

 สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

Coaching Success


 สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

2 World Café'

World Café เป็นกิจกรรมอีกรูปแบบหนึ่งของการบริหารจัดการความรู้ ที่ความรู้และความเห็นของ "ทุกคน" สำคัญ matter หมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสืบค้น เพื่อที่จะได้คุณค่าที่แท้จริง อันจะมี impact ต่อสังคม โดยรวม ความเห็น ความคิด และความรู้ ของสมาชิกทุกคนของสังคมนั้น ๆ จะมีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกันอย่างไม่หลีกเลียงไม่ได้

5




สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

7 Principle of World Cafe'

- 1. Set the Context** (บรรยากาศมุ่งเน้นสืบค้นหาความรู้ไม่ตึงเครียด)
- 2. Create Hospitable Space**
(พื้นที่กายภาพ พื้นที่ทางสังคม พื้นที่หล่อเลี้ยงข้อมูลและการเรียนรู้)
- 3. Explore Questions that matter**
(คำถามที่เป็นตัวกวนความคิด นำไปสู่ action)
- 4. Encourage Everyone's Contribution** (เชื่อมโยง I & We)
- 5. Cross-Pollinate and Connect Diverse Perspective**
(เชื่อมโยงความคิดเห็นที่แตกต่าง)
- 6. Listen together for Patterns, Insights, and Deeper Questions**
(ฟังอย่างลึกซึ้ง ไม่ด่วนตัดสินใจ ใช้ช่วยระบรู้ใหม่)
- 7. Harvest and Share Collective Discoveries**
(หว่านเมล็ดแห่งข้อมูล ความคิด ตกลงลึกและเก็บเกี่ยว)

(6)



สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

3
ปรัชญาของกระบวนการ HA

- 1) HA คือกระบวนการเรียนรู้ มิใช่การตรวจสอบ
- 2) การเรียนรู้สำคัญเกิดจากการประเมินและพัฒนาตนเองในโรงพยาบาล
- 3) เป้าหมายของ HA คือการส่งเสริมให้โรงพยาบาลเกิดการพัฒนาคูณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดคุณภาพและความปลอดภัยในการดูแลผู้ป่วย
- 4) ผู้เยี่ยมชมสำรวจเป็นผู้แทนของ สรพ. เป็นแขกรับเชิญของโรงพยาบาล เป็นกัลยาณมิตร มิใช่ผู้พิพากษา มิใช่ผู้ตรวจสอบ
- 5) การเยี่ยมชมสำรวจคือการยืนยันผลการประเมินตนเองของโรงพยาบาล และการกระตุ้นให้เห็นโอกาสพัฒนาในมุมมองที่กว้างขึ้น
- 6) ความสำเร็จของการเยี่ยมชมสำรวจคือความสุขของผู้ได้รับการเยี่ยมชมสำรวจ แม้ว่าจะมีสิ่งที่จะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 7) การรับรองคือการให้กำลังใจในการทำมาดีและส่งเสริมให้ทำดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มิใช่การตัดสินได้ตก

(7)

สมดุระหว่างรูปแบบกับเนื้อหา



สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

ผมมีโอกาสได้ไปเยี่ยม รพ.ต่าง ๆ มากพอสมควร รู้สึกว่าผู้
เยี่ยมสำรวจกำลังหลงประเด็น บางโรงพยาบาลมีการดูแลคนไข้
ดีกว่าโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองเสียอีก แต่หากการนำเสนอไม่ดี
หรือไม่เป็นไปตามรูปแบบที่ผู้เยี่ยมสำรวจคาดหวัง ก็จะประเมินว่า
โรงพยาบาลยังต้องมีการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น

โรงพยาบาลไหน ไม่มีรูปแบบของ พรพ. (แบบประเมิน
ตนเอง กิจกรรมทบทวนคุณภาพ) ก็ไม่ได้หมายความว่าในเนื้อหา
เขาไม่ได้มีคุณภาพ

