

D.V.2.3 OKI KUTATÁSOK ELŐKÉSZÍTÉSE
MÓDSZERTANI ÚTMUTATÓ AZ OKI KUTATÁSOK KÉSZÍTÉSÉHEZ

3. függelék

**INTÉZKEDÉSEK, VÁLTOZTATÁSOK BEVEZETÉSÉNEK
TÁMOGATÁSA**

v.1.

TARTALOMJEGYZÉK

| | |
|---|----|
| 1. Bevezetés | 2 |
| 2. Kotter-féle változtatásvezetés | 2 |
| 3. Feladatok ütemezése (Gantt-diagram) | 3 |
| 4. Szabályozások készítése és bevezetése | 5 |
| 5. Betegbiztonságot támogató szervezeti kultúra | 7 |
| 6. Felhasznált szakirodalom | 10 |

1. BEVEZETÉS

Az oki vizsgálatok alapján kiválasztott, nemkívánatos események megelőzését célzó intézkedések bevezetését, a változtatások napi gyakorlatba történő átültetésének eredményességét megfelelő módszerek alkalmazásával támogatni lehet. Néhány ilyen módszerrel kapcsolatban nyújt rövid útmutatást ez a függelék.

2. KOTTER-FÉLE VÁLTOZTATÁSVEZETÉS

Az eredményes változtatásvezetésben hasznos eszköz lehet John P. Kotter modellje, amely nyolc lépésben foglalja össze a kapcsolódó teendőket. E lépések követése elősegíti a korábbi, rögzült, megváltoztatni kívánt szokások fellazítását, azok helyett új rutin bevezetését és annak fenntartását a mindennapi munka során. (Szócska, 2008)

1. A változtatás halaszthatatlanságának érzékeltetése

Ebben a fázisban a cél annak az érzetnek a felkeltése a munkatársakban, hogy valamit másként kell tenni, még hozzá sürgősen, mert a jelenlegi tevékenység veszélyeket rejt magában. A motiváció növelésére alkalmas módszer az aktuális gyakorlatban rejlő kockázatok, hibák, esetleg következmények tényszerű bemutatása, valamint a lehetőségek és a célok ismertetése.

2. A változást irányító csapat létrehozása

A változtatás megtervezéséhez és lebonyolításához szükség van egy felkészült csapatra, amelynek tagjai megfelelő ismeretekkel és hatáskörrel rendelkeznek.

3. A jövőkép és a stratégia kidolgozása

Meg kell határozni, hogy milyen változást szeretnénk elérni a bevezetett új intézkedésekkel, meg kell alkotni a változást elősegítő jövőképet, és ki kell dolgozni a stratégiát a jövőkép megvalósításához.

4. A változtatás jövőképeinek kommunikálása

A kialakított jövőképet és stratégiát minden lehetséges módon (pl. főnövéri/főorvosi/osztályos értekezletek, belső újság, hírlevél) közvetíteni kell az érintett munkatársak felé, hogy megismerhessék azokat. Ez elősegíti a munkatársak felkészülését a változásra, felkelti a kíváncsiságukat, fogékonyabbak lesznek a téma iránt akkor, amikor már érvénybe lépnek a közreműködésüket igénylő konkrét változások.

5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez

A változtatások végigviteléhez szükség lehet arra, hogy a kivitelezésben érintett munkatársak hatásköre, jogköre is megváltozzon. Amennyiben a hatásköröket, jogosultságokat nem igazítjuk hozzá az új feladatokhoz, az gátolhatja a tervek megvalósulását. Át kell gondolni, van-e olyan eleme a szervezeti működésnek és struktúrának, mely veszélyeztetheti a változtatást, és ha igen, az is beavatkozást igényelhet. Szükséges lehet továbbá a munkatársak bátorítása a kockázatvállalásra, illetve a megszokottól eltérő gondolatokra, tevékenységekre és akciókra.

6. A gyors győzelmek kivívása

A változtatást apróbb szakaszokra kell bontani, és olyan lépésekkel kell kezdeni, amelyek gyors és látványos eredményekhez vezetnek (pl. teljesítményjavulások). Ezeket az apró győzelmeket fel kell ismerni, meg kell ünnepelni. A győzelmeket kivívó emberek nyilvános elismerése, jutalmazása további motivációt jelent a változtatás következő szakaszainak végigviteléhez.

