



การประชุม 9th HA National Forum “องค์กรที่มีชีวิต”
14 มีนาคม 2551 ศูนย์การประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี

“Spirituality in Healthcare”

นายแพทย์ ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์

ในวันนี้เราจะพูดถึงเรื่อง Spirituality in Healthcare เวลาพูดถึงคำว่า spirituality หลายคนก็จะถามว่าแปลว่าอะไร สมัยก่อนเราก็แปลว่าจิตวิญญาณ ทุกวันนี้มีคำแปลหลายคำ แต่ผมชอบคำคำหนึ่งคือคำว่า **“จิตตปัญญา”** ปัญญาของคนเรามีสองชนิด ชนิดหนึ่งเรียกว่า **เชาวน์ปัญญา** อย่างเราเรียนแพทย์ พยาบาล เกสซ์ เทคนิคการแพทย์ วิชาการที่เราเรียนเป็นความรู้ เป็นเชาวน์ปัญญา แต่ปัญญาที่ใช้ควบคุมดูแลจิตใจตนเองให้เราเป็นคนดี มีเมตตา ทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ น่าจะเรียกว่า **จิตตปัญญา** ได้

หัวข้อวันนี้พูดง่ายคือเราจะสร้างจิตตปัญญาให้กับบุคลากรสาธารณสุข เพื่อให้บุคลากรสาธารณสุขของเราสามารถดูแลด้านจิตใจและจิตวิญญาณให้กับผู้ป่วยของเราได้อย่างไร

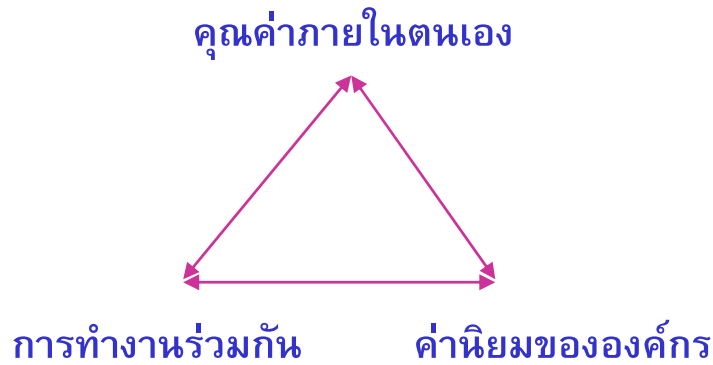
เมื่อเรามองดูความพยายามในการพัฒนาองค์กร เราก็จะเห็นได้ชัด อย่างปีนี้ผมถามทีมงานว่ามีผู้เข้าร่วมประชุมเท่าไร เจ็ดพันกว่า ถือว่า HA เป็นประชาคมของการพัฒนาคุณภาพที่ใหญ่มาก ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงพยาบาลมากพอสมควร ในหลายๆ องค์กรก็จะใช้วิธีแบบ ISO แล้วเราก็จะมีกิจกรรมอย่างเช่น 5 ส. OD CQI และสองปีที่ผ่านมาก็มีสถาบันจัดการความรู้เพื่อสังคม พยายามส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กร กิจกรรมที่ทราบดีกันดีมากที่สุดก็คือเรื่องเล่าเจ้าพลัง

ความพยายามในการพัฒนาองค์กรเหล่านี้ในที่สุดมันก็มาถึงจุดจุดหนึ่งที่คนเราหรือผู้บริหารองค์กรหรือทีมงานที่พัฒนาคุณภาพพยายามหาคำตอบว่าในที่สุดทุกโปรแกรมก็จะมีข้อจำกัด คือเราไม่สามารถที่จะฝ่าข้ามตัวเองไปได้ เราพยายามจะพัฒนาระบบ พยายามจะพัฒนาคน แต่ในที่สุดปัญหาก็หนีไม่พ้นว่าทำอย่างไรจะทำให้คนของเรามีจิตใจที่งดงาม ดูแลผู้ป่วยได้ด้วยความสุข ให้ความเมตตา มีความรับผิดชอบ ทำงานร่วมกันอย่างสมานฉันท์ มีอะไรก็สามารถช่วยเหลือเกื้อกูลกันได้ในระหว่างคนทำงาน

สปิริตพวกนี้เป็นเรื่องที่เหมือนกับว่าวิธีการต่าง ๆ ที่เราเอาเข้ามาก็จะเจอกับกำแพงที่เรายังฟันฝ่าไปไม่ได้ทั้งหมด สิ่งที่ผมจะนำเสนอในวันนี้เป็นแนวคิดหนึ่งที่เรานำเข้าไปผสมผสานในกระบวนการของ HA ได้อย่างไร นั่นคือการพัฒนาจิตตปัญญาของบุคลากรในระบบสาธารณสุขเพื่อให้เขาไปพัฒนาการดูแล การทำงานร่วมกันในองค์กรให้ดีขึ้น

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

แนวคิดก็คือว่าเราต้องพัฒนาเข้าไปอีกขั้นหนึ่ง นอกจากเราจะพัฒนาระบบ พัฒนาคณะด้วยโปรแกรมต่างๆ แล้ว สิ่งที่เราควรที่จะพัฒนาคือพัฒนาในส่วนที่ลึกของจิตใจ เวลาท่านนึกถึงคำว่า health แล้ว บอกว่าสุขภาพของกาย สังคม จิตใจ จิตวิญญาณ ท่านเคยสงสัยหรือไม่ว่า จิตใจกับจิตวิญญาณต่างกันตรงไหน หรือจิตใจกับจิตตปัญญาต่างกันตรงไหน จิตใจจะตอบปัญหาว่าเขาเจ็บป่วยทางจิตหรือไม่ จิตใจเขามีความสุขหรือความเครียด **จิตวิญญาณจะตอบปัญหาส่วนลึกของจิตใจ ตอบปัญหาเรื่องความดี ตอบปัญหาเรื่องความงดงามของจิตใจ เรื่องเหล่านี้จะเป็นกำแพงชั้นในที่สุดที่เราจะต้องฟันฝ่าเข้าไปในกำแพงชั้นในคือเรื่องของ spirituality ให้ได้** ฝ่าเข้าไปในกำแพงชั้นในนี้จะต้องพัฒนาคณะ แต่การพัฒนาคณะอย่างเดียว เช่น หลาย รพ.มีชมรมพุทธ จัดให้มีการฝึกสติ ฝึกสมาธิ แต่ก็ไม่ค่อยได้ผลในระดับองค์กร ได้เฉพาะคนบางคนเท่านั้น สิ่งที่จะนำเสนอในวันนี้เป็นทฤษฎีสามเหลี่ยมเขยื้อนจิตตปัญญา



