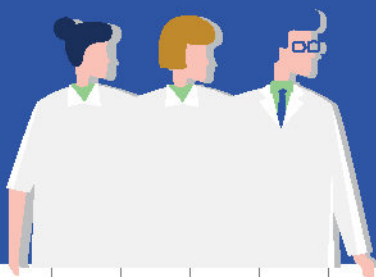




มหาวิทยาลัยมหิดล
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

Non-technical Skills



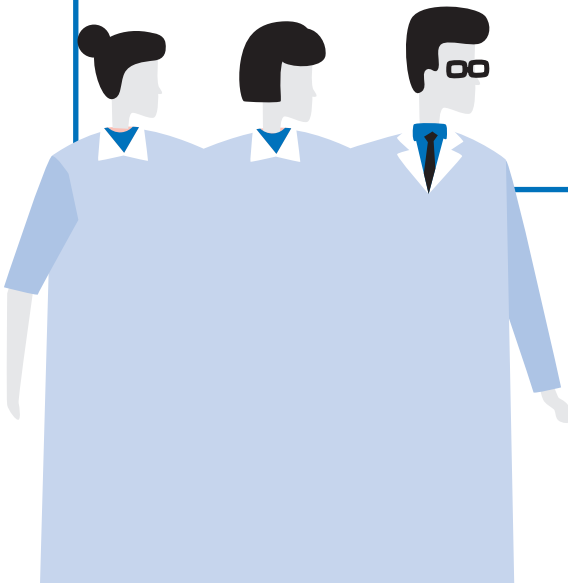
สำหรับ
บุคลากร
ทางการแพทย์

กษณา รัชขมณี
ธัชวรรณ จิระติวานนท์
บรรณาธิการ



มหาวิทยาลัยมหิดล
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

Non-technical Skills



สำหรับ
บุคลากร
ทางการแพทย์

กษณา รักษมนี
ธัชวรรณ จิระติวานนท์
บรรณาธิการ

Non-technical Skills

บรรณาธิการ	กษณา รักษาภรณ์ ธัชวรรณ จิระติวานนท์
พิมพ์ครั้งที่ 1	มกราคม พ.ศ. 2562 จำนวน 1,000 เล่ม
พิมพ์ครั้งที่ 2	กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562 จำนวน 2,000 เล่ม
ราคา	320 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติการพิมพ์
ห้ามมิให้ทำซ้ำหรือลอกเลียนแบบโดยไม่ได้รับอนุญาต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

กษณา รักษาภรณ์.

Non-technical Skills.-- กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิสัญญีวิทยา คณะแพทยศาสตร์
ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2561.

214 หน้า.

1. การแพทย์--รวมเรื่อง. I. ธัชวรรณ จิระติวานนท์, ผู้แต่งร่วม. II. ชื่อเรื่อง.

610

ISBN 978-616-443-251-2

จัดพิมพ์และเผยแพร่โดย ภาควิชาวิสัญญีวิทยา
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
2 ถนนวังหลัง แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย
กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0 2419 7990 โทรสาร 0 2411 3256

พิมพ์ที่ บริษัท พี.เอ. สี่ฟวิง จำกัด
4 ซอยสิรินธร 7 แขวงบางบำหรุ เขตบางพลัด
กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0 2881 9890

คำนิยม

เป้าหมายสูงสุดของการให้การดูแลทางการแพทย์ คือ ความปลอดภัยของผู้ป่วย เป็นที่ทราบกันดีว่า เพียงความรู้และทักษะทางการแพทย์ไม่เพียงพอต่อการบรรลุเป้าหมาย ส่วนใหญ่เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ทางการแพทย์มักเกิดจากสาเหตุอื่นที่เรียกว่า ทักษะ non-technical (non-technical skills, NTS) ซึ่งในปัจจุบันกำลังเป็นที่สนใจอย่างกว้างขวางในวงการแพทย์ทั้งในและต่างประเทศ

ในวงการนักบิน ทักษะที่กล่าวข้างต้น มีกระบวนการฝึกฝนอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นขั้นตอนก่อนที่นักบินจะสามารถขับเครื่องบินได้ เพื่อความปลอดภัยของผู้โดยสาร แต่วงการฝึกอบรมแพทย์ เพิ่งเริ่มมีการตื่นตัวอย่างกว้างขวาง

