
ความเรียบง่าย (Simplicity)

ตอนที่ 3 ใน “*Simplicity in a Complex System : แนวคิดและประสบการณ์สำหรับโรงพยาบาล*” เอกสารประกอบการประชุม 3rd HA National Forum สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พ.ศ. 2545)

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล

คำนำของหนังสือ

กระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation-HA) เริ่มต้นขึ้นเมื่อ 5 ปีที่แล้ว ได้รับความสนใจ ใฝ่มอง เกิดความตระหนัก ลงมือปฏิบัติ และเกิดผลลัพธ์คือ “วัฒนธรรมคุณภาพ” ขึ้นในองค์กร และคุณภาพบริการที่ผู้รับบริการสัมผัสได้ มีผู้ที่เข้าร่วมในกระบวนการนี้เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้เห็นความหลากหลายในสถานการณ์ต่างๆ มีความมั่นใจในทิศทางของการพัฒนา มีความพร้อมที่จะเผยแพร่และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

กระบวนการ HA ได้ก่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีทั้งการให้และการรับไปพร้อมกัน องค์กรวิชาชีพ หน่วยงานของราชการที่เกี่ยวข้อง ได้เข้าร่วมสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพทั้งในเรื่องนโยบาย วิชาการ การประเมินและให้คำปรึกษา รวมทั้งทรัพยากรที่จำเป็น

ในโอกาสที่กระบวนการ HA กำลังจะก้าวขึ้นปีที่ 6 และจัดให้มีการประชุมระดับชาติ National Forum on Hospital Accreditation and Quality Improvement ในหัวข้อ “Simplicity in a Complex System” ขึ้นระหว่างวันที่ 22-24 มกราคม 2545 สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลใคร่ขอขอบคุณทุกฝ่ายที่มีส่วนสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพและสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในระบบบริการสุขภาพของประเทศ ไทยรวมทั้งเจตจำนงที่จะสานต่อและธำรงความร่วมมือนี้ต่อไป ขอขอบคุณทุกฝ่ายที่นำความรู้และประสบการณ์ที่เกิดขึ้นมานำเสนอแลกเปลี่ยนกันในรูปแบบต่างๆ ทั้งการนำเสนอบนเวทีอภิปราย การนำเสนอด้วยนิทรรศการ การนำเสนอด้วยเอกสาร และการเสวนากันโดยตรง และขอขอบคุณองค์กรที่มาร่วมเป็นเจ้าภาพในการจัดประชุมครั้งนี้

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลหวังว่าผู้ร่วมประชุมจะได้รับประโยชน์จากข้อมูลที่หลากหลายทั้งในรูปแบบและเนื้อหาเหล่านี้ สามารถสกัดแนวคิดสำคัญของตัวอย่างประสบการณ์ต่างๆ เพื่อจะสามารถนำไปประยุกต์กับสถานการณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม โดยก้าวข้ามความแตกต่างที่เป็นเพียงรูปแบบหรือวิธีการซึ่งมิใช่สาระสำคัญไปได้

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล
มกราคม 2545

ตอนที่ 3 ความเรียบง่าย (Simplicity)

1. คำประกาศแห่งความเรียบง่าย: ความเรียบง่ายคือพลัง.....	1
2. แนวคิดเรื่องความเรียบง่าย.....	1
3. กฎของความเรียบง่าย.....	2
4. สร้างความเรียบง่ายในชีวิตประจำวัน.....	3
5. เทคนิคของการสร้างความเรียบง่ายและการประยุกต์กับโรงพยาบาล.....	5
6. ความเรียบง่ายในมุมมองของการจัดการ.....	11
7. สรุป.....	15

1. คำประกาศแห่งความเรียบง่าย: ความเรียบง่ายคือพลัง

คำประกาศนี้เกิดขึ้นในปี 1994 โดย John Harris ในที่ประชุมผู้นำขององค์กรซึ่งกลายมาเป็นธนาคารขนาดใหญ่ของโลกแห่งหนึ่ง

Bill Jensen ได้นำคำประกาศนี้มากล่าวไว้ในบทนำของหนังสือ Simplicity และเสนอว่าถึงเวลาแล้วที่จะทบทวนคำกล่าวที่ว่า “ความรู้คือพลัง” เพราะในโลกปัจจุบันซึ่งอึดอัดด้วยข้อมูลข่าวสารนั้น สิ่งที่เราจะรู้จะเป็นพลังได้ต่อเมื่อเรารู้ว่าจะใช้มันจัดการกับงานสาระพัดที่ครบกำหนดไปเมื่อวานนี้ได้อย่างไร พลังนี้จึงขึ้นกับความสามารถในการแยกแยะสิ่งสำคัญ (the important) กับสิ่งเร่งด่วน (the urgent) ออกจากกัน

ความเรียบง่ายคือพลัง ที่จะทำให้น้อยลง (ในสิ่งที่ไม่มีความจำเป็น)

ความเรียบง่ายคือพลัง ที่จะทำให้มากขึ้น (ในสิ่งที่จำเป็นต้องทำ)

2. แนวคิดเรื่องความเรียบง่าย

มีแนวคิดเรื่องความเรียบง่ายอยู่ 2 แนวทาง แนวทางหนึ่งเน้นเรื่องการจัดการในองค์กรด้วยการใช้เวลาทำความเข้าใจในสิ่งที่ซับซ้อน (นำเสนอโดย Bill Jensen) แนวทางที่สองเน้นเรื่องของการคิดเพื่อหาวิธีทำงานที่เรียบง่ายกว่าที่เป็นอยู่ (นำเสนอโดย Edward de Bono) แนวทางทั้งสองเป็นสิ่งที่สามารถผสมผสานนำมาใช้ร่วมกันได้

Edward de Bono กล่าวถึงคุณค่าของความเรียบง่ายไว้ว่า การทำในสิ่งที่ซับซ้อนเป็นสิ่งที่ไร้ประสิทธิภาพ ทำให้สูญเสียเวลา ความตั้งใจ และพลังใจโดยไม่จำเป็น หากมีวิธีการที่ง่ายกว่าก็ไม่มีเหตุผลที่จะต้องทำในสิ่งที่ซับซ้อน เรามีโอกาสที่จะพบวิธีการทำงานที่ง่ายกว่าเดิมอยู่ตลอดเวลา ขอเพียงเราให้คุณค่าให้เวลา และพยายามคิดสร้างสรรค์หาแนวทางที่ง่ายกว่า

ความซับซ้อนคือความล้มเหลวของความเรียบง่ายเสมอ ความซับซ้อนหมายถึงความพยายามที่สะเปะสะปะ (distracted effort) ความเรียบง่ายหมายถึงความพยายามที่มีจุดเน้น (focused effort) **จุดเน้นในที่นี้ น่าจะเป็นเป้าหมายของงาน**

ผู้ที่คุ้นเคยกับความซับซ้อนจะไม่สังเกตเห็นความซับซ้อน และมักจะเพิ่มความซับซ้อนให้มากยิ่งขึ้นไปอีก การหาวิธีทำงานให้เรียบง่ายขึ้น น่าจะเป็นการดีกว่าการฝึกให้ผู้คนจัดการกับความซับซ้อน

ความเรียบง่ายจะเกิดได้ต่อเมื่อเราให้ความสำคัญกับแนวคิดที่เป็นเป้าหมายของการทำงานมากกว่า **รายละเอียดของวิธีการปฏิบัติ**

Bill Jensen ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของความซับซ้อนในองค์กรว่าเกิดจาก 1) ขาดการเชื่อมโยงความพยายามในการเปลี่ยนแปลง 2) ขาดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 3) ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) ขาดความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการ

3. กฎของความเรียบง่าย

Bill Jensen เสนอว่าพลังแห่งความเรียบง่ายจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อ

1) เราเปลี่ยนวิธีการใช้เวลาของเรา ใช้เวลาให้น้อยลงกับสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ ใช้เวลาให้มากขึ้นเพื่อทำความเข้าใจในสิ่งที่ซับซ้อน

2) เริ่มต้นที่ความต้องการของเจ้าหน้าที่และลูกค้า ทำงานถอยหลังมาจากจุดนั้น

3) สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ และอิสรภาพในความคิด

Edward de Bono ได้เสนอกฎของความเรียบง่ายไว้ดังนี้

1) ต้องให้คุณค่าแก่ความเรียบง่ายในระดับสูงระดับที่เป็นเป้าหมายหลัก มีเป้าหมายรอง

2) ต้องตั้งใจแสวงหาความเรียบง่าย ต้องทำให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง ทุ่มเทเวลาและพลังความคิดให้ ถ้าเราไม่พอใจกับความซับซ้อน เราก็จะใช้เวลามากขึ้นเพื่อหาวิธีการที่ง่ายกว่า ทุกสิ่งทุกอย่างสามารถทำให้เรียบง่ายขึ้นได้

