



助力医疗行业重塑安全工作场所： 成就人性化体验的承诺

作者

Jason A. Wolf, PhD, CPXP
总裁兼首席执行官
The Beryl Institute

THE BERYL INSTITUTE

The Beryl Institute 简介

The Beryl Institute 是由医疗工作者和体验支持者所组成的全球社区，致力于改善医疗行业的人性化体验。十余年来，该研究所始终甘当体验运动和患者体验领域的先驱者及领导者，推出一系列无与伦比的公正研究及经过验证的实践措施、社交网络和专业发展机会，以及供交流思想且彼此学习的安全中立空间。

我们将患者体验定义为所有互动的总和，其植根于组织文化，足以影响到患者对整个护理流程的看法。我们认为，人性化体验立足于患者和家人、医疗工作者及其所服务社区的体验。

工作场所安全对话为何关乎人性化体验

“许多医疗工作者认为，遭遇不文明行为是如今工作的一部分。”

确保医疗行业的工作场所安全，是任何人性化体验对话的关键所在。过去几年，疫情导致诸多问题持续恶化，而在此期间，人们提高了对卫生差距的认识，医疗工作者的压力得以进一步显露，包括日益涌现的各类社会问题，以及我们社会契约本身的结构性质转变，最终导致医疗行业的工作场所变得越来越不安全。

从结果角度来看，其与安全性并没有任何直接关系，但确实对结果产生了一定的影响。这是当前人际互动的核心问题，源自更广泛的社区，且已渗透至医疗机构。社会整体的紧张和压力加剧了矛盾与焦虑，导致医疗组织出现不文明行为，包括不尊重、傲慢和真正的暴力。医疗机构正是为支持人性、生命、康复和希望本身而打造的环境，而缺乏人性或人性关怀，势必对医疗行业的整体服务构成实际威胁。

在 The Beryl Institute 社区的跨部门对话中，大量轶事证据表明，大众越来越重视和关切工作场所暴力行为，且工作场所安全性的需求正与日俱增。我们的成员表示，近几个月以来，无数场合的人身攻击、言语虐待及其他行为确有增长，并造成了极其恶劣的负面影响。鲜活的证据反映出大众当前的关切之情，但过去几年所收集的数据则表明，这并非什么新鲜话题，而只是历史催化的产物。美国劳工统计局报告称，在疫情爆发的前几年，“医疗和社会服务行业因工作场所暴力而导致受伤的比例最高，遭受工作场所暴力伤害的可能性是劳动者整体数据的五倍。”¹

The Beryl Institute - Ipsos PX Pulse 2022 年 3 月问卷调查进一步证实了这点。² 当医疗服务消费者被问及他们是否认同医疗行业不文明行为已成为当前的一大问题时，有 67% 表示同意或非常同意。超过三分之二承认不文明行为是一大问题，类似比例 (64%) 表示所经历的不文明行为与以往大致相同。这足以证明，医疗行业在疫情之前便已存在此类问题，而疫情本身导致问题以新的角度浮出水面，迫使人们采取行动以改善人性化体验。

在对话中，人性化体验代表了这样一种观点：

“我们希望良好的医疗体验，始终以患者为中心，并通过医疗生态系统的各个层面辐射到医疗工作者和医疗组织所服务的社区。医疗行业的人性化体验是所有互动的总和，涉及患者、家人和护理合作伙伴以及医疗工作者之间的每一次接触。这种体验的驱动力包含如下文化：医疗组织和系统孜孜不倦地为在所服务社区以及所置身多变环境中的医疗生态系统提供支持，确保整个护理流程的运转，而人性化体验正是受该种文化的驱动。”³

构筑患者、医疗工作者和医疗运营社区的关联框架，关乎工作场所安全的全面和背景观。不文明行为和安全的挑战并非孤立于我们的护理环境而存在。此类挑战既深受医疗生态系统中所有参与者的影响，也会对他们产生影响。这凸显出一种核心理念，那就是为了在医疗行业提供更优质的人性化体验，我们必须乐于参与有关工作场所安全以及如何确保工作场所安全的对话。

可以肯定的是，医疗工作者期盼获得安全的工作环境，领导者也希望提供安全的工作环境。从许多高管的言行可以看出，他们真的很关心员工。与此同时，许多医疗工作者认为，遭遇不文明行为是如今工作的一部分。结果往往导致事故报告不充分。又或者，一旦事故发生，出于自身的责任感和对目标的承诺，员工在自身尚未完全康复时便过早返岗。

本文正是着眼于诸如此类的现实。也即是说，既然我们已了解工作场所安全确有问题的，就必须积极行动起来，有意识地迅速解决这一问题。我们亦必须承认，医疗行业的运营环境会持续发挥作用，并对我们的一切行动产生影响。帮助所在社区完全恢复常态并非医疗组织的责任，但医疗组织可以作为希望、协作和行动的典范，积极与更广泛社区展开合作，以了解诱因并着手解决。

医疗工作者之所以会选择这份有意义的工作，大部分是怀着奉献自我的美好愿望。我们应当建立展现相应的体系和程序，以便提供支持，确保有效预防，提供发声渠道，并采取切实举措以解决问题。我们邀请 The Beryl Institute 社区成员一起参与其中，根据解决工作场所安全问题时的挑战、行动与成果，进一步探讨这个问题。本文所分享的经验与示例将开启一条进步之路，倡导有意识地关注时刻投身于医疗行业的群体，提高整体能力，从而为每名医疗工作者提供最人性化的体验。

对安全工作场所的需求（以及不安全的代价）

在关于医疗行业工作场所安全的对话中，我们首先尝试了解为何确保工作场所安全对医疗工作者而言至关重要，并梳理出不安全工作场所的种种影响。受访者均提及安全的双重性基础，我们必须同时认识并关注员工的人身和心理安全。在对话中，我们切实发现，医疗工作者的确容易受到伤害，而他们也认识到了这点。根本问题在于医疗工作者所受伤害的程度，而更为重要的是，医疗组织正采取何种措施以解决这一问题。

UW Medicine 的 Harborview Medical Center 总护士长 Jerome Dayao 强调：“无论是有意还是无意，医疗工作者的确容易受到较大伤害。如果他们经历了种种问题，却没有切实计划加以预防或解决，那便会成为压垮骆驼的最后一根稻草。”医疗工作本身便充满挑战性；而正是这种挑战以及伴随的个人满足感，促使如此多的人选择这一职业。然而，在愿意接受挑战的同时，医疗工作者确实也期望自身安全得到保障。

