

# 引领变革工具书

引领变革工具书是由加拿大安大略省注册护士协会和加拿大医疗保健卓越协会合作制作的，旨在帮助变革推动者和变革团队在医疗保健方面取得持久的进步。

引领变革工具书有两个指导框架：社会运动行为框架和知识到行动框架。

**社会运动行为框架：**动员并吸引人们通过个人和集体行动产生更大的影响。

**知识到行动框架：**指导您和您的团队完成所有重要阶段，以将证据转化为实践。

## 目录

关于引领变革工具书.....	7
背景.....	7
在引领变革工具书中找到您需要的内容.....	7
1 两个互补的框架加速变革成功.....	9
2 找到使用社会运动行为框架需要的内容.....	9
3 找到使用知识到行动框架需要的内容.....	10
4 找到您所需要的内容，让变革亲历者参与您的变革计划.....	12
5 引领变革工具书适用于谁？.....	13
通过两个互补的理论框架加速变革成功.....	15
1 变革者和变革团队的清单.....	17
2 将两个框架应用于指南实施.....	19
3 假如我们还没有准备好使用这两个框架怎么办？.....	24
4 框架的基础知识.....	29
5 应用社会运动行为框架的要素.....	31
6 知识到行动框架各个阶段的应用.....	35
参考文献列表.....	38
附录.....	38
1 附录 A: 术语表.....	38
2 附录 B: 缩略语.....	38
3 附录 c: 开发过程.....	40
3.1 需求评估.....	40
3.2 社会运动行为框架的概念分析.....	40
3.3 知识到行动框架的文献回顾.....	41
3.4 针对知识到行动框架的操作性工具进行系统检索.....	42
3.5 对知识到行动框架工具的评估.....	42
3.6 关于 "让变革亲历者参与 "的文献回顾.....	43
3.7 用户测试.....	44
3.8 专家小组反馈.....	44
3.9 网站开发.....	45
4 附录 D: 评估引领变革工具书.....	46
5 附件 E: 协办方致辞.....	46
6 附录 F: 专家小组联合主席致辞.....	49
7 附件 G: 利益声明.....	50
7.1 免责声明.....	50

7.2 版权.....	51
7.3 基金支持.....	51
7.4 利益冲突声明.....	51
7.5 领地致谢.....	51
7.6 联系方式.....	52
引领变革工具书的贡献者.....	53
1 专家组.....	53
2 开发小组.....	54
3 鸣谢.....	56
3.1 焦点小组和关键知情人访谈：项目的目的和范围.....	58
3.2 引领变革工具书专家组.....	60
3.3 硕士及博士在读学生.....	63
4 利益相关者.....	64
社会运动行为框架.....	66
前提条件.....	69
1 变革是有价值和必要的.....	69
1.1 入门注意事项.....	70
1.2 实例探究.....	72
1.3 将"变革是有价值和必要的"与其他框架的要素相结合.....	73
1.4 更多资源.....	74
2 接受变革.....	75
2.1 关于“接受变革”的更多信息.....	76
2.2 变革的能量.....	79
2.3 确定能量维度的强度和数量.....	80
2.4 提高能量维度的策略.....	84
2.5 入门注意事项.....	86
2.6 实例探究.....	87
2.7 将接受变革与其他框架的要素相结合.....	88
2.8 更多资源.....	89
3 社会运动的案例得到认可.....	91
3.1 关于“社会运动的案例得到认可”的更多信息.....	92
3.2 入门注意事项.....	96
3.3 实例探究.....	97
3.4 将“社会运动的案例得到认可”与其他框架的要素相结合.....	99
3.5 更多资源.....	100
关键特征.....	101
1 迫切需要采取行动.....	101
1.1 入门注意事项.....	102
1.2 实例探究.....	104
1.3 实践技巧.....	106
1.4 常见问题.....	107
1.5 进度审查.....	108
1.6 将"迫切需要采取行动"与其他框架的要素相结合.....	108
1.7 更多资源.....	109
2 对变革诉求的描述和界定.....	111
2.1 入门注意事项.....	112

2.2 对变革诉求的描述和界定信息.....	114
2.3 由叙述故事建立框架.....	116
2.4 诉求描述和界定的案例.....	117
2.5 常见问题.....	119
2.6 进度审查.....	120
2.7 将诉求描述界定与工具书的其他要素相结合.....	122
2.8 更多资源.....	123
3 新兴领袖.....	125
3.1 关于关键特征“新兴领袖”的更多信息.....	126
3.2 入门注意事项.....	127
3.3 实例探究.....	130
3.4 常见问题.....	131
3.5 进度审查.....	132
3.6 将新兴领袖与其他框架的要素相结合.....	133
3.7 更多资源.....	134
4 内在动机.....	136
4.1 关于关键特征“内在动机”的更多信息.....	138
4.2 入门注意事项.....	139
4.3 实例探究.....	139
4.4 练习技巧.....	140
4.5 常见问题.....	142
4.6 进度审查.....	143
4.7 将内在动机与其他框架的要素相结合.....	144
4.8 更多资源.....	145
5 个人和集体行动.....	147
5.1 个人和集体行动需要什么?.....	148
5.2 入门注意事项.....	151
5.3 个人和集体行动的示例.....	156
5.4 实例探究.....	156
5.5 常见问题.....	158
5.6 进度审查.....	160
5.7 将“个人和集体行动”与其他框架的要素相结合.....	161
5.8 更多资源.....	162
6 公众可见性.....	164
6.1 关于关键特征“公众可见性”的更多信息.....	165
6.2 入门注意事项.....	165
6.3 实例探究.....	169
6.4 有效利用社交媒体.....	170
6.5 常见问题.....	172
6.6 进度审查.....	174
6.7 将“公众可见性”与其他框架的要素相结合.....	175
6.8 更多资源.....	176
7 集体认同.....	178
7.1 关于关键特征“集体认同”的更多信息.....	179
7.2 入门注意事项.....	180
7.3 实例探究.....	182

7.4 常见问题.....	183
7.5 进度审查.....	184
7.6 将集体认同与其他框架的要素相结合.....	185
7.7 更多资源.....	186
8 推动力.....	187
8.1 入门注意事项.....	188
8.2 实例探究.....	190
8.3 常见问题.....	192
8.4 进度审查.....	194
8.5 将推动力与其他框架的要素相结合.....	195
8.6 更多资源.....	196
9 人力和资源网络.....	198
9.1 为什么“人力和资源网络”这一关键特征很重要？.....	198
9.2 关于关键特征“人力和资源网络”的更多信息.....	200
9.3 入门注意事项.....	201
9.4 实例探究.....	202
9.5 常见问题.....	203
9.6 进度审查.....	204
9.7 将“人力和资源网络”与其他框架的要素相结合.....	206
9.8 更多资源.....	207
10 核心领导结构.....	208
10.1 关于关键特征“核心领导结构”的更多信息.....	209
10.2 入门注意事项.....	211
10.3 实例探究.....	214
10.4 常见问题.....	215
10.5 进度审查.....	216
10.6 将“核心领导结构”与其他框架的要素相结合.....	218
10.7 更多资源.....	219
结局.....	220
1 实现目标和结局.....	220
1.1 为什么“实现目标和结局”这一结果很重要？.....	221
1.2 实例探究.....	222
1.3 常见问题.....	223
1.4 将“实现目标和结局”与其他框架的要素相结合.....	225
2 变革的推广，延展和深入.....	227
2.1 入门注意事项.....	229
2.2 实例探究.....	231
2.3 进度审查.....	233
2.4 将“变革的推广，延展和深入”与其他框架的要素相结合.....	235
2.5 更多资源.....	236
3 引领变革的能力增强.....	238
3.1 实例探究.....	239
3.2 将“引领变革的能力增强”与其他框架的要素相结合.....	241
3.3 更多资源.....	242
知识到行动框架.....	244
一、确定问题.....	246

1 关于“确定问题”阶段的更多信息 .....	247
2 确定知识与实践的差距（知行差距） .....	249
3 确定、回顾和选择知识工具 .....	251
4 练习技巧 .....	253
5 实例探究 .....	254
6 KTA 工具 .....	255
7 进度审查 .....	256
8 将“确定问题”阶段与其他框架的要素相结合 .....	257
9 更多资源 .....	258
二、知识的本土化 .....	262
1 关于“知识的本土化”阶段的更多信息 .....	263
2 确定您所处情境下的利益相关者 .....	264
3 评估当地情境 .....	266
4 建立健全的基础设施 .....	270
5 实践技巧 .....	271
6 实例探究 .....	271
7 进度审查 .....	273
8 将“知识的本土化”阶段与其他框架的要素相结合 .....	274
9 更多资源 .....	275
三、评估知识应用的阻碍/促进因素 .....	278
1 关于“评估知识应用的阻碍/促进因素”阶段的更多信息 .....	279
2 常见的阻碍因素和促进因素示例 .....	280
3 实践技巧 .....	283
4 KTA 工具 .....	284
5 实例探究 .....	286
6 进度审查 .....	287
7 将“评估知识应用的阻碍/促进因素”阶段与其他框架的要素相结合 .....	287
8 更多资源 .....	289
四、选择、裁剪和实施干预 .....	290
1 选择和调整策略的方法 .....	292
2 制定和选择干预策略的映射步骤 .....	294
3 概念映射的步骤 .....	296
4 关于“选择、裁剪、实施干预”阶段的更多信息 .....	299
5 实践技巧 .....	300
6 促进个人和家庭的实践变革 .....	300
7 实例探究 .....	301
8 进度审查 .....	302
9 将“选择、裁剪和实施干预”阶段与其他框架的要素相结合 .....	302
10 更多资源 .....	303
五、监控知识应用 .....	305
1 评估知识应用 .....	306
2 监控知识应用的数据收集方法 .....	307
3 评估知识、态度和信念的重要性 .....	309
4 实践技巧 .....	311
5 实例探究 .....	312
6 KTA 工具 .....	313

7 进度审查.....	315
8 将“监控知识应用”阶段与其他框架的要素相结合 .....	315
9 更多资源.....	316
六、评价结局.....	318
1 为什么“评价结局”阶段很重要? .....	319
2 实施结局.....	321
3 实践技巧.....	324
4 实例探究.....	324
5 进度审查.....	328
6 将“评价结局”阶段与其他框架的要素相结合 .....	328
7 更多资源.....	329
七、知识的持续应用.....	331
1 可持续性的两个维度.....	332
2 关于“知识持续应用”阶段的更多信息 .....	333
3 持续性发展的策略.....	335
4 入门注意事项.....	336
5 实例探究.....	339
6 KTA 工具.....	340
7 实践技巧.....	340
8 进度审查.....	340
9 将“知识的持续应用”阶段与其他框架的要素相结合 .....	341
10 更多资源.....	342
邀请有亲身经历的人参与.....	343
一、有亲身经历的人持续参与.....	344
二、您的变革团队准备好邀请有亲身经历的人参与了吗?.....	346
1 邀请有亲身经历的人参与的最佳实践.....	347
2 交流策略.....	348
3 筹备首次会议.....	348
4 一起工作时.....	349
5 建立积极的伙伴关系和有意义的角色.....	349
6 观点多样性.....	349
7 重视所有观点的框架.....	349
三、邀请顾问和咨询委员会参与.....	353
四、支持参与的组织文化.....	355
五、入门注意事项.....	356
六、有效参与的示例.....	360
七、评估参与情况.....	361
八、实例探究.....	364
九、进度审查.....	365
十、更多资源.....	366

## 关于引领变革工具书

欢迎使用引领变革工具书：帮助变革者和变革团队在卫生保健领域实现持续改进。引领变革工具书是一个在线的、开放获取的循证实施资源，它聚焦于如何使用两个互补的理论框架来实现证据的采纳及持续应用，从而促进变革实践的成功。

引领变革工具书由四个部分组成：工具书简介，社会运动行为框架（Social Movement Action Framework, SMA），知识到行动框架（Knowledge-to-Action Framework, KTA），以及变革亲历者参与。

## 背景

### 在引领变革工具书中找到您需要的内容

欢迎使用引领变革工具书：帮助变革者和变革团队在卫生保健领域实现持续质量改进。引领变革工具书是一个在线的、开放获取的循证实施资源，它聚焦于如何使用两个互补的理论框架来实现证据的采纳及持续应用，从而促进变革实践的成功。

引领变革工具书由四个部分组成：工具书简介，社会运动行为框架（Social Movement Action Framework, SMA），知识到行动框架（Knowledge-to-Action Framework, KTA）和变革亲历者参与。让我们来看看每个部分，以便您能找到自己需要的内容。

### 1.工具书简介

在“工具书简介”这一部分，您将发现：

章节名称	内容
在引领变革工具书中找到您需要的内容	引领变革工具书四个部分的概述。
引领变革工具书适用于谁？	引领变革工具书的目标人群：变革团队、变革者和其他参与证据的采纳及持续应用的人群。
应用两个互补的框架加速变革成功	<ul style="list-style-type: none"><li>● 关于工具书中两个框架的介绍，以及它们如何加速变革成功。</li><li>● 变革者细节清单，详细说明了成功使用这两个框架所需要的条件。</li><li>● 应用两个互补框架支持证据采纳及持续应用的案例分</li></ul>

	<p>析。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 尚未准备好同时使用两个框架的变革团队的决策工具。</li> <li>● 框架基本原理的总结以及框架如何支持和指导变革计划。</li> <li>● 举例说明这两个框架及其组成部分如何应用于临床实践。</li> </ul>
术语	定义按字母顺序排列，包括引领变革工具书中使用的关键术语的简要定义（在整个工具书网页中以下划线文字显示）。
缩写词	引领变革工具书中使用的缩写词。
参考文献	引领变革工具书的参考文献
引领变革工具书的开发过程	描述引领变革工具书开发的方法。
引领变革工具书利益声明	利益声明包括：版权、引用、免责声明、领地致谢、利益冲突
引领变革工具书的评价	描述变革者如何分享他/她们对引领变革工具书的反馈，包括线上调查。
协办方和联合主席的致辞	引领变革工具书的协办方和专家小组联合主席的致辞
关于安大略省注册护士协会和加拿大患者安全研究所/加拿大卓越医疗保健协会	描述关于引领变革工具书项目的协办方：安大略省注册护士协会（RNAO）和加拿大卓越医疗保健协会(HEC) (前身为加拿大患者安全研究所(CPSI))的合作历史。
引领变革工具书专家小组	引领变革工具书的国内和国际专家小组成员名单
引领变革工具书开发团队	引领变革工具书开发团队成员
鸣谢	引领变革工具书内容和在线网页开发贡献者名单
利益相关者	对引领变革工具书提供反馈的外部利益相关者名单。

## 1 两个互补的框架加速变革成功



引领变革工具书的一个主要特点是包含了两个互补的实施框架。社会运动行为框架和知识到行动框架联合使用创造了一种高效且新颖的方法来支持变革者和变革团队使用循证资源引领实践变革,如 RNAO 最佳实践指南( Best Practice Guideline, BPG) 来引领变革的实践。在引领变革工具书里, 您会找到两个框架之间联系的示例, 以便您可以同时应用这两个框架来加速变革成功。

引领实践变革需要考虑很多因素。同时使用两个框架(或者从一个框架开始, 然后再使用第二个框架), 可以促进变革者所需的知识、技能和信心的开发, 推动变革发生。社会运动行为框架和知识到行动框架有多个部分组成, 在工具书中的部分章节详细描述了每个组成部分。由于变革实践也可能有变革亲历者参与, 因此工具书也包含了这方面的内容。让我们更详细地看看每个章节的内容, 以便您能找到需要的内容开展变革实践。

## 2 找到使用社会运动行为框架需要的内容

培养使用社会运动行为框架的知识和技能

社会运动行为框架 (Grinspun et al., 2020; Leading change through social movement) 包括 16 个要素, 分为“前提条件”、“关键特征”、“结果”。每一个要素都包括强

化理论知识和提高技能的内容，以便有效地将社会运动行为框架应用到变革计划中。

**强化理论知识：**

部分名称	描述
基本要素是什么？	要素定义及其关键概念。
为什么这个要素很重要？	讨论了与社会运动行为有关的要素的重要性。
关于要素的更多信息	详细说明要素的其他特征。

**提高技能：**

部分名称	描述
入门注意事项	提供关于如何开始使用每个要素的想法。
实例探究	描述来自文献和/或组织（包括 RNAO 最佳实践组织（Best Practice Spotlight Organizations® (BPSO®)）的实例探究，说明该要素如何被应用于实现变革。
常见问题	详细描述您和您的变革团队可能会遇到的与要素相关的常见问题的示例，以及解决这些问题的一些建议。
进度审查	帮助您和您的变革团队了解变革方向是否正确。
工作表	在整个章节中实用工具、清单和其他文件资源都有下载链接。
联系	将该要素与社会运动行为框架中的其他要素，以及知识到行动框架中的一些行动阶段联系起来。
更多资源	提供支持持续学习的相关资源清单。该清单并非详尽无遗，这些资源并不意味着获得 RNAO 的认可。

### 3 找到使用知识到行动框架需要的内容

培养运用知识到行动框架的知识和技能

知识到行动（KTA）框架（Graham et al., 2006）包括 7 个阶段的行动周期支持知识工具的实施和持续应用，如 RNAO 的最佳实践指南。与社会运动行为框架一

样，变革团队和变革者需强化理论知识和技能，以便有效地使用知识到行动框架。

### 强化理论知识：

部分名称	描述
行动周期阶段是什么？	行动周期阶段的定义及其关键概念。
为什么行动周期阶段很重要？	讨论该阶段在证据采纳及持续应用过程中的重要性。
关于行动周期阶段的更多信息	详细描述行动周期阶段的特征。

### 提高技能：

部分名称	描述
入门注意事项	提供关于如何开始行动周期阶段的想法
实践技巧	为您和您的变革团队提供如何开始行动周期阶段的实用技巧。
工具	简要介绍一些实用有效的工具（如调查、问卷），以评估行动周期阶段的组成部分。这份清单并非详尽无遗，将某个工具列入行动周期的某一阶段并不意味着获得 RNAO 的认可。
实例探究	描述了包括 RNAO BPSO 和其他组织在内的以及文献中如何使用行动周期阶段的例子。
进度审查	帮助您和您的变革团队了解变革方向是否正确。
工作表	在整个章节中实用工具、检查表和其他文件资源都有可下载链接。
联系	将行动周期阶段与社会运动行为框架的某些部分联系起来。
为下一阶段做准备	为下一个行动周期阶段做准备，并指出当前阶段如何为下一个阶段提供信息。
更多资源	提供支持持续研究的相关资源清单。该清单并非详尽无遗，列入在其中一份清单中的资源并不意味着 RNAO 认可。

## 4 找到您所需要的内容，让变革亲历者参与您的变革计划

培养让变革亲历者参与的知识和技能

“变革亲历者参与”一节描述了与证据持续应用方面有经验的人有意识地建立伙伴关系，以提高健康结局、质量和安全。让变革亲历者有效参与需要变革团队和变革者培养这一方面的知识和技能。

### 强化理论知识:

部分名称	描述
它是什么?	让变革亲历者参与的定义
它为什么重要?	讨论让变革亲历者参与在证据采纳及持续应用方面的重要性。
关于此部分的更多信息	描述让变革亲历者参与的特点。

### 提高技能:

部分名称	描述
准备好让变革亲历者参与	针对如何衡量您和您的变革团队是否已准备好让变革亲历者参与，提供了实用的建议。
顾问和咨询委员会的参与	提供有关促进顾问和咨询委员会参与的说明和提示。
入门注意事项	为您和您的变革团队提供关于如何开始并确保成功地吸引变革亲历者参与的实用建议。
评估参与度	描述用于评估参与程度的指标。
实例探究	描述了文献中如何让变革亲历者参与的实例探究。
进度审查	帮助您和您的变革团队了解变革方向是否正确。
其他资源	提供支持持续学习的相关资源清单。该清单并非详尽无遗，将一项资源列入这些清单并不意味着获得RNAO的认可。

## 5 引领变革工具书适用于谁？

引领变革工具书适用于任何关心循证变革以改善健康照护结局的人。这包括

- 变革者
- 非正式和正式的引领者
- 在任何卫生部门或环境中工作的所有学科的保健提供者
- 临床医生
- 教育工作者和学生
- 变革亲历者和他们的家庭
- 在卫生组织和社区工作并希望做出改变的人，包括研究人员、管理人员和政策制定者
- 变革团队
- 拥有共同变革愿景的人
- 亦可涉及实施团队、实施委员会、指导委员会或项目团队
- 谁组成了您的变革团队？#引领变革工具书

### 引领变革工具书的目的？

为变革者和变革团队提供卫生保健持续质量改进的证据、工具和策略，以持续改善卫生保健。使用工具书的结局包括：

- 加速变革；
- 卓越护理；
- 对个人/患者、照护者和组织带来积极结果；
- 医护人员积极的参与；
- 个人/患者和家属有意义的参与，以支持变革进程；发展循证文化和安全文化。

### 引领变革工具书的开发

- 谁参与了？引领变革工具书由 RNAO 与 HEC 共同制定，由临床实践、学术界、行政管理、政策制定方面的国际专家以及有变革经验的人士组成专家小组。它由引领工具书的开发团队和专家小组密切协作后编写开发了内容和网页。它由多个利益相关方和组织提供信息，包括加拿大和国际上的最佳实践



The toolkit was developed and tested by people like you.  
[Click here](#) to learn more about who was involved and what processes we used.

组织 (BPSO)。

- 它是如何开发的？引领变革工具书开发团队进行了四次文献回顾，以便为该工具书寻找可靠的证据。引领变革工具书是在对证据进行严谨科学的审查后开发的。这包括：
  - 1) 通过概念分析为社会运动行为框架提供信息；
  - 2) 文献回顾以更新知识到行动框架中行动周期阶段的内容；
  - 3) 在知识到行动框架行动周期阶段，基于实用和心理测量学属性的文献综述和评估为工具部分提供了信息。在这项工作的开发过程中，引领变革工具书开发团队的成员定期与整个专家小组和三个工作小组会面，以告知、指导和完善工具书的各个部分。这一过程是反复进行的，以充分利用该小组在社会运动行为、知识转化、质量改进和最佳实践指南实施等领域的专业知识。此外，内外部的利益相关者在各个重要环节也参与进来，以获取未来的用户和专家对内容及其可用性和网页导航的反馈。
- 了解有关工具书方法的更多信息
- 使用工具书的益处
- 将两个独立但互补的框架结合起来使用以最大化地提升影响力
- 使用有组织有计划的方法来开展变革
- 使用社会运动的方法来建立变革的动机和承诺
- 与个人/患者和家属建立有意义的伙伴关系以做出积极的改变
- 加强自己在利用证据实现变革方面的技能和信心
- 弥补证据与实践之间的差距
- 改善结局
- 做出持续质量改进
- 提高团队合作

**谁参与进来？**

引领变革工具书由 RNAO 和 HEC 共同开发，并由临床实践、学术界、政策制定和有实际经验的人士组成的国际专家小组牵头制定。它同时得到了 RNAO/HEC 项目团队、多个利益相关方和组织的支持。

### 它是如何开发出来的？

RNAO 研究小组进行了四次文献回顾，为引领变革工具书寻找可靠的证据。在整个开发过程中，我们邀请了潜在用户和专家提供指导和反馈。

了解更多：引领变革工具书是由像您一样的人开发和测试的。了解更多有关参与人员和开发流程的信息。



### 通过两个互补的理论框架加速变革成功

欢迎使用引领变革工具书！此书为引领变革计划的变革团队和变革者而设计，并为之提供了变革所需要的有效工具，如实用的技巧、模版、工具和策略。此外，应用两个互补的理论框架是指导变革成功的开始。

引领变革工具书包括两个互补的基于循证的理论框架，如上图所示：社会运动行为框架和知识到行动框架。两个框架的相似之处在于通过证据的采纳及持续应用而不断产生创新举措，并保持积极的、持久的变革效果，例如质量改进、患者安全及卓越护理。

两者都需要变革者和/或变革团队以及其他利益相关者(包括个人/患者及其家人)的积极领导。

两个理论框架都是动态的、快速反馈的和强有力的变革方法；在整个变革实践中，两者结合可为变革者和变革团队提供一种创新性变革策略，该策略通过基层行动来应对紧迫的共同关切和/或强烈的变革意愿（社会运动行为框架），并使用系统化和结构化的方案解决问题（知识到行动框架）。

在讨论这两个互补的理论框架及其优点之前，我们先分别了解每个框架。

**社会运动行为**—社会运动行为框架是一种以人为主导的“自下而上”的实践变革方法，这种方法是在应对变革的强烈愿望或共同关注的问题，及采取行动的意愿中发展而来。社会运动行为框架包括多个社会运动的要素，而社会运动已经被证实对证据采纳和可持续性具有深远影响。

根据三个明确的时间节点，构建出该理论所包含的 16 个要素：“先决条件”即：社会运动之前必须具备的条件；“关键特征”即：促使社会运动发生所必需的特征；“结果”即：社会运动产生的效果。

**知识到行动**—知识到行动框架是一种有计划、有结构和周期性的变革方法，由两个关联部分整合而成：1)知识生成和 2)由七个阶段组成的行动周期。

### **社会运动行为框架和知识到行动框架互补应用的优势有哪些？**

社会运动行为框架和知识到行动框架是相辅相成的，两个框架可以既灵活又有效地加速变革进程，因此可以同时应用。其他优势包括：

- ❖ 由于两种方法应用了来自两个不同学科(健康科学和社会科学)的知识，其综合效应可以加速变革进程。
- ❖ 通过打破传统方法的等级结构和各自的孤立状态，促进变革者之间的更大合作；
- ❖ 与传统的自上而下的变革方式不同，同时运用社会运动行为框架和知识到行动框架可以联合“自下而上”和“自上而下”的方法，让更多正式、非正式领导者参与变革项目，以减弱传统方式所带来的变革强迫性，从而减少变革阻碍。
- ❖ 支持从个人（微观）、组织（中观）和系统（宏观）多个层面创造积极的循证结果；
- ❖ 通过提高变革者关于两个框架的知识和技能，提升变革者的能力，促进其对

持续变革和质量改进产生积极影响。

引领变革工具书中呈现了两个框架之间联结的示例。



**Linkages**

**联结**

两个框架在特定方法和策略上的联系

引领变革工具书中将会多次出现如图所示的联结标志，它提示该内容与两个框架均相关。您可以应用另一个框架的特定方法可以改善您的变革路径。

在两个框架中的各个部分

社会运动行为框架框架包括 16 个要素—3 个先决条件，10 个关键特征和 3 个结果。知识到行动框架包含七个阶段，每个行动周期是一个阶段。社会运动行为框架变革要素和知识到行动框架行动周期阶段之间的联系在“将此要素[或行动周期阶段]联结到另一框架的要素”一节中进行了描述。

关于联结图标

- ❖ 引领变革工具书中使用的两个框架联结示例的一些重要注意事项
- ❖ 积极寻找两者间的联结可以帮助您强化或加速变革举措，尤其在进度停滞、方案失效的情况下大有裨益。

请注意，所列举的联结仅仅是建议，并非涵盖所有联结。

- ❖ 如果您发现其他有用的联结，请通过 [leadingchangetoolkit@RNAO.ca](mailto:leadingchangetoolkit@RNAO.ca) 联系我们。

为了确定两个框间的联结，引领变革工具书项目开发团队和专家组成员审议了我们对知识到行动框架最新的文献综述、社会运动的概念分析，并参考了我们支持数百个参与持续改进运动的地方级、国家级和国际级组织的经验，这些组织通过运用知识到行动框架和社会运动行为框架取得了变革举措的成功。

## 1 变革者和变革团队的清单

如何同时使用社会运动行为框架和知识到行动框架成为有效的变革者？

### 变革者和变革团队的清单

使用社会运动行为框架和知识到行动框架作互补框架，了解如何成为一个有效的变革者，可以帮助您和您的变革团队成员培养领导变革的能力。使用下面的清单来衡量您作为变革者的技能水平。

#### 1) 提升使用两个框架的能力

- 变革者应提升使用这两个框架的知识、技能和信心。引领变革工具书是一个很好的起点，可以为变革领导者（正式或非正式）的能力提升提供所需的知识、资源、工具和模型。
- 2022 年，我们将公开最佳实践拥护者胜任力相关内容，这将进一步强化您的工作。

#### 2) 明确将要使用两个框架中的哪些要素（全部或部分）

- 变革者需要知道他们是否会将两个框架作为一个整体来使用，或者将每个框架的要素用于他们的变革计划。他们应该认识到资源，包括用于变革的时间和精力，从来都不是无限的，必须始终有计划地使用。简单地实践变革可能不需要应用两个框架及其所有要素；一个框架或选择两个框架中的某些要素可能就足够了。在复杂的实践变革中，尤其是使用传统变革计划未能成功或持续时，联合使用两个框架将会获益。将社会运动行为框架基层实践方法与知识到行动框架行动周期阶段相结合可以扩展应用的策略，（重新）让临床人员和高层领导团队参与到变革运动，并增强变革影响力，同时也有助于培养未来变革的当地领导者。

#### 3) 必要时能够灵活调整策略

- 随着变革实践的发展，变革者需要评估进展情况，或明确变革活动是否停滞或失败。如若发生停滞或失败的情况，变革者必须能够迅速做出反应，并且重新思考变革策略，例如如果仅使用了一种框架，则需重新考虑联合应用两个框架（反之亦然）。这样的调整有助于扩大变革活动，重新激活已经停滞的变革，或者重新设想未能实现的变革。

#### 4) 包容不确定性

- 变革者在使用创新或替代策略时，比如将社会运动行为框架的基层行动与传统的（通常是）“自上而下”式的变革方法相结合时，必须能接受不确定性，变革者应

该随时做好调整预期的准备，例如，时间表可能需要延长以适应学习新技能和让员工成为非正式领导者等因素。尽管如此，变革者应该有信心应用两框架结合的方法也可以加快进展和优化成果，促进变革结果持续应用及领导力的提升。

#### 5) 作为创新者，致力于倡导变革

- 使用社会运动行为框架和知识到行动框架作为互补框架的变革者要重视有利于证据转化的创新实践和新的实施策略。他们认识到传统的“自上而下”方法在实现可持续性方面的局限性，并致力于采用新的方法来确保更高的效率。

#### 6) 重视非正式和正式领导者的协作能力，以加速变革成功

- 对于变革者，使用两个互补框架——社会运动行为框架和知识到行动框架时，必须认可并重视非正式和正式领导人为实现变革而发挥的协作领导作用。变革者要重视临床人员的第一手知识和直接实践经验，重视实战经验丰富的人员参与，并知晓只有将这些观点整合起来，才能为有效和有意义的实践变革提供信息。变革者还要认识到高层领导团队的作用，以及他们作为正式领导者如何提供指导，确保必要的资源和支持，以推动变革。变革者要想取得成功——无论是正式领导者还是非正式领导者——都必须通过积极深入的参与和协作才能实现变革。

## 2 将两个框架应用于指南实施

引领变革工具书有两个互补的框架：

- 社会运动行为框架\* (Grinspun et al., 2020; Leading change through social movement)
- 知识到行动框架\* (Graham et al., 2006)

\*本节末附详细介绍，以供参考。

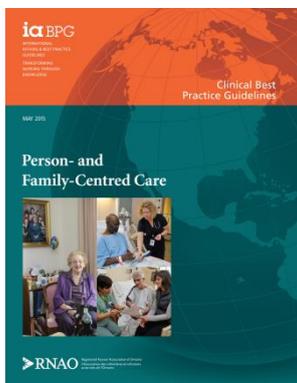
我们建议使用这两个框架来推进例如来自最佳实践指南（BPG）证据的应用和可持续性。这两个相辅相成的框架结合在一起，通过运用相关知识和技能，有效地调动、加速和维持变革举措。为了说明应用这两种框架的优势，下文将以个人和家庭为中心的照护循证实践指南（RNAO, 2015）为例加以说明。下表展示了变革举措的产生过程，从计划阶段到持续应用阶段都明确使用这两个框架以推行变革。



### 案例情景

卫生机构希望加强对服务对象（个人或家庭）的护理质量。目标是通过实施“以个人和家庭为中心的照护”（The Person- and Family-Centred Best Practice Guideline, PFCC）最佳实践指南，实现优质护理。

为了引领变革、吸纳新成员，组建了一个由个人和家庭为中心照护的拥护者组成



的变革团队。并决定联合应用社会运动行为框架和知识到行动框架来促进变革。

- 制定变革计划

制定变革计划	框架内容
--------	------

<p>近期患者调查结果的数据分析表明，在建立治疗关系和护理计划方面，患者的满意度为中高水平。在此基础上，临床人员、管理部门和家庭委员会一致认同通过采取以证据为支撑的变革计划高效提升患者的满意度。</p>	<p>社会运动行为框架</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 变革是有价值且必要的</li> <li>• 接受变革</li> <li>• 采取行动的迫切性</li> </ul> <p>知识到行动框架</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 识别问题</li> </ul>
<p>组建变革小组，成员包括已经成为RNAO最佳实践者的拥护者，他们具备证据持续应用的理论知识和技能。这些最佳实践者既包括作为非正式领导的临床护理人员，也包括作为正式领导的高层管理者。</p> <p>总体而言，他们注重“以患者为中心”的整体护理，并鼓励员工通过参与式协作实现优质护理。</p> <p>变革团队通过差距分析（或机遇）以确定知-行之间的差距，并选择RNAO“以个人和家庭为中心的照护”循证实践指南指导他们的变革计划。</p>	<p>社会运动行为框架</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 内在动机</li> <li>• 核心领导结构</li> </ul> <p>知识到行动框架</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>识别问题:确定知-行差距; 识别、总结分析、选择知识</u></li> </ul>
<p>变革小组计划采取各种方法，使“以个人和家庭为中心的照护”循证实践指南的知识适应当地的环境。在计划过程中，变革小组考虑了利益相关者以及可用资源的支持程度与影响情况。</p> <p>为了促进成员的参与，这项变革的总体思想被界定为以“个人和家庭为中心”的核心理念，以提升护理质量为共同目标。变革小组成员作为领导者，开展成员调查和焦点小组工作，评估基于该指南推荐意见的计划实践</p>	<p>社会运动行为框架</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 界定问题</li> <li>• 涌现的领导者</li> <li>• 集体认同</li> <li>• 公众可见性</li> </ul> <p>知识到行动框架</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 知识本土化</li> <li>• 评估知识使用的障碍</li> <li>• 选择、裁剪和实施干预措</li> </ul>

<p>变革的阻碍和促进因素。</p> <p>调查结果显示了实践变革的潜在阻碍和促进因素，包括支持以人为中心的价值观和循证决策。针对以上信息，变革小组开始规划个人和集体行动以应对障碍因素。他们确定并选择了有助于提高认知并让利益相关者参与实践变革的策略。变革团队决定采用一系列教育课程。为提升员工作为主人翁加入变革的意识，变革小组在社交媒体上启动了一项名为“全力以赴”的活动，并强调了包括致力于优质的居家护理、员工将作为变革领导者以及即将举行教育课程的承诺。</p>	<p>施</p>
---	----------

• 制定变革措施

变革措施	框架内容
<p>我们举办了一系列的教育活动，以“全力以赴”为口号，支持实践变革。以分享当地案例作为每次教育活动的开始内容，不断地使变革内容其 PFCC 价值观保持一致。员工、高层领导和家庭委员会的成员一起学习。他们练习新的技能，并在小的工作组中开会探讨现有文件和政策以确定哪些地方需要修订。作为会议的一部分，所有与会者都会收到最佳实践者的 T 恤衫和徽章。团体照片通过电子邮件和社交媒体分享，并引用参与者的话来描述“全力以赴”对他们意味着什么。</p>	<p>社会运动行为框架</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 个人和集体行动</li> <li>• 公众知名度</li> <li>• 集体认同</li> </ul> <p>知识到行动框架</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 选择、裁剪和实施干预措施</li> </ul>
<p>随着会议的继续，越来越多的成员</p>	<p>社会运动行为框架</p>

成为最佳实践拥护者，变革的动力越来越大。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 动力</li> </ul>
----------------------	--

• 评估实践变革的影响

评估实践变革的影响	框架内容
完成教育培训后，所有参与者需要完成一份调查，以明确他们的在这项实践变革中的知识、态度和信念，最终收到了积极的反馈。	社会运动行为框架 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 内在动机</li> </ul> 知识到行动框架 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 监测知识应用</li> </ul>
三个月后，审计和反馈数据显示实践变革正在实施，新修订的政策与实践变革和 PFCC 指南一致。	知识到行动框架 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 知识评估</li> </ul> 社会运动行为框架 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 实现目标和结局</li> </ul>
最佳实践拥护者参加由 PFCC 外部网络小组组织的以促进成员之间交流学习、获取新的技术和资源并提升实践动力为宗旨的研讨会。他们还出席了董事会议，并且所有的工作人员聚在一起总结变革计划，突出成就，分享关键的经验。	社会运动行为框架 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 网络</li> <li>• 动力</li> </ul>

• 实践变革的持续应用

实践变革的持续应用	框架内容
通过继续开展以下多项干预措施以保持优质护理： <ul style="list-style-type: none"> <li>● 每半年对所有人员开展一次教育课程</li> <li>● 为新成员和新进学员组织关于 PFCC 的介绍会</li> <li>● 更新“全力以赴”活动信息，以保持与当前</li> </ul>	知识到行动框架 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 持续应用知识</li> </ul> 社会运动行为框架 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 界定和重构</li> </ul>

组织优先事项的相关性。	
变革小组成员们通过参与 BPG 项目,培养了新的领导技能,包括运用社会运动行为框架和知识到行动框架的技能去领导变革,这提高了他们应用“自下而上”及传统变革方法领导变革的能力。	社会运动行为框架 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 引领变革的能力提高</li> </ul>
变革的效果得到认证后,变革小组决定将实践方案传播到卫生机构内的其他单位。在最佳实践拥护者的领导下,启动了扩大变革规模的计划。	社会运动行为框架 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 变革被推广、延展或深入</li> <li>• 引领变革的能力提高</li> </ul>

### 3 假如我们还没有准备好使用这两个框架怎么办?

我们强烈建议同时使用这两个框架,这样就可以加速您的变革,并且它会持续下去。然而,我们理解这并不总是可能的,一些变革者和/或变革团队可能更倾向于从一个框架开始,随着变革过程,再添加另一个框架。如果您确定不能同时使用两个框架,我们建议您选择适合您的环境和当前变革计划的框架。

每个框架都有自己独特的特征(例如,社会运动行为框架的集体认同和知识到行动框架中完整的评估流程),这些特征可能与您的变革计划密切相关。决策工具(如下)可以帮助您和您的变革团队选择其中一个框架,或任一个框架的某一部分开始变革。请记住,您可以在任何时候添加另一个框架模块,以达到提升效果或扩展计划的目的。

#### 借助决策工具来选择使用社会运动行为框架或知识到行动框架的全部或部分内容

下面的决策工具采用了一种实用的方法来帮助您选择社会运动行为框架或知识到行动框架的全部或部分内容。其中包括 11 个指导性问题,按照与变革相关的六个最常见领域进行分类:为什么(why)、是什么(what)、谁(who)、在哪里(where)、什么时候(when)、和如何(how)。通过“是”、“否”和/或

“可能”这样的回答并搭配简短的讨论，帮助您使用。

这些问题突出说明两个了框架之间的异同。它是由工具书的开发团队拟定，并与专家小组讨论达成共识。

决策工具并不是记分卡，而是展示每个框架的独特特征。选择是没有对错的，都是建立在您和您团队的实际情况下做出的最佳选择。同样，这里也没有精确的计算公式，我们建议您咨询您的同事，并通过集体的商讨做出您们认为最有效地选择。不要试图找到一个完美的契合点，因为可能没有，相反，我们建议您做出选择，并与对您的变革团队的想法感兴趣的人一起开始。

### WHY—为什么使用这项框架，它支持您的变革目的吗？

指导性问题	社会运动行为框架	知识到行动框架
变革计划是否以提升证据持续应用为目的？	<p><b>是或可能是</b></p> <p>社会运动行为框架的目的是展示社会运动策略和行动的应用如何在知识的持续应用与改进的背景下激励团队自下而上加速变革。</p> <p>思考当前临床情景是否符合变革前提和变革关键特征的要求。</p>	<p><b>是</b></p> <p>知识到运动框架的目的是通过行动周期的七个阶段促进知识的持续应用。当被卫生保健提供者、政策制定者、个人/患者和一般公众应用时，它支持知识转化——即利用知识影响变革的过程。</p>

### WHAT—变革计划的特点是什么？

指导性问题	社会运动行为框架	知识到行动框架
是否需要采取行动以实现知识的采纳和持续应用？	<p><b>是</b></p> <p>实现知识持续应用与改进实践需要通过基层行</p>	<p><b>是</b></p> <p>该框架包括一个由七个阶段组成的行动周期，</p>

用?	动或“自下而上”的个人和集体行动来实现。集体认同和动力的发展是社会运动行为框架中能够推动变革和维持变革长期性的核心要素。	指导变革团队通过互动和灵活的流程实施知识产品。该框架强调知识本身不会带来改变，而是需要将其付诸行动。
您的变革计划是否是迫切需要的?	<b>是</b> 社会运动是由迫切的需要、变革时机和行动准备促成。变革活动的紧迫感和强烈期望体现了这一变革项目的可信度和重要性。问题: 有没有一些成员觉得迫切需要做出改变? 如果是, 社会运动行为框架将帮助他们。	<b>是或否</b> 在行动周期的七个阶段中明确的问题是变革的驱动力。这些问题可能被视为或不被视为是需要立即采取行动的。尽管如此, 这种变革被认为会改善结局和促进更优质的护理。

**WHO-哪些人将参与您的变革计划(例如, 员工、领导团队、联系网络和利益相关者, 包括患者/个人及其家人) ?**

指导性问题	社会运动行为框架	知识到行动框架
您的组织是否已经决定由高层团队领导变革计划?	<b>否</b> 社会运动行为框架不适用于完全由正式领导团队自上而下领导的变革计划。作为一种由基层引领的变革方法, 员工必须能够在组织的支持下领导变革。社会运动	<b>可能是或是</b> 知识到行动框架是灵活的, 可以由高层领导团队和/或一线员工领导变革。与社会运动行为框架类似, 团队协作可以加速将变革计划从规划阶段推进到实施、评

	行为框架指导下的变革 提倡员工作为非正式的 领导者，投入并致力于 变革。	估和后续的持续应用 中。
是否可以通过网络（正式 或非正式）支持您的变革 计划？	<b>是</b> 网络对社会运动至关重要，因为它们将有着共同目标的个人和团体联系在一起。它们提供了分享知识和资源、建设领导能力和强化集体认同感的平台，以推进持久的变革。	<b>是或不确定</b> 与社会运动行为框架一样，网络是交流知识和资源的渠道，可以促进干预实施。然而，与社会运动行为框架相比网络的地位并非那么关键。

**WHERE-就当地情况而言，该框架应用于哪里？**

指导性问题的	社会运动行为框架	知识到行动框架
您当地的环境（即发生变革的环境）是否有利于非正式领导者引领变革计划？	<b>是</b> 在社会运动行为框架中，一线员工成为得到组织支持的新兴的非正式领导者。如果当地环境不利于以基层人员为主导的变革，社会运动的行动就不太可能有效。	<b>是</b> 员工可以作为正式或非正式的领导者以多种角色参与到变革中，包括有影响力的最佳实践拥护者或理解知识工具及其意义的变革者。他们也可能是变革团队的成员。

**WHEN-该框架何时用于变革计划？**

指导性问题的	社会运动行为框架	知识到行动框架
--------	----------	---------

<p>该框架是否需要涵盖变革计划的所有阶段（即规划、实施、评估和持续应用）？</p>	<p>不确定</p> <p>社会运动行为框架按照先决条件、关键特征和结果的类别进行了描述。社会运动的结果是朝着一个目标取得进展的程度。社会运动行为框架假设正式和非正式的领导者都将参与规划、实施和评估变革——包括员工、管理者和有经验的人员。</p>	<p>是</p> <p>知识到行动框架的行动周期包括聚焦于规划（确定问题、评估当地情况和评估促进和障碍因素）、选择和裁剪干预措施、监测和评价以及可持续性的阶段，并描述了每个实施阶段的相关元素。该框架是一个循证实践的综合方法。</p>
--	---	--

**HOW—该框架如何适用于您变革计划中采取的措施？**

指导性问题	社会运动行为框架	知识到行动框架
<p>您的变革项目是否采取了有计划的方法？</p>	<p>是</p> <p>社会运动是为了应对非选择性的迫切变革需求而发展的。最初，这一过程可能看起来是自发的，但是为了实现战略性和协调性的应对措施——即动员个人和集体行动——需要深思熟虑的规划，特别是对于需要不断发展和壮大促进其维持的社会运动。</p>	<p>是</p> <p>该框架基于许多计划行为理论，可以应用于结构化的变革方法，并用于追踪实施项目的进度。</p>
<p>是否需要一个结构化的框架来指导您的变革计划？</p>	<p>不确定</p> <p>社会运动有自身的发展</p>	<p>是</p> <p>知识到行动框架包括将</p>

	过程,尤其在早期阶段,通常以相对无组织的方式自下而上发展。在社会运动不断发展的过程中,会出现没有明确时间节点而被松散界定的阶段,变革团队通常会重塑这些阶段从而推进变革。社会运动行为框架有助于加速变革进程、促进变革持续。	规划、实施、评价和可持续性结合起来的行动周期阶段。该框架可能适用于基于传统管理方法开展变革。
是否有组织希望授权员工加入正在进行的变革以及未来的变革?	是或可能是社会运动使人们成为变革的推动者,而不仅仅是参与变革计划或项目。如果组织的最终目标是拥有一批把握变革主导权的成员,那么就使用社会运动行为框架来学习为变革建立自下而上的领导力。	是或可能是知识到行动框架支持组织有序的变革。与社会运动行为框架相结合,结果将是组建一批积极参与的基层员工,他们有能力追踪和分析变革过程。

#### 4 框架的基础知识

引领变革工具书有两个实施框架。以下内容概述了什么是框架,以及框架如何支持您的变革计划。

##### 框架是什么?

框架是表达构成一种现象的相关因素、概念和变量的图示(例如,图形或其他可视形式)和/或叙述(或书面描述),并且可以促进我们对它的理解(例如,如何在健

康招呼机构实施变革)。框架是对一种现象及其性质研究的凝练。框架可以组织、构建或描述信息以及概念之间的关系；就实施框架而言，它们有助于为各种环境中的方案实施和循证过程提供指导。

来源：Heale & Noble, 2019; Nilsen, 2020.

### **框架的目的是什么？**

框架的目的是用各种概念、要素和/或变量来表示结构、概述、大纲、系统或计划。框架还描述了它们之间的关系，这些关系在这一现象中常发挥作用(Sabatier, 2007)。框架不能解释为什么一个现象会发生；它们只是通过将现象归入一组类别来描述各种概念、结构和/或变量(Nilsen, 2020)。

### **框架变革实践中扮演了什么角色？**

框架可以为实践变革工作提供结构化指导。它提供了一种能让参与变革的利益相关者理解的语言，和为规划、实施和评估现实世界的变革计划的结构化指导(Moullin et al., 2020)。

### **理论、模型和框架之间的区别是什么？**

理论常用来描述和/或解释是什么影响了变革计划的结果。它们通常会解释特定的关系如何以及为什么会导导致特定的事件。例如，创新扩散理论 (Rogers, 1962) 解释了随着时间的推移，一个想法或实践变革是如何获得动力并通过特定的人群和/或环境扩散(或传播)的。

模型常用来描述和/或指导将证据付诸实践的过程。例如，知识到行动框架(KTA; Graham et al., 2006)就是一个过程模型，概述了从证据的发现和产生到证据在不同环境中的实施和应用的各个阶段。例如，知识到行动框架中“知识本土化”这一阶段，指导使用者确定如何在当地环境中使用新的实践。这个阶段也帮助使用者考虑在这个环境中引入实践变革的意义。尽管知识到行动框架本质上是一个过程模型，但它也被认为是一个框架，因为它涵盖了影响循证实践的多个动态交互的因素，这些您可以在引领变革工具书中了解更多信息。

框架常描述现象中涉及的概念、结构和/或因素。社会运动行为框架 (SMA;

Grinspun et al., 2020; Leading change through social movement) 描述了在不同环境中假设的或已经发现的影响社会运动行为的关键要素。例如，社会运动行为框架提到“变革是有价值且必要的”是所有社会运动的重要特征。

### 将框架应用于您的变革计划的示例

为了促进对每个框架的理解，我们提供了两个例子：一个是社会运动行为框架相关的例子，另一个是知识到行动框架相关的例子。

- RNAO 在 2015 年实施的以个人和家庭为中心的照护 (PFCC) 最佳实践指南中体现了社会运动行为框架的 16 个要素。
- 老年人家庭健康监测的实施性干预方案的例子说明了知识到行动框架行动周期中的不同阶段 (Lee & Ho, 2019)。

## 5 应用社会运动行为框架的要素

让我们来看看如何将社会运动框架应用于基于指南的证据持续应用以及如何促进变革。为更好地说明，我们选择了以个人和家庭为中心的照护 (PFCC) 最佳实践指南 (BPG) (见下面的场景)。

### 案例场景

卫生机构的目标是通过实施以个人和家庭为中心的照护最佳实践指南提高护理对象及其家庭的照护质量,从而实现优质护理。

为了引领变革并吸引员工参与进来，他们组建了以个人和家庭为中心的变革团队并决定使用社会运动行为框架来支持变革计划。

下表中列出了所有社会运动行为框架的要素 (a-p)，并根据其先决条件、关键特征和结果三个类别进行了分组。右边一栏说明了如何将每个要素(括号中标明)应用于实施以个人和家庭为中心的照护最佳实践指南，来支持变革实现目标。

社会运动行为框架关键点	要素 *	应用社会运动行为框架中的要素支持指南实施
前提条件(即社会运动开	(a)变革是有价值且	卫生机构定期组织实施最

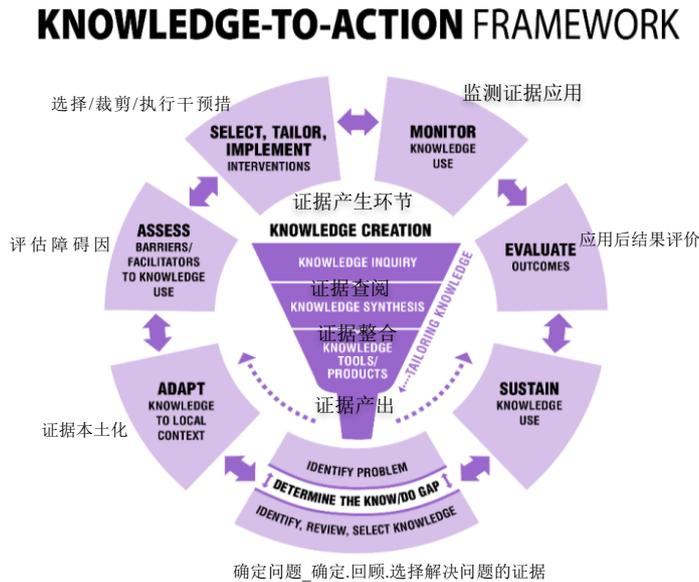
始之前的指南实施起点)	<p>必要的</p> <p>(b) 接受变革</p> <p>(c) 得到认可的社会运动实例</p>	<p>佳实践指南的知识培训，为循证实践和质量改进提供方法。培训内容涉及临床实践的所有领域，其中包括以个人和家庭为中心的照护(a)。</p> <p>满意度调查结果显示：患者缺乏整体护理，该结果给临床护理人员带来了压力。为了应对该结果，他们开始讨论实施以个人和家庭为中心的照护指南，作为解决这些问题的手段，他们坚信变革的必要性(即社会运动中被共同关切的问题)，并认为它是可信的、迫切需要且重要的。而且他们有能力引领变革行动(a, b)。</p> <p>人们意识到社会运动行为，以及当他们同心协力采取行动时，这些行动对于实现变革是多么的有力(c)。</p>
关键特征(即社会运动中存在的特征)	<p>(d) 采取行动的迫切性</p> <p>(e) 界定问题</p> <p>(f) 内在动机</p> <p>(g) 新兴领袖</p> <p>(h) 个人和集体行动</p> <p>(i) 公众可见性</p> <p>(j) 集体认同</p> <p>(k) 动力</p>	<p>要求变革的压力越来越大，促使一些作为变革推动者和拥护者的临床医务人员开始实施以个人和以家庭为中心的照护(d)</p> <p>为了帮助所有医务人员理解以个人和家庭为中心的照护的意义和价值，拥护者使用策略性信息界定当下的问题。他们在</p>

	<p>(l) 网络</p> <p>(m) 核心领导架构</p>	<p>信息中描述了患者的故事，以强调整体护理和共同决策的价值 (e)。</p> <p>随着变革者开始合作，他们开始成为坚定的非正式领导人 (g)，他们有内在的动力参与其中，因为这个主题与他们以个人和家庭为中心的价值观和理念一致 (f)。</p> <p>变革者决定成立变革团队一起工作，他们负责指导并引领变革进程，并让其他成员也参与进来 (m)。</p> <p>在员工的参与和领导团队的支持下，变革团队组织和协调变革行动，包括在举行指南的教育课程。每次课程以分享个人、家庭或护理人员的故事开始，以强化需求和变革背后的价值观，并激励和鼓舞员工 (e, f, h)。</p> <p>变革团队定期通过群组邮件分享员工在培训会议上的照片，以提高对指南实施的理解 (i)。</p> <p>这也为变革建立了可信度和能量，并激励更多的员工参与进来(k)。</p> <p>随着时间的推移，员工形成了一种群体认同感，这种认同感</p>
--	---------------------------------	---

		<p>反映在他们优先并重视实施以个人和家庭为中心的照护 (j)。</p> <p>变革者作为以个人和家庭为中心的拥护者网络的一部分，定期参加每月的知识交流和网络研讨会。通过这些互动，他们获得了想法和资源，并进一步提高了技能(l)。</p>
<p>结果(即社会运动后可能出现的特性)</p>	<p>(n)实现预期结局</p> <p>(o) 变革被推广、延展或深入</p> <p>(p)引领变革的能力提高</p>	<p>医疗机构已经实施了以个人和家庭为中心的照护指南，并根据指南的推荐意见成功地进行实践变革(n)。</p> <p>随着实践变革的有效进行，指南的实施将推广到其他单位，另一个人/患者群体和员工(n, o)。</p> <p>随着时间的推移，依据指南的以个人和家庭为中心的照护的价值开始根植于在工作文化中(即变革开始深入) (o)。</p> <p>变革者学习如何利用社会运动理论的思维和行动来引领变革，这加强了他们彼此之间以及他们与临床环境之间的联系。这也为他们领导另一项变革项目做好了准备，如实施另一项指南 (P) 。</p>

\* 社会运动行为框架的要素按字母顺序在表中排列。然而，实际上这些要素并不是按排列顺序出现，它可能在先决条件、关键特征和结果这些时间点中随机出现，

因为在实施过程中的情境是不断发展变化的。



如果您的实施计划不包括社会运动行为框架的所有要素，也不必担心—只需使用目前可行的内容即可。要了解更多关于该框架及其要素的信息，请参见社会运动行为框架。

## 6 知识到行动框架各个阶段的应用

将知识到行动框架行动周期的各阶段应用于老年慢性阻塞性肺病患者家庭健康监测系统的实施。

让我们看看，如何将知识到行动框架应用于老年慢性阻塞性肺病患者的家庭健康监测实践(HHM)（Lee & Ho, 2019）。

### 案例场景

对慢性阻塞性肺病(COPD)进行家庭健康监测(HHM)的初衷是改善患者的自我管理，通过利用数据运算来预测控制疾病的发展，从而缩减卫生系统的开支。知识到行动框架可用于指导 HHM 的实施，以便充分利用技能和资源，在组织内各种研究和决策文化中进行知识转化。

下表中列出了知识到行动框架的所有行动周期阶段。右栏说明了每个行动周期阶段如何应用于老年慢性阻塞性肺病患者的家庭健康监测的实施(HHM)（Lee & Ho, 2019）。

知识到行动框架行动周期阶段	应用知识到行动框架的行动周期阶段来实施家庭健康监测
确定问题	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 变革小组和利益相关者一起确定了几个可以解决的问题: <ol style="list-style-type: none"> <li>1.人口老龄化导致医疗资源需求增加。</li> <li>2.慢性病患者常常需要频繁住院、急诊就医。</li> </ol> </li> <li>• 变革小组和利益相关者发现了新的证据，表明 HHM 是改善患者生活质量、减少再住院的有效方法。</li> </ul>
证据本土化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 变革小组对实践地点(例如，急诊室、病房)进行了实地考察，并与其领导者建立了融洽、信任的关系，为实施 HHM 做好准备。</li> <li>• 他们设立了指导委员会，其成员包括不同的利益相关者，以帮助确定在当地实施 HHM 的策略。</li> </ul>
评估障碍以及促进因素	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 变革小组和指导委员会合作，识别干预措施的促进因素，如 HHM 的设计是用户友好的，基于互联网的，该功能可以让患者将自我监测的症状和数据便捷地发送到一个安全的服务器。</li> <li>• 与此同时他们还发现了一些障碍因素，包括健康照护者对向患者提供 HHM 服务选项较为抵触，以及患者和健康照护者缺乏数位素养（digital literacy）(对使用在线平台不熟悉)。</li> </ul>
选择、裁剪和实施干预措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 变革小组选择并制定了最大限度地减少障碍的策略，如确保每位患者在学习如何使用 HHM 时能得到帮助，对健康照护者进行 HHM 的优点及使用方法的培训，征求医疗服务提供者和患者的意见，并确保他们的意见被纳入实施阶段。</li> </ul>
监测知识转化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 随着 HHM 方法的使用，变革小组监测了这些方法是如何实施的、如何本土化的，并审查了这些调</li> </ul>

	<p>适如何影响预期和意外的结局。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 变革小组定期将这些调查结果反馈给指导委员会，以促进 HHM 的实施。</li> </ul>
评估应用结果	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 从 HHM 用户收集的数据可以用来提供比较计分，能够与内部和外部基准进行比较，以找到有效的医疗改进措施。</li> </ul>
证据持续应用	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HHM 成为医疗机构常规健康实践的一部分；各利益相关者之间制定了机构沟通协议，培训成员和患者共同了解 HHM 以及其使用方法。</li> </ul>

如果您的实施计划没有包括知识到行动框架的所有行动周期阶段，不用担心。有关框架及其阶段的详细信息，请参阅知识到行动框架。

## 参考文献列表

### 附录

#### 1 附录 A: 术语表

#### 2 附录 B: 缩略语

缩写	术语
AA	Action Alert 行动预警
BPG	Best Practice Guideline 最佳实践指南
BPSO®	<a href="#">Best Practice Spotlight Organization®</a> 最佳实践组织®
CAM	Complementary and Alternative Medicine 补充替代医学
CIHR	Canadian Institutes of Health Research 加拿大卫生研究院
CNO	College of Nurses of Ontario 安大略省护士协会
COI	Conflict of Interest 利益冲突
CPSI	Canadian Patient Safety Institute 加拿大患者安全研究中心
EBM	Evidence -Based Medicine 循证医学
EBNP	Evidence-Based Nursing Practice 循证护理实践

EBP	Evidence-Based Practice 循证实践
HEC	<a href="#">Healthcare Excellence Canada</a> 加拿大卓越医疗保健协会
HCP	Health-Care Provider 医疗服务人员
IHI	Institute for Healthcare Improvement 医疗保健改进研究所
IM&T	Information Management and Technology 信息技术和管理
KTA	Knowledge-to-Action 知识到行动
LTC	Long-Term Care 长期护理
MPP	Member of Provincial Parliament 省议会议员
PRISMA	Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses 系统回顾和 Meta 分析的首选报告条目
QI	Quality Improvement 质量改进
RNAO	Registered Nurses' Association of Ontario 安大略省注册护士协会
SMA	Social Movement Action 社会运动行为
SMO	Social Movement Organization 社会运动组织
WHO	World Health Organization 世界卫生组织

### 3 附录 c: 开发过程

引领变革工具书的目的是通过使用两个互补的理论，即社会运动行为框架的概念与知识到行动框架的行动周期阶段相结合，以强化实践，加速推进变革。工具书的开发情况如下：

#### 3.1 需求评估

我们通过六个外部焦点小组、两个关键知情人访谈和对专家小组的问卷调查进行了需求评估。需求评估旨在探索引领变革工具书终端用户的需求，并基于此收集潜在专家小组成员名单。共有 67 人参加了需求评估。这些人的工作地点分布在医院、学术机构、公共卫生机构或其他社区卫生中心工作（附录 1：需求评估方法）。在这些过程之后，我们还进行了一整天的面对面讨论，分享并对核心问题进行总结。

#### 3.2 社会运动行为框架的概念分析

概念分析是“一个规范的、严谨的过程，通过这个过程对一个概念进行探索、阐明、验证、定义并和类似的概念进行区分，从而为理论的发展提供信息”(Xyrichis & Ream, 2008)。概念分析有助于更深入地理解概念的定义，包括概念的所有内涵：关键特征、先决条件、结果和测量工具(Walker & Avant, 2005)。

两个工具书的开发团队成员与概念分析工作组的主席和小组成员协商后，编制了文献检索的纳入排除标准(见致谢)。此外，研究结果在一次小组会议上与全体专家小组分享，以供讨论和反馈(附录 2：社会运动行为框架概念分析的纳入排除标准)。工具书开发人员进行了初步的重点文献检索，以确定该领域的关键术语，专家小组联合主席、工作组成员和小组全体成员提供了反馈意见。信息专家制定了一个检索策略(附录 3: MEDLINE 检索策略，用于社会运动行为框架的概念分析)。第二个信息专家小组根据电子检索策略的同行评议指南(PRESS)对检索策略进行了审核，以确保检索灵敏度和特异性。从 2019 年初至 6 月，工具书开发人员用英文系统地检索了索引的和灰色文献数据库，并从联合主席、工作组成员和专家小组询问潜在相关文献。对同行评议和灰色文献数据库，以及相关的学

术期刊也进行了检索(附录 4: 数据库, 期刊和网站名单搜索的概念分析)。

标题、摘要以及全文筛选是由工具书开发人员使用一套预先确定的纳入排除标准(附录 2: 社会运动行为框架的概念分析资格标准表)背对背独立完成的。有关检索和筛选过程的详细信息, 请参阅系统回顾和 Mate 分析的首选报告项目(PRISMA; Moher et al. , 2009)图表(附录 5: 概念分析的 PRISMA 图表)。意见分歧通过协商一致解决; 必要时, 由第三个小组成员作出最终决定。开发人员为了发现更多的文章, 手动检索了所包含的出版物的参考资料。专家小组成员也提供了相关文献供工具书开发人员考虑。他们提供的文献遵循标题和摘要, 以及如上所述的全文筛选过程。

为了明确在证据持续应用的背景下, 文献对社会运动行为框架的共性描述, 工具书开发人员独立地提取了这一概念的所有实例。摘录的文献特征包括: 已发表文章的学科、作者的学科、背景、目的(如出版物所述)、研究设计, 以及社会运动的定义(如果有的话)。关于先决条件、关键特征和结果的数据也被提取出来, 并通过协商来解决分歧。

专家小组和工具书开发者共同召开了几次会议, 通过激烈的讨论最终确立了证据持续应用背景下的社会运动行为框架。联合主席、工作组成员和专家小组全体成员分享的关于社会运动方法的见解和实际经验被纳入概念分析。

### 3.3 知识到行动框架的文献回顾

针对知识到行动框架的行动周期, 工具书开发者对同行评议的文献进行了系统检索以收集实施科学部分的信息(KTA; Graham et al., 2006)。信息专家根据文献综述的目标制定了一个检索策略(附录 6: 信息技术框架文献综述 MEDLINE 检索策略)。工具书开发者在联合主席和专家小组的反馈下, 从 2019 年年初至 9 月, 对 CINAHL、MEDLINE、PsycINFO 和 AMED 数据库进行了知识到行动框架的相关回顾性检索(附录 7: KTA 文献回顾的 PRISMA 流程图)。因知识到行动框架存在已久且被广泛使用, 许多研究人员已经发表了关于知识到行动框架的综述和再综述。这些论著的参考文献列表被用来确定相关的引文, 这些引文可以为知识到行动框架的每个阶段的工具书开发者提供信息。标题和摘要以及全文筛选是独立进行的, 一式两份筛选符合纳入排除标准的引文(附录 8: KTA 文献综述的

纳入排除标准)。纳入排除标准是根据专家小组的反馈确定的。分歧通过协商达成共识来解决。工具书开发人员还手动检索所包含出版物的参考文献,征求专家小组的意见(以发现其他相关出版物)。

### 3.4 针对知识到行动框架的操作性工具进行系统检索

工具书开发者基于知识到行动框架中行动周期的每个阶段对同行评议的出版文章进行了系统的搜索。检索方式采用信息专家制定的检索策略(附录 9: 知识到行动框架工具的 MEDLINE 检索策略),随后由联合主席、知识到行动框架工具工作组成员和全体专家进行审查并提供反馈。工具书开发者检索了 CINAHL、MEDLINE、COCHRANE、EMBASE 和 PsycINFO。对工具(以下称为"知识到行动框架工具")的筛选遵循了与上述知识到行动框架的文献回顾方法相同的系统化过程。为了确保检索的全面性,工具书开发人员除了筛选关于工具开发出版物的文章标题和摘要外,也筛选了提到工具使用的同行评议文章。请参考 PRISMA 流程图(附录 10: 知识到行动框架工具的 PRISMA 流程图)了解每个阶段筛选的结果。符合纳入排除标准的最终工具清单被分发给联合主席、知识到行动框架工具工作小组成员和全体专家小组,以此来获得对每个工具纳入的反馈(附录 11: 选择知识到行动框架工具的排除标准标准)。我们举行了专家小组会议以评估工具清单的纳排标准,讨论差距,并提供其他工具。我们完成对工具的引用分析以确定由非工具开发者撰写的出版物和每个工具的开发文章。如果使用该工具的出版物少于两篇,则该工具被淘汰。如果该工具是在过去五年内开发的,则为例外。通过以上会议,一共确定了 54 个知识到行动框架的工具。

### 3.5 对知识到行动框架工具的评估

我们成立了一个知识到行动框架工具工作组,包括五名专家组成员、一名联合主席和两名来自渥太华大学的研究助理。他们进行了在线检索以找到这 54 种知识到行动框架的工具。如果一开始在网络检索中没有找到该工具,研究助理就与工具开发论文的作者联系。如果作者没有回复电子邮件,则会再次与他们联系。54 种工具中,一共找到了 42 种。

工作组首先使用了 Stanick et al. (2021) 开发的 PAPERS 工具对 42 种知识到行动框架工具的实用性进行了评估。根据 Stanick et al. (2021)，如果该工具是可接受的、易于使用的、兼容的、适用的，那么它们就是实用的。PAPERS 工具有两部分：1) 客观的实用性评估,和 2) 面向利益相关者的实用性评估。客观的实用性评估是由两位研究助理独立完成的，包括根据成本和使用无障碍语言等标准来评估每个工具。面向利益相关者的实用性评估是由两个或更多的利益相关者完成的，他们在卫生或教育领域工作，并有实施指南的临床经验。面向利益相关者的实用性评估涉及评价标准有工具的预期效用和易于完成的程度等。在实用性评估后，共有 9 个知识到行动框架工具被淘汰；其中 3 个工具被淘汰是因为它们与未知的成本有关，另外 5 个是因为利益相关者给它们的实用性评分较低，最后 1 个是因为不直接适用于知识到行动框架。在实用评估之后，对剩下的 33 个知识到行动框架工具中的每一条进行内容效度评估。内容效度是指一个工具的内容在多大程度上反映了它要衡量的结构。渥太华大学的一名研究助理和渥太华医院研究所的一名研究协调员使用 Mokkink 等人 (2010) 的清单改编版对每个知识到行动框架工具的内容效度进行了评估，并由工作组主席的审查。知识到行动框架工具项目的最后阶段是将 33 个工具与知识到行动框架的各个阶段相匹配 (Graham et al., 2006)。这一过程由一名研究助理、一名专家小组成员和工作组主席进行。最终的 33 个知识到行动框架工具的实用性和内容效度的总结包括在引领变革工具书中。附录 12: 实用性和心理学测量的 PRISMA 流程图。

### 3.6 关于 "让变革亲历者参与 "的文献回顾

我们使用信息专家提供的检索策略，检索了四个数据库 (MEDLINE、Cochrane、CINAHL、EMBASE) 中同行评议的文献。纳入排除标准概述于附录 13: 变革亲历者的纳入排除标准文献回顾。所有检索到的记录都根据纳入排除标准进行了独立筛选。首先筛选标题和摘要，然后是全文。请见附录 14: PRISMA 患者/家属文献回顾流程图。工具书的项目负责人使用相同的标准进行了 10% 的标题和摘要筛选以及全文筛选。两位评审人员在标题，摘要和全文筛选后，通过开会来协商解决差异。使用数据提取表来总结所收录的相关信息。收录的信息包括：作者、发表日期、地点、研究设计、目的、目标人群、参与工具/策略/方法

的描述，以及最佳实践的 implementation 描述。所有的数据提取都是独立完成的，并由第二位评审员进行审查。根据美国研究机构（2019 年）制定的患者和家庭参与框架，对参与的例子和类型进行了分类。

### 3.7 用户测试

作为引领变革工具书开发过程的一部分，内部（主要是 RNAO 实施科学经理、指南开发方法学家）和外部（主要是 BPSO® 负责人、护士、学术机构中的个人）的 48 个利益相关者对工具书内容进行了用户测试，这些利益相关者来自广泛的医疗服务组织、学术机构、实践领域和部门。利益相关者包括护士、教育工作者、学生，有变革经历的人以及行政人员。利益相关者有浏览权限，并对引领变革工具书中已起草部分进行实用性评估。他们需要填写一份关于工具书的易用性、易懂性、导航顺畅性和外观的调查表。工具书开发人员、网络编辑和网络开发人员采纳了利益相关者的意见。内外部用户测试的过程和结果始终在评估工作组成员的审查和指导下完成，并得到专家小组全体成员的反馈。

引领变革工具书开发小组成员，在联合主席，加拿大保健卓越组织及其协作单位小组成员的共同参与下，进一步开发了引领变革工具书影响力调查。该调查采用实用的方法评估用户对在线资源的体验以及实施后取得的效果。

