

Культура безопасности

2. Основы культуры безопасности

Ирина Морозова

Substantial improvement does not require new resources, just better organizing

Существенное улучшение не требует новых ресурсов, а только лучшей организации

Wendy Nicklin
ISQua Ex-president

Poor quality is very expensive

Плохое качество обходится очень дорого



Компоненты культуры безопасности



Атмосфера, в которой люди на всех уровнях организационной иерархии говорят и ведут себя так, как будто их приверженность безопасности не является предметом тщательного изучения



Как создать культуру безопасности?

1. Обеспечение возможности

Определение приоритетов организации и практик лидерства, которые мотивируют стремление к культуре безопасности

2. Реализация

Обеспечение непосредственных действий, направленных на внедрение культуры безопасности

3. Обучение

Методы обучения, укрепляющие культуру безопасности



Кто такой лидер?

Не обязательно формальная должность

Формальные и неформальные лидеры

- Вдохновляют
- Служат образцом для подражания

Формальные лидеры

- Формулируют видение и планы
- Задают тон и культуру в организации



Лидер vs начальник

Начальник

Лидер

Говорит «Я»

Говорит «Мы»

Присваивает себе заслуги

Оценивает других по заслугам

Занимается микроменеджментом

Делегирует

Критикует

Поощряет

Фокусируется на недостатках

Фокусируется на сильных сторонах

Обвиняет других

Берет на себя ответственность

Указывает

Обучает

Больше говорит

Больше слушает

Внушает страх

Внушает энтузиазм

Командует

Просит



Лидер vs начальник

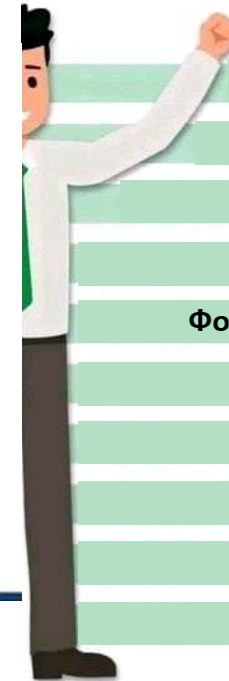
Начальник

- Говорит «Я»
- Присваивает себе заслуги
- Занимается микроменеджментом
- Критикует
- Фокусируется на недостатках
- Обвиняет других
- Указывает
- Больше говорит
- Внушает страх
- Командует



Лидер

- Говорит «Мы»
- Оценивает других по заслугам
- Делегирует
- Поощряет
- Фокусируется на сильных сторонах
- Берет на себя ответственность
- Обучает
- Больше слушает
- Внушает энтузиазм
- Просит



Между двумя этими вариантами есть множество переходных



Лидер vs начальник

Начальник

- Говорит «Я»
- Присваивает себе заслуги
- Занимается микроменеджментом
- Критикует
- Фокусируется на недостатках
- Обвиняет других
- Указывает
- Больше говорит
- Внушает страх
- Командует



Задайте себе вопросы:

Ко мне приходят за советом?

Ко мне приходят с предложениями?

Мне сознаются в ошибках?

Лидер

- Говорит «Мы»
- Оценивает других по заслугам
- Делегирует
- Поощряет
- Фокусируется на сильных сторонах
- Берет на себя ответственность
- Обучает
- Больше слушает
- Внушает энтузиазм
- Просит



Императивы лидерства для культуры безопасности

- Полезные связи, обучение через сообщества (Networking)
- Осторожнее с механическим копированием
Не используйте чужие документы, адаптируйте их к своему контексту
- Постоянная обратная связь от сотрудников и использование ее результатов
- Ваша официальная должность определяет уровень вашей ответственности, но не уровень вашей власти
- Сначала давайте, потом требуйте



Реализация культуры безопасности



Моделирование желательного поведения

- Разрабатываем критерии поведения сотрудников, определяющие желательное и недопустимое поведение
- Важно, чтобы все члены управленческой команды были с ними согласны
- Оформляем эти критерии в виде внутренних правил
- Доводим эти внутренние правила до сведения каждого сотрудника, **!** независимо от того, относится он к медицинскому или немедицинскому персоналу
- **Важно!** Получаем обратную связь от сотрудников



Мотивирование желательного поведения

- Самостоятельно доносим информацию о критериях желательного и недопустимого поведения до своих подчиненных
- Сами становимся примером желательного поведения и демонстрируем его. **Никакое обучение не поможет, если руководитель сам ведет себя недопустимо**
- Ставим в пример и акцентируем внимание остальных на позитивных примерах – отдельных работников, хоть немного проявивших желательное поведение
- **Важно!** Получаем обратную связь от сотрудников



Разработка системы подачи инцидентов

- Только 15% ошибок возникает по причине человеческого фактора, 85% – по вине плохого управления процессами (*Эдвард Деминг*)
- Создаем среду, в которой люди могут свободно говорить об ошибках, не опасаясь наказания. **Основное препятствие для получения достоверной информации об ошибках – это страх персонала оказаться наказанными за совершение этой ошибки**
- Создаем **и совершенствуем** систему подачи и обработки инцидентов
- **Важно!** Получаем обратную связь от сотрудников



Выявление корневых причин

- Развиваем готовность и способность всех сотрудников исследовать недостатки системы и использовать полученные данные для улучшения процессов
- Определяем четкую методологию разбора инцидентов: кто разбирает инцидент, как разбирается инцидент
- Ищем причину, а не виновных
- После выявления корневой причины ищем системные решения, которые позволят избежать подобных инцидентов в будущем
- Содействуем сотрудничеству между подразделениями для поиска решений
- При принятии решений учитываем мнение всех сторон, вовлеченных в процесс
- **Важно!** Получаем обратную связь от сотрудников



Обучение

- Обучаем примером
- Поощряем желание сотрудников обучаться
- Обмениваемся опытом с другими организациями
- Обучаем свою организацию
- **Важно!** Получаем обратную связь от сотрудников

Единственный разумный способ обучать людей -



это подавать им пример.



Необходимые условия для культуры безопасности



Почаще смотрим в зеркало!



Литература

<https://www.healthcareexcellence.ca/en/resources/patient-safety-culture-bundle/>

G. Ross Baker. High Performing Healthcare Systems: Delivering Quality by Design. 2008.

HSE Incident Management Framework. ISBN: 978-1-78602-161-8.

S. Hughes. The Development of a Just Culture in the HSE.

<https://www.hse.ie/eng/about/who/nqpsd/qps-incident-management/just-culture-overview.pdf>

Wendy Nicklin. Effectively Leading for Improving Quality - "Look in the Mirror". ISQua Webinar Series. <https://www.youtube.com/watch?v=JGtY07b9UnI>

А. Азербаета, И. Морозова, В. Петрова, Л. Кочанова, И. Тюрин, Д. Проценко. Как создать культуру безопасности в медицинской организации. Менеджмент качества в медицине. 04'2021. С. 34-39.

