

Team Leadership Training with Simulation

ทักษะความเป็นผู้นำเป็นทักษะที่สำคัญในการทำงานทางการแพทย์ และถือเป็นสมรรถนะที่บุคลากรทางการแพทย์จำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนและเรียนรู้ หากแต่การฝึกฝนทักษะนี้ยังไม่เป็นระบบชัดเจน การให้คำจำกัดความของทักษะความเป็นผู้นำมีความหลากหลาย และมีหลายบริบท ซึ่งส่งผลให้จัดรูปแบบการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้เหมาะสมได้ยาก ในที่นี้จะเน้นไปที่ **team leadership** ซึ่งเน้นเรื่องการทำงานร่วมกันในระหว่างการดูแลผู้ป่วย

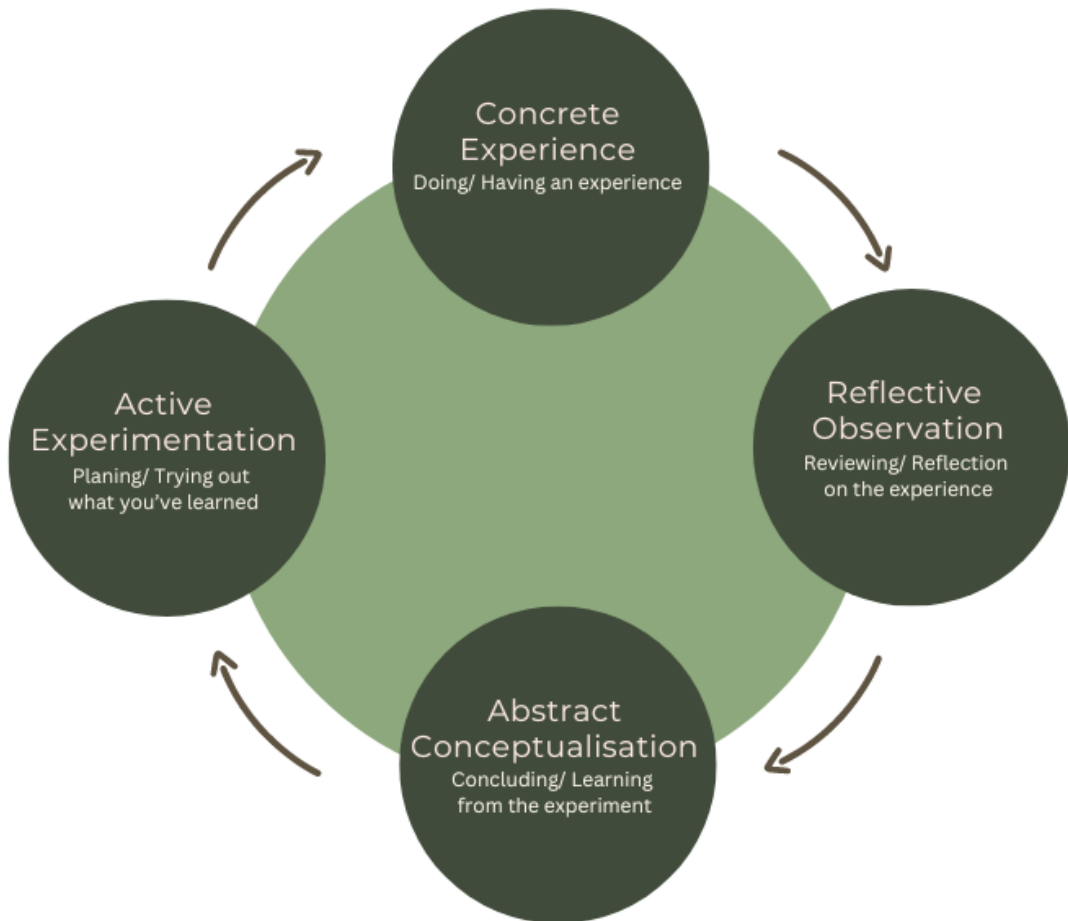
การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการทำงานทางการแพทย์ ด้วยบริบทที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มสาขาวิชาชีพ อาจส่งผลต่อมุมมองในความเป็นผู้นำที่มองสมรรถนะหลักได้ไม่เหมือนกัน แม้บางคนจะมีคุณลักษณะที่ดีต่อการเป็นผู้นำ แต่ไม่ได้จำกัดว่าคนอื่นจะไม่สามารถพัฒนาทักษะนี้ได้ ซึ่งทักษะเหล่านี้เป็นทักษะเฉพาะบุคคลที่ต้องการการพัฒนาไม่เหมือนกัน จึงเป็นเหตุผลว่าการพัฒนาทักษะนี้ผ่านการ **coaching** และ **mentoring** จากประสบการณ์ตรงของผู้เรียนเป็นวิธีการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ควรที่จะทำให้กระบวนการนี้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ผ่านประสบการณ์ที่สามารถกำหนดรูปแบบและพฤติกรรมที่ต้องการให้แสดงออกได้ มีจุดตั้งต้นของปัญหาที่ต้องการความร่วมมือ และการตัดสินใจ การบริหารจัดการและ มีกระบวนการในการสะท้อนคิดและ **feedback** ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ผ่านการสอนโดยการใชสถานการณ์จำลองทางการแพทย์



