

Team Review & Reflection

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล

ที่ปรึกษาคนบดีด้านบริหารและพัฒนาคุณภาพ

พูดคุยกับ Quality Facilitator

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี

วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2568

จุดเริ่มต้นของการทบทวนสำหรับ PCT/CLT

- **Focus Group:** จุดแข็ง จุดอ่อน ของการดูแลผู้ป่วยในสาขานี้
- **Clinical Analysis:** โรคที่ดูแลได้ดี vs โรคที่ยังมีปัญหาในการดูแล
- **Process Analysis:** กระบวนการที่มีการพัฒนาต่อเนื่องจนที่มั่นใจ vs กระบวนการที่ยังมี
ปัญหา
- **Customer need:** สิ่งที่เกิดความคาดหวัง vs ความต้องการที่ยังตอบสนองได้ไม่ดี
- **Evidence based:** evidence ที่นำมาปฏิบัติได้เต็มที่ vs evidence ที่ยังไม่สามารถนำมาปฏิบัติ
- **Utilization review:** การใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ vs ความสูญเปล่าที่มีโอกาสปรับปรุง
- **Risk Analysis:** ความเสี่ยงที่ป้องกันได้รัดกุม vs ความเสี่ยงที่ยังจัดการไม่ถึง root cause
- **Capability review:** ความเก่งของคนที่มีแล้ว vs ศักยภาพที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม
- **Benchmarking:** สิ่งที่อยู่ในระดับ top quartile vs สิ่งที่อยู่ใน bottom quartile

3P กับคำถามที่ทรงพลัง (Powerful Questions)



Reflection & Refinement



Reflection คือการทบทวน ไคร่ครวญ สะท้อนคิด

Refinement คือการปรับปรุง ปรับแต่งวิธีทำงานให้ดีขึ้น ประณีตขึ้น

จับเอาสองคำนี้มาพิจารณาการทำงานใน 3 ระดับ

(1) **การดูด้านจิตวิญญาณที่ผู้ให้บริการแต่ละคนได้ทำลงไปตามโอกาสที่พบ** อาจจะเป็นการไคร่ครวญด้วยตนเองแล้วตั้งปณิธานว่าจะทำต่อไป ทำให้ดีขึ้นอย่างไร หรือเป็นการเล่าให้เพื่อนฟัง และให้เพื่อนสะท้อนคิด พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ หรือชวนกัน commit ทำร่วมกัน

(2) **การดูแลด้านจิตวิญญาณที่มีลักษณะเป็นโครงการที่ชัดเจน** มีความคงเส้นคงวา ก็มาทบทวนร่วมกันในทีมงานว่าสิ่งที่ทำมีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร มีความสำเร็จไม่สำเร็จอย่างไร จะปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไร

(3) **การดูแลด้านจิตวิญญาณที่มีลักษณะฝังเข้าไปเป็นวัฒนธรรมองค์กร** เกิดขึ้นอย่างคงเส้นคงวา ไม่เลือกกลุ่มผู้ป่วย สถานที่ เวลา ไม่จำกัดด้วยขอบเขตใดๆ ก็ถอยออกมาดูในภาพรวมว่าส่วนใดทำได้ดีแล้ว จะขยายผลอย่างไร ส่วนใดยังทำได้ไม่ดี จะเรียนรู้จากส่วนที่ทำได้แล้วได้อย่างไร

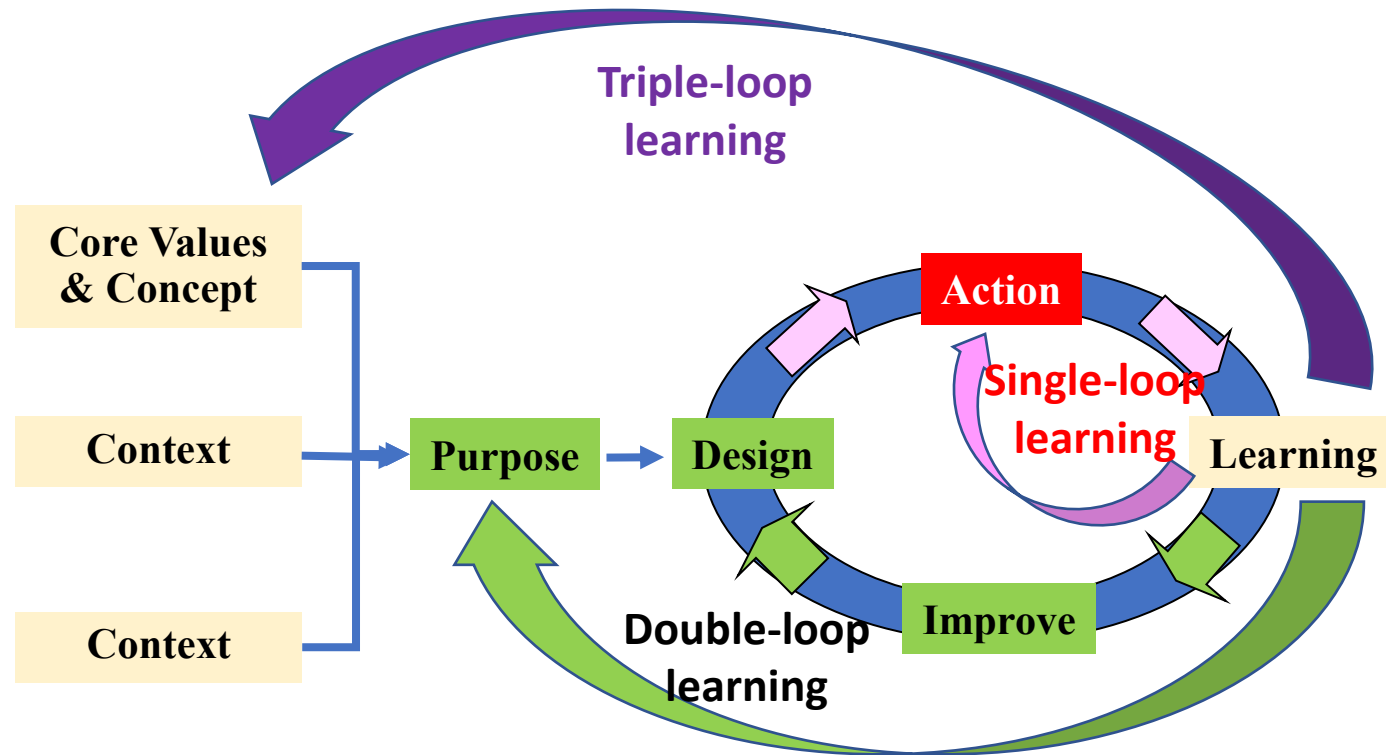
เวที SHA reflection ในหน่วยงานควรเป็นอย่างไร weekly, monthly จะพูดคุยกันเรื่องอะไร



คำถามสำหรับสมาชิกทีมแต่ละคน	คำถามสำหรับทีม
ฉันให้คุณค่ากับอะไรบ้าง	ทีมให้คุณค่ากับอะไร
ความสุขของฉันคืออะไร	ความสนุกในการทำงานเป็นทีมคืออะไร
ฉันต้องการอะไรมากที่สุดในชีวิต	เป้าหมายของทีมคืออะไร
สิ่งที่ฉันคิดว่าฉันทำได้ดีคืออะไร	สิ่งที่ทีมทำได้ดีคืออะไร
อะไรคือสิ่งที่ทำให้ฉันมีแรงใจใช้ชีวิตต่อไป	อะไรคือสิ่งที่ทำให้ทีมมีพลังในการทำงานร่วมกันต่อไป
ฉันกำลังใช้เวลาอย่างคุ้มค่าอยู่หรือไม่	ทีมกำลังใช้เวลาอย่างคุ้มค่าอยู่หรือไม่
ฉันกำลังละเลยหรือเพิกเฉยเรื่องสำคัญบางเรื่องอยู่หรือไม่	ทีมกำลังละเลยเรื่องสำคัญบางเรื่องไปหรือไม่
ฉันกำลังมีมุมมองที่ดีและเป็นประโยชน์อยู่หรือไม่	ค่านิยมร่วมของทีมที่ควรรักษาไว้คืออะไร
ฉันกำลังใช้ชีวิตในรูปแบบที่เป็นตัวเองอย่างแท้จริงอยู่หรือไม่	ทีมมีวิธีการทำงานและผลงานที่พึงประสงค์หรือไม่
ฉันคิดเรื่องลบๆ ก่อนที่จะเผลอกลับไปหรือไม่	ทีมมีความคิดลบๆ อะไรแทรกอยู่หรือไม่
ฉันให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่มีอยู่หรือไม่	ทีมให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่มีอยู่หรือไม่
ฉันให้บางอย่างมาควบคุมตัวเอง ทำให้ตัวเองเครียดอยู่หรือไม่	ทีมมีอิสระในการทำงานเพียงใด
ฉันได้ทำตามเป้าหมายที่ตัวเองตั้งไว้หรือไม่	ทีมได้ทำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

Loop of Learning

ค่านิยมและวิธีคิดเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร (transform)



ปฏิบัติตามที่ออกแบบหรือไม่
ผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหรือไม่
(assess compliance
& adjust action)

ออกแบบได้เหมาะสมกับโจทย์/บริบทของเราหรือไม่
เป้าหมายและกรอบคิดเหมาะสมหรือไม่ (reframe)



จากการทบทวน สู่การขับเคลื่อน

Fundamental Evaluative Thinking (คำถามการประเมินขั้นพื้นฐาน)

WHAT?

เห็นอะไร? ข้อมูลบอกอะไร?

SO WHAT?

