

Quality Trends

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล

ที่ปรึกษาด้านคุณภาพ คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

MED CMU Quality Fair ครั้งที่ 2/2564

“Trustworthy MEDCMU : Transformation to High Performance Organization”

19 พฤศจิกายน 2564 14.45-16.00 น.

ทิศทางการนำ

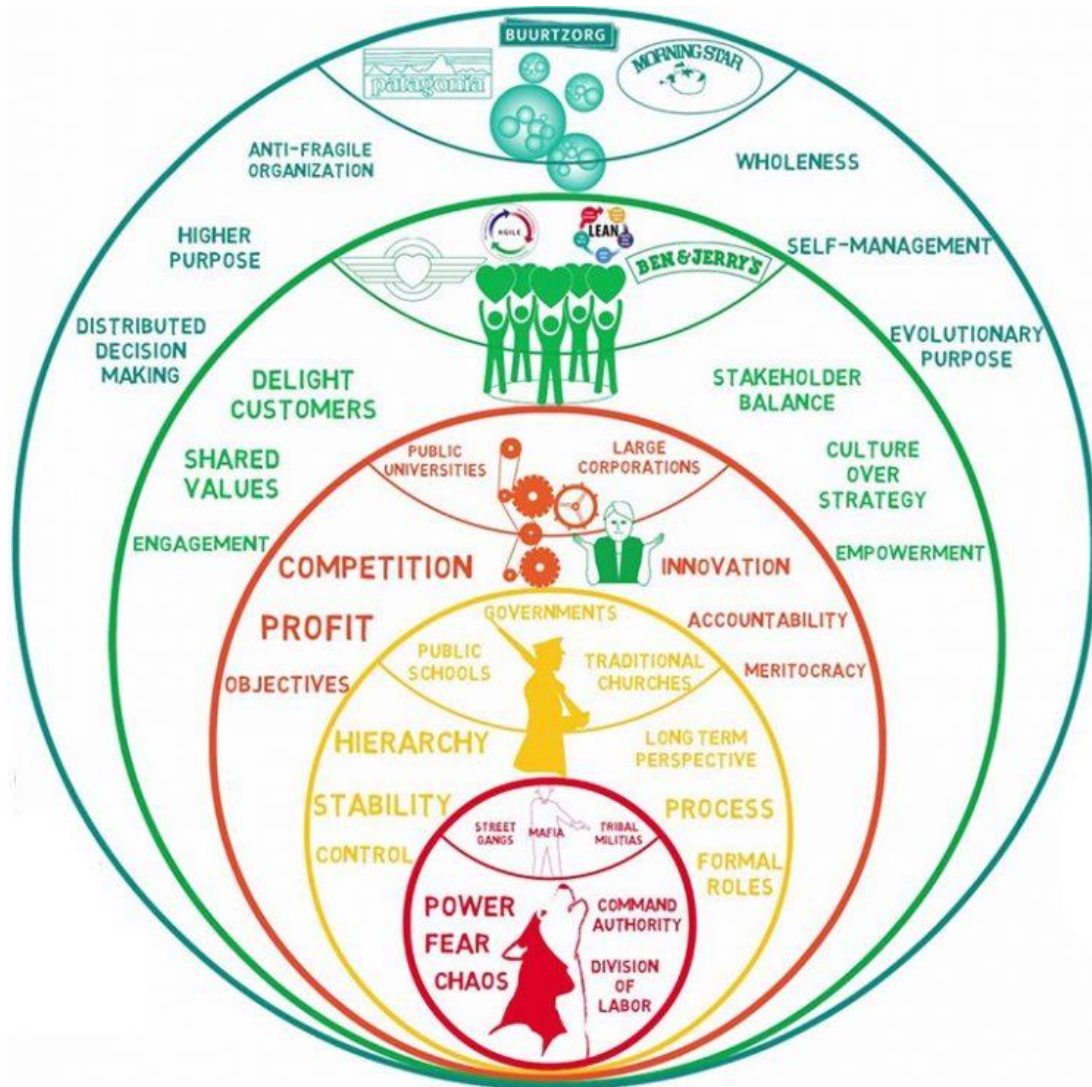
องค์กรในฝัน

องค์กรในฝัน นำสู่ระบบสุขภาพในฝัน



องค์กร 5 สี

องค์กรสีเทอร์ควอยซ์ (Teal Organization) เป็นชื่อที่ใช้อธิบายถึงหลักการ 5 ลำดับขั้นของความตระหนักรู้ใหม่มนุษย์ (Human Consciousness) และตำแหน่งขององค์กรที่อยู่ในชั้นต่าง ๆ ซึ่งจะมีการพัฒนาองค์กรไปในลำดับต่าง ๆ ตามสีต่าง ๆ ได้เช่นกัน การนำสีเหล่านี้มาอธิบายนั้นอ้างอิงมาจากชาร์ตสีของ Ken Wilber นักจิตวิทยาชื่อดัง



อะไรคือข้อบ่งชี้หรือแสดงจุดเปลี่ยนผ่านของแต่ละขั้น

โซนสี	ข้อบ่งชี้คุณลักษณะ / จุดเปลี่ยนผ่าน
แดง (Red)	การแบ่งลำดับการปกครอง (Division of Labor), การใช้อำนาจควบคุมจากบนลงล่าง (Top-down authority)
อัมพัน (Amber)	กระบวนการการทำงานซ้ำในรูปแบบเดิมอย่างสม่ำเสมอ (Replicable Processes), มีโครงสร้างองค์กรที่มั่นคงชัดเจน (Stable Organization Chart)
ส้ม (Orange)	มีนวัตกรรมใหม่ๆ (Innovation), มีภาระรับผิดชอบและการตรวจสอบได้ (Accountability), มีคุณธรรมตลอดจนมนุษยธรรม (Meritocracy)
เขียว (Green)	มีการเสริมสร้างและส่งเสริมกำลังใจ, ขับเคลื่อนองค์กรด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แกกัน (Values-driven Culture), มีคุณค่าทางผลประโยชน์ร่วมกัน (Stakeholder Value)
เทอร์ควอยซ์ (Teal)	มีการบริหารจัดการตนเองได้โดยไม่ต้องขึ้นตรงต่อใคร, มีสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี, มีเป้าหมายในการปฏิบัติตลอดจนพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ให้เกิดขึ้น

องค์กรที่มีชีวิต (Living Organization)

มีความยืดหยุ่น ปรับตัว สร้างสรรค์ สามารถเรียนรู้
เป็นองค์กรจัดการตัวเอง มีอิสระในการตีความข้อมูล
สื่อสารผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ
เป็นระบบเปิด มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม
ประกอบด้วยเครือข่ายย่อยที่โยงใย มีอิทธิพลกระทบถึงกัน
ทำงานอย่างไร้พรมแดนเพื่อเติมเต็มในพื้นที่รอยเชื่อมต่อ
ผู้คนมีจิตใหญ่ ตื่นรู้ เบิกบาน
มองข้ามปัญหา มาสืบค้นด้านบวก
พื้นที่ว่างเต็มไปด้วยสนามพลังที่มองไม่เห็น



High Performance Organization (HPO) Characteristics

Organizational strategy & vision

- MVV align with outside environment
- Strategic & specific vision
- Ambitious, achievable, measurable goals
- Common understanding of org. strategy & direction

Teams

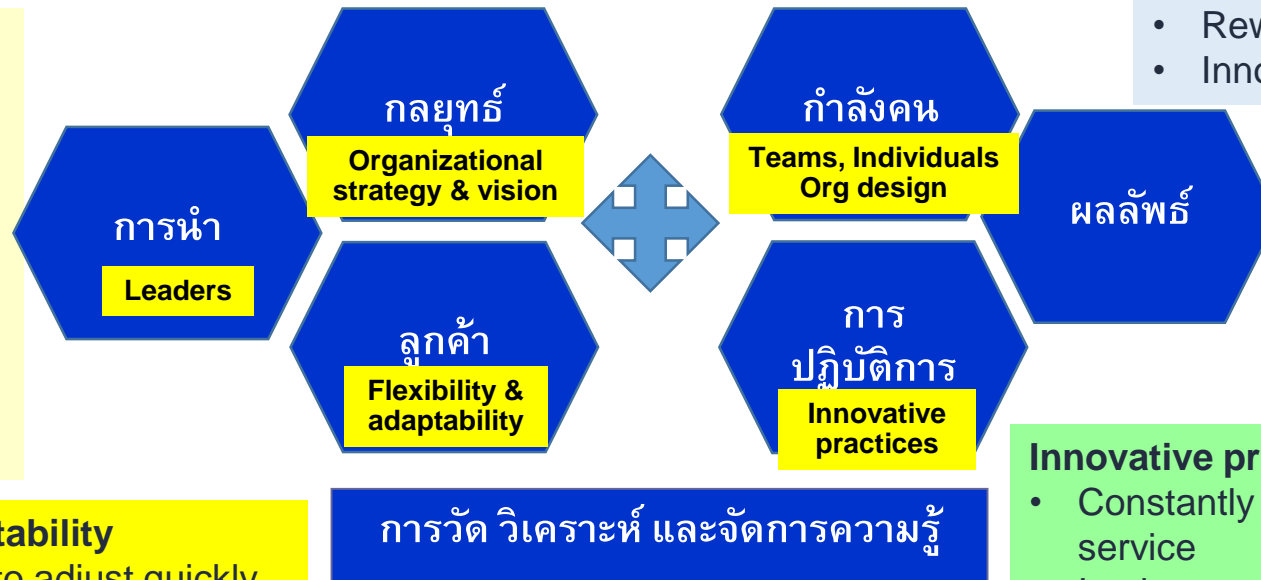
- Small, self-directed, semi-autonomous team
- Multi-skilled & cross-functional with flexibility
- High sense of commitment

Individuals

- Invest in training & development to keep core competencies prominent
- Commit to larger org. goals
- Be referred as team members or associates
- Reward those follow org values
- Innovative HR practices

Leaders

- More concern on long term & strategy
- Trust staff to make decision
- Act as a coach
- Hold non-performers accountable
- Anticipate change & make decision quickly



Organizational design

- Value teamwork & collaboration
- Flatten org. hierarchy
- Value sharing of information at all level

Flexibility & adaptability

- Structure allow to adjust quickly
- Constantly survey & monitor environment
- Create partnership & network
- Strive to meet customer demand

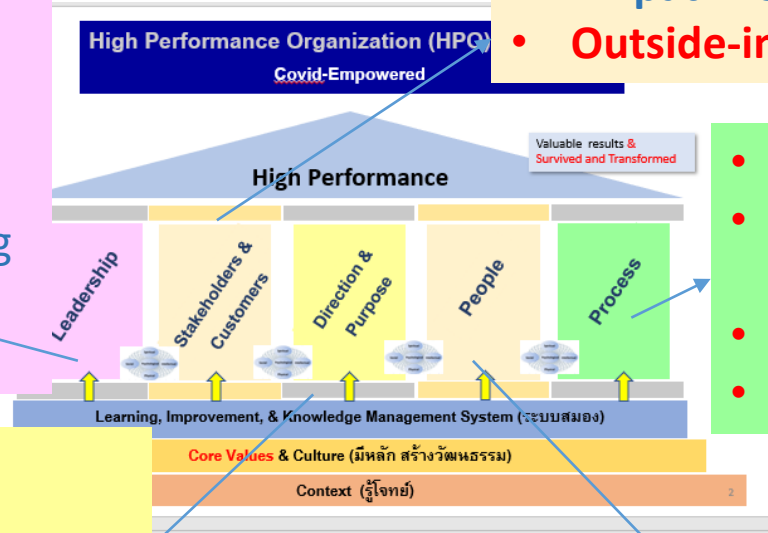
Innovative practices

- Constantly improve product/process/service
- Implement various model (e.g. TQM, Lean)

องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

- **Boost energy for change,**
- **Agility Leadership,**
- **Chaordic Leadership,**
- **Conversational Leadership,**
- **Emotional Intelligence,**
- **Confidence to lead through uncertainty,**
- Ability to create a culture of learning and collaboration,
- Commitment and trust

- **Stakeholder orientation & engagement**
- **Collaboration, participation & co-creation**
- **Empathized listening, Design thinking**
- **Outside-in, learn from others**



- **Continuous Improvement & Renewal,**
- **Operation Stability: Stability Supply Chain,**
- **IT & Innovation,**
- **Synergist Value**

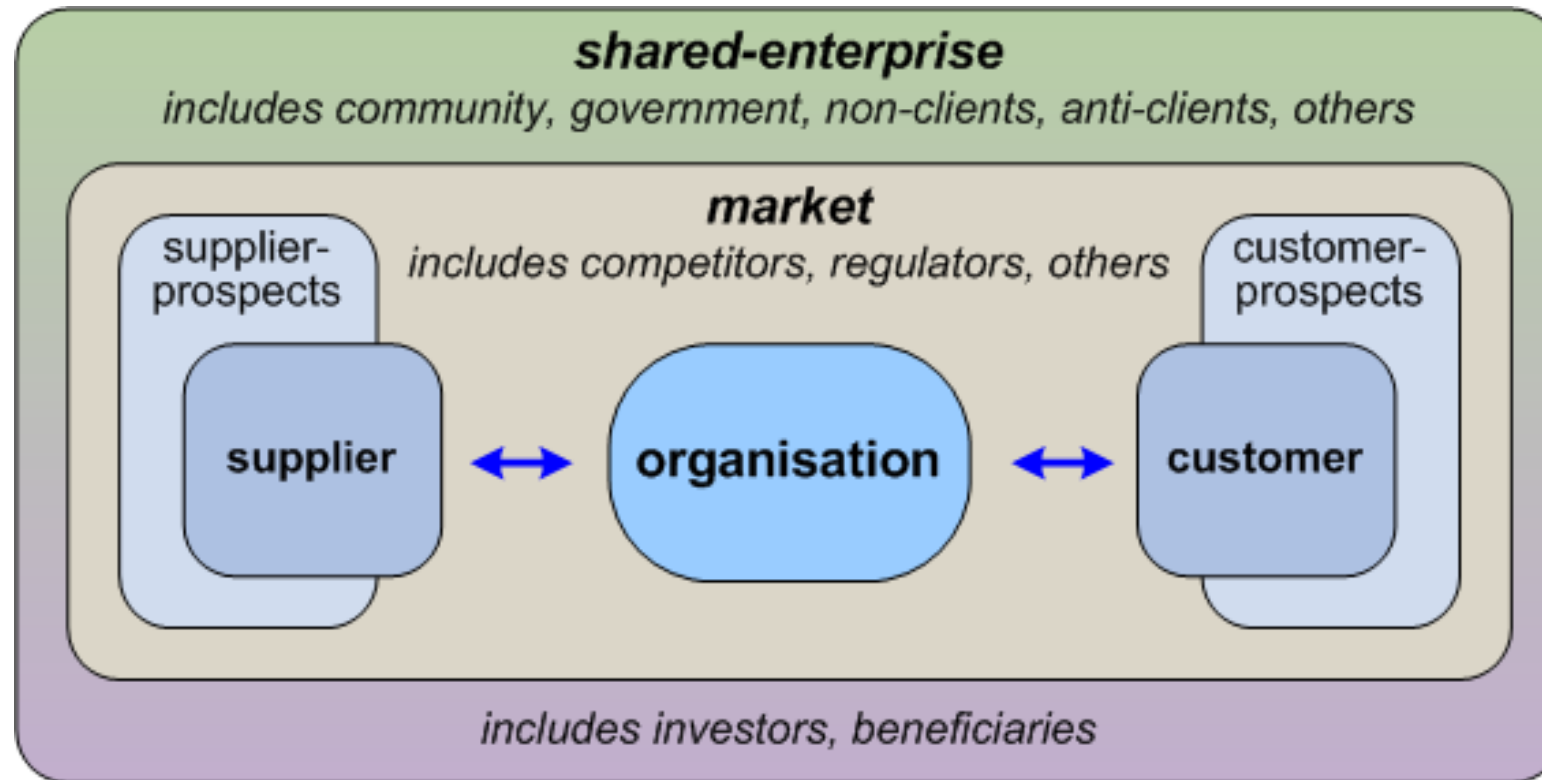
- **Futuristic,**
- Strategic thinking,
- Non-linear thinking,
- Innovative business continuity planning,
- Redefine the business,
- Renewal & innovation,
- **Take intelligent risk,**
- Unique experience,
- Unique organization

- **Readiness:**
- Learning Agility,
- Resilient & Flexible,
- Grounded Optimism,
- Creative & Innovative,
- **Beginner's Mindset**

Enterprise

- ความหมายที่เข้าใจโดยทั่วไป: **Group of organization, business organization**
- รากศัพท์: ความบากบั่น ความพยายาม ความกล้าได้กล้าเสีย ความเป็นกิจธุระ
- วิสาหกิจ: การประกอบการที่ยาก สลับซับซ้อน หรือเสี่ยงต่อการขาดทุน ล้มละลาย (ราชบัณฑิตยสถาน)
- **An enterprise is an ecosystem with a purpose** (ระบบนิเวศที่มีเป้าหมาย)
- **An enterprise is a bold endeavour bounded by purpose, values and commitments** (ความพยายามที่ห้าวหาญ ในขอบเขตของเป้าหมาย ค่านิยม และความมุ่งมั่น)

3 Layers of an Enterprise

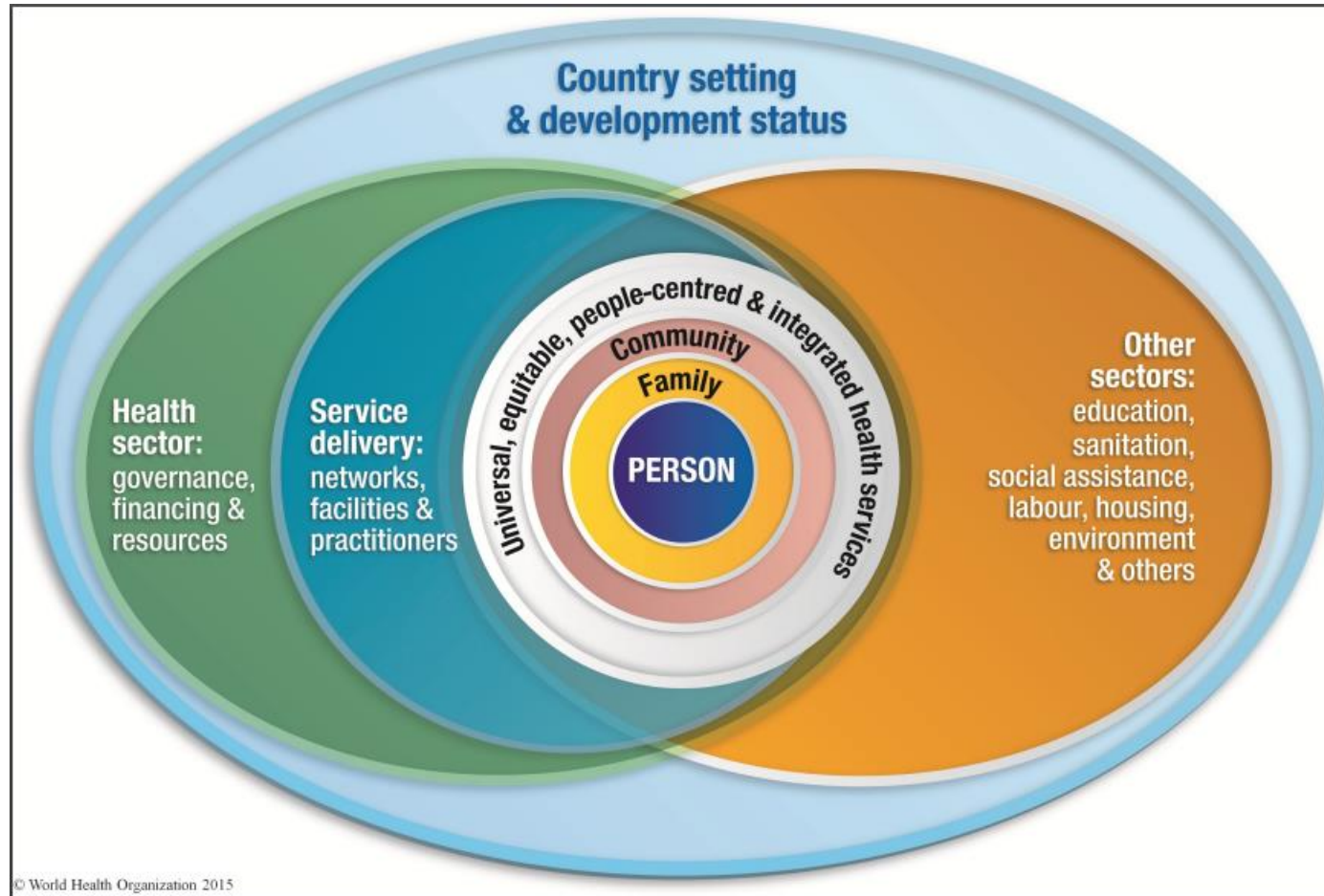


ใช้โมเดลนี้เพื่อมองให้กว้างขึ้น

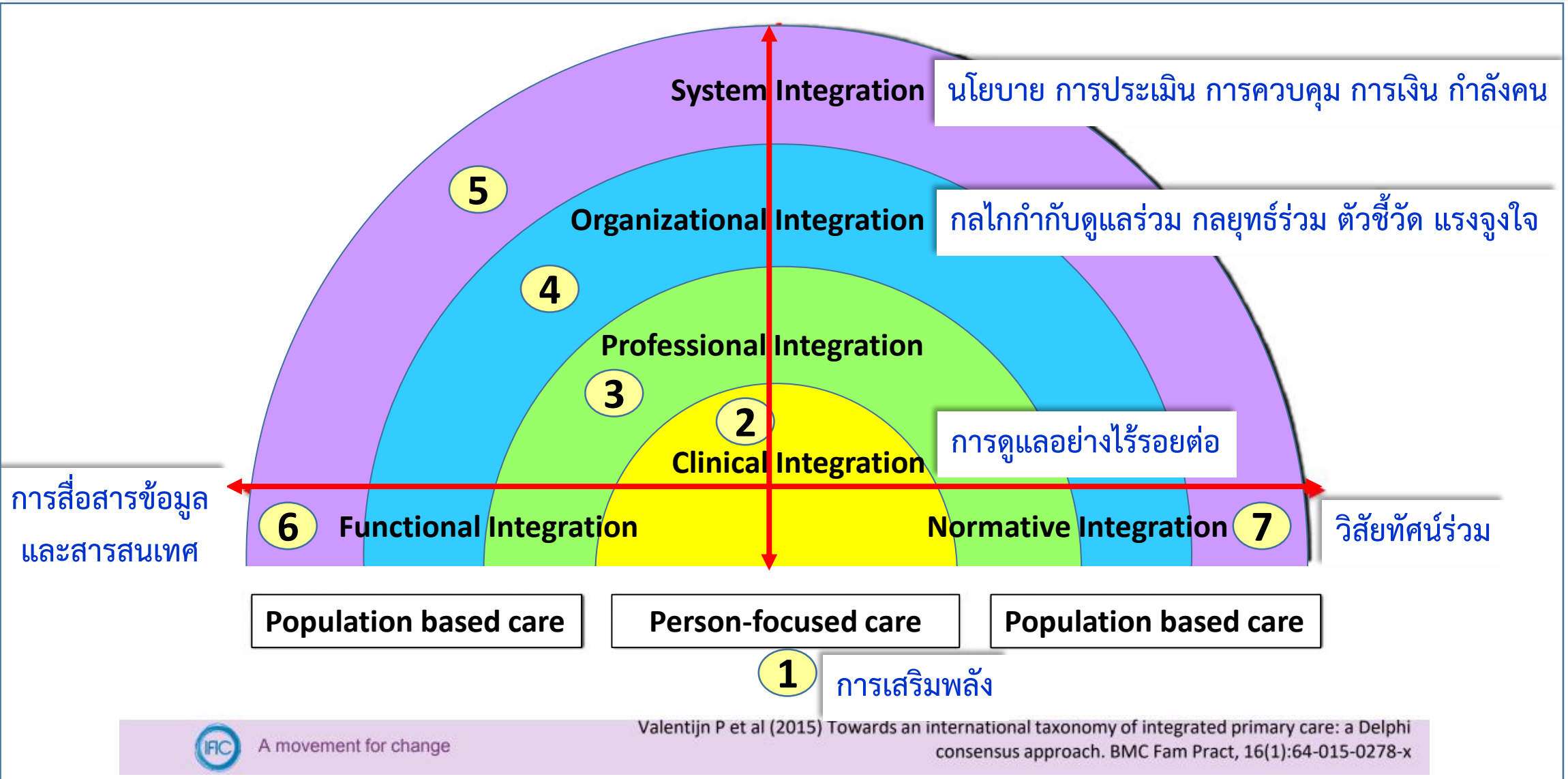
- โอกาสของตลาดที่ไม่เคยเกิดขึ้น เช่น การตรวจคุณภาพหน้ากากอนามัย
- ระบุความเสี่ยงและโอกาสในชุมชนและรัฐบาล
- สร้างความสัมพันธ์กับผู้ลงทุนและผู้ได้รับประโยชน์ (ที่ไกลกว่าด้านการเงิน)
- สร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่ไม่ใช้ลูกค้า หรือผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับวิธีการขององค์กร