7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése

Az első eredményeket követően a megszilárdult bizalomra építve folytatható az átalakítás jövőképével össze nem illő összes rendszer, struktúra és politika megváltoztatása. A feladat végrehajtását segíti a változtatás jövőképének megvalósítására alkalmas emberek felvétele, előléptetése és továbbképzése, a folyamat megerősítése új projektekkel, területekkel és közreműködőkkel.

8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában

A jobb teljesítményre törekvést támogatja a továbbiakban, ha rámutatunk az új magatartásformák és az általuk elért sikerek közötti összefüggésekre. Biztosítsuk, hogy az új magatartásformák megszilárduljanak a szervezeti kultúrában, és ténylegesen felülírják a korábbi, megváltoztatandó gyakorlatot, szokásokat. (Irace, 2018)

3. FELADATOK ÜTEMEZÉSE (GANTT-DIAGRAM)

A nemkívánatos események megelőzése érdekében, fejlesztési céllal meghozott intézkedések mindegyike egyfajta projektként értelmezhető, így végigvitelük során jól alkalmazhatók a projektmenedzsment eszközei. Az egyik legáltalánosabban használt eszköz a Gantt-diagram, mely a változtatások gyakorlati alkalmazásának lépéseit segít megtervezni, ütemezni és nyomon követni.

A Gantt-diagram lényegében egy táblázat (ld. F3_1. táblázat), ahol az első oszlop a változtatással kapcsolatos feladatok listáját tartalmazza, lehetőleg teljesítés szerinti időrendben, felülről lefelé haladva. Lehetőség van a feladat mellett a felelősök feltüntetésére is, amely szintén hasznos információ lehet. A fejléc sorában (balról jobbra) az időtengely helyezkedik el, amelyen az egyes feladatok megvalósítási ütemezését jelöljük. A leggyakrabban használt időbeosztások: napi, heti,

kétheti, havi, negyedéves. A végrehajtandó feladatok ütemezését ebben a táblázatban úgy jelöljük, hogy az adott feladat melletti sorban annál az időszaknál színezzük ki a cellákat, ahol a feladatot terv szerint el kellene végezni (a kezdő időponttól a feladat végéig, folyamatosan). Lehetnek olyan feladatok, amelyek egyszerre, párhuzamosan végezhetőek, ilyenkor a feladatokat jelölő idősávok átfedésben vannak egymással. Ha a feladat során fix időpontok is megadhatók, melyekhez a többi feladat megvalósítását igazítani kell, akkor ezeket az úgynevezett mérföldköveket is jelölhetjük a diagramban (lehetőleg figyelemfelkeltő, eltérő színnel).

F3_1. táblázat. **Gantt-diagram – minta** (saját szerkesztés)

| | 2018 | | | | 2019 | | | | |
|-------------------------|--------|------|------|------|------|-------|-------|------|------|
| | Szept. | Okt. | Nov. | Dec. | Jan. | Febr. | Márc. | Ápr. | Máj. |
| Feladat 1. (Felelős) | | | | | | | | | |
| Feladat 2. (Felelős) | | | | | | | | | |
| Feladat 3. (Felelős) | | | | | | | | | |
| Mérföldkő | | | | | | | | | |
| Feladat 4. (Felelős) | | | | | | | | | |
| Feladat 5. (Felelős) | | | | | | | | | |
| Feladat 6. (Felelős) | | | | | | | | | |