จึงเป็นเรื่องน่ายินดี ที่ทีมกัปตันและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจากบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย กัปตันสิทธิเดช เหมืองสิน กัปตันสินนภ เทพรักษา กัปตันมนต์ชัย โรจนรัตน์ชัย คุณดินท์ ศุภสมุทธ นำทีมโดยกัปตัน นายแพทย์กรพรหม แสงอร่าม ซึ่งเป็นทั้งนักบิน และศัลยแพทย์หัวใจและทรวงอกมาช่วยเหลือทีมวิสัญญีแพทย์ ได้แก่ รศ.พญ.อรอุมา ชัยวัฒน์ ผศ.พญ.ภาชนา รักษาภรณ์ และผศ.พญ.ธัชวรรณ จิระติวานนท์

ซึ่งดูแลผู้ป่วยวิกฤตและฉุกเฉินเป็นส่วนใหญ่ในการร่วมจัดหลักสูตรฝึกอบรมด้าน Non-technical skills และจัดทำตำราเล่มนี้ซึ่งตำรา **“non-technical skills สำหรับบุคลากรทางการแพทย์”** สามารถอธิบายให้ผู้อ่านเข้าใจความหมายของ non-technical skills อย่างเป็นรูปธรรม สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์กับผู้ป่วย และต่อยอดในการฝึกอบรมนักศึกษาแพทย์ แพทย์ประจำบ้าน และบุคลากรทางการแพทย์ ขอขอบคุณผู้นิพนธ์ทุกท่านที่ร่วมกันจัดทำตำราที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อผู้ป่วย และวงการแพทย์

ศาสตราจารย์ แพทย์หญิงสุวรรณี สุเศรษฐินวงศ์

รองคณบดี และผู้อำนวยการโรงเรียนแพทย์ศิริราช

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล



คำนิยาม

เมื่อ อาจารย์กษณา (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ แพทย์หญิงกษณา รักขมณี) มาบอกว่า ให้ดิฉันช่วยเขียนคำนิยามในหนังสือ Non-technical Skills ก็เกิดความรู้สึก 2 ประการ

ประการแรก รู้สึกเป็นเกียรติและยินดีอย่างยิ่ง เนื่องจากคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาลเห็นความสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยและการเป็นองค์กรที่น่าไว้วางใจ (high reliability organization) อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2555 ที่เน้นความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ ผู้ให้บริการ และองค์กร โดยเฉพาะด้านการดูแลรักษาผู้ป่วยซึ่งมีความซับซ้อนของภาวะโรค และมีทีมดูแลผู้ป่วยที่หลากหลายสาขาวิชาชีพและสังกัด ศิริราชจึงให้ความสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุน ด้านการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการทำงานทุกระดับอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดคนทำงานผิดพลาด แต่ก็ยังพบว่า มีอุบัติการณ์เกิดขึ้น แม้ว่าอุบัติการณ์รุนแรงจะพบน้อยก็ตาม ทำให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ จึงวิเคราะห์ข้อมูลและสัมภาษณ์เชิงลึกในผู้ปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรมีการพัฒนาความรู้และทักษะด้านวิชาชีพ (technical skills) อย่างต่อเนื่อง แต่ความรู้และทักษะด้านปัญญาสังคม และรอบด้าน (non-technical skills) ซึ่งมีส่วนสำคัญในการทำงานร่วมกันเป็นทีมสหสาขาทางการแพทย์ กลับไม่ได้รับการสอนและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ในปี 2558 ศิริราชได้เรียนรู้จากทีมวิทยากรของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และร่วมกันพัฒนาหลักสูตรอบรมเชิงปฏิบัติการ “Siriraj Safety Course” สามารถขยายการเรียนรู้แก่อาจารย์แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล ผู้ปฏิบัติงานพยาบาล เภสัชกร และผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน ตลอดจนแพทย์ประจำบ้าน แพทย์เฉพาะทางต่อยอด และนักศึกษาแพทย์ ปัจจุบันได้บูรณาการทักษะอื่นๆ ในหลักสูตรนี้ด้วย เพื่อสร้างความตระหนักรู้ (situation awareness and decision making) หรือที่เราเรียกกันว่า กระตุ้น “ต่อมเอ๊ะ” ให้ทำงาน จะได้ช่วยกันค้นหาความเสี่ยง และบริหารความเสี่ยงเชิงรุกอย่างเป็นทีมและเป็นระบบ เป็นการส่งเสริมให้คนทำงาน ตั้งใจไม่ผิดพลาด “No Harm Culture” ตอบสนองเป้าหมายที่ศิริราชจะเป็น “องค์กรที่น่าไว้วางใจ (High Reliability Organization)” และมีวัฒนธรรมความปลอดภัย

