

HI3

HEALTH INNOVATION
IMPLEMENTATION AND IMPACT

RAPORT TEORETIC

Autori

Carina Elgán
Johan Müllern-Aspegren
Thomas Nilsen
Martin Persson



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. 2018-1-SE01-KA202-039066. Această publicație [comunicare] reflectă doar părerile autorilor și Comisia nu va fi trase la răspundere pentru modul în care conținutul sau informația sunt folosite.

Cuprins

INTRODUCERE	4
INOVATIE PE NOPTIERA	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
DEFINIREA INOVARII	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<i>Implementare planificată</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Perceput ca nou</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Direcționat la îmbunătățire</i>	7
REZUMAT DEFINIȚIEI	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
PROIECTEAZĂ GÂNDIREA SI CELE PATRU ACTE DE ECHILIBRU ALE INOVATIILOR	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
CALATORIE VS TRANSPORT	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
GANDIRE DIVERGENTA VS CONVERGENTA	11
GANDIRE ALGORITMICA VS REFLECTIVA	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
MATRICEA FRUSTRĂRII	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
PUNÂND TOTUL LA UN LOC	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
MODELUL	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<i>Inspirație</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Intelegere</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
ÎNVĂȚAREA PROVOCĂRII	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
IDEAȚIE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
EFORTUL EXTINS	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
BISOCIERE	21
IMPLEMENTARE	21
CONSECINTE PRACTICE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

SCHIMBARE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
REAȚII EMOȚIONALE DE SCHIMBARE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
EXISTĂ 12 ETAPE EMOȚIONALE:	27
IMPLEMENTAREA SCHIMBARII	28
MOTIVATIA	28
TEORIE SCHIMBARII / IMPLEMENTARE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
OPORTUNITĂȚI ȘI BARIERE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
FACTORI CARE ADUC SUCCES	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
COMPETENȚA UTILIZATORILOR	32
SPRIJINĂ ORGANIZAREA	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
CONDUCERE EFICIENTĂ	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
FACTORII DE SCHIMBARE FUNCȚIONEAZĂ INTERACTIV SI COMPENSATIV	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
UTILIZARE–CONCENTRATA PE REZULTATELE CADRULUI	34
UN ANUMIT PARTICIPANT SAU GRUPUL TINTA A CLIENTULUI	34
REZULTATUL/REZULTATELE DORITE PENTRU ACEL GRUP TINTA	35
UNUL SAU MAI MULTI INDICATORI PENTRU FIECARE REZULTAT	35
OBIECTIVELE DE PERFORMANTA	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
DETALII DESPRE COLECTAREA DATELOR	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
CUM VOR FI UTILIZATE REZULTATELE?	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
MODEL DE CADRU LOGIC - UN INSTRUMENT FOARTE UTIL	37
TEORIA SCHIMBĂRII	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
O TEORIE A EXERCITĂRIILOR	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
GÂNDIRE PRAGMATICĂ DESPRE MODELUL CADRU LOGIC	41
EFACT	41

REZULTATE.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
IESIRI.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
ACTIVITATI.....	42
INTRARI.....	43
EVALUAREA.....	43
SUMATIVĂ.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
IMBUNATAȚIREA ȘI ÎNVĂȚAREA FORMATIVĂ.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
RESPONSABILITATE.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
MONITORIZAREA.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
DEZVOLTĂRII.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
GENERAREA CUNOAȘTERII.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
REFERINTE.....	48

Introducere

Scopul proiectului *“Inovare, implementare și impactul asupra sănătății(HI3) -Un program funcțional de instruire cu privire la modul de implementare a schimbării durabile a sistemului de sănătate la nivel clinic*, constă în dezvoltarea unui program funcțional de pregătire despre modul de implementare a unei schimbări durabile în sistemul de asistență medicală. Sistemele europene de asistență medicală prezintă decalaje semnificative în furnizarea de servicii medicale (Consiliul Europei, 2016) și, în același timp, sistemul nostru de asistență medicală se află într-o tensiune bugetară și socială considerabilă (Comisia Europeană, 2017).

Pentru a îmbunătăți sistemul de îngrijire, trebuie să concepem un sistem de asistență medicală cât mai eficient și durabil. Apoi, este esențial să putem implementa schimbările și să monitorizăm rezultatele dar, în același timp, numeroase studii ne arată că implementarea modificărilor propuse într-un cadru de sănătate rămâne fragmentat, inconsistent și nu este eficient. Prin urmare, există o nevoie substanțială de dezvoltare a sistem de învățământ de înaltă calitate în sectorul sănătății, care să faciliteze procesul de implementare a schimbării într-un mod structurat și eficient din punct de vedere al costurilor.

Necesitatea unei formări continue și a dezvoltării profesioniștilor din domeniul sănătății este evidențiată de Directiva 2013/55 / UE care arată că „Statele membre se vor asigura, încurajând dezvoltarea profesională continuă, că profesioniștii din domeniul sănătății sunt capabili să își actualizeze cunoștințele ... pentru a menține o practică sigură și eficientă. O prioritate esențială o constituie necesitatea instruirii profesioniștilor din domeniul sănătății în ceea ce privește implementarea schimbării și monitorizarea efectului la nivel clinic.

Principala provocare constă în crearea unui program de formare care să poată îmbunătăți abilitățile ale profesioniștilor și studenților din domeniul sănătății într-un timp scurt. Instruirea trebuie să fie viabilă din punct de vedere economic pentru a fi pusă în aplicare și să poată ajunge la un grup mare de membri ai personalului medical și ai organizațiilor neguvernamentale (ONG-uri). Prin urmare, proiectarea metodologică constă în generarea unui curs de formare de 1 zi care va pune accent pe abordarea deficitelor de cunoștințe și abilități în acest domeniu. Aceasta este într-adevăr o sarcină provocatoare, mai ales că există o multitudine de metode și teorii care abordează acest subiect. Cu toate acestea, pe baza

experienței vaste a autorilor în acest domeniu, a fost generat un material de instruire funcțional pentru un curs de pregătire de o zi.

Acest raport teoretic se bazează pe modulele de pregătire dezvoltate. Scopul raportului este constituirea unui supliment al materialului de instruire, precum și furnizarea de cunoștințe adiționale pentru formator și stagiar. Scopul este ca raportul teoretic să nu fie prea extins. Ar trebui să poată fi citit de oricine într-un timp scurt și să ofere informații utile care pot fi aplicate într-un mod simplu.

Beneficiile pe termen lung vor fi instruirea primită de personalul / studenții din sectorul asistenței medicale și ONG-urile, instruire prin intermediul căreia își vor îmbunătăți setul de abilități și, în consecință, vor oferi servicii medicale de calitate pentru grupurile țintă vizate, și vor face sistemul de asistență medicală mai eficient. Cu ajutorul a unor cât mai bune strategii de implementare care să asigure îmbunătățirea furnizării serviciilor medicale se va înregistra un succes mai mare, deoarece ele știu să faciliteze și să monitorizeze schimbările. Acest lucru va conduce la modul în care pacienții vor primi un acces îmbunătățit, în timp util, la îngrijirile de sănătate accesibile, preventive și curative de bună calitate, vizând astfel pe oricine lucrează în sectorul sănătății.

Inovarea la patul bolnavului

Oricine începe să cerceteze subiectul inovației în domeniul sănătății se va lovi în scurt timp de unul dintre marile paradoxuri ale vremii noastre. Țările direcționează sume mari de cheltuieli către cercetarea și dezvoltarea în domeniul sănătății; în SUA, aceasta este depășită doar de investiția făcută în cercetare în domeniul apărării militare. Totuși, o vizită la unitatea locală de îngrijire medicală este uneori ca și cum ai călători în timp, și aceasta pentru că toate tratamentele și echipamentele medicale scumpe proceduri și procese nu sunt actualizate. Panoul științific al sănătății (SPH) evidențiază creșterea costurilor de îngrijire a sănătății, desi o mare parte din resurse sunt irosite (Forumul Economic Mondial. Valoarea în Sănătate. <https://www.weforum.org/projects/valoarea-in-asistenta-medicala>).

Acesta este un punct important de luat în considerare, întrucât toate servicii învechite din cadrul organizațiilor de asistență medicală din întreaga lume există potențial de îmbunătățire.

În practică s-a dovedit de mai multe ori că simplele modificări inovatoare (care apar atât de aparent atunci când sunt implementate) pot genera economii substanțiale, îmbunătățind simultan îngrijirea pacienților.

DEFINIȚIA INOVĂRII

Există destul de multe definiții ale inovației în literatura de specialitate. Inovația în domeniul sănătății poate fi conturată precum: „un set de comportamente, rutine și moduri de lucru, împreună cu tehnologiile și sistemele administrative, care sunt legate de furnizarea sau sprijinirea asistenței medicale, implementate într-un mod planificat și discontinuu cu practicile anterioare și percepute ca nou cu într-o anumită proporție de părțile interesate și îndreptate spre îmbunătățire.” (Greenhalgh, Robert și colab. 2007)

Cele mai importante aspecte din acea masă textuală sunt:

- implementate într-un mod planificat
- percepute ca fiind noi de către o proporție de părți cheie interesate
- îndreptat spre îmbunătățire

Implementare planificată

Criteriile principale pentru inovare fac ca aceasta să fie implementată, dându-i un sens. În ce măsură și în ce detalii implementarea trebuie planificată, nu ne este dezvăluit, ci doar că ar trebui să conștientizăm efortul. Unii susțin că nu contează foarte mult dacă valoarea este oferită (într-un mod inedit) din întâmplare sau planificat și, în cele mai multe cazuri pot avea dreptate. Cu toate acestea, în particular, avem de-a face cu introducerea unor modificări ale modului în care se oferă asistența medicală. Acest lucru vine cu efecte potențial dezastruoase în cazul în care lucrurile nu devin grozave și, astfel, trebuie introduce implementările planificate.

Perceput ca nou

În ceea ce privește cel de-al doilea criteriu; inovația trebuie percepută ca fiind nouă datorită unui anume procent de părți interesate. Aceasta se referă la diferența dintre conceptul de „nou în lume”, H-creativ sau „nou-creator”, P-Creativ (Boden 1998). Este important să recunoaștem că o soluție nu trebuie să fie neapărat nouă în toate aspectele sale, deoarece nu numai că acest lucru va pune o povară grea inutilă pe umerii inventatorilor, dar s-a remarcat faptul că la majoritatea problemelor nerezolvate întâlnite de bărbați și femei - există întotdeauna și o soluție cunoscută „în altă parte”.

Altshuller, omul de știință rus a studiat aproximativ 200 000 de cereri de brevetare în căutarea modelelor și acordă credit faimoasei declarații care afirmă că 90% din toate problemele [proiectării] au fost deja rezolvate în alte domenii (Altshuller 1992). În multe feluri, inovația este la fel de simplă ca și atunci când arunci o privire rapidă peste gard.

„Poeții imaturi imită; Poeții maturi fură.” (Eliot 1920) este un citat utilizat des de Steve Jobs într-o altă formulare. După cum vom vedea mai târziu, capacitatea de a combina părțile existente în moduri inedite este un factor cheie în actul creativ al bisocierii (Koestler 1964). Într-o carte mult citată, Brandt și Eagleman (Brandt și Eagleman 2017) se bazează pe această noțiune și reduce toate instrumentele creative în trei categorii principale.

- Amestec
- Curba
- Pauza

Pentru stabilirea punctului de pornire: aceste abordări își fundamentează efortul fie prin schimbare, combinare sau deconstruirea lucrurilor care deja există.

Direcționat către îmbunătățire

Al treilea criteriu pentru ca soluția noastră să fie inclusă în cercul de inovații este acela în care ea trebuie să fie îndreptată spre îmbunătățire. Cea mai ușoară modalitate de a se asigura că soluția aduce îmbunătățiri este rezolvarea unei probleme și cu cât efortul este mai mare, cu atât o fac mai rău și astfel se accentuează valoarea ei, odată cu rezolvarea.

“Totuși, nu ar trebui să confundăm o idee grozavă cu originea ei. Ideile cu adevărat utile nu apar din eter sau prin tehnici fanteziste, cum ar fi brainstorming-ul sau gândirea divergentă. Cele mai bune idei vin ca răspuns la o problemă importantă și prosperă sub constrângeri.” (Satell 2017).