ระบบบริการสุขภาพ
ในฝัน

เป้าหมายระบบบริการใหม่: WHO Integrated People-centered Healthcare

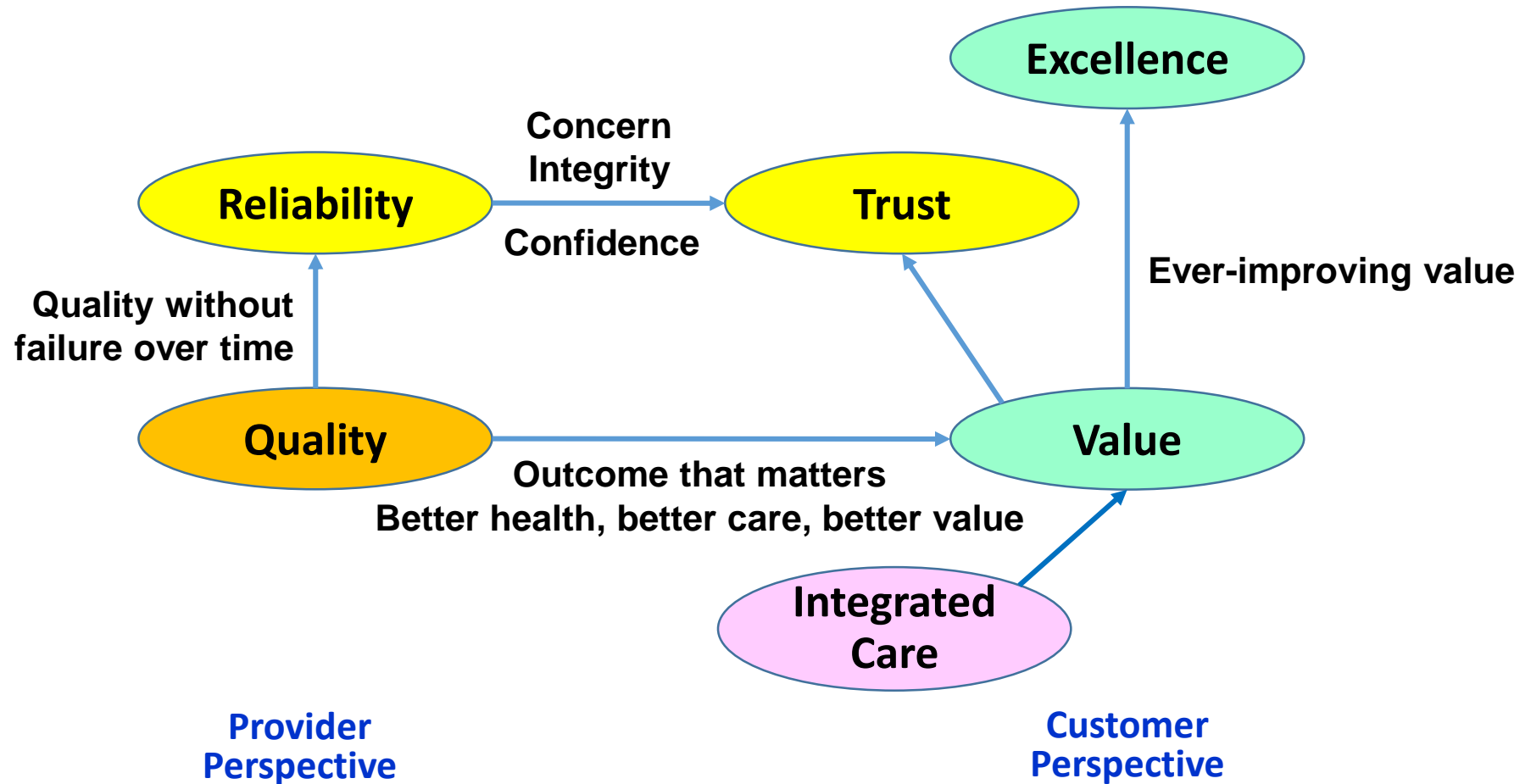


Integrated Care : Intervention on All Levels



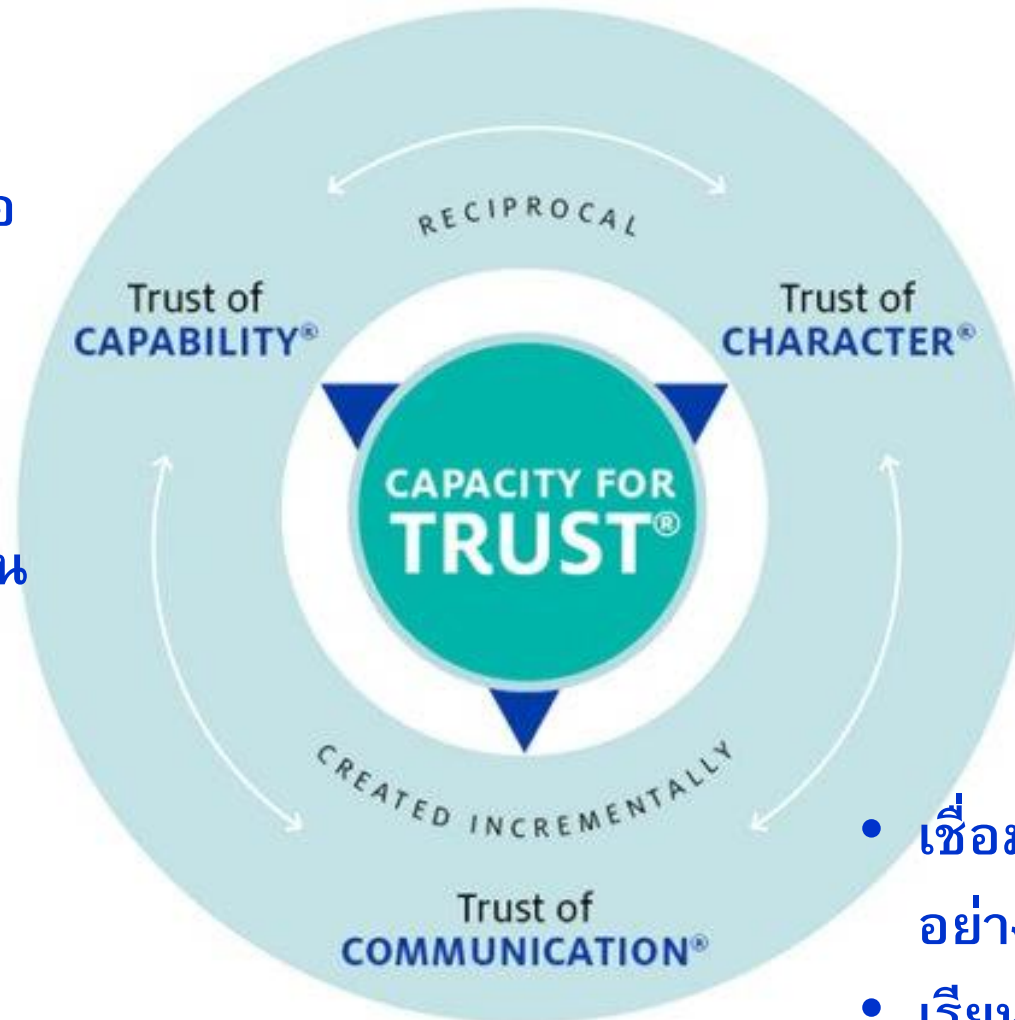
Trust & Quality

ความเชื่อมโยงของคำที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ



3 Dimensions of TRUST in the Workplce

- อุทิศตนและใช้ความรู้เพื่อสร้างความต่าง
- รับฟังและต่อยอดผู้อื่น
- ร่วมตัดสินใจ
- ส่วนทักษะใหม่ๆ ให้แก่กัน



- เชื่อมั่นว่าผู้อื่นจะปฏิบัติในสิ่งที่ควร
- ทำให้สิ่งที่ยืนยันว่าจะทำ

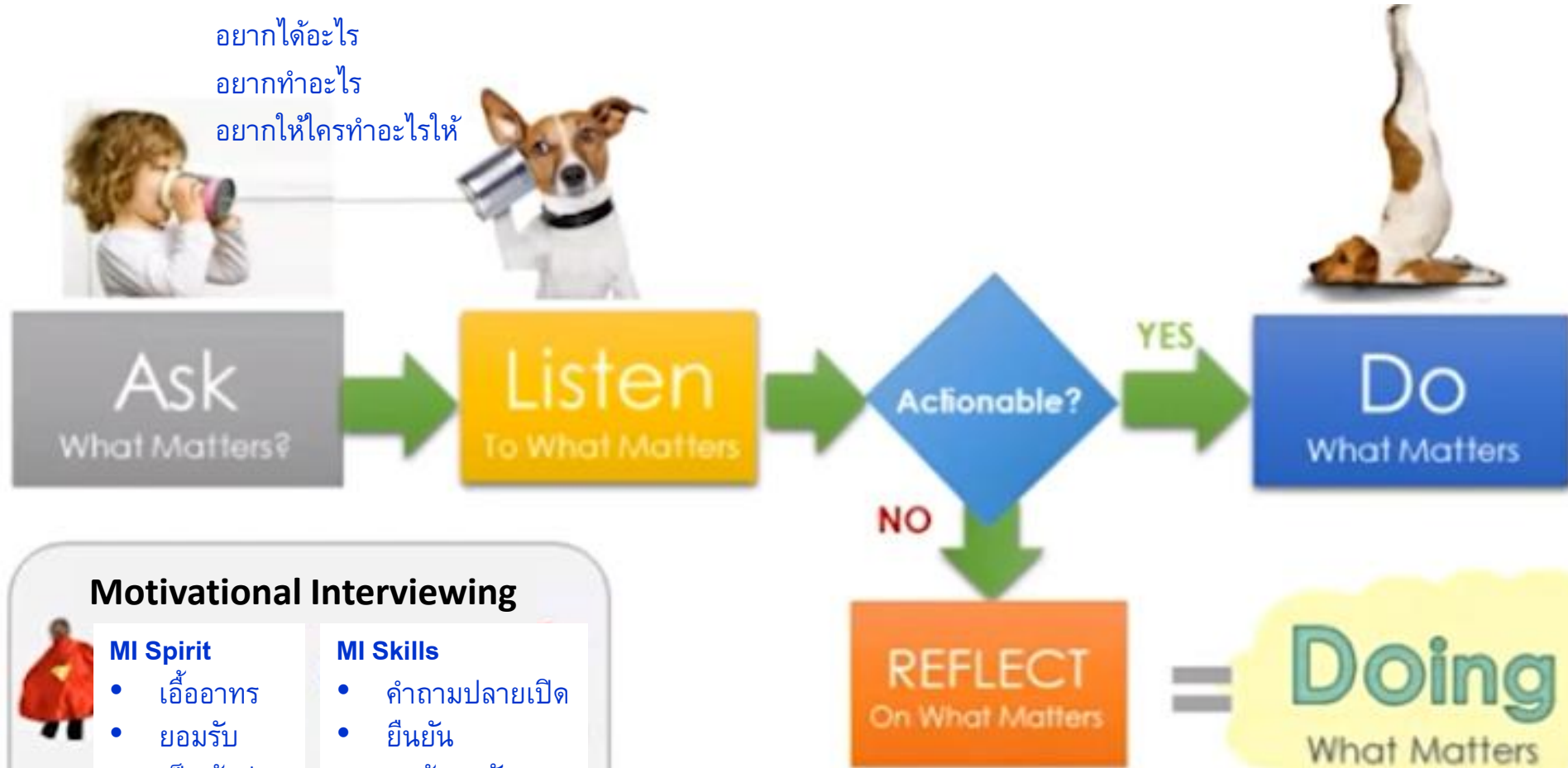
- เชื่อมั่นว่าจะเปิดใจพูดคุยกันได้อย่างปลอดภัย
- เรียนรู้และเติบโตภายใน

๒๒
ผู้รับผล
ข

What Matters to You?

From International Forum on Quality & Safety in Healthcare
June 9, 2021

Ask, Listen & Do What Matters



Motivational Interviewing



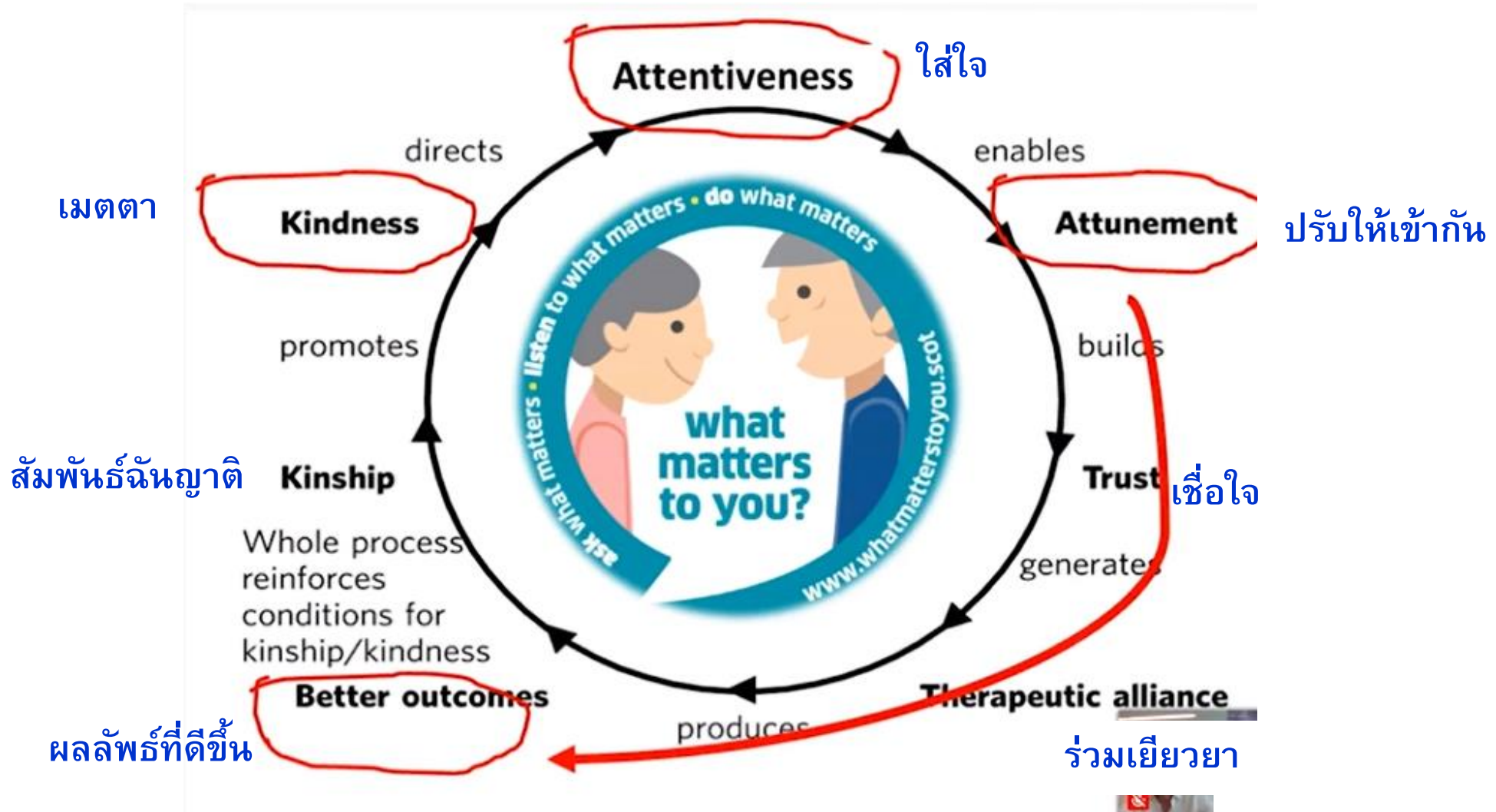
MI Spirit

- เอื้ออาทร
- ยอมรับ
- เป็นหุ้นส่วน
- กระตุ้น

MI Skills

- คำถามปลายเปิด
- ยืนยัน
- สะท้อนกลับ
- สรุป

Ask "What matter to you?"



ทำอะไรได้บ้าง



**Make a
commitment!**

Ask-Listen-Do What
Matters

At least 1 person in
the next week



Multimorbidity Patient

Multimorbidity: General Principles

- ❑ **Multimorbidity = presence of 2 or more long-term health conditions:**
 - ความเจ็บป่วยทางกายหรือจิต เช่น เบาหวาน จิตเภท
 - ongoing conditions เช่น learning disability
 - อาการที่ซับซ้อน เช่น ความเปราะบาง (frailty) หรืออาการปวดเรื้อรัง
 - การสูญเสียความสามารถในการรับรู้ เช่น การมองเห็นหรือการได้ยิน
 - การติดสุราหรือสารเสพติด
- ❑ **ตระหนักว่าการจัดการปัจจัยเสี่ยงสำหรับโรคในอนาคต จะเป็น major treatment burden สำหรับผู้ป่วย multimorbidity และควรพิจารณาอย่างระมัดระวัง**
- ❑ **ตระหนักว่า recommendations ในแนวทางปฏิบัติสำหรับ single health conditions มักจะมาจากผู้ป่วยที่ไม่มี multimorbidity ซึ่งมีการใช้ยาน้อยกว่า**
- ❑ **คิดถึงความเสี่ยงและประโยชน์ที่จะได้อย่างระมัดระวังในการนำข้อแนะนำสำหรับการดูแลผู้ป่วย single health conditions มาใช้กับผู้ป่วย multimorbidity ควรพูดคุยประเด็นนี้กับผู้ป่วยควบคู่กับการพิจารณา preference ของผู้ป่วย**

Multimorbidity: at higher risk of safety issues

- ได้รับยาจำนวนมาก (polypharmacy) -> poor adherence & ADE
- แผนการดูแลรักษาที่ซับซ้อน (complex management regimens)
- นัดติดตามบ่อยและซับซ้อน (frequent and complex interactions with health care services) -> มีปัญหาในการประสานงานและมีโอกาสไม่ปฏิบัติตามแผน
- จำเป็นต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนเนื่องจากความต้องการที่ซับซ้อนของผู้ป่วย
- ต้องมีแผนการดูแลตนเอง และมีหลายเรื่องที่ต้องทำ
- สุ่มเสี่ยงต่อการเกิดปัญหาเนื่องจากสุขภาพที่ไม่ดี อายุมาก ความจำเสื่อม ภูมิต้านทานต่ำ ภูมิคุ้มกันบกพร่อง

Multimorbidity: Simplifying Treatment Regimens



- ❑ ส่งเสริม appropriate polypharmacy เช่น ใช้สูตรการรักษาที่เรียบง่าย มีตัวช่วยให้กินยาได้ตามแผน ยุติการรักษาที่ได้ประโยชน์น้อย
- ❑ ลดการระบุสภาวะบางอย่างว่าเป็นการเจ็บป่วยที่ต้องรักษา เช่น osteoporosis เป็นปัจจัยเสี่ยงที่จะเกิดกระดูกหัก แต่ไม่จำเป็นต้องวินิจฉัยว่าเป็นโรค, ความดันโลหิตสูงอาจจะเป็นปัจจัยเสี่ยงมากกว่าที่จะเป็นโรค
- ❑ จัดทำและใช้ประโยชน์จาก current medication list ด้วยความตระหนักว่า transitions of care เป็นจุดเสี่ยงที่สำคัญ
- ❑ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในกรณีที่ผู้ป่วยต้องได้รับ polypharmacy เช่น alerts สำหรับ drug interactions, reminders สำหรับผู้ป่วยเกี่ยวกับเวลา ประเภท และขนาดยา

Multimorbidity: An Approach to Care

- ❑ พุดคุยเรื่องเป้าหมาย: เพิ่มคุณภาพชีวิต ลดภาระการรักษา ปรับการดูแลให้พอเหมาะ
- ❑ มองหาสิ่งต่อไปนี้:
 - แนวทางให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากการรักษาเดิม
 - การรักษาที่ควรยุติเพราะมีประโยชน์น้อย
 - การรักษาและการติดตามที่เป็นภาระ
 - ยาที่มีโอกาสเกิดผลที่ไม่พึงประสงค์ (เช่น การหกล้ม เลือดออกในทางเดินอาหาร ไตวายเฉียบพลัน)
 - ทางเลือกของการรักษาที่ไม่ใช้ยา
 - ทางเลือกในการนัดติดตามเพื่อปรับจำนวนการนัดหมายให้พอเหมาะ
 - ประเมินภาระของโรคและการรักษา



Nurturing the habit of kindness

From International Forum on Quality & Safety in Healthcare (S2)
June 11, 2021

Kindness & Compassion

- **Kindness** เป็นการลงมือกระทำเพื่อช่วยเหลือผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ
- **Compassion** เป็นความสามารถที่จะรับรู้แทนผู้อื่น หรือมีประสบการณ์ของ **suffering** ในระดับเดียวกัน



Conversation for Kindness

Our conversation for kindness

- Monthly call on 3rd Thursday of the month [6-7pm GMT]
- Listening, learning, thinking differently and mobilising for action
- Sharing of resources, energy and ideas
- Everyone very welcome

Convened by:

- **Bob Klaber**, Imperial College Healthcare NHS Trust; England
- **Maureen Bisognano**, Institute for Healthcare Improvement (IHI); USA
- **Gabrielle Mathews**, Youth Expert Advisor, NHS England and NHS Improvement; England
- **James Mountford**, Royal Free NHS Foundation Trust; England
- **Suzie Bailey**, The Kings Fund; England
- **Göran Henriks**, Region Jönköping; Sweden
- **Anette Nilsson**, Region Jönköping; Sweden
- **Dominique Allwood**, Health Foundation & Imperial College Healthcare NHS Trust; England



Contributors from 22 countries so far



Denmark, Saudi Arabia, Norway, Singapore, England, Faroe Islands, Italy, USA, Scotland, Canada, Northern Ireland, Sweden, Belgium, Netherlands, Ireland, Australia, Wales, Germany, Hong Kong, Spain, Slovenia, Malta

With sessions facilitated by: Anette Nilsson, Goran Henriks & Shane Carmichael (Dec); Lydia Paris, Ben & Jo Vigor (Jan); James Mountford, Maureen Bisognano & Vibeke Rischel (Feb); Brigid Russell & Char (March); Jo Moore & Susan Edgman-Levitan (April); David Fryburg (May) & to come: Len Berry (J



Conversation for Kindness

Eight themes are emerging from our discussions

Leading for
kindness –
together we can
grow kindness

Kindness is a
choice of action

There is evidence
that kindness
leads to better
outcomes

Kindness is at the
business end of
healthcare

Kindness links to
(and leads to) so
much else

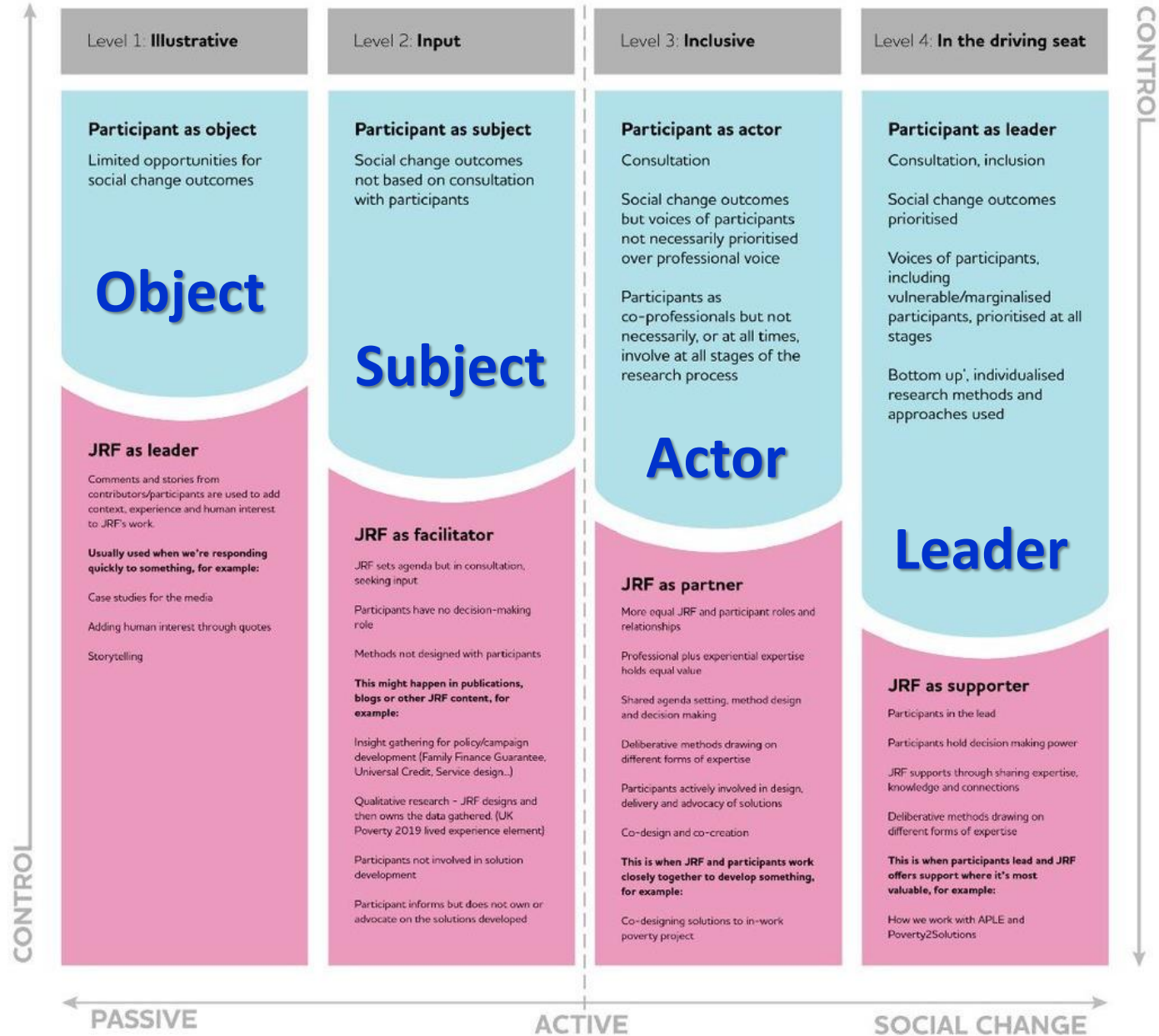
Challenging
unkindness is a
crucial part of the
story