ประการที่สอง คือ รู้สึกประทับใจและชื่นชมผู้นิพนธ์ เนื่องจากต้องอาศัยความมุ่งมั่นอย่างมากในการถนอมความรู้และประสบการณ์เพื่อถ่ายทอดเป็นหนังสือ โดยเฉพาะในเรื่องที่ไม่ใช่วิชาชีพเฉพาะทางการแพทย์ ประกอบกับ non-technical skills เป็นเรื่องใหม่สำหรับวงการแพทย์ไทย แม้ว่าขณะนี้ได้รับการบรรจุในหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตและแพทย์เฉพาะทางแล้ว แต่ความเข้าใจยังไม่ทั่วถึงและลึกซึ้งนัก

จึงถือว่า Non-technical Skills เล่มนี้ เป็นหนังสือเล่มแรกของไทยที่อธิบายถึง แนวคิด สาเหตุ ของการเกิดความผิดพลาด และการจัดการ เป็นการรวมตัวของผู้นิพนธ์ทั้งอาจารย์แพทย์ นักบิน และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งทุกท่านได้ร่วมกันเป็นวิทยากรให้กับศิริราชและสถาบันทางการแพทย์ทั่วประเทศ เป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้แก่วงการสาธารณสุขให้เห็นความสำคัญของ non-technical skills เพื่อร่วมกันสร้างความปลอดภัยในการดูแลผู้ป่วย จึงเป็นกุศโลบายยิ่ง ที่หนังสือเล่มนี้จะได้สร้างให้เกิดการเรียนรู้ในวงกว้าง ใช้ประโยชน์ได้ทั้งการปฏิบัติงาน การสร้างหลักสูตรพัฒนาบุคลากรและการเรียนการสอน

และเมื่อได้อ่านหนังสือทั้งเล่ม ก็ยิ่งชื่นชมมากขึ้น ผู้นิพนธ์ทุกท่านใช้ภาษาที่ง่าย กระชับ ครอบคลุมประเด็นสำคัญ มีตัวอย่างทางการแพทย์ประกอบทำให้เข้าใจมากขึ้น เป็นหนังสือที่มีคุณค่าอย่างยิ่งในการศึกษาและใช้ประโยชน์ อันจะทำให้ผู้ป่วยปลอดภัยมากขึ้น ผลลัพธ์การดูแลรักษาผู้ป่วยดีขึ้น การสื่อสารระหว่างบุคลากรกับทีม บุคลากรกับผู้ป่วย บรรยายการทำงานเป็นทีม ก็ดีขึ้น เข้าใจกันมากขึ้น วงการแพทย์และสาธารณสุขของประเทศก็จะพัฒนาดีขึ้น เป็นลำดับ

ศาสตราจารย์ แพทย์หญิงดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร

รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

คำนำ

ในการทำงานทางการแพทย์ บุคลากรทางการแพทย์ต่างมีความมุ่งหวังให้ผู้ป่วยได้รับสิ่งที่ดีที่สุดในการดูแลรักษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ความปลอดภัย” ที่เกิดขึ้นกับผู้ป่วย เราใช้เวลา งบประมาณ และการทุ่มเทอย่างมากในการผลิตบุคลากรทางการแพทย์ให้มีความรู้ความสามารถ แต่กลับพบว่าพวกเขาไม่มีความสุขในการทำงาน การทำงานไม่ราบรื่น เกิดปัญหาความผิดพลาดในการดูแลรักษา ส่งผลกระทบต่อผู้ป่วย รวมไปถึงจิตใจของพวกเขาเอง จนอาจทำให้ต้องออกจากวิชาชีพนี้

