



การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการดูแลสุขภาพ: รูปแบบกลยุทธ์และความสำเร็จ
CHANGE MANAGEMENT IN HEALTHCARE: STRATEGY AND SUCCESS MODEL

เทอดศักดิ์ โรจน์สุรภิตติ

Terdsak Rojsurakitti

ดร.นพ., มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต กรุงเทพฯ 10240

Dr., Ratana Bundit University, Bangkok, 10240, Thailand

Author Email: terdsak_r@yahoo.com

Received: 28 สิงหาคม 2561 Revised: 29 สิงหาคม 2561 Accepted: 30 สิงหาคม 2561

“Nothing is so painful to the human mind as a great and sudden change.”

Mary Shelley in “Frankenstein”

บทคัดย่อ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในระบบบริการสุขภาพให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรอยู่รอดและสามารถก้าวไปข้างหน้าในยุคที่มีการแข่งขันสูง การพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ก้าวกระโดด (exponential) ทำให้องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทัน ต้องล้มหายตายจากไปชั่วเวลาข้ามคืน (disruption) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านสุขภาพที่สำคัญที่กำลังสืบคลานเข้ามา ได้แก่ การคงสุขภาพที่ดีสมบูรณ์ (wellness) การค้นหาผู้ป่วยกลุ่มเสี่ยง การป้องกันการเกิดโรค การให้การรักษารอคั่งแต่ระยะเริ่มต้น โดยมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามามีบทบาทในการวินิจฉัย และให้การรักษาผู้ป่วย สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทันยุคสมัยและก้าวกระโดดสู่มิติใหม่ของการบริการ หรือ การต่อยอด ‘New S-Curve’ นั้น ประกอบด้วยรูปแบบการบริหารที่ผ่านการทดสอบและตกผลึกมาแล้วคือ 1) รูปแบบการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนของ เคิร์ต เลวิน และ 2) รูปแบบการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ จอห์น คีตเตอร์ นอกจากนี้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้ว ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ คือ คุณลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) ความเชื่อมั่นให้กับคนในองค์กร (trust) ความซื่อตรงยึดหลักในการปฏิบัติ (integrity) ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร (good governance) การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพทันท่วงที (decisiveness) การมีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของคนในองค์กร (people engagement) บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ทบทวนทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านธุรกิจสุขภาพ กลยุทธ์การบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง และได้นำเสนอตัวอย่างจริงในการดำเนินการด้วยแนวทางและหลักเกณฑ์ดังกล่าวจนประสบผลสำเร็จในที่สุด

คำสำคัญ : การบริหารการเปลี่ยนแปลง, รูปแบบการบริหาร, คุณลักษณะของผู้บริหาร

Abstract

Change management in the health service system is practiced. It is important for organizations to survive and move forward in a highly competitive world. Developing science and technology dramatically (exponential) makes the organization unable to adapt suddenly and disruption occurs. The major health change trend is wellness. Therefore the search for patients at risk, disease preventing, diagnosing and treating diseases at the onset using technology and innovation have played an important role. Change management for a new dimension of service or extension the 'New S-Curve' is comprised of testing and crystallized management models: 1) 3 steps by Kurt Levin, and 2) 8-step change model of John Kotter. Moreover, the key to successful change is the leader's attributes. This includes the ability of inspiration, trust, integrity, good governance, timely decision-making, decisiveness, engagement, and a sense of belonging to the people in the organization. This article aims to review key change management theories, trends of change management in healthcare business and present the real examples in the process of implementing them.

Keywords : change management, management model, leadership attributes

บทนำ

โลกยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด (exponential) ซึ่งเป็นผลจากการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านคอมพิวเตอร์ (computer) ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) หุ่นยนต์ (robotics) นาโนเทคโนโลยี (nanotechnology) การพิมพ์สามมิติ (3D printing) ไบโอเทคโนโลยี (biotechnology) เกิดการประสานพลัง (synergism) จนเกิดความก้าวหน้าอย่างเฉียบพลันองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้ก็จะล้มละลายและอาจล้มหายตายจากไปชั่วเวลาข้ามคืน (Deloitte US, 2018) การพัฒนาทางเทคโนโลยีนี้เองที่ทำให้มนุษย์สามารถเข้าถึงความรู้ รับรู้ แลกเปลี่ยน และส่งต่อข้อมูล และถูกเชื่อมโยงด้วยเครือข่ายผ่านระบบดิจิทัล ทำให้ระยะทาง เวลาสั้นลง เส้นแบ่งระหว่างเขตแดนหายไป (borderless) ดังที่ กอร์ดอน มัวร์ (Gordon E. Moore) หนึ่งในผู้ก่อตั้งบริษัทอินเทล (Intel) และผู้คิดค้นไมโครชิป (microchip) ที่ใช้ประกอบ โทรศัพท์มือถือ ได้กล่าวไว้ว่าความสามารถในการย่อให้ขนาดของไมโครชิปเล็กลง จะทำให้ปริมาณทรานซิสเตอร์บนแผงวงจร