正如 MD Anderson Cancer Center 临时首席患者体验官 Michael Frumovitz, M.D. 所言，所有受访者均有提及的一大主题是必须让员工感觉自己受到保护。

“为提供最优质的患者护理，我们需要打造让我们员工感觉充满安全感的环境。不仅安全，还要受到支持。”他说道。为确保质量、安全和服务，这种支持感必不可少，正如我们所知，员工体验能够推动组织履行其关于体验的总体承诺。创造、支持和维护安全环境的过程中，我们需要确保从整体上提高员工体验和人性化体验。

Duke Center for Healthcare Safety and Quality 医师质量官 Kyle Rehder, M.D. 举例称，在开展员工文化问卷调查时，他们直接提出了这样一个问题：“我在工作场所是否感到安全？”在问卷调查所涉及的全部领域中，工作场所安全不但与个人福祉及团队合作存在

一些极其紧密的关联，同时与医疗差错、成本、员工流动等实质结果也息息相关。此类现实清楚明了、无需夸大；各类示例和经验足以证明，员工安全承诺不但必要，并且必须明确、透明且可见。人人都希望自己被关心，也想了解如何被关心。这凸显出医疗是人与人之间关怀的核心理念，而为了取得最佳成果，我们必须对时刻关怀他人的员工展现关爱之情。Duke 的研究表明，如果我们不展现这样的关怀，势必会产生切实的影响。

通过对话，我们发现，工作场所安全的影响以及各组织关于解决问题的承诺，似乎与影响组织履行其基础关怀承诺之能力的实际结果存在着明确且直接的联系。一旦工作场所出现安全问题，可能会造成极其恶劣的影响，包括：

- 员工士气低落
- 团队倦怠
- 大量病假
- 人事变更率提高
- 情绪驱动型决策
- 信心下滑
- 错误增加

如下所述，这些影响也帮助我们开始认识自身所能采取的实际行动。当医疗工作者全身心投入工作中，他们希望个人人身和心理安全得到应有的保障。许多受访者都提到了这一双重需求，若能打造让人们知晓具体情况的环境，其影响力自然不可小觑。医疗工作者所要求，或者说我们作为人类所期许，正是工作场所及周围之人能够尽其所能向我们展现关怀。这种关怀也会产生巨大的影响。

“员工认为自己得到了倾听，相信被给予了公平对待，这便是影响力。员工感觉自己受到重视，认为自己是在参与解决问题，由此感觉到安全。”

几名受访者指出，可靠组织（寻求减少伤害的组织）的关键原则之一便是保障心理安全。美国退伍军人事务部退伍军人事务患者体验执行董事 Jennifer Purdy 表示，要从根本上构筑心理安全，就需要确保大家“有足够的安全感，能够畅所欲言”。唯有这样，员工才会相信，领导者“能够了解问题，恰当问责，并解决问题。”正如她所言，打造安全场所的力量，抵消了不安全环境所带来的恶果。她继续说道，“员工认为自己得到了倾听，相信主管给予了公平对待，这便是影响力。员工感觉自己受到重视，认为自己是在参与解决问题，由此感觉到安全。”

在这种环境中，员工的意见将得到倾听，并能够采取关键措施，以预防及解决工作场所的安全问题。员工可以直接或匿名提出问题，知晓自己无需独自承担压力，且组织是他们的坚强后盾。安全问题的种种影响并非仅仅在于不安全时刻本身，而是员工认为组织未能展现关怀或采取行动的感觉。因此，工作场所安全的涵义与影响必须以切实的承诺和行动为基础。根据受访者所言，我们继续致力于打造更安全工作场所的方式如下。

打造安全工作场所：行动和支持

正如本文之前所述，医疗工作者每天背负着强烈的责任感来到组织，日复一日地为患者提供照护服务。为帮助员工履行这一重要职责，各组织必须为他们打造安全、健康和幸福的环境，以便他们更好地服务于患者。各组织可以采取行动切实保障医疗工作者的人身和心理安全。但是，各项措施必须从人性化体验的角度出发，兼顾患者、组织和更广泛的社区，具体如下：

患者/家人：他们必须对自身的行为负责，一旦涉及任何破坏性、侵略性、不文明或暴力行为，相关组织必将对其追责。

员工：员工必须充分了解工作场所的不文明行为、诱因以及识别方法。员工必须了解在遭遇此类情况时应该如何应对。

更广泛的社区：在医疗组织的围墙之外，社区如今面临着充满挑战的紧张局面，诸如此类的挑战加剧了社会的心理健康问题，并促使患者深度参与医疗系统。因此，医疗组织必须与外部社区建立合作伙伴关系，以期更好地了解社会趋势，从而积极主动地在内部采取各项保护性干预措施。

为保障人性化体验的三大要素，受访者表示工作场所安全需要三管齐下：**预防、教育和干预。**

预防：

员工期望获得安全的工作环境，必须让他们相信，所在组织正竭尽全力预防工作场所暴力。他们希望获得领导层的支持，并知晓相关人员将被追责。预防性措施是提前应对问题以免进一步升级的前瞻性解决方案。受访者分享的解决方案如下：

- **坚持零容忍政策** - 大部分受访者均有着手制定工作场所暴力行为零容忍规定。MD Anderson 患者体验副总裁 Elizabeth Garcia 表示，这一政策的关键在于遵守。Garcia 指出，虽然这种规定在情感层面很难落实，但组织必须秉持为员工提供支持这一价值观。“我们需要让员工明白，一旦出现不文明行为，领导层必定会为他们提供支持。”她的同事 Michael Frumovitz 说道。
- **宣传患者权利和责任文件** - MD Anderson 采取积极主动的措施，将人身和心理安全视为优先事项，向患者及家属告知其权利和责任，并说明做出不合规行为的后果，同时在整个机构的公共区域张贴此文件。
- **致力于员工日常安全巡查** - “实施安全创伤知情循证实践” (Implementing Safe-Trauma-informed Evidence-based Practices, ISTEP) 已成为加州奥兰治郡 CHOC Hospital 的日常巡查实践之一，其中涉及心理健康、工作场所暴力行为、安全、社会工作者以及临床教育。ISTEP 团队会向一线员工提出“您是否感觉安全和受到支持”等问题。
- **建立综合护理管理委员会** - Duke Raleigh Hospital 成立了多学科委员会，着重关注反复出现行为健康征兆的患者，以免他们对医疗工作者造成压力或实施破坏性或暴力行为。委员会共同制定了一项护理管理计划，其中包括急诊科或医疗楼层患者的最优管理策略。精神病咨询和联络服务科成员 Erin Howard, Ph.D. 分享道，并非每名员工都是行为健康专家，因此，该委员会将负责确定高危患者，并提供针对特定患者的接触建议，帮助降低不良结果、暴力或压力的可能性。“我们希望为我们的员工提供前瞻性指导，帮助他们应对复杂患者。”她这样说道。