3) ต้องเข้าใจรายละเอียดและคุณค่าในเรื่องนั้นเป็นอย่างดี มิฉะนั้นจะกลายเป็นการเอาง่ายเข้าว่า

4) ต้องออกแบบทางเลือกและสิ่งที่เป็นไปได้โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์ ไม่หยุดยู่แค่ความคิดแรกซึ่งมักจะไม่ใช่ความคิดที่ดีที่สุด

5) ต้องทำหายและละทิ้งสิ่งที่มีอยู่ ขจัดสิ่งที่ไม่มีเหตุผลที่จะคงไว้ออกไป

6) ต้องพร้อมที่จะเริ่มต้นใหม่หากจำเป็น บางครั้งการเริ่มต้นใหม่อาจจะง่ายกว่าการปรับเปลี่ยนในสิ่งที่มีอยู่แล้ว

7) ต้องใช้แนวคิดรวบยอดก่อนจึงจะลงไปสู่รายละเอียดที่เป็นรูปธรรม ความสามารถในการสะกิด/กำหนด/ออกแบบ แนวคิด (concept) เป็นหัวใจของกระบวนการทำให้เรียบง่าย คำถามสำคัญสามคำถามคือ ทำไม? อย่างไร? มีคุณค่าอะไร?

8) ต้องแยกแยะสรรพลีงออกเป็นหน่วยย่อย ซึ่งสามารถจัดการได้ง่ายกว่า

9) ต้องเตรียมสละคุณค่าอื่นเพื่อความเรียบง่าย เช่น สละความสมบูรณ์แบบถ้วนเพื่อความสะดวก

10) ต้องรู้ว่าออกแบบความเรียบง่ายเพื่อใคร ผู้ใช้บริการหรือเจ้าของระบบ เป้าหมายของการทำงานใดๆ คือการส่งมอบคุณค่าให้ผู้รับผลงาน การทำงานที่ดีที่สุดคือการส่งมอบคุณค่าให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้อง

4. สร้างความเรียบง่ายในชีวิตประจำวัน

สร้างนิสัยความเรียบง่ายในแต่ละคน

Edward de Bono ให้ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างนิสัยที่จะสร้างความเรียบง่ายให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคิดปกติของเรา ไว้ดังนี้

1) **คิดทีละเรื่อง** แม้ว่าเราจะคิดได้หลายเรื่องพร้อมๆ กัน แต่การให้ความสนใจกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ละเรื่องจะส่งผลให้เกิดความเรียบง่ายกว่า

2) **เอ่ยปากพูด** ความคิดซับซ้อนเกิดขึ้นภายใต้จิตสำนึก การเอ่ยปากพูดออกมาช่วยให้เกิดความกระจ่าง เราอาจจะพูดถึงสิ่งที่ยากลำบากในการตัดสินใจ หรือเหตุผลของการตัดสินใจที่ได้ทำลงไปแล้ว เช่น เหตุที่ตัดสินใจ เพราะ... เพราะ... เพราะ... ซึ่งสามารถสรุปออกมาได้ว่า เป็นเพราะความกลัวและความอยาก และเราสามารถกลับมาทบทวนหรือเหตุผลของการตัดสินใจในครั้งนั้นได้

3) **แยกเรื่อง** ความซับซ้อนอาจจะเกิดจากการที่เราพยายามทำหลายเรื่องในขณะเดียวกัน ถ้าแยกแยะออกแล้วทำทีละเรื่องจะทำให้เราได้คำตอบที่ง่ายขึ้น

4) **วิเคราะห์แยกส่วน** แยกแยะองค์ประกอบให้อยู่ในขนาดที่จัดการได้ แล้วจัดการกับองค์ประกอบนั้นทีละเรื่อง

5) **ก้าวสั้นๆ ขึ้นเล็กๆ** เป็นการง่ายกว่ามากที่จะมุ่งความสนใจไปที่ก้าวต่อไป แทนที่จะสนใจงานทั้งหมด งานที่ซับซ้อนมักจะสามารถแบ่งออกได้เป็นขั้นตอนเล็กๆ ทำนก้าวเดินขั้นแรก แล้วค่อยๆ ก้าวขั้นต่อไป ต่อไป

6) **สะกิดแนวคิดรวบยอด (concept)** เราถูกสอนถูกฝึกให้จัดการกับรายละเอียดที่เป็นรูปธรรม ไม่ค่อยได้ใช้แนวคิดรวบยอดซึ่งถูกเก็บซ่อนไว้ในจิตใต้สำนึก **เมื่อท่านสะกิดแนวคิดรวบยอดและเอ่ยปากออกมา ท่านก็ก้าวอยู่บนหนทางของความเรียบง่ายแล้ว** ทิศทางกว้างๆ ของคำตอบได้ถูกกำหนดขึ้นแล้ว รอการแปลงออกมาเป็นรายละเอียดในทางปฏิบัติ

7) **หาที่พักก่อนถึงเป้า** เป็นการก้าวไปในตำแหน่งที่เราคุ้นเคยก่อนแล้วค่อยมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ คล้ายคลึงกับกระบวนการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันดีในการปรับเปลี่ยนปัญหาใหม่ ไปสู่ปัญหาที่คุ้นเคยซึ่งมีคำตอบอยู่แล้ว

8) **ทำงานย้อนกลับ** เป็นการคิดย้อนกลับจากเป้าหมายที่เราต้องการไปถึง อะไรคือทิศทางกว้างๆ ที่จะไปสู่เป้าหมายนั้น อะไรคือ concept ที่จะใช้เพื่อเคลื่อนไปสู่ทิศทางนั้น รูปธรรมในการนำ concept ไปสู่การปฏิบัติมีอะไร

ตัวอย่างการแก้ปัญหาขาดแคลนกำลังคนที่มีฝีมือ

ทิศทาง	Concept	รูปธรรมในการปฏิบัติ
เพิ่มจำนวนคนที่ได้รับการอบรม		
ลดความจำเป็นในการใช้แรงงานมีฝีมือ		
เพิ่มความสามารถในการผลิต	ทำงานให้มากขึ้น	
	ใช้เวลาทำงานที่ต้องใช้ทักษะให้	ให้มีผู้ช่วยทำงานที่ไม่ต้องการทักษะ

	มากขึ้น	พิเศษ ทำงานร่วมกันหรือแลกเปลี่ยนระหว่าง แผนก
--	---------	--

9) **ความคิดคู่ขนาน** การให้ทุกคนมองไปในทิศทางเดียวกันโดยใช้เทคนิคหมวก 6 สี จะช่วยแยกแยะแถบความคิดต่างๆ ออกจากกัน ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ช่วยขจัดการต่อสู้ด้วยอัตรา และช่วยร่นเวลาในการทำงาน

10) **ไม่ต้องทำให้สมบูรณ์** การทำให้เกิดความสมบูรณ์อาจจะเป็นการเพิ่มงานมากมายมหาศาล การยอมรับงานที่ดีในระดับหนึ่งซึ่งรัดกุมปราศจากความผิดพลาด ทำให้ทำงานได้ง่ายขึ้น แต่ก็พร้อมที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น

11) **ทำอย่างซ้าๆ** การทำงานอย่างซ้าๆ ช่วยให้อารมณ์ของเรากระฉับกระเฉงและก่อให้เกิดความเรียบง่ายเป็นรูปแบบหนึ่งของการทำสมาธิ การทำสิ่งปกติให้ซ้ากว่าที่เคย ทำให้จิตใจเรามีที่ว่างมากขึ้น และเกิดความคิดใหม่ๆ ขึ้นได้

12) **ทำความกระฉับ** การทำความกระฉับและความเรียบง่ายเป็นสิ่งที่ควบคู่ไปด้วยกัน การ “เอ่ยปากพูด” ทำให้เกิดความกระฉับกับเรื่องราว เช่น สถานการณ์ที่นี้เป็นอย่างไร เราจำเป็นต้องทำอะไรบ้าง กำลังเกิดอะไรขึ้น

บทบาทของผู้นำในการสร้างความเรียบง่าย

ผู้นำทำให้เกิดงานผ่านการกระทำของคนอื่น หากผู้นำใช้คำถามที่ถูกต้องจะปรับจุดเน้นความสนใจ นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงวิธีทำงาน และลดการใช้เวลาของผู้ปฏิบัติงาน