Small acts of
kindness can have
a big impact

Systems of care
can be built
around kindness

Participation, Co-design, Co-delivery

JRF AND PEOPLE IN POVERTY WORKING TOGETHER - LEVELS OF PARTNERSHIP

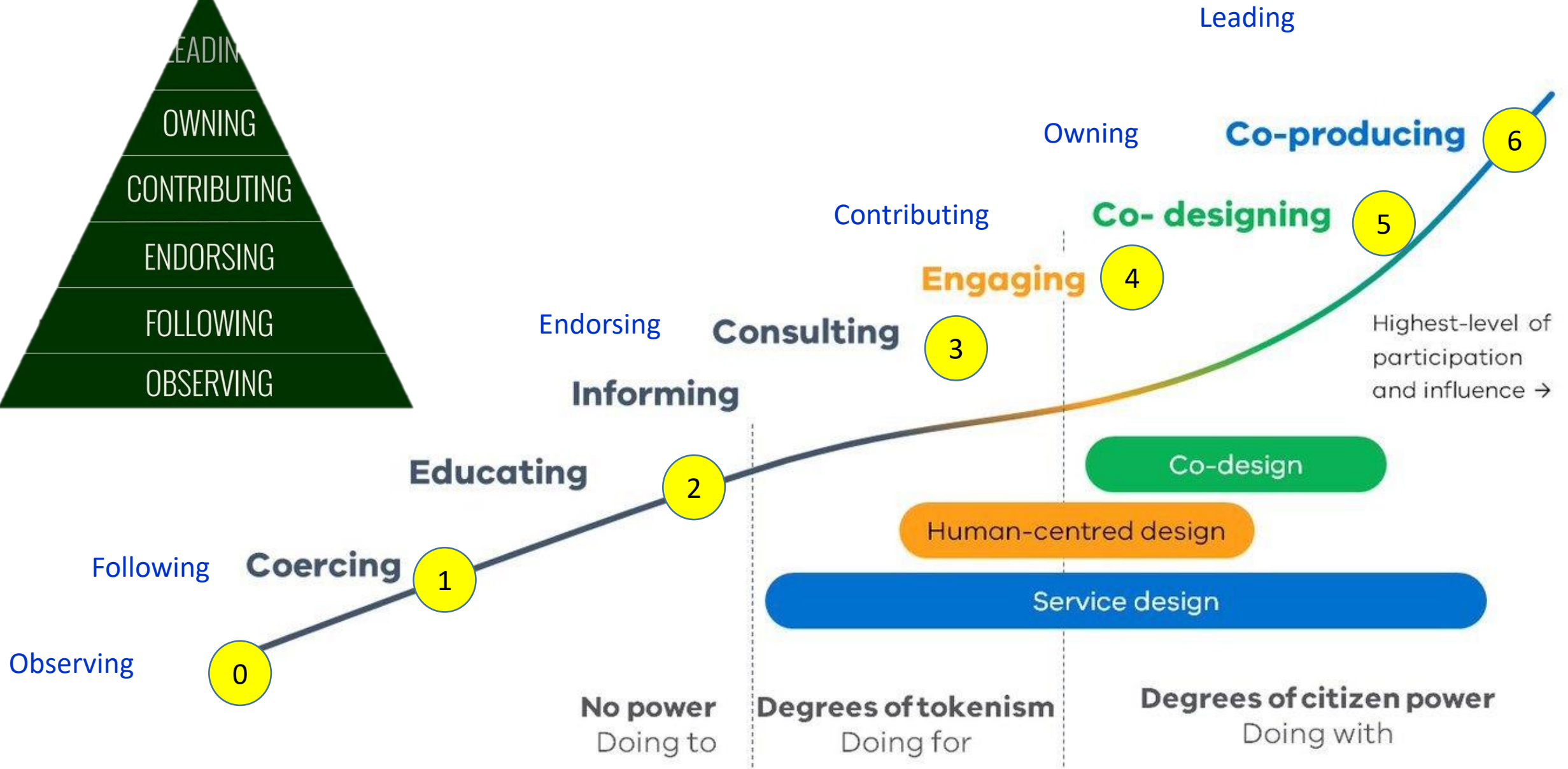


Engagement Pyramid



Adapted from Gideon Rosenblatt's *Engagement Pyramid: Six Levels of Connecting People and Social Change*





ผู้ป่วยร่วมพัฒนา (Co-production)

- เป็นวิธีการทำงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ให้บริการสุขภาพและชุมชนมีส่วนร่วมในฐานะหุ้นส่วนที่เท่าเทียมกัน ตั้งแต่เริ่มแรกที่สุด ของการออกแบบ พัฒนา และประเมินระบบบริการ
- เป็นการยอมรับว่าบุคคลที่มีประสบการณ์ตรง (lived experience) ในภาวะใดภาวะหนึ่งเป็นผู้ที่เหมาะสมที่สุดที่จะให้คำแนะนำว่าการสนับสนุนและบริการอะไรที่จะสร้างความต่างให้กับชีวิตของพวกเขา
- ทำให้การพูดคุยอยู่บนฐานของความเป็นจริง และเกิด person-centred perspective
- วิธีการที่ใช้อาจเป็น involvement, participation, engagement and consultation
- เป็นเสาหลักของ self-care, person-centred care, & health-coaching approaches

ผู้ป่วยร่วมพัฒนา (Co-production) : Values & Behavior

ทุกคนร่วมเป็นเจ้าของ
เข้าใจ และสนับสนุน

Ownership,
understanding
and support of
co-production
by all

วัฒนธรรมของความ
จริงใจและเปิดกว้าง

A culture
of openness
and honesty

ความมุ่งมั่นที่จะแบ่งปันอำนาจ
และการตัดสินใจให้ผู้ใช้บริการ

A commitment
to sharing power
and decisions
with citizens

การสื่อสารที่ชัดเจน
ด้วยภาษาต่างๆ

Clear
communication
in plain
English

วัฒนธรรมที่ให้คุณค่า
และเคารพกันและกัน

A culture
in which people
are valued and
respected

Clinical Change's 'Change Challenge'



CHALLENGE
What to stop
We've heard from people that there are some processes and tasks that have stopped in response to the pandemic that people...
15 9 41 25

CHALLENGE
Primary/Community Assessment and Triage
Please outline key changes in patient care in Primary/Community Assessment and Triage that have taken place so far during the...
52 13 164 93

CHALLENGE
Rheumatology
Please outline the key changes in care for patients being seen by rheumatology services. We are interested in...
28 22 185 30

CHALLENGE
Pain Management
Please outline key changes in patient care in Pain Management that have taken place during the Coronavirus pandemic and how...
17 9 134 52

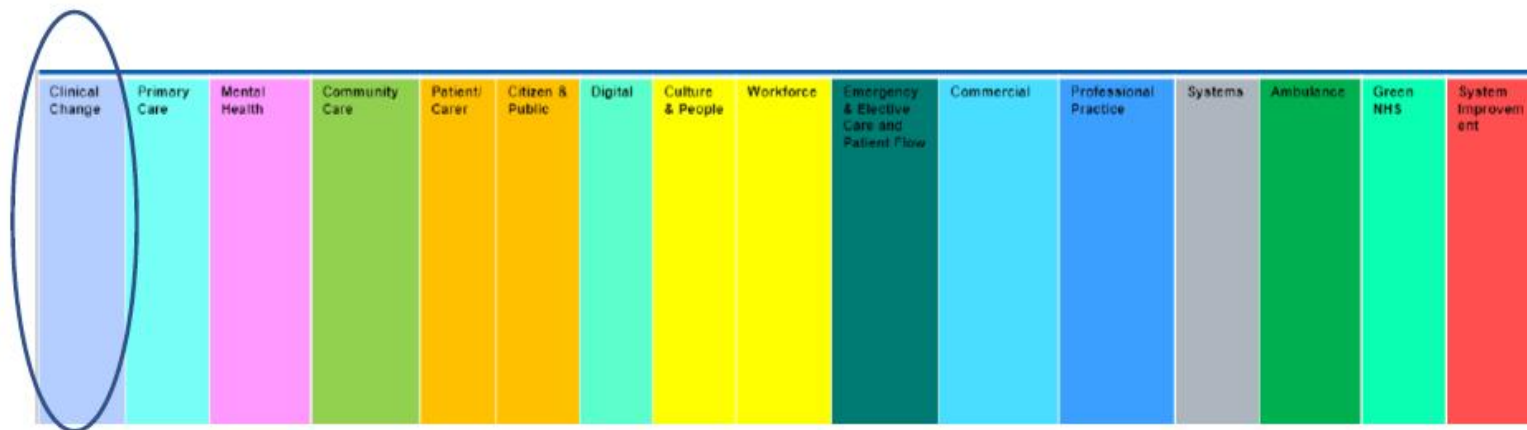
CHALLENGE
Rehabilitation
Please outline key changes in patient care in Rehabilitation Care that have taken place so far during the Coronavirus pandemic and...
19 9 92 64

CHALLENGE
Spinal Conditions
Please outline key changes in patient care in Spinal Conditions that have taken place so far during the Coronavirus pandemic and...
10 9 48 23

CHALLENGE
Planned and Elective Care
Please outline key changes in patient care in Planned and Elective Care that have taken place so far during the Coronavirus...
18 12 83 49

CHALLENGE
Urgent and Emergency Care
Please outline key innovations, changes and developments in the way you have delivered unplanned care during the coronavirus...
29 25 116 60

CHALLENGE
Partnerships
Please help us to understand how people with lived experience, families, volunteers and/or communities have worked in...
7 5 23 6



Focus on Musculoskeletal (MSK) conditions

- Crowdcity – crowd-sourcing approach for everyone to submit ideas and vote
- 9 areas listed – including spinal conditions, pain management, partnerships and what to stop
- Survey open for 4 weeks – 187 ideas generated in total
- 179 ideas reviewed by expert panels including people with lived experience and clinicians including Cristina and Mark
- Use of a structured approach to assess the impact and feasibility of each idea to develop summary list for potential implementation

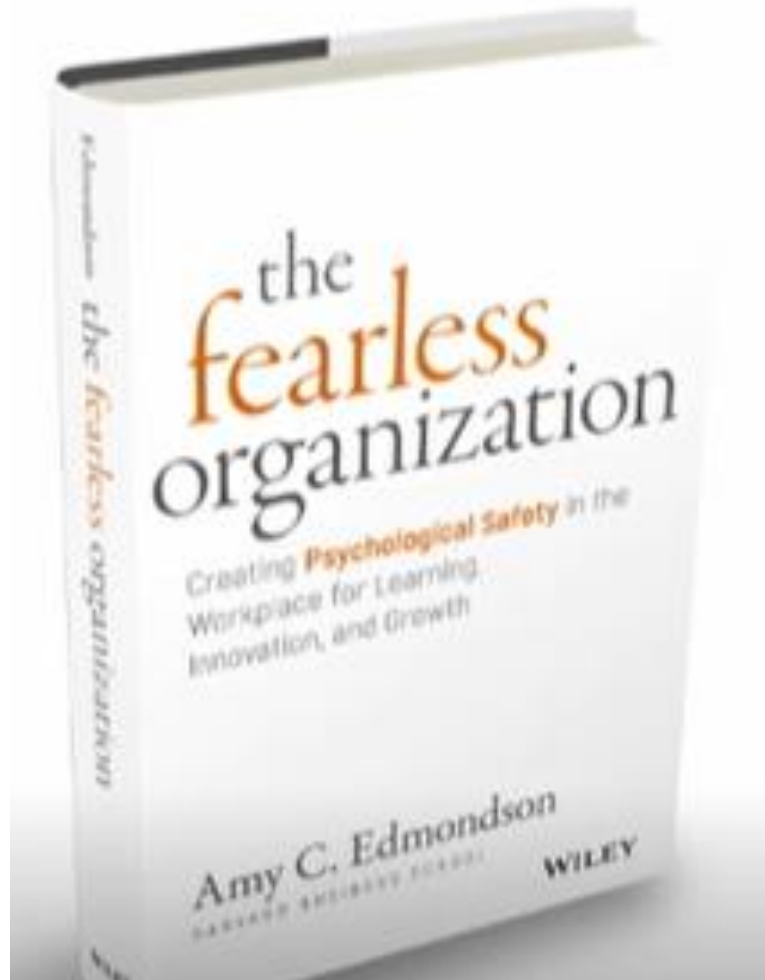
คนทำงาน

Rebuilding a fearless organization: psychological safety and teaming for safe, high-quality care

From International Forum on Quality & Safety in Healthcare (Keynote 4)
June 10, 2021

Amy C. Edmondson is the Novartis Professor of Leadership and Management at the Harvard Business School, a chair established to support the study of human interactions that lead to the creation of successful enterprises that contribute to the betterment of society. Edmondson has been ranked by the biannual Thinkers50 global list of top management thinkers since 2011 (most recently #3) and selected in 2019 as the #1 most influential thinker in Human Resources by HR Magazine

Psychological Safety



A belief that the context is safe for **interpersonal risk taking** – that speaking up with ideas, questions, concerns, or mistakes will be welcomed and valued.

ความเชื่อว่ามีความปลอดภัยที่สามารถแสดงความเห็น ตั้งคำถาม แสดงความห่วงกังวล หรือนำข้อผิดพลาดมาพูดคุยกันได้อย่างตรงไปตรงมา โดยได้รับการตอบรับและให้คุณค่า

Psychological Safety **Is Not**

Being nice

A guarantee that all your ideas will be applauded

Freedom from conflict

A license to whine

Permission to slack off

The goal

- ทำตัวสุภาพต่อกัน
- ประกันว่าทุกความเห็นจะได้รับการชื่นชม
- ปราศจากความขัดแย้ง
- การอนุญาตให้คร่ำครวญ
- การอนุญาตให้ย่อหย่อน
- เป้าหมาย



Teaming คือปัจจัยสำคัญของการทำงานซับซ้อนให้สำเร็จ

HOW DOES COMPLEX, INTERDEPENDENT WORK GET DONE?

- How do you care for patients who show up with varied urgent medical challenges in a hospital Emergency Department?
- How do you make an award-winning animated film that requires computer science, story telling, acting, marketing and more?
- How do you rescue 33 miners trapped 700 meters below some of the hardest rock in the world in a race against time?



TEAMING!

ผู้นำทำอะไรได้บ้างเพื่อให้เกิด Teaming

1. Call attention to the organization's **purpose** or mission frequently...
2. Frame diverse views as a **resource** – for joint problem-solving in support of that purpose
3. Create **forums** for cross-boundary work to build mutual understanding and empathy
4. Build **psychological safety** by (1) framing the work, (2) inviting input, and (3) responding productively



HOW TO BUILD PSYCHOLOGICAL SAFETY

Frame the work

Humility

Framing the work builds shared understanding of the complex, uncertain, novel nature of the work, making it clear why everyone's voice matters.

Invite engagement

Curiosity

Inviting engagement is about asking good questions and seeking diverse perspectives

Respond productively

Empathy

Responding productively means appreciation, listening, and focusing forward.

*He said, 'Jim-san. We all know you are a good manager, otherwise we would not have hired you. But please **talk to us about your problems** so we can work on them together. '*

คนอื่นคิดอะไร เรามองอะไรพลาดไป
มีทางเลือกอะไรอื่นที่เราควรพิจารณา
คู่แข่งของเราจะทำอย่างไร ใครมีมุมมองที่ต่างออกไป

อะไรทำให้คิดอย่างนั้น มีความเป็นห่วงกังวลอะไร ช่วย
ยกตัวอย่าง ช่วยขยายความ คิดว่าจะเกิดอะไรขึ้นถ้าเราทำ X



RESPOND PRODUCTIVELY

“Once an RN dropped a vein graft on the floor. She spoke up, and [the surgeon] didn’t say a word. He just made another incision. He just made another incision.

Maybe a millisecond was lost.

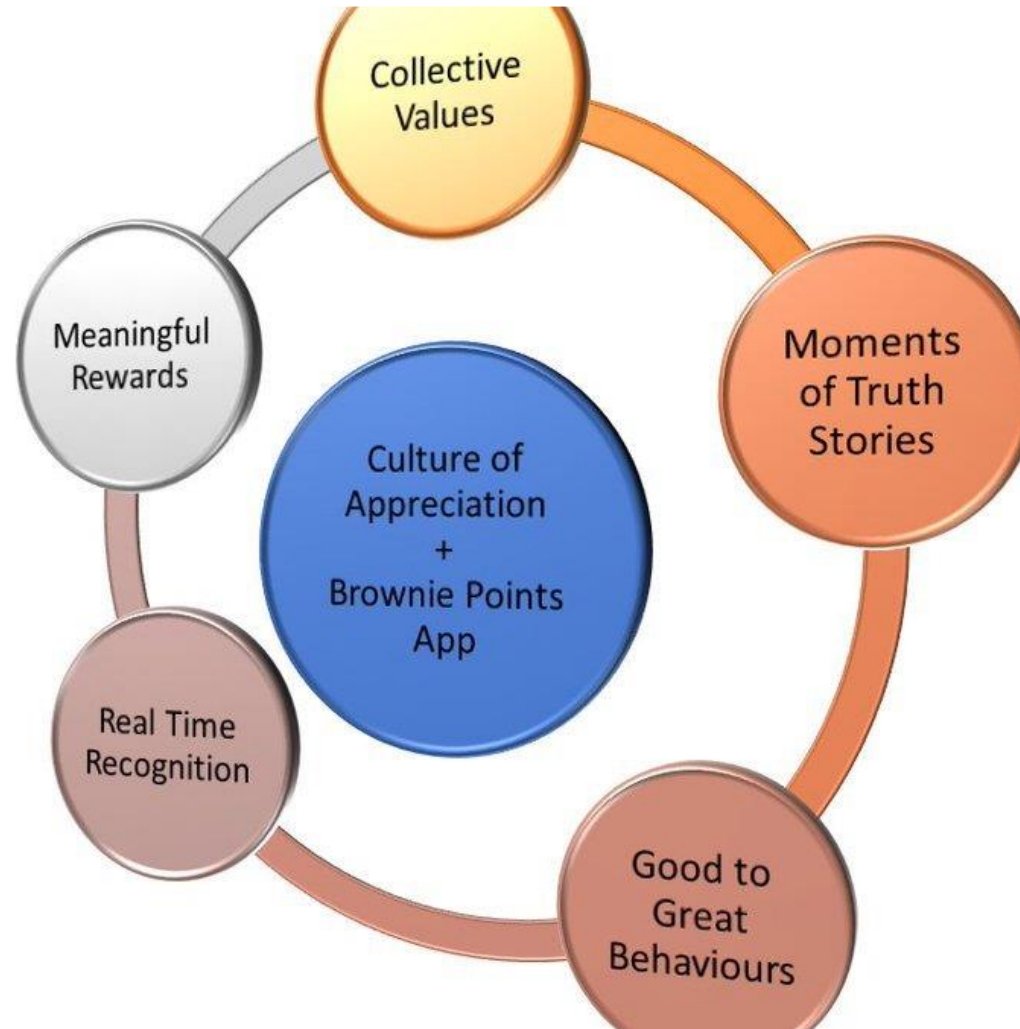
No yelling or screaming. He didn’t need to. She knew she’d made a mistake.”

Edmondson, A.C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1419-1452



Workforce Recognition: A Culture of Appreciation

Culture of Appreciation



การใช้เรื่องเล่าเพื่อสะท้อนค่านิยม
ร่วมและพฤติกรรม good to great

6 Ways to Build Culture of Appreciation

1

Begin the day by sharing thoughts of gratitude

เริ่มต้นวันด้วยการแบ่งกันข้อคิดเกี่ยวกับความประทับใจ

2

Promote the habit of sending prompt 'Thank You' notes

ส่งเสริมการส่ง "บัตรขอบคุณ" ทันที

3

Learn to appreciate employees in ways preferred by them

4

Publicizing the appreciation for a co-worker

5

Celebrate important milestones in a grand manner

6

Engage with employees at a more personal level

Engagement and Wellbeing

From International Forum on Quality & Safety in Healthcare

June 9, 2021

Model for Engagement and Wellbeing



ทำไม Culture of Respect จึงเป็น Critical Pillar



A Journey Developing a Culture of Respect

Beginning the Journey



Surveys highlighted deficiencies in communication, teamwork, and respect

Developing a Foundation



List of 10 "foundational behaviours of respect" developed

Improvement Through Training

Adjusting Speech	84%	→	87%
Sharing Feedback	45%	→	63%
Saying Thanks	79%	→	90%

(Results from 2018 training)

Sustained multi-year effort culminated in mandatory training workshops

Refreshing the Commitment



Refreshing and reinforcing with targeted improvement and introducing ne

Foundation Behaviors of Respect



Be a team player



Listen to understand



Share information



Keep your promises



Speak up



Connect with others



Walk in their shoes



Be encouraging



Express gratitude



Grow and develop

Speak Up เมื่อเกิดเหตุ Disrespect

Use key phrases to respond to disrespect:

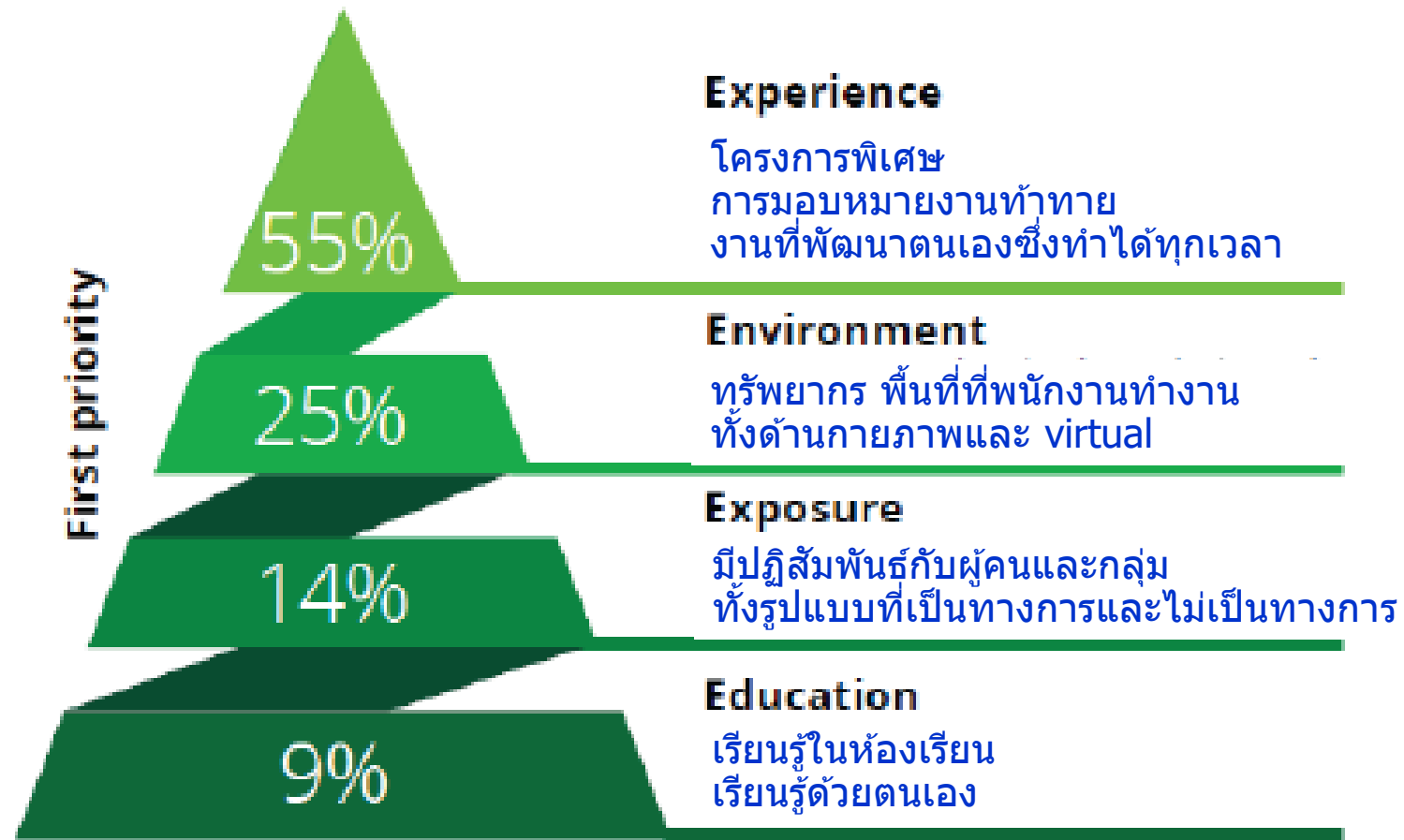
- I noticed/saw/witnessed [specify: words, tone, touching, positioning, etc.]
- It made me feel uncomfortable because _____.
- Now, let's refocus on how we can help _____ today.
- That way we can do our best work as a team.

