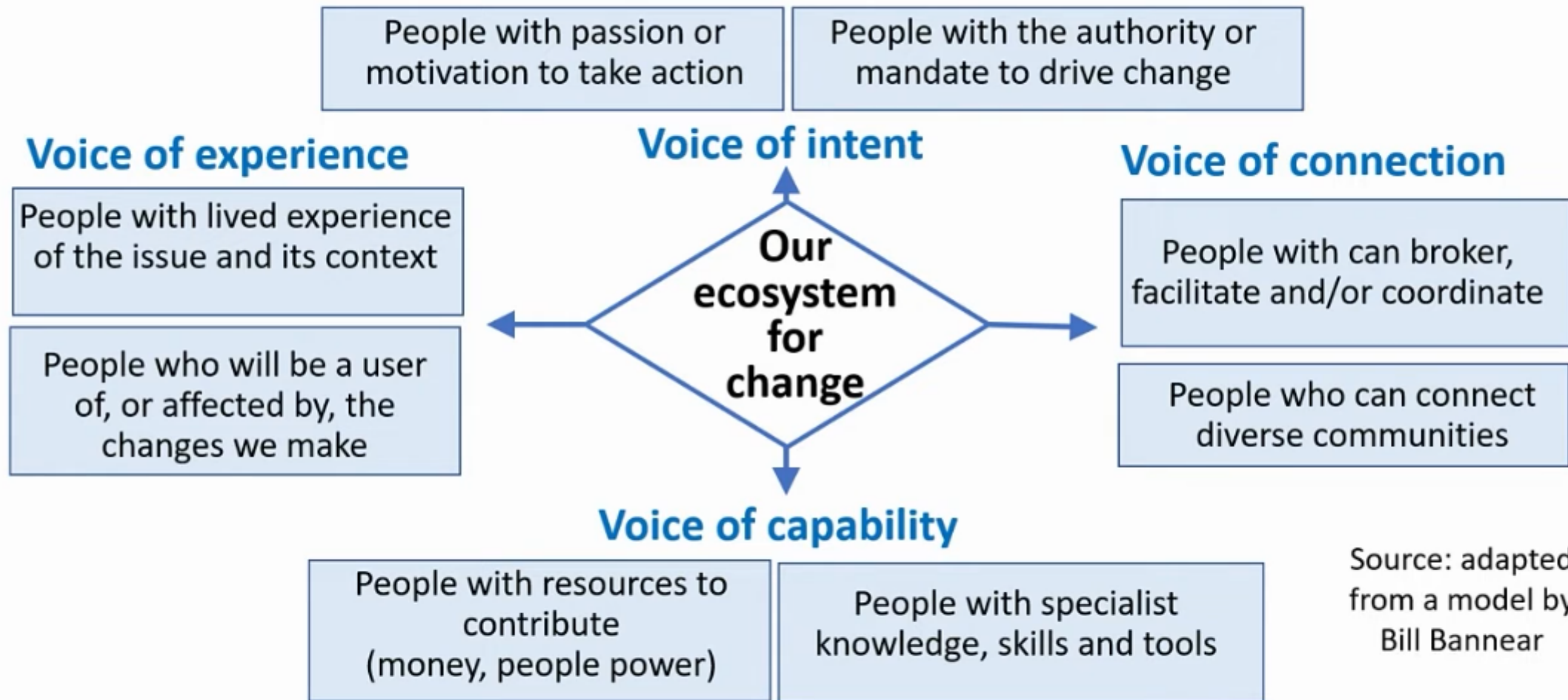
Greg Satell: “Don’t try to shape opinions, shape networks”