- **为员工配备遇险报警装置** - Dayao 报告称, Harborview Medical Center 启用了电子报警系统, 将负责护理精神疾病患者的护士信息集成至员工胸牌中。如果护士们在病房内遭遇险情, 可以按下胸牌, 向护士站发送信号, 以提供其确切位置, 即可获得及时的紧急响应。
- **开展每日安全简报** - 过去五年来, CHOC 的所有部门主管都会召开每日电话会议, 相互通告最新安全问题, 现已成为最重要的日常惯例。支持服务主管 Calvin Fakkema 表示, 此类会议的确卓有成效, 原因是能够主动揭示问题, 并减少组织内的安全问题数量。
- **优化与患者家人的沟通** - 倘若涉及多名医师和专家, 以及涵盖不同的报告系统, 往往会导致沟通失败。“破坏性行为的升级, 往往始于简单的事件, 例如缺乏明确信息。”巴西 Hospital Israelita Albert Einstein 总护士长兼运营主管 Claudia Laselva 这样说道。客户护理和患者支持主管 Sandra Schultz 表示, CHOC 堪称最佳佐证, 该组织会着手召开护理团队会议, 将患者及其家人、服务提供者和多学科专业人士聚集一堂, 确保整个护理团队全面了解患者的健康状况。
- **重新评估当前的安全计划** - White Plains Hospital 的安全计划涵盖定期风险评估、未来缓和策略制定以及因果关系追查。患者关系主管 Linda Van der Voort 表示, 员工在入职时会接受工作场所安全培训, 之后每年学习必要培训模块。
- **改进与行为不当患者的沟通方式** - 行为健康专家明白, 不能只是对行为不当患者说: “我们不能容忍这种行为。这样不行。” 此类表述无法明确传达期望。“要是说‘不行’或者‘停下’有用, 我们就看不到如此多不幸事件。” Howard 表示。Duke Raleigh 已改进与患者的交流方式。因此, 除了说“不行, 这不合适”之外, 他们的员工还将接受关于设定期望以及向患者解释如何帮助他们满足期望的培训。例如, “我们希望您配合完成这些要求。您需要服用药物, 这样我们才能帮助您实现目标。” 或者“希望您配合完成推荐的医疗程序, 这样我们才能帮助您实现目标。” Howard 表示: “我们的目标是同时帮助患者和员工满足需求, 并确保双方顺利达成一致。”
- **制定标准化工作流程** - Howard 报告称, 为提高 Duke Raleigh 医院系统内行为健康患者的护理质量, 并简化其护理程序, 该组织制定了关于将此类患者转介住院精神科或送回门诊护理系统的标准化工作流程。与 2018 年相比, 在实施新工作流程的前六至九个月, Duke Raleigh Hospital 精神科会诊患者的总体住院时间缩短了 50% 以上 (不考虑其最终出院地点), 且精神科会诊患者的入院治疗率降低了 60%。“通过简化手续和制定标准化工作流程, 我们能够减少患者在医院系统中的不必要流动, 帮助他们缩短住院时间, 并且更快地获得门诊服务。” Howard 表示。
- **为护士提供额外资源支持** - Duke Raleigh Hospital 神经科学和行为健康服务热线主管 Elizabeth Larson, MSN, RN 报告称, 其所在组织已纳入独有的护士行为健康巡查计划, 作为急诊室和住院医疗部门护士的额外资源。这些专家都是 Duke Raleigh 精神病学咨询联络团队成员, 受聘处理 2019 年的一项调查。结果显示, 护士认为自己在处理行为健康紧急事件 (包括导致工作场所暴力伤害的部分情况) 时缺少支持。“自从针对护士启动行为健康巡查以来, 我们发现行为健康紧急事件和工作场所暴力事件发生率均有下降。” Larson 分享道。
- **教育员工避免风险** - 所有暴力预防计划的重点内容都应包含常识性措施, 例如倘若可能做出破坏性行为的患者较为强壮且能够完胜您, 请与之保持一定的距离, 且确保有他人在场。

“提供关于应对工作场所暴力的教育，是组织能为员工实施的最佳支持措施之一。”

疫情期间，医疗行业的差距暴露无遗。由于医疗不平等问题导致工作场所暴力事件日益增加，受访者强调了将多样性、公平性和包容性作为预防性措施的重要意义。以 MD Anderson 为例。他们有意将此承诺纳入患者权利文件中，承诺不会根据患者的人口统计请求来更改任何提供者的分配情况。另一示例来自活跃于反种族主义领域的 Harborview Medical Center。该机构通过其系统偏见事件报告委员会 (Bias Incident Reporting Committee) 处理反种族主义问题，员工只要目睹偏见或轻度冒犯事件，即可使用该在线工具提交偏见事件报告。每周都会对偏见事件报告展开审查，并召集所有相关方进行全面讨论。“如果无法看到与之相关的其他所有问题，自然无法解决问题。” Dayao 认为维持执业环境的心理安全与维持人身安全同等重要。

提供关于应对工作场所暴力的教育，是组织能为员工实施的最佳支持措施之一。安全感与员工福祉及其护理能力息息相关。只有当员工感到自己安全，才能发挥最大能力。经证明，缺乏安全感会导致不良患者效果、医疗差错和诉讼增加。医疗工作者需要接受教育和培训，才能自信满满地识别工作场所暴力并缓解不文明状况。受访者分享了对这一号召的响应情况。