ผมขอให้กำลังใจ และขอแนะนำให้สนใจเนื้อหาคุณภาพว่าได้
เกิดประโยชน์กับคนไข้มากเพียงใดให้มากกว่ารูปแบบต่าง ๆ แล้ว
คุณจรรู้ว่างานของคุณมีค่าต่อประชาชนมากเพียงใด

8

คำถามใดสร้างปัญหา




สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

- มีปัญหาและอุปสรรคในการสู่มาตรฐานสากลอย่างไร
- ถึงมาตรฐานสากลหรือยัง
- หลักประกันระดับโลก ทาง lab จะทำอย่างไร
- มีคนต่างชาติมาใช้บริการหรือไม่ จะสื่ออย่างไร
- world class นำจะตรวจ lab ต่างประเทศได้
- มีอะไรติดบ่อย ผิดในแง่อะไร แล้วแก้ไขอย่างไร
- ถ้าแพทย์ไม่เชื่อถือ lab จะทำอย่างไร แก้ปัญหาอย่างไร
- ไม่มีการแสดง document เลยหรือ

9


คำถามใดสร้างปัญหา


 สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

- มี lab อะไรที่ยังทำไม่ได้ ต้องส่งที่อื่น จะทำให้ครบได้หรือไม่
- ถ้า lab ที่แพทย์ต้องการเร็วจะทำอย่างไร
- lab มีระบบอะไรที่ทำให้ผลถูกต้อง
- มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าไหม ผลเป็นอย่างไร
- วางแผนในการซื้อเครื่องมืออย่างไร
- มี cross-match ให้เลือดผิดหรือไม่ ทำอย่างไร มีระบบตรวจสอบ workflow หรือไม่
- มีการใช้ ISO guide 25 หรือไม่

10


การปรับคำถามให้เป็นกลาง และเป็นบวก


 สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

- มีปัญหาและอุปสรรคในการสู่มาตรฐานสากลอย่างไร ถึงมาตรฐานสากลหรือยัง
- หลักประกันระดับโลก ทาง lab จะทำอย่างไร
- > Lab ตอบสนองต่อเป้าหมายการมุ่งสู่มาตรฐานสากลของ รพ.อย่างไร มีความก้าวหน้าอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร
- มีคนต่างชาติมาใช้บริการหรือไม่ จะสื่ออย่างไร
- world class น่าจะตรวจ lab ต่างประเทศได้
- > การตรวจอะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับการเป็น world class
- มีอะไรผิดบ่อย ผิดในแง่อะไร แล้วแก้ไขอย่างไร
- ถ้าแพทย์ไม่เชื่อถือ lab จะทำอย่างไร แก้ปัญหาอย่างไร
- > มีช่องทางการสื่อสารระหว่างแพทย์ผู้ส่งกับ lab อย่างไร lab ได้รับ feed back อะไรจากแพทย์บ้าง ข้อมูลจากแพทย์อันไหนที่ lab นำมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงได้มาก
- ไม่มีการแสดง document เลยหรือ
- > Lab ใช้ระบบเอกสารในการประกันคุณภาพการตรวจอย่างไร