- 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



Programme manager vs. convenor

PROGRAMME MANAGER

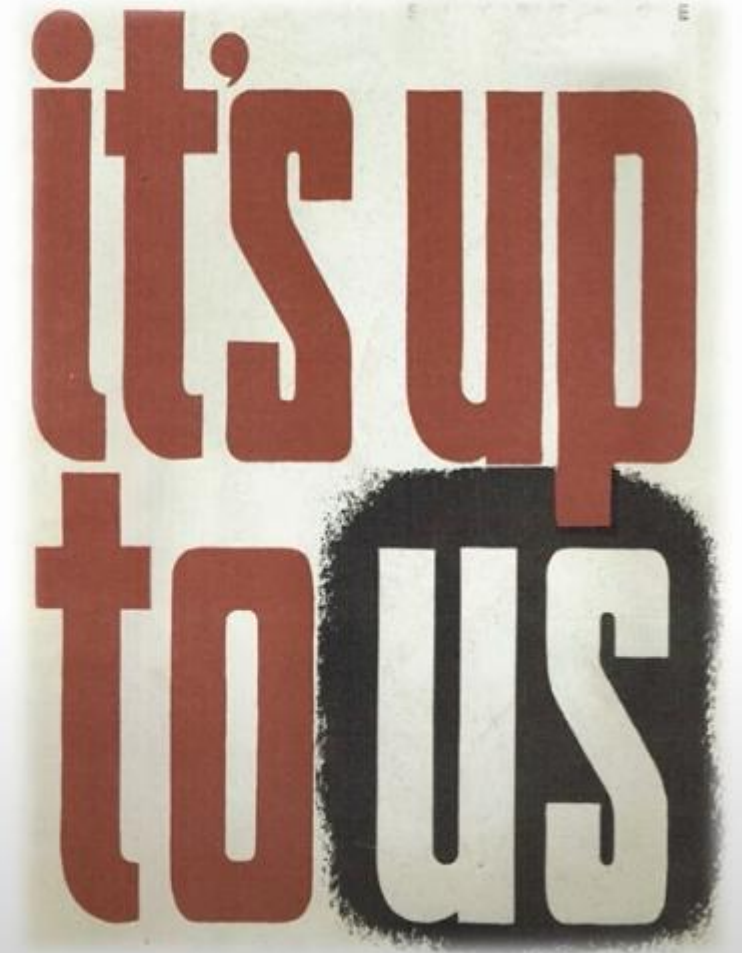
- Designs a programme plan
- Accountability within a governance system
- Ensures that delivery milestones are met
 - Communicates progress
- Deals with risk and ensures that barriers are overcome

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”

หนูที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อซ่อน "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).

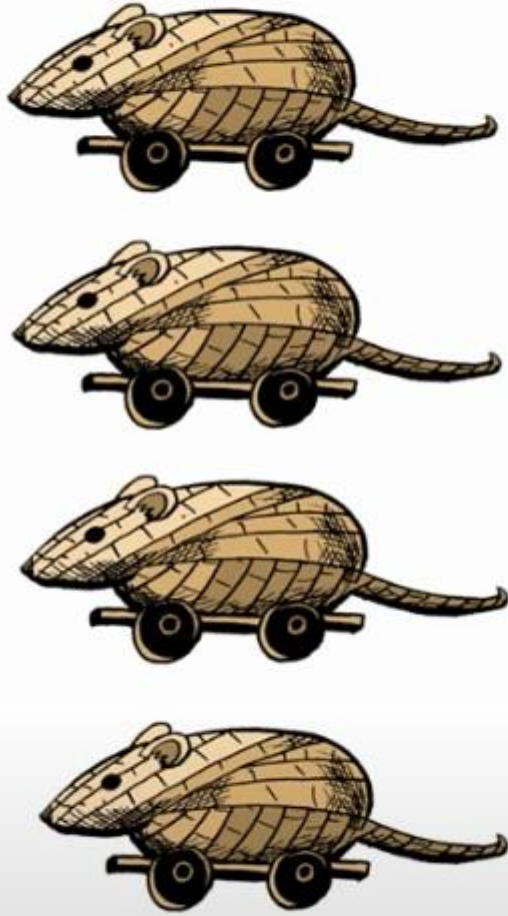
ทดสอบการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ เน้นที่ปัญหาซับซ้อน
แทนที่จะเป็นโครงการขนาดใหญ่