มี building block 5 สิ่ง ที่ผู้นำจะต้องทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่ง Bill Jensen เรียกว่า Know-Feel-Use-Do-Succeed ได้แก่

- 1) **รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญสุด** ยอดไม่ก็ประการ
- 2) **รู้สึกอยากมีส่วนร่วม**
- 3) **ใช้เครื่องมือ** ที่มีความชัดเจน มีจุดเน้น เป็นระบบ
- 4) **ทำตามแผน** เป็นการสร้างและบริหารความคาดหวัง แต่ละคนรู้ว่าใครจะต้องทำอะไร เมื่อไร
- 5) **ภาพความสำเร็จ** ทั้งในส่วนผลลัพธ์ ความก้าวหน้าตามแผน พฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ในทีม

5. เทคนิคของการสร้างความเรียบง่ายและการประยุกต์กับโรงพยาบาล

Edward de Bono ได้เสนอแนะเทคนิคของการสร้างความเรียบง่ายไว้หลายวิธีด้วยกัน ทีมงาน HA ได้พยายามนำประสบการณ์ที่พบเห็นมาเทียบเคียงกับข้อเสนอแนะดังกล่าว

5.1 การทบทวนอดีต/การตัด สลัด ลดรูป เมื่อน/การทำทนาย

แรงจูงใจที่จะแสวงหาความเรียบง่ายจะช่วยให้เราเริ่มมองดูสิ่งที่ไม่เป็นปัญหาและเริ่มต้นถามว่า “นี่เป็นวิธีการที่เรียบง่ายที่สุดในการทำงานหรือไม่”

สิ่งที่ทำต่อเนื่องกันมาเป็นเวลานานนั้นอาจจะไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุด แต่อาจเป็นเพราะในอดีตนั้นไม่มีเทคโนโลยีที่จะทำได้ด้วยวิธีอื่น

การทบทวนอดีตคือการตรวจสอบแต่ละส่วนของสิ่งที่ทำอยู่ เพื่อดูว่าทำไมต้องทำอย่างนั้นครั้งแรก และยังคงจำเป็นต้องทำด้วยวิธีนี้ต่อไปหรือไม่ ถ้าได้ข้อสรุปว่าที่ทำมากันอย่างนั้นเนื่องจากไม่มีใครคิดจะตรวจสอบมัน ก็สมควรที่จะเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกไป

บางครั้งการสลัดวิธีการทำงานบางอย่างออกไป อาจจะต้องมีการปรับบางอย่างเกิดขึ้น แต่ต้องไม่ใช่การหาวิธีอื่นมาทดแทนในสิ่งเดิม

การคิดทำทนายจะช่วยให้เราสลัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกไปได้ง่ายขึ้น เราจะพิจารณาสิ่งที่ทำอยู่แล้วคิดในใจว่า “นี่อาจจะเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการทำ อาจจะเป็นวิธีการเดียวที่มีอยู่ แต่นั่นต้องการที่จะทำทนายมัน” การทำทนายไม่ใช่การโจมตี ไม่ใช่การชี้ข้อบกพร่อง

คำถาม 3 ข้อ ที่มีประโยชน์เพื่อสลัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกไป

“เราจำเป็นต้องทำสิ่งนี้หรือไม่ เราจะเลิกทำสิ่งนี้ได้หรือไม่”

“อะไรคือเหตุผลที่เราต้องทำอย่างนี้ เรายังจำเป็นต้องเคารพเหตุผลนี้อยู่หรือไม่”

“มีทางเลือกอื่นที่จะทำหรือไม่”

ลองพิจารณาตัวอย่างต่อไปนี้

ก. นักเรียนแพทย์จะถูกสอนว่าการอ่านภาพรังสีของกระดูกหักในเด็ก ควรจะถ่ายเปรียบเทียบกับทั้งข้างที่บาดเจ็บและข้างที่ปกติ เพื่อให้สามารถแยกแยะระหว่างร่องรอยของกระดูกหักกับ epiphyseal plate เมื่อเป็นแพทย์ประจำบ้านเราก็ถูกสอนให้ทำอย่างนี้ เมื่อจบเป็นแพทย์ผู้เชี่ยวชาญแล้วเราก็ยังคงทำอย่างนี้ วันหนึ่งเมื่อเรามีความมั่นใจว่าสามารถแยกแยะระหว่างรอยหักของกระดูกกับ epiphyseal plate ได้ ก็หมดความจำเป็นที่จะต้องถ่ายภาพรังสีในข้างที่ปกติเพื่อมาเปรียบเทียบ

ข. ผู้ป่วยที่จะได้รับการผ่าตัด elective case มักจะถูกนัดมานอนโรงพยาบาลล่วงหน้า ซึ่งอาจจะเป็นวันเดียวเพื่อเตรียมความพร้อมต่างๆ หรืออาจจะเป็นเวลาหลายวันเพื่อรอคิวห้องผ่าตัด ทำให้เตียงที่มีอยู่จำกัดไม่เพียงพอ และยิ่งนอนโรงพยาบาลหลายวันก็ยิ่งเสี่ยงต่อการติดเชื้อในโรงพยาบาลมากขึ้น เมื่อเราแสวงหาความเรียบง่ายเราก็จะตั้งคำถามว่าจะเตรียมความพร้อมผู้ป่วยในลักษณะผู้ป่วยนอกได้หรือไม่ จะจัดระบบนัดคิวผ่าตัดโดยไม่ต้องให้ผู้ป่วยนอนอยู่ในโรงพยาบาลได้หรือไม่ จนกระทั่งเกิดการพัฒนาเป็น ambulatory surgery ได้

ค. พยาบาลในโรงพยาบาลบางแห่งปรับเปลี่ยนวิธีการวางแผนดูแลผู้ป่วยและบันทึกทางการแพทย์พยาบาล แล้วถามตัวเองว่า Kardex ยังจำเป็นอยู่อีกหรือไม่ เมื่อได้รับคำตอบว่าสิ่งที่ออกแบบใหม่สามารถทดแทน Kardex ได้ ก็ทำให้งานของพยาบาลง่ายขึ้น

ในชีวิตประจำวันของท่าน มีอะไรอีกที่สามารถตัดออกไปจากการทำงานประจำวันได้อีก?

5.2 การฟัง

วิธีการที่ทรงพลังในการสร้างความเรียบง่ายคือการฟังผู้ที่ลงมือปฏิบัติ เราอาจจะได้ฟังวิธีการทำงานที่ทำตามๆ สิ่งที่ได้รับการสั่งสอนกันมาโดยไม่เคยหยุดคิดทำท่าย หรือเราอาจจะได้ฟังวิธีการทำงานของ “คนขี้เกียจ” ซึ่งมีแรงจูงใจที่จะทำให้ชีวิตของตัวเองง่ายขึ้น แม้ว่าจะมีความเสี่ยงและอาจจะทำให้คุณภาพลดลง แต่ก็คุ้มที่จะฟัง

เราอาจจะตั้งคำถามกระตุ้นให้ผู้คนคิดถึงวิธีการที่ง่ายขึ้น อาจจะตั้งคำถามเล็กๆ มาช่วยกันคิด อาจจะซักชวนเจ้าหน้าที่ไปดูงานของคนอื่น

การรับรู้ด้วยสายตาจะได้ประโยชน์มากกว่าการฟังด้วยหู เพราะบางครั้งคำพูดไม่อาจอธิบายได้ทั้งหมด ระบบข้อเสนอแนะจะมีพลังมากถ้าจัดการให้ดี จะต้องให้รางวัลแก่ความพยายาม ต้องยกย่องข้อเสนอแนะทุกอันแม้ว่าจะเปล่าประโยชน์ที่สุด เพื่อนำพลังเข้ามาในระบบ การเปลี่ยนจุดเน้นของข้อเสนอแนะในแต่ละเดือนจะช่วยจำกัดขอบเขตของการคิดและได้ผลชัดเจนขึ้น

