Mentimeter

Institute *for* Healthcare Improvement

Psicologia da Mudança e Segurança Psicológica

Paulo Borem
Ademir Petenate
Carlos Frederico Pinto

Desenvolvimento de Liderança

O problema da variação...

OFSTED wants all schools to be above average

LOCAL SCHOOLS NETWORK

by Ian Taylor

Posted: 10 Jun, 2011

20

According to this report in the TES, OFSTED is planning to
below average results.
Of course, everyone wants schools to improve. The man
word "average" in a negative light. Most people want the
average. However, OFSTED need to do better.

do their jobs improving
ses those with

Share on Twitter Share on Facebook

O Inspetor Geral quer ***TODAS*** as Escolas do Reino Unido com desempenho ***acima da média***!!!

Santa Barbaridade, Batman!
O que será de nós, abaixo da média?

Café....
10 minutos

http://www.localschoolsnetwork.org.uk/2011/06/ofsted-wants-all-schools-to-be-above-average/

Mentimeter

Novo QR code

1

Segurança

- Integridade Física
- Segurança Psicológica

“Teorema de Morris”

“A mudança é provocada por pessoas

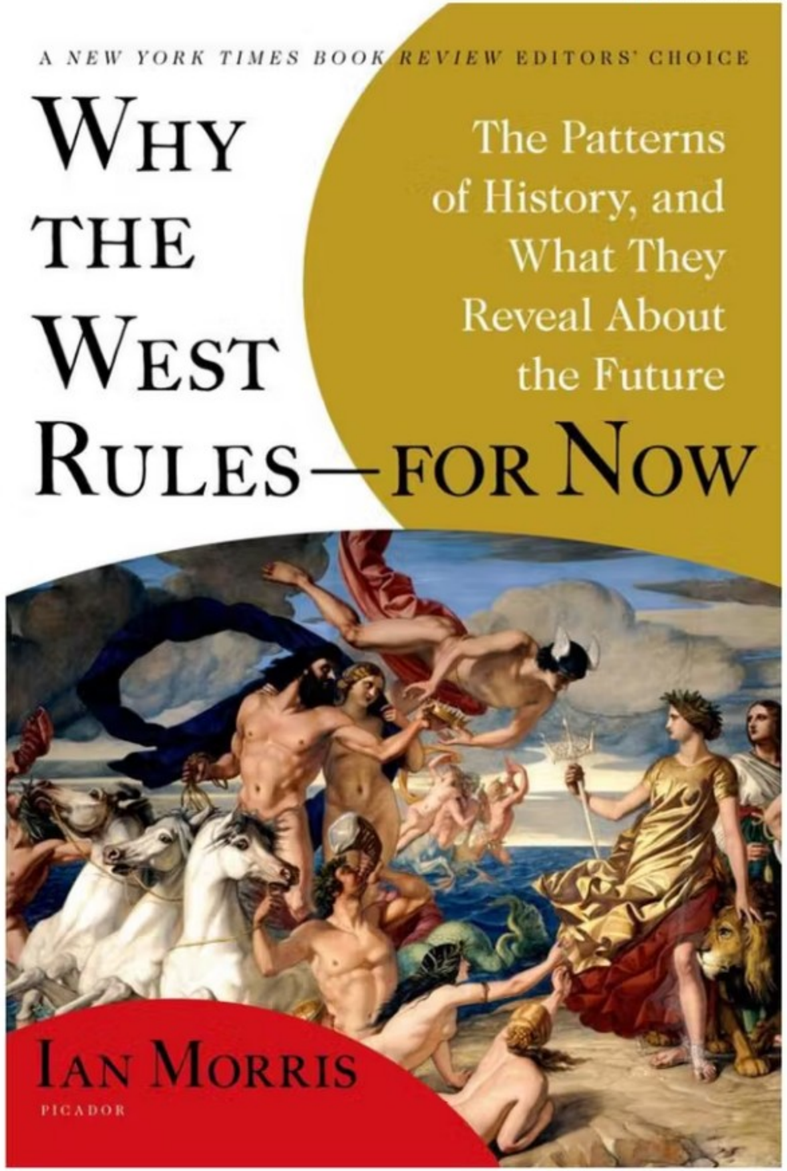
preguiçosas, gulosas e assustadas,

procurando formas mais

fáceis, eficientes ou seguras

de fazer as coisas.”

Ian Morris



Mentimeter

4

Sanitári
ENTRADA
SAÍDA
Sanitário Gratuito
Sociam
Sanitário / Banho
Feminino
Sanitário / Banho
Masculino

Mentimeter

Almap BBDO

Líder.

Vice-líder.

Qual é a vaselina?
Qual é o soro?

Guia da Cultura Justa NHS x Cultura da Culpa

1. Teste de Dano Deliberado
    1. Havia intenção de produzir dano ao paciente?
2. (Não) Teste de Saúde
    1. Há indicativo de abuso de alguma substância?
    2. Há indicativo de algum problema de saúde física?
    3. Há indicativo de algum problema de saúde mental?
3. (Não a todas)Teste de antecipação do risco
    1. Existem protocolos para tratar desse problema?
    2. Eles estão em uso?
    3. A pessoa sabia desse protocolo?
4. (Sim a todas) Teste de substituição
    1. **Existe a chance de algum outro indivíduo, na mesma situação, cometer o mesmo erro?**
    2. (...)

7

O problema dos erros no sistema

"Se você sempre exigir o sucesso, as pessoas terão de mentir..."

Isao Yoshino,
sensei de John Shook.

Mentimeter

POR QUE ERROS ACONTECEM?

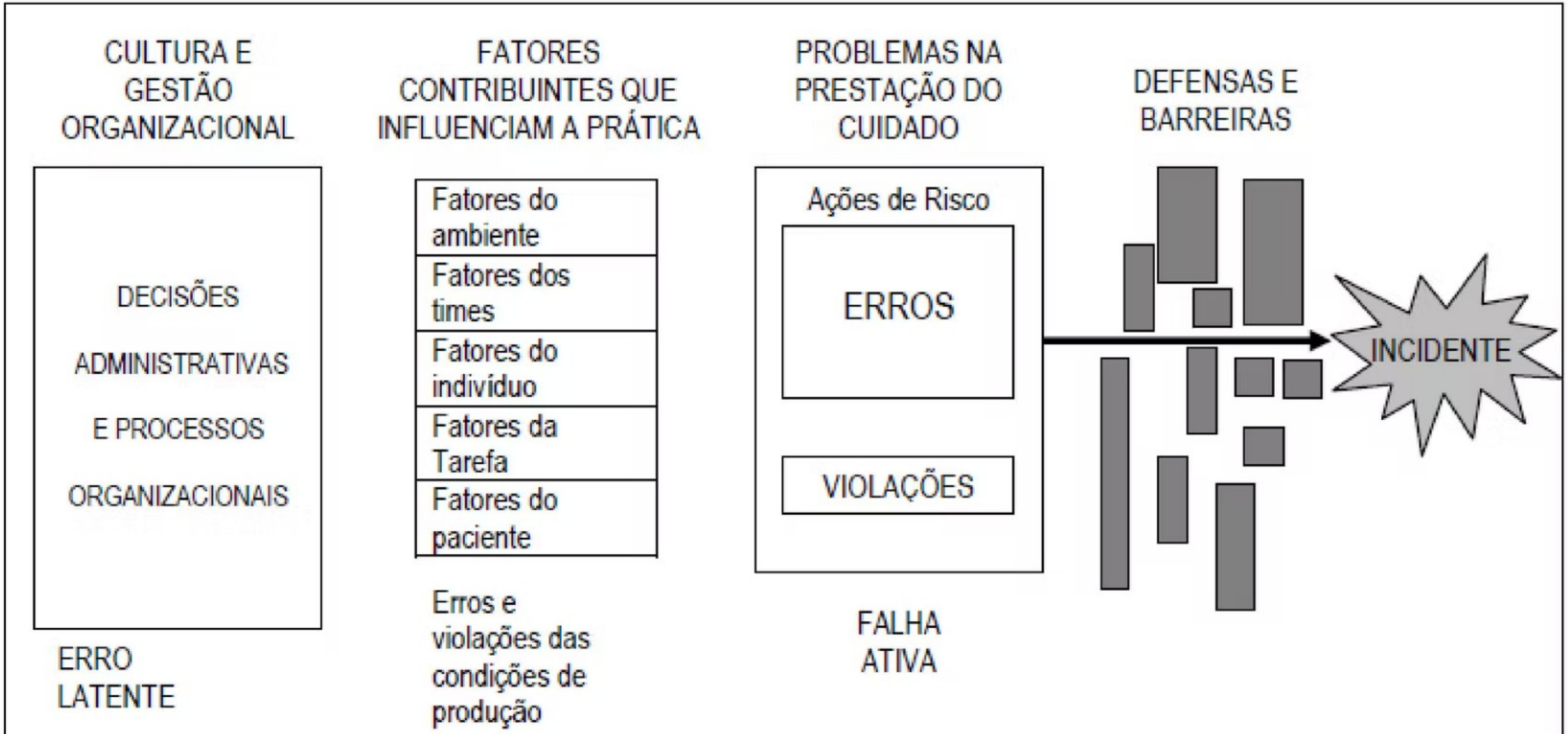
Amy Edmondson, HBR abril 2014.

