

Szkolenie w Małych Grupach

Etap II

Przekazywanie

Etap II

- I. Samoocena
- II. Identyfikacja obszarów do poprawy i rozwoju
- III. Warunki skutecznego wdrożenia, aspekty zarządzania zmianą
- IV. Opracowanie projektu planu do wdrożenia zmian, harmonogramu wdrożenia i utrzymania

I. Samoocena

Rola samooceny

- Aby wiedzieć, co poprawić, musimy znać aktualną praktykę.
- Często zdarza się, że istnieje różnica pomiędzy postrzeganą, a rzeczywistą praktyką – te różnice powinny być znalezione.
- Posiadanie protokołu (pisanego lub niepisanego) nie oznacza, że praktyka za nim podąża.



I. Proces przekazywania na oddziale

1. Jakie procesy przekazywania istnieją na oddziale?

- Przekazanie zmiany
- Przekazanie po pracy
- Spotkanie poranne
- Wypis
- Transfer
- Dalsze skierowania
- Krytyczne wyniki komunikacji
- Inne:



Erasmus+

I. Proces przekazywania na oddziale

2. Co określa, jak powinno zostać przeprowadzone przekazanie?

- Miejscowy regulamin, instrukcja, procedura itp. (na poziomie szpitala/działu/oddziału?)
- Rutynowy, ukształtowany zwyczaj, obyczaj
- Jest to zawsze powiedziane przez seniora
- Nic tego nie reguluje
- Inne:



I. Proces przekazywania na oddziale

3. Jak współpracownicy mogą poznać regulamin,, instrukcję, procedurę, itp. Jest to napisane czy ustne?
- Intranet
 - Edukacja, szkolenie
 - Podczas szkolenia nowych pracowników
 - Ogólnikowo od kierownictwa
 - Inne:



I. Proces przekazywania na oddziale

4. Jeżeli regulamin, procedura, instrukcja itp. istnieje, czy przekazywanie odbywa się w ten sposób?
5. W jakich przypadkach przekazywanie nie odbywa się w sposób wymagany w regulaminie, instrukcji, procedurze itp.?
6. Twoim zdaniem w tych przypadkach co jest tego przyczyna?
7. Jakie czynniki sprawiają, że procesy przekazywania są realizowane bez zakłóceń?



I. Proces przekazywania na oddziale

8. Jakie rodzaje czynników zakłócających występują w czasie procesów przekazywania?

- Hałas, efekty dźwiękowe
- Czynniki środowiska fizycznego
- Rozmowy współpracowników (komórki, pukanie,)
- Czynniki językowe
- Czynniki związane z osobowością, zachowaniem
- Czynniki wynikające z czasu (np. zmęczenie itd.)



I. Proces przekazywania na oddziale

9. Jak często występują te czynniki zakłócające?
10. Co można zrobić, aby uniknąć tych czynników zakłócających?
11. Które procesy przekazywania działają dobrze?
12. Które procesy przekazywania Twoim zdaniem można poprawić?



II. Rodzaje procesów przekazywania

1. Jak różne procesy przekazywania dzieją się na Twoim oddziale?

Słownie:

- twarzą w twarz:

 - przy łóżku pacjenta:

 - w oddzielnym pokoju:

- przez telefon:

- taped(taśmowo):

- inne:

- Pisemnie:

 - w określony sposób, zeszyt:

 - streszczenie:

 - przez pacjentów:

 - przez notatki (nieokreślona forma):

 - inne:

- Słownie i pisemnie:



II. Rodzaje procesów przekazywania

2. Co zapewnia, że w różnych typach przekazywania odbiorca rozumie udostępniane informacje?
3. Jak możesz się upewnić w różnych typach przekazywania, że odbiorca jasno zrozumiał przekazywane informacje?
4. Jeżeli prowadzący opiekę podczas przekazywania ma pytania w jaki sposób może uzyskać na nie odpowiedzi?

III. Standaryzacja przekazywania

1. Jaki rodzaj standaryzowanych elementów mają procesy przekazywania?
2. Jaki rodzaj narzędzi, materiałów pomocniczych jest stosowany w procesach przekazywania?
 - formularze, tabele
 - narzędzia IT
 - listy kontrolne
 - przewodniki/wytyczne
 - karty pamięci
 - inne:



III. Standaryzacja przekazywania

3. Jaki jest minimalny zestaw informacji, który musi obowiązywać i być udostępniany podczas różnych przekazania?
4. Jak opracowano ten zestaw informacji?
5. Kto go opracował?
6. Oprócz tego minimalnego zestawu informacji, jakie inne informacje są udostępniane w ustnym i pisemnym przekazywaniu?
7. Jakie zbędne informacje są udostępniane podczas przekazywania?