11

การปรับคำถามให้เป็นกลาง และเป็นบวก




สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

- มี lab อะไรที่ยังทำไม่ได้ ต้องส่งที่อื่น จะทำให้ครบได้หรือไม่
- ถ้า lab ที่แพทย์ต้องการเร็วจะทำอย่างไร
- > รพ. มีวิธีการพิจารณาอย่างไรว่า lab ไตที่จะทำเอง อะไรที่จะส่งที่อื่น
- lab มีระบบอะไรที่ทำให้ผลถูกต้อง
- มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าไหม ผลเป็นอย่างไร
- > Lab มีช่องทางในการรับรู้ข้อมูลความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าอย่างไร นำข้อมูลนั้นมาใช้ประโยชน์อย่างไร
- วางแผนในการซื้อเครื่องมืออย่างไร
- มี cross-match ให้เลือดผิดหรือไม่ ทำอย่างไร มีระบบตรวจสอบ workflow หรือไม่
- > Mismatch เป็นอุบัติการณ์ที่รุนแรง ทาง lab สร้างความมั่นใจว่าจะป้องกันเรื่องนี้ได้อย่างไร
- มีการใช้ ISO guide 25 หรือไม่
- > ทีมงานมีความเห็นอย่างไรต่อมาตรฐานสากลต่าง ๆ มีแผนการเรื่องนี้อย่างไร

12

5
Appreciative Inquiry



สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

Ap-pre'ci-ate, v.,

การให้คุณค่า (valuing);

การรับรู้สิ่งดีที่สุดในผู้คนหรือในโลกที่อยู่รอบตัวเรา
(recognizing the best in people or the world around us);

การยืนยันจุดแข็ง ความสำเร็จ และศักยภาพที่ผ่านมาและที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
(affirming past and present strengths, successes, and potentials);

การสำเนียงในสิ่งต่าง ๆ ที่ให้ชีวิตชีวาแก่ระบบที่มีชีวิต
(to perceive those things that give life (health, vitality, excellence) to living systems


In-quire' (kwir), v.,

1. การสำรวจและค้นหา (the act of exploration and discovery).

2. ตั้งคำถาม เปิดใจเพื่อมองหาศักยภาพและความเป็นไปได้ใหม่ๆ
(To ask questions; to be open to seeing new potentials and possibilities).

20

AI seeks past and present capacities:



สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

ความสำเร็จ
ทรัพย์สิน
ศักยภาพที่หลบซ่อนอยู่
นวัตกรรม
จุดแข็ง
ความคิดที่เหนือชั้น
โอกาส


วัดรอยเท้าช้าง
ช่วงเวลาที่หัวใจพองโต
ค่านิยมที่อยู่ในชีวิตจริง
ประเพณี
สมรรถนะเชิงกลยุทธ์
เรื่องเล่า
การแสดงออกซึ่งปัญญาญาณ

ญาณทัศนะที่มองเห็นจิตวิญญาณส่วนลึกขององค์กร ซึ่งแสดงภาพฝัน
ของอนาคตที่มีคุณค่าและเป็นไปได้

ระบบที่มีชีวิตทุกระบบ มีสิ่งดี ๆ เรืองบวก ๆ ซึ่งให้ความหวังและมี
คุณค่า ที่ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้อีกมากมาย

21

Steps of AI (US Navy)



สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

1. **Discovery:** ค้นหาสิ่งที่เป็นแก่นสารดี ๆ ที่เป็นเรื่องราวเชิงบวก (positive core) ขององค์กร.
2. **Dream:** จินตนาการในสิ่งที่เป็นไปได้เมื่อองค์กรสามารถทำได้ดีที่สุด.
3. **Design:** ออกแบบ สร้างข้อเสนอที่กระตุ้น/ยั่วๆ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ร่วมของการตัดสินใจที่ได้รับการเสริมพลัง เราเสริมพลังให้ท่านทำในสิ่งที่ไม่ธรรมดา โดยดูจากศักยภาพที่อยู่ในห้องนี้
4. **Destiny:** จุดหมายปลายทาง ช่วยผู้นำพัฒนาทักษะที่จำเป็น วางโครงสร้างพื้นฐาน ระบบงาน เพื่อเคลื่อนไปข้างหน้า.