ERROS EVITÁVEIS EM OPERAÇÕES PREVISÍVEIS

ERROS INEVITÁVEIS EM SISTEMAS COMPLEXOS

ERROS EXPERIMENTAIS NA FRONTEIRA

Modelo Adaptado de Causas dos Acidentes



Adaptado de Vincent, C. The London Protocol, 1999.

Erros Comuns ou Complexos – Modelo de Reason

Espectro de razões para o erro

Desvio
indivíduo viola deliberadamente processos ou práticas indicados

Desatenção
indivíduo se desvia sem querer de especificações

Falta de capacidade
indivíduo não tem qualificação, condições ou treinamento para executar o trabalho

Inadequação de processos
indivíduo competente segue processo indicado, porém falho ou incompleto

Dificuldade da tarefa
indivíduo se depara com tarefa difícil demais para ser executada a contento de forma reiterada

- **Complexidade do processo**
  processo composto de muitos elementos entra em pane devido interação inédita
- **Incerteza**
  falta de clareza sobre eventos futuros leva indivíduo a tomar medidas aparentemente sensatas que produzem resultados indesejados

- **Teste de hipótese**
  experimento feito para provar ideia derruba hipótese
- **Teste exploratório**
  Experimento feito para ampliar conhecimento e investigar leva a resultado indesejado

Amy Edmondson, HBR abril 2014.

Arquétipos dos erros

	Evitável	Complexo	Inteligente (experimental)
Definição	Desvio de processos conhecidos com desfechos indesejados	Combinação única e nova de eventos que promovem desfechos indesejados	Exploração em novos territórios com desfechos indesejados
Causa comum	Desvios de comportamento, falta de habilidade ou atenção	Complexidade, variabilidade, ou novas variáveis em situações familiares	Incerteza, experimentação, correr riscos
Termo	Desvio de processo	Quebra de sistema	Tentativa sem sucesso
Contexto mais frequente	Linha de produção, fast-food, serviços básicos e repetitivos	Cuidados hospitalares, companhias aéreas, programa espacial da NASA, usina nuclear	Desenvolvimento de novas drogas, design de novos produtos

Mentimeter

Me conte sobre erros no seu trabalho, evitáveis, inevitáveis.

5

Me conte sobre erros no seu trabalho, evitáveis, inevitáveis.

Mentimeter

Sim

Erros medicações

administração incorreta de medicamento

erro evitável: homônimos

Comunicação em passagem de plantão

Falha de comunicação que gerou desentendimento

administrar medicamento em paciente errado

Erro de medicação

Almox deixou faltar colchão de ar, pacientes com Lesão por pressao

57

Me conte sobre erros no seu trabalho, evitáveis, inevitáveis.

Mentimeter

- Identificação do paciente
- Dieta infundida no pulmão
- Gráficos com dados errados
- Erro de medicação
- Queda da maca com óbito
- Fluxo atendimento médico
- Erro na comunicação
- erro de medicação
- FALHA DE COMUNICAÇÃOFALTA DE ANTIBIÓTICO

57

Me conte sobre erros no seu trabalho, evitáveis, inevitáveis.

Mentimeter

Diluição medicação

Dieta infundida no pulmão

Falta de treinamento

Falta de registro de procedimento

Um erro que percebi foi o paciente entrou em choque o meddico nao cancelou os hipotensores o enfermeiro nao cancelou e o tecnico realizou a medicacao

Troca de vacinas

FALHA NA PRESCRIÇÃO

Erros de medicação

Falha de identificação

57

Me conte sobre erros no seu trabalho, evitáveis, inevitáveis.

Mentimeter

- Quimioterapia em lugar que não é oncologica
- Erro de medicação
- Falta de materialmédico hospitalar
- Não prescrição de dieta
- Não administração de medicação
- Intubação Prótese encontrada na garganta
- Balanço hídrico com falha no registro
- Labiratorio nao comunuicou exame de panico
- Erro no tipo de precaução

57

Me conte sobre erros no seu trabalho, evitáveis, inevitáveis.

Mentimeter

Lesões por pressão

Paciente em CTI, anúrico, sem que a equipe multi tenha visto e tratado.

Raio X de outro paciente no paciente avaliado

Erro da Via de administração

Não administração de medicamentos

Erros de identificação

Cirurgias errada

Erro de administração

Pós coleta gasometria, sangramento intenso

57

Me conte sobre erros no seu trabalho, evitáveis, inevitáveis.

Mentimeter

Erro no boletim médico online

Prescrever medicamento com dosagem que não existe no mercado

Queda de paciente

Exames trocados

Lateralidade de cirurgia errada

Cirurgia renal do lado errado

Prontuário 100% eletrônico e terminais de computador insuficientes

Intensificador de imagem parou no meio da cirurgia e não tinha outro aparelho compatível

Admissão do paciente em c.c sem coleta de sangue para transfusão

57

Me conte sobre erros no seu trabalho, evitáveis, inevitáveis.

Mentimeter

Laudo do exame laboratórios

Checklist cirurgia segura assinado pelo médico, sem nada escrito

Falta de clareza ao repassar uma informação ou deliberação

57

REFORMULANDO O PENSAMENTO:
Atitudes PRODUTIVAS em resposta aos erros

Mentimeter

	ERROS EVITÁVEIS	ERROS COMPLEXOS	ERROS (experimentais) INTELIGENTES
RESPOSTA PRODUTIVA	• Melhoria dos processos • Redesenho dos sistemas • Treinamento (+/-) • Sanções quando houver intencionalidade documentada (usar critérios da "cultura justa")	• Análise dos erros através de novas perspectivas • Identificar fatores de risco para análise (HFMEA p.ex.) • Melhora do sistema • Redesenho do sistema	• Encontros de celebração • Prêmios por falhas • Análises profundas para avaliar implicações ocultas • Brainstorming para novas hipóteses • Desenhar novos experimentos

Desestigmatizando os erros

	PADRÃO TRADICIONAL	REFRAMING
Conceito de falha	A falha não é aceitável	**A falha é um subproduto natural do processo de experimentação**
Crenças sobre um bom desempenho	Pessoas que tem desempenho superior não falham	**Pessoas com desempenho superior aprendem com os erros e compartilham o aprendizado**
O objetivo	Prevenir erros	**Aprender rapidamente com os erros**
O impacto do padrão	Pessoas escondem erros para se proteger	**Discussão aberta, aprendizado rápido, inovação**

Mentimeter

POR QUE ERROS ACONTECEM?