教育（针对员工）：

Van der Voort 分享称，身为患者宣导者，在被心怀不满的患者斥责时，她总是认为这也是工作的一部分。“幸好大众对工作场所暴力行为的认识和教育正逐渐提高，大家都更加敢于说‘不行，这其实是不对的，我不应该忍气吞声’，”她说道，“如果有领导者为员工传达出同样的讯息，相关员工自然能够更加自信地设定界限，为自己挺身而出，并上报哪怕极其微小的工作场所暴力事件。”针对如何提升员工教育和认识，受访者提供了下列措施。

首先，各大组织必须确定破坏性行为的不同等级，例如按类型和严重程度分为言语攻击、人身威胁、财产损失或人身伤害。了解个中差异，有助于确定缓解技巧以及正确的报告步骤。

其次，医疗工作者需要知道向谁求助以及如何求助。例如，MD Anderson 为员工提供了专门的呼叫号码。其 2STOP 计划专门针对所有感觉受到人身或心理威胁的员工（即使身在院外），并提供适合的即时响应资源。

再次，员工必须具备处理升级情况以及援助到来前缓和状况的相关知识。Laselva 分享道，随着心理健康病例的不断增加，亟需安排员工接受精神病紧急援助相关培训，毕竟在急诊室等区域，患者家人面临着更大的压力和焦虑情绪。此类事件需要以基础设施和流程支持方式给予专门响应，帮助员工做好准备，以应对相关情况。

最后，组织必须鼓励员工报告事件。受访者表示，漏报情况颇为常见，原因各不相同，其中包括医疗工作者认为暴力是“工作一部分”的心态、不知道如何或者向谁报告事件、认为即便报告事件也没有用以及担心会影响到患者的治疗。对于冒犯行为理所应当的观念，医疗组织必须发起挑战，鼓励报告安全事件，并提供完善的行动程序。例如，White Plains Hospital 秉持“发现问题及时上报”的信条，鼓励员工分享自身担忧以及有关变革的想法。

“社区趋势导致不文明行为日益增加，而医疗组织唯有直面社会问题，方能主动应对这一潜在风险。”

教育（针对社区）：

提高员工对工作场所暴力行为的意识，实乃预防暴力的关键环节，而社区教育则是预防工作的另一大难题。社区趋势导致不文明行为日益增加，而医疗组织唯有直面社会问题，方能主动应对这一潜在风险。鼓励各大组织与学校和当地警察局等社区实体展开合作，以充分理解社区问题。部分受访者会联系行为健康问题和阿片类药物危机方面的国内专家。社区教育团队将通过网络研讨会、倾听会议和市民大会与其社区分享此类信息。受访者最关注健康公平性，大型医疗组织表示将与规模更小的农村医院合作，确保农村患者获得与主院区患者相同的高质量护理。

对员工安全而言，上述抗击工作场所暴力行为的预防和教育措施至关重要。遗憾的是，即便所有措施都落实到位，暴力事件仍有可能发生。受访者介绍了自身如何干预和应对暴力。

干预：

我们从受访者处了解到，安全干预是一种团队合作方式。例如，CHOC 正遵循此团队模式，集结风险管理、客户服务、社会工作者和安全以及事件牵涉的所有人，构建安全工作场所干预小组 (Safe Workplace Intervention Team, SWIT)。SWIT 会对各种情况展开评估，通过仔细审视事件牵涉人员、是否违反政策、是否签订行为契约、患者病历遗漏了哪些信息以及其他关键指标，以确定引发事件的具体原因，以便在日后提高患者的安全性。

MD Anderson 会对 ICU 等高压区域展开额外巡查，以便护士确定哪些患者和护理人员可能出现突发状况且需要额外支持。癌症中心已延长患者维权代表的时间，以便他们安排与患者家人见面，以缓和此类敏感情况。管理人员接受过专门培训，即使轮班结束，也能对事件做出响应。医院还与德克萨斯大学警察局专门负责化解危机的威胁管理小组展开合作。一旦出现突发状况，员工应立即离开现场。

Harborview Medical Center 提供个性化干预。安全主管与感受到患者或家属威胁的员工会面，携手制定工作场所安全计划。Dayao 表示，预防乃“组织 DNA 的一部分”，因此制定主动而非被动的干预措施，有助于向员工展示组织兑现安全工作环境这一承诺的决心。

为遭受暴力的个人提供支持

“面对暴力事件，领导者应快速行动，让员工离开现场，并确保他们获得适当的心理和人身援助，让他们感觉安全。”

一旦不幸发生针对医疗工作者的暴力事件，各组织必须确保受害者在任何时候都不会孤立无援。在公开讨论中，必须让员工感受到同事和管理层所提供的支持。关键在于让受害者看到组织正在采取行动。Garcia 分享称，如果患者或其家人涉及言语或身体虐待，尤其是在患者临终的情况下，通常会敷衍处理。“我们允许，我们提倡，” MD Anderson 主管 Garcia 引述道，“我们无法容忍任何针对员工的暴力或不文明行为。我们需要表明，患者没有权利随心所欲，而是需要对个人言行负责。”她如是说道。

透明和公开，是维持信任的关键所在。受访者强调，有必要与受害者、其同事和家人进行情况通报会，确保所有人都能从经验中汲取教训。此外，组织有义务酌情升级事件，有时可交由外部执法机构处理。

受访者分享道，其将参与员工援助计划和精神支持计划，以协助员工跟进事件。此外，职业健康和人力资源团队将提供援助相关资源，例如咨询服务以及联系法律援助和当地警察。在国家层面，VA 采取综合性措施，通过关注员工恢复能力的国家组织发展中心 (National Center for Organizational Development) 提供治疗和健康。

受访者表示，组织应关注员工在不良事件后的心理健康，这点最为重要。面对暴力事件，领导者应快速行动，让员工离开现场，并确保他们获得适当的心理和人身援助，让他们感觉安全。受访者亦特别强调 Vander Voort 所述的“我很好综合征”，即受害者否认个人真实感受且不愿谈论。大多数情况下，有此病症的员工会在事件发生后过早返回岗位，尚未完全康复，也没有做好成为优秀护理人员的准备。医疗工作者一旦遭受患者攻击或袭击，其个人生活很可能会发生翻天覆地的变化。组织必须向遭受工作场所暴力的受害者提供足够的康复时间，确保他们不会经历创伤后应激障碍。