ลองพิจารณาตัวอย่างต่อไปนี้

ก. พนักงานขนขยะมีหน้าที่ไปรวบรวมขยะจากหอผู้ป่วยมาใส่ตู้ container เพื่อรอเทศบาลมาขนไป ถูขยะที่รัดไว้อย่างแน่นหนานั้นจะมีอากาศอยู่ภายในด้วย ทำให้ถุงไป เป็ลืองเนื้อที่ พนักงานขนขยะจึงเจาะถุงให้แตก จะได้สามารถขนขยะได้มากขึ้นในแต่ละครั้ง ผลก็คือเกิดความปนเปื้อนและมีกลิ่นเหม็นขึ้นในบริเวณที่พักขยะ ข้อมูลนี้ควรนำมาสู่ความคิดในการแก้ปัญหาที่หลากหลาย เช่น หน่วยงานควรผูกมัดถุงขยะในลักษณะที่มีอากาศในถุงน้อยที่สุด จัดระบบรวมขยะที่พนักงานขนขยะไม่ต้องยุ่งเกี่ยวกับถุงขยะอีก จัดหารถเข็นที่สามารถขนถังขยะได้มากขึ้นอีกเท่าตัว เป็นต้น

ข. เสาน้ำเกลือในหอผู้ป่วยมักจะเป็นมารชีวิตของพนักงานทำความสะอาด ทำให้ทำงานยากขึ้น พนักงานทำความสะอาดกลุ่มหนึ่งจึงคิดหาทางทำที่แขวนน้ำเกลือลอยฟ้า เอาไปห้อยอยู่กับเพดานเสีย ไม่ต้องมาเกาะกะอยู่ที่พื้น ต่อมาแพทย์และพยาบาลก็เกิดความคิดว่าเสาตั้งเครื่องช่วยหายใจ Bird ก็เกาะกะเช่นกัน จึงเกิดความคิด Bird ลอยฟ้าขึ้นมาอีก

ท่านคิดว่าท่านอยากจะไปปรับปรุงความคิดของผู้ปฏิบัติงานตรงไหนบ้าง?

5.3 การควบ

การควบทำให้ชีวิตเรียบง่ายขึ้นทั้งในส่วนของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

ลองพิจารณาตัวอย่างต่อไปนี้

ก. แทนที่จะให้พนักงานผู้ช่วยของแต่ละหอผู้ป่วย ต้องไปรับส่งสิ่งของที่หน่วยงานต่างๆ ด้วยตนเอง ต่างคนต่างไป หอผู้ป่วยที่อยู่ใกล้ๆ กันก็มาตกลงกันที่จะให้มีพนักงานคนหนึ่งเป็นตัวแทนของทุกหอผู้ป่วยไปรับส่งสิ่งของ หมุนเวียนสลับกันไปในแต่ละเดือน ทำให้พนักงานมีเวลาทำงานอยู่ในหอผู้ป่วยมากขึ้น

ข. เมื่อผู้ป่วยมาโรงพยาบาลด้วยการเจ็บป่วยบางอย่าง โรงพยาบาลอาจจะสามารถผนวกโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพเข้าได้ด้วย เช่น การตรวจสอบว่าผู้ป่วยได้รับการตรวจคัดกรองเพื่อการค้นหาโรคในระยะแรกเริ่มแล้วหรือไม่ พร้อมทั้งนัดหมายมาตรวจในเวลาที่เหมาะสม

ค. การเยี่ยมบ้านซึ่งยึดเอาครอบครัวที่ได้รับการเยี่ยมเป็นหลัก และผนวกบริการต่างๆ เข้าไปในครั้งเดียวกัน เช่น การดูแลผู้สูงอายุ การดูแลอนามัยแม่และเด็ก การติดตามการเจ็บป่วย

ในการควบ อาจจะต้องถามตัวเองว่า การควบนี้ทำให้เราทำงานได้ง่ายขึ้น หรือเพียงแต่ทำให้เราทำได้มากขึ้น

ท่านมองเห็นโอกาสที่จะควบอะไรได้อีกบ้าง?

5.4 การสกัดแนวคิด (Extracting Concept)

การสกัดแนวคิด (concept) เป็นวิธีสำคัญที่สุดในการสร้างความเรียบง่าย หลายคนไม่ชอบพูดเรื่องแนวคิดเพราะเห็นว่าเป็นเรื่องคลุมเครือ ไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน แต่แนวคิดเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์

เมื่อนักบินอวกาศประสบปัญหาไม่สามารถใช้ปากกาลูกกลิ้งเขียนได้บนยานอวกาศ หากเราตั้งคำถามว่า “ทำอย่างไรปากกาลูกกลิ้งจึงจะเขียนได้ในสภาพไร้น้ำหนัก” คำตอบที่ได้คือปากกาลูกกลิ้งที่อาศัยแรงดันของไนโตรเจน แต่หากเราตั้งคำถามว่า “ทำอย่างไรจึงจะเขียนกลับหัวได้” คำตอบคือ ดินสอ

หากถอยกลับไปที concept เราจะแก้ปัญหาดังกล่าวได้ง่ายขึ้น

เมื่อไรก็ตามที่เรามองหาทางเลือก เมื่อนั้นจะมี concept ในเบื้องลึกของจิตใจโดยที่เราไม่ค่อยได้ตระหนักว่า concept ดังกล่าวคืออะไร หากเราสกัด concept ออกมาได้ จะทำให้เรามีโอกาสมองหาทางเลือกต่างๆ ที่หลากหลาย และค้นพบวิธีการที่ง่ายกว่าในการนำไปปฏิบัติ

concept จะต้องกล่าวอย่างกว้างๆ คลุมเครือ ไม่ชัดเจน เพื่อให้สามารถขยายความออกมาได้หลายทิศทาง

ลองพิจารณาตัวอย่างต่อไปนี้

ก. ความว่างเปล่าของ progress note เป็นปัญหาคลาสสิกของแพทย์ แพทย์มักจะทำให้เหตุผลว่าหาแผ่นกระดาษที่จะต้องเขียนไม่พบ การบีบบังคับจะได้ผลน้อยกว่าการช่วยให้แพทย์ทำงานสะดวกขึ้น concept คือ “ทำอย่างไรให้แพทย์เข้าไปถึงจุดที่จะต้องเขียน progress note ได้ง่ายที่สุด” คำตอบที่เกิดขึ้น เช่น โหนก แพทย์ก็ต้องสั่งการรักษาอยู่แล้ว ก็หาที่ให้เขียนบนใบคำสั่งการรักษาเสียเลย หรือ เรียงลำดับ progress note ไว้เป็นแผ่นแรกในชาร์ต หรือ ติดกระดาษแข็งพร้อม slip ระบุประเภทของเอกสารว่าเป็นใบคำสั่งการรักษา ผลชันสูตร progress note ฯลฯ หรือ ให้วิชาชีพอื่นเข้ามาเขียนบันทึกใน progress note ร่วมด้วย จะเห็นว่ามีทางเลือกเกิดขึ้นมากมาย ซึ่งอาจจะใช้หลายๆ วิธีร่วมกันได้ (อย่างไรก็ตาม การเขียน progress note ในใบคำสั่งการรักษาโดยดีตารางเป็นสามช่อง และมีที่เขียนจำกัดนั้น ไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุด ควรเป็นวิธีแก้ปัญหาชั่วคราวเท่านั้น และควรหลีกเลี่ยงที่จะคิดใช้วิธีนี้ หากจะเขียน progress note ในใบคำสั่งการรักษา ควรมีพื้นที่มากพอสำหรับเขียนบรรยายตลอดความกว้างของหน้ากระดาษ)

ข. เรื่องบันทึกเวชระเบียนเช่นเดียวกัน มีคำถามเข้ามาว่า การทำ HA นั้นต้องให้ทุกวิชาเขียน progress note ร่วมกันหรือไม่ การตอบว่า ใช่ หรือ ไม่ใช่ ไม่เกิดประโยชน์ ต้องทำความเข้าใจที่ concept ของ

ข้อเสนอแนะดังกล่าว คือ “ทำอะไรให้ผู้ประกอบวิชาชีพที่ร่วมดูแลผู้ป่วยได้รับรู้และใช้ประโยชน์ข้อมูลที่แต่ละฝ่ายมีอยู่” ทางเลือกย่อมมีได้หลายวิธี เช่น การใช้สีทำเครื่องหมายต่างๆ ในบันทึกของพยาบาลและมีกระดาษสอดให้แพทย์ทราบว่ามีข้อมูลสำคัญที่ต้องการให้แพทย์รับทราบ การมีบันทึกสหสาขาซึ่งแยกออกจากบันทึกของแพทย์ หรือการรวมบันทึกของทุกวิชาชีพเข้าด้วยกัน โดยยังคงเก็บบันทึกเฉพาะที่จำเป็นในส่วนของแต่ละวิชาชีพไว้

ค. การจัดทำ clinical practice guideline (CPG) มักจะมีคำถามว่า จะต้องทำเท่าไร จะใช้รูปแบบไหน ซึ่งตอบอย่างไรก็ไม่สามารถให้คำตอบที่ถูกต้องได้ หากไม่เกิดความเข้าใจว่า concept ของเรื่องนี้คือ การใช้ evidence เพื่อให้เกิด effective & efficient intervention เมื่อเข้าใจ concept นี้แล้ว อาจพบว่าคำตอบไม่ใช่เรื่องของการจัดทำ CPG ซึ่งกินเวลาของทีมนานไปมาก แต่คำตอบอาจจะเป็นการทบทวนสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในชีวิตประจำวันว่าสอดคล้องกับ evidence ที่น่าเชื่อถือและทันสมัยหรือไม่

ลองทบทวนการพัฒนาคุณภาพที่ผ่านมาว่าท่านสามารถสกัดแนวคิดอะไรได้บ้าง?