### 3.8 专家小组反馈

19 位专家小组成员和两位联合主席对引领变革工具书的书面内容进行了反馈。每位成员被随机分配到工具书的至少两个章节部分。工具书的每个部分代表一个行动周期阶段（针对从知识到行动）、一个要素（针对社会运动行为框架）或一个环节（针对患者/当事人和家庭）。在反馈调查中，专家小组成员需要评估工具书的易懂性、清晰性、适当性和可用性。此外，还请专家小组成员就最/不具有帮助的内容，以及其他需要改进的建议提供书面反馈。两位工具书开发者总结并向专家小组提交了反馈意见，并在随后的专家小组会议上进行阐述。两位工具书开发者在随后的引领变革工具书草案中采纳了反馈意见并解决了问题。这个版本的工具书提交给联合主席，供其对所有部分进行审查。在出版之前，联合主席

对引领变革工具书完整草案的反馈意见被纳入其中。

### 3.9 网站开发

网站开发包括五个阶段，如下所示：

#### 第 1 阶段：系统分析

引领变革工具书团队与 RNAO 的信息管理和技术 (IM&T) 团队会面，以深入了解网站的功能、需求和规范。两个团队一起对照网站功能审查了引领变革工具书的使用范围，以确保终端用户的最佳体验。IM&T 团队就在 RNAO 网络基础设施内实施和托管工具书网站的最佳方式提出建议，并就开发网站的首选方法提出建议。

#### 第 2 阶段：规划及设计

开发团队与图形设计师合作，为网站创建了 logo、英雄形象和其他图形、品牌、模板和颜色。为了确保创意概念和品牌得到延续，IM&T 团队与图形设计师合作开发了模拟页面。IM&T 团队对开发和显示内容所需的内容和组件进行了总结，并为设计师提供了视觉需求元素的意见和反馈。

#### 第 3 阶段：内容开发与上传

IM&T 团队整合了设计师提供的方案开发了一些元素和组件，以便按照导航的结构创建设计，方便导航和显示内容；开发、整合和修改模块，以增强网站功能；并向网络编辑和工具书开发人员提供演示和培训，以确保与 RNAO 目前的网络基础设施相匹配。一旦专家小组和 RNAO 工具书开发团队确定了内容，就会与网络编辑分享，以便上传。网络编辑与 IM&T 团队和图形设计师紧密合作，确保内容及时上传，并保持网站的功能和设计。每个页面都由引领变革工具书开发团队和 IM&T 团队共同上传、审查和批准。

#### 第 4 阶段：整合用户测试的反馈

IM&T 团队在收到用户测试反馈后，对引领变革工具书网站的导航、功能和流程进行了优化（如第 7 条所述的用户测试）。引领变革工具书开发团队、IM&T 团队和图形设计师召开会议，总结所有用户测试反馈，在网站启动之前对反馈部分进行优化。

#### 第 5 阶段：监测、更新和维护

除了定期监测和维护外，引领变革工具书作为一种持续改进的资源，将随着新内容的出现不断进行修改和更新。引领变革工具书开发团队欢迎用户终端继续提供反馈和建议，我们将致力于不断提高您的体验和参与度。

## 4 附录 D：评估引领变革工具书

我们期待您的反馈！作为一个由积极参与知识采纳和持续应用的变革者和变革团队组成的社区，我们希望与您保持联系，并了解您使用引领变革工具书的体验！我们为您提供了三种不同的联系方式：

在推特上使用标签#引领变革工具书发布您的变革计划细节（例如，变革团队、拥护者、变革结果）或您使用该工具书的体验。

与我们分享你鼓舞人心的故事、实践策略、资源和照片，以便纳入引领变革工具书。我们将尽可能多地将其纳入。

将您的详细信息发送至 [leadingchangetoolkit@RNAO.ca](mailto:leadingchangetoolkit@RNAO.ca)

完成一项在线调查，让我们获取您对引领变革工具书的反馈。作为一个实时更新的工具包，您的反馈可以完善这一资源。

该调查可在 <https://myrnao.ca/evaluatingtheleadingchangetoolkitsurvey>

## 5 附件 E：协办方致辞

Doris Grinspun 博士

注册护士，护理学学士，护理学硕士，博士

荣誉法学博士，名誉博士，美国护理学会会员，加拿大护理学会会员，加拿大勋章获得者

首席执行官

安大略省注册护士协会

Jennifer Zelmer 博士

博士，文科硕士，理学学士

主席兼首席执行官

加拿大卓越医疗保健协会

作为引领变革工具书的共同协办方，我们很高兴能提供这些资源，它将彻底改革安大略省，加拿大乃至世界各地人民及其家庭的照护。

此工具书将为变革者及其团队提供资源，努力确保每一个进入卫生系统的人们时刻都能得到他们应得的最佳照护。

此工具书开发过程严谨，提供了两个互补框架的有关知识、实践工具和途径，可有效促使人们及其家庭参与变革行动，并加速可持续性变革。

我们为各自的团队感到骄傲，也由衷感谢他们为两个组织的共同目标所提供的资源。首先，非常感谢专家小组的联合主席 Doris Grinspun 博士和 Janet Squires 博士的专业知识、远见卓识和管理能力。其次，感谢为此工具书的创作做出贡献的 RNAO 团队成员，包括指南实施和知识转化中心副主任 Susan McNeill，高级项目经理 Katherine Wallace，项目协调员 Oliwia Klej，以及参与工具书开发、设计、同行评审和传播的 RNAO 众多成员，感谢他们所提供的专业知识和辛勤工作。最后，也非常感谢 HEC 团队成员，包括程序和系统改善副总裁 Marianne D'Arpino，程序和系统改善主任 Gina Desouza 以及健康创新项目总负责 Kim Kinder，感谢他们对本项目一如既往的奉献和支持。

我们邀请您作为在加拿大和世界各地工作的变革者或团队，来使用和分享这个强大而令人振奋的资源。用它来改变护理方式，改善不同境遇下每个人的健康结局。在工作场所和社区推动变革的过程中，RNAO 和 HEC 的合作伙伴们也将从中获益。在全球超过 1000 个最佳实践组织（BPSO）中，有 100,000 个 RNAO 最佳实践拥护者，他们作为早期使用者，也将通过此工具书推动变革，不断利用其优势，改善人们的体验和结局。

关于安大略省注册护士协会和加拿大患者安全研究所



安大略省注册护士协会（RNAO）是代表加拿大安大略省注册护士、执业护士和护理学生的专业协会。1999 年在安大略省政府的资助下，RNAO 启动了最佳时间指南（BPG）项目。BPG 项目的三大支柱分别为指南开发、积极支持实施工作和护理质量报告和评估指标（NQuIRE），其中 NQuIRE 是衡量 RNAO 的 BPG 项目对患者健康和临床结局，以及卫生组织和体系影响的国际数据系统。

最佳实践组织(BPSO)项目成立于 2003 年,是一项标志性的组织层面战略,旨在应用实施科学方法和社会运动在全球学术界和服务组织内营造循证的文化氛围（Grinspun & Bajnok, 2018）。

- 了解更多关于 BPSO 项目信息
- 了解更多关于 RNAO 最佳实践联盟网络



加拿大患者安全研究所（CPSI）与政府、卫生组织、领导者、健康服务提供者、患者及家属共同促进患者护理安全和质量的改善。CPSI 在所有卫生部门拥有广泛的专业合作网，在应用循证以促进团队合作、沟通、构建患者安全文化方面拥有专业知识。CPSI 与各领域专家合作，将质量改进和知识转化科学相结合，通过发起质量与安全举措，证明使用基于证据的实践对质量改进工作的影响。

#### RNAO 和 CPSI 协作史

十年来,RNAO 和 CPSI 针对国家知识转化和实施科学的项目进行合作。2008

年，在全国医疗卫生机构范围内开展预防跌倒和损伤的项目中，RNAO 和 CPSI 建立了最初的合作关系。2018 年，两个组织决定继续合作，在 2012 年的第二版 RNAO 最佳实践指南工具书的基础上，将实施科学和社会运动思维相结合，整合为一本全新的知识转化工具书。

2021 年春，加拿大患者安全研究所和加拿大卫生保健基金会合并成为“加拿大卓越医疗保健协会”（HEC），这是一个由“健康加拿大”组织资助的、独立的、非营利性慈善机构，联民为民，并致力于改善加拿大卫生保健服务。合并后的新组织具有强大的能力，可为合作者提供有关患者安全和卓越卫生保健服务各方面的支持，将行之有效的证据转化为普遍适用且持续改进的行动。我们相信大众和证据的力量，更相信通过两者的结合，可以实现世界上最好的卫生保健服务。

#### 与引领变革工具书的合作

作为合作性项目，引领变革工具书充分利用各个组织的专业知识，共享知识转化、实施科学和社会运动思维领域关于教育和创新的知识和资源。作为卫生保健团队的重要资源，这本引领变革工具书将持续支持卓越的和跨专业的临床服务。

## 6 附录 F：专家小组联合主席致辞

<p><b>Doris Grinspun 博士</b> 注册护士，护理学学士，护理学硕士，哲学博士 荣誉法学博士，名誉博士，美国护理学会会员，加拿大护理学会会员，加拿大勋章获得者 首席执行官 安大略省注册护士协会</p>	<p><b>Janet Squires 博士</b> 注册护士，护理学学士，护理学硕士，博士，美国护理学会会员，加拿大护理学会会员 健康证据实施的研究主席 渥太华大学护理学院教授 渥太华医院研究所资深研究员</p>
--	---

作为引领变革工具书的联合主席，我们很自豪地为大家呈现这一变革性资源，它将为变革提供动力，并改变实施科学的世界。

我们首次提出了两个互补框架的综合方法和工具，用于证据的采纳和可持续性：社会运动行为框架（Grinspun et al., 2020）和知识到行动框架（Graham et al., 2006）。总之，这些看似不同的方法将帮助您加速变革。

社会运动行为框架通过应用以人为本、自下而上的方法进行变革来介绍 RNAO 经验。如今，通过对知识可及性和可持续性进行严谨的概念分析，社会运动行为框架的概念已被正式提出。社会运动行为框架与知识到行动框架结合使用，而知识到行动框架是一个广泛应用的知识转化框架，为变革提供了一种结构化方法。

衷心感谢引领变革工具书的项目负责人 Katherine Wallace，以及指南开发方法学家 Shelly-Anne Li，感谢他们作为工具书的研发者所付出的辛勤、严谨而又饱含热情的工作。感谢指南实施和知识转化中心副主任 Susan McNeill 和项目协调员 Oliwia Klej，始终追踪我们的进度和组织工作。最后感谢为此部工具书的面世所作出贡献的众多 RNAO 成员。

我们非常感谢专家小组成员，尽管在 COVID-19 疫情肆虐下，他们仍于百忙之中提供了专业知识的指导。我们感谢多个利益相关者（工具书的使用者）在工具书开发过程的多个阶段所提供的指导和反馈。我们也要感谢共同协办方——加拿大卓越卫生保健协会和安大略政府坚定不移地为支持循证实践提供的资金支持。

众所周知，建立可持续性变革十分复杂。为此，我们很高兴与世界各地的卫生工作者无偿分享这一强大的资源，以帮助您改善健康结局，加速可持续性的变革。

## **7 附件 G：利益声明**

### **7.1 免责声明**

此引领变革工具书不强制要求护士、其他医疗服务工作者或组织使用此书，而是根据个人需求和当地实际情况灵活应用，因此，此工具书既不构成责任，也不构成责任免除。虽然我们已竭尽全力在此书出版时确保内容的准确性，但是无论是安大略省注册护士协会（RNAO）还是加拿大卓越医疗保健协会（HEC）

均不保证本书所涵盖信息的准确性，也不承担因本书内容的任何错误或遗漏而引致的损失、损害、伤害或费用的任何法律责任。

## 7.2 版权

本书中除了明确禁止或限制复制的内容外，允许其余部分可不做任何形式的修改（包括电子版）用于教育或非盈利为目的的制作、复制和出版。如果因某种原因需要修改书中内容，则必须获得 RNAO 的书面许可。而且所引用的内容必须标注参考文献，格式如下：

Registered Nurses 'Association of Ontario (2021), in partnership with Healthcare Excellence Canada. Leading Change Toolkit (3rd ed.). <https://www.rnao.ca/leading-change-toolkit>

## 7.3 基金支持

引领变革工具书（RNAO，2021）由 RNAO 与 HCE 联合出品，本书部分由 HEC 和安大略省卫生部资助。编辑工作由 RNAO 独立负责。

## 7.4 利益冲突声明

本书中，“利益冲突”（COI）是指 RNAO 成员或专家组成员在财务、专业、知识、个人、组织或其他关系等方面，存在损害其独立开展小组工作能力的情况。参与撰写引领变革工具书之前、召开小组会和工作组会之前、此书出版之前，专家小组成员均需完成一份利益冲突声明，描述任何可能的和/或实际发生的冲突。所有专家组成员签署的 COI 均要经过引领变革工具书团队和专家组联合主席的审核。本书不存在任何限制性冲突。关于 COI 和引领变革工具书如有疑问，可通过电子邮件 [leadingchangetoolkit@RNAO.ca](mailto:leadingchangetoolkit@RNAO.ca) 联系我们。

## 7.5 领地致谢

我们承认，安大略省注册护士协会的办公室位于休伦·温达特、豪德诺索尼（或霍德诺松科）、和第一信用民族的密西沙加的传统和未割让的领土上。这片领土是“一勺一碟”公约的主题，该公约是易洛魁联盟与奥吉布韦及其盟国之间的一项协议，旨在和平分享和保护五大湖周围的资源。这片土地仍然是来自海龟岛各地的许多原住民、因纽特人和梅蒂斯人的家园，我们很高兴有机会在这片土地上工作。我们正在参与一项和解行动，通过向这片土地致敬，表达对这片具有10,000多年历史的土地和土著遗产的尊重。我们鼓励您了解您居住的土地及其所附条约，向这片土地致敬是一种和解行为，我们都必须尽自己的一份力。

## 7.6 联系方式

安大略省注册护士协会

安大略省多伦多市杨大街 500-4211 号 M2P 2A9

网站: <https://www.rnao.ca/leading-change-toolkit>

# 引领变革工具书的贡献者

## 1 专家组

专家组由加拿大国内外专家组成，包括来自众多部门的跨专业医疗工作者、亲历变革的患者和家庭，以及在知识转化、实施科学、社会运动思想，质量改进和最佳实践指南实施方面的专家。从 2019 年 2 月到 2021 年 10 月，他们参与了引领变革工具书的开发和传播，并慷慨地提供方向、指导和反馈。此外，一些专家小组成员还参与了支持引领变革工具书开发的工作小组，包括致力于开发社会运动行为概念分析的工作组，知识到行动框架工具评估和影响评估的工作组。

引领变革工具书专家小组的所有成员都做出了可能构成实际、潜在或明显冲突的利益声明，并要求成员在整个开发过程中定期更新信息。有关财务、知识、个人和其他的利益信息被要求存档，以备将来参考。我们没有发现限制性的冲突。详情请参阅专家组所有成员的“利益冲突声明”。



## 2 开发小组

**Katherine Wallace**, 注册护士, 健康科学硕士, 健康科学学士 (助产学), 护理学学士

项目负责人和工具书开发成员

实施科学高级管理者

安大略省注册护士协会

安大略省, 多伦多

**Susan McNeill**, 注册护士, 公共卫生硕士

项目前任领导人

实施指南和知识转化副主任

安大略省注册护士协会

安大略省, 多伦多

**Shelly-Anne Li**, 理学硕士, 博士研究生

工具书开发成员及指南开发方法学专家

安大略省注册护士协会

安大略省, 多伦多

**Oliwia Klej**, 荣誉理学学士

网页编辑

实施科学项目合作成员

安大略省注册护士协会

安大略省，多伦多

Dr. Doris Grinspun, 注册护士，护理学学士，护理学硕士，哲学博士，荣誉法学博士，名誉博士，美国护理学学会会员，加拿大护理学学会会员，加拿大勋章获得者  
首席执行官

安大略省注册护士协会

安大略省，多伦多

Dr. Janet Squires, 注册护士，护理学学士，护理学硕士，哲学博士，美国护理学学会会员，加拿大护理学学会会员

健康证据实施的研究主席

渥太华大学护理学院教授

渥太华医院研究所资深研究员

安大略省，多伦多

#### 其他的 RNAO 员工

引领变革工具书的开发是由一些 RNAO 工作人员直接支持的，以下按字母顺序列出。感谢同事们对这一资源做出的宝贵贡献。

网页及平面高级设计师

安大略省注册护士协会

安大略省，多伦多

**Louis-Charles Lavallee**

首席技术官

安大略省注册护士协会

安大略省，多伦多

**Lola Slade**

数据及网页开发成员

安大略省注册护士协会

安大略省，多伦多

高级网页开发成员

安大略省注册护士协会

安大略省，多伦多

**Marion Zych**

通信部主任

安大略省注册护士协会

安大略省，多伦多

### 3 鸣谢

引领变革工具书开发团队感谢以下每个人，他们从早期的计划阶段到开发和传播，为引领变革工具书的开发做出了重要贡献。感谢他们的知识、见解和评论

优化了本资源。

安大略省注册护士协会

在引领变革工具书开发过程中，许多 RNAO 工作人员根据需要提供了持续的支持和指导。以下按照字母顺序列出这些同事。

- Megan Bamford, 前副总监, 指南制定与评价
- Peta-Gay Batten, Dr. Doris Grinspun 的行政助理
- Christine Buchanan, 指南制定方法学专家
- Amy Burt, 指南制定方法学专家
- Kristen Campbell, 实施科学经理
- Nancy Campbell, 首席财务官
- Tanya Costa, 实施科学项目协调员
- Rene Dunkley, 通讯网络和社交媒体编辑
- Beverly Faubert, 长期护理协调员
- Lyndsay Howitt, 指南制定方法学专家
- Arlene Masaba, 实施科学经理
- Raul Pinto, 多媒体内容原创者
- Harveer Punia, 实施科学经理
- Madison Scaini, 通讯员/作者
- Citlali Singh, BPSO® & NQuIRE®长期护理最佳实践计划项目协调者
- Alfred Tabinas, 通讯网页及平面设计师
- Heather Woodbeck, 长期护理协调员

引领变革工具书的开发和发布是由加拿大卓越卫生保健协会（HEC）(加拿大患者安全研究所和加拿大卫生保健改进基金会合并后的新组织)的团队成员共同发起的。该团队成员在整个过程中提供指导、合作和参与。他们在“引领变革工具书”中的相关角色如下：

- Dr. Jennifer Zelmer, 主席兼首席执行官（行政协办方）
- Maryanne D’Arpino, 项目与系统转化副总裁（项目协办方）

- Gina De Souza, 项目与系统转化总监 (项目联合负责人)
- Kim Kinder, Director, 健康变革项目 (项目联合负责人)
- Dan Costigan, 高级主管, 营销和外联 (营销和外联部门)
- Chris Power, 前首席执行官, CPSI (前行政协办方)
- Mike Cass, 改善病人安全负责人, CPSI (前项目联合负责人)
- Tricia Swartz, 高级项目主管, CPSI (前项目联合负责人)

### 3.1 焦点小组和关键知情人访谈：项目的目的和范围

在早期的计划阶段，引领变革工具开发团队的成员与各个利益相关者会面，以获得关于如何开发本资源的反馈和意见。我们感谢众多个人和团体，花费时间通过焦点小组访谈、关键知情人访谈和调查反馈，提出宝贵意见。

#### 焦点小组参与成员

- 贝肖尔 – Tanya Baker
- 剑桥纪念医院 – Karen Cziraki
- 加拿大患者安全机构 – 标准审查政策组工作人员
- 康内斯托加学院 - Michelle Heyer, Linda Sheilban
- 格雷布鲁斯保健处 - Amanda McManaman
- 圭尔夫家庭保健小组 - Faith Aimis
- 友谊医院蒙特福特 - Sara Leblond 和她的同事
- 亨伯河医院 - Nataly Farshait, Comella Levers
- 利兹, 格伦维尔和拉纳克区保健处 - Lucia Taggart
- 尼亚加拉地区公共卫生 - Catharine Lowes
- 尼皮辛大学 - Karey McCullough, Louela Manankin-Rankin
- 北湾实践护士主导诊所 - Johanna Fonteine
- 奎斯特社区健康中心 - Emily Kedwell
- 安大略省注册护士协会 – 长期护理协调成员
- 圣弗朗西斯泽维尔大学 - Janet Purvis
- 圣约瑟夫关怀小组 – Stacey Freemantle and colleague

- 佩里和里多退役军人健康中心 – Members of the interdisciplinary team
- 多伦多公共卫生 - Melissa Koch
- 西印度群岛大学 - Kimarie Brown
- VHA 家庭保健 - Jessica Lok
- 女子学院医院 - Theresa Kay
- 约克区公共卫生、儿童及家庭卫生部门 - Alliah Over

#### 关键知情人

- Dr. Donna Clliska, 国家方法和工具合作中心前科学总监; 麦克马斯特大学名誉教授
- Helene Gagne, 安大略省神经创伤基金会项目总监
- Eric Lamoreaux, 加拿大患者安全研究所政府关系安全顾问
- Dr. Julia Moore, 实施中心高级总监
- Dr. Jim Ruiter, Salus 全球公司副总裁兼医疗总监
- Junqiang Zhao, 渥太华大学护理学院博士研究生; 北京中医药大学最佳实践聚焦小组核心成员 (BPSO®)

#### 调研参与成员

- Lisa Alguire, 注册护士, 护理学学士, 加拿大格雷布鲁斯卫生局公共卫生护士
- Taranvir Dayal, 注册护士, 护理学硕士, 加拿大贝克雷斯特高级实践护士
- Arlene Masaba, 注册护士, 护理学学士, 护理学硕士, 卡塔尔卡里加尔大学临床模拟中心协调员和护士讲师
- Danny Van Heusden, 注册护士, 护理学硕士, 比利时安特卫普大学医学院护士 BPSO 项目负责人
- Sandy Thompson, 注册护士, 加拿大莱克里奇健康医院
- Sherry Campbell, 注册护士, 护理学学士, 成人教育学学士, 护理学硕士, 加拿大重症临床实践领导者/加拿大莱克里奇健康医院 BPSO 领导者
- Stacey Freemantle, 注册护士, 护理学科学学士, 加拿大约瑟夫护理小组

- Maribel Esparza B Esparza, 哥伦比亚菲斯卡尔 BPSO 护士

焦点小组：让变革亲历者参与

与医疗服务人员或其他医疗工作人员一起致力于改善医疗照护质量或安全，并从中获得有丰富亲身经历的个人、家庭成员或者照护者组成焦点小组，他们为引领变革工具书中“让变革亲历者参与”内容的开发提供了支持。

RNAO 感谢以下参与者

- Ally Ladak
- Craig Lyndsay
- Steve Muir
- Natrice Rees
- Mike Reidy
- Judy Smith
- John Snider
- Bernie Weinstein

### 3.2 引领变革工具书专家组

许多来自加拿大患者安全研究所(CPSI)/ 加拿大卓越卫生保健协会 (HEC) 的小组成员和协办团队成员除了作为专家小组成员外，还参加了其他的工作小组，主要集中在以下三个领域：1、对社会运动行动的概念分析；2、知识到行动框架工具项目；3、引领变革工具的评估。下文详细介绍了每个小组的工作以及小组成员和其他参与人员的姓名。

#### 1)工作小组: 社会运动行动

专家小组成员聚焦社会运动行动概念分析的开发。本工作组所取得的成果与专家小组成员共享，以更新工作进度，并获得他们的反馈或建议。

社会运动行动工作小组

- Dr. Doris Grinspun (引领变革工具书社会运动行为框架工作小组领导及联

席主席)

- Dr. Janet Squires (引领变革工具书联席主席)
- Nataly Farshait (引领变革工具书小组成员)
- Dr. Alison Hutchinson (引领变革工具书小组成员)
- Kim Kinder (加拿大患者安全机构协办小组成员)
- Dr. Celia Laur (引领变革工具书小组成员)
- Dr. Julia Moore (引领变革工具书小组成员)
- Jodi Ploquin (引领变革工具书小组成员)
- Junqiang Zhao (引领变革工具书小组成员)

## 2)工作小组: 知识到行动框架工具项目

引领变革工具书包括有效且可信的工具, 为知识到行动框架的每个行动循环阶段提供支持。通过引领变革工具开发团队的通力合作, 建立了此工作组, 牵头并设计针对这些工具实用性和心理测量特性的评估。我们感谢以下个人对这项工作的贡献。

知识到行动框架工具工作组:

- Dr. Janet Squires (引领变革工具书知识到行动框架工具工作组负责人及联席主席)
- Dr. Ian Graham (引领变革工具书小组成员)
- Dr. Alison Hutchinson (引领变革工具书小组成员)
- Jennifer Plant (引领变革工具书小组成员)
- May Tao (引领变革工具书小组成员)
- Junqiang Zhao (引领变革工具书小组成员)
- Melissa Demery Varin (渥太华大学, 博士研究生)
- Wilmer John Santos (渥太华大学, 护士科学硕士研究生)
- Laura Aloisio (渥太华医院研究所临床研究协调员)

## 3)工作组: 引领变革工具评估

该工作组从开发阶段内外部利益相关者的角度, 着重于评估确定引领变革工

具的优势领域。此外，该小组还就制定度量标准提供了相关指导和建议，以衡量最终用户对引领变革工具使用的反馈，包括资源的使用和影响情况。

#### Impact Evaluation Working Group:

- Dr. Doris Grinspun (引领变革工具书联席主席)
- Dr. Janet Squires (引领变革工具书联席主席)
- Gina DeSouza (加拿大患者安全研究所(CPSI)/加拿大卓越医疗保健协会(HEC))
- Nataly Farshait (引领变革工具书小组成员)
- John Gabbay (引领变革工具书小组成员)
- Dr. Alison Hutchinson (引领变革工具书小组成员)
- Kim Kinder (联合协办团队成员，加拿大患者安全研究所(CPSI)/加拿大卓越医疗保健协会 (HEC))
- Dr. Celia Laur (引领变革工具书小组成员)
- Dr. Tina Mah (引领变革工具书小组成员)
- Dr. Julia Moore (引领变革工具书小组成员)
- Jodi Ploquin (引领变革工具书小组成员)
- May Tao (引领变革工具书小组成员)
- Bernie Weinstein (引领变革工具书小组成员)
- Junqiang Zhao (引领变革工具书小组成员)

#### 4)工作小组: 社交媒体

社交媒体工作组支持通过社交媒体开发补充内容。当使用社会运动行动框架时，社交媒体可以作为一种工具来提高公众对变革倡议的关注度。它还可以与跨多个行动循环阶段的知识到行动框架一起使用，以支持利益相关者参与并分享实施干预措施的最新情况和支持知识使用的可持续性。我们感谢以下个人对这项工作的贡献。

#### 社交媒体工作组:

- Dr. Doris Grinspun (引领变革工具书社交媒体工作组负责人及联席主席)
- Dr. Janet Squires (引领变革工具书联席主席)

- Jesus Bujalance (引领变革工具书小组成员)
- Rene Dunkley, 安大略省注册护士协会, 网页及社交媒体编辑
- Nataly Farshait (引领变革工具书小组成员)
- Dr. Ian Graham (引领变革工具书小组成员)
- Kim Kinder (联合协办团队成员, 加拿大患者安全研究所(CPSI)/加拿大卓越医疗保健协会 (HEC))
- Jennifer Plant (引领变革工具书小组成员)
- Jodi Ploquin (引领变革工具书小组成员)
- Madison Scaini, 安大略省注册护士协会, 通讯员/作者
- Margie Sills-Maerov (引领变革工具书小组成员)
- May Tao (引领变革工具书小组成员)
- Junqiang Zhao (引领变革工具书小组成员)

### 3.3 硕士及博士在读学生

- 患者或者个人及家庭参与方面的文献综述: **Lori Martin** (注册护士, 多伦多大学达拉拉纳公共卫生学院公共卫生硕士, 博士研究生)
- 通过结构化网络搜索查询解决知识转化障碍的资源: **Janet Chan** (注册护士, 护理研究生在读, 瑞尔森大学)
- 知识到行动框架工具模板开发; 完成知识到行动框架工具实用评估的客观部分; 分析利益相关者实用评估调查问卷; 组织利益相关者对知识到行动框架工具的评估; 完成知识到行动框架工具的信息提取: **Wilmer John Santos** (注册护士, 渥太华大学护理学硕士研究生在读)
- 知识到行动框架工具模板开发; 完成知识到行动框架工具实用评估的客观部分; 分析利益相关者实用评估调查问卷; 组织利益相关者对知识到行动框架工具的评估: **Melissa Demery Varin** (渥太华大学博士研究生在读)
- 完成知识到行动框架工具的信息提取: **Laura Aloisio** (渥太华医院研究所研究协调员)

## 4 利益相关者

从广泛的卫生服务组织、学术机构、实践领域和部门的参与者那里获得反馈意见是引领变革工具书开发过程的一部分。参与者包括护士、教育工作者、学生、有亲身经历的个人和管理人员。其他代表不同观点的利益相关者也被征求反馈意见。RNAO 谨此向以下人士致谢，感谢他们在评审引领变革工具书中所作出的贡献。

利益相关者已同意在本资源中公布他们的姓名和相关信息。这些细节截至审议时(2021年5月)。

姓氏	名字	卫生部门	国家
Baker	Tanya	长期照护	加拿大
Boulerice	Samantha	长期照护	加拿大
最佳实践小组负责人	学者执业项目	教育学	加拿大
Butt	Nadia	长期照护	加拿大
Campbell	Kristen	专业协会	加拿大
Crawford	Eva	诊断成像	加拿大
Del Re	Anita	公共卫生	加拿大
Fajardo	Cindy	虚拟保健，人口健康	加拿大
Fonteine	Johanna	基础护理	加拿大
Head	Fiona	试运行，公共卫生和一般实践	英国
Hoffarth	Morgan	长期照护	加拿大
Holubiec	Irene	家庭健康护理	加拿大
Holyk	Carla	急症护理	加拿大
Kekich	Kelly	公共卫生	加拿大
Khiyaza	Christine S.	急症护理	加拿大
Krinsky	Liora	急症护理	加拿大
Law	Rebecca	急症护理	加拿大
Leopold	Janie	志愿者(急症护理)	加拿大
Levesque	Amanda	急症护理	加拿大
MacLeod	Heather	家庭健康护理	加拿大
Mathews	Jane	急症护理	加拿大
McParland	Tammie	大学	加拿大
McPherson	Erin	大学	加拿大
Mikolich	Kristy	精神健康和社会服务组织	加拿大
Minicuci	Lissa	急症护理	加拿大

Mitchell	Mitzi	公共卫生	加拿大
Olsen	Jane	急症护理	美国, 加拿大
Raghubir	Angelina	急症护理	加拿大
Reguindin	Jennifer	急症护理	加拿大
Rinfret	Amber	长期照护	加拿大
Roberts	Jennifer	家庭健康护理	加拿大
Salamat	Stella	急症护理	加拿大
Salutari Chevarie	Karina	长期照护	加拿大
Schoon	Kristen	急症护理	加拿大
Sharma	Chahat	基础护理	加拿大
Sikharulidze	Liana	家庭健康护理	加拿大
Stephenson	Jessie	长期照护	加拿大
Swirsky	Hilda	志愿者	加拿大
Urban	Sonia	教育学	美国
Willekes	Heidi	公共卫生	加拿大
Williams	Janet	急症护理	加拿大
Wong	Matt	家庭健康护理	加拿大
Yates	Dr. Susan	社区支持	加拿大
Yost	Cheryl	本地服务--基础照护、 急诊护理和抢救	加拿大

## 社会运动行为框架

社会运动行为(Social Movement Action, SMA)框架(Grinspun et al, 2020)(通过社会运动引领变革)是一系列核心要素的集合, 这些要素描述了在使用知识创造持久变革方面的社会运动。它是一种由群众主导的、“自下而上”的基层变革方式。这种变革是针对紧迫的共同关切和/或强烈的变革意愿发展起来的, 需要个人、团体和/或组织采取有目的的行动。

框架为您和您的变革团队提供社会运动中相关元素的结构或大纲。

基于 Walker 和 Avant(2005)方法的概念分析结果, SMA 框架的元素分为前提条件、关键特征和结果, 以反映概念发生前、发生时和发生后的演变。SMA 框架共有 16 个要素, 包括 3 个前提条件、10 个关键特征和 3 个结果。这些元素是动态和相互关联的, 没有固定顺序, 随着社会运动的发展而自发地出现和发展。

### SMA 框架的 16 个要素按前提条件、关键特征和结果分类

**前提条件**是社会运动发生所必须存在的事件或条件。作为应用社会运动思维和行动的起点, 更多地了解社会运动的前提条件是非常有帮助的。

前提条件包括三个要素:

- 变革是有价值和必要的
- 接受变革
- 社会运动的案例得到认可

**关键特征**是社会运动中至关重要的因素。我们可以由关键特征辨别, 在知识采纳和可持续性的背景下, 一场社会运动是否正在发生。随着社会运动的发展, 将出现以下 10 个主要特征:

- 迫切需要采取行动
- 对变革诉求的描述和界定

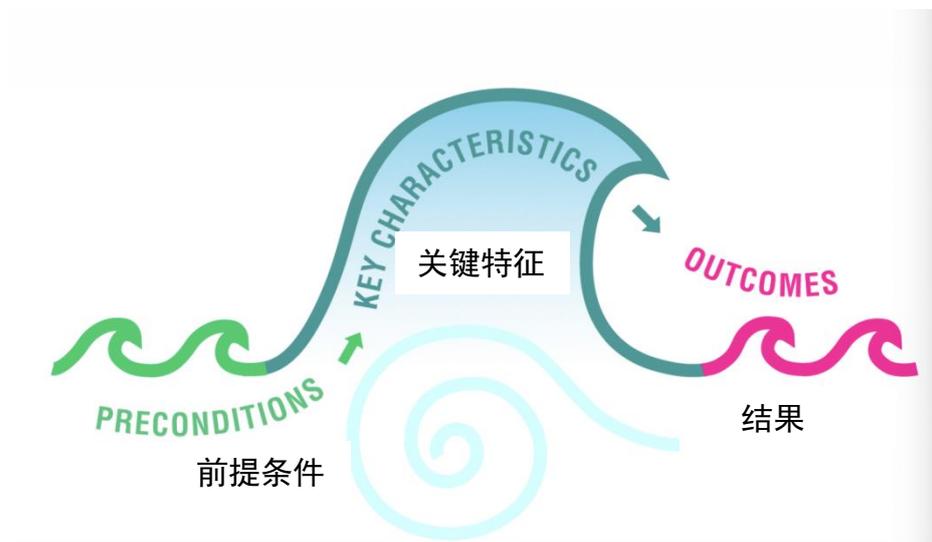
- 新兴领袖
- 内在动机
- 个人和集体行动
- 公众可见性
- 集体认同
- 推动力
- 人力和资源网络
- 核心领导结构

**社会运动的直接结果。**如果您将社会运动行为应用到一个变革计划，他可以告诉您会发生什么结果以及它在结果方面的影响力。结果包括三个要素：

- 实现目标和结局
- 变革的推广，延展和深入
- 引领变革能力增强

**将社会运动行为框架描绘为浪潮**

SMA 框架以图形的方式描绘为一系列随着时间出现和上升的能量波(见下图)。所选的波浪图说明了社会运动的积极力量和前进的势头。它的流动性反映了一种响应性、开创性和创新性的变革方法。当人们参与并领导变革时，它是能量和对未来充满希望的源泉。



我们如何使用社会运动行为框架？

前提条件：了解前提条件，以确定您是否准备好动员和实现变革。

关键特征：使用本节中的工具和策略来支持变革。

结果：了解社会运动行为可能对您的变革计划产生的影响。

# 前提条件

## 本节概述

### 1 变革是有价值和必要的

作为社会运动的三个前提条件之一，“变革是有价值和必要的”这一要素反映了社会运动是如何由价值以及共同的目标愿景驱动的。在本节中，您将学习价值观如何在社会运动中发挥核心作用，以及作为变革团队和变革推动者如何确定变革是否被其他人所认可。

#### “变革是有价值和必要的”指的是什么？

在社会运动中，人们团结起来实现变革以改善结果，例如加强服务的可及性，提供安全可靠的选择，解决不公平等问题，或者是为高危人群发声(Arnold et al, 2018; Bate et al, 2004; Carson-Stevens et al, 2013; Grinspun, 2018; Waring & Crompton, 2017)。因此，这种变革是由价值观驱动的。

变革永远不会孤立地发生，总是受到环境因素的影响，比如变革发生当地的情境和/或时机。社会运动中变革的推动受到一些重要因素影响和塑造，如当地社会系统（包括共同工作的同事、同事间的互动关系）及该社会系统认为需要优先考虑和重视的变革领域。

社会系统对变革的重视程度可能是促进因素，也可能是障碍因素。当变革受到重视并与人们的规范、信仰和文化相一致时，它就可以成为促进因素，积极地加速变革的推进和传播。相反，当变革没有得到重视、支持或优先考虑时，它可能会被拒绝、无法取得任何进展或获得动力，使之成为障碍因素(Rogers, 2003)。

#### 为什么“变革是有价值和必要的”这个前提条件很重要？

- 有价值和有必要的变革可以对个人轨迹产生积极影响。当针对不公平领域并融入公平正义的价值观（例如可及性和包容性）时，情况尤其如此。
- 有价值和有必要的变革是行动的驱动力。共同关注的或强烈渴望的变革代表人们认为需要进一步改进的领域，或者需要停止或加速当前实践的领域。当变革是有价值和必要时，它就会产生行动的及时性和紧迫性。
- 人们会被他们认为有价值和有必要的变革所吸引。当变革与人们的内在价值观一致时，它对个人来说是有意义的。它会促使人们参与和投入于变革中。这一步是准备通过社会运动采取行动的先兆。

资料来源:del Castillo et al, 2016; Kapilashrami et al, 2016; Ruglis & Freudenberg, 2010。



**加速变革成功:**知识到行动框架的“识别问题”行动周期阶段包括基于知识评估当前实践和最佳实践之间的差距来确定优先变革领域。“知识-实践的差距”为变革团队提供了一种详细的方法来确定应解决的变革领域，并可以加深他们对优先级领域的理解。

## 1.1 入门注意事项

为了理解和优先考虑哪些变革是有价值的和有必要的，以下是变革推动者向他们的同事提出的一些反思性问题:

关于变革是否有价值:

- 1.这种变革是否受到重视并被认为是可信的?如果是这样，同事和其他人的理论依据是什么?它与以往变革团队有不同吗?如果有，有什么不同?
- 2.这种变革与同事和其他人的价值观、信仰和规范一致吗?
- 3.变革是否与组织的优先级一致?

4.同事和其他人是否将这种变革视为推动共同目标的一种手段，例如实现更好的健康结果？

5.在变革中，有哪一部分是最有价值的呢？为什么？

### 关于是否需要变革：

1.需要变革吗？

2.现在需要吗？为什么？

3.还有其他更及时或更紧迫的优先事项吗？为什么？

## Social Movement Action Framework Worksheet: Determining whether change is valued

### 社会运动行为框架工作表:确定变革是否具有价值

任何社会运动的起源都是一个受到重视的共同关注，并且可以动员个人和集体行动以响应优先考虑的变革需求。由于许多组织在变革方面有不同的优先事项，因此变革推动者可以帮助确定变革是否受到同事和其他人的重视，以便能够衡量是否有足够的支持来推进变革计划。

说明:向同事和其他人(例如，支持人员)提出以下指导性问题，最好是作为一个团队。利用反馈来确定变革的总体支持和评价。

指导问题	反馈
1.同事和其他人是否重视这种变革并且信任它？为什么是或为什么不是？如果有对变革的支持，其理由与变革团队的理由是否不同？	
2.同事和其他人认为这种变革与他们的职业价值观、信仰和规范一致吗？	
3.同事和其他人相信这种变革与组织的价值观、信仰和规范一致吗？	
4.同事们和其他人是否相信变革能够推进共同目标，例如改善健康结果等？	

5.同事和其他人是否最重视变革其中一个或多个部分吗?为什么?	
6.同事和其他人是否认为这种变革是必要的?现在需要变革吗?如果没有, 是否还有其他更及时或更紧迫的优先事项?	

资料来源:改编自 Arnold et al, 2018;del Castillo et al, 2017

根据对上述指导性问题的回答, 可以确定对变革的总体支持, 以及是否有足够的精力开始推动变革付诸行动(Arnold et al., 2018;del Castillo et al, 2016)



**加速变革成功:**知识到行动框架的“使知识适应当地环境”行动周期阶段包括对利益相关者的评估。即可以直接或间接影响您的变革计划的个人。寻求利益相关者对变革是否有价值和必要性方面的意见, 可以帮助变革团队衡量对变革的支持度和接受度, 并加强他们日后动员行动的能力。

## 1.2 实例探究

### 实例探究#1 -评估临终关怀和姑息治疗服务的需求

20 世纪 90 年代, 南澳大利亚对临终关怀和姑息治疗服务的重视和实现是倡导人道死亡和临终关怀做法的结果(Else, 1998)。早期临终关怀和姑息治疗的倡导者迫切要求知识渊博的、人道的和富有同情心的护理提供者提供全面的社区服务, 因为这些护理提供者理解并支持该领域需要替代医疗实践的必要性。此外, 倡导者认识到需要资金、立法、相关志愿组织的支持以及医疗保健提供者的能力建设, 以便能够提供临终关怀和缓和医疗服务。

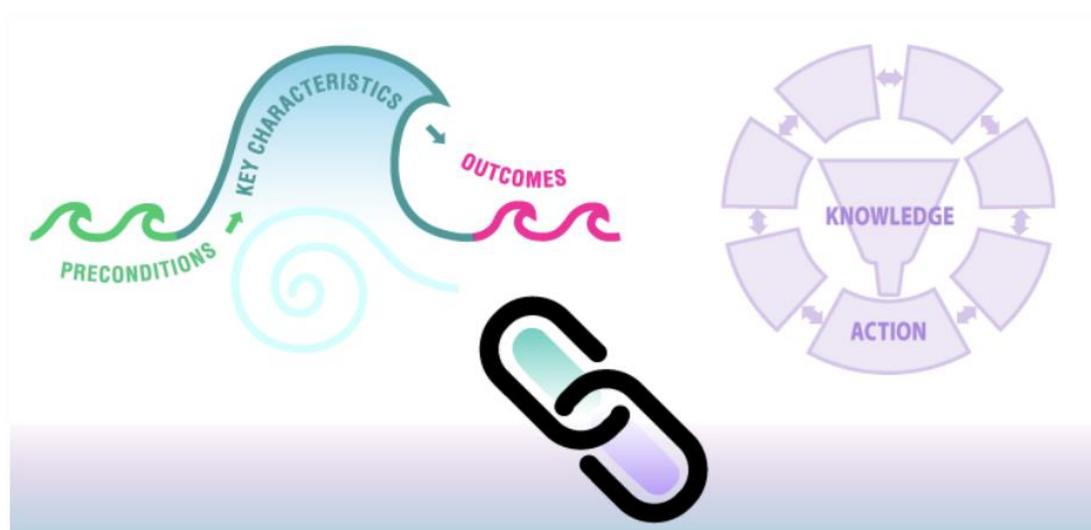
### 实例探究#2 -以土著价值观为基础建立 Kahnawake 学校糖尿病预防项目

加拿大魁北克省 Kahnawake 莫霍克族原住民保护区的 Kahnawake 学校糖尿病预防项目之家(ksdpp.org)获悉, 有证据表明成年人患糖尿病和糖尿病相关并发症

的风险高出两倍(Tremblay et al, 2018)。该方案的目标是通过增强社区成员照顾自身健康的能力，在 Kahnawake 预防 2 型糖尿病。为了对社区成员有意义，这个变革根植于 Kanien 'kehá:ka 信仰的价值观和传统。这些价值观包括反映幸福的精神、情感、生理和心理维度的整体方法。该项目的重点与保护和促进后代健康的价值观相一致。通过将价值观与变革联系起来，家庭和其他利益相关者对这项事业投入更多。

请在#引领变革工具书上告诉我们，您和您的变革团队为何重视变革。

### 1.3 将"变革是有价值和必要的"与其他框架的要素相结合



将此前提条件与社会运动行为框架的其他要素联系起来：

社会运动行为框架的每一个要素都是动态且相互关联的。例如，有价值和有必要的变革与对变革的接受度有关，这表明了一些个体之间相互达成一致，认为变革是有价值的，需要采取行动。它还与对社会运动行为的知识相关联，因为它使变革团队能够理解变革在受到重视时如何成为行动的强大驱动力。这也可以帮助变革团队通过吸引他人产生共鸣的方式来界定问题。同时，它还与个人参与变革的内在动机和承诺有关。

将此前提条件与“知识到行动”框架的行动周期阶段联系起来：

知识到行动(Knowledge-to-Action, KTA)框架的一些行动周期阶段可以增强和/或加速您和您的变革团队在社会运动行为中的能力，因为这两个框架是互补的。除了本节前面描述的两个链接示例之外，这两个框架之间还有许多其他的连接点。下面两个示例供您参考：

- 知识知识的本土化:为确保有效解决已识别的问题,您和您的变革团队应该考虑变革情境等因素的存在,例如正式和非正式领导者,利益相关者的态度以及资源的可用性。这些考虑因素将帮助您确定是否存在变革的机会。
- 评估障碍和促进因素:识别和评估障碍和促进因素可以帮助您和您的变革团队确定变革是否符合时宜。

有关 SMA 框架的元素彼此之间以及与 KTA 框架之间的动态链接的更多讨论，请参阅“使用两个互补的框架加速变革成功”。

## 1.4 更多资源

资源名称	<p>公共叙事(Ganz, 2011)</p> <p>(自我的故事，我们的故事，现在的故事)阅读 Ganz, M(2011)公共叙事，集体行动和权力</p> <p>阅读《开发公共叙事的工具包——RWJF 联盟》(alignforhealth.org)，改编自马歇尔·甘兹的著作</p> <p>请参阅改编自马歇尔·甘兹作品的研讨会指南</p>
描述	<p>公共叙事——关于自我、我们和现在的故事——可以指导团体确定变革的优先领域和价值。</p>

## 2 接受变革



社会运动出现在愿意为共同关注或期望变化而改变的环境中。在本节中，您将了解影响接受变革的多种因素，包括能量维度。您将学习如何衡量您环境中的五个能量域，以及哪些因素可以增强它们。

### “接受变革”指的是什么？

当组织或其他环境中的个人认识到新出现的共同关注或期望的改变，并且对改变的兴趣和/或压力正在增加时，这就是变革的前提。人们越来越愿意通过社会运动行为来解决共同关注的问题或期望的变革。

### 为什么“接受变革”这个前提条件很重要？

- 接受变革是组织和采取个人行动、集体行动的基本前提。当存在时，个人对所提议变革的支持和参与将提升变革成功的可能性。对变革的接受程度表明变革能否向前推进并开始采取行动(Sustainable Improvement Team and the Horizons Team, 2018)。
- 在接受变革的环境中，变革团队和变革推动者开始以非正式领导的形式出现，推动愿景向前发展。而在不接受变革的环境中，这些人会被视为“制造麻烦”、挑起个人不满或有不切实际的梦想；任何引领变革的尝试都会很快遭到挫败(Sustainable Improvement Team and the Horizons Team, 2018)。

## 2.1 关于“接受变革”的更多信息

### 接受变革是多因素的

同时存在多种因素影响变革接受度，分类如下：

#### 1.计划的变革；

1)变革的动力和动机在个体中不断增长，这些个体受到激励，采取行动并领导变革，以响应共同的关注 (Bate et al.; 2004a; Bibby et al., 2009; Burbidge,2017)。

2)所提议的变革或愿景得到了他人的支持，并且由于资源的可用性，被认为是可能和可行的。这包括有形资源(如时间、预算和知识)和无形资源(如鼓励、认可、支持和帮助)。当愿景被认为是可能的，人们变得有动力变革，并想要参与其中(Albornos-Munoz et al., 2015; Bibby et al., 2009; Grinspun et al., 2010; Moreno-Casbas et al., 2010; Serna Restrepo et al., 2018)。



**加速变革成功:知识到行动框架的“识别问题”行动周期阶段包括从各种数据源识别问题的策略。**对于变革团队来说，深入了解问题的全部范围可以加强对问题复杂性和所需变革基本原理的了解。访问“识别问题”部分以了解更多信息。

#### 2.认识到传统变革方法的局限性以及社会运动行为的优势；

1) 人们认识到，传统的变革模式或层级方法在解决共同关切或期望变革方面存在局限性。自上而下的变革方法往往影响有限或难以持续。相比之下，基层的“自下而上”方法受到重视。在这种方法中，变革是由直接和间接参与组织变革的个体共同设计的(Grinspun, 2018; Sustainable Improvement Team and the Horizons Team, 2018; Waring & Crompton, 2017)。

2)[社会运动具有实现变革的力量](#)。有证据表明，将社会运动作为一种以基层人群为主导的变革方法，可以通过动员人们实现目标或重振变革倡议来实现变革(Bibby et al., 2009; Ruglis & Freudenberg, 2010; Yufang, H, et al, 2018)。

3. 变革的时机;

认识到变革的时机和战略机遇。发生变革的最佳时机:

- 与其他现有的举措相结合时(MacDonald et al., 2018),
  - 当新的领导或领导结构已经建立时,
  - 当新视角带来的思维转变时(Silva-Gallegillos,2015),
  - 当预算和/或其他所需资源的可用时,
- 当对共同关注的问题或期望变化开始产生兴趣和注意时,就会推动变革的需要和价值(Herechuk et al., 2010; Lippman et al., 2013; Ruglis & Freudenberg, 2010; Silva-Gallegillos, 2015)。

### Social Movement Action Framework: Receptivity to change - Is your timing right?

#### 社会运动行为框架:变革的接受度—您的时机对吗?

影响变革接受度的因素之一是时机。当变革被视为及时且具有战略意义的,就有机进行变革。说明:作为变革团队,请回答下表中的指导性问题。基于组织情境和您的回答来评估变革的时机。

评估变革的时机

指导问题	您的回答
1. 变革能否与其他现有举措相结合?	
2.是否有新的领导和/或领导结构?如果是这样,他们是否愿意接受新想法,比如提议的变革?	
3.其他人是否表示继续和强烈支持维持现状?还是对新观点的思考发生了转变?	

4.预算和/或其他所需资源是否可用?如果没有, 这些资源何时可用?	
5.其他人是否表达了他们对变革的担忧?如果是, 它是否吸引了人们的兴趣和关注?	

来源: Herechuk et al., 2010; Lippman et al., 2013; MacDonald et al., 2018; Ruglis & Freudenberg, 2010; Silva- Gallegillos, 2015。

4.参与变革的个人, 包括他们的动力和变革的能量水平。

1) 一个情境的社会系统及其动态发展有利于社会运动行为。变革计划的实施规模和速度受到社会系统的影响。社会系统是情境的一部分, 其主要关注群体(如团队、社区、组织)和群体的互动(动态、行为、沟通), 它还反映了群体的价值观、信任、文化和规范。

在等级性森严的社会系统中, 传统的自上而下, 分阶段管理和规划的方法可能是公认的规范。正式领导者通常负责引领变革计划, 并就员工的角色和参与范围作出决定。工作文化可能是遵循工作规范为基础。员工需要达到正式领导确定的目标和其他目的。

相比之下, 有利于社会运动的社会系统是鼓励和/或期望员工在组织支持下引领变革的系统。该组织接受并重视员工作为非正式领导者。这一观点认为当员工拥有并致力于一项事业时, 通过社会运动方式进行的创新和变革更有可能发生, 也更有影响力。

资料来源: Bate et al., 2004a; Bibby et al., 2009; Grinspun, 2018; Rogers, 2003。

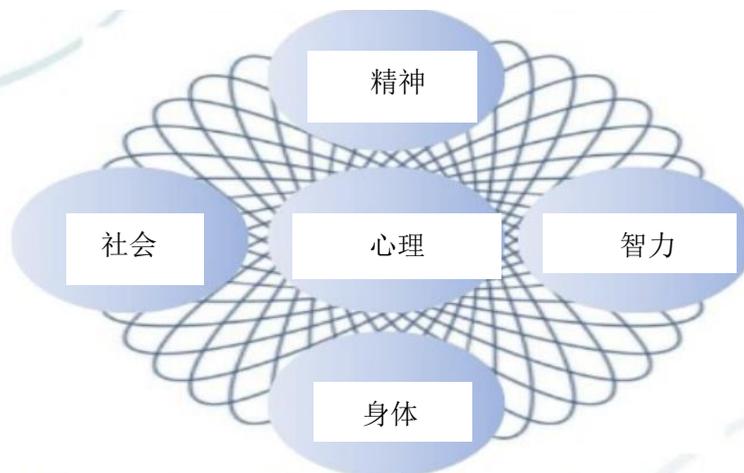
2) 组织、团队、社区等变革的能量维度。变革的能量反映了个体(例如, 团体、团队和/或组织)共同采取行动并实现集体目标的能力和动力。当变革的能量出现时, 它可以激发动力, 推动变革举措向前发展。能量可分为五个维度: 生理、心理、社会、精神和智力, 如下表所述。

**能量维度:**

能量类型	说明
生理能量	生理能量能够让人们取得进展，推动变革和完成任务(例如，实现目标)。生理能量反映了对变革过程的适应性、灵活性和反馈能力。
心理能量	心理能量是关于人们有勇气、希望、积极、适应力和愿意承担风险。在面对挑战时，需要采取不同的做法。心理能量反映了对领导者(非正式和/或正式)及其变革愿景的高度信任和支持。
社会能量	社会能量反映了人与人之间的联系和互动的程度。当社会能量高时，人们会有一种“我们”的感觉，并参与到伙伴关系和协作中。然而，当社会能量低时，就会形成“我们和他们”的文化，并可能威胁到群体的团结。一个开放、透明和诚实的变革环境可以增强社会能量。
精神能量	精神能量反映了人们对愿景、共同价值观和目标的承诺。它激励并赋予人们超越当前状态并寻求实现新的目标的信心。它承认人们的承诺、满足感和专注力是由他们共同愿景驱动的。
智力能量	智力能量反映了人们思考、计划和分析的能力。它整合逻辑和证据来支持变革，指导过程和评价结果。

## 2.2 变革的能量

当五个能量维度都高的时候，团队表现最好



Source: [http://www.institute.nhs.uk/tools/energy\\_for\\_change/energy\\_for\\_change\\_.html](http://www.institute.nhs.uk/tools/energy_for_change/energy_for_change_.html)

#beingvisible

HORIZONS

资料来源：NHS Horizons, NHS England, 2013. 经许可使用。

这五个能量维度是相互关联、相互支持或制约的。影响变革所需的每个维度的数量没有要求，多和少都是正常的，也是预料之中的。例如，在变革计划开始

时，变革团队、组织或系统之间可能会有高度的心理和智力能量，较低程度的生理能量。此时，个人可能有勇气做出变革并开始考虑和计划变革举措；然而，在这一变革阶段可能进展甚微。

在使用社会运动行为的环境中，必要的能量维度包括：

- 心理能量必须强大，才会在冒险尝试成功或不成功的、新的、创新的方法时感到更安全。可以通过增加精神和社会维度的能量来加强心理能量。
- 根据以往的经验，生理的能量可以帮助人们对自己的进步和实现变革的能力充满自信。
- 社会能量必须高涨，才能推动工作，动员人们团结起来进行变革。

相比之下，使用传统的、结构化的自上而下的变革方法往往具有以下能量维度：

- 智力能量很高，强调变革的逻辑性和合理规划。这使领导者处于他们的“舒适区”。
- 生理能量的特征在于所取得的进展是否达到目标。
- 社会、精神和心理能量维度较低，共同目标的表达最少。

资料来源：Land et al., 2013; Sustainable Improvement Team and the Horizons Team, 2018.

## 2.3 确定能量维度的强度和数量

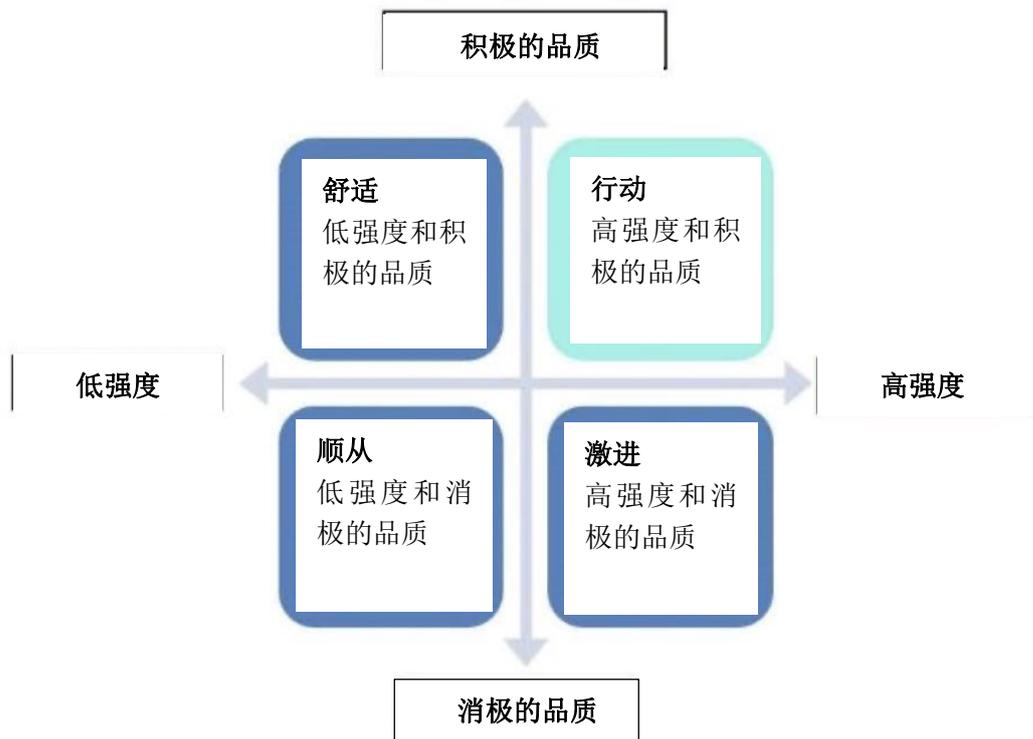
检查五个能量维度的强度和数量有助于衡量对社会运动行为的意愿。评估每个能量维度：

□强度（从低到高）；

□质量：消极的（例如，存在怀疑、愤怒、怀疑、恐惧或指责）；积极的（例如，存在希望、勇气和信念）。

有四种可能的结果：舒适（comfort）、行动（activism）、激进（aggression）和顺从（resignation），如下图所示。

**能量维度的强度和数量**



SOURCE: Land et al., 2013.

### 社会运动行为框架：评估您团队变革接受度的能量维度

变革的接受度受到参与变革的群体所呈现的能量水平和类型（或维度）的影响。能量有五个维度；每个维度都是相互关联的，可以支持（或削弱）另一个维度。能量维度的水平和比例因环境和背景而异，而且没有关于变革所需要的水平和类型的统一基准或标准。群体在经历变革时消耗大量能量是正常的，接着是消耗较低水平的能量来进行反思和更新，这种能量的流动是正常的，可以创造平衡(Landetal., 2013)。

说明：

1. 阅读下表中的每条内容，并思考该内容在多大程度上反映了您所在小组中正在发生变革的动态或能量维度。采用 Likert 评分从“非常不同意”到“非常同意”对每个陈述进行评分。汇总小组的结果，并就结果部分讨论五个能量维度的能量水平。

谨记：

- 许多群体过度关注和依赖生理和智力能量维度来实现变革。但要获得行动能量，还必须关注心理、精神和社会维度。
- 团队的领导者（例如，变革团队的成员）必须是能量的管理者，才能动员和激励他人采取行动。然而，没有一个人在所有维度都拥有高水平的能量。
- 请谨记，能量维度可以随着时间的变化而变化以适应当前环境，而测量能量维度可以提供基线。

### 评估团队的能量维度水平

能量维度	内容	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
		1	2	3	4	5
<b>社会</b>						
	小组成员之间联系紧密。					
	我们的工作很重要。					
	当我们一起工作时，就会有团结意识。					
	我们觉得自己与工作紧密相连。					
<b>精神</b>						
	我们相信我们所做的一切。					
	在工作中，我们有共同的使命感。					
	在工作中，我们有与工作相一致的共同价值观。					
	我们自愿工作，而不是被强迫。					
<b>心理</b>						

	我们相信能够完成工作。					
	我们决心克服工作中的任何挑战或挫折。					
	做出变革和承担风险时，我们觉得是安全的。					
	我们有信心维持我们的工作。					
<b>生理</b>						
	我们正在推进并采取行动。					
	但需要时，我们可以做出变革。					
	我们有足够的时间来进行变革。					
	我们都致力于把事情做好，实现我们的目标。					
<b>智力</b>						
	我们有时间专注于正在做的工作。					
	我们可以利用信息来对工作做出相应的决定。					
	我们可以很有创意地去制定计划和决定。					
	我们能够有战略性地思考和决定。					
	需要发生什么才能实现变革。					

改编自 Land, M., Hex, N., & Bartlett, C. (2013)。为变革而建立和调整能量。对已发表研究和灰色文献的回顾，初步概念测试和开发。

<http://ihpme.webservices.utoronto.ca/Assets/IHPME+Digital+Assets/IHPME/hpme/events/bevan/bevan-bldg-align-lit-review.pdf>

谨记：社会运动需要行动主义的能量=高强度（即，高度参与来推动变革）+积极的品质（即，动机，利他主义，卓越）的能量维度

### 增强和消耗每个能量维度的示例

能量维度	消耗能量	增强能量
社会	脱节、缺乏联系、冷漠、孤立或恐惧为特征的关系	群体之间的关系是真实的、参与的、善解人意的、自主的，并且具有高度的情感意识
精神	冲突、强迫/收买、危机、对目标缺乏信念	目标、共同创造、正直、热情、承诺、清晰的愿景
心理	恐惧、冷漠、缺乏信任、挫折、疲劳、欺凌、抵抗、顺从、对变革缺乏关心	动机、意识、信心、抱负、安全环境、目标、榜样、韧性、决心、信任
生理	压力、过度工作、脱节、疲劳	身体健康、定期更新、适宜和安全的人员配备和工作量
智力	过度工作、缺乏纪律、分心、“重新发明轮子”	学习、职业发展机会、目标、专注、挑战

资料来源： Land et al., 2013

## 2.4 提高能量维度的策略

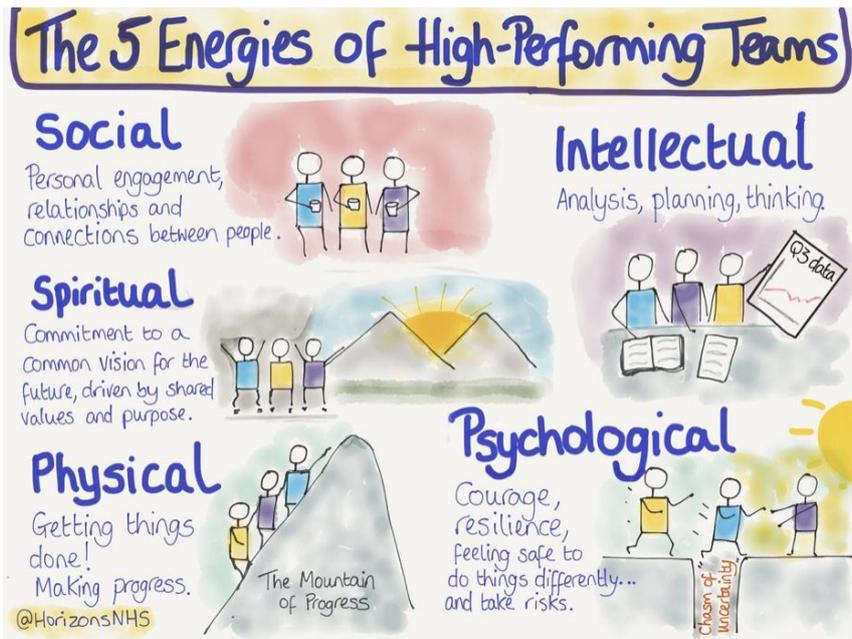
下表概述五个能量维度的加强策略

能量维度	提高能量维度的建议策略
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>通过讲故事的方式来分享团队合作的故事，以提升希望、团结和目标的感受。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 请注意，人们的情绪会影响社会能量，就像个人的感受会影响他们的表现一样。负面情绪会迅速传播，并对群体有害。</li> </ul>
精神	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 将社会运动的目标与其宗旨和价值观联系起来，以赋予变革意义和重要性。</li> <li>• 表达对变革目标的热情和承诺，认识到精神能量的存在可使一切都成为可能。</li> </ul>
心理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 根据共同的目的和价值观对变革进行框架或定位。</li> <li>• 表达对变革的希望，这些感觉可以抵消恐惧。</li> <li>• 请注意，要改善关于变革的心态，需要 <ul style="list-style-type: none"> <li>a)就变革的目的达成共识；</li> <li>b)支持变革的结构（例如，变革团队）的可用性；</li> <li>c)让具有成熟知识和技能的人来领导变革；</li> <li>d)创新行为以同行领导为榜样。</li> </ul> </li> </ul>
生理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 请注意，力量、耐力、柔韧性和速度都对生理能量产生积极影响。</li> </ul>
智力	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 设定明确的目标，努力腾出时间专心工作，不受干扰。</li> <li>• 定期检查人们对变革的感受，以及动机和决心的水平，因为这些会影响智力能量。</li> </ul>

资料来源：Land et al., 2013。

如下图所示（NHS Horizons, NHS England, 2011 ），了解在平衡这五个能量维度时，如何能有效地支持变革团队和变革推动者引领变革行动。



链接

加速变革成功：知识到行动框架的“知识本土化”行动周期阶段包括对多种环境因素及其对知识采纳影响的讨论。由于环境因素对成功至关重要，所以变革团队必须意识到这些因素，以及努力使它们协同工作来促进变革或克服阻碍。

## 2.5 入门注意事项



您的情境对变革的接受度包括多个因素，您和您的变革团队可以考虑以下策略：

- 确定优势维度和需要进一步关注的维度，为变革计划创造最有力的起点。

- 回顾以前的变革努力和经验教训，以了解优势和局限性。
- 与他人分享您的见解，就提议的变革进行对话。仔细倾听他人的反馈、顾虑和对变革的看法。这种见解非常有益，因为其他人可以参与到变革计划的早期阶段。
- 努力提供必要的资源——包括有形的和无形的。
- 在公共领域（如团体电子邮件、内部网或社交媒体平台）与其他人分享对变革的支持。因为这可以提高知名度和可信度。
- 花时间从变革团队之外的人群里获得反馈。通过倾听他们的想法和顾虑，并根据他们所说的内容修改您的计划，以延迟或减少实现目标的阻力和威胁。
- 发挥那些愿意在早期参与的变革者的能量，并且相信随着时间和事情的推进，其他人也会参与其中。

资料来源：Land et al., 2013; Sustainable Improvement Team and the Horizons Team, 2018.