消费者对解决医疗服务中不文明行为的看法

回顾 2022 年 3 月 PX Pulse 研究的结果²，受访者（医疗服务所涉及的消费者和社区）支持这些想法。被问及应采取哪些措施以解决医疗服务中的不文明行为时，最普遍的回答如下：

- 48% 表示“应该为医疗工作者、患者和护理合作伙伴提供更多心理健康和社会心理资源”。
- 43% 表示“应该制定报告不文明行为的明确规定”。
- 43% 表示“应出台针对不合规行为具有影响的政策和程序”。
- 42% 表示“医疗机构应改善沟通机制，帮助减少不确定性”。

这与我们社区以及医疗服务消费者的声音空前一致，我们应以此为行动出发点，着手制定推进计划。借此机会，我们向受访者询问如何努力让员工和社区参与解决可能导致安全事件的问题，以及如何共同采取有效行动以持续向前迈进。

与我们的社区和员工通力合作，打造安全的康复空间

“若要强化社区、员工与患者之间的紧密联系，需要妥善解决安全场所问题，同时全面考量各个层面。”

透过人性化体验的视角，我们意识到患者、员工和社区经验紧密交织的本质。考虑到行动和努力与整体结果的关系，这种紧密交织的背景至关重要。由此可见，我们医疗组织现状所涉及的现实与机会，在很大程度上深受周边所发生事件的影响。医疗组织是其所在社区的关键组成部分，其团队成员则住在相应社区中。若要强化社区、员工与患者之间的紧密联系，需要妥善解决安全场所问题，同时全面考量各个层面。

在向受访者询问如何与社区合作采取行动时，他们分享的上述行动均体现两大主题。首先，组织认识到自身有机会成为健康公平的倡导者，并在组织内外采取明确行动来解决多样性、公平性、包容性和归属感等问题。其次，我们必须直面当前的心理健康危机，不仅需要意识到我们社区的心理健康问题，更应该着手高效应对。

在处理公平问题时，各组织采取建立在理解和行动基础上的分层方法。Purdy 表示，VA 推出了以全面培训和教育为基础的多样性、公平性和包容性综合计划，同时努力确保员工能够以切实可行的方式将各类想法和实践付诸日常实际作业。为满足医疗组织所服务社区的多样性需求，员工教育乃前期准备计划的重要部分，另外也有必要直接与社区互动并为社区提供教育机会。

Fakkema 分享了 CHOC 社区教育团队的一些成果。“我们设立了服务于社区的多个门诊诊所，并且一直通过社交媒体、网站、新闻剪报、网络研讨会或市民大会进行持续的社区教育。我们引入社区；也引入外部合作伙伴，例如学校。”他说道。这种意愿首先出现，随后将关键体验引入社区，以期更好地实现关联和共享学习，甚至是建立信任的新基础。同时，亦有机会强化诊所或医院等社区机构的主人翁意识，从而改变人们与这些护理中心的关系。也即是说，一旦将医疗服务视为关系而非交易，则无论是团队成员还是社区成员，其展现方式必定有助于从总体上打造更安全的场所，因为不尊重组织就等同于不尊重自己。为进一步强化此观念，Laselva 谈及组织为教育所做的努力。“我们教导尊重他人，培训对象包括我们的患者和我们的员工。”她说道。

Garcia 分享道，在解决公平问题方面，MD Anderson 正努力探索并解决健康公平问题。通过各自的组织，他们“在当地社区进行投资，并通过社区组织直接解决健康差异问题”。他们也带来教育机会和对福祉的承诺，对人们的生活产生着积极影响。这些对社区的承诺有助于建立或重建影响人们在医疗行业中互动方式的社区关系。

我们的受访者还谈及努力解决组织和社区心理健康问题的郑重承诺。正如 Purdy 所言，将心理健康引入社区以及扩大虚拟心理健康保健服务，能够帮助大众感觉受到支持和内心连结。如前所述，组织还将扩大对社区及员工心理和行为健康问题的教育，确保他们能够识别、处理甚至化解所出现的情况。而近年来日益增多的心理健康问题和压力，更是凸显出这一方面的重要性。心理健康不仅会影响接受医疗服务的患者，也会影响到每天为他人提供护理的员工。为了打造更安全的工作环境，自然有必要持续关注心理健康，而心理健康本身，也将成为医疗组织及其社区之间的沟通桥梁。

打造更安全工作环境的想法背后，是不仅愿意联系而且愿意直接参与医疗服务的社区。所有受访者或多或少都提及，有必要且正努力让社区成员和利益相关者、患者、家庭成员和护理合作伙伴参与识别和解决工作场所安全相关问题，以及强化对需求和共同打造解决方案的理解。从社区成员参与以人为本的设计工作，到重新思考急诊科（紧张和挑战事件的温床）的流程，到社区成员参与公平和多样性对话以期更好地理解 and 满足需求，再到以策略性和综合性的方式善用患者和家庭委员会以及顾问，要解决当前工作场所挑战中根深蒂固的社会问题和社会裂痕，根本办法或许正是与社区展开直接互动。

通过营造归属感并让社区参与其中，就能促使员工懂得，他们是组织工作不可或缺的一部分，也是组织的主人翁，从而不太可能会破坏自身所关心的环境。⁴这一战略考量以及受访者共同采取的切实行动正是解决工作场所暴力行为的未来蓝图。这项工作并不容易，需要奉献和坚持，但我们确有责任去努力推进。

助力医疗行业重塑安全工作场所

“我们需要打造不接受不文明行为的组织。也即是说，我们不仅要表达我们不喜欢。我们必须确保制定出切实有形的标准，说明什么是不文明行为以及此类行为意味着什么，同时明确哪些是无商量余地且不可接受的行为。”

面对我们的问题，受访者进一步指出领导者和医疗工作者当前可以和必须采取哪些措施，以期打造安全的工作场所和康复空间。在整合受访者的回答后，我们获得了清晰的规划，得以将当前的现实与切实的实践与策略响应一一关联。我们需要认识到所面临的问题，并愿意采取各项行动来继续前进。

我们必须以行动表明我们对员工的关心。正如 Purdy 所说：“归根结底，实际上是对员工的理解和同情，知道他们身处何处、他们需要什么以及我们如何提供帮助。要知道，这与底线无关，也与措施无关，而是关乎他们及其需求，确保他们能够为寻求护理的人们提供所需服务。”这不仅适用于全体员工，也适用于患者和护理合作伙伴。我们必须善于倾听，并乐于采取行动。