- ฉันสังเกตเห็นว่า/เห็นว่า ... (คำพูด น้ำเสียง การสัมผัส ท่าทาง ฯลฯ)
- มันทำให้ฉันรู้สึกไม่สบายใจ เพราะ.....
- มาช่วยกันดูว่าเราจะช่วย..... ได้อย่างไร
- ด้วยวิธีนี้จะทำให้เราพร้อมทีมเพื่อให้งานออกมาดีที่สุดในที่สุด

PMAT Conference

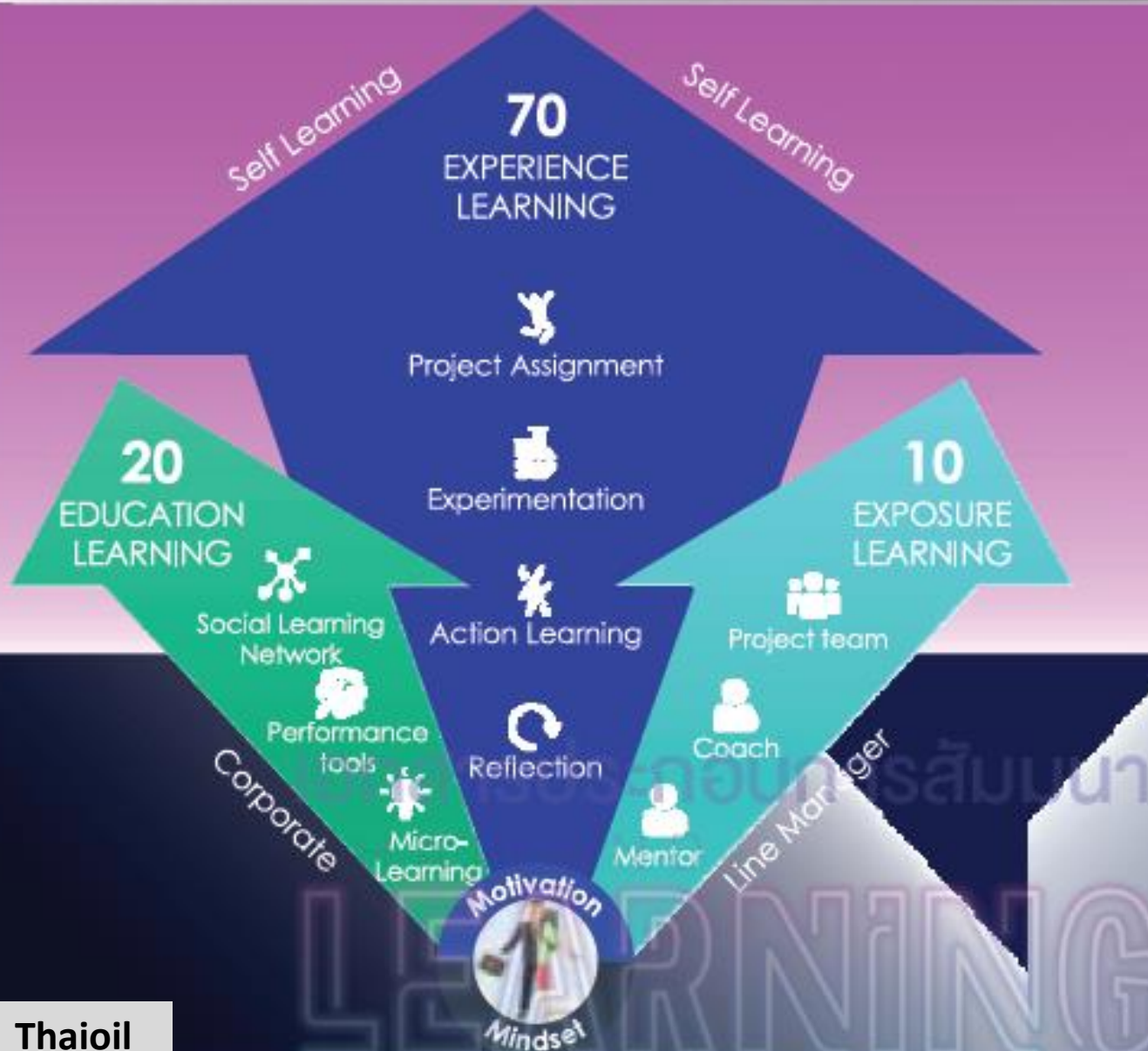
August 16-20, 2021

การปรับให้งานเป็นที่สร้างประสบการณ์การเรียนรู้
เป็นสิ่งที่ได้ประโยชน์กว่าการเรียนรู้ในห้องเรียน



Source: Deloitte_Future of learning in the wake of COVID-19, 2021

70 - 20 - 10 Development Solutions



Dual Track Development : Business Excellence

Objective

To strengthen functional Competency Readiness for maintaining competitive advantages

- 1 DEFINE**
Criteria for Identifying Critical Position
- 2 DESIGN**
Development Roadmap
- 3 IDENTIFY**
Targeted Staff
- 4 EXECUTE**
70-20-10
- 5 EVALUATE**
Readiness

TECHNICAL

Perform in **problem analysis** and develop **proactive solution**

LEARNING METHOD

- Technical Project Assignment
- On the Job Training

PROFESSIONAL

Perform in **complex problems (difficult to solve)** and provide **guidance, standard, and best practices**

LEARNING METHOD

- Job Assignment as technical advisor eg. coaching, mentor
- Be instructor for internal course
- Technical Cross Project Assignment

EXPERT

Perform in **design & develop innovative approaches**, **Reduce consultant cost**, **Deviat standard or Create value added product**

LEARNING METHOD

- Job Assignment as member of related professional association
- International cross posting or mega project

Dual Track Development : Business Explorer

FORUM 2021

AUGUST 16-20, 2021
VIRTUAL CONFERENCE

Objective

Enhance people capability to explorer the new business opportunities and also build strong business explorer pool



**PROJECTED
BASED
LEARNING**

MINDSET

Focus Innovative
Entrepreneurship mindset

KNOWLEDGE

Uplift Feasibility and
Investment knowledge

SKILLS

Enhance Business and
Growth Project Dev. skill

PROGRAM HIGHLIGHT

**Design Thinking
Workshop**

**Innovation
Mentorship**

**Business Testing
Prototype**

Pitching Day

Validated Prototypes for New Initiatives (Radical Business Transformation)



EXPECTED OUTCOME

In response to such uncertainties, organizations are required to be adaptable to build **resilience and adaptability**.

From Organization Resilience

Resilience is process of **bouncing back** and **growing** in the face of challenges or adversity.



BUSINESS RESILIENCE

Make effective decisions while navigating through change and uncertainty



TEAM RESILIENCE

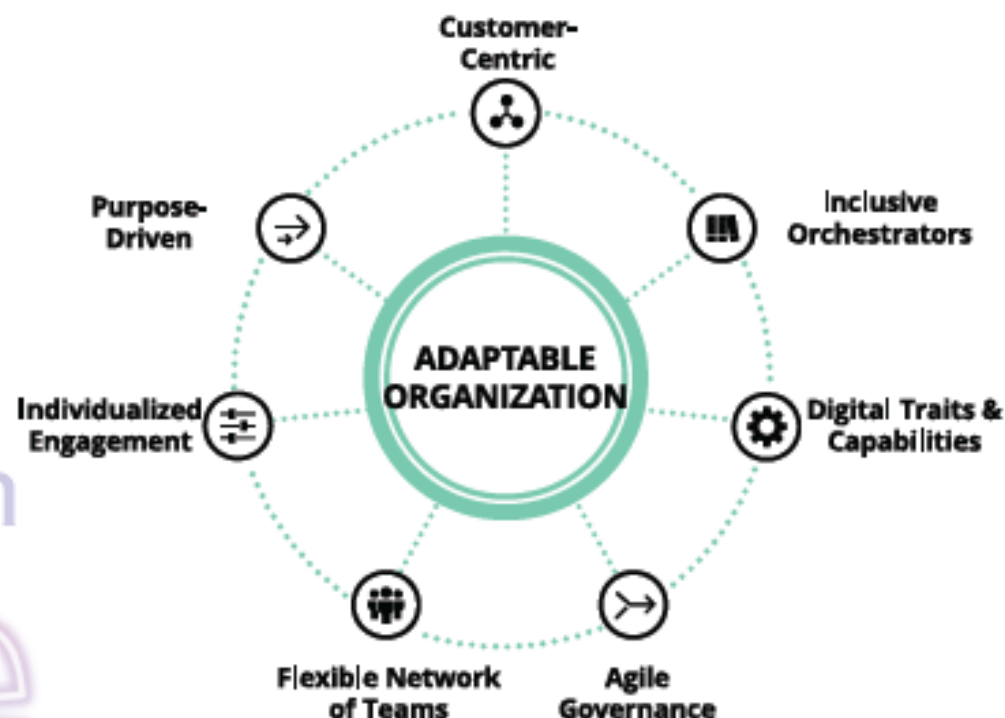
Engage and guide teams when the path is unclear and constantly shifting

INDIVIDUAL RESILIENCE

Leverage my strengths to support my team and drive the business forward

To Organization Adaptability

Adaptability is process of navigating uncertainty and embrace change **as the new normal**.



Adrian Ole
Executive Director
Deloitte Consulting SEA

Rearchitecting work is also the other key parts to scale future-ready workforce.

MEANING

Output



Outcomes

Shifting purpose from delivering output (i.e., executing routine tasks) to outcomes, like identifying and addressing unseen problems and opportunities

COST

Cost savings for organizations



Broader value creation for all stakeholders

Expanding perspective of productivity from cost saving to broader value creation for all stakeholders for sustainable profit

VALUE

Process-centric skills



Human-centric work

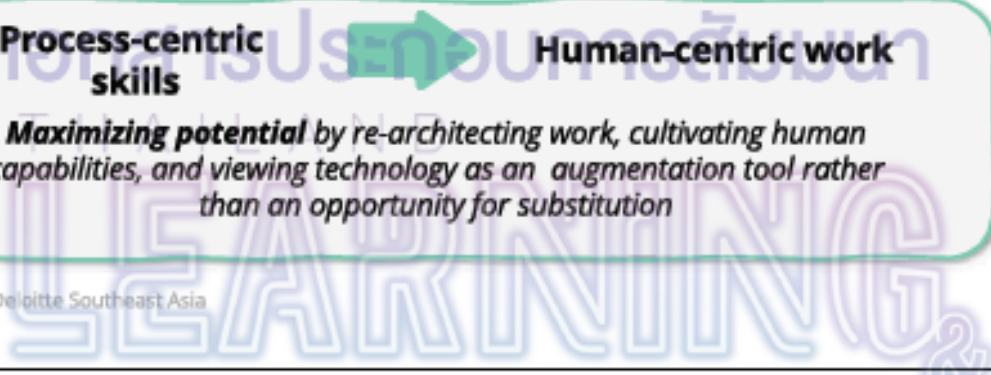
Maximizing potential by re-architecting work, cultivating human capabilities, and viewing technology as an augmentation tool rather than an opportunity for substitution



REARCHITECTING WORK
Focus on and unleash worker potential, and play a leading role in re-architecting work for new outcomes



Adrian Ole
Executive Director
Deloitte Consulting SEA



Enduring human capabilities are among key development in order to unlock workforce potentials.

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

MOST-WANTED HUMAN CAPABILITIES

49%

ANALYTICAL

Analyzing, evaluating, synthesizing, and restructuring information

38%

CREATIVITY

Innovating and applying improvisation and using resources in unexpected ways

36%

ADAPTIVE

Recognizing and applying new patterns in the new contexts

36%

DECISIVENESS

Urgency in decision-making with boldness in the face of ambiguity

Enduring capabilities are **observable human attributes that are demonstrated independent of context**. Unlike skills, capabilities don't become obsolete; they endure. They help us adapt our skills and acquire new ones as we respond to new challenges and opportunities.

Source: Deloitte's 2021 Thailand Digital Transformation Survey

10 | Copyright © Deloitte Southeast Asia



Adrian Ole

Executive Director
Deloitte Consulting SEA

To accelerate people reskilling effectively, **learning organization** must be embedded in learning strategy.

LEARNING ORGANIZATION

Is an organization's **ability to learn**, and translate that **learning into action** rapidly is a **competitive advantage** while offering innovative, effective, and efficient learning solutions that can support the evolving needs of the business and learners

LEARNER-LED

"EMPOWERED LEARNING"

Empower employees to take charge of their own learning and enable them to customize their learning experience

SOCIAL & COLLABORATIVE

"BEYOND CLASSROOM"

Create learning opportunities that go beyond the boundaries of the classroom

DIVERSE AND EXPERIENTIAL

"ENGAGING EXPERIENCE"

Create and curate genuinely engaging experiences, including virtual, facilitated, social, and gamified

HUMANIZING LEARNING TECHNOLOGY

"ANYTIME LEARNING"

Leverage the right technology to ensure content is available anytime, anywhere, and at any moment of need

DATA-DRIVEN

"LEARNING INSIGHTS"

Leverage data to generate richer insights, measure the effectiveness, and improve decision quality

EVOLVED LEARNING ARCHITECTURE

"FUTURE L&D STRUCTURE"

Define Learning Organization structure with the view on Future of Learning and aligned to changing business needs

6 Elements of
**High-Impact
Learning
Organization**



Adrian Ole
Executive Director
Deloitte Consulting SEA

People are continuously reskilling through learning organization through **continuous learning approach**.



The 4Es of Learning



Adrian Ole
Executive Director
Deloitte Consulting SEA

Education

Traditional formats that have historically fallen under the umbrella of L&D, including academies and e-learning

Experience

Include any **learning that occurs within (integrated with) the work**, job rotation, and special assignment

Exposure

Characterized by **interaction and relationships**. They help develop employees' capabilities and connection

Environment

Encompass the **tools, systems and processes** that employees use on the job, either to learn or to support their work.

More Mature L&D teams are...

31%

more learning via on-the-job **experiences**

140%

more learning via coaching and collaboration **exposures**

91%

more likely to use performance support tools as **environment**

Source: Deloitte's 2020 Creating Value and Impact through the Alternative Workforce

Personalized and Contextualized Learning Are key To Meet Business Needs & Individual Aspirations

Personal interests, needs, & skills

When, where, & how the work happen

Personalized content
Contextualized content

Content development

Move towards

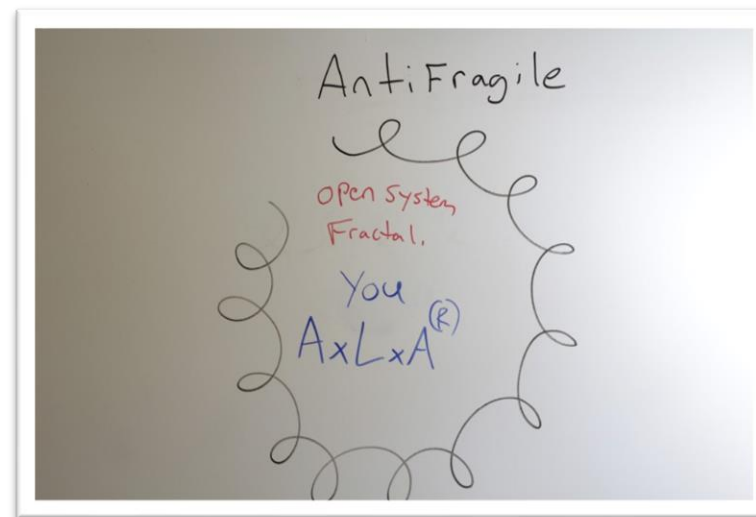
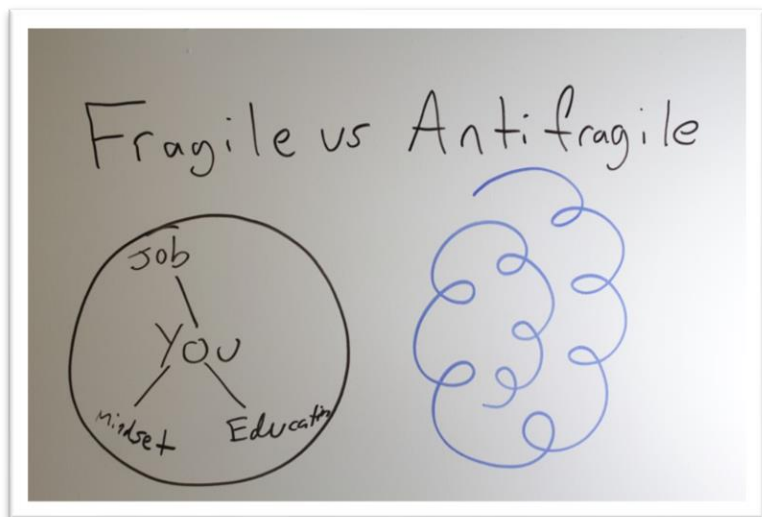


More targeted
Just-in-time
Organized & contextualized

Technology (Algorithm & AI)

Customize & personalize employee's own learning

Antifragile Mindset



WHAT IS THE FRAGILE ECOSYSTEM?

- Do you rely on your education for success?
 - Do you rely on your business model for success?
 - Do you rely on your sports training for success?
 - Do rely on job your to live?
 - Do you rely on the government? lol Trick question
 - Do rely on your beliefs for success?
- If you answered YES to any of the above, then you are fragile.
Your LIFE. Your future. Is not yours!

THE ANTIFRAGILE EQUATION $(A \times L \times A)^R$

Adaptability:

Obstacle -> mindset to do something different

Learn

Your education never stop

Apply

Repeat

(ป x ร x ป)^ข

Past

- Classroom
- On the job training ที่ว่า 70% = 0
- Organization responsibility
- Long Journey : ...101 , ...102,
..... Not life long

Future

- Blended Learning
- Variety
- Coaching & Mentoring
- Buddy
- Digital Platform
- Fast Track
- Content Short and Sharp
- Anywhere Anytime and Any device

การพัฒนา & พาณิชย์

Improvement Method Olympics

NHS Horizons

to amplify the efforts of others to deliver transformation and large-scale improvement, and to accelerate new change thinking in line with the priorities of the NHS

The #ImprovementMethodOlympics

In the spirit of the Olympics and Paralympics
Congratulations to our winners!

What Matters to You?

“ If you don't ask, listen & then act together you'll potentially waste time and resources on improving things that aren't important to people.

@ClaireM7523



PDSA cycles

“ PDSA is amazing, it empowers you to try small tests of change and to learn from what happens and generate even better ideas. If you only ever use one QI tool...

@JenniferVeitch



Appreciative Inquiry

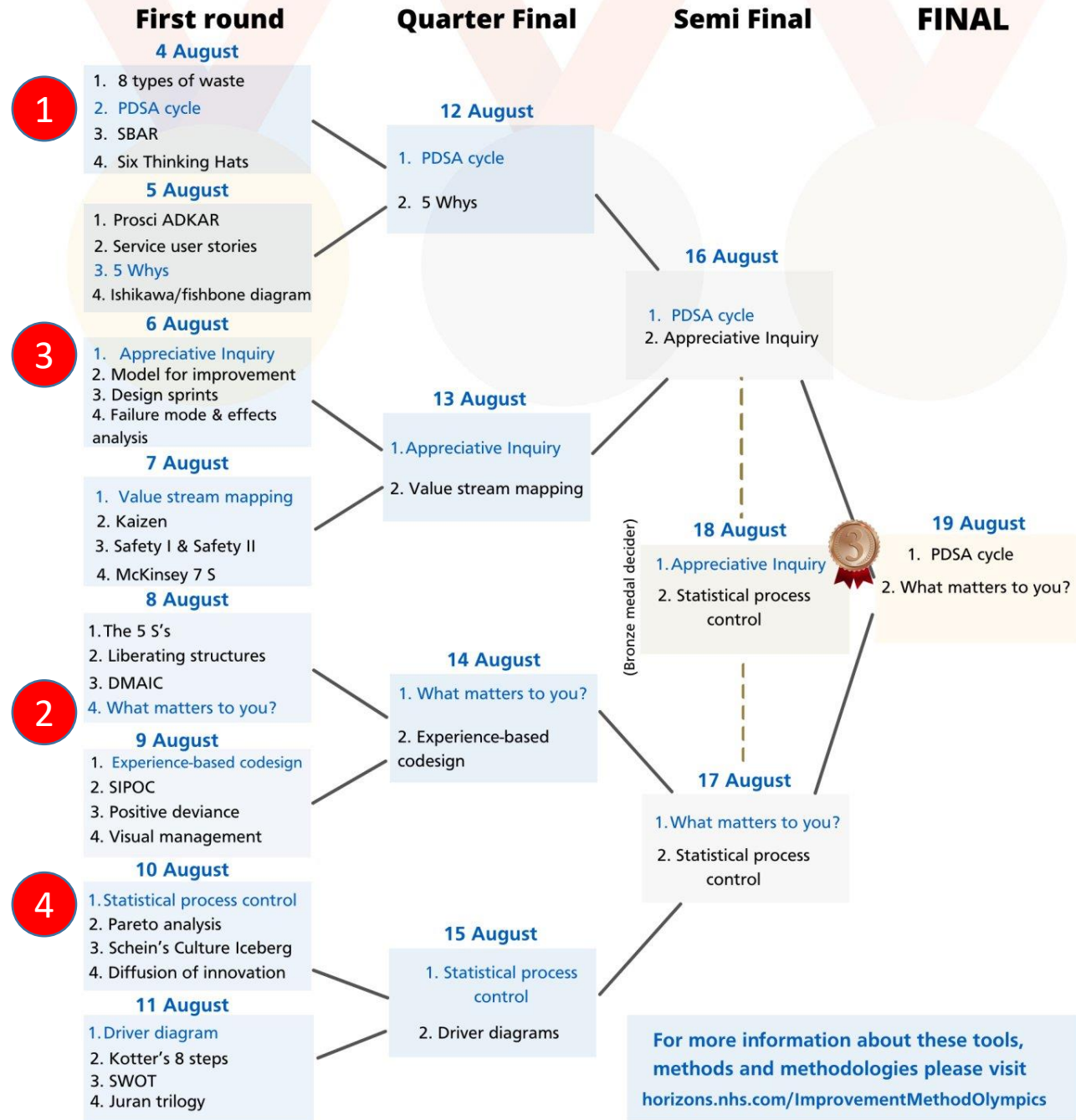
“ It's about recognising the strengths of those involved in the change, whipping up lots of enthusiasm and boosting with a charge of feeling empowered.

@MsKTaylorMoore



For more info: horizonsnhs.com/ImprovementMethodOlympics

#ImprovementMethodOlympics



Systems Design Principle

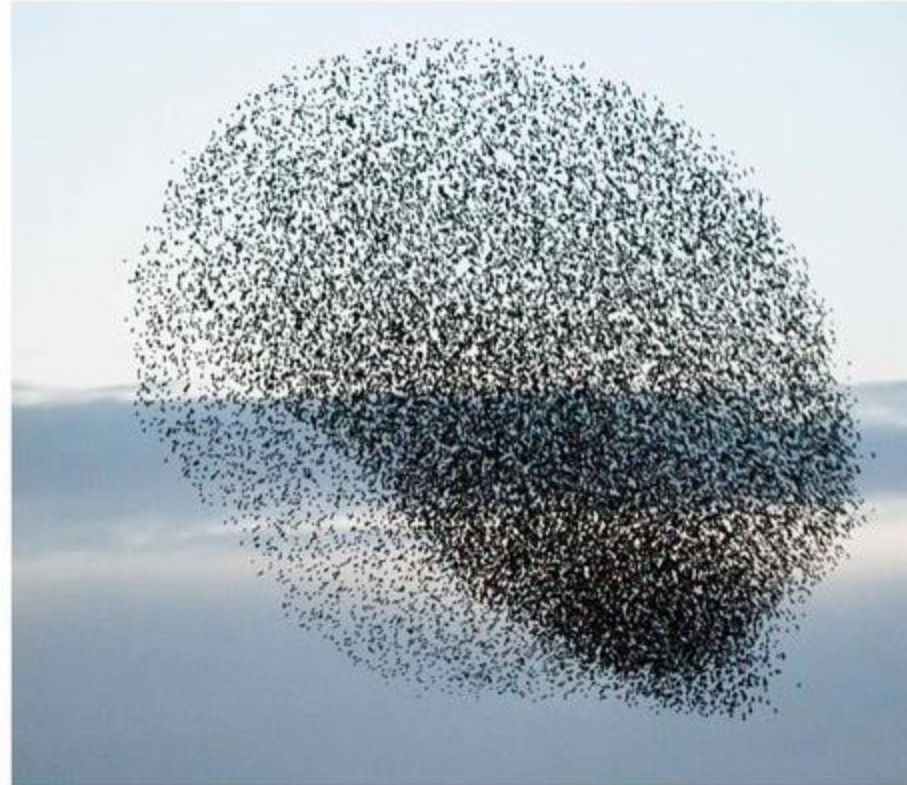
Characteristics of Complex Systems

Open Systems

System's boundary is not clearly defined but open.