IV. Czas przekazywania

1. Kiedy odbywa się proces przekazywania na oddziale?
Jaka jest jego stała pora?
2. Czy proces przekazywania zaczyna się punktualnie?
3. Jak zapewnia się ciągłość opieki podczas przekazywania pacjenta? Kto jest odpowiedzialny za opiekę w tym czasie?
4. Jak długo trwają różne procesy przekazywania na oddziale?

V. Uczestnicy przekazywania

1. Kim są uczestnicy procesu przekazywania?
2. Jaka wielodyscyplinarność pojawia się w przekazywaniu?
3. W przypadku których pacjentów podejmowane są próby prowadzenia wielodyscyplinarnego przekazania?
4. Jak różne stanowiska biorą udział w różnych przekazywaniach?
5. Kto prowadzi różny procesy przekazywania?



V. Uczestnicy przekazywania

6. Jakie są zadania liderów w przekazywaniu?
7. Jakie są zadania różnych uczestników w przekazywaniu?
8. Jak możesz zapewnić, że uczestnicy mogą wziąć udział w przekazywaniu?
9. Co stanie się jeśli żaden uczestnik nie może wziąć udziału w przekazaniu?
10. Jak angażujesz pacjentów w proces przekazywania?

VI. Dokumentacja przekazywania

1. Jakiego rodzaju informacje są dokumentowane podczas różnych procesów przekazywania?
2. Jakie informacje muszą być udokumentowane obligatoryjnie?
3. Kto przygotowuje dokumentację?
4. W jakiej formie dokumentacja jest przygotowywana?
 - ręcznie
 - na maszynie
 - przez zastosowanie rozwiązań IT
 - przez notatki
 - przez nagrywanie taśmy
 - inne:

VI. Dokumentacja przekazywania

5. Jakiego rodzaju jednolite wzory, formularze, narzędzia są używane do dokumentacji przekazywania?
6. Jaki jest związek pomiędzy dokumentacją przekazywania a dokumentacją pacjenta?
7. Gdzie znajduje się dokumentacja przekazywania?
8. Jak można archiwizować dokumentację przekazywania?

VII. Wszystkie inne możliwe role przekazywania

1. Oprócz dzielenia się informacjami i odpowiedzialnością za opiekę nad pacjentem jakie inne funkcje spełnia proces przekazywania?
 - możliwość wspierania decyzji i podejmowania decyzji przez grupę
 - możliwość zadawania pytań
 - możliwość edukacji (np. nowych kolegów, młodych specjalistów itd.)
 - możliwość budowania zespołu
 - możliwość zmiany kultury organizacji (np. poprzez uczenie się norm, modeli)



VIII. Powtórka z bezpiecznego przekazywania

1. Jak przebiega badanie przekazywania?
2. Jak często prowadzone są ankiety ?
3. Kim są badacze?
4. W jaki sposób przeglądane są ankiety?
5. Jak analizowane i oceniane są wyniki?
6. Co dzieje się z wnioskami i zaleceniami pochodzącymi z ocen?
7. Kto i w jaki sposób uzyskuje (feed-back) informacje zwrotne o wynikach?
8. Jak następuje ocena i rozwój samego badania?



Erasmus+

II. Identyfikacja obszarów do poprawy i rozwoju



Erasmus+

Ćwiczenie 6: Identyfikacja procesów przekazywania do poprawy

CEL:

- Wybierz 2-3 procesy przekazywania do poprawy
- Wybrane procesy przekazywania powinny obejmować wszystkich pracowników biorących udział w szkoleniu

WYBRANE PROCESY PRZEKAZYWANIA:



Erasmus+

Exercise 6: Identyfikacja procesów przekazywania do poprawy

PRZEWODNIK:

- Który proces przekazywania jest najczęstszy na oddziale?
- Który proces przekazywania jest najrzadszy na oddziale?
- Ulepszenie którego procesu przekazywania może przynieść efekty zdaniem większości pracowników?
- Ulepszenie którego procesu przekazywania może najbardziej zwiększyć bezpieczeństwo pacjentów?



Exercise 6: Identyfikacja procesów przekazywania do poprawy

- Który proces przekazywania jest najmniej standaryzowany, a więc najbardziej zmienny?
- Który proces przekazywania przynosi najwięcej skarg pacjentów?
- Który proces przekazywania był przyniósł roszczenia odszkodowawcze względem oddziału lub szpitala?
- Zgodnie z którymi procesami przekazywania można wykryć słabe strony, uchybienia, braki w trakcie samooceny?