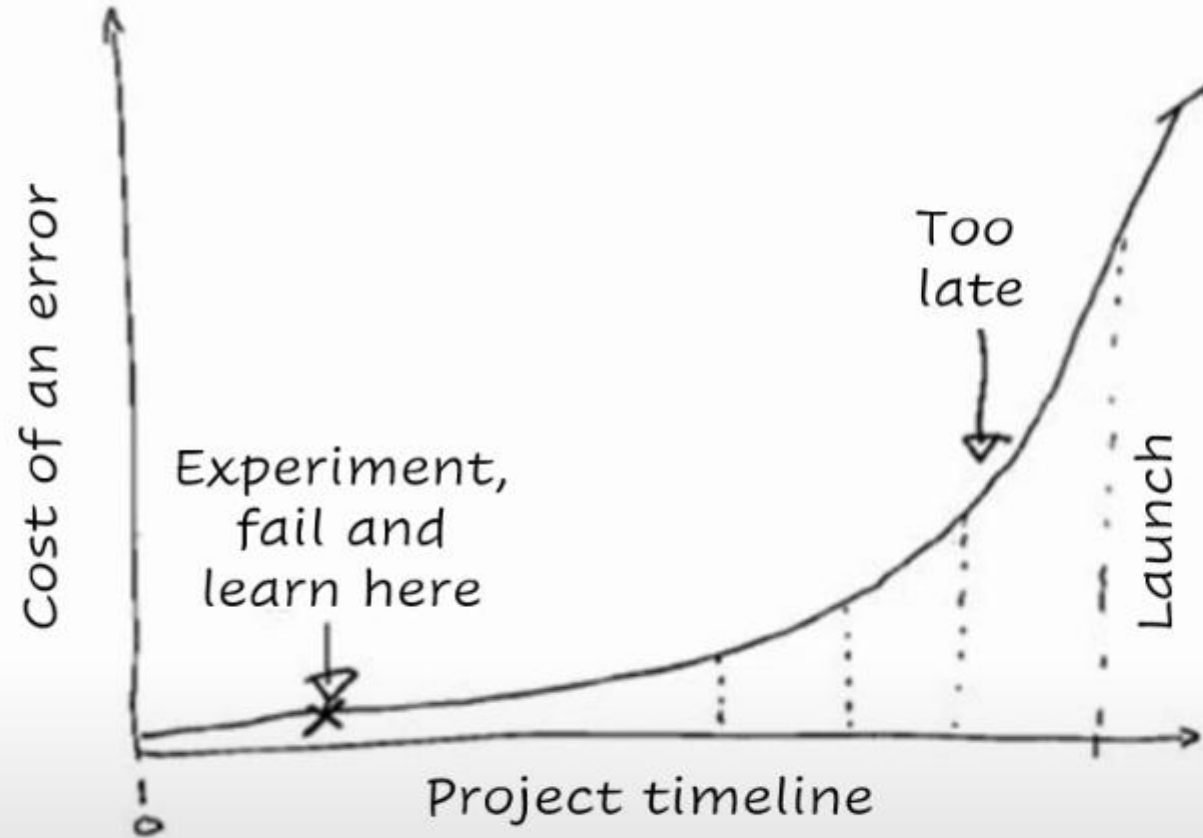
“Trojan mice... are small, well focused changes, which are introduced on an ongoing basis in an inconspicuous way. They are small enough to be understood and owned by all concerned but their effects can be far-reaching. Collectively a few Trojan mice will change more than one Trojan horse ever could.”

(Jarche, 2012).

Trojan mice fail often, fail early and learn greatly



(Illustration by Elizabeth Selzer)



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

Roles for leaders in building a learning culture through Trojan mice



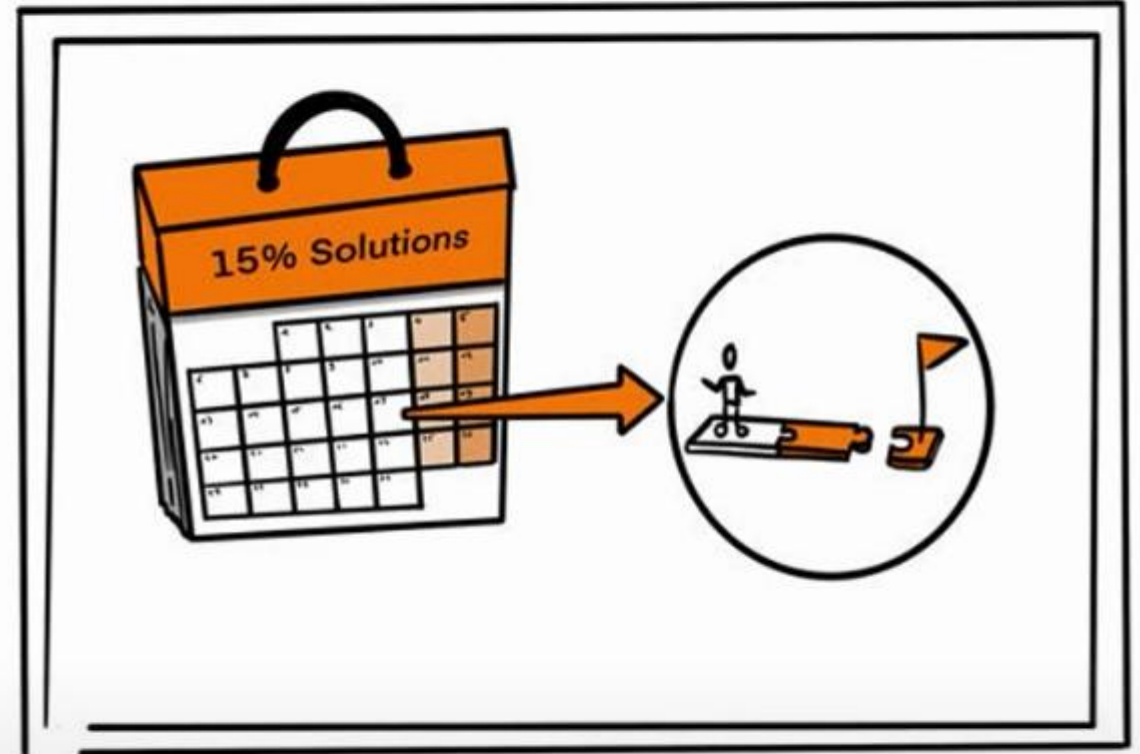
1. Role model a high tolerance for failure through practical experiments (Amy Edmondson ["intelligent failure"](#))
2. Demonstrate that experimentation and learning is a core part of everyone's role: *"In healthcare everyone has two jobs: to do your work and to improve it."* ([Batalden and Davidoff](#));
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