22

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

Appreciative Inquiry ฝึกทักษะการหา Positive Core

แนวทางในการสนทนา

คำถาม

การเริ่มต้น

การสร้างความแตกต่าง

ความร่วมมือ

ภาพในอนาคต

คุณค่าที่ต้องสานต่อ

AAR

23


สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

AI: แนวทางในการสนทนา

- ใช้คำถามที่ให้ไว้ อาจจะเลือกใช้เพียงบางคำถาม หรือปรับคำถามให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- เปิดโอกาสให้ผู้สนทนาพิจารณาว่าคำถามนั้นจะใช้กับงานหรือสถานการณ์ของตนได้หรือไม่
- เปิดโอกาสให้ผู้สนทนาได้บอกเล่าเรื่องของตน
- ใช้คำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติม
- จดบันทึกและตั้งใจฟังให้ได้คำพูดและเรื่องราวที่มีความหมายสำคัญ
- มีความอยากรู้ (curious) เกี่ยวกับประสบการณ์ ความคิด และความรู้สึกของบุคคล
- บางคนอาจจะต้องใช้เวลาคิดนาน เปิดโอกาสให้ได้คิดเงียบ ๆ
- สำหรับผู้ที่ไม่ต้องการหรือไม่สามารถตอบคำถามได้ ให้เปลี่ยนผู้สนทนา
- สรุปผลการสนทนาลงในแบบฟอร์ม


24

ใช้คำถามหรือประโยคต่อไปนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มขึ้น




สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

- ช่วยเล่าเพิ่มเติมตรงนั้นอีกหน่อย
- ทำไมเรื่องนั้นจึงมีความสำคัญกับคุณ
- มันมีผลกระทบต่อคุณอย่างไร
- คุณมีส่วนร่วมอย่างไร
- หน่วยงาน/องค์กรให้การสนับสนุนคุณอย่างไร
- เรื่องนี้ทำให้คุณเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

25


แบบสรุปการสนทนา



สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
Surveyor's Appreciation Inquiry.doc

ประโยคที่น่าจดจำมากที่สุด
สิ่งที่สำคัญที่สุดของคุณสนทนา

การสร้างความแตกต่าง

ความร่วมมือ

ภาพฝันในอนาคต

คุณค่าที่ต้องสานต่อ

Theme

ข้อสังเกตและความเห็นอื่น ๆ

แบบสรุปการสนทนา

ชื่อ / นามสกุล: _____

วันที่สนทนา: _____

ชื่อผู้สนทนา: _____

ที่ทำงาน: _____

ตำแหน่ง: _____

ประโยคที่น่าจะค่าใช้มากที่สุดจากการสนทนา

ในภาพรวม อะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับคุณสนทนา

รายละเอียด (Optional) 1-3 ประการถึงวันที่ส่งฉบับนี้

รางวัลและรางวัลต่าง

1) _____

2) _____

3) _____

ความพึงพอใจ

1) _____

2) _____

3) _____

สาขาที่ไม่เกี่ยวข้อง

1) _____

2) _____

3) _____


คุณค่าที่ส่งมอบ

1) _____


2) _____

3) _____

ข้อสังเกตและความเห็นอื่นๆ

26



คำถาม: การเริ่มต้น




สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

ขอเรียนรู้เกี่ยวกับการเริ่มต้นทำงานของคุณในที่ทำงานปัจจุบัน

- คุณมาเริ่มทำงานที่องค์กรนี้เมื่อไร มีสิ่งดึงดูดหรือเหตุจูงใจอะไร
- สิ่งที่คุณมีความประทับใจมากที่สุดในองค์กรของคุณคืออะไร
- องค์กรนี้แตกต่างจากที่อื่นอย่างไร และทำให้คุณแตกต่างจากคนอื่นอย่างไร

27



คำถาม: การสร้างความแตกต่าง




สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

ขอให้คุณคิดถึงช่วงเวลาที่ความรู้สึกประสบความสำเร็จที่สุด
คุณมีส่วนกับความสำเร็จบางอย่างที่มีความสำคัญ หรือคุณ
สามารถทำงานได้ผลเกินกว่าที่คุณคาดคิดไว้ ส่งผลทำให้คุณรู้สึก
ภูมิใจ อิ่มเอมใจ