Cealaltă modalitate de abordare a problemei este cum îmbunătățim ceva ce satisface o nevoie. Acum, nevoile neîmplinite sunt mai dificil de identificat decât problemele nesoluționate, care prin definiție sunt enervante și uneori chiar dureroase. Oricum ai privi-o, numitorul comun aici este ființa umană care suferă fie de o problema nesoluționată, fie de o nevoia neîmplinită.

În urmă cu aproape 50 de ani, „problemele rele” au fost create pentru a descrie probleme dezordonate, prost structurate, în care informațiile sunt incomplete, oamenii sunt implicați și la care nu se aștepta un singur răspuns obiectiv corect (W. J. Rittel și M. Webber, 1973).

Caracteristicile unei probleme reale (WP):

- Nu există o formulare definitivă a unei probleme reale
- Probleme reale nu au o „regulă de oprire”
- Soluțiile problemelor reale nu sunt adevărate sau false, ci mai degrabă bune sau rele
- Nu există un test imediat și niciun test final al unei soluții la problemele reale
- Fiecare soluție este o „operație unică”
- Nu există criterii care să demonstreze că toate opțiunile au fost luate în considerare
- Fiecare problemă reală este esențial unic
- Fiecare problemă reală poate fi considerat a fi un simptom al unei alte probleme
- Nu există nicio regulă care să determine explicația „corectă” a unei probleme reale
- Planificatorul răspunde pentru consecințele acțiunilor pe care le generează

Aceste tipuri de probleme reprezintă o provocare diferită pentru noi, în condițiile în care gândirea algoritmică tradițională predată în școală nu este suficientă. De asemenea, putem observa cu ușurință că multe dintre dilemele și situațiile cu care un medic se confruntă zilnic, sunt într-adevăr „răutăcioase”. Deciziile privind tratamentele mai puține, rezultatul nu este sigur și există aspecte necunoscute care pot interfera sau nu cu procedura.

Într-o lucrare foarte influentă, Paul Buchanan (Buchanan 1992) a susținut că este posibil să se aplice un proces inovator structurat, denumit Gândirea în Proiectare, pentru a rezolva aceste probleme grele.

Principiile stabilite de Buchanan, de atunci, au câștigat adepți pe scară largă și sunt utilizate astăzi la nivel mondial, de către marile companii și organizații care își creează propriile clone (Stanford d.school, IBM, Google, IDEO) și care au aplicat aceste principii în domenii precum inovația socială (Brown și Wyatt 2010) și asistență medicală (Cox 2015).

De asemenea, trebuie remarcat domeniul înrudit cu proiectarea centrată pe om, care seamănă foarte mult cu Gândirea în Proiectare și care accentuează omul cu ambele scopuri sau mijloace ale procesului de inovare, cu activități tipice precum empatia utilizatorului, designul intenționat, prototipare și iterații succesive rapide, sau integrarea părerilor utilizatorilor în generarea soluțiilor fezabile, dorite și practice (Salmon, Salmon și colab. 2015).

Conceptul de proiectare centrată pe om (Brown și Katz 2011) direcționează această noțiune până la capăt, și afirmă pur și simplu că inovația începe cu înțelegerea nevoilor umane și „se termină” cu implementarea unei soluții cu succes, care să satisfacă nevoia și prin care omul este cel care decide succesul.

Este clar pentru toată lumea să observe cât de bine se armonizează această abordare cu viața de zi cu zi în mediul sanitar și cum această abordare a inovării serviciilor, procesului și organizării echilibrează inovația tradițională a produselor menționată la începutul capitolului.

Rezumatul definiției

Dar de ce trebuie să fie nou? Cu siguranță este suficient dacă oferă valoare și funcționează?

Răspunsul scurt este cu siguranță suficient, a fi nou nu este o valoare în sine. Cu toate acestea, pe măsură ce lumea se schimbă, problemele apar și ele. Astfel soluțiile noastre trebuie să se schimbe, nu numai pentru a întâmpina noi probleme, ci pentru a le trata pe cele vechi într-un context nou și schimbat.

Așadar, neavând inovație în organizațiile noastre, condamnăm la o asfixiere lentă și dureroasă, o organizație incapabilă să răspundă la cerințele persoanelor care candva s-au născut pentru a le servi.

Proiectarea gândirii și cele patru acte de echilibru ale inovației

Modelul la care ne referim DT este destul de deschis și simplu, de fapt, mulți care sunt introduși în concept îl vor întâmpina cu o ușoară necredință și se vor întreba despre ce este vorba. Pentru a începe să înțelegem problema, argumentarea nu este altceva decât prezența bunului simț și că nu trebuie să fie sărbătorit ca o inovație.

Din punct de vedere tehnic, acest lucru este complet corect, cu toții înțelegem acest lucru, dar cu toate acestea, mulți dintre noi continuăm să nu îl înțelegem. Rețeta „sosului secret” nu înseamnă doar să recunoaștem importanța înțelegerii problemei și, cu siguranță, nu este vorba despre cunoașterea tuturor regulilor de brainstorming. Cea mai importantă cunoaștere pentru cei care doresc să pornească inovația și creativitatea într-o manieră eficientă, este înțelegerea diverselor forțe care vin să joace și cum să le echilibreze. Aceasta este ilustrată în Figura 1: Matricea frustrării. Vom analiza unele dintre actele de echilibrare din subcapitolele următoare.

Călătorie vs Transport

Antropologul Tim Ingold (Ingold 2007) introduce modelul „Călătorie și Transport” pentru a descrie două laturi foarte diferite ale comportamentului uman, inspirate din observațiile tribului Orochon din estul Siberiei.

Atunci când echipa de vânătoare părăsește tabăra pentru localizarea și uciderea pradelor, ei calatoresc, caută semne, găsesc în permanență cunoștințe și își actualizează planul pe măsură ce merg. Calea nu este dreaptă, dar nici întâmplătoare. Când vânătoarea este terminată, echipa de vânătoare se transformă în transportatori, acum totul trebuie să fie cât mai rapid și eficient pentru a muta carnea înapoi în tabără și să evite neatenția.

Atunci când dorim să aplicăm metodologia Proiectarea Gândirii, avem nevoie atât călători cât și de transportatori. În timp ce aceasta din urmă este rar o problemă pentru ca studenți să adere la ea, este însă mult mai greu să-i convingă să-și petreacă timpul ca niște călători.

Plattner, Meinel, Leifer (Meinel și Leifer 2011) se bazează pe acest lucru, deși numesc modurile: Vânător / Culegători sau Căutare de modalități/ Navigare și adaugă următoarele reguli:

- 1) Nu se merge niciodată la vânătoare singur (regula Omului)
- 2) Nu se merge niciodată acasă mai devreme (regula Ambiguității)
- 3) Faceți-l tangibil / Luați-l acasă (regula de Re-proiectare)

Acestea sunt sfaturi foarte bune pentru echipele care derulează proiecte cu probleme reale.

- Lucrați în echipe și asigurați-vă că aveți suficiente informații. Depuneți eforturi pentru a construi relații de încredere.
- Fii curajos și îndrăznește să rămâi în faza în care lucrezi în prezent, cel mai critic ar fi să intrii prea devreme în idei și soluții.
- Cuvintele sunt periculoase, ele pot fi clare – însă ușor de neînțeles, pentru o echipă care lucrează cu inovație, se recomandă în schimb să se lucreze cât mai mult posibil cu scheme și cu orice este posibil pentru a ilustra ideile din lumea reală.

Gândire divergentă vs convergentă

Ideea unui sistem de gândire divergent și convergent a fost popularizată de Guilford (Guilford 1956). Poate fi rezumat ca două moduri de gândire foarte diferite, ambele fiind foarte importante pentru eforturile inovatoare, după cum vom vedea în scurt timp.

Pe de o parte există producția convergentă în care aplicăm gândirea logică pentru a găsi **cea mai bună** soluție dintr-o cantitate mare de fapte. Pe de altă parte, este crearea divergentă a cât **mai multor soluții** sau alternative posibile dintr-o singură întrebare sau punct de vedere. Brainstorming-ul este procesul tipic de gândire divergentă, în timp ce concentrarea identificării ideilor de pus în aplicare este un exemplu de gândire convergentă.

Ambele moduri sunt cruciale pentru un efort inovator și, deși modelul gândirii divergente este interpretat în mod tradițional ca fiind creativ și inovator, nu va exista nici o valoare implementată dacă echipa nu poate aplica o gândire convergentă concentrată. (Consultați criteriile „implementare planificată” din secțiunea de definiție a acestui modul.)

Owen (Owen 2007) împarte într-un mod similar două tipuri de oameni creativi, creatorii și cei care găsesc. Producătorul va explora conceptele prin actul creației, însă căutătorul pe de altă parte își demonstrează creativitatea prin descoperire și înțelegere.

Producția divergentă	Producția convergentă
<ul style="list-style-type: none"> •Generarea de alternative logice din informațiile date, unde accentul se pune pe varietate, cantitate și relevanța producției din aceeași sursă. •Întrebări •Cele mai multe soluții 	<ul style="list-style-type: none"> •Generarea de concluzii logice din informațiile date, în care accentul se pune pe obținerea celor mai bune rezultate unice sau convenționale. •Fapte •Cea mai bună soluție

Figura 1: Divergență vs Convergență

Analizând modelele gândirii în proiectare există câteva lucruri care ies într-adevăr în evidență, iar utilizarea aproape ritmică a comutării între gândirea divergentă și cea convergentă este una dintre acestea. Diamantul dublu dezvoltat la Consiliul de Proiectare în 2005 (Tschimmel 2012) ilustrează explicit acest lucru.

Această abordare rezonază bine cu principiile generale ale HCD și DT, unde actorul este încurajat să „iasă acolo” și să trăiască experiența (Brown și Wyatt 2010).

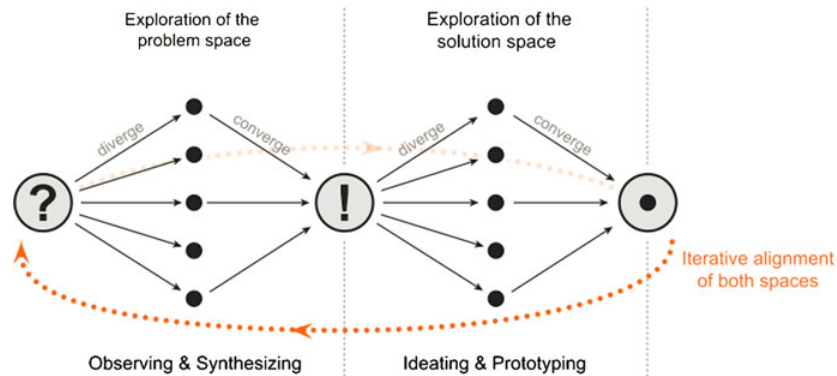


Figura 2: Diamantul dublu

Gândirea algoritmică vs reflectivă

Un principiu final la care subscriem este ideea modului în care mințile noastre tind să aplice modele de rezolvare eficientă a problemelor. Goffman în 1974 a definit aceste tipare ca niște cadre sau scheme care se folosesc pentru a filtra percepția noastră despre lume.

Aceste tipare sunt foarte utile în trecerea prin cotidianul unei societăți complexe. Prin aplicarea unor modele de soluții învățate nu trebuie să ne oprim și să ne gândim imediat ce alte ide ne vin în minte ci trebuie pur și simplu să mergem împreună cu ceea ce a funcționat data trecută.

Creierul funcționează în esență pe baterie, iar conservarea energiei este esențială. Utilizarea filtrelor și tiparelor permite creierului să ofere răspunsuri rapide și eficiente. Aceasta poate fi denumită Sistemul 2 (gândire conștientă) și subtipul 1 (gândirea algoritmică) (Frankish și Evans 2009).

Pentru majoritatea adulților este ușor de rezolvat $8 * 6 = ?$, deoarece există un model de rezolvare a soluției. Nu ne petrecem timpul încercând să ne dăm seama dacă există un anumit fel de răspuns specific sau chiar dacă sunt mai multe. Vom merge fericiți cu răspunsul 48. Acest

lucru este bine până când realizăm că există situații când trebuie să căutăm cât mai multe răspunsuri (comparați producția divergentă de mai sus), în acest scenariu exista o nevoie disperată de a ne elibera de modelele noastre de descriere a realității.