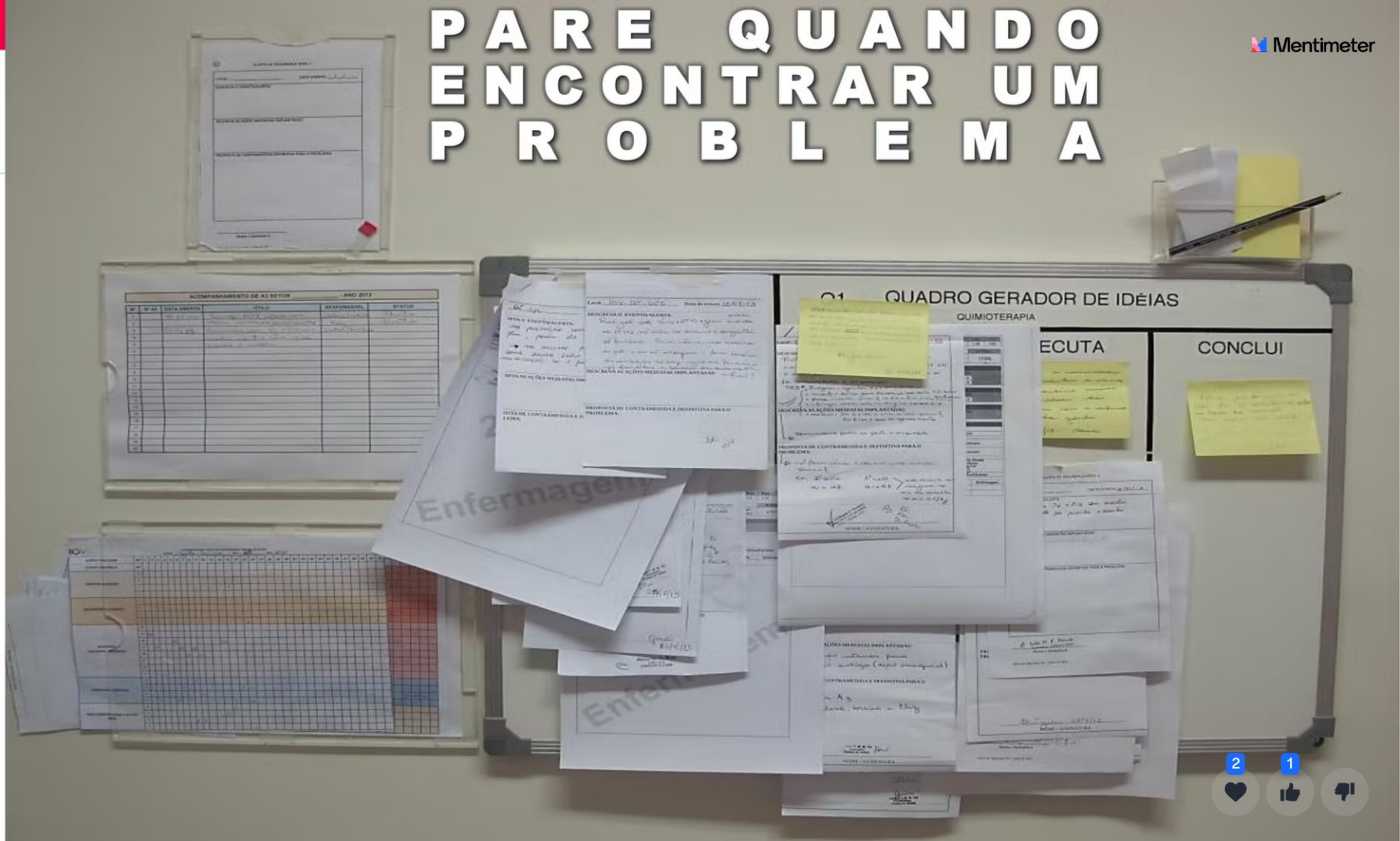
Amy Edmondson, HBR abril 2014.

ERROS EVITÁVEIS EM OPERAÇÕES PREVISÍVEIS

ERROS INEVITÁVEIS EM SISTEMAS COMPLEXOS

ERROS EXPERIMENTAIS NA FRONTEIRA

PARE QUANDO ENCONTRAR UM PROBLEMA



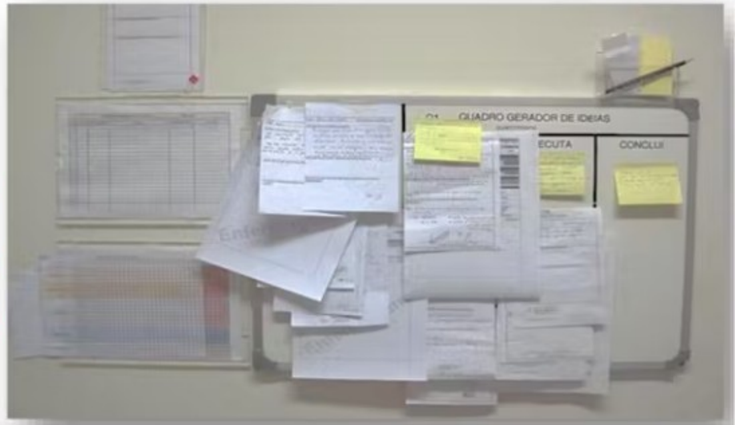
Mentimeter

2 1

Problemas são tesouros - QTS

Mini Evento Kaizen

Kaizen Board: Alertas de Segurança e Ideias



Round Diário com a Liderança Desempenho & Segurança

Round Semanal com Times

Encontros de início de turno

SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Recomendações de Amy Edmonson:

1. Organize o trabalho como um problema de aprendizagem, em oposição a um problema de execução
2. Reconheça sua própria falibilidade
3. Modele a curiosidade fazendo muitas perguntas

Mentimeter

Em um ambiente psicologicamente seguro você...

(1) Se sente incluído,

(2) Se sente seguro para aprender,

(3) Se sente seguro para contribuir e

(4) Se sente seguro para desafiar o status quo.