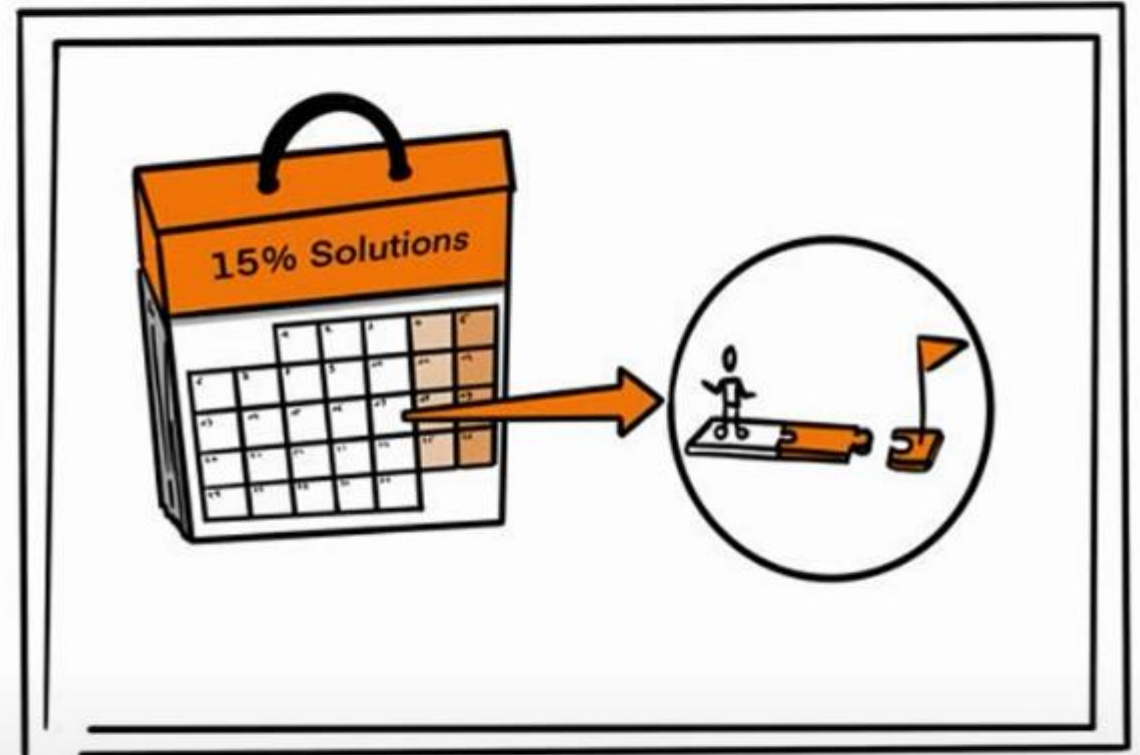
- Any first step or solution that you can do without approval or resources from others and that is entirely within your discretion/agency to act
- Something that you can start right now if you want to



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.



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



3. Sign up to...



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

4. Value and embrace difference and healthy conflict.



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



6. Communicate →

TALK! (Don't rely on email)



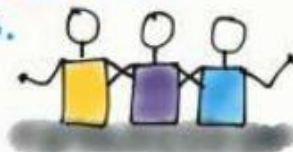
7. Are KIND to each other.