- เกิดเหตุการณ์อะไรขึ้น
- อะไรทำให้คุณมีความรู้สึกที่ดีต่อเหตุการณ์ครั้งนั้น
- คุณมีส่วนร่วมอย่างไรในเหตุการณ์ครั้งนั้น สิ่งที่ทำเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความสำเร็จอย่างไร?
- คนอื่นมีบทบาทอย่างไร มีผลต่อความสำเร็จอย่างไร
- ภาวะผู้นำ ความร่วมมือ ระบบ องค์กร มีปัจจัยอะไรบ้างที่ช่วยให้เกิดความสำเร็จขึ้นมาได้ ช่วยอย่างไร


28


คำถาม: ความร่วมมือ




สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

**ขอให้คุณคิดถึงโครงการหรือช่วงเวลาที่คุณเป็นส่วนหนึ่ง
ของความพยายามในการสร้างความร่วมมือที่ส่งผลให้เกิด
ความสำเร็จอย่างใหญ่หลวง เสา่เรื่องและแชร์ความรู้สึกว่าอะไรทำ
ให้สิ่งนี้เกิดขึ้นได้**

29



คำถาม: ภาพในอนาคตขององค์กร




สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

**สมมติว่าหลังจากที่คุณเข้าอนคินนี้แล้ว กลับสนิทไป 3 ปี เมื่อ
ตื่นขึ้นมาและมาถึงที่ทำงาน คุณพบว่าองค์กรของคุณได้ปรับเปลี่ยนไป
อย่างหน้ามือเป็นหลังมือ เป็นองค์กรที่คุณเคยฝันไว้ ทั้งด้านผู้คน การมี
ปฏิสัมพันธ์ พลังในการทำงาน**

- ขอให้บรรยายในสิ่งที่คุณเห็น ภาวะผู้นำในแต่ละระดับเป็นอย่างไรบ้าง
- การเปลี่ยนแปลงในสิ่งเล็ก ๆ (single small change) ที่เราสามารถทำได้ทันทีเพื่อให้เกิดผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ในการเคลื่อนองค์กรไปสู่จุดมคติคืออะไร
- การเปลี่ยนแปลงสำคัญ (bold change) ที่เราสามารถทำได้และเกิดผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ที่จะทำให้องค์กรปรับรูปไปในอนาคตคืออะไร


30


คำถาม: คุณค่าที่ต้องสานต่อ



 สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

**องค์กรที่มีประสิทธิผลจะมีการเปลี่ยนแปลงและ
สร้างนวัตกรรม ในการเคลื่อนไปสู่อนาคตในฝัน จะมีการรักษา
สิ่งที่เป็น “positive core” ที่องค์กรทำได้ดีที่สุดไว้ และปล่อยสิ่ง
ที่ไม่จำเป็นไป**

- ขอให้ระบุดูเด่นชัด ค่านิยม คุณภาพ วิธีการทำงาน ที่คุณอยาก
เก็บรักษาไว้เพื่อให้องค์กรเคลื่อนไปสู่อนาคตในฝันมาสัก 3
ประการ