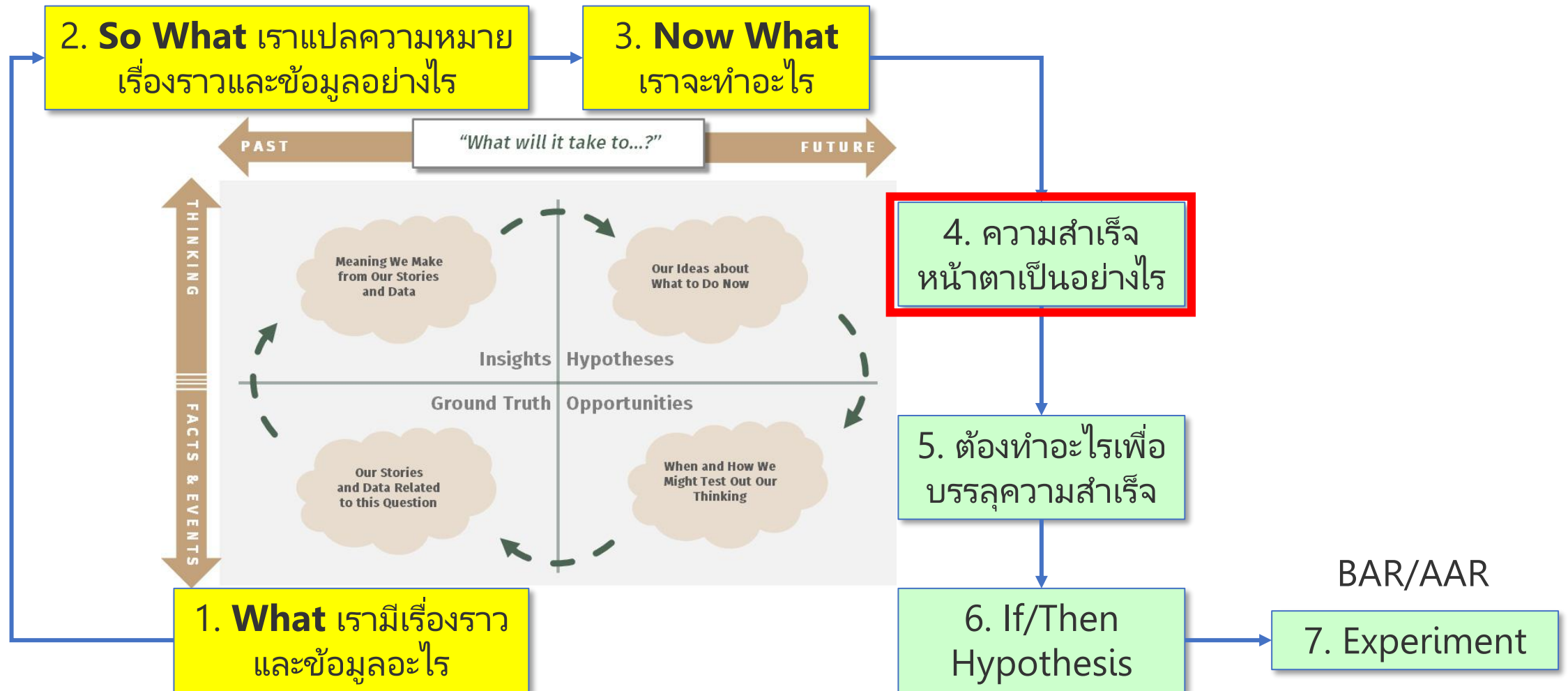
ข้อมูลใหม่ ๆ ที่ได้รับมีความหมายอย่างไร

การเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นมีผลต่อเรา/ผู้ป่วยของเรา อย่างไร

NOW WHAT

เรามีทางเลือกอะไร? จะใช้โอกาสลงมือทำอะไร อย่างไร?

Emergent Learning Practice



Emergent Learning Practices 3: Before and After Action Review

Before Action Review

ผลลัพธ์ที่คาดหวังคืออะไร
ความสำเร็จมีหน้าตาอย่างไร
เราอาจพบความท้าทายอะไร
เราได้เรียนรู้อะไรจาก
เหตุการณ์นี้มาบ้างแล้ว
อะไรที่จะทำให้เราสำเร็จ
เราจะทำ AAR เมื่อไร



“bookends”
to a piece of action

After Action Review

ผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้คืออะไร
ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคืออะไร
อะไรเป็นเหตุให้ได้ผลลัพธ์อย่างนั้น
เราจะอ้างหรือปรับปรุงอะไร
โอกาสที่จะทดสอบสิ่งที่เรียนรู้ในครั้ง
ต่อไปคืออะไร
เราจะทำ BAR ครั้งต่อไปเมื่อไร

Before Action Review

- ทำให้ทุกคนมีความเข้าใจตรงกันว่า
 - ต้องการบรรลุความสำเร็จอะไร
 - จะรับรู้ความสำเร็จได้อย่างไร
- ทุกคนที่มีส่วนต่อความสำเร็จ ร่วมคิดอย่างเข้มข้นว่า
 - จะทำให้สำเร็จได้อย่างไร
 - คาดการณ์ความท้าทาย
 - ใช้ประโยชน์จากบทเรียนและแนวคิดดีๆ ในอดีต
- เหมือนทีมนักกีฬาสูมหักกันก่อนลงแข่ง

After Action Review

- ช่วยให้ทีมทดสอบและปรับแต่งความคิดและการกระทำของตนแบบ real-time และ consciously โดยใช้ผลลัพธ์จริง เป็น guide
- ขอให้ทีมสะท้อนอย่างจริงจังต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับที่ตั้งใจไว้ พูดคุยกันว่าอะไรก่อให้เกิดผลลัพธ์ดังกล่าว (ทั้งข้อดีและข้อเสีย) เพื่อว่าจะได้ทำให้ดีขึ้นในรอบต่อไป

Applying Developmental Evaluation : Accompaniment

ในฐานะสมาชิกของทีม ผู้ประเมิน DE
มีส่วนสนับสนุนกลุ่มนวัตกรรมหลัก
โดยผ่านบทบาทต่างๆ

As observer

Observe contents & processes

Useful feedback for the team

- สิ่งที่ยพยายามทำคืออะไร?
- สิ่งที่ต้องตัดสินใจคืออะไร?
- ผลของความพยายามเป็นอย่างไร?
- ผลของการตัดสินใจเป็นอย่างไร?

As questioner

- “ดูเหมือนว่าเราจะเปลี่ยนทิศทาง เรา OK กับทิศทางนั้นไหม?”
- “มีเป้าหมายโดยนัย (implicit goals) ว่าเรายังไม่ได้ระบุออกมา แต่นั่นเป็นสิ่งที่กำหนดการกระทำของเรา – เราควรทำให้ชัดเจนหรือไม่”
- “มีสมมติฐานเบื้องหลังสิ่งที่เรากำลังพูดถึง - ลองระบุให้ชัดเพื่อใช้ตรวจสอบว่าสมมติฐานดังกล่าวถูกต้องหรือไม่เมื่อเราก้าวไปข้างหน้า”

As facilitator

- ช่วยขับเคลื่อนการสนทนาไปข้างหน้า
 - กำหนดกรอบและสังเคราะห์แนวคิด (frame the issue)
 - ช่วยให้กลุ่มใคร่ครวญจนเข้าใจ ปรับความคิด และก้าวต่อไป
- ช่วยให้กลุ่มตีความข้อมูลเพื่อป้อนเข้าสู่กระบวนการพัฒนาโดยตรง (test)
- ร่วมอยู่ในการประชุมโครงการ ตั้งคำถามเจาะลึกถึงเจตนาและวัตถุประสงค์
- ไม่ร่วมในการประชุม แต่สอบถามกับผู้เข้าร่วมประชุมเพื่อให้การตีความปรากฏออกมาชัดเจนขึ้น

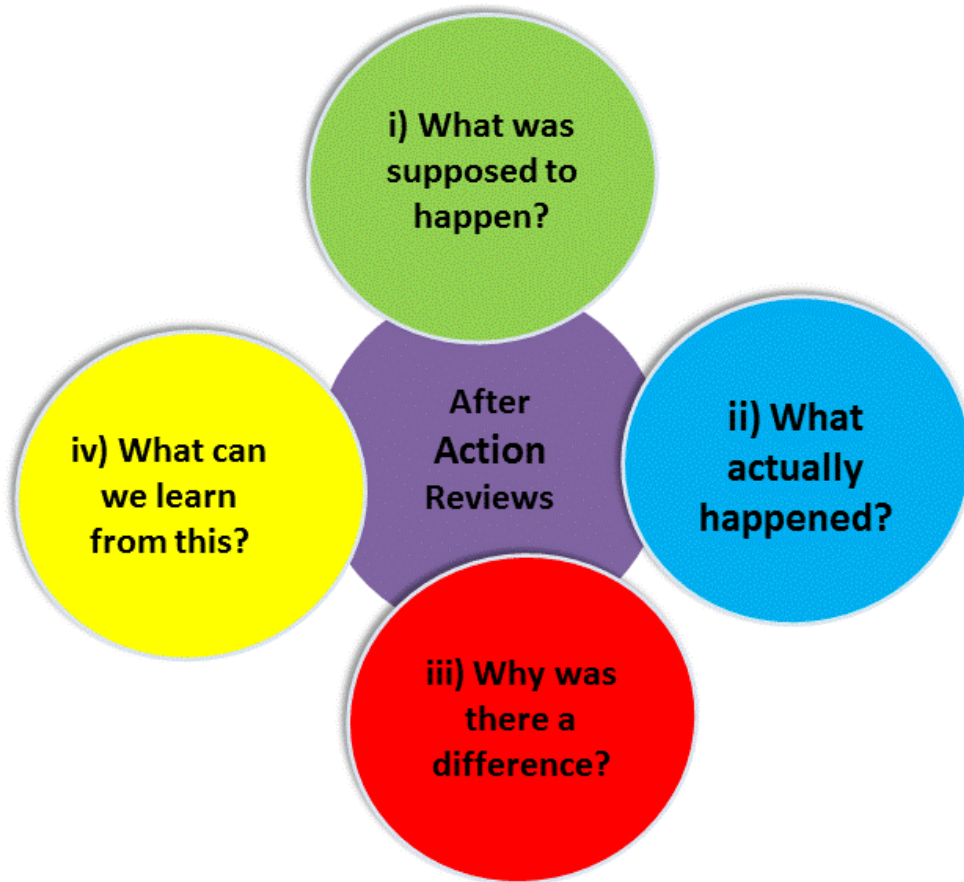


คุยกันในงานประจำ

มีอะไรให้คุยกัน จะคุยกันอย่างไร

- **AAR after Incident**
 - อะไรผิดพลาด ทำไมจึงผิดพลาด จะป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอย่างไร
 - จะเอาบทเรียนไปสร้าง mindfulness ในทีมงานอย่างไร
- **Day-end debrief หรือ shift-end debrief** สรุปว่าในรอบวันหรือรอบเวรที่ผ่านมา เกิดอะไรที่เป็นบทเรียนทั้งด้านบวกและด้านลบ
- **Weekly huddle** (ดัดแปลงมาจาก daily huddle)
 - ทบทวนความสำเร็จและโอกาสพัฒนาในรอบเวลาที่ผ่านมา
 - เรียนรู้มาตรฐาน HA เชิงปฏิบัติของหน่วยงาน สัปดาห์ละข้อ
 - เป็นเวทีแจงานและนำเสนอความก้าวหน้าในงานที่ได้รับมอบหมาย
- **Monthly review**
 - ทบทวนผลงานและโอกาสพัฒนาของหน่วยงานในภาพรวม โดยใช้ service profile เป็นฐาน
 - หาโอกาสพัฒนาโดยใช้หลัก NEWS หรือใช้หลักกลมหลุม-พูนเนิน
 - กลมหลุมคือจัดการเกี่ยวกับปัญหาและความเสี่ยง
 - พูนเนินคือหาโอกาสสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือทางออกใหม่ ๆ ในการทำงาน