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



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.



9. Achieve Win-Win for all team members



No 'winners and losers'!

@HorizonsNHS

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





จุดคานงัดที่ 6

AI & Digital Technology



จุดคานงัดที่ 7

Collaboration & Integration

ปัญหาของระบบที่แยกส่วน (Fragmented Systems)

ขาดความเป็นเจ้าของ ที่จะตอบสนองความต้องการอย่างเป็นองค์รวม

ขาดการมีส่วนร่วมของผู้ป่วย/ผู้ดูแล ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม

การสื่อสารที่ไม่ดีระหว่างวิชาชีพ/ผู้ให้บริการ รวมทั้งการส่งต่อข้อมูล ทำให้เกิดรอยต่อในการดูแล

ดูแลและรักษาเพียงบางส่วนของความต้องการ มิได้มองอย่างเป็นองค์รวม และตอบสนองความต้องการทั้งหมด

มีความซ้ำซ้อนและช่องว่างในการดูแล เช่น การตรวจเพื่อการวินิจฉัยซ้ำ การขาดนัด

ประสบการณ์ที่ไม่ดีของผู้รับบริการ มีความสับสนในคำแนะนำที่ได้รับ หรือขั้นตอนของการดูแล

ลดทอนความสามารถของผู้ป่วยในการใช้ชีวิตและจัดการความต้องการของตนเอง

ผลลัพธ์ของระบบที่ไม่ดี เช่น ไม่สามารถป้องกันการนอนโรงพยาบาลที่ไม่จำเป็น

Forms of Integration

Type of integration: องค์กร วิชาชีพ วัฒนธรรม เทคโนโลยี

Level at which integration occurs: มหภาค มัธยภาค จุลภาค

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 ระหว่างผู้ให้บริการกับทีมผู้ให้บริการ

Forms of Integration

Horizontal integration การจัดตั้งทีมสหสาขาวิชาชีพหรือเครือข่ายบริการสำหรับดูแลผู้ป่วยเฉพาะกลุ่ม

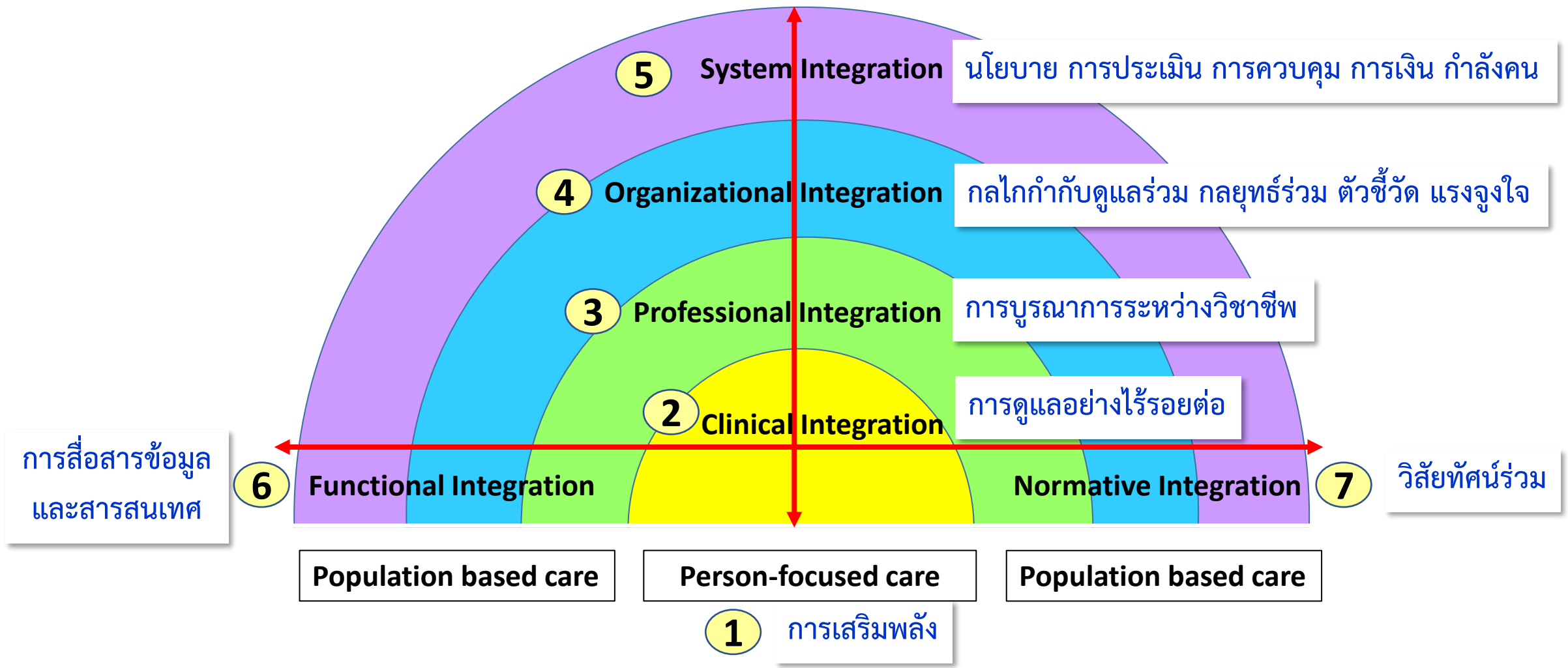
Vertical integration บูรณาการการดูแลระหว่างระดับต่างๆ จากชุมชน ปฐมภูมิ โรงพยาบาล ถึงตติยภูมิ โดยใช้ care pathways เป็นตัวชี้นำสำหรับแต่ละสถานะ