ปัจจุบัน วงการแพทย์ให้ความสำคัญกับการมองภาพรวมเชิงระบบ (system based practice) ทั้งในแง่มุมมองของการดูแลผู้ป่วย การหาความรู้ และการปฏิบัติงานทักษะ non-technical จึงเป็นทักษะที่เข้ามามีบทบาทสำคัญ และตอบโจทย์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งในส่วนบุคคลและการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะในสหสาขาวิชาชีพ ที่ทำงานประสานกันในองค์กรที่มีความซับซ้อนของระบบ เพื่อให้ผลลัพธ์ออกมาดีที่สุดสำหรับผู้ป่วยและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

หนังสือ non-technical skills สำหรับบุคลากรทางการแพทย์เล่มนี้ เป็นหนังสือที่รวบรวมความรู้พื้นฐานของการจัดการความปลอดภัย การลดความผิดพลาด และรายละเอียดทักษะ non-technical พื้นฐานที่สำคัญสำหรับบุคลากรทางการแพทย์ เช่น การตระหนักสถานการณ์ การตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ หนังสือเล่มนี้จึงเหมาะกับบุคลากรทางการแพทย์ทุกระดับ ที่สนใจจะเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับทักษะ non-technical เช่น แพทย์ พยาบาล เภสัชกร จนถึงเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน รวมไปถึงผู้ที่กำลังศึกษา เช่น แพทย์ประจำบ้าน นักศึกษาแพทย์ นักศึกษาพยาบาล

คณะผู้จัดทำขอขอบพระคุณอาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ในการดูแลผู้ป่วยเพื่อให้มีประสิทธิภาพและความปลอดภัยสูงสุดทุกท่าน และขอขอบพระคุณผู้ร่วมนิพนธ์ทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาสละเวลาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่า ทั้งผู้นิพนธ์จากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ซึ่งทีมผู้นิพนธ์จากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นี้ นอกจาก

จะให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น ถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์จากวงการ
ป็นสู่วงการแพทย์อย่างต่อเนื่องแล้ว ยังสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทางการแพทย์
ได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มความปลอดภัย
ในการดูแลผู้ป่วย และส่งเสริมการพัฒนาเชิงระบบอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ในส่วนของภาพประกอบและตารางแต่ละบท เป็นของผู้นิพนธ์เอง ภาพที่ใช้
จากเอกสารอ้างอิง มีการขออนุญาตอย่างถูกต้องตามลิขสิทธิ์ต้นฉบับ และภาพหน้า
ปกและภาพระหว่างบทออกแบบและวาดโดยคุณอำพล อำไพมล และคุณวริทธิ์นันต์
ฉัตรชุตกิจภิญโญ

ทางคณะผู้จัดทำหวังว่า หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้บุคลากรทางการแพทย์เข้าใจ
ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับทักษะ non-technical และสามารถให้การดูแลผู้ป่วย
ได้อย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้
จะเป็นการสร้างแรงผลักดันเชิงบวกให้มีการขับเคลื่อนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ของ
ทักษะ non-technical และการบริหารจัดการความปลอดภัยเข้าสู่ระบบการศึกษา
ของวงการสาธารณสุขไทย

บรรณาธิการ

รายนามผู้นิพนธ์

กสวสทศ แสดงอร่าม

พ.บ. (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ว.ว. (ศัลยศาสตร์) ว.ว. (ศัลยศาสตร์ทรวงอก)
นักบินที่ 1 Boeing777
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

กษณ รักชนน

พ.บ., ป.ชั้นสูง (วิสัญญีวิทยา), ว.ว. (วิสัญญีวิทยา), FRCAT.,
อ.ว. (อนุสาขาวิสัญญีวิทยาสำหรับการผ่าตัดหัวใจหลอดเลือดใหญ่และทรวงอก),
อ.ว. (อนุสาขาวิสัญญีวิทยาสำหรับเด็ก),
Fellowship in Pediatric anesthesia and Fellowship in Cardiac
anesthesia (Melbourne, Australia),
Postgraduate Diploma in Perioperative and Critical Care
Echocardiography (Melbourne University),
Master of Health Professions Education (Maastricht University)
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาวิสัญญีวิทยา
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