Emergence

New Patterns and dynamics emerge on different levels



Self-Organizing

Parts are not static and inert but may adapt and self-organize

Networked

The system is more like a network rather than a set of things

Adaptive

Parts have a high degree of autonomy, adaptive capacity and evolve.

Multidimensional

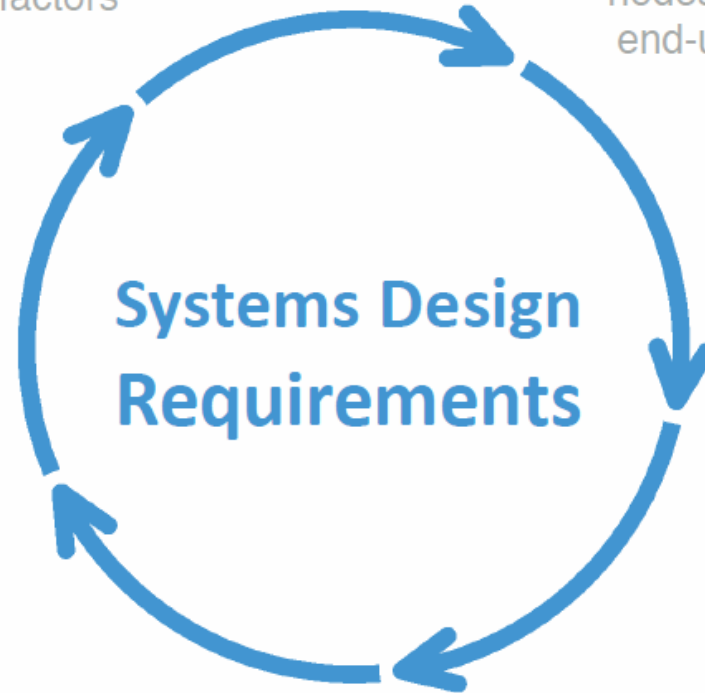
System is composed of diverse subsystems and multifunctional

Holistic

We want a design approach that is holistic in considering all relevant factors rather than partial.

Decentralized

Does not concentrate inwards and create dependency on centralized nodes but pushes outward engaging the end-user in the creation of the solution.



**Systems Design
Requirements**

Evolving

Design that works with the full systems lifecycle to create systems that are circular, regenerative and evolutionary rather than linear and degenerative.

Open

We want to develop systems that are open involving the contribution of the many rather than closed to only the few

Integrated

We need systems that are connected, accessible and integrated rather than siloed due to borders and boundaries.

Holistic Design



Wholistic

ส่วนย่อยสัมพันธ์กันเป็นองค์รวม



Integration

เชื่อมส่วนย่อยเป็นระบบใหญ่



Patterns

จัดการกับแบบแผนของระบบ



Multidimensional

จัดการกับทุกมิติของระบบ

Open Systems



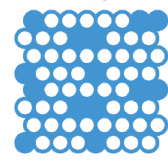
Unbounded

ขอบเขตไม่ตายตัว



Context

เรียนรู้เพื่อทำงานกับบริบท



Self-Organization

ทำงานกับกระบวนการจัดการตนเอง



Emergent

เปิดโอกาสให้ระเบียบผุดบังเกิด

Relations



Protocols

ออกแบบ protocol of interaction



Synergies

ส่วนย่อยสัมพันธ์กันอย่างไร



Nonlinear

การเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นเส้นตรง



Circular

เปลี่ยนเส้นตรงเป็น loop

Networks



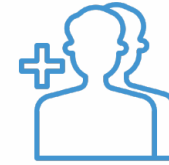
Decentralized

เครือข่ายที่มีการกระจายอำนาจ



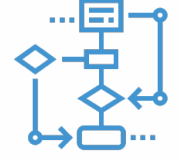
Modularity

แบ่งเป็น module ที่เชื่อมต่อกัน



User-Generated

ใช้ประโยชน์จากความสามาถของผู้ใช้



Services

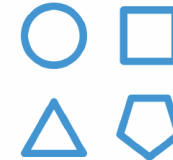
คิดใหม่มุมของเครือข่ายบริการ

Evolving



Regenerative

ออกแบบให้ระบบที่เกิดใหม่ได้



Diversity

ออกแบบให้หลากหลาย



Adaptive

ออกแบบให้ปรับตัวได้



Resiliency

ออกแบบให้ฟื้นสู่สภาพเดิมได้

Quality Improvement: The Basics

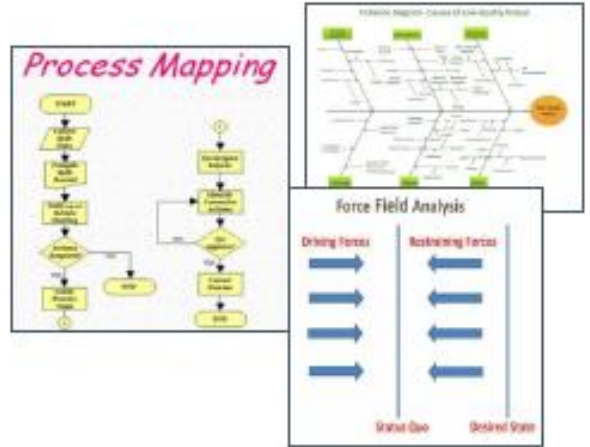
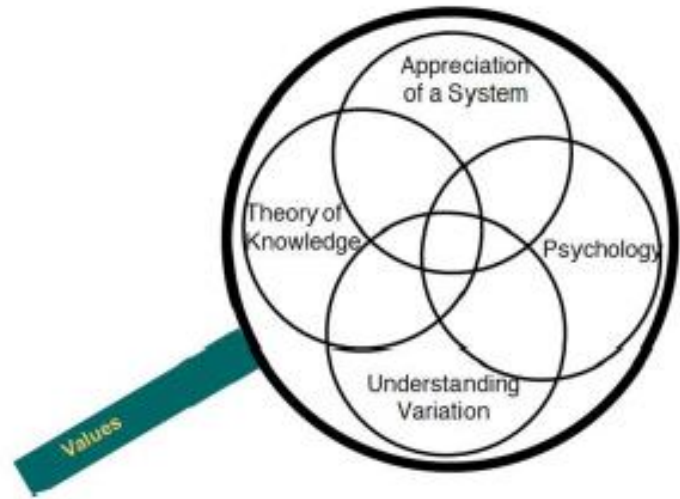
From International Forum on Quality & Safety in Healthcare
June 9, 2021



Quality Improvement: The Basics

Angela Zambaux
Susan Hannah

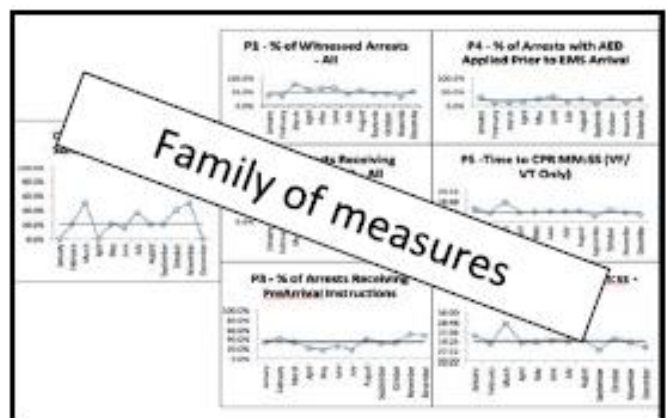
Summary of what we have covered today



Model for Improvement



Aim	Primary Drivers	Secondary Drivers	Change Ideas
To increase the achievement in 75 to 1% of level 3 for 75% of the targeted group by August 2014	Parental Involvement & Engagement	Support network for parental involvement in supporting child's study	Develop online study guide (level 3) supporting parents
	Monitor student progress	Building relationships and honest communication and liaison between parents and school staff	Develop and test approaches to improve a monitoring/learning log approach to identify and agree priority study needs
	High levels of attendance at school & increased engagement in school activities	Targeted staff/teacher/parent responsibility for monitoring/learning quality targets	Plan weekly monitoring identify support needs/requirements
	Staff involvement & engagement	Progress towards learning planning and support/learning	Continuous review of study activity

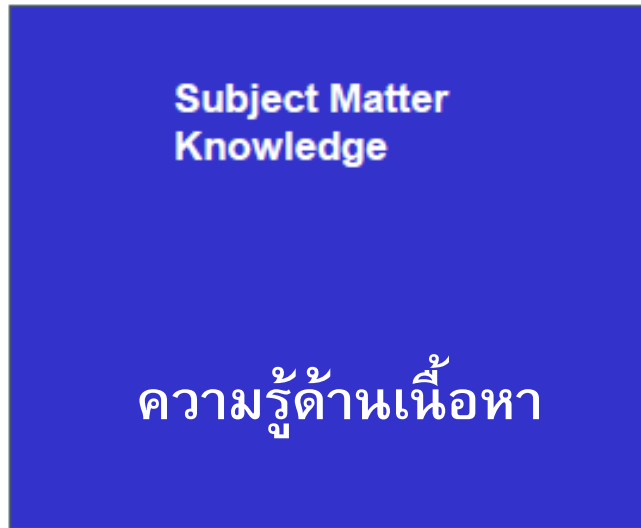


IHI.org
 Quality Improvement Essentials Toolkit
<http://www.ihl.org/resources/Pages/Tools/Quality-Improvement-Essentials-Toolkit.aspx>
 IHI Open School course: [QI 102: How to Improve with the Model for Improvement](#)



Two Types of Knowledge

Subject Matter Knowledge: Knowledge basic to the things we do in life. Professional knowledge.



ปฏิสัมพันธ์ของทฤษฎีเกี่ยวกับระบบ
ความแปรปรวน ความรู้ และจิตวิทยา

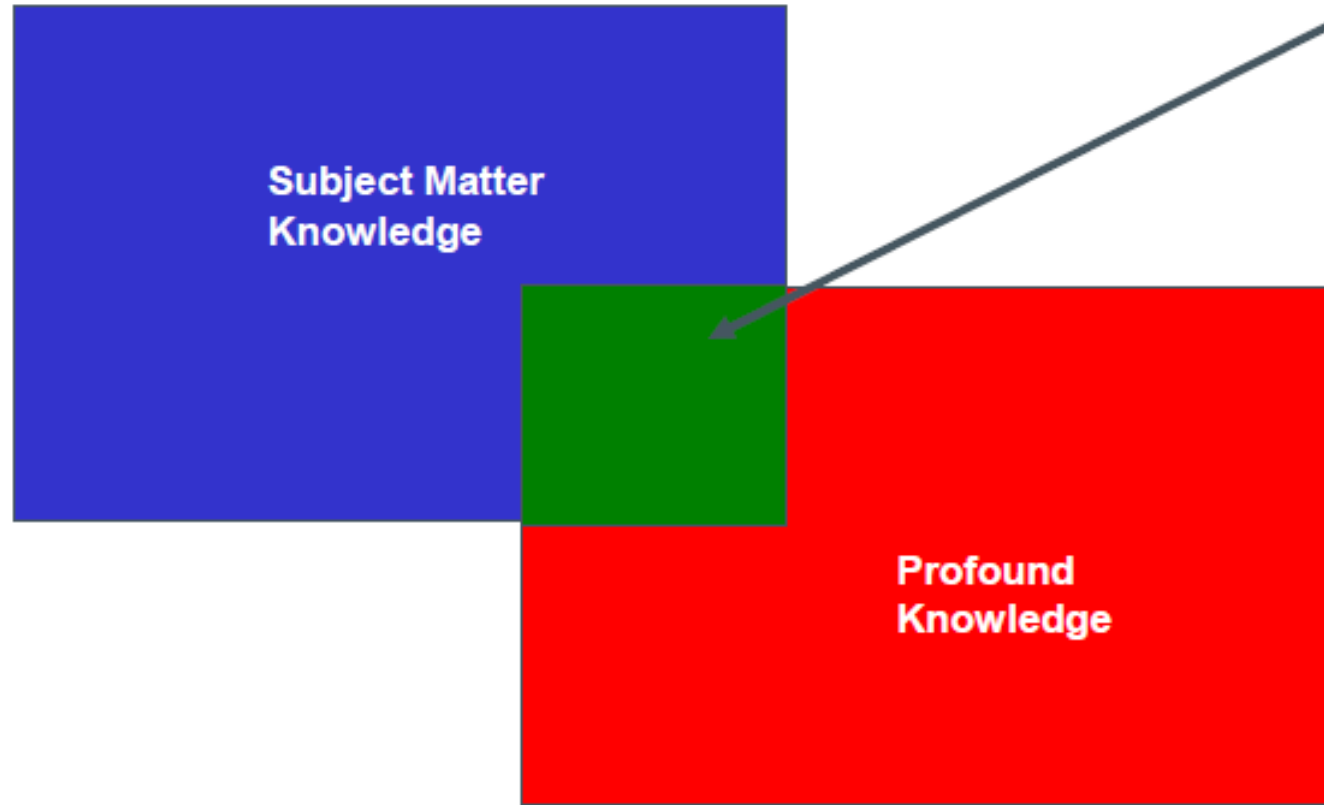


Profound Knowledge: The interaction of the theories of systems, variation, knowledge, and psychology.

Langley et al
2009: p76



Knowledge for Improvement



Improvement: Learn to combine subject matter knowledge and profound knowledge in creative ways to develop effective changes for improvement.

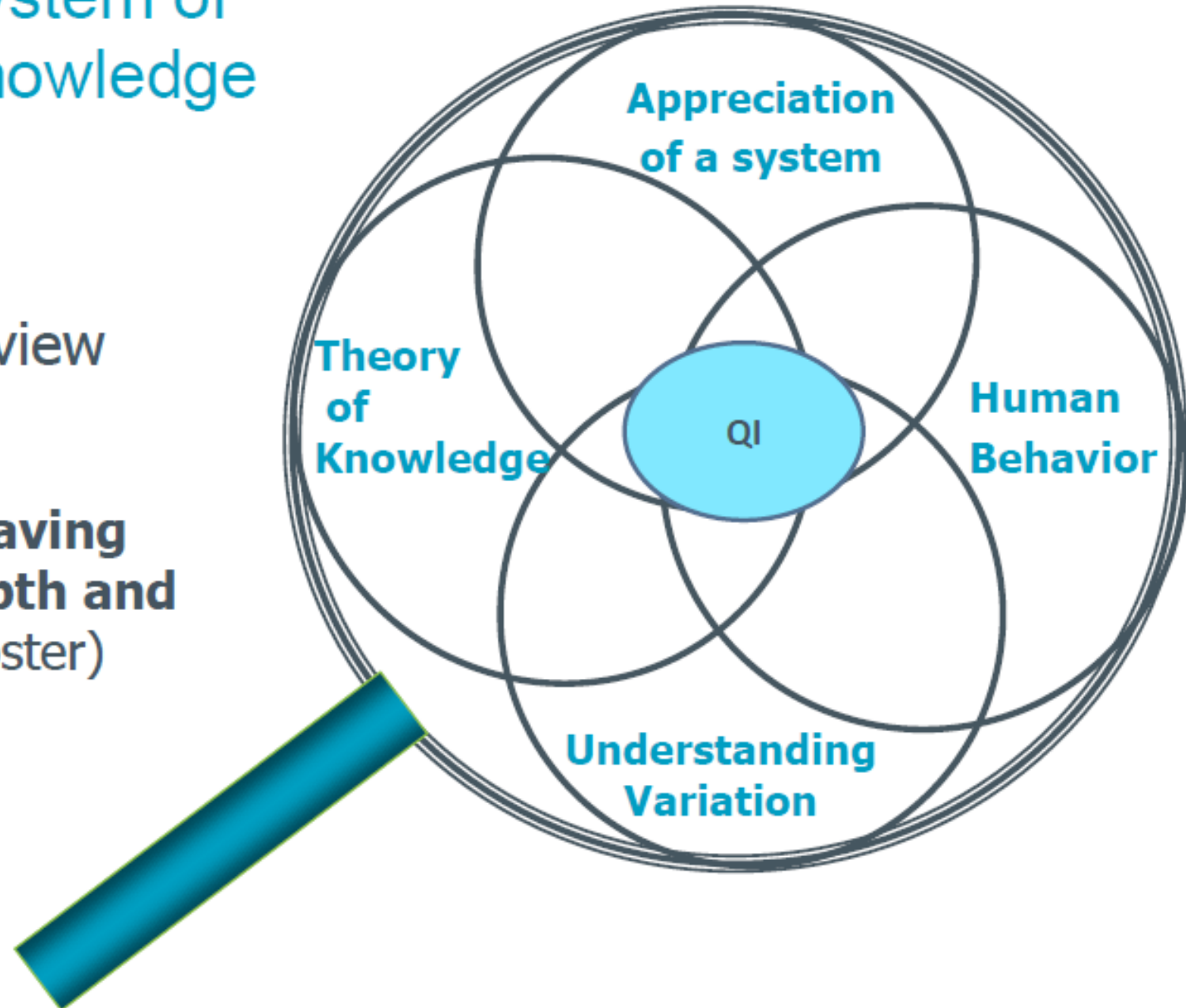
Langley et al
2009: p76



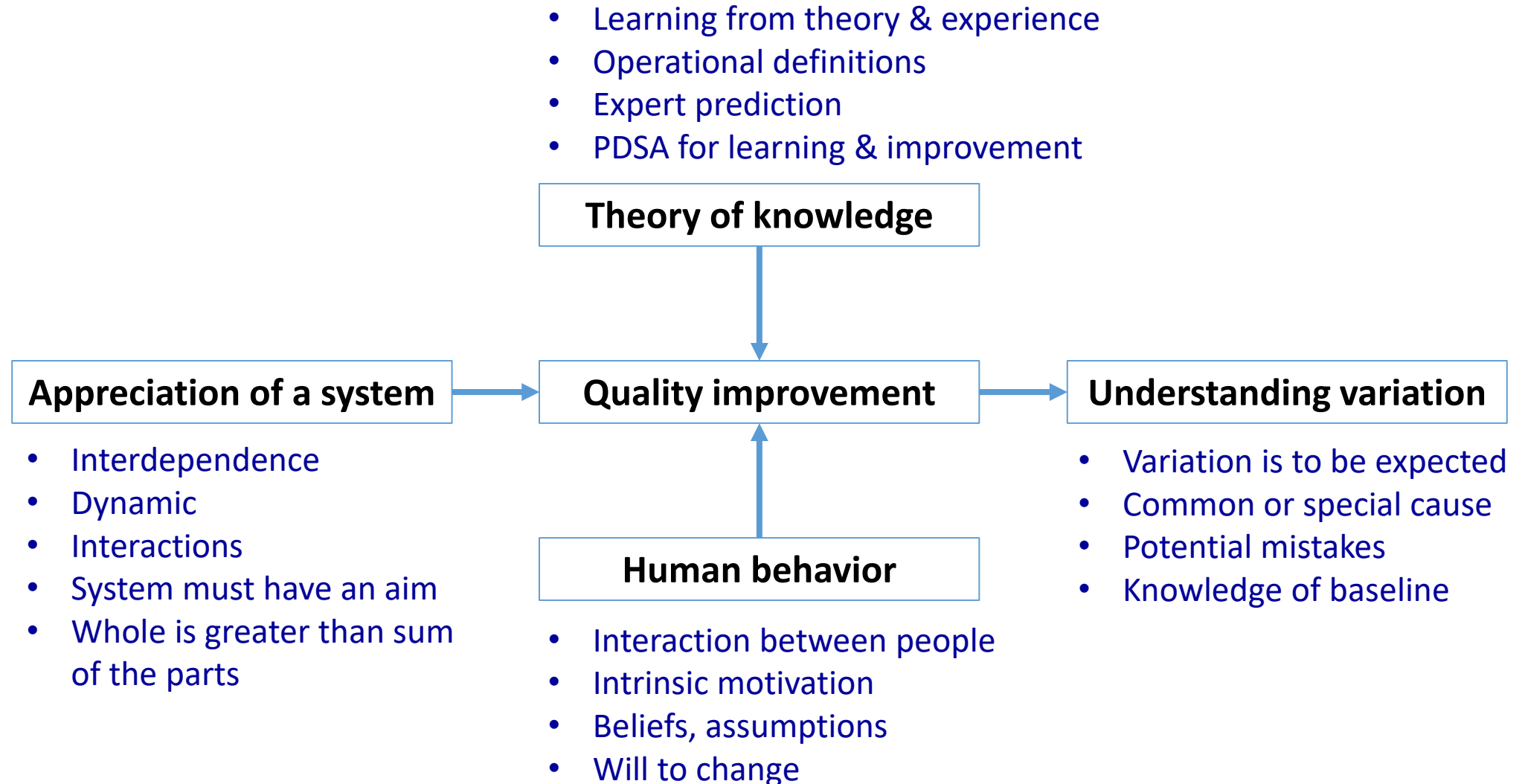
Deming's System of Profound Knowledge

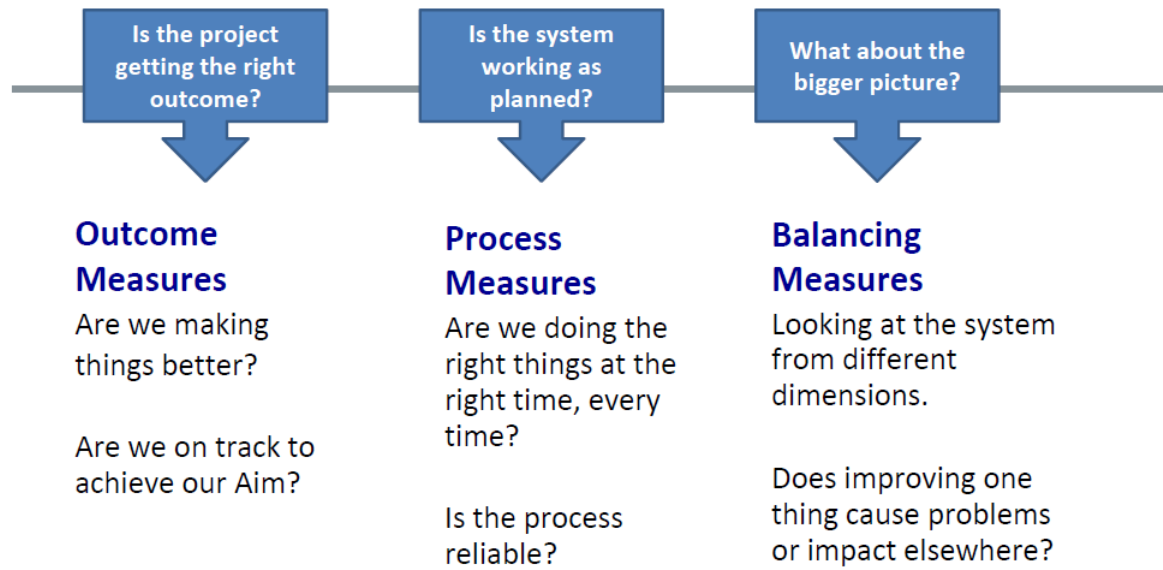
An outside view

Profound - having intellectual depth and insight (Webster)



Deming's System of Profound Knowledge





What does data for improvement look like?

Bar graphs and pie charts only show a snapshot



Adapted from Bob Lloyd, IHI, 2012



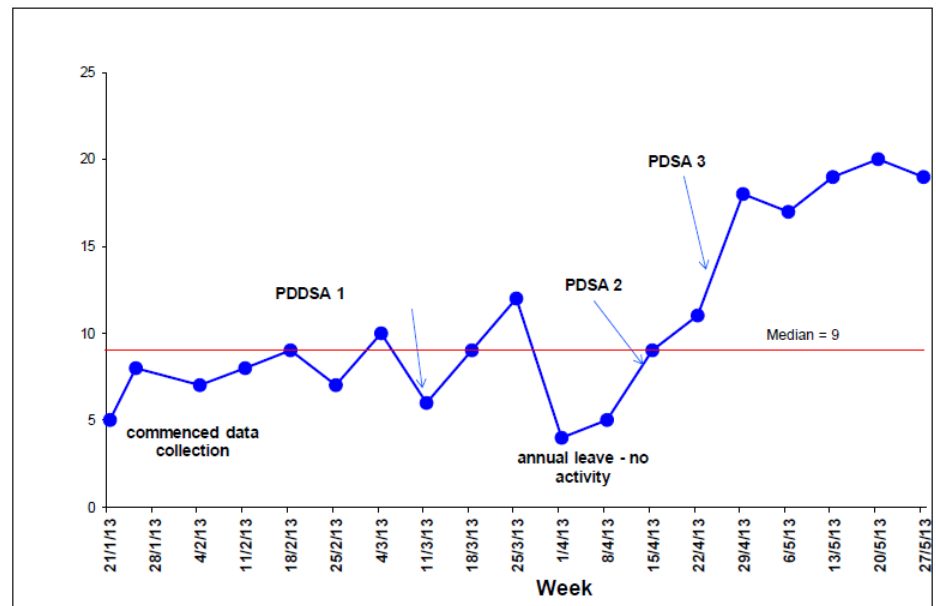
What does data for improvement look like?