Trebuie să ne forțăm creierul în gândirea reflectivă (tipul2). În mod normal, acest lucru se întâmplă atunci când creierul simte că lucrurile adună sau când modelele existente pentru soluții au fost epuizate. Unii oameni vor găsi acest lucru inconfortabil și se vor lipi mai degrabă de tiparele cunoscute, decât să ia în considerare posibilitatea ca lumea este într-adevăr mai complexă decât ar dori ei să creadă. Se va analiza modul în care tehnicile creative ating acest mecanism ulterior.

TEORIA MINȚII: PROCES DUAL

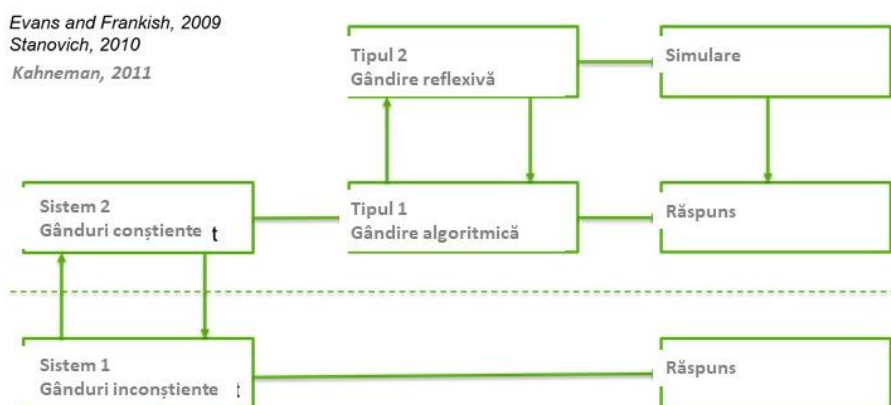


Figura 3: Teoria minții: proces dual (Frankish și Evans 2009)

A fi capabil să aplici gândirea reflectivă este o caracteristică cheie a creativității și, prin urmare, este important să se adreseze aici. Acest lucru necesită încercarea de a identifica deținerea de cadre și presupuneri sau, după cum spune Arthur Koestler (Koestler 1964): “Premisa originalității este arta de a uita ceea ce știm, la momentul potrivit”

Matricea Frustrării

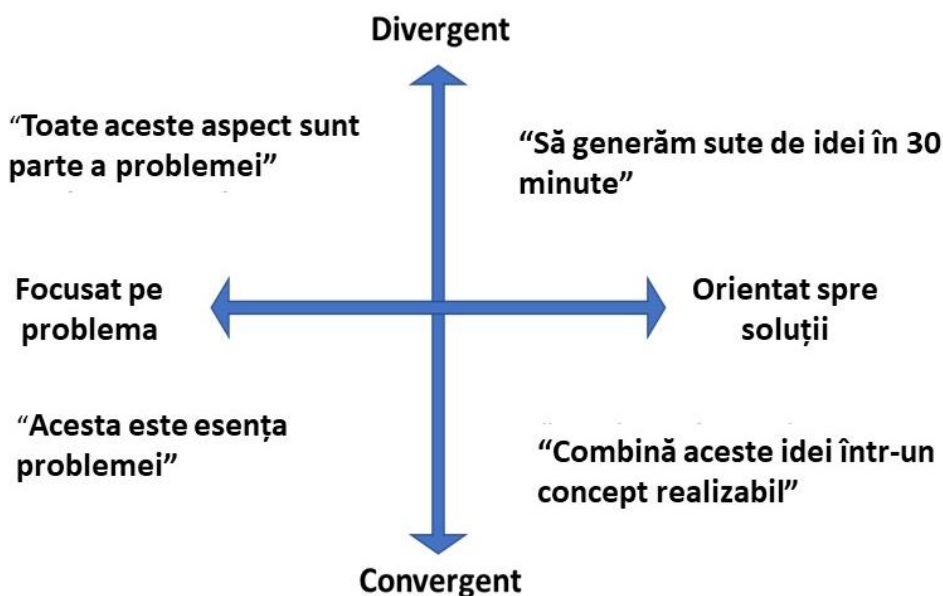


Figura 4: Matricea Frustrării

În acest model încercăm să arătăm cum să echilibrăm o echipă cu eforturi inovatoare. Se începe din colțul din stânga sus cu surprinderea întregii imagini, și a tuturor aspectelor situației și a mecanicii problemei nesoluționate/ nevoii neîmplinite. Acest lucru necesită clar o mentalitate liberă și divergentă, care să se concentreze pe situația actuală.

Apoi, în partea stângă jos, echipa aplică mentalitatea convergentă pentru a mări sursa problemei sau a nevoii care trebuie rezolvată. Este vorba de tăierea straturilor și de a putea vedea dincolo de ceea ce vor spune oamenii și dincolo de miezul problemei sau a nevoii.

Acum, cu ideile adunate despre miezul problemei, echipa trece la soluția problemei și aplică din nou un stil de gândire divergent. De obicei se manifestă ca un brainstorming mai mult sau mai puțin tradițional. Este nevoie de multe idei pentru a o alege pe cea mai bună, așa că această parte se referă la cantitatea de idei și la spiritele libere. În cele din urmă, echipa trebuie să aplice o mentalitate convergentă și dintr-un număr masiv de idei să se aleagă câteva cu care să meargă mai departe.

Modelul poartă numele de frustrare care se întâmplă adesea, atunci când o echipă încearcă să urmărească proiecte inovatoare, fără a-și sincroniza gândurile. Poate este puțin exagerat, dar dacă se așează tipul convergent orientat către problemă lângă persoana orientată spre

soluții divergente, se obține o rețetă dezastru. După cum se va discuta pe scurt, fricțiunea și diversitatea dintr-o echipă determină inovația - dar numai o dată echipa se află pe aceeași cale.

Punând totul la un loc

Muți autori (Spears 2016) (Brown și Katz 2009) vor descrie procesul de inovație printr-o serie de pași bine definiți și clar divizați, inspirați de principiile gândirii în proiectare. Vor fi diferite metode și instrumente care produc rezultatele standardizate, care la rândul lor, sunt transferate dintr-un compartiment în altul, în cadrul procesului. Toți vor fi foarte dornici să vă spună asta, chiar dacă pare un proces și este predat ca un proces, nu trebuie să fie confundat (după cum ghiciți) cu un process.

În schimb, este:

- Un proces haotic (Braham și Reich 2003)
- Un proces neliniar (Goldschmidt și Weil 1998)
- O abordare (<https://blog.prototypr.io/1-design-thinking-its-an-approach-not-a-process-fbdc339bf936>)
- O cutie de instrumente (<https://enigma.swiss/en/blog/design-thinking-not-process-toolbox/>)
- O mentalitate (<https://www.entrepreneur.com/article/310282>)

Trucul aici este să se înțeleagă dacă este vorba de toate cele de mai sus sau niciuna din ele, pentru a se reduce într-adevăr la echilibru dinamica echipei. Dacă puteți face ca echipa dumneavoastră să se schimbe între divergentă și convergentă, între calător și transportator, între a fi orientată spre problemă și orientată spre soluție într-o manieră controlată și sincronizată, atunci pare o ocazie bună să obțineți o operațiune inovatoare. După ce veți putea face asta, puteți executa un sprint de proiectare definit ca o scară de proces pas cu pas, unde se poate scufunda și de asemenea unde se poate aplica instrumente și metode atunci când este nevoie. Pentru a se înțelege modul în care diferitele opinii joacă un rol în efortul de inovare, se vor discuta pe scurt instrumentele și tehnicile care pot fi de ajutor.

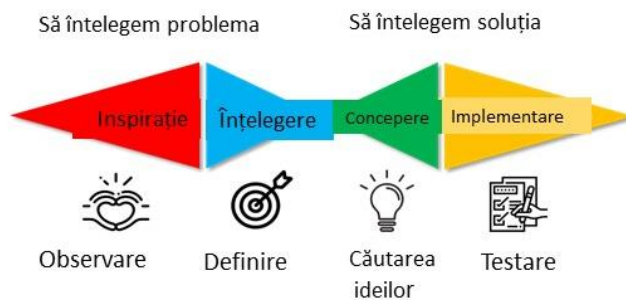


Figura 5: Mindsetul inovării

Modelul

Mai sus este prezentat modelul utilizat pentru structurarea eforturilor inovatoare. Așa cum este evident, se bazează foarte mult pe cadrul Proiectării Gândirii, discutată anterior. Pentru a fi mai specifici, ca inspirație s-a utilizat lucrarea IDEO descrisă de Tim Brown (Brown și Katz 2009), unde se folosește un sistem de faze suprapuse; Inspirație, idee și implementare. Acest modul de mai sus împarte Inspirația în Inspirație și Perspective pentru a sublinia cât de necesară este prezența atât a modului de gândire / divergent, cât și a modului de transport / convergent (Ingold 2007) (Guilford 1956) în timpul identificării problemei.

O alta maniera memorabilă de a privi lucrurile este așa cum este definit (Liedtka și Ogilvie 2011) într-o serie de întrebări:

- Ce este?
- Ce-ar fi dacă?
- Cum funcționează?

Tom Kelley în cartea sa Arta inovației (Kelley și Littman 2001) asemănătoare cu cea a lui Carroll, Goldman și ceilalți 2010, a cărei instalare este folosită în sălile de clasă ale școlilor K-12.

- Înțelege
- Observa
- Întrevede
- Evaluează și perfecționează

- Pune în aplicare

Pentru a rezuma, trebuie înțelegi actorii situației. Trebuie observați în viața reală pentru a afla ce le place și ce urăsc, trebuie să se afle nevoile lor care nu sunt abordate și problemele nesoluționate. Întrebându-le direct, rareori funcționează (Fitzpatrick 2013).

Apoi trebuie să se conceapă, să se genereze idei și soluții posibile pentru problema de bază. Kelley fiind un producător (comparați lucrător / căutător (Owen 2007)) chiar numește această vizualizare și menționează aceste instrumente precum storyboard-uri și chiar body-storming, ca arta de a genera în timp real posibile noi servicii. Utilizarea altor mijloace de exprimare a ideilor decât cuvintele au un sens mai mare, întrucât cuvintele depind atât de mult de interpretarea ascultătorului, astfel încât uneori sensul dorit se pierde în traducere.

Apoi, prototipul său testează cele mai promițătoare soluții dintr-o serie de iterații rapide. Nu vă atașați prea mult de primele încercări; obligatoriu se vor schimba în timpul procesului. Puneți-va prototipul în mâinile utilizatorilor și urmăriți angajarea în rezolvarea acestuia. Nu uitați că acest lucru nu este făcut pentru a impresiona utilizatorul sau a vinde conceptul, ci pentru a observa și a învăța.

Aceasta ne duce înapoi la observația inițială, unde constatăm și învățăm. Singura diferență este că s-a realizat un prim pas la rezolvarea problemei sau la completarea nevoii utilizatorului.

Inspirație

Este folosită pentru a se vedea ce observă toată lumea, dar din perspective noi.

Cele două faze din partea stânga, inspirația și perspicacitate pot fi dificil de distins clar una de cealaltă. În mod normal nu este o problemă importantă; se pare că atunci când este vorba de explorarea problemelor și schimbarea nevoilor între gândirea divergentă și cea convergentă nu se provoacă prea multe conflicte în echipe.

Pe hârtie, faza inițială reprezentată de inspirație solicită gândirea divergentă. Într-un articol despre gândirea proiectării în școlile de afaceri, autorii (Glen, Suciu și colab. 2015) subliniază relația dintre observație și intuiție și modul în care empatia este pusă la distanță. Este vorba despre obținerea „înțelegerii nefiltrate a experienței, abilităților și constrângerilor utilizatorului”. Puneți-vă în pielea utilizatorului sau mergeți un kilometru în pantofii acestuia. Foarte relevant aici, se amintește de analogia Cautarea unor Modalități (Guilford 1956).

Instrumente tipice utilizate în această fază:

- Interviuri
- Studii de teren
- Jurnale de zi

Perspiciitate

Dacă observația este o activitate continuă, ceva din care putem și ar trebui să învățăm să facem mult mai mult, atunci crearea *Perspiciității* este mai mult un efort conștient. O urmărire convergentă a cauzei principale. Nu trebuie să abordați simptomele problemei, ci miezul acesteia. Pentru a face referire la modelul Procesului Dual, este imperativ să se „deblocheze” gândirea reflectivă a sistemului 2 – de tip 2. O tentație periculoasă stă ascunsă la zero pe o problemă bazată pe experiență și gândire obișnuită. Această tentație trebuie să fie refuzată sau riscul ca toate cunoștințele colectate în faza de observare să fie pierdute.