ดิษฐ์ ฤกษ์สมุทร

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพัฒนาสังคม)
(สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์)
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม)
(สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์)
กรรมการบริหาร สมาคมพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
Crew Resource Management Instructor Examiner
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

รายนามผู้นิพนธ์

ธวัชรกร จิระติวานนท์

พ.บ. (เกียรตินิยมอันดับ 1), ป.ชั้นสูง (วิสัญญีวิทยา), ว.ว. (วิสัญญีวิทยา), FRCAT.,
Fellowship in Vascular Anesthesia (Ottawa University, Canada),
Fellowship in Simulation in Healthcare (WISER institute, USA)
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาวิสัญญีวิทยา
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

ร้อยโท มนต์ชัย โธณัฐนัย

ปริญญาตรีวิศวกรรมโยธา รร.นายร้อยพระจุลจอมเกล้า
นักบินที่ 1 เครื่องบิน Boeing 777 / Boeing 787
Chief of CRM Training
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

สินนุช เหนียวรักษา

วศ.บ. (สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง)
วท.ม. (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์)
ครูการบิน เครื่องบิน Boeing 777
Crew Resource Management Instructor Examiner
หัวหน้านักบินเทคนิคแบบเครื่องบิน Boeing 777
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

รายนามผู้นิพนธ์

สิทธิเดช เหมืองสิน

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การจัดการ) (มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ)
ครูการบิน เครื่องบิน Boeing 777/787
Crew Resource Management Instructor Examiner
ผู้จัดการกองฝึกอบรมภาษาและบุคลากรการบิน
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

อรอุมา ชัยวัฒน์

พ.บ., ป.ชั้นสูง (วิสัญญีวิทยา), ว.ว. (วิสัญญีวิทยา), FRCAT.,
ว.ว. (เวชบำบัดวิกฤต),
Certificate of Clinical Research Fellowship in Critical Care
Medicine and Anesthesiology (University of Washington, USA)
รองศาสตราจารย์ ภาควิชาวิสัญญีวิทยา
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

สารบัญ

บทที่ 1	เหตุไฉนวิชาชีพในวงการแพทย์จึงแตกต่างกัน Professional Cultural Differences <i>กรพรหม แสงอร่าม</i>	1
บทที่ 2	ระบบการจัดการความปลอดภัย Safety Management System <i>สิทธิเดช เหมืองสิน</i>	11
บทที่ 3	การจัดการภัยคุกคามและความผิดพลาด Threat and Error Management <i>สินนภา เทพรักษา</i>	27
บทที่ 4	มนุษย์ปัจจัย Human Factors <i>มนต์ชัย โรจน์รัตนชัย</i>	45
บทที่ 5	ทักษะการคิด ชีวิตและสังคม สำหรับบุคลากรทางการแพทย์ Non-technical Skills <i>เกษณา รักษมณี</i>	57
บทที่ 6	การตระหนักรู้สถานการณ์ Situation Awareness <i>อรอุมา ชัยวัฒน์</i>	69

สารบัญ

บทที่ 7	การตัดสินใจในเวชปฏิบัติ Clinical Decision Making <i>กษณา รักษาภณี</i>	85
บทที่ 8	การทำงานเป็นทีมทางการแพทย์ Teamwork in Health Care <i>ธวัชรณ จิระติวานนท์</i>	99
บทที่ 9	การสื่อสารทางการแพทย์ Communication in Health Care <i>ธวัชรณ จิระติวานนท์</i>	117
บทที่ 10	ภาวะผู้นำ Leadership <i>กษณา รักษาภณี</i>	139
บทที่ 11	การจัดการความเครียดและความเหนื่อยล้า Stress and Fatigue Management <i>ดิณห์ ศุภสมุทร</i>	159
บทที่ 12	การสอนทักษะ non-technical Teaching Non-technical Skills <i>กษณา รักษาภณี</i>	177