OS QUADRANTES DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Aprendizado Seguro

É seguro:

- Inovar
- Fazer perguntas
- Experimentar
- Aprender com erros
- Buscar oportunidades

Desafio Seguro

É seguro:

- Desafiar o status quo
- Falar abertamente
- Expressar ideias
- Identificar mudanças
- Expor problemas

Colaboração Segura

É seguro:

- Se envolver de forma aberta
- Interagir com colegas
- Ter acesso mútuo
- Manter diálogo aberto
- Fomentar o debate construtivo

Inclusão Segura

É seguro:

- Saber que você é valorizado
- Tratar pessoas justamente
- Sentir sua experiência, ideias importam
- Incluir outros independente do status/posição
- Contribuir abertamente

Teste a Segurança psicológica do seu time

	Pergunta	Score
1	É fácil pedir ajuda a outros membros desse time	
2	Os membros desse time conseguem trazer problemas e assuntos delicados à tona	
3	As pessoas nesse time nunca rejeitam as outras por serem diferentes	
4	Como um membro desse time meus esforços e talentos são valorizados e utilizados	
5	Quando você comete um erro no seu time, ele não será usado contra você	
6	É seguro correr riscos com esse time	
7	Ninguém nesse time agiria deliberadamente para minar meus esforços	
	TOTAL	
	Média não ajustada	

Score	Representação
1	Discordo veementemente
2	Discordo
3	Discordo um pouco
4	Nem discordo nem concordo
5	Concordo um pouco
6	Concordo
7	Concordo veementemente

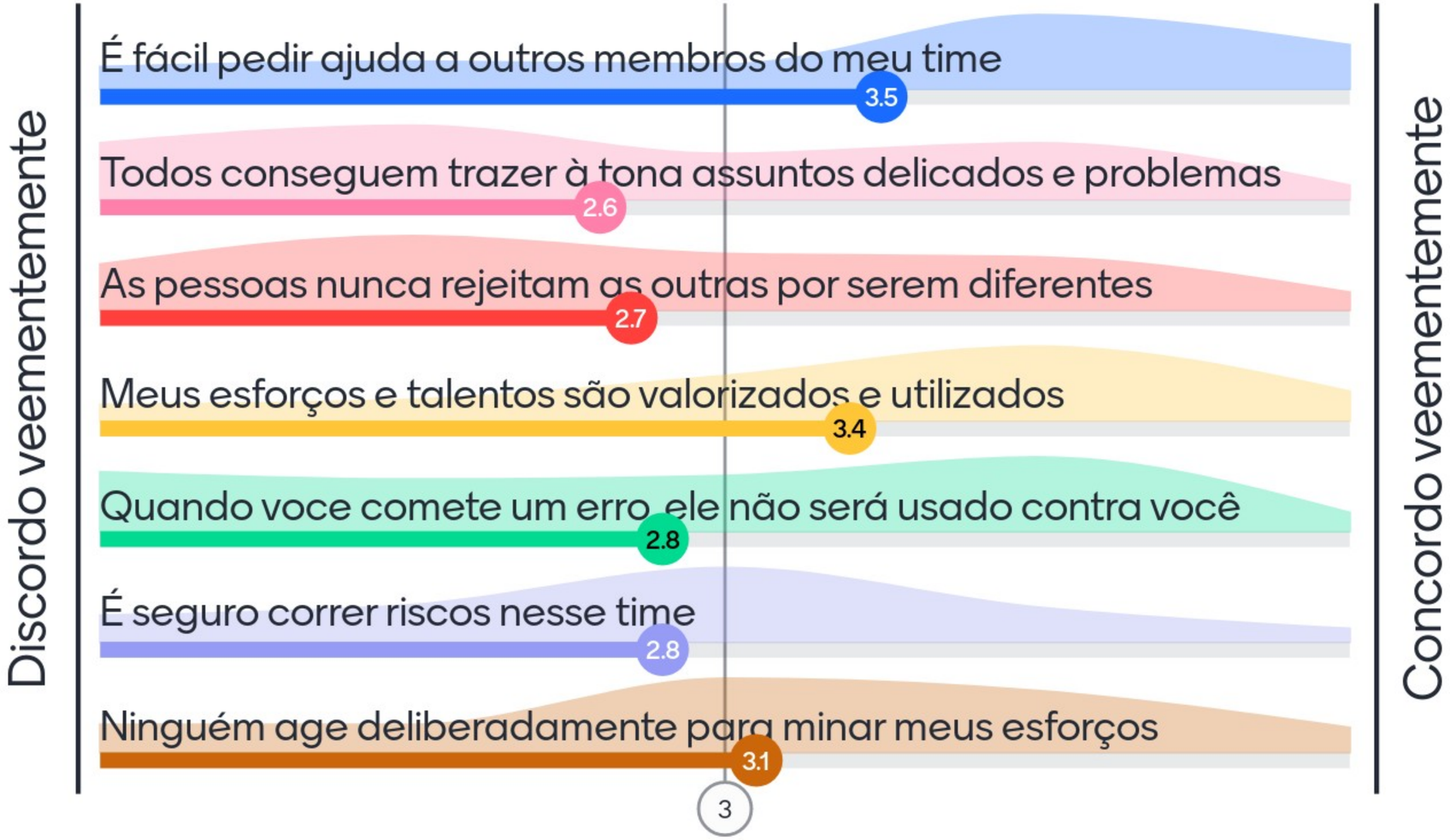
Mentimeter

Teste a Segurança Psicológica do seu time

8

Teste a Segurança Psicoloógica do seu time

Mentimeter



70

Melhore o Desempenho na Zona de Aprendizagem

Google:

A estrutura do time perfeito

Aristotle Project

1. **SEGURANÇA PSICOLÓGICA**
   Os membros do time se sentem seguros de correr riscos e se sentirem vulneráveis na frente dos outros.
2. **DEPENDABILIDADE**
   Os membros dos times fazem as coisas a tempo para alcançar o alto padrão do Google
3. **ESTRUTURA E CLAREZA**
   Os membros dos times tem papéis, planos e objetivos claramente definidos.
4. **SIGNIFICADO**
   O trabalho é pessoalmente relevante para os membros do time.
5. **IMPACTO**
   Os membros do time acreditam que o seu trabalho tem impacto e promove mudanças.

Mentimeter

Mentimeter

Como Cultivar a Segurança Psicológica

Clareza nas Funções

Apoio dos Pares

Interdependência

Orientação para o aprendizado

Relações positivas com a liderança

ANTECEDENTES

PSYCHOLOGICAL SAFETY

O senso de que as pessoas não serão constrangidas ou punidas ao expressar opinião em público.

Benefícios associados a Segurança Psicológica

Compartilhamento de informações

Satisfação

Comportamento de aprendiz (busca informação, experimenta, reflete)

Engajamento

Melhor desempenho

RESULTADOS

*Antecedents and outcomes that had a large effect size at both the individual and group level of analysis.

Source: Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. Personnel Psychology, 70(1), 113-165.

SCIENCE FOR WORK

Mentimeter

FORMANDO TIMES

COMPORTAMENTOS DE UM TIME BEM SUCEDIDO

- Falar abertamente - CLAREZA
- Colaboração - COOPERAÇÃO
- Experimentação
- Reflexão
- PROPÓSITO - IMPACTO

REFORMULANDO O PENSAMENTO

COMO CRIAR UM AMBIENTE DE APRENDIZAGEM?

- Ambiente psicologicamente seguro
- Aprenda a aprender com seus erros
- Contextualize o aprendizado
- Expanda fronteiras ocupacionais e culturais

Amy Edmondson

Mentimeter

Toyota Way 2000:
Aquele que acredita que sempre existe um jeito melhor

Desafio

Nós formamos uma visão de longo prazo, lançando desafios com coragem e criatividade para realizar nossos sonhos

Kaizen

Nós melhoramos a operação de nossos processos continuamente, sempre buscando inovação e evolução.

Genchi Genbutsu

Nós praticamos o genba ... Vamos à origem para buscar os fatos e tomar decisões apropriadas, construir consenso e alcançar objetivos com maior rapidez.

Respeito

Nós respeitamos o outro, e fazemos todos os esforços para compreendermos uns aos outros, assumir responsabilidades e fazer o nosso melhor para construir confiança mútua.