## 2.6 实例探究

阿拉巴马州综合癌症控制联盟的实例探究显示人们对变革的接受度:令人信服的数据; 一群坚定的利益相关者; 以及学习和整合社会运动思维、行动的意愿和准备。

### 实例探究：阿拉巴马州综合癌症控制联盟



在美国阿拉巴马州，一个以预防乳腺癌和宫颈癌为目标的公共卫生社区联盟参与了基层倡导无烟空间的政策和立法(Wynn et al., 2011)。

该联盟由当地利益相关者组成，包括政府官员、宗教组织、学者、研究人员和志愿者组成的跨学科委员会。他们的集体努力之所以有效，部分原因是他们乐于接受变革。

特别是以下因素对变革产生了强大的推动力：

- 数据显示，非裔美国人的癌症负担不均，部分原因是烟草使用率和二手烟暴露率较高。
- 团队认识到可以通过实施循证策略、提高公众意识和宣传以及促进健康的公共政策来降低患癌症的风险。
- 联盟致力于通过改善社区的健康和福祉来积极实现健康成果，从而创造社会变革。
- 地方和全国盖洛普民意调查结果显示，公众支持建立立法无烟区。
- 理解社会运动行为对创造变革的强大影响。

对变革的接受度促进联盟参与社会运动行为。团队通过学习策略来引领变革，并意识到他们的集体声音和动员行动的力量。有数据表明非裔美国人的癌症水平有所上升，所以他们认为该行动是及时和必要的，并致力采取行动，解决和纠正卫生不公平现象。

## 2.7 将接受变革与其他框架的要素相结合



### 与社会运动行为框架的其他要素相联系：

社会运动行为(SMA)框架的要素是动态且相互关联的。例如，对变革的接受度可以与其他两个前提条件联系起来：“变革是有价值和必要的”与“社会运动的案例是被认可的”。当变革被重视、变得必要时，个人就有动力参与变革；这可以支持高强度和高质量的“行动主义”能量。当社会运动的例子被认可时，它可以启发和激励他人采取以群众为主导的方法来变革。这也可以增加使用社会运动行为的接受度。

### 与知识到行动框架的行动周期阶段相联系：

您和您的变革团队在社会运动行为中的能力可能会通过加入知识-行动(KTA)框架的一些行动周期阶段得到增强和/或加速，因为这两个框架是互补的。除了本节前面描述的两个链接案例之外，这两个框架之间还可以有许多其他的连接点。以下是另外三个案例供您参考：

- 识别问题：一旦对共同关注或期望变革的接受度得到认可，您和您的变革团队可以使用 KTA 框架的识别问题阶段来明确您想要解决的问题。在此阶段，您可以进行差距分析，以确定在您的环境中可以切实解决的问题或实践。
- 知识本土化：了解当地情况将帮助您决定是否有机会有变革的机会。为确保有效地解决已识别的问题，您和您的变革团队应该考虑以下背景因素： 1. 领导文化的性质是正式的还是非正式的？ 2. 哪些资源可用于实现变革？ 3. 哪些利益相关者会影响变革或受其影响？
- 评估促进因素和障碍因素：识别和评估将有助于或阻碍变革的促进因素和障碍因素。这将帮助您和您的变革团队决定是否愿意接受针对共同关注或期望的变化进行变革。

有关 SMA 框架元素之间以及与 KTA 框架之间的动态链接的更多讨论，请参阅“使用引领变革工具书™加速变革成功”一节。

## 2.8 更多资源

资源名称	<a href="#">建立心理安全的工作场所(Edmondson, 2014)</a>
说明	该资源描述了心理安全的好处以及它如何有助于学习和创新。它提出了建立心理安全的步骤，包括将变革定义为不确定时期的学习问题。
资源名称	<a href="#">为变革建立和调整能源 (Land, Hex, Bartlett, 2013)</a>
说明	该资源涵盖五种能量类型，包括测量每种能量类型的初始概念测试，以及相关概念和理论。
资源名称	<a href="#">从遵守到承诺：为变革建立能量(Land、Hex、Bevan&amp;Hunt, 2014)</a>
说明	文章讨论能量维度，以及如何利用对这五种能量类型的评估来提高对变革的承诺水平。
资源名称	<a href="#">NHS 能量变革动画(NHS Horizons, NHS England, 2013)</a>
说明	这段关于能量的作用和影响的视频展示了：当领导者们为一个共同的目标团结在一起时，能量如何推动个人和团队的变革。
资源名称	<a href="#">《从为什么开始》(Sinek, 2009)</a>
说明	这本书和 Simon Sinek 的演讲中描述了一种变革的方法，强调个人目的（或问题“为什么”）作为行动的驱动力。

### 3 社会运动的案例得到认可

作为使用社会运动行为的前提条件，变革推动者们必须了解社会运动在实现转型方面的强大力量。在本节中，您将了解一些促成医疗保健和其他维度创新的社会运动的案例。

#### “社会运动的案例得到认可”指的是什么？

成功的社会运动案例表明它们具有推动变革的潜力。通过了解社会运动行为和其中一些案例，我们可以学习到它们如何用于影响变革(delCastillo et al., 2016; Grinspun, 2017b; Sustainable Improvement Team and the Horizons Team, 2018)。

自 18 世纪以来，在卫生保健方面的社会运动案例就开始发生，并一直持续至今。“自下而上”的推动者寻求并取得了如下成果：扩大服务渠道；从有实际经验的人那里扩展知识；倡导和促进公民群体的权利；将证据应用于临床实践。(del Castillo et al., 2016; Dementia Action Alliance, 2009)。

例如，自上世纪 80 年代以来，民间社会组织或社区社会团体，如阿尔茨海默症协会、戒酒互助会和艾滋病委员会，都试图根据自己的生活经历和理解来表达自己的需求。民间社会机构作为政府或商业部门之外的机构或团体，使用社会运动行动将个人群体联系起来，代表他们的需求和价值观。(Dementia Action Alliance, 2009)。

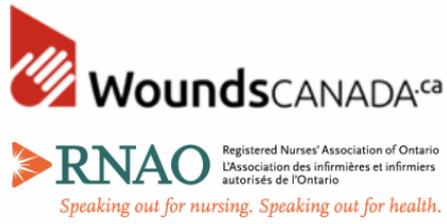
#### 为什么这个前提条件很重要？

历史上，参与社会运动的个人通常没有等级权力；他们可能还缺乏社会运动思想和行动的知识和经验，以及获取资源的途径。尽管如此，他们对共同目标的追求和动力也引导着基层运动的发展并取得了相应的成果。(del Castillo et al., 2016; Sustainable Improvement Team and the Horizons Team, 2018)。

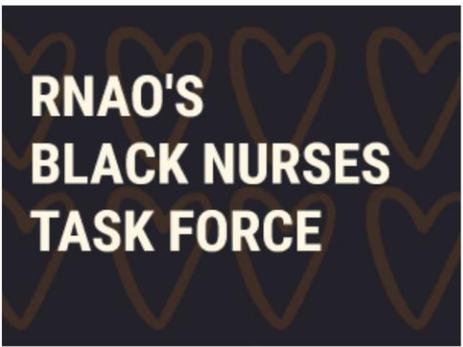
因此，从社会运动的案例及其结果来看，当一群致力于变革的人(即关键群体)将精力投入到共同关注或强烈渴望的变革并想要达成既定目标时，他们可以拥有强大的力量。这可以发生在多个层面上，具体包括：微观层面(个人之间的变化)、中观层面(组织或社区层面的变化)、宏观层面(系统层面的变化，通常会影响政策)。(Bibby et al., 2009; Carson-Stevens et al., 2013; del Castillo et al., 2016; Embry & Grossman, 2006; Grinspun et al., 2018; Sustainable Improvement Team and the Horizons Team, 2018)。

### 3.1 关于“社会运动的案例得到认可”的更多信息

社会运动是强大的力量，它扩大、改善、提高了卫生保健服务及其结果，最终达到了挑战不平等现象、改变原有不平等事件轨迹的目标。如下表所示，社会运动取得了许多对健康产生积极影响的重大事件。

社会运动行为背后的问题	解决全球精神疾病患者的病耻感与被歧视问题
示例	
说明	加拿大最大的心理健康教学医院—成瘾和心理健康中心正在领导一场运动，推动心理健康服务的变革。 <a href="#">(Leading a Movement to Drive Change   CAMH)</a>
社会运动行为背后的问题	倡导残疾人权利
示例	
说明	<a href="#">Disabled Women's Network of Canada (DAWN)</a>
社会运动行为背后的问题	倡导减轻肢体负荷相关工具的全覆盖
示例	
说明	<a href="#">#ActAgainstAmputation (Wounds Canada and RNAO -  woundscanada.ca)</a>

社会运动行为背后的问题	提高公众对疾病的认识，包括社会和环境中的决定健康的相关因素
示例	 <b>Canadian Cancer Society</b> / <b>Société canadienne du cancer</b>
说明	癌症与商业烟草相关联，从而推动烟草控制运动的开展，例如加拿大癌症协会开展的烟草控制历史相关活动 <a href="#">History of tobacco control - Canadian Cancer Society</a>
社会运动行为背后的问题	通过人与证据的共同力量，促进患者安全，改善个人健康。
示例	 <b>Healthcare Excellence Canada</b>
说明	<a href="#">Healthcare Excellence Canada</a>
社会运动行为背后的问题	提升分娩、晚期和临终病人的服务供应和护理选择
示例	 <b>CAM ACSF</b> Canadian Association of Midwives / Association canadienne des sages-femmes
说明	规范助产护理-见加拿大助产学 国际生育协会相关活动 <a href="#">The Re-emergence of Canadian Midwifery   Birth International</a>  安宁疗护与缓和医疗-详见安宁疗护与缓和医疗发展史 <a href="#">A-History-of-Hospice-Palliative-Care.pdf (missionhospice.bc.ca)</a>
社会运动行为背后的问题	建立以人/病人为中心的宣传活动

示例	
说明	<a href="#">Patients Canada</a>
社会运动行为背后的问题	推动药物的可获得性, 包括有公共资助的治疗传染病的药物
示例	
说明	艾滋病解放力量联盟(ACT UP), 一项旨在结束艾滋病大流行的全球草根运动 ( <a href="#">ACT UP NY   End AIDS!</a> )
社会运动行为背后的问题	倡导采取行动结束反对黑人护士的反黑种族歧视
示例	
说明	RNAO 黑人护士特别行动 <a href="#">Black lives still, and always will, matter – Black August and an update on RNAO's Anti-Black Nursing Task Force   Doris' Covid-19 Blog</a>
社会运动行为背后的问题	推动卫生保健中的预防和筛查

<p>示例</p>	
<p>说明</p>	<p>乳腺癌运动提高了人们对乳房进行筛查的意识,同时也增进了人们对常规乳腺 x 线检查的认识 <a href="http://BreastCancerSocietyofCanada(charityintelligence.ca)">Breast Cancer Society of Canada (charityintelligence.ca)</a></p>
<p>社会运动行为背后的问题</p>	<p>让卫生系统工作人员做出变革的承诺</p>
<p>示例</p>	
<p>说明</p>	<p><a href="http://ChangeDay">Change Day</a></p>
<p>社会运动行为背后的问题</p>	<p>通过实施临床指南推进循证护理实践和卫生政策的发展</p>
<p>示例</p>	
<p>说明</p>	<p>安大略注册护士协会行动警报旨在促进以下领域的健康公共政策:LTC 养老院基础护理保障;</p>

	<p>安全注射服务。</p> <p><a href="#">LTC Nursing Home Basic Care Guarantee (Nursing Home Basic Care Guarantee   RNAO.ca)</a>; safe injection services (<a href="#">QPOR 2016 - Supervised Injection Services FINAL Public.pdf (myrnao.ca)</a>)</p>
--	---

参考文献: Bibby et al., 2009; Campbell, 2020; del Castillo et al., 2016; Dementia Action Alliance, 2009; Elsey, 1998; Grinspun & Bajnok, 2018; Grinspun, et al; 2018a; Herechuk et al., 2010.



Linkages

**加速变革成功：**知识到转化框架的“选择、裁剪、实施干预措施”的行动周期阶段共包括两个方面，一是在理解相关知识的前提下提出可变革的倡议，二是倡议的可持续性。正如上文列出的社会运动实例所示，变革的推动者有意识地选择和调整个人和集体行动使之最具影响力在运动的实施中至关重要。运动的推动者掌握相关知识后可以通过采取战略性的步骤来推进团队目标的改变，这在资源有限的情况下尤其奏效。

### 3.2 入门注意事项

在社会运动开始前，您和您的团队需要：

- 熟悉本章中出现的社会运动的案例，了解这些案例是如何有效促进卫生和社会服务的；
- 了解正式和非正式组织者是如何利用社会运动来实现变革的；
- 认识到不同的社会运动方法有不同的战略价值，可以重新激发您的变革主动性；
- 了解社会运动的具体内容，包括社会运动行为框架(SMA)中所描述的内容 (Social Movement Action Framework | RNAO.ca)；
- 理解大家共同关注并强烈渴望变革的问题点以及推动人们参与社会运动的共同目标在社会运动中起核心作用。

参考文献: Bibby et al., 2009; del Castillo et al., 2016; Grinspun, D. et al 2018a; Dementia Action Alliance, 2009; Herechuk et al., 2010.

### 3.3 实例探究

#### 案例 1: 动员社区开展艾滋病预防工作

在艾滋病毒预防领域,参与和动员社区的社会运动策略在减少艾滋病病毒传播方面成效显著(Conceptualizing Community Mobiliz... preview & related info | Mendeley)。以社区为基础的干预措施在艾滋病病毒预防方面取得了重大进展,具体包括:

- 减少人们对 HIV 病毒阳性患者的歧视;
- 提高年轻人对 HIV 病毒的检测、咨询水平;
- 改善艾滋病病毒预防服务的可获得性及其服务质量;
- 增加抗逆转录病毒治疗的接受度,防止传染给未感染者。

在这些例子中,社区的参与和动员,包括利益相关团体及民间社会机构成员的参与与动员,对于采取集体行动实现艾滋病预防目标至关重要。为保证社区成员的有效参与与动员,其需要包括以下几项:

1. 通过多途径获得授权,如领导、资源、项目管理和外部合作伙伴的支持等;
2. 作为社区一员,具有共同的或共享的特性;
3. 拥有促进健康的能力,包括学习新知识、新技术的能力,获取现有资源、促进群众参与的能力以及变革思维和学习文化差异等能力。

#### 案例 2: 加拿大妇女发展协会——为残疾妇女、女童以及聋哑女性提供强有力的基层宣传



1985 年，来自加拿大各地的 17 名残疾妇女在渥太华相聚，成立了后来的残障妇女联盟(DAWN Canada)，这是唯一一个泛加拿大残疾妇女和女童组织，也是全球为数不多的相关组织之一。他们致力于建立一个全国性的残障组织，从女权主义视角，倡导所有残障妇女把握自己的权利。该联盟相关运动的救助重点主要集中在改善残疾妇女所遭受的歧视、贫困、失业、暴力以及提升其平等获得健康照护和获得相应司法救助等方面。为了获得更多的支持，同时也为了提高联盟的大众知名度，他们采取了多种基层行动并与其他组织建立了战略伙伴关系，例如工会等，这些组织同时也致力于为残疾妇女权利发声，结束系统性边缘化的状态，促进残疾妇女权益的研究者和学者们将此作为实践的标准。

时至今日，加拿大 DAWN 组织仍然是一个在各方面都活跃而坚定的维护残疾人相关权益的组织：

- 在微观层面，他们为妇女和女童提供工具，协助她们树立自我决策权和领导力；
- 在社区层面，他们改进现有方案，支持残疾妇女、女童以及聋哑妇女的需求和权利；
- 在宏观层面，他们积极投身政策改革，力图谋求相应改变。

加拿大残障妇女联盟在残障妇女的领导方面拥有超过 35 年的经验，是基层努力和集体行动建立起来的相关组织的有力典范。

### 健康社会运动(视频)的其他案例包括：

请在#引领变革工具书中告诉我们，您和您的变革团队是如何使用社会运动的案例来构建属于自己的基层行动知识和技能的：

不仅仅是一粒药:健康作为一项社会运动(RSA, 2017)

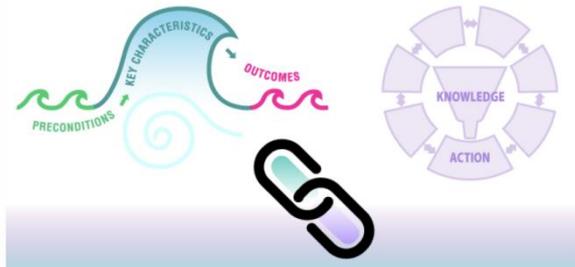
[More than a pill: health as a social movement - YouTube](#)

健康作为一项社会运动(Agile Ageing Alliance, 2016)

[Health as a Social Movement -Agile Ageing Alliance - YouTube](#)

节育如何改变世界(Bloomberg Quicktake, 2018)

### 3.4 将“社会运动的案例得到认可”与其他框架的要素相结合



与社会运动行为框架的其他要素联系起来：

社会运动行为框架的每个要素都是动态的和相互关联的。例如，社会运动的案例可以与另外两个前提条件联系在一起，即：乐于接受变革和变革是有价值且必要的。当一群具有内在驱动力的新兴领袖(如变革推动者)准备好迎接变革并共享共同目标时，他们会采取个人和集体行动来实现这一共同目标。

与知识到行动框架的行动周期阶段联系起来：

知识到行动(Knowledge-to-Action, KTA)框架的行动周期阶段可以增强和/或加速您和您的变革团队在社会运动中的能力，因为这两个框架是可以互补的。除了本节之前所描述的一个链接外，这两个框架之间可能还有许多其他的共同之处。

以下三个案例供您参考：

- **确定问题：**社会运动的领导人发现了一个需要在微观、中观或宏观层面上解决的问题。认识到共同关注或强烈渴望的变革能够让您和您的变革团队看到一个现存的问题如何引发社会运动。
- **评估阻碍和促进因素：**为评估社会运动成功与否的相关因素，您和您的变革团队可以思考从这些社会运动典范中吸取的经验教训。回顾所学案例，分别评估社会运动成功的促进和障碍因素。这些评估可能会让您更深入地了解您所处环境中的注意事项，同时更深入地了解您的变革计划。

- **评估结果：**过去或现在的社会运动是否达到了预期的效果？评估这些经典的社会运动是否实现了他们的目标，可以让团队更好地了解什么对他们有效以及为什么有效。社会运动中的促进和阻碍因素如何对最终结果产生影响？结果的评估可以让您和您的团队更深入地了解自己所发起的社会运动是否能最终实现目标。

更多关于 SMA 框架各要素间、与 KTA 框架间的动态链接讨论详见“利用引领变革工具书™促进您的成功”部分。

### 3.5 更多资源

资源名称	<a href="#">释放能量以促进我们的社区变革：健康领域中的社会运动 (Burbidge, 2017)</a>
说明	关于社区如何利用现有能力进行变革的讨论报告
资源名称	<a href="#">社区动员的电子教程 ((Community Leadership and Action Collaborative, undated))</a>
说明	一小时的社区动员电子教程，包括：要素定义、投身于社区动员的好处以及捐助者、政策制定者需要了解的关于社区动员的知识
资源名称	社区动员的指导原则 (Raising Voices, 2009)
说明	社区动员能力建设模块。虽然该单元的重点是防止对妇女的暴力行为，但它也可以应用于其他社区倡议中。

# 关键特征

## 本节概述

### 1 迫切需要采取行动

在知识采纳和可持续发展的背景下，社会运动包括一个关键特征，即“迫切需要采取行动”，这反映了人们对解决共同关注的问题(如降低跌倒发生率)或开展变革(如卓越的护理)的期许，这对许多人来说都非常重要。本节中，您和您的变革团队将了解人们共同关心的问题是如何在推动社会运动中发挥关键作用的。

#### “迫切需要采取行动”指的是什么？

个人、团体和组织都认识到，共同关注或强烈期望的变革必须发生，不能被忽视。维持现状不再是唯一选项，人们必须随时准备采取行动。(Bate et al., 2004b; Burbidge, 2017; Lippman et al., 2013)。

迫切需要采取行动可能来自提升优质医疗服务，促进卓越或改善患者/人群结果的愿望，有时迫切需要采取行动可能来源于压力，这种压力不断累积并最终达到大众共同关注或强烈希望改变的临界点。不同运动的发生速度不同，它可以随着时间的推移缓慢发生，也可以因为某件导火索事件而迅速发生。(Bate et al., 2004a; Bate et al., 2004b; Burbidge, 2017; Carson-Stevens et al., 2013; Grinspun et al., 2018a; Lippman et al., 2016; Sustainable Improvement Team & Horizons Team, 2018)。

#### 为什么这个关键特征很重要？

社会运动总是在推动行动的发生。一旦人们认识到变革的迫切需要——社会运动的前提条件之一——他们就会意识到必须采取行动，共同行动起来。他们利用自己的内在动力（或内在动机）、承诺，通过个人和集体行动的动员，最终开始实现变革 (Bate et al., 2004a; Bate et al., 2004b; Carson-Stevens et al., 2013; Grinspun et al., 2018a; Sustainable Improvement Team & Horizons Team, 2018)。

关于“迫切需要采取行动”具体描述如下所示：

“迫切需要采取行动”是指：

由个人、团体和组织发起	<ul style="list-style-type: none"> <li>人们感受到迫切需要采取行动进行变革</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>采取行动的压力是通过人们的互动而产生的</li> </ul>
修复或解决复杂问题、提高质量或进行创新的能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>人们认为传统的变革方法过于缓慢且低效</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>必须使用新的方法来扩大、加速变革。这给人一种所有权变化的感受并提供了改革的方向</li> </ul>
反映在社会运动的愿景或目标中	<ul style="list-style-type: none"> <li>大家一起努力创造共同的目标，实现共有的愿景，并明确如何实现变革以及可能产生的影响</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>致力于实现新的愿景，并相信这是值得为之奋斗的</li> </ul>

参考文献: Bate et al., 2004a; Bate et al., 2004b; Bibby et al., 2009; Burbidge, 2017; Campbell, 2020; Carson-Stevens et al., 2013; Davey, 2009; Grinspun et al., 2018a; Kennedy et al., 2019; Lippman et al., 2016; Ruglis & Freudenberg, 2010; Sustainable Improvement Team & Horizons Team, 2018.

## 1.1 入门注意事项

以下是您和您的变革团队在开始时需要考虑的事项：

- 与感兴趣的人定义共同关注或期望进行的改变。使用数据、文献、实例探究或人物事迹来清楚地解释共同关注的事物的重要性。这不仅有利于公信力的构建，也容易拉近同伴之间的关系。共同关注的问题或强烈期望发生的变革应该体现大家的信仰、价值观、情感，并且应该体现为什么认为这个问题很重要(Grinspun et al., 2018b)。更多细节详见‘Framing’ Framing | RNAO.ca。

- 提供宽松的讨论空间。创建一个较为宽松的空间，让人们可以自由、诚实、有安全感地发言，可以让他们挑战当前的做法甚至于高级管理层所推行的现有做法。
- 突出变革机遇。帮助人们明确变革后的愿景。虽然到目前为止，您可能还没有一个深思熟虑的具体方法，但拥有变革愿景会激励人们积极参与其中。(Grinspun, 2018)。
- 创建一个共同的目标并阐释为什么。与他人面对面的探讨改革的愿景以及明确究竟需要改变什么。在这个过程中不仅要确定您想实现的目标、还要确定它为什么对个人和集体都重要，以及为什么您的解决方案/行动是正确的(Bate et al., 2004a; Serna Restrepo et al., 2018; Sinek et al., 2017) 。
- 制定行动计划。一旦收集、确定目标后应立即组建工作组并制定行动推进计划。例如，在制定公共健康政策时，可以使用循证证据并参考现有倡议，并在制定相应的行动计划时加入社会运动行为的要素，如对大众进行知识普及、与基层和联盟合作、利用大众媒体和社交媒体以及直接宣传等。(Grinspun, 2007; Herechuk et al., 2010)。

安大略注册护士协会（RNAO）的《促进健康公共政策规划模板的框架》

下面的模板有助于变革团队和其他宏观层面的利益相关者开始制订健康的公共政策计划，以应对共同关注或强烈期望的变革。该表包括证据和倡导两大部分，以及推动政策的社会运动的许多要素。完成表格后，变革团队将创建一个基于证据的行动计划。

核心	行动的阶段或领域	问题界定	提高认识	确保采纳	动态调整	评价结果
证据	统计数据					
	政策文件					
	最佳实践指南					
倡议	知识动员					

	沟通和基层 动员联盟建 设					
	大众媒体和 社交媒体					
	直接向政客 和公务员宣 传					

SOURCE: Adapted from Grinspun, 2007. Used with permission.

资料来源:改编自 Grinspun, 2007。已获得使用许可。



**加速变革成功:** 知识到行动框架的“识别问题”行动周期阶段包括为变革推动者和其他人提供问题指导，以支持在现有实践和最佳实践之间存在差距的情况下，根据证据做出关于变革优先级领域的决策。确定变革的优先级领域对于具有多个组件的复杂问题的情况特别有帮助。选择其他人认为可行和可实现的优先行动领域，可以帮助建立对社会运动的支持，并开始获得动力。访问确定知识与实践的差距，以了解更多。

## 1.2 实例探究

### 实例探究#1 - Scarborough 健康网



位于加拿大安大略省多伦多的 Birchmount 和 Scarborough 健康网(原名 Scarborough 和 Rouge 医院)的工作人员致力于提供优质的临床护理。作为“最佳实践组织”(BPSO) - Scarborough 健康网(shn.ca)，员工和领导团队对防止职场欺凌表现出了浓厚的兴趣和共同的关注。因此，他们选择将反欺凌作为一个需要改进的领域，并实施了《预防和管理工作场所暴力最佳实践指南》(RNAO, 2009)。跨专业团队的协作努力促进了有效行动、有针对性的战略和培训。

## 实例探究#2 - 黑人的命也是命



George Floyd 去世后，结束系统性种族主义的迫切需要得到了国际关注。对全球“黑人的命也是命”运动的支持不断增加，并引发了国内和国际对结构性种族主义的讨论，并要求解决长期存在的警察暴行问题。呼吁采取行动的呼声包括取消对警察的资助，以及发起一场争取正义、自由和解放的全球运动。

### 实例探究#3 -长期照护改革

2020 年新型冠状病毒疫情期间，安大略省迫切需要转变长期照护，这一需求得到了广泛支持。新冠疫情暴露了长期存在的系统缺陷(例如，参见 RNAO 的安大略长期护理之家 IPAC 调查报告中 IPAC 人力资源调查报告.pdf(rnao.ca))。突发事件的例子包括:惊人的死亡率(省死亡人数的 80%在长期照护机构)，一份来自加拿大军部的惨痛的报告，以及与亲人失散的家庭的悲惨故事。

### 1.3 实践技巧

有时，人们可能会犹豫加入社会运动。但是，如果他们认为：

- 迫切需要采取行动。
- 这场社会运动很可能会成功。
- 采取行动的第一步很明确。
- 参加社会运动不会对个人有害(引起负面情绪)，而是一个机会或挑战(引起积极情绪)。
- 可能会发展友谊和社会关系。人们参加社会运动通常是为了成为一个群体的一部分，有一种归属感，并感觉自己是一个更大的社区的一部分。
- 社会运动将如何展开还存在一些不确定性，但这是可以容忍和可控的。一场社会运动的早期阶段可能会显得杂乱无章，没有明确的方向和目标。这是正常的，反映了非传统的变革方式。这并不意味着改革或参与的想法不是一个好主意。
- 变革是可能的，但这需要时间和耐心。随着时间的推移，通常在各种各样的讨论中创建一个共同的目标。同时，对分歧做好心理准备——这很正常。

资料来源: Bate et al., 2004a; Burbidge, 2017; Serna Restrepo et al., 2018;

Sustainable Improvement Team & Horizons Team, 2018

**建立关系的重要性:**“运动是通过人们之间形成新的关系而建立起来的。”人们会感动人们，人们也会被人们感动的例子所感动。“有技巧的、有意的、有目的的人际关系形成”是建立社会网络的基础，这对于社会运动的成功至关重要——尤其是反叛运动。(Marshall Ganz, 2014, 第 11 页)

## 1.4 常见问题

以下是您和您的变革团队可能遇到的一些常见问题的示例，以及一些建议策略：

问题	尽管人们意识到需要改变，但没有采取任何行动
说明	人们会“陷入困境”。他们可能会感到害怕，觉得没有准备好领导变革，或者缺乏必要的组织和动员技能。
解决问题的策略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 组织一次会议，讨论变革和需要采取的行动，以解决共同关心的或强烈期望的变革。</li> <li>2. 考虑向变革团队添加具有组织和动员人员技能的新成员或临时成员。</li> <li>3. 承诺从行动开始——即使是很小的行动也会很有力量。</li> </ol>
问题	您的组织阻止了发起变革的尝试
描述	这种情况可能发生在传统的“自上而下”的组织中。 现状可能优先于社会运动要求的变化。
解决问题的策略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 组织与不支持变革和/或“自下而上”式组织中的高级领导团队成员会面。描述由临时成员拥有或推动变革计划的好处，以及这些好处如何有助于取得成功。讨论使用传统方法进行变革的局限性。</li> <li>2. 考虑一下自上而下和“自下而上”的混合方法是否可行，即将高级管理团队的领导与员工的积极参与结合起来。</li> </ol>
问题	变革存在相互竞争的优先顺序
描述	当太多的变化同时发生时，就会出现变化饱和，导致人们感到不知所措和困惑。
解决问题的策略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 强调变革的及时性以及采取行动应对紧急情况的好处。</li> <li>2. 如果因为有太多的优先事项而无法改变，请寻求承诺，尽快重新审查采取行动的必要性。</li> </ol>
问题	发生冲突
描述	人与人之间消极的社会互动导致动机的丧失。

	人们不能在优先事项或行动步骤上达成一致。
解 决 问 题 的 策 略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 冲突或分歧可能是变革过程中很自然的一部分，特别是当共同的关注或强烈渴望的变革能激起强烈的感情或信仰时。</li> <li>2. 在采取行动之前，要花时间倾听不同的观点，寻求共识。</li> <li>3. 认识到以人为本的变革以及个人和集体行动的力量。</li> <li>4. 强调有组织和协调的努力可以增强社会运动的力量。</li> </ol>

资料来源: Burbidge, 2017; Ganz, 2014; Sustainable Improvement Team & Horizons Team, 2018。

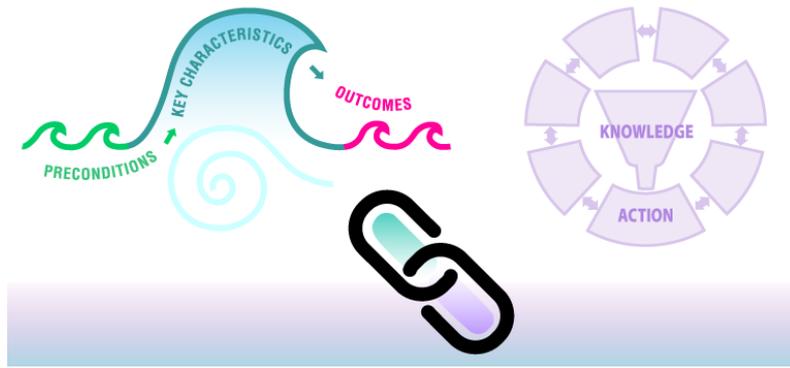
## 1.5 进度审查

以下是您和您的变革团队正在取得进展的一些迹象:

- 您们对一些早期的目标和社会运动的新愿景产生了共识。
- 您们通过会议来讨论共同关注或强烈期望的变革。
- 您对形势/关注/问题的复杂性有了更深的理解，而社会运动的愿景是解决这种复杂性。
- 其他人开始有社区意识，并开始参与社会运动。
- 变革推动者和其他人之间的协作、信任和社会联系越来越明显。

资料来源: Bate et al., 2004a; Burbidge, 2017; Grinspun et al., 2018a; Serna Restrepo et al., 2018; Sustainable Improvement Team & Horizons Team, 2018

## 1.6 将"迫切需要采取行动"与其他框架的要素相结合



### 与社会运动行为框架的其他要素联系起来:

社会运动行为（SMA）框架的每一个要素都是动态的、相互关联的。例如，社会运动的共同关注、目标和愿景可以通过框架来传达。参与变革的人们具有内在动机。随着社会运动的发展，正式和非正式的领导人出现了。变革的需要推动了前进的动力，并支持在公共场合采取的个人和集体行动，以提高知名度。

### 与知识到行动框架的行动周期阶段联系起来:

知识到行动(Knowledge-to-Action, KTA)框架的行动周期的一些阶段可以增强和/或促进您和您的变革团队在社会运动行为中的能力，因为这两个框架是互补的。除了本节前面描述的链接示例之外，这两个框架之间还有许多其他的连接点。下面还有两个示例供您参考:

- **识别问题:**通过使用 KTA 框架，您可以清楚地概述您和您的变革团队所关注的现有问题和/或问题是什么。识别问题与采取行动的两个主要力量包括:（1）它为共同关注的问题或强烈期望解决的变革施加压力,（2）它是团队和(可能)其他利益相关者之间认识到变革必要性的一个互动点。
- **知识本土化:**不同的利益相关者是否会基于当地情况解释共同关注的问题? 不同环境中的人们解决问题所采取的行动和准备是否达成一致?需要在变革团队中明确这些问题，来充分调动团队的紧迫性。

有关 SMA 框架各元素之间以及与 KTA 框架之间的动态链接的更多讨论，请参阅“使用引领变革工具书™加速变革成功”一节。

## 1.7 更多资源

资源名称	<a href="#">如何通过 4 个步骤构建运动(Heimans &amp; Timms, 2018, Apr 27)</a>
说明	这是一篇关于寻找“连接器”的技巧文章，以解决障碍，帮助人们积极参与社会运动。
资源名称	<a href="#">支持健康和卫生公平的运动:社会运动的经验教训:研讨会总结(医学研究所, 2014 年)</a>
说明	这篇文章总结了两位社会运动学者—加利福尼亚大学欧文分校 (University of California, Irvine)社会学教授 Francesca Polletta 和哈佛大学(Harvard University)高级讲师 Marshall Ganz 的见解。
资源名称	<a href="#">建立公共卫生社会运动的 4 项策略(国家儿童健康质量研究所, 2021)</a>
说明	本文阐述了构建公共卫生社会运动的 4 种策略: (1) 宣布和确立紧急状态; (2) 揭开卫生问题的神秘面纱; (3) 确保战略拥护者; (4) 建立组织结构
资源名称	<a href="#">创建社会运动的 3 个技巧(Perera, 2016, Sept 9)</a>
说明	一篇简短的博客文章，概述了摆脱阻碍人们共同采取有效行动时不确定感的三个技巧。
资源名称	<a href="#">“从为什么开始”Ted 演讲(斯涅克, 2009)</a>
说明	作者 Simon Sinek 介绍了一种改变方法，将个人的目的（或“为什么”）视为行动的驱动力。

## 2 对变革诉求的描述和界定

在本节中，您将学习如何以有意义、有说服力和令人信服的方式描述和界定一个共同关注的问题或强烈期望的变革。描述和界定变革诉求是变革推动者的一项基本技能，因为它可以创造和促进他人对共同关注的问题的理解，制订应对措施，培养个人和集体行动的动力和能量。

### “对变革诉求的描述和界定”指的是什么？

描述和界定变革诉求是社会运动的 10 个关键特征之一。它与共同关注、集体认同及其他特征密切相关。它通过定位或描述问题，促使人们关注，并激励成员加入社会运动、采取行动。随着时间的推移，一种诉求界定可能会失去意义，或者不再像社会运动那样有影响力。在这些情况下，可能需要重新构建或重新定位一个问题，以维持变革推动者的参与水平(Bibby et al., 2009, Grinspun, et al., 2018)

在描述和界定变革诉求时，您需要决定关注哪些问题和目标，以及如何将它们传达给其他人(del Castillo et al., 2016; Grinspun et al, 2018)。您可以使用多种策略来描述和界定变革诉求，例如，故事、词语、标语、图片、幽默、讽刺或表演。

资料来源: Dementia Action Alliance, 2018; Serna Restrepo et al., 2018。

### 为什么这个关键特征很重要？

描述和界定变革诉求是迫切的、有说服力的和动态的。它被用来获取人们支持，加入此项事业并动员采取行动。(Alliance, 2009)。在有证据支持的情况下，诉求界定将共同关注或强烈期望的变革定位为可信的，并迫切需要改变和采取行动(Bibby et al., 2009)。

#### 迫切的

诉求界定强调迫切需要变革。它:

- 重要——问题很重要。
- 可信——这个变革诉求有事实依据和/或有影响力的人支持。
- 有意义——它对人们来说有意义，因为它符合人们的信仰和经历。
- 心灵与思想的联系——除了与思想相联系的可信度之外，它还能唤起与心灵相联系的情感。
- 对抗反对者——诉求界定能预测并处理相反的观点。

### 有说服力的

诉求界定是一种有说服力的展现形式。它：

- 清晰明确——议题、关键思想和变革愿景都以有意义的方式表达出来。
- 有广泛的目标——社会运动的目标足够广泛，能够吸引不同的群体。
- 积极——对变革的愿景和可以实现的目标是积极和乐观的。
- 匹配的价值观——它所描述目标和愿景符合人们的价值观、兴趣和愿望。
- 包括明确的行动——人们知道要采取什么行动以及为什么需要采取行动，并相信自己可以为此做些什么。

### 动态的

诉求界定是动态的。它：

- 与他人合作构建——变革推动者、变革团队和其他人通过头脑风暴、讨论或采取其他方法共同构建变革诉求。
- 重塑——随着社会运动的发展和优先事项的转变，信息也随着时间的推移而重塑。
- 持续更新和相关性——重塑能够确保信息引起共鸣，持续更新变革诉求内容和维持相关性。

资料来源: Alliance, 2018; Bate et al., 2004a; Bevan et al., 2011; Bibby et al., 2009; del Castillo et al., 2016; Herechuk et al., 2010; Tremblay et al., 2018。

## 2.1 入门注意事项

您和您的变革团队在描述和界定变革诉求时需要考虑的 6 个方面:

### 1.背景—“什么”和“为什么”

确定和定义共同关注或强烈期望的变革、根本原因和解决问题所需的努力。这项工作界定问题的核心;它有助于引起人们对变革诉求的关注,并影响人们的反应方式。

### 2.数字和数据

使用数据来传递消息,谨慎地表达数字的含义。需明确变革的范围,维持现状的风险以及采取行动的好处。团队要为受众仔细筛选数据,因为数据必须对他们有意义。

### 3.信息提供者

仔细选择传达信息的人,因为他们和信息本身一样重要。此人应该知识渊博,值得信赖,并且在同伴中有信誉,可以表达共同的担忧或期望的变革。

### 4.视觉效果

选择具有说服力和有效传达信息的图片。图片必须非常“合适”,并将信息置于更大问题的广泛背景中,例如患者安全、质量改进或以人为中心的护理。

### 5.隐喻和简单的理论

使用听众熟悉的隐喻、类比和/或简单理论来支持或扩展对信息的理解。当消息包含新的、复杂的和/或抽象的概念时,会特别有价值。

### 6.语气

注意您的语气。内容应该无关党派,没有政治或宗教色彩,除非有意为之,此类信息会令人反感或被视为“咄咄逼人”,导致人们停止倾听。为实现合作、协调一致的目标,请使用欢迎和包容的语气。

资料来源: Framing Public Issues. 2005. Retrieved from Framing Public Issues |

FrameWorks Institute

**加速变革成功:**知识到行动框架的“评估结果”行动周期阶段的重点是使用数据来确定实施的结果和影响。这些数据包括在患者/个人和提供者层面(微观)、组织层面(中观)和系统层面(宏观)对临床和服务结果的测量。对于变革领导人来说,了解数据及其变化有助于支持变革诉求的描述和界定。

## 2.2 对变革诉求的描述和界定信息

### 应用六个关键要素

以下是使用六个关键要素描述和界定变革诉求时要考虑的一些目标和问题

#### 背景: "什么"和"为什么"

“什么”和“为什么”是需要描述共同关注和/或强烈期望的变革、它的重要性以及处理和解决它所需的方案。

目标	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 叙述共同关注或期望的变革，以及它与其他问题或原则的关系</li><li>2. 拓展如何看待问题，以及如何尽可能广泛地解决问题。</li></ol>
考虑的问题	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 共同关注或期望的变革是什么?</li><li>2. 共同关注或期望变革的根本原因是什么?它与当前的问题/趋势/价值观有什么关系?</li><li>3. 共同关注或期望的变革的影响是什么?(提示: 考虑广泛/影响深远)</li><li>4. 如果不采取行动或改变，会有什么风险?</li><li>5. 成员之前采取了哪些措施来解决共同关注的问题或期望的变革?什么是有效的，为什么?</li><li>6. 今天存在什么机会来处理共同关注的问题或期望的变革?</li><li>7. 对于共同关注的问题或期望的变革，解决方案是什么?需要哪些步骤?负责的人是谁?</li></ol>

#### 数字和数据

数据用于描述共同关注的问题或期望的变革的重要性和紧迫性，以及出现变革的机率。

目标	使用数字来理解当时情境，变革行动的潜在收益(或积极结果)，以及忽略变革的潜在损失。
----	---

考虑的问题	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.哪些数据或其他资源支持共同关注的问题或期望的变革?</li> <li>2.哪些数据支持当时情境或共同关注的问题或期望的变革?</li> <li>3.应该如何解释和理解数据?</li> <li>4.如何使用数据来支持叙述?</li> </ol>
-------	--

### 信息提供者

信息提供者是指传达信息或叙述的人。信息提供者与信息一样重要。

目标	共同关注的问题或期望的变革获得他人认可
考虑的问题	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.谁在同伴中最有见识、最值得信赖和最可信?</li> <li>2.谁具备有效传达信息的技能?</li> <li>3.谁是对共同关注的问题有直接经验的人?</li> <li>4.谁没有利益冲突或偏见? (提示:倡导者可以成为发言人,但前提是他们被认为在共同事业中有真正的既得利益)</li> </ol>

### 视觉效果

图像可触发与文字相同的思维模式。

目标	通过图像和其他图形传达信息并触发情绪反应。
需考虑的问题	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我们可以使用哪些图像可以用来强化信息? (提示:避免使用陈旧图片,因为它们可能会增加对关键概念的刻板印象或分散注意力)。</li> <li>2. 是否有图像能传达共同的担忧、对变革力量的乐观态度以及解决方案? (提示:考虑图像的顺序来讲述故事并强调因果关系)。</li> <li>3. 是否考虑过信息和图像的布局? (提示:页面中心的图像十分重要)。</li> <li>4. 是否有领导者、图标或文化符号的图像? (提示:使用领导者参加活动的图像来表明变革的重要性)。</li> <li>5. 是否有图像可以传达共同关注问题的复杂性或范围? (提示:避免仅使用一个人的图像,因为这可能与问题的范围不一致,并且可能表明问题仅限于或局限于少数人)。</li> </ol>

## 隐喻和简单的理论

隐喻或熟悉的简单理论有助于理解信息，尤其是当共同关注或期望的变革复杂和/或抽象时。

目标	促进理解，尤其是当共同关注或期望变革的概念是新的、复杂的或抽象的时候。
需考虑的问题	是否有隐喻、类比或简单的理论来支持理解和推理？（提示：根据受众和更广泛的背景（例如患者安全）谨慎选择隐喻。注意隐喻的含义或解释，确保与变革诉求信息一致）。

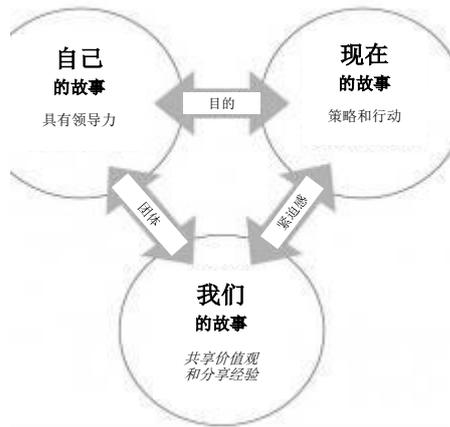
## 语气

您的语气非常重要，可以捕捉框架的风格、方式、理念和情绪。

目标	说服或提出一个立场，但不要将问题政治化。
需考虑的问题	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 信息是否具有无党派、不偏不倚的语气？（即不掺杂发言者的意见/立场，来解释共同的担忧和/或强烈期望的变革，强调其根本原因，并以中立的方式提供可能的解决方案）（提示：避免将共同的关注点政治化，因为人们会倾听，并在观点可能造成分歧时做出不同的反应）。</li><li>2. 该信息是否无意中暗示或传达了政治色彩？（提示：提倡“积极进取”的态度和包容性的价值观）</li></ol>

资料来源：改编自框架研究所.Framing Public Issues. 2005. Retrieved from Framing Public Issues | FrameWorks Institute

## 2.3 由叙述故事建立框架



“自己、我们和现在的故事”是一种工具，通过讲故事来识别个人价值观、信念和变革的紧迫性，从而支持建立框架（Ganz,2011）。该工具旨在为共同的事业贡献智慧，动员并采取行动。您将在[更多资源](#)部分找到更多关于“自我、我们和现在的故事”的示例。

### 使用头脑风暴来确定共同目标的优先级以建立框架

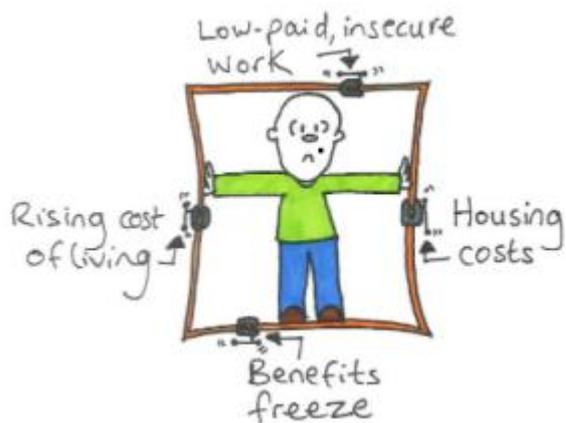
您可以使用头脑风暴和“个人投票”两种方法来明确目标并确定优先级。

在个人投票中，每个人都有票（例如贴纸或标记）来投票或排列首选。“点投票”允许平等参与优先决策。有关更多详细信息，请参阅[点投票阿尔法 |安大略网](#)和[点投票和附录 B. 优先改进机会 |医疗保健研究和质量局 \(ahrq.gov\)](#)

## 2.4 诉求描述和界定的案例

下面的示例可以为变革团队和变革推动者提供有关如何开始构建共同关注和/或强烈期望的变革的想法。

### 示例 #1 - 使用涂鸦框定问题



这是用来描述贫困问题的五幅“涂鸦”之一，人们被他们无法控制的环境“锁定”的概念是一个强有力的隐喻。这个涂鸦显示了一些主要因素，这些因素结合起来限制和约束人们使之陷入贫困。（约瑟夫朗德特里基金会）

### 示例 #2 - 参与冠军的叙述



在这个例子中，RNAO 引领者培训计划使用讲故事、隐喻、集体艺术作品和个人叙述来构建以个人和家庭为中心的护理。

### 示例 #3 - 使用图像和消息开展活动



加拿大患者安全研究所#征服者沉默运动使用图像和强大的消息来框定患者安全问题。该活动包括网络研讨会、播客、社交媒体内容和通讯工具。

#### 示例 #4 - 分享急迫的故事来构建价值观



最佳实践组织 (BPSO) 通过急迫的故事来构建其组织价值观。莉莲的故事视频：[母亲最后的愿望](#)

告诉我们您和您的变革团队如何在#引领变革工具书中使用诉求界定的

## 2.5 常见问题

以下是您和变革团队可能遇到的一些常见问题以及解决这些问题的一些建议策略。

问题领域	框架不匹配 - 即框架与目标受众的价值观和信仰不一致
解决问题的策略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 确定目标受众并开发新的框架信息，以确保其符合受众的优先价值观和需求。</li> <li>2. 测试或试用该框架，并获取它是否能引起人心共鸣的反馈。如果没有，请重新考虑消息和/或信息提供者。</li> </ol>
问题领域	范围—即框架的范围太宽或太窄
解决问题的策略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 更改框架来匹配共同关注点。</li> <li>2. 共同关注点复杂时使用多个框架。</li> </ol>
问题领域	用尽——这个框架被多次使用，所以人们不会注意到它，否则他们会厌倦它
解决问题的策略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 创造性地使用框架来激发注意力和兴趣。</li> <li>2. 考虑框架的其他元素以支持叙述，包括基调、图像和数据。</li> </ol>
问题领域	相关性——即框架与当前事件脱节或矛盾，或者可能与社会运动的当前阶段不一致
解决问题的策略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 试行或试用框架以确保它对目标受众有意义。</li> <li>2. 确保包含当前示例。</li> <li>3. 随着社会运动的发展，重新构建或重新定位社会运动的信息，以确保它保持最新和相关。</li> </ol>

资料来源：Bevan et al., 2011; Bibby et al., 2009; Dementia Action Alliance, 2009.

## 2.6 进度审查

使用下面的清单来评估您和变革团队在构建（或重新构建）问题方面的进展。

### **背景“什么”和“为什么”**

- 它的用词直白、语言通俗易懂吗？
- 它是否确定了需要变革的是什么？
- 它是否适当表达了与变革一致的价值观（例如，责任、尊重）？
- 它包含的文字、图像和/或隐喻是否强化了潜在价值观？
- 它是否有解决方案？解决方案是否解决了共同关注或期望的变革？
- 它是否激发了人们对变革（机构）的力量和勇气？
- 它是否清楚地描述了共同的担忧或期望的变革、其原因以及谁负责解决这些担忧？
- 它是否表明采取行动的紧迫性？如果不采取任何行动，是否明确了风险？
- 它是否解释了共同关注的历史和背景？
- 它是否以受众及其优先事项为导向？
- 它是否清楚地表明人们如何参与？如何获取更多信息？是否知道该联系谁？

### **语气**

信息是否保持非政治化和公正以避免煽动性攻击？

### **视觉效果**

视觉效果是否支持信息？它们是否更容易理解变革？

### **数字**

是否谨慎使用数字并且数字支持信息的叙述？在数字呈现前是否先给予解释以便理解？

### **信息提供者**

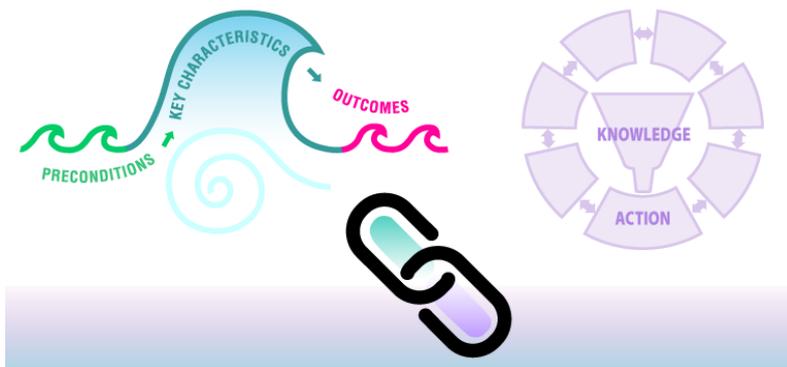
信息提供者是否可信且信赖？

## 重构

重构时，是否使用了诉求界定的所有元素——当地情境、数字、信息提供者、视觉效果、隐喻和语气？

资料来源：改编自框架研究所.构建公共问题.2005.检索自[构建公共问题 | 框架研究所](#)

## 2.7 将诉求描述界定与工具书的其他要素相结合



将这一关键特征与社会运动行为框架的其他要素联系起来：

社会运动行为 (SMA) 框架的每一个要素都是动态且相互关联的。例如，从战略上界定和重新界定的方法能够定位共同关注或期望的变革、迫切需要采取的行动、根本原因和解决方案。它旨在吸引人们，建立内在动力，提高公众知晓度，促进个人和集体行动。

将这一关键特征与知识到行动框架的行动周期阶段联系起来：

依据知识到行动 (KTA) 框架的行动周期阶段，您和变革团队的社会能力可能会得到增强和/或进步，因为这两个框架是互补的。除了本节前面描述的链接示例之外，两个框架之间还可以有许多其他的连接点。以下是另外三个示例供您参考：

- [识别问题](#): 使用 KTA 框架清楚地识别问题可以帮助您和您的变革团队增加关于您试图讲述的共同关注或期望变革的叙述或信息。识别问题/共同关注或期望的变革是您叙述的基础, 因为您可以将这个问题(和解决方案)与利益相关者的共同价值观和利益联系起来, 并明确为什么必须变革。
- [使知识本土化](#): 为了能够战略性地沟通和定位共同关注的问题或期望的变革以及迫切的变革需求, 讲述时请评估当地情境、利益相关者和资源。您和变革团队可以使用您的评估结果来制定与利益相关者所在的环境产生共鸣的信息。有重复时可以针对不同的环境和利益相关者来调整您的沟通。
- [评估阻碍和促进因素](#): 在您的信息或叙述中, 您和变革团队可能还应了解一些最终起决定作用的机会(促进因素)和限制(阻碍因素)。通过了解这些因素, 您可以明白如何利用这些机会来规避障碍或把障碍最小化。请记住, 界定诉求是一个动态过程, 需要您确定问题, 建立信誉和做出承诺, 引起对概念的关注, 并促进利益相关者之间的共同意识和支持。

有关 SMA 诉求界定的要素以及与 KTA 框架间的动态链接的更多讨论, 请参阅第“[使用引领变革工具书™加速变革成功](#)”。

## 2.8 更多资源

资源名称	<a href="#">迈向百万变革推动者(Bate et al., 2004)</a>
说明	本文第 11 节解释了框架的类型(诊断型、预后型和动机型);制定活动框架(制定策略、动员、团结);以及框架任务(脚本、登台、执行、解释)
资源名称	<a href="#">构建社会变革框架(Kendall-Taylor &amp; Stevens, 2019)</a>
描述	构建社会变革框架的技巧包括使用框架来有助于理解信息, 避免传递冗杂消息, 导致疲劳。
资源名称	<a href="#">构建平等工具包(ILGA 欧洲, 2017)</a>
描述	这个平等框架工具包侧重于三个步骤:定义任务、创建框架、测试和改进。
资源名称	<a href="#">领导大规模变革—故事模板(Sustainable Improvement Team &amp; the Horizons Team, 2017) Leading Large Scale Change, A Practical Guide (p. 50-52)</a>

描述	资源包括一个故事示例和其他有效的框架技巧。
资源名称	<a href="#">沟通工具包 (Canadian Quality and Patient Safety , undated)</a> CQPS 框架梳理工具包 pdf (Patient safetyinstitute.ca)
描述	支持以患者安全和质量改进为重点的框架的通信工具包。
资源名称	<a href="#">人们关心的科学(Christiano &amp; Neimand, 2018)</a>
描述	这篇文章描述了更有效沟通的五个原则。
资源名称	深入扩展以改善人们的健康:从循证实践到循证政策 (Grinspun et al., 2018 In: Grinspun D, Bajnok I, editors. Transforming Nursing through Knowledge: Best Practices for Guideline Development, Implementation Science , and Evaluation. Indianapolis: Sigma Theta Tau; 2018a. p. 465-491.)
描述	作者描述了一个全面的框架,包括框架组成部分,通过整合社会运动来实现系统性变革,促进证据吸收,使其成为健康的公共政策变革。该框架详细描述了两个关键因素——证据和倡导——及其所有行动领域;以及如何在推进健康公共政策的五个阶段中使用这些方法:框架(building on George Lakoff, 2004, renowned work);提高认识;确保吸收;持续变化;和评估结果。
资源名称	传播全球正义和团结的实用指南 (Health Poverty Action, 2019)
描述	这本实用的沟通指南包括信息有效沟通的原则和内容
资源名称	<a href="#">促进健康:卫生专业人员宣传指南 (International Council of Nurses, 2010)</a> <a href="#">ICN-NEW-28.3.2010.pdf (whcaonline.org)</a>
描述	支持医疗保健提供者作为倡导者的指南,使用社会运动思维在所有变革层面(微观、中观和宏观)创造积极的健康和社会变革,重点关注系统层面的变革。该指南包括一章,重点介绍使用媒体进行宣传、创建宣传出版物和游说信写作技巧。

### 3 新兴领袖

由于社会运动是基层的、是以人为本的变革，因此，变革者、变革团队和其他人作为非正式和正式的领导者，参与社会运动的思考和行动是至关重要的。在本节中，您将了解到新兴领袖所扮演的一些角色，以及利用社会运动来引导变革进程所需的知识和技能。

#### “新兴领袖”指的是什么？

当个人参与社会变革时，他们会成为鼓舞人心的变革推动者和/或变革团队的成员，并愿意承担非正式和正式的领导角色。在组织的支持和对变革倡议的高度投入和参与下，他们以个人的身份站出来，讨论解决共同关注的问题或强烈期望的变革，并作为领导者采取措施，推动个人和集体行动(Dementia Action Alliance, 2018; Kennedy et al, 2019; Tremblay et al, 2018)。

#### 为什么“新兴领袖”的主要特征很重要？

新兴变革者、变革团队和其他人对社会运动的发展至关重要。他们可以：

- 在塑造和影响社会运动的各个部分中发挥核心作用，例如合作确定共同关注的问题或强烈期望的变革，构建或定位社会运动信息，规划和调控个人以及集体行动（Tremblay et al, 2018）；

- 通过他们对变革的热情和承诺，激发其他人对社会运动的兴趣。通过继续寻求和欢迎其他人参与社会运动，他们的努力支持了变革所需的关键群体的可持续性（ Kennedy et al, 2019）；

- 以及作为社会运动的积极代言人或信使(Dementia Action Alliance, 2018)。



由 BPSO Nipissing 大学在安大略省北湾举办的一级倡导者研讨会后，新晋的 RNAO 最佳实践倡导者和新兴领袖(图片：RNAO，2019 年 10 月 25 日)。

### 3.1 关于关键特征“新兴领袖”的更多信息

<p>作为创新者或早期采用者的变革大使</p>	<p>具备在当地情境中推动变革的知识和技能； 接受新的知识以保持与最佳实践同步； 拥有向同行有效传达信息的信息中介者； 作为积极持续地参与证据吸收的榜样。</p>
<p>值得信赖的、有影响力的同行变革倡导者</p>	<p>从战略和创造性的角度思考，产生新的想法和方法来支持变革； 具有变革和变革进程知识的可靠领导者； 在同行中被认为是采取行动的榜样； 知道如何让其他人对变革活动感兴趣并参与其中； 利用庆祝成就的机会来获得公众对该事业的关注。</p>
<p>主要影响者和意见领袖</p>	<p>作为非正式的领导者，有权力和能力来塑造同行的观点； 通过与他人的联系和他们所感知的价值，有效地促成变革； 在领导变革计划方面，可能比担任正式职务的人更有影响力； 赋予共享经验以意义和价值（即建构意义）； 有能力通过呼吁他人参与来加速更多人的参与。</p>
<p>跨边界者</p>	<p>与当地环境之外的其他人建立关系和联系； 可能会因为与他人的合作而获得资源（例如，社会团体、本地范围以外的组织或区域网络）。</p>

资料来源： Bevan et al., 2011; Bibby et al., 2009; Burbidge, 2017; del Castillo et al., 2016; Dementia Action Alliance, 2018; Grinspun & Bajnok, 2018; Kennedy et

al., 2019; Waring & Crompton, 2017.



**加速变革成功:**知识到行动框架的“识别问题”行动周期阶段包括变革推动者如何作为一个变革团队一起工作的策略。由于社会运动是由一个统一团体的合作和协调努力所推动的,它有助于变革推动者学习这一领域的技能。请访问 [Identify, select and review the knowledge tool at Tools | RNAO.ca](#), 了解更多关于作为一个团队工作和选择知识工具(如 BPGs)来解决已确定的问题。

### 3.2 入门注意事项

要想成为一个有效的变革推动者和/或变革团队的成员,需要了解关于在社会变革中成为领导者的知识和技能。为了开始建立这种知识和技能组合,本节包括的战略行动: 1) 提升您的领导能力; 2) 支持和影响同事,使他们也成为变革的推动者。此外,由于新兴领袖有时会面临他人对变革的抵制,本节还包括了第三部分,即培养应对变革阻力的能力。

#### 1.提升您的能力,成为一个有影响力的领导者

无论作为变革推动者或是变革团队的成员,要想成为一名具有影响力的社会变革领导者,首先需要逐步掌握所需的知识。下面的草图描述了具有影响力的领导者的十个基本特征(NHS Horizons, NHS England, 2019)。



资料来源：NHS Horizons, NHS England, 2019.经许可使用。

## 2.支持和影响同事，让他们也成为变革推动者

为了让同事（例如，工作人员）参与到社会运动中来，并成为变革的推动者，以下的行动策略和建议可能会有所帮助。

### 合作和共同设计，解决共同关注的问题和/或强烈期望的变化

- 鼓励同事成为实践变革的榜样。邀请他们描述什么是有效的或无效的。
- 采取关注同事需求的方法——即，我们需要什么？我们可以一起做出什么改变来达到我们的目标？

- 对于可能的变革或解决共同关注的问题或强烈期望的变革，请考虑：

- 1.它是否响应了需求并解决了共同关注的问题或强烈期望的变化？
- 2.它是否与当地情境相适应吗？
- 3.它是否简单可行？
- 4.它是否可以进行试验或试点？
- 5.它是否可以观察，并以便我们进行评估？

### 认可同事在变革中的贡献和投入

- 将采取行动的意愿和承诺解释为投资和宣传以及成为变革领导者的一种表现。

- 告诉同事如何参与集体行动，并欢迎他们的加入。

- 确保同事们理解个人和集体行动的目的，以及这些行动如何影响变革和支持社会变革目标的实现。

- 促进他们成为变革推动者，以此作为领导力、职业发展和赋权的机会。
- 为个人和集体行动创建不同类型，其规模由小到大的活动。

#### **向同事介绍社会活动的最新情况**

- 定期沟通，使每个人都了解变革团队的活动，包括变革的规划。
- 制定社会活动的关键信息，以提高人们的认识。
- 定期与同事谈论变革和它的益处。
- 在会议、分组讨论或其他会议中定期提供最新信息，并鼓励小组讨论以解决问题或担忧。

#### **欢迎新的变革者**

•寻找支持共同关注的问题或期望变革并愿意做出贡献的同事。给他们提供采取行动的工具，因为这将建立个人归属感和责任感。他们积极的经历也能影响他人参与其中。

•建立变革推动者加入社会变革的切入点，这样将有利于当变革推动者高度参与时，为他们提供成为变革团队成员的机会。

#### **促进变革者的集体认同**

•使用社会变革的标志或口号来支持集体认同，并确保这些标志或口号的含义得到理解。

•强调变革者的集体认同，他们倡导证据的采纳和可持续性，并且是值得信赖和知识渊博的集体。

#### **建立和扩大支持**

- 与其他团体或网络结成联盟，以支持扩大变革者的数量。
- 欢迎社会变革的新成员，认识他们对变革的责任以及对共同关注问题或强烈渴望变革的价值观的决心。

### **3.培养应对变革阻力的能力**

新兴领袖在变革方面经常会面临来自他人的阻力；这可能会阻碍变革进展，特别是在缺乏技能来解决这些问题或阻力没有被解决的情况下。认识到变革的阻力是正常的，变革者和变革团队的成员必须培养能有效应对阻力的技能。为了克服阻力，建议采取以下策略：

- 确定人们是否赞同您试图实现的结果；如果他们不赞同，请了解他们不赞同的理由，以及是否有其他未被考虑到的因素。

- 通过询问什么是可行的和什么是不可行的来解决问题。

- 了解采取行动和不采取行动相关的风险和益处（即维持现状的风险是什么？）

- 语言要清晰，不要有误导性（例如，用数据或其他衡量标准）。

- 寻求就下一步行动达成一致。与小组讨论共同的协议和行动步骤，并讨论这些行动是否合适。

- 以尊重、好奇心和可信度来解决阻力。理解阻力往往源于对未知的恐惧或对失败的恐惧。它在那些迷茫的人中更常见，是一种自然本能，即通过不考虑新的变革方案来进行自我保护。

- 在讨论共同关注的问题或强烈期望的变革时，要保持好奇心，并试图理解他人的关注点或想法，并试图就下一步行动达成一致。

- 保持真诚，因为虚假会很快被辨别出来，人们会停止参与。争取不以欺骗或胁迫的方式推动一种运动；相反，作为一个团体在做出任何决定之前，要努力听取所有的想法。

资料来源: Jaben, 2016.



Linkages

**加速变革成功:** 知识到行动框架的“评估知识使用的阻碍/促进因素”行动周期阶段包括对组织因素的讨论，这些因素可能成为知识采纳和可持续性的阻碍（或挑战）和/或促进因素（或推动因素）。作为社会变革中的新兴领袖，发展有效的知识和技能来推动变革和影响他人，对于实现目标和获得变革的动力至关重要。请访问阻碍和促进因素的例子|RNAO.ca，以了解更多关于促进变革的领导类型。

### 3.3 实例探究

实例探究--拉斯孔德斯诊所



最佳实践指南（Best Practice Guideline, BPG）项目支持了安大略省注册护士协会（Registered Nurses' Association of Ontario, RNAO）数千名最佳实践（Best Practice, BP）倡导者的领导力和影响力，他们是参与实施循证实践变革的变革推动者。

例如，在智利圣地亚哥的拉斯孔德斯诊所(Clínica las Condes ,CLC) 一个拉丁美洲的最佳实践亮点组织®（BPSO®）BPSO Clínica Las Condes（@bpso\_clinicalascondes）- Instagram 照片和视频），BP 倡导者是坚定的志愿者，主要由护士和其他健康专业人士组成。他们的领导力体现在他们所领导的多种活动中，包括：

- 审查组织政策和指南，并激励同事。
- 在临床服务会议上提出两年一次的指南建议。
- 确保其临床单位遵守实践变化（Serna Restrepo et al., 2018）。

在领导变革工具包中介绍您的新兴领袖。

### 3.4 常见问题

以下是您和您的变革团队作为新兴领袖可能遇到的一些常见问题，以及一些建议的解决策略。

常见的问题	您的同事理解这种变革，但反对它。
解决问题的策略	<ul style="list-style-type: none"><li>• 认识到可能会有一些人由于许多因素而不支持变革举措，例如,感受到变革的威胁或更愿意维持现状。</li><li>• 避免用教育来解决他们的反对意见，因为这不太可能解决他们的担忧。</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>•继续将变革植根于价值观，确保共同关注的问题或强烈期望的变革和解决方案是明确的，并强调变革者将取得的收益。</li> <li>•避免与那些试图诋毁或攻击正在发生的事情的人接触，直到取得一定的成绩。</li> </ul>
常见的问题	个人和集体行动被推迟。
解决问题的策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>•在个人和集体行动中开始（即使是小步骤）认识到变革是一个过程。这将有助于产生动力，提高意识，并有希望能引起其他人的兴趣。</li> <li>•花时间规划并与他人合作，确立社会变革的目标，但要避免拖延行动。</li> </ul>
常见的问题	认为当社会变革的目标实现后，变革者的工作就完成了。
解决问题的策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>•继续关注可持续性的长期目标。</li> <li>•认识到如果社会变革被认为已经结束，不需要进一步的行动来维持变革，那么会存在回到“旧”的思维和行为方式的危险。</li> </ul>

来源: Robert & Bate, 2010; Satell, 2020.

### 3.5 进度审查

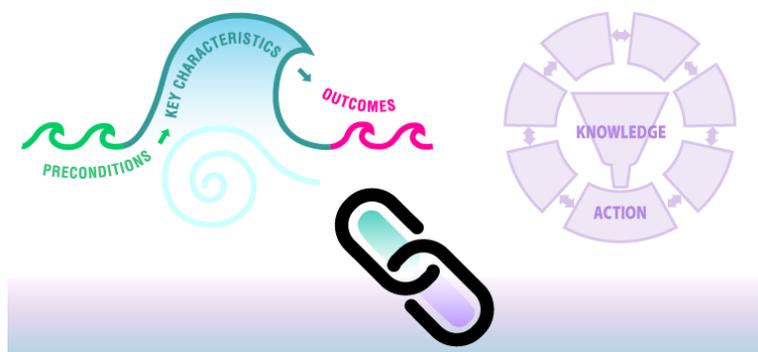
如果出现以下迹象，表明您和您的变革团队成员作为新兴领袖正在取得进展。

- 继续与同事就变革行动进行公开对话，并根据需要修改目标。
- 定期评估变革工作的影响，以确定个人和集体行动是否有效。
- 当原来的策略没有达到预期效果时，仍然致力于转向和尝试新的想法。
- 支持并促进同事成为变革的推动者(Ortner, 2004)。

BPSO 最佳实践倡导者在安大略省奥尔良市 BPSO Résidence Saint-Louis 举行的法国一级倡导者研讨会后的庆祝活动（图片：RNAO，2016年9月27日）。

点击[这里](#)下载《RNAO 发展和维持护理领导力技巧和工具》手册中的领导力自我评估工具。

### 3.6 将新兴领袖与其他框架的要素相结合



**将新兴领袖的主要特征与“社会运动行为框架”的其他要素联系起来：**

社会运动行为（Social Movement Action, SMA）框架的每个要素都是动态的、相互关联的。例如，变革者，作为新兴的领导者，在同事和其他人的参与下，确定共同关注的问题或期望的变革以及行动的迫切需要。他们利用框架来制定战略信息，以突出社会运动，包括共同关注的问题或强烈期望的变化、愿景和目标。变革者致力于社会运动，因为它与他们的价值观和信仰相一致，从而吸引他们的内在动机。他们积极参与个人和集体行动；这些经验促进了集体认同的发展。

**将新兴领袖的主要特征与知识到行动框架的行动周期阶段联系起来：**

您和您的变革团队在社会变革行动中的能力可能会通过加入知识到行动框架的一些行动周期阶段而得到增强和/或加速，因为这两个模式是互补的。除了本节前面描述的两个链接示例之外，这两个框架之间还可以有许多其他的连接点。下面是另外两个例子供您参考：

- 知识的本土化：**随着社会变革的发展，变革者可能会注意到，非正式和正式的领导者正在出现。这些领导者可能居住在不同的环境中，担任不同的角色，并能获得各种资源。您可以评估这些领导者所处的当地环境，他们所影响的利益相关者，以及他们可以为社会变革所利用的资源。这种评估可以帮助这些非正式的和正式的领导者战略性地驾驭他们在当地的环境，并可以使他们的影响最大化。

- 维持知识的应用：**确定变革是否随着时间的推移而持续，可以通过让新兴的变革者了解社会变革是否有持续的领导和参与。一旦在您所在环境中实现了

变革，变革者是否仍然是同行的影响者和精神领袖，或者他们的信誉、地位和关系是否发生了变化？如果变革没有得到持续，而且变革者不再像以前那样拥有相同的信誉或产生相同的影响，那么可能有必要重新审视角色和责任。

关于 SMA 框架各要素之间以及与 KTA 框架之间的动态联系的更多讨论，见“[利用引领变革工具书™促进您的成功](#)”一节。

### 3.7 更多资源

资源名称	领导力的定义（Ganz, 2018） <a href="#">如何建立一个团队：在线课程</a>
描述	来自反学校和领导变革网络的系列视频，描述了社会变革背景下的领导力。
资源名称	促进健康：卫生专业人员的宣传指南（International Council of Nurses, 2010）。
描述	一本支持卫生保健提供者作为变革推动者建立社会变革倡导力的指南。该资源包括一个 10 步骤的宣传框架。
资源名称	反变革背后的科学：研究表明了什么以及它如何帮助您（Jaben, 2016）。
描述	Jaben 博士在网络研讨会上介绍了个人对变革的阻力以及案例报告在支持就变革倡议达成共同协议方面的作用。
资源名称	<a href="#">支持实践指南的实施：我们需要什么样的能力？(Metz et al., 2020)</a>
描述	为参与实施服务机构变革的人员提供实践指南。该指南着重于在团队中建立信任。
资源名称	发展和维持护理领导力（Registered Nurses’ Association of Ontario, <a href="#">2013 年</a> ） 为护士提供关于发展和维持护理领导力的技巧和工具
描述	这份 RNAO 最佳实践指南描述了一线工作人员如何成为有效的非正式变革性领导者。 技巧和工具资源描述了在护理岗位扮演正式和非正式领导角色护士的循证实践经验。



## 4 内在动机



在证据采纳和可持续性的背景下，社会变革行动的另一个主要特征是存在内在动机的变革推动者，他们致力于共同关注的问题或强烈期望的变革，并准备采取行动。在本节中，您将了解更多关于内在动机对参与社会运动的变革推动者的核心作用以及激发其他人这种类型动机的一些技巧。

### “内在动机”的关键特征是什么？

动机可以由内部和/或外部导向，并解释个人行为或行为背后的原因。

### 当内部或内在动机被激活时：

- 个人因“自由选择”或自主权而采取行动；他们在参与、建立和扩大个人能力相关的经历中茁壮成长。
- 个人被某事（如问题、担忧或原因）所“影响”，并自愿找到采取行动的方法。
- 个人为自己设定目标，以反映他们的价值观（相对于外部来源），这样做也支持了他们对自主性（即，对我们所做的事情有选择权和控制权）、掌握（即，建立能力和自我提升）并建立联系（即，与具有相似目标的其他人建立目标和关系或社会纽带）的需要。

来源: Ben-Hur & Kinley, 2016; Ryan & Deci, 2000.