รศ. พญ.ธัชวรรณ จิระติวานนท์

ภาควิชาวิสัญญีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

การสอนโดยใช้สถานการณ์จำลอง หรือ simulation based medical education เป็นการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ตาม experiential learning cycle โดยเริ่มต้นจากการมีหรือได้รับประสบการณ์ (concrete experience) การได้ทบทวนประสบการณ์ที่เกิดขึ้น (reflective observation) การนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาวิเคราะห์กับหลักการที่ควรจะเป็น (abstract conceptualization) และการทดลองทำซ้ำตามที่ได้เรียนรู้ (active experimentation) เป็นรูปแบบการเรียนการสอนที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย โดยสามารถปรับรูปแบบประสบการณ์ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเองได้ ในบทบาทของผู้สอน ต้องอาศัยการสังเกตและจับประเด็นพฤติกรรมของผู้เรียนที่เกิดขึ้นในขณะที่แสดงบทบาทสมมติ เพื่อมาต่อยอดและช่วยผู้เรียนให้ย้อนคิดทบทวนประสบการณ์ที่เกิดขึ้น ใช้คำถามเพื่อให้ผู้เรียนวิเคราะห์สถานการณ์และกระบวนการคิดของตนเองระหว่างที่อยู่ในสถานการณ์นั้น และมองหาจุดแข็งจุดพัฒนาของตนเอง หากเกิดสถานการณ์เช่นนี้ขึ้นอีก



Reference: Kolb DA. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall; 1984.

เริ่มต้นที่การตั้ง goal ที่เหมาะสม

การจัดการเรียนรู้ด้วยสถานการณ์จำลอง ไม่ได้แตกต่างจากการเรียนการสอนอื่น โดยเฉพาะในการตั้งวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมกับผู้เรียน ตามหลักการของ SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant และ Time-based) เช่น การตั้งวัตถุประสงค์ในการสอนทักษะที่เป็นเหตุการณ์เพื่อให้สามารถทำเหตุการณ์ได้สำเร็จในเวลาที่เหมาะสม แต่เมื่อมองทักษะความเป็นผู้นำ การตั้งวัตถุประสงค์นี้มักคลุมเครือ และทำให้สำเร็จได้ยาก จากประสบการณ์ของผู้เขียน อยากให้ผู้ที่จะสอนมองหาสมรรถนะหลักของความเป็นผู้นำที่ต้องการในบริบทของเราก่อน เช่น

- เป็นผู้กำหนดเป้าหมายของการทำงานนั้นๆ ให้มีทิศทางที่ชัดเจน
- สามารถแบ่งงานให้สมาชิกในทีมได้ตามความสามารถ
- วิเคราะห์การทำงานของสมาชิกในทีมได้ และสามารถปรับเปลี่ยนงานได้ตามสถานการณ์
- สามารถให้การตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลที่เพียงพอ รวมถึงสามารถรับฟังความเห็นจากสมาชิกในทีมเพื่อตัดสินใจได้
- สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานในทีมให้มีความเชื่อมั่น และเคารพซึ่งกันและกัน

ตัวอย่างของการตั้งวัตถุประสงค์ของการเรียนจากสถานการณ์จำลอง

เมื่อสิ้นสุดการเรียนรู้แล้ว ผู้เรียนสามารถใช้ทักษะความเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้สมาชิกในทีมสามารถจัดการกับสถานการณ์ไปในทิศทางเดียวกันได้

เมื่อสิ้นสุดการเรียนรู้แล้ว ผู้เรียนสามารถแสดงให้เห็นการตัดสินใจที่เกิดจากการรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ เพื่อนำพาทีมไปสู่เป้าหมายได้