สารบัญภาพ

ภาพที่ 2.1	พื้นที่ปลอดภัย	12
ภาพที่ 2.2	วิวัฒนาการของความปลอดภัย จากระบบจัดการ ความปลอดภัย สำนักงานบริหารการบินแห่งชาติ	14
ภาพที่ 2.3	แนวคิดด้านความปลอดภัย จากระบบจัดการ ความปลอดภัย สำนักงานบริหารการบินแห่งชาติ	15
ภาพที่ 2.4	แนวคิดของการเกิดอุบัติเหตุ	16
ภาพที่ 2.5	อุบัติเหตุภายในองค์กร	17
ภาพที่ 2.6	ความคลาดเคลื่อนจากการปฏิบัติ	18
ภาพที่ 2.7	องค์ประกอบหลักของระบบจัดการความปลอดภัย	23
ภาพที่ 3.1	ความสัมพันธ์ของ TEM กับ CRM/NTS Skills	30
ภาพที่ 3.2	หลักการของ TEM MODEL	33
ภาพที่ 3.3	ประเภทของภัยคุกคาม	35
ภาพที่ 3.4	ประเภทของความผิดพลาด	38
ภาพที่ 4.1	Swiss cheese model reproduced and adapted by permission from BMJ Publishing Group Limited	51
ภาพที่ 5.1	องค์ประกอบของบุคลากรทางการแพทย์ที่พึงประสงค์	65
ภาพที่ 6.1	กระบวนการจัดการข้อมูล	74
ภาพที่ 7.1	วงจรการตัดสินใจ	87
ภาพที่ 7.2	ความแตกต่างของลักษณะการตัดสินใจระบบที่ I และ II	94
ภาพที่ 8.1	ลักษณะโครงสร้างของการทำงานเป็นทีม	104
ภาพที่ 9.1	ทักษะและขั้นตอนในการทำ assertiveness	125
ภาพที่ 9.2	ลักษณะของ closed loop communication	134
ภาพที่ 10.1	โครงสร้างของภาวะผู้นำในการปฏิบัติการดูแลผู้ป่วย	149

สารบัญตาราง

ตารางที่ 3.1	ตัวอย่างภัยคุกคามในงานทางวิสัยทัศน์	34
ตารางที่ 3.2	ภัยคุกคามและการจัดการภัยคุกคาม	40
ตารางที่ 3.3	ตัวอย่างภัยความผิดพลาดและการจัดการความผิดพลาด	41

“ บทบาทการตรวจวินิจฉัยรักษา
จากลักษณะที่ทำงานแบบ individual
กลายเป็นลักษณะการทำงานเป็นทีม ”



Past



Present

1

เหตุไฉนวิชาชีพในวงการแพทย์จึงแตกต่าง Professional Cultural Differences

■ กรพรหม แสงอร่าม

แพทย์เป็นวิชาชีพที่ถือกำเนิดมายาวนาน ได้รับการยอมรับจากสังคมมากเป็นอันดับต้นๆ ในทุกประเทศทั่วโลก อาจเนื่องมาจากคุณลักษณะเฉพาะของวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการรักษา “ชีวิต” ของผู้ป่วย และเป็นสาขาที่เนื้อหาวิชามากมีเอกลักษณ์ในวิชาชีพและการเรียนการสอน คือต้องแข่งขันกันเข้าเรียนและต้องใช้ความพยายามและใช้เวลานานในการเรียนให้สำเร็จ ในอดีตลักษณะการทำงานของแพทย์มักเป็นไปในลักษณะส่วนบุคคล (individual) ที่ไม่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้บุคลากรในสาขาอื่นมากนัก คือการซักประวัติ ตรวจร่างกาย และการรักษา แบบเบ็ดเสร็จด้วยแพทย์เพียงคนเดียว ดังนั้นการตรวจวินิจฉัยและการรักษาจึงเป็นไปในลักษณะที่ต้องพึ่งพาความสามารถส่วนบุคคลเป็นหลัก และคงไว้ซึ่ง professionalism ค่อนข้างมาก การฝึกอบรมแพทย์ในอดีต จึงมีกระบวนการเสริมสร้างความเป็น individual professionalism ที่มีลักษณะเฉพาะตัว เช่น การท่องจำความรู้จากตำราปริมาณมาก การฝึกฝนทักษะการทำหัตถการเพื่อให้เกิดความชำนาญ มีการเรียนการสอนแบบตัวต่อตัวหรือกลุ่มเล็กๆ และนักศึกษาแพทย์พัฒนาทักษะและคุณลักษณะของความเป็นแพทย์จากอาจารย์แพทย์ต้นแบบ (role model) จึงเป็นกระบวนการถ่ายทอดทั้งความรู้และคุณลักษณะที่เป็นดังวัฒนธรรมในวิชาชีพเฉพาะจากรุ่นสู่รุ่น