Echilibrul este delicat și greu de întreținut, așa că e bine să se asigure convocarea doar a celor care sunt capabili să se ocupe de situația acestei lucrări. Veți avea nevoie de oameni curioși și gata să reevalueze presupunerile și „cunoștințele comune”. Continuați să căutați până ce ajungeți la aspectul important al problemei de rezolvat. Aceasta se va transforma astfel, într-o provocare.

Încadrarea provocării

Este imperativ să se realizeze un echilibru între concret și abstract. Provocarea trebuie să fie suficient de mare pentru a reprezenta o Provocare, să fie relevantă și, în același timp, suficient

de concretă pentru a o înțelege și a o simți. Trebuie să se umărească o restrângere a spațiului de provocare și la o deschidere a spațiului pentru soluțiile de legătură. Mult prea restrâns, un set de constrângeri aproape garantează rezultatul ca probabil, mediocru“(Brown și Wyatt 2010).

În mod normal, adesea lucrăm în sens opus, și ni se transmite ce trebuie făcut și cum ar trebui să arate produsul final. Nu se discută întotdeauna „De ce?”, în schimb totul se concentrează pe „Cum?”. Când se lucrează cu inovația, „De ce?” acesta poate fi punctul de plecare, iar produsul final să nu fie cunoscut.

Câteva instrumente utilizate în această fază:

- Încadrare
- Personas
- Participantul la Călătorie

Ideație

Faza ideilor este ceea ce mulți ar numi Inovație, aceasta fiind generația neîncăpătoare de idei. Cantitate peste calitate. Există multe instrumente și multe articole despre creativitate, adesea aceasta fiind citită ca mijloc de distracție. Creativitatea umană ne-a condus din peșteri în spațiu în numai 10 000 de ani, în mai puțin de 500 de generații. Acest lucru este adânc înrădăcinat în ADN-ul nostru, astfel încât a fi inovator este unul dintre factorii definitori ai ființei umane. Cu toții avem potențial creativ și cu toții ne putem antrena capacitatea. Acestea fiind spuse, există câteva notițe care ar trebui luate în considerare înainte de a dezvolta ideea. Aceasta idee se referă la aplicarea gândirii reflective și a modului de abordare divergent, într-un climat care îi permite.

Efort extins

Se spune că Linus Pauling a afirmat că „cel mai bun mod de a avea o idee bună este să ai multe idei” și conform celor două studii descrise în 1986 (Basadur și Thompson 1986) „cele mai preferate idei” probabil se regăsească printre ultimele două treimi din ideile enumerate în serie

decât în prima parte. Acest lucru rezonază, cu siguranță, în a fi într-un mod redresant, dovezile sugerându-ne că avem nevoie atât de curaj, cât și de rezistență pentru a ne deplasa pe parcursul ideii, dar de asemenea și de credință în inima noastră că ideile valoroase în cele din urmă, vor veni la noi.

Bisociere

După (Altshuller 1992) nu există (aproape) nimic nou sub soare, noi învățăm să căutăm noi combinații sau să aplicăm soluții deja cunoscute. Procesul de combinare la care ne referim sub denumirea de bisociere (Koestler 1964), în care amestecul de gândire și acțiunea matricei este de fapt piatra de temelie a creației umane, a descoperirii și a umorului.

Se poate gândi în mod paradoxal, însă de multe ori un brainstorming-ul tradițional beneficiază de atașarea unor cadre imaginare la sesiune. În timp, aceste cadre trebuie menținute scurte și energice, ca și viciul soluției în cazul în care facilitatorul oferă grupului restricții temporare și neașteptate. Pentru a menționa un exemplu: „Soluția trebuie să fie un abonament”, ea va deschide un nou spațiu de soluții pentru grup, pe care îl pot explora pe o perioadă de timp.

Implementarea

În ceea ce privește partea de implementare, aceasta depinde în mare măsură de aspectele soluției, însă o serie de măsuri generale trebuie luate în considerare. Pentru început, este posibil să existe un număr mare de idei cu care se va lucra pentru început. Dar nu toate pot fi puse în aplicare și multe dintre ele ar trebui pur și simplu eliminate.

Se începe prin a elimina cele evidente, duplicatele și cele scrise doar de dragul de a ține stiloul ocupat. Apoi, pentru a ne scăpa de ideile proaste, se va vota pur și simplu, se vor scrie pe tablă și se va lăsa echipa să își voteze favoriții. Proprietarii de produse și participanții în această situație vor obține voturi suplimentare.

Un alt instrument simplu, dar eficient, care să vă ajute să identificați cele mai promițătoare idei este să le reprezentați grafic pe toate în patru campuri. Se va pune impactul pozitiv pe o axă și posibilitatea de punere în aplicare pe cealaltă axă. Ca întotdeauna, steluțele dumneavoastră se vor găsi în colțul din dreapta sus și în zona din partea stângă. Singura

problemă a constat în probabilitatea presupunerilor cu privire la impactul pozitiv, așa că ceea ce poate părea o idee fără judecată, poate foarte bine să se dovedească a fi o idee proastă care nu rezolvă problema pentru utilizator într-o manieră bună.

Cel mai bun mod de a testa presupunerile dumneavoastră este crearea unui prototip fizic care să valideze părți din soluția și gândirea dumneavoastră, punându-l în mâinile utilizatorilor destinați și urmărindu-le interacțiunea cu acesta. Cu cât veți face mai repede acest lucru, cu atât veți avea timp să executați mai multe iterații, cu atât veți învăța mai mult și cu atât va fi mai bună soluția. Aici este și locul în care venim într-un cerc complet, și după cum ați observat suntem din nou în etapa observării oamenilor care își îndeplinesc sarcinile. Se încearcă o înțelegere a situației mai bine și obținerea a mai multor informații cu privire la ceea ce provoacă cu adevărat problema.

Consecințe practice

Introducerea și implementarea de noi proceduri într-o organizație medicală este o provocare. Există bariere și capcane care să împiedice, multe dintre ele s-au conturat și descris în capitolele ulterioare însoțite de instrumente și metodologia de gestionare a lor.

Din păcate, multe încercări de implementare vor eșua, iar impactul pozitiv căutat va rămâne un miraj la orizont. Prin urmare, intenția acestei formări nu este doar de a scurta înțelegerea modului de a crea și de a încuraja inovația în sănătate, ci de a arăta cum poate fi utilizată ca instrument în creșterea șanselor unei implementări de succes.

Instrumentele și mentalitățile introduse mai sus sunt foarte potrivite în a pregăti implementarea unei proceduri bazate pe premisele și constrângerile locale. Nu ar trebui să fie o surpriză existența diferențelor substanțiale între organizațiile de asistență medicală din Europa și probabilitatea că modalitățile de lucru cu succes pe un site se pot dovedi inadecvate în altul.

O implementare de succes care va avea un impact pozitiv trebuie să țină seama de situația locală; ce fel de pacienți urmărim, cum se încadrează procedura în serviciile existente oferite

de organizație, cum va fi finanțată și controlată, care pacienți vor susține procesul, vor exista provocări sau constrângeri specifice, etc.?

În acest caz, efortul de inovare se va concentra nu pe îmbunătățirea directă a îngrijirii pacienților, deoarece noua procedură oferă deja îmbunătățiri, ci pe modul de a furniza serviciul sau procedura în cel mai bun mod. De obicei, există suficiente probleme pentru a fi rezolvate chiar acolo. Să ne imaginăm un caz în care profesioniștii din domeniul sănătății au fost plecați pentru a institui o procedură, care urmărește îmbunătățirea îngrijirii psihosociale oferită unui anumit grup de pacienți- copii cu vârsta sub 18 ani cu diverse defecte craniofaciale congenitale.

Procedura nu necesită echipament special, ci se bazează pe un model psihosocial specific, care este crucial pentru a asigura comunicarea între pacient și îngrijitor. Tratamentul general al acestui grup este foarte specializat, ceea ce înseamnă că unii pacienți vor trebui să călătorească departe la centrul de tratament. Prin abordarea constrângerilor, problemelor nerezolvate și a nevoilor latente în situația pe care pacientul o experimentează, putem găsi modalități noi și centrate pe om pentru a le oferi acest moment de îngrijire.

Cel puțin două instrumente din caseta de instrumente sunt relevante în această fază inițială, Persona și Participantul la călătorie. Persona ne va ajuta să formulăm ceea ce știm și ne va oferi o planșă pentru adăugarea informațiilor utile despre unele dintre subgrupuri. În cazul echipelor care lucrează la această problemă, acesta ajută echipa să înțeleagă în mod obișnuit grupul de pacienți cărui i se adresează și, prin urmare, limitează riscul de a vorbi unul peste celalalt. Informațiile despre persona includ atât starea medicală, dar și informații non-medicale relevante care influențează situația: limbă, context etnic, determinanți sociali, distanță până la centrul de îngrijire etc.

După ce cele mai importante / mai semnificative subgrupuri au fost completate în persona, acestea pot fi gestionate prin intermediul participantului la călătorie. Aceasta planșă de călătorie a utilizatorului forțează echipa să descrie sarcinile și etapele pe care le realizează un utilizator pentru a primi tratament. În funcție de utilizator și de context, această călătorie

poate începe încă din momentul în care utilizatorul încearcă să facă o programare. Din perspectiva utilizatorului, deja, acest pas ar putea fi problematic. Sunt prezentate etapele și sarcinile ulterioare, iar pentru fiecare, echipa descrie ce face / crede / simte utilizatorul. În mod ideal, informațiile se bazează pe observații ale persoanelor din domeniu.

Înarmată cu aceste cunoștințe, echipa se apropie de cele mai importante probleme și nevoi latente. Călătorește, se distanțează sau primește acces la transport? Sau vorbim de câteva zile libere de la serviciu pentru a însoți copilul? Limba este o problemă sau există chiar și aspecte culturale care crează bariere. Pot exista o multitudine de probleme, iar unele dintre ele pot fi rezolvate cu ușurință de soluțiile tradiționale care au la bază bunul simț.

Alte probleme au nevoie de o gândire mai neconvențională, astfel echipa va trebui adunată pentru o scurtă sesiune de generare a ideilor. O perioadă de timp ideile și gândurile trebuie lăsate să curgă liber, pentru a aplica instrumente și tehnici din zonă, iar odată acestea finalizate, concentrarea se face pe soluțiile care pot fi testate în două săptămâni în condiții sigure. Poate că nu există o mulțime de resurse disponibile pentru inovarea modului în care este furnizată procedura, se pot căuta la fel de bine soluțiile cele mai eficiente din punct de vedere al costurilor. În acest fel, este posibilă creșterea calității îngrijirilor analizând modul în care pacientul se confruntă cu întregul scenariu și nu numai cu timpul prețios scurt petrecut în centrul de îngrijire.

În arta inovației (p 195), Tom Kelley menționează modul în care IDEO a fost provocat să proiecteze un interior de tren pentru Amtrak. Astfel, ei au venit cu diverse îmbunătățiri pentru a fi implementate și pentru a face călătoria utilizatorului mai plăcută. Și acestea au fost stabilite înainte ca presupusul călătorul să intre chiar în stație (Kelley și Littman 2001).

Schimbare

Secțiunea schimbării se bazează pe curba de tranziție a lui John M. Fisher, care explică modul în care oamenii răspund la schimbările datorate individului care trece prin diferite faze emoționale definite succesiv până când acesta acceptă schimbarea. Trăim astăzi într-o societate în continuă schimbare; schimbarea este singura constantă. A trăi permanent în

societate și a trăi cu schimbarea poate fi stresant: aceasta contestă capacitatea individului de a face față vieții de zi cu zi și poate epuiza rezistența individului. Când schimbarea apare la locul de muncă, fiecare individ afectat de schimbare trece printr-o serie de etape emoționale. Însă această implementare a modificărilor este necesară pentru dezvoltarea și conducerea unei organizații.

