



# A-HA Concept

เอกสารประกอบการฝึกอบรม

หลักสูตร HA702 A-HA Plus

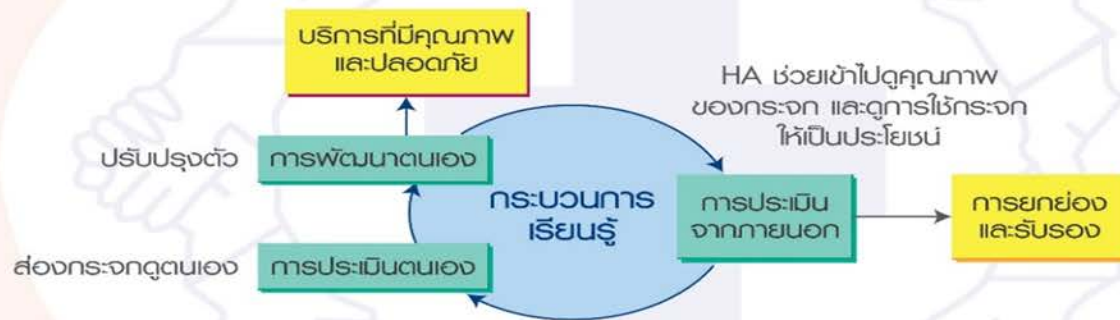
สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

ระหว่างวันที่ 17-19 กุมภาพันธ์ 2564



# HA คือกลไกการส่องกระจกดูตัวเอง

**สสว.** คือ ผู้ส่งเสริมการขับเคลื่อน  
วัฒนธรรมคุณภาพ Change Catalyst



สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

**วิสัยทัศน์ (Vision)**

"ประเทศไทยมีบริการสุขภาพที่ได้มาตรฐาน เป็นที่ไว้วางใจของสังคม โดย สสว. มีบทบาทในการส่งเสริมการขับเคลื่อนวัฒนธรรมคุณภาพ" (change catalyst)

**พันธกิจ (Mission)**

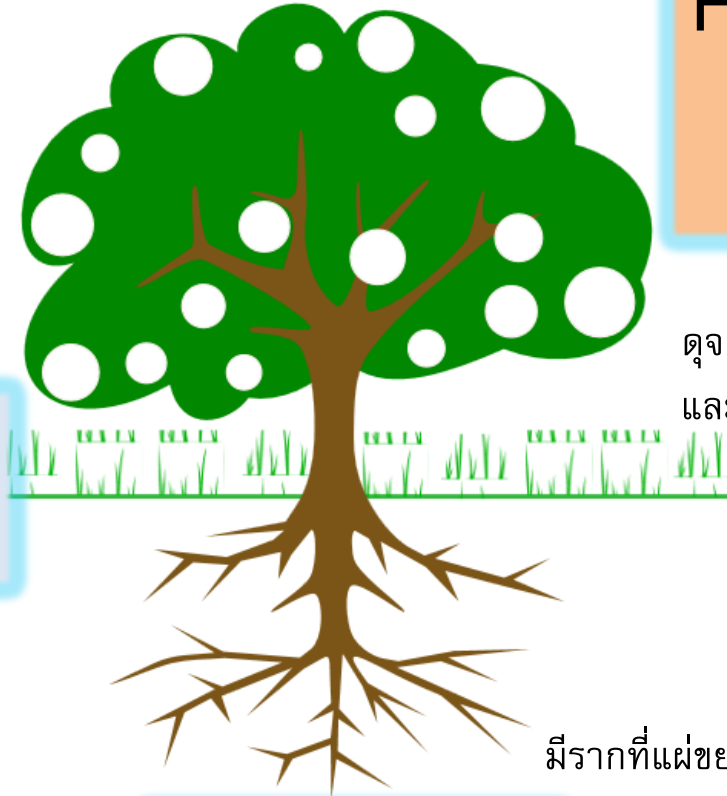
"ส่งเสริม สนับสนุน และขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพของระบบบริการสุขภาพ โดยใช้การประเมินตนเอง การเยี่ยมสำรวจจากภายนอก การรับรองกระบวนการคุณภาพ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกลไกกระตุ้น"



## Accreditation is an Educational Process



# อุปมา A-HA ดั่งต้นไม้อันแข็งแกร่งสมบูรณ์



## Empowerment Evaluation

มีลำต้นที่แข็งแรง ดุจทีมผู้บริหารและ  
ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการเสริมพลังให้มี  
ความสามารถในการประเมินตนเอง  
และกำหนดประเด็นการพัฒนาด้วยตนเอง

## Broad root

มีรากที่แผ่ขยายกว้างขวางสำหรับหาน้ำและปุ๋ย  
คือ Extended Evaluation Guide  
ที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ  
และประเมินตนเองเพื่อหาโอกาสพัฒนา

**Fruitful**  
Higher maturity  
Higher score  
EI<sup>3</sup>O

มีดอกผลอันอุดมสมบูรณ์  
ดุจตั้งระบบคุณภาพที่มี maturity สูง  
และผลการดำเนินการที่ดีในทุกด้าน



# เปรียบเทียบ HA กับ A-HA

	HA	A-HA
Emphasis	<b>Process</b> (compliance to requirement)	<b>Performance</b> (result of multiple cycle of CQI)
Mode	<b>Formative</b> Evaluation	<b>Empowerment</b> Evaluation
Expected result	<b>Average</b>	<b>Above average -&gt; Excellence</b>
Score	<b>2.5-3</b>	<b>&gt; 3</b>
Evaluation & Improvement	<b>Measurement &amp; CQI</b>	<b>More systematic</b>
Integration	<b>Early</b>	<b>Effective integration</b> of plans, processes, information, & actions
Core Values	<b>Learn to use</b>	<b>Gain</b> from using

# From Process to Performance Evaluation



	Process Evaluation (HA)	Performance Evaluation (A-HA)
Question	How do we do our work?	How well, how effective?
Starting Point	Standard requirement Hospital context	What are our key issues? What are our goals? How to measure our achievement? Who will be the target groups? What method of evaluation?
Example	How do senior leaders communicate with the staff?	What is the effectiveness of the communication?



# ผู้นำกับการพัฒนาคุณภาพ

# การทำให้คุณภาพเป็นงานปกติ



## Simplicity & Consistency

- คุณภาพคือการทำงานประจำให้ดี -> หาคุณค่าและความหมายของงาน -> People-Centered Care
- มีอะไรให้คุยกัน -> Daily Huddle
- ชัยนทบทวน -> Learning & Creative from Mistake
- ใส่ตัวกวนโดยผู้นำ -> Patient Safety Leadership

**Walkround**



## บทบาทของผู้นำ

- **มีใจรัก** (รักที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง สู่เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ มีจิตใจเป็นบวกต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้น)
- **ชักชวนทำ** (ใช้หลักกัลยาณมิตร: นำรัก นำเคารพ นำเจริญใจ รู้จักพูดให้ได้ผล อดทนต่อถ้อยคำ แกล้งเรื่องลึกล้ำได้ ไม่ชักนำในทางอธรรม)
- **นำและสนับสนุน** (ความรู้ ข้อมูล ทรัพยากร โอกาส อำนาจตัดสินใจ)
- **คุ้นเคยรับฟัง** (ความฝัน ความรู้สึก ปัญหา ความสำเร็จ)
- **เสริมพลัง** ให้กำลังใจ ใส่ตัวกวน
- **ชวนติดตาม** (**monitor, trace**)





สร้างขวัญกำลังใจให้กองทัพ

กำหนดพื้นที่และความรับผิดชอบ

Collective Leadership

ทำความเข้าใจเครื่องมือ HA (Review & DALI)

เรียนรู้มาตรฐาน A-HA



ใช้ Scoring Guideline เพื่อเพิ่ม maturity

สนับสนุนให้เสาะหา Assessment Tool มาใช้

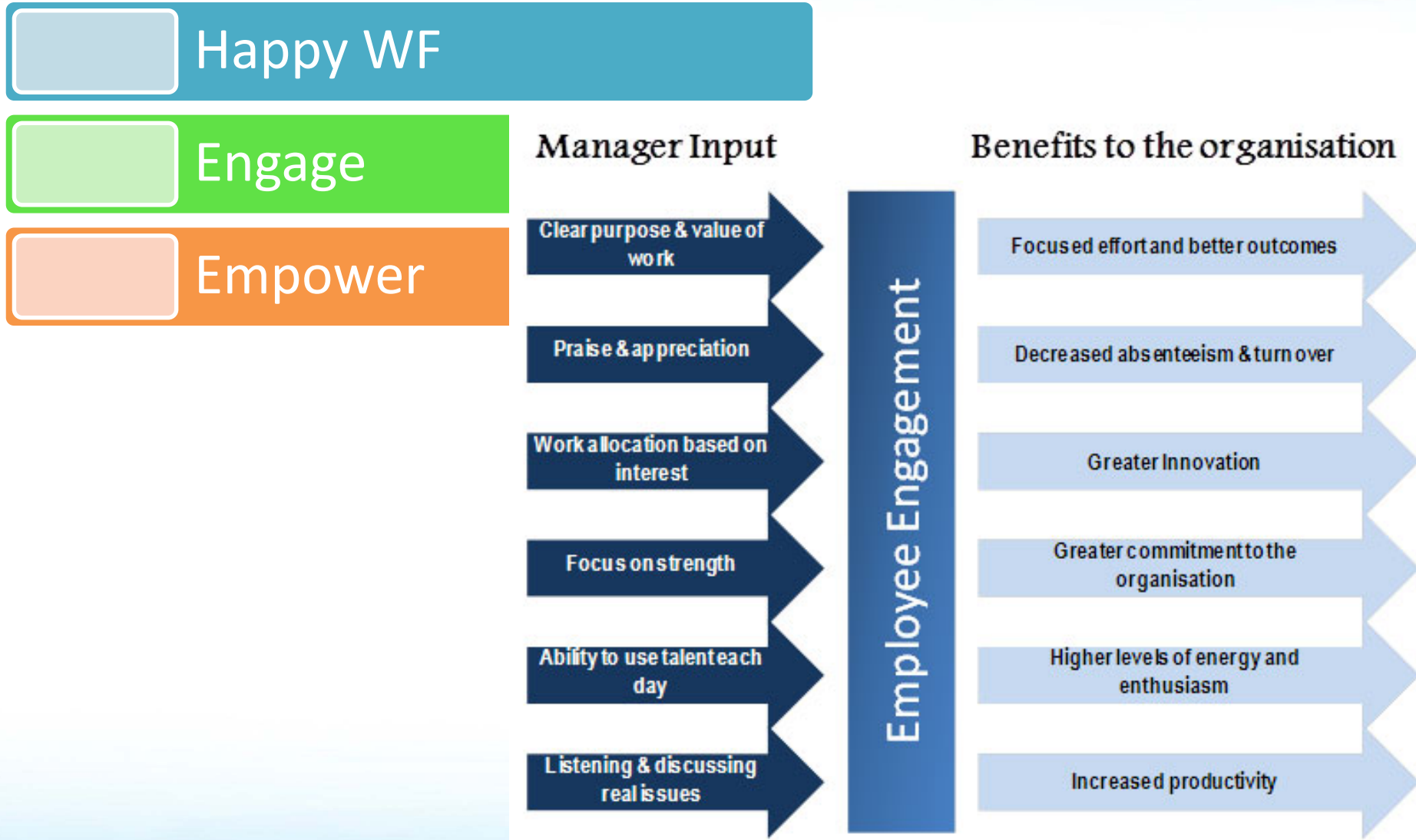
สนับสนุนและใช้ประโยชน์จากระบบวัดผล

จัดให้มีระบบ Management Review

กลุ่ม DALI โดยเริ่มจาก L



# สร้างขวัญกำลังใจให้กองทัพ



# Workforce Engagement



Driver of Engagement	Leadership's Essential Role
Valued member	Coach potential
Winning team	Execute strategy
Meaningful work	Create vision
Environment of trust	Inspire trust, start from everyone, not expect from others