ทบทวนหลังเกิดอุบัติการณ์ทันที 1: After Action Review (AAR)



- คำถามที่มักใช้ในการทำ AAR
 - คาดว่าจะเกิดอะไรขึ้น? (ทั้งผลลัพธ์และกระบวนการ)
 - จริงๆ แล้วเกิดอะไรขึ้น?
 - มีความแตกต่างอะไร? ทำไมจึงแตกต่าง?
 - เราได้เรียนรู้อะไร? จะทำให้ดีขึ้นอย่างไร?
- ลักษณะ: ใช้เวลา 5–10 นาที ทำทันทีหลังเกิดเหตุการณ์ ในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน ใช้กับอุบัติการณ์ทุกระดับ
- ผล: ช่วยให้เกิดการสะท้อนคิด การเรียนรู้ และยกระดับปฏิบัติการด้วยความเข้าใจ

ทบทวนหลังเกิดอุบัติการณ์ทันที 2: Mindfulness Review

นำคำถามเหล่านี้ไปร่วมพิจารณาในการทำ RCA ทุกครั้ง

- ☐ คาดการณ์ (Preoccupy with failure)
 - ผู้เกี่ยวข้องคาดการณ์อย่างรอบด้านในความเสี่ยงต่างๆ หรือไม่
- ☐ เตรียมพร้อม (Commitment to resilience)
 - มีข้อมูลแสดงถึงการเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหาที่เคยเกิดและคาดว่าจะเกิดหรือไม่
- ☐ ตาดู (Sensitivity to operation)
 - มีการประเมินสถานการณ์หรือตรวจจับความผิดปกติ ทั้งตามรูปแบบที่กำหนดและด้วยทักษะพิเศษอย่างไร
- ☐ หูฟัง (Deference to expertise)
 - มีการรับฟัง สมาชิกในทีมอย่างไร มีข้อมูลอะไรที่สมาชิกเอ๊ะแต่ไม่ได้พูดออกมา
- ☐ ไคร่ครวญ (Reluctance to simplify)
 - มีการด่วนสรุปอะไรที่ง่ายเกินไปหรือไม่ ควรมองปัจจัยอะไรเพิ่มเติม

การทำ RCA ที่ดีจะทำให้เข้าใจสาเหตุหรือปัจจัยเอื้อต่อการเกิดอุบัติการณ์ นำไปสู่การปรับปรุงหรือการออกแบบระบบงานเพื่อป้องกันปัญหาในอนาคต

หากใช้โอกาสนี้มาทบทวนในแง่ของ mindfulness จะช่วยส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมของการทำงานที่มี mindfulness และเป็นกรณีศึกษาสำหรับการฝึก situation awareness

Day-end Debriefing

		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

กระตุ้นให้สมาชิกทบทวนการปฏิบัติทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

- (+) วันนี้เราทำอะไรบ้างที่ช่วยให้งานไหลรื่น? อะไรทำให้เกิดขึ้น? ทำไม?
- จุดมุ่งเน้นของเดือนนี้คือ.... วันนี้เราทำอะไรไปบ้าง?
- (-) มีสถานการณ์อะไรที่เราจัดการได้ไม่ดีนัก? เกิดอะไรขึ้น? เราค้นพบเหตุการณ์ได้อย่างไร?

- ไม่มีการรวมตัวกันเพื่อทบทวนบทเรียน
- มารวมตัวกัน แต่ไม่มีประเด็นทบทวน
- มารวมตัวกัน ได้เรียนรู้บางอย่าง
- มีอุบัติเหตุ มีการเบี่ยงเบน มีบางเรื่องที่เราจัดการได้ไม่ดี
- + มีการเรียนรู้จากเรื่องที่เป็นปัญหา

Weekly Huddle

เป้าหมายคือการ check in กับสมาชิกทีมว่า **what your day will look like** ไม่ใช่การวางแผนทั้งโครงการ
เป้าหมายคือการบอกเล่าว่าอยู่ตรงไหน (share the status) ไม่ใช่การแก้ปัญหา
เป็นโอกาสที่สมาชิกทีมจะแบ่งปันข้อมูลให้กันและกันทราบ และตรวจสอบสถานภาพของโครงการ.
การยืนจะช่วยให้ใช้เวลาสั้นและตรงประเด็น

Agenda

- 1. Good News** เฉลิมฉลองสิ่งดีๆ ที่เกิดขึ้นในรอบเวลาที่ผ่านมา ชื่นชมคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 2. Numbers** นำเสนอตัวเลข ทำให้เกิดความร่วมรับรู้ ผิดชอบ มั่นใจว่าทีมกำลังไปสู่เป้าหมาย
- 3. Systems** ระบุปัญหาเพื่อจะได้นำมาร่วมกันแก้ไขที่ตัวระบบ
- 4. Projects** สื่อสารสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นที่จะมีผลกระทบต่อกิจการขององค์กร
- 5. HA Standards** เรียนรู้มาตรฐาน HA ที่จะนำมาปฏิบัติ สัปดาห์ละข้อ
- 6. The Word** ปิดประชุมด้วยคำขอบคุณหรือถ้อยคำประทีองปัญญา (word of wisdom)

One-on-One Meeting

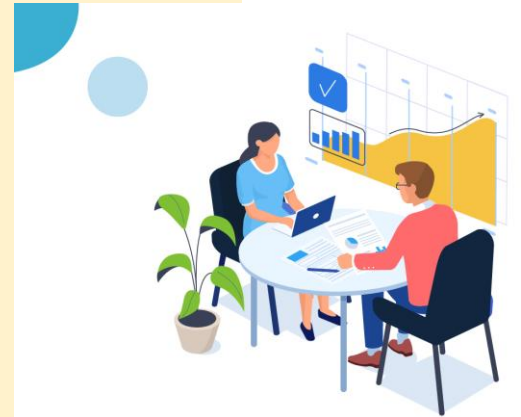
หัวหน้าและบุคลากรพบกันตัวต่อตัว ทุกเดือน เดือนละ 1 ชั่วโมง

วิธีการสื่อสารที่ดีเพื่อทำความเข้าใจในเรื่องความคาดหวังต่อ Performance

คุยกันทุกเดือน เพื่อยกระดับ performance ตั้งแต่ต้นปี ดีกว่าการรอประเมินเมื่อสิ้นปี

Purpose:

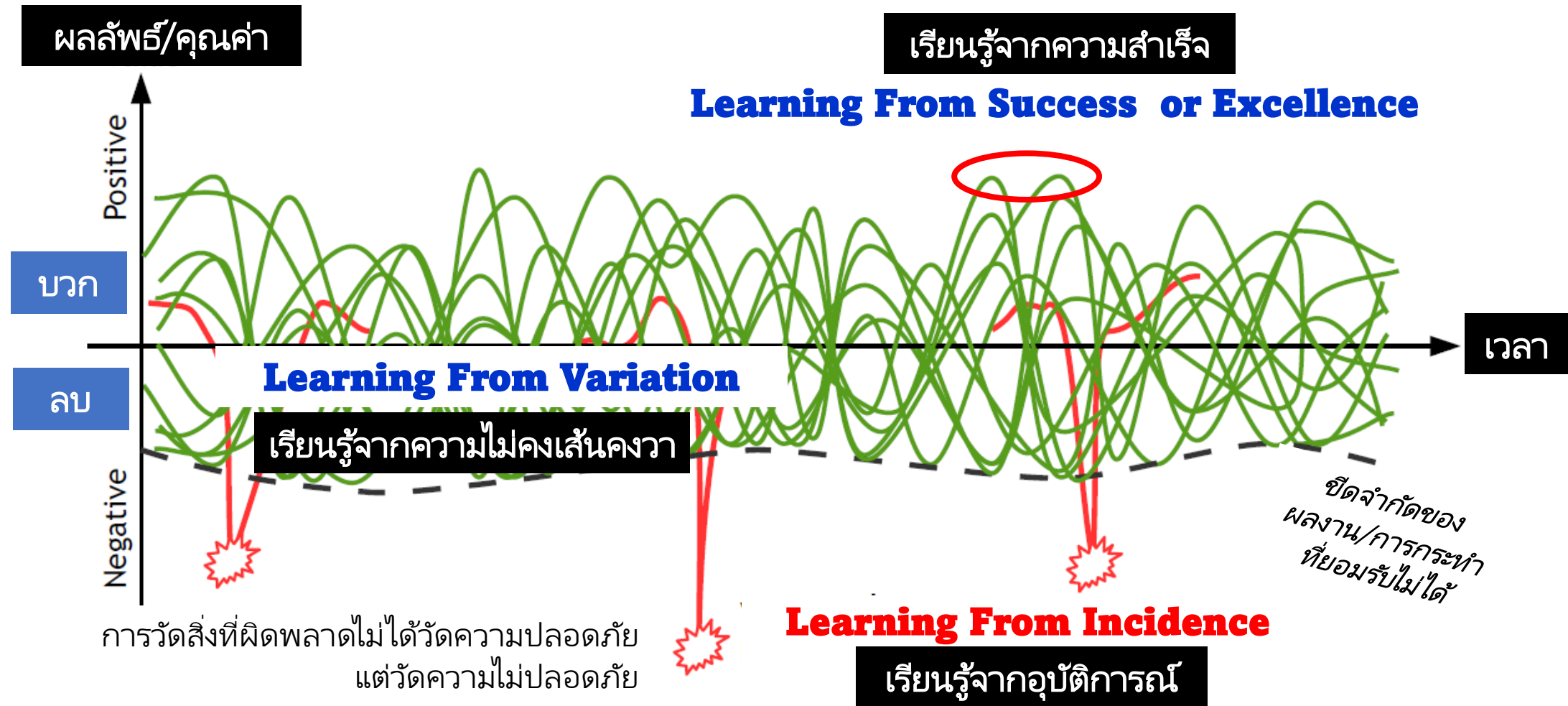
- Assess ประเมินความผูกพัน ขวัญกำลังใจ ความเครียด ความพึงพอใจ ของบุคลากร.
- Set goals กำหนดเป้าหมายผลงานและการพัฒนาศักยภาพ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- Track progress ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- Uncover obstacles ค้นหาอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายและหาทางขจัด
- Discuss specific issues เกี่ยวกับผลงานหรือเจตคติของบุคลากร
- Constructive feedback, and coaching **ปรับ mindset**