Ćwiczenie 7: Zróbmy teraz schemat blokowy i analizę procesu

- Schemat blokowy: ilustracja wybranego procesu przekazywania na rysunku.
- Punkt początkowy- kroki procesu – punkt końcowy
- Analiza procesu: analiza każdego kroku z różnych aspektów (np. wymagania właściwego przekazywania) i/lub przez pytania

Ćwiczenie 7: Zróbmy teraz schemat blokowy i analizę procesu

Pytania które można rozważyć na każdym etapie procesu:

- Kto uczestniczy w danym etapie?
- Jaki rodzaj informacji, w jakiej formie powinien być dostępny dla danego kroku, żeby można go zrealizować we właściwy sposób (wkład)
- Jaki rodzaj informacji, w jakiej formie jest generowany w danym kroku? (wydajność)
- Jakie narzędzia są konieczne dla danego etapu?
- Kiedy dany etap następuje?
- Jak długi jest dany krok?
- Gdzie występuje dany krok?
- Czy dany krok jest krytyczny w procesie przekazywania?
- Czy dany krok jest konieczny?

Przegląd procesu przekazywania do poprawy

ASPEKTY	STAN AKTUALNY	WYMAGANY STATUS	DEFINICJA POPRAWY
Regulacja			
Typ			
Czynnik czasu			
Miejsce spotkania			
Czynniki zakłócające			
Uczestnicy			
Minimalny zbiór informacji do przekazania			
Zastosowane narzędzia			
Dokumentacja			
Inne możliwości przekazywania ról			
Edukacja			
Utrzymanie			



Erasmus+

III. Warunki skutecznego wdrożenia, aspekty zarządzania zmianą

Aspekty które należy roważyć przy wprowadzaniu zmian – czynniki, które mogą uniemożliwić ogólną zmianę i jej rozwiązania *1.

CZYNNIK/ASPEKT	ROZWIĄZANIE
Lęk przed utratą kontroli	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Zaangażowanie, uczestnictwo</i>
Poczucie niepewności podczas zmiany	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirująca, jasna wizja, kierowanie • Wytłumaczalny, transparentny proces, z jasnymi, prostymi krokami, odpowiedzialność – harmonogram • Ciągłe, konsekwentne informacje, komunikacja
Niespodziewana, zaskakująca zmiana	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Informacja, komunikacja rozpoczęła się we właściwym czasie</i>
Zbyt wiele rzeczy się zmienia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uzasadnienie zmiany (przygotowanie zawodowe) i związana z nim komunikacja
Zgodnie z tym robiliśmy rzeczy źle?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utrzymywanie dobrych elementów poprzedniej praktyki i uznanie ich (przygotowanie zawodowe) ▪ Okoliczności uległy zmianie, musimy się do nich dostosować – kierowanie, komunikacja ▪ <i>Zaangażowanie i uczestnictwo kluczowych osób i twórców poprzedniej praktyki w kształtowaniu zmian</i>

*Sally Blount and Shana Carroll: Overcome Resistance to Change with Two Conversations; Harvard Business Review, 2017 May



Erasmus+

Aspekty które należy rozważyć przy wprowadzaniu zmian – czynniki, które mogą uniemożliwić ogólną zmianę i jej rozwiązania *2.

CZYNNIK/ASPEKT	ROZWIĄZANIE
Strach przed brakiem możliwości zdobycia nowego doświadczenia	<ul style="list-style-type: none">▪ Edukacja, szkolenie▪ Narzędzia wspomagające (np. formularze, szablony itd.)▪ Zapewnienie bogatych informacji (komunikacja)▪ Systemy wspomagające (np. IT)
Dodatkowa praca	<ul style="list-style-type: none">▪ Wynagrodzenie, dowody uznania
Postawa tych, którzy tylko pośrednio wpływają na zmianę nie będzie absolutnie pomocna	<ul style="list-style-type: none">▪ Uczestnictwo, zaangażowanie (dokładne określenie interesariuszy i ich interesów)
Uprzednie szkody	<ul style="list-style-type: none">▪ Odblokowanie niezadowolenia wywodzącego się z przeszłości (interesariuszy i ich interesów) - komunikacja
Zagrożenie: interesy finansowe, możliwość utraty pracy, zmiana statusu władzy, utrata prestiżu itd.	<ul style="list-style-type: none">▪ Jasny, przejrzysty/transparentny harmonogram▪ Uczciwa komunikacja
„Nie chcesz, aby inni powiedzieli nam co robić!”	<ul style="list-style-type: none">▪ Wyraźne kierowanie i komunikacja▪ Interesariusze i ich interesy – zaangażowanie, uczestnictwo▪ Profesjonalne przygotowanie

Aspekty które należy roważyć przy wprowadzaniu zmian – czynniki, które mogą uniemożliwić ogólną zmianę i jej rozwiązania *3.