Sectoral integration บูรณาการการดูแลภายใน sector เช่น บริการสุขภาพจิต ซึ่งอาจจะมีทั้ง horizontal & vertical integration

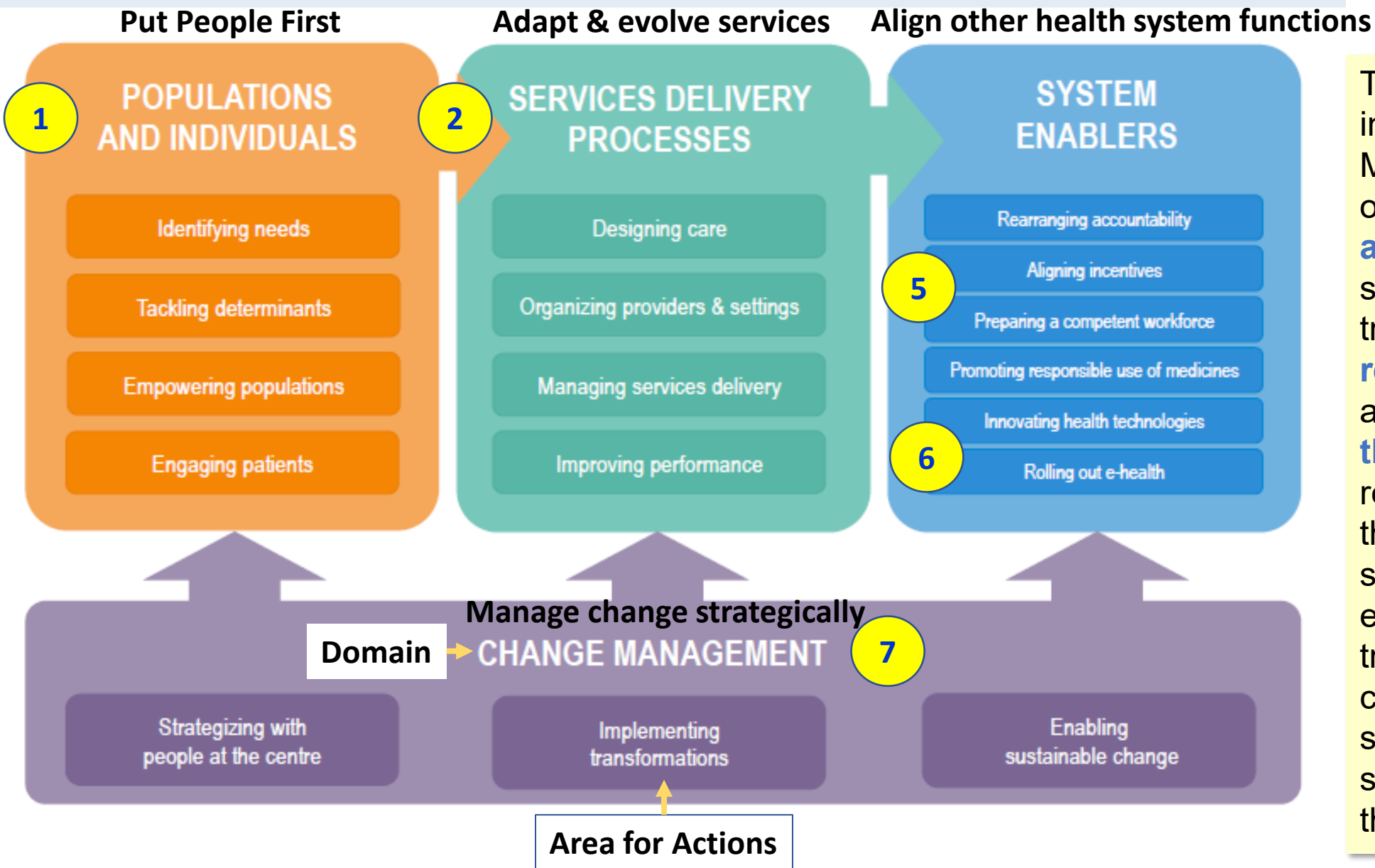
People-centered integration: การบูรณาการระหว่างผู้ให้บริการและผู้ป่วยด้วยการสร้างความผูกพัน และเสริมพลังผู้ป่วยผ่านการให้ความรู้ การตัดสินใจร่วมกัน การสนับสนุนการดูแลตนเอง และการมีส่วนร่วมของชุมชน