Snapshot data is used for judgement



Showing data over time allows us to measure the impact of our changes so that we can learn from them

Plot data over time to understand the impact of changes



Measures for tracking progress and results

Outcome measure:
The % of staff reporting a good day at work 90% of the time

Aim for 80% of staff in the ward/unit to reliably experience a good day at work 90% of the time by 31/12/21

That staff work in a physically comfortable and safe environment

Process: Number of safety huddles completed weekly

To work in a safe environment

To be comfortable at work with access to basic needs

To work in a high performing team

Process: Attendance at team meetings, Updates on QI board weekly

To have a sense of team belonging

Positivity in the workplace

To have strong and capable leaders

Process: Number of staff who had all expected coffee and lunch breaks

Effective team communication

Feel valued

Balancing: Patient and relative feedback on information flow

Visibly lead values

To make an effective use of time available

Process: MDT planning huddle documented daily for each ward/room team

To have clear expectations

Balancing: Number of times patient's have to use call buzzer on each shift

Reduce bureaucracy

Process: Prep room stock checked daily, Top up completed daily

Reduce waste

Balancing: Time taken to check and re-stock prep room

Data collection planning

Who: is responsible and what are contingency plans

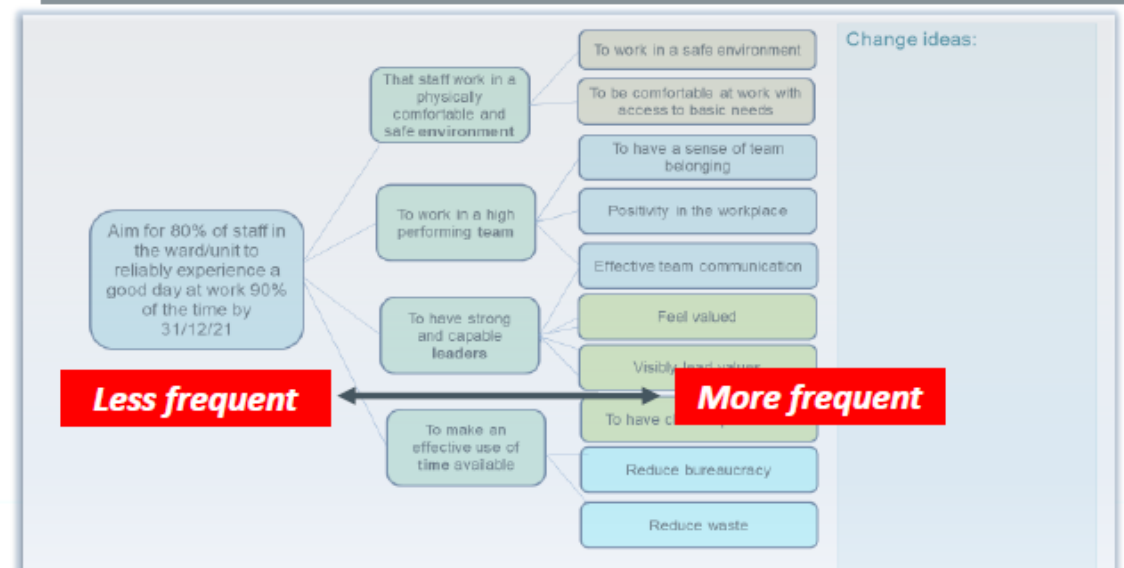
What: operational definitions, numbers, words, pictures. Whole population or a sample

Where: in ward setting, during sessions, in corridors, clinical prep room, patient bedside

When: are you going to collect data... everyday, once a week, at each session, on a specific day.



What to expect of your data



A Big Room for Improvement

From International Forum on Quality & Safety in Healthcare (P1)

June 11, 2021

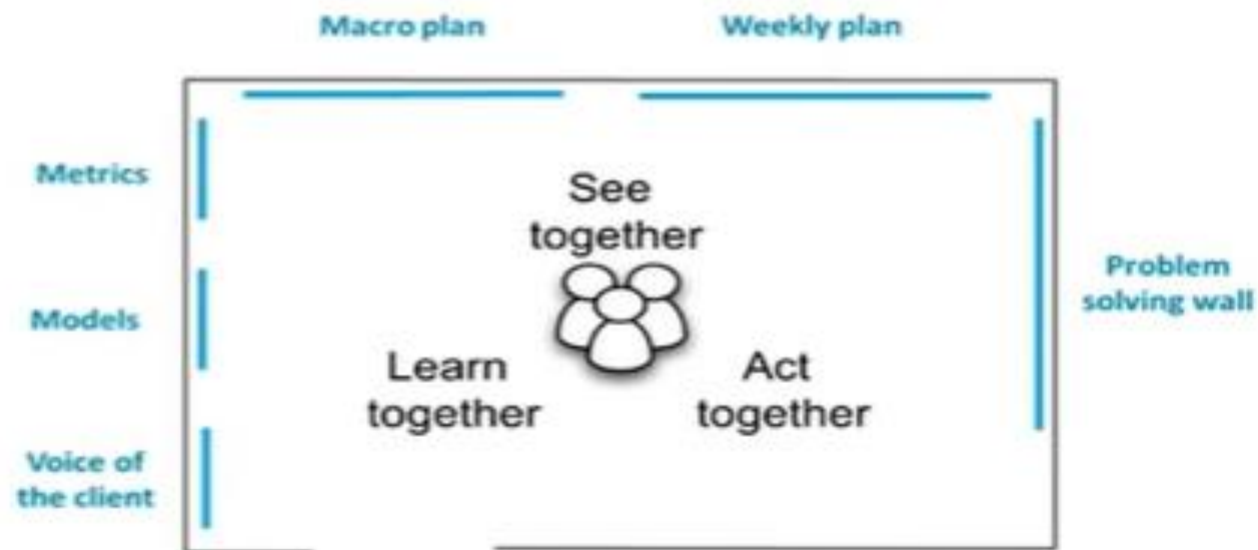
Part A: A big room for improvement: An approach for pathway improvement

Running effective improvement meetings is an art, science and true collaboration. 'Big rooms' (or 'obeya' in Japanese) is the name given to focussed improvement meetings that originate from Toyota car manufacturing principles. Now, our big rooms have been adapted to create effective virtual improvement spaces. The unique blend of teaming, patient co-design, improvement science, new technology and coaching results in a truly collaborative improvement space – a big room for a big impact. Join us for a workshop where we will unpick the ingredients to running an effective virtual big room.

The Big Rooms approach was taken from an initiative used by car manufacturer Toyota where everyone involved in developing a new car was brought together to share the complexity of the prototyping process. There are now nine Big Rooms running at Imperial College Healthcare NHS Trust – with more due to start – in areas including young people, acute respiratory patient, antenatal, sepsis and mental health in the emergency department.

What is a “big room”?

“Time, space and autonomy for improvement...”



The Big Room
(Oobeya)

What was a “big room”?

“Hierarchy is suspended when you go into the big room. It gives more junior staff or staff who have a quiet voice the chance to express their views and that’s helped everybody make progress together”

Infection prevention and control manager

“It draws people together from different parts of the organisation with different perspectives”

Emergency Care Consultant

“Nurses can understand the discussions taking place away from patient care, but about patients. Its very important and engaging.”

Ward Manager, Acute medicine

“There’s great enthusiasm in the room, great atmosphere and it brings together lots of disciplines in one room, with one voice, to make improvements to patient care”

Pharmacist



Flow Coaching Academy Big Room

Explaining the Flow Coaching Academy Big Room



Big Rooms are the foundation of the FCA methodology. It is a weekly coached meeting where people come together to build relationships, collaborate and develop a shared purpose for improvement.

Big Rooms are made up of a wide range of people who work within or are connected to a pathway

Big Rooms enable participants to create a flattened hierarchy where everyone's opinions and perspective are valuable

Through the Big Rooms FCA trained coaches enable teams to create a culture of continuous improvement

Ultimately, the Big Room process allows front line staff to take ownership of the improvement work



Big Room meetings should be regular and short



We recommend 1 hour, every week at the same time in the same place - whether physically or virtually



This helps to build habits of working together to gain momentum



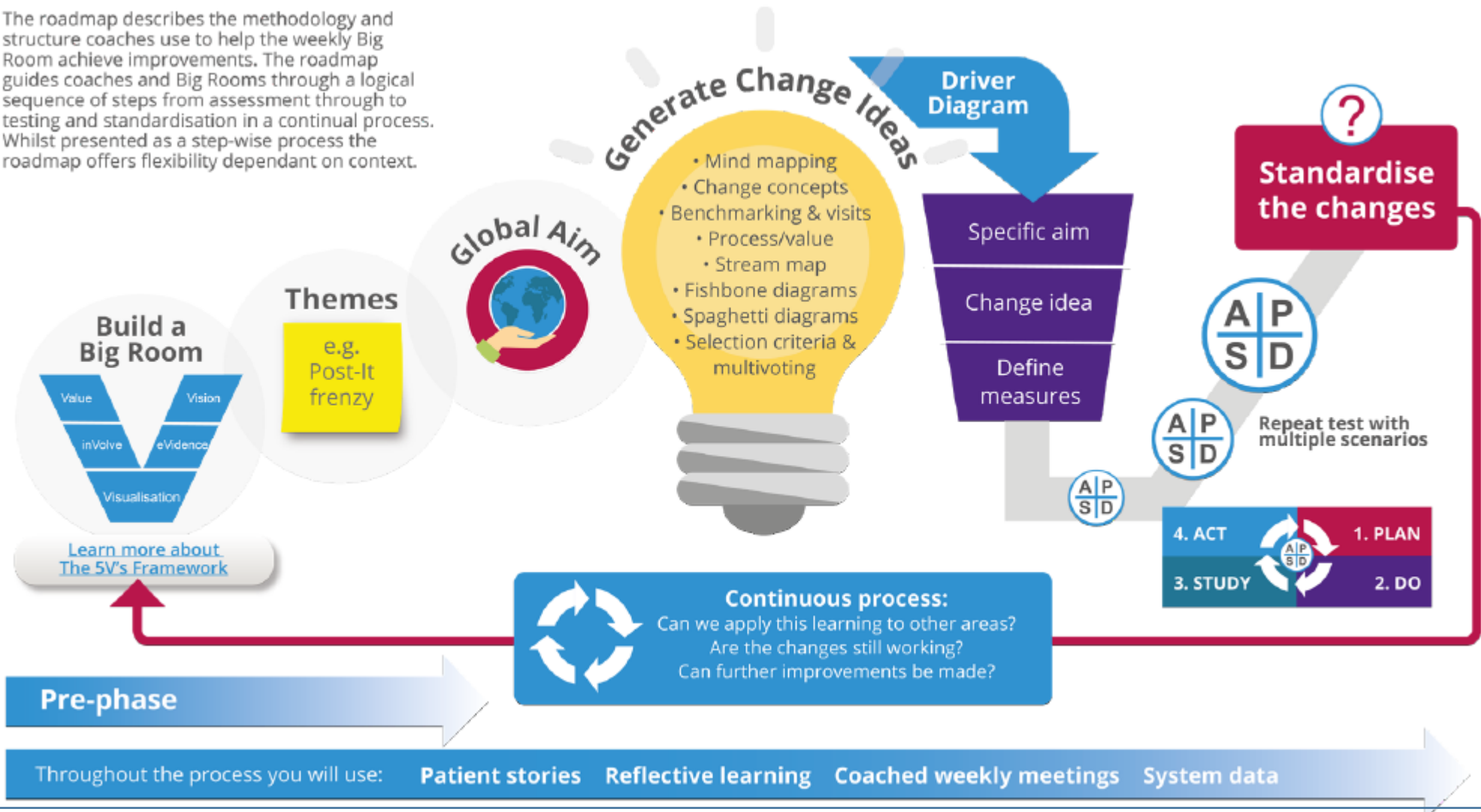
Make the most of your time using effective meeting skills

- ผู้คนที่หลากหลาย ทำงานเชื่อมโยงกัน
- ให้คุณค่ากับความเห็นและมุมมองของทุกคน
- สร้างวัฒนธรรมของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- บุคลากรหน้างาน take ownership งานพัฒนา

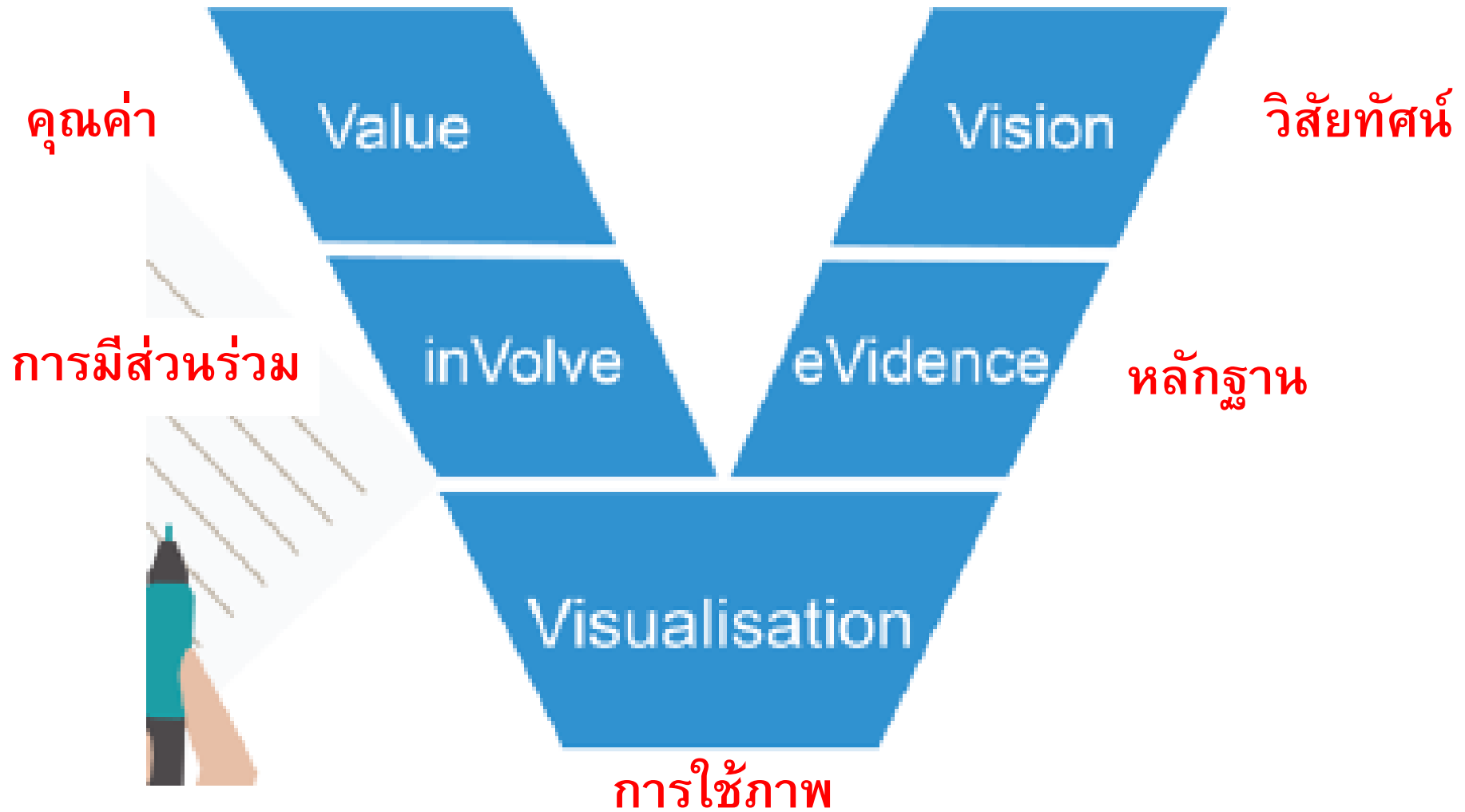
- Big Room Meeting สั้นและสม่ำเสมอ
- 1 ชั่วโมง ทุกสัปดาห์ ที่เดิม เวลาเดิม
- จะช่วยสร้างนิสัยของการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิด momentum
- ใช้เวลาให้คุ้มค่าด้วย effective meeting skills

The FCA Roadmap for Improvement

The roadmap describes the methodology and structure coaches use to help the weekly Big Room achieve improvements. The roadmap guides coaches and Big Rooms through a logical sequence of steps from assessment through to testing and standardisation in a continual process. Whilst presented as a step-wise process the roadmap offers flexibility dependant on context.



The 5Vs Framework



The Flow Coaching Curriculum

Coaching skills

Includes: team coaching theory, listening skills, reframing, giving and receiving feedback, solution-focused coaching, dealing with resistance

Data skills

Includes: measurement basics, run charts, system dynamics measures, pivot tables, statistical process control charts, calculating capacity, benchmarking

Flow: basics of flow, building a Big Room, flow pathway, flow case studies

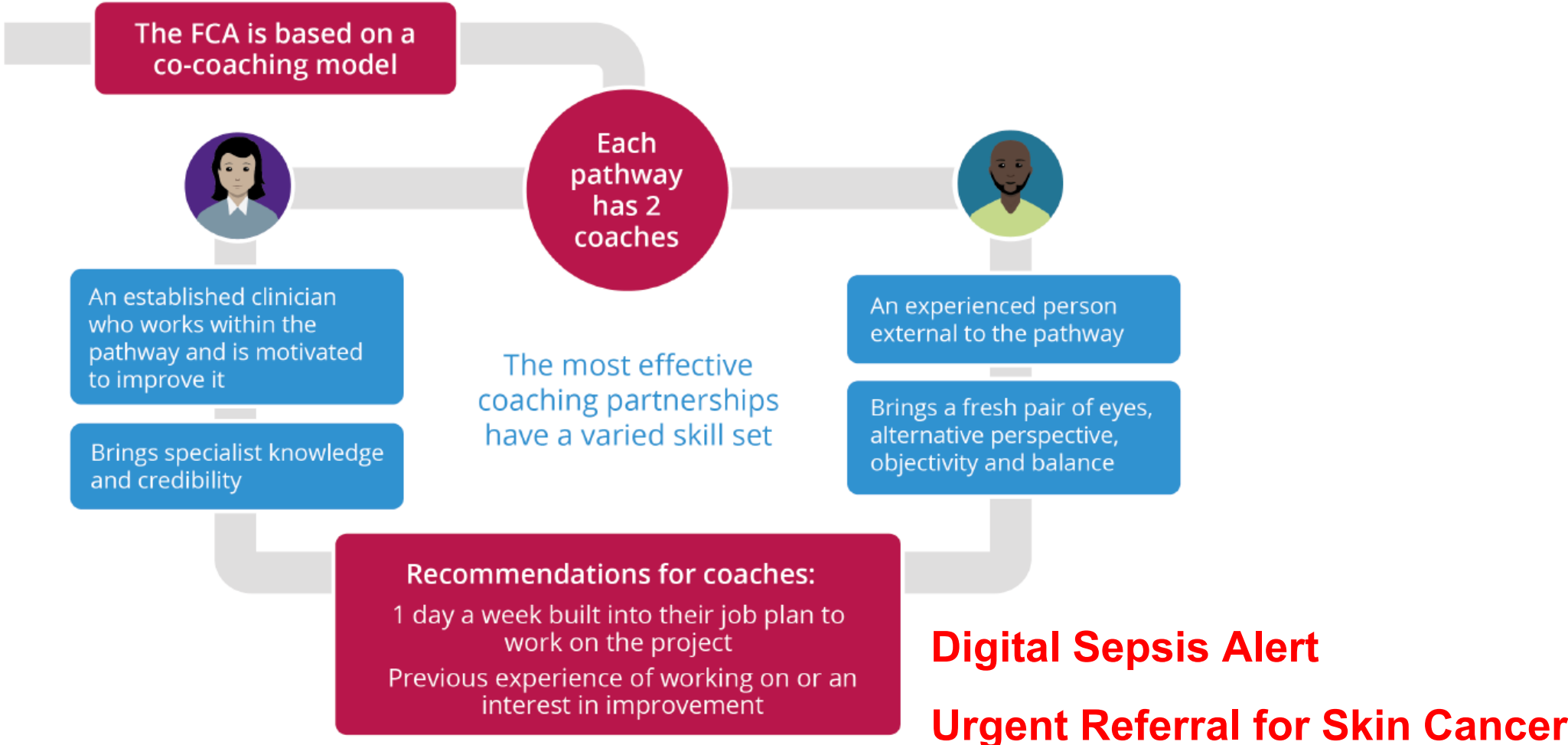
Patient experience

Includes: surveys and shadowing, patient involvement, patient co-production

Improvement approaches

Includes: stakeholder analysis, process mapping, driver diagrams, coaching PDSA, mapping the meso system, change ideas, value mapping

Paired Flow Coach for Each Care Pathway



How to Improve Healthcare Improvement

From International Forum on Quality & Safety in Healthcare

June 9, 2021

How to improve healthcare improvement—an essay by Mary Dixon-Woods

BMJ 2019; 367 doi: <https://doi.org/10.1136/bmj.l5514> (Published 01 October 2019) Cite this as: *BMJ* 2019;367:l5514

QI has been advocated in healthcare for over 30 years; policies emphasise the need for QI and QI practice is mandated for many healthcare professionals (including junior doctors). **Yet the question, “Does quality improvement actually improve quality?” remains surprisingly difficult to answer.** The evidence for the benefits of QI is mixed and generally of poor quality. It is important to resolve this unsatisfactory situation. That will require doing more to bring together the practice and the study of improvement, using research to improve improvement, and thinking beyond effectiveness when considering the study and practice of improvement.

It would be impossible to externally evaluate every QI project. Critically important therefore will be increasing the rigour with which **QI efforts evaluate themselves**, as shown by a recent study of an attempt to improve care of frail older people using a “hospital at home” approach in southwest England.[35](#) This ingeniously designed study found no effect on outcomes and also showed that context matters.

Integrated care pathway

- Did not reduce healthcare utilisation
- Was associated with **increase** in elective inpatient admissions
- And **increase** general practitioner workload

Too often, programs attempt to do improvement work at the same time as setting up the data collection systems

And, when evaluated properly, the improvement interventions don't always work either

Seemingly sensible, obvious solutions may not work or may impose multiple hidden costs

The lovely baby problem

Learning from Waste Reduction

From International Forum on Quality & Safety in Healthcare

June 11, 2021

How Learning Occurs in Health Systems – 3 Dimensions

Unwarranted variation as a source of waste – example, variation within a hospital department

Number of head CT scans per 1000 patients seen in **Emergency Dept.**

Each bar is one physician



- 8 fold variation in rate of scanning
- Physician 1 uses 40% more head CTs than next highest user

Trillion Dollar Checkbook

1. Reduce harm & safety events
2. Reduce non-value added operational workplace waste
3. Reduce non-value added clinical workplace waste
4. Solicit staff and clinician ideas
5. Involve patients in identifying what matters most
6. Redesign care to achieve Triple Aim



P1: Reduce Harm & Safety Events

P1: Reduce Harm and Safety Events

P1: Infections

P1: Sepsis

P1: Medication Safety

P1: Opioid Use

P1: Overdiagnosis

P1: Staff Injuries

P1: Hospital-Acquired Conditions

P1: Maternal and Child Health

P1: Delirium

- ทบทวนอุบัติการณ์สม่ำเสมอเพื่อหาโอกาสขจัดความสูญเปล่า
- กำหนดเป้าหมายที่อาจหาญเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นทั้งองค์กร

P2: Reduce Operational Waste

P2: Reduce Non-Value-Added Operational Workplace Waste

P2: Drug Expiration Dating

P2: Billing Systems

P2: Team-Based Care

P2: Price Variation

P2: Burden of Measurement

P2: Electronic Health Record Redesign

P2: Supply Chain Standardization

- สร้างวัฒนธรรมของการมุ่งเห็นการ
ไล่ล่า operational waste ไม่ยั้งมือ
- ปรับปรุง operational efficiency
โดย redesign
- เชื่อมโยงกับจุดเห็นขององค์กรใน
เรื่อง joy in work

Reduce Clinical Waste

P3: Reduce Non-Value-Added Clinical Workplace Waste

P3: Antimicrobial Stewardship

P3: Blood Use

P3: Diagnostic Error

P3: Overuse of Medical Tests, Treatments, and Procedures

P3: Generic Drug Substitution

- ชวนแพทย์มีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อลด clinical variation ที่ไม่จำเป็น
- เชื่อมโยงกับ EMR ให้มี real-time “smart alerts”

P4: Solicit Staff & Clinician Ideas; P5: Involve Patients

- ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ด้านหน้าให้ใช้เครื่องมือสำคัญ (เช่น Lean, visual management)
- เชิญชวนบุคลากรด้านหน้าเสนอความคิดในการลด waste (เช่น huddles, fresh eyes)

P4: Actively Solicit Staff and Clinician Ideas

P4: Operational Waste

P4: Workforce Burnout and Turnover

P5: Involve Patients in Identifying What Matters Most to Them

P5: Palliative Care

P5: Telehealth

P5: Emergency Department Visits

- ให้ผู้ป่วยมีส่วนร่วมในการออกแบบกระบวนการดูแล
- ขอความเห็นของผู้ป่วยและครอบครัวในการลด waste

P6: Redesign Care

P6: Redesign Care to Achieve the Triple Aim

P6: Skilled Nursing Facility Utilization

P6: Skilled Nursing Facility 3-Day Rule

P6: Behavioral Health

P6: Alternative Payment Models

P6: Health Equity

P6: Use of Dialysis Days

P6: Optimizing Inpatient Psychiatric Days

P6: Ambulatory Care-Sensitive Hospital Admissions

P6: Site-Neutral Payment

- เชิญชวนให้ร่วมกัน redesign care ในทุก transition
- มุ่งเน้นการลด waste เพื่อทดสอบการเปลี่ยนแปลงสู่ Triple Aim

"You don't have to take your clothes off..."