เราจะเขยื้อนจิตตปัญญาได้ต้องทำทั้งกับตัวเราเอง ต้องเชื่อมโยงกับทีมงาน เช่นบุคลากรที่ทำงานในหอผู้ป่วย และต้องเชื่อมโยงกับทั้งองค์กร ทั้งโรงพยาบาล ถ้าเราตอบปัญหาสามอย่างนี้ได้ว่าถ้าเราสามารถพัฒนาจิตตปัญญา จิตวิญญาณของทีมงานของเรา ทั้งในตัวของเขาเอง ทั้งในบริบทการทำงานเป็นทีม และในการทำงานร่วมกันเพื่อจุดมุ่งหมายขององค์กร ตอบปัญหาสามเหลี่ยมเขยื้อนจิตตปัญญานี้ได้ เราก็น่าจะบรรลุสิ่งที่เราต้องการ

ผมจะขอเล่าประสบการณ์ของการให้คำปรึกษาองค์กรในการที่จะทำสิ่งเหล่านี้ เริ่มต้นจากที่เคยมีเครือข่ายที่ทำจิตวิทยาแนวพุทธด้วยกัน พยายามทำเรื่องพุทธธรรมให้เป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย ๆ และนำมาใช้ในชีวิตประจำวันได้ ผมเคยมีโอกาสไปเยี่ยมมรมาห์ กุมารี ซึ่งเป็นองค์กรทางด้านจิตวิญญาณของอินเดีย เขานำเสนอโปรแกรมหนึ่งเรียกว่า Value in Healthcare (ค่านิยมในบริการสุขภาพ) เป็นโปรแกรมพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข พอเข้าไปดูก็รู้สึกว่าในเมืองไทยเรามีต้นทุนด้านนี้เยอะ น่าจะมาพัฒนาโปรแกรมให้เหมาะสมกับบุคลากรของเราเอง ก็ได้มีโอกาสทดลองกับ ก.พ.ร.ทั้งที่กรมและที่กระทรวง เดือนเมษายนี้จะมีโอกาสไป

ทดลองโปรแกรมนี้ร่วมกับ สปสช. และ สสจ.โคราช แนวคิดที่จะพัฒนาองค์กรด้วยสามเหลี่ยม เขยื้อนจิตตปัญญาจะเป็นทางเลือกหนึ่งที่เราจะนำไปใช้

หลักสูตรที่หนึ่ง การพัฒนาตนเอง

ในสามเหลี่ยมนี้จะเริ่มต้นจากการพัฒนาตนเองก่อน ซึ่งมีกระบวนการสำคัญคือการให้คุณค่าในตนเอง ซึ่งมีเครื่องมือที่จะสร้างคุณค่าในตนเอง กิจกรรมก็ง่ายๆ อย่างนี้ครับ เราทำเป็นโปรแกรมอมบรรมทั้งสามเหลี่ยม ใช้เวลาสองวัน หรืออาจจะแยกเป็นครึ่งวันสี่หกก็ได้

โปรแกรมแรกก็จะเริ่มต้นจากคุณค่าในตนเอง จะมากันเป็นทีมเล็กๆ สัก 20 คน **ให้สำรวจว่า**

คุณค่าในตนเองคืออะไร วิธีการสำรวจคือให้นึกถึงบุคคลที่ตนเองเคารพผูกพันมาสามคน

เวลา 45 นาที ถ้าฟังอย่างเดียวจะไม่สนุกนะครับ เชิญทุกคนหากกระดาษทศขึ้นมาคนละแผ่นนะครับ ลองนึกถึงบุคคลที่ท่านรักเคารพผูกพันมาสองคน (สามคนจะเวลาไม่พอ) คนหนึ่งอยู่ในครอบครัว อีกคนหนึ่งอยู่ในที่ทำงาน พอท่านนึกหน้าคนนั้นออกแล้ว ให้นึกถึงทีละคนว่า ลักษณะของท่านเป็นอย่างไร บันทึกลงไป คนที่สองในที่ทำงาน นึกถึงใครสักคน อาจจะป็นรุ่นพี่ ผู้อำนวยการ หัวหน้าหรือผู้ป่วย แล้วบันทึกลักษณะของท่านลงไป ให้เวลาครึ่งนาที เวลาที่มีความเงียบและความสงบจะช่วยให้ท่านคิดและจินตนาการได้ดีขึ้น

ในกิจกรรมนี้เราจะให้คนสามสี่คนเอาลักษณะเหล่านั้นมาพิจารณาร่วมกัน ให้แต่ละกลุ่มส่งตัวแทนมาเล่าหนึ่งคน ให้เล่าตัวอย่างเดียวที่ประทับใจที่สุด ในที่สุดเราจะได้คุณลักษณะออกมาเรื่อยๆ นี้ เช่น บุคคลเหล่านี้จะมีความรัก ความเมตตา ความเสียสละ ความอดทน การปลุกฝังให้ผู้อื่นเป็นคนดี การให้กำลังใจ ให้โอกาส ช่วยเหลือ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เป็นแบบอย่างให้อภัย เป็นต้น จะเห็นว่าการที่เราจะสร้างคุณค่าให้กับตัวเราเอง ไม่ต้องบรรยายเลย มันมาจากจิตของคนเรา ขอให้เขาอยู่ในความเงียบ **ขอให้เขานึกถึงบุคคลที่เขามีความรัก**