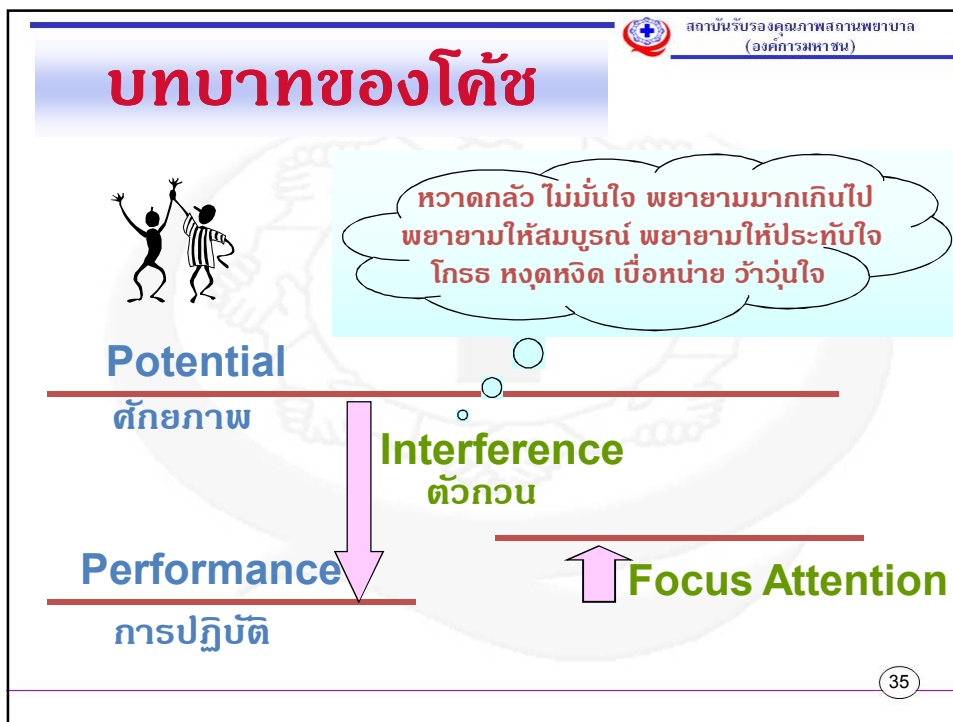
31


6
เทคนิคการเป็นโค้ช


 สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

- Coaching is the art of facilitating the performance, learning and development of another
- การโค้ชคือศิลปะในการช่วยให้ผู้อื่นมีผลงานดีขึ้น ได้เรียนรู้ และได้พัฒนา
- **Facilitating** = การช่วยให้ง่ายขึ้น หมายความว่า ผู้ถูกโค้ชมีความสามารถที่จะคิดด้วยตนเอง มองเห็นได้ทะลุปรุโปร่ง มีความคิดสร้างสรรค์
- โค้ชต้องไม่คิดว่าตัวเองมีคำตอบที่ถูกต้อง แต่ช่วยให้ผู้ถูกโค้ชสำรวจตรวจสอบ ทำความเข้าใจ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่า

34



สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

The Spectrum of Coaching Skill

NON-DIRECTIVE



Listening to Understand

Reflecting (สะท้อนความเห็น)

Paraphrasing (ปรับคำพูด)

Summarising (สรุป)

Asking Question That Raise Awareness (ถาม)

Making Suggestions (ชี้แนะ)

Giving Feedback (ป้อนกลับ)

Offering Guidance (เสนอ)

Giving Advice (ให้คำปรึกษา)

Instructing (สอน)

Telling (บอก)

DIRECTIVE

37

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

GROW Model

```

    graph TD
      TOPIC[TOPIC initial understanding] --> GOAL[GOAL for session]
      GOAL --> REALITY[REALITY who/what/where how much]
      REALITY --> OPTIONS[OPTIONS what's possible?]
      OPTIONS --> WRAP_UP[WRAP-UP clarity/commitment support]
      WRAP_UP --> TOPIC
      WRAP_UP --> GOAL
      WRAP_UP --> REALITY
      WRAP_UP --> OPTIONS
      GOAL --> REALITY
      GOAL --> OPTIONS
      REALITY --> WRAP_UP
      REALITY --> OPTIONS
      OPTIONS --> WRAP_UP
  
```

TOPIC initial understanding: *แล้วตัดสินใจจะทำอย่างไร*
GOAL for session: *อยากจะคุยเรื่องอะไร*
REALITY who/what/where how much: *อยากได้ผลอะไร*
OPTIONS what's possible?: *จะทำอะไรได้บ้าง*
WRAP-UP clarity/commitment support: *จริงๆ แล้วเกิดอะไรขึ้น*

38