Trabalho em Equipe

Nós estimulamos o crescimento pessoal e profissional, compartilhando oportunidades de desenvolvimento e maximizando o desempenho individual e do time.

Lei de Conway

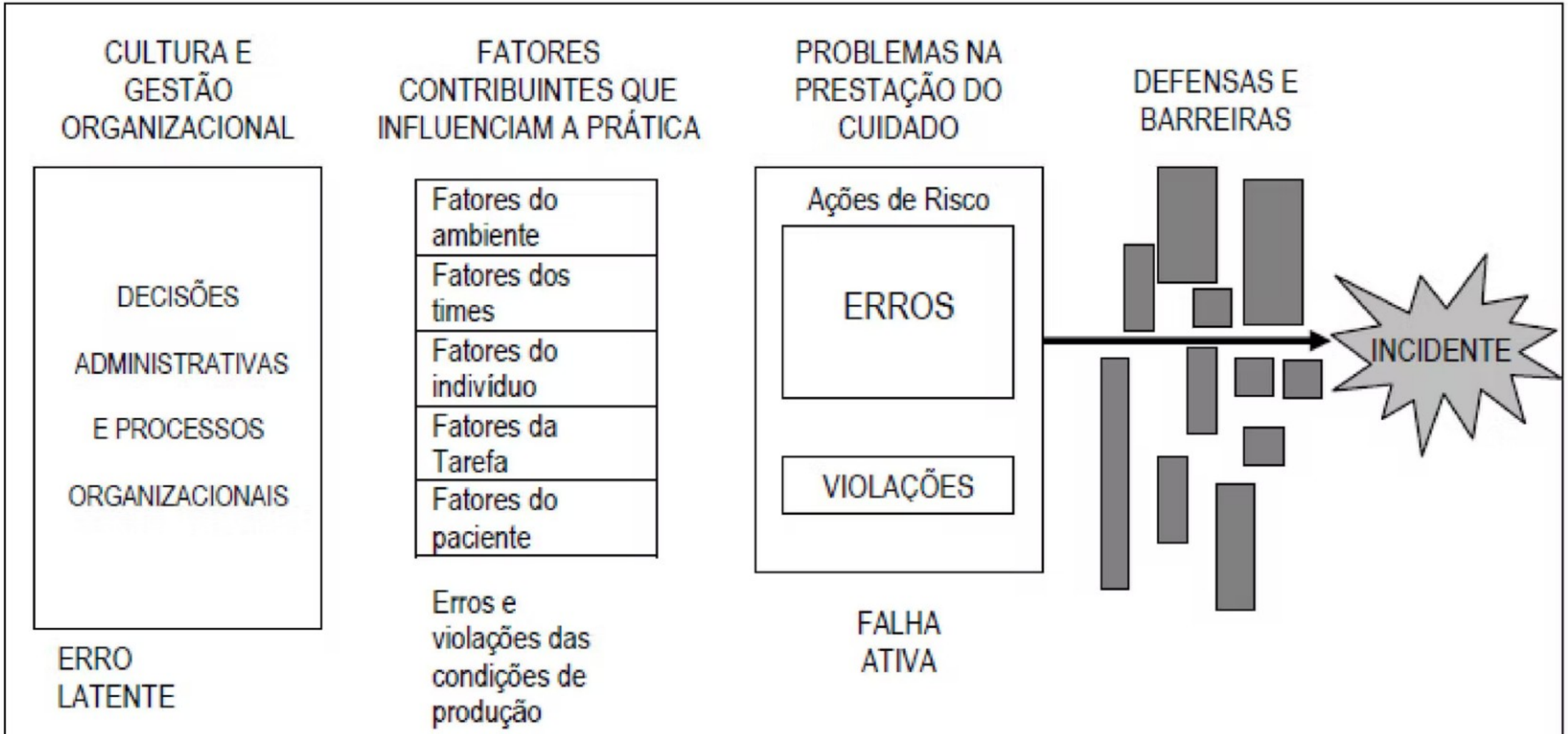
Qualquer organização que projeta um sistema entregará um projeto cuja estrutura é uma cópia da estrutura de comunicação da organização.

Melvin E. Conway, 1967

Modelo Mental (Shook/Schein):

Mude o comportamento para mudar o pensamento

Modelo Adaptado de Causas dos Acidentes



Adaptado de Vincent, C. The London Protocol, 1999.

Mentimeter

Num mundo cercado de "micro-agressões", identifique "micro-desrespeitos" no seu dia a dia

8

Num mundo cercado de "micro-agressões", identifique "micro-desrespeitos"no seu dia-a-dia...

Falta de educação

Mudam chefias e não somos avisados

Crítico colegas por questões banais

Não comunicar fatos ou decisões tomadas

Mudar processos por alguns q não conhecem o processo

"Não venho treinar equipe da noite"

Resposta atravessada durante visita multi

Falta de elogios

Com a diminuição do Covid a indefinição do que fazer.

Num mundo cercado de "micro-agressões", identifique "micro-desrespeitos"no seu dia-a-dia...

Não cumprir regras claras.

Não comparece na visita a UTI

Ignorar opiniões alheias

Médicos sabotando as tentativas de melhorias... isso desanima muito a equipe !!

Mudar uma orientação quando a equipe já está com a ação em prática.

Não ouvir, não acolher. Ser impositivo. Não enxergar a pessoa por trás do profissional. Não valorizar

Não participa das reuniões

Falta de comunicação e decisao arbitraria de mudancas de pessoas e desligamentos

Liderança não participa das atividades programadas pelo projeto

Num mundo cercado de "micro-agressões", identifique "micro-desrespeitos"no seu dia-a-dia...

Solicitações de informações complexas com prazos muito curtos

Não ouvir quem realmente está interado de determinado assunto

Não partilhar das conquistas com todos

Exposição de um erro principalmente da enfermagem) na frente da equipe multidisciplinar. E quando ocorre ao contrário nada se fala.

Mudanças no sistema de prontuário eletrônico sem consulta aos usuários

Não reconhecer que alguém foi importante para determinado resultado

Ficar no celular enquanto passa orientação.

Falta comunicação

Pacote de maldades

Num mundo cercado de "micro-agressões", identifique "micro-desrespeitos"no seu dia-a-dia...

Realizar um planejamento para o colaborador e mudar repentinamente, sem que ele possa opinar.

Lideranças designam atividades que não são inerentes ao meu setor por achar que tenho tempo livre

Solicitar que o colaborador ajude numa cobertura de plantão e negar quando ele precisa de um dia ou sair mais cedo.

Mais trabalho, menos remuneração

Exposição de um erro (principalmente da enfermagem) frente da equipe multidisciplinar. E quando é ao contrário nada e dito.

Não visualizar mensagens enviadas;Não prestar atenção ao que se fala;

falta de linearidadefalta de planejamentofalta de respeitoà hierarquia

'eu apoio' , mas não há engajamento

Expor erros da enfermagem no meio da visita multi, de algo que é de responsabilidade do time todo.

Num mundo cercado de "micro-agressões", identifique "micro-desrespeitos"no seu dia-a-dia...

Exposição de um erro (principalmente da enfermagem) frente da equipe multidisciplinar. E quando é ao contrário nada e dito.

Não dar oportunidade do paciente ou familiar falar sobre algo que acredite contribuir para sua recuperação.

Falta de compromisso com os colegas

Buscar culpados frente aos erros.

Não dar um voto de confiança ao profissional por julgar não ter o conhecimento para se posicionar ou realizar algo.

Dois pesos e duas medidas com os adornos. Determinada equipe se aceita enquantos outras equipes são inaceitáveis

Fazer caretas, virar o olho enquanto um profissional expõe sua opinião ou dá uma sugestão.

