



# 如何在機構內推展 TRM – *TeamSTEPPS*

陳祖裕 ◆ 教研創新學院 院長 / 教學卓越中心 主任

## 前言

公元1999年，美國國家科學院的醫學研究院（Institute of Medicine, IOM）提出「人皆會錯」“To Err is Human”報告，指出在美國因為醫療錯誤導致死亡的案例每年均數以萬計。自此，如何降低醫療錯誤導致的傷害便成為醫品病安領域的重要議題。2005年，美國國防部聯合衛生與人類服務部的醫療照護研究與品質公署（Agency for Healthcare Research and Quality, AHRQ）合作發展出一套名為 *TeamSTEPPS*（Team Strategies and Tools to Enhance Performance and Patient Safety的簡稱）的課程，提供臨床醫療人員用作團隊合作訓練。經過幾年時間的推廣，*TeamSTEPPS*被證實能有效地訓練臨床醫療人員的團隊合作，且能提升急重症病人的照護品質。在2008年10月，醫策會舉辦 *TeamSTEPPS*種子教師訓練營，同年11月醫策會成立TRM（Team Resources Management的簡稱）教材編輯小組，正式將 *TeamSTEPPS* 更名為TRM。自2009年起，醫策會陸續舉辦TRM相關活動，目標希望能夠推廣醫療團隊訓練至全國各醫療機構。

然而，事隔八年之後，TRM在台灣各教學醫院的推動情況仍十分有限。為何在醫策會主導且獲得大多數醫院認同的TRM未能如預期的蓬勃發展？是個值得反思的議題。

## 國內推展TRM – *TeamSTEPPS*的障礙

醫策會當初將 *TeamSTEPPS* 更名為TRM，據說是因為TRM增加了經過改良的內容，尤其著重威脅與錯誤管理（threat and error management，簡稱TEM）。此外，為了促使TRM能快速流傳，主導TRM推展的幾家醫學中心的教師更別出心裁地將 *TeamSTEPPS* 的英文詞彙翻譯為中文，其後又訂出第二版的翻譯，把某些直譯的詞彙轉為意譯。這兩個用心良苦的做法，令人欽佩和肯定。然而，因為 *TeamSTEPPS* 改為TRM，導致後來大多數在醫院推動TRM的負責人因為對 *TeamSTEPPS* 名稱的陌生，而未以 *TeamSTEPPS* 為關鍵字搜尋更多的教學資源，只能使用翻譯過後的二手教材。加上這些翻譯的教材多聚焦於TRM的技巧層面，並未對機構如何推動TRM有所著墨，造成許多醫院對TRM或 *TeamSTEPPS* 的推動總是原地



踏步。此外，由於主要詞彙轉為意譯，許多助記字（mnemonic）如“STEP”、“DESC”、“CUS”和“SBAR”等被取消了，更降低了TRM學員的記憶效果。

### 如何在機構內推展TRM-TeamSTEPPS

由於國內TRM的中譯資料十分有限，不足作為課程規劃的依據，故若要在機構內推展TRM-TeamSTEPPS，負責人和參與規劃的教師應直接到AHRQ的TeamSTEPPS網頁（<https://www.ahrq.gov/teamsteps/index.html>）下載各種教材和相關資料來使用。這些資料包括：教師指引（Instructor’s Guide，PDF檔）、教學投影片（Classroom Slides，PowerPoint檔）、實證基礎（Evidence Base）和各種工作表（Worksheet）。

另外，TeamSTEPPS研發團隊還訂有實施指南（TeamSTEPPS Implementation Guide，網址：<https://www.ahrq.gov/teamsteps/instructor/essentials/implguide.html>），課程負責人應下載及參考使用。

如圖一所示，在機構內推行TeamSTEPPS可分為三個階段：

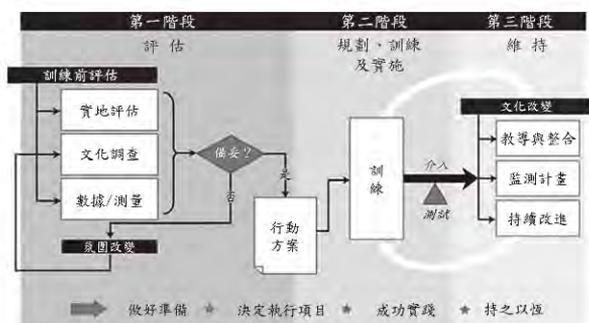
第一階段 評估：進行實地評估、文化調查和蒐集數據並進行分析，以了解機構是否準備做好準備，若仍未準備妥當，需進行宣導和溝通，直至氛圍改變，再次評估，在確認已經準備妥當之後才進入第二階段。