ลำดับขั้นของความผูกพัน	
Rebel	ไม่ออก แต่ไม่ทำงาน ปล่อยพลังลบออกมา (คนพวกนี้ไม่ควรเก็บไว้ในองค์กร)
Resentful obedience	ทำตามเพราะความกลัว
Indifference compliance	ทำตามระเบียบและคำสั่งของหัวหน้าทุกอย่างโดยไม่คิดมาก
Willing cooperation	ร่วมมือด้วยความเต็มใจ
Heartfelt commitment willing	ยินดีรับมอบโครงการสำคัญ ตั้งใจทำเต็มที่
Creative excitement	มอบสิ่งที่ดีที่สุดให้โดยไม่ต้องรอให้ขอ ไม่ได้ทำเพราะหน้าที่ ไม่เคยรู้สึกถูกเอาเปรียบ

# Virginia Mason Medical Center Physician Compact

## Organization's Responsibilities

### Foster Excellence

- Recruit and retain superior physicians and staff
- Support career development and professional satisfaction
- Acknowledge contributions to patient care and the organization
- Create opportunities to participate in or support research

### Listen and Communicate

- Share information regarding strategic intent, organizational priorities and business decisions
- Offer opportunities for constructive dialogue
- Provide regular, written evaluation and feedback

### Educate

- Support and facilitate teaching, GME and CME
- Provide information and tools necessary to improve practice

### Reward

- Provide clear compensation with internal and market consistency, aligned with organizational goals
- Create an environment that supports teams and individuals

### Lead

- Manage and lead organization with integrity and accountability

## Physician's Responsibilities

### Focus on Patients

- Practice state of the art, quality medicine
- Encourage patient involvement in care and treatment decisions
- Achieve and maintain optimal patient access
- Insist on seamless service

### Collaborate on Care Delivery

- Include staff, physicians, and management on team
- Treat all members with respect
- Demonstrate the highest levels of ethical and professional conduct
- Behave in a manner consistent with group goals
- Participate in or support teaching

### Listen and Communicate

- Communicate clinical information in clear, timely manner
- Request information, resources needed to provide care consistent with VM goals
- Provide and accept feedback

### Take Ownership

- Implement VM-accepted clinical standards of care
- Participate in and support group decisions
- Focus on the economic aspects of our practice

### Change

- Embrace innovation and continuous improvement
- Participate in necessary organizational change



# **Break the Rules for Better Care**

## **ทำให้ง่ายขึ้นสำหรับผู้ป่วยและบุคลากร**

Category	Definition	Potential Action	Example
<b>Rules that need clarity</b>	<p>Rules that are:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Myths or habits that are perceived to be rules</li> <li>• Created for a reason, but their meaning may have been lost over time</li> <li>• Unclear based on interpretation of policies or regulations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debunk organizational myths</li> <li>• Tie the rationale back to the rule</li> <li>• Seek clarification from the entities that put the rules in place (e.g., communicating with the US Department of Health &amp; Human Services about HIPAA)</li> </ul>	<p>One organization consulted the Board of Pharmacy about regulations preventing sending patients home with the medications they had been using during their stay in the hospital. They discovered that, in fact, if inpatient pharmacists relabeled those medications, they were able to send them home safely with patients, thus preventing waste.</p>
<b>Rules that need redesign</b>	<p>Administrative rules that leaders have the power to change</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Select rules to revise</li> <li>• Connect with colleagues through the IHI Leadership Alliance or other professional associations or affiliations about how to advance forward</li> </ul>	<p>An organization realized that partners in the family birthing center were hungry after long hours waiting for mothers to deliver. Staff suggested the idea to redesign the rules and provide food to “feed all the partners” in the birthing center.</p>

Category	Definition	Potential Action	Example
<b>Rules that need advocacy</b>	Rules that are in place due to regulations or policies beyond organizational control	Either independently or with professional networks, use the power of collective voice to engage the appropriate entities and advocate for rules to be changed	During the Leadership Alliance’s “Breaking the Rules for Better Care” Week, many organizations identified wanting to eliminate the three-day rule, requiring a patient to spend three consecutive days as an inpatient in a hospital to qualify for Medicare coverage of a skilled nursing facility. Alliance members spoke directly with representatives from the Centers for Medicare & Medicaid Services at an in-person meeting about the rule (among others) to advocate for change.





# High-Impact Leadership

## New Mental Models

ผู้นำคิดอย่างไรเกี่ยวกับความท้าทายและคำตอบ

## High-Impact Leadership Behaviors

ผู้นำสร้างความแตกต่างอย่างไร

## IHI High-Impact Leadership Framework

ผู้นำต้องมุ่งเห็นความพยายามไปที่ตรงไหน



# New Mental Models

## Common Mental Models

- ความพึงพอใจของผู้ป่วย ถูกขับเคลื่อนด้วยการให้บริการที่ดี (being nice)
- โครงการปรับปรุง/พัฒนาเป็นส่วนเพิ่มของงานประจำวัน
- เป้าหมายเพื่อความปลอดภัยของผู้ป่วยคือให้ใกล้เคียงกับองค์กรอื่น

## New Mental Models

- ความพึงพอใจของผู้ป่วย ถูกขับเคลื่อนด้วยความผูกพันของผู้ป่วยและครอบครัว (การมีส่วนร่วม)
- การปรับปรุง/พัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันของทุกคน
- เป้าหมายเพื่อความปลอดภัยของผู้ป่วยคืออุบัติการณ์เป็น 0



# High-Impact Leadership Behaviors

## People-centeredness

ผู้นำเห็นคนเป็นศูนย์กลางด้วยวาจาและการกระทำอย่างคงเส้นคงวา

## Front Line Engagement

พบผู้ปฏิบัติงานที่หน้างานด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ และเป็นสุดยอด  
ผู้สนับสนุนการพัฒนา

## Relentless Focus

มุ่งเน้นที่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์โดยไม่เพลามือ

## Transparency

มีความโปร่งใสทั้งในด้านผลลัพธ์ ความก้าวหน้า เป้าหมาย ข้อบกพร่อง

## Boundarilessness

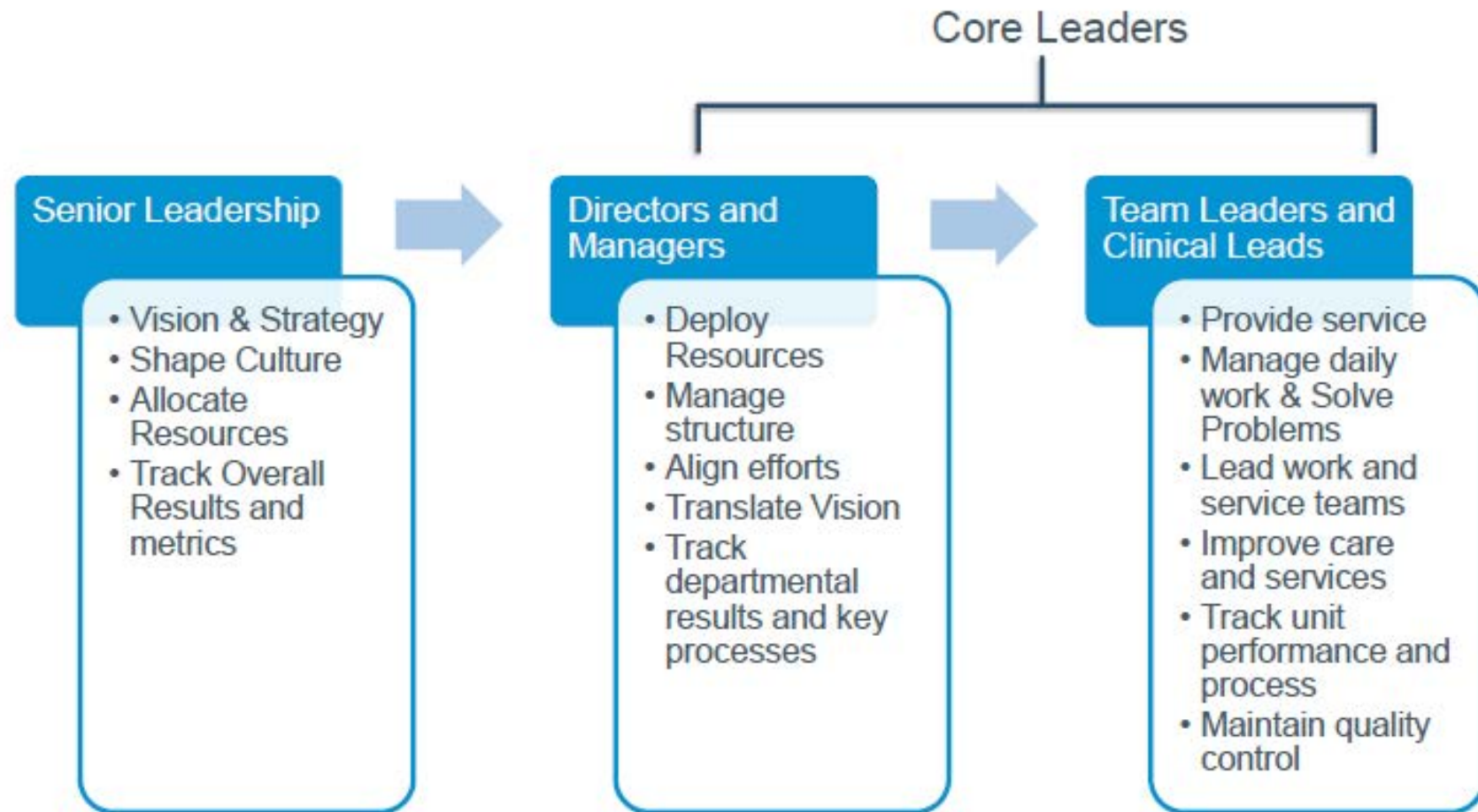
ส่งเสริมให้นำแนวคิดเชิงระบบมาใช้ ส่งเสริมความร่วมมือข้ามสายงาน