เพิ่มขึ้นเท่าตัว จึงทำให้ความสามารถในการประมวลผล (processing power) เพิ่มขึ้น 2 เท่าทุก 2 ปี (Moor's law) (Sneed, 2015) จึงทำให้เทคโนโลยีมีการพัฒนาที่รวดเร็วในลักษณะของ exponential ในขณะที่มนุษย์ส่วนใหญ่ยังมีการพัฒนาเป็นเส้นตรง (linear) จึงไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน ผลจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ไม่เพียงส่งผลกระทบต่อตัวบุคคล แต่ยังส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในธุรกิจ และอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั่วโลก โดยได้มีการคาดการณ์ อภิวัตน์แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงของโลก (Megatrend, 2018) หลัก ๆ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากร (Demographic Shift) มีการอพยพย้ายถิ่นฐาน การกระจายตัวของประชากร และพัฒนาความเป็นอยู่ของสังคมชนบทสู่สังคมเมือง (urbanization) นอกจากนี้ยังพบว่า ด้วยการสาธารณสุขที่ดีขึ้น ทำให้ผู้คนมีอายุยืนยาวขึ้น ประกอบกับอัตราการเกิดที่ลดลง ทำให้สัดส่วนประชากรผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้น โลกได้ก้าวเข้าสู่การเป็นสังคมสูงวัย (ageing society)

2. การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและกฎหมาย (political shift) อันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ (globalization) ทำให้โลกไร้พรมแดน จึงมีความจำเป็นต้องปรับใช้กฎหมายและกติกาที่เป็นสากล รวมทั้งกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ต้องปรับให้ทันกับเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำอย่างรวดเร็ว เช่น การเกิด blockchain เกิดการชำระเงิน online ที่ไม่มีตัวกลางหรือภาครัฐที่ผู้ควบคุม การเกิด นาโนเทคโนโลยี ที่มีทั้งประโยชน์และอาจเป็นภัยถ้านำมาใช้ในทางที่ผิด จึงจำเป็นต้องมีกฎหมายควบคุม หรือ การใช้ CRISPR/CAS (molecular scissors) ในการตัดต่อ DNA ซึ่งอาจมีปัญหาจริยธรรมถ้านำมาใช้ใน germ cell จึงต้องมีกระบวนการพิจารณา การวางแผน การบังคับใช้นโยบาย ข้อกำหนดที่เหมาะสม สอดคล้องและทันทั่วทั้งกับการเปลี่ยนแปลง

3. การเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science and Technology Shift) เกิดความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในทุก ๆ ด้านอย่างรวดเร็ว มีการพัฒนาและประยุกต์ใช้งานวิจัยในหลายสาขา เช่น วิศวกรรมชีวการแพทย์ (biomedical engineering) ดีเอ็นเอ เซลล์ตัวอ่อน (stem cell) การตัดแต่งพันธุกรรม (genetic engineering) พลังงานทดแทน จนทำให้ความก้าวหน้าโดยรวมเป็นไปอย่างก้าวกระโดด

4. การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ (economic dynamics) กระแสโลกาภิวัตน์ช่วยให้ผู้คนสามารถติดต่อสื่อสาร หรือไปมาหาสู่จากประเทศหนึ่งไปอีกประเทศหนึ่งได้อย่างง่ายดาย เกิดการเคลื่อนย้ายปริมาณเงินจำนวนมากได้ด้วยปลายนิ้วผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในเวลาอันรวดเร็ว เศรษฐกิจระหว่างรัฐเริ่มตกอยู่ในมือของบริษัทข้ามชาติ (corporate) ทรัพย์สินของเศรษฐกิจอันดับต้น ๆ หรือ บางบริษัทมากกว่า GDP ของบางประเทศ เส้นแบ่งระหว่างประเทศเริ่มเลือนลางทำให้การพัฒนาการผลิต การแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ ทั้งภายในประเทศและระหว่าง

ประเทศเป็นไปได้อย่างสะดวกมากขึ้น เกิดข้อตกลงร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจ เขตการค้าเสรี

5. การเปลี่ยนแปลงด้านสังคมและวัฒนธรรม (social and cultural shift) มีการผสมผสานระหว่างค่านิยม ความเชื่อ และศาสนา ระหว่างประเทศในแถบตะวันตกและตะวันออก

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจสุขภาพ

(Hwang & Christensen, 2008)