และผูกพัน เขาก็จะนึกออก พอประมวลออกมา ก็จะได้ลักษณะร่วมเหมือนกัน

คุณลักษณะเหล่านี้ก็คือคุณลักษณะที่เรารักและผูกพันนั่นเอง เราเรียนรู้มา ส่วน

ใหญ่ก็เริ่มต้นจากพ่อแม่ของเรา ครูบาอาจารย์ที่เราใกล้ชิด หัวหน้างานที่เรามีความผูกพันมากๆ

ขั้นต่อไปเราจะตั้งคำถามให้เขาคิดว่า เวลาเรานึกถึงแม่เรา หรือหัวหน้างานที่เรารักทำไมคุณลักษณะเหล่านี้ไม่สามารถเป็นได้ทุกที่ ทุกคน และทุกเวลา อย่างคุณแม่เรา ถึงท่านจะรักเมตตา แต่บางครั้งท่านก็โกรธเหมือนกัน หรือหัวหน้างานที่เรารักผูกพัน กับบางคนเขาก็อาจจะทนไม่ไหว บางที บางคน บางเวลา เราไม่สามารถที่จะรักษาคุณลักษณะเหล่านี้ไว้ได้ ท่านนึกออกหรือไม่ว่าเพราะเหตุใด

คำตอบก็ราวๆ นี้ ถ้าจิตใจเรามีความเครียด ความโกรธ ความน้อยใจ ความวุ่นวาย การมีอารมณ์หรือไม่สงบ สิ่งเหล่านี้จะไม่สามารถทำให้เราสร้างหรือแผ่คุณค่าในตนเองออกมาได้

คุณค่าในตนเองนี้เกิดมาจากอะไร ออกมาจากจิตใจที่มีความสงบ ปลอดจาก

ความเครียด ความโกรธ ความน้อยใจ ความวิตกกังวล เป็นต้น ตัวนี้เรา

เรียกว่า **value of value (คุณค่าที่อยู่ภายในคุณค่า)** เป็นตัวที่ถ้าเรามีแล้วจะสร้างคุณค่าอื่นขึ้นมา ถ้าคนเราจิตใจสงบเสียอย่าง การที่จะมีความรักความเมตตาช่วยเหลือเกื้อกูลกันมันไม่ยาก แต่ถ้าเรามีความโกรธความเครียดความน้อยใจ สิ่งเหล่านี้จะไม่ออกมาเลย

เราก็จะเข้าสู่ session ที่สอง คือฝึกให้เห็นว่าคุณค่าภายในมันมาจากคุณค่าที่ลึกขึ้นไปเป็นคุณค่าแห่งคุณค่า ก็คือความสงบ เราก็จะมาเข้าถึงเครื่องมือที่จะเข้าถึงความสงบ เป็นโปรแกรมที่ทางด้านจิตวิทยาแนวพุทธพัฒนาขึ้นมา เป็นโปรแกรมที่ใกล้ชิด คือให้ใกล้ต่อการเรียนรู้ของคนให้มากๆ ไม่ติดศัพท์ติดแสงติดภาษาอะไรทั้งสิ้น แต่ใช้หลักจิตวิทยาเข้ามา เช่น ฝึกสมาธิ เราก็ให้เห็นว่าธรรมชาติคนเราใช้ความคิดทำงาน สะสมความว้าวุ่น ในที่สุดก็กลายเป็นความเครียด กระบวนการของสมาธิในทางจิตวิทยามันจะตรงกันข้าม มันจะเริ่มต้นจากทำให้ความคิดหยุดก่อน เวลาเราอยู่กับลมหายใจเข้าออก ลมหายใจเป็นสิ่งที่สังเกตได้ยาก ถ้าเราจะสังเกตลมหายใจได้เราจะต้องหยุดความคิด ก็ฝึกหยุดความคิดด้วยการรู้ลมหายใจ ถ้าเราสะสมการรู้ลมหายใจได้นานๆ ก็จะเกิดความสงบ ความสงบก็ทำให้เกิดความผ่อนคลายของร่างกายและจิตใจ ภาวะเช่นนี้เองที่ทำให้เราส่งคุณค่าของตัวเองออกมาตามธรรมชาติของจิตของมันเอง