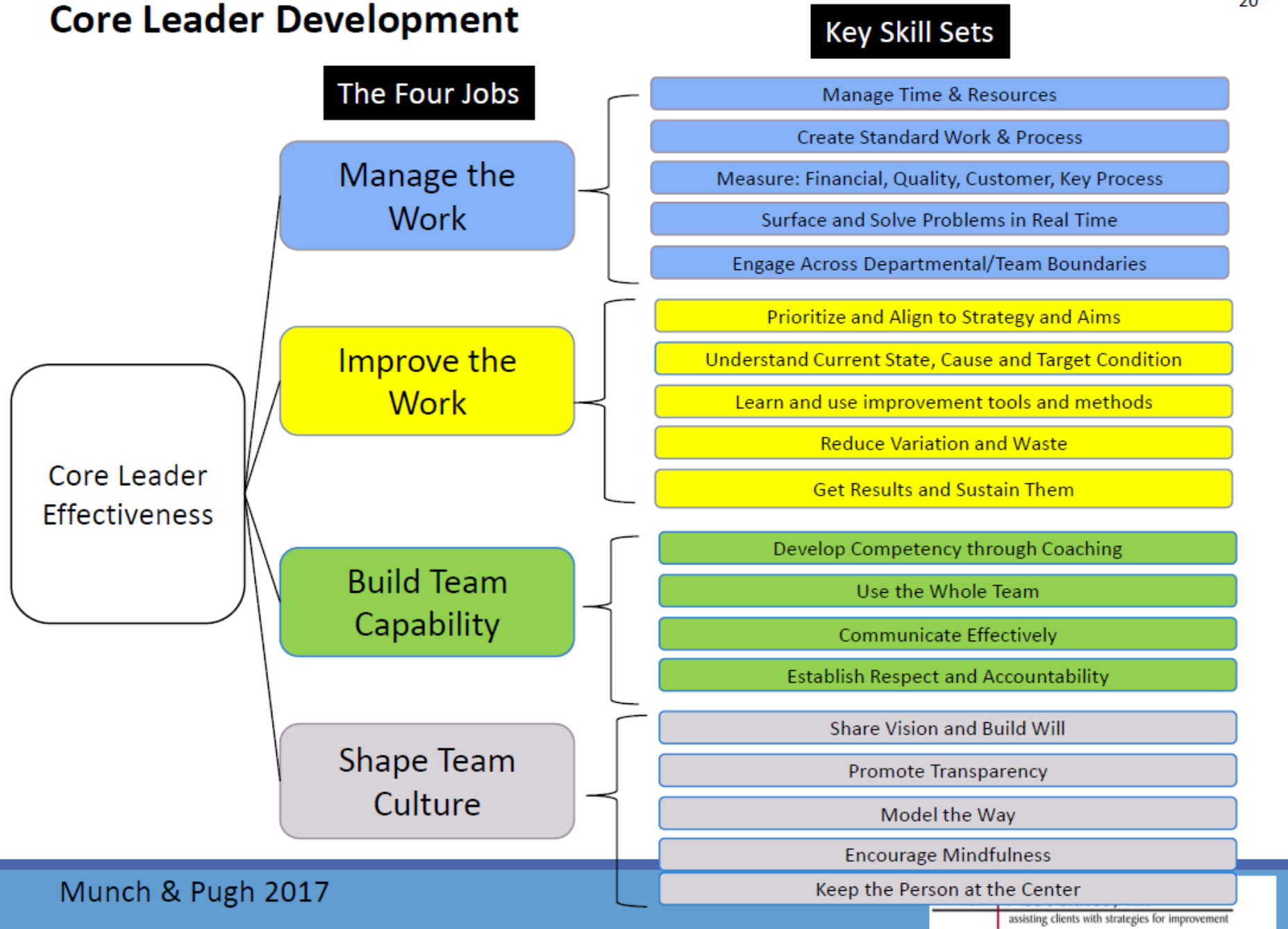
# IHI High-Impact Leadership Framework



# Leadership Behaviors and Management Focus Shaped by Distance from the Work



# Core Leader Development





# Core Values Focus on Results



# การมุ่งเน้นที่สมดุล





# Focus on Results & Creating Value



- ประเด็นสำคัญ
  - ผลลัพธ์สำคัญคืออะไร
  - ปัจจัยความสำเร็จ (CSF) ของผลลัพธ์ดังกล่าวคืออะไร
- การสร้างคุณค่า
  - ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญคืออะไร
  - มีความต้องการที่ขัดแย้งกันหรือไม่ อย่างไร
- องค์กรจะทำให้มั่นใจในความต้องการดังกล่าวอย่างไร
  - กลยุทธ์ แผน ปฏิบัติการ ตัววัด
- อะไรคือตัววัดที่สมดุล
  - ตัววัดนำ (leading) กับตัววัดตาม (lagging)
  - ลำดับความสำคัญในระยะสั้นกับระยะยาว
  - การใช้เพื่อติดตามงานกับแสดงผลลัพธ์



# ค่านิยม Focus on Result

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้  
มีลักษณะ result-/outcome  
oriented มิใช่ activity-oriented

สร้างวัฒนธรรมการมุ่งเน้น  
ผลลัพธ์ในการทำงาน

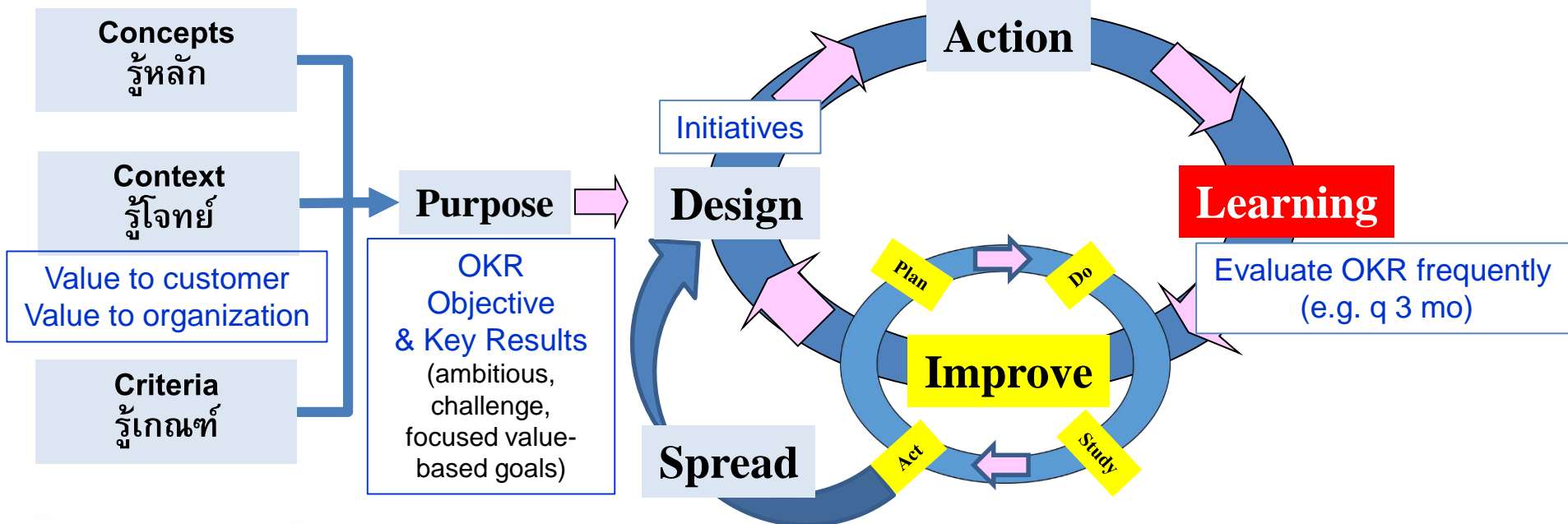


# KPI & OKR (Objectives & Key Results)



**Agile goals**, shorter goal cycle, dynamic planning  
**Simplicity**, reduce time for setting goal  
**Transparency**, everyone access to everyone else's OKRs  
**Nested cadence**: strategy, tactic, operation (จังหวะติดตามที่ซ้อนกัน)  
**Bidirectional goal setting**, aligned autonomy, workforce engagement  
**Ambitious goals**, value outcomes (destination) over features (means)  
**Decoupling reward**: separate OKR from compensation & promotion