ในส่วน ของธุรกิจบริการสุขภาพ (healthcare business) ปัจจุบันจะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีด้านสุขภาพและนวัตกรรม เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence: AI) หุ่นยนต์ทางการแพทย์ การพิมพ์สามมิติ (3-D printing) เทคโนโลยีวัสดุนาโน (nanotechnology) เทคโนโลยีชีวภาพ (biotechnology) อุปกรณ์ติดตาม (wearable device) ได้เริ่มเข้ามามีบทบาทในการให้การวินิจฉัย รักษา ติดตามผู้ป่วย ซึ่งได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน ทักษะของแพทย์และสหสาขาวิชาชีพด้านสุขภาพในปัจจุบันอย่างสิ้นเชิง การบริการทางการแพทย์ในปัจจุบันเป็นการรักษาโรค (disease) ซึ่งเป็นการรักษาปลายทาง ต้องใช้ทรัพยากรอย่างมหาศาล ทั้งยังส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในระยะยาว แนวโน้มการบริการสุขภาพในปัจจุบันมีการให้ความสำคัญในการค้นหาโรคในระยะเริ่มแรก (early detection) ค้นหาบุคคลกลุ่มเสี่ยงด้านสุขภาพ (health risk group) ที่อาจเกิดโรค ตลอดจนส่งเสริมสุขภาพให้คนมีสุขภาพที่แข็งแรงอย่างยั่งยืน (Healthcare Technology Magazine News, 2018) ทิศทางการให้บริการด้านสุขภาพจะมีการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านจากที่กล่าวข้างต้น อาทิเช่น รูปแบบการให้การรักษาตามอาการแสดงของโรค เช่น ในผู้ป่วยมะเร็งมักได้รับยาเคมีบำบัดซึ่งอาจไม่ตอบสนองต่อการรักษาและอาจเกิดผลข้างเคียงอย่างรุนแรงในบางราย อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันเราสามารถตรวจสอบไปถึงระดับยีนส์ รวมทั้งการแสดงออกของยีนส์ (gene expression) จนสามารถหายาที่เฉพาะเจาะจง

กับมะเร็งของแต่ละบุคคล (precision medicine) ได้มากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่ให้การรักษาโดยแพทย์เป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ เป็นการให้ผู้ป่วยและญาติมีส่วนร่วมหนึ่งในการตัดสินใจ เป็นการสื่อสารสองทางระหว่างผู้ให้การรักษากับผู้รับการรักษา การรักษาสามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ ไม่เฉพาะเจาะจงต้องอยู่ภายในโรงพยาบาล มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อให้ผู้ป่วยพักรักษาตัวในโรงพยาบาลสั้นลง ผลผ่าตัดเล็ก (minimal invasive surgery) หรือการผ่าตัดร่วมกับการใช้หุ่นยนต์ (robotic surgery) ตลอดจนการใช้ข้อมูลสารสนเทศเข้ามามีส่วนช่วยในการให้บริการทางการแพทย์

รัฐบาลได้มีการประกาศเจตนารมณ์ให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางด้านสุขภาพในเอเชีย (medical hub of Asia) โดยรัฐบาลได้สนับสนุนธุรกิจสุขภาพด้วยสัดส่วนงบประมาณร้อยละ 14 ของงบประมาณของทั้งหมด ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 4.6 ของ GDP ของประเทศไทย ซึ่งธุรกิจสุขภาพในไทยสามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศได้ปีละกว่าหนึ่งหมื่นล้านบาท (THAILAND POISED TO BE ASIA'S MEDICAL HUB, 2016) โรงพยาบาลเอกชนมีมูลค่าตลาด 121,658 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 30 ของมูลค่าตลาดภายในประเทศ (พรชัย ดีไพศาลสกุล, 2558) การแข่งขันในธุรกิจสุขภาพจึงเป็นไปอย่างเข้มข้นทั้งในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และนวัตกรรม คุณภาพในการรักษาพยาบาล การบริการ เป็นต้น

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นอกเหนือจากบริการสุขภาพแล้ว ยังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายในด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมและความต้องการผู้บริโภค จึงเกิดกระแสของ 'VUCA World' Volatility (V) (Bennett & Lemoine, 2014) บริบทหรือสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา Uncertainty (U) ความไม่แน่นอนของสิ่งต่างๆ Complexity (C) ความซับซ้อนของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ Ambiguity (A)

ความคลุมเครือ ไม่ชัดเจนของปัจจัยต่างๆ ซึ่งเป็นคำที่ทางกองทัพสหรัฐอเมริกาใช้เรียกสถานการณ์สงครามในช่วงสงครามเย็นและได้ขยายมาสู่แวดวงการบริหารองค์กรมากขึ้น ความไม่แน่นอนภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการบริหารจัดการไม่ว่าในภาครัฐกิจหรืออุตสาหกรรมใด ซึ่งนับเป็นสิ่งที่ท้าทายองค์กรและผู้นำองค์กร และยังมีสูตรสำเร็จหรือยุทธศาสตร์ในการบริหารภาวะที่ไม่แน่นอนและมีความคลุมเครือนี้ (Courtney, Kirkland, & Viguerie, 1997) ผู้นำจำเป็นต้องปรับยุทธศาสตร์กลยุทธ์ ทิศทางองค์กรให้ทันท่วงทีกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ใช้ทักษะการบริหารที่ผสมผสานรอบด้าน ผู้นำต้องเปิดใจและยอมรับว่า การบริหารองค์กรในภาวะที่ไม่ชัดเจนเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ต้องมีความมั่นใจในการวางยุทธศาสตร์และนำองค์กร เพื่อให้สามารถอยู่รอดในกระแสการเปลี่ยนแปลงนี้ได้

ประเภทการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนเตรียมการ (planned change)
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงฉุกเฉินที่เกิดขึ้นปัจจุบันทันด่วน (emergent change)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนเตรียมการ (planned change)