Quando um "cargo superior" se sente "uma pessoa superior" a qualquer outro "cargo" ou "pessoa".

Obrigar o funcionario a trocar de horario de plantao, sem aue este seja consultado

Num mundo cercado de "micro-agressões", identifique "micro-desrespeitos"no seu dia-a-dia...

Me empenhar em um projeto que não é levado para frente.

Falta de educação

Exposição de um erro (principalmente da enfermagem) frente da equipe multidisciplinar.

Mudança de setor no meio de atividades previamente planejadasFalta de palavraDar uma demanda impossível de ser cumprida

Mentimeter

Agora um pouco de bagunça ... ADHOCRACIA

1

JAZZ

Jazz é um arranjo complexo de componentes integrados construídos em torno da improvisação que é apoiada pelo swing. O swing, acrescentou ele, dá "democracia" à música e garante que ela não se transforme em um caos confuso.

Wynton Marsalis
Diretor Artístico de Jazz do Lincoln Center

JAZZ X SWING

Enquanto os músicos de jazz raramente tocavam partituras musicais escritas, as bandas de swing funcionavam a partir de partituras e arranjos. Os instrumentistas principais seriam deixados para improvisar sobre o apoio da banda.

Segurança Psicológica VS Adhocracia

*“**Sempre haverá algum nível de tensão.***
É parte do trabalho lidar com elas.
Se não há tensão, então você não está sendo sério o bastante com seu trabalho.”

Wynton Marsalis
Diretor Artístico de Jazz do Lincoln Center

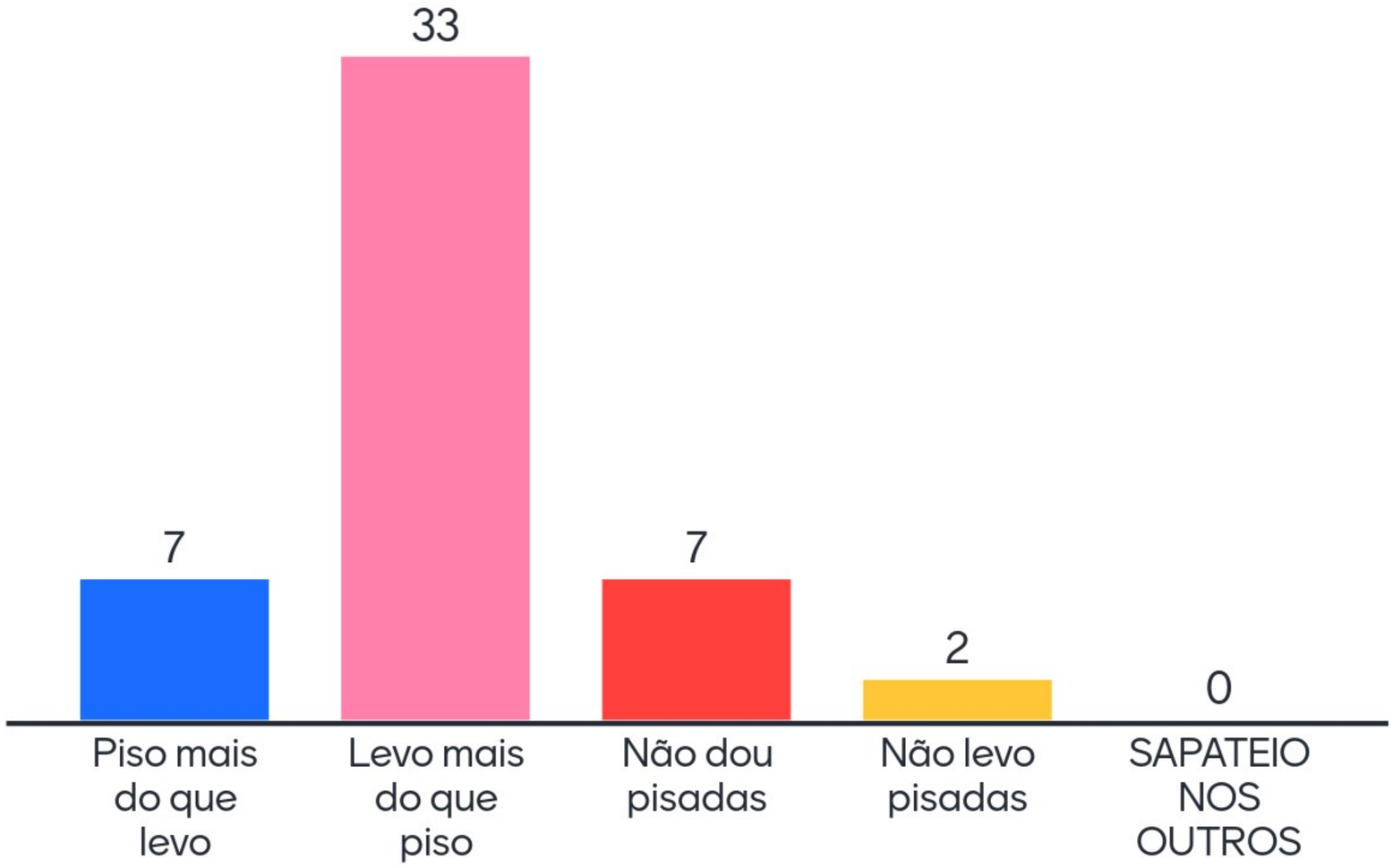
Mentimeter

Como é sua dança diária?

4

Como é sua dança diária?

Mentimeter



49

Mentimeter

Adhocracia

- Atividades dinâmicas
- Ambiente de risco
- Adaptabilidade
- Serviços/profissionais de ponta/inovadores/ altamente especializados
- Descentralização seletiva / silos
- Crescimento
- Inovação

ADHOCRACIAS SÃO AMBIENTES COMPLEXOS

Segurança Psicológica

Recomendações de
Amy Edmonson:

1. Organize o trabalho como um **problema de aprendizagem**, em oposição a um problema de execução
2. Reconheça sua própria **falibilidade**
3. **Modele a curiosidade fazendo muitas perguntas**

Atributos de uma pergunta poderosa

- Deixa o ouvinte curioso
- Estimula a conversação reflexiva
- É instigante
- Traz à tona pressupostos ocultos
- Estimula a criatividade e novas possibilidades
- Gera energia e estimula o movimento
- Canaliza a atenção e foca no processo
- Está ao alcance do participante
- Toca a compreensão profunda do tema
- Provoca mais perguntas

Mentimeter

ORIENTADAS AO PROCESSO

Tipos de Perguntas (usando o método socrático)

Exploratórias

- Esclarecer
- Conhecer
- Detalhar
- Situacional

Diagnósticas

- Sentimentos
- Reações
- Causas
- Ações
- Sistêmicas

Desafiadoras

- Questionar
- Desafiar
- Reformular
- Desconfortável às vezes

Adaptado de Edgar Schein

Rondas

Mentimeter

Onde realizar?

No local onde o cuidado é realizado em frente ao Kamishibai e Quadro de Gerenciamento Diário

Quem?

Linha de frente encontra liderança na UTI

Quando?

