ЯК ЗРОБИТИ

THE AURUM INSTITUTE

ЯК ЗРОБИТИ КРАЩЕ:

Керівництво з покращення якості

PEPFAR

CDC

Institute *for* Healthcare Improvement

УДК 614.2(477)
ББК 51.1(4Укр)
Я44

Редакція українського видання – проект USAID RESPOND
Редактор українського видання – Ігор Семененко
Переклад – Василина Омелянчук

Як зробити краще: Керівництво з покращення якості.
Я44 Посібник із впровадження. / За ред.: І. Семененко. – К.: «Поліграф плюс», 2015. – 192 с.

ISBN 978-966-8977-57-2.

Керівництво з покращення «Як зробити краще» – це збірка практичних посібників, розроблених Центром з контролю та профілактики захворювань у США для країн, що розвиваються, – пропонує готові інструменти та методи покращення для удосконалення систем охорони здоров'я та медичної допомоги. Дане керівництво перекладено та адаптовано до українського контексту Проектом USAID RESPOND для покращення якості послуг, спрямованих на зниження ризику інфікування ВІЛ серед ключових груп населення. Деякі ілюстрації в книзі адаптовані та змінені.
Керівництво з покращення – це комплексний практичний посібник, який містить 10 модулів, що охоплюють такі сфери як психологія змін, зміни, що розвиваються, сталість, поширення та використання конкретних інструментів, цикли ПРАД, графіки, аналіз схем процесу та ін. Ці модулі пропонують готові інструменти для покращення у дуже практичній та привабливій формі.
Дане керівництво з покращення призначене для медичних працівників, працівників соціальних служб, психологів та інших фахівців у сфері охорони здоров'я, які впроваджують проекти з покращення. Посібники можуть як скеровувати людей, абсолютно незнайомих з методологією покращення, так і пропонувати свіжий погляд людям з відповідним досвідом. Ці інструменти стануть в нагоді окремим особам та організаціям, які прагнуть удосконалення.

Керівництво з покращення «Як зробити краще» видано в межах реалізації проекту USAID RESPOND (respond.org.ua), що фінансується за підтримки Надзвичайного плану Президента США з надання допомоги у боротьбі зі СНІДом і виконується організацією Пакт Інк. у партнерстві з FHI 360. Проект спрямований на зменшення темпів поширення ВІЛ-інфекції серед представників груп найвищого ризику в Україні.

Друк керівництва став можливим завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Зміст публікації не обов'язково відображає точку зору USAID або Уряду США.

УДК
614.2(477)

ББК
51.1(4Укр)

ISBN 978-966-8977-57-2
Проект USAID RESPOND, 2015

Інститут «Аурум» (AURUM Institute)
висловлює вдячність авторам Кеті Грін
(Інститут покращення охорони здоров'я) і Лорен де Кок (Інститут «Аурум»)
за їхню проникливість, відданість і бачення.

Автори також вдячні Ллойду Провосту,
співавтору Керівництва з покращення, книги «Покращення якості шляхом
запланованого експериментування» та Керівництва з даних у сфері
охорони здоров'я (The Improvement Guide, Quality Improvement through
Planned Experimentation, The Health Care Data Guide) за редагування,
вказівки та мудрість. Багатий матеріал і можливості його застосування
для країн, що розвиваються, зокрема Південної Африки,
ще більше збагатилися внеском і проникливістю таких радників,
керівників напрямків і наставників Інституту «Аурум»
як: Patricia Chauke, Alinah Denge,Thabiso Gaohose, Cacius Maepa,
Neo Masike, Amos Ndlovu, Jasantha Odayar, Craig Parker, Bonolo Pitse,
Sylvia Radingoana, Rudzani Ramagundo, Msanyana Skhosana

Це керівництво було підтримано в рамках Угоди про співпрацю
№3U2GGH000887-02S1 з Центрами з контролю і профілактики
захворювань. Його зміст є виключною відповідальністю авторів
і не обов'язково відображає офіційну точку зору
Центрів з контролю і профілактики захворювань.

29 Квінс Роуд, Парктаун,
Йоханнесбург, 2193, Південна Африка

Тел: +27 (0) 10 590 1300
Email: info@auruminstitute.org
www.auruminstitute.org

Передмова

Ця збірка практичних посібників з'явилася паралельно з посиленим використанням методів покращення якості в системах охорони здоров'я країн Африки та інших країн, що розвиваються або мають обмежені ресурси. Під різними «шапками», такими як «зміцнення систем охорони здоров'я», «прикладні дослідження», «удосконалення систем», «поліпшення якості» тощо, ці базові методи науки з покращення використовуються для удосконалення систем охорони здоров'я та медичної допомоги.
Розроблені спеціально для країн Африки та інших країн, що розвиваються, ці посібники пропонують готові інструменти та методи покращення у дуже практичній і привабливій формі. У той час як наведені практичні приклади передбачають застосування переважно в таких секторах охорони здоров'я, як ВІЛ, ППМД і туберкульоз, цей доступний матеріал легко пристосувати до потреб інших секторів. Цільова аудиторія цих посібників – медичні працівники або співробітники НУО у сфері охорони здоров'я, які впроваджують проекти з покращення.
Посібники можуть як скеровувати людей, абсолютно незнайомих з методологією покращення, так і пропонувати свіжий погляд людям з відповідним досвідом.
Практичні посібники є багатогранними. Це комплексні практичні посібники. Вони охоплюють такі сфери філософії, як психологія змін, зміни, що розвиваються, сталість, поширення та використання конкретних інструментів, наприклад, карти процесу, цикли ПРАД і графіки. Використання цих посібників у рамках навчальних програм або як інструментів, які застосовуються самостійно окремими особами і командами з покращення, матимуть неабияку користь.
Я наполегливо рекомендую ці інструменти і знаю, що вони стануть у нагоді окремим особам і організаціям, які прагнуть удосконалення.

Ллойд Провост
«Ессоушіейтс ін Просесс Імпрувмент», м. Остін, штат Техас, США

Співавтор Керівництва з покращення, книги «Покращення якості шляхом запланованого експериментування» та Керівництва з даних у сфері охорони здоров'я (The Improvement Guide, Quality Improvement through Planned Experimentation, and The Health Care Data Guide).

МОДУЛЬ 1
ЯК ЗАСТОСОВУВАТИ МОДЕЛЬ ПОКРАЩЕННЯ

МОДУЛЬ 2
ЯК ГЕНЕРУВАТИ ІДЕЇ ДЛЯ ЗМІН, ЯКІ МОЖУТЬ ПРИЗВЕСТИ ДО ПОКРАЩЕННЯ

МОДУЛЬ 3
ЯК СТВОРЮВАТИ І АНАЛІЗУВАТИ СХЕМУ ПРОЦЕСУ

МОДУЛЬ 4
ЯК ОБИРАТИ ПОКАЗНИКИ, ЯКІ ДОПОМОЖУТЬ ДІЗНАТИСЯ, ЧИ Є ЗМІНА ПОКРАЩЕННЯМ

МОДУЛЬ 5:
ЯК ПЕРЕВІРИТИ ЗМІНУ З ДОПОМОГОЮ ЦИКЛУ «ПЛАНУЙ-РОБИ-АНАЛІЗУЙ-ДІЙ»

МОДУЛЬ 6
ЯК БУДУВАТИ ТА ІНТЕРПРЕТУВАТИ ГРАФІКИ

МОДУЛЬ 7:
ЯК ПРОВОДИТИ ЗУСТРІЧІ КОМАНДИ З ПОКРАЩЕННЯ

МОДУЛЬ 8:
ЯК РОЗРОБЛЯТИ ТА ВПРОВАДЖУВАТИ ПАРТНЕРСЬКИЙ ПРОЕКТ З ПОКРАЩЕННЯ

МОДУЛЬ 9:
ЯК ЗАБЕЗПЕЧИТИ СТАЛІСТЬ ТА ПОШИРЕННЯ ПОКРАЩЕННЯ

МОДУЛЬ 10:
ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ПСИХОЛОГІЮ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ ПОКРАЩЕНЬ

ЯК ЗРОБИТИ

МОДУЛЬ
ПЕРШИЙ
1

ЯК ЗАСТОСОВУВАТИ МОДЕЛЬ ПОКРАЩЕННЯ

ЯК ЗРОБИТИ КРАЩЕ:
КЕРІВНИЦТВО З ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ

“У цій моделі немає нічого магічного, проте це, напевно, найкорисніша єдина схема, яку я будь-коли зустрічав за двадцять років діяльності у сфері покращення якості.”

Дон Бервік

Модуль перший

ЯК ЗАСТОСОВУВАТИ МОДЕЛЬ ПОКРАЩЕННЯ

ЗМІСТ:

ЯК ЗРОБИТИ

» Вступ 7

» Три запитання, які є основоположними для забезпечення покращення 8

> Чого ми намагаємося досягнути? 8

> Які зміни ми можемо запровадити з метою покращення? 10

> Звідки ми знаємо про те, що зміни є покращенням? 11

• Чому потрібно вимірювати і результат, і процес? 12

• Як ми інтерпретуємо дані? 13

» Графіки 14

» Цикл «Плануй-Роби-Аналізуй-Дій» 14

Вступ

Модель покращення була розроблена організацією «Ессоушіейтс ін Просесс Імпрувмент» (Associates in Process Improvement) в кінці 80-х/на початку 90-х років минулого століття. Вона призначалася для узагальнення масштабного вчення про те, як можна зберегти покращення, спираючись на теорії Едварда Демінга[1] (Langley et al 2009[2]). Ця схема стала наріжним каменем циклу покращення, який ось уже десятиліття застосовується у всьому світі.

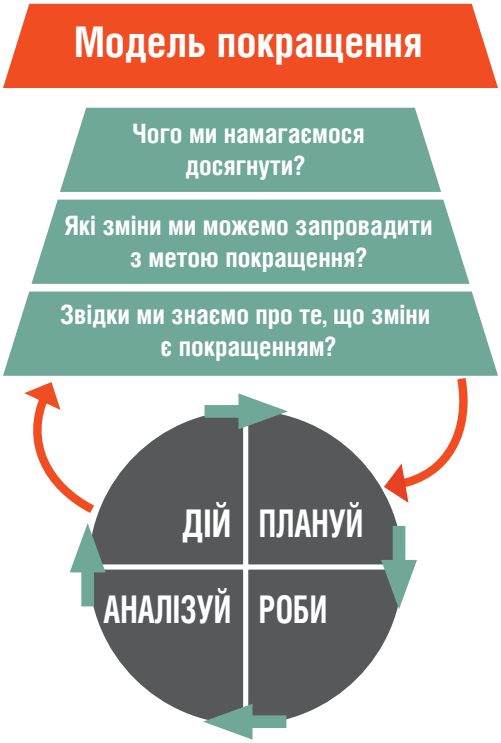
Ця Модель покращення ставить три запитання, які є основоположними для забезпечення покращення:

> Чого ми намагаємося досягнути?

> **Які зміни ми можемо запровадити з метою покращення?**

> **Звідки ми знаємо про те, що зміни є покращенням?**

У поєднанні з циклом «Плануй-Роби-Аналізуй-Дій» (ПРАД) (див. Модуль 5) це основоположна схема успішного покращення. Розглянемо по черзі кожне запитання.



Джерело: Associates in Process Improvement

1 Deming W.E., 2000. The New Economics: For Industry, Government, Education. 2nd ed. The MIT Press, Cambridge, USA
2 Langley, G.J., Moen, R.D., Nolan, K.M., Nolan, T.W, Norman, C.L. & Provost, L.P., 2009. The Improvement Guide - A Practical Approach to Enhancing Organisational Performance. 2nd ed. Jossey-Bass, San Francisco, USA

Три запитання, які є основоположними для забезпечення покращення

1. Чого ми намагаємося досягнути?

Це запитання змушує нас замислитися над метою. Вона має бути:

конкретна – ми здатні чітко і точно описати, хто отримає користь, що буде досягнуто?

вимірювана – ми повинні мати змогу використати дані, щоб зрозуміти, чи досягнута наша мета

смілива – коли ми ставимо собі мету, ми можемо не знати, як будемо її досягати, але це не повинно нас утримати від того, щоб поставити мету зухвалу, якщо ми знаємо, що це саме те, чого чекають або потребують наші клієнти

однак досяжна - ми можемо не знати, як будемо досягати нашу мету, але ми повинні мати бажання, деякі ідеї та засоби для їхньої реалізації[3]

доцільна - якщо нам знадобляться ресурси або підтримка для досягнення нашої мети, вона повинна мати сенс для інших

визначена в часі – ми повинні чітко уявляти, коли ми плануємо досягнути нашу мету

Якщо наша мета має дещо віддалений термін досягнення (напр., через 2 роки), ми можемо поставити собі проміжні цілі або етапи, щоб зберегти темп і мотивацію.

ПРИКЛАД МЕТИ

> **Я планую скинути 5 кг перед відпусткою, яка почнеться через 6 тижнів**

> **Клініка Тамбо планує зменшити кількість осіб, які не завершили лікування від туберкульозу, з 37 до 10 або менше відсотків до лютого 2014 року**

А ЯКЩО НЕ ВДАСТЬСЯ?

Ми живемо і працюємо в суспільстві, де за невдачу зневажають, навіть карають. Тому ми звикаємо не ставити сміливі цілі, щоб уникнути критики після невдачі.

Однак, люди, на яких ми рівняємося, свого часу **наважилися повірити, що надзвичайне - можливе**. Згадайте Нельсона Манделу, Усейна Болта, космічну програму «Аполлон».

Навіть якщо ми і не в повній мірі досягнемо мети, але поставимо собі мету сміливу, наша невдача, зазвичай, вражає більше, ніж чийсь успіх. Якщо у нас щось не виходить, у процесі спроб ми здобуваємо безцінний досвід!

На запитання в'їдливого журналіста Едісону про те, як він почувався після 1000 невдач, винахідник, кажуть, відповів:

«У мене не було тисячі невдач; натомість, я знайшов тисячу способів того, як не треба робити електричну лампочку»

[3] Nolan, T.W., 2007. *Execution of Strategic Improvement Initiatives to Produce System-Level Results*. IHI Innovation Series White Paper. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement. www.IHI.org

«Розумник Вілл Хантінг»

Іноді нас обмежують наші власні уявлення про те, що є можливим. Ви бачили фільм «Розумник Вілл Хантінг»? На початку фільму ми бачимо, як Вілл працює прибиральником в університеті. Він молодий, привабливий і, як згодом виявляється, дуже розумний. Але він з бідної сім'ї, тому ходить в університет, щоб мити підлогу і прибирати туалети, а не вчитися. Одного разу в п'ятницю по обіді викладач математики пише на дошці складну формулу і пояснює, що кращі математики світу досі намагаються її розв'язати. Викладач жартома запрошує учнів спробувати свої сили.

Увечері Вілл приходить на роботу. Він бачить формулу і переписує її для себе. Вілл не знає, що її неможливо розв'язати. Він працює над нею всі вихідні і до початку занять у понеділок пише розв'язання на дошці. Викладач невимовно вражений і відчайдушно намагається дізнатися, хто той геній, що розв'язав задачу.

Чи була перевага Вілла в тому, що він не знав про те, що ту математичну формулу неможливо розв'язати? Він не розраховував на невдачу, тому й не програв.

2. Які зміни ми можемо запровадити з метою покращення?

Це питання підводить нас до думки про зміни, які могли б нам допомогти досягти нашу мету. Ми часто називаємо це ідеями змін. Ми знаємо, що повинні щось змінити на краще. Однак, не кожна зміна є покращенням. Є багато різних методів та інструментів, які можуть допомогти нам визначити зміни, які, ймовірно, будуть успішними. Ми можемо:

> порівняти себе з тими, хто щось робить краще, ніж ми, і з'ясувати, що саме вони роблять інакше. Це називається бенчмаркінгом

> провести дослідження і попросити експертів поділитися з нами найкращим відомим досвідом

> застосувати інструменти аналізу першопричин, щоб спробувати з'ясувати основну причину того, чому ми не досягаємо нашої мети. Тут ідеться про 5 «чому» і причинно-наслідкові зв'язки

> застосувати творчі вправи, такі як провокації[4] і випадкові слова[5], які допоможуть нам інноваційно подумати над змінами заради покращення

> переглянути списки концепцій змін[6] (наприклад, «перерозподіл обов'язків», «економія»), щоб пошукати якісь підказки стосовно того, що можна робити по-іншому

> побудувати схему основних кроків у процесах, пов'язаних з нашою метою, щоб побачити, де можна удосконалити процес

Для отримання додаткової інформації, див. Модуль 2.

Модель покращення заохочує до використання циклів ПРАД, щоб перевірити зміни і визначити, наскільки ефективно вони забезпечують покращення, ще до їхньої реалізації (див. нижче і Модуль 5).

ПРИКЛАД ІДЕЙ ЗМІНИ

> **Зменшення щоденної кількості калорій до 1200 шляхом зменшення споживання вуглеводів і жирів**

> **Попросити патронажну службу перевірити пацієнтів, які проходять лікування від туберкульозу і які упродовж тижня не з'явилися в клініку за отриманням медикаментів, шляхом відвідування таких пацієнтів удома**

«Це ведмедик Едвард, якого головою вниз тягне за собою по сходах Крістофер Робін. Наскільки ведмедик знає, це єдиний спосіб йти сходами донизу, хоча інколи йому здається, що є й інший спосіб, якби ж можна було б хоч на мить зупинитися, перестати стукатися головою об сходи і подумати».

[4] De Bono, E., 1970. Lateral Thinking: Creativity Step By Step. New York: Harper & Row
[5] De Bono, E., 1994. Teach Your Child How to Think. London: Penguin Books
[6] Langley, G.J., Moen, R.D., Nolan, K.M., Nolan, T.W, Norman, C.L. & Provost, L.P., 2009. The Improvement Guide - A Practical Approach to Enhancing Organisational Performance. 2nd ed. Jossey-Bass, San Francisco, USA

3. Звідки ми знаємо про те, що зміни є покращенням?

Це питання в Моделі покращення передбачає вимірювання. Для того, щоб дізнатися, чи призвели наші зміни до покращення, ми повинні знайти спосіб вимірювання того, що продемонструвало б нам досягнення нашої мети; наприклад, кошти, які ми заощадили, відстань, яку ми можемо пробігти. Це називається показником результату. Перш, ніж ми почнемо будь-які зміни, необхідно з'ясувати, на якій ми стадії зараз - скільки грошей мною вже заощаджено, як багато я можу зараз пробігти? Це наш базовий рівень. Потім ми повинні спостерігати за тим, що відбувається з нашим показником результату у процесі впровадження різних змін.

Ми також хочемо бути впевнені в тому, що впроваджуємо саме ті зміни, які запланували, тому ми повинні запровадити вимірювання процесу. Показник процесу стосується змін і інформує нас про те, чи добре ми впроваджуємо зміни або просуваємося далі.

ПРИКЛАД ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТУ

- **Втрата ваги (кг)**
- **Відсоток пацієнтів, які проходять лікування від туберкульозу і яким не вдалося цього місяця упродовж тижня після призначеної дати прийти в клініку за отриманням медикаментів**

ПРИКЛАД ПОКАЗНИКІВ ПРОЦЕСУ

- **Калорії, спожиті за день**
- **Відсоток пацієнтів, які проходять лікування від туберкульозу і які упродовж тижня не з'явилися в клініку за отриманням медикаментів, чиї імена були передані патронажній службі**
- **Відсоток тих самих пацієнтів, яких удома навідала патронажна служба**

Чому потрібно вимірювати і результат, і процес?

Уявіть, що ви хочете схуднути і вирішуєте сісти на сувору дієту. Через два тижні ви зважуєтеся і розумієте, що не схудли. Розчаровані, ви відмовляєтеся від дієти і робите висновок, що вона не спрацювала, покращення не настало. Однак, можливо, ви не так ретельно дотримувалися дієти, як треба було б. Можливо, ви трохи махлювали, додаючи перекуси та збільшуючи кількість їжі, коли були справді голодні. Якщо ви перевірите, наскільки серйозно дотримуєтеся плану змін, то краще зможете відповісти на запитання: «Як ми дізнаємося, що зміни є покращенням?»

Ми живемо і працюємо в складних системах, де дії в одній частині системи можуть мати непередбачуваний вплив у іншій частині системи. Зміна може призвести до поліпшення в одній сфері діяльності, на якій ви зосередили свою увагу, але мати негативний вплив в іншому місці. ¤ **НАПРИКЛАД**, ваша дієта допомагає вам втрачати вагу, але ви засинаєте на роботі.

Наслідки не обов'язково повинні бути негативними. Ви можете, наприклад, менше грошей витрачати в супермаркеті, тому що стали менше їсти. Якщо ви занепокоєні або зацікавлені цими потенційно незапланованими наслідками змін, можете розробити заходи для їх моніторингу. Це називається **вимірюванням балансу**. Для отримання додаткової інформації див. Модуль 4.

ПРИКЛАД ПОКАЗНИКІВ БАЛАНСУ

> **Скільки грошей ви стали щотижня витрачати у супермаркеті після того, як сіли на дієту (може бути більше або менше)?**

> **Час, який стала витрачати патронажна служба на те, щоб відвідати пацієнтів з іншими станами, після того, як їй було доручено наглядати за ненадійними пацієнтами з туберкульозом**

КОЛИ ЗНАДОБИВСЯ ПОКАЗНИК БАЛАНСУ

Проект з покращення охорони здоров'я в Афганістані працював над зниженням рівня материнської смертності. Однією з перших ідей змін у їхніх клініках первинної медико-санітарної допомоги стало інформування жінок під час допологових візитів про важливість планування пологів і розуміння ознак, які сигналізують про те, що здоров'я жінок у небезпеці.

Акушерки взяли участь у семінарі після того, як перевірили цю зміну, і гордо повідомили, що їхні показники результату довели, що жінки запам'ятали небезпечні симптоми, про які їм розповідали. Однак, декілька з них зазначили, що допологові консультації стали тривати так довго, що деякі жінки ішли в кінці дня без них. Таким чином, одні пацієнтки отримували послуги класу «люкс», а інші не отримували жодних.

Акушеркам порекомендували продовжувати адаптувати і перевіряти ідеї змін, аж доки жінки не почнуть отримувати всю необхідну їм інформацію і послуги. Після цього було запроваджене групове консультування.

Як ми інтерпретуємо дані?

Зміна призвела до покращення, якщо:

> показники результату свідчать про те, що поліпшення є, а

> показники процесу свідчать про те, що ми запровадили саме ті зміни, які збиралися

Пояснення:

Була запроваджена зміна, і ми помітили покращення - отже, робимо висновок про те, що одне, ймовірно, сприяло другому

Зміна не призвела до покращення, якщо:

> показники результату не свідчать про поліпшення, а

> показники процесу свідчать про те, що ми запровадили ті зміни, які планували

Пояснення:

Була запроваджена зміна, і ми не помітили покращення - отже, робимо висновок про те, що зміна не було ефективною у забезпеченні покращення

АБО

> показники результату свідчать про покращення, а

> показники процесу свідчать про те, що ми не запровадили зміни так, як планували

Пояснення:

Ми побачили покращення без запровадження змін, тому не можемо приписати покращення змінам

Ми не знаємо, чи може зміна призвести до покращення, якщо:

> показники результату свідчать про те, що ми не досягли жодного поліпшення, а

> показники процесу свідчать про те, що ми не запровадили зміни так, як планували

Пояснення:

Ми не побачили покращення, але і не запровадили зміни належним чином, тому досі не знаємо, чи могли зміни призвести до покращення

Графіки

Працюючи над покращенням, ми будуємо графік вимірювання результату з плином часу, щоб простежити:

» якими були результати діяльності до змін

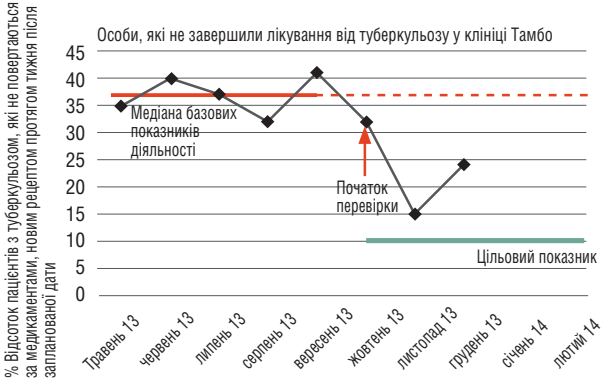
» що відбувається під час впровадження змін

» якими стали результати діяльності після змін

» чи зберігаються результати діяльності на сталому рівні після покращення.

Детальніше про побудову та інтерпретацію графіків див. у Модулі 6.

¤ Приклад графіка:



Цикл «Плануй-Роби-Аналізуй-Дій»

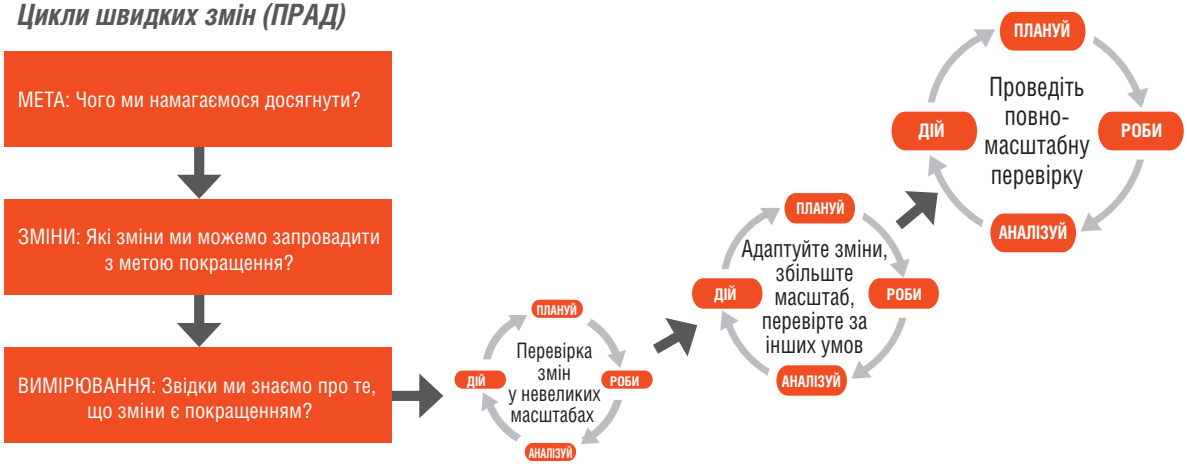
Ця Модель покращення знайомить нас із принципом **перевірки змін та одночасного моніторингу показників результату і процесу, щоб ми знали ще до запровадження змін, чи призведуть вони до покращення.** Перевірка також дозволяє, за потреби, видозмінити нашу оригінальну ідею перед її остаточним затвердженням. Ми перевіряємо з допомогою циклу під назвою «Плануй-Роби-Аналізуй-Дій». Перевірка змін спочатку проходить у дуже малих масштабах (наприклад, протягом декількох годин або днів, або на невеликій кількості пацієнтів) для перевірки перспективності наших змін.

Ми **ПЛАНУЄМО** запровадити наші зміни для певної вибірки, наприклад, для чергових 5 пацієнтів, або протягом обмеженого часу, наприклад, протягом наступної години, у вівторок, а потім **РОБИМО** те, що запланували, і фіксуємо те, що відбувається. Після здійснення нашого плану ми зупиняємося і **АНАЛІЗУЄМО наші спостереження і показники**. Про що свідчать отримані дані? Чи помітили ми покращення, вимірюючи результат під час перевірки? Чи змогли ми запровадити заплановані зміни? Чи були якісь позитивні чи негативні наслідки, пов'язані з впровадженням змін, яких ми не очікували? Вже після цього ми **ДІЄМО**. Що ми будемо робити далі? Якщо зміна перспективна, але потребує невеликої корекції для успішного впровадження, ми її адаптуємо і перевіряємо знову в невеликому масштабі. Якщо ідея спрацювала дуже добре і не потребує адаптації, ми збільшуємо вибірку і перевіряємо знову. Якщо після змін жодного покращення не настало, можемо вирішити відмовитися від них і перевірити інші зміни.

Цикли ПРАД, при потребі, повторюються спочатку для перевірки адаптованих змін, а потім для збільшеного масштабу, щоб переконатися, чи працюватимуть зміни у випадку більшої кількості, більш тривалого часу.

Зміну, можливо, доведеться модифікувати в подальшому на цьому етапі, щоб урахувати збільшення масштабу. Далі ми перевіряємо за цілої низки різних умов, щоб переконатися, чи зміна досі призводить до покращення. ¤ **ПРИКЛАД** ми перевірили ідею в середині тижня, коли завантаженість була доволі помірною, а от чи спрацюють наші зміни у понеділок уранці, коли ми завалені роботою? Для отримання додаткової інформації про використання ПРАД див. Модуль 5.

Цикли швидких змін (ПРАД)



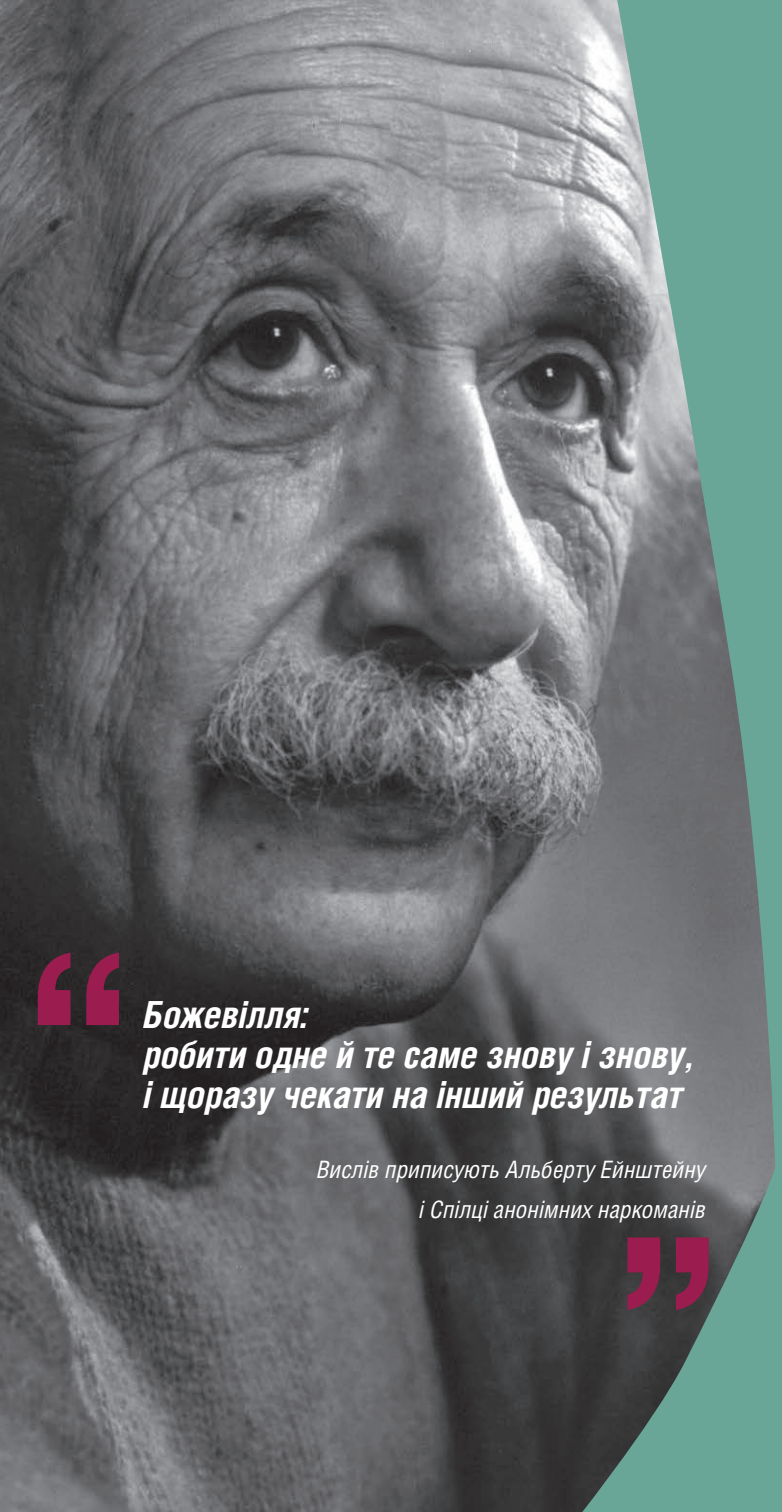
ЗРАЗОК ЦИКЛУ ПРАД

Нотатки

ЯК ЗРОБИТИ

Модуль
ДРУГИЙ
2

ЯК ГЕНЕРУВАТИ ІДЕЇ ДЛЯ ЗМІН, ЯКІ МОЖУТЬ ПРИЗВЕСТИ ДО ПОКРАЩЕННЯ



ЯК ЗРОБИТИ КРАЩЕ:
КЕРІВНИЦТВО З ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ

Божевілля:
робити одне й те саме знову і знову,
і щоразу чекати на інший результат

Вислів приписують Альберту Ейнштейну
і Спілці анонімних наркоманів

Модуль другий

ЯК ГЕНЕРУВАТИ ІДЕЇ ДЛЯ ЗМІН, ЯКІ МОЖУТЬ ПРИЗВЕСТИ ДО ПОКРАЩЕННЯ

ЗМІСТ:

ЯК ЗРОБИТИ

Вступ 21

Інструменти доступу до того, що ми вже знаємо. 21

> Генерування та організація ідей 21
- Мозковий штурм і діаграма спорідненості 21

> Аналіз першопричин 22
- Діаграма причинно-наслідкових зв'язків 22
- 5 «чому» 25

Методики визначення нових ідей. 28

> Історія кращого досвіду. 28
> Інструменти для творчого мислення. 30
> Схема та аналіз процесу 36

Додаток 1: Концепції змін. 41

Джерело: Associates in Process Improvement

Вступ

Покращення вимагає змін. І справді, одне з питань Моделі покращення[1] звучить так: «Які зміни ми можемо запровадити, щоб досягнути покращення?» (див. Модуль 1). Але як ми можемо бути впевнені в тому, що наші зміни матимуть позитивний вплив? Одним із способів підвищення такої імовірності полягає в застосуванні конкретних інструментів і методів для надання допомоги у визначенні ідей змін. Цей посібник знайомить з найкориснішими з них. Навіть якщо дуже старанно застосовували відповідний інструмент для генерування ідей, рідко коли ми можемо бути абсолютно впевненими, що вони спрацюють у нашому контексті. Саме тому ми перевіряємо наші зміни в малих масштабах перед тим, як спробуємо їх реалізувати (див. Модуль 5).

Інструменти доступу до того, що ми вже знаємо

Генерування та організація ідей

Мозковий штурм і діаграма спорідненості

Одним із найпростіших інструментів для **генерування ідей є мозковий штурм**. Більшість із нас знайомі з цим методом. Зазвичай, він проводиться у групі, де люди діляться своїми думками на задану тему. У процесі учасникам надається свобода мислення. Ідеї не оцінюються і не аналізуються, аж доки вони не вичерпуються.

¤ **НЕДОЛІК** мозковий штурм характеризується переважною участю красномовних, активних учасників, у той час як спокійніші, мовчазніші учасники висловлюють небагато ідей.

¤ **ПІДКАЗКА** щоб подолати цю проблему, можна застосувати такий підхід під час мозкового штурму:

> попросіть кожного члена групи записати 3-5 ідей на окремих аркушах для нотаток

> попросіть усіх прикріпити ці аркуші до окремого великого аркуша паперу

> одразу почніть групувати папірці з ідеями за темами

> згрупувавши всі ідеї, озвучте їх для групи, окремо назвіть теми, які виникли в процесі мозкового штурму

> не відкидайте жодної ідеї, навіть якщо вона не пов'язана з іншими; адже саме тут може критися інновація

Групування ідей за темами зазвичай набирає форми **діаграми спорідненості**.

1 Langley, G.J., Moen, R.D., Nolan, K.M., Nolan, T.W, Norman, CL. & Provost, L.P, 2009. The Improvement Guide - A Practical Approach to Enhancing Organisational Performance. 2nd ed. Jossey-Bass, San Francisco, USA

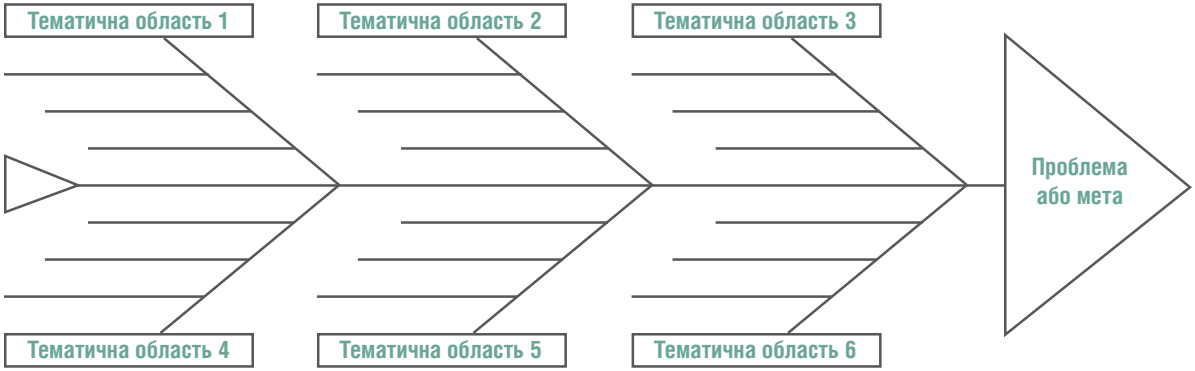
Аналіз першопричин

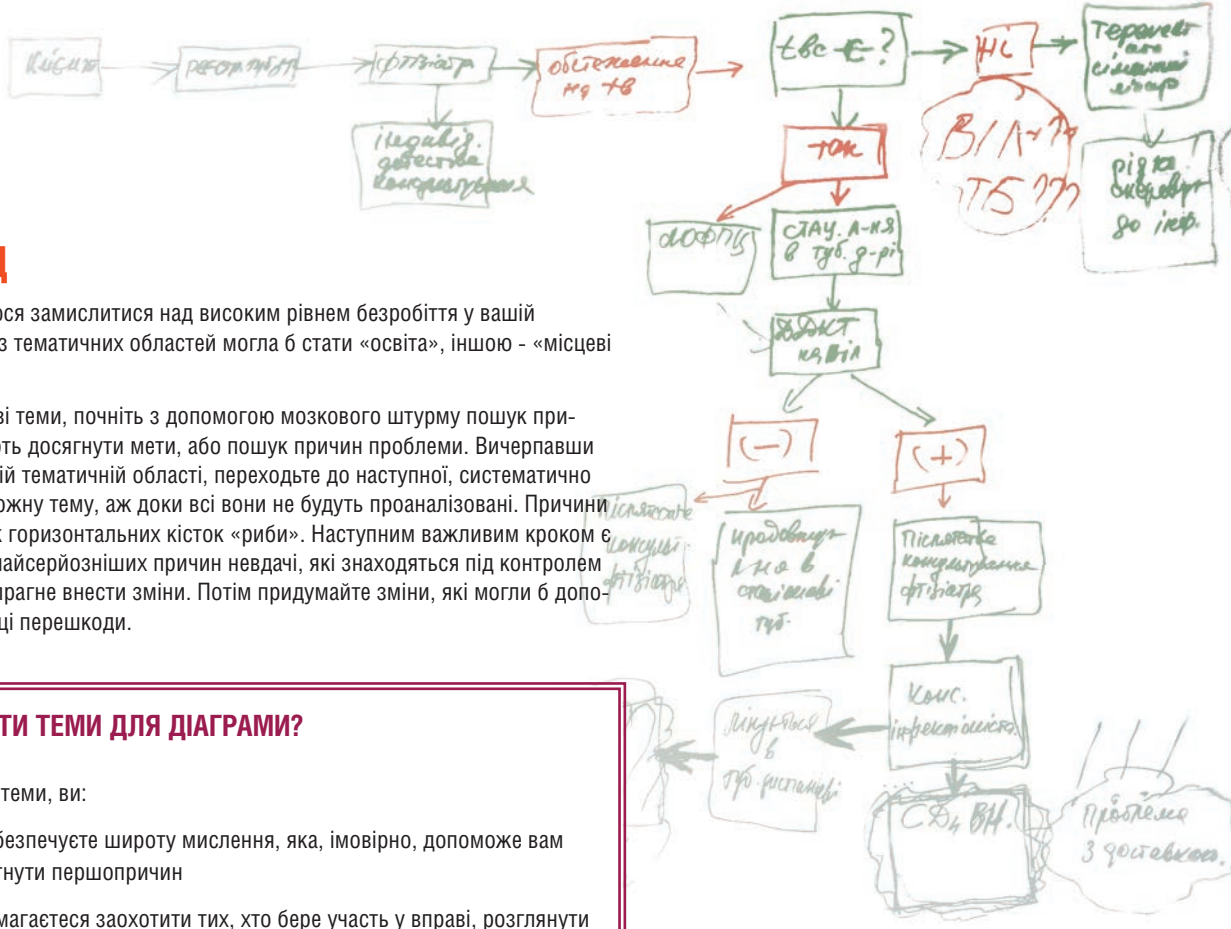
Є багато різних інструментів, які можна використовувати для аналізу саме тих результатів, які ми отримуємо. Ці інструменти автоматично не генерують ідеї для змін, але вони допомагають проаналізувати нашу проблему в деталях і таким чином підвищити імовірність того, що будь-які зміни, які ми вважаємо наслідком, стосуватимуться причин низької ефективності.

Діаграма причинно-наслідкових зв'язків

Один з таких інструментів називається діаграмою причинно-наслідкових зв'язків, яка за формою нагадує риб'ячий скелет. Цей інструмент універсальний і може бути використаний по-різному, але у даному випадку ми розглянемо, як його можна використати для забезпечення широти мислення. У голові «риби» запишіть або свою проблему, або свою мету, а в кінці кожної діагональної кістки – конкретні тематичні області, покликані скерувати мозковий штурм.

ЗРАЗОК НЕЗАПОВНЕНОЇ ДІАГРАМИ





ПРИКЛАД

Якби Вам довелося замислитися над високим рівнем безробіття у вашій громаді, однією з тематичних областей могла б стати «освіта», іншою - «місцеві політики» і т.д.

Обравши ключові теми, почніть з допомогою мозкового штурму пошук причин, які заважають досягнути мети, або пошук причин проблеми. Вичерпавши пропозиції в одній тематичній області, переходьте до наступної, систематично опрацьовуючи кожну тему, аж доки всі вони не будуть проаналізовані. Причини запишіть уздовж горизонтальних кісток «риби». Наступним важливим кроком є визначення 3-5 найсерйозніших причин невдачі, які знаходяться під контролем команди, котра прагне внести зміни. Потім придумайте зміни, які могли б допомогти подолати ці перешкоди.

ЯК ОБРАТИ ТЕМИ ДЛЯ ДІАГРАМИ?

Обираючи теми, ви:

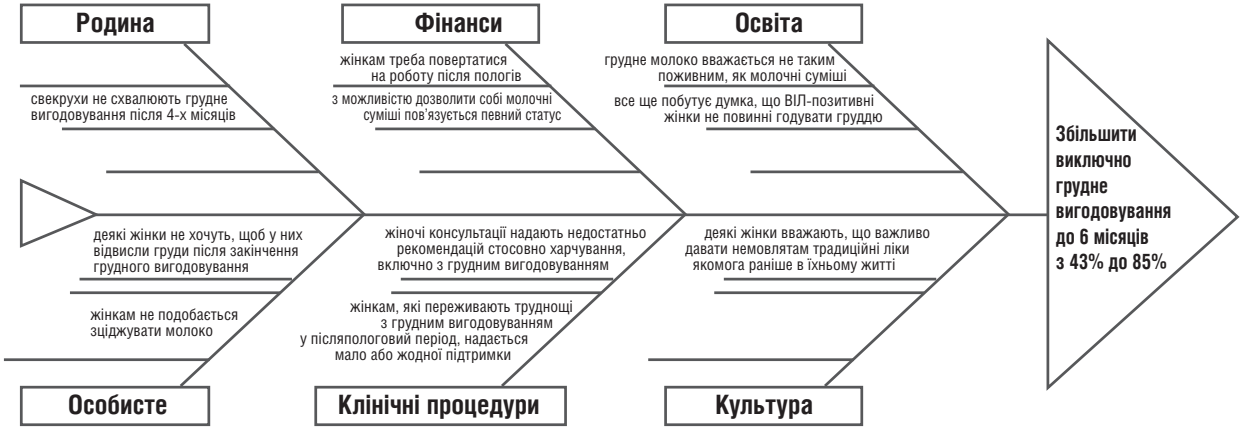
> забезпечуєте широту мислення, яка, імовірно, допоможе вам сягнути першопричин

> намагаєтеся заохотити тих, хто бере участь у вправі, розглянути власну участь у проблемі та пошукати зовнішні причини

> намагаєтеся визначити ті проблеми, які, найімовірніше, згенерують потужні ідеї змін

ПРИКЛАД ЗАПОВНЕНОЇ ДІАГРАМИ:
«ЧОМУ У ЦІЙ ГРОМАДІ ТАКИЙ ВИСОКИЙ РІВЕНЬ БЕЗРОБІТТЯ?»

ПРИКЛАД ЗАПОВНЕНОЇ ДІАГРАМИ:
«КЛІНІКА МАКАССА ПЛАНУЄ ЗБІЛЬШИТИ ВИКЛЮЧНО ГРУДНЕ ВИГОДОВУВАННЯ ДО 6 МІСЯЦІВ З 43 ДО 85%»



5 «ЧОМУ»

Швидший і простіший спосіб **визначення першопричини проблеми** – це використати **метод 5 «чому»**. Ті, кому доводилося мати справу з дітьми, знають, що вони проходять через фазу запитань, які починаються зі слова «чому». «Чому небо синє?» «Чому світло вмикається, коли я натискаю цю кнопку?» Це часто змушує нас шкодувати, що ми були не досить уважними в школі! Тут ми зробимо те саме.

Ми починаємо з питання, чому у нас виникла проблема або чому ми не досягаємо нашої мети. Потім ми ставимо запитання «чому» до отриманої відповіді на перше запитання і продовжуємо це робити, доки не відчуємо, що нарешті знайшли першопричину проблеми. Це буде точка, в якій ми втручаємося, щоб перервати ланцюг подій, які генерують проблему або не дають досягнути мети.

ПРИКЛАД *«Чому у нашій громаді такий високий рівень безробіття?»* Можлива відповідь: *«Немає робочих місць»*

Знову запитання: *«Чому немає робочих місць?»*

«Тому що інвестори почуваються невпевнено, коли думають про налагодження тут бізнесу»

Знову питаємо: *«Чому інвестори нервуються?»* *«Бо їх непокоїть злочинність»*

«Чому їх непокоїть злочинність?» *«Тому що рівень злочинності високий і місцева преса постійно пише про нові злочини»*

«Чому місцева преса постійно пише про нові злочини?»

«Тому що у журналістів немає доступу до історій про те, як громада бореться зі злочинністю і допомагає собі»

Серйозно зосередившись на проблемі і її можливій першопричині, ви змогли визначитися з можливими змінами. **ПРИКЛАД** ви можете взяти на себе зобов'язання надсилати статті до місцевих газет або запросити потенційних інвесторів відвідати громаду та дізнатися з перших рук, що саме відбувається і чи злочинність насправді висока.

ПРИКЛАД 5 «ЧОМУ»:

> **«Чому жінки не годують немовлят виключно груддю протягом перших 6 місяців?»**

«Тому що вони думають, якщо дитина плаче після годування, вона все ще голодна»

> **«Чому вони думають, якщо дитина плаче після годування, вона все ще голодна?»**

«Тому що так кажуть свекрухи»

> **«Чому так кажуть свекрухи?»**

«Тому що вони свого часу теж так вважали»

> **«Чому так усі вважають?»**

«Тому що в клініці інших рекомендацій не було»

Ідея змін:

ЗОЗ надають відповідну інформацію до пологів вагітним жінкам, їхнім матерям та свекрухам

¤ ПІДКАЗКА Ви часто з'ясовуєте першопричину і визначаєте рішення, яке можна перевірити, ще до того, як поставите усі 5 запитань. Не страшно. Зупиніться, коли вирішите, що завдання виконано.

¤ НЕДОЛІК Цей інструмент не завжди підведе вас до корисної відповіді. Наприклад, уявіть, що на запитання «Чому немає робочих місць?», ви отримуєте відповідь: «В країні криза». Ви запитуєте: «Чому в країні криза?» Відповідь: «Світова криза була викликана головним чином розладом банківського сектора». У цей момент ви застрягли. Мало хто з нас, у тому числі уряд і сильні світу цього, мають прості відповіді на глобальні запитання! Цей інструмент корисний, але він також може привести вас до проблем, які перебувають поза вашим контролем. Розумне застосування цього інструменту може допомогти і певним чином цього уникнути (див. таблицю нижче).