(Garcia-Lorenzo & Liebhart, 2010)

เป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เกิดจากการคิดวิเคราะห์ รวบรวมข้อมูล มีการวางแผนกลยุทธ์และทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินไปสู่การภาวะใหม่ขององค์กร มักเกิดจากการกำหนดทิศทางจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในการวางแผน สามารถวางแผนที่ขั้นตอน (roadmap) ในแต่ละระยะของการเปลี่ยนแปลงได้

อย่างชัดเจน มักต้องอาศัยเวลาในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะหนึ่งสู่สภาวะหนึ่ง จนกระทั่งเกิดเป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริการ มีการใช้ระบบอัตโนมัติในการแนะนำบริการเบื้องต้นที่เหมาะสมกับผู้ป่วย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงหรือการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร การนำระบบการบันทึกอัตโนมัติเข้ามาใช้แทนการบันทึกข้อมูลทางการแพทย์แบบปกติ เป็นต้น

การบริหารการเปลี่ยนแปลงฉุกเฉินที่เกิดขึ้นปัจจุบันทันด่วน (emergent change) (Garcia-Lorenzo & Liebhart, 2010)

เป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าหรือมีความไม่ชัดเจน (Weick & Quinn, 1999) จากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ไม่สามารถคาดคะเนผลกระทบระยะเวลาที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจส่งผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจ หรืออาจสร้างโอกาสดังกล่าวได้ การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบนี้มักส่งผลกระทบต่อหลายส่วน หลายปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การร่วมมือของคนในองค์กรทั้งระดับบน และระดับล่าง จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เช่น เหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่ในปี พ.ศ. 2554 ทำให้เกิดการขาดแคลนสาธารณสุขปภค ยา เวชภัณฑ์ เนื่องจากไม่สามารถส่งสาธารณสุขปภคได้ตามปกติ โรงพยาบาลก็เป็นส่วนหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันนี้ จะเห็นว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่สามารถคาดการณ์ได้ หากแต่ผู้นำต้องมีแนวทางการดำเนินการเมื่อเกิดสถานการณ์ที่ไม่คาดฝันขึ้น ต้องมีแนวทางการสื่อสารกับคนในองค์กร มีความชัดเจนแต่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1. รูปแบบการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin): Lewin's 3-step model

1.1 การคลายพฤติกรรมเดิม (unfreezing) เป็นกระบวนการเตรียมการสู่การเปลี่ยนแปลง ที่ทำให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง มักเกิดจากการผลักดันของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร สร้างแรงจูงใจ ลดแรงต้านของกลุ่มที่ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง

1.2 การเปลี่ยนแปลง (change) เป็นขั้นตอนการกำหนดสิ่งที่จะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดกลยุทธ์ การวางแผน การลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่วางไว้ ผู้นำต้องมีส่วนร่วมในการร่วมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

1.3 การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (refreezing) การทำให้การเปลี่ยนแปลงการเป็นพฤติกรรม วัฒนธรรมใหม่ขององค์กร มีการปรับพัฒนาวิธีการ ส่งเสริมแรงจูงใจ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

ข้อดีของ Lewin's 3 step model คือ มีความสมเหตุสมผล มุ่งเน้นที่การวางแผนและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเป็นหลัก เน้นการเปลี่ยนแปลงจากระดับบนสู่ระดับล่าง เหมาะสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนล่วงหน้า เนื่องจากอาจสวนทางกับความรู้สึกของคนในองค์กร อาจเกิดความรู้สึกต่อต้าน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่ประสบความสำเร็จ และอาจส่งผลกระทบด้านลบได้ (Burnes & Lewin, 2004)

2. รูปแบบการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ จอห์น ค็อตเตอร์ (John Kotter)

2.1 สร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (create sense of urgency) ผู้บริหารต้องสร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมของคน

ในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

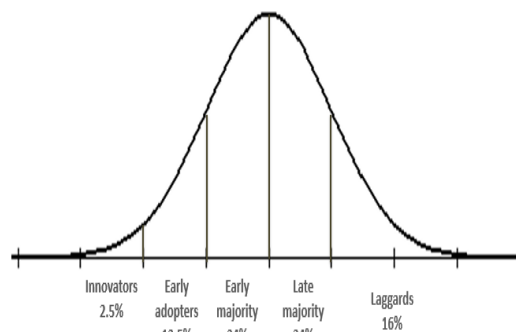
2.2 สร้างแกนนำพันธมิตร (build guiding coalition) สรรหาบุคคลมีความสามารถที่มาจากหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

2.3 สร้างวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (form strategic vision and initiatives) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป้าหมายที่จับต้องได้ ทำให้คนในองค์กรสามารถเข้าใจเป้าหมายและปฏิบัติตามได้ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็สามารถปรับได้อย่างทันทั่วทั้งที่จากการวางกลยุทธ์และเป้าหมายที่มีความชัดเจน