5.5 จัดการสำหรับส่วนใหญ่ และเปิดช่องให้มีข้อยกเว้น

ระบบหลายอย่างมีความยุ่งยาก เนื่องจากต้องพยายามจัดการกับข้อยกเว้นทุกประเภท ถ้าเราสามารถจัดการกับสถานการณ์ส่วนใหญ่ซึ่งเป็นส่วนกลางของระฆังคว่ำได้ ทุกอย่างก็จะง่ายขึ้น

สิ่งต่างๆ จะทำให้เรียบง่ายขึ้นได้ด้วยการออกแบบระบบเพื่อรองรับสถานการณ์และบุคคลส่วนใหญ่ และให้แนวทางพิเศษสำหรับจัดการกับสถานการณ์หรือบุคคลที่ออกไปอยู่นอกเกณฑ์เฉลี่ย

ลองพิจารณาตัวอย่างต่อไปนี้

ก. ในการพูดคุยเรื่องทำ clinical practice guideline เหตุผลหนึ่งที่มีมักจะได้รับการหยิบยกขึ้นมาพูดกันบ่อยๆ คือ หลักฐานจากต่างประเทศอาจจะไม่เหมาะสมกับเงื่อนไขในประเทศไทย แล้วก็หยุดกันไปแค่นั้น หากได้มีการพิจารณาว่าหลักฐานประเภทใดบ้างที่ไม่สามารถนำมาใช้ได้ เราต้องการข้อมูลอะไรเพิ่มเติม หากได้พิจารณาว่าแล้วหลักฐานอีกจำนวนมากที่ควรจะนำมาใช้ปรับปรุงการดูแลผู้ป่วยของเรามีอะไรบ้าง ถ้าเรายอมรับข้อมูลส่วนใหญ่แล้วหาทางจัดการกับข้อมูลส่วนน้อยที่เป็นข้อยกเว้น เราจะทำงานได้ง่ายขึ้น

ข. วันไหนที่มีคลินิกเบาหวานที่โรงพยาบาล วันนั้นโรงพยาบาลจะกลายเป็นตลาดนัด ถ้าหากทำไม่ผู้ป่วยเบาหวานที่ควบคุมน้ำตาลได้แล้วยังต้องมาพบแพทย์ทุกครั้งเพียงเพื่อรับยาเด็มต่อ จะให้พยาบาลหรือเจ้าหน้าที่สถานที่อนามัยจ่ายยาแทนได้หรือไม่ คำตอบที่จะได้รับมักจะเป็นคำตอบปฏิเสธ ด้วยเหตุผลว่าผู้ป่วยบางรายอาจจะมีปัญหา ต้องมีการปรับเปลี่ยนยา ถ้าหากว่าส่วนใหญ่ของผู้ป่วยที่มาคลินิกเบาหวานเป็นผู้ป่วยประเภทใดระบบที่เหมาะสมสำหรับผู้ป่วยส่วนใหญ่ควรเป็นอย่างไร และจะจัดระบบสำหรับผู้ป่วยที่เป็นกรณียกเว้นอย่างไร

มีอะไรอีกที่ท่านสามารถออกแบบให้กับคนส่วนใหญ่ และหาทางจัดการสำหรับกลุ่มที่เป็นกรณียกเว้นต่างหาก?

5.6 การกระตุ้นด้วยวิธีการตัดทิ้ง (Provocative Amputation)

ในการสลัดทิ้งหรือทบทวนอดีต เราจะเลิกทำเมื่อพบว่าเกินความจำเป็น แต่ในการยั่วยุนี้จะไม่มีการตรวจสอบความจำเป็นดังกล่าว เป็นการยั่วยุให้หาทางเลือกใหม่ๆ ที่เรียบง่ายกว่าเดิม ด้วยการถามว่าถ้าไม่เอาสิ่งที่ยอมรับกันอยู่นั้น จะมีการปรับตัวเกิดขึ้นอย่างไร

ไม่แน่ว่าการกระตุ้นย้วยนี้จะนำมาสู่ความเรียบง่ายในการทำงานเสมอไป อาจจะได้ข้อเสนอที่ซับซ้อนยิ่งกว่าเก่า บ่อยครั้งที่ความคิดที่ง่ายกว่านั้นเป็นความคิดที่ตามมาหลังๆ

โปรดพิจารณาตัวอย่างต่อไปนี้

ก. ในการพัฒนาคุณภาพมีเสียงบ่นกันมากกว่าเสียเวลาไปกับการประชุมมาก คำถามเพื่อช่วยคือ “จะทำงานเป็นทีมโดยไม่ต้องประชุมได้อย่างไร” ทำไมเราจะต้องรอดูคิดถึงเรื่องคุณภาพเฉพาะในที่ประชุม ในเมื่อเราพบเหตุการณ์หรือได้รับข้อมูลที่จะกระตุ้นการพัฒนาคุณภาพตลอดเวลา ทำไมเราจะต้องมานั่งระดมสมองกันในที่ประชุมในเมื่อเราสามารถคิดในช่วงเวลาใดก็ได้ และสามารถนำความคิดมารวมกันได้หลายวิธี ทำไมเราจะต้องมาคุยกันในที่ที่มีสมาชิกจำนวนมาก ในเมื่อเรื่องบางเรื่องสามารถจัดการได้ด้วยทีมขนาดเล็กหรือคนเพียงคนเดียว

ข. มาตรการป้องกันการติดเชื้อหลายอย่างที่เคยใช้กันมาในอดีต เป็นการใช้โดยไม่มีหลักฐานทางวิชาการสนับสนุน เมื่อตั้งคำถามย้วยว่า “เราจะเลิกใช้มาตรการเหล่านี้ได้หรือไม่” ทำให้เกิดการทบทวนข้อมูลวิชาการและเลิกใช้มาตรการที่ไม่มีหลักฐานสนับสนุนว่าเกิดประโยชน์ เช่น เลิกเปลี่ยนรองเท้าและสวมเสื้อกาวน์ในหอผู้ป่วยหนัก เลิกการถูกพ่นด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อ เลิกใช้ spray ฆ่าเชื้อ เลิกอบห้องผ่าตัดด้วยฟอร์มาลิน เลิกการติดตั้ง UV light ในห้องผ่าตัดและหน่วยจ่ายกลาง เลิกการวางเพาะเชื้อในห้องผ่าตัด เลิกการใช้น้ำร้อนในการซักเสื้อผ้าผู้ป่วย

ในชีวิตประจำวันของท่าน มีอะไรที่น่าจะย้วยให้ตัดทิ้งได้อีกบ้าง?

5.7 วิธีคิดฝันปรารถนา

ความคิดฝันหมายถึงการผลักดันให้คิดถึงวิธีทำงานที่เป็น “อุดมคติ” หรือ “สมบูรณ์แบบ” วิธีคิดนี้อาจจะเกิดผลที่ตามมาได้สองประการ ประการแรกคือดูว่าทำไมคำตอบที่สมบูรณ์นี้จึงไม่สามารถปฏิบัติได้ ประการที่สองคือใช้ความปรารถนาเป็นตัวกระตุ้นย้วยความคิดใหม่ๆ

ตัวอย่างความคิดฝันเช่น “จะดีกว่านี้ไหมถ้าภัตตาคารจัดอาหารให้เท่าจำนวนที่เราต้องการรับประทาน” จากคำถามนี้นำมาสู่ความคิดว่าผู้บริโภคจะสั่งอาหารโดยราคา ไม่เพียงสั่งตามจานเท่านั้น ขณะนี้ราคาอาหารแต่ละจานจะกำหนดไว้บนเมนู เช่น ต้มยำกุ้งหม้อละ 100 บาท ท่านอาจจะสั่งเพียง 50 บาท และได้รับในจำนวนที่สั่ง วิธีการนี้จะทำให้ชีวิตของชาวภัตตาคารยุ่งยากขึ้น แต่เรียบง่ายขึ้นสำหรับผู้บริโภค