Fulfill initiatives  
 Safe-to-fail experiment  
 Short feedback cycle

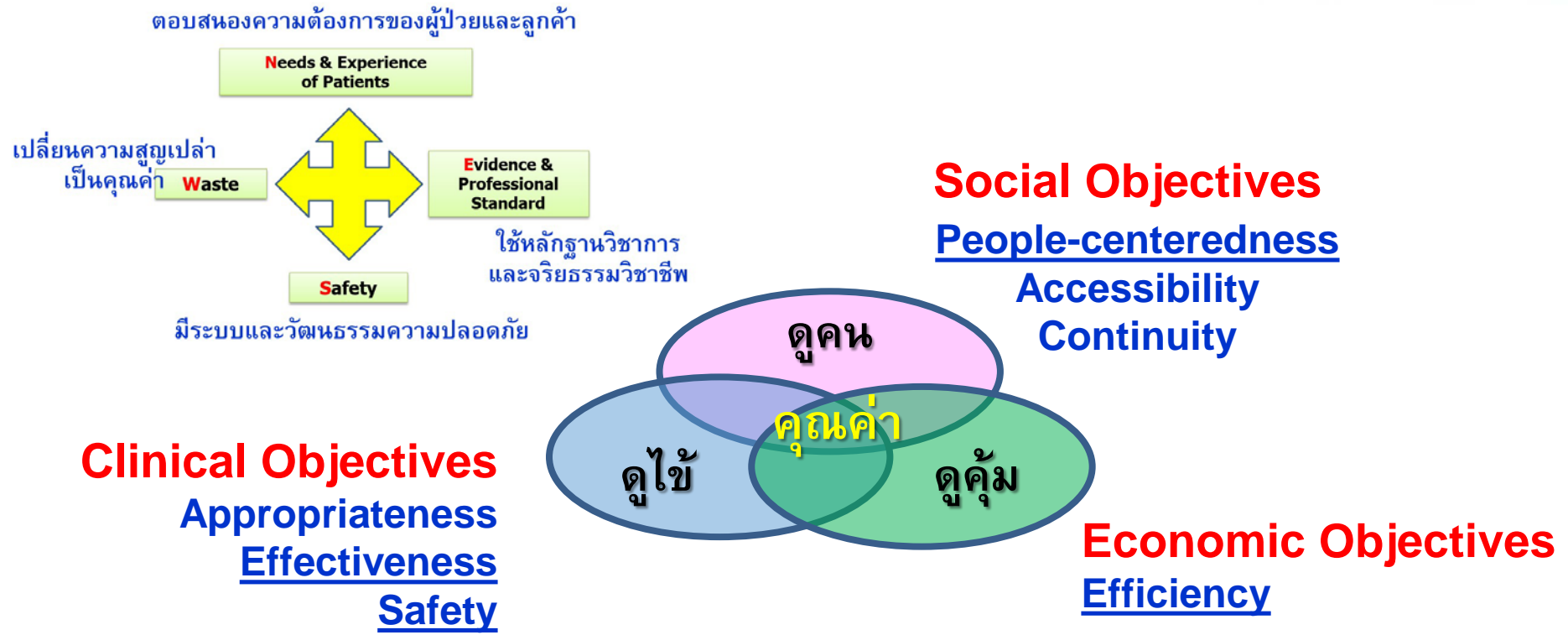




# Systematic Approach



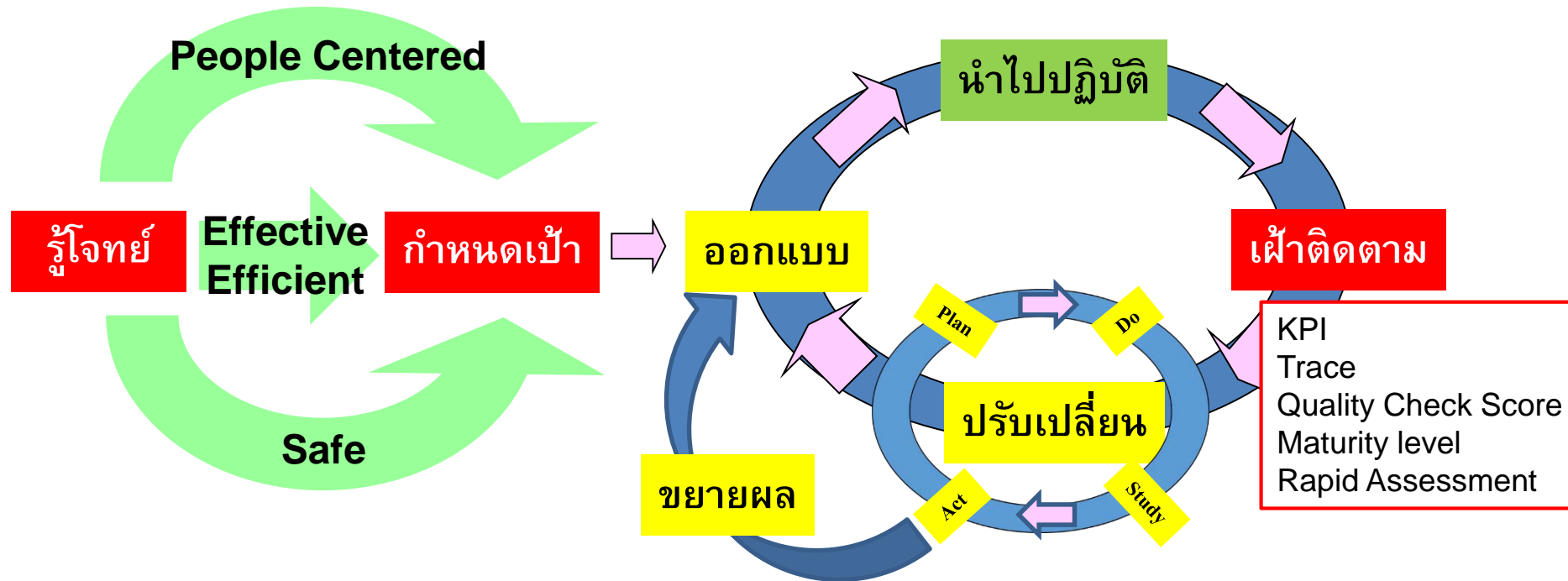
# Value-based Healthcare



คุณค่า = ประโยชน์ต่อผู้อื่น x คุณภาพ x ประสิทธิภาพ



# Simplify & Combine the Model (3C-PDSA & Value-Based)

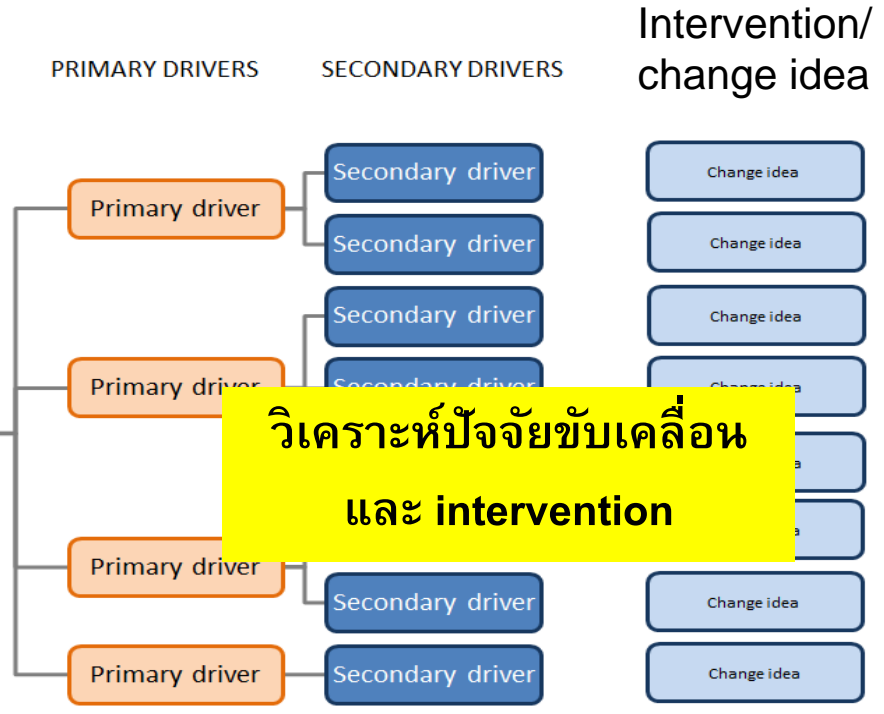




# Drivers Diagram เครื่องมือสรุปแนวคิดเพื่อบรรลุเป้าหมาย

กำหนดเป้าหมายของระบบงานตามมาตรฐานในระดับที่เหมาะสม

**Purpose**

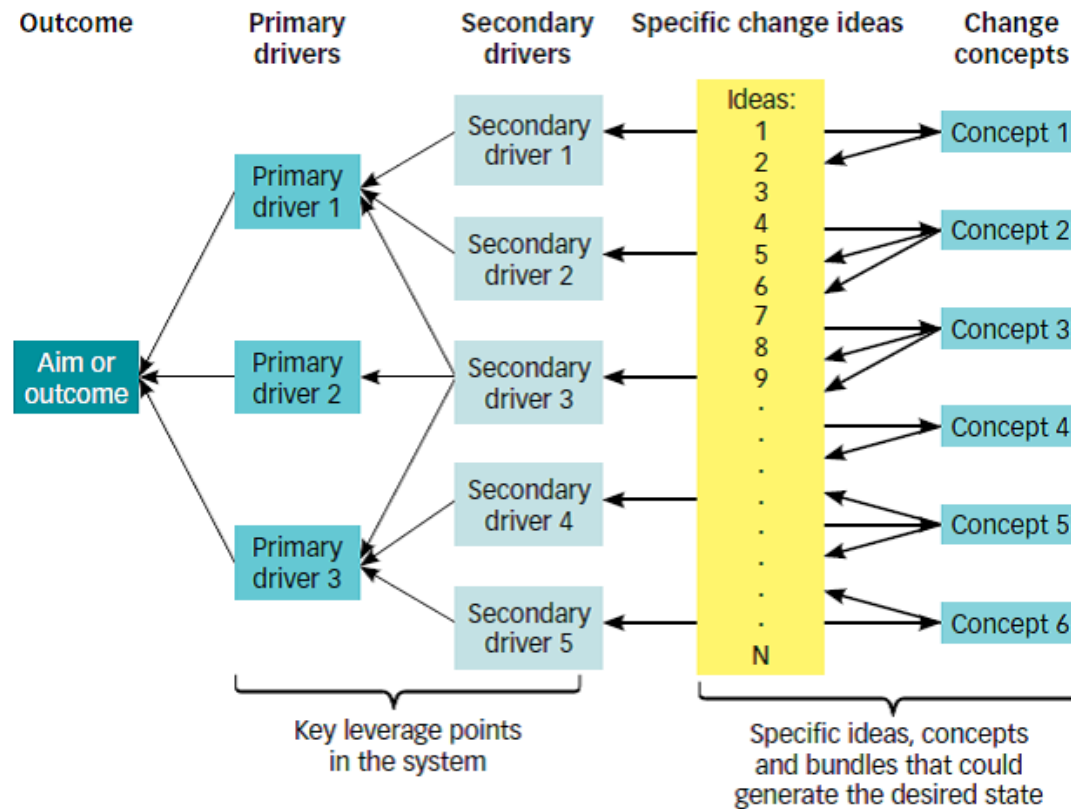


วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อน และ intervention

กำหนดตัววัด

# เชื่อมต่อบัจจัยขับเคลื่อนกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลง

## Conceptual view of a driver diagram / FIGURE 2



Why

What

How

### แนวคิดการออกแบบ/การเปลี่ยนแปลง

- Evidence-based/CPG
- Technology
- Organizational knowledge
- Value to patient/customer
- Agility/flexibility
- Safety/Risk-based thinking
- Quality dimension
- Consistency
- Simplicity
- Visual management
- **Human factor engineering**
- Human-centered design
- Humanized healthcare
- Lean thinking
- Manage variation
- Work environment





## Define the Process

Process	Process Requirement	Process Design
กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน	เป็นปัจจัยที่มีผลจริง มีความเฉพาะกับกลุ่ม สำคัญ	
ประเมินความผูกพัน	เชื่อถือได้ ใช้ประโยชน์ได้ เป็นปัจจุบัน	
ปรับปรุงความผูกพัน	วิธีที่ได้ผล ตรงประเด็น ทัวถึง	

