

Серія 17



Як впроваджувати зміни в медичній освіті? Досвід Гента

Спікер:

Пітер Пайп – професор факультету медицини та наук про здоров'я Гентського університету (Бельгія). Центр міжпрофесійної співпраці в освіті, дослідженнях та практиці.

Модераторка:

Анастасія Леухіна — консультантка україно-швейцарського проєкту «Розвиток медичної освіти», кураторка лабораторії емпатії в медосвіті, авторка «Зовсім не страшна книга. Про життя, смерть і все, що поміж ними», редакторка посібника «Людяність та емпатія в охороні здоров'я».

Що насправді означає «зміна»

Зміни в інституції – це не нові курси чи структури. Це зміна:

- мислення
- поведінки
- звичок людей

Саме це найскладніше, бо люди діють на «автопілоті» і природно уникають змін. Тому зміна — це не технічне завдання, а зміна способу мислення всієї системи.

Логіка змін: велике бачення + малі кроки

Зміни мають відбуватися на двох рівнях одночасно:

На глобальному:

- * бачення майбутнього (5–10+ років)
- * розуміння, якою має стати інституція

Локально:

- * конкретні дії тут і зараз
- * використання будь-яких можливостей



Важливий нюанс: кроки не завжди йдуть послідовно. Іноді є шанс зробити «крок 20», коли ти ще на «кроці 5».



Як виникає реальна мотивація до змін

Люди не опираються змінам – вони опираються тому, що їх змінюють. Тому задача – не переконати, а створити умови, де люди самі захочуть змін.

Це означає:

- працювати з різними мотиваціями
- відповідати на питання «що це дає мені?»



Важливо: аргумент «це краще для пацієнта» не працює для всіх. Натомість працює наступне:

- ✓ полегшення роботи
- ✓ визнання
- ✓ професійний розвиток
- ✓ менше складних ситуацій

Коаліція як двигун змін

* Зміни запускає не одна людина, а правильно зібрана група.

Ключові елементи:

- ранні прихильники (ті, хто вірить з самого початку)
- представники менеджменту
- локальні лідери (неформальні авторитети)

Критична помилка: орієнтуватися на посади, а не на вплив.

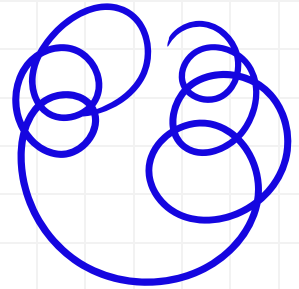
Ключовий принцип: краще один сильний «чемпіон», ніж формальний керівник без віри в ідею.

Спільна відповідальність як переломний момент

Проект починає працювати тоді, коли перестає бути «чиїмось».

* Що змінюється:

- рішення стають спільними
- відповідальність розподіляється
- люди починають діяти самостійно



* Практичний баланс:

- успіх – спільний
- помилки – на лідері

● Це створює довіру і залученість, без яких зміни не тримаються.

Структура, яка дозволяє змінам рухатись

Ефективна модель включає три рівні:

- 1 *Стратегічний (ядро)* – маленька група, що задає напрям
- 2 *Широкий (стейкхолдери)* – викладачі, студенти, практики, пацієнти
- 3 *Операційний (впровадження)* – ті, хто створює конкретні модулі

Критичні елементи:

- чіткі ролі
- регулярна комунікація між рівнями
- відчуття, що всі – частина одного процесу

Як зміни реально поширюються

Будь-яка зміна йде через однакову динаміку:

новатори → ранні прихильники → більшість → не долучиться ніколи *ті, хто*



Важливий момент: частина людей не зміниться – і це норма.
Задача: не витратити на них основний ресурс.

Робота з оппором: не боротися, а розуміти

Опір часто має логічні причини:

* перевантаження

* страх змін

* нестача ресурсу

* етап кар'єри

Що робити на практиці:

✓ дослідити причину

✓ визнати її

✓ не тиснути

Стратегія: дати час або обійти,
але не дозволити опору
блокувати інших.