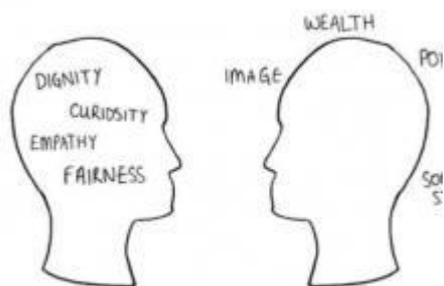
内在动机也可以是种愿望驱动，即由渴望通过个人和集体行动，让人们建立情感纽带和集体认同，从而改善环境中的大大小小问题。（Serna Restrepo, et al, 2018）。具有内在动机的个人对其工作的表达示例包括：从学习新事物中获得乐趣，在接受有趣挑战时体验到满足感，或者在完成困难任务后感到满足感（Tremblay et al., 2009）。

请记住:具有内在动机的个人参与变革计划是因为他们想要变革，

同时也关心这个问题。

与此相反，外在动机依赖于外部激励或奖励的使用、来自他人的刺激或压力，或来自对行动或行动改变所带来的惩罚或损失的恐惧。外在动机与自我以及感觉重要或重要的需要联系在一起（Ryan & Deci, 2000）。外部动机在个人对其工作的表现的例子可以包括，它提供了收入、挣钱的手段、安全或社会地位的来源（Tremblay et al., 2009）。

内在动机和外在动机之间的主要区别如下图所示。



除了外在动机和内在动机之外，还有一种叫做激励的状态，它被排在动机连续体的最低端。被激励的个体要么缺乏采取行动的意图，要么被动行动。工作环境中缺乏积极性的表现形式包括缺乏选择工作类型的理由、感觉工作条件不现实或对工人期望过高（Tremblay et al., 2009）。

**“被激励就是被感动去做某事。”（Ryan & Deci, 2000, p. 54）**

### 为什么“内在动机”这个主要特征很重要？

通过使用内在动机的来源，个人更有可能作为变革推动者和/或变革团队的成员参与进来，因为他们个人重视共同关注或期望的变革并希望解决它。参与变革的经历被认为是有意义的，具有责任感和对所取得成果自豪感。

当个人有选择参与变革的心态时，他们会根据选择（或自主）和情感力量（或个人机构）采取行动，并致力于迎接挑战。内在动机为实现变革和目标创造了机会。这部分是因为它激发了个人开发新想法和解决方案的创造力。相比之下，必须参与变革的心态意味着失去了个人的选择，并且当他们处于顺从的位置时，他们会感到无能为力。这通常会导致其被他人定义为有限参与。

来源: Hilton & Anderson, 2019.

## 4.1 关于关键特征“内在动机”的更多信息

内在动机是.....的一种表达

关心共同关心的问题或强烈渴望的变革	<ul style="list-style-type: none"><li>• 个人关心共同关心的问题或强烈渴望的变革；由于他们对某一问题的直接或间接经历而同身受。</li><li>• 了解问题的直接经验、影响因素、背景以及需要改变的内容。</li><li>• 个人根据自己的“内心知识”采取行动，并相信变革必须发生，即使面临障碍、成本或挑战。</li><li>• 个人受到有效的和可行的解决方案的激励。</li></ul>
与他人合作的承诺	<ul style="list-style-type: none"><li>• 个人积极采取行动推进一项事业，因为它符合他们的价值观。</li><li>• 没有必要施加压力或必须买入。</li><li>• 个人行为是出于个人定义的和迫切需要的改变。</li></ul>
与他人建立情感联系	<ul style="list-style-type: none"><li>• 个人有机会与他人联系。</li><li>• 他们强烈、积极的情感会给他们带来动力。</li><li>• 他们加入并留在变革运动中是因为他们有自豪感、关怀和归属感。</li></ul>

来源: Bate et al., 2004a; Bate et al., 2004b; Carson-Stevens et al., 2013; del Castillo et al., 2016; Elsey, 1998; Herechuk et al., 2010; Serna Restrepo et al., 2018; Waring & Crompton, 2017.



Linkages

**加速变革成功：**知识到行动框架的“监测知识使用”行动周期阶段描述了个人对知识使用的态度如何影响他们对实践变化的坚持。在对变革持积极态度的情况下，个人会被激励去应用知识。它有助于改变变革推动者和变革团队应用

策略，如采用焦点小组和观察的方法来监测个人对知识使用的态度，以确定他们是否有实践变革的动机。

## 4.2 入门注意事项

为了培养与同事和其他人共同关注或强烈期望变革的内在动机，您和您的变革团队可以采用以下方法：

- 强烈鼓励和欢迎具有直接生活经验的个人参与并担任变革团队成员和/或变革推动者的角色。积极支持他们分享他们对问题和背景的第一手知识和理解。
- 欢迎间接经历过共同关注的问题和/或强烈渴望变革的个人，因为他们可以与有生活经验的人成为盟友。
- 选择许多人都认同的价值观，比如真诚、注重公平、保守密码和尊重隐私。通过这种方式，其他人更有可能与共同关注的问题联系起来，并感到这也是与他们相关的。
- 构建关键信息，定位共同关注的问题或期望的改变，使之与他人产生共鸣。
- 在个人在护理领域发展能力或自我效能的情况下，请意识到，通过将能力感与自主性和内部控制点联系起来，可以促进内在动机。
- 允许员工自行决定他们的参与程度。避免分配角色，以便每个人都可以选择投入多少精力和在哪里投入精力。

来源: Bate et al., 2004a; Carson-Stevens et al., 2013; College of Nurses of Ontario, 2019; Grinspun, 2011; Jaben, 2016; Ryan & Deci, 2000; Serna Restrepo et al., 2018.

## 4.3 实例探究

### 实例探究#1 -动员积极的员工、志愿者和医生走向“绿色”

一群志愿者、工作人员和来自加拿大安大略省汉密尔顿圣约瑟夫医疗保健中心（St. Joseph 's Healthcare Hamilton）的医生参与了一项社会运动，以解决碳排放等环境问题（Herechuk 等人，2010 年）。这些变革推动者组成了一个名为“环境愿景与行动”（Environmental Vision and Action）的基层活动人士团队，他们的内在动机是作为环境管理员，确保做出与健康的环境决定因素相一致的改变。在医院高级领导团队的支持下，医院通过环境驱动的组织变革实现了“绿色”，包括创建一个环境卓越的模型（如上图所示）。要了解更多细节，请参见通过多学科基层运动实现环境卓越——  
ScienceDirect。

### 实例探究#2—RNAO 最佳实践倡导者作为追求卓越的内在动机的典范

在西班牙巴塞罗那，瓦尔德希布伦巴塞罗那医院校园（vallhebron.com），护士和其他工作人员成为安大略省注册护士协会（RNAO）各种临床领域的最佳实践倡导者，包括母乳喂养、造口术和伤口护理。为护理最佳实践倡导者举行了一场典礼，以表彰他们的领导能力和使用循证指南来实现临床实践的卓越成绩。他们的内在动机体现在他们致力于提供最佳实践和优化患者的健康和幸福。要了解更多信息，请观看有影响力的视频 BPSO 计划:卓越医疗护理—  
YouTube。

## 4.4 练习技巧

### 培养变革推动者和变革团队的内在动机

变革推动者和变革团队的成员可以营造重视和整合内在动力的环境。他们可以创造条件或机会来满足个人对自主、掌握、联系或社会关系的心理需求。

下面介绍了三种内在动机的来源以及技术和示例。

#### 内在动机来源:具有自主性（拥有选择权和控制权）

方法	设定协作目的
例子	积极与同事讨论: <ul style="list-style-type: none"><li>对提出的改进计划进行反馈</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 关于如何实施变革的想法</li> <li>• 准备好参与变革</li> </ul>
方法	使用正确的语气
例子	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 通过透明和公开承认变革的好处和挑战来建立信誉。</li> <li>• 保持好奇；尝试去理解别人的观点。</li> <li>• 询问他人，而不是命令；重视每个人的想法。</li> <li>• 通过询问问题的方式来理解问题，以抵抗阻力。</li> </ul>
方法	提供或创造选项
例子	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 给人们提供选择，这样他们就能在变革中拥有自主权</li> <li>• 请个人就如何做某事提出建议，以创造其他选择</li> </ul>

#### 内在动机的来源:发展掌控能力

方法	突出个人的能力
例子	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 强调个人优势</li> <li>• 对成就给予表扬</li> <li>• 认可员工的努力并提出建设性的意见</li> </ul>
方法	将变革定位为可以实现的挑战
例子	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 以激励或鼓舞人的方式定位变革</li> <li>• 认识到自豪感是一种强大的动力，可以促进采取进一步行动的决心</li> </ul>

#### 内在动机来源:通过社会关系与他人建立联系

方法	理解个人的“为什么”
例子	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 请个人描述一下为什么变革对他们来说很重要。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>与他人分享为什么变革很重要的个人例子，因为这样可以激励他人。从这些示例中，确定一个团体的共同价值观。</li> </ul>
方法	使其个性化
例子	强调变革对他们个人的影响，以及他们对变革的重视。
方法	切实可行
例子	<ul style="list-style-type: none"> <li>确保个人可以采取的支持变革的所有行动都被清楚地描述并且是可行的。这将建立动力、透明度、信任和承诺。</li> </ul>

来源: Adapted from Bajnok et al., 2018b; Ben-Hur & Kinley, 2016.

请在“引领变革工具书”告诉我们您和您的变革团队是如何使用内在动机来领导变革的。

## 4.5 常见问题

以下是一些您和您的变革团队可能会遇到的常见问题，以及解决这些问题的建议策略:

例子	只有一个价值观与共同关注或期望的变革相关联，并且它不会引起员工的共鸣。
描述	当只有一个价值观被选择用于共同关注或期望的变革时，它可能产生的效果是有限的，因为每个人都可自行决定一个价值观的重要性。
解决问题的策略	在多个价值观中寻找变革的根源，因为其中一个或多个价值观更有可能被其他人识别。这有助于扩大影响力和范围。
问题	相同的价值观在所有变革活动中重复使用。
描述	这种方法会降低共同关注或期望的变革和潜在价值观的意义、影响和重要性

解决问题的策略	<p>在可能的情况下，避免对共同关注或期望的变革使用重复的价值观，因为这可能会降低其影响力。</p> <p>了解不同个人群体中共同关注的价值和重要性，以便能够以符合信仰和优先事项且有意义的方式定位它。</p>
问题	这一变革并不被认为是可信的和适时的。
描述	为共同事业而采取行动的迫切需求需要价值观和信誉来获得支持。
解决问题的策略	在合适的情况下，确保共同关注或期望的变革被框定或定位为重要的、有意义的并有证据支持的。不要仅仅依靠价值观来推动变革。
问题	当存在内在动机时，使用外在动机。
描述	<p>内在动机和外在动机都可以成为变革的强大驱动因素，但当内在动机存在时，外在动机应该谨慎使用，因为外部奖励的价值可能会被降低。</p> <p>使用外部奖励会削弱或降低真正的吸引力和忠诚，或被视为胁迫或贿赂。</p>
解决问题的策略	<p>虽然认识到内在动机及其在推动变革中的作用是很重要的，但要意识到，每个人都有一种天生被认可和欣赏的需要。</p> <p>抓住每一个机会，感谢他们为实现变革所做出的努力和奉献。</p>

来源: Jaben, 2016; Santos-Longhurst, 2019.

## 4.6 进度审查

以下是一些您和您的变革团队正在取得进展的迹象:

- 您和其他人已经确定了共同的价值观和目标，推动个人和集体的行动朝着共同的目标前进。
- 您已经创造了条件来培养自主性、掌控能力和创造联系或社会联系。

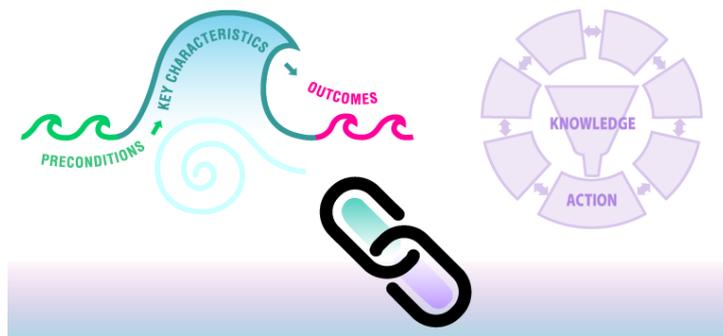
- 您的变革推动者仍然致力于变革并以个人名义投资于变革。
- 您的变革推动者和其他人表示，参与变革是有意义的，其提供了一种个人的责任感和成就感。

来源: Bajnok et al., 2018b; Hilton & Anderson, 2018。

“一场运动通过关注我们的人性——通过解决人们关心的问题，通过改变人们认为可能的东西，以及最终，通过改变他们对自己的责任和应对问题的能力的眼光，来获得吸引力并吸引参与者。”

Hahrie Han, 卡内基基金会教育改善峰会, Keynote, 2016

#### 4.7 将内在动机与其他框架的要素相结合



将这一主要特征与《社会运动行为框架》的其他要素联系起来:

《社会运动行为框架》（SMA）的每一个要素都是动态的、相互关联的。例如，内在动机反映了共同关心或期望的变革和迫切需要改变的价值观。共同的价值观可以用于定位关键信息或社会运动的框架。只要个人愿意参与社会运动，就能培养出新的领导人。积极的情感体验增加了参与个人和集体行动的投入，从而支持集体身份的发展。

将这一主要特征与知识到行动框架的行动周期阶段联系起来:

知识到行动框架（Knowledge-to-Action, KTA）的一些行动周期阶段可以增强和/或加速您和您的变革团队在社会运动行动中的能力，因为这两个

框架是互补的。除了本节前面描述的链接示例之外，这两个框架之间可能还有许多其他的连接点。下面还有两个例子供您参考：

- [使知识知识的本土化](#):具有内在动机的个人可以在不同的环境中，扮演不同的角色，并可以获得不同级别和类型的资源。评估当地环境、利益相关者和资源可以帮助您理解他们的故事，以及为什么他们有内在的动机。内在动机可以建立领导能力，为社会运动投入精力和作出承诺。
- [评估知识使用的阻碍和促进因素](#):当存在限制他们动员个人和集体行动的阻碍时，即使是最具有内在动力的个人也会受到挫折和阻碍。评估促进因素和阻碍因素可以帮助您和您的变革团队利用促进因素并规避或最小化出现的阻碍因素。例如，合作和团结的积极社会体验可能会增加变革推动者对社会运动的现有投入。这是社会运动的一个促进因素，您能识别出哪些其他促进因素吗？

有关 SMA 框架各元素之间以及与 KTA 框架之间的动态链接的更多讨论，请参见[“使用领先变革工具包™促进成功的技巧”](#)一节。

## 4.8 更多资源

资源名称	<a href="#">内在动机:激励员工行为中缺失的部分 (Ben-Hur &amp; Kinley, 2016)</a>
描述	一篇关于维持有意义变革的需求的文章。它包括内在动机作为承诺和追求卓越的强大驱动力。
资源名称	<a href="#">实践的道德标准 (College of Nurses of Ontario, 2019)</a>
描述	一份描述加拿大安大略省护士重要道德价值观的文件。
资源名称	<a href="#">内在动机和外在动机:经典的定义和新的发展方向 (Deci &amp; Ryan, 2000)</a>
描述	一篇综述文章，比较了与学习有关的内在动机和外在动机。

资源名称	<a href="#">工作外在和内在动机量表：其对组织心理学研究的价值。（Tremblay et al., 2009）</a>
描述	一个包含 18 项条目的量表（“您为什么要做这份工作？”），用来衡量工作场所的内在和外在动机水平。该量表基于自决理论（Deci & Ryan, 2000），包括自主权、掌握和构建联系的原则。

## 5.个人和集体行动

在任何社会运动中，个人、团体和/或组织都要采取有针对性的行动，以实现共同关注或期望的变革。在本节中，您将了解个人和集体行动的组成部分，以及如何开始的一些策略。

### “个人和集体行动”的主要特征是什么？

坚定的变革推动者、团体和其他个人为实现共同目标而采取的有目的的步骤（Bate et al, 2004a）。

个人和集体行动是通过动员来实现的——在这个过程中，变革推动者、团体和其他人以协调一致的方式全心投入和行动，追求实现变革（Bate et al, 2004a; Carson-Stevens et al., 2013; Herechuk et al, 2010）。

在证据采纳和可持续性的背景下，变革推动者、团体和其他人动员起来实施最佳实践。他们采取的行动是战略性的，以实现愿景或目标，如在健康结局或患者安全方面取得卓越成就。

要采取个人或集体行动，变革推动者、团体和其他各方必须致力于共同关注或期望的变革，并准备采取行动。这需要行动力，即选择采取行动的能力。当一个人利用自己的力量（采取行动的能力）和勇气（情感资源的存在）来面对变革过程中的障碍或挑战，从而实现变革时，行动力就会被激活（Hilton & Anderson, 2018）。



Linkages

**促进成功的技巧：**知识到行动框架的“选择、裁剪、实施干预措施”行动周期阶段包括如何选择实施干预措施以实现变革的策略。这包括诸如当地环境、期望的变革结果（例如，实践变革）以及对阻碍和促进因素的评估等因素。

### 为什么“个人和集体行动”这一关键特征很重要？

作为个人和集体行动的结果，根据社会运动的目标，共同关注或期望的变革被解决（并理想地解决）（Klaus & Saunders, 2016; Tremblay et al, 2018）。个人

和集体的行动就像一条纽带把人们联系在一起。他们共同的经历建立了一种责任感，有助于他们持续积极地参与到变革中（Embry & Grossman, 2006）。

**注：**任何社会变革的目标都是动员个人和集体行动。没有个人和/或集体行动，就没有社会运动。（Cases-Cortes et al, 2008）

## 5.1 个人和集体行动需要什么？



调动个人和集体行为，需要下列五个关键组成部分：

### 1.“自下而上”或“基层”的变革压力

- “自下而上”或基层倡议是以人为本的。
- 个人作为变革的推动者，参与到行动中来，以相应直接或间接影响他们的，和他们认为需要改变的共同关注和/或强烈期望的变革（例如：停止、加速和/或改进）。
- 他们可能处于缺乏地位和权威的非正式权力角色；然而，由于他们受到共同关注或期望变革的影响，他们对寻找解决方案有高度的兴趣。
- 这种变革方法不同于传统的“自上而下”模式，正式领导者（例如：高级管理团队或拥有权力、地位和权威的人）领导或下载计划中的变革计

划，并从护理人员那里获得不同程度的输入或决策。员工的参与是由正式领导者决定的，可能包括使用步骤，如胁迫、奖励、表彰或避免惩罚作为支持变革的外部动机来源。

- 所采取的行动是有意的，旨在对随着时间的推移而逐渐形成的情况或问题施加压力；人们也采取行动来创建解决方案或新的生存方式。

资料来源： Bibby et al, 2009; Burbidge, 2017; Campbell, 2020; del Castillo et al, 2016; Grinspun, 2018; Hilton & Anderson, 2018.

## **2.个人和集体的能动性意识——我/我们可以有所作为!**

### **个人和集体能动性的定义**

个人能动性由以下内容组成：

- 1.能够自主思考，采取行动，并作出选择改变结果的力量或能力；
- 2.相信自己有能力和适应力实现和扩大可能性，解决并平衡权力失衡；
- 3.为实现目标和改变结果而采取行动的勇气。

- 集体能动性指的是人们为了共同的事业而共同行动，并利用他们共同的个人能动性或力量和勇气来实现变革。

- 能动性不是孤立产生的，而是会受到性别、阶级、种族和机构（如政府）等因素的影响。这些社会结构可以塑造个人一生的思想、价值观、行为、经历和选择。例如，一个老年人可能因为他们的年龄而认为他们在社会中的权力较小，这是由强调和偏袒年轻人的社会结构所定义的。然而，能动性是创造超越社会结构所决定的经验和结果的力量和勇气。

### **社会变革中的个体和集体的能动性**

- 在一场社会变革中，能动性是必需的，因为个人、团体和其他人必须相信变革是可能的，并且相信变革能在他们联合行动、力量和勇气的作用下产生。

- 一旦认识到,价值观、证据和勇气的力量可以成为推动变革的主要动力,促使变革推动者敢于发声,引导他们采取行动,例如倡导和保护个人及其家庭的权利和需求,以改善健康结局。

- 当个体和集体的能动性存在时,变革更有可能发生,而且发生得更快,结果也更广泛。

- 社会变革的动力来自于人们共同分享的正能量,以及他们参与个人和集体行为的能力,获得必要的变革资源,以及社会变革的范围和规模。

资料来源: Bevan et al, 2011; Bibby et al, 2009; Burbidge, 2017; Grinspun, 2016; Grinspun, 2017b; Grinspun, 2018; Hilton & Anderson, 2018; Tushabe, 2016; University of Michigan School of Nursing, 2020.

### **3.变革推动者和其他人的积极参与**

- 相信当人们齐心协力时,变革是可以实现的,而且变革会变得更具有影响力。

- 争取让那些直接和间接受到共同关注或强烈期望变革的人参与进来;如果他们个人受到影响,他们将会投入并关心变革的起因和结果。

- 要认识到变革需要高度的精力,特别是在变革面临障碍或阻力的情况下。避免单独工作。承认并认可通过共同的目标和合作所取得的力量和成果。

- 与变革推动者、员工和其他人共同设计变革。

资料来源: Bate et al, 2004a; Bibby et al, 2009; Carson-Stevens et al, 2013, Klaus & Saunders, 2016; Tremblay et al, 2018.

### **4.社会运动成员之间存在社会联系**

- 一场社会变革的成功,可以部分地根据变革的推动者之间是否建立了联系或社会联系来预测。这是通过动员集体行动中的共同经验和共同或集体的特征而实现的。

- 社会关系加强了参与者对共同关注的承诺或对变革的强烈期望,以及作为变革伙伴彼此之间的责任。

- 因为变革推动者的社会关系和对所需变革的机会、关切和激情的责任，变革推动者受到彼此的影响甚至压力，以继续参与社会运动。

资料来源：Bate et al, 2004a; Serna Restrepo et al, 2018.

## 5.资源

- 个人和集体行动需要一批坚定和积极的人以共同致力于努力实现变革。
- 还需要支持结构，包括非正式网络和核心领导结构。非正式网络作为变革推动者和其他人之间的连接点，而核心领导结构（如变革团队、指导委员会）支持社会运动的发展。这些组成部分将在关于网络和核心领导结构的章节中讨论。

资料来源：Bate et al, 2004a; Serna Restrepo et al, 2018.

“领导者必须知道如何调动和部署资源，将战略转化为行动。变革成员的承诺—时间、技能和努力—对集体行动至关重要。（del Castillo et al, 2016; p.36）

## 5.2 入门注意事项

为了开始采取个人和集体行动，下面的表中提供了一些策略。这些建议是根据前一节中描述的这个元素的五个关键组成部分进行分类的。

### 1.“自下而上”的变革压力

邀请对共同关注问题感兴趣或对变革有强烈期望的个人参加圆桌会议，以产生想法并开始建立支持和参与。

- 利用共识来发展社会变革的共同目标并与其他没有参与社会变革的人分享，开始建立更广泛的支持基础。
- 寻找有能力参与变革的领导者（非正式的和/或正式的）。
- 一旦确定了共同关注或期望的变革，并为变革做好了准备，就尽早采取行动，积累动力。
- 战略性地考虑变革的时机；例如，新证据的公布（如新的指南）可以作为变革的催化剂，并促使人们采取相应的行动。

**社会变革行动框架工作表：**

## 为集体行动制定战略计划

### 为什么要制定和使用一个战略计划？

•基于共同的关注或强烈期望的变革，为共同的目标而抱有愿景或梦想，将其转变成现实。这是通过动员个人和集体行动来实现的。

•作为核心领导结构（如变革团队），利用共识过程为变革做出计划。

•阐明变革的目标和战略，以及需要采取什么措施来实现变革。

•培养自主意识、新兴领袖、能动性和集体认同感。

•建立社会变革的基础—它是什么，您想要实现什么。

愿景和使命宣言驱动着您们动员集体行动的战略—作为一个变革团队，在继续前进之前要花费时间和他人一起把它做好！

### 关键组分：

在下表中，战略计划的主要组成部分-愿景、使命、目标、策略和行动\* -根据它们的目的进行描述，并提供示例。

\*点击此处获取行动计划细节的单独文件，包括开始动员个人和集体行动的模板。

战略计划组成部分	目的	例子
愿景 (梦想)	<ul style="list-style-type: none"><li>•描述变革团队理想的变革目标。</li><li>•反思什么是最有价值和最有意义的。</li><li>•让其他人知道变革的愿景，激励他们参与进来并采取行动。要做到这一点，就必须尽可能地将自己的愿景定位得更广泛、更具包容性，这样其他人才能看清自己和自己的价值观，并希望成为变革的一部分。</li><li>•开始建立一个由愿景定义的集体认同，反映共同的宗旨和目标。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•卓越的护理</li><li>•优化健康结局</li><li>•人人享有公平的机会</li><li>•变革</li></ul>

<p>任务 (愿景的内容和原因)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•一句话简明扼要地描述具体和实际的愿景</li> <li>•定义期望的结果和理由。</li> <li>•反映共同关注的问题或强烈期望的变革, 以及如何解决和处理。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•实施预防跌倒的最佳实践, 提高最佳生活质量</li> <li>•采用循证的最佳实践提供以人为本的护理</li> <li>•通过卓越的护理标准获得认证</li> </ul>
<p>目标 (为完成任务而采取的步骤的进度和时间安排)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•制定完成任务的目标和时间表。努力创建 SMART 目标-具体的, 可衡量的, 可实现的, 与任务相关的和有时限的目标。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•到 12 月, 我们将有 30%的员工接受(变革)倡导者培训</li> <li>•第二季度, 所有员工都知道什么是“最佳实践”</li> </ul>
<p>策略 (如何达到目标)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•描述如何实现愿景。</li> <li>•与行动计划相似, 但陈述更广泛。</li> <li>•可包括预防、早期干预、改进以解决障碍和/或改善获取机会, 或倡导改革系统。</li> <li>•认识到现有的资源和机会以及预期的障碍或阻力。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•成为最佳实践指南实践组织指定的学术组织®(BPSO®)</li> <li>•通过电子学习模块, 开展以人为本的员工和居民关怀教育</li> <li>•改进感染预防策略, 以减少流感暴发</li> </ul>
<p>行动计划 (实现策略的具体细节)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•详细说明这些策略将如何实施或实现, 也就是说, 将发生什么变化以及何时发生变化。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•<a href="#">点击这里</a>了解更多细节和动员个人和集体行动的计划模板</li> </ul>

资料来源：改编自堪萨斯大学社区健康与发展中心（未注明日期）。

目录|社区工具箱（ku.edu）

## 2.个人和集体的能动意识-我/我们可以改变!

- 致力于改变工作场所的文化和实践，以支持一线员工的发展，使他们成为参与创造或共同设计改变的非正式领导者。要认识到，职场文化是非正式和正式领导者及其动力共同创造的。
- 寻求分享权力，利用民主程序和共识来决定个人和集体行动的战略。
- 在取得小的成功和进步的情况下，表彰和庆祝个人和集体的行动。

## 3.支持人们保持积极参与

- 确定/优先考虑对参与者来说最重要的事，这样行动对他们来说才有意义。
- 使用框架或定位的方式共同关注或期望的变革，以连接“心和思想”，以支持可信的和有意义的变革。
- 使用投票机制，如点投票，来衡量变革的组成部分，如相关性和影响。
- 制定图表来监控成果或挑战。
- 确保采取的步骤符合当地文化。
- 定期与支持者沟通，让他们了解最新情况。

## 4.参与者之间存在社会关系

- 专注于与其他变革机构建立联系和关系。为了加强社会联系，要力求透明，积极地看待变革，并保持信任。
- 理想情况下，将人们面对面地聚集在一起，以建立知识、相互支持的关系和共同的目标。
- 认识到群体之间现有的共同认同感的力量。利用集体认同来支持与社会变革目标一致的集体行为。
- 鼓励变革推动者团结一致地行动。
- 认识到支持性盟友的价值，并欢迎他们加入社会变革。

## 5.资源（即人际资源和物质资源）

- **人际资源：**寻找与您的目标一致的个人、团体和网络。联合起来建立一个关键的支持者群体。
- **物质资源：**确定资源的可用性和可及性。如果需要额外的资金来支持变革，请寻求组织的支持。考虑在组织年度预算申请资金的时机。

资料来源：Arnold et al, 2018; Casas-Cortés et al, 2008; del Castillo et al, 2016; Elsey, 1998; Kapilashrami et al, 2016; Herechuk et al, 2010; Waring & Crompton,2017.

### 社会运动行为框架工作表：

#### 人际网络——您的人际网络达到要求了吗？

#### 变革机构和变革团队的清单

对于社会运动中的变革推动者而言，人际网络可以发挥关键作用，它可将人们和资源以共同的关注点连接起来。为发挥作用，人际网络需要七个关键要素。

说明：检查下面的清单，以确定您的人际网络是否具备所需的一切有效信息。

#### 七个关键要素：

**1.清晰的愿景** 成员们必须明确说明和理解该人际网络的目的和功能。

**2.共同领导** 人际网络的领导者与共同或分开式的领导模式协同工作。必须明确定义角色和责任，以支持高水平的问责制、责任和信任。

**3.共同语言** 需要清楚地理解作为人际网络及其目的的核心共同关注点。一种共同的语言也可以帮助支持一种关注共同关注或强烈期望的改变的集体认同的发展。

**4.通讯系统** 为了支持成员之间关系建立，需要通信系统（如群组电子邮件、Facebook 页面）来计划活动、分享经验教训和成功经验，并支持公开对话。

**5.共享资源** 必须在网络中识别出可用的资源、资产和能力。这加强了人际网络功能的功能，作为一种汇集资源的结构，个别成员可以利用它来加强和加速他们的变革倡议。

**6.成员之间的社会关系** 人际网络需要在成员之间建立健康的社会关系。这将有助于培养信任感和促进合作的意愿，这正是人际网络的核心。

**7.反馈循环网络** 人际网络需要不断根据其成员的需求、可用的资源、当前的机会和挑战保持更新。这可以使人际网络保持时效性、动态性和灵活性。

*资料来源：改编自《变革蓝图》，未注明日期*

### 5.3 个人和集体行动的示例

个人和集体行动针对当地情况和社会变革的目标；因此，它们不能被预先设定。以下列出了集体行为活动的例子，以支持理解和产生想法：

#### **支持传播：**

- 举办推广活动，向员工介绍这项运动。
- 设立面对面或虚拟资讯摊位，张贴海报及传单，以支持宣传工作。
- 让倡导者去单位和其他非正式的同级领导与员工交谈。
- 分发简报，详细介绍活动和最新情况。
- 利用当地和/或社交媒体来获得曝光度。

#### **利益相关者：**

- 举办有趣的活动来激发员工的兴趣。
- 举办一个“启动日”，正式启动一项变革倡议。
- 与社区团体举行会议。
- 举行公众会议、集会和/或抗议，以打破日常生活的规范和程序。
- 举办教育活动来学习新的知识和技能。

#### **参与超出当地环境（范围）的集体行动：**

- 在本地参与一个全球启动的变革过程。组织一个当地的启动会议来激励人们参与和改变。

*资料来源：Carson-Stevens et al, 2013; Embry & Grossman, 2006; Lippman et al, 2013; Wynn et al, 2011.*

### 5.4 实例探究

安大略注册护士协会（RNAO）从事基层动员工作已有 20 多年，数千名成员和其他支持者采取了个人和集体行动。首先是开展能力建设活动，通过知识交流会议等传播活动调动知识，为卫生政策提供信息和辩论。它承认，单凭证据不能改变现状；需要采取个人和集体行动。下面介绍 RNAO 的两个集体行动例子。

### 实例探究#1 - RNAO 支持监督注射服务



**行为警报！**

**通过资助监督注射服务来拯救生命**

**现在注册**

RNAO 主张利用证据为监督注射服务领域的政策提供指导。作为加拿大安大略省的专业护士协会，RNAO 支持为那些将药物作为拯救生命、减少耻辱和建设健康社区手段的人提供减少伤害服务。当联邦政府威胁要关闭加拿大唯一一家受监督的注射场所时，RNAO 动员了成员、媒体和公众的支持。作为联盟的一部分，RNAO 和其他组织在加拿大最高法院的听证会上主张并获准参与一项诉讼。

由于有证据表明减少危害的益处和公众干预措施主张继续获得有监督的注射服务，裁决支持该地点继续开放。这一胜利为在加拿大其他省份（包括安大略省）提供额外的监督注射服务奠定了基础（Grinspun et al, 2018a）。

### 实例探究 2 - RNAO 的女王公园日和大道上的女王公园



其他集体行动的例子包括“大道上的女王公园”和“女王公园日”倡议，在这些倡议中，全国妇女协会的成员会见了来自所有政党的省议会成员，以促进健康的公共政策和护理服务。通过直接参与和宣传，全国妇女组织动员集体行动，采取政策举措，解决减贫、农药化妆品，保护难民健康以及长期护理居民的安全和保障等领域的问题（Grinspun et al, 2018a）。

### 实例探究 3 -通过社区参与可持续预防儿童肥胖的社区联盟

一项名为“通过社区参与可持续预防儿童肥胖”（Sustainable Childhood Obesity Prevention through Community Engagement, SCOPE）的社区倡议提供了公共卫生背景下集体行动的另一个例子。

在 SCOPE 公共卫生倡议中，社区与当地合作伙伴（如图书馆、初级保健办公室）结成联盟，采取集体行动预防儿童肥胖（Kennedy et al, 2019; Lippman et al, 2013）。他们一起参与了包括促进健康饮食选择的演讲和活动、利益相关者的参与、资源开发、政策和实践变革在内的一系列集体行动（Kennedy et al, 2019）。

请在#引领变革工具书 告诉我们，您及您的变革团队和其他人是如何动员个人和集体行动的。

## 5.5 常见问题

下表列出了为什么集体行动活动会停止的一些常见原因，并为您和您的变革团队如何应对提供了建议。

问题	缺乏支持
详细说明	<p>缺乏支持和不愿参与社会变革导致集体行动努力的减少。同样，冷漠会阻碍或限制集体行为的努力。这可能是由于不确定或对共同关注或期望的变革缺乏一致意见，或一线工作人员作为非正式领导人和变革推动者的角色和代理缺乏一致意见。</p> <p>如果个人或群体认为社会变革是一种噱头或不是新兴的，或者他们认为社会运动不可信或没有价值，他们可能会限制自己的参与或公开批评集体行为。</p>
解决问题的建议	<p>寻求理解个人对采取行动的关注。</p> <p>考虑重新构建共同关注的问题或期望的变革，使其对其他人更有意义，并使用变革代理人和其他有影响力者来建立支持和动员。</p> <p>如果由于优先事项的竞争，支持度仍然很低，请重新考虑时间安排。</p>
问题	变革推动者的有限参与
详细说明	<p>变革推动者自行决定他们的参与程度。有很多原因可以这种情况的发生，例如：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 社会变革处于早期阶段；</li> <li>• 在如何参与方面缺乏明确说明；</li> <li>• 不清楚是否所有变革推动者都受到欢迎和鼓励参与变革并成为变革的一部分；</li> <li>• 变革推动者的新领导层没有得到培养，社会变革缺乏战略方向；</li> <li>• 社会变革只是表面上的，变革推动者的角色和领导力仅限于由其他人决定的，比如高级管理团队。</li> </ul>
解决问题的建议	<p>要包容，欢迎任何有兴趣参与进来并成为变革推动者的人。制定一份变革推动者可以采取的行动清单。</p>
问题	对个人和/或集体能动性的限制

<p>详细说明</p>	<p>个人可能想采取行动，但不知道如何倡导一项事业，或者由于感知或实际风险而害怕公开采取行动。这可能源于他们因被剥夺公民权或受到歧视而缺乏权力的个人经历。</p> <p>由于害怕不确定性、嘲笑、拒绝或可能的损失（例如，失业），个人可能会拒绝采取个人或集体行动。</p>
<p>解决问题的建议</p>	<p>请记住，个人信念或内在动机比正式技能或职位权力更重要。如果您缺乏技能或正式的工作头衔，请不要担心。</p> <p>请注意，许多社会变革都是由强烈的个人使命所激励的人领导的。</p> <p>对于参与个人和集体行动所涉及的任何潜在风险，努力做到尽可能透明。</p>

资料来源：Bibby et al, 2009; Carson-Stevens et al, 2013; Hilton & Anderson, 2018; Waring & Crompton, 2017; White, 2001; Wynn et al, 2011.

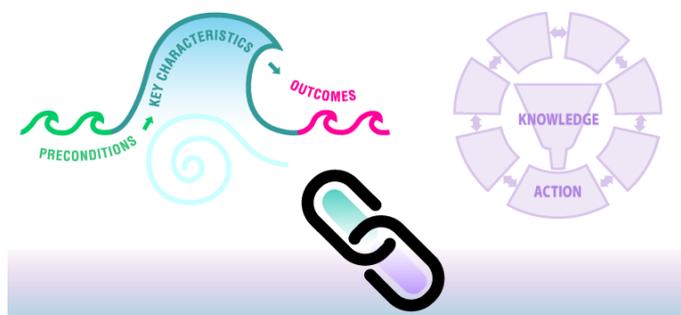
## 5.6 进度审查

以下是一些您正在取得进步的迹象：

- 您已经确定了关于变革推动者和利益相关者的共同关注点或期望变革的优先事项。这可能包括他们关于什么需要继续或停止的意见，或者您需要在哪里产生新的想法。
- 变革团队和变革推动者正在口头和行动上展示他们对社会变革的责任。
- 个人和集体行动活动正在发生，而变革和其他力量是可见和可触摸的。
- 您已经获得了支持变革的资源，并促进了一种能动意识和共同领导能力。
- 在需要的时候，您可以通过协作来修改行动。
- 变革者和其他人关于集体行动的知识正在扩大，以支持正在进行的社会变革。

资料来源：Bate et al, 2004a; Bibby et al, 2009; Carson-Stevens et al, 2013; Herechuk et al, 2010.

## 5.7 将“个人和集体行动”与其他框架的要素相结合



将个人和集体行动这一关键特征与社会运动行为框架的其他要素联系起来：

社会运动行为框架的每一个要素都是动态的、相互关联的。例如，集体行为解决了采取行动和接受变革的迫切需要。它采用了框架战略来确定问题的立场，以及迫切需要通过集体行动进行变革。变革推动者和其他支持者采取行动，部分是通过反映他们内在动机的心灵和思想的参与。作为集体行为经历的结果，变革推动者感到一种归属感，这进一步加深了他们的集体认同感。变革推动者和变革团队通过集体行动展示了他们新兴的领导能力。随着社会变革的发展，这些个人和团体可以通过网络与他人联系，并可能拥有核心的领导结构来支持他们的集体努力。动员和利用这些动力作为集体行动的燃料，产生行动的动力。

将个人和集体行动这一关键特征与知识到行动框架的行动周期阶段联系起来：

知识到行动框架的一些行动周期阶段可以增强和/或加速您和您的变革团队在社会变革行动中的能力，因为这两个框架是互补的。除了本节前面描述的链接示例之外，这两个框架之间可能还有许多其他的连接点。下面还有三个例子供您参考：

- [知识的本土化：需要资金、时间和人力资源来推动和培养个人和集体行动。](#) KTA 框架可用于评估社会变革资源数量的阶段，可以帮助您和您的变革团队了解在资源可用性的情况下，目标和愿望是否可以真正地

实现。评估变革推动者可以在其设置中访问哪些资源，可以帮助您最大化现有资源，并可能获得更多的资源。

- [选择、裁剪和实施干预措施：存在动员和实现共同目标的个人和集体行动。](#)

结合 KTA 行动周期的选择、裁剪和实施干预阶段，可以促进变革推动者在整个社会变革中采取协调的步骤。

- [监测知识使用情况：重要的是监测变革推动者如何在其个人和/或集体行动中使用知识和信息。](#)例如，当变革推动者（个人和/或集体）在社交媒体上分享信息、通过当地研讨会提高意识并与利益相关方会面时，他们如何使用他们所掌握的关于变革的知识？

有关 SMA 框架和 KTA 框架元素之间动态链接的更多讨论，请参见“使用领先变革工具包™加速变革成功”一节。

## 5.8 更多资源

### 个人和集体行动

资源名称	<a href="#">非正式工人集体行为（ICC6）   WIEGO(Bonner, 2009)</a>
描述	一个关于非正式工人如何采取集体行动的简单语言资源。
资源名称	<a href="#">加拿大心理健康协会，2014 年</a>
描述	包括促进和倡导精神卫生服务、支持和消费者的集体行动实例。
资源名称	<a href="#">集体行动工具包的快速入门指南   青蛙设计（Frog Design Inc., 2019）</a>
描述	关于集体行动的在线工具包包括一组描述支持变革所需流程活动。
资源名称	制定行动计划（社区卫生和发展中心，堪萨斯大学，未注明日期）容表   社区工具箱（ku.edu）
描述	工具包，其中包括如何在社区卫生背景下制定集体行为计划的步骤指南（见第 8 章“制定战略计划”）。
资源名称	知识转化护理：指南制定、实施科学和评估的最佳实践。(D Grinspun, I Bajnok, Editors), Sigma Theta Tau; 2018.04.09.

描述	一本 Sigma Theta Tau 的书，详细介绍了安大略省注册护士协会、其最佳实践聚焦组织和其他组织使用的实施策略。这些策略促进全球护士和其他保健专业人员利用共同的目标和社会变革思想和行动，将证据推广到实践、工作场所组织以及政策。
----	---

## 动员

资源名称	<a href="#">基层动员如何运作：使每个人都能够实现变革 (callhub.io)(CallHub, 2018)</a>
描述	关于基层动员的资源
资源名称	<a href="#">青年倡导者 (Name of resource Advocates For Youth), 2014</a>
描述	一份关于支持社区动员的最佳实践策略的简短讨论文件，包括参与不同的组织，制定一个共同的愿景，并创建一个战略计划。
资源名称	<a href="#">使用转化动员分析医疗保健协调能力 (Analyzing healthcare coordination using translational mobilization) (Allen, 2018)</a>
描述	描述集体行为框架，以及在包括保健在内的复杂组织环境中创造变革所需的条件和行动。该理论侧重于集体行为/正在发生变革的事物；战略行动领域/发生变革的地方；变革是如何进行的/动员机制。
资源名称	<a href="#">微软 PowerPoint -组织和动员社区 (wordpress.com) (Klewis, 2009)</a>
描述	关于支持社区动员的技能和策略的幻灯片演示。

## 集体动力

资源名称	<a href="#">微软 ppt -结束语 (rjl.se) (Bevan, 2018)</a>
描述	Helen Bevan, NHS Horizons 首席转型官的演讲，将集体动力描述为一种发挥出积极作用的力量。

## 6 公众可见性

在知识采纳和可持续性背景下，社会运动的另一个主要特征是公众可见性。在本节中，您将了解公众可见性，以及如何利用它来提高意识，建立信誉，并增加参与变革倡议的人数。

### “公众可见性”的主要特征是什么？

公众的存在或关注度是社会运动的一个关键特征。变革推动者有意利用传统交流和/或数字平台(如社交媒体)来宣示运动的存在并建立集体认同（Bujalances Hoyos et al., 2020; del Castillo et al., 2016; Grinspun, 2015a）。当应用于知识吸收和可持续性时，公众形象会引起人们对社会运动的关注，并鼓励其他人将自己视为变革中的积极伙伴，而不仅仅是信息的观察者或消费者（Bujalance Hoyos et al., 2020; Davey, 2009）。所有形式的社交媒体都是社会运动的有力放大器（Grinspun, 2021）。

公众对变革倡议的关注度通过个人和集体行为以各种方式表达出来，如照片、语录、标识、报告以及口头或书面叙述。它们被战略性地用于推进社会运动的目标（Bajnok, et al., 2018b; Bujalances Hoyos et al., 2020; del Castillo et al., 2016; Serna Restrepo et al., 2018）。

使用社交媒体和网站等传播渠道，对知识的采纳及可持续性至关重要（也称为知识动员），并在现代实施科学中被用作强有力的媒介，例如 Twitter、Facebook、Instagram、Periscope、Wiki、YouTube 等（Bujalance Hoyos et al., 2020; Grinspun, 2015a; Grinspun et al., 2018; Serna Restrepo et al., 2018）。

### 为什么“公众可见性”这一主要特征很重要？

- 公众可见性提高了对社会运动的认识和关注（Lippman et al., 2013; Serna Restrepo et al., 2018）。
- 它触发并扩大了变革推动者和其他人的参与，因为公众可见性展示了正在发生的个人和集体行为活动（Bujalance Hoyos et al., 2020; Lippman et al., 2013）。
- 当社交媒体平台被战略性运用于框架或定位问题，并施加压力要求改变或命令他人作出回应时，它可以加速变革（del Castillo et al., 2016; Grinspun

et al., 2018)。公众可见性支持社会运动的可信度和势头，因为变革推动者和其他人看到了正在进行的活动和积极参与变革的个人的例子（Bujalance Hoyos et al., 2020; del Castillo et al., 2016; Grinspun, 2011）。

## 6.1 关于关键特征“公众可见性”的更多信息

动员起来的个人和集体行动的公众可见性是.....

- 提高人们对共同关注和/或强烈期望的变革采取行动，迫切需要认识的策略。它可以用来推广社会运动的愿景和目标。它还可以显示支持的水平 and 他人如何参与（Bujalances Hoyos 等人，2020 年；Davey, 2009; del Castillo 等人，2016）。

- 维持社会运动的手段。社会运动需要不断的支持和个人对变革倡议的持续参与。公众的关注度为变革推动者和其他人对变革倡议的活动持续提供最新信息（Davey, 2009; del Castillo 等人，2016; Grinspun, 2018）。



Linkages

**加速变革成功：**知识到行动框架的“维持知识使用”行动周期阶段包括变革团队如何采取行动以维持知识使用的策略，包括对促进或阻碍因素知识使用的认识。对于变革团队来说，拥有尽可能多的策略来促进变革的持续，可以帮助扩展社会运动。

- 一种向利益相关者传播信息的工具，特别是通过数字平台。基于网络的技术允许与广大受众快速连接和交流想法，并支持团队之间的合作，特别是那些距离较远或没有在一起工作的人（Embry & Grossman, 2006; Grinspun & Bajnok, 2018）。

## 6.2 入门注意事项

## 使用照片和视频

- 用照片来描述和分享社会运动的故事——价值观、信仰、共同的关注或强烈的改变愿望。集体行动的照片和其他图像可以用来增强社会运动的关键信息的定位框架。
- 在组织任何个人和/或集体行动时，请考虑如何捕捉和共享这些事件。和参与者谈谈捕捉集体行动图像的技巧。一旦获得拍照许可，就要准备好相机（单反相机或手机）。叙述者也有助于捕捉关键的语录和信息。
- 在拍照时，一定要捕捉活动中的倡导者、思想领袖和有影响力的人，因为这些人可以吸引新的支持者，并提高社会运动的关注度和可信度（Bajnok et al., 2018b）。

## 推文示例

来源：[https://twitter.com/mann\\_nikki/status/1202215978869899267](https://twitter.com/mann_nikki/status/1202215978869899267)

从不同角度拍摄多张照片；这将帮助您避免使用库存图片的需要。也可以拍一些特定动作的特写照片（例如，某人对着麦克风说话或参与者在纸上的笔迹）。

- 为集体活动的人群拍照。这可能是在大型的公共活动中，或在较小的场合中，如策划会议（Bajnok et al., 2018b）。
- 捕捉出席人数众多的活动的照片。重要的是展示参与社会运动的活跃群众（Bajnok et al., 2018b; Lippman et al., 2013; Lippman et al., 2016）。
- 创建一个带有标签和奖品的挑战竞赛（Grinspun, 2021）。

## 推文示例

[皮尔地区的推特上报道：“在@PFFCentre 为符合条件的皮尔居民接种 COVID-19 疫苗时，拍摄了幕后激动人心的时刻。有关 COVID-19 疫苗的更多信息，请访问我们的网站：<https://t.co/nqXtp6EKRO> <https://t.co/8eFUYEizu2>” / \[Twitter\]\(#\)](#)

## 使用现有的通信平台

- 考虑使用小组电子邮件、集体会议、社交媒体群组、内部网或时事通讯来提高社会运动的关注度（Grinspun et al., 2018; Grinspun et al., 2018b; Holmes et al., 2018）。
- 可以定期向所有工作人员发送通讯，作为分享集体行动活动最新情况的一种手段。一定要将拍摄的照片融入其中，使交流更吸引人，在视觉上更有趣（Grinspun et al., 2018; Holmes et al., 2018）。



### 例如：汉密尔顿圣约瑟夫医疗保健中心

左边的例子是来自圣约瑟夫医疗保健中心汉密尔顿（St. Joseph 's Healthcare Hamilton, 2015 年）的环境合作计划（Co-operative Program, ECO），它是由一场基层运动推动的（[eco-program-newsletter-mayjune2015-see-pages-10-11.pdf](#)（[stjoes.ca](#)））他们在时事通讯中刊登故事和照片，以吸引人们注意他们影响环境变化所做的努力。

[查看通讯](#)

来源：[ECCO - eco-program- mayjune2015-see-page -10-11.pdf](#)（[stjoes.ca](#)）

## 使用社交媒体

- 使用您希望通过信息联系到的人喜欢的社交媒体平台（例如：Instagram, TikTok, Facebook, Twitter, LinkedIn, WeChat, Wiki, and YouTube）（Grinspun et al., 2018a; Grinspun et al., 2018b; McConnell et al., 2018）。

### tweet 示例

具有战略性：针对有许多追随者的个人，传播关键信息，并发布关于个人和集体行动活动的照片和更新信息。使用的策略，比如

- 在您的帖子和照片中标注它们；
- 给他们发送私信；
- 在选择的社交媒体平台上关注他们，并关注他们的内容（例如，回复或分享）（Grinspun et al., 2018a; Grinspun et al., 2018b; McConnell et al., 2018）。

### tweet 示例

- 为社会运动创建一个独特的、吸引人的标签（#），并持续使用它来建立认可度。要求您的支持者在他们所有的宣传材料中使用标签来促进社会运动和活动目标（Grinspun et al., 2018a; Grinspun et al., 2018b; McConnell et al., 2018）。

- 鼓励转发信息，以进一步传播和吸引可能的其他利益相关者的参与。
- 考虑使用已建立的社会媒体渠道，使当地的社会运动活动与更广泛的或全国性的运动相结合，以增加关注度。例如，全国心理健康和成瘾问题协会的心理健康和成瘾问题倡议利用每年一次的加拿大全国#BellLetsTalk 运动来促进与心理健康有关的心理咨询和知识转移活动（Grinspun et al., 2018a; Grinspun et al., 2018b; McConnell et al., 2018）。

- 中国的 BPSO 使用微信来支持最佳实践指南（Best Practice Guidelines, BPG）学习讨论小组（Yufang et al., 2018）。西班牙、智利和哥伦比亚的 BPSOs 使用 WhatsApp 发布和分享每周的 BPG 建议和实施建议（Bujalance Hoyos et al., 2020; Grinspun, 2021）。

### 示例 tweet

我们的#BPSO 倡导者是实现可持续实践改变的基础！！感谢大家一直以来致力于改善我们居民的安全和生活质量而做出的贡献！（BPSO Perley Rideau;

佩利和里多退伍军人中心，2020年2月2日）

### 使用框架

- 构建或定位社会运动的关键信息可以包括文字和/或插图。两者都可以用来代表一个运动的共同关注的问题或强烈渴望的变革，并激发个人情感。关于框架的更多细节，请参阅框架部分（FrameWorks Institute, 2002）。

## 6.3 实例探究

下面的两个例子都展示了倡导变革的联盟的作用和影响，利用公众可见性来提高对某一问题的认识，并获得他人的支持和参与。

### 实例探究#1——失聪儿童的权利

加州洛杉矶的一个社区联盟采取集体行动，针对儿童虐待的预防和治疗服务，倡导聋哑儿童的权利。为了提高关注度，该联盟采取了多项措施来传播意识和获得支持。例如，其中一个成员组织为失聪人士社区撰写了一篇文章，发表在杂志上，倡导对失聪儿童的保护。整理文章的成员在当地一个犹太教堂做了一个演讲，成员中包括聋人社区的成员。当地的社会活动包括关注联盟的集体行动，以及参与者如何在经济上支持他们的努力。综合起来，这些活动引起了人们对正在采取的集体行动和变革的紧迫性的进一步关注（Embry & Grossman, 2006）。

### 实例探究 2 -加拿大伤口护理协会（Canadian Association of Wound Care, CAWC）和安大略省注册护士协会（RNAO）

2014年，RNAO、加拿大伤口护理协会和其他支持者组织了一个联盟，并倡导加拿大安大略省政府对糖尿病相关的足溃疡护理。该联盟利用证据、政治压力和机会，寻求建立一个全面可及的综合护理系统，以改善健康结局，包括减少溃疡和截肢，并降低压力缓解设备的成本。为了提高对变革需要的认识 and 关注度，联盟成员参加了许多活动，包括出席和参加利益相关方会议；在《RNJ》杂志上撰写一篇媒体新闻稿和封面文章；并在RNAO的年度女王公园日上会见省级议会成员（Members of Provincial Parliaments, MPPs）

(Grinspun et al., 2018a)。这些宣传工作的结果和健康结局的变化也在 2018 年 RNAO 证据辅助测量减压设备对糖尿病和足溃疡患者的影响中描述了。

(<https://rnao.ca/bpg/resources/evidence-booster-assessment-and-management-foot-ulcers-people-diabetes>)。



## 6.4 有效利用社交媒体

以下是 RNAO 发起的一项社交媒体活动的例子，该活动呼吁安大略省政府强制执行其养老院基本护理保障中提出的建议。该运动加入了#LTC #基本保健保障和#4Hours4Seniors 的标签，以提高对长期保健工作中人员配备危机的认识，并鼓励公众、保健服务提供者、政府、长期保健服务居民及其家人动员变革。随着活动的发展，视觉效果和信息也在不断变化。下面三个例子展示了该运动在获得关注和动力的过程中，从好的、更好的、到最好的发展阶段。

很好的例子



制定了行动警报（Action Alert, AA），为动员集体行动，为养老院居民争取权益。人们在社交媒体上分享了 AA 的链接、图片、信息和#4Hours4Seniors 的标签，敦促其他人签署和分享 AA，并使用该标签来帮助对话 LTC 危机。社交媒体活动旨在支持 AA 所设定的目标——鼓励尽可能多的人签名，敦促主要政治领导人（这里指 LTC 的总理和部长）采取行动。

这是一个很好的例子，因为它包含了一个图示，支持性的信息，一个行动呼吁（链接到 AA）和一个特定的标签。

### **更好的例子**

这个例子来自 RNAO 的工作人员，他们举着标语，说明为什么#4Hours4Seniors 对他们很重要，其中包括同情、尊重和结束年龄歧视等理由。#标签被一致使用，并说明了支持该事业的个人原因；但照片上没有人的脸，只有举着标语的手。

这是社交媒体运动的一个更好的例子，因为它给运动带来了个人的接触，并允许支持者回答为什么想加入对话。它也给这个话题标签和活动的目的带来了活力。

### **最好的例子**



RNAO 与加拿大安大略省萨德伯里的 F.J.戴维之家合作，鼓励居民分享他们想要#4Hours4Seniors 的“原因”。它遵循了“更好”的例子的相同理念，但这一次，它真正揭示了这场运动最初的原因。RNAO 在其社交媒体（Instagram、Facebook 和 Twitter）上分享了居民的照片和语录，并附上了#4Hours4Seniors 的标签。

举个例子：住在 F.J.戴维之家的老年人 M. Doan 说：“我是一个非常独立的人，但我的妻子却不是，她对我来说就是整个世界。”有了四个小时的护理，就不需要着急了。谁不想在四个小时内看到她美丽的笑容呢！”（<https://twitter.com/RNAO/status/1336781022780928000>）。

这些照片非常有冲击力，因为它们展示了一对生活在 LTC 养老院的真实夫妻——他们是 RNAO 通过 AA 和持续呼吁建立养老院基本护理保障的众多居民中的两个人。他们手中的海报表达了他们个人的尊严和舒适的价值观。

请告诉我们您和您的变更团队是如何在#引领变革工具书中使用公众可见性策略的。

## 6.5 常见问题

下表描述了一些与公众可见性相关的常见问题，以及一些解决这些问题的策略。

问题领域	提供频繁的更新
------	---------

细节	如果不经常更新社会运动，包括个人和集体行为，动力可能会受到威胁。变革推动者和其他人可能错误地得出这样的结论：认为社会运动已经耗尽了精力，达到了平台期，或者停止了。
解决问题的建议	定期更新社会运动的最新情况。例如，每两年更新一次员工会议或倡议活动，以保持关注度。这也包括社会运动何时达到其目标，持续提供更新可以支持变革的可持续性，并保持变革推动者的参与。
问题领域	使用浏览量低的网站
细节	读者量少的社交媒体网站或其他沟通渠道限制了关注度和积累支持者的潜力。
解决问题的建议	确定一个或多个发布更新的站点。突出显示这些网站，这样员工和其他人就知道在哪里可以找到更新。
问题领域	没有足够的资金支持提高公众关注的相关活动
细节	资金不足或持续缺乏资金会减少支持集体行动的关注度的机会。
解决问题的建议	如果几乎没有可用的资金，则选择开放获取资源，如内部网或社交媒体平台。
问题领域	使用混乱的标签
细节	一个不清晰或含糊的标签会使人们对社会运动的焦点和目标感到困惑。多个标签让人们在这场社会运动的焦点和优先事项感到困惑。
解决问题的建议	始终使用一个明确的标签来支持消息传递，并集中和协调个人和集体的行动。
问题领域	使用效果较差的图像
细节	不太有效使用图像的例子包括：  不包括思想领袖、有影响力的人或同行领袖的集体行动图像。  缺乏个人和集体行为的关键时刻的图像（例如，团队合作，参与变革的关键群体）。  照片或其他视觉效果与描述集体行动的文字不匹配。

	<p>使用通用的库存图像可能会分散人们对集体行动和社会运动的具体目标的注意力。在某些情况下，它们还可能强化破坏社会运动价值的刻板印象。</p> <p>当只使用有关问题或共同关心的照片和文字时，可能会出现消极和绝望的基调。没有关于目标或愿景的图片或文本，以解决共同的关注或强烈的变革愿望。</p>
解决问题的建议	<p>准备好在活动中捕捉图像。</p> <p>抓住这个机会拍摄思想领导和其他正式和非正式领导的照片。</p> <p>使用真正领导者的照片。</p> <p>使用参与集体行动的个人的图片和语录。</p> <p>仔细地选择那些有力量的、令人振奋的、让人充满期待和希望的图像和文字。这些积极的情感可以促进和激励其他人参与进来。</p>

来源：FrameWorks, 2020; Grinspun et al., 2018a; Grinspun et al., 2018b; McConnell et al, 2018; Tremblay et al., 2018.

## 6.6 进度审查

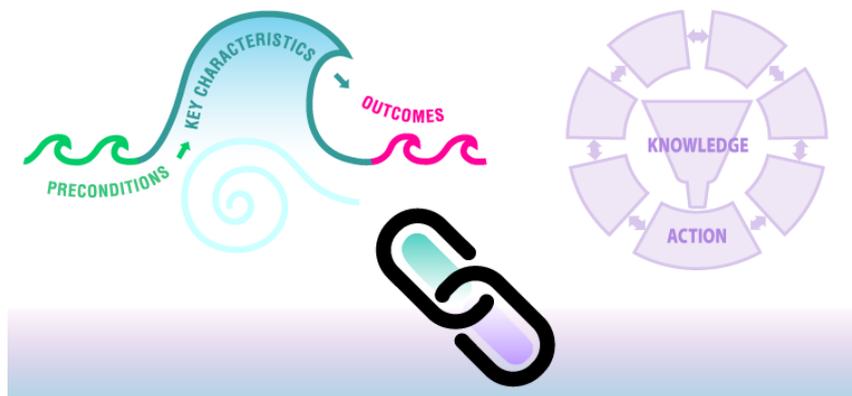
以下是一些您和您的变革团队正在取得进展的迹象：

- 您的同事和其他人都知道这个社会运动和相关活动。
- 您们正在使用社交媒体等平台和非正式网络来传递关键信息。
- 您也使用社交媒体作为它的内置指标，通过分享的数量来确定社会运动的传播。
- 您的个人和集体行为活动有一个一致的公众形象，支持社会运动的信誉。
- 您正在使用社交媒体工具，在适用的情况下，促进了在当地环境之外的（社会运动）参与。这使那些不是组织成员的人能够了解您正在做的工作。

- 在适当的情况下，您正在寻求与其他利益相关者的合作，使用支持社会运动的沟通渠道。
- 您正在学习如何有效使用社交媒体的知识和技能，包括如何使用框架来定位问题，以及如何参与并采取行动。

来源: FrameWorks, 2020; Grinspun et al., 2018a; Grinspun et al., 2018b; Kennedy et al., 2019; Tremblay et al., 2018; Waring & Crompton, 2017.

## 6.7 将“公众可见性”与其他框架的要素相结合



**将这一关键特征与社会运动行为框架的其他要素联系起来:**

社会运动行为 (SAM) 框架的每一个要素都是动态的、相互关联的。例如，提高对个人和集体行为的认识，以解决共同关心的问题或强烈要求变革的愿望以及迫切需要采取行动和接受变革的能力。框架和重构被用来战略性地定位个人和集体行为，并唤起对社会运动的理解和情感反应。它可能由一个核心领导结构组织和支持。公众可见性通过文字或图像捕捉到新兴领导人的努力和他们的集体认同。有吸引力的网络扩大了集体行动的关注度。

**将这一关键特征与知识到行动框架的行动周期阶段联系起来:**

知识到行动 (Knowledge-to-Action, KTA) 框架的一些行动周期阶段可以增强和/或加速您和您的变革团队在社会运动行动中的能力，因为这两个框架是互

补的。除了本节前面描述的链接示例之外，这两个框架之间可能还有许多其他的连接点。下面还有三个例子供您参考：

- [知识的本土化：随着社会运动的发展，动员明显地将社会运动转移到公共空间。](#)利益相关者可能接受，也可能不接受公众对社会运动的关注，这取决于这些利益相关者所处的环境，以及他们自己的身份和角色。您和您的变革团队可以考虑评估当地的环境和利益相关者，然后让社会运动公开可见，以加强您参与公众的计划。确保一个有效的沟通计划，通过框架或定位问题来提高公众意识，可以帮助您有效地传达您的变革需求。
- [评估结果：公众可见性可以用来传达您的社会运动是如何达到预期结果的。](#)向公众提供最新情况，总结社会运动是否取得了成果，这可能是一种责任。这增加了社会运动的可信度。您和您的变革团队也可以评估公众意识的结果——公众的关注度是否帮助您和您的团队获得更多的牵引力和动力？评估公众可见性的结果可以帮助规划未来让公众参与的机会。
- [维持知识的使用：结合公众可见性和个人和集体行为，支持社会运动的可持续性。](#)具体来说，个人和集体行为在公共领域的可见存在，推动了变革的意识、紧迫性和对社会运动的支持。这些都有利于持续变革，因为它使变革的紧迫性始终处于人们思想的前沿。

有关 SMA 框架和 KTA 框架元素之间动态链接的更多讨论，请参见“使用领导变革工具包™促进成功的技巧”一节。

## 6.8 更多资源

资源名称	<a href="#">什么是信息图表？关于如何使用信息图表作为沟通工具，吸引利益相关方参与，并使信息易于记忆的指南（FoodARC, 2020）。</a>
说明	演示如何使用信息图来传达复杂的信息和数据。
资源名称	社交媒体使用： <a href="#">对护士的共同期望（国际护士监管组织，2016年）</a>

说明	如何使用社交媒体的建议，要符合负责和诚信的职业原则。描述了有效社交媒体实践的六个“P”，包括保持积极态度和患者/个人自由，以避免任何可能违反保密的行为。
资源名称	<a href="#">成功社交媒体的 10 个技巧 (NHS Horizons, NHS England, 2018)</a>
说明	有效使用社交媒体的十条建议，包括诚实、尊重隐私和专业界限。
资源名称	<a href="#">医疗社交媒体 101: 从社交媒体营销开始实践 (患者中流行特征, 无限期)</a> 。
说明	包括如何衡量社交媒体有效使用的细节，包括新粉丝、覆盖范围和参与度等指标。
资源名称	<a href="#">护士社交媒体指南 (RNAO, 2020 年)</a>
说明	关于如何在社交媒体上建立建设性的、尊重他人的形象，并坚持职业价值观和行为准则的建议。
资源名称	<a href="#">护士如何将社交媒体作为一个平台，用不超过 140 个字成为公众思想领袖。(Shattell &amp; Darmoc, 2017)</a>
说明	一篇关于护士如何利用包括推特在内的社交媒体平台成为公众思想领袖的社论。

## 7 集体认同

在证据采纳和可持续性的背景下，社会变革的一个关键特征是参与变革的人们具有集体或共同的认同。在本节中，您将了解集体认同的三个组成部分——认知边界、社会联系和情感投入——以及如何培养集体认同。

### “集体认同”的关键特征是什么？

“集体认同”是由社会心理学家阿尔贝托·梅鲁奇 (Alberto Melucci) (1989) 创造的一个术语，在这个术语中，具有共同关注问题或强烈期望改变的人以及认识到改变机会的人创建一个共同认同，来反映他们的集体价值观、信仰和目标 (as cited by Grinspun, 2018a)。

集体认同是通过一个动态演变的过程形成的，在这个过程中，个人致力于并参与共同的事业，在他们自己之间构建或协商一个共同的认同。集体认同一旦形成，就会成为社会变革的外在表现及其焦点，以便社会变革内外的人都能认出及其优先事项 (Melucci, 1989, as cited by Grinspun, 2018a)。

集体认同的形成不是孤立发生的；相反，它是由社会运动发生的当地背景和环境塑造的。这包含了一种对现有机遇和制约因素的认识 (Flesher Fominaya, 2010)。

集体认同通过文化材料或人工产品表达，例如名称、符号、叙事风格、实践和仪式 (Flesher Fominaya, 2010; Grinspun, 2018; Serna-Restrepo et al, 2018)。它也可以出现在道具、服装、别针、图像、徽标或吉祥物等物品中 (Grinspun, 2018; Herechuk et al, 2010; Serna-Restrepo et al, 2018)。这些材料可以促进成员的自豪感、团体参与度以及公众可见性或公众存在感 (Casas-Cortés et al, 2008; Polletta & Jasper, 2001)。

### 为什么“集体认同”很重要？

集体认同是一个社会运动的核心，原因是：

- 它的形成，包括了参与变革个人的社会关系。社会变革的一个决定性特征是其支持者之间的联系感、共同关注点和理解 (Boyd et al, 2013; Carson-Stevens et al, 2013)。因此，集体认同是至关重要的，也是社会运动演变的前体。它

始于具有内在动机的个人聚到一起，确定他们共同的目的和目标，并花时间庆祝彼此共有的认同（Peterson et al, 1989; Grinspun, 2018; Grinspun et al, 2018a）。

- 它的持续性。集体认同的力量在于，当个人认同与社会运动融合时，他们更有可能保持忠诚和参与度。这种情况产生的原因包括联系、互动、社交、共同理解、归属感。那些留在社会运动中的人之所以这样做，是因为他们共同的事业对个人来说仍然很重要，并且他们所形成的社会纽带和关系是有意义的（Bate et al, 2004a; Bibby et al, 2009; McAdam, 1986）。
- 达到并维持一个临界质量。当集体认同形成时，价值观和行动一致的个人、团体和/或组织更有可能加入社会运动。在个人、团体和/或组织的互联网络加入的情况下，成员人数可以迅速扩大和多样化（Carson-Stevens et al, 2013）。



来源: [Jennifer Matheson on Twitter: “Cake! Who doesn’t love cake! Thanks for 2 very informative and inspiring days!! #BPSOOHT @RNAO”](https://t.co/6chHeSKOL4) <https://t.co/6chHeSKOL4> / Twitter

## 7.1 关于关键特征“集体认同”的更多信息

集体认同的组成	基于共同目标的社会运动的认知参数或边界
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 个人与更广泛的集体关于某个问题、解决该问题的迫切需要和改变该问题所需的行动有着共同的信念。</li> <li>• 当个人参与“边界工作“时，集体认同就形成了，在这种</li> </ul>

说明	<p>工作中，他们决定了社会运动的范围和重点，即它是什么不是什么，以及他们与其他群体的共性和差异。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 认知边界表明了变革的优先领域，并以此成为社会运动的一部分的要求。随着社会变革的发展，这些优先领域和要求可能会随着时间的推移而发生变化。</li> <li>• 认知参数允许参与社会运动的个人将彼此视为支持者，并使运动之外的人能够识别它、它的重点和参与其中的人。</li> </ul>
集体认同的组成	参与社会运动的个人之间的社会联系和关系
说明	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社会联系是由参与社会运动的个人及他们之间的互动——他们的讨论、谈判和决策——构建而成的。</li> <li>• 集体认同是个人在社会运动中的成员身份以及他们与其他支持者之间社会关系的一种表达，反映了集体意识、信任、归属感和联系。</li> <li>• 社会联系充当“社会粘合剂“（Lippman et al, 2013, p. 5）或社会凝聚力，将个人联系在一起，并促进一个共同集体身份的发展。</li> </ul>
集体认同的组成	个人的情感投入和他们对参与变革的其他人的认可
说明	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 在集体认同中，由于他们的情感投入和彼此之间的积极情感联系，参与变革的个人之间会产生一种“我们的”或“我们”的感觉。</li> <li>• 无论目标是否能实现或面临其他挑战，分享积极的情感体验使个人参与到社会运动中。</li> </ul>

资料来源：Bate et al. 2004a; Carson-Stevens et al, 2013; Flesher Fominaya, 2010; Grinspun, 2011; Grinspun, 2017b; Grinspun, 2018; Lippman et al, 2013; Lippman et al, 2016; Melucci, 1989 as cited by Grinspun, 2018; Peterson et al, 1989; Poletta & Jasper, 2001.

图片：在 2020 年 7 月麦肯齐健康的 BPSO 启动和倡导日上建立一个集体认同。

## 7.2 入门注意事项

集体认同不能由个人单独创造，或由社会运动之外的个人创造；相反，它必须由参与社会运动的人来发展和塑造。在开始发展一种集体认同时，关注集体认同的三个核心组成部分——认知、社会和情感因素，可能会有所帮助。此外，了解如何将集体认同表达为文化产品或物质材料可能会有所帮助。

对于认知部分：

- 阐明参与社会运动的个人在共同关注和/或迫切期望的变革、行动的迫切需要和目标方面的角色和功能。
- 在恰当的情况下，将社会运动置于循证实践的文化中。
- 鼓励团体或组织为自己命名（例如，Falls Champions），并确定他们的目标、能力和优先事项。抓住机会（例如，员工会议或集体会议）确保其他人了解这个团队或组织、这个团队或组织的身份和成员。
- 认识到集体认同对于社会运动的核心作用，因为它将参与变革的个人团结在一起。作为群体早期会议或方向的一部分，开始讨论群体的认知边界，以确定集体认同。
- 创建一个强有力的叙述，通过框架开发，使支持者们团结起来，并赋予他们集体认同感和方向感。

资料来源： Grinspun, 2018; Sustainable Improvement Team and the Horizons Team, 2018.

对于社会组成部分：

- 认识到并重视社会关系和共同信任（即社会凝聚力）的重要性，这是发展集体认同不可或缺的。
- 强调参与社会运动的个人之间相互信任和联系例子。
- 通过面对面的互动、对成就的认可和庆祝活动来培养社会关系。

资料来源： Grinspun, 2018; Sustainable Improvement Team and the Horizons Team, 2018.