ทบทวนในทุก Spectrum ของคุณภาพ

Learning in Daily Operation



Learning From Success/Excellence



คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี

ดักจับเรื่องราวดีๆ ในงานประจำ

- การปฏิบัติงานที่ได้ผลดีเป็นพิเศษ
- มีผลงานเหนือกว่าที่คาดหวัง
- การทำงานด้วยวิธีการที่เป็นนวัตกรรม
- การสื่อสารกับผู้ป่วย ญาติ หรือเพื่อนร่วมงานอย่างยอดเยี่ยม
- การทำงานเป็นทีมที่ยอดเยียมในเหตุฉุกเฉินที่ไม่คาดคิด
- การปรับใช้ protocol, guideline, SOP กับผู้ป่วยที่มีลักษณะเฉพาะหรือสิ่งแวดล้อมที่ไม่แน่นอน



แลกเปลี่ยนเรียนรู้ บันทึก

- What, When, Where, Why, How
- เกิดอะไรขึ้น มีความท้าทายอะไร
- มีการทำอะไร/อย่างไร
- ผู้เกี่ยวข้องรู้สึกอย่างไร
- แนวคิดเบื้องหลังการกระทำนั้นคืออะไร
- ทำอย่างไรจะมีการจดบันทึกเรื่องราวดีๆ
- ทำอย่างไรจะมีเวทีนำเรื่องเหล่านี้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน
- จะส่งเสริมการปฏิบัติที่ยอดเยียมนี้ ขยายผลให้ปฏิบัติกว้างขวางขึ้น อย่างไร

ที่มา: เรื่องราวดีๆ มักไม่ได้รับความใส่ใจ วิธีนี้จะดึงเราออกจากรักของการมุ่งแก้ปัญหา

LfE report number	
Subject of report/role	
Participants	
Date of interview	
Definition	
Purpose of meeting	PRAISE project AI interview
Discovery Please describe what happened that day? What was it about you &/or the team that made it happen? What were the challenges and what techniques did you use to overcome them? How did it feel?	Discovery • ช่วยเล่าให้ฟังว่าเกิดอะไรขึ้นในวันนั้น • คุณหรือทีมได้ลงมือทำอะไร • อะไรคือความท้าทาย คุณใช้เทคนิคอะไรจัดการกับความท้าทายนั้น • คุณรู้สึกอย่างไรบ้าง
Dream Imagine, in 2 years' time, that situation is routine. What has changed? What are the smallest steps we could take to make that happen?	Dream • ลองจินตนาการว่าภายใน 2 ปี สถานการณ์นี้เป็นเรื่องปกติ มีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้น • การขยับขั้นเล็กๆ ที่เราทำได้เพื่อให้เกิดสิ่งนั้นคืออะไร
Design/Destiny How can we promote and share this excellent practice?	Design/Destiny • เราจะส่งเสริมและแบ่งปันการปฏิบัติที่ยอดเยียนนี้ได้อย่างไร
Time Taken	

Learning From Variation



ดักจับความแปรปรวนในงานประจำ

- สถานการณ์ที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือที่เคยพบตามปกติ
- ภาระงานและลักษณะผู้ป่วยที่ไม่ปกติ ธรรมดา
- มีการใช้ดุลยพินิจที่แตกต่างกัน
- การปฏิบัติที่แตกต่างเนื่องจากตีความ ข้อมูลแตกต่างกัน
- ความจำเป็นที่ต้องใช้ทางลัดในการ ทำงานและไม่เป็นไปตามที่คู่มือกำหนด



ทำให้เกิดความคงเส้นคงวา

- ยอมรับการที่มีความแปรปรวน
- ร่วมกันหาทางลดความแปรปรวน
- กำหนดกลุ่ม กำหนดคำ ที่ทีมยอมรับว่าจะใช้ เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- ปรับจนสิ่งที่เขียนในคู่มือกับสิ่งที่ทำจริงให้ เหมือนกัน โดยแบ่งเป็นสิ่งที่เป็นพื้นฐานซึ่ง ปฏิบัติเหมือนกันในทุกสถานการณ์ กับสิ่งที่ ควรมีความยืดหยุ่นและเหมาะกับสถานการณ์ นั้นๆ
- เตรียมแผนรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน
- มีเจ้าภาพ monitor key processes

สร้าง Standard Work ด้วยการปรับ Work-as-Done & Work-as-Imagine

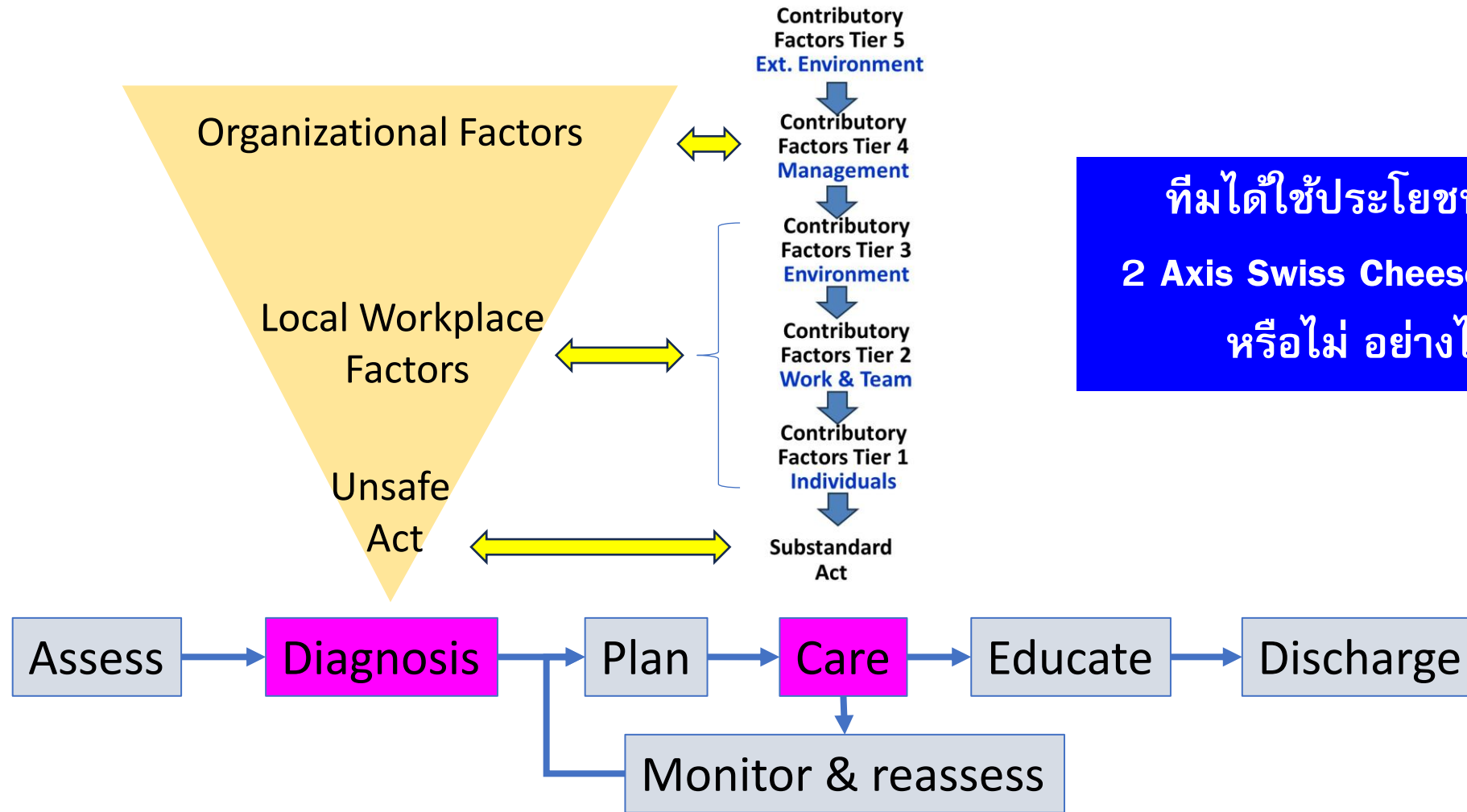


ความหลากหลายของการปฏิบัติเกิดจาก

- การรบกวน ขัดจังหวะ แรงกดดัน
- การแปลความหมายข้อมูลที่ไม่ตรงกัน
- การหาทางลัดเพื่อให้่ายในการปฏิบัติ
- การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