Інструмент/ Метод	Мета	Переваги	Недоліки	Коли застосовувати	Підказки для застосування
Мозковий штурм	Генерування ідей	Легко почати і провести	Результати можуть бути дещо однобокими і відображати ідеї активних членів групи. Учасники можуть неохоче ділитися ідеями, які могли б видатися нерозумними	Група здатна працювати разом і ділитися ідеями. Гарні ідеї порівняно доступні або члени групи ставляться до себе самокритично і толерантні до інноваційних пропозицій	Спробуйте витягнути ідеї з тих, хто не бере активної участі. Не дозволяйте групі коментувати або критикувати ідеї, аж поки не скінчиться їхнє генерування
Діаграма спорідненості	Організація якісної інформації	Швидко визначаються однакові теми	Групування ідей може бути суб'єктивним і штучним. Під час нього можна втратити деякі унікальні ідеї або нюанси	Коли ви не хочете обмежувати генерування ідей, але повинні бути в змозі організувати й інтерпретувати велику їхню кількість	Почніть визначати теми вже під час генерування ідей Можна попросити того, хто першим висловив свою ідею, взяти на себе відповідальність за визначення спільних тем

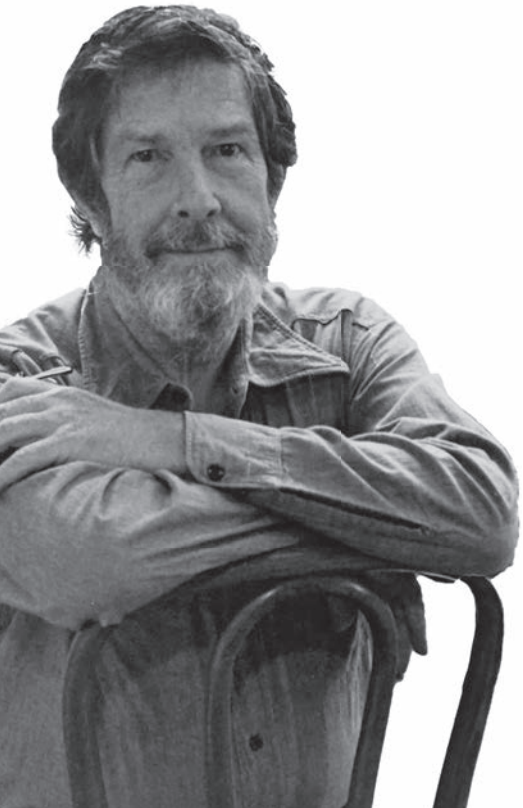
Інструмент/ Метод	Мета	Переваги	Недоліки	Коли застосовувати	Підказки для застосування
Діаграма причинно-наслідкових зв'язків	Заохочення до більш системного і масштабного мозкового штурму	Ретельний вибір тем може спростити визначення основних першопричин і певну інтроспекцію	Процес може стати занадто складним і тривалим, якщо першопричина проблеми знаходиться головним чином у єдиній тематичній області	Коли причини проблеми багатосторонні	Оберіть теми заздалегідь, якщо ви добре розумієте проблему і відчуваєте, де може критися її розв'язання. Вичерпайте ідеї по одній темі, перш ніж переходити до наступної
5 «чому»	Визначення першопричини проблеми	Так можна швидко заглибитися у проблему, щоб з'ясувати її підоснову	Постійне повторення запитань може вивести на проблему, яка перебуватиме поза межами вашого впливу	Якщо треба швидко визначити підоснову проблеми, а пропонуються лише поверхові причини. Інколи об'єднується з діаграмою причинно-наслідкових зв'язків, щоб забезпечити подальший аналіз.	Припиніть ставити запитання, якщо отримали відповідь, яка вказує на першопричину і дає вам зрозуміти, що вирішення проблеми перебуває у межах вашого впливу. Попросіть дати якомога більше різних відповідей на перше запитання «чому?». Оберіть ту, яка приведе вас до наступної відповіді, і знову поставте запитання. На цьому етапі обирайте одну відповідь на кожне запитання "чому?"

Методики визначення нових ідей

Історія кращого досвіду

« Я не можу зрозуміти,чому люди бояться нових ідей. Я боюся старих»

Джон Кейдж, американський композитор, теоретик музики, письменник і художник



Одним із способів визначення нових ідей, які можуть призвести до покращення, - це дізнатися, що роблять люди, успішніші, ніж ви. Це називається **бенчмаркінгом**. Після того, як ви визначите таких людей, запитайте у них, у чому полягає відмінність їхньої роботи. Більшість успішних людей готові поділитися такою інформацією.

¤ НЕДОЛІКИ. Намагаючись застосувати те, про що ми дізналися, можна відчути спокусу зробити висновок: «Тут це не спрацює». Ми часто порівнюємо свої і чужі обставини і думаємо, що вони настільки різні, що ми нічого не навчимося. Наприклад, «у них набагато більше співробітників, ніж у нас», «у них більше грошей», «їхні клієнти або пацієнти мають кращу освіту». Ці чинники можуть ускладнити пряме застосування чужих ідей, але якщо ми перетворимо ідеї на концепції, які містять принципи, котрі є основою їхніх змін, то зможемо полегшити їхнє перенесення. Ми беремо концепцію і генеруємо з неї ідею, яку можна застосувати за нашого конкретного набору обставин.

¤ ПРИКЛАД: ПЕРЕТВОРЕННЯ ІДЕЇ НА КОНЦЕПЦІЮ І СТВОРЕННЯ НОВОЇ ІДЕЇ

Уявіть, що ви намагаєтеся продавати побутову хімію і дізнаєтеся, що у сусідки процвітає продуктовий магазин, який вона навіть планує розширити. Ваша сусідка каже вам, що у неї справи пішли вгору після розміщення реклами в місцевій газеті. Ви думаєте: «Я не можу дати рекламу, у мене немає грошей, щоб за неї заплатити».

Але ви можете взяти цю ідею і подумати про її концепцію. У цьому випадку концепція полягає в інформуванні потенційних клієнтів про продукт. Які ідеї ви могли б спробувати, щоб забезпечити інформування потенційних клієнтів про ваш продукт? Може, ви могли б розкласти листівки у поштові скриньки або поставити кіоск зі своєю продукцією на місцевому ринку. Ідея не одна й та сама, але ви взяли концепцію ідеї і застосували її до своєї конкретної ситуації.

Початкова ідея:
Реклама у місцевій пресі

↓

Концепція:
Інформування потенційних клієнтів

↓ ↓

Ідея 1
Листівки у поштові скриньки

Ідея 2
Кіоск на ринку

ПРИКЛАД: «ТУТ ЦЕ НЕ СПРАЦЮЄ»

Центр здоров'я в Гані продемонстрував чудову ідею змін для покращення перебігу пологів у ЗОЗ. Команда вирішила, що акушерки повинні написати номери своїх телефонів на допологових медичних картках пацієнток з інструкцією подзвонити одразу після початку пологів. Акушерка потім організовувала машину швидкої допомоги, яка забирала жінку в пологовий будинок. З'ясувалося, що ідея призвела до значного покращення перебігу пологів. Але, коли колектив спробував поширити цю ідею, у першій клініці сказали: «У нас немає швидкої». Тому вони перетворили частину ідеї в концепцію: медичний заклад забезпечуватиме присутність акушерки під час пологів. Отже, клініка спробувала ідею телефонних переговорів акушерки з партнером жінки, щоб він на мотоциклі привіз її до закладу. В іншій клініці сказали: «У наших пацієнтів немає мобільних телефонів». Так ми знову перетворили частину ідеї змін на концепцію: віднині ми повідомляли акушерці про пологи її пацієнтки. Ідея зміни, яку потім генерувала клініка з концепції, полягала в тому, що хтось із села мав на велосипеді добратися до ЗОЗ і повідомити акушерці, що у жінки почалися пологи, тоді акушерка мала організувати швидку велосипедну допомогу, щоб довезти жінку до клініки.

Інструменти для творчого мислення

У попередніх прикладах ми запозичували чиюсь ідею, перетворювали її на концепцію змін, а потім цю концепцію використовували для того, щоб генерувати власні ідеї. Крім того, можна генерувати потенційні ідеї змін з допомогою списків концепцій змін[2] (див. Додаток 1). Концепції змін мають дуже узагальнену природу, їх можна застосувати за багатьох різних обставин. Наприклад, «економія», «перерозподіл обов'язків», «відповідність пропозиції попиту» (див. таблицю нижче). Ці концепції можна з користю застосовувати для виявлення потенційних поліпшень як у найскладніших виробничих процесах, так і у сільській амбулаторії, де немає електрики.

Концепція: *використання нагадувань*

↓ ***Ідея 1***
Надсилання смс пацієнтам з нагадуванням про те, що необхідно забрати результати аналізів і прийти в клініку

↓ ***Ідея 2***
15-хвилинне нагадування на телефон акушерці для моніторингу четвертої стадії пологів

Перетворення концепції на ідею

Концепція змін	Ідея покращити лікування від туберкульозу	Ідея покращити профілактику ВІЛ	Ідея покращити виробничу лінію
Економія	Попросіть працівників патронажної служби наглядати за всіма пацієнтами з туберкульозом, які не прийшли в клініку за результатами аналізів	Переконайтеся, що ВІЛ-негативним жінкам рекомендують під час відвідин жіночої консультації користуватися презервативами	Купуйте рівно стільки сировини, скільки необхідно для нормального функціонування вашої виробничої лінії
Перерозподіл обов'язків	Попросіть консультантів приймати ВІЛ-позитивних пацієнтів, які звертаються за медикаментами, і тестувати їх на туберкульоз до того, як їх прийме медсестра	Попросіть волонтерів рекламувати грудне вигодовування протягом допологового періоду і наголошувати на важливості прийому антиретровірусних препаратів ВІЛ-інфікованими матерями під час годування груддю	Попросіть прибиральника забезпечити достатню кількість коробок для пакування готової продукції
Відповідність пропозиції попиту	Заохочуйте медсестру туберкульозного профілю працювати разом з медсестрою, яка видає АРВ препарати, у дні, коли ВІЛ-інфіковані пацієнти приходять за медикаментами	Замовте більше презервативів напередодні різдвяних свят	Найміть тимчасовий персонал і використайте його в листопаді, щоб упоратися з піком виробництва і бути готовим до різдвяного продажу

[2] Langley, G.J., Moen, R.D., Nolan, K.M., Nolan, T.W, Norman, CL. & Provost, L.P, 2009. The Improvement Guide - A Practical Approach to Enhancing Organisational Performance. 2nd ed. Jossey-Bass, San Francisco, USA

Іноді нам важко придумати щось справді інноваційне. Ми буксуємо. Ми виразно бачимо нашу проблему, але не бачимо жодних способів її розв'язання, крім тих, які нам не підвладні. Наприклад, «Мені потрібно більше грошей», «Нам потрібно більше персоналу», «Мало місця». Нам потрібна стороння допомога, щоб знайти вихід. Едвард де Боно відомий завдяки своїм методикам творчого мислення. Одна з них називається провокаціями[3]. Провокувати означає «стимулювати або підбурювати когось щось зробити або відчути». У цьому випадку ми використовуємо провокації, щоб стимулювати мислення і подивитися на проблему по-новому.

Де Боно запропонував 5 провокацій, створених для того, щоб допомогти нам думати у неможливому ключі: задній хід, перебільшення, втеча від реальності, спотворення і сприйняття бажаного як реального. Нам пропонують з'ясувати, чи здатен будь-який божевільний спосіб мислення породити ідеї, які ми могли б використати у поточній ситуації і поліпшити результати. Для кожної провокації ми повинні створити відповідний приклад, який стосується тематичної області, у якій ми зацікавлені (див. таблиця 1). ПРИКЛАД якщо ви намагаєтеся добитися винятково грудного вигодовування протягом 6 місяців, можете обрати провокацію «спотворення» і придумати такий приклад: «Годують груддю тільки чоловіки!». Дайте волю своїй уяві, подумайте над тим, який би вигляд усе це мало, а тоді зупиніться і подивіться, чи допомогла ця вправа знайти щось, що могло б змусити жінок годувати виключно груддю.

Таблиця 1. 5 провокацій Де Боно

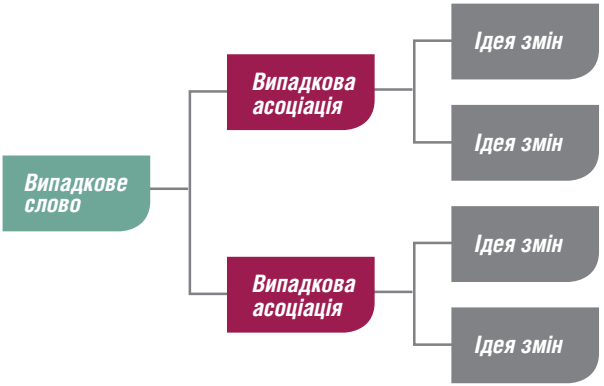
Провокація	Опис	Приклад у сфері охорони здоров'я	Приклад у сфері зайнятості і фінансів
Задній хід	Іди у зворотному напрямку, відійди від норми	Пацієнти лікують лікарів	Я оплачую роботу свого роботодавця
Перебільшення	Доведи поточну ситуацію до гротеску	Понад 80% населення інфіковано ВІЛ	Ціни на харчові продукти зростають щороку на 40%
Втеча від реальності	Забудь про те, що вважається доведеним фактом	Є достатньо грошей для того, щоб допомогти пацієнтам	Мені не треба платити податки
Спотворення	Зміни поточну ситуацію та /або час	Клініки ПМСД працюють лише 5 годин на день	На початку кар'єри мені платили максимальну зарплатню, а потім з роками ця сума стала зменшуватися
Сприйняття бажаного як реального	Нереальна фантазія	Пацієнти роблять саме те, що їм кажуть	Я виграю в лотерею

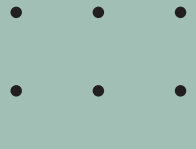
[3] De Bono, E., 1970. Lateral Thinking: Creativity Step By Step. New York: Harper & Row. Need Capitals -
De Bono, E., 1970. Lateral Thinking: Creativity Step by Step. New York: Harper & Row.

¤ ПРИКЛАД ЗАСТОСУВАННЯ ПРОВОКАЦІЙ У СФЕРІ, ЯКА ПОТРЕБУЄ ПОКРАЩЕННЯ

Уявіть, що ви і група ваших друзів всі разом вирішуєте, що необхідно почати заощаджувати на навчання ваших дітей в університеті. Просто зараз ніхто з вас не може придумати, як це робити, з огляду на ту суму, яку ви заробляєте і витрачаєте щомісяця. Тому ви обираєте одну з провокацій, перелічених у першій колонці Таблиці 1, скажімо, «Задній хід», і вигадуєте приклад заднього ходу, який стосується грошей. З Таблиці 1 ми візьмемо приклад «Я оплачую роботу свого роботодавця». Це нерозумно, але весело. Уявіть собі світ за такого стану справ. Обговоріть. Пограйтеся з цією думкою. Наприклад, якби не робота платила вам, а ви роботі, ви б їздили на роботу чи робота їздила б до вас? Скільки б годин ви працювали? Вдень чи вночі? Скільки було б змарновано робочого часу, якби ви платили? Вивчивши усі ці варіанти, зупиніться і запитайте себе: «Чи не з'явилася, часом, під час нашого нестримного обговорення божевільних ідей, раціональна думка, яка могла б допомогти нам у нашій ситуації?» Можливо, думка про роботу, яка їздила б до вас додому, заохотить вас домовитися про можливість працювати вдома один день на тиждень. Це дозволить заощадити на проїзді і звільнити деякий час, щоб заробити додаткові гроші.

Інша креативна методика Де Боно називається «випадкові слова»[4]. Випадкове слово – іменник чи дієслово – знаходять у книзі чи на веб-сайті, обраних для цієї мети. Завдяки нестандартному мисленню та випадковим асоціаціям, які виникли у зв'язку з цим випадковим словом, можуть з'явитися нові ідеї, які допоможуть вирішити проблему або усунути недоліки в роботі





Чи зможете ви поєднати усі точки з допомогою лише 4-х прямих ліній, не відриваючи при цьому руки від аркуша? (розв'язання задачі на с. 40)

[4] De Bono, E., 1994. Teach Your Child How to Think. London: Penguin Books

¤ ПРИКЛАД візьмімо слово «університет», яке ми випадково знайшли на веб-сайті. Застосуємо його до проблеми ВІЛ-інфікованих пацієнтів, які не дотримуються режиму лікування. Коли ви думаєте про університет, то на думку спадають експерти, сесії та семестри, лекції, наукові дослідження, іспити. З цього можна розробити такі ідеї:

> Досвідчені пацієнти, які підтримують інших і заохочують їх продовжувати лікування

> «Семестрові» візити, коли пацієнтам не треба повертатися до клініки за медикаментами новими рецептами, якщо вони дотримувалися режиму лікування протягом «навчального періоду»

> легший доступ для пацієнтів до інформації і досліджень про переваги АРТ і наслідки перерваного лікування

> "іспити" або перевірка того, наскільки пацієнти розуміють, що таке довічне лікування

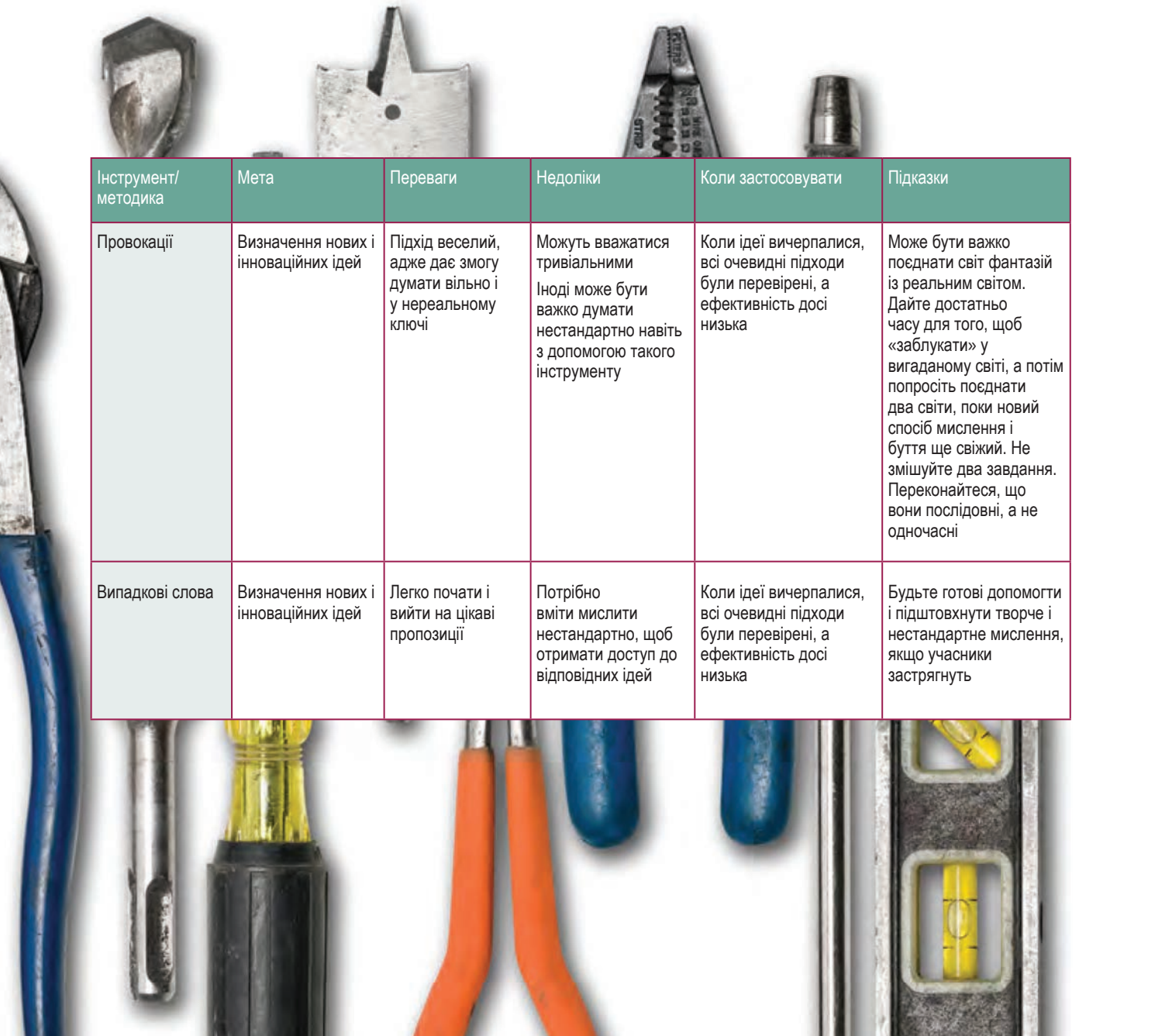
> "наукове дослідження" на тему значення довічного лікування для пацієнта та адаптації послуг для його полегшення

Джерела випадкових слів

1. Відкрийте книгу навмання на будь-якій сторінці. Заплющте очі і вкажіть пальцем у сторінку. Знайдіть слово (іменник чи дієслово), найближче до того місця, куди ви вказали пальцем.

2. Знайдіть веб-сайт випадкових слів, наприклад: http://creativitygames.net/random-word-generator/randomwords/8

Інструмент/ методика	Мета	Переваги	Недоліки	Коли застосовувати	Підказки
Бенчмаркінг	Пошук ідей для покращення, які вже десь спрацювали	Вже є докази користі	Потрібно шукати дані, які свідчать про високу ефективність Успішні виконавці повинні мати бажання поділитися інформацією Доведеться долати спокусу зробити припущення про те, що зміни можуть не спрацювати в іншому контексті	Коли хтось працює набагато краще, ніж інші	Заохочуйте до вивчення концепцій успішних ідей, якщо самі ідеї буде важко застосувати через відмінності в обставинах
Концепції змін	Визначення нових ідей з концепцій, ефективність яких для покращення вже відома	Легко пристосувати до цілої низки контекстів	Вимагає застосування у конкретному контексті	Коли необхідно знайти абсолютно нові ідеї, але в рамках досить консервативного діапазону	Попередньо оберіть концепції, які найбільш доцільні для системи і контексту, на якому ви зосередили свою увагу. Наприклад, певні концепції добре підходять для виробничої лінії, але навряд чи підійдуть для сфери послуг

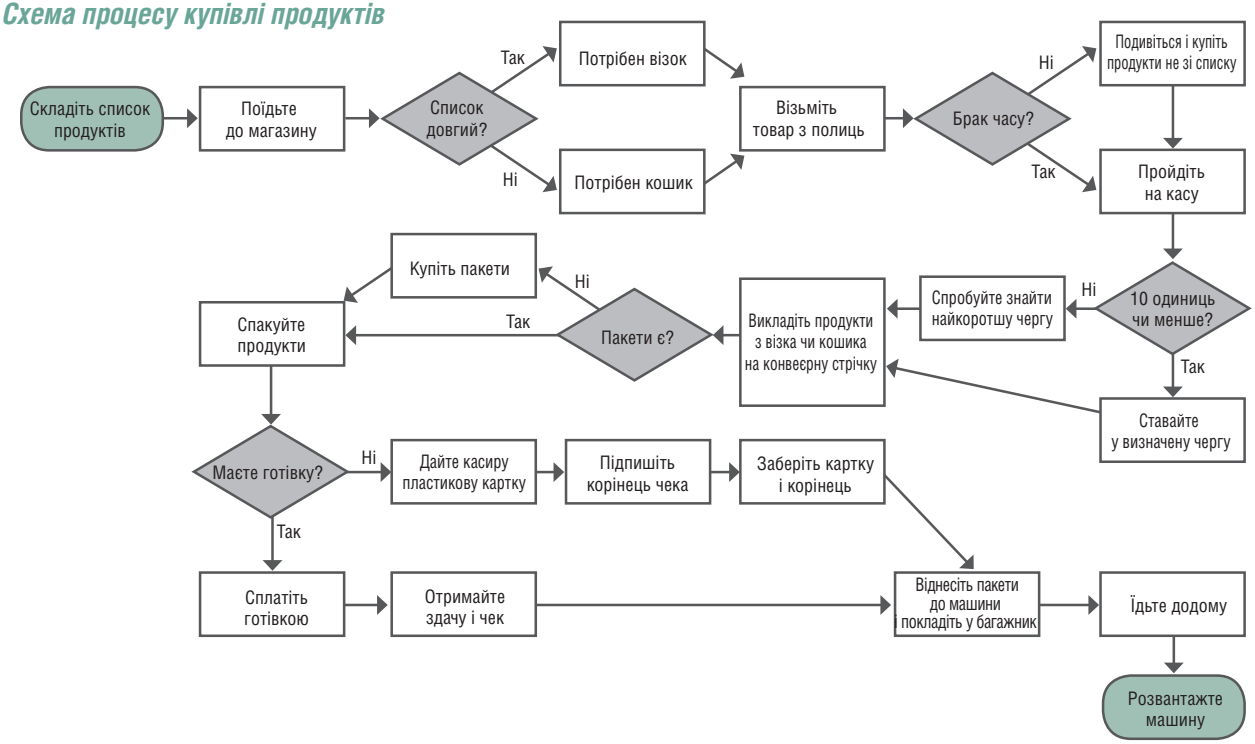


Інструмент/ методика	Мета	Переваги	Недоліки	Коли застосовувати	Підказки
Провокації	Визначення нових і інноваційних ідей	Підхід веселий, адже дає змогу думати вільно і у нереальному ключі	Можуть вважатися тривіальними Іноді може бути важко думати нестандартно навіть з допомогою такого інструменту	Коли ідеї вичерпалися, всі очевидні підходи були перевірені, а ефективність досі низька	Може бути важко поєднати світ фантазій із реальним світом. Дайте достатньо часу для того, щоб «заблукати» у вигаданому світі, а потім попросіть поєднати два світи, поки новий спосіб мислення і буття ще свіжий. Не змішуйте два завдання. Переконайтеся, що вони послідовні, а не одночасні
Випадкові слова	Визначення нових і інноваційних ідей	Легко почати і вийти на цікаві пропозиції	Потрібно вміти мислити нестандартно, щоб отримати доступ до відповідних ідей	Коли ідеї вичерпалися, всі очевидні підходи були перевірені, а ефективність досі низька	Будьте готові допомогти і підштовхнути творче і нестандартне мислення, якщо учасники застрягнуть

Схема та аналіз процесу

Коли ми працюємо над тим, щоб поліпшити результати чітко визначеного процесу, схема і аналіз процесу можуть стати безцінними методиками виявлення проблем і генерування ідей змін. Схема та аналіз процесу настільки важливі для науки з покращення, що ми створили окремий модуль, присвячений цій темі. Ми покажемо тут лише підхід, а більше ви можете дізнатися з Модуля 3.

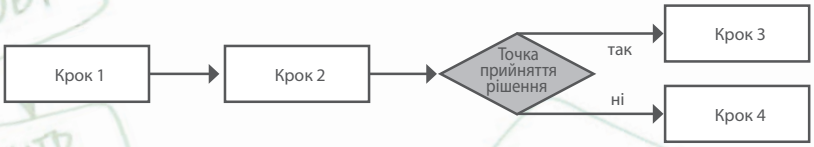
Схема процесу купівлі продуктів



Процес – це низка послідовних завдань, кроків, які у сукупності призводять до певного результату.

¤ **ПРИКЛАД** вагітна жінка, яка відвідує клініку ПМСД для допологового нагляду, зазнає низки маніпуляцій і процедур, які в комбінації забезпечують саме той догляд, якого вона потребує на даному етапі вагітності. **Схематичне зображення процесу**, також відоме як «побудова блок-схеми», візуалізує процес з допомогою низки кроків.

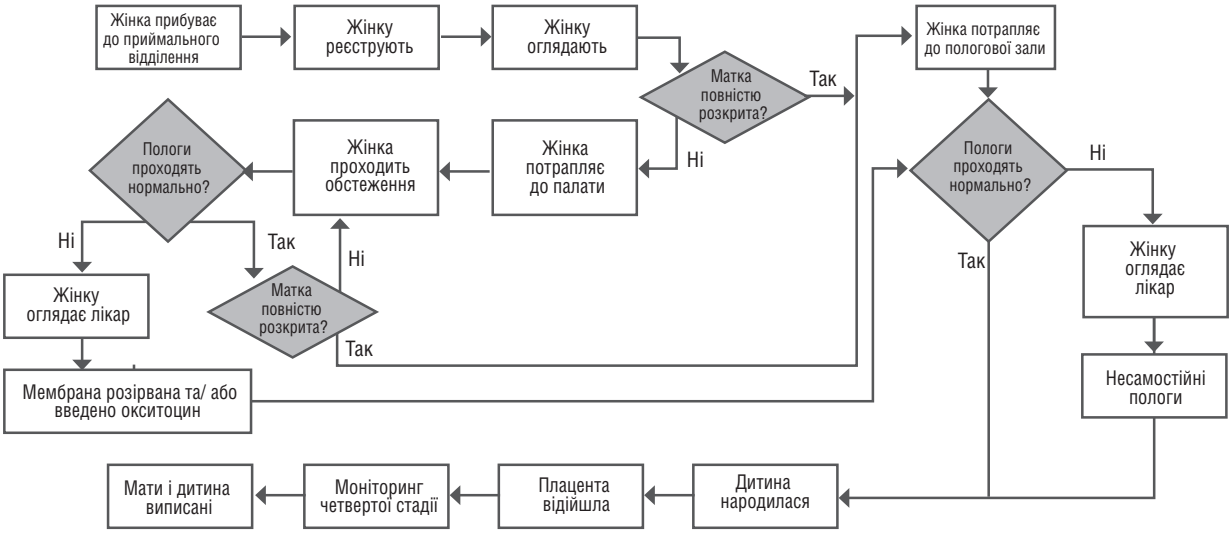
Кожен ключовий крок описаний у прямокутнику, а самі **кроки організовуються, відповідно до порядку їхньої появи у процесі. Кроки поєднуються стрілочками**. Там, де є точки прийняття рішень у процесі, які визначають кроки після цих рішень, схема розділяється на дві або більше окремі «гілки». Точки прийняття рішень, як правило, представлені у вигляді ромбів.



Схеми процесу допомагають стежити за маршрутом людини (наприклад, клієнта, пацієнта) на всіх етапах процесу; вони можуть відображати об'єкт (наприклад, схема складання автомобіля) або інформацію (наприклад, шлях конфіденційної інформації про злочин, що готується, від інформатора до співробітників правоохоронних органів, які можуть йому запобігти). Схема процесу може відображати те, що відбувається насправді, або те, що повинно відбуватися.

Схематичне зображення процесу, також відоме як «побудова блок-схеми», візуалізує процес з допомогою низки кроків

Схема перебігу пологів у пологовому будинку Кабула



Якщо ви склали схему нині діючого процесу, який ви намагаєтеся покращити, можна застосувати деякі **основні правила аналізу процесу**, які повинні допомогти визначити ідеї змін:

> **Некорисні або непотрібні кроки** – пошукайте кроки, які не приносять особливої користі клієнту. Чи вони потрібні, може, їх краще видалити? Якщо так, ви, імовірно, заощадите час і ресурси.

> **Марнування** – чи марнуємо ми ще десь час, матеріали, гроші?

> **Зміна порядку кроків** - чи розташовані кроки у правильному порядку, чи ми маємо його змінити? Можливо, якби щось було зроблено раніше в процесі, пізніші стадії було б легше завершити.

¤ **ПРИКЛАД** забезпечення цілісного допологового нагляду передбачає повторне тестування жінок, результати попереднього тестування на ВІЛ яких виявилися негативними, кожні 12 тижнів. Не всі жінки прагнуть отримати цю послугу, але хочуть, щоб їх оглянула акушерка, щоб знати, що їхня дитина розвивається добре. Огляд після тестування на ВІЛ підвищує імовірність того, що тест на ВІЛ таки буде зроблений.

Оригінальний порядок кроків

Життєві показники пацієнтки перевірені і задокументовані → *Пацієнтку прийняла і оглянула акушерка* → *Пацієнтку направили до консультанта для тестування на ВІЛ* → *Пацієнтка йде без тестування на ВІЛ*

Змінений порядок кроків

Життєві показники пацієнтки перевірені і задокументовані → *Пацієнтку направили до консультанта для тестування на ВІЛ* → *Пацієнтка пройшла тестування на ВІЛ* → *Пацієнтку прийняла і оглянула акушерка*

> **Точка передачі** - точка, в якій суб'єкт схеми процесу (людина, інформація) переходить від одного кроку до іншого. У цьому місці може статися помилка.
¤ **ПРИКЛАД** в амбулаторіях точка передачі настає тоді, коли пацієнт після реєстратури прямує до медсестри, щоб вона перевірила його життєві показники. Пацієнт може сидіти не в тій черзі або медсестра з реєстратури могла не передати з ним певну важливу інформацію для другої медсестри. Скрізь, де це можливо, ми повинні спробувати зменшити кількість таких точок у нашому процесі, щоб зменшити шанси появи помилок.

> **ПАРАЛЕЛЬНІ КРОКИ** - люди, у яких дуже напружена робота, часто вміють одночасно виконувати кілька завдань. Це заощаджує їхній час. Те саме відбувається і тоді, коли у нашому процесі ми робимо паралельні кроки. Замість того, щоб робити кроки послідовно, ми знаходимо кроки, які можуть робитися одночасно. Такі зміни дають можливість заощадити час і досягнути покращення. ПРИКЛАД акушерка перевіряє, чи немає у пацієнтки ознак небезпечної вагітності, і одночасно пальпує дно органу.

Послідовні кроки

Паралельні кроки

«Виявлення та усунення «вузьких місць»

> Виявлення та усунення «вузьких місць» - «вузькі місця» в процесі – це кроки, які сповільнюють процес. Це часто місця, де люди мають стояти в черзі. Хорошим прикладом може бути каса в супермаркеті. «Вузьким місцем» часто є обмежений ресурс; нам трохи бракує того, що нам треба. Це часто дорогі ресурси, наприклад, лікар, аптека, кольоровий принтер. Якщо ми зможемо визначити, де саме знаходяться «вузькі місця» в наших процесах, і зменшимо тиск на цей ресурс, то пришвидшимо перебіг процесу. Пам'ятаєте дні до того, як з'явилися штрих-коди та електронні сканери в супермаркетах? Всі ціни вводилися на касі вручну. Тепер цей крок займає набагато менше часу у процесі купівлі продуктів. Технологія усунула це «вузьке місце», полегшивши роботу касирам.

Розв'язання задачі зі стор. 32 😊

Додаток 1: Концепції змін

Багато концепцій, викладених нижче, стосуються, головним чином, сектору виробництва. Всі вони можуть бути адаптовані до сектора охорони здоров'я, особливо ж ті, які виділені фіолетовим.

1. Позбудьтеся того, що не використовується
2. Позбудьтеся багаторазового вводу
3. Зменшите або позбудьтеся надлишків
4. Зменшите контроль в системі
5. Переробляйте або повторно використовуйте
6. Використовуйте замінники
7. Скоротіть класифікацію
8. Позбудьтеся посередників
9. Забезпечте відповідність кількості потребам
10. Використовуйте вибірку
11. Змініть цілі або виставте контрольні точки
12. Синхронізація
13. Плануйте кілька процесів
14. Зведіть до мінімуму кількість точок передачі обслуговування
15. Наблизьте кроки у процесі один до одного
16. Знайдіть і усуньте «вузькі місця»
17. Використовуйте автоматизацію
18. Стабільне виробництво
19. Виконуйте завдання паралельно
20. Розглядайте людей у тій же системі
21. Використовуйте кілька приладів для обробки даних
22. Відкоригуйте до піку попиту
23. Забезпечте відповідність кількості готової продукції прогнозованому попиту
24. Використовуйте системи виготовлення деталей суворо за потребою випуску виробів
25. Зменшите кількість параметрів
26. Зменшите кількість моделей одного і того ж виробу
27. Дайте людям доступ до інформації
28. Використовуйте належну систему вимірювання
29. Подбайте про основи
30. Зменшите демотиваційні аспекти системи оплати праці
31. Проведіть навчання
32. Запровадьте навчання за кількома професійними напрямками
33. Вкладайте більше ресурсів у покращення
34. Акцент на основному процесі і меті
35. Розділяйте ризики
36. Наголосіть на природних і логічних наслідках
37. Створюйте альянси і партнерства
38. Слухайте клієнтів
39. Навчіть клієнта використовувати продукт / послугу
40. Зосередьтеся на результатах клієнта
41. Використовуйте координатора
42. Домовтеся про очікувані результати
43. Передавайте частину роботи підряднику «безкоштовно»
44. Оптимізуйте рівень інспекції
45. Працюйте з постачальниками
46. Скоротіть час підготовчої роботи
47. Визначте час для знижок
48. Оптимізуйте обслуговування
49. Збільшите час фахівця
50. Скоротіть час очікування
51. Стандартизація (створення формального процесу)
52. Припиніть фальсифікацію
53. Розробіть робочі терміни
54. Удоскональте прогнозування
55. Розробіть план надзвичайних заходів
56. Сортуйте продукцію за стандартами якості
57. Знизьте чутливість
58. Використовуйте варіацію
59. Використовуйте нагадування
60. Використовуйте диференціацію
61. Використовуйте обмеження
62. Використовуйте схильність
63. Масово виготовляйте на замовлення
64. Пропонуйте товар / послугу у будь-який час
65. Пропонуйте товар / послугу у будь-якому місці
66. Підкресліть нематеріальні активи
67. Впливайте або скористайтеся модними тенденціями
68. Зменшите кількість компонентів
69. Замаскуйте дефекти або проблеми
70. Диференціюйте продукт за допомогою показників якості
71. Зміна порядку кроків у процесі
72. Впорайтеся з невизначеністю, а не з завданнями

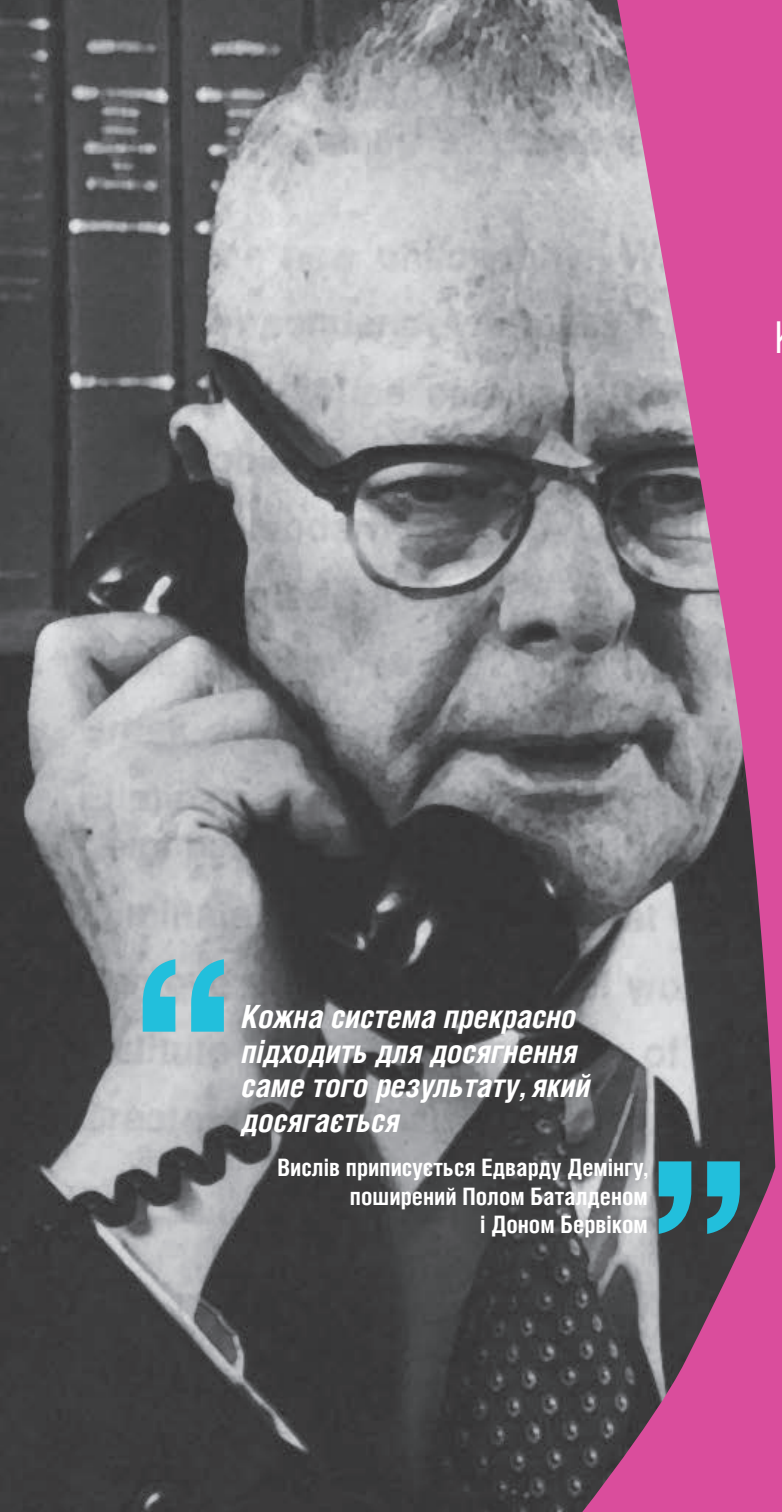
Taken from : Langley, G.J., Moen, R.D., Nolan, K.M., Nolan, T.W, Norman, CL. & Provost, L.P, 2009. The Improvement Guide - A Practical Approach to Enhancing Organisational Performance. 2nd ed. Jossey-Bass, San Francisco, USA

ЯК ЗРОБИТИ

МОДУЛЬ
ТРЕТІЙ

3

ЯК СТВОРЮВАТИ І АНАЛІЗУВАТИ СХЕМУ ПРОЦЕСУ



ЯК ЗРОБИТИ КРАЩЕ:
КЕРІВНИЦТВО З ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ

Кожна система прекрасно підходить для досягнення саме того результату, який досягається

Вислів приписується Едварду Демінгу, поширений Полом Баталденом і Доном Бервіком

Модуль третій

ЯК СТВОРЮВАТИ І АНАЛІЗУВАТИ СХЕМУ ПРОЦЕСУ

ЗМІСТ:

ЯК ЗРОБИТИ

» Вступ 45

» Коли треба створювати схему процесу? 48

» Схема процесу на різних рівнях 49

» Покращення процесу 50

> Чи є непотрібні кроки?. 50
> Чи є марнування ресурсів? 50
> Чи варто змінити порядок кроків? 51
> Чи можна зменшити кількість точок передачі? 52
> Чи можна реалізовувати кроки паралельно?. 52
> Чи можна визначити і усунути «вузькі місця»? 53

» Як зменшити тиск на «вузьке місце». 54

» Інше застосування схеми процесу 55

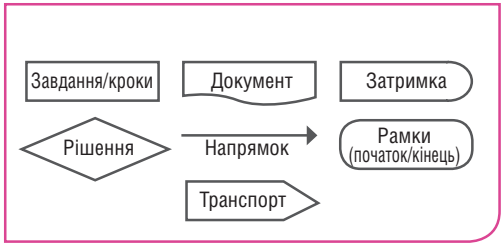
» Вправи зі складання схеми процесу 56

Вступ

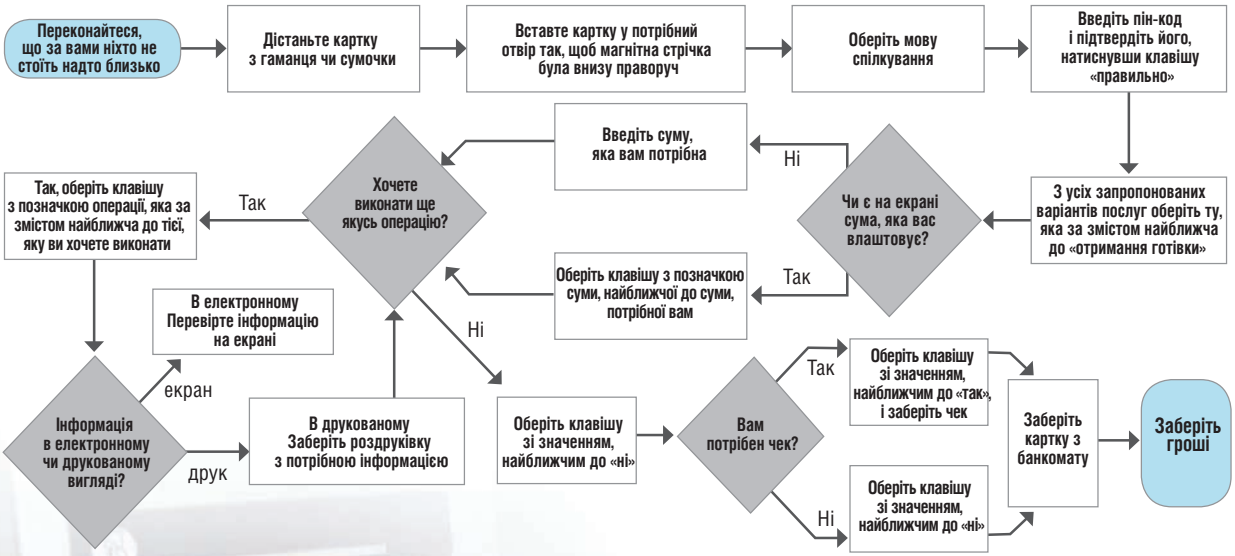
Процес – це низка заходів або завдань, які у сукупності допомагають досягти бажаного результату. ¤ **ПРИКЛАД** при знятті грошей у банкоматі, є низка ключових кроків, які треба зробити, щоб отримати готівку. Ці кроки є важливими, пов'язаними між собою і вимагають заданого порядку. Спочатку ви вставляєте дійсну банківську карту в отвір банкомата так, щоб магнітна стрічка була внизу праворуч. Потім банкомат може запропонувати вам обрати мову операції, і ви натискаєте клавішу, щоб підтвердити свій вибір. Тоді вам пропонують ввести пін-код у правильній послідовності для того, щоб отримати подальші інструкції, і так далі. Ми всі добре знайомі з цією процедурою. Це простий процес з декількома точками прийняття рішень: яку операцію ви хочете виконати? Вам потрібен чек? тощо. Схема процесу є потужним інструментом, який допомагає візуалізувати основні заходи та завдання в процесі, і те, як вони співвідносяться одні з одними. Таку схему також називають блок-схемою або діаграмою. На наступній сторінці міститься високорівнева схема процесу, яка відбиває всі ключові кроки, пов'язані з отриманням готівки в банкоматі.

Ви побачите на блок-схемі, що основні заходи та завдання, відомі як «кроки», описані в прямокутниках, точки прийняття рішень - в ромбах, а стрілки вказують порядок виконання кроків. Прямокутник із закругленими кутами позначає початок і кінець процесу. Нижче знаходяться додаткові символи, які можна використати для зображення інших аспектів процесу, але вони менш відомі і їх не так часто застосовують.

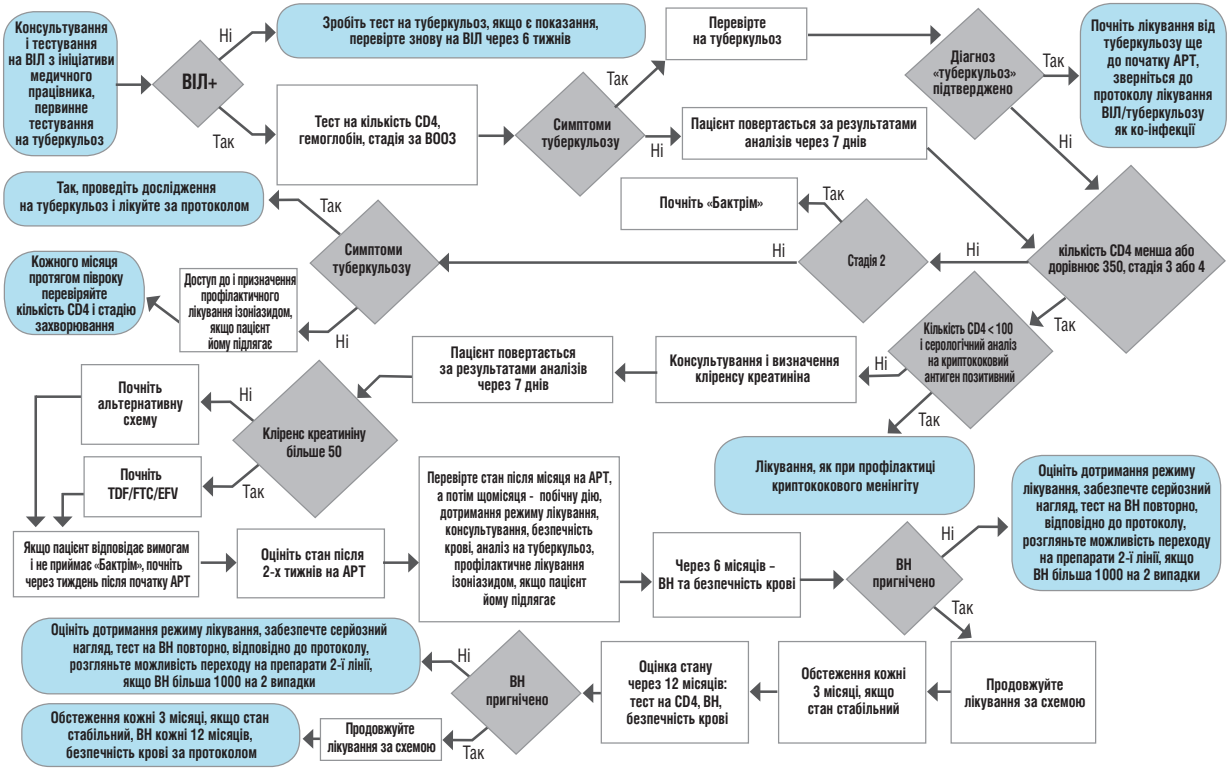
Схема ускладнюється за більшої кількості точок прийняття рішень і розгалужується, демонструючи альтернативні кроки, які можна зробити, в залежності від результату прийнятого рішення. Схема процесу на наступній сторінці це ілюструє. Вона показує маршрут пацієнта від моменту тестування на ВІЛ до отримання постійної підтримки і лікування, якщо він відповідає умовам АРТ. Часто у сфері охорони здоров'я пацієнт або пацієнти є центром схеми процесу і цей процес називається маршрутом пацієнта в системі. Ви також можете зобразити процес з чимось іншим у центрі, наприклад, історією хвороби пацієнта, важливою інформацією або закупівлею ліків. У виробництві схеми процесу часто описують складання кінцевого продукту з деталей.