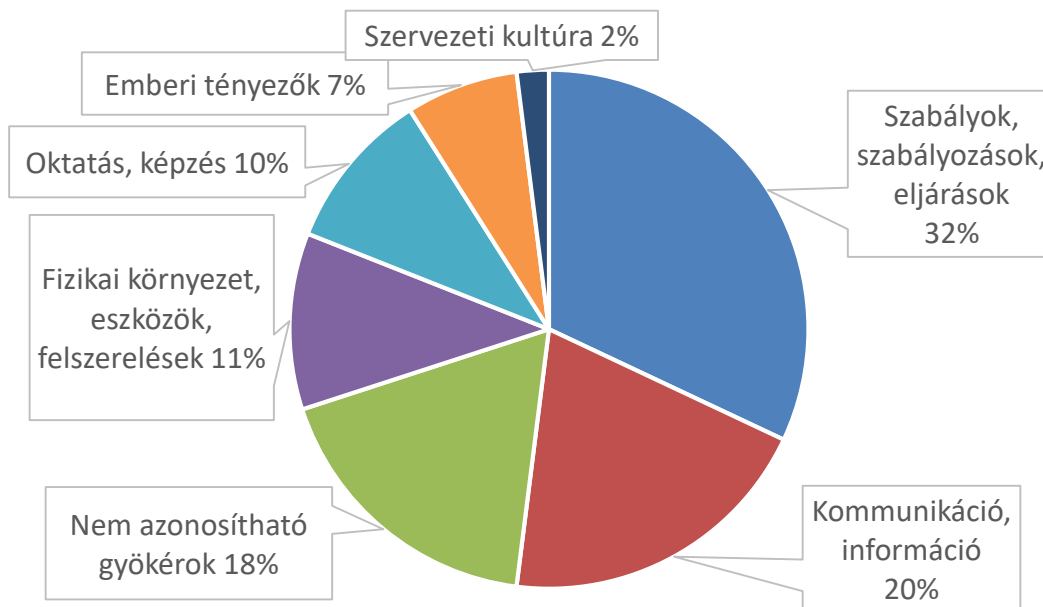
A feladatok megjelenítésének részletezettsége a felhasználás céljától függ, de alapvetően igaz, hogy ha egy feladat során változnak a felelősök, akkor azt a feladatot érdemes részfeladatokra bontva megjeleníteni. Az időtengelyen a feladat időtávjának, az egyes részfeladatok időigényének figyelembevételével ajánlott meghatározni a megjelenítendő kategóriákat. Amennyiben a feladatok nagy része 1-2 napos elfoglaltságot jelent, nincs értelme havi bontásban megjeleníteni a feladatokat, mert így a Gantt-diagram nem segíti a tájékozódást és a feladatok áttekintését. Ugyanígy a több hónapig tartó feladatok napi beosztású táblázaton ábrázolva szintén követhetlenné válnak.

Az elkészült Gantt-diagram mutatja a feladatok sorrendiségét, így jól áttekinthetővé válnak az egymásra épülő feladatok. Az idő előrehaladtával az adott, aktuális időpontot nézve látható, hogy mely feladatokat kellett (volna) már befejezni, mely feladatok vannak éppen folyamatban, vagy kellene, hogy folyamatban legyenek (ezek sávját éppen metszi az aktuális időoszlop), és mely feladatok azok, amiket még nem kellett megkezdeni. Az adott időponthoz mérten becsülhető az előrehaladás mértéke és az esetleges csúszás.

4. SZABÁLYOZÁSOK KÉSZÍTÉSE ÉS BEVEZETÉSE

A szakirodalomban közölt oki kutatások alapján nagyon gyakori, hogy szabályozással kapcsolatos ok szerepel a nemkívánatos esemény kialakulásának háttérében. Egy tanulmány bemutatta a 2017-ben a minnesotai kórházakban és sebészeti központokban történt nemkívánatos események elemzését. A lefolytatott vizsgálat során 202 súlyos nemkívánatos eseményt vizsgáltak meg. Az eredmények alapján a bekövetkezett események háttérében az esetek 32%-ában szabályokkal, tevékenységekkel kapcsolatos problémák szerepeltek (ld. F3_1. ábra). (Adverse health events in Minnesota, 2018)

F3_1. ábra. A minnesotai tanulmány szerint a náluk 2017-ben előforduló nemkívánatos események okai (Forrás: Adverse health events in Minnesota, 2018)



Ez is alátámasztja, hogy érdemes nagy figyelmet fordítani a szabályozások megfelelő kialakítására, bevezetésére és alkalmazására.

A szabályozások készítése során fontos szem előtt tartani, hogy a jó szabályozás világosan megfogalmazza az alkalmazás célját, szakmai tartalma bizonyítékokon alapul, az aktuális jogszabályi elvárásoknak megfelelő, logikus felépítésű és jól követhető. Annak érdekében, hogy az adott szabályozás betartható legyen, „emészthető” terjedelműnek és intézményre szabottnak kell lennie, valamint nem tartalmazhat irreális elvárásokat. Ha az adott téma kapcsán értelmezhető, az alkalmazás egységessége és megkönnyítése érdekében a szabályozás dokumentumsablonokat is tartalmazhat.