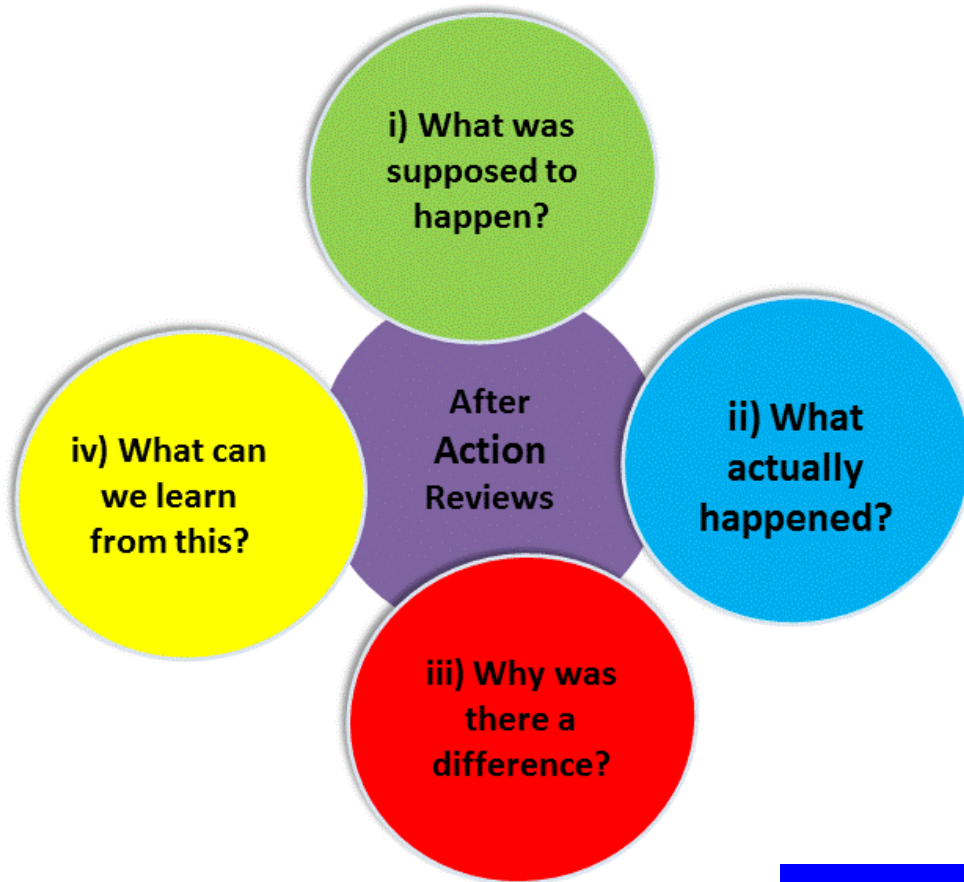
หาโอกาสปรับ
ให้ทำอย่างที่เขียน
และเขียนอย่างที่ทำ

Learning From Incident : 2 Axis Swiss Cheese Model



ทีมได้ใช้ประโยชน์จาก
2 Axis Swiss Cheese Model
หรือไม่ อย่างไร

ทบทวนหลังเกิดอุบัติการณ์ทันที 1: After Action Review (AAR)



- คำถามที่มักใช้ในการทำ AAR
 - คาดว่าจะเกิดอะไรขึ้น? (ทั้งผลลัพธ์และกระบวนการ)
 - จริงๆ แล้วเกิดอะไรขึ้น?
 - มีความแตกต่างอะไร? ทำไมจึงแตกต่าง?
 - เราได้เรียนรู้อะไร? จะทำให้ดีขึ้นอย่างไร?
- ลักษณะ: ใช้เวลา 5–10 นาที ทำทันทีหลังเกิดเหตุการณ์ ในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน ใช้กับอุบัติการณ์ทุกระดับ
- ผล: ช่วยให้เกิดการสะท้อนคิด การเรียนรู้ และยกระดับปฏิบัติการด้วยความเข้าใจ

หลังเกิดอุบัติการณ์ มีการทำ AAR กันอย่างไร มีความรู้สึกอย่างไร

ทบทวนหลังเกิดอุบัติการณ์ทันที 2: Mindfulness Review

นำคำถามเหล่านี้ไปร่วมพิจารณาในการทำ RCA ทุกครั้ง

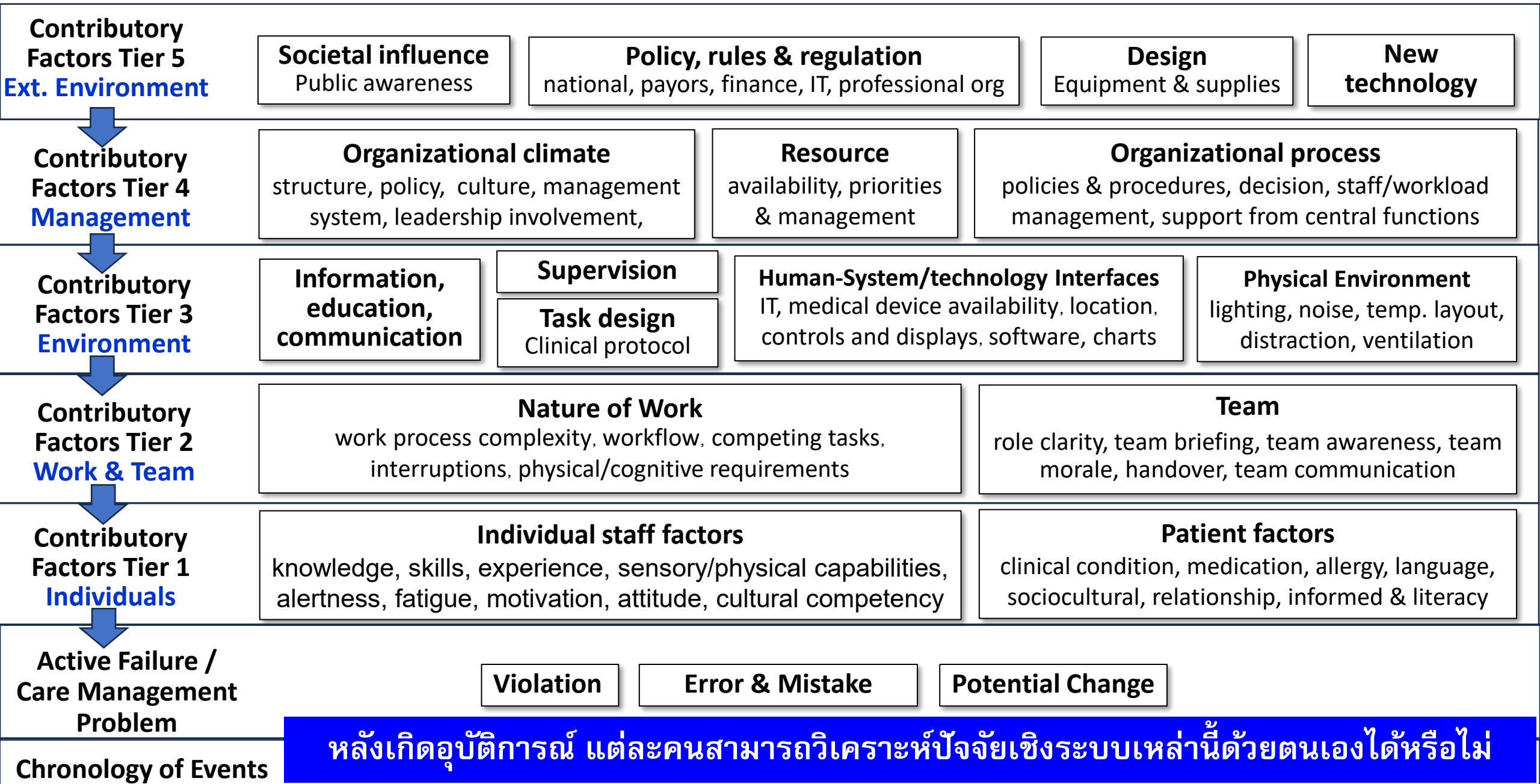
- ☐ คาดการณ์ (Preoccupy with failure)
 - ผู้เกี่ยวข้องคาดการณ์อย่างรอบด้านในความเสี่ยงต่างๆ หรือไม่
- ☐ เตรียมพร้อม (Commitment to resilience)
 - มีข้อมูลแสดงถึงการเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหาที่เคยเกิดและคาดว่าจะเกิดหรือไม่
- ☐ ตาดู (Sensitivity to operation)
 - มีการประเมินสถานการณ์หรือตรวจจับความผิดปกติ ทั้งตามรูปแบบที่กำหนด และด้วยทักษะพิเศษอย่างไร
- ☐ หูฟัง (Deference to expertise)
 - มีการรับฟัง สมาชิกในทีมอย่างไร มีข้อมูลอะไรที่สมาชิกเอ๊ะแต่ไม่ได้พูดออกมา
- ☐ ใครครวญ (Reluctance to simplify)
 - มีการด่วนสรุปอะไรที่ง่ายเกินไปหรือไม่ ควรมองปัจจัยอะไรเพิ่มเติม