我们必须获得领导者的认同与支持。正如 CHOC 的 Fakkema 所述：“首先是确保得到高层的认同。也即是说，确保资源可用。”其中包括培训和支持、关于安全文化的明确承诺，以及愿意公开且透明地承认问题和解决问题，以确保人们明白自己所拥有和需要的支持。

我们必须成为对工作场所暴力行为零容忍的组织。声明必须浅显易懂，但最为重要的是，将声明与承诺的明确行动加以区分。正如 Dayao 所说：“我们需要打造不接受不文明行为的组织。也即是说，我们不仅

要表达我们不喜欢。我们必须确保制定出切实有形的标准，说明什么是不文明行为以及此类行为意味着什么，同时明确哪些是无商量余地且不可接受的行为。”愿意做出明确阐述，有助于指导政策、沟通、行动和最终解决方案。

我们必须坚持让我们的社区、患者和护理合作伙伴承担责任。正如 Garcia 所说：“我们当然必须且应该永远将患者放在首位，但患者也需要明白，他们的言行应该掌握分寸，并对他们与我们员工互动的方式负责。我们必须明确有哪些期望。我们必须始终如一地实施规定。如果我们的期望是患者按照我们的想法行事，但患者并没有，那么我们需要敦促他们遵循。员工需要看到，我们也强调患者应当为自身行为负责。”

如果员工得到领导的认同并了解明确标准，同时环境中落实这些标准，必将实现从团队到患者、护理合作伙伴再到社区成员的完整循环，加之我们强化对员工的承诺，即可成就应对挑战的良性循环。我们无法一夜之间解决所有安全问题，但我们必须始终如一地应对来自社会的疾风骤雨。如果我们想真正打造安全的康复与照护场所，我们必须坚持我们对此的追求，不是将其作为组织的又一项举措，而是作为我们征程的起点。这必须成为我们提供人性化体验这一整体承诺的组成部分。

我们的社区正集体呼吁关注此问题，当前局面绝不可置之不理，否则必将带来恶果，必须主动反击。受访者就此问题慷慨陈词，并提供诸多见解，指明我们可以采取哪些措施。为此，有必要结合我们的策略方针，因为我们已进入医疗行业的新纪元，而在重新关注治疗的当下，我们应意识到压力无处不在，且时刻挑战着人性。

医疗行业的责任是全力治疗面前的患者。如今的我们正受到召唤去应对更严重的情况。这项任务看似艰巨，但只要我们努力和坚持，定能心想事成。尽管我们当前所面临的人性挑战并非源自或仅存在于医疗行业，但我们的团队的确深受其害。我们或许也能成为扭转局势的最佳催化剂。我们在此呼吁，以专属方式在组织和社区中采取行动，着手强化和支持作为医疗行业立足根本的人性化，从而避免伤害、减轻痛苦并恢复力量。医疗行业最适合推动这一变革，我们当前所迈出的每一步，都能真正为医疗行业的所有人构筑安全工作场所，并让所服务人群获得更为理想的人性化体验。我们必须做到。

参考资料

1. 情况说明书 | 医疗行业工作场所暴力，2018 年 | 2020 年 4 月。美国劳动局统计数据。
<https://www.bls.gov/iif/oshwc/cfoi/workplace-violence-healthcare-2018.htm>。2020 年出版。
2022 年 4 月 21 日摘录。
2. The Beryl Institute - Ipsos PX Pulse：美国消费者对患者体验的看法 (Consumer Perspectives on Patient Experience in the U.S.)。 https://www.theberylinstitute.org/page/PXPULSE_Mar2022。2022 年 3 月出版。2022 年 4 月 20 日摘录
3. Wolf JA、Niederhauser V、Marshburn D、LaVela SL。重新审视“定义患者体验”：医疗行业的人性化体验 (Reexamining “Defining Patient Experience” : The human experience in healthcare)。Patient Experience Journal。2021 年，8(1):16-29。doi: 10.35680/2372-0247.1594。
4. Wolf JA。社区：卓越人性化体验的真正驱动力 (Community: The true driver of excellence in human experience)。Patient Experience Journal。2022 年；9(1):1-4

受访者

奥兰治郡儿童健康中心

Sandra Schultz, CPXP, 客户服务和患者维权主管
Calvin Fakkema, 支持服务主管

Duke University Health System

Erin Howard, Ph.D., Duke Raleigh Hospital 精神病咨询和联络服务科心理学家
Elizabeth Larson, MSN, RN, Duke Raleigh Hospital 神经科学和行为健康科服务专线主管
Kyle Rehder, M.D., 医疗安全与质量中心医师质量官

Hospital Israelita Albert Einstein

Claudia Laselva, 总护士长兼运营主管

MD Anderson Cancer Center

Michael Frumovitz, MD, MPH, 临时首席患者体验官
Elizabeth Garcia, RN, MPA, 患者体验副主席

UW Medicine, Harborview Medical Center

Jerome Dayao, 高级副行政官兼总护士长

美国退伍军人事务部

Jennifer Purdy, VA 患者体验执行董事

White Plains Hospital

Linda Van Der Voort, 患者关系主管

还有来自 The Beryl Institute

2021

自愈的力量：通过正念来改善体验
收入周期在提升医疗行业人性化体验中的作用
成为最佳地点：提升老年人生活社区的人性化体验
对提升医疗行业人性化体验的全球看法
重新审视“定义患者体验”：扩展我们对医疗行业人性化体验的看法
2021 年消费者对患者体验的看法
改善成果：门诊医疗体验的影响

2020

2020 年创新奖项：表彰在改善患者体验中的创新性和独创性
探索体验测评的未来
在医疗行业虚拟连接新纪元维持人性化体验
2030 年人性化体验：医疗行业的未来愿景
关怀儿童：儿科环境中的患者体验展望
医疗行业中的安全体验：拓展认知和解决方案的呼吁
提高痴呆症患者的体验

2019

体验领导者：医疗行业的关键角色
2019 年患者体验的状况：关于人性化体验未来的行动呼吁
患者维权：扩大患者和家庭支持的范围
改革患者体验：趋势、差距和机会
改善 NICU 的患者及其家人体验
护士主管在患者体验中的作用

2018

人性化护理：影响当代医疗行业中人性化体验的种种因素
2018 年消费者对患者体验的看法
互联：
探索积极推进患者体验和沟通的改进工作
从儿童生活专家处了解到的患者体验