Não ha limites mas pelo menos quinzenalmente

Rondas frente ao quadro GDSM

Kamishibai (elementos do bundle)

Gerenciamento Diário (Projeto ou Colaborativa)

Problema:	RESULTADO	PROCESSOS
Objetivo		

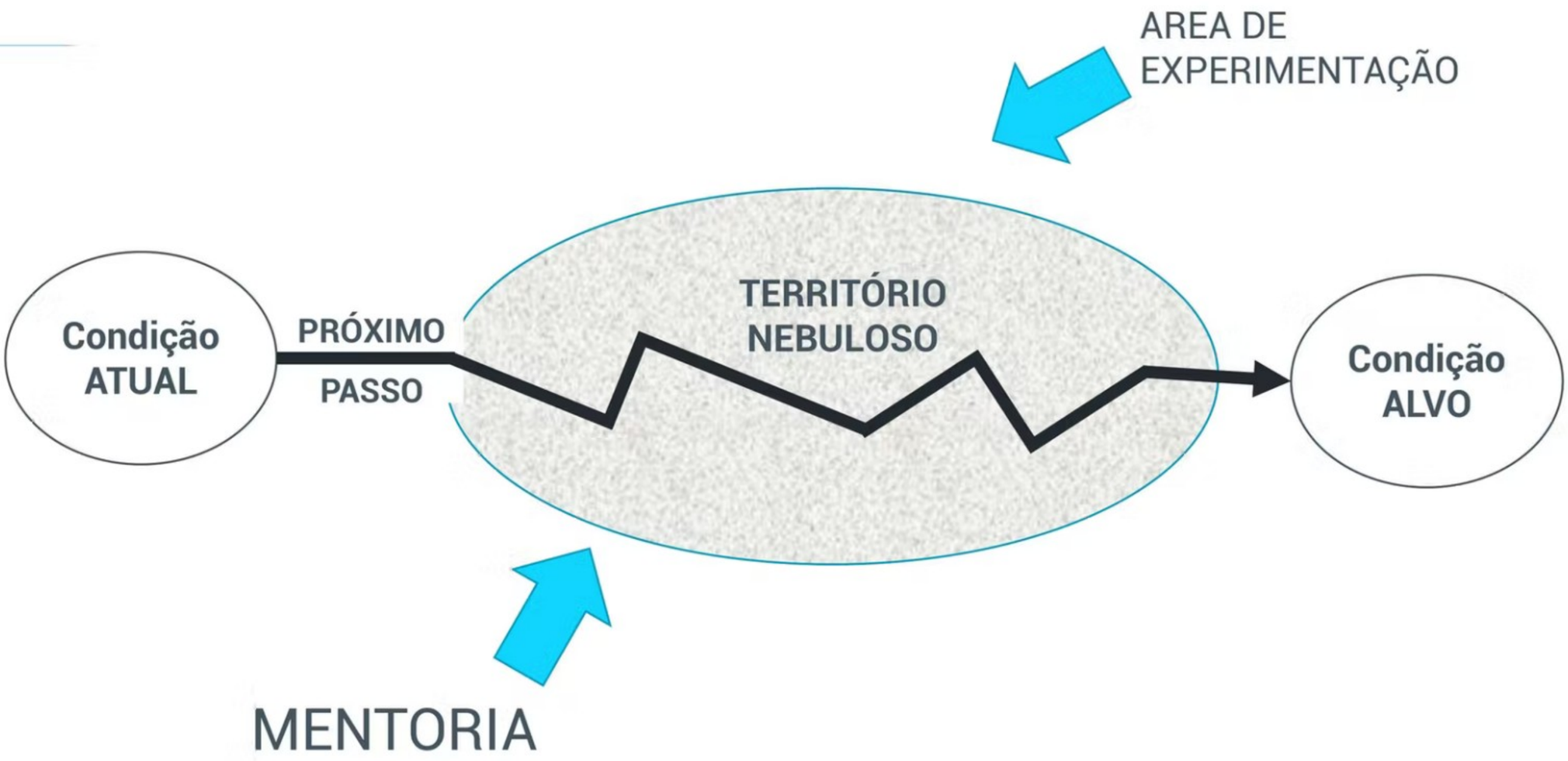
PROBLEMAS IMPEDINDO ATINGIR META										
Problemas operacionais (VER e ResolVER)						Problemas que necessitam de análise				
Soluções						Análises				
Problema	Solução	Responsável	Data término	Status	Cadeia de Ajuda	Problema	Responsável	Data término	Status	Cadeia de Ajuda

Mudanças sendo testadas (PDSAs)				
Mudança	O que se espera melhorar	Responsável	Data término	Status

Rondas na perspectiva da linha de frente

Mentimeter

- Foque na segurança do paciente e qualidade. Não se perca em outros tópicos
- Leve os executivos e lideranças sênior da instituição para a frente do Kamishibai e Quadro de Gerenciamento Diário.
- Apresente os indicadores de processo e resultados
- Apresente quais mudanças estão testando e as dificuldades
- Relate as barreiras que a equipe tem encontrado para atingir os objetivos da Colaborativa
- Encoraje a liderança a conversar com a equipe da linha de frente e pacientes/famílias
- Tire fotos e registre o momento



Adap. Mike Rother

Roteiro que a Liderança poderá utilizar durante as Rondas

Mentimeter

Sugestão de perguntas que a liderança poderá usar.
Estejam preparados para responder

Início da ronda

1. O que queremos conquistar com a Colaborativa? Qual a meta?
2. Qual é a situação atual dos indicadores de resultado e processos?

Reflexão sobre o último teste de mudança

1. Qual a ultima mudança vocês estão testando?
2. O que vocês esperavam que acontecesse?
3. O que realmente aconteceu?
4. O que vocês aprenderam com este teste?
5. Que barreiras estão impedindo vocês em alcançar o objetivo? Qual barreira estão trabalhando agora?
6. Qual é a próxima mudança utilizando PDSA vocês irão testar? O que vocês esperam que aconteça?
7. Quando podemos ver o que vocês aprenderam sobre este teste (PDSA)?

Mentimeter

ORIENTADAS AO PROCESSO

Tipos de Perguntas (usando o método socrático)

Exploratórias

- Esclarecer
- Conhecer
- Detalhar
- Situacional

Diagnósticas

- Sentimentos
- Reações
- Causas
- Ações
- Sistêmicas

Desafiadoras

- Questionar
- Desafiar
- Reformular
- Desconfortável às vezes

Adaptado de Edgar Schein

O ARQUITETO DA MUDANÇA

PROJETO E EXECUÇÃO

ESTRUTURA TEMPORÁRIA

ESTRUTURA PERMANENTE

"A arquitetura do sistema solidifica no formato do time que a desenvolveu."
Ruth Malan

Mentimeter

Locais de Trabalho de CURA e APRENDIZAGEM

Segundo Peter Scholtes

Mentimeter

Isso acontece no meu trabalho?

5

Isso acontece no meu trabalho?

Mentimeter

Políticas que forçam a competição e desconfiança

Nenhuma variação na carga de trabalho

Cultura da Culpa

Relacionamentos Paternalistas, lealdade patológica

Narcisismo, arrogância e avareza

48

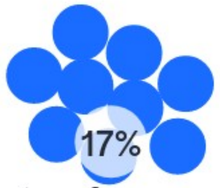
Mentimeter

Locais de trabalho que enlouquecem

- Políticas que forçam a **competição** em torno de **carência programada**
  - Benefícios por desempenho,
  - Classificação forçada,
- Políticas de **desconfiança** e deslealdade
- Sistemas disfuncionais e **cultura da culpa**
- Relacionamentos **paternalistas**
- Narcisismo, **arrogância** e avareza
- Colaboradores são objetos de **utilidade**
- Lealdade patológica
- **Nenhuma variação na carga de trabalho**

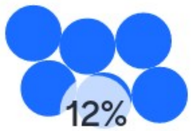
VISTO DE OUTRA FORMA...