Маленькі зміни як стратегія



Найефективніші зміни – прості і швидкі.



Приклади підходу:

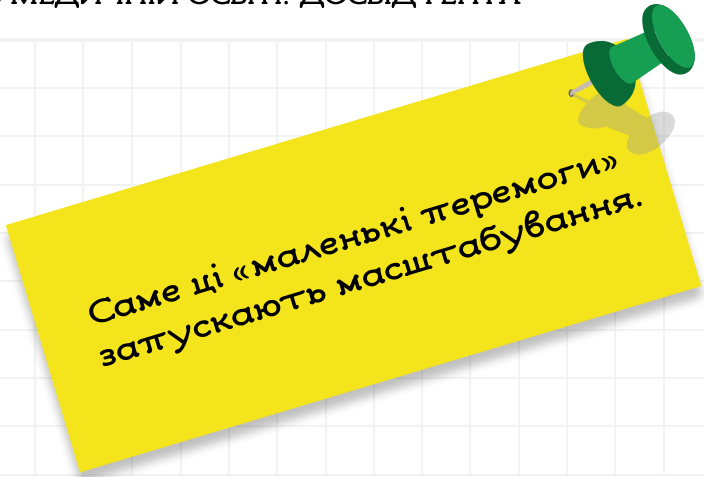
→ об'єднання існуючих занять без зміни програми

→ короткі спільні сесії між спеціальностями

→ рефлексія після практики

Чому це працює:

- ✓ не потребує ресурсів
- ✓ не спричиняє опору
- ✓ швидко дає результат



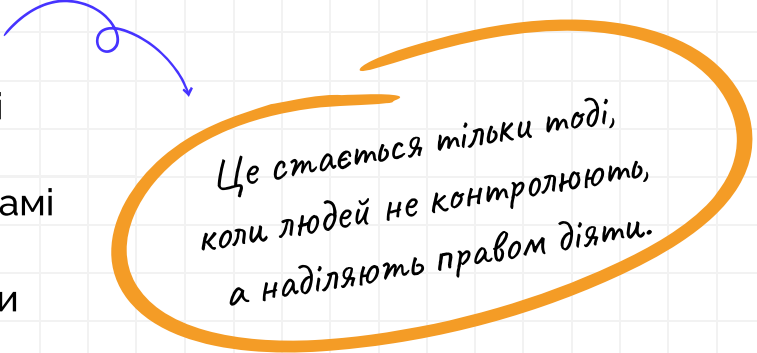
Саме ці «маленькі перемоги»
затускають масштабування.

Як проект стає рухом

Переломний момент: коли люди починають діяти без запиту зверху.

Ознаки:

- ✓ ініціативи з'являються самі
- ✓ нові учасники приходять самі
- ✓ зміна стає частиною норми



Це стається тільки тоді,
коли людей не контролюють,
а наділяють правом діяти.

Помилки як частина процесу

Типова помилка: виключити частину стейкхолдерів навіть на маленькому етапі.

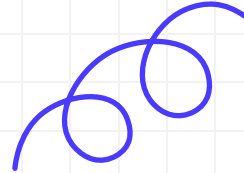
Наслідок – конфлікти і збої.

Висновок: екосистема важливіша за швидкість.

Закріплення змін

Фінальний етап – перевести зміни в систему, інакше зміни залишаються тимчасовими:

- * політики
- * документи
- * навчальні програми



ПІДСУМКИ

- зміни = зміна людей, не структур
- мотивація важливіша за аргументи
- коаліція важливіша за лідера
- маленькі кроки створюють великий рух
- опір — це не проблема, а даність
- зміни стають стійкими лише після формалізації

Успіх тут не в моделі Коттера, а в тому, чи ти готовий віддати контроль і розділити відповідальність.