“Lumea urăște schimbarea, dar este singurul lucru care a adus
progres.” Charles Kettering

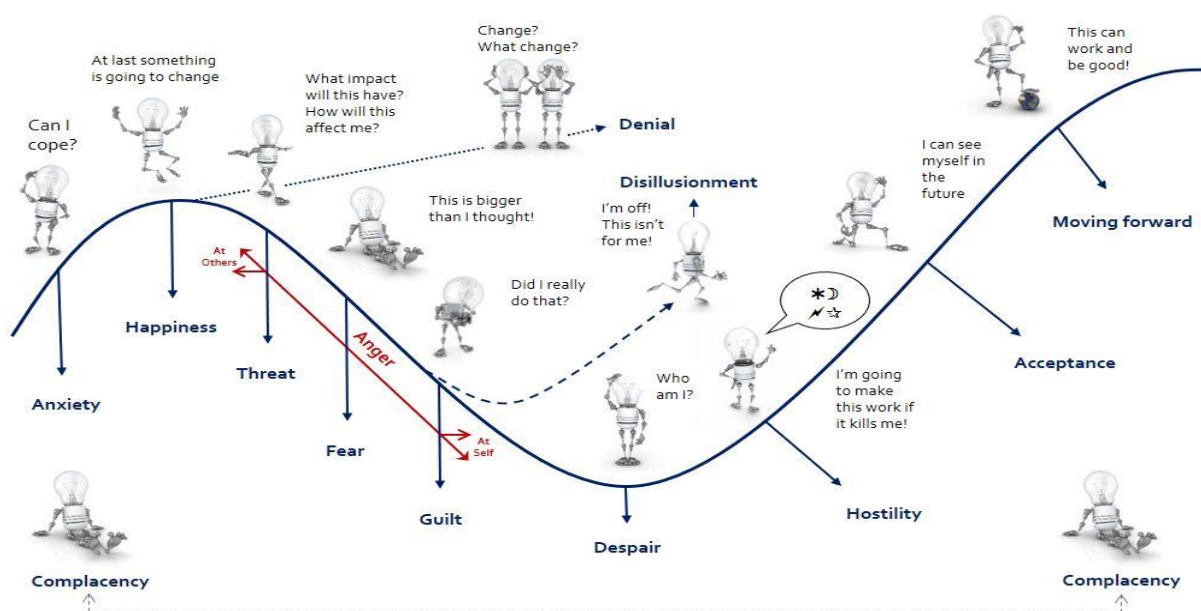
Însă implementarea modificărilor este necesară pentru dezvoltarea și conducerea unei organizații. Atunci când acestea pun în aplicare schimbarea, organizațiile se concentrează adesea pe sisteme, procese și rezultate, dar nu reușesc să înțeleagă sau să ia în considerare impactul emoțional pe care îl va avea asupra oamenilor. Abilitatea oamenilor fizică și emoțională de a face față schimbării, în mod eficient, va dezvolta în mod semnificativ rezistența individului, a echipei și a organizației. În consecință, aceasta afacere are și oportunitatea de a reuși cu schimbarea. Prin urmare, există câteva puncte critice de „memorare” care trebuie luate în considerare pentru oricine trebuie să implementeze schimbările la locul de muncă.

- Înțelegeți cât puteți despre orice schimbare sau provocare iminentă
- Înțelegeți cauzele schimbărilor sau provocărilor și de ce se întâmplă
- Decide-ti ce nu ar trebui să se schimbe
- Identificați și recunoașteți ceea ce veți pierde
- Gândiți pozitiv în loc de negativ, adică folosiți-vă creativitatea, improvizați și gândiți-va la rezolvarea problemelor
- Dezbateți problemele și provocările pe bucăți
- Ascultați preocupările și temerile celorlalți
- Permiteți celorlalți să dezvolte o viziune comună a unui viitor realist și optimist

- Realizați un echilibru sănătos între viață și muncă
- Sărbătoriți micile victorii și progrese

Aproape toți indivizii trec prin stări emoționale similare cu stânci și roller coaster atunci când trebuie gestionate schimbările semnificative. Imaginea de mai jos ilustrează fazele prin care trece individul în procesul de schimbare, dar există mari diferențe individuale și o mare parte din tranziția reală are loc inconștient. Unii oameni parcurg fazele mai repede decât alții, iar indivizii fiind diferiți vor avea nevoie de lucruri diferite în funcție de ce fază se află. Astfel, factorii decisivi constau în temperamentul individului, experiența sa de viață, experiența individului de a deține control asupra situației și așa mai departe.

Un aspect important de care trebuie să conștientizăm este faptul că fiecare dintre faze nu trebuie să treacă într-o ordine exactă. Unele persoane se pot grupa și la o etapă anterioară, în funcție de experiența lor și de situația ca atare. În schimb, este mai util să fie luat în considerare diferitele faze ca niște ghiduri în procesul de schimbare – ele vă vor ajuta să înțelegeți alți indivizi și să puneți toate reacțiile într-un context.



Reacțiile emoționale la schimbare

Este important să ne amintim că toată lumea reacționează diferit. Unii oameni își exprimă sentimentele mai ușor, iar alții nu. Ar trebui să nu se evalueze schimbarea de experiență a unei persoane, deoarece fiecare persoană o va experimenta diferit. Cele 12 etape emoționale și percepția asociată cu emoția, pe baza curbei de tranziție a lui Fisher sunt descrise mai jos.

Există 12 etape emoționale:

1. **Anxietatea**

Nu știi cu adevărat ce se va întâmpla și nu știi cum te va afecta o schimbare în acest moment.

2. **Fericirea**

Te descurci foarte bine cu schimbarea, deoarece este șansa de a scăpa de lucruri, sisteme și procese despre care știi că nu funcționează.

3. **Amenințare**

Nu sunteți sigur cum vă va afecta schimbarea.

4. **Temerea**

Te temi că schimbarea te va forța spre un nou mod de a gândi, de a lucra și de a te comporta.

5. **Supărare**

Atrageți o anumită mânie și frustrare față de alții, în special cei care credeți că sunt responsabili pentru a vă forța într-o schimbare.

6. **Vinovatia**

Ești supărat pe tine pentru că nu faci față schimbării, precum și crezi că ai fi putut face.

7. **Disperarea**

Te simți confuz și apatic și începi cu adevărat să te întrebi cine ești.

8. **Ostilitate**

Ești supărat pe tine și pe ceilalți și pe schimbare în general.

9. Acceptarea

Devii mai deconectat emoțional de situație și începi să te simți mai familiarizat cu schimbarea.

10. A merge mai departe

Începi să deții mai mult control și să faci mai multe lucruri într-un sens pozitiv.

Alte reacții emoționale care se abat de la curba de tranziție a lui Fisher sunt:

11. Negarea

Se neagă existența vreunei schimbare.

12. Deziluzionarea

Se decide că modificarea nu se potrivește sistemului dumneavoastră de valori și se decide să nu mai aveți de-a face cu aceasta.

Schimbarea poate fi o oportunitate prețioasă, interesantă, cu atitudine și concentrare adecvate, pentru organizații, pentru grupuri de conducere și, desigur, pentru persoanele care vor experimenta schimbarea. Ei sunt cei mai importanți oameni pentru că schimbarea să devină un succes. Antrenarea indivizilor prin schimbări necesită un conducător eficient. Rolul liderului este de a:

- arăta modul și explica procesul de schimbare dând-i un sens.
- Comunicare (evitați transmiterea mesajului)
- Înțelegeți impactul emoțional pe care îl va avea schimbarea, având grijă și fiind empatic
- Explicați unde există incertitudini
- Abilitarea persoanelor și chemarea lor atunci când este cazul.

IMPLEMENTAREA SCHIMBĂRII

Motivație

Ce ne determină să facem lucruri? Psihologii au sugerat diferite moduri de a gândi despre motivație, inclusiv o metodă care implică să analizeze dacă motivația apare din exterior (extrinseci) sau din interior (intrinsec) în individ. Motivația extrinsecă înseamnă să efectuăm un act, să avem un comportament sau să ne angajăm într-o activitate pentru obținerea unei

recompense sau pentru evitarea pedepsei (Czikszentmihalyi, 2002). Aceasta reprezintă acte individuale realizate pentru a obține ceva în schimb sau a evita ceva neplăcut. Activitatea sau comportamentul este în sine recompensă (Czikszentmihalyi, 2002), iar acest tip de motivație este considerată cea mai dorită, deoarece are condițiile necesare pentru a reuși.

Teoria schimbării / implementării

Termenul de implementare se referă la metodele utilizate pentru a introduce noi abordări într-o funcție zilnică obișnuită, de ex. servicii de sănătate. Implementarea cu succes ne asigură că noile metode sunt aplicate după cum sunt determinate. Deși se spune că bunele practici sau metodele de lucru se răspândesc din cauza superiorității lor, aceasta este o neînțelegere (Fixsen, 2005). În schimb, cunoașterea a ceea ce face ca implementarea să funcționeze este necesară, ea conducând la succesul introducerii de noi rutine sau metode care devin parte a activității în timp.

Cunoașterea succesului implementării este rezultatul cercetărilor din mai multe domenii, inclusiv asistența medicală, prevenirea criminalității și munca socială (Greenhalgh, 2004). Există diferite metode și modele teoretice utilizate în știința implementării care pot identifica trei urme primare (Nilsen, 2015). Există diverse modele de procese care se concentrează pe procesul de aplicare a rezultatelor cercetării în practică, înțelegerea și explicarea a ceea ce afectează rezultatele implementării și evaluarea efectului implementării în afaceri (Nilsen, 2015). Indiferent de strategia de implementare sau de proiectare, trebuie să fie abordate unele obstacole. O intervenție de succes depinde de mulți factori diferiți, de ex. angajatul individual, conducerea și structura organizațională.

Indiferent de metoda sau modelul teoretic aleasă, există obstacole și/sau facilitatori la diferite niveluri, de la individ la organizație, precum și interacțiuni între diferite niveluri (Nilsen, 2015). În general, teoriile clasice sunt mai susceptibile să fie interesate de o echipă sau de o profesie la nivel organizațional (Nilsen, 2015), astfel încât o serie de teorii de implementare au fost dezvoltate pentru a înțelege mai bine anumite aspecte ale implementării (Nilsen, 2015). Deși există o suprapunere considerabilă, aceștia identifică toate obstacolele și facilitatorii potențiali, care sunt importanți să se ocupe la implementarea unui astfel de proiect.

În general, procesul de implementare este considerat a avea patru faze (Damschroder et al, 2009). Prima fază implică identificarea nevoii de schimbare în ordinea de lucru stabilită, iar cea de-a doua este despre implementarea noii metode. În a treia fază, noua metodă este aplicată în practica clinică. A patra și ultima fază este considerată implementată dacă metoda este utilizată cu mai mult de 50% din personal și după 1-2 ani, noua metodă devine o rutină. Astfel, teoriile de implementare se suprapun și definițiile nu se potrivesc în diferite studii. Cu toate acestea, Damschroder și colab (2009) au alcătuit și coordonat barierele de implementare la diferite niveluri și în diferite etape, ceea ce a condus la formarea unui Cadru Consolidat pentru Cercetarea în Implementare (CFIR).

CFIR este format din cinci domenii: caracteristicile de intervenție, mediul extern, mediul intern, caracteristicile persoanelor implicate și procesul de implementare.

- Primul domeniu al CFIR este legat de caracteristicile intervenției și organizația în care este implementată. Această metodă mai complexă trebuie să fie înțeleasă pentru toți cei implicați.
- Următoarele două domenii sunt reprezentate de mediul intern și extern care interacționează între ele. Mediul intern este contextul (departamentul, clinica) unde se introduce implementarea noii metode. Are propriile sale caracteristici, rețele și comunicații, cultura, climatul și pregătirea, care sunt toate interconectate și afectate de implementare. În plus, majoritatea organizațiilor și unităților de asistență medicală au relații în cadrul și între alte organizații (departament vs sală de operație vs. îngrijire comunitară) de care ele pot depinde. Legătura cu setarea externă include, de ex. decizii politice sau economice și valori culturale sau sociale care pot reține, întârzia sau susține implementarea unei noi metode.
- Al patrulea domeniu vizează persoanele implicate în procesul de implementare. Indivizii fac alegeri și își pot exercita funcția de putere și influență asupra altora cu consecințe previzibile sau imprevizibile pentru implementare. De asemenea, indivizii au moduri de gândire culturale, organizaționale, profesionale și individuale, standarde și interese. Acești indivizi ar putea crede că noua metodă este plină de înțeleșuri, ceea ce înseamnă că vor folosi noua metodă, vor avea sentimente pozitive sau negative

despre ea în timp, se vor plânde de ea, vor schimba și vor încerca să o îmbunătățească. Astfel, vor promova activ sau nu procesul de implementare.