ใช้ **NEWS** เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของ **process requirement**

- N** ความต้องการของผู้รับผลงาน
- E** ข้อมูลหลักฐานทางวิชาการ
- W** ความสูญเปล่า
- S** ความปลอดภัย/ความเสี่ยง

การระบุข้อกำหนดของกระบวนการที่ชัดเจน  
ทำให้มีหลักในการออกแบบกระบวนการทำงาน และใช้กำหนดตัววัดเพื่อให้มั่นใจว่างานส่งผลตามที่ควรจะเป็น

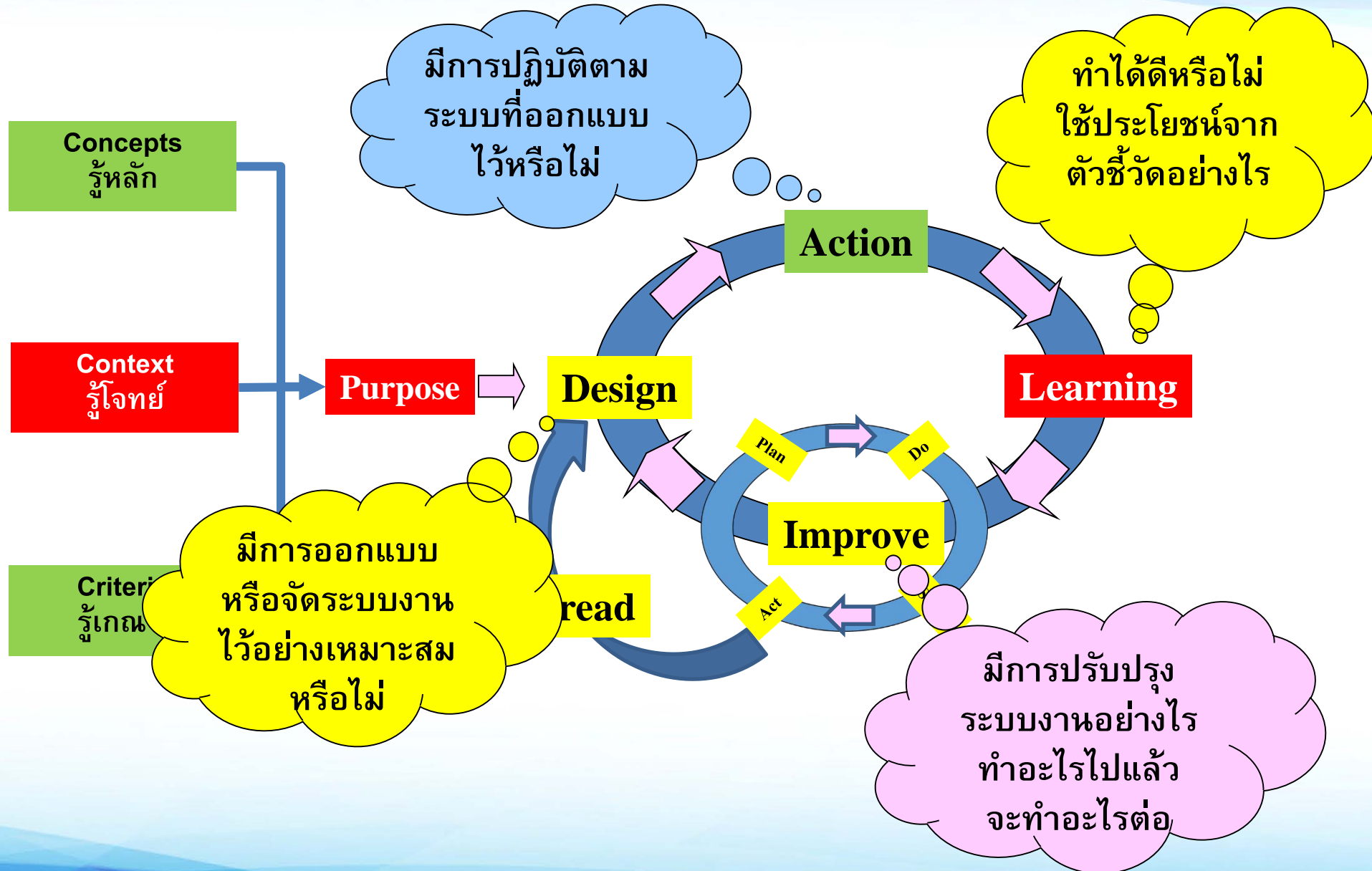


## ทำคู่มือเป็นเครื่องมือประกันความคงเส้นคงวา

### ผลของการออกแบบ (มาตรฐานการปฏิบัติงาน)

- ระบุขั้นตอนการปฏิบัติ: ใคร ทำอะไร อย่างไร
- ระบุเงื่อนไขการปฏิบัติ ว่าถ้ามีทางเลือกในการปฏิบัติ จะใช้เกณฑ์อะไรในการตัดสินใจ
- ถ้ามีความเสี่ยงสำคัญ ให้พิจารณาว่าจะป้องกันอย่างไร
- ระบุว่าในสถานการณ์ที่แตกต่างไปจากปกติหรือเกิดเหตุไม่คาดฝัน จะมีแนวทางใช้ดุลยพินิจอย่างไร
- ระบุการมี feedback loop ระหว่างขั้นตอนสำคัญเพื่อให้มั่นใจว่ามีการส่งต่อระหว่างขั้นตอนตามที่คาดหวังไว้
- ระบุข้อมูลที่จะต้องมีการติดตาม (monitor)

# เมื่อใช้ Systematic Approach จะตอบคำถามเหล่านี้ได้





# Core Values Systems Perspective

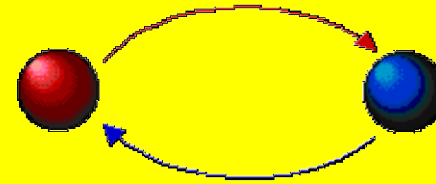


## ระบบคืออะไร

ที่รวมขององค์ประกอบหรือส่วนย่อยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน  
มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลต่อกัน (mutual interaction)

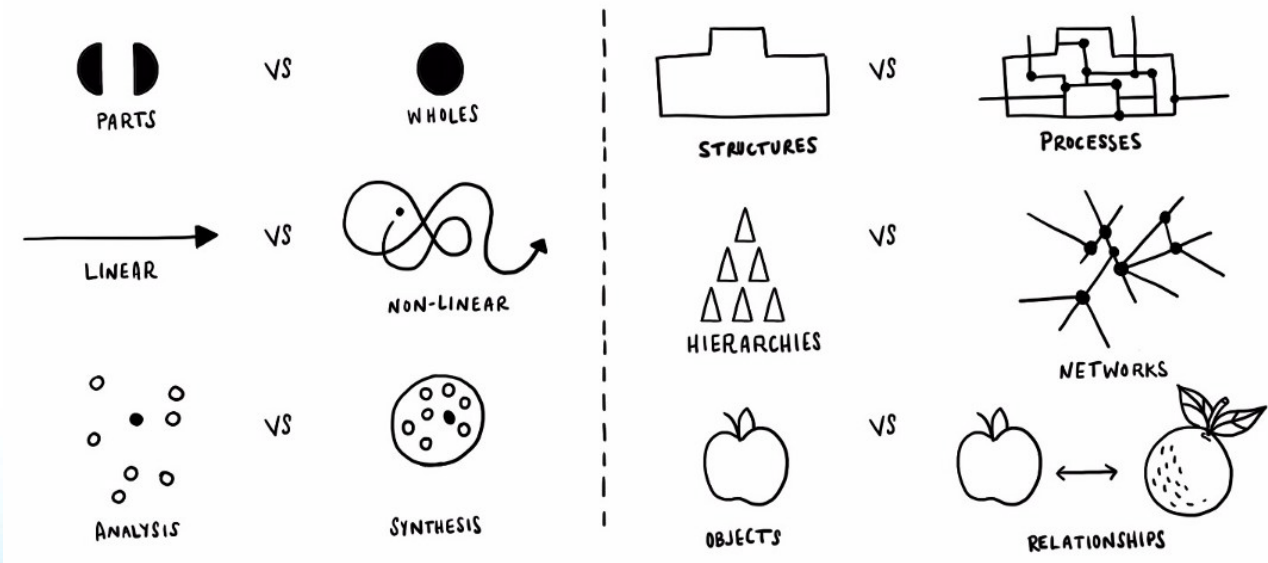
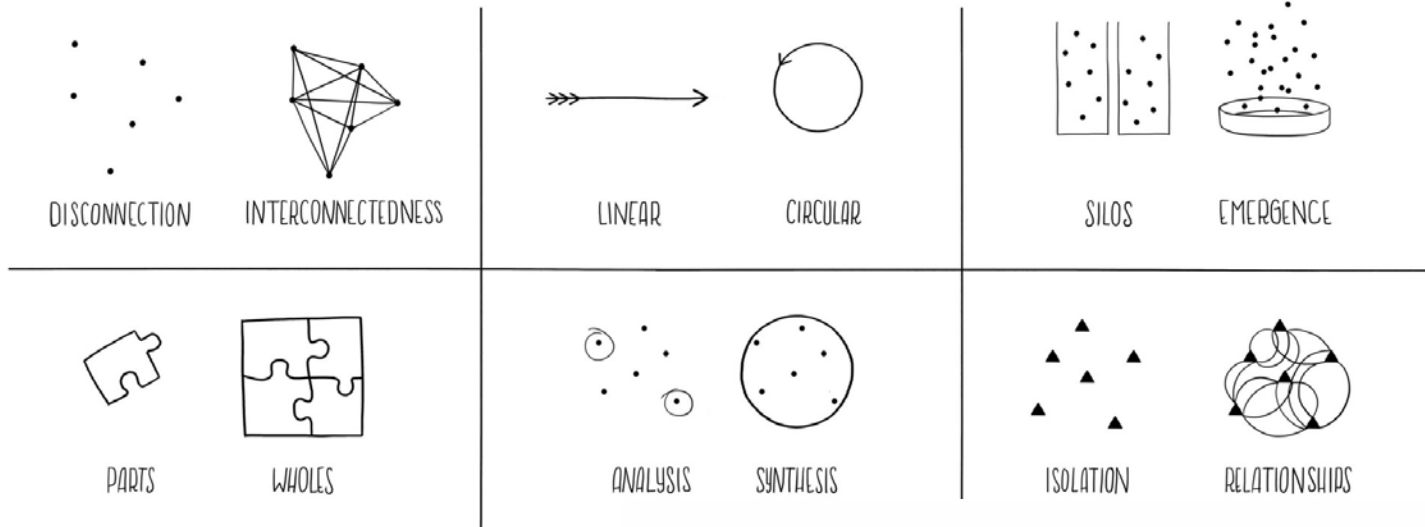
ส่งผลให้