CZYNNIK/ASPEKT	ROZWIĄZANIE
Oczekiwania menadżerów i ich zachowania są niezgodne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prawdziwe zaangażowanie w zarządzanie ▪ Kierowanie i komunikacja
Brak zaufania do inicjatorów i przywódców zmian	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Profesjonalne przygotowanie</i> ▪ <i>Zaangażowanie, uczestnictwo</i> ▪ <i>Podział obowiązków</i>
Niespójność pomiędzy natura zmian, a klimatem organizacyjnym	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wyraźne kierowanie i komunikacja ▪ Prawdziwe zaangażowanie w zarządzanie ▪ <i>Komunikacja (formalna i nieformalna)</i> ▪ Odpowiednie planowanie czasu – harmonogram
Pracownicy nie czują potrzeby zmian	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Wyraźne kierowanie i komunikacja</i> ▪ <i>Edukacja , szkolenie</i> ▪ <i>Komunikacja</i>
Brak porozumienia z treścią zmian	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wyraźne kierowanie i komunikacja ▪ Zaangażowanie, uczestnictwo ▪ <i>Edukacja, szkolenie</i> ▪ <i>Komunikacja</i>
Zmiana jest bardzo wymuszona, ciśnienie jest duże	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odpowiednie planowanie czasu – harmonogram ▪ Edukacja, szkolenie ▪ Udostępnianie informacji – komunikacja

- ❑ Managerowie zazwyczaj winią postawę pracowników z powodu braku sukcesów, podczas gdy dotknięci pracownicy uzasadniają to obiektywnymi trudnościami (niewystarczalność elementów związanych z zarządzaniem zmianami)
- ❑ Rozmowy z współpracownikami żeby się o tym przekonać są nieuniknione. Ich podstawą są:
 1. Efektywność nie jest priorytetem w tym przypadku: na tę rozmowę musi zostać poświęcony odpowiedni czas i zamiast lub obok spotkań grupowych komunikacja osobista twarzą w twarz jest potrzebna.
 2. Uważna uwaga: wysłuchiwanie różnych punktów widzenia, uwag, co najmniej 20% rozmów powinno się odbyć samemu.
 3. Otwartość: jeśli inni uważają że rozmowa formalna nie przyniesie oczekiwanych rezultatów, ich opór nie skończy się: należy otworzyć się na opinie, zalecenia innych i jeżeli to możliwe przyjąć i wykorzystać w rozwoju, a później budować na nich zmiany.
 4. Co najmniej dwie rozmowy są potrzebne w odstępach 2-7 dni:
 1. słuchanie, badanie korzeni oporu, poznawanie stanowisk, punktów widzenia i zaleceń
 2. feed-back: co, dlaczego i jak może/nie może zostać wykorzystane w rozwoju

*Sally Blount and Shana Carroll: Overcome Resistance to Change with Two Conversations; Harvard Business Review, 2017 May

- jasne sformułowanie celu i zakresu zmiany
- zobowiązanie kierownictwa (na szczycie) do zmiany
- odpowiednie przygotowanie profesjonalnej treści zmian
- dokładna identyfikacja interesariuszy, których dotyczy zmiany
- dokładne określenie odpowiedzialności i zadań osób uczestniczących w realizacji
- zapewnienie niezbędnych zasobów do zmiany (czas, urządzenia, narzędzia wspomagające, zasoby ludzkie, itp.)
- dokładne i transparentne opracowanie harmonogramu zmian
- dokładne planowanie komunikacji
- prowadzenie kształcenia i szkoleń związanych ze zmianą
- uznanie wysiłków na rzecz zmian
- pomiar zachodzących zmian, utrzymywanie



Erasmus+

IV. Opracowanie planu projektu wdrażania zmian, harmonogram wdrażania i utrzymania



Rezerwacja

1. W jakich krokach procesu przekazywania rozwiązania sugerują propozycję zmian?
2. Co wskazuje nam, że zmiany rzeczywiście występują? Jak te zmiany się przejawiają?
3. Jak można je mierzyć, monitorować?
4. W jakim okresie czasu należy monitorować zmiany ?
5. Jaki rodzaj zmian miał miejsce w edukacji, szkoleniu nowych pracowników?
6. Jak powinno się wbudować te zmiany w ich przygotowanie?

Dziękuję za uwagę!