2.4 รวบรวมอาสาสมัครเพื่อการเปลี่ยนแปลง (enlist volunteer army) การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีคนที่จะเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงเป็นจำนวนมากพอ จากแนวโน้มโดยทั่วไปของการเข้าร่วมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ (Miller, 1962, 1995) (Roger's innovation adoption curve, ภาพ 1) พบว่าร้อยละ 2.5 ของกลุ่มคนจะเป็นกลุ่มผู้บุกเบิก (Innovators) ร้อยละ 13.5 เป็นกลุ่มผู้รับรู้และเข้าร่วมอย่างรวดเร็ว (early adopters) ร้อยละ 34 เป็นกลุ่มที่รับรู้และเข้าร่วมตามมา (early majority) ร้อยละ 34 ถัดมาเป็นกลุ่มผู้ที่รับรู้ช้าและเข้าร่วมในภายหลัง (late majority) และร้อยละ 16 สุดท้ายเป็นผู้ล่าช้า (laggards) ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงใดก็ตามหากสามารถครองใจกลุ่มคน 2 กลุ่มแรก ร้อยละ 15-18 ก็จะมีจุดที่สามารถทำให้เกิดมวลความเปลี่ยนแปลงได้ การสร้างเครือข่ายของอาสาสมัครการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งในการผลักดันให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

2.5 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการขจัดอุปสรรค (enable action by removing barriers) เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว อุปสรรคที่มักพบเช่น การทำงานแบบจำกัดตนเองภายในสายงาน ไม่ยอมเชื่อมประสาน

กับฝ่ายอื่น ๆ (silo) เกิดการเล่นการเมืองภายในหน่วยงาน หรือ การยังคงยึดติดแบบแผนหรือวิธีปฏิบัติเดิม เป็นต้น



ภาพ 1. Roger's innovation adoption curve

2.6 สร้างความสำเร็จระยะสั้น (generate short-term wins) การเปลี่ยนแปลงจนประสบความสำเร็จต้องอาศัยเวลา การตั้งเป้าความสำเร็จระยะสั้นเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เห็นความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในแต่ละระยะ

2.7 รักษาความเร็วของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (sustain acceleration) โดยการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ มีการพัฒนาอย่างเหมาะสม ขจัดกระบวนการที่ไม่สอดคล้องกับทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กร

2.8 ทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นเรื่องปกติ (institute change) เพื่อให้สิ่งที่เปลี่ยนแปลงกลายเป็นพฤติกรรม วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ขององค์กร ต้องมีการวางแผนทางเพื่อคงความมีส่วนร่วมของแนวร่วม และให้การเปลี่ยนแปลงเข้าไปอยู่ในวิถีชีวิตการทำงานประจำวันในทุก ๆ วัน

จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทุก ๆ ด้านดังที่กล่าวมาข้างต้น จึงมีความจำเป็นที่องค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงได้มีการปรับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Kotter (2014) ในปี พ.ศ. 2539 และ ปี พ.ศ. 2555 โดยสามารถดำเนินขั้นตอนที่ 1 ถึง 8 ไปพร้อม ๆ กัน (parallel)

ไม่จำเป็นต้องทำตามลำดับขั้น เพราะอาจไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้วยคนกลุ่มหลัก (core group)

แทนการขับเคลื่อนโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูง (top-down) อาจก่อให้เกิดแรงต่อต้านและทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้อย่างยากลำบาก การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยกลุ่มคนที่มีความเห็นสอดคล้องกันทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ทำให้การต่อต้านลดลง เนื่องจากความรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและการได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นอกจากนี้ *การร่วมมือร่วมใจกันระหว่างสายงาน* ทำให้เกิดมุมมองนวัตกรรมใหม่ สามารถตัดสินใจรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งสองปัจจัยข้างต้นนับเป็นเครื่องมือของการเปลี่ยนแปลง (change engine) ที่สำคัญต่อความสำเร็จ

การขับเคลื่อนงานตามลำดับขั้นหลายชั้นจากบนลงล่าง (vertical administration)

มักใช้ระยะเวลานานและเป็นลักษณะการดำเนินแบบราชการ (bureaucratic) ควรได้รับการปรับเปลี่ยนให้เป็นการประสานงานในแนวขวาง (horizontal administration) เป็นการประสานงานที่เป็นเครือข่าย มีความยืดหยุ่น (flexibility) และขับเคลื่อนได้เร็ว (agility) ไม่ให้ความสำคัญเฉพาะงานของตน โดยการขยายมุมมองและสอดประสานหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน นับเป็นการสร้างโอกาสให้เกิดการพัฒนาเพื่อหาแนวทางหรือธุรกิจใหม่ ๆ เนื่องจากในอดีตอุตสาหกรรมและธุรกิจต่าง ๆ ที่ต้องล้มเลิกกิจการไป มักมีสาเหตุมาจากการถูกแทนที่ด้วยธุรกิจที่มีนวัตกรรมใหม่จนธุรกิจเดิมล้าสมัย ไม่สามารถคงอยู่ต่อไปได้ (disruption) และโดยส่วนใหญ่แล้วธุรกิจที่มาแทนที่มักมาจากธุรกิจอื่นที่ไม่ได้อยู่ในสนามเดียวกับธุรกิจเดิม เช่น กล้องถ่ายรูปโกดักส์ต้องออกจากธุรกิจไปโดยธุรกิจโทรศัพท์มือถือ หรือ