- Al cincilea și ultimul domeniu vizează procesul de implementare. Implementarea cu succes necesită, de obicei, un proces activ de schimbare, care urmărește realizarea utilizării individuale și organizaționale a intervenției propuse. Procesul de implementare este un lanț continuu de subprocese care nu apare neapărat într-o secvență.

Există un consens asupra importanței obstacolelor și facilitatorilor în implementare (Greenhalgh, 2004; Grol, 2004; Durlak, 2008; Fixsen, 2005; Damschroder, 2009) la diferite niveluri în timpul procesului de implementare. În timpul celei de-a treia faze (Damschroder et al, 2009), când noua metodă este implementată, majoritatea proiectelor nu reușesc, deoarece profesionistul se simte inconfortabil și nesigur. Există un risc evident ca profesionistul, mai degrabă decât să folosească metoda așa cum s-a propus, să facă modificări și / sau ajustări. Astfel, monitorizarea integrată și continuă a noii metode în activitățile obișnuite poate preveni acest lucru. Există trei factori cruciali pentru succesul acestei etape: competența utilizatorilor, o organizație de susținere și un conducător eficient (Fixsen, 2005).

Oportunități și bariere

Așa cum am arătat anterior, atunci când lucrarea de schimbare ajunge la a treia fază, iar noua metodă trebuie aplicată în practica clinică (Damschroder și colab, 2009), aceasta este cea mai critică fază a procesului de schimbare.

Criteriile care facilitează implementarea (Greenhalgh, 2004; Durlak, 2008) sunt:

- Noua metodă este percepută ca fiind una relevantă de viitorii utilizatori.
- Noua metodă pare a fi mai eficientă și mai rentabilă decât metoda deja folosită.
- Noua metodă corespunde condițiilor curente, de ex. reguli, valori precum și metodei de lucru care trebuie modificată.
- O metodă ușor de utilizat este implementată mai ușor decât o metodă care este percepută ca fiind complexă și dificilă de utilizat.

- Utilizatorul are oportunitatea de a testa cum funcționează noua metodă la o scară mai mică și, în același timp, să primească un suport consultativ.
- Rezultatele rapid pozitive din munca de schimbare sunt motivante. Când efectele noii metode sunt așteptate mult mai târziu, este necesară prezența unor obiective suplimentare pe termen scurt.
- Dacă noua metodă poate fi adaptată contextului în care este introdusă, șansele de reușită odată cu implementarea cresc.

Factorii care dau succes

Când schimbarea ajunge în faza a treia, în conformitate cu Fixsen (2005), trei factori devin esențiali pentru succesul lucrărilor de schimbare:

- Competența utilizatorilor
- O organizație de susținere
- Conducere eficientă

Împreună de fidelitatea metodei, acești factori creează condiții mai favorabile pentru ca noua metodă să fie utilizată așa cum este prevăzută. În consecință, aceasta crește probabilitatea ca noua metodă să beneficieze grupul țintă (Socialstyrelsen, 2012).

Competența utilizatorilor ¹

Pentru ca o metodă să aibă efectul dorit, aceasta trebuie utilizată corect (Socialstyrelsen, 2012). Prin urmare, selecția, pregătirea și supravegherea personalului sunt componente esențiale ale procesului de implementare. De obicei, există cerințe specifice pentru cei care vor lucra cu nouă metodă și, prin urmare, este necesar să se ofere informații complete și transparente despre ceea ce va implica lucrarea. Rezultatul poate fi la modul că persoanele

¹ Adaptat de la Socialstyrelsen. (2012). Implementarea omului în Socialstyrelsen (Ed.).

<https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2012-6-12.pdf>

interesate inițial aleg să se abțină, un lucru pozitiv, deoarece pot preveni abandonarea ulterioară. Astfel, selecția personalului nu se referă numai la identificarea persoanelor potrivite pentru implementare, ci și la crearea unei imagini clare. Cei care sunt recrutați au nevoie de instruire în noua metodă, dar un proces de predare nu va conduce la o nouă metodă. Abia atunci când îndrumarea este atașată de educație, apare de obicei o schimbare de durată. Primele încercări de aplicare a unei noi metode pot cauza dificultăți. Un supraveghetor priceputt poate depăși provocările inițiale și poate facilita utilizarea corectă a metodei.

O provocare în implementarea noilor metode constă în faptul că metodele sunt adesea schimbate pentru a se potrivi organizației, în comparație cu organizația existentă, adaptată la metodele noi, mai eficiente (ibid).

Organizare de sprijin

Fără sprijin organizatoric pe termen lung, implementarea de noi metode este în pericol de eșec (Socialstyrelsen, 2012). Sprijinul organizațional se referă la sisteme care pot oferi feedback-uri cu privire la modul în care funcționează metodele celor care le folosesc. O organizație de sprijin redistribuie resursele sub formă de timp, finanțe și personal. Este important ca organizația să aibă o atitudine pozitivă față de inovație și dezvoltarea competențelor, precum și o pregătire bună pentru schimbare. Sprijinul organizațional se referă, de asemenea, la coordonarea lor cu alte companii și organizații, precum și la asigurarea finanțării și a sprijinului politic și administrativ (ibid).

Conducere eficientă

Conducerea este crucială pentru operațiuni eficiente în general și în special pe o implementarea de succes (Socialstyrelsen, 2012). Aceasta poate include clarificarea rolurilor și responsabilităților angajaților, atribuirea sarcinilor și gestionarea puterii. Conducerea se referă și la tratarea situațiilor care nu funcționează și la adaptarea lor la opiniile angajaților și ale altora. Astfel, este vorba despre posibilitatea de a motiva schimbarea, de a înțelege dificultatea abandonării unei metode de lucru pentru un nou mod de lucru și de a convinge angajații îndoielnici. Implementarea noilor metode necesită soluții pragmatice (ibid).

Factorii schimbării funcționează interactiv și compensativ

Cei trei factori de schimbare: competența, organizarea și conducerea funcționează interactiv și compensativ; dacă un factor este mai puțin dezvoltat, el va avea cerințe mai mari din partea celorlalți doi (Socialstyrelsen, 2012). Dacă, de exemplu, nu este posibil să fie influențată selecția persoanelor care trebuie instruite, calitatea pregătirii ea însăși și supravegherea ulterioară vor deveni cele mai importante (ibid).

Utilizarea-Concentrată pe rezultatele cadrului

Acesta este un cadru care distinge șase elemente diferite necesare pentru evaluarea axată pe rezultatele participantului sau ale clientului (Patton, 2008).

1. Un anumit participant sau grupul țintă al clientului
2. Rezultatul / rezultatele dorite pentru acel grup țintă
3. Unul sau mai mulți indicatori pentru fiecare rezultat dorit
4. Obiective de performanță
5. Detalii despre colectarea datelor
6. Cum vor fi utilizate rezultatele?

Un anumit participant sau grupul țintă al clientului

Este esențial să specificăm participantul sau grupului țintă că va beneficia de evaluare. Stabilirea grupului țintă, trebuie să fie cât mai specific posibil. Având în vedere următorul exemplu de program care este conceput pentru a îmbunătăți furnizarea de îngrijire psihosocială printr-un cadru de asistență medicală. Având în vedere diferențele dintre afirmațiile următoare:

Toți pacienții și familiile lor vor beneficia de îngrijirea psihosocială.

Această afirmație este destul de generală, ceea ce face dificilă specificarea grupului țintă și a rezultatelor. De asemenea, nu toți pacienții pot beneficia deoarece nu toți au nevoie de îngrijirea psihosocială. În schimb, trebuie luată în considerare această afirmație:

Toți pacienții care vor fi supuși unei operații de revizuire vor fi examinați pentru probleme psihosociale.

Această descriere este mult mai semnificativă, deoarece a specificat ce se va face pentru un grup țintă specific (supus unei intervenții chirurgicale de revizuire) și ce rezultate măsurabile se pot genera (câte au fost examinate).

Rezultatul/rezultatele dorite pentru acel grup țintă

Este obligatoriu să fii specific cu lista rezultatelor dorite. Un rezultat este adesea măsurat în schimbarea care are loc, de exemplu; o schimbare de atitudine, cunoștințe, abilități sau nivelul de funcționare sunt câteva exemple (Patton, 2008). În exemplul nostru, pacientul care va suferi o intervenție chirurgicală va fi examinat pentru probleme psihosociale, aceasta fiind o schimbare de statut. Astfel, pacientul trece de la a nu fi testat la testarea pentru probleme psihosociale.

Unul sau mai mulți indicatori pentru fiecare rezultat dorit

Un indicator este un lucru care indică starea sau nivelul a ceva, de exemplu; un punctaj la un test de lectură luat ca indicator al capacității de lectură (Patton, 2008). Provocarea devine modul în care ne luăm rezultatele dorite și ne dăm seama cum pot deveni măsurabile. Acest proces se numește operaționalizare, iar un aspect important de luat în considerare este ce fel de resurse are la dispoziție pentru a obține date cuantificabile. Este necesar să se efectueze interviuri în profunzime cu participanții pentru a colecta date măsurabile, care ar fi foarte costisitoare pentru un proiect. În exemplul nostru de examinare a pacientului pentru probleme psihosociale, este destul de ușor o colectare a datelor. Pentru ca răspunsul este „da” sau „nu”, pacientul a fost examinat și acesta va fi înregistrat în notițele sale medicale.

O modalitate excelentă de a determina dacă s-a creat un indicator bun este să se folosească un obiectiv SMART.

- Specific
- Masurabil
- Realizabil
- Relevant
- Timp limită

Obiective de performanță

Un indicator poate fi, de asemenea, utilizat pentru a măsura performanța, care poate fi numit un obiectiv de performanță. Obiectivele de performanță pot fi, de exemplu, câți pacienți care au suferit o intervenție chirurgicală de revizuire au fost examinați pentru probleme psihosociale după ce procedura de screening a fost implementată după șase luni? 25%? 45%? 60%?

Având aceste date, este posibil stabilirea țintelor de performanță viitoare pe baza performanțelor noastre trecute. Colectarea datelor la intervale regulate face interpretarea mult mai semnificativă putându-se vedea relația dintre resurse și rezultate. Ei devin astfel mai capabili să facă predicții mai precise și longitudinale și să stabilească obiective realiste pentru realizările lor.

Detalii despre colectarea datelor

Colectarea datelor este o parte importantă a procesului, dar este important ca aceasta să nu devină o piedică pentru procesul general. Un bun mod de ghidare în acest proces este de a răspunde la următoarele întrebări ²:

- Ce date existente pot fi utilizate și cum pot fi accesate? Cine va colecta datele noului indicator?

² Adaptat de la Patton, M. Q. (2008). Evaluare axată pe utilizare (ediția a 4-a). Thousand Oaks: Sage Publications. Pagina 249

- Cine va fi responsabil pentru colectarea datelor?
- Cât de des vor fi colectați și raportați noii indicatori?
- Datele vor fi colectate de la toți participanții sau doar o singură probă?
Dacă folosim doar o probă, cum selectăm proba?
- Cum vom raporta rezultatele? În ce format? La care? Cand? Cât de des?

Cum vor fi utilizate rezultatele?

Aceasta este componenta crucială; cum folosim rezultatele generate de evaluare? Un alt mod de a-l exprima este întrebarea dacă rezultatul a ieșit în acest fel, ce acțiuni se întreprind? Este extrem de important atunci când efectuăm o evaluare să medităm la cum se vor folosi rezultatele și ce acțiune se poate lua pe baza acestor rezultate. Adresându-se această întrebare, se ajută, de asemenea, la formularea unor rezultate corecte și la indicatorii utili, astfel încât într-un fel, să devină aproape un proces circular.

Modelul cadrului logic – un instrument foarte util

Modelul logic este definit ca o reprezentare grafică, textuală a modului în care un program este destinat să funcționeze și leagă rezultatele cu procesele precum și o asumare teoretică a unui program. Acesta este modelul care este utilizat pe scară largă în lume de multe organizații diferite, precum UE-Uniunea Europeană și altele.

Modulul cadru logic poate fi descris ca o metodă de planificare a proiectului bazată pe obiective, el putând fi ilustrat în felul următor:

- Este un instrument utilizat pentru planificarea, analiza, evaluările, urmărirea și evaluarea proiectelor sau programelor.
- Este un instrument pentru o analiză logică și o gândire structurată atunci când se planifică un proiect și se stimulează întrebările referitoare la relevanța și fezabilitatea proiectului.
- De asemenea, se creează participarea, proprietatea și responsabilitatea părților interesate implicate în proiect.