Процес отримання готівки у банкоматі



Складна високорівнева схема процесу АРТ для дорослих



*Ця діаграма лише ілюструє високорівневу схему процесу. Її не варто використовувати з клінічною метою.

Коли треба створювати схему процесу?

Процеси лежать в основі більшої частини нашої рутинної роботи. В одній організації одночасно може проходити декілька процесів. Ці процеси часто перетинаються між собою в різних точках. Вони не можуть бути виконані без таких допоміжних функцій, як фінанси, людські ресурси і закупівлі. Поєднання процесів і допоміжних функцій, які працюють разом для досягнення спільної мети, називається системою.

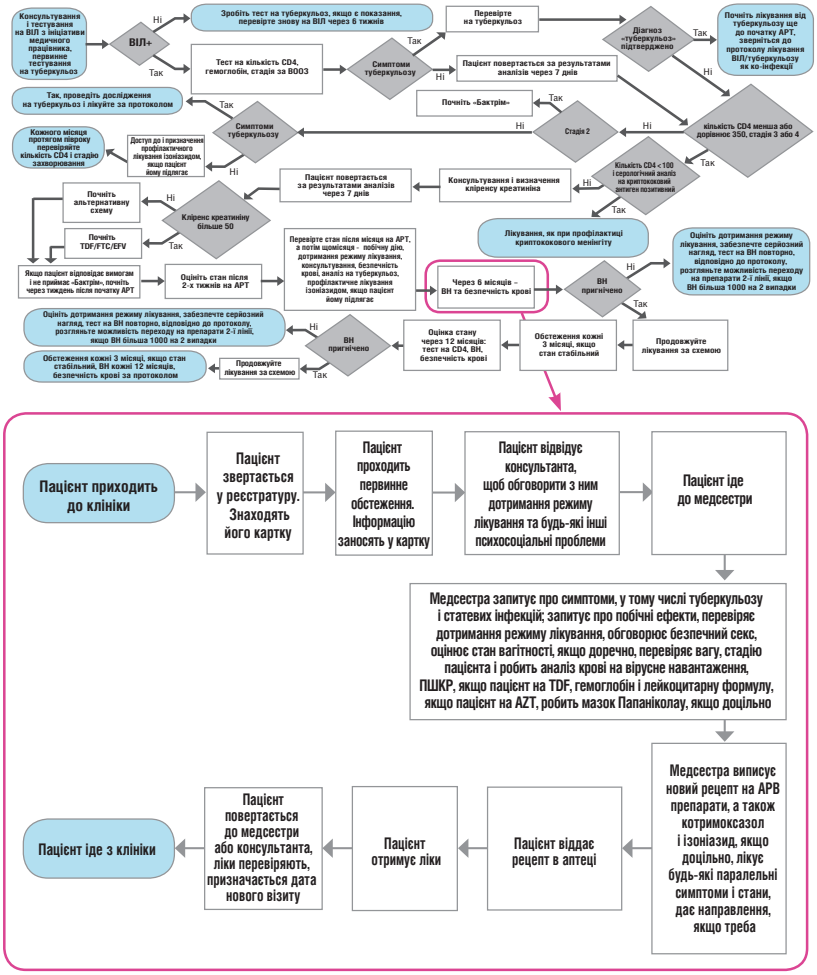
Коли ми не в змозі забезпечити очікуваний стандарт нашої роботи, це, як правило, трапляється тому, що наші процеси погано структуровані. Ми можемо звинувачувати персонал або закликати його «працювати краще», але якщо наш процес не призначений для отримання кращих результатів, ці заходи навряд чи призведуть до сталого покращення.

Для того, щоб поліпшити наші процеси, ми повинні їх розуміти. Багато колективів вважає, що співробітники знайомі з процесом, тому що вони виконують в ньому важливі кроки або завдання. Але часто люди не знають, що відбувалося до або після того, як вони приєдналися до колективу. Наприклад, медсестра, отримуючи історію хвороби пацієнта, може попросити інформацію, яку чергова медсестра отримала, але не задокументувала. Якщо в центрі цього процесу є людина, скажімо, пацієнт,то він часто знає про те, як діє процес, більше, ніж ті, хто його забезпечують. Адже він є одержувачем кінцевого продукту.

Об'єднання тих, хто робить свій внесок у процес, і тих, хто одержує кінцевий продукт цього процесу, може багато на що пролити світло. Якщо цій групі доручити описати і намалювати схему процесу, недоліки швидко стануть очевидними, оскільки процес стане зрозумілішим. Якщо неможливо залучити клієнтів до цієї діяльності, є й інші способи дізнатися про їхню думку. Наприклад, однакові скарги клієнтів сигналізуватимуть про, на їхню думку, недоліки процесу.

Схема процесу **на різних рівнях**

Схема процесу АРТ для дорослих* на с. 49 - це високорівнева схема процесу. Вона показує усі важливі кроки (у прямокутниках) і рішення (у ромбах) від точки, у якій пацієнт проходить тестування на ВІЛ до початку лікування та перевірки вірусного навантаження кілька місяців по тому. Це ілюструє увесь маршрут і може використовуватися, наприклад, для того, щоб визначити, де пацієнти перестають приходити не повторне обстеження або лікування. Тим не менш, будь-який з кроків у цьому високорівневому процесі може бути розбитий на складові, конкретні заходи і завдання, кожне з яких саме по собі є процесом. Якби ми малювали схему процесу, пов'язаного з одним із цих кроків (див. обведений прямокутник), то могли б зрозуміти, чому він виконується неефективно.



* Примітка: Ці діаграми лише ілюструють високорівневу і низькорівневу схему процесу. Їх не варто використовувати з клінічною метою.

Покращення процесу

Складання схеми вашого поточного процесу – це еквівалент оцінки базового рівня. Сам по собі він не розкаже вам, як добитися покращення, але допоможе зрозуміти, на якому етапі ви зараз перебуваєте. При такому використанні інструменту важливо, щоб ви зафіксували те, що відбувається насправді, а не те, що мало б відбуватися. Потім ви зможете переглянути схему, щоб пошукати можливості для покращення. Почніть з таких запитань:

Чи є непотрібні кроки?

Виконання окремих завдань у процесі вимагає зусиль, часу, грошей і матеріалів. Окремі завдання також подовжують загальний час, який потрібен для завершення або розвитку процесу. Усунення непотрібного кроку, як правило, призводить до покращення. Іноді ми продовжуємо виконувати завдання, які давно стали зайвими. Запитайте охоронця, який хоче перевірити ваш автомобіль, для чого він це робить і що при цьому шукає, і ви побачите, що, навіть, якщо він цього не знає, то все одно хоче продовжити перевірку і пошук.

Сказати він вам не може, але шукати хоче! Це або необхідний крок, який не виконується правильно, або непотрібний крок і марнування часу кожного з вас. Коли у процесі задіяно багато людей, невелика економія часу на кожній людині шляхом видалення непотрібних кроків може дати значну економію. Непотрібні кроки, також відомі як економічно неефективні кроки, не приносять жодної користі клієнту у процесі від виконаної роботи. Необхідність цих кроків має бути переглянута.

Чи є марнування ресурсів?

Скільки всього ми марнуємо у нашому процесі? Марнування може стосуватися часу, ресурсів, доброї волі тощо. Скільки ми всього марнуємо в результаті дублювання? Наприклад, скільки разів протягом одного візиту в амбулаторію пацієнт повинен вказувати своє ім'я, ідентифікаційний номер, номер мобільного телефону і адресу? Що вже казати про марнування часу на повторну роботу, яку доводиться робити, бо хтось одразу не виконав своє завдання так як слід? Це також може спостерігатися в амбулаторіях, де результати аналізів загубилися або були занесені не в ту картку, тому доводиться просити повторно зробити аналіз і марнувати час амбулаторії.

Ми можемо марнувати запаси (наприклад, препарати, термін придатності яких скінчився, видані, але не використані), час (наприклад, перевірка і виправлення помилок) і віру людей в нас (наприклад, численні невиконані обіцянки). Є багато можливостей вивільнити ресурси шляхом ліквідації їхнього марнування.

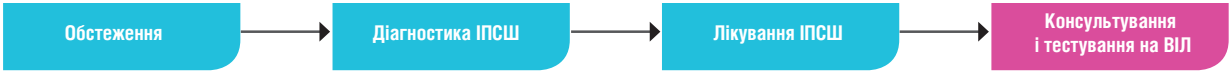
Чи варто змінити порядок кроків?

Іноді для оптимізації процесу необхідно змінити послідовність кроків у ньому.

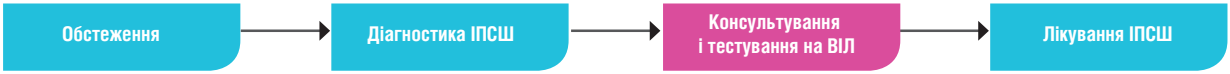
Візьміть процес у закладі ПМСД, де приймають і лікують пацієнтів з інфекціями, які передаються статевим шляхом (ІПСШ). Після того, як медсестра приймає пацієнта, ставить діагноз і пропонує курс лікування, пацієнт готовий піти. Тим не менш, більш цілісний підхід до допомоги передбачає направлення пацієнта на консультування і, можливо, тестування на ВІЛ. Проблема полягає в тому, що, якщо цей крок пропонується після того, як пацієнт пройшов лікування від ІПСШ, він навряд чи на нього погодиться. Зміна послідовності цих кроків, тобто, спочатку консультування та тестування на ВІЛ, а потім лікування, може призвести до значно кращого загального результату.

Банки змінили послідовність кроків, щоб клієнти не забували забирати картки з банкоматів після отримання готівки. Спочатку банкомат видавав гроші, а потім повертав картку, але клієнти занадто часто забували дочекатися своєї картки. Після зміни порядку цих останніх кроків, клієнти повинні спершу забрати свою картку і лише потім отримати готівку.

Оригінальна послідовність кроків



Змінена послідовність кроків



Чи можна зменшити кількість точок передачі?

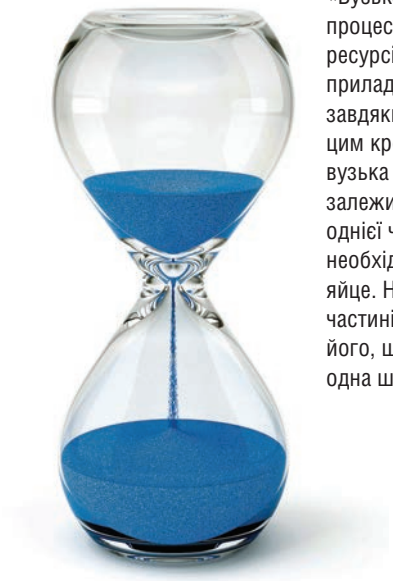
Кожен процес має центральну точку: це об'єкт або людина у центрі процесу. У сфері охорони здоров'я часто це пацієнт або його картка / інформація. Коли ми передаємо особу або об'єкт від одного лікаря другому, або переводимо їх з одного приміщення до іншого, або з одного відділу до іншого, такий крок називається точкою передачі. Наприклад, ми могли б створити схему процесу, яка показує збір і передачу важливої клінічної інформації, починаючи з місця госпіталізації і закінчуючи випискою пацієнта та його поверненням до первинної медико-санітарної ланки для подальшого нагляду. Однією з важливих точок передачі у цьому процесі буде передача інформації від однієї зміни медичних сестер у лікарні іншій. Це відбувається один або два рази протягом доби і тут завжди є ризик: або важлива інформація, яка стосується постійного догляду пацієнта, не передається новій зміні, або інформацію одна зміна передала, а друга отримала, але не почула і не зрозуміла. Точка передачі - це місце, де може статися помилка. Для того, щоб зменшити цей потенційний ризик, ми повинні звести кількість точок передачі до мінімуму. Це означає виконання якомога більшої кількості завдань протягом одного кроку в процесі. Це не завжди можливо (див. розділ про зменшення тиску на «вузьке місце»). Крім того, ми повинні створити механізми, з допомогою яких ми зведемо ризик помилок до мінімуму. Наприклад, у нас є стандартна процедура передачі від зміни зміні, яка допомагає покращити комунікацію.

Чи можна реалізовувати кроки паралельно?

Час, необхідний для завершення процесу, може мати важливе значення. Якщо ви виробляєте товари, то, чим швидше ви зможете зібрати з деталей кінцевий продукт, який можна продати, тим швидше ви отримаєте певний прибуток, щоб компенсувати витрати на матеріали і виробництво. У сфері охорони здоров'я скорочення загального часу процесу створює можливості для інших заходів або вивільняє час для тих пацієнтів, які цього потребують. У деяких процесах скорочення часу може істотно вплинути на стан здоров'я пацієнта. Якщо у когось стався

серцевий напад, наприклад, то час між прибуттям до лікарні і отриманням правильного лікування може виявитися для нього питанням життя чи смерті. Один із способів скорочення загального часу процесу полягає у вивченні можливості виконувати завдання паралельно (одночасно), а не послідовно (одне за одним). Наприклад, лікар спостерігає за загальною поведінкою дитини, щоб отримати уявлення про її розвиток, і паралельно збирає анамнез, слухаючи матір.

Чи можна визначити і усунути «вузькі місця»?



«Вузьке місце» в процесі – це крок, який гальмує процес. Воно часто виникає через обмеженість ресурсів (наприклад, лікар-спеціаліст, дорогий прилад, кабінет консультанта) і легко визначається завдяки черзі, яка утворюється якраз перед цим кроком. Класичним прикладом проблеми є вузька частина пісочного годинника. Саме від неї залежить, як швидко пісок пересипатиметься з однієї частини в іншу, і саме вона регулює час, необхідний для того, щоб, наприклад, зварити яйце. Не має значення, скільки ще є піску у верхній частині годинника або скільки ви труситимете його, щоб спробувати збільшити струмінь, є тільки одна швидкість, з якою сиплеться пісок через вузьку частину. Рідко коли трапляється лише одне «вузьке місце» в процесі. Їх може бути декілька (наприклад, пошук карток пацієнтів, консультація з лікарем, отримання ліків в аптеці). Швидкість процесу буде визначатися «вузьким місцем», яке є найбільшою перешкодою. Наприклад, скорочення часу, необхідного для пошуку карток пацієнтів, не поліпшить загального часу процесу, якщо «найвужче місце» в процесі – це черга за ліками в аптеці. Для того, щоб покращити потік товарів, клієнтів або пацієнтів в рамках процесу, необхідно визначити «найвужчі місця» і знайти спосіб усунути їх.

Як зменшити тиск на «вузьке місце»

Переконайтеся в тому, що «вузьке місце» зайняте саме тією роботою, яка спричиняє обмеження

Не спрямовуйте більше роботу у «вузьке місце»

Якщо можна, змініть напрямок роботи. Саме це відбувається, коли ми вводимо посаду сортувальної медсестри в поліклініці. З-поміж іншого, вона визначає, які пацієнти повинні звернутися до лікаря, а які, навпаки, можуть піти на прийом до медсестри.

Забезпечте відсутність затримок у «вузькому місці»

Немає сенсу змушувати ваше «вузьке місце» чекати на роботу. В амбулаторіях немає ніякого сенсу змушувати лікарів починати свою роботу о 7.00, якщо пацієнти досі не зареєстровані, не отримали свої картки, не пройшли первинний огляд і не відсортовані медсестрою. Іноді виникають затримки, тому що немає всіх основних компонентів, які необхідні для того, щоб «вузьке місце» почало виконувати свою роботу. Наприклад, лікар бігає клінікою в пошуках результатів аналізів пацієнта, який сидить у нього в кабінеті. Ці затримки повинні бути усунені, щоб зробити процес максимально ефективним.

Переконайтеся в тому, що «вузьке місце» зайняте саме тією роботою, яка спричиняє обмеження

Якщо «вузьким місцем» є лікар, йому немає сенсу робити те, що можуть робити інші фахівці, у яких для цього є більше часу. Наприклад, підвищити рівень поінформованості пацієнта може і молодший медичний персонал перед тим, як пацієнта прийме лікар. Ми називаємо це «перерозподілом завдань». Він може створити більше точок передачі, про які ми вже казали, що вони є потенційним джерелом помилок. Може бути важко забезпечити рівновагу між мінімізацією кількості точок передачі і контролем за тим, щоб «вузьке місце» займалося тільки тією роботою, яка спричиняє обмеження.

Скоротіть час, необхідний обмеженню для виконання своєї функції (збільште пропускну спроможність)

Якщо ми зможемо скоротити час, необхідний «вузькому місцю» для виконання своєї функції, ми зможемо прискорити процес і таким чином збільшити пропускну спроможність процесу. Наприклад, лікар під час прийому може скористатися послугами перекладача, щоб полегшити спілкування з пацієнтом, якщо існує мовний бар'єр.

Адміністративний службовець може заповнювати форми і вести записи під керівництвом лікаря, щоб прискорити перебіг прийому.

Збільшити потужність у «вузькому місці»

Це перше, що пропонується для підвищення ефективності процесів. «Нам потрібно більше співробітників, більше обладнання, більше кабінетів». Може, й так, але часто, завдяки поліпшенню структури процесу, можна отримати набагато більше віддачі від наявних ресурсів, не перевантажуючи їх роботою. Відоме і досить непопулярне дослідження, проведене у Великобританії, довело, що призначення дедалі більшої кількості хірургів-ортопедів з метою зменшення часу очікування на заміну тазостегнових і колінних суглобів, практично ні на що не вплинуло. Брак хірургів вважався «вузьким місцем», але збільшення їхньої кількості ніяк не вплинуло на підвищення ефективності.

Інше застосування схеми процесу

Досі ми використовували схему процесу для того, щоб проілюструвати процес як такий. Є два інші поширені варіанти застосування схем процесу в охороні здоров'я. Перший полягає у створенні схеми процесу після покращення, щоб продемонструвати, як саме процес повинен функціонувати зараз. Це робиться для стандартизації перебігу процесу і зменшення нестабільності в роботі.

А другий підхід полягає у створенні схеми перебігу ідеального процесу. Ви можете потім порівняти ідеальний процес з реальним, і почати покращення, щоб наблизитися до ідеалу.

Схему процесу можна використати для того, щоб проілюструвати:

1. Поточну ситуацію

2. Ситуацію після втручання

3. Ідеальну ситуацію

Вправи зі складання схеми процесу

> Перед тим, як проводити вправу зі складання схеми процесу, спробуйте зрозуміти сам процес і тільки потім розробіть вправу. Спрогнозуйте, де можуть критися деякі найкращі можливості для покращення, сплануйте початок і кінець, рівень деталізації схеми.

> Складати схему процесу, в ідеалі, треба з людьми, які беруть безпосередню участь у процесі, і, можливо, з клієнтом процесу. Це саме ті люди, які здатні описати те, що відбувається насправді, і які часто мають мотивацію і повноваження, щоб перевірити невеликі зміни і спробувати забезпечити покращення.

> Простий спосіб почати створювати схему процесу – це прикріпити до стіни кілька аркушів паперу для фліпчарту. Зберіть учасників біля стіни. Домовтеся про початок і кінець частини процесу, для якої ви будете складати схему, і про те, наскільки деталізованою вона має бути. Попросіть учасників назвати кроки процесу у порядку, в якому вони відбуваються. Щойно досягнуто згоди про те, який крок повинен бути включений, попросіть того, хто першим описав цей крок, написати його на окремому маленькому папірці. Приклейте ці маленькі папірці до аркуша фліпчарту. Перевага використання маленьких папірців полягає в тому, що, коли з'являються розбіжності в думках про порядок кроків, коли губиться важливий крок або група вирішує не включати деякі кроки, можна легко вносити зміни, доки не буде досягнуто згоди. Якщо у вас квадратні папірці, їх можна розвернути на 45 ° і таким чином отримати ромби для точок прийняття рішень.

> Якщо у вас велика група, попросіть співфасилітатора зібрати готові папірці, щоб ви могли стояти перед групою, вести обговорення і одночасно клеїти папірці до аркуша фліпчарту.

> Під час вправи зі складання схеми процесу єдиною командою ви, як правило, зосереджені на спільному процесі. В інших випадках, однак, вам може бути запропоновано розробити ілюстративну схему процесу, яка відображає суміш різних процесів організації. Це складніше, і ви як фасилітатор повинні будете представляти саме ті кроки і ту їхню послідовність, які визнаватимуть і якими володітимуть учасники.

Вправа зі складання схеми процесу одного з проектів у Гані

Нотатки

ЯК ЗРОБИТИ ЗМІНИ

МОДУЛЬ
ЧЕТВЕРТИЙ

4

ЯК ОБИРАТИ ПОКАЗНИКИ, ЯКІ ДОПОМОЖУТЬ ДІЗНАТИСЯ, ЧИ Є ЗМІНА ПОКРАЩЕННЯМ

> *Ми віримо у Бога, для усього іншого існують дані*
>
> *Гесті та ін, 2009, «Елементи вчення про статистику» (The Elements of Statistical Learning)*

Модуль четвертий

ЯК ОБИРАТИ ПОКАЗНИКИ, ЯКІ ДОПОМОЖУТЬ ДІЗНАТИСЯ, ЧИ Є ЗМІНА ПОКРАЩЕННЯМ

ЗМІСТ:

ЯК ЗРОБИТИ

» Показники проекту з покращення. . . 61

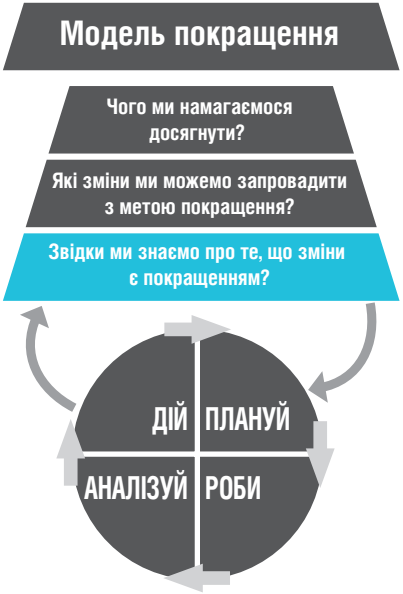
> Показники мети та результатів 61
> Ідеї змін і показники процесу 61
> Показники балансу. 63

» Показники покращення ключового кроку у загальному процесі 65

» Показники циклів «Плануй-Роби-Аналізуй-Дій» (ПРАД) . 66

» Елементи даних, показники, чисельники і знаменники 68

» Визначення того, що ви хотіли б виміряти. 69



Джерело: Associates in Process Improvement

Показники проекту з покращення

Показники мети та результатів

Коли ви розробляєте проект з покращення, ви починаєте з визначення мети. Наприклад, «Я прагну втратити 5 кг ваги за 7 тижнів». Для того, щоб дізнатися, чи покращення настало, ви повинні бути в змозі визначити показник, який скаже вам про те, чи досягли ви своєї мети. Це називається показником результату і стосується мети. Тому, під час схуднення вашим показником результату може бути кількість кілограмів.

¤ ПРИКЛАД показників результату двох різних проектів з покращення

	Проект 1	**Проект 2**
Мета	Дільниця Махатті прагне знизити передачу ВІЛ від матері до дитини у віці до 6 тижнів від 7 до 3 % через 18 місяців	Село Нхозі прагне скоротити кількість пологів на дому від в середньому 2 до менше 1 до липня 2014 року
Показник результату	Кількість ВІЛ-позитивних дітей, народжених ВІЛ-позитивними матерями, чий діагноз був встановлений у віці 6 тижнів методом ПЛР, на місяць	Кількість пологів на дому у селі Нхозі, на місяць

Ідеї змін і показники процесу

Потім ви повинні почати думати про зміни, які могли б призвести до покращення. Повертаючись до нашого прикладу, ви можете вирішити сісти на сувору дієту і споживати не більше 1200 калорій на день. Для того, щоб мати можливість відповісти на запитання «Чи призвела зміна до покращення?», вам треба поглянути на свій показник результату (кількість кг) та на те, чи справді ви реалізовували ту зміну або той крок, який планували, і наскільки серйозно. Чи дотримувалися ви дієти? Щоб виміряти це, ви повинні фіксувати кількість калорій, які споживаєте щодня. Показники, пов'язані зі зміною, називаються показниками процесу, тому що ці зміни часто пов'язані з ключовими кроками процесу, спрямованого на досягнення вашої мети.

¤ ПРИКЛАД *показників процесу двох різних проектів з покращення*

	Проект 1	**Проект 2**
Мета	Дільниця Махатті прагне знизити передачу ВІЛ від матері до дитини у віці до 6 тижнів від 7 до 3 % через 18 місяців	Село Нхозі прагне скоротити кількість пологів на дому від в середньому 2 до менше 1 до липня 2014 року
Показник результату	Кількість ВІЛ-позитивних дітей, народжених ВІЛ-позитивними матерями, чий діагноз був встановлений у віці 6 тижнів методом ПЛР, на місяць	Кількість пологів на дому у селі Нхозі, на місяць
Ідеї змін	Тестування вагітних жінок на ВІЛ під час їхнього першого візиту у жіночу консультацію Початок АРТ (комбіновані препарати з фіксованою дозою) для тих жінок, які є ВІЛ-інфікованими, але досі не приймали антиретровірусні препарати Повторне тестування ВІЛ-негативних жінок кожні 12 тижнів під час вагітності Терапія невірапіном для немовлят, народжених ВІЛ-інфікованими матерями	Місцева клініка вирішує запросити чоловіків вагітних жінок прийти разом з ними до жіночої консультації для того, щоб дізнатися від акушерки про ризики, пов'язані з домашніми пологами, а також про те, як треба готуватися до пологів у Центрі здоров'я
Показники процесу	Рівень тестування на ВІЛ під час першого візиту у жіночу консультацію Рівень початку АРТ для тих жінок, які є ВІЛ-інфікованими, але досі не приймали антиретровірусні препарати Рівень повторного тестування кожні 12 тижнів ВІЛ-негативних жінок після першого візиту у жіночу консультацію Частка немовлят, народжених ВІЛ-інфікованими матерями, які отримують невірапін	Кількість чоловіків, запрошених на прийом до жіночої консультації Кількість чоловіків, які прийшли на прийом до жіночої консультації Кількість осіб, які отримали консультацію з приводу ризиків, пов'язаних з домашніми пологами, а також підготовки до пологів у ЗОЗ

Показники балансу

Нарешті, можуть бути й інші наслідки, пов'язані зі змінами, про які треба знати. Вони можуть виникати в іншій частині системи, яка не перебуває в центрі ваших зусиль з покращення. Якщо ці наслідки позитивні, то ви, напевно, захочете про них дізнатися, щоб зрозуміти, наскільки суттєве покращення викликали ваші зміни. Якщо вони негативні, ця інформація допоможе відповісти на запитання «Чи призвели зміни до покращення?» Можна поліпшити одну частину процесу або системи і створити справжню проблему в іншому місці.

Найпростіший спосіб зрозуміти ці незаплановані наслідки – це згадати побічну дію, яка може виникнути в результаті прийому певних ліків. Побічна дія – це не терапевтична властивість препарату, а додаткові зміни, які можуть виникнути в результаті його прийому. Побічна дія може бути позитивною (наприклад, більше енергії, поліпшення апетиту) або негативною (наприклад, сонливість, нудота). **Зміни під час реалізації проектів з покращення можуть мати побічну дію.** Іноді ви можете її передбачити і перевірити, чи вона відбувається. Повертаючись до нашого першого прикладу, побічною дією суворої дієти може бути відчуття втоми на роботі, сонливість, купівля меншої кількості їжі. Щоб виміряти усе це, вам доведеться фіксувати кількість продуктивних годин роботи на день, кількість годин сну на день або скільки грошей ви витрачаєте на продукти. **Це називається показниками балансу.**

У кожному проекті з покращення ви захочете визначити набір показників результату, процесу та балансу і всюди, де тільки можливо, отримати якісь дані, пов'язані з цими показниками, до початку будь-яких змін. Ці базові показники розкажуть вам про ваші результати діяльності до покращення.

¤ ПРИКЛАД *показників балансу двох різних проектів з покращення*

	Проект 1	**Проект 2**
Мета	Дільниця Махатті прагне знизити передачу ВІЛ від матері до дитини у віці до 6 тижнів від 7 до 3 % через 18 місяців	Село Нхозі прагне скоротити кількість пологів на дому від в середньому 2 до менше 1 до липня 2014 року
Показник результату	Кількість ВІЛ-позитивних дітей, народжених ВІЛ-позитивними матерями, чий діагноз був встановлений у віці 6 тижнів методом ПЦР, на місяць	Кількість пологів на дому у селі Нхозі, на місяць
Ідеї змін	Тестування вагітних жінок на ВІЛ під час їхнього першого візиту у жіночу консультацію Початок АРТ (комбіновані препарати з фіксованою дозою) для тих жінок, які є ВІЛ-інфікованими, але досі не приймали антиретровірусні препарати Повторне тестування ВІЛ-негативних жінок кожні 12 тижнів під час вагітності Терапія невірапіном для немовлят, народжених ВІЛ-інфікованими матерями	Місцева клініка вирішує запросити чоловіків вагітних жінок прийти разом з ними до жіночої консультації для того, щоб дізнатися від акушерки про ризики, пов'язані з домашніми пологами, а також про те, як треба готуватися до пологів у Центрі здоров'я
Показники балансу	Дефіцит комбінованих препаратів з фіксованою дозою Час очікування в клініці для невагітних пацієнток	Частота візитів до клініки дітей до року з села Нхозі

Показники покращення ключового кроку у загальному процесі

Іноді, коли наші проекти з покращення великі, ми розбиваємо їх на менші «шматки», щоб зробити роботу більш керованою. Для тих з вас, хто вже знайомий з Модулем 8, ці менші «шматки» часто пов'язані з темами, розглянутими під час однієї навчальної сесії і періоду дії. Уявіть, що ви готуєте проект з покращення для зменшення рівня передачі ВІЛ від матері до дитини. Ми знаємо, що є низка важливих кроків процесу, які неодмінно повинні бути виконані для того, щоб забезпечити відчутне зниження рівня передачі. Ці кроки стосуються медичного протоколу профілактики передачі ВІЛ від матері до дитини (ППМД). Підвищення ефективності будь-якого з цих кроків може на певний час стати свого роду міні-проектом. А що буде, коли одна з клінік ПМСД проекту, клініка Пакасса, вирішить за 6 місяців підвищити рівень тестування на ВІЛ під час першого візиту до жіночої консультації з 75 до 100% як крок до зниження загального рівня передачі? Оскільки це тепер мета клініки Пакасса, її показником результату у певний період буде рівень тестування на ВІЛ під час першого візиту до жіночої консультації, а показник процесу стосуватиметься будь-яких запроваджених нею змін, які були розроблені для того, щоб допомогти підвищити рівень тестування.

Показники циклів «Плануй-Роби-Аналізуй-Дій» (ПРАД)

ПРАД – це невеликі, короткі експерименти (див. Модуль 5). Як і в інших експериментах, вам необхідно визначити репрезентативну вибірку (наприклад, 10 пацієнтів, один палатний обхід), ввести зміну, а потім подивитися, що відбудеться з вибіркою внаслідок зміни.

Так само, як і під час розробки проекту з покращення, **необхідно визначити принаймні показники результату та процесу і, можливо, балансу для цих циклів ПРАД**.

Кожен цикл ПРАД повинен мати мету. Вона може бути схожа на загальну мету проекту з покращення, але, перевіряючи ідею зміни в малому масштабі, зосередьтеся тільки на вибірці. ¤ **ПРИКЛАД** якщо ви вирішили схуднути і хочете перевірити ідею споживання не більше 1200 калорій на день, ви можете вирішити спробувати так чинити спочатку тільки протягом одного тижня. У цьому випадку, **мета вашого ПРАД** - втратити один кілограм ваги протягом одного тижня. **Показником результату вашого ПРАД** буде вага (у кг), втрачена протягом цього тижня. **Показником процесу вашого ПРАД** буде кількість днів на цьому тижні, протягом яких ви споживали не більше 1200 калорій, або середня кількість калорій на день, які ви споживали протягом тижня.

Мета: Схуднути на 5 кг за 7 тижнів

Ідея змін:	Період першого ПРАД:	Мета ПРАД:	Показник результату ПРАД:	Показник процесу ПРАД:
Споживання не більше 1200 калорій на день	1 тиждень	Втрачати 1 кг ваги за 1 тиждень	Вага (у кг), втрачена протягом тижня	» кількість днів на тиждень, протягом яких я споживав не більше 1200 калорій АБО » середня кількість калорій на день, які я споживав протягом тижня

¤ ПРИМІТКА. Збір даних для показників ПРАД часто повинен бути організований як окремий вид діяльності **¤ ПІДКАЗКА** час перевірки ідеї змін визначається тим, скільки знадобиться часу, щоб помітити покращення, якщо зміна на користь. Не буде жодного сенсу у випробовуванні своєї дієти протягом одного дня, оскільки за такий короткий час ваша вага навряд чи зміниться, навіть якщо дієта працює. Якщо перша вибірка буде надто мала, ви не зможете показати покращення, навіть якщо воно буде. Якщо надто велика, - ви змарнуєте час, гроші і добру волю, перевіряючи те, що не працює. Якщо ви побачите деякі ранні свідчення успіху після першої дрібномасштабної перевірки, то продовжите перевіряти свою зміну, адаптуючи її та збільшуючи масштаб за потреби. Зрештою, ваш розмір вибірки буде таким великим, як «усі» або «щоразу». На даному етапі, вашим показником результату ПРАД може бути те, що ви вже регулярно вимірюєте, наприклад, для управління інформаційними системами, тому ви відмовляєтеся від особливих умов вимірювання.

У деяких випадках, мета ПРАД дуже відрізняється від загальної мети проекту з покращення. **¤ ПРИКЛАД** Клініка Пакасса працює над рівнем тестування на ВІЛ під час першого візиту до жіночої консультації в рамках загальної мети зниження передачі ВІЛ від матері до дитини. Мета їхнього циклу ПРАД - протестувати 100% жінок, які прийшли на перший прийом у понеділок 20 червня. Показник результату - частка жінок, які вперше прийшли на прийом у цей день і пройшли тестування на ВІЛ. Якщо їхня ідея змін полягає в тому, щоб надавати консультування і тестування на ВІЛ перед оглядом матерів, то показником процесу для ПРАД буде частка жінок, які вперше прийшли на прийом 20 червня і які пройшли консультування і тестування перед оглядом.

Простий спосіб запам'ятати, що таке показники процесу для ПРАД, - це поставити запитання: «Як можна виміряти, чи ми провели заплановані зміни?»

¤ ПРИКЛАД *цілей і показників ПРАД*

Мета проекту	Скоротити кількість пологів на дому у селі Нхозі від 2 до менше 1 на місяць до липня 2014 року
Мета ПРАД	Усі 5 жінок, охоплені ПРАД, повинні народити у ЗОЗ
Показник результату	Частка жінок, охоплених ПРАД, які народили у ЗОЗ*
Ідея змін	Запросити чоловіків вагітних жінок прийти разом з ними до жіночої консультації для того, щоб дізнатися про ризики, пов'язані з домашніми пологами, і підготуватися до пологів у ЗОЗ
Показник процесу	Частка чоловіків цих 5 жінок, які отримали запрошення прийти до жіночої консультації, частка тих, хто прийшов, і частка тих, хто отримав заплановану консультацію
Показник балансу	Немає

* Зверніть увагу на те, що знадобиться час, перш ніж стануть відомі результати цієї перевірки, якщо жінки, відібрані для ПРАД, вагітні недовго. Втручання відбувається під час відвідання жіночої консультації, і результат зміни можна буде виміряти тільки після пологів. Один із способів скоротити ПРАД – це вибрати жінок на пізніх термінах вагітності (8 місяців).

Елементи даних, показники, чисельники і знаменники

Що це означає і чому це так важливо?

Найпростіший спосіб щось виміряти – це порахувати кількість. Наприклад, можна підрахувати, скільки жінок пройшли тестування на ВІЛ під час свого першого візиту до жіночої консультації. У південноафриканській системі охорони здоров'я це називається елементом даних.

Уявіть, що у середу ви протестували 8 жінок, а в п'ятницю тільки 4. Чи знизилася ваша ефективність? Відповідь буде: «Я не знаю». Доки ми не дізнаємося, скільки жінок вперше відвідали жіночу консультацію протягом двох днів і потребували тестування на ВІЛ, ми не зможемо відповісти на це запитання.

Уявіть, що у середу 16 жінок мали пройти тестування, а в п'ятницю тільки 6. Наша ефективність іде вгору чи вниз?

Відповідь буде: «УГОРУ», бо:

> *У середу ми протестували 8 з 16 жінок, які повинні були бути протестовані, тому наш рівень тестування склав 50%. У п'ятницю ми протестували 4 з 6 жінок, які вперше відвідали жіночу консультацію, тому наш рівень тестування склав 66%.*

Коли ми робимо такі розрахунки і порівнюємо тих, хто мав би отримати послуги, з тими, хто їх отримав, то отримуємо значення індикатора. Воно зазвичай виражається у відсотках.

Найпростіший спосіб запам'ятати це – думати про такий розрахунок:

$$\frac{\textbf{Кількість осіб, які отримують послугу}}{\textbf{кількість осіб, які повинні були б отримати послугу}} = \textbf{Індикатор (x 100 для \%)}$$

Кількість осіб, які отримали послугу (верхня частина дробу), називається чисельником, кількість осіб, які повинні були б отримати послугу (нижня частина дробу), називається знаменником.

У наведеному вище прикладі чисельник - це кількість жінок, які вперше відвідали жіночу консультацію і пройшли тестування на ВІЛ; знаменник – кількість жінок, які вперше відвідали жіночу консультацію і чий ВІЛ-статус був невідомим або негативним під час останнього тестування.

Визначення того, що ви хотіли б виміряти

Під час реалізації проекту з покращення або ПРАД важливо збирати дані за принаймні показниками наших результатів і процесу, щоб мати можливість відповісти на запитання: «Чи призвела зміна до покращення?». Часто люди, які збирають дані, – це не ті люди, які вирішили, якими мають бути показники. Тому важливо чітко визначити ці показники. ¤ **ПРИКЛАД** намагаючись схуднути, чи повинні ми зважуватися щодня в один і той же час? Якщо так, визначення нашого показника повинно це враховувати. А зважуватися треба в одязі чи без нього? Отже, **робоче** визначення нашого показника – ваги в кілограмах – може бути таким: «Зважуватися о 7:00 без одягу».

Те саме і в охороні здоров'я. Для багатьох елементів даних і індикаторів, зібраних національними департаментами охорони здоров'я, забезпечуються робочі визначення показників. Їх треба дотримуватися для того, щоб одні й ті самі елементи даних або індикатори можна було порівняти в часі і в різних частинах системи охорони здоров'я. ¤ **ПРИКЛАД** у Південній Африці індикатор «рівень тестування на ВІЛ під час першого візиту до жіночої консультації» містить знаменник, який вимірює тільки тих жінок, чий ВІЛ-статус негативний або невідомий. Жінки, чий ВІЛ-позитивний статус відомий, виключаються. Рівень початку лікування комбінованими препаратами з фіксованою дозою має спільний знаменник, який включає і жінок, результати тестування на ВІЛ яких під час їхнього першого візиту до жіночої консультації виявилися позитивними, і тих жінок, чий ВІЛ-позитивний статус відомий, але які не отримували АРТ.

Як виміряти ананас?[1]

Це просто? Може, й ні.

Ви зацікавлені в тому, щоб виміряти:

- окружність ананаса?
- його висоту (із стеблом чи без)?
- його пружність?
- його вагу (перед тим, як зняти з нього зовнішній неїстівний шар, чи після цього)?

Наскільки легко ви могли б описати будь-який з цих показників 10 іншим людям, щоб вони могли виміряти ананас так само і дати таку саму відповідь?

Важливе правило вимірювання - чітко уявляйте, що треба вимірювати, щоб вимірювання послідовно проводилося в часі різними людьми.

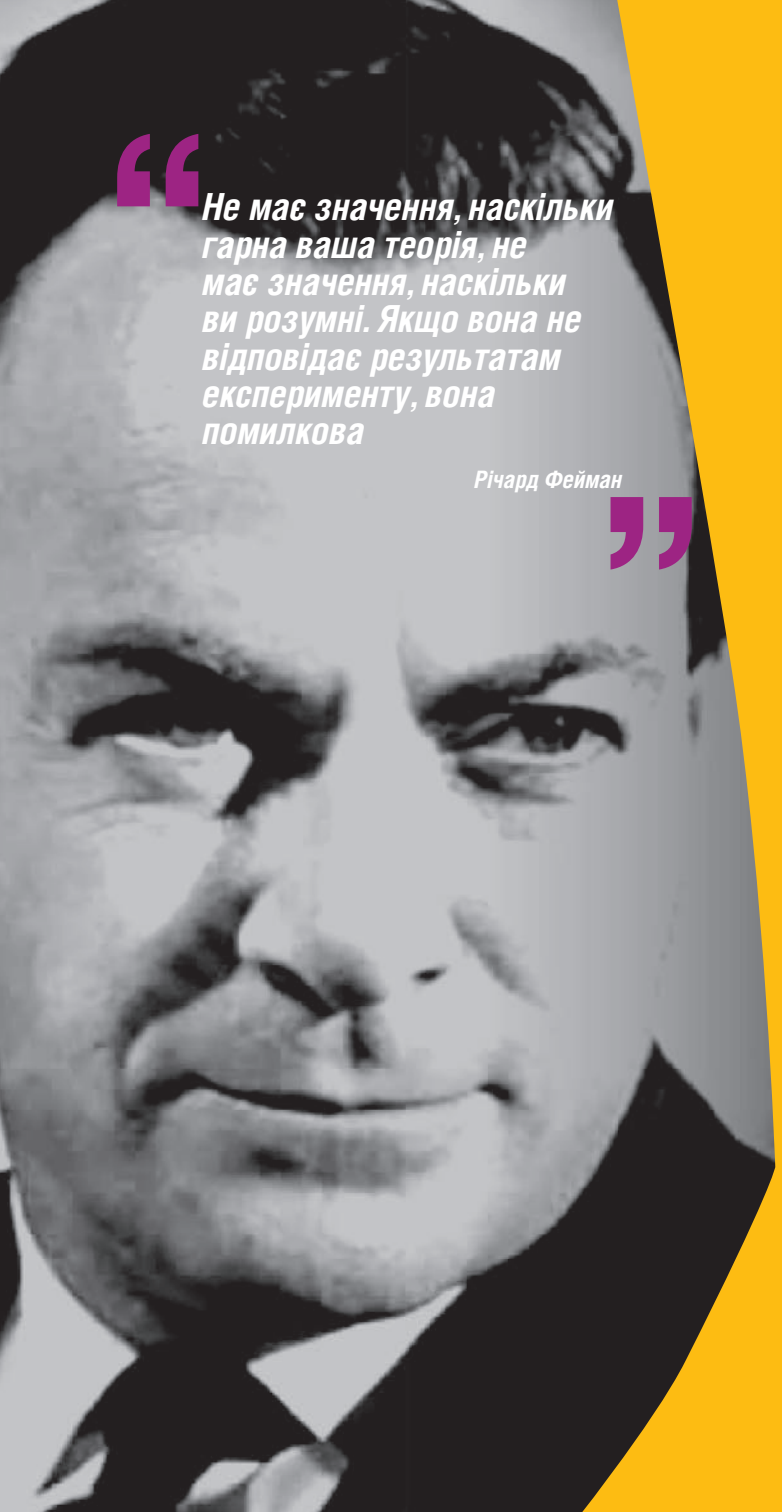
[1] *Джерело: Richard Scoville, PHD, IHI Improvement Advisor*

Нотатки

ЯК ЗРОБИТИ ЗМІНУ

МОДУЛЬ
П’ЯТИЙ
5

ЯК ПЕРЕВІРИТИ ЗМІНУ З ДОПОМОГОЮ ЦИКЛУ «ПЛАНУЙ-РОБИ-АНАЛІЗУЙ-ДІЙ»



“Не має значення, наскільки гарна ваша теорія, не має значення, наскільки ви розумні. Якщо вона не відповідає результатам експерименту, вона помилкова”

Річард Фейман

ЯК ЗРОБИТИ КРАЩЕ:
КЕРІВНИЦТВО З ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ

Модуль п’ятий

ЯК ПЕРЕВІРИТИ ЗМІНУ З ДОПОМОГОЮ ЦИКЛУ «ПЛАНУЙ-РОБИ-АНАЛІЗУЙ-ДІЙ»

ЗМІСТ:

ЯК ЗРОБИТИ

» Мета проведення перевірки 76

» Складові циклу «Плануй-Роби-Аналізуй-Дій» (ПРАД). 78

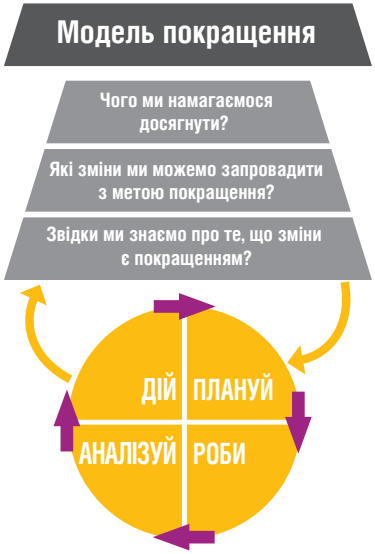
» Що необхідно пам’ятатати при використанні ПРАД 81

» Багаторазова перевірка 82

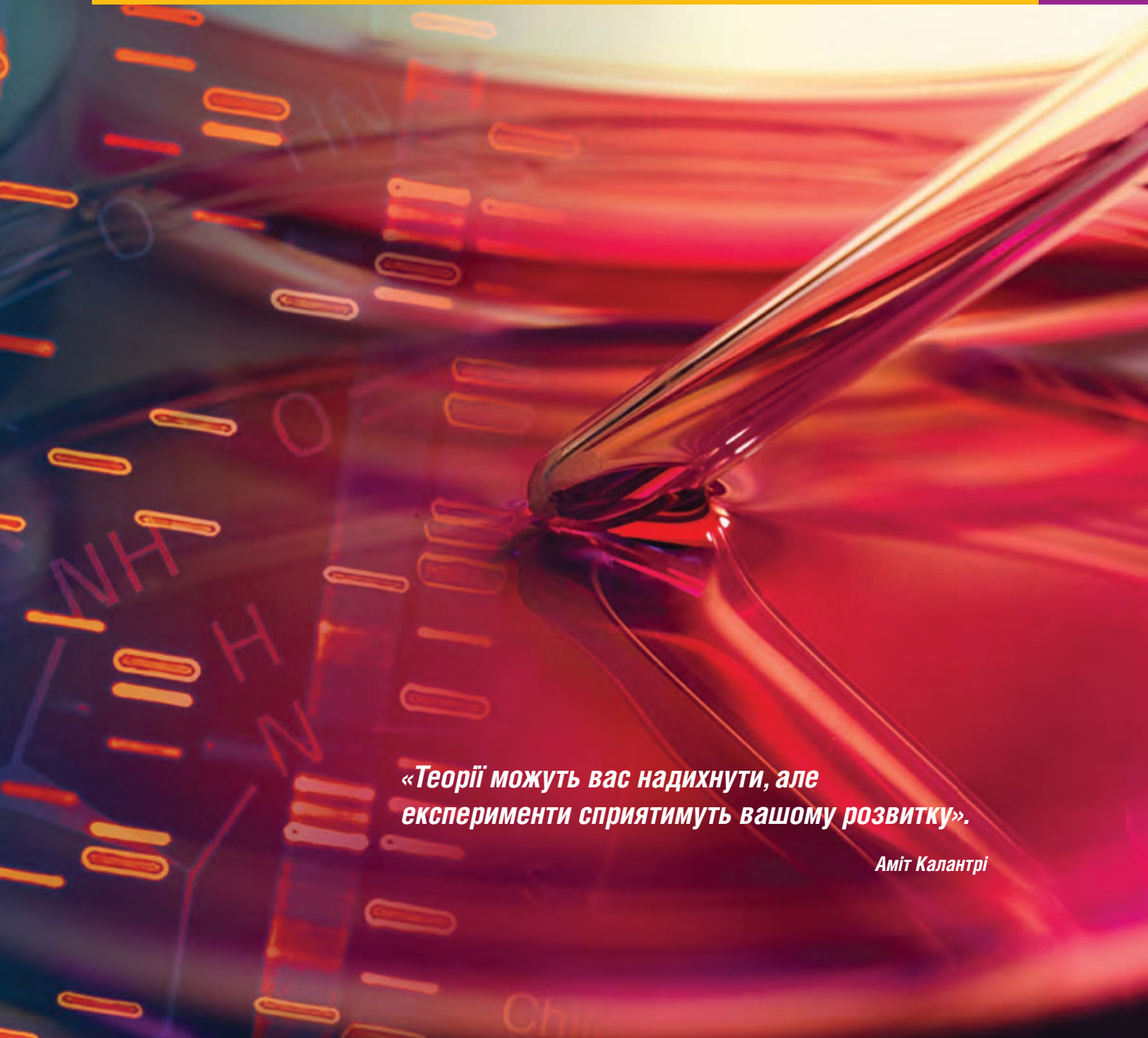
» Документування результатів ПРАД 83

» Найважливіші підказки щодо планування та проведення циклів ПРАД 84

» Приклади проведення циклу ПРАД. 85



Джерело: Associates in Process Improvement



«Теорії можуть вас надихнути, але експерименти сприятимуть вашому розвитку».