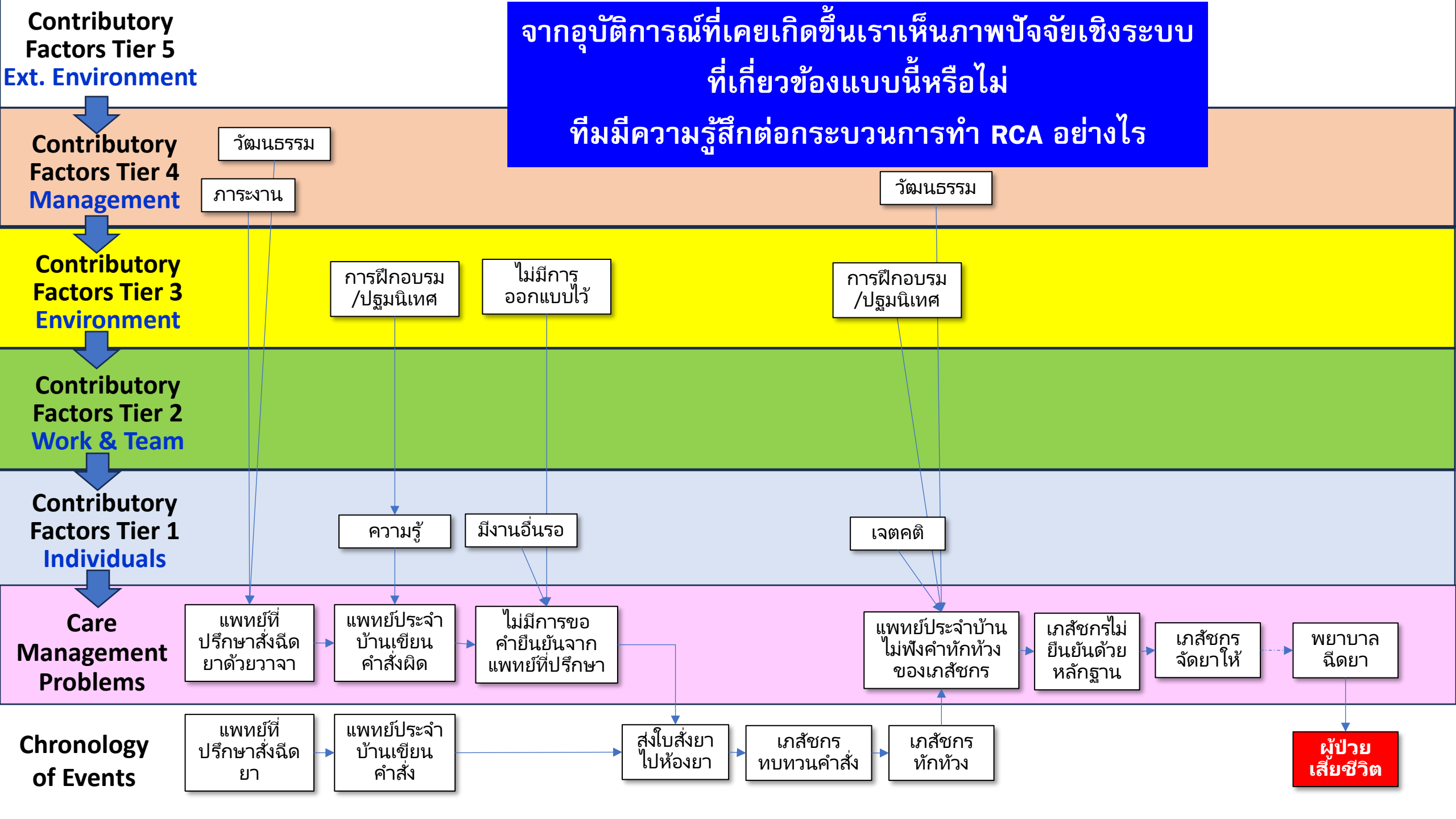
การทำ RCA ที่ดีจะทำให้เข้าใจสาเหตุหรือปัจจัยเอื้อต่อการเกิดอุบัติการณ์ นำไปสู่การปรับปรุงหรือการออกแบบระบบงานเพื่อป้องกันปัญหาในอนาคต

หากใช้โอกาสนี้มาทบทวนในแง่ของ mindfulness จะช่วยส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมของการทำงานที่มี mindfulness และเป็นกรณีศึกษาสำหรับการฝึก situation awareness

หลังเกิดอุบัติการณ์ ได้บทเรียนในเรื่อง mindfulness อย่างไร

แต่ละคนในเหตุการณ์ เขียนความคิดของตัวเอง เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ทันที