ในโปรแกรมนี้ก็จะมีการฝึกสมาธิ เทคนิคง่ายๆ ก็คือการให้รู้ลมหายใจ ปกติพวกเราไม่รู้ลมหายใจ การฝึกรู้ลมหายใจก็เพื่อให้ความคิดหยุด ลมหายใจสังเกตยากเราก็จะมีเทคนิคสามประการ คือให้หายใจเข้าออกให้ยาว สังเกตความรู้สึกของลมหายใจที่ปลายจมูก ให้หลับตาแล้วให้สังเกตเพียงข้างเดียวที่เขารู้สึกชัดกว่า ข้างเดียวจะสังเกตได้ง่ายกว่า พอสังเกตไปสักพักหนึ่งเขาจะมีความคิดเกิดขึ้น เราก็จะบอกเขาว่าความคิดเป็นเรื่องธรรมดา มันมาจากจิตใต้สำนึก หลายคนจะบอกว่าโอยชีวิตนี้มันสมาธิไม่ได้หรอก หลับตาที่ไรก็มีแต่ความคิด เรบอกว่ามันแหละปกติ ถ้าใครหลับตาแล้วไม่มีความคิดก็มาหาจิตแพทย์ได้แล้ว ความคิดมันมาจากจิตใต้สำนึก มันควบคุมไม่ได้ สิ่งที่เราควบคุมได้คืออย่าคิดต่อ รู้ตัว แล้วกลับมารู้ลมหายใจใหม่ด้วยวิธีนี้ คนก็จะฝึกสมาธิโดยวิธีที่ไม่ยาก ให้เวลาสัก 10 นาที ฝึกดูลมหายใจสัก 1 นาที แล้วฝึกดูลมหายใจโดยจัดการกับความคิดให้เป็นด้วยการไม่ต้องไปเตือนรื้อกับมัน เมื่อไรมีความคิดก็เพียงแต่รู้ว่าเราควบคุมมันไม่ได้ สิ่งที่เราทำได้คือไม่คิดต่อ กลับมาเตือนตนเองให้รู้ลมหายใจ ฝึกอย่างนี้สัก 3-4 นาที คนก็จะเป็นแล้ว เราก็จะฝึกให้นั่งสมาธิอย่างแท้จริง คือนั่งให้ได้สัก 10 นาที แล้วให้เป็นการบ้านว่าต้องไปทำทุกวัน แล้วมาเข้า session ต่อไป

หัวใจสำคัญของการฝึกสมาธิจะฝึกอย่างที่เล่าให้ฟัง ต่อไปจะพยายามจูนให้เห็นว่าถ้าความสงบเกิดจากสมาธิ สมมติว่าเรานั่งสมาธิสัก 10 นาทีตอนเช้า เราจะสงบไปนานอีกเท่าไรถึงวันใหม่ครับ ที่จริงแล้วมันไม่ได้สักนาที พอเราออกจากสมาธิจิตมันก็จะเริ่มว้าวุ่น เพราะฉะนั้นหน้าที่ของสมาธิในทางจิตวิทยาถือว่าการพักผ่อนของจิต ไม่ให้จิตเกิด

ความเครียด เพราะปัญหาของคนเราไม่ว่าจะเป็นปัญหาครอบครัว ปัญหาในที่ทำงาน เราสะสมความเครียดไว้ การนั่งสมาธิทำให้ลดความเครียด ขจัดความเครียด แต่ว่ามันไม่สามารถป้องกันความเครียดใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละวันได้ ตรงนั้นต้องอาศัยเครื่องมือที่สองคือ สติทำงานอย่างมีสติ

เราจะฝึกสติ ฝึกง่าย ๆ พอเราฝึกสมาธิเป็น รู้ลมหายใจเป็น สติคือรู้ในกิจที่ทำหรือรู้ในปัจจุบัน สิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบันประจำตัวของคนก็คือลมหายใจ ถ้าท่านหยุดลมหายใจก็ของท่านหยุดปัจจุบัน หหมดชีวิต เราก็ใช้ทฤษฎีของอาจารย์หมอเอกชัย จุลละจาริตต์ ในต่างประเทศก็มีคนที่เก่งเรื่องนี้คนหนึ่งท่านเพิ่งมาเมืองไทย คือ ท่านดิช นัท ฮันท์ ท่านเป็นพระเวีียดนามที่ไปตั้งหมู่บ้านพลัมที่ประเทศฝรั่งเศส ปัจจุบันก็เป็นป้อมปราการอันหนึ่งในการเผยแพร่พุทธธรรมของทางฝั่งตะวันตก ทั้งอาจารย์เอกชัยและท่านดิช นัท ฮันท์ ใช้หลักอันเดียวกันคือ **ใช้ลม**

หายใจ เป็นปัจจุบัน ฝึกทำงานโดยรู้ลมหายใจ เราก็ต้องรู้ตั้งแต่รู้ลมหายใจ รู้การนั่งนอนยืนเดิน รู้การฟังการสนทนา ก็ฝึกได้ไม่ยาก พอฝึกแล้วทุกคนก็จะเรียนรู้ว่า (1) เวลาเรามีสติเราก็จะไม่วอกแวก (2) อารมณ์ก็จะไม่สอດแทรก

เวลาท่านขับรถไปความคิดต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมาย เขาก็เรียกว่าวอกแวก ทั้งที่เวลาขับรถจะต้องมีสติ พอเขามาตัดหน้ารถท่านก็โมโห เขาเรียกว่าอารมณ์สอດแทรก ถ้าท่านฝึกสติไว้ดีจะไม่วอกแวกและไม่เกิดอารมณ์สอດแทรก ทุกคนก็จะฝึกจนเห็นจริง อันนี้ถือว่าเป็นการฝึกที่สำคัญในระดับที่หนึ่ง คือ **เห็นก่อนว่าคุณค่าในตนเองต้องมาจากจิตที่สงบ และจิตที่สงบมันมาจากสมาธิและสติ ถ้าเรามีสมาธิและสติ คุณค่าในตนเองทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นความรัก ความเมตตา ความเสียสละ ความเห็นอกเห็นใจ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มันจะเกิดขึ้นเอง มันจะเกิดขึ้นมาจากจิตที่สงบ อันนี้เป็นหลักสูตรที่หนึ่ง แล้วก็ให้การบ้านทุกคนกลับไปทำ**