Mentimeter

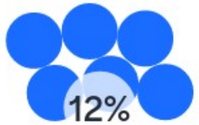


Não delega tarefas completamente

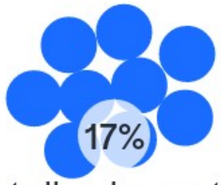
Delega, mas controla obsessivamente



Delega detalhando minuciosamente o que deve ser feito



Delega, mas exige relatórios continuamente



Corrige tudo detalhadamente antes de ver o quadro geral

Desencoraja a tomada de decisão independente

34

Mentimeter

MICRO GERENCIAMENTO

Locais de trabalho de Cura e Aprendizagem

- Propósito claro, constante e enobrecedor
- Oportunidades para aprender e crescer
- Melhoria contínua de métodos e processos
- Respeito mútuo e confiança
- Comunicação frequente e acesso a informação
- Senso de comunidade
- Participação

Mentimeter

O líder que cura (Scholtes):

1. Fala a verdade;
2. É benevolente com seu time de trabalho;
3. É competente no que faz;
4. Ouve as histórias das pessoas;
5. Se envolve com ações que o aproxima das pessoas (cortesia, bate papo, e outras formas de dizer que se importa com elas);
6. Busca causa sistêmica para os problemas, não culpados;
7. Lidera a melhoria contínua, mantém as coisas caminhando;
8. Mantém todos focados no propósito de servir o cliente;
9. Promove a participação e qualquer tipo de participação.

Um pouco de abstração: camadas do pensamento e do conhecimento

FRUTAS

Alto nível de abstração

LARANJA

MAÇA

Inteira ou
Pedaço ?

Baixo nível de abstração

Vermelha
ou Verde?

Psicologia da Mudança do IHI

Mentimeter

Liberar a motivação intrínseca

Minha paixão, “o que é importante para mim?”
Mobiliza pessoas a se comprometerem
com a ação coletivamente

Adaptar em ação

Agir pode ser uma experiência motivacional para as pessoas aprenderem e interagir com eficácia.

Mudança dirigida por pessoas em co-desenho

Os mais afetados pela mudança tem o maior interesse em desenhar o trabalho com significado e viabilidade para elas.

Distribuir o poder

Pessoas contribuem com seus valores e nas decisões sobre mudanças.

Co-desenho em um relacionamento autêntico

Pessoas indagam, ouvem, enxergam, e se comprometem umas com as outras.

Fonte: Hilton K, Anderson A. *IHI Psychology of Change Framework to Advance and Sustain Improvement*. Boston, MA: Institute for Healthcare Improvement; 2018. ihi.org/psychology

Princípios de Liderança da QTS – IHI

Mentimeter

PRINCÍPIO	DEFINIÇÃO	EXEMPLO
1 Crie um senso de propósito compartilhado	A co-criação de uma visão coesa e unificada de um estado futuro da organização com um senso de propósito compartilhado	Durante o processo de planejamento da qualidade, capture o que é relevante para o time, pacientes, parceiros, pagadores e identifique temas para desenvolver objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo
2 Pratique o pensamento sistêmico	A habilidade de enxergar os elementos interconectados do sistema. E distinguir os padrões ao invés de conceituar a mudança como evento isolado.	Crie modelos (MFV, fluxos) para compreender o sistema atual e a interdependência entre os componentes e a produção dos resultados
3 Envolva as pessoas em aprendizado coletivo e dialogado	É o processo de diálogo e questionamento coletivo e co-criação para avançar na visão compartilhada e objetivos da organização	A cada oportunidade, pratique o diálogo suspendendo seus pressupostos, reconheça as dinâmicas internas, lidere com curiosidade e humildade, faça perguntas ("o que e como", não "quem e por que"), descubra novas maneiras de ver e compreender o sistema, e produzam novas ideias juntos.
4 Pratique o questionamento e a reflexão pessoal	A disciplina da auto-reflexão, desafiando crenças e estruturas e como elas influencias dramaticamente o comportamento	Dedique tempo para a introspecção sobre seus próprios viéses e como eles se manifestam em perspectiva, experiências e na tomada de decisão. Aprenda e respeite o conhecimento dos contextos marginais da organização e das populações, reconheça o poder individual de líderes locais e como isso pode ajudar a desenvolver sistemas mais equitativos.

SWITCH – Como fazer a mudança?

3 comportamentos críticos para a mudança

ORIENTE O GUIA

- Dê orientações claras
- Reduza a paralisia mental

MOTIVE O ELEFANTE

- Encontre uma conexão emocional

PAVIMENTE O CAMINHO

- Reduza obstáculos
- Reorganize os ambientes.
- Facilite a jornada

Dan & Chip Heath

LIDERANÇA É COMO SOCIALIZAR SEU CARRO

1. É preciso compartilhar um destino
   [lugar comum - um propósito]

2. Compartilhar valores
   [velocidade? Uso do cinto?]

3. Compartilhar o custo
   [gasolina? Modelo? Revisão?]

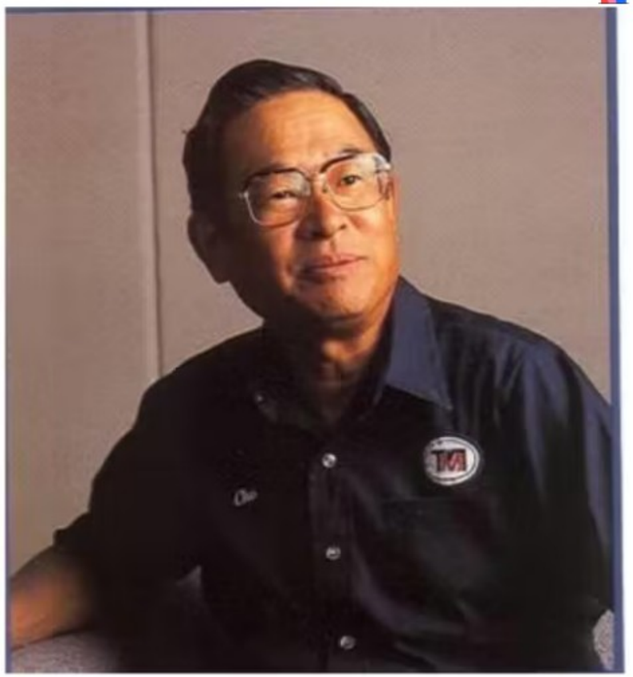
4. Compartilhar o conhecimento
   [mapas de rotas seguras? Velozes? Com pedádio?]

5. Compartilhar o "crédito"
   [ou esforço... quem dirige? quanto tempo?]

Mentimeter

Três Fundamentos da Liderança

- Vá e veja.
  - **O Lider senior TEM que passar seu tempo no gemba (chão de fábrica).**
- Pergunte POR QUE?
  - **Use a técnica dos ‘Por quês?**
  - **Diariamente.**
- Exiba Respeito.
  - **Respeite seu pessoal.**



Fujio Cho
Chairman Honorário Toyota

1 2

Como criar um Sistema de Gerenciamento Robusto:

Torne o **processo** visível para o time

Torne o **trabalho** visível para o time

Torne as **medições** visíveis para o time

Torne os **problemas** visíveis para o time

Dicas Visuais para **Perguntas Frequentes**

Denise Bennett

Hoje minha tarde foi ....

Mentimeter

60

Mentimeter

Institute *for* Healthcare Improvement

FIM

Mentimeter

Institute *for* Healthcare Improvement

FIM