Аміт Калантрі

Мета проведення перевірки

Коли ми намагаємося щось покращити, то повинні впроваджувати зміни. Якщо ми будемо продовжувати робити одне й те саме знову і знову, ми отримаємо ті самі результати. Проблема в тому, що ми не завжди знаємо, чи призведуть зміни до покращення.

Коли ми повинні проводити перевірку?

» Плануючи зміни, ми не впевнені в результаті; ми тільки робимо припущення. Ми не знаємо нікого, хто пробував щось подібне, відтак, не знаємо, чи матимемо успіх.

» Ми знаємо того, хто запровадив зміни і досяг чудових результатів, але не знаємо, чи спрацює це в нашому випадку.

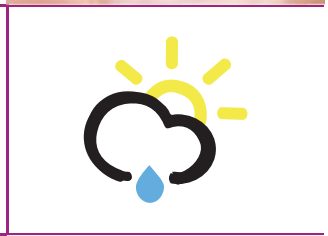
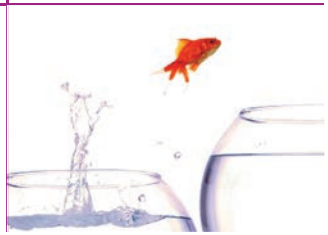
» До зміни залучаються інші люди, які не палають бажанням щось змінювати. Вони можуть боятися невдачі та інших можливих негативних наслідків.

» Наслідки невдачі можуть бути значними. Ми не можемо дозволити собі робити щось, не знаючи, чи буде досягнуто успіху.

¤ ПРИКЛАД ТОГО, НАВІЩО ПРОВОДИТИ ПЕРЕВІРКУ

Уявіть, що ви вирішили трохи підробити, продаючи DVD-диски. Ви впевнені, що потенційні клієнти зацікавлені в романтичних комедіях, тому вклали 80 % усіх ваших стартових коштів у закупівлю широкого асортименту таких фільмів. Через тиждень продали тільки три диски. Ви збираєтеся відмовитися від продажу дисків взагалі, але друг радить вам спробувати продавати DVD-диски з пригодницькими фільмами. На половину коштів, що залишилися, ви купуєте 5 бойовиків, які продаються протягом одного дня. Тепер ви картаєте себе за те, що не вивчили ринок, перш ніж зробити початкові інвестиції.

Переваги перевірки:

Ми можемо розпочати невеликий експеримент і перевірити нову ідею паралельно з нашою звичайною діяльністю. Отже, якщо вона не спрацює, надто великої шкоди не буде		Ми можемо перевірити, чи будуть заплановані зміни так само успішними для нас, як вони були успішними для інших	
Ми не повинні переконувати багатьох інших людей у тому, що наша ідея хороша. Якщо ми перевіримо її у невеликому масштабі, то зможемо залучити до наших змін людей, які готові взяти участь у змінах.		Ми можемо позбутися будь-яких попередніх труднощів, пов'язаних зі змінами, перш ніж почнемо їх реалізовувати.	
Ми не потребуватимемо багато додаткових ресурсів		Ми можемо перевірити зміни за різних умов	
Ми можемо зібрати докази того, що зміна дійсно є покращенням. Це посилює нашу впевненість у необхідності змін і покращує знання про ці зміни		Інші люди можуть ознайомитися з результатами перевірки, і, якщо вони виявляться успішними, швидше за все, захочуть спробувати зробити те саме	

Складові циклу **«Плануй-Роби-Аналізуй-Дій»**

Цикл «Плануй-Роби-Аналізуй-Дій» (ПРАД) забезпечує основу для проведення наших перевірок, призначених для того, **щоб дати нам зрозуміти, чи призводить ідея або зміна до покращення**.

Під час фази «Плануй» ви вирішуєте:

> що саме ви збираєтеся робити

> коли і як ви збираєтеся це зробити

> за яких умов - на початку циклів перевірки ви оберете найбільш сприятливі умови для досягнення успіху, але якщо ви адаптуєте ідею та / або збільшите масштаб перевірки, ви навмисно будете намагатися змінити умови - ускладнити їх або урізноманітнити, щоб з'ясувати, чи зможете ви досягти успіху під час перевірки.

> хто буде залучений

> як довго або на скількох суб'єктах ви збираєтеся провести перевірку або міні-експеримент

> чи відбуватиметься саме те, що ви передбачили, і чому

> як ви збиратимете дані, щоб дізнатися, чи досягли ви змін, на які розраховували, і якщо так, чи виявилися результати кращими, ніж зазвичай (див. Модуль 4)

Після того, як ви запланували проведення ПРАД, необхідно переходити до наступного етапу циклу - етапу «РОБИ». Протягом цієї фази ви будете фіксувати, наскільки легко було запроваджувати зміни, хто їх здійснював, які були результати і будь-які додаткові спостереження та дані, які можуть допомогти вам вирішити, чи буде зміна корисною.

Після проведення експерименту важливо перейти до наступної фази - аналізу отриманих даних, щоб з'ясувати, про що вони свідчать. Залучіть усіх тих, хто брав участь у перевірці, щоб вони могли додати свою думку до оцінки.

Порівняйте те, що відбулося насправді, з тим, що ви планували. Цей розділ ПРАД має важливе значення і його часто бракує. Важливо ретельно документувати отриманий під час перевірки досвід для того, щоб прийняти правильне рішення на етапі «ДІЙ».

Нарешті, треба переходити до етапу «ДІЙ». Що ви збираєтеся робити далі? Тут у вас є кілька варіантів:

> Відмовитися від зміни - якщо факти свідчать, що вони не є покращенням, а ви не можете вигадати жодного засобу, який міг би сприяти більш ефективному впровадженню змін.

> Адаптувати зміну - впровадження зміни є перспективним, але необхідно внести деякі корективи до вашої оригінальної ідеї, щоб її вдосконалити.

> Залишити зміну такою, як є, але збільшити масштаб експерименту і перевірити знову - зміни іноді добре працюють у невеликому масштабі, за умови збільшення масштабу, доцільно внести деякі зміни до плану дій. Ви не знатимете цього, доки не перевірите зміни в більшому масштабі.

> Залишити зміну такою, як є, але перевірити за інших умов - можливо, ви отримали відмінні результати за певних умов, але чи можна їх відтворити за інших умов, наприклад, у понеділок вранці, коли у вас і у ваших колег важкий день?

> Після того, як ви перевірили зміни у великому масштабі і за ширшого діапазону умов, ви можете бути готові прийняти зміни (тобто запровадити їх як постійну частину процесу).

ПРИМІТКА: не приймайте зміни одразу після перевірки в невеликих масштабах. Їх треба перевірити в різних умовах і в більших масштабах, перш ніж ви будете готові їх запровадити.

Опис кожного етапу циклу ПРАД

ПЛАНУЙ!

Плануйте перевірку.
Хто бере участь? У чому полягають зміни? Де і коли ви плануєте їх запровадити? За яких умов? Як довго ви їх перевірятимете перед аналізом? У якому масштабі буде проходити перевірка (розмір вибірки)? Чи потрібен дозвіл? Чи відомі вам базові дані щодо ефективності? За вашим прогнозом, що відбудеться?
Не забудьте запланувати збір даних під час перевірки.

РОБИ!

Виконайте план.
Задокументуйте все, що відбулося (**показники процесу**), а також **будь-які несподівані спостереження**.

АНАЛІЗУЙ!

Зупиніться і проаналізуйте.
Що відбулося?
Про що свідчать дані?
Ви чекали саме на це?
Підсумуйте отриманий досвід.

ДІЙ!

Вирішуйте, що робити далі:
адаптувати зміни і перевірити їх знову у меншому масштабі?
Збільшити масштаб і перевірити ще раз?
Перевірити за інших умов?
Облишити зміни?
Прийняти зміни після перевірки за іншого масштабу і умов?
Плануйте наступний цикл

Що необхідно пам'ятатати при використанні ПРАД

> Ви перевіряєте нову ідею, тому що хочете досягти покращення. Чітко визначте, що саме ви намагаєтеся покращити. За якими показниками це можна оцінити? Це ваш показник результату.

> Перед перевіркою оцініть, наскільки успішна ваша поточна діяльність у порівнянні з показником результату. Це ваші базові дані.

> Перед перевіркою подумайте, що, за вашим прогнозом, може статися під час перевірки. Це як формулювання гіпотези перед початком наукового дослідження. Запишіть свій прогноз. Він повинен містити ваше передбачення того, що має статися і чому. На яку теорію спирається ваш прогноз? Згодом ви зможете порівняти те, що відбулося насправді, з тим, що ви спрогнозували, під час фази аналізу вашого ПРАД.

> Ваша перша перевірка повинна відбутися в малому масштабі, наприклад, тривати одну годину, охопити п'ять пацієнтів, відбуватися лише в одній поліклініці.

> Переконайтеся в тому, що ви документально фіксуєте: кожен з тих, кого ви обрали для зміни, дійсно її відчув (згідно з вашою вибіркою).

> Перевірте, якими були результати для цих людей. Пам'ятайте, що результат має належати до сфери, яку ви намагаєтеся покращити, наприклад, якщо ви намагаєтеся скоротити час консультації, то будете вимірювати і реєструвати час консультацій для пацієнтів з вашої вибірки.

> Порівняйте результат вашої вибірки з базовими даними, наприклад, ваш середній час надання консультації.

> Після того, як ви почнете перевірку, подивіться на свої дані та з'ясуйте, чи є якісь докази того, що ідея змін призвела до покращення. Вирішіть, чи можна внести корективи для удосконалення результату. Якщо це так, внесіть ці зміни і повторіть перевірку в малому масштабі.

> Якщо ідея здається вам такою, що може мати позитивні результати, і ви не можете придумати ще щось, що могло б її вдосконалити, перевірте її знову у збільшеному масштабі, наприклад, протягом половини дня, охопіть уже 20 пацієнтів, залучіть до перевірки всі поліклініки протягом цілого тижня.

Багаторазова перевірка

На початку циклу ПРАД ви вирішуєте, чи має зміна ознаки деякого покращення. Якщо це так, вам, **можливо, буде потрібно адаптувати її, щоб отримати таким чином ще кращі результати**.

З кожною адаптацією ви будете запускати інший цикл ПРАД, як правило, з використанням тих же масштабів, що й у попередньому циклі.

Після того, як вас повністю влаштують результати зміни і ви зрозумієте, що більше ніяких подальших змін вносити не треба, ви збільшуєте масштаб і перевіряєте ще раз.

Зі збільшенням масштабу вам доведеться адаптувати ідею, яку перевіряєте.

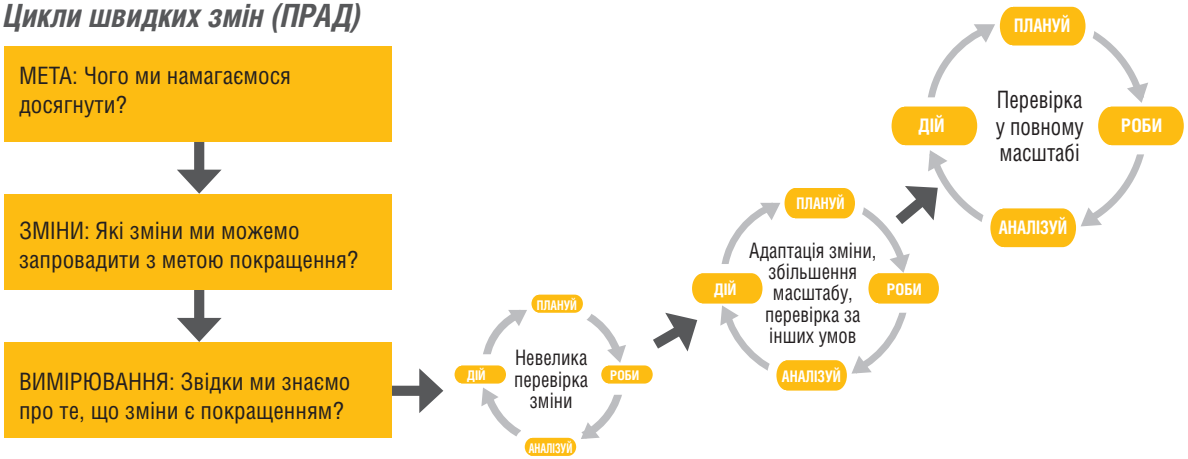
Зміна масштабу може автоматично спричинити появу цілої низки нових умов (наприклад, при збільшенні часу перевірки до 5 днів, ви будете змушені поширити перевірку вашої ідеї на ранок понеділка або і на нічну зміну теж). Якщо цього не відбувається з якихось причин, ви маєте свідомо розширити свою перевірку, щоб включити до неї різні умови. За потреби, проведіть адаптацію.

Ви продовжуєте проводити цикли ПРАД з необхідною адаптацією, збільшуючи масштаби перевірки і проводячи її в різних умовах, доки не матимете ґрунтовні докази того, що зміна працює.

Тепер ви готові до реалізації!

Пам'ятайте, що з цього моменту всі, на кого буде поширюватися ефект від зміни, повинні погодитися робити щось по-іншому. Дехто може опиратися, і вам, можливо, буде потрібно допомогти їм зрозуміти переваги зміни за допомогою тих доказів, які ви змогли зібрати під час перевірки, і на підставі зібраних даних. Ви також повинні перетворити тимчасові допоміжні структури, які зробили зміни можливими, на постійні (наприклад, збільшити обсяги поставок обладнання чи медикаментів).

Цикли швидких змін (ПРАД)



Цикли ПРАД короткі (зазвичай, від половини дня до 1 місяця) і, як правило, передбачають послідовність від першої перевірки до впровадження

Документування результатів ПРАД

Гарна думка – документувати перебіг ПРАД. З цією метою було розроблено низку різних шаблонів (див. приклад нижче). Ви можете віддати перевагу створенню своїх власних шаблонів. Не забувайте використовувати нові шаблони для кожного ПРАД.

Загальна мета:
[Напишіть тут свою загальну мету - те, що ви намагаєтеся досягти, в якому обсязі, до якого періоду]

Мета ПРАД:
[Напишіть тут, якого результату ви намагаєтеся досягти після перевірки зміни в рамках цього циклу ПРАД]

Ідея зміни:
[Чітко визначіть ідею зміни, яку ви маєте намір перевірити]

ПОКАЗНИКИ (результат і процес):
[Тут ви повинні представити показники результату, які свідчать про те, чи досягли ви своєї мети, і показники процесу, які свідчать про те, чи досягли ви запланованої зміни]

Прогноз:
[Напишіть тут про те, що, на вашу думку, має відбутися під час перевірки і чому]

Найважливіші підказки щодо **планування** та **проведення циклів** ПРАД

» Коли ви починаєте перевірку у дуже невеликому масштабі, ви вимірюєте зміни у вашій вибірці і їхні наслідки для неї. Ви можете створити кілька простих способів обліку цієї інформації, наприклад, контрольний список або таблицю.

» Як тільки ви збільшуєте масштаб, наприклад, охоплюєте кожного пацієнта, який приходив на прийом цього місяця, ви можете з'ясувати, що ваші штатні засоби збору даних вже фіксують необхідні підсумкові дані, тому можна не проводити збір цих даних окремо.

» Вам, як і раніше, необхідно з'ясувати, чи всі особи, задіяні в перевірці, відчули на собі зміни, як це планувалося, адже такі речі рідко фіксуються у встановленому порядку.

» Не зволікайте з початком перевірки. Ваш план дій не повинен бути досконалим. Ви матимете можливість внести зміни вже після першої перевірки.

» Не перевіряйте надто довго. Ваш цикл перевірки не повинен тривати довше одного місяця, а спочатку він, імовірно, триватиме взагалі кілька годин або днів. Ви ж не хочете продовжувати перевіряти те, що не працює, адже це означатиме витрачені даремно гроші, час і добру волю.

» Не забувайте, що результат покращення може бути видимий не одразу.

ПРИКЛАД: Ви показуєте 5 вагітним жінкам відео, у якому пояснюються ризики, пов'язані з пологами в домашніх умовах, намагаючись збільшити кількість пологів у ЗОЗ. Тепер ви повинні стежити за цими жінками, щоб з'ясувати, де вони народили, - це і буде той результат, в отриманні якого ви зацікавлені. Це може зайняти кілька місяців. Один зі способів зменшення часу між впровадженням зміни і її видимим ефектом полягає в тому, щоб обрати вибірку, яка покаже результат вже найближчим часом. У цьому прикладі ви можете показати вищезгадане відео 5 жінкам, які вже перебувають на 8-му місяці вагітності, і тоді вам доведеться зачекати лише один місяць, перш ніж ви дізнаєтеся, де саме вони народили.

Зразок контрольного списку

Кількість жінок дітородного віку, які відвідують клініку	Кількість жінок дітородного віку, які пройшли первинне обстеження на вагітність	Кількість жінок, результат первинного обстеження на вагітність яких виявився позитивним і які пройшли тестування на вагітність	Кількість жінок, результат тестування на вагітність яких виявився позитивним	Кількість нововиявлених вагітних жінок, яким пропонується відвідати жіночу консультацію	Кількість нововиявлених вагітних жінок, які вперше прийшли на прийом у жіночу консультацію	Кількість жінок, які вперше прийшли на прийом у жіночу консультацію і термін вагітності яких < 20 тижнів
𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 III	𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 II	𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 IIII	𝍸 𝍸 II	𝍸 𝍸 II	𝍸 𝍸 II	𝍸 II

Приклади проведення циклу ПРАД

Проведення першого циклу ПРАД із серії

Загальна мета: збільшити частку жінок, у яких термін вагітності складає менше 20 тижнів і які вперше відвідують жіночу консультацію (далі - ЖК), з 34% (березень-серпень) до 60% до 31 грудня 2014 року.

Мета ПРАД: збільшити частку жінок, у яких термін вагітності складає менше 20 тижнів і які вперше відвідають ЖК у вівторок, 1 жовтня, з поточного базового рівня, який складає 34%, до 60%.

Ідея зміни:

Медперсонал проводить первинне обстеження на вагітність усіх жінок дітородного віку, які відвідають клініку 1 жовтня. Медсестра перевіряє життєві показники тих, хто має ознаки вагітності. Заохотити всіх вагітних жінок вперше відвідати ЖК.

ДІЙ

Адаптуйте ідею. Призначте ще одну медсестру для перевірки життєвих показників. Перевірте ще раз протягом 1 дня.

ПЛАНУЙ

Зареєструвати жінок дітородного віку і видати форми первинного обстеження. Зафіксувати кількість жінок і кількість форм, які були видані та заповнені. Медсестра має перевірити сечу тих жінок, які отримали позитивний результат первинного обстеження на вагітність. Зафіксувати кількість жінок, які пройшли тест на вагітність і виявилися вагітними. Окремо провести навчання для медсестер, щоб вони могли приймати у ЖК всіх жінок, у яких було нещодавно виявлено вагітність. Зафіксувати кількість цих перших візитів до ЖК і термін вагітності всіх жінок, у яких незапланований візит до ЖК в цей день.

АНАЛІЗУЙ

Результат кращий, ніж базові дані. Медсестрі була потрібна допомога, адже вона не могла робити дві справи одночасно.

(8 незапланованих вагітностей <20 тижнів ÷ 12 позапланових вагітних пацієнток = 66%)

РОБИ

32 пацієнтки пройшли первинне обстеження, у 20 з них результат обстеження виявився позитивним. 19 пройшли тест на вагітність, 12 були вагітні, всі відвідали ЖК вперше, 8 мали строк вагітності <20 тижнів, як і у випадку 3 з 8 вперше запланованих відвідин ЖК.

Показники ПРАД:

Результат - частка жінок, які відвідали клініку 1 жовтня, прийшли на незапланований перший прийом до ЖК і які мали строк вагітності <20 тижнів.

Процес - частка жінок дітородного віку, які пройшли первинне обстеження на вагітність; частка жінок, які отримали позитивний результат первинного обстеження і потім пройшли тест на вагітність; частка вагітних, які вперше прийшли на прийом до ЖК.

Прогноз: *Всі жінки дітородного віку пройдуть первинне обстеження, 98% з них погодиться пройти тест на вагітність, тому що це безкоштовно, 90% вагітних жінок прийдуть на свій перший прийом до ЖК, тому що дехто з них буде занадто приголомшений або дуже зайнятий, щоб зробити цей наступний крок, 60% всіх жінок, які вперше відвідають ЖК 1 жовтня будуть мати строк вагітності <20 тижнів.*

Важливі спостереження першого циклу ПРАД

> Це перший цикл, тому перевірка проводиться у невеликому масштабі – тільки протягом одного дня

> Є кілька елементів ідеї зміни – кожен з них має бути виміряний (див. показники процесу)

> Коли ми перевіряємо ідею, повинні використовувати лише дані людей, залучених до перевірки. Тому знаменник у даному випадку – тільки перші незаплановані візити до ЖК, а не загальна кількість візитів до ЖК (планових та позапланових)

> Порівняйте показник результату в день тестування з базовими даними – можливо, завдяки зміні, з'явилися перші ознаки покращення.

> Медсестрі було важко впоратися з надмірним навантаженням в результаті зміни. Важливо вирішувати цю проблему перед збільшенням масштабу – необхідно призначити когось, хто їй допомагатиме.

> Через те, що ідею було адаптовано, наступна перевірка відбуватиметься в малому масштабі.

¤ *Проведення другого циклу ПРАД із серії*

Загальна мета: збільшити частку жінок, у яких термін вагітності складає менше 20 тижнів і які вперше відвідують жіночу консультацію (далі - ЖК), з 34% (березень-серпень) до 60% до 31 грудня 2014 року.

Мета ПРАД: збільшити частку жінок, у яких термін вагітності складає менше 20 тижнів і які вперше відвідають ЖК 7 жовтня, з поточного базового рівня, який складає 34%, до 60%.

Ідея зміни:

Медперсонал проводить первинне обстеження на вагітність усіх жінок дітородного віку, які відвідають клініку 7 жовтня. Дві медсестри перевіряють життєві показники тих, хто має ознаки вагітності. За-охотити всіх вагітних жінок вперше відвідати ЖК.

ДІЙ

Збільшіть масштаб. Переконайтеся в тому, що у вас є достатня кількість тестів на вагітність, перш ніж перевірити зміну знову. Перевірте протягом 1 тижня.

ПЛАНУЙ

Зареєструвати жінок дітородного віку і видати форми первинного обстеження. Зафіксувати кількість жінок і кількість форм, які були видані та заповнені.
Дві медсестри перевірятимуть сечу тих жінок, які отримали позитивний результат первинного обстеження на вагітність. Зафіксувати кількість жінок, які пройшли тест на вагітність і виявилися вагітними. Підготовлені медсестри прийматимуть у ЖК всіх жінок, у яких було нещодавно виявлено вагітність. Далі все фіксується так, як і у першому циклі ПРАД.

АНАЛІЗУЙ

Закінчилися тести на вагітність. Результат – 75%. Медсестра з першого циклу ПРАД прийняла усіх пацієнток і зробила усі аналізи сечі, оскільки в неї була помічниця.

(9 незапланованих вагітностей <20 тижнів ÷ 12 перших візитів до ЖК = 75%)

РОБИ

37 жінок пройшли первинне обстеження, у 25 з них результат обстеження виявився позитивним. 24 погодилися пройти тест на вагітність, але пройшли тестування лише 19, оскілки скінчилися тести на вагітність. 13 були вагітні, 12 відвідали ЖК вперше, 8 мали строк вагітності <20 тижнів, як і у випадку 2 з 6 вперше запланованих відвідин ЖК.

Показники ПРАД:

Результат - частка жінок, які відвідали клініку 7 жовтня, прийшли на незапланований перший прийом до ЖК і які мали строк вагітності <20 тижнів.

Процес - частка жінок дітородного віку, які пройшли первинне обстеження на вагітність; частка жинок, які отримали позитивний результат первинного обстеження і потім пройшли тест на вагітність; частка вагітних, які вперше прийшли на прийом до ЖК.

Прогноз: *Всі жінки дітородного віку пройдуть первинне обстеження, 95% з них погодиться пройти тест на вагітність, тому що це безкош-товно, 95% вагітних жінок прийдуть на свій перший прийом до ЖК, тому що дехто з них буде занадто приголомшений або дуже зайнятий, щоб зробити цей наступний крок, менше 60% всіх жінок, які вперше незаплановано відвідають ЖК 7 жовтня, будуть мати строк вагітності <20 тижнів. Медсестра з першого циклу ПРАД впорається з додатковим навантаженням, оскільки в неї буде помічниця.*

Важливі спостереження другого циклу ПРАД

> Мета наразі включає нову дату перевірки, але цифра та сама - 60%, виходячи з результатів попереднього циклу (66%).

> Ідея зміни була модифікована, щоб надати допомогу медсестрі з першого циклу ПРАД.

> Є тільки 6 днів між першим і другим ПРАД - це допомагає зберегти темпи перевірки і аналізу результатів.

> Є деякі зміни в прогнозуванні, засновані на результатах попереднього ПРАД.

> Немає ніяких змін у показниках і зборі даних ПРАД.

> Під час перевірки скінчилися тести на вагітність. Очевидно, що є необхідність вирішити цю проблему через допоміжні структури, щоб зміна була повністю дієвою, але загалом зміна лишається тією ж самою, хоча її масштаб збільшився.

¤ *Проведення третього циклу ПРАД із серії*

Загальна мета: збільшити частку жінок, у яких термін вагітності складає менше 20 тижнів і які вперше відвідують жіночу консультацію (далі - ЖК), з 34% (березень-серпень) до 60% до 31 грудня 2014 року.

Мета ПРАД: збільшити частку жінок, у яких термін вагітності складає менше 20 тижнів і які вперше відвідають ЖК протягом тижня, починаючи з 21 жовтня, з поточного базового рівня, який складає 34%, до 60%.

Ідея зміни:

Медперсонал проводить первинне обстеження на вагітність усіх жінок дітородного віку, які відвідають клініку протягом тижня, починаючи з 21 жовтня. Тестування жінок з підозрою на вагітність. Заохотити всіх вагітних жінок вперше відвідати ЖК. Забезпечити достатню кількість тестів на вагітність перед початком ПРАД.

ДІЙ

Збільшіть масштаб. Перевірте протягом 4 тижнів, починаючи з 4 листопада. Переконайтеся в тому, що у вас є достатня кількість тестів на вагітність перед початком ПРАД.

ПЛАНУЙ

Керівник закладу має замовити і забезпечити наявність 150 тестів на вагітність. Зареєструвати жінок дітородного віку і видати форми первинного обстеження. Дві медсестри перевірятимуть сечу тих жінок, які отримали позитивний результат первинного обстеження на вагітність. Зафіксувати кількість жінок, які пройшли тест на вагітність і виявилися вагітними. Підготовлені медсестри прийматимуть у ЖК всіх жінок, у яких було нещодавно виявлено вагітність. Далі все фіксується так, як і у попередніх циклах ПРАД, але з додаванням дефіциту тестів.

АНАЛІЗУЙ

Результат – 63%, заплановані та незаплановані (81% незаплановані). Тестування проходило без перешкод. Жінки просять зробити тест. Кількість тестів на вагітність достатня. Дільнична лікарня знає про зміни і підтримує їх.

(47 незапланованих вагітностей <20 тижнів ÷ 58 перших візитів до ЖК = 81%)

РОБИ

185 жінок пройшли первинне обстеження, у 103 з них результат обстеження виявився позитивним. 100 погодилися пройти тест на вагітність. 62 були вагітні, 58 відвідали ЖК вперше, 47 мали строк вагітності <20 тижнів, як і у випадку 12 з 35 вперше запланованих відвідин ЖК. Жодного дефіциту тестів.

Показники ПРАД:

Результат - частка жінок, які відвідали клініку протягом тижня, починаючи з 21 жовтня, прийшли на незапланований перший прийом до ЖК і які мали строк вагітності <20 тижнів.

Процес - частка жінок дітородного віку, які пройшли первинне обстеження на вагітність; частка жінок, які отримали позитивний результат первинного обстеження і потім пройшли тест на вагітність; частка вагітних, які вперше прийшли на прийом до ЖК. Дефіцит тестів на вагітність.

Прогноз: *Всі жінки дітородного віку пройдуть первинне обстеження, 95% з них погодиться пройти тест на вагітність, тому що це безкоштовно, 95% вагітних жінок прийдуть на свій перший прийом до ЖК, менше 60% всіх жінок, які вперше незаплановано відвідають ЖК на цьому тижні, будуть мати строк вагітності <20 тижнів. Може знадобитися дозамовити тести на вагітність і з цього приводу дати пояснення дільничній лікарні.*

Важливі спостереження третього циклу ПРАД:

> Мета наразі включає новий період перевірки, але цифра та сама - 60%, виходячи з результатів попередніх циклів.

> Ідея зміни була модифікована – додали завчасне замовлення тестів на вагітність.

> Між закінченням останнього ПРАД і початком цього ПРАД проходить 13 днів – час, необхідний для замовлення та забезпечення наявності тестів на вагітність

> Передбачається, що збільшення замовлення може викликати деякі питання з боку дільничної лікарні. Це враховано в прогнозі.

> Дефіцит тестів на вагітність було додано до показників процесу ПРАД.

> Дільнична лікарня знає про те, яка саме зміна проходить перевірку. Оскільки масштаб змін збільшується, бажано про це повідомити тих, на кого це може прямо або опосередковано вплинути.

> Після успішного завершення циклу перевірки без «збоїв» та постійних доказів покращення результатів, настає час для подальшого збільшення масштабу. У цьому випадку, збільшення масштабу до 4 тижнів дозволить перевірити цю ідею за більшості умов.

¤ *Проведення четвертого циклу ПРАД із серії*

Загальна мета: збільшити частку жінок, у яких термін вагітності складає менше 20 тижнів і які вперше відвідують жіночу консультацію (далі - ЖК), з 34% (березень-серпень) до 60% до 31 грудня 2014 року.

Мета ПРАД: збільшити частку жінок, у яких термін вагітності складає менше 20 тижнів і які вперше відвідають ЖК протягом листопада, з поточного базового рівня, який складає 34%, до 60%.

Ідея зміни:

Медперсонал проводить первинне обстеження на вагітність усіх жінок дітородного віку, які відвідають клініку протягом 4 тижнів, починаючи з 4 листопада. Тестування жінок з підозрою на вагітність. Заохотити всіх вагітних жінок вперше відвідати ЖК. Забезпечити достатню кількість тестів на вагітність.

Показники ПРАД:

Результат - частка жінок, які вперше прийшли на прийом до ЖК і які мали строк вагітності <20 тижнів (дані за листопад з ІСОЗ).

Процес - частка жінок дітородного віку, які пройшли первинне обстеження на вагітність; частка жінок, які отримали позитивний результат первинного обстеження і потім пройшли тест на вагітність; частка вагітних, які вперше прийшли на прийом до ЖК. Дефіцит тестів на вагітність.

Прогноз: *Всі жінки дітородного віку пройдуть первинне обстеження, 95% з них погодиться пройти тест на вагітність, 95% вагітних жінок прийдуть на свій перший прийом до ЖК, менше 60% всіх жінок, які вперше незаплановано відвідають ЖК цього місяця, будуть мати строк вагітності <20 тижнів.*

Важливі спостереження четвертого циклу ПРАД:

> ПРАД має мету таку саму, як і третій ПРАД, хоча тепер «поточні» базові дані лише називаються базовими. Після перевірки зміни протягом одного тижня (третій цикл ПРАД), покращення може бути виявлено за допомогою звичайних показників, відтак, для порівняння треба використовувати початкові базові дані, які існували до будь-якої перевірки. Час, зазначений у меті, змінився.

> Ідея зміни така сама, як у і третьому циклі ПРАД, хоча час змінено.

> Оскільки перевірка в даний час працює в повному масштабі, можна використовувати дані ІСОЗ.

> ІСОЗ не робить різниці між першими запланованими і незапланованими візитами до ЖК. Оскільки ми в даний час використовуємо дані ІСОЗ, знаменником є вже не незаплановані перші візити до ЖК, а загальна кількість перших візитів до ЖК.

> Показники такі самі, як і у третьому циклі ПРАД, але тепер показники результату можна взяти з ІСОЗ, а саме - щомісячна статистика за листопад.

> Після трьох циклів прогноз результату змінився до > 60%.

> За підтримки дільничної лікарні постачання тестів на вагітність не було проблематичним, тому пройшов лише тиждень між завершенням третього ПРАД і початком четвертого.

> Результат підтверджує прогнози і перевірка проходить без перешкод.

> Зміна готова до впровадження. Усі співробітники задоволені результатами покращення, яких вони досягли. Задоволена і дільнична лікарня, яка зобов'язалася постійно забезпечувати більшу кількість тестів на вагітність – відповідно до останніх замовлень. Зміни щодо кількості замовлених тестів наразі необхідно включити в робочі процеси.

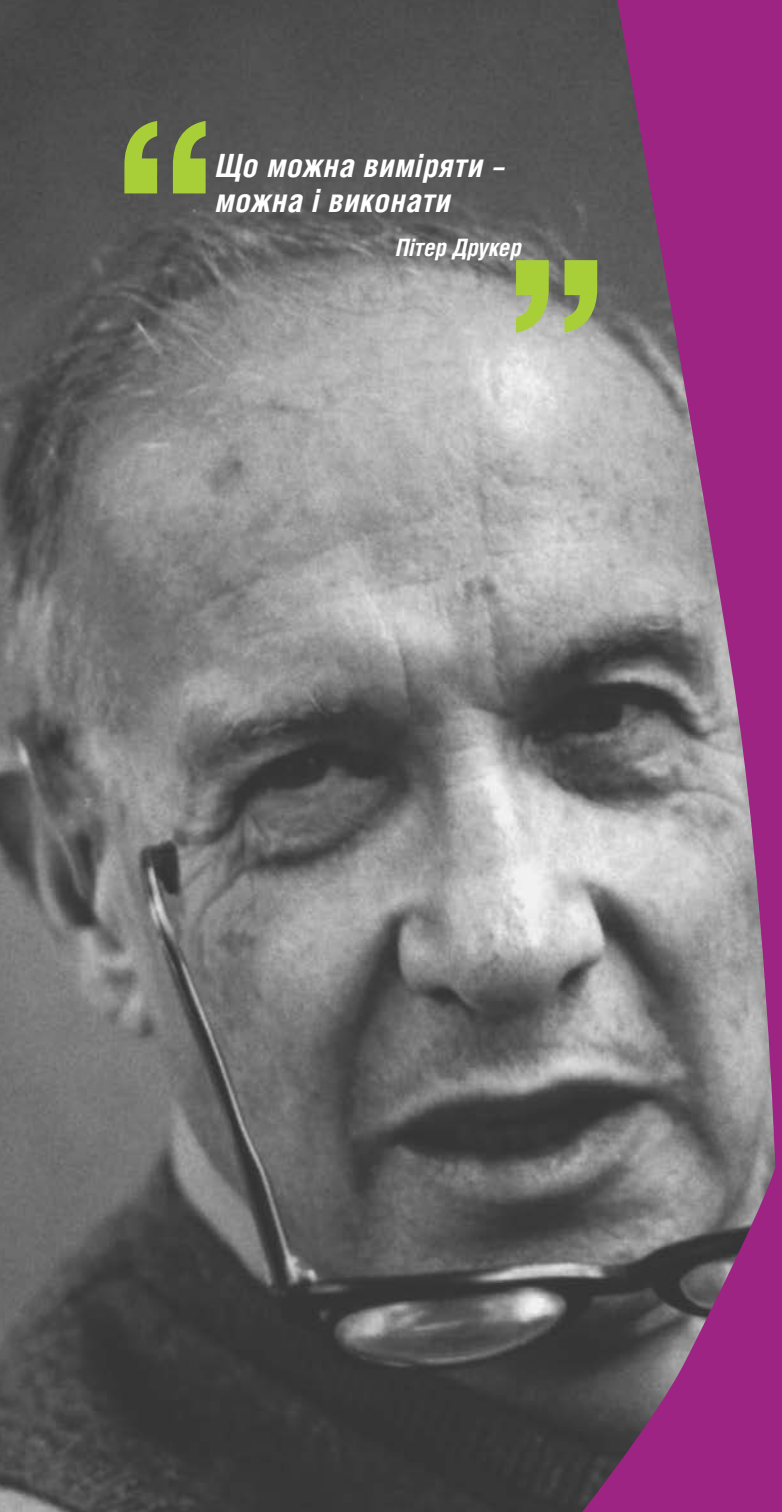
Нотатки

ЯК ЗРОБИТИ МАТЕМАТИКУ ЦІКАВОЮ

МОДУЛЬ
ШОСТИЙ

6

ЯК БУДУВАТИ ТА ІНТЕПРЕТУВАТИ ГРАФІКИ



Що можна виміряти – можна і виконати

Пітер Друкер

ЯК ЗРОБИТИ КРАЩЕ:
КЕРІВНИЦТВО З ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ

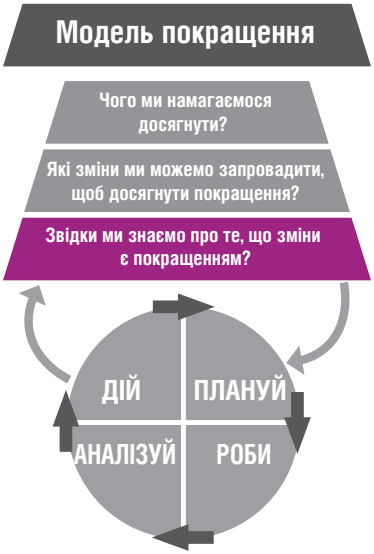
Модуль шостий

ЯК БУДУВАТИ ТА ІНТЕРПРЕТУВАТИ ГРАФІКИ

ЗМІСТ:

ЯК ЗРОБИТИ

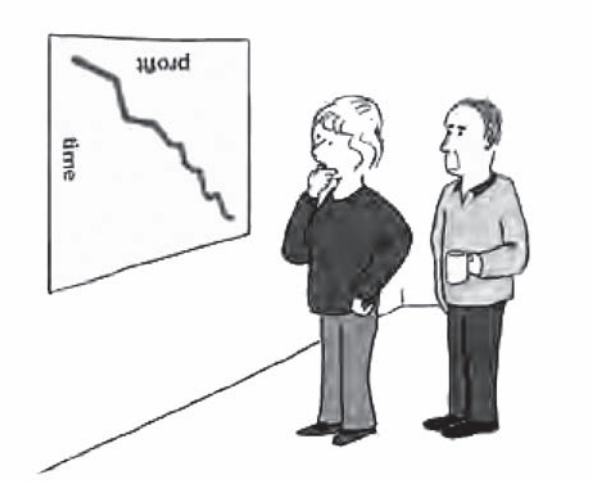
» Вступ 93
» Графіки з поясненнями 96
» Вимірювання центрального напрямку графіка: середнє значення у порівнянні з медіаною. 97
» Інтерпретація графіків 98
> Правило №1 – «Зсув» 98
> Правило №2 – Напрямок 99
> Правило №3 – Відхилення 100
> Правило №4 – Точки введення разюче відмінних даних 102
» Інші види графіків 103
> Порівняння базових даних 103
> Визначення чисельника і знаменника на графіках 104
> Визначення показників результату і процесу 104
> Побудова графіків окремих пацієнтів. 105
» Представлення графіків. 106



Джерело: Associates in Process Improvement

Вступ

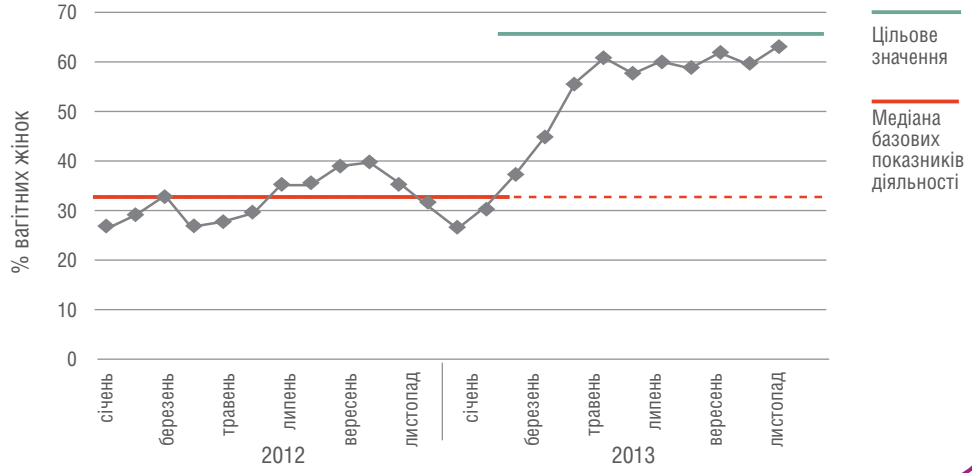
Графіки представляють дані у певному порядку, як правило, протягом певного часу. Коли ви відстежуєте результати діяльності в часі, можна з'ясувати з високим ступенем вірогідності, чи мало місце покращення. Усвідомлення цього є важливим в ситуації, коли ви намагаєтеся з'ясувати, чи зміни ведуть до покращення (див. Модуль 1). Коли ви запровадите, перевірте різні зміни і продовжите вимірювати ефективність для досягнення своєї мети, то зможете відповісти на запитання: «Чи призвела зміна до покращення?» шляхом аналізу форми і висоти графіка до і після перевірки. Діаграми є важливим практичним інструментом з набору засобів покращення. З досвідом ви зможете отримувати багато інформації про процес, вивчаючи добре побудовані графіки.



«Можете вважати мене божевільним, але графік, на основі якого ми будували нашу 5-річну стратегію, висить не тим боком»

¤ ПРИКЛАД графіка

Малюнок 1: Відсоток жінок, які вперше відвідують жіночу консультацію (далі - ЖК) з терміном вагітності <20 тижнів у клініці Мтхара



На Малюнку 1 ми бачимо результати діяльності клініки у наданні перших допологових консультацій жінкам, у яких строк вагітності менше 20 тижнів. Ці дані збиралися протягом певного часу. Червона лінія позначає центральний напрямок або медіану результатів діяльності клініки до перших спроб покращення (лютий 2013 року). Зелена лінія позначає мету, яку заплановано досягти.

Такі графіки легко будувати, легко інтерпретувати і розуміти не тільки **типову ефективність (медіану)** процесу з часом, але й амплітуду її коливань вище і нижче центральної лінії.

Коли ви вчитеся будувати графіки, важливо пам'ятати, що, як правило, **вимірювання часу проходить уздовж горизонтальної осі або осі «X», а показники, у відстеженні яких ви зацікавлені, розташовуються по вертикальній осі або осі «Y» (див. Малюнок 2).**

Малюнок 2: Відсоток жінок, які вперше відвідують ЖК з терміном вагітності <20 тижнів у клініці Мтхара

Графіки з поясненнями

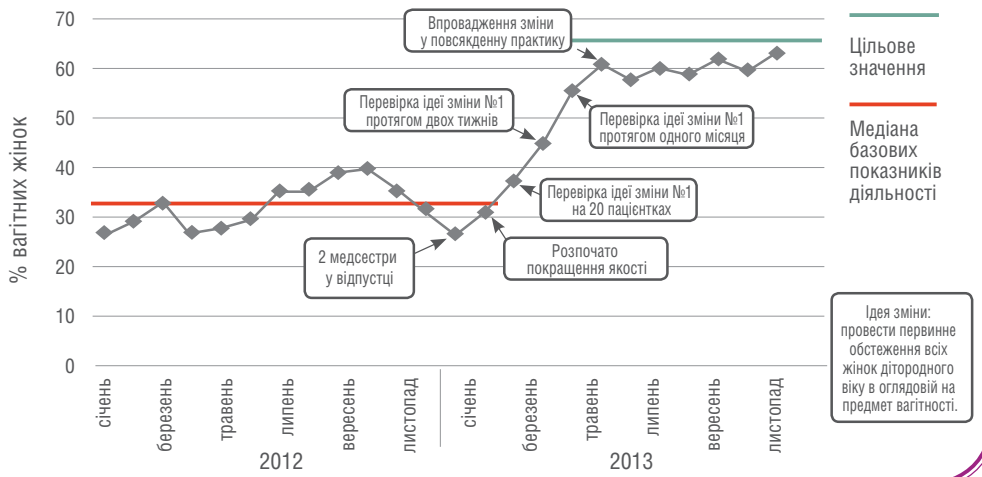
Анотувати: *додавати пояснення*

Анотація – це пояснення або коментарі у вигляді підписів або нотаток.

Це модне слово для пояснення написів на етикетках. Так, **анотований графік означає графік з поясненнями**, які допомагають його інтерпретувати. Коли ми намагаємося щось покращити, то особливо зацікавлені в розумінні того, що сталося незадовго перед тим, як ми виявили покращення або погіршення результатів діяльності.

ПРИКЛАД: На Малюнку 3 той самий графік, що й раніше, але цього разу разом з поясненнями.

Малюнок 3: Відсоток жінок, які вперше відвідують ЖК з терміном вагітності <20 тижнів у клініці Мтхара



Вимірювання центрального напрямку графіка: середнє значення у порівнянні з медіаною

Багато кого з нас вчили в школі, щоб вивести «середнє значення» числа, треба додати усі значення чисел і поділити суму на їхню загальну кількість. Але ж багато хто з нас не розумів, що це лише один із способів розрахунку середнього значення або показника центрального напрямку. Є й інші способи. Розрахунок, який ми щойно описали, дає нам значення, відоме як середнє арифметичне. Його також іноді називають «середньою величиною».

Для графіків нам потрібно вивести показник центрального напрямку, який називається медіаною. Медіану досить легко вирахувати: вишикувати всі значення в порядку зростання або спадання, а потім знайти середнє число.

Значення середнього числа і є медіаною. Якщо у вас парна кількість чисел - буде два значення в середині. Візьміть ці значення, додайте їх і поділіть на 2, щоб визначити медіану.

Малюнок 4: Розрахунок середнього значення та медіани

СЕРЕДНЄ ЗНАЧЕННЯ	***МЕДІАНА***
Формула	
$\frac{X1 + X2 + X3 + X5 + X6}{6}$	Розташуйте числа у порядку зростання або спадання їхніх значень. Знайдіть число посередині X1 + X2 + X3 +X5 + X6
Приклад 1: візьміть числа 2, 3, 1, 6, 5, 5, 4, 8, 2, 3, 9, 4, 4	
$\frac{2+3+1+6+5+5+4+8+2+3+9+4+4}{13}$ = 4.3	1, 2, 2, 3, 3, 4, 4, 4, 5, 5, 6, 8, 9 = 4
Приклад 2: візьміть числа 20, 22, 32, 12, 19, 20, 15, 18, 29, 13	
$\frac{20+22+32+12+19+20+15+18+29+13}{10}$ = 20	12, 13, 15, 18, 19, 20, 20, 22, 29, 32 $= \frac{19+20}{2}$ = 19.5

Інтерпретація графіків

Ми вже обговорювали, як анотація може допомогти у спробі відповісти на запитання Моделі покращення[1] «Як ми дізнаємося, що зміна відбулася на краще?». Якщо наша ефективність зростає одразу ж після того, як ми запровадили зміну, ми часто починаємо приписувати таке покращення саме цій зміні. Є, однак, набагато системніший підхід до оцінки того, чи дійсно відбулося покращення, засноване на теорії імовірностей (математика, яка вивчає випадкові і невипадкові події). Це робиться шляхом застосування певних правил побудови графіку:

- ***правило перше*** *- зсув*
- ***правило друге*** *- напрямок*
- ***правило третє*** *- відхилення*
- ***правило четверте*** *– точки введення разюче відмінних даних*

Правило №1 – «Зсув»

За **Правилом №1**, ви знаходите шість або більше послідовних точок вводу даних (далі - точок), які всі розташовані вище або нижче серединної лінії. Це називається **«зсувом»**. «Зсув» передбачає невипадковий набір даних. Якщо значення збігається з серединною лінією, ви повинні ігнорувати його і продовжити рахувати.