หลักสูตรที่สอง จิตตปัญญากับการพัฒนาที่มงาน

จากนั้นเราก็จะมาเข้าหลักสูตรที่สอง คือการพูดถึงจิตตปัญญากับการพัฒนาที่มงาน มีหัวข้อที่สำคัญคือ การที่จะทำงานในทีมที่ดีได้ ต้องมีการสื่อสารที่ดี ในระยะหลังนี้การบริหารจัดการส่วนใหญ่จะใช้เทคนิคที่เรียกว่าการ dialogue บางคนเรียกว่าสุนทรียสนทนา หรือการพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร **dialogue นี้ก็ต้องอาศัย deep listening (การฟังอย่างใส่ใจ), reflection (การสะท้อนความคิดความรู้สึกด้วยความไม่มีอคติ) อันนี้เป็นเรื่องของการสื่อสารในทีมที่สำคัญ แล้วก็ต้องมีความคิดทางบวกกับคนและกับงาน** ถ้าเราอยู่ในทีมแล้วเราคิดลบกับงาน คิดลบกับเพื่อนร่วมทีม เราก็ไม่สามารถสร้างทีมงานที่เข้มแข็งได้ การสร้างจิตตปัญญาในทีมงานเราก็จะสร้างสองอย่างนี้

การสื่อสารภายในทีม เราจะให้ทุกคนจับคู่เล่าเรื่องที่ทุกคนโกรธหรือผิดหวังเสียใจที่สุด จากการทำงานในหอผู้ป่วยหรือในทีมงาน สมมติเป็น A กับ B เขาก็จะเล่าเรื่องกระทบกระทั่ง จากเพื่อนร่วมงานหรือจากคนไข้ เราจะให้ผู้ฟังฟังอย่างใส่ใจ ทำเสมือนฝึกทักษะการฟัง แล้ว เราก็จะมาประเมิน ทุกคนจะเห็นทันทีว่าเวลาเราเล่าเรื่องที่โกรธ ผิดหวัง หรือเสียใจ อารมณ์จะ เกิดทันที สมมติเราเรื่องที่ทะเลาะกับญาติคนไข้คนหนึ่งเรื่องเวลาเยี่ยมหรือการจำหน่าย พอ เล่าอารมณ์จะเกิดขึ้นทันที คนฟังพยายามจะตั้งใจฟัง แต่ก็จะมีอารมณ์คล้อยตามไปด้วย

เราจะฝึกรอบที่สอง A ก็เล่าเรื่องเดิม B ก็ฟังเหมือนเดิม แต่ที่เราเปลี่ยนวิธีใหม่คือให้ ทั้งสองคนเล่าและฟังโดยรู้ลมหายใจไปด้วย เราเริ่มด้วยการให้ทั้งสองคนรู้ลมหายใจไปสักนาที หนึ่งแล้วเล่า เขาเรียกว่าเป็นการสนทนาอย่างมีสติ พอเล่าอย่างมีลมหายใจกลับมาแชร์ ประสบการณ์ใหม่ ทุกคนจะประหลาดใจมากกว่าในการคุยสามนาที่รอบแรกซึ่งเป็นการคุยอย่างที่ พยายามคุยไปตามปกติกับการคุยที่มีสติเป็นตัวตั้งโดยรู้ลมหายใจ คุณภาพการสนทนาจะเป็น คนละแบบ A ก็จะไม่มียุติธรรมที่รุนแรง ลำดับเรื่องราวและความคิดได้ดีขึ้น B ก็ฟังโดยไม่มี อารมณ์คล้อยตามอย่างรุนแรงไปด้วย

ทุกคนก็จะได้ว่า **เครื่องมือที่ง่ายที่สุดสำหรับการสื่อสารภายในทีมที่ดี ก็คือ การสื่อสารอย่างมีสติ เทคนิคคือการใช้ลมหายใจในการสนทนา** เขาก็จะฝึก ทักษะตัวนี้ด้วยกัน เขาก็จะรู้ชัดเจนว่าทั้งการพูดอย่างมีสติและการฟังอย่างมีสติมันเป็นหัวใจ สำคัญของการสื่อสารภายในทีมที่จะทำให้ทีมมีความรัก ความผูกพัน ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน หนักนิตเบาหน้อยให้อภัยกัน อันนี้เป็นส่วนที่สอง

แล้วเราก็มาฝึกความคิดทางบวกในเรื่องคนและงาน เพราะว่าเวลาเรามองคนเรา มักจะเลือกมองทางลบ **ยิ่งเรามีอารมณ์มากก็จะยิ่งมองทางลบมาก ถ้าเราเริ่มมีสติ เราก็จะเริ่มมองทางบวกไม่ยาก** ก็ต้องฝึกมองทางบวกกัน หลักสูตรที่สองก็จะจบลงด้วย การทำให้เห็นว่าสติจะสร้างคุณค่าในทีมงาน แล้วก็เอาไปบวกกับหลักสูตรที่หนึ่งก็คือคุณค่าใน ตนเอง เราก็จะได้สองเสาหลักของเรื่องจิตตปัญญาในองค์กร คือการที่มีคุณค่าในตนเองซึ่งมัน จะแผ่ขึ้นมาจากการที่เรามีความสงบ การที่เราพัฒนาคุณค่าจากทีมงานได้จากการที่มีการ สื่อสารอย่างมีสติและการคิดเชิงบวก ทุกคนก็กลับไปทำการบ้าน ไปทำงานของตน

หลักสูตรที่สาม การสร้างสปิริตหรือค่านิยมในองค์กร

มาถึงหลักสูตรที่สาม เป็นเรื่องของกรอบมเพื่อให้เห็นเรื่องของการสร้างสปิริตใน องค์กรหรือค่านิยมในองค์กร การที่จะสร้างค่านิยมในองค์กรจะมีเรื่องสำคัญอยู่สองเรื่อง เรื่อง แรกคือเรื่องค่านิยมร่วม เรื่องที่สองคือการสร้างระบบที่เอื้ออำนวย

การสร้างค่านิยมร่วม

องค์กรมักจะสร้างค่านิยมร่วมโดยการระดมความคิดเห็นกันมา หรือบางทีก็อาศัยทีม ไปสำรวจทำขึ้นมา แต่วิธีถามความเห็นจะไม่ได้ค่านิยมที่ลึกซึ้งเท่ากับวิธีการที่มาจาก