การที่ธุรกิจสุขภาพในอนาคตอาจล้มหายตายจากไปโดยบริษัทเทคโนโลยีก็เป็นได้ ทั้งนี้การปรับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงขององค์กรก็เพื่อสร้างโอกาสและพัฒนานวัตกรรมใหม่ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน

คุณลักษณะของผู้นำองค์กร

ผู้นำนับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งในการกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนไปยังทิศทางที่มุ่งหวัง ผู้นำต้องมีความเข้าใจในองค์กรอย่างชัดเจนว่า จุดเด่น หรือ เอกลักษณ์ขององค์กรคือสิ่งใดและจะดำเนินไปสู่เป้าหมายใด ผู้นำในยุคที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างก้าวกระโดดควรมีคุณลักษณะดังนี้ (Syrett & Devine, 2013)

1. สร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นให้กับคนในองค์กร (inspiration and trust) จากสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความผันผวนตลอดเวลา คนในองค์กรต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้ทุกคนเห็นภาพเดียวกัน ผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กรที่อาจเกิดขึ้น สามารถตัดสินใจในสภาวะกดดัน สะท้อนผลการทำงานขององค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เปลี่ยนแปลง สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที ช่วยให้คนในองค์กรเข้าใจถึงสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้นำนับเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นของคนในองค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องมีความชัดเจน ตรงไปตรงมา สร้างแรงบันดาลใจและที่สำคัญทุกคนต้องรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการสื่อสารนั้น

2. ความโปร่งใส ความซื่อตรง และธรรมาภิบาลของผู้บริหาร (transparency, accountability, and good governance) ต้องมีการวางแผนที่ชัดเจน (roadmap) ที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติกลยุทธ์ได้จริง การ

วางแผนเป้าหมาย (goal) ที่ชัดเจน การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแผนงาน และแผนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง องค์กรสามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงทีจากที่มีการกำหนดแผนดำเนินการที่มีความชัดเจน

3. การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (effective decision making) ซึ่งต้องประกอบด้วย การตัดสินใจที่ทันท่วงที (decisiveness) มีข้อมูลที่ครบถ้วนรอบด้าน (informed decision making) ซึ่งกระบวนการนี้จะเป็ผลลัพธ์ของการบริหารงานอย่างโปร่งใสขององค์กร ตลอดจนความรู้สึกมีส่วนร่วมของคนในองค์กรที่ทำให้เกิดระบบการรายงานการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งควรเป็นส่วนสนับสนุนข้อมูลรอบด้านจากคนในองค์กรแก่ผู้นำ ที่นำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ จากการสำรวจผู้บริหารชั้นนำพบว่า วิกฤตการณ์แฮมเบอร์เกอร์ (Hamburger Crisis) (2561) นั้นเริ่มต้นก่อตัวราวกลางปี พ.ศ. 2550 และเห็นผลรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ ในปี พ.ศ. 2552 อย่างไรก็ตาม บริษัทชั้นนำในประเทศสหรัฐอเมริกาไม่สามารถตอบสนองสัญญาณการเปลี่ยนแปลงได้เร็วพอ ส่งผลให้เกิดความเสียหาย และผลกระทบเป็นวงกว้าง องค์กรประกอบที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจอย่างทันท่วงทีในช่วงเวลาที่มีความอ่อนไหว ไม่ชัดเจน ความหลากหลายทางความคิดนั้น ต้องอาศัยประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ทักษะที่แตกต่างกันของทีมบริหารและผู้นำ ในการมองและวิเคราะห์สถานการณ์อย่างรอบด้าน (Bhagat, 2006) การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้จากการที่ผู้นำมีความสามารถที่หลากหลาย (different skill set) ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีปัจจัยแวดล้อมแตกต่างกันไป มีความคิดที่เปิดกว้าง ไม่ใช่เป็นการตัดสินใจโดยใช้สัญชาตญาณ (gut instinct) เป็นหลัก เมื่อต้องตัดสินใจในภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการตัดสินใจโดยใช้สัญชาตญาณนั้นเป็นการใช้โลกทัศน์ส่วนตัว (internalized

mental model) ของคนเพียงคนเดียวในการประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้มีโอกาสเกิดความผิดพลาดได้สูงจากการขาดความหลากหลาย และการมองรอบด้าน ดังนั้นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำในยุคปัจจุบันคือ กรอบความคิดเชิงบูรณาการ (collaborative mindset) ในกรณีที่ข้อมูลที่ได้อาจไม่เพียงพอ มีความคลุมเครือ ผู้นำอาจใช้วิธีสร้างสถานการณ์จำลอง (scenario planning) เพื่อคาดการณ์สถานการณ์และผลกระทบในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร

4. การมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของพนักงาน (employee engagement) ในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความไม่ชัดเจน ความร่วมมือและความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวของคนในองค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างมาก การที่จะทำให้เกิดความร่วมมือในองค์กรนั้น การให้อิสระภาพ ในทางความคิด ในการกระทำ รวมถึงการสร้างให้เกิดพลัง (empower) (Wallerstein & Bernstein, 1988) เป็นการกระบวนการส่งเสริมให้คนในองค์กรมีความเป็นตัวของตัวเอง มีความสามารถในการเลือก สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่พึงปรารถนา เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดศูนย์กลางร่วมกัน

กรณีศึกษา การเปลี่ยนแปลงระบบการบันทึกข้อมูลทางการแพทย์จากกระดาษและปากกา สู่การบันทึกข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Medical Record, EMR)

เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตของทุกคนในปัจจุบันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริการทางแพทย์ก็เช่นเดียวกัน การบันทึกข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ทางการแพทย์ได้เริ่มเข้ามามีบทบาทเป็นส่วนสำคัญหนึ่งในการให้บริการ และการรักษาพยาบาลทั่วโลก เนื่องจากสามารถแก้ปัญหาการรักษาคิดพลาดจากการให้ยาที่เกิดจาก

การอ่านลายมือของบุคคลากรทางการแพทย์ คลาดเคลื่อน นอกจากนี้ การบันทึกข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ยังสามารถช่วยให้การสื่อสารระหว่างแพทย์หรือทีมสหสาขาวิชาชีพเป็นไปได้อย่างถูกต้องชัดเจน สามารถนำระบบการตรวจสอบการให้ยา การปรับขนาดยา การแจ้งเตือนการแพ้ยา หรือ ภาวะข้างเคียงของยาหลายชนิดที่ผู้ป่วยใช้ นอกจากนี้ยังสามารถนำข้อมูลเพื่อจัดทำฐานข้อมูลทางการแพทย์นำไปสู่การคาดการณ์ภาวะสุขภาพ ความเสี่ยง การให้การรักษาได้อย่างทันทั่วทั้งที่ และเฉพาะเจาะจง จึงได้เกิดการนำการบันทึกข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ทางการแพทย์เข้ามาใช้ในโรงพยาบาล ซึ่งมีการศึกษาถึงรูปแบบของฐานข้อมูลที่จะนำมาใช้เป็นเวลาหลายปี มีการประเมินในหลายแง่ อาทิเช่น ความเหมาะสมในการใช้งานขององค์กร สามารถรองรับเทคโนโลยีในอนาคตถ้ามีการพัฒนาต่อยอด ความปลอดภัยของข้อมูล ทีมบริการที่จะช่วยดูแลแก้ไขปัญหาอย่างทันทั่วทั้งที่ มีการแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็นหลายระยะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

ความท้าทาย

การบันทึกข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นการเปลี่ยนแปลงระบบการบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานในโรงพยาบาล อาทิเช่น การลงทะเบียนผู้ป่วย การบันทึกการตรวจรักษา การสั่งยา เวชภัณฑ์ การเรียกดูผลการตรวจ การเรียกเก็บเงิน เป็นต้น บุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกระดับล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่นี้ ต้องมีการย้ายฐานข้อมูล ผลการตรวจรักษาจากการบันทึกรูปแบบเดิมเป็นเวลาหลายสิบปี สู่อบบบันทึกใหม่ บุคลากรในโรงพยาบาลทั้งเจ้าหน้าที่ประจำและชั่วคราวล้วนต้องเรียนรู้ระบบการบันทึกใหม่นี้ กระแสต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงต้องมีการวางแผนอย่างอย่างเป็นขั้นตอนและรัดกุม เพื่อให้ช่วงเปลี่ยนผ่านสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นมากที่สุด

แนวทางการดำเนินการ

มีการตั้งคณะทำงานแบ่งเป็น 2 ทีมหลัก ได้แก่ ทีมสร้างระบบ (Implementation team) ซึ่งจะทำหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องระบบ การวางระบบการทำงาน (workflow) ซึ่งประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้อง อาทิเช่น เจ้าหน้าที่สารสนเทศ แพทย์ พยาบาล ฝ่ายบริหาร เจ้าหน้าที่การเงิน เป็นต้น ทีมที่สองจะเป็นทีมผู้เชี่ยวชาญเพื่อฝึกอบรมบุคลากรทุกส่วนในโรงพยาบาลจนถึงการตอบข้อสงสัยและการแก้ปัญหา ได้มีการสื่อสารจากผู้บริหารในทุกช่องทางถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างทีมทำงานกลุ่มย่อยจากสายงานต่าง ๆ มีการสื่อสารที่เฉพาะเจาะจงกับแต่ละกลุ่มเพื่อรับทราบปัญหา ความต้องการ ความกังวลใจของผู้ปฏิบัติงาน มีการประชุมอย่างต่อเนื่องเพื่อการสื่อสารที่ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานในแต่ละช่วงของแผนการดำเนินงาน เช่น ในช่วงแรกที่ระบบยังไม่สมบูรณ์ อาจมีการใช้กระดาษเพื่อบันทึกคำสั่งการรักษาในบางส่วน หากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อสร้างแรงสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง ในช่วงแรกที่มีการสื่อสารได้เกิดกระแสต่อต้าน ได้มีการเปิดเวทีเพื่อรับฟังปัญหา รับข้อเสนอแนะ และจัดการแก้ไขปัญหาในส่วนที่สามารถเห็นผลได้อย่างรวดเร็ว เมื่อมีการเปลี่ยนระบบแล้วยังคงมีระบบการสื่อสารเฉพาะกลุ่มเพื่อรับฟังปัญหาและปรับแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