โปรดพิจารณาตัวอย่างต่อไปนี้

ก. ปัญหาเวชระเบียนหาย หาเวชระเบียนไม่พบ ปัญหาการเขียนใบส่งตัวเมื่อ refer ผู้ป่วย ปัญหาผู้ป่วย shopping around ทำให้เราเกิดความคิดฝันว่า “จะดีกว่านี้ไหมถ้าผู้ป่วยจะถือเวชระเบียนไว้เอง” ถ้าเป็นเช่นนั้น ผู้ป่วยจะไม่ต้องรอให้เจ้าหน้าที่ค้นบัตรให้ แพทย์สามารถรับรู้ข้อมูลว่าผู้ป่วยได้รับบริการอะไรบ้าง ไม่ว่าจะไปรับบริการที่ไหนมา ปัญหาตามมาคือ ถ้าผู้ป่วยทำเวชระเบียนหายจะทำอย่างไร การรักษาความลับของผู้ป่วยจะมีปัญหาหรือไม่ แพ้มใหญ่เทอะทะคงไม่มีใครอยากหอบกลับไปบ้าน หรือเอากลับไปแล้วลืมเอามาโรงพยาบาลเมื่อเทคโนโลยีก้าวหน้าไป อาจเป็นไปได้ว่าสิ่งที่ผู้ป่วยนำติดตัวไปอาจจะเป็นเพียง smart card แผ่นเล็กๆ ซึ่งมีข้อมูลการรับบริการทุกอย่าง

ตัวอย่างข้างต้นนี้ได้สะท้อนวิธีการอีกอย่างหนึ่งของความเรียบง่าย คือการเคลื่อนย้ายภาระงานจากโรงพยาบาลไปสู่ผู้ป่วย จากเจ้าหน้าที่ไปสู่ระบบคอมพิวเตอร์

ข. ปัญหาผู้ป่วยอุบัติเหตุซึ่งเป็นคดีความและแพทย์ต้องไปเป็นพยานศาล เมื่อกลับมาอ่านบันทึกการตรวจร่างกายแล้วก็อาจจะยังนึกภาพไม่ออกว่าผู้ป่วยได้รับบาดเจ็บเพียงใด ลักษณะบาดแผลเป็นอย่างไร ทำให้เราเกิดความคิดฝันว่า “จะดีกว่านี้ไหม ถ้าตอนไปเป็นพยานศาล เราสามารถเห็นภาพผู้ป่วยเหมือนกับกำลังตรวจผู้ป่วยอยู่” จากคำถามนี้นำมาสู่ความคิดที่จะใช้กล้องดิจิตอลถ่ายภาพเก็บบันทึกไว้และพิมพ์ติดไว้ในเวชระเบียน

5.8 วิธีขึ้นบันได

เป็นการขึ้นไปสู่ที่สูงๆ โดยค่อยๆ ก้าวไปที่ละขั้น เป็นเรื่องของ CQI นั่นเอง มีความพยายามที่จะทำให้กิจกรรมนั้นง่ายขึ้น คุณภาพยังคงเป็นทิศทางหลัก แต่ความเรียบง่ายเข้ามาเสริมในฐานะทิศทางของการพัฒนา

ข้อดีของวิธีขึ้นบันไดคือทุกคนสามารถมีส่วนร่วม แต่ละคนสามารถคิดเกี่ยวกับงานของตนเองและการเชื่อมต่อกับคนอื่น

เราอาจจะขอให้สมาชิกแยกแยะวิธีการทำงานต่างๆ ออกเป็นกลุ่ม ก) ง่าย ข) ซับซ้อน ค) ซับซ้อนมาก แล้วเชิญชวนให้ช่วยกันเสนอแนะว่าจะทำให้งานที่ซับซ้อนนั้นเรียบง่ายขึ้นได้อย่างไร

การปรับปรุงขั้นตอนเล็กๆ ตามวิธีขึ้นบันไดนั้นง่ายกว่าการปรับเปลี่ยนขนานใหญ่ในการปรับรีโอโครงสร้าง ในหน่วยงานของท่าน มีวิธีการทำงานอะไรที่ซับซ้อน และซับซ้อนมาก ลองช่วยกันให้ข้อเสนอแนะวิธีการที่เรียบง่ายขึ้น

6. ความเรียบง่ายในมุมมองของการจัดการ

Bill Jensen กล่าวว่าความเรียบง่ายเป็นสิ่งที่ใช้ได้เนื่องจากสอดคล้องกับธรรมชาติของมนุษย์และใช้สามัญสำนึกมากกว่าเหตุผลขององค์กร การสร้างความเรียบง่ายเริ่มต้นด้วยสมมติฐานว่าทุกคนต้องการทำในสิ่งที่ถูกต้อง และต้องการสร้างผลงาน ตระหนักว่าแต่ละคนต่างประสบปัญหาว่าจะตัดสินใจอย่างไรให้เกิดผลงาน ความเรียบง่ายจะเกิดเมื่อองค์กรช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความชาญฉลาด มีการออกแบบเพื่อให้ผู้คนแสวงหาทางเลือกได้อย่างไม่จำกัด การออกแบบเพื่อให้เกิดความเรียบง่ายควรเริ่มจากสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ สร้างความชัดเจนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ความเรียบง่ายคือการปฏิวัติระบบข้อมูลข่าวสารโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความกระจ่างชัดในเรื่องที่ซับซ้อน ทำให้งานที่ทำมีความหมายสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

6.1 การใช้เวลา (Using Time)

ผู้นำทำให้เกิดงานผ่านการกระทำของคนอื่น ผู้นำที่ยิ่งใหญ่คือผู้นำที่ทำหน้าที่ครูและโค้ชด้วยการตั้งคำถามที่เหมาะสม ช่วยให้เกิดความชัดเจนในสิ่งที่ต้องทำ คำถามที่ถูกต้องจะปรับจุดเน้นของความสนใจและนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงวิธีทำงาน การที่ผู้นำและผู้ตามยอมสละเวลามาทบทวนไตร่ตรอง อภิปรายซักถาม และเรียนรู้ร่วมกัน ก่อนลงมือทำงาน จะทำให้สามารถทำงานสำเร็จได้ง่ายขึ้น

เราควรจะสละเวลามากมายในเรื่องอะไรบ้าง เรื่องพื้นฐานที่จะคุยกันมี 5 เรื่อง คือ Know, Feel, Use, Do, Succeed

1) Know (รับรู้)

เป็นการรับรู้ว่าจะอะไรคือสิ่งที่สำคัญสุดยอดเพียงไม่กี่ประการ เพื่อให้ทุกคนเกิดความชัดเจนว่าต้องทำอะไร เพื่อให้เกิดผลงานที่ต้องการ ผู้นำควรตอบคำถามให้ได้ว่า “อะไรคือสามสิ่งเรื่องที่ยากให้ผู้ปฏิบัติรับทราบ เรียนรู้ และตั้งคำถาม?”

ความชัดเจนกับความแน่นอนมีความหมายแตกต่างกัน **ความชัดเจน**คือความเข้าใจเพียงพอที่จะจัดการด้วยตัวเอง เปิดโอกาสให้มีเวลาคิด และตั้งคำถามต่อ ส่วน**ความแน่นอน**คือการออกแบบและควบคุมโครงการด้วยแผน งบประมาณ การติดตาม ซึ่งไม่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีทางเลือกหรือตัดสินใจด้วยตนเองได้

2) Feel (รู้สึก)

เป็นการพิจารณาและวางแผนว่าผู้เกี่ยวข้องจะเกิดความรู้สึกอย่างไรในระหว่างการทำงานและเมื่องานสำเร็จ เป็นเรื่องจำเป็นเพราะไม่มีใครตัดสินใจโดยปราศจากความรู้สึก ผู้นำควรตอบคำถามให้ได้ว่า “ต้องการให้ผู้คนรู้สึกอย่างไร จะเป็นไปได้หรือไม่?”