¤ ПРИКЛАД: На Малюнку 5 показано застосування Правила № 1. Протягом 9 тижнів, з 1-го по 9-ий, у нас є зсув, який свідчить про те, що ефективність протягом цього періоду стала вищою, ніж ми могли б очікувати для цього процесу. У нас ще є зсув - на тижнях з 10-го по 22-ий, коли ми бачимо помітне погіршення ефективності.

Ці дані свідчать про те, що процес, який тривав з 1-го по 9-ий тиждень і який підвищив нашу ефективність, не такий самий, як той, що тривав з 10-го по 22-ий тиждень і який приніс зовсім інші результати. Якщо ми внесли зміни на 9-му тижні, то могли б припустити, що зміна не призведе до покращення.

¤ ПРИМІТКА: необхідно використати принаймні 10 точок для того, щоб застосовувати це правило.

Малюнок 5: Правило № 1 - «Зсув» (6 чи більше послідовних точок, які розташовані вище або нижче медіани)

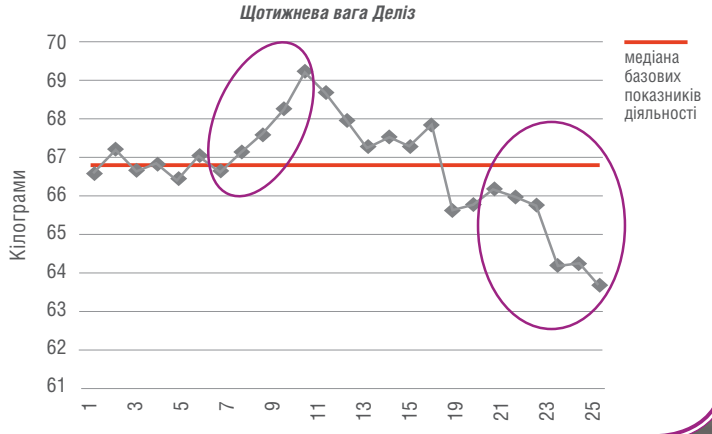
[1] Langley, G.J., Moen, R.D., Nolan, K.M., Nolan, T.W, Norman, C.L. & Provost, L.P., 2009. The Improvement Guide – A Practical Approach to Enhancing Organisational Performance. 2nd ed. Jossey-Bass, San Francisco, USA

Правило № 2 – Напрямок[2]

Тут ми можемо ігнорувати медіану і просто аналізувати 5 або більше послідовних точок, які рухаються вгору або вниз. Ця модель даних називається «напрямком». Якщо дві точки мають однакове значення, враховуйте тільки одну з них як частину вашого напрямку. ¤ **ПІДКАЗКА:** перша точка, яку ви враховуватимете (найвища або найнижча у напрямку), це «номер один» з п'яти або більше точок, які ви шукаєте. ¤ **ПРИКЛАД:** На Малюнку 6 можна побачити, що у нас є два напрямки. Один починається на 7-му тижні, а другий - на 20-му тижні. Один з них є покращенням. Ми можемо визначити, де який з них є, лише точно знаючи, Деліз бажає набрати вагу чи скинути її.

¤ **ПРИМІТКА:** Якщо Правила № 1 і № 2 дотримано, є 95% або більше шансів, що це моделі даних, які спостерігаються в результаті зміни, а не просто випадкові події.

Малюнок 6: Правило 2 - «Напрямок» (5 чи більше пов'язаних послідовних точок, які зменшуються або зростають)



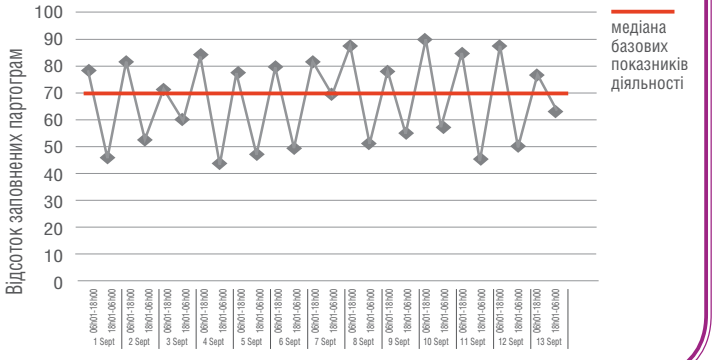
[2] Olmstead, PI, Distribution of Sample Arrangements for Runs Up and Down, Annals of Mathematical Statistics, Vol 17, pp.24-33, March, 1945 in Provost, L & Murray, S, The Data Guide – Learning from Data to Improve Health Care, Associates in Process Improvement and Corporate Transformation Concepts, Texas, 2007

Правило № 3 – Відхилення

Це правило відноситься до відхилень. Відхилення є серіями точок даних, які знаходяться вище, або нижче медіани. Щоб розрахувати кількість відхилень в графіку вам потрібно порахувати, скількі разів лінії, що з'єднують точки даних, перетинають медіану, а потім додати 1. Якщо у спостерігаємому процесі відхилення мають випадковий характер, то кількість перетинів медіани буде передбачувана (в межах максимального та мінімального значення, відповідно даних в таблиці 1). Коли перетинів медіани забагато, або дуже мало (як визначено таблицею 1 на сторінці 11), ми можемо бути впевнені, що ці відхилення не є випадковими коливаннями, тобто відбулася зміна в даному процесі.

Малюнок 7: Правило № 3 – Відхилення (замала або завелика кількість)

Кількість заповнених партограм в лікарні Св. Франциска – денна та нічна зміни



Як дізнатися, забагато у нас відхилень чи замало?

¤ ПРИКЛАД: На Малюнку 7 дані перетинають медіану дуже часто. Тут у нас ефективність денного та нічного персоналу, який заповнює партограми протягом 13 днів. Причина багатьох відхилень на графіку полягає в тому, що ми маємо різні рівні ефективності у двох різних командах співробітників. Денна зміна послідовно показує кращі результати, ніж нічна. Це може бути через неоднакові знання, різну працьовитість, навантаження і т.д. Незалежно від причини, дані, які продукують стільки відхилень, навряд чи виникли випадково. Як ми можемо в цьому переконатися? Ми повинні з'ясувати, чи не забагато у нас відхилень – як це визначено в Правилі № 3.

По-перше, ми повинні перерахувати відхилення. У нашому прикладі лінії, які з'єднують точки, перетинають медіану 23 рази. Потім ми додаємо 1, щоб отримати кількість перетинів (24). Потім ми повинні порахувати на цьому графіку загальну кількість точок даних за винятком тих точок, які потрапляють безпосередньо на лінію медіани. На Малюнку 7 є 26 точок, але, оскільки одна безпосередньо випадає на серединну лінію, ми її виключаємо і отримуємо цифру 25.

Тепер ми звертаємося до кількох таблиць (див. Таблицю 1[3]), щоб з'ясувати, наскільки частота відхилень є випадковою. По-перше, знайдіть рядок, який стосується кількості точок, яка у вас є. Тоді подивіться на нижні і верхні межі для кількості відхилень, які повинні у вас бути. Якщо кількість відхилень виходить за ці межі, застосуйте Правило № 3 і отримайте невипадкові дані. У разі денної та нічної змін, верхня межа, виходячи з наявних 25 точок, має бути 18. У нас - 24, відтак, застосовуємо Правило № 3. Дані, які ми спостерігаємо, невипадкові. Дійсно, в даний час відображені два різні процеси - робота персоналу в нічну зміну, і робота персоналу в денну зміну.

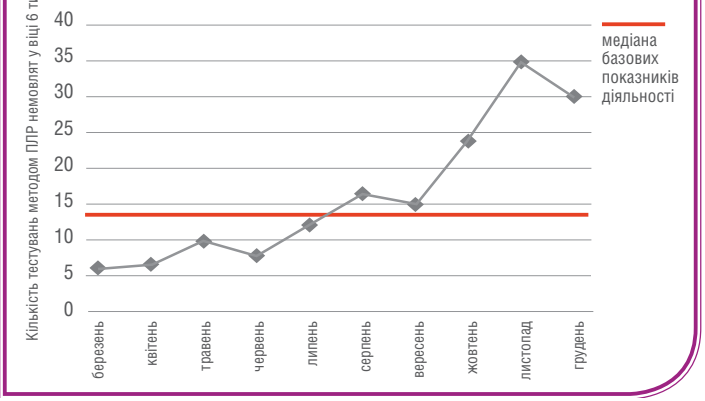
[3] Swed, Frieda S. and Eisenhart, C. (1943) "Tables for Testing Randomness of Grouping in a Sequence of Alternatives." Annals of Mathematical Statistics. Vol. XIV, pp. 66-87, Tables II and III

Таблиця 1. Забагато чи замало відхилень?

Загальна кількість точок, які розташовані поза медіаною	Нижня межа кількості відхилень (< така кількість відхілень замала)	Вища межа кількості відхилень (< така кількість відхилень завелика)
10	3	9
11	3	10
12	3	11
13	4	11
14	4	12
15	5	12
16	5	13
17	5	13
18	6	14
19	6	15
20	6	16
21	7	16
22	7	17
23	7	17
24	8	18
25	8	18
26	9	19
27	10	19
28	10	20
29	10	20
30	11	21

Малюнок 8. Правило 3 - Відхилення (забагато чи замало)

Тестування за методом ПЛР немовлят у віці 6 тижнів у клініці села Нхозі



¤ ПРИКЛАД: Розглянемо Малюнок 8; скільки всього там точок, крім тих, які потрапляють на серединну лінію? Скільки сегментів? Перегляньте ще раз таблицю і з'ясуйте, чи до цього графіку застосовується Правило № 3. Чи є ознаки покращення[4]?

¤ ПРИМІТКА: у вас має бути щонайменше 10 точок, щоб можна було застосувати це правило.

Відповідь на рівняння в прикладі

Відхилення: 1+1=2
Кількість точок: 10
Найнижча межа: 3
Найвища межа: 9
Правило № 3 застосовується, тому що дані знаходяться за найнижчою межею

[4] Є 10 точок і два сегменти. Отже, замало сегментів, щоб робити висновок про невипадковість даних та покращення

Правило № 4 – Точки введення разюче відмінних даних

Правило № 4 застосовується тоді, коли у Вас є разюче відмінні дані; тобто значення визнається користувачами графіку екстраординарним. Це правило часто застосовується тоді, коли робота з покращення тільки почалася, а у вас раптом з'являється розуміння і відчуття того, яка саме діяльність потрібна. Відтак, ви одразу ж і застосовуєте ці знання на практиці. Це може викликати миттєве покращення.

ПРИКЛАД: Малюнок 9 ілюструє це правило. Він відображає собою роботу лікарні, де практикувалося роздільне розміщення матерів від своїх дітей після народження. Коли було впроваджено сумістне перебування матері та дитини, відбулося різке покращення у прикладанні дитини до грудей протягом однієї години після її народження.

Малюнок 9: Разюче відмінні дані

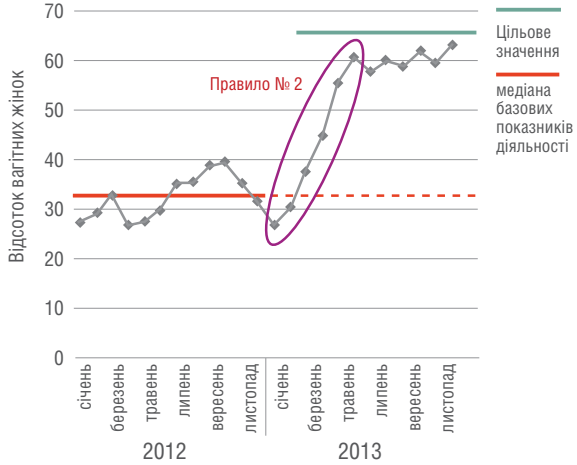
Інші види графіків

Порівняння базових даних

На першому графіку, який ми розглянули (Малюнок 1), медіана була розрахована з допомогою тільки **базових даних**. Це розумний спосіб представлення графіку, якщо ви регулярно збираєте дані, очікуєте покращення і не хочете здійснювати повторні розрахунки медіани з додаванням кожного разу нових точок.
У такому випадку корисним є продовжувати вихідну медіану за новими даними, але **пунктирною або штрих-пунктирною лінією, припускаючи, що величина цієї медіани не включатиме значення, додані після закінчення суцільної лінії** (Малюнок 10).
Як тільки ви бачите ознаки покращення, можете застосувати правила побудови графіків за допомогою оригінальної медіани для того, щоб визначити, чи ведуть ваші зміни до покращення. Якщо це стає очевидним, ви можете вирішити перерахувати розташування медіани за допомогою точок на графіку після внесення змін (Малюнок 11).

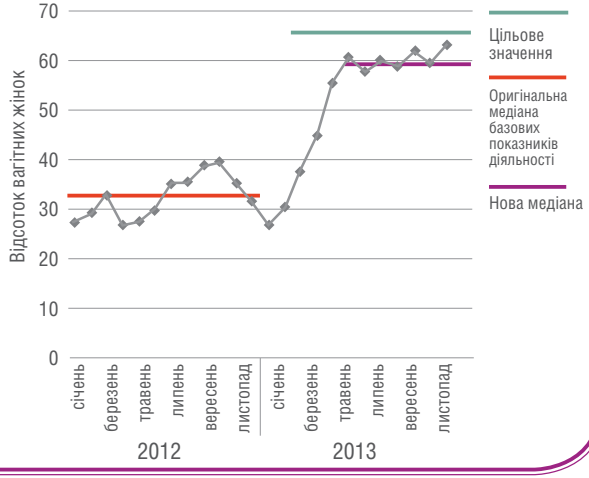
Малюнок 10:

Відсоток жінок, які вперше відвідали ЖК і термін вагітності яких був <20 тижнів, у клініці Мтхара



Малюнок 11:

Відсоток жінок, які вперше відвідали ЖК і термін вагітності яких був <20 тижнів, у клініці Мтхара

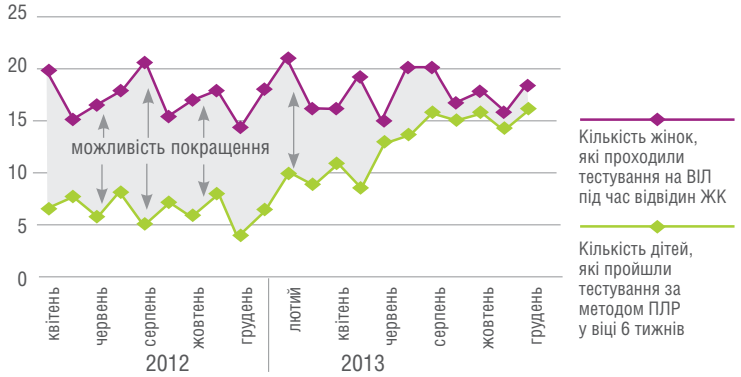


Визначення чисельника і знаменника на графіках

На всіх графіках, представлених до цього моменту, єдиний параметр або показник, у якому ми були зацікавлені, визначався протягом певного часу. Іноді це була певна кількість (наприклад, кількість тестувань методом ПЛР, виконаних дітям у віці 6 тижнів), а іноді - відсоток (наприклад, відсоток жінок, які вперше відвідали ЖК і термін вагітності яких був <20 тижнів). Якщо ми показали дані у відсотках, ми вже зробили розрахунок, згідно якого чисельник (особи, які отримали послугу) поділено на знаменник (особи, які мали б отримати послугу) і помножено на 100. (Для отримання додаткової інформації про розрахунок відсотків, див. Модуль 4). Ми можемо, однак, виділити знаменники і чисельники і позначити їх на тому ж графіку. Коли дані представлені у такий спосіб, мета покращення полягає у зменшенні розриву між чисельником і знаменником (див. Малюнок 12).

Малюнок 12: Визначення чисельника і знаменника на одному і тому ж графіку

Кількість дітей, які пройшли тестування за методом ПЛР у віці 6 тижнів, у порівнянні з кількістю жінок, які пройшли тестування на ВІЛ під час відвідин ЖК у клініці Мтхара



Визначення показників результату і процесу

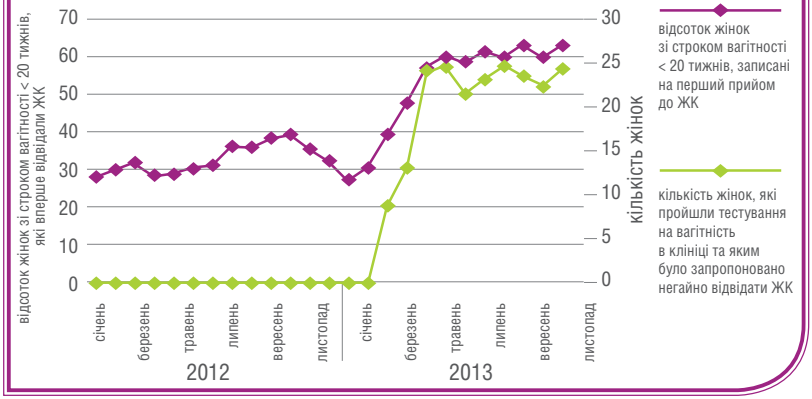
Коли ми намагаємося продемонструвати, що покращення настало, доцільно визначити показник, який показуватиме, чи досягли ми своєї мети (показник результату), а поряд з ним розташувати показник, який відображатиме, чи дійсно ми впроваджуємо саме ту зміну, яку планували (показник процесу).

¤ ПРИКЛАД:

На Малюнку 13 відсоток жінок, які вперше відвідали ЖК з терміном вагітності менше 20 тижнів, розміщений поряд з кількістю жінок, результати тестування на вагітність яких виявилися позитивними, і які відразу ж відвідали ЖК (ідея зміни). Подібність форми цих двох кривих збільшує нашу впевненість у тому, що ідея змін, імовірно, зробила свій внесок у підвищення ефективності. Для отримання додаткової інформації про різні типи показників див. Модуль 4.

Малюнок 13. Визначення показників результату і процесу на одному графіку

Ранній запис на прийом до ЖК із первинним обстеженням на вагітність у клініці Мтхара.



Малюнок 14: Побудова графіку окремих пацієнтів

Загальний час візиту пацієнтів, які відвідують клініку Салена для рутинного обстеження та отримання антиретровірусних препаратів.

Побудова графіків окремих пацієнтів

У вступі ми зазначали, що графіки «представляють дані у певному порядку і, як правило, протягом певного часу». У всіх прикладах, які ми розглянули, дані представлені протягом певного часу.

Однак, можна використовувати графік і для представлення даних, які розташовані в іншому порядку. Формат, який широко використовується в сфері охорони здоров'я, - **це побудова графіку послідовного надання послуг пацієнтам, щоб побачити, як послуга, яка надається окремим особам, покращується з часом**.

ПРИКЛАД: на Малюнку 14 відображений час візиту пацієнтів, які повторно приходять до клініки за антиретровірусними препаратами. Так само, як і на інших графіках, ми змогли вирахувати середній час, застосувати правила графіків і оцінити, наскільки зміна призвела до покращення.

Малюнок 13. Визначення показників результату і процесу на одному графіку

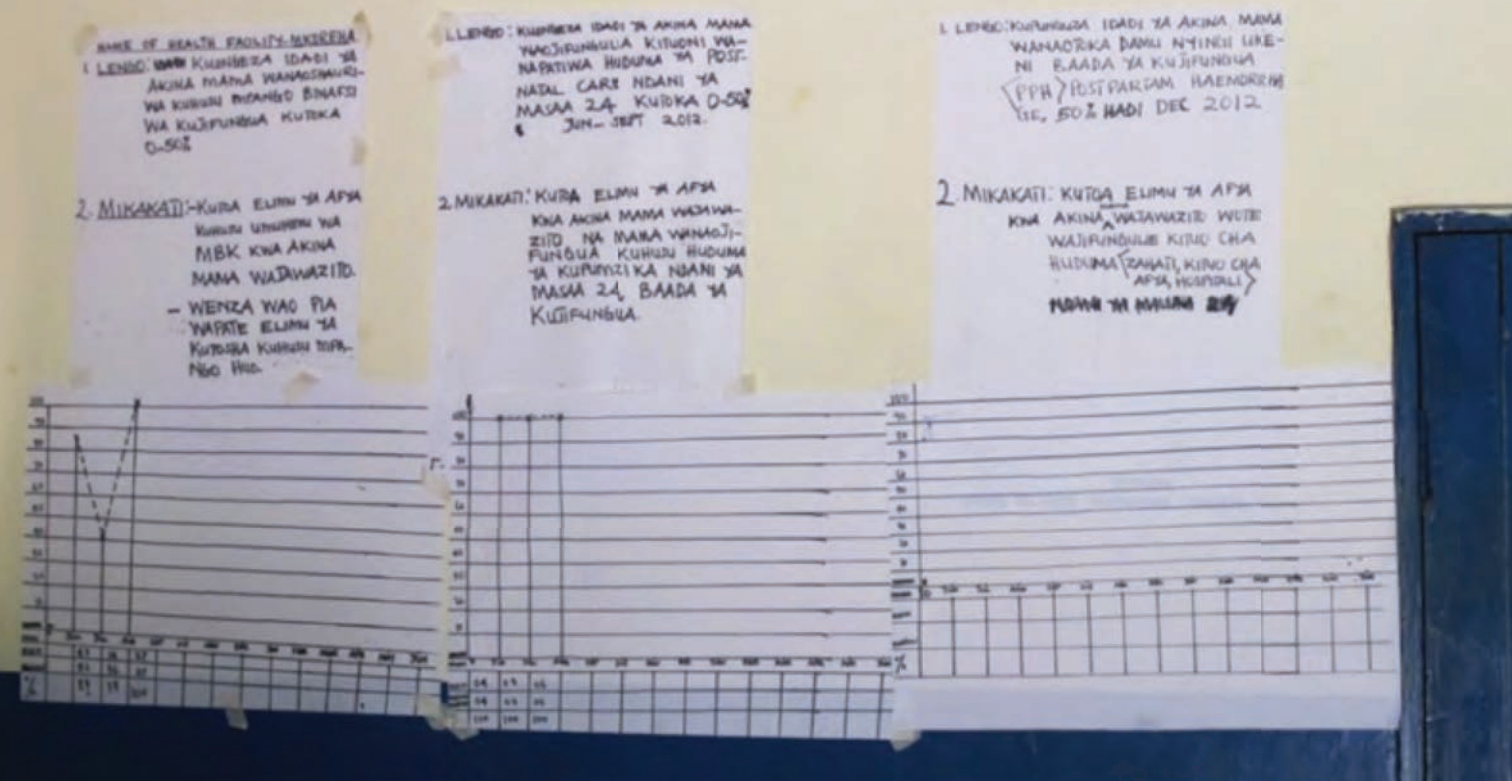
Ранній запис на прийом до ЖК із первинним обстеженням на вагітність у клініці Мтхара.

Представлення графіків

Просто і дуже ефективно контролювати прогрес проектів з покращення, використовуючи анотовані графіки. Команди з покращення повинні оновлювати графіки - зокрема, за всіма ключовими показниками. Для цього не потрібен спеціальний міліметровий папір, електронні таблиці (наприклад, Excel) або програми графічного дизайну. Графіки можуть бути накреслені на аркушах фліпчарту і розташовані на стіні. Наявність графіків може істотно мотивувати пацієнтів, якщо вони їх бачитимуть. Якщо робота йде добре, клієнти будуть це бачити, і члени команди зможуть пишатися собою.

Якщо бажане покращення не є видимим, буде підвищене почуття відповідальності та відданості справі перевірки нових ідей змін.

Подібні графіки можуть також бути інформативними для тих співробітників, які не беруть участі у перевірці змін. Вони демонструють, що робота просувається і що її вплив у даний час об'єктивно оцінюється. По-перше, це відмінний спосіб, щоб поінформувати, потім – викликати інтерес, і, зрештою, у довгостроковій перспективі – сформувати відданість. Чим більшою є відданість усіх співробітників новій ідеї, тим легше буде впроваджувати покращення після закінчення циклів перевірки.



Нотатки

ЯК ЗРОБИТИ

МОДУЛЬ
СЬОМИЙ
7

ЯК ПРОВОДИТИ ЗУСТРІЧІ КОМАНДИ З ПОКРАЩЕННЯ

Ніколи не сумнівайтеся в тому, чи зможе невелика група розумних та відданих людей змінити світ. Насправді, лише такі люди завжди його й змінювали.

Маргарет Мід

ЯК ЗРОБИТИ КРАЩЕ:
КЕРІВНИЦТВО З ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ

Модуль сьомий

ЯК ПРОВОДИТИ ЗУСТРІЧІ КОМАНДИ З ПОКРАЩЕННЯ

ЗМІСТ:

ЯК ЗРОБИТИ

» Вступ 111

» Хто повинен входити до команди з покращення? 112

» Основні рекомендації фасилітаторам команди з покращення 113

» **Додаток 1:** Приклад порядку денного зустрічі команди з покращення. 116

Вступ

Хоча заходи з покращення можуть впроваджуватися однією людиною, дуже часто над ними працює ціла команда. Команди з покращення мають свої переваги, оскільки в них:

підвищення рівня знань і мудрості сприяє аналізу проблеми, яку ви намагаєтеся вирішити	
збільшується кількість потенційних ідей, які можуть призвести до покращення	
підвищується залученість та прихильність до ваших заходів з покращення	
розподіляється робоче навантаження	

Хто повинен входити до команди з покращення?

> Люди, які залучені до процесу, який ви намагаєтеся покращити, наприклад, медсестри, консультанти, домашній працівник.

> Люди з рівнем знань, достатнім для розуміння можливих наслідків будь-яких змін у системі, і ті, які займають достатньо високі посади, щоб ініціювати невеликі перевірки змін (цикли ПРАД), наприклад, професійні медсестри, лікарі, менеджер.

> Представники усіх кадрових груп, залучених до процесу, наприклад, лікар, медсестра, менеджер, акушерка, молодша медична сестра, спеціаліст зі збору даних.

> Представники клієнта та його досвіду. Можливо, уже існують комітети з нагляду або маркетингові групи, з яких такі люди можуть бути запрошені. Наприклад, особа, яка нещодавно була пацієнтом, та брала участь у процесі, який становить для нас інтерес.

> Керівник вищої ланки, який може санкціонувати діяльність команди, допомогти усунути перешкоди, коли вони з'являться, співпрацювати з іншими керівниками вищої ланки, та який несе відповідальність за команду. Ця особа не обов'язково має регулярно відвідувати зустрічі команд з покращення, наприклад, керівник закладу, дільничний лікар, головний лікар ЗОЗ.

> Люди, зацікавлені у впровадженні покращень.

Після того, як команда з покращення була сформована, вона повинна проводити регулярні зустрічі. Ці зустрічі проходять більш ефективно, якщо їх веде особа з досвідом роботи з методологією покращення. Це може бути член команди або хтось, хто надає підтримку проекту покращення та чиєю роботою є допомога роботі команди (наприклад, наставник з покращення чи куратор, який працює у неурядовій організації (НУО).

Зустріч команди з покращення, клініка Джей Думейн, Гаутенг, Південна Африка

Основні рекомендації фасилітаторам команди з покращення

> Одним із найскладніших завдань буде зібрати людей разом. З розумінням ставтеся до планів членів команди, але будьте непохитними. Прийміть той факт, що не всі зможуть відвідувати кожну зустріч, але намагайтеся зібрати якомога більше учасників.

> Проводьте зустрічі регулярно. Це допомагає членам команди пам'ятати про зустріч, і, якщо дата та час визначені заздалегідь, імовірність того, що вони прийдуть, вища. Перед завершенням зустрічі, узгоджуйте дату та час наступної зустрічі.

> Будьте підготовленими та організованими. Будьте в курсі того, над чим працює команда з часу останньої зустрічі. Знайте її мету, ідею зміни, яку вони перевіряють, кінцевий термін перевірки, вибрані заходи та поточну ефективність. Як підсумок, знайте, на якому етапі команда була, де вона є зараз, і чого хоче досягти!

> Щиро заохочуйте та хваліть. Люди важко працюють, але все ж знаходять час для впровадження покращень. Пам'ятайте, що ми чуємо і згадуємо критику частіше, ніж пам'ятаємо похвалу. Похвали рідко буває забагато. Підбадьорюйте членів команди, коли ідея зміни виявляється невдалою. Адже вони допомогли собі та іншим дізнатися, що саме не працює.

> Пам'ятайте про час. Перевірте, скільки часу у вас є на початку зустрічі. Якщо вам необхідно трохи більше часу, як виняток, це можна обговорити, але намагайтеся притримуватися узгодженого графіку.

> Намагайтеся зводити несподівані перерви до мінімуму. За необхідності, призначте одного члена команди, який буде вирішувати термінові питання, якщо вони виникатимуть.

> Заохочуйте всіх зробити свій внесок.

> Попросіть когось вести протокол/нотувати заходи до виконання. Це підвищить рівень виконання визначених завдань. Якщо ви не є членом команди, вам знадобиться робити власні нотатки, щоб пам'ятати погоджені дії при підготовці до наступної зустрічі. Переконайтеся, що протоколи зберігаються в місці, доступному всім членам команди, і вони можуть проглянути їх, якщо забудуть поставлені їм завдання.

> Переконайтеся в тому, що на зустрічі обговорюються останні дані про результати діяльності. Це необхідно для відповіді на запитання «Чи призвела зміна до покращення?». Якщо вам необхідно зібрати додаткові дані для власних звітів, робіть це до або після зустрічі, не гайте час інших людей. Найшвидший спосіб зафіксувати дані – сфотографувати необхідні вам документи. Ви зможете записати їх пізніше. Обов'язково попросіть на це дозволу та зберігайте конфіденційність даних.

> Завжди прислухайтеся до ідей змін, які можуть призвести до покращення.

> Не давайте команді зневіритися. Якщо існує проблема, пов'язана з метою, допоможіть їм згенерувати ідею зміни для її вирішення.

> Якщо команда почувається перенавантаженою всіма змінами, які необхідно впровадити, порадьте їм працювати над ними по черзі.

> Заохочуйте команду заносити свої дані у графіки, якщо вони не зробили цього між зустрічами. Якщо ці графіки необхідні вам для звітності, сфотографуйте їх. Зазвичай, дані цих графіків є вимірюванням результату покращення, яке ви намагаєтеся зробити. Часто ці дані збирають і заносять у графіки в кінці кожного місяця. Поки команда перевіряє ідеї в маленькому масштабі (наприклад, один день), ці графіки не допоможуть відповісти на запитання «Чи призвела зміна до покращення?», оскільки вимірювання, зроблені за місяць, не зможуть відобразити покращення під час перевірки в невеликому масштабі, навіть якщо воно було. Тому дуже важливо, щоб команда документувала та обговорювала процес та отримані результати кожного циклу ПРАД, який вона проводить, щоб потім мати змогу вирішити, що робити у наступній частині «Роби» циклу ПРАД (див. Модуль 4).

> Коли настає час працювати над новою темою покращення чи генерувати нові ідеї змін для досягнення поточної мети, користуйтеся такими інструментами покращень, як схема процесу або діаграма причинно-наслідкових зв'язків (див. Модуль 2). Це підвищує ефективність вибраних ідей та допомагає змоделювати процес використання інструментів. Ви можете познайомити членів команди з цими інструментами в процесі їх використання.

> Якщо команда повністю зайшла в глухий кут і не має нових ідей змін, поділіться успішними ідеями з інших сфер. Робити це необхідно дуже ненав'язливо, оскільки з психології змін ми знаємо, що люди з більшим бажанням беруть участь у процесі змін, якщо відчувають над ним контроль (див. Модуль 10). Перетворення тверджень, які описують дану зміну в низку питань, які підштовхують людей до відповіді, - це важливе вміння фасилітатора команди з покращення.

> Починаючи новий цикл ПРАД, заохочуйте команду записувати свої цілі, заходи, ідеї змін, прогнози і плани у шаблоні протоколу ПРАД (див. Модуль 5). Перегляньте їх під час наступної зустрічі і попросіть членів команди заповнити інші розділи цього шаблону.

> Наповнюйте зустріч енергією та оптимізмом. Керуйтеся даними, але постійно стверджуйте, що покращення можливе. Проводячи зустріч, пам'ятайте, що ви навчаєте інших застосовувати методи покращення та залучаєте їх до діяльності команди. Ви моделюєте поведінку; команда спостерігає за вами та бере з вас приклад.

> Забезпечте готовність до дії.

> Якщо дозволяє час, скористайтеся можливістю та окремо поясніть методологію покращення. Це допоможе команді розвинути свій потенціал та дозволить самостійно працювати над підвищенням ефективності.

Додаток 1:

Приклад порядку денного зустрічі команди з покращення

(Інструкції для фасилітаторів виділені курсивом)

Дата: Час:

1. Тривалість зустрічі

Визначте, скільки у вас часу

2. Нагадування про цілі

3. Останні новини про ідеї змін

Підбийте підсумки щодо ідеї(й) змін, яка перевірялася

4. Останні новини про цикл(и)

Підбийте підсумки щодо циклів ПРАД, над якими працювала чи які планувала команда. Ця інформація має бути занесена в протокол, який ви готували на останній зустрічі, а також у протокол команди. Якщо ви не брали участь у перевірці, отримайте останню інформацію про її перебіг. Якщо вони ще не почали її, перевірте їхній план та заохотьте їх погодити дату початку.

5. Перевірка ваших даних

Вам необхідні докази покращення. Якщо цикл ПРАД був завершений, прогляньте дані, зібрані під час перевірки. Якщо перевірка проводилася протягом цілого місяця, деякі з цих даних могли бути зібрані й узагальнені в установленому порядку. Перевірте, чи були прийняті якісь рішення на стадії «Роби», і чи підтверджені ці рішення даними. Якщо рішення не були прийняті, заохочуйте команду їх прийняти. Перевірте, чи планують вони модифікувати зміну на основі досвіду, отриманого в ході попереднього циклу ПРАД, перед повторною перевіркою.

6. Планування наступної перевірки зміни

Якщо попередня ідея була невдалою, використовуючи відповідні інструменти покращення, визначте нову ідею зміни. В іншому випадку, плануйте наступну перевірку на підставі рішення, прийнятого на стадії «Роби».

7. Перегляд та аналіз графіків

Вам необхідні графіки, пов'язані з цілями, над якими раніше працювали, та поточні ідеї покращення. За необхідності, допоможіть їм узагальнити нові інформаційні точки. Перевірте, чи успішні зміни досі впроваджуються за старими темами, де підвищення ефективності не стало сталим.

8. План дій

Переконайтеся, що ви і члени команди маєте запротокольовані важливі рішення та план дій, обговорений на зустрічі.

9. Дата і час наступної зустрічі

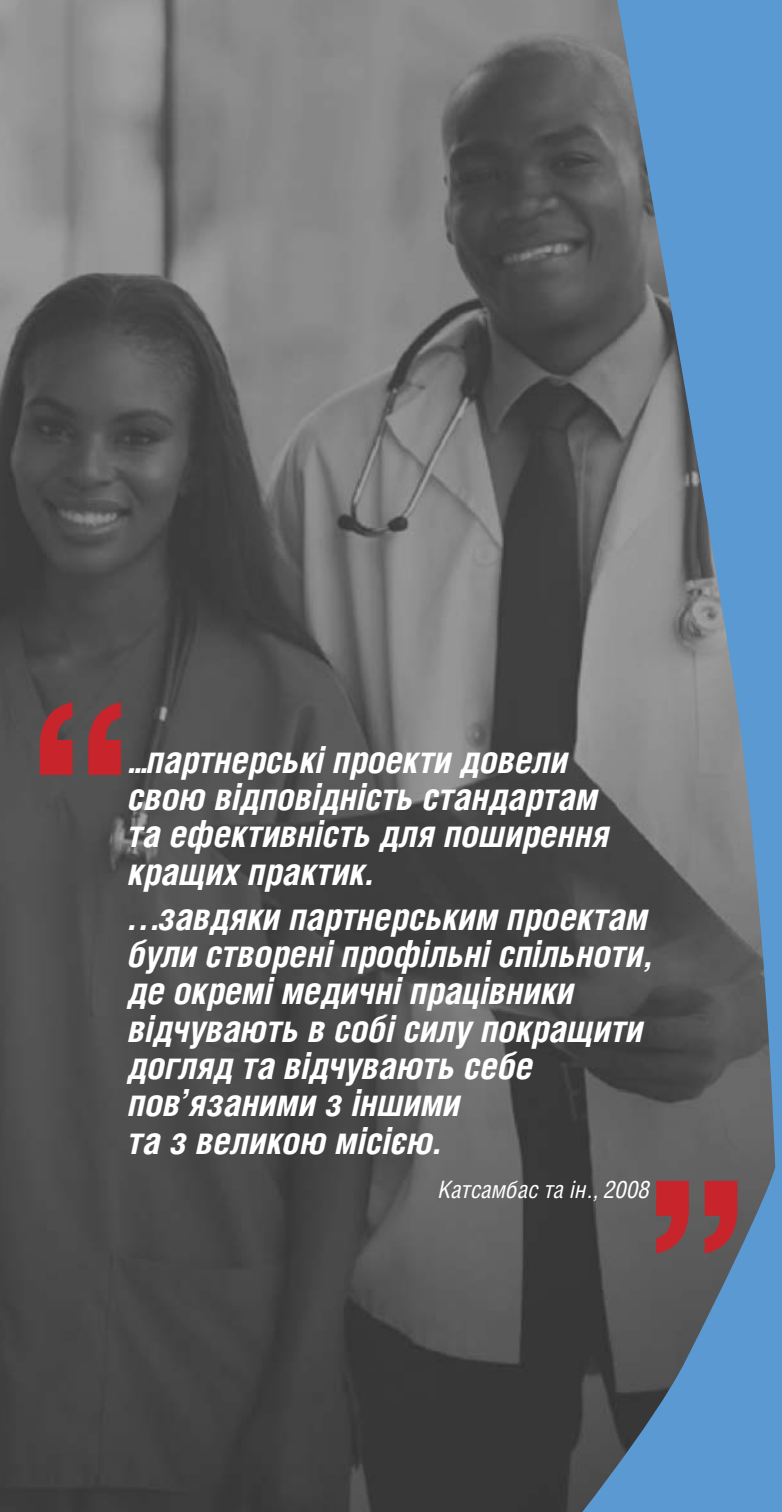
Нотатки

ЯК ЗРОБИТИ

МОДУЛЬ
ВОСЬМИЙ

8

ЯК РОЗРОБЛЯТИ ТА ВПРОВАДЖУВАТИ ПАРТНЕРСЬКИЙ ПРОЕКТ З ПОКРАЩЕННЯ



ЯК ЗРОБИТИ КРАЩЕ:
КЕРІВНИЦТВО З ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ

...партнерські проекти довели свою відповідність стандартам та ефективність для поширення кращих практик.

...завдяки партнерським проектам були створені профільні спільноти, де окремі медичні працівники відчувають в собі силу покращити догляд та відчувають себе пов'язаними з іншими та з великою місією.

Катсамбас та ін., 2008

Модуль восьмий

ЯК РОЗРОБЛЯТИ ТА ВПРОВАДЖУВАТИ ПАРТНЕРСЬКИЙ ПРОЕКТ З ПОКРАЩЕННЯ

ЗМІСТ:

ЯК ЗРОБИТИ

» Вступ 121

» Загальна структура партнерського проекту з покращення 122

» Етап планування 123

> Чому партнерські проекти працюють над однією конкретною, а не над кількома різними темами?. 125

> Приклад пакету змін – стадія пілотування 126

> Якою повинна бути тривалість партнерського проекту? 127

» Етап підготовки 129

> Команди з покращення. 130

> Що робити, якщо базові дані відсутні?. 131

» Етап впровадження 132

> Підготовка до першої навчальної сесії 132

> Як прив'язати теми зміни до навчальних сесій 133

> Перша навчальна сесія 133

> Періоди дії 135

> Роль команди з покращення під час періодів дії. 136

> Стандартний шаблон для зворотного зв'язку щодо покращення під час періодів дії . .137

> Друга та наступні навчальні сесії 137

> Заключна навчальна сесія 139

» Етап поширення 140

> Що ми поширюємо? 141

> Приклад частини пакету зміни – етап поширення. 141

> Як ми описуємо покращення? . . .142

> Хто передає наші інформаційні повідомлення?. 142

> Який механізм поширення ми використовуємо?. 143

» Додатки 145

> Приклад програми першої навчальної сесії 145

> Приклад порядку денного зустрічі команди з покращення 147

> Приклад програми другої та наступних навчальних сесій 148

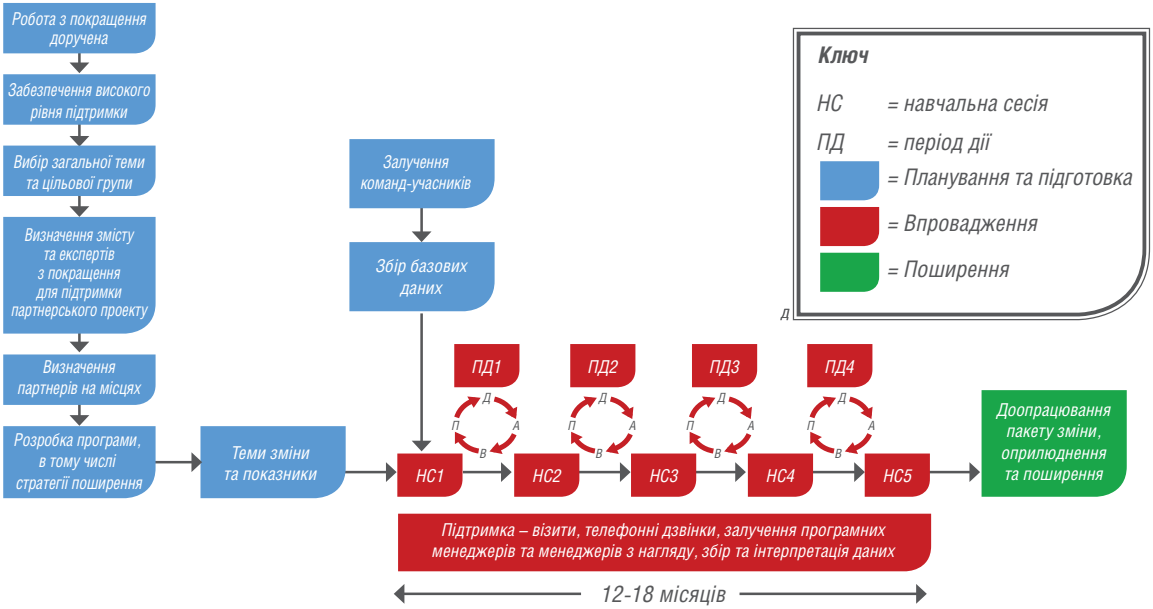
Вступ

Методологія покращення може застосовуватися на індивідуальному, груповому, організаційному та системному рівнях з метою досягнення фундаментальних і довгострокових покращень у діяльності. Багато з тих, хто застосовував дану методологію, дізналися, що масштаб, швидкість та рівень охоплення покращення збільшується, якщо діяльність організована з використанням моделі під назвою Навчальний партнерський проект, Партнерський проект з покращення або Прорив. Цей підхід, вперше розроблений Інститутом покращення охорони здоров'я у 1995 році, був адаптований та розвинений таким чином, щоб підлаштувати його під досягнення технологій і комунікацій, які постійно змінюються. Модель співпраці, описана у цьому керівництві, відображає широкий досвід та знання, отримані в результаті її застосування в системах охорони здоров'я у країнах з низьким та середнім рівнем доходу.

Загальна структура партнерського проекту з покращення

Партнерський проект з покращення має чітку структуру з обов'язковим етапом планування (зображений синім у Схемі 1, наведеній нижче), періодом впровадження тривалістю від 12 до 18 місяців (зображений червоним) та, нарешті, етапом поширення діяльності (зображено зеленим). Якщо ви не будете брати участь у розробці партнерського проекту, можете відразу перейти до розділу під назвою «Підготовчий етап» на сторінці 129.

Схема 1: Загальна структура партнерського проекту з покращення



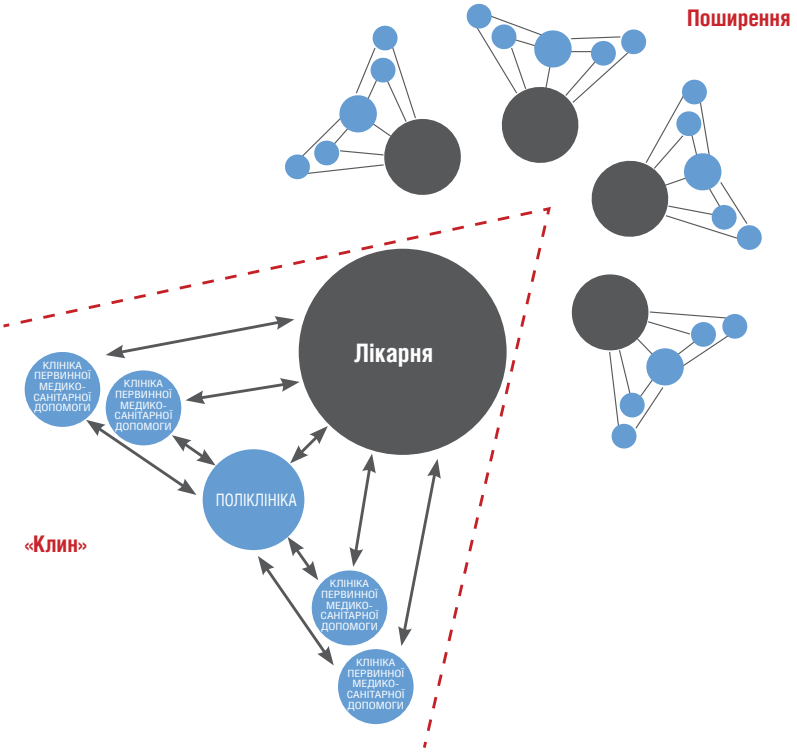
(Adapted from IHI Innovation Series 2003 " The Breakthrough Series - IHI's, Collaborative Model for Achieving Breakthrough Improvement, ©2013 IHI/C Green

Етап планування

Часто партнерський проект з покращення виконується на чиєсь замовлення, найчастіше, спонсора або державного органу. У таких випадках методологія та підхід задані наперед та не потребують обговорення. В інших випадках замовник шукає можливості покращення діяльності, але засоби, якими воно забезпечується, залишаються на розсуд тих, хто пропонує свої послуги. В останньому випадку для реалізації партнерського проекту може знадобитися обґрунтування. Спонсори часто хочуть якнайшвидше побачити результат на широкій географічній території за короткий проміжок часу. Концепція партнерського проекту передбачає такий підхід до пілотування та поширення, за якого ранні покращення зазвичай обмежуються декількома організаціями. Тільки коли ці заклади можуть продемонструвати те, як вони забезпечили покращення, результати швидко поширюються на більшу територію. Добре, якщо таке поступове поширення результатів розуміють з самого початку.

Для того, щоб результати партнерського проекту бути сталими та могли бути потенційно відтворені, важливо, щоб робота була інтегрована в основні служби та інфраструктуру. Якщо для управління партнерським проектом вибрана неурядова організація (НУО), вона повинна чітко сформулювати роль та зобов'язання урядовців системи охорони здоров'я, керівників закладів та рядових співробітників для успіху програми. Цілком імовірно, що їх потрібно буде повторювати та розвивати впродовж усього періоду реалізації програми.

Загальна тема та цільова група партнерського проекту часто задані, але надзвичайно важливо з самого початку переконатися, що вони не занадто широкі. Тема повинна бути достатньо значною, щоб над нею можна було працювати протягом 12-18 місяців, однак вона повинна бути конкретною. Наприклад, зниження рівня материнської смертності або інтеграція послуг у сфері ВІЛ та туберкульозу, а не набір не зв'язаних між собою завдань, як-от збільшення рівня тестування на ВІЛ під час першого візиту до жіночої консультації та підвищення рівня тестування з допомогою мазка з цервікального каналу, а також зниження кількості випадків інфекцій, які передаються статевим шляхом (див. Схема 2). Якщо замовник наполягає на необхідності опрацювання декількох тем одночасно, розгляньте можливість проведення окремого партнерського проекту для кожної теми у різних географічних областях, а потім поширюйте знання, отримані від кожного з проектів, на всю систему. Теми повинні відображати пріоритети лідерів та інтереси тих, хто працює з клієнтами. Якщо тема і географічна область не визначені, розробники партнерського проекту повинні керуватися національними пріоритетами, поточними показниками діяльності, відмінностями в результатах діяльності та наслідками неефективної роботи (наприклад, смертність та захворюваність).