A mindennapi munka során a munkatársak akkor fogják figyelembe venni a szabályozást, ha tudnak róla és ismerik a tartalmát (azaz megkapták az ezzel kapcsolatos oktatást), valamint elérhető számukra az aktuális szabályozás, amikor csak szükséges. Csökkenti az alkalmazási hajlandóságot, ha a szabályozás túl gyakran változik, módosításai követhetetlenek, vagy kevés idő áll rendelkezésre a gyakorlati bevezetésére.

A fentiekben felsorolt jellemzőkkel bíró szabályozás készítése összetett, időigényes feladat. A jó szabályozás készítéséhez fontos, hogy **vonjuk be az érintetteket a készítésbe**, legalább egy főt minden érintett munkaköri csoportból és szakterületről. A teljes körű szabályozás elkészítésének alapja az egész szabályozandó folyamat áttekintése és elemzése, melynek során figyelembe kell venni az egyéb folyamatokkal, dokumentumokkal közös kapcsolódási pontokat, és meg kell határozni azokat a kritikus pontokat a folyamatban, ahová ellenőrzési pontok beépítése szükséges.

A szabályozást – főként intézményi szintű szabályozás esetén – **bevezetés előtt** érdemes lehet **tesztelni**. Ehhez javasolt az új szabályozás egy osztályon való bevezetése, oktatása, egy-két hónapos alkalmazása, majd ezt követően a tapasztalatok megbeszélése az érintett munkatársakkal. Ebből a kipróbálásból nagyon hasznos információk származhatnak, melyek valóban elősegíthetik a betartható, életszerű szabályok kialakítását. Emellett a szabályok kidolgozásába bevont dolgozók elkötelezettebbek lesznek az új szabályok alkalmazása iránt.

Fontos gondoskodni arról is, hogy a szabályozás szerinti munkavégzéshez **biztosítsuk a szükséges feltételeket, körülményeket**. Amennyiben a munkatársak azt tapasztalják, hogy rajtuk kívülálló ok miatt a szabályozás eleve betarthatatlan, ez az egész szabályozás komolyságát megkérdőjelezheti. Ha például a szabályozás szerint bizonyos tevékenységekhez olyan eszköz használata kötelező, melyet egyébként a munkáltató nem biztosít elegendő mennyiségben, akkor szándékuk ellenére sem tudnák betartani az előírásokat.

A szabályok alkalmazását elősegítheti, ha mindenki **célzott tájékoztatást, oktatást** kap a saját tevékenységét érintően, hogy ezentúl mit, hogyan kell végeznie. Ha nem célcsoportoknak megfelelő tartalmú oktatás történik, és sok felesleges információ hangzik el az adott személy számára, az rontja az átadni kívánt üzenetek megértését, rögzülését. A készségszinten elsajátítandó ismereteket érdemes gyakoroltatni is, az elméleti oktatás önmagában kevésbé eredményes.

A **változtatások bevezetésének** részeként lényeges időt szánni arra, hogy a munkatársak értsék, miért fontos az adott kérdéssel foglalkozniuk, miért kell azt komolyan venni. A téma jelentőségét támasztja alá az is, ha elég időt hagyunk a bevezetésére, oktatjuk és elérhetővé tesszük az aktuális szabályozást a munkatársak számára. Szintén elősegítheti a korábbi gyakorlat megváltoztatását, ha a vezető tevékenysége és a témához való hozzáállása azt mutatja, hogy ő maga is fontosnak tartja a változtatások bevezetését.

A fentiekben túl a szabályozások betartását segítik elő az azok megvalósulására irányuló **ellenőrzések** (pl. klinikai audit, kórlap revízió) – természetesen nem büntetési, hanem folyamatfejlesztési, minőségjavítási céllal –, a **tapasztalatok, visszajelzések gyűjtése**, szükség esetén **intézkedések meghozatala** (újbóli oktatás vagy szabályozás módosításának kezdeményezése).

A szabályozott működés eléréséhez vezető, fentiekben ismertetett folyamat fő lépéseit az alábbi ábra foglalja össze (F3_2. ábra).