- เกิดปรากฏการณ์บางอย่าง
- เกิดพฤติกรรมบางอย่าง
- นำไปสู่เป้าหมายบางอย่าง



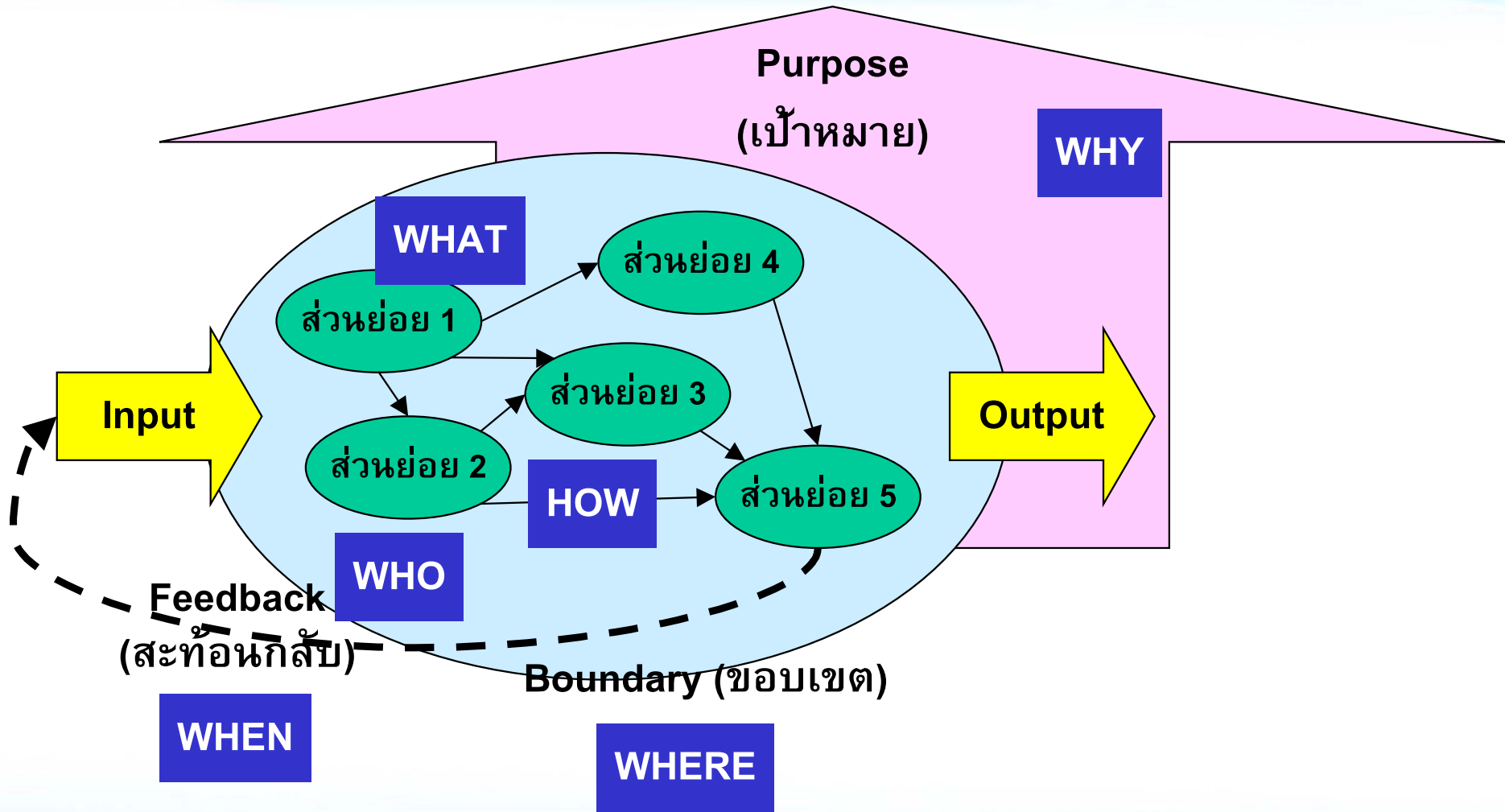


# Tools of A System Thinker





# องค์ประกอบของระบบ



# Systems Thinking

“Systems thinking is a discipline for seeing wholes rather than parts, for seeing patterns of change rather than static snapshots, and for understanding the subtle interconnectedness that gives living systems their unique character.”



**Peter Senge**, author of  
*The Fifth Discipline:  
The Art and Practice of  
the Learning Organization*





## Systems Approach

- **Systems Approach** เป็นความพยายามที่จะทำความเข้าใจธรรมชาติของสรรพสิ่งให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ด้วยข้อจำกัดของมนุษย์ เรามักจะตัดตอนหรือแยกส่วนองค์ประกอบต่าง ๆ มาพิจารณาอย่างละเอียด ทำให้เกิดความเข้าใจเฉพาะส่วน ไม่สมบูรณ์ ขาดการเชื่อมโยง
- แนวคิด **Systems Approach** ประกอบด้วยหลักการสำคัญคือการมองความเป็นทั้งหมด และการให้ความสำคัญกับความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ



เหตุผล – ความรู้สึก  
ศาสตร์ - ศิลป์  
วัตถุ – จิตวิญญาณ  
เรื่องเล็ก – เรื่องใหญ่  
สิ่งที่เรารู้สึก – สิ่งที่เราคิด  
สิ่งที่เรารับรู้ – สิ่งที่เราจินตนาการ  
สิ่งที่สัมผัสได้ – สิ่งที่ไม่สัมผัสได้  
วิทยาศาสตร์ - ศิลปศาสตร์  
ความเชื่อ - ข้อเท็จจริง  
เหตุ - ผล  
บริบท - เนื้อหา

## Whole System

มองเรื่องราวทุกแง่มุม



## Systems Approach

- การให้ความสำคัญกับความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ อาจทำได้โดยการตามรอยสิ่งที่เราค้นเคย เช่น ผู้ป่วยซึ่งเป็นโรคที่เราสนใจ ดูว่าการดูแลโรคนั้นไปสัมพันธ์กับองค์ประกอบอะไรบ้าง และองค์ประกอบเหล่านั้นเอื้อต่อการดูแลผู้ป่วยนั้นได้ดีเพียงใด
- ต้องให้ความสำคัญกับการ **feed back** ที่จะทำให้ระบบมีการปรับตัว ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสมอยู่ตลอดเวลา

# ค่านิยมและแนวคิดหลัก

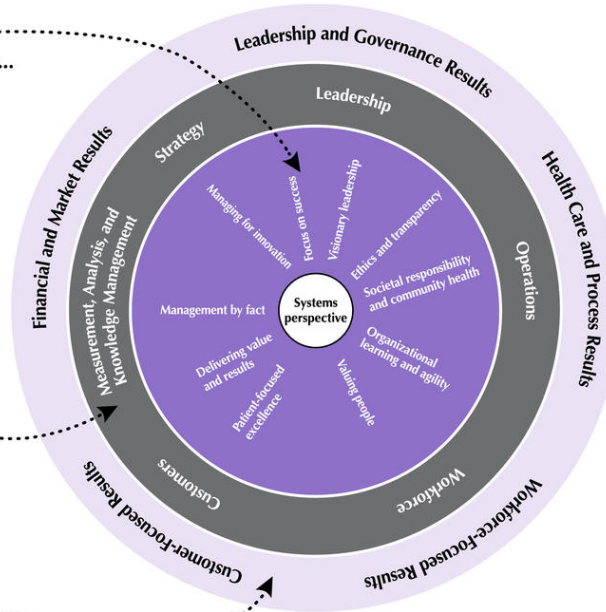


## The Role of Core Values and Concepts

The Baldrige Health Care Criteria build on core values and concepts...

which are embedded in systematic processes... (Criteria categories 1-6)

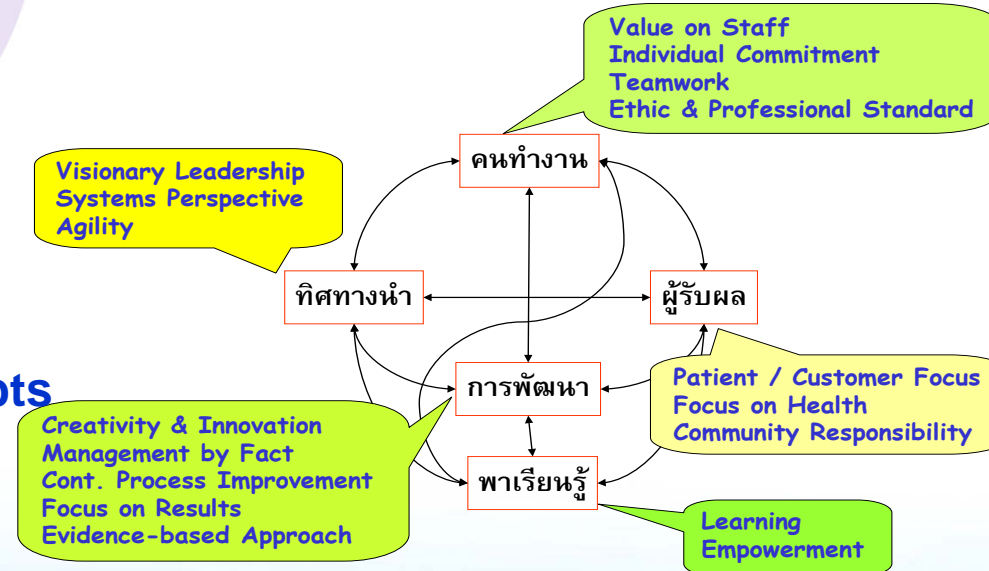
yielding performance results (Criteria category 7).



From Baldrige Performance Excellence Program. 2015. 2015-2016 Baldrige Excellence Framework: A Systems Approach to Improving Your Organization's Performance (Health Care). Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <http://www.nist.gov/baldrige>.