Зазвичай, партнерські проекти мають структуру «клин і поширення».

Клин, який складається з лікарні та групи клінік, які здійснюють перенаправлення пацієнтів, – це місце, де пілотуються ранні зміни. Після перевірки ідей змін та формування списку успішних з них у заданих тематичних рамках, знання з «клина» поширюються на інші об'єднання лікарень та їхні системи перенаправлення пацієнтів.

Там, де час не дозволяє провести повноцінне пілотування перед поширенням на більшу групу, ці два види діяльності можуть накладатися.

Схема 2: Чому партнерські проекти працюють над однією конкретною, а не над кількома різними темами?

Партнерські проекти передбачають заглиблення у конкретну тему. Для цього створюється колегія консультантів, до складу якої входять провідні спеціалісти з цієї теми, які допомагають командам заповнювати прогалину між науковими доказами, відомими кращими практиками і їхньою поточною діяльністю. Мультидисциплінарні команди, які беруть участь у партнерському проекті, також складаються з працівників, що працюють безпосередньо з клієнтами, які знають тему та особисто зацікавлені у покращенні. Якщо партнерський проект веде теми з непов'язаних між собою галузей, часу рідко вистачає на те, щоб отримати та використати цю підтримку і прихильність для досягнення проривних результатів, перш ніж ці команди звільнять місце для роботи над наступною темою. Аналіз та втручання, ймовірно, будуть набагато більш поверховими.

Крім того, команди збираються разом лише на короткі проміжки часу для вирішення проблем, пов'язаних з їхніми сферами відповідальності, а потім розформовуються. Як наслідок, серед учасників партнерського проекту не виникає відчуття згуртованості та прихильності, яке зміцнює довіру та підвищує прагнення до успіху. Тимчасові команди, як правило, новачки у методології покращення, а тому їх необхідно познайомити з її основами, щоб вони могли ефективно перевіряти нові ідеї. Однак, у них немає достатньо часу та підтримки, щоб на відповідному рівні засвоїти методологію покращення до того, як їм доведеться звільнити місце для нової команди, сформованої для роботи над наступною темою.

І, нарешті, важко підтримувати сталість у декількох тематичних напрямках, особливо, коли команди більше не відвідують партнерські семінари і не беруть активної участі у перевірці нових ідей.

Процес перевірки ідей зміни, зазвичай, відбувається у встановленому порядку, часто за маршрутом надання медичної допомоги, який лежить в основі загальної теми. Після завершення пілотування ряду втручань, їх можна починати поширювати, в той час як «клин» продовжує працювати над забезпеченням сталості покращень на наступному етапі маршруту надання медичної допомоги. ПРОБЛЕМА одночасне пілотування та поширення вимагає значних ресурсів. Щоб забезпечити покращення при пілотуванні неперевірених ідей змін, необхідно більше часу, ніж при впровадженні ідей, ефективність яких уже доведена. Для цих двох видів діяльності необхідно завжди виділяти додатковий час, щоб забезпечити наявність нових перевірених ідей для поширення.

Е.Демінг (1900-1993), один із основоположників якості, стверджував, що для того, щоб здійснити покращення, необхідно поєднати «Глибокі знання[2]» - див. Малюнок 3, наведений нижче (розуміння систем,

Малюнок 3[2,3]

[2] Deming, W.E., 1995. The New Economics for Industry, Government and Education. MIT
[3] Langley, G.J., Moen, R.D., Nolan, K.M., Nolan, T.W, Norman, C.L. & Provost, L.P., 2009. The Improvement Guide - A Practical Approach to Enhancing Organisational Performance.

варіацій, психології та теорії пізнання) і «Знання теми». Починаючи розробляти партнерський проект, корисно зібрати таку групу експертів, які працюватимуть консультантами протягом всієї програми. Цю групу інколи називають «колегією». Профільні експерти допомагають визначити відомі кращі практики з наукової літератури та власного досвіду. Експерти з покращення можуть допомогти у розробці партнерського проекту та вирішенні проблем при реалізації програми. Експерти з покращення можуть бути залучені з команди партнерського проекту, відповідальної за його повсякденну організацію та ведення. Колегія у своїй роботі використовує одночасно дані про результати роботи, результати досліджень, відомі кращі практики та аналіз першопричин для визначення низки заходів або тем змін, які необхідно надійно виконати, щоб забезпечити покращення у загальній темі. Робота команд, які займаються пілотуванням, керується цими темами.
Вони намагаються покращити результати своєї роботи у цих сферах через перевірку ідей зміни (див. Модуль 2 та Модуль 5). Цей список заходів інколи називають «пакетом зміни». На даній стадії пакет зміни не повний. Він фіксує, які заходи необхідно реалізувати, але не наскільки це можливо у даному контексті. Комплексний пакет зміни включає перевірені ідеї зміни, які довели свою ефективність для надійного виконання тем зміни (див. схему на стор. 141).

Після визначення тем зміни, необхідно розробити набір індикаторів, які б вимірювали загальний успіх партнерського проекту (показники результату) та прогресу у кожній темі зміни (показники процесу). Часто ефективність у багатьох із цих сфер уже відстежується через управлінські інформаційні системи.

¤ ПРИКЛАД *пакету змін – стадія пілотування*

Тема партнерського проекту – зниження рівня материнської смертності

Втручання або теми змін з великими перевагами	Ідеї зміни для надійної реалізації втручань (як)
Добре підготовлені пологи	?
Активне управління третім етапом пологів	?
Профілактичні антибіотики для кесаревого розтину	?
Діагностування та лікування прееклампсії	?
Використання партограми	?

Збір даних потребує багато часу, тому «по можливості» рекомендується отримати доступ до існуючих систем даних, навіть якщо це означатиме певний компроміс між ідеальними показниками та уже зібраними даними. Даний підхід має й інші переваги. Якщо обрані показники уже були зафіксовані, має бути можливість отримати доступ до базових даних, які показують результати поточної діяльності учасників партнерського проекту та зміни у їхній діяльності протягом певного проміжку часу. Крім того, оскільки управлінська інформаційна система використовується як джерело даних для партнерського проекту, її точність постійно підвищується. Це приємна побічна дія партнерського проекту.

Після вибору тем зміни можна планувати етап впровадження партнерського проекту. Цей етап складається із серії семінарів (відомих під назвою навчальні сесії), на яких представники всіх закладів, які беруть участь у проекті, збираються разом для обміну знаннями та підготовки до роботи над новими темами зміни. Після кожного семінару настає період діяльності, протягом якого перевіряються ідеї зміни та відстежується процес забезпечення покращення. Час між семінарами називається періодом дії і зазвичай триває 3-4 місяці. Золоте правило: команди можуть здійснювати покращення лише у двох темах зміни під час одного періоду дії. Таким чином, тривалість етапу впровадження визначається кількістю тем зміни, які необхідно опрацювати, перш ніж очікувати загального покращення.

¤ ПРИКЛАД якщо у вас є 10 ключових тем зміни, вам знадобиться 5x3 місяці для забезпечення загального покращення.

Яка повинна бути тривалість партнерського проекту?

Стадія впровадження партнерського проекту зазвичай триває 12-18 місяців. Чинники, які на неї впливають:

» ***Політичні сили та фінансові обмеження.*** *Проміжок часу може деякою мірою бути визначений політичними директивами та фінансами. Важливо управляти очікуваннями щодо того, що і коли можна досягти. Якщо часові обмеження не обговорюються, за необхідності можна зменшити амбіції навколо загальної теми.*

» ***Підтримання темпу.*** *Структура партнерського проекту допомагає підтримувати енергію та прихильність, поки співробітники, які безпосередньо працюють з клієнтами, перевіряють нові ідеї змін та думають над покращенням. Десь через 18 місяців багато команд втрачає свій запал і потребує перерви. Таким чином, партнерський проект може бути задовгим.*

» **Кількість основних заходів або тем зміни.** *Реально, команди, які перевіряють нові ідеї, можуть працювати над 2-ма темами на кожному семінарі та протягом подальшого періоду дії (3-4 місяці). Отже, загальна тривалість стадії впровадження в значній мірі визначається кількістю суттєвих тем зміни, які необхідно опрацювати, та часом, необхідним для того, щоб ці зміни вплинули на загальну мету партнерського проекту.*

» ***Стратегія поширення.*** *Те, як ви плануєте поширювати свій успішний пакет зміни, може визначати, як довго ви можете дозволити собі пілотувати зміни. Якщо ви почали поширювати ідеї зміни, перевірені на початку реалізації програми в той час, як пілотування пізніших змін досі триває, ви менш обмежені в діях. Однак така структура програми досить складна, і для її успіху потрібна велика кількість ресурсів.*

Щоб забезпечити сталість заходів партнерського проекту, програму необхідно впровадити у систему надання медичної допомоги. Однак, це не виключає залучення зовнішніх організацій. Якщо ви уже є частиною системи надання послуг, ви можете визначити партнерські НУО, які готові допомогти у реалізації заходів партнерського проекту. Наприклад, на етапі впровадження необхідно організувати семінари та відвідати команди з покращення. Організації, які працюють поза межами основної системи, можуть мати можливість запропонувати фінансову та експертну підтримку для здійснення цієї діяльності. Однак, якщо вам було поставлене завдання керувати партнерським проектом та триматися поза межами системи (наприклад, якщо ви працюєте на НУО), важливо встановити близькі партнерські відносини з місцевими, районними та обласними керівниками та лідерами. Тема партнерського проекту має бути вже погоджена з цими особами. Тепер вам потрібна їхня повна підтримка, яка гарантуватиме їхню готовність поширювати знання та успішні ідеї після завершення етапу пілотування партнерського проекту та можливість відтворити таку діяльність у інших тематичних рамках. Якщо лідери та керівники з системи не підкреслять важливість партнерського проекту, забезпечити прихильність тих, хто працює з клієнтами, буде дуже важко. Для досягнення результатів необхідно буде пріоритизувати цю роботу. В ідеалі, наприкінці програми має бути сформована невелика команда місцевих керівників, які зможуть ініціювати та впровадити власний партнерський проект, отримуючи лише обмежену зовнішню підтримку.

Зазвичай, замовники та розробники партнерського проекту мають на меті поширити знання та можливості для покращення за межі організацій, залучених до початкового пілотування та створення комплексного пакету зміни. Існує ціла низка стратегій поширення, які цьому сприяють (див. Модуль 9): від неформальних підходів, які ґрунтуються на спонтанній комунікації у соціальних мережах, до високоорганізованих кампаній із залученням великої кількості ресурсів. Підхід слід вибирати до початку партнерського проекту, щоб добре підготувати вихідні дані для етапу впровадження та мобілізувати інфраструктуру та вміння, необхідні для підтримки етапу поширення.

Етап підготовки

Для запуску пілоту або «прототипу» партнерського проекту з покращення, кількість організацій-учасників зазвичай визначається можливістю команди партнерського проекту надавати їм підтримку під час перевірки ідей змін. Традиційно, в США та західних країнах така підтримка надається за принципом «рівний-рівному» та на відстані за допомогою групових онлайн обговорень і телефонних конференцій. Такі форми підтримки рідко є успішними в системах охорони здоров'я, яким не вистачає доступу або знайомства зі складними телекомунікаційними мережами. Дійсно, досвід показує, що не існує повноцінної заміни регулярним особистим візитам експерта з покращення до кожного закладу, який бере участь у проекті. Це особливо важливо протягом перших шести місяців етапу впровадження, коли команди з покращення вивчають методологію і можуть потребувати заохочення, щоб довести до кінця перевірку зміни, яку вони запланували під час навчальних сесій. Для забезпечення сталості діяльності, в ідеалі, візити повинні здійснюватися кожні два тижні. Перерви між візитами більше 4-х тижнів негативно впливають на прогрес під час періоду дії.

Після погодження масштабу партнерського проекту необхідно вибрати організації, які братимуть участь у проекті. Як уже згадувалося раніше, це, зазвичай, «клин», який складається з лікарні та закладів охорони здоров'я в її структурі, або це можуть бути заклади, які належать до даної інфраструктури чи географічної території (наприклад, медична дільниця або округ). Керівники, зазвичай, хочуть обирати, де вести роботу, а тому організації часто змушені брати участь у проекті, і не роблять це добровільно. Якщо заклади охорони здоров'я не знають, у чому повинні брати участь, і не мають великого бажання впроваджувати покращення, їхня участь може бути проблематичною. За таких обставин, і якщо дозволяє час, команда партнерського проекту та/або члени колегії повинні відвідати заклади охорони здоров'я, пояснити структуру та мету партнерського проекту, заручитися підтримкою керівників і працівників закладу з метою їхньої активної подальшої участі. Крім цього, необхідно обговорити склад та роль команди з покращення, а також заохотити керівників сформувати власну команду з покращення до першої навчальної сесії партнерського проекту. Два або три представники новоствореної команди з покращення будуть запрошені на даний захід.

Команди з покращення

Роботу закладів-учасників в рамках партнерського проекту скеровує і координує команда з покращення. Вона відповідає за нагляд за перевіркою ідей змін, а також збір та аналіз даних, щоб визначити, чи призводять зміни до покращення та чи забезпечується сталість покращення. В ідеалі команда з покращення повинна складатися з таких осіб, хоча у невеликих організаціях одна особа може виконувати декілька функцій:

- ***Керівник клініки або системи.*** *Ця особа повинна мати доволі високу посаду, щоб розуміти та брати на себе відповідальність за наслідки нових ідей змін, що перевіряються. Зазвичай, це лікар, старша медсестра або інший медичний фахівець. Оскільки у них немає багато часу, який вони могли б присвятити роботі над покращенням, їх підтримують повсякденні виконавці.*

- ***Повсякденний виконавець.*** *Ця особа допомагає підтримувати енергію та темп роботи команди. Вона часто бере на себе відповідальність за виконання затверджених дій. У неї потенціал більший, ніж у керівника клініки або системи, а тому вона може мати нижчу посаду. Вона зазвичай захоплена своєю роботою і до кінця партнерського проекту може стати експертом з покращення.*

- ***Технічні експерти.*** *Це люди, знайомі з процесами та системами, які лежать в основі надання послуг у тематичних рамках партнерського проекту (наприклад, акушерка, медсестра, яка робить щеплення, співробітник реєстратури, консультант).*

Крім цих осіб, команда з покращення повинна також включати:

- ***Представників різних кадрових груп.*** *Для того, щоб зрозуміти поточні та потенційні можливості різних кадрових груп, корисно мати представників від кожної з них у команді з покращення. Вони також можуть допомогти передати інформацію щодо своєї роботи колегам і таким чином забезпечити підтримку під час перевірки змін.*

- ***Фахівець з даних.*** *Оскільки дані є надзвичайно важливими для роботи команди, доцільно мати відповідального за збір даних, їхнє упорядкування та інтерпретацію, який активно братиме участь у роботі над покращенням.*

- ***Представники пацієнтів.*** *Оскільки покращення повинні завжди обертатися навколо потреб та очікувань пацієнта, важливо знайти спосіб врахувати їхні думки. Одним із способів для цього є включення представника пацієнтів до складу команди. Цій особі, можливо, знадобиться підтримка, щоб зробити свій внесок та зрозуміти, що її роль полягає у представництві інтересів пацієнтів в цілому, а не просто власних поглядів та досвіду.*

Команда з покращення також потребує підтримки керівника вищої ланки, який виконуватиме таку роль:

- ***Куратор проекту.*** *Куратор проекту матиме виконавчі функції та представлятиме роботу команди з покращення на засіданнях виконавчого комітету. Він також повинен мати повноваження для усунення перешкод та виділення ресурсів, щоб сприяти прогресу роботи команди. Незважаючи на те, що він може не відвідувати зустрічі команди, його регулярно інформують про хід роботи, а він стежить за тим, щоб команда звітувала про свою діяльність.*

Ще одним важливим кроком на етапі підготовки партнерського проекту є збір базових даних. Це необхідно зробити для всіх показників результату та процесу. Ці дані необхідно упорядкувати для партнерського проекту в цілому (сукупні показники діяльності організацій) та для окремих організацій. Перші забезпечують огляд результатів поточної діяльності партнерського проекту та допомагають ставити амбіційні, але реалістичні цілі на підставі цих даних. Дані щодо діяльності окремих організацій дозволяють команді проекту та колегії визначити заклади, які працюють ефективніше, ніж інші. Це часто сигналізує про відмінності у роботі та надає можливість визначити успішні ідеї змін.

Ці дані необхідно вносити в графіки щомісяця за кожної можливості.

Ще одним важливим кроком на етапі підготовки партнерського проекту є збір базових даних

Що робити, якщо базові дані відсутні?

Якщо дані існують, але вони не були зібрані чи упорядковані, ви можете попросити заклади-учасники зібрати ці дані до початку першої навчальної сесії і передати їх команді партнерського проекту заздалегідь, або презентувати їх на першій навчальній сесії. Якщо ви вибрали останній варіант, під час зустрічі необхідно виділити час, щоб упорядкувати та проаналізувати ці дані.

У виняткових випадках команда партнерського проекту може взяти на себе цю діяльність з дозволу організацій-учасників, однак часто команді бракує ресурсів для цього.

Якщо команда партнерського проекту не змогла встановити контакт з організаціями-учасниками до першої навчальної сесії, перший період дії, крім перевірки змін, може бути витрачений на збір та упорядкування цих даних. Оскільки дані уже були зафіксовані, базові дані не будуть «забруднені» впровадженням нових ідей змін.

***Якщо дані попередньо не збиралися** – спочатку визначте, чи існують доступні альтернативні заходи, які можуть стати прийнятною заміною. Якщо ні, вам доведеться попросити заклади збирати відповідні дані протягом приблизно одного місяця та презентувати їх у вигляді щоденних або щотижневих підсумків, залежно від частоти подій. В ідеалі, ці дані необхідно зібрати до першої навчальної сесії та проаналізувати, як описано вище. Альтернативний варіант – це необхідно зробити на початковому етапі періоду дії до впровадження будь-яких змін.*

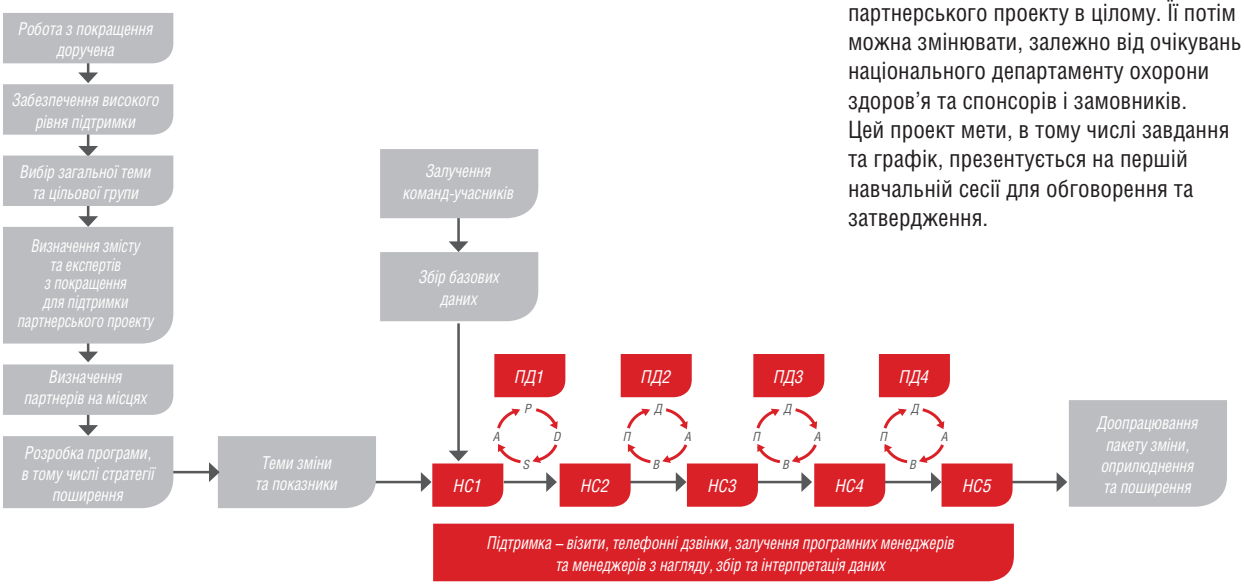
Етап впровадження

Підготовка до першої навчальної сесії

Однією із сильних сторін моделі партнерського проекту **є можливість залучати мультидисциплінарні команди з різних закладів охорони здоров'я для роботи над спільною амбіційною метою**. Ефект підсилюється, якщо команди одночасно працюють над однаковими темами покращення.
Перед першою навчальною сесією необхідно призначити теми зміни для конкретної навчальної сесії. Потім на кожній навчальній сесії пропонуються нові теми змін, і учасникам, виходячи з їхньої попередньої діяльності, пропонується вибрати теми, над якими вони будуть працювати протягом наступного періоду дії. **ПРИКЛАД** для партнерського проекту, метою якого є зниження рівня передачі ВІЛ від матері до дитини, на першій навчальній сесії можна запропонувати теми зміни для раннього початку нагляду у жіночій консультації, тестування на ВІЛ під час першого візиту до жіночої консультації та початок АРТ комбінованими препаратами з фіксованою дозою для ВІЛ-позитивних.

Більшість команд здатні працювати лише над двома темами під час одного періоду зміни, але під час навчальної сесії можна запропонувати більше тем, щоб заклади, які уже досягли хороших результатів в одній із тем, мали вибір. Аналіз базових даних попередить команду проекту про можливість такого сценарію.

Партнерські проекти мають спільну загальну тему для покращення. Після того, як колегія проаналізувала поточну діяльність та визначила, які результати б принесло впровадження кращих практик, вона пропонує мету для партнерського проекту в цілому. Її потім можна змінювати, залежно від очікувань національного департаменту охорони здоров'я та спонсорів і замовників.
Цей проект мети, в тому числі завдання та графік, презентується на першій навчальній сесії для обговорення та затвердження.



Як прив'язати теми зміни до навчальних сесій

» Обмежте кількість нових тем двома для кожного закладу на одну навчальну сесію/період дії. Це може означати пропозицію 3-4 нових тем, щоб команди могли вибрати хоча б 2 на основі результатів поточної діяльності.

» Дотримуйтеся логічного порядку, де це можливо. Наприклад, оберіть маршрут надання медичної допомоги від початку і до кінця. Однак, пам'ятайте про певні підводні камені, описані нижче.

» Сприяйте «раннім перемогам». Коли команди вивчають методологію покращення, їх дуже підбадьорюють значні покращення на ранніх стадіях перевірки змін. Деякі зміни перевіряти складніше, ніж інші. Про це необхідно розповідати на навчальних сесіях.

» Впроваджуйте теми, які мають значний вплив, спочатку. Покращення у деяких темах зміни можуть мати непропорційний вплив на загальний результат партнерського проекту. Інколи буває корисно впроваджувати такі зміни спочатку, щоб продемонструвати донорам і спонсорам, що робота приноситиме плоди.

» Спочатку впроваджуйте теми, яким потрібно більше часу для продукування результату. Для деяких тем зміни вплив на загальний результат проявляється в показниках лише через певний час, наприклад, застосування біологічно активних добавок, які містять залізо, у ЖК для зменшення рівня материнської смертності. Такі теми краще вводити раніше, щоб до кінця партнерського проекту проявився їхній повний вплив.

Перша навчальна сесія

Процес забезпечення підтримки та прихильності до партнерського проекту та його загальної мети – це важливий ранній крок під час першої навчальної сесії. Учасники мають зрозуміти, чому тема партнерського проекту важлива, які результати їхньої поточної діяльності, які наслідки їхньої бездіяльності для пацієнтів та можливості покращення на підставі знань про кращий досвід. Дуже ефективний спосіб забезпечення прихильності до покращення – це попросити пацієнта описати, як він отримує послуги за нинішніх умов. Після викладу цих міркувань, необхідно представити загальну мету партнерського проекту та погодити або модифікувати її. Якщо учасники не визнають мету партнерського проекту, вони не відчуватимуть відповідальності за її досягнення.

Після погодження мети, потрібно окреслити структуру партнерського проекту, теми зміни та необхідні заходи. Потрібно також повторити очікування організацій-учасників та зобов'язання команди проекту щодо підтримки команд з покращення під час періодів дії.

Після цього програма першої навчальної сесії стає схожою на останні частини наступних навчальних сесій. Для кожної з 3-4-х обраних тем будуть презентовані заходи, проаналізовані результати поточної діяльності, виділені кращі практики та запропоновані завдання та графік покращення. Представники кожного закладу обговорять та погодять цілі партнерського проекту для нової теми зміни та поставлять собі таку саму або амбітнішу мету, залежно від результатів поточної діяльності. Далі командам презентують Модель покращення[4] (див. Модуль 1) та інші

[4] Langley, G.J., Moen, R.D., Nolan, K.M., Nolan, T.W, Norman, C.L. & Provost, L.P., 2009. The Improvement Guide - A Practical Approach to Enhancing Organisational Performance. 2nd ed. Jossey-Bass, San Francisco, USA

інструменти покращення (див. Модуль 2), які допоможуть їм проаналізувати результати власної діяльності та визначити, які зміни вони можуть внести, щоб досягти покращення, та як їх перевірити, використовуючи методологію Плануй-Роби-Аналізуй-Дій (ПРАД) (див. Модуль 5).

Представники кожної команди з покращення після завершення навчальної сесії повинні:

> погодитися активно брати участь у навчальному партнерському проекті

> погодитися працювати заради загальної мети партнерського проекту

> вибрати дві теми зміни, над якими вони будуть працювати протягом наступного періоду дії

> погодити цілі партнерського проекту для нових тем зміни, запропонованих на сесії

> вирішити, якою буде ціль організації для кожної з цих тем зміни

> визначити ідею зміни для принаймні однієї із тем зміни

> мати розроблений план для проведення свого першого циклу ПРАД для перевірки ефективності своєї ідеї зміни

> погодитися створити команду з покращення, якщо вона ще не була сформована

> погодити, коли та як часто зустрічатиметься команда з покращення

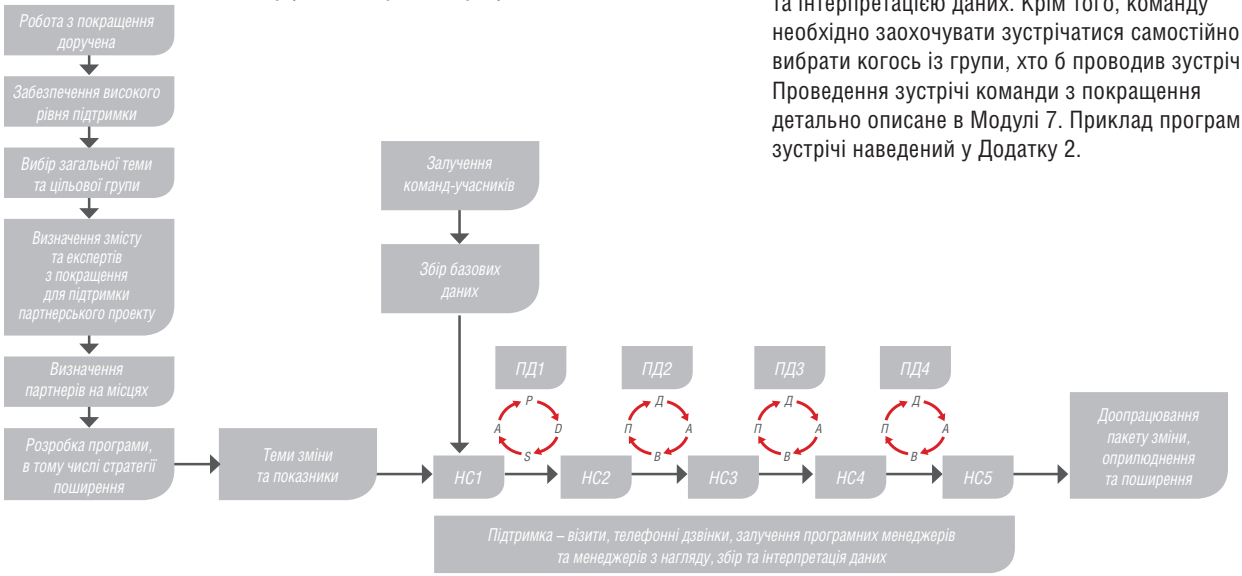
> зобов'язатися коротко проінформувати весь персонал закладу про навчальну сесію, в тому числі про цілі, обрані ідеї зміни та план перевірки зміни

Приклад програми першої навчальної сесії наведений у Додатку 1.

Періоди дії

Навчальні сесії допомагають активізувати команди та сприяють колективному навчанню; періоди дії настають, коли робота з покращення завершена. Зазвичай вони тривають 3-4 місяці, протягом яких команди з покращення із закладів, що беруть участь в проекті, перевіряють ідеї змін та здійснюють моніторинг прогресу у темах зміни, над якими вони працюють. Рушійні сили та ритм цієї роботи визначаються поєднанням регулярних зустрічей команди та підтримкою експерта з покращення, як правило, члена команди партнерського проекту, у формі візитів. Багато команд з покращення на ранніх етапах партнерського проекту потребують допомоги у зборі, презентації та інтерпретації даних і підтримки у подальшій роботі після завершення першого циклу ПРАД. Тому рекомендується зустрічатися з командами кожні два тижні протягом перших шести місяців партнерського проекту. Вкрай важливо здійснити візит протягом двох тижнів навчальної сесії, щоб допомогти подолати будь-які труднощі та переконатися, що робота просувається. Якщо здійснювати візит кожні два тижні неможливо, його можна замінити телефонною конференцією. Однак вона не дасть такого ж результату, як особиста зустріч.

В ідеалі візити представника команди партнерського проекту мають збігатися із запланованою зустріччю команди з покращення. Якщо зустріч не була організована, візит має підштовхнути до її проведення. У цих випадках експерт з покращення може провести цю зустріч, допомогти із застосуванням методології з покращення і збором та інтерпретацією даних. Крім того, команду необхідно заохочувати зустрічатися самостійно та вибрати когось із групи, хто б проводив зустріч. Проведення зустрічі команди з покращення детально описане в Модулі 7. Приклад програми зустрічі наведений у Додатку 2.



Роль команди з покращення під час періодів дії

» ***Зустрічайтеся регулярно, принаймні раз на два тижні.*** *В ідеалі ці зустрічі повинні співпадати з візитом члена команди партнерського проекту.*

» ***Плануйте та аналізуйте цикли ПРАД.*** *Первинна роль команди з покращення – координація перевірки ідей змін у погоджених темах змін для забезпечення покращення. Вони повинні неодноразово перевіряти окрему ідею, адаптуючи її за необхідності, збільшуючи масштаб та перевіряючи її за різних умов, поки дана ідея не буде готова до впровадження. Якщо окрема ідея призводить до деякого покращення, але не дозволяє досягти бажаної мети, треба визначити та перевірити додаткову ідею зміни. Цей процес повторюється для двох тем зміни під час кожного періоду дії.*

» ***Стежте за процесом та вимірюйте результат.*** *Крім збору та аналізу даних циклів ПРАД, команді доведеться підтримувати актуальність графіків для всіх заходів, пов'язаних загальною метою партнерського проекту та окремими темами змін, над якими вони працюють. Сюди також входять теми, які були покращені протягом попередніх періодів дії. Важливим елементом забезпечення сталості покращення є продовження вимірювання, щоб перевірити, чи не погіршується ефективність.*

» ***Вирішення проблем.*** *Для визначення ефективних ідей змін команді потрібно буде проаналізувати, чому існує розрив між їхньою поточною діяльністю та погодженою метою.*

» ***Підготуйте їх до презентації своєї роботи на наступній навчальній сесії.***

Якщо команда партнерського проекту працює на НУО, однією із постійних цілей має бути залучення до процесу реалізації партнерського проекту керівників закладів охорони здоров'я. Це має ряд переваг: допомагає забезпечити розуміння та підтримку роботи команди з покращення у випадках, коли член команди проекту не може бути присутнім на сесії, полегшує передачу знань та вмінь з методології покращення та сприяє забезпеченню сталості та поширення зміни. Керівники, відповідальні за нагляд за організаціями, які беруть участь у проекті, та ті, у чиєму списку обов'язків є теми партнерського проекту, мають заохочуватися до участі у регулярних візитах команди проекту. З часом ці керівники можуть почати відвідувати зустрічі команди з покращення за власною ініціативою. Крім того, їх також слід запрошувати приєднатися та брати участь у навчальних сесіях.

На початку періоду дії більшість команд з покращення зможуть перевіряти лише одну ідею зміни в одній темі зміни. Після завершення декількох циклів ПРАД, вони повинні мати можливість розпочати роботу над другою темою. Вона повинна бути включена в програму зустрічі команди з покращення в середині періоду дії. Необхідно буде виділити додатковий час для генерації ідей змін з використанням одного з інструментів покращення.

Під час останнього візиту періоду дії, член команди проекту має допомагати командам з покращення готуватися до презентації своєї роботи на черговій навчальній сесії. Існує багато цікавих способів сприяння обміну знань під час такого семінару, але всі вони є допоміжними для стандартизованого способу презентації діяльності. Пропонований шаблон наведений у Схемі 3.

Схема 3: Стандартний шаблон для зворотного зв'язку щодо покращення під час періодів дії

> Назва клініки

> Ваша мета?

> Що ви вирішили робити по-іншому (ідея зміни)?

> Які способи вимірювання ви використовували, щоб побачити, чи призводить зміна до покращення?

> Яка була ваша ефективність до впровадження зміни?

> Якими були ваші результати (графік)?

Друга та наступні навчальні сесії

Формат другої і всіх наступних навчальних сесій подібний до формату першої навчальної сесії, однак має декілька суттєвих відмінностей:

> не треба знову обґрунтовувати партнерський проект в цілому, важливі лише нові теми змін;

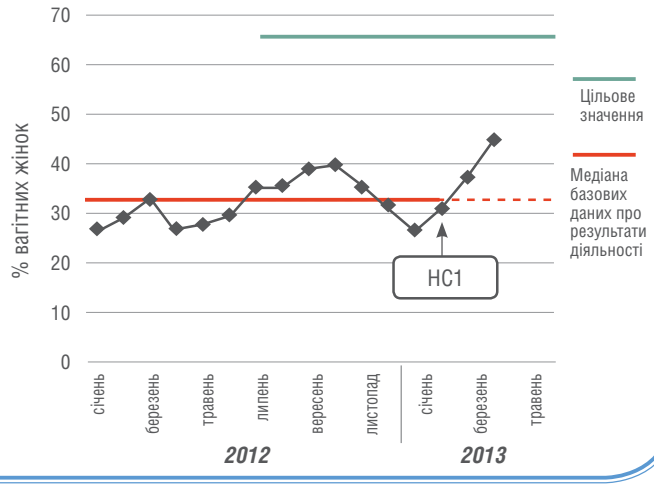
> перша частина навчальної сесії присвячена аналізу роботи команд з покращення у попередньому періоді дії. Їм пропонується описати ідеї змін, які вони перевірили, та результати, які вони отримали. Команда/колегія проекту повинна вже знати, які ідеї зміни були успішними, на основі аналізу даних окремих закладів, і відповідно мати можливість презентувати їх у розширеній групі.

Ці дані та отримана інформація формують основу пакету поширення зміни, який включатиме список успішних ідей змін для кожної теми. Важливо звернути увагу на те, що спрацювало, а що ні; розуміння цього важливо для процесу навчання.

Одним із недоліків коротких періодів дії є те, що часто буде не більше трьох щомісячних точок введення даних для відстеження результатів діяльності після впровадження зміни (див. Малюнок 1 на с. 20). Під час інтерпретації графіків (Правила 1, 2 і 3) (див. Модуль 6) для визначення доказів покращення нам необхідно принаймні п'ять точок введення даних після впровадження зміни. Тому при презентації щомісячних даних з попереднього періоду дії неможливо переконливо стверджувати, що покращення відбулося. В кращому випадку, команда проекту та колегія можуть погодитися, що ранні ознаки покращення присутні; точніша відповідь неможлива, поки не буде більше даних. Один із способів обійти це – заохочувати команди

Малюнок 1

Відсоток жінок, які вперше відвідали ЖК при строкові вагітності < 20 тижнів, клініка Мтхара



графічно зображувати щотижневі дані результатів роботи над темою зміни на ранніх етапах перевірки нових ідей. Однак це ставить вищі вимоги до тих співробітників, які напряму працюють з клієнтами, і реалізувати це на практиці важко:

> дані, які показують прогрес партнерського проекту у досягненні загальної цілі, презентуються поряд із показниками процесу всіх впроваджених тем змін, в тому числі з останнього періоду дії. Це мають бути сукупні дані про результати діяльності всіх закладів, які беруть участь у партнерському проекті.

> Після обміну результатами роботи з попереднього періоду дії та виділення навчальних моментів, представники команди з покращення мають вирішити, що робити далі у цих старих тематичних рамках. Якщо вони уже досягли своїх цілей, їм необхідно застосувати заходи, розроблені для впровадження та забезпечення сталості змін (див. Модуль 9). Якщо вони не досягли своїх цілей, їм необхідно вибрати нову ідею зміни для перевірки під час наступного періоду дії. Вони можуть вибрати успішну ідею з тих, які були презентовані під час підбиття підсумків періоду дії.

Друга половина другої та наступних навчальних сесій має такий самий формат, що і друга частина першої навчальної сесії. Необхідно обґрунтувати нові теми зміни, погодити заходи та цілі, на основі результатів поточної діяльності команди мають вибрати теми, над якими вони будуть працювати. Також необхідно згенерувати ідеї змін та заповнити розділ «Плануй» шаблону циклу ПРАД для перевірки першої ідеї зміни. Більш детальну інформацію та приклад програми другої та всіх наступних навчальних сесій див. у Додатку 3.

Заключна навчальна сесія

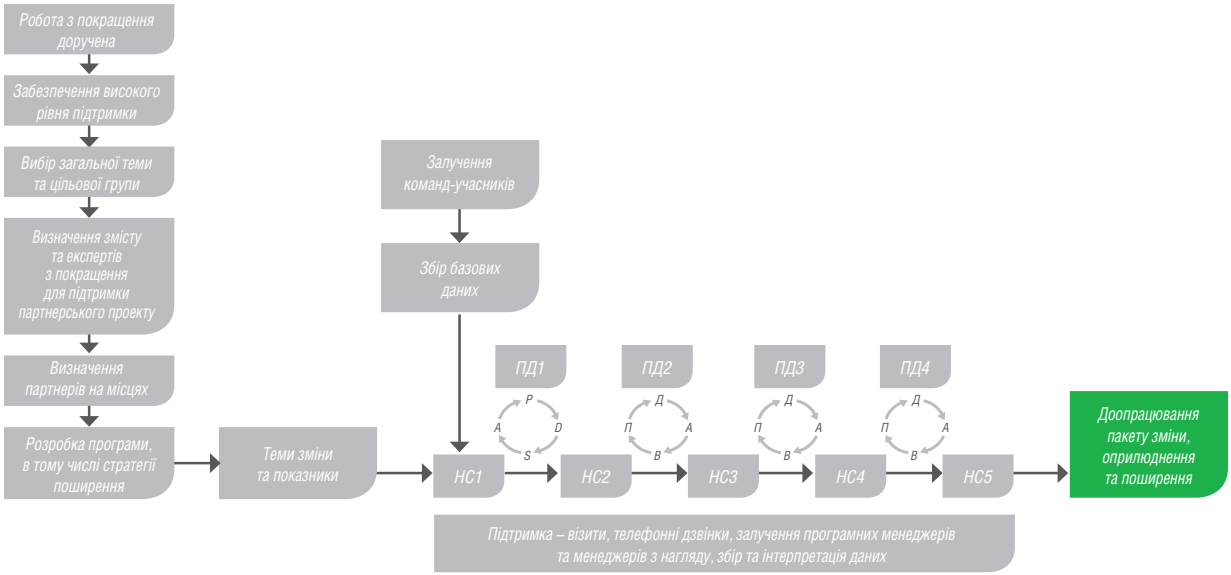
Заключна навчальна сесія інколи поєднується із запуском етапу поширення. Однак перед тим, як дивитися вперед, важливо спочатку проаналізувати прогрес. Як і під час інших навчальних сесій, команди повинні обмінятися результатами циклів ПРАД, виконаних під час попереднього періоду дії, та задокументувати успішні зміни. Крім того, необхідно представити та відсвяткувати прогрес партнерського проекту у досягнення його загальної мети та цілей окремих тем змін. Це чудова можливість запросити менеджерів та керівників вищої ланки, щоб вони почули про досягнення партнерського проекту та висловили вдячність медичним співробітникам, які зробили свій внесок. Якщо цільова група для поширення вже була вибрана, представників цієї групи теж варто запросити, щоб вони з перших уст почули про успіхи партнерського проекту.

Оскільки успішні ідеї змін впроваджуються під час етапу пілотування, на рівні закладу та партнерського проекту розробляється план контролю за діяльністю на постійній основі для забезпечення сталості покращення. Тепер ця роль має виконуватися незалежно керівниками клінік, округів та дільниць, на регіональному та національному рівні, залежно від рівня географічного охоплення партнерського проекту. Ті, хто візьме на себе цю відповідальність, мають розуміти свою роль. Повинні бути введені в дію системи, які забезпечать доступ до «панелі керування» показниками високого рівня, що слугуватимуть раннім попередженням у разі, якщо продуктивність роботи погіршуватиметься.

На додаток до цього управлінського нагляду, команди з покращення слід заохочувати брати на себе відповідальність за постійний моніторинг показників ефективності всіх тем змін, над якими вони працюють, та загальної цілі партнерського проекту. Їх також слід поставити перед необхідністю застосовувати методології навчання та покращення у інших питаннях системи охорони здоров'я, пов'язаних з пацієнтами та з ними самими.

Етап поширення

Поширення – це просто передача та прийняття нових ідей чи продуктів досягнень у групі. На етапі поширення партнерського проекту відбувається обмін новими ідеями, які довели свою можливість забезпечення покращення. Інші члени групи, в свою чергу, заохочуються до самостійної перевірки ідей, щоб дізнатися, чи вони теж зможуть досягти покращень у своїй діяльності. Більш детально ця тема описана у Модулі 9. Тут ми торкнемося лише чотирьох основних елементів: «Що ми поширюємо?», «Як ми описуємо покращення?», «Хто розповсюджує наші інформаційні повідомлення?» і «Який механізм поширення ми використовуємо?».



Що ми поширюємо?

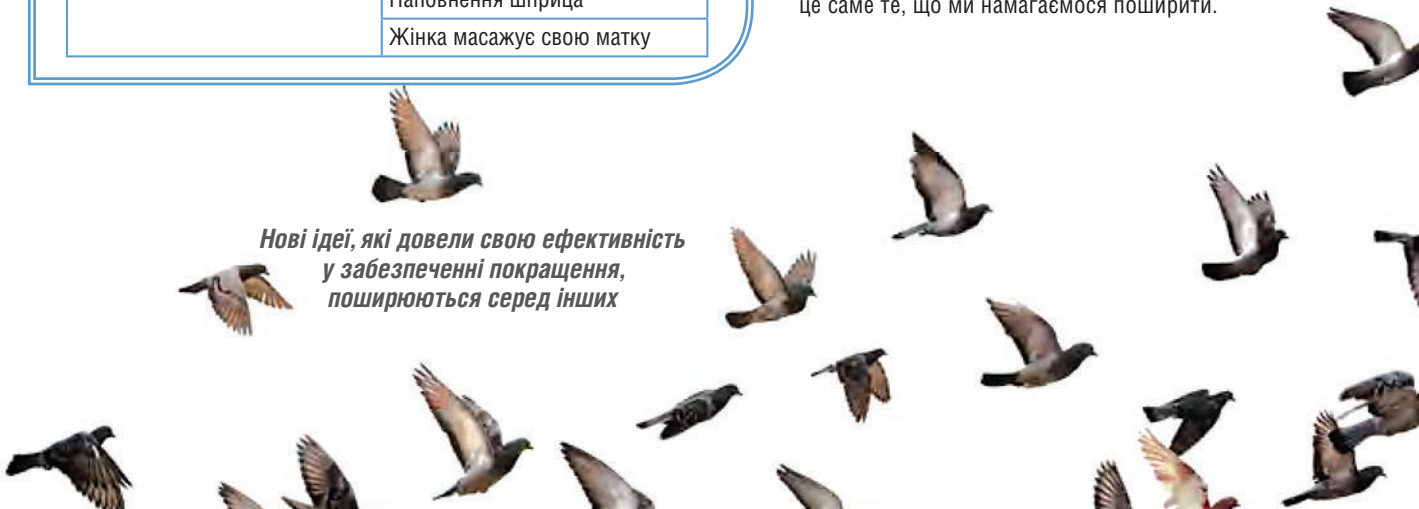
Схема 4:

¤ ПРИКЛАД частини пакету змін – етап поширення

Тема партнерського проекту – зниження материнської смертності

Втручання або теми змін з великими перевагами (що)	Ідеї змін для надійної реалізації втручання (як)
Добре підготовлені пологи	Пацієнтка відправляє смс-повідомлення акушерці, коли починаються пологи; транспортування організовує акушерка
	Забезпечення жінок їжею після пологів
Активне управління третім етапом пологів	Хтось із родичів витирає дитину, поки вводиться окситоцин
	Наповнення шприца
	Жінка масажує свою матку

Раніше ми описували пілотний пакет зміни, котрий містив список тем зміни, які з самого початку лягли в основу партнерського проекту. Під час етапу впровадження команди перевіряють ідеї змін та збирають дані для визначення ідей, які сприяють покращенню. До кінця цього періоду формується більш комплексний пакет зміни, який містить як теми для зміни, визнані колегією важливими для забезпечення загального покращення («що»), так і ідеї зміни («як»). Приклад, наведений у Схемі 4, розкриває лише дві теми зміни, але показує, що пакет тепер доповнений описом успішних ідей змін. Крім цього, пакет зміни повинен бути в змозі продемонструвати вплив ідей зміни на продуктивність через супровідні графіки. Історії пацієнтів та персоналу допомагають зробити кількісні дані цікавішими. Повний пакет зміни – це саме те, що ми намагаємося поширити.



Нові ідеї, які довели свою ефективність у забезпеченні покращення, поширюються серед інших

Як ми описуємо покращення?

Розповсюдження інформаційних повідомлень - дуже важливий елемент процесу поширення. Нам необхідно описати зміни таким чином, щоб вони здавалися простими у впровадженні, їхні переваги перед існуючими практиками були чітко окресленими і перегукувалися з цінностями та потребами людей, і були випробовуваними (щоб їх можна було впровадити, а потім відмінити). Це може бути частиною пакету зміни або додатком до нього. Повідомлення про переваги у порівнянні з існуючими практиками необхідно формувати з урахуванням цільової аудиторії.

Переваги, як їх сприймає менеджер, можуть відрізнятися від тих, які бачить лікар або консультант. Нам потрібно буде розробити декілька інформаційних повідомлень, залежно від того, кому ми збираємось їх передати.

Хто передає наші інформаційні повідомлення?

Намагаючись поширити нові ідеї, ми можемо багато чого навчитися від реклами. Кого обирають маркетингові агентства для просування продуктів? Ці люди розподіляються на дві категорії: люди, яких ми поважаємо, і люди, схожі на нас. Схвалення ідеї зміни Міністерством охорони здоров'я надзвичайно ефективно сприятиме її поширенню у системі охорони здоров'я. У разі відсутності носія повідомлення, якого поважають інші, нам необхідно визначити людей, які схожі на представників нашої цільової групи. Якщо ми поширюємо ідеї серед схожих груп, зробити це відносно легко. Наприклад, команда клініки з Лімпопо, яка успішно виконала національний показник із забезпечення відвідання ЖК жінками з терміном вагітності менше 20 тижнів, дуже ефективно просуває даний пакет змін для команд інших клінік. Однак склад команди вимагає певного перегляду. Якщо ключова ідея зміни потребує підтримки керівника закладу, консультанта та медсестри, то саме цих співробітників має переконати зміна. Тому до складу команди вашої клініки, яку залучають до поширення ідеї зміни, повинні входити представники цих кадрових груп.

«Нам доведеться розробити декілька різних інформаційних повідомлень, залежно від того, кому ми збираємося їх передавати»

Який механізм поширення ми використовуємо?