ประสบการณ์ของแต่ละบุคคล แล้วมาพูดกันถึงระบบในองค์กรที่จะช่วยสร้างให้เกิดค่านิยม ทุกวันนี้เราทำ HA ทำ ISO เราก็จะเน้นว่าระบบที่ดีนั้นต้องให้บริการที่ทำให้มีคุณภาพ ผู้ป่วยและญาติพึงพอใจ แต่เราไม่มีระบบในองค์กรที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนาจิตตปัญญา ถ้าเอาขึ้นคานจะเห็นว่ามันไม่สมดุล คานมันหนักไปทางด้านให้ดูแลผู้ป่วยและญาติให้ดี แต่คานที่จะดูแลจิตใจของคนทำงานให้ดี มันไม่มีระบบตัวนี้ ทำอย่างไรจะสร้างขึ้นมาได้ อันนี้ก็จะ เป็นสาระหลักของหลักสูตรที่สาม

ค่านิยมร่วมต้องสร้างจากประสบการณ์ วิธีการง่าย ๆ เราก็ให้ทีมงานนึกถึงช่วงการทำงานที่ดีที่สุดในชีวิต จะเป็นองค์กรนี้หรือองค์กรไหนก็ได้ ช่วงตั้งแต่เขาเรียนจบมาทำงาน ช่วงที่ดีที่สุดในชีวิตคือช่วงไหน ให้แต่ละคนอยู่ในความสงบก่อน นั่งสมาธิสักนาทีหนึ่ง พอเกิดความสงบจินตนาการจะโลดแล่น นึกถึงช่วงชีวิตที่ดีที่สุด แล้วเราก็แบ่งกลุ่ม 3-4 คนให้เล่าสู่กันฟัง แล้วคนหลักจะรวมว่าองค์กรที่น่าทำงานมีลักษณะอย่างไร พร้อมทั้งยกตัวอย่างหนึ่งเรื่องที่เขาคิดว่าดีที่สุด กลุ่มก็จะระดมกัน ข้อสรุปที่ได้ก็จะไม่ค่อยไกลกันเท่าไร อย่างเมื่อวานนี้ผมเพิ่งไปทำองค์กรหนึ่ง เขาประมวลมาได้ 7-8 ลักษณะ เช่น (1) ต้องมีจุดมุ่งหมายร่วมเพื่อผู้ป่วย เพื่อผู้รับบริการ เพื่อประชาชน (2) มีบรรยากาศการทำงานที่ทำให้คนสามัคคี ให้ภักดิ์ร่วมใจกันทำงาน (3) ผู้นำต้องให้กำลังใจ สอนงาน มีความยุติธรรม (4) มีการแบ่งหน้าที่และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (5) มีการเรียนรู้กัน มีการพัฒนาตนเองในระหว่างการทำงาน (6) ต้องมีการประสานระหว่างหน่วยงานต่างๆ เป็นอย่างดี เป็นต้น มันก็ได้มาจากเรื่องเล่า ได้ตัวนี้มาเอง มันจะมีมากเพราะมาจากประสบการณ์ที่หลากหลาย เราก็จะให้ทำ multivoting ว่าคุณลักษณะ 3-4 ประการที่สำคัญที่สุดที่เขาคิดว่าองค์กรปัจจุบันนี้ของเขาน่าจะเป็นอย่างไร เขาก็ vote กันออกมา แล้วเอาสิ่งเหล่านี้ขึ้นมาเป็นค่านิยมร่วมขององค์กร ไม่ใช่ทีมและบุคคล เป็นค่านิยมขององค์กร แล้วแบ่งกลุ่มย่อย ใช้ประสบการณ์ช่วยกันคิดว่าเราจะมีวิธีการสร้างค่านิยม 3-4 ข้อที่สำคัญที่สุดของเราได้อย่างไร อันนี้ก็จะจบส่วนแรกคือเรื่องค่านิยมร่วมขององค์กร

ระบบที่จะช่วยสร้างสปิริตให้บุคลากร

ระบบอะไรบ้างที่จะช่วยสร้างสปิริต คุณภาพของจิตใจที่ดีให้กับบุคลากร มีตัวอย่างที่สำคัญ ตัวอย่างของระบบที่สามารถทำได้ เช่น **ความสงบหนึ่งนาที** ที่กรมสุขภาพจิตเมื่อทำงานไปหนึ่งชั่วโมงจะเปิดเพลง “ลมหายใจเข้า ลมหายใจออก” เปิดหนึ่งนาที คนก็จะได้พักอยู่กับลมหายใจสักหนึ่งนาทีแล้วค่อยทำงานต่อ อันนี้ก็คือระบบนี้จัดการให้สมาชิกในองค์กรได้ผมฝึกอบรมสมาธิมา 100 คน กลับมาอีกสามเดือน ไปถามว่ายังทำนั่งสมาธิอยู่ไหม 100 คนนั้นจะเหลือสักกี่คน ไม่เกิน 20 ท่านจะอธิบายว่าอย่างไร เป็นเพราะบุญกรรมแต่ปางก่อนหรือทำไมเราไม่สร้างระบบของโรงพยาบาลที่ทำให้เมื่อฝึกอบรมแล้วคนจะเอามาใช้ในโรงพยาบาลไม่ว่าคุณจะมีบุญมีกรรมมาแต่ชาติปางก่อนแค่ไหนก็ตาม อย่างพอมีระบบนี้ ขนาดคนขับรถหรือเจ้าหน้าที่ธุรการ เขาบอกว่าพอเขาได้ยินเพลงนี้เขาก็รู้ลมหายใจของตัวเอง เห็นไหมครับว่ามันเป็นกิจกรรมที่สามารถสร้างเข้าไปในระบบได้