对于情感部分：

- 在会议期间花时间分享积极经验和参与变革倡导的个人原因的例子。
- 鼓励拥护者和同行倡导者传播对变革及其集体认同的乐观和积极态度，因为

这可以吸引其他人加入并参与到这一倡议中来。

2016年5月17日，在RNAO的长期护理BPSO启动会议上，四名代表尼亚加拉地区长期护理机构的注册护士穿上了成员帽衫戴上了成员徽标，以说明他们为其居民提供循证护理的承诺。从左到右分别是：米歇尔·坦普尔，特蕾西·泰特，盖尔·吉尔和萨阿德·阿克特。

开发文化产品，作为集体认同的表达：

- 随着社会运动的发展，开发徽标、口号或其他表示形式。□
- 确保文化产品的含义是清晰易懂的。□
- 将独特的产品视为集体认同的表达，它表明人们在社会运动中是公认的重要力量。例如，智利哥伦比亚的最佳实践聚焦组织®（BPSO®）开发了特殊的倡导者徽章，以表彰他们作为同行领导者在实施中的作用和贡献。

资料来源：Grinspun, 2018; Serna Restrepo et al, 2018; Sustainable Improvement Team and The Horizons Team, 2018.

### 7.3 实例探究

#### 实例探究#1—军人家庭子女反欺凌运动



#### Implementation of a School Districtwide Grassroots Antibullying Initiative: A School Staff and Parent-Focused Evaluation of Because Nice Matters

作为针对美国军人家庭儿童学校反欺凌运动的一部分，社会变革参与者使用集体认同来宣传反欺凌信息。使用的集体认同活动包括：海报、艺术品和T恤，以宣传他们的交流信息；一贯使用黑色和紫色来统一表现他们的活动；让教职员工和学生宣布倡议并参与其中；并让当地企业穿着印有反欺凌信息的T恤作为

社区支持该运动的标志（de Pedro et al, 2017）。



## 实例探究 #2 - RNAO 最佳实践聚焦组织®计划

来源: <https://twitter.com/MichelleMagill6/status/1181659799852855299>

最佳实践聚焦组织® (BPSO®) 计划 (<https://rnao.ca/bpg/bpsol>) 具有全球影响力，其影响受许多因素支持，包括促进循证文化集体认同的发展。BPSO 徽标作为集体认同的有形表示，显示在各个站点中，以表明它们是 BPSO 单位。这种可见性激励并鼓舞护士和其他工作人员使用最佳实践指南 (Best Practice Guidelines, BPG) 来支持工作人员、患者/人员及其家人的健康和福祉。参与和成为国际 BPSO 网络的成员进一步加深了 BPSO 的联系和自豪感，并建立了集体认同 (Grinspun & Bajnok, 2018)。

在组织中，BPSO 培养最佳实践 (BP) 倡导者 (<https://rnao.ca/bpg/get-involved/champions>)，他们担任领导角色以支持 BPG 的规划、实施、评估和可持续性。护士和其他工作人员在整合循证实践以实现卓越护理的文化基础上发展了一种集体认同。当员工穿着 BPSO 品牌的服装 (见上图) 和 BP 倡导者的别针 (见下图，由 RNAO 首席执行官 Doris Grinspun 博士在成功完成培训研讨会后，为新倡导者授予别针仪式的照片)，BP 倡导者的关注度可见一斑 (Grinspun & Bajnok, 2018)。

来源: <https://twitter.com/RelizaPonti/status/1201982749109866496>

请在#引领变革工具书上告诉我们您和您的变革团队的集体认同。

## 7.4 常见问题

以下是您和您的变革团队可能遇到的两个常见问题，它们出现的根本原因和解决这些问题的建议策略：

常见问题	对社会运动的理解仅限于其口号或标志
根本原因	尽管口号或标志可以成为社会运动的有效“快照”，但必须了解定义该运动的复杂的潜在价值观、信仰和历史。如果每个人都缺乏这种理解，那么支持者的积极和持续参与可能会转瞬即逝，因为他们无法在社会运动中确立自己的身份。
解决这个问题的策略	继续向参与社会变革的人提醒和强化变革倡议的基本原则，包括共同关注和/或期望的变革、愿景和目标。
常见问题	过分强调集体认同的有形表现
根本原因	别针（或T恤或标语）仅是一个别针。集体认同的强大力量始终存在于参与社会运动的个人的认知、社会和情感联系中。
解决这个问题的策略	强调参与社会运动者的认知、社会和情感联系。有关策略，请参阅“开始注意事项”部分。

来源：Bibby et al, 2009; Carson-Stevens et al. 2013; Grinspun & Bajnok, 2108; Herechuk et al, 2010.



Linkages

**加速变革成功：**知识到行动框架的“识别问题”行动周期阶段强调了理解问题或问题的复杂性的重要性，以支持变革行动的优先事项，并解决问题。同样，对共同关注的问题深入理解可以帮助变革推动者和变革团队明确个人和集体行动的目标和目的，并支持他们集体认同的发展。访问更多关于这个阶段的|RNAO.ca 了解更多信息。

## 7.5 进度审查

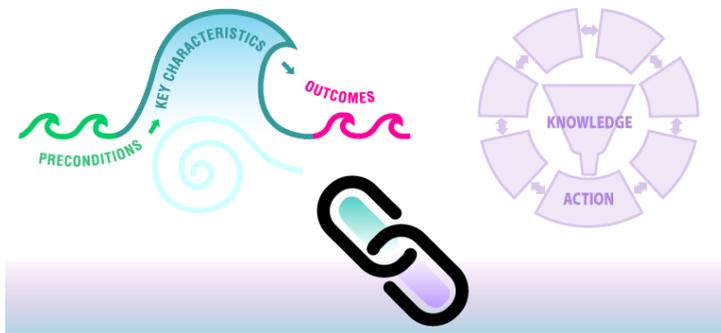
以下是您和您的变革团队正在取得进展的一些迹象：

- 您已经形成了一种集体认同，反映了共同关注的问题或期望的变革（Belmar

et al, 2018; Grinspun, 2018; Serna-Restrepo et al, 2018)。

- 您有明显的社会关系出现；变革推动者和其他人表达了他们对变革倡议的承诺并继续积极参与活动（Serna-Restrepo et al, 2018）
- 您拥有通过有形的表现形式（例如别针、T恤）表达的集体认同，这种表现形式变得越来越明显，并获得了新的关注和兴趣（Bajnok et al, 2018b; Serna-Restrepo et al, 2018）。
- 您有一个可以转变或变化的集体认同。这反映了它的流动性，是集体认同的自然演变和参与变革的人所赋予的意义。这不是令人担忧的；相反，它可能意味着新的优先事项的出现（Bibby et al, 2009; Carson-Stevens et al. 2013）。

## 7.6 将集体认同与其他框架的要素相结合



将集体认同的关键特征与“社会运动行为框架”的其他要素联系起来：

社会运动行为（SMA）框架的每个要素都是动态且相互关联的。例如，支持集体认同形成的团结纽带也支持核心领导结构中的共同领导层。集体认同对个人和集体行动至关重要。通过集体认同的形成，社会变革的优先领域被确定，表达了社会变革的边界（即它是什么，不是什么）。在此过程中，确定了采取行动的迫切需要。集体身份支持实现参与社会运动的临界群体，因此支持营造声势。

将集体认同的关键特征与知识到行动框架的行动周期阶段联系起来：

加入“知识到行动框架”（KTA）的一些行动周期阶段，您和您的变革团队在社会运动中的能力可能会得到增强和/或加速，因为这两个框架是互补的。除了本节前面描述的链接示例之外，这两个框架之间还可以有许多其他的连接点。以

下是另外三个示例供您参考：

- [识别问题](#)：识别问题可以帮助您和您的变革团队确定与共同关注点相关的联系点。这个问题/共同关注点可以培养集体认同感（例如，认同同一问题），并培养集体身份认同感。
- [知识的本土化](#)：个人所处的环境会影响他们对共同关注点的认同以及他们对群体的归属感。重要的是促进公平和多样性，以确保社会运动创建一个包容性的网络，该网络由具有积极紧密关系的忠诚个人组成，他们发展了“我们”的意识。因此，必须考虑变革推动者的背景和他們所处的环境。
- [评估阻碍和促进因素](#)：KTA 行动周期的这一阶段可以指导您和您的变革团队确定培养团队集体认同感的促进因素及阻碍集体认同感充分发展的因素。社会变革的有形提醒（例如，别针、徽标、品牌配饰）可以充当促进因素，因为它增加了归属感和认同感。您还能识别出哪些促进或阻碍因素呢？

有关 SMA 框架元素之间以及与 KTA 框架之间的动态链接的更多讨论，请参阅[“使用领先变革工具包™促进成功的技巧”](#)部分。

## 7.7 更多资源

资源名称	<a href="#">发展集体认同以降低性工作者的 HIV 风险 (Ghose et al, 2010)</a>
描述	一项关于集体认同和集体行动如何支持社区联盟努力降低 HIV 传播风险的研究。
资源名称	<a href="#">开发公共叙事的工具包(ReThink Health, 2017)</a>
描述	包含实践和工作表的工具包，改编自 Ganz2008 年的公共叙事策略“自我、我们和现在的故事”，以通过社会运动激发行动。“我们的故事”被描述为帮助支持集体认同发展的工具。
资源名称	<a href="#">危机期间的即兴创作：医疗保健系统中的潜在创新(Wiedner et al, 2020)</a>
描述	描述了医疗保健提供者团队集体认同的发展过程。它们集体认同的形成是他们在 Covid-19 大流行期间的合作努力的结果。

## 8 推动力

在证据采纳和可持续性情境中，社会变革的另一个关键特征是推动力，即推动变革所需要的人员和能量。在本节中，您将了解推动力在社会变革活动中的作用，以及构建群聚效应和维持能量的策略。

### 关键特征“推动力”是什么？

推动力是产生能量并吸引个人、团体和/或组织共同关注或期望变革的力量或动力。一大批变革推动者，如拥护者，利用他们的力量发动和维持变革，从而实现预期目标。这些行动和胜利必须是外显的，用以支持推动力。当这种力量发挥作用时，即使没有像财政激励这样的外部力量，它也是不可阻挡、持续存在的（Bibby et al., 2009; del Castillo et al., 2016; Dementia Action Alliance, 2009; Grinspun, 2021; Grinspun & Bajnok, 2018; Herechuk et al., 2010; Sustainable Improvement Team & the Horizons Team, 2018）。

### 为什么关键特征“推动力”很重要？

推动力对于社会活动的发展和进步至关重要，它决定了社会变革的成败。

随着社会变革运动的发展和演变，推动力需要战略性地、有意图地建立起来，而不能事后产生（Bibby et al., 2009）。它还需要通过设计进行有目的的进化，从而确保社会活动的连续性（Bajnok et al., 2018a; Grinspun, 2018a; Grinspun, 2021）。

关键特征“推动力”的更多信息。推动力是...

由诉求界定和再界定支撑	必须将共同关心的问题或期望的变革定位或框定为可信的、紧迫的和个人的问题，以调动他人的注意力和想法，并建立和加强对行动的支持。  为了保持推动力和现实相关性，共同关心的问题或期望的变革必须随着社会活动的发展而重新规划或定位。
持续为社会活动注入活力的过程	推动力吸引其他人加入活动并采取行动。  它可以扩大其他人的参与和支持。 它产生（或再生）能量，人们致力于（或重新致力于）这个事业并采取行动。
影响社会运动结局	推动力推动社会运动实现变革和新规范。

的因素	<p>当推动力减弱或消失时，社会运动就无法引起他人的兴趣，群聚效应就无法维持。</p> <p>没有推动力，变革将会停滞不前，耗尽能量，无法进展。</p>
-----	--

资料来源：Arnold et al., 2018; Bibby et al., 2009; Burbidge, 2017; Grinspun, 2018a; Grinspun, 2021; Sustainable Improvement Team & the Horizons Team, 2018.

## 8.1 入门注意事项

为了形成推动力，包括扩大影响力、形成一大批参与支持者，您和您的变革团队可以考虑以下策略：

### 形成推动力的策略

- 关注个人、团体和/或组织之间的社会联系。在可能的情况下，寻求面对面的互动来维持社会关系。在可及和适用的情况下，可以使用现有的网络支持联结扩大接触范围。
- 包容且公开的鼓励、欢迎新的变革推动者，这有助于建立必要的群聚效应。
- 以可以形成推动力的小规模胜利为目标。用叙事或讲故事的方式传递这些胜利信息，从而获得关注度和曝光度，并强调这些胜利是变革推动者的努力和能力取得的进步和成功。
- 对新的、潜在支持者和其他人提出的问题和关注点作出回应，以阐明共同关心的问题或期望的变革和社会运动的目标。当未达到目标时，讨论相关障碍因素及额外需要的资源。确保在角色和期望方面有明确的沟通。
- 利用一切机会学习和传播知识和最佳实践。
- 让拥护者和其他变革推动者分享对变革的积极态度。相信变革，并相信以不同的方式做事和运用社会运动行动的可能性。积极支持拥护者作为变革的倡导者，并鼓励他们传达对共同关注或期望变革的紧迫感以及采取行动的必要性

- 用推动力保持不断前进。每次计划会议上，花时间强调目标和迄今已经完成的工作。

资料来源：Arnold et al., 2018; Bibby et al., 2009; Dementia Action Alliance, 2009.



**加速变革成功：**在知识转化框架中，“确定问题”步骤包括如何为变革团队制定 SMART（具体的、可测量的、可实现的或可分配的、相关的或现实的、有时间限制的）目标，以便能够跟踪进展、测量成果。在社会运动中制定 SMART 目标以支持推动力。

#### **扩大影响力并建立群聚效应的策略**

在社会运动的早期阶段，通常只有少数变革推动者参与其中。然而，为了使社会运动发展并形成群聚效应，必须有其他人支持该愿景和目标，并且参与进来。为了增加支持者的数量，扩大社会运动的影响，可以考虑以下策略：

- 开放性地开展多种多样的个人和集体行动，以提高社会运动的知名度。
- 制定有效信息来吸引和招募更多成员。使用框架来面对利益相关者的特定利益和动机。
- 创造性地利用资源和资产来吸引人们的兴趣，扩大自己的影响力。
- 在适当的情况下，将您的活动与社会运动内外的人协调起来，充分利用社会运动的焦点和其他目标。

#### 社会运动行为框架工作表：

#### 通过扩大的影响力和群聚效应来支持动力

为了支持动力，变革推动者和变革团队需要考虑扩大其影响力的策略，以形成参与者的群聚效应。

说明：让变革团队的成员和变革推动者回答以下 5 个指导性问题。用您的回答来确定下一步的行动。

指导性问题	回答
1.您的变革团队当前成员是否代表所有观点，还是需要其他的团队成员？例如，您的变革团队是否包括对共同关心的问题或期望的变革有直接经验的人员或盟友？如果变革是针对专业内部团队的，它是否囊括了所有专业领域？	
2.有关社会运动方向的决策是否公开、共享和包容，从而让其他人感到他们的意见得到倾听和重视？	
3.您可以用什么方法判定信息是否与他人产生共鸣？	
4.您可以获得哪些资产和资源？	
5.您的社会运动能否与其他活动相结合，以带来更多获益？	

资料来源：del Castillo et al., 2017.

## 8.2 实例探究

### 实例探究#1 圣迈克尔医院

# St. Michael's

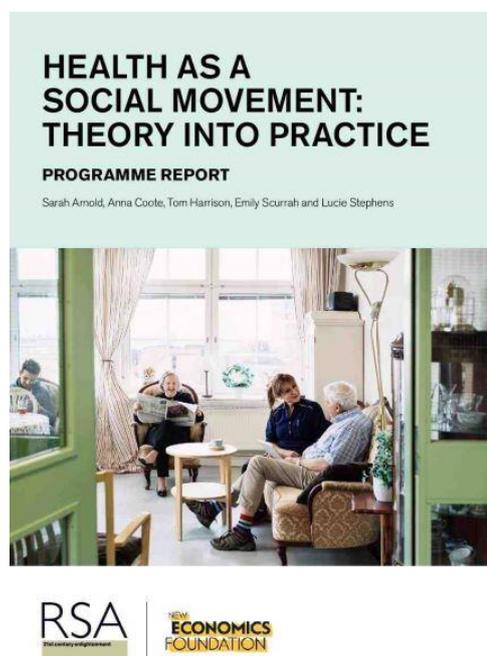
## Inspired Care. Inspiring Science.

为保持最佳实践组织® (Best Practice Spotlight Organization®, BPSO®) 实施、评估和维持 RNAO 最佳实践指南 (best practice guidelines, BPGs) 的推动力，圣迈克尔医院 (<https://rnao.ca/bpg/bpso/st-michaels-hospital>)，作为加拿大安大略省多伦多市的一家急诊护理机构和多伦多联合医疗网络的一部分，其专业实践团队

作为变革倡导者，负责维持 BPSO 倡议的推动力。专业实践团队保持推动力的策略包括：

1. 剖析其拥护者和其他变革推动者的活动、领导力和成就。
2. 策略性地使用通讯、海报和徽章宣传 BPSO 并提高其知名度。
3. 参加海报展览和护理查房。
4. 在学术和专业期刊上发表多篇文章，突出关键成就和成果。
5. 创建并利用信息平台，更新工作人员对 BPSO 的了解，包括其发展和成就（Ferris, Jeffs, Krock, Skiffington, 2018）。

## 实例探究#2 健康作为社会运动项目



为了在英国卫生保健领域进行系统层面的改革，国家医疗服务系统（National Health Services, NHS）的“健康作为社会运动”项目制定了《变革方案理论》。

在这个理论模型中，变革的动力是通过确定变革目标来启动的，其中包括将个人、团体和组织作为变革推动者与医疗保健系统联系起来，以动员地方卫生相关部门一起行动。

动力在实现制度变革和转型中发挥了关键作用。根据《变革方案理论》，其中动力指标包括：

- 个人、团体、和/或组织的社会联系增多。

- 在社区中有更高水平的控制能力、智慧和适应能力。
- 变革推动者对医疗保健系统的信心和影响力提升。

个人和集体行动所产生的持续动力将支持一个可预防和可持续的卫生系统，其特点是：

改善地方服务，将健康的决定因素融入到服务提供和更高水平的健康与幸福中（Arnold et al., 2018）。

### 8.3 常见问题

推动力不足可能是一个常见的问题。特别是在有多个并行或竞争优先级的繁忙情境中。当这种情况发生时，就需要制定策略来有效应对并重燃推动力。下表列出了一些导致推动力减弱的常见原因，以及您和您的变革团队如何应对的一些推荐策略。

失去推动力的常见原因和推荐的应对策略：

**失去共鸣或优先领域，不再与个人的心理和思想产生共鸣**

推荐策略：利用诉求界定或再界定来重新建立共同关心的问题或期望变革的可信性和价值，以及变革的迫切性。

**缺少时间**

推荐策略：

- 提供可作为集体行动采取具体步骤的一部分，以减轻资源紧张。
- 召开快速会议，让变革推动者和其他人及时了解社会运动的进展。

**支持者数量减少**

推荐策略：

- 利用个人和集体行动活动来提高社会运动的知名度，并尽可能地吸引新的支持者。

- 思考变革计划的参与者是否存在风险，以及是否可以降低这些风险。

### **关键领导者的流失**

推荐策略：在社会运动的核心组织中培养领导力，通过指导和支持培养新的领导者。

### **缺乏合作**

推荐策略：让核心领导结构参与到有组织和协调的个人和集体行动活动的战略规划中。

### **自毁性群体行为**

推荐策略：

- 控制社会运动的政治动态（如果适用）。
- 通过集体认同来强调支持者的社会联系和凝聚力。

### **社会运动与其他组织目前议程或优先事项的矛盾冲突**

推荐策略：

- 将行动重点放在与组织“合作”而不是与组织对抗上。
- 通过与已成立的组织建立关系。
- 尽可能避免冲突；相反，寻求合作来建立和维持工作关系。

### **“旧”的思维方式再次显现**

推荐策略：

- 提倡“新”的思维方式（和行为方式），继续将这项事业视为重要、合法和可信的。

- 要意识到，改变思维（和行为方式）不仅需要改变人们的思维方式，还需要保持它。

### 看不到社会变革成功的可能性

推荐策略：

- 理解社会变革中推动力的波动。当推动力下滑时，让拥护者成为乐观的变革领导者。

- 继续召开组织与变革推动者的会议，以保持团队的社会联系。
- 强调共同持有的信念和愿望，以维持支持者的参与和承诺。

SOURCES: Bate et al., 2004a; Bibby et al., 2009; Kebede, et al., 2000.

资料来源： Bate et al., 2004a; Bibby et al., 2009; Kebede, et al., 2000.

## 8.4 进度审查

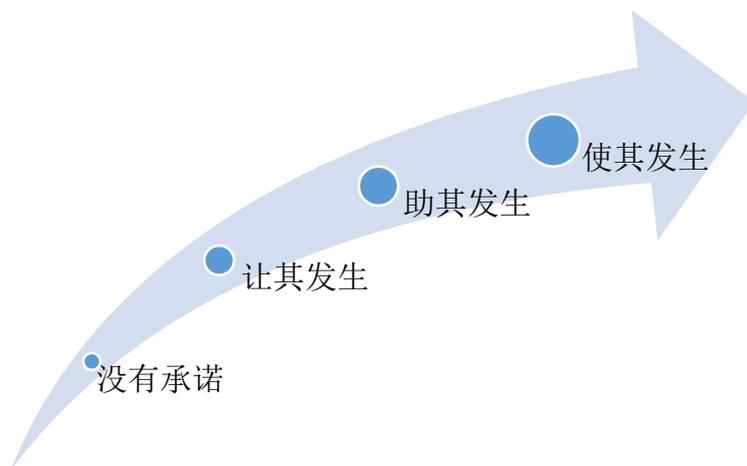
以下是您和您的变革团队正在取得进展的一些迹象：

- 您有个人和集体行动活动的书面计划，以支持长期持久的变革。
- 您和其他人参与了社会运动，变革中出现群聚效应。
- 您定期与支持者进行面对面的互动，以保持社交联系。
- 您正在构建核心领导结构，用以支持社会运动和推动力。
- 您看到生动的个人和集体行动的例子。
- 您已经根据社会变革的目标评估了您的进展——要做什么？如何做？

什么时候做？谁来做？为什么做？（Bibby et al., 2009; Sustainable Improvement Team & the Horizons Team, 2018）

- 新人对社会变革很好奇，想要参与其中。
- 人们支持这场运动；他们知道正在做的事和原因。
- 人们关心这场变革，它与人们的价值观、需求和愿望一致。
- 人们对这种变化充满希望，并相信他们可以对这种情况做些什么。
- 人们“现身说法”，并积极参与到变革中来。

- 不同类型的人或团体参与其中，因为这个问题对他们很重要。

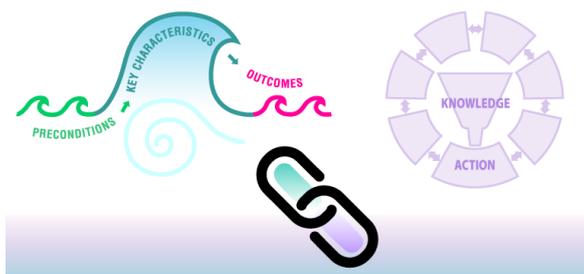


检查承诺的程度：

这个频谱描述了人们从没有承诺到完全承诺(实现承诺)的连续性承诺程度。当人们沿着频谱移动，参与到变革中，并发挥领导作用，实现变革时，就会取得进展（Bibby et al., 2009）。

资料来源： Bevan et al., 2011; Bibby et al., 2009; del Castillo et al., 2016.

## 8.5 将推动力与其他框架的要素相结合



将这一关键特征与社会运动行为框架的其他要素联系起来：

社会运动行为框架（the Social Movement Action Framework, SMA）的每个要素都是动态的、相互关联的。例如，推动力与群聚效应（Critical mass）中个人和集体的行动有关，群聚效应使社会运动保持活跃，并充满活力。动力来自于为共同关心的问题或期望的变革采取行动的意愿。框架可以用来定位问题，以扩大支持这项事业的成员数量。

将这一关键特征与知识转化框架的步骤联系起来：

您和您的变革团队在社会运动行动方面的能力可以通过知识转化框架（the Knowledge-to-Action, KTA）的一些步骤得到增强或加速，因为这两个框架是互补的。除了本节前面描述的相关案例之外，这两个框架之间可能还有许多其它的连接点。下面还有 3 个案例供您参考：

- [评估促进和障碍因素](#)：促进和障碍因素分别可以增加或减缓推动力。评估促进和障碍因素可以延长社会变革的推动力。例如，如果没有将信息传达给利益相关者的资源，那么用于支持这种动力的策略（例如，框定问题以突出社会变革的成就和进展）就会受到阻碍。针对您的社会变革的推动力还有什么其它的促进和障碍因素呢？

- [结局评价](#)：您和您的变革团队应该持续评估推动力的结局，以评估它是否朝着您想要实现的变革方向发展。这种推动力是否仍然朝着预期的结局前进，或者它是否超出了您预期的结局或目标？了解推动力如何影响您的结局，可以帮助您保持在正确轨道上。

- [维持知识应用](#)：如何保持这种推动力？您和您的变革团队可以结合 KTA 的这一阶段，以确定推动力是否持续，并辨别推动力是否真的导致了持续的实践变革。

有关 SMA 框架各要素之间以及与 KTA 框架之间的动态联系的更多讨论，请参阅 [《引领变革工具书》“加速变革成功”](#) 一节。

## 8.6 更多资源

资源名称	社会变革的 4 个阶段（EBSCO 研究论文写作范例平台，2009）
描述	描述支持和建立社会变革发展推动力的策略。
资源名称	<a href="#">维持动力的技巧</a> （安大略省儿童和青少年心理健康卓越中心，未注明日期）
描述	一份两页的提示清单，列出了保持推动力的策略建议。

资源名称	<a href="#">在变革中建立推动力的 6 个技巧 (Sherman, 未注明日期)</a>
描述	一篇关于建立推动力的 6 个技巧的文章，包括沟通原因、绘画和接受阻力。

## 9 人力和资源网络

网络是社会运动的 10 个关键特征之一，在将变革推动者彼此联系起来以支持证据的采纳和可持续方面发挥着关键作用。本节将呈现作为社会资本来源的网络的相关信息，以及社会运动中有效网络的促进因素。

### “人力和资源网络”指的是什么？

社会运动网络是支持参与共同关注或强烈期望变革的个人群体和机构（如社区、组织或政府）之间联系的基本结构。

社会运动中的网络是流动的，因此，随着社会运动的发展，个人、团体和/或组织的成员会随着时间的推移而不断发展和变化。他们可以通过共享联盟快速组织起来，但也可以由于各种因素（如分歧或共同关注或期望的变革变得无关紧要）迅速瓦解（Katcher, 2010）。

<b>正式的网络</b>	在协议或合同等文件中体现含期望和义务的层次结构。 基于既定标准判别成员资格。 可以利用其权力影响成员和变革。
<b>非正式的网络</b>	志愿者成员资格和承诺的灵活界限。 缺乏书面义务、正式结构或等级制度。 最好包括关键影响者，他们作为变革推动者处于中心位置，可以获得信息和支持，并与其他人有密切联系。  需要信任关系、凝聚力和对网络成员的持续承诺。

SOURCES: Battilana & Casciaro, 2013; del Castillo et al., 2016; Katcher, 2010.

网络可以是正式的或非正式的结构：

源自：Battilana & Casciaro, 2013; del Castillo et al., 2016; Katcher, 2010.

### 9.1 为什么“人力和资源网络”这一关键特征很重要？

网络在招募社会运动参与者和参与机构方面发挥着关键作用。任何社会运动都需要个人的能量和力量来获得动力并采取行动。网络可以是将个人聚集在一起的跳板。变革推动者作为网络的成员，在将他人引入网络及其社交圈中起着至

关重要的作用。这有助于建立支持者或群聚效应的基础，这可能是社会运动演变中最艰难的阶段之一（Bate et al., 2004a; Carson-Stevens et al., 2013; Dementia Action Alliance, 2009; Tremblay et al., 2018）。

**网络可以促使新参与者和机构接受和支持变革。**当网络成员公开分享和交换与新参与者和机构合作的资源、创新、计划和联系时，他们可以促使新参与者和机构进一步理解和支持变革（Katcher, 2010; Kennedy et al., 2019; Serna-Restrepo et al., 2018）。



Linkages

**加速变革成功：**在知识转化框架中，“知识本土化”行动周期阶段强调了获取资源的重要性，它可以支持实践变革，并在帮助或阻碍进步方面起关键作用。变革者和变革团队可以利用他们的网络了解更多关于资源的信息，这些资源对于实践变革和安全战略至关重要。访问“根据当地情况调整知识”，了解更多信息。

**网络有助于促进社会运动的利益。**通过参与领导过程、分享材料和沟通的方式来提高相互支持、协作、配合和团结，网络有助于提高社会运动的利益。在高度互联的地方，想法、更新、资源和其他实体都会被公开和广泛地共享。网络内部和网络之间的积极参与可以加速变革并帮助成员实现目标（Bajnok et al., 2018b; Bate et al., 2004a; Burbidge, 2017; Katcher, 2010; Grinspun, 2018）。

**网络支持集体行动，同时集体行动通过网络形成。**网络可以作为动员集体行动的催化剂。作为将人们和组织聚集在一起的结构，网络支持成员之间的社会联系，以及为变革而采取的合作或集体行动的协调。它可以作为团体之间的交流平台，让成员们了解社会运动的最新情况。

动员和集体行动会吸引结盟的其他人，他们有共同关注或强烈渴望变革和社会运动目标。这些个人及其网络也可能加入社会运动。因此，网络和集体行动是彼此的双向支持（Bate et al., 2004a; Campbell, 2020; Embry & Grossman, 2006; Lippman et al., 2013; Lippman et al., 2016）。

本地网络促进了对更大社会运动的意识。本地网络及其成员可能会寻找目的和目标相互一致的其他网络。一个网络与另一个网络的互动可以提高他们的集体

动力、价值观和知识。这些网络结合在一起可以共同加强社会运动的力量及其共同愿景（Katcher, 2010）。

**网络支持社会运动的可持续性。**网络汇集了参与从事共同事业的个人、团体和/或组织的力量、支持、知识和权力。他们在成员中培养支持领导力和可持续性的能力（Katcher, 2010）。

## 9.2 关于关键特征“人力和资源网络”的更多信息

网络是.....

一个公共平台，供个人和组织确定他们对**共同关注和/或强烈期望**的变化的支持。该网络充当了个人、团体和/或组织的聚会场所，这些个人、团体和/或组织围绕共同的关注点或强烈期望的变化进行调整。通过他们的成员资格和参与程度，他们可以与其他从事类似工作的人分享信息、建立联系、培养能力，并寻找潜在的合作伙伴（International Council for Nurses, 2010）。

一种由相似和不同的人组成的群体共同参与变革的社会资本。群体由于有共同的价值观和社会规范而在网络中共同工作；这被称为社会资本（Campbell, 2020; Claridge, 2018; Hofmeyer & Marck, 2008）。社会资本可以分为三类，如下表所述。

社会资本的类别

社会资本类型	结合
特征	群体内的联系（例如，一个专业内的护士团队）
优势	<ul style="list-style-type: none"><li>•共同的社会身份和目的</li><li>•高度信任</li><li>•基于相似性的紧密联系</li><li>•可以帮助人们管理他们的环境</li></ul>
潜在的负面后果	<ul style="list-style-type: none"><li>•仅促进自身利益</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>•是排他性的（即不向不属于该组织的其他人开放的网络）</li> </ul>
<b>最大的资产</b>	建立集体认同
<b>社会资本类型</b>	桥接
<b>特性</b>	不同群体之间的联系（例如，由护士、治疗师和运动学家组成的跨专业团队）
<b>优势</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•多样化的知识和信息</li> <li>•对其他群体开放</li> <li>•有机会结识来自不同社会和专业背景的人，他们可能具有更高的地位或权力</li> </ul>
<b>潜在的负面后果</b>	网络成员之间的联系薄弱
<b>最大的资产</b>	参与知识交流
<b>社会资本类型</b>	链接
<b>特性</b>	权力和地位不同的群体或垂直网络之间的联系（例如，一线员工和高级领导团队的成员）
<b>优势</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•多样化的知识</li> <li>•由于等级制度，人们与其领导者之间的垂直互动</li> </ul>
<b>潜在的负面后果</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•网络成员之间的联系薄弱</li> <li>•层次分明，权力差异</li> </ul>
<b>最大的资产</b>	充分利用资源、知识和联盟

来源: Campbell, 2020; Claridge, 2018; Hofmeyer & Marck, 2008.

了解社会资本的类型及其优势和后果，可以指出网络中需要谁以及它的影响；例如，如果网络的目的是知识交流，则桥接型社会资本就是一种资产，但是，在这方面结合型社会资本将受到限制（Campbell, 2020; Claridge, 2018; Hofmeyer & Marck, 2008）。

### 9.3 入门注意事项

要开始构建变革推动者和变革资源网络，请考虑以下策略：

- 通过宣誓活动鼓励其他人宣布他们对变革的支持。
- 请注意，有些人可能会立即加入；其他人由于竞争的时间要求或对共同关注的优先级较低或强烈期望的变化，可能不会马上加入。
- 与现有的团体或网络接触，以确定是否存在可以支持协作努力的共同价值观和关注点。
- 使用通讯工具（例如内部网、群组电子邮件、通讯板）来宣传和分享有关网络的消息。
- 确定网络的目标和所需的社会资本类型。
- 就其他人如何参与并成为会员制定明确的信息。
- 通过会议支持变革推动者与来自外部环境和/或其他网络的人员和机构建立联系（如适用）。

来源: Bate et al., 2004a; Campbell, 2020; Carson-Steven et al., 2013; Lippman et al., 2013; Lippman et al., 2016; Waring & Crompton, 2017.

## 9.4 实例探究

### 实例研究 #1-Kahnawake 学校糖尿病预防项目

在加拿大魁北克，社区团体和研究人员参与了一个网络，该网络使用社会运动方法来开展 Kahnawake 学校糖尿病预防项目。在社会运动的早期阶段，该网络支持社区成员的能力培养和协作。随着运动的发展，该网络有助于加强社区成员之间的联盟及其共同决策。它还支持将该计划扩展到更多儿童。在项目结束时，该网络支持了社区合作伙伴的新兴领导力（Tremblay et al., 2018）。

### 实例研究 #2-RNAO 最佳实践拥护者网络



RNAO 最佳实践拥护者网络于 2002 年启动，旨在支持志愿同行最佳实践拥

护者积极参与彼此之间的知识交流。通过该网络，超过 100,000 名拥护者访问了工具站和策略版块，例如国际研讨会、网络研讨会和在线模块 (Grinspun, 2018)。

在#引领变革工具书 告诉我们参与网络是如何推动您的变革计划的。

## 9.5 常见问题

以下是您和您的变革团队可能遇到的一些常见问题，以及解决这些问题的一些策略：

常见问题	由于优先级竞争，网络成员缺乏积极参与
解决问题的策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 将网络的重点与其他优先事项相结合，并强调参与网络后在获取资源方面如何使其他优先事项受益</li> </ul>
常见问题	网络的重点不再与当前的优先事项保持一致
解决问题的策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重新制定或定位社会运动的目标，以更新与网络成员的兴趣和相关性</li> </ul>
常见问题	信任的侵蚀或崩溃
解决问题的策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以公开和透明的方式解决有关信任破裂的担忧或冲突。</li> <li>● 让网络成员参与建立或重新建立职权范围，以明确角色、责任和期望。</li> </ul>
常见问题	在网络中失去动力或参与度低
解决问题的策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 继续招募网络成员。在需要资源的领域，战略性地针对潜在的新成员，提供相关的且集中的信息。考虑您的社会资本的所有成员，包括那些有着强联系和弱联系的人。在社会运动的优先事项发生变化的情况下，联系较弱的群体可能与网络的目的更相关，更重要。</li> <li>● 使用社交媒体和群邮件等交流平台定期与网络成员保持联系。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 继续招募网络成员，为网络带来新的想法和活力。注意员工/利益相关者/领导层更替的现实情况，以及主动招募和指导新领导者的必要性。</li> </ul>
--	--

来源: Campbell, 2020; Claridge, 2018; Hofmeyer & Marck, 2008; International Council for Nurses, 2010.

图片



**加速变革成功：**在知识转化框架中，“知识本土化”行动周期阶段包括以下策略：如何进行利益相关者分析，以便能够衡量其他人对变革倡议的支持和兴趣程度。

## 9.6 进度审查

以下迹象表明您的人力和资源网络正在取得进展：

- 您网络中的成员仍然相互承诺，并致力于共同关注或强烈期望的变化。
- 您在网络中有着高参与度，并在网络中交流想法，交换资源。
- 通过社会运动思维和方法方面的能力与成就，增强了您参与网络的意义。

来源: International Council for Nurses, 2010.

社会运动行为框架工作表：网络——您的工作表具备了所需的条件吗？

变革推动者和变革团队的清单

网络对于社会运动中的变革推动者来说可以发挥关键作用，它将人们和资源与共同的关注点联系起来。为了有效，它们需要七个关键要素。

说明：查看下面的清单，以确定您的人际网络是否具备有效运作所需的所有条件。

7 个关键元素：

### 1. 清晰的愿景

成员必须明确说明和理解网络的目的和功能。

### 2. 共同领导

网络领导者通过共享或分布式领导模式进行协作。必须明确定义角色和责任，以支撑高标准问责制、承诺和信任。

### 3. 通用语言

需要清楚地了解对网络至关重要的共同关注点及其目的。通用语言也有助于形成侧重于共同关注或强烈渴望的变革的集体认同。

### 4. 通讯系统

为了支持成员之间的关系建立，需要通讯系统（例如，群组电子邮件、Facebook 页面）来规划活动、分享成功的经验教训，并支持公开对话。

### 5. 共享资源

必须在网络内确定可用资源、资产和能力。这加强了网络作为集合资源结构的功能，每个成员都可以使用这些资源来增强和加速他们的变革主动性。

### 6. 成员之间的社会关系

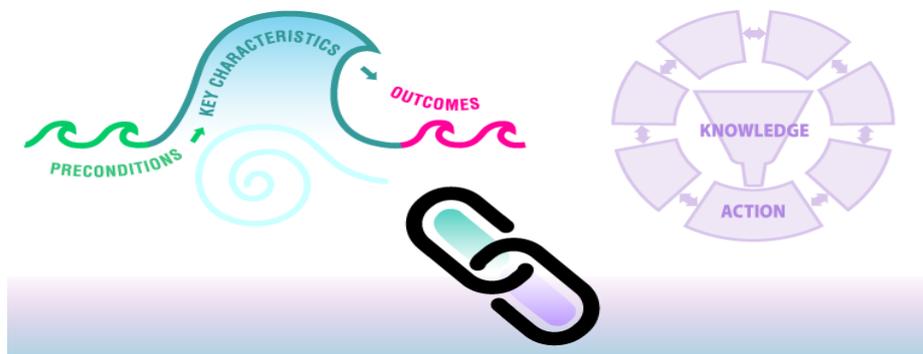
网络需要在成员之间建立健康的社会关系。这将有助于培养信任，促进合作意愿，而合作是网络的核心。

### 7. 反馈环

网络需要不断更新其成员的需求、可用资源、当前的机遇和挑战。这可以让网络保持实时、动态和机动。

来源: Adapted from Blueprints for Change, undated

## 9.7 将“人力和资源网络”与其他框架的要素相结合



将这一关键特征与社会运动行为框架的其他要素联系起来：

社会运动行为（the Social Movement Action, SMA）框架的每一个要素都是动态且相互关联的。例如，网络将具有内在动机的个人聚集在一起，他们具有共同关注的问题或强烈渴望的变革，并且乐于接受变革和迫切需要变革。通过参与网络，他们成为参与个人和集体行动的领导者。这些经历进一步加深了个人和机构的集体认同。通过招募更多人参与社会运动，这种动力得到了支持。

将这一关键特征与知识转化框架的行动周期阶段联系起来：

通过添加知识转化框架（the Knowledge-to-Action, KTA）的一些行动周期阶段，您和您的变革团队在社会运动行动中的能力可能会得到增强和/或加速，因为这两个框架是互补的。除了本节前面描述的两个链接示例之外，这两个框架之间还可以有许多其他的连接点。以下是另外三个示例供您参考：

- [知识本土化](#)：KTA 行动周期的这一阶段可以帮助您和您的变革团队评估您的网络所在的位置，以及需要哪些类型的利益相关者构成您的网络。是否有其他环境和类型的利益相关者可以利用重要资源来帮助您发

展社会运动？请记住，网络的作用是传播活动信息、促进对话和传播支持协同努力的想法。您的网络如何帮助在当地环境中传播活动信息？

- [评估障碍和促进因素](#)：您的网络是您的沟通渠道，是您可以访问重要资源和建立社交能力的平台。哪些因素有助于或阻碍您的网络发展？评估障碍和促进因素可以帮助您最大限度地减少/绕过障碍，并利用促进因素来帮助您建立和加强网络。

- [维持知识使用](#)：持续参与网络可以帮助变革团队维持正在动员的变革。通过网络，变革团队可以了解其他人如何维持变革以及它对结局的影响。

有关 SMA 框架的元素彼此之间以及与 KTA 框架之间的动态链接的更多讨论，请参阅章节 [《引领变革工具书》“加速变革成功”部分](#)。

## 9.8 更多资源

资源名称	建立网络联盟（《变革蓝图》，未注明日期）
描述	网络联盟指南—多个团体和组织一起工作以实现变革
资源名称	医疗保健改进研究所公开课（国际卫生研究所 IHI，2021 年）
描述	致力于改善卫生保健的全球学习者网络
资源名称	拥抱网络。如何建立强有力的合作活动（新模式，未注明日期）
描述	为参与社会变革网络的团体和组织提供 10 步指南
资源名称	关于最佳实践拥护者网络（RNAO，2020）
描述	在 RNAO 网站上有一个关于如何参与最佳实践拥护者网络的网页。

## 10 核心领导结构

在一个证据不断涌现和可持续发展为背景的社会发展过程中，需要一个核心的领导组织来指导变革行动和提供战略方向。一个核心领导结构可能有很多命名，比如变革团队、指导委员会或者是实施团队。

在本节中，为了能够使同事和其他人参与到变革倡议中共同工作，您将学习核心领导结构成员所需的各种技能（即作为一个同时面向内部和外部的团队）。

### “核心领导结构”指的是什么？

核心领导结构的角色需分担领导权和负责引领社会发展的演变。领导权不是授予一个人，而是授予一群人。无论核心领导结构中的个人是共同关注或期望改变的最初支持者（即发起者或早期采用者），还是后来参与变革者，都必须给组织带来高度的忠诚和活力（Bibby et al., 2009; Blueprints for Change, undated; del Castillo et al., 2016）。

核心领导结构包括正式和非正式的领导者，他们在内部作为一个面向内部的团队工作，以支持社会运动的发展和正式化。

活动内容包括：

- 规划和展望
- 建立一个支持者的基础，以达到群聚效应
- 定义优先区域和价值
- 问题定位
- 制定动员个人和集体行动的策略
- 协调资源
- 支持发展集体认同感
- 创造动力
- 持续的原因（Bate et al., 2004a; Bibby et al., 2009; Blueprints for Change, undated; del Castillo et al., 2016）。

核心领导结构也是一个面向外部的团队，努力让员工积极参与和投身于变革。这一点至关重要，因为核心领导团队不能“拥有”主动权；他们必须保持灵活、反应迅速，并对其他人的投入和能量持开放态度，以使社会运动能够获得足够的支持者、获得动力和发展（变革蓝图，未标注日期）。

如果一场运动要有影响力，它必须属于那些加入它的人，而不仅仅是那些领导它的人（Simon Sinek, 2017）。

### 为什么“核心领导结构”这一关键特征是重要的？

社会运动需要精力、计划和战略。核心领导结构是社会活动形成、发展和维持的核心。它确保活动的协调和组织，时间和资源的可用性，以及社会运动思维和行动的知识和经验（Bate et al., 2004a; Serna-Restrepo et al., 2018）。

没有领导，社会运动就不会继续下去。核心领导结构的一个关键作用是建立和支持一群分享领导权的个人。此外，该团队必须继续投资和培训新的领导者，以补充和维持领导能力（Carson-Stevens et al., 2013; Grinspun et al., 2018b; Tremblay et al., 2018;）。

## 10.1 关于关键特征“核心领导结构”的更多信息

核心领导结构包括：

共享或分布式领导力	<ul style="list-style-type: none"><li>• 领导力被描述为共享的、分布式的或横向的，没有团队成员比其他成员拥有更多的权力和控制权。</li><li>• 领导组织不分等级，也不采用自上而下的“命令和控制”方法。</li><li>• 每个团队成员都有各自的角色和职责，并对他们的团队成员负责。</li><li>• 决策在团队成员之间是共享和公平的。</li><li>• 在核心团队的结构、角色和职责确定的情况下，它们是独立和自治的。</li></ul>
-----------	--

<p>内容专家与临床专家相结合</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容专家是那些理解变革过程和证据吸收和可持续性实施的人。内容专家也可以是在临床和/或工作环境领域具有专业知识的人。</li> <li>• 情境专家是那些理解临床情境的人—即对一个场所（变革发生的地方）中变革动力和意义具有共同的关注和强烈的期望（即在变化发生的地方）。他们亲身经历了共同关心的问题，并强烈支持它的可信性和价值。</li> <li>• 这两种专家类型都必须重视彼此的知识和对团队的贡献，以创建承诺的所有权。</li> <li>• 一个人可以同时是内容专家和情景专家。</li> </ul>
<p>组织支持</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 为了有效，核心领导结构必须是灵活的，并得到其他人的支持，包括正式的领导（如经理和主管）和同行领导者。</li> <li>• 正式领导者可以在推动变革方面发挥重要作用（例如，批准预算或组织集体活动）</li> <li>• 同行领导者或变革推动者作为有影响力的领导者，向同行提出并解释核心组织的信息和目标。</li> </ul>
<p>可变的角色和功能作用</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 核心领导结构是可变的，可以包括变革团队、社区联盟或社会活动组织（SMOs）。</li> <li>• 核心领导结构通常由一个环境中的成员组成，包括非正式和正式的领导者，他们的角色是指导循证实践的变革。</li> <li>• 社区联盟包括代表不同社区服务（例如，卫生保健、教育或政策）的个人组成的团体。他们共同努力的目标是动员变革。</li> <li>• SMO 社会运动组织在较大的社会变革中发挥作用，其中包括一个支持的中央组织和指导社会活动广泛目标的地区分会或团体。</li> </ul>

资料来源：Bibby et al., 2009; Blueprints for Change, undated; Carson-Stevens et al., 2013; del Castillo et al., 2016; Dementia Action Alliance, 2009; Grinspun and Bajnok, 2018; Klaus & Saunders, 2016.

## 10.2 入门注意事项

从核心领导结构入手，以下五类策略反映了核心领导结构作为面向内部和面向外部团队的功能：（1）构建核心领导结构；（2）共同领导；（3）学会合作；（4）调动员工和其他人参与变革行动；（5）管理风险和建立信任。

### 1. 建立核心领导结构——你需要谁？

核心领导结构需要一群拥有丰富知识和技能的人。考虑以下几类人作为你的核心领导结构成员：

- 那些具有直接经验并且有共同关注和/或强烈希望改变的人，或者他们的支持者。这可能包括作为临床内容专家的护理人员。
- 具有独特视角的独立思考者。
- 一个与员工和其他人高度联系的关键影响者，这个影响者是由同事决定的。
- 证据采纳和可持续性的榜样/倡导者
- 高度信任和可靠的人
- 在某些领域具有战略思维能力的思考者，例如，制定定位问题的框架和推动社会活动的集体讨论
- 他们的变革方式体现了包容和民主的价值观
- 那些正式的组织角色（例如，护理主管，项目经理）。

### 2. 共同领导：

理解共同领导模式的益处以及挑战，例如额外的时间需求、领导模式学习过程中的“成长之痛”，以及该模式是如何运行的。

- 理解那些不熟悉共同领导模式的核心团队成员，他们最初可能会遇到困难；在团队动态、角色和责任方面可能会出现紧张关系。

- 利用个人知识和决策，在团队成员之间建立公平的伙伴关系和信任关系。
- 在团队中寻求力量、相互尊重、信任和透明公开的平衡。认识到集中力量、能力和资源带来的协同作用，这种协同作用超过个人对于团队的作用。
- 提倡集体代理；利用共享的知识和技能来推动变革，并有勇气领导变革。
- 在招聘策略、制定、使用和部署资源以及/或计划个人和集体活动等方面，至少建立一定程度的权力和自主权。

### **3. 学习合作**

- 在团队中建立一种交流方式来分享想法和更新内容，比如小组邮件或 Facebook 页面。
- 有对于角色和职责，以及行为准则的文件记录以支持团队运作和管理预期目标。
- 在会议上花时间，支持核心结构团队成为一个有团队关系、士气和团队凝聚力的有活力的社区。
- 开发变革的共同目标和期望以及核心价值的关键信息，以及核心价值观，在核心团队成员之间建立一致性。
- 灵活地考虑团队的结构、角色和功能，并考虑到什么在当地环境中最有效。

### **4. 让工作人员和其他人参与到变革行动中来：**

- 通过沟通渠道，与员工和其他人公开分享共同关注的问题或希望改变的关键信息，以及潜在的价值观。
- 强调工作人员和其他人员在共同关注或期望改变方面的核心作用，以及他们的积极参与对实现目标至关重要。
- 建立新的关系，以支持招聘员工和其他人员，建立群聚效应。
- 欢迎员工和其他人的想法和远见，愿意并能够调整和重新考虑优先事项和行动。

- 建立一种沟通的方式，以便其他人能够接触到核心结构团队的成员，并有对话和讨论的机会。例如，一个共享的标签可以作为一个论坛来分享想法，提高意识和建立集体身份。

### 5. 管理风险，建立信任：

在任何变革过程中，包括那些正在进行的社会活动，都可能存在需要由核心领导结构管理的感知风险。如果社会活动是一种以前没有使用过的方法，并且存在一定程度的不确定性或担忧，那么这一点更加正确。要管理风险，就必须建立信任。在变革团队中管理风险、建立信任的策略可能包括以下内容：

- 承认以前变革中任何失败和成功的尝试，吸取的教训，以及如何运用这些经验来指导当前的变革计划。
- 对进行变革与不进行变革所预期的风险进行讨论，如何管理这些风险，以及变革失败后的影响。
- 通过培养变革所需的能力和相互尊重的工作关系，在变革团队成员之间建立信任。

关注建立信任的三个关键因素：

- 逻辑（即具有良好的推理和判断能力）
- 真实（即真诚和值得信赖）
- 移情（即关心他人）。

采取积极的措施避免损害信任。在组织和变革团队内部建立的信任是复杂、脆弱和容易动摇的，因为工作人员传递的信息和目标多种多样并且是相互冲突的，以及专业团体之间和专业团体内部也是不一致的。

注意导致信任破裂的原因，包括：

- 不一致的信息（例如，没有“说到做到”或贯彻执行优先事项）。
- 不一致的标准（例如，扭曲的规则，偏袒）。
- 忽视或容忍有问题的个人（例如，能力不足，消极的态度，或对他人刻薄）。
- 为挽回颜面而提供虚假或不诚实的反馈。

- 事无巨细的管理是因为缺乏对他人的信任。
- 忽略“房间里的大象”（明明存在问题却被人刻意忽略）



**加速变革成功：**在知识转化框架中，“确定问题”行动周期阶段包括变革团队作为核心领导结构如何有效合作的策略。由于变革过程可能是复杂的，需要不同的知识和技能，变革团队的成员必须高效地合作在一起工作时变得高效，从而能够达到他们的目标。请访问“工具|RNAO”，了解更多信息。

## 10.3 实例探究

### 以 BPSO 实施团队作为核心领导结构为例

为了支持最佳实践项目的有效实施，最佳实践组织（BPSOs）创建了变革团队，作为核心领导结构来支持证据整合和可持续性。他们在核心领导结构中的角色包括

- 选择推荐意见
- 制定行动计划
- 调动实施策略
- 支持实践变革
- 参与监测和评估活动，并采取积极措施支持可持续发展。

作为拥护者，他们的角色之一是将他们当前的实践与指南的推荐意见进行比较，以了解如何维护、加强或更改当前的实践。他们抱着“我能行”的态度，在整个变革过程中积极地与同行合作，重视并乐于接受他们的意见和想法。他们发挥领导作用，与护士、其他工作人员和利益相关方合作，支持循证实践变革（Bajnok et al., 2018a）。

West Park 医疗保健中心是一个使用社会行动方法来创建循证文化实施地点的例子。West Park 医疗保健中心将实施团队作为核心领导结构的情况如下。

### 案例学习-West Park 医疗保健中心



West Park 医疗保健中心是位于加拿大安大略省多伦多市的一家康复和综合保健中心。作为最佳实践组织（BPSO） West Park 医疗保健中心强烈呼吁采取行动，实施 RNAO BPGs、疼痛评估和管理（2013）、以患者为中心的护理（2002）和预防老年人跌倒和跌倒伤害（2011）。

在高层领导的支持下，变革团队负责领导实施战略，包括采取集体行动。这些变革团队是跨专业的，包括护理领导者，如高级执业护士和护士执业者。他们的实施工作侧重于质量改进，促进循证实践的文化和价值观，并使他们的实施工作与组织文化和价值观相一致。

作为实施团队的成员，护理领导者是具有影响力的人，他们的目标是在跨专业团队之间建立协作和承诺的关系，并创造一个能够使工作人员开展循证实践活动的工作环境。不同的观点和知识被采纳，并且能够适应当地的环境（Malek & Bell; In: Sharkey et al., 2018）。

在#引领变革工具书中，请告诉我们您的核心领导结构取得成功的品质和技能

## 10.4 常见问题

以下是您和您的核心领导结构可能会遇到的一些常见问题，以及一些解决这些问题的建议策略

常见问题	需要更换核心领导结构的成员
解决问题的策略	在建立核心领导结构或更换成员时： <ul style="list-style-type: none"><li>• 努力寻找那些非常支持共同关注的问题或强烈渴望变革的人</li><li>• 留意并寻找具有领导变革所需的各种技能的人</li><li>• 要认识到建立一个有效的核心领导结构，必须投入时间和精力。</li></ul>

常见问题	由少数人主导的领导，他们希望其他人遵守他们的想法
解决问题的策略	<p>请注意，核心领导结构的优势在于其包括决策在内的共享的领导模式。如果一个人持续占据主导地位，可以考虑使用民主投票的过程，如投票（参见 <a href="#">Framing through storytelling   RNAO.ca</a> 获取更多细节和资源）。</p> <p>在会议上针对议程事项和重点内容寻求一致意见。</p> <p>应用圆桌讨论等程序，促进有意义的对话和决策。</p>
常见问题	核心领导结构的成员不定期参加团队会议
解决问题的策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 努力确定适合所有成员参加会议的时间，并且强调所有团队成员出席会议的重要性。</li> <li>• 在团队中建立责任制的文化，包括在参加会议、追踪和回馈议程事项等方面的期望。</li> <li>• 当团队成员有共同的承诺和一致性时，要意识到团队的力量和效率。用团队成员之间积极合作的例子来加强这一点</li> <li>• 确定所有团队成员是否仍然致力于共同关注的问题或强烈希望的改变，以及/或他们是否有时间参与核心领导结构。请注意，参与核心领导结构的兴趣也可能随着社会运动的发展和优先事项的转移而改变。</li> <li>• 团队需要就成员在错过多少次会议后被要求离开核心领导结构达成一致。</li> <li>• 在需要替换团队成员的情况下，继续招募和指导团队的新成员。</li> </ul>
常见问题	没有积极调动核心领导结构之外的其他人共同筹划变革
解决问题的策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 注意让其他人参与变革措施的相关方面，包括个人和集体活动</li> <li>• 确保核心领导团队定期在员工会议或小组会议上，或通过电子邮件等交流论坛以书面形式进行汇报。</li> <li>• 要意识到，如果没有其他人的积极参与，核心领导结构实现和维持变革的权力是有限的。</li> </ul>
常见问题	对变革进行具体管理，会限制非核心领导结构人员的作用和能量
解决问题的策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 保持灵活性并致力于根据他人的反馈对计划和行动进行必要的更改。</li> <li>• 认识到核心领导结构在实现和维持变革方面的局限性。</li> <li>• 意识到并乐于接受集体力量和能量对社会活动是至关重要的，因为这是一种由人民领导的变革方式</li> <li>• 要努力避免疏远他人的参与、想法、精力和反馈的行为。要认识到，限制在核心领导结构之外的人参与变革，可能会导致一场名义上的社会活动，缺乏真正的所有权，很可能会失败。</li> </ul>

资料来源: Blueprints for Change, undated; Dementia Action Alliance, 2009.

## 10.5 进度审查

以下现象，表明您和您的核心领导结构正在取得进展：

- 你已经为团队成员寻找和发现了他们作为领导者成长和发展能力的机会。
- 你已经发展了一种能力，即能够与人们的情感和价值观产生共鸣的方式来定位问题。
- 你已经学会了用战略性和创造性的方式去思考。
- 你支持其他人作为领导者进行发展，以维持社会运动和核心领导团队。
- 你激励了其他人参与进来并致力于变革。
- 你已经组织并汇集了所需的资源。
- 你已经完全或部分实现了目标

资料来源: Bibby et al., 2009; Blueprints for Change, undated; del Castillo et al., 2016; Ganz, 2018; Grinspun & Bajnok, 2018; Serna-Restrepo et al., 2018; Klaus & Saunders, 2016.



**加速变革成功:**在知识-行动框架中，“维持知识使用”行动周期阶段包括变革团队战略，作为核心领导结构，以支持实践变革的可持续性。如果不能维持变革，就会限制实践变革对个人/患者及其家庭、提供者、组织和/或卫生系统的积极影响。

确定你的进展和影响

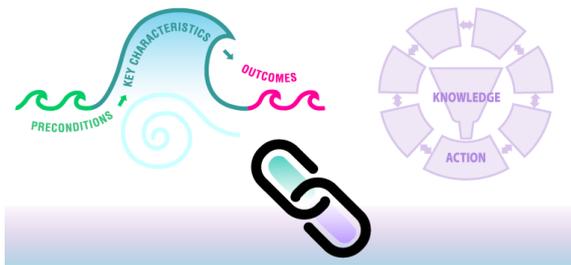
核心领导结构可能想要决定他们作为一个团队的进展和影响。虽然在社会活动中没有正式的展现指标，但以下的定量和定性测量可能会有所帮助：

定量测量	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 参与变革的成员人数。</li> <li>● 加入核心团队的员工人数（如果适用）。</li> <li>● 发布给工作人员的信件/信息数量。</li> <li>● 核心团队成员回复员工的邮件量。</li> </ul>
定性测量	变革措施的成就。

	<p>变革对共同关注问题或强烈希望的改变的影响。</p> <p>社会活动思维能力的发展。</p> <p>利用社会活动思维作为一种以人为主导的方式来变革所产生的效果。</p>
--	--

资料来源: Blueprints for Change, undated.

## 10.6 将“核心领导结构”与其他框架的要素相结合



将这一关键特征与社会活动框架的其他要素联系起来

社会活动框架（SMA）的每一个要素都是动态的、相互关联的。例如，核心领导结构是由一群忠诚的团队成员组成，他们共同规划社会活动，促进变革推动者、先锋和其他人积极参与。核心小组以个人和集体的身份广泛促进和传播共同关心的问题或强烈希望的改变以及迫切需要采取的行动。他们的作用包括制定或定位问题，建立关系，通过内在动机吸引他人，并积极支持核心团队中的新兴领袖和其他成员。他们有计划地共同设计个人和集体活动，并乐于接受和采用社会运动的集体身份。

将这一关键特征与知识-行动框架的行动周期阶段联系起来

您和您的核心领导结构在社会活动方面的能力可以通过知识-行动（the Knowledge-to-Action, KTA）框架的一些行动周期阶段得到增强和/或加速，因为这两个框架是互补的。除了本节前面描述的两个链接示例之外，这两个框架之间可能还有许多其他的联系。下面还有两个例子供您参考

- [知识本土化](#):核心领导结构的功能是确保和部署资源。评估当地环境、利益相关者和资源可以帮助您更好地利用这三个要素，以确保您和您的变革团队有足够的资源来执行社会活动计划。

- [知识的持续应用](#):为了维持变革，领导者承诺在其他变革推动者中建立网络和提升能力，以便在核心组织中容纳新的领导者。KTA 关于证据的持续应用阶段可以帮助您和您的变革团队维持核心领导结构的社会活动，并为您提供如何提升新兴领导人的指导。

有关 SMA 框架各元素之间以及与 KTA 框架之间的动态联系的更多讨论，请参阅《引领变革工具书》“加速变革成功”一节。

## 10.7 更多资源

资源名称	组织：人力、权力、变革（Ganz, 2006）
说明	有效组织社区变革的指南中有一章是关于构建团队的。
资源名称	领导变革：领导、组织和社会活动（Ganz, 2008）
说明	一篇关于领导在社会活动中的作用和需要领导团队促进关键功能的文章，这些关键功能包括激励承诺、承担风险和建立关系，以使他人参与到变革中。
资源名称	<a href="#">优秀的团队做的 10 件事（NHS Horizons, NHS England, undated）</a>
说明	高效的变革团队要做的十件事包括建立一个共同的愿景，帮助团队中的每个人感到安全和创新

# 结局

## 1 实现目标和结局

通过采取行动，社会运动的预期目标和结局可能会部分或完全实现。本节主要举例介绍变革团队社会运动的目标和结局，以及可能促进其成功的因素。

### “实现目标和结局”指的是什么？

社会运动的目标和结局可以在微观（个人）、中观（组织）和/或宏观（系统）层面部分或完全实现。例如，目标和结局可能与实践、行为或态度的改变有关，或者与组织、卫生系统层面新的介入、计划或政策的整合有关。

已实现的目标和结局的其他例子包括：

循证实践整合；

社会服务模式改革；

个人或患者安全改善；

卫生学科知识扩展；

采取变革举措促进卫生政策立法。

资料来源：Bate et al., 2004b; Carson-Stevens et al., 2013; De Pedro et al., 2017; Elsey, 1998; Wynn et al., 2011.



Linkages

**加速变革成功：**在知识转化框架中，“结局评价”行动周期阶段包括对衡量标

准类型的讨论，例如确定目标是否已经部分或完全实现的指标。这有助于变革推动者确定是否需要采取额外行动来充分实现社会运动的目标和愿景。

## 1.1 为什么“实现目标和结局”这一结果很重要？

当社会运动的目标和结局实现时，变革推动者、变革团队和其他人可以认识到个人、集体行动和机构的影响。他们了解价值观在人们关注或强烈渴望变革方面的作用，以及如何将变革确立为紧迫和可靠的行动，这是变革的强大驱动力。

当实现目标和结局时，一些社会运动从非正式的基层工作演变为正式的、制度化的变革。随着变革的推广，延展和深入，被改变的服务、规范或实践将嵌入到组织、服务和/或更广泛的社会中（Bate et al., 2004b, del Castillo et al., 2016; Herekchuk et al., 2010; Waring & Crompton, 2017; Grinspun et al., 2018a）。

社会运动的目标可能从部分实现转向完全实现。然而，之后目标也可以逆转，重新唤起人们对社会运动的关注。目标完全和部分实现之间的波动并不罕见。

这种波动可能取决于以下因素，例如：

- 由于某事件或新的日益增加的变革压力，需要重新实现之前社会运动的目标；
- 竞争优先权导致变革推动者和/或变革团队失去动力；和/或
- 社会运动目标似乎已经完全实现，不再需要个人和集体行动。

一些社会运动可能会因其成功而迅速扩张，但由于组织压力，它们可能会瓦解为具有新目标和价值观的小众群体。

- 其他社会运动的消失是因为它们实现了目标，取得了成功。成功的深层次变革会受到广泛的接受及标准化。在这些情况下，人们认为不再需要社会运动了。

- 一旦旧目标实现，变革推动者和/或变革团队可能会重新定位新

目标，这可能会引发社会运动的另一个浪潮或导致新的社会运动出现。

SOURCES: Christiansen, 2009; Herechuk et al., 2010; Waring & Crompton, 2017.

资料来源: Christiansen, 2009; Herechuk et al., 2010; Waring & Crompton, 2017.

## 1.2 实例探究

### 实例探究 1 社会运动在加强卫生系统中的作用：萨尔瓦多国家卫生论坛的经验（2009-2018）



国家卫生论坛（National Health Forum, NHF）是萨尔瓦多的一个全国性群众运动，在 2009-2018 年国家公共卫生体系的发展中发挥了核心作用（León et al., 2020）。它是全球运动的一部分，旨在建立名为人民卫生运动（People's Health Movement, PHM）的联盟和网络，将来自世界各地的基层卫生活动者、民间组织和学术机构聚集在一起，致力解决健康的社会、环境和经济相关决定性因素（Kapilashrami et al., 2016）。

国家卫生论坛（NHF）提供了一个社区参与的有力案例，是目标完全实现的社会运动典范。NHF 于 2010 年正式成立，通过社会运动行动实现了三个基本目标：

建立人民力量和加强组织结构。

反对前几届政府提出的医疗私有化的想法。

刺激和促进社会有效参与卫生工作。

国家卫生论坛（NHF）制定了三项社区参与策略，在加强国家公共卫生系统方面发挥了作用。这些策略是：（1）在地方社区领导人中进行能力建设，使他们成为各级卫生保健系统的有效决策者；（2）针对社区为特定部门工作小组确

定的需求做出响应并确定优先次序；（3）倡导基于人权的政策。

“国家卫生论坛（NHF）诞生于不同社会运动的高度参与下，所有运动方向一致。他们想将医疗保健私有化，因此出现了一系列问题[...]NHF 是在医疗改革开始时创建的，我们 NHF 是改革的一部分”——NHF 成员

## 实例探究 2 阿尔茨海默症协会



阿尔茨海默症协会（Alzheimer's Association / Alzheimer's Disease & Dementia Help）成立于 1980 年，由一群家庭护理人员和个人组成，他们成立了一个专门组织，来支持阿尔茨海默症护理者的需求，并通过研究推动知识发展。作为阿尔茨海默症运动的早期活动者，他们试图打破阿尔茨海默症的沉默，并了解更多关于这种疾病的知识，包括预防、治疗和治愈方法。

通过以人为本的方法，如今阿尔茨海默症协会已成为阿尔茨海默症护理、照顾和研究领域处于领先地位的志愿卫生组织。该协会以多管齐下的方式参与个人和集体行动，覆盖全球数百万人，包括参与宣传活动、参与影响立法的基层运动，倡导任何阿尔茨海默症患者获得所需的支持服务。

阿尔茨海默症协会在北美和全球设有多个分会，包括一个由倡导者和盟友组成的网络系统。其中包括其他阿尔茨海默症组织、从事研究的大学、公司和制药公司。作为一个民间组织，阿尔茨海默症协会是一个以社区为基础的非营利组织，40 多年来一直保护和倡导阿尔茨海默症患者和家庭的需求和利益。

请在《引领变革工具书》（Leading Change Toolkit）上告诉我们您和您的变革团队通过社会运动行动实现的目标和结局。

### 1.3 常见问题

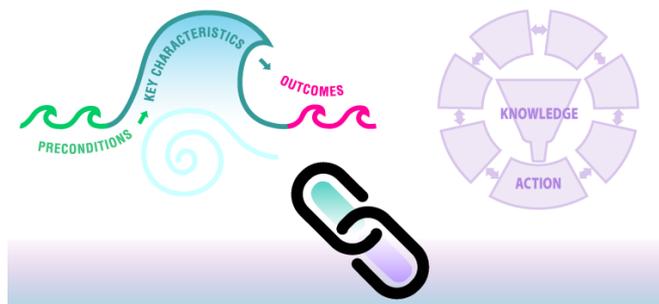
为什么有些社会运动只取得了部分成功，或者变革难以维持？变革推动者和变革团队可以考虑以下多个因素：

目标完全实现的障碍	缺乏延续的可支持变革推动者持续动员个人和集体行动的计划和组织。
解决障碍的建议策略	作为变革推动者，要意识到实现变革通常需要变革推动者个人和集体的多轮行动。当你计划变革时，要不断考虑如何动员其他个人、团体和组织，以及需要采取哪些额外的步骤。进入 <a href="#">Individual and collective action   RNAO.ca</a> 获取更多信息。
目标完全实现的障碍	组织优先事项的改变对迫切的或紧急需求的变革会产生负面影响。
解决障碍的建议策略	请记住，任何社会运动的基础都是共同关注的问题或强烈渴望变革，这些变革需要迫切行动。如果共同关注的问题或强烈渴望的变革不再具有可信性或紧迫性，变革推动者需要重新考虑社会运动的时机，因为它可能无法出现群聚效应或良好动力。  对关注或强烈渴望的变革进行重构 ( <a href="#">Framing   RNAO.ca</a> )，看看它的意义和优先事项是否发生变化。如果仍然不成功，请仔细考虑下一步并继续进行。
目标完全实现的障碍	采取个人和集体行动后的倦怠感
解决障碍的建议策略	要意识到对变革的可接受性 ( <a href="#">Receptivity to change   RNAO.ca</a> ) 和变革能量的可用性。  请注意，个人和集体行动会消耗大量能量，之后可进行反思和恢复的剩余能量很少。
目标完全实现的障碍	维持动力的资源不足
解决障碍的建议策略	利用公众知名度 ( <a href="#">Public visibility   RNAO.ca</a> ) 提高大众对社会运动的认识，并鼓励人员招募，以形成群聚效应。

	借助人际网络和资源，寻找、获取所需资源。
目标完全实现的障碍	变革推动者和变革团队的热情和动力下降，尤其是在他们缺乏权力或自主性的情况下。
解决障碍的建议策略	要求与高级领导团队成员会面，讨论包括自主权需求在内的变革团队的有效要素。 重新燃起热情，使用社会运动行动等非传统方法进行变革。 讨论员工如何在组织支持下领导变革。
目标完全实现的障碍	与继续参与原始运动相比，变革推动者已经分化为多个利益团体。
解决障碍的建议策略	重新确立社会运动的优先事项和目标，以此确定当前变革推动者、变革团队和其他人的支持力度。 接受社会运动的自然波动，随着共同关注的问题或渴望的变革的改进和修正，可能会出现新的社会运动。

资料来源：Bate et al., 2004b; Christiansen, 2009; del Castillo et al., 2016; Grinspun, 2018; Grinspun et al., 2018a; Grinspun et al., 2018b; Herekchuk et al., 2010; Land et al., 2013; Waring & Crompton, 2017.