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

Integrated Care : Intervention on All Levels

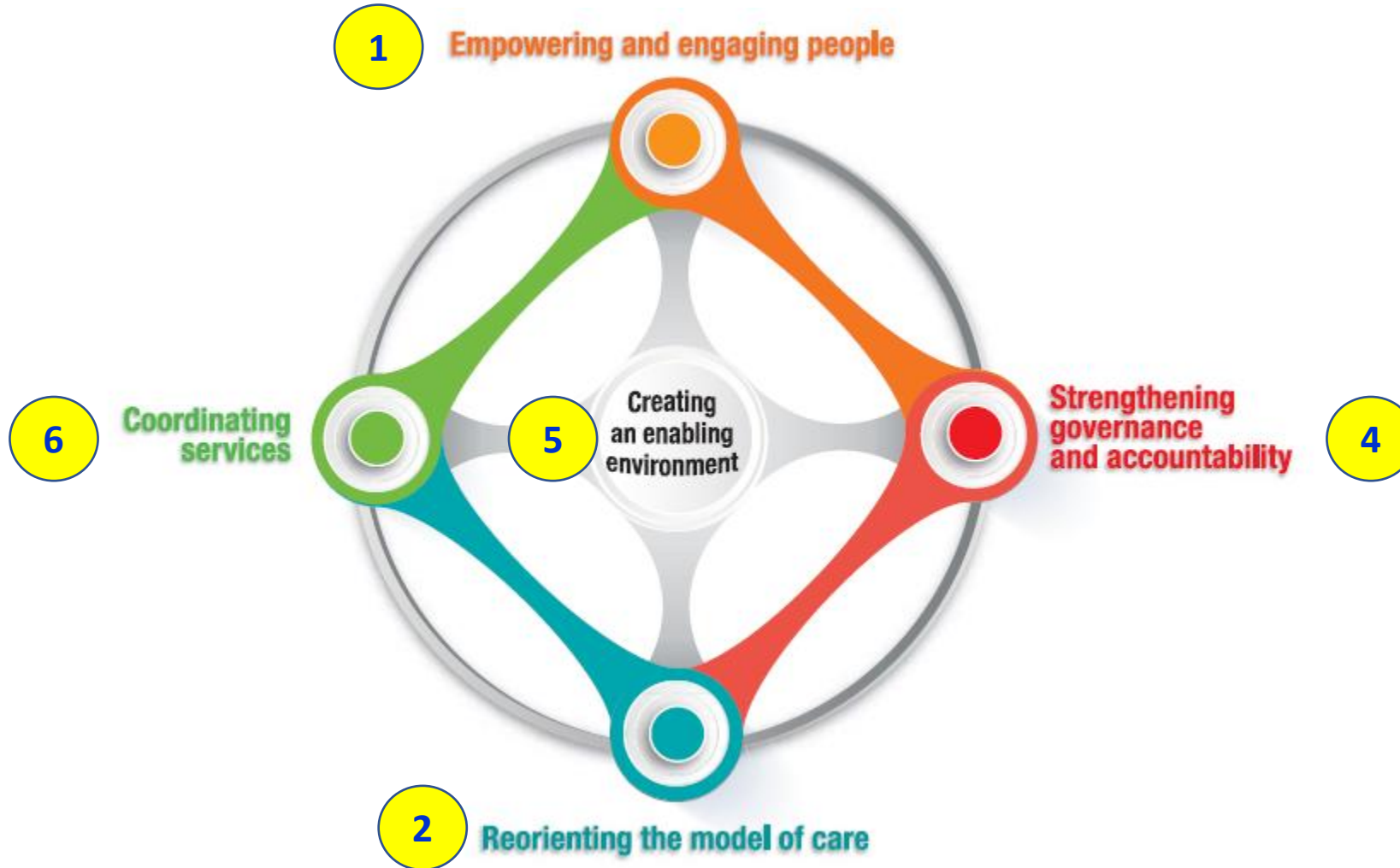


The European Framework for Action on Integrated Health Services Delivery (EFFA IHSD)



The EFFA IHSD is intended as a resource for Member States, setting out a shortlist of **essential areas** for undertaking services delivery transformations that are **results-oriented** and adopt **health systems thinking** to reason relevant interactions. In this way, the EFFA IHSD serves as a checklist to ensure key factors for transformations are considered, appropriately sequence and strategically managed throughout.