Процес поширення відбувається з допомогою кількох механізмів. З одного боку, зміна може бути нав'язаною згори, з іншого – вона виникає спонтанно через природні соціальні системи. Механізм (або стратегію) поширення необхідно погоджувати на етапі планування. Під час погодження важливо звернути увагу на декілька речей:

> хороша ідея зазвичай поширюється спонтанно, але це займає багато часу

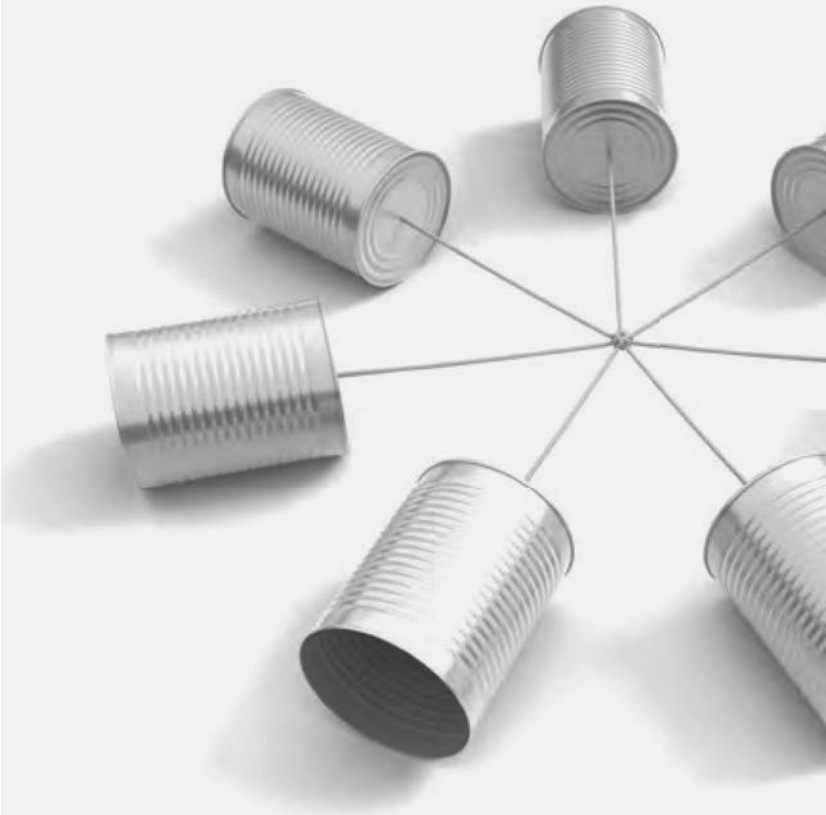
> в процесі поширення ідеї може знадобитися її адаптація для ефективної роботи у різних організаціях. Таким чином, корисно познайомити команди, яких заохочують прийняти пакети змін, з циклом Плануй-Роби-Аналізуй-Дій

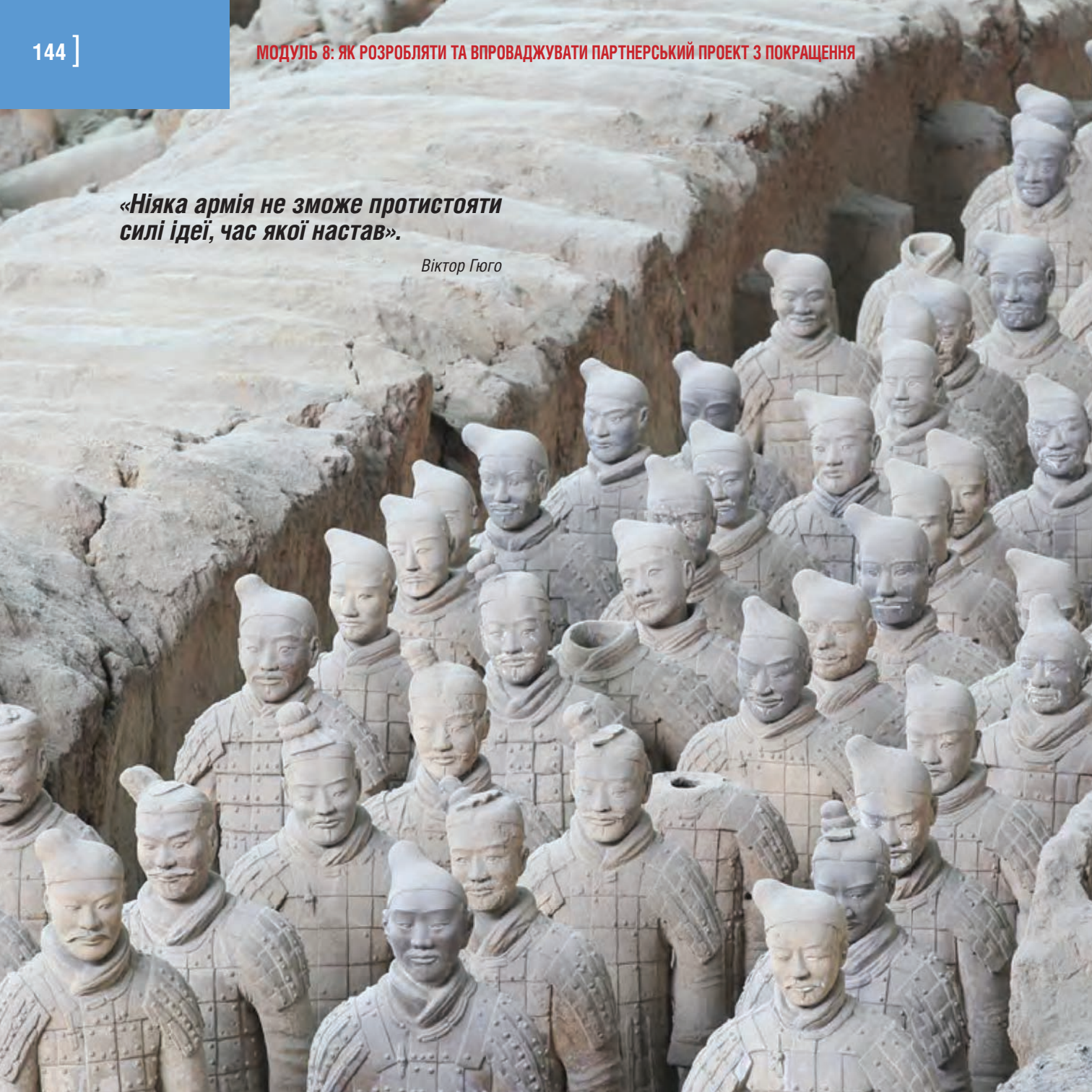
> при використанні формальних стратегій поширення, наприклад, партнерського проекту з поширення, покращення в роботі проявляються швидше, ніж під час етапу пілотування. Причиною цього є те, що ідеї зміни уже довели свою ефективність, тому, щоб побачити їхній вплив, необхідно лише їх прийняти/адаптувати у групі поширення

> загальносистемні зміни, прийняття яких не залежить від окремих змін, можуть досягти значного рівня охоплення з мінімальними ресурсами. Недоліком цього підходу є те, що прихильність до зміни може бути відсутня, може бути лише виконання вимог з необхідністю подальшого контролю.

Детальніше про механізми поширення див. у Модулі 9.

«Процес поширення відбувається з допомогою кількох механізмів»





«Ніяка армія не зможе протистояти силі ідеї, час якої настав».

Віктор Гюго

Додатки

Додаток 1 – Приклад програми першої навчальної сесії

Зверніть увагу: *Текст, виділений синім, наведений для прикладу і не повинен з'являтися у фінальній програмі. Текст в квадратних дужках [] необхідно адаптувати для кожного окремого партнерського проекту.*

Дата:

Час:

1. **Привітання та вступ**
2. **Ознайомлення з партнерським проектом**

   Це має бути схвалення партнерського проекту керівником вищої ланки.
3. **Чому? [вставте загальну тему партнерського проекту, наприклад, «материнська смертність при пологах», «діабет»]**

   Необхідно обґрунтувати важливість покращення в даній темі. Сюди входить огляд поточної діяльності, наслідки відмови від впровадження покращення для пацієнтів, їхніх сімей, широкої громадськості та самого персоналу, будь-які політичні вимоги та можливості на основі застосування відомих кращих практик. Це може зробити старший член колегії.
4. **Чого очікувати**

   Треба окреслити структуру партнерського проекту, скільки триватиме етап його впровадження, його ключові елементи (навчальні сесії та періоди дії), очікування організацій, які беруть участь у проекті, та їхніх команд з покращення, підтримку, яку надає команда проекту, та вигоди від участі у партнерському проекті (спільне навчання та взаємна підтримка).
5. **Погодження загальної мети партнерського проекту**

   Треба поділитися проектом мети, розробленої колегією, та пояснити її. Часу повинно бути достатньо, щоб висловити всі зауваження та обговорити зміни.
6. **Ознайомлення з темами зміни та запропонованими показниками**

   Необхідно представити огляд всіх тем змін та запропоновані заходи. Потім зустріч буде зосереджуватися лише на тих темах, які висвітлюватимуться на першій навчальній сесії та протягом періоду дії після неї. Ми сподіваємося, що показники уже будуть доступні через інформаційні системи охорони здоров'я, але якщо це не так, необхідно обговорити показники результатів минулої, поточної та майбутньої діяльності.
7. **Поточна діяльність у [теми зміни першої навчальної сесії]**

   Припускаючи, що ці дані доступні, необхідно презентувати всі сукупні результати діяльності групи, а члени колегії мають роздати дані щодо результатів своєї діяльності у вигляді роздаткових матеріалів. Потім ці дані можна використовувати для прийняття рішень щодо тем, над якими вони повинні працювати на основі результатів поточної діяльності. Дані мають бути презентовані у формі графіків, які ідеально відображають дані за щонайменше 12 місяців. Якщо дані ще не доступні, необхідно домовитися із закладом щодо їх отримання або шляхом перегляду існуючих реєстрів, або збору даних поточної діяльності за місяць до впровадження ідей зміни.

8. Представлення Моделі покращення

Див. Модуль 1.

9. Погодження цілей теми зміни для першої навчальної сесії

Припускаючи, що дані були доступні заздалегідь, член колегії повинен запропонувати цілі та графік для тих тем зміни, які мають бути покращені впродовж найближчого періоду дії. Їх необхідно обговорити, адаптувати за необхідності та доопрацювати. Окремі заклади також мають визначити для себе цілі, які будуть такими ж амбітними, як і погоджені цілі партнерського проекту. Зокрема, вони визначатимуться їхньою поточною діяльністю.

10. Демонстрація кращих практик у темі зміни

Якщо хтось із учасників партнерського проекту вже має хороші результати у будь-якій зі сфер теми зміни, це ідеальна можливість попросити їх презентувати свої дані та пояснити, як вони досягли таких результатів. Якщо ніхто в групі не досягмає значних результатів в своїй діяльності, члени колегії можуть презентувати приклади кращих практик з інших регіонів країни або з інших країн.

Інколи може бути необхідно провести повторний тренінг щодо заходів/клінічних практик, рекомендованих національним департаментом з охорони здоров'я у певній тематичній галузі.

11. Дослідження прогалин між поточною діяльністю та кращими практиками

На цьому етапі можна познайомити учасників з такими інструментами, як схеми процесу, причинно-наслідкові діаграми або концепції зміни, щоб допомогти зрозуміти причини та визначити ідеї зміни (див. Модуль 2).

12. Планування перевірки ідеї зміни

Необхідно детально пояснити цикл Плануй-Роби-Аналізуй-Дій та заохотити команди почати планувати свою першу перевірку зміни та задокументувати цей процес.

13. Подальші кроки та дата наступної навчальної сесії

На даному етапі необхідно повторити очікування команди та окреслити підтримку, яку може запропонувати команда проекту. Рекомендується, щоб член команди проекту відвідав усі команди протягом двох тижнів після навчальної сесії.

Додаток 2 – Приклад порядку денного зустрічі команди з покращення

Зверніть увагу: *Текст, виділений синім, наведений для прикладу і не повинен з'являтися у фінальній програмі. Текст в квадратних дужках **[ ]** необхідно адаптувати для кожного окремого партнерського проекту*

Дата:

Час:

1. **Тривалість зустрічі**
   Визначте, скільки у вас часу
2. **Нагадування про цілі**
3. **Останні новини про ідеї змін**
   Підбийте підсумки щодо ідеї(й) змін, яка перевірялася
4. **Останні новини про цикл(и) ПРАД**
   Підбийте підсумки щодо циклів ПРАД, над якими працювала чи які планувала команда. Ця інформація має бути занесена в протокол, який ви готували на останній зустрічі, а також у протокол команди. Якщо ви не брали участь у перевірці, отримайте останню інформацію про її перебіг. Якщо вони ще не почали її, перевірте їхній план та заохотьте їх погодити дату початку.
5. **Перевірка ваших даних**
   Вам необхідні докази покращення. Якщо цикл ПРАД був завершений, прогляньте дані, зібрані під час перевірки. Якщо перевірка проводилася протягом цілого місяця, деякі з цих даних могли бути зібрані й узагальнені в установленому порядку. Перевірте, чи були прийняті якісь рішення на стадії «Роби», і чи підтверджені ці рішення даними. Якщо рішення не були прийняті, заохочуйте команду їх прийняти. Перевірте, чи планують вони модифікувати зміну на основі досвіду, отриманого в ході попереднього циклу ПРАД, перед повторною перевіркою.
6. **Планування наступної перевірки зміни**
   Якщо попередня ідея була невдалою, використовуючи відповідні інструменти покращення, визначте нову ідею зміни. В іншому випадку, плануйте наступну перевірку на підставі рішення, прийнятого на стадії «Роби».
7. **Перегляд та аналіз графіків**
   Вам необхідні графіки, пов'язані з цілями, над якими раніше працювали, та поточні ідеї покращення. За необхідності, допоможіть їм узагальнити нові інформаційні точки. Перевірте, чи успішні зміни досі впроваджуються за старими темами, де підвищення ефективності не стало сталим.
8. **План дій**
   Переконайтеся, що ви і члени команди маєте запротокольовані важливі рішення та план дій, обговорений на зустрічі
9. **Дата і час наступної зустрічі**

Додаток 3 – Приклад програми другої та наступних навчальних сесій

Зверніть увагу: *Текст, виділений синім, наведений для прикладу і не повинен з'являтися у фінальній програмі. Текст в квадратних дужках **[ ]** необхідно адаптувати для кожного окремого партнерського проекту.*

Дата:

Час:

1. **Привітання та вступ**

2. **Відзначення успіху**

   Високий рівень схвалення від керівника вищої ланки щодо поточної роботи партнерського проекту.

3. **Прогрес з моменту останньої навчальної сесії**

   Існуючі сукупні дані щодо загальної теми партнерського проекту та тем зміни уже представлені. Виділіть докази покращення та того, що покращення стало сталим.

4. **Зворотній зв'язок від закладів щодо прогресу під час періоду дії**

   Організацію зворотного зв'язку необхідно погодити з розробниками семінару. Важливо, щоб ідеї зміни, які перевіряються, були пов'язані з даними, які демонструють успішність ідеї зміни. Це важливі знання для учасників, які необхідно отримати для формування пакету зміни.

5. **Подальші дії**

   Команди мають узгодити подальші кроки щодо «старих» тем зміни. Якщо вони досягли своїх цілей, їм необхідно планувати впровадження та забезпечення сталості своєї діяльності. Якщо ні, необхідно вибрати іншу ідею зміни та планувати початок її перевірки під час нового періоду дії.

6. **Представлення нових тем зміни та запропонованих заходів**

   Запропонуйте нові теми зміни для майбутніх періодів дії. Ми сподіваємося, що відповідні дані будуть уже доступні в інформаційній системі охорони здоров'я. Якщо ні, вихідні дані мають бути зібрані під час попереднього періоду дії.

7. **Поточна діяльність у нових темах зміни**

   Припускаючи, що ці дані доступні, необхідно презентувати всі сукупні результати діяльності групи, а члени колегії мають роздати дані щодо результатів своєї діяльності у вигляді роздаткових матеріалів. Потім ці дані можна використовувати для прийняття рішень щодо тем, над якими вони повинні працювати на основі результатів поточної діяльності. Дані мають бути презентовані у формі графіків, які ідеально відображають дані за щонайменше 12 місяців.

8. [Нагадування про Модель покращення та/або інші інструменти покращення]

9. Погодження нових цілей теми зміни

Припускаючи, що дані були доступні заздалегідь, член колегії повинен запропонувати цілі та графік для тих тем зміни, які мають бути покращені впродовж найближчого періоду дії. Їх необхідно обговорити, адаптувати за необхідності та доопрацювати. Окремі заклади також мають визначити для себе цілі, які будуть такими ж амбітними, як і погоджені цілі партнерського проекту. Зокрема, вони визначатимуться їхньою поточною діяльністю.

10. Демонстрація кращих практик у темі зміни

Якщо хтось із учасників партнерського проекту вже має хороші результати у будь-якій зі сфер теми зміни, це ідеальна можливість попросити їх презентувати свої дані та пояснити, як вони досягли таких результатів. Якщо ніхто в групі не має значних результатів діяльності, члени колегії можуть презентувати приклади кращих практик з інших регіонів країни або з інших країн.

Інколи виникає необхідність провести повторний тренінг щодо заходів/клінічних практик, рекомендованих національним департаментом з охорони здоров'я у певній тематичній галузі.

11. Дослідження прогалин між поточною діяльністю та кращими практиками

На цьому етапі можна познайомити учасників з такими інструментами, як схеми процесу, причинно-наслідкові діаграми або концепції зміни, щоб допомогти зрозуміти причини та визначити ідеї зміни (див. Модуль 2).

12. Планування перевірки ідеї зміни

Необхідно детально пояснити цикл Плануй-Роби-Аналізуй-Дій та заохотити команди почати планувати свою першу перевірку зміни та задокументувати цей процес.

13. Подальші кроки та дата наступної навчальної сесії

На даному етапі необхідно повторити очікування команди та окреслити підтримку, яку може запропонувати команда проекту.

Нотатки

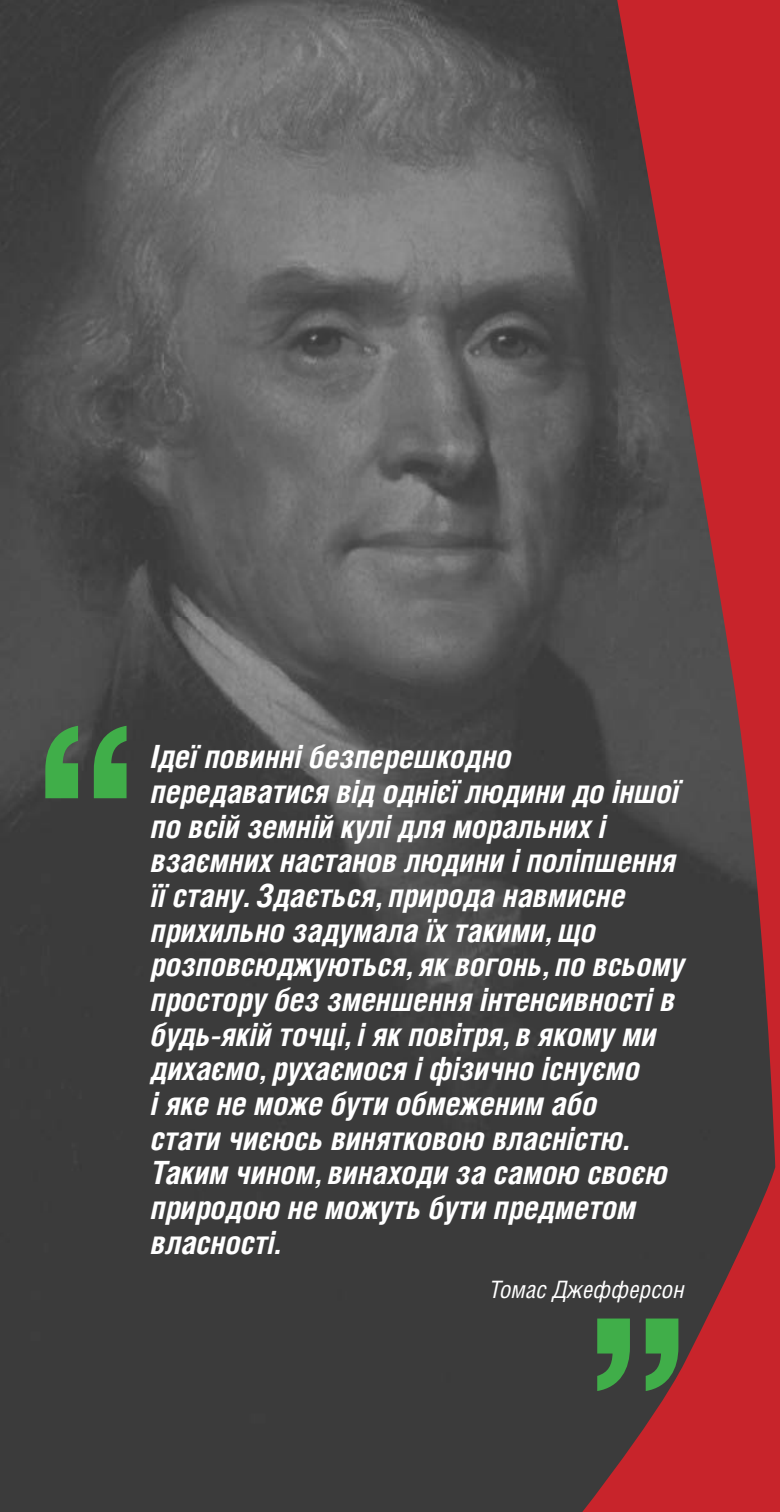
Нотатки

ЯК ЗРОБИТИ

МОДУЛЬ
ДЕВ'ЯТИЙ

9

ЯК ЗАБЕЗПЕЧИТИ СТАЛІСТЬ ТА ПОШИРЕННЯ ПОКРАЩЕННЯ



ЯК ЗРОБИТИ КРАЩЕ:
КЕРІВНИЦТВО З ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ

“Ідеї повинні безперешкодно передаватися від однієї людини до іншої по всій земній кулі для моральних і взаємних настанов людини і поліпшення її стану. Здається, природа навмисне прихильно задумала їх такими, що розповсюджуються, як вогонь, по всьому простору без зменшення інтенсивності в будь-якій точці, і як повітря, в якому ми дихаємо, рухаємося і фізично існуємо і яке не може бути обмеженим або стати чиєюсь винятковою власністю. Таким чином, винаходи за самою своєю природою не можуть бути предметом власності.”

Томас Джефферсон

Модуль дев’ятий

ЯК ЗАБЕЗПЕЧИТИ СТАЛІСТЬ ТА ПОШИРЕННЯ ПОКРАЩЕННЯ

ЗМІСТ:

ЯК ЗРОБИТИ

» Вступ 155

» Впровадження змін 156

» Забезпечення сталості покращення 157

> Хто відповідає за забезпечення сталості покращень? 160

» Поширення покращень – теорія 161

> Що ми поширюємо? 161
> На кого ми поширюємо? 162
> Вертикальне і горизонтальне поширення. 162
> Крива дифузії інновацій. 163
> Зміст нашого інформаційного повідомлення 165
> Як підвищити швидкість поширення зміни 166
> Хто поширює наші інформаційні повідомлення? . . . 167

» Поширення покращення – на практиці. 168

> Мета 168
> Керівництво та команда з впровадження 168
> План виконання 168
> Вимірювання. 172

Вступ

Методологія покращення рекомендує дрібномасштабну перевірку нових ідей з метою визначення їхньої ефективності. Для ідей, які отримують докази покращення, перевірка – це лише перший крок у процесі, який у кінцевому підсумку призведе до високоефективної ідеї зміни, яка буде реалізована у ширшій системі. Ключові кроки цього процесу описані нижче:

Перевірка → ***Впровадження*** → ***Забезпечення сталості*** → ***Поширення***

У Модулі 5 ми описали переваги перевірки **нових ідей покращення перед їх впровадженням.**

Після того, як ідея була адаптована таким чином, щоб добре діяти у конкретному контексті, в масштабі і в широкому діапазоні умов, вона готова до впровадження. **Якщо процес перевірки був всебічним, зі зміною масштабу залучав більшість працівників, та якщо зміна була відносно простою, впровадження – часто наступний, майже нерозривний крок.** У цьому керівництві ми припускаємо наявність таких умов, тому лише коротко торкаємося питання різниці між перевіркою та впровадженням. Якщо зміна, яку ви перевіряли, є складною і вимагає впровадження серед усіх співробітників з обмеженою можливістю використання результатів початкової перевірки, радимо вам ознайомитися з Розділом 8 публікації «Керівництво з покращення – практичний підхід до підвищення ефективності організації»[1]. ¤ **ПРИМІТКА** під час реалізації простих змін можна спочатку впровадити їх у підрозділах, які беруть участь у перевірці, а потім поширити на інші підрозділи організації (див. рекомендації щодо поширення зміни).

Забезпечивши покращення шляхом перевірки та впровадження зміни, важливо, щоб ці успіхи не були втрачені. Тому нам необхідно мати план забезпечення сталості наших покращень. Інститут з покращення системи охорони здоров'я визначає сталість як «приєднання до прогресу… та постійна робота на його основі»[2]. У даному керівництві ми розглянемо, як саме це зробити.

І останнє: хороші ідеї та підвищена ефективність не повинні обмежуватися лише тими організаціями, котрі беруть участь у пілотуванні. Заради наших працівників і клієнтів у ширших системах, ми повинні намагатися поширювати кращий досвід.

Це захоплююча і широка тема. У даному керівництві ми представимо декілька основних принципів та запропонуємо кілька практичних кроків для лідерів, керівників та ентузіастів з покращення, які хочуть планувати такі заходи.

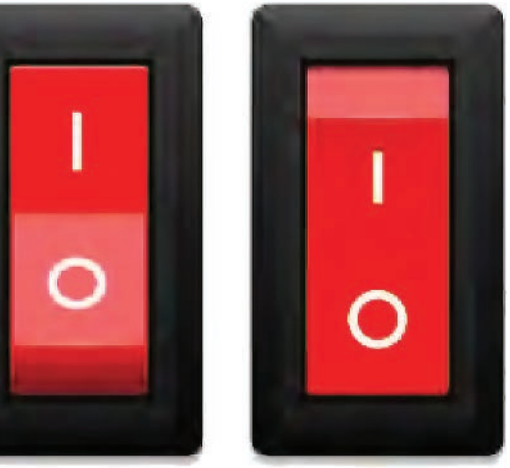
«Ми любимо все перевіряти… Незалежно від того, наскільки гарно звучить ідея, перевірте її спочатку».

Генрі Блок

[1] Langley, G.J., Moen, R.D., Nolan, K.M., Nolan, T.W, Norman, C.L. & Provost, L.P., 2009. The Improvement Guide -A Practical Approach to Enhancing Organisational Performance. 2nd ed. Jossey-Bass, San Francisco, USA

[2] 5 Million Lives Campaign. Getting Started Kit: Sustainability and Spread How-to Guide. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement; 2008. (Available at www.ihi.org)

Впровадження змін



Впровадження змін зазвичай проходить легко, якщо під час перевірки вони показали очевидні переваги над попередніми підходами, а труднощі початкового періоду були подолані шляхом адаптації та повторної перевірки. Основні відмінності між перевіркою та впровадженням:

> тепер всі повинні підлаштовуватися до нової моделі роботи. Брати участь у перевірці мають обов'язково всі, а не лише ті, хто зголосився;

> необхідно створити механізми підтримки, щоб забезпечити успішність змін у довгостроковій перспективі. Вони, наприклад, можуть включати розвиток нових вмінь та вивчення нових процесів, зміну системи подачі замовлень для постійного забезпечення необхідними матеріалами або підготовку допоміжних матеріалів для роботи як нагадування про нову практику.

Якщо персонал залучений до випробування та перевірки процесу у повному складі, а вигоди зміни чітко видимі, процес впровадження буде спокійним та легким. Однак **перехід від тимчасового до постійного може викликати несподівані сумніви** та прикрощі, пов'язані з відмовою від старих способів роботи. **Підтримка персоналу під час цього переходу, збереження каналів зв'язку відкритими, повторення вигод від зміни та заохочення тих, хто виконує нові обов'язки,** - це надзвичайно важливі завдання для керівників у цей час.

Впровадження складних змін може передбачати подальшу перевірку з використанням циклу Плануй-Роби-Аналізуй-Дій (ПРАД). Ця перевірка призначена не для встановлення значимості зміни, а для того, щоб переконатися, що ця зміна ефективно працює для всіх день у день. На етапі впровадження масштаби перевірки будуть більші.

Забезпечення сталості покращення

Зміна та покращення вимагають зусиль. Після успішної перевірки та впровадження ідей, які сприяють покращенню, повернення до старого рівня ефективності деморалізує навіть більше. Прикладом може бути той, хто, значно втративши зайву вагу в минулому, знову її набрав.

Для того, щоб забезпечити сталість покращення, існує декілька простих, але необхідних порад, які гарантуватимуть, що система, а отже й ефективність, не повернеться до старих шаблонів у роботі:

1. **Святкуйте!** – Важливо підкріпити успішну поведінку визнанням. Співробітники пам'ятають святкування, яке стає частиною історії організації. Люди схильні з ностальгією озиратися на старі системи, пам'ятаючи хороше і забуваючи про проблеми та недоліки, які там були. Моменти святкування є маркером, який нагадує людям, що те, що ми маємо зараз, дійсно краще, ніж те, що було колись; саме тому ми святкуємо. Цей захід можна зробити частиною переходу від перевірки до впровадження.

2. **Відмовтеся від старих систем** – навіть якщо співробітники відкрито підтримують нову систему, деякі з них можуть відчувати спокусу повернутися до старої, особливо одразу після впровадження нової, коли попередня система досі здається більш комфортною і простішою у використанні. Щоб це припинити, необхідно усунути будь-яке можливе використання старої системи.

¤ **ПРИКЛАД** уявіть, що Департамент охорони здоров'я розробляє нову систему для реєстрації пацієнтів з підозрою на туберкульоз та їх подальшого супроводу. Метою розробки даної системи є підвищення рівня тестування пацієнтів з підозрою на туберкульоз. Ваша клініка брала участь у розробці реєстру, персонал загалом підтримує зміну, хоча вони знають, що їм потрібно буде вносити більше інформації та пройти тренінг щодо її використання. Новий реєстр запустили декілька тижнів тому, і ви почали впроваджувати зміну. Коли закінчуються всі сторінки нового реєстру, хтось заміняє їх чистими сторінками старого реєстру, хоча нові теж доступні. Ніхто нічого не каже, а персонал заповнює його так, ніби нова версія ніколи й не впроваджувалася. Коли керівник клініки врешті помічає це, ніхто не хоче повертатися до нового реєстру.

«Сталість – це не «проект» з кінцевою точкою. Швидше, це постійні зусилля для впровадження зміни у повсякденну роботу.»

Сталість та поширення, Посібники для лідерів з покращення Агентства з модернізації національної системи охорони здоров'я

«Продовжуйте вимірювати»

3. **Продовжуйте вимірювати** – це дуже важливо для отримання об'єктивних доказів того, чи вдається вам забезпечити сталість покращення. Вам не потрібно вимірювати, чи досі ви впроваджуєте зміну **(вимірювання процесу)**; достатньо **продовжувати стежити, чи досягаєте ви поставленої мети (вимірювання результату)**. Якщо показники погіршуються, необхідно проводити подальший аналіз. Зазвичай зниження ефективності сигналізує про ненадійну реалізацію ідеї зміни або самої зміни у середовищі, що знижує ефективність нової ідеї. Якщо ви контролюєте багато покращень, рекомендується **створити «панель керування»**, яка б надавала інформацію про стан системи в цілому. Вона схожа на панель приладів у автомобілі. Індикатори на панелі приладів не надають інформацію про роботу всіх елементів системи машини (наприклад, підвіски, двигуна, гальм), але вона попереджує про проблеми, якщо вони виникають. Якщо, наприклад, датчик температури іде угору, ви можете не знати, чому, але ви знаєте, що необхідно зупинитися, виявити та вирішити проблему.

4. **Впроваджуйте підхід** – створіть постійну систему вимірювання, розробіть стандартні процедури для відображення змін у практиці, навчайте нових підходів новий персонал, в тому числі співробітників, в чиїх посадових інструкціях з'явилися нові обов'язки, або тих, які отримали нові завдання тощо. Ця діяльність може використовуватися як частина процесу впровадження зміни.

5. **Створіть такі умови, щоб було важко не дотримуватися нових процесів** – ми можемо створити **обмеження** (наприклад, не зберігати більше старих препаратів), **можливості** (наприклад, документ, в якому необхідно фіксувати дані, також підштовхує нас до використання правильних практик) та **диференціації** (наприклад, наклейка чи кодове слово на внутрішньому боці картки пацієнта, яке дає зрозуміти, що він має потребу у певних послугах).

6. **Слухайте не лише розум, а й серце** – спочатку, коли впроваджується зміна, не всі члени колективу обов'язково приймають її, але вони зазвичай виконують вимоги. Вони розуміють, чого від них очікують, а їх поведінка відповідає цим очікуванням. **Однак люди можуть не розуміти «правильність» зміни.** Вони просто працюють відповідно до інструкції, а не тому, що вірять у правильність нового

підходу. Такі особи потребують постійного нагляду та контролю для підтримки нової системи. Для здійснення такого нагляду необхідна велика кількість ресурсів, а тому, швидше за все, сталість зміни не буде забезпечена. Однак, якщо переваги зміни описані так, що вони перегукуються з цінностями та переконаннями цих осіб, імовірність того, що вони дотримуватимуться зміни, вища, незалежно від того, чи хтось їх контролює.

7. **Розробіть план дій у виняткових ситуаціях** – перед впровадженням зміни необхідно перевіряти відповідно до низки умов. Однак нові системи ми будуємо не навколо винятків, а навколо того, що зазвичай трапляється. Це означає, що існують деякі виняткові умови, за яких зміна може працювати не оптимально, або з якими ми не зустрічалися раніше. Нам може знадобитися змінити систему або впровадити додаткові процеси, щоб у таких випадках забезпечити свою ефективність. Можливо, це вже було зроблено у старих системах. Персонал знайшов спосіб «з великими труднощами довести справу до кінця» (наприклад, вони навчилися обходитися без колег під час довгих різдвяних відпусток та без електроенергії, коли її вимикали).

Щоб уникнути труднощів у роботі з новими системами за цих виняткових обставин, нам потрібен план.

Якщо у нас його нема, існує ризик, що нова система виявиться гіршою, ніж стара, і персонал вирішить повернутися до старих практик.

Створіть умови, за яких буде важко не виконувати нові процеси

8. Плануйте постійне вдосконалення – середовище, в якому ми працюємо, постійно безперервно змінюється. Нові процеси можуть швидко стати старими і не підтримувати очікуваний рівень ефективності. Навчившись ставити цілі, визначати ідеї змін та вимірювати, чи призводять ідеї змін до покращення, ми можемо продовжувати застосовувати ці техніки для задоволення потреб пацієнтів, відомий кращий досвід та зміни у політиці.

ХТО ВІДПОВІДАЄ ЗА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ ПОКРАЩЕНЬ?

Правильна відповідь на це запитання: ***люди, які володіють процесом.*** ***Це зазвичай люди, які перевіряли та впроваджували покращення*** *з самого початку. Систематичне опрацювання кроків, описаних вище, - це важливий фінальний етап у здійсненні покращення. Ті, хто інвестували в покращення, а це часто команда з покращення та її головний спонсор, повинні координувати свою діяльність, перш ніж переходити до нової сфери змін.*

Однак вони можуть потребувати ***підтримки експерта з покращення, який би давав їм поради щодо вибору підходу, і керівників, які б заохочували та легалізували діяльність, а також усували основні перешкоди.***

Лінійні керівники також мають бути залучені до даного процесу. *Їхня роль полягає у наданні підтримки, здійсненні нагляду, скеровуванні діяльності, створенні простору для роботи, яку необхідно виконати, та контролі за наданням командою звітів про виконану роботу. Поряд з іншими ключовими показниками, лінійні менеджери повинні відстежувати відповідні заходи, щоб переконатися, що забезпечується сталість нового рівня ефективності.*

У цьому процесі не повинні брати участі ті, хто знаходиться поза системою, наприклад, НУО, які надають підтримку.

«Нові процеси можуть швидко стати старими, якщо не підтримуватимуть очікуваного рівня ефективності»

Поширення покращень - теорія

Що ми поширюємо?

Поширення передбачає активне розповсюдження чогось реального – ідеї, об'єкта, практики, та його прийняття новою цільовою групою. Більшість заходів з поширення спочатку супроводжуються інтенсивним періодом перевірки в малому масштабі, де команди спільно працюють над забезпеченням покращень у певній сфері. Протягом усього періоду пілотування нові ідеї перевіряються, а дані, отримані в результаті перевірки, фіксуються, щоб визначити, які зміни сприяли підвищенню ефективності, а які ні. Незважаючи на те, що методологія покращення могла відігравати ключову роль у забезпеченні покращення, зазвичай поширюється не методологія, а успішні зміни. Успішні зміни, разом з доказами їхньої ефективності, як правило, фіксуються в одному документі, який називається пакет зміни. Комплексний пакет зміни містить інформацію щодо того, які заходи були необхідні для забезпечення покращень та які ідеї змін дозволили гарантовано реалізувати ці заходи. Хоча поширення повного пакету зміни має найбільший потенціал для досягнення загального успіху, можна поширювати також незалежні ідеї змін по одній, і вони також матимуть істотний вплив.

Ідеї змін не завжди будуть відразу повністю готові для передачі іншим. Обставини, за яких вони були успішно застосовані, унікальні. Чим більше спільного контексту між організаціями, які спочатку пілотували ідеї, та групою поширення, тим вища ймовірність того, що успіх ідеї можна буде повторити без необхідності видозміни ідеї. Однак, якщо відмінності в обставинах значні, для поширення ідей може знадобитися спочатку перетворити ідеї змін у концепції змін. Концепція зміни відображає намір і принцип, який лежать в основі ідеї. ¤ **ПРИКЛАД** концепцією в основі ідеї «відправки смс-повідомлень ВІЛ-позитивним матерям, які народили 18 місяців тому, щоб нагадати їм про необхідність принести немовлят на тестування», буде «поспілкуватися з ВІЛ-позитивними матерями, які народили 18 місяців тому, та нагадати їм про необхідність тестування їхніх немовлят». Початкова ідея відправки смс-повідомлень може бути нереальною, якщо у матерів немає телефонів або якщо клініка не має коштів на оплату повідомлень. Однак клініка може знайти спосіб, який спрацює у їхніх умовах. Детальнішу інформацію дивіться у Модулі 4.

Початкова ідея

Відправка смс-повідомлень ВІЛ-позитивним матерям, які народили 18 місяців тому, щоб нагадати їм про необхідність принести немовлят на тестування

↓

Концепція

Поспілкуватися з ВІЛ-позитивними матерями, які народили 18 місяців тому, та нагадати їм про необхідність тестування їхніх немовлят

↓

Адаптована ідея

Провести бесіду під час візиту для щеплення, щоб нагадати ВІЛ-позитивним матерям про важливість тестування немовлят на ВІЛ після досягнення ними 18 місяців.

Якщо для групи поширення ідеї змін, імовірно, доведеться адаптувати або застосовувати концепції змін з метою забезпечення покращень, члени групи мають знати основне про цикли перевірки (цикли ПРАД), вимірювання та те, як генерувати ідеї змін із концепцій зміни. Незважаючи на те, що увага у заході з поширення зосереджується на передачі ідей і концепцій, для повторення всіх вигод перевірених ідей змін може знадобитися поділитися і методологією покращення.

На кого ми поширюємо?

Роджерс[3] зазначив, що деякі нові ідеї можуть поширюватися у соціальних системах спонтанно. Там, де поширення – це цілеспрямовані заходи, а не природне явище, нам доведеться чітко визначити цільову групу. В ідеалі, вона частково повинна співпадати з соціальними мережами нашої пілотної групи, щоб ми могли підсилити та пришвидшити те, що уже поширюється, природнім шляхом. Цими соціальними мережами можуть бути, наприклад, професійні асоціації, адміністративні структури (скажімо, медичний округ), аудиторія певної радіостанції, члени гольф-клубу, парафіяни церкви чи релігійні конфесії.

Вертикальне і горизонтальне поширення

Найбільш очевидний і простий спосіб поширення нових ідей – в межах організації, в якій вони спочатку перевірялися. Це могло вже відбуватися в рамках перевірки та впровадження, але не обов'язково. ¤ **ПРИКЛАД** в рамках проекту з покращення медичної допомоги пацієнтам з онкологічними захворюваннями, онкологічне відділення запропонувало новий спосіб організації видачі ліків, який економить час та є безпечнішим для пацієнтів. Ці ідеї можна застосувати у відділенні будь-якого типу та поширити на всю лікарню. Це називається вертикальне поширення. Горизонтальне поширення – це поширення ідей від однієї організації до іншої.

[3] Rogers, Everett M. 1995. Diffusions of Innovation, Fifth Edition, New York: The Free Press.

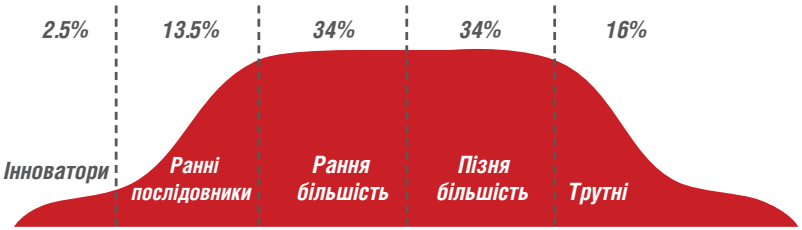
Крива дифузії інновацій

Еверет Роджерс, визнаний експерт з поширення інновацій, припускає, що кожна група складається з людей, які більшою або меншою мірою схильні до змін. Він класифікує осіб на підставі того, як швидко вони приймають нові ідеї чи продукти. Крива дифузії інновацій зображає ці різні категорії та їх переваги у групі.

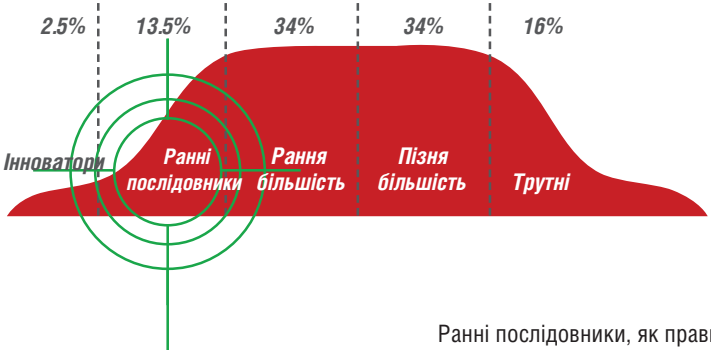
Новатори, які складають приблизно 2,5% групи, першими приймають зміну. Їм, як правило, подобаються нововведення, вони можуть самостійно впоратися з непевністю, здатні і готові йти на ризик, а також можуть зрозуміти та застосувати технічні знання. Для того, щоб впровадити будь-яку нову ідею у цільовій групі, перш за все, ми повинні визначити та передати ідею новаторам. Завдяки її сприйняттю, ідея стає видимою для інших, підвищуючи обізнаність та дозволяючи більш обережним послідовникам вчитися на досвіді новаторів. Припускаючи, що ми вже перевірили ідеї перед тим, як намагатися їх поширити, деякі новатори будуть знаходитися у пілотних сесіях. Ці люди надзвичайно ефективно передають інформацію щодо переваг зміни іншим новаторам групи поширення.

Ранні послідовники – це наступна група людей, які, імовірно, приймуть нову ідею. Вони менше схильні до зміни, ніж новатори, але швидко приймають зміни, часто відразу після того, як вони були перевірені новаторами.

Крива дифузії інновацій Роджерса



Крива дифузії інновацій Роджерса



Плануючи стратегію поширення, важливо зосередити зусилля на людях, які знаходяться в лівій частині кривої дифузії

Ранні послідовники, як правило, більш інтегровані у місцеві соціальні системи, ніж новатори, і є групою, з якої походять лідери громадської думки. Більшість буде звертатися до них за порадою та інформацією щодо нововведення, а тому вони відіграють надзвичайно важливу роль у розповсюдженні зміни.

Рання більшість складає приблизно третину групи поширення. Вони зазвичай обдумують зміну деякий час перед її впровадженням. За рекомендаціями вони звертаються до ранніх послідовників. Запізніла більшість, яка також складає близько третини будь-якої групи, зазвичай перебуває під тиском споріднених організацій. Вони не схильні до ризику і чекатимуть, поки не вирішаться всі проблеми та непевності, які супроводжують нову ідею, і тільки тоді приймуть її.

І, нарешті, остання група, яка приймає зміну, - це пізні послідовники. Пізні послідовники не схильні до зміни; їхня опорна точка – це минуле. Часто вони змінюються лише тоді, коли зміна є обов'язковою чи вимушеною.

Під час планування стратегії поширення, важливо зосередити свої зусилля на тих людях, які знаходяться ліворуч на кривій дифузії. Ці люди більш сприйнятливі до нових ідей і є засобом укорінення інновацій у певній цільовій групі. Дослідження доводять, що, як тільки 10-20% групи приймає нову ідею чи продукт, зазвичай, стає неможливим зупинити процес поширення у всій групі. За Роджерсом, усе, що нам треба зробити, це переконати новаторів, ранніх послідовників та частину запізнілої більшості прийняти зміну, і ми досягнемо успіху в охопленні всієї цільової групи.

Важливо пам'ятати, що, поки люди мають загальну схильність небажання приймати нові ідеї, вони можуть підпадати під одну категорію для однієї інновації, і під іншу категорію для другої. Наприклад, ви можете належати до запізнілої більшості, коли мова йде про технології, та до пізніх послідовників у тому, що стосується ідей щодо харчування та занять спортом. Люди мають вагомі причини утримувати позиції, на яких

вони знаходяться. Немає нічого правильного чи неправильного у перебуванні у будь-якій категорії.

Де б ви не знаходилися на цій кривій, найбільш переконливе обґрунтування зміни вам зможуть надати люди, які належать до категорії, безпосередньо ліворуч від вас. Новатори можуть представити логічні докази раннім послідовникам, однак ці самі аргументи не матимуть жодного впливу на запізнілу більшість. Вони думають по-різному та мають різні причини для прийняття інновацій. Так само, особи з ранньої більшості зможуть навести вагомі причини для зміни аудиторії, до якої входить запізніла більшість. Ці знання необхідно використовувати при розробці стратегії поширення. Нам потрібно ретельно продумувати свої інформаційні повідомлення та обирати людей, які є їх носіями.

Зміст нашого інформаційного повідомлення

Наша цільова група не є однорідною. До неї входять як новатори, так і пізні послідовники, різні професійні групи, люди з різними цінностями та переконаннями, особи, які належать до різних соціальних мереж, тощо. Тому корисно сегментувати свою цільову аудиторію та розробляти інформаційне повідомлення для кожного окремого сегменту. Наприклад, ви можете створити інформаційне повідомлення, яке буде доречним для лікарів – ранніх послідовників та новаторів.

Також варто адаптувати свої інформаційні повідомлення таким чином, щоб підкреслити специфічні характеристики зміни, які допоможуть прискорити процес її прийняття.

Наприклад:

» Наскільки легко побачити зміну в дії – нам необхідно описати сайти, які вже перевірили ідею і підтвердили її успішність.

» Її порівняна перевага – необхідно використовувати дані та докази, які продемонструють перевагу зміни над старими моделями роботи

» **Можливість перевірити зміну** – ми заохочуємо випробувати та адаптувати зміну перед впровадженням, та надаємо рекомендації про те, як це можна зробити за допомогою циклів ПРАД

» **Простота зміни** – якщо ідея не проста, необхідно розбити її на менші кроки, які можна впроваджувати по черзі

» **Звернення до цінностей та досвіду** – подумайте про мотивацію цільової групи та апелюйте до неї

Наші повідомлення мають досягти двох основних цілей. Перша – **підвищити рівень обізнаності** про зміну та, можливо, розуміння потреби зміни. Друга – **поділитися технічним досвідом**, щоб мати можливість прийняти зміни. Таким чином, наші інформаційні повідомлення мають бути побудовані і розміщені в такому порядку, щоб спочатку підвищити рівень обізнаності, а потім надати більш детальну інформацію для прийняття рішення про зміну.

Поширення інформації про зміну може відбуватися серед окремих сегментованих груп, тоді як для обміну технічним досвідом може знадобитися індивідуальна комунікація. Щоб перейти від усвідомлення до прийняття, людям часто необхідно вирішити конкретні питання. Їх може бути важко передбачити та вирішити через масову комунікацію. **Агенти змін**, ентузіасти, які уже брали участь у пілотуванні змін, відіграють важливу роль у поширенні цієї більш адаптованої інформації.