สถานการณ์แบบไหนถึงจะเหมาะ

สถานการณ์จำลองที่เกิดขึ้นในการเรียนการสอน คือ การสร้างประสบการณ์ที่ผู้สอนได้วางแผนให้เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ เราไม่สามารถจัดประสบการณ์ทุกอย่างให้เกิดขึ้นได้ บางประสบการณ์สามารถพบเจอได้บ่อยในเวชปฏิบัติ ผู้เรียนมีโอกาสเรียนรู้ในสถานการณ์จริงได้อย่างเหมาะสม บางประสบการณ์ไม่ต้องการความรีบด่วนในการแก้ไข ผู้เรียนสามารถใช้การคิดวิเคราะห์ ค้นคว้าและวางแผนการดูแลรักษาในรูปแบบกิจกรรมอื่นๆ ได้ การจัดประสบการณ์สำหรับสถานการณ์จำลอง จึงควรอยู่บนหลักการของโอกาสที่จะได้เจอกับเหตุการณ์นั้น (opportunity) และความรุนแรงรีบด่วนของเหตุการณ์ (acuity) โดยจุดที่เหมาะสมต่อการสร้างเป็นสถานการณ์คือ high acuity low opportunity (HALO) คือ มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย โอกาสที่ผู้เรียนจะได้เรียนรู้ในสถานการณ์จริงมีข้อจำกัด แต่มีความรุนแรงเกิดขึ้นได้มาก

การสร้างสถานการณ์จำลองเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการจัดการเรียนรู้ ไม่มีคำว่าถูกผิด แต่ต้องตระหนักให้ได้ถึงคำว่าเหมาะ เหมาะกับผู้เรียน เหมาะกับผู้สอน เหมาะกับเวลาที่มี เหมาะกับ simulator หรือความสามารถในการจัดสถานการณ์ของเรา โดยเฉพาะเมื่อต้องการให้เห็นทักษะความเป็นผู้นำให้ชัดเจน อาจจะต้องลดความยากและความซับซ้อนของปัญหาทางการแพทย์ แต่เพิ่มความซับซ้อนในการบริหารจัดการ แต่หากผู้เรียนของเราเป็นนักเรียนที่ไม่เคยบริหารจัดการมาก่อน การให้ก้าวมาบริหารจัดการเลย อาจทำให้ผู้เรียนรู้สึกไม่ปลอดภัย



และวิตกกังวล ในกลุ่มนี้ อาจจะเริ่มจากการให้เรียนรู้ในการเป็นสมาชิกในทีมที่ต้องทำงานกับผู้นำที่มีปัญหาให้ลองวิเคราะห์ แล้วลองหาลักษณะของพฤติกรรมที่ต้องการ

สถานการณ์ที่ดีต้องสามารถตอบวัตถุประสงค์ที่เราตั้งไว้ได้ ตัวอย่างของสถานการณ์จำลอง เช่น ผู้ป่วยเกิดภาวะ hypoxia ภายหลังจากผ่าตัดกระดูกคอ ซึ่งมีภาวะใส่ท่อหายใจยาก เป็นเหตุการณ์ในหอผู้ป่วย ทีมของเราจะอย่างไร ในบริบทของแพทย์เจ้าของไข้ที่เป็นหัวหน้าทีม จะสามารถตั้งเป้าหมายในการดูแลได้หรือไม่ว่าต้องแก้ไขภาวะ hypoxia โดยต้องคำนึงถึง hemodynamic อื่นๆ ด้วยเสมอ การแบ่งงานให้สมาชิกในทีมตามความสามารถ และรู้ขีดความสามารถของตนเองว่าต้องขอความช่วยเหลือเมื่อใด ทุกการตัดสินใจมีข้อมูลมาสนับสนุนหรือไม่ เป็นต้น การเลือกบริบทให้เกี่ยวข้องกับผู้เรียน เป็นเหตุการณ์ที่การตัดสินใจมี impact ต่อ clinical outcome ของผู้ป่วย จะส่งผลให้ผู้เรียนรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมและสามารถเรียบเรียงเรื่องราวเพื่อต่อยอดการนำไปใช้ได้ดียิ่งขึ้น