2017

关联：通过沟通来改善医患关系和医疗行业本身
2017 年患者体验的状况：回归目的
支持员工的情感需求：Schwartz Rounds 对护理人员和患者体验的影响
构建患者体验：揭示未来机会

2016

卓越患者体验的指导原则
家庭护理人员在整个患者体验中的作用
个人医疗行业体验对 PX 专业人员之影响的反思
志愿者在改善患者体验中的作用
技术在患者体验中的作用：洞见和趋势

2015

精神归属在患者体验中的重要作用
领导和维持患者体验表现
2015 年患者体验的状况：患者体验运动中的全球视角
在整个连续护理中改善患者体验的对话
患者维权：患者体验中的重要一环
在长期护理中注重个人的作用：连续护理的视角

2014

定义患者体验：医疗组织的关键决定

慈心关怀的无形阻碍：医师倦怠的影响

Driving Exceptional PX 中人才甄选和利用的作用

患者体验与医院财政绩效的关联

首席体验官 - 新兴关键角色

2013

改善患者体验的测评之声

医疗活动和医疗团队之声：探索患者体验的状况

通过生活娱乐增强患者体验

患者及其家人之声：助力改善患者体验的合作伙伴

实践之声：探索行动中的患者体验 - The Beryl Institute 的 On the Road 亮点

未来之声：学生对患者体验的看法

高管之声：对患者体验的看法

2012

组织文化在积极患者体验中的作用：领导者重要须知

患者对卓越体验的看法：高情商员工的影响

隐私的作用和感知及其对患者体验的影响

构建患者体验工作：有效实践的探讨

制定保持安静的方针：解决医院噪音的挑战

医师对患者体验的看法

基准化患者体验：改进工作的五大优先事项

2011

回归服务：患者体验的财政影响

创造“PEAK”患者体验

文化能力在实现积极患者体验中的作用

美国医院中患者体验的状况

收入周期：改善患者体验的重要组成部分

利用互动技术来提升患者体验

**T H E B E R Y L
I N S T I T U T E**

提升医疗行业的人性化体验



www.theberylinstitute.org

执行摘要 · 5 至 6 分钟

助力医疗行业重塑安全工作场所： 成就人性化体验的承诺

Jason A. Wolf, PhD, CPXP, The Beryl Institute 总裁兼首席执行官

报告简介

本文立足于患者体验社区典型医疗工作者的横向研究，确认针对医疗工作者的不文明行为和人身威胁正呈上扬趋势，同时探讨各组织为重塑安全工作场所而采取的各项行动。来自美国及巴西的受访者揭示了工作场所安全为何与人性化体验息息相关以及若不从根本上重视员工安全将产生哪些影响。本文就如何在预防、教育和干预框架内打造安全工作场所而提出了一系列切实行动。报告分享了各大组织如何从人性化体验角度出发，于更广泛社区内采取行动以打造安全的康复空间。The Beryl Institute - Ipsos 2022 年 3 月 PX Pulse 问卷调查还收集了消费者的观点，深入探讨究竟需要采取哪些措施来解决当今针对医疗行业的不文明行为。本文总结了领导者和医疗工作者必须采取哪四项切实行动以取得最终进步。

本文通过一系列案例研究，就该主题对当前医疗行业提供独家视角。案例研究作者分享了在学习和应用具体实践过程中所取得的成功以及曾面临的挑战。

一般人口统计数据

美国和巴西的七家医疗组织接受了本访谈。受访者总计十一人，其中包括患者体验领导者和高管。五家医疗组织提交了案例研究，分享关于可复现行动计划的真实案例。

要点摘录

- 1 工作场所安全关乎人性化体验，因为直接关系到医疗工作者的福祉及其护理能力。
- 2 倘若无法保障员工安全并实施工作场所暴力行为零容忍政策，势必大大影响到整个医疗环境，包括士气低落、人事变更率提高、病假次数增加以及员工纷纷离职。
- 3 各大组织若要为医疗工作者成功营造身心安全的环境，必须从人性化体验视角采取一系列行动，秉持患者/家人责任和职责、员工培训和支持、社区协作等基本原则。

策略考量

要想打造安全工作场所，我们需要承认问题的存在，并愿意采取行动。因此，医疗组织必须：

以行动表明对旗下员工的关心。员工期待组织尽一切可能打造安全工作环境。因此，他们寄望于领导者积极提供预防和干预教育。他们希望在发生不良事件时，组织始终是他们的坚实后盾。

获得领导者的认同与支持。领导者必须致力于营造安全文化，并愿意公开且透明地承认和解决问题。

实施工作场所暴力行为零容忍政策。务必将声明和行动加以区分。我们需要定义什么是不文明行为以及此类行为意味着什么，同时明确哪些是无商量余地且不可接受的行为，并在必要时立即采取实际行动。

坚持让社区、患者和护理合作伙伴承担责任。我们必须明确有哪些期望，并且始终如一地实施规定。

您是否希望改善所在组织的体验？

The Beryl Institute 是由逾 55,000 名医疗工作者和体验支持者所组成的全球社区，致力于改善医疗行业的人性化体验。十余年来，该研究所始终甘当体验运动和患者体验领域的先驱者及领导者，推出一系列无与伦比的公正研究及经过验证的实践措施、社交网络和专业发展机会，以及供交流思想且彼此学习的安全中立空间。

我们诚邀您加入我们。
theberylinstitute.org

其他资源

案例研究：为儿科急诊室的行为健康患者打造更加安全舒适的体验 10 分钟

下载完整报告

案例研究：Barnes Jewish Hospital 暴力预防计划 5 分钟

PXJ：Cynda H. Rushton、Laura J. Wood 等人的“重建信任基础” 15 分钟

近期网络研讨会：5 月 24 日下午 2:00（美国东部时间）- 重建信任基础：关于员工安全和体验的对话 60 分钟



如何利用此执行摘要

在体验领域，The Beryl Institute 是全球最值得信赖和尊重的声音之一。The Beryl Institute 是体验运动和患者体验领域的先驱者、梦想家和领导者，在全球不遗余力地呼吁改善医疗行业的人性化体验。