Схема 1: Як підвищити швидкість поширення зміни

Провівши дослідження, Роджерс зазначив, що ідеї поширюються швидше, якщо їм притаманні такі характеристики:

Спостережуваність *– ступінь* ***видимості для інших*** *результатів впровадження інновації. Якщо ідеї вже пілотувалися, і успішні ідеї були задокументовані у пакеті зміни, їхня спостережуваність підвищується. Далі її покращити можна шляхом запрошення тих, хто брав участь у пілотуванні, для обміну досвідом з цільовою групою.*

Порівняна перевага *– ступінь сприйняття ідеї як такої, що має більше вигод, ніж інші.*

Випробовуваність *– рівень можливості перевірити зміну у малому масштабі і відмовитися від неї, якщо її переваги неочевидні. Ці характеристики притаманні всім ідеям змін, які спочатку перевірялися за допомогою методології ПРАД. Навчання цільової групи тому, як перевіряти ідеї в малому масштабі, допомагає задовольнити потребу перевірки нових ідей.*

Простота *– рівень сприйняття зміни як* ***простої для розуміння та застосування****. Ми часто схильні розхвалювати свої успіхи та перебільшувати зусилля, докладені для їх досягнення. Якщо ми намагаємося поширити ідеї, цього робити не рекомендується. Ми повинні презентувати їх як прості та такі, які легко реалізувати.*

Сумісність *– рівень* ***відповідності зміни цінностям та минулому досвіду*** *цільової групи. Оскільки цільові групи не однакові, дуже важливо варіювати опис зміни та її переваги, щоб успішно поширювати її серед широкої аудиторії.*

Хто поширює наші інформаційні повідомлення?

Для того, щоб наші зміни мали найбільші шанси на поширення, нам необхідно розробити **конструктивні та цільові повідомлення**, які поширюватимуться через **відповідно підготовлених людей**. Хто ті люди, які, швидше за все, мають найбільший вплив на цільову групу? Відповідь на це питання: **лідери громадської думки** та **люди, подібні до них**. Лідерами громадської думки можуть бути люди поза межами нашої соціальної мережі, наприклад, політики або спортсмени, або ті, хто належить до неї. Наприклад, старші родичі, вчитель чи пастор. Це також можуть бути «люди, схожі на них/нас». Вони часто походять із подібного культурного контексту, мають аналогічні інтереси, роботу, є одного віку, релігії, статі тощо. **Чим більше збігів, тим більший потенційний вплив.**

Готуючись передавати повідомлення про зміну для поширення серед цільової групи, нам треба спробувати визначити лідерів громадської думки для масової комунікації та лідерів громадської думки або «людей, схожих на них/нас» для сегментованої аудиторії. Тут лідерами громадської думки можуть бути особи, які займають виборні посади, наприклад, головний лікар чи представник виконавчої влади. Однак, вони можуть і не мати особливого статусу, але їх поважають у їхній соціальній мережі.

¤ ПРИКЛАД у 1990-х роках дослідники[4] намагалися поширити інформацію про зменшення рівня передачі ВІЛ серед чоловіків-геїв у США. Вони визначили, що найбільш ефективним способом для цього є навчити лідерів громадської думки та заручитися їхньою підтримкою для поширення інформації соціальними мережами. Але як вони дізналися, хто був лідером громадської думки? Вони вирішили попросити барменів, які працювали у барах для геїв, показати людей, з якими віталася більшість відвідувачів. Потім за принципом «рівний-рівному» з цими людьми спілкувалися підготовлені особи.

Коли ви намагаєтеся передати інформацію сегментованій аудиторії, вам знадобиться знайти «людей, схожих на них/нас». Зрозуміло, що знайти людину, яка б підходила ідеально, неможливо, однак деякі характеристики будуть важливішими за інші, залежно від зміни, яку ви намагаєтеся поширити. Наприклад, якщо зміна пов'язана з професійними практиками, найважливішими подібностями, які необхідно шукати у людині, котра передаватиме інформацію, буде посада та/чи професійний статус. Якщо зміна – це новий пральний порошок, то важливішими будуть, швидше за все, стать, соціально-економічна група та культурний фон.

Схема 2: Хто має найбільший вплив на важливі рішення у вашому житті?

Фасилітатори та викладачі методики покращення часто ставлять це запитання; отримані відповіді вражаюче подібні:

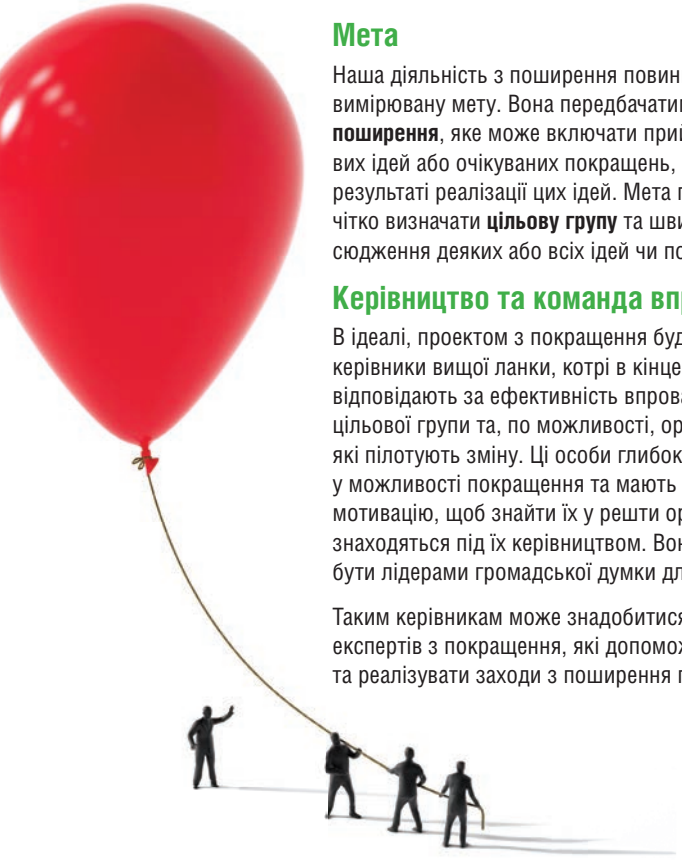
- *мій партнер/чоловік (дружина)*
- *моя мати/батько*
- *вчитель або викладач*
- *начальник, який заслуговує на довіру*
- *пастор у церкві*
- *близький друг*
- *брат/сестра*

Ці відповіді описують «людину, з якої я беру приклад» та/або «людина, схожа на мене»

4 Kelly, Jeffrey A., Murphy, Debra A, Sikkema, Kathleen J., McAuliffe, Timothy L, Roffman, Roger A., Soloman, Laura J., Winett, Richard A. & Kalichman, Seth C 1997. Randomised, Controlled, Community-Level HIV-Prevention Intervention for Sexual-Risk Behaviour Among Homosexual Men in US Cities. Lancet 350:1500-1505. PH(E).

Поширення покращення – на практиці

Управління поширенням ідей зміни у певній системі охорони здоров'я – це складне завдання, яке вимагає планування та впровадження, як будь-який інший комплексний проект. Воно вимагає чіткої **мети, керівництва, плану виконання** на підставі певної стратегії поширення, **команди** для реалізації плану та **показників вимірювання**, щоб продемонструвати, що мета була досягнута. Давайте розглянемо кожен з цих обов'язкових компонентів по черзі.



Мета

Наша діяльність з поширення повинна мати вимірювану мету. Вона передбачатиме **визначення поширення**, яке може включати прийняття нових ідей або очікуваних покращень, отриманих в результаті реалізації цих ідей. Мета повинна також чітко визначати **цільову групу** та швидкість розповсюдження деяких або всіх ідей чи покращень.

Керівництво та команда впровадження

В ідеалі, проектом з покращення будуть управляти керівники вищої ланки, котрі в кінцевому підсумку відповідають за ефективність впровадження серед цільової групи та, по можливості, організацій, які пілотують зміну. Ці особи глибоко переконані у можливості покращення та мають достатню мотивацію, щоб знайти їх у решти організацій, які знаходяться під їх керівництвом. Вони також можуть бути лідерами громадської думки для цільової групи.

Таким керівникам може знадобитися підтримка експертів з покращення, які допоможуть розробити та реалізувати заходи з поширення покращення.

Крім того, їм, напевно, варто призначити додаткове керівництво для проекту, який здійснюватиме повсякденне управління роботою проекту та матиме час безпосередньо для цієї роботи. В ідеалі, до нього мають входити принаймні декілька осіб, які працюють у тій самій системі, що й цільова група. Доповнити цю команду можна експертами та агентами змін із найуспішніших пілотних сесій. До команди можуть також входити або мати доступ особи, які можуть допомогти змінити такі допоміжні системи, як кадрове забезпечення, фінанси та інформаційні технології. Інколи після впровадження змін серед ширшої групи, цим системам буває надзвичайно важко пристосуватися до нових вимог. Дуже важливо швидко виправляти будь-які недоліки, щоб рішення про впровадження нових способів роботи не обмежувалися можливостями інфраструктури.

План виконання

Структура і зміст плану виконання залежатиме від обраної стратегії поширення (див. Таблиця 1: Типові стратегії поширення). Описати специфічні плани до кожного типу стратегії в даному керівництві неможливо. Однак існують певні елементи плану виконання, спільні для всіх. Ми уже обговорювали створення інформаційних повідомлень щодо успішних ідей змін та визначення відповідних людей для їх передачі, які б підвищували обізнаність щодо змін та надавали технічну підтримку тим, хто хоче їх впровадити. Список типових стратегій поширення викладений у наступній таблиці:

Таблиця 1: Типові стратегії поширення

Стратегія поширення	Опис	Переваги/недоліки
Природня дифузія	Зміни або ідеї розповсюджуються без будь-яких спроб посприяти процесу.	Не вимагає додаткових ресурсів, але в більшості випадків розповсюдження нововведень серед усієї цільової групи вимагає багато часу. Дифузія може не відбутися навіть для ідей з доведеною ефективністю.
Навчальний партнерський проект[5]	Мультидисциплінарні команди з різних організацій збираються разом для роботи над спільною метою з покращення. Беручи за основу ідеї, які уже були перевірені та довели свою користь у забезпеченні покращення, команди адаптують та впроваджують їх, використовуючи цикли ПРАД. Періодично вони обмінюються інформацією щодо прогресу на спільних семінарах.	Для підтримки навчальних партнерських проектів необхідна значна кількість ресурсів. Вартість можна зменшити за умови, якщо керівники та технічні спеціалісти, залучені до пілотування ідей, також будуть допомагати вести партнерський проект з поширення. Команди заохочуватимуть до перевірки та адаптації успішних ідей. Це підвищить рівень зацікавленості та сталості. Адаптація ідей також допоможе забезпечити повну реалізацію їхнього потенціалу у різних контекстах. Команди, які беруть участь у партнерському проекті, ознайомляться з методологією покращення та зможуть застосувати її у інших сферах з низькою ефективністю. В ході партнерського проекту з поширення покращення забезпечуються швидше, ніж на етапі пілотування.
Виконавче розпорядження	Члени цільової групи отримують розпорядження щодо прийняття зміни «згори».	Це швидкий спосіб забезпечити зміни, який не вимагає багато додаткових ресурсів. Однак необхідні модифікації змін, які забезпечать їхню ефективну роботу у різних контекстах, можуть бути не проведені, якщо директива не заохочує до цього. Навіть якщо дозвіл є, багато хто не знатиме, як саме необхідно адаптувати зміну, щоб отримати кращі результати. Зміну, нав'язану згори, буде важко зробити сталою.

5 див. Модуль 8

Стратегія поширення	Опис	Переваги/недоліки
Консультанти з поширення	Для роботи з певним сегментом цільової групи призначаються особи зі знаннями та досвідом роботи з новими ідеями чи продуктами, які просувають зміну та надають підтримку новаторам та раннім послідовникам при перевірці зміни.	Може бути досить ефективним для забезпечення прийняття зміни у неоднорідній групі. Підхід дає можливість проводити особисті зустрічі, які, в свою чергу, дозволяють робити інформаційні повідомлення та технічну підтримку цільовими. Вимагає великої кількості ресурсів, а рівень покриття може бути обмеженим через залежність від прямого спілкування.
Маркетингові програми	Підвищення обізнаності та забезпечення схильності до змін забезпечується через використання засобів масової інформації, реклами та створення можливостей для апробації ідей/продуктів з підтримкою.	Можна добитися хорошого рівня загальної обізнаності за короткий проміжок часу. Повідомлення, як правило, розраховані на широку аудиторію; можливості адаптації для різних груп за інтересами в межах цільової групи. Створення можливостей для перевірки ідей чи продукту з підтримкою заохочує до прийняття зміни. Однак технічна підтримка може бути недостатньою для задоволення більшості потреб потенційних послідовників. Даний підхід придатний для простих змін, які можна легко прийняти без значних модифікацій та підтримки.
Кампанії	Кампанії починаються з добре продуманих та натхненних цілей, які знаходять відгук у цільової групи. Вони передбачають простий набір заходів, широку комунікаційну систему та мережу агітаторів або консультантів з поширення. Обираються організації або особи, які консультують та надають підтримку іншим в межах певної географічної зони.	Можна добитися широкого покриття та прийняття ідей з відносно скромними ресурсами. Проста та стимулююча мета допомагає створити альянси та заручитися підтримкою серед організацій, які зазвичай не схильні до співпраці, однак мають додаткові ресурси. Даний підхід придатний для поширення відносно простих змін, які потребують незначної адаптації або не потребують її зовсім. Кампанії використовують потенціал та ресурси існуючої інфраструктури. Там, де потенціал та ресурси обмежені, отримати доступ до додаткових ресурсів, необхідних для успіху кампанії, буде важко.

Стратегія поширення	Опис	Переваги/недоліки
Послідовність хвиль	Ті, хто бере участь у пілотуванні змін або користується новими продуктами, стає відповідальним за обмін знаннями та досвідом з певною групою своєї соціальної мережі або організаційної системи. У системі охорони здоров'я послідовність хвиль інколи називають «прийняттям і поширенням».	Нові прихильники ідеї або продукту дуже ефективно інформують інших про його вигоди. Інші учасники їхньої організаційної системи пов'язані з ними, тому ймовірність того, що вони приймуть зміни, вища, адже завдяки однаковому контексту необхідність їхньої адаптації буде мінімальною. Даний підхід не вимагає великої кількості додаткових ресурсів, оскільки використовуються ті, які уже є в системі. Відповідальність за передачу інформації та надання підтримки іншим може бути обтяжливою. Деякі з учасників можуть навіть відчути негативний вплив на власну підвищену ефективність, оскільки їхня увага відволікається від забезпечення сталості зусиль. Необхідно ретельно планувати відбір пілотних сесій таким чином, щоб забезпечити повне охоплення серед цільової групи після того, як окремі пілотні сайти поширять зміну серед своєї соціальної або організаційної системи.
Надзвичайна мобілізація	Швидке прийняття використовується у випадках, коли виникають негативні наслідки невиконання нової практики. Ця стратегія інколи використовується у системі громадського здоров'я для попередження розповсюдження хвороби, наприклад, туберкульозу з широкою стійкістю до ліків.	Висока ефективність у досягненні якнайшвидшого прийняття. Важко забезпечувати сталість після завершення надзвичайної ситуації. Може знадобитися більше часу та впровадження більш інтегрованих практик.
Гібридна модель	Поєднання деяких моделей, описаних вище	Часто необхідна для комплексних змін, прийняття яких вимагає структурних та культурних змін

Незалежно від того, яка стратегія поширення була обрана, поширення на велику групу може обмежуватися проблемами з інфраструктурою, відомими як проблеми розширення системи, які не з'являлися під час початкової перевірки ідей. У торгівлі це, наприклад, може бути недостатня пропускна спроможність Інтернету для підтримки сплеску продажів планшетів. У системі охорони здоров'я це можуть бути проблеми з закупками, пов'язані зі зміною препаратів, використанням матеріалів або людських ресурсів, або проблеми з підготовкою кадрів, пов'язані з призначенням нових ролей певній групі персоналу. Де тільки можливо, ці проблеми треба передбачити та розробити чіткий план їхнього вирішення ще до того, як з ними зіткнуться потенційні послідовники. На практиці не всі такі проблеми поширення можна передбачити, тому, зустрівшись з ними, команда з поширення має швидко на них реагувати і бути надзвичайно винахідливою.

Вимірювання

Під час реалізції плану виконання важливо відстежувати його перебіг. Як і в інших проектах з покращення, необхідно поєднувати показники результатів та процесу. Показники результату стосуються конкретно мети та того, як ми визначаємо поширення. Вони дозволять нам визначити, чи забезпечили ми покращення у тому, на що була спрямована наша діяльність, та/чи наскільки масштабним є впровадження нових ідей.

В кінцевому рахунку результати мають вимірюватися для всієї цільової групи, однак спочатку такий спосіб може бути надто узагальнений, щоб виявити покращення на ранній стадії. Залежно від мети та стратегії поширення (наприклад, послідовність хвиль), може бути доцільним сегментувати цільову групу ти виміряти результати у конкретному сегменті, де були зосереджені основні зусилля. Зі збільшенням масштабу плану поширення, показники теж мають розширюватися, щоб охопити додаткові частини групи та в кінцевому підсумку її всю.

Показники процесу стосуються стратегії поширення та плану виконання. Якщо, наприклад, як стратегію команда обирає маркетингові програми, треба підраховувати кількість показаних реклам, кількість радіопрограм, де обговорювалися зміни, кількість отриманих запитів щодо додаткової інформації тощо. Якщо команда реалізовувала партнерський проект з поширення, необхідно вимірювати відвідуваність семінарів, кількість ідей, які перевіряє кожна організація з метою прийняття, тощо.

Прогрес необхідно обговорювати щонайменше один раз на місяць з усіма, хто бере участь у проекті поширення. Це допомагає підвищити зацікавленість та забезпечує своєчасні втручання, коли перебіг поширення відхиляється від запланованих цілей.

Нотатки

ЯК ЗРОБИТИ

МОДУЛЬ
ДЕСЯТИЙ
10

ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ПСИХОЛОГІЮ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ ПОКРАЩЕНЬ

ЯК ЗРОБИТИ КРАЩЕ:
КЕРІВНИЦТВО З ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ

“Люди не опираються змінам. Вони не хочуть змінюватися.”

Пітер Сендж

Модуль десятий

ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ПСИХОЛОГІЮ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ ПОКРАЩЕНЬ

ЗМІСТ:

ЯК ЗРОБИТИ

» Вступ 177

» Зрозумійте, зміна – це процес 177

» Набута безпорадність 181

» Обґрунтування необхідності зміни 183

> Опис «палаючої платформи» 183

- Застосування підходу «палаючої платформи» в промисловості 183

- Коли справа доходить до зміни, хіба ми поводимося, як жаби? 184

> Створення «аттракторів» 185

- Ієрархія потреб Маслоу. 186

- Опір до зміни 188

» Вирішення проблеми опору до змін 189

» Підтримка сталості зміни 190

Вступ

Зміни були б легкими, якби не призначалися для людей! Всі ми по-різному реагуємо на зміни, і у деяких зміни можуть викликати відчуття тривоги і безсилля. Однак існує ряд психологічних теорій, які можна використати, щоб полегшити процес зміни, і навіть зробити його приємним. Одним із найважливіших моментів, які необхідно пам'ятати, є те, що людям набагато простіше прийняти зміни, якщо вони відчувають над ними контроль; зміна відбувається завдяки їм та з їхньою участю, а не поза ними. Цей процес залучення часто може здаватися занадто складним і забирати багато часу, але якщо зміна повинна бути сталою, він є обов'язковим. Що ми як координатори та агенти змін можемо зробити, щоб люди брали участь у всіх необхідних змінах та контролювали їх?

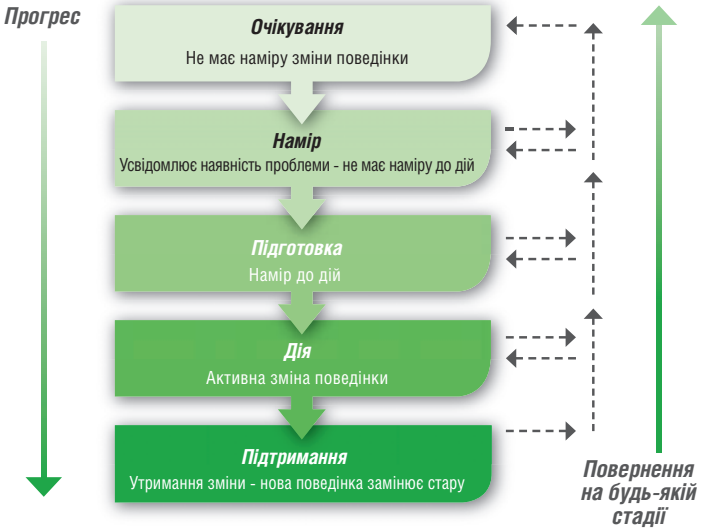
Зрозумійте, зміна – це процес

Зміна поведінки – це дуже рідко окрема, разова подія. Модель етапів зміни характеризує зміну як процес з визначеними етапами, через які проходять люди[1]. Ця модель описує 5 окремих етапів, а саме: відсутність усвідомлення проблеми, усвідомлення проблеми, підготовка, дія та підтримання.

Люди можуть рухатися етапами змін у будь-якому напрямку. Більшість людей проходять через ці етапи по декілька разів, перш ніж зміна відбудеться повністю[2].

Дуже часто в процесі покращення ми можемо зробити фатальну помилку, думаючи, що люди знаходяться у фазі підготовки, бажають і готові перевірити зміну. Часто це не так. Розуміння етапу моделі, на якому знаходиться людина, допомагає адаптувати втручання до конкретного етапу, і, як наслідок, до «готовності» особи змінюватися[2]. Це розуміння є надзвичайно важливим, якщо зміна має бути сталою.

Модель етапів зміни



Source: Adapted from DiClemente and Prochaska, 1998

[1] DiClemente, C. and Prochaska, J. (1998) Toward a comprehensive, transtheoretical model of change. In Miller, W. and Heather, N. (eds), Treating Addictive Behaviours. Plenum Press, New York.

[2] Gretchen L. Zimmerman, Psy.D., Cynthia G. Olsen, M.D., And Michael F. Bosworth, D.O., Wright. A 'Stages of Change' Approach to Helping Patients Change Behaviour. Am Fam Physician. 2000 Mar 1;61(5):1409-1416.

Таблиця, наведена нижче, допоможе визначити:

» етап, на якому знаходитеся ви або хтось інший

» методики, які необхідно застосувати, щоб полегшити перехід з одного етапу на інший

» що реально можна очікувати в результаті кожного з етапів зміни

Етап	Де знаходиться особа у циклі зміни?	Вправи Приклад	Що допоможе перейти на наступний етап зміни?	Хороший результат даного етапу
Відсутність усвідомлення проблеми	» Особа не думає про зміну поведінки, дій чи робочих процесів » Проблема знаходиться поза межами усвідомлення чи усвідомленої потреби » Вона не усвідомлює, що ситуація може вплинути на неї » Вона не має наміру змінюватися на даному етапі, тому якщо ви будете підштовхувати її до змін, може виникнути опір » Її часто називають «тією, що чинить опір, заперечує» або «скептиком»	Особа не виконує ніяких вправ і не планує їх виконувати найближчим часом. Вона не визнає такої необхідності у своєму житті.	» Основну увагу треба звернути на створення усвідомлення необхідності зміни » Основну увагу треба звернути на створення усвідомлення необхідності займатися спортом » Використовуйте стратегії для покращення усвідомлення необхідності займатися спортом та зменшення сумнівів та тривог, пов'язаних із заняттями спортом, а саме час та/чи можливості » Покращіть усвідомлення ризиків та проблем, пов'язаних із зайвою вагою та малорухливим способом життя » Наголосіть на наслідках та можливих витратах, пов'язаних зі збереженням існуючої системи, наприклад, серцевий напад, втрата доходу » Підкресліть переваги від змін, а саме позитивне самосприйняття, можливість вільно гратися та бігати з дітьми » Використайте основні навички, такі як рефлективне слухання та відкриті питання **» Поводьтеся як партнер, а не як вчитель**	Люди починають розуміти, що існує проблема, з якою необхідно щось робити

Етап	Де знаходиться особа у циклі зміни?	Вправи Приклад	Що допоможе перейти на наступний етап зміни?	Хороший результат даного етапу
Усвідомлення проблеми	» Вона усвідомлює, що проблема існує, і серйозно розглядає необхідність вжиття заходів, але ще не готова це зробити » Вона певним чином проінформована про проблему » Вона може не хотіти цього визнавати, але вона відчуває сильний страх перед невідомим та кількістю зусиль, необхідних для зміни. » Якщо ви змушуватимете когось до зміни на даному етапі, існує ризик, що захисний механізм залишиться. Особа може піддаватися зміні, але не прагнути її. В результаті зміна може не стати сталою.	Особа визнає, що треба займатися спортом, щоб втратити вагу та покращити стан здоров'я. Вона ще не почала робити вправи, але вже думає про це	» Зусилля мають бути зосереджені на збільшенні очікуваних вигод та зменшенні очікуваних негативних наслідків від зміни, тобто додатковий час та зусилля, витрачені особою на заняття спортом, окупляться, адже у неї з'явиться більше енергії, вона виглядатиме фантастично та продовжить життя на кілька років, які зможе провести зі своїми близькими, тощо. » Створіть «переломний момент», де очікувані вигоди від зміни переважать очікувані витрати. Для цього необхідно надати більше роз'яснень як щодо переваг (які можуть бути невідомі), так і щодо витрат (які можуть не усвідомлюватися). » Ви маєте спробувати поставити себе на місце іншої людини та розглянути переваги та недоліки з її точки зору	Отримано попереднє зобов'язання змінити поточний стан справ; зверніть увагу на те, що це може бути хитке зобов'язання
Підготовка	» Рішення про подальші дії було прийняте, але особа ще не готова почати ці дії зараз » Їй необхідно ще подумати про окремі кроки, які необхідно зробити, перш ніж спробувати нову поведінку або нову модель у роботі. » Існує велика імовірність, що особа досі знаходиться на етапі відсутності усвідомлення проблеми або на етапі усвідомлення проблеми. В результаті це може призвести до розчарування або стати причиною сумніву щодо рішення про вжиття заходів	Людина визнає, що їй необхідні структуровані, регулярні заняття спортом, та починає отримувати допомогу щодо розробки та виконання постійних тренувань	Допоможіть розвинути вміння, знання та впевненість у новій моделі роботи шляхом: » розробки плану дій для зміни – плану тренувань » залучення до плану інших – особистого тренера » вивчення перешкод на шляху до зміни та допомоги в опрацюванні можливих рішень (яким буде перший тиждень?) – розклад занять, оскільки час може бути обмеженим » заохочення до участі у формальних тренуваннях та семінарах – особа може не знати, як правильно робити вправи, і тому потребуватиме спеціалізованої допомоги (тренер) » надання цікавих статей, в яких описуються та підкреслюються переваги » узгодження критеріїв оцінки зміни, прикладом можуть бути час, відстань або частота занять	Особа робить чіткі заяви щодо зміни та має розроблений план дій

Етап	Де знаходиться особа у циклі зміни?	Вправи Приклад	Що допоможе перейти на наступний етап зміни?	Хороший результат даного етапу
Дія	» Усвідомлює проблему і активно змінює поведінку, модель роботи та/або середовище, щоб вирішити проблему Зміни були впроваджені і особа працює за новою моделлю » Зверніть увагу на те, що деякі старі звички можуть ще залишатися, тому існує висока імовірність повернення до старих моделей роботи	Проходять регулярні тренування	Посилюйте зміни шляхом кураторства і наставництва: Підкреслюйте і схвалюйте успіх зміни, навіть якщо цей успіх – це лише спроба, результат якої досі не помітний: якщо метою є втрата ваги, для її реалізації може знадобитися час. Тому зосередьтеся на інших перевагах заняття спортом, щоб людина не розчарувалася. Підтвердіть прихильність особи до зміни та залучайте її до активного вирішення проблем	Активна реалізація плану – нова модель поведінки
Підтримання	» Стала зміна була впроваджена » Нова модель роботи міцно вкоренилася і загроза рецидиву стала меншою » Нова модель роботи стала більш автоматичною » Пам'ятайте - під час стресу досі існує ризик повернення до старих звичок	Регулярні тренування тепер є частиною ранкового розкладу	Зрозумійте, якщо навіть особа перейшла на етап «підтримання», їй все одно потрібна постійна підтримка та заохочення. Підтримуйте її при поверненні до попередньої поведінки. Якщо це трапилося, допоможіть: Згадати причини зміни Визначити фактори, які стали причиною кризи Повернутися на правильний шлях	Будемо сподіватися, що особа успішно вийшла з останнього етапу циклу зміни та перейде до нового циклу нової зміни. Якщо у неї трапиться рецидив, вона повернеться на етап усвідомлення проблеми або етап підготовки

Adapted from DiClemente, 1991; Prochaska and Norcross, 1994 and Wirth 2004 by Robert Ferris-Rogers and Helen Bevan

Набута безпорадність

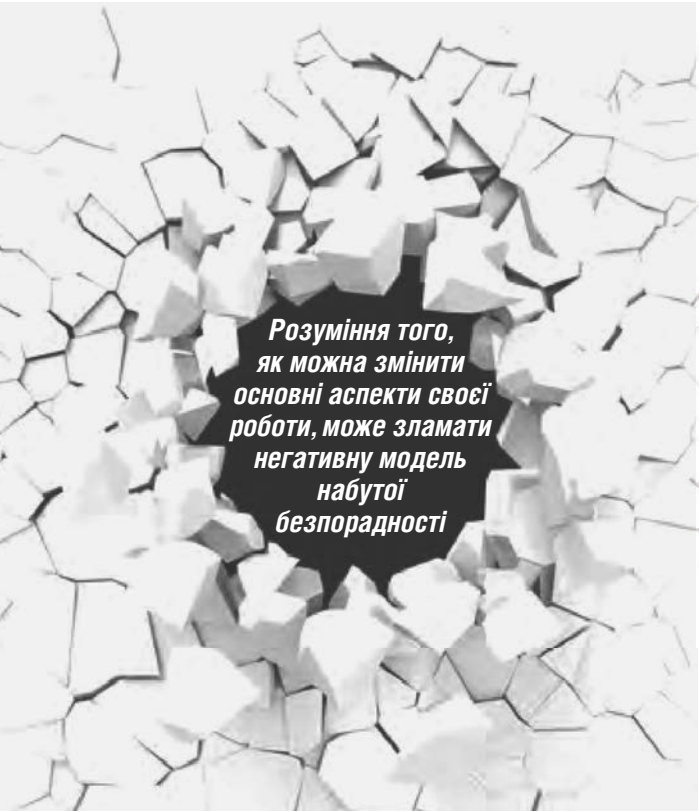
У кінці 1960-х років, коли психологи намагалися зрозуміти, як людські істоти навчаються, вони провели багато експериментів на тваринах. Вони вважали, що, якби могли зрозуміти, як тварини засвоюють нові моделі поведінки, це дало б уявлення про те, як навчаються люди. У ті дні експерименти не регулювалися етичними стандартами, які зараз є обов'язковими. Дослідники не лише винагороджували тварин, щоб заохотити до навчання, вони також застосовували покарання, часто у формі електричних розрядів. Селігман і Майєр[3] провели цілий ряд таких експериментів на собаках. Вони розділили собак на три групи. Одну групу запрягли та звільнили через певний час (не застосовували електричні розряди). Другу групу запрягли і застосовували електричний розряд, який собаки могли зупинити, натиснувши носом на важіль (контрольований розряд). Третю групу теж запрягли і застосовували електричний розряд такої ж сили і тривалості, як і у другій групі, але собаки не мали контролю над розрядом (неконтрольований розряд). Після експерименту собаки, до яких електричний розряд не застосовувався, і ті, які могли самі контролювати розряд, швидко оговталися від експерименту. Собаки з групи, яка отримувала неконтрольовані розряди, виявляли ознаки апатії та безпорадності.

Пізніше над цими самими собаками провели інший експеримент. Їх садили в клітку з двома секціями. Вони могли переміщатися з однієї секції в іншу, перестрибуючи через невисоку перекладину. Коли собаки з попередніх груп, в яких не застосовували електричні розряди чи застосовували контрольовані електричні розряди, піддавалися електричним розрядам у одній секції клітки, вони перестрибували через перекладину, таким чином уникаючи розряду. Коли собаки з групи «неконтрольованих розрядів»

Собаки з групи неконтрольованих розрядів виявляли ознаки апатії та безпорадності.

[3] Seligman, M.E.P., Maier, S.F. 1967. «Failure to Escape Traumatic Shock'. Journal of Experimental Psychology 74: 1-9.

«Клітка переміщення» – використовувалась в психологічних експериментах з набутої безпорадності.



потрапляли в середовище з такими ж умовами, вони лежали та вили у секції клітки, де отримували електричний розряд. Виявилося, що вони нездатні спробувати уникнути розряду, перестрибнувши через перекладину. Цю поведінку назвали набутою безпорадністю.

Виявилося, що собаки усвідомили свою безпорадність у спробі уникнути електричного розряду, навіть коли вони могли це зробити. Явище набутої безпорадності було згодом розширене і почало описувати безпорадну і депресивну поведінку людських істот. Вважається, що вона виникає, коли люди думають, що не мають контролю над негативними подіями у своєму середовищі. Як і у експерименті з собаками, така поведінка зберігається, навіть коли можливість контролю повертається.

Ця пасивність та байдужість до несприятливих явищ може спостерігатися серед співробітників організації, які, на їхню думку, не мають контролю над ворожим середовищем. Навчання методології покращення може надати сил працівникам відновити контроль шляхом надання їм засобів для покращення свого робочого місця. Розуміння того, як можна змінити основні аспекти своєї роботи, може зламати негативну модель набутої безпорадності (детальнішу інформацію про Методологію покращення див. в інших модулях).

Обґрунтування необхідності зміни

Опис «палаючої платформи»

Для зміни нам необхідна причина. Якщо все йде добре, продуктивність висока, і всі процеси працюють ефективно, навіщо вносити зміни? Однак інколи ми буваємо занадто самовдоволеними і не бачимо, що наші процеси не дають хорошого результату нам чи клієнтам. Ми так звикли працювати за певною моделлю, що вже не стежимо за тим, чи відповідають наші процеси поставленим цілям. Дуже часто той, хто знаходиться поза межами нашої системи, краще бачить те, що знаходиться у нас перед носом; що ми стоїмо на еквіваленті «палаючої платформи». Нічого не робити – не варіант. Зміна буде нам нав'язана внаслідок неминучого і значного провалу. Альтернативою є план змін, розроблений для того, щоб допомогти нам вибрати нову модель роботи, яка краще підходить для поточного середовища. Більшість з нас, чиїм завданням є підтримка організацій та роль агентів змін, може обережно підштовхувати людей до усвідомлення того, що їхня поточна позиція уже хитка.

Застосування підходу «палаючої платформи» в промисловості[4]

Джек Уелч був призначений генеральним директором компанії «Дженерал Електрик» (General Electric) у 1981 році. Почавши аналіз стану компанії з точки зору ринкової позиції, рентабельності та ефективності, він зрозумів, що компанія переживає значні труднощі. Він розумів, що необхідно заручитися підтримкою значної кількості працівників компанії, щоб запобігти її краху. Для цього він чітко сформулював наслідки відмови від серйозних змін та необхідність стати «найбільш конкурентоспроможною компанією на планеті», щоб вижити. Він описав «палаючу платформу», на якій знаходилася компанія. Бездіяльність не була варіантом. Попереду були труднощі, однак у порівнянні з катастрофою, яка їх чекала у разі бездіяльності, вони були нічим. Компанія «Дженерал Електрик» стала надзвичайно успішною.

[4] Hartman, A., 2004. Ruthless Execution: What Business Leaders Do When Their Companies Hit the Wall. Upper Saddle River NJ, Pearson Education

Коли справа доходить до зміни, хіба ми поводимося, як жаби?

Існує популярний, але суперечливий анекдот, в якому йдеться про те, що, якщо покласти жабу в каструлю з гарячою водою, вона відразу спробує вистрибнути. Однак, якщо покласти жабу в каструлю з холодною водою і повільно нагрівати, жаба нічого не помітить, оскільки її шкіра не може виявляти маленькі зміни температури. Вона просто адаптує температуру власного тіла до температури води, не усвідомлюючи небезпеку, у якій знаходиться. Вона сидітиме в каструлі, поки не звариться. Правда це чи ні, однак це є сильною метафорою реакції багатьох людей на зміни, які відбуваються навколо них.

Інколи нам необхідно допомогти людям побачити, що їхні моделі та системи роботи несумісні з поточним середовищем. Вони були настільки зайняті однією і тією ж роботою, що не помітили, як маленькі поступові зміни у їхньому середовищі з часом перетворилися у велику зміну. Їхні системи уже не відповідають новим вимогам.

Створення «аттракторів»

Чи запитували ви себе коли-небудь, чому люди в телевізійній рекламі завжди привабливі? Наприклад, сімейний обід завжди зображений як радісна подія, з щасливою матір'ю та красивим батьком у чудових стосунках та дітьми, які із задоволенням їдять страви на столі. Звичайно, це відбувається тому, що рекламодавці звертаються до наших глибинних бажань, які можуть викликати відчуття потреби купити їхній продукт. Підсвідомо вони кажуть: «Якщо ви подасте цю їжу своїй сім'ї, у вас буде привабливий і люблячий чоловік, а ваші діти будуть ввічливими, вдячними та гарно вихованими». Рекламодавці використовують цей прийом, оскільки він працює; та завдяки йому продажі зростають. Вони знають, як стимулювати зміни у купівельній поведінці, асоціюючи продукти з «аттракторами».

Підхід «палаючої платформи» наголошує, що залишатися в місці, де ви знаходитеся, буде дуже незручно. З іншого боку, «аттрактори» допомагають зробити місце, до якого необхідно рухатися, набагато більш привабливим, ніж те, в якому ви знаходитеся зараз. «Аттрактори» можуть мати різні форми. Вони можуть мати форму матеріальних винагород, таких як гроші, їжа чи підвищення по службі, або нематеріальних, наприклад, можливість зустріти привабливого чоловіка/жінку, престиж, відчуття потрібності, похвала або визнання. «Аттрактори» тісно пов'язані з мотивацією та мотиваційними теоріями (див. Схема 1 – ієрархія потреб Маслоу на наступній сторінці). Мотивацією може називатися прагнення задовольнити незадоволені потреби; «аттрактори» володіють потенціалом для часткового задоволення цих потреб.

Схема 1: Ієрархія потреб Маслоу [5]

Маслоу говорив, що нас мотивують незадоволені потреби, організовані в ієрархію. Нашими основними потребами є фізіологічні речі, які підтримують життя: їжа, вода, дах над головою тощо. Поки ці потреби не будуть задоволені, у нас навряд чи буде мотивація задовольняти «вищі» потреби, такі як потреба в стосунках і любові. Він класифікував і упорядкував ці потреби. Після того, як нижчі потреби задоволені, Маслоу припускає, що наша мотивація переміщується до задоволення потреб наступного рівня. Ця модель, запропонована в 1940-х роках, досі актуальна. Ці прогнозовані моделі поведінки можна спостерігати під час стихійних лих або в реаліті-шоу, такому як «Залишитися в живих», коли людям доводилося піклуватися про себе у віддалених місцях. Однак, як і всі інші моделі, модель Маслоу має свої недоліки. Вона не пояснює дивовижні прояви щедрості та альтруїзму у людей, чиї основні потреби не задоволені.

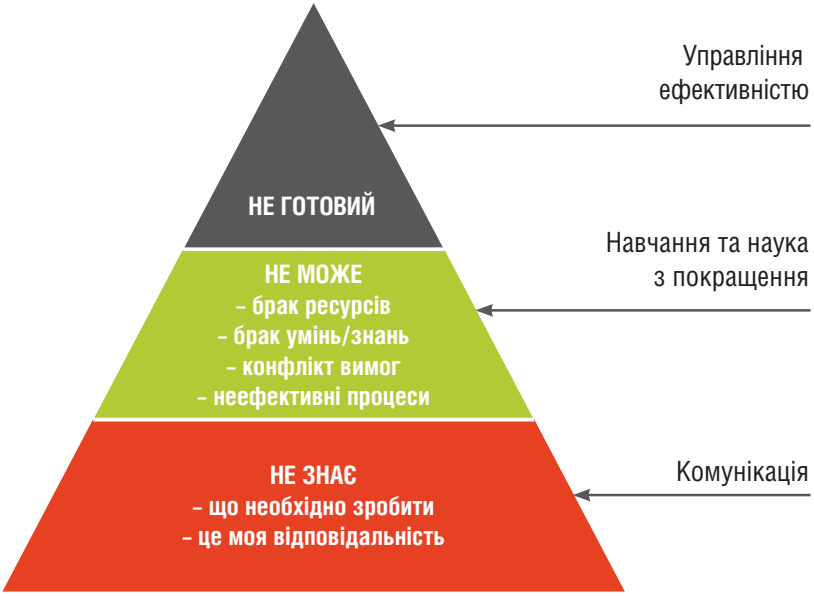
Цікаво відмітити, що навіть серед людей, які зазвичай мотивовані потребами вищого рівня, такими як статус та визнання, потреба задовольнити голод через декілька годин після прийому їжі, буде домінуючою. Бутерброди опівдні під час навчальної сесії можуть значно підвищити рівень відвідуваності.

[5] Maslow, A.H., 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370-96

Якщо ми беремо участь у змінах, нам слід знати мотивацію людей і **прив'язувати відповідні «аттрактори» до змін, які покращать результати клієнтів**. Але як визначити, що мотивує людей? Відповідь – **уважно слухати, що вони говорять**. Люди щодня багато розповідають про те, що їх мотивує. Вони говорять про дружбу і сім'ю, бажання зробити все можливе для своїх пацієнтів, надію на визнання чи розумову стимуляцію, а також про те, чи достатньо у них грошей, щоб звести кінці з кінцями. Нам необхідно визначити, на якому щаблі ієрархії потреб Маслоу вони знаходяться. Чи їм досі необхідно задовольнити свої основні потреби? Якщо так, нам доведеться ретельно продумати організацію зустрічей з покращення (місце зустрічі, яка їжа та напої будуть подаватися) та переконатися, що всі супутні витрати будуть покриті. Якщо їх мотивують потреби вищого рівня, наприклад, визнання чи відчуття самореалізації, на такі зустрічі варто запросити кваліфікованих лідерів, які б виявляли зацікавленість до заходів з покращення та рекламували їх.

¤ ПРИКЛАД якщо ми працюємо з групою лікарів над покращеннями ситуації з післяопераційними інфекціями, можемо обговорити плани щодо публікації результатів заходів з покращення у науковому журналі. Якщо ми намагаємося заохотити зайнятий персонал клініки підвищити рівень тестування на ВІЛ немовлят у віці 6 тижнів, можемо описати це з точки зору зменшення робочого навантаження. Діти без поставленого діагнозу і відповідного лікування часто потребують медичної допомоги, оскільки часто хворіють і постійно повертаються до лікарні з різноманітними захворюваннями. ЗВЕРНІТЬ УВАГУ, що мотивація людей з часом змінюється, і не можна припускати, що кожну людину, яка працює в команді, приваблює одне і те саме. **Які б «аттрактори» ви не використовували, вони мають бути тимчасовими. З часом переваги внесення змін самі по собі стануть «аттракторами» для забезпечення сталості роботи.**

Опір до зміни



Adapted from «The Resistance Pyramid» elaborated from Nieder and Zimmerman by Galpin (The Human Side of Change 1996) © 2010 C Green

«Кругла людина не може відразу пройти у квадратний отвір. Їй необхідний час, щоб змінити свою форму».

Марк Твен

Вирішення проблеми опору до змін

Навіть якщо ми думаємо, що люди активно беруть участь у процесі зміни і розуміють необхідність цієї зміни, вони все одно можуть виявити опір, коли настане час приймати на себе остаточне довгострокове зобов'язання. Робити припущення щодо причин такої поведінки легко. Зазвичай ми пояснюємо це складним характером та небажанням співпрацювати.

Модель, адаптована з робіт Нідера, Ціммермана та Гальпіна, є корисною для осмислення цього удаваного опору і його основних причин. Згідно з цією моделлю, люди, які чинять опір, зазвичай підпадають під три категорії: «не готові», «не можуть» і «не знають». Без сумніву, більшість належить до категорії «не можуть». У цій групі є люди, які мають можливість і бажання змінитися, але не знають, як це зробити. Це нормальне явище в системі охорони здоров'я. **Ми навчаємо персонал, щоб вони змогли взяти на себе нові обов'язки, ми обґрунтовуємо зміну, але часто не визнаємо, що через їхні нинішні процеси вони не можуть застосувати нові знання в повсякденній роботі.** Щоб вирішити цю проблему, ми повинні допомогти їм у перебудові цих процесів, інакше проблема буде зберігатися. Іншим в групі «не можуть» **не вистачає вмінь, необхідних для виконання нових поставлених завдань**. Для того, щоб сприйняти зміну, цим особам потрібне навчання та розвиток умінь. Важливо розрізняти ці дві категорії. **Ніякі додаткові тренінги не вирішать проблему «не можу», яка походить від «я не знаю як».**

Особи, які підпадають під категорію **«не знаю», не знають, чого від них очікують**. Вони, можливо, чули про зміну, але не розуміють, що це означає, що вони повинні робити щось по-іншому. Інші, можливо, навіть не чули про неї. Ефективна комунікація швидко усуне ці непорозуміння та явне небажання змінюватися. Зрозумівши, чого від них очікують, деякі з цих осіб можуть перейти у позицію «не можуть» або виключно «не готові».

І, врешті-решт, у нас є невелика меншість, яка може потрапити до категорії «не готові». Ці особи **знають про зміну, володіють навичками для виконання будь-яких нових вимог і можуть застосовувати зміни** в своїй робочій практиці. Однак вони **не хочуть цього робити**. У відповідь на це нам слід керувати їхньою діяльністю. Якщо це справжній випадок «небажання» і якщо необхідно наполягти на вимогах щодо зміни, треба призначити безпосередніх керівників. Потім необхідно запропонувати допомогу у переході від поточної до нової позиції. Якщо через деякий час вони продовжуватимуть опиратися зміні, можуть знадобитися дисциплінарні заходи. Якщо **опір зміні ретельно продіагностувати і вжити відповідних заходів**, такий сценарій виникає нечасто.

НЕ ГОТОВІ

НЕ В ЗМОЗІ

НЕ ЗНАЮЧИ

Підтримка сталості зміни

Існує ціла низка різних заходів, які, як відомо, підвищують імовірність того, що зміна буде сталою (див. Модуль 9). Тут ми зосередимося лише на одному з сильних психологічних компонентів, процесі, завдяки якому особи зі зміненою поведінкою переходять від виконання (керуючись думками та логічними поясненнями) до прихильності (керуючись почуттями, цінностями та переконаннями).

Коли ми починаємо перевіряти нові ідеї змін з метою забезпечення покращення, то можемо бути досить неупередженими. Ми виступаємо в ролі дослідників: впроваджуємо нову зміну і спостерігаємо її вплив на наш результат. Щойно ми встановлюємо, що зміна є покращенням, очікується, що будемо її впроваджувати. Це означає довгострокову прихильність до зміни, яка вимагає психологічного зрушення. Здійснити тимчасову зміну відносно легко, знаючи, що в будь-який час за власним бажанням можна повернутися до старих методів роботи. Як тільки зміни будуть готові до впровадження, особи, на яких впливає зміна, мають взяти на себе зобов'язання працювати за новою моделлю. Це зобов'язання зміцнюється, якщо зміна перегукується із системою цінностей та переконань особи.

Інколи це зрушення відбувається автоматично, а інколи потребує певної допомоги. Можливо, знадобиться описати переваги таким чином, щоб вони імпонували цінностям та переконанням особи. Таким чином, ми можемо послатися на той факт, що зміна підтримує клятву Гіппократа («насамперед, не нашкодь») або релігійні вчення про цінність ненародженої дитини («Я створив тебе в материнській утробі»), цінність старших у суспільстві, тощо. Цей перехід від мозку («Я роблю це, оскільки мене попросили – я підтримую») до серця («Я роблю це, оскільки я впевнений, що це правильно – я виявляю прихильність») – це важливий фактор у визначенні сталості зміни

Нотатки

ЯК ЗРОБИТИ КРАЩЕ:

КЕРІВНИЦТВО З ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ

Редакція українського видання – проект USAID RESPOND

Редактор українського видання – Ігор Семененко

Переклад – Василина Омелянчук

www.auruminstitute.org/qualityimprovement

Ця публікація має ліцензію
(Creative Commons-Attribution-Non-Commercial-No Derivative Works 2.5 South African Licence)

Щоб ознайомитися з примірником цієї ліцензії, перейдіть на
http//:creativecommons.org/licences/ny-nc-nd/2.5/ta

Умови використання – ви можете вільно копіювати, передавати та поширювати цей матеріал
Авторство – ви повинні назвати власника авторських прав і розмістити відповідну зноску

Ви не можете використовувати цей матеріал з комерційною метою

Ви не можете змінювати, трансформувати або використовувати цей матеріал як основу

Підписано до друку 02.09.2015. Формат 60×84 1/8
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура HeliosCond.
Умов. друк. арк. 22,3. Обл. вид. арк. 24,00.
Тираж 300 прим. Замовлення № 020915

ТОВ «Поліграф плюс»
03062, м. Київ, вул. Туполєва, 8.
тел./факс: (044) 502-39-78 (доб.119)
e-mail: office@poligraph-plus.kiev.ua
www.poligraph-plus.kiev.ua

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи
№ 2148 (серія ДК) від 07.04.2005 р.