สรุป

ความไม่แน่นอนก่อให้เกิดความเสี่ยง และโอกาสต่อองค์กรในเวลาเดียวกัน คุณลักษณะขององค์กรในศตวรรษที่ 21 คือ รู้เท่าทันว่าโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทีมจำเป็นต้องทำงานร่วมกัน ต้องเปิดกว้างยอมรับความคิดเห็นและมุมมองที่หลากหลาย ให้อิสรภาพและปลดปล่อยพลังคนในองค์กร สร้างความร่วมมือ/เครือข่ายกับหน่วยงาน องค์กรภายนอก เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่

พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรและผู้นำที่เพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากรอย่างคาดไม่ถึง เนื่องจากไม่สามารถเตรียมการและปรับตัวได้ทัน อาจทำให้องค์กรต้องปิดตัวหรือล้มละลาย ขณะนี้โรงพยาบาลในสหรัฐอเมริกาหลายแห่ง (Rege, 2018) ได้ปิดตัวลง จากการเปลี่ยนแปลงระบบการเบิกจ่ายเงิน ใช้เทคโนโลยีช่วยอำนวยความสะดวก ผู้ป่วยไม่ต้องเข้ามาพบแพทย์ที่โรงพยาบาล โรงพยาบาลที่ไม่สามารถปรับตัว หรือมีกลยุทธ์ในการรองรับการเปลี่ยนแปลง ต้องปิดตัวลง ดังนั้นผู้นำและคนในองค์กรทุกระดับต้องตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน ปัจจุบันมีข่าวเรื่องปัญญาประดิษฐ์ที่เข้ามามีบทบาทในการวินิจฉัยผู้ป่วยมากขึ้น การรู้เท่าทันการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติของโลกในยุคปัจจุบัน ทุกคนต้องตระหนัก เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ตนเองและองค์กรพร้อมรับมือ สามารถอยู่รอดได้ ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้

เอกสารอ้างอิง

- พรชัย ดีไพศาลสกุล. (2558). ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงพยาบาล เอกชนสู่ความเป็นบรรษัทภิบาล. *Veridian E-Journal, Slipakorn University*, 3(8), 229-248.
- สาเหตุของวิกฤตเศรษฐกิจ. (2561). *Sukhothai Thammathirat Open University*. สืบค้นได้จาก <http://www.stou.ac.th/stouonline/lom/data/sec/Lom6/04-01.html>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA World. *SSRN Electronic Journal*.
- Bhagat, P. (2006). *Pattern recognition in industry*. Amsterdam: Elsevier.
- Burnes B., & Lewin, K. (2004). The planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*; 41(6), 977-1002.
- Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, 75(6), 67-79
- Deloitte Shift Index Series (Deloitte US). (2018). *Deloitte United States*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-the-edge/topics/deloitte-shift-index-series.html>
- Garcia-Lorenzo, L., & Liebhart, M. (2010). Between planned and emergent change: Decision maker's perceptions of managing change in organisations. *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management: Annual Review*, 10(5), 147-162.
- Healthcare Technology Magazine News. (2008). *Frost & Sullivan: Costly healthcare steers new direction for global healthcare sector*. Retrieved from <https://healthcaretechnology magazine.com/>
- Hwang, J., & Christensen, C.M. (2008). Disruptive innovation. In *Health care delivery: A framework for business-model innovation. Health Affairs*, 27(5), 1329-35.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change with a new preface by the author*. Boston, MA: Harvard Business Review.
- Megatrend. (2018). *European foresight platform*. Retrieved from <http://www.foresight-platform.eu/community/forlearn/how-to-do-foresight/methods/analysis/megatrend-trend-driver-issue/>
- Miller, R.L.(1962, 1965). Rogers innovation diffusion theory. *Information Seeking Behavior and Technology Adoption Advances in Knowledge Acquisition, Transfer, and Management*, 261-74.
- Rege A. (2018). *Texas hospital to close, lay off 900 employees and file for bankruptcy. Becker's Hospital Review*. Retrieved from <https://www.beckershospitalreview.com/finance/texas-hospital-to-close-lay-off-900-employees-and-file-for-bankruptcy.html>
- Sneed A. (2015). *Moore's law keeps going, defying expectations*. Scientific American. Retrieved from <https://www.scientificamerican.com/article/moore-s-law-keeps-going-defying-expectations/>
- Syrett M. & Devine M. (2013). *Managing uncertainty: strategies for surviving and thriving in turbulent times*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- THAILAND POISED TO BE ASIA'S MEDICAL HUB. (2016). *Thailand. investment review*; 26(5).
- Wallerstein N. & Bernstein E. (1998). Empowerment education: Freires ideas adapted to health education. *Health Education Quarterly*, 15(4), 379-94.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.