#### 1.4 将“实现目标和结局”与其他框架的要素相结合



**将结局与社会运动行为框架的其他要素联系起来：**

社会运动行动（the Social Movement Action, SMA）框架的每个要素都是动态的、相互关联的。例如，“目标和结局实现”与个人和集体行动的关键特征直接相关。目标的完成程度也反映在社会运动的持续动力和变革者集体认同的发展中。目标的实现还涉及如何构建关注或强烈渴望的变革，并对其进行定位，以及个人

是否继续将其视为可信的、重要的、迫切的变革。

**将结局与知识转化框架联系起来：**

因为社会运动行动（SMA）框架和知识转化框架（KTA）的互补关系，您和变革团队的社会运动行动能力可能会通过 KTA 某些步骤的使用而得到增强和/或加速。除了本节前面描述的案例之外，两个框架之间还可以有许多其他连接点。下面还有三个例子可供参考：

- **知识本土化：**评估实行个人和集体行动时的情景、涉及的利益相关者，以及可用资源，这些可以辅助您和变革团队确定社会运动目标部分或完全实现的原因。问题：为什么有些社会运动成功了，而其他的却无法成功？为什么一些实践变革会成为工作流程的一部分，而另一些则不会成为标准规范？

- **结局评价：**KTA 知识转化框架的这一步骤可以通过回顾和评估社会运动对您和变革团队进行指导。问题：您的社会活动是否达到了您和团队的预期结局？KTA 结局评价阶段的推荐工具可以帮助您解决这些问题。

- **维持知识应用：**KTA 知识转化框架的这一步骤可以帮助您采取一些方法使目标得以长期持续。问题：目标可能会实现，但您领导的变革能在您的环境中持续多久？您和变革团队可以思考如何使变革得以维持。

有关 SMA 框架各要素之间以及与 KTA 框架之间的动态链接的更多信息，请参阅 [《引领变革工具书》“加速变革成功”](#)一节。

## 2 变革的推广，延展和深入

社会运动的结局各不相同；当社会运动有效时，它可以从向上、向外或深度的各个方向进一步促进变革的范围和影响力。在本节中，您将了解变革的推广，延展和深入概念，以及如何让变革推动者扩大变革规模。

### “变革的推广，延展和深入”指的是什么？

只要有计划、动力和能量，社会运动就可以实现和维持变革。当社会运动是循证实践时，它们可能通过传播来扩大影响、使用和作用，并最大限度地实施组织活动、实现健康结局。这可以通过连续不断的变革的推广，延展和深入来转变价值观和行为规范。

变革的推广（向上扩展）涉及扩大变革措施的覆盖范围和接受程度。变革措施实施方式相同，但针对的是不同人群或不同环境。例如，为某一个环境（例如，公共精神卫生诊所）设计的变革措施可以扩大到相同或相似的其他环境（例如，在某个省的所有公共精神卫生诊所推广）。决策者和变革团队假设，只要变革以与第一个变革地点相同的方式展开，这些地点的变革结局是相似的。

为了能够使变革扩大规模、广泛传播，社会运动的目标和愿景必须根据具体情况而定，并能为变革推动者和其他利益相关者所理解。在包括公共卫生在内的许多部门中，利用社会运动行动扩大项目规模的计划很多，例如旨在促进心脏健康、预防儿童肥胖和工作场所安全的措施。

资料来源：Edwards, 2010; Grinspun, 2018a.

变革的延展（向外扩展）是向上扩展的延伸，用于使变革标准化。变革会被从原始人群或环境传递到与之不同的新人群或新的传递系统。例如，当急症护理中心将面对面戒烟小组向外扩展到成人时，可能会发生以下情况：

- a) 对相同的人群使用新的传递系统（例如，成人虚拟护理），
- b) 新的人群使用相同的传递系统（例如，老年人面对面小组），
- c) 新的人群使用新的传递系统（例如，老年人虚拟小组）。

通过向外扩展，变革措施（例如，循证计划）的传播范围进一步扩大，以加强其传递和影响力。



## Linkages

**加速变革成功：**在 KTA 知识转化框架中，“结局评价”步骤包括判定革新是否成功或有效的措施类型。任何更高、更广、更深变革都必须展示其影响力、制定解决方案或加强共同关心的问题和强烈期望的变革。对变革推动者来说，使用评价标准来判定变革的效果和影响力的指标是有帮助的。

当规范和价值观发生变化时，就会发生更深的变革（深度扩展）。当变革深度扩展时，它改变了个人、团体和组织对所关注的问题的思考方式，并造成了被广泛接受、持续不变且标准化的持久文化变迁。要想深度扩展，变革就必须深深扎根于人群及其人际关系、社区和文化之中。深度扩展可以发生在微观层面（即护理点），也可以发生在中观层面（即在一个或多个环境中或者跨组织发生），或宏观层面（即由于证据应用、策略宣传和卫生公共政策举措导致的卫生系统发生变化）。

SOURCES: Aarons et al., 2017; Grinspun, 2018; Grinspun et al., 2018a; Moore et al., 2015.

资料来源：Aarons et al., 2017; Grinspun, 2018; Grinspun et al., 2018a; Moore et al., 2015.

### 为什么“变革的推广，延展和深入”的结局很重要？

- 变革的推广，延展和深入可能会导致新的社会运动迭代或浪潮，从而触发新的行动。这一新的迭代可能是由先前社会运动的成功或挑战形成的，也可能来自于以前的或新的变革推动者们的集体行动和新的兴趣。
- 当一项变革被整合到组织结构中之后，它就会发生变化，并作为新的规范而深入人心。这可能引发社会运动的另一个浪潮或催化新的社会运动出现（del Castillo et al., 2016; Grinspun et al., 2018a）

## 2.1 入门注意事项

以下是您和变革团队在变革的推广，延展和深入时可以思考的一些策略：

扩展类型	变革的推广
扩展策略	<ul style="list-style-type: none"><li>• 使用已经建立的网络进行传播</li><li>• 强调变革是可信的、有价值的</li><li>• 让非正式领导者参与进来，激励他人参与变革</li><li>• 采用对当地环境有意义的方式来调整变革</li></ul>
扩展类型	变革的延展
扩展策略	<ul style="list-style-type: none"><li>• 通过评估判定数据的有效方式或使用新的传递系统（如基于网络的技术对比面对面技术），向新的人群（如新的卫生部门、新的地理区域）复制、传播计划或措施。</li><li>• 动员当地拥护者进行能力建设，并以非正式领导人的身份引领变革。</li><li>• 与致力于实现变革目标的利益相关者建立合作伙伴关系，并参与进去。</li><li>• 保持动力，扩大对其他人群或环境的影响。</li></ul>
扩展类型	变革的深入
扩展策略	<ul style="list-style-type: none"><li>• 通过讲故事来传播文化理念，改变规范和价值观，具体信息见框架部分。</li><li>• 通过实践社群和其他沟通工具（如时事通讯、大众社交和另类媒体活动）进行新思想的学习和分享。</li><li>• 与盟友建立联盟，推进公共政策。</li><li>• 调动知识，促进知识转化和交流。</li><li>• 具有战略眼光和分析能力，采取行动转变价值观，从而实现实践和政策变革。</li><li>• 与政府成员、官僚和其他意见领袖直接接触。</li></ul>
扩展类型	变革的推广，延展或深入

扩展策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 让扩展成为一种深思熟虑的选择</li> <li>• 认识到能量、动力和资源至关重要</li> <li>• 鼓励那些有变革经验的人参与进来，以便理解他们的观点，以及如何构建、定位变革，使其对其他人有意义。</li> <li>• 为个人创造机会，让他们聚到一起，了解变革以及变革如何解决他们的需求。</li> <li>• 使用和/或建立正式或非正式网络来增强动力、促进传播</li> <li>• 寻求新的资源来扩大、加深理解</li> <li>• 利用评估来判定结局、经验教训和影响力</li> <li>• 根据利益相关者的需求和组织准备情况，采用有目的的进化方法，有意减缓或加速变革策略增长和扩展的相关决策。</li> </ul> <p>有目的的进化是支持变革可持续的一种有效扩展策略，并且可以构建动态的、响应当地情景的变革。</p>
------	---

资料来源：Aarons et al., 2017; Grinspun, 2018; Grinspun et al., 2018a; Moore et al., 2015; Sustainable Improvement Team & the Horizons Team, 2018.

**当发生以下情况时，有可能出现变革的推广，延展和深入：**

- 使用对员工有意义的方式展示当前实践的显著优势。
- 它被看作是一个理性的决策，也是与员工的心灵和思想相联系的决策，能够影响情感和价值观。
- 解决一个被认为是重要的问题或重要的机会。
- 符合当地情景和当前的护理体系。
- 在变革完全实施之前可以进行试验。
- 从一开始就让变革推动者和其他人参与进来，这样他们就能对变革进行共同设计。
- 提供一起学习的机会。
- 由正式领导支持，包括高级管理团队。
- 由网络和社区提供支持，在此可以获得变革所需的知识、技能和资源（Grinspun et al., 2018a; McConnell et al., 2018; Rogers, 2003;



Linkages

**加速变革成功：**在 KTA 知识转化框架中，“维持知识应用”步骤描述了维持策略。革新必须有效、可持续，变革才能进行扩展。对于变革推动者来说，发展可持续的能力可以扩大变革规模，从而扩大影响力。进入“维持知识应用（Sustain knowledge use）”，了解更多维持策略及促进与障碍因素。

## 2.2 实例探究

### 实例探究#1 - 扩大规模 - 校园厨房项目



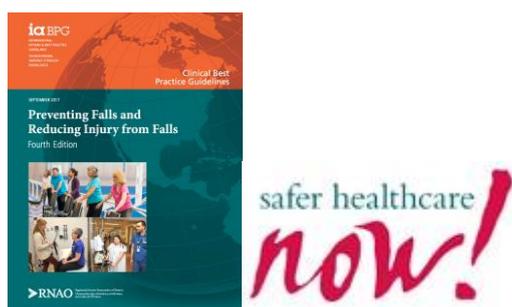
校园厨房项目（Campus Kitchens Project, CKP）是一个成功的推广变革计划的个案。作为一个非营利组织，它成立于 2001 年，是华盛顿特区为解决食品不安全问题设立的社区厨房的一个分支，也是美国首个且规模最大的由学生领导的社会活动，致力于解决食物浪费和饥饿危机（Larson et al., 2017）。来自于 63 所高中和大学的 3 万多名学生正在回收和重新利用不需要或多余的食物，为遭受食物不安全的人提供膳食。

领导团队中的学生领导和校园志愿者均需接受数月校园厨房项目的教育、培训和指导，包括：了解粮食不安全的知识、通过增加食品知识和发展烹饪技能改善社会和营养健康、赋权个人、家庭和社区。校园厨房项目还与现有的地方组织建立了社区伙伴关系，这些组织正为已经面临粮食不安全问题的个人提供服务和食品，如老年人住房设施、青年外联团体和教堂，同时与经营大型餐厅的餐饮机构合作，并聘用学生团体和教师顾问。

一些学生团队重点在改善流浪者收容所的准备工作和送餐方式，与此同时，其他团队可能会举办公共晚餐、与老年中心合作、或通过改善交通来改进食物获取的方式。

“与其增加分支机构或尝试在内部提供所有服务，不如与已经在校园拥有资源、并希望开展这类工作的大学和学生合作。将我们国家的高等教育机构变成复制和持续创新的中心，可能是所有非营利组织扩大规模的快捷途径。”——校园厨房项目总监劳拉·托斯卡诺（Laura Toscano）。

## 实例探究#2 – 扩大规模、向外拓展和深入推广——推广老年人跌倒预防计划



当 RNAO 与加拿大患者安全研究所（the Canadian Patient Safety Institute, CPSI）于 2007 年就一项加拿大跌倒预防倡议运动达成正式伙伴关系，重点关注长期照护时，RNAO 最佳证据实践中心®（BPSO®）项目在全国范围内得到了扩大规模、向外拓展和深入推广（McConnell et al., 2018）。这项工作是由 RNAO 的最佳实践指南《预防老年人跌倒和跌倒相关损伤》的第一、二版和 CPSI 的《现在更安全的医疗!跌倒预防》确定作为一个重要的患者安全问题《减少跌倒和因跌倒而损伤》。该合作包括最佳实践的实施、个人和组织在微观和中观层面的能力建设、以及与全国同伴的交流。

全国长期照护跌倒预防合作组织（以下简称合作组织）始于 2008-2009 年，成员包含来自 32 家长期照护机构的工作人员和一个跨专业专家小组。合作组织的目标是：1）通过对工作人员和患者进行预防跌倒的教育和培训，降低老年人跌倒的发生率；2）为改进团队开发论坛；3）将改进模型融入质量改进计划（Langley et al., 2009）。这项合作非常成功，过程指标显示，在实施后长期照护机构跌倒率下降。但是，如果要将预防跌倒计划扩大规模和深入推广以嵌入和维持实践变革，就需要更多的时间和支持。

2010-2011 年，这项合作推广成为一项全国性的运动，利用基于网络的技术，将该方案以虚拟方式提供给来自不同卫生部门（如长期照护机构、急性护理、康复、心理健康）的超过 47 个组织。这不仅使更多的人能够接触到这一项取得令

人印象深刻成果的项目，而且也证明了网络技术可以作为一种工具来扩大和向外拓展项目。随后在 2011-2012 年开展了预防跌倒系列学习活动，以增强最佳实践的使用和可持续性。该项目综合了实施科学、变革理论和质量改进方法，与其他协作组成部分一样，学习系列的成果显示了实践变革的改善和跌倒导致伤害的减少，以及支持和维持这些变革的组织政策。作为质量改进的一部分，持续评估来确定结局和影响，并使用持续的审计和反馈，表明这是一个深入的变革。

社会活动的原则被嵌入整个合作过程。合作的重点是共同关注预防跌倒，这是一个可信且重要的问题，也是一个亟需变革的领域。这一动量被用于支持跨部门跌倒预防拥护者的持续参与，网络也被用于资源共享和扩展跨社区的协作。

## 2.3 进度审查

使用下面的清单来支持团队变革取得的进展，并推广变革计划的规模。

- 制定路线图—确定推广变革的地点、顺序和时间。这可能会受到变革主体和群体对准备情况、集体认同程度、可用预算和/或时间表的影响，可使用数据来确定最可能成功的优先区域和站点。
- 为变革者的成功做好准备—确保变革推动者拥有领导大规模变革所需的所有信息、工具、模板和其他必要资源，确保有联系人或导师随时解答问题、反馈或疑虑。
- 要有耐心—向员工和其他刚接触变革的人提供所需的清晰步骤，请耐心等待，并记住扩展需要时间和仔细的计划，且在支持新使用者上投入时间是值得的。
- 为所有使用者提供一个支持系统—可以包括书面信息、用于文档和数据收集的工具和模板，以及已经实现变革的其他站点的建议和经验教训。通信材料可以支持标准化的消息传递。
- 继续监测和评估—在扩大规模之后，继续监测和评估创新的影响是很重要的，因为新站点可能会确定新的益处或挑战。通过监测和评估，也可以发现新的挑战。
- 建立共享的基础设施和平台（如适用）—可以帮助在站点访问共享或类似的信息，并且降低成本和改善一致的实践实施。

- 发展变革推动者网络—实践社区等渠道可以作为变革推动者的网络，帮助他们获得他人的支持、热情、见解和经验教训。网络还可以支持扩展计划的每个成员的参与。

- 在推广创新中寻求一致性和灵活性—推广创新需要保持一致，以重现有效的创新带来的益处。但关键是要适应当地环境，以便变革者可以自己做出变革，并最大程度地取得成功。

### 社会运动行动工作表：推广创新—变革推动者和变革团队的清单

创造价值的社会运动的结局可以扩大影响和价值。为了取得成效，变革推动者可以通过使用以下策略为推广创新进行规划，从而受益。

支持扩大创新规模的八条关键措施：

#### 1. 制订一个推广路线图

制定路线图—确定推广变革的地点、顺序和时间。这可能会受到变革主体和群体对准备情况、集体认同程度、可用预算和/或时间表的影响，可使用数据来确定最可能成功的优先区域和站点。

#### 2. 为变革者的成功做好准备

确保变革推动者拥有领导大规模变革所需的所有信息、工具、模板和其他必要资源，确保有联系人或导师随时解答问题、反馈或疑虑。

#### 3. 对新使用者保持耐心

向员工和其他刚接触变革的人提供所需的清晰步骤，请耐心，并记住扩展需要时间和仔细的计划，且在支持新使用者上投入时间是值得的。

#### 4. 为所有使用者提供一个支持系统

每个参与扩展的人都需要一个支持系统，可以包括书面信息、用于文档和数据收集的工具和模板，以及已经实现变革的其他站点的建议和经验教训。通信材料可以支持标准化的消息传递。

#### 5. 继续监测和评估

在推广之后，继续监测和评估创新的影响是很重要的，因为新站点可能会确定新的益处或挑战。通过监测和评估，也可以发现新的挑战。

#### 6. 尽可能地建立共享的基础设施和平台

拥有共享的基础设施或平台可以帮助在站点访问共享或类似的信息，并且降低成本和改善一致的实践实施。

### 7. 建立一个使用者网络

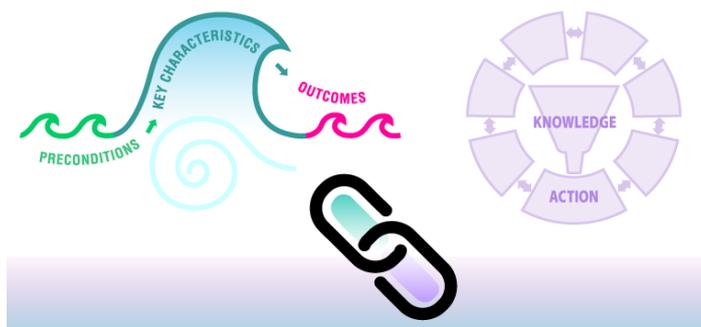
实践社区等渠道可以作为变革推动者的网络，帮助他们获得他人的支持、热情、见解和经验教训。网络还可以支持扩大计划的每个成员的参与。

### 8. 在推广创新中寻求一致性和灵活性

推广创新需要一致性，以重现有效的创新带来的益处。但关键是要适应当地环境，以便变革者可以自己做出变革，并最大程度地取得成功。

资料来源：来自 Deloitte Center for Government Insights（2018）。Success at scale A guide to scaling public sector innovation. DI\_Secrets-of-scale.pdf（deloitte.com）

## 2.4 将“变革的推广，延展和深入”与其他框架的要素相结合



将此结局与社会运动行为框架的其他要素联系起来：

社会运动行动（Social Movement Action, SMA）框架的每一个要素都是动态且相互关联的。例如——扩大规模、向外拓展和深入推广变革（Grinspun, 2018; Grinspun et al., 2018a; McConnell et al., 2018）——反映了个人和集体行动的重点以及是否有针对性的传播变革（扩大规模），改变标准（向外拓展），或创造新的规范和文化（深入推广）。由于实现扩大规模、向外拓展和深入推广通常都需要时间和社会运动的持续参与，因此动力是关键。强大的集体身份往往能激发利用共享支持和资源的网络进行变革的速度和深度（Serna Restrepo et al.,

2018)。在整个变革过程中，新兴的领导力需要来自变革团队等核心领导结构的引导。

将此结局与知识转化框架的行动周期阶段联系起来：

知识转化框架（the Knowledge-to-Action, KTA）中的一些行动周期阶段可以增强您和您的变革团队在社会运动行动中的能力，因为这两个框架是互补的。除了本节前面描述的两个链接示例，这两个框架之间还可以有许多其他的连接点，以下是另外三个供您参考的示例：

- [知识本土化](#)：您的变革扩大规模、向外拓展和深入推广取决于：1) 应用变革的环境和场所；2) 可以参与以影响变革并确保其成功的利益相关者，以及受其影响的利益相关者；3) 扩展变革所需的资源。

- [选择、裁剪和实施干预措施](#)：有时，有必要根据当地环境和应用变革的需求调整变革，例如，可能需要对干预措施本身进行小幅调整，以适应当地环境的有限资源和/或基础设施。只要变革/干预措施仍然保持其核心特征和预期功能，变革仍然可以扩大规模、向外拓展和深入推广。知识转化框架行动周期的这一阶段可以帮助您和您的变革团队确定您可以修改变革的哪些部分，以及如何修改。

- [维持知识的使用](#)：变革可以扩大规模、向外拓展和深入推广，但它也必须得到维护。如果您的变革不能持续，不管它在组织或社区中传播的范围和程度如何，您所投入的资源 and 努力都可能会被浪费。您可以使用一些特定的方法和策略来确保您的变革能够持续，知识转化框架行动周期的阶段可以帮助您和您的团队维持变革。

有关社会运动行为框架各要素之间以及与知识转化框架框架之间的动态联系的更多讨论，请参见《引领变革工具书》“加速变革成功”一节。

## 2.5 更多资源

资源名称	<a href="#">规模上的成功：推广公共部门创新的指南（Deloitte Center for Government Insights, 2018）</a>
------	---

描述	该资源旨在帮助公共部门领导者制定创新战略、设计、推出和推广创新，并建立其内部创新能力，以生成和扩大更多、更好、影响更大的解决方案。
资源名称	<a href="#">制定推广战略的九个步骤（WHO, 2010）</a>
描述	该指南针对寻求推广卫生服务创新的个人、团体和组织，主要目的是促进计划扩大规模。

### 3 引领变革的能力增强

在证据采纳和可持续性的背景下，社会运动的一个结局是变革推动者可能会发展出社会运动思想和行动的专门知识。在本节中，您将了解变革推动者如何使用社会运动行动的经验来提高他们领导变革的能力，并使他们能够以非正式和正式领导者的身份领导其他变革，如卫生改革。

#### “引领变革的能力增强”指的是什么？

由于参与社会运动的思想 and 行动，变革推动者、变革团队和其他人可以通过以下方式受到积极的影响：

- 期望并被期望领导变革并参与医疗改革，并作为其职责的一部分。作为参与动员个人和集体行动的结果，卫生保健提供者使用发展出来的专业知识将自己重塑为变革推动者，以领导变革。除了临床领导者，成为变革推动者是所有提供者在其角色和范围内的共同责任（Waring & Crompton, 2017; Wynn et al., 2011）。

- 加强与员工和工作场所的社会联系。由于参与社会运动行动和协作，变革推动者彼此之间以及和组织之间建立了更牢固的关系，对工作场所和员工的留用和投入产生了积极影响（Burbidge, 2017; Herechuk et al., 2010; Serna Restrepo A, et al 2018; Kennedy et al., 2019）。

- 积极参与其他基层活动。变革推动者在亲眼目睹了社会运动对变革的强大影响后，更有可能参与其他变革，前提是共同关注或强烈渴望的变革与价值观和信仰是一致的（Carson-Stevens et al., 2013; Wynn et al., 2011）。

- 通过他们的第一手经验，在证据吸收和可持续性方面创造了关于社会运动的新知识。除了社会科学家的研究外，还拓展了对社会运动及其组成部分的知识和理解的主体（Casas-Cortés et al., 2008; Grinspun & Bajnok, 2018; Grinspun, 2018）。

#### 为什么“引领变革的能力增强”很重要？

- 加速成功和改善结局
- 创建新的变革推动者，他们认识到并接受他们共同的责任，将变革作为他们作为医疗保健提供者角色的一部分。

- 通过加强与同事及其工作场所的联系，加强在未来变革中的协作，特别是在组织支持的以人为主导的变革中。

- 当经验丰富的变革推动者参与其他变革时，会产生协同效应。这种协同效应由于变革推动者关系网的拓展以及在社会运动行动中的协作和能力，加速了变革或增加了变革的潜力。

- 通过变革者和他们的生活经历，促进将社会运动理解为具有不同含义和视角的复杂现象。

- 虽然社会运动因阻力、反对或失去动力等导致效果下降，但这一过程也能培养社会运动思维和行动的能力。

资料来源：Burbidge, 2017; Casas- Cortés et al., 2008; Herechuk et al., 2010; Kennedy et al., 2019; Waring & Crompton, 2017; Wynn et al., 2011.

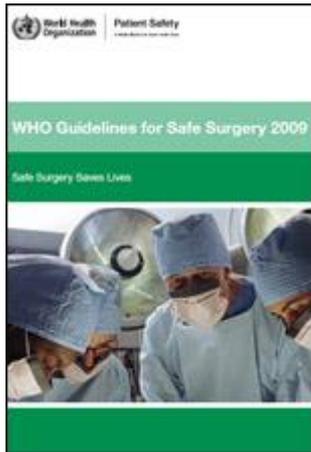


**加速变革成功：**在知识转化框架中，“监测知识使用”行动周期阶段描述了在实施干预后测量个人知识、态度和行为有效而可靠的方法，这些方法有助于变革推动者和变革团队评估新知识是否可以被理解和重视。

### 3.1 实例探究

下面的个案将要说明参与社会运动如何对医疗保健提供者、以及他们领导变革和实施循证实践变革产生积极影响。

**实例探究——**培养变革推动者的能力建设以促进医疗创新和转型



英国的低年资医生（即实习生）被定位为未来医疗变革和创新的领导者（Carson-Steven et al., 2013），但是他们在医学院往往很少接受领导力方面的培训，他们一般在临床环境中学习，但临床往往不愿意接受以最佳实践为基础的变革和创新。

为了克服这些障碍并成为领导者，一群低年资医生选择独立学习如何运用社会运动方法（包括动员变革）来创新和支持循证实践。通过参与医疗保健改进研究所（Institute for Healthcare Improvement, IHI）开放大学等项目，他们建立了社会运动思维和行动的能力，并利用他们的知识、技能、社交网络经验来推动临床实践变革。

低年资医生在领导实施世界卫生组织（the World Health Organization, WHO）关于使用手术安全检查表以保障病人安全的变革倡议时，应用了社会运动行动。他们通过有组织和协调的行动，共同创建了一个支持性的学习社区，在其中一起学习、相互学习、共同克服障碍和阻力。同时作为新兴领导人，他们参与了集体行动，包括组织“宣讲”，以提高人们对变革的迫切性和外科护理循证最佳实践实施的认知。为了形成群聚效应，每个医生都承诺招募同事来加强社会运动和达到动力。

更多详细信息，请参阅 *The social movement drive: a role for junior doctors in healthcare reform* - PubMed (nih.gov) .

上述例子说明了社会运动行动（Social Movement Action, SMA）框架的许多要素：

前提条件：

- 变革是有价值且必需的—即低年资医生重视质量改善和患者安全。

- 接受改变的能力—即作为未来的领导者引领医疗卫生系统的变革。
- 对社会运动案例的认识。

关键特征：

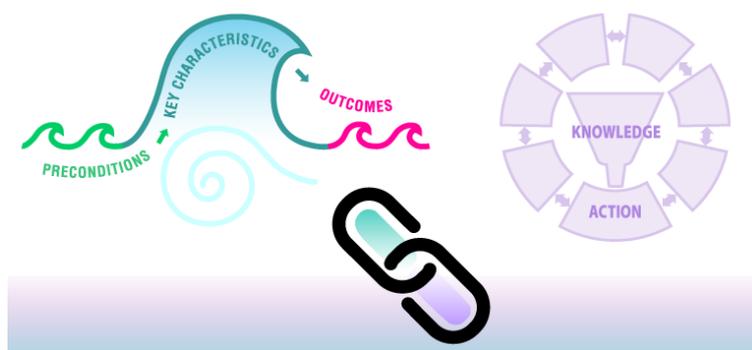
- 迫切需要采取行动。
- 鼓励低年资并且致力于工作的医生作为非正式领导者。Intrinsically 以提供卓越的临床护理的内在动机作为个人和专业的期望和标准。
- 参与个人和集体行动。
- 通过举办活动提高公众可见性，从而为所追求的事业赢得关注和信誉。
- 通过参与医疗保健改进研究所项目来共享资源并连接变革推动者。
- 有一个核心的领导组织指导社会运动，达到群聚效应和支持的动量。

成果：

- 实现目标并达到预期结局

请在 twitter #引领变革工具书告诉我们您和您的变革团队如何在社会运动行动中发展能力。

### 3.2 将“引领变革的能力增强”与其他框架的要素相结合



将这一结局与社会运动行为框架的其他要素联系起来:

社会运动行为框架的每一个要素都是动态的、相互关联的。例如，领导变革能力的提高反映了个人和集体行动经验以及集体认同程度的发展。它需要领导里的出现，包括变革推动者或变革团队成员在内的领导层，他们作为正式和非正式的领导，也可能加入核心领导结构。那些在社会运动行动中提高了能力

的人，也学会了如何用可信、紧急和对他人有意义的方式来构建或定位问题，他们对这项事业尽心尽力且充满内在动力。

将这一结局与知识转化框架的行动周期阶段联系起来：

知识转化框架的一些行动周期阶段可以增强您和您的变革团队在社会运动行动中的能力，因为这两个框架是互补的。除了本节前面描述的链接示例之外，这两个框架之间可能还有许多其他的连接点。下面还有两个例子供您参考：

- [知识本土化](#)：您和您的变革团队可以考虑如何通过评估当地环境、利益相关者和可用资源来培养社会运动行动的能力。社会运动行为框架中的这一元素可以促使您的团队讨论如何将社会运动继续或演变成一股新的社会运动浪潮。如果您和您的变革团队想确定现在是否到了进行新一轮变革的时刻，那么评估本地环境、利益相关者和资源可能是一个很好的开端。

- [结局评价](#)：随着社会运动的成熟，能力建设是一个自然发展的进程，也是一个不断发展的动态过程。确定社会运动的能力如何影响您的结局，可以帮助您和您的变革团队回顾和确定能力是否足以实现您领导的变革，这也可以帮助您确定一些“经验教训”，可以为您的下一个变革或社会运动提供参考。

有关社会运动行为框架各要素之间以及与知识转化框架之间的动态连接的更多讨论，请参见《引领变革工具书》“加速变革成功”一节。

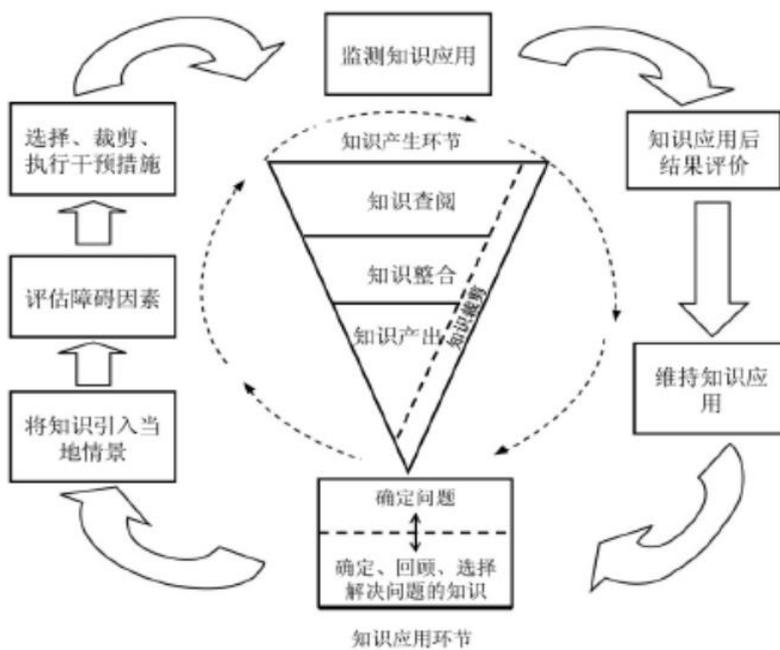
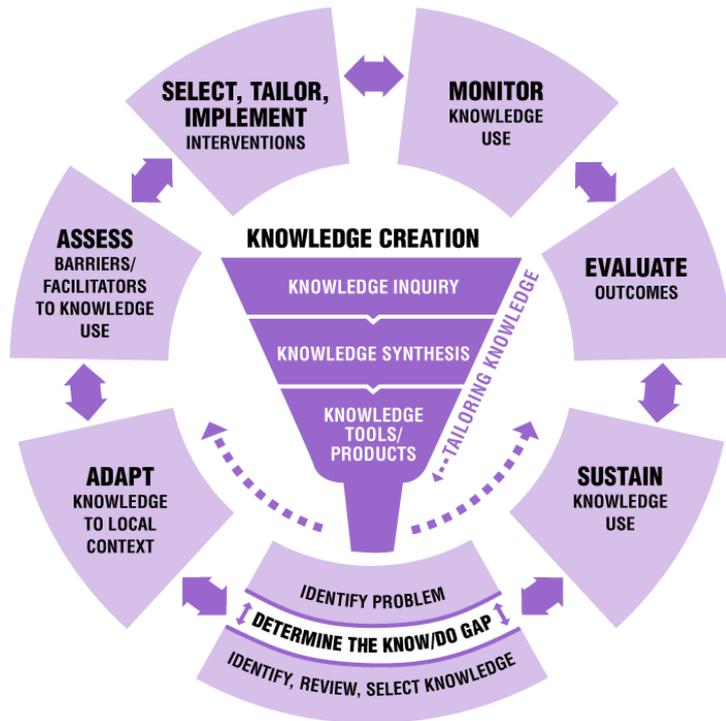
### 3.3 更多资源

资源名称	安大略省变革日（AMS healthcare and Health Quality Ontario, undated）
描述	一项基层全球运动，旨在使个人能够保证在医疗保健系统内进行积极的变革。尽管加拿大安大略省在 2019 年暂停了这项运动，但该网站内仍存在许多鼓舞人心的变革推动者的例子。
资源名称	医疗保健改进研究所开放大学（Institute for Healthcare Improvement, 2021）

描述	开放大学开设在线课程并设有学分，目的是支持卫生医疗保健的改进，还设有一个国际学习者网。课程对学生免费。
资源名称	变革推动者学校（NHS Horizons, undated）
描述	一个由五部分组成的免费在线课程，为变革推动者提供知识和技能，以推动组织变革。

# 知识到行动框架

知识到行动框架最初在 2006 年由伊恩·格雷厄姆博士及其同事基于 30 多种转化理论提出。该模式提供了一种结构化的转化方法，包括知识引入实践七个阶段的行动周期。



## **KTA 框架包含两个主要部分**

### **1. 知识产生过程**

知识产生过程是指研究人员和指南开发人员创造知识产品/工具的过程，比如 RNAO 最佳实践指南、决策辅助或临床路径。这个过程位于图的中心，看起来像一个漏斗，因为在这个过程中收集与主题相关的所有可用知识（即研究），再总结这些知识，最后创建一个可用于改善卫生保健水平的工具。

### **2.行动周期**

行动周期包括以下各个阶段：

- 1.识别您想要改变的问题或议题，选择知识去解决问题/议题，并确定知识和实践之间的差距
- 2.使知识适应情境
- 3.评估知识应用的促进和阻碍因素
- 4.选择正确的实施策略，在您所处的环境中做出改变
- 5.监测知识的使用情况
- 6.评价结局
- 7.维持知识的转化和使用

**KTA** 行动周期的七个阶段并不一定需要按顺序完成，但所有这些阶段都需要完成。有时您可以从一个阶段到另一个阶段，或者多阶段同时进行。

## 一、确定问题

### 什么是“确定问题”阶段？

当您和您的变革团队决定对现有工作环境中已有的实践项目、基础设施或干预措施（如治疗方案、评估）进行改进时，这通常是确定问题阶段的起点 (Kitson&Straus, 2013)。

### 如果我已经知道我想在实践中改变什么呢？

如果您已经确定了知识，也就是说，您确定了想要整合到实践中的循证实践或干预措施，那么这个阶段可以帮助您审视您所处环境中存在的实践差距，以确认您选择的知識可以填补这个差距。

#### 这个阶段有三个组成部分

- 1.确定问题：**问题是现有实践与您环境中所需实践之间的差异。
- 2.确定知识与实践之间的差距：**这种 "差距 "是指我们所知道的有效知识（通过证据）与实际做法之间的差异。理想情况下，这类知识应该来自高质量的实践指南或知识综合（例如，系统回顾）。一旦你定义了知识到行动的差距，你就可以确定可以将差距最小化的实践变化或干预。
- 3.识别、回顾、选择知识：**知识是指可以用来应用于所确定的问题并解决你和你的团队所确定的知识与实践的差距的最佳可用证据。证据可以是最佳实践指南（BPGs）、知识综合或政策的形式。。

资料来源: Graham et al., 2006; RNAO 2012; Straus et al., 2009.

### 为什么“确定问题”阶段很重要？

这个阶段很重要，因为它将帮助您和您的变革团队：

- 了解问题的严重程度。
- 阐明差距或需要。
- 详细说明为了解决这个问题或弥补这个差距并改善结果，需要改变什么。
- 为解决问题提供清晰的理由，以便与他人沟通。
- 选择合适的知识工具/产品以满足需求。
- 对要解决的最重要的问题或差距进行优先排序。

## 1 关于“确定问题”阶段的更多信息

本节将向您详细介绍本阶段的各个部分。

**确定问题或议题。**

*您怎么知道您有问题呢？*

有很多方法可以确定这个问题。查找信息源，以帮助您从多个层面确定问题，包括微观层面（即医疗保健人员）、中观层面（即一个组织）和宏观层面（即更广泛的卫生系统）。



### **MICRO LEVEL**

**微观层面—即护理单元**

- 观察员工
- 员工能力评估（如知识问卷）
- 反思性实践
- 员工的业绩审查
- 重大安全事件

- 临床审计
- 患者健康结局



### **MESO LEVEL**

中观层面—即某个组织

- 需求评估
- 认证结果
- 电子记录
- 质量改进指标



### **MACRO LEVEL**

宏观层面—即健康系统

- 人口数据
- 流行病学数据
- 国家或地区的数据库

资料来源: Kitson & Straus, 2013; RNAO, 2002; RNAO 2012.

有些问题是由不同层面的多种因素造成的。例如，用药错误可能是电子医疗系统中的错误、制药部门的疏忽，或者是医疗保健人员错误分配的处方。这可能是一个简单的错误，但您可能需要做更多的调查工作来找到问题的“根源”。您可以使用“5 个为什么”的方法或国家卫生服务的因果图（请参阅本节末“额外资源”表中文章链接）。

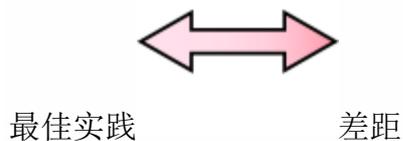
记住：确保您和您的团队清楚地理解需要解决的问题或议题。

这些问题可以帮助您识别和理解问题领域或问题：

1. 这个问题对于受影响的人群（如 70 岁以上老年人）来说应优先考虑吗？
2. 如果这个问题得到解决，谁会受益者，谁的利益会受损？
3. 您想要改进的已有实践是什么？
4. 解决这一问题将如何改进已有实践？
5. 哪些已确认的问题应优先考虑的？

资料来源：加拿大知识翻译公司，2020 年；加拿大精神卫生委员会，2014 年。

## 2 确定知识与实践的差距（知行差距）



基于证据，如最佳实践指南、质量指标、决策算法或系统评价等。

### 现有实践

您的组织/环境中的现有做法、政策、健康结局、态度、知识、技能

一旦您和您的团队确定了问题或者议题，就可以确定知识与实践的差距。这些问题可以帮助您识别这个差距：

1. 对于已确定的问题，最佳实践和当前实践之间的差距是什么？
2. 这些差距在何种情况下以及在何种程度上存在？
3. 再考虑一下，如果某个特定的差距被优先考虑，谁会受益，谁会受损失？
4. 潜在的偏见取决于谁在定义这个问题（如医生和护士可能会确定不同的优先问题）

SOURCE: Knowledge Translation Canada, 2020

### 如何评估知识到实践的差距，并理解该差距的大小和性质？

- 用一个系统化流程来确定差距的大小和性质。差距（或机会）分析可以采用详细的方法，发现可能需要改变的医疗服务的多个方面，如态度、知识、技能、行为、实践或政策。进行差距分析创造了一个通过实施证据以改变实践和创造卓越护理结局的机会。
- 使用数据，如调查结果、知情人访谈、图表审计或评价结果，来帮助确定差距的大小和性质。差距分析的结果还可以帮助确定资源需求与干预措施(Goldenetal., 2017)。
- 差距（或机会）分析也有助于确定优势、实施最佳实践的部分领域—这些是开始变革的良好起点，差距分析还有助于确定实施的促进因素和阻碍因素。
- 在确定知识与实践之间的差距时，应纳入多个利益相关者，并鼓励“动态对话”和坦诚讨论。这提高了参与度，支持了创造性的解决方案，并有助于组织团队改善护理。

资料来源:Golden 等，2017 年； Holmes 等，2018； Kitson&Straus，2013； RNAO，2012。

请记住：利益相关者可能会提供不同的知识来源，并带来独特的观点。

考虑所有方面，尽量达成一致！

## 优先考虑要解决的知识与实践之间的差距

有时，变革团队可能会发现在您想解决的问题领域存在多个差距。这可通过其他利益相关者（如员工）的投入和反馈来帮助确定优先关注的区域。以下问题可用于团队讨论，以支持关于优先领域的决策。这些问题也可以下载到工作表中（见下）。

- 这一差距是否是临床关注的领域？
- 是否有证据（如指南、系统评价等）来解决这个差距？
- 是否有基线数据可用于报告当前结果？
- 关键的利益相关者是否有足够的兴趣支持解决这一差距？
- 高层领导团队是否支持解决这个差距？
- 解决这一差距的方法是否与其他地方、区域或国家的活动一致？
- 做某事是否可行、实用和/或可取？

资料来源：改编自 Kitson & Straus, 2013.

## 3 确定、回顾和选择知识工具

在本部分，变革团队将确定、审查和选择知识工具，以帮助解决知识与实践之间的差距。

知识工具（如 BPGs）旨在支持您实施知识到实践差距的变革。并不是所有的知识工具都同样有效。除其他可取的特征外，理想的工具还具有明确的目标阐述、谁将使用该工具的描述，以及如何使用此工具的说明等特征。

以下是知识工具示例：

- 最佳实践指南(BPG)/临床实践指南
- 质量指标
- 决策算法
- 系统评价

以下是理想的知识工具所具特征列表：

- 说明工具目标。
- 指定目标用户。
- 提供工具的使用说明。
- 描述开发该工具的方法。
- 该工具是基于对内容的全面检索开发的。
- 描述了该工具内容所依据的证据。
- 引用证据来源。
- 描述了该工具开发和可使用的场所。
- 计划使用该工具的人参与了工具开发。
- 描述了评估该工具的方法。
- 该工具已经对用户进行了小规模测试。

资料来源:Gagliardi 等, 2014.

但是，并非所有的知识工具都反映了最佳实践。例如，可以在网上找到数以千计的解决各种临床问题的实践指南。其中一些指南是使用严格的方法来选择和评价研究质量，而其他指南可能有偏倚或阐述不清楚。使用严格方法制定指南的组织有 [AGREE 团队](#)，[国家指南网](#)，[国家健康与照护卓越研究所](#)，[安大略注册护士协会](#)和[苏格兰校际指南网](#)。

RNAO 指南根据国际指南制定最高标准制定。[了解更多关于指南开发方法](#)

知识、经济和其他利益可能会导致知识工具开发人员忽略或淡化健康风险，夸大结果的有效性或提供误导性的统计数据。值得信赖的知识工具应该包括所提供证据的参考文献，并揭示利益冲突(Mooreetal., 2017)。

**请记住：**您和您的团队成员必须能够信任知识工具，相信它能充分解决问题或差距，并适合您的情况。

## 变革团队如何选择正确的知识工具来解决问题？

1. 使用一个系统化流程。
  - 使用一个流程来选择知识工具，帮助确定其质量并适合您的环境。
  - 在需要选择多个知识工具的情况下，要意识到一些团队成员可能会根据过去的经验而有所偏好。除了质量和情境“匹配”的标准外，团队必须就知识工具的最终选择达成共识。
2. 团队工作。
  - **召集团队。**确定能够帮助选择知识工具的个人。这应该包括将直接使用该工具的人，也可能包括了解研究方法的人。
  - **领导参与。**聘请正式和非正式的领导，如来自高级管理团队的代表、单位经理、地方舆论领袖、质量/风险管理人員和一线员工。
  - **倾听每个人的想法。**积极寻找那些对您想解决的问题有怀疑或担忧的个人。积极地倾听，如果可能的话，解决他们的问题和疑虑。重视他们的意见，并邀请他们成为团队的一员。
  - **确保每个人有发言权。**鼓励团队成员发表他们对识别问题和选择知识的看法。为了工作的协调一致，应确保有足够的时间讨论那些由支持或反对变革的人提出的有关变革的疑虑和主张。

请记住：每个人同意并能坚持其对知识工具的选择是很重要的

(Bajnok 等，2018b)。

加速成功：社会运动行为框架的“内在动机”元素可进一步吸引那些关注到了现有问题的人。个人更有可能通过利用内在动机来源作为变革推动者和/或变革团队成员，进而参与进来，因为他们重视并想解决其共同的关心的问题。

## 4 练习技巧

- 争取领导（如主任、主管、总护士长）的支持，并确保他们参与和/或充分了解与此阶段相关的所有流程。
- 与团队一起清楚地阐述这个问题。

- 思考满足最佳实践所需的态度、知识、技能、行为、政策、结局指标。
- 通过系统性、参与性实践选择知识工具。
- 明确以下内容：
  1. 知识与实践之间的差距是什么？
  2. 谁需要参与进来解决这个差距？
  3. 这些个人/群体需要改变哪些具体行为来减少这个差距？
  4. 这和他们目前所做的事情有什么不同？
  5. 需要在何时何地实施这些行为？
- 吸引行动先锋，并招募表达过变革需求的成员。以团队的形式工作，明确分工，以便不同小组关注不同事务，比如文件、教育和沟通。
- 选择具有良好的促进技能的人帮助您的团队识别实践和过程中的差距。

资料来源：Bajnok 等，2018 年；Grimshaw & Presseau，2018 年；Kitson & Straus，2013 年。

## 5 实例探究

### 实例探究#1-识别问题



心脏病研究所婴儿心脏病基金会 (Cardioinfantil Foundation of Cardiology Institute, FCI-IC) 是位于哥伦比亚波哥大的一家拥有 340 张床位的医院。FCI-IC 认识到了在哥伦比亚使用最佳护理实践指南的情况并不常见，因此他们加入了 BPSO 项目，以实现卓越护理。

FCI-IC 有 10 年的评估数据，揭示了诸如跌倒预防和伤口护理等临床上存在的问题。

为了确定需要解决的最高优先级问题，并选择最适当的指南和最佳实践建议，FCI-IC 决定进行基线诊断评估。这包括向不同的利益相关者发送一份调查问卷，询问评估工具的使用情况、电子医疗记录情况、常规临床实践（如床栏的使用），以及患病情况。为实现评估目的，选择了三个最佳实践指南作为知识工具：预防老年人跌倒和跌倒损伤、压力性损伤的风险评估和预防，以及糖尿病患者足部溃疡的评估和管理。

## 实例探究#2-进行差距分析



蒂尔伯里庄园是安大略省蒂尔伯里一家有 75 名居住者的护理院，为改善居住者的护理照护情况，其重点关注了该省规定的“必要项目”（跌倒预防、皮肤和伤口护理、失禁护理、肠道管理和疼痛管理）。

进行了差距分析，并将他们当前的实践与相关的 RNAO 最佳实践指南中概述的最佳实践进行比较。这包括对临床实践、政策和文件系统的评估。差距分析的结果帮助他们制定了具体的行动计划。

他们组成了项目团队，由护士领导，并由行动先锋团队支持。这些团队对工作人员进行了教育，实施新的临床实践，实施护理审查与统计。

由于实施了这些最佳实践，该庄园报告了多项结局的改良结果，如居住者报告疼痛、使用约束装置、压疮和尿路感染的情况减少。

## 6 KTA 工具

应用实用、有效的工具可以支持变革团队准确地确定问题并衡量现实和理想之间的差距，并加强他们对各部分的理解。此外，使用该工具测量的结果可以帮助变革团队为下一个行动周期阶段做准备，即“[使知识适应情境](#)”。

下表列出了可用于识别问题和衡量知-行之间的差距的工具。每个工具都有两个文档：1)摘要页面，包括工具的用途、说明和适用的行动周期阶段；2) 配套文件，详细说明这些工具的实用性和心理测量学特性。

支持使用知识转化工具的其他资源：

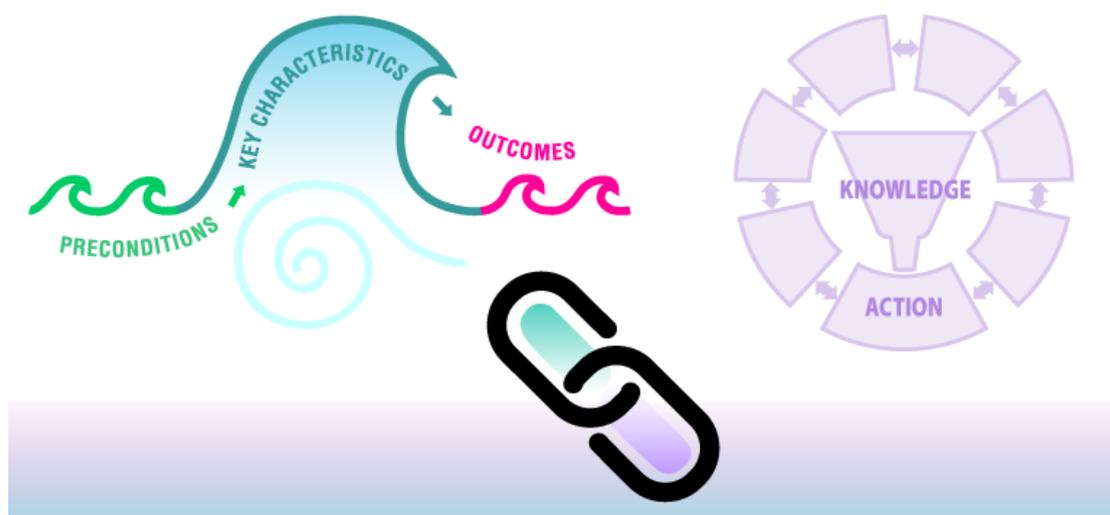
工具-摘要页面	工具-实用性和心理测量学特性
<a href="#">团队检查工具(TCT)*</a>	<a href="#">团队检查工具(TCT)-实用性和心理测量学特性*</a>
<a href="#">临床指南决定因素问卷*</a>	<a href="#">临床指南决定因素问卷-实用性和心理测量学特性*</a>

## 7 进度审查

以下是您和您的变革团队正在取得进展的标志：

- 您的团队已经招募了一组有解决问题和差距经验和知识的人员。
- 您考虑了成员提出的担忧、怀疑和问题，并解决了他们的担忧。
- 有领导参与和/或让领导充分了解这项工作。
- 清楚地明确了问题和/或差距。
- 已使用数据支持来描述问题或差距。
- 您已使用系统的方法结合理论基础来支持知识工具的选择。
- 你對自己选择的知识工具的质量是自信的，并认为它适合医疗人员和其他利益相关者的需求。
- 您已确定了需要解决的问题/差距的优先级。

## 8 将“确定问题”阶段与其他框架的要素相结合



将这一阶段与社会运动行为框架的要素联系起来

您和您的变革团队在“识别问题”阶段的能力可以通过加入社会运动行为 (Social Movement Action, SMA) 框架中的一些元素而得到增强和/或加速，因为这两个框架是互补的。除了本节前面描述的连接示例之外，这两个框架之间还可能有许多其他的连接点。以下另外三个例子供您参考：

- **迫切需要采取行动：** 为了确定变革的优先领域，变革团队还可以考虑共同关注的领域或强烈希望变革的领域。首先，共同关心的问题或强烈希望的变革应该是可信的、有价值的，而且必须立即加以解决。这种时间上的紧迫性会为变革带来压力和支持，作为行动的坚实基础或起点。
- **改变是有价值和必要的：** 当一个变革团队发现一个问题或共同关注点，并认为这个点可在微观、中观和/或宏观层面对结果产生积极影响时，可以调动人们开始支持这个变革并参与到变革中来。

- **架构：**架构或定位所确定的问题，强调它是一种对人们来说很重要的、可信的变化，并能积极影响结果，从而对变革的计划阶段产生增值效应。

有关 SMA 框架的元素与 KTA 框架之间动态链接的更多讨论，请参见[“使用领先变革工具包™加速变革成功”](#)一节。

**为下一阶段做好准备：**一旦您确定了您的问题，并选择了您想要实现和/或更改的实践内容，您现在就要准备评估实际环境了。这个阶段可以帮助您和您的变革团队考虑如何在您的环境中有效地使用您的实践变革措施，并评估您的环境是否为此变革做好了准备。

## 9 更多资源

### 9.1 用于识别问题的实用资源

名称和来源	描述
国家卫生系统-“5 个为什么”方法	这种方法包括反复问“为什么?”(大约 5 次)，以快速帮助确定问题的来源。这是一种简单的方法，有助于发现根本原因。
来自国家卫生系统的因果图（鱼骨图）	这种方法可以帮助您彻底理解这个问题，并识别出所有可能的原因，而不仅仅是显而易见的原因。这个问题以鱼骨的形状直观地显示出来。

### 9.2 确定知-行差距的实用资源

名称和来源	说明
<p data-bbox="320 622 746 719">来自 AHRQ 的差距分析促进者指南</p>	<p data-bbox="810 338 1401 501">卫生保健研究和质量机构(The Agency for Healthcare Research and Quality, AHRQ) 提供了一个差距分析流程，包括三个步骤:</p> <ol data-bbox="810 533 1401 757" style="list-style-type: none"> <li>1.审查组织实践、政策和程序的文件</li> <li>2. 有关键利益相关者亲自参与的焦点小组</li> <li>3.审查差距分析的结果，并确定实施过程中的下一步骤。</li> </ol>
<p data-bbox="272 846 758 1128">Golden 等, 2017. 差距分析需要评估工具，以推动照护的提供和研究议程，从而在整个卫生系统中整合护理和分享最佳实践。《质量与患者安全联合委员会杂志》,43(1),18-28.</p>	<p data-bbox="762 891 1378 1173">这是一种系统的方法，使用数据确定系统内部需求，并设定目标和优先级别。它包括对项目基础结构、策略、协议、指令集、卫生保健人员教育、患者教育和自动数据存取的评估。</p>
<p data-bbox="272 1352 758 1451">BPSO 差距分析工作表：LTC 工具包</p> <p data-bbox="272 1637 758 1736">为什么加拿大需要一个国家卫生服务质量和患者安全框架？</p>	<p data-bbox="762 1263 1401 1545">这些工作表可以帮助您和您的团队将您所在组织当前的实践与 RNAO 指南中的循证最佳实践推荐意见进行对比。该工具可以帮助明确现有优势，以及哪些实践和流程需要更改。</p> <p data-bbox="762 1576 1378 1800">《加拿大卫生服务质量和患者安全框架》的资源定义了五个目标领域，旨在推动改进，并协调患者安全和质量改进方面的立法、法规、标准、组织政策和公众参与。</p>

### 9.3 用于制定行动或计划的资源

名称与来源	说明
	该指南使用 SMART 设定目标和行动计划。首字母缩写来自国家卫生系统 SMART 可以用来帮助您制定清晰可行的目的、目标或行动计划的“SMART”方法。SMART 代表具体、可衡量、可实现或可分配、相关或现实，以及有期限。
<a href="#">CDC</a>	This resource uses SMART to help you clarify objectives and move those ideas into action.
美国疾病控制与预防中心	该资源使用 SMART 来帮助您明确目标并将这些想法付诸行动。

#### 9.4 用于对问题或知识差距进行排序的资源

名称和来源	说明
<a href="#">优先考虑卫生保健研究和质量机构提供的排序</a>	该资源建议了三种优先化策略:多重投票，优先级矩阵和选择图表。
来自卫生保健促进研究所的优先级矩阵	该视频利用花园类比来解释如何使用优先级矩阵。
美国质量学会的名义法(多重投票法)	这种方法有助于确定问题、决策或行动计划的优先级别，并能快速、准确地揭示团队的优先事项。



## 二、知识的本土化

### 什么是“知识的本土化”阶段？

- 一旦明确了问题并选择进行实践变革（如入院时评估老年人的跌倒风险）或干预（如选择和使用有效的跌倒风险评估工具，教育工作者使用该工具，和/或具有能够进行跌倒风险评估的人员），接下来就可以考虑这种实践改变或干预是否适用于您所处的当地情境。
- 在做出实践变革或引入任何干预措施之前，您需要确定它与所处情境的匹配程度。该步骤有助于您考虑所处背景以及在该背景下引入实践变革或实施干预的影响（Harrison 等，2013）。该阶段将帮助您思考如何将最佳实践或干预证据等知识以应用于您处的情境，同时保持实践或干预的完整性。
- 在此阶段，利益相关者（包括直接或间接影响变革或受变革影响的个人、团体或机构）将参与计划，以确保知识能够满足那些将受到实践变化影响的最终用户的需求，并确保其与所处情境相符。

### 什么是情境？

虽然情境有多种定义，但大多数学者认为“除干预之外的一切都是情境”（Nilsen&Bernhardsson,2019）。情境指发生实践变革或干预的条件或环境，包括参与变革的人员。影响新知识吸收的情境因素可能存在于微观（个人）、中观（组织）和宏观（系统）层面（Rogers 等，2020 年）。

### 为什么“知识的本土化”阶段很重要？

在受控环境（如随机试验）中形成的知识（或证据）可能难以在实践环境中实施。需要考虑这些知识是否适合使用者在其所处的情境中使用。使用者包括卫生保健人员、患者群体/患者个人和其他利益相关者，而且他们可以处于不同的情境中。您需要对将要实施的知识进行调整，换句话说，将知识转化为常规的实践内容。

示例：如果您正在引入指南，并非所有的推荐意见都适用于您所处的文化背景，或者可能需要无法获取的材料、设备或资源。在这种情况下，需要调整指南，此类调整应以证据为基础。

请记住：即使有大量证据支持，情境差异（例如，资源、使用的设备类型等）可能会影响特定推荐意见的适当性或可行性。

了解您所处情境是成功的关键

- 将新的实践纳入常规工作流程可能很复杂。研究人员发现，许多实施计划只关注改变员工的知识、态度或行为，而不考虑可能影响实施的其他情境因素。
- 为了成功实施，变革团队必须认真考虑其所处的情境，并在实施计划中有目的地关注并解决一系列情境因素导致的问题（例如，文化、领导力、可用资源）(Nilsen et al.,2020; Squires et al.,2019b)。
- 花时间使知识本土化，有助于提高对最佳实践变革的接受度与依从性(Harrison et al.,2010)。
- 当参与知识本土化的过程时，使用者对知识的应用会更有主人翁意识(Harrison 等，2010 年)。

## 1 关于“知识的本土化”阶段的更多信息

确定知识所需的适应性调整

在明确应用知识所需的适应性调整时，请牢记以下问题：

- 您所处情境与该知识在最初产生和评估时的情境有何区别？
- 您和利益相关者以及用户如何确定所需的适应性调整，既能使知识本土化，又能保持证据的一致性？
- 如何记录对知识的适应性调整？
- 如有必要，将如何更新知识？

资料来源: Health Canada, 2017.

如何决定要对知识的哪些部分进行调试

大多数情况下，可以在保证知识完整性的同时在一定程度上对知识进行调试。以下几点有助于规划和选择知识的调整内容和调整程度（效率服务中心，2021年；Chambers等，2013年；RNAO，2012年）：

定义干预-定义并记录干预措施的不同组成部分，并区分有效实施干预所必需的组成部分（核心组成部分），以及可能或应该适用于该情境的组成部分。

确定核心组成部分（干预最基本且不可或缺的要素）。这些要素需要拆分后使用。在这个过程中需要与设计或开发干预措施的人员合作，以确定核心组成部分并保证实施的保真度（按照开发人员最初的预期实施干预）。对于一些干预措施，所有组成部分都可能是核心组成部分。

对可进行本土化的部分进行规划-这些要素可以根据实际条件进行调整。这些因素在调整前，可能无法将知识应用于当地情境，使用时可能会有来自相关人员的阻力，并可能导致不良结局。您和您的团队需要明确该知识在多大程度上适用于您的当地情境。这可以通过正式或非正式的方式进行，这取决于适用的程度（Graham et al., 2013；RNAO，2012）。调整方法包括：试点测试建议、与利益相关者和咨询团队分享计划，以及主办研讨会来审查证据（Field等，2014）。

## 2 确定您所处情境下的利益相关者

一旦确定了实践或干预中能够或不能够适应当地情境的组成部分，就可以确定利益相关者，利益相关者可以为您提供如何使干预适应当地情境的信息。

利益相关者可以包括最终使用者、提供者、一般群体/患者群体，以及任何直接或间接影响知识应用于常规实践过程或被该过程影响的个体（Legare等，2009；RNAO，2012）。利益相关者在任何变革进程中都发挥着重要作用，需要参与整个过程。利益相关者可以对有关知识和/或变革倡议的持支持、反对或中立态度（RNAO，2012）。利益相关者对实践变革如何成功融入当地情境有着深入的了解和理解（Squires等，2021年）。

为什么利益相关者很重要？

为了使知识变革过程有效，您需要确定关键利益相关者，了解他们的目标、担忧和兴趣，并努力争取他们对变革过程的支持和参与(RNAO，2012；Bowen&Graham，2013)。使用利益相关者分析方法实现。

作为一个变革团队，应在整个变革过程保持与利益相关者合作。这对于变革计划的可持续性至关重要(Bornbaum et al.,2015；Lennox et al.,2018)。

### 利益相关者分析法-利益相关者类型

类型和来源	描述
利益相关者分析指南	这是一个八步利益相关者分析指南，能够帮助您系统地收集和分析定性信息，以确定在制定和/或实施一个政策或计划时应考虑哪些利益。
利益相关者图谱	利益相关者背景和组织支持图谱(The Contextual and Organizational Support Mapping of Stakeholders, COSMOS)有助于确定和评估实施项目中的关键利益相关者。利益相关者图谱允许实施团队评估和直观地展示所有相关利益相关者、他们对项目的支持，以及他们促进或阻碍项目实施的能力。
“游戏风暴”利益相关者分析	这种利益相关者分析法使用便利贴，根据权力和利益来识别利益相关者，这样你就可以制定吸引他们的策略。

### 如何让利益相关者参与进来

与利益相关者建立联系并让其参与进来的方法包括：

- 举办见面会或虚拟会议；
- 访问外部组织；

- 进行一对一会谈或小组会议；
- 通过电话、电子邮件或其他方式保持定期联系

来源：Bornbaum 等，2015；Lennox 等，2018。

### 3 评估当地情境

已经确定了利益相关者后，可以让其参与到将知识本土化的评估过程中。评估当地情境可以帮助您和利益相关者了解知识适应情境。这一点对于知识转化过程的优化很重要。

在某一特定情境产生的知识可能不适合实际应用的语境。例如，在实施范围或地区立法方面存在的差异；或使用机构缺乏技术、专业知识、设备或人员（Harrison 等，2010）。此外，某些推荐意见在文化层面上可能并不适合员工或一般群体/患者群体，不为他们所接受(Harrison et al.,2013；RNAO,2012)。

#### 情境层次

情境可以从三个不同层面来看待（Nilsen 等，2020）：



**MICRO LEVEL**

#### 微观层面

医疗服务者、一般群体/患者群体或服务对象的特征

Image



## 中观层面

组织的特点（文化、气候、基础设施和支持）

Image



## 宏观层面

组织之外的政治和经济力量的特点（例如立法、资金支持、国家的方针政策；与其他组织的合作）

## 情境维度及其具体描述

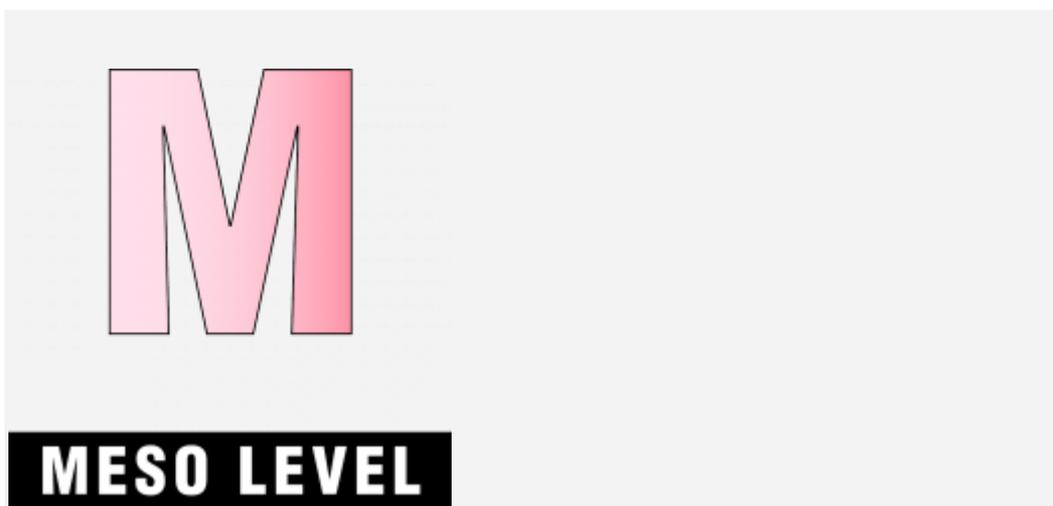
研究人员从微观、中观和宏观的角度以多种不同的方式（Li 等，2018；Nilsen & Bernhardsson, 2019；Squires 等，2019a；Squires 等，2019b）对情境进行了描述和分类。以下列表包括影响实践变革或干预实施的 12 个最常考虑的情境维度(Nilsen&Bernhardsson,2020)。



## 微观层面

个体

一般群体/患者群体、客户或临床医生的偏好、期望、态度、知识、需求以及可能影响实施的资源。



## 中观层面

### 组织文化和环境

一个组织中的共同愿景、规范、价值观、假设和期望，这些会影响实施（即组织文化）以及对文化的可观察方面（即环境气氛）的看法和态度。

### 变革过程的组织准备度

对实施的影响与组织实施变革的承诺或准备情况、组织实施变革的优先次序、组织实施变革的能力、实用性以及组织的灵活性和创新性有关。

### 组织支持

可以影响实施的各种形式的支持，包括行政、规划和组织工作、人员可用性、工作量、人员培训、物质资源、信息和决策支助系统、咨询支持和学习结构。

### 组织结构

对实施的影响与实施所在组织的结构特征有关，包括组织的规模、复杂性、专业化、差异化和分散化。

## 宏观水平



### 系统环境

对卫生保健组织实施的外部影响因素，包括政策、指南、研究结果、证据、法规、立法、授权、指令、推荐意见、政治稳定、公开报告、管理和组织网络。

## 多个（微观、中观、宏观）层面

### 社会关系和社会支持

与人际关系相关的影响实施的因素，包括小组、团队和组织网络之间的沟通、合作和学习，小组的观点、一致性、群体认同与规范，同行观点等。

### 财务资源

专款、报销、激励、奖励、成本和其他可能影响实施的经济因素。

### 领导力

对实施的影响与正式和非正式领导者有关，包括管理者、关键个人、变革推动者、舆论领袖、行动先锋等。

### 时间可用性

可能影响实施评估、评估的时间限制，以及可以监测和反馈实施相关结果的各种形式的机制，均会影响实施过程。

## 反馈

评价、评估以及能够监测和反馈实施相关结果的各种方式均可能影响实施过程。

## 物质环境

可能影响实施的物质环境特征如设备、设施和用物。

资料来源：Nilsen & Bernhardsson, 2020

## 情境因素的交互作用

请记住，情境因素是相互关联的；这些因素协同作用以促进或阻碍工作的实施。例如，工作人员缺乏时间和资金支持不足很可能会影响组织的变革准备度。另一方面，热情的领导者和倡导者有助于创造积极的组织文化和氛围 (Nilsen & Bernhardsson, 2019)。

### “致命组合”

不利于变革实施的各种情境因素可能会共同阻碍甚至叫停实施工作 (Johns, 2006; Li et al., 2018)。例如，不支持变革的文化，加上专项用于实施工作的资源（时间、资金）有限，很可能对结果产生负面影响。

重要的是要评估您所处的情境，并考虑可能影响变革成功的各种因素。您可以根据上面列出的 12 个常见的情境维度来评估所处情境，或者您可以参考经过验证的工具进行更详细的评估。

## 4 建立健全的基础设施

在评估当地情境后，您可能会意识到您需要更多的财政资源、人员配备、具有特定技能的人员或一个组织报告结构。“更多资源”中列出的示例，如领导或建立协作变革团队，可以帮助您满足这些需求，并建立成功实施和可持续性所需的基础设施。

示例：强大的基础设施对于变革实施的可持续性至关重要。例如，最佳实践聚焦组织®(BPSO®)的基础设施要求包括：由组织中不同领导层的关键利益相关者组成的指导委员会；在高级倡导团队的支持下开展 BPSO®项目的 BPSO®申办方；至少投入一半的工作时间用于监督和调动主动性的 BPSO®领导者；实施团队和最佳实践指南负责人是该专业领域的专家，能够全面实施最佳实践；培养能够指导、讲授、作为榜样并激励同行的行动先锋；以及支持报告和决策的结构 (Bajnok et al.,2018b,p.149)。

加速变革成功：社会运动行为框架的元素“改变是按比例放大、缩小或加深”可以帮助思考所做的变革如何在当地情境中或情境之外（如适用）产生持久的影响。牢记如何将变革扩展到另一个类似的场景（按比例放大），或者进行修改以扩展到一个不同的场景（按比例缩小），或者确保变革的规范和价值深深植根于实践变革的个人（按比例加深）；这些可以帮助您思考持续改变的方法。

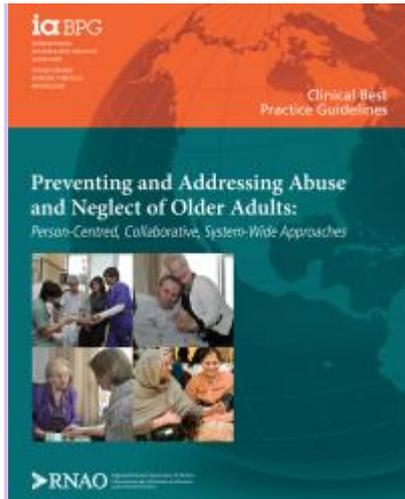
## 5 实践技巧

以下是您在此阶段需要考虑的关键点：

- 建立包括持有各种技能和观点的人的变革协作团队。
- 尊重最终使用者的观点，即使他们与您的观点不一致。
- 要注意如何使知识本土化；问问自己，“我们正在进行的调整是否会损害了知识的任何一个部分？”
- 确定您可能需要哪些资源来修改当地情境的任何部分，以获得新知识。
- 招募行动先锋作为“自下而上”的领导者，并建立一个强大的、可相互支持以推动变革的行动先锋网络。