ในปัจจุบัน สังคมและลักษณะความเป็นอยู่ของมนุษย์ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในสังคมผ่านการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ มีการ

เชื่อมโยงทั้งทางตรงและทางเทคโนโลยี ในทางการแพทย์ก็เช่นกัน ลักษณะการทำงานเปลี่ยนไปเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างทีมสหสาขา รวมทั้งกับบุคลากรสาธารณสุขด้านอื่นๆ เช่น แพทย์ต่างแผนก พยาบาล เภสัชกร นักกายภาพบำบัด นักรังสีเทคนิค พนักงานเปล เพิ่มมากขึ้น อีกทั้งกระบวนการพัฒนาเพื่อเพิ่มความปลอดภัยในการดูแลผู้ป่วยได้ส่งเสริมการพัฒนาเชิงระบบมากขึ้น มีการจัดการเพื่อป้องกันความเสี่ยงโดยรวม จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่แพทย์ในปัจจุบัน ต้องเปลี่ยนบทบาทในการทำงาน จากลักษณะที่ทำงานแบบ individual กลายเป็นลักษณะของการทำงานเป็นทีม โดยแพทย์ส่วนใหญ่ มักได้รับบทบาทเป็นผู้นำในทีม (team leader) ซึ่งต้องเข้าใจบทบาทของเพื่อนร่วมทีมทั้งหมด และในบางครั้งก็ต้องอยู่ในบทบาทที่ไม่ใช่ผู้นำได้ด้วย จึงได้มีการพัฒนาระบบการเรียนการสอนและฝึกปฏิบัติไปในทิศทางที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมสหสาขามากขึ้น แต่ยังคงอยู่ในระยะเริ่มต้นร่วมกับบริบทการฝึกอบรมและการผลิตแพทย์ซึ่งเป็นผลพวงต่อเนื่องมาจากในอดีตที่ไม่ได้เน้นการฝึกอบรมในลักษณะของการสร้างภาวะผู้นำ และการฝึกการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นทางการ จึงทำให้แพทย์บางท่าน ขาดทักษะและความถนัดในการทำงานเป็นทีม ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาทั้งกับเพื่อนร่วมงาน และองค์กร โดยไม่ได้ตั้งใจ อีกทั้งถึงแม้ในปัจจุบัน จะมีรูปแบบการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้น แต่การถ่ายทอดคุณลักษณะเฉพาะและวัฒนธรรมในวิชาชีพก็ยังคงดำเนินอยู่ เนื่องจากอาจารย์แพทย์ต้นแบบส่วนมากยังมีคุณลักษณะเฉพาะ ที่ในบางครั้งดูน่าเกรงขาม น่าเอาเป็นแบบอย่าง ดูคล้ายตัวเอกในซีรีส์ต่างประเทศ และการที่ได้เรียนรู้อย่างใกล้ชิด เช่น teaching round การออก OPD ร่วมกับอาจารย์แพทย์และการทำผ่าตัดร่วมกับอาจารย์แพทย์ ทำให้แพทย์ยุคใหม่ ยังอาจมีความคิดแบบ individual professionalism อยู่ได้บ้าง

ในอุตสาหกรรมการบินซึ่งถือกำเนิดมาประมาณ 120 ปี (ประมาณ คศ. 1900)¹ กระบวนการฝึกอบรมนักบินในยุคแรกๆ ไม่ได้มีความแตกต่างจากการฝึกอบรมแพทย์ในอดีตมากนัก กล่าวคือมีลักษณะเฉพาะของความเป็น individual professionalism สูง มีการคัดเลือกเข้าศึกษา และสำเร็จได้ยาก