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

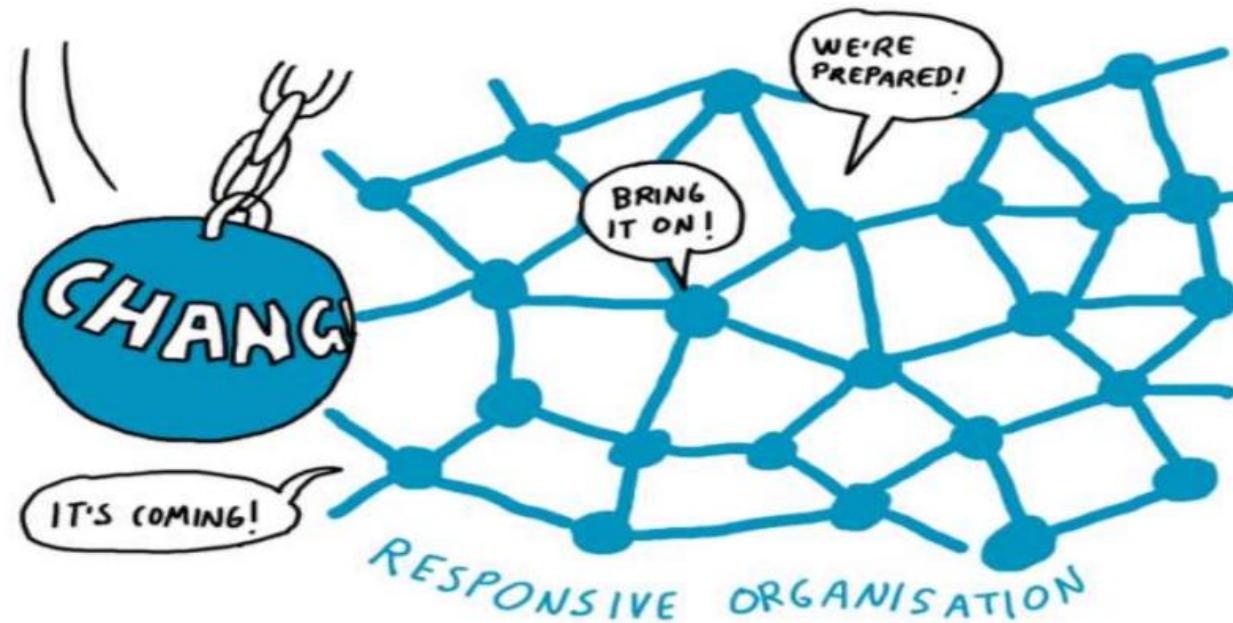
EFFA IHSD

Change Management

Strategizing with people at
the center
Implementing transformation
Enabling sustainable change

WHO

Being ready for change



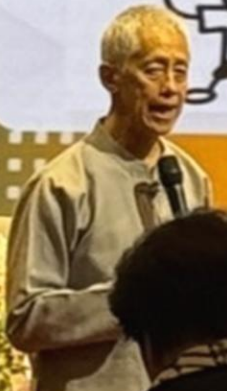


We need change agents to illuminate the way!

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

แค่ตอบสนองความคาดหวังและรักษาสถานะเดิม
เราก็ล้าหลังแล้ว





HA Regional Forum Chiang Mai 2025