F3_2. ábra. A szabályozottság elérését elősegítő lépések (saját szerkesztés)



5. BETEGBIZTONSÁGOT TÁMOGATÓ SZERVEZETI KULTÚRA

A nemkívánatos események megelőzése tekintetében jelentős szerepe van a szervezeti kultúrának. Jellemzően büntetésmentes, őszinte légkörű környezetben mernek a munkatársak nyíltan beszélni az esetleg elkövetett vagy észrevett hibákról, márpedig ez képezi az alapját annak, hogy tanulni lehessen a bekövetkezett eseményekből. Az okok megismerését követően meghozott intézkedések napi gyakorlatba való tényleges beépülése, a szabályok követése, betartása szintén nagymértékben a szervezeti kultúra függvénye.

„A szervezetek bármely típusára igaz, hogy a működésük során fellépő veszélyek és kockázatok felismerésének és azok eredményes kezelésének kedvez, ha a szervezetben biztonságot támogató szervezeti kultúrát sikerül kialakítani és fenntartani. [...] A legismertebb definíció szerint a betegbiztonságot támogató szervezeti kultúra a szervezet általános kultúrájának egy specifikus aspektusa: az egyéni és csoportértékek, attitűdök, felfogások, viselkedési minták és kompetenciák összessége, amelyek meghatározzák egy szervezetben a betegbiztonságot támogató intézkedésekhez kapcsolódó viszonyrendszert és szakértelmet. A betegbiztonságot támogató szervezeti kultúrájú intézmények a kölcsönös bizalmon alapuló kommunikációval, a biztonság jelentőségét elismerő közös gondolkodásmóddal és az eredményesen alkalmazott megelőző intézkedésekkel jellemezhetők. Az ilyen intézményekben a munkatársak szóvá teszik a kockázatos szituációkat és magatartásformákat, követik a biztonságos működés szempontjából kritikus

szabályokat, és a működés biztonságosságát helyezik előtérbe a kibocsátás volumenével szemben.” (Lám et al., 2016)

A betegbiztonsági szemléletű szervezeti kultúrának fontos jellemzője az őszinteség, az egyszemélyi felelősök keresése helyett az esetleg előforduló nemkívánatos esemény részletes áttekintése, elemzése a lehetséges okok és hozzájáruló tényezők feltárása érdekében. Az esemény kapcsán indított vizsgálat célja az abból való tanulás az újabb hasonló események elkerüléséért, nem pedig a munkatársak megbüntetése.

A hibáztató, büntető szervezeti kultúrában a büntetéstől félve a munkatársak nem merik jelenteni az előforduló nemkívánatos eseményeket, titkolják az esetlegesen elkövetett hibákat. Ennek következtében nem kerülnek felszínre a szervezetben rejlő rendszerhibák, és nem hoznak intézkedéseket azok megszüntetése vagy csökkentése érdekében. Ha a rendszerhibák megmaradnak, akkor a hibázó dolgozót hiába bocsátják el, egy másik munkatárs valószínűleg szintén el fogja követni ugyanazt a hibát, hiszen az ahhoz vezető körülmények változatlanul fennmaradnak.

Gyakran a legkiválóbb munkatársak okozzák/követik el a legsúlyosabb hibákat, mivel a komplikált, magas betegbiztonsági kockázatú eseteket látják el. A tévedés lehetősége a humán lét része, azonban megváltoztathatjuk a munkafeltételeket, és ezzel korlátokat építhetünk a rendszerbe a hasonló hibák elkövetése ellen.

A betegbiztonságot támogató szervezeti kultúra célja a hibák ismétlődésének csökkentése. Ennek érdekében törekedni kell a helytelen struktúrák, célszerűtlen működés és a kockázatok felismerésére, a hibás folyamatok időben történő leállítására, és a korrigáló, megelőzést célzó intézkedések meghozatalára. (Betegbiztonsági koordinátor – e-learning tananyag, 2012)