“

สิ่งที่คาดว่าจะได้รับเมื่อบุคลากรทางการแพทย์เข้าใจ มีทักษะ และยอมรับหลักการของ CRM ก็คือ เราจะทำงานกันด้วยความสุข ความขัดแย้งจะลดลง ความผิดพลาดน้อยลง มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความไม่เข้าใจกัน ความคลาดเคลื่อนของการสื่อสารจะลดลง มีการกระจายงานแบ่งงานที่เหมาะสม มีความเห็นอกเห็นใจระหว่างวิชาชีพกันมากขึ้น และสุดท้ายที่สำคัญที่สุดคือความปลอดภัยของผู้ป่วยที่จะเพิ่มมากขึ้น

”

ซึ่งลักษณะการฝึกอบรมเช่นนี้ เมื่อผู้รับการอบรมผ่านการประเมินและประสบความสำเร็จได้รับอนุญาตให้ประกอบวิชาชีพตามข้อบังคับในขณะนั้น จึงมีความภาคภูมิใจและมักก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองมาก ซึ่งแท้จริงแล้วเป็นกรรมวิธีในการสร้างความเชื่อมั่นในตนเองของวิชาชีพ ที่มีความจำเป็นอย่างมากในการประกอบอาชีพไม่ว่าจะเป็นแพทย์หรือนักบิน แต่หากความเชื่อมั่นในตนเองที่ปราศจากการควบคุม หรือมีมากเกินไปก็อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดจนนำมาซึ่งอันตรายอย่างใหญ่หลวง ดังตัวอย่างเช่น กรณีศึกษา อุบัติเหตุทางการบินที่มีผู้เสียชีวิตมากที่สุดในประวัติศาสตร์ ที่เกาะ Tenerife เมื่อ 27 มีนาคม คศ. 1977 ซึ่งเกิดจากความเชื่อมั่นที่มากเกินไปของกัปตัน Jacob Van Zanten (leader) ซึ่งไม่ฟังคำทักท้วงหรือข้อเสนอของนักบินผู้ช่วย (team) ร่วมกับความผิดพลาดในการสื่อสาร จนเกิดหายนะครั้งใหญ่เมื่อนำเครื่องบิน Boeing 747 ของสายการบิน KLM วิ่งขึ้นในสภาพอากาศหมอกลงจัด โดยที่ยังไม่ได้รับคำอนุญาตจากหอบังคับการบิน จนเกิดชนกันกับเครื่องบินของสายการบิน Pan AM ซึ่งอยู่บนปลายทางวิ่งอีกด้านหนึ่ง ทำให้มีผู้เสียชีวิตถึง 583 คน²

จากเหตุการณ์ดังกล่าว ได้มีการสอบสวนหาสาเหตุของอุบัติเหตุในครั้งนั้น และพบว่า หนึ่งในสาเหตุสำคัญ คือ ขาดคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีระหว่างกัปตัน นักบินผู้ช่วยและลูกเรือ ซึ่งสาเหตุเหล่านี้บ่งบอกถึงความบกพร่องในการผลิตบุคลากรการบินอย่างชัดเจน จึงเป็นที่มาของการเพิ่มเนื้อหาในการฝึกอบรมบุคลากรการบินในอีกหมวดหนึ่ง ซึ่งต่างจากการฝึกอบรมในอดีตที่ผ่านมาโดยสิ้นเชิง การฝึกอบรมในหมวดนี้ เริ่มแรกมีชื่อว่า Flight Deck Resource Management ซึ่งในอดีตจำกัดการฝึกอบรมเฉพาะในนักบิน

ปัจจุบันทางการบินได้เล็งเห็นประโยชน์ของการฝึกฝนที่สามารถลดความผิดพลาดของมนุษย์และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมระหว่างนักบินได้อย่างมาก จนขยายการฝึกอบรมมายังลูกเรือ ช่างภาคพื้น และพนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศ และได้เปลี่ยนชื่อ เป็น Crew Resource Management (CRM) ซึ่งมีหลักการคือ สร้างแนวคิดและทัศนคติที่ว่า ทำอย่างไร จึงจะใช้ทรัพยากร