กิจกรรมที่สองคือ brief-in, brief-out เวลาพยาบาลผลัดเวร ปกติจะมีการสรุปว่าคนไข้วันนี้เป็นอย่างไรบ้าง เราก็สรุปกันแต่เรื่องคนไข้ ตอนที่เราเสนอใหม่ brief-in, brief-out ตอนที่ผลัดเวรกัน คนออกก็จะ brief-out คนเข้าก็จะ brief-in ก็ให้ใช้วิธีการใหม่ อันดับแรกคนที่ brief-out ก็สรุปสั้นๆ คนละหนึ่งนาทีว่าวันนี้เจออะไรหนักๆ มาบ้าง เจออะไรที่ภาคภูมิใจบ้าง **เพราะว่าถ้าเราเอาเรื่องหนักๆ ที่ไม่แล้วใจกลับไปบ้าน ท่านก็จะทำร้ายคนในครอบครัวต่อไป มันจะเก็บสะสมอยู่ในจิตใจได้สำนึก มันไม่ไปไหน ก็ทำไม่มาให้เขาระบายออกมาเสีย** นั่นเป็นวงกลมเล่า พอเล่าเสร็จก็สรุปว่าวันนี้มีอะไรจะฝากให้กับเวรถัดไป อันนี้ก็เท่ากับเป็นการ brief-in ให้กับคนที่เข้ามารับเวร แล้วก็นั่งสมาธิด้วยกันสักนาทีหนึ่ง เวลาจบหัวหน้าทีมก็จะพูดคำพูดทาง positive thinking ขอให้ทีมที่กลับ กลับไปด้วยหัวใจที่เบิกบาน มีความค้ำของหมองใจอะไรก็ขอให้วางทิ้งไว้ที่นี่ ขอให้กลับไปสู่อครอบครัว กลับไปสู่ชีวิตที่มีความสุข สำหรับคนที่ทำงานก็สั่งจิตทางบวก ขอให้ทำงานด้วยความสุขความสบายใจ ขอให้มีความรักความเมตตาากับเพื่อนและผู้ป่วย brief-in, brief-out ใช้เวลาจริงๆ ไม่ถึง 10 นาทีก็จะสามารถทำให้การเข้าสู่การทำงานเป็น good start เริ่มต้นที่ดี ออกจากที่ทำงานก็เป็นการออกที่ดี ก็เป็นตัวอย่างที่ว่าไม่ต้องรอตตามบุญตามกรรม อบรมทิศทางบวกแล้ว คุณจะคิดได้คิดไม่ได้แล้วแต่บุญแล้วแต่กรรมของคุณ เราสร้างเข้ามาอยู่ในระบบได้เลย

ตัวที่สามเราจะพยายามชักชวนให้มีการ**ประชุมประจำ** เช่น ประชุมประจำสัปดาห์ เพื่อให้มีการสรุปงานในแผนกในฝ่ายของตัวเอง และ**กำหนดกติกาใหม่ให้เป็นแบบ dialogue** ก่อนการประชุมก็รู้ลมหายใจด้วยกันสักหนึ่งนาที จะเน้น deep listening คือรู้ลมหายใจแล้วก็ฟัง mindfulness reflection รู้ลมหายใจแล้วก็แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน อันนี้ก็สร้างกติกาการประชุมที่เน้นการพัฒนาความสงบ ใช้ความสุขเป็นตัวสร้างที่มงาน ให้เกิดการสื่อสารกันในลักษณะกัลยาณมิตร สามารถ built เข้าไปได้ เสร็จแล้วเราก็จะมีตัวอย่าง เช่น ทีมงานเรามีการประชุมอาทิตย์ละครั้ง เดือนหนึ่งมีการประชุมสี่ครั้ง ก็ให้มีครั้งหนึ่งที่มีการจัดการความรู้ด้วยใจ หลายคนเคยเข้า KM เรื่องเล่าเจ้าพลัง เราก็ตั้งโจทย์ว่าตอนนี้เรื่องที่เราอยากช่วยกันระดมความรู้เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาคืออะไร แล้วก็มาร่วมกันเล่าความสำเร็จเพื่อการแก้ปัญหาเรื่องนั้นคนละหนึ่งเรื่อง ก็เป็น knowledge sharing แล้วก็ช่วยกันสรุปว่า how (ใช้วิธีการอย่างไร) & why (ปัจจัยความสำเร็จ)

ทุกคนก็จะได้แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน โดยที่เรามีกติกาว่า**เราจะต้องจัดการความรู้ด้วยใจ ด้วยสติ ด้วย mindfulness** ก่อนที่จะเริ่มกิจกรรม ก่อนที่จะนึกถึงเรื่องราว ทุกคนก็รู้ลมหายใจด้วยกัน จากนั้นก็คิดความสำเร็จของตนเองในเรื่องนั้น แล้วก็เข้าสู่กระบวนการ knowledge sharing สร้าง knowledge asset ขึ้นมาโดยการหา how & why

ด้วยวิธีนี้ ก็จะเกิดตัวอย่างของการที่เราจะอยู่ในองค์กรที่มีระบบที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างจิตตปัญญาทั้งในสามมิติ ทั้งในการสร้างคุณค่าในตนเองถ้าเราทุกคนทำงานด้วยความสงบ

ความรัก ความเมตตา การให้อภัยมันก็จะออกมา ทั้งในด้านค่านิยมในทีม ถ้าทีมเราสนิทกัน
อย่างเป็นกัลยาณมิตร มองกันในทางบวก มันก็จะสร้างสปิริตภายในทีมขึ้นมา ทั้งค่านิยมใน
องค์กร ในองค์กรก็จะมีระบบให้สมาชิกสามารถพัฒนาคุณค่าในตัวเองและค่านิยมในทีมได้ อัน
นี้ก็เป็นการรอบแนวคิดกว้างๆ ที่ใช้