## 6 实例探究

实例探究#1-多伦多公共卫生中心



多伦多公共卫生 (Toronto Public Health, TPH)机构是位于加拿大多伦多市的最佳实践聚焦组织®(BPSO®)。该组织实施了若干 RAO 最佳实践指南，包括女性虐待：筛查、识别和初步应对（2005 年）以及老年人虐待和忽视的预防和处理（2014 年）。

这些指南中的一些实践推荐意见侧重于个人/患者水平，并不总是与 TPHs 的健康方针一致。

为了使推荐意见适用于公共卫生情境，变革小组完成了文献综述，以探讨定义和调整策略，使其与照护模式和健康促进理念保持一致。

TPH 采取的另一种方法是在一个小型项目团队内对 BPG 的推荐意见进行试点测试。然后，团队持续评估实施情况直到实施成功（与计划-实施-研究-行动方法一致）。一旦成功，干预方法将由这个组织扩展到其他项目和团队（Timmings 等，2018）。

## 实例探究#2-东直门医院



东直门医院，中国北京

东直门医院作为在中国北京的 BPSO 试点医院，通过使用循证实践指南来推动医疗服务改革。虽然最佳实践推荐意见提供了一般性指导，但他们认为有必要将这些陈述转化为详细的说明和参数，以适应其特定的医院环境。

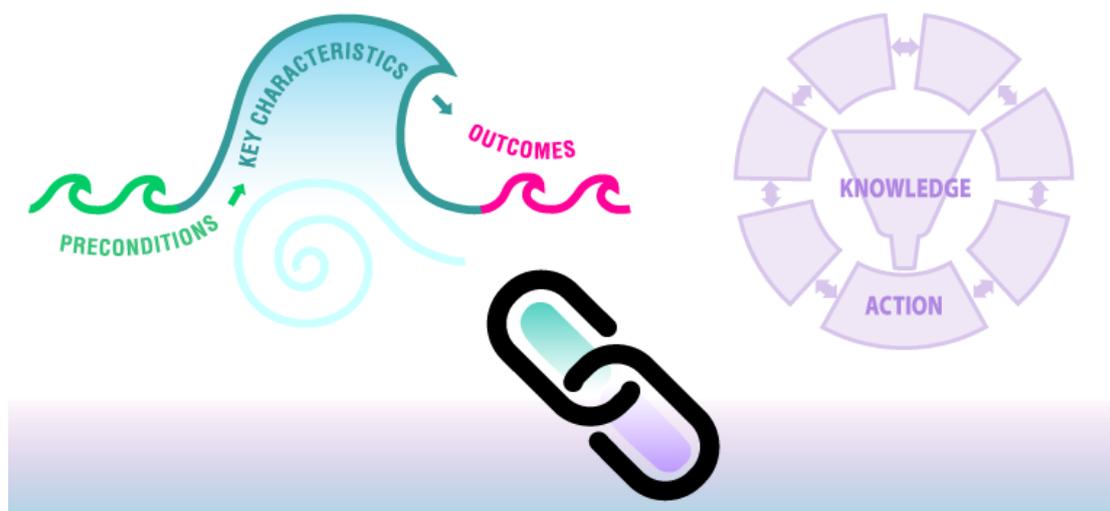
为了使推荐建议适用于当地情境，他们翻译了指南，然后由多学科团队根据 KTA 框架的初始步骤展开工作。这个过程包括仔细审查证据，以彻底了解推荐意见的意图，进行全面的差距分析，并与利益相关者访谈，以确定使用指南的促进因素与阻碍因素。利用这些信息，该团队能够创建与情境相关并来源于建议的具体临床护理实践标准(Hailing&Runxi, 2018)。

## 7 进度审查

以下是您和您的变革团队取得进展的标志：

- 您已使用一个流程或工具来评估当地情境；
- 您已确定可能需要根据当地情境进行调整的知识工具的某些方面；
- 您已确定在此情境下可能阻碍或促进成功实施的因素；
- 您已确定可能有助于团队应对情境挑战的资源。

## 8 将“知识的本土化”阶段与其他框架的要素相结合



将这一阶段与社会运动行为框架的要素联系起来

通过添加社会运动行动(Social Movement Action, SMA)框架的一些要素,可以增强和/或加速您和您的变革团队在“将知识本土化”阶段的能力,因为这两个框架是互补的。除了本节前面描述的连接示例外,两个框架之间还可能存在着许多其他连接点。以下是另外两个供您参考的示例:

- **接受变革:** 作为对当地情境评估的一部分,变革小组还可以确定利益相关者对已明确问题或共同关注问题的支持程度,以及他们为此采取行动的意愿。当共同关注的问题被视为可信的和有价值的,则表明其对事业的高度承诺,并愿意采取行动,使当地情境能够发生变化。
- **网络:** 在评估当地情境、利益相关者和相关资源时,在网络情境下确定这三个要素是非常重要的。网络可以帮助确定哪些情境和利益相关者可以方便您实现变革。

有关 SMA 框架元素与 KTA 框架之间动态联系的更多讨论,请参见[“使用领先变革工具包™加速变革成功”](#)章节。

为下个阶段做准备：一旦您评估了当地情境，并且您和您的变革团队决定继续进行实践变革，那么您现在就可以准备评估实践环境中的阻碍和促进因素。这个即将到来的阶段可以帮助变革团队明确可以解决的障碍和您可以利用的促进因素。评估阻碍和促进因素可以帮助您最大限度地在实际环境中成功实施实践变革或干预。

## 9 更多资源

### 9.1 建立一个协作变革团队

资源名称	描述
<a href="#">发展和维持跨专业卫生保健：优化患者/客户、组织和系统结局</a>	该 RNAO 指南确定了实现、加强和维持团队合作和跨专业合作的最佳实践。
成功提升的三套技能：切割金字塔 1. <a href="#">金字塔概述</a> 2. <a href="#">研究细节和可下载的提升方法</a>	这个金字塔概述了质量改进计划所需的三类技能：技术技能、软技能和学习技能。 金字塔可以被切割出来，用来指导您发展您的变革团队。
<a href="#">TeamSTEPPS</a>	TeamSTEPPS 是“增强性能和患者安全的团队策略和工具”的首字母缩写。TeamSTEPPS 是一个基于循证的团队系统项目，旨在改善与患者安全相关的协作和沟通。

### 9.2 领导资源

资源名称	描述
	该资源基于 RNAO 最佳实践指南： <u>发展和维持护理领导力，第 2 版(2013)</u> 。
<u>发展和维持护理领导力：技巧和工具</u>	它适用于护理领导层的各个层级和角色。  它概述了变革领导力的五种实践，并包括了一个领导力自我评估工具。

### 9.3 获取所需资源

资源名称	描述
预算计划表	该预算模板可用于系统地评估与变革实施有关的费用。
商业案例开发检查表	该检查表可用于开发业务案例，解释拟定实践变革背后的基本原理。

### 9.4 建立基础设施

资源名称	描述
<u>CEO 们和高层领导的患者安全文化“包”</u>	这种基于证据的资源概述了 CEO 和高层领导可以做什么，为建立患者安全文化创造条件。它解决了领导行为、人力资源和基础设施支持等情境因素。

### 9.5 RNAO 最佳实践行动先锋资源

资源名称	描述
<u>RNAO 最佳实践行动先锋网络®</u>	RNAOs 最佳实践行动先锋网络是一个由数千名护士和其他卫生保健服务人员组成的全球网络，他们对循证实践充满热情，并在其组织中改进照护。一旦个人完成了最佳实践行动先锋培训（免费），就会自动在网络中注册。

## 9.6 适应的实践资源

方法/资源	描述	何时使用此方法
ADAPTE 过程	<p>一种用于评价指南并将现有指南应用于当地情境的系统方法</p> <p>方法：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 有助于保持指南的完整性；</li> <li>• 让最终使用者参与应用过程</li> </ul> <p>包括三个阶段：计划与设计、应用、最终的开发。</p>	<p>这种方法可能最适合大型组织或学术机构，或支持地区或国家的指南调整。它包含了 AGREEII 评估工具。</p>

### 三、评估知识应用的阻碍/促进因素

#### “评估知识应用的阻碍/促进因素”阶段是什么？

在上一个阶段“知识的本土化”，团队已经确定了实践环境的独特特征。本阶段主要是识别可能限制知识应用和/或阻碍变革计划的潜在阻碍因素，以及有助于提高变革成功可能性的促进因素。本阶段主要目的是明确并克服阻碍因素，同时要利用促进因素使得积极结果最大化（Graham 等, 2006; RNAO, 2002; RNAO, 2012）。

无论您实践变革的范围是什么，重要的是通过确定使用知识的阻碍因素，清楚地了解所处实践环境的独特性。有了这些信息，可以选择解决已确定的阻碍因素并利用现有促进因素的策略(Health Canada, 2017)。在本阶段，您将了解各种类型的阻碍因素和促进因素。

#### 阻碍成功的因素



#### 促进成功的因素



#### 为什么“评估知识应用的阻碍/促进因素”阶段很重要？

本阶段将帮助您回答以下问题(Health Canada, 2017):

- 哪些阻碍因素会限制或阻止卫生保健人员或患者/个人使用这些知识？
- 我的团队能够做些什么来减少已确定的阻碍因素？
- 在我的实践情境中，什么因素能够促进知识的应用？
- 我的团队能够做些什么来利用已确定的促进因素？

请记住：识别阻碍因素和促进因素能够帮助您确定变革计划的实施策略。

它还能够帮助避免错误和挫折！

当实施策略旨在解决阻碍因素和增强促进因素时，变革举措是：

- 可行的
- 员工可接受的
- 低成本的
- 持久的

## 1 关于“评估知识应用的阻碍/促进因素”阶段的更多信息

如组织文化或领导风格等因素可以是促进因素，也可以是阻碍因素，这取决于当地情境。例如，不接受变革的组织文化可能是实施新实践或干预的阻碍因素。员工可能对此并不感兴趣，因为在他们所处的情境中，改变的实践方式并不是他们的工作方式。另一方面，对变革持开放态度的文化可能是实施新实践或干预的促进因素，因为员工可能已经习惯在他们的工作环境中引入创新。

**要记住几点：**

- 变革计划的成功取决于不同层面（如微观、中观、宏观层面）的多种因素。
- 在整个变革过程中的不同时期（例如当您在计划、实施变革，以及评价结局时），会有不同因素可影响您的变革计划。
- 阻碍因素往往是相互关联的。

根据所处的情境，某些阻碍因素可能会具有更大的影响力(例如一个抵制变革的组织文化，可能会在许多层面上影响变革计划)。

## 2 常见的阻碍因素和促进因素示例

针对阻碍因素和促进因素有许多不同的分类方法。以下是一些文献从微观、中观和宏观层面，以及变革或干预本身的特征层面所确定的常见阻碍因素和促进因素的举例 (Geerligs et al., 2018; Holleman et al., 2009; Solomons & Spross, 2011; Vogel et al., 2016)。



### **MICRO LEVEL**

#### 微观（个人）因素

##### 员工的态度、知识和技能

##### 阻碍因素

- 对变革计划或实施变革所涉及的任务持消极态度和信念
- 缺乏影响变革的能力
- 缺乏信心克服目标人群及其工作环境造成的阻碍
- 缺乏对证据的认识或获取证据的途径
- 同事不使用或不重视证据
- 担心证据与工作人员或所服务的人群无关，或者担心使用指南会降低自主性或干扰个性化照护
- 缺乏使用证据的知识或技能。

##### 促进因素

- 对变革计划持积极态度和信念
- 对变革计划有高度热情
- 工作人员了解证据并具备实施变革计划的技能
- 变革符合工作角色和职责
- 同事重视证据
- 相信证据的使用可以改善实践、决策和与同事的沟通

- 证据的易获取性：可以快速方便地获得证据（例如，通过使用流程图和算法），并将其整合到工作流程中。



## **MESO LEVEL**

### 中观（组织）因素

#### 组织文化

##### 阻碍因素

- 抵制变革的组织文化
- 责备他人的文化
- 规避风险的文化
- “这是一贯的做法”被普遍接受
- 分散员工注意力或产生让员工不知所措的重大组织变革。

##### 促进因素

- 对创新、复兴和变革持开放态度
- 循证实践和持续质量改进的组织优先权
- 具有可以公开交流想法的协作工作场所

### 领导力

##### 阻碍因素

- 层级领导
- 独裁的领导者
- 缺乏有效沟通
- 缺乏角色定位

##### 促进因素

- 具有变革性和权威性的领导者

- 多层次的支持型领导（例如从照护人员到高级管理人员）
- 正式领导者参与，并对循证实践和变革计划表现出明显的支持和热情。
- 领导者愿意承担风险，并鼓励员工提出新想法并分享决策。

## 资源

### 阻碍因素

- 缺乏实施变革的时间
- 缺乏适当的物资、技术、运转良好的设备、人员配备、计算机接入。

### 促进因素

- 有学习、指导、多学科合作的时间和支持
- 有支持变革计划的财政和人力资源。

## 工作人员参与

### 阻碍因素

- 员工没有真正参与变革计划或太晚参与到变革过程中

### 促进因素

- 员工对变革计划有“主人翁意识”
- 员工参与实践设计和政策变革，并让感觉到他们的想法受到重视
- 多学科讨论和开放交流
- 利用行动先锋来激励同伴，通过教育树立最佳实践榜样，并评估变革计划。



## 宏观（系统）因素

### 政策

### 阻碍因素

- 缺乏强制变革的政策
- 缺乏支持实施的政策
- 政府政策禁止实施变革。

#### 促进因素

- 现有的政策支持实施
- 政府认识到有必要改变卫生政策，以适应新的实践变革。

#### 变革/干预的特点

##### 阻碍因素

- 变革计划是复杂的
- 变革计划成本高昂
- 组织、员工或个人/患者和家属不接受变革计划
- 目标或实施策略不明确

##### 促进因素

- 变革计划与当地情境或组织文化非常“契合”
- 变革计划的目标和方法明确
- 此变革可适应环境

### 3 实践技巧

- 组建团队来实施整个变革计划。不要单独做这项工作！
- 尽早并经常倾听，以了解人们对变革的态度，无论他们是否支持变革，以及为什么支持变革
- 尽早并经常让员工参与进来，以确定阻碍因素和促进因素。
- 让员工参与制定解决阻碍因素的策略。
- 确定收益
  - 设置问题：“这对我有什么好处？”
  - 确定对个人/患者、员工和组织的其他好处。

- 通过积极参与，确保员工对变革计划的所有权。
- 在整个变革过程中提供反馈机会。
- 在可能并且适当的情况下，采纳员工提出的建议。
- Use champions to help create ‘bottom-up’ support. Champions can educate, mentor, audit and evaluate the change initiative and the use of best practices.
- 利用行动先锋帮助创造“自下而上”的支持。行动先锋可以教育、指导、审计以及评估变革计划和最佳实践的使用。

例子：倡导“食品就是药物”的护士希拉·多因在谈论如何在工作环境中创造变革时，强调需要让每个人都参与到变革中来，“利用他们的经验来培养创造力和独创性”。[点击这里](#)了解更多关于“食品就是药物”计划的信息。

**加速变革成功：**社会运动行为框架的要素“人力和资源网络”能够帮助您和您的团队收集更多关于您所在环境的阻碍因素和促进因素的信息。这些网络也可以作为关键的信息提供者，帮助您了解您在实施变革之前可能需要考虑的其他因素。此外，网络还可以为您提供资源和工具，帮助您有效地利用促进因素或解决阻碍因素。

## 4 KTA 工具

应用实用有效的工具能够支持变革团队准确地衡量知识应用的阻碍因素和促进因素，同时加强团队对这些因素的理解。此外，对使用该工具的结果和分析有助于变革团队为下一个行动周期阶段做准备，即‘选择、裁剪和实施干预’。

下表列出了可用于衡量已识别问题并确定知识与实践差距的一些工具。每个工具都有两个文档：1)摘要页面，包括工具的用途、说明和适用的行动周期阶段；2) 一份配套文件，详细说明了这些工具的实用性和心理测量学特性。

\*在行动周期阶段，也可以考虑使用所有工具：监控知识应用。

\*\*在行动周期，可以考虑使用所有工具：识别问题/确定知识与实践的差距，监控知识应用。

KTA 工具的其他资源:

工具-摘要页面	工具-实用性和心理测量学特征
研究使用规模阻碍因素量表 (BARRIERS) *	研究使用规模阻碍因素量表 (BARRIERS) *-实用性和心理测量学特征
社区卫生情境评估工具 (COACH) **	社区卫生情境评估工具 (COACH) **-实用性和心理测量学特征
循证实践量表*	循证实践量表*-实用性和心理测量学特征
实施氛围量表 (ICS) *	实施氛围量表*-实用性和心理测量学特征
实施领导力量表 (ILS) *	实施领导力量表*-实用性和心理测量学特征
实施变革的组织准备度 (ORIC) *	实施变革的组织准备度*-实用性和心理测量学特征
变革评估的组织准备度(ORCA) *	变革评估的组织准备度*-实用性和心理测量学特征
修订版专业实践环境 (RPPE) *	修订版专业实践环境*-实用性和心理测量学特征
循证实践属性感知的标准量表 (也称为创新感知特征量表 (PCI) ) *	循证实践属性感知的标准量表 (也称为创新感知特征量表) *-实用性和心理测量学特征
团队检查工具 (TCT) **	团队检查工具**-实用性和心理测量学特征

培训需求分析问卷*	培训需求分析问卷*-实用性和心理测量学特征
治疗可接受性和治疗偏好测量*	治疗可接受性和治疗偏好测量*-实用性和心理测量学特征
Wilder 合作因素量表*	Wilder 合作因素量表*-实用性和心理测量学特征
制定循证实践（DEBP）问卷*	制定循证实践问卷*-实用性和心理测量学特征

## 5 实例探究

### 实例探究#1:圣·迈克尔医院的循证文化促进



圣·迈克尔医院是位于加拿大多伦多市的一家历史悠久的最佳实践组织（BPSO），其文化和日常工作流程中都嵌入了循证实践，这是由多种因素促成的。循证实践是该医院战略的一部分。医院投入资源来培养足够数量（超过30%）的最佳实践行动先锋。该组织提供多种能力建设的机会，包括实践团体、训练营、强化课程和指导。这是一年一度的“护理周步行画廊”照片。这是该组织展示行动先锋和其他致力于使用证据为变革计划提供信息的人的工作的一种方式。

资料来源 SOURCE: Transforming Nursing Through Knowledge , 2018.

## 实例探究 2:东直门医院和北京中医药大学(BUCM)护理学院克服循证实践障碍

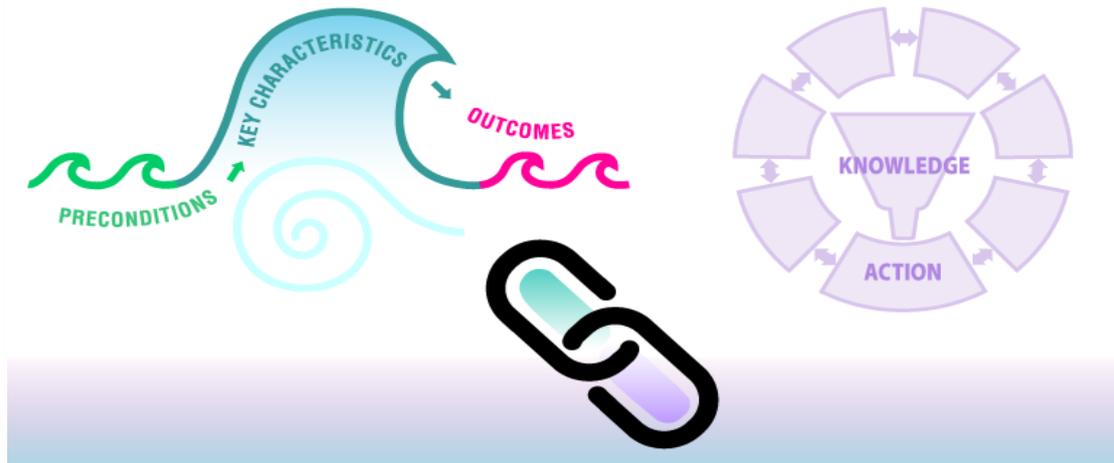
东直门医院和北京中医药大学(BUCM)护理学院是位于中国北京的国际 BPSO 实践组织。该组织确定了在循证实践中证据应用的阻碍因素，如繁重的工作量、文化差异，以及对使用证据指导实践的不情愿态度。

## 6 进度审查

以下是您和您的变革团队正在取得进展的标志：

- 您已经与一个具有不同视角的团队合作，以支持这个变革计划；
- 您已经使用结构化方法来收集阻碍因素与促进因素的信息；
- 您已经让个人、家庭和其他利益相关者参与解释结果并提出想法；
- 您正在设计解决阻碍的实施策略；
- 您已经找到了使促进因素最大化的方法。

## 7 将“评估知识应用的阻碍/促进因素”阶段与其他框架的要素相结合



### 将此阶段与社会运动行为框架的要素链接

在“评估知识应用的阻碍因素和促进因素”阶段，您和您变革团队的能力可能会通过添加社会运动框架(SMA)的一些元素而得到增强和/或加快，因为这两个框架是相辅相成的，共同加速了变革的实施和可持续性。除了本节前面描述的链接示例外，这两个框架之间还可以有许多其他的连接点。以下是另外三个例子供您考虑：

- **重视变革：**当卫生保健人员、患者/个人及其家属、以及其他利益相关者重视已确定的问题或共同关注的问题时，它就成为推动变革的积极因素。
- **新兴领导力：**在社会运动中，新兴领袖是变革的领导者 and 影响者，通常被视为关键的推动者和动员者。确定新兴领袖并评估这些领导者对实施的影响，可以帮助您确定他们是否对您的变革计划有帮助。
- **集体认同：**对促进因素和阻碍因素的评估也可以包括评估集体认同的存在与否。确定集体认同的存在和意义，并评估它对实施的影响，这有助于变革团队确定它是促进因素还是阻碍因素。

有关 SMA 框架与 KTA 框架要素之间动态联系的更多讨论，请参见‘使用领先变革工具包™加速变革成功’一节。

为下一阶段做准备：一旦您确定了阻碍因素和促进因素，下一阶段“选择、裁剪和实施干预措施”能够帮助您确定可以用来解决阻碍因素或利用促进因素的

策略。您所使用策略的数量和类型，取决于您在当地情境中发现的阻碍因素和促进因素。强烈建议您进行仔细规划，以确保策略能够有效应用。

## 8 更多资源

资源名称	描述
加拿大患者安全研究所网络研讨会 4: 从理论上确定阻碍因素、促进因素以及决定因素	本次网络研讨会的重点是理论和框架, 这些理论和框架能够帮助您评估支持您的变革计划的阻碍因素和促进因素。
加拿大知识翻译规划(2017)	第 2C 节为您提供阻碍因素和促进因素的实例, 以及如何减轻阻碍的思路。
卫生保健领域的知识转化: 阻碍因素和促进因素(2013)	Legare 和 zhang(2013)在本手册的这一章详细讨论了识别和测量知识应用的阻碍因素和促进因素的策略。

## 四、选择、裁剪和实施干预

### 什么是“选择、裁剪和实施干预”阶段？

一旦确定了知识使用的阻碍和促进因素，您就可以在您的环境中选择、裁剪和实施实践变革。为了在您的环境中有效地实施实践变革，您需要使用实施策略。在这个阶段，当您选择并调整这些策略适应您的环境时，还需要仔细的规划。这些策略可以用来解决您在前一个行动周期阶段发现的阻碍因素。这个阶段能帮助您选择正确的策略，并使其适合您的当地情境。

### 为什么“选择、裁剪和实施干预措施”这个阶段重要？

如果您花时间规划您的实施策略，那么改变就更有可能发生。不幸的是，许多策略的实施没有经过计划的过程；策略的选择通常是基于常识或其他组织的成功经验（Michie, 2011）。为了确定可能有效的策略类型，您和您的团队可以审查一系列策略，并有计划地选择它们（Michie, 2011）。您可以使用计划好的方法来选择策略，使所选策略在您的当地情境中能解决阻碍因素并利用促进因素。



避免 "ISLAGIATT" 原则\*（当时认为这似乎是个好主意）。

\*由实施研究者马林·埃克斯（Marin Eccles）为实施变革而创造

### 实施策略

实施策略是用来提高干预、项目或实践的采纳、实施和可持续性的方法或技术（Proctor 等, 2013）。策略的形式、预期结果、应用环境以及它们打算促进和支持的实践变革或干预的性质各不相同。文献为实践和干预措施提供了许多实施策略。例如，在卫生保健环境中，根据影响和可行性的不同（Powell

等，2015；Waltz 等，2015），实施变革分类的专家推荐意见有 73 种实施策略（ERIC；Powell 等，2015），行为变革分类的专家推荐意见有 93 种策略（Michie 等，2013）。以下是 ERIC 分类法中的一些实施策略的示例（Powell 等，2015—见‘附加资源’中的论文链接，其中有完整的策略清单及其定义）：

- 获取和分享本土知识
- 进行教育推广访问，向其他人介绍创新成果
- 识别并培养行动先锋
- 向当地的舆论领袖介绍这项创新
- 制定一个正式的实施计划
- 分发教育材料
- 提供临床监督
- 提醒临床医生

### **如何选择和调整实施策略**

为了有效地实施变革，您必须根据您想要在您的情境中解决的实践障碍来选择和调整实施策略。实施策略可以组合使用，也可以独立使用，这取决于目标和情境。重要的是要根据您的目标和情境来定制这些策略。没有哪一种策略在所有环境中都是有效的；没有“一刀切”的做法（LaRocca 等，2015）。

### **为什么调整策略很重要**

调整的实施策略更有可能支持实施工作。情境因素可以通过其对支持系统或交付系统制定策略的方式或策略的运作方式来影响实施结果（Leeman & Nilsen, 2020）。例如，繁忙的重症监护室的人员短缺可能影响工作人员充分参与实施过程的能力，导致新干预措施的使用率较低。人员短缺也可能限制该单位派遣至到学习合作组的人员数量。在前一种情况下，实施过程可能需要改进，以减少会议频率和/或缩短会议时间。在后一种情况下，学习合作组可能需要转换为混合形式，将一次简短的现场会议与一系列电话会议相结合。

### **更多并不总是更好!**

- 同时使用更多的策略并不总是能带来更多的实施成功机会（Wuchner 等，2014）。
- 在某些情况下，相比试图使用复杂的、多方面的策略来解决众多问题，使用单一的策略并专注于一个关键的实施问题可能会更有效。（Lau et al., 2015; Squires et al., 2014）
- 策略的复杂性可能会削弱实践变革的主要好处，并降低临床医生理解或获取改变实践所需信息的能力（LaRocca 等，2015）。

## 1 选择和调整策略的方法

文献中有四种方法可以选择和调整策略，以解决您在您的情境中所面临的阻碍；其中一些策略可能需要在您的变革团队中增加一名实施科学专家、方法学家或研究员。

一种经过调整的概念映射方法可以提供一种务实的方法，从利益相关者的视角，根据您的情境选择和调整实施策略。使用框架来告知策略的选择和调整是概念映射的一个展示方式。干预映射是研究人员最常用的方法，但需要结合至少一种理论或框架来制定或选择您的策略。下面概述了三种选择和调整策略的方法。我们将进一步详细描述概念映射和干预映射。

### 选择和调整策略的主要方法

资源和来源的名称	简要描述	优点	缺点
概念映射	涉及生成、结构化和分析想法，以创建一个可视化的概念图，并根据特定的维度（如重要性和可行性）进行评级。	建立利益相关者参与的参与过程。通过评级，可以确定哪些可能是最重要和可解决的阻碍因素。	可能需要进一步培训或方法学咨询。
干预映射	一种系统的、多步骤的方法，用于制定包含理论、证据和利益相关者观点的实施策略。	为策略制定过程的可操作性提供了一种系统的方法。	可能需要进一步培训或方法学咨询，以纳入理论、证据和利益相关者的观点。
组合分析	要求利益相关者选择不同的“策略概况”，从而确定他们如何评估服务、干预措施、实施策略等的不同属性。	明确结合理论、证据和利益相关者的观点为选择和调整策略以适应独特环境提供了一个清晰的分步方法。迫使利益相关者在细微层面上考虑策略的属性，提高策略适应环境的精确度。	可能会产生利益相关者所期望的结果，但不是实际可行的结果。

来源：表格改编自 Powell 等，2017。

## 2 制定和选择干预策略的映射步骤

- 干预映射可以帮助您开发、选择或调整实施策略，以提高可采纳性、可实施性和可持续性。
- 干预图包括六个步骤。
  1. 进行实施需求评估，确定需要变革什么，为谁变革。
  2. 确立实施结果和变革目标，确定影响实施的因素。
  3. 选择一个理论或框架，并在此基础上选择或设计实施策略。
  4. 将这些策略整合到一个有组织的项目中。
  5. 计划在您的环境中采纳、实施和持续进行该计划；
  6. 评价实施情况。
- 干预映射通过系统的过程指导变革团队，让利益相关者参与到实践变革或干预的发展过程中。
- 根据将要实施的干预措施，您可以选择从步骤 1 开始使用干预映射的全部六个步骤，或者只使用步骤 5。
- 您可以从步骤 1 开始，例如任务是制定一项干预措施，在组织的多个层面实施临床实践指南（例如改变病人和卫生保健人员的行为）和/或目前还没有具体的成品要实施（活动、培训、材料）。
- 相反，如果有一个已经开发和测试过的现有实践或干预措施，您可以从步骤 5 开始，重点关注如何让这个实践或干预措施被采纳、实施和持续进行。

### 步骤 1：进行需求评估

- 确定需要变革的内容和变革受益者。
- 确定利益相关者—即间接或直接受变革影响的人。
- 探讨在您的环境中进行实践变革或应用干预措施时可能遇到的阻碍和需要的支持。

提示：与利益相关者坐下来探讨，从他们的角度了解变革可能对他们产生的影响。在与利益相关者会面时，尽早与他们沟通如何消除可能阻碍实践或干预措施实施与持续的阻碍因素。

## **第 2 步：确定实施结果和变革目标**

- 确定变革的具体目标。基于需求评估制定变革目标。
- 您还可以明确阻碍因素，并规划解决阻碍因素的策略。

## **第 3 步：选择基于理论的方法和实践策略**

- 您可能需要参考与变革目标相匹配的文献。
- 例如，您可能希望使用社会认知理论（Bandura, 1997）来应用角色建模和口头说服去改变卫生保健人员对实践变革或干预的态度和自我效能。在社会认知理论中，角色建模和口头说服有助于卫生保健人员相信他们有技能和能力来有效、正确地应用实践或干预。

## **第 4 步：将这些策略整合到一个有组织的项目中**

- 这一步需要您和您的团队设计并起草文件、进行预试验并完善内容，形成最终材料，以整合到有组织的项目中。
- 这个项目包含您在步骤 3 中确定的每个实施策略所需的信息、方法、材料和人员。
- 您还可以将材料的目的、预期受众、有针对性的阻碍和变革目标、用来制定策略的文献等内容包括在内。

- 即使选择现有策略（例如从实施变革的专家建议（ERIC）列表中选择）（Powell 等，2017），也必须定义策略的内容。

### 第 5 步：采纳、实施和可持续性规划

- 确定实践或干预的使用者和支持者，确定他们的需求是什么，以及如何满足这些需求。
- 举办一场包含利益相关者的头脑风暴会议。确定谁是采纳者？谁是抵制者？
- 思考如何能让抵制者参与进来，使他们成为变革的支持者。
- 影响实施的情境因素有哪些？
- 哪些因素可能有助于您的实践或干预在您的环境中得以持续？
- 你选择的策略会持续下去吗？变革是否需要持续应用？

### 第 6 步：评价实施情况

- 实施结果是实现预期变革的必要前提条件（Fernandez 等，2019）。
- 实施评价和过程评价是经常互换使用的术语，本质上是忠实地评价实施策略在多大程度上与当地情境相适应，并满足已确定的需求（Fernandez 等，2019）。
- 过程评价和实施评价可以回答这样的问题：项目帮助了谁，项目在多大程度上是按计划实施的（对谁实施，执行的准确性如何，循证变革方法和理论的应用是否正确）。由于实施高度依赖情境，过程评价的问题也可以包括那些评估影响干预措施的采纳、使用和/或维持的组织因素的问题，包括了解实施的阻碍因素和促进因素。

来源:Bartholomew-Eldredge 等，2016 年。

## 3 概念映射的步骤

概念映射包括多个步骤，如下所示：

### **让主要利益相关者参与进来**

这种方法包括收集与利益相关者的经验和偏好有关的数据（Moodie 等，2011）。利益相关者参与到确定实施的阻碍因素和解决阻碍因素的策略过程中。

从开始就让利益相关者参与这个过程，对实施和临床结局有积极的影响，因为：

- 利益相关者可以在其日常工作中识别具体的实践情境和阻碍（Gagliardi 等，2016）；因为他们知道工作环境的细节，所以他们很可能会发现不可预见的问题并预测其结果。
- 利益相关者是预期的知识使用者；当他们的经验和意见被整合到决策过程中时，所选择的实施干预策略可能对知识使用者更重要，在其工作环境中更可行（Gagliardi 等，2016；Moodie 等，2011）。

在概念映射中，利益相关者参与头脑风暴、排序和评级活动，就改善实施情况的最佳策略达成共识（Kane & Trochim, 2002；Powell 等，2017）。概念映射可以帮助您与利益相关者一起确定您的策略。

### **头脑风暴**

1. 邀请利益相关者与您的团队进行头脑风暴会议，讨论如何促进人们接受实践变革。您可以开展个人或小组会议。
2. 在会议期间，请利益相关者确定阻碍因素以及如何解决这些阻碍因素。
3. 向利益相关者询问实施创新的最佳方式：
  1. 微观（个人）、中观（组织）和宏观（系统）层面的因素。
  2. 每个层面上的阻碍因素。
4. 请利益相关者对每个层面、每个阻碍因素的策略提出建议。
5. 列出一份策略清单——这可能是捕捉每个想法本质的离散陈述。

6. 给自己一些时间—您有什么问题想跟进吗？仔细审查策略清单，为另一次分类会议做准备。

**提示：**如果利益相关者无法参加另一次会议，您可能需要在头脑风暴会议之后立即启动该分类会议。

## 分类

1. 指导利益相关者将策略声明分类成对他们有意义的类别，并为他们创建的每个类别生成一个标签。**重要提示：**要求他们不要创建一个杂项类别，或按重要性或可行性来标记类别（您将在下面的步骤中了解到这一点）。
2. 检查类别。注意不要有太多的类别；最多不应超过 20 个。如果有的话，重新审查这些类别，并尝试将它们进行组合。超过 20 个类别会使您和您的利益相关者的分类任务变得困难。一旦您对类别的数量感到满意，并且关于它们代表的是什么，各方意见一致，就可以继续进入评级会议了。

## 评级

1. 请利益相关者根据每个策略对此创新实施的影响，在 0（完全不重要）到 5（非常重要）的范围内，对每个策略的重要性进行评分。
2. 请利益相关者在 0（完全不可行）到 5（非常可行）的范围内，对每个策略的可行性进行评分。要求他们考虑在他们的实践环境中实施这些策略的可行性。如果利益相关者包括决策者和研究人员，请他们从行政/研究的角度考虑这些策略的可行性。

## 归纳总结

一旦您与利益相关者完成了概念映射练习，就应在每个类别中确定所有或大多数利益相关者都认为是可行的和重要的策略。接下来，确定那些在可行性或重

要性方面得到所有利益相关者群体高度评价 (>4 分) 的策略。最后，仔细研究与每个策略相对应的阻碍（因素），以确保该策略能解决每个阻碍。

**加速变革成功：**让利益相关者参与进来是选择适合环境的实施策略的一个有用方法。考虑建立一个利益相关者网络，您和您的团队可以向其寻求更多关于在您的环境中实施实践变革的信息和建议。查阅社会运动行为框架的“[Networks of change agents and resources](#)”，了解更多关于在选择和调整策略时如何利用此种网络的信息。

## 4 关于“选择、裁剪、实施干预”阶段的更多信息

### 有效策略和无效策略的特点

下表列出了有效策略和无效策略的特征（LaRocca 等，2012；Lau 等，2015；Squires 等，2012；Yost 等，2015）。

#### 有效策略的特点：

- 互动性；
- 主动交付（交付给决策者，而不是要求他们独立访问而获得）；
- 根据终端用户的需求调整；
- 为解决与环境相关的阻碍而定制；
- 实施策略的个人/团体的状态（例如：多学科的意见领袖团队；知名且受人尊重的教育家，由资深同事或上级领导）；
- 高度的可行性。

#### 无效策略的特点

- 只采用说教的教学形式；

- 少有反馈；
- 使用一刀切的方法；
- 接触干预少（一天的教育课程可能不会对参与者的实践产生影响）。

**谨记：**在某些情况下，简单或单一的实施策略，可以与多种干预措施或由多个部分组成的干预措施一样有效。

## 5 实践技巧

- 让不同的利益相关者参与进来，帮助您确定谁能帮助您识别环境中的阻碍因素。
- 在变革过程的早期阶段确定策略。
- 当有太多的策略可供选择时，要思考一个或几个策略是否和多个策略一样有效。
- 优先考虑那些既能解决潜在阻碍因素又可行的策略。

## 6 促进个人和家庭的实践变革

有时，您可能想向有生活经验的个人/患者推广一种新的做法或新的干预措施。有很多策略可以用来吸引这部分人。大体上，卫生系统证据分类法将这些以人为本的策略分为六类（Chapman 等，2020）：

1. 提供信息或教育：使消费者了解其治疗和健康的策略。
2. 行为改变支持：侧重于在个人层面采用或促进健康和治疗行为的干预措施，如坚持服药。

3. 技能和能力发展：侧重于获得与自我管理有关技能的策略。
4. （个人）支持：提供帮助和鼓励的干预措施，帮助患者应对和管理他们的健康和正在进行的医疗问题，例如咨询和随访治疗效果。
5. 促进沟通和决策：让消费者参与卫生保健决策的策略。
6. 系统参与：使患者和/或照护者参与系统层面的决策过程的干预措施。

## 7 实例探究



### 实例探究—筛查、简单干预和转诊治疗（SBIRT）

筛查、简单干预和转诊治疗（Screening, Brief Intervention, and Referral to Treatment, SBIRT）是美国药物滥用和精神健康服务管理局认可的一项对吸毒和酗酒的有效干预。SBIRT 已在多种卫生保健环境中实施，包括急救护理。这要求实施领导者确定阻碍和促进因素，以及最有帮助的实施策略。在实施策略中，实施领导者认为向临床医生提供使用 SBIRT 的持续咨询、分发教学材料、进行审查和提供反馈是最有帮助的。

在整个实施过程中，所有的实施领导者都表示现有的培训资源和同行支持很有价值。实施领导者因为在 SBIRT 实施过程中积累了知识和技能，而对未来

领导变革更有信心。他们也认识到利用其他跨专业团队成员（如社会工作者和临床教育工作者）支持的重要性。

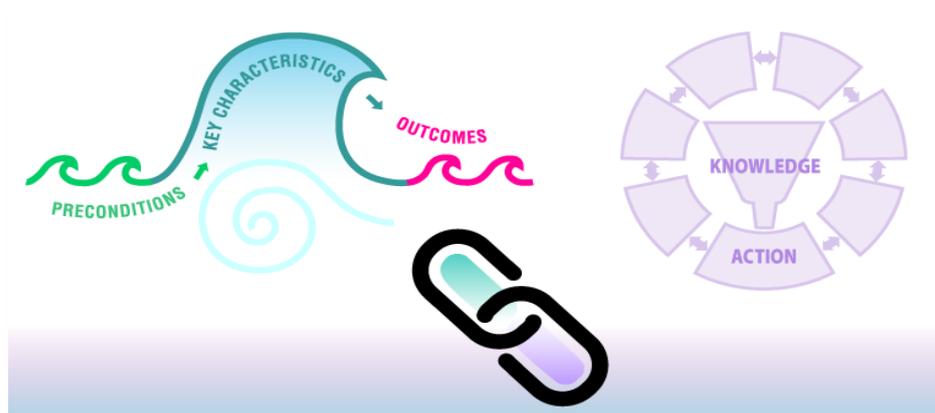
请点击[这里](#)阅读更多内容。点击[这里](#)了解更多关于 SBIRT 的信息。

## 8 进度审查

以下是您和您的变革团队正在取得进展的标志：

- 让主要利益相关者参与进来，帮助决定使用哪些策略以及如何根据具体情况来制定这些策略；
- 确定您可以用来帮助实现实践变革的实施策略；
- 有一个关于如何实施每个策略的计划（例如：何时实施该策略，谁将参与该策略的实施）。

## 9 将“选择、裁剪和实施干预”阶段与其他框架的要素相结合



将本阶段与社会运动行为框架的要素联系起来

您和您的变革团队在“选择、裁剪，实施干预”阶段的能力，可以通过增加社会运动行动（SMA）框架中的一些要素来加强和/或促进，因为这两个框架是互补的，一起使用可以促进变革的可采纳性和可持续性。除了本节前面描述的链接示例外，这两个框架之间还可以有许多其他的连接点。以下是另外三个可供参考

的示例：

- **可见社会运动及其范例：**通过了解社会运动及其范例和策略，变革团队可能会发现社会运动中使用的策略也可以应用到 KTA 阶段。例如，动员个人和集体行动需要人们为了一个共同的目标进行合作。将社会运动思维及其范例应用于选择、裁剪和实施干预措施，可以使变革方法更有效。
- **公众知名度：**社会运动行为框架的一个关键部分是提高个人和集体行动的公众知名度。您和您的变革团队可以把公众知名度作为一种聚焦实践变革的策略。公众知名度，如使用社交媒体提高知名度，增加变革的可信度，并支持建立参与变革的主要利益相关者群体（Serna-Restrepo, et al 2018）
- **动力：**您和您的变革团队可以考虑让主要利益相关者参与进来，以便在您开展实践变革时形成动力。动力是社会运动的一个关键组成部分，它是通过战略规划和一群积极参与变革的人创造出来的。动力是一种推动变革的能量；相反，如果没有动力（即惰性状态），围绕变革的能量不足可能对实践的接受度产生负面影响（Serna-Restrepo, et al, 2018）。

有关 SMA 框架与 KTA 框架各要素之间动态联系的更多讨论，请参见“[使用领先变革工具包™加速变革成功](#)”。

**为下一阶段做准备：**一旦您在环境中实施了实践变革，下一阶段就是监控该实践的使用情况。卫生保健人员是否在使用这种实践？利益相关者的知识、态度和信念是否因为这个新的知识/实践而发生改变？干预措施在多大程度上是按照最初的设计和计划实施的？当您在您的环境中实施实践变革时，这些都是需要回答的重要问题。

## 10 更多资源

资源名称	说明
<a href="#">临床和转化科学研究所实施策略工具包</a>	在这个工具包中，您将找到关于如何将您的策略映射到实施框架中的策略和资源的定义。

资源名称	说明
<u><a href="#">美国医院协会社区健康评估工具包</a></u>	该工具包提供了开展社区健康评估和制定实施策略的九步路径。单击每个步骤的图标，可了解该部分的过程。
<u><a href="#">映射到实施变革的专家推荐意见 (ERIC) 分类的策略 (Powell et al., 2017)</a></u>	这篇经同行评议的文章包括 73 项由专家小组在实施和临床实践环境中确定和定义的策略。
<u><a href="#">映射到行为改变分类的策略 (Michie et al., 2013)</a></u>	这篇同行评议的文章包括 93 种策略（作者将其定义为行为改变技术），由行为改变干预专家小组确定。
<u><a href="#">知识翻译：模型、策略与措施导论</a></u>	残疾和康复研究知识转化中心包括一个知识转化资源库，其中一个资源库包括对实施策略有效性的概述。

## 五、监控知识应用

### 什么是“监控知识应用”阶段？

当新的干预措施或实践在您的当地情境中实施后，应随时监控新实践或干预措施的应用情况(RNAO, 2002; Graham 等, 2006)。监控包括持续收集和分析数据，以比较干预措施或实践对预期目标的实施情况。监控包括数据的日常收集、审查和分析。数据来源可包括进展说明、临床数据库、与参与实践变革的卫生保健人员的面谈、问卷调查或可提供相关信息的其他数据指标。

### 为什么“监控知识应用”阶段重要？

监控知识应用很重要，因为这个阶段决定了目标用户(如照护点工作人员)如何应用实践内容或知识，以及在何种程度上应用实践内容或知识。

监控知识应用为以下方面提供指示：

- 将知识传达至需要了解或应用知识的目标用户；
- 所选择的最佳实践指南（BPG）推荐意见是已知的、可接受的和可应用的
- 确保干预措施或实践的正确应用。

### 关于“监控知识应用”阶段的其他信息

监控知识应用回答以下问题：

- 活动是否按计划实施？
- 是否使用了知识、实践或干预措施？
- 目标用户的知识、态度和信念是否因为新的知识、实践或干预而改变？

### 监控干预措施和项目的实施和采纳情况

通常情况下，您的单位或组织可能正在实施一项干预措施或项目，而不是引入新信息，以改变利益相关者的态度和行为(概念)、临床实践(工具)或政策(说服

力)(Strauss 等, 2013 年)。监测干预措施和项目的采纳情况, 对于了解为实施这些干预措施和项目所分配的资源是否值得至关重要, 这最终将使您达到改变临床结局的预期目标。

## 使用过程指标监控实施过程

过程指标追踪已实施的干预措施或实践变化的进展。过程指标有助于回答问题: “措施是否按照计划执行?”过程指标的示例如下:

- 为卫生保健人员举办的培训课程次数。
- 变革团队所开展的宣传推广活动的数量。
- 获得有干预措施或实践的关键信息的卫生保健人员所占百分比。

## 1 评估知识应用

知识应用是卫生保健人员坚持循证实践和推荐意见的关键要素。知识应用可以:

- 改变对某一特定实践的态度和信念(例如卫生保健人员逐渐了解一个最佳实践, 对此产生积极态度以及应用的动机);
- 情况复杂, 因为卫生保健人员可能选择遵循其中一部分推荐意见, 而不是其他的推荐意见;
- 在临床环境中受到结构和过程的影响。

### 知识应用的类型

在评估知识应用时，变革推动者应该考虑三种主要的知识应用类型(Strauss et al., 2013):

知识应用类型	定义	示例	评估维度	监控知识应用案例
概念性	对新知识的理解和内化。结果表示对一项实践或干预的知识、理解或态度的改变。	文献综述、同行评议研究和政策概要的使用可能会改变思维和决策，但不会改变实践。	态度 知识水平 信念 兴趣 自我效能	在关于洗手和手卫生的教育课程之前和之后进行知识测试，以确保卫生保健人员可以理解（这些）。
工具性	知识的具体应用。它描述了当知识被转化为一种可用形式时，行为或实践和知识的变化。	使用决策辅助，一种新的干预或实践。	研究可用性 接受度 可行性 可采纳性 精确性 质量 指标	进行图表审核，以确定是否遵循BPG的推荐意见和/或在实时场景中观察实践。
说服力（象征性/策略性）	知识被视为有说服力的工具。它涉及使用知识来获得特定权力或影响结局或目标(如政策变化)。	一项包括患者满意度的调查结果表明，患者对疼痛缓解需求的管理方式不满意，这可有助于实践者采用疼痛指南 BPG 中的推荐意见。	政策变革	针对实践者在工作环境中是否有特定实践的政策变化进行访谈。

## 2 监控知识应用的数据收集方法

考虑使用以下数据收集方法，来监测卫生保健人员对干预/实践的知识使用或采纳的情况。

- **审查和反馈:** 可以收集关于新干预或实践特定方面的数据, 对其进行总结, 并将结果提供给卫生保健人员, 帮助他们可以做得更好(Colquhoun 等, 2017 年;RNAO, 2012)。
- **焦点小组:** 您可以推动利益相关者进行以小组为单位的关于干预或实践经验、态度或行为的讨论。焦点小组在小组中为您的指导性问题的提供动态互动。这些群体互动可以提供关于实践中变化或新干预如何进行这些方面的有用信息。
- **访谈:** 您可以进行深入的、一对一的访谈, 询问利益相关者关于干预或实践变革的经验、态度或行为(RNAO, 2012)。
- **观察:** 在晨会、团队会议与临床实践中进行观察, 可以帮助您了解在环境中是否实施了改革(RNAO, 2012)。
- **调查:** 您可以要求利益相关者用评级量表完成结构化问卷。您也可以提出开放式问题。调查可以通过面对面、电话或互联网进行(Dillman 2007)。



如果知识应用/实践的采纳水平是可接受的, 您可以开始考虑在可持续发展阶段进行监控的策略。利益相关者访谈有助于确定哪些方法可能是最有效的。



如果知识应用/实践的采纳水平低于预期或期望, 则可能需要重新评估知识应用的阻碍因素, 或相应地修改实施策略。

### 确定监控的角色、职责和时间线

- 分配数据收集责任, 使每个人都清楚自己的角色和职责。这也允许新的变革团队成员进入项目, 并了解谁负责什么, 他们可能负责什么, 以及何时负责。

- 监测数据收集可以在短时间内定期进行，也可以不定期进行；根据干预或实践，数据收集可以每周、每月、每两年或每年进行。
- 您可能还需要注意收集数据所需的任何要求(员工、预算等)。重要的是，要考虑到资金、人力资源和设备等因素，对监控进行预算。

来源: 评价工具箱, 2010

**加速变革成功:** 当监测干预或实践的采纳情况时，您和您的团队可能想要关注一些“新兴领袖”。新兴领袖是变革的早期接受者；他们可以成为在工作中应用实践或干预的榜样。查看社会运动行为框架中的“新兴领袖”，了解如何确定支持变革的新兴领袖。您可能想要找到支持他们的方法，使他们成为您的变革行动的推动者!

### 3 评估知识、态度和信念的重要性

- 卫生保健人员对新实践/干预的知识、态度和信念，对实践/干预的应用程度起着至关重要的作用(Cook 等，2015)。
- 卫生保健人员对干预的看法可能会成为干预实施的阻碍或促进因素(Aarons, 2006; Henggeler 等，2008; Jensen-Doss 等，2009)。
- 卫生保健人员的知识、态度和信念可能会影响他们是否愿意尝试新的实践/干预，如何向人们/患者展示这些实践/干预，以及卫生保健人员在出现挑战时是否愿意继续使用这些实践/干预措施(Cook 等，2015 年)。

**在监测知识应用时，为什么要测量知识、态度和信念?**

- 采用一项新的实践或干预措施与卫生保健人员的知识和态度有很大关系。

- 认识到卫生保健人员可能认为新的实践或干预措施与其现有实践不兼容，或对新的实践或干预措施持抵制态度，可以让您提前解决这些问题(Cook等，2015年)。
- 对卫生保健人员对于新知识、实践或干预措施的知识、态度和信念进行验证和可靠测量，可以深入了解人们是如何理解和感知这些新知识、实践或干预措施的。

以下表格展示了如何评估知识、态度和行为的示例，以及它们对应的代表知识应用的结果

结局类型	记录结局方法	结局呈现时机
改变的知识	<ul style="list-style-type: none"> <li>•具体内容的测试或测验。</li> <li>•自我报告对知识的熟悉程度(例如在调查中)。</li> <li>•观察人们在适当环境中的知识应用。</li> <li>•自我报告对特定话题的感受或信念(例如在调查或访谈中)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•在卫生保健人员有机会获得新知识、学习新的实践/技能或干预之后。</li> </ul>
与知识一致的态度	<ul style="list-style-type: none"> <li>•观察人们对不同情况采取的态度。</li> <li>•测验或评估卫生保健人员的感受、信念或偏好。</li> <li>•观察卫生保健人员在不同情况下的行为。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•当一个人获得了知识，或者环境发生了变化，从而改变了他们的观点后。</li> <li>•在一个项目中，随着新情况的出现。</li> </ul>
与知识一致的行为	<ul style="list-style-type: none"> <li>•自我行为报告，如参与不同活动的频率或可能性。</li> <li>•活动日志。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•在周围环境促进个人形成新的行为之后</li> </ul>

资料来源：RNAO, 2012;[The Improve Group, 2010](#).

## 4 实践技巧

- 确定使工作人员使用/采用新实践或干预的最低可接受知识水平(例如您认为对于实施实践变革，卫生保健人员必须获得的最低限度的知识水平是什么?)
- 确定关键指标，使您的团队确定是否达到最低可接受的知识水平。
- 考虑这一最低可接受的程度如何影响您在引入新知识、实践或干预后设定的结局。
- 使用本节中至少一种方法(例如审查和反馈，观察，调查)制定一个衡量知识使用或干预/实践采纳程度的计划。
- 确定实施这些措施的频率和时间。
- 尽可能使用有效可靠的实践措施。

## 5 实例探究

### 实例探究—Humber River 医院



Humber River 医院是安大略省多伦多市的一家大型急症医院，该医院使用持续监控来确定实施最佳实践指南和员工表现的影响。



这些显示在指挥中心大屏幕显示器上的图标(见上图)，被整合到日常护理工作中，以助力医生、护士和其他临床工作人员。图片中的每一行表示一个病人以及他们的位置。通过点击一个病人的图标，工作人员可以看到更多关于他们的有关临床标准的信息。根据医院设定的服务水平，每位病人都有解决问题的预期时间。如果系统检测到该进程花费时间比预期长，图标将升级为琥珀色，然后变为红色，这表明更高级别的警报。图标还包括几个质量监测指标，这些指标基于 RNAO 的最佳实践指南(BPG)，涉及跌倒风险干预、伤口和皮肤管理、疼痛管理和谵妄管理。通过将数据集中在指挥中心，监测指标能够指引临床医生，使他们能够及时干预，确保遵循最佳实践。

Read more about this innovative quality monitoring approach

here:<https://www.hrh.ca/2020/08/04/cc-risk-of-harm/>

阅读更多关于这种创新质量监控方法的信息 <https://www.hrh.ca/2020/08/04/cc-risk-of-harm/>

## 6 KTA 工具

应用实用的和有效的工具可以支持变革团队准确地监控知识应用情况，并加强他们对相关因素的理解。此外，工具的使用结果和分析有助于变革团队为下一个行动周期阶段“评价结局”做准备。

下表列出了可以用于监控知识应用情况的工具。对于每个工具，都提供了两个文档：1) 摘要页面，包括工具的用途、说明和适用的行动周期阶段；2) 一份配套文件，详细说明了这些工具的实用性和心理测量学特性。

注意：

\*下面列出的所有工具也可以考虑在行动周期阶段使用：评估知识应用的阻碍和促进因素。

\*\*下面列出的所有工具都可以考虑在行动周期阶段使用：确定问题/确定知识与行为的差距，并评估知识应用的阻碍因素和促进因素。

支持使用 KTA 工具的其他资源:

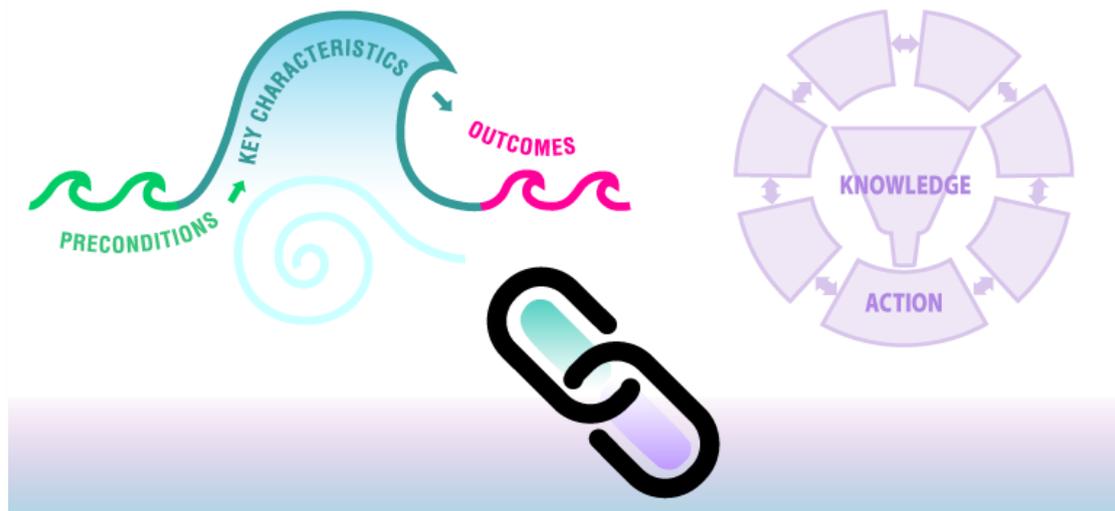
循证医学中的评估能力(ACE)*	循证医学中的评估能力* -实用性和心理测量学特征
对循证牙科的态度*	对循证牙科的态度*-实用性和心理测量学特征
情境评价指标(CAI)**	情境评价指标**-实用性和心理测量学特征
护理学生循证实践能力*	护理学生循证实践能力*-实用性和心理测量学特征
循证概念：知识、态度及使用调查*	循证概念：知识、态度及使用调查*-实用性和心理测量学特征
循证护理态度问卷*	循证护理态度问卷*-实用性和心理测量学特征
循证实践态度量表-36 (EBPAS-36)*	循证实践态度量表-36 *-实用性和心理测量学特征
循证实践态度量表-50(EPBAS-50)*	循证实践态度量表-50*-实用性和心理测量学特征
循证实践知识、态度和行为问卷(EBP-KABQ)*	循证实践知识态度和行为问卷(EBP- KABQ)*-实用性和心理测量学特征
<a href="#">EBASE*</a>	EBASE* - 实用性和心理测量学特征
循证实践过程评估量表 (EBPPAS)*	循证实践过程评估量表*-实用性和心理测量学特征
循证实践问卷：对循证实践的态度(EBPQ)*	循证实践问卷：对循证实践的态度*-实用性和心理测量学特征
循证实践：信念、态度、知识和行为*	循证实践：信念、态度、知识和行为*-实用性和心理测量学特征
卫生保健循证实践评估工具 (HEAT)*	卫生保健循证实践评估工具*-实用性和心理测量学特征
<a href="#">NoMAD Tool*</a>	NoMAD Tool* - 实用性和心理测量学特征
循证实践预期结局 (OE-EBP)	循证实践预期结局* -实用性和心理测量学特征

## 7 进度审查

以下是您和您的变革团队正在取得进展的标志：

- 您已经计划监控不同类型的知识；
- 您收到了您的团队或同事的反馈，告知您提出的衡量知识使用/采用新实践的方法是否合理；
- 在这个工具包中您确定了可以用来衡量知识应用情况的一些工具。

## 8 将“监控知识应用”阶段与其他框架的要素相结合



将这一阶段与社会运动行为框架的要素链接：

您和您的变革团队在“监控知识应用”阶段的能力，可以通过增加社会运动行动(SMA)框架的某些要素得到增强和/或加速，因为这两个框架是互补的，可以一

起用于加快变革的采纳和增加可持续性。除了本节前面描述的链接示例之外，这两个框架之间可能还有许多其他连接点。以下还有两个供您参考的示例：

- **内在动机：**您和您的变革团队可以考虑把内在动机作为一个对实际环境中应用证据有积极作用的因素。内在动机可以通过个人对知识、态度和信念的变化来评估。员工的内在动机越强，他们就越有可能坚持变革。
- **新兴领导力：**无论是正式领导还是非正式领导，新兴领导都会在团队中自然发展，并会引发对知识使用的监控。新兴领导人作为有影响力的榜样和知识中介者，可对变革的知识、态度和信念，以及对变革的坚持产生积极影响。

有关 SMA 框架元素与 KTA 框架之间动态联系的更多讨论，请参见“[使用领导变革工具包™加速变革成功](#)”一节。

**为下一阶段做准备：**一旦监控了实践变革参与者的知识、态度和行为，您就可以评估实践变革的结局了。接下来需要回答这样的问题，“这种变革如何影响临床实践？”以及“这种变革如何影响患者和其他相关结局？”

## 9 更多资源

资源名称	描述
卫生保健改进研究所的质量改进基本工具包	这个工具包可以帮助您了解更多关于数据收集和绩效改进管理的信息。
社区可持续发展评价工具箱	这个工具包提供了创建监控和评价计划的步骤指导。
世界卫生组织监控和评价数字健康干预措施的实践指南	随着数字健康变得越来越普遍，本实践指南可以帮助您在数字健康干预的情境下进行监控和评价。

安大略省卫生健康质量(HQO)测量：解  
读运行图

提供趋势解读；可能有助于了解 BPSO 正在  
监控的内容，以及重点或非重点。

---

## 六、评价结局

### 什么是“评价结局阶段”？

在前一阶段中，您和您的变革团队监测了在环境中引入的新实践或新干预的应用情况。现在，您和您的变革团队可以开始评价此干预或实践变革的结果。您可以将结果与之前收集的基线数据进行比较，以确定干预或实践变革的影响以及是否达到了预期目标。

评价知识的影响或结果，以确定知识应用后出现的差异（如果有的话）。结果评价可以从个人/患者、卫生保健提供者、单位或组织、和/或更广泛的卫生系统等多个层面来考虑。知识应用是一个复杂的、连续的过程，不是发生在单个时间点的偶然事件。因此，应用知识的利益相关者，例如个人/患者、健康照护提供者、管理者或行政人员、政策制定者，需要采取一种系统的、多维度和迭代的方法来汇总数据。

实施干预或实践变革之后的数据收集可能会有所不同，而且通常，可能不会在实施实践变革后立即进行数据收集。相反地，在评价干预或实践变革的结果之前，您可能希望给员工和其他利益相关者一些时间来适应变化。

根据 Donabedian 框架（1988 年），评价指标可分为三种主要类型——结构、过程和结局（见下表）。这三类指标是相互关联的，例如，通过评价结构和过程指标，变革团队可以更好地理解这些指标是如何影响结局的。

#### 评价指标的类型

类型	定义	示例
结构	卫生系统、组织或学术机构支持知识应用和循证实践变革的属性。  能够促进知识应用以实现变革的支持或结构。	<ul style="list-style-type: none"><li>更新反映临床指南推荐意见的政策</li><li>购置设备，以支持持续实施实践变革</li><li>建立人员配置模型（例如，角色、级别），以支持实践变革</li><li>修订或制订新的文件表格</li><li>开发符合最佳实践的临床路径</li><li>培训工作人员使用新的评估工具</li></ul>
过程	为个人或群体提供的卫生保健活动。  重点关注为个人/患者提供服务的过程，以支持流程改进。	<ul style="list-style-type: none"><li>向个人和/或家庭提供健康指导教育</li><li>整合评估健康风险（如跌倒风险）的筛查工具</li></ul>

结局	知识或实践变革对个人或群体健康状况的作用或影响。 关注改善个人/患者健康状况的结局指标。	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康状况的变化（例如：根据经过验证的疼痛评估工具，报告疼痛减轻的人数百分比）</li> <li>员工对实施实践变革的满意度</li> </ul>
----	---	---

为了结合临床情境，下表列出了 Donabedian 模型三类评价指标在以个人和家庭为中心的护理（the *Person - and Family -Centred Care*, PFCC）最佳实践指南（BPG）中应用的示例。

**表：来自 PFCC BPG 的评价指标示例**

结构指标	过程指标	结局指标
是否具备符合最佳实践和指南推荐意见全系统层面的政策，以支持以个人和家庭为中心的卫生保健系统。	描述个人信仰、价值观、文化、目标和偏好的护理计划所占的百分比，以确保个性化健康服务。	证明以个人和家庭为中心的护理实践的成本效益，如照护的连续性、决策辅助工具和教育资源的可获得性。
是否具备全系统层面的标准化指标，以监测患者的照护体验。	被卫生保健提供者询问或调查对医疗保健满意度和体验情况的人员比例。	报告对照护体验满意度提高的个人和/或家庭所占的百分比。
组织采用能够提升卫生保健提供者的合作及护理连续性的照护模式。	报告卫生保健提供者以通俗易懂的方式向其解释问题的人员比例。	在地方、省和联邦政府层面，以顾问身份协助改革或改善卫生保健服务的董事会、理事会和委员会的百分比。

### 使用评价指标评估 BPG 的实施情况

关于另一个使用 Donabedian 评价指标的 BPG 实施的例子，请观看 2018 年最佳实践拥护者网络演示——关于 RNAO BPG 《急诊护理环境中跨专业团队压力性损伤的评估及管理》的实施。来自 Southlake 地区卫生中心的注册护士和 BPSO 负责人 Carol Williams 和注册护士实施负责人 Ann Klein 出席了会议。

## 1 为什么“评价结局”阶段很重要？

KTA 行动循环“评价结局”阶段的目标是确定干预或实践变革的影响，变革在情境中被采纳的程度以及干预或实践变革对结局的影响（RNAO, 2012; Proctor, 2020; Strauss 等人, 2013）。

评价可分为两种主要结局类型（如下所示）。选择哪种评价结局取决于您引领的变革和/或您希望解决的问题。

1. 干预措施结局
2. 实施结局

### **为什么评价干预措施结局很重要？**

干预措施结局评价可以为干预（即，用于支持知识应用的策略或活动）或实践变革在该环境中是否有效提供信息。实施实践变革的主要目标是改善卫生保健服务、提高照护水平和或或个人/患者的生活质量。干预措施结局评价也可以通过评估知识应用和实践变革方面取得的进展，为您提供有关实践变革对利益相关者（例如个人/患者、家庭/照顾者和卫生保健提供者）影响的信息（疾病控制和预防中心，2020 年）。

### **干预措施结局**

评价干预措施结局时，需回答以下问题（疾病控制和预防中心, 2020):

- 实施干预或实践变革是否导致卫生保健提供者的知识、态度和技能发生变化？
- 干预或实践变革能否在我所在的环境中发挥作用？
- 实践变革或干预是否改进了照护服务？
- 实践变革或干预是否改善了个人/患者的整体健康？
- 实践变革或干预的获益是否证明了资源持续分配的合理性？
- 实践变革或干预是否对个人/患者或卫生保健提供者产生了任何意想不到的（有利或不利）影响？

干预措施结局是指干预的成功与否或有效性。通常，在实施前后收集数据，以评估结果的任何变化和实施结果的可持续性。

在实施实践改革或干预时，改善临床结局和服务效果是照护的最终目标。结局的变化可发生在微观、中观和/或宏观层面，涉及个人/患者、卫生保健提供者、组织和卫生系统。下表的结局指标示例描述了知识应用在上述四个层面上的影响。

层面	描述	结局指标示例	数据收集策略
微观层面-个人/患者照顾者/家庭	知识（如最佳实践指南）应用对个人/患者/照顾者/家庭的影响	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康状况的改变（如：跌倒率减少、戒烟尝试增加）</li> <li>健康相关生活质量</li> <li>照护满意度和体验</li> <li>照护计划的参与程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>标准化临床评估</li> <li>健康档案/病历</li> <li>问卷调查</li> <li>访谈</li> <li>观察</li> <li>图表审计</li> </ul>
微观层面-卫生保健提供者	知识应用对卫生保健提供者的影响	<ul style="list-style-type: none"> <li>实践满意度</li> <li>实践变革的知识</li> <li>对实践变革的态度和行为</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>问卷调查</li> <li>访谈</li> <li>观察</li> <li>图表审计</li> </ul>
中观层面-组织/机构	知识应用对组织/机构的影响	<ul style="list-style-type: none"> <li>不良事件发生率</li> <li>再入院率</li> <li>等待时间</li> <li>获得专科医疗/初级医疗/急诊医疗的机会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>访谈高级领导和工作人员</li> <li>图表审计</li> <li>临床数据库</li> </ul>
宏观层面-系统/社会	知识应用对卫生保健系统或社会的影响	<ul style="list-style-type: none"> <li>医疗健康档案的使用</li> <li>照护的可及性和及时性</li> <li>费用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理数据库</li> <li>政策</li> <li>规章制度</li> </ul>

资料来源：改编自 Strauss et al., 2013.

## 2 实施结局

为什么评价“干预措施是如何实施的以及其对结局有何影响”很重要？

鉴于实践变革或干预措施如果没有得到很好地实施就不会产生相应的效果，衡量为实现预期的实践变革或干预而采用的实施结局很重要（Proctor, 2020）。对实施结局的评价可以提供有关干预或实践变革是否按预期实施的信息。

区分实施效果和干预效果是实施成功的关键。当实践或干预措施没有得到正确应用或根本没有应用时，确定变革尝试失败的原因是很重要的。这可能是由两个关键因素造成的：

1.干预失败：即所实施的干预措施无效。例如，教育内容的深度和广度不足以支持知识的发展以实现实践变革，或者课程只包括最短的实践时间以发展实现实践变革的技能。

2.实施失败：即所实施的干预措施是有效的，但没有充分部署。例如，教育内容有效地解决了实现实践变革所需的能力问题，但由于课程在假期期间举行导致参加人数很少；或者课程是有效的，但工作人员不接受干预或认为干预不完全适用于他们的环境。

或者，当所实施的干预措施成功支持知识应用和实践变革时，评价所使用的策略以及如何有效地使用这些策略可能是有益的——即，采取了哪些步骤来支持实践变革以及如何提供或有效利用这些策略。

对实施结局的评价回答了以下问题：

- 为什么实践变革或干预措施在我所在的环境中起作用或不起作用？
- 实施是否与预期相符？
- 哪些有效？哪些无效？

• 实施结局具有三大功能（Khadjesari 等人，2017 年）：

- 表明实施成功（例如，已完成实践变革）。
- 作为实施过程的测量指标。
- 作为服务和临床结局的重要中间结局。

识别和测量实施结局将使变革团队了解实施过程。您可以使用它来确定以下关于所实施干预措施的内容：

- 是否发生，
- 是否被用于支持实践变革，或
- 是否为个人/患者提供了预期效益

**请记住：**如果您的实施没有按计划进行，则很难测量干预措施的有效性！在这种情况下，了解实施结局可能有助于解释为什么干预起作用或不起作用。

- 有七项关键的实施结局可作为实施干预措施成功的有效指标（Proctor 等人，2011 年）。下表描述了这七项实施结果，并描述了其他变量（如员工、当地环境或背景）如何影响结局。
- 实施结局可能相互关联，并按逻辑顺序发生，但不一定是线性顺序的。较早出现的结局可能有助于之后使用实施策略（Glasgow et al., 2019）。

## 实施结局的类型

实施结局	相关术语	描述	数据收集策略
可接受性 (Acceptability)	满意度	个人/患者对治疗、服务、实践或创新的满意程度	问卷调查 半结构式访谈
可行性 (Feasibility)	实际情况适用性或实用性、日常使用的适用性、实用性	实践变革在特定环境下能够成功应用或实施的程度	问卷调查 图表审计
适用性/适合性 (Appropriateness)	契合度、相关性、兼容性、适合性、有效性、实用性	实践变革在特定环境下能够成功应用或实施的程度	问卷调查 图表审计
成本 (Cost)	边际成本、成本-效果、成本效益	实践变革的财务影响，可能包括提供治疗的成本、实施策略的成本（例如教育课程、新设备）、个人/患者的成本以及服务提供地点的成本	管理数据库
采纳度/采纳性 (Adoption)	采纳、使用	尝试或采纳实践变革的意图、初步决定或行动。采纳 (adoption) 也可以称为“吸纳 (uptake)”。	问卷调查 半结构式访谈
保真度 (Fidelity)	按预期执行、遵守、完整性、项目实施的质量	按照原方案或项目开发者的计划执行实施策略的程度。可能包括多个维度，如内容、过程、暴露和剂量。	观察 查检表 自我报告
渗透性 (Reach)	制度化水平、传播、服务获取	实践变革在环境中的整合程度。	案例审计 查检表

可持续性 (Sustainability)	维护、持续、 持久性、合 并、整合、制 度化、持续使 用、常规化	近期实施的实践变革 在特定环境持续、稳 定的运行中维持和/或 制度化的程度。	案例审计 问卷调查 查检表 半结构式访 谈
--------------------------	--	---	-----------------------------------

资料来源：Proctor et al., 2011.