„A betegellátás biztonságát szervezeti szinten figyelembe vevő működés csak elkötelezett, aktív felső vezetői támogatással valósulhat meg, ezért szükségszerű és elengedhetetlen a felső vezetés részvétele a betegbiztonságot növelő tevékenységekben, programokban. Az egészségügyi szolgáltató felső vezetése pozitívan tudja befolyásolni a szervezeti kultúrát, a munkatársak gondolkodását, felelős a betegbiztonsági programok elindításáért, a szükséges források biztosításáért, a végzett tevékenység beszámoltatásáért, az oki kutatás alapján megfogalmazott változtatási javaslatok gyakorlatba ültetéséért. A betegellátás biztonságának fejlesztését az abban részt vevő, eredményeket felmutató munkatársak elismerésével is lehet ösztönözni. Elismerés lehet pl. nyilvános dicséret, előnyök nyújtása különböző szakmai programokon való részvételben, költségmegtakarítást eredményező kezdeményezések esetében anyagi természetű jutalmazás.” (Fekvő- és járóbeteg-ellátási standardok, 2016)

Érdemes törekedni a csapatmunka elősegítésére, a munkatársak közötti kommunikáció, együttműködés javítására is. Ez egyrészt emeli a végzett munka színvonalát, eredményességét, másrészt nagyon komoly szerepe van a nemkívánatos események megelőzésében, hiszen ha jó a kommunikáció, a munkatársak vissza mernek kérdezni, amennyiben valamely információt vagy utasítást nem értettek pontosan. Egyes adatok szerint az egészségügyi ellátással kapcsolatos nemkívánatos események hátterében az esetek 70%-ban a kommunikációval összefüggésbe hozható probléma áll (Betegbiztonsági koordinátor – e-learning tananyag, 2012). Ha nem is pont ilyen mértékben jellemző ez mindenhol, az vitathatatlan, hogy a kommunikációnak igen nagy

jelentősége van a betegbiztonság szempontjából, tekintettel arra, hogy igen összetett, soktényezős folyamat.

A szervezeti kultúra megváltoztatására irányuló törekvések kapcsán mindenképp szem előtt kell tartani, hogy igen időigényes folyamat. Ha például a korábbi kedvezőtlen tapasztalatok miatt a munkatársak nem merik jelezni az általuk észlelt problémákat, mert félnek egy esetleges büntetéstől, ezt a hozzáállást csak lassan, lépésről lépésre, a bizalmukat elnyerve lehet megváltoztatni, melyben nagy szerepet játszik a személyes példamutatás és tapasztalat. A változtatást ugyanakkor mégis érdemes elindítani, mert jelentős előny várható tőle. Ha a munkatársak elsajátítják a betegbiztonságot előtérbe helyező prevenciós szemléletmódot, ez nagyban elősegíti a problémák időben történő észlelését, az esetleg bekövetkezett hibákból való tanulást, a fejlesztések bevezetését és alkalmazását a napi gyakorlatban.

A megfelelő betegbiztonsági kultúrájú intézményekben a munkatársak ismerik a gyakorlati munka során esetlegesen előforduló betegbiztonsági kockázatokat, a saját működésük rendszerét, szabályos folyamataikat, és ezek ismeretében, a kockázatok kivédésére törekedve végzik tevékenységüket.

6. FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

- Adverse health events in Minnesota. Annual public report (2018). Minnesota Department of Health Division of Health Policy
<http://www.health.state.mn.us/patientsafety/ae/2018ahereport.pdf> (Megtekintve: 2018. 08. 17.)
- Betegbiztonsági koordinátor – e-learning tananyag (2012). Semmelweis Egyetem Egészségügyi Menedzserképző Központ. <http://moodle.webdevil.hu/> (Megtekintve: 2018. 08. 17.)
- Fekvő- és járóbeteg-ellátási standardok (2016). Emmi közlemény. Egészségügyi Közlöny, 2016. LXV/15, 2290-2361.
- Irace, A. (2018): 8-step process. Institute change. <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/> (Megtekintve: 2018. 08. 17.)
- Lám, J., Merész, G., Bakacsi, Gy., Belicza, É., Surján, C., Takács, E. (2016): A betegbiztonságot támogató szervezeti kultúra változása a hazai akkreditációs programot tesztelő intézményekben. Orvosi Hetilap, 157. évfolyam, 42. szám, 1667–1673. doi: 10.1556/650.2016.30556
- Szócska, M. (2008): Fenntartható változtatások vezetésének feltételei magyar egészségügyi szervezetekben. Doktori értekezés. Hozzáférhető: 2018. 08. 14. http://phd.semmelweis.hu/mwp/phd_live/vedes/export/szocskamiklos.d.pdf