第二階段 計畫、訓練及實施：這是整個推動計畫中的核心部分，而關鍵是要訂出一個可行且有效的行動方案（action plan）。TeamSTEPPS實施指南對行動方案的形成建議依循下列十個步驟：

1. 建立推動改變的團隊。
2. 界定問題、挑戰或改進的機會。
3. 界定TeamSTEPPS介入的目的。
4. 設計TeamSTEPPS的介入方法。
5. 制定計畫來測試TeamSTEPPS介入措施的有效性。
6. 制定實施計畫－用於醫療團隊培訓和介入。
7. 制定計畫以達成持續不斷的改善。
8. 制定溝通計畫。
9. 整合出完整的TeamSTEPPS行動方案。
10. 與關鍵人員審核TeamSTEPPS行動方案，並根據意見進行修訂。

在完成行動方案的規劃之後便據以執行，包括人員訓練及持續溝通，使行動方案的各項TeamSTEPPS介入措施逐步推展

第三階段 維持：將TeamSTEPPS的推動定位為日常執業的常態模式，整合至標準作業程序之中，並設計監測計畫，持續進行實地教導，履行持續改善。



圖一、機構內推行TeamSTEPPS可分為三個階段。（資料來源：Agency for Healthcare Research and Quality. TeamSTEPPS Implementation Guide）



### 約翰·科特（John Kotter）的改變八步

*TeamSTEPPS*的推動除了要依照實施指南來進行之外，更需要的是機構文化的改變。*TeamSTEPPS*課程裡的插圖是以企鵝作為擬人化的主角，全是因為*TeamSTEPPS*的開發團隊是引用科特在「我們的冰山正在融化」（Our Iceberg Is Melting）一書的寓言故事來說明如何在機構中推廣*TeamSTEPPS*。「我們的冰山正在融化」述說的是一群企鵝如何處理家園將要毀滅的危機，過程中遇到許多困難，但在良好的領導之下將危機化為轉機，不但如此，同時更改變了族群的文化，使子孫後代的生活更美好。

科特是哈佛商學院教授和世界知名的「改變專家」。在他1995年的著作「領導變革」（Leading Change）中特介紹改變的八步流程，而「我們的冰山正在融化」中的企鵝族群就是利用這八步流程變革成功。

- 第1步：創建迫切性
- 第2步：形成強大的聯盟
- 第3步：創建改變的願景
- 第4步：溝通願景
- 第5步：清除障礙
- 第6步：創建短期勝利
- 第7步：持續推廣
- 第8步：創造文化

*TeamSTEPPS*設計團隊在模組8「改變管理」（Module 8. Change Management）的教師指引中提出下列改變的八個步驟（圖二）：

- 第1步：產生迫切感
- 第2步：建立引導團隊
- 第3步：發展改變願景和策略

- 第4步：了解及接受
- 第5步：強化他人
- 第6步：短暫勝利
- 第7步：勿鬆懈，勿間斷
- 第8步：創造新文化

改變的八個步驟  
Eight Steps of Change



圖二、*TeamSTEPPS*設計團隊引用科特的「改變八步」修訂出機構推動*TeamSTEPPS*的八個步驟。（資料來源：Agency for Healthcare Research and Quality. *TeamSTEPPS* 2.0: Module 8. Change Management）

### 結語

團隊中的任何改變都會因為成員的種種因素而不易推動，包括：習於安逸、以知足為美德、缺乏危機意識、對自己缺乏自信、對團隊缺乏信心、缺乏良好領導、對改變計畫欠缺認同感、對未來不確定的恐懼等等。在機構中推動*TeamSTEPPS*正就是一種改變，須有周延的規劃和用心的執行才有可能成功。我們可以參考*TeamSTEPPS*實施指南和科特的改變八步來訂出推動的短、中、長程計畫，配合plan-do-check-act持續改善的精神，成功便是指日可待。