## Baldrige Core Values & Concepts

## HA Core Values & Concepts





# An Integrative Framework of Management Perspectives

## Systems Approach

- Recognition of internal interdependencies
- Recognition of environmental influences

## Contingency Perspective

- Recognition of the situational nature of management
- Response to particular characteristics of situation

## Classical Management Perspectives

Methods for enhancing efficiency and facilitating planning, organizing, and controlling

## Behavioral Management Perspectives

Insights for motivating performance and understanding individual behavior, groups and teams, and leadership

## Quantitative Management Perspectives

Techniques for improving decision making, resource allocation, and operations

Effective and efficient management



# ค่านิยม **Systems Perspective** เป็นพื้นฐานสำคัญที่สุด

## □ Synthesis

- เห็นการปรากฏอยู่และความเชื่อมโยงของระบบ/หน่วยงาน ต่างๆ ในองค์กร เป็นองค์รวมที่เป็นเนื้อเดียวกัน (unified whole)
- มีความเคารพในองค์ประกอบย่อยต่างๆ เหล่านั้น
- รับรู้และตอบสนององความต้องการของกันและกัน ให้ทุกข้อต่อของห่วงโซ่มีความแข็งแกร่ง

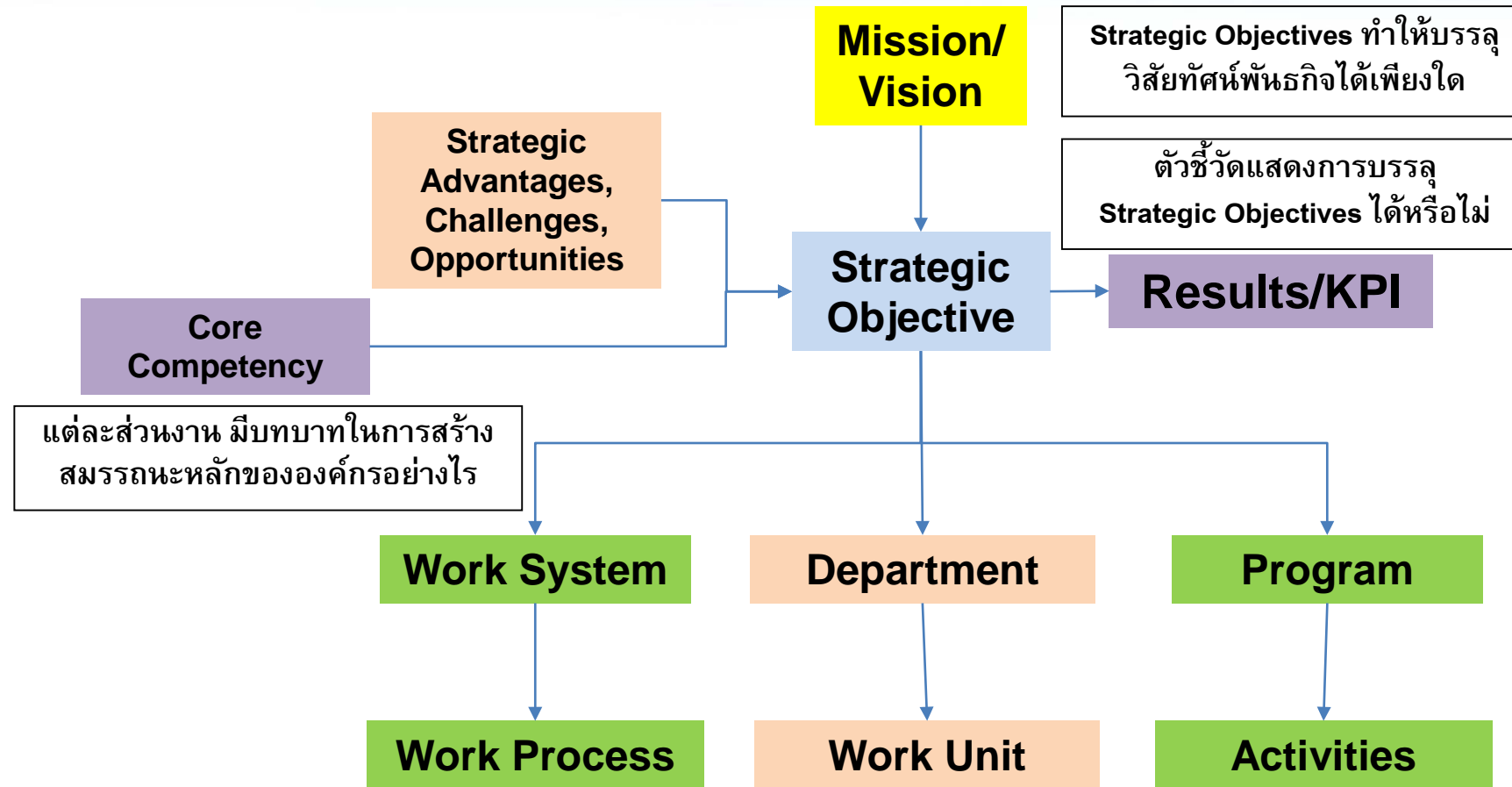
## □ Alignment

- ทำความเข้าใจและนำมาปฏิบัติซึ่งถ้อยคำหลักขององค์กรในทุกระดับ
  - วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลัก
- มีความสอดคล้องกันของเป้าหมาย แผน กระบวนการ ตัววัด ปฏิบัติการ

## □ Integration

- องค์ประกอบ/ระบบงาน/หน่วยงานต่างๆ ทำงานอย่างเชื่อมโยงกัน เป็นหนึ่งเดียวกัน เอื้อต่อกันและกันเพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการ

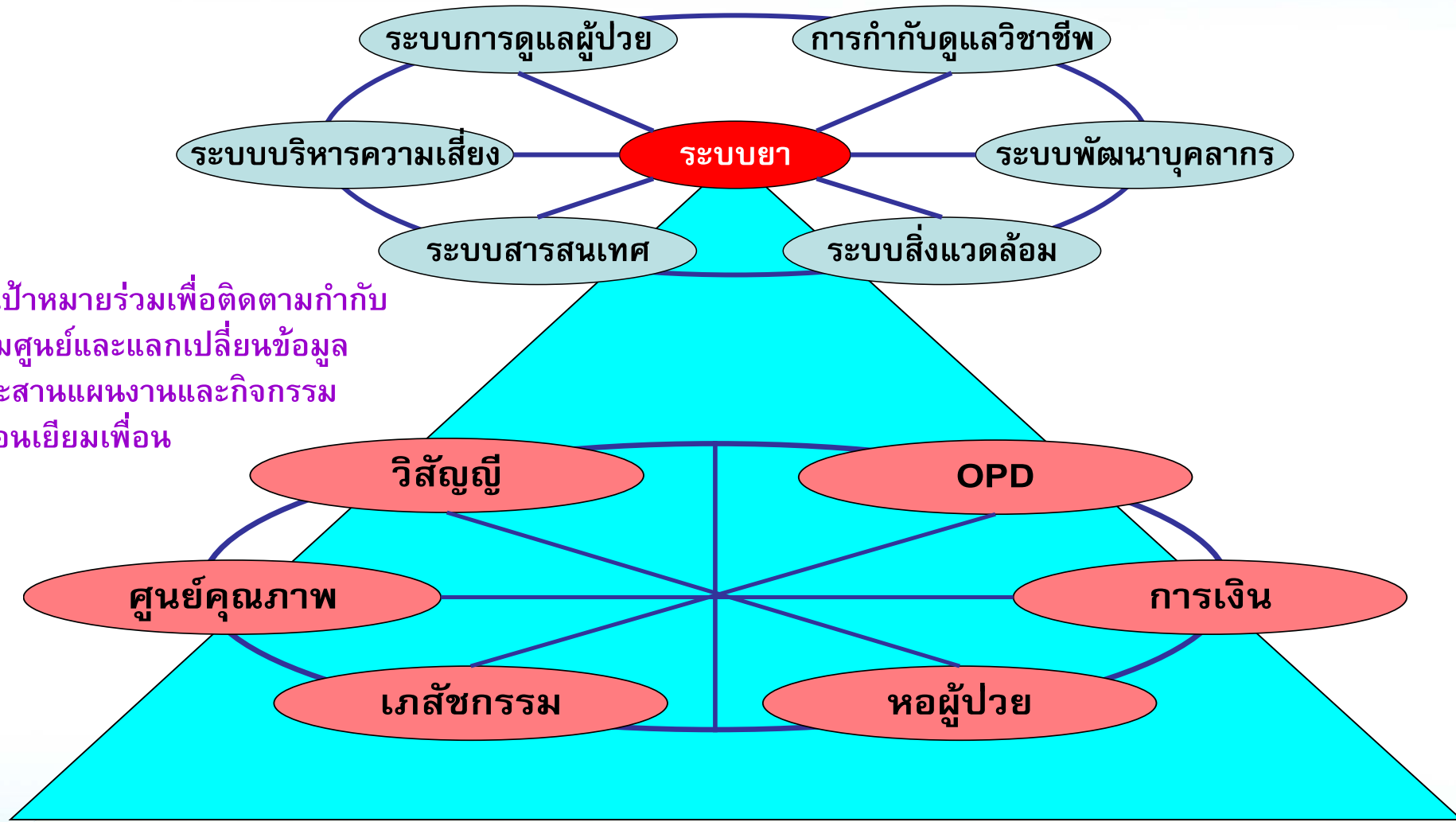
# Alignment



Vision & Strategic Objectives ถูกถ่ายทอดมาตามระบบงาน หน่วยงาน แผนงานต่าง ๆ ได้ดีเพียงใดเพียงใด



# Horizontal Integration



ใช้เป้าหมายร่วมเพื่อติดตามกำกับ  
รวมศูนย์และแลกเปลี่ยนข้อมูล  
ประสานแผนงานและกิจกรรม  
เพื่อนเยียมเพื่อน