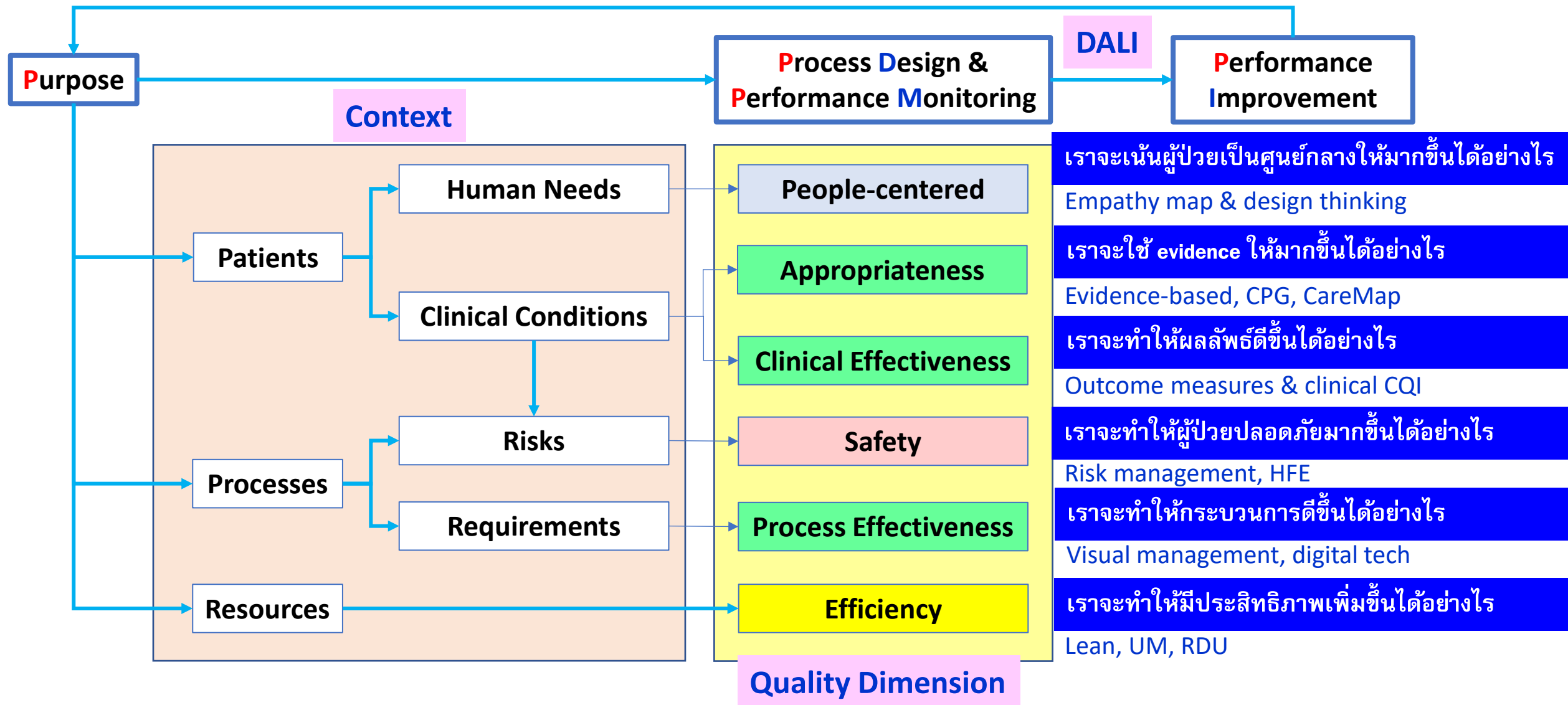






ทบทวน Performance

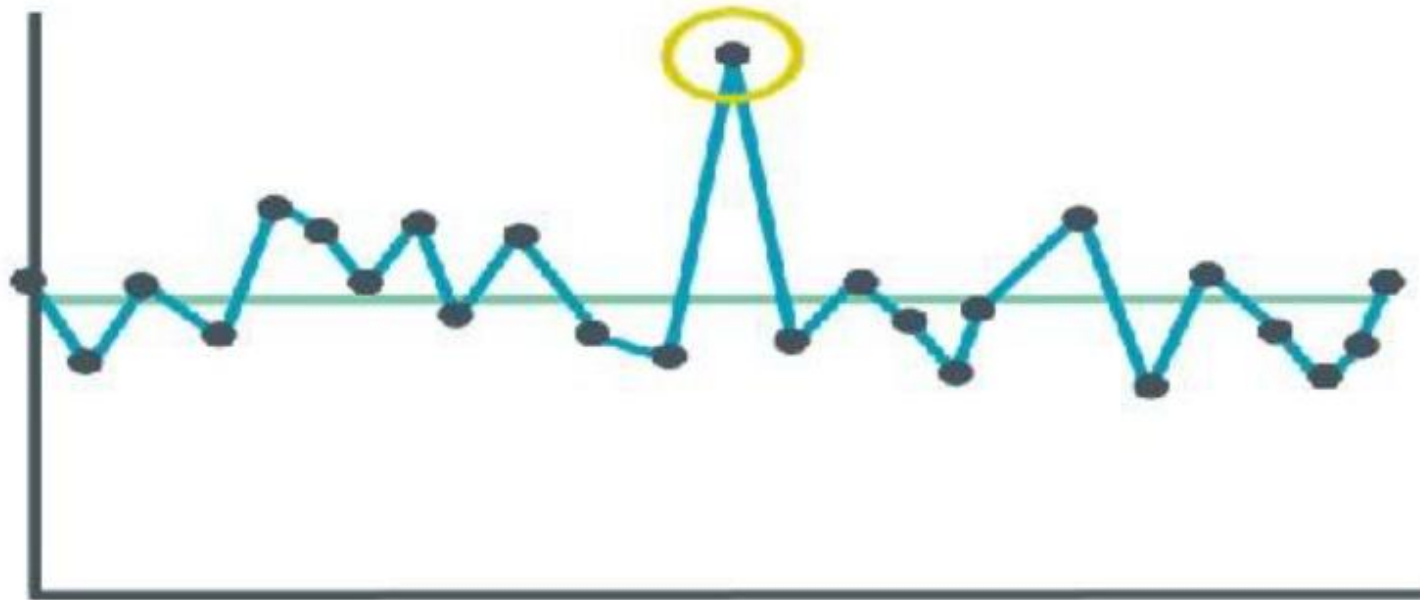
Clinical Quality for Front-line Staff



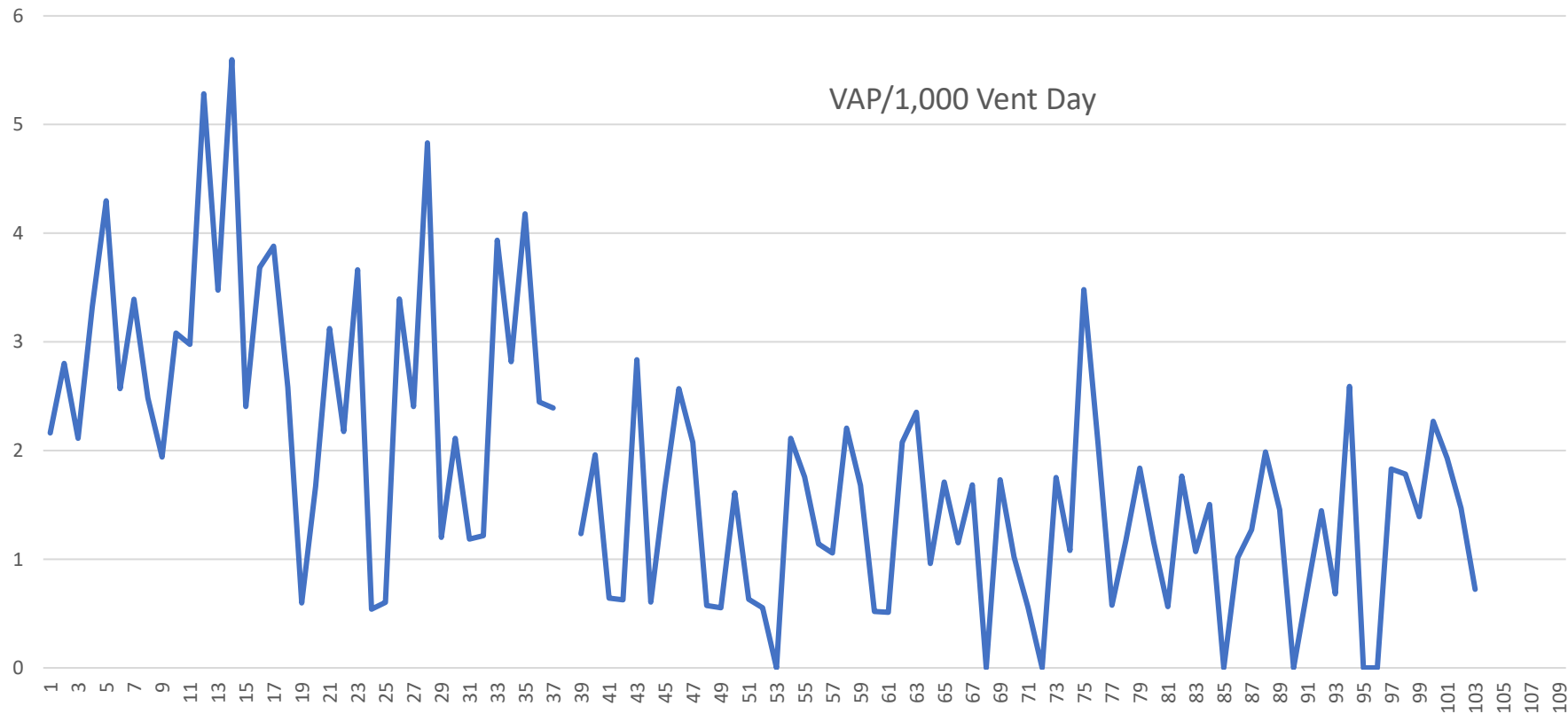
ชวนกันทบทวนว่าเหตุการณ์ใดต้องหาสาเหตุพิเศษ



Astronomical data point



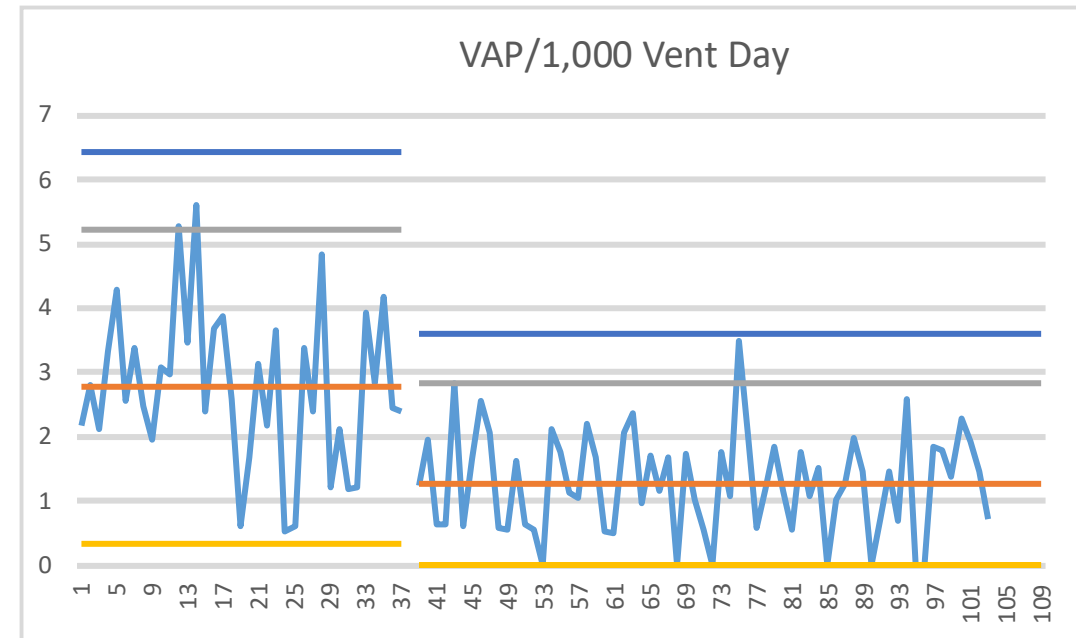
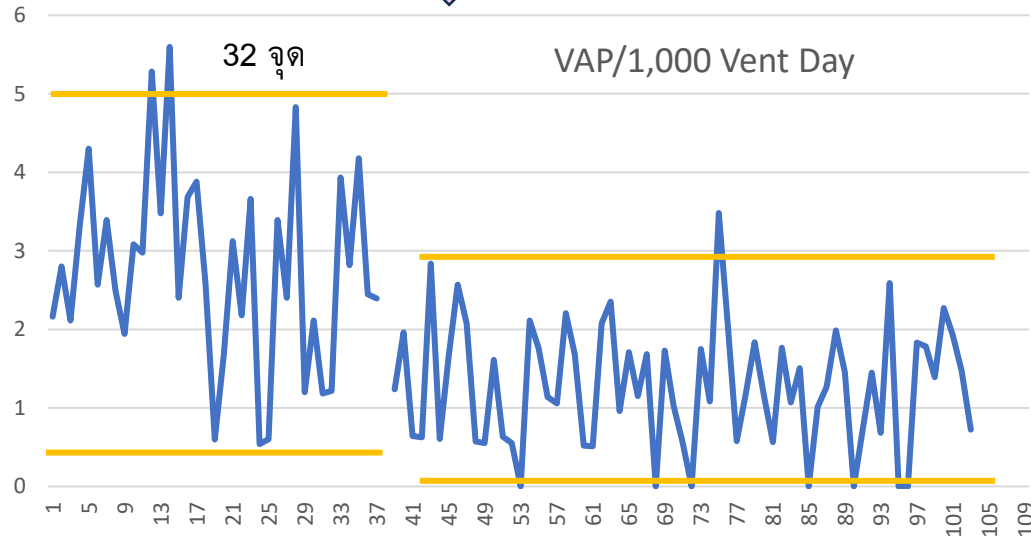
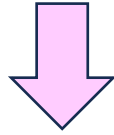
ชวนกันวิเคราะห์ว่าช่วงเวลา que ระบบ stable คือช่วงไหน