Spot the difference



For people over 80 -
10 days in a bed ages muscles by 10 years
One week of bed-rest results in 10% muscle loss
Loss of strength could make the difference between
dependence and independence

Get dressed - Get moving!

#endPJparalysis

Addenbrooks

End PJ paralysis



Wearing pyjamas longer than you need to can make you feel vulnerable.

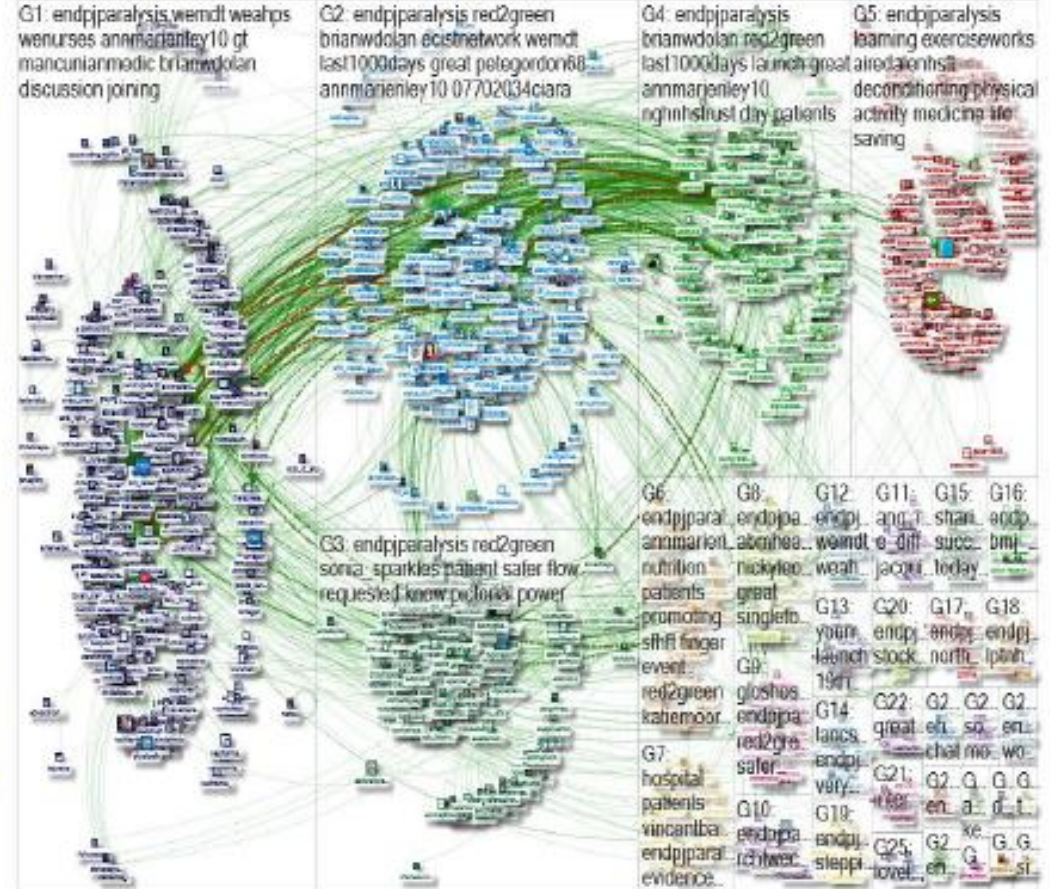
Being mobile helps you recover more quickly from illness and injury.

So we'll be encouraging you to get out of bed when you're well enough, get out of those PJs, and get moving.

On Friday 24th March

our staff are wearing PJs to understand how it feels to be a patient.

#endPJparalysis



#endpjparalysis: connected social communities

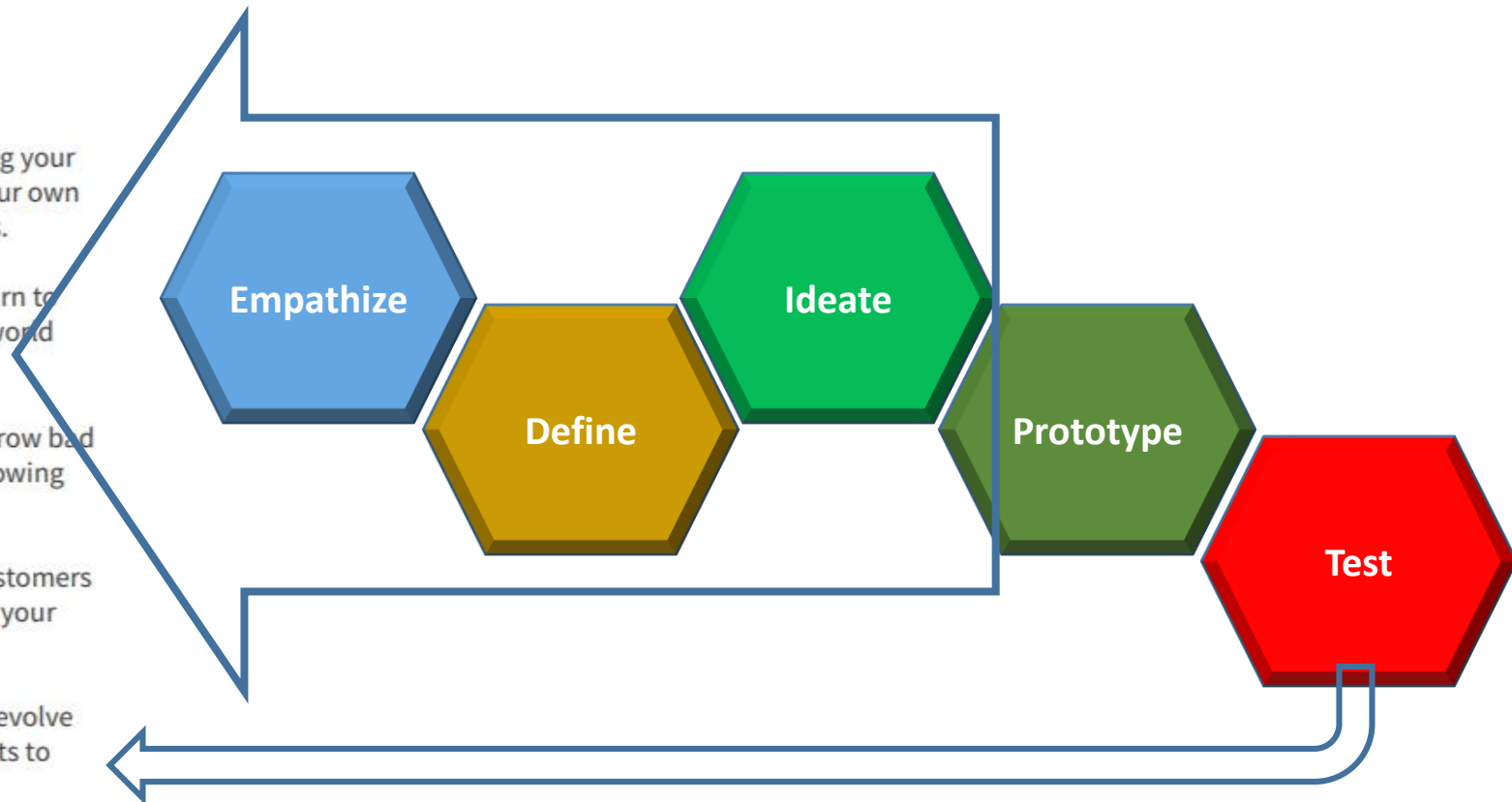
Adobe Red Box & Design Thinking

The red box contains six levels, each with objectives called actions. Complete these actions to advance to the next level. Once you begin, the red box can only be exited by succeeding or by giving up. Here is the secret to beating the red box: don't give up.

If you conquer the red box, you earn an exceptional prize: a blue box. What awaits you in the blue box? There is only one way to find out.

[Begin]

- Inception. 1** To start any journey without understanding your true purpose is to fail before you begin. Your own motivations illuminate the path to success.
- Ideate. 2** Great ideas emerge from great insight. Learn to spark your imagination by observing the world not as it is - but as it should be.
- Improve. 3** All ideas begin life as bad ideas. Learn to grow bad ideas into good ideas and the secret of knowing which is which.
- Investigate. 4** Is an idea valuable? It's a question only customers can answer. Find out quickly by validating your ideas with real-world experiments.
- Iterate. 5** Assess the data from your experiments to evolve your hypotheses. Devise clever experiments to reveal the true nature of your idea.
- Infiltrate. 6** Even great ideas must prove their worth in corporate combat. To conquer the red box, use data to sell an idea to your organization.



แรงจูงใจภายใน

LEVEL

1

Why are you starting this innovation project?

Before accepting the challenge of a personal innovation project, consider if it matches your goals. Success is far more likely when work and personal objectives align. In short, motivation matters. What personally meaningful goals will a successful innovation project help you achieve?

Refer to card **1a** for inspiration.

1. _____
2. _____
3. _____

This box is denotes an action. Mark when complete

SECTION
1a

Motivations

- Prove to myself I can do this.
- Be a positive example for others.
- Invent something that matters.
- Make something that helps others.
- Create something people love.
- Make something cool.
- Make a difference.
- Show the world I can innovate.
- Increase Adobe's share price.
- I love doing hard things.
- I like surprising people.
- I have a healthy ego. It has needs.
- I want it. It doesn't exist. Let's fix that.
- Create something that reflects my values.
- Raise my visibility inside Adobe.
- Raise my visibility outside Adobe.
- Help my family.
- Help my community.
- A deep sense of personal satisfaction.
- Get a raise or bonus.
- Get a promotion.
- Life is a game. This is the 'Level Up' button.
- Demonstrate my value.
- Change the world.
- Change one corner of the world.
- Spend more time with customers.
- Directly drive new revenue.
- Do work I love.
- I'm an untapped natural resource.
- Dammit, Adobe is doing it wrong!
- The whole industry is doing it wrong.
- Protect my job during the next layoff.
- Protect my group during the next layoff.
- Prevent the next layoff.
- I'm bored.
- The act of pure creation drives me.
- How smart am I? Let's find out.
- How creative am I? Let's find out
- Create moments of astonishment.
- I have something to prove to myself.
- I have something to prove to family.
- I have something to prove to _____.
- Know myself better.
- Work with great people I like.
- No one else can do what I can.
- Learn to innovate so I can do a startup.
- Buff my resume.
- This is how I keep insecurity at bay.
- I hate my boss.
- I love my boss.

Motivations are different because people are different. None are right or wrong. Choose wisely, if your reasons are unable to change you, they certainly cannot change the world.

Ideate

LEVEL
2

Creativity is not mysterious. While the brain chemistry that sparks neurons into creative connections is not well understood, we can follow steps likely to trigger the kind of creativity we're after. Here's how.

Innovation is the implementation of **creative ideas**. To be innovative, the creative ideas we seek must be both novel and useful. **Novel** ideas are the result of **insight**. **Usefulness** is based on internal and external **input**.



LEVEL
2

Ideation begins with inputs and insights.

Go to cards **2a** and **2b** now to learn how to gather input and generate insights. Return when completed.

a

b

Your objective is to generate bad ideas.

A lot of bad ideas. Most great ideas begin life looking like bad ideas. That's why the red box contains a notebook for Bad Ideas but none for Good Ideas. Here on Level 2 they are the same thing. We're less judgmental if we label our raw ideas "Bad" in advance. Keep that notebook handy. Once you begin ideation, ideas can land at any time.

BAD IS GOOD

Kick off your process with a formal idea generation session. Block 45 minutes on your calendar at a time you'll be rested. Find a quiet place and silence electronic distractions. Place a pen, the Bad Ideas book and a pad of Post-It notes in front of you. Set the Kickbox timer for 25 minutes. Do not allow interruptions. Use your observations and questions from 2b as a jumping off point. Brainstorm. Jot down interesting thoughts. Jot down crazy thoughts. Some spatial thinkers place sticky notes in rows, circles or clusters to reflect related concepts. If any unrelated thoughts encroach, like "Don't forget to call Bernie", queue it on a Post-It off to the side.

After your solo ideation session, be patient. Creativity is a background process. It may be helpful to have ideation sessions with others as well. Do what works for you.

Complete actions on 2a and 2b. Go to Level 3.

Input

From inside the company

Ideation requires input from sources inside the company to frame the objectives, requirements and constraints.

- Company mission statement
- Company strategic objectives
- Manager or group long-term objectives and KPIs
- Discussions with co-workers, particularly those in different groups and fields of expertise. This is a frequent habit of successful innovators. Discoveries are often found in the gaps between business groups or job functions. Innovators consistently reach across these boundaries.

From outside the company

External input sources are essential to spark new observations and questions about the world. However, do so in moderation. Many entrepreneurs succumb to “TechCrunch Blindness” where the blast from a firehose of new product announcements from sites such as Beta News, TechMeme, Mashable and others causes indecision paralysis. Explore, but be targeted. Use the internal inputs above to focus your discovery.

- General news sources
- Industry news sources
- Research and technology papers
- Trend-spotting websites
- Conversations with potential customers.

See Level 4 for ways to engage with customers.

Inspiration

Don't overlook the importance of exposing your brain to divergent sources of inspiration such as music, art, architecture and more. Brain studies show that all of these can elevate the creative function of your brain. It's like seeding the random number generator of creativity.

Complete any three actions below.

Then advance to card 2b.

- Have coffee with an interesting co-worker that you rarely interact with. Try for someone in a different group or field.
- Discuss your group's long-term objectives with your manager or senior manager.
- Browse trend-spotting websites until you discover two interesting trends you didn't know about.
- Talk to a customer who is relevant to an area of interest. Talk about their problems and desires.
- Read a research paper in an area of interest.

Start

The red box contains six levels, each with objectives called actions. Complete these actions to advance to the next level. Once you begin, the red box can only be exited by succeeding or by giving up. Here is the secret to beating the red box: don't give up.

If you conquer the red box, you earn an exceptional prize: a blue box. What awaits you in the blue box? There is only one way to find out.

[Begin]

Inception. 1

To start any journey without understanding your true purpose is to fail before you begin. Your own motivations illuminate the path to success.

Ideate. 2

Great ideas emerge from great insight. Learn to spark your imagination by observing the world not as it is - but as it should be.

Improve. 3

All ideas begin life as bad ideas. Learn to grow bad ideas into good ideas and the secret of knowing which is which.

Investigate. 4

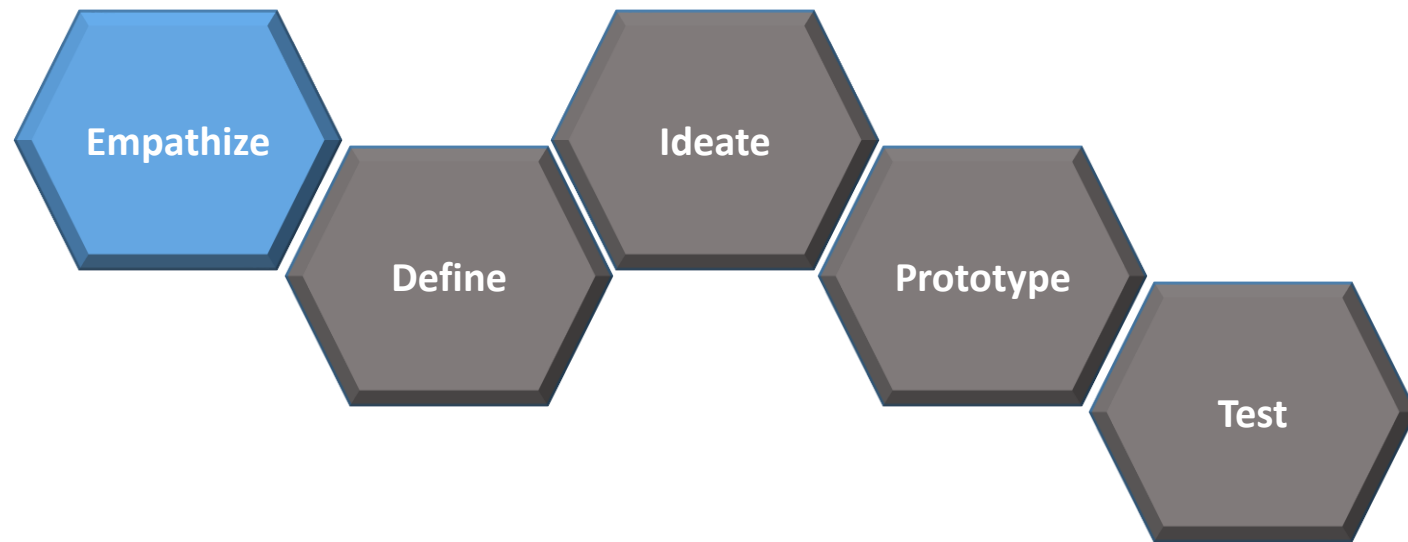
Is an idea valuable? It's a question only customers can answer. Find out quickly by validating your ideas with real-world experiments.

Iterate. 5

Assess the data from your experiments to evolve your hypotheses. Devise clever experiments to reveal the true nature of your idea.

Infiltrate. 6

Even great ideas must prove their worth in corporate combat. To conquer the red box, use data to sell an idea to your organization.



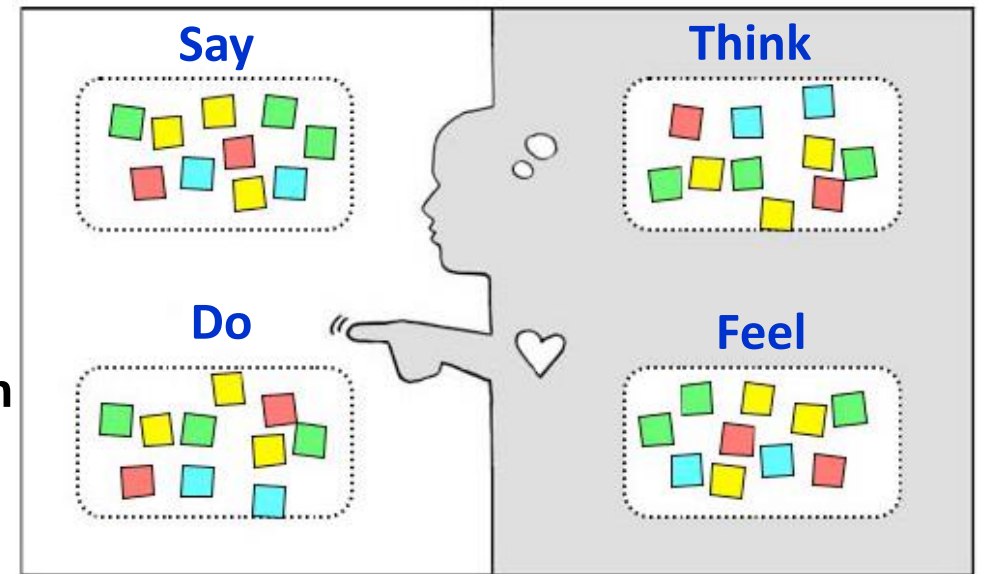
รับฟังเพื่อเข้าใจผู้รับผลงาน

Empathy Map

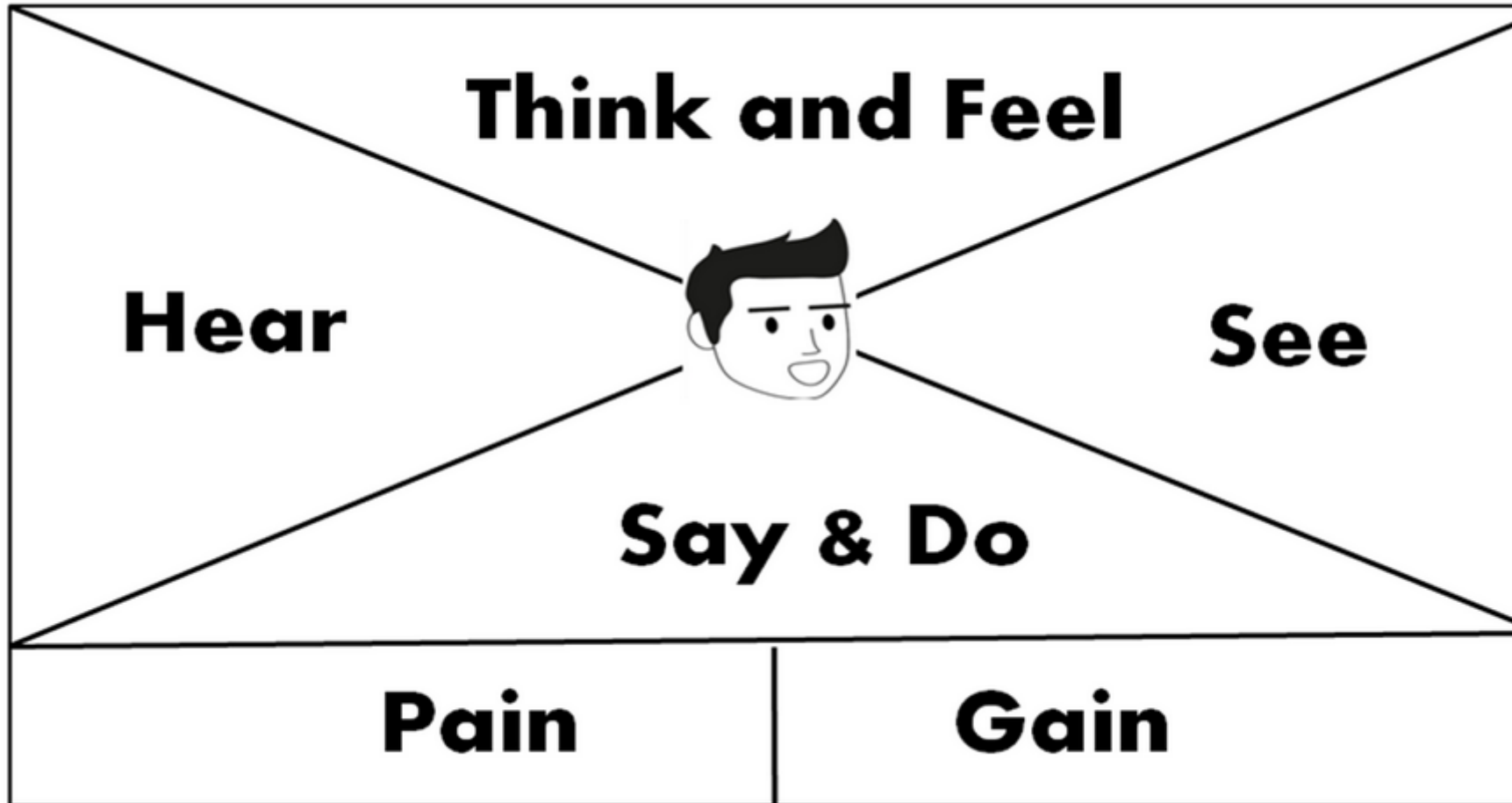
WHY: ช่วยสังเคราะห์สิ่งที่ได้จากการสังเกตและดึงเอา **unexpected insight** ออกมา

HOW:

- **Unpack** ทำตารางสี่ช่อง เพื่อบรรจุข้อมูลต่อไปนี้
 - **Say** สิ่งที่ผู้ใช้พูด
 - **Do** การกระทำหรือพฤติกรรมที่สังเกตเห็น
 - **Think** สิ่งที่ผู้ใช้อาจจะคิด ความเชื่อของผู้ใช้
 - **Feel** อารมณ์ความรู้สึกของผู้ใช้
- **Identify needs** โดยใช้ verbs (ไม่ใช่ noun ซึ่งจะเป็น solution)
- **Identify insights**
 - **Contradiction between 2 user attributes**
 - ถ้าม **why** เมื่อพบพฤติกรรมแปลก ๆ



Empathy Map



คิดถึงผู้ใช้ในประเด็นที่เลือกมา เห็นอะไร ได้ยินอะไร คิดอะไร พูด/ทำอะไร
เริ่มด้วยคิดถึง normal users เพิ่มเติมด้วย extreme users

คิดต่าง ๆ ไปในทิศทางเดียวกันพร้อม ๆ กัน ด้วยหมวก 6 สี

PROCESS



Blue Hat - Process

Thinking about thinking.
What thinking is needed?
Organizing the thinking.
Planning for action.