ความรู้สึกนี้เกี่ยวข้องกับฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ความตระหนักในตนเอง ความเห็นใจ มนุษยสัมพันธ์ การอ่านความรู้สึกคนอื่น ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเป็นทีม

3) Use (ใช้)

เป็นการพิจารณาเครื่องมือ ทรัพยากร และการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติทำงานให้สำเร็จ สิ่งที่ผู้นำจะให้การสนับสนุน เช่น การฝึกอบรม ข้อมูล การสื่อสาร เครื่องมือและวิธีการใช้ที่เหมาะสม โดยเน้นความชัดเจน มีจุดเน้น เป็นระบบ

4) Do (ทำ)

เป็นการสร้างและบริหารความคาดหวัง ให้ทุกคนรับทราบกระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงาน แต่ละคนรู้ว่าใครจะต้องทำอะไร เมื่อไร

5) Succeed (สำเร็จผล)

เป็นการให้ความหมายของความสำเร็จในด้าน ก) ผลลัพธ์ ข) ความก้าวหน้าตามแผน ค) พฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ในทีม ทีมควรจะถามว่า “อะไรคือคำจำกัดความของความสำเร็จ?” ในการประชุมทุกครั้ง

6.2 การวางแผน (Planning)

การวางแผนคือการออกแบบสนทนาให้ได้ผล ซึ่งจะช่วยรวมความสนใจ สื่อสารว่าอะไรสำคัญและจะวัดอย่างไร เป็นจุดเริ่มสำหรับรับเสียงสะท้อน ฉลองความสำเร็จและเรียนรู้จากความล้มเหลว ตารางต่อไปนี้เป็นตัวอย่างคำถามที่ผู้นำต้องถามตัวเองก่อนการสนทนากับผู้ปฏิบัติงาน คำถามชุดแรก คือ Know, Feel, Do Tool มีเป้าหมายเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

Know: ข้อมูล คำถาม วิธีการ เวลา ที่ถูกต้อง	จะต้องใช้ข้อมูลอะไรเพื่อให้ได้ข้อสรุปในประเด็นนี้ก่อนที่จะคุยกับคนอื่น? ถ้าจำกัดเวลาเพียง 5 นาที จะพูดเรื่องอะไร 3 ประเด็น? เป้าหมายคือการสอนให้ตกปลา หรือการหาปลาให้กิน? เป็นการเรียนรู้ในเวลาที่เหมาะสมหรือไม่? ผู้ฟังจะมีคำถามอะไร? ทุกคนต้องเข้าใจร่วมกันว่าอย่างไร?
Feel: การยอมรับ ความมุ่งมั่น	จะรู้ได้อย่างไรว่าผู้คนยอมรับและมีความมุ่งมั่น? จะให้เวลาถึงเมื่อไรเพื่อการตัดสินใจ? อยากให้ผู้คนมีความรู้สึกอย่างไรในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบ? จะรู้ได้อย่างไรว่าประสบความสำเร็จในการสร้างความรู้สึก?
Do: ความคาดหวัง พฤติกรรม	ผู้คนคาดหวังความมุ่งมั่นและพฤติกรรมอะไรจากเรา? ต้องการให้ผู้คนตัดสินใจอะไร เมื่อไร? ขั้นตอนแรกๆ สำหรับเราและกลุ่มแกนคืออะไร? ขั้นตอนแรกๆ สำหรับกลุ่มที่เหลือคืออะไร? อะไรคือจุดที่จะทำให้เราเปลี่ยนความคาดหวัง? ผู้คนจะทำ/พูดต่างจากเดิมอย่างไรเมื่อเริ่มโครงการ?

คำถามชุดที่สอง คือ Use to Succeed Tool มีเป้าหมายเพื่อให้ทำงานได้มากขึ้นโดยใช้เวลาน้อยลง และประสบความสำเร็จได้ง่าย

<p>Succeed: ชัดเจนพอที่สมาชิกทีมสามารถจัดการตัวเองได้</p>	<p>ความสำเร็จคืออะไร ในเชิงผลลัพธ์, ความก้าวหน้า, พฤติกรรม? สิ่งเหล่านั้นสอดคล้องกับแผนหรือไม่? ผู้บังคับบัญชาของเราให้ความหมายของความสำเร็จเหมือนเราหรือไม่? สมาชิกทีมให้ความหมายความสำเร็จว่าอย่างไร มีความแตกต่างกันอย่างไร?</p>
<p>Use: เครื่องมือ การฝึกอบรม การสนับสนุน วิธีการ เวลา ที่ถูกต้อง</p>	<p>ถ้าเราไม่อยู่ ใครจะตอบคำถามข้างล่างนี้? จะปล่อยให้ใช้เวลาเรียนรู้นานเท่าไร? ทรัพยากรอะไรบ้างที่มีอยู่แล้ว? จะต้องสร้างหรือหาทรัพยากรใหม่อะไรอีก? ต้องการกำลังคนเท่าไร ต้องการทักษะอะไร? ทรัพยากรบุคคลจากข้างในมีเท่าไร ต้องการจากข้างนอกเท่าไร? ต้องให้การสนับสนุนต่อเนื่องอย่างไร?</p>

6.3 การสื่อสารเชิงพฤติกรรม (Behavioral Communication)

เป้าหมายของการสนทนาควรเป็นไปเพื่อทำความเข้าใจ ตั้งคำถาม ไตร่ตรอง มีส่วนร่วม และนำมาสู่ข้อสรุปว่า ใครจะทำอะไร เมื่อไร ฯลฯ แทนที่จะจะมาเพียงเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน

ถ้าผู้ฟังสามารถตอบคำถามพื้นฐานห้าข้อนี้ได้ การสนทนาจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและนำไปสู่การกระทำ (สรรพนาม “ฉัน” ในคำถาม จะแทนผู้ฟัง “ท่าน” ในคำขยายความจะแทนผู้นำ)

1) สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับงานที่ฉันทำอยู่อย่างไร? ภายในห้านาทีแรก หากท่านไม่สามารถทำให้เกิดความชัดเจนแก่ผู้ฟังได้ ท่านก็จะสูญเสียพวกเขาไป แต่ทุกคนมีเรื่องที่ต้องสนใจมากมาย หากจะต้องสนทนากับทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องแล้ว ก็จะไม่ได้อะไรสักอย่าง เรื่องของท่านจะเป็นที่น่าสนใจหากสามารถทำให้เชื่อมโยงกับสิ่งที่ผู้คนสนใจและใช้เวลาไปกับเรื่องนั้นอยู่แล้ว เช่น หากจะพูดเรื่องยุทธศาสตร์ใหม่ ควรเริ่มด้วยลำดับความสำคัญของทีมในปัจจุบัน แล้วเล่าว่ายุทธศาสตร์ใหม่แตกต่างไปอย่างไร ถ้าไม่สามารถสร้างความเชื่อมโยงให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วแล้ว ท่านก็ไม่สามารถทำให้ผู้คนสนใจได้

2) สิ่งที่คุณจะต้องทำชัดๆ คืออะไร? นี่ไม่ใช่การย้อนกลับไปหาระบบสั่งการและควบคุม แต่ความคาดหวังของท่านจะต้องชัดเจนว่า ขั้นตอนต่อไปคืออะไร ขั้นตอนทั้งหมดคืออะไร ใครจะรับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน ผู้คนจะรู้ได้อย่างไรถ้ามีการเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบ ท่านต้องสื่อสารสิ่งเหล่านี้ตั้งแต่เริ่มแรก

3) ฉันจะถูกวัดผลอย่างไร? ผลที่ตามมาคืออะไร? ผู้คนอยากรู้ว่าเขาจะรู้ได้อย่างไรว่าทำได้ดีหรือไม่ หน้าตาของความสำเร็จเป็นอย่างไร จะได้รับ feedback บ่อยเพียงใด ผู้คนควรได้รับรู้ผลกระทบของความสำเร็จและความล้มเหลวด้วยเช่นกัน ทั้งด้านบวกและด้านลบ

4) มีเครื่องมือและการสนับสนุนอะไรบ้าง? เป็นคำถามเกี่ยวกับการทำงานให้สำเร็จ ผู้คนส่วนใหญ่ไม่มีเครื่องมือสำหรับทำงาน หรือหากมีก็มักจะไม่ค่อยได้ใช้หรือใช้อย่างไม่เข้าใจ อะไรก็ตามที่สามารถเชื่อมต่อสิ่งที่เขาต้องทำกับเครื่องมือที่มีอยู่จะมีพลังมาก เช่น การฝึกอบรม เทคโนโลยีสารสนเทศ การโค้ช ขบประมาณเพิ่ม ชุด

อุปกรณ์สื่อสาร การประชุม ชุมชน พี่เลี้ยง เวลาที่เพิ่มขึ้น ข้อมูลข่าวสารที่จัดเตรียมสำหรับแต่ละงาน เจ้าหน้าที่เพิ่ม พื้นที่ทำงานเฉพาะ ข้อมูลวิจัย