การเรียนรู้ไม่ได้หยุดแค่ในสถานการณ์

จาก **Experiential learning theory** จะเห็นได้ว่า สถานการณ์เป็นแค่จุดเริ่มต้นของการเรียนรู้เท่านั้น หากเราสามารถวิเคราะห์ประสบการณ์และมองหาจุดพัฒนาได้ จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง ผู้สอน คือผู้ที่มีบทบาทสำคัญให้กระบวนการนี้เกิดขึ้น ยกตัวอย่างจากสถานการณ์ข้างต้น แพทย์ผู้ดูแลอาจไม่ได้แสดงออกถึงพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เราตั้งวัตถุประสงค์ไว้ เข้ามาในหอผู้ป่วยแล้วพยายามใส่ท่อหายใจโดยไม่ได้แบ่งหน้าที่ให้ชัดเจน การดำเนินไปของสถานการณ์คือ การใส่ท่อไม่ได้และผู้ป่วยมี desaturation มากขึ้น ผู้เรียนไม่ได้ขอความช่วยเหลือและพยายามใส่ท่อหายใจไปเรื่อยๆ จากพฤติกรรมที่เราเห็นนี้ เราจะนำมาพูดคุยกันใน debriefing session

Debriefing เป็นกิจกรรมของการวิเคราะห์ประสบการณ์ผ่านกระบวนการ reflection และ feedback ในมุมมองของผู้สอน หน้าที่ของเราคือการ facilitate ให้กระบวนการนี้เกิดขึ้น ผ่านทักษะการตั้งคำถาม ในปัจจุบันมีการนำเสนอ model ต่างๆ มากมาย โดยมีหลักการที่คล้ายกัน ตัวอย่างของ model ที่ได้รับความนิยม คือ GAS model คือ การให้ผู้เรียนได้มีโอกาสมองย้อนไปในเหตุการณ์ สำรวจความรู้สึก และความคิด

ของตัวเอง (Gather: G) ผ่านคำถามเช่น ขณะที่อยู่ในสถานการณ์รู้สึกอย่างไร บทบาทของเราคืออะไร ในขั้นตอนต่อไป เราจะวิเคราะห์เชื่อมโยงสามารถนำหลักการที่ควรพึงปฏิบัติมาต่อยอดกับสิ่งที่เกิดขึ้น ในสถานการณ์ (Analysis: A) ผ่านคำถามเช่น เมื่อได้มองย้อนกลับไป มีประเด็นอะไรที่เราทำได้ดี หรือสามารถพัฒนาได้อีก สถานการณ์นี้คาดหวังให้เป็นอย่างไร ตอนที่ใส่ท่อไม่ได้ตอนนั้นรู้สึกอย่างไร อยากทำอะไร และอะไร ขวางให้เราไม่ได้ทำสิ่งนั้น คำตอบของทุกคำถามที่กล่าวมา สามารถมาต่อยอดไปถึงคุณลักษณะที่สำคัญ ของผู้นำได้ ในกระบวนการนี้เราสามารถให้ feedback ผู้เรียนได้ ในพฤติกรรมที่ทำได้ดีเราจะ feedback เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานนั้น เช่น “สิ่งที่สังเกตได้ตลอดสถานการณ์ และอาจารย์คิดว่าสำคัญและทำได้ ดีมากในการเป็นผู้นำคือการควบคุมอารมณ์” หรือ feedback พฤติกรรมที่อยากให้เกิดการพัฒนา เช่น “อาจารย์ ขอให้ข้อสังเกตว่าการเป็นผู้นำของทีมเราต้องเห็นภาพรวมตลอด การที่เราต้องทำ task อะไรบางอย่าง เราจะสนใจ อยู่กับ task นั้นจนลืมมองภาพรวมและอาจส่งผลเสียต่อผู้ป่วยได้” ส่วนสุดท้ายของ mode นี้ คือการสรุป (Summary: S) ถือเป็นกรรวบรวมความคิด สิ่งที่ผู้เรียนได้เรียนรู้ อาจถามต่อยอดไปว่าหากเกิดเหตุการณ์ คล้ายกันอีก จะทำอย่างไรบ้าง หรือจุดประกายให้อาจารย์อยากเรียนรู้อะไรเพิ่มเติม เป็นต้น

การเรียนรู้ทักษะความเป็นผู้นำผ่านสถานการณ์จำลอง
เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและมีความเฉพาะตัวต่อผู้เรียนสูง
การตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน แสดงให้เห็นได้ในสถานการณ์จำลอง
และการฝึกทักษะในการทำ debriefing
เป็นหัวใจหลักในการทำให้การเรียนรู้นี้ได้ประโยชน์สูงสุด