**请记住：**以上实施结局实现的越多，实践变革就越有可能被成功实施（Barwick 等人，2020）。

助力您的成功：当干预措施或实践被成功实施并达到预期效果时，要考虑为该变革创造推动力！这种推动力是由变革倡导者（如拥护者或其他人）发起和维持变革的能量。这些变革倡导者承诺共同努力来实现和维持变革。查看社会运动行为框架中的“动力”部分，了解关于如何开展推进活动，使新的干预措施或实践能够更好地融入日常实践的更多内容。

### 3 实践技巧

- 对评价和进行评价所需的资源进行优先排序。。
- 尽可能按照时间表进行评估和分析结果，因为及时的反馈有助于实践的变革。
- 尽可能利用现有的数据系统，如临床和行政管理数据库，以减少收集数据所需的成本和人力。
- 考虑对长期开展的变革方案进行多次评估（每次评估要间隔一定的时间）。
- 选择将用于评价的最合适的结局指标。
- 考虑 Donabedian 框架中的三种指标类型评估实践变革。
- 尽可能从所有利益相关者的角度收集和分析数据，包括个人/患者、医疗服务提供者和卫生服务系统，以确定知识的使用是否成功，是否达到了预期的效果。
- 记住将评估计划作为实施策略的一部分，这将有助于确保为评估分配足够的资源。

### 4 实例探究



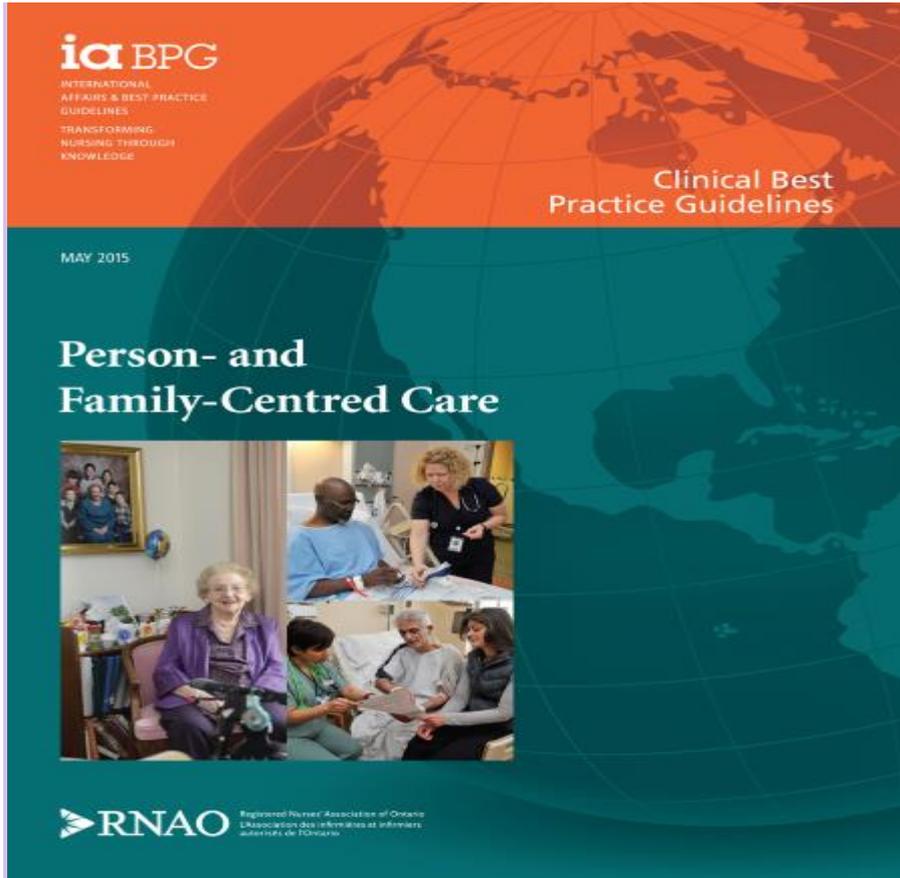
## 实例探究：评估在 Spectrum 保健中心实施以个人和家庭为中心的最佳护理实践指南的影响

Spectrum 保健中心是一个家庭健康组织，也是一个最佳实践聚焦组织®（BPSO®）。Spectrum 保健中心在加拿大安大略省有三个中心，有 200 多名护士职工。

Spectrum 保健中心选择实施以个人和家庭为中心的护理（*Person- and Family-Centred Care, PFCC*）最佳实践指南（BPG）（RNAO, 2015），以促进以个人和家庭为中心的护理，减少护理投诉。此 BPG 由 Spectrum 保健中心的高层领导团队和 Spectrum 的患者及家属咨询委员会领导实施。

为了支持实践变革，Spectrum 保健中心采用了以下实施干预措施：

- 进行差距分析以确定知识/实践的差距；
- 为员工举办以个人和家庭为中心的最佳护理实践的教育会议；
- 对护理程序进行修订，纳入与个人和/或其家庭成员一起审查护理计划；
- 通过调查评估员工对以个人和家庭为中心的护理的态度；
- 对员工进行沟通策略的培训，以支持对个人护理需求和护理计划的评估。



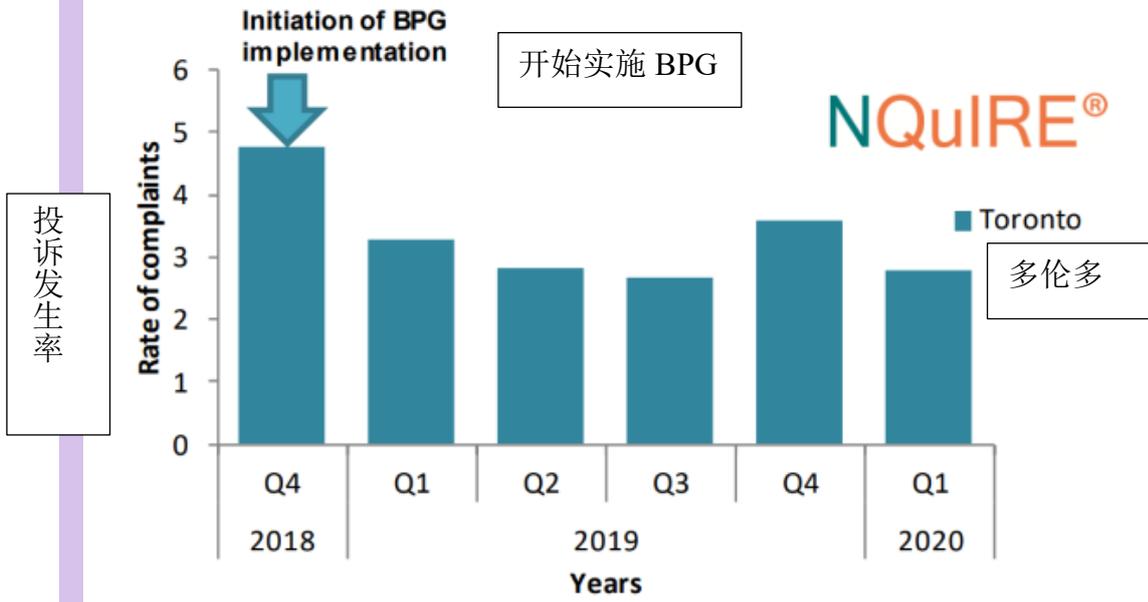
在实施上述实施干预措施后，Spectrum 保健中心评估了每 1000 次护理就诊中收到的对护理人员的投诉数量，并与基线进行了比较。

其影响是，Spectrum 保健中心的其中一个中心实施 PFCC BPG 后，在 18 个月的时间里收到的投诉减少了 42%。

在另一个中心，在工作人员接受教育干预后，投诉减少了 80%。

图 1：安大略省 BPSO 家庭护理中心每千人护理投诉发生率

**Figure 1: Rate of complaints from persons receiving care per 1,000 care visits in one implementation site of an Ontario home care BPSO**



数据分析显示 PFCC BPG 的实施有效降低了护理投诉。

**图 2：安大略省 BPSO 家庭护理中心每千人护理投诉发生率**

**Figure 2: Rate of complaints from persons receiving care per 1,000 care visits in one implementation site of an Ontario home care BPSO**

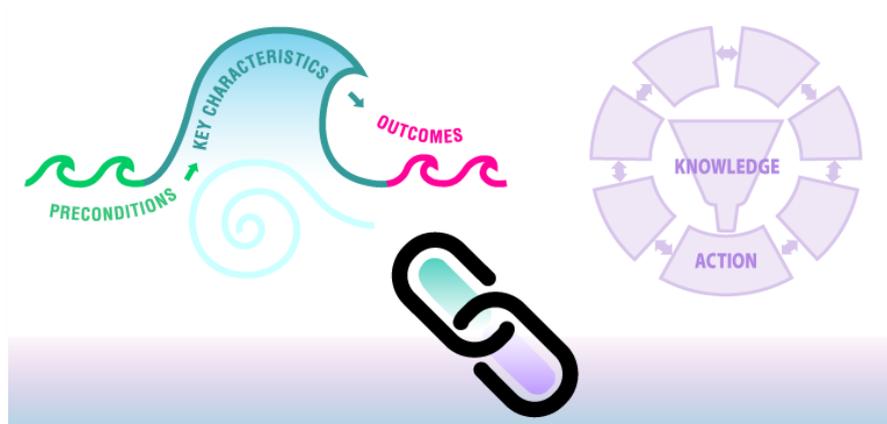


## 5 进度审查

以下这些迹象表明您和您的变革团队正在取得进展：

- 您已经确定了评估变革方案所要测量的结局指标。
- 您已经明确了能够有效评估结果的结局指标的数量和类型。
- 您有专门的人员或变革团队的成员来进行这些评估。
- 您正在定期收集和分析数据，并定期与员工分享结果。对数据进行讨论能够用于更新实践变革的结果（即结局指标）和/或用于支持实践变革的干预措施的影响（即过程指标）。
- 您正在使用评估结果来推动组织的改进。

## 6 将“评价结局”阶段与其他框架的要素相结合



将此阶段与社会运动行为框架的要素联系起来

您和您的变革团队在“结局评价”阶段的能力可以通过社会运动行动（SMA）框架的一些元素得到增强和/或加速。KTA 和 SMA 框架是互补的，可以共同用于变革的采纳和可持续性。除了前面链接中描述的示例之外，这两个框架之间可能还有其他的连接点。以下两个例子可供参考：

- **公众曝光度：**评估结果时，您和您的变革团队可以将利益相关者的参与程度作为一个结局指标进行测量。当公共领域（如社交媒体平台）被用来强调实践变革时，转发和浏览量可以体现变革的接受度。类似地，如果一个话题标签已经被用于实践变革，关注者的数量和主题讨论也可用于衡量参与度。
- **目标全部或部分实现：**您和您的变革团队可以将实践变革的目标或愿景是否已经实现以及实现的程度纳入到评估中。社会运动可以通过证据的采纳和持续来实现健康转型。

关于 SMA 框架与 KTA 框架要素之间动态联系的更多讨论，请参见“利用引领变革工具书™助力您的成功”一节。

**为下一阶段做好准备，持续知识的应用：**对于任何实践变革，都应尽早考虑如何确保实践变革在环境中的可持续性。早期的可持续性规划可以帮助您和您的团队确定将变革纳入工作常规或作为护理标准的方式。在 KTA 框架中，可持续性阶段是在评估之后进行的，因为评估实践变革的实施后，实践变革是否符合情境及是否可行的判断可能会发生改变。不管怎样，尽早考虑可持续性可以帮助您准备策略以维持实践的变革。

## 7 更多资源

资源名称	描述
Alberta 卫生服务评估计划和评估框架	该框架为评估计划步骤的制定提供指导。
Kirkpatrick 四级培训评估模型	Kirkpatrick 四级培训评估模型可以帮助您客观地分析为临床人员提供的关于应用干预措施或实践变革所进行的培训的效果。该模型还能帮助您确定团队成員的学习效果，以及如何在未来改进他们的学习。
疾病控制中心评估方法	CDC 对监测和评估中经常使用的不同类型的指标（结构、过程、结局）进行了概述，并指出了它们的区别。

资源名称	描述
<a href="#">社区工具包：评估倡议</a>	该工具包由堪萨斯大学开发，有助于制定一个社区项目或倡议的评估计划。
证据助推器网络表格用户手册	最佳实践聚焦组织®(BPSO®)手册，支持开发证据助推器。证据助推器是一个两页的信息图，描述指南实施对结局的影响。以下是一些可供下载的证据助推器的例子。
护理质量报告和评估指标® (NQuIRE®)。	<p>NQuIRE 是国际上首个此类质量改进计划，由一个质量评价指标数据库组成，该数据库源自 RNAO 最佳实践指南 (BPG) 中的推荐意见。</p> <p>NQuIRE 收集、分析和报告护理敏感性指标的对比性数据，这些指标反映了参与 RNAO 的最佳实践聚焦组织® (BPSO®) 在实施 BPG 时的护理结构、过程和结局。</p>

## 七、知识的持续应用

### 什么是“知识持续应用”阶段？

知识的持续应用，换言之则是维持您和您的团队实施的实践变革，是计划和实施实践变革需考虑的一个关键因素（RNAO，2012）。组织中的可持续性是测量已实施的实践变革在组织中持续、稳定运作的程度（Rabin & Brownson, 2017）。可持续性是指，在一段确定的时间后，项目、临床干预、个人（即医疗服务提供者和/或个人/患者）的行为改变和/或系统层面的改变得到维持。

有时，个人行为、项目或系统层面的变化可能会演变或适应，同时继续为个人、组织或系统产生效益（Moore 等人，2017）；这也是知识持续应用的自然产物。

### 其他相关术语

你可能会遇到其他与可持续性相关或同义的术语，包括“常规化”、“制度化”、“维持”和“持久性”、“融入”以及“整合”。

### 为什么“知识的持续应用”这一阶段很重要？

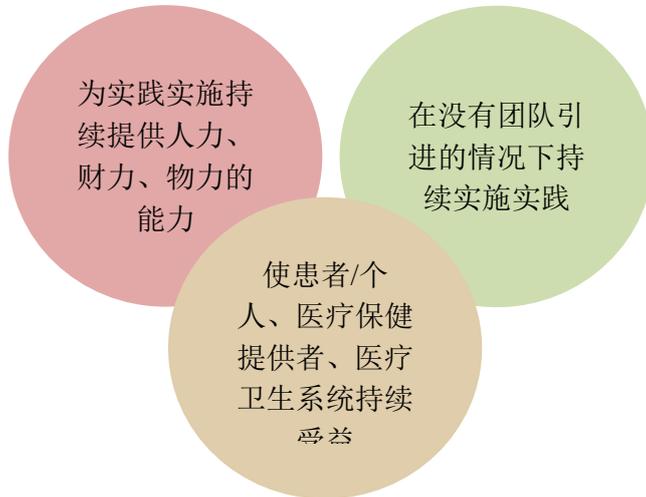
实践变革的可持续性对于保障个人/患者的长期护理质量至关重要。如果没有可持续性，大量的人力和财力投资就会浪费在实践变革的实施过程中（RNAO，2012；Fleischer 等，2015；Stirman 等，2012）。

- 不能长期持续的干预措施可能会导致比标准护理更差的患者结局。如果无法维持这些变化，就意味着对护理的预期改进是短暂的，实施干预的人力资源和经济投入都被浪费了。
- 此外，这也不利于未来的改进工作，因为如果改进措施无法在一段时间内维持，工作人员、个人/患者和公众就会对这些措施失去信心和热情。
- 在当前需求不断增长、优先事项不断变化和资源竞争的形势下，由于变革团队和其他利益相关者希望确保其投资的长期影响，因此有必要了解如何影响已实施方案的可持续性。
- 了解这些过程并确定如何在足以达到预期健康结局的水平上促进有效措施持续发展，与了解如何实施这些措施同样重要。

资料来源：Lennox et al., 2018; Stirman et al., 2012.

### 可持续性在实践中是什么样子的？

以下是卫生保健环境中可持续性的三个主要概念（Urquhart 等人，2020）。思考一下您和您的变革团队在计划实践变革时是如何规划以下这些概念的。



**请记住：**一个有效的可持续性计划包括前期规划和强有力的改进项目支持者的寻找与集结，选择契合组织使命的重点，并持续评估过程和结局指标。

## 1 可持续性的两个维度

变革团队、卫生保健提供者、研究人员和其他利益相关者通常考虑可持续性的两个方面。

### 可持续性作为一个动态过程

- 可持续性在很大程度上被认为是一个过程——它是实施工作结束后持续应用知识的阶段（Lennox 等人，2018）。
- 可持续性不是一个“全有或全无”的阶段，也不是一个终局，而是对已实施干预措施或者已经引入临床的新做法的管理和支持过程（Urquhart 等人，2020）。
- 可持续性阶段的性质是动态的，因为规划和测量干预或实践的持续程度是一系列复杂的活动，需要仔细规划（Penno 等人，2019）。

### 可持续性作为结局

可持续性也可以被认为是一种健康获益、临床实践和干预活动得以维持的结局（Lennox 等人，2018）。可持续性结局是“持续使用干预措施的后续影响（健康照护改进或公共卫生结局）”（Proctor 等人，2015）。一项新的干预措施或实践的可持续性直接在个人、组织或系统层面的产生可测量的结局。变革团队常常将这些不同层次的结局作为衡量一项变革是否实现可持

## 可持续性作为一个动态过程

可持续性作为结局  
持续性的直接和间接测量指标  
(Lennox 等人, 2018)。

## 2 关于“知识持续应用”阶段的更多信息

### 五个有助于维持实践变革的重要特征

以下是您和您的变革团队可能需要为您的实践变革考虑的五个特征。确保所有这些特征包含在您的实施计划中，可以最大限度地提高实践变革在您组织环境中的可持续性。

1. 方案可以随着时间的推移修改。
2. 存在拥护者。
3. 方案与组织的目标和程序 "适配"。
4. 员工和/或患者有显而易见的获益。
5. 其他组织中的利益相关者提供支持。

资料来源: Lennox 等, 2018.

### 制定可持续性计划时需考虑的因素

有助于可持续性的三大因素:

- 创新与组织的优先事项和价值观相一致;
- 有足够的资金支持正在进行的实践/干预;
- 支持该实践/干预措施的正式和非正式领导人。

阻碍可持续性的三大因素:

- 缺少资金支持;
- 缺少资源;
- 领导力不足。

**影响可持续性的因素可分为四个领域：**

研究人员将影响可持续性的因素大致分为四个领域（Hailemariam 等人，2019）。

- 创新：新的过程、变革、产品、实践、方案、创新或干预。
- 情境：内部环境：情境、实践环境或组织；外部环境：外部条件、情境、系统或环境。
- 过程：过程、方法、系统、结构或策略。
- 能力：由劳动力特征所决定的组织维持实施变革并获益的特征。

下表按不同领域概述了影响可持续性的其他促进或阻碍因素。（Hailemariam 等人，2019）。

	创新	情境（内部或外部环境）	过程	能力
促进因素	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 创新契合度</li> <li>• 循证实践的有效性或益处</li> <li>• 改进实践变革的能力</li> <li>• A 持续 EBP 保真度/完整性的能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 环境特征（结构、政策）</li> <li>• 系统/政策变革</li> <li>• 参与/关系建立</li> <li>• 组织文化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 教育培训</li> <li>• 持续支持</li> <li>• 合作/伙伴关系</li> <li>• 与政策和制度的融合</li> <li>• 评估与反馈</li> <li>• 参与/关系建立</li> <li>• 利益相关者间的共同决策</li> <li>• 计划</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 现有的或新增的可持续性能力（例如：劳动力特征与稳定性，人际交往过程）</li> </ul>
阻碍因素	未观察到实践变革的有效性或获益 没有改进实践变革的能力 实践变革与组织或其工作流程不相适。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 组织领导力不支持实践变革的可持续性</li> <li>● 环境特征（结构、政策）不支持实践变革。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 没有持续的教育培训</li> <li>• 没有持续支持</li> <li>• 没有持续性的计划</li> <li>• 不佳的合作/伙伴关系</li> </ul>	内部/外部的实践变革拥护者没有支持实践变革的持续进行 缺乏接受过培训的人员继续进行实践变革

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 组织氛围不支持持续的实践变革。</li> <li>● 系统/政策变化与实践变革不再一致。</li> </ul>		社区利益相关者 <b>不</b> 支持实践变革的持续
--	--	--	--	----------------------------

**请记住：**有时，某项特定干预措施的终止可能是因为开发或发现了更有效、更高效或更合适的实践方式；某个项目或干预措施的部分延续，或新实践方式的整合可能是因为新证据的产生，优先级或资源可用性的变化，或其他情境因素的影响。（Stirman 等人, 2012）

### 3 持续性发展的策略

变革团队通常使用以下七种策略以维持所实施的变革：

1. 为持续开展循证干预或实践获得充足的资金。
2. 通过持续培训、增加课程、监督和反馈来保持技能。
3. 确保组织领导者和利益相关者优先考虑并支持继续使用。
4. 确保组织优先事项和/或项目需求与创新相一致。
5. 维持人员参与。
6. 调适创新，以增加与组织的持续契合度/兼容性。
7. 监测并评估创新的有效性。

来源: Hailemariam et al., 2019.

#### 分享您的经验！

- 在实施科学的文献中，可持续性的概念和理解是相对较新的。

- 尽管自 2015 年以来，研究人员、变革团队和卫生保健提供者在可持续性的概念化方面取得了巨大进展，但文献中仍有许多空白需要解决。

您对如何维持变革计划的经验和观察将有助于推动该领域向前发展。如果您对其他在实践中努力维持变革的人们有意见或建议，请通过 [Twitter](#) 等网站分享#引领变革工具书。他们会从您的经验中受益！

## 4 入门注意事项

以下几个步骤可以帮助您和您的变革团队开始规划可持续性发展。有关每个部分的更多信息，可查看源网站（[source website](#)）。

### 提前规划，长远考虑

通过提前规划和长远考虑，您的机构可以制定一项计划，该计划不仅考虑实施项目所需的资源，还考虑在出现诸如终止资助或员工离职等挑战时维持项目的方法。提前规划有助于团队考虑将来发生资源短缺等变化时，如何维持其目标。使用此工作表与您的团队进行头脑风暴，思考实践变革可持续性的目标以及实现目标的方法。

### 确定并培养项目拥护者

- 选择并支持那些负责与同事沟通并不断强调实践变革重要性的拥护者。
- 拥护者可以是正式或非正式的领导角色，也可以是任何对实践变革充满热情并致力于实践变革，以及能够有效地传达实践变革愿景的人。
- 确定拥护者并使他们有能力激励他人。

### 建立一个有助于维持变革的实施团队

组建一支持续性变革团队。该团队应包括具备以下特征的关键人员：

1. 对干预和实施变革充满热情且愿意投入。
2. 可以影响其他同行和同事（非正式或正式）。
3. 表现出奉献精神——这可以在他们参与实施活动时观察到。
4. 理解持续实践变革的价值。
5. 准备好长期参与。

### 赋权员工

- 让您的员工和/或同事在向您或您的变革团队成员提出任何有关实践变革的疑虑时畅所欲言。
- 如果您或您的变革团队成员之一担任正式的领导角色，请支持直言不讳能得到赞扬和正面评价的工作文化。

### 制定可持续性的指标测量计划

- 评估可持续性的准备度
- 确定可持续性的测量指标、测量时间和方法，以及由谁来收集和分析这些数据。
- 开发一个健全的随访和透明的反馈的系统来整合数据，以持续改进干预或在您的环境中的实施方式。

### 识别并解决可持续性的障碍

- 识别和解决可持续性的任何障碍很重要。
- 实施变革过程中是否遇到阻力、质疑和否定？可积极地让拥护者参与进来，以帮助鼓舞和激励他人支持实践变革。
- 思考解决障碍的其他方法。如果您还拥有支持者，请考虑如何借助他们帮助您实施变革。

### 通过成功实施实践变革的故事来吸引其他人的加入

- 创造向尚未参与或尚未了解干预的同行、同事和/或利益相关者分享成功经验的机会。
- 通过对您的组织使用或采用实践变革或干预实现了什么？
- 描述都谁参与其中，以及实践变革或干预的成功历程。
- 这些同行、同事和/或利益相关者如何从实践变革或干预中受益？

### 认可并庆祝成功

- 无论成绩大小都要进行庆祝，能对可持续发展有重要作用！
- 分享成功将有助于团队成员获得畅所欲言的勇气，并加强干预/实践变革的重要性。
- 庆祝活动可以是精心策划的，也可以是低调的，它们都有助于维持实施成果。

### 实践变革的实施和维持可以齐头并进

- Kotter 的实用 8 步变革模型列出了变革过程的 8 个关键步骤，其中包括持续性变革（第 7 步和第 8 步）。



**步骤 1: 创造一种迫切感**  
 如果其他人看到了变革的需要，他们会明白立即行动的重要性。

**步骤 2: 建立变革团队**  
 建立一个可以领导变革活动并能够团结协作的团队。

**步骤 3: 制定愿景和策略计划**  
 创建愿景以指导变革活动，制定策略以实现愿景。

**步骤 4: 提高认知并吸引他人加入**  
 确保他人理解并支持所制定的愿景和策略。

**步骤 5: 赋权他人**  
 鼓励冒险和非传统的想法、活动或行动可以赋权他人以实现变革。

**步骤 6: 短期胜利**  
 专注于可能且容易实现的变革，以激励员工。

**步骤 7: 不要松懈——要坚持不懈**  
 利用短期胜利带来的知识和动力，促进政策与愿景保持一致。实施策略来实现愿景。制定策略解决变革中的障碍。

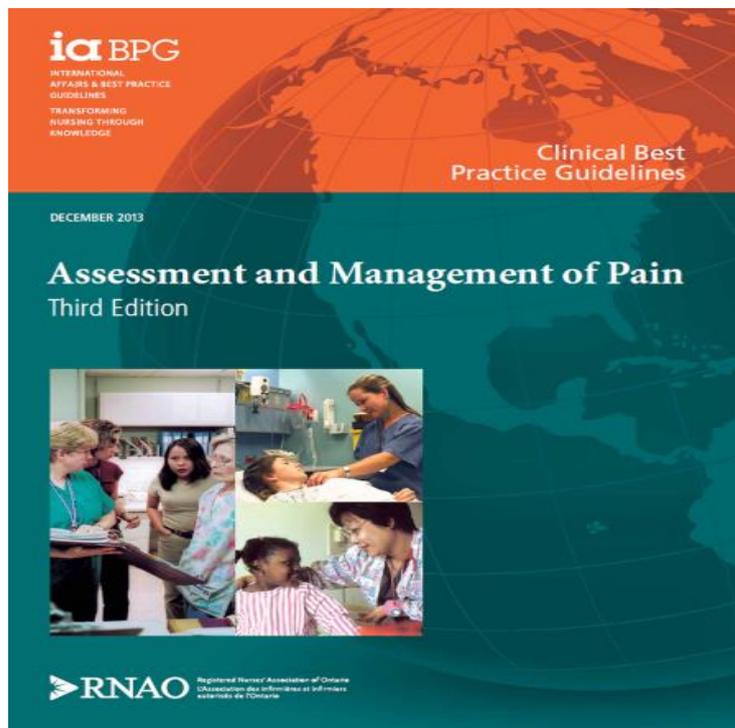
**步骤 8: 创建一种新的文化**  
 让这种变革成为日常工作中的一部分，从而维持变革。

**加速变革成功:** 帮助您在所在环境中维持实践或干预的一种方法是通过形成共同的价值观和信念，支持员工将其作为内在动机继续应用新的实践方法。有了内在动机，员工会重视实施新的实践方法的价值，从而更有可能成为变革的推

动者。参与变革的经历很有意义，能让员工产生责任感和自豪感。查看社会运动行为框架中“内在动机”部分，可以了解更多有关内在动机如何在变革中发挥作用的信息。

## 5 实例探究

实例探究-在多个长期护理中心持续应用《RNAO 疼痛评估和管理的最佳实践指南》



皮尔地区是加拿大安大略省注册护士协会最佳实践聚焦组织之一，它持续应用RNAO疼痛评估和管理的最佳实践指南（BPG）。皮尔地区自2014年开始实施该BPG，且持续使用至今。他们在2019年BPSO年度报告中指出，报告疼痛加剧的患者数量呈持续下降趋势，从2017年的2.9%降至2018年的1.4%。据报道，工作人员使用BPG可以更好地评估、识别和管理疼痛，患者的疼痛也因此得到了良好的控制。

他们成功的关键包括：

- 建立在可行的基础上（例如，现行的实践，政策）。
- 赋权拥护者。
- 发展拥护者关系网。

- 患者和家庭的参与。
- 来自领导者和合作伙伴的支持（RNAO，皮尔地区的领导层，安大略省卫生质量中心）。
- 跨学科团队合作。
- 对可持续性进行正式评估。

如需了解有关皮尔地区持续使用疼痛评估和管理 BPG 以及其他 BPG 的应用情况，可[查看此网络研讨会](#)。

## 6 KTA 工具

应用实用且有效的工具可帮助变革团队准确测量影响可持续性的因素，并加强他们对这些因素的理解。

下表列出了可用于测量已确定的问题和确定知识/行动差距的工具。该工具共提供两个文档：1) 总结页，包含工具的用途，描述和所适用的行动周期阶段，2) 详细说明工具的实用性和心理测量特性的配套文档。

\*可持续性评估工具也可以考虑用于其他两个行动周期阶段：1) 知识应用的阻碍和促进因素，以及 2) 知识应用的监测。

## 7 实践技巧

- 尽早规划！如果将维持变革的计划纳入到实施计划中，则更有可能实现持续性实践变革。
- 在评估实施实践变革的情境时，还要考虑如何维持变革。
- 尽管评估整个新方案的可持续性可能是有价值的，但仍需要收集监测和评价阶段之后的数据，以评估实践变革或结局的持续性，并确定是否实现了可持续性。

## 8 进度审查

以下迹象表明您和您的变革团队正在取得进展：

- 您已经建立了一个持续性应用团队。
- 您已经整合了有助于维持所在环境引入的实践变革的策略。
- 您已经在持续性应用的计划中考虑了有助于持续实践变革的因素。
- 您已经审查了任何可能阻碍实践变革持续性的因素。

- 您已经制定了衡量实践变革持续性的计划。

## 9 将“知识的持续应用”阶段与其他框架的要素相结合



### 将这此阶段与社会运动行为框架的要素联系起来

由于本框架与社会运动行动（SMA）框架互补，您和您的变革团队在“维持变革”阶段的能力可能会随着社会运动行动（SMA）框架的一些要素的加入而增强。除了本节前面介绍的链接示例之外，这两个框架之间还有许多其他联结点。以下是另外三个示例供您参考：

- **核心领导结构：**在社会运动行为框架中，核心领导结构代表一组人，他们的角色是共享领导权和责任，来指导社会运动的发展。领导权不是授予一个人，而是授予整个团队，比如变革团队。您和您的团队可以通过保持领导角色来推动和支持实践变革，从而支持持续性应用。
- **推广、扩展或深入变革：**实现变革后，您和您的变革团队可以专注于推广变革。推广是指将变革的广度扩展到其他部门或整个**组织**，并让更多的人参与其中。当推广变革时，它会更改标准或政策以延长变革的生命力。当深入变革时，价值观向主动接受变革转变，从而创造新的循证文化。这样的活动可涉及推进公共政策举措，以在系统层面上创造变革。
- **提高引领变革的能力：**当您和您的变革团队以及其他相关人员在社会运动的思维和行动中提高知识、技能和信心时，您就从战略上学习了如何共同制定变革方案，并将其定位为可信且有价值的。您将意识到动员起来的个人和集体行动以及集体认同作为维持变革的驱动力所产生的强大影响。通过提高这种能力，您、您的变革团队和其他相关成员将能够维持变革方案。

有关 SMA 框架要素与 KTA 框架动态联系的更多信息，请参阅“使用引领变革工具书助力成功™”一节。

## 10 更多资源

资源名称	说明
国家卫生署持续性应用模型和指南	由 NHS 开发的持续性应用模型，可确定实施计划中的优势和劣势，并通过观察以下因素来预测持续性应用的可能性
持续改善的结局：工具包	一个实用的工具包，包括组织持续变革的原则和战略
社区工具包	此工具包的一个部分可支持使用不同策略维持您的组织或群体的主动性
合作关系工具包	该工具包提供了在社区建立和维持合作关系的工具

## 邀请有亲身经历的人参与

### 邀请有亲身经历的人参与指的是什么？

邀请有亲身经历的人参与意味着在计划、实施和评估健康服务的全过程中，有意识地与患者、家庭或社区合作，以提高服务质量和安全性（卫生保健研究和质量局, 2016; 加拿大患者安全研究所, 2017; Nelligan, et al., 2002; RNAO, 2015）。

它需要在实施变革之前、期间和之后，在变革被引入的整个卫生保健领域的任何地方（即卫生服务和/或学术组织），让具有亲身经历的人参与进来，以确保变革有益于预期的最终用户（Kearsey, 2021）。

### 为什么邀请有亲身经历的人参与是重要的？

- 邀请其参与可改善健康结局，包括提高安全性和质量、护理满意度及服务的成本效益。
- 邀请其参与，通过鼓励有亲身经历的人在事关自身健康和幸福的决策中发挥积极且有影响力的作用，有助于开展个性化的卫生保健服务，建立信任并提高对组织的忠诚度。
- 参与能使有亲身经历的人与工作人员一起做集体的主人翁，以改善健康结局。

资料来源： Carman 等，2013 年；Liang 等，2018 年；加拿大患者安全研究所，2017 年。

### 更多关于邀请有亲身经历的人参与的信息

有亲身经历的人能够为变革提供独特而有意义的见解。他们：

- 通过讲故事、调查、焦点小组和目标小组提供个人观点
- 代表受某种疾病影响的群体的声音、更多的观点和经验
- 提供影响决策的经验性建议
- 作为护理对象，其提供的重要知识应被重视，并且
- 可以以知情人、拥护者、顾问、专家或合作伙伴的角色，介绍他们的经验和心路历程。

资料来源： Health Quality Ontario, 2017; RNAO, 2015; Tong et al., 2019.

## 一、有亲身经历的人持续参与

根据所有参与者的意愿，让有亲身经历的人参与到咨询到加入，再到合作和共同领导（RNAO，2015）。参与的持续性（如下图所示）可指导参与的计划和评估当前参与实践的过程。

在实施参与策略前，首先评估您的组织是否已有具有实践经验的人参与，并确定支持参与的组织实践，这可能会有帮助。此外，根据您的组织在卫生保健领域中的位置，评估可以帮助确定改进、强化或维持参与实践的优先领域。下表还总结了规划和评估跨领域参与的方法。

### 跨领域规划和评估参与的特征和方法

	咨询	加入	合作和共同领导
描述	在一定程度上参与，但决策的权力有限。	分担一部分决策和确定优先事项的责任。	共享权力和责任。在制定议程、确定优先事项和作出决策方面是积极的合作者。
特征	<p>有时需要分享卫生保健经验/意见或反馈。</p> <p>受邀为质量/安全团队或委员会提供意见，但非正式代表。</p> <p>有时被纳入影响卫生保健的决策中。</p>	<p>协助提出可能影响卫生保健决策（如资金、新员工聘用、员工培训）的建议。</p> <p>参与有关质量和安全的决策（如安全委员会或质量改进小组的成员）。</p> <p>作为选择组织层面委员会的代表（如，咨询委员会）。</p>	<p>在做出影响卫生保健决策（如资源分配、资金）的领导委员会/董事会中具有同等的代表性。</p> <p>在质量/安全委员会中担任合作伙伴或共同领导（如参与建立质量和安全的战略举措）。</p> <p>有效且代表性高的咨询委员会/理事会的成员（如增加对卫生保健决策的影响）。</p>

<p>规划和评估参与的方法</p>	<p>询问相关人员/患者及其家属对参与的看法。</p> <p>询问工作人员对参与的看法。</p> <p>基于评估确定优先事项。</p> <p>制定行动计划。</p> <p>请组织领导层参与进来，启动并优先考虑人员参与（如在团队或委员会中）。</p> <p>倡导组织领导层将参与视为安全和质量改进的重要组成部分。</p>	<p>询问相关人员/患者及其家属对当前参与实践的看法，以了解这些做法是否与组织的优先事项一致。</p> <p>咨询工作人员对当前参与做法的意见，并找出在知识和技能方面可能存在的差距。</p> <p>评估团队/委员会成员目前的参与情况，并确定需扩展的优先事项。</p> <p>请高层领导参与，以扩大团队和委员会成员的参与。</p>	<p>再次评估相关人员对参与的看法和体验，以确定持续改进的优先领域。</p> <p>再次评估工作人员对参与的看法和体验，以确定持续改进的优先领域。</p> <p>再次评估个人在委员会和团队中的参与情况，以确定持续扩展的领域（如领导委员会）。</p> <p>确定并与其他组织分享成功的策略。</p>
-------------------	---	--	--

资料来源：Carman et al., 2013; Kemper et al., 2013; Liang et al., 2018; Planetree, 2017; RNAO, 2015; Wieczorek et al., 2018, Sharma et al., 2016.

## 二、您的变革团队准备好邀请有亲身经历的人参与了吗？

- 作为启动变革行动的一部分，变革团队是否准备好接受和吸纳有亲身经历的人参与，以影响结局。
- 有时，您和您的变革团队成员可能需要对有亲身经历的人转变看法，即，将其从护理的对象转变为变革行动的合作者或伙伴。
- 鼓励尚未准备好将吸纳有亲身经历的人作为变革行动一部分的变革团队探讨其关于相关人员/患者和家属角色和利益的态度及信念。
- 如果有的话，考虑联系其他已成功邀请有亲身经历的人参与的变革团队，或者患者/家庭咨询委员会成员，以寻求指导和建议。

### 邀请有亲身经历的人参与的工作表：评估邀请有亲身经历的人参与变革行动的准备度

为确保有效性，变革团队成员必须准备好邀请有亲身经历的人参与到变革中。有时，会有强大的支持和接受能力；有时也可能会有挑战。重要的是需要认识到要想有效变革，必须转变思维，将有亲身经历的人视为变革行动中积极和有价值的参与者。说明：让变革团队中的每位成员回答以下关于邀请有亲身经历的人参与变革行动的问题。这些问题对初次和有亲身经历的人一起参与变革计划的团队成员而言尤其有帮助；他们可以从其他有这种经验的人处得到启发。以团队形式讨论团队成员的回答，若确定准备度不足，可以考虑咨询其他已成功邀请有亲身经历的人参与的变革团队，以获得更多的建议和指导。

编号	指导原则	是	否	理由/意见
<b>关于邀请有亲身经历的人参与，我认为他们...</b>				
a.	将带来加强变革行动的独特视角。			
b.	能从他们的亲身经历中获得有价值的知识。			
c.	能够不局限于自身经历，为所有相关人员/患者和家属提供实践变革的信息。			

d.	相信他们对实践变革的规划和决策的观点及意见与变革团队的一样有效。			
<b>作为变革团队的成员，我已经具备...</b>				
a.	1 与有亲身经历的人一起工作 2 领导变革工具包 2021 作为变革团队成员的经验。			
b.	理解有亲身经历的人的角色和期望，及这些与变革团队其他成员的差异。			
c.	体验将责任分派给与变革相关的有亲身经历的人，将会感到舒适。			
d.	理解有亲身经历的人可能会由于他们对家庭成员有健康或护理的责任而无法继续参与变革。			

资料来源：改编自患者之声网站，2021 年。Readiness-Checklist-Feb-2021-Final.pdf (patientvoicesbc.ca)

## 1 邀请有亲身经历的人参与的最佳实践

以下是 RNAO 的以个人和家庭为中心的护理（RNAO，2015）中的一些最佳实践，您和您的团队在与有亲身经历的人交往时可以应用：

- 在信任、同情和尊重的基础上建立关系并增强伙伴关系。
- 使用完整、无偏倚和肯定的有效语言和非语言沟通。
- 促进护理的及时性和连续性。
- 满足整个人的护理需求和优先事项，而不仅仅是他们的症状或疾病。
- 将个体的知识、价值观、信仰和文化背景纳入到规划中。
- 与该人群合作，并通过共同决策促进他们的参与。

- 始终让有亲身经历的人跟进项目的最新情况。

## 2 交流策略

有亲身经历的人和您团队之间有效的双向沟通是确保一个成功的工作关系的重要组成部分。因此，所使用的沟通策略（直接的眼神交流、微笑和情感流露）应该为有亲身经历的人与您的团队合作时表达感受和想法提供一个安全的环境（RNAO, 2015）。在整个项目过程中，当与有亲身经历的人在不同时间点互动时，您和您的团队可以应用 RNAO 的以个人和家庭为中心的护理（RNAO, 2015）中推荐的几种沟通策略。

## 3 筹备首次会议

在首次会议上，您和您的团队可能希望重点放在了解有亲身经历的人，并建立融洽的关系。以下是一些可以帮助您为建立牢固的工作关系而奠定基础的沟通策略：

- 介绍您自己的姓名和职业状况（如，注册护士、注册执业护士、职业理疗师、医生）。
- 解释您的角色及他们预期参与项目的持续时间。
- 询问对方希望别人怎么称呼他们，并始终用这个名字称呼对方。
- 注意自己的肢体语言，并在以下情况中保持尊重：(a)探索对方的故事；(b)寻求与他们的信仰、价值观、文化以及他们对自身健康了解程度相关的答案；(c)理解他们的健康状况对其生活的影响。
- 不要催促，鼓励他们讲述自己的故事，并与其一起探索：(a)他们对自身健康经历的理解和感受，以及(b)对他们的护理而言，最重要的是什么。
- 接受、重复并验证您对他们提供的关于其健康和护理经历的任何信息（包括想法和感受）的理解。
- 调整您的交流方式（语调和音量、节奏、停顿和沉默），以适应对方的需求（年龄和发育阶段、认知状态、语言和文化水平）。
- 反思您的沟通方式和风格，询问对方及其家属和照护者是否能够接受。

## 4 一起工作时

- 不要打断，学会倾听。
- 说话时使用积极的和非评判性的回应。
- 不要催促对方。给予他们时间去组织语言表达，提问题或提供反馈。
- 通过使用移情、理解和关心，诱导情感流露并给予回应。
- 对非医疗方面的护理（文化信仰、价值观和灵性）保持敏感。
- 注意身体舒适。
- 使用激励、鼓励和使当事人的经历合理化的积极方法。
- 根据个体及其家庭的健康素养、文化和语言需求制定沟通策略。

## 5 建立积极的伙伴关系和有意义的角色

对您和您的团队而言，寻找相关人员关于个人经历的故事尤为重要，让其作为积极的伙伴参与有意义的角色，并邀请他们在组织内的委员会中任职。这样做可确保个体对健康保健和医疗服务所持的观点是实施变革计划和质量改进的核心（RNAO, 2015）。更多关于参与机会的信息请参阅邀请顾问和咨询委员会部分。

## 6 观点多样性

当尊重和意识到观点多样性时，您和有亲身经历的人之间的接触会更加紧密。通过有意识地了解和反思我们是谁、我们的独特视角、影响我们行为方式的偏见和假设以及我们如何与他人发生关系，彼此之间的关系得到加强。这些反思揭示了我们的经验和观点是如何被许多相互交织的力量和信仰所塑造的。我们必须打开思维、敞开心扉，来接纳通过更深入地了解自身和我们对基于关系的护理的集体能力而产生的各种可能性。

## 7 重视所有观点的框架

由马尼托巴大学医疗创新中心开发的“重视所有观点的框架”（2020年），从健康公平的视角来参与，考虑了创伤知情护理、交叉性和反思性。关键在于建立关系、信任、自我意识、接受、沟通和教育：

- 建立关系：以多元化和包容性为特点；加强联系并产生更好的结果。
- 信任：当人们感到安全、被重视、被尊重和被支持时便会产生信任。

- 自我意识：寻求理解不同的观点、反思自我和承认个人偏见。
- 接受：不加评判的有意识的理解。
- 沟通和教育：产生对支持和维持工作所必需的需求、期望和结果的理解。

## 多元化学习交流框架技巧

### 建立关系

以多样性和包容性为特点，加强联系并产生更好的结果

**信任** 当人们感到安全、被重视、被尊重和被支持时便会产生信任

**自我意识** 寻求理解不同的观点、反思自我和承认个人偏见

**接受** 源于深刻的倾听和不加评判的理解

### 沟通和教育

产生对支持和维持工作所必需的需求、期望和结果的理解

### 建立关系

- 有目的地设定目标，以加强联系
- 将参与范围扩大至多个利益相关者
- 确立指导原则
- 认可员工的贡献和努力
- 为特定群体定制拓展服务
- 将人们聚在一起庆祝大大小小的成就
- 克服障碍
- 形成闭环
- 在日常实践中嵌入接触点

### 信任

- 为所有人创造安全性（如，聚集在可信任的空间）
- 与社区中值得信赖的伙伴合作
- 对目标、行动和结果要真实透明

- 调整流程以增加信任
- 根据信任的速度开展行动
- 注意以往事件的影响（如，以前的试点项目、创伤）

### 自我意识

- 承认当前系统的优势/挑战
- 认识到健康的社会决定因素、交叉性、种族主义和歧视对患者结局的影响
- 反思自己的价值观、假设和偏见，并虚心学习
- 寻求理解变革时期自我和他人的需求

### 接受

- 认清事物的本来面目，而不是您或其他人希望的样子
- 以开放和好奇迎接阻力
- 暂停评判，深入聆听
- 认识到变化是永恒的，要灵活地、随时地准备适应

### 沟通和教育

- 尽早且经常倾听所有对过程感兴趣并受到影响的人
- 鼓励人们公开地分享他们的担忧
- 双向分享见解和经验教训
- 使用通俗易懂的语言和翻译
- 提前分享资料
- 使用多种参与方式和途径
- 识别并应对新出现的知识和技能差距
- 提高对高质量参与的理解和能力
- 开发引导良好参与的工具和资源
- 评估并认识到所收集到的信息的局限性（如，数据来源）
- 明确对所有相关人员的期望

改编自 Roche, P., Shimmin, C., Hickes, S.等人。重视所有人的声音：使用定性描述的方法，为患者参与卫生研究细化创伤知情、交叉和批判性反思框架。Res Involv, 第 6 章, 42 (2020)。 <https://doi.org/10.1186/s40900-020-00217-2> 加拿大医疗保健改善基金会是一个非营利性组织，由加拿大卫生部创建。本文所表达的观点并不一定代表加拿大卫生部的观点。

### 多元化学习交流框架工作表

介绍：确定执行该框架的每个关键内容，以便将广泛的经验和见解纳入医疗保健改进中。与工作人员、患者和家庭成员作为一个团队一起完成表格。

建立关系 以多样性和包容性为特点，加强联系并产生更好的结果

信任 当人们感到安全、被重视、被尊重和被支持时便会产生信任

自我意识 寻求理解不同的观点、反思自我和承认个人偏见

接受度 源于深刻的倾听和不受评判的理解

沟通和教育 产生对支持和维持工作所必需的需求、期望和结果的理解

改编自 Roche, P., Shimmin, C., Hickes, S.等人。重视所有人的声音：使用定性描述的方法，为患者参与卫生研究细化创伤知情、交叉和批判性反思框架。Res Involv, 第 6 章, 42 (2020)。 <https://doi.org/10.1186/s40900-020-00217-2> 加拿大医疗保健改善基金会是一个非营利性组织，由加拿大卫生部创建。本文所表达的观点并不一定代表加拿大卫生部的观点。

### 三、邀请顾问和咨询委员会参与

如果您的组织已经邀请了有亲身经历的人参与，您的组织可能已经有了社区顾问或咨询委员会。通常情况下，这些个人和团体已经因其在相关人员参与方面所做的工作而得到认可。他们可能有一些政策、程序和方法来确保在他们参与的各种活动中实现让有亲身经历的人参与。

下表列出了您可能希望与之合作的三个主要顾问和咨询委员会。他们可以提供丰富的知识，帮助您有效地将个人和家庭的观点纳入到变革计划中。

咨询小组及描述	描述
<p><b>患者/家属咨询委员会</b></p> <p>一个由个人/患者、家庭成员和/或照护者组成的小组，他们会定期与参与质量改善、安全和照护体验的工作人员及组织领导人会面。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 优先考虑将患者安全和照护质量作为常规议程项目（如，以个人和家庭为中心的护理、防止医疗差错）。</li><li>• 通过举办会议、会话或非正式的社交活动，将患者、家属和工作人员聚集在一起讨论改善照护体验、质量和安全的想法。</li><li>• 倡导让咨询成员参与患者安全查房。</li><li>• 支持组织改进工作（如，系统重新设计、患者和工作人员的沟通、人员配置工作流程、组织文化）。</li><li>• 对年度质量改进计划进行审查并提供反馈。</li><li>• 参与分析来自患者体验调查的数据。</li></ul>

<p><b>社区健康顾问</b></p> <p>接受过相关培训以支持基于社区的方案实施的非专业人员（自愿或有偿）。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 参加培训（初始培训和进修培训）。</li> <li>• 为社区小组提供培训（如，培训师）。</li> <li>• 协助社区小组制定行动计划并核查进展情况。</li> <li>• 根据需要提供技术援助、教育、支持和鼓励。</li> </ul>
<p><b>居民顾问团</b></p> <p>一种有效的社区参方法，即在制定健康服务决策的过程中考虑社区的观点。这些人可能是非专业的公众人员、个人/患者或其家庭和照护者。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 确认有关卫生健康服务优先事项的决策或提出替代建议。</li> <li>• 为采用/调整/整合卫生健康服务提供建议和意见。</li> </ul>

资料来源： Bombard et al., 2018; Grinspun & Bajnok, 2018; Hatlie et al., 2020; Institute for Patient- and Family -Centred Care, 2011; Liang et al., 2018; Planetree, 2017; Pougheon-Bertrand et al., 2018; RNAO, 2015; Sharma et al., 2018; Timmings et al., 2018; Wiczorek et al., 2018.

## 四、支持参与的组织文化

您和您的团队可以首先评估您的组织是否已经拥有一种鼓励具有亲身经历的人员参与的文化。为了成功地吸引人员参与，您的组织必须相信与患者合作制定服务的价值（Health Quality Ontario, 2017; RNAO, 2015）。以下几个指标可以帮助您评估您所在组织的高层领导是否致力于鼓励具有亲身经历的人员参与进来。如果您意识到您所在组织的高层领导还未准备好，您也可以使用这些指标来帮助引导与高层领导的对话，以促进形成一种致力于鼓励具有亲身经历的人员参与的文化。请参阅“#1 开始的注意事项”了解克服高层领导可能发生的障碍的策略。

### 高层领导的作用

高层领导负责根据其组织的使命和愿景来确定优先事项和方向。他们通常致力于通过以下方式将具有亲身经历者的参与纳入到其组织文化中：

- 让有亲身经历的人参与到组织的使命、愿景、价值声明和战略中
- 通过榜样激励和引导员工自身与有亲身经历的人接触；
- 确保可获得用于工作人员吸纳具有亲身经历的人员参与的持续发展的资源（如教育和指导）；
- 监测、收集和评估有关医疗保健服务体验的数据，并利用这些观点为组织改进提供信息；
- 将邀请具有亲身经历的人员参与的期望纳入到组织的系统设计中（如政策审查、程序制定、员工的聘用和绩效审查）；
- 确保员工感到被尊重和重视，当员工与具有亲身经历的人员有效合作时予以认可和庆祝。

资料来源：RNAO, 2015

## 五、入门注意事项

一旦您和您的变革团队确认将致力于纳入具有实践经验的人员作为变革举措的一部分，关注以下阶段可能会对您有所帮助：

- 1) 获得高层领导团队的承诺；
- 2) 招募和选择变革团队的人员；
- 3) 支持人们参与变革团队会议；
- 4) 对参与变革举措的人员表示感谢。

### 1) 获得高层领导团队的承诺

- 确保获得您的高层领导团队让个人/患者及其家属参与变革举措的承诺
- 获得促使个人和家庭成功加入所需的任何额外资源。
- 确定您所期望的参与程度。
- 确认您有必要的流程、政策和程序来支持个人和家庭参与项目。

### 确保该阶段的成功

下表介绍了您和您的团队在这一阶段可能遇到的常见障碍，以及帮助克服障碍优化成功的方法。

障碍	应对策略
缺少高层领导的指导	<ul style="list-style-type: none"><li>• 在开始前，确保强有力的领导支持。</li><li>• 如果可能的话，让高层领导参与规划阶段，并将他们的意见纳入计划。</li></ul>
领导层的变动和工作人员的流动	<ul style="list-style-type: none"><li>• 让具有影响力的支持性员工参与变革。</li><li>• 让积极参与的领导者参与进来。</li></ul>

高级管理层来自实现某些与相关人员/患者和家属确定的优先级不一致的目标的压力  和/或  政策/程序与参与者建议不一致	<ul style="list-style-type: none"> <li>在可能的情况下，选择与组织目标和战略计划一致的建议。</li> <li>与高层领导共同制定战略，使参与者的建议与组织的使命、价值观和战略方向相一致。</li> </ul>
因需要高层领导的决策而未能及时将想法付诸行动	确保能够接触到领导层，以促进将想法付诸行动。

资料来源: Bombard et al., 2018; Liang et al., 2018; Hatlie et al., 2020; Institute for Patient - and Family -Centred Care, 2011; Ocloo et al., 2021; O'Connor et al., 2016 Planetree, 2017; Pougheon-Bertrand et al., 2018; RNAO, 2015; Sharma et al., 2018.

## 2) 招募和选择变革团队的人员

- 建立明确的纳入标准。包括以下人群：
  - 对该主题感兴趣；
  - 乐于在小组中发言；
  - 乐于分享他们的个人经历，并能建设性地加以使用；
  - 能够倾听并听取不同的意见；
  - 乐于挑战和质疑现状。
- 开发一个申请程序，要求提供人口学信息、个人与医疗机构的联系、希望参与的原因、以及在时间可用性方面的承诺。
- 与候选人见面，了解他们的故事并确定他们是否适合这个角色。

### 确保该阶段的成功

下表介绍了您和您的团队在这一阶段可能遇到的常见障碍，以及帮助克服障碍优化成功的方法。

障碍	应对策略
与个人/患者和家属相比，医疗服务提供者的参与不成比例	<ul style="list-style-type: none"> <li>招募的个人/患者和家属的参与比例要高于医疗服务提供者</li> </ul>
有倾向性的招募	<ul style="list-style-type: none"> <li>力求个人/患者和家属的广泛代表性。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 通过各种网络进行招募，并以感兴趣的群体为目标。</li> </ul>
未能招募到能够有效沟通和作出贡献的人	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 根据确切的特征和技能来选择。</li> </ul>

资料来源：Bombard et al., 2018; Liang et al., 2018; Hatlie et al., 2020; Institute for Patient - and Family -Centred Care, 2011; Planetree, 2017; Pougheon-Bertrand et al., 2018; Sharma et al., 2018; Wiczorek et al., 2018.

### 3) 支持人员参与变革团队会议

障碍	应对策略
个人/患者、家属和工作人员之间存在角色分歧	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 明确界定并正式确定团队中每个成员的角色和职责。</li> </ul>
开会之外互动和建立信任的机会有限	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 提供定期正式和非正式互动的机会。</li> <li>• 给予充分的时间建立信任。</li> </ul>
担心受到威胁	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立入职和培训流程。</li> <li>• 为个人/患者、家属和工作人员提供联合培训。</li> </ul>
缺乏动力和/或投入（例如，没有个人动力，看不到进展，太耗费时间）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 实行任期制，允许新成员加入并提出新的想法。</li> <li>• 定期追踪进展，并让成员跟进情况（例如，使用追踪工具提供月度、季度和/或年度报告）。</li> <li>• 认识到个人/患者和家属可能无法参加每一次的会议。</li> <li>• 确认个人/患者和家属的缺席并通过会议记录让他们了解情况，从而强化个人/患者和家属对变革团队的价值</li> <li>• 为个人/患者和家属参与决策提供灵活的方式（例如，面对面的</li> </ul>

	会议、电话会议和/或审查书面材料)。
--	--------------------

资料来源：Bombard et al., 2018; Chegini et al., 2020; Liang et al., 2018; Hatlie et al., 2020; Institute for Patient - and Family -Centred Care, 2011; Ocloo et al., 2021; Planetree, 2017; Sharma et al., 2018; Wieczorek et al.,2018.

**请记住：**

- 纳入至少一位具有亲身经历的人员（争取在委员会中至少有三分之一的席位）
- 认识到个人将在其角色中得到成长和发展。
- 根据以往的经验，认识到个人可能需要不同程度的支持。

#### 4) 对参与变革计划的人员表示感谢

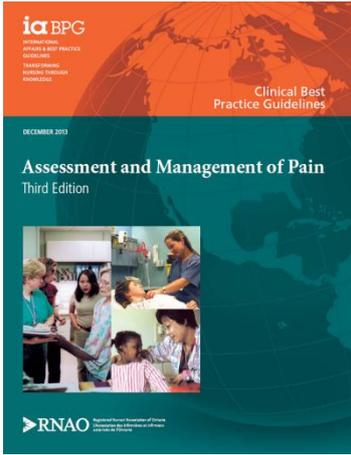
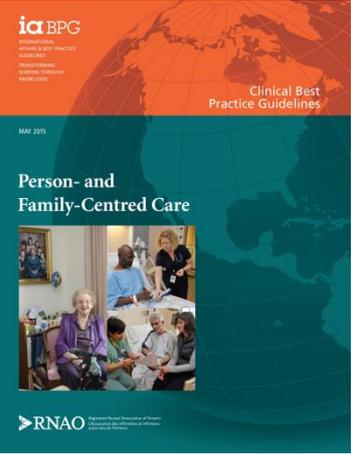
- 考虑对个人/患者和家属的时间进行补偿。
- 在可能的情况下，对因参与而产生的费用提供酬金（例如，车旅费、住宿费、餐补）。
- 尊重个人第一手的亲身经历，并承认这将如何有助于改善健康结局。

资料来源：American Institute for Research, 2019; Boaz et al., 2016; Health Quality Ontario, 2020; Institute for Patient and Family -Centered Care, 2011; Kemper et al., 2013; Liang et al., 2018; Planetree, 2017; Sharpe et al., 2018; Wieczorek et al., 2018.

**请记住：**一旦您收到亲身经历者的反馈，请确保您与其他利益相关者共享这些反馈——在不透露身份的情况下进行汇总，在整个领导变革的过程中提高人们对个人发声重要性的认识。当变革直接影响他们的健康和幸福时，这一点尤其重要。

## 六、有效参与的示例

由变革推动者录制的关于鼓励亲身经历者成功参与实施最佳实践指南（BPG）的例子的演讲。这两个演讲都是 RNAO Best Practice Champions Network®系列网络研讨会的一部分，该系列研讨会重点介绍了卓越的 BPG 实施经验。

<p>将临床观点和患者体验相结合：疼痛评估和管理最佳实践指南的实施</p>		<p>2020 年 12 月的网络研讨会，重点讨论患者体验合作伙伴（PEP）在最佳实践指南（BPG）团队评估和管理中的作用，以及这种伙伴关系如何使指南实施过程和相关参与者受益。主讲人是 North Hastings 医院 Belleville 急诊科的临床护士 Diane Smith 以及患者体验合作伙伴（PEP）Linda Wilson。</p>
<p>以居民的视角看以个人和家庭为中心的护理</p>		<p>2019 年 4 月的演讲介绍了 F.J.Davey 之家如何将 RNAO 的 PFCC 最佳实践指南应用到他们照护居民的专业实践中。该报告概述了其如何使用安大略省居民委员会协会的“通过我们的视角：让居民权利得到关注”的项目以成功实施 PFCC 最佳实践指南。演讲者是 BPSO 联络员 Kerry Gartshore，以及活动助理 Sandi Campbell 和 Susanne Musso Rains。</p>

## 七、评估参与情况

您和您的团队可以考虑从具有亲身经历的人那里持续收集反馈，以获得关于如何改善他们在合作期间的参与体验的建议。获得持续的反馈、进行反思并采取改进措施，可以帮助您持续关注亲身经历者（RNAO, 2015）。但是，在向他人寻求反馈之前，您和您的团队必须询问他们是否愿意参与评估与您在项目中合作的体验。

获得反馈的方法：

- 问卷调查
- 访谈
- 小组讨论
- 观察法

以下问题可帮助您思考如何评估参与体验（亚伯达省卫生局，2014）：

- 亲身经历者的参与是如何影响项目的，他们的贡献是否已经传达给他们？
- 在项目结束时，他们最初的期望是如何实现的？
- 这个过程的协作程度如何？

### 设计评估方案的步骤

评估参与过程及其结局是亲身经历者参与的重要组成部分。通过评估确定参与计划的目标是否得到实现。在设计评估方案时，具有亲身经历的参与者和您团队的观点应该是平等的。以下是亚伯达省卫生局（2014）提供的设计该评估方案的一些步骤：

- 1.与亲身经历者一起制定评估大纲：在参与方案的早期设计一个评估时间表，包括例行签到（例如，会议前、会议后）。例行签到可以了解项目是否在实现团队和亲身经历者共同确定的目标的正轨上。这些签到也有利于您在出现问题时对计划进行调整。
- 2.确定需要评估的内容和方式：决定需要提问哪些问题以确定参与过程和项目的目标是否实现。确定评估所需数据的最佳方法（例如，调查或采访）。确保评估问题和过程是由所有利益相关者共同决定的，并满足所有成员的需求。
- 3.明确评估所需的数据：明确指出完成评估所需的确切数据（例如，时间记录、开支报告和/或会议记录），这样参与评估的人就能确保在整个项目

中跟踪和记录数据。

4.制定评估计划：确定关键时间节点和时间轴，以及参与评估过程的对象和他们的工作内容（例如，访谈者的选择；向负责人汇报评估结局等）。

5.确定将如何处理评估信息：评估结果是否会发送给管理者或其他利益相关者？如果是，请说明将由谁与哪些利益相关者分享这些信息。

## 评估参与过程和结局

您可能希望评估参与的过程（活动的开展过程）、参与的结局（取得的成果），或者两者都评估。

针对参与过程的评估，您可以对照以下几点：

- 所关注人群的代表性
- 亲身经历者的早期参与
- 明确亲身经历者的任务数量和级别
- 决策过程的透明度
- 角色和职责的明确阐述
- 个人和团队对过程的满意度
- 及时性、参与率和产生的费用

资料来源：Alberta Health Services (2014); Capital Health (2011).

## 参与过程相关问题

以下是用于获得亲身经历者和团队成员对参与过程反馈的示例问题表：

对亲身经历者	对团队成员
<ul style="list-style-type: none"><li>• 提供给您的背景信息的详细程度、完整性和理解难易程度？</li><li>• 您是否觉得您有正确的信息以参与讨论？</li><li>• 总的来说，您作为合作者的体验如何？</li><li>• 如何改善您作为合作者的体验？</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 有多少亲身经历者参与了参与活动？</li><li>• 合适的人是否参加了会议？</li><li>• 您是否使用了任何鼓励参与的激励措施？如果有，您使用了什么激励措施？</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 下次您会采取什么不同的做法?</li> <li>• 您有什么补充意见吗?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 参与费用是否在预算之内?</li> </ul>
--	--

资料来源: Alberta Health Services (2014); Capital Health (2011); McMaster University (2018).

针对参与结局的评价, 您可以对照以下几点:

- 亲身经历者的影响/贡献
- 参与者对被倾听和理解的体验
- 对团队成员参与体验的态度的影响
- 参与目标

资料来源: Alberta Health Services (2014); Capital Health (2011).

### 参与结局相关的问题

以下是用于获得亲身经历者和团队成员对参与结局的反馈的示例问题表:

对亲身经历者	对团队成员
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 总的来说, 您对您的意见被听取和理解的满意度如何?</li> <li>• 总的来说, 您对您的意见将影响最终决策/结果有多大信心?</li> <li>• 您对决定/结果的满意度如何?</li> <li>• 您对决定或结果的沟通满意度如何?</li> <li>• 您有什么补充意见吗?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 患者参与活动或亲身经历者的参与.....是否遗漏了什么.....?</li> <li>• 决策和理由是否传达给了相关人员?</li> <li>• 决策过程中是否采纳患者的意见?</li> <li>• 组织目标和对个体的承诺是否实现?</li> <li>• 下次您会采取什么不同的做法?</li> </ul>

资料来源: Alberta Health Services (2014); Capital Health (2011); McMaster University (2018).

## 八、实例探究

### 实例探究：澳大利亚肾脏健康协会



2018年初，澳大利亚肾脏健康协会（KHA）制定了慢性肾脏病（CKD）患者经皮肾活检的管理指南（Scholes-Robertson 等，2019）。KHA 纳入了 40 名澳大利亚 CKD 患者及其照顾者（下文中统称为患者伙伴），询问他们在经皮肾脏活检过程中对他们而言最重要的事情。

患者伙伴希望最大限度地减少不适和干扰，保护他们的肾脏，实现自我管理，并确保为家庭和照顾者提供支持；所有这些都有助于缓解焦虑和避免不必要的压力。

指南制定工作组专家与患者伙伴所确定的对 CKD 患者健康和幸福感最重要的事项之间存在着显著差异（如下图所示）。KHA 了解了患者伙伴的需求，并有效地将他们的建议纳入到了指南的制定中。

指南制定工作组专家优先考虑的主题	患者伙伴优先考虑的主题
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 停用抗血小板药物</li><li>2. 使用醋酸去氨加压素</li><li>3. 影像学检查</li><li>4. 针头类型/大小</li><li>5. 出血情况</li><li>6. 定位</li><li>7. 术后护理</li><li>8. 为患者和照顾者提供活检信息和教育</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 减少对家庭的影响</li><li>2. 卫生保健提供者与患者伙伴关系</li><li>3. 多学科照护</li><li>4. 焦虑管理</li><li>5. 为照顾者提供支持</li></ol>

## 九、进度审查

表明您和您的变革团队在个人和家庭参与方面取得进展的迹象：

- 您已经仔细考虑了将个人及其家庭纳入变革计划的益处和价值。
- 您已经得到了高层领导的支持。
- 您已经检查了所有的组织政策，招募、选择和纳入个人及其家庭的程序。
- 您有持续的方法与患者及其家庭联系以提供支持。
- 您有患者及其家庭积极出席并参与您的变革团队会议。
- 您有专门的计划支持患者及其家庭的参与。
- 您已经使用了额外的资源（例如，本工具包中的资源）来帮助您仔细规划如何以有效、包容和尊重的方式让患者及其家庭参与。
- 您定期评估患者及其家庭参与变革行动的情况。

## 十、更多资源

资源名称	描述
<a href="#">Health Quality Ontario</a> 安大略省卫生质量协会	患者合作框架，包括帮助计划、实施和评估患者合作活动的指导方针、方法、工具和资源，
<a href="#">Canadian Patient Safety Institute</a> 加拿大患者安全协会	关于如何与个人/患者和家庭合作的指导手册。
<a href="#">GIN Public Toolkit: - GIN (g-i-n.net)</a> GIN 公共工具箱。 - GIN (g-i-n.net)	国际指南网络（GIN）提供的关于患者和公众参与指南的公共工具包，包括让患者和公众参与指南活动的实用性建议。
<a href="#">Patient Engagement Resource Centre</a> 患者参与资源中心	用于个人/患者和家庭参与的资源、方法和工具。
<a href="#">Centre of Excellence on Partnership with Patients and Public – Prince Edward Island</a> 与患者和公众合作的卓越中心 - 爱德华王子岛省	爱德华王子岛省的参与工具包，帮助变革团队评估个人/患者和家庭参与的准备情况，审查参与的优先事项，并成功参与。
<a href="#">Kaiser Permanente Center for Health Research</a> Kaiser Permanente 健康研究中心	Kaiser Permanente 的“患者参与工具包”为希望个人/患者和家属参与研究的研究人员提供资料，包括以有效且尊重的方式与个人/患者和家属交流的实用提示。
<a href="#">Longwoods Health Services Publishing</a> <a href="#">Longwoods</a> 健康（卫生）服务出版社	健康中心的案例研究，概述其个人/患者和家庭参与方案的方法、策略和影响。
<a href="#">Registered Nurses' Association of Ontario (RNAO) Person- and Family-Centred Care BPG</a> 安大略省注册护士协会（RNAO）循证实践指南-以个人和家庭为中心的护理	护士和跨专业医疗卫生团队的其他成员使用该 RNAO 指南，以提高他们与被照护者的合作效果，最终改善临床结局以及个人和家庭的健康体验。
<a href="#">Patient-Centered Outcomes Research Institute (PCORI)</a> 以患者为中心的结局研究机构（PCORI）	PCORI 包括工具包、框架和评估标准，以帮助医疗服务提供者最大化地让亲身经历者在研究和医疗环境中参与。
<a href="#">Canada's Strategy for Patient-Oriented</a>	SPOR 致力于通过让患者及其照护

<p><a href="#"><u>Research (SPOR) networks created by the Canadian Institutes of Health Research (CIHR)</u></a></p> <p>加拿大卫生研究院（CIHR）创建的加拿大以患者为导向的研究战略（SPOR）网络</p>	<p>者、卫生从业人员、研究人员、政策制定者和各行业人员等关键利益相关者参与，将研究与护理相结合以改善健康。</p>
<p><a href="#"><u>McMaster University's Public and Patient Engagement Evaluation Tool</u></a></p> <p>麦克马斯特大学的公众和患者参与评估工具</p>	<p>本调查问卷旨在获取个体对所参与活动的主要特点的评估。</p>