บทบาทของผู้นำในการเชื่อมต่อเป็นเรื่องใหญ่มาก เครื่องมือที่ถูกต้อง ในเวลาที่เหมาะสม และวิธีการที่ถูกต้อง ช่วยลดรายการที่แต่ละคนต้องทำ และช่วยให้ทำงานอย่างมีจุดเน้น มิฉะนั้นจะเป็นการเสียเวลาและสูญเปล่า

5) เรื่องนี้ให้อะไรแก่เรา? (What's in it for me?) สิ่งที่ให้อาจจะเป็นรางวัล การเลื่อนขั้น หรือสิ่งที่ไม่เพิ่มต้นทุน เช่น ความเครียดที่ลดลง ความสนุกสนาน การทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น การมีเวลากับครอบครัวมากขึ้น รูปแบบของการสื่อสารในอุดมคติคือการ**โค้ชหรือการฝึกอบรมนอกสถานที่** ให้กลุ่มอภิปรายเพื่อค้นหาคำตอบด้วยตนเอง เป็นวิธีที่ใช้เวลามากและต้องการ facilitator ที่มีความสามารถ รูปแบบของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่รวดเร็ว ชัดเจน คือการใช้ **e-mail หรือบันทึก** เพื่อตอบคำถามทำข้อข้างต้น แต่ก็มีจุดอ่อนที่อาจไม่ได้ผลหากต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมครั้งใหม่ ไม่มีสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน รูปแบบของการสื่อสารที่เป็นไปได้มากที่สุดคือการ**ประชุม สทนาแลกเปลี่ยน** โดยเริ่มด้วยคำตอบจำนวนหนึ่งและเปิดโอกาสให้ทีมหาคำตอบที่เหลือ เป็นการใช้เวลาของทุกคนอย่างคุ้มค่าหากมีผู้นำทีมดี

6.4 การฟังและเลือกสรร (Listening & Scanning)

เวลาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด ถ้าเราสามารถปรับปรุงการใช้เวลาของเราในการรับฟังได้ จะทำให้เรามีเวลาเหลือสำหรับทำสิ่งอื่นๆ ที่จำเป็น

เราควรให้ความสำคัญกับการฟังอะไร อาจจะใช้หัวข้อคำถามในการสื่อสารเชิงพฤติกรรมที่กล่าวมาแล้ว แต่ปรับให้เหมาะสมกับการฟังให้มากขึ้น โดยใช้สูตร CLEAR

C – connected to what I do สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับงานของเรายังไง? ถ้าไม่เชื่อมต่อกับงานสำคัญในอันดับต้นๆ ที่เราทำอยู่ อย่าไปสนใจ

L – list of next steps เราจะต้องทำอะไร? ถ้าไม่ชัดเจนว่าใครจะต้องทำอะไรในสองสามวันข้างหน้า อย่าไปสนใจ

E – expectation ความสำเร็จจะเป็นอย่างไร? ถ้าไม่ชัดเจนว่าผลลัพธ์ ความก้าวหน้า พฤติกรรมของผู้เกี่ยวข้อง จะเป็นอย่างไร อย่าไปสนใจ

A – ability เราต้องการเครื่องมือและการสนับสนุนอะไร? ควรจะถามคำถามเชิงรุก เช่น ใครคือผู้ที่เหมาะสมกับงานนี้ เราจะได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องได้อย่างไร ข้อมูลเหล่านั้นจัดระบบไว้ดีหรือยัง จำเป็นต้องปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาหรือไม่ ถ้าเห็นว่ามีเครื่องมือน้อยเกินไป มีการฝึกอบรมน้อยไป มีทีมมากเกินไป ประชุมบ่อยเกินไป แสดงว่าเวลาของท่านถูกใช้ไปโดยเปล่าประโยชน์

R – return เรื่องนี้ให้อะไรแก่เรา? ถ้าไม่ให้อะไรแก่เรามากนัก อย่าไปสนใจ

ในการรับฟังที่ดีนั้น ควรใช้สามัญสำนึกร่วมด้วย ควรรู้ว่าในห้าคำถามนั้น ข้อใดมีความสำคัญต่อเรามากที่สุด ก่อนที่จะเลิกยุ่งเกี่ยว ควรบอกกับผู้รับผิดชอบว่าเราได้พยายามหาคำตอบอะไร เพื่อให้ผู้รับผิดชอบได้ทบทวนงานของเขา

6.5 การร่วมใจ (Engaging)

หากต้องการสร้างความชัดเจนกับผู้ที่อยู่นอกทีมจำนวนมากที่น้อยนับพัน การใช้แนวทางที่กล่าวมาแล้ว อาจจะมีประโยชน์แต่เป็นเรื่องละเอียดมากเกินไปสำหรับคนหมู่มาก เราจะต้องหาสร้างเป้าหมายและความหมาย ร่วมสำหรับทุกคนด้วยวิธีการที่ง่ายกว่า วิธีนั้นก็คือการบอกเล่าเรื่องราว (storytelling)

เมื่อมีเรื่องราวอยู่ในจิตใจ เราจะเห็นความเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตของเรา เกิดความรู้สึกมีชีวิตชีวา อย่างลึกซึ้งและไม่อยากจะปล่อยให้หลุดไป เรื่องราวทำให้เราเกิดความหลงใหล นำเราเข้าไปผูกพัน ทำให้เกิดความชัดเจน

การบอกเล่าเรื่องราวมีกรอบพื้นฐานได้แก่ เริ่มด้วยความขัดแย้ง (conflict) หรือปัญหาที่กำลังปะทุ (burning platform) ตามมาด้วยความก้าวหน้าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน, ความสำเร็จในปีนี้ และเป้าหมายข้างหน้า

การใช้การบอกเล่าเป็นเครื่องมือทางธุรกิจ จะอาศัยโครงสร้างของ Know, Feel, Use, Do & Succeed มาทำให้มีชีวิตชีวาขึ้นโดยไม่ต้องลงรายละเอียด

การบอกเล่าเรื่องราวต้องอาศัยการรับฟังจำนวนมาก ทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตและที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต รับฟังในทุกระดับและทุกหน่วย แล้วนำมาจัดร้อยเรียงเป็นเรื่องราวเพื่อเป้าหมายทางธุรกิจ ทำให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย ในลักษณะที่ผู้คนที่ต้องการได้ยิน

1) บอกเล่าความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง

ความไม่พึงพอใจกับสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบัน ความขัดแย้ง คู่แข่ง นำมาสู่การคิดหาวิธีใหม่ๆ ในการทำงาน การบอกเล่าเรื่องราวที่ดีควรมีข้อมูลที่มีประโยชน์และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งการกระตุ้นให้ผู้ฟังหาข้อสรุปด้วยตนเอง

2) บอกเล่าจุดเชื่อมต่อ

ทุกเรื่องราวจะต้องมีจุดเชื่อมต่อเพื่อชักนำความสนใจของผู้ฟัง การที่องค์กรฉลองความสำเร็จและทบทวนบทเรียนที่ได้รับช่วยให้ผู้ฟังเกิดความเข้าใจว่าได้พากันมาถึงไหนและจะปรับปรุงต่อไปอย่างไร ทำให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเชื่อมต่อกันอย่างไร และทำให้องค์กรเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างไร

3) บอกเล่าความสำเร็จ ณ ปัจจุบัน

เป็นการบอกเล่าความสำเร็จในทุกระดับ ให้คำจำกัดความของความสำเร็จ แปรตัวเลขให้มาเป็นเรื่องราว ทำให้เห็นว่าการวัดผลนั้นมีความหมายต่องานที่แต่ละคนทำอยู่ได้อย่างไร

4) บอกเล่าที่หมายข้างหน้า

ที่หมายหรือเป้าหมายใหม่ จะก่อให้เกิดความหวัง ช่วยรวมใจผู้ฟัง และมีผู้ขึ้นอาสาเข้ามาร่วม

7. สรุป

ความเรียบง่ายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่จะประสบความสำเร็จ ความเรียบง่ายจะเกิดได้ต้องมาจากความมุ่งมั่น การปรับเปลี่ยนวิธีคิด การปรับเปลี่ยนวิธีการใช้เวลา การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้นำ เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความชัดเจน รู้จุดเน้น และมีเวลาทบทวนไตร่ตรองวิธีการทำงานที่ใช้อยู่

การพัฒนาคุณภาพด้วยแนวคิดของความเรียบง่ายจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า เร็วกว่า และสูญเสียพลังงานน้อยกว่า

บรรณานุกรม

Jensen, Bill. *Simplicity*. Massachusetts: Perseus Books, 2000

De Bono, Edward. *Simplicity*. Penguins Book, 1999.