Un concept de bază al modului cadru logic este să nu se înceapă rezolvarea activităților, în schimb concentrarea trebuie să fie asupra obiectivelor ce se doresc a se atinge se dorește să se atingă pentru grupul țintă – și pentru obiectivul dumneavoastră.

Modelul este asociat cu furnizarea unor proiecte de succes, deoarece abordează criteriile esențiale pentru acel rezultat. Exemple de aceste criterii sunt:

- Toți actorii implicați în proiect sunt angajați și au responsabilități.
- Obiectivele sunt clar stabilite și sunt realiste.
- Există o legătură clară între ceea ce se realizează în cadrul proiectului și ceea ce trebuie realizat.
- Un plan clar și capacitatea de a gestiona riscurile.
- Există o împărțire clară a responsabilității între persoanele implicate în proiect.
- Posibilitatea de a fi flexibil pentru a adapta procese noi sau planuri de proiecte care urmează să fie schimbate.
- Participarea grupului țintă la proiectarea proiectului.

Modulul cadru logic este o resursă excelentă pentru a genera o structură și claritate în proiect și, prin urmare, o metodă excelentă pentru atingerea obiectivului stabilit. Condiția fundamentală pentru un proiect este aceea că ar trebui să contribuie la dezvoltarea durabilă prin intermediul persoanelor cheie care sunt afectați de vreo problemă. De asemenea, este crucial faptul că persoanele cheie controlează dezvoltarea și implementarea proiectului.

Deci, cum se folosește eficient modulul cadrului logic pentru a crea rezultatele care s-au identificat? Pentru acest text, se va analiza pe scurt diferitele etape necesare. Este esențial să se înțeleagă că aceasta este doar o scurtă introducere a modului de utilizare a unui modul cadru logic și va oferi recomandări pentru lecturile viitoare, astfel încât să se poată deveni și mai priceput în această abordare.

Teoria schimbării

Modulul cadrului logic este strâns legat de teoria schimbării. O teorie a schimbării este o narațiune care explică legăturile dintre strategiile/activitățile programului, rezultatele și

așteptările dorite (W K Kellogg Foundation, 2017). Teoria schimbării conturează obiectivele pe termen lung și apoi le mapează înapoi pentru a identifica condițiile esențiale, acesta fiind și modul în care funcționează un model de cadru logic.

O teorie a exercițiului schimbării

Următorul exercițiu³ este conceput pentru a vă ajuta să identificați problema pe care încercați să o rezolvați precum și rezultatele dorite. De asemenea, vă determină să luați în considerare nevoile grupului dumneavoastră țintă, factorul care poate sau va influența implementarea proiectului. În plus, se va face o analiza a „celor mai bune practici” și / sau cercetările actuale din zonă și se va analiza ipotezele de bază (a se vedea figura 6).

1. Problema
 - a. Descrie ce încercă programul sau intervenția dumneavoastră să rezolve.
2. Nevoile pacientului
 - a. Se precizează nevoile grupului dumneavoastră țintă
3. Rezultate dorite
 - a. Identificați rezultatele dorite
 - i. Leșirile (rezultate imediate)
 - ii. Intrările (rezultatele intermediare)
 - iii. Impact (rezultatele pe termen lung)
4. Factori influenți

³ Adaptat de la W K Kellogg Foundation. (2004). W.K. Ghid de dezvoltare a modelului logic Kellogg Foundation.

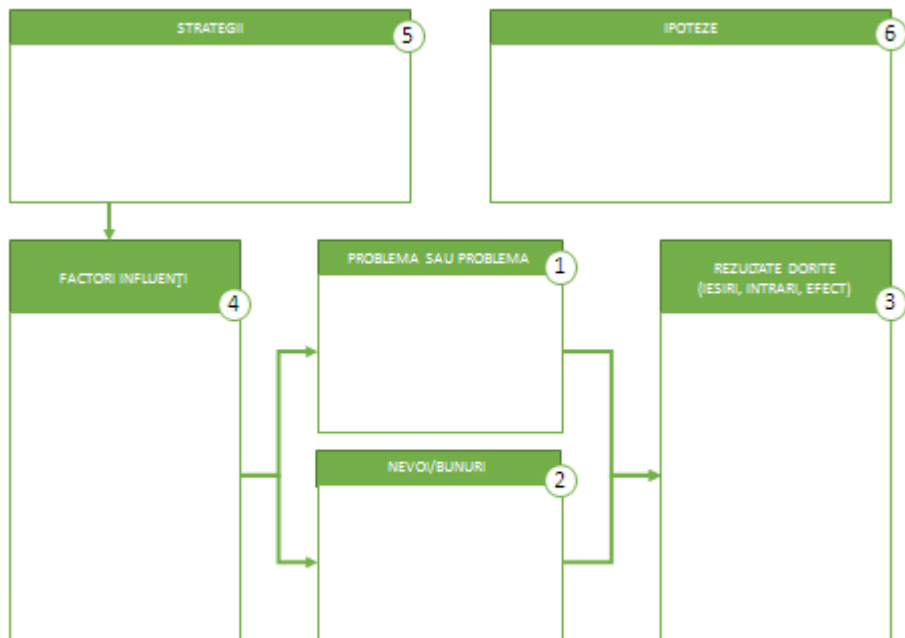
- a. Factorii de protecție sau resursele pot include finanțări, potențiali parteneri colaboratori, personal și voluntarii, timp, facilități, echipamente și consumabile.
- b. Factori de risc și barierele ar putea include lucruri precum atitudini, o lipsă a resurselor, politici, legi, reglementări și geografie.

5. Strategii

- a. Identificarea „celor mai bune practici” și / sau cercetări care susțin motivul pentru care acest lucru va reuși.

6. Ipoteze

- a. Afirmarea presupunerii din spatele modului în care și de ce strategiile de schimbare identificate vor funcționa în setarea dumneavoastră (principii, idei, convingeri).



Adapted from WIKKellogg Foundation. (2004). WIK Kellogg Foundation Logic Model Development Guide. Page 31

Figura 6.

Gândire pragmatică despre modelul cadrului⁴

Așa cum am menționat anterior, cel mai bun mod este să lucrăm înapoi în modelul cadrului logic. Aceasta înseamnă că se începe cu impactul nostru prevăzut, ce se dorește să se realizeze pe termen lung cu proiectul. Apoi se lucrează din urmă pentru a se identifica ce este necesar în realizarea efectului preconizat (figura 7).

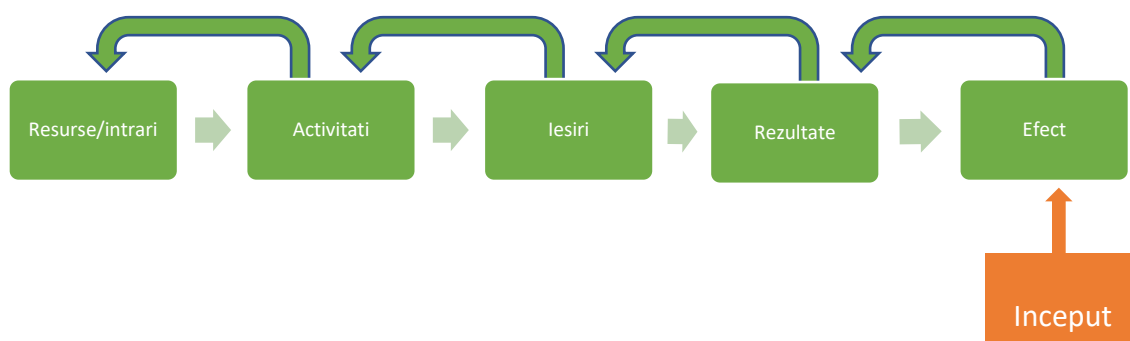


Figura 7.

Efectul

Efectele sunt schimbările la nivel organizațional, comunitar și / sau de sistem preconizate să rezulte din activitățile programului, care ar putea include condiții îmbunătățite, capacitate crescută și / sau modificări în domeniul politicilor. Acesta este obiectivul care se dorește să fie atins odată cu schimbarea pe termen lung.

⁴Adoptat din W.K. Ghid de dezvoltare a modelului logic al Fundației Kellogg, pagina 8

<https://www.wkcf.org/resource-directory#pp=10&p=1&q=logic%20model>

Rezultate

Rezultatele sunt schimbări specifice în atitudini, comportamente, cunoștințe, abilități, statut sau nivel de funcționare așteptat să rezulte din activitățile programului și care sunt cel mai adesea exprimate la nivel individual. Pentru a obține efecte pe termen lung, atingerea rezultatelor specificate sunt esențiale.

Ieșiri

Ieșirile sunt rezultatele directe ale activităților programului. Acestea sunt de obicei descrise în funcție de dimensiunea și/sau sfera serviciilor și produselor rezultate sau elaborate de program. Aceștia indică dacă un program a fost furnizat publicului a fost la „doza” prevăzută.

Un exemplu de ieșire de program

- poate fi numărul de clase predate, întâlniri organizate sau materiale realizate și distribuite;
- perioade de participare la program și demografie;
- sau orele fiecărui tip de serviciu furnizat.

Activități

Activitățile sunt procesele, tehnicile, instrumentele, evenimentele, tehnologia și acțiunile programului planificat.

- Produse – materiale promoționale și programe de învățământ;
- Servicii – educație și formare, consiliere sau screening de sănătate;
- Infrastructura – structura, relațiile și capacitatea utilizată pentru a obține rezultatele dorite.

Intrări

Intrările sunt resurse

- Factorii de protecție sau resursele ar putea include finanțarea, organizațiile existente, partenerii potențiali care colaborează, rețelele interpersonale, personalul și voluntarii, timpul, facilitățile, echipamentele și consumabilele.

De asemenea, se poate împărți o parte din modelul cadrului logic, în două secțiuni. Munca dumneavoastră planificată constă în contribuții și activități iar rezultatele dumneavoastră intenționate, constau în ieșiri, rezultate și efect (a se vedea figura 8).

Figura 8

Opera ta planificată		Rezultatele dumneavoastră intenționate		
INTRĂRI (Resurse, Factori)	Activități (Masurabile)	Ieșiri	Rezultate	Efect
Pentru a realiza setul nostru de activități, vom avea nevoie de următoarele:	Pentru a rezolva problema sau bunul nostru de pret vom efectua următoarele activități:	Ne așteptăm ca, odată finalizate sau în curs, aceste activități să producă următoarele dovezi de furnizare a serviciului:	Ne așteptăm ca, dacă sunt finalizate sau în desfășurare, aceste activități vor conduce la următoarele modificări în următorii 1-2 ani:	Ne așteptăm ca, dacă sunt finalizate, aceste activități vor conduce la următoarele modificări în următorii 2-5 ani:

Evaluarea⁵

Prin urmare, scopul evaluării ar trebui să răspundă despre obiective stabilite ale proiectului, cu alte cuvinte, ce s-a reușit cu efectul nostru prevăzut. De asemenea, ar trebui să ne poată spune de ce proiectul a avut succes sau ce factori l-au împiedicat să obțină rezultatele prevăzute. Pentru a facilita o evaluare benefică, este nevoie de indicatori specifici care să poată fi examinați. Dacă se adoptă abordarea Utilizarea concentrată pe rezultatele cadrului și se generează un model de cadru logic bun (ambele descrise anterior în acest text), nu va

⁵ Adaptat de la Patton, M. Q. (2008). *Evaluare axată pe utilizare (ediția a 4-a)*. Thousand Oaks: Sage Publications.

aparea nici o problemă. Atunci când gândim un proiect, este la fel de important să se ia în considerare ceea ce se evaluează, astfel încât să se poată vedea dacă proiectul furnizează efectul dorit sau să fim conștienți că este nevoie de modificări pentru a crea rezultatul propus. Este esențial să se înțeleagă că evaluarea nu este utilizată doar pentru a vedea dacă proiectul a avut efectul scontat. O strategie de evaluare adecvată are loc de la începutul proiectului și este un proces continuu utilizat pentru a asigura menținerea rezultatelor preconizate. Mai multe tipuri de evaluări pot fi utilizate în funcție de scop. Unele dintre aceste evaluări sunt

descrise în tabelul 1 și în textul de mai jos.