CREATIVITY



Green Hat - Creativity

Ideas, alternatives, possibilities.
Solutions to black hat problems.

FACTS



White Hat - Facts

Information and data.
Neutral and objective.
What do I know?
What do I need to find out?
How will I get the information I need?

BENEFITS



Yellow Hat - Benefits

Positives, plus points.
Why an idea is useful.
Logical reasons are given.

FEELINGS



Red Hat - Feelings

Intuition, hunches, gut instinct.
My feelings right now.
Feelings can change.
No reasons are given.

CAUTIONS



Black Hat - Cautions

Difficulties, weaknesses, dangers.
Spotting the risks.
Logical reasons are given.

Insight

SECTION
2b

Active Observing

To think differently you must be able to see differently. Observing is more than just watching, it's active observing. This means watching through different eyes. Try imagining how someone else might see the problem or situation you are observing. For instance, a child, the oldest person you know, a great innovator or even a time-traveler from the future. What questions would they ask?

Ask Different

“Why is it this way instead of another way?”

“How could it be different?”

“What would ‘perfect’ look like?”

“What is the one question no one has ever asked about this?”

Great answers come from good questions. Innovators are insatiably curious about the world around them. Interrogate what you observe by asking deep questions.

Encourage your curiosity beyond products and technologies to people, problems and businesses. Nurture your passion for understanding how things work and why they don't.

Often your colleagues can be good sources of intriguing questions. Call a “Question Storming” meeting. Instead of answers, focus on generating thought-provoking questions.

ทำไมทำแบบนี้ ไม่ทำอีกแบบหนึ่ง
จะทำให้แตกต่างออกไปได้อย่างไร
สิ่งที่ perfect มีหน้าตาอย่างไร
คำถามที่ไม่เคยมีใครถามมาก่อนคืออะไร

ชวนกันตั้งคำถามยั่วๆ

Divergent Thinking

The ability to shift perspectives is crucial to insight. Here is a framework that can be useful. Experiment with applying different transforms to what you are observing and questioning.

Deconstruct Can you deconstruct it into component elements?
Can those elements be recombined in different ways?

Scale What happens if it is bigger or smaller, from nano to macro? What if far things become near and near things become far?

Scope What changes when here becomes everywhere, when one thing becomes everything, when that which was local becomes global and what was global is local?

Sequence What occurs when that which was first becomes last, before happens after and easy becomes complex?

Time How does it change if right now is forever, if faster is slower, shorter is longer, the frequent becomes rare or the random becomes regular?

Value What if good is bad or best is now worst? What if the perfect becomes average, the free becomes priceless or the important fades to trivial?

Complete three actions. Return to card 2.

- Actively observe in a familiar context. Shift your mental perspective until an interesting new question occurs to you.
- Read news articles to find a problem that exists in the world. Use the divergent thinking framework above to generate three interesting observations or questions about it.
- Using the inputs from 2a, generate 3 insights, observations or questions related to your innovation interests.

คิดต่าง

- แยกแยะเป็นองค์ประกอบย่อยแล้วรวมด้วยวิธีใหม่
- การเปลี่ยนแปลงด้านขนาด ใหญ่ขึ้นหรือเล็กลง ปรับระยะ จากไกลเป็นใกล้ ใกล้เป็นไกล
- การเปลี่ยนแปลงด้านขอบเขต จากที่นี้เป็นทุกที่ จากสิ่งหนึ่งเป็นทุกสิ่ง จาก local เป็น global จาก local เป็น global
- การเปลี่ยนแปลงด้านเวลา จากปัจจุบันเป็นตลอดไป จากเร็วเป็นช้า จากสั้นเป็นยาว จากบ่อยเป็นห่าง จากนาน ๆ ครั้งเป็นสม่ำเสมอ
- การเปลี่ยนแปลงด้านคุณค่า จากดีเป็นเลว จากสมบูรณ์แบบเป็นเฉลี่ย จากสำคัญเป็นธรรมดา

Start

The red box contains six levels, each with objectives called actions. Complete these actions to advance to the next level. Once you begin, the red box can only be exited by succeeding or by giving up. Here is the secret to beating the red box: don't give up.

If you conquer the red box, you earn an exceptional prize: a blue box. What awaits you in the blue box? There is only one way to find out.

[Begin]

Inception. 1

To start any journey without understanding your true purpose is to fail before you begin. Your own motivations illuminate the path to success.

Ideate. 2

Great ideas emerge from great insight. Learn to spark your imagination by observing the world not as it is - but as it should be.

Improve. 3

All ideas begin life as bad ideas. Learn to grow bad ideas into good ideas and the secret of knowing which is which.

Investigate. 4

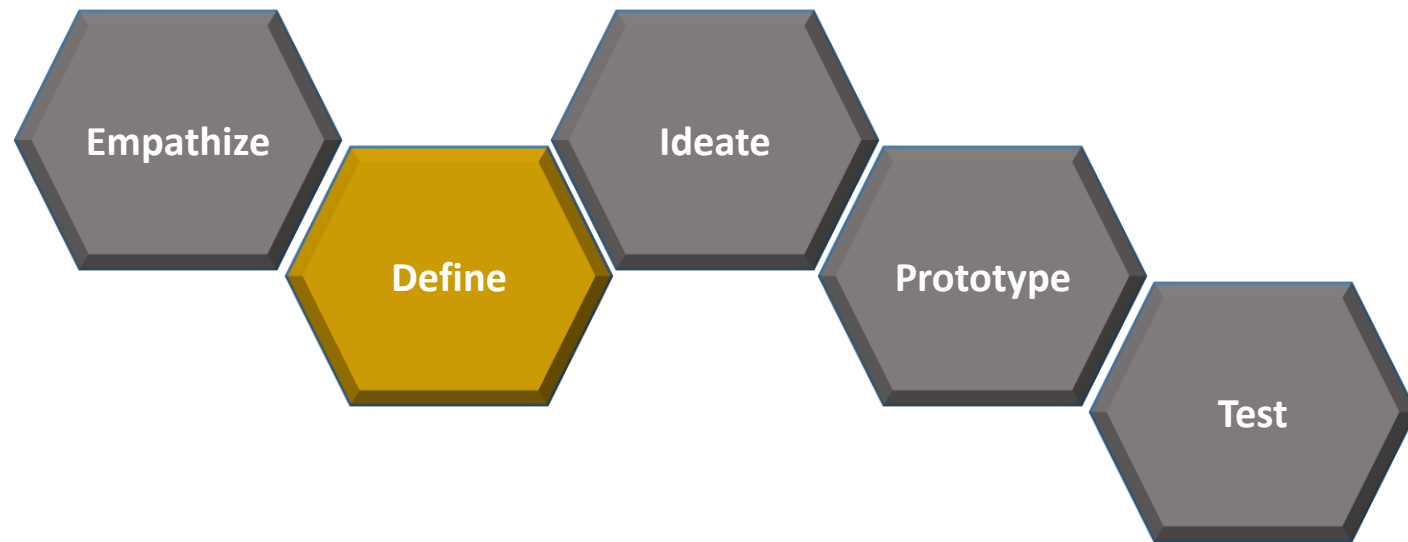
Is an idea valuable? It's a question only customers can answer. Find out quickly by validating your ideas with real-world experiments.

Iterate. 5

Assess the data from your experiments to evolve your hypotheses. Devise clever experiments to reveal the true nature of your idea.

Infiltrate. 6

Even great ideas must prove their worth in corporate combat. To conquer the red box, use data to sell an idea to your organization.



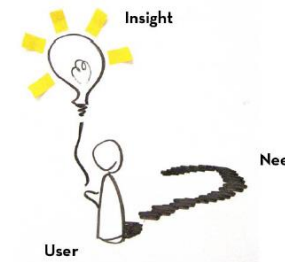
กำหนดเป้าเพื่อตอบโจทย์ผู้ใช้

DEFINE: Point-of-View Madlib

WHY: เป็นการระบุ actionable problem statement

HOW:

- ใช้ข้อความในลักษณะนี้
 - [USER] ต้องการที่จะ [USER'S NEED] เนื่องจาก [S INSIGHT]



POV: Harried mother of three, rushing through the airport only to wait hours at the gate, **needs to** entertain her playful children **because** “annoying little brats” only irritate already frustrated fellow passengers.

- Care giver ซึ่งต้องดูแลผู้ป่วยติดเตียง **ต้องการที่จะ**ดูแลคุณภาพชีวิตของตนเอง ด้วย **เพราะ**ยังต้องดูแลผู้ป่วยอีกยาวนาน
- นักศึกษาแพทย์ปีหนึ่ง **ต้องการ**รักษาและให้คำแนะนำโรคง่าย ๆ เป็น **เนื่องจาก** เป็นความคาดหวังของครอบครัว
- พยาบาลชนิกา **ต้องการ**ลดการตกเตียงของผู้ป่วย **เพราะ**การตกแต่ละครั้ง สาเหตุไม่เหมือนเดิม และทำให้เสียหายต่อคนทำงาน หน่วยงาน วิชาชีพ องค์กร

Start

The red box contains six levels, each with objectives called actions. Complete these actions to advance to the next level. Once you begin, the red box can only be exited by succeeding or by giving up. Here is the secret to beating the red box: don't give up.

If you conquer the red box, you earn an exceptional prize: a blue box. What awaits you in the blue box? There is only one way to find out.

[Begin]

Inception. 1

To start any journey without understanding your true purpose is to fail before you begin. Your own motivations illuminate the path to success.

Ideate. 2

Great ideas emerge from great insight. Learn to spark your imagination by observing the world not as it is - but as it should be.

Improve. 3

All ideas begin life as bad ideas. Learn to grow bad ideas into good ideas and the secret of knowing which is which.

Investigate. 4

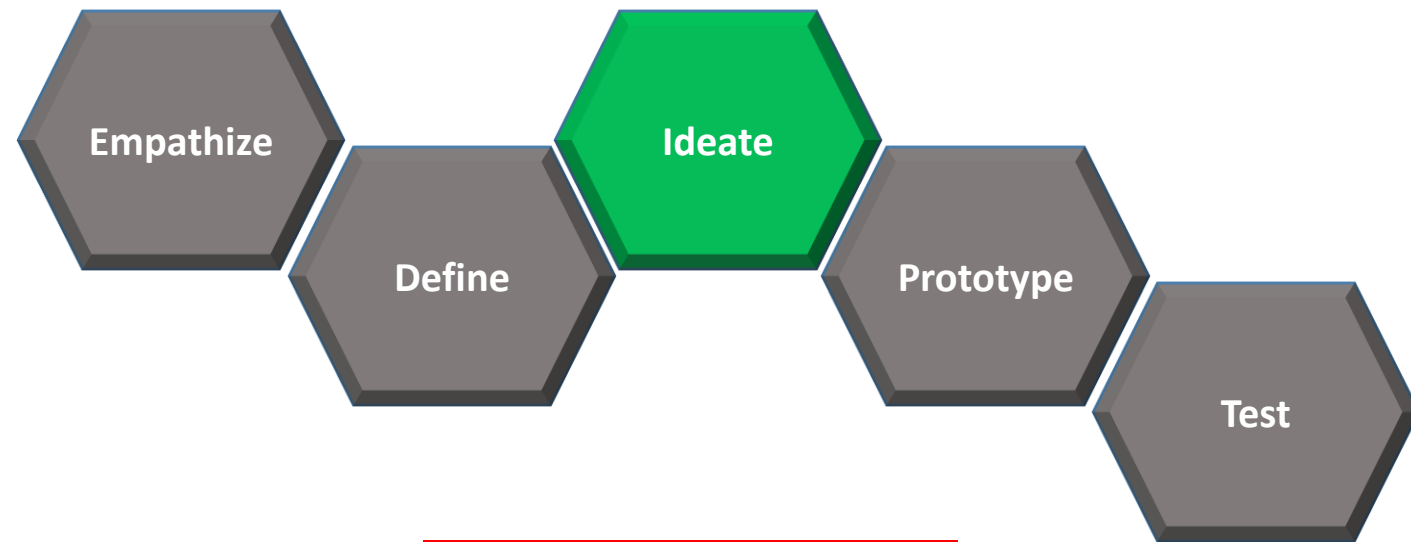
Is an idea valuable? It's a question only customers can answer. Find out quickly by validating your ideas with real-world experiments.

Iterate. 5

Assess the data from your experiments to evolve your hypotheses. Devise clever experiments to reveal the true nature of your idea.

Infiltrate. 6

Even great ideas must prove their worth in corporate combat. To conquer the red box, use data to sell an idea to your organization.



ระดมสมองอย่างมีเป้าหมาย

IDEATE “How Might We” Questions

COVID-19

- ทำอะไรได้บ้าง ให้ผู้ป่วยบอกว่าตัวเองมีภาวะเสี่ยง
- ทำอะไรได้บ้าง ให้ผู้ที่มีอาการมีการป้องกันที่ดี
- ทำอะไรได้บ้าง ให้ครอบครัวมีส่วนร่วมในการป้องกันการแพร่
- ทำอะไรได้บ้าง ให้ครอบครัวปลอดภัย
- ทำอะไรได้บ้าง ให้ทุกคนมีความสุขระหว่าง self quarantine

การทำหัตถการที่ผู้ป่วยไม่กลัว

- ทำอะไรได้บ้าง ให้ไม่เจ็บ
- ทำอะไรได้บ้าง ให้ทนเจ็บได้มากขึ้น
- ทำอะไรได้บ้าง ให้ไม่กลัวเจ็บ
- ทำอะไรได้บ้าง ให้เพลินๆ แล้วไม่เจ็บ
- ทำอะไรได้บ้าง ให้คนทำมือเบาแก่ทุกคน

คำพูดที่ไม่บั่นทอนกำลังใจ

- ทำอะไรได้บ้าง ให้ผู้ป่วยเข้าใจเจตนาของเรา
- ทำอะไรได้บ้าง ให้เราไม่ใช้ภาษาหมาป่า
- ทำอะไรได้บ้าง ให้เราใช้ภาษายีราฟเป็นนิสสัย
- ทำอะไรได้บ้าง ให้เรามีภาษากายเชิงบวก
- ทำอะไรได้บ้าง ให้เรามีคาถาระงับใจ
- ทำอะไรได้บ้าง ให้มีคนช่วยเมื่อเอาไม่อยู่

สิ่งแวดล้อมที่น่าอยู่

- ทำอะไรได้บ้าง ให้สิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการพักผ่อน
- ทำอะไรได้บ้าง ให้กิจกรรมของพยาบาลไม่รบกวนผู้ป่วย
- ทำอะไรได้บ้าง ให้ผู้ป่วยมีส่วนควบคุมสิ่งแวดล้อม

ผู้ป่วยไม่ตกเตียง

- ทำอะไรได้บ้าง เพื่อป้องกันการตกเตียงที่มีสาเหตุหลากหลายได้
- ทำอะไรได้บ้าง ที่จะใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ดีพิมพ์
- ทำอะไรได้บ้าง ที่จะลดความเกรงใจของผู้ป่วยและญาติได้
- ทำอะไรได้บ้าง ให้ผู้ป่วยปีศาจบนเตียงได้สะดวก

Capture

Raw ideas can have great potential but they are not yet ready for testing with potential users. First they must grow stronger and more refined. Level 3 gives you powerful tools for improving ideas.

สรุปความคิดให้ชัด

Capture

It's helpful to express each idea in a consistent product statement. Boiling a product or service down to one sentence is hard. It requires deciding what *really* matters and can sharpen the idea in powerful ways.

“A <product/service description> for <target customer> that <key value> enabling <primary benefits> unlike <existing alternatives>.”

An example would be:

“A *portable music player for audiophile music lovers that plays music files from lossless formats enabling improved quality unlike iPods and other compressed file players.*”









Combine

Combine

Many of your raw ideas may have similarities. Go through your list and consider each idea based on relevant criteria such as problem space, value proposition, customer type, distribution channel, delivery platform and technical components. Can any ideas be logically combined? If doing so strengthens the ideas without defocussing them, consider combining them.

ผสมผสานหลากหลายความคิด

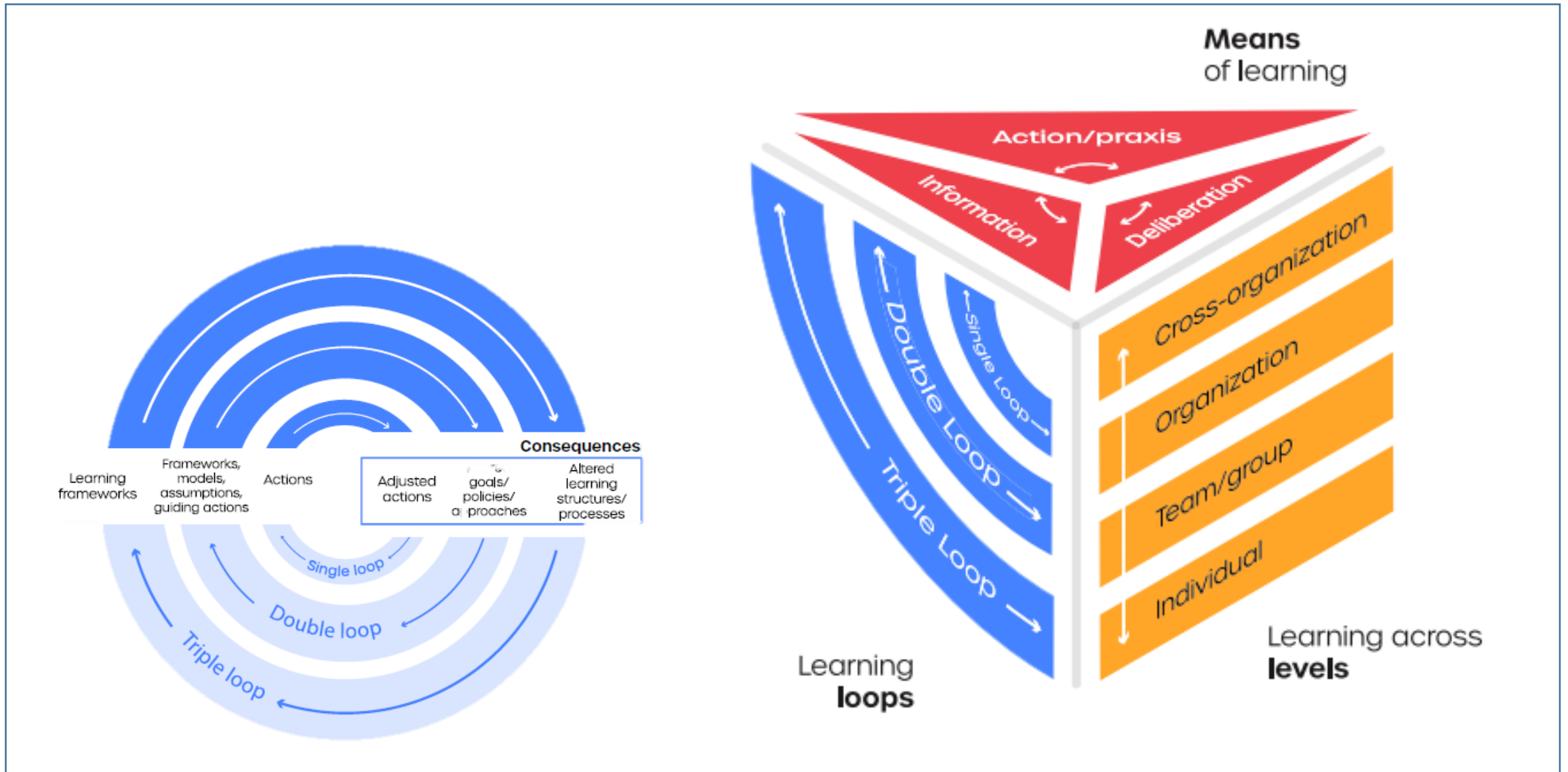
Business Model Canvas

<p>Problem</p> <p>Top 3 problems</p> 	<p>Solution</p> <p>Top 3 features</p> 	<p>Unique Value Proposition</p> <p>Single, clear, compelling message stating why you are different and worth paying attention to</p> 	<p>Unfair Advantage</p> <p>Can't be easily copied or bought</p> 	<p>Customer Segments</p> <p>Target customers</p> 
	<p>Key Metrics</p> <p>Key activities you measure <i>Examples: Monthly active users, Website unique visitors, Sales calls, Revenue, Requests for info</i></p> 	<p>The "Wow!"</p> <p>The one insanely cool, feature that every review will rave about</p>	<p>Channels</p> <p>Path to customers <i>Examples: Website, Sales force, Resellers, Distributors, Direct response ads</i></p> 	
<p>Cost Structure</p> <p>Examples: Customer acquisition costs, Distribution costs, Web hosting, Employees, Manufacturing, Support</p> 		<p>Revenue Streams</p> <p>Examples: Direct sales, Subscriptions, Training, Support contracts, Upgrades</p> 		

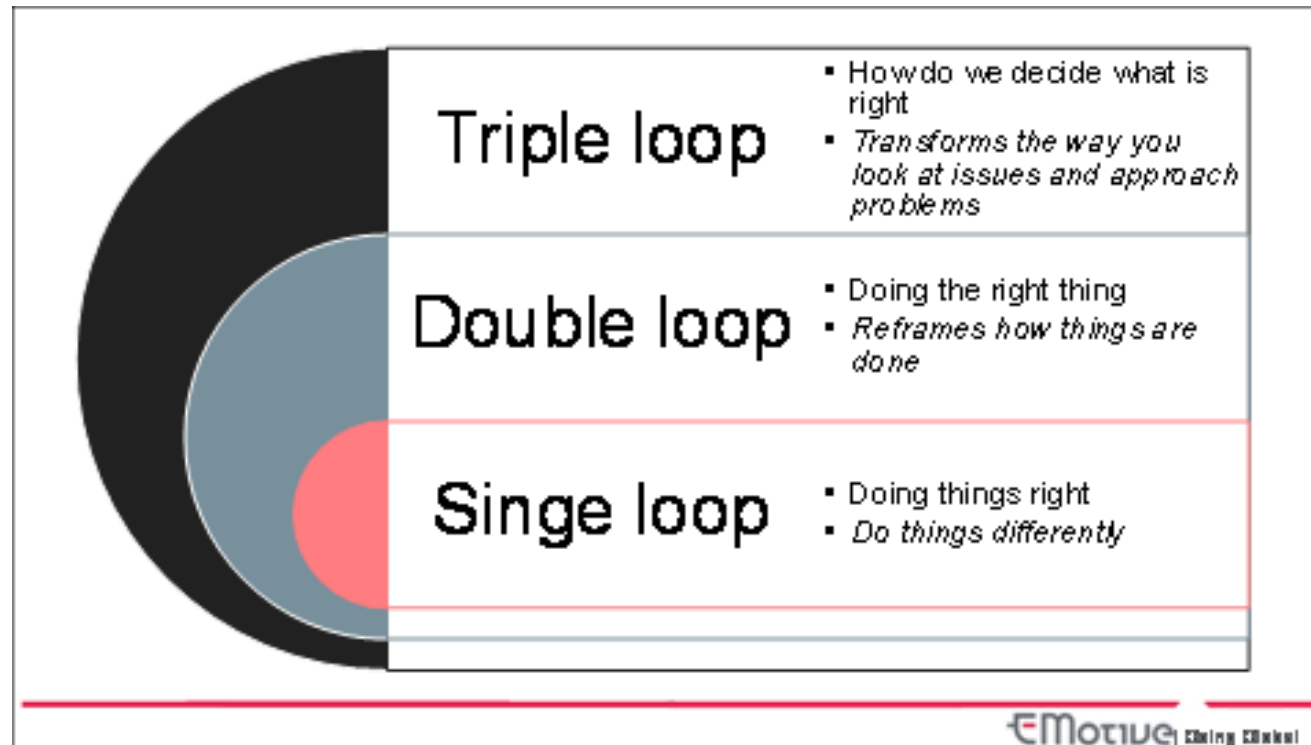
เชื่อมโยงนวัตกรรมกับกิจการขององค์กร

Learning

How Learning Occurs in Health Systems – 3 Dimensions



Loop of Learning



Principle

เราใช้หลักอะไรในการตัดสินใจเลือกสิ่งที่ดีควรทำ
เรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการมองประเด็นและแก้ปัญหา:
วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม ข้อตกลง (Transform)

Purpose

เราทำสิ่งที่ดีควรทำหรือไม่
เรียนรู้เพื่อกำหนดกรอบวิธีการทำงานใหม่: ระบบ
โปรแกรม กฎ บทบาท ตัววัดผลงาน (Reframe)

Process

เราทำถูกต้องหรือไม่
เรียนรู้เพื่อปรับการแปลความหมาย การใช้ดุลยพินิจ การ
กระทำ (Action)

Why aims matter - customer centric

"Quiet at Night"



Sleep



Reframe Purpose