本摘要高度概括了报告全文的发现和推荐。*我们建议您下载报告，并浏览更多资源，以丰富学习内容。

为善用摘要、白皮书全文及其他资源，贵组织可采取下列各项措施：

- 在团队中讨论贵组织在打造安全工作场所方面的优势，以及如何将本报告所确定的各项行动应用于组织中亟待改进的领域。
- 审查自身努力，确定如何处理报告所提及的策略考量事项。
- 为领导者、经验丰富的团队、患者代表和志愿者介绍 The Beryl Institute 完整的优质内容库，向他们分享此类资源。

*会员可免费访问所有白皮书

执行摘要 · 5 至 6 分钟

助力医疗行业重塑安全工作场所： 成就人性化体验的承诺

Jason A. Wolf, PhD, CPXP, The Beryl Institute 总裁兼首席执行官

报告简介

本文立足于患者体验社区典型医疗工作者的横向研究，确认针对医疗工作者的不文明行为和人身威胁正呈上扬趋势，同时探讨各组织为重塑安全工作场所而采取的各项行动。来自美国及巴西的受访者揭示了工作场所安全为何与人性化体验息息相关以及若不从根本上重视员工安全将产生哪些影响。本文就如何在预防、教育和干预框架内打造安全工作场所而提出了一系列切实行动。报告分享了各大组织如何从人性化体验角度出发，于更广泛社区内采取行动以打造安全的康复空间。The Beryl Institute - Ipsos 2022 年 3 月 PX Pulse 问卷调查还收集了消费者的观点，深入探讨究竟需要采取哪些措施来解决当今针对医疗行业的不文明行为。本文总结了领导者和医疗工作者必须采取哪四项切实行动以取得最终进步。

本文通过一系列案例研究，就该主题对当前医疗行业提供独家视角。案例研究作者分享了在学习和应用具体实践过程中所取得的成功以及曾面临的挑战。

一般人口统计数据

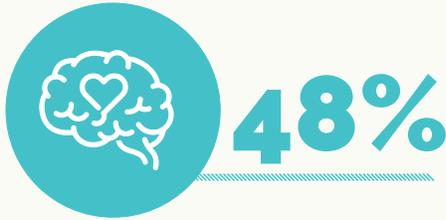
美国和巴西的七家医疗组织接受了本访谈。受访者总计十一人，其中包括患者体验领导者和高管。五家医疗组织提交了案例研究，分享关于可复现行动计划的真实案例。

要点摘录

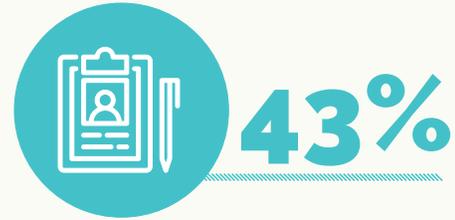
- 1 工作场所安全关乎人性化体验，因为直接关系到医疗工作者的福祉及其护理能力。
- 2 倘若无法保障员工安全并实施工作场所暴力行为零容忍政策，势必大大影响到整个医疗环境，包括士气低落、人事变更率提高、病假次数增加以及员工纷纷离职。
- 3 各大组织若要为医疗工作者成功营造身心安全的环境，必须从人性化体验视角采取一系列行动，秉持患者/家人责任和职责、员工培训和支持、社区协作等基本原则。

数据亮点

The Beryl Institute - Ipsos 2022 年 3 月 PX Pulse 问卷调查发现，本研究的种种发现同样受到了医疗服务消费者的认同。被问及应如何解决医疗行业的不文明行为时，最常见的回答是：



为医疗工作者/患者/护理合作伙伴提供更多心理健康和社会心理资源



针对不合规行为具有影响的政策和程序



报告不文明行为的明确规定



改善沟通机制, 帮助减少不确定性

策略考量

要想打造安全工作场所，我们需要承认问题的存在，并愿意采取行动。因此，医疗组织必须：

以行动表明对旗下员工的关心。 员工期待组织尽一切可能打造安全工作环境。因此，他们寄望于领导者积极提供预防和干预教育。他们希望在发生不良事件时，组织始终是他们的坚实后盾。

获得领导者的认同与支持。 领导者必须致力于营造安全文化，并愿意公开且透明地承认和解决问题。

实施工作场所暴力行为零容忍政策。 务必将声明和行动加以区分。我们需要定义什么是不文明行为以及此类行为意味着什么，同时明确哪些是无商量余地且不可接受的行为，并在必要时立即采取实际行动。

坚持让社区、患者和护理合作伙伴承担责任。 我们必须明确有哪些期望，并且始终如一地实施规定。

您是否希望改善所在组织的体验？

The Beryl Institute 是由逾 55,000 名医疗工作者和体验支持者所组成的全球社区，致力于改善医疗行业的人性化体验。十余年来，该研究所始终甘当体验运动和患者体验领域的先驱者及领导者，推出一系列无与伦比的公正研究及经过验证的实践措施、社交网络和专业发展机会，以及供交流思想且彼此学习的安全中立空间。

我们诚邀您加入我们。
theberylinstitute.org

其他资源

下载完整报告



<i>案例研究：为儿科急诊室的行为健康患者打造更加安全舒适的体验</i>	10 分钟
<i>Barnes Jewish Hospital 暴力预防计划</i>	5 分钟
<i>PXJ: Cynda H. Rushton、Laura J. Wood 等人的“重建信任基础”</i>	15 分钟
<i>近期网络研讨会：5 月 24 日下午 2:00（美国东部时间）- 重建信任基础：关于员工安全和体验的对话</i>	60 分钟

如何利用此执行摘要

在体验领域，The Beryl Institute 是全球最值得信赖和尊重的声音之一。The Beryl Institute 是体验运动和患者体验领域的先驱者、梦想家和领导者，在全球不遗余力地呼吁改善医疗行业的人性化体验。

本摘要高度概括了报告全文的发现和提议。*我们建议您下载报告，并浏览更多资源，以丰富学习内容。

为善用摘要、白皮书全文及其他资源，贵组织可采取下列各项措施：

- 在团队中讨论贵组织在打造安全工作场所方面的优势，以及如何将本报告所确定的各项行动应用于组织中亟待改进的领域。
- 审查自身努力，确定如何处理报告所提及的策略考量事项。
- 为领导者、经验丰富的团队、患者代表和志愿者介绍 The Beryl Institute 完整的优质内容库，向他们分享此类资源。

*会员可免费访问所有白皮书