ชวนกันใช้ common sense เพื่อกำหนด warning limit

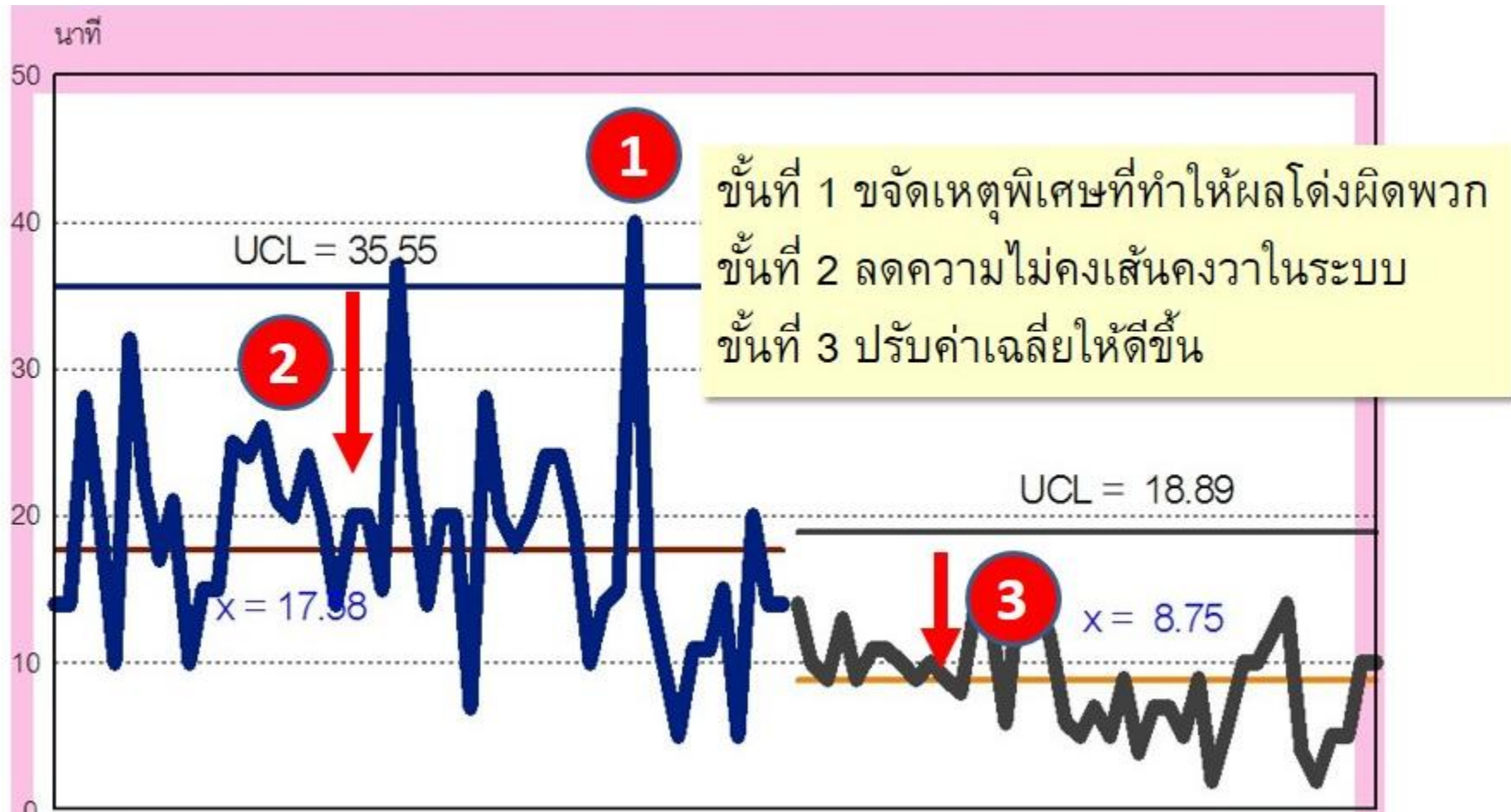


ใช้ common sense ประมาณค่า warning limit โดยใช้หลักว่า ที่ 2 sigma warning level จะมีเหตุการณ์ 1 ใน 22 ครั้ง หรือประมาณ 4.4% ที่อยู่นอก range ของ upper & lower limit



ถ้าข้อมูลยังไม่ stable ให้พิจารณาว่ามีโอกาสเกิดจากข้อมูลไม่ homogeneous หรือไม่ โดยลองวิเคราะห์แยกตาม subgroup ดู
ถ้าเป็นช่วงที่กำลังมีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง จะทำเส้นควบคุม/เส้นเตือน ต่อเมื่อข้อมูล stable แล้ว

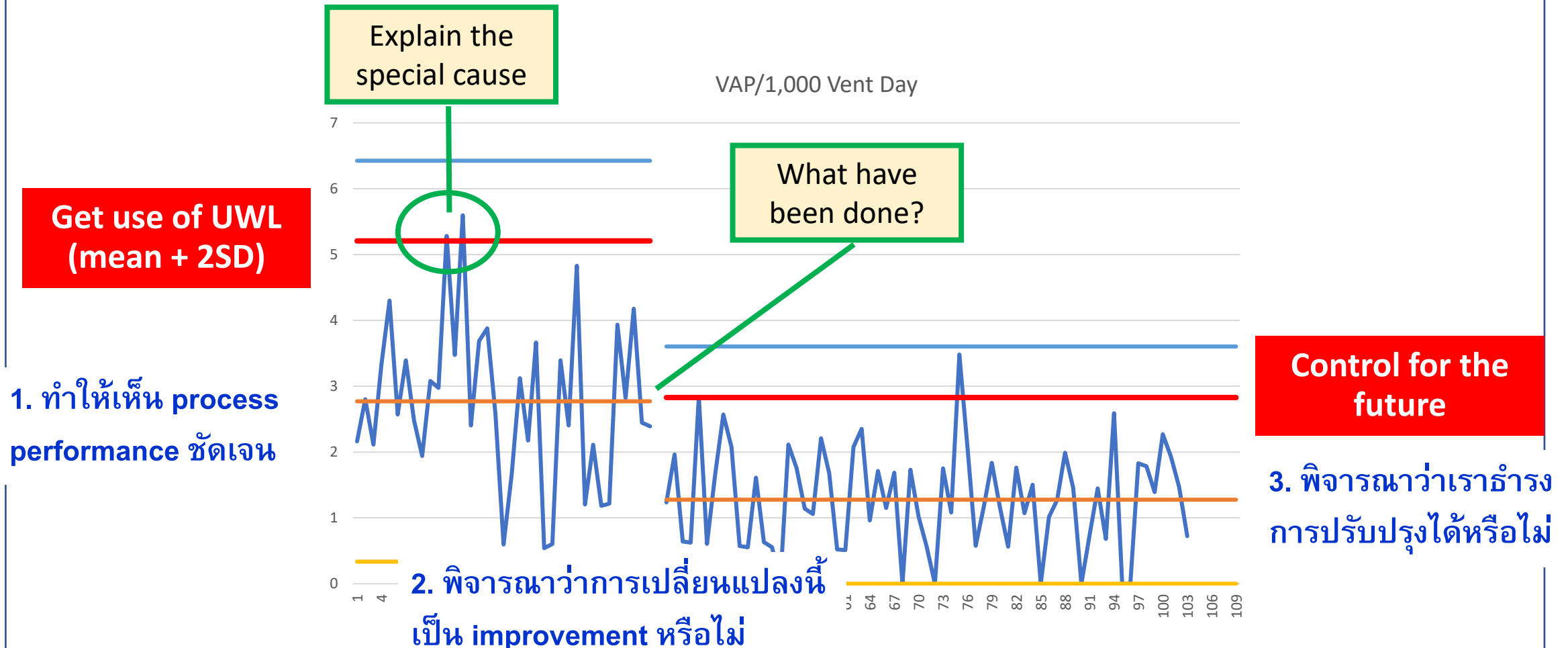
ชวนกันใช้ Control Chart เพื่อชี้เป้าของการพัฒนา



ชวนกันใช้ประโยชน์จากค่าสถิติของ Control Chart



คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี



ทบทวนด้วย
คำถามการเชื่อมโยงสำรวจ

Go & See

Look Around

- สังเกตและใช้ประโยชน์จากสิ่งที่เห็น/มีอยู่ เช่น สิ่งแวดล้อม สิ่งของ ไปสเตอร์ แฟ้ม หน้าจอคอมพิวเตอร์ และที่สำคัญที่สุดคือผู้ป่วยที่กำลังนอนอยู่

Tell Me

- ให้บอกเล่าถึงกระบวนการทำงานที่ต้องการเยี่ยมชมสำรวจโดยอิสระ

Show Me

- ให้แสดงวิธีการทำงานในขั้นตอนนั้น
- ให้แสดงเอกสาร และ/หรือ ข้อมูล ที่เกี่ยวข้อง

สัมภาษณ์เพื่อสร้าง Insight

Concrete Experience

- เริ่มต้นด้วยการถามถึงประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ ที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐาน เช่น เหตุการณ์ การแก้ปัญหา
- ให้ออกเล่าเรื่องราวอย่างเป็นอิสระ
- ตัวอย่าง “รู้สึกอย่างไรกับการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งล่าสุด”

Link to Standards

- เชื่อมโยงกับเป้าหมายและองค์ประกอบสำคัญของมาตรฐาน
- ตัวอย่าง “เราถูกคาดหวังให้สร้างผลงานแค่ไหน” “ได้รับ feedback เกี่ยวกับผลงานของเราอย่างไร บ่อยแค่ไหน” “มีตัวช่วยอะไรในการพัฒนาความรู้ความสามารถ”

Provocative

- ตั้งคำถามยั่วๆ โดยยกตัวอย่างสถานการณ์ที่แตกต่างออกไป หรือ โอกาสที่จะเปลี่ยนแปลง
- ตัวอย่าง “ถ้าเป็นหัวหน้าจะเปลี่ยนแปลงวิธีการประเมินผลอย่างไร”

สัมภาษณ์เพื่อสร้างความมั่นใจในกระบวนการ

Value

- ผู้ทำงานชั้นต่อไป ผู้เกี่ยวข้อง ผู้ป่วย ได้รับคุณค่าอะไร
- มีการลด waste หรือ non-value added ในกระบวนการอย่างไร

Handover

- มีการส่งต่องานและข้อมูลระหว่างขั้นตอนที่สำคัญอย่างไร
- อะไรคือความต้องการของผู้ทำงานชั้นต่อไป มีการรับ feedback อย่างไร

WAD & WAI

- การปฏิบัติที่มีความแตกต่างหลากหลายหรือการลัดขั้นตอนมีอะไรบ้าง
- แนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ในเรื่องนั้นเป็นอย่างไร
- จะลดความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดฝันกับสิ่งที่ทำจริงได้อย่างไร

Risk & Unusual Situation

- ความเสี่ยงสำคัญในการทำงานนี้คืออะไร มีแนวทางป้องกันอย่างไร
- สถานการณ์ที่ไม่ปกติที่อาจมีผลต่อการทำงานในเรื่องนี้มีอะไรบ้าง มีการเตรียมตัวอย่างไร

สัมภาษณ์เพื่อเร่งการเปลี่ยนแปลง

ตั้งเป้า

เป้าหมายของระบบงานนี้คืออะไร
อะไรเป็น gap ตาม recommendation
เป้าหมายการปรับปรุงคืออะไร
คุณค่าสำคัญต่อผู้เกี่ยวข้องคืออะไร

เฝ้าดู

ข้อมูลที่ใช้ monitor อยู่เดิมมีอะไรบ้าง
ข้อมูลที่มีอยู่ทำให้เกิดความเข้าใจ performance ของเราอย่างไร
ถ้าจะติดตามว่าการปรับปรุงได้ผลตามเป้าหมาย จะใช้ตัววัดอะไรติดตาม
มีแผนการเก็บข้อมูลอย่างไร (คำจำกัดความ กลุ่มตัวอย่าง วิธีเก็บ)

ปรับเปลี่ยน

แนวคิดหรือกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคืออะไร
คาดว่า Value chain หรือผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร
มีการวิเคราะห์แรงหนุนแรงต้าน และนำมาใช้ประโยชน์อย่างไร
มีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงที่เล็กและเร็วอย่างไร ผลลัพธ์เป็นอย่างไร
มีแผนการขยายผลอย่างไร