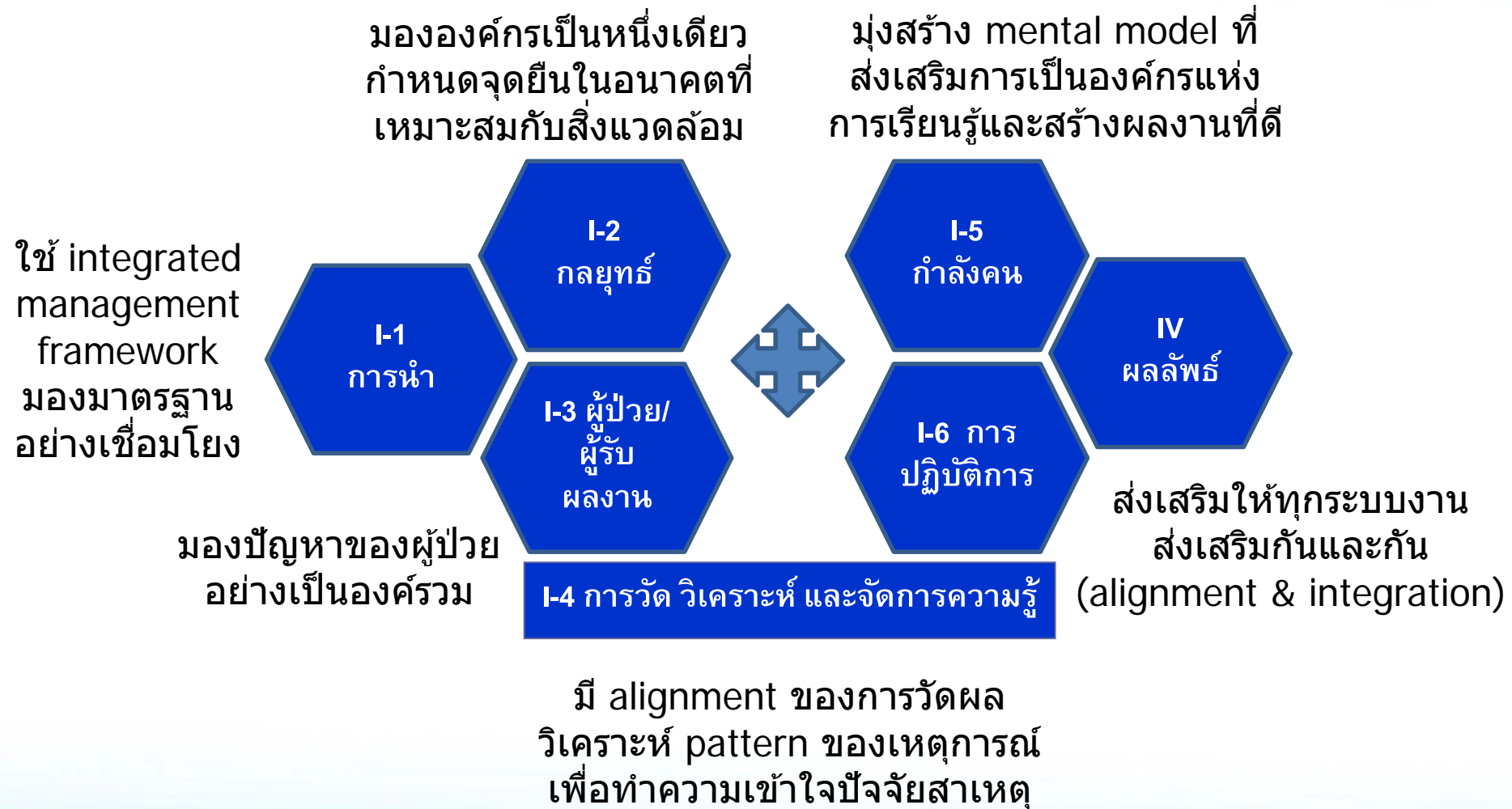
# จากหนึ่งเหตุการณ์สู่ทุกระบบ



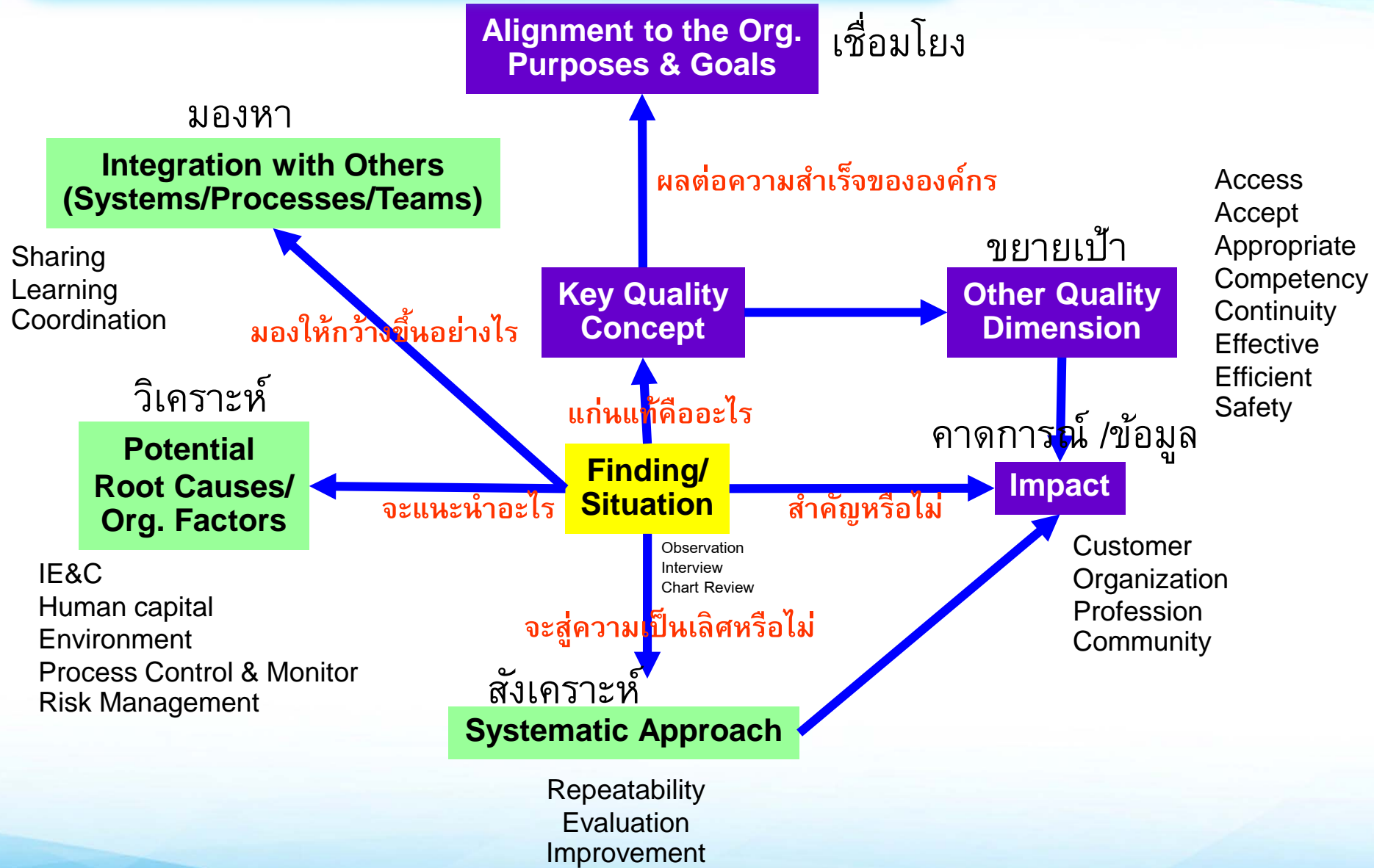
- นอกเหนือจากเหตุการณ์นี้แล้ว มีอะไรอีกที่จะทำให้เกิดผลกระทบต่อ คุณภาพ ความปลอดภัย ความเชื่อมั่น ชื่อเสียงของโรงพยาบาล
- ในบรรดาเหตุการณ์ทั้งหลายเหล่านั้น มีความสำคัญแตกต่างกันอย่างไร
- โรงพยาบาลสามารถจัดการกับโอกาสเกิดเหตุการณ์เหล่านั้นได้ดีเพียงใด ครอบคลุมเพียงใด
- เรื่องที่มีความสำคัญสูง ๆ ไปเกี่ยวข้องกับระบบงานสำคัญอะไรบ้าง มั่นใจหรือทราบได้อย่างไรว่าระบบงานดังกล่าวมีส่วนต่อการป้องกันปัญหาอย่างได้ผล



# คำนิยาม Systems Perspective



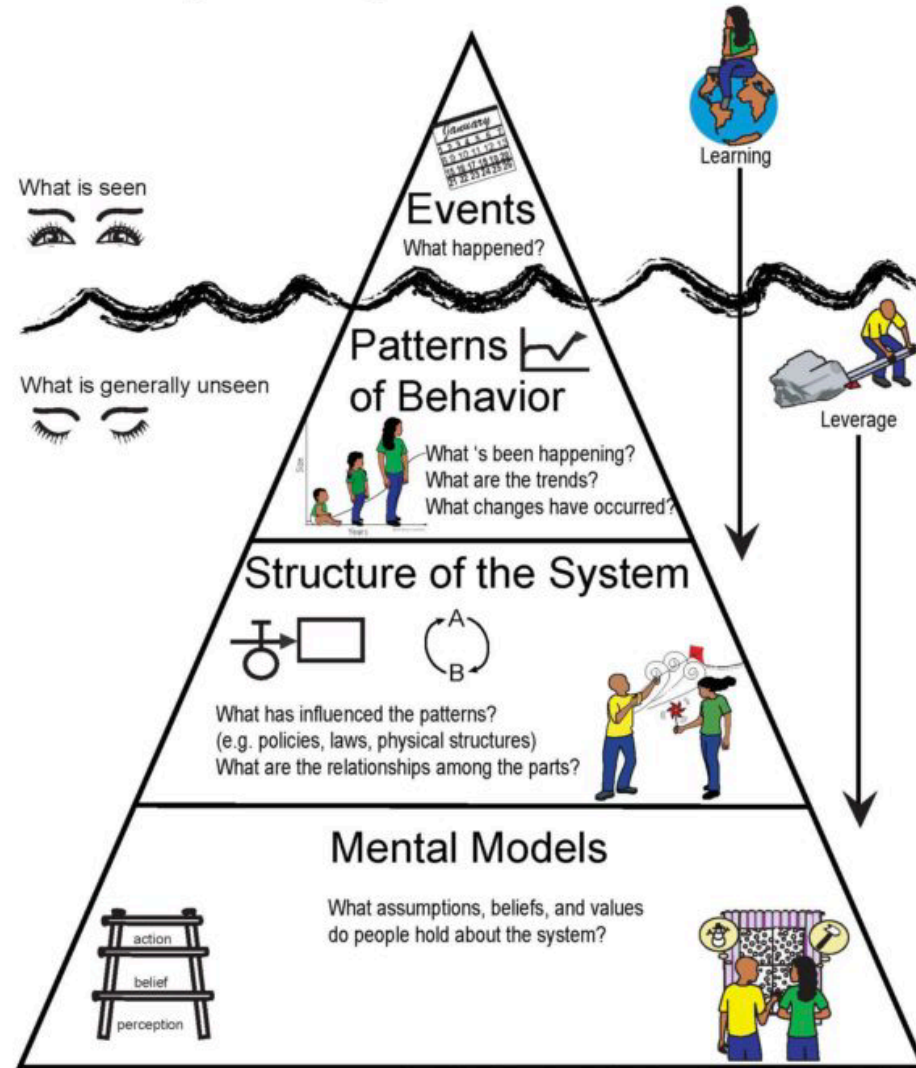
# HA Systems Approach Model



# Iceberg Model of Systems Thinking



Iceberg... Seeing What's Below the Surface





**THANK  
YOU!**