สิ่งเหล่านี้จะสำเร็จได้ เราจะเห็นว่า structure ของการฝึกอบรมเป็นเรื่องสำคัญ มันจะ
เริ่มจากเรื่องภายในตนเอง (intrapersonal) แล้วก็ไปที่ทีมงาน (interpersonal) แล้วก็ไประดับ
องค์กร (organizational) มันก็จะเริ่มจากคุณค่าในตนเอง การพัฒนาคุณค่าในตนเองด้วยการ
สร้างความสงบขึ้นจากการทำสมาธิและสติ แล้วก็มาคุณค่าระหว่างบุคลากรก็คือการฝึก
deep listening ฝึกความคิดทางบวก แล้วก็มาสร้างค่านิยมองค์กร มาช่วยกันหาหนทางสร้าง
ระบบที่จะมาร่วมกันสร้างจิตปัญญาขึ้นมา อันนี้ก็คือเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้

แต่เรื่องนี้ต้องเป็นข้อตกลงใจขององค์กร ผู้นำขององค์กรต้องตัดสินใจว่า**การที่เราจะ
สร้าง spirituality ให้กับคนไข้ได้ เราต้องสร้าง spirituality ให้กับคนของเรา
ก่อน จัดให้มีการเรียนรู้เรื่องของ spirituality ทั้งสามระดับขึ้นมา แล้วก็ต้อง
ปรับระบบการทำงานให้เป็นไปตามนี้** ถ้าเป็นเพียงข้อเสนอแล้วเก็บเข้าลิ้นชักก็ไม่มี
ประโยชน์

กิจกรรมพวกนี้ทำได้ไม่ยาก อย่างกิจกรรมความสงบหนึ่งนาทีในทุกหนึ่งชั่วโมง
กิจกรรม brief-in, brief-out การทำให้เกิดการประชุมแบบกัลยาณมิตร การจัดการความรู้ด้วย
ใจ มันไม่ยาก พอเราทำไปก็จะเกิดการเรียนรู้ แล้วกระบวนการฝึกอบรมก็เป็นการฝึกอบรม
แบบมีส่วนร่วม ไม่ใช่มาฟังบรรยาย ทุกคนมาเรียนรู้จากประสบการณ์ ได้มาแลกเปลี่ยนความ
คิดเห็นและฝึกทักษะด้วยกัน แล้วก็มีการบ้านไปทำต่อ

บทสรุป

เครื่องมือในการสร้างจิตปัญญาในองค์กร มีเครื่องมือที่สำคัญคือ (1) เรื่องของ**การ
ภาวนาหรือการพัฒนาจิต** คือการทำสมาธิกับสติ (2) **dialogue** เราฝึกทั้งในการฝึกอบรมและ
เมื่อกลับไปทำงาน ฟังอย่างมีสติ พูดกันอย่างมีสติ (3) **visualization** ให้เราจินตนาการ
จินตนาการถึงคนสามคนที่เรารักและผูกพัน จินตนาการถึงช่วงเวลาที่เราทำงานได้ดีที่สุด
visualization ที่ออกมาจากความสุขจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจและสร้างภาพที่ชัดเจนให้กับ
คนเรา (4) **creativity** เราจะมีกิจกรรมฝึกอบรมให้ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ (5) **role play**
สมมติบทบาทของตัวเองเป็นผู้ที่เดือดร้อนหรือมีปัญหา การใช้ role play ก็จะทำให้เราเข้าถึง
จิตใจของตนเองและจิตใจของผู้อื่นได้ง่าย

**องค์กรของเราจะพัฒนาได้ดีที่สุดก็คือต้องพัฒนาส่วนลึกที่สุดในจิตใจ
ของคนของเรา และต้องมีความเชื่อว่าคนของเราสามารถพัฒนาในส่วนลึก**

ของจิตใจได้ เมื่อมีความเชื่อความศรัทธาตรงนี้แล้วท่านก็ต้องมี know-how ที่จะทำให้เกิด เช่น การสร้าง spirituality ในสามเหลี่ยม และที่สำคัญที่สุด มันจะอยู่ได้อย่างแท้จริง ต้องสร้างระบบในองค์กรที่มีใช้ตอบสนองต่อการดูแลของผู้ป่วยเท่านั้น แต่**ต้องสร้างระบบในองค์กรที่เกื้อกูลต่อการพัฒนาจิตของทีมงานด้วย**

หลังจากนั้นเทคนิควิธีการต่างๆ ที่จะดูแลผู้ป่วยให้ดี มันจะตามมาด้วย creativity อีกมหาศาล เพราะ**พอผู้ปฏิบัติงานเขารู้สึกว่าเขามีจิตวิญญาณที่ดีแล้ว การที่เขาจะพัฒนา healthcare ขึ้นมาในการดูแลจิตใจและจิตวิญญาณของผู้ป่วยมันจะเกิดขึ้นมาโดยไม่ยาก** แต่ถ้าเราเอาเรื่องของการพัฒนาทางด้านจิตวิญญาณของผู้ป่วยเป็นนโยบายหรือเป็นวิธีการเป็นระบบเข้าไปโดยที่คนของเรายังไม่ได้รับการพัฒนา ความสำเร็จคงจะเกิดได้ยาก

การพัฒนาคนที่ดีที่สุดคือที่อาจารย์ประเวศพูดว่า interactive learning through action คือเป็นการเรียนรู้ที่มาจากประสบการณ์การปฏิบัติของเขา และใช้ประสบการณ์เหล่านั้นนำไปสู่การทำงาน

คงจะเป็นแรงบันดาลใจเล็กๆ อันหนึ่งให้กับผู้ที่สนใจเรื่อง spirituality in healthcare ว่า เราน่าจะมีวิธีการและเครื่องมือที่เป็นรูปธรรมในการสร้าง spirituality