Scopul evaluării	Valori cheie	Principii îndrumătoare	Implicații politice
1) Hotărâre sumară generală	Viitorul programului;	Independență și credibilitate Severitatea proiectării Semnificație Timp limită	Destinată finanțatorilor, factorilor de decizie, factorilor de decizie politici; Interese foarte mari
2) Perfecționarea formativă și învățarea	Concentrați-vă pe îmbunătățirea programului/intervenției /model	Încredere Mediu educațional Relevanță	Destinată celor implicați în program (personal, administrator, participanți); Interese moderate
3) Responsabilitate	Eficiența în utilizarea resurselor Managementul programului Rezultat și rezultate	Valabilitatea transparenței Integritate și credibilitate Consecvență Dreptate	Destinată celor implicați în finanțarea, conducerea și gestionarea programului; Interese mari
4) Monitorizarea	Managementul programului	Punctualitate, regularitate, relevanță și coerență în raportare	Destinată managerilor de programe; Interese mici (interese mari atunci când răspunderea este externă)
5) Dezvoltare	Adaptarea și schimbarea pe baza condițiilor emergente	Deschidere Capacitate adaptativă Critic	Destinată inovatorilor sociali; Interese mici pe termen scurt, dar interese mari pe termen lung
6) Generarea de cunoștințe	Îmbunătățirea înțelegerii Îmbunătățirea practicii.	Calitate și comparabilitate Triangulație	Destinată planificatorilor, teoreticienilor, cercetătorilor, factorilor de decizie politici; Interes moderat spre mic

Tabelul 1.

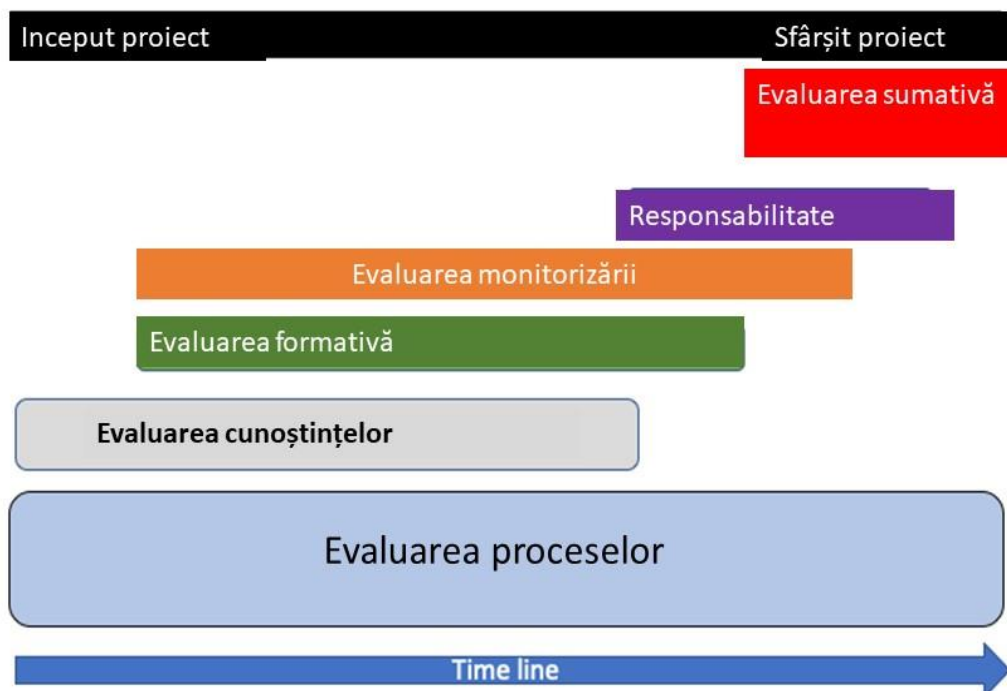


Diagrama 1. Linia de timp

Sumativa

Scopul evaluărilor sumative este de a determina eficiența unui program din punct de vedere al meritului, semnificației sau valorilor sale. Acest lucru se bazează pe ideea dacă programul și-a îndeplinit obiectivele, prin decizii sau evaluări (pacienți, fondatori sau alte părți cheie interesate), dacă poate decide dacă acest program este suficient de eficient pentru a fi continuat, extins sau dacă sunt necesare modificări în cadrul programului sau ar trebui să fie încheiat.

Îmbunătățirea formativă și instruirea

Scopul acesteia constă în îmbunătățirea unui program prin adunarea unei varietăți de date cu puncte tari și slabe ale acestuia. Acest tip de evaluare este adesea utilizată în fazele de debut sau pilot pentru a consolida implementarea și/sau a rezolva problemele anticipate. Cu toate acestea, poate fi utilizată și ca o evaluare la jumătatea termenului proiectului. Utilizatorii primari sunt adesea cei care sunt responsabili de implementarea proiectului, astfel încât aceștia ar putea fi manageri de programe, personal și uneori participanți.

Acest lucru este obținut folosind abordări precum îmbunătățirea calității, recenzii de învățare, feedback-ul participanților și practica reflectantă etc. Este esențial să se folosească o abordare participativă, astfel încât toată lumea să poată simți că își poate oferi părerea și sugestia într-un mediu deschis și acceptant.

Responsabilitatea

Scopul principal este generarea unei perspective dacă programul îndeplinește rezultatele preconizate, așa cum a fost promis. Ați putea spune că este o măsură a performanței și dacă performanța este inadecvată, cineva trebuie să fie responsabil. Responsabilitatea este determinată de atenția către părțile interesate externe care sunt fie responsabile pentru program sau îl finanțează.

Monitorizarea

În acest scenariu de evaluare, monitorizarea este utilizată pentru a furniza informații persoanelor responsabile de implementarea proiectului. Acest lucru ar putea include sisteme de control al calității, sisteme informative de gestionare și evidență precum și indicatori de performanță. Datele colectate oferă informații despre performanța curentă a proiectului și dacă este necesar să fie abordat sau schimbat ceva la el. Aceste informații sunt destinate utilizării interne, ceea ce este contradictoriu cu responsabilitatea care se concentrează asupra părților externe interesate.

Dezvoltarea

Evaluarea dezvoltării este deosebit de necesară inovației, re-proiectării progresive a programului sau poate fi utilizată în proiecte care urmăresc să aducă schimbări sociale în medii complicate sau imprevizibile. Acest tip de evaluare facilitează feedback-ul în timp real de la și către personalul programului, facilitând astfel o deschidere de dezvoltare continuă.

Scopul evaluării dezvoltării nu constă în asigurarea unui proiect și pregătirea acestuia pentru evaluarea sumativă; în schimb, își propune să dezvolte continuu proiectul care va genera idei / inovații noi.

Utilizatorii finali ai rezultatelor acestei evaluări a dezvoltării vor fi managerul de proiect și personalul, care vor folosi date în timp real sau aproape în timp real pentru a modifica în continuu acțiunile.

Generatorul de cunoștințe

Ideea de a genera cunoștințe consta în identificarea modelelor de eficacitate din diferite programe și în a încorpora rezultate din diverse studii ale proceselor și intervențiilor. Evaluările care generează cunoștințe nu se concentrează pe părțile interesate, pe aspecte ale capacității sau pe ieșirea măsurată și pe rezultat. În schimb, se concentrează pe înțelegerea generală, pe eficacitate precum și pe modul în care acest lucru se triangulează cu cercetarea și teoria.

Referinte

- Altshuller, H. (1992). *The Art of Inventing (And Suddenly the Inventor Appeared)*.
- Basadur, M. and R. Thompson (1986). "Usefulness of the Ideation Principle of Extended Effort in Real World Professional and Managerial Creative Problem Solving*." *The Journal of Creative Behavior* **20**: 23-34.
- Boden, M. A. (1998). "Creativity and artificial intelligence." *Artificial Intelligence* **103**(1): 347-356.
- Braha, D. and Y. Reich (2003). "Topological structures for modeling engineering design processes." *Research in Engineering Design* **14**(4): 185-199.
- Brandt, A. and D. Eagleman (2017). *The runaway species: how human creativity remakes the world*. Edinburgh, Canongate Books Ltd.
- Brown, T. and B. Katz (2009). *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York, Harper Business.
- Brown, T. and B. Katz (2011). "Change by Design." *Journal of Product Innovation Management* **28**(3): 381-383.
- Brown, T. and J. Wyatt (2010). *Design Thinking for Social Innovation* By.
- Buchanan, R. (1992). *Wicked Problems in Design Thinking*.
- Carroll, M., et al. (2010). "Destination, Imagination and the Fires Within: Design Thinking in a Middle School Classroom." *International Journal of Art & Design Education* **29**(1): 37-53.
- Cox, M. (2015). *Design Thinking in Healthcare*.
- Csikszentmihályi, M. (2002). *Flow: the classic work on how to achieve happiness*. London: Rider.
- Damschroder, L. J., Aron, D. C., Keith, R. E., Kirsh, S. R., Alexander, J. A., & Lowery, J. C. (2009). Fostering implementation of health services research findings into practice: a consolidated framework for advancing implementation science. *Implementation science*, *4*, doi:10.1186/1748-5908-4-50.
- Durlak, J. A. & DuPre, E. P. (2008). Implementation matters: a review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *Am J Community Psychol* *41*, 327–350.
- Eliot, T. S. (1920). "The sacred wood : essays on poetry and criticism / by T.S. Eliot." SERBIULA (sistema Librum 2.0).

- Fitzpatrick, R. (2013). *The Mom Test: How to Talk to Customers & Learn If Your Business Is a Good Idea When Everyone Is Lying to You* England, Createspace Independent Publishing Platform
- Frankish, K. and J. S. B. T. Evans (2009). *In two minds: dual processes and beyond*. Oxford ; New York, Oxford University Press.
- Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blasé, K. A., Friedman, R. M. & Wallace, F. (2005). *Implementation research: A synthesis of the literature*. Tampa, Florida: University of South Florida, Louise de laParte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network; <https://nirn.fpg.unc.edu/sites/nirn.fpg.unc.edu/files/resources/NIRN-MonographFull-01-2005.pdf>
- Glen, R., et al. (2015). "Teaching design thinking in business schools." *International Journal of Management Education* **13**(2): 182-192.
- Goldschmidt, G. and M. Weil (1998). "Contents and structure in design reasoning." *Design issues* **14**(3): 85-100.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P. & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organisations. Systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly*, *82*, 581–629.
- Greenhalgh, T., et al. (2007). "Diffusion of Innovations in Health Service Organisations: A Systematic Literature Review." *Diffusion of Innovations in Health Service Organisations: A Systematic Literature Review*: 1-316.
- Grol, R., & Wensing, M. (2004). What drives change? Barriers to and incentives for achieving evidence-based practice. *Med J Aust*, *180*(6 Suppl), S57-60.
- Guilford, J. (1956). "The Structure of Intellect." *Psychological bulletin* **53**: 267-293.
- Ingold, T. (2007). *Lines: A Brief History*.
- Kelley, T. and J. Littman (2001). *The art of innovation: lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. New York, Currency/Doubleday.
- Koestler, A. (1964). "The act of creation."
- Liedtka, J. and T. Ogilvie (2011). *Designing for growth: A design thinking tool kit for managers*, Columbia University Press.
- Meinel, C. and L. Leifer (2011). *Design Thinking Research—Studying Co-Creation in Practice*, Springer.
- Nilsen, P. (2015). Making sense of implementation theories, models and frameworks. *Implementation Science*, *10*, 53 <https://doi.org/10.1186/s13012-015-0242-0>

Owen, C. (2007). "Design thinking: Notes on its nature and use." *Design Research Quarterly* **2**(1): 16-27.

Salmon, M., et al. (2015). Alternative Ultrasound Gel for a Sustainable Ultrasound Program: Application of Human Centered Design.

Satell, G. (2017). *Mapping Innovation: A Playbook for Navigating a Disruptive Age*, McGraw-Hill.

Socialstyrelsen. (2012). Om implementering In Socialstyrelsen (Ed.). <https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2012-6-12.pdf>

Spears, J. (2016). Knapp, Jake with others. *Sprint: How To Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*, Library Journals, LLC. **141**: 107.

Tschimmel, K. (2012). Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation.

W. J. Rittel, H. and M. M. Webber (1973). Dilemmas In a General Theory of Planning.

W K Kellogg Foundation. (2004). W.K. Kellogg Foundation Logic Model Development Guide.

W K Kellogg Foundation. (2017). *The Step-by-Step Guide to Evaluation: How to Become Savvy Evaluation Consumers*